



## Designing a Competency-Based Model of Global Transformational Leadership (A Case Study of the Ministry of Energy in Iran and its Subsidiaries)

**Parvaneh Yazdani**

PhD student in Human Resource Management, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University Of Mashhad, Mashhad, Iran.

**Ali Shirazi\***

Associate Professor, Department of Management Faculty of Economics and Administrative sciences, Ferdowsi University Of Mashhad, Mashhad, Iran.

**Fariborz Rahimnia**

Professor, Department of Management Faculty of Economics and Administrative sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

**Saeed Mortazavi**

Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Received: 09/08/2022

Accepted: 04/03/2023

**Abstract:** This research was conducted with the aim of providing a model for transformational leadership in the Ministry of Energy on a global scale. The qualitative framework, grounded theory approach, and systematic paradigm model were employed in conducting this study. The model includes causal conditions, intervening conditions, contextual conditions, strategies, and consequences of the competencies of transformational leaders in the Ministry of Energy. In this regard, fifteen deputy ministers, advisors, and managers of international companies affiliated with the Ministry of Energy were selected as a sample for semi-structured interviews. The interviews were analyzed in three stages: open coding, axial coding, and selective coding. In total, 192 open codes, 45 axial codes, and 16 selective codes were categorized. The findings demonstrated that the competencies of global transformational leaders in the Ministry of Energy in Iran encompass cognitive skills, global communication skills, general and specialized knowledge, and specific attitudes. In addition, causal conditions include personal characteristics, experience, and organizational factors, while strategies involve individual empowerment and development. Contextual conditions consist of organizational culture and a fair system, and intervening conditions include sanctions, national culture, and macro policies. Lastly, the consequences entail achieving the goals and missions of the Ministry of Energy, higher national income, sustainable development, and enhancing national security.

**Keywords:** Globalization, Competencies of Global Transformational Leadership, Model of Global Transformational Leadership, Grounded Theory, Ministry of Energy.

---

Corresponding Author, Email: a-shirazi@um.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2023.344885.1410

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

## طراحی الگوی رهبری تحول آفرین جهانی مبتنی بر رویکرد شایستگی محور (مورد مطالعه: وزارت نیروی ایران و واحدهای تابعه)

پروانه یزدانی

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

علی شیرازی\*

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

فریبرز رحیم نیا

استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

سعید مرتضوی

استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۱۵

دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۱۸



انجمن علمی  
مدیریت دولتی ایران

**چکیده:** این پژوهش با هدف ارائه الگوی رهبری تحول آفرین جهانی در وزارت نیرو انجام شده است. در انجام این پژوهش از چارچوب رویکرد کیفی و روش نظریه داده بنیاد و مدل پارادایمی (طرح نظام مند) استفاده شده است. این الگو شامل شرایط علی، مداخله گر، زمینه ای، راهبردها و پیامدهای شایستگی های رهبران تحول آفرین جهانی در وزارت نیرو است. در این راستا ۱۵ نفر از معاونان و مشاوران وزیر و مدیران شرکت های بین المللی از شرکت های وابسته به وزارت نیرو به عنوان نمونه آماری مصاحبه های نیمه ساختار یافته انتخاب شدند. مصاحبه ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در مجموع ۱۹۲ کد باز، ۴۵ کد محوری و ۱۶ کد انتخابی دسته بندی شد. یافته ها نشان داد که در وزارت نیرو ایران شایستگی های رهبران تحول آفرین جهانی شامل مهارت های شناختی، مهارت های ارتباطی جهانی، دانش عمومی و تخصصی و نگرش های خاص است. همچنین، شرایط علی شامل ویژگی های شخصی، تجربه و عوامل سازمانی، راهبردها شامل توانمندسازی و توسعه فردی، شرایط زمینه ای شامل فرهنگ سازمانی و نظام شایسته سالاری و شرایط مداخله گر شامل تحریم ها، فرهنگ ملی و سیاست های کلان ارائه شده است. در نهایت، پیامدها شامل تحقق اهداف و مأموریت های وزارت نیرو، درآمد ملی بالاتر، توسعه پایدار و ارتقای امنیت ملی است.

**واژگان کلیدی:** جهانی شدن، شایستگی های رهبری تحول آفرین جهانی، الگوی رهبری تحول آفرین جهانی، داده بنیاد، وزارت نیرو.

\* نویسنده مسئول: a-shirazi@um.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2023.344885.1410

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X

## مقدمه

جهانی شدن و پویایی کنونی، چالش‌های فراوانی را برای سازمان‌ها ایجاد کرده است. منابع محدود، تغییرات سریع و عدم آمادگی برخی سازمان‌ها برای مواجهه با این تحولات موانعی در راه دستیابی به اهداف، حفظ مزیت رقابتی و پیشرفت هستند. در این شرایط، کاربرد رویکردهای اثربخش رهبری بسیار مهم است و نقش کلیدی در عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها دارد (Osland et al., 2020; Khan et al., 2017). همچنین، بخش دولتی نیز در مواجهه با جهانی شدن با چالش‌های خاص خود در زمینه رهبری مواجه است و رویکردهای مقتضی رهبری به‌منظور اثربخشی در این عرصه برای این بخش در هاله‌ای از ابهام قرار دارند. نوع دغدغه‌ها و مسائلی که در بخش دولتی مطرح است متفاوت با سایر بخش‌ها و بیشتر در سطوح کلان است (Eilin & Rozanova, 2013; Perez, 2017).

در بخش دولتی ایران، توجه کافی به موضوعات مرتبط با رهبری و عملکرد جهانی سازمان‌ها وجود ندارد (Ebrahimi Mehrabani & Noor Azmi, 2011) و سازمان‌های دولتی ایران در حوزه رهبری بیشترین نقاط ضعف و کمترین توجه را دارند (افجه و همکاران، ۱۳۹۴؛ واعظی و همکاران، ۱۳۹۸). در حالی که جهانی شدن و شرایط بین‌المللی فرصت‌های حضور جهانی و ضرورت رهبری را ایجاد کرده است؛ همچنان سازمان‌های دولتی ایران در صحنه جهانی نیز به‌جای رهبری بر مدیریت تمرکز دارند. به‌طور کلی، مهارت‌ها و شایستگی‌های رهبری جهانی مدیران دولتی ایران در مقایسه با هم‌تایان خارجی کمتر است و تلاش‌های کافی برای توسعه الگوها و مدل‌های سبک رهبری مقتضی برای عرصه جهانی دیده نمی‌شود و اقدامات توسعه رهبری غیر نظامند و کم‌اثر هستند (Ebrahimi Mehrabani & Noor Azmi, 2011).

در بخش دولتی ایران، وزارتخانه‌ها به‌عنوان مهم‌ترین سازمان‌های مرتبط با عرصه جهانی چالش‌های بزرگی را تجربه می‌کنند. با این حال، پژوهش‌های مرتبط با عرصه جهانی در این بستر محدود است (احمدی و جعفری، ۱۳۹۲). وزارت نیرو ایران نیز از مهم‌ترین زمینه‌های پژوهشی برای مباحث جهانی و موضوعات حوزه رهبری است. به این دلیل که از بزرگ‌ترین وزارتخانه‌ها با بودجه تخصیصی بالا، تأثیرات زیاد بر رفاه و پیشرفت کشور، دارای استانداردهای بین‌المللی و مأموریت جهانی است. این وزارتخانه

در سال‌های اخیر، تعاملات جهانی خود را گسترش داده است و پروژه‌های متعدد و صادرات محصولات را در منطقه خاورمیانه، آفریقا، امریکای جنوبی و برخی کشورهای اروپایی داشته است. به‌گونه‌ای که بر اساس آمار ارائه شده حدود ۸۰ درصد صادرات کشور به خدمات فنی و مهندسی صنایع با نظارت این وزارتخانه تخصیص دارد. همچنین، این مجموعه اهداف جهانی خاصی را دنبال می‌کند؛ از جمله دستیابی به بازارهای بین‌المللی و جهانی، رقابت‌پذیری اثربخش، نقش فعال در مجامع، انجمن‌ها و کنوانسیون‌های بین‌المللی، جذب سرمایه‌های خارجی، ارتقای همکاری با مراکز علمی و پژوهشی خارجی و تحکیم همکاری بین‌المللی. بر این اساس، حوزه کاری وزارت نیرو با مباحث جهانی در ارتباط است. به ادعای پژوهشگران، پدیده جهانی شدن و مبحث رهبری در صنعت آب و برق بسیار تأثیرگذار بوده و اقتضات و مسائل جدیدی را به وجود آورده است. عدم رهبری مناسب در عرصه جهانی این صنعت به بروز معضلات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در سطح داخلی و خارجی منجر شده است. این مشکلات بر توانایی دولت و سایر نقش‌آفرینان تأثیر منفی گذاشته و باعث کاستی تحقق اهداف ملی و سازمانی شده است (Florini & Sovacool, 2009).

مدیران وزارت نیرو ایران معتقد هستند با وجود پیشرفت‌های چشم‌گیر فنی در بخش آب و برق ایران و کشورهای همسایه درک درستی از همستگی‌ها و همکاری تیمی اثربخش در زمینه حفاظت از منابع و منافع مشترک وجود ندارد؛ در عوض تنش‌ها و مناقشات روزافزون به عدم دسترسی به حقوق آبی، تهدیدات زیست‌محیطی و تأثیرات سوء سیاسی، اقتصادی و اجتماعی منجر شده است. همچنین، ایران نتوانسته با اتکا به قابلیت‌های فنی و ژئوپلیتیکی بالای خود تحولی در عرصه جهانی صنعت ایجاد کند، جایگاه محور تبادل انرژی برق میان کشورهای خلیج فارس و اروپا را به دست آورد و بحث شاه‌راه تبادل انرژی را محقق کند. مدیران جهانی وزارت نیرو نیاز دارند در عرصه‌های مختلف هم‌چون نگرش جامعه جهانی نسبت به توانمندی‌های علمی و تجربیات ارزشمند ایران در حوزه‌های متعدد صنعت آب و برق تحولی ایجاد کنند.

در این شرایط، مفروض است که رهبری تحول‌آفرین جهانی که مشتمل بر کار تیمی و خلق محیط یادگیری و درک تغییرات در سطح جهانی است (Lewis et al., 2017) مقتضی‌ترین سبک رهبری برای وزارت نیروی ایران باشد، اما همان‌طور که لوپس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) بیان کرده‌اند درباره ابعاد مختلف رهبری تحول‌آفرین جهانی

1. Lewis

ابهامات بسیاری وجود دارد و این موضوع نیازمند بررسی در زمینه‌های مختلف ملی و سازمانی است. بررسی انجام شده نشان می‌دهد در ایران تاکنون، پژوهش‌هایی در بخش دولتی و حوزه کاری وزارت نیرو با محوریت این موضوع انجام نشده است. به‌طور کلی، مطالعاتی که به موضوع رهبری تحول‌آفرین جهانی توجه کرده‌اند اندک است و به دلیل تفاوت در زمینه و بستر انجام آن پژوهش‌ها قابل تعمیم به وزارت نیرو ایران نیستند.

لازم به ذکر است که هر سبک رهبری براساس ویژگی‌ها، توانایی‌ها و شایستگی‌های رهبر شکل می‌گیرد (Le & Nham, 2022; Bamiatzi et al., 2015). به‌طور کلی، مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین جهانی برای وزارت نیرو ایران معین نیستند. همچنین، علل و زمینه‌های شکل‌گیری رهبری تحول‌آفرین جهانی و راه‌کارهای مناسب برای پرورش آن نامشخص است و درباره موانع و پیامدهای احتمالی آن بینش روشنی وجود ندارد. این مسائل باعث ضعف در بهره‌گیری از استعدادها و این سبک رهبری، عدم توجه و تلاش لازم در مسیر پرورش رهبران تحول‌آفرین جهانی وزارت نیرو می‌شود. از این‌رو این پژوهش با استفاده از دیدگاه مدیران خبره، که دارای تجربیات بین‌المللی مرتبط و آگاه از موضوع هستند، الگوی سبک رهبری تحول‌آفرین جهانی را در وزارت نیرو طراحی و ابهامات موجود را رفع می‌کند.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جهانی شدن به معنای ارتباط متقابل افراد و مشاغل در سراسر جهان است و بر قلمروهای فرهنگی، سیاسی و اقتصادی جهانی نیز تأثیر می‌گذارد (Bryant & Bryant, 2021). نظریه جهانی شدن در دهه ۱۹۸۰، شکل گرفته است و با تأثیرات اقتصادی، سیاسی و فرهنگی جهانی و کاهش اهمیت مرزها، دولت‌ها و فرهنگ‌ها توضیح داده شده است (McClellan, 2022). در همین راستا رهبری، عامل حیاتی موفقیت در عرصه‌های جهانی بیان شد (Dubrin, 2022) و نظریه رهبری جهانی نیز ابعاد و شیوه رهبری مؤثری را برای مواجهه با چالش‌های پیچیده و مبهم عرصه جهانی، هماهنگی فعالیت‌های مرتبط و تعاملات بین فرهنگی بررسی می‌کند. به عبارت دیگر، جوهره نظریه رهبری جهانی در مدیریت افراد، مؤسسات و جوامع متنوع در یک محیط کسب‌وکار پویا، پیچیده و غیر قابل پیش‌بینی است (Owie, 2019). بحث مهمی که برای سازمان‌های حاضر در عرصه جهانی مطرح است لزوم شفافیت و شناخت کافی درباره نوع شایستگی‌های ضروری رهبران جهانی‌شان است که یکی از ارکان اصلی پرورش رهبری نیز به-

حساب می‌آید (Ngayo Fotso, 2021). شایستگی‌های رهبری شامل دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های خاصی هستند که تأثیر شایان توجهی بر بهره‌وری و عملکرد بهینه رهبر داشته، از طریق آموزش و تجربه قابل حصول هستند (Lee et al., 2020; ; Norzailan et al., 2016; Hassanzadeh et al., 2015) و در عین حال، سبک رهبری را نیز شکل می‌دهند (Le & Nham, 2022; Bamiatzi et al., 2015).

تنوع و نیازهای مختلف جهان مدرن، ضرورت استفاده از سبک‌های مختلف رهبری و احراز شایستگی‌های متعدد رهبری را مطرح کرده است (Freidman, 2005). رهبری تحول‌آفرین جهانی نیز از جمله مناسب‌ترین سبک‌هایی است که در شرایط جهانی و سازمان‌های جهانی قابل استفاده است. نظریه رهبری تحول‌آفرین را برنز<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) مطرح کرد و سپس از طریق باس<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) و باس و آولویو<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) توسعه پیدا کرد. رهبری تحول‌آفرین در ارتباط با ایجاد تغییر در افراد و سیستم‌های اجتماعی با هدف بهبود کیفیت و اثربخشی سازمانی است (Bass, 1999; Avolio, 1999). با وجود اثربخشی این سبک رهبری در سازمان‌های چندملیتی و جهانی به مرور این بحث مطرح شد که رهبران تحول‌آفرین در عصر جهانی شدن باید دیدگاه‌های جهانی و مهارت‌های جدیدی در کنار مهارت‌های سنتی رهبری داشته باشند. این دیدگاه‌ها، به شکل‌گیری مباحثی درباره رهبری تحول‌آفرین در شرایط جهانی یا بین‌المللی منجر شد که به‌عنوان رهبری تحول‌آفرین جهانی شناخته می‌شود (Alon & Higgins, 2005). رهبری تحول‌آفرین جهانی به معنای ارتباط و اشتراک صلاحیت‌های رهبری جهانی و مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین است (Lugo, 2007:35; Matear, 2009:54). این سبک رهبری شامل کار تیمی و ایجاد یک محیط یادگیری در مقیاس جهانی است که درک درست و پذیرش تغییرات را در بر دارد. با توجه به پیوند جوامع جهانی در زمینه‌های بهداشت، سیاست‌های محیطی و مسائل اقتصادی نیاز به این رهبران مطرح شده است که قادر به هدایت تغییرات در سازمان‌ها و ایجاد شبکه جهانی هستند. لکن به‌عنوان یک شکاف و دغدغه پژوهشی مهم نیاز به بررسی و توسعه بیشتر دارد (Lewis et al., 2017).

امروزه، به مسئله رهبری در بخش انرژی برق در بستر جهانی توجه شده است. مشکلاتی که به عدم رهبری مناسب در این حوزه برمی‌گردد برای دولت‌ها و سایر نقش‌آفرینان مطرح است. چالش‌ها و تهدیدات جهانی، همراه با عدم اطمینان و تهاجم محیط بیرونی، تغییرات سازمانی و خاموشی‌ها نیازمند مهارت‌های جدید رهبری، تفکر انعطاف‌پذیر و فرهنگ نوین در بخش برق

- 1..Burns
- 2..Bass
- 3..Bass & Avolio

هستند (Gitelman & Kozhevnikov, 2017). همچنین، بخش انرژی پاک نیز نیازمند رهبرانی انعطاف‌پذیر، دارای آمادگی کامل برای تغییرات و توانمند در مدیریت روندها و خطرات جهانی است (McMahon, 2011). در بخش آب به دلیل خصوصیت روان بودن مسائل پیچیده-ای وجود دارد که در مجامع و سازمان‌های جهانی و بین‌المللی مطرح شده است و برای حل آن تلاش‌های مشترک انجام می‌شود (Franco et al., 2013). کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه با مشکلات رهبری در فرآیندهای تحول‌آفرینی در بخش آب مواجه هستند و کمبود رهبران شایسته باعث بحران‌های بیشتر در این حوزه شده است (Tan et al., 2013). رهبری تحولات جهانی در بخش آب نیازمند رویکردی جامع است که تمام ذی‌نفعان را به هم‌سویی کارکردی و فرهنگی هدایت می‌کند. رهبران باید توانایی تعامل مؤثر و رسیدن به راه‌حل‌های برد-برد را داشته باشند. همچنین، آن‌ها باید مهارت‌های خاصی از جمله تفکر سیستمی، تحمل ابهام بالا و توانایی حل پیچیدگی‌ها را داشته باشند. درواقع، رهبران در حوزه آب نقش اصلی در سیاست‌گذاری و تحولات بنیادین را بازی می‌کنند (Lincklaen Arriëns & When de, 2013).

جمع‌بندی این مباحث نشان می‌دهد که در عصر جهانی شدن بنا به تجربیات علمی و عملی در حوزه کاری وزارت نیروی ایران تخصص فنی بالا و شایستگی‌های مدیریتی به‌تنهایی کافی نیستند و مبحث رهبری تحول‌آفرین جهانی احتمالاً از تناسب مقتضی با دغدغه‌ها و چالش‌های موجود برخوردار است. لکن برای تحقق این سبک رهبری در گام نخست آگاهی از ابعاد متعدد آن به شکل نظام‌مند و مبتنی بر الگویی ویژه وزارت نیروی ایران ضرورت دارد. لکن درباره بسیاری از ابعاد این سبک رهبری در وزارتخانه ابهامات اساسی وجود دارد و الگوی قابل‌اتکایی در دسترس نیست. همچنین، به ادعای لويس و همکاران (۲۰۱۷) نیز این مبحث تاکنون، در بستر سازمان‌های دولتی بررسی نشده است. در راستای پر کردن این شکاف‌های اساسی، تمرکز این پژوهش بر تدوین الگویی متناسب با بستر وزارت نیروی ایران است که به‌عنوان مجموعه‌ای از بخش دولتی یافته‌های موجود درباره رهبری تحول‌آفرین جهانی را غنا خواهد بخشید.

### پیشینه پژوهش

با توجه به بررسی پیشینه مشخص شد که تاکنون، مطالعاتی در ایران درباره رهبری جهانی و الگوهای متناسب با آن برای بخش آب و برق وجود ندارد، اما مطالعاتی در زمینه‌های نزدیک به این موضوع در دسترس هستند. مثلاً، مطالعه رهنورد و دلیگانی (۱۳۹۵) تأثیر جهانی شدن بر مدیران و سازمان‌های دولتی ایران را بررسی کرد و به

مسأله وجود دیدگاه‌های سنتی در اداره امور دولتی اشاره کرد. همچنین، مطالعه سلطانیه (۱۳۹۶) الگوی شایستگی‌های مدیران کارکردی در شرکت‌های صنعت برق را ارائه کرد و به نیاز به شایستگی‌های رهبری استراتژیک و قابلیت‌سازی و گرایش به رشد در مدیران صنعت برق اشاره کرد. به‌طور کلی، در مطالعات داخلی، شکاف پژوهشی در زمینه مطالعات رهبری مرتبط با عرصه جهانی و به‌طور ویژه رهبری تحول‌آفرین جهانی مشخص است.

مطالعات خارجی انجام شده در زمینه رهبری تحول‌آفرین جهانی، ادبیات و به‌کارگیری روش‌های کمی در این حوزه را مرور کرده‌اند. مطالعه لویس و همکاران (۲۰۱۷) به شفاف‌سازی بیشتر موضوع رهبری تحول‌آفرین جهانی کمک کرد. همچنین، لوگو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) مطالعه‌ای با عنوان «بررسی هوش فرهنگی و عاطفی در توسعه مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین جهانی» را در مدرسه هتل‌داری لس‌راخ<sup>۲</sup> انجام داد. در این مطالعه رابطه مثبت بین ابعاد شخصی و اجتماعی هوش هیجانی و هوش فرهنگی از رهبری جهانی با مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین بررسی و تأیید شد. ماتی‌یر<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی هوش شناختی، فرهنگی و عاطفی و انگیزش در توسعه مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین جهانی» روابط مؤلفه‌های یاد شده در مدل رهبری تحول‌آفرین جهانی را بررسی و ارتباط معناداری را بین متغیرهای پیش‌بینی‌کننده سن، انگیزش، هوش عاطفی، هوش فرهنگی و متغیرهای وابسته ابعاد فردی، اجتماعی و مهارت‌های کلی رهبری تحول‌آفرین به‌دست آورد. این دو مطالعه از منظر مؤلفه‌های مدنظر و روش پژوهش کمی به یکدیگر نزدیک بودند. همچنین، این مطالعات به‌طور هم‌زمان به ساختارهای شکل‌دهنده رهبری تحول‌آفرین جهانی، علل، بسترها و راهبردهای خلق این شایستگی و موانع آن توجه نکرده‌اند و پیامدهای ویژه‌ای را به‌طور دقیق و روشن برای آن مشخص نکرده‌اند. همچنین، رهبری تحول‌آفرین جهانی در بخش آب و برق تاکنون، بررسی نشده است. در نتیجه ارائه الگویی که ابعاد مذکور را در برداشته باشد علاوه بر اینکه یک پیشگامی در زمینه این سبک رهبری خاص به‌حساب می‌آید به رفع موانع و توفیق در عرصه جهانی به‌ویژه در وزارتخانه‌ای با اهمیت از بخش دولتی ایران کمک خواهد کرد که همواره یکی از ضرورت‌های نادیده گرفته شده است.

1. Lugo
2. Les Roches Swiss
3. Matear



## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر دارای پارادایم تفسیری و به روش پژوهشی کیفی و دارای استراتژی نظریه داده-بنیاد است. نظریه داده‌بنیاد، سه شیوه متداول نظام‌مند استرواس و کوربن<sup>۱</sup> (۱۹۹۰)، شیوه خود-جوش<sup>۲</sup> گلیزر (۱۹۹۲) و شیوه سازاگرا شماراز<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) را در بر دارد. از نگاه اندیشمندان شیوه نظام‌مند، روشی ساختاریافته و عملی‌تر برای تولید نظریه داشته و برای درک حجم بالایی از داده‌های گردآوری شده مفید است (Boadu & Sorour, 2015; Buckley & Waring, 2009). همچنین، امکان استفاده از ادبیات در مراحل مختلف را می‌دهد که برای پژوهشگران تازه‌کار نوعی حرکت رو به جلو است (Muhaiyuddin et al., 2016; Thai et al., 2012). بنابراین، این پژوهش بر پایه روش استرواس و کوربن انجام شد و با ورود به مجموعه وزارت نیرو از راه مصاحبه واقعیت‌ها و دیدگاه‌هایی را ثبت کرد که به طراحی الگوی شایستگی‌های رهبران تحول‌آفرین جهانی مبتنی بر بستر مطالعه انجامید. اطلاعات پژوهش حاضر دستاورد مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته بوده است. جامعه آماری مدیران و مسئولان سطوح عالی وزارت نیرو ایران (از جمله قائم‌مقام و مشاور وزیر نیرو در امور بین‌الملل، معاون وزیر نیرو و سرپرست وزارت نیرو) بودند که در سطح جهانی فعالیت کرده و تجربه‌هایی در زمینه رهبری تحول‌آفرین جهانی در بخش آب و برق داشتند. این افراد در عرصه داخلی به‌عنوان مدیران تحول‌آفرین شناخته می‌شوند که توانسته‌اند تغییرات و نوآوری‌های موفقی را در مجموعه وزارت نیرو ایجاد کنند. همچنین افراد تأثیرگذاری در عرصه جهانی بوده‌اند و در راستای تحقق اهداف جهانی وزارتخانه همواره رویکردهای نوآورانه فکری و عملی را در پیش داشتند. همچنین سوابق کاری آن‌ها که در مراتب بالای شرکت‌های مادر تخصصی تابعه وزارت نیرو که دارای فعالیت بین‌المللی در حوزه آب و برق و تجهیزات هستند نیز حاکی از این بود که این افراد آگاهی و تجربیات مفیدی درباره بستر و مبحث مورد مطالعه دارند و قادر به ارائه اطلاعات مدنظر هستند. لازم به ذکر است این افراد سوابق مدیریتی بالای ۱۰ سال، تحصیلات دانشگاهی فوق لیسانس و بالاتر و بعضاً مدیران نمونه دولتی و دارنده نشان لیاقت مدیریت نیز بودند. روش نمونه‌گیری پژوهش حاضر، هدفمند بوده زیرا نمونه‌گیری هدفمند ساخت نظریه را تا رسیدن به اشباع نظری تسهیل می‌کند. همچنین متن هر مصاحبه بعد از برگزاری آن سطر به سطر بررسی شده و از هر عبارت اساسی، مفاهیم اولیه استخراج و پس از دریافت نظرات کلیدی و کدگذاری باز، مصاحبه بعدی انجام شد. این رویه ادامه پیدا کرد تا هنگامی که پس از انجام ۱۵ مصاحبه مشاهده شد که مفهوم و مقوله جدیدی در

1. Strauss & Corbin

2..Emerging

3..Charmaz

یافته‌ها وجود ندارد و پاسخ‌های مصاحبه‌کنندگان مشابه و یکسان هستند؛ در این مرحله اشباع نظری تأیید شد و گردآوری داده‌ها به پایان رسید.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

تحلیل اطلاعات در این پژوهش با استفاده از رویکرد نظام‌مند و به شکل کدگذاری داده‌های کیفی در سه مرحله انجام شد. در مرحله اول کدگذاری باز، داده‌ها براساس طبقات اطلاعاتی کدگذاری شدند و مفاهیم و مقوله‌ها شکل گرفتند. در مرحله بعدی، با تعیین مقوله محوری با بازگشت به داده‌های حاصل از کدگذاری باز طبقه‌هایی مشخص شدند که می‌توان به‌طور منطقی حول پدیده محوری در ارتباط با علل، بستر، راهبردها، موانع و پیامدها شکل داد. در مرحله سوم، یعنی کدگذاری انتخابی، رابطه بین مقوله‌ها در قالب الگویی نشان داده شد. در این پژوهش، ۱۹۲ کد اولیه به ۴۵ مفهوم و ۱۶ مقوله دسته‌بندی شدند و در قالب الگوی مشخصی ارائه شدند. نمونه‌هایی از این فرایند در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: نمونه‌های کدگذاری برای مقوله‌های مدل پارادایمی (منبع یافته‌های پژوهش)

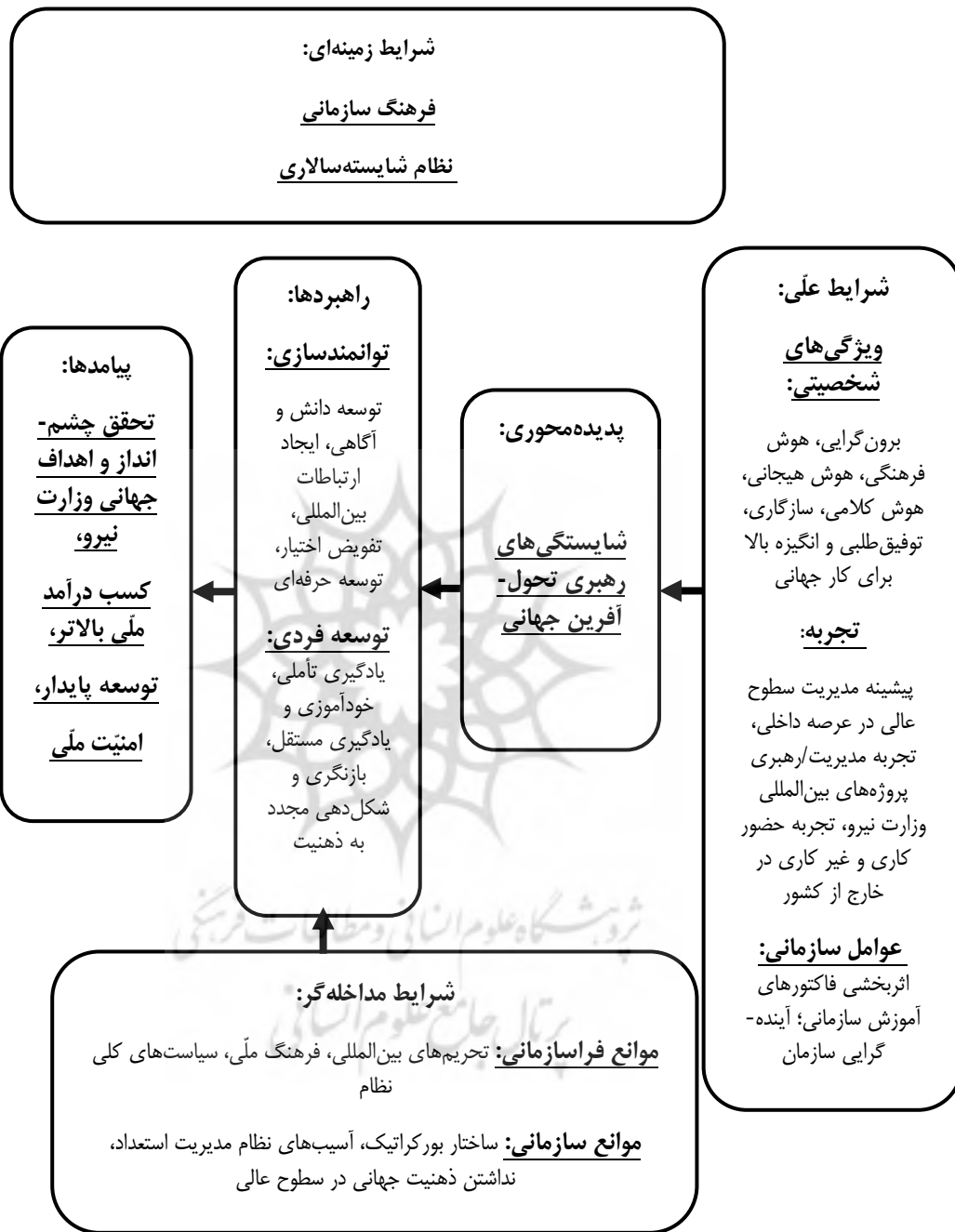
کدهای باز	کد محوری	کد انتخابی
روحیه پژوهشگری، توانایی حل مسأله پیچیده جهانی به‌صورت پویا و اثربخش، بلوغ و ظرفیت فکری بالا، پذیرش ابهام بالای محیط جهانی، ارزیابی و قضاوت درست چالش‌های جهانی، پرهیز از تعصب در افکار، گفتار و رفتار، عدم پایبندی به رویکردهای سنتی، برهم زدن نگرش و درک غالب، آینده‌نگری و بصیرت جهانی.	تفکر انتقادی جهانی	مهارت‌های شناختی
گفتمان هوشمندانه جهانی، گوش دادن مؤثر، طراحی سیاست‌های برد-برد درباره شرکای جهانی، ارائه گزینه‌ها و ایده‌های مؤثر به طرف مذاکره خارجی، اقناع و برانگیختن دوستانه طرف مذاکره خارجی، ارائه دیدگاه‌های قاطعانه و با اطمینان، اما نه تهاجمی، اطمینان‌بخشی در شرایط سخت و مبهم، ایجاد اجماع، استفاده مقتضی از راهبرد سازش، نفوذ شخصی بالا بر همتایان و همکاران جهانی، روابط دوستانه و تسهیل‌گری گفتگو جهانی، هوشیاری اجتماعی-فرهنگی و سیاسی در همراهی با شرکای فراملی.	مذاکره جهانی	مهارت‌های ارتباطی جهانی

ادامه جدول ۱: نمونه‌های کدگذاری برای مقوله‌های مدل پارادایمی (منبع یافته‌های پژوهش)

کدهای باز	کد محوری	کد انتخابی
دانش دیپلماسی آب، دانش دیپلماسی انرژی، آگاهی از فنون اعمال نفوذ ویژه (لابی کردن) برای دستیابی به نتایج بر مافوق‌ها، شرکا و ذینفعان خارجی، دانش ادبیات دیپلماتیک، آگاهی از فنون ائتلاف‌سازی جهانی (با سازمان‌های بخش دولتی، خصوصی و جهانی)، درک حساسیت‌های سازمانی، سیاسی و ملی طرف خارجی، دانش فنون حل مسأله مسالمت‌آمیز و راهبردهای سازش، دانش مدیریت تعارضات بین‌المللی.	دانش دیپلماسی	دانش
مثبت‌اندیشی درباره تعاملات جهانی و پیامدهای حضور در عرصه جهانی، تمرکز بر وجوه اشتراک با جامعه جهانی، خوش‌بینی و پایداری در ناملایمات و تعارضات جهانی.	نگرش مثبت به جهانی شدن صنعت	نگرش
مستندسازی تجربیات، تأمل سازنده بر رفتارها و تصمیمات گذشته، تحلیل، کنکاش و خودانتقادی، بازخوردخواهی و یادگیری از طریق بازخورد، شبکه‌سازی و عضویت در گروه‌ها و تیم‌های کاری داخلی و خارجی.	یادگیری تأملی	راهبردهای توسعه فردی
تأثیر تحریم‌های جوامع اروپایی- امریکایی و تحریم‌های مجامع سازمان‌های بین-المللی بر اقتصاد ملی، کمبود بودجه‌های بخش دولتی و کاهش ارزش پول ملی.	موانع اقتصادی	موانع فراسازمانی (موانع کلان)
بهره‌مندی از چرخه دانش جهانی و حضور در این عرصه (انتقال دانش، ورود دانش نو و پیشرفت‌های فناورانه)، ارتقای جایگاه ایران در صنعت نیروی جهان و منطقه (سهام بازار بیشتر و کانون انرژی منطقه خاورمیانه)، اعتمادسازی بالاتر و تسهیل و تداوم ارتباطات استراتژیک اقتصادی در راستای کسب درآمد بالاتر در حوزه صنعت نیرو، شناساندن ظرفیت‌های صنعت داخلی و جذب سرمایه‌های خارجی، تسهیل مسیر هم‌سویی با استانداردهای جهانی و تحقق اهداف دیپلماتیک حوزه انرژی و آب، تسهیل حاکمیت یا حکمرانی خوب آب در منطقه و عضویت و حضور مؤثر در مجامع جهانی انرژی و آب.	تحقق چشم-انداز و اهداف جهانی وزارت نیرو	پیامدها

درنهایت این مقوله‌های به‌دست آمده در قالب الگوی پارادایمی استروس و کوربین در شکل ۱

ارائه شدند.



شکل شماره ۱۵: الگوی شایستگی‌های رهبری تحول آفرین جهانی

همان‌گونه که در الگوی پارادیمی نشان می‌دهد شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین جهانی در وزارت نیروی ایران به‌عنوان پدیده محوری تعیین شده است. بر این اساس، هر رهبر تحول-آفرین جهانی باید توانایی‌ها، دانش و نگرش خاصی داشته باشد تا بتواند در مسیر تحول و تغییرات جهانی به‌خوبی عمل کند. این شایستگی‌ها مشتمل بر:

**۱- مهارت تفکر انتقادی جهانی:** به‌عنوان یک سازوکار ادراکی، با گشودگی ذهنی، پرهیز از تعصب، پذیرش تنوع و تفکر پیشرو شناخته شد. تفکر انتقادی جهانی، آمادگی ذهنی لازم را برای همراهی و حل‌سازنده مسائل مشترک با جامعه جهانی در بخش آب و انرژی به رهبر می‌دهد. مهارت تفکر انتقادی جهانی به رهبران وزارت نیروی ایران کمک می‌کند تا با ارائه راه‌کارهای نوآورانه و با بهره‌گیری از انتقاد سازنده از رویکردهای جهانی حوزه کاری خود در شکل‌دهی به همکاری‌ها و تغییر رویه‌های جهانی انرژی و آب تأثیرگذار باشند و تحولی در کیفیت زندگی جوامع جهانی ایجاد کنند. این مهارت، به ارزیابی مشکلات و چالش‌های مرتبط با منابع آب کمک و بهترین راه‌حل‌ها را برای مواجهه با این چالش‌ها ارائه می‌کند. همچنین، با درکی که از چالش‌های حوزه انرژی برق شکل می‌دهد اقدامات لازم را برای تحول‌آفرینی در عرصه کارکردها و رویه‌های جهانی این صنعت تسهیل می‌کند. درنهایت، بازنگری در قوانین و سیاست‌های حوزه انرژی (تجدیدپذیر و برق) و مدنظر قرار دادن ابعاد مختلف فناورانه، اقلیمی - زیست‌محیطی، اقتصادی، سیاسی، امنیتی جهانی در سایه تفکر انتقادی جهانی امکان‌پذیر می‌شود.

**۲- مهارت تفکر استراتژیک:** شامل فرصت‌شناسی، اشراف به چالش‌ها و تهدیدات مرتبط با انرژی و آب در سطح جهان، تجزیه و تحلیل مسائل و روندهای جهانی، آینده‌نگری، پیش‌بینی موانع و تفکر پیشرو در حوزه بخش آب و برق است. استفاده از مهارت تفکر استراتژیک به رهبران وزارت نیرو امکان می‌دهد تا به جایگاه تحلیل‌گر و برنامه‌ریز راهبردی متبحر برسند و با تحلیل ساختار صنعت، شناخت روند تکامل و پیش‌بینی آینده آن بهترین تصمیمات را برای تحول‌آفرینی در عرصه روندهای جهانی اتخاذ کنند. این مهارت همچنین به رهبران تحول‌آفرین جهانی وزارت نیرو کمک می‌کند تا قدرت نفوذ بیشتری در سطوح راهبردی بخش آب-برق به-ویژه در سطح جهانی به‌دست آورند. با توجه اینکه وزارت نیرو یک مجموعه دولتی است؛ رهبر تحول‌آفرین جهانی باید همواره فاکتورهای خاصی هم‌چون قدرت نیروهای نهادی گسترده‌تر، متغیرهای پیچیده‌تر، باورها، اهداف و پیکربندی ساختاری خاصی را در تصمیمات راهبردی در نظر داشته باشد که این امر بر اهمیت مهارت تفکر استراتژیک می‌افزاید.

**۳- مهارت تفکر سیستمی:** مفهوم مهارت تفکر سیستمی بر پایه کدهای کل‌نگری و درک جامع و گسترده از صنعت آب-برق، درک ارتباط صنعت آب-برق با سایر صنایع، داشتن نگرش فرابخشی، درک ماهیت میان‌رشته‌ای صنعت آب-برق، درک پیوند صنعت با رخدادهای و تحولات جهانی و درنهایت درک ارتباط صنعت با مباحث زیست‌محیطی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی شکل گرفت. بخش آب و برق دارای سیستم‌های ذاتاً پیچیده و پویای خاص خود هستند. عملکرد این بخش‌ها، مسائل و چالش‌های آن صرفاً از سوی ارکان و اعضای صنعت کنترل نمی‌شود و نتیجه تعاملات پویا بین آن‌ها و سایر عوامل است. هر نوع اقدامی در راستای تحول‌آفرینی جهانی در بخش آب ذی‌نفعان متعددی را درگیر می‌کند و مسائل فنی و غیر فنی بسیاری دارد. در این بخش‌ها فاکتورهای محیطی هم‌چون تغییرات آب‌وهوایی و نگرانی‌های زیست‌محیطی، عوامل اقتصادی، اجتماعی، امنیتی و نفوذ سیاسی، عوامل نهادی و چارچوب‌های بین‌المللی به‌طور هم‌زمان و پیوسته با هم مطرح می‌شوند. همچنین، روابط پیچیده‌ای با ابعاد چندگانه توسعه پایدار و مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی وجود دارند. برای تحول‌آفرینی جهانی اثربخش در چنین سیستم‌هایی لازم است تعاملات پیچیده اجزا به شکل یک کل درک شوند. از این‌رو تفکر سیستمی بخشی از مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین جهانی به حساب می‌آید.

**۴- مهارت‌های ارتباطی جهانی:** نقش پررنگی در برقراری ارتباطات اثربخش، حل منازعات بین‌المللی و تداوم تعاملات در حوزه کاری وزارت نیرو دارند. این مهارت‌ها هنگام تعامل و انتقال دیدگاه‌ها به رهبران جذابیت عاطفی می‌بخشند و قدرت تأثیرگذاری آن‌ها را بر ادراکات و رفتارهای سایر بازیگران جهانی بیشتر می‌کنند. همچنین، این مهارت‌های ارتباطی جهانی به رهبران کمک می‌کنند تا در محیط‌های بین‌المللی با افرادی از فرهنگ‌ها و زبان‌های مختلف به‌طور مؤثر ارتباط برقرار کنند. این مهارت‌ها مشتمل بر مهارت‌های شفاهی زبان، مهارت‌های ارتباطی غیر کلامی و نوشتاری، مهارت‌های مذاکره و حل تعارضات جهانی و درنهایت مهارت کار تیمی جهانی هستند. توانایی‌های کلامی و گوش دادن فعال برای انتقال ایده‌ها به‌طور واضح و تأثیرگذار و درک دیدگاه‌ها و مسائل دیگران در موضوعات مرتبط با بخش آب، محیط زیست و قراردادهای مشترک اهمیت دارد. درک و استفاده از زبان بدن و تسلط بر مهارت‌های نوشتاری مقتضی برای حضور مؤثر در بستر ارتباطات مجازی و تأثیرگذاری از طریق مکاتبات رسمی حائز اهمیت است. درنهایت مهارت کار تیمی، مدیریت اختلافات و مذاکره در محیط‌های بین‌المللی با توجه به چالش‌های موجود در زمینه‌های کاری وزارتخانه از جمله حقوق آبی، تخصیص منافع مالی پروژه‌های مشترک، گردش مالی صادرات و واردات انرژی برق و همکاری مشترک درباره پروژه‌ها یا معضلاتی هم‌چون آلاینده‌های زیست‌محیطی بسیار مهم هستند.

**۱- دانش تخصصی:** به مجموعه‌ای از دانش حرفه‌ای-تخصصی مرتبط با عملکردهای بخش‌های آب و انرژی اشاره دارد. در واقع به دلیل تخصصی بودن فعالیت‌های وزارتخانه، رهبران نیاز به سطوحی از دانش تخصصی دارند و باید با کلیات فعالیت‌ها و اصطلاحات بخش آب و برق آشنا باشند. سواد جهانی در صنعت نیز شامل آشنایی با سیاست‌های کلان، قوانین، استانداردهای جهانی بخش آب و برق، دانش روز رویدادهای جهانی و منطقه‌ای مرتبط با این حوزه‌ها، آشنایی با مبانی کسب‌وکار جهانی و اصول، روش‌ها و چارچوب‌های سیاست‌گذاری بین‌المللی در بخش‌های آب و برق است.

**۲- دانش فرهنگی:** مشتمل بر شناخت فرهنگ و تاریخ کشورها، فهم درست از باورها و ارزش‌های مختلف و درک تنوع و تفاوت‌های فرهنگی است. در عین حال با توجه به حوزه کاری تخصصی وزارت نیرو این رهبران باید از تاریخ، مسائل و وقایع فرهنگی مرتبط با بخش آب، برق و انرژی تجدیدپذیر سایر کشورها نیز آگاه باشند. این دانش، حساسیت‌های فرهنگی و توانمندی تعامل بین فرهنگی رهبر را در عرصه جهانی ارتقا داده است و به مدیریت بهتر تعارضات فرهنگی در عرصه تعاملات جهانی منجر می‌شود.

**۳- دانش تشریفات و آداب و رسوم بین‌المللی:** در عرصه دیپلماسی وزارت نیرو و در تعامل و مذاکره با نمایندگان سایر ملت‌ها در صحنه جهانی، آگاهی از دانش تشریفات و رعایت پروتکل‌های مرسوم اهمیت بالایی دارد و می‌تواند روابط مهم دیپلماتیک را ایجاد کند یا از بین ببرد. این دانش مشتمل بر آداب حضور در ضیافت‌های دولتی، جلسات رسمی یا حتی مراسم تشریفاتی است. رعایت آداب و پروتکل‌های مرسوم اعم از معاشرت و معاشرت، پوشش و آراستگی، زبان بدن، آیین نزاکت بین‌المللی، میزبانی و غیره زبانی خاموش است که از تمایل و تعهد رهبر به تقویت روابط بین‌المللی سخن می‌گوید و نقش مهمی در دیپلماسی آب و انرژی دارد. همچنین، دلیل دیگر اهمیت این دانش نقشی است که در پر کردن شکاف‌های فرهنگی در ارتباط با هم‌تایان خارجی دارد و از سوء تفاهم‌ها و درگیری‌های بالقوه‌ای جلوگیری می‌کند که ممکن است به دلیل تفسیرهای نادرست فرهنگی ایجاد شوند.

**۴- دانش زیست‌محیطی:** حوزه کاری وزارت نیرو به شکل پیچیده و چندجانبه‌ای با مباحث زیست‌محیطی ارتباط دارد. از این‌رو دانش زیست‌محیطی در حوزه رهبری تحول‌آفرین جهانی وزارت نیرو زیربنای ارائه دیدگاه‌های مفیدتر و تصمیم‌گیری هوشمندانه‌تر در این باره است و به نوعی رهبر را در ایفای نقش آگاهی‌بخشی، ایجاد انگیزه و تعهد در جوامع جهانی یاری خواهد کرد. کدهای اولیه‌ای از جمله دانش مبانی و اصول توسعه پایدار، دانش روز تکنولوژی‌های

دوست‌دار محیط زیست، دانش مخاطرات زیست‌محیطی، تغییرات اقلیمی، مبانی و اصول حفاظت از محیط زیست و اقتصاد سبز مفهوم دانش زیست‌محیطی را شکل داده‌اند.

#### ۵- دانش دیپلماسی: این پژوهش مشتمل بر دانش دیپلماسی انرژی و آب است. احاطه

بر دانش دیپلماسی انرژی باعث درک بهتر راه‌کارهای اثربخش کردن سیاست انرژی پایدار، اصول و روش‌های تسهیل و ارتقای همکاری‌های بین‌المللی، نحوه ایجاد تعاملات اثربخش برای حل مشکلات پیچیده انرژی و تغییرات گسترده در سیاست‌ها و روابط بین‌المللی با ایران خواهد شد. دیپلماسی انرژی، دانش تخصصی و اشراف بر منافع ملی و بین‌المللی را هم‌زمان در متن خود دارد و مشتمل بر دانش قوانین و مقررات مرتبط با انرژی، راهبردهای دیپلماسی انرژی، تأثیرات اجتماعی و اقتصادی انرژی پاک و همچنین مواردی چون عواقب زیست‌محیطی انتخاب‌های مرتبط با انرژی است. دانش دیپلماسی آب نیز شامل اطلاعات فنی و علمی پیرامون مدیریت منابع آب، ارزش اقتصادی، تأثیرات اجتماعی، سیاسی، امنیتی آب، اصول تعامل با نهادها و سازمان‌های جهانی آب می‌شود. تسلط بر این دانش نقش بسیار مهمی در مواجهه با چالش‌های پیش‌آمده بر اثر کمبود منابع آبی، تغییرات مرزهای آبی و برهم خوردن عدالت و توازن آبی در بین کشورها دارد و یافتن راه‌کارهای مشترک و تشویق به همکاری اثربخش در حل مسائل را تسهیل می‌کند. بخشی از این راه‌کارها عبارت است از:

#### ۱- نگرش مثبت فرد نسبت به ارتباط با محیط جهانی: اشاره به مثبت‌اندیشی

درباره تعاملات جهانی و پیامدهای حضور در عرصه جهانی، تمرکز بر وجوه اشتراک با جامعه جهانی و خوش‌بینی و پایداری در نامالیقات و تعارضات جهانی داشت. بر پایه این نوع نگرش برقراری ارتباطات و همکاری‌های بین‌المللی عامل بهبود عملکرد، تأمین منافع و حل بحران‌ها در سطح ملی و جهانی تلقی می‌شود و قضاوت‌ها نسبت به نقش‌آفرینان جهانی با مثبت‌اندیشی همراه خواهد شد.

#### ۲- وجود نگرش بلندمدت: آینده‌نگری، اعتقاد به بازه زمانی طولانی‌مدت در تحلیل و

ارزیابی عملکرد، نتایج، پیامدها و باور به آثار بلندمدت رویدادها و تحرکات طبیعی و انسانی مفهوم نگرش بلندمدت را شکل دادند. برنامه‌ها و فعالیت‌های وزارت نیرو در بخش‌های آب و انرژی غالباً برای دستیابی به اهداف و برنامه‌های بلندمدت انجام می‌شوند. همچنین، تحولات و چالش‌های آن‌ها نیز در کوتاه‌مدت قابل حل نیستند. مثلاً، تأمین پایداری منابع آب، کمبود آب، حل اختلافات مربوط به آب‌های مرزی و پروژه‌های هزینه‌بر انرژی تجدیدپذیر نیازمند نگرشی بلندمدت است. همچنین، تصمیمات نادرست و مخرب در بخش‌های کاری وزارت نیرو می‌توانند به تخریب محیط زیست و کمبود انرژی در بلندمدت منجر شوند.



**۳- ذهنیت جهانی:** پذیرش تنوع و احترام به تفاوت‌ها، گشودگی ذهنی نسبت به تحولات، پرهیز از پیش‌داوری در تعاملات، پذیرش پیچیدگی و ابهام ذاتی جعبه‌سیاه جهانی، انعطاف‌پذیری، تأمل و تحلیل عمیق نسبت به مسائل جهانی، بازنگری مداوم و انتقاد سازنده است. ذهنیت جهانی این مفهوم را در بر داشت که باید تنوع فرهنگی، تفاوت نظرات و رویکردها را در سطح جهانی پذیرفته و به آن احترام گذاشت. با توجه به اینکه تحولات در تمام عرصه‌های تکنولوژی، اجتماعی- فرهنگی، اقتصادی و حتی مسائل زیست‌محیطی رخ می‌دهد؛ یک رهبر تحول‌آفرین جهانی باید از نظر نگرشی پذیرای این تحولات باشد و همبستگی‌های جوامع جهانی را درک کند. همچنین، با پرهیز از قضاوت، قابلیت شناخت درست و واقع‌گرایانه را به‌دست آورند. در عین حال سطح درستی از پذیرش ابهام و انعطاف‌پذیری نیز لازم است تا ضمن تحلیل عمیق مسائل جهانی در عملکرد، برنامه‌ها و سیاست‌های جهانی بازنگری کند و انتقادات سازنده‌ای را ارائه دهد. یافته‌ها نشان می‌دهد که مؤلفه‌های شایستگی با تأثیر مستقیم ویژگی‌های شخصیتی، تجربه فرد و عوامل سازمانی معینی شکل می‌گیرند که در الگو با عنوان شرایط علی شناخته می‌شوند:

**۱- ویژگی‌های شخصیتی:** ویژگی‌های شخصیتی تأثیرگذار عبارتند از برون‌گرایی که توانایی برقراری ارتباط با افراد از فرهنگ‌ها و جوامع مختلف را به رهبر می‌دهد. برون‌گرایان به- علت تمایل ذاتی به برقراری ارتباطات فعالانه در استفاده از فناوری‌های ارتباطی جهانی مشتاق‌تر هستند. همچنین، هوش فرهنگی، هیجانی و کلامی بالا بر مهارت ارتباطی جهانی مؤثر هستند. هوش فرهنگی، به سازگاری، گشودگی و پذیرش تنوع فرهنگی منجر می‌شود. هوش هیجانی، باعث افزایش باور، اعتماد و توانایی تعامل سازنده می‌شود. هوش کلامی نیز در همسان‌سازی مفروضات ذهنی و ارتقای سطح اعتمادبه‌نفس رهبر در تعاملات تأثیرگذار است. ویژگی فردی سازگاری نیز نقش مهمی در تعاملات بین فرهنگی و حضور در تیم‌های جهانی دارد. وجود توفیق‌طلبی و انگیزه بالا برای کار در سطح جهانی فرد را به سمت فراگیری مهارت‌ها، تجربیات بین‌المللی، شناخت فرهنگ‌ها و ارتباط با افراد و سازمان‌های جهانی سوق می‌دهد.

**۲- تجربه:** افراد از طریق تجربه، از واقعیت‌ها و مفاهیم در محیط‌های مختلف دانش عمیق‌تری به‌دست می‌آورند و بنیان‌های توانمندی خود را برای تحول‌آفرینی در سطح جهانی تقویت می‌کنند. در یافته‌ها به سوابق مدیریتی در سطوح عالی در عرصه داخلی و تجربه مدیریت یا رهبری پروژه‌های بین‌المللی تأکید شد. با افزایش سطح این تجربه‌ها به‌دلیل درک عمیق‌تر ماهیت صنعت، سطح مهارت تفکر استراتژیک بهبود پیدا کرده و پیش‌بینی روندهای آینده صنعت بهتر و دقیق‌تر خواهد بود. همچنین، این تجربه‌ها ابعادی از تفکر سیستمی را شکل می‌دهند و این تجربه‌ها چالش‌ها و مسائل ویژه‌ای دارند که در یادگیری و کاربرد عملی دانش دیپلماسی،

دانش فرهنگی و مهارت‌های متعدد ارتباطی و شناختی تأثیر مستقیم می‌گذارند. تجربه کار، زندگی و تحصیل در خارج از کشور می‌تواند ساختارهای فکری و عملی مفیدتری را در مسیر تعامل و تأثیرگذاری جهانی شکل دهد. این تجربه‌ها بر پذیرش تنوع و تفاوت‌های فرهنگی، ارتقای مهارت‌های کلامی، افزایش اعتمادبه‌نفس و خلاقیت در ارتباطات جهانی تأثیر دارند.

**۳- عوامل سازمانی:** عوامل سازمانی از جمله نظام آموزش سازمانی در قالب بودن روش‌ها، به‌روز بودن محتوا و کفایت بودجه آموزشی بر شکل‌گیری ابعاد متعدد شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین جهانی تأثیرگذار هستند. سرمایه‌گذاری کردن در نظام آموزشی با ابعادی چون تأمین منابع مالی آموزش‌های پرهزینه این رهبران نقش ویژه‌ای در این حوزه دارد. به این دلیل که تأمین هزینه‌های آموزش، به‌روزرسانی محتوا، تجهیزات سخت‌افزاری - نرم‌افزاری و جذب بهترین اساتید و مربیان داخلی و خارجی را ممکن می‌کند. مقوله دیگر وجود آینده‌گرایی و سازمان است که عامل تغییر نگرش‌ها نسبت به پیامدهای تعامل با جامعه جهانی و شکل‌گیری نگرش بلندمدت مدنظر و تغییر دیدگاه درباره آموزش‌های پرهزینه و نسبتاً طولانی‌مدت این رهبران از هزینه به سرمایه‌گذاری است.

راهبردها، کنش و واکنش‌هایی هدفمند در راستای کنترل، اداره و برخورد با پدیده محوری هستند و راه‌حل‌های پدیده محوری را فراهم می‌کنند و به شکل‌گیری پیامدها منجر می‌شوند. خبرگان منتخب راهبردهای توانمندسازی و توسعه فردی را به‌عنوان راهبردهای مدل پارادایمی فعلی انتخاب کرده‌اند. این راهبردها با توجه به مقوله محوری و با در نظر گرفتن علل، زمینه‌ها و موانع تعیین می‌شوند.

**۱- راهبرد توانمندسازی:** شامل دانش‌افزایی، ایجاد ارتباطات بین‌المللی، توسعه حرفه‌ای و تفویض اختیار است. دانش‌افزایی شامل ارائه فرصت‌های رسمی مطالعه و پژوهش، شرکت در کنفرانس‌ها، سمینارها و دعوت از رهبران تحول‌آفرین جهانی در صنعت نیرو و سایر صنایع است. راهبرد ایجاد ارتباطات بین‌المللی شامل شرکت در دوره‌های مجازی رهبری در خارج از کشور، ارتباط با خبرگان تحول‌آفرین جهانی و حضور در تیم‌ها و گروه‌های بین‌المللی است. توسعه حرفه‌ای شامل همکاری با مربیان و کار در سایه خبرگان توسعه برای شکل‌گیری مهارت‌های نرم و بین فرهنگی است. درنهایت تفویض اختیار، مشارکت فعالانه در عرصه جهانی و شهادت-آفرینی می‌کند که فرصتی برای یادگیری و توسعه شایستگی‌ها است. این تفویض اختیار باید با مدنظر قرار دادن محدودیت‌های خاص بخش دولتی انجام شود.

**۲- راهبردهایی توسعه فردی:** در وهله نخست به‌کارگیری اصول یادگیری تأملی ذکر شد؛ رویکردی ساختارگرا و فراگیرمحور که یادگیری فعالانه و ماندگارتر همراه با دیدگاه‌های

نقادانه را ممکن می‌کند. همچنین، بر خودآموزی و یادگیری مستقل نیز تأکید شد که می‌تواند مبتنی بر یادگیری از منابع متعدد باشد؛ اعم از کتب، درسنامه‌ها، دیدن فیلم و سخنرانی‌ها، شرکت خودجوش در گروه‌های علمی و کاری مرتبط داخلی و خارجی. در نهایت بازننگری و شکل‌دهی مجدد به ذهنیت که این بازننگری و تنویر درونی می‌تواند بهترین روش حذف کلیشه‌ها، تعصبات و رسیدن به گشودگی باشد.

اتخاذ و توسعه راهبردها به عوامل زمینه‌ای معینی بستگی دارد. به عبارتی این عوامل، شرایط خاصی هستند که راهبردها در متن آن اجرا می‌شوند که در این پژوهش عبارتند از:

**۱- فرهنگ سازمانی:** فرهنگ سازمانی مشتمل بر فرهنگ یادگیری و حمایتی است و باعث می‌شود که رهبران مستمراً بهبود پیدا کنند و در مسیر توسعه و پیشرفت قرار بگیرند. فرهنگ یادگیری، بستر تسهیل‌کننده ارائه فرصت‌های یادگیری و تلاش‌های معطوف به یادگیری مستمر است. این فرهنگ زمینه اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات را فراهم کرده و راهبردهای توانمندسازی و توسعه فردی را تسهیل می‌کند. همچنین، باعث بازننگری در بنیان‌های بالنده-ساز و پرورش استعدادها رهبری و در پیش‌گرفتن اثربخش‌ترین راه‌کارها خواهد شد. فرهنگ حمایتی نیز باعث افزایش انگیزه مدیران برای کسب شایستگی‌ها می‌شود. نگرانی مدیران از عواقب تصمیمات خود از سوی دستگاه‌های نظارتی و حاکمیتی می‌تواند باعث تزلزل، کاهش انگیزه در راهبردهای مبتنی بر تفویض اختیار یا استفاده از فرصت‌های برون‌مرزی شود. بر پایه این فرهنگ از اقدامات این رهبران حمایت و اطمینان‌بخشی لازم انجام می‌شود. فرهنگ حمایتی، حتی با فراهم کردن بودجه‌های لازم بر اتخاذ و اثربخشی راهبردها اثرگذار است.

**۲- نظام شایسته‌سالاری:** نظام شایسته‌سالاری باعث ایجاد شفافیت، پاسخ‌گویی و قانون‌مداری می‌شود. همچنین بستری را برای توجه به استعدادهای ویژه تحول‌آفرینی جهانی و اجرای راهبردهای فردی فراهم می‌کند. ارکان نظام شایسته‌سالاری در اندیشه و عمل مدیران و کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی ظهور پیدا می‌کند. به عبارتی، عامل ایجاد انگیزه، تلاش و تعهد در راستای پرورش شایستگی‌ها است. شرایط مداخله‌گر در الگو به شرایطی اشاره دارند که در فرایند اجرای راهبردها موانعی ایجاد کرده و به نوعی بر راهبردها تأثیر می‌گذارند. در این الگو، این شرایط به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول موانع فراسازمانی عبارتند از:

۱. **تحریم‌های بین‌المللی** علیه ایران باعث محدودیت‌هایی در دسترسی به تکنولوژی‌ها و دانش‌های جدید شده است. این محدودیت‌ها ممکن است باعث چشم‌پوشی وزارت نیرو از برخی راهبردهای خاص در پرورش رهبران تحول‌آفرین جهانی خود شود. تحریم‌ها حتی اجرای

راهبردهای مرتبط با حضور جهانی، نقش‌آفرینی در این عرصه و بهره‌مندی از دانش و تجربه رهبران تحول‌آفرین جهانی دیگر کشورهای پیشرفته را محدود کرده است. در واقع، محدودیت‌هایی در تعامل و یادگیری از هم‌تایان و اجرای راهبردهای اعزام به کنفرانس‌ها و مأموریت‌های خارج از کشور به‌منظور کار و تحصیل شده است. تحریم‌ها به‌جز مسائل سیاسی با تأثیرات منفی بر اقتصاد و کاهش ارزش پول ملی، تأمین مالی راهبردهای آموزشی برون‌مرزی و دعوت از اساتید و مربیان خارجی را محدود کرده است.

**۲. فرهنگ ملی** با تأثیری که در شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی دارد می‌تواند به محدود کردن فرصت‌های تصمیم‌گیری، همکاری و برقراری روابط بین‌المللی منجر شود. این امر می‌تواند باعث کاهش امکان بهره‌مندی از تجربه‌ها و دانش رهبران تحول‌آفرین جهانی بخش آب و برق یا مربیان خبره خارجی شود و در مسیر توانمندسازی و توسعه فردی موانعی ایجاد کند. فرهنگ ملی باعث ایجاد باورهایی در مجموعه‌های دولتی می‌شود که در مواردی نسبت به سودمندی و مزایای حضور و کار بین‌المللی تردید ایجاد می‌کنند و تمرکز بر داخل کشور را در همه زمینه‌ها اولویت تلقی می‌کنند. بعد کوتاه‌مدت‌نگری نیز مانع پیگیری رویکردهای بلندمدت و پرهزینه پرورش رهبران و سرمایه‌گذاری‌های مربوط به آن است. تغییر نگرش از هزینه بودن آموزش‌ها به سرمایه‌گذاری با نگرش کوتاه‌مدت غالب دشوار است. همچنین، بحث حاشیه امن-طلبی نیز باعث می‌شود از ریسک‌پذیری و تجربه کردن مسیرهای نوین یادگیری اجتناب شود. همچنین، تمایل به حفظ سلسله‌مراتب که ریشه در بعد فاصله قدرت زیاد فرهنگ ملی دارد مانع از اعطای اختیارات لازم برای کسب تجربه می‌شود.

**۳. سیاست‌های کلان نظام جمهوری اسلامی** شامل سیاست‌های اقتصادی، امنیتی، سیاسی و فرهنگی است که تأثیر مستقیم و غیر مستقیمی بر راهبردها و گزینه‌های در دسترس وزارت نیرو دارند. سیاست‌های اقتصادی به‌دلیل کاهش بودجه‌های آموزش و تنزل ارزش پول توانایی مالی برای برگزاری کنفرانس‌ها و جذب استادان جهانی را محدود می‌کنند. سیاست‌های امنیتی و سیاسی نیز با ایجاد دشواری‌ها و محدودیت‌های فنی و نگرانی‌های قانونی، دسترسی به منابع آموزش و تجربه را محدود می‌کنند. به‌عنوان نمونه، سیاست‌های محدودسازی و نگرانی‌های استفاده از فضای مجازی.

شماری از شرایط مداخله‌گر نیز به سطح سازمانی مرتبط است که مشتمل بر:

**۱- ساختار سازمانی بوروکراتیک:** برخی مشکلات ساختار سازمانی بوروکراتیک وزارت نیرو شامل عدم توانایی در تصمیم‌گیری سریع و اتخاذ تغییرات نوآورانه است. ساختار پیچیده و سلسله‌مراتبی آن باعث کاهش انعطاف‌پذیری و عدم چابکی در اجرای راهبردهای توانمندسازی

می‌شود. همچنین، وجود تمرکز در ساختار وزارت نیرو سبب می‌شود که تغییرات و بازنگری راهبردهای ناکارآمد ممکن نباشد. این مشکلات ساختاری به عملکرد ضعیف در برنامه‌های پرورش رهبران و دل‌سردی افراد به دلیل عدم توجه به خلاقیت، نوآوری و تفاوت‌های فردی در آموزش منتهی می‌شود.

**۲- آسیب‌های نظام مدیریت استعداد:** تمرکز نظام مدیریت استعداد وزارت نیرو بر مدیران دولتی داخلی و عدم توانایی در شناسایی و پرورش استعدادهای تحول‌آفرینی جهانی از- جمله آسیب‌های ذکر شده برای آن است. محدودیت در جذب و حفظ رهبران مستعد به دلیل مشخصه‌های سیاسی بودن بخش دولتی، نداشتن مقیاس و الگو برای شناسایی استعدادهای جهانی و ناکارآمدی در آموزش و ارزیابی آن‌ها باعث ایجاد عدم اعتماد و دل‌سردی در افراد مستعد می‌شود. به‌طور کلی، این ویژگی‌ها، استانداردها و فرمول‌های ثابتی که در ارزیابی و مدیریت استعدادهای در بخش دولتی استفاده می‌شوند با نیازها و اقتضات پرورش رهبری تحول-آفرین جهانی تناسبی ندارند و توسعه و توانمندسازی را دچار خلل می‌کنند.

**۳- نداشتن ذهنیت جهانی در سطوح عالی:** نداشتن ذهنیت جهانی در سطوح عالی مدیران و تصمیم‌گیرندگان حوزه توسعه رهبری به عدم طراحی و اجرای راهبردهای پیشگامانه مرتبط با تمهید فرصت‌های حضور یا دعوت از مریبان و اساتید خارجی منجر خواهد شد. همچنین، باعث عدم تشویق و حمایت رهبران در پیگیری راهبردهای توسعه فردی می‌شود. نداشتن ذهنیت جهانی باعث بی‌توجهی به تجربیات خارجی، نادیده گرفتن ارزش سرمایه‌های اجتماعی جهانی و نپذیرفتن تنوع و تفاوت‌ها در دیدگاه‌ها، فرهنگ‌ها و ارزش‌ها می‌شود. به‌گونه‌ای که به‌جای دیدن منافع و مزایا به راهبردهای ارائه فرصت‌های حضور مدیران در خارج از کشور یا دعوت از مریبان و سخنرانان خارجی به‌عنوان عدم اعتماد به توانمندی‌های داخلی و تلف کردن منابع ارزی نگاه می‌شود.

براساس الگوی ارائه شده اگر کنش‌های مرتبط با شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر به‌طور صحیح تحقق پیدا کنند و همچنین راهبردها به‌درستی پیاده‌سازی شوند پیامدها و نتایج حاصل خواهد شد که مشتمل بر:

**۱. تحقق چشم‌انداز و اهداف جهانی وزارت نیرو:** تحقق چشم‌انداز و اهداف جهانی وزارت نیرو پیامد اصلی وجود شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین جهانی برای این وزارتخانه است. به‌عنوان نمونه چشم‌انداز دستیابی به جایگاه کانون انرژی منطقه خاورمیانه در سایه مهارت‌های نرم این رهبران تحقق‌پذیرتر خواهد بود. همچنین، دستیابی به دیپلماسی فعال و اثربخش آب و انرژی، رفع اختلافات فراملی، تسهیل حکمرانی خوب آب و تأمین هوشمندانه

منافع در عرصه داخلی و خارجی، شناسایی ظرفیت‌ها، جذب سرمایه‌ها و همکاری‌های بیشتر، ارزش‌افزوده‌آفرینی از تجربه‌های خارجی و داخلی، شکل‌گیری مذاکرات برد-برد در صنعت و در نهایت تداوم تعاملات اثربخش و بهره‌مندی از چرخه دانش جهانی بخش آب و برق نیز جزو همین دست پیامدها است.

**۲. ارتقای سطح درآمد ملی:** تحقق چشم‌اندازها و مأموریت‌های وزارت نیرو به‌طور مستقیم و غیر مستقیم در ارتقای درآمد ملی کشور اثر دارند. مواردی هم‌چون بهره‌مندی مطلوب از آب‌های مرزی، مدیریت دانش جهانی و تداوم تعاملات بین‌المللی، ارتقای فرصت‌های صادرات و جذب سرمایه‌ها آثار خود را در زمینه‌های دیگر تولیدی، کشاورزی و صنعتی نیز نشان می‌دهند و سطح درآمد ملی بالاتری را حاصل می‌کنند.

**۳. توسعه پایدار:** رهبری تحول‌آفرین جهانی، انگیزه و توانایی درگیری فعال و اثربخش در پروژه‌های توسعه پایدار را فراهم می‌کند. به‌طور کلی بهره‌مندی از پیشرفت‌ها و دانش روز در بخش‌های آب و انرژی به‌ویژه حوزه انرژی‌های پاک به‌واسطه تعاملات و پیوندهایی ممکن می‌شود که این شکل از رهبری با جامعه جهانی ایجاد می‌کند. همچنین، تعامل اثربخش و روابط دیپلماتیک با همسایگان درباره مقابله با آلودگی آب و هوا و همکاری جهانی در حفظ محیط زیست نیز دستیابی به توسعه پایدار را تسهیل خواهد کرد.

**۴. ارتقای امنیت ملی:** به‌دلیل پیوند مسائل بخش آب و برق با مباحث امنیت ملی، شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین جهانی عملاً بر تلاش‌های معطوف به تأمین منافع و امنیت ملی تأثیر مثبتی می‌گذارند. در واقع این شایستگی‌ها نقش مهمی در توفیق مذاکرات موجود در زمینه‌های کاری وزارت نیرو (هم‌چون آب‌های مرزی، قراردادهای صادرات و واردات برق) دارند. امنیت ملی به‌جز موضوعات نظامی با مباحث امنیت انرژی، امنیت مرزهای آبی و نگرانی‌های زیست‌محیطی مرتبط است. تأمین و حفظ این منافع به‌ویژه در زمان‌هایی که تنظیمات سیاسی و نگرانی‌های امنیتی تغییر می‌کنند اهمیت خود را نشان می‌دهند که از طریق رهبری تحول‌آفرین جهانی تحقق‌پذیر است.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش الگوی شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین جهانی در وزارت نیرو را با استفاده از الگوی پارادایمی استرواس و کوربین در قالب ۱۹۲ کدباز، ۴۵ کد محوری و ۱۵ کد انتخابی ارائه کرده است. در مقایسه با پژوهش‌های پیشین یافته‌های مرتبط با شرایط علی درباره ویژگی‌های شخصیتی هوش فرهنگی و هوش هیجانی هم‌سو با نتایج پژوهش لوگو (۲۰۰۷) و ماتیر (۲۰۰۹)

است. ویژگی سازگاری تا حدی همراستا با بحث باس (۱۹۹۱) است که مهارت ائتلاف‌سازی رهبران تحول‌آفرین را منبعث از ویژگی سازگاری می‌داند. وجود توفیق‌طلبی و انگیزه بالا برای کار جهانی تا حدی همراستا با یافته‌های کالگیوری و طریق (۲۰۱۲) است که آن را بر کسب شایستگی‌های بین فرهنگی رهبری جهانی تأثیرگذار می‌دانند.

نتایج مربوط به تجربه اعم از پیشینه مدیریت سطوح عالی در عرصه داخلی، تجربه مدیریت/رهبری پروژه‌های بین‌المللی وزارت نیرو، تجربیات کاری و غیر کاری برون‌مرزی تا حدودی همراستا با یافته‌های ویرکیت و بیتون (۲۰۱۸) و بارتام (۲۰۰۹) است که تجربه مدیریتی را جزو عوامل تأثیرگذار بر شایستگی‌های رهبری ذکر کرده‌اند. پژوهش کالگیوری و طریق (۲۰۱۲) تجربه‌های کاری و غیر کاری بین‌المللی را فاکتورهای هوش فرهنگی، نگرش، مهارت‌های شناختی و فراشناختی مؤثر می‌داند. درباره عوامل سازمانی یافته‌های طبقه علی فاکتورهای آموزش سازمانی همراستا با نتایج پژوهش آبرل و همکاران (۲۰۱۱) و گالوسکا (۲۰۱۴) در زمینه رهبری تحول‌آفرین و لی و همکاران (۲۰۱۳) و واکر (۲۰۱۸) در زمینه رهبری جهانی است. عامل آینده‌گرایی نیز همراستا با نتایج مطالعه گریم (۲۰۰۹) است که بحث بحث آینده‌نگری سازمان را زیربنای توسعه شایستگی‌ها می‌داند.

در زمینه پدیده محوری یعنی شایستگی‌های رهبران تحول‌آفرین جهانی وزارت نیرو مجموعه خاصی از مهارت‌ها، دانش و نگرش تعیین شد که بدین شکل در مطالعه مشابهی وجود ندارند. مهارت‌های شناختی این رهبران شامل تفکر انتقادی جهانی، تفکر استراتژیک و سیستمی در حوزه صنعت هستند. در همین راستا لوپس و همکاران (۲۰۱۷) رهبر تحول‌آفرین جهانی را یک متفکر انتقادی دانسته‌اند. مهارت‌های تفکر استراتژیک در حوزه صنعت و تفکر سیستمی به دلیل ماهیت پیچیده و میان‌رشته‌ای مسائل صنعت نیرو اجتناب‌ناپذیر است. این مهارت‌ها عملاً منتهی به شناخت فرصت و تهدیدات صنعت نیرو در عرصه داخلی و خارجی، درک پیوستگی بین مسائل صنعت با بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و امنیت ملی به صورت یک کل خواهد شد. ضرورت وجود مهارت تفکر استراتژیک در مطالعات پیشین برای مدیران استراتژیک بخش آب (Rogers et al., 1993; Katko et al., 2018)، رهبران تحول‌آفرین

1. Caligiuri & Tarique
2. Weerakit & Beeton
3. Bartram
4. Abrell
5. Galuska
6. Li.
7. Walker
8. Grim

Beinecke, R., & (Conger & Kanungo, 1998; Dumestre, 2016) و رهبران جهانی (Spencer, 2007; Sloan, 2019) ذکر شده است. یافته مهارت تفکر سیستمی نیز تا حدی هم-سو با یافته‌هایی است که لزوم وجود مهارت تفکر سیستمی را در مدیران بخش انرژی‌های تجدیدپذیر و آب تبیین کرده‌اند (Sunitiyoso et al., 2020; Lai et al., 2020).

مهارت‌های ارتباط جهانی در برقراری ارتباطات اثربخش، حل منازعات بین‌المللی و تداوم تعاملات حوزه کاری وزارت نیرو اثربخش هستند. این مهارت‌ها هنگام تعامل و انتقال دیدگاه‌ها به رهبران جذابیت عاطفی می‌دهند و قدرت تأثیرگذاری آن‌ها را بر ادراکات و رفتارهای سایر بازیگران جهانی بیشتر می‌کنند. تأکید بر مهارت‌های ارتباطی در مطالعه رهبری تحول‌آفرین لیو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، پژوهش رهبری جهانی جادهاو و گوپتا<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) و در زمینه تخصصی رهبری آب در مطالعات لینکلین آرنیس و ون دی مونتالو<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) اشاره شده است. یافته‌ها در زمینه مهارت‌های نوشتاری، کلامی و غیر کلامی به‌طور نسبی با نتایج پژوهش‌های چانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) و کارسون<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) در زمینه رهبری جهانی هم‌سویی دارند. مهارت‌های مذاکره جهانی نیز در این پژوهش تا حدی هم‌سو با یافته‌هایی است که این مهارت را برای رهبری جهانی ضروری تلقی کرده‌اند (Saeed, 2007; Thompson, 2020).

در این پژوهش مجموعه‌ای از دانش‌ها نیز شناسایی شدند که عبارتند از: تسلط بر دانش تخصصی مشتمل بر دانش پایه و سواد جهانی صنعت نیرو. در همین راستا نتایج برخی مطالعات وجود دانش و تخصص کسب‌وکار را برای رهبری در هر زمینه‌ای ضروری ذکر کرده‌اند (Farr, J., 2017; Perry et al., 2017; V., & Brazil, 2009). همچنین، در رابطه با سواد جهانی در زمینه انرژی و آب که موجب اشراف بر مواردی همچون قوانین، سیاست‌های کلان، دانش روز، رویدادهای جهانی و منطقه‌ای می‌شود، تلویحاً می‌توان تأکید آلون و هینگز<sup>۶</sup> (۲۰۰۵) و جنکینز<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) را بر وجود سواد جهانی در رهبران جهانی هم‌راستا با این یافته دانست. از منظر یافته دانش دیپلماسی آب و انرژی نیز نتایج این بخش با یافته‌هایی به‌طور نسبی هم‌راستا است که بر ضرورت دانش دیپلماسی آب و برق برای مدیران این بخش‌ها تأکید دارد (Islam, S., & Grech-Madin et al., 2018; Repella, 2015).

1. Liu.
2. Jadhav & Gupta
3. Lincklaen Arriëns & Wehn de Montalvo
4. Chuang
5. Carson
6. Alon & Higgins
7. Jenkins



پژوهش‌ها دانش فرهنگی را برای رهبری تحول‌آفرین (Bass, 1999) و رهبری جهانی (Osland, 2008; Hassanzadeh et al., 2015) ضروری ذکر کرده‌اند. دانش زیست‌محیطی از جمله یافته‌های این پژوهش است. می‌توان اشاره کرد که میشل-گیلو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی آن را برای مدیران آب ضروری دانسته و اولت و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) آن را در قالب ارزش‌های زیست‌محیطی برای رهبران آینده مطرح کرده‌اند. همچنین دانش آداب و تشریفات بین‌الملل به-عنوان بخشی از مهارت‌های ارتباطی جهانی این پژوهش ذکر شده است. در مطالعات متعددی تأکید شده است که حضور و نقش‌آفرینی اثربخش در عرصه جهانی مستلزم رعایت تشریفات تعیین شده از سوی تمام سازمان‌ها و بازیگران است (Boyd et al., 2011; Okoro, 2012; Zhou, 2022)

در رابطه با نگرش مثبت به فعالیت‌های جهانی می‌توان اشاره کرد که یافته‌های پژوهش‌های پیشین بر لزوم نگرش مثبت رهبران جهانی نسبت به عرصه جهانی و بازیگران آن تأکید داشته‌اند (Heath et al., 2016; Bird & Stevens, 2013). همچنین مطالعات انجام شده پیشین به وجود نگرش بلندمدت در رهبران تحول‌آفرین (Teymournejad & Elghaei, 2017; Berendt et al., 2012) و رهبران جهانی (Stahl et al., 2017; Jokinen, 2005) تأیید کرده‌اند که می‌توانند شواهدی نسبتاً هم‌سو با یافته‌های این پژوهش در زمینه نگرش بلندمدت به‌عنوان یک مقوله از شایستگی‌های مدنظر باشند. لازم به ذکر است در مطالعات محدود موجود رویکرد جامعی نسبت به این پدیده مورد مطالعه از منظر احصای مهارت‌ها، دانش و نگرش دیده نمی‌شود به‌ویژه در مطالعات از دو حوزه دانش و نگرش غفلت شده است.

عوامل زمینه‌ای فرهنگ یادگیری، با ایجاد انگیزه یادگیری مستمر و تسهیل انتقال و اشتراک دانش، زمینه‌ساز شکل‌گیری شایستگی‌ها است. یافته‌های این بخش از مطالعه هم‌راستا با نتایج مطالعات برت و پترسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) در زمینه شایستگی‌های رهبری جهانی و نمایچ و ورا<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) در زمینه شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین است. همچنین، فرهنگ حمایتی در قالب حمایت معنوی (شهامت‌آفرینی و انگیزه‌بخشی) و مادی (تأمین بودجه آموزش و رفع موانع تقنینی) نقش خود را نشان داده است. کانگر<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) نیز پرورش استعداد رهبری جهانی را منوط منوط به فرهنگ حمایتی در سازمان می‌داند. در این پژوهش اشاره شد که ممکن است نمود ظهور رهبری تحول‌آفرین جهانی در بستر سیستم شایسته‌سالاری اصیلی در باور مقامات اصلی

1. Michel-Guillou  
2. Ouellette  
3. Barrett & Peterson  
4. Nemanich & Vera  
5. Conger

سازمان و ارکان متعدد زیرسیستم‌های منابع انسانی قابل مشاهده باشد. یافته‌های مطالعه سامانتا و لامپراکیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) که شکل‌گیری شایستگی‌های تحول‌آفرینی را منوط به وجود سیستم شایسته‌سالاری و پپ<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) که نظام شایسته‌سالاری را بستر قابل قبولی برای توسعه رهبری بیان کردند تا حدودی هم‌سو با این یافته پژوهش حاضر است.

براساس نتایج این پژوهش، بخشی از موانعی که در مسیر راهبردهای مرتبط با این رهبری وجود دارند برآمده از عوامل فراسازمانی و بخشی سازمانی هستند. تحریم جزو موانع سطح کلانی است که تا حدی هم‌سو با یافته‌های گولیکووا و کوزنتسوف<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) و لوتانز و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) است که نشان دادند تحریم‌ها در تغییر پارادایم رهبری سازمانی مانع ایجاد می‌کنند و باعث محرومیت از منابع و فرصت‌های جهانی می‌شوند. همچنین هوو<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) نیز بیان کرد تحریم‌ها باعث چشم‌پوشی سازمان‌های دولتی از برخی الزامات آموزشی مدیران خود خواهند شد. عامل بعدی، تفاوت‌های فرهنگی ملی است که موانعی را برای ارتباطات مؤثر ایجاد می‌کند در حالی که اجرای بسیاری از راهبردها نیازمند برقراری ارتباطات فعالانه است. در همین زمینه می‌توان اشاره کرد که مطالعه سازمند و براتی (۱۳۹۳) نیز ویژگی‌های فرهنگ ملی ایران را عامل محدود شدن نقش‌آفرینان دیپلماسی ایران در عرصه جهانی دانسته است. سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران در ارتباط با جامعه جهانی، به‌طور مستقیم و غیر مستقیم بر امکان‌پذیری پیاده‌سازی راهبردها و محدود شدن گزینه‌های در دسترس وزارت نیرو مؤثر است. شاید بتوان تا حدی یافته‌های شاهنوشی و دادخواه (۱۳۹۶) را که آثار منفی سیاست‌های کلان بر سازمان‌های دولتی، تلاش‌های دیپلماسی و هم‌گامی با تحولات روز را نشان داده‌اند هم‌راستا با این یافته‌ها دانست. همچنین، برخی از موانع در سطح سازمانی احصا شدند. ساختار سازمانی بورکراتیک وزارت نیرو یک مانع سازمانی در مسیر اجرای راهبردهای نسبتاً پویای توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای است. این یافته تا حدی هم‌راستا با یافته‌های شاهنوشی و دادخواه (۱۳۹۵) است که ساختار سازمانی را بر ماهیت شایستگی، سطح و انواع شایستگی مؤثر می‌دانند. آسیب‌های سیستم مدیریت استعدادها در وزارت نیرو و درنهایت نداشتن ذهنیت جهانی در سطوح عالی نیز به‌عنوان موانعی با اهمیت در این پژوهش احصا شد.

در پژوهش حاضر توانمندسازی، به‌عنوان یکی از راهبردهای سازمانی احصا شد. در این راهبرد بحث دانش‌افزایی مطرح است و در آن اشاره شد که آموزش‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی

1. Samanta & Lamprakis
2. Pepe
3. Golikova & Kuznetsov
4. Luthans
5. Hove

شوند که مدیران بیش از هر چیزی به هنجارهای فرهنگی و زمینه‌های محیطی در تصمیم‌گیری‌های حرفه‌ای خود توجه کنند. این آموزش‌ها باید همراه با تحول‌آفرینی در اندیشه مدیران باشند. به عبارتی تفکر و باورهای آن‌ها را به چالش بکشند و درک‌شان از زمینه‌های جهانی، همبستگی‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات موجود را تغییر دهند. اثربخشی دانش‌افزایی به‌عنوان راهبرد پرورش رهبری جهانی در یافته‌های جنکینز (۲۰۱۲)، هولت و سکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) اشاره شده است که تا حدودی با این یافته‌ها هم‌خوانی دارد. همچنین در زمینه برخی از ابعاد توسعه حرفه‌ای یافته‌های این پژوهش با مطالعات دیگر تا حدی هم‌سویی دارند؛ در این راستا کرکبراید<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) و پریس و ویس<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) به اثربخشی مربیگری در پرورش رهبری تحول‌آفرین تأیید کرده‌اند. تمهید فرصت‌های حضور و کسب تجربه برون‌مرزی نیز در این زمینه احصا شد که نظریه یادگیری کلب<sup>۴</sup> (۱۹۸۴) از اثربخشی این راهبردها حمایت می‌کند. همچنین، ان جی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) و کالگیوری و همکاران (۲۰۰۵) نیز تمهید فرصت‌های تجربه خارجی را در پرورش شایستگی‌های رهبری جهانی اثربخش دانسته‌اند. راه‌کار تفویض اختیار نیز موجب شهامت‌آفرینی برای تصمیم‌گیری و اقدام و درنهایت آموختن از تجربیات موفق و گاهی ناموفق خواهد شد. این یافته تا حدی هم‌راستا است با نتایج مطالعه بلک و همکاران<sup>۶</sup> (۱۹۹۲) و کالگیوری و لازروا<sup>۷</sup> (۲۰۰۱) که محول کردن وظایف جهانی و ارائه اختیارات متناسب با آن را یکی از راه‌کارهای توسعه رهبری جهانی برشمرده‌اند. راهبردهای ارائه شده در بخش توانمندسازی که مسئولیت اصلی آن بر عهده سازمان است ضروری‌اند، اما کافی نیستند. یافته‌های مطالعه نشان داد در سطح فردی نیز راهبردهای مهمی وجود دارند که می‌توانند مکمل راهبردهای سازمانی باشند. از جمله اصول یادگیری تأملی این رویکرد، که ساختارگرا و فراگیرمحور است، بر یادگیری فعال و پایدار با دیدگاه‌های نقادانه تأکید می‌کند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های ترل و روزنباخ<sup>۸</sup> (۲۰۱۳) در زمینه توسعه رهبری جهانی و ویمر و تامسون<sup>۹</sup> (۲۰۱۱) در زمینه توسعه رهبری تحول‌آفرین هم‌خوانی دارند. همچنین، تأکید بر خودآموزی و یادگیری مستقل در این مطالعه با یافته‌های هولت و سکی (۲۰۱۲) در زمینه تلاش‌های فردی برای توسعه شایستگی‌های رهبری

1. Holt & Seki
2. Kirkbride
3. Price & Weiss
4. Kolb
5. Ng
6. Black
7. Caligiuri, & Lazarova
8. Terrell & Rosenbusch
9. Vimr & Thompson

جهانی هم‌سو است. درنهایت، استراتژی بازنگری و تغییر ذهنی با یافته‌های والکر (۲۰۱۸) هم‌سو است که بازنگری و تأمل را یکی از روش‌های توسعه رهبری جهانی می‌داند.

پیامدهای حاصل از وجود پدیده شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین جهانی در وزارت نیروی ایران در دو دسته فراسازمانی و سازمانی ارائه شدند. تحقق چشم‌انداز و اهداف جهانی وزارت نیرو پیامد سطح سازمانی است. این بخش تا حدی در راستای نتایج پژوهش‌های کالگیوری و دی سانتو<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) و تسیگانکو<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) قرار دارد که سبک رهبری جهانی را به‌عنوان یک مزیت رقابتی منحصربه‌فرد و عامل دستیابی به چشم‌انداز و اهداف سازمانی در محیط‌های پیچیده و متنوع جهانی دانسته است. درآمد ملی بالاتر نیز پیامد دیگری است که به‌طور ویژه در تمهید فضای صادرات- واردات فنی و علمی و برقراری ارتباطات متقابل بین‌المللی صنعت نمود پیدا می‌کند که در نتیجه آثار مثبتی در سطح درآمد ملی دارد. این یافته تا حدی هم‌راستا با نتایج مطالعه شک و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) است که افزایش سطح تولید ناخالص ملی را متأثر از شایستگی‌های رهبری جهانی می‌داند. توسعه پایدار دیگر پیامد احصا شده این پژوهش بود. نتایج این بخش از مطالعه تا حدی هم‌راستا با یافته‌های پرونو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) و اسلیمان<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) است هرچند این مطالعات تنها بر نقش مهم رهبری در موفقیت پروژه‌های توسعه پایدار و حفظ محیط زیست اشاره کرده‌اند. همچنین، به‌دلیل پیوند مفهومی و عملی موجود بین مسائل بخش آب و برق با مباحث امنیت ملی و قرار گرفتن ابعاد دانش دیپلماسی، دانش فرهنگی و مهارت‌های ارتباطی جهانی در متن شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین جهانی، این نوع رهبری عملاً بر تلاش‌های معطوف به تأمین منافع و امنیت ملی تأثیر مثبتی می‌گذارد. درنهایت یافته‌های این بخش تا حدی با نتایج مطالعه لینکلین آرنیس و ون دی مونتالو (۲۰۱۳) هم‌راستا است که به تأثیر رهبری آب بر تأمین امنیت آبی کشورها اشاره دارد. در پایان لازم به ذکر است که این پژوهش با تمرکز بر روش کیفی به ایجاد درک بیشتر از شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین جهانی همچنین عوامل شکل‌دهنده، بستر، راهبردها، موانع و پیامدهای حاصل آن توجه کرده است از این‌رو به ادبیات موجود در این زمینه غنا بخشیده است. در عین حال، نسبت به مطالعات پیشین بدیع‌تر بوده و جامعیت بیشتری دارد. لکن با توجه به محدودیت‌های روش کیفی از جمله ناممکن بودن حذف سوگیری، عدم کنترل اعتبار نتیجه‌گیری محقق و عدم امکان تعمیم‌پذیری نتایج باید با احتیاط و تأکید بر عدم قطعیت در نظر گرفته شود.

1. Caligiuri & DeSanto
2. Tsyganenko
3. Shek
4. Pruneau
5. Slimane

در راستای پیاده‌سازی الگوی رهبری تحول‌آفرین جهانی در وزارت نیروی ایران پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی ویژه مدیران عالی و مدیران بخش بین‌الملل وزارت نیرو با هدف آشنایی با الگوی رهبری تحول‌آفرین جهانی برگزار شود. این برنامه‌ها باید شامل کارگاه‌ها، دوره‌های آموزشی، همایش‌ها باشد و از فناوری‌های آموزشی مقتضی استفاده شود. ایجاد گروه‌های کاری و کمیته‌های مشترک بین طراحان الگو و مدیران برای ارزیابی محیط سازمانی و شناسایی نقاط نیازمند تغییر و بررسی راه‌کارهایی عملی پیاده‌سازی الگوی رهبری تحول‌آفرین جهانی نیز راه‌کار دیگر پیشنهادی در این زمینه است. این گروه‌ها باید براساس تخصص‌ها و تجربه‌های مختلف تشکیل شوند. همچنین، در مسیر پیاده‌سازی این الگو می‌توان شبکه‌ها و تیم‌هایی را برای همکاری با سایر سازمان‌ها و مراکز پژوهشی داخل و خارج کشور به‌منظور تبادل تجربه‌ها و دانش شکل داد.

پیشنهاد‌های پژوهش‌های آتی نیز به شرح زیر است:

- بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین جهانی بر اهداف توسعه پایدار اجتماعی، اقتصادی و محیط زیستی.
- بررسی نقش ارزش‌های اخلاقی اسلامی در الگوی رهبری تحول‌آفرین جهانی.
- ارزیابی و مقایسه میزان اثربخشی روش‌های مربیگری و توسعه فردی برای پرورش رهبران تحول‌آفرین جهانی.
- بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین جهانی در تقویت تعاملات بین‌المللی و همکاری در زمینه حل بحران‌های زیست‌محیطی.

## مآخذ

- احمدی، سید علی اکبر، جعفری، محسن (۱۳۹۲). تحلیلی بر چالش‌های جهانی شدن در سازمان‌های دولتی ایران مطالعه موردی: چهار وزارتخانه علوم، تحقیقات و فناوری، فرهنگ و ارشاد اسلامی، صنعت - معدن و تجارت و ورزش و جوانان. *مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی*، دوره ۴، شماره ۱۱، ۱۷-۴۰.
- استراوس، آنسلم، کرین، جولیت (۱۳۹۰). *مبانی پژوهش کیفی فنون و مراحل نظریه زمینه‌ای*. ترجمه ابراهیم افشار. تهران: نشرنی.
- افجه‌ای، سید علی اکبر، بانثی، عباداله، خسروپناه، عبدالحسین، امیری، مقصود (۱۳۹۴). طراحی الگوی رهبری اثربخش سازمانی به استناد سیره پیامبر اسلام (ص). *مطالعات راهبردی بسیج*. دوره ۱۷، شماره ۵، ۶۴-۲۶.
- سلطانیه، فرزاد (۱۳۹۶). *طراحی و تبیین الگوی شایستگی‌های مدیران کارکردی در شرکت‌های صنعت برق تحت پوشش بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی*، دانشگاه خوارزمی تهران.
- شاهنوشی، مجتبی، دادخواه، میترا (۱۳۹۶). موانع تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز از دیدگاه کارشناسان استانداری فارس. *جامعه‌شناسی کاربردی*. دوره ۳، شماره ۲۸، ۱۹۵-۲۱۸.
- رهنورد، فرج اله، محبی دلپگانی، مرضیه (۱۳۹۵). آثار جهانی شدن بر مدیریت دولتی در ایران مدیریت دولتی. دوره ۸، شماره ۳، ۴۱۵-۴۳۶.
- واعظی، رضا، حسین پور، داوود، سیدنقوی، میرعلی، تاجی، فاطمه (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی وزارت نفت در بستر جهانی شدن. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. دوره ۱۱، شماره ۴۱، ۳-۳۶.
- Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J., & Moeninghoff, M. (2011). Evaluation of a long-term transformational leadership development program. *German Journal of Human Resource Management*, 25(3), 205-224..
- Alon, I., & Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons*, 48(1), 501-512.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Newcastle: Sage.
- Bamiatzi, V., Jones, S., Mitchelmore, S., & Nikolopoulos, K. (2015). The Role of Competencies in Shaping the Leadership Style of Female Entrepreneurs: The Case of North West of England, Yorkshire, and North Wales. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 627-644.

- Barrett, F. J., & Peterson, R. (2000). Appreciative learning cultures: Developing competencies for global organizing. *Organization Development Journal*, 18(2), 10-21..
- Bartram, D. (2009). *Leadership competencies: Differences in patterns of potential across eleven European countries as a function of gender and managerial experience*. In Advances in global leadership. Emerald Group Publishing Limited.35-64..
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32..
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New York: Psychology Press.
- Beinecke, R., & Spencer, J. (2007). International Leadership Competencies and Issues. *International Journal of Leadership in Public Services*, 3(3), 4-14.
- Berendt, C. J., Christofi, A., Kasibhatla, K. M., Malindretos, J., & Maruffi, B. (2012). Transformational leadership: Lessons in management for today. *International Business Research*, 5(10), 227..
- Bird, A., & Stevens, M. J. (2013). Assessing global leadership competencies. *Global leadership, Research, practice, and development*, 2, 113-139..
- Birks, M., & Mills, J. (2022). *Grounded theory: A practical guide*. Newcastle: Sage.
- Black, J., Gregersen, H., & Mendenhall, M. (1992). *Global assignments*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boadu, M., & Sorour, M. K. (2015). Utilizing grounded theory in business doctoral research: Guidance on the research design, procedures, and challenges. *International Journal of Doctoral Studies*, 10(2), 143-166.
- Boyd, B. L., Moore, L. L., Williams, J., & Elbert, C. D. (2011). Entry-level competencies needed for global leaders. *International Leadership Journal*, 3(1), 20-39.
- Bryant, A. (2017). *Grounded theory and grounded theorizing: Pragmatism in research practice*. Oxford: Oxford University Press..
- Bryant, W., & Bryant, C. (2021). Leadership Practices: A Global and Biblical Perspective. *Christian Faith Publishing, Inc*.
- Buckley, C., & Waring, M. (2009). The evolving nature of grounded theory: experiential reflections on the potential of the method for analysing children's attitudes towards physical activity. *International Journal of Social Research Methodology*, 12(4), 317-334..
- Caligiuri, P. M., & Lazarova, M. (2001). Strategic repatriation policies to enhance global leadership development. *Developing global business leaders*, 243-256..

- Caligiuri, P., & DeSanto, V. D. (2001). Global competence: what is it, and can it be developed through global assignments?. *Human Resource Planning*, 24(3)..27-35.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2009). Predicting effectiveness in global leadership activities. *Journal of World business*, 44(3), 336-346..
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612-622.
- Caligiuri, P., Lazarova, M., & Tarique, I. (2005). Training, learning and development in multinational organizations. *International human resource management: A critical text*, 71-90..
- Carson, M. A. (2011). *Antecedents of effective leadership: The relationships between social skills, transformational leadership, leader effectiveness, and trust in the leader*, Doctoral dissertation, The University of North Carolina at Charlotte..
- Chen, G.-M. (2005). A model of global communication competence. *China Media Research*, 1(2), 3-11.
- Chuang, S. F. (2013). Essential skills for leadership effectiveness in diverse workplace development. *Online Journal for workforce education and development*, 6(1), 5-23.
- Conger, J. A. (2014). Addressing the organizational barriers to developing global leadership talent. *Organizational Dynamics*, 43(3), 198-204..
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. California, USA7 Sage.
- DuBryn, A. J. (2022). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Cengage Learning.
- Dumestre, M. J. (2016). *Transformational Leadership. Financial Sustainability in US Higher Education*, 117-133.
- Ebrahimi Mehrabani, S. & Noor Azmi, M. (2011). *Leadership Development Characteristics in Iran's Oil Industry*. International Conference on Economics, Trade and Development IPEDR, 7(8).321-330.
- Eilin, M., & Rozanova, J. (2013). Globalization and political leadership: An analysis of the impact of globalization on the role and behavior of political leaders. *Journal of Political Science*, 41(3), 355-372.
- Farr, J. V., & Brazil, D. M. (2009). Leadership skills development for engineers. *Engineering Management Journal*, 21(1), 3-8..
- Florini, A., & Sovacool, B. K. (2009). Who governs energy? The challenges facing global energy governance. *Energy Policy*, 37(12), 5239-5248..
- Franco, J., Mehta, L., & Veldwisch, G. J. (2013). The global politics of water grabbing. *Third World Quarterly*, 34(9), 1651-1675..
- Freidman, T. (2005). *The world is flat*. New York: Farrar, Straus and Giroux. Farrar, Straus and Giroux: 488.



- Galuska, L. A. (2014). Education as a springboard for transformational leadership development: Listening to the voices of nurses. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 45(2), 67-76..
- Gitelman, L., & Kozhevnikov, M. (2017). New leaders for technological breakthroughs in the energy industry. *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, 224, 499-511.
- Golikova, V., & Kuznetsov, B. (2017). Perception of risks associated with economic sanctions: the case of Russian manufacturing. *Post-Soviet Affairs*, 33(1), 49-62.
- Grech-Madin, C., Döring, S., Kim, K., & Swain, A. (2018). Negotiating water across levels: A peace and conflict “Toolbox” for water diplomacy. *Journal of Hydrology*, 559, 100-109..
- Grim, T. (2009). Foresight Maturity Model (FMM): Achieving best practices in the foresight field. *Journal of Futures Studies*, 13(4), 69-80..
- Hassanzadeh, M., Silong, A. D., Asmuni, A., & Abd Wahat, N. W. (2015). *Global leadership competencies*. *Journal of Educational and Social Research*, 5(2), 137..
- Heath, K., Martin, L., & Shahisaman, L. (2016). *Global Leadership Competence: The Intelligence Evolution of a Great Leader*. *Journal of Global Leadership*, 2(5), 167-185..
- Holt, K., & Seki, K. (2012). *Global leadership: A developmental shift for everyone*. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 196-215..
- Hove, M. (2012). The debates and impact of sanctions: The Zimbabwean experience. *International Journal of Business and Social Science*, 3(5), 131-149.
- Islam, S., & Repella, A. C. (2015). Water diplomacy: A negotiated approach to manage complex water problems. *Journal of Contemporary Water Research & Education*, 155(1), 1-10..
- Jadhav, T., & Gupta, S. K. (2014). Global communication skills and its relationship with emotional intelligence. *American Journal of Management*, 14(4), 82-88..
- Jenkins, D. (2012). *Global critical leadership: Educating global leaders with critical leadership competencies*. *Journal of Leadership Studies*, 6(2), 95-101..
- Jokinen, T. (2005). *Global leadership competencies: a review and discussion*. *Journal of European industrial training*, 29(3), 199-216..
- Katko, T. S., Hukka, J. J., Juuti, P. S., & Rajala, R. P. (2018). Rehabilitation of aging urban water systems, *Strategic thinking required*. *Geosciences*, 8(7), 230.
- Khan, Z. A., Bhat, S. J., & Hussanie, I. (2017). Understanding leadership theories-A review for researchers. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 7(5), 249-264.

- Kirkbride, P. (2006). *Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. Industrial and commercial training*, 38(1), 23-32...
- Kolb, D.A. (1984), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Lai, C. H., Tan, D. T., Roy, R., Chan, N. W., & Zakaria, N. A. (2020). *Systems thinking approach for analysing non-revenue water management reform in Malaysia. Water Policy*, 22(2), 237-251..
- Le, T. D.&., Nham, P. T. (2022). *A Qualitative Study of Leadership Styles in Vietnamese. Small and Medium-Sized Enterprises. The Journal of Behavioral Science*, 17(1).100-112.
- Lee, C., Chen, Z., & Su, X. (2020). Leadership and Entrepreneurship: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Journal of Business Venturing Insights*, 14( 2),180-121.
- Lewis, E., Boston, D., & Peterson, S. (2017). A Global Perspective of Transformational Leadership and Organizational Development. *Journal of Research Initiatives*, 2(3), 1-6.
- Li, M., Mobley, W. H., & Kelly, A. (2013). When do global leaders learn best to develop cultural intelligence? An investigation of the moderating role of experiential learning style. *Academy of Management Learning & Education*, 12(1), 32-50..
- Lincklaen Arriëns, W. T., & Wehn de Montalvo, U. (2013). *Exploring water leadership. Water Policy*, 15(S2), 15-41..
- Liu, Y., Jing, Y., & Gao, M. (2015). Transformational leadership: From the perspective of neurological leadership. *Open Journal of Leadership*, 4(4), 143-152..
- Lugo, M. V. (2007). *Cultural and emotional intelligences in the development of global transformational leadership skills*, Doctoral dissertation, Dissertation, USA, Bridgewater College..
- Luthans, F., Van Wyk, R., & Walumbwa, F. O. (2004). Recognition and development of hope for South African organizational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 512-527..
- Matear, D. W. (2009). *An examination of cognitive, cultural, and emotional intelligences, and motivation in the development of global transformational leadership skills*. Capella University..
- McClellan, J. (2022). Addressing the problem of global leadership theory: proposing a cognitive process model for leadership training and development. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 607-626..

- McMahon, R. (2011). Assessing the competency needs in the Green Technology Industry. *the Nicholas School of the Environment of Duke Universit.*
- Michel-Guillou, E. (2015). Water resources and climate change: water managers' perceptions of these related environmental issues. *Journal of Water and Climate Change*, 6(1), 111-123..
- Muhaiyuddin, N. S. M., Bakar, H. S. A., & Hussin, H. (2016). *The multiple approaches of grounded theory: Justification for Straussian version. International Journal of Social Sciences*, 2(1), 186-196.
- Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19-33..
- Ng, K. Y., Tan, M. L., Ang, S., Burton, I. A., & Spender, J. C. (2011). Culture capital and cosmopolitan human capital: The impact of global mindset and organizational routines on developing cultural intelligence and international experiences in organizations. *The Oxford handbook of human capital*, 96-119
- Ngayo Fotso, G. M. (2021). Leadership competencies for the 21st century: a review from the Western world literature. *European Journal of Training and Development*, 45(6/7), 566-587.
- Norzailan, Z., Yusof, S. M., & Othman, R. (2016). Developing strategic leadership competencies. *Journal of Advanced Management Science*, 4(1), 66-71..
- Okoro, E. (2012). Cross-cultural etiquette and communication in global business: Toward a strategic framework for managing corporate expansion. *International journal of business and management*, 7(16), 130-138.
- Osland, J. S. (2008). An overview of the global leadership literature. *Global leadership, Research, practice, and development*, 34-63..
- Osland, J. S., Szkudlarek, B., Mendenhall, M. E., & Reiche, B. S. (Eds.). (2020). *Advances in global leadership*. Emerald Publishing Limited..
- Ouellette, C. M., Plante, L. T., Martinez, E., Wallen, B. M., & Starke, J. A. (2018). Informing an Environmental Ethic in Future Leaders Through an Environmental Engineering Sequence. *Annual Conference & Exposition., Salt Lake City, Utah*. 10.18260/1-2--30661
- Owie, E. T. (2019). *Global leadership and implications for organizations. In Proceedings of the 20th international science, technology, arts, education, management & the social sciences multidisciplinary conference*. Kean University, Union, 1-8.
- Pepe, M. E. (2007). High impact leadership development. *Organization Development Journal*, 25(3), 51-56.

- Perez, J. R. (2017). Global leadership and the impact of globalization. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 14(3),48-52..
- Perry, S. J., Hunter, E. M., Currall, S. C., & Frauenheim, E. (2017). *Developing engineering leaders: An organized innovation approach to engineering education. Engineering Management Journal*, 29(2), 99-107..
- Price, M. S., & Weiss, M. R. (2013). Relationships among coach leadership, peer leadership, and adolescent athletes' psychosocial and team outcomes: A test of transformational leadership theory. *Journal of applied sport psychology*, 25(2), 265-279.
- Pruneau, D., Lang, M., Kerry, J., Fortin, G., Langis, J., & Liboiron, L. (2014). Leaders of Sustainable Development Projects. *Journal of Education for Sustainable Development*, 8(2), 155-169.
- Rogers, P., Hurst, C., & Harshadeep, N. (1993). Water resources planning in a strategic context: linking the water sector to the national economy. *Water Resources Research*, 29(7), 1895-1906..
- Sae, J. (2007). *Contemporary Corporate Strategy*. Abingdon: Routledge..
- Samanta, I., & Lamprakis, A. (2018). Modern leadership types and outcomes: The case of Greek public sector. *Management, Journal of Contemporary Management Issues*, 23(1), 173-191..
- Shek, D.T.L., Chung, P., Lin, L., Leung, H. & Ng, E. (2017), *Service Leadership under the Service Economy, Global and Culturally Diverse Leaders and Leadership (Building Leadership Bridges)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, 143-161.
- Slimane, M. (2012). Role and relationship between leadership and sustainable development to release social, human, and cultural dimension. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41(1), 92-99.
- Sloan, J. (2019). *Learning to think strategically*. Routledge.
- Stahl, G. K., Pless, N. M., Maak, T. H. O. M. A. S., & Miska, C. (2017). Responsible global leadership. *In Global Leadership* . 363-388. Routledge..
- Sunitiyoso, Y., Mahardi, J. P., Anggoro, Y., & Wicaksono, A. (2020). New and renewable energy resources in the Indonesian electricity sector: a systems thinking approach. *International Journal of Energy Sector Management*, 14(6), 1381-1403..
- Tan, C. S., Maragatham, K., & Leong, Y. P. (2013). Electricity energy outlook in Malaysia. *In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* . 16( 1), 121-126.
- Terrell, R. S., & Rosenbusch, K. (2013). How global leaders develop. *Journal of Management Development*, 32(10), 1056-1079..

- Teymounejad, K., & Elghaei, R. (2017). Effect of transformational leadership on the creativity of employees: An empirical investigation. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 7(1), 1413-1419..
- Thai, M. T., Chong, L. C., & Agrawal, N. M. (2012). Straussian Grounded-Theory Method: An Illustration. *The Qualitative Report*, 17(26), 1-55..
- Thompson, L. (2020). Win-Win Negotiation in a Global Economy. New Leadership in Strategy and Communication: Shifting Perspective on Innovation. *Leadership, and System Design*, 27-35..
- Tsyganenko, M. V. (2014). The effect of a leadership development program on behavioral and financial outcomes: Kazakhstani experience. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124(1), 486-495.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2004). Capitalizing on capabilities. *Harvard Business Review*, 82(6), 119-27.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2005). *Leadership brand: Developing customer-focused leaders to drive performance and build lasting value*. Harvard Business Press.
- Vimr, M. A., & Thompson, G. G. (2011). Building physician capacity for transformational leadership. In *Healthcare Management Forum*. Los Angeles, CA: SAGE Publications, 24(1), 49-54..
- Walker, J. L. (2018). Do methods matter in global leadership development? Testing a conceptual model of the global leadership development ecosystem. *Journal of Management Education*, 2(42), 239-364.
- Weerakit, N., & Beeton, R. J. S. (2018). Leadership competencies for hospitality management staff in Thailand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(3), 314-339..
- Zhou, J. (2022). From etiquette to diplomatic protocol and etiquette: Concept discussion and differentiation. In *A Study of Diplomatic Protocol and Etiquette*. Springer, Singapore, 3-11..