پژوهش‌های مدیریت در ایران
دوره ۲۸، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۳، صص ۱۲۰-۱۰۱
نوع مقاله: پژوهشی

دستاوردهای مورد انتظار رهبری تحول آفرین جهانی: مورد مطالعه وزارت نیرو ایران

پروانه یزدانی [*۱]، علی شیرازی [۲]، فریبزر رحیم‌نیا [۳]، سعید مرتضوی [۴]

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.
۳. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.
٤. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۰٤ تاریخ پذیرش: ۱٤۰۳/۰۳/۱۵

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی دستاوردهای مورد انتظار از رهبری تحول‌آفرین جهانی در حوزه فعالیت‌های فراملی وزارت نیرو ایران است. این تحقیق از روش کیفی با رویکرد اکتشافی برای جمع‌آوری اطلاعات از ۱۵ مدیر که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، استفاده کرد. روش تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده نیز روش تحلیل مضمون بود. یافته‌ها نشان می‌دهند که دستاوردهای مورد انتظار از این سبک رهبری در سطح سازمانی شامل تحقق چشم‌انداز و اهداف جهانی وزارت نیرو، دستیابی به اهداف علمی و اقتصادی وزارت نیرو و در سطح فراسازمانی، افزایش درآمد ملی، توسعه پایدار و تقویت امنیت ملی است. این آگاهی از دستاوردها که با توجه به اقتضائات، اهداف و ماموریت‌های جهانی وزارت نیرو تبیین شده اند مدیران این مجموعه را ترغیب می‌کند که رهبری تحول‌آفرین جهانی را به عنوان یک راه حل موثر برای مواجهه با چالش‌ها و مسائل پیش رو در نظر بگیرند. این آگاهی همچنین می‌تواند تصمیم‌گیری‌های مدیران عالی وزارت نیرو در زمینه جذب، انتخاب و توسعه استعدادهای رهبری در این مجموعه را تحت تأثیر قرار دهد.

کلیدواژه‌ها: رهبری، جهانی شدن، رهبری تحول آفرین، دستاوردهای رهبری تحول آفرین جهانی، تحلیل مضمون.

---

*نویسنده مسئول مقاله : Email: yazdani.parvane@mail.um.ac.ir

۱- مقدمه و بیان مسئله

در عصر پویا و پیچیده کنونی، تأثیرگذاری مجموعه‌ای از عوامل بر انتخاب و اعمال سبک‌های رهبری مناسب، بیش از پیش قابل مشاهده است. از جمله این عوامل، دستاوردهایی است که یک سبک رهبری مناسب برای سازمان به همراه خواهد داشت. علاوه بر این، موقعیت و شرایط موجود نیز بر این انتخاب تأثیرگذار است [۱]. یکی از این شرایط جهانی شدن[۱] است که باعث افزایش پیچیدگی و ابهام در سازمان‌ها شده و رهبران سازمانی را با چالش‌های جدیدی روبرو ساخته است [۲]. مواجهه اثربخش با این چالش‌های جدید مستلزم تسلط بر سبک‌های رهبری منحصر به فردی مانند رهبری تحول آفرین جهانی[۲] است. این سبک رهبری شامل مهارت‌ها و سازوکارهای اثربخش برای نقش آفرینی در این محیط جهانی است [۳]. جهانی شدن در صنعت آب و برق، مسائل جدیدی را ایجاد کرده است. به عنوان مثال، مشکلات ناشی از عدم اطمینان و تهدیدات محیطی، سرشت و طبیعت ساکن بخش برق و تأثیرات مخرب خاموشی‌ها در کنار تغییرات سازمانی و تحولات عمیق جهانی و نیاز به سرمایه‌گذاری و تلاش مشترک جهانی در تأمین پایداری انرژی، باعث می‌شود تجربیات قبلی در تفسیر و حل مسائل کم‌اثر باشند و نیاز به مهارت‌های جدید رهبری، تفکر انعطاف‌پذیر، رفتار و فرهنگ نوین در بخش برق برجسته شود [٤]. همچنین، تغییرات اقلیمی و آلودگی منابع آب در کنار افزایش نیاز جهانی به آن، تنش‌های آبی بین کشورها را افزایش داده است. در واقع، در مسائل جهانی بخش آب، هیچ گونه همسویی کارکردی و فرهنگی بین ذی‌نفعان وجود ندارد [٥]. بخش قابل توجهی از این معضلات به بحث رهبری بازمی‌گردد. به عبارت دیگر، عدم رهبری مناسب در حوزه جهانی این بخش‌ها زنجیره‌ای از مشکلات را در ابعاد متعدد اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در سطح داخلی و خارجی برای کشورها ایجاد کرده است.[٤؛٥]. در این شرایط، انتظار می‌رود سبک رهبری تحول‌آفرین جهانی به عنوان سبکی که مشتمل بر کار تیمی و خلق یک محیط یادگیری در سطح جهانی و پذیرش و درک تغییرات است [۳] بتواند پاسخگوی نیازها و اقتضائات بخش آب و برق در مقیاس جهانی نیز باشد. از این رو، تسلط بر این سبک رهبری برای مدیران بین المللی وزارت نیرو ایران امری بسیار حیاتی و اساسی به‌شمار می‌رود و با توجه به ماموریت‌ها و اهداف جهانی این وزارتخانه، نیازمند توجه ویژه‌ای است. لکن نخستین گام برای اقناع مدیران

---

۱ Globalization

۲ Global Transformatinal Leadership

عالی و تصمیم‌سازان اصلی این وزارتخانه برای طی مسیر پرچالش پرورش این رهبران، رفع ابهامی است که در خصوص دستاوردهای آن وجود دارد. عدم آگاهی از دستاوردهای محتمل رهبری تحول‌آفرین جهانی در وزارت نیرو ایران موجب عدم تمایل مدیران برای تلاش در مسیر پرورش این رهبران و بی‌توجهی به استعدادهای بالقوه در این زمینه خواهد شد؛ این امر، در نهایت باعث تقلیل سطح نفوذ، نقش‌آفرینی و اثربخشی مدیران در عرصه‌های جهانی می‌شود. لازم به ذکر است که هرچند در عرصه ادبیات دستاوردهایی همچون ایجاد نوآوری و تغییرات مثبت در سازمان‌ها و جوامع، بهره‌وری و کارایی بالاتر، افزایش رضایتمندی و توانمندسازی کارکنان و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های انسانی برای سبک رهبری تحول آفرین [٦] و ارتباطات و همکاری‌های بین‌المللی مؤثرتر، حل و فصل بهتر بحران‌ها و چالش‌های جهانی، افزایش آگاهی و توانمندی رهبران و کارکنان در مواجهه با چالش‌های جهانی، توسعه فرهنگ سازمانی بین‌المللی و ارتقای شهرت و اعتبار بین‌المللی برای رهبری جهانی برشمرده شده‌اند [٧]. لکن در خصوص دستاوردهای سبک رهبری تحول آفرین جهانی ابهاماتی اساسی وجود دارد و در عرصه پژوهش‌های داخلی و خارجی مغفول باقی مانده است. در مجموع رهبری تحول آفرین جهانی مبحثی نوظهور و نیازمند تحقیق بیشتر است. به طور کلی، رهبری تحول آفرین جهانی مبحثی نوظهور و نیازمند تحقیقات بیشتر است. این موضوع به عنوان یک دغدغه پژوهشی مهم در بحث‌های رهبری و توسعه آن، در ابعاد متعدد نیاز به بسط و بررسی دارد [٤]. از این رو، این پژوهش به تبیین دستاوردهای مورد انتظار رهبری تحول‌آفرین جهانی در وزارت نیرو ایران می‌پردازد که به ارتقای دانش و آگاهی در زمینه رهبری تحول‌آفرین جهانی منتهی خواهد شد.

۲- پیشینه و مبانی نظری پژوهش

سبک رهبری شامل ویژگی‌ها، صفات و رفتارهای مختلفی است که رهبران برای برقراری ارتباط با افرادی که قصد نفوذ بر آن‌ها را دارند، بهره می‌برند. مجموعه‌ای از عوامل در انتخاب سبک رهبری مناسب تأثیرگذار هستند، از جمله نیازها، خواسته‌ها، علایق و نگرش کارکنان، فرهنگ و محیط سازمان. انتخاب سبک رهبری مناسب برای حل چالش‌های هر صنعت و سازمانی بستگی به عوامل متعددی دارد، از جمله دستاوردهای محتملی که آن سبک رهبری

به وجود می‌آورد [۸]. سبک رهبری تحول آفرین جهانی بر پایه نظریه رهبری تحول آفرین[۱] مطرح شده است و به معنای اعمال رهبری تحول آفرین در شرایط جهانی یا بین المللی است [۹]. رهبری تحول آفرین مشتمل برنفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ملاحظات فردی و ترغیب ذهنی است [۱۰]. امروزه با وقوع پدیده جهانی شدن، جوامع هر روز بیشتر از گذشته به سمت دهکده جهانی پیش می‌روند [۱۱]. در چشم انداز جهانی امروز، صنایع به واحدهای تجاری پیچیده و همگرا تبدیل می‌شوند و رهبری تحول آفرین سازگارترین رویکرد برای افزایش عملکرد این صنایع در بازارهای در حال ظهور است. به عقیده باس و آولیو[۲] رهبری تحول آفرین بیشترین تناسب را با اقتضائات سازمان‌های بین المللی دارد؛ این سازمان‌ها با پیچیدگی فزاینده، ابهام و تنش جهانی رو به رو هستند و نیاز به تغییر مداوم و مداخله اثربخش در محیط پویایی را دارند که از نهادها و مجموعه‌های سازمانی متعدد و تشیکلات ملی و بین المللی تشکیل شده است. این ادعا توسط سایر صاحبنظران همچون گرین برگ والت و رابرتسون[۳](۲۰۰۱)، باس و ریگو[٤](۲۰۰۳)، ون درکلاف[٥] (۲۰۰٤) و بزنز[٦](۲۰۰٦) تایید شد. بنابراین رهبری تحول آفرین بهترین شیوه رهبری برای رویارویی موفق با چالش‌های عرصه جهانی از منظر حل مشکلات، رسیدن به خودکفایی، رعایت مسئولیت اجتماعی جهانی محسوب می‌شود. این نظریه حتی در مقایسه با نظریات رهبری کریزماتیک، رهبری بصیر، رهبری اصیل و رهبری خدمتگزار، از منظر انطباق با شرایط بازار جهانی،چالش‌ها و تحولات جهانی دارای برتری است [۱۲].

با این حال، گستردگی و اقتضائات جهان مدرن نیازمند تجهیز رهبران به دانش، مهارت و نگرش‌هایی جدید است که آن‌ها را قادر به پیشبرد بهتر امور و هدایت اثربخش سازمان‌ها در محیط پیچیده، متغیر و مبهم جهانی می‌سازد. از این رو، رهبران تحول‌آفرین نیز باید با داشتن یک دیدگاه جهانی، مهارت‌های سنتی خود را بازنگری کرده و رویکردهای جدیدی را در برخورد با این محیط اتخاذ کنند [۱۳]. در این راستا، مفهوم رهبری تحول‌آفرین جهانی ارائه شده است. رهبری تحول‌آفرین جهانی مبحثی است که به دلیل ارتباطات متقابل جوامع جهانی در زمینه مسائل زیست‌محیطی، سیاست‌ها، استراتژی‌ها و مسائل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی

---

۱ Transformatinal leadership theory
۲ Bass & Avolio
۳ Greenberg-Walt and Robertson
٤ Bass and Riggio
٥ Van der Colff
٦ Burns

و فناورانه مطرح شده است. این نوع رهبری به هدایت تغییرات در داخل سازمان‌ها و ایجاد یک شبکه جهانی اشاره دارد و شامل کار تیمی و ایجاد یک محیط یادگیری در مقیاس جهانی است که پذیرش و درک تغییرات را دربردارد [۳]. از دیدگاه لوگو[۱]:۲۰۰۷ رهبری تحول آفرین جهانی پایه سه رکن زیربنایی رهبری اولیه گولمن، بویاتزیس و مک کی[۲] (۲۰۰۲)، مدل چهار عاملی هوش فرهنگی ون داین و آنگ[۳] و رهبری تحول آفرین باس (۱۹۸۵) استوار است. این شکل از رهبری نشان دهنده رهبری است که قادر است سازمان را متحول سازد، نیازهای عاطفی افراد و تفاوت‌های فرهنگی را درک کند و در تیم‌ها یا پروژه‌های چندفرهنگی عملکرد موفقی داشته باشد. از نظر لوگو:۲۰۰۷ یک رهبر تحول آفرین جهانی به کریزماتیک بودن، بانفوذ بودن، الهام‌بخشی، با ملاحظه بودنِ یک رهبر تحول آفرین نیاز دارد و به طور همزمان باید دارای آگاهی از خود، توانایی مدیریت خود، آگاهی اجتماعی، مدیریت روابط، انگیزش فرهنگی، دانش فرهنگی، استراتژی فرهنگی و توانایی سازگاری با رفتارهای کلامی و غیرکلامی متناسب با فرهنگ‌های مختلف که در دایره مهارت‌های رهبری جهانی نیز قرار دارند، باشد. به طور کلی، این سبک رهبری دارای این مجموعه مهارت‌ها است که برگرفته از این دو شیوه رهبری است [۱۴]. ماتی‌یر[۴]:۲۰۰۹ نیز اظهار داشت که رهبری تحول‌آفرین جهانی به عنوان یک نظریه رهبری جهانی مدرن شناخته می‌شود و مولفه‌های کلیدی آن شامل سن، هوش تحلیلی، هوش هیجانی، هوش فرهنگی و انگیزه رهبری است که این مولفه‌ها فراتر از موقعیت‌های جغرافیایی و فرهنگی تعریف می‌شوند. او باور داشت که مهارت‌های مشترک بین رهبری تحول‌آفرین و رهبری جهانی شامل هوش تحلیلی، هوش هیجانی، هوش فرهنگی، انگیزه، توانایی پایداری و توانایی برقراری روابط بین فرهنگی و میان فردی هستند [۹]. با این حال، با وجود بررسی این ابعاد از رهبری تحول‌آفرین جهانی، مرور ادبیات موجود نشان می‌دهد که تاکنون پیامدهای این نوع رهبری مورد بررسی قرار نگرفته است. بررسی موضوع رهبری تحول‌آفرین جهانی در حوزه کاری وزارت نیرو، یعنی بخش‌های برق، انرژی‌های تجدیدپذیر و آب ضرورت دارد. به این دلیل که امروزه، بخش برق به طور ویژه با زندگی جوامع پیوند خورده است و بدون آن، انجام اکثر فعالیت‌ها با مشکلاتی روبرو خواهد شد [۱۵]. از این رو اثربخشی رویکردهای اداره و

---

۱ Lugo
۲ Goleman, Boyatzis, & McKee primal leadership theory
۳ Van Dyne and Ang four factor model of cultural intelligence
۴ Matear

رهبری این بخش اهمیت بالایی دارد. همچنین صنعت برق از دیرباز با مشکلات مربوط به عدم رهبری مناسب در سطح جهانی درگیر است. به عبارتی، معضلات رهبری جهانی برای دولت‌ها و سایر نقش آفرینان این بخش همواره مطرح بوده است[۷]. این در حالی است چالش‌ها و تهدیدهای جهانی، عدم اطمینان و ماهیت تهاجمی محیط بیرونی، سرشت و طبیعت ساکن صنعت برق و تأثیرات مخرب خاموشی‌ها در کنار تحولات عمیق سازمانی و تغییرات اساسی، باعث شده تجربیات قبلی در تفسیر و حل متعارف مسایل کم اثر شوند و نیاز به مهارت‌های جدید رهبری، تفکر انعطاف‌پذیر، رفتار و فرهنگ نوین در این بخش بوجود آید [٥]. بخش انرژی‌های تجدیدپذیر نیز به تناسب ماهیت فعالیت خود به رهبری انعطاف‌پذیر، آماده تغییر،آگاه از شرایط اقتصادی و کسب و کار بین الملل، دارای تحمل ابهام و عدم اطمینان بالا، دارای توانایی اداره روندها و خطرات جهانی نیاز دارد [١٦]. اما هیچ رویکرد رهبری معینی در زمینه آن مورد تاکید قرار نگرفته است. در نهایت، بخش آب مورد بررسی قرار می‌گیرد که دارای ویژگی‌های منحصر به فرد و دامنه موضوعی بسیار گسترده است و به دلیل خصوصیت روان بودن، مسایل بسیار پیچیده از نظر تحلیلی و تجربی دارد و مجامع و سازمان‌های متعدد جهانی و بین‌المللی در این زمینه فعالیت می‌کنند. همچنین، کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در زمینه فرآیندهای تحول‌آفرینی در این بخش با مشکلات رهبری مواجهند و کمبود رهبران شایسته باعث بحرانی‌تر شدن مشکلات در حوزه آب شده است.[۱۷]. رهبری تحولات جهانی در بخش آب نیاز به رویکردی یکپارچه دارد که تمام ذی نفعان داخلی و خارجی را به همسویی کارکردی و فرهنگی برساند؛ در واقع رهبران آب به عنوان کارگشایان عرصه سیاست و عوامل تغییر در جریان تحولات بنیادین نقش آفرینی می‌کنند[۱۸]. این مباحث نمودی از همسویی سبک رهبری تحول آفرین جهانی با اقتضائات بخش‌های کاری وزارت نیرو است؛ لکن در این زمینه تا کنون مطالعه‌ای صورت نگرفته است و معین نیست رهبری تحول آفرین جهانی در این بخش‌ها چه دستاوردهایی خواهد داشت. این ابهامات ناشی از کمبود مطالعات در این حوزه است؛ مطالعات انجام شده در زمینه رهبری تحول آفرین جهانی یا به صورت مرور بر ادبیات [٤] بوده است و یا در عرصه‌های دانشگاهی و معطوف به مهارت‌های این سبک رهبری در دانشجویان حوزه‌های هتلداری [١٤] و پزشکی [۹] بوده است. از سوی دیگر، تحقیقات محدودی در زمینه رهبری در حوزه‌های آب و برق، به‌ویژه در ارتباط با اقتضائات جهانی،

انجام شده است [۱۸؛۵]. این شکاف‌های علمی در شرایطی وجود دارند که اغلب رهبران صنعت نیرو در هنگام تعامل با محیط جهانی گاها هیچ ایده‌ای برای انتخاب سبک رهبری مناسب به منظور توفیق در نقش خود ندارند و از دستاوردهای احتمالی آن آگاه نیستند. از این رو یک بستر مهم پژوهشی، کشف دستاوردهای مورد انتظاری است که سبک رهبری تحول آفرین جهانی به همراه خواهد داشت.

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با استفاده از روش کیفی و تاکید بر رویکرد اکتشافی انجام شده است. در این پژوهش از راهبرد پژوهشی تحلیل مضمون به منظور استخراج معانی آشکار و پنهان داده‌ها، فرضیه‌ها و ایده‌های نهفته در کلمه‌ها و عبارت‌ها استفاده شده است [۱۹]. مضمون‌های حاصل به سه دسته پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر تقسیم‌بندی شدند. در این تحقیق، جامعه موردنظر، مدیران عالی وزارت نیرو ایران بودند که دارای ویژگی‌ها و شاخص‌های خاصی اعم از جایگاه بالای سازمانی، تجربیات کاری جهانی، شهرت و برجستگی بودند. این افراد به عنوان مدیران تأثیرگذار و تحول‌آفرین در سطح داخلی نیز شناخته می‌شوند و دارای دانش، اطلاعات و تجربیات مورد نیاز برای مطالعه بودند. آن‌ها با معیار داشتن تجربه‌های گوناگون از جمله داشتن تجربه مدیریت عاملی شرکت‌های بین‌المللی زیر مجموعه وزارت نیرو، مشاور یا معاون وزیر نیرو، تجربه کاری در امور بین‌الملل و اجرای پروژه‌های بین‌المللی در بخش‌های مختلف، تجربه عضویت در سازمان‌ها و کمیته‌های بین‌المللی و نمایندگی در مجامع و هیات‌های بین‌المللی مرتبط، انتخاب شدند. نمونه‌گیری این پژوهش به شیوه نمونه‌گیری هدفمند بود. میانگین سنی مدیران بالای ۴۰ سال و دارای تحصیلات دانشگاهی فوق لیسانس و دکتری بوده‌اند. با توجه به اینکه مصاحبه‌ها در مطالعات کیفی تا نقطه رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا می‌کند؛ در این پژوهش با انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران ذکر شده اشباع نظری حاصل شد. در حین مصاحبه با توجه به پاسخ‌ها، پرسش‌های دیگری برای روشن شدن منظور و مفاهیم آن، مطرح شدند. در پایان هر مصاحبه نیز مطالب تکمیل کننده مدنظر هر مصاحبه‌شونده به بحث اضافه شد.

۴- یافته‌های پژوهش

در ارائه یافته‌ها نخست شایان ذکر است که رهبری تحول آفرین جهانی از منظر مشارکت‌کنندگان در این پژوهش سبکی از رهبری در صنعت نیرو است که با دانش و مهارت‌های ویژه قادر به درک همبستگی جوامع جهانی صنعت بواسطه‌ی سیاست‌های زیست محیطی و خط‌مشی‌ها و مسایل وِیژه صنعت آب وبرق است. این نوع رهبری با توجه به روند جهانی صنعت در حوزه فعالیت‌های داخلی، تحولات مقتضی را هدایت می‌کند. به عبارت دیگر، در حوزه داخلی، رهبری تحول آفرین با رویکرد و دیدگاه جهانی است و در عرصه خارجی فردی تاثیرگذار و صاحب نفوذ است که توانایی شبکه‌سازی، کارتیمی، برقراری تعاملات سازنده و در موارد لازم دفاع از حقوق سازمانی و ملی را دارد. نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام شده و برخی از مفاهیم استخراج شده در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. نمونه‌ای از استخراج مضامین پایه

برخی از مصاحبه‌ها	برخی از مضامین پایه
" وجود این رهبری باعث می‌شود دستگاه دیپلماسی انرژی فعال‌تر باشد، اختلافات کمرنگ بشود و ظرفیت‌های ما بیشتر شناخته بشود، سرمایه‌ها جذب بشوند و نهایتا اهداف سند چشم انداز وزارت هم تامین می‌شود. همین که در سایه این مهارت‌های نرم همکاری‌های ما با جهان بیشتر می‌شود، زمینه ساز درآمدهای بالاتر است."	دیپلماسی انرژی فعال حل سازنده تعارضات فراملی جذب سرمایه‌های خارجی همکاری‌های بیشتر خارجی ارتقا سطح درآمد ملی
" حداقل کاری که انجام می‌دهد بالابردن GDP کشور است"	ارتقا سطح تولید ناخالص ملی
" تسهیل حاکمیت خوب حکمرانی خوب آب یکی از نتایج مهم آن هست، ثروت آفرینی در خارج از مرزها همینطور؛ چالش‌هایی را که بین ما و همسایه‌ها وجود دارد به نحوی مدیریت خواهند کرد که تهدید را تبدیل به فرصت می‌کنند به علاوه تضاد احتمالی را پیش از وقوع پیش‌بینی و حل و فصل می‌کنند حتی زمینه‌های وقوع این تضادها را هم رفع و رجوع می‌کنند."	حمکرانی آب اثربخش درآمدزایی فرصت‌یابی هوشمندانه حل تعارضات فراملی
" بحث توسعه پایدار است یعنی این دست شایستگی‌ها، رهبری رو می‌سازد که مسیر تمام تصمیمات و اقداماتش با این اصل هماهنگ است و یک وجه مهم نیز رعایت اخلاق زیست محیطی است "	توسعه پایدار رعایت اخلاق محیط زیست حفظ محیط زیست
" آب یک منبع مشترک بین ما و همسایه‌هاست که بحث‌های سیاسی و امنیتی را در خود دارد. یعنی امنیت ملی دولت‌ها از یک نظر سر حوضه‌های آبریز مشترک‌شان است. پس وجود این شایستگی‌ها یعنی وجود یک رهبر اثربخشی که می‌تواند در مناسبات ما ، امنیت ما و صلح منطقه تاثیر بگذارد"	حل بحران‌های آب‌های مرزی حفظ امنیت ملی حفظ صلح و امنیت منطقه

با تخصیص تمام مفاهیم حاصل به مضامین و پالایش چندین باره آن‌ها، ۴۲ مضمون پایه، ٤ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر به دست آمد.برخی از مضامین در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. مفاهیم، مضمون‌های فرعی و اصلی

مضمون‌های پایه	مضمون‌های سازمان‌دهنده	مضمون‌های فراگیر
-ارتقای جایگاه ایران در صنعت نیرو جهان و منطقه -تحقق آرمان کانون انرژی منطقه خاورمیانه شدن. -موفقیت بالاتر در انعقاد قراردادهای همکاری و اجرای پروژه‌های فراملی. -شناساندن ظرفیت‌های صنعت داخلی به جامعه جهانی -تسهیل مسیر همسویی با استانداردهای جهانی -تحقق اهداف دیپلماتیک حوزه انرژی و آب -تسهیل حکمرانی خوب آب در منطقه -عضویت و حضور موثر در مجامع جهانی انرژی و آب	تحقق آرمان و چشم انداز وزارت نیرو	دستاوردهای‌سازمانی
-انتقال دستاوردهای علمی -فنی داخلی به جامعه جهانی -آشنایی با پیشرفت‌های علمی و فناورانه صنعت جهانی -تبادل اثربخش دانش ورود دانش نو و پیشرفت‌های فناورانه -تسهیل پیوند چرخه دانش ملی صنعت با چرخه دانش جهانی -همراهی با مراکز رشد صنعت در زمینه آموزش تسهیل بهره‌مندی از مربیان و منتورهای متبحر جهانی بویژه در عرصه‌های رهبری و مدیریتی	تحقق اهداف علمی وزارت نیرو (مدیریت دانش جهانی)	
-تسهیل کسب سهم بازار بیشتر در عرصه فراملی -اعتمادسازی بالاتر و تسهیل و تداوم ارتباطات استراتژیک اقتصادی در راستای کسب درآمد بالاتر در حوزه صنعت. -جذب سرمایه‌های خارجی	تحقق اهداف اقتصادی وزارت نیرو	
-گشایش فرصت‌ها و عرصه‌های نو درآمدزایی برای تولیدکنندگان، پیمانکاران و کارآفرینان حوزه صنعت نیرو و صنایع مرتبط -تامین امنیت آب و کسب درآمدهای بالاتر از بخش	ارتقای سطح درآمد ملی	دستاوردهافراسازمانی

مضمون‌های پایه	مضمون‌های سازمان‌دهنده	مضمون‌های فراگیر
کشاورزی و صنایع مرتبط. -زمینه‌سازی در نیل به سطوح بالاتر صادرات برق و محصولات مرتبط. -تسهیل نیل به سطوح بالاتر صادرات محصولات مرتبط با صنعت آب و برق.		
-دستیابی به اهداف مربوط به حفظ محیط زیست در تعامل با همسایگان. -فرهنگ‌سازی در حوزه رعایت اخلاق زیست محیطی و حفاظت از محیط زیست برای آیندگان -نیل به استانداردهای جهانی در زمینه حفاظت از محیط زیست تسهیل حرکت به سمت توسعه پایدار	تحقق توسعه پایدار	
-حفظ و ارتقا سطح امنیت ملی -حفظ و ارتقا سطح امنیت و صلح در منطقه خاورمیانه -کاهش تنش‌های حوزه آبریز مشترک با همسایگان -حل تعارضات تنش آفرین درحوزه منافع راهبردی بخش آب و برق	امنیت ملی بالاتر	

نتایج این تحقیق نشان دهنده دستاوردهای منحصر به فرد رهبری تحول آفرین جهانی برای وزارت نیرو ایران است. این دستاوردهای مورد انتظار در سطح سازمانی عبارتند از:

تحقق ماموریت و چشم انداز وزارت نیرو. مشارکت‌کنندگان اعتقاد داشتند که این سبک رهبری دارای پتانسیل بالایی برای محقق‌سازی ابعاد مهمی از ماموریت و چشم‌انداز جهانی وزارت نیرو ایران است. آن‌ها معتقد بودند که این سبک رهبری تأثیر چشمگیری بر توسعه ارتباطات بین‌المللی و تسهیل نقش‌آفرینی مؤثر در مجامع و نهادهای منطقه‌ای و جهانی دارد. همچنین، مهارت‌ها و رفتارهای این رهبران باعث ارتقاء همکاری و هم‌افزایی با صنعت جهانی در بخش‌های مختلف کاری وزارت نیرو می‌شود. این سبک رهبری نقش مهمی در فضاسازی برای حضور موثر نقش‌آفرینان این حوزه در بخش‌های متعدد صنعت در عرصه‌های جهانی دارد. همچنین، این سبک رهبری از طریق دیپلماسی فعال، انرژی پیشروی در مسیر احراز جایگاه کانون انتقال انرژی خاورمیانه و تأمین منافع آبی کشور نقش بسزایی خواهد داشت.

تحقق اهداف علمی وزارت نیرو ایران. در این زمینه بیان شد که با استفاده از سبک رهبری

تحول‌آفرین جهانی، امکان انتقال دستاوردهای علمی-فنی داخلی حوزه کاری وزارت نیرو به جامعه جهانی فراهم خواهد شد. این بدان معناست که وزارت نیرو می‌تواند به بهترین و تأثیرگذارترین شکل ممکن دستاوردها را ارائه کرده و از جدیدترین دانش و فناوری‌ها در حوزه‌های آب، برق و انرژی تجدیدپذیر جهان نیز بهره مند شود. به علاوه، با استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین جهانی، وزارت نیرو می‌تواند به تسهیل ارتباط بین چرخه دانش ملی صنعت و چرخه دانش جهانی پرداخته و با بهره‌گیری از مزایای دانشی، سطح نفوذ و جایگاه خود را در صحنه جهانی بهبود بخشد. به طور کلی، با وجود سبک رهبری تحول‌آفرین جهانی، انتظار می‌رود سطح همکاری وزارت نیرو با مراکز رشد دانشگاه‌های داخلی و خارجی در زمینه‌های علمی و فناوری صنعت بیشتر شود. این همکاری همچنین شامل سازماندهی دوره‌های آموزشی مشترک با حضور اساتید ماهر، مربیان و منتورهای برجسته جهانی خواهد بود.

تحقق اهداف اقتصادی وزارت نیرو ایران. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، یک دستاورد مورد انتظار دیگر از رهبری تحول‌آفرین جهانی، توسعه فعالیت‌ها از گستره ملی به سطح بین‌المللی و به ویژه بازارهای منطقه برای کسب درآمدهای بالاتر و جذب سرمایه‌های خارجی است. صنعت آب و برق ایران از نظر تولید تجهیزات و خدمات فنی و مهندسی سرآمد منطقه خاورمیانه است و در کسب بازارهای جهانی صنعت و اجرای پروژه‌ها در کشورهای آفریقایی، آمریکای لاتین و برخی کشورهای اروپایی تا حدودی موفق بوده است. اما در این زمینه همواره با چالش‌های متعددی روبه‌رو بوده است که بخش قابل توجهی از آن مرتبط به کمبود مهارت‌های رهبری است که بتوانند ارتباطات مورد نیاز را برقرار یا حفظ کنند. طی این مسیر همواره با دشواری‌های متعددی رو به رو بوده است که بخش مهمی از آن مرتبط به کمبود مهارت‌های رهبری است که بتواند ارتباطات مورد نیاز را خلق یا حفظ کند. پر کردن این خلأ و هموار کردن مسیر تحقق اهداف اقتصادی وزارت نیرو در سطح جهانی، یکی دیگر از دستاوردهای مورد انتظار رهبری تحول آفرین جهانی می‌باشد.

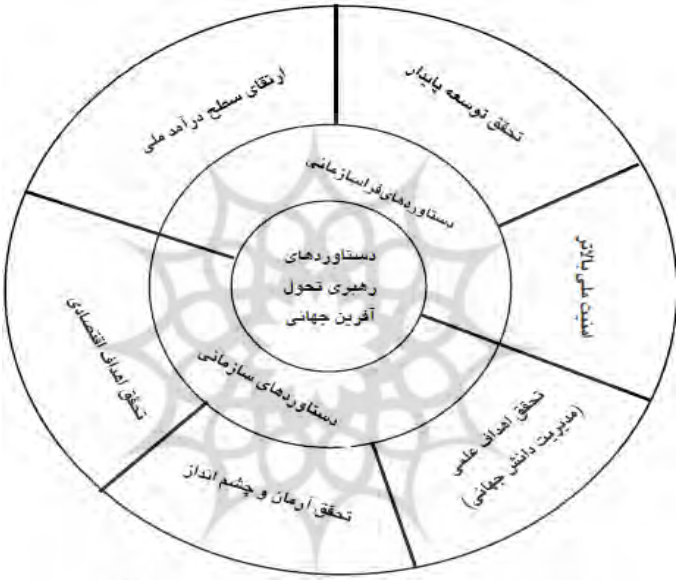
در بخش دیگری از یافته‌ها اشاره شد که دستاوردهای رهبری تحول آفرین جهانی تنها محدود به سازمان نخواهد شد و انتظار می‌رود در عرصه کلان دستاوردهای فراسازمانی ذیل را به بار آورد:

ارتقای سطح درآمد ملی. در این تحقیق، بیان شده است که رهبری تحول‌آفرین جهانی می‌تواند به افزایش درآمد ملی کمک کند. عملکرد این رهبران، فرصت‌های جدیدی را برای افراد و نهادهای فعال در صنعت آب و برق کشور ایجاد خواهد کرد. این اقدامات می‌تواند به توسعه صنایع مرتبط و ایجاد فرصت‌های شغلی و سرمایه‌گذاری در حوزه‌های مختلف منجر شود. همچنین، حل مسائل مربوط به آب‌های مرزی از طریق دیپلماسی آب، به تأمین امنیت آبی کشور کمک خواهد کرد که تأثیر مثبتی بر کسب درآمد در بخش کشاورزی و صنایع آب‌بر خواهد داشت. همچنین، حفظ امنیت آبی از مسائلی مانند بیکاری، مهاجرت و مشکلات دیگر مرتبط با شهرهای مرزی ایران که اقتصاد آن‌ها به آب‌های مرزی وابسته است، جلوگیری خواهد کرد. به علاوه، رویکردهای دیپلماسی انرژی این رهبران زمینه را برای اتصال شبکه برق ایران به کشورهای منطقه را فراهم می‌سازد که این اقدام به پایداری انرژی، ارتقاء سطوح صادرات برق و در نتیجه افزایش درآمد ملی منجر خواهد شد.

تحقق توسعه پایدار. یافته‌ها حاکی از این است که این سبک رهبری با تحولی که در بنیان‌های تعاملات جهانی، زمینه‌ای پویا برای بهره‌مندی از دانش روز کشورهای پیشرفته در حوزه‌هایی از جمله انرژی‌های پاک فراهم می‌کند و تعاملات مؤثرتر با همسایگان به‌منظور حل مسائل زیست‌محیطی را امکان‌پذیر می‌سازد. این سبک رهبری دربردارنده تفکر سیستمی، تفکر راهبردی، آینده‌نگری و اشراف بر مباحث زیست محیطی و رعایت اخلاقیات است. از این رو، اقدامات استراتژیک این رهبران با سازگاری و دانش عمیق اکولوژیکی همراه است و لذا حفظ محیط زیست و نیل به توسعه پایدار به نحو اثربخش‌تری ممکن می‌گردد. به عبارت دیگر، وجود سبک رهبری تحول‌آفرین جهانی به تسهیل توسعه توسعه پایدار کمک خواهد کرد.

امنیت ملی بالاتر. مشارکت کنندگان این پژوهش بیان کردند رهبری تحول آفرین جهانی می‌تواند بر امنیت ملی و ثبات حاکمیت سیاسی، در مرزهای آبی کشور تاثیرگذار باشد. این شیوه رهبری بواسطه هنری که در تفهیم منافع مشترک به ذی‌نفعان و شرکای فراملی دارد می‌تواند از تنش‌های تهدید کننده امنیت متقابل پیش‌گیری کند. آب ارزش ذاتی، اقتصادی، امنیتی، سیاسی و زیست محیطی دارد و یکی از محورهای اصلی توسعه پایدار و رکن اصلی آمایش سرزمین است. همچنین، این منبع می‌تواند منجر به ایجاد فضایی از تنش و تعارض بین کشورهایی که منابع آبی مشترکی دارند، شود. رهبری تحول آفرین جهانی می‌تواند در شکل‌گیری معاهدات و

توافقات درباره آب‌های مرزی و حقوق ملی، تأثیرگذار باشد. توسعه امنیت آبی کشور از طریق ایجاد و گسترش نظام‌های فنی، حقوقی و تبادلاتی آب در چارچوب کنوانسیون‌های بین‌المللی ممکن خواهد بود. این نوع رهبری با داشتن مهارت‌های دیپلماتیک و توانایی مذاکره بالا، با مدیریت صحیح تنش‌ها، نه تنها از شکل‌گیری تحرکات خطرآفرین از سوی ذی‌نفعان فراملی جلوگیری می‌کند، بلکه در تقویت نظام‌های یاد شده نقش موثری دارد. همچنین، از طریق دیپلماسی انرژی می‌تواند در حفظ امنیت انرژی کشور تأثیرگذار باشد.



شکل۱. دستاوردهای رهبری تحول آفرین جهانی در وزارت نیرو ایران

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش، دستاوردهای مورد انتظار از سبک رهبری تحول آفرین جهانی در وزارت نیرو ایران در دو دسته نتایج سازمانی و فراسازمانی ارائه شد. نخستین دستاورد وجود رهبری تحول آفرین جهانی در سطح سازمانی، تحقق چشم انداز جهانی وزارت نیرو است. بعد مهمی از این چشم انداز، تثبیت جایگاه کشور به عنوان کانون انرژی خاورمیانه است که در سایه مهارت‌های نرم این رهبران تحقق پذیرتر خواهد بود. همچنین اشاره شد، این سبک رهبری شکل‌گیری دیپلماسی فعال آب و انرژی، حل تعارضات فراملی، تسهیل حکمرانی اثربخش انرژی

و آب و تامین هوشمندانه منافع در عرصه خارجی را ممکن می‌سازد. این یافته تا حدی همسو با نتایج پژوهش کالگیوری و دی سانتو[۱] است که رهبری را عامل تحقق اهداف در محیط‌های پیچیده و متنوع جهانی دانسته‌اند [۲۰]. دومین دستاورد تحقق اهداف علمی وزارت نیرو است. این سبک رهبری، با توانایی بالا در تقویت ارتباطات صنعت با مراکز علمی و تحقیقاتی داخلی و خارجی، امکان بهره‌مندی از آخرین دستاوردهای علمی و پژوهشی را فراهم می‌کند. همچنین، با ایجاد فرآیند مدیریت دانش با نهادهای علمی و فنی فعال در صنعت جهانی، مدیریت دانش در سطح جهانی را ممکن می‌کند. این امر باعث گسترش شبکه خبرگان، نخبگان و متخصصان صنعت می‌شود و آموزش، توسعه و توانمندسازی در سطح جهانی را ممکن می‌سازد. بیراسنوا و همکاران[۲] رهبری تحول آفرین را در فرآیندهای مدیریت دانش تاثیرگذار دانسته‌اند [۲۱]. اوسلند و همکاران[۳] نیز رهبری جهانی را در انتقال دانش مهم دانستند [۲۲]. وجه تمایز نتایج تحقیق حاضر، این است که در آن تأثیر این سبک رهبری خاص در تحقق مدیریت دانش در سطح جهانی، مطرح شده است. این مسئله در حوزه موضوع رهبری تحول آفرین جهانی تاکنون مورد توجه قرار نگرفته است. رهبری تحول‌آفرین جهانی، تحقق اهداف اقتصادی وزارت نیرو را ممکن خواهد کرد. ماحاصل توانمندی این رهبران در تسهیل و زمینه‌سازی برای توسعه فعالیت‌ها از سطح ملی به فراملی، کسب درآمدهای بالاتر و جذب سرمایه‌های خارجی است. این امر از طریق معرفی توانمندی‌ها و قابلیت‌های بخش آب و انرژی ایران و انعقاد قراردادهای بیشتر با شرکای خارجی ممکن می‌شود. به عبارتی، این سبک رهبری ارتباطات مورد نیاز را خلق یا حفظ کرده و مسیر تحقق اهداف اقتصادی وزارت نیرو در عرصه فراملی را هموارتر می‌سازد. این یافته تا حدی همسو با نتایج سان و همکاران[۴] است که اشاره داشتند رهبری تحول‌آفرین بر تحقق اهداف مالی و سودآوری سازمان‌ها تأثیرگذار است [۲۳]. همچنین، فرای وایگل[۵] نیز بیان کردند رهبری جهانی نقش موثری در بهبود عملکرد مالی و سودآوری سازمان‌ها در سطح جهانی دارد [۲٤]. لازم به ذکر است که پیامدهای حاصل از رهبری تحول آفرین جهانی تنها محدود به سطح سازمانی وزارت نیرو نیست و نتایج این تحقیق نشان داد این سبک منافع فراسازمانی متعددی را در پی دارد. به عبارتی، رهبری تحول آفرین جهانی با

---

۱ Caligiuri & DeSanto
۲ Birasnav et al.,
۳ Osland et al.,
٤ Son et al.,
٥ Fry & Egel

پژوهش‌های مدیریت در ایران ـــــــ

بحث رهبری تحول آفرین جهانی را وجود مشکلات مشترک در زمینه تأمین امنیت ملی و مقابله با تهدیداتی مانند تروریسم برشمرد[۳]. با این حال، تاکیدی بر مباحث مرتبط با امنیت انرژی و آب و تأثیر آن بر امنیت ملی کشورها در مطالعه آنان وجود نداشت. همچنین، رایت و همکاران[۱] بیان کردند همکاری و همبستگی بین المللی برای مقابله با خطرات طبیعی، فناورانه، تروریسم و تأمین امنیت ملت‌ها نیازمند رویکرد رهبری تحول آفرین است که توانایی ارائه چشم انداز مقتدر و اجرای استراتژی‌های موثر را داشته باشد. لکن مطالعه آنان به بحث رهبری تحول آفرین جهانی اشاره‌ای نکرده است. لینکلن آرینس و همکاران[۲] به تأثیر رهبری در زمینه امنیت آبی کشورها اشاره کرده‌اند [۱۸]. در پایان لازم به ذکر است این پژوهش به یافته‌هایی متمایز در حوزه رهبری تحول آفرین جهانی دست یافته است. در مقایسه تحقیقاتی که در حوزه موضوع رهبری تحول آفرین جهانی انجام شده‌اند از جمله پژوهش لوگو(۲۰۰۷)، ماتیر(۲۰۰۹) و لویس و همکاران(۲۰۱۷)، مطالعه حاضر از نظر موضوعی و روش انجام آن منحصر به فرد بوده است. مطالعات پیشین بر روش کمی و مرور ادبیات مبتنی بودند. مطالعه لوگو، نقش هوش فرهنگی و عاطفی را در توسعه مهارت‌های رهبری تحول آفرین جهانی بررسی کرده است، ماتی¬یر (۲۰۰۹) به بررسی ابعاد مختلف هوش شناختی، فرهنگی و عاطفی و انگیزش در حوزه رهبری تحول آفرین جهانی پرداخته است. نهایتا در تحقیق لویس و همکاران (۲۰۱۷) مفهوم رهبری تحول آفرین جهانی و نقش آن بر اساس موضوعات ایدئولوژیکی در وابستگی‌های فرهنگی، اخلاقی و مسئولیت اجتماعی مطرح شده است. در حالیکه، این پژوش به تحلیل جامع و گسترده‌ای از دستاوردهای مورد انتظار رهبری تحول آفرین جهانی در حوزه فعالیت‌های فراملی وزارت نیرو ایران پرداخته است. بنابراین، در مقایسه با تحقیقات پیشین، این پژوهش با تمرکز بر دستاوردهای سازمانی و فراسازمانی، استفاده از روش کیفی و اکتشافی، مطالبی به بدنه ادبیات اضافه می‌کند که تاکنون مورد توجه نبوده است. به همین دلیل، این یافته‌ها می‌توانند به نوعی به شناخت بهتری از نقش و اهمیت رهبری تحول‌آفرین جهانی در سازمان‌ها و جوامع بیانجامد. با توجه به دستاوردهای احصا شده برای سبک رهبری تحول آفرین جهانی در وزارت نیرو ایران، پیشنهاد می‌شود بررسی جامعی از عوامل موثر در پیاده‌سازی رهبری تحول آفرین جهانی در وزارت نیرو ایران و تعیین موانعی که مانع از دستیابی به دستاوردهای

---

۱ Wright et al.

۲ Lincklaen Arriëns& Wehn de Montalvo

مورد انتظار می‌شوند، انجام شود. همچنین راهکارهای مبتنی بر تحقیقات و بررسی‌های علمی برای تسهیل فرآیند اجرای رهبری تحول آفرین جهانی در وزارت نیرو ایران، ارائه شود. در این زمینه لازم است برای آموزش و توسعه رهبران تحول آفرین جهانی، برنامه‌های آموزشی مناسبی طراحی شود و با استفاده از روش‌های فعال و عملی، فرصت تجربه‌های بین‌المللی را فراهم شود و شبکه‌سازی و همکاری بین‌المللی تشویق شود. در همین راستا پیشنهاد می‌شود، برای تسهیل دسترسی به منابع دیجیتالی و دوره‌های آموزشی آنلاین، یک پلتفرم آموزشی آنلاین در وزارت نیرو راه‌اندازی شود که به مدیران این فرصت را بدهد تا به منابع و دوره‌های آموزشی بین‌المللی مرتبط دسترسی داشته باشند. همچنین به منظور بهبود کیفیت آموزش‌ها، تدوین برنامه‌های آموزشی کارآمد و کارا با توجه به نیازهای رهبری تحول‌آفرین جهانی با دعوت از صاحبنظران و مدیران بین‌المللی جهت بهبود کیفیت آموزش‌ها در پیش گرفته شود. در نهایت، وزارت نیرو می‌تواند با انجام بازنگری در سیاست‌های خود، از پتانسیل رهبری موجود در بخش خصوصی و یا حتی مجموعه‌های خارجی که در عرصه جهانی فعال هستند، بهره‌برداری نماید. به عنوان مثال، می‌تواند برنامه‌هایی را برای تشویق و جذب افرادی با سابقه کار در بخش خصوصی و سوابق موفق در رهبری تحول آفرین اجرا کند. این به معنای استفاده از تجربه و تخصص موجود در این بخش‌ها است. در نهایت، محورهای پژوهش‌های آتی می‌تواند بررسی نقش رهبری تحول آفرین جهانی در تقویت تعاملات بین‌المللی و همکاری در زمینه حل بحران‌های زیست محیطی در منطقه خاورمیانه؛ بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین جهانی و توسعه پایدار در زمینه‌های آب و انرژی و نقش وزارت نیرو ایران در این زمینه؛ ارزیابی عوامل موثر بر موفقیت رهبری تحول آفرین جهانی در سازمان‌های بین‌المللی و بررسی نقش توانمندسازی اعضای سازمان در تحقق دستاوردهای مورد انتظار رهبری تحول آفرین باشند.

۶- منابع

[۱] Rodić, M., & Marić, S. (۲۰۲۱). Leadership style and employee readiness: Basic factors of leadership efficiency. Strategic Management , ۲۶(۱), ۶۵-۵۳. DOI: ۱۰.۵۹۷۳/StraMan۲۱۰۱۰۵۳R.

[۲] Fukuda-Parr, S. (۲۰۱٤). Global goals as a policy tool: intended and unintended consequences. Journal of Human Development and Capabilities, ۱٥(۲–۳), ۱۱۸–۱۳۱. Doi.org/۱۹٤٥۲۸۲۹.۲۰۱٤.۹۱۰۱۸۰/۱۰.۱۰۸۰.

[۳] Lewis, E., Boston, D., & Peterson, S. (۲۰۱۷). A Global Perspective of Transformational Leadership and Organizational Development. Journal of Research Initiatives, ۲(۳), ۱–٦. Doi: digitalcommons.uncfsu.edu/jri/vol۲/iss٥/۳.

[٤] Gitelman, L., & Kozhevnikov, M. (۲۰۱۷). New leaders for technological breakthroughs in the energy industry. Wit Transactions on Ecology and the Environment, ۲۲٤, ٤۹۹–٥۱۱. Doi: ۱۰.۲٤۹٥/ESUS۱۷۰٤٦۱.

[٥] Meijerink, S. & Huitema, D. (۲۰۱۰). Policy entrepreneurs and change strategies: lessons from sixteen case studies of water transitions around the globe. Ecology and Society ۱٥(۲), ۱۷–۲۱. Doi: https://www.jstor.org/stable/۲٦۲٦۸۱۳٥.

[٦] Hasanpour, A., Abbasi, A., Noroozi, T., & Mojtaba, M. (۲۰۲۱). Investigating the role of transformational leadership in empowering employees. Management Research in Iran, ۱٥(۱), ۱٥۹–۱۸۰. Doi: ۲۰.۱۰۰۱.۱.۲۳۲۲۲۰۰.۱۳۹۰.۱٥.۱.۷.۷. [in Persian].

[۷] Osland, J. S. (۲۰۱۷). An overview of the global leadership literature. Global leadership, Routledge. eBook ISBN۹۷۸۱۳۱٥۲۳۲۹۰٤.

[۸] Asgarnezhad Nouri, B., Zarei, G., Pourghadimi, S., & Movahed, S. M. R. (۲۰۲۲). The Effects of Emerging Leadership Styles on Sales Force Performance with the Mediating Role of Satisfaction and Trust in the Sales Manager. New Marketing Research Journal, ۱۲(۲), ۱۰۹-۱٤٤. doi۱۰.۲۲۱۰۸/nmrj.۲۰۲۲.۱۳۲۲۰۹.۲٦۳۳ [in Persian].

[۹] Matear, D. W. (۲۰۰۹).An examination of cognitive, cultural, and emotional intelligences, and motivation in the development of global transformational leadership skills. Doctoral dissertation, Capella University, Minnesota, United States.

[۱۰] Naghbi, H., Farsi Jani, H., Kassaie, M., & Zandiye, M. (۲۰۱٦). Explanation of influential components in the production structure in the world-class level in the automotive industry. Innovative Research in Decision Making, ۱(٤), ۱٦۷–۱۸٦ [in Persian].

[۱۱] Khatial, H., Sheikhi, A., Esmaeili Pour Zanjani, S. (۲۰۲۱). The impact of leadership style on the implementation of employees' learning culture:

پژوهش‌های مدیریت در ایران ـــــــ

[۲۱] Birasnav, M. ،Rangnekar, S. و Dalpati, A. (۲۰۱۱). Transformational leadership and human capital benefits: the role of knowledge management. Leadership & Organization Development Journal, ۳۲(۲)۱۰۶–۱۲۶ ، Doi:۰۱٤۳۷۷۳۱۱۱۱۱۲۹٦۲/۱۰ ۱۱۰۸.

[۲۲] Osland, J.S., Szkudlarek, B., Oddou, G.R., Furuya, N. & Deller, J. (۲۰۲۰). What Makes for Successful Repatriate Knowledge Transfer? Implications for Repatriation and Global Leadership, ۱۳, ۱۰۵-۱۲۸. Doi:۱۰.۱۱۰۸/S۱٥۳٥-.۱۲۰۳۲۰۲۰۰۰۰۰۰۱۳۰۰٤.

[۲۳] Son, T. T., Phong, L. B., & Loan, B. T. T. (۲۰۲۰). Transformational leadership and knowledge sharing: determinants of firm's operational and financial performance. Sage Open, ۱۰(۲), ۱۳–۱. Doi:۱۰.۱۱۷۷/۲۱٥۸۲٤٤۰۲۰۹۲۷٤۲٦.

[۲٤] Fry, L. & Egel, E. (۲۰۲۱). Global leadership for sustainability,۱۳(۱۱).۱-۲٥. Doi:۱۰.۳۳۹۰/su۱۳۱۱٦۳٦۰.

[۲٥] Shek, D.T.L., Chung, P., Lin, L., Leung, H. and Ng, E. (۲۰۱۷), "Service Leadership under the Service Economy", Global and Culturally Diverse Leaders and Leadership (Building Leadership Bridges), Emerald Publishing Limited, Leeds, ۱٤۳-۱٦۱. Doi.:۱۰.۱۱۰۸/S۲۰٥۸-۸۸۰۱۲۰۱۷۰۰۰۰۰۰۳۰۰۸.

[۲٦] Pruneau, D., Lang, M., Kerry, J., Fortin, G., Langis, J., & Liboiron, L. (۲۰۱٤). Leaders of Sustainable Development Projects: Resources Used and Lessons Learned in a Context of Environmental Education? Journal of Education for Sustainable Development, ۸(۲), ۱٥٥-۱٦۹. Doi:۱۰.۱۱۷۷/۰۹۳۷٤۰۸۲۱٤٥٤۸۳۸۲.

[۲۷] Slimane, M. (۲۰۱۸). Role and relationship between leadership and sustainable development to release social, human, and cultural dimension. Procedia-Social and Behavioral Sciences, ٤۱, ۹۲-۹۹. Doi: ۱۰.۱۰۱٦/j.sbspro.۲۰۱۲.۰٤.۰۱۳.

[۲۹] Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (۲۰۱۲). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. Public administration review, ۷۲(۲), ۲۰٦-۲۱٥. Doi:۱۰.۱۱۱۱/j.۱٥٤۰-٦۲۱۰.۲۰۱۱.۰۲٤۹٦.x.