

Original Article

Received: 04 Aug 2025  
Accepted: 23 Oct 2025

## *Developing Agentic Leadership Model: The Key to Sustainable Transformation in International Businesses*

Abdullah Saedi\*<sup>1</sup> 

### *Extended Abstract*

**Objectives:** The present study was conducted to develop an agentic leadership model for sustainable transformation in international businesses.

**Methods:** This qualitative study followed an inductive paradigm and was descriptive–survey in design, with a fundamental purpose. The statistical population consisted of 15 experts (university professors and international business managers) selected based on the principle of theoretical adequacy and through purposive sampling. Data were collected using semi-structured interviews and analyzed through content analysis with the aid of MAXQDA software. To ensure the validity and reliability of the qualitative data, Lincoln and Guba’s (1985) four-criterion framework—trustworthiness, transferability, verifiability, and confirmability—was applied. Several steps were also taken to enhance trustworthiness: following the initial data analysis, the results were reviewed and confirmed with participants to verify the accuracy of the researcher’s interpretations. In addition, at various stages, the data and coding process were independently reviewed and revised by collaborating researchers to minimize potential errors and individual biases.

**Findings:** The findings revealed that, through data analysis, the causal factors, contextual factors, intervening conditions, strategies, and consequences of agentic leadership in international businesses were identified. Based on these findings, a comprehensive research model of agentic leadership was developed to explain how leaders can effectively guide organizations toward sustainable transformation in global contexts

1. Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.  
**Corresponded Author. Email:** [saedi.a@lu.ac.ir](mailto:saedi.a@lu.ac.ir)



## Original Article

**Conclusion:** The results of this study emphasize the importance of agentic leadership as a catalyst for sustainable transformation in international businesses. Agentic leaders, by exercising proactive initiative, contextual awareness, and adaptive strategies, can align organizational actions with long-term sustainability goals. The developed model provides a conceptual foundation for understanding the dynamic interactions among environmental factors, leadership strategies, and organizational outcomes. It also offers practical guidance for global managers seeking to cultivate leadership behaviors that promote innovation, resilience, and ethical transformation in an increasingly complex international environment.

**Keywords:** Agentic Leadership, Intelligent Decision-Making, Intellectual Independence, Self-Efficacy, International Businesses

### Consideration:

#### Funding

This research received no specific funding support.

#### Author's contribution

The author was responsible for all stages of the research and manuscript preparation.

#### Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

**How to Cite:** Saedi, A. (2025). Developing Agentic Leadership Model: The Key to Sustainable Transformation in International Businesses. *Journal of Business Management Perspective*, 24(62), 58-84. (In Persian). <https://doi.org/10.48308/jbmp.2025.241409.1702>





## نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱

<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa>



تاریخ دریافت: ۱۳ شهریور ۱۴۰۴  
تاریخ پذیرش: ۰۱ آبان ۱۴۰۴

نوع مقاله: پژوهشی

# تدوین الگوی رهبری عامل‌محور: کلید تحول پایدار در کسب و کارهای بین‌المللی

عبداله ساعدی\*<sup>۱</sup>

## چکیده گسترده:

**اهداف:** پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی رهبری عامل‌محوراً به‌منظور تحول پایدار در کسب‌وکارهای بین‌المللی انجام پذیرفت.

**روش پژوهش:** این پژوهش با رویکردی کیفی و در پارادایم استقرایی انجام شد و از نوع توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف بنیادی است. جامعه آماری پژوهش را ۱۵ نفر از خبرگان شامل اساتید دانشگاه و مدیران کسب‌وکارهای بین‌المللی تشکیل می‌دهند که بر اساس اصل کفایت نظری و به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته با رویکرد تحلیل مضمون بود و داده‌ها از طریق فرآیند کدگذاری و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA مورد تحلیل قرار گرفتند. به‌منظور اطمینان از اعتبار و پایایی داده‌های کیفی، از چارچوب چهارمعیاره‌ی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل قابلیت اعتماد، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و صداقت استفاده شد. برای ارتقای قابلیت اعتماد، چندین اقدام صورت گرفت: نخست، پس از تحلیل اولیه داده‌ها، نتایج با مشارکت‌کنندگان مرور و تأیید شد تا دقت و صحت برداشت‌های پژوهشگر ارزیابی شود. همچنین در فواصل زمانی مختلف، داده‌ها و فرآیند کدگذاری توسط پژوهشگران همکار به‌صورت مستقل بازبینی و اصلاح شد تا از بروز خطاهای احتمالی و سوگیری‌های فردی جلوگیری شود.

۱. گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

نویسنده مسئول: ایمیل: [saedi.a@lu.ac.ir](mailto:saedi.a@lu.ac.ir)



## نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱

<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa>



نوع مقاله: پژوهشی

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد که از طریق تحلیل داده‌ها، عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای رهبری آژنتیک در کسب‌وکارهای بین‌المللی شناسایی شد. بر این اساس، الگوی جامع رهبری آژنتیک تدوین گردید که چگونگی ایفای نقش رهبران را در هدایت مؤثر سازمان‌ها به سوی تحول پایدار در عرصه بین‌المللی تبیین می‌کند.

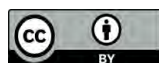
**نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش بر اهمیت رهبری آژنتیک به‌عنوان عاملی کلیدی در تحول پایدار کسب‌وکارهای بین‌المللی تأکید دارد. رهبران آژنتیک با برخورداری از ابتکار عمل، آگاهی زمینه‌ای و راهبردهای انطباقی می‌توانند اقدامات سازمانی را با اهداف بلندمدت پایداری همسو سازند. الگوی ارائه‌شده، مبنایی مفهومی برای درک تعاملات پویای میان عوامل محیطی، راهبردهای رهبری و پیامدهای سازمانی فراهم می‌آورد و رهنمودهایی کاربردی برای مدیران جهانی در جهت پرورش رفتارهای رهبری نوآورانه، تاب‌آور و اخلاق‌مدار ارائه می‌دهد که در محیط پیچیده بین‌المللی امروز اهمیت ویژه‌ای دارند. نتایج حکایت از آن دارد که با تحلیل داده‌ها عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای رهبری آژنتیک در کسب‌وکارهای بین‌المللی شناسایی گردید و در نهایت الگوی پژوهش تدوین گردید.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری عامل محور، تصمیم‌گیری هوشمندانه، استقلال فکری، خودکارآمدی، کسب‌وکارهای بین‌المللی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

**استناددهی:** ساعدی، عبدالله. (۱۴۰۴). تدوین الگوی رهبری آژنتیک: کلید تحول پایدار در کسب‌وکارهای بین‌المللی. چشم‌انداز مدیریت

بازرگانی، ۲۴(۶۲)، ۸۴-۵۷. <https://doi.org/10.48308/jbmp.2025.241409.1702>





پښتونستان ښار علمي او مطالعاتي مرکز  
پښتونستان ښار علمي او مطالعاتي مرکز

## مقدمه

رهبری یکی از بنیادی‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها و جوامع در طول تاریخ بوده است. از دیرباز، نقش رهبران در هدایت رفتار جمعی و تحقق اهداف مشترک، به‌ویژه در شرایط پیچیده و متغیر، اهمیت ویژه‌ای یافته است (Espina-Romero et al, 2023). با پیشرفت‌های شتابان فناوری، پیچیدگی‌های فزاینده در نظام اقتصاد جهانی و تنوع فرهنگی گسترده در سازمان‌ها، رهبری معاصر نیازمند رویکردهای تطبیقی و سیستمی است که بتواند به‌طور مؤثر در محیط‌های پویا، چندبعدی و غیرخطی، فراتر از چارچوب‌های سنتی مدیریت ایفای نقش کند (Hassan et al, 2025). تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که رهبری اثربخش، علاوه بر توانمندسازی افراد، نقش مهمی در ایجاد نوآوری و افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌ها دارد و می‌تواند تأثیر مستقیم بر عملکرد و پایداری کسب‌وکارها، به‌ویژه در بازارهای بین‌المللی ایفا کند (Avolio & Walumbwa, 2014). این اهمیت در شرایط فعلی که سازمان‌ها با تغییرات سریع در رقابت جهانی و انتظارات متغیر ذینفعان مواجه هستند، بیشتر برجسته می‌شود (Karauri & Kyongo, 2024). در این خصوص، «رهبری عامل‌محور»<sup>۱</sup> به عنوان رویکردی نوین و فعال، با تأکید بر کنشگری، استقلال و توانمندسازی رهبران، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در محیط‌های پیچیده و متغیر بین‌المللی به تحول و رشد پایدار دست یابند (Yasin et al, 2024). در الگوی رهبری عامل‌محور، رهبر نه تنها به‌عنوان یک تصمیم‌گیرنده مستقل و کنشگر در شرایط پیچیده عمل می‌کند، بلکه نقش تسهیل‌گر و توانمندساز برای کارکنان را نیز ایفا می‌نماید. رهبران عامل‌محور با ایجاد فضای یادگیری و تقویت تفکر مستقل، بستر لازم برای مشارکت فعال کارکنان در فرآیندهای تحول‌آفرین را فراهم می‌سازند. از این منظر، رهبری عامل‌محور نه تنها در سطح فردی معنا می‌یابد، بلکه نقشی کلیدی در هم‌افزایی سازمانی و توانمندسازی سرمایه انسانی برای دستیابی به تحول پایدار ایفا می‌کند (Chen-Levi et al, 2022). در محیط‌های بین‌المللی که پیچیدگی‌های فرهنگی، اقتصادی و سیاسی به‌طور مستمر در حال تغییر هستند، رهبران عامل‌محور با برخورداری از مهارت‌های تطبیقی و توانایی مدیریت تضادها، به عنوان محرکان اصلی نوآوری و تغییر عمل می‌کنند (Popalis et al, 2025). این نوع رهبری نه تنها به ایجاد فرهنگ سازمانی پویا و انعطاف‌پذیر کمک می‌کند، بلکه از طریق تقویت حس مسئولیت فردی و گروهی، به بهبود عملکرد کلی سازمان می‌انجامد. از سوی دیگر، رهبری عامل‌محور توانایی ایجاد همسویی میان اهداف سازمانی و ارزش‌های شخصی رهبران را دارد که این همسویی به شکل‌گیری تعهد عمیق و پایداری در پیگیری اهداف استراتژیک کمک می‌کند (Dunlop & Scheepers, 2023). در عصر جهانی‌سازی و تغییرات سریع محیطی که هر روز کسب‌وکارهای بین‌المللی را با چالش‌های تازه‌ای مواجه می‌کند، سازمان‌ها نیازمند سبک‌های رهبری‌ای هستند که بتوانند به سرعت خود را با شرایط متغیر تطبیق داده و از فرصت‌های نوظهور بهره‌برداری کنند (Davidovitz & Schechter, 2024). رهبری عامل‌محور با تأکید بر استقلال و مسئولیت‌پذیری، توانایی پاسخگویی مؤثر به این نیازها را داراست (Chen-Levi et al, 2022). اهمیت این رویکرد در ارتقای نوآوری، بهبود عملکرد و تضمین پایداری کسب‌وکارهای بین‌المللی، ضرورت توجه جدی به

آن را در مطالعات مدیریتی امروز برجسته می‌سازد (Do & Minbashian, 2014). کسب و کارهای بین‌المللی به عنوان بازیگران کلیدی در اقتصاد جهانی نقش مؤثری در ایجاد اشتغال، افزایش تولید و ارتقای سطح رفاه جامعه ایفا می‌کنند. این سازمان‌ها با فعالیت در بازارهای متنوع و چندفرهنگی، نه تنها به توسعه اقتصادی کمک می‌کنند، بلکه انتقال دانش، فناوری و نوآوری را نیز تسهیل می‌نمایند. با این حال، فضای کسب و کار بین‌المللی امروزه با چالش‌های پیچیده و چندلایه‌ای مواجه است که مدیریت این تحولات به یکی از مسائل حیاتی و کلیدی سازمان‌ها بدل شده است و تأثیر بسزایی بر بقای آن‌ها در بازارهای جهانی دارد. در این شرایط، رهبری به عنوان عاملی بنیادین در هدایت سازمان‌ها به سمت رشد پایدار و ارتقای بهره‌وری شناخته می‌شود. با وجود اهمیت بسیار بالای رهبری در محیط‌های بین‌المللی، پژوهش‌های موجود کمتر به شکلی جامع به سبک رهبری عامل محور پرداخته‌اند؛ سبکی که رهبران را با بهره‌مندی از مهارت‌های تطبیقی، خلاقیت و انعطاف‌پذیری قادر می‌سازد تا سازمان‌ها را در مواجهه با چالش‌های متنوع به سمت نوآوری و توسعه هدایت کنند. مهارت‌های تطبیقی به رهبران امکان می‌دهد تغییرات سریع محیطی را به سرعت شناسایی و با آن‌ها هماهنگ شوند، در حالی که خلاقیت به آن‌ها توانایی ارائه راه‌حل‌های نوآورانه برای مسائل پیچیده را می‌بخشد. همچنین انعطاف‌پذیری در رفتار و تصمیم‌گیری، رهبران را قادر می‌سازد تا در شرایط نامطمئن بهترین عملکرد را از خود و تیم‌هایشان بروز دهند. این ویژگی‌ها رهبری عامل محور را به ابزاری مؤثر برای پیشبرد سازمان‌ها در فضای بین‌المللی پرچالش تبدیل کرده است، جایی که توانایی تطبیق سریع و پاسخگویی خلاقانه به تغییرات نقش کلیدی در موفقیت و رشد پایدار ایفا می‌کند. شاید نمونه بارزی که بتوان از آن در شرکت‌های بین‌المللی که سبک رهبری عامل محور بهره‌مند شده‌اند، یاد کرد شرکت تسلا باشد. ایلان ماسک با رهبری تحول آفرین در پی کسب اهدافی همچون حمل و نقل پایدار و سفرهای بین‌سیاره‌ای است. با این حال، اتکای او به شبیه‌سازی‌های هوش مصنوعی و ویژگی عامل محور را نشان می‌دهد. به این ترتیب، رهبری ایلان ماسک نه تنها کارزماتیک است، بلکه با آینده‌نگری الگوریتمی نیز تقویت می‌شود و رویکرد او را به ترکیبی از رهبری تحول آفرین و عامل محور تبدیل می‌کند. علاوه بر این، با وجود اهمیت موضوع، در پژوهش‌های داخلی متأسفانه این نوع سبک رهبری مورد عنایت قرار نگرفته است و مدل‌های بومی و کاربردی متناسب با شرایط پیچیده کسب و کارهای بین‌المللی به طور جامع تدوین نشده است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف پرکردن این خلأ نظری و عملی، به تدوین الگوی رهبری عامل محور در کسب و کارهای بین‌المللی می‌پردازد تا بتواند نقشی اثربخش در تقویت تاب‌آوری و تضمین پایداری این سازمان‌ها ایفا نماید. در حقیقت در پی پاسخی است که نشان دهد الگوی رهبری عامل محور در کسب و کارهای بین‌المللی به چه نحوی است؟

## مبانی و چارچوب نظری پژوهش

### رهبری عامل\_محور

مفهوم رهبری عامل محور ریشه در روانشناسی اجتماعی دارد. این اصطلاح بر ویژگی‌ها و رفتارهایی تمرکز دارد که نشان‌دهنده استقلال، قاطعیت، و توانایی تصمیم‌گیری رهبران است تا بتوانند به صورت مؤثر در محیط‌های پیچیده

و چالش‌برانگیز سازمانی عمل کنند. (Hannah, 2006) به عبارتی رهبران عامل محور با ترکیب قاطعیت و مسئولیت‌پذیری قادرند به سازمان‌ها در مواجهه با عدم قطعیت‌ها و چالش‌های پیچیده کمک کنند (Barbuto & Gifford, 2010). این نوع رهبری می‌تواند موجب افزایش کارایی سازمان، انگیزش کارکنان و حفظ تحول پایدار در محیط‌های بین‌المللی شود. رهبری عامل محور به عنوان سبکی از رهبری تعریف می‌شود که در آن رهبر با اتکا بر خودکارآمدی، قاطعیت و توانایی تصمیم‌گیری مستقل، سازمان را هدایت می‌کند (Vihari & Yadav, 2021). این تعریف تأکید می‌کند که رهبران عامل محور نه تنها دارای ویژگی‌های رفتاری مشخص هستند، بلکه از لحاظ روانشناختی نیز از خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری برخوردارند. (Neider & Schriesheim, 2011). همچنین، این رویکرد در تقویت شبکه‌های همکاری و ارتباطات مؤثر در سطوح مختلف سازمانی و فراتر از مرزهای جغرافیایی نقش کلیدی ایفا می‌کند، امری که برای موفقیت در بازارهای بین‌المللی ضروری است. رهبری عامل محور نمایانگر ابعادی از شخصیت رهبران است که شامل تسلط، اعتماد به نفس، و قدرت عمل است که موجب تقویت اثربخشی رهبری در محیط‌های متنوع می‌شود. (Abele & Wojciszke, 2014) در جدول زیر می‌توان بیان داشت که رهبری عامل محور با سایر رویکردهای رهبری چه تفاوت و شباهتی دارد و اهمیت و برتری این رویکرد رهبری نسبت به سایر رویکردهای رهبری در حوزه کسب‌وکارهای بین‌المللی در چیست؟

جدول ۱. شباهت و تفاوت سبک رهبری عامل محور با سایر رویکردهای رهبری. (Goyal, 2025)

سبک رهبری	شباهت	تفاوت	برتری
رهبری تحول آفرین در مقابل رهبری عامل محور	هر دو توانمندسازی را در اولویت قرار می‌دهند و به دنبال الهام‌بخشی فراتر از روابط تعاملی هستند.	رهبری تحول آفرین به شدت به کاریزما و چشم‌انداز شخصی رهبر متکی است، در حالی که رهبری عامل محور از هوش مصنوعی برای تقویت آینده‌نگری و تصمیم‌گیری استفاده می‌کند.	گسترش و توسعه قابلیت پیش بینی
رهبری اصیل در مقابل رهبری عامل محور	هر دو برای شفافیت، صداقت و ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد ارزش قائلند.	رهبران اصیل به خوداندیشی متکی هستند، در حالی که رهبران عامل محور از طریق شفافیت مبتنی بر هوش مصنوعی، تأمل را افزایش می‌دهند.	فرایندها قابل ردیابی و منصفانه است.
رهبری خدمتگذار در مقابل رهبری عامل محور	هر دو بر همدلی، توانمندسازی و تعهد اخلاقی برای خدمت به پیروان تأکید دارند.	رهبری خدمتگذار به دلیل ظرفیت انسان برای تعامل با افراد محدود است، در حالی که رهبری عامل از هوش مصنوعی برای گسترش همدلی و توانمندسازی در سازمان‌های بزرگ استفاده می‌کند.	درک نیازهای کارکنان در مقیاس بزرگ تر
رهبری تطبیقی در مقابل رهبری عامل محور	هر دو رهبر به دنبال پیشرفت در محیط‌هایی هستند که با نوسانات و عدم قطعیت مشخص می‌شوند.	رهبری تطبیقی بر گفتگو و یادگیری جمعی متکی است، در حالی که رهبری عاملیت از حس‌سازی مبتنی بر هوش مصنوعی برای تشخیص سیگنال‌های ضعیف، مدل‌سازی سناریوهای پیچیده و تسریع پاسخ‌های سازگار استفاده می‌کند.	ظرفیت سازگاری بالا

در مطالعات جدید، رهبری عامل‌محور به عنوان فرایندی تعریف شده است که در آن رهبران با به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته، از جمله هوش مصنوعی، به تصمیم‌گیری‌های هوشمند، سریع و اثربخش دست می‌یابند و نقش حمایتی این فناوری‌ها را به عنوان تقویت‌کننده عامل‌محوری خود می‌بینند. رهبری عامل‌محور در ادبیات کلاسیک عمدتاً بر ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی رهبران تأکید دارد؛ ویژگی‌هایی همچون قاطعیت، خودتکایی، تصمیم‌گیری مستقل و تمرکز بر اهداف سازمانی. با این حال Zaman، در سال ۲۰۲۵، چارچوب نوینی برای رهبری عامل‌محور ارائه کرده است که فراتر از این تعاریف سنتی است. در مدل جدید، رهبری عامل‌محور بر تعامل و هم‌افزایی میان رهبر انسانی و هوش مصنوعی تأکید دارد؛ به طوری که هوش مصنوعی به عنوان «تقویت‌کننده رهبری» عمل کرده و قابلیت‌هایی مانند همدلی، تصمیم‌گیری هوشمندانه، یادگیری مستمر و انعطاف‌پذیری عاطفی را در رهبران تقویت می‌کند. این تحول، دامنه کاربرد رهبری عامل‌محور را به محیط‌های پیچیده دیجیتال و فناوری‌گسترش داده و ماهیت رهبر را از تصمیم‌گیرنده مستقل به تصمیم‌گیرنده هوشمند در همکاری با هوش مصنوعی تبدیل می‌کند. تفاوت‌های اصلی میان تعاریف سنتی و چارچوب جدید (Zaman (2025) در جدول ۲ آورده شده است:

جدول ۲. تفاوت‌های اصلی میان تعاریف سنتی و چارچوب جدید

ویژگی	تعاریف پیشین	تعریف (Zaman, 2025)
محوریت	ویژگی‌های فردی و رفتاری رهبر (Do & Minbashian, 2014)	تعامل هوشمندانه و هم‌افزایی رهبر با هوش مصنوعی
ابزار استفاده‌شده	تأکید بر خودتکایی و تصمیم‌گیری مستقل (Neubert et al, 2008; Zhu et al, 2009)	هوش مصنوعی به‌عنوان همیار فعال و تقویت‌کننده
دامنه کاربرد	محیط‌های پیچیده و چالش‌برانگیز (Barbuto & Gifford, 2010)	محیط‌های پیچیده به همراه فناوری و هوش مصنوعی
ویژگی‌های اصلی	قاطعیت، استقلال، تمرکز بر اهداف (Zhou et al, 2022)	همدلی، انعطاف‌پذیری، شفافیت، یادگیری نامحدود
نقش رهبر	تصمیم‌گیرنده مستقل (Neubert et al, 2008)	تصمیم‌گیرنده هوشمند همراه با حمایت هوش مصنوعی

هر چند مبانی نظری رهبری عامل‌محور از منظر کلاسیک عمدتاً بر ویژگی‌های فردی و رفتاری رهبر متمرکز است، اما با گسترش فناوری‌های نوین و پیچیدگی روزافزون محیط‌های سازمانی، نیاز به رویکردی جامع‌تر و فناوری‌محور احساس می‌شود. چارچوب نوین ارائه شده توسط Zaman, (2025) با تأکید بر تعامل هوشمندانه رهبر با هوش مصنوعی، ابعاد جدیدی از رهبری عامل‌محور را معرفی می‌کند که تکمیل‌کننده رویکرد سنتی است. بر این اساس، در این مقاله از هر دو رویکرد استفاده شده است تا الگوی رهبری عامل‌محور توسعه یابد که هم

ویژگی‌های فردی و روانشناختی رهبر و هم نقش فناوری و هوش مصنوعی را در جهت افزایش اثربخشی رهبری در محیط‌های بین‌المللی در نظر گرفته شود.

### نقش رهبری عامل محور در کسب و کارهای بین‌المللی

رهبری عامل محور به عنوان سبکی از رهبری اثربخش، نقش بسزایی در مواجهه با چالش‌های پیچیده کسب و کارهای بین‌المللی ایفا می‌کند. (Ferguson, 2018) در محیط‌های جهانی که با تنوع فرهنگی گسترده، تغییرات سریع فناوری و پیچیدگی‌های اقتصادی همراه است، رهبران این سبک با اتخاذ رویکردهای هوشمندانه و هدفمند، توانسته‌اند سازمان‌ها را به سوی انعطاف‌پذیری، نوآوری و افزایش بهره‌وری هدایت کنند. (Johns, 2025) رهبران عامل محور با تصمیم‌گیری هوشمندانه قابلیت تحلیل دقیق داده‌ها، ارزیابی جامع گزینه‌ها و انتخاب بهترین راهکار متناسب با شرایط پیچیده و متغیر را دارند. این امر به رهبران امکان می‌دهد تا با دقت بیشتری پیامدهای بلندمدت تصمیمات خود را پیش‌بینی کرده و در مواجهه با ریسک‌ها و عدم قطعیت‌های بازارهای بین‌المللی واکنش سریع و مناسبی نشان دهند. (Goyal, 2025) از سوی دیگر، استقلال فکری به رهبران عامل محور امکان می‌دهد تا با تکیه بر دانش تخصصی و تحلیل‌های مستقل خود، از فشارهای محیطی و جهت‌گیری‌های غالب فاصله گرفته و راهکارهای نوآورانه و اثربخش را اتخاذ کنند. این ویژگی موجب تقویت اعتماد به نفس و قدرت تصمیم‌گیری استراتژیک در مواجهه با پیچیدگی‌ها و چالش‌های چندوجهی محیط‌های بین‌المللی می‌شود. (Sundstrom, 2024) علاوه بر این، رهبری عامل محور به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با سرعت و دقت بیشتر به تغییرات محیطی و بازارهای جهانی واکنش نشان دهند. رهبران با بهره‌گیری توانمندی‌های خود، می‌توانند ریسک‌های ناشی از عدم قطعیت را کاهش و استفاده بهینه از فرصت‌های نوظهور را برای کسب و کارهای بین‌المللی به ارمغان آورند. (Goyal, 2025) در نهایت، این سبک رهبری با حفظ تعادل میان اهداف کوتاه‌مدت عملکردی و چشم‌اندازهای بلندمدت، سازمان‌ها را در مسیر رشد مداوم، بقا در شرایط رقابتی، و سازگاری هوشمندانه با تغییرات محیطی هدایت می‌کند. رهبران عامل محور، زمینه‌ساز پویایی سازمان و ارتقاء تاب‌آوری آن در برابر نوسانات و پیچیدگی‌های بازارهای جهانی می‌شوند. (Zhou et al, 2022)

### پیشینه پژوهش

Goyal (2025) در پژوهش خود نشان داد رهبری عامل محور با قرار دادن هوش مصنوعی به عنوان یک شریک با سرعت و دقت و بیشتری به تغییرات محیطی واکنش نشان می‌دهد. از فرصت‌های پیش رو به شکل مطلوبی بهره می‌گیرد. وی همچنین نشان داد که رهبری عامل نقش مهمی در تعهد سازمانی، انگیزه و عملکرد تیمی دارد. که Sundstrom (2024) در پژوهش خود نشان دادند که رهبری عامل محور باعث تقویت شبکه‌های همکاری و همچنین شکل‌گیری ارتباطات موثر در محیط‌های کاری بین‌المللی می‌شود. همچنین اذعان داشت که وجود رهبران عامل محور در سازمان‌های جهانی، موجب افزایش نوآوری و خلاقیت کارکنان می‌شوند. (Yoskovitz & Schechter, 2024) نشان دادند که رهبری عامل محور بر بهبود نوآوری محصول و فرآیند در شرکت‌های بین‌المللی تأثیر مثبت دارد. آنها همچنین نشان دادند که رهبری عامل محور به طور مثبت بر خودکارآمدی و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. (Chen Levi, 2022) اذعان داشتند که رهبران عامل محور باعث کاهش

تعارضات بین‌فرهنگی و بهبود هماهنگی تیمی در سازمان‌های چندملیتی می‌شوند. همچنین معتقدند که رهبران عامل محور با تمرکز بر خودکارآمدی و هدفمندی، عملکرد فروش را در شرکت‌های چندملیتی بهبود می‌بخشند. به عبارتی رفتارهای رهبران عامل محور به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری گروهی در پروژه‌های بین‌المللی کمک می‌کند. (Abele, & Wojciszke (2014) دریافتند که رهبران عامل محور با ایجاد روابط نزدیک‌تر و حمایت‌گرایانه، به بهبود رضایت شغلی و سلامت روانی اعضا کمک می‌کنند. (Dunlop & Scheepers (2023) نشان دادند که سیاست‌ها و راهبردهای حمایتی کسب و کار باعث می‌شود که رهبران عامل محور بتوانند با ایجاد حمایت عاطفی و بازخورد سازنده، عملکرد کاری اعضا را بهبود بخشند. در حقیقت رهبران عامل محور با تأکید بر کنترل و هدفمندی، عملکرد نوآوری در شرکت‌های بین‌المللی را افزایش می‌دهند. کیم و لی (۲۰۲۰) در مطالعه خود خاطر نشان کردند که رهبری عامل محور موجب افزایش رضایت مشتری، وفاداری کارکنان و در نهایت بهره‌وری کسب و کار خواهد شد. (Chingara & Heystek (2019) در مطالعه خود تأیید کردند که رهبری عامل محور موجب افزایش قابلیت حل مسئله و تصمیم‌گیری در تیم‌های بین‌المللی می‌شود. همچنین دریافتند که رهبری عامل محور باعث افزایش رضایت شغلی و کاهش ترک خدمت در سازمان‌های چندملیتی می‌شود. همچنین Davidovitz (2024) & Schechter دریافتند که ویژگی‌های عامل محور رهبران با افزایش اعتماد و رضایت شغلی کارکنان مرتبط است. آنها معتقدند که رهبری عامل محور در محیط‌های کاری پرچالش به افزایش مقاومت روانی و کاهش فرسودگی شغلی کمک می‌کند. در واقع رهبری عامل محور با تقویت حس مسئولیت و استقلال، عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد. براساس مطالعات گذشته می‌توان گفت رهبری عامل محور به‌عنوان یک مفهوم کلیدی در ادبیات مدیریت بین‌الملل مورد توجه قرار گرفته است. بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده، این سبک رهبری را در قالب تأثیر آن بر عملکرد فردی و سازمانی مورد بررسی قرار داده‌اند. با وجود پژوهش‌های متعدد در زمینه رهبری عامل محور، همچنان برخی خلأهای مهم در ادبیات این حوزه به چشم می‌خورد. اکثر مطالعات پیشین، با رویکرد کمی انجام شده‌اند و بیشتر بر نتایج نهایی این سبک رهبری مانند افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی یا نوآوری تمرکز داشته‌اند؛ اما کمتر به این پرداخته‌اند که رهبری عامل محور چگونه و تحت چه شرایطی در بستر واقعی سازمان‌های بین‌المللی شکل می‌گیرد. به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و فناورانه امروزی، تعامل رهبران با فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، یکی از ابعاد کمتر شناخته‌شده و بررسی‌نشده در این حوزه است. همچنین، فهم عمیق‌تری از تجربه زیسته رهبران در مواجهه با چالش‌های چندفرهنگی، فناورانه و راهبردی در سطح جهانی، در ادبیات موجود جای خالی دارد. پژوهش حاضر تلاش می‌کند تا با استفاده از رویکرد کیفی و روش نظریه داده‌بنیاد، به شناسایی ابعاد پنهان و زمینه‌مند این سبک رهبری بپردازد و الگویی مفهومی ارائه دهد که پاسخی به این شکاف‌ها باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

مبانی فلسفی و رویکرد پژوهش. این پژوهش در چارچوب روش‌های کیفی و با رویکرد نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. نظریه داده‌بنیاد، روشی است که به منظور کشف و ساخت نظریه‌هایی برآمده از داده‌های واقعی و میدانی

طراحی شده و به ویژه در زمینه‌های نوظهور و پیچیده کاربرد دارد. در این مطالعه، از رویکرد اشتراوس و کوربین بهره گرفته شده است، زیرا این رویکرد با تاکید بر فرایند نظام‌مند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، امکان استخراج ساختارهای مفهومی دقیق و معنادار را فراهم می‌کند. این انتخاب با توجه به هدف پژوهش که تدوین الگوی رهبری عامل محور است و نیازمند درک عمیق از تعاملات اجتماعی و ساختارهای ذهنی در بستر کسب‌وکارهای بین‌المللی می‌باشد، کاملاً منطبق است. همچنین، رویکرد اشتراوس و کوربین به لحاظ مبانی فلسفی و اعتقادات تفسیرگرایی و ساخت‌گرایی، هماهنگی لازم با ماهیت این پژوهش را دارد. (Fassinger, 2005)

جامعه آماری و نمونه‌گیری. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران کسب‌وکارهای بین‌المللی و اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه رهبری و مدیریت است. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری، تعداد ۱۵ نفر به‌عنوان مشارکت‌کنندگان در تحقیق انتخاب شدند. اساتید انتخاب شده دارای پیشینه پژوهشی قوی در حوزه مدیریت هستند، هرچند که تخصص مستقیم در زمینه رهبری عامل محور ندارند. از سوی دیگر، مدیران حاضر در پژوهش از شرکت‌های معتبر ایرانی با فعالیت‌های گسترده بین‌المللی، شامل صنایع فناوری اطلاعات، صادرات محصولات صنعتی و کشاورزی و خدمات بین‌المللی، انتخاب شده‌اند. معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان شامل دانش تخصصی در حوزه مدیریت، تجربه عملی در کسب‌وکارهای بین‌المللی و توانایی ارائه بینش‌های عمیق درباره چالش‌های رهبری و تحول سازمانی بوده است.

**روش جمع‌آوری داده‌ها.** داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. این روش به دلیل انعطاف‌پذیری بالا و امکان کاوش عمیق در تجارب و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان، انتخاب گردید. سوالات مصاحبه به صورت باز طراحی شدند تا مشارکت‌کنندگان بتوانند آزادانه به بیان تجربیات و نظرات خود بپردازند. تمامی مصاحبه‌ها با رضایت شرکت‌کنندگان ضبط شده، سپس و انویسی و آماده‌سازی برای تحلیل شدند.

روش تحلیل داده‌ها. تحلیل داده‌ها بر اساس روش نظریه داده‌بنیاد به شیوه سه مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. (Birks & Mills, 2015) در این فرایند، ابتدا داده‌ها کدگذاری اولیه شدند، سپس این کدها به مفاهیم و دسته‌بندی‌های محوری تبدیل و در نهایت کدهای انتخابی برای استخراج الگوی مفهومی مورد استفاده قرار گرفتند. نرم‌افزار MAXQDA در روند کدگذاری و سازماندهی داده‌ها به کار گرفته شد تا دقت و نظم فرایند تحلیل افزایش یابد.

**اعتبار و پایایی پژوهش.** جهت تضمین اعتبار و پایایی داده‌های کیفی، چارچوب چهارمعیاره لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) مبنا قرار گرفت که شامل قابلیت اعتماد<sup>۱</sup>، قابلیت انتقال<sup>۲</sup>، قابلیت تأیید<sup>۳</sup> و صداقت<sup>۴</sup> است (Gioia et al, 2013). برای ارتقاء قابلیت اعتماد، نتایج اولیه تحلیل داده‌ها به مشارکت‌کنندگان ارائه و از آنها بازخورد تأیید صحت برداشت‌ها استفاده شد. همچنین، برای افزایش صداقت و قابلیت تأیید، تحلیل داده‌ها به صورت مستقل

1. Credibility
2. Transferability
3. Confirmability
4. Dependability

توسط پژوهشگران همکار بازمینی گردید تا از تاثیر سوگیری‌های فردی جلوگیری شود. فواصل زمانی منظم برای مرور داده‌ها و روش‌ها، برپایی جلسات گروهی و مستندسازی کامل فرایندها نیز به ارتقاء قابلیت انتقال و پایایی کمک کرد در نهایت الگوی پژوهش تدوین گردید..

### تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در جدول زیر ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان نشان داده شده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان

ویژگی‌ها	زیرگروه‌ها	تعداد
جنسیت	مرد	۱۰
	زن	۵
سن	۳۰-۴۰ سال	۵
	۴۱-۵۰ سال	۷
	۵۱ به بالا	۳
تحصیلات	کارشناسی	۰
	کارشناسی ارشد	۳
	دکتری	۱۲
موقعیت شغلی	مدیر	۷
	استاد دانشگاه	۸

در این پژوهش برای استخراج الگوی رهبری عامل‌محور در کسب‌وکارهای بین‌المللی از روش تحلیل مضمون مبتنی بر رویکرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. داده‌های دست‌اول شامل مصاحبه‌های عمیق با مدیران و اساتید دانشگاه بود که به عنوان منبع اصلی داده‌ها برای کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تحلیل قرار گرفتند. علاوه بر این، متون تخصصی و اسناد مرتبط به عنوان داده‌های دست‌دوم و در مرحله مقایسه و آزمون رسیدن به اشباع نظری، مورد بررسی قرار گرفتند. به منظور حفظ اعتبار و صحت تحلیل، کدگذاری داده‌های مصاحبه و متون به صورت مجزا انجام شده و سپس یافته‌های دو منبع داده‌ای در مرحله نهایی تلفیق و مثلث‌سازی گردید. برای شفاف‌سازی فرایند تحلیل، نمونه‌ای از روند کدگذاری در قالب جدول ارائه شده است که شامل نقل قول‌های اصلی، کدهای اولیه، مضامین و مولفه‌های اصلی مدل می‌باشد. این رویکرد ساختاریافته امکان ردیابی دقیق استخراج مفاهیم و روابط میان آن‌ها را فراهم کرده و به درک بهتر خواننده از شکل‌گیری الگو کمک می‌کند.

جدول ۴. نمونه فرایند کدگذاری

دسته ها یا عوامل	کدگذاری انتخاب	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	متن مصاحبه
عوامل علی	فشار برای نوآوری و تحول در کسب‌وکار	فشار فزاینده برای نوآوری، تقویت فرهنگ نوآوری، ضرورت تحول	ضرورت نوآوری، پاسخگویی به نیازهای مشتریان، بازنگری در فرایندهای داخلی در حوزه نوآوری، رقابت جهانی	من معتقدم که امروزه سازمان‌ها با فشار فزاینده‌ای برای نوآوری و تحول مواجه هستند. این فشار از عوامل متعددی نشئت می‌گیرد، از جمله تغییرات سریع فناوری، افزایش رقابت جهانی، و نیاز به پاسخگویی به خواسته‌های متغیر مشتریان. بسیاری از مدیران بر این باورند که بدون نوآوری مستمر و تحول ساختاری، سازمان‌ها نمی‌توانند جایگاه خود را در بازار حفظ کنند. در نتیجه، فشار برای نوآوری نه تنها یک ضرورت استراتژیک، بلکه عاملی کلیدی در تحریک رفتارهای رهبری عامل محور و اتخاذ تصمیمات تحول‌آفرین محسوب می‌شود. این فشار سازمان‌ها را وادار می‌کند تا فرایندهای داخلی خود را بازنگری کنند و فرهنگ نوآوری را در تمامی سطوح سازمانی تقویت نمایند (مشارکت‌کننده ۲)
	نیاز به خودکارآمدی رهبر	مدیریت فشارها و بحران‌ها، اعتماد به توانایی‌های فردی	قاطعیت در تصمیم‌گیری، اطمینان نسبت به توانایی‌ها، آمادگی برای مواجهه با مشکلات، باور به یافتن راه‌حل‌های موثر، افزایش اعتماد به نفس	به نظرم رهبر باید نسبت به توانایی‌ها و ظرفیت‌های خودش اطمینان داشته باشد تا بتواند در شرایط بحرانی، با قاطعیت تصمیم بگیرد. وقتی این اعتماد وجود نداشته باشد، هرگونه تردید و دودلی می‌تواند تیم را دچار سردرگمی کند و از پیشبرد اهداف باز دارد. در واقع، رهبر باید خود را برای مواجهه با مشکلات و فشارهای روزمره آماده بداند و باور داشته باشد که می‌تواند راه‌حل‌های موثر پیدا کند. این باور به توانمندی‌ها نه تنها در نحوه تصمیم‌گیری تأثیرگذار است، بلکه به ایجاد انگیزه و اعتماد در میان اعضای تیم نیز کمک می‌کند (مشارکت‌کننده ۱۴)
عوامل زمینه‌ای	فشار رقابتی شدید در بازار جهانی	فشار رقابتی، خطر کاهش سهم بازار	رقابت شدید، سرعت تغییرات، از دست دادن فرصت‌ها، نیاز به واکنش سریع	من معتقدم در بازار جهانی امروز، فشار رقابتی بسیار شدید است و شرکت‌ها باید همواره نوآوری کنند تا بتوانند جایگاه خود را حفظ کنند. این فشار، مدیران را ملزم می‌کند که تصمیم‌های سریع و دقیقی اتخاذ کنند، چرا که کوچک‌ترین تأخیر می‌تواند منجر به از دست رفتن فرصت‌های کلیدی و کاهش سهم بازار شود. در چنین فضایی، استرس ناشی از رقابت بالا بسیار محسوس است و تنها تیم‌هایی موفق خواهند بود که توانایی واکنش سریع به تغییرات بازار و بهره‌گیری از فرصت‌ها را داشته باشند (مشارکت‌کننده ۸)

دسته‌ها یا عوامل	کدگذاری انتخاب	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	متن مصاحبه
عوامل مداخله‌گر	تجربه و بلوغ رهبری	مدیریت تعارضات، تجربه و آگاهی، درک بهتر منابع	درک عمیق فرایندهای سازمانی، اهمیت و ضرورت تجربه، بلوغ فکری و روانی	من اعتقاد دارم که تجربه و بلوغ رهبری نقش بسیار مهمی در توانایی مدیر برای مدیریت شرایط پیچیده دارد. زمانی که یک رهبر با سال‌ها تجربه و آگاهی عمیق از فرایندهای سازمانی مواجه است، می‌تواند سریع‌تر تصمیمات درست اتخاذ کند و با درک بهتر از منابع و محدودیت‌ها، تیم را به سمت اهداف راهبری کند. بالعکس، رهبرانی که سطح بلوغ کمتری دارند ممکن است در مواجهه با تعارضات و فشارهای محیطی دچار سردرگمی شوند که این موضوع می‌تواند به کاهش اثربخشی تیم و کاهش بهره‌وری منجر شود (مشارکت‌کننده ۲)
	حمایت سازمانی	وجود زیرساخت‌های حمایتی، حمایت از رهبر	اعطای اختیارات کافی در تصمیم‌گیری، ایجاد بستر روانی امن، امکان تأمین منابع	به نظرم حمایت سازمانی نقش کلیدی در تسهیل یا تضعیف رفتارهای رهبری عامل‌محور ایفا می‌کند. در واقع، زمانی که سازمان از طریق تأمین منابع، اعطای اختیارات تصمیم‌گیری، و ایجاد بستر روانی امن، از رهبران خود حمایت می‌کند، احتمال بروز رفتارهای نوآورانه، مستقل و تحول‌محور افزایش می‌یابد. حمایت سازمانی نه تنها موجب افزایش احساس ارزشمندی و خودکارآمدی در رهبران می‌شود، بلکه به عنوان یک عامل مداخله‌گر می‌تواند شدت یا ضعف اثر سایر متغیرها را نیز تعدیل کند. در شرایطی که سازمان فاقد حمایت ساختاری و فرهنگی لازم باشد، حتی رهبرانی با قابلیت‌های بالا نیز ممکن است در تحقق رفتارهای عامل‌محور با مانع مواجه شوند. از این‌رو، حمایت سازمانی به‌عنوان یکی از پیش‌نیازهای کلیدی برای فعال‌سازی ظرفیت‌های رهبری عامل‌محور در بستر کسب‌وکارهای بین‌المللی شناخته می‌شود (مشارکت‌کننده ۱۱)

دسته ها یا عوامل	کدگذاری انتخاب	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	متن مصاحبه
راهنمها	تقویت مهارت‌های ارتباطی بین فرهنگی	پیچیدگی‌های ارتباطی بین فرهنگی، چالش‌های ارتباطی در محیط بین‌المللی	تفاوت در سبک‌های ارتباطی و زبان بدن، بروز سوءتفاهم‌های فرهنگی، نیاز به درک تفاوت‌های فرهنگی، اهمیت سازگاری در شیوه ارتباط	وقتی در محیط‌های بین‌المللی کار می‌کنید، خیلی زود متوجه می‌شید که صرف دانستن زبان مشترک، مثلاً انگلیسی، برای ارتباط مؤثر کافی نیست. تفاوت در سبک‌های ارتباطی، زبان بدن، لحن و حتی شیوه‌های ابراز مخالفت می‌تونه باعث سوءتفاهم‌های جدی بشه. من بارها دیدم که یک جمله یا رفتار ساده، در یک فرهنگ طبیعی تلقی می‌شه اما در فرهنگ دیگه سوءبرداشت ایجاد می‌کنه. به نظرم، رهبرانی که در چنین فضاهایی کار می‌کنن، باید مهارت‌های ارتباطی بین فرهنگی داشته باشن مهارت‌هایی مثل درک تفاوت‌های فرهنگی، سازگاری ارتباطی و حساسیت نسبت به زمینه‌های اجتماعی. این مهارت‌ها متأسفانه خیلی وقت‌ها نادیده گرفته می‌شن، در حالی که برای موفقیت در تیم‌های بین فرهنگی کاملاً حیاتی‌ان (مشارکت کننده ۹)
	بهبود مهارت تصمیم‌گیری هوشمندانه	چالش‌های تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری مناسب و دقیق	تلفیق دانش تخصصی و تحلیل داده‌ها، درک عمیق از بازار و فرهنگ، انتخاب گزینه‌های استراتژیک بهینه	تصمیم‌گیری هوشمندانه مستلزم تلفیق دانش تخصصی، تحلیل داده‌های محیطی و درک عمیق از زمینه‌های فرهنگی و بازارهای هدف است. مطالعات نشان می‌دهد که رهبران آژنتیک با بهره‌گیری از مهارت‌های تصمیم‌گیری هوشمندانه، قادرند در مواجهه با پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌های بازارهای بین‌المللی، گزینه‌های استراتژیک بهینه را انتخاب کرده و به شکل مؤثرتری سازمان را هدایت کنند فرآیند بهبود مهارت تصمیم‌گیری هوشمندانه شامل توسعه توانایی‌های تحلیلی، افزایش آگاهی موقعیتی و تقویت ظرفیت‌های شناختی برای پیش‌بینی پیامدهای مختلف هر تصمیم است. همچنین، رهبری عامل محور به واسطه انعطاف‌پذیری فکری و مهارت در تطبیق تصمیمات با شرایط متغیر، زمینه‌ساز ایجاد تحول پایدار در سازمان‌های بین‌المللی می‌شود (Zaman (2025)

دسته ها یا عوامل	کدگذاری انتخاب	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	متن مصاحبه
پیامدها	افزایش بهره‌وری کسب و کار	اثر بخشی و کارایی سازمانی، کاهش هزینه	استفاده بهینه از منابع، دستیابی به نتایج با کمترین هزینه و زمان، کاهش ضایعات سازمانی	رهبران عامل محور با اتخاذ راهبردهای موثر، افزایش مهارت‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری هوشمندانه، قادر به ارتقاء بهره‌وری تیم‌ها و سازمان‌های خود هستند. به طور خاص، توانمندسازی کارکنان، بهبود هماهنگی بین فرهنگی و ایجاد فضای حمایتی، نقش مهمی در بهبود کارایی سازمانی ایفا می‌کنند. رهبران اژنتیک با تسهیل فرآیندهای نوآورانه و ایجاد انگیزه در اعضای تیم، موجب می‌شوند تا منابع انسانی و مادی به نحو احسن به کار گرفته شوند که در نهایت منجر به افزایش اثربخشی و کاهش ضایعات سازمانی می‌شود (Davidovitz & Schechter (2024)
	کاهش آسیب‌پذیری کسب و کار	کاهش خطرات و تهدیدات، شناخت ریسک‌ها و رفع آنها	شناسایی زود هنگام ریسک‌ها، کاهش نوسانات و مشکلات، آمادگی برای سناریوهای مختلف	به نظر من رهبری صرفاً اداره کردن بحران‌ها کافی نیست. رهبر باید از قبل به فکر باشد، یعنی بتواند تغییرات بالقوه رو شناسایی کند و برای سناریوهای مختلف آماده باشد. ما وقتی از رهبری اژنتیک صحبت می‌کنیم، در واقع از یک سبک رهبری صحبت می‌کنیم که نه تنها واکنش‌گرا نیست، بلکه به‌طور فعالانه در پی شناخت ریسک‌ها و ساختن ظرفیت تاب‌آوری سازمانه، استفاده و بهره‌گیری از این سبک رهبری، میزان آسیب‌پذیری در برابر بحران‌های بیرونی مثل نوسانات ارزی یا مشکلات زنجیره تأمین را به‌مراتب کمتر می‌کند. چون رهبر عامل محور با دید سیستمی، داده‌محور و مسئولانه تصمیم می‌گیرد، نه صرفاً بر اساس فشار لحظه‌ای. این امر تهدیدات رو کم می‌کند و کسب و کار کمتر متضرر میشه (مشارکت کننده ۶)

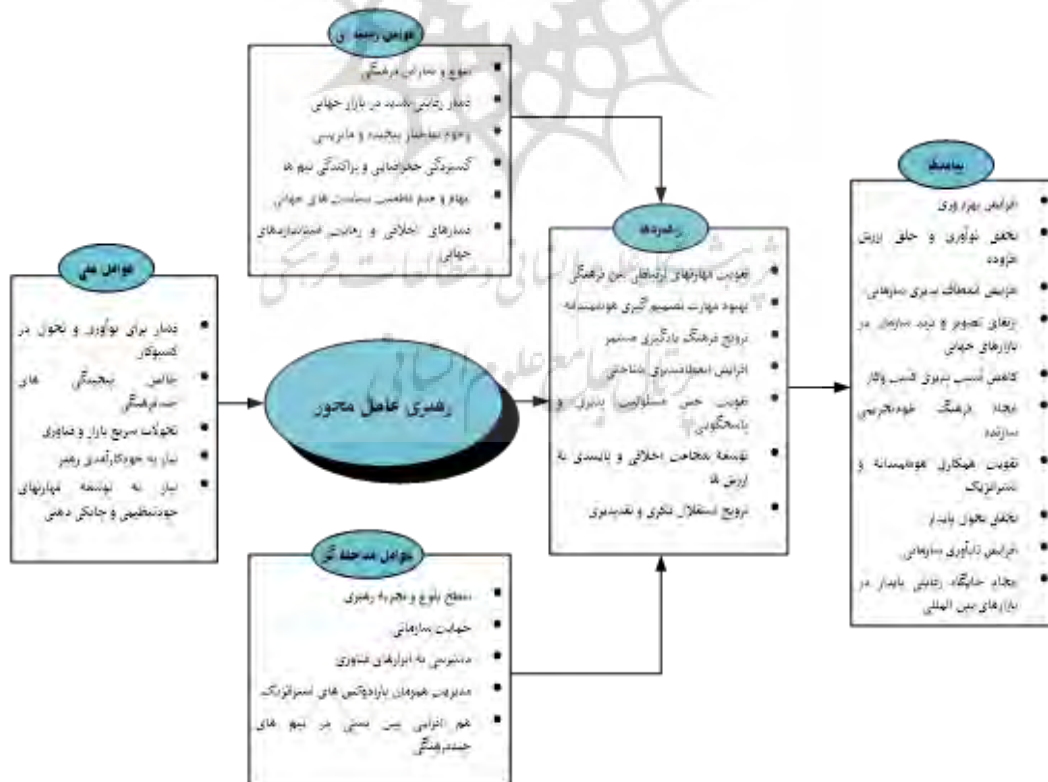
همان‌طور که در جدول شماره ۴ مشاهده شد، نمونه‌ای از فرایند کدگذاری ارائه گردید تا شیوه استخراج کدهای انتخابی و مولفه‌های اصلی به وضوح مشخص گردد. بنابراین در جدول زیر تمامی مولفه‌های احصاء شده رهبری عامل محور در کسب و کارهای بین المللی قبل ترسیم الگوی پژوهش نشان داده شده است.

#### جدول ۵. مولفه‌های رهبری عامل محور در کسب و کارهای بین المللی

عوامل علی	راهبردها
فشار برای نوآوری و تحول در کسب و کار	تقویت مهارت‌های ارتباطی بین فرهنگی
چالش پیچیدگی‌های چندفرهنگی	بهبود مهارت تصمیم‌گیری هوشمندانه
تحولات سریع بازار و فناوری	ترویج فرهنگ یادگیری مستمر
نیاز به خودکارآمدی رهبر	افزایش انعطاف‌پذیری شناختی
خودتنظیمی و چابکی ذهنی	

عوامل علی	راهبردها
عوامل زمینه‌ای	تقویت حس مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
تنوع و تعارض فرهنگی	توسعه شجاعت اخلاقی و پابندی به ارزش‌ها
فشار رقابتی شدید در بازار جهانی	ترویج استقلال فکری و نقدپذیری
وجود ساختار پیچیده و ماتریسی	پیامدها
گسترده‌ی جغرافیایی و پراکندگی تیم‌ها	افزایش بهره‌وری
ابهام و عدم قطعیت سیاست‌های جهانی	تحقق نوآوری و خلق ارزش افزوده
فشارهای اخلاقی و رعایت استانداردهای جهانی	افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی
عوامل مداخله‌گر	ارتقای تصویر و برند سازمان در بازارهای جهانی
سطح بلوغ و تجربه رهبری	کاهش آسیب‌پذیری کسب و کار
حمایت سازمانی	ایجاد فرهنگ خودتحریمی سازنده
دسترسی به ابزارهای فناوری	تقویت همکاری هوشمندانه و استراتژیک
مدیریت هم‌زمان پارادوکس‌های استراتژیک	تحقق تحول پایدار
هم‌افزایی بین‌نسلی در تیم‌های چندفرهنگی	افزایش تاب‌آوری سازمانی
	ایجاد جایگاه رقابتی پایدار در بازارهای بین‌المللی

پس از شناسایی عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای رهبری عامل محور در تحول کسب و کارهای بین‌المللی که شرح آن در جدول ۵ نشان داده شد. الگوی پژوهش با توجه به رویکرد داده بنیاد ترسیم گردید.



شکل ۱. الگوی پژوهش

## تشریح الگو

خودتنظیمی و چابکی ذهنی به‌عنوان عوامل علی رهبری عامل‌محور، نقش زیرساختی در شکل‌گیری عاملیت رهبران ایفا می‌کنند. خودتنظیمی، ظرفیت کنترل هیجانات، افکار و رفتارها در راستای اهداف سازمانی است که موجب تصمیم‌گیری آگاهانه در شرایط پرتنش و پیچیده می‌شود. چابکی ذهنی نیز توانایی رهبر در تغییر سریع الگوهای فکری، جابجایی میان رویکردهای تحلیلی و شهودی، و سازگاری شناختی با موقعیت‌های متغیر است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رهبران آرژانتیک با تکیه بر این دو مؤلفه توانسته‌اند در مواجهه با ابهام، چندفرهنگی‌بودن و بحران‌های جهانی، رفتارهای کنشگرانه و خلاق از خود بروز دهند. این عامل، عاملیت فعال را ممکن می‌سازد و می‌تواند به ارتقاء انعطاف‌پذیری شناختی، ثبات هیجانی و توان تصمیم‌سازی در محیط‌های بین‌المللی کمک کند. از سوی دیگر، چالش پیچیدگی‌های چندفرهنگی به‌عنوان یکی از عوامل علی تعیین‌کننده در شکل‌گیری رهبری عامل‌محور مطرح است که به موانع و فرصت‌های ناشی از تنوع فرهنگی در سازمان‌های بین‌المللی اشاره دارد. این پیچیدگی‌ها شامل تفاوت‌های عمیق در ارزش‌ها، باورها، زبان، نگرش‌ها و شیوه‌های ارتباطی است که تعاملات سازمانی و تصمیم‌گیری‌ها را پیچیده‌تر می‌کند. رهبران عامل‌محور در این پژوهش توانایی شناسایی و مدیریت این تفاوت‌ها را به‌عنوان بخشی از ویژگی‌های خود نشان داده‌اند که انسجام سازمانی و همکاری مؤثر در محیط‌های چندفرهنگی را تسهیل می‌کند. توسعه مهارت‌هایی مانند حساسیت فرهنگی، انعطاف‌پذیری رفتاری و قابلیت میان‌فرهنگی نیز در داده‌ها به‌عنوان موارد مهم مورد تأکید قرار گرفته است. در نتیجه، مواجهه با پیچیدگی‌های چندفرهنگی، همان‌طور که در این پژوهش مشاهده شد، نه تنها مانعی برای عملکرد سازمانی محسوب نمی‌شود بلکه بستری برای یادگیری سازمانی و تقویت توانمندی‌های رهبری فراهم می‌آورد.

با استناد به یافته‌های پژوهش، وجود ساختار پیچیده و ماتریسی به‌عنوان یکی از عوامل زمینه‌ای، بستر سازمانی خاصی را شکل می‌دهد که نیاز به رهبری عامل‌محور را الزامی و مؤثر می‌سازد. در ساختار ماتریسی، تقاطع چند بعد سازمانی مانند عملکرد، محصول و جغرافیا موجب افزایش پیچیدگی در خطوط گزارش‌دهی، تصمیم‌گیری و هماهنگی میان واحدها می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که این پیچیدگی‌ها مستلزم وجود رهبرانی است که قادر باشند در شرایط عدم قطعیت و تعارض‌های ساختاری، به‌طور همزمان چند نقش و مسئولیت را مدیریت کنند و با بهره‌گیری از توانمندسازی، تسهیل تعاملات و ایجاد هم‌افزایی میان ذی‌نفعان، بهره‌وری سازمان را حفظ و ارتقاء دهند. همچنین ساختار ماتریسی، الزامات چابکی سازمانی، تفکر سیستمی و مهارت‌های بین‌فردی پیشرفته را افزایش می‌دهد که در داده‌های این پژوهش به‌عنوان زمینه‌ساز ظهور و توسعه رهبری عامل‌محور به‌عنوان سبکی تحول‌گرا و مسئولیت‌پذیر مطرح شده‌اند. از سوی دیگر، گستردگی جغرافیایی و پراکندگی تیم‌ها ساختار و دینامیک کسب‌وکارهای بین‌المللی را به‌طور قابل‌توجهی پیچیده می‌کند. این عامل به پراکندگی فیزیکی اعضای تیم‌ها در مناطق زمانی، فرهنگی و سیاسی مختلف اشاره دارد که یافته‌های پژوهش آن را موجب چالش‌های ارتباطی، هماهنگی و انسجام تیمی می‌داند. رهبران حاضر در این شرایط نیازمند قابلیت‌های ویژه‌ای در مدیریت از راه دور،

تسهیل تعاملات میان فرهنگی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین ارتباطی هستند تا بتوانند فاصله‌های جغرافیایی را به فرصت‌های استراتژیک تبدیل کنند. داده‌ها همچنین بر اهمیت توسعه مهارت‌هایی مانند انعطاف‌پذیری، قابلیت تصمیم‌گیری سریع و مدیریت پیچیدگی تأکید دارند و نشان می‌دهند که ایجاد ساختارهای حمایتی و فرهنگ سازمانی مشارکتی در میان تیم‌های پراکنده نقش مهمی در تقویت همکاری اثربخش و نوآوری مستمر ایفا می‌کند. در مجموع، گستردگی جغرافیایی به‌عنوان عاملی زمینه‌ای، رهبران عامل محور را ملزم می‌کند تا سبک رهبری خود را متناسب با این چالش‌ها به‌کار گرفته و توانمندسازی سازمان را در سطوح متنوع جغرافیایی تضمین نمایند.

دسترسی به ابزارهای فناوری در بستر رهبری عامل محور، نقش تسهیل‌کننده و قدرت‌بخش در فرایندهای تصمیم‌گیری، هماهنگی و نوآوری ایفا می‌کند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در سازمان‌های بین‌المللی پیچیده، فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی امکان برقراری ارتباط مستمر و کارآمد میان تیم‌های پراکنده جغرافیایی را فراهم می‌آورند و به رهبران این فرصت را می‌دهند که اطلاعات را سریع‌تر جمع‌آوری و تحلیل کنند و تصمیمات استراتژیک اتخاذ نمایند. علاوه بر این، فناوری‌های دیجیتال به توسعه مهارت‌های یادگیری سازمانی، همکاری تعاملی و بهبود شفافیت فرآیندها کمک کرده و در نتیجه، چابکی سازمانی و توانمندسازی کارکنان را ارتقاء می‌بخشند. دسترسی به این ابزارها موانع ارتباطی را کاهش داده و بهره‌وری را در محیط‌های پیچیده و پویا افزایش می‌دهد که این موضوع در داده‌های پژوهش به‌عنوان عاملی تسهیل‌کننده برای ظهور رهبری عامل محور مطرح شده است. از سوی دیگر، مدیریت هم‌زمان پارادوکس‌های استراتژیک، یکی دیگر از ظرفیت‌های رهبران عامل محور است که به توانایی آنان در مواجهه و تعادل‌سازی میان نیازهای متضاد و هم‌زمان اشاره دارد. یافته‌های پژوهش بر وجود این پارادوکس‌ها در محیط‌های پیچیده کسب‌وکارهای بین‌المللی تأکید دارند؛ پارادوکس‌هایی همچون تعارض میان ثبات و تغییر، کوتاه‌مدت و بلندمدت، مرکزیت و غیرمتمرکز بودن، و نوآوری و کارایی. رهبران عامل محور با درک و پذیرش این تضادها، تلاش می‌کنند نه تنها تعادل میان آن‌ها برقرار کنند بلکه از آن‌ها به‌عنوان فرصت خلق ارزش افزوده و تقویت مزیت رقابتی بهره ببرند. این مهارت نیازمند تفکر سیستمی، انعطاف‌پذیری شناختی و توانمندی‌های حل مسئله در سطح بالا است تا منابع محدود بهینه تخصیص یافته و ساختارها و فرآیندهای سازمانی در جهت هم‌افزایی این پارادوکس‌ها هدایت شوند. بدین ترتیب، توانایی مدیریت هم‌زمان پارادوکس‌های استراتژیک به رهبران عامل محور کمک می‌کند تا در برابر فشارهای محیطی واکنش‌پذیر نباشند و با کنشگرایی فعال، مسیر تحول پایدار را تسهیل نمایند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که توسعه شجاعت اخلاقی و پایبندی به ارزش‌ها از جمله راهبردهایی است که رهبران عامل محور برای تصمیم‌گیری در موقعیت‌های دشوار به آن متوسل می‌شوند. شجاعت اخلاقی در این زمینه به معنای ایستادگی در برابر فشارهای محیطی، تضاد منافع یا تصمیم‌گیری‌های صرفاً سودمحور است، و به رهبر کمک می‌کند تا به اصول اخلاقی و ارزش‌های بنیادی وفادار بماند. مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر این باور بودند که چنین رویکردی، نه تنها اعتماد سازمانی و انسجام فرهنگی را تقویت می‌کند، بلکه موجب الگوسازی رفتاری برای کارکنان نیز می‌شود. همچنین، استقلال فکری و نقدپذیری به‌عنوان راهبردهای مهم دیگر، توسط برخی از مشارکت‌کنندگان مورد تأکید قرار گرفت. در این زمینه، رهبر آژنتیک به‌گونه‌ای عمل می‌کند که فضا را برای تفکر

مستقل، بازخوردپذیری و پرسشگری در سطوح مختلف سازمانی مهیا می‌سازد. این ویژگی به‌ویژه در محیط‌های بین‌المللی که با تنوع فرهنگی، پیچیدگی تصمیم‌گیری و تفاوت دیدگاه‌ها همراه است، اهمیتی مضاعف می‌یابد. به‌کارگیری این راهبردها به شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مبتنی بر مسئولیت‌پذیری، گفت‌وگوی باز و یادگیری مستمر منجر می‌شود که همگی از بسترهای تسهیل‌کننده رهبری عامل‌محور محسوب می‌شوند.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پیاده‌سازی سبک رهبری عامل‌محور، به شکل‌گیری مزیت‌های پایداری در سطح سازمان کمک می‌کند که دو پیامد راهبردی آن، افزایش تاب‌آوری سازمانی و تقویت جایگاه رقابتی در بازارهای بین‌المللی است. بر اساس مصاحبه‌ها، مشارکت‌کنندگان بر این نکته تأکید داشتند که رهبران عامل‌محور با بهره‌گیری از مهارت‌هایی نظیر خودتنظیمی، انعطاف‌پذیری شناختی، تصمیم‌گیری مشارکتی و پایداری به اصول اخلاقی، محیطی را در سازمان ایجاد می‌کنند که در آن، یادگیری مستمر، مسئولیت‌پذیری فردی و پاسخ‌گویی جمعی تقویت می‌شود. در چنین بستری، سازمان نه تنها در برابر نوسانات و بحران‌های خارجی دچار گسست عملکردی نمی‌شود، بلکه با تحلیل موقعیت، بازسازی فرایندها و بسیج منابع، ظرفیت انطباق و بازیابی خود را ارتقاء می‌دهد. این نوع تاب‌آوری، از دید مشارکت‌کنندگان، صرفاً واکنش موقت به بحران‌ها نیست، بلکه نوعی بلوغ سازمانی و ذهنی است که به رهبران امکان می‌دهد در شرایط دشوار نیز هدایت‌گر بمانند. از سوی دیگر، مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که رهبران عامل‌محور، با تصمیم‌گیری آگاهانه، بهره‌گیری از ظرفیت‌های انسانی و فناورانه، و تکیه بر ارزش‌آفرینی درونی، توان ایجاد تمایز رقابتی پایدار را دارند. این تمایز، نه فقط در سطح نتایج اقتصادی، بلکه در اعتبار برند، افزایش وفاداری ذی‌نفعان و ارتقاء انسجام فرهنگی سازمان نیز نمود می‌یابد. در محیط رقابتی و چندلایه بین‌المللی، سازمان‌هایی که از سبک رهبری عامل‌محور برخوردارند، به‌واسطه ظرفیت بالا در تطبیق‌پذیری با تغییرات محیطی، مدیریت تنوع فرهنگی و استفاده از فناوری‌های نوین، قادرند مزیت رقابتی خود را حفظ و حتی تقویت کنند. این سبک رهبری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نه تنها در شرایط ثبات، بلکه در دوران بحران و تغییر نیز عملکردی اثربخش و معنادار از خود نشان دهند.

### بحث و نتیجه‌گیری

رهبری عامل‌محور به‌مثابه یک الگوی نوین در مدیریت بین‌المللی، پاسخی مفهومی و کاربردی به چالش‌های پیچیده و چندلایه کسب‌وکارهای جهانی ارائه می‌دهد. الگویی که نه تنها از منظر ساختار مفهومی، ترکیبی از عوامل فردی، سازمانی و محیطی را در نظر می‌گیرد، بلکه از طریق تمرکز بر عاملیت فعال، امکان بازتعریف نقش رهبر را در زمینه‌های استراتژیک، اخلاقی و فرهنگی فراهم می‌سازد. رهبری عامل‌محور نه یک سبک مدیریتی محدود، بلکه یک رویکرد تحول‌گرا، انطباق‌پذیر و ارزش‌محور است که زمینه‌ساز شکل‌گیری مزیت رقابتی پایدار و تاب‌آوری سازمانی در بازارهای بین‌المللی می‌شود. رهبری در محیط‌های بین‌المللی تنها با تکیه بر الگوهای کلاسیک قابل تبیین نیست، بلکه مستلزم به‌کارگیری سازوکارهایی چون کنش‌گری هوشمند، یادگیری مستمر و سازگاری خلاقانه است که رهبران را قادر می‌سازد به‌صورت فعالانه با پیچیدگی‌ها و تغییرات محیطی مواجه شوند. در چنین زمینه‌ای، شناسایی مؤلفه‌های سازنده رهبری عامل‌محور، به‌واسطه‌ی رویکرد داده‌بنیاد، زمینه‌ای برای فهم بهتر ابعاد تأثیرگذار

بر تحول پایدار در سازمان‌های بین‌المللی فراهم می‌سازد. پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی رهبری عامل‌محور کلید تحول پایدار در کسب‌وکارهای بین‌المللی انجام پذیرفت. پس از تحلیل داده‌ها الگوی پژوهش تدوین گردید. در ادامه نتایج پژوهش براساس تحلیل داده‌ها و الگوی ترسیم شده تبیین خواهد شد. فشار برای نوآوری و تحول، به عنوان یکی از عوامل علی، بیانگر نیاز مداوم سازمان‌ها به به‌روزرسانی و تطبیق با محیط پویا و پیچیده کسب‌وکارهای بین‌المللی است. رهبران عامل‌محور با ویژگی‌هایی همچون خوداتکایی، تصمیم‌گیری مستقل و قابلیت مواجهه با عدم قطعیت، به خوبی قادرند این فشارها را مدیریت کرده و تغییرات ضروری را به صورت استراتژیک و هدفمند هدایت کنند. این فشار نه تنها یک عامل بیرونی است بلکه به عنوان محرکی درونی نیز عمل می‌کند که رهبران را به سمت خلق راهکارهای نوآورانه و تحول‌گرا سوق می‌دهد. در نتیجه، الگوی رهبری عامل‌محور، یک پاسخ کارآمد و تطبیق‌پذیر به این فشارها ارائه می‌دهد که به حفظ پایداری و رشد سازمان کمک می‌کند. در الگوی رهبری عامل‌محور، خودکارآمدی یک ویژگی بنیادین به شمار می‌رود. خودکارآمدی، یعنی باور رهبر به توانایی خود در تأثیرگذاری، تصمیم‌گیری مؤثر و هدایت موفقیت‌آمیز سازمان در شرایط پیچیده و نامطمئن. به عبارتی در شرایط پرچالش و متغیر محیط کسب‌وکارهای بین‌المللی، رهبر نیاز دارد به توانمندی‌های خود در تصمیم‌گیری، هدایت تیم و مقابله با ابهام اعتماد داشته باشد. این باور درونی به توانایی، پیش‌نیاز بروز رفتارهای آژنتیک است. یافته‌های این پژوهش در این زمینه با نتایج مطالعات (Vihari و Avolio, & Walumbwa (2014) و (Yadav (2021) مطابقت دارد. این محققان نیز معتقدند که خودکارآمدی بالا در رهبران، آن‌ها را قادر می‌سازد در موقعیت‌های پرفشار، نقش فعال، هدفمند و تحول‌آفرین ایفا کنند؛ ویژگی‌هایی که در قلب الگوی رهبری عامل‌محور قرار دارند. با توجه به نتایج تنوع و تعارض فرهنگی به‌عنوان یکی از عوامل زمینه‌ای مهم، محیطی پیچیده و چندبعدی را در کسب‌وکارهای بین‌المللی ایجاد می‌کند که رهبران عامل‌محور باید با آن روبرو شوند. این تنوع نه تنها فرصت‌های یادگیری و نوآوری را افزایش می‌دهد، بلکه می‌تواند منبع تعارض و چالش در ارتباطات و تصمیم‌گیری باشد. رهبران عامل‌محور با بهره‌مندی از خودآگاهی و توانمندی در مدیریت تعارض، می‌توانند این چالش‌ها را به فرصت‌های استراتژیک تبدیل کنند و به توسعه فرهنگ سازمانی منسجم و کارآمد کمک کنند. براساس یافته‌ها می‌توان گفت که در کسب‌وکارهای بین‌المللی، رهبران باید ضمن حفظ عاملیت فردی و قدرت تصمیم‌گیری، چارچوب‌های اخلاقی و قوانین بین‌المللی را نیز مدنظر قرار دهند تا علاوه بر حفظ اعتبار سازمان، مسیر رشد پایدار و مسئولانه‌ای را طی کنند. رهبری عامل‌محور در این راستا، با تأکید بر صداقت، مسئولیت‌پذیری و تعهد به ارزش‌های اخلاقی، چارچوبی قوی برای پاسخگویی به این فشارها فراهم می‌کند و نقش کلیدی در تعادل بین اهداف سازمانی و الزامات اخلاقی ایفا می‌کند. همچنین بر مبنای یافته‌ها رهبرانی که از تجربه گسترده و بلوغ روانی بالاتری برخوردارند، بهتر می‌توانند خودکارآمدی، تصمیم‌گیری مستقل و مدیریت فشارهای محیطی را به کار بگیرند و چالش‌های پیچیده کسب‌وکارهای بین‌المللی را به فرصت تبدیل کنند. به بیان دیگر، بلوغ و تجربه به عنوان فاکتورهای تسهیل‌کننده، نقش واسطه‌ای مهمی در تقویت رفتارهای عامل‌محور و اثربخشی رهبری ایفا می‌کنند. حمایت سازمانی نقش کلیدی در تسهیل اجرای الگوی رهبری عامل‌محور ایفا می‌کند. وجود منابع، ساختارهای حمایتی و فرهنگ سازمانی مثبت به رهبران اجازه می‌دهد تا با اعتماد به نفس و خودکارآمدی بالاتر،

تصمیم‌گیری مستقل و اقدامات تحول‌گرا را به کار گیرند. به عبارت دیگر، حمایت سازمانی عاملی است که می‌تواند توانایی رهبر برای مقابله با فشارهای محیطی و اجرای رفتارهای عامل‌محور را تقویت یا تضعیف کند. مطالعه Chingara & Heystek, (2019) نیز نشان می‌دهد که حمایت سازمانی، از جمله حمایت‌های روانی و ساختاری، به عنوان عاملی مهم در ارتقای اثربخشی رهبری عمل می‌کند و موجب افزایش انگیزه و تاب‌آوری رهبران در مواجهه با چالش‌ها می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر با این نتایج کاملاً همخوانی دارد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر می‌توان بیان داشت که ترویج فرهنگ یادگیری مستمر به عنوان یکی از راهبردهای کلیدی در الگوی رهبری عامل‌محور، نقش حیاتی در توسعه توانمندی‌ها و افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی ایفا می‌کند. این فرهنگ، رهبران و اعضای سازمان را تشویق می‌کند تا همواره به ارتقای دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های خود متعهد باشند و به روزرسانی مداوم را بخشی جدایی‌ناپذیر از فرآیند کاری خود بدانند. در محیط‌های پیچیده و پرسرعت کسب‌وکارهای بین‌المللی، یادگیری مستمر به رهبران این امکان را می‌دهد که با تغییرات سریع سازگار شده، نوآوری را تسریع کنند و تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر و راهبردی‌تری اتخاذ نمایند. از این رو، ترویج یادگیری مستمر نه تنها به افزایش خودکارآمدی و عاملیت رهبران کمک می‌کند، بلکه به تثبیت فرهنگ سازمانی مثبت و تحول‌گرا منجر می‌شود. بهبود مهارت تصمیم‌گیری هوشمندانه نیز یکی دیگر از عوامل راهبردی کلیدی در الگوی رهبری عامل‌محور است که توانمندی رهبران را در تحلیل موقعیت‌ها، ارزیابی گزینه‌ها و انتخاب بهترین مسیر عملیاتی افزایش می‌دهد. این مهارت به رهبران کمک می‌کند تا در شرایط پیچیده و نامطمئن کسب‌وکارهای بین‌المللی، با حفظ تمرکز و استفاده از داده‌های دقیق، تصمیمات مؤثر و به‌موقع اتخاذ کنند که منجر به تحقق اهداف سازمان و افزایش پایداری آن می‌شود. یافته‌های این پژوهش با مطالعه Zaman (2025) کاملاً همخوانی دارد؛ این مطالعه تأکید می‌کند که تصمیم‌گیری هوشمندانه و آگاهانه، نقش محوری در موفقیت رهبری عامل‌محور و تحقق تحول پایدار ایفا می‌کند. تحقق نوآوری و خلق ارزش افزوده به عنوان یکی از پیامدهای کلیدی رهبری عامل‌محور در این پژوهش شناسایی شد. رهبری عامل‌محور با تقویت خودباوری، اقدام‌گری و مسئولیت‌پذیری در کارکنان، زمینه‌ساز ایجاد ایده‌های نوآورانه و بهبود مستمر در کسب‌وکارهای بین‌المللی می‌شود. این یافته با مطالعات Sundstrom, (2024) و Zhou et al, (2022) که نقش مؤثر رهبری فعال و هدفمند را در تحریک نوآوری و ارتقای عملکرد سازمانی نشان داده‌اند، همسو است و بر اهمیت رهبری اژنتیک به عنوان کلید تحول پایدار تأکید می‌کند. ارتقای تصویر و برند سازمان در بازارهای جهانی، یکی دیگر از پیامدهای مهم رهبری عامل‌محور است که در این پژوهش مشاهده شد. رهبری عامل‌محور با تأکید بر خودباوری، شفافیت و تصمیم‌گیری هدفمند، اعتماد و اعتبار سازمان را در سطح بین‌المللی تقویت می‌کند. این نوع رهبری موجب می‌شود سازمان‌ها بتوانند پیام واحد و قوی از هویت و ارزش‌های خود ارائه دهند و در نتیجه، جایگاه رقابتی خود را در بازارهای جهانی بهبود بخشند. یکی دیگر از پیامدهای برجسته رهبری اژنتیک در این پژوهش تقویت همکاری هوشمندانه و استراتژیک است. رهبری عامل‌محور با ارتقای مهارت‌های تصمیم‌گیری هدفمند و توانمندسازی اعضای تیم، زمینه تعاملات مؤثر و هم‌افزایی منابع را در سطح بین‌المللی فراهم می‌کند. این نوع رهبری موجب می‌شود سازمان‌ها بتوانند همکاری‌های

راهبردی و نوآورانه‌ای شکل دهند که به تحقق اهداف پیچیده و افزایش مزیت رقابتی کمک می‌کند. این یافته با مطالعه Chen Levi et al. (2024) همخوانی دارد که نقش رهبری هوشمند و استراتژیک را در تسهیل همکاری‌های مؤثر در سازمان‌های بین‌المللی تأیید کرده‌اند. براساس یافته‌ها ایجاد فرهنگ خودتحریمی سازنده یکی دیگر از پیامدهای کلیدی رهبری آژنتیک در این پژوهش است. رهبری عامل محور با ترغیب افراد به بازننگری مستمر رفتارها و تصمیمات خود، فضایی برای خودانتقادی سازنده و اصلاح مستمر فراهم می‌کند. این فرهنگ باعث می‌شود سازمان‌ها با شناسایی نقاط ضعف و پرهیز از رفتارهای مخرب، توانمندی خود را در مواجهه با چالش‌های پیچیده بازارهای بین‌المللی افزایش دهند. چنین رویکردی، همسو با اصول مسئولیت‌پذیری و رشد فردی در رهبری عامل محور است و به بهبود عملکرد سازمانی و ایجاد تحول پایدار کمک می‌کند. در نهایت می‌توان گفت که یکی از محدودیت‌های این پژوهش، حجم نسبتاً کم نمونه است که می‌تواند قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به سایر سازمان‌ها یا موقعیت‌های مشابه محدود نماید.

### پیشنهاد‌های کاربردی

به کسب‌وکارهای بین‌المللی برای دستیابی به رشد پایدار و تحول موفق، پیشنهاد می‌شود سبک رهبری عامل محور را جدی بگیرند. این سبک رهبری با تأکید بر تصمیم‌گیری مستقل، مسئولیت‌پذیری و نوآوری، به رهبران کمک می‌کند تا در محیط‌های پیچیده جهانی با انعطاف‌پذیری و انگیزه بالا عمل کنند و فرصت‌های جدید را شناسایی و بهره‌برداری کنند.

برای موفقیت در محیط‌های بین‌المللی، به کسب‌وکارها پیشنهاد می‌شود که به طور فعال مهارت‌های ارتباطی بین‌فرهنگی رهبران خود را تقویت کنند. این امر با آموزش‌های هدفمند درباره تفاوت‌های فرهنگی، تمرین‌های هم‌دلی و شنیدن فعال، و استفاده از فناوری‌های ارتباطی مؤثر امکان‌پذیر است. بهبود این مهارت‌ها به رهبران عامل محور کمک می‌کند تا موانع فرهنگی را کاهش دهند و همکاری‌های موثرتری در تیم‌های چندملیتی ایجاد کنند. با استناد به یافته‌ها پیشنهاد می‌شود که کسب‌وکارهای بین‌المللی می‌توانند فرهنگ سازمانی‌ای ایجاد کنند که استقلال فکری و نقدپذیری را تقویت کند. این کار با ایجاد فضای امن برای بیان دیدگاه‌های متفاوت، تشویق به طرح پرسش‌های انتقادی و پذیرش بازخورد سازنده، به رهبران عامل محور امکان می‌دهد تا تصمیم‌های بهتری بگیرند و فرآیندهای سازمانی را بهبود بخشند. این رویکرد، نوآوری و تحول پایدار را در محیط‌های پیچیده بین‌المللی تسهیل می‌کند.

براساس نتایج تحقیق، برای ایجاد جایگاه رقابتی پایدار در بازارهای بین‌المللی، به کسب‌وکارها پیشنهاد می‌شود که رهبری عامل محور را به عنوان یک رویکرد مدیریتی و محرک اصلی در استراتژی‌های خود به کار گیرند. این بدان معناست که اصول و رفتارهای مرتبط با رهبری عامل محور باید در فرآیندهای تصمیم‌گیری، نوآوری و واکنش به تغییرات محیطی نهادینه شود و به عنوان عامل کلیدی پیش‌برنده، توانمندسازی افراد و تسریع تحول سازمانی را ممکن سازد. رهبری عامل محور نه یک ابزار فیزیکی بلکه یک نگرش مدیریتی است که با تصمیم‌گیری هوشمندانه،

نوآوری مستمر و پاسخگویی سریع به شرایط پیچیده بازار، می‌تواند سازمان را در مقابل رقابت‌های جهانی مقاوم کرده و مزیت رقابتی بلندمدت را تضمین نماید.

همچنین برای بهبود مهارت تصمیم‌گیری هوشمندانه در رهبران عامل‌محور، کسب و کارهای بین‌المللی می‌توانند فرآیندهای تصمیم‌گیری ساخت‌یافته‌ای را با استفاده از تحلیل داده‌های دقیق، سناریوپردازی و ارزیابی ریسک پیاده‌سازی کنند. همچنین، توسعه تفکر انتقادی و تشویق به بازنگری مستمر تصمیم‌ها با بهره‌گیری از بازخوردهای چندجانبه، به رهبران کمک می‌کند تا تصمیمات بهینه و سازگار با پیچیدگی‌های محیط جهانی اتخاذ کنند و در نتیجه تحول پایدار را تسریع نمایند.

پیشنهاد می‌شود به منظور افزایش انعطاف‌پذیری شناختی رهبران عامل‌محور، کسب و کارهای بین‌المللی می‌توانند فرصت‌هایی برای مواجهه با چالش‌ها و شرایط متغیر فراهم کنند که نیازمند تغییر نگرش و راهکارهای خلاقانه است. تمرین‌های حل مسئله پیچیده، آموزش مهارت‌های تفکر چندجانبه و تشویق به یادگیری مداوم، به رهبران کمک می‌کند تا دیدگاه‌های مختلف را به سرعت تحلیل و از آنها در تصمیم‌گیری‌های خود بهره ببرند، که این امر منجر به افزایش توانمندی سازمان در سازگاری با محیط‌های پویا و متنوع جهانی می‌شود.

### پیشنهاد‌های تحقیقات آتی

با توجه به ماهیت کیفی و رویکرد داده بنیاد این تحقیق، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی با به‌کارگیری روش‌های کمی و تلفیقی، به‌ویژه مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل چندسطحی، به ارزیابی کمی اثرات و کارآمدی الگوی رهبری عامل‌محور در صنایع و فرهنگ‌های سازمانی متنوع بپردازند. همچنین، تحقیقات آینده می‌توانند با انجام مطالعات تطبیقی میان بسترهای فرهنگی و ساختارهای سازمانی مختلف، مکانیزم‌های تعدیل‌کننده و متغیرهای میانجی را شناسایی کرده و چارچوبی جامع‌تر برای توسعه و پیاده‌سازی رهبری عامل‌محور در مقیاس جهانی ارائه نمایند. پژوهش‌های آینده می‌توانند مدل‌ها و چارچوب‌های مفهومی جدیدی را توسعه دهند که به تبیین عمیق‌تر و ساختاریافته‌تر مفهوم رهبری عامل‌محور در زمینه‌های متنوع کسب و کارهای بین‌المللی کمک کند. مطالعه رابطه میان رهبری عامل‌محور و نظریه‌های مرتبط مدیریت تغییر، رهبری تحول‌گرا و رهبری استراتژیک در بستر بین‌المللی می‌تواند به تعمیق درک علمی این حوزه کمک کند. همچنین، بررسی تاثیر متقابل میان بافت فرهنگی، ساختار سازمانی و رهبری عامل‌محور می‌تواند باعث غنای نظری در حوزه رهبری شود. پژوهشگران می‌توانند به بررسی جنبه‌های خاصی از رهبری عامل‌محور مانند نقش آن در توانمندسازی کارکنان، تقویت نوآوری، مدیریت بحران و پاسخگویی به تغییرات سریع محیطی در کسب و کارهای بین‌المللی بپردازند. پژوهش درباره تاثیر رهبری عامل‌محور بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد تیم‌های چندملیتی نیز می‌تواند موضوعات جذابی برای پژوهش‌های آینده باشد.

### ملاحظات اخلاقی

#### حامی مالی

پژوهش حاضر، هیچ حمایت مالی خاصی دریافت نکرده است.

#### سهم نویسندگان

نویسنده مسئول تمامی مراحل انجام پژوهش و تهیه مقاله بوده و نسخه نهایی را تأیید کرده است.

#### تعارض منافع

نویسنده هیچگونه تضاد منافی را اعلام نکرده است.

## References

- Abele, A. E & Wojciszke, B. (2014). Chapter Four - Communal and Agentic Content in Social Cognition: A Dual Perspective Model, *Advances in Experimental Social Psychology*, 55(1), 195-255. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800284-1.00004-7>.
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014). Authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain. *The Oxford handbook of leadership and organizations*, 33(1), 331-356. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.017>
- Barbuto, J., & Gifford, G. (2010). Examining Gender Differences of Servant Leadership: An Analysis of the Agentic and Communal Properties of the Servant Leadership Questionnaire, *Journal of Leadership Education*, 9 (2), 4-22. <https://doi.org/10.12806/V9/I2/RF1>.
- Birks, M., & Mills, J. (2015). *Grounded Theory: A Practical Guide* (2nd ed.). Sage Publications.
- Chen Levi, T., Buskila, Y., & Schechter, C. (2022). Leadership as Agency. *International Journal of Educational Reform*, 2, 127-141. <https://doi.org/10.1177/10567879221086274>
- Chingara, R., & Heystek, J. (2019). Leadership as agency in the context of structure. *International Journal of Educational Management*, 33(7), 1596-1609. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2018-0028>
- Davidovitz, M & Schechter, C (2024). Agentic leaders: School principals as street-level managers, *Management in Education*, 1-15. <https://doi.org/10.1177/08920206241269428>
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2017). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 70(1), 7-52. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>

- Do, M & Minbashian, H. (2014). A meta-analytic examination of the effects of the agentic and affiliative aspects of extraversion on leadership outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1040-1053. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.004>
- Dunlop, R., & Scheepers, C. B. (2023). The influence of female agentic and communal leadership on work engagement: vigour, dedication and absorption. *Management Research Review*, 46(3), 437-466. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2021-0796>
- Espina-Romero, L, & Sánchez, J., Cangahuala, G & Corredoira, J (2023). Digital leadership in an ever-changing world: A bibliometric analysis of trends and challenges. *Sustainability*, 15(17), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su151713129>
- Fassinger, R. E. (2005). Paradigms, praxis, problems, and promise: Grounded theory in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 156-166. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.156>
- Ferguson, T.W. (2018). Female leadership and role congruity within the clergy: communal leaders experience no gender differences yet agentic women continue to suffer backlash. *Sex Roles* 78, 409–422. <https://doi.org/10.1007/s11199-017-0803-6>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Goyal, P (2025). Agentic Leadership: AI As A Leadership Enhancer, *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 13(8), 32-55.
- Hannah, S. T. (2006). Agentic leadership efficacy: Test of a new construct and model for development and performance (Doctoral dissertation, University of Nebraska–Lincoln). ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Hassan, Y., Pandey, J., Majumdarr, S. Pereira, V & Behl, A (2025). Examining the impact of e-leadership on strategic innovation at work: A moderated-mediation model. *Journal of Technology Transfer*. Advance online publication. 50, 469-487. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10108-3>
- Johns, D (2025). Exploration of Factors Leading to the Successful Integration of Communal and Agentic Leadership Traits in Female High School Principals, Carolina University ProQuest Dissertations & Theses, 1-92.
- Karauri, L & Kyongo, J. (2024). Impact of Effective Leadership on Organisational Performance: An Empirical Investigation, *Open Journal of Leadership* 13(01), 30-38. <https://doi.org/10.4236/ojl.2024.131003>
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008>

- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220–1233. <https://doi.org/10.1037/a0012695>
- Popalis, M., Leider, J. P., Mason, A., Najjar, M., Robins, M., & Castrucci, B. (2025). Bridging the leadership gap: Agency training and support shapes non-supervisors' perceptions of their leaders. *Frontiers in Public Health*, 13, 1610400. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1610400>
- Sundstrom, J (2024). Enacting a Preschool Curriculum: A Case Study of Agentic Leadership in Sweden, *Nordisk barnehageforskning*, 21(2), 1-17. <https://doi.org/10.23865/nbf.v21.459>.
- Vihari, N & Yadav, M (2021). Effect of Change Agent Leadership Style on Successful ERP Implementation and Firm Performance, *International Journal of Information System Modeling and Design*, 12(4), 1-12. <https://doi.org/10.4018/IJISMD.288555>.
- Yasin, R., Ribeiro, N., Atif, M & Ali, A (2024). Authentic leadership – a source of tacit knowledge sharing and career competence in service sector, *Leadership & Organization Development Journal*, 45 (8), 1335–1355. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2023-0578>
- Yoskovitz, G.G & Schechter, Ch (2024). Agentic Leadership: Principals' Agency During the COVID-19 Crisis, *Leadership and Policy in Schools*, 23(4), 920-937. <https://doi.org/10.1080/15700763.2023.2261039>.
- Zaman, K. (2025). *Agentic Leadership: Timeless Truths, New Intelligence*. Agentic LeadershipBook.com
- Zhou, W.Q., Lee, Y.T & Jacobs, E (2022). Leadership Style in Relation to Gender Role and Masculine Values: Being Daoist Water-Like or Agentic?, *Journal of Leadership Studies*, 15(4), 18-33. <https://doi.org/10.1002/jls.21800>
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590–619. <https://doi.org/10.1177/1059601108331242>