



## Providing a Model for Training and Developing Next-Generation Leaders in Complex Organizations

Borzou Rashtiani<sup>1</sup> , Afsaneh Zamanimoghadam<sup>2</sup> , Abasalt Khorasani<sup>3</sup> , Nadergholi Ghourchian<sup>4</sup> , Gholamreza Tavakoli<sup>5</sup> 

### Abstract

**Article Type:**  
Research-based

**Background & Purpose:** In today's work environments, one of the fundamental challenges is the effective management and leadership of human resources. This research aimed to design a model for training and developing next-generation leaders in complex organizations.

**Methodology:** This study adopted a mixed-methods approach (qualitative-quantitative), utilizing Delphi technique, focus groups, and survey. The study population comprised educational experts, university professors, human resource specialists, managers, and millennial employees in complex organizations. Data were collected through semi-structured interviews and questionnaires. Data analysis was conducted in three phases: 1) Identifying and reaching consensus on leadership competencies using the Delphi technique, 2) Extracting development methods aligned with the competencies through focus groups, and 3) Final prioritization of components using questionnaires and the Friedman test.

**Findings:** Based on three Delphi rounds, sixteen leadership competency components were categorized into three main clusters: Intrapersonal Competencies (Self-Management), Managerial and Leadership Competencies (Managing Others), and Knowledge-Based and Specialized Competencies (Managing the Organization). Subsequently, leadership development methods were extracted into three categories: Traditional Development Methods, Development-Oriented Methods, and Technology-Driven Development Methods. In the quantitative phase, the results of the Friedman test indicated that in prioritizing development methods, Development-Oriented Relationship-Based Methods ranked first, Development-Oriented Delegation Methods ranked second, and Feedback Process-Based Methods ranked third.

**Conclusion:** The proposed model provides a comprehensive framework for identifying key competencies and effective development methods for next-generation leaders in complex organizations. The emphasis on Development-Oriented Methods based on relationships and delegation as primary priorities suggests practical strategies for designing leadership development programs in these organizations.

**Keywords:** Leadership development, Leader training, Complex organizations, Leadership competencies, Millennials, Delphi technique

**Corresponding Author:**  
Afsaneh  
Zamanimoghadam

© Authors

**Received:**  
May 10, 2025  
**Revised:**  
June 03, 2025

**Accepted:**  
July 16, 2025

**Published online:**  
September 10, 2025

**Citation:** Rashtiani, Borzou, Zamanimoghadam, Afsaneh; Khorasani, Abasalt; Ghourchian, Nadergholi & Tavakoli, Gholamreza (2025). Providing a Model for Training and Developing Next-Generation Leaders in Complex Organizations. *Human Capital Assessment and Development*, 2(2), 48-67.

1. PhD Candidate, Department of Training and Management, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: borzou.rashtiani@iau.ac.ir
2. Assistant Prof., Department of Training and Management, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: azamanimoghadam@srbiau.ac.ir
3. Associate Prof., Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. E-mail: khorasani@sbu.ac.ir
4. Prof., Department of Training and Management, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: naghourchian@srbiau.ac.ir
5. Assistant Prof., Industrial Engineering and management complex, Al-e-Ashtar University, Tehran, Iran. E-mail: tavakoli@aeu.ac.ir





## ارائه مدلی برای آموزش و توسعه رهبران نسل آینده در سازمان های پیچیده

برزو رشتیانی<sup>۱</sup>، افسانه زمانی مقدم<sup>۲</sup>، اباصلت خراسانی<sup>۳</sup>، نادرقلی قورچیان<sup>۴</sup>، غلامرضا توکلی<sup>۵</sup>

نوع مقاله: پژوهشی	چکیده
<p>نویسنده مسئول: افسانه زمانی مقدم</p> <p>© نویسندگان</p> <p><b>دریافت:</b> ۱۴۰۴/۰۲/۲۰</p> <p><b>بازنگری:</b> ۱۴۰۴/۰۳/۱۳</p> <p><b>پذیرش:</b> ۱۴۰۴/۰۴/۲۵</p> <p><b>انتشار:</b> ۱۴۰۴/۰۶/۱۹</p>	<p><b>زمینه و هدف:</b> در محیط های کاری امروزی، یکی از چالش های اساسی، مدیریت و رهبری مؤثر نیروی انسانی است. این پژوهش با هدف طراحی مدلی برای آموزش و توسعه رهبران نسل آینده در سازمان های پیچیده اجرا شده است.</p> <p><b>روش:</b> این پژوهش با رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) و با به کارگیری روش های دلفی، گروه کانونی و پیمایش انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش خبرگان آموزشی، استادان دانشگاه، متخصصان منابع انسانی، مدیران و کارکنان نسل هزاره در سازمان های پیچیده بودند. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته و پرسش نامه گردآوری شدند. تحلیل داده ها در سه مرحله انجام شد: ۱. شناسایی و اجماع پذیری شایستگی های رهبری با تکنیک دلفی؛ ۲. استخراج روش های توسعه، متناسب با شایستگی ها از طریق گروه کانونی؛ ۳. اولویت بندی نهایی مؤلفه ها با پرسش نامه و آزمون فریدمن.</p> <p><b>یافته ها:</b> بر اساس نتایج سه دور دلفی، ۱۶ مؤلفه شایستگی رهبری در سه خوشه اصلی دسته بندی شد: ۱. شایستگی های فردی (مدیریت خود)؛ ۲. شایستگی های مدیریتی و رهبری (مدیریت دیگران)؛ ۳. شایستگی های دانشی - تخصصی (مدیریت سازمان). در ادامه، روش های توسعه رهبری در سه طبقه استخراج شد: ۱. روش های توسعه سنتی، روش های توسعه محور و روش های توسعه فناوری محور. در مرحله کمی، نتایج آزمون فریدمن نشان داد که در اولویت بندی روش های توسعه، روش های مبتنی بر روابط توسعه محور رتبه اول، روش های مبتنی بر واگذاری های توسعه محور رتبه دوم و روش های مبتنی بر فرایندهای بازخورد رتبه سوم را کسب کردند.</p> <p><b>نتیجه گیری:</b> مدل ارائه شده چارچوبی جامع برای شناسایی شایستگی های کلیدی و روش های توسعه مؤثر رهبران نسل آینده در سازمان های پیچیده فراهم می کند. تأکید بر روش های توسعه محور مبتنی بر رابطه و واگذاری به عنوان اولویت های اصلی، راهبردهای عملی را برای طراحی برنامه های توسعه رهبری در این سازمان ها پیشنهاد می دهد.</p> <p><b>کلیدواژه ها:</b> توسعه رهبری، آموزش رهبران، سازمان های پیچیده، شایستگی های رهبری، نسل هزاره، روش دلفی</p>

**استناد:** رشتیانی، برزو؛ زمانی مقدم، افسانه؛ خراسانی، اباصلت؛ قورچیان، نادرقلی و توکلی، غلامرضا (۱۴۰۴). ارائه مدلی برای آموزش و توسعه رهبران نسل آینده در سازمان های پیچیده. *ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی*، ۲(۲)، ۴۸-۶۷.

borzou.rashtiani@iau.ac.ir

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:

azamanimoghadam@srbiau.ac.ir

۲. دانشیار، گروه علمی مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:

khorasani@sbu.ac.ir

۳. دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. رایانامه:

naghourchian@srbiau.ac.ir

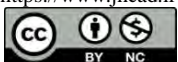
۴. استاد، گروه علمی آموزش عالی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:

tavakoli145@gmail.com

۵. دانشیار، مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران. رایانامه:

<https://www.jhcad.ir>

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی، ۱۴۰۴، تابستان، دوره ۲، شماره ۲، ص. ۴۸-۶۷

شاپا: ۹۶۴۴۰

## مقدمه

در دنیای امروز، یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها، رهبری اثربخش کارکنان در محیط‌هایی چندنسلی و پیچیده است. در اغلب سازمان‌ها، نسل‌های متفاوتی در کنار هم فعالیت می‌کنند که هر یک نگرش‌ها، انتظارات و سبک‌های کاری خاص خود را دارند (سانگهی، ۱۳۹۶). به‌ویژه، نسل وای یا متولدان دهه ۱۳۶۰ و ۱۳۷۰ که اکنون در حال ورود به جایگاه‌های مدیریتی هستند، رویکردی ساختاری، پویا و متفاوت نسبت به نسل‌های پیش از خود دارند.

تحقیقات جهانی نشان می‌دهد که تنها یک‌سوم مدیرعاملان، کیفیت رهبران خط مقدم خود را «خوب» یا «عالی» ارزیابی می‌کنند. این نگرانی گسترده تا جایی است که «توسعه رهبران نسل آینده»، به‌عنوان دومین دغدغه اصلی مدیران عامل در جهان معرفی شده است (گزارش مطالعات شرکت مشاوره مدیریت، ۲۰۲۱؛ ۲۰۲۳). در نتیجه، سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که موفقیت پایدار، نه با اتکا به افراد معدود، بلکه از طریق فرایند مستمر شناسایی و پرورش استعدادها، رهبری ممکن است (ابوالعالی، ۱۳۹۷). چنانچه آموزش و بالندگی رهبران به‌صورت هدفمند و ساختاریافته دنبال شود، می‌تواند منافع بلندمدت سازمانی و اجتماعی را تضمین کند (رنجبر، ۱۳۹۶؛ رحیم‌نیا و هوشیار، ۱۳۹۱). به‌ویژه در بخش‌های دولتی و عمومی، انتخاب و ارتقای مدیران باید بر مبنای شایستگی و تطابق با نیازهای تحول‌گرای عصر حاضر صورت گیرد (اللهیاری، الوالقاسمی، قهرمانی و خراسانی، ۱۳۹۴). در این میان، ویژگی‌های خاص نسل جدید، از جمله تمایل به تعادل کار - زندگی، توجه به سلامت روان و ارزش‌گذاری به زمان آزاد، بر سبک رهبری آن‌ها تأثیرگذار است (اورگال، ۲۰۲۳). نسل زد که به‌تازگی وارد بازار کار شده است، نگاه متفاوتی به مفاهیم سنتی «کار» و «رهبری» دارد. افزون‌براین، بسیاری از سازمان‌های امروزی، در بستر محیط‌های پیچیده فعالیت می‌کنند؛ محیط‌هایی که به‌دلیل تنوع، تعاملات چندلایه و پویایی زیاد، مدیریت در آن‌ها با چالش‌های جدی مواجه است (تورست و آگوستو، ۲۰۱۷؛ ویلیامز، ۲۰۱۹). در چنین محیط‌هایی، نیاز به رهبری باکیفیت، سیستمی و متفکرانه، بیشتر از هر زمان دیگری احساس می‌شود (کورنسلون، ۲۰۱۸). موفقیت سازمان‌های پیچیده در گرو پرورش مدیرانی است که نه‌تنها تخصص حرفه‌ای، بلکه هوشمندی سیستمی، انعطاف‌پذیری شناختی و توانایی تصمیم‌گیری در شرایط ابهام و چندپارگی را داشته باشند (باربر و مجمادر، ۲۰۲۰). بنابراین، چالش اساسی پیش‌روی سازمان‌ها، این است که چگونه مدلی علمی، بومی و آینده‌نگرانه برای آموزش و بالندگی رهبران نسل آینده طراحی کنند؛ مدلی که هم با ویژگی‌های نسلی تطابق داشته باشد و هم نیازهای سازمان‌های پیچیده را پوشش دهد. بر این اساس، مسئله پژوهش حاضر به شرح زیر است:

چه مدلی را می‌توان برای آموزش و بالندگی رهبران نسل آینده در سازمان‌های پیچیده ارائه داد؟

در این مدل چه ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی‌ای باید گنجانده شود؟

چه شیوه‌های آموزشی‌ای برای توسعه اثربخش رهبران نسل آینده در بستر سازمان‌های پیچیده مناسب‌تر است؟

۱ Sanghi

۲ Development Dimensions International (DDI)

۳ Urgal

۴ Torres & Augusto

۵ Williams

۶ Kornelsen

۷ Barber & Majmudar

## پیشینه نظری پژوهش

توسعه رهبری در تحلیل «استراتژی کسب‌وکار» آینده سازمان باید موضوعاتی همچون چشم‌انداز، مأموریت، راهبرد، اهداف، ارزش‌ها و برنامه‌های کاری و عملیاتی را مشخص کند. میزان آمادگی سازمان و حصول اطمینان از اینکه همه شرایط و آمادگی‌های لازم برای اجرای این کار در سازمان وجود دارد، نخستین گام پرورش مدیران و رهبران آینده کسب‌وکار است. نسل‌های مختلف به انواع گوناگونی از رهبری نیاز دارند تا عملکرد خود را به حداکثر برسانند. اندرسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) معتقد است که به کار بردن راهبردهای رهبری متنوع برای گروه‌های نسلی ضروری است؛ زیرا تفاوت‌های نسلی بر انگیزه‌ها، دیدگاه‌ها و رفتارهای کاری اثر می‌گذارند. به علاوه، مطابق پیشنهاد آن‌ها، پنج نظریه اصلی رهبری، یعنی رهبری تحولی، پردازش اطلاعات، تبادل رهبر - عضو، رهبری قابل اعتماد و رهبری اخلاقی در سازمان‌های مدرنی که نسل هزاره اکثریت اعضای آن‌ها را تشکیل می‌دهند، اثرگذاری کمتری دارند.

از نظر اندرسون (۲۰۱۷) دنیای وکا که از ظهور فناوری، ابر اتصال، هوش مصنوعی، ذهنیت دیجیتال و مصرف‌کنندگان اشتراکی نشئت گرفته و تولیدکننده اقتصاد ابری است، به سبک رهبری ویژه‌ای نیاز دارد تا تعامل و ارتباطات بدون سوگیری را بین نسل‌ها تسریع و تقویت کند (مونتس؛<sup>۲</sup> ۲۰۱۷). این نوع رهبری تعاملی باعث می‌شود که سازمان‌ها نوآورتر، انعطاف‌پذیر و سیال‌تر باشند و موجب می‌شود که آن‌ها در دنیای ابهام تصمیم‌های درستی بگیرند (رودولف، راوولا و زاکر؛<sup>۳</sup> ۲۰۱۸).

سبک‌های رهبری مسئولیت‌پذیر و رهبری جمعی، سبک‌های ترجیحی نسل جدید هستند و به نظر می‌رسد که بتوانند نیازهای نسل هزاره را در یک محیط سازمانی برآورده کند (کراس؛<sup>۴</sup> ۲۰۲۰). رهبری در یک محیط جهانی، پیچیده، نامطمئن و درهم‌تنیده، به کاهش پیچیدگی و عدم قطعیت برای افراد نیاز دارد و آینده مطلوبی که با این افراد رهبری می‌شود، مشترک است. رهبران بایستی از هدف و چشم‌انداز رهنمود کننده، حس قوی داشته باشند که باعث کمک به افراد و انرژی سازمانی شود (سودی، گیمیره و چانا؛<sup>۵</sup> ۲۰۱۸) پائولا برو<sup>۶</sup> و همکارانش، در مطالعه‌ای که در دانشگاه گرفتاری<sup>۷</sup> منتشر شد، پنج توصیه کلیدی برای کارمندان در سازمان با هدف افزایش بهره‌وری در محیط‌های کاری چند نسلی ارائه کرد که با رعایت کردن این پنج توصیه، می‌توان بازدهی کارمندان در محیط کاری را به‌طور چشمگیری افزایش داد: ۱. در نظر گرفتن تنوع سنی همراه با آموزش مناسب؛ ۲. در نظر گرفتن روش‌های ارتباطی فراگیر و جدید؛ ۳. در نظر گرفتن فرصت‌های مربیگری متنوع با توجه به تنوع سنی؛ ۴. سرمایه‌گذاری پیوسته در برنامه‌های ویژه آموزش و توسعه؛ ۵. ایجاد محیط کاری منعطف (گاوالاس؛<sup>۸</sup> ۲۰۲۴).

<sup>۱</sup> Anderson

<sup>۲</sup> Montes

<sup>۳</sup> Rudolph, Rauvola & Zacher

<sup>۴</sup> Kruse

<sup>۵</sup> Organizational Energy

<sup>۶</sup> Suvedi, Ghimire & Channa

<sup>۷</sup> Paula Brough

<sup>۸</sup> Griffith

<sup>۹</sup> Galvas

ایده رهبری جمعی و رهبر ارتباط‌دهنده ما، به رویکرد آموزشی کاملاً جدیدی نیاز دارد که به رهبران آینده کمک کند تا اهمیت اکوسیستم‌ها شبکه‌ها و ارتباط داشتن را درک کنند و پاسخ‌گو و آماده بودن را از طریق دیجیتال‌گرایی و معنابخشی، پرورش دهند (کلی، ۱۴۰۰).

تغییر سازمان به سمت یک اکوسیستم باز، به چگونگی ایجاد شبکه‌های همکاری، تشویق به نوآوری آزادانه و چگونگی آموزش کل اکوسیستم رهبری بر اساس اصول همکاری، تفکر جمعی و نوآوری آزادانه از طریق آموزش شبکه‌های مجازی می‌پردازد (دیل و لونسون، ۲۰۱۶). آموزش رهبران آینده، رویکرد آموزشی جدیدی را می‌طلبد که از تمرین‌های رفتاری کلاسی دور باشد، تمرین‌هایی که در آن‌ها رهبران مسیرهای تحول‌گرایی را می‌پیمایند تا مدیریت بر خود، تصمیم‌گیری و ابزارهای نفوذ را فراگیرند (کلی، ۱۴۰۰). باید رویکرد جامعی را برای آموزش رهبران اتخاذ کرد که هم ذهنیت فردی رهبر و هم ساختارها و شبکه‌هایی را در نظر بگیرد که آن‌ها را تغییر می‌دهد و بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد. این رویکرد مسیری برای آموزش رهبران به صورت سیستمی است نه فرایندی.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که نظریه‌های رهبری در آینده، باید به شیوه‌ای طراحی شوند که ویژگی‌های نسل هزاره را در خود جای دهند تا برای رهبری آن‌ها بهینه‌تر باشند. به همین طریق، دیگر نظریه‌های رهبری در آینده باید ویژگی‌های نسل‌های دیگر را در طراحی خصوصیت‌ها/ رفتارها/ دیدگاه‌های رهبری بگنجانند. از این رو، در آینده، نظریه‌های رهبری می‌توانند تخصصی‌تر باشند؛ به طور مثال، یک نظریه برای کارکنان نسل هزاره‌ای طراحی شده باشد و نظریه دیگری برای کارکنان نسل زد؛ در نتیجه نظریه‌های رهبری مختلفی برای نسل‌های گوناگون کارکنان وجود خواهد داشت.

### پیشینه تجربی پژوهش

با توجه به مرور پژوهش‌های تجربی انجام شده در داخل و خارج از ایران، در رابطه با آموزش و بالندگی رهبری، نسل هزاره و شایستگی مدیران، پژوهشگران تلاش کرده‌اند تا این موضوعات را از زوایای مختلف نگاه و تفسیر کنند. در این قسمت به برخی از مطالعات در این حوزه اشاره شده است.

#### جدول ۱. خلاصه تحقیقات تجربی

محققان	عنوان پژوهش	نتایج تحقیق
صفری شاد (۱۳۹۸)	طراحی مدل جامع توسعه فردی مدیران: با رویکرد کانون توسعه	با الگوی ارائه شده می‌توان، فرصت‌هایی را برای به کار بستن مهارت‌های آموخته شده، به عنوان عاملی اثرگذار بر توسعه فردی مدیران در نظر گرفت.
خیراندیش، بخشنده و شعبانی (۱۳۹۷)	فرا تحلیل پژوهش‌های تفاوت ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف نیروی انسانی	ارزش‌های کاری، بین نسل‌های مختلف متفاوت است.
عسگرانی (۱۳۹۶)	تعیین و تشخیص مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران	مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزشی و بالندگی مدیران شهرداری عبارت‌اند از فردی، آموزشی و سازمانی.
رفیعی، فقیه‌ی، احمدی و قدیریان (۱۳۹۵)	طراحی و تدوین مدل رهبری، فرهنگ و جوسازمانی مناسب برای بهبود عملکرد سازمان‌های نوآور	رهبران اثر مستقیم معناداری بر بهبود عملکرد این سازمان‌ها ندارند؛ زیرا فرهنگ و جو سازمانی، میانجی و تعدیل‌کننده رابطه رهبری و عملکرد هستند.

۱ Kelly

۲ Deal & Levenson

محققان	عنوان پژوهش	نتایج تحقیق
نیرومند (۱۳۹۶)	الگوی شایستگی مدیران عامل شرکت‌های فناوری بنیان	سه بُعد شایستگی‌های عمومی، اجتماعی و وظیفه‌ای در مجموع، در سطح اطمینان ۹۹ درصد، شایستگی مدیر روابط عمومی دولتی را تبیین می‌کنند و مهم‌ترین و اصلی‌ترین شایستگی که بیشترین قدرت پیش‌بینی شایستگی مدیر روابط عمومی دولتی را دارد، شایستگی‌های وظیفه‌ای مدیر است.
سیمار اصل (۱۳۹۱)	آسیب‌شناسی وضعیت موجود توسعه مدیران و طراحی الگوی نظام توسعه مدیران در وضعیت مطلوب صنعت بیمه ایران	بنا بر نتایج به‌دست‌آمده، فقط بین عوامل محیطی به‌عنوان متغیر مستقل و فرایندهای نظام، رابطه آماری معنادار به‌دست آمد.
گزارش مطالعات شرکت مشاوره مدیریت (۲۰۲۳)	پیش‌بینی رهبری جهانی ۲۰۲۳	مجموعه پیش‌بینی رهبری جهانی، یکی از معتبرترین مجموعه‌ها در این خصوص است. این مجموعه بهترین شیوه‌های پیداکردن استعداد را خلاصه می‌کند و روندهای کلیدی را برای هدایت آینده رهبری در سازمان‌ها ارائه می‌دهد. همچنین در پژوهش اخیر این مجموعه بیان شد که مهم‌ترین عاملی که بر ماندن و رشد کارکنان با پتانسیل بالا در شرکتشان تأثیر می‌گذارد، داشتن فرصت‌هایی برای توسعه است.
درین <sup>۱</sup> (۲۰۲۳)	محیط کاری متشکل از چند نسل	این پژوهش شیوه‌های گزارش شده توسط سازمان‌های بین‌المللی و داخلی را برای کار مؤثر با کارکنان نسل‌های مختلف ارزیابی کرد که برخی از بهترین آن‌ها عبارت‌اند از: اطمینان از ارتباطات شفاف و ارائه مزایای کاری عادلانه برای همه کارمندان، صرف نظر از نسل آن‌ها، در کنار ایجاد محیط کاری انعطاف‌پذیر.
اورگال (۲۰۲۳)	آینده نیروی کار به نسل زد بستگی دارد: مطالعه‌ای درباره اولویت‌های نیروی کار نسلی	این مقاله تحقیقاتی نسل زد را برای درک بهتر دیدگاه‌ها، ترجیحات و انتظارات آن‌ها از نیروی کار از نزدیک تحلیل می‌کند. در این پژوهش مشخص شد که نسل زد، نه تنها برای تغییر باز است، بلکه موتور تغییر هم محسوب می‌شود. آن‌ها انتظار دارند مرزهای مشخصی بین کار و زندگی شخصی خود وجود داشته باشد؛ اما از ایجاد ارتباطات معنادار با همکاران، حتی خارج از محیط کار، لذت می‌برند.
هیکر و پرینگل <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)	آینده توسعه رهبری	تفاوت بین یک ابرروند و یک همه‌گیری را با تمرکز بر تغییر رفتاری پایدار مشخص شده است.
پوتریاستوتی و استاسی <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)	چگونه باید نسل هزاره را رهبری کرد؟	هیچ نظریه رهبری‌ای به تنهایی برای رهبری بهینه نسل هزاره کافی نیست. بنابراین ترکیب ابعاد دسته‌های مختلف نظریه رهبری پیشنهاد می‌شود. در بحث جوانب نظریه رهبری توصیه می‌شود که پژوهشگران مدل‌های نظری منعطف‌تری را برای رهبری توسعه دهند که گروه‌های نسلی مختلفی را شامل می‌شوند.

<sup>۱</sup> Dreaan

<sup>۲</sup> Hieker and Pringle

<sup>۳</sup> Putriastuti and Stasi

محققان	عنوان پژوهش	نتایج تحقیق
چاوز <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)	رهبری نسل‌ها: بررسی و مطالعه سبک‌ها و ترجیحات (اولویت‌های نسل هزاره)	کدام رفتارها مؤثرترین رفتارها به عناوین فرهنگ محیط کار برای نسل هزاره است.
بارینگتون و لوچفرد <sup>۲</sup> (۲۰۱۹)	رهبران نسل هزاره: حالا نوبت ماست و این صدای ما	توسعه رهبری برای نسل هزاره باید شخصی باشد و محیطی که در آن توسعه اتفاق می‌افتد، باید «چالش بزرگ» و «پشتیبانی قوی» ایجاد کند. تجزیه و تحلیل ما همچنین اهمیت کمک به رهبران نسل هزاره در پرداختن به مسائل مربوط به تاب‌آوری، تمامیت و سلامت ذهنی را نشان می‌دهد.
نعیم و لنکا <sup>۳</sup> (۲۰۱۸)	توسعه و نگهداشت کارکنان نسل هزاره: یک چارچوب مفهومی	مربیگری، رهبری استراتژیک، رسانه‌های اجتماعی و اشتراک دانش از توانایی بالایی برای تقویت توسعه برخوردارند.
ترنر، بیکر، شرودر و جانسون <sup>۴</sup> (۲۰۱۸)	تکنیک‌های توسعه رهبری	بیش از ۵۰۰ تکنیک توسعه رهبری را دسته‌بندی و آن‌ها را با ظرفیت‌های رهبری شناخته شد.
صالح، سلیمان و گلوکنر <sup>۵</sup> (۲۰۱۵)	توسعه مدل شایستگی ادراک شده برای متخصصان منابع انسانی مالزی	شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان، مدیران و سازمان‌ها در طول زمان تغییر می‌کند.
افضل، رحمان و محبوب <sup>۶</sup> (۲۰۱۰)	نقش رهبری در آموزش و توسعه کارمندان	در این پژوهش مشخص شد که روند آموزش و توسعه کارمندان با بهبود توانایی‌ها و مهارت‌های رهبری، ارتقا می‌یابد. همچنین آن‌ها به این نتیجه رسیدند که روند آموزش و توسعه با داشتن رهبری با مهارت، بهتر خواهد بود؛ ولی به این معنا نیست که بدون وجود رهبر با مهارت این ارتقا غیرممکن باشد.

مرور مطالعات تجربی انجام شده در حوزه توسعه رهبری، به‌ویژه برای نسل‌های جدید و در بستر سازمان‌های پیچیده، نشان‌دهنده تعدد دیدگاه‌ها، تنوع مدل‌ها و تأکید بر ضرورت بومی‌سازی الگوهای رهبری برای نسل‌های آینده است. این مطالعات را می‌توان در چند محور اصلی طبقه‌بندی و تحلیل کرد:

نخست، الگوهای توسعه فردی و شایستگی مدیران از جایگاه مهمی برخوردار بوده‌اند. تحقیق صفری شاد (۱۳۹۸) بر ارائه فرصت‌های کاربردی برای مهارت‌آموزی تأکید دارد؛ در حالی که مطالعاتی مانند نیرومند (۱۳۹۶) و صالح و همکاران (۲۰۱۵)، ابعاد متنوع شایستگی شامل شایستگی‌های عمومی، اجتماعی و وظیفه‌ای را برجسته می‌کنند. این رویکردها عمدتاً بر محورهای «فردی و وظیفه‌محور»، در توسعه رهبری متمرکزند؛ اما کمتر به ویژگی‌های نسلی یا پیچیدگی‌های محیطی توجه دارند.

<sup>۱</sup> Chavez

<sup>۲</sup> Barrington and Lochfred

<sup>۳</sup> Naim and Lenka

<sup>۴</sup> Turner, Baker, Schroeder & Johnson

<sup>۵</sup> Salleh, Sulaiman & Gloeckner

<sup>۶</sup> Afzal, Rehman and Mehboob

در گام بعد، تفاوت‌های نسلی و اقتضات محیط‌های چندنسلی نیز مورد توجه قرار گرفته است. تحقیقات خیراندیش و همکاران (۱۳۹۷)، درین (۲۰۲۳)، و اورگال (۲۰۲۳)، نشان می‌دهند که نسل‌های «وای» و «زد» با نگرش‌ها و اولویت‌های متفاوتی وارد محیط کار می‌شوند و ارزش‌هایی مانند تعادل کار - زندگی، سلامت روان و انعطاف‌پذیری سازمانی برای آن‌ها اهمیت دارد. با این حال، در اغلب این مطالعات، تمرکز بیشتر بر توصیف ویژگی‌های نسلی است تا ارائه راه‌کارهای آموزشی برای آماده‌سازی این نسل‌ها برای نقش‌های رهبری.

در حوزه سازمان‌های پیچیده و اقتضات محیطی جدید، مطالعات تورست و آگوستو (۲۰۱۷) و ویلیامز (۲۰۱۹) به ویژگی‌های چندبُعدی محیط‌های پیچیده مانند تنوع، پویایی و تعامل بالا اشاره دارند. این یافته‌ها در مجموع نشان می‌دهند که توسعه رهبری نسل آینده، باید با شناخت عمیق از پیچیدگی‌های محیطی همراه باشد. با این حال، پیوند مستقیم بین این پیچیدگی‌ها و طراحی مدل‌های آموزشی رهبران نسل آینده کمتر بررسی شده است.

در سطح بین‌المللی، گزارش‌های سازمانی معتبر مانند گزارش مشاوره مدیریت (۲۰۲۳) با تأکید بر روندهای جهانی توسعه رهبری، اهمیت فرصت‌های رشد برای ماندگاری استعدادها و نقش حیاتی کیفیت آموزش را برجسته کرده‌اند. در عین حال، پژوهش‌هایی نظیر پوتریاستوتی و استاسی (۲۰۱۹)، بارینگتون و لوچفرد (۲۰۱۹) و نعیم و لنکا (۲۰۱۸) پیشنهاد می‌کنند که برای نسل هزاره، توسعه رهبری باید «شخصی‌سازی شده، منعطف و چندبُعدی» باشد و مؤلفه‌هایی مانند تاب‌آوری، صداقت و یادگیری مشارکتی در آن گنجانده شود. با این حال، با وجود غنای مطالعات پیشین، چندین خلأ اساسی در ادبیات تجربی مشاهده می‌شود:

۱. فقدان مدل یکپارچه و بومی‌شده برای آموزش و بالندگی رهبران نسل آینده که هم‌زمان پاسخ‌گوی ویژگی‌های نسلی و اقتضات سازمان‌های پیچیده باشد؛
۲. کم‌توجهی به نقش پیچیدگی محیطی در طراحی برنامه‌های توسعه رهبری، به‌ویژه در بافت ایرانی؛
۳. نبود نگاه سیستمی که ابعاد فردی، سازمانی، نسلی و محیطی را به‌طور هم‌زمان در آموزش رهبران نسل آینده لحاظ کند؛

بنابراین، پژوهش حاضر در پاسخ به این خلأها، با هدف طراحی مدلی جامع و تطبیقی برای آموزش و بالندگی رهبران نسل آینده در سازمان‌های پیچیده انجام می‌شود تا بتواند پیوندی علمی و عملی میان ویژگی‌های نسلی، اقتضات محیطی و نیازهای سازمانی برقرار سازد.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر مبنای دستاورد یا نتیجه از نوع کاربردی و بر مبنای هدف از نوع اکتشافی است. گردآوری داده‌ها به دو روش کمی و کیفی صورت گرفته و از روش‌های دلفی، گروه کانونی و پیمایش استفاده شده است. در بخش شایستگی رهبری از روش دلفی، در بخش شناسایی روش‌های آموزش توسعه رهبری از روش گروه کانونی، استفاده و در نهایت با اجرای روش پیمایش نتایج پیاده‌سازی شد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه است. جامعه آماری پژوهش در بخش دلفی، مدیران و متخصصان سازمان‌های پیچیده در نظر گرفته شد. این افراد دارای تخصص، تألیفات علمی و فعالیت‌های پژوهشی و تجربه‌های عملی در زمینه این پژوهش داشتند. بخش گروه کانونی که برای استخراج روش‌های

آموزش بود، با حضور ۹ صاحب نظر حوزه توسعه مدیریت و رهبری و اعضای هیئت علمی دانشگاه و متولیان منابع انسانی سازمان‌های پیچیده شکل گرفت. جامعه آماری در قسمت کمی و پیمایش، کارکنان نسل هزاره در سازمان پیچیده و به تعداد ۳۲۰ نفر بود که بر اساس جدول مورگان، ۱۷۵ نفر از آن‌ها به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شد.

## یافته‌های پژوهش

یافته‌ها در سه بخش روش دلفی، گروه کانونی و پیمایش ارائه شده است.

### روش دلفی

در این پژوهش، ابتدا به‌منظور شناسایی و غربال شاخص‌ها و مؤلفه‌های مرتبط با شایستگی، از روش دلفی بهره گرفته شد. روش دلفی یکی از روش‌های نظام‌مند و ساختارمند برای گردآوری و تحلیل نظرهای خبرگان است که با هدف دستیابی به اجماع نظری درباره یک موضوع تخصصی، در قالب چندین مرحله تکرارشونده انجام می‌شود. این روش، به‌ویژه زمانی مناسب است که شواهد تجربی کافی در دست نیست و پژوهشگر نیاز دارد بر مبنای قضاوت تخصصی تصمیم‌سازی کند. در گام نخست، پس از مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش، فهرست اولیه‌ای از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها استخراج شد. سپس با بهره‌گیری از نظر ۱۰ خبره دانشگاهی و حرفه‌ای مرتبط با موضوع پژوهش، فرایند دلفی آغاز شد. خبرگان انتخاب‌شده، دارای سابقه علمی یا اجرایی در حوزه شایستگی بودند و بر اساس معیارهایی نظیر تحصیلات تخصصی، تجربه عملی و انتشار آثار علمی معتبر شناسایی و انتخاب شدند. فرایند دلفی در دو مرحله انجام گرفت: در مرحله اول، پرسش‌نامه‌ای نیمه‌ساختاریافته شامل شاخص‌های اولیه برای نظرسنجی ارسال شد و از خبرگان درخواست شد تا درباره ضرورت و اهمیت و کفایت هر شاخص نظر دهند. در مرحله دوم، بر اساس تحلیل پاسخ‌های دریافتی و میزان توافق، پرسش‌نامه اصلاح‌شده‌ای طراحی و دوباره برای خبرگان ارسال شد. نتایج این مرحله به تثبیت نظرها و کسب اجماع نسبی انجامید.

### سنجش روایی ابزار

برای سنجش روایی محتوای ابزار پژوهش، از شاخص نسبت روایی محتوا (CVR) استفاده شد. بدین منظور، از خبرگان خواسته شد برای هر گویه مشخص کنند که آیا آن را «ضروری»، «مفید ولی غیرضروری» یا «غیرضروری» می‌دانند. سپس با استفاده از فرمول لاوشه مقادیر CVR برای هر شاخص محاسبه شد. مطابق جدول ارزش‌های بحرانی CVR، برای تعداد ۱۰ نفر خبره، حداقل مقدار قابل قبول CVR برابر ۰٫۶۲ می‌باشد. شاخص‌هایی که مقدار CVR آن‌ها کمتر از این مقدار بود، حذف یا اصلاح شدند. علاوه بر این، روایی ابزار از طریق بازخوردهای کیفی خبرگان و بررسی تطابق شاخص‌ها با مبانی نظری نیز مورد ارزیابی قرار گرفت. به‌طور کلی، ترکیب روش‌های کمی (CVR) و کیفی (نظرات تخصصی) موجب افزایش دقت و اعتبار ابزار گردید.

در این جدول، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و آماری ۱۰ نفر از خبرگان شرکت‌کننده در فرایند دلفی جهت شناسایی مؤلفه‌های شایستگی رهبران سازمانی ارائه شده است:

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در روش دلفی

ردیف	جنس	سن	مدرک	رشته	سابقه کاری (سال)	سمت/شغل
۱	مرد	۵۰	دکتری	مدیریت منابع انسانی	۲۰	عضو هیئت علمی
۲	مرد	۴۵	دکتری	مدیریت آموزشی	۲۲	مشاور منابع انسانی
۳	مرد	۴۲	کارشناس ارشد	مدیریت دولتی	۱۸	مدیر منابع انسانی
۴	مرد	۵۵	دکتری	مدیریت آموزشی	۳۰	عضو هیئت علمی
۵	زن	۳۸	کارشناس ارشد	مدیریت آموزشی	۱۲	مدیر آموزش
۶	مرد	۳۵	کارشناس ارشد	مدیریت دولتی	۷	کارشناس آموزش و توسعه منابع انسانی
۷	زن	۴۰	دکتری	مدیریت	۱۹	مشاور توسعه منابع انسانی
۸	مرد	۴۵	دکتری	مدیریت استراتژیک	۲۱	مدیر ارشد منابع انسانی
۹	مرد	۴۳	دکتری	مدیریت منابع انسانی	۱۷	عضو هیئت علمی
۱۰	مرد	۴۶	کارشناس ارشد	مدیریت بازرگانی	۲۲	مدیر آموزش

در نتیجه دو دور رفت و برگشت، پرسش‌نامه نهایی شد. نتیجه پژوهش در بخش طراحی مدل شایستگی‌های رهبری در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. توصیف آماری نتایج سه دور دلفی

مؤلفه/شایستگی	کد	شاخص‌ها	دور اول Kendall's W(a)= ۰/۲۱۳		دور دوم Kendall's W(a)= ۰/۵۳۱		دور سوم Kendall's W(a)= ۰/۶۰۵	
			SD	میانگین	SD	میانگین	SD	میانگین
شخصیتی و فردی (مدیریت بر خود)	Kh1	خودآگاهی	۰/۹۶۵	۲/۷۵	---	---	---	---
	Kh2	تفکر انتقادی	۱/۱۱	۳/۸۳	---	---	---	---
	Kh3	انعطاف‌پذیری	۰/۸۲	۴/۱۶	۱/۶۰	۳/۱۶	---	---
	Kh4	مدیریت زمان	۱/۳۵	۳/۲۵	---	---	---	---
	Kh5	امیدواری	۱/۱۱	۳/۱۶	---	---	---	---
	Kh6	عزت نفس	۱/۰۲	۲/۸۳	---	---	---	---
	Kh7	اعتمادبه‌نفس	۱/۰۸	۳/۴۱	---	---	---	---
	Kh8	تحمل استرس	۰/۶۵	۴/۶۶	۱/۰۵	۳/۵۰	---	---
	Kh9	سازگاری	۱/۰۲	۳/۱۶	---	---	---	---
	Kh10	تیزهوشی	۰/۸۲	۲/۰۰	---	---	---	---
	Kh11	تفکر خلاق	۵۱	۰/۵	۱/۱۱	۳/۸	---	---
	Kh12	تاب‌آوری	---	---	۰/۵۱	۴/۵۰	۰/۱۶	۴/۸۵
	Kh13	مسئولیت‌پذیری	۱/۰۸	۳/۵	---	---	---	---

مؤلفه/شایستگی	کد	شاخص‌ها	دور اول Kendall's W(a)= ۰/۲۱۳		دور دوم Kendall's W(a)= ۰/۵۳۱		دور سوم Kendall's W(a)= ۰/۶۰۵	
			SD	میانگین	SD	میانگین	SD	میانگین
مدیریت و رهبری (مدیریت بر دیگران)	Kh14	یادگیرندگی	۰/۲۸	۴/۹	۰/۶۲	۴/۲۵	۰/۸۴	۴/۰۰
	Kh15	هوش هیجانی	۰/۹۸	۴/۱۶	۱/۱۶	۴/۸	۰/۶۵	۴/۶۶
	Kh16	توسعه خود	۱/۰۸	۴/۰۸	۰/۷۹	۴/۴۱	۰/۸۵	۴/۰۰
مدیریت و تخصصی (مدیریت بر سازمان)	D1	شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها	۱/۳۵	۳/۲۵	---	---	---	---
	D2	مدیریت عملکرد افراد	۱/۳۷	۳/۰۸	---	---	---	---
	D3	مدیریت تعارض	۱/۳۷	۲/۵۸	---	---	---	---
	D4	توانمندسازی	۰/۷۵	۴/۱۵	۰/۶۷	۴/۳۵	۰/۶۷	۴/۳۵
	D5	تفویض اختیار	۰/۶۶	۴/۵۸	۰/۳۸	۴/۸۳	۰/۶۲	۴/۹۱
	D6	نفوذ کردن	۱/۲۳	۳/۳۳	---	---	---	---
	D7	هوش عاطفی	۱/۱۱	۲/۱۶	---	---	---	---
	D8	مشارکت	۱/۰۱	۳/۵۰	---	---	---	---
	D9	برانگیختن دیگران	۰/۷۵	۴/۲۵	۰/۲۸	۴/۹۱	۰/۵۱	۴/۵۸
	D10	ارتباطات کتبی	۱/۱۶	۲/۵۰	---	---	---	---
	D11	مربیگری	۰/۷۷	۴/۳۳	۰/۷۹	۴/۵۸	---	---
	D12	تیم‌سازی	۱/۱۰	۳/۸۳	---	---	---	---
	D13	ارزش دادن به تنوع	۰/۷۱	۲/۸۳	---	---	---	---
	D14	ارتباطات شفاهی	۰/۹۰	۴/۴۱	۰/۶۰	۴/۲۵	۰/۴۶	۴/۵۵
	D15	الهام بخشی	۰/۹۹	۳/۰۸	---	---	---	---
	D16	تأثیرگذاری	۱/۴۰	۳/۱۶	---	---	---	---
	D17	شبکه‌سازی	۰/۸۸	۴/۳۳	۱/۰۲	۴/۱۶	۰/۷۹	۴/۰۸
	D18	امیدآفرینی	۱/۰۸	۳/۵۸	---	---	---	---
	D19	هدف‌گذاری	۱/۲۶	۳/۱۶	---	---	---	---
	D20	اولویت‌بندی	۰/۹۹	۳/۵۸	---	---	---	---
D21	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی	۰/۹۸	۳/۳۳	---	---	---	---	
مدیریت و تخصصی (مدیریت بر سازمان)	S1	تفکر راهبردی	۰/۸۸	۴/۲۵	۰/۲۸	۴/۹۱	۰/۳۹	۴/۵۸
	S2	مدیریت بحران	۰/۶۶	۴/۵۸	۰/۹۰	۳/۵۸	---	---
	S3	مدیریت فناوری	۰/۹۹	۴/۰۸	۰/۵۷	۴/۱۶	۰/۱۸	۴/۹۱
	S4	تفکر سیستمی	۰/۵۷	۴/۸۳	۱/۰۷	۳/۳۳	---	---
	S5	حمایت از خلاقیت و نوآوری	۰/۴۹	۴/۶۶	۰/۴۹	۴/۶۶	۰/۹۶	۴/۲۵

دور سوم Kendall's W(a)= ۰/۶۰۵		دور دوم Kendall's W(a)= ۰/۵۳۱		دور اول Kendall's W(a)= ۰/۲۱۳		شاخص‌ها	کد	مؤلفه/شایستگی
SD	میانگین	SD	میانگین	SD	میانگین			
---	---	---	---	۱/۲۳	۲/۶۶	حل مسئله	S6	
۰/۷۹	۴/۱۶	۰/۹۰	۳/۰۸	۰/۸۲	۴/۳۳	تصمیم‌گیری	S7	
۰/۰۵	۴/۲۵	۰/۶۲	۴/۷۵	۰/۷۵	۴/۱۶	مدیریت و رهبری تغییر	S8	
---	---	---	---	۱/۸۶	۲/۷۵	مدیریت منابع	S9	
۰/۶۵	۴/۲۵	۱/۱	۴/۰	۰/۹۳	۴/۲۵	مدیریت پیچیدگی	S10	
---	---	---	---	۱/۰۲	۲/۸۳	مشتری‌مداری	S11	
---	---	---	---	۰/۹۸	۳/۳۳	نتیجه‌گرایی	S12	
---	---	---	---	۱/۲۱	۲/۲۵	کیفیت‌گرایی	S13	
---	---	---	---	۱/۳۶	۲/۷۵	شم کسب‌وکار و مالی	S14	
---	---	---	---	۱/۴۴	۳/۵۸	تفکر استراتژیک	S15	
۰/۵۳	۴/۳	۰/۹۰	۴/۱	---	---	هوش سازمانی	S16	

جدول ۴. مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های رهبری

مؤلفه / شایستگی	
تاب‌آوری	شخصیتی و فردی (مدیریت برخورد)
یادگیرندگی	
هوش هیجانی	
توسعه خود	
برانگیختن دیگران	مدیریت و رهبری (مدیریت بر دیگران)
توانمندسازی	
تفویض اختیار	
ارتباطات	
شبکه‌سازی	دانشی و تخصصی (مدیریت بر سازمان)
تصمیم‌گیری	
مدیریت و رهبری تغییر	
حمایت از خلاقیت و نوآوری	
مدیریت پیچیدگی	
تفکر راهبردی	
مدیریت فناوری	شایستگی‌ها
هوش سازمانی	

همان طور که در جدول بالا مشخص شده است، در نهایت بعد از سه دور انجام روش دلفی مؤلفه‌ها در سه شناسایی و دسته‌بندی شدند:

گروه اول مؤلفه‌های شخصیتی و فردی (مدیریت بر خود). زیرشاخص‌های این گروه عبارت‌اند از: تاب‌آوری، یادگیرندگی، هوش هیجانی و توسعه خود.

گروه دوم مدیریت و رهبری (مدیریت بر دیگران). زیرشاخص‌های این گروه عبارت‌اند از: برانگیختن دیگران، توانمندسازی، تفویض اختیار، ارتباطات و شبکه‌سازی.

گروه سوم دانشی و تخصصی (مدیریت بر سازمان). زیرشاخص‌های این گروه عبارت‌اند از: تصمیم‌گیری، مدیریت و رهبری تغییر، حمایت از خلاقیت و نوآوری، مدیریت پیچیدگی، تفکر راهبردی، مدیریت فناوری و هوش سازمانی.

### روش گروه کانونی

پس از مشخص شدن مؤلفه‌های شایستگی‌ها، مرحله بعد برای به دست آوردن روش‌های توسعه رهبری، روش گروه کانونی با حضور ۷ نفر از متخصصان حوزه توسعه شایستگی‌ها و توسعه رهبری برگزار شد.

جدول ۵. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در روش گروه کانونی

ردیف	جنس	سن	مدرک	رشته	سابقه کاری (سال)	سمت/شغل
۱	مرد	۵۲	دکتری	مدیریت دولتی	۲۶	عضو هیئت علمی
۲	زن	۴۶	کارشناس ارشد	مدیریت منابع انسانی	۲۱	مدیر توسعه منابع انسانی
۳	مرد	۴۰	کارشناس ارشد	مهندسی صنایع	۱۴	کارشناس توسعه منابع انسانی
۴	مرد	۴۵	دکتری	مدیریت برنامه‌ریزی درسی	۲۰	مدیر ارشد آموزش
۵	مرد	۴۲	دکتری	مدیریت دولتی	۱۶	مشاور توسعه منابع انسانی
۶	مرد	۵۰	دکتری	مدیریت برنامه‌ریزی درسی	۲۰	عضو هیئت علمی
۷	مرد	۴۹	دکتری	مدیریت صنعتی	۱۵	مدیر ارشد علمی

در نهایت روش‌ها، بر اساس سه روش طبقه‌بندی شد و به تأیید همه خبرگان رسید:

- در روش‌های توسعه سنتی، چهار روش با اجماع افراد انتخاب می‌شود: سخنرانی، آموزش تیمی، یادگیری در عمل و بازی‌های کسب‌وکار.
  - در روش‌های توسعه‌ای، چهار روش با اجماع افراد انتخاب می‌شود: کوچینگ، منتورینگ معکوس، گردش شغلی و کانون ارزیابی.
  - در روش‌های توسعه فناوری محور، چهار روش با اجماع افراد انتخاب می‌شود: یادگیری الکترونیکی، هوش مصنوعی، سیستم مدیریت یادگیری و اپلیکیشن.
- نتایج پژوهش در بخش استخراج روش‌های توسعه شایستگی‌های رهبری با استفاده از دیدگاه گروه کانونی در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری

روش‌های سنتی	روش‌های توسعه‌ای	روش‌های فناوری محور
سخنرانی	کوچینگ	شبیه سازی
آموزش تیمی	گردش شغلی	هوش مصنوعی
یادگیری در عمل	کانون ارزیابی	سیستم مدیریت یادگیری
بازی‌های کسب‌وکار	منتورینگ معکوس	یادگیری الکترونیکی

## روش پیمایش

در مرحله نهایی پس از مشخص شدن مؤلفه‌ها و اولویت‌های شایستگی و توسعه رهبری، پرسش‌نامه به جامعه هدف که کارکنان سازمان بودند، داده شد. جدول ۷ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در این بخش را نشان می‌دهد.

جدول ۷. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان پرسش‌نامه

متغیر	دسته بندی / مقدار	تعداد/نفر	درصد
سن	میانگین	-	۳۷ سال
	حداقل / حداکثر	-	۵۱/۳۰ سال
وضعیت تأهل	مجرد	۲۲	۱۲/۶
	متاهل	۱۵۳	۸۷/۴
سطح تحصیلات	فوق دیپلم	۶	۳/۴
	کارشناس	۶۳	۰/۳۶
	کارشناس ارشد	۷۷	۰/۴۴
	دکتری	۲۹	۱۶/۶
جایگاه شغلی	کارشناس	۳۵	۰/۲۰
	مدیر	۱۲۸	۷۳/۱
	سایر	۱۲	۶/۹
سابقه کاری	میانگین سابقه کار	-	۱۳ سال
	حداقل/حداکثر	-	۲۴/۷ سال
محل خدمت	بخش ستادی	۷۱	۴۰/۶
	بخش تولیدی	۵۳	۳۰/۳
	بخش تحقیقاتی	۵۱	۲۹/۱

## رتبه‌بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های رهبری

همچنان که در جدول مشاهده می‌شود، معناداری آزمون فریدمن ۰/۰۰۰ به دست آمده و از آستانه ۰/۰۵ پایین تر است؛ بنابراین فرض صفر رد و فرض مقابل آن پذیرفته می‌شود. بدین ترتیب مشخص می‌شود که میانگین مؤلفه‌های بررسی شده

برابر نیست و می‌توان مؤلفه‌ها رتبه‌بندی کرد. حال می‌توان به جدول رجوع کرد و به بررسی اولویت‌های ارائه شده توسط این آزمون پرداخت. طبق خروجی این آزمون، خوشه روابط توسعه‌ای در رتبه اول، خوشه واگذاری‌های توسعه‌ای در رتبه دوم و خوشه فرایندهای بازخورد در رتبه سوم قرار می‌گیرند.

جدول ۸. رتبه میانگین تمامی مؤلفه‌های شایستگی‌های رهبری براساس آزمون فریدمن

خوشه روش‌ها/مؤلفه‌ها	میانگین مؤلفه سنتی	میانگین مؤلفه توسعه‌ای	میانگین فناوری محور
شخصیتی و فردی (مدیریت بر خود)	۶	۹	۳
مدیریت و رهبری (مدیریت بر دیگران)	۸	۱	۷
دانشی و تخصصی (مدیریت بر سازمان)	۲	۴	۵

جدول ۹. آماره آزمون

تعداد پاسخ گویان	۳۵۰
آماره کای دو	۲۷۵
درجه آزادی	۱۹
معناداری	۰/۰۰۳

در بررسی اولویت‌بندی‌های مؤلفه شخصیتی و فردی (مدیریت بر خود) شایستگی‌های رهبری، روش یادگیری در عمل، از دسته روش سنتی، در رده اول قرار گرفته است. همچنین، روش منتورینگ معکوس، از دسته توسعه‌ای و روش شبیه‌سازی، از دسته روش‌های فناوری محور، بهترین میانگین (بیشترین اولویت) را داشتند.

در بررسی اولویت‌بندی‌های مؤلفه مدیریت و رهبری (مدیریت بر دیگران) شایستگی‌های رهبری، یادگیری در عمل، از خوشه روش سنتی، بیشترین اولویت را کسب کرده است. همچنین، روش کوچینگ از خوشه توسعه‌ای و روش سیستم مدیریت یادگیری از خوشه روش‌های فناوری محور، بهترین میانگین (بیشترین اولویت) را داشتند.

در بررسی اولویت‌بندی‌های مؤلفه دانشی و تخصصی (مدیریت بر سازمان) شایستگی‌های رهبری، یادگیری در عمل، از خوشه روش سنتی، بیشترین اولویت را کسب کرده است همچنین، روش کانون ارزیابی، از خوشه توسعه‌ای و روش هوش مصنوعی، از خوشه روش‌های فناوری محور، بهترین میانگین (بیشترین اولویت) را داشتند.

در بررسی اولویت‌بندی‌های تمام مؤلفه‌های سه‌گانه شایستگی‌های رهبری، در مؤلفه فردی ذهنی شایستگی‌های رهبری، خوشه فعالیت‌های خودتوسعه‌ای بیشترین میانگین را در اولویت‌ها داشت. همچنین، به ترتیب در مؤلفه فردی شخصیتی، خوشه فرایندهای بازخورد در مؤلفه بین فردی، خوشه روابط توسعه‌ای در مؤلفه سازمانی و مؤلفه فراسازمانی خوشه واگذاری‌های توسعه‌ای، کمترین میانگین را در اولویت‌ها داشتند؛ بنابراین خوشه برنامه‌های رسمی، در هیچ یک از مؤلفه‌ها، در رده اول از لحاظ اولویت قرار نگرفت.

### رتبه‌بندی مؤلفه‌های سه گانه شایستگی‌های رهبری با استفاده از آزمون فریدمن

طبق خروجی آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های شخصیتی و فردی (مدیریت بر خود) شایستگی‌های رهبری، روش‌های یادگیری در عمل، کانون ارزیابی و هوش مصنوعی رتبه‌های اول تا سوم را داشتند.

طبق خروجی آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدیریت و رهبری (مدیریت بر دیگران) شایستگی‌های رهبری، روش‌های آموزش تیمی، کوچینگ و هوش مصنوعی رتبه‌های یک تا سه را کسب کردند.

طبق خروجی آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های دانشی و تخصصی (مدیریت بر سازمان) شایستگی‌های رهبری، روش‌های یادگیری الکترونیکی، کوچینگ و یادگیری در عمل، رتبه‌های یک تا سه را کسب کردند.

طبق خروجی آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی تمام مؤلفه‌های شایستگی‌های رهبری، خوشه‌های روابط توسعه‌ای در رتبه اول، خوشه‌های واگذاری‌های توسعه‌ای در رتبه دوم و خوشه‌های فرایندهای بازخورد در رتبه سوم قرار گرفتند.

جدول ۱۰. رتبه‌بندی روش‌های توسعه‌ی شایستگی‌های رهبری، در قالب مؤلفه‌های سه‌گانه با استفاده از روش پیمایش

۳. فناوری محور	۲. مؤلفه توسعه‌ای				۱. مؤلفه سنتی				خوشه روش‌ها/مؤلفه‌ها			
	سخت‌ترانی	آموزش تیمی	یادگیری در عمل	بازی‌های کسب و کار	کوچینگ	گردش سفلی	کانون ارزیابی	متمورینگ معکوس		شبه‌سازی	هوش مصنوعی	سیستم مدیریت یادگیری
۷	۱	۶	۱۱	۵	۱۰	۲	۸	۹	۳	۱۲	۴	شخصیتی و فردی (مدیریت بر خود): تاب‌آوری، یادگیرندگی، هوش هیجانی، توسعه خود
۶	۷	۱	۵	۸	۴	۱۱	۲	۹	۳	۱۰	۱۲	مدیریت و رهبری (مدیریت بر دیگران): برانگیختن دیگران، توانمندسازی، تفویض اختیار، ارتباطات، شبکه‌سازی
۶	۳	۱۲	۵	۲	۴	۷	۸	۱۰	۱۱	۹	۱	دانشی و تخصصی (مدیریت بر سازمان): تصمیم‌گیری، مدیریت و رهبری تغییر، حمایت از خلاقیت و نوآوری، مدیریت پیچیدگی، تفکر راهبردی، مدیریت فناوری، هوش سازمانی

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش طراحی مدلی بومی برای توسعه رهبران نسل آینده در سازمان‌های پیچیده بود. مدلی که با درک عمیق از ویژگی‌های نسلی جدید، پیچیدگی‌های محیطی و تحولات پرشتاب فناورانه، بتواند نیازهای رهبری در دهه‌های آینده را پوشش دهد. با به‌کارگیری رویکردی ترکیبی، شامل روش دلفی، گروه‌کانونی و پیمایش و نیز، تحلیل ادبیات نظری و تجربی، سه خوشه اصلی شایستگی استخراج شد:

شایستگی‌های فردی (مدیریت خود)، مانند تاب‌آوری و هوش هیجانی؛

شایستگی‌های رهبری (مدیریت دیگران)، مانند توانمندسازی و ارتباطات مؤثر؛

شایستگی‌های دانشی - سازمانی (مدیریت سازمان)، مانند تفکر راهبردی و مدیریت پیچیدگی.

در گام بعد، روش‌های توسعه در سه طبقه سنتی، توسعه‌محور و فناوری‌محور برای هر خوشه اعتبارسنجی شدند. تحلیل‌های آماری، از جمله آزمون فریدمن، نشان داد که روش‌های تجربه‌محور مانند یادگیری در عمل، کوچینگ و به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته (نظیر شبیه‌سازی و هوش مصنوعی) در همه خوشه‌ها از اولویت بیشتری برخوردارند.

مدل ارائه‌شده، از چند جهت نسبت به پژوهش‌های پیشین نوآوری دارد. برخلاف مطالعاتی که اغلب بر یک بُعد خاص (فردی یا سازمانی) یا فقط بر توصیف تفاوت‌های نسلی متمرکز بوده‌اند، این مدل با رویکردی یکپارچه و سیستمی، هر سه بُعد شایستگی و روش‌های توسعه متناظر را در یک چارچوب منسجم تلفیق کرده است. این مدل به‌طور ساختاریافته با ویژگی‌ها و سبک یادگیری نسل‌های Y و Z هم‌سو است و با یافته‌های تحقیقات بین‌المللی اخیر نیز مطابقت دارد. همچنین، با ارائه مفهوم «رهبر - ارتباط‌دهنده» در قالب یک «اکوسیستم یادگیری»، از رویکردهای آینده‌نگر الهام گرفته است و پارادایم توسعه رهبری را از حالت خطی و کلاس‌محور، به سمت فرایندی پویا، چندوجهی و مبتنی بر تجربه و تعامل مستمر سوق می‌دهد.

این مدل، در سطوح مختلف کاربردهای عملی مشخصی دارد. برای دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزشی، چارچوبی برای طراحی دوره‌های میان‌رشته‌ای آموزش رهبری با تأکید بر فناوری و مدیریت چندنسلی فراهم می‌کند. در سازمان‌های پیچیده (اعم از دولتی، خصوصی یا دانش‌بنیان) می‌تواند به‌عنوان نقشه‌راهی برای طراحی برنامه توسعه رهبری، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و تدوین برنامه‌های توسعه منابع انسانی به‌کار رود. در سطح کلان نیز، به‌عنوان ابزاری برای سنجش «آمادگی رهبری» سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات محیطی و انتقال نسلی استفاده شود. راه‌کارهای اجرایی مدل نیز برای هر خوشه شایستگی ارائه شده است:

اجرای دوره‌های بازتاب‌محور و برنامه‌های مقاومت‌سازی روانی، برای توسعه شایستگی‌های فردی؛

ایجاد پروژه‌های بین‌وظیفه‌ای و استقرار منتورینگ معکوس، برای تقویت شایستگی‌های رهبری؛

تشکیل جوامع عمل و به‌کارگیری شبیه‌سازی‌های مدیریتی برای پرورش شایستگی‌های دانشی - سازمانی.

از لحاظ نظری، این پژوهش با تأکید بر مفاهیمی مانند «رهبری در شبکه‌های پیچیده» و «یادگیری تطبیقی»، افق جدیدی برای نظریه‌پردازی در حوزه رهبری سازمانی می‌گشاید. در حوزه توسعه منابع انسانی نیز، مفهوم «اکوسیستم توسعه رهبری»، می‌تواند محرک تحول از نظام‌های آموزشی متمرکز، به سمت نظام‌های انعطاف‌پذیر و شخصی‌سازی‌شده باشد. همچنین، یافته‌ها مؤید این است که طراحی برنامه‌های توسعه، باید به تفاوت‌های نسلی در سبک یادگیری و ارزش‌ها توجه

ویژه‌ای داشته باشد. در مجموع، این پژوهش با ارائه مدلی جامع و سیستمی، پاسخی ساختاریافته به خلأ موجود در ادبیات توسعه رهبری برای سازمان‌های پیچیده ارائه می‌دهد و چارچوبی عملی برای آماده‌سازی نسل آینده رهبران و تحول در نظام توسعه رهبری در سطح ملی فراهم می‌آورد. تلفیق هوشمندانه شایستگی‌های سه‌گانه با روش‌های توسعه نوآورانه، رویکردی انعطاف‌پذیر و عملیاتی پیشنهاد می‌کند که توانایی رهبری در فضای پویا و نامطمئن فردا را تقویت خواهد کرد.

## منابع

- ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۹۷). فردای سازمان و فردای مدیریت منابع انسانی. *گزیده مدیریت*، ۱۹ (۲۰۰)، ۵۱-۵۶.
- اللهیاری، رحمت‌اله؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد؛ خراسانی، اباصلت (۱۳۹۴). طراحی الگوی کارآمد شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های دولتی ایران. *توسعه کارآفرینی*، ۸ (۴)، ۷۲۹-۷۴۸.
- خیراندیش، مهدی؛ بخشنده، سمیه؛ شعبانی، اسماعیل (۱۳۹۷). فراتحلیل پژوهش‌های تفاوت ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف نیروی انسانی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۷ (۲)، ۶۷-۹۲.
- رحیم‌نیا، فریبرز؛ هوشیار، وجیهه (۱۳۹۱). واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی مدیران در سیستم بانکی (یک رویکرد کیفی). *مدیریت فردا*، ۱۱ (۳۱)، ۱-۱۰.
- رنجبر، محبوبه (۱۳۹۶). *الگوی بومی شایستگی مدیران روابط عمومی دولتی در ایران*. رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- سانگ‌هی، سیما (۱۳۹۶). *راهنمای ترسیم شایستگی*. (غلامرضا توکلی و امید حیدری، مترجمان)، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی دفاعی.
- سیمار اصل، نسترن (۱۳۹۱). *آسیب‌شناسی وضعیت موجود توسعه مدیران و طراحی الگوی نظام توسعه مدیران در وضعیت مطلوب صنعت بیمه ایران*. رساله دکتری دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم اداری و اقتصاد.
- صفری شاد، فرانک (۱۳۹۸). *طراحی مدل جامع توسعه فردی مدیران: با رویکرد کانون توسعه*. رساله دکتری دانشگاه یزد.
- عسگرانی، مرتضی (۱۳۹۶). تعیین و تشخیص مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری تهران. *مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ۱۵ (۲)، ۷۵-۹۶.
- رفیعی، مجتبی؛ فقیهی، ابوالحسن؛ احمدی، سید علی اکبر و قدیریان، عباسعلی (۱۳۹۵). تدوین مدل ترکیب رهبری و فرهنگ سازمانی برای سازمان‌های نوآور مورد مطالعه: سازمان‌های تحقیق و توسعه وزارت نفت. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۱ (۴۲)، ۲۵-۵۰.
- کلی، ریچارد (۱۴۰۰). *ساخت‌شناسی رهبری نسل چهارم: رهبری گروهی و انقلاب صنعتی چهارم* (غلامرضا توکلی و مهدی زمانی مزده، مترجمان). تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- نیرومند، پورانده (۱۳۹۶). *الگوی شایستگی مدیران عامل شرکت‌های فناوری‌بنیان*. رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.

## References

- Abol-Alai, B. (2018). The Future of Organization and the Future of Human Resource Management. *Selected Management*, 19(200), 51-56. (in Persian)
- Afzal, B., Rehman, S. S. F. & Mehboob, S. A. A. (2010). Role of leadership in training and development. *Global Journal of Management and Business Research*, 10 (7), 75-81.

- Allahyari, V., Abolghasemi, M., Gharamani, M. & Khorasani, A. (2016). Designing an Efficient Model of Managers Competency of Science and Technology parks of Iranian public University. *Journal of Entrepreneurship Development*, 8(4), 729-788. iii : 99999999e.. 7777777777(ir rrr rrrn)
- Anderson, M. (2017). Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1-13.
- Asgarani, M. (2017). Determining and identifying the components of improving the quality of education and development of Tehran municipality managers. *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 15(2), 75-96. (in Persian)
- Barber, J. & Majmudar, S. (2020). *Leadership preferences: From Herzberg to Goleman*. Unpublished manuscript.
- Barrington, S. & Latchford, R. (2019). *Leading—The Millennial way*. SPCK.
- Chavez, A. (2018). *Generational leadership: An examination of styles and preferences among the Millennial generation*. Doctoral dissertation, Azusa Pacific University.
- DDI. (2021). *Global leadership forecast: 25 research insights to fuel your people strategy*. <https://www.ddiworld.com/>
- DDI. (2023). *Global leadership forecast*. <https://www.ddiworld.com/global-leadership-forecast>
- Deal, J. & Levenson, A. (2016). *What Millennials want from work: How to maximize engagement in today's workforce*. Kindle edition. McGraw Hill Education.
- Drean, C.E. (2023). *An examination of aged workers in a multi-generational workplace: A phenomenological study*. [Doctoral dissertation, Northcentral University].
- Gavalas, A. (2024). Identifying key elements for evaluating organizations' complex adaptive leadership readiness (CAL-R framework): Paving the way for a measurement tool development. *Journal of Management Development*, 43(1), 87-102.
- Kelly, R. (2021). *The Structure of Fourth Generation Leadership: Group Leadership and the Fourth Industrial Revolution* (Gholamreza Tavakoli and Mehdi Zamani-Mazdeh, translators). Tehran: Defense Industries Training and Research Institute. (in Persian)
- Kruse, K. (••••). *Top 5 Leadership Development Trends for 2020*, Forbes.
- Kheirandish, M., Bakhshandeh, S. & Esmail, S. (2018). A Meta-Analysis of the Research on Differences in Work Values of Different Human Resource Generations. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 7(2), 67-92. (in Persian)
- Kornelsen, J. (2019). The quest to lead (with) millennials in a VUCA-world: Bridging the gap between generations. *Leading in a VUCA World*, 27-41.
- Montes, J. (2017). *Millennial workforce: Cracking the code to Generation Y in your company*. Kindle edition. Lulu Publishing Services.
- Naim, M. F. & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: A conceptual framework. *Employee Relations*, 40 (2), 433-455.
- Niroumand, P. (2017). *Competency model of CEOs of technology-based companies*. PhD thesis, Allameh Tabatabae'i University. (in Persian)

- Putriastuti, B. C. K. & Stasi, A. (2019). How to lead the millennials: A review of 5 major leadership theory groups. *Journal of Leadership in Organizations*, 1 (2).
- Rafii, M., Faghihi, A., Ahmadi, S. A. A. & Ghadiriyan, A. A. (2016). Designing a leadership and organizational culture model for performance improvement of innovative organizations: A study on NIOC Research and Development organizations". *Iranian journal of management sciences*, 11(42), 25-50. (in Persian)
- Rahimnia, F. & Hoshyar, V. (2014). Analysis the elements and components of managers competency managers in the banking system. *Modiriat-e- farda*, 11(31), 1-10. (in Persian)
- Ranjbar, M. (2017). *Native Model of Competence of Government Public Relations Managers in Iran*. PhD Thesis, Allameh Tabataba'i University. (in Persian)
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S. & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29 (1), 44–57.
- Safari Shad, F. (2019). *Designing a comprehensive model for managers' personal development: with a development center approach*. Doctoral thesis, Yazd University. (in Persian)
- Salleh, K. M., Sulaiman, N. L. & Gloeckner, G. W. (2015). The development of competency model perceived by Malaysian human resource practitioners' perspectives. *Asian Social Science*, 11 (10), 175.
- Sanghi, S. (2016). *Competency-based Applications*. (Gholamreza Tavakoli & Omid Heydari, Trans.). Defense Training and Research Institute. (in Persian)
- Simar Asl, N. (2012). *Pathology of the current state of manager development and design of a model for the manager development system in the desired state of the Iranian insurance industry*. PhD thesis, University of Isfahan, Faculty of Administrative Sciences and Economics. (in Persian)
- Suvedi, M., Ghimire, R. & Channa, T. (2018). Examination of core competencies of agricultural development professionals in Cambodia. *Evaluation and Program Planning*, 67 , 89-96.
- Torres, P. & Augusto, M. (2017). The impact of experiential learning on managers' strategic competencies and decision style. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2 (1), 10-14.
- Turner, J. R., Baker, R., Schroeder, J. & Johnson, K. R. (2019). Comparing HRD leadership literature with research from global and indigenous leadership: The global leadership capacity wheel. *European Journal of Training and Development*, 43 (1/2), 105-111.
- Urgal, L. (2023). *The future of the workforce depends on Generation Z: A study on generational workforce preferences*. Unpublished manuscript.
- Williams, R. (2019). *Why leadership development programs fail*. Available in: <https://raybwilliams.medium.com/why-leadership-development-programs-fail-and-how-to-do-it-the-right-way-a5967811ba43>