



### هدایت و رهبری در سازمان های آینده

محمدحسن فتحانی

دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

Fathani@gmail.com

مهسا فتحانی

کارشناسی مدیریت دولتی دانشگاه آزاد واحد مشهد، مشهد، ایران

Mahsa.Fathani@gmail.com

#### چکیده

ویژگیهای شخصیتی میتواند پیش بینی کننده سبک رهبری مدیران آموزشی باشد. این یافته با یافته های برخی پژوهشها همسو است. سبک رهبری تحولگرا تا حد زیادی متأثر از ویژگیهای شخصیتی مدیران است و بر اساس ویژگیهای شخصیتی مدیران تا حدی می توان سبک رهبری تحولگرای آنان را پیشبینی کرد. رهبری دموکراتیک به بعد برونگرایی و سازگاری تمایل دارد، درحالیکه سبک رهبری خدمتگزار با بعد وظیفه شناسی شخصیت مرتبط است. همچنین مدیرانی که سبک رهبری تحولگرا دارند، رفتارها و خصوصیات شخصی مرتبط مانند تفکر استراتژیک، دیدگاه ادراکی و نوآوری، ارزیابی اساسی اطلاعات، حس مسئولیت، پشتکار و علایق اخلاقی نشان میدهند. در دنیای متغیر و متلاطم امروزی جهت دستیابی به اثربخشی سازمانی، سبکهای زیادی برای رهبری سازمانها مطرح شده اند که تمامی آنها در سبکی به نام رهبری آینده نگر خلاصه شده اند که با تأکید بر چشم اندازها و فلسفه وجودی سازمان اثربخشی سازمانی را بهبود میبخشد. البته فقط رهبری مناسب کافی نیست و به رفتارهای فرانشی کارکنان نیاز است تا سازمان به اثربخشی شایسته دست یابد.

یکی از ابزارهای مناسب برای رشد توانمندی آینده پژوهی سازمانی وجود سبک رهبری مناسب و منطبق بر مفاهیم آینده نگری در سطح سازمان است. همانطور که رهبری به عنوان فرایند تأثیرگذاری بر اهداف و استراتژیها، تعهد و پذیرش کار در جهت رسیدن به اهداف، حفظ و نگهداری گروه و تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمان تعریف میشود. علاوه بر این، ویژگیهای شخصیتی مدیران نیز بهعنوان پایه و اساس شکل دهنده ی سبکهای رهبری در مدیران به طور غیرمستقیم توانمندی های آینده پژوهی آنان را تحت الشعاع قرار میدهد. رهبران باید به عنوان یک فرد کامل توسعه داده شوند. رهبران آینده باید درک بسیار عمیق تری از نحوه عملکرد خود و سایر افراد ایجاد کنند. توسعه مقررات اخلاقی باید در هسته برنامه توسعه رهبری باشد. این نیازی به آموزش صریح ندارد اما باید در برنامه ادغام شود.

**واژگان کلیدی:** رهبری سازمان، آینده نگر، توسعه رهبری، رهبران آینده



### مقدمه

پیش بینی، فرآیند برآورد موقعیتهای ناشناخته است. یک پیش بینی یک پیشگویی در مورد رویدادهای آینده در اختیار میگذارد و میتواند تجارب گذشته را به پیش بینی حوادث آینده بدل سازد. (Armstrong, 2001)

برای سنجش آینده نگری افراد از آزمون توانمندی آینده پژوهی با چهار مؤلفه درک مفهومی، توانایی محاسبات، روحیه آینده نگری و روش شناسی نام برده شده است؛ که هر یک از این مؤلفه ها به نوعی در رابطه با ویژگیهای ذاتی و یا اکتسابی افراد هستند. (Parsa, 2011)

هر چه پیش بینی آینده به واقعیت نزدیکتر باشد فرد تدارک بهتری برای برخورد و عمل برمیزیند و مطمئناً توفیقات و عملکرد بهتری را به دست خواهد آورد. (Bawden, 1985)

باودن معتقد است که با اتکا به آینده نگری تصمیماتی که امروز اتخاذ میشود فردایی بهتر را در پی خواهد داشت. لذا در مفهوم آینده نگری پیش بینی تغییراتی که در آینده رخ خواهد داد نهفته است و قدرت حدس تغییرات احتمالی که در زندگی فردی و اجتماعی به وقوع خواهد پیوست مبتنی بر استعدادهای ذاتی و اکتسابی است. (Monzavi, 2010)

با آینده پژوهی و شناخت ویژگی های محیط در آینده، ساختارهای مناسب برای ادامه فعالیت سازمان ها تعیین میگردد. دستیابی به کارایی در سازمان مستلزم رویکرد تغییر و اعمال تغییرات مناسب با شرایط آینده است. ایجاد ساختار مناسب در مواجهه با ویژگیهای محیط جدید مستلزم شناخت آینده است و بدون آن امکان ندارد. ضمن آنکه سرعت تغییرات نیز پرداختن به آینده را در زمینه اهداف سازمان ها اجتناب ناپذیر نموده است. آینده پژوهی به دلیل تأثیر کارکرد آن بر کارایی سازمانها در آینده و موفقیت سازمانهای مختلف در بلندمدت از اهمیت ویژه ای برخوردار است. (Hemati, 2015)

### بیان مسئله

رهبران محلی در سازمان و مدیران سطح بالا و همچنین شبکه‌های داخلی و رهبران جامعه نیازمند هستند که بتوانند سازمان و اعضای آن را تحریک و هدایت کنند. برای یادگیری سازگاری با تغییرات در محیط اقتصادی از بازارهای محلی، ملی و جهانی نیاز به دیدگاه های جدیدی دارد. همراه با این تغییرات، تحولات به سرعت در حال تغییر در فناوری اطلاعات است که سازمان و اعضای آن باید برای کسب و پردازش اطلاعات از محیط های داخلی و خارجی به طور نزدیک با آن درگیر شوند. سازمان باید بیاموزد که چگونه با تغییرات در تنوع نیروی کار و مشتریان خود و همچنین با تغییر تقاضاها برای مسئولیت اجتماعی سازگار شود. (M. Bass, 2000)

تصمیم گیری و سیاستگذاری معطوف به آینده از وظایف سازمانی مدیران است. پیش بینی آینده به عنوان یک ضرورت مورد توجه مدیران قرار گرفته و با توجه به نوآوریهای فناوری، تغییرات فرهنگی، عرضه محصولات جدید، ارائه خدمات بهتر، رقیبان سرسخت، تغییر در ارزشهای اجتماعی، تغییر در اولویتهای دولت، شرایط اقتصادی ناپایدار و رویدادهای غیرمنتظره پیشبینی آینده سازمانها به صورت فعالیتی پیچیده درآمده است و باید مدیران برای شناسایی فرصتها و تهدیدهایی که پیش روی سازمانهاست به پیش بینی در مورد تغییراتی که در آینده با آن مواجه میشوند اقدام نمایند. (Fred R, 2009)

امروزه هر صنعتی با تغییرات مهم و تا حد زیادی غیرقابل پیش بینی روبه رو است؛ مرزهای صنعتی در حال فروپاشی هستند؛ انواع جدید نیروهای تازه وارد ظاهر میشوند؛ پویایی رقابت تغییر میکند؛ و تأمین کنندگان، توزیع کنندگان و مشتریان نهائی به شیوه های جدید و غیرمنتظره رفتار میکنند. استفاده از روشهای پیش بینی مدیران را قادر به شناسایی وضعیتهای آینده به منظور ارزیابی چگونگی تکامل وضعیت های متمایز مهمتر از همه تعیین آنچه سازمان باید برای کسب پیروزی در آینده انجام دهد، میسازند. (Monzavi, 2010)



### سبک‌های رهبری

باوجود نوع سازمان، رهبری نقشی حیاتی در جهت افزایش عملکرد تیمی و سازمانی قلمداد میشود. به طور کلی، رهبری مؤثر مزیت رقابتی مهمی برای هر سازمان است. در مقایسه با گذشته، رهبری با چالش‌های بزرگتری روبه‌رو است که ناشی از پیچیدگی محیط و ماهیت متغیر سازمانهاست. (Riaz & Mubarak, 2010)

رهبری یکی از ضرورت‌های اصلی برای انجام فعالیتهای بسیاری از سازمانهای امروزی است. پس میتوان گفت سبک رهبری عبارت است از الگوهای رفتاری دائمی و مستمر که افراد در هنگام کار با دیگران یا کار به وسیله دیگران، از آن استفاده میکنند و توسط دیگران درک میشود یا مجموعه‌ای از نگرشها، صفات و مهارتهای مدیران که بر پایه چهار عامل نظام ارزشها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیتهای مبهم شکل میگیرد. به طور کلی سبک رهبری تعیین کننده جو، فرهنگ و راهبردی حاکم بر سازمان است. (Rowold, 2009)

مطالعات مختلف سبکهای متفاوتی از رهبری را شناسایی کرده‌اند. نتایج تحقیقات تجربی حاکی از آن است که رهبری فرا گردی پویا است که از وضعیتی به وضعیتی دیگر و برحسب تغییراتی که در رهبران، پیروان و سایر عوامل حاصل میشود، تغییر میکند. بر این اساس، شیوههای رهبری مناسب و مقتضی برحسب ویژگی‌های سازمان، کارکنان، انتظارات رهبران و پیروان، شرایط زمانی و مکانی متفاوت است. لیکرت در نظریه خود در زمینه تحلیل عوامل سازمانی و تأثیر آنها در اثربخشی سازمانها، سبکهای متداول رهبری را شامل چهار سبک آمرانه استثماری، آمرانه خیرخواهانه، مشاورهای و مشارکتی میداند. بلیک و موتن

۱در کتاب شبکه مدیریت، پنج سبک رهبری شامل سبک بیخاصیت، باشگاهی، وظیفه مدار، میانه روی و تیمی را شناسایی کرده است. در مطالعات دانشگاه اوهایو نیز از دو سبک اصلی مراعات و ساخت دهی نامبرده شده است. (Jasbi, 2002)

از سه سبک رهبری تحول آفرین، رهبری تبدیلی و رهبری عدم مداخله نامبرده اند. (Shirodi, 2011)

مسلماً یک سبک رهبری خاص برای همه موقعیتهای مناسب نیست. از این رو یک مدیر میتواند در موقعیتهای گوناگون، سبک‌های متفاوتی را برای رهبری کارکنان خود با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان و بلوغ سازمانی کارکنان خود برگزیند (Jasbi, ۲۰۰۲)

فیدلر با طرح سبک اقتضایی رهبری، مطلوب بودن یک سبک را به‌عنوان حد و اندازه‌های که رهبر را قادر به تأثیرگذاری بر گروه میکند، تعریف کرده و بر مبنای آن الگوی اقتضایی رهبری را مطرح ساخته است. (Hersey, 2005)

(Clark, 2002) که از سه سبک رهبری:

الف: (رهبری دستوری) خودکامه: تهیه راهنمایی برای کارکنان درباره آنچه باید انجام دهند و چگونگی انجام آن، برنامه ریزی کارها و حفظ استانداردهای عملکرد.

ب: (رهبری مشارکتی) دموکرات: مشورت با کارکنان و توجه جدی به دیدگاه‌های آنان در هنگام تصمیم‌گیری.

ج: (رهبری واگذا/کننده) غیر دستوردهنده: تشویق کارکنان به انجام کارها در بالاترین سطح، تعیین هدفها در حدی که تحقق آنها با چالش فراوان توأم باشد، ابراز اعتماد به تواناییها و ظرفیتهای بالای کارکنان نام میرسد. (Nasiri, 2014)

سبک مدیریت، انتخاب روش مدیریت بر اساس محدوده‌ای است که دستورالعملهای سازمان برای فرد مدیر ایجاد میکند و روش مذکور با خواسته سازمان، موقعیت زمانی، شخصیت فرد مدیر و غیره بستگی دارد. (Askariyan, 1992)



به عبارتی رهبری از ویژگی‌های تأثیرگذار بر عملکرد مدیریت است و هنگامیکه مدیر به هدایت افراد می‌پردازد، انگیزه ایجاد میکند و با برقراری ارتباط با نیروی انسانی به وظیفه رهبری خود عمل میکند. از ویژگی‌های رهبری که در نحوه عملکرد مدیران حائز اهمیت است، میتوان به ویژگی‌های شخصیتی و شخصی اشاره کرد. (Hasanzade, 2003)

(Blanchard & Hersey, 2005) میگویند شخصیت و سبک مترادف می‌باشند و بیان میکنند که شخصیت یا سبک مدیریت یک فرد عبارت است از الگوی رفتاری که وی هنگام هدایت کردن فعالیت‌های دیگران از خود نشان میدهد. توانایی مدیران برای آینده‌پژوهی با توجه به تغییرات محیطی و ویژگی‌های حاکم بر سازمانها یک ضرورت پیش‌روست. این ویژگی انتظار می‌رود تحت تأثیر ویژگی‌های سازمانی همچنین ویژگی‌های «شخصیتی» باشد. سبک رهبری که در سازمان بکار گرفته میشود یکی از ویژگی‌های شاخص در مدیران سازمانهاست. از سوی دیگر رفتار افراد در سازمان نهایتاً میتواند ریشه در ویژگی‌های شخصیتی آنان داشته باشد.

مرور ویژگی‌های سبک خودکامه، به خوبی می‌تواند رابطه منفی بین این سبک و توانمندی آینده‌پژوهی را نشان دهد. در سبک رهبری (خودکامه) ارتباط مدیر و زیردستان اجباری است، انحراف از قوانین اداری غیرقابل بخشش و گروه‌های کاری فاقد روحیه همدلی و ریسک‌پذیری، پویایی و صداقت هستند. همچنین فقدان اعتماد کارکنان و مدیریت به چشم‌پیم خورد. رهبران در محیط موجود عمل کرده، کارایی و قابل‌پیشبینی بودن را به تغییر و خلاقیت ترجیح میدهند. در چنین شرایطی بدیهی است جایی برای آینده‌نگری و آینده‌پژوهی باقی نماند. از طرف دیگر سبک رهبری مشارکتی نیازمند توافق بین رهبر و زیردست جهت رسیدن به هدفی خاص است. این رهبران سازمانها را از حال به آینده سوق و نیازهای محیطی را تشخیص میدهند و تغییر و تحولات متناسب با مشارکت کارکنان، تسهیل میکنند چشماندازی از فرصتهای بالقوه برای کارکنان به وجود می‌آورد و در میان آنها تعهد به تغییر و بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی استراتژی‌های جدید را برای استفاده بهینه از انرژی و منابع توسعه‌ییم دهند. موجب تشکیل ساختار سازمانی پویا و ارگانیک در سازمان میشود و انعطاف در وظایف و آزادی عمل بجای وجود شرح وظایف مدون و قوانین و مقررات، ساختاری تخت به ججا تعدد سطوح مدیریت و تفویض اختیار به ججا تمرکز در تصمیمگیریها صورت گیرد و در کل محیطی مساعد در جهت توجه به آینده و آینده‌پژوهی در سازمان شکل گیرد.

### آینده‌پژوهی

انسان طبیعتاً دارای خصوصیت آینده‌نگری است. این ویژگی را پیشگویی و گمان نسبت به وقایع آینده گویند و علم شناسایی سبب تغییرات و تحولات بنیادین در زندگی بشر و بررسی روند نوآوریها را آینده‌پژوهی نامیده‌اند.

(Tabatabaei Yazdi, 2001)

آینده‌پژوهی و شناخت آینده‌ی سازمانها از ملزومات سازمان‌های هزاره‌ی سوم می‌باشد، زیرا دوران نوینی در عرصه حیات اجتماعی که به جامعه اطلاعاتی مشهور است آغاز شده، قرن‌ی ممتاز و ویژه با امتیازات منحصر به فرد تغییر و تحولات سریع و سرعت تغییرات آنچنان سرسام‌آور است که دیگر نمی‌توان با روش‌های سنتی با آنها کنار آمد. (گوهری فر و مشبکی، ۱۳۹۴) موفقیت و پویایی در سازمان‌های امروزی در سایه مدیریت و شناخت آینده امکان‌پذیر می‌باشد. ورود محصولات فن‌آورانه‌ی تازه به بازارها، رقابتی فراگیر در حوزه‌ی اقتصاد و فرهنگ را موجب گردیده و قطب‌های تازه‌ای را در عرصه‌ی دانش و فناوری پدیدار خواهند کرد. علیرغم فرصت‌های زیادی که با توسعه تکنولوژی به وجود آمده است، عدم قطعیت در مورد توسعه آینده گسترش یافته است. (جیانگ و پیلر، ۲۰۱۷) تردیدی نیست که جهان آینده جولانگاه تحولات و ناپایداریها



است و تنها کسانی یارای ایستادگی در برابر تندباد رویدادها و حوادث را دارند که به شیوه ای کنش گرانه و پیش دستانه به پیشواز تغییر بشتابند و حتی خود عامل و کنش گر تغییرهای دلخواه باشند.

ماندگاری و توسعه در جهان فرا رو نیازمند کشف و شناسایی پیش دستانه ی رویدادها و معماری جهان دلخواهی است که می تواند زادگاه آرمان های یک سازمان یا ملت باشد. دستیابی به این توانمندی نیازمند چیرگی بر دانش راهبردی آینده پژوهی و کاربست آن در عرصه ی عمل و رقابت های آینده است. حرکت در این محیط ابهام و دودلی، جز با رازگشایی از رویدادهای در حال شکل گیری، امکان پذیر نخواهد بود.

بی سبب نیست که اینک دانش آینده پژوهی عمده ترین مغزافزار و دست افزار در قلمرو تصمیم سازی و رقابت های گوناگون است، آینده پژوهی مشتمل بر مجموعه تلاش هایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر و یا ثبات، به تجسم آینده های بالقوه و برنامه ریزی برای آن ها می پردازند. آینده پژوهی منعکس می کند که چگونه از دل تغییرات یا تغییر نکردن امروز، واقعیت فردا تولد می یابد. ( نصیرزاده و تیمورزاده، ۱۳۹۴)

از طرفی در سازمان های هزاره سوم رهبران بایستی به عنوان مشاورین عمل کنند تا کارکنان بتوانند تشخیص دهند که چگونه شغل آنها و اقدامات شان به تامین ارتباطات منجر می شود. بعلاوه ارتباطات برای رهبران در نشان دادن شفاف انتظارات سازمان از کارکنان در رابطه با کار آنها و حذف موانع ارتباطی ضروری است. (اسکرمرهون، ۲۰۱۲)

5

### رهبری آینده نگر

تحقیقات نشان میدهند که به دلیل ناتوانی رویکردهای سنتی رهبری، مانند رویکرد صفات مشخصه، رفتاری و درنهایت اقتصادی، محققان طی دو دهه ی اخیر، به رویکردهایی پرداختند که از آنها با عنوان رویکردهای نوین رهبری یاد میشود؛ این رویکردهای جدید شامل رهبری تحولگرا، خدمت گذار، فرهمند، خود رهبری، رهبری دموکراتیک و نهایتاً رهبری آینده نگر است؛ محور اساسی همه ی این رویکردها عنصری به نام آینده نگری Visionary است؛ امروزه به رهبری آینده نگر، به عنوان یک پارادایم در حوزه رهبری نگریسته میشود. (تیلورو همکاران، ۲۰۱۴)

رهبران آینده نگر باید چشم انداز سازمان خود را از طریق مشارکت افراد و تیم ها تنظیم کنند. (انواچاکو و همکاران، ۲۰۱۷)

رهبری آینده نگر یک اقدام و عمل رهبری تلقی میشود که میتواند دیگران را تحت نفوذ خود قرار دهد و آنها را تشویق نماید تا به خلق و بیان واقع بینانه، محقق الوقوع، معتقدانه و جذاب چشم اندازهای آینده بپردازند، به طوریکه وضعیت فعلی را بهبود بخشد؛ این آینده نگری، «آینده نگری استراتژیک» هم نامیده میشود (آنشار، ۲۰۱۷)

در حقیقت رهبری آینده نگر شکلی از رهبری تحول گرا است که در آن رهبران تحول با مشخصه ها و خصوصیات اخلاقی و رفتاری که دارند؛ وفاداری کارکنان را موجب میشوند. به این ترتیب، رهبران آینده نگر از ویژگیها و رفتارهای رهبران تحولگرا استفاده میکنند و به این طریق چشم انداز شخصی خود را توسعه میدهند و سپس آن را با همکاران خود به اشتراک میگذارند (تیلور و کلونین، ۲۰۱۴)

. رهبران آینده نگر نه تنها می توانند رسالت و مأموریت سازمان را برای پیروانشان بیان کنند، بلکه قادرند سطح بالایی از اعتماد، همبستگی، تعهد و انگیزه را در میان کارکنان سازمان ایجاد نموده و آنها برای پیگیری اهداف سازمان بیش از پیش آماده سازند. (استم و ویس، ۲۰۱۰)

(برون، ۲۰۰۸) معتقد است که رهبران آینده نگر صلاحیتهایی همچون تفکر آینده نگر، قابلیت پیش بینی فرصتها و تهدیدها، تفکر خلاقانه، تنظیم فرآیند کار و پذیرای تغییر را دارا میباشند. در تعریفی دیگر (نانوس، ۱۹۹۲) بیان میکند که رهبران آینده



نگر به طور ماهرانه‌ای با کارکنان و حتی افراد خارج سازمان ارتباط برقرار میکنند، محیط اطراف را درک و توان واکنش به هرگونه فرصت و تهدید را دارند. (نورث، ۲۰۱۶)

(گلمن ۲۰۰۴) بیان میکند که رهبری آینده نگر یک نوع الگوی رهبری است.

که در جست‌وجوی تشویق و تحریک افراد به سوی رؤیایها است و هنگامی مورد استفاده قرار می‌گیرد که «تغییر»، چشم‌انداز جدیدی را بر سازمان تحمیل میکند و یا یک «جهت واضح» مورد نیاز است.

فقدان چشمانداز ارتباطی واضح و روشن منجر به عدم پاسخگویی و مسؤولیت‌پذیری افراد نسبت به چشم‌انداز و اهداف سازمان میشود (هیت و هیت ۲۰۱۰) طبق نظر (هانگ و همکاران، ۲۰۱۰) توانمندسازی پیروان به وسیله‌ی مشارکت آنها در تصمیم‌گیری منجر به تعهد نسبت به چشم‌انداز و سازمان میشود. رهبری آینده نگر، بر خلق و بیان چشم‌اندازهای واضح و روشن تمرکز میکند و به کار کردن در یک سازمان معنی و مفهوم میبخشد. (کانتابوترا و آوری، ۲۰۱۸) اثبات کردند که یک رهبر آینده نگر کارمندان را بر می‌انگیزاند تا نسبت به کار خود و چشمانداز سازمان متعهد باشند.

رهبرانی که به بیان دقیق چشم‌اندازها و فلسفه‌ی وجودی سازمان خود می‌پردازند، الهامبخش کارمندان خود هستند و به توانمندسازی آنان می‌پردازند و همچنین تغییری را در عملکرد و رشد سازمانی تجربه میکنند. با توجه به موارد ذکر شده میتوان بیان کرد «چشم‌انداز» هسته‌ی اصلی رهبری آینده نگر است و مدیران سازمان باید این چشم‌انداز را با کارکنان به اشتراک بگذارند و در مورد راه‌های چگونگی رسیدن به آن با هم توافق نمایند. همانطور که بیان شد، رهبران آینده نگر دارای ویژگیهای رفتاری مثبت بسیار متعددی هستند که در پژوهش حاضر از چارچوب (کانگر و کانگو، ۱۹۸۸) به عنوان ویژگی‌های رفتاری رهبران آینده نگر استفاده شد. در این چارچوب، چهار ویژگی اصلی رهبران آینده نگر عبارتند از: ۱- چشم‌انداز و فن بیان-۲، حساسیت محیطی-۳، حساسیت به نیازهای اعضا و ۴- انعطاف‌پذیری در تغییر. این چهار ویژگی به عنوان متغیرهای رهبری آینده‌نگر در پژوهش مورد استفاده قرار گرفته‌اند. (نیکوکار و اکبری، ۱۴۰۰)

بسیاری از محققان در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که رهبری دارای تأثیر مثبت و معنیدار بر عملکرد سازمانی است (سیلا و ابراهیم پور ۲۰۰۵، عبدالعزیز و همکاران، ۲۰۱۳؛ بریوارت و همکاران ۲۰۱۴، اوگبونا و هریس ۲۰۰۰، زو و همکاران ۲۰۰۵، کارملی و شابروک ۲۰۰۶، جینگ و آوری، ۲۰۰۸، شیو و همکاران، ۲۰۱۰) رهبری همچنین، دارای اثر مثبت بر پایداری یا ثبات سازمانی، (داپلت، ۲۰۰۳)، نوآوری و تطبیق‌پذیری سازمانی (مافورد و همکاران ۲۰۰۲، رالین، ۲۰۰۵)، رضایت شغلی (آرنولد و همکاران ۲۰۰۰، شیما و همکاران، ۲۰۱۵) عملکرد تیمی (بأس و همکاران ۲۰۰۳، انسلی و همکاران ۲۰۰۶، کارسون و همکاران ۲۰۰۷، شابروک، ۲۰۰۷) و مسئولیت اجتماعی (انوچاکو و همکارا، ۲۰۱۷) است. محققان رهبران آینده نگر را که به طور مثبت بر رشد و موفقیت سازمان تأثیر داشتند، مورد بررسی قرار دادند (ابرل ۲۰۰۷)

نتایج این مطالعات بر این موضوع تأکید کرده است که تمرکز رهبران بر چشمانداز شرکت منجر موفقیت بیشتر میشود (چینار و کابان، ۲۰۱۲)، محققان بیان میدارند که این نوع از رهبری منجر به بهبود ثبات شرکتها و عملکرد پایدار (کالینز و پوراس، ۱۹۹۴؛ آوری ۲۰۰۴، ۱۸؛ کانتابوترا، ۲۰۰۶؛ رافرتی و گریفین، ۲۰۰۹؛ آوری و برگستینر ۲۰۱۰، ۲۲) و همچنین، اثربخشی سازمانی (پودساکف و همکاران ۲۰۰۹، والکر ۲۰۱۱، ۲۲؛ تیلور و همکاران، ۲۰۱۴؛ دامیکا، ۲۰۱۶) میشود.

### ویژگی‌های رهبران آینده نگر

در ادامه به بررسی مهمترین ویژگی‌های رهبران آینده نگر می‌پردازیم.

الف: ارتباط دهنده عالی: رهبران آینده نگر از مهارتهای ارتباطی بالایی برخوردارند. از دیدگاه آنها ارتباطات یک طرفه نیست، یعنی رهبر علاوه بر به اشتراک گذاشتن دیدگاههای خود با کارکنان، برای آنها شنونده فعالی نیز میباشد. در واقع داشتن این



مشخصه رهبران را کمک میکند تا به نحو مطلوبی کارکنان را با اهداف و رسالت سازمان درگیر کنند (علی، نورسیامی و مادریس، ۲۰۱۹)

ب: رهبر کارزماتیک: رهبران آینده نگر شخصیت کارزماتیک دارند. این امر منجر به برانگیختن حس وفاداری کارکنان به رهبر میشود. همه با این ویژگی شخصیتی متولد نمیشوند اما میتوانند آن را بیاموزند و پرورش دهند. به عبارتی شخصیت کارزماتیک کارکنان را به سمت رهبر سوق میدهد (راقوانشی، ۲۰۱۶)

ج: سامان دهنده: رهبران آینده‌نگر وظایف، اختیارات و مسئولیت بخشهای سازمان را به خوبی مشخص می‌کنند. در حقیقت آنها با نظم بخشیدن به فرآیندها و منابع برنامه ریزی شده تلاش میکنند تا درآمد را با کمترین هزینه ممکن به حداکثر برسانند (کانتابوترا، ۲۰۰۶)

د: تفکر خلاق: رهبران آینده نگر دنیای پیرامون خود را به شیوه بهتری میبینند. داشتن این مشخصه باعث می‌شود رهبران به گونه‌ای متفاوت ببینند و از تجربه‌های معمول و متعارف خویش فراتر روند و برای مسائل و مشکلات راه‌حلهایی را خلق نمایند که مختص خودشان است (ساروانو و سامارتو، ۲۰۱۹)

ه: برنامه ریز استراتژیک: این بدان معناست که رهبران آینده نگر همانند یک بازیکن شطرنج، برنامه‌های خود را برای انجام بهترین فعالیت پیش میبرند. آنها برنامه‌ها را به گونه‌ای طراحی میکنند که سازمان را به سمت آینده‌ای مطلوب سوق میدهد. با انجام و تدوین برنامه‌های استراتژیک نشان میدهند که در آینده سازمان به چه شکلی و چگونه در برابر فرصتها و تهدیدها عمل خواهد کرد (راقوانشی، ۲۰۱۶)

و: پذیرای تغییر: رهبران آینده نگر به خوبی میدانند که تغییر نقش مهمی در رشد و توسعه سازمان دارد. سینر و کابان (۲۰۱۲) معتقدند که هنگامی که تغییری ناخواسته یا غیرقابل پیش‌بینی رخ دهد، رهبر آینده نگر فعالانه راهی را بررسی میکند که بهترین نتایج را کسب نماید. همچنین اظهار میکنند که رهبرانی که سازمان خود را از تغییر یا حرکت به جلو باز میدارند؛ در نهایت مجبور به خروج از صحنه رقابت خواهند شد (چما و جواد، ۲۰۱۵)

### نقش رهبران آینده نگر

محققان به طور مستقیم و غیرمستقیم به نقش و جایگاه رهبران آینده نگر در رشد و توسعه سازمان اشاره داشته‌اند. (بارکت، ۲۰۱۲) معتقد است هنگامی که سازمانی دچار رکود شده، رهبران آینده‌نگر نقش مهم وارزنده‌ای در تحول آن به سیستمی بینظیر و نوآورانه ایفا میکنند. (سنگه، ۲۰۰۶) توانایی دیدن آینده و هدایت سازمان در جهتی مناسب و صحیح را متأثر از وجود اینگونه رهبران میدانند (کادیر و الومیده، ۲۰۲۰) (کوماریا و تریاتنا، ۲۰۱۰) نیز قابلیت پیش‌بینی، تعیین‌کننده جهت سازمانی، مربیگری حرفه‌ای و هدایت افراد به سمت فعالیتهای مورد انتظار را جزء نقشهای رهبری آینده نگر معرفی میکنند. همچنین در تشریح وظایف سبک رهبری آینده نگر (نانوس، ۱۹۹۲) انرژی بخشیدن به دیگران، نتیجه‌گرا بودن، معنابخشی به زندگی کاری و حمایت از کارکنان را ذکر میکند (عبیدله، ۲۰۱۹). رهبران آینده نگر قابلیت و نقش مهمی در ایجاد، تدوین، ارتباط، جامعه‌پذیری، پیاده‌سازی مفاهیم، افکار و ایده‌های جدید کارکنان در سازمان ایفا میکنند. (کاهان، ۲۰۰۲) بیان میکند که رهبران آینده نگر مهارت فوق‌العاده‌ای برای ترسیم موفقیت در آینده، پیشبینی حوادث پیشرو و یافتن شیوه‌های درست انجام کار را دارند. این بدان معناست که آنها چالشها و فرصتها را به خوبی رصد میکنند (ماسکرانو و ویس، ۲۰۱۹) طبق دیدگاه برت (نانوس، ۱۹۹۲) رهبران آینده نگر در انجام وظایف خود نقشهای کلیدی را ایفا میکنند.

اول، نقش تعیین‌کننده مسیر: رهبران در این نقش برای ایجاد چشم‌اندازی مشترک، انگیزه دادن، متقاعدسازی و مشارکت کارکنان تلاش می‌کنند.



دوم، سخنگو: میتوان گفت که وظیفه سخنگویی رهبر نقش مهمی در آینده سازمان دارد چرا که رهبران آینده-نگر اطلاعات ارزشمندی را از محیط درونی و بیرونی سازمان در اختیار کارکنان قرار میدهند. سوم، مربی خوب: یعنی یک رهبر برای دستیابی به اهداف سازمانی از همکاری گروهی استفاده نماید و با امید دادن، جهت و ایجاد اعتماد میان کارکنان تحقق این امر را ممکن سازد (مارلیا و همکاران، ۲۰۲۰).

### رهبری سازمانی

عوامل فردی و سازمانی محتمل است که در توانمندی آینده پژوهی نقش ایفا کنند. در زمره عواملی فردی به ویژگیهای شخصیتی میتوان اشاره کرد. به قول چانینگ (Channing, 1984) نمیتوان از همه افراد انتظار داشت که نسبت به آینده نگری به یک گونه عمل کنند؛ زیرا طبیعت افراد متفاوت است و هرکس بر اساس شخصیت و شاکله خویش عمل میکند. برای سنجش تواناییها و استعدادهای طبیعی افراد معمولاً به زمینه شخصیت شناسی در روانشناسی روی آورده و مبتنی بر این نظریه است که انسانها را می توان بر مبنای صفات مشترکشان گروهبندی کرد و در صورتیکه گروه یا صفات شخصیتی فردی مشخص شود، با توجه به ویژگیهایی که از پیش برای آن گروه مشخص شده یم توان به ویژگیهای مختلف آن فرد بهراحتی پی برد. (Saatchi, 2010) از جمله عوامل سازمانی میتوان به رهبری سازمانی اشاره کرد. عصر کنونی دوره تحولات شتابنده و پیش بینی ناپذیر است و از جایگاه ویژه ای برخوردار شده است. وضعیت کنونی مدیریت، بیانگر عدم توازن میان پیچیدگی هاست. به طوریکه سازمانها برای مقابله با تهدیدهای محیطی و استفاده از فرصتهای احتمالی، ناچارند ظرفیتهای توانمندیهای درونی خود را بشناسند، ضعفها را ترمیم کنند و به تقویت قوتها پردازند. مسائل و مشکلات مدیریت آنچنان پیچیده و درهم تنیده است که تشخیص مشکل به تنهایی میسر نیست. ماهیت انسانی سازمانها و پیچیده بودن رفتار کارکنان و مدیران این پیچیدگی را دوچندان کرده است (Kedsuda&Oganlana, 2008) [سازمان موفق مشخصه مهمی دارد که از طریق آن از سازمان ناموفق تمییز داده میشود: این مشخصه، رهبری پویا و اثربخش است. اهمیت رهبری و مدیریت در دوران معاصر به حدی است که گفته میشود پایه قدرت در جامعه معاصر دیگر تملک ابزار تولید نیست، بلکه تصاحب مقامهای مدیریتی واداری درون سازمانهاست].

ارتباطات برای رهبران در نشان دادن شفاف انتظارات سازمان از کارکنان در رابطه با کار آنها و حذف موانع ارتباطی ضروری است (اسکرمرهون، ۲۰۱۲) با توجه به اهمیت نقش رهبری در سازمان ها امروزی و مطالعات گسترده پیرامون آن ها واژه معنویت در رهبری نیز در دهه اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است (گیبون، ۲۰۰۰) دانشمندان فراوانی درباره مفهوم معنویت در علم رهبری مطالعه کرده اند. اولین مسوولیت رهبر توصیف و تبیین واقعیت است و آخرین آن سپاس از پیروان است که در میان این دو رهبر باید خدمتگزار باشد و این را تحت عنوان رهبری معنوی بیان میشود، در واقع نهضت رهبری معنوی شامل الگوهای خدمتگزاری رهبری-مشارکت دادن کارکنان وتوانمندسازی آنان است وبراساس فلسفه رهبری خدمتگزار بنا نهاده شده است. در واقع رهبران معنوی ایمان، اشتیاق و نتایج کار خودشان را بروز میدهند (بیشوپ و شول، ۲۰۱۵) تئوری رهبری معنوی عبارت است از ارزشها، نگرشها و رفتارهای که برای انگیزش درونی خود و دیگران به گونه ای است که سبب بقا معنویات و رفاه سعادت فردی از طریق معنا، هدفمندی و ایمان و امید می گردد، ایمان به امید حقیقت میبخشد افراد دارای ایمان و امید از مقصودی که سمت آن در حال حرکت هستند و نحوه رسیدن به آن در حال حرکت هستند و نجاوه رسیدن به آن بینشی روشن دارند (تقی زاده و شکری، ۱۳۹۳) در ادامه با توجه به واقعیت امروزی که شامل تغییر و تحول





شتابان، نوآوری و رقابت در محیط سازمان ها و عدم قطعیت در دنیای کنونی می باشد. بنابراین در این وضعیت، سازمان ها به دنبال بالا بردن ظرفیت رقابت پذیری خود هستند. از این رو به دنبال مزیت رقابتی می باشند.

سازمان ها برای بقا در عرصه رقابت ، به لحاظ مؤلفه هایی، مانند خلاقیت، نوآوری ملزم هستند (قربانی و اصلاحی، ۱۳۹۵) نوآوری به عنوان فرآیند ارائه و به کارگیری ایده های جدید و نو در عمل تعریف می شود ( صالحی کرد آبادی و رضایی کلیدبری، ۱۳۹۵)

همچنین از آنجا که سبک رهبری در هر سازمان با توجه به نوع سازمان و مسائل حاکم بر آن از سازمان های دیگر متمایز است، تعیین سبک رهبری توانمندساز نوآوری در هر سازمان به طور مجزا ضرورت می یابد (هانتر و مامفورد ۲۰۰۷) رهبران تاثیر شگرفی روی هدایت و سودمندی نوآوری در داخل سازمان های خود دارند (نگوین و محمد. ۲۰۱۱) برای نوآوری، رهبری ، شرایطی را به وجود می آورد که تعهد بیشتری در فعالیت های تحقیق و توسعه برای آزمایش و یادگیری خلاقانه و نوآورانه ایجاد می کند.

### اثربخشی سازمانی

نتیجه ی بسیاری از مطالعات گذشته نشان میدهد که بین رهبری با عملکرد و اثربخشی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد (وانگ و هاول، ۲۰۱۰). اثربخشی سازمانی یک متغیر وابسته استراتژیک در همه ی تحلیلها و پژوهشهای سازمانی است و هدف نهایی همه ی سازمانها است (کوماری و تاپلی یال، ۲۰۱۷) پژوهشهای سازمانی برای بیش از یک قرن به دنبال این موضوع بوده اند که «اثربخشی سازمانی» و اجزای آن را به درستی بشناسند (تیلور و همکاران، ۲۰۱۴) (استیفن رابینز، ۲۰۱۹) در نسخه جدید کتاب نظریه سازمان خود، در تعریف اثربخشی سازمانی هم به وسایل و امکانات (فرایند) توجه نموده و هم به نتایج حاصله.

اثربخشی سازمانی به استفاده مؤثر، محتاطانه و استراتژیک از همه منابع سازمانی (منابع انسانی، مالی و فناوری) به منظور خلق مزیت رقابتی و دستیابی به اهداف اشاره دارد (گریث و همکاران، ۲۰۱۸) اثربخشی سازمانی، عملکرد سازمانی، رضایت کارمندان و همچنین تغییرات سازمانی به طور نزدیک با سبک رهبری در ارتباط هستند (شوراج و میمتاج، ۲۰۱۷) رهبری موضوعی است که از دیرباز، موضوع مورد مطالعه محققان، دانشمندان و حتی افراد معمولی بوده است (آوولیو، ۱۹۹۹) بحث رهبری و تاثیر آن بر سازمانها غیرقابل انکار است و پژوهش در مورد آن از الزامات حیاتی سازمانهای امروزی است (شوراج و میمتاج، ۲۰۱۷) رهبری مؤثر برای ارتقای توسعه مدیریت و مزیت رقابتی پایدار بسیار حیاتی است (آوولیو، ۱۹۹۹) (هوگان و کایزر، ۲۰۰۵) ادعا میکنند که میتوان از اثربخشی رهبری به اثربخشی سازمانی دست یافت.

اثربخشی سازمانی یکی از گسترده ترین موضوعات تحقیق شده از آغاز توسعه ی نظریه سازمان است (روجاس، ۲۰۰۰) پژوهش در مورد اثربخشی سازمانی از سال ۱۹۶۰ تا میانه سال ۱۹۸۰ کاملاً رایج بود؛ علیرغم این قضیه، تحقیقات در مورد اثربخشی سازمانی در اواسط دهه ی ۱۹۸۰ رو به افول گذاشتند. با وجود این، اخیراً تحقیقات در مورد اثربخشی سازمانی دوباره احیا شده است و مورد علاقه پژوهشگران قرار گرفته است (کوماری و تاپلی یال، ۲۰۱۷) اثربخشی سازمانی مهمترین متغیر وابسته در همه ی تحلیلهای سازمانی و تقریباً نظریه های سازمانی است (کامرون و ویتن، ۱۹۸۳) (سیشور و یاتمن، ۱۹۶۷) مفهوم اثربخشی سازمانی، اهمیت گستردهای در درک و فهم رفتار سازمانی دارد (ویل، ۱۹۸۵) (پیتر دراگر، ۱۹۶۴) اثربخشی سازمانی را انجام کارهای صحیح میداند و آن را کلید موفقیت سازمان محسوب میکنند. (هرمان و رنز ۲۰۰۴) اظهار داشتند که مدلهای اثربخشی متعددی وجود دارد که عبارت اند از: ۱- رویکرد تحقق هدف، ۲- رویکرد سیستمی، ۳- رویکرد رضایت ذی نفعان استراتژیک، ۴- رویکرد ارزشهای رقابتی، ۵- رویکرد سیستمی و ۶- رویکرد اثربخشی سازمانی پارسونز که در پژوهش



حاضر از نظام اثربخشی سازمانی پارسونز استفاده شده است. مدل پارسونز با مخفف حروف AGIL شامل چهار ویژگی است که عبارت اند از:

الف) کسب هدف، به منزله پاداش برای نظام اهداف است؛ این نظام، مقاصد خود را تعیین میکند و منابع خود را مانند تعهد سازمانی برای کسب اهدافش، بسیج مینماید،

ب) انطباق، به نیاز نظام برای پایش محیط خود مربوط است؛ مثل نوآوری و خلاقیت،

پ) یگانگی، به انسجام و وحدت اجتماعی در داخل نظام اشاره میکند؛ مثل رضایت کارمندان و

ت) حفظ الگوها، عبارت است از حفظ نظام ارزشی مانند الگوهای انگیزشی و فرهنگی و اجتماعی

نظام (شیوا و دامودار، ۲۰۱۲)

### رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی (OCB) به شدت مورد توجه محققان قرار گرفته است و مقالات و کتابهای بسیار زیادی در این زمینه تألیف شده است، اما در زمینه ی تأثیرات مستقیم رهبری بر اثربخشی سازمانی و یا تأثیرات غیرمستقیم آن از طریق رفتار شهروندی سازمانی تحقیقات بسیاری اندکی صورت پذیرفته است (تیلور و همکاران، ۲۰۱۴) یکی از متغیرهای بسیار مهمی که میتواند در رابطه ی بین رهبری آینده نگر و اثربخشی سازمانی نقش میانجی را ایفا کند رفتار شهروندی سازمانی (OCB) است. رهبری آینده‌نگر دارای رابطه مثبت و معنیدار با رفتار شهروندی سازمانی (OCB) است (دامیکا، ۲۰۱۶) در واقع رفتار شهروندی سازمانی (OCB) رفتارهای فرانقشی کارمندان است که کاملاً داوطلبانه و اختیاری است و در نظام رسمی سازمان پیش بینی نشده است؛ اما میتواند منجر به بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی شود (ارگان، ۱۹۸۸)

### توسعه رهبری (Leadership Development)

بحث های آکادمیک اخیر توسعه رهبری را به عنوان یک ابزار مهم برای حمایت از اجرای استراتژی سازمان، حفظ توسعه مستمر سازمان و ایجاد قابلیت هایی که برای آینده ضروری است، نشان می دهد. با این حال، نقش توسعه رهبری در واقع تا حد قابل توجهی به نحوه مدیریت منابع انسانی (HR) و سایر مدیران ارشد بستگی دارد. مدیران توسعه رهبری و اهمیت آن را درک می کنند. در این دیدگاه بررسی میکنیم که چگونه (LD) توسعه رهبری در دیدگاه مدیران منابع انسانی و سایر مدیران ارشد در مورد چالش های آینده مدیریت منابع انسانی، آشکار می شود. بر این اساس، آنچه را که یافته ها در رابطه با نقش استراتژیک توسعه رهبری در ذهن مدیران نشان می دهد، استدلال می کنیم (Viitala et al, 2017) از منظر دیدگاه مبتنی بر منابع، رهبران بخش استعداد و دارایی قابلیت های مهمی را در یک سازمان نشان می دهند (Mabey&Ramirez, 2005) بنابراین رهبران می توانند یک منبع منحصربه‌فردی که سازمان را قادر می‌سازد عملکرد خوبی ارائه دهد باشند. (به عنوان مثال، کوئن و همکاران، ۲۰۰۲).

بر این اساس، توسعه رهبری (LD) به عنوان یک ابزار استراتژیک مهم در سازمان ها ذکر شده است (مک کلند، ۱۹۹۴). به منظور استراتژیک بودن، توسعه رهبری، درست مانند هر رویه و خط مشی HRM، باید با استراتژی تجاری شرکت همسو باشد (دلری و دوتی، ۱۹۹۶). این اصل منطقی و ساده به نظر می رسد. در عمل به نظر می رسد که دستیابی به همسویی بسیار دشوار باشد (اندرسون، ۲۰۰۹).

مدیران منابع انسانی و متخصصان توسعه رهبری LD به دلیل نقش و تخصص ویژه خود در این زمینه، به شدت بر LD توسعه رهبری در سازمان ها تأثیر می گذارند. با این حال، خط مشی توسعه رهبری LD و فعالیت های توسعه رهبری LD در



سازمان‌ها به شدت به مدیران ارشد وابسته است، زیرا آنها تصمیم می‌گیرند و تخصیص منابع را در طول زمان تعیین می‌کنند، آنها الگو هستند و به طور کلی پیام مهمی را در سراسر شرکت در مورد اهمیت توسعه رهبری و رهبری منتقل می‌کنند. (همبریک و میسون، ۱۹۸۴). بنابراین، نحوه درک این عوامل از اهمیت و فرصت‌های استراتژیک برای LD برای توسعه LD و نقش استراتژیک آن در سازمان بسیار مهم است. علاوه بر این، برخی از مطالعات قبلی نشان می‌دهد که همچنین مهم است که مدیران منابع انسانی، کارشناسان مسئول LD، و سایر مدیران ارشد سازمان، درک درستی از رهبری و توسعه رهبری LD داشته باشند (والر و ولز، ۲۰۱۴).

پیش شرط ضروری همسویی استراتژیک این است که افرادی که قدرت تأثیرگذاری بر استراتژی کسب و کار و تخصیص منابع در یک سازمان را دارند، معنای استراتژیک رهبری و در نتیجه فرصت‌های توسعه رهبری را بشناسند. با این حال، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. (Viitala et al, 2017) به اهمیتی که مدیران منابع انسانی و مدیران ارشد به توسعه رهبری LD نسبت می‌دهند از نظر رویارویی با چالش‌های آینده سازمان‌ها نشان پرداخته است. در ادبیات توسعه رهبری LD، فرض ضمنی رایج به نظر می‌رسد. به این معنا که متخصصان مدیریت منابع انسانی دیدگاه پیچیده‌ای از رهبری و توسعه رهبری LD دارند، اما باید با ایدئولوژی رهبری ناآگاه سایر بازیگران در سازمان مبارزه کنند، که در واقع برخی از مطالعات آن را سنتی و غیرحمایت‌کننده نشان می‌دهند (بارکر، ۱۹۹۷؛ کلارک و همکاران، ۲۰۰۸؛ تنگی‌باد، ۲۰۰۶؛ بیلی و کلارک، ۲۰۰۸). در واقع، مدیران منابع انسانی باید طیف وسیعی از منابع انسانی را نیز مدیریت کنند.

11

سیاست‌ها و شیوه‌ها که در آن رهبری و توسعه رهبری LD تنها یک بخش را نشان می‌دهند. بر این اساس، مسائل رهبری نه تنها در ذهن مدیران کسب و کار بلکه در ذهن مدیران منابع انسانی با چندین موضوع مهم دیگر برای منابع محدود از جمله زمان و پول رقابت می‌کنند. تعدد موضوعاتی که سایر مدیران ارشد را به خود مشغول می‌کند ممکن است حتی بیشتر باشد و بنابراین توسعه رهبری LD ممکن است لزوماً نقش بسیار استراتژیک ایفا نکند.

به طور کلی، بحث‌های آکادمیک غنی در مورد توسعه رهبری نگاه کنید به (پروربت و ترنبول جیمز، ۲۰۱۱؛ مابی، ۲۰۱۳؛ آردیچویلی و همکاران، ۲۰۱۶) توجه تجربی زیادی به نحوه تصمیم‌گیری نکرده است.

سازندگان در سازمان‌ها توسعه رهبری LD را در واقعیت پیچیده زندگی سازمانی می‌بینند. ادبیات توسعه رهبری موجود معمولاً از روش‌های تحقیق برای ارزیابی اهمیت یک موضوع واحد استفاده می‌کند. این تنها یک دیدگاه محدود از یک موضوع تفکیک شده را به تصویر می‌کشد، و دستیابی به دیدگاه جامع‌تر از آن موضوع را به عنوان بخشی از یک پدیده بزرگ‌تر و پیچیده‌تر، چالش برانگیز می‌کند. درک چگونگی جایگاه توسعه رهبری LD در ذهن استراتژی‌سازان و مدیران، در میان بسیاری از مسائل احتمالی دیگری که باید در نظر بگیرند، چالش برانگیز است. بر این اساس، یک رویکرد استقرایی و اضطراری بیشتر ضروری است، و بنابراین ما یک رویکرد تحقیقاتی غیرمعمول را انتخاب کردیم، البته با آگاهی از خطراتی که دارد. ما از مدیران ارشد خواستیم تا چالش‌های آینده مدیریت منابع انسانی و نحوه برخورد با آنها را توضیح دهند.

ما فرض کردیم که عدم ذکر توسعه رهبری نشان می‌دهد که توسعه رهبری هنوز نقش مهمی در چشم‌انداز آینده خود بر عهده نگرفته است. ما همچنین سعی می‌کنیم به فراخوان (Mabey ۲۰۱۳) پاسخ دهیم تا دیدگاه جدیدی پیدا کنیم که می‌تواند به درک توسعه رهبری در سازمان‌ها کمک کند.

سوال تحقیق این است: توسعه رهبری چگونه در دیدگاه مدیران منابع انسانی و سایر مدیران ارشد در مورد چالش‌های آینده مدیریت منابع انسانی ظاهر می‌شود؟ هدف، برون‌یابی از پاسخ برای تشخیص نقش استراتژیک توسعه رهبری در ذهن مدیران است. ما داده‌های تجربی را با استفاده از نوع جدیدی از ابزار نظرسنجی الکترونیکی گسترده و از نظر بصری جذاب (یکی شبیه



رسانه‌های اجتماعی) با یک سؤال اصلی و چند دستور کوتاه جمع‌آوری کردیم. جمع‌آوری داده‌ها مطالب متنی را از ۴۷۳ مدیر منابع انسانی و ۲۷۶ مدیر ارشد دیگر از طیف گسترده‌ای از سازمان‌های دولتی و خصوصی از زمینه‌های مختلف تجاری در فنلاند تولید کرد. ما از تجزیه و تحلیل محتوا استفاده کردیم تا بررسی کنیم که کدام موضوعات توسعه رهبری در ذهن مطلعان برجسته است، تا چه حد و به چه روشی (Viitala et al, 2017) یافته‌ها نشان می‌دهند که مدیران ارشد زمانی که از آنها خواسته می‌شود چالش‌های منابع انسانی آینده را در نظر بگیرند، به طور فعال نه رهبری یا توسعه رهبری را در نظر نمی‌گیرند. علاوه بر این، زمانی که آنها این کار را انجام دادند، ایده‌های توسعه رهبری (LD) عمدتاً سنتی و فرد محور بود. فقط تعداد کمی از مطلعین توسعه رهبری را به نیازهای تجاری مرتبط کردند. نظرات عمدتاً منعکس کننده ایده‌های رهبری قهرمانانه و آموزش بود. اصالت/ارزش: این مطالعه درک ادراکات تصمیم‌گیرندگان توسعه رهبری در سازمان‌ها را ارتقا می‌دهد، اما همچنین نشان می‌دهد که تحقیقات بیشتری در مورد این موضوع مورد نیاز است. علاوه بر این، مطالعه نشان می‌دهد که برای تعمیق دیدگاه مشترک در مورد محتوا، پتانسیل و واقعیت توسعه رهبری، بحث‌های بیشتری بین دانشگاهیان و مدیران مورد نیاز است.

افراد در پست‌های مدیریتی ارشد، توسعه رهبری را در سازمان‌ها هدایت می‌کنند. آنها بر انتخاب‌هایی که در مورد اهداف و محتوای توسعه رهبری انجام می‌شود و همچنین تکنیک‌ها و رویکردهای اعمال شده در توسعه رهبری تأثیر می‌گذارند. می‌توان فرض کرد که هرچه درک آنها از رهبری و توسعه رهبری جامع‌تر باشد و هرچه بتوانند دقیق‌تر خواسته‌های رهبران و رهبری را پیش‌بینی کنند، در نهایت احتمال موفقیت توسعه رهبری در یک سازمان بیشتر می‌شود. اگر ارزیابی کنیم که استراتژیک بودن به این معنی است که مطلعین در هنگام مواجهه با چالش‌های آینده به طور خود به خود توسعه رهبری را افزایش می‌دهند، یا اینکه آنها توسعه رهبری را به چالش‌های تجاری مرتبط می‌کنند، یافته‌های ما نگران کننده است. این مطالعه استقرایی نشان می‌دهد که مدیران ارشد و حتی مدیران منابع انسانی به ندرت توسعه رهبری را به عنوان ابزاری مفید برای رسیدگی به چالش‌های آینده سازمان پیشنهاد می‌کنند. برخی ممکن است استدلال کنند که نشان می‌دهد مطالعه شکست خورده است یا یافته‌های آن جالب نیست. برعکس، ما ادعا می‌کنیم که یافته‌ها ما تفکر برانگیز است. ما فقط می‌توانیم حدس بزنیم که چرا موضوعات رهبری و توسعه رهبری به طور گسترده در زمانی که مطلعین به طور خودجوش در مورد چالش‌های آینده مدیریت منابع انسانی صحبت کردند، مطرح نشد. به عنوان مثال، آنها ممکن است شامل نشوند

توسعه رهبری در (HRM) مدیریت منابع انسانی؛ یا توسعه رهبری ممکن است فراتر از محدوده مسئولیت فوری آنها بوده و توسط سایر متخصصان HR پوشش داده شده باشد. یا موضوعات فوری تری در ذهن آنها وجود داشت. واضح است که توسعه رهبری جزو اولویت‌های بالاتر خبرچین‌ها نیست. در نتیجه، اگر رهبری و توسعه رهبری با یک نقش استراتژیک در ذهن مدیران تثبیت نشوند، احتمالاً در سازمان‌ها نیز حوزه‌های استراتژیک قابل توجه یا ابزار مفیدی در نظر گرفته نمی‌شوند (همچنین رجوع کنید به Ocasio, 1997). در واقع، یافته‌های ما نشان می‌دهد که توسعه رهبری به طور خاص یک مفهوم منفرد و تعریف‌شده و درک شده است که به طور فعال و جامع در سازمان‌ها ترویج نمی‌شود.

جالبتر این است که چگونه توسعه رهبری توسط مطلعین مورد بحث قرار می‌گیرد، یعنی محتوای مطالب. فرهنگ سازمانی (نگاه کنید به کارول و همکاران، ۲۰۰۸؛ دالاکورا، ۲۰۱۰)، تمرکز اصلی اطلاع‌رسانان در این نمونه بر روی ویژگی‌ها، شایستگی‌ها و رفتار باقی ماند. مدیران فردی، و همچنین روش‌های سنتی توسعه رهبری. رهبران در سازمان‌ها هنوز اغلب در چشم‌اندازی قوی قهرمانانه و فردگرایانه دیده می‌شدند: توسعه رهبری به عنوان ابزاری برای تشکیل ابرمردان برای



انجام کارهای رهبری چالش‌برانگیز تلقی می‌شود. با این حال، در همان زمان، برخی از آگاهان در نمونه ما نیاز شدید به همگنی بیشتر در رهبری در سازمان‌ها را گزارش کردند. آنها به ساختارها، شیوه‌ها و ابزارهای مشترک در کار رهبری و همچنین به ایده مشترک ارزش‌ها و رویکردها در کار رهبری در بین مدیران سازمان اشاره کردند.

مفهوم عملی اصلی به نیاز به تقویت نقش رهبری و توسعه رهبری در برنامه ریزی استراتژیک مربوط می‌شود. ما پیشنهاد می‌کنیم که اگر مدیران ارشد به این سؤالات پاسخ دهند، سازمان‌ها می‌توانند به طور قابل توجهی و سریع پیشرفت کنند: منظور ما از مفهوم رهبری در سازمان چیست؟ چه مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را می‌توانیم اتخاذ کنیم تا بر آن تأثیر بگذاریم؟ ما در شش (یا سه) سال دیگر به چه نوع رهبری نیاز خواهیم داشت تا با چالش‌های آینده روبرو شویم؟

از منظر روش‌شناختی، رویکرد استقرایی و اضطراری مطالعه به بخش کوچکی از تمام نظرات جمع‌آوری شده در مورد رهبری و توسعه رهبری منجر شد، و حتی زمانی که به آن اشاره شد، محتوای نظر به‌ویژه دارای جهت‌گیری استراتژیک نبود. اگر از گروه مورد آزمایش خواسته بودیم که مستقیماً توسعه رهبری را مورد خطاب قرار دهند، یا می‌پرسیدیم که آیا آنها توسعه رهبری را مهم می‌دانند، این کار را می‌کردیم، به نظرانی ختم می‌شد که به احتمال زیاد توسعه رهبری به عنوان یک فعالیت مهم مورد تأکید قرار می‌گرفت. با این حال، این چیزی نبود که می‌خواستیم بررسی کنیم. رویکرد استقرایی ما نشان می‌دهد که اگر بخواهد توسعه رهبری به سطح بعدی (استراتژیک) پیشرفت کند، کارهای زیادی در سازمان‌ها باید انجام شود. بعلاوه، یک سوال جالب مطرح می‌شود که تصویر واقعی تری از موضوع در مورد آن وجود دارد: تصویری که اگر از مدیران سؤالات روشن متمرکز بر توسعه رهبری LD می‌پرسیدیم، همانطور که معمولاً در تحقیقات آکادمیک انجام می‌دادیم (به عنوان مثال، سوتاری و ویتاللا، ۲۰۰۸) - یا یکی در این مقاله اگرچه انتخاب رویکرد ما می‌تواند به عنوان یک محدودیت برای مطالعه تلقی شود، ما احساس می‌کنیم که تنها با استفاده از روش‌ها و رویکردهای مختلف، محققان می‌توانند تصویر واقعی از هر پدیده پیچیده مانند LD به دست آورند.

همچنین با استفاده از این ابزار تحقیق، یعنی ابزار طوفان فکری در محیط دیجیتال، شایستگی توجه بیشتری را دارد. حتی اگر نظرسنجی‌های الکترونیکی رایج هستند، استفاده از یک ابزار دیجیتالی جذاب بصری که مطلع می‌تواند با آن تعامل داشته باشد، رویکرد جدیدی است و باید با احتیاط ارزیابی شود. اگرچه تیم تحقیقاتی مشخص کرد که دانشگاه عاملی در جمع‌آوری داده‌های دیجیتالی است، اما نمی‌توانیم مطمئن باشیم که خبرچین‌ها چقدر جدی روی نظرسنجی آکادمیک غیرعادی و رنگارنگ بصری تمرکز کرده‌اند. با این وجود، استفاده از یک محیط دیجیتال در جمع‌آوری داده‌ها منجر به تعداد زیادی از اطلاع‌رسان و توصیف‌های غنی از چالش‌ها شد.

در مورد کار مدیریت منابع انسانی (HRM) در آینده علاوه بر این، ما متقاعد شده‌ایم که ابزارهای جمع‌آوری داده‌های دیجیتال با طراحی مشابه با رسانه‌های اجتماعی ارزش توسعه با درجه‌ای فوری را دارند. یافته‌های ما ممکن است وضعیت مدل‌های ذهنی مدیران ارشد را در مورد توسعه رهبری (LD) به تنهایی آشکار نکند، اما همچنین ممکن است نشان دهد که در ذهن مدیران، LD با چندین موضوع دیگر رقابت می‌کند که آنها احساس می‌کنند در آینده معنادار خواهند بود. واضح است که به طور قابل توجهی تحقیقات بیشتری در مورد ذهنیت مدیران ارشد در مورد نقش استراتژیک LD مورد نیاز است. (Viitala et al, 2017)

### توسعه رهبری به عنوان یک ابزار استراتژیک

علیرغم تعاریف زیادی که برای مفهوم استراتژی کسب و کار وجود دارد، به طور گسترده پذیرفته شده است که این استراتژی به آینده نیز می‌رسد (همبریک، ۱۹۸۰). هر چه آینده بهتر پیش بینی شود، استراتژی می‌تواند موفق تر باشد. بر این اساس،



زمانی که توسعه رهبری استراتژیک باشد، تنها بر اساس نیازهای تجاری معاصر نیست، بلکه به رفع مشکلات بلندمدت پیش روی کسب و کار نیز کمک می‌کند. (مور، ۲۰۰۴؛ بیلی و کلارک، ۲۰۰۸). در واقع، توسعه رهبری به عنوان یک فعالیت مبتنی بر زمینه و آینده محور تعریف شده است (ادواردز و ترنبول، ۲۰۱۳).

هنگامی که توسعه رهبری LD به عنوان یک ابزار استراتژیک استفاده می‌شود، سه دیدگاه اصلی وجود دارد که باید مورد توجه قرار گیرد. اول، تصمیم‌گیرندگان در یک سازمان باید ایده‌ای از چالش‌های آینده سازمانشان داشته باشند که باید توسط توسعه رهبری LD برآورده شود. دوم، آنها باید تعریف کنند که قرار است چه چیزی را توسعه دهند تا با آن چالش‌های آینده روبرو شوند و در نتیجه عملکرد را بهبود بخشند. ثالثاً، آنها باید در مورد ابزارها و روش‌هایی که برای حمایت از توسعه اتخاذ می‌کنند، انتخاب کنند. این سه سنگ بنا در بخش‌های بعدی مورد بحث قرار می‌گیرند. (شوارتز ۲۰۰۷) گفته است که سازمانهایی که در آنها مردم عادت کرده اند در مورد آینده فکر کنند به ویژه آینده‌های جایگزین یا پارادایم‌های چالش برانگیز، سازمان‌های سالم هستند.

به جای تمرکز بر مشکلات فعلی، تصمیم‌گیرندگان باید کل سازمان را برای شناسایی سیگنال‌های ضعیف در محیط فعال کنند (شوارتز، ۲۰۰۷؛ رامیرز و سلین، ۲۰۱۴). بر این اساس، کسانی که اهداف و محتوای توسعه رهبری را برای آینده تعریف می‌کنند باید بتوانند روندها و تحولات بیرونی و درونی را رصد کنند.

محیط‌های سازمانی، از جمله تغییرات در منطق کسب و کار در زمینه کسب و کار، تأثیر فناوری جدید، تغییر در نیازها و رفتار مشتری، تنوع فرهنگی و تغییرات جمعیتی در میان پرسنل و بازارهای کار، تحولات قانونی، و تغییرات در ارزش‌ها و ترجیحات کارکنان، فقط به چند مورد اشاره می‌کنیم. در تحقیق انجام شده توسط انجمن اروپایی مدیریت پرسنل، ۱۳۵۵ پاسخ دهنده از ۲۷ کشور اروپایی، چالش‌های کلیدی پیش روی منابع انسانی در دهه آینده را فهرست کردند. پاسخ دهندگان مسائلی مانند کمبود استعداد، مهاجرت، نیروی کار سالخورده، جهانی شدن، انتظارات کارکنان در رابطه با تعادل کار و زندگی، و پیشبرد اهداف و ارزش‌های شخصی را مطرح کردند (Strack et al, 2007).

یکی از چالش‌هایی که مانع توسعه رهبری استراتژیک در سازمان‌ها می‌شود، عدم وضوح مفهومی در بین تصمیم‌گیرندگان استراتژیک آنها است. اغلب مشخص نیست که منظور تصمیم‌گیرندگان از رهبری که باید در یک سازمان توسعه یابد چیست. افرادی که دارای طیف وسیعی از نقش‌های رهبری/مدیریت/نظارت هستند هنوز اغلب به عنوان اهداف اصلی توسعه رهبری در نظر گرفته می‌شوند (به عنوان مثال، مک کاولی و ون ولسور، ۲۰۰۴). هسته اصلی رویکرد توسعه رهبری با محوریت فرد، توسعه شایستگی‌های مدیران است که در معنای وسیع شامل تجربیات و دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌ها، ارزش‌ها، نگرش‌ها، احساسات و جنبه‌های خودانگاره یا نقش اجتماعی مدیران است. (مامفورد و همکاران، ۲۰۰۰؛ دی، ۲۰۰۱؛ ادواردز و ترنبول، ۲۰۱۳).

بر این اساس، توسعه رهبری اغلب به اقدامات متمرکز بر مهارت‌ها و شایستگی‌هایی مربوط می‌شود که قابل انتقال و عمومی هستند (نگاه کنید به McCauley & Velsor, 2004).

فرآیندهای توسعه با هدف تولید رهبری خودآگاه و معتبر و به صورت بسیار فردی گسترش می‌یابد. (به عنوان مثال، Nyberg, 2013).

به عنوان مثال، این رویکرد توسعه رهبری ممکن است در ساده‌ترین حالت خود به عنوان فرستادن مدیران فردی به آموزش خارجی بدون داشتن انتظارات خاصی از انتشار دانش جدیدی که از آموزش به دست می‌آورند، منعکس شود. چنین رویکردی خطر استراتژیک نبودن توسعه رهبری LD را به همراه دارد.



چنین رویکردهایی به توسعه رهبری اغلب بر شکاف‌های بین شایستگی‌های فعلی و شایستگی‌های مورد نیاز در وظایف رهبری تمرکز می‌کنند. علاوه بر این، زمانی که رویکرد بر افراد متمرکز می‌شود، شایستگی توسعه یافته می‌تواند زمانی که فرد سازمان را ترک می‌کند از بین برود.

بنابراین، از منظر استراتژیک، مبنای طبیعی و نقطه شروع توسعه رهبری این است که بپرسیم رهبری در یک سازمان خاص با ویژگی‌های خاص، نیازها، اهداف و محیط‌های آن چگونه باید باشد.

ارائه توسعه جامع و منسجم از منظر رهبری مستلزم این است که سازمان به رهبری به عنوان یک سطح سازمانی و منبع استراتژیک نگاه کند که حداقل تا حدی توسط مدیران ارشد مدیریت شود. در چنین رویکردی دو بعد قابل شناسایی است. قابل مدیریت ترین بعد سیستم رهبری است که به عنوان مثال به ساختار سازمانی اشاره دارد که مسئولیت‌ها و قدرت را در نقش‌های مختلف مدیریتی، شرح وظایف مرتبط با آن نقش‌ها و سیستم‌های گزارش‌دهی و همچنین سایر سیستم‌های اطلاعات مدیریتی، ابزارها و خط‌مشی‌ها و رویه‌های مختلف تعیین هدف را تعریف می‌کند. این بعد ساختاری معمولاً از طریق اشکال مختلفی از مستندات ارتباط برقرار می‌کند.

علاوه بر این، دیدگاه توسعه محور این بعد اغلب تحت چتر حمایتی توسعه سازمانی مورد بحث قرار می‌گیرد (به عنوان مثال، ترنبول و ادواردز، ۲۰۰۵).

این بعد نمایانگر مصنوعات فرهنگ رهبری در یک سازمان است و در عین حال آن را تولید می‌کند. بعد دیگر که با بعد ساختاری رهبری در هم آمیخته و تحت تأثیر آن قرار دارد، شامل یک ذهنیت جمعی در مورد راه قابل قبول و مطلوب برای رهبری افراد در یک سازمان است (دنیس و همکاران، ۲۰۰۱؛ پروبرت و ترنبول جیمز، ۲۰۱۱). نه تنها ساختارها و رویه‌ها بر رهبری تأثیر می‌گذارند، بلکه در موقعیت‌های روزمره ساخته می‌شوند، نه تنها در میان افراد موقعیت‌های رهبری، بلکه در ارتباط با سایر اعضای یک سازمان و شبکه‌های رهبران، و همچنین از طریق انتظارات رهبران اثر می‌گذارد. (دالاکورا، ۲۰۱۰). در نتیجه، همسویی موفقیت‌آمیز توسعه رهبری LD و استراتژی مستلزم درک روش‌های مختلف توسعه رهبری است تا نه تنها یک سیستم رهبری، بلکه خود رهبران را در سطح فردی و جمعی توسعه دهد. علاوه بر برنامه‌ها یا دوره‌های آموزشی، روش‌های موجود برای حمایت از رهبران شامل کارگاه‌های آموزشی تسهیل‌شده، برنامه‌های توسعه شخصی، ارزیابی و آموزش ۳۶۰ درجه، یادگیری عملی، چرخش شغلی و تبادل رهبری، تکالیف بین‌المللی، مشاوره، بازی نقش و شبیه‌سازی، نوشتن و یادگیری الکترونیکی است. (به عنوان مثال، هرنز-بروم و هیوز، ۲۰۰۴؛ سوتاری و ویتاللا، ۲۰۰۸؛ پینینگتون، ۲۰۱۱)، و همچنین راهنمایی (دی، ۲۰۰۱)، و مربیگری (بویس و همکاران، ۲۰۱۰) را ببینید. اخیراً درک بهتر فرآیند پیچیده رهبری روش‌های پیشرفته‌تر توسعه رهبری با تأکید بر بحث و تجربه را برجسته کرده است (بولدن و گاسلینگ، ۲۰۰۶) که می‌توان آن را در زندگی روزمره سازمان‌ها نیز گنجانند. (دالاکورا، ۲۰۱۰).

به طور کلی، توسعه رهبری ابزار مناسبی برای پشتیبانی از اجرا و توسعه استراتژی سازمان برای تغییر فرهنگ سازمانی، حفظ توسعه و بازسازی مداوم سازمان‌ها و ایجاد قابلیت‌های مورد نیاز برای عملکرد خوب، است. (لاتام، ۲۰۱۳). با این حال، برای استراتژیک بودن، توسعه رهبری باید به طور هدفمند به آینده نظر کرد. با این حال، (پروبرت و ترنبول جیمز ۲۰۱۱) اظهار کرده‌اند که دیدگاه‌های آینده محور توسعه رهبری اغلب نادیده گرفته می‌شود، زیرا توسعه معمولاً برای برآورده کردن گذشته یا حال طراحی می‌شود.



### بحث و نتیجه‌گیری

بین ویژگی‌های شخصیتی باز بودن و برونگرایی با توانمندی آینده پژوهی در مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و مؤلفه‌های ویژگی‌های شخصیتی باهم میتوانند 19% درصد از توانمندی آینده پژوهی در مدیران را تبیین کنند. به عبارتی رهبرانی که شخصیت باز و پذیرا را از خود نمایش میدهند، بی‌تعصب و پذیرای ایده‌های جدید هستند. آنها ماجراجو و ریسک‌پذیرند و ترجیح میدهند از زندگی روتین یکنواخت خود بیرون بیایند. آنها به دنبال یادگیری چیزهای جدید هستند تا دانش و آگاهی خود را افزایش دهند. آنها از پیدا کردن راه حلی برای معمای خلاقانه لذت می‌برند. با توجه به این خصوصیات میتوان استنباط کرد که ویژگی شخصیتی باز بودن دارای روحیه آینده‌نگری و ریسک‌پذیری است. همچنین افرادی که دارای ویژگی شخصیتی برونگرا هستند، جامعه‌گرا، دوست‌دار مردم، علاقمند به گروه‌های بزرگ و گردهمایی‌ها، باجرت‌بودن، فعال بودن از صفات آنها است. آنها برانگیختگی و هیجان را دوست دارند و متمایلند که بشاش باشند. همچنین سرخوش، بانرژی و خوشبین نیز هستند. مقیاس‌های این حیطه به طور قوی با علاقه به ریسک‌های بزرگ در مشاغل همبسته است. پژوهش‌ها نشان داده که قدرت آینده‌نگری که در 15 زمینه مختلف تعریف شده است برای گروه‌های مختلف شخصیتی یکسان نیست. به عبارت دیگر برخی از تیپ‌های شخصیتی دارای قدرت آینده‌نگری بالاتر نسبت به گروه‌های مقابل خود هستند. مثلاً افراد شهودگرا دارای قدرت تصور و تخیل (از ویژگی‌های آینده‌نگری) بالاتری نسبت به افراد حس‌گرا هستند؛ که این نتیجه با نتایج پژوهش حاضر مبنی بر ارتباط بین ویژگی‌های شخصیتی و آینده‌پژوهی همخوانی دارد. نتایج نشان داده که بین سبک‌های رهبری خودکامه با توانمندی آینده‌پژوهی رابطه منفی و معنی‌دار و با سبک رهبری مشارکتی با توانمندی آینده‌پژوهی در مدیران مورد مطالعه رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و مؤلفه‌های سبک رهبری باهم میتوانند حدود 40% توانمندی آینده‌پژوهی در مدیران را تبیین کنند که از نظر آماری معنی‌دار می‌باشد. همچنین، نتایج تحقیقات بر این امر تأکید دارند که سبک رهبری که حامی تغییرپذیری هدفمند، نوآوری و دورنگری در همه سطوح سازمانی باشد، اعتماد بین کارکنان و مدیریت سازمان را تقویت کند، کارکنان را جزو منابع بارز و کلیدی سازمان به حساب آورد، کنترل کارکنان همراه با آزادی باشد؛ چنین سبکی محرک و تسریع‌کننده توانمندی آینده‌پژوهی در سازمان و مدیران است. چنین رهبری میتواند دارای خصوصیات درک مفهومی، توانایی محاسبات، روحیه آینده‌نگری و روش‌شناسی باشد که از مؤلفه‌های توانمندی آینده‌پژوهی است. در پژوهش‌های نوین نشان داده شده است که بین ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری رابطه معنی‌دار وجود دارد. یوسفی و همکاران در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین تیپ شخصیتی و سبک رهبری انسانگرا از نظر آماری رابطه معنی‌داری وجود دارد. مبانی نظری از نقش ویژگی‌های شخصیتی در تبیین سبک‌های رهبری حمایت‌می‌کند. موفقیت سازمان بستگی به رهبری مناسب مدیران و توجه به استعدادهای افراد سازمان و ویژگی‌های شخصیتی مناسب آنان دارد. بیشترین مطالعات صورت گرفته در مورد نظریه رهبری توسط مان انجام شده است. لرد، دی وادار و الیگر یک تجزیه و تحلیل کلی از مطالعات صورت گرفته توسط "مان" به عمل آوردند و روابط پایداری بین ویژگی‌های فردی و پیدایش رهبری مشاهده نمودند.

این نقش توسط یافته‌های پژوهشی آنچنان که ذکر آن رفت مورد حمایت قرار گرفته است. در عین حال برخی یافته‌ها در تناقض با یافته تحقیق حاضر، این ارتباط را نشان نمیدهد. به عنوان مثال بلوچ و همکاران در پژوهش خود نشان دادند که بیشتر مدیران دارای ویژگی شخصیتی برونگرا هستند، بین ویژگی شخصیتی برونگرایی با سبک رهبری مدیران وظیفه‌مدار و بین ویژگی شخصیتی درونگرایی با سبک‌های رهبری مدیران (رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار) و همچنین بین ویژگی نورتیک با سبک رهبری مدیران رابطه‌مدار و بین ویژگی سایکوتیک با سبک رهبری مدیران رابطه‌مدار، رابطه وجود ندارد. همچنین سرحدی و همکاران نشان دادند که ویژگی‌های شخصیتی مدیران نمیتواند پیشبین‌کننده سبک رهبری آنان باشد این تفاوت





میتواند ناشی از تفاوت در نوع و نحوه سنجش ویژگیهای شخصیتی و یا سبکهای رهبری به ویژه تفاوت در ابزار باشد. از سوی دیگر تفاوت در جامعه تحقیق نیز میتواند به عنوان یک عامل توجیه کننده تفاوت مطرح شود همچنین نتایج تحلیل مسیر نشان داد که ویژگیهای شخصیتی علاوه بر پیش بینی مستقیم، به طور غیرمستقیم و از طریق متغیر سبک رهبری میتواند پیشبین کننده توانمندی آینده پژوهی مدیران باشد. به عبارتی سبک رهبری در رابطه ویژگی های شخصیتی با توانمندی آینده پژوهی در مدیران، نقش میانجیگری دارد.

با توجه به آنچه انتظار میرفت و در برخی از پژوهشها به طور صریح یا ضمنی به آن اشاره شد، متغیر ویژگیهای شخصیتی از طریق پیشبینی سبک رهبری؛ توانمندیهای آینده پژوهی مدیران را پیش بینی میکند. بدون تردید سبکهای رهبری مورد استفاده مدیران در موقعیتهای مختلف، آنان را برای شناختن آینده و مواجهه با تحولات پیش رو یاری میرساند و میتواند روی نوع دیدگاه آنان به آینده تأثیر بگذارد.

امروزه به منظور ایجاد اثربخشی و پیشرفت در سازمانها، تنها وظایف موجود در شرح شغل افراد کافی نیست، بلکه به رفتارهای خودجوش و فرآیندی نیاز است و این چیزی است که در مفهوم رفتار شهروندی سازمانی نهفته است؛ بنابراین رفتار شهروندی سازمانی مفهومی است که بدون هیچ هزینه ای میتواند برای سازمان مزایا به همراه داشته باشد؛ بنابراین رهبر سازمان مخصوصاً رهبر آینده نگر میتواند با ابزارهایی که در اختیار دارد، هرچه بیشتر رفتار شهروندی سازمانی را برانگیزد و متعاقب آن از مزایای آن نظیر اثربخشی سازمانی بهره برداری نماید. رهبران آینده نگر با حساسیت و بینش کامل نسبت به محیط اطراف، نیازها و ارزش های کارکنان و همچنین شهروندان میتوانند با ترسیم چشم اندازی روشن، آینده ای مطلوب برای سازمان خود خلق کنند.

تحقیق حاضر چند سؤال مهم را برای تحقیقات آینده مشخص کرده است، به عنوان مثال؛ نقش LD در نهاد سازمانی چیست؟ چگونه شاغلین و تصمیم گیرندگان واقعاً رهبری و LD را درک می کنند؟ مدل های ذهنی آنها از LD چیست و از منظر اعمال LD چه معنایی دارد؟ چند قدم جالب به سمت استراتژیک تر و تثبیت شده تر دیدگاه قبلاً در نظر گرفته شده است، اما تحقیقات بیشتری مورد نیاز است. علاوه بر این، به نظر می رسد که فضایی برای کسب و ارائه دانش در مورد نقش استراتژیک LD، متفاوت وجود دارد، روش های LD و مدیریت LD.

مطالعه حاضر نشان می دهد که هنوز کارهای زیادی برای انجام دادن وجود دارد تا دیدگاه LD را به عنوان ابزاری که قادر به مقابله با چالش های آینده سازمان ها است، تقویت کند. یافته های ما منجر به عملی می شود نتیجه گیری که بحث و گفتگوی خوبی بین محققان و متخصصان لازم است تا به مدیران کمک شود تا هم رهبری و هم LD را به روشی متکثرتر مفهوم سازی کنند و بنابراین، پتانسیل آنها را از منظر استراتژیک ببینند.

### منابع

۱. حقیقی ملائی، ش؛ آیتی، م و پورشافع، ه. تبیین توانمندی آینده پژوهی بر اساس سبک رهبری و ویژگیهای شخصیتی در مدیران دانشگاه بیرجند و علوم پزشکی. مدیریت بر آموزش سازمان ها سال ششم، شماره ۱، بهار و تابستان ۹۶، ص ۱۴۵-۱۷۸
۲. حکاک، م؛ ساعدی، ع و مومنی فرد، م. شناسایی و اولویت بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده نگر با استفاده از رویکرد دلفی فازی. فصلنامه آینده پژوهی مدیریت سال سی و یکم، شماره ۱۲۰، بهار ۱۳۹۹
۳. صالحی، م؛ حسینی درونکلایی، ز و رکابی، ب. رابطه رهبری معنوی با آینده پژوهی و نوآوری سازمانی در کارکنان. فصلنامه آینده پژوهی مدیریت. سال بیست و هشتم، شماره ۱۱۴ پائیز ۱۳۹۷
۴. نیکوکار، ه؛ آهی، پ و اکبری، م. (۱۴۰۰) بررسی تأثیر رهبری آینده نگر بر اثربخشی سازمانی: نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی. مدیریت بهره وری دوره ۵۱، شماره ۲، پیاپی ۵۷، صص ۱۰۷-۱۳۸



## 2<sup>nd</sup> International Conference in Management & Industry

28 January 2022 - Georgia

5. Leadership & Organization Development Journal(2017) ,Does strategic leadership development feature in managers' responses to future HRM challenges? Riitta Viitala, Susanna Kultalahti, Hilpi Kangas
6. The Future of Leadership in Learning Organizations(2000), Bernard M. Bass , Journal of Leadership & Organizational Studies 2000
7. Hemati, Alireza., Goodarzi, Mohammad Ali., Hajiani, Ibrahim. (2015). The Need for Future Studies in Education Systems. Quarterly Journal of Management Studies, 26(103): 59-67. [Persian].
8. Nasiri, Hoseyn. (2014). Investigation of the relationship between managers' leadership styles and the staff's performance in branches of Bank Maskan in Shahrud. Thesis, Islamic Azad University, Shahrud Branch, Faculty of Humanities, Department of Education and Psychology. [Persian].
9. Parvin, Lawrence., John, Oliver. (2015). Character: Theory and Research. Translators: Mohammad Jafar Javadi and Parvin Kadivar. Tehran: Aigz Publishing. [Persian].
10. Shahi, Sakine., Ghasemi, Farzane & Shahabi, Morteza. (2014). Investigation of the relationship between students' future studies capabilities and time management individual skills. Tehran: International Conference on Management in the 21st Century: 1-6. [Persian].
11. Taghvaei Yazdi, Maryam., Sadeghi, Ghasem. (2015). Investigating the Relationship between Futureism and Organizational Intelligence. International Conference on Advanced Research in Industrial Management and Engineering. Tehran. [Persian].
12. Yusofi, Alireza., Jabbari, Alireza., Kushki, Javad & Heydari, Alireza. (2013). Investigation of the relationship between personality type and leadership style in managers of teaching hospitals of Shiraz University of Medical Sciences. Journal of Hygiene and Development; 3(1): 84-93. [Persian].
13. Anshar, M. (2017). The Impact of Visionary Leadership, Learning Organization and Innovative Behavior to Performance of Customs and Excise Functional. International Journal of Human Capital Management 1(2),52-60
14. Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily Transactional and Transformational Leadership and Daily Employee Engagement. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87(1), 138-157
15. Cheema, S., Akram, A. & Javed, F. (2015). Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction. Journal of Business Studies, 7(2), 140-148
16. Darsana, M. (2013). The influence of personality and organizational culture on employee performance through organizational citizenship behavior. International Journal of Management, 2(4), 35-42
17. Dhammika K. A. S. (2016). Visionary Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Leader-Member Exchange (LMX). Wayamba Journal of Management, 4(1), 1-10



18. Grace, M., Namada, j., & Katuse, P(2018). Does Leadership Style Influence Organizational Effectiveness in Non-Governmental Organizations?.*International Journal of Business and Management*, 13(8), 52-64
19. Lee, U.H., Kim, H.K. & Kim, Y.H.(2013) .Determinant Of Organizational Citizenship Behavior And Its Outcomes. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5(1), 54-65
20. Kumari, P. & Thapliyal, S. (2017). Studying the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 4(1), 9-21
21. Nwachukwu, C., Chladkova, H., Zufan, P., & Olatunji, F. (2017). Visionary Leadership and Its Relationship to Corporate Social Performance, *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 3(4), 1302-1311
22. Robbins, S. P. (2019). *Organizational Theory: Structure, Design and Applications* (3rd Ed.). New Delhi, India: Prentice-Hall of India Private Limited
23. Shoraj, D & Memetaj, (2017). Impact of Leadership Versus Organizational Effectiveness in the Secondary Banking Sector in Albania. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(5), 170-176
24. Spector, P. E., & Che, X. X. (2014). Re-Examining Citizenship: How the Control of Measurement Artifacts Affects Observed Relationships of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Variables. *Human Performance*, 27(2), 165-182
25. Taylor, C. M., Cornelius, C. J. & Colvin, K. (2014). Visionary Leadership and Its Relationship To Organizational Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583