



University of  
Sistan and Baluchistan



Iranian Academy of  
Management Sciences

# Competency Development Strategies of Global Transformational Leadership in Iran's Ministry of Energy

Parvaneh yazdani<sup>1</sup>, Ali Shirazi<sup>2</sup>, Fariborz Rahimnia<sup>3</sup>,  
Saeed Mortazavi<sup>4</sup>

1. PhD student in Human Resource Management; Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences. Ferdowsi University Of Mashhad.Iran.
2. Associate Professor Department of Management Faculty of Economics and Administrative sciences; Ferdowsi University Of Mashhad, Mashhad. Iran. (Corresponding Author) E-mail: [a-shirazi@um.ac.ir](mailto:a-shirazi@um.ac.ir).
3. Professor Department of Management Faculty of Economics and Administrative sciences, Ferdowsi University Of Mashhad, Mashhad, Iran.
4. Professor Department of Management Faculty of Economics and Administrative sciences, Ferdowsi University Of Mashhad, Mashhad, Iran.

## Extended Abstract

### Abstract

Global Transformational Leadership (GTL) is an approach that focuses on understanding, adopting and directing change by creating a global network and teamwork and learning environment in order to compete in the global arena. The GTL has attracted the attention of organizations that operate globally, but there are uncertainties regarding its various dimensions, especially the strategies for developing its competencies in organizational leaders. Iran's Ministry of Energy (IME), as a vital government agency, has a global orientation, but is facing challenges to develop its leaders in an increasingly competitive global marketplace. Thus, this research aims to explore strategies for developing GTL competencies in the context of IME. The research method is qualitative with an exploratory approach. The study population is managers with experience and expertise in the international projects of IME. To collect data, 15 of these managers were selected using the purposeful sampling method and participated in semi-structured interviews. The thematic method was used to analyze the collected data. The findings led to identifying strategies to develop transformative leadership competencies in IME. Two overarching strategies identified, namely empowerment strategies and individual development strategies are discussed and their implications for IME are highlighted.

### Introduction

Today, the stated goals and missions of many organizations oriented toward global markets with emphasis on continuous interactions with foreign suppliers,

partners, employees, shareholders and customers. The global environment, along with the transformation that has created in the competitive landscape of businesses, has changed the approach of directing organizations and developing the competencies leaders need to be successful globally. Thus, it is expected that the global leaders are equipped with the new knowledge, skills and attitudes which enable them to effectively guide organizations in a complex, changing and often ambiguous global environment. Given the reality of today's global markets, it is argued that organizations should revisit and reassess their leadership development strategy and focus on developing their leaders' competencies that meet their existing requirements in the face of global competitive forces. To meet this challenge, a key decision for all organizations is choosing the right strategies for developing leaders' competencies. The main purpose of this article is to present strategies for the development of global transformative leadership competencies in IME based on the views of its experts and managers with international experience.

#### **Case studies**

This research is carried out in Iran's Ministry of Energy and its affiliated companies that operate offshore.

#### **Materials and methods**

This research uses qualitative method and collect its data through semi-structured interviews. The theme analysis method was used to identify strategies for developing GTL competencies.

The data collected in semi-structured interviews from 15 experts and senior managers of IME, who hold senior positions, such as deputies and advisors to the minister and CEOs of international companies affiliated with the Ministry of Energy, with relevant work experience in international projects.

#### **Results and discussions**

The analysis of the themes in interviews led to the identification of 123 concepts were identified. After allocation of these concepts to themes and refining them several times, 56 basic themes, six organizing themes and two overarching themes were obtained. The findings revealed that although IME bears responsibility for developmental strategies that aim to equip leaders with necessary competencies, but the onus of the competence development strategies primarily rests on individual leaders themselves. In other words, it is argued that individual strategies are complementary to organizational strategies in leadership competency development.

#### **Conclusions**

The findings of the research highlight the critical role of empowerment and individual development strategies for developing GTL competencies. The empowerment strategies include professional development, knowledge enhancement, provision of opportunities for cross border presence and

experience, and granting authority. The individual development strategies, on the other hand, are consist of reflective learning approaches, self-learning and independent study, and revision and reshaping of leader's mentality.

**Keywords:** Globalization, global transformative leadership, competence development strategies, Iran's Ministry of Energy, theme analysis.

---

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** yazdani, P., Shirazi, A., Rahimnia, F., & Mortazavi, S. (2024). Competency Development Strategies of Global Transformational Leadership in Iran's Ministry of Energy. *Public Management Researches*, 17 (63), 65-90. (In Persian)



**DOI:** 10.22111/JMR.2024.43649.5868

**Received:** 10 Oct. 2022

**Revised:** 12 June. 2023

**Accepted:** 30 June. 2023

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---

## راهبردهای توسعه شایستگی‌های رهبری تحول آفرین جهانی در وزارت نیرو ایران

پروانه یزدانی<sup>۱</sup> - علی شیرازی<sup>۲\*</sup> - فریبرز رحیم نیا<sup>۳</sup> - سعید مرتضوی<sup>۴</sup>

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

۲. نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. ل: [a-shirazi@um.ac.ir](mailto:a-shirazi@um.ac.ir)

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

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

### چکیده

رهبری تحول آفرین جهانی (GTL) رویکردی است که بر درک، پذیرش و هدایت تغییرات با ایجاد یک شبکه جهانی و کار تیمی و محیط یادگیری به منظور رقابت در عرصه جهانی تمرکز دارد. رهبری تحول آفرین جهانی توجه سازمان‌هایی را که در سطح جهانی فعالیت می‌کنند به خود جلب کرده است، لکن در مورد ابعاد مختلف آن، به‌ویژه راهبردهای توسعه شایستگی‌های آن در رهبران سازمانی، ابهاماتی وجود دارد. وزارت نیرو ایران (IME) به عنوان یک سازمان دولتی حیاتی، اهداف و مأموریت‌های جهانی دارد اما برای توسعه رهبران خود در بازار جهانی دارای رقابتی فزاینده با چالش‌هایی مواجه است. بنابراین، این پژوهش با هدف بررسی راهبردهایی برای توسعه شایستگی‌های رهبری تحول آفرین جهانی در وزارت نیرو انجام شده است. روش تحقیق کیفی با رویکرد اکتشافی است. جامعه مورد مطالعه را مدیران با تجربه و تخصص در پروژه‌های بین‌المللی وزارت نیرو ایران تشکیل می‌دهند. برای جمع‌آوری داده‌ها، ۱۵ نفر از این مدیران به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و در مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته شرکت کردند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش تحلیل مضمون استفاده شد. این یافته‌ها منجر به شناسایی راهبردهایی برای توسعه شایستگی‌های رهبری تحول آفرین جهانی در وزارت نیرو ایران شد. دو راهبرد کلی شناسایی شده، تحت عنوان راهبردهای توانمندسازی و راهبردهای توسعه فردی مورد بحث قرار گرفته و مفاهیم آن‌ها برای وزارت نیرو ایران تبیین شده است.

**واژه‌های کلیدی:** جهانی شدن، رهبری تحول آفرین جهانی، راهبردهای پرورش شایستگی‌ها، وزارت نیرو ایران، تحلیل مضمون.

مقاله مستخرج از رساله دکتری خانم پروانه یزدانی است.

استناد: یزدانی، پروانه؛ شیرازی، علی؛ رحیم نیا، فریبرز؛ مرتضوی، سعید. (۱۴۰۳). راهبردهای توسعه شایستگی‌های رهبری تحول آفرین جهانی در وزارت نیرو ایران، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۷(۶۳)، ۹۰-۶۵.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۳ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۸/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۱۹



DOI: 10.22111/JMR.2024.43649.5868

نوع مقاله: علمی پژوهشی

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

## مقدمه

امروزه اهداف و فعالیت‌های بسیاری از سازمان‌ها جهانی شده است و در تعامل مستمر با تامین‌کنندگان، شرکا، کارمندان، سهامداران و مشتریان خارجی قرار دارند ( *Tarique & Schuler, 2010*). حضور در محیط جهانی پیچیده، متغیر و مبهم، تحولی در شیوه و شایستگی‌های رهبری سازمان‌ها ایجاد کرده است؛ به نحوی که دانش، مهارت و نگرش‌هایی نوینی جهت پیشبرد امور و هدایت اثربخش سازمان‌ها مورد نیاز است ( *Sobratee & Bodhanya, 2018*). توسعه اثربخش این شایستگی‌ها رابطه مثبتی بین موفقیت سازمان‌ها دارد. ادعا می‌شود حفظ رقابت‌پذیری مستلزم توسعه مستمر رهبران با روش‌های موثری است که توانمندی آنان را در انجام وظایف و فعالیت‌های جهانی تضمین خواهد کرد ( *Stevens et al., 2014; Virzi, 2018*).

هرچند این تفکر وجود دارد که رهبری آموختنی است و می‌توان از راه آموزش رهبران بهتری را در سازمان پرورش داد و با وجودی که سازمان‌های امروزی از تجربیات ارزشمندی در آموزش و بهسازی منابع انسانی برخوردارند، اما هنوز بسیاری از سازمان‌های دنیا در زمینه‌های متعدد با چالش جدی فقدان رهبران اثربخش رو به رو هستند ( *Killian, 2010*). اجرای هر راهبرد توسعه رهبری، بهبود سطح شایستگی رهبران و تعالی آنان را تضمین نمی‌کند و در این مسیر باید توجه ویژه‌ای به اقتضانات موجود هر سازمان داشت ( *Holt, 2010*). بویژه در زمینه توسعه رهبری برای عرصه جهانی که امری پیچیده‌تر است و اغلب سازمان‌ها را با مشکلات بغرنج‌تری درگیر می‌سازد ( *Aitken & Von Treuer, 2014*).

بنابراین یکی از چالش‌های مهم تمام سازمان‌ها انتخاب درست‌ترین راهبردهای توسعه شایستگی‌های لازم برای عرصه جهانی است ( *Caligiuri & Tarique, 2012*). در بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران، اثربخشی رویکردهای آموزشی پایین است و خروجی‌ها ناکارآمد هستند یکی از دلایل این امر عدم تناسب راهبردها و رویکردهای آموزشی با نیازهای و اقتضانات موجود است ( *Marzban et al., 2022; Pourasad et al., 2021*); همچنین نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد برای پرورش شایستگی‌های لازم برای عرصه جهانی در سازمان‌های دولتی بویژه در صنایع مادر و ارکان اصلی اقتصاد ایران راهبرد و الگوی معینی وجود ندارد که این معضل موجب پایین بودن سطح شایستگی‌های مدیران سازمان‌های ایران در مقایسه

با هم‌تایان خارجی شده و بر تحقق اهداف و مأموریت‌های جهانی مجموعه‌های دولتی تاثیر منفی گذاشته است (Ebrahimi Mehrabani & Noor Azmi, 2011).

لازم به ذکر است که وزارت نیرو ایران نیز از مباحث یاد شده مستثنی نیست. نتایج پژوهش‌ها آسیب‌های نظام آموزش وزارت نیرو را در حوزه‌های ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای نشان می‌دهد. در نظام کنونی آموزش وزارت نیرو توجه به مسایل درون سازمانی است و مقوله‌های رفتاری و محیطی مورد غفلت واقع شده است (Mahmoudi et al., 2015). دیدگاه‌های دریافت شده در این پژوهش نیز نشان داد که اقتضائات محیط جهانی و رویکردهای ویژه پرورش مدیران برای این عرصه مورد غفلت واقع شده است. هرچند به تناسب اهداف و مأموریت‌های این وزارتخانه و همچنین منافع ملی کشور در عرصه‌های ویژه صنعت آب و برق نیاز به تحول‌آفرینی رهبران وزارت نیرو در عرصه‌های فراملی وجود دارد لکن خلاهایی در شایستگی‌های رهبران وزارت نیرو مشهود است که نقش‌آفرینی، نفوذ و اثربخشی آنان را تحت تاثیر قرار داده است. یکی از مهمترین علل این مشکل در رویکرد پرورش این رهبران است که تناسبی با نیازها و ضرورت‌های عرصه فراملی ندارد و در آفرینش شایستگی‌های مدنظر نیز موفق نبوده است.

با توجه به اینکه در دوره‌های اخیر با توجه به شرایط حاکم و مأموریت‌های وزارت نیرو ارتباط مداوم کاری با شرکت‌ها، سازمان‌های بین‌المللی در عرصه‌های مختلف وجود دارد. از جمله ارتباطاتی که به واسطه پروژه‌های حوزه آب و برق و انرژی‌های تجدیدپذیر با شرکت‌ها و کشورهای خارجی برقرار می‌سازد؛ مسایل مهم بخش آب در سطح بین منطقه‌ای، بین المللی و جهانی و همچنین اهداف و مأموریت‌های تعریف شده برای دریافت و دانش و فناوری‌های روز جهان و متقابلاً ارائه دستاوردها ملی به این عرصه (Ministry of Energy website, 2021) بحث رهبری تحول‌آفرین جهانی برای این وزارتخانه اهمیت بسیاری یافته است. به عنوان مثال این وزارتخانه در حوزه‌هایی همچون آب‌های مرزی و زیست محیطی نیاز به رهبران تاثیرگذاری دارد که ضمن درک همبستگی‌های جهانی، به هدایت تحولات، ایجاد شبکه جهانی و کار تیمی با وزارتخانه‌ها، دولت‌ها و مجامع بین‌المللی و جهانی به رفع اختلافات، احقاق حقوق و دستیابی به توسعه پایدار و تلاش برای موفقیت و تحول‌آفرینی در عرصه جهانی تمرکز کنند. از این رو مدیران حوزه بین‌الملل و جهانی آن، باید حایز

شایستگی‌های رهبری تحول آفرین جهانی باشند. اما در خصوص اینکه به چه روشی باید این شایستگی‌ها در مدیران خلق گردد رویکرد معین و مورد اجماعی وجود ندارد. یک فرض اصلی این مقاله این است که ارائه فرصت‌های توسعه‌ی مناسب به افراد مناسب در وزارت نیرو رهبرانی را خلق می‌کند که می‌توانند وظایف و فعالیت‌های رهبری تحول آفرین جهانی را به طور موثر انجام دهند. به گفته لوئیس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) بخش کوچکی از ادبیات رهبری به موضوع خاص رهبری تحول آفرین جهانی پرداخته است لذا این پژوهش جز تحقیقات پیشگامانه در حوزه مطالعات رهبری و توسعه رهبری محسوب می‌شود؛ زیرا تاکنون رهبری تحول آفرین جهانی در بستر سازمان‌های دولتی و از منظر راهبردهای پرورش شایستگی‌های آن به روش کیفی بررسی نشده است. این مقاله برای نخستین بار به شناسایی راهبردهای توسعه شایستگی‌های رهبری تحول آفرین جهانی در وزارت نیرو برپایه دیدگاه‌های خبرگان و مدیرانی باتجربیات بین‌المللی در وزارت نیرو ایران می‌پردازد از این رو تمرکز این پژوهش بر این موارد آن را متمایز ساخته و گامی نو در راستای غنابخشی به یافته‌های موجود در زمینه رهبری تحول آفرین جهانی است.

### چارچوب نظری

جهانی شدن، کلمه‌ای توصیف کننده یک فرآیند قدیمی است که نشان‌دهنده ارتباط متقابل افراد و مشاغل در سراسر جهان است که به قلمروهای فرهنگی، سیاسی و اقتصادی جهانی نیز سرایت می‌کند (Bryant & Bryant, 2021). نظریه جهانی شدن نیز به طور گسترده در دهه ۱۹۸۰ آغاز شد و با نمودهایی از جهانی شدن اقتصاد، سیاست و فرهنگ و از بین رفتن اهمیت مرزهای سرزمینی و اقتصاد ملی، دولت‌ها و فرهنگ‌ها تبیین شد. نظریه پردازان، جهانی شدن را به شکل‌های مختلف توصیف کرده‌اند؛ برخی آن را همسان با انقلاب ارتباطات بیان کرده‌اند؛ عده‌ای شکلی از فرانونین‌گرایی و نهایتاً گروهی آن را شکل جدیدی از دولت‌های فاقد مرز تلقی کرده‌اند (McClellan, 2022).

در همین راستا، رهبری حیاتی‌ترین عامل برای موفقیت در زمینه جهانی است (DuBrin, 2022). نظریه رهبری جهانی را می‌توان برای مشاهده رهبری موثر در زمینه

---

<sup>۱</sup>. Lewis et al.,

نظریه پیچیدگی<sup>۱</sup> استفاده کرد. رهبری جهانی، موضوع مشترک فعالیت‌ها و تعاملات جهانی است. بنابراین، رهبری جهانی در مورد رهبری در مقیاس جهانی است که شامل هماهنگی فعالیت‌های مرتبط و وابسته به یکدیگر است. یک عنصر حیاتی از نظریه رهبری جهانی، تعاملات بین فرهنگی است. در واقع نظریه رهبری جهانی در مورد تعامل با افراد دیگر در سراسر جهان با فرهنگ‌های متنوع است که در مقابل تعامل صرف با افراد دارای فرهنگ‌های مشابه در یک کشور قرار دارد. از این رو، جوهره نظریه رهبری جهانی، مدیریت افراد، مؤسسات و جوامع متنوع در یک محیط کسب و کار پویا، پیچیده و غیرقابل پیش بینی به هم پیوسته است (Owie, 2019).

با توجه به اینکه گستردگی و اقتضانات جهان مدرن نیاز به انواع مختلفی از رهبران را ایجاد می‌کند (Freidman, 2005). احتمالاً یکی از مناسب‌ترین سبک‌های رهبری برای شرایط جهانی، رهبری تحول آفرین است (Maisyura et al., 2022). پیشینه نظریه رهبری تحول آفرین به سال ۱۹۷۸ و دیدگاه‌های برنز<sup>۲</sup> باز می‌گردد و باس<sup>۳</sup> (۱۹۸۵) به‌طور کامل-تری آن را تبیین کرد. این سبک رهبری دارای شش مولفه اصلی مشتمل بر شناسایی و بیان یک چشم انداز؛ ارائه مدل مناسب؛ تقویت پذیرش اهداف گروهی؛ انتظارات عملکرد بالا؛ ارائه حمایت فردی و فکری تحریک است؛ این مدل از رهبری، باعث تغییر در افراد و سیستم‌های اجتماعی می‌شود و بر بهبود کیفیت، ابعاد و اثربخشی سازمانی تمرکز دارد (Avolio, 1999; Bass, 1999). رهبران تحول آفرین در عصر جهانی شدن باید جهان‌بینی جهانی و مهارت‌های جدیدی، علاوه بر مهارت‌های سنتی رهبری خود را احراز نمایند. این امر منتهی به رهبری تحول آفرین در شرایط جهانی یا بین‌المللی می‌شود که به عنوان رهبری تحول آفرین جهانی شناخته می‌شود (Alon & Higgins, 2005; Lewis et al., 2017).

رهبری تحول آفرین جهانی از نظر مفهومی، ارتباط و نقاط اشتراک صلاحیت‌های رهبری جهانی و مهارت‌های رهبری تحول آفرین را نشان می‌دهد (Matear, 2009; Lugo, 2007). این سبک رهبری، شامل کار تیمی و خلق یک محیط یادگیری در عرصه جهانی است که

1. complexity theory

2. Burns

3. Bass



پذیرش و درک تغییرات را دربردارد. با توجه به همبستگی جوامع جهانی بواسطه‌ی بهداشت محیطی، سیاست‌های محیطی و خط‌مشی‌ها و مسایل اقتصادی نیاز به این رهبران که قادر به هدایت تغییرات درون سازمان‌ها و ایجاد شبکه جهانی هستند یک دغدغه پژوهشی مهم است و ابعاد متعدد آن نیاز به بسط و بررسی دارد (Lewis et al., 2017).

همچنین با توجه به اهمیت و رواج موضوعات انرژی برق در سطح جهانی، مشکلات مربوط به عدم رهبری مناسب آن بویژه در سطح جهانی، برای دولت‌ها و سایر نقش آفرینان این بخش مطرح است (Gitelman & Kozhevnikov, 2017; Florini & Sovacoo, 2009). در واقع معضلات حوزه انرژی برق، چالش‌ها و تهدیدهای جهانی، عدم اطمینان و ماهیت تهاجمی محیط بیرونی، سرشت و طبیعت ساکن صنعت نیرو و حتی تأثیرات مخرب خاموشی‌ها در کنار تحولات عمیق سازمانی و تغییرات اساسی باعث شده تجربیات قبلی در تفسیر و حل متعارف مسایل کم اثر شوند و نیاز وافر به مهارت‌های جدید رهبری، تفکر انعطاف‌پذیر، رفتار و فرهنگ نوین در بخش برق بوجود آید (Gitelman & Kozhevnikov, 2017). بخش انرژی‌های پاک نیز به تناسب ماهیت فعالیت خود به رهبری انعطاف‌پذیر، آماده تغییر، آگاه از شرایط اقتصادی و کسب و کار بین الملل، دارای تحمل ابهام و عدم اطمینان بالا، دارای توانایی اداره روندها و خطرات جهانی نیاز دارد (McMahon, 2011).

بخش آب نیز دارای ویژگی‌های منحصر به فرد و دامنه موضوعی بسیار گسترده است و به دلیل خصوصیت روان بودن، دارای مسایل بسیار پیچیده از نظر تحلیلی و تجربی است و مجامع و سازمان‌های متعدد جهانی و بین المللی است (Franco et al., 2013). همچنین کشورهای توسعه یافته و رو به توسعه در زمینه فرآیندهای تحول آفرینی در این بخش با مشکلات رهبری مواجهند و کمبود رهبران شایسته موجب بحرانی‌تر شدن مشکلات در حوزه آب شده است (Tan et al., 2013). رهبری تحولات جهانی در بخش آب نیز نیاز به رویکردی یکارچه دارد که تمام ذی نفعان را به همسویی کارکردی و فرهنگی برساند. به این منظور رهبران باید شناخت کامل از جهان بینی (سیستم‌های ارزشی جمعی) و خصوصیات ذی نفعان، توانایی برقراری برقراری ارتباطات اثربخش و رسیدن به راه حل‌های برد-برد را داشته باشند. همچنین داشتن مجموعه مهارت‌های خاص از جمله تفکر سیستمی، تحمل ابهام بالا و توانایی شناخت و حل پیچیدگی‌ها با راهبردهای موثر، برای آنها ضرورت دارد

(Lincklaen Arriëns & Wehn de Montalvo, 2013) در واقع رهبران آب به عنوان کارگشایان عرصه سیاست و عوامل تغییر در جریان تحولات بنیادین نقش آفرینی می‌کنند (Meijerink & Huitema, 2010).

در این شرایط سازمان‌های حوزه این صنعت نیز به رهبرانی با شایستگی‌های ویژه برای عرصه جهانی دارند (Ngayo Fotso, 2021)؛ منظور از شایستگی‌های رهبری، نیز مجموعه دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های خاصی هستند که بر اثربخشی رهبر و عملکرد بهینه تاثیر دارند و از طریق آموزش و تجربه قابل حصول هستند (Ly, 2020). با فرض وجود برخی ویژگی‌های تغییر ناپذیر، مداخلات آموزشی و توسعه می‌تواند اثربخشی افراد را در انجام وظایف رهبری مورد نظر اعم از جهانی و غیر آن بهبود بخشد. دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای انجام فعالیت‌های رهبری در عرصه جهانی را می‌توان از طریق آموزش و مداخلات توسعه‌ای مرتبط در افراد ایجاد نمود (Caligiuri et al., 2005). فلسفه زیربنای استراتژی توسعه رهبری بر کمک به رهبران تمرکز دارد بدین شکل که ابتدا باورها، نگرش‌ها و ارزش‌های اساسی را که رفتار ناکارآمد را تداوم می‌بخشد تغییر دهد و سپس به سمت توانمندسازی آنان در حوزه‌های رهبری دیگران، سازمان و جهان پیش خواهد رفت. استراتژی توسعه رهبری یک توانمندساز کلیدی برای تحقق هدف، تغییر عملکرد و افزایش پایداری به منظور تبدیل شدن به پنج ابزار برتر عملکرد جهانی است. به طور کلی استراتژی‌های توسعه در سازمان برای برآوردن اولویت‌های بهبود طراحی شده‌اند که می‌توانند دربردارنده دوره‌های دانشگاهی مبتنی بر تئوری در زمینه توسعه رهبری و دوره‌های کاربردی تر و سفارشی تر که مشتمل بر مربیگری، منتورینگ، ایجاد رابطه و راهبرد حل مسئله باشند (Yawson, 2017).

این مباحث نمودی از ضرورت رهبری تحول آفرین جهانی برای حوزه کاری وزارت نیرو و پرورش شایستگی‌های ویژه‌ای با راهکارهای معین در مدیران این وزارتخانه برای تعامل با این محیط متلاطم و پیچیده لازم است. لکن ابهاماتی خصوص بهترین راهبردهای ایجاد و یا بهبود این شایستگی‌ها برای مدیران وزارت نیرو ایران وجود دارد. بخشی از این ابهام به این علت است که بخش کوچکی از ادبیات رهبری به موضوع و ابعاد رهبری تحول آفرین جهانی پرداخته است. همچنین با بررسی ادبیات معین می‌گردد که درحوزه مطالعات

رهبری در بخش دولتی خلاهای پژوهشی متعددی وجود دارد که بحث اثربخش‌ترین راهبردها برای پرورش رهبران دولتی برای عرصه جهانی نیز از این جمله است. بخش دیگری از آن به دلیل غفلت از این مباحث در عرصه وزارت نیرو ایران به دلایل متعدد همچون در دسترس نبودن الگو و محدودیت‌های ویژه بخش دولتی در بودجه، روش و سرفصل‌های آموزشی می‌باشد؛ از این رو تمرکز این پژوهش بر بخش دولتی و موضوع راهبردهای توسعه رهبری گامی در راستای غنابخشی به یافته‌های موجود در زمینه رهبری تحول آفرین جهانی محسوب می‌گردد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به روش کیفی و با تاکید بر رویکرد اکتشافی انجام شده است. گرایش روش‌های کیفی برای فهم موضوع تحقیق از درون و میل به حداقل رساندن اثرات دیدگاه‌های از پیش موجود بر نتایج تحقیق، زمینه‌ساز رواج رهیافت استقرایی در این دست تحقیقات هستند (Khaaki, 2013). همچنین این پژوهش از نوع پژوهش‌های تفسیری محسوب می‌شود. پیش فرض بنیادین فلسفه‌ی تفسیری این است که تنها راه دریافت واقعیت، پویای سازه‌های اجتماعی نظیر زبان، خودآگاهی و معانی مشترک است (Danayifard et al., 2009). از منظر رویکرد پژوهشی، نیز به دلیل بهره‌گیری از منطق جز به کل، استقرایی محسوب می‌گردد. در این پژوهش از استراتژی پژوهشی تحلیل محتوای پنهان و برای استخراج معانی آشکار و پنهان داده‌ها، فرضیه‌ها و ایده‌های نهفته در کلمه‌ها و عبارات‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده است (Braun & Clarke, 2012).

مضمون‌های حاصل به سه دسته پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر تقسیم‌بندی شده‌اند. جامعه آماری این پژوهش، متشکل از افرادی بود که به عنوان شایسته‌ترین و تاثیرگذارترین مدیران بین‌المللی بخش انرژی و آب ایران شناخته شده بودند. ضمن داشتن سال‌ها تلاش و تجربه در عرصه امور بین‌المللی و داخلی صنعت آب و برق، جز جامعه علمی (دانشگاهی) کشور نیز بودند. یک نکته مهم در خصوص اعضای این جامعه این است که آنان در مسیر کسب مهارت‌های ویژه خود و نیل به این سطوح از شایستگی رویکردهای آموزشی رسمی و غیررسمی متعددی را تجربه نموده‌اند که در مجموع نشان‌دهنده غنای اطلاعاتی و تجربی این اعضا در زمینه راهبردها و روش‌های متعدد توسعه شایستگی‌های مد نظر است. از این رو از آگاهی‌های لازم برخوردارند و

قادر به ارائه اطلاعات دست اول در خصوص بهترین راهبردهای خلق شایستگی‌های رهبری تحول آفرین جهانی در حوزه وزارت نیرو بودند. انتخاب نمونه به روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup> انجام شد. افراد منتخب دارای سوابق و جایگاه‌های سازمانی بالای (قایم مقام، معاونت و مشاور وزیر، سرپرست وزارت نیرو، مدیریت عامل شرکت‌های بین‌المللی زیر مجموعه وزارت نیرو، اساتید و مدیران حوزه آموزش) بودند؛ ضمن داشتن سوابق مدیریتی بالای ده سال، تحصیلات دانشگاهی فوق لیسانس و بالاتر داشته و بعضاً مدیران نمونه دولتی و دارنده نشان لیاقت مدیریت نیز بودند. مصاحبه‌ها در مطالعات کیفی تا نقطه رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا می‌کند؛ در این پژوهش تا رسیدن به سرحد اشباع نظری با ۱۵ نفر از مدیران ذکر شده مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته‌ای انجام شد. در انجام مصاحبه با توجه به پاسخ‌ها، پرسش‌های دیگری برای روشن شدن منظور و مفاهیم آن، مطرح شدند. ضمناً در پایان هر مصاحبه از مصاحبه شونده درخواست شده مطالب تکمیل کننده مدنظر خود را به بحث اضافه نماید.

### یافته‌های پژوهش

در گام ارائه یافته‌ها متن پاسخ‌ها با دقت پیاده‌سازی و با کاربرد روش تجزیه و تحلیل مضمون که در پژوهش‌های کیفی کاربرد گسترده‌ای دارد، مورد تحلیل قرار گرفتند (Herzog et al., 2019). نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام شده و برخی از مفاهیم استخراج شده در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

---

<sup>۱</sup>. Purposeful sampling

جدول شماره ۱: نمونه از استخراج مضامین پایه

برخی از مضامین پایه	برخی از مصاحبه‌ها
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تامل سازنده بر رفتارها و تصمیمات گذشته.</li> <li>- بازخورخواهی و یادگیری از طریق بازخور</li> <li>- شبکه سازی و عضویت در گروه‌ها و تیم های کاری داخلی و خارجی.</li> </ul>	<p>" زمانی که در سطح جهانی دارید کار می‌کنید، کاری که مدیر برای توسعه خودش می تواند انجام بدهد تامل در تجربیات است. بازخورد خواهی و استفاده موثر از اون بازخورد است. یکی دیگر هم اینکه گروه‌های همکار را داشته باشند یعنی عضو شبکه‌ای باشند که با هم مسایل را تحلیل کنند تجربه‌های خود را باهم در میان بگذارند "</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مطالعه مستقل کتب و سرگذشت افراد تحول آفرین و تاثیرگذار در سطح جهانی.</li> </ul>	<p>" یکی روش های خلق این شایستگی ها بنظرم مطالعات مبنا و موردی در خصوص تحلیل شخصیت و عملکرد رهبران موفق تحول آفرین جهانی می تواند باشد "</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سخنرانی مدیران موفق تحول آفرین جهانی از صنایع دیگر و بخش‌های غیردولتی.</li> </ul>	<p>" افراد موفق در عرصه جهانی باید دعوت بشن برای سخنرانی حتی از صنایع دیگر و وزارت خانه‌های دیگر و بخش خصوصی و حتی کشورهای خارجی بیان بکن از تجربیات شون. اصولا این آدم ها وقت ندارند مربی بشن اما راهکار سخنرانی می تونه در بازه زمان کوتاهی باشه ولی اثربخش واقع بشه. "</p>

پس از تخصیص تمام مفاهیم حاصل به مضمون‌ها و پالایش چندین باره آن‌ها ۵۶ مضمون پایه، ۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر بدست آمد. برخی از این مضامین در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول شماره ۲: نتایج تحلیل مضمون

مضمون‌های پایه	مضمون‌های سازمان‌دهنده	مضمون‌های فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تاکید بیشتر بر آموزش های فرهنگی.</li> <li>- ارائه مطالعات موردی تحول آفرینی جهانی.</li> <li>- سخنرانی مدیران موفق تحول آفرین جهانی از صنایع دیگر و بخش‌های غیردولتی.</li> <li>- دعوت از اساتید خارجی .</li> <li>- استفاده از ظرفیتهای فضای مجازی و فناوری نوین آموزشی.</li> <li>- استفاده از ظرفیت‌های آموزشی و خزانه دانش و تجربه سایر وزارتخانه‌ها بالاخص وزارت امور خارجه.</li> </ul>	دانش افزایی	توانمندسازی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- آشنایی با ابعاد و اهداف جهانی وزارت نیرو و اهداف و زمینه های تحول آفرینی جهانی؛</li> <li>- شناسایی استعدادهای رهبری تحول آفرین جهانی و زمینه سازی برای تقویت و رشد آن ها؛</li> <li>- ارشادگری به روش مربیگری؛</li> <li>- کار در سایه خبرگان.</li> </ul>	توسعه حرفه ای	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارائه آزادی عمل برای انجام اقدامات لازم در عرصه جهانی.</li> <li>- تاکید بر عدم تمرکز در تصمیم گیری.</li> </ul>	تفویض اختیار	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارائه فرصت حضور در کنفرانس و سمینارها علمی خارجی.</li> <li>- برگزاری تور مدیریتی در خارج از کشور.</li> <li>- تسهیل استفاده از بورسیه‌های تحصیلی خارجی</li> </ul>	تمهید فرصت‌های حضور و کسب تجربه برون مرزی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مستندسازی تجربیات .</li> <li>- تامل سازنده بر رفتارها و تصمیمات گذشته.</li> <li>- تحلیل، کنکاش و خود انتقادی.</li> <li>- بازخورخواهی و یادگیری از طریق بازخور</li> <li>- شبکه سازی و عضویت در گروه‌ها و تیم های کاری داخلی و خارجی.</li> </ul>	یادگیری تاملی	توسعه فردی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دریافت و مطالعه کتاب درسنامه و ویدئوهای آموزشی (تماشای فیلم و مطالعه مستقل کتب و سرگذشت افراد تحول آفرین و تاثیرگذار در سطح جهانی.</li> </ul>	خود آموزی و یادگیری مستقل	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رفع موانع ذهنی و شکل دهی به نگرش مثبت نسبت به تعامل با جهان</li> <li>- تغییر گرایش‌های ذهنی از حالت تنش آفرینی‌های ایدئولوژیک نسبت به همراهی با محیط جهانی.</li> <li>- بازنگری در اندیشه‌ها یادآوری وجوه اشتراک با جامعه جهانی.</li> </ul>	بازنگری و شکل دهی مجدد به ذهنیت	

یافته‌های این پژوهش نشانگر راهبردهای معینی در قالب توانمندسازی و توسعه فردی است که به منظور توسعه شایستگی‌های رهبری تحول آفرین جهانی به شرح ذیل مطرح شد:

**دانش افزایی:** در این خصوص تدوین محتوای آموزش با محوریت شایستگی (آموزش شایستگی محور)، ارائه مطالعات موردی در خصوص تحول آفرینی جهانی، تحلیل شخصیت رهبران موفق تحول آفرین جهانی، سخنرانی مدیران موفق تحول آفرین جهانی حتی از صنایع دیگر و بخش‌های غیردولتی، شبیه‌سازی، دعوت از اساتید خارجی جهت سخنرانی و تدریس در کنار استفاده از ظرفیت‌های آموزشی سایر وزارتخانه‌ها بالاخص وزارت امور خارجه، همکاری با جوامع دانشگاهی و موسسات آموزشی معتبر داخلی و خارجی، ارائه فرصت تحصیل در رشته‌های مدیریت و علوم انسانی مرتبط در دانشگاه و موسسات آموزش عالی مطرح شد. در این رویکرد دانش‌افزا بر آموزش‌های فرهنگی تاکید بسیاری شد و شکل دهی به اکوسیستم آموزش بر تنوع و ارائه آموزش‌های تلفیقی و به روزآمدی و ارتقا سطح کیفی آموزش ضروری برشمرده شد. یافته‌ها حاکی از این بود که یادگیری برخی مهارت‌ها همچون زبان انگلیسی، مکاتبات بین الملل، فن بیان و سخنوری اثربخش‌ترین روش، رویکردهای کلاسیک سخنرانی محور و حضور در دوره‌های مربوط است. همچنین

دانش مدیریت راهبردی، تفکر تحلیلی و انتقاد درست با شرکت در جلسات سخنرانی اساتید معتبر و تمرین مطالعات موردی زیر نظر آنان اثربخش‌تر از تلاش‌های فردی ذکر شد. به این دلیل که این فعالیت‌ها، فرصت پرسش، گوش دادن، درک و ارزیابی مفروضات و انطباق آموخته‌های با بستر وزارت نیرو را می‌دهد.

**توسعه حرفه‌ای:** در این خصوص یافته‌ها دلالت داشت که در گام نخست آشنایی با ابعاد و اهداف جهانی وزارت نیرو و اهداف و زمینه‌های تحول آفرینی جهانی و سپس شناسایی استعدادها رهبری تحول آفرین جهانی و نهایتاً زمینه‌سازی حرفه‌ای برای تقویت و رشد آن‌ها باید انجام شود. اصولاً شکل‌گیری مهارت‌های نرم و پرورش اخلاقی متعالی‌تر و برخی مهارت‌ها همچون انعطاف‌پذیری رفتاری و مهارت‌های بین فرهنگی خاص برای تحول آفرینی جهانی بجز دانش‌افزایی، نیاز به تمرین و ممارست در عرصه‌های گسترده‌تر و با روش‌های تکمیلی دارند. حضور مربیانی که بتوانند با یادگیرندگان همراهی کنند و بازخوردهای عالمانه و به هنگام ارائه دهند می‌تواند بهترین تسهیلگر یادگیری باشد. همچنین فناوری‌های پیشرفته کامپیوتری و ارتباطی، امکان مستمرسازی یادگیری و ایجاد تنوع و روزآمدی بیشتری در این زمینه را هم فراهم ساخته است. به عنوان نمونه ظرفیت‌های فناوری‌های نو همچون شبکه‌های اجتماعی مجازی بستر مناسبی برای شکل‌دهی به تیم‌های مجازی و بهره‌مندی از مربیان خبره از سراسر جهان است. همچنین همراه سازی افراد جهت یادگیری عملی با خبرگانی در صنعت (از بخش دولتی یا خصوصی) که به عنوان افراد تاثیرگذار و صاحب نفوذ جهانی شناخته می‌شوند (کار در سایه) نیز راهبرداثربخشی در این زمینه است.

**تفویض اختیار:** با توجه به حساسیت بسیار بالای فعالیت در عرصه جهانی و نیاز به اتخاذ تصمیمات در لحظه تفویض اختیار یکی از راهکارهایی است که ضمن شهامت آفرینی در رهبر پیشبرنده وی در مسیری است که مهارت و دانش لازم را از متن همین تجربیات موفق و ناموفق در عرصه جهانی کسب نماید. این به معنای فرصتی برای یادگیری و توسعه شایستگی‌ها است. هرچند در این خصوص اشاره شد که با توجه به فضای دولتی بودن وزارتخانه و نتایج بلند مدتی که تصمیم‌گیری و اقدامات آن بر سرنوشت کل جامعه خواهد گذاشت، تاکید بر تفویض اختیار نیز از محدودیت‌های خاصی برخوردار است.

**تمهید فرصت‌های حضور و کسب تجربه برون مرزی:** از منظر مشارکت‌کنندگان با توجه به فعالیت‌های پروژه محور وزارت نیرو، استقرار در خارج از کشور در قالب ماموریت‌های کوتاه مدت یا میان مدت، باعث شکل‌گیری دانش و مهارت‌های ویژه‌ای (بویژه در حوزه فرهنگی و ارتباطی) می‌شود که شایستگی‌های لازم برای نفوذ و تحول‌آفرینی جهانی را خلق می‌کند. این فرصت‌ها اعم از سفرهای کاری و مأموریت‌های خارج از کشور و جلسات علمی و حضور در کنفرانس و سمینارهای جهانی ثمربخش هستند. آموزش‌های برون مرزی و اعزام به خارج یک نوع تجربه تحول‌آفرین را تشکیل می‌دهند که انعطاف‌پذیری رفتاری، مهارت‌های بین فرهنگی و توانایی مدیریت عدم قطعیت را توسعه می‌دهد. وجود این موارد که به رهبران فرصت تعامل ملموس‌تر و معنادارتر را با شرکای جهانی صنعت می‌بخشد می‌تواند فرصت تمرین نفوذ و تاثیرگذاری در تیم‌ها و شبکه‌های کاری را فراهم سازد. در یافته‌ها اشاره شد نیل به توفیق و حد متعالی برخی مهارت‌ها بویژه در زمینه‌های دیپلماتیک و روابط بین الملل صرفاً از بستر فضای رسمی و دانشگاهی بدست نمی‌آید و لازمه از قوه به فعل رسیدن استعدادها، استفاده عملی از آموخته‌ها، در صحنه واقعی تعاملات بین‌المللی است. همچنین یافته‌ها دربردارنده راهبردهایی در حوزه توسعه فردی بخشی نیز بود که عبارتند از:

**یادگیری تاملی:** یافته‌ها حاکی از این است که راهبردهای خلق، گسترش و بهبود شایستگی‌های مدنظر در سطح عمیق‌تر با تلاش‌های فردی مرتبط است. از این رو شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین جهانی می‌توانند برپایه تکنیک‌های مرور فردی و غوطه‌وری توسعه یابند. در این راستا به‌کارگیری اصول یادگیری تاملی از جمله توانایی مستندسازی و نگارش مستمر تجربه‌ها، بازخور خواهی، بحث در گروه‌های حقیقی و مجازی شغلی تاکید شد. این موارد یادگیری را از راه پیوند دادن آموخته‌های با تجربیات شخصی ممکن می‌سازد.

**خودآموزی و یادگیری مستقل:** یکی از مواردی که در سطح فردی بدان اشاره شد وجود روحیه خودآموزی و یادگیری مستقل است که نشئت گرفته از روحیه پژوهش‌گری و تحقیق و توسعه مستمر، کنجکاوی و علاقه مندی به آموختن است. این خودانگیزگی و خودآموزی افراد در دریافت و مطالعه کتاب درسامه و ویدئوهای آموزشی (تماشای فیلم و



مطالعه) به صورت شخصی و مطالعه مستقل کتب و سرگذشت افراد تحول آفرین و تاثیرگذار در سطح جهانی نمود پیدا می‌کند.

**بازنگری و شکل‌دهی مجدد به ذهنیت:** این امر منجر به شکل‌گیری یک مدل ذهنی پویا در خصوص تحول و تاثیرگذاری جهانی خواهد شد بحث شکل‌گیری ذهنیت جهانی نیز به عنوان یکی از نتایج این راهبرد توسعه فردی مورد تاکید قرار گرفت. در این بعد اشاره شد که ایجاد تعادل در رویکرد فکری و عملی افراد نسبت به تعامل با جامعه جهانی ضرورت دارد. همچنین باید در تنش آفرینی‌های ایدئولوژیک ذهنی افراد و باورهای نادرست از اینکه می‌توان بدون همراهی با دنیا پیشرفت کرد بازنگری گردد. چارچوب ذهنی نادرستی که گاهی به دلیل ناآگاهی از مزایای تعامل و تحول آفرینی جهانی ایجاد شده‌اند. متعاقبا آسیب‌هایی از جمله عدم پذیرش تنوع و تفاوت‌های جوامع دیگر، از بین رفتن انگیزه‌های نقش آفرینی جهانی در مدیران و حتی ضد ارزش انگاری حضور در خارج از کشور و فقر فرهنگی در ارتباط با جامعه جهانی را همراه داشته‌اند. بازنگری و شکل‌دهی مجدد به ذهنیت به معنای ارزشمند تلقی کردن تجربیات خارجی، شکل‌دهی به تفکر جهانی، پذیرش تنوع و عدم تعصب، رفع موانع ذهنی نادرست ایدئولوژیک و دشمن انگاری بی دلیل است.



شکل شماره ۱: راهبردهای توسعه شایستگی‌های رهبری تحول آفرین جهانی در وزارت نیرو ایران

### بحث و نتیجه گیری

وزارت نیرو ایران به دلیل محدودیت‌های موجود در زمینه انتخاب و استخدام مدیران ارشد دولتی، پیچیدگی‌های موجود در صنعت نیرو، بحرانی بودن و حساس بودن فعالیت‌های صنعت و اهمیت استراتژیک این وزارتخانه، برای تصمیم‌گیری در خصوص اینکه چه کسی باید فعالیت‌های رهبری جهانی را انجام دهد و وظیفه ایجاد تحول در این عرصه را بر عهده داشته باشد، نمی‌تواند انتخاب‌های متعددی داشته باشد از این رو باید مدیران مستعد را پرورش دهد و آنان را حایز شایستگی‌های رهبری تحول آفرین جهانی سازد. این پژوهش مقتضی‌ترین راهبردهای پرورش این شایستگی‌ها در وزارت نیرو ایران را در دو بخش توانمندسازی و توسعه فردی تبیین کرد. این راهبردهای معین در عین نو بودن برای بستر وزارت نیرو ایران تا حدی با یافته‌های سایر پژوهش‌ها در ادبیات توسعه رهبری همپوشانی دارد. در زمینه توانمندسازی و در حوزه دانش افزایی اشاره شد که محتوای آموزش‌ها باید به شکلی طراحی شوند که مدیران بیاموزند در تصمیم‌گیری‌های حرفه‌ای خود بیش از هر عامل دیگری هنجارهای فرهنگی و زمینه‌های محیطی را دخیل کنند. این آموزش‌ها باید با تحول آفرینی ویژه در اندیشه مدیران همراه شود یعنی تلاش شود که در برخی از باورها و تفکرات افراد ناهماهنگی ایجاد شود و درک فعلی این افراد را از زمینه‌های جهانی، همبستگی‌ها و فرصت‌ها و تهدیدات موجود چالش بکشد. در نهایت دانش افزایی مشتمل بر برنامه‌های آموزشی است که دانش بنیادی را در مورد موضوعاتی مانند قوانین و مقررات، امور مالی و حقوقی بین‌المللی در زمینه کاری وزارت نیرو و برخی اطلاعات پایه در خصوص دانش دیپلماسی، فرهنگ و آموزش زبان‌های خارجی را ارائه می‌دهد. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش‌های ارلی<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) جنکینز<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، هولت و سکی<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) و ادوو و مندهال<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) همراستا است. در زمینه توسعه حرفه‌ای یافته‌های این پژوهش تا حدی همراستا با مطالعه کرکبراید<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) و پریس و ویس<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) در خصوص اثربخشی

1. Early

2. Jenkins

3. Holt & Seki

4. Oddou & Mendenhall

5. Kirkbride

6. Price & Weiss

مربیگری در پرورش رهبری تحول آفرین است که نشان دادند که وجود یک مربی برای پرورش فردی تاثیرگذارتر از رهبری هم‌تا یا تلاش‌های فردی برای یادگیری است. همچنین همراستا با یافته‌های اولیور و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، هولت و سکی (۲۰۱۲) و سالیسر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) است که مربیگری را در قالب راهنمایی، بازخورد، مربیگری اجرایی، راهنمای فرهنگی و الگوهای نقش از راه‌های موثر پرورش رهبران جهانی دانسته‌اند.

تمهید فرصت‌های حضور و کسب تجربه برون مرزی نیز مورد دیگر از یافته‌های این مطالعه بود. این رویکرد آموزشی بر اساس نظریه یادگیری تجربی کلب<sup>۳</sup> (۱۹۸۴) پشتیبانی می‌شود. همچنین ان جی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)؛ کالگیوری و همکاران (۲۰۰۵) بیان داشتند طراحی برنامه‌هایی که افراد مستعد را در معرض کار در یک یا چند کشور خارجی قرار دهد می‌تواند دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای رهبری در هر نقطه از جهان را در آنان خلق نموده و یا ارتقا بخشد. برخی از پژوهش‌ها نیز حاکی از این هستند که مهارت‌های ارزشمندی که از طریق تجربه بین‌المللی توسعه داده می‌شود تخصص افراد را در هر دو زمینه داخلی و بین‌المللی به میزان زیادی افزایش می‌دهد (Adle, 2001; Black et al., 1992).

به علاوه تفویض اختیار بالاتر به این رهبران از سوی سازمان شیوه‌ای است که موجب شهامت تصمیم‌گیری و سپس آموختن از تجربیات موفق و بعضاً ناموفق حاصله خواهد شد. این یافته تا حدی همراستا با نتایج مطالعه بلک و همکاران<sup>۵</sup> (۱۹۹۲) و کالگیوری و لازروا<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) می‌باشد. راهبردهای ارائه شده در بخش توانمندسازی که مسئولیت اصلی آن بر عهده سازمان است هرچند لازم و ضروری هستند اما کافی نیستند و این مطالعه نشان داد که در سطح فردی نیز راهبردهای مهمی وجود دارد که می‌تواند مکمل راهبردهای سازمانی باشد. در واقع بدون وجود راهبردهای توسعه فردی اقدامات بخش اول ناتمام خواهد ماند و اثربخشی مد نظر را نخواهد داشت.

1. Oliver et al.

2. Salicru et al.

3. Kolb

4. Ng et al.

5. Black et al.

6. Caligiuri & Lazarova

در وهله نخست اشاره به لزوم به‌کارگیری اصول یادگیری تاملی شد. این رویکرد ساختارگرا و فراگیر محور، ضمن تاکید بر یادگیری فعالانه و یادگیری ماندگارتر همراه با دیدگاه‌های نقادانه را ایجاد می‌کند. یافته‌های این بخش همراستا با نتایج مطالعه ترل و روزنباخ<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) ویمر و تامسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) و کلد<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) است. تاکید بر خود‌آموزی و یادگیری مستقل در این مطالعه نیز همراستا با یافته‌های پژوهش همراستا با یافته‌های هولت و سکی<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) و کوهن<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) است. نهایتاً راهبرد بازنگری و شکل‌دهی مجدد به ذهنیت که در این پژوهش به عنوان یک مدل ذهنی پویا در خصوص تحول و تاثیرگذاری جهانی نیز به آن اشاره شد همراستا با یافته‌های مطالعه چن<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) است که اشاره داشت افراد با بازنگری و تنویر درونی باید عواطف و ویژگی‌هایی را در خود خلق نمایند که ضمن حذف کلیشه‌ها و تعصبات به سطح گشودگی و آگاهی شناختی لازم برای تعاملات جهانی دست یابند. والکر<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) نیز بازنگری در چارچوب ذهنی را به عنوان یک رویکرد روانشناختی عامل ارتقا سطح توانمندی رهبران موثر بین المللی می‌داند.

وجه تمایز این پژوهش با مطالعات انجام شده در دسترس این است که تاکنون در حوزه راهبردهای پرورش رهبری تحول آفرین جهانی مطالعه‌ای انجام نشده است. پر کردن خلا علمی مباحث رهبری تحول آفرین جهانی در بستر سازمان‌های دولتی نیز که توسط محققان قبلی رهبری تحول آفرین جهانی بدان پرداخته نشده است نیز از پیشگامی‌های این پژوهش محسوب می‌شود. با مرور ادبیات در دسترس می‌توان ملاحظه کرد که به طور کلی جهت‌گیری پژوهشی به سمت مباحث مرتبط با پرورش سبک‌های رهبری مرتبط با عرصه جهانی در مجموعه‌های دولتی ایران مغفول مانده است. همچنین تقسیم‌بندی راهبردهای توسعه رهبری دو بخش سازمانی و فردی در این مطالعه دستورالعمل روشنی را برای افراد و سازمان‌ها ارائه نموده است که به نظام‌مندتر شدن فعالیت‌های توسعه رهبری منتهی خواهد شد و جامعیت بیشتری دارد. همچنین رویکرد پژوهش‌های محدودی که در حوزه رهبری

<sup>1</sup>. Terrell & Rosenbusch

<sup>2</sup>. Vimr & Thompson

<sup>3</sup>. Cloud

<sup>4</sup>. Chen

<sup>5</sup>. Walker

تحول آفرین جهانی انجام شده به صورت مرور ادبیات و کمی بوده که به گفته کانگر (۱۹۹۸) این دو رویکرد تحقیقاتی برای بررسی پدیده رهبری کفایت لازم را ندارد و تاکید وی به کاربرد روش‌های کیفی در حوزه مطالعات رهبری است. این پژوهش از این منظر نیز بدیع و ارتقادهنده سطح دانش موجود محسوب می‌شود زیرا اجازه می‌دهد مضامین مستقیماً از مخاطبان هدف ظاهر شوند و به دنبال تأیید طبقه‌بندی‌ها یا راهبردهای موجود نبوده است.

نکته مهم این است که به منظور اثربخشی و تداوم فرآیند توسعه رهبران تحول آفرین جهانی در وزارت نیرو باید تمهیدات و تدابیر معینی برای استفاده از این دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های تازه توسعه یافته، نیز وجود داشته باشد. عدم برنامه‌ریزی برای بهره‌مندی از این استعدادها و بازگشت این افراد به جو سازمانی‌ای که توجهی به توانایی‌های افزایش یافته این افراد نداشته باشد معضل مهمی است. اهمیت یا ارزش‌گذاری برای تحول آفرینی جهانی در جو داخلی سازمان باید در سطح بالایی باشد. از این رو این راهبردهای تعیین شده باید در چارچوبی از یک راهبرد و برنامه توسعه مدیریتی گسترده‌تر انجام شود. در غیر این صورت این مجموعه‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌هایی که وزارت نیرو تلاش داشته در رهبران تحول آفرین جهانی آینده خود توسعه دهد، به دلیل برنامه‌ریزی ضعیف استعدادهای انسانی از بین خواهد رفت. پس از تبیین راهبردها با توجه به اینکه برخی ویژگی‌های شخصیتی پایدار و تغییر ناپذیرند پیشنهاد می‌شود وزارت نیرو ابتدا مدیرانی را با ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز شناسایی کرده و سپس این فرصت‌های آموزشی و توسعه‌ای را به آنها ارائه دهد. شناسایی ویژگی‌های شخصیتی رهبری تحول آفرین جهانی می‌تواند به درک بهتر مباحث توسعه و بهبود آن‌ها کمک کند و این امر می‌تواند بخشی از برنامه توسعه استعدادهای و مدیریت عملکرد وزارت نیرو و یک دغدغه پژوهشی برای محققان آینده باشد. از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان اشاره داشت تمرکز بر روش کیفی هرچند بر ایجاد درک بیشتر از راهبردهای توسعه رهبری تحول آفرین جهانی منتهی شد. لکن با توجه به محدودیت‌های آن از جمله ناممکن بودن حذف سوگیری، عدم کنترل اعتبار نتیجه‌گیری محقق و عدم امکان تعمیم‌پذیری، نتایج باید با احتیاط و تاکید بر عدم قطعیت در نظر گرفته شود.

## حمایت و قدردانی

با احترام و قدردانی از مجموعه وزارت نیرو ایران که از نظر معنوی نویسندگان را در انجام این مقاله حمایت کرده است، این پژوهش از رساله دکتری نویسنده اول مقاله استخراج شده و بدون دریافت حمایت مالی انجام شده است.

## منابع فارسی

- پوراسد، مجتبی؛ احمدی، کیومرث؛ فاطمی، عادل. (۱۳۹۰) آسیب شناسی نظام آموزش کارکنان در سازمان های دولتی ایران. ۹(۲)، ۲۶۱-۲۹۰.
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۹۱). روش تحقیق (با تمرکز بر پایان نامه نویسی). تهران: انتشارات فوژان.
- دانایی فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی، و آذر، عادل. (۱۳۸۸). روش شناسی تحقیق کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات سفر.
- مرزبان، احسان، سرمست، بهرام، رضایان غیباشی، احد. (۱۴۰۱). آسیب شناسی رویکردهای آموزشی در سازمان های دولتی بر اساس روش تحلیل لایه ای تصادفی. فصلنامه پژوهش رهبری و مدیریت آموزشی، ۶(۲۲)، ۴۱-۶۷.

## References

- Adler, N. J. (2001). International dimensions of organizational behavior (4th edition). South-Western: Cincinnati.
- Aitken, K., & Von Treuer, K. (2014). Organisational and leadership competencies for successful service integration. *Leadership in Health Services*.
- Alon, I., & Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons*, 48, 501-512.
- Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Sage.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Black, J., Gregersen, H., & Mendenhall, M. (1992). Global assignments. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brennan, J., & Limmer, H. (2015). Sector Insights: Skills and performance challenges in the energy sector.
- Bryant, W., & Bryant, C. (2021). Leadership Practices: A Global and Biblical Perspective. *Christian Faith Publishing, Inc.*

- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612-622.
- Caligiuri, P., Lazarova, M., & Tarique, I. (2005). Training, learning and development in multinational organizations. *International human resource management: A critical text*, 71-90.
- Chen, G.-M. (2005). A Model of Global Communication Competence. *China Media Research*, 1, 3-11.
- Chuang, S. F. (2013). Essential skills for leadership effectiveness in diverse workplace development. *Online Journal for workforce education and development*, 6(1), 5.
- Cloud, R. C. (2010). Epilogue: Change leadership and leadership development. *New Directions for Community Colleges*, 2010(149), 73-79.
- Danayifard, H., Alvani, M., & Azar, A. (2009). Qualitative research methodology in management: A comprehensive approach. Tehran: Safar Publications. (In persian).
- DuBrin, A. J. (2022). Leadership: Research findings, practice, and skills. Cengage Learning.
- Early, P. C. (1987). Intercultural training for managers: A comparison of documentary and interpersonal methods. *Academy of Management Journal*, 30, 685-698.
- Ebrahimi Mehrabani, S. & Noor Azmi, M. (2011). Leadership Development Characteristics in Iran's Oil Industry. *International Conference on Economics, Trade and Development IPEDR* 7(8).321-330.
- Florini, A., & Sovacool, B. K. (2009). Who governs energy? The challenges facing global energy governance. *Energy Policy*, 37(12), 5239-5248.
- Franco, J., Mehta, L., & Veldwisch, G. J. (2013). The global politics of water grabbing. *Third World Quarterly*, 34(9), 1651-1675.
- Freidman, T. (2005). *The world is flat*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 488.
- Gitelman, L., & Kozhevnikov, M. (2017). New leaders for technological breakthroughs in the energy industry. *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, 224, 499-511.
- Herzog, C., Handke, C., & Hitters, E. (2019). Analyzing talk and text II: Thematic analysis (pp. 385-401). Springer International Publishing.
- Holt, K., & Seki, K. (2012). Global leadership: A developmental shift for everyone. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 196-215.
- Holt, S. w.(2011). Creating effective leadership development program: a descriptive quantitative case study (master dissertation, University of Nevada, Las Vegas).
- Jenkins, D. (2012). Global critical leadership: Educating global leaders with critical leadership competencies. *Journal of Leadership Studies*, 6(2), 95-101.

- Khaaki, G. (2013). *Research Methodology (with a focus on thesis writing)*. Tehran: Fojan Publications. (In persion).
- Killian, S. (2010). Designing leadership development initiatives: Clarifying the why, who, what, how and when. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(5), 15-18.
- Kirkbride, P. (2006). *Developing transformational leaders: the full range leadership model in action*. Industrial and commercial training
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.
- Lewis, E., Boston, D., & Peterson, S. (2017). A Global Perspective of Transformational Leadership and Organizational Development. *Journal of Research Initiatives*, 2(3), 5.
- Lugo, M. V. (2007). *Cultural and emotional intelligences in the development of global transformational leadership skills*(Doctoral dissertation, Dissertation, USA, Bridgewater College, 2008, 198 p).
- Ly, A. (2022). *Developing Future Global Leaders' Competencies in a Business School Course: A Case Study of a Course Design Inspired by Team-based Learning*. In *Advances in global leadership*. Emerald Publishing Limited.
- Maisyura, M., Aisyah, T., & Ilham, R. N. (2022). Transformatinal leadership in organzational transformation. *Jurnal Ekonomi*, 11(03), 478-488.
- Marzban, E., Sarmast, B., Rezayan Ghayabashi, A., & Abshirini, A. (2022). Pathology of Training Approaches in Public Organizations Based on Casual Layered Analysis Method. *Quarterly of Research on Educational Leadership and Management*, 6(22), 41-67.(In persian).
- Matear, D. W. (2009). *An examination of cognitive, cultural, and emotional intelligences, and motivation in the development of global transformational leadership skills*. Capella University.
- McClellan, J. (2022). Addressing the problem of global leadership theory: proposing a cognitive process model for leadership training and development. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 607-626.
- McMahon, R. (2011). *Assessing the competency needs in the Green Technology Industry*. the Nicholas School of the Environment of Duke Universit.
- Meijerink, S. & Huitema, D. (2010). Policy entrepreneurs and change strategies: lessons from sixteen case studies of water transitions around the globe. *Ecology and Society* 15(2), 21.
- Mendenhall, M. E., & Sebastian, R. B. (2017). Leveraging a typology of global leadership roles to guide global leadership research. In *Global Leadership* (pp. 391-406). Routledge.
- Ng, K. Y., Tan, M. L., Ang, S., Burton, I. A., & Spender, J. C. (2011). Culture capital and cosmopolitan human capital: The impact of global mindset and



- organizational routines on developing cultural intelligence and international experiences in organizations. *The Oxford handbook of human capital*, 96-119.
- Ngayo Fotso, G. M. (2021). Leadership competencies for the 21st century: a review from the Western world literature. *European Journal of Training and Development*, 45(6/7), 566-587.
- Oddou . G. R., & Mendenhall, M. E. (2013). Global leadership development. In *Global Leadership 2e* (pp. 227-251). Routledge.
- Oliver, D. H., Church, A. H., Lewis, R., & Desrosiers, E. I. (2009). An integrated framework for assessing, coaching and developing global leaders. In *Advances in global leadership*. Emerald Group Publishing Limited.
- Osland, J. S., Li, M., & Mendenhall, M. E. (2017). Patterns, Themes and Future Directions for Advancing Global Leadership. In *Advances in Global Leadership* (pp. 253-262)., Emerald Publishing Limited.
- Owie, E. T. (2019). Global leadership and implications for organizations. In *Proceedings of the 20th international science, technology, arts, education, management & the social sciences multidisciplinary conference*. KEAN University, Union (pp. 1-8).
- Pourasad M, Ahmadi K, Fatemy A. (2021) Pathology of the staff training system in Iranian government organizations. *MEO*. 9 (2):261-290 (In persian).
- Price, M. S., & Weiss, M. R. (2013). Relationships among coach leadership, peer leadership, and adolescent athletes' psychosocial and team outcomes: A test of transformational leadership theory. *Journal of applied sport psychology*, 25(2), 265-279
- Salicru, S., Wassenaar, E., Suerz, E., & Spittle, J. (2016). A case study of global leadership development best practice. *OD Practitioner*, 48(2), 12-20.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, Fourth Edition, John Wiley & Sons.
- Sobratee, N., & Bodhanya, S. (2018). Leading in a global context: The balancing act between leadership and management. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(4).
- Stevens, M., Bird, A., Mendenhall, M. E., & Oddou, G. (2014). Measuring global leader intercultural competency: Development and validation of the Global Competencies Inventory (GCI). In *Advances in global leadership*. Emerald Group Publishing Limited.
- Tan, C. S., Maragatham, K., & Leong, Y. P. (2013). Electricity energy outlook in Malaysia. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 16, No. 1, p. 012126). IOP Publishing.

- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.
- Terrell, R. S., & Rosenbusch, K. (2013). How global leaders develop. *Journal of Management Development*.
- Vimr, M. A., & Thompson, G. G. (2011, April). Building physician capacity for transformational leadership. In Healthcare Management Forum (Vol. 24, No. 1\_suppl, pp. S49-S54). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Virzi, K. (2018). An examination of global leadership development strategies for multinational corporations. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing*, 10(1), 28-39.
- Walker, J. L. (2018). Do methods matter in global leadership development? Testing the global leadership development ecosystem conceptual model. *Journal of Management Education*, 42(2), 239-264.