



Academy of Organizational
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518
Online ISSN: 3456-6452

Summer 2025 (Serial No. 54), Vol. 14, No. 2

Identifying and Prioritizing Drivers for Developing Behavioral Competencies of Future Leaders in the Third Millennium: A Foresight Approach

Alireza Kooshki Jahromi¹
Shabnam Zarjou²
Hossein Hamzavi³

Abstract

The objective of this research was to identify and prioritize the drivers for developing behavioral competencies of future leaders in the third millennium using a foresight approach. This research was conducted based on the cross-impact/structural analysis matrix. The statistical population consisted of 18 academic experts, senior and middle managers in the field of leadership, human resources, and organizational behavior. Data were collected through semi-structured interviews and a qualitative scoring questionnaire (0 to 3) based on the cross-impact/structural analysis matrix and analyzed using the MICMAC statistical software. The research findings revealed that the drivers for developing and cultivating strategic and transformational vision (Y5), cultivating communication, persuasion, and follower alignment skills (Y7), the ability to inspire and motivate followers (Y3), and focusing and mastering predictability and risk-taking capabilities (Y4) are influential drivers. Additionally, the drivers of accountability for all actions, decisions, and outcomes (Y9), leveraging decision-making ability in complex situations (Y1), fostering a spirit of inquiry and results-orientation among subordinates (Y2), the ability to cope with stress and emergency crises (Y8), and initiative and autonomy in addressing challenges and issues (Y10) are influenced drivers. Finally, the driver of safeguarding and protecting personal and organizational information (Y6) has the least role in terms of influence (impact) and influence ability (dependency). The results of this study indicated that identifying and prioritizing the drivers for developing the behavioral competencies of future leaders in the third millennium can be effective in achieving positive individual and organizational outcomes.

Keywords: *competency, behavioral competencies, leadership, future leaders, third millennium.*

1. Corresponding Author: Associate Professor of Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting; Allameh Tabataba'i University; Tehran, Iran koushkie@atu.ac.ir
2. Ph.D. Student in Human Resource Management, Department of Leadership and Human Capital, School of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran shabnam.zarjou@ut.ac.ir
3. PhD student in Human Resource Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran hossein.hamzvii@gmail.com



شناسایی و اولویت بندی پیشران های توسعه شایستگی های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم با رویکرد آینده نگاری

علیرضا کوشکی جهرمی*، شبنم زرچو**، حسین حمزوی***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۱۸

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۰۵/۱۷

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت بندی پیشران های توسعه شایستگی های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم با رویکرد آینده نگاری و روش انجام این پژوهش بر پایه تحلیل ماتریس اثرات متقابل ساختاری است. جامعه آماری این پژوهش از ۱۸ نفر از خبرگان دانشگاهی، مدیران عالی و میانی حوزه رهبری، منابع انسانی و رفتار سازمانی تشکیل شده است. داده های این تحقیق از طریق مصاحبه ساختار یافته و پرسشنامه کیفی امتیازدهی از ۰ تا ۳ طبق ماتریس اثرات متقابل ساختاری جمع آوری و با نرم افزار آماری میک مک تجزیه و تحلیل شدند. یافته های این پژوهش نشان داد که پیشران های توسعه و پرورش دیدگاه راهبردی و تحولی، پرورش مهارت های ارتباطی، متقاعد سازی و همگام کردن پیروان، توانایی الهام بخشی و انگیزه بخشی به پیروان، تمرکز و تسلط بر قابلیت های پیش بینی پذیری و ریسک پذیری به عنوان پیشران های تأثیرگذار، پیشران های پاسخگویی در مقابل تمام اقدامات، تصمیمات و نتایج، بهره مندی از توانایی تصمیم گیری در شرایط پیچیده، گسترش روحیه کاوشگری و نتیجه گرا در زیردستان، توانایی مقابله با استرس و بحران های اضطراری، ابتکار و استقلال عمل در مواجهه با چالش ها و مسائل به عنوان پیشران های تأثیر پذیر و پیشران پاسداری و محافظت از اطلاعات فردی و سازمانی به عنوان پیشران های مستقل هستند. نتایج این پژوهش نشان داد که شناسایی و اولویت بندی پیشران های توسعه شایستگی های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم می تواند در دستیابی به نتایج مثبت فردی و سازمانی اثربخش باشد.

کلیدواژه: شایستگی؛ شایستگی های رفتاری؛ رهبری؛ رهبران آینده؛ هزاره سوم.

* نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری؛ دانشگاه علامه طباطبائی؛ تهران؛ ایران

koushkie@atu.ac.ir

** دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده گان مدیریت،

shabnam.zarjou@ut.ac.ir

دانشگاه تهران

*** دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

hossein.hamzvii@gmail.com

مقدمه

رقابت جهانی و تجارت روبه‌رشد در هزاره سوم به‌ویژه در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، فضایی به‌شدت ناپایدار برای تمامی سازمان‌ها و کسب‌وکارها ایجاد نموده که جهت رویارویی و مقابله با این محیط نامطمئن و دائماً در حال تغییر، نیاز مبرم به وجود افرادی که در نقش رهبران آینده‌نگر عمل کنند، به‌شدت احساس می‌شود (خورشیدی و همکاران، ۱۴۰۲). در واقع، رهبری آینده‌نگر نوعی از رهبری است که با تأثیرگذاری بر پیروان، آنان را ترغیب می‌کند تا چشم‌اندازهای آینده را به شکلی واقع‌بینانه، قابل تحقق، متقاعدکننده و جذاب ترسیم کنند و در جهت بهبود وضعیت کنونی و دستیابی به اهداف تعیین‌شده، گام بردارند (نیکوکار گوهری و همکاران، ۱۴۰۰). افزون‌براین، رهبران آینده‌نگر با داشتن بینش راهبردی، توانایی پیش‌بینی چالش‌ها و فرصت‌ها را داشته و سازمان را در مسیر تحول هدایت می‌کنند (سیم و بیرما، ۲۰۲۴). علاوه‌براین، رهبران آینده با ایجاد انگیزه و الهام‌بخشی در پیروان، نوآوری را تقویت نموده و فرهنگ سازمانی را به سمت یادگیری و انطباق‌پذیری در راستای ابتکار و استقلال عمل در مواجهه با چالش‌ها و مسائل جاری سوق می‌دهند (جوزف^۲، ۲۰۲۱؛ گاجوسکی^۳، ۲۰۲۰).

از طرفی، رهبران آینده‌نگر با اتخاذ تصمیمات آگاهانه و خلاقانه، قابلیت‌های پیش‌بینی‌پذیری و ریسک‌پذیری را در سازمان افزایش داده و مزیت‌های رقابتی پایدار و بلندمدت ایجاد می‌کنند (ایوانوفسکا هاجیوسکا^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). در نهایت، حضور چنین رهبرانی در سازمان‌ها موجب می‌شود آنها بتوانند در دنیای پرچالش امروزی، نه تنها بقا داشته باشند، بلکه به عملکرد و پیشرفت مستمر و پایدار دست یابند (لیدن^۵ و همکاران، ۲۰۲۵؛ فتحانی و فتحانی، ۱۴۰۰). با این حال، تمرکز بیش‌ازحد سازمان‌ها بر اهداف و نتایج کوتاه‌مدت موجب شده است تا به مقوله رهبری آینده‌نگر و تفکر راهبردی این رهبران کمتر توجه شود (هانت و فدینچ^۶، ۲۰۱۹). همچنین، عواملی همچون فشارهای محیطی و عدم قطعیت‌های اقتصادی، مقاومت در برابر تغییر و عدم تمایل به ریسک‌پذیری از سوی مدیران و سیاست‌گذاران، سبب شده است تا

1. Sim & Bierema
2. Jozef
3. Gajewski
4. Ivanovska Hadjievaska
5. Liden
6. Hunt & Fedynich

سازمان‌ها از سرمایه‌گذاری روی رهبران آینده‌نگر و پرورش شایستگی‌های این رهبران مغفول بمانند (شپکر^۱ و همکاران، ۲۰۱۸؛ اوبراین و رابرتسون^۲، ۲۰۰۹).

بنابراین، توسعه رهبران آینده برای سازمان‌ها به دلیل تأثیرپذیری و تأثیرگذاری بر محیط خود، امری حیاتی است. رهبران آینده باید درک مطلوبی از گذشته و چشم‌انداز مناسبی برای آینده داشته باشند. لازمه این امر برخورداری و توسعه شایستگی‌هایی است که رهبران باید داشته باشند (عزیزی و همکاران، ۱۴۰۲). در واقع، توسعه شایستگی‌های رهبران آینده‌نگر اعم از شایستگی‌های شناختی، مهارتی و رفتاری برای سازمان‌ها در هدایت و جهت‌دهی به پیروان و پیاده‌سازی فرایندهای راهبردی و عملیاتی، امری حائز اهمیت است (والین^۳، ۲۰۱۲). در این میان، سازمان‌ها در هزاره سوم برای بقا و پیشرفت، نیازمند رهبرانی هستند که با شایستگی‌های رفتاری مانند توانایی تصمیم‌گیری صحیح در شرایط پیچیده، مهارت‌های ارتباطی قوی و توانایی الهام‌بخشی به پیروان، به نتایج و عملکرد ارزنده دست یابند (نگایو فوتسو^۴، ۲۰۲۱؛ حکاک و همکاران، ۱۳۹۹). افزون‌براین، رهبرانی که از نظر رفتاری دارای شایستگی‌های مطلوبی هستند، قادرند گروه‌ها و تیم‌های کاری منسجم و هماهنگی تشکیل دهند و محیطی مبتنی بر اعتماد، احترام و تعامل مؤثر در راستای کسب موفقیت سازمانی و دستیابی به عملکرد پایدار، ایجاد کنند (اسپانوس^۵ و همکاران، ۲۰۲۴؛ نواک و پریشپا^۶، ۲۰۱۶). با این حال، بررسی مطالعات نشان می‌دهد که توجه به توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مانند آشنایی با فناوری‌های جدید و دانش مدیریتی و شایستگی‌های شناختی مانند خودآگاهی و بلوغ فکری رهبران آینده بیشتر از شایستگی‌های رفتاری است (عزیزی و همکاران، ۱۴۰۲). این در صورتی بوده، که اگر رهبران آینده‌نگر از شایستگی‌های رفتاری سطح بالایی برخوردار نباشند، سایر ویژگی‌ها و شایستگی‌های آنها نیز تحت تأثیر قرار گرفته و این رهبران به درستی قادر به دستیابی به عملکرد بهینه و متقاعدسازی و همگام کردن پیروان نخواهند بود (سیملر^۷، ۲۰۲۱). علاوه بر این، رهبران آینده‌نگری که فاقد شایستگی‌های رفتاری مناسب باشند، قادر به ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و انگیزشی نخواهند بود. این موضوع می‌تواند به

1. Schepker
2. O'Brien & Robertson
3. Wallin
4. Ngayo Fotso
5. Spanos
6. Novak & Prischepa
7. Seemiller

کاهش همبستگی تیمی، کاهش تعاملات مؤثر و افزایش تعارض‌ها در سازمان منجر شود (منصور و حمزه^۱، ۲۰۱۴). بنابراین، برای برقراری ارتباط مؤثر با تمامی سطوح سازمان، ایجاد حس همدلی و هم‌افزایی در پیروان، اتخاذ تصمیم آگاهانه، حفظ اعتماد به نفس در موقعیت‌های نامشخص و چالش‌برانگیز، مدیریت احساسات خود و دیگران و توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده می‌تواند اثربخش باشد (سانگ^۲، ۲۰۲۱). در واقع، از طرفی، یکی از پیشران‌های حیاتی تعالی و تحول سازمان عامل رهبری است (عسگری، ۱۴۰۲). بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع، رهبران آینده‌نگری که فاقد شایستگی‌های رفتاری هستند، حتی با برخورداری از توانمندی‌های فنی، تحلیلی یا مدیریتی، در برقراری ارتباط مؤثر، ترغیب تیم‌ها به اهداف سازمان، ایجاد تحول سازمانی در سطح قابل قبول و ایجاد انگیزه در پیروان ناتوان خواهند بود (بونسو^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین، بر اساس دیدگاه یادگیری اجتماعی در نبود شایستگی‌های رفتاری، رهبران آینده‌نگر نه تنها از ایجاد فضای امن و الهام‌بخش برای رشد و نوآوری ناتوان می‌مانند، بلکه با کاهش انگیزه، اعتماد و کارایی در تیم‌ها و همچنین دشواری در تصمیم‌گیری‌های کلان به دلیل فقدان درک عمیق از نیازهای انسانی و فرهنگی مواجه می‌شوند؛ چراکه رهبری مؤثر مستلزم درک دیگران، نفوذ مثبت و هدایت پیروان در مسیرهای پیچیده تحول است (سیتنوا^۴، ۲۰۲۳). بنابراین، نادیده گرفتن شایستگی‌های رفتاری رهبران، آینده‌نگری آنها را بی‌اثر و عملکرد سازمان‌ها را از درون دچار ضعف می‌سازد (یوردانگلو^۵، ۲۰۱۸). افزون بر مطالب بیان شده، از نظر ستیانینگیسه^۶ و همکاران (۲۰۲۳) آماده‌سازی و توسعه رهبران آینده باید با تکیه بر تقویت مشارکت رهبران جوان و توسعه شایستگی‌های رفتاری آنها مدنظر قرار گیرد. همچنین، از نظر اسماعیل^۷ (۲۰۲۳) توسعه رهبران آینده به توسعه مهارت‌های شناختی، احساسی و راهبردی وابسته بوده و رهبران را برای حل پیچیدگی‌های دنیای به سرعت در حال تغییر امروز آماده می‌سازد. با این حال، از نظر ناسیشن^۸ (۲۰۲۴) راهبردهای توسعه رهبران آینده در عصر کنونی با وجود چالش‌های متعدد ۴۵ درصد از اهداف قابل تحقق خود در سازمان‌ها، فاصله دارد. در واقع، این وضعیت نشان می‌دهد که راهبردهای کنونی

1. Mansor & Hamzah
2. Sang
3. Bonesso
4. Сейтенова
5. Iordanoglou
6. Setianingsih
7. Ismail
8. Nasution

توانسته‌اند در سطح مطلوب شایستگی‌های رفتاری را در رهبران آینده‌نگر تقویت کنند، که این امر موجب کاهش توانایی آنها در مدیریت تغییر و هم‌راستاسازی افراد با اهداف سازمانی می‌شود (کامبرلند^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). لذا، رهبران آینده باید به‌طور هدف‌مند در زمینه شایستگی‌های رفتاری پرورش یابند تا بتوانند با ذهنی انعطاف‌پذیر، احساس مسئولیت اجتماعی و درک عمیق از احساسات و انگیزه‌های افراد، سازمان را در مسیر درست هدایت کنند (منز^۲ و همکاران، ۲۰۲۳).

از همین‌رو، انتظار می‌رود با شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده، فرصت‌های رشد و شکل‌دهی به کارکردها و موفقیت‌های رهبران آینده در هزاره سوم فراهم شود. همچنین، شناسایی و اولویت‌بندی این پیشران‌ها کمک می‌کند تا سازمان‌ها منابع خود را به بهترین نحو تخصیص دهند و رهبران آینده را برای مقابله با چالش‌های ملی، فراملی و جهانی آماده سازند. افزون‌براین، با شناسایی و اولویت‌بندی این پیشران‌ها، سازمان‌ها قادر خواهند بود تا رهبرانی را پرورش دهند که نه تنها در شرایط امروز، بلکه در آینده نیز توانایی هدایت و توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های پیروان و ایجاد تغییرات مثبت را در شرایط عدم اطمینان و پیچیده داشته باشند. با این حال، بررسی نتایج مطالعات نشان می‌دهد که پژوهش‌های انجام‌شده صرفاً به شناسایی شایستگی‌های کلی رهبران آینده در یک حوزه و یا سازمان خاص پرداخته و یا اینکه تعداد معدودی از شایستگی‌ها را در ارتباط با این رهبران دسته‌بندی نموده‌اند؛ اما، هیچ‌کدام از این تحقیقات توجهی به پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم نداشته‌اند. با توجه به این مسائل، محقق در این پژوهش با توجه به مبانی نظری و سایر مطالعات انجام‌شده پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم را شناسایی کرده و با توجه به نظر خبرگان در حوزه رهبری، منابع انسانی و رفتار سازمانی به اولویت‌بندی هریک از پیشران‌ها از طریق روش امتیازدهی در ماتریس میک‌مک خواهد پرداخت. لذا، هدف از انجام این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم با رویکرد آینده‌نگاری است.

1. Cumberland
2. Menezes

مبانی نظری پژوهش مفهوم رهبری آینده‌نگر

رهبری آینده‌نگر نوعی از رهبری است که با تأثیرگذاری بر پیروان، آنان را ترغیب می‌کند تا چشم‌اندازهای آینده را به شکلی واقع‌بینانه، قابل تحقق، متقاعدکننده و جذاب ترسیم کنند و در جهت بهبود وضعیت کنونی و دستیابی به اهداف تعیین‌شده، گام بردارند (نیکوکارگوهری و همکاران، ۱۴۰۰). از نظر صبیحینی و پامونگکاس^۱ (۲۰۲۱) رهبری آینده‌نگر بر توانایی رهبران در پیش‌بینی روندهای آینده و طراحی راهبردهای بلندمدت برای دستیابی به اهداف سازمانی با تأکید بر تصمیم‌گیری آگاهانه و خلاقانه در شرایط عدم قطعیت اشاره دارد. همچنین، از نظر ممون^۲ و همکاران (۲۰۲۴) سبک رهبری آینده‌نگر به رهبرانی اشاره دارد که قادر به ترسیم چشم‌انداز روشن برای آینده سازمان هستند و با استفاده از تحلیل داده‌ها، روندهای آینده را شبیه‌سازی می‌کنند. این رهبران از طریق درک عمیق از تحولات جهانی، تصمیمات راهبردی و مؤثر می‌گیرند. در واقع، این رهبران دارای ویژگی‌های برجسته‌ای نظیر توانایی پیش‌بینی روندهای آینده، انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات، ایجاد و حفظ فرهنگ یادگیری مستمر، توانایی الهام‌بخشی و انگیزش پیروان، و مهارت در استفاده از فناوری‌های نوین هستند (آکرز^۳، ۲۰۱۸؛ آلبانتانی^۴، ۲۰۱۵؛ جین^۵، ۲۰۱۴).

شایستگی‌های رهبران آینده‌نگر

شایستگی‌های رهبری به رهبران و سازمان‌ها این امکان را می‌دهند که راهبردهای بلندمدت و نوآورانه طراحی کرده و سازمان را در برابر چالش‌های محیطی آماده واکنش مناسب نمایند (الشملائی^۶ و همکاران، ۲۰۲۴). این شایستگی‌ها در وهله اول شامل مواردی از قبیل شایستگی‌های فردی مانند شایستگی‌های شناختی، حرفه‌ای و رفتاری و در وهله دوم شامل شایستگی‌های سازمانی مانند تیم‌سازی، هدایتگری و مدیریت تعارض است (عزیزی و همکاران، ۱۴۰۲). از نظر مولدر^۷ (۲۰۱۷) شایستگی‌های رهبران آینده‌نگر در الهام‌بخشی و انگیزه‌بخشی به پیروان، تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان و پرورش مهارت‌های ارتباطی زیردستان به آنها این امکان را می‌دهد که در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات، انگیزه و انرژی لازم برای پیگیری اهداف سازمانی

1. Sabihaini & Pamungkas
2. Memon
3. Akers
4. Albantani
5. Jin
6. Alshamlani
7. Mulder

را حفظ کنند. همچنین، این رهبران با اتکا به شایستگی‌های خود به تجزیه و تحلیل داده‌ها و شناخت ریسک‌ها پرداخته و قادرند تصمیمات راهبردی و دقیق‌تری در زمان‌هایی که اطلاعات ناقص یا نامطمئن، بگیرند (ون در مروی و وروی، ۲۰۰۷).

کارکردهای رهبری آینده‌نگر

جهان حاضر، جهان مملو از تغییرات و دگرگونی بوده که در این میان، سازمان‌هایی موفقند که خود را با شرایط و موقعیت‌های جدید تطبیق دهند (شرفی و همکاران، ۱۳۹۹). در این حین، در هزاره جدید رهبران آینده‌نگر با تمرکز بر پیش‌بینی تحولات و آماده‌سازی سازمان‌ها برای مواجهه با تغییرات پیچیده در جهان دگرگون‌شده، کارکردهای مؤثری دارند. یکی از این کارکردها، ترسیم چشم‌انداز راهبردی است که رهبران آینده‌نگر با درک روندهای آینده و تغییرات محیطی، راهبردهای بلندمدت تدوین می‌کنند (اوا و سندجایا، ۲۰۱۳). همچنین، ایجاد و هدایت نوآوری در سازمان‌ها، بخش دیگری از کارکرد این نوع رهبری است که باعث بهبود فرایندهای عملیاتی و رقابت‌پذیری سازمان می‌شود (یولدوشف، ۲۰۲۲). مدیریت تغییر و تحول نیز از دیگر کارکردهای حیاتی است که رهبران آینده‌نگر با توجه به شرایط پیچیده محیطی و پرچالش، سازمان‌ها را در مسیر موفقیت هدایت می‌کنند (رولکا^۴ و همکاران، ۲۰۲۵). علاوه بر این، برقراری ارتباط مؤثر و ایجاد اعتماد بین رهبران و پیروان، محیطی سالم و انگیزشی برای همکاری ایجاد می‌کند. رهبران آینده‌نگر به‌طور مستمر به تیم‌های خود انگیزه داده و منابع لازم را برای تحقق اهداف فردی و سازمانی فراهم می‌کنند (فرانسیسکا و ساپوترو، ۲۰۲۳). به‌طور کلی، کارکردهای رهبری آینده‌نگر به سازمان‌ها و پیروان کمک می‌کند تا در دنیای پویای امروز، از نظر راهبردی و عملیاتی از مزیت رقابتی‌تر و بهینه‌تری برخوردار شوند.

پیشینه پژوهش

در این بخش از آنجا که تاکنون پژوهشی به شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم با رویکرد آینده‌نگاری نپرداخته است، پژوهش‌های مرتبط با

1. Van der Merwe & Verwey
2. Eva & Sendjaya
3. Yo'ldoshev
4. Rulka
5. Fransisca & Saputro

شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در جدول (۱) در دو بخش پیشینه تجربی پژوهش در داخل کشور و خارج از کشور بررسی شده، و در نهایت، جمع‌بندی مطالب ارائه می‌شود.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

پژوهشگر(سال)	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
پیشینه تجربی پژوهش در داخل کشور		
عزیزی و همکاران (۱۴۰۲)	شناسایی شایستگی‌های رهبران آینده در نظام آموزش عالی	یافته‌های این پژوهش نشان داد که شایستگی‌های رهبران آینده در نظام آموزش عالی از هشت بعد فردی، مدیریت تعاملات اجتماعی-سازمانی، هوش فرهنگی، شهروند جهانی، دانش سازمانی و برنامه‌ریزی راهبردی، دیپلماسی سازمانی، مسئولیت اجتماعی و گفت‌وگو سازی تشکیل شده است. درواقع، با تمرکز بر شایستگی‌های رهبران آینده نظام آموزش عالی می‌توان در جهت انتخاب و توسعه آنان در آموزش عالی اقدام نمود.
قنبری (۱۴۰۲)	شناسایی شایستگی‌های رهبری دانشجویان با مطالعه کیفی	یافته‌های این پژوهش نشان داد که شایستگی‌های شناسایی شده در ۷ مقوله اصلی (شایستگی‌های فردی/شخصیتی، شناختی، روان‌شناختی، مدیریتی، بین‌فردی، فنی و اخلاقی) است. توجه دانشگاه‌ها به توسعه شایستگی‌های شناسایی شده در این پژوهش می‌تواند به توسعه بهتر استعداد و شایستگی‌های رهبری آینده بین دانشجویان کمک شایانی کند.
حکاگ و همکاران (۱۳۹۹)	شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر	یافته‌های این پژوهش نشان داد که میان پیشایندهای سبک رهبری آینده‌نگر سامان‌دهنده، ریسک‌پذیر بودن رهبر، مصمم و با اراده بودن، اعتماد به نفس بالا، داشتن تفکر راهبردی و همگام کردن دیگران به‌عنوان مهم‌ترین عوامل به‌وجودآورنده سبک رهبری آینده‌نگر سازمان‌های دولتی است. از طرفی، ارتقای تعهد سازمانی، افزایش خلاقیت و نوآوری، تعلق خاطر کاری، افزایش مشارکت‌پذیری، بهره‌وری سازمانی، افزایش رضایت‌مندی کارکنان و بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی مهم‌ترین پسایندها یا پیامدهای سبک رهبری آینده‌نگر در سازمان‌های دولتی است.

ادامه جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

پژوهشگر (سال)	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
پیشینه تجربی پژوهش داخل از کشور		
ناسیشن ^۱ (۲۰۲۴)	بررسی راهبردهای توسعه رهبران آینده برای نسل جوان در عصر دیجیتال	یافته‌های این پژوهش نشان داد که یکپارچه‌سازی فناوری، آموزش ساختاریافته و مربیگری و توسعه مهارت‌های نرم با فناوری را به‌عنوان راهبردهای اصلی در توسعه رهبران آینده در نسل جوان در عصر دیجیتال هستند. در واقع، اتخاذ راهبردهای نوآورانه و انطباقی در آماده‌سازی نسل‌های آینده برای تبدیل شدن به رهبران مؤثر در مواجهه با چالش‌های آینده است.
فرانسیسکا و ساپوترو ^۲ (۲۰۲۳)	شناسایی مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز رهبران آینده	یافته‌های این پژوهش نشان داد که اهمیت حساسیت به تغییر، توانایی مدیریت تعارض، و توانایی ایجاد تیم‌های قوی، مهارت‌های توسعه چشم‌انداز راهبردی، رهبری تحول‌آفرین و قابلیت‌های نوآوری، الهام‌بخش و جهت‌دهی به سازمان، توانایی استفاده از فناوری و نوآوری دیجیتال به‌عنوان مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز رهبران آینده حائز اهمیت هستند.
ستیانینگسیه ^۳ و همکاران (۲۰۲۳)	بررسی آماده‌سازی و توسعه رهبران آینده	یافته‌های این پژوهش نشان داد که مهارت‌های ارتباطی و توسعه رهبری برای دولت الکترونیک و اصلاحات فناوری اطلاعات و ارتباطات برای آماده‌سازی و توسعه رهبران آینده باید مورد توجه قرار گیرند. لذا، مؤسسات و سازمان‌ها، مطالب آموزشی خود را به‌روز کنند، دوره‌های آموزشی مربوطه را ارائه دهند و مشارکت رهبران جوان را در فرایندهای مهم ترویج دهند. رهبران آینده باتکیه بر این موارد، باید بتوانند در عصر اصلاحات فناوری اطلاعات و ارتباطات و دولت الکترونیک رهبری موفقیت‌آمیز داشته باشند.
اسماعیل ^۴ (۲۰۲۳)	بررسی پرورش رهبران آینده	یافته‌های این پژوهش نشان داد که پرورش و توسعه رهبران آینده به توسعه مهارت‌های شناختی، احساسی و راهبردی وابسته بوده و رهبران را برای حل پیچیدگی‌های دنیای به‌سرعت در حال تغییر امروز آماده می‌سازد. لذا، جوامع و سازمان‌ها می‌توانند فرهنگ نوآوری، سازگاری و رشد مستمر را تقویت و اطمینان حاصل کنند که رهبران‌شان برای موفقیت مستمر در چشم‌اندازی در حال تحول آماده هستند.

1. Nasution
2. Fransisca & Saputro
3. Setianingsih
4. Ismail

با بررسی مبانی و پیشینه تجربی پژوهش‌های پیشین می‌توان متوجه شد که هیچکدام از تحقیقات تأکیدی بر شناسایی و یا اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده نداشته و صرفاً به بررسی چند ویژگی به‌خصوص رهبری و مدیریتی رهبران آینده پرداخته‌اند. از همین رو، محققان در این پژوهش به شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم با رویکرد آینده‌نگاری پرداخته‌اند. در واقع، محقق در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال اصلی بوده که پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم با رویکرد آینده‌نگاری شامل چه مواردی بوده و از چه سطح از اولویت‌بندی برخوردار هستند؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث پارادایم شناسی از نوع پراگماتیسم است، زیرا به تحلیل روابط متقابل در سیستم‌های پیچیده می‌پردازد و هم از داده‌های کمی (امتیازدهی اثرات) و هم کیفی (تحلیل روابط) استفاده می‌کند. همچنین، برای درک پویایی‌های سیستم‌های اجتماعی - فنی مناسب است. رویکرد پژوهش استقرایی - قیاسی است، عناصر استقرایی (کشف روابط جدید از داده‌ها) و عناصر قیاسی (استفاده از ماتریس‌های از پیش تعیین شده) را شامل می‌شود. در لایه راهبرد، پژوهش حاضر در دسته تحقیقات آینده‌نگر قرار می‌گیرد، از حیث روش، پژوهش حاضر، از نوع چندروشی است، زیرا از داده‌های کیفی (مصاحبه با خبرگان و اسناد) برای ساخت ماتریس استفاده شده است و از تحلیل‌های کمی (محاسبات ماتریسی) برای شناسایی روابط بهره گرفته شد، از حیث بازه زمانی، پژوهش حاضر مقطعی است و روش تحلیل و انجام پژوهش، بر پایه تحلیل ماتریس اثرات متقابل ساختاری با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک است.

پژوهش حاضر به دنبال، رهیافت آینده‌نگاری است، رهیافت آینده‌نگاری راهبردی، فرایندی نظام‌مند و مشارکتی است که با تحلیل روندها، عدم قطعیت‌ها و پیشران محیطی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تصویری جامع از آینده‌های ممکن ترسیم کنند (اسحاقی گرجی و همکاران، ۱۴۰۳)؛ زیرا، خود موجب وقوع رویدادهای جدیدی می‌شود که به نوبه خود، سلسله‌ای از تحولات را به دنبال دارند. به این ترتیب، دامنه تأثیرات به‌طور مداوم گسترش می‌یابد و بر دیگر رویدادها و پیشرفت‌ها اثر می‌گذارد. این ارتباط میان رخدادها همان تحلیل ماتریس اثرات متقابل ساختاری است. به‌طور کلی تحلیل اثرات متقابل ساختاری مطابق شامل چهار مرحله زیر است (رضایی منش و همکاران، ۱۴۰۴):

- مرحله اول: شناسایی پارامترها (پیشران‌ها) و دسته‌بندی آنها.
 - مرحله دوم: تشکیل ماتریس پارامترها (پیشران‌ها) و ورود اطلاعات به نرم افزار میک‌مک.
 - مرحله سوم: تعیین روابط بین پارامترها (پیشران‌ها) و امتیازبندی براساس فرم مصاحبه.
 - مرحله چهارم: استخراج نتایج و اولویت‌بندی پارامترها (پیشران‌ها) براساس نفوذ و وابستگی.
 در ماتریس اثرات متقابل ساختاری امتیازدهی به پارامترها (پیشران‌ها) به این صورت بوده که امتیاز صفر (بدون تأثیر)، امتیاز یک (تأثیر ضعیف)، امتیاز دو (تأثیر متوسط) و امتیاز سه (تأثیر زیاد) بوده، که خبرگان از طریق مصاحبه ساختاریافته به پارامترها (پیشران‌ها) امتیاز خود را اعلام می‌نمایند. لذا، مجموع امتیازهای وارد شده نیز، براساس تفکیک تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) به اولویت‌بندی پیشران‌های مسئله مورد بررسی ختم می‌شود.

همچنین، جامعه آماری این پژوهش از ۱۸ نفر از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی، مدیران عالی و میانی سازمانی حوزه رهبری، منابع انسانی و رفتار سازمانی تشکیل شده است. به این صورت که، تعداد ۱۰ نفر از این خبرگان از اساتید دانشگاهی و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های طراز اول کشور (با مدرک دکتری تخصصی، سابقه پژوهش در حوزه مدیریت و رهبری و حداقل ۸ سال سابقه تدریس) انتخاب شدند و ۸ نفر از خبرگان از مدیران عالی و میانی سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی (با مدرک دکترای تخصصی، تجربه رهبری سازمانی و حداقل سابقه کاری ۱۲ سال) انتخاب شدند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و دموگرافیک خبرگان براساس جدول (۲) است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و دموگرافیک خبرگان

جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	سمت	فراوانی
مرد	۱۳	۳۵ تا ۴۵ سال	۵	هیأت علمی دانشگاه	۱۰
زن	۵	۴۵ تا ۵۵ سال	۱۰	مدیر عالی	۴
-	-	۵۵ سال به بالا	۳	مدیر میانی	۴
جمع کل خبرگان					
					۱۸

داده‌های این پژوهش از طریق مصاحبه ساختاریافته با خبرگان با روش امتیازدهی ماتریس میک‌مک از طیف امتیاز ۰ تا ۳ جمع‌آوری شده است. به این صورت که خبرگان براساس ماتریس تشکیل شده مطابق با

جدول (۳) نیز به پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم شناسایی شده، امتیاز خود را اعلام نموده‌اند. نکته حائز اهمیت در ماتریس اثرات متقابل ساختاری این بوده که به قطر اصلی نیز امتیازی تعلق نمی‌گیرد. به این معنا که یک پارامتر (پیشران) با خود آن پارامتر (پیشران) ارتباطی ندارد و آن پارامتر (پیشران) بر خودش اثری نمی‌گذارد. در نهایت، تجزیه و تحلیل داده‌ها بر مبنای خروجی نرم‌افزار میک‌مک بر اساس امتیاز نهایی به دست آمده برای هر یک از پیشران‌های شناسایی شده بر اساس اولویت‌بندی مسائل به تفکیک تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) انجام می‌شود (بخشی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳). برای بهره‌گیری از نظرات خبرگان، ۱۰ مورد از پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم مطابق با اسناد و مدارک موجود در پایگاه‌های معتبر علمی خارجی (گوگل اسکولار، اسکوپوس، ساینس دایرکت و...) مطابق با جدول (۳) شناسایی شد.

جدول ۳. پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم

ردیف	پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم	علامت اختصاری	مفهوم پیشران	منابع
۱	بهره‌مندی از توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده	Y1	تحلیل چندبعدی مسائل جهت انتخاب مؤثرترین مسیر عمل. حفظ تمرکز در موقعیت‌های پرابهام و یافتن راه‌حل‌های کارآمد.	سیکونچ (۲۰۲۱) هالو و همکاران (۲۰۲۰)
۲	گسترش روحیه کاوشگری و نتیجه‌گرا در زیردستان	Y2	تشویق به طرح پرسش‌های نوآورانه و راه‌حل‌های خلاقانه. هدایت افراد به سوی عملکرد هدف‌مند با تمرکز بر نتایج ملموس.	وو و همکاران (۲۰۲۳) چن و لین (۲۰۱۸)
۳	توانایی الهام‌بخشی و انگیزه‌بخشی به پیروان	Y3	ایجاد چشم‌اندازی الهام‌بخش جهت تحریک انگیزه‌های درونی. الگوسازی رفتارهای مثبت جهت ارتقای شور و اشتیاق در تیم.	چاتورودی و همکاران (۲۰۱۹) گریفین و هو (۲۰۱۳)
۴	تمرکز و تسلط بر قابلیت‌های پیش‌بینی‌پذیری و ریسک‌پذیری	Y4	ارزیابی دقیق پیامدهای تصمیمات و آمادگی برای عدم قطعیت‌ها. پذیرش ریسک‌های سنجیده برای دستیابی به فرصت‌های بزرگ‌تر.	فوری (۲۰۲۲) هانا و همکاران (۲۰۱۹)
۵	توسعه و پرورش دیدگاه راهبردی و تحولی	Y5	تفکر بلندمدت برای هم‌راستاسازی اقدامات با آینده سازمان. شناسایی روندهای تحول‌زا و تنظیم جهت‌گیری‌های جدید.	لستری (۲۰۲۳) هاشیمی و همکاران (۲۰۲۳)

ادامه جدول ۳. پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم

ردیف	پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم	علامت اختصاری	مفهوم پیشران	منابع
۶	پاسداری و محافظت از اطلاعات فردی و سازمانی	Y6	تضمین محرمانگی اطلاعات از طریق سیاست‌های دقیق امنیتی. افزایش آگاهی درباره حفاظت از داده‌ها و حریم خصوصی.	حلیم و همکاران (۲۰۲۳) شین و همکاران (۲۰۱۵)
۷	پرورش مهارت‌های ارتباطی، متقاعدسازی و همگام کردن پیروان	Y7	برقراری ارتباط مؤثر برای انتقال اهداف و ارزش‌ها. استفاده از فنون متقاعدسازی برای هم‌راستاسازی تلاش‌ها.	دل‌آرت، و داویدوف (۲۰۱۷) شکری و همکاران (۲۰۱۴)
۸	توانایی مقابله با استرس و بحران‌های اضطراری	Y8	حفظ آرامش و تصمیم‌گیری قاطع در شرایط بحرانی. بازیابی سریع تعادل روانی و عملکردی پس از بحران.	گری و همکاران (۲۰۲۳) الکناوی (۲۰۱۸)
۹	پاسخگویی در مقابل تمام اقدامات، تصمیمات و نتایج	Y9	مسئولیت‌پذیری در برابر پیامدهای تصمیم‌گیری و عملکرد فردی. شفاف‌سازی فرایندهای کاری و پاسخگویی فعال.	اوگووزور و امباجی (۲۰۲۴) کایا و همکاران (۲۰۲۲)
۱۰	ابتکار و استقلال عمل در مواجهه با چالش‌ها و مسائل	Y10	اقدام خلاقانه و بدون وابستگی در حل مسائل غیرمنتظره. به‌کارگیری توان تحلیل شخصی در راستای تصمیم‌گیری مؤثر در شرایط جدید.	نیلسن و لارسون (۲۰۲۵) ایروین و براندت (۲۰۱۶)

از همین رو، ارتباط بالفعل و بالقوه بین شاخص‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری در این پژوهش 10×10 بوده و مطابق با جدول (۴) است.

جدول ۴. ماتریس اثرات متقابل/ساختاری بر اساس پیش‌ان‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم

اثرات و پیامدها عمل در مواجهه با چالش‌ها و مسائل	پاسخگویی در مقابل تمام اقدامات، تصمیمات و نتایج	توانایی مقابله با اگرچه، بحران‌های اضطراری	آبروزش مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌سازی و هنگام‌گزین پروان	پاسخگویی و مسئولیت از امکانات فردی و سازمانی	توسعه و آبروزش دین‌دار راهبردی و تحولی	تمرکز و تسلط بر قابلیت‌های پیش‌بینی‌پذیری و ریسک‌پذیری	توانایی الهام‌بخشی و انگیزه‌بخشی به پروان	گسترش روجه کارشناسی و نتیجه‌گرا در زیرمجموعه	پهلوئندی از توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده	پیش‌ان‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم پهلوئندی از توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده
										پیش‌ان‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم
										پهلوئندی از توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده
										گسترش روجه کارشناسی و نتیجه‌گرا در زیرمجموعه
										پهلوئندی از توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده
										توانایی الهام‌بخشی و انگیزه‌بخشی به پروان
										تمرکز و تسلط بر قابلیت‌های پیش‌بینی‌پذیری و ریسک‌پذیری
										توسعه و آبروزش دین‌دار راهبردی و تحولی
										پاسخگویی و مسئولیت از امکانات فردی و سازمانی
										پهلوئندی از توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده
										توانایی مقابله با بحران‌های اضطراری
										پاسخگویی در مقابل تمام اقدامات، تصمیمات و نتایج
										اثرات و پیامدها عمل در مواجهه با چالش‌ها و مسائل

یافته‌های پژوهش

مطابق جدول (۴)، ماتریس اثرات متقابل ساختاری براساس پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم در قالب فرمی در اختیار ۱۸ نفر از خبرگان موردنظر قرار داده شد و این خبرگان براساس طیف امتیازبندی میزان اثرگذاری (نفوذ) و اثرپذیری (وابستگی) بین پیشران‌ها را تعیین نمودند و سپس با تشکیل ماتریس اثرات متقابل، روابط بین پیشران‌ها در محیط نرم‌افزار میک‌مک تحلیل شد. نتایج حاصل از پردازش مقدماتی داده‌ها در ماتریس در جدول (۵) و درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس در جدول (۶) قابل نمایش است.

جدول ۵. ویژگی‌های ماتریس اثرات مستقیم و مستقیم بالقوه

شاخص	ابعاد ماتریس	تعداد تکرار	تعداد امتیاز صفر	تعداد امتیاز یک	تعداد امتیاز دو	تعداد امتیاز سه	جمع	درجه پرشدگی
مقدار	۱۰×۱۰	۲	۱۵	۲۶	۳۶	۲۳	۸۵	۸۵ درصد

جدول ۶. درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

چرخش	تأثیرگذاری (نفوذ)	تأثیرپذیری (وابستگی)
۱	۹۵ درصد	۱۰۰ درصد
۲	۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد

براساس جدول (۴)، درجه پرشدگی ماتریس برابر با ۸۵ درصد است که بیانگر میزان تأثیرگذاری مطلوب پیشران‌های انتخاب‌شده بر یکدیگر می‌باشد. همچنین براساس جدول ۵، ماتریس تحلیل اثرات پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم، با استفاده از شاخص‌های آماری و دو بار چرخش داده‌ها، از مطلوبیت و بهینگی صددرصد برخوردار بوده که نشان‌دهنده مناسب بودن ابزار پژوهش است.

تعیین میزان اثرگذاری و اثرپذیری متغیرها

میزان اثرگذاری و اثرپذیری پیشران‌ها با استفاده از ماتریس تحلیل اثرات متقابل ساختاری تعیین می‌شود که در آن شدت تأثیر هر پیشران بر سایر پیشران‌ها و میزان تأثیرپذیری آن از دیگر عوامل مورد بررسی قرار گرفته و امتیازدهی می‌شود. لذا، در این روش، میزان اثرگذاری یک پیشران بر سایر پیشران‌ها را از حاصل

جمع سطرهای ماتریس و میزان اثرپذیری یک پیشران از سایر پیشران‌های شناسایی شده، از حاصل جمع ستون‌های ماتریس در جدول (۷) تشریح شده است.

جدول ۷. اثرگذاری و اثرپذیری شاخص‌ها

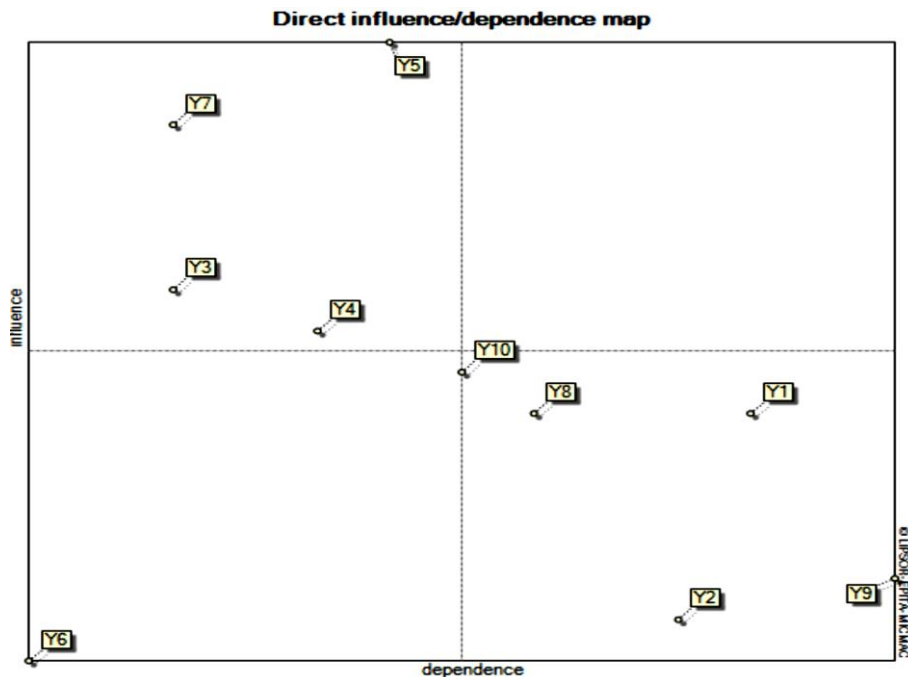
ردیف	پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم	علامت اختصاری	تعداد امتیاز کل سطرها (تأثیرگذاری)	تعداد امتیاز کل ستون‌ها (تأثیرپذیری)
۱	بهره‌مندی از توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده	Y1	۱۶	۲۱
۲	گسترش روحیه کاوشگری و نتیجه‌گرا در زبردستان	Y2	۱۱	۲۰
۳	توانایی الهام‌بخشی و انگیزه‌بخشی به پیروان	Y3	۱۹	۱۳
۴	تمرکز و تسلط بر قابلیت‌های پیش‌بینی‌پذیری و ریسک‌پذیری	Y4	۱۸	۱۵
۵	توسعه و پرورش دیدگاه راهبردی و تحولی	Y5	۲۵	۱۶
۶	پاسداری و محافظت از اطلاعات فردی و سازمانی	Y6	۱۰	۱۱
۷	پرورش مهارت‌های ارتباطی، متقاعدسازی و همگام کردن پیروان	Y7	۲۳	۱۳
۸	توانایی مقابله با استرس و بحران‌های اضطراری	Y8	۱۶	۱۸
۹	پاسخگویی در مقابل تمام اقدامات، تصمیمات و نتایج	Y9	۱۲	۲۳
۱۰	ابتکار و استقلال عمل در مواجهه با چالش‌ها و مسائل	Y10	۱۷	۱۷
	جمع کل امتیاز		۱۶۷	۱۶۷

ماتریس اثر وابستگی مستقیم

ماتریس اثرات متقابل ساختاری دارای چهار نوع ماتریس تأثیرات مستقیم، تأثیرات غیرمستقیم، تأثیرات مستقیم بالقوه و تأثیرات غیرمستقیم بالقوه است. اولین تحلیل ماتریس اثرات متقابل ساختاری در نرم‌افزار میک‌مک با شروع از ماتریس MDI انجام می‌گیرد که فقط شامل روابط فعلی میان متغیرها بوده و دربرگیرنده متغیرهای متقابل ساختاری (پیشران‌ها) است. در واقع، امتیاز خبرگان به صورت مستقیم در ماتریس اثرات متقابل ساختاری وارد می‌شود و سپس ماتریس تأثیرات غیرمستقیم MII متناظر با ماتریس تأثیرات مستقیم است که توسط نرم‌افزار با تکرار پی‌درپی تعداد چرخش‌ها تقویت شده است.

افزون‌براین، دو ماتریس تأثیرات مستقیم بالقوه MPDI و تأثیرات غیرمستقیم بالقوه MPII نیز با تخصیص یک مقدار متناظر به مقادیر تعریف شده در MDI به دست می‌آیند که شامل تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری

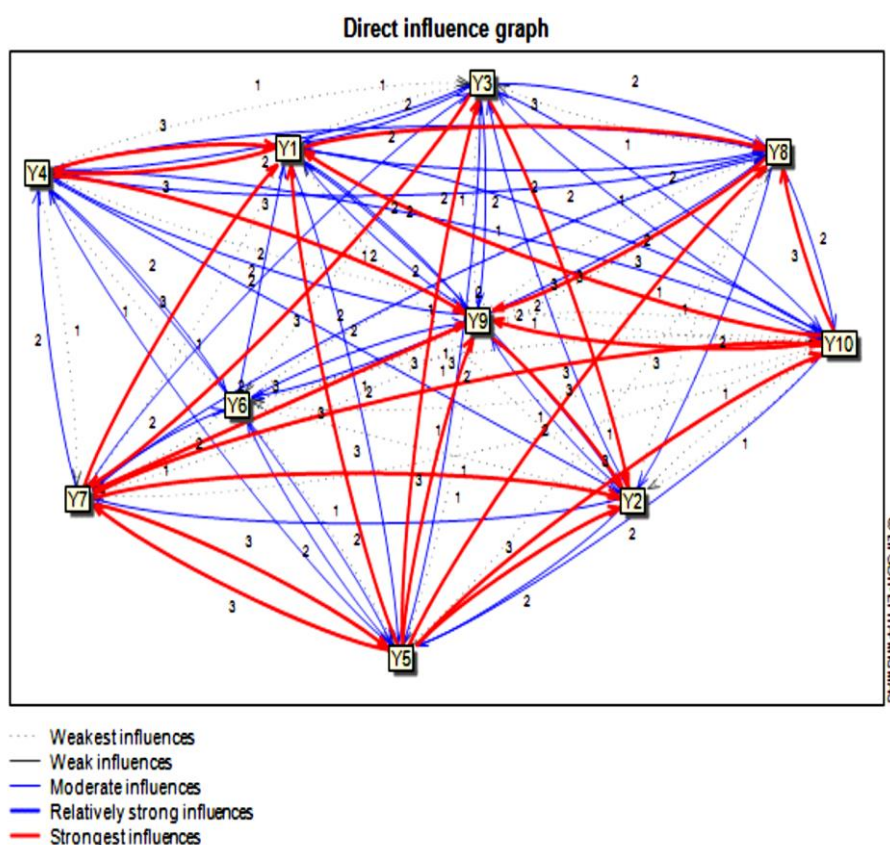
(وابستگی) برای اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم است. در شکل (۱) نیز ماتریس اثر وابستگی مستقیم بر اساس تحلیل میک‌مک نیز به‌دست آمده است. براساس این شکل می‌توان استنباط نمود که پیشران‌های قرار گرفته در سمت راست بالای ماتریس دارای بیشترین تأثیرگذاری (نفوذ) و بیشترین تأثیرپذیری (وابستگی) هستند. همچنین، پیشران‌های قرار گرفته در سمت راست پایین ماتریس دارای کمترین تأثیرگذاری (نفوذ) و بیشترین تأثیرپذیری (وابستگی) هستند. همچنین، پیشران‌های قرار گرفته در سمت چپ بالای ماتریس دارای بیشترین تأثیرگذاری (نفوذ) و کمترین تأثیرپذیری (وابستگی) هستند و درنهایت، پیشران‌های قرار گرفته در سمت چپ پایین ماتریس دارای کمترین تأثیرگذاری (نفوذ) و کمترین تأثیرپذیری (وابستگی) هستند.



شکل ۱. ماتریس اثر وابستگی مستقیم

همان‌طور که در شکل (۱) نشان داده شده است، اثر وابستگی پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم در وضعیت پایدار بوده است، به طوری که قرارگیری پیشران‌ها از نظر تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) به شکل کاملاً واضح، مشخص است.

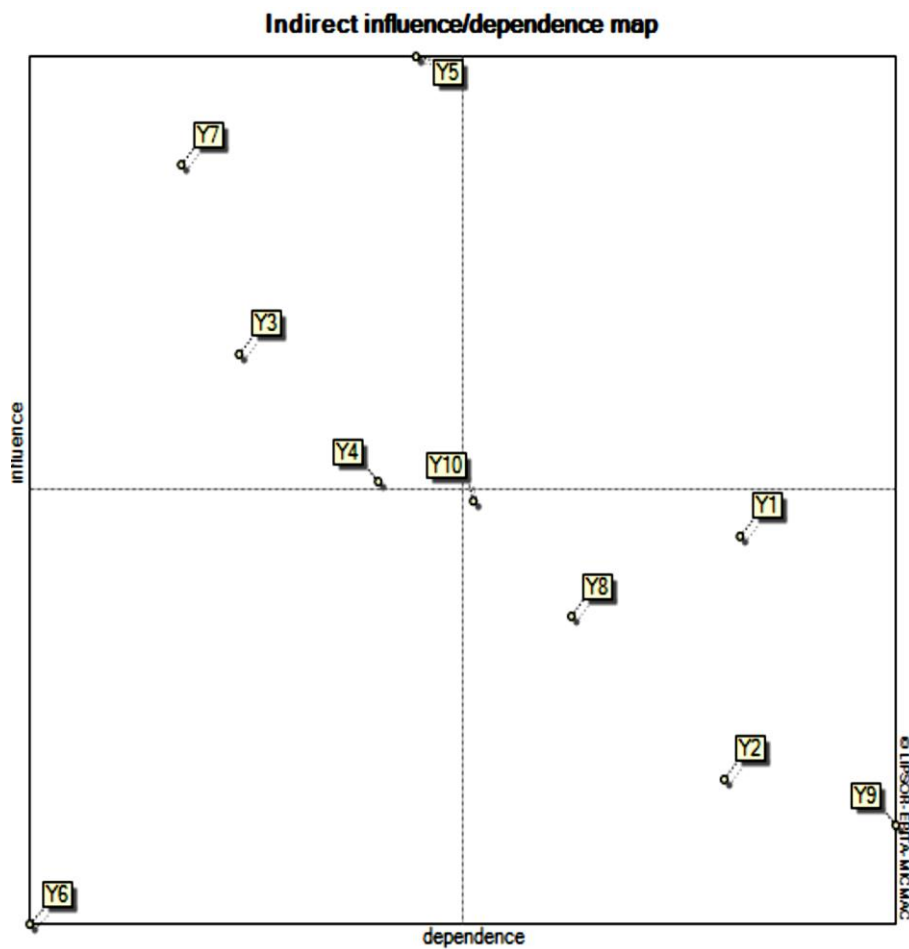
همچنین، در شکل (۲) ارتباط بین پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم در سطح پوشش ۱۰۰ درصد نمایش داده شده است که تنها روابط مستقیم بین پیشران‌ها را نشان داده است. در این شکل تأثیر زیاد (خطوط قرمز)، متوسط (خطوط آبی)، کم (خطوط مشکی)، خیلی کم (خطوط نقطه چین) به آنها تعلق گرفته است.



شکل ۲. روابط مستقیم بین پیشران‌ها با پوشش ۱۰۰ درصد

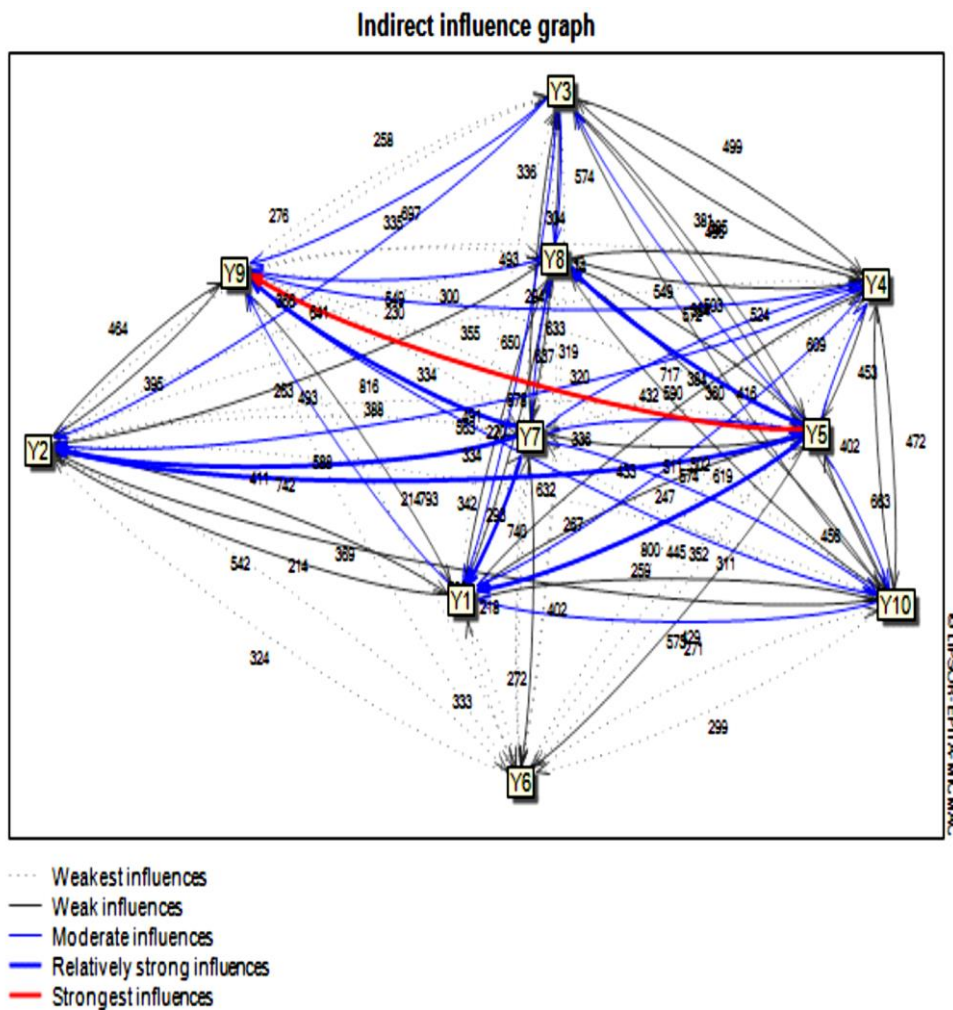
ماتریس اثر وابستگی غیر مستقیم

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، ماتریس تأثیرات غیر مستقیم MII متناظر با ماتریس تأثیرات مستقیم است، که توسط نرم‌افزار با تکرار پی‌درپی (تعداد چرخش‌ها) تقویت شده است. در شکل (۳) ماتریس اثر وابستگی غیر مستقیم پیشران‌ها نمایش داده شده است.



شکل ۳. ماتریس اثر وابستگی غیر مستقیم

در شکل (۴) روابط غیرمستقیم پیشران‌ها در سطح پوشش ۱۰۰ درصد نمایش داده شده است که تنها روابط غیرمستقیم بین پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم را نشان می‌دهد. در این شکل تأثیر زیاد (خطوط قرمز)، متوسط (خطوط آبی)، کم (خطوط مشکی)، خیلی کم (خطوط نقطه چین) به آنها تعلق گرفته است.



شکل ۴. روابط غیرمستقیم بین پیشران‌ها با پوشش ۱۰۰ درصد

در جدول (۸) نیز اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم براساس بیشترین تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) در میک‌مک به تفکیک آورده شده است.

جدول ۸. اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم به تفکیک تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) در میک‌مک

امتیاز نهایی به‌دست‌آمده		علامت اختصاری	اولویت‌بندی براساس تأثیرگذاری (نفوذ)
تأثیرگذاری غیرمستقیم	تأثیرگذاری مستقیم		
1462	1497	Y5	توسعه و پرورش دیدگاه راهبردی و تحولی
1355	1377	Y7	پرورش مهارت‌های ارتباطی، متقاعدسازی و همگام کردن پیروان
1167	1137	Y3	توانایی الهام‌بخشی و انگیزه‌بخشی به پیروان
1041	1077	Y4	تمرکز و تسلط بر قابلیت‌های پیش‌بینی‌پذیری و ریسک‌پذیری
1022	1017	Y10	ابتکار و استقلال عمل در مواجهه با چالش‌ها و مسائل
987	958	Y1	بهره‌مندی از توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده
908	958	Y8	توانایی مقابله با استرس و بحران‌های اضطراری
747	718	Y9	پاسخگویی در مقابل تمام اقدامات، تصمیمات و نتایج
702	658	Y2	گسترش روحیه کاوشگری و نتیجه‌گرا در زیردستان
604	598	Y6	پاسداری و محافظت از اطلاعات فردی و سازمانی
امتیاز نهایی به‌دست‌آمده		علامت اختصاری	اولویت‌بندی براساس تأثیرپذیری (وابستگی)
تأثیرپذیری غیرمستقیم	تأثیرپذیری مستقیم		
1345	1377	Y9	پاسخگویی درمقابل تمام اقدامات، تصمیمات و نتایج
1220	1257	Y1	بهره‌مندی از توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده
1207	1197	Y2	گسترش روحیه کاوشگری و نتیجه‌گرا در زیردستان
1085	1077	Y8	توانایی مقابله با استرس و بحران‌های اضطراری
1006	1017	Y10	ابتکار و استقلال عمل در مواجهه با چالش‌ها و مسائل
960	958	Y5	توسعه و پرورش دیدگاه راهبردی و تحولی
930	898	Y4	تمرکز و تسلط بر قابلیت‌های پیش‌بینی‌پذیری و ریسک‌پذیری
818	778	Y3	توانایی الهام‌بخشی و انگیزه‌بخشی به پیروان
772	778	Y7	پرورش مهارت‌های ارتباطی، متقاعدسازی و همگام کردن پیروان
651	658	Y6	پاسداری و محافظت از اطلاعات فردی و سازمانی

مطابق با نتایج جدول بالا مشاهده می‌شود که اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم براساس تأثیرگذاری (نفوذ) به‌ترتیب شامل توسعه و پرورش دیدگاه راهبردی و تحولی (Y5)، پرورش مهارت‌های ارتباطی، متقاعدسازی و همگام کردن پیروان (Y7)، توانایی الهام‌بخشی و

انگیزه‌بخشی به پیروان (Y3)، تمرکز و تسلط بر قابلیت‌های پیش‌بینی‌پذیری و ریسک‌پذیری (Y4)، ابتکار و استقلال عمل در مواجهه با چالش‌ها و مسائل (Y10)، بهره‌مندی از توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده (Y1)، توانایی مقابله با استرس و بحران‌های اضطراری (Y8)، پاسخگویی درمقابل تمام اقدامات، تصمیمات و نتایج (Y9)، گسترش روحیه کاوشگری و نتیجه‌گرا در زیردستان (Y2)، پاسداری و محافظت از اطلاعات فردی و سازمانی (Y6) است. از طرفی، اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم براساس تأثیرپذیری (وابستگی) به ترتیب شامل پاسخگویی درمقابل تمام اقدامات، تصمیمات و نتایج (Y9)، بهره‌مندی از توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده (Y1)، گسترش روحیه کاوشگری و نتیجه‌گرا در زیردستان (Y2)، توانایی مقابله با استرس و بحران‌های اضطراری (Y8)، ابتکار و استقلال عمل در مواجهه با چالش‌ها و مسائل (Y10)، توسعه و پرورش دیدگاه راهبردی و تحولی (Y5)، تمرکز و تسلط بر قابلیت‌های پیش‌بینی‌پذیری و ریسک‌پذیری (Y4)، توانایی الهام‌بخشی و انگیزه‌بخشی به پیروان (Y3)، پرورش مهارت‌های ارتباطی، متقاعدسازی و همگام کردن پیروان (Y7)، پاسداری و محافظت از اطلاعات فردی و سازمانی (Y6) است.

براساس شکل‌های ۱ الی ۴ و نتایج جدول (۸) مشاهده می‌شود که پیشران‌های توسعه و پرورش دیدگاه راهبردی و تحولی (Y5)، پرورش مهارت‌های ارتباطی، متقاعدسازی و همگام کردن پیروان (Y7)، توانایی الهام‌بخشی و انگیزه‌بخشی به پیروان (Y3)، تمرکز و تسلط بر قابلیت‌های پیش‌بینی‌پذیری و ریسک‌پذیری (Y4) به‌عنوان پیشران‌های تأثیرگذار شناخته شدند. همچنین، پیشران‌های پاسخگویی درمقابل تمام اقدامات، تصمیمات و نتایج (Y9)، بهره‌مندی از توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده (Y1)، گسترش روحیه کاوشگری و نتیجه‌گرا در زیردستان (Y2)، توانایی مقابله با استرس و بحران‌های اضطراری (Y8)، ابتکار و استقلال عمل در مواجهه با چالش‌ها و مسائل (Y10) به‌عنوان پیشران‌های تأثیرپذیر شناخته شدند. درنهایت، پیشران پاسداری و محافظت از اطلاعات فردی و سازمانی (Y6) از نظر تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) دارای کمترین نقش بوده به‌عنوان پیشران مستقل و قابل حذف از پیشران‌های موردنظر است.

بحث و نتیجه‌گیری

در هزاره سوم، با گسترش فناوری‌های نوین، جهانی‌شدن و افزایش پیچیدگی چالش‌های سازمانی، رهبران آینده باید شایستگی‌هایی همچون تفکر راهبردی، متقاعدسازی و همگام کردن پیروان و برقراری

ارتباط مؤثر و غیره را در خود تقویت کنند. در همین راستا، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای خود را بر مهارت‌های ضروری متمرکز کرده و از هدررفت منابع جلوگیری کنند. لذا، هدف از انجام این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم با رویکرد آینده‌نگاری بود.

در وهله اول، یافته‌های پژوهش نشان داد که پیشران‌های توسعه و پرورش دیدگاه راهبردی و تحولی (Y5)، پرورش مهارت‌های ارتباطی، متقاعدسازی و همگام کردن پیروان (Y7)، توانایی الهام‌بخشی و انگیزه‌بخشی به پیروان (Y3)، تمرکز و تسلط بر قابلیت‌های پیش‌بینی‌پذیری و ریسک‌پذیری (Y4) به‌عنوان پیشران‌های تأثیرگذار هستند. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش عزیزی و همکاران (۱۴۰۲) و حکاک و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد. از همین رو، می‌توان استنباط نمود که توسعه و پرورش دیدگاه راهبردی و تحولی برای توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده ضروری است. در واقع، این رهبران با این قابلیت می‌توانند فرصت‌ها و چالش‌های آتی را شناسایی کرده و راهکارهای مؤثری برای انطباق با تغییرات ارائه دهند. همچنین، تمرکز بر این پیشران به آنها کمک می‌کند تا تصمیماتی اتخاذ کنند که نه تنها نیازهای فعلی را برآورده سازد، بلکه سازمان را برای موفقیت‌های بلندمدت آماده کند. چنین رهبرانی با بهره‌گیری از تفکر راهبردی، توانایی مدیریت تغییر را بهبود بخشیده و سازمان را به سمت اهداف کلان هدایت می‌کنند. از طرفی، پرورش مهارت‌های ارتباطی، متقاعدسازی و همگام کردن پیروان یکی از اساسی‌ترین پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده است؛ چراکه این رهبران باید بتوانند پیام‌ها و اهداف خود را به‌وضوح به پیروان منتقل کنند. در واقع، رهبرانی که مهارت‌های ارتباطی قوی دارند، قادرند پیروان خود را متقاعد کرده و آنها را با چشم‌انداز و مأموریت سازمان همسو کنند. این توانایی نه تنها باعث افزایش اعتماد و تعامل مثبت در گروه‌ها تیم‌ها می‌شود، بلکه از بروز سوء تفاهم‌ها و مقاومت در برابر تغییرات جلوگیری می‌کند. مهارت متقاعدسازی به رهبران کمک می‌کند تا با استدلال منطقی، همدلی و درک نیازهای پیروان، دیدگاه‌های خود را اثربخش‌تر ارائه دهند.

افزون‌براین، رهبران آینده باید توانایی الهام‌بخشی و انگیزه‌بخشی به پیروان را در جهت توسعه شایستگی‌های رفتاری خود و پیروان داشته باشند تا عملکرد فردی و سازمانی را به سطح بالاتری برسانند. در واقع، ایجاد انگیزه در پیروان باعث افزایش تعهد و تلاش آنها در مسیر تحقق اهداف سازمانی و در نهایت

توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده می‌شود. رهبران الهام‌بخش معمولاً از طریق ارائه چشم‌اندازهای روشن، تقویت حس معنا در کار و ایجاد محیطی مثبت و حمایتی، انگیزه‌های درونی پیروان را تقویت می‌کنند. این رهبران همچنین با قدردانی از تلاش‌های پیروان و تشویق نوآوری، باعث افزایش روحیه و اشتیاق آنها به کار می‌شوند. انگیزه‌بخشی مؤثر، میزان رضایت شغلی را بالا برده و بهره‌وری پیروان را بهبود می‌بخشد.

همچنین، یکی از مهم‌ترین پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده، تمرکز و تسلط بر قابلیت‌های پیش‌بینی‌پذیری و ریسک‌پذیری است. رهبران آینده باید بتوانند با تحلیل روندهای آینده، فرصت‌ها و تهدیدهای احتمالی را شناسایی کنند تا سازمان را در برابر ناملازمات محیطی مقاوم سازند. پیش‌بینی‌پذیری مؤثر به رهبران آینده‌نگر این امکان را می‌دهد که راهبردهای مناسبی برای مواجهه با تغییرات تدوین کنند و از بحران‌های احتمالی جلوگیری کنند. در کنار این توانایی، ریسک‌پذیری حساب‌شده نیز از اهمیت بالایی برخوردار است؛ زیرا، رهبران باید قادر باشند تصمیمات جسورانه‌ای اتخاذ کرده و در مواقع لازم مسیرهای جدیدی را تجربه کنند. توانایی ارزیابی و مدیریت ریسک موجب می‌شود که سازمان‌ها بتوانند از فرصت‌های نوظهور بهره‌برداری کرده و نوآوری‌های مؤثری را پیاده‌سازی کنند. در نهایت، رهبرانی که بر این مهارت‌ها مسلط هستند، سازمان را به سمت پیشرفت و پایداری هدایت کرده و رقابت‌پذیری آن را در بازار افزایش می‌دهند.

در وهله دوم، یافته‌های پژوهش نشان داد که پیشران‌های پاسخگویی در مقابل تمام اقدامات، تصمیمات و نتایج (Y9)، بهره‌مندی از توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده (Y1)، گسترش روحیه کاوشگری و نتیجه‌گرا در زیردستان (Y2)، توانایی مقابله با استرس و بحران‌های اضطراری (Y8)، ابتکار و استقلال عمل در مواجهه با چالش‌ها و مسائل (Y10) به‌عنوان پیشران‌های تأثیرپذیر هستند. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش‌های فرانسیسکا و ساپوترو (۲۰۲۳)، ستیانینگسیه و همکاران (۲۰۲۳)، اسماعیل (۲۰۲۳) همخوانی دارد. از همین رو می‌توان استنباط نمود که این پیشران‌ها در اثر تغییر شرایط پایداری سیستم و یا تغییر پیشران‌های تأثیرگذار، بر توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده اثر می‌گذارند. در واقع، می‌توان این‌گونه تفسیر نمود که رهبران آینده باید مسئولیت کامل اقدامات، تصمیمات و نتایج حاصل از آنها را برعهده بگیرند. این ویژگی اعتماد و شفافیت را در سازمان تقویت می‌کند. رهبران آینده با پاسخگویی در مقابل تمام اقدامات، تصمیمات و نتایج خود، الگوی رفتاری مناسبی برای سایر اعضای سازمان ایجاد نموده و موجب

توسعه شایستگی‌های رفتاری خود و پیروان می‌شوند. همچنین، چنین رهبرانی قادرند بازخوردهای سازنده دریافت کرده و براساس آنها اصلاحات لازم را انجام دهند.

از طرفی، بهره‌مندی از توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده یکی از مهم‌ترین پیشران‌های اثرپذیر توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده است؛ زیرا محیط‌های سازمانی امروزی به سرعت در حال تغییر هستند و عدم قطعیت به بخش جدایی‌ناپذیر از رهبری تبدیل شده است. رهبران آینده‌نگر باید قادر باشند با تجزیه و تحلیل اطلاعات، ارزیابی گزینه‌های مختلف و درک پیامدهای تصمیمات خود، راهکارهای بهینه‌ای ارائه دهند. این شایستگی به رهبران آینده و سازمان‌ها کمک می‌کند تا در شرایط نامطمئن، مسیر درست را شناسایی کرده و از ریسک‌های غیرضروری اجتناب کنند. لذا، بهره‌مندی از توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده به‌عنوان پیشران توسعه شایستگی رفتاری رهبران آینده به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که در شرایط بحرانی و رقابتی، واکنش سریع و مؤثری داشته باشند.

همچنین، رهبران آینده باید به پیشران گسترش روحیه کاوشگری و نتیجه‌گرا در زیردستان خود در راستای توسعه شایستگی‌های رفتاری توجه کنند تا سازمان بتواند در محیط‌های پرقابقت و پویای امروزی موفق باشد. این دو ویژگی در کنار هم باعث افزایش کارایی، بهبود عملکرد و ارتقای انگیزه پیروان می‌شود. رهبران باید با ارائه بازخوردهای هدف‌مند، پاداش دادن به تلاش‌های موفق و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری، این نگرش را در سازمان تقویت کنند. لذا، رهبرانی که بر کاوشگری و نتیجه‌گرایی تأکید دارند، توان رقابتی بالاتری خواهند داشت. در نهایت، پیشران‌های توانایی مقابله با استرس و بحران‌های اضطراری، و ابتکار و استقلال عمل در مواجهه با چالش‌ها و مسائل به‌عنوان آخرین پیشران‌های اثرپذیر توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده هستند. توانایی مقابله با استرس و بحران‌های اضطراری موجب می‌شود که سازمان در مواجهه با تهدیدات و چالش‌های پیش‌بینی‌نشده، انعطاف‌پذیر و مقاوم باقی بماند. رهبرانی که این مهارت را دارند، می‌توانند اعتماد پیروان خود را حفظ کرده و در شرایط دشوار، انسجام سازمانی را تقویت کنند. از طرفی، رهبران آینده باید از ابتکار و استقلال عمل در مواجهه با این چالش‌ها و بحران‌های اضطراری برخوردار باشند تا بتوانند سازمان را در مسیر رشد هدایت کنند.

در وهله آخر، یافته‌های پژوهش نشان داد که پیشران پاسداری و محافظت از اطلاعات فردی و سازمانی (Y6) از نظر تأثیرگذاری و تأثیرپذیری دارای کمترین نقش و به‌عنوان پیشران مستقل بوده و قابل حذف از پیشران‌های موردنظر است. با این حال، توصیه می‌شود که پس از توجه به پیشران‌های اثرگذار و اثرپذیر نیز به

پیشران پاسداری و محافظت از اطلاعات فردی و سازمانی در توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده نیز توجه شود. در واقع، می‌توان استنباط نمود که رهبران آینده باید اهمیت حفظ اطلاعات فردی را درک کرده و از آن به‌عنوان یکی از اصول اخلاقی و حرفه‌ای در تعاملات و ارتباطات سازمانی استفاده کنند. حفاظت از اطلاعات شخصی پیروان، مشتریان و سایر ذی‌نفعان، موجب افزایش اعتماد و ایجاد محیطی امن در سازمان می‌شود. رهبرانی که به این موضوع پایبند باشند، فرهنگ احترام به حریم خصوصی را در سازمان ترویج داده و از ایجاد تنش‌ها و بی‌اعتمادی بین پیروان جلوگیری می‌کنند. لذا، رهبرانی که از اطلاعات فردی به‌درستی محافظت می‌کنند، الگوی مسئولیت‌پذیری و حرفه‌ای‌گری برای پیروان خواهند بود.

براساس نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود که در راستای توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم اقدامات زیر انجام شود:

رهبران آینده باید به‌طور فعال در مسیر یادگیری مستمر قرار گیرند و با شرکت در دوره‌های برخط و به‌روز، مطالعه کتاب‌های تخصصی حوزه رهبری و شرکت در وبینارها و کنفرانس‌های مرتبط، دانش فردی و سازمانی خود را با تحولات محیطی و فناوریانه هماهنگ سازند. سازمان‌ها می‌توانند با تشکیل جلسات ماهانه تبادل تجربه میان مدیران و فراهم کردن دسترسی به پلتفرم‌های آموزشی، فرهنگ یادگیری مداوم را نهادینه کنند. همچنین، طراحی سازوکارهایی برای دریافت بازخورد دوره‌ای از تیم‌ها و استفاده از تجربیات شکست و موفقیت در قالب جلسات مرور عملکرد، به رشد شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده کمک شایانی خواهد کرد.

ایجاد فرصت‌هایی برای تجربه عملی در نقش‌های رهبری، مانند مدیریت سازمان‌های کوچک، هدایت تیم‌های چندوظیفه‌ای و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های عملیاتی، می‌تواند به رشد شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده کمک کند. این تجربیات واقعی موجب ارتقای مهارت‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری و همچنین تقویت توانایی مدیریت مؤثر تغییر در شرایط پیچیده می‌شود. علاوه بر آن، قرار گرفتن در معرض چالش‌های عملی، شایستگی رفتاری رهبران آینده را به شکل چشمگیری افزایش می‌دهد.

در نهایت، در راستای توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها برنامه‌ها و سیاست‌های رهبری تطبیقی را به‌طور منظم برگزار کنند، جایی که رهبران با شبیه‌سازی چالش‌های پیچیده و متنوع مواجه شوند و در آن موقعیت‌ها مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری و مدیریت تغییر را تمرین کنند؛ این رویکرد کمک می‌کند تا رهبران قادر به سازگاری سریع با تحولات و پیچیدگی‌های

محیطی باشند و درعین حال ارتباط مؤثری با تیم‌های خود برقرار کنند.

براساس نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر به محققان آتی مطرح می‌شود:

بررسی زمینه تأثیر استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه بر شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده می‌تواند نشان دهد که دریافت بازخورد از پیروان، همکاران و مدیران، چگونه باعث رشد و توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران، متقاعدسازی و مدیریت تیم‌های پیچیده شود و چطور می‌توان این فرایند را به روشی مؤثر در سازمان‌ها پیاده‌سازی کرد.

همچنین، پژوهش در زمینه مقایسه اثربخشی آموزش‌های مجازی و تجربی در پرورش شایستگی‌های رفتاری رهبران می‌تواند به تحقیقات کمک کند تا بهترین روش‌ها برای ارتقای مهارت‌هایی مانند تصمیم‌گیری، ارتباط مؤثر و مدیریت تغییر شناسایی شود.

محدودیت‌ها و موانع این پژوهش به شرح زیر است:

پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم مختص سبک رویکرد رهبران آینده‌نگر بوده و ممکن است در سایر سبک‌های رهبری سنتی هیچگونه جنبه عملیاتی و کاربردی نداشته باشد.

همچنین از آنجاکه جامعه آماری از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های طراز اول کشور و مدیران عالی و میانی سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی تشکیل شده است، ممکن است انجام این پژوهش با ترکیب دیگری از خبرگان نتایج متفاوت‌تری را رقم بزند.

منابع

- اسحاقی گرجی، مجید؛ زارعی، عظیم‌اله؛ حمزوی، حسین؛ اسدبک، مهدی و محمدی شیرکلایی، حسینعلی (۱۴۰۳)، اولویت‌بندی مسائل سیاست زیست‌محیطی جمهوری اسلامی ایران، *حکمرانی و توسعه*، ۴(۱): ۷۴-۹۲. doi: 10.22111/jipaa.2024.447250.1166
- بخشی‌زاده برج، کبری؛ حمزوی، حسین و جمالی، محمدامین (۱۴۰۳)، شناسایی و اولویت‌بندی پیشنهادهای بهینه‌سازی زنجیره ارزش پایدار صنعت پتروشیمی ایران با رویکرد آینده‌نگاری راهبردی، *مدیریت زنجیره ارزش راهبردی*، ۱(۳): ۱-۲۶. doi: 10.22075/svcm.2025.36996.1024
- خورشیدی، محمدموسی؛ عبدی‌نیا، آناهیتا؛ و جوادی، سمیه (۱۴۰۲)، سبک‌های رهبری در سازمان‌ها در هزاره سوم، *اولین همایش بین‌المللی مدیریت، حسابداری و اقتصاد با رویکرد نگاهی به آینده*، مؤسسه چندمنظوره فرهنگی هنری بام پژوهش پرواز جنوب، بوشهر، ایران.
- رضایی‌منش، بهروز؛ حمزوی، حسین و حسینی، سیده‌مرضیه (۱۴۰۴)، شناسایی و اولویت‌بندی پیشنهادهای بهینه‌سازی عملکرد پایدار سازمان‌های نفت و گاز و پتروشیمی با رویکرد آینده‌پژوهی، *پژوهش‌های نوین در ارزیابی عملکرد*، ۴(۱): ۱۱-۲۶. doi: 10.22105/mrpe.2025.506185.1146
- شریفی، روح‌اله؛ الوداری، حسن؛ رسولی، رضا و منتظری، محمد (۱۳۹۹)، الگوی رهبری شبکه‌ای در دانشگاه پیام‌نور: یک مطالعه داده‌بنیاد، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۹(۴): ۴۵-۶۸.
- عزیزی، مهدی؛ شمس، غلامرضا و ابوالقاسمی، محمود (۱۴۰۲)، شناسایی شایستگی‌های رهبران آینده در نظام آموزش عالی، *رهبری آموزشی کاربردی*، ۴(۴): ۸۵-۱۰۲.
- <https://doi.org/10.22098/acl.2024.13601.1334>
- عسگری، ناصر (۱۴۰۲)، رهبری ستودنی: الگوپردازی سبک رهبری شهید ستاری، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۲(۳): ۱-۳۴.
- فتحانی، محمدحسن و فتحانی، مهسا (۱۴۰۰)، هدایت و رهبری در سازمان‌های آینده، *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و صنعت*، مؤسسه پژوهشی مدیریت مدبر، تهران، ایران.
- قنبری، رضا (۱۴۰۲)، شناسایی شایستگی‌های رهبری دانشجویان: مطالعه کیفی، *مدیریت دانشگاهی*، ۲(۴): ۶۵-۳۴.
- نیکوکار گوهری، هانی؛ آهی، پرویز و اکبری، محسن (۱۴۰۰)، بررسی تأثیر رهبری آینده‌نگر بر اثربخشی سازمانی: نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی، *مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)*، ۱۵(۲ (پیاپی ۵۷)): ۱۰۷-۱۳۸.

Reference

- Akers, K. L. (2018). Leading after the boom: Developing future leaders from a future leader's perspective. **Journal of Management Development**, 37(1), 2-5. <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-03-2016-0042>
- Albantani, A. M. (2015). Preparing the future leaders through character education. In **The 2nd International Conference on Education in Muslim Society** (pp. 393-403). <http://dx.doi.org/10.15575/jpi.v2i2.791>
- AlKnaawy, B. (2018). Leadership in times of crisis. **BMJ Leader**, leader-2018. <https://doi.org/10.1136/leader-2018-000100>
- Alshamlani, Y. A., Alanazi, N. H., Alhamidi, S. A., Alanazi, R. A., Alenezi, A., Adalin, N. M., ... & Tumala, R. B. (2024). Predictors of Leadership Competencies Among Nurse Executives in the Kingdom of Saudi Arabia. **Journal of Healthcare Leadership**, 105-119. <https://doi.org/10.2147/jhl.s444890>
- Bonesso, S., Gerli, F., Zampieri, R., & Boyatzis, R. E. (2020). Updating the debate on behavioral competency development: State of the art and future challenges. **Frontiers in psychology**, 11, 1267. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01267>
- Caya, B. A., Djamil, M., Sutawijaya, A. H., & Affini, D. N. (2022). Development Of A Systematic, Accountable And Inclusive Mechanism Through Talent Management In Preparing Future Leaders. **Journal Ilmiah Manajemen dan Bisnis ISSN**, 8(2), 175-190. <https://doi.org/10.22441/jimb.v8i2.14827>
- Chaturvedi, S., Rizvi, I. A., & Pasipanodya, E. T. (2019). How can leaders make their followers to commit to the organization? The importance of influence tactics. **Global Business Review**, 20(6), 1462-1474. <https://doi.org/10.1177/0972150919846963>
- Chen, H. L., & Lin, Y. L. (2018). Goal orientations, leader-leader exchange, trust, and the outcomes of project performance. **International Journal of Project Management**, 36(5), 716-729. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.009>
- Cikotić, S. (2021). Leadership in complex situations. In **Chaos, Complexity and Leadership 2020: Application of Nonlinear Dynamics from Interdisciplinary Perspective** (pp. 7-13). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74057-3_2
- Cumberland, D. M., Herd, A., Alagaraja, M., & Kerrick, S. A. (2016). Assessment and development of global leadership competencies in the workplace: A review of literature. **Advances in Developing Human Resources**, 18(3), 301-317. <https://doi.org/10.1177/1523422316645883>
- Сейтенова, С. С. (2023). Developing leadership behavior skills in future specialists. **Вестник университета Ясави**, 1(127), 303-313. <http://dx.doi.org/10.1080/2331186X.2022.2143035>
- Dellaert, M., & Davydov, S. (2017). Influencing: The Skill of Persuasion Building Commitment and Getting Results. **Centre for Creative Leadership**, 1-16. <https://doi.org/10.35613/ccl.2014.1005>
- Dharmasasmita, A., Molthan-Hill, P., Smith, R., & Valero-Silva, N. (2020). Leadership competencies for a future-oriented leader. **Quality Education** (pp.1-12). http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-69902-8_118-1

- Eva, N., & Sendjaya, S. (2013). Creating future leaders: An examination of youth leadership development in Australia. **Education+ Training**, 55(6), 584-598. <http://dx.doi.org/10.1108/ET-08-2012-0082>
- Fourie, W. (2022). Leadership and risk: a review of the literature. **Leadership & Organization Development Journal**, 43(4), 550-562. <https://doi.org/10.1108/lodj-08-2021-0394>
- Fransisca, V., & Saputro, W. E. (2023). Leaders Shaping The Future: Required Management Skills. **American Journal of Economic and Management Business (AJEMB)**, 2(6), 226-230. <http://dx.doi.org/10.58631/ajemb.v2i6.44>
- Gajewski, T. (2020). The technology of future leadership. In **The Future of Political Leadership in the Digital Age** (pp. 34-51). <http://dx.doi.org/10.4324/9781003137924-3>
- Gray, C. E., Spector, P. E., Wells, J. E., Bianchi, S. R., Ocana-Dominguez, C., Stringer, C., ... & Butler, T. (2023). How can organizational leaders help? Examining the effectiveness of leaders' support during a crisis. **Journal of Business and Psychology**, 38(1), 215-237. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09810-6>
- Griffin, M. A., & Hu, X. (2013). How leaders differentially motivate safety compliance and safety participation: The role of monitoring, inspiring, and learning. **Safety science**, 60, 196-202. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.07.019>
- Halim, Z., Durya, N. P. M. A., Kraugusteeliana, K., Suherlan, S., & Alfisyahrin, A. L. (2023). Ethics-based leadership in managing information security and data privacy. **Jurnal Minfo Polgan**, 12(2), 1819-1828. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i2.13018>
- Hallo, L., Nguyen, T., Gorod, A., & Tran, P. (2020). Effectiveness of leadership decision-making in complex systems. **Systems**, 8(1), 5. <https://doi.org/10.3390/systems8010005>
- Hanna, J. T., Elms, A. K., Gill, H., Stanley, D. J., & Powell, D. M. (2019). The effect of leader risk-taking on subordinate felt trust. **Leadership & Organization Development Journal**, 40(2), 163-176. <https://doi.org/10.1108/lodj-11-2018-0386>
- Hashimy, S. Q., Nyamwero, N. B., & Basavarajappa HT, P. (2023). Nurturing leadership and capacity building for success: Empowering growth. **Electronic Journ.** <https://doi.org/10.2139/ssrn.5235392>
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. **Journal of Arts and Humanities**, 8(2), 22-26. <https://doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>
- Iordanoglou, D. (2018). Future trends in leadership development practices and the crucial leadership skills. **Journal of Leadership, Accountability & Ethics**, 15(2). <https://doi.org/10.33423/jlae.v15i2.648>
- Irvine, P., & Brundrett, M. (2016). Middle leadership and its challenges: A case study in the secondary independent sector. **Management in Education**, 30(2), 86-92. <https://doi.org/10.1177/0892020616643158>
- Ismail, R. (2023). Fostering Future Leaders: Embarking on the Smart Leadership Journey to Knowledge. In **PROCEEDING OF THE 8TH INSPIRATIONAL SCHOLAR SYMPOSIUM (ISS) AND 2ND NATIONAL CONFERENCE ON SULAM** (p. 214). <https://doi.org/10.4324/9781003291237-8>
- Ivanovska Hadjievska, M., Johansson, H., & Altermark, N. (2023). Training leaders for the

- future? Leadership models for emerging and aspiring civil society leaders in Sweden and the UK. **Voluntary Sector Review**, 14(2), 230-247. <https://doi.org/10.1332/204080521X16457806486021>
- Jin, Y. (2014). Development of future leaders. In **Public Relations Leaders as Sensemakers** (pp. 111-124). <https://doi.org/10.4324/9781315858937>
- Jozef, H. (2021). The Challenges of Future Leadership in International Affairs. **Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология**, 23(3), 407-423. <https://doi.org/10.18101/2304-4446-2023-1-35-42>
- Lestari, G. (2023). Effective Strategies for Identifying, Nurturing, and Retaining Future Leaders. **Advances in Human Resource Management Research**, 1(3), 164-174. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i3.223>
- Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. **Journal of Business Research**, 186, 115036. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>
- Memon, A. K., Dahri, J. A., Kibria, A., & Qureshi, U. J. (2024). Nurturing Future Leadership: Analyzing Leadership traits among students for Conflict Resolution, AI-Driven Decision and Personalized Ethics through Focus Group Discussions. **Journal of Management & Social Science**, 1(4), 207-226. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2695-4.ch004>
- Mulder, M. (2017). A five-component future competence (5CFC) model. **The Journal of Agricultural Education and Extension**, 23(2), 99-102. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2017.1296533>
- Nasution, U. B. (2024). The Future of Leadership: Developing the Next Generation of Leaders. **Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)**, 1(4), 676-686. <https://doi.org/10.62207/p15afn75>
- 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. <https://doi.org/10.1108/ejtd-04-2020-0078>
- Nielsen, E. S., & Larsson, M. (2025). The struggle of leadership work: Three interactional challenges in mobilizing actors to commit to future action. **Leadership**, <https://doi.org/10.1177/17427150251313564>
- Novak, V., & Prischepa, N. (2016). New leadership competencies for future business leaders. **Університети і лідерство**, (2). <https://doi.org/10.1108/s1535-120320220000014016>
- O'Brien, E., & Robertson, P. (2009). Future leadership competencies: from foresight to current practice. **Journal of European Industrial Training**, 33(4), 371-380. <https://doi.org/10.1108/03090590910959317>
- Rulka, A., Adams, E., Kawamura, A., & Wallace, S. (2025). Cultivating the future leaders of chemical biology. **RSC Chemical Biology**, 6(1), 7-10. <https://doi.org/10.1039/d4cb90055c>
- Sabihaini, S., & Pamungkas, S. (2021). Ongoing efforts on building an adaptive organizational culture and now-future leadership during the new normal era at KPPN Yogyakarta through work motivation. **International Journal of Human Resources Management (IJHRM)**, 10(2), 1-16. [https://doi.org/10.15341/jbe\(2155-7950\)/09.06.2015/007](https://doi.org/10.15341/jbe(2155-7950)/09.06.2015/007)

- Schepker, D. J., Nyberg, A. J., Ulrich, M. D., & Wright, P. M. (2018). Planning for future leadership: Procedural rationality, formalized succession processes, and CEO influence in CEO succession planning. *Academy of Management Journal*, 61(2), 523-552. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0071>
- Seemiller, C. (2021). Preparing leaders of tomorrow: An analysis of leadership competencies within accredited academic program learning outcomes. *Journal of Leadership Studies*, 15(1), 6-27. <https://doi.org/10.1002/jls.21737>
- Setianingsih, W., Wulan, R. R., & Lestari, M. T. (2023). Preparing Future Leaders: Communication Skills and Leadership Development for E-Government and ICT Reforms. In *World Conference on Information Systems and Technologies* (pp. 79-89). https://doi.org/10.1007/978-981-99-8111-3_8
- Shin, J., Seo, M. G., Shapiro, D. L., & Taylor, M. S. (2015). Maintaining employees' commitment to organizational change: The role of leaders' informational justice and transformational leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 501-528. <https://doi.org/10.1177/0021886315603123>
- Shokri, N. M., Lin, E. Y. E., Radzi, H. M., Mokhtar, R., Ghazali, F., Muslimen, M. A., & Tarmizi, M. A. A. (2014, August). Communication skills: A-must-have skills for today's leaders. In *Proceedings of the 2nd Conference on Innovative Trends in Multidisciplinary Academic Research*.
- Sim, E., & Bierema, L. (2024). A Systematic Literature Review of Intersectional Leadership in the Workplace: The Landscape and Framework for Future Leadership Research and Practice to Challenge Interlocking Systems of Oppression. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15480518241292214. <https://doi.org/10.1177/15480518241292214>
- Spanos, S., Leask, E., Patel, R., Datyner, M., Loh, E., & Braithwaite, J. (2024). Healthcare leaders navigating complexity: a scoping review of key trends in future roles and competencies. *BMC Medical Education*, 24(1), 720. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-05689-4>
- Ugwuzor, F. O., & Mbaji, I. N. (2024). Can youths engage their leaders? Assessing Nigerian youths' capacity to demand accountability. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2381316. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2381316>
- Van der Merwe, L., & Verwey, A. (2007). Leadership meta-competencies for the future world of work. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(2), 33-41. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v5i2.117>
- Voo, A. N. C., Lee, U. H. M. S., Ismail, A., Yazid, Z., & Ahmad, N. N. (2023). Person-Oriented Leadership Enhancing Employee Outcomes. *IPN Journal of Research and Practice in Public Sector Accounting and Management*, 8(1), 103-120. <https://doi.org/10.58458/ipnj.v08.01.06.0055>
- Wallin, D. L. (2012). Future leaders institute: Rising leaders and the AACC competencies. *New Directions for Community Colleges*, 2012(159), 19-28. <https://doi.org/10.1002/cc.20023>
- Yo'ldoshev, S. (2022). KEY SKILLS FOR FUTURE LEADERS. *Science and Innovation*, 1(8), 216-219. <https://doi.org/10.1002/9781119573173.app3>