

Exploring the Concept of Diplomatic Leadership: A Qualitative Study

**Rahmatolah Marzoghi¹, Zahra Zarei²,
Elham Heidari³, Maasoumeh Mohtaram⁴**

Abstract

Diplomatic leadership, as an emerging construct in leadership studies, still lacks a unified and coherent conceptual framework. The present study aimed to explicate and develop a comprehensive conceptual framework for diplomatic leadership through a theoretical approach employing a systematic literature review and thematic analysis methodology. Following a systematic search of relevant keywords in scholarly databases and applying criterion-based selection with stringent inclusion/exclusion criteria, 11 documents meeting the eligibility requirements were ultimately selected. Data analysis resulted in the identification of 133 basic themes, which were subsequently organized into five main categories (antecedents of diplomatic leadership, characteristics of the diplomatic leader, diplomatic leadership process, challenges and barriers, and outcomes of diplomatic leadership) and 17 sub-categories. Findings revealed that diplomatic leadership is a complex, multidimensional, and highly culture-bound phenomenon that requires the simultaneous integration of ethical, strategic, and relational dimensions. This study, for the first time, offers a comprehensive and structured conceptual framework for diplomatic leadership. Theoretically, it enriches the leadership literature; practically, it provides actionable guidance for developing diplomatic leaders in complex and multicultural environments, thereby significantly contributing to conflict resolution, enhancement of inter-organizational collaboration, and the creation of sustainable transformational change.

Keywords: *Leadership, Diplomacy, Diplomatic Leadership, Diplomatic Leader.*

-
1. Professor, Educational and Psychology Department, Shiraz University, Shiraz, Iran
rmarzoghi@rose.shirazu.ac.ir
 2. Corresponding Author: Phd. Student in Educational Management, Shiraz University, Shiraz, Iran
zareizahra1996@yahoo.com
 3. Associate Professor, Educational and Psychology Department, Shiraz University, Shiraz, Iran
ehaidari22@gmail.com
 4. Assistant Professor, Educational and Psychology Department, Shiraz University, Shiraz, Iran
m.mohtaram2016@gmail.com

کاوش مفهوم رهبری دیپلماتیک: یک مطالعه کیفی

رحمت اله مرزوقی*، زهرا زارعی**

الهام حیدری***، معصومه محترم****

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۵/۰۱/۲۷

چکیده

رهبری دیپلماتیک به عنوان مفهومی نوظهور در مطالعات رهبری، هنوز فاقد چارچوب مفهومی یکپارچه و منسجم است. هدف پژوهش حاضر، تبیین و ارائه چارچوب مفهومی جامع رهبری دیپلماتیک با بهره‌گیری از روش مرور نظام‌مند و تحلیل مضمون‌شناسی است. پس از جستجوی نظام‌مند کلیدواژه‌های مرتبط در پایگاه‌های علمی، با به کارگیری نمونه‌گیری هدف‌مند و معیارهای ورود دقیق، در نهایت ۱۱ سند واجد شرایط، انتخاب شد. تحلیل داده‌ها به شناسایی ۱۳۳ مضمون پایه انجامید که در ۵ مقوله اصلی (عوامل مؤثر بر رهبری دیپلماتیک، ویژگی‌های رهبر دیپلماتیک، فرایند رهبری دیپلماتیک، چالش‌ها و موانع و پیامدهای رهبری دیپلماتیک) و ۱۷ مقوله فرعی سازمان‌دهی شد. یافته‌ها نشان داد رهبری دیپلماتیک، پدیده‌ای پیچیده، چندبعدی و فرهنگ‌محور است که نیازمند تلفیق هم‌زمان ابعاد اخلاقی، راهبردی و ارتباطی می‌باشد. این پژوهش برای نخستین بار چارچوبی جامع و ساختاریافته از رهبری دیپلماتیک ارائه می‌کند که هم از لحاظ نظری به غنای ادبیات رهبری می‌افزاید و هم از منظر کاربردی، راهنمایی عملی برای پرورش رهبران دیپلماتیک در محیط‌های پیچیده و چندفرهنگی فراهم می‌آورد و می‌تواند به حل تعارضات، تقویت همکاری‌های بین‌سازمانی و ایجاد تحول پایدار، کمک شایانی نماید.

کلیدواژه: رهبری؛ دیپلماسی؛ رهبری دیپلماتیک؛ رهبر دیپلمات.

* استاد گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شیراز، شیراز، ایران
 rmarzoghi@rose.shirazu.ac.ir

** نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شیراز، شیراز، ایران
 zareizahra1996@yahoo.com

*** دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شیراز، شیراز، ایران
 eheidari22@gmail.com

**** استادیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شیراز، شیراز، ایران
 m.mohtaram2016@gmail.com

مقدمه

امروزه دولت‌ها برای دستیابی به اهداف سیاسی خود در قالب برنامه‌هایی برای برقراری ارتباط و تأثیرگذاری بر مخاطب عام و در چارچوب دیپلماسی تلاش می‌کنند. دیپلماسی به عنوان ابزاری در دست دولت‌ها برای اجرای سیاست خارجی‌شان مورد توجه و استفاده واقع می‌شود. گاه دولت‌ها از این ابزار به طور مستقیم و در ارتباط با سایر دولت‌ها استفاده می‌کنند و گاهی نیز آن را با تلفیق سایر ابزارها (فرهنگی، اقتصادی، آموزشی و...) به گونه‌ای مختلط و چندجانبه به کار می‌برند. از دهه‌ها و سالیان گذشته، دیپلماسی در ابعاد سیاست جهانی، رابطه «دولت‌ها با دولت‌ها» را بیان نموده که به عنوان عامل مهم و اصلی در این صحنه بوده است؛ زیرا بسیاری از سیاست‌مداران قصد داشتند به وسیله مذاکره، تعارضات را بدون نیاز و توسل به جنگ حل و فصل نمایند (محمدی پور، ۱۳۹۳).

دیپلماسی به عنوان یک فرایند ارتباطات بین‌المللی تعریف می‌شود که شامل مذاکرات، توافقات و تبادل اطلاعات بین دولت‌ها و سازمان‌های بین‌المللی است. این فرایند برای حفظ صلح و امنیت جهانی، حل اختلافات و تسهیل روابط بین کشورها استفاده می‌شود (بریج^۱، ۲۰۱۵). دیپلماسی، فرایند ارتباطی و تعاملی بین کشورها و سازمان‌های بین‌المللی، برای حل اختلافات، تسهیل مذاکرات و توسعه روابط بین‌المللی است (تایلر و سالیوان^۲، ۲۰۱۴). دیپلماسی انواع مختلفی دارد که به طرق متعددی دسته‌بندی شده‌اند. دولت‌ها و همچنین سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف موردنظر خود انواع دیپلماسی را دسته‌بندی کرده و به کار می‌برند. از جمله این دسته‌بندی‌ها می‌توان به وجود مفاهیمی چون دیپلماسی عمومی، دیپلماسی فرهنگی، دیپلماسی اقتصادی، دیپلماسی دیجیتال، دیپلماسی آموزشی، دیپلماسی زیست‌محیطی و... اشاره کرد. یکی از حوزه‌های جدیدی که واژه دیپلماسی به آن ورود پیدا کرده است، رهبری می‌باشد.

رهبری به شکل گسترده‌ای به عنوان یک فرایند تعاملی تعریف می‌شود که در آن رهبر و پیروان با یکدیگر تعامل برقرار می‌کنند تا به اهداف مشترک دست یابند (یوکل^۳، ۲۰۱۳). رهبری در حوزه‌های مختلف، به ویژه در زمینه‌های سیاسی و بین‌المللی، همواره موضوعی مهم و جذاب برای پژوهشگران و سیاست‌مردان بوده است. در سال‌های اخیر، با توجه به افزایش پیچیدگی‌های محیط‌های بین‌المللی و

1. Berridge
2. Tyler & Sullivan
3. Yuki

سازمانی، نیاز به رهبرانی که توانایی مدیریت تعاملات چندفرهنگی، حل تعارضات و ایجاد همکاری‌های پایدار را داشته باشند، بیش از پیش احساس می‌شود (آدلر^۱، ۲۰۰۲) از آنجا که یکی از موانع عمده تحقق هدف‌های یک جامعه یا سازمان، وجود تعارض بین افراد، گروه‌ها و بخش‌های مختلف است (رشیدی و اکبری، ۱۴۰۳)، رهبری دیپلماتیک^۲ می‌تواند نقش بسزایی در ایجاد تعاملات سازنده، حل تعارضات و دستیابی به اهداف مشترک ایفا کند.

رهبری دیپلماتیک به عنوان یک مفهوم نوظهور در حوزه مدیریت و رهبری، مورد توجه قرار گرفته است و به عنوان یکی از زیرشاخه‌های مهم رهبری در حوزه‌های مدیریت و علوم سیاسی، به توانایی هدایت و تأثیرگذاری در روابط بین الملل اشاره دارد. این نوع رهبری به ویژه در محیط‌های بین المللی و چندفرهنگی که نیاز به همکاری و تعامل با ذی‌نفعان مختلف وجود دارد، اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. ویژگی‌های بارز رهبری دیپلماتیک از نظر مونرو (۱۹۷۳) شامل قضاوت، تشخیص، درک، بینش، ادراک و آینده‌نگری است (نقل در اکبر^۳، ۲۰۱۲). رهبری دیپلماتیک در محیط آموزشی، نوعی رهبری است که بر پایه دیپلماسی، تعامل سازنده و همکاری میان ذی‌نفعان آموزشی برای دستیابی به اهداف مشترک بنا شده است. این نوع رهبری از اصولی چون مدیریت تعارض، ایجاد اعتماد و تسهیل تصمیم‌گیری جمعی برای بهبود کیفیت آموزشی و تقویت انسجام سازمانی بهره می‌گیرد (ویلیمک^۴، ۲۰۲۴). رهبری دیپلماتیک در محیط آموزشی به معنای استفاده از رویکردی میانجی‌گرانه برای: ۱. مدیریت اختلافات و بحران‌ها میان همکاران، ۲. ایجاد ارتباطات مؤثر و شفاف برای تسهیل جریان اطلاعات، ۳. ارتقای حس مشارکت و مسئولیت‌پذیری در محیط است (بجولا^۵، ۲۰۱۵). این نوع رهبری از تعاملات مثبت بهره می‌برد تا محیط آموزشی را به فضایی پویا و سازنده تبدیل کند. رهبران دیپلماتیک رفتاری همدلانه دارند که خود و اعضای تیمشان را موظف می‌دانند که با هم مشارکت داشته باشند و بدین ترتیب کار تیمی را ارتقا می‌دهند (پرستیا^۶، ۲۰۱۷).

بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که رهبری دیپلماتیک هنوز به قدر کافی در حوزه مدیریتی و به صورت همه‌جانبه‌شناسایی و تعریف نشده است. مطالعات گذشته که به موضوع رهبری دیپلماتیک

1. Adler
2. Diplomatic Leadership
3. Eke
4. Willimek
5. Bjola
6. Prestia

پرداخته‌اند، از رویکردهای جداگانه و متفرقه استفاده کرده‌اند که نتوانسته به یک درک کامل از این مفهوم منجر شود. فلذا این ابهام در مفهوم‌سازی رهبری دیپلماتیک در حوزه رهبری و مدیریت باعث شده است که پژوهشگران به دنبال شناسایی و تحلیل این مفهوم باشند. بر همین اساس، هدف از این پژوهش، استفاده از رویکرد سنتزپژوهی برای شناسایی و تحلیل مفهوم رهبری دیپلماتیک است.

مبانی نظری پژوهش

دیپلماسی

دیپلماسی^۱ به عنوان یک فرایند تعاملات بین‌المللی تعریف می‌شود که شامل ارسال نمایندگان، انجام مذاکرات و ایجاد توافقات بین کشورها و سازمان‌های بین‌المللی است. این فرایند برای حفظ صلح و ثبات جهانی، تسهیل تبادلات فرهنگی و اقتصادی و حل اختلافات بین‌المللی استفاده می‌شود (کر^۲، ۲۰۱۹). درواقع، دیپلماسی هنر نوعی برگزاری گفتگو میان و بین دولت‌هاست (بهرامی، ۱۳۹۹). زیرا، دیپلماسی شامل روش‌ها، رویه‌ها و به‌طور کلی، اقداماتی است که کشورها را در دستیابی و رسیدن به اهداف سیاست خارجی خود یاری نموده و به مانند ابزار سیاست خارجی عمل می‌نماید (قدیمی، ۱۳۹۶). دیپلماسی ابتدا دارای ماهیتی دوجانبه بوده که دنبال حل مسائل مشترک و برقراری ارتباطات بین دو محدوده جغرافیایی معین بوده است. اما به مرور، دیپلماسی با ایجاد و تشکیل کنفرانس‌هایی گسترده‌تر، شکلی چندجانبه به خود گرفت. تا اینکه در قرن بیستم و پس از پایان جنگ جهانی دوم و همچنین با پیدایش سازمان‌های بین‌المللی فراگیر و گسترده، یک دیپلماسی پارلمانی ظهور کرد. به عبارت دیگر، از معانی دیگر دیپلماسی، آشکارتر شدن دیپلماسی در نتیجه افزایش آگاهی عمومی است. علاوه بر این، پیامدهای شدید و سهمگین جنگ‌های جهانی، سهم نظام‌های دیگر در نظام بین‌الملل کاهش یافته و به دنبال آن، وجوه اقتصادی، فرهنگی و علمی در دیپلماسی پررنگ‌تر شدند (داودی، ۱۳۹۳). واژه دیپلماسی از نمونه واژه‌هایی است که در حوزه‌ها و عرصه‌های مختلف سیاسی و روابط بین‌الملل از معانی مختلفی برخوردار بوده و از طریق دیدگاه‌ها و ابعاد گوناگون تعریف شده است. در کتاب «دیپلمات و دیپلماسی»، چهل‌وشش تعریف از دیپلماسی ارائه شده و هریک از این تعاریف، نشان‌دهنده جنبه‌ای از دیپلماسی است. اما در نهایت، آلاپوش و توتنچیان در کتاب موردنظر، تعریف ذیل را از فرهنگ روابط

1. Diplomacy

2. Kerr

بین الملل لانگمن می پذیرند: «عمل هدایت روابط میان دولت‌ها از طریق نمایندگان رسمی». بنابراین این گونه می توان اظهار داشت که واژه دیپلماسی در معنای عام خود، همه اقداماتی را شامل می شود که یک دولت در روابط خود در زمینه های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، تجاری، مالی، فناوری، امنیتی و نظامی انجام می دهد (تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۷). به عبارت دیگر دیپلماسی به عنوان یک فعالیت بین المللی تعریف می شود که شامل نمایندگی دولت‌ها، ارسال و دریافت پیام‌ها و انجام مذاکرات برای رسیدن به توافقات و قراردادهای بین المللی است. این فعالیت برای حفظ منافع ملی، تسهیل تبادلات اقتصادی و حل اختلافات بین المللی استفاده می شود (کالاها و کالاها^۱، ۲۰۱۷).

رهبری

رهبری به عنوان یکی از مهم ترین مؤلفه هایی که سبب تفاوت های بزرگ در چگونگی اداره سازمان ها نسبت به رقبا می شوند، نقش بسزایی در جهت دهی و الهام بخشیدن به تیم ها دارد (گلن^۲، ۲۰۰۰؛ اعتمادی، ۱۳۹۸). با توجه به جایگاه محوری پدیده رهبری در علوم نوین سازمانی و مدیریتی، تحلیل متون پژوهشی حاکی از روند روبه رشد کمی تحقیقات در این حوزه است که نشان دهنده توسعه مطلوب ادبیات و مفهوم پردازی در این حوزه می باشد (کریمانی، نرگسیان و قلی پور، ۱۴۰۴؛ طبرسا و همکاران، ۱۴۰۳). در نظریه پردازی رهبری سازمانی به تمام جوانب و ابعاد دقت نظر شده است تا نظریه ای اثربخش برای رهبری انسان ها در سازمان ها ارائه شود (جباری، رستگار، عابدی جعفری و پیرملکی، ۱۴۰۲). از دیدگاه نظریه پردازان غرب، رهبری، هم به عنوان یک حوزه پژوهشی و هم به عنوان یک مهارت عملی، فرایند اثرگذاری فرد بر گروهی از افراد برای رسیدن به یک هدف مشترک است (نورث هاوس^۳، ۲۰۱۸). رهبری همچنین به عنوان توانایی یک فرد برای تأثیرگذاری بر افراد و گروه ها و انگیزه دهی آنها به منظور دستیابی به اهداف سازمانی تعریف شده است (آولیو و یامارینو^۴، ۲۰۱۳). رهبری نیز به عنوان فرایند اعمال نفوذ بر زیردستان با درک اهمیت اهداف و چرایی و چگونگی تحقق آنها نیز تعریف شده است (لاکشمین^۵، ۲۰۰۹). به عبارت دیگر رهبری فرایندی است که روش و اصول کار را در گروه پشتیبانی می نماید و آن اصول را بر گروه منطبق می کند و شکلی از همکاری و همیاری

1. Callahan & Callahan
2. Goleman
3. Northouse
4. Avolio & Yammarino
5. Lakshman

را به نمایش می گذارد (سرمدی، ۱۳۹۳). وجه مشترک در تعاریف رهبری این است که یک فرد مسئولیت گروه را برعهده می گیرد و اعضا را در جهت دستیابی به اهداف ارزشمند ازپیش تعیین شده، سازماندهی می کند (اینیانگ^۱، ۲۰۱۳).

رهبری دیپلماتیک

رهبران باید در پرورش نقاط قوت، تقویت انسجام و ایجاد حس کنجکاوی در راستای موفقیت پیروان خود، توانمند باشند. تحقق این امر نیازمند وجود یک رهبر است. رهبران دیپلماتیک رفتاری همدلانه دارند که خود و اعضای تیمشان را موظف می دانند که با هم مشارکت داشته باشند و بدین ترتیب کار تیمی را ارتقا می دهند (پرستیا، ۲۰۱۷). ویژگی های بارز رهبری دیپلماتیک از نظر مونرو^۲ (۱۹۷۳) شامل قضاوت، تشخیص، درک، بینش، ادراک و آینده نگری است (نقل در اکه^۳، ۲۰۱۲). بجولا^۴ (۲۰۱۵) سه خصلت رهبران دیپلماتیک را تک رو بودن^۵، جمع آور بودن^۶ و عملگرا بودن می داند که وجه اشتراک این سه نمایه، تمایل به مقاومت در برابر فشار نهادی است. به واسطه تک رو بودن ایده های قوی در مورد چگونگی مدیریت بحران ارائه می دهد، اما آنها نمی توانند برای همه الهام بخش باشند و به واسطه جمع آور بودن دنبال پل زدن اختلافات میان احزاب هستند و در نهایت عمل گرایانه یک رابطه متقابل با مخاطبان خود را با یک دیدگاه جسورانه برای کنترل موقعیت باهم ترکیب می کنند (بجولا، ۲۰۱۵).

از برآیند تعاریف رهبری و دیپلماسی در حوزه آموزش و مطالعات موجود پیرامون مفهوم رهبری دیپلماتیک، به نظر می رسد رهبری دیپلماتیک بر تعامل، مذاکره، توافق و حل اختلافات بین گروه ها و افراد مختلف تأکید دارد. رهبران دیپلماتیک معمولاً با استفاده از مهارت های ارتباطی بالا و ایجاد هماهنگی و تفاهم، تلاش می کنند تا منافع مختلف را در نظر بگیرند و به دست آوردن توافقات مشترک را تسهیل کنند. رهبری دیپلماتیک می تواند براساس مفاهیم و مهارت هایی مانند تسلط بر مهارت های ارتباطی، توسعه فرهنگی، توانایی حل اختلافات و تعارضات، همکاری و هماهنگی بین نیروی کار متنوع و... تعریف شود. باتوجه به مفاهیم فوق، رهبران دیپلماتیک معمولاً با استفاده از این الگو، سعی در حل اختلافات، پایدارسازی انسجام و تسهیل روابط سازمانی دارند.

1. Inyang
2. Munroe
3. Eke
4. Bjola
5. Maverick
6. Congregator
7. Pragmatist

پیشینه پژوهش

در جدول (۱) به صورت تفصیلی به پژوهش های پیشین با موضوع رهبری دیپلماتیک اشاره می شود.

جدول ۱. مطالعات و پژوهش های پیشین پیرامون رهبری دیپلماتیک

ردیف	نویسنده(گان) و سال	عنوان مطالعه	روش شناسی	جامعه/ مورد مطالعه	یافته ها/ مؤلفه های کلیدی استخراج شده
۱	ولیمک (۲۰۲۴)	وقتی دیپلمات ها رهبر می شوند: مفهوم سازی رهبری دیپلماتیک در بحران از زاویه روان شناختی	کیفی - مصاحبه عمیق + تحلیل ویژگی های رهبری (LTA)	سفیر کنونی اوکراین در آلمان و سلف وی	ویژگی های شخصیتی تعیین کننده بروز رهبری دیپلماتیک در شرایط بحران هستند؛ دیپلمات ها در شرایط اختلال رویه های معمول و دیده شدن عمومی می توانند رهبری اعمال کنند
۲	مک کریستین (۲۰۲۳)	یک مطالعه کیفی در مورد سازگاری فرهنگی رهبران دیپلماتیک ایالات متحده در آفریقا (پایان نامه دکتری)	پدیدارشناسی تفسیری، مصاحبه عمیق با ۱۲ نفر، تحلیل اسمیت و همکاران (۲۰۰۹)	دیپلمات های آمریکایی در آفریقا (وزارت خارجه، USAID و...)	پنج مضمون: خود آگاهی فرهنگی، یادگیری از تجربه، اهمیت روابط، چالش های تعاملی و اداری، تحول شخصی؛ تطبیق فرهنگی بیشتر از تجربه میدانی ناشی می شود.
۳	داودا (۲۰۲۳)	نقش رهبری دیپلماتیک در تقویت مشارکت شغلی: مطالعه میدانی در بیمارستان های دولتی استان دهوک	کمی - پرسشنامه و تحلیل آماری	کارکنان بیمارستان های دولتی دهوک (عراق)	ابعاد همکاری، اهداف مشترک و توسعه فرهنگ سازمانی تأثیر معنادار بر مشارکت شغلی دارند؛ ابعاد صراحت، ارتباط و صداقت تأثیر معناداری نداشتند
۴	پرستیا (۲۰۱۷)	هنر رهبری دیپلماتیک	مرور مفهومی و کاربردی	محیط های مراقبت بهداشتی	ویژگی های کلیدی: پرورش، هدایت، حمایت دیپلماتیک، همکاری، ارتباط، وضوح، ثبات، کنجکاوی؛ تأثیر مثبت بر کار تیمی و نوآوری
۵	بجولا (۲۰۱۵)	رهبری دیپلماتیک در مواقع بحران بین المللی: تک رو بودن، جمع آوری و عمل گرایی	تحلیل تاریخی - موردی	دیپلمات های برجسته در بحران های قرن بیستم و بیست و یکم (ویلیام داد، خاویر سولانا، سرگئی لاوروف)	سه الگو: مغلوب، جمع کننده، عمل گرا؛ تأکید بر خلاقیت، ریسک پذیری و تفکر بازتابی در شرایط بحران
۶	اکه (۲۰۱۲)	جستجوی رهبری دیپلماتیک در شعر تانوره اوچاید	تحلیل متنی (ادبی)	شعر تانوره اوچاید (نیجریه)	آموزش دیپلماسی به رهبران مشتاق آفریقا؛ شناخت خلق و خوی مردم، کسب و حفظ وفاداری توده ها، درایت در کار با مردم

ردیف	نویسنده(گان) و سال	عنوان مطالعه	روش‌شناسی	جامعه/مورد مطالعه	یافته‌ها/مؤلفه‌های کلیدی استخراج‌شده
۷	سانگ (۲۰۱۱)	ظهور صلح‌آمیز از رویه مرزی چین در رهبری دیپلماتیک در سازمان همکاری شانگهای	تحلیل کیفی سیاست خارجی	سازمان همکاری شانگهای (SCO)	چین از قدرت ساختاری، مهارت مذاکره و نوآوری فکری استفاده کرد؛ رهبری انطباق‌پذیر و هم‌راستا با سیاست خارجی کلی
۸	هیراباشی (۲۰۰۸)	نخست‌وزیر جدید باید رهبری دیپلماتیک قوی را اعمال کند	تحلیل سیاسی - رسانه‌ای	سیاست خارجی ژاپن پس از استعفای فوکودا	ضرورت درک عمیق مسائل، شجاعت، ارتباطات شفاف، تیم مشاوران متعهد؛ اولویت‌هایی مانند اتحاد با امریکا، روابط با چین/کره و میانجی‌گری با روسیه
۹	نعمتی و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی الگوی رهبری دیپلماتیک اخلاقی در سازمان‌های دولتی ایران	کیفی - مصاحبه و تحلیل محتوا	مدیران سازمان‌های دولتی ایران	سه دسته: ویژگی‌های رهبر اخلاق‌مدار، رفتارهای اخلاق‌مدار، نتایج (کاهش تعارض، افزایش رضایت، تعالی سازمانی، شایسته‌سالاری)

مطالعات موجود در حوزه رهبری دیپلماتیک پراکنده، عمدتاً موردی و محدود به زمینه‌های خاص هستند: برخی صرفاً بر رهبری دیپلماتیک در شرایط بحران بین‌المللی تمرکز کرده‌اند (ویلیمک، ۲۰۲۴؛ بجولا، ۲۰۱۵)، برخی دیگر بر سازگاری فرهنگی دیپلمات‌ها در محیط‌های چندفرهنگی پرداخته‌اند (مک کریستین، ۲۰۲۳)، تعدادی کاربرد این مفهوم را در محیط‌های کاملاً غیرسیاسی مانند بهداشت و درمان بررسی کرده‌اند (داودا، ۲۰۲۳؛ پرستیا، ۲۰۱۷) و برخی نیز تنها در زمینه‌های جغرافیایی یا فرهنگی خاص (شعر آفریقایی، سازمان همکاری شانگهای، سیاست خارجی ژاپن) باقی مانده‌اند (اکه، ۲۰۱۲؛ سانگ، ۲۰۱۱؛ هیراباشی، ۲۰۰۸). در ادبیات فارسی نیز تا سال ۱۴۰۴ تنها یک پژوهش وجود دارد که منحصر به بعد اخلاقی رهبری دیپلماتیک در سازمان‌های دولتی ایران است (نعمتی و همکاران، ۱۴۰۱) و سایر ابعاد کلیدی مغفول مانده‌اند.

با وجود ارزشمندی این پژوهش‌ها، هیچ‌یک چارچوب مفهومی جامعی ارائه نکرده‌اند که ابعاد روان‌شناختی، فرهنگی، اخلاقی، مذاکره‌ای، بحران‌محور و سازمانی رهبری دیپلماتیک را به‌صورت یکپارچه پوشش دهد. همچنین هیچ مطالعه‌ای با رویکرد سنتزپژوهی برای تلفیق و استخراج مؤلفه‌های مشترک انجام نشده و همچنان مورد بررسی قرار نگرفته است.

بنابراین، این مقاله با رویکرد سنتزپژوهی، به‌دنبال بررسی مطالعات پراکنده موجود - اعم از نظری و تجربی - و استخراج مؤلفه‌های کلیدی رهبری دیپلماتیک است تا از این طریق، هم چارچوبی مفهومی

برای درک این پدیده در بافت‌های مختلف ارائه دهد و هم‌مبنایی برای طراحی برنامه‌های توسعه رهبری در محیط‌های پیچیده فراهم کند. چنین مطالعه‌ای نه‌تنها می‌تواند به غنای ادبیات فارسی در این حوزه کمک کند، بلکه زمینه‌ساز طراحی مدل‌های کاربردی برای تربیت رهبرانی خواهد بود که قادر به مدیریت اثربخش تنش‌ها، تقویت ارتباطات بین‌فرهنگی و هدایت سازمان‌ها در شرایط بی‌ثبات هستند.

روش‌شناسی پژوهش

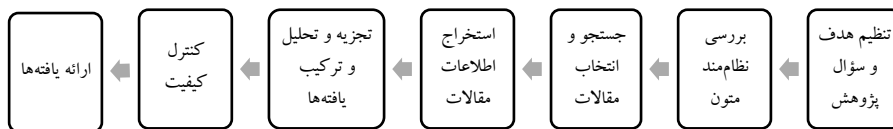
پژوهش حاضر از نظر پارادایم در چارچوب پارادایم تفسیری قرار دارد؛ زیرا سنتزپژوهی به‌دنبال درک عمیق، تفسیر و بازآفرینی معانی، مفاهیم و الگوهای نهفته در مطالعات پیشین است و هدف آن نه‌صرفاً توصیف عینی پدیده‌ها، بلکه ایجاد دانش جدید از طریق ترکیب تفسیری و میان‌رشته‌ای یافته‌هاست. ازلحاظ هدف، این پژوهش بنیادی است و با رویکرد کیفی سنتزپژوهی تدوین شده است. سنتزپژوهی به‌عنوان یک روش تحقیقاتی به بررسی نحوه تلفیق دانش‌های مختلف و ایجاد ابتکار در حوزه‌های نوین می‌پردازد. این روش به‌دنبال آن است که چگونگی تعامل بین دانش‌ها و فناوری‌ها را در قالب یک نظام یکپارچه تحلیل کند. هدف اصلی این روش، شناسایی الگوهایی است که به ایجاد دانش جدید و حل مسائل پیچیده جامعه کمک می‌کند (یاماناکا و فوجیموتو^۱، ۲۰۱۸). سنتزپژوهی در پی پاسخ به این سؤال است که نتایج واحد همه یافته‌های پژوهشی گذشته چیست. به‌عبارت‌دیگر، سنتزپژوهی در پی تلفیق یافته‌های پژوهش‌هایی است که به‌دنبال پاسخگویی به سؤالات پژوهشی مشترکی هستند (چالمرز، هجز و کوپر^۲، ۲۰۰۲). سنتزپژوهی، روشی است که به‌طور مستمر با تحولات دانش، فناوری و نیازهای اجتماعی هماهنگ می‌شود و به‌دنبال شناسایی راهکارهایی است که به افزایش توانایی ابتکاری سازمان‌ها و جوامع کمک کند. نتایج حاصل از این روش معمولاً در حل مسائل عملی و کاربردی جامعه قابل استفاده است (یاماناکا و فوجیموتو، ۲۰۱۸).

گردآوری داده‌ها (مطالعات) از طریق جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های اطلاعاتی ایران ازجمله پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)، بانک اطلاعات نشریات کشور (مگیران)، پایگاه مجلات تخصصی نور (نورمگز)، سیویلیکا و پایگاه اطلاعات علمی ایران (گنج) و پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی

ازجمله پایگاه ProQuest، Springer، Sciencedirect، Google Scholar با استفاده از کلیدواژه‌های مرتبط انجام شد. معیارهای ورود و خروج به صورت شفاف تعریف شد و پس از غربالگری اولیه و ارزیابی کیفی، در نهایت ۱۱ مطالعه برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری کوربین و استراوس^۱ (۲۰۱۴) انجام گرفت. برای افزایش اعتبار و پایایی تحلیل، از تکنیک‌های مثلث‌سازی محققان و بازیینی هم‌تایان استفاده شد.

یافته‌ها

همان‌طور که در شکل (۱) نشان داده شده است، در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو برای شناسایی مطالعات مربوطه برای تجزیه و تحلیل استفاده شد.



شکل ۱. گام‌های سنتز پژوهی بر اساس روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)

مرحله ۱: تنظیم هدف و سؤال پژوهش

در مرحله اول باید هدف و سؤال اصلی تحقیق مشخص شود. سؤال خود را این گونه بیان کردیم که مفهوم رهبری دیپلماتیک چیست؟

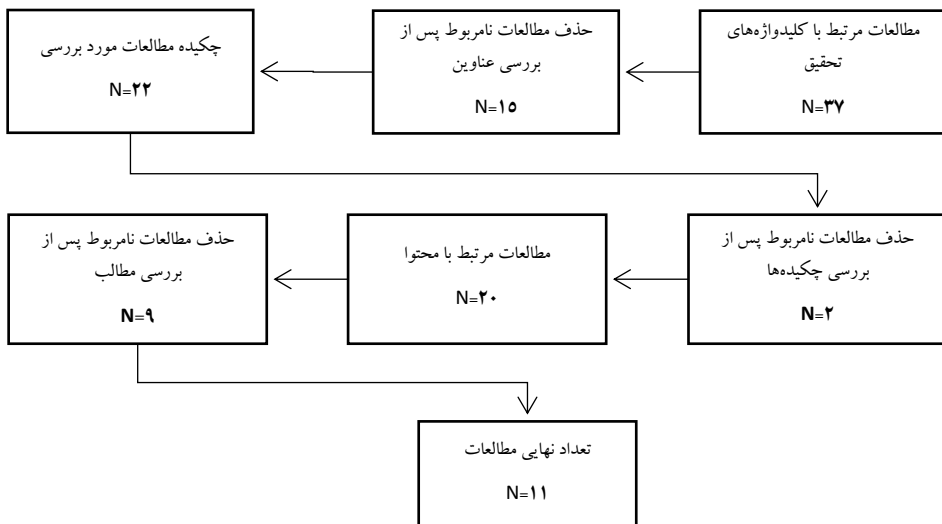
مراحل ۲ و ۳: مطالعه نظام‌مند ادبیات و انتخاب مطالعات مرتبط

جامعه آماری این پژوهش شامل مطالعات پنجاه سال گذشته در زمینه رهبری دیپلماتیک است. بزرگترین پایگاه‌های اطلاعاتی ایران ازجمله پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)، بانک اطلاعات نشریات کشور (مگیران)، پایگاه مجلات تخصصی نور (نورمگز)، سیولیکا و پایگاه اطلاعات علمی ایران (گنج) و پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی ازجمله پایگاه Sciencedirect، Google Scholar، Springer و ProQuest با استفاده از کلمات کلیدی به فارسی "رهبری دیپلماتیک"، "رهبر دیپلمات"، "دیپلماسی رهبری"، "مدیریت دیپلماتیک"، "مدیر دیپلمات" و "دیپلماسی مدیریت" و به

1. Corbin & Strauss

2. Sandelowski & Barroso

انگلیسی “Diplomat” “Diplomacy leadership” “Diplomat leader” “Diplomatic leadership” “Diplomatic management” “manager جستجو شدند. همان‌طور که در شکل (۲) نشان داده شده است، ۳۷ مطالعه از پایگاه‌های داده انتخاب و مورد ارزیابی قرار گرفتند. از این میان، ۱۱ مورد در نهایت پس از چند مرحله غربالگری براساس عنوان، چکیده و محتوا برای تحلیل انتخاب شدند.



شکل ۲. مراحل انتخاب، پالایش و سازماندهی تحقیق
ارقام پررنگ تعداد مطالعات باقیمانده پس از اتمام هر مرحله را نشان می‌دهد.

در این غربالگری، از برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی^۱ (CASP) برای ارزیابی کیفیت مقالات استفاده شد. با استفاده از روش CASP با ۱۰ شرط کیفی هر مقاله به لحاظ کیفی مورد ارزیابی قرار گرفت. به هریک از مقالات براساس هریک از این شرایط، امتیازی بین ۱ تا ۵ تخصیص داده شد. مقالاتی که مجموع امتیازات آنها ۳۱ و بالاتر شد، به لحاظ کیفی تأیید و باقی مقالات حذف شدند. شرایط در نظر گرفته شده برای روش CASP در این پژوهش عبارتند: ۱. اهداف پژوهش، ۲. منطق روش‌شناسی، ۳. طرح پژوهش، ۴. روش نمونه‌برداری، ۵. جمع‌آوری داده‌ها، ۶. انعکاس‌پذیری (که به رابطه بین محقق

و مشارکت کنندگان اشاره دارد)، ۷. ملاحظات اخلاقی، ۸. دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، ۹. بیان واضح و روشن یافته‌ها، ۱۰. ارزش پژوهش.

اعضای تیم پژوهشی مطالعاتی را با استفاده از CASP بررسی و ارزیابی کردند و مطالعاتی را که نمره خوب (۴۰ - ۳۱) یا عالی (۴۱ - ۵۰) را در مقیاس ۵۰ امتیازی دریافت کرده بودند، انتخاب کردند. برای ارزیابی کتاب‌هایی که در مرحله غربالگری وارد مطالعه شدند، از رویکردی نظام‌مند و مبتنی بر اصول ارزیابی منابع علمی استفاده شد. در این راستا، ضمن بررسی اعتبار نویسنده (مرتبه علمی و تخصص پژوهشی در حوزه مرتبط)، اعتبار ناشر (دانشگاهی یا علمی - پژوهشی)، و تاریخ انتشار (روزآمد بودن منبع)، تمرکز اصلی بر تناسب محتوای کتاب با پرسش و هدف پژوهش و نیز رویکرد روش‌شناختی کتاب‌ها بود. ۱۱ مطالعه انتخاب شده در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲. منابع انتخاب شده پس از غربالگری برای کدنویسی

کد	عنوان مطالعه	نویسنده/نویسندگان	سال
۱	نخست‌وزیر جدید باید رهبری دیپلماتیک قوی را اعمال کند	هیراباشی	۲۰۰۸
۲	ظهور صلح‌آمیز از رویه مرزی چین در رهبری دیپلماتیک در سازمان همکاری شانگهای	سانگ	۲۰۱۱
۳	جستجوی رهبری دیپلماتیک در شعر تانوره اوچاید	اکه	۲۰۱۲
۴	درک تغییرات ناشی از بحران در حکومت جهانی، مدیریت دیپلماتیک بحران مالی جهانی ۲۰۰۸ - ۲۰۰۹	آپاچیف	۲۰۱۴
۵	رهبری دیپلماتیک در مواقع بحران بین‌المللی تکرر بودن، جمع‌آوری و عمل‌گرایی	بجولا	۲۰۱۵
۶	هنر دیپلماسی رهبری	پرستیا	۲۰۱۷
۷	طراحی الگوی رهبری دیپلماتیک اخلاقی در سازمان‌های دولتی ایران	نعمتی و همکاران	۱۴۰۱
۸	نقش رهبری دیپلماتیک در تقویت مشارکت شغلی: یک مطالعه میدانی در میان افراد در بیمارستان‌های عمومی استان دھوک	داودا	۲۰۲۳
۹	یک مطالعه کیفی در مورد سازگاری فرهنگی رهبران دیپلماتیک ایالات متحده در آفریقا (پایان‌نامه دکتری، مؤسسه فناوری ایندیانا)	مک کریستین	۲۰۲۳
۱۰	پیمایش زنجیره‌های تأمین اخلاقی: تلاقی مدیریت دیپلماتیک و اخلاق الهیاتی	چوکو ^۱ و همکاران	۲۰۲۳
۱۱	وقتی دیپلمات‌ها رهبر می‌شوند، مفهوم‌سازی رهبری دیپلماتیک در بحران از زاویه روان‌شناختی	ولیمک	۲۰۲۴

مراحل ۴ و ۵: استخراج اطلاعات از پژوهش و تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها

انجام یک مطالعه با استفاده از روش سنتز پژوهی، مستلزم تحلیل کیفی مطالعات و یافته‌های قبلی در یک زمینه خاص است. یکی از مؤثرترین روش‌های انجام چنین فرایندی، تحلیل محتوا با استفاده از

کدگذاری است که به کشف چارچوبی از الگوها منجر می‌شود (هسیه و شانون^۱، ۲۰۰۵). زمانی می‌توان از کدگذاری استفاده کرد که محقق بخواهد داده‌های به‌دست آمده از رویدادها را تجزیه و تحلیل کند. کوربین و استراوس^۲ (۲۰۱۴) سه فن کدگذاری را پیشنهاد کردند: کدگذاری باز، محوری و انتخابی. کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که از طریق آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شود. کدگذاری محوری فرایند پیوند دسته‌ها به زیرمجموعه‌ها و اتصال دسته‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. کدگذاری انتخابی نیز فرایند یکپارچه سازی و بهبود دسته‌هاست (کوربین و استراوس، ۲۰۱۴). محتوای مرتبط با سؤال پژوهش ابتدا در مطالعات منتخب شناسایی شد و پس از بررسی‌های مکرر، کدهای باز اولیه استخراج شد. سپس برای ایجاد پیوند بین کدهای باز، کدهای مشابهی که مفهوم یکسانی داشتند، به‌عنوان کدهای محوری طبقه‌بندی شدند. در مرحله آخر، داده‌ها به‌صورت انتخابی کدگذاری شدند و کدهای محوری با همان مفهوم در یک دسته یا بعد قرار گرفتند.

جدول ۳. مقوله‌بندی یافته‌ها

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز
عوامل مؤثر بر رهبری دیپلماتیک	عوامل سازمانی و محیطی	وجود بحران (ویلیمک، ۲۰۲۴؛ داودا، ۲۰۲۳؛ نعمتی و همکاران، ۱۴۰۱؛ بجولا، ۲۰۱۵)، فشارهای بیرونی (ویلیمک، ۲۰۲۴)، ناکارآمدی هنجارها (آیاجیف، ۲۰۱۴)، تنوع فرهنگی (مک کریستین، ۲۰۲۳؛ چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، پویایی‌های نهادی (آیاجیف، ۲۰۱۴)، حضور رسانه‌ها (بجولا، ۲۰۱۵؛ چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)
	عوامل بین فردی و فرهنگی	وجود تفاوت‌های فرهنگی در افراد (مک کریستین، ۲۰۲۳)، شبکه‌های پیچیده ارتباطی (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، انتظارات اجتماعی متفاوت (مک کریستین، ۲۰۲۳)، موانع زبانی (مک کریستین، ۲۰۲۳)، سبک‌های ارتباطی مختلف (مک کریستین، ۲۰۲۳)
	عوامل زمینه‌ای و اقتصادی	پیش‌بینی ناپذیری (ویلیمک، ۲۰۲۴)، اقتضای شرایط و موقعیت (بجولا، ۲۰۱۵)
ویژگی‌های رهبر دیپلماتیک	ویژگی‌های شخصی و اخلاقی	صداقت (نعمتی و همکاران، ۱۴۰۱؛ پرستیا، ۲۰۱۷؛ آکه، ۲۰۱۲؛ هیرایایاشی، ۲۰۰۸)، شجاعت (مک کریستین، ۲۰۲۳)، مسئولیت‌پذیری (ویلیمک، ۲۰۲۴؛ چوکو و همکاران، ۲۰۲۳؛ نعمتی و همکاران، ۱۴۰۱؛ پرستیا، ۲۰۱۷)، تواضع (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳؛ مک کریستین، ۲۰۲۳)، صبوری (نعمتی و همکاران، ۱۴۰۱)، منعطف بودن (ویلیمک، ۲۰۲۴؛ نعمتی و همکاران، ۱۴۰۱)، ذهنیت باز (مک کریستین، ۲۰۲۳)، تاب آوری (ویلیمک، ۲۰۲۴)، کنترل احساسات (ویلیمک، ۲۰۲۴)، خلاق بودن (ویلیمک، ۲۰۲۴؛ پرستیا، ۲۰۱۷؛ بجولا، ۲۰۱۵؛ داودا، ۲۰۲۳)، ریسک‌پذیری (بجولا، ۲۰۱۵)

1. Hsieh & Shannon

2. Corbin & Strauss

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز
ویژگی‌های رهبر دیپلماتیک	ویژگی‌های شناختی و تحلیلی	اهل تفکر (پرستیا، ۲۰۱۷)، تفکر راهبردی (ولیمک، ۲۰۲۴)، قدرت تشخیص (اکه، ۲۰۱۲)، قدرت پیش‌بینی (بجولا، ۲۰۱۵؛ پرستیا، ۲۰۱۷؛ اکه، ۲۰۱۲)، درک پیچیدگی (آیاجیف، ۲۰۱۴)، هوش بالا (داودا، ۲۰۲۳)، خردمندی (اکه، ۲۰۱۲)، قضاوت مناسب (ولیمک، ۲۰۲۴؛ اکه، ۲۰۱۲)، داشتن بینش (اکه، ۲۰۱۲)، متعهد به یادگیری (مک کریستین، ۲۰۲۳؛ چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، داشتن دیدگاه درست نسبت به منافع فردی (مک کریستین، ۲۰۲۳؛ داودا، ۲۰۲۳)
	ویژگی‌های ارتباطی و اجتماعی	مهارت‌های ارتباطی (داودا، ۲۰۲۳؛ هیرابایاشی، ۲۰۰۸)، شونده فعال (نعمتی و همکاران، ۱۴۰۱؛ پرستیا، ۲۰۱۷؛ داودا، ۲۰۲۳؛ چوکو و همکاران، ۲۰۲۳؛ اکه، ۲۰۱۲)، هدایت گفت‌وگو (ولیمک، ۲۰۲۴)، قدرت میانجی‌گری (نعمتی و همکاران، ۱۴۰۱؛ سانگ، ۲۰۱۱؛ ولیمک، ۲۰۲۴؛ هیرابایاشی، ۲۰۰۸)، توجه به زیان بدن و لحن (پرستیا، ۲۰۱۷)، هوش هیجانی بالا (نعمتی و همکاران، ۱۴۰۱)، پاسخ‌گویی (داودا، ۲۰۲۳؛ هیرابایاشی، ۲۰۰۸)، همدلی (داودا، ۲۰۲۳؛ چوکو و همکاران، ۲۰۲۳؛ هیرابایاشی، ۲۰۰۸)، مهارت سخنوری (نعمتی و همکاران، ۱۴۰۱)
	مهارت‌های میان‌فرهنگی و بین‌فردی	آگاهی فرهنگی (مک کریستین، ۲۰۲۳)، تعامل با تنوع (پرستیا، ۲۰۱۷)، انطباق فرهنگی (مک کریستین، ۲۰۲۳)، هوش فرهنگی (مک کریستین، ۲۰۲۳)، سازگاری (مک کریستین، ۲۰۲۳)، مهارت حل تعارض (پرستیا، ۲۰۱۷؛ مک کریستین، ۲۰۲۳؛ داودا، ۲۰۲۳؛ بجولا، ۲۰۱۵؛ اکه، ۲۰۱۲)، توان متقاعدسازی (داودا، ۲۰۲۳؛ سانگ، ۲۰۱۱)، همکاری و همبستگی (داودا، ۲۰۲۳؛ چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، احترام به تفاوت‌ها (مک کریستین، ۲۰۲۳؛ داودا، ۲۰۲۳؛ چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)
	توانمندی‌های مدیریتی و رهبری	توان بسیج منابع و افراد (مک کریستین، ۲۰۲۳؛ داودا، ۲۰۲۳)، تصمیم‌گیری آگاهانه (مک کریستین، ۲۰۲۳)، تعیین اهداف مشترک (پرستیا، ۲۰۱۷؛ داودا، ۲۰۲۳؛ ولیمک، ۲۰۲۴)، الهام‌بخشی (داودا، ۲۰۲۳)، عمل‌گرایی (بجولا، ۲۰۱۵؛ نعمتی و همکاران، ۱۴۰۱؛ پرستیا، ۲۰۱۷)، مدیریت تیم‌های متنوع (پرستیا، ۲۰۱۷)، انجام مسئولیت‌های حرفه‌ای متعدد (آیاجیف، ۲۰۱۴؛ بجولا، ۲۰۱۵)
فرایند رهبری دیپلماتیک	رویکرد مشارکتی و بین‌فرهنگی	گفتگوی باز (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، ایجاد حس «ما» (پرستیا، ۲۰۱۷؛ داودا، ۲۰۲۳)، درک پیروان (داودا، ۲۰۲۳؛ چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، تسهیل گفتگوی محترمانه (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، تقویت همکاری (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، رهبری مشارکتی (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، رهبری اصیل (پرستیا، ۲۰۱۷)، مدیریت سوء تفاهم‌ها (مک کریستین، ۲۰۲۳)، تأکید بر نقاط مشترک (آیاجیف، ۲۰۱۴)، درک تفاوت‌های فرهنگی (مک کریستین، ۲۰۲۳)، تیم مشاوره‌ای (هیرابایاشی، ۲۰۰۸)، تصمیم‌گیری مشارکتی (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳؛ پرستیا، ۲۰۱۷)، داشتن ارتباط و همکاری با سایر سازمان‌ها (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، جهت‌دهی به افکار (سانگ، ۲۰۲۳)، همراه کردن کارکنان با خود (بجولا، ۲۰۱۵؛ ولیمک، ۲۰۲۴؛ سانگ، ۲۰۱۱)، استفاده از رسانه (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳؛ پرستیا، ۲۰۱۷؛ ولیمک، ۲۰۲۴؛ بجولا، ۲۰۱۵)
	تمرکز بر اخلاق و ارزش‌ها	کرامت انسانی (مک کریستین، ۲۰۲۳؛ چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، عدالت اجتماعی (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، احترام به نظرات دیگران (مک کریستین، ۲۰۲۳؛ داودا، ۲۰۲۳؛ چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، داشتن فلسفه دیپلماتیک (هیرابایاشی، ۲۰۰۸)، ایجاد و اصلاح هنجارها و ارزش‌ها (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳؛ پرستیا، ۲۰۱۷؛ بجولا، ۲۰۱۵؛ نعمتی و همکاران، ۱۴۰۱)

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای باز
فرایند رهبری دیپلماتیک	راهبردگرایی و انعطاف‌پذیری	تطبیق با محیط (بجولا، ۲۰۱۵؛ ویلیمک، ۲۰۲۴)، تک‌رو بودن در شرایط بحران (بجولا، ۲۰۱۵)، پیروی از هنجارها متناسب با شرایط (بجولا، ۲۰۱۵)، حل مشکلات و چالش‌های اخلاقی (داودا، ۲۰۲۳؛ چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، ترویج تفاهم (داودا، ۲۰۲۳)، اعتمادسازی (سانگ، ۲۰۱۱؛ چوکو و همکاران، ۲۰۲۳؛ نعمتی و همکاران، ۱۴۰۱؛ پرستیا، ۲۰۱۷؛ مک کریستین، ۲۰۲۳؛ داودا، ۲۰۲۳)، توانمند کردن پیروان (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، برقراری صلح (داودا، ۲۰۲۳؛ چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، واکنش فوری در شرایط بحران (آیاجیف، ۲۰۱۴)، دوری از مسائل چالش برانگیز (آیاجیف، ۲۰۱۴)، سیاست‌های قاطعانه (هیراباباشی، ۲۰۰۸)، گزارش دهی شفاف (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، ارزیابی تأثیرات احتمالی تصمیمات (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، پذیرش نوآوری (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، استفاده از استعداد افراد سازمان (داودا، ۲۰۲۳)، توجه به منافع جمعی و سازمان (داودا، ۲۰۲۳؛ ویلیمک، ۲۰۲۴؛ چوکو و همکاران، ۲۰۲۳؛ هیراباباشی، ۲۰۰۸)، رهبری سیاسی (ویلیمک، ۲۰۲۴)، داشتن برنامه‌ریزی راهبردی و مشخص (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳؛ پرستیا، ۲۰۱۷؛ بجولا، ۲۰۱۵)، مدیریت تعارضات (پرستیا، ۲۰۱۷؛ داودا، ۲۰۲۳؛ مک کریستین، ۲۰۲۳؛ چوکو و همکاران، ۲۰۲۳؛ بجولا، ۲۰۱۵)
		سوء تفاهم (مک کریستین، ۲۰۲۳)، اختلاف زبانی (مک کریستین، ۲۰۲۳)، ناهمگن بودن پیروان (پرستیا، ۲۰۱۷؛ بجولا، ۲۰۱۵؛ چوکو و همکاران، ۲۰۲۳؛ سانگ، ۲۰۱۱)، پیچیدگی شبکه‌های ارتباطی (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، انجام مکالمات محرمانه (ویلیمک، ۲۰۲۴)
چالش‌ها و موانع رهبری دیپلماتیک	چالش‌های فرهنگی و ارتباطی	تعارض منافع (پرستیا، ۲۰۱۷)، قواعد بوروکراتیک (بجولا، ۲۰۱۵)، ضعف در ارزیابی (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، رقابت‌های شدید در سازمان (پرستیا، ۲۰۱۷)، بحران‌ها و پویایی‌های نهادی (آیاجیف، ۲۰۱۴)، ایجاد تعادل بین نتایج کوتاه‌مدت و بلندمدت (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)
	چالش‌های ساختاری و سیاسی	ضعف پیروان (بجولا، ۲۰۱۵)، تضاد ارزش‌ها (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، مقاومت در برابر تغییر و فشارها (بجولا، ۲۰۱۵؛ چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، فشارهای تصمیم‌گیری (ویلیمک، ۲۰۲۴)
پیامدها و نتایج رهبری دیپلماتیک	چالش‌های روانی و انسانی	افزایش رضایت (داودا، ۲۰۲۳؛ نعمتی و همکاران، ۱۴۰۱)، تعلق شغلی (داودا، ۲۰۲۳)، کاهش تعارض (نعمتی و همکاران، ۱۴۰۱)، خودکنترلی (داودا، ۲۰۲۳)
	پیامدهای فردی و بین‌فردی	هماهنگی سازمانی (داودا، ۲۰۲۳؛ آیاجیف، ۲۰۱۴)، انسجام (داودا، ۲۰۲۳؛ آیاجیف، ۲۰۱۴)، فرهنگ همکاری (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، کاهش چرخش در کارکنان (داودا، ۲۰۲۳)، بهبود شرایط کاری (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، دستیابی به توافقات برد-برد (داودا، ۲۰۲۳؛ چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)، نگهداشت نیروی انسانی (داودا، ۲۰۲۳)، تحقق سلامت سازمانی (نعمتی و همکاران، ۱۴۰۱)
	پیامدهای سازمانی	کاهش بحران (داودا، ۲۰۲۳)، حفظ ثبات (آیاجیف، ۲۰۱۴)، رضایت اجتماعی (چوکو و همکاران، ۲۰۲۳)
	پیامدهای کلان و سیستمی	

مرحله ۶: کنترل کیفیت

در سترپژوهی کیفی، پژوهشگر موظف است رویه‌هایی دقیق و نظام‌مند را به‌منظور حفظ و ارتقای کیفیت علمی مطالعه به کار گیرد. در این پژوهش، تلاش شد تا با به کارگیری مجموعه‌ای از راهبردهای کنترل کیفیت، از اعتبار و پایایی یافته‌ها اطمینان حاصل شود. این راهبردها عبارتند از:

- شفافیت روش‌شناختی: پژوهشگر در تمامی مراحل پژوهش، توضیحات دقیق و مستندی درخصوص تصمیمات روش‌شناختی، انتخاب منابع و تحلیل داده‌ها ارائه داده است تا قابلیت بازبینی و بازتولید فرایند پژوهش فراهم شود.

- جستجوی نظام‌مند منابع: به‌منظور شناسایی جامع مطالعات مرتبط از هر دو روش جستجوی الکترونیکی و دستی استفاده شد. پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر، کلیدواژه‌های متنوع و ترکیبی و معیارهای ورود و خروج به‌صورت دقیق به کار گرفته شدند.

- استفاده از روش‌های کنترل کیفیت مطالعات اولیه: مطالعات انتخاب‌شده با در نظر گرفتن شاخص‌های کیفی (نظیر وضوح اهداف، انسجام منطقی روش، اعتبار داده‌ها و تحلیل، و ملاحظات اخلاقی) مورد ارزیابی قرار گرفتند.

در همین راستا، با استناد به معیارهای مطرح‌شده از سوی سندلوسکی و باروسو، سه نوع روایی در پژوهش رعایت شد:

- روایی توصیفی به معنای شناسایی جامع گزارش مرتبط با موضوع و ثبت دقیق داده‌های استخراج‌شده از آنهاست. در این پژوهش تلاش شد تا بیشترین تعداد منابع شناسایی و گردآوری شود تا پوشش مناسبی از بدنه ادبیات فراهم آید.

- روایی تفسیری ناظر بر دقت در تحلیل و تفسیر داده‌ها توسط پژوهشگر است. برای تقویت این روایی، از سه پژوهشگر به‌عنوان کدگذار و تحلیل‌گر ثانویه استفاده شد. جلسات هماهنگی میان آنها برگزار شد و کدهای استخراج‌شده تا رسیدن به توافق نهایی و وحدت نظر اصلاح گردید.

- روایی نظری به میزان یکپارچگی مفاهیم و چارچوب نظری نهایی بازمی‌گردد. در این مرحله، تلاش شد تا از منابعی با اعتبار علمی بالا و استنادپذیر استفاده گردد تا مبنای نظری مدل نهایی از اعتبار کافی برخوردار باشد.

این رویکردهای چندی در ارزیابی و تحلیل، زمینه‌ساز ارتقای اعتبار و قابلیت اتکای یافته‌های پژوهش حاضر گردیدند و شالوده‌ای محکم برای طراحی مدل نهایی فراهم آوردند.

مرحله ۷: ارائه یافته‌ها

در گام نهایی فرایند سنتز پژوهی، یافته‌های حاصل از مراحل پیشین ارائه می‌گردد. در این مرحله یافته‌های حاصل از مراحل قبل در قالب یک مدل مفهومی ارائه می‌شود. در این پژوهش براساس نتایج

تحلیل ۵ مقوله اصلی، ۱۷ مقوله فرعی، و ۱۳۳ کد شناسایی و آزمون کیفیت آنها تأیید شد. مدل مفهومی مؤلفه‌های رهبری دیپلماتیک در شکل (۳) ارائه شده است. الگوی ارائه شده در این پژوهش در حقیقت اجماع نظریات ارائه شده در قالب یک مجموعه واحد است که دیدگاه جامع و کلی گرایانه‌ای نسبت به رهبری دیپلماتیک می‌دهد.



شکل ۳. چارچوب مفهومی رهبری دیپلماتیک

بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه‌ی حاضر با هدف شناسایی و تبیین مفهوم رهبری دیپلماتیک، از رویکرد سنتزپژوهی بهره گرفت تا با تحلیل ساختارمند ادبیات پیشین، تصویری جامع و نظام‌مند از این مفهوم ارائه دهد. یافته‌ها

براساس تحلیل ۱۱ مطالعه علمی منتخب، منجر به استخراج پنج مقوله کلی شامل: عوامل مؤثر بر رهبری دیپلماتیک، ویژگی‌های رهبر دیپلماتیک، فرایند رهبری دیپلماتیک، چالش‌ها و موانع، و پیامدهای رهبری دیپلماتیک شدند. این مقوله‌ها به‌همراه زیرمقوله‌ها و کدهای شناسایی شده، الگویی جامع از مفهوم رهبری دیپلماتیک ارائه می‌دهند که می‌تواند به‌عنوان چارچوبی نظری برای توسعه برنامه‌های آموزشی، مدیریتی و سیاست‌گذاری مورد استفاده قرار گیرد.

رهبری دیپلماتیک به‌عنوان پیوندی میان دو حوزه کلیدی روابط بین‌الملل و مدیریت، واجد ابعاد متعددی همچون تعامل میان‌فرهنگی، مدیریت تعارض، ارتباطات بین‌سازمانی و تسهیل‌گری تصمیم‌گیری در محیط‌های پیچیده و متکثر است. مطالعات صورت گرفته در زمینه رهبری دیپلماتیک در سطح جهانی به‌وضوح نشان می‌دهد که این نوع رهبری ویژگی‌های خاص خود را دارد که به عوامل مختلف اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، و حتی روان‌شناختی بستگی دارد. درواقع، رهبری دیپلماتیک به‌عنوان یک فرایند پیچیده و حساس در محیط‌های بین‌المللی و سازمان‌های چندفرهنگی تعریف می‌شود که نیازمند تعاملات مثبت، مدیریت بحران و توانایی در انجام مذاکرات مؤثر است. این ویژگی‌ها به‌ویژه در دنیای امروز که کشورها و سازمان‌ها در پی دستیابی به اهداف سیاسی، اقتصادی و اجتماعی خود هستند، اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند.

مطابق با مطالعات انجام‌شده، رهبری دیپلماتیک در مواقع بحران به‌ویژه در شرایطی که محیط‌های بین‌المللی با بحران‌های پیچیده و پیش‌بینی‌ناپذیر مواجه می‌شوند، اهمیت زیادی دارد. رهبری دیپلماتیک تحت تأثیر عوامل متعددی از قبیل شرایط بحرانی، تنوع فرهنگی، الزامات ساختاری و تعاملات بین‌فرهنگی قرار دارد. این عوامل، محیطی پیچیده و چندبعدی ایجاد می‌کنند که رهبران دیپلماتیک باید ضمن درک دقیق از آن، راهبردهای مناسبی برای مدیریت تعاملات بین‌فرهنگی و حل تعارضات فرهنگی - سازمانی اتخاذ کنند. وجود موانعی چون سوء تفاهم‌های فرهنگی، اختلافات زبانی و مقاومت سازمانی، ضرورت تقویت مهارت‌های میان‌فرهنگی و هوش فرهنگی در رهبران را برجسته می‌کند (اکه، ۲۰۱۲؛ بجولا، ۲۰۱۵). در این‌گونه شرایط، رهبران دیپلماتیک باید توانایی مدیریت بحران‌ها، کاهش تنش‌ها و هدایت مذاکرات را با موفقیت داشته باشند (پرستیا، ۲۰۱۷). این ویژگی به رهبران دیپلماتیک امکان می‌دهد تا در شرایط بحرانی نه تنها از وقوع جنگ‌ها و برخوردهای بین‌المللی جلوگیری کنند، بلکه فضای مناسبی را برای حل و فصل اختلافات از طریق گفتگو فراهم آورند.

درخصوص فرایند رهبری دیپلماتیک، یافته‌ها نشان داد که این نوع رهبری از رویکردی مشارکتی و اخلاق‌محور برخوردار است. رهبران دیپلماتیک با ایجاد گفتگوی باز، تقویت همکاری و تمرکز بر ارزش‌ها و اخلاق، زمینه را برای رسیدن به اهداف مشترک فراهم می‌کنند (داودا، ۲۰۲۳؛ چوکو و همکاران، ۲۰۲۳). براساس یافته‌های این پژوهش، رهبری دیپلماتیک در محیط‌های بین‌المللی و چندفرهنگی نیازمند توجه به ویژگی‌های شخصیتی خاص رهبران است. ویژگی‌های شخصیتی، شناختی، ارتباطی و مدیریتی رهبران دیپلماتیک نقش کلیدی در موفقیت این نوع رهبری ایفا می‌کنند. صداقت، شجاعت، انعطاف‌پذیری، تفکر راهبردی، مهارت ارتباطی و توانایی مدیریت تیم‌های متنوع، ازجمله ویژگی‌هایی هستند که به رهبران دیپلماتیک اجازه می‌دهند تا در شرایط پیچیده و بحرانی، همکاری را تسهیل و اعتماد را ایجاد کنند (ویلیمک، ۲۰۲۴؛ پرستیا، ۲۰۱۷). این ویژگی‌ها نقش کلیدی در ایجاد روابط مستحکم و برقراری اعتماد متقابل میان کشورها و گروه‌های مختلف ایفا می‌کنند. در همین راستا، ویژگی‌های اخلاقی نظیر خودکنترلی و تواضع به‌عنوان ابزاری برای ایجاد محیط‌های مبتنی بر همکاری و همیاری در تعاملات دیپلماتیک مورد تأکید قرار گرفته‌اند (آدلر، ۲۰۰۲). این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های قبلی که بر اهمیت هوش هیجانی و فرهنگی در رهبری بین‌المللی تأکید کرده‌اند، هماهنگی دارند (مک کریستین، ۲۰۲۳؛ نعمتی و همکاران، ۱۴۰۱).

در این پژوهش مشخص شد تفاوت‌های فرهنگی، موانع زبانی و تفاوت‌های در سبک‌های ارتباطی می‌توانند به چالش‌هایی تبدیل شوند که رهبران دیپلماتیک باید با آنها مواجه شوند. بنابراین، تعامل و درک متقابل فرهنگی برای موفقیت در رهبری دیپلماتیک در دنیای امروز که سازمان‌های بین‌المللی و گروه‌های مختلف فرهنگی با یکدیگر تعامل دارند، ضروری است (مک کریستین، ۲۰۲۳). بنابراین، می‌توان گفت چالش‌های شناسایی شده شامل مقاومت فرهنگی، فشارهای ساختاری و ترس از ریسک، اهمیت توانمندسازی رهبران و ایجاد حمایت‌های سازمانی را برجسته می‌کنند. همچنین، پیامدهای مثبت رهبری دیپلماتیک در سطوح فردی (مثل افزایش رضایت و الهام‌بخشی)، سازمانی (مثل بهبود عملکرد و انسجام)، و کلان (مثل کاهش بحران و افزایش ثبات اجتماعی) برجسته می‌کند که این موضوع اهمیت رهبری دیپلماتیک را در دستیابی به تحول سازمانی و اجتماعی نشان می‌دهد (سانگ، ۲۰۱۱؛ هیراباشی، ۲۰۰۸).

باتوجه به نتایج این پژوهش، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که رهبری دیپلماتیک یک مقوله پیچیده و

چندبعدی است که به میزان زیادی به ویژگی‌های شخصیتی رهبران، شرایط محیطی و سازمانی و تفاوت‌های فرهنگی وابسته است. برای موفقیت در این نوع رهبری، رهبران دیپلماتیک باید ویژگی‌هایی چون فروتنی، صداقت، شجاعت و توانایی در مدیریت بحران را دارا باشند. درعین حال، شفافیت در ارتباطات، درک متقابل فرهنگی و توانایی ایجاد همکاری میان گروه‌های مختلف نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. نتایج این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که رهبری دیپلماتیک در شرایط بحران‌ها و پیچیدگی‌های جهانی به‌طور خاص برجسته می‌شود و به یک مهارت ضروری برای رهبران کشورها و سازمان‌های بین‌المللی تبدیل شده است. در آینده، مطالعات بیشتری باید به بررسی تعاملات میان رهبری دیپلماتیک و دیگر مؤلفه‌های سیاست خارجی بپردازند تا بتوانیم یک چارچوب جامع‌تر و کامل‌تر از این نوع رهبری ایجاد کنیم. یافته‌های این پژوهش دارای پیامدهای مهمی در سطوح نظری و عملی نیز است. در سطح نظری، این مطالعه با ارائه یک مدل مفهومی جامع از رهبری دیپلماتیک، زمینه را برای توسعه نظریه‌های مرتبط با این مفهوم فراهم کرده است. این مدل می‌تواند به‌عنوان چارچوبی برای مطالعات آینده در حوزه‌های رهبری، دیپلماسی و مدیریت بین‌الملل مورد استفاده قرار گیرد. در سطح عملی، نتایج این پژوهش می‌تواند به تصمیم‌گیرندگان، مدیران و سیاست‌گذاران کمک کند تا با شناسایی عوامل مؤثر، ویژگی‌های مطلوب و چالش‌های رهبری دیپلماتیک، برنامه‌های آموزشی و توسعه رهبری مؤثرتری را طراحی کنند. همچنین، این مطالعه اهمیت توجه به ابعاد فرهنگی، اخلاقی و راهبردی رهبری دیپلماتیک را برجسته می‌کند.

مقایسه یافته‌های این پژوهش با مطالعات پیشین (ازجمله مک کریستین، ۲۰۲۳؛ نعمتی و همکاران، ۱۴۰۱) نشان می‌دهد که ضمن هم‌راستایی در تأکید بر هوش فرهنگی، رهبری اخلاقی و ارتباط مؤثر، این پژوهش توانسته با استفاده از سنتز پژوهی، تصویری منسجم و جامع از ابعاد مفهومی رهبری دیپلماتیک ارائه کند؛ چیزی که پیش‌تر کمتر به آن پرداخته شده بود. نوآوری پژوهش حاضر در تأکید بر ابعاد سیستمی، کلان و فرارشته‌ای این مفهوم است که از سطح فردی فراتر رفته و در طراحی سیاست‌های سازمانی و بین‌المللی کاربرد می‌یابد. با این حال، پژوهش حاضر نیز با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. تمرکز بر منابع انگلیسی‌زبان و دسترسی محدود به داده‌های تجربی داخلی، می‌تواند بر تعمیم‌پذیری نتایج تأثیر بگذارد. همچنین، نبود چارچوب‌های تجربی برای آزمون مدل مفهومی پیشنهادی، زمینه را برای توسعه مطالعات بعدی فراهم می‌سازد.

از منظر کاربردی، نتایج این پژوهش می‌تواند مبنایی برای طراحی الگوهای تربیت و توسعه‌ی رهبران دیپلماتیک در سازمان‌ها، به‌ویژه در نهادهای آموزشی، دیپلماتیک و غیردولتی باشد. آموزش مهارت‌های میان‌فرهنگی، توسعه‌ی سواد دیپلماتیک، تقویت مهارت‌های ارتباطی و توانمندی‌های تصمیم‌گیری تعاملی از جمله پیش‌نیازهایی هستند که برای تربیت رهبران دیپلماتیک باید مدنظر قرار گیرد. در بعد نظری، این پژوهش توانسته است خلأ مفهومی موجود در ادبیات رهبری را درخصوص رهبری دیپلماتیک شناسایی کرده و گامی ابتدایی برای مفهوم‌سازی این پدیده بردارد. با این حال، همچنان نیاز به توسعه‌ی چارچوب‌های نظری دقیق‌تر و مدل‌های تجربی برای ارزیابی و عملیاتی‌سازی این مفهوم وجود دارد. به‌ویژه مطالعات آینده می‌توانند با بهره‌گیری از روش‌های کیفی - کمی ترکیبی یا رویکردهای مطالعه موردی تطبیقی در محیط‌های سازمانی گوناگون، کارآمدی و اثربخشی این نوع رهبری را آزمون کنند. در پایان، می‌توان گفت که در عصر پیچیده کنونی که چالش‌های جهانی نیازمند همکاری چندجانبه و تعاملات بین‌رشته‌ای هستند. رهبری دیپلماتیک به‌عنوان یک مدل نوین و ضروری در حوزه رهبری سازمانی و بین‌المللی مطرح می‌شود. رهبر دیپلمات نه تنها حامل مهارت‌های مدیریتی و تصمیم‌سازی است، بلکه باید واجد آگاهی‌های فرهنگی، توان چانه‌زنی نرم، حساسیت اخلاقی و درک عمیق از بافت اجتماعی و سیاسی محیط خود باشد. در نهایت می‌توان گفت، این پژوهش گامی مهم در جهت مفهوم‌سازی و نظام‌مند کردن مفهوم رهبری دیپلماتیک است، بنابراین، زمینه‌ساز پژوهش‌های بیشتر در زمینه کاربردهای آن در محیط‌های آموزشی، دولتی و بین‌المللی خواهد شد.

منابع

- اعتمادی، مرجان (۱۳۹۸)، الگوی رهبری ناب در سازمان‌های دولتی، به‌راهنمایی: مجتبی عبدخدایی، دانشگاه علامه طباطبائی، دکتری مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی.
- بهرامی، زهرا (۱۳۹۹)، دیپلماسی علمی در سیاست خارجی آمریکا در دوران پساچنگ سرد ۲۰۱۸-۱۹۹۱، به‌راهنمایی: داود آقایی، دانشگاه علامه طباطبائی، کارشناسی ارشد، علوم سیاسی.
- تسلیمی، محمدرضا؛ نوروزی، خلیل؛ مخدومی، احمد و هاجری، مهدی (۱۳۹۷)، مدل توسعه دیپلماسی علم و فناوری ازمنظر کارگزاران کشور، نشریه راهبرد فرهنگ، (۴۳): ۱۷۷-۱۹۹.
- <https://doi.org/10.22034/jsfc.2018.88851>
- جباری، اقبال؛ رستگار، عباسعلی؛ عابدی جعفری، حسن و پیرملکی، پویا (۱۴۰۲)، مفهوم‌پردازی رهبری توحیدی با رویکرد مرور سیستماتیک، مطالعات رفتار سازمانی، ۱۲(۴): ۱-۲۲.
- داودی، علی‌اصغر (۱۳۹۳)، دیپلماسی علم و فناوری ایران در افغانستان: فرصت‌ها و چالش‌ها، فصلنامه پژوهش‌های راهبردی سیاست، ۳(۱۱): ۱۰۵-۱۲۷.
- رشیدی، مهدی و اکبری، حسن (۱۴۰۴)، اعتبارسنجی مدل مدیریت تعارض گروهی برپایه سیستم‌های کنترل سازمانی و رهبری توانمندساز با نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی، مطالعات رفتار سازمانی، ۱۴(۱): ۵۱-۸۳.
- <https://doi.org/10.22034/obs.2025.2041688.3463>
- سرمادی، محمدرضا (۱۳۹۳)، مدیریت اسلامی: رشته علوم تربیتی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام‌نور.
- طبرسا، غلامعلی؛ سلیمی، ندا؛ مهاجرنیا، محمدرضا؛ اثنی‌عشری، محمدحسین و بادین‌دهش، مهران (۱۴۰۳)، شبکه‌های رهبری: بررسی گذشته، حال و تبیین آینده با رویکرد علم‌سنجی در نرم‌افزار R، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۳(۱۱۱): ۱-۴۰.
- <https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.74430.4341>
- قدیمی، اکرم (۱۳۹۶) T کارکرد دیپلماسی علم و فناوری در جمهوری اسلامی ایران و ایالات متحده آمریکا، حقوق و علوم سیاسی، ۴۷(۱): ۱۳۹-۱۵۷.
- <https://doi.org/10.22059/jpq.2017.60778>
- کریمانی، عماد؛ نرگسیان، عباس و قلی‌پور، آرین (۱۴۰۴)، شناسایی نقش رهبری تحول‌آفرین در استقرار مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی. مطالعات رفتار سازمانی. ۱۴(۲): ۹-۳۲.
- <https://doi.org/10.22034/obs.2025.2043946.3476>
- محمادی‌پور، طیه (۱۳۹۳)، نقش دیپلماسی آموزشی در سیاست خارجی دولت‌ها، به‌راهنمایی: مجتبی عبدخدایی، دانشگاه علامه طباطبائی، کارشناسی ارشد، علوم سیاسی.

نعمتی، حسین؛ سهرابی، روح‌الله؛ اسلامبولچی، علیرضا و اصغری صارم، علی (۱۴۰۱)، طراحی الگوی رهبری دیپلماتیک اخلاقی در سازمان‌های دولتی ایران، اخلاق در علوم و فناوری، ۱۷ (۳): ۱۶۴-۱۶۸.

<http://ethicsjournal.ir/article-1-2771-fa.html>

References

- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). **Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead**. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Berridge, G. R. (2015). **Diplomacy: Theory and Practice** (5th ed.). Palgrave Macmillan.
- Bjola, C. (2015). Diplomatic leadership in times of international crisis the maverick, the congregator and the pragmatist. **The Hague Journal of Diplomacy**, 10(1), 4-9. <https://doi.org/10.1163/1871191X-12341300>
- Callahan, R., & Callahan, W. A. (2017). **Controversies in Contemporary Diplomacy**. Stanford University Press.
- Chalmers, I., Hedges, L. V., & Cooper, H. (2002). A Brief History of Research Synthesis. **Evaluation & the Health Professions**, 25(1), 12-37. <https://doi.org/10.1177/0163278702025001003>
- Chukwu, E., Adu-Baah, A., Niaz, M., Nwagwu, U., & Chukwu, M. U. (2023). Navigating ethical supply chains the intersection of diplomatic management and theological ethics. **International Journal of Multidisciplinary Sciences and Arts**, 2(3):127-139.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). **Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory**. Sage publications.
- Dawoda, R. M. N. (2023). The Role of Diplomatic Leadership in Reinforcing Job involvement: A Field Study among Individuals in Public Hospitals in Duhok Governorate. **Zarqa Journal for Research and Studies in Humanities**, 23(2):536-556.
- Eke, K. (2012). The Quest for Diplomatic Leadership in the Poetry of Tanure Ojaide. **Matatu**, 40(1), 51-60.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. **Harvard Business Review**, 78(2), 78-90.
- Hirabayashi, H. (2008). **The New PM Should Exercise Strong Diplomatic Leadership**, 1-5.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. **Qualitative Health Research**, 15(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Iaydjiev, I. (2014). **Understanding crisis-induced change in global governance The diplomatic management of the global financial crisis of 2008-2009**. University of Oxford, Department of International Development.
- Inyang, B. J. (2013). Exploring the concept of leadership derailment: Defining new research agenda. **International Journal of Business and Management**, 8(16), 78-85. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n16p78>

- Kerr, P. (2019). **Diplomacy in a Globalizing World: Theories and Practices**. Oxford University Press.
- Lakshman, C. (2009). Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders. **Leadership & Organization Development Journal**, 30(4), 338-364. <https://doi.org/10.1108/01437730910961676>
- McChristian, M. A. (2023). A Qualitative Study Exploring the Cultural Adaptation of US Diplomatic Leaders Working in Africa (Doctoral dissertation, Indiana Institute of Technology).
- Northouse, P. G. (2018). **Leadership: Theory and Practice**. United States: SAGE.
- Prestia, A. S. (2017). The art of leadership diplomacy. **Nursing Management**, 48(4), 52-55.
- Sandelowski, M., Barroso, J. (2007). Handbook for Synthesizing Qualitative Research. United States: Springer Publishing Company.
- Song, W. (2011). **Peaceful rise from the border Chinese practice of diplomatic leadership in the Shanghai Cooperation Organisation**. In China's Policies On Its Borderlands And The Internatio.
- Tyler, M. C., & Sullivan, K. (2014). Book review: The Oxford Handbook of Modern Diplomacy., written by Andrew F. Cooper, Jorge Heine and Ramesh Thakur (2013). **The Hague Journal of Diplomacy**, 9(4), 431-432.
- Willimek, F. M. (2024). When Diplomats Become Leaders Conceptualising Diplomatic Leadership in Crisis from a Psychological Angle. **European Review of International Studies**, 11(2), 195-226.
- Yamanaka, T., & Fujimoto, H. (2018). Synthesiology—A new paradigm for interdisciplinary research. **Progress in Biophysics and Molecular Biology**, (137), 12-19.
- Yukl, G. (2013). **Leadership in organizations** (8th ed.). Pearson Education.