



## Leadership Competencies in Turbulent Environments (A Meta-synthesis Study)

**Javad Pourkarimi** \* 

\*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Educational Management, Faculty of Psychology & Education Science, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: jpkarimi@ut.ac.ir

**Mahsa Azizi** 

MSc. Student, Department of Educational Management, Faculty of Psychology & Education Science, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mahsa.azizi@ut.ac.ir

### Abstract

#### Objective

The present research was conducted with the aim of identifying the competencies (knowledge, skills, abilities, attitudes, and characteristics) required of leaders in a turbulent environment.

#### Methods

This study employed a qualitative approach and a meta-synthesis method. The method provided by Sandelowski and Barroso (2007) was utilized for this purpose. The research community consisted of 483 scientific documents published between 2016 and 2023, which were sourced from 8 international and 4 domestic databases. The databases searched included ProQuest, Google Scholar, ScienceDirect, PubMed, Sage, Emerald, ResearchGate, Springer, SID, IranDoc, Normex, and MagIran. After analyzing the titles and content, 27 scientific documents were selected and thoroughly analyzed. The findings were then analyzed using the thematic analysis method.

#### Results

A review of the existing literature on the competencies of leaders in turbulent environments reveals that, despite the substantial research conducted in this field, only certain aspects of these competencies have been addressed. The dimensions and categories of leadership in turbulent conditions have not been comprehensively examined together, nor has a comprehensive model been developed. Moreover, the obstacles to developing these competencies have not been adequately presented. Based on the findings of the present study, the competencies of leaders in a turbulent environment were organized into five dimensions: abilities, individual ethics, organizational and psychological ethics, attitudes, knowledge, and skills. The knowledge dimension includes 13 concepts under two components: organizational knowledge and peripheral knowledge. The abilities dimension

consists of self-development, mental and analytical components, guidance, coherence, understanding of complexities, and cognitive (thinking) components, comprising a total of 40 items or concepts. The skills dimension encompasses team building, communication, empowerment, and decision-making (in unstable conditions), totaling 33 concepts. In the attitude dimension, 26 concepts were organized under the components of passion for improvement and strategic vision. The integrated components derived from these concepts include organizational and peripheral knowledge; self-development, mental and analytical abilities, guidance, coherence, understanding of complexities, and cognitive (thinking) abilities; team building skills, communication, empowerment, decision-making (in unstable conditions), and technological skills; individual ethics, organizational (professional) ethics, and psychological ethics; and an attitude of passion for improvement and strategic vision. Overall, from the 27 reviewed studies, one main theme, 5 primary themes (areas of competence), and 18 sub-components related to competence were identified.

### Conclusion

To ensure the quality of the research, the analysis and interpretation of the documents were conducted with high accuracy and thorough documentation. Additionally, the opinions and feedback of experts were incorporated at various stages of the research. By providing an integrated model of leaders' competencies in a turbulent environment, this research enables leaders in today's volatile world to identify and develop the necessary competencies to achieve stable and effective organizational performance. Furthermore, they can assess these competencies in their peers and lay the foundation for their development.

**Keywords:** Crisis and chaos, Meta-synthesis, The competencies of leaders, Turbulent environment.

**Citation:** Pourkarimi, Javad & Azizi, Mahsa (2024). Leadership Competencies in Turbulent Environments (A Meta-synthesis Study). *Journal of Public Administration*, 16(3), 601-631. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2024, Vol. 16, No.3, pp. 601-631

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.372042.3469>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: February 02, 2024

Received in revised form: March 02, 2024

Accepted: April 20, 2024

Published online: September 22, 2024





## شایستگی‌های رهبران در محیط‌های متلاطم (یک مطالعه فراترکیب)

جواد پورکریمی\*

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
رایانامه: jpkarimi@ut.ac.ir

مهسا عزیزی

دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mahsa.azizi@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی‌های رهبران (دانش، مهارت، توانایی، نگرش و ویژگی‌ها) در محیط‌های متلاطم اجرا شده است.

**روش:** این مطالعه از نظر هدف کاربردی است و با رویکرد کیفی و شیوه فراترکیب که نوعی مرور سیستماتیک محسوب می‌شود، انجام شده است. بدین منظور، از مراحل فراترکیب سندولوسکی و بارسو (۲۰۰۷) استفاده شده است. کلیه اسناد علمی یافت شده در بین سال‌های ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۳ به تعداد ۴۸۳ سند علمی، جامعه پژوهش حاضر را شکل می‌دهد که در ۸ پایگاه خارجی و ۴ پایگاه داخلی یافت شدند. پایگاه‌های اطلاعاتی شامل پروکوئست، گوگل اسکولار، ساینس دایرکت، پابمد، سیج، ایمرالد، ریسرچ‌گیت، اشپرینگر، اس‌آی‌دی، ایران‌داک، نورمگز و مگ‌ایران و با کلیدواژه‌های مختلف و راهبردهای متنوع جست‌وجو، بررسی و جست‌وجو شدند. در نخستین گام از جست‌وجو ۴۸۳ منبع علمی در منابع یاد شده به‌دست آمد که بر اساس غربالگری، درنهایت ۲۷ سند علمی پس از واکاوی عناوین و محتوا، گزینش و تحلیل شد. تحلیل یافته‌ها با روش تحلیل مضمون (تماتیک) صورت گرفت.

**یافته‌ها:** بررسی ادبیات موجود در زمینه شایستگی‌های رهبران در محیط متلاطم، نشان می‌دهد که تاکنون پژوهش‌های متعددی در این زمینه صورت پذیرفته است؛ اما در هریک از آن‌ها تنها به بخشی از ابعاد این شایستگی‌ها پرداخته شده است و ابعاد و مقوله‌های رهبری در شرایط متلاطم، به‌صورت کامل و جامع بررسی نشده و الگویی همه‌جانبه، جامع و مانع از این شایستگی‌ها ارائه نشده است. بر اساس یافته‌های مطالعه حاضر، شایستگی‌های رهبران در محیط متلاطم، در پنج بُعد دانش، توانایی، مهارت، ویژگی و نگرش دسته‌بندی شدند که هریک مؤلفه‌هایی را دربردارد. دانش: شامل دانش سازمانی (مشمول بر ۸ مفهوم) و دانش پیرامونی یا محیطی (مشمول بر ۵ مفهوم). توانایی: توانایی خودتوسعه‌ای (مشمول بر ۷ مفهوم)، توانایی ذهنی و تحلیلی (مشمول بر ۶ مفهوم)، توانایی هدایتگری (مشمول بر ۷ مفهوم)، توانایی انسجام‌بخشی (مشمول بر ۸ مفهوم)، توانایی درک پیچیدگی‌ها (مشمول بر ۴ مفهوم)، توانایی ادراکی یا تفکری (مشمول بر ۸ مفهوم). مهارت: شامل مهارت تیم‌سازی (مشمول بر ۶ مفهوم)، مهارت ارتباطی (مشمول بر ۳ مفهوم)، مهارت توانمندسازی (مشمول بر ۹ مفهوم)، مهارت تصمیم‌گیری در شرایط ناپایدار (مشمول بر ۱۲ مفهوم)، مهارت فناوریانه (مشمول بر ۳ مفهوم)، ویژگی: شامل اخلاق فردی (مشمول بر ۶ مفهوم)، اخلاق سازمانی و حرفه‌ای (مشمول بر ۱۱ مفهوم)، روان‌شناختی (مشمول بر ۹ مفهوم). نگرش: شامل اشتیاق به بهبود (مشمول بر ۸ مفهوم)، بینش راهبردی (مشمول بر ۸ مفهوم).

**نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر، می‌توان نتیجه گرفت که رهبران سازمان‌های کنونی، باید برای مواجهه اثربخش با شرایط متلاطم پیرامونی، از شایستگی‌های لازم برخوردار باشند. با ارائه مدلی یکپارچه از شایستگی‌های رهبران در محیط‌های

متلاطم، رهبران در جهان متلاطم کنونی قادر خواهند بود که شایستگی‌های مذکور را شناسایی و ارزیابی کنند و برای توسعه آن، برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام دهند تا زمینه پرورش و ارتقای فردی، گروهی و سازمانی (برای خود و سایر رهبران سازمان) به صورت پایدار و اثربخش در محیط متلاطم فراهم شود.

**کلیدواژه‌ها:** بحران و آشوب، شایستگی‌های رهبران، محیط متلاطم، فراترکیب.

**استناد:** پورکریمی، جواد و عزیزی، مهسا (۱۴۰۳). شایستگی‌های رهبران در محیط‌های متلاطم (یک مطالعه فراترکیب). مدیریت دولتی، ۱۶(۳)، ۶۰۱-۶۳۱.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۱۳

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۰۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۷/۰۱

doi: <https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.372042.3469>

مدیریت دولتی، ۱۴۰۳، دوره ۱۶، شماره ۳، صص. ۶۰۱-۶۳۱

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

## مقدمه

سطوح فزاینده پیچیدگی، آشوب و عدم اطمینان، محیط کسب و کار کنونی را شکل می‌دهند (جردن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). اکنون بیش از هر زمان دیگری، رهبران با چالش‌هایی از قبیل زمان‌های ناآشنا و چالش‌برانگیز، سرعت فزاینده تغییر و افزایش انتظارات و شرایط به سرعت در حال تحول روبه‌رو می‌شوند (کوکرجا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). برای مثال، انقلاب دیجیتالی که در چند دهه اخیر رخ داده است، پارادایم‌های تجاری و سازمانی را به‌طور چشمگیری تغییر داده است (امیلیا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). به عقیده شبیر، دانش، رحمان، حسنین و اسد<sup>۴</sup> (۲۰۲۱)، آشفتگی تکنولوژیکی<sup>۵</sup> و آشفتگی بازار<sup>۶</sup>، انواع اصلی محیط‌های متلاطم هستند. سازمان‌هایی که زنده مانده‌اند، آن‌هایی بودند که آشوب و تلاطم را به‌خوبی مدیریت کردند (آراس<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱). محیط متلاطم، می‌تواند به پاسخ‌گویی سازمانی، یادگیری سازمانی، نوآوری و مزیت‌های رقابتی منجر شود (شبیر و همکاران، ۲۰۲۱). به عبارت دیگر، سازمان‌هایی که قادرند با شرایط متغیر در محیط خود به سرعت تطبیق یابند، به مزیت رقابتی دست یافته‌اند (جردن، ۲۰۱۹). در پژوهش اوموکورو، اوناموسی، اگواخه و فلورنسو<sup>۸</sup> (۲۰۲۳)، مزیت رقابتی، به‌عنوان یک شاخص اصلی در تلاش برای ارتباط با محیط تجاری پویا و متلاطم، معرفی شده است. توسعه دنیای کسب و کار رقابتی فزاینده، تغییرات چشمگیر در مواجهه با رقابت، تولید، بازاریابی، مدیریت منابع انسانی و رسیدگی به معاملات بین مشتریان و شرکت‌ها و شرکت‌ها با هم‌تایان خود ایجاد کرده‌است (ژو و وستفال<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱). آکایا و سور<sup>۱۰</sup> (۲۰۲۲) رهبری اثربخش را راه‌حل دستیابی به عملکرد سازمانی پایدار در چنین شرایطی می‌دانند. رهبری، نقش مهمی در تسهیل تغییر و تحول سازمان ایفا می‌کند (ماینی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۲). چاولا و لنکا<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۸) نیز عقیده دارند که رهبران نقش مهمی در توسعه و ارتقای یادگیری، سازگاری و شکوفایی سازمان در محیط در حال تغییر و نامطمئن دارند. چنین رهبرانی با تعیین چشم‌انداز، ارتقای درک، شفافیت و چابکی در کسب موفقیت سازمان در این محیط‌ها، نقش مهمی ایفا می‌کنند (مانیانگا و مونجه<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۲). ریمیتا، هون و لواسور<sup>۱۴</sup> (۲۰۲۰) عقیده دارند که برای هدایت محیط متلاطم، رهبران به‌عنوان مهم‌ترین عاملانی که بر موفقیت سازمان اثر می‌گذارند (آراس، ۲۰۲۱)، باید مهارت‌های جدیدی یاد بگیرند؛ زیرا رهبرانی که برای مدیریت در محیط متلاطم آمادگی ندارند، بر سازمان تأثیر منفی می‌گذارند (سیدمحمد و هائر<sup>۱۵</sup>، ۲۰۲۱). به دلیل بی‌ثباتی و عدم اطمینان در محیط کسب و کار، پیش‌بینی‌های اشتباه می‌تواند هزینه‌بر باشد. سازمان‌ها و رهبرانی که در تشخیص، رد و

1. Jorjaan
2. Kukreja
3. Amalia
4. Shabbir, Danish, Rehman, Hasnain & Asad
5. Technological turbulence
6. Market turbulence
7. Aras
8. Umukoro, Onamusi, Egwakhe & Folorunso
9. Zhu & Westphal
10. Akkaya & Sever
11. Maini
12. Chawla & Lenka
13. Mwinga & Mwenje
14. Rimita, Hoon & Levasseur
15. Seyed Mohamad & Hauer

پذیرش تغییر ناکام هستند، ممکن است ضمن مواجه شدن با مشکلاتی در حفظ سازمان، متحمل زیان‌های هنگفتی شوند و به همین دلیل، از بخش تجاری خارج شوند (آکایا و سور، ۲۰۲۲). همچنین کاکرجا (۲۰۱۹) در مطالعه خود مطرح کرده است که اولویت اصلی سازمان‌ها در شرایط متلاطم، توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های رهبری است. از این رو، شناسایی شایستگی‌های رهبران، یک عمل ضروری در جهان متلاطم است (راماچاندران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). بررسی پژوهش‌های مرتبط در این زمینه نشان می‌دهد که پژوهش‌های فراوانی در خصوص شایستگی‌های رهبران انجام پذیرفته است؛ ولی تعداد محدودی از این پژوهش‌ها، شایستگی‌های رهبران را در محیط‌های متلاطم مطالعه می‌کنند که واکاوی یافته‌های این پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد که تنها به برخی از مؤلفه‌های شایستگی رهبران در این محیط‌ها توجه شده است. از این رو، ارائه مدل نسبتاً جامعی که در برگیرنده تمام ابعاد شایستگی‌های رهبران در شرایط متلاطم از جمله توانایی، ویژگی، مهارت، دانش و نگرش آنان باشد، ضرورت می‌یابد. پژوهش حاضر با روش فراترکیب به این سؤال اساسی پاسخ می‌دهد که «مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده شایستگی‌های رهبران در محیط‌های متلاطم در حیطه‌های مختلف دانشی، مهارتی، ویژگی، نگرشی و توانایی در سازمان‌ها چیست؟».

### پیشینه نظری پژوهش

شایستگی، مجموعه‌ای منسجم از دانش، توانایی‌ها و ویژگی‌هایی هستند که برای عملکرد شغلی موفق ضرورت دارند (هلمولد<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱؛ راجاکومار و یاسودا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳).

فیگوایردو، سوسا و تومه<sup>۴</sup> (۲۰۲۳) در پژوهش خود مدلی یکپارچه از شایستگی‌های رهبران ارائه داده‌اند. افراد با شایستگی‌های ذهنی، از ویژگی‌هایی همچون چشم‌انداز، خلاقیت، نوآوری، تخیل و تفکر انتقادی برخوردارند، در برابر راه‌حل‌های جدید گشوده‌اند، مأموریت‌های الهام‌بخش و برانگیزاننده خلق می‌کنند، اطلاعات را تحلیل و سازمان‌دهی می‌کنند، توانایی مدیریت و توسعه خود و همچنین بهبود عملکرد را دارند، از دانش عمیقی در خصوص نقش، زمینه و تأثیر فرهنگ و جهان‌بینی‌ها برخوردارند، به اصول و قوانین پایبندند و به خلق محیط یادگیری و تغییر می‌پردازند. تعیین اهداف و استراتژی‌های اثربخش کاری بر اساس منابع موجود، مشارکت افراد در حل مسئله و تصمیم‌گیری، ایجاد و تعریف قوانین و دستورالعمل‌های ضروری، تحلیل، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی به‌موقع کار، هماهنگی، نظارت و ارزیابی فعالیت‌ها و نتایج و ارائه بازخورد سازنده، همه از شایستگی‌های مدیریتی به‌شمار می‌روند. شایستگی اجتماعی، شامل ارتباط اثربخش و مستمر کلامی و غیرکلامی مطابق با انگیزه‌ها، نیازها و نگرش دیگران، قدرت مذاکره و گوش دادن فعال، توجه به تنوع فرهنگی، ایجاد روحیه تیمی، حمایت، مربیگری مرشدگری افراد است. در نهایت، شایستگی‌های عاطفی شامل خودآگاهی، مدیریت عواطف، خودباوری و مدیریت روابط، به‌وسیله تحریک عملکرد مطلوب از طریق کار

1. Ramachandran

2. Helmold

3. Rajakumar & Yasodha

4. Figueiredo, Sousa & Tomé

تیمی، مدیریت تعارض، الهام‌بخشی و نفوذ است (فیگوایردو و همکاران، ۲۰۲۳). بر اساس پژوهش چو و هارویندر<sup>۱</sup> (۲۰۲۳)، رهبران موفق از صلاحیت‌های سازگاری و تغییر، تصور کردن و تفکر استراتژیک، همکاری و ارتباط و همچنین چابکی رهبری برخوردارند.

مدل ارائه شده در پژوهش محمدیان، زارعی متین، باباشاهی و یزدانی (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان «تواضع درون‌سازمانی: شایستگی محوری در رهبری سازمان‌های عصر جدید» با رویکرد آمیخته اکتشافی و استراتژی پژوهشی داده‌بنیاد که مبتنی بر مصاحبه با ۱۲ نفر از مدیران منابع انسانی شاغل در بانک‌های کشور ارائه شده است، شامل ابعاد اصلی شناختی (خودشناسی و دیگرشناسی)، عاطفی (عشق و اشتیاق، مردمی بودن و سخاوت) و رفتاری (تعامل همدلانه، تشویق و تکریم، مرشدیت و مربیگری) است.

چالش‌های ناشی از نوسان‌های اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، بی‌ثباتی<sup>۲</sup>، عدم قطعیت<sup>۳</sup>، پیچیدگی<sup>۴</sup> و ابهام<sup>۵</sup> (VUCA) باعث ایجاد یک محیط متلاطم می‌شود (ماهل<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱). VUCA در نظریه‌های رهبری وارن بنیس<sup>۸</sup> و برت نانوس<sup>۹</sup> ریشه دارد (آکایا و سور، ۲۰۲۲) و دربرگیرنده موقعیت‌ها و مشکلاتی است که نمی‌توان از قبل برای آن‌ها آماده بود؛ اما نحوه عمل و پاسخ‌گویی به آن ضرورت دارد. بدین منظور می‌توان با اتکا بر شهود، خلاقیت درونی و انعطاف‌پذیری برای تغییرات احتمالی آماده شد (نواکا و رزمینیاک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱). تاسکان، یونچا سیلوا و کاتانو<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۲) با مرور سیستماتیک پژوهش‌ها نقشه مفهومی VUCA را ارائه می‌دهند. بر این اساس تغییر، پویایی و ناپایداری از شاخص‌های یک محیط بی‌ثبات است. عدم قطعیت به دلیل کمبود اطلاعات، وجود ناشناخته‌ها و پیش‌بینی‌ناپذیر بودن آینده رخ می‌دهد. در یک محیط پیچیده، به دلیل روابط پیچیده بین عوامل، سردرگمی ایجاد می‌شود و کمبود شفافیت مهم‌ترین شاخص یک محیط مبهم است. ران<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۱) بر اساس درک پیچیدگی جهان، تعریفی بدیع از شایستگی‌ها بیان می‌کند: «شایستگی‌ها، ویژگی‌های<sup>۱۳</sup> زیربنایی به هم پیوسته یک فرد یا سیستم هستند که از طریق فرایند پویا و غیرخطی تعامل بین عوامل محلی و محیط، در ظهور الگوهای قابل شناسایی یا غیرقابل شناسایی رفتار فردی یا سیستماتیک نقش دارند».

1. Chow & Harwindar
2. Volatile
3. Uncertain
4. Complex
5. Ambiguous
6. Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity (VUCA)
7. Mahel
8. Warren Bennis
9. Burt Nanus
10. Nowacka & Rzemieniak
11. Taskan, Junça-Silva & Caetano
12. Ronn
13. Characteristic

گاراو<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) عقیده دارد که شایستگی‌های سازگاری<sup>۲</sup>، ابتکار عمل<sup>۳</sup>، تاب‌آوری<sup>۴</sup>، هوش عاطفی<sup>۵</sup>، تفکر خلاق<sup>۶</sup> و مهارت‌های بین فردی<sup>۷</sup>، شایستگی‌های ضروری برای موفقیت در محیط کار مبهم هستند؛ رفتارهای مدیریت عواطف و احساسات، خواندن و پاسخ‌گویی احساسات دیگران و ایجاد ارتباط اثربخش در موقعیت‌های چالش‌برانگیز در افراد با شایستگی هوش عاطفی بروز می‌یابد. همچنین، افراد دارای تفکر خلاق، مفروضات را با تفکر انتقادی به چالش می‌کشند و فرصت‌های توسعه و خلاقیت را شناسایی می‌کنند. در مجموع، این شایستگی‌ها در طبقات شایستگی‌های عاطفی، شناختی، اجتماعی و رفتاری قرار می‌گیرند.

زمانی و سودانی<sup>۸</sup> (۲۰۲۲) بیان می‌کنند که رهبری استراتژیک با شایستگی‌هایی از قبیل توانایی بررسی محیط درونی و بیرونی سازمان، مهارت‌های شخصی و بین فردی، شایستگی‌های شناختی، مانند تفکر و تحلیل سیستمی، تفکر انتقادی و خلاق، و نوآوری در راستای اجرای مؤثر مکانیسم‌های کنترل و نظارت، کلید موفقیت سازمان‌ها در شرایط آشوب است.

شافوتینسکی، لانگ، سیبل و بورل<sup>۹</sup> (۲۰۲۱) اصطلاح «رهبری شوک»<sup>۱۰</sup> را به رهبرانی نسبت می‌دهند که توانایی سازگاری اثربخش با هرج و مرج فراوان و موقعیت متغیر را دارند و بیان می‌کنند که تجارب و توانایی رهبران شوک، شامل سطح بالایی از آگاهی از موقعیت، همکاری و انسجام گروهی، کار تیمی، کاهش زمان پاسخ‌دهی، تصمیم‌گیری مطلوب، توسعه قابلیت همکاری، افزایش انعطاف‌پذیری رهبری و همچنین افزایش ظرفیت بهبود است.

به عقیده آراس (۲۰۲۱) کیفیت رهبران در مدیریت آشوب، شامل تصمیم‌گیری سریع، اشتراک دانش، مدیریت زمان، دریافت بازخورد، بهره‌مندی از قدرت تخصصی و کاربزماتیک، ویژگی‌های رفتاری مانند اعتمادبه‌نفس و خونسردی، توانایی و مهارت‌هایی از قبیل مدیریت استرس و مدیریت زمان و همچنین، خلق فرهنگ سازمانی یادگیرنده است.

پایاکسا، میلز، مک‌کیم، حسنین و الحیانی<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۰) عقیده دارند که برقراری ارتباط، تصمیم‌گیری و همچنین، سلامت ذهن و رفاه برای هدایت تیم در شرایط بحران ضرورت دارد.

ریمیتا (۲۰۱۹) با بررسی پیشینه بیان می‌کند آمادگی، یک شایستگی حیاتی در محیط کاری بی‌ثبات، نامطمئن، پیچیده و مبهم (VUCA) است. به عبارتی، یکی از عوامل موفقیت برای رهبری در دنیای VUCA، شایستگی پیش‌بینی، حس کردن، پاسخ به تغییرات و به‌طور کلی، آمادگی رهبران برای تغییر با شرایط در حال تغییر و تعریف خلاقانه پارامترهای موفقیت است.

1. Gaurav
2. Adaptability
3. Initiative
4. Resilience
5. Emotional Intelligence
6. Creative Thinking
7. Interpersonal Skills
8. Zamani & Soudane
9. Shufutinsky, Long, Sibel & Burrell
10. Shock leadership
11. Paixão et al



کودرینو<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) و لاورنس<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) بیان می‌کنند که چشم‌انداز، درک، وضوح و چابکی، عناصر درهم‌تنیده‌ای هستند که به‌عنوان چارچوب اقدام به مدیران کمک می‌کنند تا رهبران VUCA قوی‌تری شوند.

دریسدیل و گور<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در مطالعه خود بیان کرده‌اند که درک موقعیت (شامل تشخیص مفهوم، تحلیل موقعیت، جرئت مقابله با موقعیت)، تعیین مسیر (شامل ریسک‌پذیری استراتژیک، قطب اخلاق، برنامه‌ریزی سناریوها)، توسعه افراد (از قبیل مدیریت استعداد و ظرفیت‌سازی)، نفوذ (شامل نگرش چندکاناله به تأثیر رهبر، شنیدن، دیدن و تعامل)، بهبود آموزش و یادگیری (شامل دانش محصولات، تصمیم‌گیری و ارزیابی مبتنی بر شواهد، درک فناوری مختل‌کننده)، خودرهبری (شامل مسئولیت خودتوسعه‌ای، بازنگری مجدد و آزمون فرضیه‌ها) و توسعه سازمان (شامل توسعه فرهنگ انطباق‌پذیر، ساختن متقابل فرهنگ و رهبری توزیع‌شده) چارچوب توانمندی‌ها و قلمروهای رهبری در موقعیت VUCA را تشکیل می‌دهند.

کلارک<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) عقیده دارد که رهبران برای مقابله با محیط متلاطم، باید شایستگی منفی<sup>۵</sup> داشته باشند؛ این مفهوم بر این ایده استوار است که عدم کنش انعکاسی، یک ظرفیت ضروری برای توسعه رهبران در شرایط نامطمئن است که اغلب در زندگی سازمانی حاکم است. رهبران برای پرورش این توانمندی می‌توانند از استراتژی یادگیری شخصی که افراد مسئولیت یادگیری خود را برعهده می‌گیرند، دانش عملکردی، قابلیت تصمیم‌گیری اختیاری که آن‌ها را قادر می‌سازد به قوانین تحمیلی بیرونی تردید کنند یا با آن‌ها سازگار شوند، بهره‌گیرند و به‌طور کلی رهبر درونی خود باشند.

مانیانگا و مونجه (۲۰۲۳) در پژوهشی تحت عنوان «ویژگی‌های رهبری در محیط بی‌ثباتی، عدم اطمینان، پیچیدگی و ابهام (VUCA)، یک مورد مطالعه صنعت مهمان‌نوازی زیمبابوه در طول دوران کووید ۱۹»، از طریق مصاحبه با کارمندان هتل‌ها در کشور زیمبابوه، ویژگی‌های ضروری رهبران برای ادامه حیات در محیط VUCA را معرفی کردند که عبارت‌اند از: مهارت‌های ارتباطی خوب، ذهن باز، پویایی، انعطاف‌پذیری، چابکی، سازگاری، باملاحظه بودن، تدوین راهبردها، شناخت و آگاهی داشتن.

بر اساس یافته‌های پژوهش غلامی، جزئی و کاظمی (۱۴۰۱) با عنوان «مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در شرایط بحران»، با استفاده از روش تحلیل عاملی، مؤلفه‌های ایرانی اسلامی (حاکمیت ارزش‌های دینی، اخلاق‌مداری ایرانی اسلامی، عدالت محوری) فردی شخصیتی (عملگرایی، پایبندی به اخلاقیات، روحیه جهادی) مؤلفه‌های سازمانی (هدایتگری استراتژیک، هدایت بهینه منابع، هوش سازمانی، شهروندمداری، مدیریت بحران) و همچنین فراسازمانی (هوش سیاسی، فراست کسب‌وکار، هوش فرهنگی) تأیید شدند.

یافته‌های پژوهش ماهل (۲۰۲۱) تحت عنوان «صلاحیت‌های رهبری برای محیط ناپایدار، نامطمئن، پیچیده و

1. CODREANU
2. Lawrence
3. Drysdale & Gurr
4. Clarke
5. Negative Capability
6. Formulating Strategies

مبهم (VUCA): چالش‌هایی برای آموزش عالی» با استفاده از طرح پژوهش کمی، توصیفی و هم‌بستگی با تکنیک نمونه‌گیری تصادفی، نشانگر سطح بالایی از شایستگی‌های کار تیمی و همکاری، برقراری ارتباط، سازگاری و انگیزه در پاسخ‌دهندگان بوده است.

کوکوکوزیجیت<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان «تلاشی برای شناسایی مهارت‌های نوظهور رهبری در دنیای VUCA و بررسی کاربرد آن‌ها در سطوح مختلف سازمانی و محیط‌های امنیت»، با مطالعه پیشینه، مهارت‌های رهبران را به صورت مقوله‌های سؤال‌کردن، بینش جدید به رهبری، تصمیم‌گیری، تأیید دیگران، آگاهی، مهارت‌های نرم، سواد فرهنگی و سازگاری طبقه‌بندی می‌کند.

سی لیم<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «شایستگی‌های رهبری در محیط متلاطم» با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ متخصص در حوزه منابع انسانی، شایستگی‌های ضروری رهبران برای مقابله با محیط متلاطم را بدین صورت برمی‌شمارد: مهارت‌های ارتباطی، مهارت پیش‌بینی، مهارت شناختی، سواد دیجیتال<sup>۳</sup>، شبکه‌سازی<sup>۴</sup> و همکاری. وی بیان می‌کند که اساسی‌ترین شایستگی عملکردی رهبران آینده، برقراری روابط اعتماد است. همچنین نتیجه می‌گیرد که یک رهبر با شایستگی‌های چابک، دارایی مثبت چشمگیری برای مدیریت یک آشفتگی است که یافته‌های پژوهش آکایا و سور (۲۰۲۲) نیز این امر را تأیید می‌کند. واحد تجزیه و تحلیل در این مطالعه، شرکت‌های تایلندی در هشت صنعت بود. یافته‌های حاصل از تحلیل کمی ۱۳۸ پاسخ‌گو در این پژوهش نشان داد که اول از همه، یک رهبر در قرن بیست و یکم باید به‌عنوان یک «شخصیت موفق»<sup>۵</sup> عمل کند؛ بدین معنا که نه تنها اهداف کوتاه‌مدت را درک کند، بلکه اهداف بلندمدت سازمانی را نیز پیش‌بینی کند. دوم، بین رهبر کاتالیزور<sup>۶</sup> و مدیریت محیط متلاطم ارتباط مثبت شایان توجهی وجود دارد. رهبران کاتالیزور مشارکت ذی‌نفعان و همچنین رشد سازمانی پایدار را با بهره‌گیری از الگوی جدیدی از ابزارهای مدیریتی تشویق می‌کنند؛ علاوه بر این، سومین شایستگی که یک رهبر آینده باید کسب کند، توانایی حفظ مدیریت کلان و خرد به‌عنوان یک شخصیت «هم‌آفرین»<sup>۷</sup> است.

ریمیتا (۲۰۱۹)، در مطالعه خود تحت عنوان «آمادگی رهبر در یک محیط تجاری بی‌ثبات، نامطمئن، پیچیده و مبهم (VUCA)»، به کمک روش پدیدارشناختی کیفی هرمنوتیک و کشف تجربیات زیسته مدیران شرکت‌های نیجریه در مورد محیط کسب و کار VUCA و استراتژی‌های آنان در کنار مطالعه اسناد، ۱۱ مقوله را شناسایی کرده است که عبارت‌اند از: چابکی تجاری<sup>۸</sup>، نیروی کار استراتژیک و برنامه‌ریزی تقاضا<sup>۹</sup>، مدیریت بازیابی برای تاب‌آوری سازمانی<sup>۱۰</sup>،

1. Kucukozyigit
2. Sae-Lim
3. Digital Literacy
4. Networking
5. Achiever character
6. Catalyst Leader
7. Co-creator
8. Business Agility
9. Strategic Workforce and Demand Planning
10. Recovery Management for Organizational Resilience

تفکر سیستمی و رهبری اشتراکی<sup>۱</sup>، رهبری وظیفه‌شناس و ارزش‌مدار<sup>۲</sup>، مدیریت با رویکرد چندجانبه<sup>۳</sup>، تغییرمداری و آمادگی<sup>۴</sup>، مدیریت ناب<sup>۵</sup>، ذهنیت و شایستگی‌های جدید رهبری<sup>۶</sup>، پایداری مدیریت استعداد<sup>۷</sup> و رهبری هدف محور<sup>۸</sup>.

جردن (۲۰۱۹) در پژوهش خود تحت عنوان «سازمان‌های پیشرو در دوران آشفتگی: به‌سوی یک مدل ذهنی متفاوت: ادغام رهبری، تشخیص و معنویت»، نتیجه می‌گیرد که فرهنگ اعتماد و همکاری در سازمان، ذهنیت تغییر و رهبری چابک که مستلزم همکاری اثربخش برای بهبود تصمیم‌گیری است، در بقای کسب‌وکارها و پیشرفت در دنیای VUCA نقش مهمی دارند. بدین منظور یک تغییر اساسی در مدل‌های ذهنی رقابتی سنتی که اغلب در بین رهبران و درون سازمان‌ها یافت می‌شود، ضرورت دارد.

سیدمحمد و هائر (۲۰۱۷) در پژوهش خود تحت عنوان «رهبری اثربخش در شرایط متلاطم محیط سازمانی»، مدلی اصلاح شده با توجه به دو رویکرد مدل مشارکت ذهنی و مدل رهبری میشیگان ارائه می‌دهد. مدل ارائه شده نشان می‌دهد که ساختارهای استراتژیک (طراحی سیستم‌های قابل اعتماد، کارایی بهینه و فعال‌سازی پاسخ‌گویی) تغییر نوآورانه (ترغیب خلاقیت، فعال‌سازی تغییر و ایجاد فرصت‌ها)، جامعه مشارکتی (توانمندسازی افراد، ترویج کار تیمی، ساختن روابط مثبت)، نتایج قوی (قضاوت خوب، ترویج رقابت سالم و مدیریت عملکرد در شرایط تحت فشار) و توسعه استعدادها (ارتقای مهارت‌های رهبری، شخصیت متعادل، یادگیری سازمانی) با حضور مؤلفه‌های همدلی، ترغیب، انسجام و تحریک باعث تأثیر مثبت رهبری در شرایط متلاطم می‌شود.

واتیکینز و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان «شکوفایی در پیچیدگی: چارچوبی برای آموزش رهبری»، مدلی ارائه کرده‌اند که نشان می‌دهد نظریه پیچیدگی، چارچوب‌های اخلاقی، هوش هیجانی و رهبری انطباقی پیچیده، مؤلفه‌های ضروری آموزش رهبری قوی در این شرایط هستند.

بنت و وروی و مروی<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی مفهوم قابلیت برای عدم قطعیت و پیامدهای آن برای توسعه رهبر» با روش پدیدارشناسی از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۶ رهبر اجرایی از دو شرکت خصوصی و دولتی در آفریقای جنوبی که به‌صورت هدفمند انتخاب شده بودند، نشان دادند که یک قابلیت کلی<sup>۱۱</sup> برای عدم قطعیت از ۵ عنصر تشکیل شده است که عبارت‌اند از: احساس هویت مثبت<sup>۱۲</sup>، پذیرش عدم قطعیت، معناسازی اثربخش<sup>۱۳</sup>، چابکی

1. System Thinking Organization and Shared Leadership
2. Conscientious and Value-Based Leadership
3. Multistakeholder-Approach Management
4. Change Orientation and Readiness
5. Lean Management
6. New Leadership Mindset and Competencies
7. Talent Management Sustainability
8. Purpose-Driven Leadership
9. Watkins et al
10. Bennett, Verwey & Merwe
11. Holistic Capability
12. Sense of Positive Identity
13. effective Sense-Making

یادگیری<sup>۱</sup> و روش‌های رهبری مرتبط<sup>۲</sup> در دوران عدم‌اطمینان. پژوهشگران تشریح می‌کنند که احساس هویت مثبت، شامل احساس مثبت از خود و هویت رهبر، تقویت اعتمادبه‌نفس و عاملیت شخصی است. معناسازی اثربخش، یعنی به‌دست آوردن دیدگاه‌های جدید و متفاوت از طریق گفت‌وگو با دیگران. تنظیم عاطفی<sup>۳</sup> به چالش کشیدن فرضیه‌ها و الگوهای تفکر، تولید متفاوت و قابل قبول‌تر تفسیرهای افراد از تجارب عدم‌قطعیت است. چابکی یادگیری به‌معنای اختصاص زمان بیشتری برای تأمل عمیق و انتقادی، تمایل و توانایی یادگیری از تجارب از عدم‌قطعیت و به‌کار بردن آن در تجارب آتی است. چارچوب‌ها و توانمندی‌های درون‌فردی و بین‌فردی از قبیل حل‌وفصل تجارب پیچیدگی، رهبری دیگران و مهارت سیاسی، رویکردهای رهبری مرتبط در زمان عدم‌قطعیت هستند.

با بررسی پژوهش‌های انجام شده در خصوص شایستگی‌های رهبران در شرایط ویژه (مانند شرایط ریسک، متلاطم، آشوب و...)، می‌توان دریافت که در عمده پژوهش‌ها، این شایستگی‌ها و مؤلفه‌های مربوطه، در دو مقوله اصلی ویژگی‌های فردی و مهارت‌های حرفه‌ای طبقه‌بندی شده‌اند. ویژگی‌های فردی شامل مؤلفه‌های داشتن ذهن باز (مانیانگا و مونجه، ۲۰۲۳)؛ انگیزه و پویایی (مانیانگا و مونجه، ۲۰۲۳؛ ماهل، ۲۰۲۱؛ ریمیتا، ۲۰۱۹) چابکی (مانیانگا و مونجه، ۲۰۲۳؛ جردن، ۲۰۱۹) سازگاری (مانیانگا و مونجه، ۲۰۲۳؛ ماهل، ۲۰۲۱؛ کوکوزیجیت، ۲۰۲۰؛ کلارک، ۲۰۱۵)، تفکر سیستماتیک (ریمیتا، ۲۰۱۹؛ بنت و وروی و مروی، ۲۰۱۶) و مهارت‌های حرفه‌ای، مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی و نفوذ (مانیانگا و مونجه، ۲۰۲۳؛ سی لیم، ۲۰۱۹؛ دریس‌دیل و گور، ۲۰۱۷؛ سیدمحمد و هائر، ۲۰۱۷)، تصمیم‌گیری (کوکوزیجیت، ۲۰۲۰؛ تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۲) کار تیمی و همکاری (ماهل، ۲۰۲۱؛ سی لیم، ۲۰۱۹؛ جردن، ۲۰۱۹؛ تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۲) شناخت و آگاهی (مانیانگا و مونجه، ۲۰۲۳؛ کوکوزیجیت، ۲۰۲۰؛ سی لیم، ۲۰۱۹؛ دریس‌دیل و گور، ۲۰۱۷؛ کلارک، ۲۰۱۵؛ محمدیان و همکاران، ۱۳۹۷) پیش‌بینی‌پذیری (سی لیم، ۲۰۱۹) را دربرمی‌گیرد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، مؤلفه‌های شناسایی شده توسط پژوهشگران قبلی، بر اساس تقسیم‌بندی اساسی و مرسوم در شایستگی‌ها (شامل دانش، مهارت، توانایی، نگرش و ویژگی) و به‌صورت جامع مورد توجه قرار نگرفته و خلأ پژوهشی قابل مشاهده است و ضرورت انجام این پژوهش احساس می‌شود.

## روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر بر پایه پارادایم تفسیری استوار است و جهت شناسایی شایستگی‌های رهبران در محیط متلاطم از روش فراترکیب بهره می‌گیرد. فراترکیب، نمای کلی ارزشمندی از یافته‌های موجود و بینش‌های جدید پیرامون یک موضوع خاص ارائه دهد (ادواردز و کایمال<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). به عبارت دیگر، فراترکیب مرور سیستماتیک و ادغام یافته‌های پژوهش‌های کیفی می‌باشد (لاچال، رواه لوی و اری<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). فراترکیب با ترکیب یافته‌های کیفی با هدف دستیابی به بینش‌های

1. Learning Agility
2. Relevant Leadership Practices
3. Emotional Regulation
4. Edwards & Kaimal
5. Lachal, Revah-Levy & Orri

وسیع‌تر، توسعه مفهومی یا سودمندی عملی صورت می‌گیرد؛ از یافته‌های پژوهش‌های جداگانه فراتر می‌رود و چیزی بیشتر ارائه می‌دهد (مالترود، ۲۰۱۹). در پژوهش حاضر فراترکیب، شرایطی فراهم نمود جهت اینکه پژوهشگران یافته‌های مطالعات کیفی انجام شده در زمینه شایستگی‌های رهبران در محیط متلاطم را تلفیق و بررسی نمایند تا درکی عمیق و جامع در خصوص موضوع حاصل شود. بدین منظور، از روش هفت مرحله‌ای سندولوسکی و بارسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) استفاده شده است (شکل ۱).



شکل ۱. گام‌های فراترکیب

### گام اول) طرح سؤال‌های پژوهش

سؤال‌های پژوهش حاضر عبارت‌اند از: ۱. مدل شایستگی‌های رهبران در شرایط متلاطم از چه حیطه‌هایی تشکیل شده است؟ ۲. مدل شایستگی‌های رهبران در شرایط متلاطم از چه مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟

### گام دوم) مرور سیستماتیک ادبیات پژوهش

جامعه پژوهش، کلیه اسناد علمی - پژوهشی منتشر شده در پایگاه‌های داخلی و خارجی بین سال‌های ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۳

است که به شایستگی‌های رهبران در شرایط متلاطم پرداخته‌اند. واژگان کلیدی ارائه شده در جدول ۱، در پایگاه‌های اطلاعاتی پروکوئست<sup>۱</sup>، گوگل اسکولار<sup>۲</sup>، ساینس دایرکت<sup>۳</sup>، پاب‌مد<sup>۴</sup>، سیج<sup>۵</sup>، ایمرالد<sup>۶</sup>، ریسرچ‌گیت<sup>۷</sup>، اشپرینگر<sup>۸</sup>، اس‌آی‌دی<sup>۹</sup>، ایران‌داک<sup>۱۰</sup>، نورمگز<sup>۱۱</sup> و مگ‌ایران<sup>۱۲</sup> جست‌وجو شده‌اند.

جدول ۱. کلیدواژه‌های جست‌وجو شده

کلیدواژه‌های انگلیسی	کلیدواژه‌های فارسی
Leaders' competencies in turbulent environment	شایستگی‌های رهبران در محیط متلاطم
Leaders' capacity in turbulent environment	ظرفیت‌های رهبران در محیط متلاطم
Leaders' skills in turbulent environment	مهارت‌های رهبران در محیط متلاطم
Leaders' capital in turbulent environment	سرمایه‌های رهبران در محیط متلاطم

#### گام سوم) جست‌وجو و گزینش پژوهش‌های مناسب

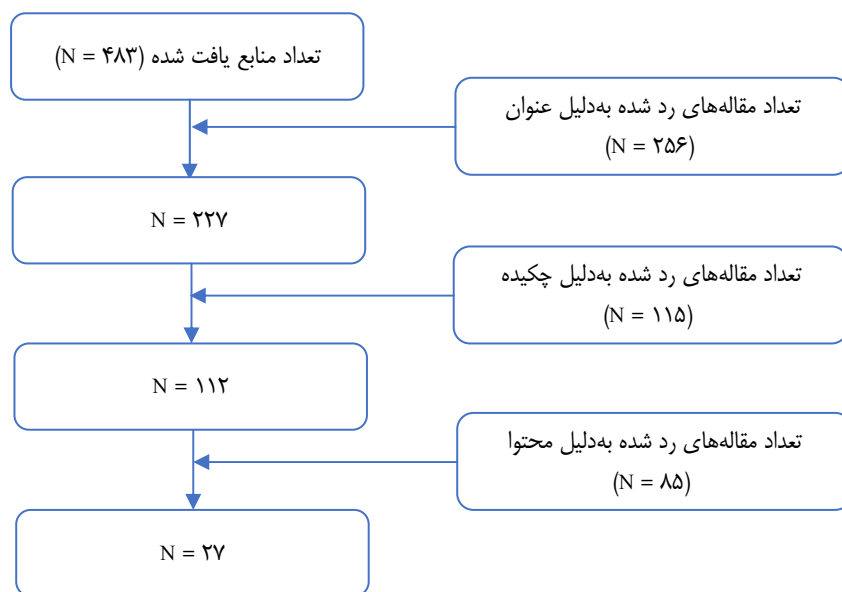
- معیار انتخاب اسناد در این مطالعه عبارت بودند از:
  - پژوهش‌های کیفی که در مجله‌های علمی - پژوهشی منتشر شده‌اند؛
  - به زبان انگلیسی و فارسی باشند؛
  - باید بین سال‌های ۲۰۱۶ و ۲۰۲۳ منتشر شده باشند؛
  - بر شایستگی‌های رهبران در شرایط متلاطم تمرکز کرده باشند؛
  - کیفیت یافته‌ها از امتیاز بالایی برخوردار باشد (داشتن هدف مشخص، تناسب روش پژوهش، داده‌های جمع‌آوری شده و یافته‌های به‌دست آمده با اهداف مطالعه).
- تعداد اسناد یافت شده بر اساس معیارهای مذکور در هر پایگاه داده در جدول ۲ فهرست شده است.

1. ProQuest
2. Google Scholar
3. Science Direct
4. PubMed
5. Sage
6. Emerald
7. Research Gate
8. Springer
9. Sid
10. Irandoc
11. Noormags
12. Magiran

جدول ۲. تعداد مقاله‌های یافت شده به تفکیک پایگاه اطلاعات

پایگاه اطلاعات	مقالات یافت شده	پایگاه اطلاعات	مقالات یافت شده
Google Scholar	۹۸	Research Gate	۱۰۷
Emerald	۶۱	Springer	۲۷
Science Direct	۴۹	Sid	۱۲
PubMed	۵۳	Irandooc	۲
ProQues	۳۷	Noormags	۳
Sage	۳۲	Magiran	۲

در مرحله بعد ۴۸۳ مقاله شناسایی شده، مبتنی بر جست‌وجوی کلیدواژه‌ها در پایگاه‌های داخلی و خارجی، بر اساس ارتباط عنوان با موضوع پژوهش حاضر مورد واکاوی قرار گرفت و ۲۵۶ مقاله، به‌علت عدم ارتباط با موضوع و روش مطالعه حاضر، کنار گذاشته شد. برای مثال، بخشی از پژوهش‌ها به روش کمی انجام شده بود. با واکاوی چکیده اسناد علمی باقی مانده، ۱۱۵ مقاله کنار گذاشته شد؛ ۸۵ مقاله باقی‌مانده بر اساس ارتباط محتوا با موضوع بررسی شد و در نهایت، ۲۷ سند علمی - پژوهشی (جدول ۶) کدگذاری و تحلیل شد (شکل ۲).



شکل ۲. جست و جو و انتخاب مقالات مناسب

### گام چهارم) استخراج اطلاعات مقاله

از فیش فراترکیب اقتباس شده از خنیفر و مسلمی (۱۴۰۱) به منظور استخراج و جمع‌آوری داده‌های موردنیاز پژوهش استفاده شد. این فیش از بخش‌های عنوان، متن، مفاهیم (زیرمؤلفه) و منبع تشکیل شده است (جدول ۳).

## جدول ۳. نمونه فیش تکمیل شده فراترکیب

شماره: ۶۹	عنوان: توسعه رهبری برای مدیران در زمان‌های متلاطم	کد منبع
متن	مفاهیم (زیرمؤلفه)	
مدیریت اثربخش باید روابط بین فردی، رهبری و نفوذ مؤثرتری بر دیگران داشته باشد. نشان دادن یک مجموعه مهارت ضروری مدیریت افراد، شامل انتخاب، ارزیابی و مصاحبه انضباطی <sup>۲</sup> ، ارائه آموزش <sup>۳</sup> ، ارائه <sup>۴</sup> ، مدیریت پروژه و مدیریت عملکرد ضعیف.	مدیریت اثربخش روابط / رهبری و نفوذ / انتخاب / ارزیابی و مصاحبه انضباطی / ارائه آموزش / ارائه / مدیریت پروژه / مدیریت عملکرد ضعیف	۱۸

منبع: هال و رونالد (۲۰۱۶)

## گام پنجم) تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

از کدگذاری سه‌مرحله‌ای با استفاده از تحلیل مضمون برای تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی استفاده شده است. بدین منظور ابتدا از طریق کدگذاری در مرحله اول، مفاهیم (مضامین اولیه)، ابعاد و ویژگی‌های آن‌ها توسط دو نفر شناسایی شدند؛ سپس روابط بین مفاهیم شناسایی شده از طریق کدگذاری مرحله دوم (مضامین ثانویه)، واکاوی و در نهایت با یکپارچه‌سازی و پالایش مقولات شناسایی شده، مضامین اصلی در مرحله سوم شناسایی شدند (جدول ۵).

## گام ششم) کنترل کیفیت

به‌منظور تأمین اعتبار توصیفی، شناسایی همه اسناد علمی - پژوهشی مرتبط با موضوع پژوهش ضرورت دارد (سندولوسکی و بارسو، ۲۰۰۷). بدین منظور، در پژوهش حاضر تلاش شد تا حد امکان پژوهش‌های مرتبط با موضوع بر اساس عنوان، چکیده و محتوای مرتبط، به‌صورت جامع شناسایی و گردآوری و با دقت زیاد واکاوی و تجزیه و تحلیل شوند. به‌منظور تأمین روایی تفسیری، اجرای گام‌های پژوهش از قبیل گزینش منابع مرتبط، کدگذاری و تحلیل و ارائه مدل نهایی تحت نظارت دو خبره انجام شد. برای سنجش کیفیت بخش فراترکیب (از جمله در حوزه انتخاب مقالات) از ابزار «برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی»<sup>۵</sup> استفاده شد و امتیاز به‌دست آمده، بالاتر از ۴۰ (از ۴۰ تا ۵۰) بود که نشان‌دهنده کیفیت بسیار خوب و تأیید آن است.

## گام هفتم) ارائه یافته‌ها

باتوجه به محدودیت حجم مقاله، یافته‌های کدگذاری باز، به‌طور نمونه در ۵ سند از ۲۷ سند بررسی شده ارائه می‌شود (جدول ۴). بر این اساس، مدل شایستگی رهبران در شرایط متلاطم در پنج بعد توانایی، ویژگی، مهارت، نگرش و دانش رسم شده است.

1. Lead & Influence
2. Disciplinary Interviewing
3. Delivering Training
4. Making Presentations
5. Critical Appraisal Skills Program (CASP)



جدول ۴. کدگذاری باز یافته‌های پژوهش (به‌طور نمونه ۵ سند)

شماره منبع	متن	مفاهیم
۳	وی‌یوسی آ مستلزم تمایل رهبران برای پذیرش ریسک‌های قابل توجه و طراحی استراتژی‌های جدید است. سازمان‌ها باید دیدگاه جدیدی به شیوه‌های خود مطابق با خواسته‌های جهان وی‌یوسی آ داشته باشند.	ریسک‌پذیری / طراحی استراتژی‌های جدید / مطابقت با دنیای آشفته
۱۸	برای بهبود عملکرد کسب‌وکار و مدیریت؛ و افزایش مهارت‌های یادگیری مادام‌العمر و توسعه شخصی، به گونه‌ای که بتوان با خودهدایتی و اصالت کار کرد و به کسب‌وکار و جامعه به‌طور کلی کمک کرد.	مهارت‌های یادگیری مادام‌العمر / توسعه شخصی / خودهدایتی / اصالت
۲۱	ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر به سازمان کمک می‌کند مرتبط بماند و برای تغییر آماده باشد. این رهبران باید کارکنان را برای توسعه مستمر مهارت‌ها و دانش خود توانمند کنند.	ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر / آمادگی برای تغییر / توانمندسازی کارکنان
۲۳	یافته‌های ما حاکی از آن است که رهبران مشارکتی با ذهنیت متمرکز بر فناوری با زیرکی و نوآوری برای مدیریت شرایط سخت وی‌یوسی آ مورد نیاز هستند.	رهبری مشارکتی / استفاده از فناوری / زیرکی / نوآوری
۱۱	در مدیریت هرج و مرج، رهبران باید در تصمیم‌گیری سریع عمل کنند. ممکن است لازم باشد واکنش‌های فوری به رویدادهای پیش‌بینی نشده و به سرعت در حال توسعه داده شود.	تصمیم‌گیری سریع / واکنش به موقع و فوری

جدول ۵. کدگذاری یافته‌های پژوهش

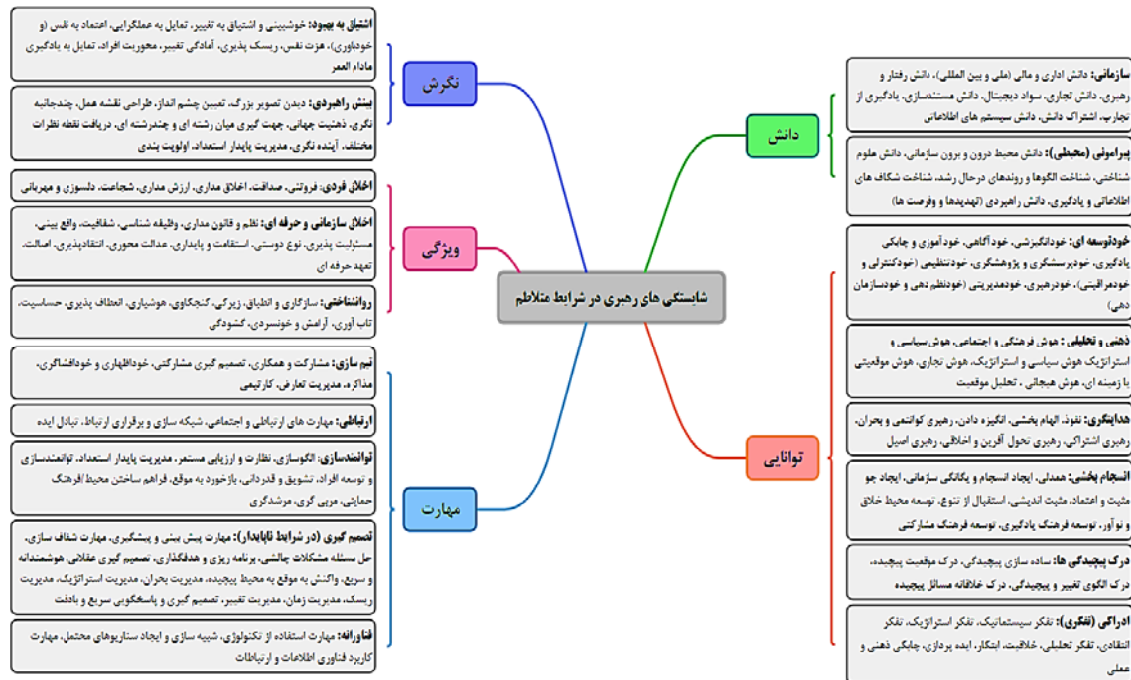
مؤلفه‌ها	ابعاد	مفاهیم	شایستگی‌های رهبری در شرایط متلاطم
سازمانی	دانش	دانش اداری و مالی (ملی و بین‌المللی) (۸، ۲۷)، دانش رفتار و رهبری (۲، ۴، ۸)، دانش تجاری (۱۸، ۲۴)، سواد دیجیتال (۸، ۲۳، ۲۶)، دانش مستندسازی (۲۰، ۳، ۴، ۸، ۱۸)، یادگیری از تجارب (۲۰، ۳، ۴، ۶، ۸، ۱۸)، اشتراک دانش (۲، ۱۱، ۱۲، ۱۶، ۲۶)، دانش سیستم‌های اطلاعاتی (۱۰، ۲۳)	
پیرامونی (محیطی)	دانش	دانش محیط درون و برون سازمانی (۶، ۷، ۱۲، ۲۰، ۲۶، ۲۸)، دانش علوم شناختی (۱۵، ۱۹)، شناخت الگوها و روندهای درحال رشد (۶، ۲۲)، شناخت شکاف‌های اطلاعاتی و یادگیری (۳، ۴، ۱۶)، دانش راهبردی (فرصت‌ها و تهدیدها) (۲، ۳، ۴، ۸، ۲۳)	
خودتوسعه‌ای	توانایی	خودانگیزی (۴، ۵، ۱۴، ۲۶)، خودآگاهی (۵، ۴، ۱۲، ۱۸، ۲۰، ۲۴، ۲۶)، خودآموزی و چابکی یادگیری (۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۱۸، ۲۰، ۲۳، ۲۶، ۲۷، ۲۸، ۱۲)، خودپرسشگری و پژوهشگری (۳، ۴، ۱۸، ۱۴، ۲۷)، خودتنظیمی (و خودکنترلی و خودمراقبتی) (۵، ۱۲، ۳، ۱۱، ۱۵)، خودرهبری (۴، ۵، ۱۸)، خودمدیریتی (خودنظم دهی؛ خود سازمان دهی) (۵، ۳، ۱۱، ۴، ۸)	
ذهنی و تحلیلی	توانایی	هوش فرهنگی و اجتماعی (۶، ۸، ۹، ۲۰)، هوش سیاسی و استراتژیک (۹، ۶)، هوش اقتصادی تجاری (۳، ۲۴)، هوش موقعیتی یا زمینه‌ای (۹، ۶، ۱۹)، هوش هیجانی (۶، ۸، ۱۲، ۱۵، ۱۶)، تحلیل موقعیت (۴، ۸، ۱۴، ۲۶)	

مفاهیم	مؤلفه‌ها	ابعاد	
	هدایتگری		نفوذ (۳، ۵، ۸، ۱۱، ۱۶، ۱۸، ۲۰، ۲۳، ۲۶)، الهام‌بخشی (۴، ۱۰، ۱۵، ۱۷، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۶)، انگیزه دادن (۱۵، ۲۰، ۲۶)، رهبری کوانتومی و بحران (۸، ۲۷)، رهبری اشتراکی (۶، ۷، ۲۳)، رهبری تحول‌آفرین و اخلاقی (۷، ۲۳)، رهبری اصیل (۳، ۴، ۵)
	انسجام بخشی		همدلی (۳، ۴، ۵، ۱۱، ۱۲، ۲۶)، ایجاد انسجام و یگانگی سازمانی (۴، ۲۶، ۱۳، ۱۷، ۱۸، ۲۰)، ایجاد جو مثبت و اعتماد (۴، ۸، ۱۵، ۲۰، ۲۷)، مثبت‌اندیشی (۵، ۸، ۱۵)، استقبال از تنوع (۲، ۳، ۴، ۵، ۱۸، ۲۶، ۲۷)، توسعه محیط خلاق و نوآور (۶، ۲۱، ۲۳)، توسعه فرهنگ یادگیری (۴، ۱۱، ۲۱)، توسعه فرهنگ مشارکتی (۱، ۴، ۲۳)
	درک پیچیدگی‌ها		ساده‌سازی پیچیدگی (۱۴، ۱۸)، درک موقعیت پیچیده (۳، ۶، ۸، ۲۲)، درک الگوی تغییر و پیچیدگی (۱۲، ۲۲)، درک خلاقانه مسائل پیچیده (۷، ۱۰، ۱۴، ۱۸، ۲۳، ۲۶)
	ادراکی (تفکری)		تفکر سیستماتیک (۷، ۸، ۱۲، ۱۹)، تفکر استراتژیک (۸، ۲۳، ۲۶)، تفکر انتقادی (۱، ۱۰، ۱۲، ۱۸، ۲۶)، تفکر تحلیلی (۱۸، ۲۰، ۲۳)، خلاقیت (۵، ۶، ۸، ۱۳، ۲۳، ۲۶، ۲۷)، ابتکار (۳، ۴، ۷، ۸، ۱۸، ۲۰، ۲۱، ۲۳، ۲۴، ۲۶، ۲۷)، ایده‌پردازی (۳، ۲۰، ۲۱)، چابکی ذهنی و عملی (۲، ۳، ۶)
	تیم‌سازی		مشارکت و همکاری (۱، ۳، ۴، ۷، ۱۰، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۲۰، ۲۱، ۲۳، ۲۴، ۲۶)، تصمیم‌گیری مشارکتی (۸، ۱۱، ۱۵، ۱۶، ۲۳)، خوداظهاری و خودافش‌گری (۳، ۵، ۴)، مذاکره (۴، ۸، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۸، ۲۳، ۲۶)، مدیریت تعارض (۱۱، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۲۳، ۲۶، ۲۷)، کار تیمی (۲، ۳، ۸، ۱۶، ۱۸، ۲۰، ۲۲، ۲۳)
	ارتباطی		مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی (۱، ۲، ۴، ۸، ۱۲، ۲۰، ۲۱)، شبکه‌سازی و برقراری ارتباط (۱، ۴، ۵، ۶، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۸، ۲۰، ۲۳، ۲۴، ۲۶، ۲۷)، تبادل ایده (۳، ۸، ۲۰)
	توانمندسازی		الگوسازی (۲، ۳، ۴، ۱۱، ۱۵، ۲۱، ۲۳)، نظارت و ارزیابی مستمر (۲، ۳، ۴، ۱۸، ۲۳، ۲۶)، مدیریت پایدار استعداد (۴، ۷، ۲۲، ۲۳، ۲۶)، توانمندسازی و توسعه افراد (۴، ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۵، ۱۶، ۲۰، ۲۱، ۲۳، ۲۶، ۲۷)، تشویق و قدردانی (۲، ۱۵، ۲۰)، بازخورد به‌موقع (۲، ۳، ۱۱، ۲۰، ۲۶)، فراهم ساختن محیط/فرهنگ حمایتی (۴، ۷، ۱۱، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۲۰، ۲۳، ۲۷)، مربیگری (۴، ۵، ۹، ۱۲، ۱۸، ۲۳، ۲۶)، مرشدگری (۳، ۴، ۶)
	تصمیم‌گیری (در شرایط ناپایدار)		مهارت پیش‌بینی و پیش‌گیری (۱، ۳، ۵، ۶، ۸، ۱۱، ۱۶، ۲۲، ۲۳، ۲۰)، مهارت شفاف‌سازی (۲، ۳، ۴، ۱۵)، حل مسئله مشکلات چالشی (۴، ۷، ۸، ۱۷، ۲۰)، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری (۴، ۵، ۸، ۱۸)، تصمیم‌گیری عقلانی، هوشمندانه و سریع (۲، ۳، ۴، ۷، ۸، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۶)، واکنش به موقع به محیط پیچیده (۱۲، ۱۳، ۱۶، ۲۶)، مدیریت بحران (۸، ۹، ۱۶)، مدیریت استراتژیک (۸، ۱۰، ۱۷، ۱۸، ۲۱، ۲۳، ۲۷)، مدیریت ریسک (۴، ۸، ۱۴، ۲۳)، مدیریت زمان (۸، ۱۰، ۱۱)، مدیریت تغییر (۱۸، ۲۳، ۲۴)، تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی سریع و بادقت (۲، ۴، ۶، ۷، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۵)

مفاهیم	مؤلفه‌ها	ابعاد	
مهارت استفاده از تکنولوژی (۲۱، ۲۳، ۲۶)، شبیه‌سازی و ایجاد سناریوهای محتمل (۴، ۷، ۲۰، ۲۳)، مهارت کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات (۳، ۸، ۱۸، ۲۰، ۲۱، ۲۳)	مهارت فناوریانه		
فروتنی (۳، ۱۲، ۱۳، ۲۴)، صداقت (۳، ۵، ۱۵، ۱۸)، اخلاق‌مداری (۳، ۴، ۵، ۷، ۸، ۹)، ارزش‌مداری (۳، ۴، ۵، ۷، ۸، ۲۷)، شجاعت (۲، ۸، ۱۳، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۹، ۲۰، ۲۵)، دل‌سوزی و مهربانی (۳، ۲۷)	اخلاق فردی		
نظم و قانون‌مداری (۸، ۲، ۸، ۱۵)، وظیفه‌شناسی (۵، ۷، ۸)، شفافیت (۲، ۳، ۵، ۶، ۸، ۱۱، ۱۵، ۱۶، ۱۸، ۲۳)، واقع‌بینی (۶، ۸)، مسئولیت‌پذیری (۱، ۳، ۴، ۵، ۸، ۱۶، ۲۲، ۲۳)، نوع‌دوستی (۳، ۸، ۲۶، ۲۷)، استقامت و پایداری (۳، ۱۵، ۱۶، ۱۹، ۲۲)، عدالت محوری (۳، ۸، ۹)، انتقادپذیری (۵، ۸)، اصالت (۶، ۱۸، ۲۴)، تعهد حرفه‌ای (۴، ۸، ۱۱، ۱۶، ۱۸، ۲۰، ۲۳)	اخلاق سازمانی (حرفه‌ای)	ویژگی	
سازگاری و انطباق (۳، ۴، ۵، ۶، ۱۶، ۲۱، ۲۲، ۲۳)، زیرکی (۴، ۲۳، ۲۶، ۲۷)، کنجکاوی (۴، ۱۶، ۱۸، ۲۰)، هوشیاری (۱۵، ۲۳)، انعطاف‌پذیری (۲، ۳، ۷، ۸، ۱۵، ۱۶، ۱۸، ۲۱، ۲۳، ۲۴، ۲۶، ۲۷)، حساسیت (۳، ۴، ۱۵)، تاب‌آوری (۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۳، ۱۵، ۱۸)، آرامش و خونسردی (۵، ۸، ۱۱)، گشودگی (۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۱۱، ۲۲، ۲۳)	روان‌شناختی		
خوش‌بینی و اشتیاق به تغییر (۵، ۶، ۸، ۲۷، ۳، ۴، ۱۵)، تمایل به عملگرایی (۹، ۱۷، ۱۵، ۲۰)، اعتمادبه‌نفس (و خودباوری) (۳، ۸، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵)، عزت‌نفس (۸، ۱۲، ۱۵)، ریسک‌پذیری (۳، ۴، ۱۳، ۱۶، ۲۱، ۲، ۱۷، ۲۲)، آمادگی تغییر (۲۳، ۳، ۴، ۷، ۱۴، ۱۸، ۲۱)، محوریت افراد (۳، ۲۳، ۲۴، ۲۶)، تمایل به یادگیری مادام‌العمر (۲، ۱۳، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۳، ۲۶)	اشتیاق به بهبود	نگرش	
دیدن تصویر بزرگ (۳، ۱۶، ۲۰)، تعیین چشم‌انداز (۲، ۳، ۴، ۷، ۸، ۱۳، ۱۷، ۲۲، ۲۶)، طراحی نقشه عمل (۳، ۲۰، ۲۳)، چندجانبه‌نگری (۴، ۸، ۱۶، ۲۰)، ذهنیت جهانی (۶، ۲۳، ۲۶)، جهت‌گیری میان‌رشته‌ای و چندرشته‌ای (۳، ۲۳)، دریافت نقطه نظرات مختلف (۱، ۵، ۷، ۲۰)، آینده‌نگری (۶، ۸، ۲۳، ۳، ۱۷، ۲۰)، مدیریت پایدار استعداد (۴، ۷، ۲۲، ۲۳، ۲۶)، اولویت‌بندی (۲، ۳، ۸، ۱۵، ۲۱)	بینش راهبردی		
۱۳۰	۲۰	۵	فراوانی

با بررسی و تحلیل داده‌های استخراج شده از پژوهش‌های مرتبط با روش تحلیل مضمون، ۵ بعد (مضمون ثانویه) شامل توانایی، ویژگی، نگرش، دانش و مهارت شناسایی شد. همچنین ۲۰ مؤلفه (مضمون اولیه) و ۱۳۰ مفهوم احصا شد (جدول ۵). مؤلفه‌های ظهوریافته از تلفیق مفاهیم عبارت‌اند از: دانش سازمانی و پیرامونی؛ توانایی خودتوسعه‌ای، ذهنی و تحلیلی، هدایتگری، انسجام‌بخشی، درک پیچیدگی‌ها و ادراکی (تفکری)؛ مهارت تیم‌سازی، ارتباطی، توانمندسازی، تصمیم‌گیری (در شرایط ناپایدار) و مهارت فناوریانه؛ ویژگی اخلاق فردی، اخلاق سازمانی (حرفه‌ای) و روان‌شناختی؛ نگرش اشتیاق به بهبود و بینش راهبردی. به‌طور کلی، از ۲۷ مطالعه مورد بررسی، ۵ مضمون ثانویه، حیطه‌های شایستگی‌های

رهبران در شرایط متلاطم را ایجاد کرده‌اند. در نهایت مدل شایستگی‌های رهبران در شرایط متلاطم ارائه شده است (شکل ۶).



شکل ۳. مدل شایستگی‌های رهبری در شرایط متلاطم

### نتیجه‌گیری

دنیای امروز با تغییرات پیش‌رونده‌ای که هر روز در حال شکل‌گیری است، به‌طور باورنکردنی نامطمئن و متلاطم شده است (دیلون و نگوین<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی‌های رهبری در محیط متلاطم انجام شده است. بدین منظور، با اتخاذ رویکرد کیفی و روش فراترکیب، اسناد و منابع علمی مرتبط با موضوع پژوهش شناسایی و واکاوی شد. در نهایت، مدل شایستگی‌های رهبری در شرایط متلاطم، مبتنی بر تجزیه‌وتحلیل یافته‌های ۲۷ مقاله علمی پژوهشی، به‌روش تحلیل مضمون ارائه شد.

یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های مطالعه شت<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) تحت عنوان «نیروی کار آماده VUSA: بررسی شایستگی‌های کارکنان و مفاهیم یادگیری و توسعه» در مفاهیمی چون چابکی ذهنی، خلاقیت، حل مسئله، یادگیری مادام‌العمر، تاب‌آوری، سازگاری و انعطاف‌پذیری و هوش فرهنگی، مونجه و مانینگا (۲۰۲۳) در پژوهشی تحت عنوان «ویژگی‌های رهبری در یک محیط نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام (VUCA)، مطالعه موردی صنعت مهمان‌نوازی زیمبابوه در دوران کووید ۱۹»، در مفاهیم تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی سریع و باادقت و شجاعت، در مفاهیم

1. Dhillon & Nguyen  
2. Shet

سازگاری، تاب‌آوری، هوش عاطفی، خلاقیت و مهارت‌های بین‌فردی با یافته‌های پژوهش گاراو (۲۰۲۳) تحت عنوان «موفقیت شغلی در یک محیط کاری مبهم: شایستگی برای افراد با عملکرد بالا»، با یافته‌های پژوهش پایاکسا و همکاران (۲۰۲۰) تحت عنوان «رهبری در بحران: انجام متفاوت کارها، انجام کارهای متفاوت، در مفاهیم برقراری ارتباط، رفاه و سلامت ذهنی و تصمیم‌گیری، در مفاهیم تفکر استراتژیک، رهبری اشتراکی و هدف‌گذاری» با یافته‌های پژوهش ریمیتا و همکاران (۲۰۲۰) تحت عنوان «آمادگی رهبر در یک محیط تجاری ناپایدار، نامطمئن، پیچیده و مبهم»، در مفاهیم تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی و توانمندسازی و توسعه افراد با یافته‌های پژوهش دیلون و نگوبین (۲۰۲۰) تحت عنوان «استراتژی‌های پاسخ به دنیای VUSA: مروری بر دانش موجود»، سی لیم (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «شایستگی‌های رهبری در محیط متلاطم»، در مفاهیم حل مسئله، تفکر انتقادی، سواد دیجیتال و شبکه‌سازی، دریس‌دیل و گور (۲۰۱۷) در مفاهیم توانمندسازی و توسعه افراد مدیریت ریسک، سازگاری، اخلاق‌مداری، ارزش‌مداری، تفکر سیستماتیک، هدف‌گذاری، مربیگری و مرشدگری، تاب‌آوری، اشتیاق و مهارت‌های ارتباطی با عنوان پژوهش «رهبری در شرایط نامطمئن» و کراتر<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در مفاهیم خودکارآمدی، خوش‌بینی، سازگاری، شفافیت و خودآگاهی با عنوان پژوهش «انطباق رهبران با ناملایمات در یک محیط تجاری متزلزل، نامطمئن، پیچیده و مبهم: دیدگاه واقع‌گرایانه انتقادی»، هم‌خوانی دارد.

در جهان کنونی، سازمان‌ها با عوامل محیطی دائم در حال تغییر سروکار دارند (صابر، ایراندوست و سلطان‌پور، ۲۰۲۳). عدم‌اطمینان حاصل دانش ناکافی درخصوص تأثیر یک رویداد است و اطلاعات جدید، سرمایه‌گذاری در فناوری و داده‌های کلان، امکان پیش‌بینی را برای کاهش عدم قطعیت افزایش می‌دهد (ریمیتا، ۲۰۱۹). همچنین ریمیتا (۲۰۱۹) عنوان می‌کند که غنی‌سازی درک رهبر از محیط VUSA، موجب ارتقای رهبری و انعطاف‌پذیری سازمانی می‌شود. از این رو دستیابی به دانش سازمانی و پیرامونی (محیطی) اهمیت چشمگیری دارد. بدین منظور، دستیابی به دانش اداری و مالی (ملی و بین‌المللی)، دانش رفتار و رهبری، دانش تجاری، مستندسازی و سیستم‌های اطلاعاتی، سواد دیجیتال، یادگیری از تجارب و اشتراک دانش مورد توجه فراوان است. دانش محیط درون و برون سازمانی، مهم‌ترین مضامین دانش پیرامون (محیطی) به‌شمار می‌روند. تیرپاکووا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) در پژوهش خود تشریح می‌کنند که شناخت محیط، به‌عنوان بخشی از فرایند مدیریت ریسک، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا عوامل داخلی شامل نقاط قوت و ضعف سازمان و عوامل خارجی را که احتمال‌ها و تهدیدهای خارج از سازمان را دربرمی‌گیرد و بر کسب‌وکار آن‌ها تأثیر منفی یا مثبت دارند، شناسایی کنند. شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها (دانش راهبردی) در کنار شناسایی روندها و الگوهای در حال رشد و دانش علوم شناختی دانش پیرامونی (محیطی) رهبران در شرایط متلاطم را تشکیل می‌دهند. درک چگونگی عملکرد مغز برای رهبران نوآوری موجب دستیابی به نتایج مثبت و موفقیت بالاتر می‌گردد (سوندرگر<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). از این رو دستیابی رهبران به دانش علوم شناختی اهمیت می‌یابد.

1. Krauter  
2. Tírpáková et al  
3. Sonderegger

توانایی‌های خودتوسعه‌ای، ذهنی و تحلیلی، هدایت‌گری، انسجام بخشی، درک پیچیدگی‌ها، ادراکی (تفکری)، مضامین تشکیل‌دهنده بعد توانایی شایستگی رهبران در شرایط متلاطم است. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، رهبران خودتوسعه‌گر در شرایط متلاطم، دارای توانایی‌های خودانگیزی، خودآگاهی، خودآموزی و چابکی یادگیری، خودپرسشگری و پژوهشگری، خودتنظیمی (خودکنترلی و خودمراقبتی)، خودرهبری، خودمدیریتی (خودنظم‌دهی و خودسازمان‌دهی) هستند. این رهبران، توانایی خودکنترلی و خودمراقبتی داشته و با خودنظم‌دهی و خودسازمان‌دهی خود را در شرایط متلاطم مدیریت می‌کنند. رهبران با هوش فرهنگی و اجتماعی، هوش سیاسی و استراتژیک، هوش اقتصادی تجاری، هوش موقعیتی یا زمینه‌ای، هوش هیجانی، تحلیل موقعیت دارای توانایی ذهنی و تحلیلی در شرایط متلاطم هستند. رهبران باید بتوانند از طریق نفوذ، الهام‌بخشی، انگیزه دادن، رهبری کوانتومی و بحران، رهبری اشتراکی، رهبری تحول‌آفرین و اخلاقی و همچنین رهبری اخلاقی به هدایتگری در محیط متلاطم بپردازند. نیکولیچ، گرودیچ کواسیچ و گریچ<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، رهبرانی را که خودالگوسازی می‌کنند، دارای سطوح بالایی از روحیه، شرافت، صداقت و احساسات مثبت هستند و پیروان خود را تشویق می‌کنند، به‌عنوان رهبران اصیل معرفی کرده‌اند. رهبران کوانتومی با حل تعارض‌ها، افزایش بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری، چابکی، تعالی سازمانی و یادگیری سازمانی زمینه توسعه و بقای سازمان را در جهان پیچیده و متغیر فراهم می‌آورند (مداحیان، روزبه و اکرمیان، ۱۳۹۹).

رهبران با همدلی، ایجاد انسجام و یگانگی سازمانی، ایجاد جو مثبت و اعتماد، مثبت‌اندیشی، استقبال از تنوع، توسعه محیط خلاق و نوآور، توسعه فرهنگ یادگیری و توسعه فرهنگ مشارکتی به انسجام‌بخشی در محیط متلاطم می‌پردازند. در دنیای متلاطم، فرهنگ سازمانی نقشی حیاتی در ایجاد محیطی مطلوب برای کارکنان دارد تا مهارت‌ها و نگرش‌های لازم برای مقابله با آن کسب کنند؛ برای مثال، ایجاد یک فرهنگ یادگیری، یعنی جایی که دانش به اشتراک گذاشته می‌شود و دانش جدید برای کمک به رشد سازمان ایجاد شود، به کارکنان اجازه داده می‌دهد که اشتباهاتی را مرتکب شوند و از تجارب خود یاد بگیرند و رشد کنند (دیلون و نگوین، ۲۰۲۰). دیلون و نگوین (۲۰۲۰) همچنین بیان می‌کنند که گسترش جهانی شدن، ضرورت ادغام فرهنگ‌های مختلف و توجه به تنوع را مورد تأکید قرار می‌دهد؛ زیرا بی‌توجهی به این جنبه، می‌تواند به اثرهای منفی متعددی مانند ارتباط نادرست و تعارض‌های بین فردی منجر شود. درک پیچیدگی، مهم‌ترین توانایی رهبران در شرایط پیچیده و متلاطم است.

رهبران باید بتوانند الگوهای تغییر و پیچیدگی را بشناسند، موقعیت پیچیده را درک و ساده‌سازی کنند و درکی خلاقانه از مسائل پیچیده موجود در موقعیت داشته باشند. در محیط متلاطم، رهبران نیازمند توانایی ادراکی (تفکری) شامل تفکر سیستماتیک، استراتژیک، انتقادی و تحلیلی به همراه خلاقیت، ابتکار، ایده‌پردازی و چابکی ذهنی و عملی هستند. کسب شایستگی ابتکار عمل باعث می‌شود که افراد خودآغازگر باشند و مالکیت کار را برعهده گیرند، قادر باشند فرصت‌ها را شناسایی کنند و توسعه کنشگرانه راه‌حل‌ها باشند (گارو، ۲۰۲۳). به نقل از مک کارتی و همکاران، (۱۹۹۴) و ریسک‌های حساب شده را بپذیرند (گارو، ۲۰۲۳). تفکر استراتژیک به‌عنوان یک فرایند تکراری و آشفته، خلاقیت را به حداکثر می‌رساند و به کشف دیدگاه‌های مختلف برای تصمیم‌گیری صحیح کمک می‌کند (دیلون و نگوین، ۲۰۲۰).

مهارت‌های تیم‌سازی، ارتباطی، توانمندسازی، تصمیم‌گیری (در شرایط ناپایدار) و فناورانه به‌عنوان مهارت‌های ضروری رهبران در محیط متلاطم معرفی شده‌اند. رهبران باید بتوانند از طریق مشارکت و همکاری، تصمیم‌گیری مشارکتی، خوداظهاری و خودافشاگری، مذاکره، مدیریت تعارض و کار تیمی به تیم‌سازی در چنین شرایطی بپردازند. همکاری سازمان‌ها را قادر می‌سازد به منابع دسترسی داشته باشند، ایده‌ها را به اشتراک بگذارند و مشکلات را به‌طور مشترک حل کنند؛ از این رو، یک عامل اساسی در دستیابی به عملکرد سازمانی پایدار و بهبود کارایی عملیاتی است؛ این امر به‌ویژه برای سازمان‌هایی که با چالش‌های داخلی و خارجی متنوعی روبه‌رو می‌شوند، اهمیت فراوان دارد (چاووونگ و ناپینیت<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴).

اعضای تیم در مواجهه با چالش‌ها و عدم‌اطمینان برای حمایت، راهنمایی و هدایت به رهبر خود رجوع می‌کنند. یک رهبر با روابط قوی و مثبت با اعضای تیم خود ممکن است بهتر بتواند این حمایت را ارائه دهد و به تیم کمک کند تا از زمان‌های دشوار عبور کند (فاروق و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). بدین منظور، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی، شبکه‌سازی و برقراری ارتباط جهت تبادل ایده ضرورت می‌یابد. رهبران در شرایط متلاطم باید به وسیله الگوسازی، نظارت و ارزیابی مستمر، مدیریت پایدار استعداد، توانمندسازی و توسعه افراد، تشویق و قدردانی، بازخورد به موقع، فراهم‌سازی محیط حمایتی، مربیگری و مرشدگری به توانمندسازی افراد بپردازند. رهبری عامل مهمی در حفظ بخش‌های مختلف در کنار هم، درک و گسترش ارزش‌ها و دیدگاه‌ها و ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق ایجاد اعتماد به همراه داشتن فضیلت، اصیل و صادق بودن به شمار می‌روند (دیلون و نگوین<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

رهبران با مهارت تصمیم‌گیری در شرایط ناپایدار، از مهارت پیش‌بینی و پیشگیری، مهارت شفاف‌سازی، حل مسئله مشکلات چالشی، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری عقلانی، هوشمندانه و سریع واکنش به موقع به محیط پیچیده، مدیریت بحران، مدیریت استراتژیک، مدیریت ریسک، مدیریت زمان، مدیریت تغییر، تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی سریع و با دقت برخوردارند. مدیران تغییر، به تغییر متعهدند، احساس فوریت ایجاد می‌کنند، چشم‌انداز ایجاد می‌کنند و آن را به‌طور مستمر به اشتراک می‌گذارند و فرایندهایی را توسعه می‌دهند که کارکنان در مسیر تلاش برای تغییر توانمند شوند (هیل و مک‌شین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). مدیریت ریسک نقش مهمی در محیط متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی دارد و شامل شناسایی، ارزیابی، پاسخ‌گویی و نظارت بر ریسک است (تایمن<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳).

در جهان کنونی، فرایندهای رهبری به‌طور فزاینده‌ای توسط فناوری تحت تأثیر قرار گرفته و مفاهیم رهبری الکترونیکی، رهبر الکترونیکی و تیم مجازی ظهور یافته‌اند (ماچادو و براندائو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). از این رو، توجه به مهارت‌های فناورانه اهمیت می‌یابد. رهبران با مهارت فناورانه از قبیل مهارت استفاده از تکنولوژی، شبیه‌سازی و ایجاد سناریوهای محتمل و مهارت کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات به پیشروی در دنیای تحول تکنولوژی و فناوری می‌پردازند.

1. Chawewong Naipinit
2. Farooq et al
3. Hill & McShane
4. Tieman
5. Machado & Brandão

برنامه‌ریزی و شبیه‌سازی سناریوها که اهداف بلندمدت را با نگاه کردن به زمان حال برای آماده شدن در آینده پیش‌بینی شده مورد توجه قرار می‌دهد، اهمیت دارد (تورن و وندل، ۲۰۱۹).

ویژگی‌های رهبران در شرایط متلاطم در سه مضمون اخلاق فردی، اخلاق سازمانی و حرفه‌ای و همچنین روان‌شناختی طبقه‌بندی می‌شوند. فروتنی، صداقت، اخلاق‌مداری، ارزش‌مداری، شجاعت، دلسوزی و مهربانی، مضمون اخلاق فردی را شکل می‌دهند. نظم و قانون‌مداری، وظیفه‌شناسی، شفافیت، واقع‌بینی، مسئولیت‌پذیری، نوع‌دوستی، استقامت و پایداری، عدالت محوری، انتقادپذیری، اصالت، تعهد حرفه‌ای نشانگرهای اخلاق سازمانی و حرفه‌ای رهبران در شرایط متلاطم هستند. همچنین، سازگاری و انطباق، زیرکی، کنجکاوی، هوشیاری، انعطاف‌پذیری، حساسیت، تاب‌آوری، آرامش و خونسردی و گشودگی تحت عنوان ویژگی‌های روان‌شناختی احصا شده‌اند. ریمیتا و همکاران (۲۰۲۰) با مرور پیشینه، زیرکی را فرمول برنده بودن در محیط VUSA معرفی می‌کنند. رهبران زیرک توانایی تفکر انعطاف‌پذیر در تغییر شرایط محیطی را دارند تا سازمان را به‌طور کامل با این تغییرات تطبیق دهند (آکایا و سور، ۲۰۲۲). افراد با شایستگی سازگاری قادرند برنامه‌ها و اولویت‌ها را با توجه به دگرگونی‌ها تنظیم کنند، همچنین پذیرای ایده‌های جدید باشند و تمایل دارند رویکردهای جدیدی را امتحان کنند. افرادی که قادر به کنار آمدن با مشکلات و حفظ نگرش مثبت هستند، قادر به انطباق با تغییر و حفظ بهره‌وری بوده، استرس خود را مدیریت کرده و بین کار و زندگی تعادل برقرار می‌کنند. دارای شایستگی تاب‌آوری هستند (گاروا، ۲۰۲۳)؛ همچنین در زمینه‌ای که با ابهام و آشفتگی مشخص می‌شود، نوآوری برای سازگاری با تغییرات خارجی ضرورت می‌یابد (دیلون و نگوین، ۲۰۲۰).

در بُعد نگرش، دو مضمون اشتیاق به بهبود و بینش راهبردی احصا شده است. رهبران با اشتیاق به بهبود، دارای نگرش خوش‌بینی و اشتیاق به تغییر، تمایل به عملگرایی اعتمادبه‌نفس (و خودباوری)، عزت‌نفس، ریسک‌پذیری، آمادگی تغییر، محوریت افراد، تمایل به یادگیری مادام‌العمر هستند و رهبران با بینش راهبردی به دیدن تصویر بزرگ، تعیین چشم‌انداز، طراحی نقشه عمل، چندجانبه‌نگری، ذهنیت جهانی، جهت‌گیری میان‌رشته‌ای و چندرشته‌ای، دریافت نقطه نظرهای مختلف، آینده‌نگری، مدیریت پایدار استعداد و اولویت‌بندی در محیط متلاطم می‌پردازند.

بر اساس یافته‌های حاضر که به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی رهبران در شرایط متلاطم تمرکز کرده است

پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شود:

- از میان مؤلفه‌های شناسایی شده، بررسی شود که کدام یک از شایستگی‌ها اولویت بیشتری در شرایط متلاطم دارد؛
- برگزاری مستمر کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی ویژه رهبران، در راستای ارتقای شایستگی‌های آنان به‌منظور مقابله با محیط متلاطم؛
- ایجاد مراکز پایش و سنجش شایستگی‌های رهبران در شرایط متلاطم.



## جدول ۶. منابع فراترکیب شده

منبع	کد منبع
Sae-Lim, Patipan. (2019). Leadership Competencies in Turbulent Environment. <i>Journal of MCU Peace Studies</i> , 7 (6): 1525-1540.	۰۱
Codreanu, Aura. (2016). A VUCA ACTION FRAMEWORK FOR A VUCA ENVIRONMENT. LEADERSHIP CHALLENGES AND SOLUTIONS. <i>Journal of Defense Resources Management Studies</i> , 7(2): 31-38.	۰۲
Ramachandran, Ramakrishnan. (2021). Leading in a VUCA World. <i>Ushus Journal of Business Management</i> . 20(1): 89-111.	۰۳
Drysdale, L, & Gurr, D. (2017). Leadership in uncertain times. <i>International Studies in educational administration</i> , 45(2): 131-159.	۰۴
Krauter, J. (2018). Leaders' Adaptation to Adversity in a Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous Business Environment: A Critical Realist View (Doctoral dissertation, University of Gloucestershire).	۰۵
Salicru, Sebastian. (2018). Ten Leadership Capabilities for a VUCA World and Beyond.	۰۶
Rimita, K. N. (2019). Leader readiness in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) business environment (Doctoral dissertation, Walden University).	۰۷
Rezanejad R, seyed ameri M H, Hosseinpur E. Designing and Compiling a model of professional competencies of managers in managing the country's sports crises with data Theory Foundation approach. (2023). <i>New Trends in Sport Management</i> , 10 (39): 83-101. (In persian).	۰۸
Gholami, A., JAZANI, N., & kazemi, A. (2022). Competency model of human resource managers in crisis situations. <i>Political Sociology of Iran</i> , 5(7), 34-52. (in Persian).	۰۹
Ahmad, Shahzad & Xin, Chunlin & Ullah, Ehsan & Siyal, Saeed. (2023). Managers' leadership competencies and sustainable development goals in turbulent markets: the enabling role of resource commitment. <i>Environmental Science and Pollution Research</i> , 30(56): 119134-119150.	۱۰
ARAS, M. (2022). The Relationship Between Academic Leaders' Moral Intelligence and Ethical Leadership Behaviors. <i>Alanya Akademik Bakış</i> , 6(3): 3309-3326.	۱۱
Watkins, D., Earnhardt, M., Pittenger, L., Roberts, R., Rietsema, K., & Cosman-Ross, J. (2017). Thriving in complexity: A framework for leadership education. <i>Journal of Leadership Education</i> , 16(4): 148-163.	۱۲
Wicker, C. (2021). Competency-based Approach to Developing Leaders for Crises. <i>New Horizons in Adult Education and Human Resource Development</i> , 33(2): 52-59.	۱۳
Wisittigars, Boonkiat & Siengthai, Sununta. (2019). Crisis leadership competencies: the facility management sector in Thailand. <i>Facilities</i> , 37 (13/14): 881-896.	۱۴
Eliadis, A. (2019). Leading through turbulent times and crises: a perspective of human attributes playing a role in the ability of women leaders. <i>Academy of Strategic Management Journal</i> , 20(5): 1-15.	۱۵
Saltz, M. (2017). Crisis leadership and complex crises: a search for competencies. <i>Homeland Security Affairs</i> .	۱۶
Miller, E. (2021). Leadership During Turbulent Times. <i>Pain Management Nursing</i> , 22(2): 101-102.	۱۷
Hall, R.D. and Rowland, C.A. (2016), "Leadership development for managers in turbulent times", <i>Journal of Management Development</i> , 35(8): 942-955.	۱۸
Brodie, Victoria Kimball. (2019). Disrupted leadership: strategies and practices of leaders in a VUCA world. <i>Theses and Dissertations</i> , 1048.	۱۹

کد منبع	منبع
۲۰	Roland K. Yeo Jeff Gold Michael J. Marquardt. (2015). Becoming "leaderful": leading forward in turbulent times. <i>Industrial and Commercial Training</i> , 47(6): 285 – 292.
۲۱	Karneli, Okta. (2023). The Role of Adhocratic Leadership in Facing the Changing Business Environment. <i>Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)</i> , 1(2): 77-83.
۲۲	Kartika, L. (2023). The Role of Strategic Leadership and Dynamic Capabilities in the New Reality of Today's Business World. In <i>20th International Symposium on Management (INSYMA 2023)</i> . 199-204. Atlantis Press.
۲۳	Begeç, S., & Akyuz, G. A. (2023). REQUIREMENTS OF COLLABORATIVE AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN DIGITAL ECOSYSTEMS: TECHNO-ORCHESTRATING LEADERS IN A VUCA WORLD. <i>Revista de Administração de Empresas</i> , 63(5):
۲۴	Anita Sarkar. (2016). We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership", <i>Development and Learning in Organizations: An International Journal</i> , 30(3): 9–12.
۲۵	Mwenje, J., & Manyanga, F. (2023). Leadership characteristics in a volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA) environment, a case study of Zimbabwe hospitality industry during Covid 19 era. <i>Journal of African Studies and Development</i> , 15(3): 62-68.
۲۶	Kucukozyigit, Ali C. "A Quest to Identify the Emerging Leadership Skills in VUCA World and Investigation of Their Applications in Various Organizational Levels and Security Environments" (2020). Doctor of Philosophy (PhD), Dissertation, Engineering Management & Systems Engineering, Old Dominion University.
۲۷	Madahian, Shiva, Rozbeh, Zahra, and Akramian, Seyedreza. (2019). Investigating quantum leadership theory in organizations. <i>Police Organizational Development</i> , 17(75): 97-123. (in Persian).

## منابع

- تسلیمی، محمد سعید؛ راعی، رضا؛ فرزین‌وش، اسدالله؛ برقی، مکاتیل (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل شایستگی‌های مدیران پروژه‌های ملی کشور با تمرکز بر ریسک. *مدیریت دولتی*، ۵(۴)، ۵۷-۷۸.
- خنیفر، حسین؛ مسلمی، ناهید (۱۴۰۲). *اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی*، تهران: نگاه دانش.
- رضانزاد، رضا؛ سیدعامری، میرحسن؛ حسین پور، اسکندر (۱۴۰۱). طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران در مدیریت بحران‌های ورزش کشور با رویکرد نظریه داده‌بنیاد. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۱۰(۳۹)، ۸۳-۱۰۱.
- غلامی، علی؛ جزنی، نسرن؛ کاظمی، ابوالفضل (۱۳۹۱). مدل شایستگی مدیران منابع انسانی در شرایط بحرانی. *جامعه‌شناسی سیاسی ایران*، ۵(۷)، ۳۴-۵۲.
- محمدیان، بهزاد؛ زارعی‌متین، حسن؛ باباشاهی، جبار؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۷). تواضع درون‌سازمانی: شایستگی محوری در رهبری سازمان‌های عصرجدید. *مدیریت دولتی*، ۱۰(۴)، ۵۶۳-۵۸۲.
- مداحیان، شیوا؛ روزبه، زهرا؛ اکرمیان، سیدرضا (۱۳۹۹). بررسی نظریه رهبری کوانتومی در سازمان‌ها، توسعه سازمانی پلیس، ۱۷(۲۷)، ۹۹-۱۲۳.

## References

- Ahmad, Sh., Xin, Ch., Ullah, E. & Siyal, S. (2023). Managers' leadership competencies and sustainable development goals in turbulent markets: the enabling role of resource commitment. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(56), 119134-119150.
- Amalia, M. R. (2024). The Impact of Digital Era 4.0 Transformation on Human Resources Management. *Management Studies and Business Journal (Productivity)*, 1(1), 89-98.
- Aras, M. (2022). The Relationship between Academic Leaders' Moral Intelligence and Ethical Leadership Behaviors. *Alanya Akademik Bakış*, 6(3), 3309-3326.
- Begeç, S., & Akyuz, G. A. (2023). Requirements of collaborative and transformational leadership in digital ecosystems: techno-orchestrating leaders in a VUCA world. *Revista de Administração de Empresas*, 63(5), 1-30.
- Bennett, K., Verwey, A., & Van der Merwe, L. (2016). Exploring the notion of a 'capability for uncertainty' and the implications for leader development. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 42(1), a1328.
- Brodie, V. K. (2019). *Disrupted leadership: strategies and practices of leaders in a VUCA world*. Theses and Dissertations.
- Charles, L., & McShane, S. L. (2008). *Principles of Management*. University of Washington: McGraw-Hill/Irwin.
- Chawewong, K. & Naipinit, A. (2024). Examining the influence of top management green commitment and green intellectual capital on sustainable business performance of Thailand's thrift and credit cooperatives: The mediating role of collaboration. *Journal of Future Sustainability*, 4(2), 67-76.
- Chawla, S. & Lenka, U. (2018). *Flexible strategies in VUCA markets*. Singapore: Springer.
- Chow, T. W. & Singh, H. (2023). Cultivating emerging leadership competencies for individual and organizational success. *Annals of Management and Organization Research*, 4(2), 129-145.
- Clarke, S. (2015). School leadership in turbulent times and the value of negative capability. *Professional Development in Education*, 42(1), 1-14.
- Codreanu, A. (2016). A VUCA action framework for a vuca environment. Leadership challenges and solutions. *Journal of Defense Resources Management Studies*, 7(2), 31-38.
- Dhillon, R. & Nguyen, Q. C. (2020). *Strategies to respond to a VUCA World: A review of existing knowledge*. Department of Business Administration, Lund Universitet.
- Drysdale, L. & Gurr, D. (2017). Leadership in uncertain times. *International Studies in educational administration*, 45(2): 131-159.
- Edwards, J. & Kaimal, G. (2016). Using meta-synthesis to support application of qualitative methods findings in practice: A discussion of meta-ethnography, narrative synthesis, and critical interpretive synthesis. *The Arts in Psychotherapy*, 100(51), 30-35.

- Eliadis, A. (2021). Leading through turbulent times and crises: a perspective of human attributes playing a role in the ability of women leaders. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(5), 1-15.
- Farooq, R., Dash, D., Vij, S. & Bashir, M. (2023). Guest editorial: Role of knowledge management in turbulent times, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(2), 205-209.
- Figueiredo, P. C. N., Sousa, M. J., Tomé, E. (2023). Integrative model of the leader competences. *European Journal of Training and Development*, 47(5/6), 533-564.
- Gaurav, J. (2023). *Career success in an ambiguous work environment: Competencies for high performers*. DOI:10.13140/RG.2.2.15467.52006
- Gholami, A., Jazani, N. & Kazemi, A. (2022). Competency model of human resource managers in crisis situations. *Political Sociology of Iran*, 5(7), 34-52. (in Persian)
- Hall, R.D. & Rowland, C.A. (2016). Leadership development for managers in turbulent times. *Journal of Management Development*, 35(8), 942-955.
- Helmold, M. (2021). *New Work as an Opportunity for Performance Excellence*. In: *New Work, Transformational and Virtual Leadership*. Management for Professionals. Springer, Cham.
- Jordaan, B. (2019). Leading Organisations in Turbulent Times: Towards a Different Mental Model. In: *Kok, J. (van den Heuvel, S.C. (Eds) Leading in a VUCA World*. Contributions to Management Science. Springer, Cham.
- Karneli, O. (2023). The Role of Adhocratic Leadership in Facing the Changing Business Environment. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 77-83.
- Kartika, L. (2023). The Role of Strategic Leadership and Dynamic Capabilities in the New Reality of Today's Business World. In *20th International Symposium on Management (INSYMA 2023)*. 199-204. Atlantis Press.
- Khanifar, H. & Muslimi, N. (2022). *Principles and basics of qualitative research methods*. Tehran: Negha Danesh. (in Persian)
- Krauter, J. (2018). *Leaders' Adaptation to Adversity in a Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous Business Environment: A Critical Realist View* (Doctoral dissertation, University of Gloucestershire).
- Kucukozyigit, A. C. (2020). *A Quest to Identify the Emerging Leadership Skills in VUCA World and Investigation of Their Applications in Various Organizational Levels and Security Environments*. Doctor of Philosophy (PhD), Dissertation, Engineering Management & Systems Engineering, Old Dominion University.
- Kukreja, J. (2019). Holacracy: The next generation leadership in a VUCA world. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 3(6), 37-47.
- Lachal, J., Revah-Levy, A., Orri, M. & Moro, M.R. (2017). Metasynthesis: An Original Method to Synthesize Qualitative Literature in Psychiatry. *Front Psychiatry*, 1(8), 269.

- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, 22(3),1-15.
- Machado, A.M. & Brandão, C. (2019). Leadership and Technology: Concepts and Questions. In: Rocha Á., Adeli H., Reis L., Costanzo S. (eds) *New Knowledge in Information Systems and Technologies. WorldCIST'19 2019*. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 931. Springer, Cham.
- Madhian, Sh., Rozbeh, Z. & Akramian, S. (2019). Investigating quantum leadership theory in organizations. *Police Organizational Development*, 17(75), 97-123. (in Persian)
- Mahel, T. A. (2021). Leadership Competencies for the Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous (Vuca) Environment: Challenges to Higher Education. *European Journal of Humanities and Educational Advancements*, 2(5), 119-138.
- Maini, S. (2022). Leadership Transformation in Changing Times. *International Journal for Global Academic & Scientific Research*, 1(4), 42–52.
- Malterud, K. (2019). *Qualitative Metasynthesis: a Research Method for Medicine and Health Sciences*. Routledge, London.
- Miller, E. (2021). Leadership during Turbulent Times. *Pain Management Nursing*, 22(2), 101–102.
- Mohammadian, B., Zareie Matin, H., Babashahi, J. & Yazdani, H. R. (2018). Intra-Organizational Humility: A Core Competency in New Century's Organization Leadership. *Journal of Public Administration*, 10(4), 563-582. (in Persian)
- Mwenje, J. & Manyanga, F. (2023). Leadership characteristics in a volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA) environment, a case study of Zimbabwe hospitality industry during Covid 19 era. *Journal of African Studies and Development*, 15(3), 62-68.
- Nikolić, G., Grudić Kvasić, S. & Grbić, L. (2020). The development of authentic leadership theory. In *PAR International Scientific and Professional Leadership Conference: leadership after COVID-19 (PILC 2020)* (pp. 176-189).
- Nowacka, A. & Rzemieniak, M. (2021). the Impact of the VUCA Environment on the Digital Competences of Managers in the Power Industry. *Energies*, 15(185), 1-17.
- Paixão, G., Mills, C., McKimm, J., Hassanien, M.A. & Al-Hayani, A.A. (2020). Leadership in a crisis: doing things differently, doing different things. *Br J Hosp Med (Lond)*, 81(11), 1-9.
- Rajakumar, P. V. & Yasodha, R. (2023). Employee Competency and Understanding Capability in Gear Manufacturing Companies in Coimbatore, Tamil Nadu. *Asian Journal of Management*, 14(2), 113-117.
- Ramachandran, R. (2021). Leading in a VUCA World. *Ushus Journal of Business Management*. 20(1), 89-111.
- Rezanejad, R., Seyyed Ameri, M. H. & Hosseinpour, E. (2023). Designing and compiling a model of professional competencies of managers in managing the country's sports crises with data Theory Foundation approach. *New Trends in Sport Management*, 10 (39), 83-101. (in Persian)

- Rimita, K. & Hoon, S. & Levasseur, R. (2020). Leader Readiness in a Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous Business Environment. *Journal of Social Change*, 12(1), 10-18.
- Rimita, K. N. (2019). *Leader readiness in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) business environment* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Ronn, H. (2011). *Complexity and leadership: Conceptual and competency implications* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
- Sabir, H., Irandoost, M. & Soltanpanah, H. (2023). Examine the alignment between organizational design components: Empirical evidence from the general directorate of Sulaimania municipalities. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 16(3), 681-696.
- Sae-Lim, P. (2020). Leadership Competencies in Turbulent Environment. *Journal of MCU Peace Studies*, 7(6), 1525-1540.
- Salicru, S. (2018). *Ten Leadership Capabilities for a VUCA World and Beyond*, Wiley.
- Saltz, M. (2017). *Crisis leadership and complex crises: a search for competencies*. Homeland Security Affairs, Master of Arts in Security Studies (Homeland Security and Defense).
- Sandelowski, M., Barroso, J. & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health*, 30 (1), 99–111.
- Sarkar, A. (2016). We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(3): 9 – 12.
- Seyed Mohamad, S. J. A. N., & Hauer, G. (2017). Effective Leadership in a Turbulent Organisational Environment. *International Journal of Supply Chain Management*, 6(2), 133-139.
- Shabbir, S., Danish, R.Q., Rehman, M., Hasnain, M. & Asad, H. (2021). An Empirical Investigation of Environmental Turbulence and Fear in Predicting Entrepreneurial Improvisation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 157-173.
- Shet, S. (2024). A VUCA-ready workforce: exploring employee competencies and learning and development implications. *Personnel Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Shufutinsky, A., Long, B., Sibel, J. R. & Burrell, D. N. (2021). Shock leadership: Leading amidst pandemics and other chaotic change. *In Global perspectives on change management and leadership in the post-COVID-19 era*. IGI Global.
- Taskan, B., Junça-Silva, A. & Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 196-217.
- Taslimi, M. S., Raee, R., Farzinvash, A. & Barghi, M. (2013). Design and Explanaion of National Projects Managers' Competencies, Focusing on Risk. *Journal of Public Administration*, 5(4), 57-78. (in Persian)

- Thorén, K. & Vendel, M. (2019). Backcasting as a strategic management tool for meeting VUCA challenges, *Journal of Strategy and Management*, 12 (2), 298-312.
- Tieman, R. (2023). Managing Risk. In *Transportation Project Management*, R. Tieman (Ed.).
- Tirpáková, Michaela & Blistanova, Monika & Ondicová, Magdaléna & Galanda, Jozef. (2023). Environmental Analysis as a Part of the Context in the Risk Management Process. *TEM Journal*, 12, 133-139.
- Umukoro, J. E., Onamusi, A. B., Egwakhe, J. A., & Folorunso, O. (2023). New normal and competitive advantage: A higher education experience. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 16(1), 157-182.
- Watkins, D., Earnhardt, M., Pittenger, L., Roberts, R., Rietsema, K. & Cosman-Ross, J. (2017). Thriving in complexity: A framework for leadership education. *Journal of Leadership Education*, 16(4), 148-163.
- Wicker, C. (2021). Competency-based Approach to Developing Leaders for Crises. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 33(2), 52-59.
- Wisittigars, B. & Siengthai, S. (2019). Crisis leadership competencies: the facility management sector in Thailand. *Facilities*, 37 (13/14), 881-896.
- Yeo, R. K., Gold, J. & Marquardt, M. J. (2015). Becoming “leaderful”: Leading forward in turbulent times. *Industrial and Commercial Training*, 47(6), 285-292.
- Zamani, H. & Soudane, J. (2022). Strategic Leadership and VUCA environment (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous). *Revue Internationale Des Sciences De Gestion*, 5(1), 479-505.
- Zhu, D. H. & Westphal, J. D. (2021). Structural power, corporate strategy, and performance. *Strategic Management Journal*, 42(3), 624-651.