



## شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر با استفاده از رویکرد دلفی فازی

محمد حکاکی

دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

عبداله سعدی

دکتری مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران (نویسنده مسئول)  
saediabd115@gmail.com

معصومه مومنی مفرد

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۰/۰۳

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۶/۰۶

### چکیده

**زمینه:** امروزه شناخت آینده از ملزومات بقای سازمان در هزاره جدید می‌باشد. رهبری آینده‌نگر سبکی از رهبری است که با قابلیت پیش‌بینی بالا، معنا و مفهوم بخشیدن به کارها، تسریع در تعاملات و ارتباطات سازمانی، و ایجاد شور و اشتیاق در کارکنان، آینده‌ای بهتر را برای سازمان رقم خواهد زد.

**هدف:** پژوهش حاضر باهدف شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر با استفاده از رویکرد دلفی فازی در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت.

**روش:** این پژوهش از نوع پژوهش‌های آمیخته با رویکرد کمی و کیفی در پارادایم استقرایی است که از نظر هدف، کاربردی و ماهیت و روش، اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش را ۲۴ نفر از خبرگان سازمان‌های دولتی در شهرستان خرم‌آباد تشکیل می‌دهد که بر اساس اصل کفایت نظری و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. در بخش کیفی برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد که روایی و پایایی آن با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای - کوهن تأیید شد و داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری تحلیل شد و پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر شناسایی شدند. در بخش کمی برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه مقایسه زوجی استفاده شد که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تأیید شد. و با استفاده از تکنیک دلفی فازی اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر انجام پذیرفت و مهم‌ترین عوامل و پیامدهای آن مشخص گردید.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش حاکی از آن است که از میان پیشایندهای سبک رهبری آینده‌نگر سامان دهنده، ریسک‌پذیر بودن رهبر، مصمم و با اراده، اعتماد به نفس بالا، داشتن تفکر استراتژیک و همگام کردن دیگران به‌عنوان مهم‌ترین عوامل به وجود آورنده سبک رهبری آینده‌نگر سازمان‌های دولتی است. از طرفی نتایج مبین آن است که ارتقاء تعهد سازمانی، افزایش خلاقیت و نوآوری، تعلق خاطر کاری، افزایش مشارکت‌پذیری، بهره‌وری سازمانی، افزایش رضایتمندی کارکنان و بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی مهمترین پسایندها یا پیامدهای سبک رهبری آینده‌نگر در سازمان‌های دولتی می‌باشند.

**نتیجه‌گیری:** رهبران آینده‌نگر با حساسیت و بینش کامل نسبت به محیط اطراف، نیازها و ارزش‌های کارکنان و همچنین شهروندان می‌توانند با ترسیم چشم‌اندازی روشن، آینده‌ای مطلوب برای سازمان خود خلق کنند.

**واژه‌های کلیدی:** سبک رهبری آینده‌نگر، سازمان‌های دولتی، رویکرد دلفی فازی.

## ۱- مقدمه

هزاره جدید که با عدم قطعیت‌های زیاد، تغییرات سریع، آشوبناک و غیرخطی چهره خود را نمایان ساخته؛ تحولات بنیادینی در جوامع، اقتصادها و حتی زندگی سازمان‌ها به وجود آورده است. اینگونه تغییرات و ناپایدارها مسیر حرکت سازمان را به چالش کشیده و موفقیت و بقای آن را به خطر می‌اندازد. بی توجهی به این امر نمی‌تواند مدت زیادی به طول انجامد و سرانجام سازمان را به کام مرگ خواهد کشاند. براین اساس، برای مقابله با این تهدیدات نیاز به افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می‌شود (لرد، اپیتروکی، فوتی و هانسبروک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). سبک رهبری یکی از کلیدی‌ترین عواملی است که نه تنها رشد و یا شکست سازمان را رقم می‌زند بلکه تعیین‌کننده راهبردهای حاکم بر آن نیز تلقی می‌گردد. در حقیقت نقش و تأثیرگذاری رهبر در پیش‌برد اهداف، آن را به موضوعی مهم و قابل بحث در ادبیات سازمانی تبدیل کرده است. به گونه‌ای که محققان در رشته‌های مختلف و از زوایای گوناگون به مطالعه این موضوع پرداختند. به این ترتیب، در پی تحقیقات زیاد در دهه‌های اخیر مکاتب و نظریه‌های متعدد رهبری یکی پس از دیگری مطرح گردید (اوسلو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). مسلم است عبور از چنین شرایط پیچیده‌ای حضور رهبرانی را می‌طلبد که سازمان (خصوصی یا دولتی) خود را با توانایی بیشتر برای ادامه حیات دگرگون سازند. رهبرانی که می‌توانند با ظرفیت و توانایی، شهود و تخیل و جسارت طلوع تازه‌ای بر روی سازمان بگشایند. آنها با ایجاد چالش‌ها و دادن انگیزه کارکنان را برای دستیابی به هدف یاری می‌رسانند. در حوزه ادبیات مدیریت و سازمان از چنین رهبرانی، به عنوان رهبران آینده‌نگر<sup>۳</sup> یاد می‌شود (ژو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). رهبران آینده‌نگر را در هر جنبه‌ای از جامعه اعم از کسب و کارها، سازمان‌های دولتی، مذهبی، تیم‌های ورزشی و ... می‌توان پیدا نمود. بکارگیری این سبک، رهبران را قادر می‌سازد تا با ایجاد چشم‌اندازی الهام بخش و ترویج آن در بین زیردستان، سازمان را به سمت آینده‌ای روشن و مطلوب سوق می‌دهد (دامیکا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶).

در عصری که تکنولوژی و پیچیدگی‌های آن چرخه حیات کالا و خدمات را روز به روز کوتاه‌تر می‌کند و با غفلتی کوچک رقبا پیشی می‌گیرند؛ سازمان‌ها مجبورند برای تداوم عمر فعالیت خود تغییرات اساسی در ساختار و پیکره مدیریتی خود ایجاد نمایند که این خود مستلزم درک عمیق از شرایط محیطی و متغیرهای تأثیرگذار بر آن است. از طرفی شدت تحولات به اندازه‌ای است که نیاز به روش‌ها و سبک‌های جدید در اداره سازمان‌ها برای مقابله و هماهنگی با آن به خوبی احساس می‌شود. از این رو، امروزه رهبران می‌بایست علاوه بر وظایفی همچون برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت باید قابلیت ترسیم آینده‌ای مطلوب، ایجاد شور و علاقه، ایجاد درک مشترک و بسیج کردن کارکنان برای دستیابی به آن وضعیت مطلوب را داشته باشند (آتس و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). در دنیای رقابتی کنونی، سبک و شیوه هدایت و سرپرستی سازمان‌ها یکی از اساسی‌ترین متغیرهای کلیدی برای کاهش فشارهای ناشی از سرعت تغییر و تحولات محیطی است چراکه بی‌توجهی به چالش‌ها و فشارهای محیطی قطعاً خسارت‌های جبران‌ناپذیری را بر پیکره سازمان تحمیل خواهد کرد. در حقیقت رهبران با نفوذ در عمق و جان سازمان می‌توانند با بهره‌ور کردن آن از گزندها و آسیب‌های محیط رقابتی امروز در امان باشند. بنابراین، سازمان‌ها به طور اعم، و سازمان‌های دولتی به طور اخص اگر بخواهند در ارائه خدمات به نیازها و خواسته‌های شهروندان هوشیارانه عمل نموده و با تغییرات سازگاری و انطباق یابند؛ باید حساسیت بیشتری به مسأله هدایت و رهبری سازمان خود داشته باشند تا در اجرای اقدامات تحولی نسبت به هم‌تایان خود پیشتازی نمایند. به عبارتی دیگر، در هنگام تهدیدها سازمان در جستجوی رهبر یا رهبرانی خواهند بود که بدلیل داشتن شجاعت، تخصص و دانش، اعتماد به نفس و ... قادر باشند آن مجموعه را در مقابل تهدیدها منسجم و امیدوار کنند و موانع را از سر راه آن بردارند. قطعاً شناخت و آگاهی لازم از سبک رهبری آینده‌نگر این فرصت را برای مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی فراهم خواهد ساخت تا نیازها و ارزش‌های کارکنان و شهروندان را درک و با ترسیم چشم‌اندازی که منعکس‌کننده همین نیازها و ارزش‌های

برای خلق ایده‌های نو افزایش یابد (مولینا<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۸). در سبک رهبری آینده‌نگر یک رهبر قابلیت پیش‌بینی بالایی دارد، به عبارتی رهبر فرصت‌ها و چالش‌ها را قبل از رخ دادن؛ می‌بیند. پاسی<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۳) معتقد است رهبران آینده‌نگر با ایجاد فرهنگی برای تغییر و ریسک‌پذیری تلاش می‌کنند تا آینده‌ای بهتر را برای سازمان رقم بزنند. وی همچنین اظهار داشت که رهبران آینده‌نگر از قدرت خلاقیت و تخیل خود برای کنار زدن چالش‌هایی که سازمان را به دام انداخته‌اند؛ استفاده می‌کنند (تسریم<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۵). در طی تغییر و تحولات سازمانی رهبران آینده-نگر باید برنامه ریزانی مؤثر (مارگولیس و زیگرت<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۶)، برقرار کننده ارتباطات سازنده (تیلور، کرنلیوس و کلون<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۴) و همچنین توانایی ترغیب و تشویق زیردستان به ایفای مطلوب نقش خود در راستای اهداف سازمان را داشته باشند (نانکو و ریچارسون<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۶). پوندر<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۱) در تشریح رهبری آینده‌نگر بیان می‌کند اینگونه رهبران کسانی هستند که راهنمایی برای کارکنان در انجام وظایف، دارای ظرفیت نوآوری، شایستگی لازم در تعریف دیدگاه خود را دارند که این امر به وضوح توسط کارکنان درک می‌شود (یوردسالا، تساپوتا و سری امپای<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۴). در جدول شماره یک تعاریفی از سبک رهبری آینده‌نگر ارائه شده است.

جدول ۱. تعاریف سبک رهبری آینده‌نگر

ردیف	تعاریف	منبع
۱	قادر به تدوین چشم‌انداز صریح، الهام بخش و انگیزشی است که می‌تواند رویاها را به واقعیت تبدیل کند. همچنین نسبت به اهداف و مأموریت‌هایی که مشخص می‌کند، تعهد جدی دارد.	(کووالسکه و هلم <sup>۱۹</sup> ، ۲۰۱۴).
۲	اعتقاد به ارزش‌های معنوی و تبعیت از آنها	(کانتابوترا <sup>۲۰</sup> ، ۲۰۱۴)
۳	سبکی از رهبری است که با جدیت تمام در پی ایجاد روابط کارا و مؤثر در بین اعضای سازمان است.	(آکسو <sup>۲۱</sup> ، ۲۰۰۹)
۴	مبتکر و خلاقانه فکر می‌کنند و همواره الگوهای جدید ارائه می‌دهند	(کانتابوترا، ۲۰۰۵)
۵	برنامه‌ریزی برای آینده و کمک به سازمان در راستای تحقق بهترین نتیجه و موقعیت	(کینر و کابان <sup>۲۲</sup> ، ۲۰۱۲)

سپس آن را با همکاران خود به اشتراک می‌گذارند (تیلور، کرنلیوس و کلون، ۲۰۱۴). رهبران آینده‌نگر نه تنها می‌توانند رسالت و مأموریت سازمان را برای پیروانشان بیان کنند، بلکه قادرند سطح بالایی از اعتماد، همبستگی، تعهد و انگیزه را در میان کارکنان سازمان ایجاد نموده و آنها برای پیگیری اهداف سازمان بیش از پیش آماده سازند

آنهاست، بتوانند برای نیل به بصیرت و رسالت سازمان خویش تلاش نماید. لذا با توجه به اهمیت و ضرورت شناخت سبک رهبری آینده‌نگر و فقدان توجه در مطالعات داخلی و به منظور شکاف نظری موجود در خصوص پدیده مورد بررسی، پژوهش حاضر بر آن است تا با استفاده از رویکرد دلفی فازی پیش‌بیندها و پس‌بیندهای مدلی سبک رهبری آینده‌نگر را در سازمان‌های دولتی شناسایی و اولویت بندی نماید.

## مبانی نظری

### سبک رهبری آینده‌نگر

سبک رهبری آینده‌نگر نوعی از رهبری است که هدف آن معنا و مفهوم دادن به کارها و تلاش‌هایی است که توسط اعضای سازمان انجام می‌گیرد. گلمن<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) رهبری آینده‌نگر را سبکی می‌داند که تعاملات و ارتباطات را تسریع می‌کند (زهریا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶). از دیدگاه آرنا<sup>۹</sup> (۲۰۰۹) سبک رهبری آینده‌نگر شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌های است که رهبران برای ترغیب کارکنان به نوآوری در سازمان بکار می‌گیرند. به بیانی دیگر گرسپو<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۰) اذعان می‌کند که رهبری آینده-نگر این امکان را فراهم می‌آورد که رهبر به طور مدام دیدگاه‌های جدید اتخاذ نماید تا شور و اشتیاق کارکنان

در حقیقت رهبری آینده‌نگر شکلی از رهبری تحول-گرا است که در آن رهبران تحول با مشخصه‌ها و خصوصیات اخلاقی و رفتاری که دارند؛ وفاداری کارکنان را موجب می‌شوند. به این ترتیب، رهبران آینده‌نگر از ویژگی‌ها و رفتارهای رهبران تحول‌گرا استفاده می‌کنند و به این طریق چشم‌انداز شخصی خود را توسعه می‌دهند و

**برنامه‌ریز استراتژیک**<sup>۳۴</sup>: این بدان معناست که رهبران آینده‌نگر همانند یک بازیکن شطرنج، برنامه‌های خود را برای انجام بهترین فعالیت پیش می‌برند. آنها برنامه‌ها را به گونه‌ای طراحی می‌کنند که سازمان را به سمت آینده‌ای مطلوب سوق می‌دهد. با انجام و تدوین برنامه‌های استراتژیک نشان می‌دهند که در آینده سازمان به چه شکلی و چگونه در برابر فرصت‌ها و تهدیدها عمل خواهد کرد (راقوانشی، ۲۰۱۶).

**پذیرای تغییر**<sup>۳۵</sup>: رهبران آینده‌نگر به خوبی می‌دانند که تغییر نقش مهمی در رشد و توسعه سازمان دارد. سینر و کابان<sup>۳۶</sup> (۲۰۱۲) معتقدند که هنگامی که تغییری ناخواسته یا غیرقابل پیش‌بینی رخ دهد، رهبر آینده‌نگر فعالانه راهی را بررسی می‌کند که بهترین نتایج را کسب نماید. همچنین اظهار می‌کنند که رهبرانی که سازمان خود را از تغییر یا حرکت به جلو باز می‌دارند؛ در نهایت مجبور به خروج از صحنه رقابت خواهند شد (چما، اکرم و جواد<sup>۳۷</sup>، ۲۰۱۵).

### نقش رهبران آینده‌نگر

محققان به طور مستقیم و غیرمستقیم به نقش و جایگاه رهبران آینده‌نگر در رشد و توسعه سازمان اشاره داشته‌اند. بارکت<sup>۳۸</sup> (۲۰۱۲) معتقد است هنگامی که سازمانی دچار رکود شده، رهبران آینده‌نگر نقش مهم و ارزنده‌ای در تحول آن به سیستمی بی‌نظیر و نوآورانه ایفا می‌کنند. سنگه<sup>۳۹</sup> (۲۰۰۶) توانایی دیدن آینده و هدایت سازمان در جهتی مناسب و صحیح را متأثر از وجود اینگونه رهبران می‌داند (کادیر، آدایو و الومیده<sup>۴۰</sup>، ۲۰۲۰). کوماریا و تریاتنا<sup>۴۱</sup> (۲۰۱۰) نیز قابلیت پیش‌بینی، تعیین کننده جهت سازمانی، مربی‌گری حرفه‌ای و هدایت افراد به سمت فعالیت‌های مورد انتظار را جزء نقش‌های رهبری آینده‌نگر معرفی می‌کنند. همچنین در تشریح وظایف سبک رهبری آینده‌نگر نانوس<sup>۴۲</sup> (۱۹۹۲) انرژی بخشیدن به دیگران، نتیجه‌گرا بودن، معنابخشی به زندگی کاری و حمایت از کارکنان را ذکر می‌کند (عبیدله<sup>۴۳</sup>، ۲۰۱۹). رهبران آینده‌نگر قابلیت و نقش مهمی در ایجاد، تدوین، ارتباط، جامعه‌پذیری، پیاده‌سازی مفاهیم، افکار و ایده‌های جدید کارکنان در سازمان ایفا می‌کنند. ست

(استم، کنیپنبرگ و ویس<sup>۴۴</sup>، ۲۰۱۰). برون<sup>۴۵</sup> (۲۰۰۸) معتقد است که رهبران آینده‌نگر صلاحیت‌هایی همچون تفکر آینده‌نگر، قابلیت پیش‌بینی فرصت‌ها و تهدیدها، تفکر خلاقانه، تنظیم فرآیند کار و پذیرای تغییر را دارا می‌باشند. در تعریفی دیگر نانوس<sup>۴۵</sup> (۱۹۹۲) بیان می‌کند که رهبران آینده‌نگر به طور ماهرانه‌ای با کارکنان و حتی افراد خارج سازمان ارتباط برقرار می‌کنند، محیط اطراف را درک و توان واکنش به هرگونه فرصت و تهدید را دارند (نورث<sup>۴۶</sup>، ۲۰۱۶).

### ویژگی‌های رهبران آینده‌نگر

**ارتباط دهنده عالی**<sup>۴۷</sup>: رهبران آینده‌نگر از مهارت‌های ارتباطی بالایی برخوردارند. از دیدگاه آنها ارتباطات یک طرفه نیست، یعنی رهبر علاوه بر به اشتراک گذاشتن دیدگاه‌های خود با کارکنان، برای آنها شنونده فعالی نیز می‌باشند. در واقع داشتن این مشخصه رهبران را کمک می‌کند تا به نحو مطلوبی کارکنان را با اهداف و رسالت سازمان درگیر کنند (علی، نورسیامی و مادریس<sup>۴۸</sup>، ۲۰۱۹).

**رهبر کاریزماتیک**<sup>۴۹</sup>: رهبران آینده‌نگر شخصیت کاریزماتیک دارند. این امر منجر به برانگیختن حس وفاداری کارکنان به رهبر می‌شود. همه با این ویژگی شخصیتی متولد نمی‌شوند اما می‌توانند آن را بیاموزند و پرورش دهند. به عبارتی شخصیت کاریزما کارکنان را به سمت رهبر سوق می‌دهد (راقوانشی<sup>۳۰</sup>، ۲۰۱۶).

**سامان دهنده**<sup>۳۱</sup>: رهبران آینده‌نگر وظایف، اختیارات و مسئولیت بخش‌های سازمان را به خوبی مشخص می‌کنند. در حقیقت آنها با نظم بخشیدن به فرآیندها و منابع برنامه ریزی شده تلاش می‌کنند تا درآمد را با کمترین هزینه ممکن به حداکثر برسانند (کانتابوترا، ۲۰۰۶).

**تفکر خلاق**<sup>۳۲</sup>: رهبران آینده‌نگر دنیای پیرامون خود را به شیوه بهتری می‌بینند. داشتن این مشخصه باعث می‌شود رهبران به گونه‌ای متفاوت بیاندیشند و از تجربه‌های معمول و متعارف خویش فراتر روند و برای مسائل و مشکلات راه‌حلی را خلق نمایند که مختص خودشان است (ساروانو، جوسف و سامارتو<sup>۳۳</sup>، ۲۰۱۹).

رویدادهای آینده دارند. در وات و استیجن<sup>۵۳</sup> (۲۰۲۰) رابطه مثبت و معنادار رهبری آینده نگر و خلاقیت کارکنان را نتایج پژوهش خود نشان دادند. از طرفی ماسکرانو و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند که سبک رهبری آینده نگر تأثیر مثبت و معناداری در افزایش میزان خلاقیت و نوآوری کارکنان دارد. دامیکا (۲۰۱۸) بیان می‌دارد که رهبران آینده نگر چشم‌انداز الهام‌بخشی خلق می‌کنند که و آن چشم‌انداز را به زیردستان خود منتقل و با این امر سازمان را به سمت موفقیت هدایت می‌کنند. نتایج مطالعات آپرریانی و همکاران<sup>۵۴</sup> (۲۰۱۹) و ژو و همکاران (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که رهبری آینده‌نگر رابطه مثبت و معناداری با خلاقیت و رضایت شغلی کارکنان در سازمان دارد. ندالمبا و همکاران<sup>۵۵</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی ثابت کردند که رهبران آینده‌نگر تسهیل‌گر تغییرات در سازمان هستند. ایسما و همکاران<sup>۵۶</sup> (۲۰۱۸) با انجام پژوهشی نشان دادند که رهبری آینده‌نگر بر حرفه‌ای سازی منابع انسانی تأثیر مثبتی دارد. از طرفی ادعان داشتند که سبک رهبری آینده‌نگر بر تعهد سازمانی تأثیرگذار نیست. آندریانسیا<sup>۵۷</sup> (۲۰۱۷) با انجام مطالعه‌ای در اندونزی دریافت که وجود فرهنگ بورکراتیک مهم-ترین چالش جدی برای ایفای نقش‌هایی همچون تعیین کننده مسیر، عامل تغییر، سخنگو و مربی در سبک رهبری آینده‌نگر است. دامیکا (۲۰۱۶) نشان داد که بین رهبری آینده‌نگر و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. راقوانشی (۲۰۱۶) رهبران آینده‌نگر با ایجاد تعهد و انگیزه در کارکنان راه موفقیت سازمانی را به خوبی طی می‌کنند و احتمال بقای خود را در محیط رقابتی افزایش می‌دهند. تیلور (۲۰۱۴) در پژوهش خود سبک رهبری آینده‌نگر را عاملی مهم در اثربخشی سازمانی قلمداد می‌کند. دیمیاتی<sup>۵۸</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی دریافت که رهبران آینده‌نگر توانایی ایجاد ارتباطات اثربخش، واکنش مناسب نسبت به تهدیدات و فرصت‌ها، تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان و قدرت پیش بینی بالا را دارند.

کاهان<sup>۴۴</sup> (۲۰۰۲) بیان می‌کند که رهبران آینده نگر مهارت فوق العاده‌ای برای ترسیم موفقیت در آینده، پیش‌بینی حوادث پیش‌رو و یافتن شیوه‌های درست انجام کار را دارند. این بدان معناست که آنها چالش‌ها و فرصت‌ها را به خوبی رصد می‌کنند (ماسکرانو، ریتزچل و ویس<sup>۴۵</sup>، ۲۰۱۹). طبق دیدگاه برت نانوس<sup>۴۶</sup> (۱۹۹۲) رهبران آینده‌نگر در انجام وظایف خود نقش‌های کلیدی را ایفا می‌کنند. اول، نقش تعیین کننده مسیر<sup>۴۷</sup>: رهبران در این نقش برای ایجاد چشم اندازی مشترک، انگیزه دادن، متقاعدسازی و مشارکت کارکنان تلاش می‌کنند. دوم، سخنگو<sup>۴۸</sup>: می‌توان گفت که وظیفه سخنگویی رهبر نقش مهمی در آینده سازمان دارد چرا که رهبران آینده-نگر اطلاعات ارزشمندی را از محیط درونی و بیرونی سازمان در اختیار کارکنان قرار می‌دهند. سوم، مربی خوب<sup>۴۹</sup>: یعنی یک رهبر برای دستیابی به اهداف سازمانی از همکاری گروهی استفاده نماید و با امید دادن، جهت و ایجاد اعتماد میان کارکنان تحقق این امر را ممکن سازد (مارلیا و همکاران<sup>۵۰</sup>، ۲۰۲۰).

### پیشینه پژوهش

نتایج پژوهش مارلیا و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که سبک رهبری آینده‌نگر برای دستیابی به موفقیت، ایجاد هویت و شهرت سازمانی بسیار حائز اهمیت است. پژوهش کادیر، آدایو و الومیده (۲۰۲۰) نشان داد که رهبران آینده‌نگر با گفتار، رفتار و تفکرات خود زیردستان را ترغیب و به آنها انرژی می‌بخشند. همچنین معتقدند که این سبک رهبری، نقش بسیار مهمی در افزایش بهره‌وری سازمان دارد. همچنین الیف و یاسیم<sup>۵۱</sup> (۲۰۲۰) در مطالعه خود اظهار داشتند که سبک رهبری آینده‌نگر قابلیت و انعطاف‌پذیری سازمان را بهبود می‌بخشد. در حقیقت چابکی سازمانی را در پی دارد. ساروانو و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی اظهار داشتند که سبک رهبری آینده‌نگر در کنار فرهنگ سازمانی در واکنش به تغییرات محیطی به میزان قابل توجهی اثر می‌گذارند. مطالعه جان و بردفورد<sup>۵۲</sup> (۲۰۱۹) حکایت از آن دارد که رهبران آینده نگر، آینده را به خوبی مدیریت می‌کنند؛ کارکنان را به انجام بهتر وظایف تشویق و توانایی بالایی در پیش‌بینی

## روش شناسایی پژوهش

پژوهش حاضر بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کمی و کیفی و در پارادایم استقرایی است. که از نظر هدف، کاربردی و ماهیت و روش، اکتشافی است. از آنجاکه پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته است؛ از این رو باید روش‌شناسی پژوهش به تفکیک کیفی و کمی ارائه شود. جامعه آماری پژوهش را شرکت‌های دانش‌بنیان در استان لرستان تشکیل می‌دهد. بدین ترتیب، جامعه آماری پژوهش خبرگان متشکل از کارکنان سازمان‌های دولتی در شهرستان خرم‌آباد می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۲۴ نفر (کسانی که اطلاعات و درک آن‌ها در زمینه مورد بررسی کافی و از دانش، تخصص و تجربه لازم برخوردار بودند) به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شده است. به این ترتیب بر مبنای اصل کفایت نظری، تا سرحد اشباع داده‌ها و اطلاعات موردنیاز جمع‌آوری گردید. ابزاری گردآوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته است که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای - کوهن تأیید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه مقایسه زوجی است که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تأیید شد. در بخش کیفی پژوهش، داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری تحلیل و پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر شناسایی شدند. همچنین در بخش کمی پژوهش، با استفاده از رویکرد دلفی فازی تعیین اولویت پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر انجام پذیرفت و مهم‌ترین عوامل و پیامدهای سبک رهبری آینده‌نگر مشخص گردید. در جدول شماره دو مقدار روایی و پایایی پژوهش در بخش کیفی نشان داده شده است.

جدول ۲. روایی و پایایی پژوهش در بخش کیفی

پایایی		روایی	
مقدار	ابزار مورد استفاده	مقدار	ابزار مورد استفاده
۰/۸۱	کاپای - کوهن	۰/۴۹	ضریب CVR

## یافته‌های پژوهش

## ویژگی‌های جمعیت شناختی

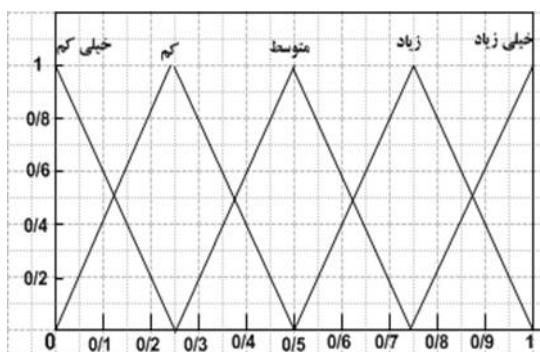
یافته‌های جمعیت شناختی نشان می‌دهد که ۱۷ نفر معادل ۰/۷۱ مرد و ۷ نفر معادل ۰/۲۹ زن هستند. همچنین در بین نمونه انتخابی ۳ نفر کمتر از ۳۰ سال و معادل ۰/۱۳ از حجم نمونه انتخابی را تشکیل می‌دهند. از طرفی دیگر ۱۴ نفر بین ۳۱-۴۰ سال سن دارند که معادل ۰/۵۸ حجم نمونه انتخابی هستند. اعضای نمونه بالاتر از ۴۱ سال ۷ نفر هستند که ۰/۲۹ حجم نمونه را به خود اختصاص داده‌اند. در این میان ۹ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۱۱ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۴ نفر دارای مدرک دکتری هستند.

## یافته‌های بخش کیفی

## شناسایی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر

در پژوهش حاضر پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر در مصاحبه با خبرگان شناسایی گردید. در خصوص چگونگی استخراج پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر لازم به ذکر است که این امر با بررسی متون مصاحبه‌ها و با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و با روش کدگذاری زنده<sup>۹</sup> انجام شد. به این ترتیب، مصاحبه انجام‌شده که مشتمل بر شش سؤال اصلی بود، پس از ارائه توضیحات لازم به اعضای نمونه توسط محققین انجام شد. سپس متن مصاحبه‌های انجام‌شده با استفاده از روش کدگذاری زنده و با کمک نرم‌افزار Atlas.ti تحلیل شد. روش کدگذاری زنده گونه‌ای از کدگذاری است که در متون روش‌شناختی به اسم‌های مختلفی همچون "کدگذاری تحت الفظی"، "کدگذاری استقرایی"، "کدگذاری کلمه به کلمه"، "کدگذاری درونی" و "کدگذاری طبیعی" خوانده می‌شود. در حقیقت کدگذاری زنده به کلمه یا عبارتی کوتاه که در کلمات موجود در متن داده‌های مصاحبه وجود دارد، اشاره می‌کند (سالدنا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹). در واقع در کدگذاری زنده از تجمیع اصطلاحاتی که خود مشارکت‌کنندگان استفاده کرده‌اند؛ داده‌ها براساس شیوه کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل و درنهایت مقوله‌ها و مؤلفه‌ها به دست

به سؤال‌ها پاسخ می‌دهند. این متغیرها با توجه به شکل و جدول زیر به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.



شکل ۱. تعریف متغیرهای زبانی

همچنین در جدول شماره چهار نیز نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول ۴. جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(0/75, 1, 1)	0/75
زیاد	(0/5, 0/75, 1)	0/5625
متوسط	(0/25, 0/5, 0/75)	0/3125
کم	(0, 0/25, 0/5)	0/0625
خیلی کم	(0, 0, 0/25)	0/0625

لازم به ذکر است که باید پس از تطبیق هر شاخص با مقادیر فازی و تخصیص سطح زبانی، اعداد فازی به اعداد کمی قطعی تبدیل شوند (فازی زدایی) که در ادبیات فازی چندین روش برای این کار ارائه شده است که می‌توان به روش‌های مرکز ثقل، کمینه میانگین و کمینه بیشینه اشاره کرد. یکی از روش‌های پرکاربرد در این زمینه استفاده از فرمول مینکوسکی است که در آن اعداد فازی به اعداد قطعی تبدیل می‌شوند (نظری، سالاری راد و بزازی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). رابطه مینکوسکی به شکل زیر ارائه شده است که در این رابطه  $\beta$  حد بالای فازی مثلثی،  $\alpha$  حد وسط عدد فازی مثلثی و  $M$  حد پایین عدد فازی مثلثی را نشان می‌دهد

$$m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

می‌آیند. به عبارتی بعد از انجام مصاحبه کدهای باز استخراج شده و سپس با ادغام و یکپارچه سازی کدهای باز، کدهای محوری و سپس کدهای انتخابی تعیین گردید. طبق آنچه گفته شد در جدول شماره سه پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر نشان داده شده است.

جدول ۳. پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر

پیشایندها	کدها	پسایندها	کدها
درک محیط اطراف و آینده	M1	توانمندسازی کارکنان	M13
اعتماد به نفس بالا	M2	بالندگی سازمانی	M14
الهام بخش و برانگیزاننده	M3	افزایش رضایتمندی کارکنان	M15
قابلیت پیش بینی	M4	چابکی سازمانی	M16
مهارت ارتباطی	M5	بهره وری سازمانی	M17
محرك تغییر	M6	بهبود ظرفیت رقابت-پذیری	M18
سامان دهنده	M7	ارتقاء تعهد سازمانی	M19
مصمم و با اراده	M8	تعلق خاطر کاری	M20
ترسیم کننده مسیر	M9	افزایش خلاقیت و نوآوری	M21
داشتن تفکر استراتژیک	M10	اعتماد سازمانی	M22
ریسک پذیر	M11	بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی	M23
همگام کردن دیگران	M12	افزایش مشارکت-پذیری	M24

### یافته‌های کمی پژوهش

#### تعریف متغیرهای زبانی

در این مرحله بعد از انجام مصاحبه با اعضای نمونه و شناسایی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر، مؤلفه‌ها در قالب پرسشنامه باهدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آن‌ها با مؤلفه‌ها طراحی می‌شود، خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز می‌کنند. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان

### نظرسنجی مرحله نخست

در این مرحله مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله مصاحبه در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قیدی شده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌شود.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) \\ = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه  $A_i$  بیانگر دیدگاه خبره نام و  $A_{ave}$  بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تعداد پاسخ‌های داده شده به هر عامل مورد شمارش و بررسی قرار گرفت که در نظرسنجی مرحله اول نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده در جدول شماره پنج نشان داده شده است.

جدول ۵. پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر

پیشایندهای سبک رهبری آینده‌نگر					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
درک محیط اطراف و آینده	۱۷	۲	۱	۳	۱
اعتماد به نفس بالا	۲۰	۱	۰	۱	۲
الهام بخش و برانگیزاننده	۱۸	۴	۱	۱	۰
قابلیت پیش بینی	۱۷	۱	۲	۱	۳
مهارت ارتباطی	۲۱	۱	۰	۰	۲
محرک تغییر	۱۸	۱	۰	۳	۲
سامان دهنده	۱۸	۲	۱	۳	۰
مصمم و با اراده	۱۶	۵	۲	۱	۰
ترسیم کننده مسیر	۱۷	۲	۲	۰	۳
داشتن تفکر استراتژیک	۱۹	۱	۲	۱	۱
ریسک پذیر	۱۸	۳	۱	۲	۰
همگام کردن دیگران	۱۵	۳	۲	۳	۱
پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
توانمندسازی کارکنان	۲۱	۱	۰	۰	۲
بالندگی سازمانی	۱۷	۴	۲	۱	۰
افزایش رضایتمندی کارکنان	۱۷	۲	۱	۲	۲
چابکی سازمانی	۱۹	۱	۴	۰	۰
بهره وری سازمانی	۲۰	۰	۰	۱	۳
بهبود ظرفیت رقابت پذیری	۱۸	۲	۰	۱	۳
ارتقاء تعهد سازمانی	۱۹	۱	۰	۳	۱
تعلق خاطر کاری	۱۵	۲	۳	۴	۰
افزایش خلاقیت و نوآوری	۱۸	۱	۳	۱	۱
اعتماد سازمانی	۲۰	۱	۱	۰	۲
بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی	۱۷	۲	۰	۵	۰
افزایش مشارکت پذیری	۱۷	۲	۰	۱	۴



پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده‌شده به هر عامل و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل از فرمول مینکووسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر

عامل محاسبه می‌شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی مؤلفه‌ها به شرح جدول زیر است

جدول ۶. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول

مقدار کریسپ	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	متغیرها	مقدار کریسپ	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	متغیرها
۰/۹۷۱	(۰/۰,۶۷۷/۹۳۷) (۰/۹۰۶)	توانمندسازی کارکنان	۰/۹۰۱	(۰/۰,۵۸۲/۸۹۵) (۰/۸۲۲)	درک محیط اطراف و آینده
۰/۹۶۶	(۰/۰,۶۳۵/۹۵۸) (۰/۸۸۵)	بaldنگی سازمانی	۰/۹۴۲	(۰/۰,۶۴۵/۹۶۸) (۰/۸۷۵)	اعتماد به نفس بالا
۰/۸۸۸	(۰/۰,۵۸۲, ۰/۸۸۵) (۰/۸۱۱)	افزایش رضایتمندی کارکنان	۰/۹۸۴	(۰/۰,۶۷۷/۹۳۷) (۰/۹۰۶)	الهام بخش و برانگیزاننده
۰/۹۸۱	(۰/۹۵۸) (۰/۰,۸۵۴/۶۵۶)	چابکی سازمانی	۰/۸۶۴	(۰/۰,۵۷۲/۸۶۳) (۰/۷۹۱)	قابلیت پیش بینی
۰/۹۰۸	(۰/۸۸۶) (۰/۰,۸۴۳/۶۲۵)	بهره وری سازمانی	۰/۹۷۱	(۰/۰,۶۷۷/۹۳۷) (۰/۹۰۶)	مهارت ارتباطی
۰/۸۹۲	(۰/۸۸۰) (۰/۰,۸۲۲/۶۰۴)	بهبود ظرفیت رقابت-پذیری	۰/۸۸۵	(۰/۰,۸۵۲/۸۷۵) (۰/۸۱۲)	محرك تغییر
۰/۹۲۶	(۰/۹۰۶) (۰/۰,۸۵۴/۶۱۴)	ارتقاء تعهد سازمانی	۰/۹۴۱	(۰/۰,۶۱۴/۹۲۷) (۰/۸۶۴)	سامان دهنده
۰/۸۷۶	(۰/۵۴۱, ۰/۸۸۵) (۰/۷۹۱)	تعلق خاطر کاری	۰/۹۵۸	(۰/۰,۶۲۵/۹۵۴) (۰/۸۷۵)	مصمم و با اراده
۰/۹۲۹	(۰/۹۱۵) (۰/۰,۸۵۴/۶۱۳)	افزایش خلاقیت و نوآوری	۰/۸۸۳	(۰/۰,۵۹۱/۸۸۲) (۰/۸۱۰)	ترسیم کننده مسیر
۰/۹۵۳	(۰/۶۵۹, ۰/۹۲۷) (۰/۸۸۱)	اعتماد سازمانی	۰/۹۴۷	(۰/۰,۶۳۵/۹۲۷) (۰/۸۷۵)	داشتن تفکر استراتژیک
۰/۹۰۵	(۰/۵۷۲, ۰/۸۹۵) (۰/۸۵۰)	بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی	۰/۹۳۴	(۰/۰,۶۰۹/۹۳۰) (۰/۸۵۶)	ریسک پذیر
۰/۹۰۳	(۰/۰,۵۷۰/۸۹۵) (۰/۸۲۰)	افزایش مشارکت-پذیری	۰/۸۷۹	(۰/۰,۶۲۴/۸۹۱) (۰/۸۰۲)	همگام کردن دیگران

بعد از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده‌شده به عوامل در مرحله دوم، و پس از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل؛ از فرمول مینکووسکی و اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه شد. که نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی عوامل در مرحله دوم در جدول شماره هشت نشان داده‌شده است.

پس از پایان نظرسنجی در مرحله اول لازم است که مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج به‌دست‌آمده از هر دو مرحله باهم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

### نظرسنجی مرحله دوم

در نظرسنجی مرحله دوم نیز نتایج شمارش پاسخ‌های داده‌شده به عوامل در جدول شماره هفت نشان داده‌شده است.

جدول ۷. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

پیشایندهای سبک رهبری آینده‌نگر					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
درک محیط اطراف و آینده	۱۸	۱	۱	۲	۲
اعتماد به نفس بالا	۱۹	۱	۱	۲	۱
الهام بخش و برانگیزاننده	۱۶	۵	۳	۰	۰
قابلیت پیش بینی	۱۸	۱	۲	۰	۳
مهارت ارتباطی	۱۹	۱	۲	۲	۰
محرک تغییر	۱۶	۳	۱	۳	۱
سامان دهنده	۲۰	۱	۰	۱	۲
مصمم و با اراده	۱۷	۵	۰	۱	۱
ترسیم کننده مسیر	۱۵	۴	۲	۲	۱
داشتن تفکر استراتژیک	۲۰	۱	۰	۱	۲
ریسک‌پذیر	۱۷	۲	۰	۳	۱
همگام کردن دیگران	۱۶	۵	۰	۳	۰
پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
توانمندسازی کارکنان	۱۹	۱	۲	۲	۰
بالندگی سازمانی	۱۶	۵	۱	۲	۰
افزایش رضایتمندی کارکنان	۱۹	۱	۰	۱	۳
چابکی سازمانی	۲۰	۱	۰	۲	۱
بهره‌وری سازمانی	۱۸	۱	۳	۰	۲
بهبود ظرفیت رقابت‌پذیری	۱۷	۲	۳	۰	۲
ارتقاء تعهد سازمانی	۲۰	۱	۰	۰	۴
تعلق خاطر کاری	۱۷	۱	۱	۳	۲
افزایش خلاقیت و نوآوری	۱۶	۳	۳	۲	۰
اعتماد سازمانی	۱۸	۳	۱	۲	۰
بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی	۱۶	۲	۲	۴	۰
افزایش مشارکت‌پذیری	۱۹	۱	۰	۰	۴

جدول ۸. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	مقدار کریسپ	متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	مقدار کریسپ
درک محیط اطراف و آینده	(۰/۰,۵۹۳/۸۸۵) (۰/۸۲۳)	۰/۸۹۵	توانمندسازی کارکنان	(۰/۰,۶۳۵/۹۳۶) (۰/۸۸۹)	۰/۹۶۰
اعتماد به نفس بالا	(۰/۰,۶۲۵/۹۱۶) (۰/۸۶۴)	۰/۹۳۷	بالندگی سازمانی	(۰/۰,۸۶۴, ۰/۰,۶۱۵/۹۴۷)	۰/۹۴۹
الهام بخش و برانگیزاننده	(۰/۰,۶۳۵/۹۵۹) (۰/۸۶۴)	۰/۹۶۸	افزایش رضایتمندی کارکنان	(۰/۰,۶۰۳, ۰/۸۸۰) (۰/۸۰۱)	۰/۸۹۸
قابلیت پیش بینی	(۰/۰,۶۰۳/۸۸۹) (۰/۸۱۹)	۰/۸۷۶	چابکی سازمانی	(۰/۰,۹۲۷) (۰/۰,۸۸۷/۶۴۵)	۰/۹۵۶
مهارت ارتباطی	(۰/۰,۶۳۵/۹۳۹) (۰/۸۸۵)	۰/۹۶۰	بهره‌وری سازمانی	(۰/۰,۹۰۶) (۰/۰,۸۴۱/۶۱۴)	۰/۹۱۶

مقدار کریسپ	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	متغیرها	مقدار کریسپ	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	متغیرها
۰/۹۰۸	(۰/۹۰۳, ۰/۰۸۳۳/۶۰۵)	بهبود ظرفیت رقابت- پذیرگی	۰/۸۹۳	(۰/۰۵۷۶/۸۹۵, ۰/۸۰۹)	محرک تغییر
۰/۹۲۹	(۰/۹۱۱, ۰/۰۸۶۶/۶۴۵)	ارتقاء تعهد سازمانی	۰/۹۴۳	(۰/۰۶۴۵/۹۱۹, ۰/۸۷۵)	سامان دهنده
۰/۸۸۰	(۰/۵۶۲, ۰/۸۸۵, ۰/۷۹۶)	تعلق خاطر کاری	۰/۹۵۳	(۰/۰۶۳۴/۹۴۹, ۰/۸۷۹)	مصمم و با اراده
۰/۹۲۶	(۰/۹۲۶, ۰/۰۸۴۱/۵۹۳)	افزایش خلاقیت و نوآوری	۰/۸۹۵	(۰/۰۵۷۲/۹۰۶, ۰/۸۱۴)	ترسیم کننده مسیر
۰/۹۳۷	(۰/۶۱۹, ۰/۹۱۹, ۰/۸۶۰)	اعتماد سازمانی	۰/۹۴۲	(۰/۰۶۴۴/۹۱۷, ۰/۸۷۱)	داشتن تفکر استراتژیک
۰/۸۹۵	(۰/۵۶۲, ۰/۸۹۱, ۰/۸۱۶)	بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی	۰/۹۳۷	(۰/۰۶۰۴/۹۲۷, ۰/۸۵۴)	ریسک پذیر
۰/۸۸۹	(۰/۰۶۱۴/۸۷۵, ۰/۸۲۲)	افزایش مشارکت- پذیرگی	۰/۸۷۵	(۰/۰۵۵۲/۸۸۵, ۰/۷۹۱)	همگام کردن دیگران

قرار گیرد. بررسی اختلاف میانگین فازی زدایی شده (مقدار کریسپ) پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر در مرحله اول و دوم به شرح جدول زیر است.

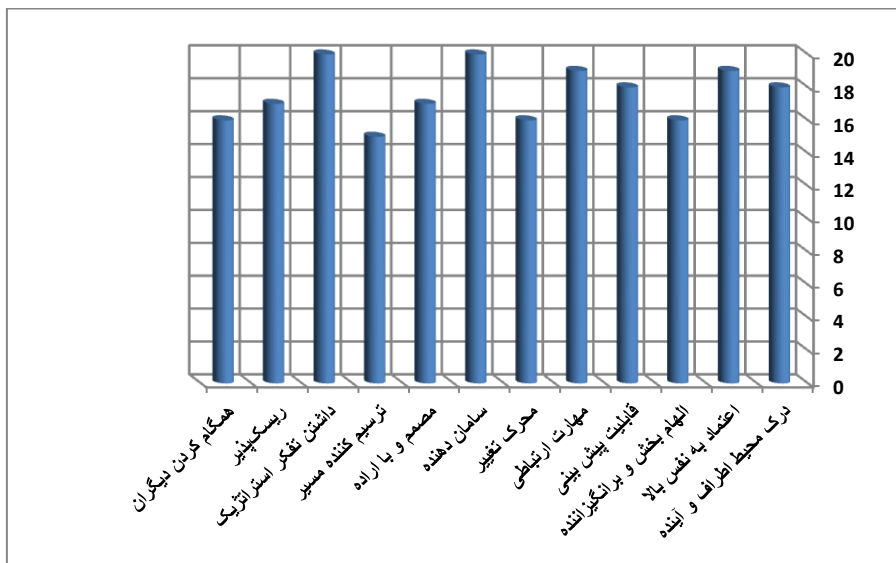
پس از انجام نظرسنجی در هر دو مرحله؛ لازم است که اختلاف میان میانگین فازی زدایی شده پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر مورد بررسی و تحلیل

جدول ۹. اختلاف میانگین فازی زدایی شده (مقدار کریسپ) مرحله نخست و دوم

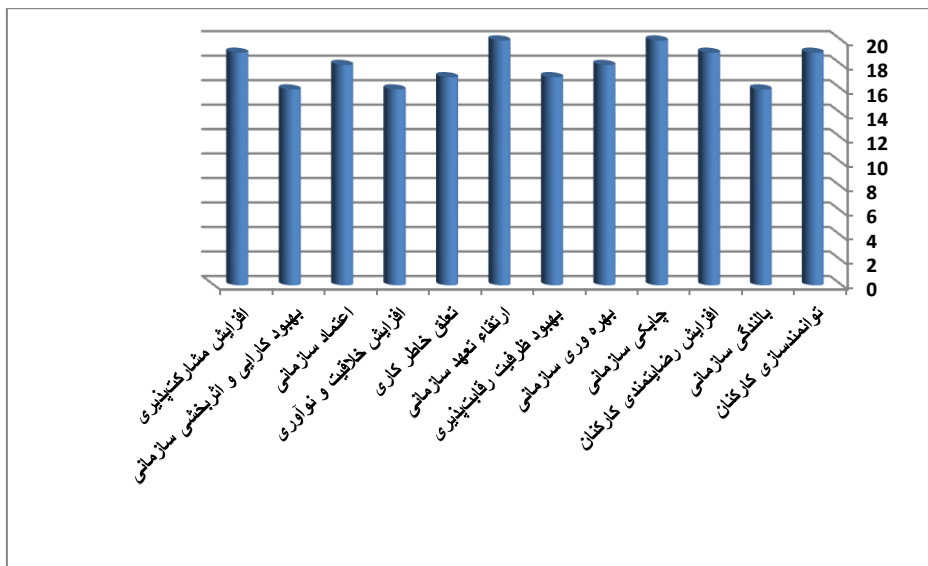
مقدار کریسپ مرحله اول	مقدار کریسپ مرحله دوم	مقدار کریسپ مرحله اول	متغیرها	مقدار کریسپ مرحله اول	مقدار کریسپ مرحله دوم	مقدار کریسپ مرحله اول	متغیرها
۰/۱۱	۰/۹۶۰	۰/۹۷۱	توانمندسازی کارکنان	۰/۰۶	۰/۸۹۵	۰/۹۰۱	درک محیط اطراف و آینده
۰/۱۷	۰/۹۴۹	۰/۹۶۶	بالندگی سازمانی	۰/۰۵	۰/۹۳۷	۰/۹۴۲	اعتماد به نفس بالا
۰/۱۰	۰/۸۹۸	۰/۸۸۸	افزایش رضایتمندی کارکنان	۰/۱۸	۰/۹۶۸	۰/۹۸۴	الهام بخش و برانگیزاننده
۰/۳۵	۰/۹۵۶	۰/۹۸۱	چابکی سازمانی	۰/۱۲	۰/۸۷۶	۰/۸۶۴	قابلیت پیش بینی
۰/۰۸	۰/۹۱۶	۰/۹۰۸	بهره وری سازمانی	۰/۱۱	۰/۹۶۰	۰/۹۷۱	مهارت ارتباطی
۰/۱۶	۰/۹۰۸	۰/۸۹۲	بهبود ظرفیت رقابت پذیرگی	۰/۰۸	۰/۸۹۳	۰/۸۸۵	محرک تغییر
۰/۰۳	۰/۹۲۹	۰/۹۲۶	ارتقاء تعهد سازمانی	۰/۰۲	۰/۹۴۳	۰/۹۴۱	سامان دهنده
۰/۰۴	۰/۸۸۰	۰/۸۷۶	تعلق خاطر کاری	۰/۰۵	۰/۹۵۳	۰/۹۵۸	مصمم و با اراده
۰/۰۳	۰/۹۲۶	۰/۹۲۹	افزایش خلاقیت و نوآوری	۰/۱۲	۰/۸۹۵	۰/۸۸۳	ترسیم کننده مسیر
۰/۱۶	۰/۹۳۷	۰/۹۵۳	اعتماد سازمانی	۰/۰۵	۰/۹۴۲	۰/۹۴۷	داشتن تفکر استراتژیک
۰/۱۰	۰/۸۹۵	۰/۹۰۵	بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی	۰/۰۳	۰/۹۳۷	۰/۹۳۴	ریسک پذیر
۰/۰۴	۰/۸۸۹	۰/۹۰۳	افزایش مشارکت پذیرگی	۰/۰۴	۰/۸۷۵	۰/۸۷۹	همگام کردن دیگران

به اجماع رسیده‌اند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌گردد. این بدان معناست که خبرگان به پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند. با توجه به مطالب پیش گفته، اولویت تمامی عوامل در قالب نمودار زیر نشان داده شده است.

با توجه به مقایسه نتایج دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و دوم، لازم به ذکر است در صورتی که اختلاف میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد فرآیند نظرسنجی متوقف می‌گردد. همان گونه که ملاحظه می‌گردد اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ می‌باشد، از این رو، خبرگان در خصوص پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر



نمودار ۱. اولویت پیشایندهای سبک رهبری آینده‌نگر



نمودار ۲. اولویت پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر

## بحث و نتیجه‌گیری

بدیهی است که شیوه اداره سازمان‌ها یکی از اساسی‌ترین متغیرهای تأثیرگذار در روند حرکتی آنها تلقی می‌گردد. رهبران بهتر یا بدتر شدن محیط کاری در سازمان را تعیین و از همه مهم‌تر شکست یا موفقیت آن را در عرصه رقابت رقم می‌زنند. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر با استفاده از تکنیک دلفی‌فازی در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت. در این پژوهش دوازده عامل به عنوان پیشایندها (عوامل به وجود آورنده) سبک رهبری آینده‌نگر شناسایی گردید. بر مبنای یافته‌ها این عوامل شامل: درک محیط پیرامون و آینده، اعتماد به نفس بالا، الهام‌بخش و برانگیزاننده، قابلیت پیش‌بینی بالا، مهارت ارتباطی، محرک تغییر، سامان دهنده، مصمم و با اراده، ترسیم کننده مسیر، داشتن تفکر استراتژیک، ریسک‌پذیر و همگام کردن دیگران می‌باشند. همچنین نتایج مبین آن است که در سازمان‌های دولتی دوازده عامل پسایندها یا پیامدهای سبک رهبری آینده‌نگر را شکل می‌دهند. عواملی از جمله توانمندسازی کارکنان، بالندگی سازمانی، افزایش رضایتمندی کارکنان، چابکی سازمانی، بهره‌وری سازمانی، بهبود ظرفیت رقابت‌پذیری، ارتقاء تعهد سازمانی، تعلق خاطر کاری کارکنان، افزایش خلاقیت و نوآوری، اعتماد سازمانی، بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی و افزایش مشارکت‌پذیری پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر را تشکیل می‌دهند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سامان دهنده، ریسک‌پذیر بودن رهبر، مصمم و با اراده، اعتماد به نفس بالا، داشتن تفکر استراتژیک و همگام کردن دیگران مهمترین پیشایندها (عوامل به وجود آورنده) سبک رهبری آینده‌نگر در سازمان‌های دولتی هستند. از طرفی عواملی همچون ارتقاء تعهد سازمانی، افزایش خلاقیت و نوآوری، تعلق خاطر کاری، افزایش مشارکت‌پذیری، بهره‌وری سازمانی، افزایش رضایتمندی کارکنان و بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی مهمترین پسایندها یا پیامدهای سبک رهبری آینده‌نگر در سازمان‌های دولتی می‌باشند. در خصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید عنوان نمود که پژوهش حاضر با

پژوهش‌های علی و همکاران (۲۰۱۹)، کنتابوتا (۲۰۰۶) و نورت (۲۰۱۶) مطابقت و همخوانی دارد. این پژوهشگران نیز درک محیط پیرامون و آینده، مهارت‌های ارتباطی و سامان دهنده امور را از عوامل مؤثر در سبک رهبری آینده‌نگر معرفی می‌کنند. یافته‌های وات و استیجن (۲۰۲۰)، آپریانی و همکاران (۲۰۱۹)، ماسکرانو و همکاران (۲۰۱۹) و ژو و همکاران (۲۰۱۸) نیز همچون پژوهش حاضر نشان داد که بکارگیری سبک رهبری آینده‌نگر در بروز خلاقیت و نوآوری کارکنان تأثیرگذار است که از جمله پیامدهای سبک رهبری آینده‌نگر در سازمان می‌باشد. همچنین ایسما و همکاران (۲۰۱۸)، راقوانشی (۲۰۱۶) و دامیکا (۲۰۱۶) در مطالعات خود نشان دادند که سبک رهبری آینده‌نگر تأثیر مثبت و معناداری بر افزایش تعهد سازمانی کارکنان دارد؛ کما اینکه در پژوهش حاضر ارتقاء تعهد سازمانی یکی از پیامدهای سبک رهبری آینده‌نگر شناسایی شده است. در ارتباط با وجه نوآوری پژوهش حاضر لازم به ذکر است که تا زمان انجام پژوهش، هیچ پژوهشی که مبادرت به شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر در سازمان‌های دولتی نموده باشد، یافت نشد. در نهایت در خصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر باید گفت که کم بودن ادبیات و مبانی نظری یا به عبارتی کم بودن پژوهش‌های مشابه مرتبط با پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر به‌عنوان مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر است.

## پیشنهادات کاربردی

- وجود رهبر به عنوان یک عامل قوی و اطمینان بخش برای مقابله با پیچیدگی‌های هزاره جدید امری بدیهی است. براین اساس، پژوهش حاضر با استناد به یافته‌ها به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند که برای اداره موفقیت آمیز سازمان، توانایی دیدن آینده و واکنش مناسب به تهدیدات و فرصت‌ها به سبک رهبری آینده‌نگر توجه ویژه‌ای مبذول دارند.
- به این ترتیب، با اعمال سبک رهبری آینده‌نگر در سازمان‌های دولتی می‌توان وظایف، اختیارات و مسئولیت بخش‌های مختلف سازمان را به خوبی

- Consensus, and Commitment, *Journal of Management*, 4(3), 1-29.
- 4) Cheema, S., Akram, A & Javed, F (2015). Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction, *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 140-151.
  - 5) Cinar, F & Kaban, A (2012). Conflict Management and Visionary Leadership: An Application in Hospital Organizations, *International Strategic Management Conference*, 58, 197-206.
  - 6) Dhammika, K (2016). Visionary Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Leader Member Exchange (LMX), *Wayamba Journal of Management*, 4 (1), 1-11.
  - 7) Kadir, A., Adebayo, T & Olumide, S (2020). Visionary Leadership and Staff Innovative Behaviour in Public Colleges of Education in Kwara State, Nigeria, *International Journal of Education*, 12(2), 63-76.
  - 8) Kantabutra, S (2006). Follower Effects In The Visionary Leadership Process, *Journal of Business & Economics Research*, 4(5), 57-67.
  - 9) Kantabutra, S (2014). Visionary Leadership at a Thai Apparel Manufacturer: surprising evidence?, *Business Excellence*, 7(2), 168-187.
  - 10) Kantabutra, S. (2005). Improving public school performance through vision-based leadership, *Asia Pacific Education Review*, 6(2), 124-136.
  - 11) Kowalske, K & Helm, Ph (2014). Visionary Leadership in Burn Rehabilitation Over 50 Years: Major Accomplishments, but Mission Unfulfilled, by the American Academy of Physical Medicine and Rehabilitation, 6(2), 769-773.
  - 12) Lord, R., Epitropaki, O., Foti, R & Hansbrough, T (2020). Implicit Leadership Theories, Implicit Followership Theories, and Dynamic Processing of Leadership Information, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 49-74.
  - 13) Margolis, J & Ziegert, J (2016). Vertical flow of collectivistic leadership: An examination of the cascade of visionary leadership across levels, *The Leadership Quarterly*, 5(3), 1-15.
  - 14) Marlia, M., Fahmy, R., Lukito, H., Lita, R & Rahim, R (2020). Visionary Leadership Role: Building a Ghost Town Civilization, *International Journal of Management*, 11(1), 31-55.

مشخص نموده و با نظم بخشیدن به فرآیندها و منابع برنامه‌ریزی شده تلاش کرد تا درآمد را با کمترین هزینه ممکن به حداکثر رساند.

- با توجه به یافته‌ها، اگر سازمان‌های دولتی بخواهند در عرصه رقابت پیشتازی و تضمین کننده بقای خود در محیط باشند باید از نیروی خلاق و نوآور برای حل مشکلات و تنگناهای موجود بهره گیرند. در حقیقت این خلاقیت است که در کسوت نوآوری به سرعت در حال تبدیل شدن به باارزش‌ترین سرمایه برای رشد و پایداری و همچنین همگام سازی خود با تغییرات محیطی تبدیل شده است.
  - از آنجا که افزایش مشارکت‌پذیری یکی از پیامدهای سبک رهبری آینده‌نگر در سازمان است به مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که با مشارکت دادن و درگیر کردن کارکنان در مسائل سازمانی نه تنها شاهد بهبود عملکرد افراد شده بلکه احساس می‌کنند روح تازه‌ای در سازمان دمیده و کارکنان با شور و علاقه خاصی اهداف سازمانی را دنبال می‌کنند.
- همچنین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که با استفاده از رویکرد داده بنیاد عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌ای سبک رهبری آینده‌نگر را در سازمان‌های دولتی بسنجند و یا اثرگذاری سبک رهبری آینده‌نگر را بر مفاهیم با نزدیک بودن معانی مناسب مورد تحلیل و ارزیابی قرار دهند. همچنین پژوهشگران می‌توانند میزان برخورداری و به‌کارگیری سبک رهبری آینده‌نگر را در سازمان‌های دولتی را مورد پژوهش قرار دهند.

#### فهرست منابع

- 1) Aksu, A. (2009). Visionary Leadership in Primary Schools, *Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), 1-13.
- 2) Ali, F., Nursyamsi, I & Madris, S (2019). The Effect of Visionary Leadership on Study Program Performance in Lldikti IX Sulawesi, *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 6(10), 242-248.
- 3) Ates, N., Tarakci, M., Porck, J., Knippenberg, D & Groenen, P (2018). The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, *Strategic*

- Organization Development Journal, 35 (6), 566 – 583.
- 26) Ubaidillah, M., Chistiana, R & Sahrandi, A (2019). The Visionary Leadership Strategy in Advancing Educational Institutions, Journal Educational Innovation, 6(2), 206-216.
- 27) Uslu, O (2019). General Overview to Leadership Theories from a Critical Perspective, Marketing and Management of Innovations, 4(1), 161-172.
- 28) Yordsala, S., Tesaputa, K & Sri-Ampai, A (2014). The Development of Visionary Leadership Administrators in Thai Primary School, International Education Studies, 7(1), 92-102.
- 29) Zaharia, E (2016). The Visionary Leader and His Role In Business Development, The Journal Contemporary Economy Revista Economica Contemporana, 1(4), 1-8.
- 30) Zhou, L., Zhao, Sh., Tian, F., Zhang, X & Chen, S (2018). Visionary leadership and employee creativity in China, International Journal of Manpower, 4(2), 1-27.
- 15) Mascareno, J., Rietzschel, E & Wisse, B (2019). Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment? Creativity and Innovation Management, 29(1), 33-48.
- 16) Molina, M (2018). Visionary Leadership in the Administrative Staff of the Guapan Educational Unit, Journal of Technology and Science Education, 8(2), 1-10.
- 17) Nazari, A. Salarirad, M.M. and Bazzazi, A.A.. (2012). Landfill site selection by decision-making tools based on fuzzy multi-attribute decision-making method. Environmental Earth Sciences, 65(6), 1631-1642.
- 18) Nurut, M (2016). The Effect of Principals' Visionary Leadership Style and Teachers Work Motivation on the Accounting Teachers Readiness in Facing Curriculum Changes With The Organizational Culture as Moderating Variable (Study in three Private Vocational High Schools In Magelang), thesis, Faculty of Economics Yogyakarta State University, 46.
- 19) Nwankwo, S & Richardson, B (1996). Quality management through visionary leadership, Managing Service Quality: An International Journal, 6 (4), 44 – 47.
- 20) Raghuvanshi, R (2016). The Role of Visionary Leadership in Making an Organization Successful in the Present Competitive Era, International Journal of Human Resource & Industrial Research, 3(7), 52-55.
- 21) Saldena, J (2013). The coding manual for qualitative researchers, Translator, Guywan, Abdullah, Scientific and Cultural Publishing Company.
- 22) Sarwono, J., Jusuf, D & Sumarto, S (2019). The Roles of Visionary Leadership and Organization Culture Toward the Response of Changes in Higher Education Institution (Survey at International Women University), International Conference on Research of Educational Administration and Management, 189-196.
- 23) Stam, D., Knippenberg, D & Wisse, B (2010). Focusing on followers: The role of regulatory focus and possible selves in visionary leadership, The Leadership Quarterly, 21(4), 457-468.
- 24) Tasrim, I (2015). Visionary Leadership in the Process of Change in Effective Schools: A Multicase Study in Three Primary Schools, International Journal of Science and Research, 7(3), 128-138.
- 25) Taylor, C., Cornelius, C & Colvin, K (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness, Leadership &

#### یادداشت‌ها

1. Lord, Epitropaki, Foti & Hansbrough
2. Uslu
3. Visionary leadership
4. Zhou et al
5. Dhammika
6. Ates et al
7. Goleman
8. Zaharia
9. Arenas
10. Crespo
11. Molina
12. Pasi
13. Tasrim
14. Margolis & Ziegert
15. Taylor, Cornelius & Colvin
16. Nwankwo & Richardson
17. Pounder
18. Yordsala, Tesaputa & Sri-Ampai
19. Kowalske & Helm
20. Kantabutra
21. Aksu
22. Cinar & Kaban
23. Stam, Knippenberg & Wisse
24. Brown
25. Nanus
26. Nurut
27. Excellent communicator
28. Ali, Nursyamsi & Madris
29. Charismatic leader
30. Raghuvanshi
31. Organizer
32. Creative thinking
33. Sarwono, Jusuf & Sumarto
34. Strategic planner
35. Continuous Learning
36. Cinar & Kaban
37. Cheema, Akram & Javed

- 21) Saldena, J (2013). The coding manual for qualitative researchers, Translator, Guywan, Abdullah, Scientific and Cultural Publishing Company.
- 22) Sarwono, J., Jusuf, D & Sumarto, S (2019). The Roles of Visionary Leadership and Organization Culture Toward the Response of Changes in Higher Education Institution (Survey at International Women University), International Conference on Research of Educational Administration and Management, 189-196.
- 23) Stam, D., Knippenberg, D & Wisse, B (2010). Focusing on followers: The role of regulatory focus and possible selves in visionary leadership, The Leadership Quarterly, 21(4), 457-468.
- 24) Tasrim, I (2015). Visionary Leadership in the Process of Change in Effective Schools: A Multicase Study in Three Primary Schools, International Journal of Science and Research, 7(3), 128-138.
- 25) Taylor, C., Cornelius, C & Colvin, K (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness, Leadership &

- 38 . Bareket
- 39 . Senge
- 40 . Kadir, Adebayo & Olumide
- 41 . Komariah & Triatna
- 42 . Nanus
- 43 . Ubaidillah
- 44 . Seth Kahan
- 45 . [Mascareno](#), Rietzschel & Wisse
- 46 . Burt Nanus
- 47 . direction Setter
- 48 . Spokesman
- 49 . Good coach
- 50 . Marlia et al
- 51 . Elif & Yesim
- 52 . John & Bradford
- 53 . der Voet & Steijn
- 54 . Apriyani et al
- 55 . Ndalamba et al
- 56 . Isma et al
- 57 . Andriansyah
- 58 . Dimiyati
- 59 . Live coding
- 60 . Saldena
- 61 . Nazari, Salarirad & Bazzazi