



The University of Tehran Press

Town & Country Planning

Home Page: <https://jtcp@ut.ac.ir>

Online ISSN: 2423-6268

Towards a Paradigm Shift in The Guiding Culture of Spatial Governance System in Iran

Hadi Alizadeh^{1*}  | Saeed Amanpour² 

1. Corresponding Author, Department of Geography and Urban Planning, Faculty of Humanities, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. Email: std.hadi@gmail.com

2. Department of Geography and Urban Planning, Faculty of Humanities, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. Email: amanpour@scu.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:

Research Article

Article History:

Received December 05, 2023

Revised January 06, 2024

Accepted February 05, 2024

Published online 27 April 2024

Keywords:

Spatial governance system,

Spatial planning,

Organizational culture,

Strategic leadership,

Iran.

ABSTRACT

One of the challenges of the space governance system in Iran is the confusion in the organizational culture of guiding in the areas of decision-making and decision-making. This confusion has always shown itself in the emergence of political planning and physical-spatial divisions in the field of spatial planning of the country. To explain the need for a paradigm shift in the culture of guiding Iran's spatial governance system, this research has tried to apply an exploratory approach and a mixed method in the form of a semi-structured interview. In the form of a targeted Delphi method, to identify and propose leadership models for Iran's spatial governance system at three local, regional, and national levels. The obtained results show that the spatial governance system in Iran requires a transition to strategic leadership in the decision-making system to change the paradigm in the guiding culture at the national level. At the regional level, the charismatic leadership model and, at the local level, the transformational leadership model are the proposed models for changing the guiding culture of the aforementioned levels in Iran's spatial governance system. This research shows the importance of transformation in the guiding culture of the space governance system in Iran as one of the most important solutions in achieving integration and understanding the importance of overcoming functional, political-planning and physical-spatial divisions in the process of moving towards sustainable spatial planning.

Cite this article: Alizadeh, H. & Amanpour, S. (2024). Towards a Paradigm Shift in The Guiding Culture of Spatial Governance System in Iran. *Town and Country Planning*.16 (1), 19-35. Doi: [10.22059/jtcp.2024.369184.670419](https://doi.org/10.22059/jtcp.2024.369184.670419)



© Hadi Alizadeh, Saeed Amanpour **Publisher:** University of Tehran Press.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jtcp.2024.369184.670419>



انتشارات دانشگاه تهران

آمایش سرزمین

شاپا الکترونیکی: ۶۲۶۸-۲۴۲۳

سایت نشریه: <https://jtcp@ut.ac.ir/>

به سوی تغییر پارادایم در فرهنگ هدایتگری نظام حکمرانی فضایی در ایران

هادی علی‌زاده^{۱*} | سعید امان‌پور^۲

۱. نویسنده مسئول، گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. رایانامه: std.hadi@gmail.com

۲. گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. رایانامه: amanpour@scu.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۲۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۰/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۱۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۲/۰۸

کلیدواژه:

ایران،

برنامه‌ریزی فضایی،

رهبری استراتژیک،

فرهنگ سازمانی،

نظام حکمرانی فضایی.

یکی از چالش‌های نظام حکمرانی فضایی در ایران آشفتگی در فرهنگ سازمانی مبتنی بر هدایتگری در عرصه‌های تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری است. این آشفتگی همواره خود را در بروز تفرق‌های سیاستی-برنامه‌ریزی و کالبدی-فضایی در برنامه‌ریزی فضایی این کشور نشان داده است. این پژوهش با هدف تبیین لزوم تغییر پارادایم در فرهنگ هدایتگری نظام حکمرانی فضایی ایران، به صورت گذار از «مدیریت» به سمت «رهبری» انجام شده است. از منظر روش‌شناختی، پژوهش حاضر با رویکرد پراگماتیستی و با بهره‌گیری از روش‌شناسی ترکیبی به صورت مصاحبه‌ای نیمه‌ساختاریافته در قالب روش دلفی هدفمند، تلاش کرده است تا مدل‌های رهبری را برای نظام حکمرانی فضایی ایران در سه سطح محلی، منطقه‌ای و ملی شناسایی و پیشنهاد دهد. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد نظام حکمرانی فضایی در ایران برای تغییر پارادایم در فرهنگ هدایتگری در سطح ملی نیازمند گذار به سمت مدل رهبری استراتژیک در فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری است. این پژوهش همچنین برای سطح تصمیم‌سازی منطقه‌ای مدل رهبری کاربزماتیک و برای سطح محلی مدل رهبری تحول‌گرایانه را به عنوان مدل‌های پیشنهادی برای تغییر در فرهنگ هدایتگری نظام حکمرانی فضایی ارائه می‌دهد. این پژوهش اهمیت تحول در فرهنگ هدایتگری نظام حکمرانی فضایی در ایران را به عنوان یکی از راهکارهای مهم در رسیدن به یکپارچگی و درک اهمیت غلبه بر تفرق‌های عملکردی و سیاستی-برنامه‌ریزی و کالبدی-فضایی در فرایند حرکت به سمت دستیابی به آمایش پایدار فضا برجسته می‌کند.

استناد: علی‌زاده، هادی و امان‌پور، سعید (۱۴۰۳). به سوی تغییر پارادایم در فرهنگ هدایتگری نظام حکمرانی فضایی در ایران. *آمایش سرزمین*، ۱۶ (۱) ۱۹-۳۵.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jtcp.2024.369184.670419>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© هادی علی‌زاده، سعید امان‌پور

DOI: <http://doi.org/10.22059/jtcp.2024.369184.670419>



مقدمه

یکی از بنیان‌های اساسی در شکل‌گیری آمایش پایدار فضا، علاوه بر نظام برنامه‌ریزی خردمندانانه، داشتن نظام حکمرانی یکپارچه، مشارکتی و هم‌افزاست. این دو رهیافت به صورت هم‌افزا می‌تواند به تنظیم اصولی، با تدبیر، متعادل و آینده‌نگرانه رابطه انسان با فضا در یک گستره جغرافیایی کلان به نام سرزمین کمک شایانی کند (امان‌پور و همکاران، ۱۳۹۸). اما، روند تحولات در نظام سکونتگاهی نشان از بی‌تعادلی‌های متعدد دارد که ارتباط و تعامل خردمندانانه انسان با فضا، به عنوان دو متغیر کلان در تعریف برنامه‌ریزی فضایی (آمایش سرزمین)، را دچار چالش کرده است (ثامنی و زبردست، ۱۴۰۲). شهری‌گرایی گسترده در جهان و ایران، بروز الگوهای معیوب توسعه‌یافتگی در سطح منطقه‌ای، جدایی روند توسعه مناطق شهری و روستایی، اختلال در پیوند ارگانیک و هم‌افزای نظام شهری و روستایی، انقباض فضایی شهرهای کوچک و میانی، و شکل‌گیری هسته‌های ماکروسفالی توسعه به نفع کلان‌شهرهای ناحیه‌ای و منطقه‌ای از جمله چالش‌های عمده‌ای است که بی‌تعادلی فضایی فزاینده‌ای را پیش روی رسیدن به یک سازمان‌یابی پایدار فضایی قرار داده است (علی‌زاده، ۱۳۹۸؛ میرمحمدی و همکاران، ۱۴۰۰).

چالش‌های یادشده در ایران به طور قابل توجه معلول رویکردهای حاکم بر نظام برنامه‌ریزی و حکمرانی فضایی سرزمین است که آن‌ها را به چالش‌های عمیق و مزمونی تبدیل کرده است؛ طوری که در ریل‌گذاری برای تدوین اهداف و سناریوهای توسعه پایدار فضایی در کشور از این چالش‌ها به عنوان بحران نیز یاد می‌شود (داداش‌پور و رستمی، ۱۳۹۸). در این بین، نظام حکمرانی فضایی در ایران با توجه به تأثیرگذاری آن بر روند توسعه و آمایش فضایی کشور از سطح محلی تا ملی نقشی کلیدی در تعمیق چالش‌های یادشده بازی می‌کند. در این فرایند، علاوه بر الگوی ساختاری مسلط در نظام حکمرانی فضایی در ایران، که بر روند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری آن تأثیر گذاشته و منجر به عدم شکل‌گیری نظام حکمرانی یکپارچه و تشکیل چارچوب سیاست‌گذاری بالا به پایین شده است، فرهنگ سازمانی مبتنی بر هدایتگری این نظام نیز دچار ناکارآمدی‌هایی است که تعمیق چالش‌های یادشده را شدت بخشیده است (صرافی و نجاتی، ۱۳۹۶).

در این بین، منظور از فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورهاست که الگوهای رفتاری و هدایتگری یک سازمان یا نهاد حکمرانی را تنظیم می‌کند و کیفیت عملکردی، راهبردها، نگاه، و رویکردهای آن را برابر نیازها و اقتضات محیط درونی و بیرونی سازمان مشخص می‌سازد (Nguyen et al., 2023). طی سال‌های اخیر، تغییر پارادایم اساسی، که در فرهنگ سازمانی برای راهبری صحیح و خردمندانانه نهادهای توسعه‌ای مشاهده می‌شود، گذار از فرهنگ مدیریتی به سمت فرهنگ رهبری در نظام حکمرانی است (Bratianu et al., 2020). در واقع تحول یادشده به صورت گذار از فرهنگ تجویزگری، دستوری، بسته، و بالا به پایین «مدیریتی» به سمت فرهنگ نوگرایی، توانمندساز، تحول‌گرا، و راهبردساز «رهبری» است تا بتوان به شکل واقع‌گرایانه و صحیح برای اقتضات و تحولات پیش روی نظام حکمرانی سیاست‌گذاری کرد (Nguyen et al., 2023; Batool et al., 2023). در مباحث فرهنگ سازمانی از رهبری به عنوان سبکی تحول‌ساز و راهبردی و توانمندساز یاد می‌شود که به وسیله آن سیاست‌گذاران به جای مدیرانی تجویزی و اقتدارگرا باید رهبرانی استراتژیست، چشم‌اندازساز، توانمندساز، تحول‌گرا، و تعامل‌گرا باشند (McCauley et al., 2021).

با توجه به این مهم، نظام حکمرانی فضایی در ایران نیازمند اتخاذ رویکردهایی تحول‌گرا، توانمندساز و نوگرایانه برای پاسخ به چالش‌های ناشی از بی‌تعادلی‌های فضایی از سطح محلی تا ملی برای رسیدن به سازمان‌یابی پایدار فضایی و آمایش خردمندانانه فضاست (علی‌زاده، ۱۳۹۸؛ امان‌پور و همکاران، ۱۳۹۸). در این بین، با توجه به ویژگی‌های تحول‌ساز و نوگرایانه و مشارکت‌مبنای رهبری، تغییر پارادایم در فرهنگ هدایتگری نظام حکمرانی فضایی در ایران به صورت اتخاذ فرهنگ رهبری می‌تواند علاوه بر تحولات ساختاری و رفتاری در فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری به تحقق نظام حکمرانی یکپارچه در مقابل تفرق نهادی و تفرق ساختاری- فضایی کمک شایانی کند. در واقع اتخاذ فرهنگ هدایتگری مبتنی بر رهبری می‌تواند باور به تحول‌گرایی، نوگرایی، و انداختن طرحی نو در ساختار و رفتار سازمانی نهادهای حکمرانی را از سیاست‌گذاران تا منابع انسانی این نهادهای مؤثر در توسعه فضایی کشور از سطوح محلی تا ملی تقویت کند و بهبود ببخشد. با توجه به این مهم هدف اصلی پژوهش حاضر که

متعاقباً سؤال این پژوهش را نیز تشکیل می‌دهد این است که به منظور تغییر پارادایم فرهنگ سازمانی سبک‌های رهبری متناسب با سطوح سه‌گانه نظام حکمرانی فضایی ایران، یعنی سطوح محلی و منطقه‌ای و ملی، چگونه تعریف و عملیاتی می‌شود.

مبانی نظری پژوهش

نظام حکمرانی فضایی در ایران، که در سه سطح محلی و منطقه‌ای و ملی نقش به‌سزایی در تحولات فضایی و الگوی توسعه و آمایش فضایی کشور دارند، دچار چالش‌های متعدد ساختاری و رفتاری است که البته خود در وهله اول منتج از الگوی اقتصاد سیاسی حاکم بر فضا است (امان‌پور و همکاران، ۱۳۹۸). الگوی ساختاری این نظام دارای روندی متمرکز با الگوی هدایتگری متفرق و جزیره‌ای است (سرور و همکاران، ۱۴۰۰). تعدد نهادهای تصمیم‌گیر در فرایند توسعه فضایی (جدول ۱) در قالب نظام یادشده یکی از چالش‌هایی است که گاهی خود را به صورت بحران نشان می‌دهد و توسعه متفرق و پاره‌پاره^۱ و دور از سازمان‌یابی پایدار را برای فضا در سطوح مختلف سرزمینی به ارمغان آورده است (داداش‌پور و رستمی، ۱۳۹۸). موارد یادشده در نهایت منجر به بروز ناکارایی‌های روش‌شناختی و توسعه‌ای و سیاسی- اجتماعی در فرایند برنامه‌ریزی فضایی کشور شده است (فیروزی و همکاران، ۱۳۹۵).

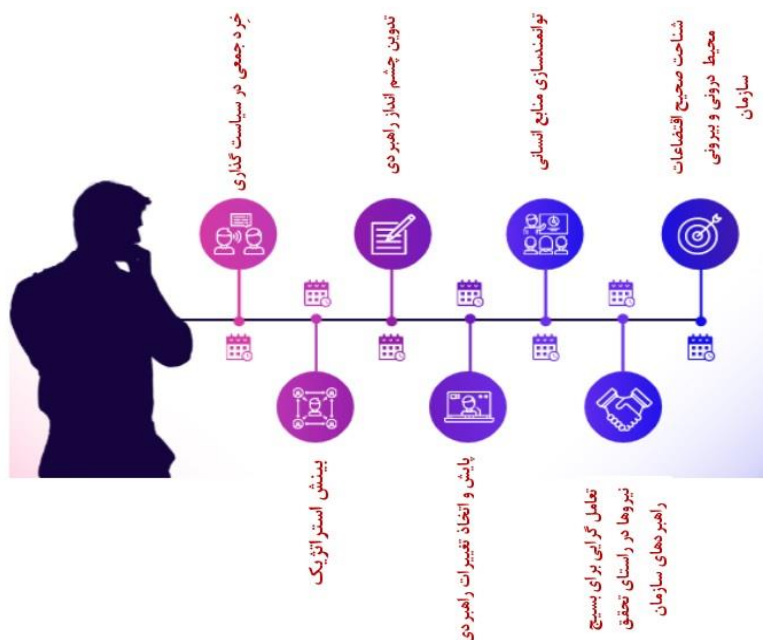
جدول ۱. سطوح و نهادهای مؤثر در نظام حکمرانی فضایی در ایران (صرافی و نجانی، ۱۳۹۳)

سطح	نهادهای حکمرانی	وظایف
سطح ملی	شورای عالی معماری و شهرسازی ایران	سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فضایی
	وزارت راه و شهرسازی	سیاست‌گذاری و هماهنگی کالبدی- فضایی
	وزارت کشور	سیاست‌گذاری و نظارت و مدیریت فضایی
	هیئت دولت	سیاست‌گذاری و هماهنگی
	مجلس شورای اسلامی	سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری
سطح منطقه‌ای	معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس‌جمهور	سیاست‌گذاری و هماهنگی اقتصادی و بودجه‌ریزی
	استانداری	هماهنگی و نظارت و مدیریت فضایی
	شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان	سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فضایی- اقتصادی، تخصیص بودجه
	معاونت برنامه‌ریزی استانداری	سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی اقتصادی و بودجه‌ریزی
	اداره کل راه و شهرسازی	برنامه‌ریزی فضایی- کالبدی
	سازمان جهاد کشاورزی	برنامه‌ریزی فضایی و مدیریت فضایی
	فرمانداری	سیاست‌گذاری و نظارت و مدیریت فضایی
	کمیته برنامه‌ریزی شهرستان	تخصیص بودجه و اولویت‌بندی پروژه‌ها
	کمیسیون ماده ۱۳	کنترل و نظارت نواحی خارج از حریم شهر
	شورای اسلامی شهرستان	سیاست‌گذاری و هماهنگی و نظارت و مدیریت فضایی
سطح محلی	شورای اسلامی شهر و روستا	سیاست‌گذاری و هماهنگی و نظارت و مدیریت فضایی
	شهرداری‌ها	مدیریت فضایی- کالبدی و اجرایی
	دهیاری‌ها	مدیریت فضایی- کالبدی و اجرایی

با توجه به نقش اساسی و بنیانی نظام حکمرانی فضایی در تحقق آمایش پایدار فضا (محمودی محمدآبادی و رامشت، ۱۳۹۷؛ برزگر و فنی، ۱۳۹۷) داشتن ایده‌های تحول‌گرایانه و گرایش به تغییرات اساسی جهت اصلاح الگوهای ساختاری و رفتاری در این نظام ضرورت دارد (امان‌پور و همکاران، ۱۳۹۶). فرهنگ سازمانی که الگوهای هدایتگری و عملکردی و نحوه مواجهه با مسئله این نظام را ترسیم می‌کند و جهت می‌دهد نقشی اساسی در این تحول دارد و در این زمینه مطالعات جهانی گذار از فرهنگ سازمانی مدیریت‌مینا به سمت فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری را پیشنهاد داده است (Bagga et al., 2023; Klein, 2023; Oubrich et al., 2021).

رهبری^۱ هدایتگری و راهبری سازمان بر مبنای نفوذ آرمانی و تحول‌خواهانه در پیروان برای تبیین فرهنگ مطلوب با هدف رسیدن به اهداف ترسیم‌شده در چشم‌انداز سازمان تعریف شده است (Bass & Bass, 2009). بر این اساس، رهبر کسی است که مسئول ایجاد فرهنگ مبتنی بر همکاری و نوآوری و بهبود مستمر در سازمان تحت حکمرانی خود است و اطمینان حاصل می‌کند که ارزش‌ها و رفتارهای سازمان با فرهنگ مطلوب هم‌سو هستند (Guzman et al., 2020). بث (۱۹۹۰) رهبر را کسی می‌داند که مسیرشناس و توانا و خلاق است و از اقتضات زمان آگاهی دارد و چالش‌ها و نیازهای محیط درونی و بیرونی سازمان خود را به‌خوبی می‌شناسد (Bass, 1990). رهبران الگویی از حکمرانی را در سازمان‌ها پیش می‌برند که در آن خلق چشم‌انداز سازمان، داشتن تفکر استراتژیک، و ارج نهادن به ایده‌های خلاقانه برای مواجهه با چالش‌های توسعه بین منابع انسانی دیده می‌شود (امان‌پور و همکاران، ۱۳۹۸).

در لغت‌نامه کمبریج رهبری به مجموعه ویژگی‌هایی اطلاق می‌شود که یک رهبر بر اساس آن ویژگی‌ها به راهبری و هدایت افراد و ساختار حاکم برای رسیدن به اهداف مد نظر بر اساس چشم‌انداز ترسیم‌شده می‌پردازد. در واقع رهبر راهبر و ترسیم‌کننده سیاست‌هایی است که بر اساس خرد جمعی، نوگرایی، توانمندگرایی، و انعطاف و تعامل در برابر تحولات و تغییرات مورد نیاز به دست می‌آید (Fahey, 2020). مامفورد (۱۹۸۶) تشریح می‌کند که رهبری یعنی حاکمیتی مبتنی بر ویژگی‌هایی چون خلاقیت و ساخت چشم‌انداز راهبردی برای سازمان. به نظر او، رهبر به عنوان یک استراتژیست مسائل و نیازها و فرصت‌ها و تهدیدات سازمان را می‌شناسد و منابع انسانی سازمان را جهت رسیدن به راهکارهای خلاقانه برای مواجهه با این نیازها در قالب یک چشم‌انداز مشخص بسیج و ترغیب می‌کند (Mamfurd, 1986). رهبری، برخلاف روش‌های سنتی (مدیریت) سازمان‌ها و نهادهای، رویکردی تجویزی و آمرانه ندارد بلکه در این الگوی حکمرانی رهبر نفوذی آرمانی در پیروان خود دارد و الهام‌بخش تغییرات راهگشا و سیاست‌های نیرومند برای اتحاد و بسیج نیروها به منظور رسیدن به استراتژی‌های تعیین‌شده در چشم‌انداز توسعه در گستره مد نظر حکمرانی است (علی‌زاده، ۱۳۹۷؛ ترک‌زاده و جعفری، ۱۳۹۱).

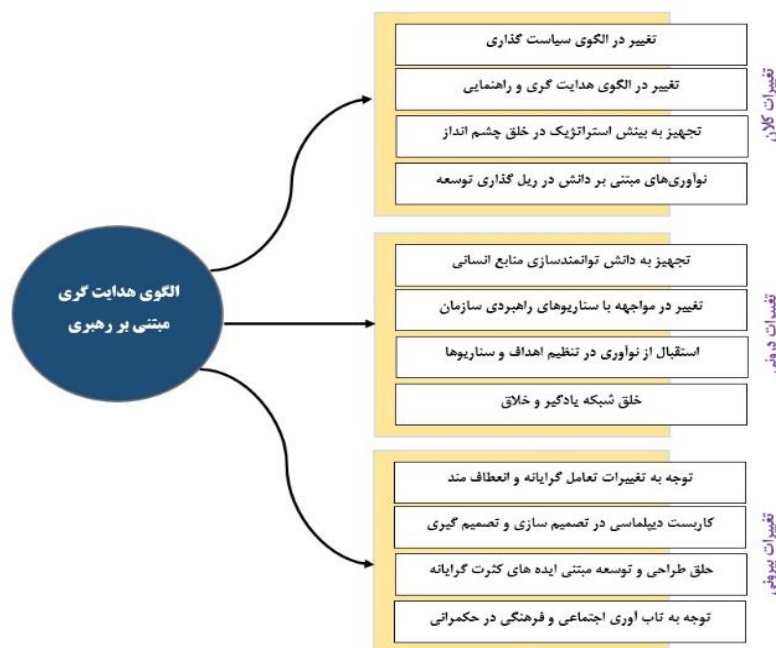


شکل ۱. مفاهیم اساسی در تعاریف رهبری (Bass & Bass, 2009; Zhu et al., 2023)

در فرهنگ سازمانی تحول‌گرا، رهبران ارتباط چندسویه و متعامل با پیروان خود دارند و در توانمندسازی آن‌ها به شیوه‌های نو و دانش‌روز سهیم‌اند. تعامل شبکه‌ای بین محیط درونی و بیرونی سازمان بر اساس اهداف و سیاست‌های سازمان توسط رهبران خلق می‌شود تا بتوان در کمترین زمان ممکن چشم‌انداز خلق‌شده برای رسیدن به تعالی سازمان را محقق کرد (Rocha & Rocha, 2019).

(Pinhero, 2021). بنابراین می‌توان گفت اتخاذ رهیافت رهبری در نظام سیاست‌گذاری و هدایتگری از شگرف‌ترین تحولات در فرهنگ سازمانی نهادهای تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر است (Shields & Hesbol, 2020). همچنین، رهبران نقش مهمی در تحول فرهنگ سازمانی ایفا می‌کنند. زیرا آن‌ها مسئول تعیین لحن و جهت و ارزش‌های سازمان هستند. آن‌ها وظیفه ایجاد چشم‌اندازی برای آینده و الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در کارکنان برای پذیرش تغییر و تلاش برای رسیدن به هدف مشترک را بر عهده دارند (Klein et al., 2013). رهبری در تحول فرهنگ سازمانی شامل انتقال مؤثر نیاز به تغییر، هم‌سویی ارزش‌ها و رفتارهای سازمان با فرهنگ مطلوب، و الگوبرداری رفتارهای مطلوب و کارآمد برای رسیدن به یک حکمرانی شایسته بر اساس اهداف توسعه‌ای سازمان یا گستره حکمرانی است. آن‌ها همچنین، آن‌طور که گفته شد، باید کارکنان را توانمند سازند تا بر تحول فرهنگ مالکیت داشته باشند و پشتیبانی و منابع لازم را برای آن‌ها فراهم کنند (Yahaya & Ebrahim, 2016).

بنابراین در این تغییر پارادایم در فرهنگ هدایتگری در نظام حکمرانی هدایتگران توسعه از نقش تجویزی و دستوری و آمرانه به سمت استراتژیست‌های توانمندساز و خلاق و همچنین تحول‌گرا تغییر نقش می‌دهند. آن‌ها در مواجهه با مسائل خلاق‌اند و بر ظرفیت انعطاف‌پذیری و تعامل‌گرایی خود می‌افزایند (امان‌پور و همکاران، ۱۳۹۸؛ Caldwell et al., 2012). گیبنی^۱ و همکارانش (۲۰۰۹) اشاره می‌کنند که اتخاذ الگوی رفتاری مبتنی بر رهبری منجر به شکل‌گیری تحولات دانش‌منا و افزایش رشد بینش استراتژیک سیاست‌گذاران می‌شود و آن‌ها را در مواجهه بهتر با چالش‌های مرتبط به محیط درونی و بیرونی سازمان توانا می‌سازد. همچنین، شیلدز^۲ (۲۰۱۱) در مقدمه‌ای بر رهبری تحول‌گرا تغییر پارادایم در نظام حکمرانی سازمانی به سمت رهبری را مقدمه‌ای بر تحول فرهنگی جهت پذیرش تغییرات ساختاری و رفتاری در سازمان‌هایی می‌داند که گرفتار تمرکزگرایی و نبود استراتژی‌ها و سیاست‌های خلاق و تحول‌ساز و هدایتگرانی با ویژگی‌های نفوذ آرمانی و توانمندساز و دانش‌مدار هستند. شکل ۱ گزیده‌ای از تغییرات تحول‌گرایانه منتج از پذیرش رویکرد رهبری در نظام حکمرانی را نشان می‌دهد.



شکل ۲. ویژگی‌های پذیرش رهبری در الگوی رفتار سازمانی در نظام حکمرانی (علی‌زاده، ۱۳۹۸؛ McCauley et al., 2021)

با توجه به اهمیت رویکرد رهبری در فرهنگ هدایتگری نظام حکمرانی، سبک‌ها و الگوهای متعددی از آن برای هدایت و راهبری ساختار و عملکرد نظام حکمرانی ارائه شده است. رهبری استراتژیک^۳ یکی از سبک‌ها یا الگوهای رهبری است که مورد

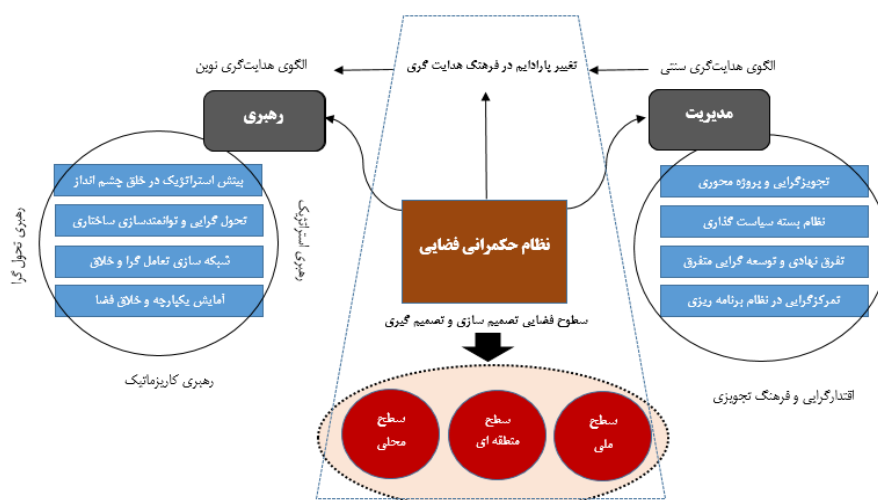
1. Gibney
2. Shields
3. strategic leadership

توجه قرار گرفته است. در سبک رهبری استراتژیک، رهبری الگویی راهبردی برای پذیرش تغییرات اثربخش در یک سازمان برای مواجهه سازگار و اثربخش با تغییرات بنیانی می باشد. خلاقیت، چشم‌اندازسازی استراتژیک برای توسعه حال و آینده سازمان، هدایت و سیاست‌گذاری نوآورانه به اقتضای زمان از مهم‌ترین ویژگی‌های مدل رهبری استراتژیک ذکر شده است. به نظر محققان، پذیرش تغییر رفتاری و فرهنگ هدایتگری نظام حکمرانی در جامعه رهبری استراتژیک نیازمند داشتن تفکر استراتژیک است؛ همان چیزی که تغییرات رفتاری را توجیه می‌کند. تفکر استراتژیک بر مبنای تحولات دانش‌منا تحولات بنیادی در سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمان را بنیان می‌نهد و منجر به شکل‌گیری ساختاری مبتنی بر سیاست‌های پویا می‌شود (Samimi et al., 2022).

رهبری تحول‌گرا یکی دیگر از مدل‌های رهبری به‌کاررفته برای تغییر در فرهنگ هدایتگری سازمانی است که هدف اصلی آن ایجاد تغییرات درون‌سازمانی با محوریت توانمندسازی منابع انسانی و تحول در نگرش‌های منابع انسانی و راهبران سازمان در برخورد با مسئله است (Shields & Hesbol, 2020). در این رویکرد رهبران با الهام‌بخشی و ارزش نهادن به تلاش‌های منابع انسانی سعی در توانمندسازی آن‌ها برای بهبود ساختار عملکردی سازمان از یک سو و اعمال تغییرات رفتاری سازنده متکی بر مشارکت در مواجهه با چالش‌ها و برنامه‌های پیش روی سازمان دارند (جلالی و مظلومی، ۱۳۹۶). ایجاد شبکه‌های خلاق از منابع انسانی، ارزش‌دهی به توسعه توانمندی‌های فردی با تسهیل در استفاده از ایده‌ها و روش‌ها و راهبردهای نو، و استقبال از تغییرات سازنده در رهیافت‌های توسعه و عدم مقاومت در برابر اندیشه‌ها و طرح‌های نو از ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین است (Caldwell et al., 2012).

رهبری کارزماتیک^۱ یکی دیگر از مدل‌های رهبری است که در مباحث مربوط به تغییر پارادایم در فرهنگ هدایتگری سازمانی بسیار بر آن تأکید شده است. رهبری کارزماتیک یا الهام‌بخش عمدتاً با داشتن روحیه مشارکت‌مند و تعامل‌گرایانه، ایجاد ارتباطات چندسویه بین محیط بیرونی و درونی سازمان، شناخت صحیح و بسیج ذی‌نفعان هم‌سو با اهداف و سناریوهای توسعه سازمان شناخته می‌شود (El Haddad et al., 2021). تأثیرگذاری در محیط‌های بی‌ثبات جهت رسیدن به یکپارچگی و همچنین ایجاد رقابت برای رسیدن به راهبردهای سازنده بین نیروهای درونی و بیرونی سازمان از دیگر شایستگی‌های مدل رهبری کارزماتیک یا الهام‌بخش است که در مطالعات بر آن تأکید شده است (رضائیان و همکاران، ۱۳۸۸).

در مجموع و با توجه به برآیند مدل نظری پژوهش (شکل ۳) می‌توان گفت نظام حکمرانی فضایی در ایران با توجه به چالش‌ها و بی‌تعادلی‌های فضایی موجود در سطح سرزمینی نیازمند تغییر پارادایم در فرهنگ هدایتگری سازمانی خود است که آن نیز به صورت گذار از الگوی هدایتگری مبتنی بر «مدیریت» به سمت الگوی هدایتگری مبتنی بر «رهبری» تفسیر می‌شود.



شکل ۳. مدل مفهومی تغییر پارادایم در فرهنگ هدایتگری نظام حکمرانی فضایی در ایران

روش و ابزار تحقیق

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از فلسفه پراگماتیک و روش‌شناسی ترکیبی تلاش کرده است به شناسایی مدل‌های رهبری شایسته برای سطوح سیاست‌گذاری توسعه فضایی در نظام حکمرانی فضایی ایران با هدف تغییر پارادایم در فرهنگ هدایتگری سازمانی این نظام بپردازد. در واقع برای شناسایی مدل‌های رهبری شایسته و معیارهای تبیین‌کننده آن‌ها برای هر سه سطح تصمیم‌سازی نظام حکمرانی فضایی از روش کیفی در قالب مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به روش دلفی هدفمند بهره برده شد و برای تحلیل اجماع و اولویت‌سنجی نهایی معیارهای تبیین‌کننده مدل‌های شایسته رهبری نیز از روش‌های کمی آماری و مدل‌سازی فازی استفاده شد. مهم‌ترین بخش در مرحله گردآوری داده‌ها، علاوه بر خوانش متن پایه ادبیات نظری موجود در مراجع معتبر علمی، گردآوری و تدوین معیارهای تبیین‌کننده مدل‌های رهبری پیشنهادی برای نظام حکمرانی فضایی در ایران بود. این مرحله ابتدا از طریق خوانش پیشینه نظری مرتبط با مدل‌های رهبری، به شناسایی اولیه ۳۰ معیار تبیین‌کننده در نظام حکمرانی فضایی انجامید. مرحله دوم رسیدن به مدل‌های رهبری و معیارهای نهایی بود که از طریق تشکیل تیم تصمیم‌گیری، شامل کارشناسان و نخبگان، به دست آمد که به روش دلفی هدفمند ۲۵ کارشناس انتخاب شد (جدول ۲). در فرایند تدوین و انتخاب نهایی مدل‌های رهبری شایسته برای سطوح سه‌گانه نظام حکمرانی فضایی در ایران و معیارهای تبیین‌کننده آن‌ها، کارشناسان و نخبگان یاد شده به وزن‌دهی به مدل‌های رهبری و معیارهای تبیین‌کننده آن‌ها پرداختند. بهره‌گیری از روش دلفی هدفمند در این پژوهش در دو راند انجام گرفت. راند اول به تأیید و اصلاح اولیه مدل‌های رهبری منتخب و معیارهای تبیین‌کننده آن‌ها اختصاص داشت. در راند دوم به ارزیابی درجه اتفاق نظر یا اجماع کارشناسان بر انتخاب مدل‌های رهبری برای سطوح سه‌گانه و در نهایت وزن‌دهی به معیارهای تبیین‌کننده آن‌ها پرداخته شد. در بخش کمی پژوهش، ابتدا برای تحلیل میزان اجماع کارشناسان بر مدل‌های رهبری و معیارهای تبیین‌کننده آن‌ها در هر یک از سطوح سه‌گانه نظام حکمرانی فضایی در ایران از ضریب توافقی کندال^۱ (KWC) استفاده شد. میزان این ضریب بین ۰ تا ۱ متغیر بود. هر چه میزان ضریب به سمت ۱ میل کند درجه توافق و اجماع کامل‌تر است. در این مرحله مدل‌های رهبری و معیارهایی مد نظر قرار گرفتند که دارای درجه توافق بیش از ۰/۷ بودند. در این مرحله از ۳۰ معیار نهایی ۷ مورد حذف و ۲۳ معیار نهایی انتخاب و تأیید شد. همچنین برای وزن‌دهی و اولویت‌دهی نهایی به معیارهای تبیین‌کننده مدل‌های رهبری از مدل سلسله‌مراتبی دلفی فازی (FDAHP) بهره برده شد.

جدول ۲. مشخصات توصیفی کارشناسان پژوهش

دسته	گرایش	فراوانی	درصد فراوانی
استاد دانشگاه	آمایش سرزمین	۱۱	۴۵٪
	جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری مهندسی شهرسازی		
مدیر دولتی	وزارت راه و شهرسازی	۸	۳۲٪
	اداره کل راه و شهرسازی		
	استانداری شهرداری		
مهندس مشاور	برنامه‌ریزی شهری- منطقه‌ای جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری	۶	۲۴٪

تجزیه و تحلیل داده‌ها

مدل رهبری استراتژیک برای سطح ملی نظام حکمرانی فضایی ایران

سطح ملی تصمیم‌سازی در نظام حکمرانی فضایی ایران (جدول ۱) تأثیر شگرفی در جهت‌دهی به الگوهای توسعه‌ای، رهیافت‌گزینی برای برنامه‌ریزی و توسعه فضایی، کیفیت سیاست‌ها، سیاست‌گذاری و سیاست‌گزینی برای توسعه فضایی، و

1. kendal w coefficient

شکل‌یابی محورها و کریدورهای توسعه در پهنه سرزمینی دارد. این سطح از نظام حکمرانی فضایی در واقع گفتمان حاکم بر اقتصاد سیاسی فضا را در زمینه برنامه‌ریزی فضایی نشر می‌دهد و نقش مهمی در ساختاریابی و سازمان‌یابی و آمایش فضا دارد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده و مطابق جدول ۳، مدل رهبری استراتژیک مدلی است که برای تغییر پارادایم در فرهنگ هدایتگری سطح ملی نظام حکمرانی فضایی در ایران پیشنهاد می‌شود.

جدول ۳. مدل رهبری استراتژیک و معیارهای تبیین‌کننده برای سطح ملی (فرداست) نظام حکمرانی فضایی در ایران

مدل رهبری	شناسه	معیارهای تبیین‌کننده	KWC ^۱
رهبری استراتژیک	A ₁	برخورداری از دانش تفکر استراتژیک در حل چالش‌های توسعه فضایی سرزمین	٪۹۶
	A ₂	تدبیر و سازگاری با رویکردهای دانشی و نوآورانه جهت پذیرش تحول در الگوهای رفتاری- ساختاری	٪۹۴
	A ₃	تبدیل و به‌کارگیری دانش استراتژیک در فرایند سیاست‌گذاری و هدایتگری	٪۱۰۰
	A ₄	توانایی خلق چشم‌انداز با راهبردها و تاکتیک‌های مؤثر برای توسعه سرزمینی	٪۱۰۰
	A ₅	ترسیم ارزش‌ها و اصول توسعه همگون با ویژگی‌های پهنه‌های سرزمینی	٪۹۷
	A ₆	توانایی تحقق دیپلماسی فراملی برای برآورده‌سازی اهداف توسعه فضایی بر اساس بینش استراتژیک	٪۱۰۰
	A ₇	برخورداری از خلاقیت و دانش هدایت و سازماندهی سیاست‌ها بر اساس اهداف و گزاره‌های استراتژیک توسعه	٪۹۵
	A ₈	هنر پیش‌بینی و آینده‌نگری مطابق واقعیات مربوط به تحولات جمعیتی، اقتصادی، اجتماعی، و ...	٪۹۸
	A ₉	توانایی انتظام‌بخشی و ایجاد نظام سیاست‌گذاری یکپارچه	٪۹۳

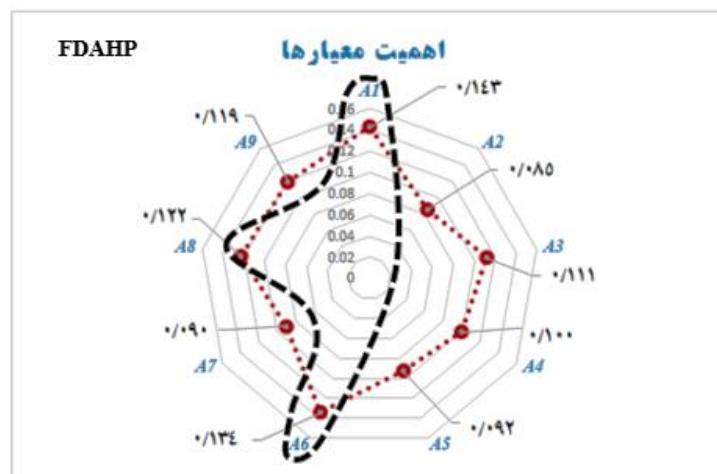
مدل رهبری استراتژیک تغییری استراتژیک در فرهنگ هدایتگری سازمانی است که مبتنی بر کارآمدی در خلق و بیان چشم‌اندازها، سیاست‌گذاری دانش‌مبنای و داشتن تفکر استراتژیک در برآورده‌سازی حداکثری اهداف توسعه فضایی است (Hersperger et al., 2020). اصولاً تعادل‌بخشی و انتظام و آرایش متوازن فضا در سطح سرزمینی نیازمند رویکردی مبتنی بر هدایتگری بر اساس مدل رهبری استراتژیک است که بتواند فرصت‌های توسعه را به‌خوبی بشناسد و در خلق چشم‌انداز پایدار برای توسعه سرزمین کارآمد باشد. در واقع رهبری استراتژیک با کاربست بینش استراتژیک می‌تواند به هم‌گرایی ذی‌نفعان و سیاست‌گذاران نظام حکمرانی از یک سو و یکپارچه‌سازی اهداف و سناریوها و تبیین آینده مطلوب از توسعه سرزمین جامعه عمل‌پوشاند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۵؛ علی‌زاده، ۱۳۹۸).

چنان که از معیارهای تبیین‌کننده مدل رهبری استراتژیک برای سطح کلان نظام حکمرانی فضایی ایران برمی‌آید، بر اساس وزن نهایی کسب‌شده در قالب مدل فازی^۲ (شکل ۴)، «برخورداری از دانش تفکر استراتژیک در حل چالش‌های توسعه فضایی سرزمین»، «توانایی تحقق دیپلماسی فراملی برای برآورده‌سازی اهداف توسعه فضایی بر اساس بینش استراتژیک»، و «پیش‌بینی و آینده‌نگری مطابق با واقعیات مربوط به تحولات جمعیتی، اقتصادی، اجتماعی، و ...» سه معیاری است که به ترتیب بیشترین اهمیت را در تحقق رهبری استراتژیک در این سطح دارد.

نتایج این مرحله گویای این مهم است که با توجه به نقش اساسی سطح ملی تصمیم‌سازی در نظام حکمرانی فضایی در ایران در تبیین سیاست‌های کلان برنامه‌ریزی فضایی و گزینش الگوهای توسعه سرزمینی، داشتن بینش و تفکر استراتژیک، توانایی خلق و تدوین چشم‌انداز راهبردی برای توسعه و حکمرانی سرزمینی، و اتکا به دیپلماسی تعامل‌گرای فراملی برای تدوین و تحقق سناریوهای توسعه سرزمینی، مدل رهبری استراتژیک مدلی شایسته برای تغییر در فرهنگ هدایتگری این سطح از نظام حکمرانی فضایی در ایران خواهد بود. با مدل رهبری استراتژیک، سطح ملی نظام حکمرانی فضایی توانایی انتظام‌بخشی و ایجاد یک نظام سیاست‌گذاری یکپارچه را که قادر به پیش‌بینی و آینده‌نگری واقع‌گرایانه با اتکا به رویکردهای دانشی و خلاق در سیاست‌گذاری است، خواهد داشت.

۱. در بررسی و محاسبه ضریب توافقی کندال، معیارهایی مد نظر قرار گرفتند که میزان ضریب توافقی آن‌ها بیش از ۷۰ درصد بود.

۲. با توجه به طولانی بودن روند محاسبه و ماتریس‌های فازی فقط به آوردن وزن نهایی معیارهای تبیین‌کننده مدل‌های رهبری اکتفا شده است.



شکل ۴. اهمیت معیارهای تبیین کننده مدل رهبری استراتژیک برای سطح ملی نظام حکمرانی فضایی ایران

مدل رهبری کارزماتیک برای سطح منطقه‌ای نظام حکمرانی فضایی ایران

سطح منطقه‌ای نظام حکمرانی فضایی ایران نقشی اساسی در تحولات پهنه‌های منطقه‌ای و ناحیه‌ای در کشور دارد. در حقیقت کارکرد و تحولات توسعه منطقه‌ای نقشی مستقیم هم در توسعه شبکه‌های شهری و هم آمایش سرزمین دارد. تحرک مناطق، جهت‌گیری، و الگوی توسعه آن‌ها نشان‌دهنده الگوی نظام توسعه در سرزمین نیز هست (مشفق و همکاران، ۱۳۹۸). در واقع نقش سطح منطقه‌ای در برنامه‌ریزی فضایی، ضمن تقسیم‌بندی پیش‌ران‌ها و جریان‌های توسعه در پهنه سرزمینی که در سند آمایش سرزمین هم موضوعیت دارد، ایجاد شبکه‌های هم‌پیوند برای توسعه منطقه‌ای و شکل‌گیری مناطق توسعه همگون در قالب اهداف آمایش سرزمین می‌باشد (ملکی و همکاران، ۱۴۰۲).

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، مدل رهبری کارزماتیک برای سطح منطقه‌ای نظام حکمرانی فضایی در ایران پیشنهاد می‌شود که در جدول ۴ معیارهای تبیین‌کننده این مدل رهبری و میزان توافق کارشناسی بر اساس ضریب توافقی کندال برای هر یک از آن‌ها مشخص شده است.

جدول ۴. مدل رهبری کارزماتیک و معیارهای تبیین‌کننده برای سطح منطقه‌ای نظام حکمرانی فضایی در ایران

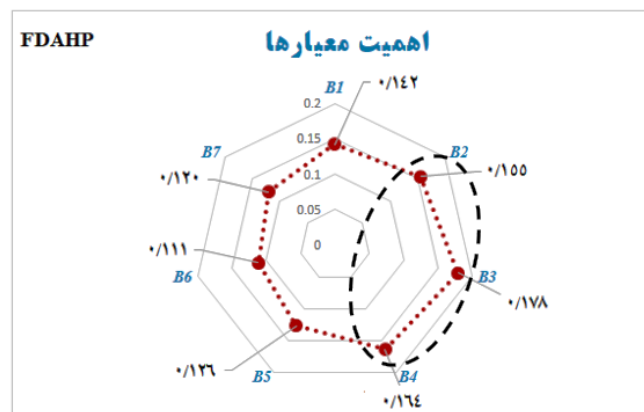
مدل رهبری	شناسه	معیارهای تبیین‌کننده	KWC
رهبری کارزماتیک	B ₁	داشتن روحیه مشارکت‌مند و تعامل‌گرایانه در ایجاد ارتباط سازنده بین ذی‌نفعان	٪۱۰۰
	B ₂	ایجاد ارتباطات چندسویه بین محیط بیرونی (ذی‌نفعان و مسائل محیط بیرونی) و محیط درونی (کارکردهای و سناریوهای مد نظر) برای تسهیل در تدوین واقع‌گرایانه سناریوهای توسعه	٪۹۸
	B ₃	شناخت صحیح ذی‌نفعان و محیط توسعه و بسیج ذی‌نفعان هم‌سو با اهداف و سناریوهای توسعه	٪۹۷
	B ₄	تأثیرگذاری در محیط‌های بی‌ثبات با تضاد آرا و منافع جهت رسیدن به یکپارچگی بین سطح کلان و محلی سیاست‌گذاری	٪۱۰۰
	B ₅	ایجاد رقابت برای رسیدن به راهبردهای سازنده بین نیروهای درونی (منابع انسانی) و برونی (ذی‌نفعان سطوح دیگر) جهت تحقق توسعه خلاقانه	٪۹۶
	B ₆	حساسیت و تمرکز بر کشف مسائل و فرصت‌های موجود برای ایجاد تأثیر مثبت در سناریوهای سیاست‌گذاری در سطح کلان	٪۱۰۰
	B ₇	شبیه‌سازی الگوهای توسعه موفق برای بهره‌برداری در تدوین سیاست‌ها و استراتژی‌ها	٪۱۰۰

سطح منطقه‌ای نظام حکمرانی فضایی در ایران، علاوه بر اهمیت آن در تدوین سیاست‌های توسعه منطقه‌ای به عنوان پهنه‌های فضایی پیش‌ران در آمایش فضا در کشور، نقشی اساسی و رابط در تنظیم و هم‌گرایی و هم‌افزایی بین سیاست‌های محلی و ملی دارد (بزاززاده و همکاران، ۱۳۹۳؛ محمدپناهی و همکاران، ۱۴۰۲). سیاست‌ها و الگوی هدایتگری در این سطح می‌تواند در رقابت‌پذیری منطقه‌ای، پویایی توسعه و پیشرفت منطقه‌ای، شکل‌گیری خوشه‌های خلاق توسعه‌مندی فضایی، و تعادل‌یابی

فضایی در سطح منطقه‌ای مؤثر واقع شود (داداش‌پور و رستمی، ۱۳۹۸؛ شریف‌زادگان و ندایی طوسی، ۱۳۹۴؛ داداش‌پور و همکاران، ۱۳۹۴).

با توجه به نتایج به دست آمده، برای این سطح از نظام حکمرانی فضایی در ایران، مدل رهبری کاربزماتیک پیشنهاد می‌شود. در این سطح، الگوی هدایتگری باید کاربزمای لازم را برای ایجاد ارتباط و تعامل سازنده بین سطح محلی سیاست‌گذاری در نظام حکمرانی با سطح ملی و شناخت صحیح از ذی‌نفعان و نیازهای محیط توسعه (در سطح منطقه‌ای) آن هم با نگاه عادلانه داشته باشد (پری‌زادی و میرزازاده، ۱۳۹۷؛ مصطفوی ثانی و نعمتی، ۱۳۹۸). بر اساس میزان اهمیت معیارهای تبیین‌کننده مدل رهبری کاربزماتیک برای سطح منطقه‌ای نظام حکمرانی فضایی در ایران (شکل ۵) در قالب مدل فازی، مهم‌ترین معیارهای این مدل رهبری برای سطح منطقه‌ای «شناخت صحیح از ذی‌نفعان و محیط توسعه و بسیج ذی‌نفعان هم‌سو با اهداف و سناریوهای توسعه منطقه‌ای»، «تأثیرگذاری در محیط‌های بی‌ثبات با تضاد آرا و منافع جهت رسیدن به یکپارچگی بین سطح کلان و محلی سیاست‌گذاری»، و «ایجاد ارتباطات چندسویه بین محیط بیرونی (ذی‌نفعان و مسائل محیط بیرونی) و محیط درونی (کارکردهای و سناریوهای مدنظر) برای تسهیل در تدوین واقع‌گرایانه سناریوهای توسعه» است.

نتایج این مرحله این واقعیت را عیان می‌کند که با توجه به نقش پیونددهنده سطح میانی سیاست‌گذاری در نظام حکمرانی فضایی در ایران، مدل رهبری کاربزماتیک مدلی شایسته برای این سطح است. چون بر اساس این مدل سطح میانی (منطقه‌ای) نظام حکمرانی فضایی در ایران با اتکا به رویکردهای مشارکتی و تعامل‌منا توانایی ایجاد تعامل و پیوند صحیح بین سیاست‌های ملی و توسعه محلی سزمینی را دارد و در شناخت و پیوند صحیح بین ذی‌نفعان برای رسیدن به یک حکمرانی یکپارچه در سطح یادشده کارآمد خواهد بود. این فرایند در گزینش و کاربست صحیح الگوهای توسعه در سطح منطقه‌ای بر اساس سیاست‌های ملی با توجه به یکپارچگی و تعامل ایجادشده و بسیج نیروها در تدوین سیاست‌های واقع‌گرایانه یادشده مؤثر عمل خواهد کرد. در واقع، با اتکا به مدل رهبری کاربزماتیک و رویکرد شبکه‌ای و هم‌افزا در حکمرانی فضایی منطقه‌ای می‌توان در تحقق توسعه شبکه‌های شهری هم‌افزا و آمایش پایدار فضا در سطح منطقه‌ای موفق عمل کرد.



شکل ۵. اهمیت معیارهای تبیین‌کننده مدل رهبری کاربزماتیک برای سطح منطقه‌ای نظام حکمرانی فضایی ایران

مدل رهبری تحول‌گرا برای سطح محلی نظام حکمرانی فضایی ایران

سطح محلی نظام حکمرانی فضایی ایران سطح شهری آن است که بیشترین تحولات، اقتضات، نیازها، و چالش‌های توسعه فضایی را در پی دارد. در این سطح الگوهای توسعه و سیاست‌گذاری‌های بالادستی و منطقه‌ای خود را نشان می‌دهند و تأثیر خود را بر سازمان‌یابی فضایی می‌گذارند. در حقیقت، پیچیده‌ترین ساختارها و سازمان‌های فضایی در این سطوح خودنمایی می‌کنند و جمعیت قابل توجهی در این سطح تحت تأثیر سیاست‌های توسعه و آمایش فضایی منتج از الگوی حاکم بر اقتصاد سیاسی فضا قرار می‌گیرند (علی‌زاده، ۱۳۹۸).

با توجه به نتایج پژوهش، مدل رهبری تحول‌گرا برای سطح محلی سیاست‌گذاری در نظام حکمرانی فضایی ایران پیشنهاد می‌شود که در جدول ۵ معیارهای تبیین‌کننده این مدل رهبری و میزان توافق کارشناسی بر اساس ضریب توافقی کندال برای هر یک از آن‌ها مشخص شده است.

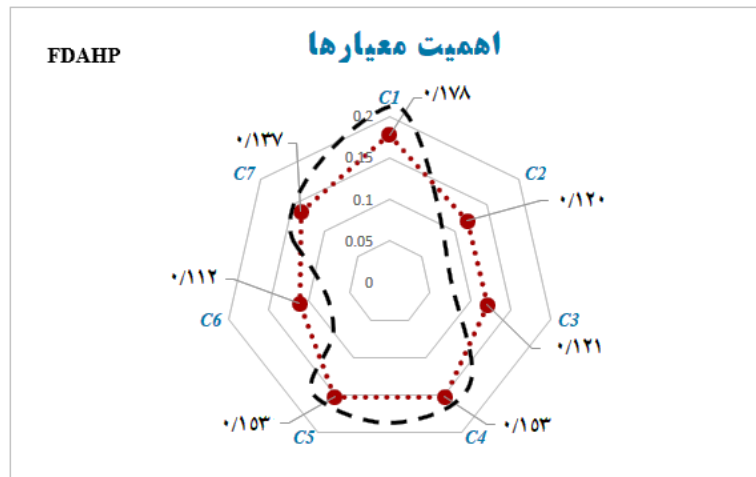
جدول ۵. مدل رهبری تحول‌گرا و معیارهای تبیین‌کننده برای سطح محلی نظام حکمرانی فضایی در ایران

مدل رهبری	شناسه	معیارهای تبیین‌کننده	KWC
رهبری تحول‌گرا	C ₁	ایجاد شبکه‌های خلاق از منابع انسانی برای مواجهه صحیح با اقتضات و چالش‌های توسعه محلی	٪۱۰۰
	C ₂	ارزش‌دهی به توسعه توانمندی‌های فردی با تسهیل در استفاده از ایده‌ها و روش‌ها و راهبردهای نو	٪۹۸
	C ₃	استقبال از تغییرات سازنده در رهیافت‌های توسعه و عدم مقاومت در برابر اندیشه‌ها و طرح‌های نو	٪۹۳
	C ₄	ارتقای فرهنگ خطرپذیری و تسهیل فرایند یادگیری برای خلق چشم‌انداز و سناریوهای واقع‌گرایانه برای توسعه محلی	٪۹۱
	C ₅	تشکیل دیپلماسی فرامحلی برای اتخاذ رهیافت‌های نوآورانه برای نیازهای توسعه	٪۹۴
	C ₆	هم‌اندیشی و هم‌پیوندی با ذی‌نفعان و نهادهای تصمیم‌ساز و جامعه مدنی برای رسیدن به چشم‌انداز توسعه پایدار در سطح محلی	٪۹۴
	C ₇	کارایی و هنر حل مسئله در شرایط بی‌ثبات و مسئولیت‌پذیری در برابر سیاست‌های اتخاذشده	٪۱۰۰

هدایت‌گری در سطح محلی حکمرانی فضایی ایران که در گستره‌های شهری اتفاق می‌افتد نقش بسیار مهمی در مدیریت و حکمرانی تحولات و کیفیت توسعه شهری خواهد داشت. در این سطح، علاوه بر تحقق یک حکمرانی خوب و یکپارچه، عصاره‌ای از روش‌های خلاق و مشارکتی و پویا برای هدایت توسعه شهری نیاز است (صرافی و نجاتی، ۱۳۹۶). در واقع اتخاذ رهبری تحول‌گرا برای برآورده ساختن این موارد همچنین نیازمند کارایی و خلاقیت حل مسئله توسط سیاست‌گذاران توسعه محلی در وهله اول و هدایت و حمایت از شکل‌گیری شبکه‌های خلاق و یادگیرنده برای مواجهه با چالش‌ها و ترسیم واقع‌بینانه چشم‌انداز توسعه شهری در وهله دوم است (امان‌پور و همکاران، ۱۳۹۶). در سطحی فراتر، البته، شکل‌گیری یک دیپلماسی فرامحلی نیز می‌تواند در یافتن راهکارهای پایدار و تدوین سناریوهای موفق توسعه برای شهرها از هنرهای رهبری تحول‌گرا برای سطح محلی نظام حکمرانی فضایی در ایران باشد (علی‌زاده، ۱۳۹۸).

نتایج مربوط به اولویت و اهمیت معیارهای تبیین‌کننده رهبری تحول‌گرا برای سطح محلی سیاست‌گذاری در نظام حکمرانی فضایی ایران بر اساس یافته‌های مدل فازی به‌کاررفته (شکل ۶) نشان می‌دهد «ایجاد شبکه‌های خلاق از منابع انسانی برای مواجهه صحیح با اقتضات و چالش‌های توسعه محلی»، «ارتقای فرهنگ خطرپذیری و تسهیل فرایند یادگیری برای خلق چشم‌انداز و سناریوهای واقع‌گرایانه برای توسعه محلی»، «تشکیل دیپلماسی فرامحلی برای اتخاذ رهیافت‌های مشارکت‌گرایانه و نوآورانه برای نیازهای توسعه»، و «کارایی و توان حل مسئله در شرایط بی‌ثبات و مسئولیت‌پذیری در برابر سیاست‌های اتخاذشده» معیارهای با اهمیت در تحقق رهبری تحول‌گرا در سطح محلی نظام حکمرانی فضایی ایران است.

با توجه به سطح بالای تحول و پویایی در سطح محلی برنامه‌ریزی فضایی سرزمینی، همچنین بروز و ظهور سیاست‌های کلان توسعه در این سطح، نظام حکمرانی فضایی در سطح محلی نیازمند مدل رهبری تحول‌گراست. چرا که سطح محلی نظام حکمرانی فضایی برای تغییر در فرهنگ هدایت‌گری خود، به ایده‌ها و رویکردهای تحول‌گرایانه و نوگرایانه، کارایی و خلاقیت در حل مسائل و چالش‌های توسعه فضایی، استقبال و کاربست فرهنگ خطرپذیری، و تعامل و مشارکت همه‌جانبه با ذی‌نفعان اثرگذار در فرایند توسعه محلی در قالب یک برنامه‌ریزی مشارکتی و حکمرانی خوب نیازمند است. در واقع راهبری واقع‌گرایانه و خردمندانه تحولات در این سطح نیازمند مدل رهبری تحول‌گراست که قادر به توانمندسازی منابع انسانی، ایجاد شبکه متعامل از نیروها، یکپارچه‌سازی اهداف و راهبردها با محوریت ایده‌های نوگرایانه، و همچنین تعامل و پیوند با جامعه مدنی برای پیشبرد سناریوهای توسعه محلی است.



شکل ۶. اهمیت معیارهای تبیین‌کننده مدل رهبری تحول‌گرا برای سطح محلی نظام حکمرانی فضایی ایران

نتیجه

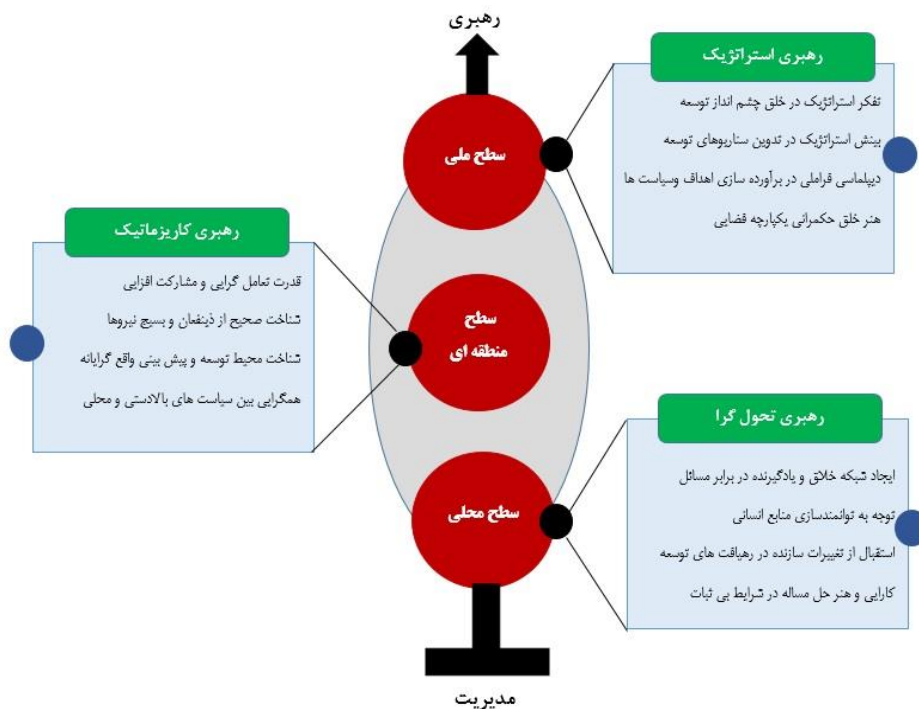
پژوهش حاضر تلاش کرد نشان دهد نظام حکمرانی فضایی در ایران به تغییر پارادایم در فرهنگ سازمانی مبتنی بر هدایتگری خود نیاز دارد تا بتواند به بی‌تعادلی‌های فضایی و چالش‌های پیش روی برنامه‌ریزی فضایی در پهنه سرزمینی ایران واکنش فعال و خلاقانه و پایدار بدهد. در این زمینه، برای تغییر فرهنگ سازمانی خود نظام حکمرانی فضایی در ایران نیازمند گذار از فرهنگ تجویزی و اقتدارگرایی «مدیریتی» به سمت فرهنگ هدایتگری خلاق و استراتژیک و پویای «رهبری» است تا بتواند با یک بینش استراتژیک تعامل‌گرا و تحول‌ساز فرصت‌ها و تهدیدات موجود در چشم‌انداز توسعه برنامه‌ریزی فضایی در ایران را راهبری کند.

همان‌طور که گفته شد، امروزه رهبری تغییری تحول‌گرا در فرهنگ هدایتگری سازمانی است که در مطالعات جهانی مورد تأکید قرار گرفته تا بتواند راهبری سازمان‌ها و نهادهای توسعه را به سمت راهکارهای خلاقانه و واقع‌گرا و مشارکتی سوق دهد. ادبیات و تجارب پیشین مدل‌های رهبری را بیشتر در سطح سازمان‌های تجاری و اداری و هدلینگ‌های بزرگ صنعتی مورد توجه قرار داده و در زمینه کاربست آن در نظام حکمرانی فضایی و برنامه‌ریزی فضایی تجربه‌ای وجود نداشته است. بنابراین پژوهش حاضر ضمن پیوند این رویکرد با نظام برنامه‌ریزی و حکمرانی فضایی و پیشنهاد مدل‌های رهبری شایسته برای سطوح تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر در حکمرانی فضایی ایران تلاش کرد تا نشان دهد که این پیوند و نتایج حاصل شده می‌تواند فرصتی برای بهره‌گیری از این ظرفیت بزرگ و تحول‌گرا برای نوسازی نظام حکمرانی فضایی از منظر هدایتگری و نگرش به اهداف راهبردی و کلان آن باشد.

بنابراین، این پژوهش می‌تواند حُسن مطالعی برای مطالعه و پژوهش و پرداختن به مسئله فرهنگ سازمانی مبتنی بر هدایتگری در نظام حکمرانی فضایی ایران و پیشنهاد مدل‌های رهبری شایسته برای سطوح سیاست‌گذاری آن باشد که در مباحث موجود مغفول مانده است. پژوهش حاضر نشان داد مدل رهبری شایسته برای تغییر پارادایم در فرهنگ هدایتگری نظام حکمرانی فضایی در سطح ملی مدل رهبری استراتژیک است. با توجه به اهمیت سطح ملی نظام حکمرانی در بیان اصول اقتصاد سیاسی حاکم بر فضا و اتخاذ مدل‌های برنامه‌ریزی فضایی و سیاست‌های توسعه سرزمینی، توانایی خلق چشم‌انداز راهبردی، اتکا به دیپلماسی فراملی برای تحقق سناریوهای توسعه سرزمینی و داشتن بینش و تفکر استراتژیک در شناخت و پیش‌بینی صحیح اقتضات و ملزومات توسعه سرزمین مدل رهبری استراتژیک مدل رهبری شایسته حکمرانی در این سطح خواهد بود. برای سطح منطقه‌ای نظام حکمرانی فضایی، پژوهش حاضر مدل رهبری کاربزماتیک را پیشنهاد داد. دلیل این مهم توجه به نقش پیونددهندگی و فی‌مابینی این سطح در مقیاس نظام حکمرانی فضایی در ایران و اهمیت ایجاد یک وحدت رویه و همچنین تعامل شبکه‌ای و هم‌افزا بین سیاست‌های کلی و توسعه محلی سرزمین است. در واقع، با اتکا به مدل رهبری کاربزماتیک سطح منطقه‌ای نظام حکمرانی فضایی در ایران می‌تواند در ایجاد شبکه‌ای هم‌افزا از نیروهای ملی و محلی جهت تحقق اهداف و سناریوهای توسعه و همچنین شناخت صحیح مدل‌های توسعه فضایی منطقه‌ای برای پیشبرد چشم‌انداز توسعه سرزمینی کارا تر

عمل کند. در نهایت، برای سطح محلی نظام حکمرانی فضایی در ایران پژوهش حاضر مدل رهبری تحول‌گرا را پیشنهاد داد. دلیل این موضوع پویایی و پیچیدگی روند حکمرانی و برنامه‌ریزی توسعه فضایی در سطح محلی سرزمین است. چون این سطح نیازمند راهبری تحولات و اقتضائات توسعه محلی بر اساس رهیافت‌های تحولی نوگرا و قابل انعطاف و ترویج و نهادینه‌سازی فرهنگ خطرپذیری بر اساس دانش روز و توانمندسازی منابع انسانی برای ارائه راهکارهای خلاق و نو برای مواجهه با نیازها و چالش‌های توسعه در سطح محلی سرزمین است. بنابراین اتخاذ مدل رهبری تحول‌گرا تحقق بخش این اهداف در سطح محلی نظام حکمرانی فضایی در ایران خواهد بود.

در مجموع باید اذعان کرد برای تحقق مدل‌های رهبری و تغییر پارادایم در فرهنگ هدایتگری نظام حکمرانی فضایی در ایران یک هم‌افزایی و سیاست‌گذاری یکپارچه جهت پذیرش تغییرات رفتاری و ساختاری لازم است تا بتوان نسبت به رخداد این مهم در چشم‌انداز آینده تحولات سازنده در فرهنگ هدایتگری این نظام امیدوار بود.



شکل ۷. مدل‌های رهبری پیشنهادی برای نظام حکمرانی فضایی در ایران

منابع

- اکبری، یونس؛ ایمانی جاجرمی، حسین و رستم‌علی‌زاده، ولی‌الله (۱۳۹۵). تحلیل و بررسی موانع آمایش سرزمین در ایران. *سیاست‌نامه علم و فناوری*، ۶ (۳)، ۵-۱۳.
- امان‌پور، سعید؛ صفایی‌پور، مسعود؛ ملکی، سعید و علی‌زاده، هادی (۱۳۹۸). تبیین چالش‌های ساختاری در طرح‌ریزی راهبردی توسعه شهری کلان‌شهر اصفهان. *آمایش سرزمین*، ۱۱ (۱)، ۲۹-۵۶.
- _____ (۱۳۹۸). نقش تغییرات رفتاری در پذیرش تغییرات ساختاری در عرصه مدیریت شهری مطالعه‌ای در مدیریت شهری کلان‌شهر تهران. *مدیریت شهری*، ۱۸ (۵۶)، ۵-۱۸.
- _____ (۱۳۹۶). شناخت و سنجش ارتباط ساختاری پیشران‌های تبیین‌کننده رهبری استراتژیک در مدیریت شهری (نمونه موردی: کلان‌شهر اصفهان). *مطالعات جغرافیایی مناطق خشک*، ۸ (۲۸)، ۲۵-۳۵.
- برزگر، صادق و فنی، زهره (۱۳۹۷). تحلیل دیدگاه‌های برنامه‌ریزی و پیشرفت پایدار فضایی با تأکید بر تقویت شهرهای کوچک. *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، ۸ (۲۷)، ۱۷۷-۲۰۳.
- بزاززاده، مهدی؛ داداش‌پور، هاشم و مطوف، شریف (۱۳۹۳). بررسی و تحلیل عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه منطقه‌ای با رویکرد آینده‌نگاری منطقه‌ای (مطالعه موردی: استان آذربایجان غربی، ایران). *برنامه‌ریزی فضایی*، ۴ (۲)، ۷۹-۱۰۴.
- پری‌زادی، طاهر و میرزازاده، حجت (۱۳۹۷). توسعه منطقه‌ای در ایران با رویکرد عدالت توزیعی. *تحقیقات کاربردی علوم جغرافیایی (علوم جغرافیایی)*، ۱۸ (۵۰)، ۱۷۹-۱۹۸.
- ترک‌زاده، جعفر و جعفری، سکینه (۱۳۹۱). رویکردها و نظریه نظریه‌های سنتی و نوین رهبری: به سوی جهان‌بینی رهبری. *توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی*، ۷ (۲۵)، ۹۱-۱۳۳.
- ثامنی، امیر، و زبردست، اسفندیار. (۱۴۰۲). آسیب‌شناسی تحقق‌پذیر آمایش سرزمین در ایران نمونه موردی: دور چهارم مطالعات آمایش سرزمین. *مجلس و راهبرد*، ۳۰ (۱۱۵)، ۱۲۷-۱۶۲.
- جلالی، سید حسین و مظلومی، نادر (۱۳۹۶). نقش رهبری تحول‌گرا در تسهیل فرایند پیاده‌سازی استراتژی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۰ (۳۶)، ۱۶۱-۱۸۰.
- داداش‌پور، هاشم؛ احمدی‌پور، زهرا و معرفی، ابوالفضل (۱۳۹۵). نقش خوشه‌های صنعتی بر رقابت‌پذیری منطقه‌ای (نمونه موردی: خوشه تجهیزات نفت، گاز و پتروشیمی خوزستان). *مدیریت راهبردی در سیستم‌های صنعتی (مدیریت صنعتی سابق)*، ۱۰ (۳۱)، ۶۳-۷۲.
- داداش‌پور، هاشم و رستمی، فرامرز (۱۳۹۸). سازوکارها و قانونمندی‌های حاکم بر قفل‌شدگی توسعه منطقه‌ای در استان خوزستان. *مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی*، ۱۱ (۳)، ۱۰۹-۱۳۸.
- رضاییان، علی؛ اسماعیلی‌گیوی، حمیدرضا و ابراهیمی، عباس (۱۳۸۸). ارائه الگوی شکل‌گیری رهبری کاربزماتیک در سازمان از دیدگاه مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی. *مدیریت دولتی*، ۱ (۳)، ۳۵-۵۰.
- شریف‌زادگان، محمدحسین و ندایی طوسی، سحر (۱۳۹۴). چارچوب «توسعه فضایی رقابت‌پذیری منطقه‌ای در ایران» (موردپژوهی: استان‌های ۳۰گانه). *معماری و شهرسازی (هنرهای زیبا)*، ۲۰ (۳)، ۵-۲۰.
- صرافی، مظفر و نجاتی، ناصر (۱۳۹۳). رویکرد نومنته‌گرایی در راستای ارتقای نظام مدیریت توسعه فضایی ایران. *پژوهش‌های جغرافیایی انسانی*، ۴۶ (۴)، ۸۵۷-۸۷۴.
- _____ (۱۳۹۶). حکم‌روایی چندسطحی منطقه کلان‌شهری در راستای رویکرد نومنته‌گرایی (مطالعه موردی: منطقه کلان‌شهری مشهد). *هویت شهر*، ۱۱ (۳)، ۲۷-۳۹.
- علی‌زاده، هادی (۱۳۹۸). تبیین ارتباط الگوهای رفتاری در نظام مدیریت توسعه شهری با طرح‌ریزی راهبردی در کلان‌شهرهای ایران. *رساله دوره دکترای جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری*. اساتید راهنما: دکتر سعید امان‌پور و دکتر مسعود صفایی‌پور اهواز: دانشگاه شهید چمران اهواز.
- محمدپناهی، صدیقه؛ وارثی، حمیدرضا و تقوایی، مسعود (۱۴۰۲). برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه منطقه‌ای ایلام بر مبنای رقابت‌پذیری منطقه‌ای. *جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای*، ۲۱ (۱)، ۲۱۱-۲۳۳.
- محمودی محمدآبادی، طیبه و رامشت، محمدحسین (۱۳۹۷). طرح‌واره آمایش بنیادین ایران و افتراق‌ها. *تحقیقات جغرافیایی*، ۳۳ (۱)، ۲۶-۳۸.
- Alizadeh, H. (2018). Explaining the relationship between behavioral patterns in the urban development management system and strategic planning in Iranian metropolises. *Dissertation of the Ph. D course in*

- Geography and Urban Planning*. Ahvaz: Shahid Chamran University of Ahvaz. Supervisors: Dr Saeed Amanpour & Masoud Safeepour. (in Persian)
- Amanpour, S., Safaeepour, M., Maleki, S., & Alizadeh, H. (2017). Identifying and measuring the structural relationship of strategic leadership explanatory factors in urban management: case study: Isfahan metropolis. *Journal of Arid Regions Geographic Studies*, 8 (28), 25-35. (in Persian)
- (2018). The role of behavioral changes in the acceptance of structural changes in the field of urban management, a study in the urban management of the metropolitan city of Tehran. *Urban Management Journal*, 18 (56), 5-18. (in Persian)
- (2019). Explanation of Structural Challenges of Urban Development Strategic Planning in Isfahan Metropolis. *Town and Country Planning*, 11 (1), 29-56. (in Persian)
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28 (2), 120-131.
- Barzegar, S. & Fanni, Z. (2018). Analysis views of spatial planning and sustainable development with emphasis on enhancing of small cities. *Strategic Studies of public policy*, 8 (27), 177-203. (in Persian)
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Batool, S., Ibrahim, H. I., & Adeel, A. (2024). How responsible leadership pays off: Role of organizational identification and organizational culture for creative idea sharing. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 3 (2), 100057.
- Bazaz-Zadeh, M., Dadashpoor, H., & Motavaf, S. (2014). Analysis the Key Factors Impacting on Regional Development using Regional Foresight approach (The Case Study of West Azerbaijan Province, Iran). *Spatial Planning*, 4 (2), 79-104. (in Persian)
- Bratianu, C., Hadad, S., & Bejinaru, R. (2020). Paradigm shift in business education: a competence-based approach. *Sustainability*, 12 (4), 1348.
- Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A., Chaudoin, J., Post, J., & Cheokas, G. (2012). Transformative leadership: Achieving unparalleled excellence. *Journal of Business Ethics*, 109, 175-187.
- Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A., Chaudoin, J., Post, J., & Cheokas, G. (2012). Transformative leadership: Achieving unparalleled excellence. *Journal of Business Ethics*, 109, 175-187.
- Dadashpoor, H. & Rostami, F. (2019). Mechanisms and Rules Governing the Lock-in of Regional Development in Khuzestan Province of Iran. *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 11 (3), 109-138. (in Persian)
- Dadashpoor, H., Ahmadipour, Z., & Moarrefi, A. (2016). The Role of Industrial Clusters on Regional Competitiveness (Case Study: The Cluster of Petroleum, Gas and Petrochemical Facilities of Khuzestan). *Research in industrial management*, 10 (31), 63-72. (in Persian)
- El Haddad, P., Bonnet, M., & Tabchoury, P. (2021). Transforming hidden conflicts into participation: The case of charismatic leadership in the Middle East. *Journal of Organizational Change Management*, 34 (1), 84-103.
- Fahey, L. (2020). *An Insight Culture: The Role of Leaders*. In *The Insight Discipline: Crafting New Marketplace Understanding that Makes a Difference* (pp. 329-363). Emerald Publishing Limited.
- Gibney, J., Copeland, S., & Murie, A. (2009). Toward anew's strategic leadership of place for the knowledge-based economy. *Leadership*, 5 (1), 5-23.
- Guzmán, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543-550.
- Hersperger, A. M., Bürgi, M., Wende, W., Bacău, S., & Grădinaru, S. R. (2020). Does landscape play a role in strategic spatial planning of European urban regions?. *Landscape and Urban Planning*, 194, 103702.
- Jalali, S. H. & Mazloomi, N. (2017). The Role of the Transformational Leadership in Facilitating of Strategy Implementation. *Public Management Researches*, 10 (36), 161-180. (in Persian)
- Klein, A. S., Wallis, J., & Cooke, R. A. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*, 19 (3), 241-254.
- Klein, G. (2023). Transformational and transactional leadership, organizational support and environmental competition intensity as antecedents of entrepreneurial behaviors. *European Research on Management and Business Economics*, 29 (2), 100215.
- Mahmodi Mohammad-Abadi, T. & Ramesht, M. H. (2018). Different Aspects of the Fundamental Spatial Planning Pattern of Iran. *Geographical Research*, 33 (1), 26-38. (in Persian)
- McCauley, C. D. & Palus, C. J. (2021). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *The Leadership Quarterly*, 32 (5), 101456.

- Mohammadpanahi, S., Varesi, H., & Taghvaei, M. (2023). Strategic Planning for Regional Development of Ilam based on Regional Competitiveness. *Journal of Geography and Regional Development*, 21 (1), 233-211. (in Persian)
- Mumford, M. D. (1986). Leadership in the Organizational Context: A Conceptual Approach and its Applications 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 16 (6), 508-531.
- Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382-392.
- Oubrich, M., Hakmaoui, A., Benhayoun, L., Söilen, K. S., & Abdulkader, B. (2021). Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment. *Journal of Business Research*, 137, 488-499.
- Prizadi, T. & Mirzazadeh, H. (2017). Regional development in Iran with the approach of distributive justice. *Applied Research of Geographical Sciences (Geographical Sciences)*, 18 (50), 179-198. (in Persian)
- Rezaiyan, A., Esmaili Givi, H., & Ebrahimi, A. (2009). Presenting the model of the formation of charismatic leadership in the organization from the point of view of strategic planning management. *Public Administration*, 1 (3), 35-50. (in Persian)
- Rocha, R. G. & Pinheiro, P. G. (2021). Organizational spirituality: Concept and perspectives. *Journal of Business Ethics*, 171 (2), 241-252.
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33 (3), 101353.
- Sarafi, M. & Nejati Allaf, N. (2015). New Regionalism Approach for Improving the System of Spatial Development Management in Iran. *Human Geography Research*, 46 (4), 857-874. (in Persian)
- Sarrafi, M. & Nejati, N. (2017). Multilevel governance of the metropolitan region: applying new regionalism approach (Case study: metropolitan region of Mashhad). *Hoviat shahr*, 11 (3), 27-39. (in Persian)
- Sharifzadegan, M. H. & Nedae Tousi, S. (2015). Iran's Regional Competitiveness Spatial Development Framework Case Study: 30 Provinces of Iran. *Journal of Fine Arts: Architecture & Urban Planning*, 20 (3), 5-20. (in Persian)
- Shields, C. M. (2011). Transformative leadership: An introduction. *Counterpoints*, 409, 1-17.
- Shields, C. M., & Hesbol, K. A. (2020). Transformative leadership approaches to inclusion, equity, and social justice. *Journal of School Leadership*, 30 (1), 3-22.
- Yahaya, R. & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of management development*, 35 (2), 190-216.
- Zhu, W., Yang, H., & Yang, B. (2016). Innovative leadership in organizations: Dimensions, measurement, and validation. In *Academy of Management Proceedings*, 2016 (1), 14534. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.