

Metasynthesis of Leadership Skills Development Requirements Using Neuro-Linguistic Programming (NLP)

Alireza. Nikmaram¹, Nour Mohammad. Yaghoubi^{2*}, Habibollah. Salarzahi², Esmaeel. Asadi³, Abdolsamad.
Khodami⁴

¹ PhD Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

² Professor, Department of Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

³ Associate Professor, Department of Management, Shahid Sattari University of Science and Technology, Tehran, Iran

⁴ PhD in Human Resource Management, Master Coach and Business Coach and member of the International Coaching and NLP community (ICC) and the Iranian Coaching and NLP community, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Nikmaram, A., Yaghoubi, N. M., Salarzahi, H., Asadi, E., & Khodami, A. (2025). Metasynthesis of Leadership Skills Development Requirements Using Neuro-Linguistic Programming (NLP). *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 4(4), 1-20.



© 2025 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

The purpose of this study is to develop a comprehensive framework for leadership skills development requirements using neuro-linguistic programming techniques. This qualitative and developmental study employed a meta-synthesis approach supported by qualitative content analysis. The research population consisted of all internal and international studies related to leadership skills development and NLP published between 2000 and 2025. A systematic search was conducted across major scientific databases, yielding 1,727 initial documents. Through multi-stage screening, based on relevance, methodological rigor, and quality assessment criteria, 66 high-quality studies were selected. Data were analyzed using the seven-step Sandelowski and Barroso method to extract conceptual patterns and synthesize findings. The inferential results revealed that leadership skills development requirements grounded in NLP can be categorized into three main themes comprising nine subthemes and sixty descriptive codes. The first theme focuses on intrapersonal and personality-based leadership skills, emphasizing self-leadership, authenticity, and personal capability. The second theme addresses interpersonal and group-related skills, including communication effectiveness, influence, persuasion, and developmental competencies. The third theme encompasses strategic and organizational requirements, reflecting social and organizational intelligence, cognitive and analytical capacities, executive and managerial competence, adaptability and agility, and value-creation capabilities. Overall, the analysis demonstrates that NLP facilitates deeper cognitive, communicative, and strategic development in leaders by reshaping mental models and enhancing behavioral flexibility. The study concludes that neuro-linguistic programming provides a multidimensional and integrative framework for strengthening leadership skills. By enabling leaders to modify internal patterns, improve communication, and enhance strategic awareness, NLP serves as a

transformational tool for leadership development, organizational capacity building, and human capital enhancement.

Keywords: *Leadership skills; Leadership development; Neuro-linguistic programming (NLP); Metasynthesis; Human resource development*

Extended Abstract

Introduction

Leadership in contemporary organizations has become an increasingly complex, dynamic, and cognitively demanding construct, requiring leaders to integrate emotional intelligence, strategic thinking, interpersonal competence, and digital capabilities within rapidly shifting environments. Traditional leadership development approaches, grounded primarily in behavioral training and managerial knowledge, often fail to address the deeper cognitive and linguistic structures that shape leaders' decisions, interactions, and behaviors. Recent scholarship emphasizes that leadership effectiveness depends on the alignment of cognitive schemas, emotional regulation competencies, and communication patterns—dimensions directly modifiable through advanced cognitive-behavioral approaches such as Neuro-Linguistic Programming (NLP). The need for such multidimensional development has intensified in the face of global digital transformation, workforce diversification, distributed teamwork, and the growing demand for adaptive, innovative, and psychologically grounded leadership capacities (Gilli et al., 2024).

Several studies highlight that leadership in technologically mediated environments requires digital readiness, meta-cognitive adaptability, and the ability to decode complex interpersonal cues across virtual channels (Noori et al., 2025). Similarly, research on intercultural competence reveals that self-efficacy mediates the impact of digital leadership capabilities on employability and performance, underscoring the importance of mental models in shaping leadership behavior (Zhan et al., 2024). In fields such as basic education, school principals require systemic leadership skills aligned with national educational strategies, further demonstrating the need for integrative approaches to leadership development (Ajmi, 2024). Studies from low- and middle-income countries similarly indicate that leaders must possess the capacity to address post-pandemic learning loss, mental health concerns, and socio-emotional disruptions, amplifying the need for psychologically enriched leadership frameworks (Groenewald et al., 2024).

Transformational leadership studies further emphasize that leadership style, communication skill, and psychological capital are deeply intertwined, suggesting that leadership is not merely a behavioral attribute but a complex expression of internal cognitive and linguistic patterns (Ghalami Babil Aliayi & Ali Mahdi, 2024). This complexity is also observed in nursing leadership, where transformational practices enhance staff empowerment and morale (Al-Thawabiya et al., 2023), as well as in agricultural entrepreneurship, where leadership workshops influence competence development among practitioners in rural and resource-limited contexts (Osei & Ismail, 2023). Such findings align with evidence from IT project management showing that effective virtual leadership relies heavily on communication structure, clarity, and cognitive coherence (Cripe & Burleigh, 2022).

Additional research underscores the increasing relevance of leadership skills in startups, where adaptability, strategic foresight, rapid decision-making, and interpersonal agility shape organizational growth trajectories (Sandberg, 2023). Digital transformation has also altered middle managers' skill requirements, demanding data analytic comprehension, conceptual mapping abilities, and collective sense-making skills (Henderikx & Stoffers, 2023). Studies in higher education further reveal that leadership

skills predict citizenship behavior and organizational learning, highlighting the importance of systemic and cognitive leadership competencies (Tran, 2023).

Scholars have also identified the relevance of sustainable leadership—emphasizing trust, co-creation, and future-oriented decision-making—within academic institutions, pointing to the interplay between cognitive trust and sustainable leadership skills (Taherpour & Nasehian, 2022). Similarly, knowledge leadership has been linked to organizational entrepreneurship and innovation, reinforcing the need for leadership models that integrate cognitive, communicative, and affective dimensions (Seifollahi & Hassanzadeh, 2022).

Research on competence modeling shows that synergistic leadership, including collaborative sense-making and reflective judgment, must be reliably measured and standardized for educational and managerial contexts (Ghaderi Sheykhi Abadi et al., 2023). Machine learning approaches have demonstrated their utility in predicting managerial competence and leadership performance, suggesting that leadership is partially rooted in cognitive regularities that can be analytically modeled (Khandelwal, 2025).

The leadership literature of Industry 4.0 further stresses that leaders must possess the ability to navigate cyber-physical environments, understand system interdependencies, and foster resilience across digital ecosystems (Muscharid et al., 2020). Organizational adaptability research has shown that “smooth power” – subtle, cognitively grounded leadership influence – enhances strategic responsiveness (Ohlsson et al., 2020). Other studies demonstrate that leadership development is a process-oriented phenomenon requiring reflective practice, structured feedback, and cognitive realignment (Ranjbar et al., 2020).

Entrepreneurial leadership in community colleges similarly involves sense-making, opportunity recognition, and adaptive leadership behavior (Raby et al., 2023). Studies among Generation-Y managers indicate that work–family balance and digital leadership skills contribute significantly to subjective well-being, pointing to the intertwined nature of emotional regulation and leadership competence (Rahman et al., 2024). Leadership in startups also demands the ability to coordinate distributed teams and sustain digital communication, reinforcing the importance of cognitive and linguistic structuring mechanisms inherent in NLP-based development programs (Blancada, 2023).

Collectively, these studies reveal the breadth of leadership skill requirements in contemporary contexts and highlight the limitations of traditional development methods. NLP, with its emphasis on the interaction between neurology, language, and behavior, offers a powerful modality capable of reshaping mental models, emotional patterns, and communication behavior—dimensions repeatedly recognized in the leadership literature as central to effective leadership performance. Despite this alignment, no meta-synthetic study has systematically synthesized leadership skill requirements specifically within the framework of NLP.

The present study addresses this gap by conducting a comprehensive meta-synthesis of empirical and conceptual studies to identify the core requirements for developing leadership skills using NLP, consolidating cross-contextual evidence into an integrated, theoretically grounded framework.

Methods and Materials

This study employed a qualitative meta-synthesis approach to integrate findings from a broad range of empirical and theoretical research on leadership skills and NLP. A systematic search was conducted across major scientific databases, followed by multi-stage screening and quality appraisal. The final dataset included studies that met criteria related to conceptual relevance, methodological rigor, and

contribution to understanding leadership skill development. Data were coded, categorized, and synthesized using an iterative thematic aggregation technique.

Findings

The analysis yielded three overarching categories and nine subthemes encompassing sixty descriptive codes. The first major category comprised intrapersonal leadership competencies, including self-awareness, emotional regulation, cognitive reframing, self-leadership, and internal motivational structuring. NLP techniques such as anchoring, reframing, sensory representation alignment, and meta-cognitive modeling correspond directly with these requirements.

The second category, interpersonal and group-level competencies, involved communication precision, empathic engagement, influence skills, persuasive dialogue, interpersonal attunement, and collaborative coordination. Data indicated that NLP's linguistic calibration, rapport-building strategies, and representational system matching effectively support these relational competencies.

The third category consisted of strategic and organizational leadership competencies, including analytical reasoning, organizational sense-making, adaptive agility, strategic foresight, value creation, and digital readiness. Findings showed that leaders must integrate linguistic clarity, coherent mental modeling, and systemic perception to navigate complex organizational contexts.

Overall, results demonstrate that leadership development through NLP requires a holistic integration of cognitive, linguistic, emotional, and strategic processes.

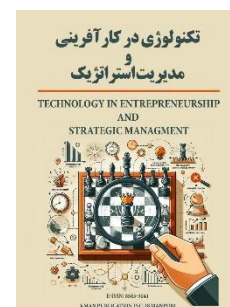
Discussion and Conclusion

The findings illustrate that NLP provides a comprehensive and multidimensional framework for leadership development by targeting the foundational cognitive and linguistic structures that shape leadership behavior. Through its focus on mental modeling, sensory alignment, and language-based behavioral shaping, NLP aligns closely with the intrapersonal, interpersonal, and strategic competencies identified across diverse leadership contexts.

The synthesis shows that leadership skills are not static attributes but dynamic patterns that evolve as individuals reorganize their internal representations and communication strategies. NLP facilitates this evolution by enabling leaders to reinterpret experiences, regulate emotional states, and restructure beliefs, thereby expanding their behavioral flexibility and adaptive potential.

These results suggest that NLP is uniquely positioned to meet the demands of contemporary leadership environments characterized by rapid digitalization, increased intercultural interaction, distributed teamwork, and elevated emotional and cognitive load. By integrating NLP into leadership development programs, organizations can cultivate leaders who exhibit deeper self-awareness, greater communicative effectiveness, enhanced strategic clarity, and strengthened adaptive capacity.

In conclusion, the meta-synthesis indicates that NLP serves as a powerful and theoretically coherent modality for developing leadership skills, offering structured tools for cognitive realignment, communicative mastery, and behavioral transformation. Its alignment with identified leadership competencies highlights its value for leadership development initiatives across educational, organizational, technological, and entrepreneurial settings.



فراتر کيب الزامات توسعه مهارت‌های رهبری با استفاده از برنامه‌نویسی عصبی-زبانی (NLP)

علیرضا نیک مرام^۱، نورمحمد یعقوبی^۲، حبیب اله سالارزهی^۳، اسماعیل اسدی^۴، عبدالصمد خدای^۵

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

۴. دکترای مدیریت منابع انسانی، مستر کوچ و بیزینس کوچ و عضو انجمن بین المللی کوچینگ و ان ال پی و انجمن کوچینگ و ان ال پی ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

نیک مرام، علیرضا، یعقوبی، نورمحمد، سالارزهی، حبیب‌اله، اسدی، اسماعیل، و خدای، عبدالصمد. (۱۴۰۴). فراتر کيب الزامات توسعه مهارت‌های رهبری با استفاده از برنامه‌نویسی عصبی-زبانی (NLP). تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک، ۴(۴)، ۱-۲۰.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

هدف پژوهش تدوین یک چارچوب جامع از الزامات و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر توسعه مهارت‌های رهبری با بهره‌گیری از برنامه‌نویسی عصبی-زبانی است. این پژوهش کیفی و توسعه‌ای با رویکرد فراتر کيب و روش تحلیل محتوای کیفی انجام شد. جامعه پژوهش شامل کلیه مطالعات داخلی و خارجی مرتبط در حوزه مدیریت، روان‌شناسی و آموزش در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۵ بود. پس از جستجو در پایگاه‌های داده معتبر، ۱۷۲۷ مطالعه اولیه شناسایی شد که طی فرایند غربالگری چندمرحله‌ای بر اساس معیارهای دقت روش شناختی، مرتبط بودن و کیفیت محتوا، تعداد ۶۶ مقاله نهایی انتخاب و طبق روش هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج تحلیل نشان داد که الزامات توسعه مهارت‌های رهبری مبتنی بر برنامه‌نویسی عصبی-زبانی در قالب سه مقوله اصلی، نه زیرمقوله و شصت کد توصیفی قابل تبیین است. مقوله نخست شامل الزامات و مهارت‌های درون‌فردی و شخصیتی است که بر توانایی خودرهبری‌گری، اصالت و خودتوانمندسازی تأکید دارد. مقوله دوم بر مهارت‌های بین‌فردی و گروهی تمرکز دارد و حوزه‌هایی چون تأثیرگذاری، ارتباط مؤثر، ترغیب و مهارت‌های رشددهنده را شامل می‌شود. مقوله سوم به الزامات راهبردی و سازمانی اشاره دارد که ابعادی مانند هوش اجتماعی و سازمانی، مهارت‌های تحلیلی و ذهنی، چابکی و سازگاری با تغییر، مهارت‌های مدیریتی و اجرایی، و توانایی خلق ارزش را دربرمی‌گیرد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که توسعه مهارت‌های رهبری از طریق NLP به ارتقای ظرفیت‌های عمیق شناختی، ارتباطی و راهبردی رهبران منجر می‌شود. نتایج پژوهش بیانگر آن است که برنامه‌نویسی عصبی-زبانی می‌تواند چارچوبی یکپارچه و چندبعدی برای توسعه مهارت‌های رهبری فراهم سازد و رهبران را از سطح رفتارهای قابل مشاهده به سطحی عمیق‌تر از رشد شخصی، ارتباطی و سازمانی هدایت کند. این الگو با توجه به ماهیت انعطاف‌پذیر و کاربردی NLP، می‌تواند در برنامه‌های تربیت رهبر، آموزش سازمانی و توسعه سرمایه انسانی نقشی مؤثر و تحول‌آفرین ایفا کند.

کلیدواژگان: مهارت‌های رهبری، توسعه مهارت‌های رهبری، برنامه‌نویسی عصبی-زبانی، فراتر کيب، توسعه منابع انسانی

مقدمه

رهبری در سازمان‌های معاصر بیش از هر زمان دیگری به‌عنوان یک شایستگی پویا، یادگیرنده و چندبعدی مطرح است و دیگر نمی‌توان آن را صرفاً مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی یا اختیارات رسمی دانست. تحولات ناشی از جهانی‌شدن، اقتصاد دانش‌بنیان، دیجیتالی‌شدن فرایندها، پیچیدگی شبکه‌ای سازمان‌ها و فشارهای اجتماعی و اخلاقی، انتظارات از رهبران را دگرگون کرده و ضرورت بازاندیشی در باب «مهارت‌های رهبری» را به دغدغه‌ای نظری و عملی در حوزه‌های مدیریت، آموزش، سلامت، صنعت و بخش عمومی بدل کرده است (Gilli et al., 2024). در چنین فضایی، رهبران باید بتوانند هم‌زمان به سطح بالایی از خودآگاهی، مهارت‌های ارتباطی، توانمندی شناختی، حساسیت اخلاقی، توان تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت و هدایت دیگران در مسیر تغییر دست یابند؛ امری که بدون برنامه‌ریزی هدفمند برای توسعه مهارت‌های رهبری امکان‌پذیر نیست (Muller & Pelser, 2022).

ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که در محیط‌های کاری امروز، مهارت‌های رهبری به‌طور فزاینده‌ای به بسترهای خاص وابسته می‌شوند و در بافت‌های متنوعی همچون صنعت، آموزش عالی، آموزش عمومی، کسب‌وکارهای نوپا، بخش کشاورزی و خدمات اجتماعی بازتعریف می‌گردند. در حوزه سازمان‌های صنعتی و تولیدی، شرایط ناشی از صنعت ۴.۰، اتوماسیون پیشرفته، زنجیره‌های تأمین هوشمند و کار در محیط‌های سایبر-فیزیکی، رهبران را ملزم می‌کند که علاوه بر مهارت‌های کلاسیک مدیریت، توانایی هدایت تیم‌های چندرشته‌ای، خوانش داده‌های پیچیده و هدایت تغییرات فناورانه را دارا باشند (Muscard et al., 2020). در چنین محیط‌هایی، مهارت‌هایی مانند «قدرت نرم»، مدیریت سازگاران و توانایی ایجاد سازگاری سازمانی با تغییرات سریع، در کانون مدل‌های نوین مهارت‌های رهبری قرار گرفته‌اند (Ohlsson et al., 2020).

در عرصه آموزش و تربیت نیز فشارهای ناشی از همه‌گیری‌ها، گسترش آموزش مجازی، بحران افت یادگیری و چالش‌های سلامت روان دانش‌آموزان و دانشجویان سبب شده است که انتظارات از رهبران آموزشی پیچیده‌تر شود. یافته‌های مطالعات بین‌المللی نشان می‌دهد که رهبران آموزشی امروز باید در عین برخورداری از مهارت‌های مدیریتی، قادر به حمایت هیجانی، ایجاد حس تعلق، مدیریت یادگیری در محیط‌های ترکیبی و پاسخ‌دهی به مسائل روان‌شناختی و اجتماعی باشند (Groenewald et al., 2024). در نظام‌های آموزش عمومی، مدیران مدارس برای همسویی با راهبردهای ملی آموزش، نیازمند طیفی از مهارت‌های رهبری راهبردی، ارتباطی و یادگیری‌محور هستند تا بتوانند سیاست‌های کلان را به عمل آموزشی معنادار در مدرسه تبدیل کنند (Ajmi, 2024). علاوه بر این، مطالعاتی که بر مهارت‌های رهبری در کتابخانه‌ها و سازمان‌های آموزشی متمرکز هستند نشان می‌دهند که سبک رهبری و مهارت‌های رهبر با رفتار شهروندی سازمانی، روحیه یادگیری و مشارکت در نوآوری رابطه مستقیم دارد (Ghaderi Sheykhi Abadi, 2023; Tran, 2023).

در کنار این تحولات، حوزه رهبری در مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی نیز با چالش‌های جدیدی مواجه است. رهبران دانشگاهی برای خلق ارزش مشترک با ذی‌نفعان، تقویت اعتماد شناختی و توسعه هم‌آفرینی در فضای دانشگاهی به مهارت‌هایی نیاز دارند که ابعاد پایدار، اخلاقی و مشارکتی رهبری را برجسته کند (Taherpour & Nasehian, 2022). از سوی دیگر، رهبری مبتنی بر دانش و یادگیری سازمانی می‌تواند به تقویت کارآفرینی سازمانی و بروز نوآوری در ساختار و فرایندها بینجامد، مشروط بر آن‌که رهبران از مهارت‌های لازم برای مدیریت دانش، تسهیم آن و تشویق کنش‌های کارآفرینانه برخوردار باشند (Seifollahi & Hassanzadeh, 2022). این یافته‌ها نشان می‌دهد که مهارت‌های رهبری نه‌تنها در سطح فردی، بلکه در سطح شبکه‌ای و سازمانی نیز عمل می‌کنند و بدون درک عمیق از پویایی‌های دانش، اعتماد و مشارکت، نمی‌توان به توسعه مؤثر این مهارت‌ها دست یافت.

در سایر حوزه‌ها نیز ضرورت توسعه مهارت‌های رهبری آشکار است. در بخش کشاورزی و توسعه روستایی، تقویت رهبری کارآفرینانه از طریق کارگاه‌های آموزشی می‌تواند توانمندسازی کشاورزان و کارآفرینان محلی را تسهیل کند و به ارتقای مهارت‌های رهبری برای راه‌اندازی کسب‌وکارهای نوآورانه در زنجیره ارزش کشاورزی منجر شود (Osei & Ismail, 2023). در آموزش عالی و کالج‌های محلی، رهبران بین‌المللی برای معنابخشی به نقش خود در محیط‌های چندفرهنگی و متغیر، به مهارت‌های رهبری کارآفرینانه، شبکه‌سازی و انعطاف‌پذیری رفتاری نیاز دارند (Raby et al., 2023). در سازمان‌های خدماتی و گردشگری نیز، سبک رهبری تحول‌گرا، مهارت‌های سیاسی و فرهنگ سازمانی هم‌راستا با نوآوری، نقش مهمی در عملکرد کارکنان و موفقیت بنگاه‌ها ایفا می‌کنند (Idris et al., 2022).

یکی از ابعاد برجسته تحول در رهبری، ظهور «رهبری دیجیتال» و «رهبری الکترونیکی» است. گسترش فزاینده کار در بسترهای مجازی، تیم‌های پراکنده جغرافیایی، پلتفرم‌های آنلاین و اقتصاد پلتفرمی باعث شده است که رهبران برای مدیریت مؤثر در چنین محیط‌هایی به مهارت‌هایی متکی شوند که با الگوی رهبری سنتی تفاوت جدی دارد. نتایج پژوهش‌های اخیر در زمینه مهارت‌های رهبری دیجیتال نشان می‌دهد که مهارت‌های تحلیلی، سواد داده، توانایی هدایت ارتباطات مجازی و تسهیل همکاری در محیط‌های آنلاین، به‌عنوان شایستگی‌های کلیدی رهبران نسل جدید مطرح شده‌اند (Noori et al., 2025). همچنین، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مهارت‌های رهبری دیجیتال و شایستگی‌های بین‌فرهنگی می‌توانند از طریق تقویت خودکارآمدی، اشتغال‌پذیری و نقش‌آفرینی سازنده دانشجویان و کارکنان را ارتقا دهند (Zhan et al., 2024). در سطح میانی سازمان‌ها نیز، تحول دیجیتال، مهارت‌ها و رفتارهای رهبری مدیران را دگرگون کرده و آنان را وادار کرده است که سبک‌های رهبری خود را با الزامات کار در محیط‌های دیجیتالی و داده‌محور سازگار کنند (Henderikx & Stoffers, 2023). مدیریت پروژه‌ها در تیم‌های مجازی فناوری اطلاعات نیز مستلزم ترکیب مهارت‌های رهبری، رفتارهای ارتباطی و تسلط بر الگوهای ارتباطی مبتنی بر فناوری است تا عملکرد تیم و تحقق اهداف پروژه تضمین شود (Cripe & Burleigh, 2022).

ابعاد انسانی و روان‌شناختی رهبری نیز دستخوش دگرگونی شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سبک‌های رهبری در حوزه سلامت، به‌ویژه در میان رهبران پرستاری، نیازمند ترکیب مهارت‌های تحول‌گرا، همدلی، هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی است تا بتوانند کیفیت مراقبت، رضایت کارکنان و اثربخشی تیم‌های درمانی را ارتقا دهند (Al-Thawabiya et al., 2023). از سوی دیگر، آموزش مهارت‌های ارتباطی به مدیران و رهبران در سازمان‌های آموزشی می‌تواند سرمایه روان‌شناختی، خودکارآمدی و سبک رهبری تحول‌گرا را تقویت کرده و زمینه اعتماد و انگیزش را در محیط کار افزایش دهد (Ghalami Babil Aliayi & Ali Mahdi, 2024). در حوزه سلامت کار و توازن میان نقش‌های شغلی و خانوادگی نیز نشان داده شده است که مهارت‌های رهبری دیجیتال، حمایت خانواده و تعادل کار-خانواده می‌توانند پیش‌بینی‌کننده بهزیستی ذهنی مدیران نسل جدید باشند (Rahman et al., 2024). این شواهد اهمیت توجه به بعد روان‌شناختی، هیجانی و ارتباطی مهارت‌های رهبری را برجسته می‌سازند.

از منظر توسعه و آموزش، طیفی از پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای پر کردن شکاف موجود میان مهارت‌های مطلوب و مهارت‌های واقعی رهبران، به مدل‌ها و برنامه‌های آموزشی متنوعی روی آورده‌اند. مطالعه‌ای در زمینه مدل توسعه مهارت‌های رهبری در شبکه‌های کسب‌وکار آفریقایی، ساختاری چندبعدی برای توسعه مهارت‌های رهبری پیشنهاد می‌کند که ابعاد فردی، سازمانی و شبکه‌ای را به‌طور هم‌زمان مد نظر قرار می‌دهد (Muller & Pelser, 2022). در حوزه آموزش و پرورش، مدل‌های فرایندی توسعه رهبری آموزشی بر این نکته تأکید دارند که توسعه مهارت‌های رهبری نیازمند طراحی مداخله‌های هدفمند، بازاندیشی تجربی، مربی‌گری و بازخورد مستمر است (Ranjbar et al., 2020). در محیط‌های استارت‌آپی و فناوری‌محور نیز مدل‌های آموزشی ویژه‌ای برای تقویت مهارت‌های رهبری متخصصان فناوری پیشنهاد شده که بر یادگیری مبتنی بر پروژه، کار تیمی و بازتاب فردی تکیه دارند (Fioravanti et al., 2021).

تحولات اخیر در حوزه «خودرهبری» و «یادگیری آنلاین» نیز ظرفیت‌های جدیدی برای توسعه مهارت‌های رهبری گشوده است. مطالعه‌ای در زمینه اثربخشی آموزش آنلاین خودرهبری نشان می‌دهد که مداخلات آموزش مجازی می‌تواند مهارت‌های خودرهبری و تجربه بازیابی و بهبود را در میان رهبران تقویت کند، مشروط بر آن‌که طراحی آموزشی متناسب و حمایت ساختاری کافی وجود داشته باشد (Krampitz et al., 2023). در سطح مهارت‌های مدیریتی روزمره، نیاز به بازآموزی و ارتقای مهارت‌ها (upskilling و reskilling) در رهبری آموزشی و مدیریتی به‌طور جدی مطرح شده است و پژوهش‌ها بر این نکته تأکید دارند که رهبران برای مواجهه با چالش‌های نوظهور باید به‌طور مداوم مهارت‌های خود را بازتعریف و به‌روزرسانی کنند (Kilag, 2023). این جریان با یافته‌هایی همسو است که نشان می‌دهد مهارت‌های رهبری در استارت‌آپ‌ها و محیط‌های کسب‌وکار نوپا، نیازمند پروفایل‌های مهارتی خاصی است که ترکیبی از چابکی، ریسک‌پذیری، خلاقیت و توانمندی‌های بین‌فردی را شامل می‌شود (Sandberg, 2023).

در سطح سنجش، ارزیابی و پیش‌بینی نیز رویکردهای نوآورانه‌ای برای شناسایی و توسعه مهارت‌های رهبری مطرح شده است. استفاده از روش‌های داده‌محور و یادگیری ماشین برای پیش‌بینی مهارت‌های مدیریتی و عملکرد رهبری، نشان‌دهنده حرکت از ارزیابی‌های سنتی مبتنی بر قضاوت‌های ذهنی به مدل‌های تحلیلی و پیش‌بینی‌گر است که می‌تواند در طراحی مداخلات آموزشی هدفمند مورد استفاده قرار گیرد (Khandelwal, 2025). در این میان، پرسش‌نامه‌های بومی‌سازی‌شده و استانداردسازی شده، مانند پرسش‌نامه رهبری هم‌افزا در مدیران مدارس فنی و حرفه‌ای، نیز زمینه‌ای برای سنجش دقیق‌تر ابعاد گوناگون رهبری و طراحی برنامه‌های توسعه‌ای متناسب فراهم می‌آورند (Ghaderi Sheykhi Abadi et al., 2023).

در کنار این رویکردها، پژوهش‌ها در حوزه رهبری پایدار و رهبری مبتنی بر هم‌آفرینی، نگاه تازه‌ای به مهارت‌های رهبری ارائه کرده‌اند. مهارت‌های رهبری پایدار، ترکیبی از حساسیت زیست‌محیطی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، آینده‌نگری و توان ایجاد اعتماد شناختی در تعامل با ذی‌نفعان را شامل می‌شوند و می‌توانند زمینه هم‌آفرینی ارزش و همکاری پایدار میان اعضای سازمان را فراهم کنند (Taherpour & Nasehian, 2022). این رویکرد با نتایج مطالعاتی همسو است که نشان می‌دهد مهارت‌های رهبری در سازمان‌های آموزشی و اداری با تعهد سازمانی، رفتار شهروندی، انگیزش و تعلق سازمانی ارتباط تنگاتنگ دارند (Taherpour, 2022; Blancada, 2023). همچنین، پژوهش‌ها بر نقش مهارت‌های رهبری در مدیریت تعارض، تصمیم‌گیری، مدیریت تغییر و هدایت فرهنگ سازمانی تأکید دارند (Gilli et al., 2024; Fioravanti, 2021).

با وجود این حجم گسترده از مطالعات، ادبیات موجود هنوز با چند خلأ مهم مواجه است. نخست آن‌که بسیاری از پژوهش‌ها بر برخی زمینه‌های خاص (مثلاً آموزش، صنعت، سلامت یا کشاورزی) متمرکز بوده‌اند و کمتر تلاشی برای تدوین یک چارچوب یکپارچه از مهارت‌های رهبری در بافت‌های مختلف صورت گرفته است (Ranjbar, 2020; Groenewald et al., 2024). دوم آن‌که بخش قابل‌توجهی از مداخلات آموزشی در حوزه رهبری، بر انتقال دانش و مهارت‌های رفتاری آشکار متمرکز است و به ابعاد عمیق‌تر شناختی، هیجانی و الگوهای ذهنی رهبران توجه محدودتری دارد؛ درحالی‌که مطالعات متعددی نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری، مهارت‌های ارتباطی و الگوهای تفسیری رهبران نقش مهمی در موفقیت یا شکست مداخلات رهبری ایفا می‌کنند (Ghalami Babil Aliayi, 2024; Al-Thawabiya et al., 2023). سوم آن‌که با وجود اشاره‌های گاه‌به‌گاه به اهمیت ظرفیت‌های ذهنی و زبان در رهبری، کمتر پژوهشی به‌صورت نظام‌مند بررسی کرده است که چگونه می‌توان از رویکردهایی مانند برنامه‌نویسی عصبی-زبانی برای توسعه مهارت‌های رهبری استفاده کرد.

برنامه‌نویسی عصبی-زبانی (NLP) به‌عنوان رویکردی که بر پیوند میان فرایندهای عصبی، زبان و الگوهای رفتاری تأکید دارد، می‌تواند پاسخی به این خلأ باشد. NLP بر این فرض استوار است که تجربه‌های ذهنی انسان‌ها ساختاری دارد و می‌توان این ساختار را مدل‌سازی،

بازکدنویسی و به دیگران آموزش داد. این رویکرد مجموعه‌ای از تکنیک‌ها برای تقویت خودآگاهی، تنظیم هیجان، بازچارچوب‌بندی شناختی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، مدل‌سازی الگوهای موفق و ایجاد تغییرات پایدار در رفتار ارائه می‌دهد؛ قابلیت‌هایی که با ماهیت مهارت‌های رهبری هم‌پوشانی جدی دارد (Faccia, 2023; Jørgensen, 2023; Mohamed Mahdy et al., 2022). از منظر نظری، NLP می‌تواند ابزاری برای تبدیل رهبران از «دارندگان دانش» به «معماران معنا» در سازمان باشد و آنان را قادر سازد تا از طریق زبان، استعاره‌ها، الگوهای پرسش‌گری و بازنمایی‌های ذهنی، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف سازمان را در ذهن پیروان نهادینه کنند (Binder, 2025; Gerling & Lessmann, 2024; Yadav, 2025). از منظر عملی نیز، استفاده از تکنیک‌هایی همچون هدف‌گذاری خوش‌ساخت، بازتعریف، لنگرگذاری، مدل‌سازی، کار با سیستم‌های بازنمایی حسی و تقویت خودگفتاری سازنده، می‌تواند مهارت‌های رهبری در حوزه‌های مختلف فردی، بین‌فردی و سازمانی را بهبود بخشد.

با توجه به تنوع و پراکندگی مطالعات درباره مهارت‌های رهبری در بخش‌های مختلف و نیز ظرفیت‌های بالقوه NLP در توسعه این مهارت‌ها، نیاز به پژوهشی که به‌صورت نظام‌مند و با رویکرد فراترکیب، الزامات توسعه مهارت‌های رهبری از طریق برنامه‌نویسی عصبی-زبانی را شناسایی، دسته‌بندی و تبیین کند، کاملاً احساس می‌شود؛ پژوهشی که بتواند با تلفیق یافته‌های مطالعات کیفی و کمی موجود در حوزه مهارت‌های رهبری و توسعه فردی، به ارائه چارچوبی جامع برای طراحی برنامه‌های آموزشی، توسعه‌ای و مداخله‌ای در سازمان‌ها کمک کند و مسیر پژوهش‌های آینده را نیز روشن‌تر سازد. بنابراین هدف پژوهش حاضر آن است که با بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب، الزامات توسعه مهارت‌های رهبری با استفاده از برنامه‌نویسی عصبی-زبانی (NLP) را شناسایی، دسته‌بندی و تبیین نماید.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای و از نظر نحوه گردآوری داده‌های پژوهش از نوع اسنادی-فراترکیب^۱ می‌باشد که برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه برای ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت گرفته است. رویکرد فراترکیب، نوعی روش تحقیق اکتشافی، برای ایجاد و استخراج چارچوب مشترک از نتایج تحقیقات گذشته است. پیش شرط رویکرد فراترکیب، بررسی نظام‌مند ادبیات، به‌منظور شناسایی عوامل مرتبط با هدف پژوهش حاضر است. در این پژوهش، بر اساس گام‌های اجرای این روش، بررسی نظام‌مند ادبیات با جست‌وجو در دو پایگاه داده‌ای انجام شده است. در این تحقیق سعی شده است با نگرشی نظام‌مند و از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف و با در نظر گرفتن بازه زمانی (برای مطالعات خارجی از سال ۲۰۰۰ به بعد و برای مطالعات داخلی از سال ۱۳۷۹ به بعد) الزامات و متغیرهای مؤثر بر توسعه مهارت‌های رهبری و برنامه نویسی عصبی-زبانی بررسی شده و به کشف موضوعات جدید و اساسی پرداخته و با این روش، یک دید جامع و گسترده نسبت به مسائل پدید آورده شود. برای این کار پژوهشگران در خصوص موضوع تحقیق، بازنگری دقیق و عمیقی انجام داده و یافته‌های پژوهش‌های کیفی مرتبط را ترکیب کرده‌اند. در پژوهش حاضر، جامعه آماری شامل کلیه پژوهش‌های پیشین (مقالات) مرتبط با موضوع مورد مطالعه می‌باشد. در زمینه نمونه‌گیری، مرتبط‌ترین مطالعات لاتین و فارسی با استفاده از رویکردی هدفمند به تعداد ۶۵ مقاله انتخاب شده‌اند که در آن‌ها درباره عوامل مؤثر بر توسعه مهارت‌های رهبری از طریق برنامه نویسی عصبی-زبانی، به‌طور مستقیم و همچنین در زمینه سایر متغیرهای مرتبط با توسعه مهارت‌های رهبری و برنامه نویسی عصبی-زبانی بحث شده بود. به‌منظور پیاده‌سازی این روش در این مطالعه از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^۲ (۲۰۰۷) استفاده شده است که در ادامه، مراحل انجام شده در پژوهش، شرح داده می‌شود:

1. Meta-Synthesis
2. Sandelowski and Barroso

گام اول: مشخص کردن هدف و تنظیم سؤالات پژوهش: در این راستا، برای تنظیم سؤالات پژوهش از پارامترهای چه چیزی، جامعه مورد مطالعه و محدودیت زمانی طبق جدول شماره (۱) استفاده شده است.

جدول ۱

پارامترها و پاسخ سؤالات

پارامترهای سؤالی	پاسخ سؤال
چه چیزی (What) ؟	الزامات و متغیرهای تاثیرگذار توسعه مهارت‌های رهبری از طریق برنامه نویسی عصبی-زبانی کدامند؟
جامعه مورد مطالعه (Who) ؟	تمامی حوزه‌های تحقیقاتی در پایگاه‌های داده داخلی شامل: پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات تخصصی نور (نورمگز) و پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایراندک) و پایگاه‌های داده خارجی انگلیسی زبان شامل: Elsevier، وب اف ساینس و Google Scholar
محدودیت زمانی (When) ؟	۲۰۰۰ – ۲۰۲۵ (۱۴۰۴-۱۳۹۷)

در این تحقیق سعی شد تا بر اساس مطالعات پیشین، به ارائه تحلیلی عمیق از الزامات و عوامل تاثیرگذار بر توسعه مهارت‌های رهبری مبتنی بر برنامه نویسی عصبی-زبانی پرداخته شود.

گام دوم: بررسی نظام‌مند متون: جامعه آماری پژوهش را تمام اسناد علمی، گزارش‌های پژوهشی، پایگاه‌های داده و نشریه‌های داخلی و خارجی در زمینه موضوع پژوهش طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۵ (۱۳۹۷-۱۴۰۴) تشکیل داده‌اند. در این خصوص، ۱۰ واژه کلیدی مندرج در جدول شماره (۲) از پایگاه‌های داده خارجی: وب اف ساینس^۱، گوگل اسکولار^۲ و الزیویر^۳ و پایگاه‌های داده داخلی: پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۴، پایگاه مجلات تخصصی نور^۵ و پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایراندک) مورد جستجو قرار گرفته است.

جدول ۲

کلمات کلیدی جستجو شده در پایگاه‌های داده داخلی و خارجی

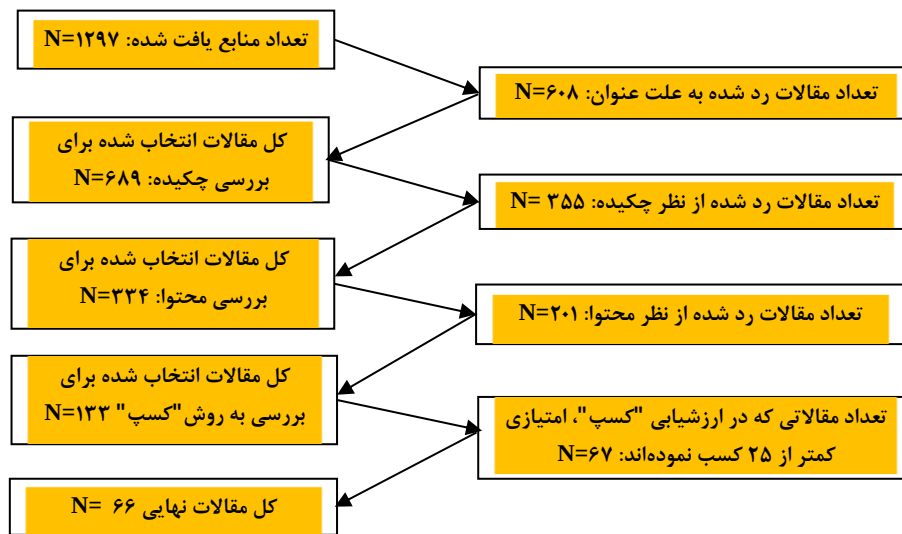
ردیف	واژگان کلیدی فارسی	واژگان کلیدی انگلیسی
۱	توسعه رهبری	Leadership development
۲	مهارت‌های رهبری	Leadership skills
۳	توسعه مهارت‌های رهبری	Developing leadership skills
۴	برنامه ریزی عصبی کلامی	Neuro-linguistic programming
۵	برنامه ریزی عصبی زبانی	Neuro-linguistic programming
۶	برنامه نویسی عصبی کلامی	Neuro-linguistic programming
۷	برنامه نویسی عصبی زبانی	Neuro-linguistic programming
۸	الزامات توسعه مهارت‌های رهبری	Requirements for developing leadership skills
۹	توسعه مهارت‌های رهبری از طریق برنامه نویسی عصبی زبانی	Developing Leadership Skills Through Neuro-Linguistic Programming
۱۰	توسعه مهارت‌های رهبری و برنامه نویسی عصبی زبانی	Developing leadership skills and neuro-linguistic programming

1. Web of science
2. Google scholar
3. Elsevier
4. SID
5. Noormags

گام سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب: در این گام پژوهشگران، متناسب بودن مقالات یافت شده را با سئوالات تحقیق مورد بررسی قرار داده اند. علاوه بر مرتبط بودن، اسناد بر اساس معیارهایی که مشخص‌کننده کیفیت اسناد هستند نیز سنجیده شده و برخی از مشارکت در نتایج حذف شده اند. این گام نیز چندین بار تکرار شده و در هر تکرار تعدادی از اسناد حذف گردیده‌اند. با جستجوی ۱۰ کلمه کلیدی فوق‌الذکر در پایگاه‌های داده انتخابی شامل: پایگاه‌های داده خارجی: وب اف ساینس، گوگل اسکولار و الزویر تعداد ۱۲۹۷ مقاله و پایگاه‌های داده داخلی: پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات تخصصی نور و پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایراندک) به تعداد ۴۳۰ و جمعا به تعداد ۱۷۲۷ مورد یافت شده که با در نظر گرفتن نوع سند به صورت مقاله، زبان فارسی و انگلیسی و حوزه مطالعاتی مدیریت، آموزشی و روانشناسی تعداد مقالات به ۶۸۹ مقاله کاهش پیدا کرده است. بازبینی در بین مقالات یافت شده، به این صورت انجام گرفته که محقق پارامترهای مختلفی را مانند عنوان، چکیده و محتوا، مشخص نموده و در هر دور بازبینی بر اساس یکی از آن‌ها به کاهش اسناد پرداخته است. در دور اول اسناد بر اساس عنوان سنجیده شده‌اند. در این دور، موارد قطعاً نامرتب حذف شده و موارد مشکوک برای بررسی‌های بیشتر حفظ گردیده و همراه با موارد قطعاً مرتبط گروه‌بندی شده است. بیشترین کاهش حجم اسناد در این مرحله بوده است. پس از آن موارد باقیمانده بر اساس چکیده بررسی شده‌اند. در این مرحله نیز تعداد قابل توجهی از اسناد کاهش یافته‌اند. در این دو مرحله یعنی بازبینی بر اساس عنوان و چکیده معیار اصلی حفظ یا حذف اسناد، مرتبط بودن می‌باشد. پس از آن اسناد بر اساس محتوی و روش مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. در این مرحله تعداد مقالات باقی‌مانده به ۱۳۳ مورد کاهش یافت. به عبارت دیگر در نهایت ۱۳۳ مقاله بیشترین تناسب را با موضوع تحقیق داشته‌اند که برای بررسی استخراج شده‌اند. در قدم بعدی کیفیت روش شناختی مطالعات مورد ارزیابی قرار گرفته است. هدف این گام حذف مقالاتی است که محقق به یافته‌های آن‌ها اعتماد ندارد. در این مرحله، محقق جدولی را برای بررسی دقیق کیفیت اسناد تنظیم نموده که در آن هر کدام اسناد بر اساس پارامترهایی امتیازدهی شده‌اند. ابزاری که معمولاً در این گونه مواقع استفاده میشود روش کسپ یا "برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی"^۱ است. این ابزار شامل ۱۰ پارامتر است که به محقق کمک می‌کند تا دقت، اهمیت و اعتبار مطالعات کیفی را ارزیابی کند. این پارامترها شامل موارد زیر است: (۱) اهداف تحقیق، (۲) منطق روش، (۳) طرح تحقیق، (۴) روش نمونه‌برداری، (۵) چگونگی جمع‌آوری داده‌ها، (۶) انعکاس‌پذیری نتایج، (۷) ملاحظات اخلاقی، (۸) دقت تجزیه تحلیل داده‌ها، (۹) بیان واضح و روشن یافته‌ها، (۱۰) ارزش تحقیق. در مورد هر پارامتر پژوهشگران براساس یک (ضعیف) تا پنج (عالی) امتیازدهی نموده‌اند. مقالاتی که مجموع امتیازات آن‌ها ۲۵ و بالاتر شود به لحاظ کیفی تأیید و باقی مقالات حذف شده‌اند. در این مرحله تعداد ۶۶ مقاله انتخاب شده است. فرایند جستجو و انتخاب مقالات در شکل شماره (۱) نمایش داده شده است.

شکل ۱

فرایند جستجو و انتخاب مقالات برای انجام فراترکیب



گام چهارم: استخراج نتایج: در این مرحله به‌طور پیوسته مقاله‌های انتخاب‌شده به منظور دستیابی به یافته‌های درون محتوایی مجزایی که در آن‌ها مطالعه‌های اصلی و اولیه انجام شده‌اند، چندین بار مرور شده و پس از گزینش اسناد و گزارش‌های برگزیده، به استخراج کدها از متون انتخابی اقدام شده است.

یافته‌ها

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی: در این تحقیق، براساس مطالعات پیشین برای تمام اطلاعات استخراج‌شده کدی در نظر گرفته شد. بر این اساس، پژوهشگران، تم‌ها یا مفاهیمی را شکل داده و یک طبقه‌بندی را ایجاد می‌نمایند. سپس طبقه‌های مشابه و مربوطه را در موضوعی (مقوله) قرار دادند که آن را به بهترین نحو توصیف می‌کند. در جدول شماره (۳)، نمونه‌هایی از کدگذاری‌های صورت گرفته و منابع هر کد جهت آشنایی خواننده ارائه گردیده است.

جدول ۳

نمونه‌ای از کدگذاری اطلاعات شامل کدها و منابع

ردیف	کدها	منبع
۱	قاطعیت	S۱
۲	حل مساله	S۱
۳	صداقت	S۲
۴	قابل اطمینان و اعتماد بودن	S۲
۵	نوآوری	S۲
۶	داشتن نگرش مثبت	S۳
۷	ارتباط موثر	S۳
۸	تیم سازی	S۴

۹	انعطاف پذیری	S۵
۱۰	توانایی مربی گری	S۶
۱۱	هدایت ابهامات	S۷
۱۲	شایستگی و صلاحیت	S۸
۱۳	هوش هیجانی	S۹
۱۴	مدیریت بر خود	S۱۰
۱۵	تفکر نتیجه گرا	S۱۰
۱۶	تصمیم گیری	S۱۱
۱۷	چابکی یادگیری	S۱۱
۱۸	یاری دادن و معاضدت	S۱۲
۱۹	مدیریت تغییر	S۱۳
۲۰	اخلاق مداری	S۱۴
۲۱	تفکر راهبردی	S۱۴
۲۲	مدیریت زمان	S۱۵
۲۳	خود سازی	S۱۶
۲۴	گوش دادن فعال	S۱۷
۲۵	دادن بازخورد به همکاران	S۱۸
۲۶	عزت نفس	S۱۹
۲۷	هدایت انرژی به سمت دستیابی به اهداف	S۲۰
۲۸	آگاهی حسی	S۲۱
۲۹	ثبات شخصیت	S۲۲
۳۰	انتظارات یکسان از خود و همکاران	S۲۲
۳۱	شفافیت	S۲۲
۳۲	رازداری	S۲۳
۳۳	مسئولیت پذیری	S۲۳
۳۴	مشارکت پذیری	S۲۴
۳۵	روحیه بخشی	S۲۵
۳۶	هوش اجتماعی	S۲۵
۳۷	مدیریت تعارض	S۲۵
۳۸	هوش فرهنگی	S۲۵
۳۹	تفکر خلاق	S۲۶
۴۰	تعیین اهداف سازمانی	S۲۶
۴۱	بهبود انگیزه کارکنان	S۲۶
۴۲	هوش معنوی	S۲۷
۴۳	مدیریت استرس	S۲۷
۴۴	شفقت و دلسوزی	S۲۷
۴۵	صبر و بردباری	S۲۷
۴۶	تفویض اختیار	S۲۸
۴۷	ایجاد حس ارزشمندی	S۲۸
۴۸	توانمندسازی کارکنان	S۲۸
۴۹	شجاعت	S۲۹
۵۰	اشتراک تجربیات سازمانی	S۲۹
۵۱	استفاده از منابع (ایجاد مزیت رقابتی)	S۲۹
۵۲	رویکرد مدیریت ساختاریافته	S۲۹

۵۳	آگاهی اجتماعی	S۲۹
۵۴	انعطاف‌پذیری در بازاریابی	S۲۹
۵۵	مهارت اجتماعی	S۲۹
۵۶	اصیل بودن	S۲۹
۵۷	خودتنظیمی	S۳۰
۵۸	کارآفرینی	S۳۰
۵۹	الگوسازی یا رهبری با الگو	S۳۰
۶۰	ایجاد انسجام سازمانی	S۳۰

براساس هدف اصلی پژوهش که شناسایی الزامات توسعه مهارت‌های رهبری با استفاده از برنامه نویسی عصبی-زبانی است، کدهای اولیه از پژوهش‌ها استخراج و دسته بندی شدند. پس از مشخص شدن کدها، طبقه بندی موضوعی شکل گرفت که موضوعات مشابه، در کنار هم، ذیل آن موضوع قرار گرفتند که به آنها مقوله‌های فرعی گفته میشود و طبقه بندی موضوعی مقوله‌های فرعی نیز مقوله‌های اصلی را شکل داد و در نهایت مفهوم الزامات توسعه مهارت‌های رهبری با استفاده از برنامه نویسی عصبی-زبانی در ۳ مقوله اصلی: الزامات رهبری درون فردی و شخصیتی، الزامات رهبری بین فردی و گروهی و الزامات رهبری راهبردی و سازمانی و در ۹ مقوله فرعی و ۶۰ کد توصیفی شناسایی و تحلیلی شکل گرفت که در جدول شماره (۴) کدهای مرتبط با هر مقوله اصلی و فرعی آمده است.

جدول ۴

کدگذاری اطلاعات شامل کدهای توصیفی، مقوله‌های اصلی و فرعی

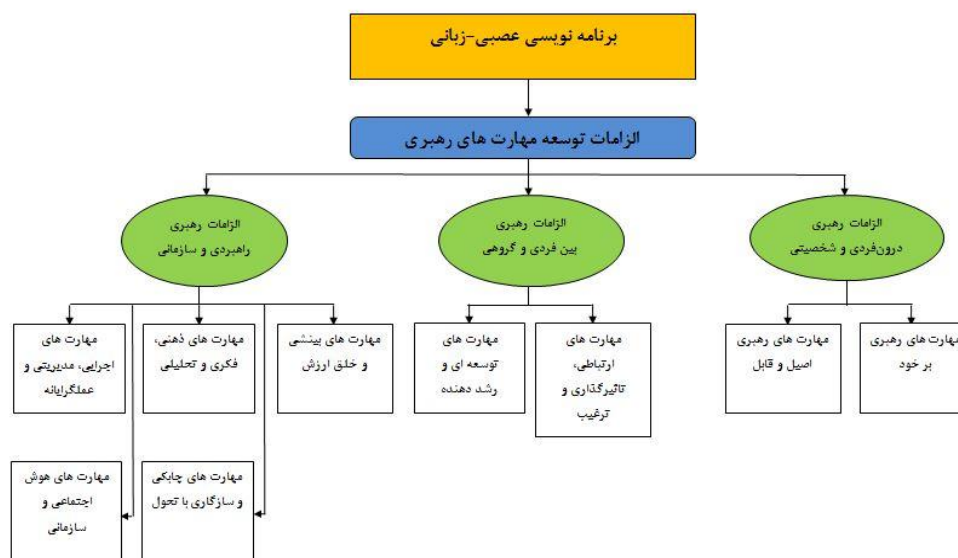
مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	کدهای توصیفی
الزامات رهبری درون فردی و شخصیتی	مهارت‌های رهبری بر خود	هوش هیجانی، مدیریت بر خود، تمرکز بر نقش، هدایت انرژی به سمت دستیابی به اهداف، آگاهی حسی (خودآگاهی)، بیان شخصیت، مدیریت استرس، خودتنظیمی (خویشتن‌داری و مدیریت هیجانات)
الزامات رهبری بین فردی و گروهی	مهارت‌های رهبری اصیل و قابل اعتماد	صداقت، تعادل، اطمینان، اعتماد، اخلاق‌مداری، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، شفقت و دلسوزی، بردباری، اصول رهبری انسان‌دوستانه، رهبری با الگوی اخلاق‌مدار، پذیرش خود و همکاران (انصاف)
الزامات رهبری بین فردی و گروهی	مهارت‌های ارتباطی، تأثیرگذاری و ترغیب	ارتباط مؤثر، گوش دادن فعال، تعامل با همکاران، توجه به ابعاد حسی و روان‌شناختی مهارت اجتماعی
الزامات رهبری راهبردی و سازمانی	مهارت‌های توسعه‌ای و رشددهنده	تیم‌سازی، توانمندسازی، مربی‌گری، دادن و دریافت بازخورد، همنوایی و انگیزش کارکنان، مشارکت در تجربیات سازمانی
الزامات رهبری راهبردی و سازمانی	مهارت‌های هوش اجتماعی و سازمانی	هوش اجتماعی، مدیریت تعارض، حساسیت فرهنگی، آگاهی اجتماعی، انسجام سازمانی
الزامات رهبری راهبردی و سازمانی	مهارت‌های ذهنی، فکری و تحلیلی	حل مسئله، تفکر سیستمی، گرایش فکری خلاق، نوآوری، هدایت ابهام، انعطاف مدیریت در شرایط نامشخص، تعیین اهداف سازمانی، رویکرد مدیریت ساختاریافته
الزامات رهبری راهبردی و سازمانی	مهارت‌های اجرایی، مدیریتی و عملکردی	طبیعت تصمیم‌گیری، مدیریت زمان، شهامت (برای تصمیم‌گیری‌های سخت)
الزامات رهبری راهبردی و سازمانی	مهارت‌های چابکی و سازگاری با تحول	انعطاف‌پذیری، چابکی، یادگیری، مدیریت تغییر، سازگاری سریع در بازار، نماد انعطاف در برابر بازار
الزامات رهبری راهبردی و سازمانی	مهارت‌های بینشی و خلق ارزش	داشتن نگرش مثبت، محوریت مهارت و صلاحیت، توسعه مستمر مهارت، توانایی جلب مشارکت، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، داشتن چشم‌انداز روشن، هوشمندی در تخصیص منابع، کارآفرینی، اقدام برای خلق ارزش

گام ششم: کنترل کدهای استخراجی: روایی چارچوب ارائه شده در جدول شماره (۴)، از طریق روایی محتوایی حاصل شده است. این روایی از دو جنبه صورت گرفته است: جنبه اول، استفاده از اجزاء و عوامل ارائه شده در پژوهش‌های قبلی است که خود دارای روایی می‌باشند و جنبه دوم، تأیید الگوی به دست آمده توسط اساتید و متخصصان مرتبط با حوزه مورد مطالعه است. همچنین برای سنجش پایایی چارچوب به دست آمده از چند خبره آشنا با موضوع مورد مطالعه به منظور کنترل مفاهیم استخراجی استفاده شده است. برای حصول این منظور، تعدادی از متن‌های انتخابی در اختیار خبرگان قرار گرفت و نتایج حاصله از طریق شاخص "کاپا" مورد ارزیابی قرار گرفته که نتیجه آن $K=0.884$ گردید. با توجه به عدد معنی داری 0.001 این شاخص مورد پذیرش قرار گرفت. در خصوص شاخص "کاپا" شایان ذکر است که نزدیک بودن این شاخص به عدد یک، گویای بیشترین اتفاق نظر بین دو کدگذار است. (خلعتیری و همکاران، ۱۴۰۱) اگر ارزیاب‌ها در توافق کامل باشند، $K=1$ ، اگر هیچ توافقی بین ارزیاب‌ها وجود نداشته باشد (به غیر از آنچه تصادفی قابل دستیابی باشد) $K=0$ است. در مجموع، اگر شاخص عددی کاپا، در محدوده 0.61 تا 0.80 باشد، وضعیت توافق مطلوب است و تأیید می‌شود. (مونز و باندیوالا، ۱۹۹۷) بر این اساس، با توجه به میزان کاپای به دست آمده برای پژوهش حاضر ($K=0.884$)، پایایی پژوهش در محدوده قابل قبول قرار دارد و تأیید می‌شود.

گام هفتم: ارائه یافته‌ها: بر اساس مطالعات پیشین و کدهای توصیفی استخراج شده الزامات توسعه مهارت‌های رهبری با استفاده از برنامه نویسی عصبی-زبانی در قالب ۳ مقوله اصلی: الزامات رهبری درون فردی و شخصیتی، الزامات رهبری بین فردی و گروهی و الزامات رهبری راهبردی و سازمانی، الزامات رهبری را هبردی و سازمانی و در ۹ مقوله فرعی: مهارت‌های رهبری خود، مهارت‌های رهبری اصیل و قابل، مهارت‌های ارتباطی، تاثیرگذاری و ترغیب، مهارت‌های توسعه‌ای و رشد دهنده، مهارت‌های هوش اجتماعی و سازمانی، مهارت‌های ذهنی، فکری و تحلیلی، مهارت‌های اجرایی، مدیریتی و عملگرایی، مدیریت و عملگرایی، مهارت‌های چابکی و سازگاری با تحول و تحول و مهارت‌های بینشی و خلق ارزش و ۶۰ کد توصیفی شناسایی و طبقه بندی میشوند که در شکل ۲، مدل و چهارچوب استخراج شده الزامات توسعه مهارت‌های رهبری با استفاده از برنامه نویسی عصبی-زبانی نشان داده شده است:

شکل ۲

چارچوب استخراج شده الزامات توسعه مهارت‌های رهبری با استفاده از برنامه نویسی عصبی-زبانی



بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این فرا ترکیب نشان داد که توسعه مهارت‌های رهبری با استفاده از برنامه‌نویسی عصبی-زبانی مجموعه‌ای چندبعدی از الزامات درون فردی، بین فردی و راهبردی را دربر می‌گیرد و این مهارت‌ها تنها زمانی به صورت پایدار در رهبران نهادینه می‌شوند که هم‌زمان فرایندهای شناختی، هیجانی، ارتباطی و سازمانی آنان دچار بازسازی شود. این نتیجه با ادبیات گسترده‌ای هم‌راستا است که تأکید می‌کند رهبری مؤثر حاصل ترکیب توانایی‌های ذهنی، اجتماعی، احساسی و رفتاری است و نمی‌توان آن را صرفاً در قالب مهارت‌های مدیریتی یا رفتاری سطحی تبیین کرد. پژوهش‌های اخیر در حوزه رهبری دیجیتال نیز نشان می‌دهند که رهبری مستلزم داشتن ساختار شناختی توانمند برای پردازش سریع داده‌ها، سازگاری ذهنی و مهارت در جهت‌دهی به الگوهای فکری پیروان است (Noori et al., 2025). یافته‌های این پژوهش مؤید این نکته است که NLP با ابزارهای بازکدنویسی ذهنی، بازتعریف شناختی و تقویت سیستم‌های بازنمایی حسی، ظرفیت بالقوه‌ای برای ارتقای چنین مهارت‌هایی دارد و این همان چیزی است که مطالعات مرتبط با رهبری در عصر دیجیتال و پیچیدگی سازمانی بر آن تأکید کرده‌اند (Zhan et al., 2024).

یکی از مهم‌ترین مضامین استخراج‌شده در این فرا ترکیب، نقش مهارت‌های درون فردی همچون خودآگاهی، خودنظم‌دهی، خودرهبری و توانایی بازسازی هیجانی است؛ مهارت‌هایی که به‌طور مستقیم با تکنیک‌های NLP هماهنگ‌اند. پژوهش‌های مرتبط با خودرهبری و انعطاف‌پذیری رفتاری رهبران نشان می‌دهند که رهبران تنها زمانی می‌توانند چشم‌انداز و مسیر حرکت را برای پیروان روشن کنند که در ابتدا قادر به هدایت ذهن و هیجان خود باشند؛ یافته‌ای که در مطالعه کرامپیتز نیز تأیید شده است، جایی که آموزش خودرهبری آنلاین منجر به بهبود کنترل ذهنی و بازیابی روانی رهبران شد (Krampitz et al., 2023). یافته‌های حاضر نیز نشان داد که NLP از طریق بازتعریف تجربیات ذهنی، لنگرگذاری هیجانی و تنظیم الگوهای درونی، می‌تواند چنین توانمندی‌هایی را در رهبران تقویت کند.

مقوله دوم یافته‌ها، یعنی مهارت‌های بین فردی و گروهی، در مطالعات رهبری جایگاه ویژه‌ای دارد. نتایج این فرا ترکیب نشان داد که مهارت‌های ارتباطی، ترغیب، تأثیرگذاری، همدلی و هدایت گروهی از مهم‌ترین الزامات توسعه مهارت‌های رهبری با بهره‌گیری از NLP هستند. این نتایج با پژوهش‌هایی هم‌سو است که مهارت‌های ارتباطی را مهم‌ترین عامل در ایجاد رابطه مؤثر میان رهبران و پیروان می‌دانند (Ghalami Bavi & Ali Mahdi, 2024). همچنین پژوهش‌های حوزه سلامت نشان می‌دهند که رهبران تحول‌گرا از طریق ترکیب مهارت‌های ارتباطی، هیجانی و اخلاقی، کیفیت عملکرد کارکنان و فرهنگ مراقبت را ارتقا می‌دهند (Al-Thawabiya et al., 2023). چون NLP بر هماهنگی حسی-زبانی، تنظیم گفتار، نوسازی زبان درونی و برون‌دادهای زبانی تأکید دارد، یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که NLP می‌تواند ابزاری مؤثر در توسعه مهارت‌های بین فردی و ارتباطی رهبران باشد.

یافته‌ها در مقوله سوم یعنی مهارت‌های راهبردی و سازمانی نیز نشان داد که رهبران موفق باید از ترکیبی از هوش اجتماعی-سازمانی، تحلیل‌گری شناختی، مدیریت تغییر، چابکی ادراکی و توان خلق ارزش برخوردار باشند. این نتیجه با ادبیات مدیریت تحول و سازمان‌های دیجیتال سازگار است؛ به‌عنوان نمونه، پژوهش هندریکس اشاره می‌کند که رهبران در سطح میانی برای هدایت تحول دیجیتال نیازمند مهارت‌های شناختی عمیق، فهم عمیق از پویایی‌های سازمانی و توانایی هدایت رفتارهای پیچیده هستند (Henderikx & Stoffers, 2023). همچنین یافته‌های پژوهش حاضر در زمینه اهمیت چابکی سازمانی با نتایج مطالعاتی که رهبری سازگارانه و استفاده از «قدرت نرم» را در سازمان‌های پیچیده ضروری می‌دانند هم‌پوشانی دارد (Ohlsson et al., 2020). از سوی دیگر، پژوهش‌هایی که بر نقش رهبری مبتنی بر دانش و نوآوری تأکید دارند نیز نشان می‌دهند که مهارت‌های راهبردی نقش کلیدی در تقویت کارآفرینی و تسهیل نوآوری سازمانی دارند.

(Idris, 2022؛ Seifollahi & Hassanzadeh, 2022). این فراترکیب نیز نشان داد که NLP با فراهم‌سازی ابزارهای مدل‌سازی ذهنی و تفکر نتیجه‌محور می‌تواند این مهارت‌های راهبردی را تقویت کند.

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های تأییدی این مطالعه آن است که مهارت‌های رهبری در بافت‌های مختلف، ویژگی‌های مشترک اما با شدت و اهمیت متفاوت دارند و NLP به دلیل ماهیت انعطاف‌پذیر و فردمحور خود می‌تواند در تمامی این بافت‌ها به کار رود. برای نمونه، یافته‌های پژوهش‌های مربوط به مهارت‌های رهبری در محیط‌های استارت‌آپی نشان می‌دهد که رهبران در این فضاها نیازمند خلاقیت، چابکی، توان هدایت در بحران و مهارت‌های ارتباطی سریع و مؤثر هستند (Fioravanti, 2021؛ Sandberg, 2023). NLP نیز دقیقاً در چنین بسترهایی مؤثر است، زیرا به رهبران کمک می‌کند تا الگوهای ذهنی تثبیت‌شده را تغییر دهند و به الگوهای جدید و خلاقانه برسند.

از سوی دیگر، یافته‌های مرتبط با مهارت‌های رهبری در محیط‌های آموزشی و دانشگاهی نشان می‌دهند که مهارت‌های رهبری بیش از گذشته مبتنی بر اعتماد شناختی، مشارکت، اخلاق حرفه‌ای و حساسیت فرهنگی هستند (Raby, Taherpour & Nasehian, 2022). پژوهش حاضر نیز نشان داد که NLP با ابزارهای شناختی-ادراکی، می‌تواند به رهبران کمک کند تا در تعامل با فرهنگ‌های گوناگون و بافت‌های چندسطحی، سبک رهبری خود را تطبیق دهند. همین امر در پژوهش زان نیز تأکید شده بود که نشان داد رهبری دیجیتال و مهارت‌های بین‌فرهنگی از طریق تقویت خودکارآمدی توسعه می‌یابد (Zhan et al., 2024).

در ادامه یافته‌ها، یکی از تأکیدات مهم بر نقش آموزش در توسعه مهارت‌های رهبری بود. نتایج مطالعه حاضر با پژوهش‌هایی همسو است که نشان دادند برنامه‌های آموزشی رهبری تنها زمانی اثربخش‌اند که بر یادگیری عمیق، بازاندیشی و تجربه‌محوری مبتنی باشند (Ranjbar, 2020؛ Osei et al., 2023). مطالعه مولر نیز تأکید می‌کند که مدل‌های توسعه مهارت‌های رهبری باید چندبعدی بوده و ابعاد فردی، سازمانی و شبکه‌ای را هم‌زمان مورد توجه قرار دهند (Muller & Pelsner, 2022). این نتیجه با یافته‌های فراترکیب نیز سازگار بود که نشان داد توسعه مهارت‌های رهبری با NLP مستلزم کار بر ابعاد شناختی، ارتباطی و سازمانی به‌صورت هم‌زمان است.

در بخش دیگری از یافته‌ها مشخص شد که تحول دیجیتال نقش مهمی در تغییر الزامات رهبری دارد؛ موضوعی که در پژوهش‌های متعددی تأیید شده است. استفاده از فناوری و محیط‌های مجازی نحوه تعامل، تصمیم‌گیری و هدایت تیم‌ها را به‌طور کامل تغییر داده است (Cripe & Burleigh, 2022). در همین راستا، پژوهش نوری نشان داد که مهارت‌های ضروری برای رهبری الکترونیکی شامل توانایی هدایت ارتباطات غیرحضوری، سواد داده و مدیریت تنوع فرهنگی در محیط‌های دیجیتال است؛ یافته‌ای که با نتایج فراترکیب قابل تطبیق است (Noori et al., 2025). چون NLP ابزارهایی فراهم می‌کند که زبان، توجه، الگوهای شناختی و ساختار ذهنی رهبران را بازتنظیم می‌کند، می‌تواند در محیط‌های دیجیتال بیش از محیط‌های سنتی کارآمد باشد.

نتیجه دیگر مطالعه حاضر آن است که مهارت‌های رهبری نیازمند بازآموزی مستمر هستند و نمی‌توان آن‌ها را به‌عنوان مهارت‌هایی ثابت و ایستا تلقی کرد. مطالعات مربوط به بازآموزی و ارتقای مهارت‌های رهبری در محیط‌های آموزشی نیز این نکته را تأیید کرده‌اند (Kilag, 2023). پژوهش حاضر نیز نشان داد که طراحی مداخلات مبتنی بر NLP می‌تواند انعطاف‌پذیری ذهنی و رفتاری رهبران را افزایش داده و زمینه بازسازی مهارت‌ها را فراهم کند.

در بخش رفتار سازمانی نیز یافته‌های مطالعه حاضر با پژوهش‌هایی هماهنگ است که نشان می‌دهند سبک رهبری و مهارت‌های رهبری با پیامدهای سازمانی همچون تعهد سازمانی، رفتار شهروندی، عملکرد و انگیزش رابطه مستقیم دارد (Tran, Blancada, 2023). از همین منظر، توسعه مهارت‌های رهبری با NLP می‌تواند تأثیرات سازمانی و بین‌فردی گسترده‌ای ایجاد کند. همچنین، پژوهش

رحمان نشان داد که مهارت‌های رهبری دیجیتال با بهزیستی کارکنان رابطه دارد و توان سازگاری عاطفی و اجتماعی مدیران را افزایش می‌دهد (Rahman et al., 2024).

علاوه بر این، مطالعاتی مانند پژوهش طبسم تأکید می‌کنند که نقش‌ها، پیوندهای شبکه‌ای و پویایی‌های تعامل در تیم‌های چابک، تنها در صورتی منجر به رهبری اضطراری می‌شوند که رهبران از مهارت‌های ارتباطی، تحلیلی و شناختی بالا برخوردار باشند (Tabassum et al., 2024). یافته‌های حاضر در زمینه مهارت‌های تحلیلی و هوش سازمانی مورد نیاز رهبران با این مطالعات کاملاً هماهنگ است. در نهایت، به‌طور کلی یافته‌های مطالعه حاضر با بخش عمده‌ای از ادبیات رهبری، مدیریت، آموزش و توسعه فردی هم‌راستا هستند و نشان می‌دهند که از یک‌سو مهارت‌های رهبری چندلایه، پویا و متأثر از عوامل درون‌فردی و برون‌فردی هستند، و از سوی دیگر، NLP می‌تواند ابزاری مؤثر، نظام‌مند و چندبعدی برای توسعه این مهارت‌ها فراهم کند.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش آن است که فراترکیب بر مبنای مطالعات موجود انجام شده و وابسته به کیفیت، روش‌شناسی و دامنه موضوعی پژوهش‌های اولیه است؛ به همین دلیل، هرگونه کاستی یا جهت‌گیری در مطالعات اصلی ممکن است بر نتایج تأثیر بگذارد. همچنین ماهیت کیفی برخی از مطالعات پایه، امکان تعمیم کامل را محدود می‌کند. محدودیت دیگر این است که بخش عمده داده‌های مرتبط با NLP و رهبری از کشورهای خاص استخراج شده و ممکن است بازتاب‌دهنده تفاوت‌های فرهنگی، زبانی و ساختاری در سایر کشورها نباشد. علاوه بر این، نبود مطالعات طولی و تجربی درباره تأثیر NLP بر عملکرد واقعی رهبران، محدودیت دیگری است که تفسیر یافته‌ها را با احتیاط همراه می‌سازد.

پیشنهاد می‌شود که مطالعات آینده به‌صورت تجربی و مداخله‌ای، اثر تکنیک‌های متفاوت NLP را بر ابعاد گوناگون مهارت‌های رهبری بررسی کنند و تأثیرات کوتاه‌مدت و بلندمدت آن‌ها را بسنجند. اجرای پژوهش‌های میان‌فرهنگی نیز می‌تواند روشن کند که کدام ابعاد NLP در بسترهای فرهنگی متفاوت کارآمدترند. همچنین، طراحی مدل‌های آموزشی ترکیبی که NLP را با فناوری‌های نوین مانند واقعیت مجازی، شبیه‌سازهای مدیریتی و یادگیری ماشینی تلفیق می‌کنند می‌تواند مسیر تازه‌ای برای آموزش رهبری ایجاد کند. بررسی تأثیر NLP در رهبری دیجیتال، رهبری تیم‌های مجازی و رهبری در استارت‌آپ‌ها نیز می‌تواند حوزه‌های نوآورانه و مهمی برای تحقیقات آینده باشد. مدیران سازمان‌ها می‌توانند از نتایج این پژوهش برای طراحی دوره‌های آموزشی مبتنی بر NLP استفاده کنند تا مهارت‌های شناختی، ارتباطی و راهبردی رهبران را تقویت کنند. استفاده از تکنیک‌های NLP در مربی‌گری سازمانی، مدیریت تعارض و هدایت تیم‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد رهبران کمک کند. همچنین توصیه می‌شود که سازمان‌ها برنامه‌های توسعه رهبری خود را از آموزش‌های نظری به سمت یادگیری تجربی، تمرین‌های ذهنی، بازآفرینی شناختی و مدل‌سازی رفتاری هدایت کنند. تلفیق NLP با نظام‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعداد نیز می‌تواند ارزش افزوده بالایی ایجاد کند.

تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در انجام این مطالعه همراهی نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازن اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Ajmi, H. R. A. (2024). Principals' Leadership Skills to Meet the National Strategy for Education in Basic Schools. *Journal of Education and E-Learning Research*, 11(2), 413-421. <https://doi.org/10.20448/jeelr.v11i2.5644>
- Al-Thawabiya, A., Singh, K., Al-Lenjawi, B. A., & Alomari, A. (2023). Leadership styles and transformational leadership skills among nurse leaders in Qatar, a cross-sectional study. *Nursing Open*. <https://doi.org/10.1002/nop2.1636>
- Binder, M. (2025). How to Use Neuro-linguistic Programming (NLP) Techniques.
- Blancada, N. A. A. (2023). Educational Leaders' Management Skills, Leadership Behavior and Organizational Commitment. *International Journal of Research Publications*, 124(1). <https://doi.org/10.47119/ijrp1001241520234837>
- Cripe, K. M., & Burleigh, C. (2022). Examining Leadership Skills, Behaviors, and Effective Communication for Virtual IT Project Managers. *Team Performance Management*, 28(3/4), 223-237. <https://doi.org/10.1108/tpm-11-2021-0085>
- Faccia, A. (2023). NLP Sentiment Analysis and Accounting Transparency: A New Era of Financial Record Keeping. *Computers*, 13(1), 5. <https://doi.org/10.3390/computers13010005>
- Fioravanti, M. L., Paulo, H. S. d. M., & Barbosa, E. F. (2021). Fostering Leadership Skills of Technology Professionals in Startups. *Renote*, 19(2), 406-415. <https://doi.org/10.22456/1679-1916.121364>
- Gerling, C., & Lessmann, S. (2024). Leveraging AI and NLP for Bank Marketing: A Systematic Review and Gap Analysis. *arXiv preprint*. arXiv:2411.14463
- Ghaderi Sheykhi Abadi, M., Nasiri, F., Afzali, A., & Taajobi, M. (2023). Construction and Standardization of Synergistic Leadership Questionnaire in Managers of Technical and Vocational Schools. *Sociology of Education*, 10(1), 193-203. <https://doi.org/10.22034/ijes.2023.1989716.1389>
- Ghalami Babil Aliayi, H., & Ali Mahdi, M. (2024). The effectiveness of communication skills training on psychological (organizational) capital and transformational leadership style. *New Educational Thought Journal*, 20(1), 133-144.
- Gilli, K., Lettner, N., & Guettel, W. (2024). The future of leadership: new digital skills or old analog virtues? *Journal of Business Strategy*, 45(1), 10-16. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2022-0093>
- Groenewald, E., Groenewald, C. A., Uy, F., Cantere Jr, G., Kilag, O. K., & Depoyart, J. (2024). Enhancing Leadership Skills for Addressing Learning Loss and Mental Health Challenges: Insights from School Leaders in Low-and Middle-Income Countries. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRIS)*, 1(2), 226-232. <https://www.researchgate.net/profile/Elma-Groenewald-2/publication/378513262>
- Henderikx, M., & Stoffers, J. (2023). Digital Transformation and Middle Managers' Leadership Skills and Behavior: A Group Concept Mapping Approach. *Frontiers in psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1147002>
- Idris, I., Suyuti, A., Supriyanto, A. S., & As, N. (2022). Transformational leadership, political skill, organizational culture and employee performance: A case study from tourism company in Indonesia. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 40(1), 104-110. <https://doi.org/10.30892/gtg.40112-808>
- Jørgensen, R. (2023). MultiFin: A Dataset for Multilingual Financial NLP. <https://doi.org/10.18653/v1/2023.findings-eacl.66>
- Khandelwal, A. (2025). A Machine Learning Approach to Predicting Managerial Skills and Leadership Performance. *Jnanabha*, 55(01). <https://doi.org/10.58250/jnanabha.2025.55104>

- Kilag, O. K. T. (2023). Importance of Upskilling and Reskilling in Educational Leadership and Management. *Ejhlss*, 1(1), 49-57. <https://doi.org/10.61796/ejhlss.v1i1.12>
- Krampitz, J., Tenschert, J., Furtner, M., Simon, J., & Glaser, J. (2023). Effectiveness of online self-leadership training on leaders' self-leadership skills and recovery experiences. *Journal of Workplace Learning*, 35(9), 66-85. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2022-0125>
- Mohamed Mahdy, F., Binzafrah, F., & Alqahtani, M. (2022). A Structural Framework for Neuro-Linguistic Programming (NLP) and its Consequence on Leadership Succession Planning Strategy Applying to the Leaders of King Khalid University and Qualified Personnel for Leadership Position. *Business Ethics and Leadership*, 6(2), 24-43. [https://doi.org/10.21272/bel.6\(2\).24-43.2022](https://doi.org/10.21272/bel.6(2).24-43.2022)
- Muller, C. R., & Pelsner, T. G. (2022). A proposed leadership skills development model for African FMCG business-networks: Super-Cube®. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 25(1), 4303. <https://doi.org/10.4102/sajems.v25i1.4303>
- Muschard, B., Rozenfeld, H., Guzmán, V. E., Gerolamo, M., & Kohl, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*.
- Noori, R., Jafari Nia, S., Abdollahi, B., & Razaghi, A. M. (2025). Identifying and Prioritizing Essential Skills for E-Leadership. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*. https://obs.sinaweb.net/?_action=article&au=1692504&_au=%D9%86%D9%88%D8%B1%DB%8C%D8%8C%20%D8%B1%D9%88%D8%AD%20%D8%A7%D9%84%D9%87
- Ohlsson, A., Alvinus, A., & Larsson, G. (2020). Smooth power: identifying high-level leadership skills promoting organizational adaptability. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 23(4), 297-313. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-02-2019-0009>
- Osei, A., & Ismail, A. (2023). Enhancing Entrepreneurial Leadership Skills Through Educational Workshops in Agriculture. *International Journal of Agricultural Education and Extension*, 29(2), 145-155.
- Raby, R. L., Fischer, H., & Cruz, N. I. (2023). Community college international leaders' sensemaking: Entrepreneurial leadership skills and behavior. *Community College Review*, 51(1), 52-74. <https://doi.org/10.1177/00915521221125822>
- Rahman, M. M., Salamzadeh, A., Dana, L. P., & Braga, V. (2024). Work-Family Balance, Digital Leadership Skills, and Family Social Support as the Predictors of Subjective Well-Being of Y-Generation Managers. *Strategic Change*. <https://doi.org/10.1002/jsc.2628>
- Ranjbar, H., Soleimani, N., & Shafizadeh, H. (2020). A process model for developing educational leadership skills: A qualitative research. *School Management Quarterly*, 8(3), 484-508. <https://sid.ir/paper/958414/fa>
- Sandberg, B. (2023). Leadership Skills in Startups: a Quantitative Study on the Requirement Profile. *Worldmbf*, 1(1), 1-13. <https://doi.org/10.33422/worldmbf.v1i1.123>
- Seifollahi, N., & Hassanzadeh, T. (2022). Investigating the impact of knowledge leadership on organizational entrepreneurship, with the mediating role of organizational innovation. *Skill Development Journal*, 11(41), 121-138. <https://doi.org/10.52547/irtvt.11.41.6>
- Tabassum, M., Raziq, M. M., Allen, M. M. C., Sarwar, N., & Golra, O. A. (2024). Exploring Emergent Leadership in Agile Teams: Network Dynamics, Roles and Skills at the Individual Level. *Business Process Management Journal*, 30(5), 1615-1637. <https://doi.org/10.1108/bpmj-02-2024-0110>
- Taherpour, F., & Nasehian, H. (2022). Analyzing the Relationship Between Sustainable Leadership Skills and Co-creation with the Mediation of Cognitive Trust Among Faculty Members of Birjand University. *Quarterly Journal of Public Management Perspective*, 13(4), 35-59. <https://doi.org/10.52547/jpap.2022.227484.1194>
- Tran, Q. H. N. (2023). Library as a Learning Organization: The Influence of Leadership Skills on Organizational Citizenship Behavior at Vietnamese Libraries. *The Learning Organization*, 30(3), 339-354. <https://doi.org/10.1108/tlo-10-2022-0126>
- Yadav, N. (2025). AI for Mental Health: The Use of Chatbots and NLP to Support Therapy and Early Detection. *International Scientific Journal of Engineering and Management*, 04(05), 1-7. <https://doi.org/10.55041/isjem03402>
- Zhan, H., Cheng, K. M., Wijaya, L., & Zhang, S. (2024). Investigating the Mediating Role of Self-Efficacy Between Digital Leadership Capability, Intercultural Competence, and Employability Among Working Undergraduates. *Higher education, skills and work-based learning*. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-02-2024-0032>