



## Effective Leadership Style in Turbulent Environments: A Systematic Review

Javad Pourkarimi\* 

Associate Professor, Department of Educational Planning and Administration, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran

Mahsa Azizi 

Master student, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Tehran, Iran

### Abstract

The present study was conducted with the aim of identifying effective leadership styles in turbulent environments based on a qualitative approach and systematic review method. All scientific documents found between the years 2017 and 2024, totaling 12,900

---

\* Corresponding Author: [jpourkarimi@ut.ac.ir](mailto:jpourkarimi@ut.ac.ir)

**How to Cite:** pourkarimi, J. and Azizi, M. (2025). Effective Leadership Style in Turbulent Environments: A Systematic Review. *Management Studies in Development and Evolution*, 33 (114), 177 - 218. doi: [10.22054/jmsd.2024.78899.4455](https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.78899.4455)

scientific documents, constitute the research community, which were

found in 8 foreign databases and 2 domestic databases. The systematic review was conducted based on the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) guidelines. Ultimately, after reviewing the title, research method, and findings, 30 studies were selected for scrutiny. In order to control the research quality and evaluate the findings, expert feedback was sought in the selection process, analysis of articles, and also the CASP tool was used. Document analysis was carried out with high precision and documented thoroughly. The results showed that 3 leadership styles consist of transformational, adaptive, and servant leadership have been recognized and recommended as effective leadership styles in turbulent environments. Also, based on open, pivotal and selective coding, the results show that transformational leadership style is composed of 18 components, adaptive leadership consisted of 9 components and 4 components have formed the servant leadership style.

**Keywords:** Effective leadership, leadership style, turbulent environment, systematic review

## **1. Introduction**

Uncertainty, unpredictability, and ambiguity are key features of organizations in the 21st century (Gadelshina, 2020). In today's ever-changing business landscape, efficient leadership is the foundation of successful businesses (Eduzor, 2024). Bayesha (2020) believes that the most essential duty of leaders in difficult times is to

understand what style is needed for them and their followers to navigate such challenging conditions; hence, understanding and recognizing effective leadership styles in turbulent environments becomes necessary. Discovering effective leadership styles is crucial for transforming into a successful leader and has significant implications for the growth strategy of all organizations. (Abasilim et al, 2019). By understanding and using suitable leadership styles, organizations can enhance their capacity to navigate change and build resilience after a crisis (Labib & Soliman, 2024).

***Research Question(s)***

"What is an effective leadership style in turbulent environments?"

**2. Literature Review**

Leadership style refers to how a leader approaches leadership, showing their preferences, values, and beliefs about effective leadership and its crucial role in a leader's success and impact on others in various settings (Bwalya, 2023). Dang et al. (2023) present a leadership model consisting of transformational leadership (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual considerations), authentic leadership (including self-awareness, balanced processing, relational transparency, and internalized ethical perspective), ethical leadership (including ethical manager and ethical person), servant leadership (altruism-oriented, emotional improvement, wisdom, organizational stewardship, and persuasive map) through a systematic review of the background. According to Mathende &

Yousefi (2021), the most suitable leadership style for managing and leading resources in challenging environments is the transformational leadership style, which significantly contributes to the performance and growth of employees and organizations. Labib and Soliman (2024) in their research titled "Leadership Styles in Implementing Change During and After a Crisis: A Theoretical Exploration" explain through a theoretical exploration in literature and existing frameworks that transformational leadership, known for its agility, decisive action, and the ability to inspire and challenge teams, is suitable for guiding through crises and creating effective changes; additionally, adaptive leadership, which encourages flexibility and responsiveness to change, is particularly effective in managing crisis complexities.

### **3. Methodology**

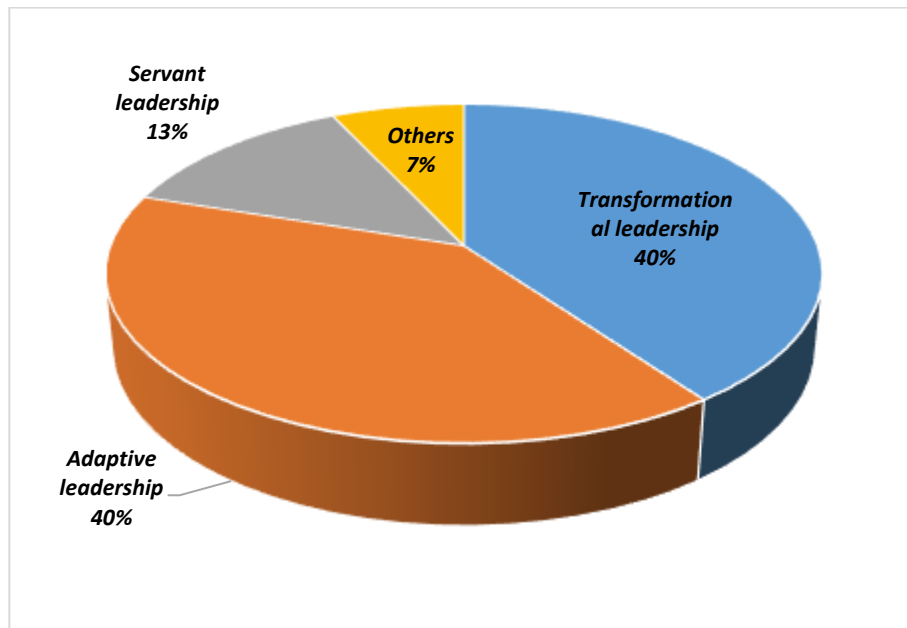
The present study was conducted with the aim of identifying effective leadership styles in turbulent environments based on a qualitative approach and systematic review method. All scientific documents found between the years 2017 to 2024, totaling 12,900 scientific documents, constitute the research community, which were found in eight foreign databases and 2 domestic databases. Finally, 30 articles were carefully chosen through targeted sampling for further scrutiny and analysis. The systematic review was conducted based on the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) guidelines. Also, components of every leadership styles has been aggregated through open, pivotal and selective coding.

#### 4. Results

Systematic review of research related to leadership styles in turbulent environments shows that in 12 out of 30 studies (%40) examined, the transformational leadership style and in 12 studies (%40), the adaptive leadership style have been introduced as effective leadership styles in turbulent environments (Figure 1). In addition, the findings of 4 studies (%13) have emphasized the effectiveness of the servant leadership style. Table 1 shows effective components of every leadership styles in turbulent environments.

**Figure 1**

*Effective Leadership Style in Turbulent Environments*



**Table 1**  
*Aggregated Components*

Leadership style	components
Transformational leadership style	Creating a supportive and trusting culture
	Motivating and inspiring
	Encouraging creativity and innovation
	Developing a learning and information exchange culture
	Enhancing participation in decision-making
	Developing a culture of change and transformation
	Increasing employee commitment
	Seeking opportunities in crisis
	Leading by example
	Enhancing situational knowledge
	Networking and collaboration
	Logical and intuitive decision-making
	Rapid responsiveness
	Enthusiasm and eagerness
	Developing a vision
	Optimism
	Prediction and planning
Mentoring and development of employees	
Adaptive leadership	Emotional intelligence
	Interpersonal interaction and collaborative effort
	Social and situational awareness
	Non-linear and comprehensive thinking
	Problem recognition
	Knowledge sharing
	Flexibility
	Rapid and appropriate responsiveness
Focused Attention	

**Table 1**

*Aggregated Components*

Leadership style	components
Servant Leadership	Taking responsibility and a willingness to solve others' problems
	Desire for learning
	Empathy
	Relationship management

**5. Discussion & Conclusion**


The results showed that 3 leadership styles consist of transformational, adaptive, and servant leadership have been recognized and recommended as effective leadership styles in turbulent conditions. Based on results, Transformational leadership, through creating a supportive and trusting culture, motivating and inspiring, encouraging creativity and innovation, developing a learning and information exchange culture, enhancing participation in decision-making, developing a culture of change and transformation, increasing employee commitment, seeking opportunities in crisis, leading by example, enhancing situational knowledge, networking and collaboration, logical and intuitive decision-making, rapid responsiveness, enthusiasm and eagerness, developing a vision, optimism, prediction and planning, mentoring and development of employees; adaptive leadership, through emotional intelligence, interpersonal interaction and collaborative effort, social and situational awareness, non-linear and comprehensive thinking, problem recognition, knowledge sharing, flexibility, rapid and appropriate responsiveness, and focused Attention are the most effective leadership styles in turbulent

environments. Servant Leaders through Taking responsibility and a willingness to solve others' problems, Desire for learning, Empathy and Relationship management have an effective performance in turbulent environment.






## سبک رهبری اثربخش در محیط‌های متلاطم: مروری سیستماتیک

جواد پور کریمی \* 

دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

مهسا عزیزی 

دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی سبک رهبری اثربخش در محیط‌های متلاطم با روش مرور سیستماتیک انجام شده است. کلیه اسناد علمی بین سال‌های ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۴، به تعداد ۱۲۹۰۰ سند علمی، جامعه پژوهش حاضر را شکل می‌دهند که در ۸ پایگاه خارجی و ۲ پایگاه داخلی یافت شدند. مرور سیستماتیک صورت گرفته مبتنی بر راهنمای آیت‌های ترجیحی پریزما، ارائه شده است. پس از واکاوی عنوان، روش پژوهش و یافته‌ها، ۳۰ مطالعه گزینش و مورد واکاوی قرار گرفتند. به منظور کنترل کیفیت پژوهش همچنین ارزیابی یافته‌ها، از بازخوردهای خبرگان در فرآیند گزینش، تجزیه و تحلیل مقالات و همچنین ابزار کسپ استفاده شد. نتایج نشان داد ۲ سبک رهبری تحول آفرین و تطبیقی به عنوان سبک‌های رهبری اثربخش در شرایط متلاطم توصیه شده‌اند. رهبری تحول آفرین با ایجاد فرهنگ حمایتی و اعتماد، الهام‌بخشی، تشویق خلاقیت و نوآوری، توسعه فرهنگ یادگیری و تبادل اطلاعات، تقویت مشارکت در تصمیم‌گیری، توسعه فرهنگ تغییر، افزایش تعهد کارکنان، تبدیل بحران به فرصت، دارا بودن دانش موقعیت، شبکه‌سازی و همکاری، پاسخگویی سریع، توسعه چشم‌انداز، خوشبینی، پیش‌بینی و برنامه‌ریزی، مرشد‌گری و توسعه کارکنان؛ رهبری تطبیقی با دارا بودن هوش عاطفی، تعامل بین فردی و تلاش مشارکتی، آگاهی موقعیتی، تفکر غیرخطی، تشخیص مشکل، اشتراک‌گذاری دانش، انعطاف‌پذیری، پاسخگویی سریع و توجه متمرکز، در محیط‌های متلاطم نسبت به دیگر سبک‌های رهبری، اثربخش‌تر هستند.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری اثربخش، سبک رهبری، محیط متلاطم، مرور سیستماتیک.

## مقدمه

ناشناخته بودن، عدم قابلیت پیش‌بینی و عدم قطعیت، نشانه‌های بارز زندگی سازمان‌های قرن بیست‌ویکم است (Gadelshina, 2020). در این دوران پرتلاطم، زمانی که جهان به سرعت در حال تغییر است، الهام بخشیدن به کارکنان برای حفظ روحیه و عملکرد کسب‌وکار اهمیت فراوانی پیدا می‌کند (Sampson, 2023). در چشم‌انداز همیشه در حال تحول کسب و کار معاصر، رهبری کارآمد، سنگ بنای موفقیت کسب‌وکارها است (Eduzor, 2024). با افزایش پیچیدگی و تغییر در سراسر جهان، رهبری، به موضوع داغ بحث‌ها تبدیل شده‌است (Hadziahmetovic et al, 2023) زیرا کسب‌وکارها و رهبران آنها به طور مرتب با تغییرات محل، آینده اقتصادی نامشخص و فشار بهبود رفاه کارکنان روبه‌رو هستند (Eliot, 2020).

بر اساس مطالعه Baiyeshea (2020)، محققین بر این امر اتفاق نظر دارند که رهبری، شامل الهام بخشیدن به پیروان برای دستیابی به اهداف سازمانی است و ارزیابی نقش رهبران به عنوان مباشران<sup>۱</sup> سازمانی و توانایی آنها برای بازگرداندن تعادل بین سازمان و محیط آن در زمان‌های آشفته، به طور ویژه مورد توجه می‌باشد؛ زیرا، به دلیل بی‌ثباتی و عدم اطمینان در محیط کسب‌وکار، انجام پیش‌بینی‌های اشتباه می‌تواند خسارات هنگفتی به دنبال داشته‌باشد (Akkaya & Sever, 2022)، از این رو، نقش رهبران در این شرایط اهمیت می‌یابد. به عقیده Tarliman et al (2022)، رهبران برای یافتن رویکردها و سبک‌های جدید برای رهبری سازمان خود و دستیابی به موفقیت پایدار در محیط‌های متلاطم یا وی‌یوسی<sup>۲</sup> آ<sup>۳</sup> به چالش کشیده می‌شوند. وی‌یوسی<sup>۴</sup> آ<sup>۵</sup> مخفف عبارت بی‌ثبات<sup>۳</sup>، عدم اطمینان<sup>۴</sup>، پیچیدگی<sup>۵</sup> و ابهام<sup>۶</sup> است؛ که به طور کلی، به معنای چیزی پر از ابهام و بدون جهت است و موقعیت‌های به سرعت در حال تغییر را در برمی‌گیرد که ناشی از علت و معلول‌های نامشخص هستند.

---

1 Stewards

2 VUCA

3 Volatile

4 Uncertain

5 Complex

6 Ambiguity

(Tarliman et al, 2022). Wen et al. (2019) عقیده دارند که سبک رهبری مدیر برای هدایت کارایی و سطح بهره‌وری کارکنان در محیط کسب‌وکار جهان کنونی که به طور فزاینده‌ای رقابتی می‌شود اهمیت می‌یابد. در محیط متلاطم، پارامترها تغییر می‌کنند، وابستگی‌های متقابل به طور غیرمنتظره‌ای حیاتی می‌شوند و سازمان‌ها به طور غیرقابل پیش‌بینی تغییرات سرعت را تجربه می‌کنند (Lund & Andersen, 2023). محیط متلاطم، در ادبیات پژوهشی به عنوان تغییر، عدم قطعیت و عدم قابلیت پیش‌بینی در محیط خارجی یک سازمان تعریف شده‌است که باعث تشدید رقابت، تغییر در خواسته‌ها و انتظارات مشتری و شکل‌گیری ساختارهای پویای بازار می‌شود؛ محیط نامطمئن ایجاد شده توسط محیط متلاطم، محرک استفاده ناکارآمد از منابع و نادیده گرفتن فرصت‌های ناشی از تلاطم می‌شود.

(Arici & Gok, 2023). بایشا (2020) عقیده دارد ضروری‌ترین وظیفه رهبران در زمان‌های سخت این است که بفهمند چه سبکی برای بیرون رفتن آن‌ها و پیروان‌شان از چنین شرایط سختی لازم است؛ از این رو، درک و شناخت سبک‌های رهبری اثربخش در محیط متلاطم ضرورت پیدا می‌کند. کشف سبک‌های رهبری اثربخش برای تبدیل شدن به یک رهبر موفق، پیامدهای اساسی در استراتژی توسعه همه سازمان‌ها دارد (Abasilim et al, 2019). به عبارتی، با درک و بکارگیری سبک‌های رهبری مناسب، سازمان‌ها می‌توانند توانایی خود را برای هدایت تغییر و دستیابی به تاب‌آوری<sup>۱</sup> پس از بحران، افزایش دهند (Labib & Soliman, 2024). سبک رهبری، بیانگر رویکرد رهبری رهبر است که نشان‌دهنده ترجیحات، ارزش‌ها و باورهای رهبر در مورد چگونگی رهبری مؤثر و تأثیرگذاری بر دیگران است و نقش بسزایی در دستیابی به موفقیت و اثربخشی یک رهبر در محیط‌های متنوع دارد (Bwalya, 2023).

Udin (2024) در پژوهش خود عنوان می‌کند که سبک‌های رهبری به طور مثبت به عملکرد کارکنان، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، مشارکت کارکنان، استراتژی کسب‌وکار و نوآوری و خلاقیت سازمانی، کمک می‌کنند. نتایج پژوهش Thanh & Quang (2022)،

نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری ارتباط تنگاتنگی با مشارکت کارکنان<sup>۱</sup> دارند؛ به عبارتی، سطح درگیری و مشارکت یک کارمند در کار، تا حد زیادی به سبک رهبری رهبر بستگی دارد. حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهش خود تشریح می‌کنند که اعتماد کارکنان به رهبر تحت تاثیر مستقیم سبک رهبری قرار دارد و پیامدهایی چون افزایش خلاقیت، توانایی انطباقی شغلی و همچنین کاهش فرسودگی عاطفی کارکنان را به دنبال دارد.

Deng et al (2023)، با مطالعه سیستماتیک پیشینه، مدل رهبری متشکل از ابعاد رهبری تحولی (نفوذ ایده‌آل، انگیزه الهام‌بخش، تحریک فکری و ملاحظات فردی)، اصیل (شامل خودآگاهی، پردازش متعادل، شفافیت رابطه‌ای و چشم‌انداز اخلاقی درونی‌شده)، اخلاقی (شامل مدیر اخلاقی و فرد اخلاقی)، خدمتگزار (نوع‌دوستی طلبی، بهبود عاطفی، خرد<sup>۲</sup>، سرپرستی سازمان<sup>۳</sup> و ایجاد نقشه متقاعدکننده) را ارائه می‌دهد. al Montano et al (2022)، در پژوهش خود با روش فراتحلیل، سبک‌های رهبری را به طور کلی در هفت دسته تحولی، تبادلی، باری‌به‌هرجهت، تبادل رهبر-عضو، رهبری مخرب، رهبری رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار ارائه می‌دهد.

رهبری تحول‌آفرین برای اولین بار توسط Burns (1978) به عنوان فرآیندی که رهبر با توسل به آرمان‌ها و ارزش‌های اخلاقی متعالی، پیروان را برمی‌انگیزد، تعریف شده است. مدل رهبری تحول‌آفرین ارائه شده توسط Bass & Avolio (1994)، متشکل از پنج بعد نفوذ آرمانی نسبت داده شده<sup>۴</sup>، نفوذ ایده‌آل<sup>۵</sup>، انگیزه الهام‌بخش<sup>۶</sup>، تحریک فکری<sup>۷</sup>، ملاحظه فردی<sup>۸</sup> است (Menon, 2023).

رهبران با سبک رهبری تبادلی، بر نیازها و اهداف پیروان خود به عنوان افراد تمرکز می‌کنند؛ سپس روشن می‌کنند که چگونه این خواسته‌ها و اهداف در ازای انجام کار محقق می‌شود و در این سبک معمولاً بر به حداکثر رساندن نتایج و پاداش‌های کوتاه‌مدت تأکید

---

1 Employee Engagement

2 Wisdom

3 Organizational stewardship

4 Attributed idealized influence

5 Idealized influence

6 Inspirational motivation

7 Intellectual stimulation.

8 Individualized consideration

می‌شود (Milhem et al, 2024). به عبارتی، برخلاف رهبری تحول‌آفرین، رهبری تبادلی بر انگیزه بیرونی متکی است و از مبادله پاداش‌ها بر اساس عملکرد کارکنان حمایت می‌کند (Klein, 2023).

رهبران تحول‌آفرین واقعی باید بتوانند هر دو نوع رفتار رهبری تحولی و تبادلی را نشان دهند (Lai et al, 2020). نتایج پژوهش Lai et al (2020)، اثر تقویتی رهبری تحول‌آفرین بر رهبری تبادلی را در پیش‌بینی مشارکت کاری کارکنان نشان می‌دهد. یافته‌های پژوهش Klein (2023) نیز نشان می‌دهد در یک محیط رقابتی بسیار شدید، رهبری تحول‌آفرین رابطه قوی‌تری نسبت به رهبری تبادلی، با حمایت سازمانی دارد. رهبران تحول‌آفرین می‌توانند یک چشم‌انداز قانع‌کننده از آینده را بیان کنند و با برانگیختن احساسات قوی در حمایت از چشم‌انداز، بر پیروان تأثیر بگذارند؛ رهبری تحول‌آفرین اثربخش مستلزم توانایی برای شروع تغییر و به چالش کشیدن وضعیت موجود، شناخت فرصت‌ها برای سازمان و دیگران، ریسک کردن و تشویق دیگران به انجام همین کار است؛ چنین رهبرانی دیگران را حول یک رویای مشترک جمع می‌کنند و در تصور آینده و جلب دیگران برای دیدن و حرکت به سمت چشم‌انداز توانمند هستند (Gonfa, 2020).

Geleti (2022) مفهوم رهبری تطبیقی را با تأکید بر اهمیت بسیج هوش جمعی و ترویج تغییرات انطباقی در سازمان‌ها، ارائه کرده‌است (Uy et al, 2023). نظریه رهبری تطبیقی توسط Heifetz (1994) برای اولین بار به‌عنوان یک چهارچوب کاربردی و توسط Heifetz & Linsky (2002) به‌عنوان یک نظریه معرفی شده‌است (Ahn, 2023).

به‌طور کلی، رهبران تطبیقی در مواجهه با چالش‌ها هفت مرحله را در بسیج کردن سیستم طی می‌کنند: "گام اول: به‌بالکن بروید!" بدین معنا که این رهبران در ابتدا درک شفافی از پیرامون خود کسب کرده، اطلاعات جمع‌آوری می‌کنند و الگوی رخدادها را کشف می‌کنند؛ "گام دوم: میزان جافتادگی مشکل را تعیین کنید!" متضمن این معناست که مشکل، زمانی پخته و جافتاده می‌شود که فوریت آن در سراسر سیستم عمومیت یافته‌است؛

---

1 Go on the balcony

2 Determine the ripeness of the issue in the system

"گام سوم: از خود پرسید در این تصویر چه کسی هستم؟"<sup>۱</sup> بدین معنا که رهبر عقاید و شیوه‌های عمل خود را با استفاده از تجربیات خود بشناسد؛ "گام چهارم: درباره چهارچوب خود به شدت فکر کنید"<sup>۲</sup> بدین معنا که رهبر بتواند مداخله‌ای که در ذهن در نظر گرفته را به دیگران منتقل کند و کارکنان اهمیت آن را درک کنند و نقش خود را در آن مداخله بشناسند؛ "گام پنجم: ساکن شوید"<sup>۳</sup> بدین معنا که رهبر باید سکوت کند و به گوش باشد تا توجه افراد به دیدگاه ارائه شده حفظ شود و در این میان رهبر، گوش می‌کند، اطلاعات جمع‌آوری می‌کند و درمی‌یابد سپس باید چه کند؛ این سکوت ممکن است هفته‌ها طول بکشد؛ "گام ششم: گروه‌های در حال ظهور را بشناسید"<sup>۴</sup> به این معنا که رهبر، افراد موافق و مخالف اعضای گروه نزدیک خود را شناسایی کند؛ زیرا این کار اطلاعات مهمی در خصوص واکنش افراد کل سیستم به مسئله فراهم می‌کند؛ "گام هفتم: کار را در مرکز توجه مردم نگه دارید!"<sup>۵</sup> و در نهایت رهبران باید قادر باشند هم‌پیمانان و حامیانی کسب کنند (Heifetz, Linsky & Grashow, 2009:112-117).

نظریه رهبری کاریزماتیک برای اولین بار توسط Robert House (1976) مبتنی بر جنبه روان‌شناختی مشاهده این رهبران ارائه شده‌است (Janovac & Jovanović, 2022). نظریه رهبری خدمتگزار نیز توسط Greenleaf در دهه ۱۹۷۰ ارائه شده‌است (Ahn, 2023). ده ویژگی رهبران خدمتگزار بر اساس پژوهش Spears (2010)، شامل گوش دادن، شفا بخشیدن<sup>۶</sup>، همدلی، مفهوم‌سازی<sup>۷</sup>، ترغیب، شبکه‌سازی و ایجاد جوامع، تعهد بر رشد کارکنان، آینده‌نگری، خودآگاهی و مباشرت<sup>۸</sup> می‌باشد. پژوهش حمزوی و همکاران (۱۴۰۲) نشان داده‌است که رهبری خدمتگزار با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی بر خلاقیت کارکنان تاثیر معناداری دارد.

- 
- 1 Ask, who am I in this picture?
  - 2 Think hard about your framing
  - 3 Hold steady
  - 4 Analyze the factions that begin to emerge
  - 5 Keep the work at the center of people's attention
  - 6 Healing
  - 7 Conceptualization
  - 8 Stewardship

ابعاد رهبری خدمتگزار بر اساس پژوهش Van Dierendonck and Inge Nuijten (2010) شامل توانمندسازی، فروتنی، حمایت، اصالت، بخشش، شجاعت، مسئولیت و مدیریت است. به طور کلی، سبک رهبری خدمتگزار در درجه اول بر توسعه و رفاه کارکنان و همکاران تمرکز دارد که در آن قدرت مشترک در تصمیم‌گیری رهبری و سطح بالایی از تعهد به تحقق اهداف وجود دارد (Nguyen Hai & Van, 2021).

مطالعه پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه نشانگر ضرورت مرور سیستماتیک یافته‌های مطالعات این حوزه، به منظور شناسایی سبک رهبری اثربخش در محیط متلاطم که برخلاف پژوهش‌های انجام‌گرفته، تمامی ابعاد پویایی و تغییر، پیچیدگی و عدم قابلیت پیش‌بینی را در برمی‌گیرد (Volberda & van Bruggen, 1997)، می‌باشد. همچنین علی‌رغم مطالعات فراوان صورت‌گرفته در این حوزه، هر یک از آن‌ها تعدادی از سبک‌های رهبری را مورد توجه قرار داده‌اند؛ از این رو، مرور و تلفیق یافته‌ها را به منظور ارائه سبک رهبری اثربخش در چنین محیط‌هایی ضروری می‌سازد. براین اساس، پژوهش حاضر به این پرسش کلیدی پاسخ می‌دهد که «سبک رهبری اثربخش در محیط‌های متلاطم چیست؟»

### پیشینه پژوهش

Labib & Soliman (2024) در پژوهش خود تحت عنوان "سبک‌های رهبری در اجرای تغییر در طول و پس از یک بحران: یک کاوش نظری" از طریق یک کاوش نظری در ادبیات و چارچوب‌های موجود، تشریح می‌کنند که رهبری تحول‌آفرین<sup>۱</sup>، که با چابکی، اقدام قاطع، و توانایی الهام بخشیدن و به چالش کشیدن تیم‌ها شناخته می‌شود، برای هدایت بحران‌ها و ایجاد تغییرات مؤثر نیز مناسب است؛ همچنین، رهبری تطبیقی<sup>۲</sup>، که انعطاف‌پذیری و پاسخگویی به تغییر را تشویق می‌کند، به ویژه در مدیریت پیچیدگی‌های بحران، اثربخش است؛ علاوه بر این، رهبری بحران<sup>۳</sup>، که به طور خاص برای موقعیت‌های بحرانی طراحی شده است، بر اقدامات سریع، قاطع، ارتباطات شفاف و مدیریت موثر منابع تمرکز دارد. از سوی دیگر، سبک‌های رهبری مانند رهبری بروکراتیک، آزاد و... ممکن است محدودیت‌هایی از

---

1 Transformational leadership

2 Adaptive leadership

3 Crisis leadership

نظر انعطاف‌پذیری، جهت‌گیری، پایداری الهام‌بخش و تصمیم‌گیری سریع داشته باشند که ممکن است آن‌ها را برای مدیریت بحران مطلوبیت کمتری داشته‌باشند (Labib & Soliman, 2024).

به طور کلی، تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که سبک‌های مختلف رهبری بر فرهنگ سازمانی، کارایی کارکنان، عملکرد، حفظ انگیزه و رضایت شغلی در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (Alonderiene & Majauskaite, 2016; Yang, 2014; Shaw & Newton, 2014; Yang & Islam, 2012; Siddique et al., 2011; Fernandez, 2008; Change & Lee, 2007; Griffith, 2004 cited by Muttalib et al, 2023). یافته‌های پژوهش Waruwu et al (2024) تحت عنوان "رهبری استراتژیک در زمان بحران: مطالعه تطبیقی پاسخ‌های سازمانی موفق" نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری فعال، ارتباط مؤثر، چابکی، انعطاف‌پذیری و توانایی تقویت همکاری بین سهامداران از طریق سبک رهبری استراتژیک در طول بحران‌ها محقق می‌گردد. یافته‌های پژوهش Klein (2023) نشان می‌دهد در یک محیط رقابتی بسیار شدید، رهبری تحول‌آفرین رابطه قوی‌تری نسبت به رهبری تبادلی، با حمایت سازمانی دارد.

Amina (2022) در پژوهش خود تحت عنوان "استفاده از سبک رهبری در بحران بحران: ارائه سبک بین رهبری به عنوان ابزاری جدید برای تصمیم‌گیری با کیفیت" با مطالعه سیستماتیک، تشریح می‌کند که سبک بین‌رهبری<sup>۱</sup>، بعد جدیدی از رهبری است که در پاسخ به همه‌گیری کووید-۱۹ و سایر بیماری‌های همه‌گیر که ممکن است بشر، اکنون یا در آینده با آن روبه‌رو شود در حال ظهور است؛ بر اساس این سبک، بسیاری از سبک‌های رهبری برای نشان دادن یک اقدام تک‌هسته‌ای مبتنی بر عوامل محیطی مانند بحران با ابعاد و ماهیت مختلف اتخاذ می‌شوند.

Du Plessis & Keyter (2020)، در مطالعه خود، یک رویکرد رهبری تطبیقی را در برخورد با بحران شیوع کووید-۱۹ پیشنهاد می‌کنند؛ این رویکرد شامل نقاط قوت همه رویکردهای رهبری است که از مدل‌های رهبری تحول‌گرا، مبادله‌ای، خودکامه، دموکراتیک و خدمتگزار به عاریت گرفته شده‌اند.

---

1 Interleadership style



به عقیده Mathende & Yousefi (2021)، مناسب‌ترین سبک رهبری برای مدیریت و رهبری منابع در محیط‌های چالش برانگیز، سبک رهبری تحول‌آفرین است که سهم بسزایی در نحوه عملکرد و رشد کارکنان و سازمان‌ها دارد. عثمان (2020) در پژوهشی تحت عنوان "رهبری تحول‌آفرین و تغییر سازمانی: در چارچوب رهبر امروز" با مرور پژوهش‌های پیشین عنوان می‌کند که سبک رهبری تحول‌آفرین دستورالعمل‌های خاصی را برای رهبران ارائه می‌کند تا در تغییرات پیچیده‌تر، سریع‌تر و آشفته‌تر، تغییرات را با موفقیت رهبری و مدیریت کنند.

حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان "اثر سبک رهبری بر اعتماد در روابط رهبر-پیرو" با روش فراتحلیل نشان می‌دهند که سبک رهبری تحول‌آفرین به واسطه میانجی‌گری اعتماد به رهبر، پیامدهایی از قبیل نوآوری، بهزیستی روان‌شناختی، پذیرش و افزایش ظرفیت تغییرات سازمانی و احساس پتانسیل بالای تیمی را به دنبال خواهد داشت و همچنین سبک رهبری تطبیقی، تعاملات و انعطاف‌پذیری کارکنان و مدیران را به واسطه میانجی‌گری این متغیر افزایش می‌دهد. شیخ و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان "فراگرد مدیریت تغییر پیشرو در یک محیط دولتی پیچیده" با رویکرد کیفی نشان می‌دهند که در پاسخ به سطح بالای پیچیدگی محیطی، رهبران سازمان‌های دولتی یک رویکرد برنامه‌ریزی‌شده، از بالا به پایین نسبت به تغییر اتخاذ می‌کنند، در حالی که اثربخشی این رویکرد در صورت تغییر همزمان محیط پیچیده، محدود می‌شود.

## روش<sup>۱</sup>

مطالعه حاضر، با روش مرور سیستماتیک<sup>۲</sup> و مبتنی بر رویکرد کیفی انجام شده‌است. مرور سیستماتیک ادبیات، روشی برای ترکیب شواهد علمی به منظور پاسخ به یک سوال تحقیقی خاص به روشی شفاف و قابل تکرار می‌باشد و در پی شناسایی و گنجانیدن تمام شواهد منتشرشده در مورد موضوع پژوهش و ارزیابی کیفیت این شواهد است (Lame, 2019). مرور سیستماتیک، نوعی مرور است که از روش‌های تحلیلی تکرارپذیر برای جمع‌آوری و

---

1 Method

2 Systematic Review

تحلیل داده‌های ثانویه استفاده می‌کند و به‌طور کلی، ۵ گام شامل تعریف مسئله پژوهش، جست‌وجوی منابع اطلاعاتی مرتبط، استخراج داده‌های مرتبط، ارزیابی واجد شرایط بودن<sup>۱</sup> داده‌ها و تحلیل و ترکیب داده‌ها را در برمی‌گیرد (Nunn et al, 2020). این روش، امکان مرور ادبیات به شیوه‌ای بسیار دقیق و شفاف فراهم می‌کند (Mallett et al, 2012) از این رو مطالعه حاضر بر اساس این روش صورت‌بندی شده‌است.

این مطالعه بر اساس آیتم‌های راهنمای "آیتم‌های ترجیحی گزارش‌دهی برای بررسی‌های سیستماتیک و متا‌آنالیز"<sup>۲</sup> ارائه شده توسط Page et al (2021)، صورت‌بندی شده‌است. دستورالعمل‌های پرزما<sup>۳</sup>، از محققان می‌خواهد که در هنگام گزارش، تفسیر و ارزیابی ادبیات موجود مربوط به موضوع، مجموعه‌ای از معیارهای مبتنی بر شواهد<sup>۴</sup> را در نظر بگیرند (Hafez et al, 2023). پروتکل سیستماتیک پژوهش از گام‌های زیر تشکیل شده‌است: گام اول) سوال پژوهش: سوال پژوهش حاضر «سبک رهبری اثربخش در محیط متلاطم چیست؟» می‌باشد. گام دوم) مطالعه پیشینه: پژوهش‌های مرتبط با سوال پژوهش در پایگاه‌های اطلاعاتی ساینس دایرکت<sup>۵</sup>، گوگل اسکولار<sup>۶</sup>، پاب‌مد<sup>۷</sup>، ایمرالد<sup>۸</sup>، ریسرچ‌گیت<sup>۹</sup>، اشپرینگر<sup>۱۰</sup>، پروکوئست<sup>۱۱</sup>، سیج<sup>۱۲</sup>، اس‌آی‌دی<sup>۱۳</sup> و ایران‌داک<sup>۱۴</sup> یافت شده‌اند. گام سوم) استراتژی جست‌وجو: استراتژی‌های جست‌وجو در جدول یک ارائه شده‌اند.

- 
- 1 Eligibility
  - 2 Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)
  - 3 PRISMA
  - 4 Evidence-based criteria
  - 5 Science Direct
  - 6 Google Scholar
  - 7 PubMed
  - 8 Emerald
  - 9 Research Gate
  - 10 Springer
  - 11 ProQuest
  - 12 Sage
  - 13 Sid
  - 14 Irandoc

جدول ۱: استراتژی‌های جست‌وجو

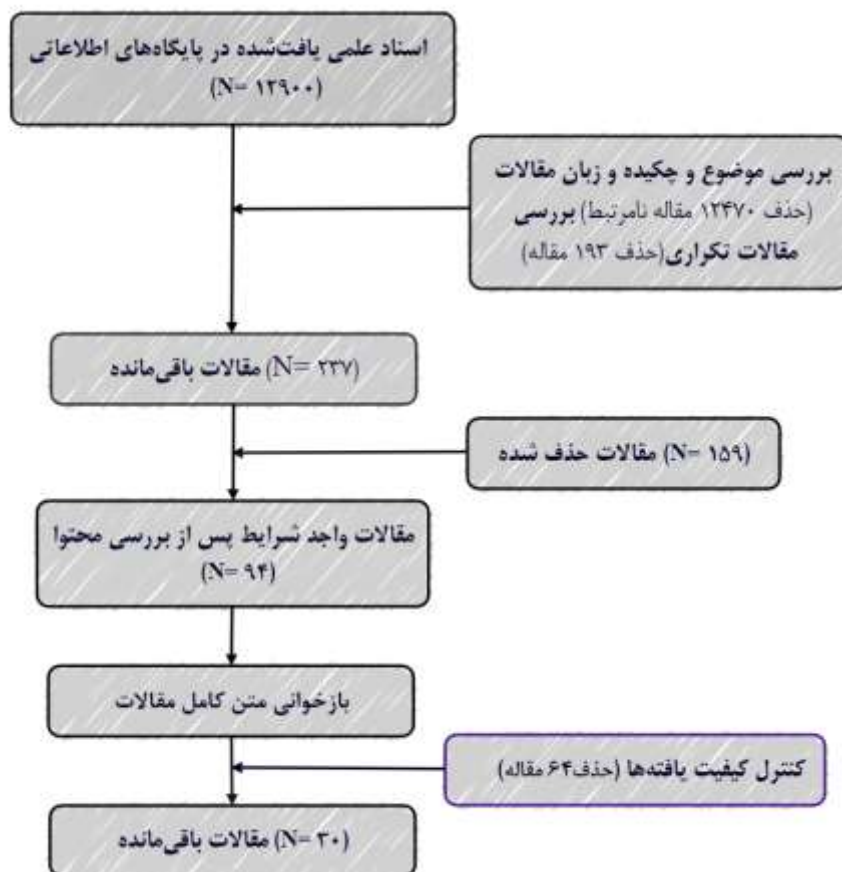
استراتژی "و"	استراتژی "یا"
متلاطم، محیط Turbulent , Environment	Management style, leadership style سبک مدیریت، سبک رهبری
تلاطم، محیط Turbulence, Environment	تلاطم، آشفته پویا، وی‌یوسی‌آ Turbulence, Chaos, Dynamic, VUCA
آشفته، محیط Chaos, Environment	
پویا، محیط Dynamic, Environment	
وی‌یوسی‌آ، محیط VUCA, Environment	

گام سوم) ملاک‌های گزینش مقالات: اسناد در این مطالعه براساس ملاک‌های چون: اسناد علمی-پژوهشی منتشرشده در مجلات معتبر داخلی و خارجی؛ انتشار به زبان انگلیسی و فارسی؛ انتشار از سال ۲۰۱۷ تاکنون؛ ارائه یافته‌های متمرکز بر سبک‌های رهبری در محیط‌های متلاطم و کیفیت مطلوب یافته‌ها گزینش شده‌اند. به منظور ارزیابی کیفیت مطالعات و پژوهش‌های برگزیده، خبرگان، با استفاده از چک‌لیست مرور سیستماتیک برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی<sup>۱</sup> (2018) به کنترل یافته‌ها پرداخته‌اند. این چک‌لیست، مجموعه‌ای از سوالات طراحی شده برای راهنمایی پژوهشگران در فرآیند ارزیابی انتقادی است که به صورت «بله»، «خیر» یا «نمی‌توانم بگویم» پاسخ داده می‌شود و مطالعات را براساس ملاک‌های تمرکز شفاف مطالعه، روش‌شناسی مناسب، عوامل مخدوش‌کننده و اعتبار نتایج، مورد ارزیابی قرار می‌دهد (Loh et al, 2024). جهت ارزیابی کیفیت یافته‌های مطالعه حاضر، در کنار واکاوی دقیق و مستندسازی فرآیند تجزیه و تحلیل، از ابزار مذکور نیز استفاده شده‌است؛ امتیاز محاسبه شده حاصل از ارزیابی خبرگان، معادل ۴۳ از ۵۰ بود که نشانگر کیفیت مطلوب یافته‌های پژوهش حاضر می‌باشد. گام چهارم: ارائه نتایج جستجوی سیستماتیک: فرآیند گزینش مقالات به منظور مرور سیستماتیک یافته‌ها، در نمودار یک برای اساس ملاک‌های مذکور ارائه شده‌است. در مرحله بعد ۱۲۹۰۰ مقاله شناسایی شده مبتنی بر جست و جوی کلیدواژه‌ها در پایگاه‌های داخلی و خارجی، مورد واکاوی قرار گرفته

1 Critical Appraisal Skills Programme (CASP)

و ۱۲۴۷۰ مقاله براساس موضوع، چکیده و زبان نامرتبط با ملاک‌های تعیین شده و ۱۹۳ مقاله به دلیل تکراری بودن حذف شده‌اند. از بین ۲۳۷ مقاله باقی‌مانده، ۱۵۹ مقاله به دلیل عدم ارتباط محتوا با موضوع پژوهش حاضر، کنار گذاشته شدند. از بین ۹۴ مقاله باقی‌مانده، ۶۴ مقاله به دلیل ابهام در کنترل کیفیت یافته‌ها در پژوهش مذکور، کنار گذاشته شدند و در نهایت ۳۰ مقاله مورد واکاوی و بررسی قرار گرفته‌اند.

نمودار ۱: نتایج جستجو و غربالگری ادبیات نهایی مشتمل بر تعداد مطالعات گزینش و حذف شده (نمودار پریزما)



گام پنجم) استخراج داده‌ها: به منظور شناسایی سبک‌های رهبری اثربخش و احصاء مولفه‌های تعیین‌کننده اثربخشی آنها، محتوای مقالات گزینش شده کدگذاری شده‌اند. مولفه‌های کشف‌شده در جدول ۴ قابل مشاهده می‌باشد.

## یافته‌ها

جدول ۲: اسناد علمی گزینش شده

سال انتشار	محل انتشار	نویسنده/نویسندگان	عنوان
2023	<i>European Research on Management and Business Economics,</i>	Klein, G.	Transformational and transactional leadership, organizational support and environmental competition intensity as antecedents of entrepreneurial behaviors.
2023	<i>Revista de Administração de Empresas,</i>	Begeç, S., & Akyuz, G. A	Requirements of Collaborative and Transformational Leadership in Digital Ecosystems: Techno-Orchestrating Leaders in A VUCA World
2020	<i>Systematic Reviews in Pharmacy</i>	Azizaha, Y. N., Rijalb, M. K., Romainurc, U. N. R., Pranajayae, S. A., Ngiuf, Z., Mufidg, A., & Maui, D. H	Transformational or transactional leadership style: Which affects work satisfaction and performance of Islamic university lecturers during COVID-19 pandemic
2021	<i>International Journal of Instruction,</i>	Masry-Herzallah, A., & Stavisky, Y	Investigation of the Relationship between Transformational Leadership Style and Teachers' Successful Online Teaching during COVID-19
2023	<i>Educational Management Administration &amp; Leadership</i>	Menon, M. E.	(2023). Transformational school leadership and the COVID-19 pandemic: perceptions of teachers in Cyprus.

ادامه جدول ۲:

سال انتشار	محل انتشار	نویسنده/نویسندگان	عنوان
2023	<i>RAUSP Management Journal,</i>	Habib, N., Naveed, S., Mumtaz, M., Sultana, R., & Akhtar, S.	What type of leadership is more effective for managing change during force majeure? Achieving organizational effectiveness during the pandemic.
2020	<i>International Business Education Journal,</i>	Usman, M.	Transformational Leadership and Organizational Change: In The Context of Today's Leader.
2022	<i>Sri Lanka Journal of Management Studies</i>	Shwetha, M.	Impact of Transformational Leadership on Employee Resilience during a Crisis Situation.
2020	<i>Modern Applied Science</i>	Alhumeisat, Ethar & ALBashabsheh, Samer	the Impact of Transformational Leadership on Crisis Management in the Cellular Communications Sector in Jordan
2022	<i>International Journal of Human Resource Studies</i>	Mohd, J. A., Rami, A. A. M., Abd Wahat, N. W., & Nasharudin, N. A. M	The Effect of Transformational Leadership Style in Crisis Management: Does Gender Matter?
2022	<i>Springer, Cham</i>	Lewa, P.M., Mburu, M.M., Murigi, R.M.M	Transformational Leadership and Change Management in Dynamic Contexts. In: Marques, J., Dhiman, S. (eds) Leading With Diversity, Equity and Inclusion. Future of Business and Finance.
2019	<i>International Journal of Organizational Analysis</i>	Sharif, Khurram	Transformational leadership behaviours of women in a socially dynamic environment.
2024	<i>International Journal of Teaching and Learning,</i>	Akbar, S., Pranajaya, S. A., Nurkadarwati, N., Hoesny, R., & Mutmainnah, I.	Leadership Dynamics in The Era of Educational Transformation: Integrating The Concept of Adaptable Leadership in Sustainable Educational Administration.

سال انتشار	محل انتشار	نویسنده/نویسندگان	عنوان
2020	<i>International studies in educational administration</i>	Dunn, R.	Adaptive leadership: Leading through complexity
2023	<i>Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education</i>	Uy, F., Kilag, O. K., Abendan, C. F., Macapobre, K., Cañizares, M. C., & Yray, F.	Application of Adaptive Crisis Management Theory: The Dynamics of Leadership in Times of Crisis.
2023	<i>Medical teacher</i>	McKimm, J., Ramani, S., Forrest, K., Bishop, J., Findyartini, A., Mills, C., ... & Radu, G.	Adaptive leadership during challenging times: Effective strategies for health professions educators: AMEE Guide
2017	<i>The Journal of Student Leadership,</i>	Arthur-Mensah, N., & Zimmerman, J.	Changing Through Turbulent Times - "Why Adaptive Leadership Matters.
2021	<i>Journal of medical Internet research</i>	Laur, C. V., Agarwal, P., Mukerji, G., Goulbourne, E., Baranek, H., Pus, L., Bhatia, R. S., Martin, D., & Bhattacharyya, O.	Building Health Services in a Rapidly Changing Landscape: Lessons in Adaptive Leadership and Pivots in a COVID-19 Remote Monitoring Program.
2021	<i>Strategic HR Review</i>	Yeo, R.K	In praise of COVID-19: discovering adaptive leadership in unprecedented times
2020	<i>Journal of Public Health Management and Practice</i>	Baker, E.L., Irwin, R. and Matthews, G.,	Thoughts on adaptive leadership in a challenging time.

ادامه جدول ۲:

سال انتشار	محل انتشار	نویسنده/نویسندگان	عنوان
2023	<i>ProQuest</i>	Ahn, S. S.	Adaptive leadership in times of crisis: A qualitative multi-case study of pastors serving local churches in the california-pacific annual conference of the united methodist church
2022	<i>International Business Research.</i>	Dajani, Maha.	Adaptive Leadership, Organisational Resilience and the Mediating Effect of Change Management Amid Egyptian Academia Crises.
2017	<i>Journal of Leadership Education</i>	Nelson, T., & Squires, V.	Addressing complex challenges through adaptive leadership: A promising approach to collaborative problem solving
2019	<i>Educational Planning</i>	OZEN, H	Educational Challenges of Syrian Refugees in Turkey: Through the Lenses of Complex Adaptive Leadership Theory.
2024	<i>ssrn.com</i>	Bigodza, Emmanuel Kems and Asamoah, Kwame	Servant Leadership in Crisis Management: Leadership Response in the Management of Covid-19 Pandemic in Ghana
2023	<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i>	Cai, Zhenyao, Yimin Mao, Ting Gong, Ying Xin, and Jiayun Lou	"The Effect of Servant Leadership on Work Resilience: Evidence from the Hospitality Industry during the COVID-19 Period"
2022	<i>International Journal of Leadership in Education</i>	Al-Asfour, A., Charkasova, A., Rajasekar, J., & Kentiba, E.	Servant leadership behaviors and the level of readiness to covid-19 pandemic: evidence from USA higher education institutions.
2022	<i>Journal of Christian nursing: a quarterly publication of Nurses Christian Fellowship</i>	Simon, E., Mathew, A. N., & Thomas, V. V.	Demonstrating Servant Leadership during the COVID-19 Pandemic



ادامه جدول ۲:

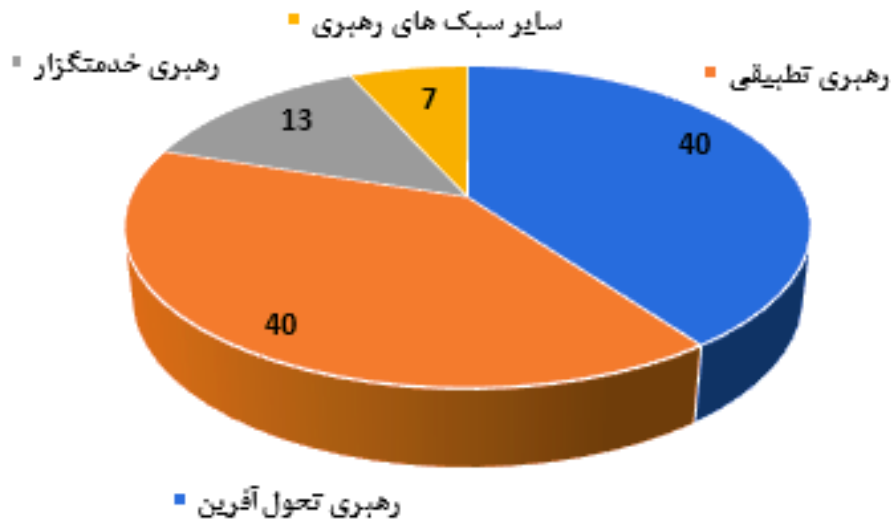
سال انتشار	محل انتشار	نویسنده/نویسندگان	عنوان
2024	<i>Global International Journal of Innovative Research,</i>	Waruwu, E., Lase, D., Solikhah, I., Selfiana, S., & Harmono, H	Strategic Leadership in Times of Crisis: A Comparative Study of Successful Organizational Responses
2021	<i>Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation</i>	Rathi, N., Soomro, K. A., & Rehman, F. U.	Transformational or transactional: Leadership style preferences during Covid-19 outbreak

جدول ۳: طبقه‌بندی یافته‌های پژوهش‌های مورد بررسی

فرآوانی	منبع	سبک رهبری
۱۲	Mohd et al (2022); Lewa et al (2022); Sharif (2019); Alhumeisat, Ethar & ALBashabsheh (2020); Usman (2020); Shwetha (2022); Menon (2023); Habib et al (2023); Masry-Herzallah & Stavisky (2023); Lewa (2022); Azizaha et al (2020); Begeç & Akyuz (2023); Klein (2023)	رهبری تحول‌آفرین
۱۲	Akbar et al (2024); Dunn (2020); Uy et al (2023); McKimm et al (2023); Laur et al (2021); Arthur-Mensah & Zimmerman (2017); Yeo (2021); (2023); Nelson, & Squires (2017); Ozen (2019); Dajani (2022); Baker et al (2020)	رهبری تطبیقی
۴	Bigodza and Asamoah (2024); Cai et al (2024); Al-Asfour et al (2022); Simon et al (2022)	رهبری خدمتگزار

مرور سیستماتیک پژوهش‌های مرتبط با حوزه سبک‌های رهبری در محیط‌های متلاطم، نشان می‌دهد در ۱۲ پژوهش از ۳۰ پژوهش مورد بررسی، سبک رهبری تحول‌آفرین و در ۱۲ مطالعه، سبک رهبری تطبیقی به عنوان سبک‌های رهبری اثربخش در محیط‌های متلاطم معرفی شده‌اند (جدول ۳). در این میان، یافته‌های ۴ پژوهش، بر اثربخشی سبک رهبری خدمتگزار تاکید نموده‌اند. سبک‌های رهبری ارائه‌شده در منابع بررسی‌شده، در جدول ۲ به تفکیک، ارائه شده‌اند. براین اساس، سبک رهبری اثربخش در شرایط متلاطم برحسب درصد ارائه شده‌است (شکل ۱).

شکل ۱: سبک رهبری اثربخش در محیط‌های متلاطم



بر اساس مدل ارائه شده، سبک‌های رهبری تحول آفرین، تطبیقی و خدمتگزار، به ترتیب، به عنوان اثربخش‌ترین سبک‌های رهبری در شرایط متلاطم معرفی شده‌اند. واکاوی و مطالعه یافته‌های ۳۰ پژوهش گزینش شده در این حوزه نشان می‌دهد که تقریباً در ۴۰ درصد از این پژوهش‌ها، سبک رهبری تحول آفرین، در ۴۰ درصد دیگر سبک رهبری تطبیقی و در ۱۳ درصد باقی مانده سبک رهبری خدمتگزار، به عنوان سبک‌های رهبری اثربخش در محیط‌های متلاطم معرفی شده‌اند. لازم به توضیح است که ۲ مورد هم به سایر سبک‌ها اشاره کرده بودند که به جهت قلت تعداد؛ فقط به صورت درصد (۷ درصد) گزارش شده است.

جدول ۴: مولفه‌های احصاء شده

ابعاد	مولفه‌ها	منبع
رهبری تحول آفرین	ایجاد فرهنگ حمایتی و اعتماد	[۱]، [۵]، [۷]، [۸]، [۶]، [۱۲]
	انگیزه‌بخشی و الهام‌بخشی	[۱]، [۵]، [۶]، [۷]، [۹]
	تشویق خلاقیت و نوآوری	[۲]، [۷]، [۴]، [۵]، [۱۲]
	توسعه فرهنگ یادگیری و تبادل اطلاعات	[۹]، [۷]، [۱۰]، [۱۲]
	تقویت مشارکت در تصمیم‌گیری	[۳]، [۵]، [۷]، [۱۱]
	توسعه فرهنگ تغییر و تحول	[۵]، [۴]، [۱۱]
	افزایش تعهد کارکنان	[۴]، [۷]، [۱۰]

ادامه جدول ۴:

ابعاد	موفه‌ها	منبع
رهبری تحول‌آفرین	تبدیل بحران به فرصت	[۴]، [۵]
	هدایت با مثال	[۳]، [۱۰]
	ارتقای دانش موقعیت	[۵]
	شبکه‌سازی و همکاری	[۵]، [۷]، [۹]، [۱۲]
	تصمیم‌گیری منطقی و شهودی	[۶]
	پاسخگویی سریع	[۶]، [۹]
	شور و اشتیاق	[۶]، [۷]
	توسعه چشم‌انداز	[۳]، [۷]
	خوشبینی	[۵]، [۷]
	پیش‌بینی و برنامه‌ریزی	[۷]، [۹]، [۵]
	مرشدگری و توسعه کارکنان	[۷]، [۳]، [۱]، [۱۵]، [۸]، [۱۲]
رهبری تطبیقی	هوش عاطفی (خودآگاهی، خودتنظیمی و همدلی)	[۱۳]، [۱۵]، [۱۴]، [۲۰]، [۲۴]، [۱۸]
	تعامل بین‌فردی و تلاش مشارکتی	[۱۳]، [۲۴]، [۱۵]، [۱۸]
	آگاهی اجتماعی و موقعیتی	[۲۴]، [۱۸]
	تفکر غیرخطی و همه‌جانبه	[۱۵]، [۱۶]
	تشخیص مشکل	[۲۰]، [۲۱]
	اشتراک‌گذاری دانش	[۱۳]، [۱۶]، [۱۷]
	انعطاف‌پذیری	[۱۹]، [۲۰]
	پاسخگویی سریع و مناسب	[۱۶]، [۱۷]، [۲۳]
رهبری خدمتگزار	توجه متمرکز	[۱۴]، [۱۵]، [۲۳]
	مسئولیت‌پذیری و اشتیاق به حل مشکلات دیگران	[۲۵]، [۲۶]، [۲۷]
	تمایل به یادگیری	[۲۵]
	همدلی	[۲۵]
	مدیریت روابط	[۲۵]، [۲۶]

### بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای آشفته کنونی که در آن فناوری، شرایط سیاسی و سناریوهای اقتصادی در ذره‌ای از ثانیه تغییر می‌کنند، مقابله با وی یوسی آ در محیط کسب و کار، برای رهبران سازمانی اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده‌است (Mishra, 2020). مطالعه حاضر، به منظور ارائه سبک رهبری

اثربخش در محیط‌های متلاطم انجام گرفته است. سبک رهبری اثربخش در شرایط متلاطم بر پایه مرور سیستماتیک پژوهش‌های انجام گرفته، سبک رهبری تحول‌آفرین، سبک رهبری تطبیقی و رهبری خدمتگزار است. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهند که بر اساس مرور سیستماتیک ادبیات پژوهشی، سبک رهبری تحول‌آفرین و تطبیقی، به میزان یکسانی در محیط‌های متلاطم مورد توجه بوده است. یافته‌های مطالعه حاضر با پژوهش‌های Du (2024) همخوانی دارد. Plessis & Keyter (2020) و Hutagalung et al (2020) و Labib & Soliman (2020) همخوانی دارد.

بر اساس یافته‌ها، رهبران تحول‌آفرین با ایجاد فرهنگ حمایتی و اعتماد، انگیزه‌بخشی و الهام‌بخشی، تشویق خلاقیت و نوآوری، توسعه فرهنگ یادگیری و تبادل اطلاعات، تقویت مشارکت در تصمیم‌گیری، توسعه فرهنگ تغییر و تحول، افزایش تعهد کارکنان، تبدیل بحران به فرصت، خودالگوسازی، دارا بودن دانش موقعیت، شبکه‌سازی و همکاری، تصمیم‌گیری منطقی و شهودی، پاسخگویی سریع، شور و اشتیاق، توسعه چشم‌انداز، خوشبینی، پیش‌بینی و برنامه‌ریزی، مرشد‌گری و توسعه کارکنان در محیط‌های متلاطم به شیوه‌ای اثربخش عمل می‌کنند. این رهبران، با تحریک فکری، توجه فردی، انگیزه الهام‌بخش و نفوذ ایده‌آل، ایجاد محیطی مناسب برای نوآوری، همکاری، مشارکت و نتایج با عملکرد سطح بالا را تشویق می‌کنند (Eduzor, 2024).

رهبران تحول‌آفرین، به تغییر نحوه طراحی و تفکر پیروان در مورد موانع و مشکلات کمک می‌کنند؛ این سبک رهبری به ملاحظات فردی، حمایت و مربیگری رهبران، فراوانی تعامل و کمک ارائه شده به پیروانشان برای به حداکثر رساندن پتانسیل خود با استفاده از نقاط قوت اشاره دارد (Bakker et al, 2023).

رهبران تحول‌آفرین دائماً چشم‌اندازهای جدیدی را برای ایجاد انگیزه در سازمان ترسیم می‌کنند، آنها شور و اشتیاق و اعتماد بالایی به باورهای خود نشان می‌دهند و در عین حال، به اخلاق و ارزش‌ها نیز اهمیت می‌دهند (Quiros, 2020). بر پایه این سبک رهبری، رهبران ایده‌آل، انگیزه می‌دهند و با تحریک فکری و توجه فردی، پیروان خود را تشویق می‌کنند تا از نقاط قوت خود استفاده کنند و ابتکار عمل شخصی داشته باشند؛ از این رو، به پیروان

کمک می‌کند تا عملکرد خوبی داشته باشند، زیرا می‌توانند انرژی و اشتیاق افراد را برای متمرکز ماندن در شرایط متلاطم بسیج کنند (Bakker et al, 2023).

همچنین، رهبران تحول‌آفرین اغلب کارزماتیک هستند که می‌توانند تأثیری استثنایی بر پیروان خود داشته باشند و آنها را وادار کنند که دیدگاه رهبر را به اشتراک بگذارند و فراتر از مسئولیت‌های مشخص شده خود گام بردارند (Quiros, 2020). در تیم‌های کاری، رهبران تحول‌آفرین اهداف جامع و چالش برانگیز اما قابل دستیابی را ارائه می‌کنند و پیروان را تشویق می‌کنند تا فراتر از منافع شخصی خود برای رسیدن به اهداف جمعی بنگرند (Lai et al, 2020).

بر اساس یافته‌های پژوهش Menon (2023)، سبک رهبری تحول‌آفرین به دلیل دارا بودن ویژگی‌هایی از قبیل: خودگشودگی نسبت به تغییر و تمایل به ابتکار عمل؛ توانایی حمایت از کارکنان از طریق تغییر؛ ارتقای جو اعتماد و همکاری؛ فرافکنی خوش‌بینی و امید؛ انگیزه و الهام برای کارکنان؛ توانمندسازی هم در رابطه با خود رهبر (خودتوانمندسازی) و هم کارکنان؛ توانایی جست‌وجوی دیدگاه‌های مختلف در حل مسئله و تحریک فکری کارکنان، در شرایط بحران و تلاطم، سودمند خواهد بود. گشودگی در برابر تغییر نشانگر اشتیاق حرفه‌ای و خودباورمندی رهبر می‌باشد (پورکریمی و همکاران، ۱۴۰۳). Antonopoulou et al (2021)، در پژوهش خود، سبک رهبری تحول‌آفرین را به عنوان سبک رهبری مناسب در عصر دیجیتال و شیوع کوید ۱۹، در جوامع علمی معرفی می‌کنند. همچنین یافته‌های کریکندی و طبرسا (۱۴۰۲) نشان می‌دهد که بهبود توانایی‌های رهبری تحول‌آفرین در رهبران، تعلق خاطر و عملکرد کارکنان را افزایش می‌دهد. Tarliman et al (2022)، در پژوهش خود تشریح می‌کنند که اگرچه دستیابی به این شرایط ایده آل بسیار دشوار است اما همچنان باید برای دستیابی به موفقیت، از طریق رهبری تحول‌آفرین و ایجاد یک سازمان یادگیرنده تلاش نمود.

از دیگر سبک‌های رهبری اثربخش احصاء شده، سبک رهبری تطبیقی است. بر اساس یافته‌ها، سبک رهبری تطبیقی اثربخش در محیط متلاطم با مولفه‌هایی از قبیل هوش عاطفی (خودآگاهی، خودتنظیمی و همدلی)، تعامل بین فردی و تلاش مشارکتی، آگاهی اجتماعی و موقعیتی، تفکر غیرخطی و همه‌جانبه، تشخیص مشکل، اشتراک‌گذاری دانش،

انعطاف‌پذیری، پاسخگویی سریع و مناسب و تمرکز منظم شناخته شده است. رهبران تطبیقی، کسانی هستند که می‌توانند دیدگاهی از بیرون یا فراتر از موقعیت یا سازمان داشته باشند؛ چنین رهبرانی می‌توانند فضاهای امنی را برای خود و تیم‌هایشان ایجاد کنند تا با عدم قطعیت و ابهام کار کنند و «مکالمات شدیداً» برای ایجاد تغییرات اضطراری داشته باشند (McKimm et al, 2023).

رهبری تطبیقی در تسهیل پاسخ و بازیابی مؤثر بحران، با تأکید بر نیاز رهبران به ترویج فرهنگ یادگیری مستمر و سازگاری در تیم‌هایشان نقش کلیدی ایفا می‌کند (Madi Odeh et al, 2023).

رهبر تطبیقی، مردم را برای مقابله با مشکلات بسیج می‌کند که به معنای سازماندهی، جهت‌دهی، انگیزه‌بخشی و مرکز ساختن توجه می‌باشد (Ahn, 2023). رهبران تطبیقی، دارای توانایی مدیریت اثربخش تغییر و رشد کردن در محیط پیچیده و نامطمئن می‌باشند (Uhl-bein & Arena, 2018 cited by Ahn, 2023). داشتن شخصیت و صداقت شخصی؛ داشتن چشم‌انداز، مأموریت و هدف روشن؛ و تلاش برای ایجاد و حفظ روابط مبتنی بر اصالت، اثربخش‌ترین رفتارهای رهبران تطبیقی در مدیریت بحران است (Crippen, 2023)؛ زیرا سبک رهبری تطبیقی قابلیت‌های مرتبط با تئوری پیچیدگی رهبری از قبیل انطباق‌پذیری و یادگیری سازمانی و خلاقیت را دربرمی‌گیرد (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۹). Haung et al (2023) عقیده دارند که رهبری تحول‌آفرین و رهبری تطبیقی، هر دو به عنوان رویکردهای موفق برای مدیریت تغییر رفتارها و انطباق سریع‌تر با شرایط جدید پیشنهاد شده‌اند.

یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبران خدمتگزار مسئولیت‌پذیر بوده و به حل مشکلات دیگران مشتاق‌اند و با آنها همدلی می‌کنند؛ تمایل به یادگیری دارند و روابط خود را مدیریت می‌کنند از این رو در محیط‌های متلاطم اثربخش هستند. مدیریت روابط خدمتگزار تقریباً دارای هفت عنصر مشتمل بر اصول اخلاقی، درک سازمان، اولویت دادن به نیازهای کاری کارکنان، مراقبت از توسعه کارکنان، توانمندسازی کارکنان، اهمیت دادن به دغدغه‌های شخصی کارکنان و ارزش بخشیدن به جامعه می‌باشد (Susanto et al, 2023).

از آنجایی که ادبیات موجود پیشنهاد می‌کند که اثربخشی، مسئولیت‌پذیری، ارزش‌ها، هوش هیجانی و مراقبت از جمله موارد کلیدی برای مدیریت بحران هستند، بررسی صورت گرفته نشانگر رابطه بین این ویژگی‌ها و نظریه رهبری خدمتگزار می‌باشد (Ukeni, 2023). Ukeni et al (2019) در مطالعه خود تشریح می‌کنند که اثربخشی رهبری خدمتگزار در سازمان‌های معاصر، در محیط کسب‌وکار متلاطم و پویای کنونی، می‌تواند به واسطه مشارکت رهبر خدمتگزار در خلق استراتژی‌های توسعه موفق و تاب‌آور استعداد باشد. پژوهش Zada et al (2022)، نشان می‌دهد در شرایط بحران، رهبری خدمتگزار با اضطراب روانی<sup>۱</sup> رابطه منفی دارد.

همچنین، یافته‌های پژوهش Eliot (2020)، پیشنهاد می‌کنند که متخصصان توسعه منابع انسانی، می‌توانند قابلیت‌های تاب‌آوری یک سازمان را از طریق توسعه رهبران خدمتگزار که همچنین تاب‌آوری از خود نشان می‌دهند، بهبود بخشند. مهدی‌نژاد و نوری (2016)، عقیده دارند ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین مطابقت مطلوبی با ویژگی‌های رهبری خدمتگزار دارد؛ به گونه‌ای که رهبران تحول‌آفرین برای تاثیرگذاری بر دیگران، توسعه جوامع و آینده‌نگری، نیازمند رهبری خدمتگزار هستند (Jarvis, 2023). یافته‌های پژوهش Susanto et al (2023)، نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین و رهبری خدمتگزار، با میانجی‌گری تعهد سازمانی بر توسعه سازمانی اثرگذار هستند.

### تعارض منافع

تعارض منافع ندارد.

### ORCID

Javad Pourkarimi  <http://orcid.org/0000-0002-4599-9087>

Mahsa Azizi  <http://orcid.org/0009-0009-4419-9393>

## منابع

۱. پورکریمی، جواد، عزیزی، مهسا و موسوی، سیدحسین. (۱۴۰۳). الگوی شایستگی‌های خودتوسعه‌ای مدیران (یک مطالعه فراترکیب). *مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"*، در حال انتشار. doi: 10.22059/jomc.2024.369807.1008623.
۲. حسن پور، اکبر، و کیلی، یوسف، جعفری نیا، سعید و خرم، اسماعیل. (۱۳۹۹). اثر سبک رهبری بر اعتماد در روابط رهبر-پیرو. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۹(۹۸)، ۱۳۹-۱۷۲. doi: 10.22054/jmsd.2021.54232.3714
۳. حمزوی، حسین، رضائی منش، بهروز و رودساز، حبیب. (۱۴۰۲). تأثیر سبک‌های رهبری خدمتگزار و اخلاقی بر خلاقیت کارکنان. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۲(۱۱۰)، ۳۵-۷۲. doi: 10.22054/jmsd.2023.73995.4325
۴. شیخ، رضا، آبی‌آبی اصفهانی، سعید و لطفی، احسان. (۱۳۹۸). فراگرد مدیریت تغییر پیشرو در یک محیط دولتی پیچیده. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۸(۹۱)، ۶۵-۸۵. doi: 10.22054/jmsd.2019.9661
۵. معینی کربکندی، منصوره و طبرسا، غلامعلی. (۱۴۰۲). تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعلق خاطر کاری: نقش میانجی توانمندسازی ساختاری. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۲(۱۰۷)، ۴۵-۷۴. doi: 10.22054/jmsd.2022.65689.4085.
6. Abasilim, U. D., Gberevbie, D. E., & Osibanjo, O. A. (2019). Leadership Styles and employees' Commitment: Empirical Evidence from Nigeria. *Sage Open*, 9(3), 1–15. <https://doi.org/10.1177/2158244019866287>.
7. Ahn, S. S. (2023). Adaptive leadership in times of crisis: A qualitative multi-case study of pastors serving local churches in the california-pacific annual conference of the united methodist church (Order No. 30309369). Available from Publicly Available Content Database. (2798601358). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/adaptive-leadership-times-crisis-qualitative/docview/2798601358/se-2>
8. Akbar, S., Pranajaya, S. A., Nurkadarwati, N., Hoesny, R., & Mutmainnah, I. (2024). Leadership Dynamics in The Era of Educational Transformation: Integrating The Concept of Adaptable Leadership in Sustainable Educational Administration. *International Journal of Teaching and Learning*, 2(1), 223-235. e-ISSN: 3025-8308.
9. Akkaya, B., & Sever, E. (2022). Agile leadership and organization performance in the perspective of VUCA. In *Post-pandemic talent*



- management models in knowledge organizations (pp. 213-228). IGI Global.
10. Al-Asfour, A., Charkasova, A., Rajasekar, J., & Kentiba, E. (2022). Servant leadership behaviors and the level of readiness to covid-19 pandemic: evidence from USA higher education institutions. *International Journal of Leadership in Education*, 1-18.
  11. Alhumeisat, Ethar & ALBashabsheh, Samer. (2020). the Impact of Transformational Leadership on Crisis Management in the Cellular Communications Sector in Jordan. *Modern Applied Science*, 14(12): 27-33. [10.5539/mas.v14n12p27](https://doi.org/10.5539/mas.v14n12p27).
  12. Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G.N. (2021). Transformational Leadership and Digital Skills in Higher Education Institutes: During the COVID-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1): 1-15. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-01252>
  13. Arici, Tugkan, and M. Sahin Gok. (2023). "Examining Environmental Turbulence Intensity: A Strategic Agility and Innovativeness Approach on Firm Performance in Environmental Turbulence Situations" *Sustainability* 15(6): 53-64. <https://doi.org/10.3390/su15065364>
  14. Arthur-Mensah, N., & Zimmerman, J. (2017). Changing Through Turbulent Times - "Why Adaptive Leadership Matters. *The Journal of Student Leadership*, 1(2), 1-13.
  15. Azizaha, Y. N., Rijalb, M. K., Rumainurc, U. N. R., Pranajayae, S. A., Ngiuf, Z., Mufidg, A., & Maui, D. H. (2020). Transformational or transactional leadership style: Which affects work satisfaction and performance of Islamic university lecturers during COVID-19 pandemic. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 577-588.
  16. Baiyeshea, D. (2020). *Leadership in turbulent times* (1). Advance. <https://doi.org/10.31124/advance.13345220.v1>.
  17. Baker, E.L., Irwin, R. and Matthews, G., 2020. Thoughts on adaptive leadership in a challenging time. *Journal of Public Health Management and Practice*, 26(4), pp.378-379.
  18. Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5): 700-708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>.

19. Begeç, S., & Akyuz, G. A. (2023). REQUIREMENTS OF COLLABORATIVE AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN DIGITAL ECOSYSTEMS: TECHNO-ORCHESTRATING LEADERS IN A VUCA WORLD. *Revista de Administração de Empresas*, 63, e2022-0155.
20. Bigodza, Emmanuel Kems and Asamoah, Kwame, Servant Leadership in Crisis Management: Leadership Response in the Management of Covid-19 Pandemic in Ghana. (2024). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4743688> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4743688>.
21. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
22. Bwalya, Arthur. (2023). LEADERSHIP STYLES. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 11(8): 181-194. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.23932113>.
23. Cai, Zhenyao, Yimin Mao, Ting Gong, Ying Xin, and Jiayun Lou. 2023. "The Effect of Servant Leadership on Work Resilience: Evidence from the Hospitality Industry during the COVID-19 Period" *International Journal of Environmental Research and Public Health* 20, no. 2: 1322. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021322>
24. Crippen, S. A. (2023). *Adaptive Leadership and Crisis Management* [Doctoral thesis, Bethel University]. Spark Repository. <https://spark.bethel.edu/etd/936>
25. Dajani, Maha. (2022). Adaptive Leadership, Organisational Resilience and the Mediating Effect of Change Management Amid Egyptian Academia Crises. *International Business Research*. 15. 47. 10.5539/ibr.v15n12p47.
26. Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5): 627-641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>.
27. Du Plessis, Davy & Keyter, Charles. (2020). Suitable leadership styles for the Covid-19 converged crisis. *Africa Journal of Public Sector Development and Governance*. 3(1): 61-73. <https://doi.org/10.55390/ajpsdg.2020.3.1.3>.
28. Dunn, R. (2020). Adaptive leadership: Leading through complexity. *International studies in educational administration*, 48(1), 31-38.

29. Eduzor, Ngozi. (2024). Leadership Styles and Organizational Performance: Examining the Impact of Transformational Leadership on Employee Engagement and Business Success. *International Journal of Development, Sustainability and Environmental Management*, 4(1): 16-24. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10500674>.
30. Eliot, J. L. (2020). Resilient Leadership: The Impact of a Servant Leader on the Resilience of their Followers. *Advances in Developing Human Resources*, 22(4), 404-418. <https://doi.org/10.1177/1523422320945237>.
31. Gadelshina, G. (2020). Shared leadership: Struggles over meaning in daily instances of uncertainty. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt*, 16(5), 522-545. <https://doi.org/10.1177/1742715020935748>.
32. Gonfa, B.D. (2020). Review on Components of Transformational Leadership. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 9(3): 1-5.
33. Habib, N., Naveed, S., Mumtaz, M., Sultana, R., & Akhtar, S. (2023). What type of leadership is more effective for managing change during force majeure? Achieving organizational effectiveness during the pandemic. *RAUSP Management Journal*, 58, 318-340.
34. Hadziahmetovic, N., Tandir, N & Dzambić, A. (2023). A Research Review of Leadership Styles. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN ECONOMICS AND MANAGEMENT SCIENCES*, 12(1): 166-182. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v12-i1/15799>.
35. Hafez, F. S., Sa'di, B., Safa-Gamal, M., Taufiq-Yap, Y. H., Alrifay, M., Seyedmahmoudian, M., ... & Mekhilef, S. (2023). Energy efficiency in sustainable buildings: a systematic review with taxonomy, challenges, motivations, methodological aspects, recommendations, and pathways for future research. *Energy Strategy Reviews*, 45, 101013.
36. Heifetz, Ronald A. Linsky, Marty Grashow, Alexander. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* Harvard Business Press.
37. Huang, J. Y. H., Jiang, R., & Chang, J. Y. T. (2023). The Effects of Transformational and Adaptive Leadership on Dynamic Capabilities: Digital Transformation Projects. *Project Management Journal*, 54(4), 428-446. <https://doi.org/10.1177/87569728231165896>
38. Hutagalung, L., Purwanto, A., & Prasetya, A. B. (2020). The Five Leadership Style in Time of Pandemic Covid-19 throughout Industrial

Revolution 4.0 as compared to Humane Leadership. *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1): 79-87.

39. Janovac, T. D., & Jovanović, S. R. V. (2022). The Effects of Charismatic Leadership of the Eastern European Cultural Cluster in Crisis Situations. *Cult. Polis*, 19, 156-175. <https://doi.org/10.51738/Kpolisa2022.19.3r.156jvj>
40. Jarvis, A. (2023). Servant Leadership: Operationalising an Oxymoron. In: Adams, D. (eds) *Educational Leadership*. Springer, Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-99-8494-7>
41. 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. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2023.100215>
42. Labib, Mohamed Mostafa labib, & Soliman, Cherine. (2024). Leadership Styles in Implementing Change During and After a Crisis: A Theoretical Exploration. *Arab Journal of Administration*, 44(6): 1-18. <https://doi.org/10.21608/aja.2023.250048.1554>.
43. Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: *The Mediating Role of Work Engagement*. *Sage Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
44. Lame, G. (2019) 'Systematic Literature Reviews: An Introduction', in Proceedings of the 22nd International Conference on Engineering Design (ICED19), Delft, The Netherlands, 5-8 August 2019. <https://doi.org/10.1017/dsi.2019.169>
45. Laur, C. V., Agarwal, P., Mukerji, G., Goulbourne, E., Baranek, H., Pus, L., Bhatia, R. S., Martin, D., & Bhattacharyya, O. (2021). Building Health Services in a Rapidly Changing Landscape: Lessons in Adaptive Leadership and Pivots in a COVID-19 Remote Monitoring Program. *Journal of medical Internet research*, 23(1), e25507. <https://doi.org/10.2196/25507>
46. Lewa, P.M., Mburu, M.M., Murigi, R.M.M. (2022). Transformational Leadership and Change Management in Dynamic Contexts. In: Marques, J., Dhiman, S. (eds) *Leading With Diversity, Equity and Inclusion. Future of Business and Finance*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-95652-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-95652-3_4) [11].

47. Loh, L., Prem-Senthil, M., & Constable, P. A. (2024). A systematic review of the impact of childhood vision impairment on reading and literacy in education. *Journal of optometry*, 17(2), 100495. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.optom.2023.100495>
48. Lund, C. S., & Andersen, L. B. (2023). Professional development leadership in turbulent times. *Public Administration*, 101(1), 124–141. <https://doi.org/10.1111/padm.12854>
49. Madi Odeh, R. B., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R. E., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440-468.
50. Mallett, R, Jessica Hagen-Zanker j.hagen-zanker, Rachel Slater & Maren Duvendack. (2012). The benefits and challenges of using systematic reviews in international development research, *Journal of Development Effectiveness*, 4(3): 445-455, <https://doi.org/10.1080/19439342.2012.711342>.
51. Masry-Herzallah, A., & Stavisky, Y. (2021). Investigation of the Relationship between Transformational Leadership Style and Teachers' Successful Online Teaching during COVID-19. *International Journal of Instruction*, 14(4), 891-912.
52. Mathende, T. and Yousefi, M. (2021) Transformational Leadership Role and Means Efficacy on Work Performance under Volatile Uncertain Complex and Ambiguous Environment. *Open Journal of Leadership*, 10(4): 277-299. <https://doi.org/10.4236/ojl.2021.104018>.
53. McKimm, J., Ramani, S., Forrest, K., Bishop, J., Findyartini, A., Mills, C., ... & Radu, G. (2023). Adaptive leadership during challenging times: Effective strategies for health professions educators: AMEE Guide No. 148. *Medical teacher*, 45(2), 128-138.
54. Mehdinezhad V, Nouri F (2016). The relationship between elementary school principals' transformational leadership and spiritual well-being. *Manag Educ* 30(2):42–49. <https://doi.org/10.1177/0892020616643160>
55. Menon, M. E. (2023). Transformational school leadership and the COVID-19 pandemic: perceptions of teachers in Cyprus. *Educational Management Administration & Leadership*, 0(0): 1-18. <https://doi.org/17411432231166515>.

56. Milhem, M., Ayyash, M. M., Ateeq, A. A., & Alzoraiki, M. (2024). Examining the Relationship between Transactional Leadership Style and Leader's Emotional Intelligence within the Palestinian ICT Sector. In *Intelligent Systems, Business, and Innovation Research* (pp. 753-762). Cham: Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-36895-0\\_63](https://doi.org/10.1007/978-3-031-36895-0_63).
57. Mohd, J. A., Rami, A. A. M., Abd Wahat, N. W., & Nasharudin, N. A. M. (2022). The Effect of Transformational Leadership Style in Crisis Management: Does Gender Matter?. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(2), 156-171.
58. Montano, D., Schleu, J. E., & Hüffmeier, J. (2023). A meta-analysis of the relative contribution of leadership styles to followers' mental health. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1): 90-107. <https://doi.org/10.1177/15480518221114854>.
59. Nelson, T., & Squires, V. (2017). Addressing complex challenges through adaptive leadership: A promising approach to collaborative problem solving. *Journal of Leadership Education*, 16(4).
60. Nguyen Hai, Thanh & Van, Quang. (2021). Servant Leadership Styles: A Theoretical Approach. *Emerging Science Journal*. 5(2). 245-256. 10.28991/esj-2021-01273.
61. Nunn, Jack & Chang, Steven. (2020). What are Systematic Reviews?. *WikiJournal of Medicine*. 7(1). 5. <https://doi.org/10.15347/WJM/2020.005>.
62. OZEN, H. (2019) Educational Challenges of Syrian Refugees in Turkey: Through the Lenses of Complex Adaptive Leadership Theory. *Educational Planning*, 26(4): 41-56.
63. Page, M. J., Moher, D., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., ... McKenzie, J. E. (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *BMJ (Clinical research ed.)*, 372, n160. <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>
64. Quiros, L. (2020). Transformational Leadership. Incorporating Diversity and Inclusion into Trauma-Informed Social Work. <https://doi.org/10.4135/9781529714395.n591>

65. Rathi, N., Soomro, K. A., & Rehman, F. U. (2021). Transformational or transactional: Leadership style preferences during Covid-19 outbreak. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 3(2), 451-473.
66. Ruiz-Palomino, P., Yáñez-Araque, B., Jiménez-Estévez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2022). Can servant leadership prevent hotel employee depression during the COVID-19 pandemic? A mediating and multigroup analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121192.
67. Sampson, F. (2023). Accelerating performance through disruptive leadership practice. *International Journal of Business Performance Management*, 25(1): 152-179. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2024.135151>.
68. Sharif, Khurram. (2019). Transformational leadership behaviours of women in a socially dynamic environment. *International Journal of Organizational Analysis*. 27. 10.1108/IJOA-12-2018-1611. [12]
69. Shwetha, M. (2022). Impact of Transformational Leadership on Employee Resilience during a Crisis Situation. *Sri Lanka Journal of Management Studies*, 4(1): 147-162. <http://doi.org/10.4038/sljms.v4i1.92>
70. Simon, E., Mathew, A. N., & Thomas, V. V. (2022). Demonstrating Servant Leadership during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Christian nursing: a quarterly publication of Nurses Christian Fellowship*, 39(4), 258-262. <https://doi.org/10.1097/CNJ.0000000000001002>.
71. Spears, Larry C. "Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders." (2010). *The Journal of Virtues & Leadership* 1 (1): 25-30.
72. Susanto, P. C., Agusinta, L., Setyawati, A., & Panjaitan, A. R. P. (2023). Determinant Organization Commitment and Development Organization: Analysis Servant Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), 541-558. <https://10.55927/fjmr.v2i3.3356>.
73. Tarliman, R. M., Purba, J. T., Sudibjo, N., & Meilani, Y. F. (2022). VUCA Transformational Leadership towards Indonesian Micro and SMEs: Mediating Role of Organizational Learning and Dynamic



Capabilities. CERN European Organization for Nuclear Research, 12(2): 105-112.

74. Thanh, N. H., & Quang, N. V. (2022). Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam's Public Sector. *Sage Open*, 12(2): 1-18. <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>.
75. Udin, U. (2024). Leadership styles and their associated outcomes: A bibliometric review using VOSviewer. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 8(4): 443-456. <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2023.04.01>.
76. Ukeni, I. G. (2023). Crisis and Servant Leadership: A Conceptualization of Leadarchy as a Paradigm for Turbulent Times. In *Leadership during a Crisis* (pp. 69-86). Routledge.
77. Ukeni, Ijeoma & Harrington, Shelley & Reynolds, Kae. (2019). *Motivation to Serve: A Quantitative Examination of Servant Leadership in Turbulent Times. Academy of International Business US Northeast Regional Conference.*
78. Usman, M. (2020). Transformational Leadership and Organizational Change: In The Context of Today's Leader. *International Business Education Journal*, 13(1), 95-107. <https://doi.org/10.37134/ibej.vol13.1.8.2020>
79. Uy, F., Kilag, O. K., Abendan, C. F., Macapobre, K., Cañizares, M. C., & Yray, F. (2023). Application of Adaptive Crisis Management Theory: The Dynamics of Leadership in Times of Crisis. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education* (2994-9521), 1(5): 159-170.
80. Van Dierendonck, Dirk, and Inge Nuijten. "The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure." *Journal of Business and Psychology* 26, no. 3 (September 3, 2010): 249-267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>.
81. Volberda, H., & van Bruggen, G. (1997). Environmental Turbulence: A look into its Dimensionality. In *ERIM (Electronic) Books and Chapters*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/6438>
82. Waruwu, E., Lase, D., Solikhah, I., Selfiana, S., & Harmono, H. (2024). Strategic Leadership in Times of Crisis: A Comparative Study of Successful Organizational Responses. *Global International Journal of*



*Innovative Research*, 2(2): 554-560.  
<https://doi.org/10.59613/global.v2i2.79>.

83. Wen et al. (2019). Leadership Styles in Influencing Employees 'Job Performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9): 55–65. <https://doi.Org/10.6007/IJARBSS/v9-i9/6269>.
84. Yeo, R.K. (2021), "In praise of COVID-19: discovering adaptive leadership in unprecedented times", *Strategic HR Review*, Vol. 20 No. 3, pp. 102-108. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2021-0009>.
85. Zada, M., Zada, S., Khan, J., Saeed, I., Zhang, Y. J., Vega-Muñoz, A., & Salazar-Sepúlveda, G. (2022). Does servant leadership control psychological distress in crisis? Moderation and mediation mechanism. *Psychology research and behavior management*, 607-622.

#### References [In Persian]

1. Hamzavi, H., Rezaee Manesh, B., & Rudsaz, H. (2023). The Effect of Servant and Ethical Leadership Styles on Employees Creativity. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(110), 35-72. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.73995.4325>
2. Hassan poor, A., Vakili, Y., Jafari Nia, S., & Khorram, E. (2020). The Meta-Analysis of the Effect of Leadership Style on Trust in Leader-Follower Relationships. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(98), 139-172. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.54232.3714>.
3. Moeini Korbekandi, M., & Tabarsa, G. (2023). The Effect of Transformational Leadership on Work engagement: The Mediating Role of Structural Empowerment. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(107), 45-74. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.65689.4085>. [In Persian].
4. Pourkarimi, J., Azizi, M., & Mousavi, S. H. (2024). Self-Development Competencies Model of Managers (A metasynthesis study). *Organizational Culture Management*, . <https://doi.org/10.22059/jomc.2024.369807.1008623>
5. Sheikh, R., Aibaghi Isfahani, S., & Lotfi, E. (2019). The Process of Managing Leading Change in a Complicated Public

*Environment, Management Studies in Development and Evolution*, 28(91), 65-85. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2019.9661>.

**استناد به این مقاله:** پورکریمی، جواد و عزیزی، مهسا. (۱۴۰۳). سبک رهبری اثربخش در محیط‌های متلاطم: مروری سیستماتیک. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳(۱۱۴)، ۱۷۷ - ۲۱۸.

doi: 10.22054/jmsd.2024.78899.4455



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.