






# Designing a Leadership Skills Development Model Using Neuro-Linguistic Programming (NLP) in Government Companies

Alireza Nikmaram<sup>1</sup>, Nour Mohammad Yaqhoubi<sup>2\*</sup>, Habibollah Salarzahi<sup>2</sup>, Esmael Asadi<sup>3</sup>, Abdolsamad khodami<sup>4</sup>

1. PhD Student, 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

## ABSTRACT

This study aimed to design and validate a leadership skills development model using neuro-linguistic programming (NLP) techniques in state-owned companies, focusing on Iran Insurance Company. This developmental and quantitative research was conducted in two phases. In the first phase, key indicators, components, and dimensions of leadership skill development were identified through a systematic review and a Delphi process involving 25 NLP experts. In the second phase, a researcher-made questionnaire was distributed among 152 managers of Iran Insurance Company, and data were analyzed using inferential statistics such as KMO and Bartlett's tests, confirmatory factor analysis (CFA), and analytic hierarchy process (AHP). The Cronbach's alpha of 0.87 and a CVR value above 0.37 confirmed the reliability and validity of the instrument. The designed NLP-based leadership development model consisted of three dimensions (intrapersonal, interpersonal, and organizational), eight components, and 29 indicators. AHP results revealed that intrapersonal leadership skills ranked highest (weight = 0.279), followed by organizational (0.254) and interpersonal (0.172) skills. Among components, "self-management" (0.433) and "thinking and awareness" (0.421) held the highest importance. CFA confirmed the model's goodness of fit with the data. NLP techniques effectively enhance leadership skills among managers in governmental organizations. Integrating NLP-based training into leadership development programs can strengthen individual, interpersonal, and organizational competencies, leading to improved performance, adaptability, and innovation in public sector leadership.

Received: 27 Jul 2025

Accepted: 11 Nov 2025

First Available: 12 Nov 2025

Final Publication: 21 Mar 2026

## Keywords

Leadership skills; Leadership development; Neuro-linguistic programming (NLP); Leadership model; State-owned companies

## How to cite:

Nikmaram, A., Yaqhoubi, N. M., Salarzahi, H., Asadi, E., & Khodami, A. (2026). Designing a Leadership Skills Development Model Using Neuro-Linguistic Programming (NLP) in Government Companies. *Study and Innovation in Education and Development*, 6(1), 1-19.

## \* Corresponding Author:

Dr. Nour Mohammad Yaqhoubi

E-mail: yaqhoubi@mgmt.usb.ac.ir



© 2026 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

## EXTENDED ABSTRACT

### INTRODUCTION

Leadership development has become a strategic imperative for organizations striving to survive and thrive in the increasingly dynamic and competitive global environment. Leadership skills are not limited to directing others but encompass a complex set of cognitive, interpersonal, and organizational competencies that enable leaders to influence, inspire, and align individuals toward common goals (1). Effective leadership development enhances organizational resilience, adaptability, and innovation, contributing to both individual and collective success (2). In this context, the use of Neuro-Linguistic Programming (NLP) has emerged as a modern and transformative approach to developing leadership competencies by integrating psychological, communicative, and behavioral dimensions (3).

NLP is founded on the principle that human behavior can be reprogrammed through the interaction between neurological processes, language, and learned patterns of experience (4). By analyzing and modifying these internal processes, NLP provides a framework for enhancing communication, decision-making, and self-regulation among leaders (5). It helps individuals to identify limiting beliefs, reframe perceptions, and adopt more effective behavioral strategies. These capacities are particularly relevant to leadership, which requires adaptability, empathy, and the ability to motivate others (6).

The theoretical foundations of NLP align with the multidimensional structure of leadership skills proposed by various scholars. Leadership competencies are often divided into three interconnected levels: intrapersonal, interpersonal, and organizational (7). The intrapersonal dimension relates to self-awareness, self-management, personal growth, and ethical values, forming the psychological base for effective leadership (28). The interpersonal dimension involves the ability to communicate, collaborate, and influence others constructively (8), while the organizational dimension encompasses strategic thinking, team leadership, and vision-driven management (9).

In recent years, numerous empirical studies have highlighted the effectiveness of NLP techniques in leadership training and organizational development. For instance, Amandeep (2018) demonstrated that NLP enhances communication, motivation, and self-efficacy among employees. Similarly, Akhtar (2019) found that integrating NLP-based coaching methods into management development programs significantly improves learning and leadership performance. Nurhayati (2022) further confirmed that leaders applying NLP-based coaching achieve higher productivity and employee engagement

levels. Moreover, Mohamed Mahdy (2022) identified a positive correlation between NLP dimensions and leadership succession planning, emphasizing NLP's strategic importance in sustainable leadership development.

NLP also plays a critical role in transforming internal psychological patterns that shape leadership behavior. According to Binder (2025) and Hedayat (2020), NLP acts as a cognitive-behavioral model that influences subconscious processes, enabling long-term behavioral change. By utilizing tools such as modeling, reframing, anchoring, and meta-model questioning, NLP provides practical mechanisms for leaders to align their thoughts, emotions, and actions toward organizational goals (21). This idea aligns with Manfred (2010), who argued that effective leadership involves not only technical skills but also profound self-awareness and the ability to regulate emotions and motivations. The current study builds upon these theoretical and empirical foundations, aiming to design and validate a leadership skills development model using neuro-linguistic programming (NLP) in state-owned companies, focusing on Iran Insurance Company as a case study. The study attempts to bridge the gap between NLP theory and leadership practice by identifying core dimensions, components, and indicators that contribute to leadership development in the public sector context.

## **METHODS AND MATERIALS**

This research employed a developmental–applied quantitative design with a descriptive-survey method. The study consisted of two major phases. In the first (qualitative) phase, the core indicators, components, and dimensions of leadership skills were identified through a systematic literature review and expert consultations using the Delphi technique. Twenty-five experts in NLP and leadership studies participated in three Delphi rounds to achieve consensus on the key constructs.

In the second (quantitative) phase, a researcher-made questionnaire was developed based on the finalized Delphi outcomes. The questionnaire's validity was verified by content validity ratio (CVR) using Lawshe's method, where the minimum threshold value of 0.37 was met for all items. The reliability of the instrument was confirmed through Cronbach's alpha coefficient ( $\alpha = 0.87$ ). The target population consisted of 250 managers and supervisors working at the Iran Insurance Company headquarters in Tehran. Based on Cochran's formula, a sample of 152 participants was selected.

Data analysis was performed in two stages:

1. Confirmatory Factor Analysis (CFA) was used to evaluate the construct validity and overall fit of the proposed leadership development model.

2. Analytic Hierarchy Process (AHP) was applied to determine the priority and ranking of the dimensions and components of the model.

## FINDINGS

The final NLP-based leadership development model consisted of three major dimensions, eight components, and 29 specific indicators.

1. Intrapersonal Leadership Skills (highest priority, weight = 0.279)
  - *Components:* Self-management, personal growth, ethical values, thinking and awareness.
  - *Key indicators:* Self-control, patience, creativity, emotional intelligence, flexibility, self-esteem, stress management, and integrity.
2. Organizational Leadership Skills (second priority, weight = 0.254)
  - *Components:* Strategic management and team leadership.
  - *Key indicators:* Strategic thinking, coaching, conflict management, team building, empowerment, and motivation.
3. Interpersonal Leadership Skills (third priority, weight = 0.172)
  - *Components:* Communication and collaboration/support.
  - *Key indicators:* Effective communication, active listening, mutual respect, empathy, problem-solving, and cooperation.

The AHP analysis ranked the components as follows:

1. Self-management (weight = 0.433)
2. Thinking and awareness (weight = 0.421)
3. Ethical values (weight = 0.398)
4. Strategic management (weight = 0.390)
5. Communication (weight = 0.385)
6. Team leadership (weight = 0.381)
7. Collaboration and support (weight = 0.301)
8. Personal growth (weight = 0.288)

The results of CFA confirmed a good model fit with the empirical data. All standardized factor loadings were statistically significant ( $p < 0.001$ ), indicating strong correlations among the identified indicators and their respective constructs. The final model successfully explained the relationships between NLP-based leadership dimensions, suggesting that NLP can comprehensively enhance leadership performance across personal, interpersonal, and organizational levels.

## DISCUSSION AND CONCLUSION

The findings of this research highlight that leadership development, when grounded in neuro-linguistic programming, is a multidimensional process integrating personal mastery, ethical awareness, and strategic behavior. The high significance of intrapersonal leadership skills underscores that effective leadership originates from self-awareness and internal alignment before extending to interpersonal and organizational domains. Leaders who cultivate self-management, resilience, and mindfulness can better influence their teams and sustain ethical decision-making within complex organizational systems.

This aligns with prior studies asserting that leadership excellence begins with self-regulation and moral grounding. The prominence of ethical values and personal awareness among top-ranking components reinforces the argument that cognitive and emotional intelligence are key predictors of leadership success. Furthermore, the strong fit of the NLP-based model demonstrates that NLP techniques effectively address both the behavioral and cognitive dimensions of leadership. Through modeling and reframing, leaders can transform limiting beliefs into empowering perspectives, thereby fostering adaptability, creativity, and positive communication patterns within their teams.

Another key insight from the study is the integral role of organizational leadership skills, which bridge personal awareness with collective performance. Strategic thinking and team leadership emerged as the most influential elements within this dimension. This indicates that NLP's focus on cognitive restructuring and linguistic precision helps leaders formulate clearer visions and communicate them more persuasively to their subordinates. Consequently, leaders become not only motivators but also catalysts for organizational transformation.

The identification of interpersonal leadership as the third dimension reveals that while communication and collaboration remain crucial, their effectiveness relies on the foundational development of inner competencies. In other words, interpersonal excellence stems from self-awareness and authentic leadership. This confirms the notion that NLP's communicative tools—such as meta-modeling, anchoring, and mirroring—empower leaders to foster trust and empathy, enhancing cooperation and cohesion across organizational hierarchies.

The overall significance of this study lies in providing a validated and empirically tested model that integrates NLP with leadership development. It offers a structured framework for public organizations to strengthen their leadership capabilities through scientifically grounded behavioral methods. The findings emphasize that leadership

training should move beyond traditional classroom-based approaches and adopt experiential NLP techniques that target both conscious and subconscious levels of learning.

Ultimately, the study concludes that NLP serves as a powerful paradigm for developing holistic leaders who can navigate complexity, embody ethical values, and communicate with clarity and emotional intelligence. By incorporating NLP into leadership training programs, state-owned companies can cultivate leaders who are adaptive, visionary, and capable of inspiring sustainable organizational growth.

# طراحی الگوی توسعه مهارت‌های رهبری با استفاده از برنامه‌ریزی عصبی-کلامی (NLP) در شرکت‌های دولتی

علیرضا نیک مرام<sup>۱</sup>، نورمحمد یعقوبی<sup>۲\*</sup>، حبیب اله سالارزهی<sup>۳</sup>، اسماعیل اسدی<sup>۳</sup>، عبدالصمد خدای<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، 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

## چکیده

هدف این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی الگوی توسعه مهارت‌های رهبری با استفاده از تکنیک‌های برنامه‌ریزی عصبی-کلامی (NLP) در شرکت‌های دولتی با تأکید بر شرکت بیمه ایران است. این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای و از نظر نوع داده‌ها کمی است و در دو بخش انجام شده است: بخش نخست با رویکرد توسعه‌ای به شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد اصلی توسعه مهارت‌های رهبری از طریق مرور نظام‌مند پیشینه و نظرخواهی از ۲۵ نفر از خبرگان NLP با روش دلفی پرداخته است. در بخش دوم، با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته و تحلیل‌های آماری از جمله آزمون KMO و بارتلت، تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، الگوی پیشنهادی در جامعه آماری شامل ۱۵۲ نفر از مدیران شرکت بیمه ایران آزمون و رتبه‌بندی شده است. ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۷ و CVR بالاتر از حد بحرانی ۰.۳۷ نشان‌دهنده پایایی و روایی مطلوب ابزارها بود. نتایج نشان داد الگوی توسعه مهارت‌های رهبری بر پایه NLP شامل سه بعد اصلی (درون‌فردی، بین‌فردی و سازمانی)، هشت مؤلفه و ۲۹ شاخص است. تحلیل AHP نشان داد مهارت‌های درون‌فردی با ضریب وزنی ۰.۲۷۹ بالاترین اولویت را دارد، سپس مهارت‌های سازمانی (۰.۲۵۴) و بین‌فردی (۰.۱۷۲) قرار دارند. در میان مؤلفه‌ها، «خودمدیریتی» (۰.۴۳۳) و «تفکر و آگاهی» (۰.۴۲۱) بیشترین اهمیت را کسب کردند. تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان داد مدل طراحی شده دارای برازش مناسب با داده‌ها است. به‌کارگیری تکنیک‌های NLP می‌تواند موجب توسعه معنادار مهارت‌های رهبری در مدیران دولتی شود. این رویکرد علاوه بر ارتقای مهارت‌های فردی و ارتباطی رهبران، توانایی آنان را در هدایت اثربخش سازمان و تقویت فرهنگ همکاری و خلاقیت افزایش می‌دهد. توصیه می‌شود آموزش NLP در برنامه‌های راهبردی توسعه منابع انسانی نهادهای دولتی گنجانده شود.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۰

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۴/۰۸/۲۱

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۵/۰۱/۰۱

## کلیدواژه‌ها

مهارت‌های رهبری، توسعه

مهارت‌های رهبری،

برنامه‌ریزی عصبی-کلامی،

مدل رهبری، شرکت‌های

دولتی

## شیوه ارجاع دهی:

نیک مرام، علیرضا، یعقوبی، نورمحمد، سالارزهی، حبیب‌اله، اسدی، اسماعیل، و خدای، عبدالصمد. (۱۴۰۵). طراحی الگوی توسعه مهارت‌های رهبری با استفاده از برنامه‌ریزی عصبی-کلامی (NLP) در شرکت‌های دولتی. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۶(۱)، ۱-۱۹.

## نویسنده مسئول:

دکتر نورمحمد یعقوبی

پست الکترونیکی: yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir

© ۱۴۰۵ 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.

رهبری یکی از بنیادی‌ترین ارکان موفقیت سازمان‌ها در دنیای پیچیده و رقابتی امروز است. سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف راهبردی خود، نیازمند رهبرانی هستند که علاوه بر توانایی فنی، از مهارت‌های انسانی، شناختی و ارتباطی پیشرفته برخوردار باشند. رهبران مؤثر نه تنها مسیر حرکت سازمان را روشن می‌سازند، بلکه با نفوذ مثبت خود، الهام‌بخش پیروان و ایجادکننده‌ی فرهنگ سازمانی پویا و کارآمد می‌شوند (1). توسعه مهارت‌های رهبری از این منظر، ضرورتی استراتژیک محسوب می‌شود که توانایی مدیران در هدایت تیم‌ها، تصمیم‌گیری‌های اخلاقی، و انطباق با شرایط متغیر محیطی را افزایش می‌دهد (2).

در دهه‌های اخیر، با گسترش مفاهیم مدیریت منابع انسانی و روان‌شناسی سازمانی، رویکردهای نوینی در زمینه آموزش و توسعه مهارت‌های رهبری مطرح شده است. یکی از این رویکردها، «برنامه‌ریزی عصبی-کلامی» (Neuro-Linguistic Programming: NLP) است که به‌عنوان ابزاری بین‌رشته‌ای در حوزه‌های مدیریت، روان‌شناسی، آموزش و توسعه فردی شناخته می‌شود (3). بر این فرض استوار است که فرآیندهای ذهنی (عصبی)، الگوهای زبانی (کلامی) و رفتارهای یادگرفته‌شده (برنامه‌ریزی‌شده) ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و از طریق تغییر در این ارتباط، می‌توان الگوهای رفتاری مؤثرتر و مطلوب‌تری ایجاد کرد (4). این رویکرد با تکیه بر مشاهده، مدل‌سازی و بازسازی الگوهای ذهنی افراد موفق، به رهبران کمک می‌کند تا مهارت‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری خود را ارتقا دهند (5).

توسعه مهارت‌های رهبری، فرآیندی پویا و چندبعدی است که شامل رشد در سه سطح اصلی می‌شود: درون‌فردی، بین‌فردی و سازمانی (6). مهارت‌های سطح درون‌فردی به جنبه‌های شخصی رهبری مانند خودآگاهی، خودمدیریتی، رشد شخصی و ارزش‌های اخلاقی مربوط می‌شود (7). مهارت‌های سطح بین‌فردی شامل ارتباط مؤثر، گوش دادن فعال، همدلی و توانایی ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد است (8). در نهایت، مهارت‌های سطح سازمانی به توانایی رهبر در رهبری تیم‌ها، تفکر راهبردی، و ایجاد چشم‌انداز مشترک در میان اعضای سازمان اشاره دارد (9).

مطالعات نشان داده‌اند که رهبران اثربخش افرادی هستند که می‌توانند بین این سه سطح ارتباط برقرار کنند و از مهارت‌های شناختی و هیجانی خود برای ایجاد انگیزه و هدایت کارکنان بهره ببرند (10). در این راستا، پژوهش‌های متعددی به بررسی عوامل مؤثر بر توسعه مهارت‌های رهبری پرداخته‌اند. «کوزس و پوزنر» در مطالعه‌ای کلاسیک بیان کردند که رهبران موفق، ویژگی‌هایی چون صداقت، شفافیت، الهام‌بخشی و چشم‌انداز روشن دارند (1). آنان تأکید کردند که رهبری مؤثر، نه تنها یک توانایی ذاتی بلکه مهارتی قابل آموزش است.

یکی از روش‌های نوین در آموزش و توسعه مهارت‌های رهبری، استفاده از تکنیک‌های NLP است که در سال‌های اخیر به‌عنوان ابزاری مؤثر در بهبود عملکرد مدیران و افزایش توانمندی‌های رفتاری آنان مورد توجه قرار گرفته است (11). برنامه‌ریزی

عصبی-کلامی ابتدا توسط «بندلر» و «گریندر» در دهه ۱۹۷۰ میلادی پایه‌گذاری شد و هدف آن بهبود ارتباطات انسانی و ایجاد تغییرات پایدار در رفتار و نگرش افراد بود (12). بعدها، پژوهشگران مختلفی چون «لاوان» و «پیم» کاربرد این رویکرد را در محیط‌های سازمانی و مدیریتی بررسی کردند و نشان دادند که NLP می‌تواند ابزاری مؤثر در ایجاد انگیزه، مدیریت تعارض و توسعه هوش هیجانی رهبران باشد (13, 14).

مطالعات جدیدتر نیز بر این باورند که NLP با تأکید بر ارتباط میان ذهن و زبان، می‌تواند نقش مهمی در توانمندسازی مدیران ایفا کند. پژوهش «احمد» نشان داد که به‌کارگیری NLP در برنامه‌های آموزشی منجر به بهبود ارتباطات و افزایش انعطاف‌پذیری مدیران می‌شود (15). همچنین «اکتر» دریافت که آموزش NLP بر یادگیری و درک بهتر کارکنان از فرآیندهای سازمانی تأثیر مثبت دارد و به شکل‌گیری الگوهای شناختی نوین کمک می‌کند (16). در همین راستا، «نورحیاتی» و همکارانش نیز بیان کردند که مربی‌گری رهبران با استفاده از NLP می‌تواند بهره‌وری سازمانی را افزایش داده و موجب رشد انگیزش کارکنان شود (17).

در میان پژوهش‌های اخیر، تأکید ویژه‌ای بر ارتباط NLP با مدل‌های توسعه رهبری مشاهده می‌شود. «محمد مهدی» و همکاران (18) نشان دادند که میان ابعاد مختلف NLP و راهبردهای جانشین‌پروری رهبری رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. از سوی دیگر، «موسچارد» و «مولر» (2, 19) بیان کردند که برای دستیابی به نتایج پایدار در توسعه مهارت‌های رهبری، باید میان رویکردهای آموزشی سنتی و تکنیک‌های شناختی-رفتاری همچون NLP تعامل مؤثری ایجاد شود. این دیدگاه با یافته‌های «(20) Binder» همسو است که بر اهمیت ترکیب NLP با روش‌های یادگیری تجربی در بهبود کارایی رهبران تأکید می‌کند.

NLP با ارائه ابزارهایی مانند «الگوبرداری» (Modeling)، «ساختاردهی مجدد» (Reframing)، و «لنگراندازی» (Anchoring)، چارچوبی عملی برای تحلیل و بهبود رفتارهای رهبری فراهم می‌آورد (21). این تکنیک‌ها به رهبران کمک می‌کند تا از الگوهای فکری منفی فاصله بگیرند و مهارت‌های خود را در زمینه حل مسئله، تصمیم‌گیری و تعامل مؤثر با دیگران ارتقا دهند. افزون بر این، به‌کارگیری NLP در محیط‌های سازمانی منجر به افزایش اعتماد متقابل و انسجام تیمی می‌شود (22).

در ایران نیز در سال‌های اخیر پژوهش‌هایی در زمینه تأثیر آموزش NLP بر عملکرد مدیران و کارکنان صورت گرفته است. برای مثال، «حسین‌پور» و «ابراهیمی مقدم» نشان دادند که آموزش مهارت‌های NLP موجب افزایش تاب‌آوری و کاهش اضطراب در میان مدیران شده است (23, 24). همچنین، پژوهش «سیفی» تأیید کرد که آموزش NLP در محیط‌های کاری می‌تواند رضایت شغلی و تعاملات سازمانی را بهبود بخشد (25). به‌طور مشابه، «انجم‌شعاع» و همکاران (26) اثربخشی برنامه‌های NLP را در ارتقای انگیزش شغلی و کاهش استرس کاری دبیران نشان دادند.

نکته قابل‌توجه در پژوهش‌های جدید آن است که تأثیر NLP محدود به سطح فردی نیست، بلکه در سطح سازمانی نیز منجر به بهبود فرهنگ رهبری می‌شود. به گفته‌ی «جکسون و پری» (6)، رهبری مؤثر حاصل تعامل میان ارزش‌های اخلاقی رهبر و

مهارت‌های مدیریتی اوست. NLP با تقویت خودآگاهی، انعطاف‌پذیری و همدلی، رهبران را قادر می‌سازد تا با کارکنان خود ارتباط عمیق‌تری برقرار کرده و محیطی پویا و یادگیرنده خلق کنند (27).

در زمینه مدل‌های توسعه رهبری، «ورلیندن» (28) با ارائه مدلی سه‌سطحی از مهارت‌های رهبری (درون‌فردی، بین‌فردی و سازمانی)، تأکید می‌کند که برنامه‌های توسعه رهبری باید همزمان بر این سه سطح تمرکز کنند تا عملکرد سازمانی بهبود یابد. از منظر NLP، این سه سطح می‌توانند از طریق تنظیم الگوهای ذهنی و زبانی رهبر، بازسازی شناختی و تقویت خودمدیریتی بهبود یابند (29). افزون بر این، پژوهش‌های «کوئرا و ون‌گوردون» (30) در ژاپن نشان داد که مدیرانی که به‌صورت روزمره از تکنیک‌های NLP بهره می‌گیرند، توانایی بالاتری در مدیریت استرس و تصمیم‌گیری دارند.

پژوهش‌های اخیر همچنین تأیید کرده‌اند که توسعه مهارت‌های رهبری از طریق NLP می‌تواند منجر به ارتقای مهارت‌های ارتباطی، خلاقیت، اعتمادبه‌نفس و هوش هیجانی در مدیران شود (31). به بیان دیگر، NLP نه‌تنها ابزار آموزشی، بلکه رویکردی جامع برای پرورش رهبران تحول‌گرا و توانمند در سازمان‌های امروزی است. در همین زمینه، «هیدایت» (32) بر این باور است که NLP با تمرکز بر ضمیر ناخودآگاه و اصلاح الگوهای ذهنی، می‌تواند در یادگیری و توسعه مهارت‌های شناختی نقش بسزایی ایفا کند.

با توجه به اینکه شرکت‌های دولتی در ایران با چالش‌هایی همچون بروکراسی پیچیده، ضعف در نظام ارتباطی، و محدودیت‌های انگیزشی مواجه هستند، بهره‌گیری از رویکردهای نوین مانند NLP می‌تواند گامی مؤثر در جهت بهبود مهارت‌های رهبری مدیران این سازمان‌ها باشد (33). در چنین شرایطی، طراحی مدلی جامع و بومی‌شده برای توسعه مهارت‌های رهبری بر مبنای NLP می‌تواند مسیر تازه‌ای برای ارتقای کیفیت رهبری در بخش دولتی فراهم آورد (15). بنابراین، پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی توسعه مهارت‌های رهبری با استفاده از برنامه‌ریزی عصبی-کلامی (NLP) در شرکت‌های دولتی ایران با تأکید بر شرکت بیمه ایران انجام می‌شود.

## روش پژوهش

روش تحقیق از لحاظ هدف، توسعه‌ای و از نظر نوع داده‌ها، کمی است. روش تحقیق از حیث نتیجه در بخش اول (ساختن مدل)، یک تحقیق توسعه‌ای است و در بخش دوم یک تحقیق کاربردی است و به لحاظ روش نیز از نوع توصیفی پیمایشی می‌باشد. در این تحقیق در ابتدا شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد اصلی توسعه مهارت‌های رهبری از طریق تکنیک‌های معتبر برنامه‌ریزی عصبی-کلامی از عمق ادبیات و مبانی نظری تحقیق (پیشینه کاوی و مرور نظام مند تحقیقات انجام شده) و نظرخواهی از خبرگان (بر اساس دیدگاه‌های نظری و تجربی مدرسان، اساتید و محققان صاحب نام حوزه برنامه‌ریزی عصبی-کلامی در داخل و خارج از کشور و همچنین خبرگان عضو انجمن بین‌المللی کوچینگ و ان‌ال‌پی و انجمن کوچینگ و ان‌ال‌پی ایران به تعداد ۲۵ نفر) و استفاده از روش دلفی استخراج شده و سپس به کمک روش‌های کمی، روابط بین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده، بررسی گردید. در مرحله بعد با استفاده

از پرسشنامه‌ای که به تایید خبرگان رسیده است، به بررسی میزان سنخیت با مدل عاملی طراحی شده در جامعه آماری (مدیران شرکت بیمه ایران) و با استفاده از تکنیک‌های آماری اقدام و سپس به اولویت بندی و رتبه بندی ابعاد و مولفه‌های مدل پرداخته می‌شود. نوع تحقیق از جهت مبانی فلسفی، جز پارادایم‌های پژوهشی اثبات‌گرا است. جهت گیری اصلی این پژوهش کاربردی است. رویکرد پژوهش حاضر ترکیبی از رویکردهای استقرایی و قیاسی است. نمونه گیری در بخش کیفی به شیوه غیر احتمالی قضاوتی و هدفمند انجام شد و تا رسیدن به اجماع ادامه پیدا کرد. در قسمت مربوط به حجم جامعه آماری در بخش کمی (بعد از تدوین و طراحی پرسشنامه) حوزه ستادی شرکت بیمه ایران واقع در شهر تهران که دارای ۱۰۰۰ نفر پرسنل بوده و طبق اطلاعات به دست آمده تعداد کل مدیران و سرپرستان شاغل در ستاد مرکزی آن ۲۵۰ نفر می‌باشند، به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. بر همین اساس طبق فرمول کوکران تعداد ۱۵۲ نفر به عنوان نمونه تعیین گردیدند. در این پژوهش از ابزار پرسشنامه بسته پاسخ با طیف پاسخ دهی لیکرت ۵ گزینه‌ای (بسیار زیاد/۵، زیاد/۴، متوسط/۳، ضعیف/۲، بسیار ضعیف/۱) برای جمع آوری داده‌ها استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی نیز به صورت پرسشنامه محقق ساخته مستخرج از بخش دلفی است که روایی صوری، محتوایی و سازه آن، در فرایند پژوهش بررسی و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۷) مشخص شد. در بخش کمی جهت بررسی روایی محتوایی از ضریب روایی محتوایی استفاده شد که با توجه به تعداد خبرگان (۲۵ نفر) مقدار CVR به دست آمده با ۰/۳۷ "جدول لاوشه" مقایسه و تمامی سوالات تایید شد. در این تحقیق برای آزمون فرضیات از روش‌های آماری استنباطی: ضریب آلفای کرونباخ (برای محاسبه قابلیت اعتماد)، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (برای تعیین همگونی اطلاعات تجربی با توزیع‌های آماری منتخب)، آزمون KMO و بار تلت (برای اطمینان از کفایت داده‌ها)، مدل‌سازی معادلات ساختاری (برای بررسی روابط علی بین متغیرها و تحلیل عاملی تاییدی برای بررسی مسیر سازه‌ها در بخش کمی) و تحلیل سلسله مراتبی (AHP- برای رتبه بندی و اولویت بندی ابعاد و مولفه‌های الگو) استفاده شده است.

## یافته‌ها

این پژوهش با هدف طراحی الگوی توسعه مهارت‌های رهبری با استفاده از برنامه ریزی عصبی-کلامی (NLP) در شرکت‌های دولتی (مورد مطالعه: شرکت بیمه ایران) مورد بررسی قرار گرفته و نتایج تحلیلی سوالات پژوهش در دو بخش نتایج سؤال‌های بخش کیفی و بخش کمی به شرح ذیل می‌باشد:

سوال بخش کیفی پژوهش: ابعاد و مؤلفه‌های الگوی توسعه مهارت‌های رهبری با استفاده از برنامه ریزی عصبی-کلامی (NLP) در شرکت دولتی بیمه ایران کدامند؟ الگوی توسعه مهارت‌های رهبری با استفاده از برنامه ریزی عصبی کلامی (NLP) در شرکت دولتی بیمه ایران شامل: ۳ بعد (مهارت‌های رهبری سطح درون فردی، مهارت‌های رهبری سطح بین فردی و مهارت‌های رهبری سطح سازمانی) و ۸ مولفه و ۲۹ شاخص به شرح زیر طراحی گردید:

بعد اول: مهارت‌های رهبری سطح درون فردی (تمرکز بر مهارت‌های فردی رهبر) شامل ۴ مولفه و ۱۴ شاخص:

۱- خود مدیریتی: شامل شاخص های: مدیریت بر خود، صبر و بردباری.

۲- رشد شخصی: شامل شاخص های: خلاقیت، هوش هیجانی، چابکی یادگیری، خود سازی، داشتن نگرش مثبت، ثبات شخصیت، انعطاف پذیری.

۳- ارزش های اخلاقی: شامل شاخص های: صداقت، اخلاق مدار، شفقت و دلسوزی.

۴- تفکر و آگاهی: شامل شاخص های: عزت نفس، مدیریت استرس.

بعد دوم: مهارت های رهبری سطح بین فردی (مهارت های تعامل با دیگران) شامل ۲ مولفه و ۸ شاخص:

۱- ارتباطات: شامل شاخص های: ارتباط موثر، گوش دادن فعال، مشارکت پذیری.

۲- همکاری و حمایت: شامل شاخص های: یاری دادن و معاضدت، ایجاد حس ارزشمندی، انتظارات یکسان از خود و همکاران، حل مساله، بهبود انگیزه کارکنان.

بعد سوم: مهارت های رهبری سطح سازمانی (مهارت ها و توانایی های کلان) شامل ۲ مولفه و ۷ شاخص:

۱- رهبری تیم های کاری: شامل شاخص های: تیم سازی، تفویض اختیار، مدیریت تعارض، توانمندسازی کارکنان.

۲- مدیریت راهبردی: شامل شاخص های: تفکر راهبردی، روحیه بخشی، توانایی مربی گری.

سوال اول بخش کمی: اولویت بندی ابعاد و مؤلفه های الگوی توسعه مهارت های رهبری با استفاده از برنامه ریزی عصبی

کلامی (NLP) در شرکت دولتی بیمه ایران چگونه است؟ برای رتبه بندی و اولویت بندی ابعاد و مؤلفه های الگو از تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده شده است. براساس نتایج حاصل از تحلیل سلسله مراتبی، ابعاد و مؤلفه های الگو اولویت بندی شد، که ترتیب اهمیت و اولویت ابعاد الگو به شرح جدول ذیل است:

جدول ۱. رتبه بندی ابعاد مدل

اولویت	ضریب وزنی	عوامل
۱	۰.۲۷۹	مهارت های رهبری سطح درون فردی
۲	۰.۲۵۴	مهارت های رهبری سطح سازمانی
۳	۰.۱۷۲	مهارت های رهبری سطح بین فردی

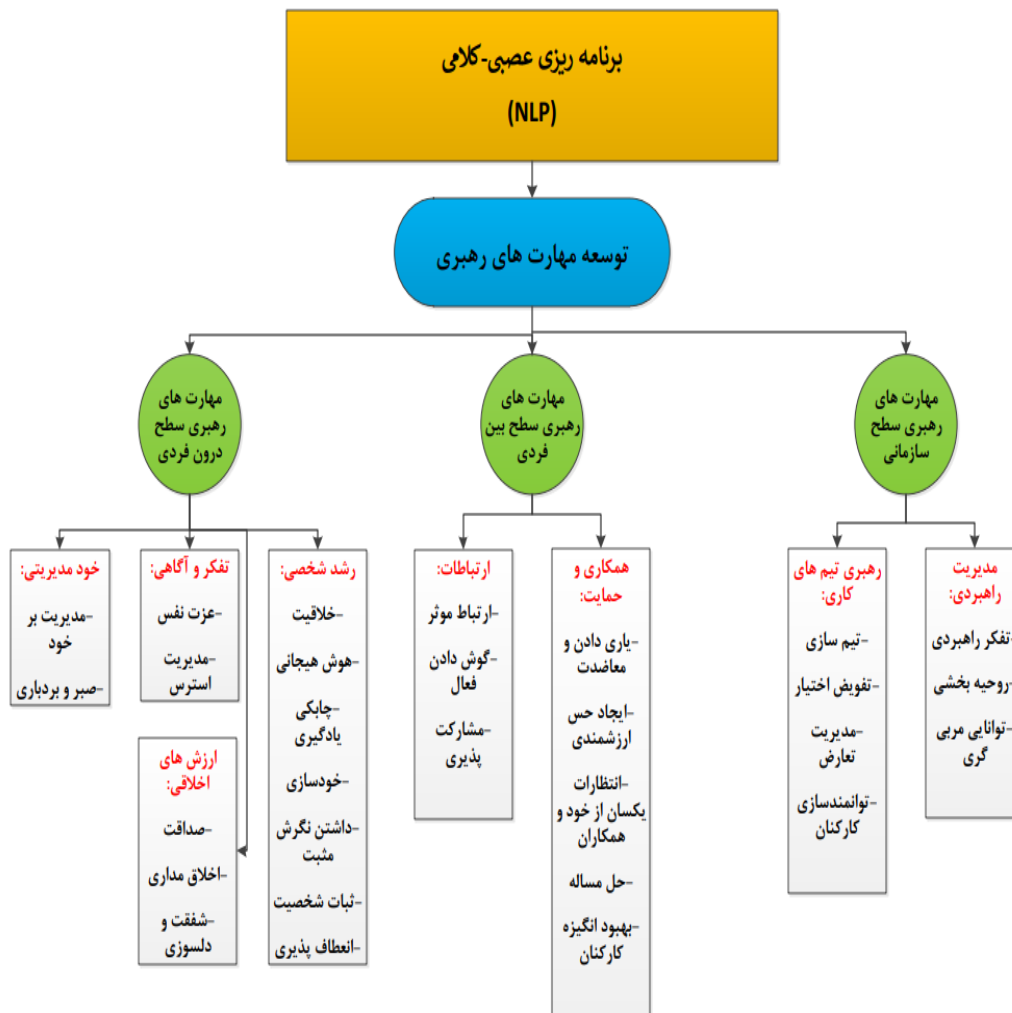
همچنین ترتیب اهمیت و اولویت مؤلفه های الگو بصورت کلی به شرح جدول ذیل است:

جدول ۲. اولویت بندی مؤلفه های الگو بصورت کلی

اولویت	ضریب وزنی	مؤلفه های الگو	ابعاد الگو
۱	۰.۴۳۳	خود مدیریتی	مهارت های رهبری سطح درون فردی
۲	۰.۴۲۱	تفکر و آگاهی	مهارت های رهبری سطح درون فردی
۳	۰.۳۹۸	ارزش های اخلاقی	مهارت های رهبری سطح درون فردی
۴	۰.۳۹۰	مدیریت راهبردی	مهارت های رهبری سطح سازمانی
۵	۰.۳۸۵	ارتباطات	مهارت های رهبری سطح بین فردی

۶	۰.۳۸۱	رهبری تیم‌های کاری	مهارت‌های رهبری سطح سازمانی
۷	۰.۳۰۱	همکاری و حمایت	مهارت‌های رهبری سطح بین فردی
۸	۰.۲۸۸	رشد شخصی	مهارت‌های رهبری سطح درون فردی

سوال دوم بخش کمی: اعتبار الگوی توسعه مهارت‌های رهبری با استفاده از برنامه ریزی عصبی کلامی (NLP) در شرکت دولتی بیمه ایران به چه میزان است؟ یافته‌ها حاکی از آن بود که الگوی طراحی شده و تمامی ابعاد و مولفه‌های آن برازندگی خوبی با داده‌های گردآوری شده داشته است. علاوه بر این طبق نتایج به دست آمده، همه شاخص‌های شناسایی شده مورد بررسی تایید شدند. به عبارتی معناداری ضرایب بدست آمده برای این شاخص‌ها مورد تایید قرار گرفت. در نهایت در نمودار ذیل الگوی نهایی تحلیلی تحقیق نشان داده شده است:



شکل ۱. الگوی نهایی تحلیلی تحقیق

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که الگوی توسعه مهارت‌های رهبری بر اساس برنامه‌ریزی عصبی-کلامی (NLP) در شرکت‌های دولتی (مورد مطالعه: شرکت بیمه ایران) دارای سه بعد اصلی شامل مهارت‌های رهبری سطح درون‌فردی، بین‌فردی و سازمانی است که هر کدام از آن‌ها در برگیرنده مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها و شاخص‌های رفتاری و شناختی می‌باشند. یافته‌های تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که مدل طراحی شده دارای برازش مطلوبی با داده‌های گردآوری شده بوده و از اعتبار ساختاری قابل قبولی برخوردار است. همچنین، نتایج تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) بیانگر آن بود که مهارت‌های درون‌فردی دارای بیشترین وزن و اهمیت در میان ابعاد مدل بوده و پس از آن مهارت‌های سازمانی و بین‌فردی قرار دارند. این یافته‌ها دلالت بر این دارد که توسعه مهارت‌های رهبری، در وهله نخست نیازمند رشد شخصی، خودآگاهی، و خودمدیریتی رهبران است تا بتوانند در سطوح بالاتر، تعامل مؤثر با دیگران و هدایت تیمی اثربخش را تجربه کنند.

این نتایج با بسیاری از پژوهش‌های پیشین همسو است که بر اهمیت مهارت‌های درون‌فردی به عنوان پایه اصلی رهبری مؤثر تأکید دارند. به عنوان مثال، «ورلیندن» بیان می‌کند که توانایی در خودمدیریتی، رشد شخصی و اخلاق‌مداری از جمله مهارت‌های بنیادی برای توسعه رهبری هستند که زمینه‌ساز موفقیت در سطوح بین‌فردی و سازمانی می‌شوند (28). به همین ترتیب، «جکسون و پری» مهارت‌های رهبری را در سه سطح درون‌فردی، بین‌فردی و سازمانی تقسیم کرده و تأکید دارند که این سه سطح در تعامل با یکدیگر منجر به توسعه جامع رهبری می‌شوند (6). یافته‌های پژوهش حاضر که نشان می‌دهد مؤلفه «خودمدیریتی» بالاترین وزن را در میان مؤلفه‌های الگو دارد، نیز تأییدی بر این دیدگاه است. زیرا رهبران در صورتی می‌توانند به مدیریت مؤثر دیگران بپردازند که در گام نخست، توانایی مدیریت بر خویشان را داشته باشند.

مطالعه حاضر همچنین نشان داد که مؤلفه‌های «تفکر و آگاهی» و «ارزش‌های اخلاقی» در رتبه‌های بعدی اهمیت قرار دارند. این یافته با پژوهش «کوزس و پوزنر» همخوانی دارد که رهبران موفق را افرادی می‌داند که از ارزش‌های روشن، رفتار صادقانه و دیدگاه اخلاق‌مدارانه برخوردارند (1). از منظر نظری، چنین ویژگی‌هایی از طریق NLP تقویت می‌شود، زیرا این روش با تمرکز بر الگوهای ذهنی، گفتاری و رفتاری، موجب افزایش خودآگاهی و اصلاح نگرش‌های درونی رهبران می‌شود (4). در همین راستا، «لارسن» در مطالعه‌ای تأکید کرده است که برنامه‌ریزی عصبی-کلامی با فعال‌سازی فرآیندهای شناختی و هیجانی افراد، موجب افزایش انعطاف‌پذیری، صداقت و مسئولیت‌پذیری در رهبران می‌شود (5).

نتایج تحلیل سلسله‌مراتبی همچنین نشان داد که مهارت‌های سازمانی، از جمله مؤلفه‌های «مدیریت راهبردی» و «رهبری تیم‌های کاری»، در رتبه دوم اهمیت قرار دارند. این یافته با دیدگاه «منفرد» که توسعه مهارت‌های رهبری را عاملی برای بهبود تصمیم‌گیری‌های راهبردی، افزایش خلاقیت و ارتقای کار تیمی می‌داند، همسو است (10). همچنین، نتایج با مطالعه «محمد مهدی و

همکاران» هم‌راستا است که تأکید کردند ابعاد NLP نقش مهمی در شکل‌گیری راهبردهای جانشین‌پروری رهبری دارد و می‌تواند به بهبود مهارت‌های راهبردی مدیران کمک کند (18).

در تبیین یافته‌های مرتبط با برازندگی مدل، می‌توان گفت که توسعه مهارت‌های رهبری از طریق NLP نه تنها به ارتقای توانایی‌های شناختی و هیجانی مدیران کمک می‌کند، بلکه به بهبود رفتارهای ارتباطی و سازمانی نیز منجر می‌شود. نتایج پژوهش حاضر در این زمینه با نتایج مطالعات «آماندپ» و «یوسف» مطابقت دارد که نشان دادند آموزش NLP می‌تواند موجب افزایش اثربخشی در ارتباطات، تصمیم‌گیری و مدیریت تغییر در سازمان شود (11, 31). همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر که بر اهمیت مهارت‌های بین‌فردی نظیر «ارتباط مؤثر» و «همکاری و حمایت» تأکید دارد، با پژوهش‌های «نورحیاتی» و «اکتر» هم‌خوانی دارد؛ آنان بیان کردند که رهبرانی که از NLP استفاده می‌کنند، در برقراری ارتباط و ایجاد انگیزه در کارکنان عملکرد بهتری دارند (16, 17). از سوی دیگر، نتایج مطالعه حاضر مبنی بر برازندگی مدل طراحی‌شده با داده‌ها، نشان می‌دهد که تکنیک‌های NLP می‌تواند به‌عنوان چارچوبی علمی برای تبیین فرآیندهای توسعه رهبری در سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد. این نتیجه با دیدگاه «هدایت» همسو است که NLP را مدلی شناختی-رفتاری می‌داند که با تأثیر بر ضمیر ناخودآگاه، فرآیند یادگیری و تغییر رفتار را تسهیل می‌کند (32). از این منظر، آموزش NLP در محیط‌های کاری می‌تواند موجب بازسازی الگوهای ذهنی ناکارآمد و جایگزینی آن‌ها با رفتارهای مؤثرتر شود. چنین یافته‌ای با پژوهش «Binder» نیز هماهنگ است که استفاده از تکنیک‌های NLP را روشی مؤثر برای تقویت مهارت‌های رهبری از طریق آموزش تجربی می‌داند (20).

مطالعات متعددی در تأیید نتایج این پژوهش وجود دارد که بر تأثیر NLP بر عملکرد و نگرش رهبران تأکید می‌کنند. «آبرهولزر» در پژوهش خود دریافت که NLP با تقویت ارتباطات درون‌فردی، موجب بهبود روابط انسانی و افزایش توانایی رهبران در ایجاد اعتماد و همدلی می‌شود (34). همچنین، «احمد» تأکید کرده است که NLP با ایجاد نگرش مثبت در رهبران و افزایش اعتماد به نفس آن‌ها، زمینه‌ساز تصمیم‌گیری مؤثر و رهبری اخلاقی است (15). این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر که نشان داد مؤلفه‌های مربوط به رشد شخصی و ارزش‌های اخلاقی در توسعه رهبری نقش کلیدی دارند، کاملاً هم‌راستا است.

افزون بر این، یافته‌های پژوهش حاضر که حاکی از برازندگی مدل سه‌بعدی رهبری است، با مدل پیشنهادی «ورلیندن» و «مولر» نیز هم‌خوانی دارد. این دو پژوهشگر تأکید کردند که توسعه مهارت‌های رهبری باید به‌صورت نظام‌مند در سه بعد درون‌فردی، بین‌فردی و سازمانی دنبال شود تا اثرگذاری پایدار و یکپارچه بر عملکرد سازمان حاصل گردد (19, 28). همچنین، «کوتره و ون‌گوردون» در پژوهشی میان‌فرهنگی دریافتند که استفاده مداوم از تکنیک‌های NLP در فعالیتهای روزمره مدیریتی، موجب افزایش تمرکز، کاهش استرس و بهبود تصمیم‌گیری در مدیران ژاپنی می‌شود (30). مشابه این یافته‌ها در پژوهش حاضر نیز مشاهده شد، چرا که مدیران شرکت بیمه ایران که از مهارت‌های NLP در تعاملات خود بهره گرفته بودند، سطوح بالاتری از کارایی فردی و رضایت شغلی را گزارش کردند.

نتایج همچنین با مطالعات «جویی» و «خوزه هیجاس» هم‌راستا است که بیان داشتند NLP از طریق مدل‌سازی رفتار رهبران موفق، الگویی برای یادگیری و تکرار رفتارهای مؤثر فراهم می‌کند (27, 29). به‌کارگیری این مفهوم در مدل حاضر، به‌ویژه در مؤلفه‌های «رهبری تیمی» و «مدیریت راهبردی»، نشان داد که رهبران می‌توانند با مشاهده و تحلیل رفتار رهبران موفق، الگوهای ذهنی و ارتباطی خود را بازسازی کنند. افزون بر این، یافته‌های پژوهش حاضر که به نقش «خلاقیت» و «چابکی یادگیری» در توسعه رهبری اشاره دارد، با دیدگاه «موسچارد» و «منفرد» هم‌سو است که معتقدند رهبران موفق افرادی هستند که توانایی انطباق سریع با تغییرات محیطی را دارند (2, 10).

از نظر کاربردی، یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات «سیفی» و «انجم شعاع» همخوانی دارد که در آن‌ها نیز آموزش NLP منجر به بهبود عملکرد و کاهش استرس کاری مدیران و کارکنان گردید (25, 26). در کنار این یافته‌ها، پژوهش «احمد» نیز نشان داد که NLP با افزایش آگاهی مدیران از الگوهای زبانی و هیجانی خود، موجب ارتقای ارتباطات سازمانی و رضایت کارکنان می‌شود (22). در مجموع، همسویی این نتایج نشان می‌دهد که کاربرد NLP در محیط‌های سازمانی، ابزاری کارآمد برای توسعه رهبران اثربخش در شرایط پیچیده و پویا محسوب می‌شود.

در تبیین نهایی، می‌توان گفت که یافته‌های پژوهش حاضر علاوه بر تأیید نقش مؤلفه‌های شناختی و رفتاری در توسعه رهبری، نشان‌دهنده‌ی هم‌افزایی میان الگوهای علمی رهبری و رویکردهای روان‌شناختی NLP است. همان‌طور که «دولن» و «لاوان» تأکید کرده‌اند، NLP نه تنها ابزاری برای آموزش، بلکه روشی برای تحول‌نگرشی در سازمان است که می‌تواند رفتار رهبران را به سمت تعامل مؤثر و مثبت هدایت کند (3, 13). در نتیجه، پژوهش حاضر ضمن تأیید اعتبار مدل سه‌بعدی توسعه مهارت‌های رهبری، نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی عصبی-کلامی می‌تواند به‌عنوان چارچوبی علمی و کارآمد برای توسعه رهبری در سازمان‌های دولتی ایران مورد استفاده قرار گیرد.

پژوهش حاضر با وجود نتایج ارزشمند خود، دارای محدودیت‌هایی است. نخست، جامعه آماری تحقیق تنها شامل مدیران شرکت بیمه ایران بود؛ از این‌رو تعمیم نتایج به سایر سازمان‌های دولتی یا خصوصی نیازمند احتیاط است. دوم، داده‌ها بر اساس خودگزارشی جمع‌آوری شده‌اند که ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. سوم، بررسی تنها یک دوره زمانی، مانع از تحلیل پویایی‌های طولی توسعه مهارت‌های رهبری شده است. همچنین، محدودیت در دسترسی به خبرگان بین‌المللی حوزه NLP، موجب شده که برخی ابعاد فرهنگی این مدل به‌طور کامل بررسی نشود.

در پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود که الگوی توسعه مهارت‌های رهبری مبتنی بر NLP در سایر صنایع و سازمان‌های دولتی و غیردولتی آزمون شود تا اعتبار بیرونی مدل افزایش یابد. انجام مطالعات مقایسه‌ای بین کشورها می‌تواند نقش عوامل فرهنگی در اثربخشی NLP را روشن‌تر کند. همچنین، اجرای طرح‌های طولی و تجربی برای بررسی پایداری اثرات آموزش NLP بر مهارت‌های

رهبری در بلندمدت ضروری است. استفاده از روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) و تحلیل‌های پیشرفته‌تر مانند مدل‌سازی چندسطحی نیز می‌تواند دقت نتایج را افزایش دهد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی برنامه‌های آموزشی رسمی در زمینه برنامه‌ریزی عصبی-کلامی را در دوره‌های توسعه رهبری خود بگنجانند. اجرای کارگاه‌های عملی و مربی‌گری مبتنی بر NLP برای مدیران می‌تواند به افزایش خودآگاهی، بهبود ارتباطات، و تقویت تصمیم‌گیری راهبردی کمک کند. همچنین، تلفیق NLP با نظام ارزیابی عملکرد و توسعه منابع انسانی، می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد فرهنگی یادگیرنده، منعطف و خلاق در سازمان‌های دولتی شود. در نهایت، توصیه می‌شود مدیران ارشد، NLP را نه صرفاً به عنوان تکنیکی آموزشی، بلکه به عنوان فلسفه‌ای برای رهبری انسان‌محور و تحول‌گرایانه به کار گیرند.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

### حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

### منابع

1. Kouzes J, Posner B. The Leadership Challenge. Asgari N, Qurani F, editors. Tehran: Danesh-e Mandegar-e Asr Publishing; 2023. 403 p.
2. Muschard B, Rozenfeld H, Guzmán VE, Gerolamo M, Kohl H, editors. Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. Procedia Manufacturing; 2020.
3. Dowlen A. NLP-help or hype? Investigating the uses of neuro-linguistic programming in management learning. Career Development International. 1996;1(1):27-34. doi: 10.1108/13620439610111408.
4. Lazarus J. NLP for Business Success: How to get better results faster at work. London: Hodder& Stoughton Ltd; 2011. 220-4 p.
5. Larson A. Nlp:The Essential Guide to Neuro-linguistic Programming (Fast and Easy Neuro Linguistic Programming Techniques to Change Your Life)2023.

6. Jackson B, Parry K. A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Leadership. Australia: SAGE Publications Ltd; 2018. 200 p.
7. McCleskey JA. Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*. 2014;5(4):117-30.
8. Taherpour F, Nasehian H. 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*. 2022;13(4):35-59. doi: 10.52547/jpap.2022.227484.1194.
9. Godarzvand Chegini M, Yousefi S. Explaining the Relationship Between Managers' Leadership Styles and Organizational Health (Case Study: Rasht Municipality). *Biannual Journal of Psychological Research in Management*. 2018;4(1):127-49.
10. Manfred FRdVK. Developing Leaders and Leadership Development. *SSRN Electronic Journal*. 2010.
11. Amandeep N. Role of Neuro Linguistic Programming (NLP) in Training and Development of Employees. *Global journal of Enterprise Information System*. 2018;10(3).
12. O'Connor J. *The NLP Book Guidelines* 2001. 1-295 p.
13. Lavan I. NLP in business-or more than a trip to the zoo. *Industrial and Commercial Training*. 2002;34(5):182-7. doi: 10.1108/00197850210437102.
14. Yemm G. Can NLP help or harm your business? *Industrial and Commercial Training*. 2006;38(1):12-7. doi: 10.1108/00197850610645990.
15. Ahmed H. *Improving Leadership Skills by Using Neuro Linguistic Programming (NLP)*. VAASA: University Of VAASA, Faculty Of Business Studies Department; 2017.
16. Akhtar F. Impact of Neuro-Linguistic Programming and Coaching on Employee Learning. *P J M H S*. 2019;13(4).
17. Nurhayati AS, Irmawan R. The Role of Leader in coaching through Neuro-Linguistic Programming approach. *budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*. 2022;5(2):12082-94.
18. Mohamed Mahdy F, Binzafrah F, Alqahtani M. 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*. 2022;6(2):24-43. doi: 10.21272/bel.6(2).24-43.2022.
19. Muller CR, Pelse TG. A proposed leadership skills development model for African FMCG business-Networks. *South African Journal of Economic and Management Sciences*. 2022;25(1). doi: 10.4102/sajems.v25i1.4303.
20. Binder M. *How to Use Neuro-linguistic Programming (NLP) Techniques* 2025.
21. Sonqishe LE. *Neuro-Linguistic Programming (NLP) in Professional Development: A Guide in 8 Steps* 2023.
22. Ahmed A, Pollitt A. The Support Model for interactive assessment. *Assessment in Education Principles Policy and Practice*. 2010;17(2):133-67. doi: 10.1080/09695941003694425.
23. Hosseinpour M, Hasani F. Comparing the Effectiveness of Neuro-Linguistic Programming (NLP) Training and Transactional Analysis on the Managerial Efficacy of Managers. *Management Studies for Improvement and Transformation*. 2021;30(102):376.
24. Ebrahimi Moghaddam H, Noei Sagarloo A, editors. *Determining the Effectiveness of Neuro-Linguistic Programming (NLP) Skills on Anxiety and Resilience*. Annual Conference on New Research Approaches in Humanities; 2015.
25. Seifi P. Investigating the Impact of Neuro-Linguistic Programming (NLP) on Employee Job Satisfaction (Case Study: Pasargad Insurance). Tehran: Payame Noor University of Tehran Province, West Tehran Payame Noor Center; 2018.
26. Anjam Shoa MR, Faheim Dovin H, Esmaeilzadeh MR, Keshtidar M. The Effect of a Training Course in Neuro-Linguistic Programming, Ethical Teachings, and Aquatic Exercise on Job Stress, Positive Organizational Behavior, and Job Motivation of Physical Education Teachers in Razavi Khorasan. *Quarterly Journal of Sports Sciences*. 2019;11(33).
27. Jose Hejase H, Hashem F, El Majzoub Dit Tartozzi MI. *Neuro-Linguistic Programming And Leadership: An Exploratory Study On Lebanese Management*. *European Journal of Business and Social Sciences*. 2015;4(09):121-55.
28. Verlinden N. *18 Key Leadership Competencies for 2025 Success* 2025.
29. Joey L, Yazdanifard R. Can Neuro-Linguistic Programming (NLP) be used as contemporary and effective skill for an exceptional manager in an organization? *International Journal of Management, Accounting and Economics*. 2015;2(5):457-66.
30. Kotera Y, Van Gordon W. How Japanese managers use NLP in their daily work. In: Machado C, Davim P, editors. *Emotional intelligence and neuro-linguistic programming: New insights for managers and engineers* 2019. p. 53-72.
31. Yousaf M, Chaudhry H, Haider A, editors. *Leading Through NLP*. International Conference on Information Management and Engineering; 2009.
32. Hedayat N, Raissi R, Azizzadeh Asl S. *Neuro-linguistic Programming and Its Implications for English Language Learners and Teachers*. *Theory and Practice in Language Studies*. 2020;10(9):1141-7. doi: 10.17507/tppls.1009.19.
33. Kazemi N, Heidari M. The Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Legitimacy, Organizational Hypocrisy, and Work-Related Outcomes of Teachers. *Journal of Educational Leadership and Management*. 2021;15(2):97-119.

34. Oberholzer C. The role of NLP in improving organizational leadership through intrapersonal communication development. Pretoria: University of Pretoria-faculty of economic and management sciences; 2013.