

طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری در سازمان‌های خدمات شهری

حمزه جمشیدی کهساری*، حسن زارعی متین**، محمدعلی بابایی زکیلی***، غلامرضا جندقی****

چکیده

پژوهش‌گر تلاش کرده تا در فاز اول، مدل بومی شایستگی‌های رهبری سازمان شهرداری تهران را طراحی کرده و سپس در فاز دوم روش‌های توسعه شایستگی‌های رهبری را ارائه دهد. در فاز اول، پژوهش‌های نظری در حوزه شایستگی‌های رهبری را با نتایج مصاحبه ۲۲ نفر صاحب‌نظر مقایسه کرده و در قالب پنل دلفی ۵ مولفه فردی ذهنی، فردی شخصیتی، بین‌فردی، سازمانی و فراسازمانی به همراه ۱۸ شایستگی و ۱۲۰ شاخص رفتاری مدل شایستگی‌های رهبری شهرداری تهران استخراج شد. در فاز دوم، روش‌های توسعه رهبری به همراه مصاحبه با ۷ نفر از متخصصین حوزه توسعه شایستگی‌ها استخراج شد و در قالب جلسه گروه کانونی با حضور ۱۱ متخصص ۵ خوشه روش‌های توسعه‌ای شامل واگذاری‌های توسعه‌ای، برنامه‌های رسمی، روابط توسعه‌ای، فرآیندهای بازخورد و فعالیت‌های خود توسعه‌ای استحصال شده و در انتهای جلسه پرسشنامه ماتریسی ۵ (مولفه‌های شایستگی‌های رهبری) در ۳۰ (روش‌ها و خوشه روش‌های توسعه شایستگی‌ها) تهیه شد. نتایج تحلیل آزمون فریدمن حاکی است در مولفه فردی ذهنی خوشه روش‌های فعالیت‌های توسعه‌ای با میانگین ۲/۲، در مولفه فردی شخصیتی، خوشه روش‌های فرآیندهای بازخورد با میانگین ۲/۱، در مولفه بین‌فردی خوشه روش‌های روابط توسعه‌ای با میانگین ۱/۸، در مولفه سازمانی خوشه روش‌های واگذاری توسعه‌ای با میانگین ۲/۱ و در نهایت مولفه فراسازمانی خوشه روش‌های واگذاری‌های توسعه‌ای با میانگین ۲/۱ بهترین اولویت‌ها را کسب کردند.

کلیدواژه‌ها: شایستگی؛ مدل شایستگی؛ شایستگی رهبری؛ روش توسعه؛ شهرداری تهران.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۶/۱۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۱۱/۱۲

* دانشجوی دوره دکتری، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول (E-mail: jamshidi5668@gmail.com).

** استاد، دانشگاه تهران.

*** دانشیار، دانشگاه الزهرا.

**** استاد، دانشگاه تهران.

۱. مقدمه

تغییرات در سازمان‌ها اتفاقی بسیار معمول است. این تغییرات با سرعت زیادی اتفاق می‌افتد و از کارکنان انتظار می‌رود که هر چه بهتر از گذشته، انطباق‌پذیر باشند. رهبران در ایجاد و شکل‌دهی ارزش‌ها، رفتارها و ملاحظات مورد انتظار از کارکنان، نقش مهمی را ایفا می‌کنند؛ بنابراین، منطقی است که انتظارات افراد کلیدی را مد نظر قرار داد؛ زیرا، آنها برای کسب اهداف تعیین شده موثر هستند و چگونگی رفتارها را برای اجرای تغییرات موفق از خود بروز می‌دهند. به عبارتی، برای مدیریت تغییر موفق، داشتن شایستگی‌های مهم و کلیدی رهبری را می‌طلبد [۱۴]. به زعم تیویس حدود ۵۰ میلیارد دلار در سال بابت توسعه رهبری در دنیا هزینه می‌شود [۲۰].

هدف این پژوهش، طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری در شهرداری تهران به‌عنوان سازمانی خدماتی با رویکرد راهبردی است؛ در این راستا، پژوهشگران تلاش کردند با روش‌شناسی کیفی و کمی به جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات پرداخته و به یک مدل بومی توسعه دست یابند.

۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

رهبر در سازمان‌ها به کسی اطلاق می‌شود که کارکنان را به‌کار گماشته، ابزار و امکانات لازم را برای نیل به اهداف در اختیار آنان قرار داده و تصمیماتی اتخاذ می‌کند که کار و شغل، میزان دریافتی کارکنان و شرایط و محیط‌های کاری آنان موثر است؛ به‌طور خلاصه، رهبر گرداننده و جهت‌دهنده امور کارکنان و سازمان است و در صورت لزوم با فسخ قرارداد به کار کارکنان خاتمه می‌دهد. به منظور انجام امور فوق، یک رهبر باید دارای صلاحیت و شایستگی لازم باشد؛ به عبارتی، او باید دارای یکسری مهارت‌ها؛ نظیر مهارت‌های ارتباطی، شنیداری، حل مسئله و تصمیم‌گیری باشد که با توانایی‌ها، دانش و معرفت، تجربه و تخصص و سایر ویژگی‌های خاص وی حمایت و پشتیبانی می‌شوند تا رهبر را در نیل به اهداف و آرمان‌های سازمانی توأم با اثربخشی یاری کنند [۸].

در بررسی‌های نظری، ابتدا به مفهوم شایستگی پرداخته می‌شود و سپس، در مورد رهبری به‌عنوان یک شایستگی اشاره می‌شود و در نهایت مدل‌های مختلفی که در زمینه شایستگی‌های رهبری مطرح شده، بررسی خواهد شد. بررسی پیشینه، مبنای اصلی شکل‌گیری روند انجام پژوهش حاضر است و به همین دلیل تعمق در زمینه مدل‌های شایستگی‌های رهبری در دنیا، حائز اهمیت است.

شایستگی. در برخی از تعاریف سنتی شایستگی، اجزای شایستگی را دانش، مهارت، توانایی و نگرش در نظر گرفته‌اند [۳]. دانش، فرآیند توسعه دانش و معلومات نظری به‌گونه‌ای معمول از راه تحصیل در سطوح دانشگاهی حاصل می‌شود. توسعه دانش و معلومات، زیربنای توسعه مهارت‌ها و نگرش به‌شمار می‌آید و به‌تنهایی تأثیر چندانی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی ندارد [۱]. به زعم مارلی^۱ و میرابیل^۲ دانش شامل آگاهی، اطلاعات، درک حقایق، قوانین، اصول، رهنمودها، مفاهیم، نظریه‌ها یا فرآیندهای مورد نیاز برای اجرای موفقیت‌آمیز یک وظیفه است [۱۲، ۱۱]. به بیان لوسیا و لپسینگر^۳ دانش ممکن است واقعی، خاص و قابل اندازه‌گیری یا بسیار بیچیده، چکیده و سخت برای سنجش باشد. دانش از طریق یادگیری و تجربه قابل اکتساب است [۱۱].

درباره مفهوم شایستگی، تعریف قابل قبول همگانی وجود ندارد و تعاریف بر اساس دیدگاه‌ها و رویکردهای مختلف صاحب‌نظران و اندیشمندان شکل گرفته است. راسول بیان می‌کند که واژه شایستگی شغل، معانی متفاوتی دارد و می‌تواند معنی «ویژگی اساسی کارمند مثل انگیزه، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت، جنبه‌های خویشتن‌شناسی، نقش اجتماعی یا بدنه دانش که به عملکرد اثربخش یا عالی در یک شغل مربوط می‌شود» عنوان کرد [۱۶].

فرهنگ آکسفورد، شایستگی را به‌عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه تعریف می‌کند. از نظر مارلی و دیگران شایستگی، یک ظرفیت انسانی قابل اندازه‌گیری است که برای عملکرد اثربخش، مورد نیاز است. شایستگی ممکن است به‌طور جداگانه شامل دانش، مهارت یا توانایی، ویژگی‌های شخصیتی یا دسته‌ای از دو یا چند نگرش باشد. شایستگی‌ها بنیان‌های اصلی عملکرد کاری هستند. عملکرد بیشتر وظایف، نیازمند نمایش همزمان و متوالی از شایستگی‌های چندگانه است [۱۱].

در این پژوهش شایستگی، شامل مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌ها و توانایی‌ها در یک فرد است که منجر به عملکرد برجسته و موفق در یک شغل نسبت به سایرین می‌شود. با این تعریف، شایستگی‌ها شامل ویژگی‌های زیر است:

۱. شایستگی، در برگیرنده دانش، مهارت، ویژگی‌های فردی از جمله (انگیزه، مفهوم‌های ذهنی، ارزش، نگرش و ویژگی‌های فیزیکی) و یا ترکیبی از این عوامل است؛ ۲. شایستگی، آن دسته از خصوصیات شاغلین است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنان را تشکیل می‌دهد و موجب عملکرد

1. Marrelli

2. Mirabile

3. Lucia & Lepsinger

برتر و موثر فرد در آن شغل، وظیفه یا شرایط می‌شود و تعیین‌کننده عملکرد برتر یا برجسته نسبت به عملکرد متوسط است؛ ۳. شایستگی، منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود و ۴. شایستگی، باید قابل مشاهده و اندازه‌گیری باشد و با ثبات و تکرار در رفتار فرد مشاهده شود.

شایستگی رهبری. از اواخر دهه ۱۹۹۰ تاکنون و در آخرین تلاش‌ها و پژوهش‌های انجام شده در زمینه رهبری، تمرکز این‌گونه مطالعات غالباً در جهت تعیین شایستگی‌های رهبران اثربخش بوده است. همان‌طور که شایستگی‌ها، قابلیت آموزش و فراگیری دارند، رهبران نیز به‌وجود می‌آیند، نه این‌که به دنیا آمده باشند. پژوهش‌های رهبری، در حال حاضر حول مبحث شایستگی‌های رهبران تمرکز یافته‌اند. از آن‌جمله می‌توان به مطالعات آلیمو-متکالف، آلبان متکالف (۲۰۰۱)؛ بنیس (۱۹۸۹)؛ باس و اوولیبو (۱۹۹۵)؛ جولویز و هیگس (۲۰۰۳)؛ کافی و جان (۲۰۰۰)؛ گولمان و دیگران (۲۰۰۲)؛ کتس، وریس و فلورنت تریسی (۲۰۰۲)؛ کوتر (۱۹۹۰)؛ کائوزنس و پوسنر (۱۹۹۸)؛ مارشال (۱۹۹۱)؛ زاکارو، ریتمان و مارکس (۲۰۰۱) مراجعه کرد.

شایستگی‌های رهبری مهارت‌ها و رفتارهای رهبری است که عملکرد سرپرستان را شامل می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از رویکرد مبتنی بر شایستگی به مقوله رهبری، رهبران آینده خود را بهتر شناسایی کرده و برای آینده توسعه دهند. شایستگی‌های ضروری رهبری توسط پژوهش‌گران مختلف تعریف شده است؛ هر چند راهبرد و روندهای آتی کسب‌وکار باعث مطرح شدن شایستگی‌های جدید در حوزه رهبری می‌شود. هنگامی که شایستگی‌های رهبری برای یک شرکتی ضروری می‌شود، آنگاه باید این مسئله را بررسی کرد که ویژگی‌های رهبری به‌صورت مشخص چه خواهد بود؟ تا بتواند برای سازمان، مزیت رقابتی ایجاد کند [۴].

گلد و دیگران نسبت به رهبری، دیدگاه عمیق‌تری را اذعان دارند که اجزای ثلاثه رهبری چارلز هندی را مطرح می‌کنند. از دیدگاه چارلز هندی، رهبری به سه بخش کیفی مهم تقسیم می‌شود: کیفیت اول، ادراکی است که شامل توانایی رهبر در فهم محرک‌های بیرونی است که بر موفقیت سازمانی تاثیر جدی می‌گذارد که از آن‌جمله می‌توان به قابلیت‌های سازمانی، توجه به ارزش‌ها و اعتقادات و قابلیت‌های بالقوه برای تغییر اشاره کرد. کیفیت دوم، شامل ایجاد یک چشم‌انداز و ترجمان آن به اهداف و فعالیت‌های روش‌مند است. کیفیت سوم، شامل توانایی الهام‌بخشی و نفوذ در دیگران است تا انرژی و انگیزه لازم را برای به‌کارگیری قابلیت‌هایشان جهت نتایج بهتر عملکردی، برانگیزاند [۹].

مدل شایستگی‌های رهبری. به زعم سمیلر و مورای عمومیت یافتن مدل‌های شایستگی رهبری منجر به توسعه و گسترش مبانی نظری و اثربخشی به‌کارگیری مدل‌های شایستگی شده است. از این‌رو، جنبه‌های مثبت این رویکرد نیز تقویت شده و چالش‌های آن تا حدودی تعدیل شده است [۲۱]. برخی از جنبه‌های مثبت به‌کارگیری مدل‌های شایستگی رهبری عبارت‌اند از: (۱) ارائه یک زبان ساده و مشترک برای توسعه رهبری (کانگر و ردی، ۲۰۰۴؛ بالدن و گوسلیگ، ۲۰۰۶)؛ (۲) می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای توسعه رهبری (اسپندلاو، ۲۰۰۷) و الگوبرداری رفتاری (مک دانیل، ۲۰۰۲) خدمت کند؛ (۳) به سازمان‌ها کمک می‌کند تا انتظارات روشنی را بررسی کرده و برای رسیدن به آنها، آموزش دهند (کانگر و ردی، ۲۰۰۴؛ هالن بک و دیگران، ۲۰۰۶)؛ و (۴) می‌تواند مهارت‌های رهبری را در یک سازمان ارتقا دهد (سیلزر و دوما، ۱۹۹۸؛ هالن بک و دیگران، ۲۰۰۶).

پژوهش‌گران، موسسه‌های مشاوره مدیریت و رهبری و سازمان‌های موفق تلاش کردند مدل شایستگی‌های رهبری را تدوین کنند که این مسئله، اهمیت پرداختن به این مهم را نشان می‌دهد. برخی از مدل‌های ارائه‌شده از سوی صاحب‌نظران در زمینه رهبری [۲۲، ۱۸، ۱۷]: مدل هولنباک و مک کال؛ مدل پترسون و همکاران؛ مدل وین اپل؛ مدل کالیگری و دی سنتو ارائه شده توسط مندنهال و همکاران می‌باشند. همچنین، مدل‌های ارائه‌شده از سوی موسسه‌های مشاوره‌ای رهبری و مدیریت: مدل شرکت هفت سیگما؛ موسسه بهره‌وری آسیا؛ مدل شرکت مشاوره کامبریا؛ مدل مرکز رهبری خلاق و دیگر مدل‌ها هستند.

اصولاً طبقه‌بندی‌های متنوعی در مورد شایستگی‌ها وجود دارد. به‌عنوان مثال چامپاژن و وینترتون^۱ پنج خوشه از شایستگی‌ها را تعریف کردند [۹: ۱] (درون فردی؛ ۲) میان‌فردی؛ (۳) ذهنی؛ (۴) حرفه‌ای؛ (۵) تعدادی از شایستگی‌های مدیریتی مرتبط.

برخی شرکت‌ها شایستگی‌های مورد نظر را به شیوه‌ای خاص طبقه‌بندی می‌کنند، مثلاً: شرکت دل: محوری و عوامل کلیدی موفقیت؛ شرکت داو: شایستگی‌های عمومی (برای سراسر سازمان) و تخصصی؛ شرکت لیلی: شایستگی‌های عمومی مدیریت (رفتارهای رهبری) و شایستگی‌های خاص هر سطح مدیریت در این پژوهش، بر اساس بررسی‌های پژوهشگر در زمینه طبقه‌بندی مدل‌های شایستگی علی‌الخصوص مدل‌های شایستگی‌های رهبری به این نتیجه رسیده است که شایستگی‌های رهبری را در چهار مولفه اصلی طبقه‌بندی کنند؛ مولفه‌های فردی، مولفه‌های بین‌فردی، مولفه‌های سازمانی و مولفه‌های فراسازمانی.

1. Payette and Champagne, 1997 Winterton & Winterton, 1999

توسعه شایستگی‌ها. پژوهش اخیر با عنوان صدای رهبر^۱ از جمع‌بندی پاسخ‌های ۸۰۰۰ رهبر در ۳۱ شرکت، ۶ صنعت و ۸ کشور، یافته‌های زیر را گزارش کرد: شرکت‌هایی که برنامه توسعه رهبری (بالا تر از متوسط) دارند، در آمد بیشتری (در سه سال) نسبت به صنعت داشتند و سازمان‌هایی که منابع خود را برای تأمین نیازهای آموزشی رهبران متمرکز می‌کنند، قابلیت‌های رهبری را در سازمان بهبود می‌بخشند.

کلود اشاره دارد که توسعه رهبری فرآیندی رسمی و غیررسمی است که هدف آن، ارتقای اثربخشی فردی و نهادی است. حداقل سه مورد در فرآیند توسعه رهبری وجود دارد که شامل: (۱) برنامه‌های معتبر آکادمیک دانشگاهی است که دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌ها را ارتقا می‌دهد که غالباً باعث اخذ مدرک کارشناسی ارشد و دکتری می‌شود؛ (۲) برنامه‌های توسعه‌ای یا حین خدمت برای تمرین رهبران که توسط سازمان‌های حرفه‌ای، نمایندگان حکومتی یا نهادهای آموزشی سطح بالا ارائه می‌شود؛ (۳) راهبردهای یادگیری غیررسمی یا مادام‌العمر که رهبران را قادر می‌سازد تا در تمام سطوح، دانش فرآیندهای مدیریت و رهبری را ارتقا دهند که البته منجر به بهبود عملکردشان شود [۶].

درگاندیز و منتزاس چرخه حیات شایستگی را مطرح کردند که مجموعه‌ای از چهار مرحله کلان است که هدف آن، ارتقا و توسعه مستمر شایستگی‌های فردی و سازمانی است. این چهار مرحله کلان عبارت‌اند از: ترسیم شایستگی، تشخیص شایستگی، توسعه شایستگی و نظارت بر شایستگی [۷]. توسعه رهبری اندیشه و تفکری است که با آموزش در مهارت‌ها و توانایی‌های فردی رخ می‌دهد؛ بنابراین، رهبری به‌عنوان یک فعل و انفعال پیچیده بین رهبر برگزیده‌شده و محیط سازمانی و اجتماعی نشان داده شده است. فرض اساسی این است که رهبری اثربخش به‌واسطه توسعه فردی رهبران و این که رهبری می‌تواند مضاف بر سازمان‌ها اثربخشی اجتماعی و عملیاتی را بهبود بخشد رخ می‌دهد. توسعه رهبری می‌تواند به‌عنوان گسترش ظرفیت جمعی اعضای سازمان به‌منظور به‌کار گماشتن موثرتر در نقش‌ها و فرآیندهای رهبری تعریف شود. به‌جای تمرکز بر توسعه رهبر که سرمایه انسانی افراد را می‌سازد، توسعه رهبر متمرکز بر ایجاد سرمایه اجتماعی سازمان‌ها است [۱۹].

دی مطرح می‌کند که بین توسعه مدیریت، توسعه رهبری و توسعه رهبر تمایز دقیقی وجود دارد و بیان می‌کند که دو نظریه توسعه‌ای هستند و مترادف هم نمی‌باشند؛ بنابراین، در معنای خودشان، رهیافت‌های توسعه رهبری بر توسعه شخصی تاکید می‌کند. این رهیافت‌ها اهمیت خود ارزیابی دقیق را تاکید می‌کنند که در بسط دادن خودآگاهی، افزایش خودتنظیمی و ارتقای خود انگیزی به‌کار گرفته می‌شود. وی توسعه مدیریت را به‌عنوان اکتساب دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها به‌منظور بهبود عملکرد وظیفه نگریسته است. مک کاولی و همکاران نشان دادند که توسعه رهبری به‌عنوان افزایش ظرفیت جمعی اعضای سازمانی به‌منظور درگیر شدن موثرتر در قوانین و فرآیندهای رهبری تعریف شده است. دی اظهار می‌کند که توسعه رهبر با تاکید بر توسعه فردی، اصولاً مهارت‌های بین‌فردی از قبیل افزایش خود ادراکی را از توسعه رهبری با تاکید بر مهارت‌های بین‌فردی یا اجتماعی از قبیل ارتباط با دیگران، متمایز می‌کند [۱۹].

امروزه رهبری در هر حیظه و هر نوع سازمانی، یکی از مهم‌ترین و بحث‌انگیزترین موضوعات بشری است که به‌شدت نیاز به مطالعه، پژوهش و آموزش و یادگیری دارد؛ چراکه، علی‌رغم گذشت سالیان متمادی از رواج یافتن مباحث رهبری در سازمان‌ها، سیر تکاملی آن کند بوده و باید در آینده این امر مهم با شدت بیشتری ادامه یابد. توسعه رهبری اندیشه و تفکری است که به‌واسطه آموزش در مهارت‌ها و توانایی‌های فردی رخ می‌دهد؛ بنابراین، رهبری به‌عنوان یک فعل و انفعال پیچیده بین رهبر برگزیده شده و محیط سازمانی و اجتماعی نشان داده شده است. فرض اساسی این است که رهبری اثربخش به‌واسطه توسعه فردی رهبران و این‌که رهبری می‌تواند مضاف بر سازمان‌ها اثربخشی اجتماعی و عملیاتی را بهبود بخشد، رخ می‌دهد. توسعه رهبری می‌تواند به‌عنوان گسترش ظرفیت جمعی اعضای سازمان به‌منظور به‌کارگماشتن موثرتر در نقش‌ها و فرآیندهای رهبری تعریف شود. به‌جای تمرکز بر توسعه رهبر که سرمایه انسانی افراد را می‌سازد، توسعه رهبر متمرکز بر ایجاد سرمایه اجتماعی سازمان‌ها است [۱۹]. جدول ۱، روش‌های مختلف توسعه شایستگی‌های رهبری را نشان می‌دهد [۲، ۵، ۱۰، ۱۳، ۱۵].

جدول ۱. مزایا، معایب و شرایط استفاده از روش‌های توسعه

برنامه	مزایا	معایب
کار راهه شغلی	ترویج مسئولیت‌پذیری فردی در امر آموزش / ارائه اطلاعات مورد نیاز توسعه	ایجاد توقع در کارکنان / عدم امکان اجرا در بین مدیران
آموزش رسمی	انگیزش به دلیل اخذ مدرک / اثربخشی بالا برای تحقق اهداف شغلی / توسعه دانش و آگاهی‌ها	خروج افراد از محل کار / نگهداری افراد پس از اتمام دوره / مستلزم برنامه-ریزی دقیق
چرخش شغلی	یادگیری در حین کار / کسب دانش دست اول / امکان ارزیابی فرد در شرایط مختلف	ریسک ناشی از عدم اجرای وظایف مقرر
آموزش حین خدمت	یادگیری در حین کار / هزینه پایین / پیوند با مسائل کاری / دقت بالا، توجه عمیق به مسائل	نگرش منفی مدیران / وابستگی به فرد هدایت‌کننده
مربی‌گری	مؤثر برای ارتقای عملکرد شغلی / دقت و توجه بیشتر روی مسائل کاری	وابستگی به ویژگی‌های مربی / عدم امکان نظام‌مند کردن فرآیند آن
منتورینگ	ایجاد رابطه صمیمی با افراد / درگیر شدن مدیران ارشد در توسعه مدیریت	مشکل منتورینگ زنان / پیش افتادن فرد از متور / تخصیص وقت مدیران ارشد
یادگیری عملی	پویاترین روش پرورش مدیران / ایجاد زمینه یادگیری از همدیگر، کارشان، در مورد مدیریت تیم‌ها / کمک به حل مسائل سازمانی و توسعه فرآیند یادگیری	مستلزم زمان و حوصله / مستلزم رهبران آگاه به فرآیند یادگیری عملی / ممکن است در گذر زمان پروژه‌ها، تعهد و مسئولیت را رها کنند
سمینار و کارگاه‌ها	استخری از استعدادهای / توسعه حمایت بین فردی / به‌کارگیری مناسب منابع / انعطاف در زمانبندی / توسعه مهارت‌های ارتباطی / تبادل ایده	زمان‌بری زیاد در تمرین کردن / نیازمند مهارت‌هایی که مدیران ندارند / مدل‌های مشاوره‌ای بی‌اثر همانند ارائه توصیه و پند
تحلیل نقش سازمانی	ایجاد شفافیت در مسئولیت‌پذیری / تقویت مذاکره / کمک به مدیران برای هدایت افراط عملکردها / می‌تواند مشکلات سیستمی را نمایان کند	می‌تواند سخت، رقابت‌زا و غیرشخصی باشد / وابستگی را در مقابل استقلال، افزایش می‌دهد / زمان‌بر / در ایجاد الهام‌بخشی و توجه به احساسات شخصی، کم توجه است
مشاوره	کمک به سازمان در جهت حساس شدن به نیازهای فردی / ارتقای کارمندیابی / ایجاد پلی بین اهداف سازمانی و فردی / کمک به سازگاری میان کارکنان	نیازمند آموزش تخصصی / امکان آسیب‌پذیری افراد / ایجاد وابستگی / تهدید حریم شخصی / مشخص نیست که چه زمانی نیاز به آن داریم / زمان‌بر و هزینه‌بر
گروه‌های پروژه‌های	مهارت‌های عملیاتی کاربردی / تجربیات جدید / بهبود نگرش "ما" / ارتقای روابط بین تیمی / بهبود توانایی جنگندگی سازمانی / تمرکز وظیفه‌ای بالا	تخریب تیم‌های کاری عملیاتی / کاهش راه‌حل‌های قابل به‌کارگیری / تولید نتایج غیرالزام‌آور / نتایج باید به تصمیم‌گیران القا شود
روابط با همکاران	تقاضاهای مرتبط با تعهدات کاری کوچک‌تر که می‌تواند مزیت داشته باشد / ممکن است همه افراد به‌طور دسترسی نداشته باشند؛ اما نیاز به همکار دارند	همکاران باید در دسترس و یکنل باشند / همکاران نیازمند دانش سازمانی خوب و مهارت‌های وظیفه‌ای مناسب می‌باشند

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ پرداختن به موضوع شناسایی شایستگی‌های رهبری (شامل مولفه‌ها و ابعاد شایستگی‌ها) و ارائه الگویی برای توسعه شایستگی‌های رهبری (که روش‌های توسعه‌ای را مطرح می‌کند)، یک پژوهش کاربردی تلقی می‌شود. جدول ۲، روش‌شناسی کلی پژوهش را در دو مرحله نشان می‌دهد:

جدول ۲. مراحل پژوهش و روش‌شناسی آنها

فاز پژوهش	رویکرد پژوهشی	روش جمع‌آوری اطلاعات	ابزار جمع‌آوری اطلاعات	داده پژوهش	روش تحلیل داده‌ها
طراحی مدل شایستگی‌های رهبری	کیفی - کمی	مستندات / مصاحبه عمیق / مشاهده	فیش کتابخانه‌ای / کارت مصاحبه / پرسشنامه نظر خبرگان	متنی - کیفی عددی - کمی	تحلیل محتوای کیفی تحلیل تم مصاحبه‌ها دلفی و آزمون میانگین‌ها
طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری	کیفی - کمی	مستندات / مصاحبه عمیق / پیمایش	فیش کتابخانه‌ای / کارت مصاحبه / پرسشنامه / نظر خبرگان	متنی - کیفی عددی - کمی	تحلیل محتوای کیفی تحلیل تم مصاحبه‌ها گروه کانونی و دلفی آزمون فریدمن

قلمرو مکانی پژوهش، شهرداری تهران شامل مناطق ۲۲ گانه می‌باشد. قلمرو زمانی این پژوهش در سال‌های ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۴ است. قلمرو محتوایی این پژوهش در حوزه رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه رهبران و مدیریت استعدادها می‌باشد. مشخصات نمونه آماری در مراحل مختلف پژوهش در جدول ۳ نشان داده شده است:

جدول ۳. مشخصات نمونه آماری در فازهای مختلف پژوهش

فاز پژوهش	جامعه آماری	نمونه آماری	روش نمونه‌گیری
طراحی مدل شایستگی‌های رهبری	مدیران برجسته و موفق / شهرداری تهران به‌عنوان رهبران موفق / متولیان حوزه منابع انسانی / خبرگان دانشگاهی	تعدادی از مدیران موفق شهرداری تهران (۱۳ نفر)؛ موفق‌ترین متولیان منابع انسانی شهرداری تهران (۶ نفر)؛ خبرگان دانشگاهی که به‌طور اخص در حوزه شایستگی‌ها فعالیت داشتند (۳ نفر)	غیراحتمالی و قضاوتی و در دسترس
طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری	مدیران برجسته شهری مشاوران حوزه توسعه رهبری خبرگان دانشگاهی کارکنان و مدیران شهرداری تهران	بخش مصاحبه: مدیران برجسته و موفق شهرداری تهران (۲ نفر)؛ تعدادی از افراد موفق در اجرای برنامه‌های توسعه رهبری (۳ نفر)؛ برخی از اساتیدی که به‌طور اخص در حوزه توسعه رهبری و شایستگی فعال بودند (۲ نفر) بخش پیمایش: ۴۰۳ نفر از کارکنان و مدیران شهرداری تهران	غیراحتمالی و قضاوتی و در دسترس طبقه‌ای تصادفی ساده

۴. تحلیل یافته‌ها

این بخش شامل دو فاز است. فاز اول، طراحی مدل شایستگی‌های رهبری و فاز دوم، طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری می‌باشد.

مرحله اول: طراحی مدل شایستگی‌های رهبری

تحلیل پژوهش‌های گذشته. در این بخش، پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدل شایستگی‌های رهبری بررسی شده است؛ همچنین، مقایسه تطبیقی از سازمان‌های خدماتی و شهرداری‌های برجسته دنیا نیز صورت گرفته تا مولفه‌ها و شایستگی‌های اولیه به دست آمد که مقایسه تطبیقی آن در جدول ۷ بیان شده است.

تحلیل مصاحبه. در این بخش داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، با استفاده از روش کدگذاری تحلیل می‌شود. این داده‌ها که از مصاحبه عمیق با ۲۲ نفر حاصل شد در طی سه مرحله (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) تحلیل خواهند شد. تمامی این افراد دارای حداقل مدرک دانشگاهی کارشناسی هستند. فرآیند کدگذاری در سه سطح صورت گرفته است؛ بدین ترتیب که در کدگذاری سطح یک به گفتارهای کلیدی، در کدگذاری سطح دو به شایستگی و در کدگذاری سطح سه به مولفه‌ها توجه شده است. شواهد گفتاری یا نکات کلیدی وقایع کوچکی هستند که دارای بار معنایی مستقل می‌باشند. نام‌گذاری مفهومی (کدگذاری سطح یک) به شواهد گفتاری را مفهوم‌پردازی می‌گویند که در این پژوهش با عنوان عناصر ذکر شده‌اند. پس از شناسایی و نام‌گذاری مفاهیم موجود، مفاهیم مشابه بر اساس منطق تلفیق شده (کدگذاری سطح دو) و هر یک با عنوان یک مقوله که با شایستگی نام‌گذاری شده‌است، ارائه و در نهایت مقوله‌های اصلی پژوهش که مولفه‌های اصلی الگو را شکل می‌دهد، استخراج شده است. نمونه‌های کدگذاری در جداول ۴، ۵ و ۶ مشاهده می‌شود.

جدول ۴. نمونه‌ای از کدگذاری سطح یک (گفتار کلیدی)

مورد مطالعه اول - A		
نشانه	گفتارهای کلیدی	کدهای سطح یک
PA1	پایبندی به اصول اخلاقی به‌عنوان فاکتوری که جایگاه رهبری را در مدیر تقویت کند اثرگذار است	پایبندی به اصول اخلاقی
PA2	کسی قدرت رهبری دارد که بتواند از تمام پتانسیل سازمان در جهت دستیابی به چشم‌انداز بهره‌بردار	هم‌راستاسازی با چشم‌انداز

جدول ۵. نمونه‌ای از کدگذاری سطح دو (شایستگی)

کد سطح دو (شایستگی)	نشانگر کد
روحیه جهادی	PA۱۷, PA۳۱, PA۴۴, PA۵۴, PA۶۲, PA۷۴, PA۷۵, PA۸۲, PA۸۳, PA۸۴
شهروندمداری	PA۲۶, PA۲۷, PA۳۰
هوش اجتماعی	PA۱۶, PA۱۹, PA۴۷, PA۴۸, PA۵۷, PA۶۰, PA۶۱, PA۶۴, PA۶۹
هوش سیاسی	PA۲۹, PA۹۰, PA۹۱, PA۹۶, PA۹۷, PA۹۹, PA۱۰۰, PA۱۰۱

جدول ۶. کدگذاری سطح ۳ (مولفه)

مولفه	شایستگی
مولفه فردی ذهنی	(۱) توان تحلیل؛ (۲) یادگیرندگی؛ (۳) تصمیم‌گیری
مولفه فردی شخصیتی	(۱) عملگرایی؛ (۲) پایبندی به اخلاقیات؛ (۳) روحیه جهادی
مولفه بین‌فردی	(۱) مدیریت افراد؛ (۲) مربی‌گری؛ (۳) هوش اجتماعی؛ (۴) تیم‌سازی
مولفه سازمانی	(۱) هدایت‌گری راهبردی؛ (۲) هدایت بهینه منابع؛ (۳) هوش سازمانی؛ (۴) شهروندمداری؛ (۵) مدیریت بحران
مولفه فراسازمانی	(۱) هوش سیاسی؛ (۲) فراست کسب‌وکار؛ (۳) هوش فرهنگی

پنل دلفی. در این پژوهش و در بخش طراحی مدل شایستگی رهبری، با استفاده از مبانی نظری و مصاحبه‌های اولیه چهار مولفه، ۱۸ شایستگی و ۱۱۰ شاخص رفتاری شناسایی شد. سپس، با استفاده از فن دلفی و در سه مرحله پرسشنامه توزیع شد. در دور اول دلفی با توجه به این که مقدار آزمون خی دو (۶۱/۵۴۲) که در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ و با اطمینان ۹۹٪ معنادار است. مقدار ضریب دلبیو کندال ۰/۱۶ شد که نشان می‌دهد اتفاق نظر بسیار ضعیف است؛ بنابراین، این آزمون باید مجدداً و با اصلاحاتی اجراء شود. همچنین، برخی از متخصصین، نظرات و پیشنهادهایی مبنی بر افزودن، حذف و ادغام عامل‌ها مطرح کردند که اعمال شد. به همین ترتیب، در دورهای بعدی ضریب کندال به مقدار ۰/۵۱ و سپس به مقدار ۰/۷ ارتقا یافت و به‌علت این که به مقدار ۱ میل می‌کند، ضریب توافق در حد نسبتاً قوی ارزیابی می‌شود؛ بنابراین، می‌توان نظرسنجی را متوقف کرد. با توجه به نتایج در دور سوم دلفی (دور نهایی) و همچنین ضریب توافق نسبتاً بالا، در نهایت ۵ مولفه، ۱۸ شایستگی و ۹۷ شاخص رفتاری به‌دست آمده است. جدول ۷، میانگین‌ها و انحراف معیار هر کدام از مولفه‌ها، شایستگی‌ها و شاخص‌های رفتاری در هر سه دور دلفی را به تفکیک نشان می‌دهد.

جدول ۷. مقایسه تطبیقی پژوهش‌های نظری، مصاحبه به همراه دور اول، دوم و سوم پیل دلفی

مؤلفه‌های شایستگی	مؤلفه‌ها و شایستگی‌ها	سیر تحول تطبیقی شایستگی‌ها			دور اول Kendall's W(a)= ۰/۱۶		دور دوم Kendall's W(a)= ۰/۵۱		دور سوم Kendall's W(a)= ۰/۷۱	
		پیشینه	مسابقه	دقت	SD	تکرار	SD	تکرار	SD	تکرار
					۳/۱۶	۳/۱۶	۳/۱۶	۳/۱۶		
مؤلفه‌ها	فردی - ذهنی	■	■	■	۴/۲۴	۰/۶۶۴	۴/۲۳	۰/۶۸۶	۴/۷۰	۰/۴۸۳
	فردی شخصیتی	■	■	■	۴/۸۸	۰/۳۳۲	۴/۸۳	۰/۲۸۳	۵/۰۰	۰/۱۰۰
	بین فردی	■	■	■	۴/۸۲	۰/۵۲۹	۴/۸۳	۰/۲۸۳	۴/۹۰	۰/۳۱۶
	سازمانی	■	■	■	۴/۱۲	۰/۶۹۷	۴/۱۷	۰/۷۰۷	۴/۶۰	۰/۵۱۶
	فراسازمانی	■	■	■	۳/۸۸	۰/۹۹۳	۴/۵۶	۰/۵۱۱	۴/۶۰	۰/۵۱۶
مؤلفه فردی ذهنی	توان تحلیل	■	■	■	۴/۵۹	۰/۵۰۷	۴/۶۱	۰/۵۰۲	۴/۷۰	۰/۴۸۳
	یادگیرندگی	■	■	■	۳/۹۴	۰/۵۵۶	۴/۴۴	۰/۷۰۵	۴/۶۰	۰/۵۱۶
	تصمیم‌گیری	■	■	■	۴/۵۹	۰/۷۱۲	۴/۶۱	۰/۶۰۸	۴/۹۰	۰/۳۱۶
	عملگرایی	■	■	■	۴/۵۹	۰/۶۱۸	۴/۷۲	۰/۴۶۱	۴/۸۰	۰/۴۲۲
مؤلفه فردی شخصیتی	پای‌بندی به اخلاقیات	■	■	■	۴/۵۹	۰/۸۷۰	۴/۶۱	۰/۵۰۲	۴/۹۰	۰/۳۱۶
	روحیه جهادی	■	■	■	۴/۱۲	۰/۹۲۸	۴/۳۹	۰/۶۰۸	۴/۶۰	۰/۵۱۶
	مدیریت افراد	■	■	■	۴/۴۱	۰/۶۱۸	۴/۵۶	۰/۶۱۶	۴/۶۰	۰/۵۱۶
مؤلفه بین فردی	مربی‌گری	■	■	■	۴/۱۸	۰/۷۲۸	۴/۳۹	۰/۶۹۸	۴/۵۰	۰/۵۲۷
	هوش اجتماعی	■	■	■	۴/۸۸	۰/۳۳۲	۴/۷۲	۰/۴۶۱	۴/۸۰	۰/۴۲۲
مؤلفه سازمانی	تیم‌سازی	■	■	■	۴/۵۹	۰/۵۰۷	۴/۶۷	۰/۴۸۵	۴/۸۰	۰/۴۲۲
	هدایت‌گری راهبردی	■	■	■	۴۰/۵۳	۰/۶۲۴	۴/۵۰	۰/۶۱۸	۴/۶۰	۰/۵۱۶
	هدایت بهینه منابع	■	■	■	۴/۲۴	۰/۷۵۲	۴/۳۹	۰/۵۰۲	۴/۵۰	۰/۵۲۷
	هوش سازمانی	■	■	■	۴/۱۸	۰/۸۰۹	۴/۳۹	۰/۶۰۸	۴/۷۰	۰/۴۸۳
مؤلفه فرا سازمانی	شهروندمداری	■	■	■	۴/۱۲	۰/۹۹۳	۴/۱۷	۰/۷۰۷	۴/۶۰	۰/۵۱۶
	مدیریت بحران	■	■	■	۴/۳۵	۰/۶۰۶	۴/۳۹	۰/۶۰۸	۴/۷۰	۰/۴۸۳
	هوش سیاسی	■	■	■	۴/۲۴	۰/۸۳۱	۴/۳۳	۰/۵۹۴	۴/۵۰	۰/۵۲۷
مؤلفه فرا سازمانی	فراست کسب‌وکار	■	■	■	۳/۸۸	۰/۹۲۸	۴/۲۲	۰/۷۳۲	۴/۵۰	۰/۵۲۷
	هوش فرهنگی	■	■	■	۴/۱۸	۰/۸۰۹	۴/۳۳	۰/۵۹۴	۴/۳۰	۰/۶۷۵

مرحله دوم: طراحی مدل توسعه شایستگی‌های رهبری

تحلیل پیشینه نظری. در زمینه روش‌های توسعه شایستگی‌ها و روش‌های توسعه رهبری پژوهش‌های خوبی انجام گرفته است که در جدول ۹ بخشی از آنها با رویکرد مقایسه‌ای ارائه می‌شود.

تحلیل مصاحبه‌ها. در این بخش داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، با استفاده از روش کدگذاری تحلیل می‌شود که از مصاحبه عمیق با ۷ نفر حاصل شده است و در طی سه مرحله (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) تحلیل شد. جدول ۹ ارائه‌دهنده یکی از مصاحبه‌ها است که کدگذاری انجام‌شده را نشان می‌دهد.

جدول ۸. کدگذاری سطح ۳ (خوشه) و الگوی اولیه روش‌های توسعه شایستگی‌های رهبری از مصاحبه اول

خوشه	روش‌ها
روش‌های رسمی سازمانی	(۱) فعالیت در گروه‌های کاری؛ (۲) مأموریت‌های کاری؛ (۳) واگذاری مسئولیت و اختیارات؛ (۴) آموزش حین کار؛ (۵) آموزش داخل سازمانی؛ (۶) برنامه توسعه فردی (IDP)؛ (۷) کانون ارزیابی و توسعه (۸) ارزیابی چندبعدی
روش‌های روابطی	(۱) ارائه مشاوره؛ (۲) فعالیت در انجمن‌ها و گروه‌ها؛ (۳) فعالیت در شبکه‌های مجازی؛ (۴) کار با افراد مستعد و توانمند؛ (۵) منتورینگ
روش‌های خود توسعه‌ای	(۱) الگوبرداری؛ (۲) برنامه توسعه شخصی (PDP)؛ (۳) خود تأملی؛ (۴) شکست‌ها و چالش‌ها؛ (۵) فعالیت‌های حرفه‌ای فیزیکی؛ (۶) مشاهده و تحلیل فیلم؛ (۷) مطالعه؛ (۸) نگارش متون

در فرآیند پالایش مفاهیم، بعضی از مفاهیم به علت تفاوت در سطح انتزاع آنها یا امکان ترکیب آنها در جهت خلاصه‌سازی، با یکدیگر ادغام شده‌اند. روش‌هایی که از تحلیل مصاحبه‌ها شناسایی شد، شامل ۷۶ روش بوده است که پژوهشگر تلاش کرده بر اساس ساختار ۳ خوشه‌ای توسعه، در هم ادغام کند. بسیاری از این روش‌ها از نظر مفهومی اشتراک معنا داشتند؛ بنابراین، با ادغام این روش‌ها، به ۴۰ روش مناسب کاهش یافت. این روش‌ها نیز در قالب ۳ خوشه توسعه، طبقه‌بندی شدند. ادغام این روش‌ها با توجه به شناختی که پژوهشگر در بررسی مبانی نظری و تجربه‌های گذشته کسب کرده است، عملیاتی شد که البته پس از بررسی تحلیل محتوا و خوشه‌بندی‌های صورت گرفته، با دو نفر از متخصصین این حوزه مشورت شد تا صحت این ادغام‌ها و طبقه‌بندی خوشه‌ها تایید شود. این تاییدیه تنها با اصلاح ۶ مورد از چند ده مورد، اعلام وصول شد که به نظر می‌رسید همخوانی بالایی با مبانی نظری پژوهش داشتند. با توجه به این که هدف این پژوهش ارائه الگو بوده است و نه یک نظریه جهانشمول، در این مرحله، برای دسته‌بندی مقولات و ارائه الگو سعی شده است. پژوهشگر روش‌های حاصل از مصاحبه را با مطالعات گذشته مقایسه تطبیقی کرده است و در جدول ۱۲ نشان می‌دهد:

جدول ۹. نمونه‌های مقایسه تطبیقی حاصل از پژوهش‌های پیشین و مصاحبه

روش‌ها	ن: مصاحبه	روش‌ها	ن: مصاحبه	روش‌ها	ن: مصاحبه
تحلیل فضایی سازمانی	✓	اردوهای کاری	✓	✓	✓
توسعه مسئولیت‌های کاری	✓	آموزش حین کار	✓	✓	✓
فعالیت در گروه‌های کاری	✓	آموزش داخل سازمانی	✓	✓	✓
پروژه‌های خاص	✓	کنفرانس‌ها و سمینارها	✓	✓	✓
غنی‌سازی شغلی	✓	مشاهده و بازدید میدانی	✓	✓	✓
کار یا انجام وظیفه در حوزه جدید	✓	آموزش بیرونی	✓	✓	✓
ارائه سخنرانی به دیگران	✓	ارزیابی چندبعدی	✓	✓	✓
ارائه مشاوره	✓	آزمون‌های خودشناسی	✓	✓	✓
آموزش و تعلیم دیگران	✓	دریافت بازخورد از دیگران	✓	✓	✓
تعامل با دیگران	✓	کانون ارزیابی و توسعه	✓	✓	✓
دریافت مشاوره از دیگران	✓	ارزیابی منظم عملکرد	✓	✓	✓
فعالیت در انجمن‌ها و گروه‌ها	✓	بازخورد گروه	✓	✓	✓
فعالیت در شبکه‌های مجازی	✓	الگوبرداری	✓	✓	✓
کار با افراد مستعد و توانمند	✓	برنامه توسعه شخصی (PDP)	✓	✓	✓
مربی‌گری	✓	خود تاملی	✓	✓	✓
منتورینگ	✓	شکست‌ها و چالش‌ها	✓	✓	✓
ایفای نقش	✓	فعالیت در کسب‌وکار جدید	✓	✓	✓
برعهده‌گیری/حمایت	✓	مشاهده و تحلیل فیلم	✓	✓	✓
کارآموزی	✓	تحقیق	✓	✓	✓

تشکیل گروه کانونی. بعد از استخراج روش‌های توسعه، پژوهش‌گران تلاش کردند با تشکیل گروه کانونی با حضور ۱۱ متخصص، به یک جمع‌بندی جهت تایید یافته‌های اولیه برسند. مهم‌ترین نظرات کارشناسی‌شده در گروه کانونی به‌صورت زیر است:

در ابتدا، پس از بررسی مطالعات قبلی، چند خوشه جهت طبقه‌بندی روش‌ها بررسی شد و بعد از بررسی‌های نهایی، مدل مرکز رهبری خلاق که روش‌ها را بر اساس ۵ خوشه طبقه‌بندی کرد، از طرف همه خبرگان تایید شد (۱۱ موافق قطعی). این خوشه‌ها شامل: (۱) واگذاری‌های توسعه‌ای، عبارت است از: واگذاری‌های چالشی و تفویضی که از هر منبعی ارائه می‌شود و ممکن است این منابع شامل مدیران، فرآیندهای سازمانی، متولیان توسعه‌ای سازمان و غیره باشد؛ (۲) برنامه‌های رسمی، عبارت

است از: برنامه‌های ساختاریافته و تعریف‌شده سازمانی که باعث ارتقای دانش و آگاهی‌ها و همچنین تجربه‌های متناسب با دانش‌ها می‌شود؛ (۳) روابط توسعه‌ای، عبارت است از: مهارت‌ها و قابلیت‌هایی که به واسطه تعامل با دیگران در محیط کار یا در محیط زندگی کسب می‌شود؛ (۴) فرآیندهای بازخورد، عبارت است از: دریافت بازخورد و نظرات از افراد به صورت رسمی و غیررسمی و همچنین سیستم‌ها و فرآیندهای رسمی سازمانی است؛ (۵) فعالیت‌های خود توسعه‌ای، عبارت است از: فعالیت‌هایی که فرد به صورت شخصی بدون توجه به تصمیمات سازمانی و بیرونی برای خود تنظیم کرده و عملیاتی می‌کند.

در خوشه واگذاری‌های توسعه‌ای، ۴ روش با اجماع افراد انتخاب می‌شود: گردش شغلی، واگذاری مسئولیت و اختیارات، یادگیری در عمل و غنی‌سازی شغلی؛ در خوشه برنامه‌های رسمی ۴ روش با اجماع افراد انتخاب می‌شود: آموزش حین کار، برنامه توسعه فردی، تحصیلات آکادمیک و تدوین کارراه شغلی؛ در خوشه روابط توسعه‌ای ۴ روش با اجماع خبرگان انتخاب شدند: آموزش و تعلیم دیگران، کار با افراد مستعد و توانمند، مربی‌گری و منتورینگ؛ در خوشه فرآیندهای بازخورد ۴ روش با اجماع خبرگان انتخاب شدند: ارزیابی چندبعدی، آزمون‌های خودشناسی، کانون ارزیابی و توسعه و ارزیابی منظم عملکرد؛ در خوشه فعالیت‌های خود توسعه‌ای ۴ روش با اجماع خبرگان انتخاب شدند: الگوبرداری، برنامه توسعه شخصی، خود تأملی و نگارش متون.

همچنین، در انتهای جلسه، حاضرین به اتفاق آرا تصمیم گرفتند به برخی نکات با اهمیت در تدوین پرسشنامه نهایی توجه ویژه شود که عبارت است از: (۱) تعداد شایستگی‌ها بسیار زیاد است و پاسخ‌دهنده حوصله و تمایل لازم برای تکمیل پرسشنامه‌ای با این پیچیدگی را نخواهد داشت؛ لذا، شایستگی‌ها در قالب ۵ مولفه ذکر می‌شود؛ (۲) تعداد روش‌ها و خوشه‌ها بسیار زیاد است و بهترین راه این است که از هر خوشه ۵ تایی، ۴ روش با اهمیت انتخاب شده و در پرسشنامه درج شود؛ (۳) نیازی به پاسخ طیف گونه پاسخ‌دهندگان نیست و توصیه می‌شود پرسشنامه به صورت ماتریس ۵ (مولفه‌ها) در ۲۵ (روش‌ها) و ۵ (مولفه‌ها) در ۵ (خوشه‌ها) طراحی شود و پاسخ‌دهندگان هر خوشه روش را متناسب با هر مولفه از ۱ الی ۴ خوشه‌بندی کنند؛ (۴) پاسخ‌دهندگان ممکن است از تخصص لازم برخوردار نباشند و لازم است در پرسشنامه تعریفی مختصر، کوتاه و روشن از هر روش و خوشه ارائه شود؛ (۵) تمام ۱۸ شایستگی به عنوان ضمیمه به پرسشنامه اصلی پیوست شود؛ (۶) در صورت امکان واژه انگلیسی هر روش را در پرسشنامه درج کنید؛ (۷) در ابتدای پرسشنامه، پژوهشگر باید به صورت جدی راهنمایی برای پاسخ‌دهندگان مکتوب کند.

تحلیل پرسشنامه. بیشترین درصد پاسخ‌گویان پرسشنامه را مردان (۵۴٪) تشکیل می‌دهند. ۷۶٪ شرکت‌کنندگان سابقه بین ۶ تا ۱۵ سال بودند. بیشترین درصد پاسخ‌گویان (۷۰٪) از فارغ‌التحصیلان کارشناسی بودند. بیشترین درصد پاسخ‌گویان (۴۲٪)، بین ۳۱ تا ۴۰ سال و همین‌طور سنین بین ۴۱ الی ۵۰ سال نیز با ۴۰٪ سابقه کار داشتند. بیشترین پاسخ‌دهندگان با ۶۳٪ از بین کارشناسان ارشد سازمان می‌باشد.

در بخش دوم پرسشنامه به اولویت‌بندی روش‌های توسعه شایستگی‌های رهبری بر اساس اولویت‌بندی پرداخته می‌شود (بر مبنای نتایج آزمون فریدمن). ۱) در بخش اولویت‌های مولفه فردی ذهنی شایستگی‌های رهبری، روش واگذاری مسئولیت و اختیارات از خوشه روش واگذاری‌های توسعه‌ای بهترین اولویت را کسب کرده است؛ همچنین، روش تحصیلات آکادمیک از خوشه روش‌های برنامه‌های رسمی، روش آموزش و تعلیم دیگران از خوشه روش‌های روابط توسعه‌ای و روش ارزیابی منظم عملکرد از خوشه روش‌های فرآیندهای بازخورد و روش خودتأملی از خوشه روش‌های فعالیت‌های خود توسعه‌ای بهترین میانگین (بهترین اولویت) را داشتند؛ ۲) برای مولفه فردی شخصیتی روش یادگیری در عمل از خوشه اول، آموزش حین کار از خوشه دوم، منتورینگ از خوشه سوم، ارزیابی چندبعدی از خوشه چهارم و خودتأملی از خوشه پنجم بهترین میانگین‌ها را داشتند؛ ۳) در مولفه‌های بین فردی به ترتیب خوشه‌ها، شامل روش‌های واگذاری مسئولیت و اختیارات، برنامه توسعه فردی، منتورینگ، کانون ارزیابی و توسعه و الگوبرداری به عنوان اولویت‌دارترین روش‌ها بودند؛ ۴) در مورد مولفه‌های سازمانی نیز به ترتیب خوشه‌ها شامل: روش‌های گردش شغلی، آموزش حین کار، منتورینگ، ارزیابی منظم عملکرد و الگوبرداری به عنوان روش‌های با اولویت بودند؛ ۵) در مولفه فراسازمانی به ترتیب، خوشه‌ها شامل روش‌های گردش شغلی، تدوین کارراهه شغلی، کار با افراد مستعد و توانمند، کانون ارزیابی و توسعه و خودتأملی میانگین‌های بهتری نسبت به سایرین و اولویت بالاتر داشتند.

در نهایت، اولویت‌بندی تمام مولفه‌های ۵ گانه نیز با آزمون فریدمن صورت گرفت که در تحلیل آن، معناداری آزمون فریدمن ۰/۰۰۰ بوده که از آستانه ۰/۰۵ پایین‌تر است و این به معنای رد فرض صفر و پذیرش فرض مقابل بوده که مبنی بر عدم برابری میانگین مولفه‌های مورد بررسی و امکان رتبه‌بندی این مولفه‌ها است. جدول ۱۰ خروجی آزمون در خوشه‌ها را به تفکیک نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. رتبه میانگین تمامی مولفه‌های شایستگی‌های رهبری براساس آزمون فریدمن

میانگین مولفه	میانگین مولفه فراسازمانی	میانگین مولفه سازمانی	میانگین مولفه بین فردی	میانگین مولفه فردی شخصیتی	میانگین مولفه فردی ذهنی	خوشه روش‌ها/مولفه‌ها
۲۱	۱۵	۱۷	۲	۴	۲۱	واگذاری‌های توسعه‌ای
۱۳	۱۹	۲۳	۷	۹	۱۳	برنامه‌های رسمی
۲۲	۱۲	۱	۱۶	۱۸	۲۲	روابط توسعه‌ای
۶	۳	۱۴	۱۱	۸	۶	فرآیندهای بازخورد
۵	۲۰	۱۰	۲۴	۲۵	۵	فعالیت‌های خود توسعه‌ای

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف اصلی پژوهش، شناسایی شایستگی‌های رهبری و ارائه الگوی توسعه در رهبران شهرداری تهران است. در این بخش نیز به تفکیک به هر فاز اشاره می‌شود.

مرحله اول: در این بخش در مورد مدل شایستگی‌های رهبری بحث می‌شود.

۱. مولفه فردی ذهنی شایستگی‌های رهبری: شرکت مینه سوتا (۲۰۰۰) اذعان دارد که ظرفیت ذهنی، توان قضاوت و چالاک‌ی ذهنی از جمله توانایی‌هایی است که برای یک رهبر بسیار حیاتی است؛ همچنین، پژوهشگران دیگری هستند که جهت طراحی مدل شایستگی‌های رهبری، ظرفیت‌های ذهنی را جزو پایه‌ای‌ترین قابلیت برای یک رهبر می‌دانند از آن جمله می‌توان به مامفورد (۲۰۰۷)، بویاتزیس (۲۰۰۸)، تیوبز و شولز (۲۰۰۶)، جولوز و هیگس (۲۰۰۳)، کانگر (۱۹۹۹) و موسسه کامبریا و آرمی وار کالج اشاره کرد. در مصاحبه‌هایی که با ۲۲ نفر از متخصصین صورت گرفت، شایستگی‌های توان تحلیل، یادگیرندگی و تصمیم‌گیری مطرح شد. این شایستگی‌ها در پنل دلفی و ضریب توافقی بر این شایستگی‌ها در بین ۳۰ صاحب‌نظر، بالا محاسبه شده است (در همان دور اول پنل دلفی).

۲. مولفه فردی شخصیتی شایستگی‌های رهبری: با مرور پژوهش‌های نظری پژوهشگرانی همچون روزن و دایگ (۲۰۰۱)، بویاتزیس (۲۰۰۸)، وانگ و دیگران (۲۰۱۴) شورلت و دیگران (۲۰۰۹)، اسپریتزر و دیگران (۱۹۹۷)، بنیس و نانوس (۱۹۹۷)، برد و اسلند (۲۰۰۴) به مقوله شخصیتی شایستگی‌های رهبری اشاره کردند. پژوهشگران طی مصاحبه‌های عمیق دریافته‌اند که در شهرداری تهران، به صفات شخصیتی یک رهبر بسیار توجه دارند که بسیاری از صفات شخصیتی بار ارزشی و فرهنگی دارد و عمدتاً بر دیدگاه اسلامی داشتن، نگاه عام‌المنفعه، خدمت محوری، عدالت‌جویی،

مردم‌گرایی، ارزش‌مداری، ایثار و فداکاری، داشتن روحیه جهادی، پای‌بندی به اخلاقیات، سلامت اداری و اخلاقی، احترام به ارزش‌های دینی و مذهبی و غیره تاکید داشتند. با تحلیل مصاحبه‌ها، ویژگی‌های شخصیتی در سه مقوله گنجانده شد که عبارت است از عملگرایی، پای‌بندی به اخلاقیات و روحیه جهادی. بسیاری از تعاریف و مفاهیمی که در مصاحبه‌ها استخراج شد در این سه شایستگی گنجانده شد. در نهایت امر هر سه این شایستگی مورد تایید صاحب‌نظران در فرآیند دلفی قرار گرفت و ضریب توافقی آن در مراحل بعدی به سمت بهبود پیش رفت.

۳. مولفه بین فردی شایستگی‌های رهبری: با مرور بیشتر در مبانی نظری پژوهشی می‌توان به این نتیجه رسید که بعد از صفات مشخصه رهبری که در مولفه شایستگی‌های فردی شخصیتی به آن اشاره شد، شایستگی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های بین فردی اهمیت بالایی دارد؛ کما اینکه تاج و تامسون (۲۰۰۶)، مدوس (۲۰۰۸)، برد و همکاران (۲۰۰۰)، شورلت و دیگران (۲۰۰۹)، کامی (۲۰۰۴)، اسپارکس و جنتری (۲۰۰۸)، وانگ و دیگران (۲۰۱۴)، چابرا و دیگران (۲۰۰۸)، کوبین (۱۹۸۸)، میرانی و دیگران (۲۰۰۳)، برد و اسلند (۲۰۰۴) و آرمی وار کالج، پولاریس، مرکز رهبری خلاق، موسسه کامبریا و موسسه رهبری جهانی به صراحت به آن اشاره کردند. شهرداری تهران از جمله سازمان‌هایی است که رویکرد و سبک مدیریتی چندان با ساختارها و فرآیندهای رسمی سازمانی همراهی ندارد و سلیقه مدیران ارشد در تصمیم‌گیری‌ها بسیار دخالت دارد. در نهایت امر بعد از پدل دلفی، شایستگی‌های مدیریت افراد، مربی‌گری، هوش اجتماعی و تیم‌سازی به‌عنوان شایستگی‌های رهبری در مولفه بین فردی انتخاب شد که همخوانی خوبی با پژوهش‌های پیشین داشت.

۴. مولفه سازمانی شایستگی‌های رهبری: شایستگی‌های برنامه‌ریزی و سازماندهی، تصمیم‌گیری راهبردی، رهبری تغییر، مدیریت امور سیاسی و نفوذ بر دیگران، تعیین چشم‌انداز و راهبرد، رهبری کیفیت، هدایت راهبردی تغییرات سازمانی، رهبری تغییر و پرورش نوآوری از جمله مواردی است که توسط تاج و تامسون (۲۰۰۶)، مدوس (۲۰۰۸)، کانگر (۱۹۹۹)، وانگ و دیگران (۲۰۱۴)، بلینگهام و اوپرین (۲۰۰۵) و آرمی وار کالج، موسسه رهبری جهانی و مرکز رهبری خلاق ارائه شده است. بعد از بررسی تطبیقی پژوهش‌های گذشته و تحلیل مصاحبه‌ها، شایستگی‌های هدایتگری راهبردی، هدایت بهینه منابع، هوش سازمانی، مدیریت بحران و شهروندمداری برای تایید به متخصصین در قالب پرسشنامه ارسال شد که در نهایت با تعدیل و افزودن برخی شاخص‌های رفتاری در شایستگی، تایید شد.

۵. مولفه فراسازمانی شایستگی‌های رهبری: پژوهش‌ها در حوزه مولفه فراسازمانی شایستگی رهبری عمدتاً بر شاخصه‌های رهبری جهانی متمرکز شده‌اند که از جمله این پژوهش‌ها را موسسه رهبری

جهانی، مدوس (۲۰۰۸)، کالیگیوری (۲۰۰۶)، پولاریس، روزن و دایگ (۲۰۰۱) انجام داده‌اند. بررسی پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد که در حوزه مولفه‌های فراسازمانی به شایستگی‌های کمتری توجه شده است و عموماً متمرکز بر کارکردهای درون‌سازمانی بوده است. در مقابل، با مصاحبه‌هایی که انجام شد، موارد بی‌شماری در مورد قابلیت‌های فراسازمانی مطرح کردند. در نهایت، با نظراتی که از خبرگان در قالب پنل دلفی دریافت شد، شایستگی‌های هوش سیاسی، فراست کسب‌وکار و هوش فرهنگی در مولفه فراسازمانی تایید شد و البته تنها مولفه‌ای بود که صاحب‌نظران در مورد شاخص‌های رفتاری آن، دخل و تصرف کردند.

مرحله دوم: در این بخش در مورد طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری بحث می‌شود. پژوهش‌های نظری و تجربیات عملی موفق در موسسه‌های مشاوره‌ای در زمینه روش‌های توسعه رهبری وجود داشت که به بسیاری از آنها توجه شده است. این روش‌ها به بیش از ۱۰۰ روش رسیده است که هر کدام از آنها رویکردی متفاوت نسبت به دیگران داشت؛ همچنین، وزن بسیاری از روش‌ها با هم یکسان نبود. بعد از بررسی تقسیم‌بندی‌های رایج در زمینه روش‌های توسعه، محقق خوشه‌بندی روش‌های توسعه‌ای را که مرکز رهبری خلاق از آن استفاده کرده را در این پژوهش به‌عنوان مبنای کار خود قرار داده است. مرکز رهبری خلاق به‌صورت تخصصی در حوزه توسعه رهبری فعالیت می‌کند و از میان روش‌های رایج، روش خود را مبنای کار خود قرار داده است که در قالب ۵ خوشه واگذاری‌های توسعه‌ای، برنامه‌های رسمی، فرآیندهای بازخورد، روابط توسعه‌ای و فعالیت‌های خود توسعه‌ای ارائه کرده است. از آنجا که، تعداد روش‌ها از لحاظ کمی بسیار زیاد بود و از نظر کیفی نیز بعضاً شبیه به هم بودند، پژوهشگر بر آن شد تا در قالب ۵ خوشه‌بندی مرکز رهبری خلاق، این روش‌ها را خوشه‌بندی کند که به آنها اشاره خواهد شد.

۱. خوشه روش‌های واگذاری‌های توسعه‌ای که هدف آن انطباق درست واگذاری‌ها، متناسب با افراد است (به‌عبارتی برای توسعه نیازها و هدف‌های تعریف‌شده، چالش‌های متناسب برای رهبران ایجاد شود) و البته هدف بعدی در این است که از واگذاری‌هایی که به افراد می‌شود، ارزیابی و حمایت بالایی صورت گیرد. در خوشه روش‌های توسعه شایستگی روش‌هایی که از پژوهش‌های پیشین^۱ (گراوان و دیگران، ۱۹۹۹؛ کانینگهام و دیگران، ۲۰۰۴؛ شارما و باتناگر، ۲۰۰۹؛ مامفورد، ۱۹۸۸؛

1. Campion et al. (1994), McCauley and Brutus (1998), Ohlott (1998), Stewart (), Baird et al. (1999), Blackler and Kennedy (2004), Dotlich and Noel (1998), Jennings (2002)

لانگنکر و فینک، ۲۰۰۶) استخراج شده عبارت است از: جابجایی شغلی، گردش شغلی، توسعه مسئولیت‌های کاری، واگذاری‌های موقتی، پروژه‌های یادگیری در عمل، معاونت‌دهی، یادگیری در عمل، اختیار برای تصمیم‌گیری، غنی‌سازی شغلی، ایجاد دگرگونی، کار یا انجام وظیفه در حوزه جدید، تحلیل نقش سازمانی، پروژه‌های خاص، برنامه‌های جانشینی، انجام وظیفه در کشورهای خارجی و تفویض اختیارات.

در تحلیل مصاحبه‌ها، روش‌هایی استخراج شد که همخوانی زیادی با پیشینه نظری داشت و البته مواردی که در مبانی نظری مطرح شده است بسیار بیشتر از مواردی بود که در مصاحبه مطرح شد. مواردی از قبیل: فعالیت در گروه‌های کاری، توسعه مسئولیت‌ها، گردش شغلی، مأموریت‌های کاری، تحلیل قضایای سازمانی و نقش‌های مختلف سازمان، یادگیری در عمل، مأموریت‌هایی در خارج و داخل کشور، جابجایی در واحدهای مختلف شهرداری، مشارکت در پروژه‌ها، تفویض اختیارات و مسئولیت‌های چالشی. قابل ذکر است که اکثر روش‌هایی که در پژوهش‌های نظری اشاره شده، در مصاحبه استخراج شده است؛ همچنین، مهمترین مباحثی که در جلسه گروه کانونی مطرح شد برخی از روش‌ها قابل ادغام هستند و می‌توانند در قالب یک روش کلی در نظر گرفته شوند. برای مثال، روش مسئولیت‌های کاری در روش غنی‌سازی شغلی؛ روش پروژه‌های خاص یا کار در حوزه جدید، مأموریت‌های کاری و فعالیت در گروه‌های کاری با گردش شغلی قابل ادغام است. یادگیری در عمل همان بحث‌های کارشناسی شده گروهی است که با گروه مباحثه و یا ایجاد دگرگونی قابل ادغام است. توصیه می‌شود سایر روش‌ها به‌علت این که وزن بالایی ندارند یا همپوشانی زیادی با دیگر روش‌ها در این خوشه و در خوشه‌های دیگر دارند، حذف شوند. روش جدیدی جهت افزودن پیشنهاد نمی‌شود. در نهایت، ۴ روش با اجماع افراد انتخاب می‌شود: گردش شغلی، واگذاری مسئولیت و اختیارات، یادگیری در عمل و غنی‌سازی شغلی. تمام چهار روشی که انتخاب شد با روش‌هایی که مرکز رهبری خلاق به آن اشاره داشته، همخوانی داشت.

۲. خوشه روش‌های برنامه‌های رسمی ساختار یافته‌اند که بر اساس آن افراد برای تسهیم یادگیری و تجربیات توسعه‌ای خود، گرد هم می‌آیند. این برنامه‌ها در محتوا، شیوه‌های تعلیم و تربیت، اهداف و پیامدهای تعریف‌شده، کاملاً متفاوت و گسترده‌تر هستند. برنامه‌های رسمی در سیستم‌های توسعه رهبری بسیار فراگیر می‌باشد. این سیستم‌ها نوعاً شامل برنامه‌های آموزشی داخلی (که بخش‌های خاص رهبری را در بر می‌گیرد) و برنامه‌های آموزشی خارجی (که توسعه افراد خاص را در بر می‌گیرد و آموزش موارد خاص) می‌باشد. سوتاری و ویتاللا (۲۰۰۸)، گراوان و دیگران (۱۹۹۹)، مرکز رهبری خلاق، کانینگهام و دیگران (۲۰۰۴)، دی و هاپلین (۲۰۰۱)، گاستون و کینگ (۱۹۹۹)، اسپاروو و بوم

(۱۹۹۲) و فرهی (۱۳۸۴) در پژوهش‌های خود روش‌هایی یادگیری الکترونیکی، تحصیلات دانشگاهی، آموزش بیرونی، آموزش گروهی، آموزش داخلی، مدیریت حرفه‌ای، آموزش حین خدمت، آموزش مبتنی بر رایانه را بیان کردند.

مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از روش‌هایی که در پژوهش‌های پیشین به آنها اشاره شده است، توسط صاحب‌نظران نیز بیان شد همچون روش‌های آموزش‌های عملی حین کار، برنامه توسعه فردی، آموزش از طریق اینترنت، آموزش داخل سازمانی، تحصیلات آکادمیک، شبیه‌سازی‌های شغلی، شرکت در نمایشگاه‌ها، مشاهده و بازدید میدانی، تدوین کارراه شغلی، حضور در کنفرانس‌ها، مشاهده از نزدیک، حضور در اردوها و بازی‌ها و اردوهای کاری. انطباق پژوهش‌های قبلی با مصاحبه نشان می‌دهد که این‌گونه برنامه‌های توسعه‌ای در کشور به‌خوبی مورد استفاده قرار می‌گیرد تا جایی که همه سازمان‌های ایرانی از این روش برای توسعه کارکنان، مدیران و رهبران خود استفاده کرده‌اند. این روش‌ها ساختارمند، ملموس و قابل اجرا با هزینه پایین هستند و شاید به‌همین دلیل باشد که مورد استقبال سازمان‌های ایرانی قرار گرفته است. در نشست گروه کانونی، روش‌های برنامه توسعه فردی و تحصیلات رسمی دانشگاهی به‌علت اهمیت بیش از اندازه آن لازم است به‌عنوان رکن اصلی قرار گیرد. روش‌های اردوهای کاری، شبیه‌سازی‌های شغلی، کارگاه‌های تخصصی، کنفرانس‌ها و سمینارها، مشاهده و بازدید میدانی و آموزش‌های گروهی داخلی می‌تواند در روش اصلی آموزش حین کار اگام شوند؛ زیرا، این روش‌ها ماهیتاً آموزش‌هایی است که فرد حین کار یاد می‌گیرد و مشارکت دارد. تدوین کارراه شغلی ماهیتاً با برنامه توسعه فردی متفاوت است و قطعاً شامل برنامه‌ها و فرآیندهای رسمی سازمان‌ها در حوزه مدیریت استعدادها، برنامه‌های جانشین‌پروری و برنامه‌های مشابه است؛ لذا، به‌عنوان روش اصلی برگزیده شود. سایر روش‌ها به‌علت اهمیت کم و یا زیر روش بودن در روش‌های ذکرشده، قابل حذف می‌باشند. در نهایت، ۴ روش آموزش حین کار، برنامه توسعه فردی، تحصیلات آکادمیک و تدوین کارراه شغلی با اجماع صاحب‌نظران انتخاب شد که همخوانی زیادی با پژوهش‌های گذشته داشته است.

۳. خوشه روش‌های روابط توسعه‌ای برگرفته از توسعه‌ای است که به‌صورت طبیعی اتفاق می‌افتد که عمدتاً در محیط کار و دیگر محیط‌های زندگی انسانی رخ می‌دهد؛ همچنین، محیطی که برای حمایت و یادگیری دیگران فراهم شود. در پژوهش‌های نظری به برخی روش‌های توسعه اشاره شده که عبارت است از: مربی‌گری، مشاوره، مشاوره‌دادن، معاونت‌دهی، گروه مباحثه، یادگیری از دیگران، ارائه سخنرانی، منتورینگ، شبکه‌سازی، روابط با هم‌تایان، گروه‌های حل مسئله، گروه‌های پروژه‌ای، کار کردن در کنار افراد مستعد، دوست منتقد، دیالوگ، بحث، مصاحبه، جلسه‌ها، عضویت داوطلبانه و

انترنشیپ (گیل، ۲۰۰۶، اسپند لاو، ۲۰۰۷، گراوان و دیگران، ۱۹۹۹؛ کانینگهام و دیگران، ۲۰۰۴؛ شارما و باتناگر، ۲۰۰۹؛ مامفورد، ۱۹۸۸؛ لانگنکر و فینک، ۲۰۰۶).

تحلیل‌های مصاحبه نشان می‌دهد که صاحب‌نظران به اهمیت رویکردهای توسعه‌ای که مبتنی بر تعامل باشد توجه زیادی کردند و تا حدی فراوانی این روش‌ها زیاد بود. روش‌هایی از قبیل عضویت در انجمن تخصصی، عضویت در گروه‌های سیاسی و اجتماعی، مشاوره به دیگران، همنشینی با افرادی با تخصص متفاوت، کنار فرد با تجربه‌بودن، تعلیم به دیگران، ارائه سخنرانی، یاد دادن آموخته‌ها به دیگران، فعالیت در انجمن‌های خیریه، حضور در احزاب سیاسی و فعالیت در شورایی‌ها. در جلسه گروه کانونی روش‌های ارائه سخنرانی، ارائه مشاوره، ایفای نقش و فعالیت در شبکه‌های مجازی می‌تواند در هم ادغام شده و روش اصلی آموزش و تعلیم دیگران را شکل دهند. روش‌های تعامل با دیگران، کار با افراد برجسته، کارآموزی، روابط با هم‌تایان می‌تواند در روش اصلی کار با افراد مستعد و توانمند ادغام شوند؛ زیرا، نوع تعامل با افراد قوی‌تر از خود را در بر می‌گیرد که نشان می‌دهد همپوشانی بالایی دارند. روش مربی‌گری و منتورینگ تا حدی شبیه هم است. منتورینگ بسیار با فرهنگ ما آمیخته شده و فرهنگ شهرداری تهران نیز با این روش کاملاً سازگاری دارد. روش منتورینگ بسیاری از زیر روش‌ها و روش‌های روابط توسعه‌ای و خود توسعه‌ای و حتی بازخورد را در بر می‌گیرد. سایر روش‌ها به علت اهمیت کم آنها و یا همپوشانی با سایر روش‌ها، حذف شدند. در نهایت، ۴ روش با اجماع خبرگان انتخاب شدند: آموزش و تعلیم دیگران، کار با افراد مستعد و توانمند، مربی‌گری و منتورینگ. نتایج نشان می‌دهد که روش‌های انتخابی و تحلیل‌ها در مصاحبه‌ها، پژوهش‌های نظری و پنل متخصصین مشابهت زیادی دارد و معنادار هستند.

۴. خوشه روش‌های فرآیندهای بازخورد اگر چه به صورت طبیعی، بازخورد به عنوان بخشی از تعامل انسانی در سازمان‌ها رخ می‌دهد؛ اما، ارائه بازخورد قابل اعتماد و قابل اطمینان از رفتارها، شایستگی‌ها و تأثیرگذاری بر دیگران در بسیاری از سازمان‌ها نادر و کمیاب است. برای رهبران پیشگام جهت دریافت بازخوردهایی با کیفیت بالا نیازمند وجود سیستم‌ها و فرآیندهای بازخورد رسمی است. این فرآیندها می‌تواند متفاوت باشد؛ از کمتر ساختاریافته‌ها (ارائه سوالاتی که یک رهبر می‌تواند داده‌های ورودی را از همکاران یا روسا در هنگام اجرای دستورات و عملکردها دریافت کند) تا کاملاً ساختاریافته (استانداردهای ۳۶۰ درجه، بازخورد از مراکز ارزیابی). بررسی پژوهش‌های نظری و تجربیات موفق نشان می‌دهد که این سبک از توسعه، تحول درونی بزرگی در افراد ایجاد می‌کند که به خودی خود موتور محرکه فرد می‌شود تا گام‌های توسعه‌ای را بردارد. آتواتر و والدمن (۱۹۹۸) کلوگر و دینیسی (۱۹۹۶)، والدمن و دیگران (۱۹۹۸)، والکر و اسمیتر (۱۹۹۹)، کاجیویی و دیگران (۲۰۰۶)،

مامفورد (۱۹۸۸)، سوتاری و ویتالا (۲۰۰۸) و کانینگهام و دیگران (۲۰۰۴) در پژوهش‌های خود به روش‌های توسعه‌ای ارزیابی ۳۶۰ درجه، مراکز ارزیابی، مرکز توسعه، اخذ بازخورد، بازخورد گروه، ارزیابی منظم عملکرد، ابزارهای خودشناسی، آزمون‌های روانشناسی اشاره کردند.

تحلیل‌های مصاحبه با خبرگان نیز نشان می‌دهد که روش‌های ارزیابی‌های ۵۲۰ درجه، کانون توسعه، دریافت بازخورد از دیگران، تست‌های شخصیتی، دریافت بازخورد مستمر، بازخورد کانون ارزیابی، بازخورد عملکردی، دریافت بازخورد ۳۶۰ درجه و ارزیابی عملکرد از جمله روش‌هایی است که بیشترین فراوانی را داشتند. در پند دلفی به این نکته اشاره شد که خوشه روش‌های فرآیندهای بازخورد تا حدی نزدیک به خوشه برنامه‌های رسمی می‌باشد؛ اما، به‌رحال از لحاظ کارکردی و محتوایی تا حدی متفاوت است. روش‌های ارزیابی چند بعدی که روش‌های ۳۶۰ درجه و ۵۲۰ درجه را نیز شامل می‌شود به‌عنوان روش اصلی در نظر گرفته شود؛ همچنین، فرآیند ارزیابی عملکرد و فرآیند کانون ارزیابی به لحاظ اهمیت و وزن آنها که بالاتر از بقیه روش‌ها است نیز به‌عنوان روش اصلی برگزیده شود. آزمون‌های خودشناسی تا حدی با خوشه خود توسعه‌ای نزدیک است؛ اما، به لحاظ این که ماهیتا بازخورد سازنده و توسعه‌ای به فرد ارائه می‌کند، جزو روش‌های بازخوردی در نظر گرفته شود. سایر روش‌ها همچون بازخورد از دیگران و گروهی را می‌توان در دیگر روش‌ها ادغام کرد. در نهایت، ۴ روش با اجماع خبرگان انتخاب شدند که شامل ارزیابی چند بعدی، آزمون‌های خودشناسی، کانون ارزیابی و توسعه و ارزیابی منظم عملکرد. این روش‌های انتخاب‌شده دقیقاً با پژوهش‌های نظری همخوانی دارد.

۵. خوشه روش‌های فعالیت‌های خود توسعه‌ای رویکردی است که مبنای توسعه خود فرد است. مامفورد (۲۰۰۳ و ۲۰۰۴) راثول و کازاناس (۱۹۹۹)، مول (۲۰۰۰)، سیرت و لامیمان (۲۰۰۳)، سوتاری (۲۰۰۲)، فالمر و کانگر (۲۰۰۴)، کانینگهام و دیگران (۲۰۰۴) و شارما و باتناگر (۲۰۰۹) و بسیاری از پژوهش‌گران حوزه توسعه، به اهمیت بسیار بالای روش‌های خود توسعه‌ای اشاره داشتند. این اهمیت تا جایی پیش می‌رود که بسیاری از موسسه‌های مشاوره‌ای همچون مک کنزی، مرکز رهبری خلاق، مایند تولز و پورفایل اینترنشنال در برنامه‌های توسعه شایستگی، فعالیت‌های خود توسعه‌ای را می‌گنجانند. در کشور ما نیز برخی شرکت‌ها تجربیات موفق در این حوزه داشتند که از جمله آنها گروه مپنا، شرکت کیسون، شرکت گل‌گهر سیرجان و شرکت ملی نفت می‌باشد. در این شرکت‌ها به فعالیت‌هایی که خود فرد در آن مشارکت جدی دارد، بیشتر پرداخته شد و با محاسبه نرخ بازگشت سرمایه به این نتیجه رسیدند که این دوره‌ها عملکرد فرد را تا سه برابر افزایش می‌دهد. کتب، مقالات، گزارش‌ها و منابع برخط که می‌تواند به‌عنوان منبع مهم دانش برای رهبران نقش ایفا کند.

حضور در سخنرانی‌ها در بین متخصصان بیرونی شرایط را فراهم می‌کند تا ایده‌ها، روندهای صنعت و اجتماع و چارچوب‌های فکری جدید (که ممکن است مرتبط با مسائل کلیدی سازمانی باشد) کسب شود. حضور در کنفرانس‌ها یا نمایشگاه‌ها نیز روندهای نوینی را عرضه می‌کند، حتی می‌تواند شرایط ارتباطی با همکاران حرفه‌ای تخصصی فراهم کند. حضور در جلسه‌های گروهی با افراد مختلف که تصمیم‌گیری‌های زیادی در زندگی گرفته، می‌تواند درس‌آموزی‌های زیادی برای افراد داشته باشد. مرور پژوهش‌های نظری روش‌های مختلفی را در این خوشه مطرح کردند که عبارت است از: اتفاق‌های زندگی، اردوها، مورد کاوی، وظایف شورایی، حضور در نمایشگاه‌ها، تجربه، شکست‌ها و دشواری‌ها، بازی، فعالیت‌های فردی، عضویت در مجلات، عضویت در انجمن‌های حرفه‌ای، فعالیت در کسب‌وکار جدید، الگوسازی، فعالیت‌های خودیاری، خود تأملی، سمینار، مسئولیت‌های اجتماعی، مشورت‌های تخصصی، داستان‌پردازی، مطالعه، تدریس، فیلم، بینش‌زایی یا بصیرت‌بخشی، بازدیدهای میدانی، کارگاه‌ها، فعالیت‌های سیاسی، ثبت یادگیری‌ها، اشتباهات، مشاهده، پرسش، پژوهش، ویدئوهای تصویری و صوتی، مسافرت، ویدئو کنفرانس، نوشتن، بررسی کارها، برنامه توسعه شخصی. در مصاحبه‌ها روش‌های زندگی با افراد قوی‌تر، مواجهه با چالش‌ها، شکست‌ها و دشواری‌های زندگی، الگوگیری از افراد برجسته همچون بزرگان دین، نگارش مقاله در مجلات، وبلاگ، روزنامه‌ها، کنفرانس‌ها، همایش‌ها، کتب و بولتن‌ها، همچنین نگارش نظرات و دیدگاه‌های شخصی و در معرض نقد قرار دادن آنها، نگارش خاطرات و درس‌آموخته‌های زندگی، نوشتن کتاب یا رمان، مطالعه به صورت مستمر، ورزش، تحلیل فیلم و سریال‌های تلویزیونی، ریاضت کشیدن و تأمل در تجربیات زندگی، عضویت در انجمن‌های اجتماعی و مذهبی مطرح شد. بحث‌هایی که در جلسه گروه کانونی مطرح شد این بود که این خوشه روش‌های زیادی را در بر می‌گیرد؛ به طوری که، این روش‌ها از وزن و اهمیت مشابهی برخوردار نبوده اما به‌رحال توجه به آنها حتی کم‌اهمیت‌ترین آنها الزامی بود. یکی از ساده‌ترین و بهترین روشی که در شهرداری قابل تعمیم است، الگوبرداری از افراد موفق و برجسته مدیریت شهری می‌باشد. یکی دیگر از روش‌های بسیار موثر که خود فرد متولی انجام آن است، برنامه توسعه شخصی است تا بدان وسیله شخص بتواند به اهداف و چشم‌اندازهای شخصی خود نائل شود. وقتی این روش انتخاب می‌شود، بسیاری از روش‌ها در آن به‌عنوان زیر روش قرار می‌گیرد؛ برای مثال، مطالعه، مشاهده فیلم، پژوهش، مورد کاوی، نگارش و یا عضویت در انجمن‌ها و مجلات. خود تأملی همانند روش برنامه توسعه فردی می‌تواند روش اصلی قرار گرفته و سایر روش‌ها در آن ادغام شوند. نگارش متون یکی از روش‌هایی است که به فرد اجبار می‌کند تا به نحوی سازماندهی شده به زندگی خود تأمل کند و به زبان نوشتاری در آورد. برخی از روش‌ها به‌علت اهمیت پایین آن و عدم

تناسب با اقتضائات شهرداری تهران حذف شدند. در نهایت، ۴ روش با اجماع خبرگان انتخاب شدند: الگوبرداری، برنامه توسعه شخصی، خودتأملی و نگارش متون. هر ۴ روش انتخاب‌شده با پژوهش‌های نظری همخوانی داشت و اشاره‌های زیادی به آنها شده است.

در ادامه، به نتایج پرسشنامه پرداخته می‌شود که در آن از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا نسبت به اولویت‌بندی روش‌های توسعه‌ای مولفه شایستگی‌های رهبری اقدام کنند. روش پژوهش به‌گونه‌ای بود که پژوهش‌های معتبر مشابه در این زمینه بسیار کم بود و پژوهشگر تلاش کرد تا رویکرد جدیدی در این زمینه مطرح کند. با این توصیف، پژوهش‌هایی که بتواند به هر یک از نتایج پشتیبانی نظری کند، کمتر مطرح می‌شود و عموماً یافته‌های پژوهشی محقق می‌باشد. قابل ذکر است که میانگین روش‌ها در خوشه در قالب جدول ۱۱ ارائه شده است. مولفه‌های فردی ذهنی از جمله توانمندی‌هایی است که به ظرفیت و چالاکی ذهنی رهبران اشاره دارد (همانند هوش، تفکر تحلیلی، رویکرد حل مسئله) بنابراین، روش‌هایی را باید انتخاب کرد که باعث ارتقای ظرفیت ذهنی آنها شود. در روش واگذاری مسئولیت و اختیارات معمولاً کارهایی واگذار می‌شود که چالشی هستند و شخص لازم است عمیقاً نسبت به اجرای اختیارات فکر کند. همچنین، در روش آموزش و تعلیم دیگران، روش تحصیلات آکادمیک و علی‌الخصوص خودتأملی باعث می‌شود فرد عمیقاً به یکسری مسائل تعمق و تأمل کند و از این بابت دچار چالش ذهنی و فکری شده و در نهایت باعث ارتقای توانمندی‌های تفکری در فرد می‌شود. مولفه فردی شخصیتی به‌طور مستقیم به ابعاد شخصیتی رهبران اشاره دارد؛ بنابراین، روش‌هایی که انتخاب می‌شود باید منجر به ارتقای ویژگی‌های شخصیتی شود. شایستگی‌هایی که مرتبط با توانمندی‌های شخصیتی است، به سادگی تغییر نمی‌یابد و قطعاً نیاز به گذر زمان و استمرار دارد. روش یادگیری در عمل که عمدتاً به‌صورت گروهی اجرا می‌شود؛ روش منتورینگ که ماهیتاً با تعامل انسان‌ها سر و کار دارد، تاثیر مستقیمی در تغییر شخصیتی خواهند داشت. شایستگی‌های روحیه جهادی و پای‌بندی به اخلاقیات بار ارزشی زیادی در فرهنگ ایرانی دارد که به نظر می‌رسد با روش‌های منتورینگ، خودتأملی، الگوبرداری، مربی‌گری و برنامه توسعه فردی به‌خوبی قابل ارتقا می‌باشد که این‌ها در تحلیل میانگین‌ها مشاهده می‌شود که این روش‌ها اولویت‌های مناسبی را کسب کردند. در مولفه بین‌فردی شایستگی‌های رهبری ماهیت این شایستگی‌ها به‌گونه‌ای است که تعامل با دیگران جز اصول آن محسوب می‌شود؛ با این توصیف پیش‌بینی می‌شود خوشه روش‌هایی که با روابط انسان‌ها مرتبط است، اولویت بالاتری را کسب کند؛ اما، میانگین‌ها و اولویت‌ها نشان می‌دهد این خوشه نسبت به سایر خوشه‌ها اولویت‌های نامناسب‌تری را کسب کردند و خوشه روش‌های خود توسعه‌ای اولویت‌های مناسب‌تری را کسب کردند.

مولفه‌های سازمانی شایستگی‌های رهبری با درگیر شدن مستقیم در فعالیت‌های سازمانی قابل ارتقا می‌باشد؛ به عبارتی، خوشه روش‌هایی که مبتنی بر وظایف سازمانی و رسمی باشد، پیش‌بینی می‌شود اثر مستقیمی در ارتقای قابلیت‌های سازمانی باشد همچون خوشه روش‌های برنامه‌های رسمی و واگذاری‌های توسعه‌ای. حتی به صورت جزئی‌تر نیز می‌تواند در قالب روش‌ها نیز تفسیر کرد. برای مثال، گردش شغلی به خوبی می‌تواند فهم رهبر را نسبت به رویکردهای مختلف سازمانی بیشتر کند و به نوعی نگاه کلان نگرانه رهبر را ارتقا دهد یا روش آموزش حین کار که به خوبی می‌تواند مسائلی را که رهبران در شهرداری با آن درگیر هستند را با روش‌ها و رویکردهای علمی نوین انطباق دهند. بررسی میانگین‌ها و اولویت‌ها نیز این تحلیل را تایید می‌کند، در جایی که خوشه روش‌های برنامه رسمی و واگذاری‌های توسعه‌ای دارای اولویت‌های بهتری نسبت به دیگر خوشه روش‌ها هستند. مولفه‌های فراسازمانی در مبانی نظری پژوهشی عمدتاً متمرکز بر رویکرد جهانی شدن می‌باشد؛ در صورتی که، در مصاحبه‌ها رویکردهایی مبتنی بر اقتضائات برون سازمانی همچون هوشمندی سیاسی و فرهنگی مطرح شد. با این توصیف روش‌های توسعه‌ای که بتواند شایستگی‌های رهبری را ارتقا دهد باید فرد را درگیر مسائل فراسازمانی کند. نتایج نشان می‌دهد که گردش شغلی شناخت رهبر را نسبت به واحدهای مختلف سازمانی بیشتر می‌کند و از این طریق است که نوع تعامل با دنیای بیرونی را بهتر کسب می‌کند؛ همچنین، فعالیت در کنار افراد توانمند که در این حوزه برجسته هستند، می‌تواند این شایستگی‌ها را به خوبی ارتقاء دهند. در بخش نهایی خوشه روش‌های توسعه شایستگی‌های رهبری به نتیجه نهایی پژوهش اشاره می‌شود. نتایج پژوهش در رتبه‌بندی روش‌های توسعه شایستگی‌های رهبری در قالب مولفه‌های ۵ گانه در جدول ارائه شده است.

جدول ۱۱. رتبه میانگین هر یک از مولفه‌ها در روش‌های توسعه شایستگی‌ها رهبری

۵. فعالیت‌های خود توسعه‌ای	۴. فرآیندهای بازخورد	۳. روابط توسعه‌ای	۲. برنامه‌های رسمی	۱. واگذاری‌های توسعه‌ای	مولفه‌های شایستگی‌های رهبری / روش‌ها و خوشه روش‌ها
برنامه توسعه شخصی	ارزیابی منظم عملکرد	آموزش‌های خود شناسی	آموزش و تعلیم در کارگاه‌های تخصصی	آموزش ضمن کار	۱. مولفه فردی ذهنی (توان تحلیل-یادگیری-تصمیم‌گیری)
تکانش متون	ارزیابی چند بعدی	ارزیابی چند بعدی	تعمیرات کارخانه‌های تخصصی	غش سازی شغلی	۲. مولفه فردی شخصیتی (عملگرایی-پای‌بندی به اخلاقیات-روحه جهادی)
خود نامی	الگو برداری	کار با افراد مستعد و توانمند	تعمیرات اکادمیک	یادگیری در عمل	۳. مولفه بین فردی (مدیریت افراد-مربی‌گری-هوش اجتماعی-تیم‌سازی)
برنامه توسعه شخصی	ارزیابی منظم عملکرد	کار با افراد مستعد و توانمند	تعمیرات اکادمیک	واگذاری مسئولیت و اختیارات	۴. مولفه سازمانی (هدایت‌گری راهبردی-هدایت بهینه منابع-هوش سازمانی-شهروندمداری-مدیریت بحران)
تکانش متون	ارزیابی چند بعدی	کار با افراد مستعد و توانمند	تعمیرات اکادمیک	گردش شغلی	۵. مولفه فرا سازمانی (هوش سیاسی-قرابت کسب و کار-هوش فرهنگی)

منابع

۱. عرفانی، مریم؛ دیانتی، محمد (۱۳۸۸). نقش شایستگی‌ها در مدیریت منابع انسانی. ماهنامه تدبیر، شماره ۲۷۷، ۱۶-۲۰.
2. Bennis, Warren G.; Nanus, Burt (1997). *Leaders. The strategies for taking charge* / by Warren Bennis and Burt Nanus. 2nd ed. New York: HarperBusiness.
3. Boyatzis, Richard E. (1993). Beyond competence: The choice to be a leader. In *Human Resource Management Review*, 3(1), 1° 14.
4. Brownell, Judi; Goldsmith, Marshall (2006). Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach. Commentary on meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach :An executive coach's perspective. In *Hum. Resour. Manage.* 45(3), 309° 336.
5. Caligiuri, P. (2006). Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 16(2), 219° 228.
6. Cloud, Robert C. (2010). Epilogue: Change leadership and leadership development. In *New Directions for Community Colleges*, (149), . 73° 79.
7. Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51° 64.
8. Garman, Andrew N.; Johnson, Matthew P. (2006). Leadership competencies: an introduction. In *Journal of healthcare management / American College of Healthcare Executives*, 51(1), 13° 17.
9. Gold, Jeffrey; Thorpe, Richard; Mumford, Alan (2010). *Gower handbook of leadership and management development*. Farnham: Gower.
10. McCall, M. W., & Hollenbeck, G. P. (2002). *Developing global executives: The lessons of international experience* / Morgan W. McCall, Jr., George P. Hollenbeck. Boston, Great Britain: Harvard Business School Press.
11. Marrelli, Anne F.; Tondora, Janis; Hoge, Michael A. (2005). Strategies for Developing Competency Models. In *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 32(5-6), 533° 561.
12. Mirani, Z. D.; Narejo, M. A.; Theodorakou, K. (2003). Essential Leadership Competencies Needed in Agricultural Occupations as Identified by Agricultural Leaders in District Hyderabad, Sindh. In *Journal of Applied Sciences*, 3(1), 30° 35.
13. Mumford, T. V., CAMPION, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154° 166.
14. Pagon, M.; Banutai, E.; Bizjak, U. (2008). Leadership competencies for successful change management: study report: Univerza v Mariboru.
15. Rosen, R., & Digh, P. (2001). Developing Globally Literate Leaders. *The American Society of Training and Development*, 82(1), 6° 29.
16. Rothwell, William J. (2010). Effective succession planning. Ensuring leadership continuity and building talent from within / William J. Rothwell. 4th ed. New York: AMACOM.
17. Thurgood L. K. (2008). *Construct for Developing an Integrated Leadership Model: Linking the Correlates of Effective Leadership, Development and Succession Planning* (Doctor of Philosoghy).

18. Sparks, T. E., & Gentry, W. A. (2008). Leadership competencies: An exploratory study of what is important now and what has changed since the terrorist attacks of 9/11. *Journal of Leadership Studies*, 2(2), 22° 35.
19. Spreitzer, G.M., McCall, M.W. Jr and Mahoney, J. (1997). The early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 6-19.
20. Tubbs, S. T. and Schulz, E. (2006). Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-competencies. In *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge 8 (2).
21. Bennis, W. G., & Nanus, B. (1997). *Leaders: The strategies for taking charge / by Warren Bennis and Burt Nanus* (2nd ed). New York: HarperBusiness.
22. Seemiller, C., & Murray, T. (2013). The Common Language of Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 33° 45.
23. Global Leadership Competencies. Available online at http://www.global-leader.org/gl_leader_meth_OV.htm.

