

قابلیت‌های رهبری استراتژیک مدیران دولتی شاغل در مناصب سیاسی

میرعلی سیدنقوی^۱ | علی ترابی کلاته قاضی^۲ | محسن رضایی میرقاعده^۳
| داوود حسین پور^۴ | وجه اله قربانی زاده^۵

۵۱

سال پانزدهم
بهار ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:
۱۴۰۱/۸/۴
تاریخ پذیرش:
۱۴۰۱/۱۲/۲
صص: ۲۲۸-۱۸۵

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸
الکترونیکی: ۵۰۷۲-۲۶۴۵



DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.1.7.5

چکیده

پیش‌نیاز پرداختن به مدیریت سرمایه انسانی دانستن ویژگی‌های مخاطب مدنظر است و پرداختن به شناسایی قابلیت‌ها از این جهت مهم و حیاتی است. شناخت دقیق و صحیح از قابلیت‌های مدنظر برای هر طیف از سرمایه‌های انسانی کمک شایانی در استعدادیابی، برنامه‌ریزی توسعه و پرورش آن‌ها دارد. در پژوهش حاضر ضمن بررسی ادبیات علمی در زمینه‌ی قابلیت‌های رهبری استراتژیک مدیران دولتی با استفاده از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار (MAXQDA 20) نظرات ۱۱ نفر از صاحب‌نظران علمی و تجربی که به شکل نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده بودند تحلیل و کدگذاری گردید و سرانجام با استخراج ۳۰۶ مفهوم پایه، ۴۶ مفهوم سازمان دهنده و ۹ مفهوم فراگیر قابلیت‌های رهبری استراتژیک مدیران دولتی شاغل در مناصب سیاسی استخراج گردید. قابلیت‌های رهبری استراتژیک مدیران بخش دولتی شاغل در مناصب سیاسی مستخرج از این پژوهش عبارت‌اند از: قابلیت‌های: شخصیتی، تشخیص راهبردی، طراحی راهبردی، ارتباطی، هدایتی، مدیریتی، معنوی، مربیگری و مشارکتی. کلیدواژه‌ها: رهبری استراتژیک؛ قابلیت‌های رهبری استراتژیک؛ مناصب سیاسی؛ مدیران دولتی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران
۲. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران
Ali_torabi.atu.ac.ir

۳. استاد گروه اقتصاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسی علیه السلام (ع)، تهران، ایران
۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران
۵. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران

مقدمه

واقعیت آن است که حیات و ممت، توفیق و شکست، تعالی و تنزل سازمان‌ها و جوامع، در اختیار و وابسته به سرمایه انسانی آن‌هاست و رهبران، مسئولان و مدیران، نقش و جایگاهی حیاتی در این مهم به عهده‌دارند. بنا به گفته مگینسون (۲۰۰۶)، سرمایه اصلی سازمان را منابع انسانی آن سازمان تشکیل می‌دهد و با وجود دارا بودن نیروی انسانی لایق و شایسته، سازمان‌ها نیازمند توانمندی لازم در استفاده از آن‌ها هستند و با تکیه بر عملکرد کارکنان و مدیریت آن‌ها و همچنین ارائه روش‌های علمی و کاربردی در صدد افزایش کارآمدی و اثربخشی خود هستند.

اگر شایستگی‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریتی به درستی شناسایی شود و انتصاب مدیران بر اساس این شایستگی‌های در پست‌های مدیریتی صورت گیرد، بدون تردید سازمان در رسیدن به اهدافش موفق خواهد بود و با کسب توانمندی و قدرت خاصی، رهبری بازار را در حوزه فعالیت خود در دست خواهد داشت. مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها با داشتن شایستگی‌های مدیریتی می‌توانند موجب مزیت رقابتی در سازمان بشوند و آن را ارتقاء دهند و این شایستگی‌های مدیریتی، اثر مستقیمی از طریق مزیت رقابتی بر عملکرد سازمان‌ها دارد (عبدالعلی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۱۲). حرکت و تعالی انقلاب اسلامی در گام دوم آن ارتباط تنگاتنگ و وثیقی با رشد و تعالی مدیران آن دارد؛ چراکه تشخیص و تحلیل مسائل پیش رو در گام دوم انقلاب، طراحی و برنامه‌ریزی مناسب این حرکت و نیز انجام برنامه‌ها و پیاده‌سازی طرح‌ها همه و همه منوط به وجود و نقش‌آفرینی مدیران و رهبران توانمند و کارآمد است.

با عنایت به مباحث فوق، واقعیت آن است که از جمله اقدامات راهبردی در گام دوم انقلاب، پرداختن به یکی از مؤثرترین عوامل توفیق و نیل به اهداف انقلاب اسلامی که همان تربیت افراد عهده‌دار جامعه است؛ می‌باشد؛ ایران اسلامی با نگاه تمدن‌سازی و با تکیه بر تجربه افتخارآمیز در گام اول انقلاب اسلامی نیازمند پرداختن به موضوع شناسایی، به‌کارگیری و توسعه مدیران و رهبران جامعه در همین سال‌های ابتدای مسیر گام دوم خود است.

توجه جدی به نقش شایستگی‌های مدیران و منابع انسانی می‌تواند موجب پویایی و تعالی سازمانی و در سطح ملی درآمدزایی بیشتر و رشد و توسعه اقتصادی کشور شود، عدم توجه و

نادیده انگاشتن گزینش و انتصاب مدیران شایسته در حوزه‌های مختلف نیز می‌تواند به از دست رفتن فرصت‌ها، اتلاف منابع و شکست سازمان‌ها در عرصه رقابت بین‌المللی منجر شود (بسیجی و همکاران، ۱۳۹۹: ۴۵).

با توجه به نکات فوق در جهت پرداختن به موضوع مهم توسعه رهبری مدیران جمهوری اسلامی، اولین و مهم‌ترین سؤال، چیستی قابلیت‌های رهبری استراتژیک مدیران بخش دولتی ایران است. اینکه قابلیت‌های رهبری استراتژیک در بخش دولتی چیست؟ اولین سؤال اساسی است که باید به آن پاسخ داده شود و پس از پاسخ به این سؤال اساسی است که می‌توان در رابطه با چرخه استعدادیابی تا پرورش و به‌کارگماری تأمل نمود و اقدام کرد.

این پژوهش در پی آن است تا با مراجعه هدفمند و روشمند به صاحب‌نظران علمی و تجربی ذی‌صلاح در حوزه مدیریت دولتی و مدیران دولتی، قابلیت‌های رهبری استراتژیک مدیران دولتی ایران شاغل در مناصب سیاسی شناسایی و ارائه گردند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

قابلیت

رودریگز و همکاران^۱ (۲۰۰۲) قابلیت^۲ را ترکیب خاص دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های موردنیاز برای ایفای مؤثر یک نقش توصیف کرده‌اند. یکی از وجوه تفاوت قابلیت با شایستگی دقیقاً در همین تعریف فوق می‌باشد که شایستگی به ویژگی‌هایی اطلاق می‌شود که مرتبط با انجام درست شغل فعلی است اما قابلیت به شغل فعلی محدود و مرتبط نمی‌باشد و در راستای ایفای صحیح و اثربخش نقش‌هاست. "قابلیت" از کلمه میانی فرانسوی "قابلیت"^۳ و اواخر کلمه لاتین «کاپابیلی»^۴ آمده است. این کلمه اولین بار در سال ۱۹۸۵ مورد استفاده قرار گرفت. توانایی ادغام مهارت‌های دانش و خصوصیات شخصی است که به‌طور مؤثر و مناسب در پاسخ به شرایط متنوع، آشنا و ناآشنا استفاده می‌شود (نگاراجان و پرابهو^۵، ۲۰۱۵: ۷). این نگاه جامع به قابلیت، با الگوی

1 Rodriguez, et al

2 Capabilities

3 capabilite

4 capabili

5 Nagarajan & Prabhu

شش «C» ارائه شده توسط تویی ویر^۱، مطابقت دارد، یعنی فرهنگ^۲، درک^۳، صلاحیت^۴، ارتباط^۵، خلاقیت^۶ و کنار آمدن^۷ (نگاراجان و پرابهو، ۲۰۱۵: ۸).

بنابراین تعریف قابلیت، کیفیت‌ها، توانایی‌ها، ظرفیت و پتانسیل‌های توسعه‌یافته است. درحالی‌که شایستگی با وضعیت فعلی سروکار دارد، قابلیت بر توانایی توسعه و انعطاف‌پذیری برای پاسخگویی به نیازهای آینده متمرکز است.

ناگاراجان و پرابهو (۲۰۱۵)، در مقاله خود بانام صلاحیت و قابلیت، نگاهی نو، درباره تفاوت صلاحیت و قابلیت با ارائه الگویی، وجوه تمایز این دو مفهوم را به‌خوبی ارائه کرده است. در این الگو با استفاده از دو بعد درجه اطمینان و درجه تشابه، محیط کاری به دو محیط آشنا و محیط ناآشنا و وظایف یکسان و وظایف متغیر تقسیم می‌شود و با توجه به این محیط‌ها و نوع وظایف تفکیک صلاحیت و قابلیت بهتر روشن می‌شود. ایشان صلاحیت را مختص محیط‌هایی با درجه تشابه و درجه اطمینان بالا می‌دانند و قابلیت را مختص محیط‌هایی با درجه اطمینان پایین و درجه تشابه پایین در وظایف می‌دانند. در ادامه بیان تفاوت‌های شایستگی با قابلیت‌ها ناگاراجان و پرابهو (۲۰۱۵)، به ارائه جدولی در مقاله خود می‌پردازند که وجوه تمایز و تفاوت شایستگی‌ها و قابلیت‌ها به نحو بهتری تبیین و شفاف می‌گردد. در این جدول قابلیت‌ها را ویژگی‌هایی در افراد تعریف می‌کند که محدود و منحصر به زمان و شغل فعلی نیست اما در تعریف ذاتی شایستگی‌ها، محدود به زمان خاص و شغل خاص با استانداردهای مشخص نهفته است. جدول شماره ۱ تفاوت دو مفهوم را به‌خوبی بیان می‌کند.

-
- 1 Toby Weaver
 - 2 culture
 - 3 comprehension
 - 4 competence
 - 5 communion
 - 6 creativity
 - 7 coping

جدول شماره ۱: مقایسه قابلیت و شایستگی (ناگراجان و پرابهو، ۲۰۱۵: ۹).

| قابلیت | شایستگی |
|--|--|
| دانش نظری ^۱ | دانش مربوط به محل کار ^۲ |
| مهارت‌های پشتیبانی‌کننده دانش نظری | مهارت‌های مربوط به محل کار |
| می‌تواند در شرایط پیچیده و متغیر اعمال شود | کاربرد ممکن است محدود به مجموعه‌ای از شرایط تعریف‌شده باشد |
| ممکن است استاندارد تعریف‌شده نداشته باشد | مجموعه‌ای استاندارد برای عملکرد |
| استاندارد ممکن است توسط حرفه یا نهاد خارجی تعیین شود | مجموعه استانداردهای نظارتی فرایند / محل کار |

رهبری

در عصر حاضر پارادایم مدیریت جایش را به رهبری داده است و بر اساس پارادایم جدید رهبری، مدیران بر مشارکت در اجرای فعالیت‌های مدیریتی تأکید می‌ورزند، آن‌ها اهداف و چشم‌انداز را با کارکنان تعیین می‌کنند. چالشی که تعداد فراوانی از سازمان‌ها با آن مواجه می‌باشند؛ چگونگی تطابق با شرایط و موقعیت‌های جدید در راستای نیل به بقا و شکوفایی است و در این شرایط و موقعیت‌ها نیاز به رهبرانی که قادر به تدوین و اجرای راهبردهای متهورانه باشند، بیشتر از همیشه احساس می‌شود (امامی میبیدی و همکاران، ۱۳۸: ۳۹۸).

بوش و همکاران (۲۰۱۹) رهبری را فرایند نفوذ اجتماعی تعریف کرده‌اند که مرتبط با ارزش‌های افراد است و خلق چشم‌انداز و تحقق اهداف سازمان را پیگیری می‌کند (بوش و همکاران، ۲۰۱۹: ۴).

در پایان قرن گذشته در چارچوب ادبیات رهبری، تعداد ۶۵۰ تعریف ارائه شده است (سیلوا^۳، ۲۰۱۶). کلرمن در مصاحبه با واکمن، اظهار داشت که حدود ۱۴۰۰ تعریف گوناگون از رهبر و رهبری ارائه شده است. این جمله حاوی این پیام است که اجماعی برای تعریف رهبری وجود نداشته و نیازمند پژوهش‌هایی برای ارائه تعریف بهتر از رهبری هستیم (سیلوا، ۲۰۱۶: ۱۸۷). به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران، رهبری به‌عنوان یک پدیده پیچیده و چندبعدی با عناوین ذیل

1 Theoretical knowledge

2 workplace

3 Silva

تعریف شده است: یک رفتار، یک روش، یک مشخصه و یک توانایی، یک مهارت، یک تجربه، یک فرایند، یک مسئولیت، یک موقعیت اقتدار، عملکرد مدیریت، یک رابطه تأثیرگذار، (الگاتا^۱، ۲۰۱۴: ۴۸).

ماکسول (۱۹۹۸)، رهبری را ابزاری جهت نفوذ تعریف می‌کند. کاتر^۲ (۱۹۹۰) اظهار داشت که رهبری ظرفیت اقدام جمعی برای زنده ماندن است و به‌زعم کاتر، رهبران بر الهام و انگیزه متمرکز می‌باشند. رهبران در پی ایجاد اشتیاق برای تبعیت از چشم‌انداز خود، تحقق اهداف بلندمدت، قبول خطرپذیری برای انجام دادن، توافق بر اهداف مشترک و چالش برای تغییر وضعیت فعلی هستند (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۱۲).

جهت تحقق امور بالا، یک رهبر نیازمند دارا بودن صلاحیت و شایستگی لازم است؛ وی باید از مهارت‌هایی؛ مانند حل مسئله و تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی، شنیداری، که با توانایی‌ها، دانش و معرفت، تجربه و تخصص و سایر ویژگی‌های خاص وی حمایت و پشتیبانی می‌شوند برخوردار باشد تا او را در جهت تحقق اهداف سازمان کمک کنند (جرمن و جانسون^۳، ۲۰۰۶: ۷۷). استولبرگرا و همکاران^۴ (۲۰۱۹) در رابطه با اثرات وجود رهبران شایسته بیان می‌کند که وجود رهبران شایسته موجب افزایش ابتکار و نوآوری، تسهیل انجام وظایف، و بهبود اثربخشی سازمان از طریق انجام رفتار شهروندی می‌گردد (استولبرگرا و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۶۰).

قابلیت‌های رهبری

جامعه مدیریت منابع انسانی^۵ (SHRM) سه دسته قابلیت اساسی را برای رهبران احصاء و ارائه است:

۱. هدایت سازمان، شامل: تنظیم چشم‌انداز و راهبرد، مدیریت تغییر، مدیریت سیاسی و افراد دارای نفوذ، حل مسائل و تصمیم‌گیری، ریسک و نوآوری داشتن، فهم و مذاکره سازمان، مدیریت کار، بالا بردن مهارت‌ها دانش کسب و کار.

1 Algahta

2 Kotter

3 Garman & Johnson

4 Stollbergera et al

5 Society of Human Resource Management (SHRM)

۲. هدایت خود، شامل: مدیریت کردن خود، نشان دادن اخلاق و صداقت، افزایش دادن خودآگاهی، نشان دادن انگیزه و هدف، نمایش دادن موقعیت رهبری، افزایش دادن ظرفیت خود برای یادگیری، توسعه انطباق‌پذیری.
۳. هدایت دیگران، شامل: ایجاد و حفظ روابط، ارتباط اثربخش، مدیریت گروه‌های اثربخش و گروه‌های کاری، پرورش و توسعه دیگران، ارزش‌گذاری به تنوع و تفاوت (جامعه مدیریت منابع انسانی، ۲۰۰۷: ۲۳۲)

دولت کانادا^۱ نیز چهار دسته قابلیت عمده را برای رهبری بیان کرده است:

۱. ارزش‌ها و اخلاق: خدمت کردن با صداقت و احترام
۲. تفکر درباره چیزها از طریق: نوآوری از خلال تجزیه و تحلیل و ایده‌ها
۳. عجین شدن: کار کردن اثربخش با افراد، سازمان‌ها و شرکا
۴. عالی بودن: ارائه نتایج از طریق: ابتکار و طراحی و اجرای کار خود؛ روابط با همکاران، مشتریان و استفاده‌کنندگان و افراد بالادستی؛ پاسخگویی نسبت به منابع، بودجه‌ریزی و استفاده از ذخایر (سند دولت کانادا، ۲۰۱۵: ۱۴۵).

در مجموع و در یک بررسی جامع، بیش از بیست مهارت و قابلیت برای رهبری شمرده شده و نسبت نیاز به هر یک در سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی مقایسه شده است. برخی از این قابلیت‌ها عبارت‌اند از: صداقت و درستی، توسعه دادن دیگران، خدمت به مشتری، داشتن روحیه تیمی، انطباق‌پذیری، اعتماد به نفس، داشتن دید مثبت، الهام‌بخش بودن، مدیریت تعارض، تفکر استراتژیک، مدیریت زمان، دانش نسبت به قوت‌ها و ضعف‌های خود، خودکنترلی احساسات (تاچ^۲، ۲۰۰۷: ۳۶۳).

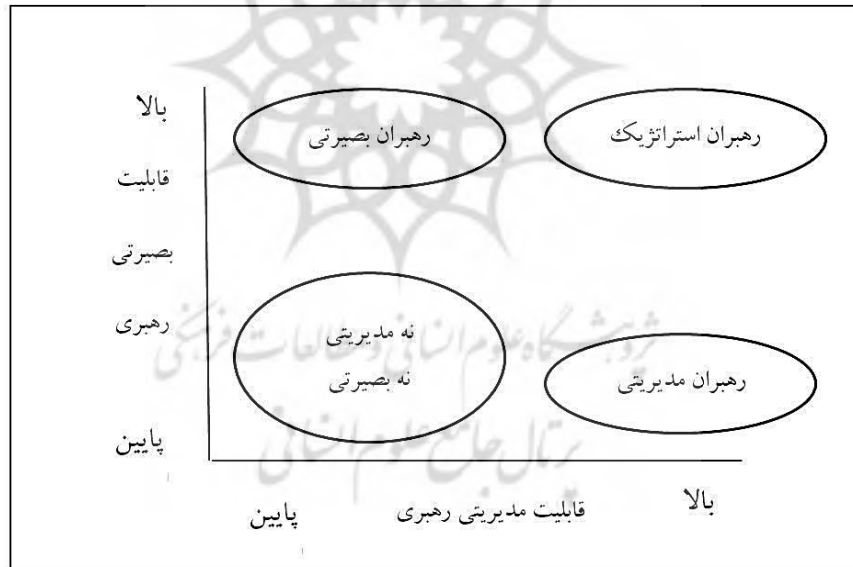
1 Canada Government

2 Thach

رهبر استراتژیک

رهبر استراتژیک بر نقش‌هایی که افراد در استراتژی و فرایند استراتژیک ایفا می‌کنند تمرکز دارد و بیانگر روشی است که در آن توانایی افراد در نقش رهبر استراتژیک می‌تواند نقش مهمی در موفقیت سازمانی داشته باشد (لالجانی^۱، ۲۰۰۹: ۴۵). لالجنی با ارائه الگویی به بیان جایگاه و تبیین مفهوم رهبر استراتژیک پرداخته است. وی با تعریف دو بعد قابلیت مدیریتی رهبری^۲ و قابلیت بصیرتی رهبری^۳ به ارائه چهارگانه مدیریت رهبری پرداخته است که عبارت است از گونه‌ای که نه دارای مدیریت و نه رهبری است. گونه رهبری بصیر، گونه رهبر مدیریتی و گونه رهبر استراتژیک.

این گونه بندی را در تصویر شماره ۱ مشاهده می‌شود. همان‌طور که در شکل هم مشاهده می‌گردد رهبر استراتژیک^۴ دارای هر دو قابلیت رهبری مدیریتی و رهبری بصیر و مبتنی بر چشم‌انداز است و هر دو قابلیت را در سطح بالا دارا می‌باشد (لالجانی، ۲۰۰۹: ۴۵).



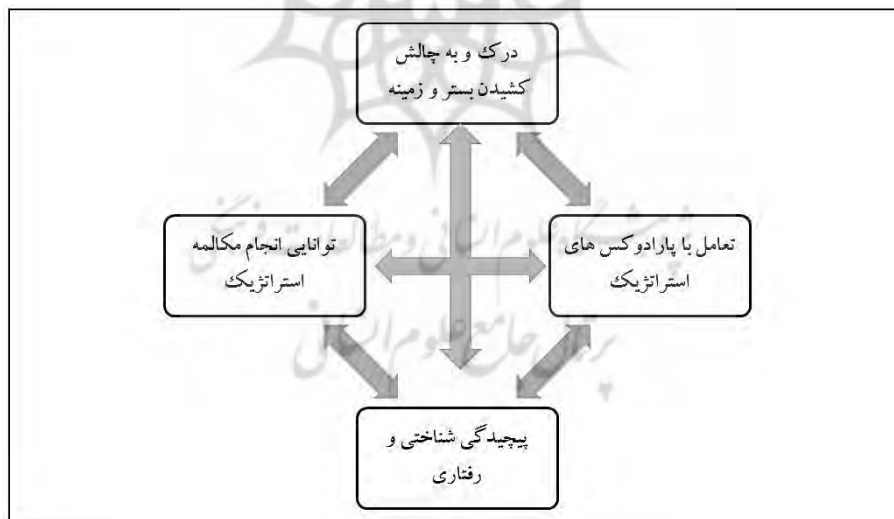
شکل ۱: تبیین جایگاه رهبر استراتژیک (لالجانی، ۲۰۰۹: ۲۳).

1 Laljani
2 Managerial leadership capability
3 Visionary leadership capability
4 Strategic Leadershi

چارچوب مفهومی از قابلیت رهبر استراتژیک

لالجنی (۲۰۰۹) باهدف تبیین قابلیت‌های رهبر استراتژیک چارچوب مفهومی را ارائه نموده است که مرکب از چهار مفهوم به‌عنوان قابلیت‌های چهارگانه رهبر استراتژیک است. این قابلیت‌ها عبارت‌اند از: درک و به چالش کشیدن بستر و زمینه، تعامل با پارادوکس‌های استراتژیک، پیچیدگی شناختی و رفتاری، توانایی انجام مکالمه استراتژیک. وی معتقد است که رهبر استراتژیک با توجه به نقشی که در سازمان دارد باید درک بالایی از موقعیت‌ها و شرایط داشته باشد و به‌واسطه این درک بالا در مواقع لازم چالش آفرین باشد. رهبر استراتژیک باید با پارادوکس‌هایی که در محیط و شرایط کار و در تعامل با محیط ایجاد می‌شود تعامل برقرار کند. رهبر استراتژیک همچنین باید دارای قابلیت پیچیدگی شناختی و رفتاری باشد تا از عهده محیط پیچیده و رفتار پیچیده گره‌های مختلف برآید و در نهایت رهبر استراتژیک باید توانایی ارتباط و مکالمه استراتژیک داشته باشد هم بتواند در سطح بالای سازمانی تعاملات را برقرار کند و هم با افق بلندمدت ارتباطات را شکل دهد.

تصویر شماره ۲، قابلیت‌های رهبر استراتژیک را ارائه نموده است



شکل ۲: چارچوب مفهومی قابلیت‌های رهبر استراتژیک (لالجنی، ۲۰۰۹: ۶۷).

پیشینه منابع فارسی

بررسی پژوهش‌ها حاکی از این مطلب می‌باشد که در رابطه با موضوع "قابلیت‌های رهبری استراتژیک" محتوای بومی نادری وجود دارد و پژوهش‌ها عمدتاً حول مباحث "مدیران" و "آن‌هم با ادبیات شایستگی‌ها انجام شده است. ضمن بهره‌مندی از محتوا و نتایج این پژوهش‌ها، خلاصه برخی از این پژوهش‌ها در ادامه ارائه گردیده است:

- ۱- نویان حمزه کلایی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود با عنوان «شناسایی و تحلیل شایستگی‌های مدیران دستگاه‌های دولتی در تحقق حکمرانی خوب با رویکرد ساختاری تفسیری فازی» به مرور نظام‌مند برجسته‌ترین اسناد و کتب دینی و تاریخی و تحلیل آن‌ها با استفاده از روش داده بنیاد پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش حاکی از جاگیری شاخص‌های شناسایی شده در چهار سطح شد که شایستگی‌های اسلامی در سطح چهارم به‌عنوان بنیادی‌ترین و تأثیرگذارترین شایستگی قرار گرفت. سطح سوم شامل شایستگی‌های ارزشی و نگرشی بود. شایستگی‌های دانشی، مهارتی، شخصیتی و سازمانی در سطح دوم قرار گرفتند و در نهایت شایستگی‌های رفتاری و تعاملی به‌عنوان تأثیرپذیرترین شایستگی‌ها در بالاترین سطح جای گرفتند.
- ۲- نصیرپور و همکاران (۱۴۰۱) باهدف «شناسایی الگوی ذهنی شایستگی مدیران راهبردی (مورد مطالعه: سازمان بهزیستی خراسان رضوی)» پژوهشی تحت همین عنوان انجام داده‌اند. روش پژوهش توصیفی و از جهت داده‌های تحلیل‌شده از نوع ترکیبی (آمیخته) اکتشافی است. نتایج نشان داد که بیشترین اجماع بر عامل یک (شایستگی‌های راهبردی) به میزان ۷۷۹,۱۴ و کمترین اجماع بر عامل چهارم (شایستگی‌های رهبری) با ۶۳۸,۱۳ می‌باشد. لازم به ذکر است که شایستگی‌های فردی، در دسته‌بندی دیدگاه‌ها از رتبه دوم و شایستگی‌های سازمانی از رتبه سوم برخوردار است.

۳- خنیفر و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی با تأکید بر مدیریت اسلامی: پژوهشی کیفی در آموزش و پرورش» با استفاده از روش گراند تئوری انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد "توسعه شایستگی‌های اسلامی و توسعه شایستگی‌های رهبری و مدیریتی" به عنوان مقوله محوری، جانشین پروری، ارزیابی مستمر، آموزش و یادگیری مستمر و مدیریت استعداد به عنوان شرایط علی، یادگیرنده محور بودن سازمان (سازمان یادگیرنده)، عدالت گرایی در گزینش، انتصاب و ارتقاء، برنامه‌ریزی و برنامه محوری و توسعه کار راهه شغلی "به عنوان راهبردها، مقوله‌های فرهنگ سازمانی و گروه کارکنان به عنوان بستر، نگرش اسلامی به مدیریت و منابع انسانی و ساختار سازمانی به عنوان شرایط مداخله گر مطرح شدند.

۴- عبدالعلی و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله خود با عنوان «طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران باهدف ایجاد مزیت رقابتی در سازمان» به ارائه مدل شایستگی‌های مدیران پرداخته‌اند. در این پژوهش که به صورت ترکیبی صورت گرفته است، مدل پژوهش بر اساس یافته‌های کیفی شامل مقوله‌های شایستگی فردی با ۳۰ مفهوم، شایستگی میان فردی با ۱۵ مفهوم، شایستگی مدیریتی با ۱۸ مفهوم، شایستگی تخصصی مدیران ۱۸ مفهوم، و مقوله مزیت رقابتی با ۱۳ مفهوم شناسایی و تعیین شده است. شایستگی‌های مدیران در مقوله‌های شایستگی‌های فردی و میان فردی، مدیریتی و تخصصی مدیران با مفاهیم و زیرمجموعه خاص هر مقوله شناسایی و تأثیرات آن‌ها بر روی مقوله مزیت رقابتی به تفکیک مورد بررسی قرار گرفته است.

۵- رمضان پناه و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی را با عنوان «طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران» با استفاده از روش آمیخته انجام داده‌اند. اولاً مدل شایستگی مدیران مجموعه را در سه بعد فردی،

- میان فردی و اجرایی ارائه نموده‌اند و ثانیاً به طراحی الگوی توسعه مدیران با ارائه دو روش کلی خود توسعه‌ای و توسعه‌سازمانی پرداخته‌اند.
- ۶- حیدریان و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "ارائه مدل فرایند تربیت رهبری خدمتگزار بر اساس نظریه پردازي داده بنیاد" عوامل مؤثر بر رهبری خدمتگزار را شامل اعتقادات و باورهای مذهبی، ساختار سازمانی، و ارزش‌های سازمانی برشمرده‌اند و مؤلفه‌های فرایند تربیت رهبری خدمتگزار را هشت مؤلفه خدمت‌رسانی، تواضع، اعتماد، بصیرت، توانمندسازی، گروه‌سازی، مهرورزی و نوع‌دوستی پیشنهاد داده‌اند.
- ۷- امامی میبدی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود با عنوان «طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران» با استفاده از روش تحقیق ترکیبی، الگوی مفهومی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران را ارائه نمودند و ۸۸ شایستگی به‌دست‌آمده را در قالب ۸ مؤلفه اصلی طبقه‌بندی کردند.
- ۸- سلیمانی و همکاران (۱۳۹۹)، در مقاله خود با عنوان «طراحی مدل توسعه شایستگی رهبری مدیران صنعت فولاد با استفاده از نظریه برخاسته از داده‌ها» با استفاده از روش آمیخته ابتدا شایستگی‌های رهبری مدیران را در سه دسته رهبری خود، رهبری دیگران و رهبری سازمان شناسایی نمودند و پس از آن الگوی توسعه شایستگی‌ها را که شامل موجبات علی، شرایط و زمینه‌ها، مداخله‌گرها، شایستگی‌های رهبری مدیران، راهبردهای توسعه شایستگی و پیامدها می‌باشد را ارائه نمودند.
- ۹- جمشیدی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهش خود با عنوان «طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری در سازمان‌های خدمات شهری» در مرحله اول شایستگی‌های رهبری در سازمان شهرداری تهران را که شامل مؤلفه‌های فردی ذهنی، فردی شخصیتی، بین فردی، سازمانی و فرا سازمانی می‌شود را طراحی نموده است و در گام بعدی روش‌های توسعه رهبری را در پنج خوشه روش‌های توسعه‌ای که عبارت‌اند از

واگذاری‌های توسعه‌ای، برنامه‌های رسمی، روابط توسعه‌ای، فرایندهای بازخورد و فعالیت‌های توسعه‌ای را ارائه نموده است.

۱۰- شاه‌آبادی و زلفی (۱۳۹۵)، در پژوهش خود با عنوان «قابلیت‌های لازم برای رهبری در سازمان‌های ایمان محور؛ مورد مطالعه بسیج دانشجویی دانشگاه‌های تهران» اصلی‌ترین قابلیت‌های لازم برای رهبری را استخراج و ارائه نموده‌اند. این قابلیت‌ها در سه دسته ویژگی‌های شخصیتی (سعه‌صدر و تواضع، تقوا و تعهد دینی، مسئولیت‌پذیری، مهم بودن برای دیگران، جایگاه پدری داشتن و بزرگ‌تر بودن)، دانش و توانایی فکری (داشتن تفکر مکتبی، توان تحلیل سیاسی، خوش فکری، دانش تجربی) و مهارت‌های عملی و رفتاری (مهارت‌های تشکیلاتی، توانایی ارتباطی) ارائه گردیده‌اند.

۱۱- زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) در تحقیق خود با عنوان «الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی» با سؤال اصلی چیستی قابلیت‌های مدیران دولتی با بهره‌مندی از مصاحبه‌های عمیق اکتشافی و بهره‌گیری از روش دلفی الگویی متشکل از چهار بعد دانش و آگاهی، ویژگی‌های فردی، مهارت‌ها و ارزش‌های مدیران دولتی ارائه گردید. نکته‌ای که درباره این تحقیق نیاز به توضیح است این است که محققان در تحقیق میان قابلیت و شایستگی تفاوتی قائل نشدند و این دو را باهم و گاهی به‌جای هم استفاده کرده‌اند.

پیشینه تحقیق در منابع لاتین

۱- آنکارانی و همکاران^۱ (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان «ارتقای مشارکت کاری در ادارات دولتی: نقش رهبری مدیران میانی» به بررسی نقش رهبری مدیران میانی در ارتقای مشارکت کاری کارکنان پرداخته است. در این مطالعه با تکیه بر تئوری رهبری، ادبیات تعامل کاری و تحقیقات مدیریت تغییر، تأثیر رهبری بر مشارکت را مورد بررسی قرار داده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین به‌طور مستقیم و

1 Ancarani, et al

غیرمستقیم با مشارکت کاری مرتبط است. بدین صورت که ویژگی‌های رهبری، توانمندی در مدیریت تغییر، روحیه تحول‌آفرینی مدیران در اثرگذاری رهبری ایشان و در نتیجه ارتقای مشارکت کارکنان مؤثر است.

۲- تمپلر^۱ (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان «مهارت سیاسی رهبر، تاکتیک‌های نفوذ و عملکرد اعضا: دیدگاه‌های مکمل، مکمل و متضاد» به بررسی مهارت سیاسی در رهبران پرداخته است. این مطالعه اهمیت مهارت سیاسی رهبر را به عنوان تعدیل‌کننده رابطه بین تاکتیک‌های نفوذ مورد استفاده توسط رهبران و نتایج اعضا - عملکرد درون نقشی و رفتار شهروندی سازمانی (OCB) برجسته می‌کند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد درحالی‌که وقتی مهارت سیاسی رهبر و تاکتیک‌های نفوذ مکمل یکدیگر باشند، تأثیر مثبتی بر نتایج اعضا دارد. همچنین وقتی رهبران ماهر سیاسی از تاکتیک‌هایی استفاده می‌کنند که در تضاد شدید با سبک رهبری بین فردی آن‌ها است، باعث می‌شود اعضا باورهای مثبت درباره رهبر را زیر سال ببرند و بر نتایج اعضا تأثیر منفی خواهد گذاشت.

۳- هوارد گرون و همکاران^۲ (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان «هویت رهبری مدیران دولتی: مفهوم، علل و پیامدها» به ضرورت تصور مدیران دولتی از خود پرداخته‌اند. تأکید ایشان بر این است که تا زمانی که مدیران دولتی خود را رهبر تصور نکنند، دیگران از آن‌ها پیروی نخواهند کرد. نتایج این تحقیق نشان داده است که مدیران با هویت‌های رهبری بیشتر از رهبری تحول‌آفرین استفاده می‌کنند. همچنین اگر هویت‌های شغلی غالب باشد، مدیران کمتر رهبری می‌کنند. مدیرانی که دارای موقعیت‌های سلسله‌مراتبی بالاتر، دامنه کنترل وسیع‌تر، و آموزش رهبری بیشتر هستند، هویت رهبری بیشتری دارند.

۴- کروین و گنوگتن^۳ (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «بازگشایی جعبه سیاه شایستگی‌های مدیران» انجام داده‌اند که در این پژوهش بر این نکته تأکید شده است که شایستگی‌های کارکنان برای درک عملکرد فردی، کلیدی است. در این مقاله بررسی شده است که

1 Templer

2 Howard Grøn, et al

3 Krueger & Genugten

کدام شایستگی‌ها در دولت مهم تلقی می‌شوند. پاسخ‌دهندگان ۲۴۸ شایستگی را که برای شغل فعلی و آینده خود ضروری می‌دانستند فهرست کردند. تا حدودی، این شایستگی‌ها را می‌توان به سه فلسفه اصلی حکمرانی، مدیریت عمومی سنتی، مدیریت عمومی جدید، و حکمرانی عمومی جدید مرتبط کرد، اما چندین خوشه معنادار دیگر از شایستگی‌ها نیز قابل تشخیص هستند، از جمله شایستگی‌های مرتبط با خلاقیت و مهارت‌های حرفه‌ای.

۵- داتیوالا و آنی^۱ (۲۰۱۹) در پژوهش خود به نام «توسعه قابلیت‌های رهبری» به موضوع توسعه قابلیت‌های رهبری پرداخته‌اند. این تحقیق نشان داد که استعداد در بین رهبران مهم است، و فقط تنها استعداد استثنایی تفاوت واقعی ایجاد می‌کند. همبستگی بالایی بین مدیران با توانایی‌های «عالی» و عملکرد مالی وجود داشت، در حالی که عملکردهای «خوب» هیچ ارتباطی نشان ندادند. علاوه بر این، از بین تمام توانایی‌های مدیریتی که در این پژوهش تحقیق و بررسی شده است، درک تأثیر مشتری و پیش‌بینی نیاز مشتری - تقریباً تحت هر شرایط استراتژیک و در تمام سطوح مدیریتی بیشترین تأثیر را در رشد شرکت داشت.

۶- عبدالغنی^۲ (۲۰۱۶) در پژوهش خود با عنوان «صفات شخصیتی رهبر و عملکرد شغلی کارکنان در بخش دولتی» صفاتی که با عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارند را شناسایی و پیشنهاد کردند. چهار ویژگی برون‌گرایی، گشودگی به تجربه، وظیفه‌شناسی و موافق بودن و توافق‌پذیری بالاترین ارتباط معنی‌دار را با عملکرد شغلی مدیران نشان داده است.

۷- لالجنی^۳ (۲۰۰۹)، در کتابی تحت عنوان «ساختن رهبران استراتژیک»^۴ به بیان تعریفی از رهبران استراتژیک، قابلیت‌ها رهبران استراتژیک، روش‌های توسعه رهبران استراتژیک

1 Dotiwala & Unni

2 Abdul Ghania

3 Laljani

4 Making Strategic Leaders

و همچنین تبیین چگونگی ساختن رهبران استراتژیک پرداخته است. وی همچنین جهت تبیین بهتر قابلیت‌های رهبران استراتژیک به ارائه نقش‌های رهبری نیز پرداخته است که از جمله آن‌ها می‌توان به مواردی همچون نوآور، راهبر، هماهنگ‌کننده، ناظر و پایش‌گر، تسهیل‌گر و مربی اشاره نمود. در بخش توسعه رهبران استراتژیک به مبحثی به نام چرخه رهبری^۱ اشاره می‌کند که کارگاه‌های ارتقایی، تفویض اختیارهای مرحله‌ای و حساب‌شده و منتورینگ از جمله مفاهیم اصلی این چرخه را شامل می‌شوند. همچنین در راستای توسعه رهبران استراتژیک مدلی بر پایه سه مفهوم روابط توسعه مدار، تفکر انتقادی و تجربیات توان‌افزا ارائه داده است. در این کتاب از قابلیت‌های رهبران استراتژیک به مکالمه استراتژیک، مهارت نوشتاری، توان داوری و پیچیدگی رفتاری اشاره شده است.

همان‌طور که مرور گذرای پژوهش‌های مرتبط با این قلمروی موضوعی مشخص می‌سازد عمده‌ی پژوهش‌های یادشده نسبت به شایستگی‌های کارکنان و مدیران در سازمان‌های مختلف و روش‌های توسعه آن‌ها اقدام نموده بودند و مطالعات مختلف یادشده به مبحث قابلیت‌ها ورودی نداشته‌اند و یا به‌ندرت وارد موضوع "قابلیت‌ها" شده‌اند. همچنین مخاطب هدف این پژوهش‌ها غالباً مدیران در سطوح مختلف بوده‌اند و پژوهشی که رهبران و رهبری را مدنظر قرار داده باشد بسیار محدود و نادر است. در حوزه ادبیات لاتین به قابلیت، توسعه قابلیت‌ها و نیز توسعه رهبران و توسعه رهبری و نیز توسعه قابلیت‌های رهبران پرداخته شده است از میان این پژوهش‌ها کتاب «پرورش رهبران استراتژیک» (لالجینی، ۲۰۰۹)، و مقاله داتیوالا و آنی (۲۰۱۹) به موضوع تحقیق حاضر نزدیک‌تر هستند. اما به‌طور کلی خلأ پژوهش بومی در رابطه با موضوع این پژوهش یعنی «قابلیت‌های رهبری استراتژیک در مدیران بخش دولتی ایران» به میزانی زیاد مشاهده گردید و به همین دلیل پژوهش حاضر درصدد است تا با مدنظر قرار دادن اکثر تلاش‌های پژوهشی ارزشمند در ارتباط با موضوع اصلی پژوهش، با اخذ نظر صاحب‌نظران علمی و تجربی مرتبط با موضوع پژوهش، قابلیت‌های رهبری استراتژیک را برای مدیران بخش دولتی پیشنهاد و ارائه نماید.

1 The Leadership Circle

با بررسی پیشینه پژوهش و ادبیات علمی مرتبط با موضوع پژوهش حاضر، مجموعه نتایج مرتبط با قابلیت‌های رهبری استراتژیک در جدول زیر به صورت خلاصه ارائه شده است.

جدول ۲: قابلیت‌های ارائه شده در پژوهش‌ها (یافته‌های پژوهشگران)

| ردیف | نویسنده (سال) | قابلیت‌های ارائه شده |
|------|----------------------------------|---|
| ۱ | شاه‌آبادی و زلفی (۱۳۹۵) | ویژگی‌های شخصیتی (سعه صدر و تواضع، تقوا و تعهد دینی، مسئولیت‌پذیری، مهم بودن برای دیگران، جایگاه پدری داشتن و بزرگ‌تر بودن)، دانش و توانایی فکری (داشتن تفکر مکتبی، توان تحلیل سیاسی، خوش‌فکری، دانش تجربی) و مهارت‌های عملی و رفتاری (مهارت‌های تشکیلاتی، توانایی ارتباطی) |
| ۲ | دولت کانادا (۲۰۱۵) | خدمت کردن با صداقت و احترام، نوآوری از خلال تجزیه و تحلیل و ایده‌ها، کار کردن اثربخش با افراد، سازمان‌ها و شرکا، ارائه نتایج از طریق: ابتکار و طراحی و اجرای کار خود؛ روابط با همکاران، مشتریان و استفاده‌کنندگان و افراد بالادستی؛ پاسخگویی نسبت به منابع، بودجه‌ریزی و استفاده از ذخایر |
| ۳ | لالجینی (۲۰۰۹) | درک و به چالش کشیدن بستر و زمینه، تعامل با پارادوکس‌های استراتژیک، پیچیدگی شناختی و رفتاری، توانایی انجام مکالمه استراتژیک |
| ۴ | آمونس و همکاران (۲۰۰۹) | شناختی، راهبردی، میان فردی، مدیریتی |
| ۵ | تاچ (۲۰۰۷) | صداقت و درستی، توسعه دادن دیگران، خدمت به مشتری، داشتن روحیه تیمی، انطباق‌پذیری، اعتمادبه‌نفس، داشتن دید مثبت، الهام‌بخش بودن، مدیریت تعارض، تفکر استراتژیک، مدیریت زمان، دانش نسبت به قوت‌ها و ضعف‌های خود، خودکنترلی احساسات |
| ۶ | جامعه مدیریت منابع انسانی (۲۰۰۷) | هدایت سازمان، هدایت خود، هدایت دیگران، |
| ۷ | زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) | چهار بعد: دانش و آگاهی، ویژگی‌های فردی، مهارت‌ها و ارزش‌های مدیران دولتی |

روش‌شناسی پژوهش

در رابطه با این پژوهش با توجه به پیاز فرایند پژوهش^۱ به‌طور خلاصه می‌توان گفت که این پژوهش از نظر فلسفه‌های پژوهش^۲، تفسیری^۳ است. رویکرد این پژوهش استقرایی است و راهبرد پژوهشی^۴ تحلیل مضمون^۵ نیز مورد استفاده قرار گرفته است که از جمله راهبردهای پژوهش‌های کیفی^۶ به‌شمار می‌رود. لازم به ذکر است که نوع این پژوهش نیز اکتشافی است. در پژوهش‌هایی که رویکرد اکتشافی دارند، اولین اقدام در جهت ارائه یک چارچوب مفهومی، شناسایی مؤلفه‌ها و عناصر مورد مطالعه است، در چنین پژوهش‌هایی اغلب، یافته‌های نهایی از پیش معلوم نیست. در این تحقیق ابتدا مطالعات اسنادی (مطالعه مقالات، کتب، اسناد و وب‌سایت‌ها) به‌منظور تهیه فهرستی از قابلیت‌ها و انواع دسته‌بندی قابلیت‌های رهبری استراتژیک انجام شد. سپس مصاحبه‌هایی با خبرگان اجرایی و علمی دانشگاهی با محوریت شناسایی و تعیین قابلیت‌های رهبری استراتژیک صورت پذیرفت و با استفاده از روش تحلیل مضمون قابلیت‌های رهبری استراتژیک مدیران بخش دولتی شاغل در مناصب سیاسی نهایی شد. سؤالات مطرح شده در مصاحبه‌ها به تفکیک هر یک از محورهای پیش‌بینی شده در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1 Research Procces Onion
2 Research philosophies
3 Interpretive
4 Research strategies
5 Thematic analysis
6 Qualitative

جدول ۳: سؤالات مطرح‌شده در مصاحبه‌ها

| ردیف | محورها | مشخصات |
|------|----------------------------|---|
| ۱ | انتظارات | به نظر شما وجوه تمایز و تشابه رهبری در بخش دولتی و خصوصی شامل چه مواردی است؟ به نظر شما انتظارات رفتاری و عملکردی از شاغلین در مناصب سیاسی شامل چه مواردی است؟ شاغلین در مناصب سیاسی در جهت ایفای تحقق مأموریت خود باید چه نقش‌هایی را ایفا کنند؟ |
| ۲ | موضوعات و مسائل پیش روی | به نظر شما مهم‌ترین و درعین‌حال پرتکرارترین موضوعاتی که شاغلین در مناصب سیاسی با آن سروکار دارند شامل چه مواردی می‌باشند؟ به نظر شما مهم‌ترین مسائلی که مدیران شاغل در مناصب سیاسی با آن‌ها مواجه هستند چه مسائلی است؟ |
| ۳ | ویژگی‌های موردنیاز | به نظر شما مدیران شاغل در مناصب سیاسی باید دارای چه ویژگی‌هایی شخصیتی باشند؟ به نظر شما مدیران شاغل در مناصب سیاسی باید دارای چه مشخصه‌های رفتاری باشند؟ |
| ۴ | رهبری استراتژیک | به نظر شما ساحت‌های بروز و ظهور رهبری استراتژیک در مشاغل و مناصب سیاسی چه ساحت‌هایی است؟ به نظر شما مدیران شاغل در مناصب سیاسی جهت تحقق رهبری استراتژیک دارای چه توانمندی‌هایی باید باشند؟ |
| ۵ | قابلیت‌های رهبری استراتژیک | ، به نظر شما کلان محورها و یا ابعاد اصلی قابلیت‌های رهبری استراتژیک مدیران شاغل در مناصب سیاسی چه محورها و ابعادی است؟ به نظر شما قابلیت‌های رهبری استراتژیک مدیران شاغل در مناصب سیاسی چه قابلیت‌هایی است؟ |

با توجه به اهمیت بسیار داده‌های حاصل از مصاحبه، در انتخاب افراد مصاحبه‌شونده، قرابت حوزه تخصصی و تجربی مورد تأکید پژوهشگران بوده است و تمامی افراد ضمن دارا بودن تحصیلات مرتبط، دارای سوابق تجربی و اجرایی در مناصب سیاسی و هم‌تراز می‌باشند. لازم به ذکر است با انجام ۹ مصاحبه، پژوهش‌گران به اشباع نظری رسیدند و با انجام دو مصاحبه دیگر

ضمن اطمینان از اشباع نظری امر مصاحبه‌ها به اتمام رسید. مشخصات افراد مصاحبه‌شونده در جدول شماره ۴ ارائه شده است:

جدول شماره ۴: فهرست خبرگان مصاحبه‌شونده

| مشخصات صاحب‌نظران | | |
|-------------------|-----------------------|---|
| ردیف | تخصص | مشخصات |
| ۱ | دکترای اقتصاد | از مدیران عالی مجمع تشخیص مصلحت نظام |
| ۲ | دکترای مدیریت | استاد تمام مدیریت و چهره ماندگار مدیریت |
| ۳ | دکترای مدیریت | عضو مجمع ادوار استناداران، استاد مدرسه حکمرانی شهید بهشتی |
| ۴ | دکترای مدیریت راهبردی | استاد دانشگاه، از مؤسسين یکی از مدارس حکمرانی |
| ۵ | دکترای مدیریت دولتی | استاد تمام مدیریت دولتی |
| ۶ | دکترای مدیریت دولتی | شاغل در منصب سیاسی |
| ۷ | دکترای مهندسی صنایع | رئیس یکی از مدارس حکمرانی - سابقه تصدی وزارت - شاغل در منصب سیاسی |
| ۸ | دکتر مدیریت دولتی | استاد پیش‌کسوت مدیریت دولتی - سابقه مدیریت در مرکز آموزش مدیریت دولتی |
| ۹ | دکترای مدیریت صنعتی | دانشیار مدیریت دولتی - معاون آموزشی دانشگاه |
| ۱۰ | دکترای الهیات | عضو مجمع تشخیص مصلحت نظام - سابقه تصدی وزارت |
| ۱۱ | دکترای مدیریت دولتی | استاد تمام مدیریت دولتی |

در این پژوهش در جهت اطمینان از موثق بودن داده‌ها^۱ (که در تحقیقات کیفی معادل پایایی و روایی در تحقیقات کمی است) از دو روش باز کدگذاری^۲ توسط یک پژوهشگر دیگر و روش بازبینی اعضا^۳ استفاده شد در روش باز کدگذاری ۱۰ درصد از مجموعه کدگذاری‌های انجام گرفته در اختیار پژوهشگر دیگری قرار گرفت. ضریب اسکات که نشان‌دهنده میزان توافق کدگذاری در دو پژوهشگر است برای مضامین شناسایی شده برابر ۰.۸۳۲ بود که نشان‌دهنده ثبات و درجه توافق مطلوب در کدگذاری است. فرمول ضریب اسکات برابر است با: $\frac{pr(a)-pr(e)}{1-pr(e)}$ در فرمول $pr(a)$ بیانگر درصد توافق مشاهده‌شده بین دو کدگذار و $pr(e)$ بیانگر درصد توافق

1 Trustworthiness
2 Re-coding
3 Member checking

مورد انتظار است. همچنین برای تعیین تائید پذیری از روش بازبینی اعضا استفاده شد (اندر و همکاران^۱، ۲۰۱۱: ۱۲۸). کدگذاری‌ها و مدل‌هایی در اختیار سه نفر از مصاحبه‌شونده‌ها قرار گرفت و آن‌ها نظرهای خود را اعمال و در نهایت مدل کلی تحقیق را تائید کردند.

یافته‌های پژوهش

پس از پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌های انجام‌شده و با مطالعه دقیق متن مصاحبه‌های انجام‌شده ابتدا گزاره‌های کلیدی مصاحبه‌شناسایی شد و پس از آن مفاهیم پایه، سازمان دهنده و فراگیر در قالب فرایند تحلیل مضمون شناسایی و استخراج گردید. مجموعه‌ی مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر در جدول شماره ۵ ارائه گردیده است.

جدول ۵: مجموعه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر قابلیت‌های رهبری استراتژیک (یافته‌های پژوهشگران)

| منبع | مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|--------|--|---------------------|---------------|
| IZM 11 | الگوی اسلام داری و اسلام خواهی | اسوه و الگو | شخصیتی |
| IZM 11 | داشتن تعادل در رفتار یکی از الزامات الگو شدن | | |
| IM8 | نماینده نظام و نماد نظام بودن رهبر بخش عمومی و حساسیت رفتارها و کنش‌های او | | |
| IQH 10 | الگو بودن برای مردم از بسیاری از جهات | | |
| IM8 | برخورداری از جوهره پاک لازمه رهبری در جامعه ایرانی | اصالت و جوهره پاک | شخصیتی |
| IR2 | حلال‌زادگی فرد لازمه کسب مقبولیت در جامعه ما | | |
| IR2 | اصالت خانوادگی یکی از موضوعات مورد اهمیت برای مردم ایران | | |
| IQH 10 | سلطه روحی و روانی عامل ایجاد شخصیت کاریزماتیک | برتری روحی و روانی | شخصیتی |
| IQH 10 | برخورداری از صفات تفضیلی شاخصه‌ی عمومی رهبران در جهان | | |

1 Andrew, et al

جدول ۵: مجموعه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر قابلیت‌های رهبری استراتژیک (یافته‌های پژوهشگران)

| منبع | مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر | |
|--------|--|------------------------------|-------------------------|----------------|
| IZ3 | قرین بودن رهبری با تحول‌گرایی در اکثر تعاریف ارائه شده | تحول‌خواهی | تحول‌خواهی و تحول‌گرایی | |
| IZ3 | تحول‌خواهی و تحول‌گرایی انتظاری همیشگی از رهبران | | | |
| IM8 | شهره به روحیه انقلابی و تحول‌گرایی | | | |
| IGH 7 | دغدغه و روحیه حل مسئله مردم را داشتن | دغدغه | خدمتگزاری | |
| IGH 7 | روحیه خدمت‌گذاری داشتن و خادم بودن | | | |
| IGH 7 | جایگاه ویژه عنصر خرد در رهبری عمومی | رفتار حکیمانه و مبتنی بر خرد | | |
| IGH 7 | حکمت، بالاترین سطح ادراک و فهم حکمت | | | |
| IGH 7 | آگاهی به تصمیم‌گیری خردمندانه و مبتنی بر حکمت به‌عنوان یکی از ویژگی‌های رهبر عمومی | | | |
| IGH 7 | حکمت، یعنی تصمیم درست قاطع | | | |
| IGH 7 | تربیت رهبران حکیم، نیاز راهبردی امروز | | | |
| IR2 | در نظر گرفتن عزت، حکمت و مصلحت | | | |
| IR2 | حکمت، بالاترین و کمال سطح عقلانیت ارزشی | | | |
| IQH 10 | داشتن حکمت و خرد لازمه رفتار با کمترین خطا و آسیب | | | |
| IV1 | رهبری سازمان و رهبری اجتماع، دو بعد رهبری بخش عمومی | | | رهبری دو ساحتی |
| IV1 | رهبری سیاسی و رهبری اجتماعی، دو بال رهبری عمومی | | | |
| IZ3 | منطق انتصاب در جمهوری اسلامی باید منطق رهبری باشد نه مدیریت | | | |
| ISN4 | در نظر داشتن دو عنصر کارآمدی مدیریت سازمانی و ارتباط مردم | | | |

جدول ۵: مجموعه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر قابلیت‌های رهبری استراتژیک (یافته‌های پژوهشگران)

| منبع | مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|-------|---|---------------------|---------------|
| IA5 | رهبر کارکنان و رهبر مردم به صورت هم‌زمان | | |
| IGH 7 | کاریماتیک بودن عامل مهم انگیزه بخشی و اثرگذاری در بخش عمومی | شخصیت اثرگذار | |
| IGH 7 | شخصیت مدیرعامل برقراری نفوذ | | |
| IZ3 | ذو ابعاد بودن شرط اثرگذاری | | |
| IR2 | عقلانیت محور همه ویژگی‌های رهبری | عقلانیت | |
| IR2 | عقل منشأ قدرت، معنویت و اراده | | |
| IR2 | عقل یکی از محورهای اساسی ویژگی‌های رهبر جامعه | | |
| IR2 | عقل نظری اولین مؤلفه عقلانیت ارزشی | | |
| IR2 | عقل‌گرایی دومین مؤلفه عقلانیت ارزشی | | |
| IR2 | عقل عملی سومین مؤلفه عقلانیت ارزشی | | |
| IR2 | تجربه دومین مؤلفه عقلانیت حرفه‌ای | | |
| IR2 | قدرت تدبیر سومین مؤلفه عقلانیت حرفه‌ای | | |
| IR2 | کنترل و مهار نفس، عقل در ساحت خصلت و عملکرد | | |
| IR2 | عزم بر تحقق امر احسن‌گزینش‌شده، عقل در ساحت خصلت و عملکرد | | |
| IR2 | ترجیح حق بر باطل جزء دوم عقل | | |
| IR2 | مهار نفس و عزم بر تحقق امور، جزء نهایی عقل | | |
| IR2 | نتیجه عقل، تحقق ایمان و خلق حسن و عمل صالح | | |
| IR2 | عقلانیت ارزشی و عقلانیت حرفه‌ای الگوی کلی ویژگی‌های رهبر | | |
| IZ3 | نزدیک شدن به ولی عامل تأثیرگذاری بیشتر | ولایت | |

جدول ۵: مجموعه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر قابلیت‌های رهبری استراتژیک (یافته‌های پژوهشگران)

| منبع | مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|--------|---|----------------------------------|---------------|
| IZ3 | شهید سلیمانی مصداق رهبر مردمی و نزدیکی به ولی | مداری | |
| IZ3 | اهمیت ولایی بودن و تأثیر آن بر توسعه رهبری | | |
| IR2 | عمل کردن هماهنگ با رهبری نظام عامل تثبیت جایگاه رهبر | | |
| IGH 7 | دارای نگاه سیستمی و تک‌بعدی و یا جزیره‌ای نگاه نکردن | تفکر، تحلیل و نگاه گسترده و جامع | تشخیصی |
| IGH 7 | نگاه صرفاً فنی نداشتن و در نظر گرفتن همه عامل سیاسی و اجتماعی و ... | | |
| IF6 | داشتن نگاه گسترده و وسیع لازمه دیدن افق‌های وسیع و انجام تشخیص دقیق | | |
| IZM 11 | رهبری یعنی فردی دارای وسعت دید | | |
| IZM 11 | قدرت تفکر لازمه تجزیه و تحلیل و شناخت مسائل | | |
| ISN4 | دیدن و بررسی موضوعات به صورت جامع و ذو ابعاد به مسائل | | |
| IM8 | کلان نگری و دیدن موضوعات به صورت جامع و یکپارچه | | |
| IR2 | توجه متعادل به موضوعات و مسئله‌ها اولین مؤلفه رهبری استراتژیک | | |
| IR2 | جامع‌نگری دومین مؤلفه رهبری استراتژیک | | |
| IR2 | در نظر گرفتن حفاظت از دین، ناموس و خانواده در همه موضوعات | | |
| IQH 10 | تبیین درست از پدیده‌ها و دچار سطحی‌نگری نشدن | | |
| IQH 10 | قدرت فهم روابط بین پدیده‌ها توانایی ویژه‌ای برای رهبران | | |
| IGH 7 | شناخت خوب محیط بیرونی و درونی | دارای | |
| IGH 7 | توانایی رصد تأثیر و تأثر محیط و سازمان | اشراف و | |

جدول ۵: مجموعه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر قابلیت‌های رهبری استراتژیک (یافته‌های پژوهشگران)

| منبع | مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|------|---|-----------------------------|---------------|
| IZ3 | شناخت و اشراف به منابع جهت استفاده بهینه از آن | شناخت | |
| ISN4 | تسلط بر قوانین و مقررات کشور | | |
| IM8 | علم و بصیرت کامل به محیط کاری خودش | | |
| IM8 | آگاهی به وضع موجود با در نظر گرفتن ابعاد مختلف موضوعات | | |
| IM8 | اشراف به هدف و نقطه مطلوب مبتنی بر اطلاعات دقیق | | |
| IM8 | شناخت مأموریت و اقتضائات و شرایط تحقق آن | | |
| IM8 | شناخت از مردم و توانایی‌ها، ضعف‌ها و طبقات آن‌ها | | |
| IR2 | اشراف به قوانین لازمه عمل در بخش دولتی | | |
| IR2 | تسلط بر قوانین و در چارچوب قانون رفتار کردن | | |
| IR2 | شناخت خیر و منفعت و ترجیح آن بر شر و ضرر، عقل در ساحت اندیشه | | |
| IF6 | رهبر آشنا به مسائل سیاسی، موفق‌تر در شناسایی مسائل و راه‌حل‌ها | دانش سیاسی ملی و بین‌المللی | |
| ISN4 | آشنا به مباحث سیاسی و مسلط به پیچیدگی روابط و ساختارهای قدرت | | |
| ISN4 | بیش کلان سیاسی لازمه رهبری بخش عمومی جهت نقش‌آفرینی مؤثر | | |
| ISN4 | شناخت از جریان‌های سیاسی و احزاب ملی و بین‌المللی جهت تشخیص درست مسئله و راه‌حل | | |
| ISN4 | آشنایی با جریان‌های مختلف بین‌المللی و گرایش‌های اقتصادی و سیاسی | | |
| IJ9 | توان تحلیل و حل مسائل سیاسی اجتماعی | درک و بصیرت انقلابی | |
| IJ9 | دانستن مبانی انقلاب اسلامی | | |
| IJ9 | آشنا بودن به مکاتب فکری انقلاب | | |

جدول ۵: مجموعه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر قابلیت‌های رهبری استراتژیک (یافته‌های پژوهشگران)

| منبع | مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|--------|--|---------------------|---------------|
| IJ9 | دارای دستگاه معرفتی مبتنی بر انقلاب اسلامی | | |
| IJ9 | دشمن‌شناسی و دشمن‌سنجی/شناخت دشمن | | |
| IJ9 | شناخت فکر، تاکتیک و مکتب فکری دشمن | | |
| IZ3 | پررنگ بودن ویژگی‌های اعتقادی در رهبری در مناصب سیاسی | | |
| IZ3 | دارا بودن معرفت و بصیرت سیاسی | | |
| IZ3 | آشنا به مبانی انقلاب اسلامی | | |
| IZ3 | فهم منطقی و منظومه فکری امام جامعه | | |
| IM8 | اعتقاد و باور به نظام سیاسی و مدافع سرسخت آن | | |
| IR2 | دارای خط قرمز ارتباطی با مشرکین، ملحدین، مرتدان و... | | |
| IQH 10 | مطرح شدن موضوع دشمن و دشمن‌شناسی در رهبری عمومی | | |
| IA5 | باور به درگیری عینی با دشمن لازمه تشخیص درست موضوعات | | |
| IGH 7 | تشخیص نقش‌آفرینان و نحوه تعامل عوامل محیطی | | |
| IJ9 | توان تشخیص اهم و مهم در بین انبوه مسائل بخش عمومی | | |
| IZ3 | دارای مبانی اعتقادی محکم جهت تمیز بین حق و باطل | | |
| IZ3 | توانایی ارزیابی و تشخیص مهم‌ترین مسائل | | |
| IZ3 | اهمیت قدرت تشخیص مسائل در رهبری استراتژیک | | |
| IM8 | شناخت از وضع موجود، مختصات و مجموعه نقاط مثبت و منفی مرتبط با آن | | |
| IR2 | تشخیص حق و باطل، عقل در مفهوم کارکردی | | |
| | | شناسایی و تشخیص | |

جدول ۵: مجموعه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر قابلیت‌های رهبری استراتژیک (یافته‌های پژوهشگران)

| منبع | مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|--------|---|---------------------------|---------------|
| IR2 | تشخیص، جزء ابتدایی عقل | | |
| IQH 10 | شناسایی نقاط برخورد، کینه‌توزی‌ها و رفع آن‌ها، چالش‌ها، موانع و برداشتن آن‌ها | | |
| IQH 10 | دارای توان ذهنی و هوشی بالا برای پرداختن به مسائل جامعه | | |
| IA5 | تشخیص نقطه راهبردی در جامعه و پیروان یکی از وظایف رهبر استراتژیک | | |
| IA5 | تشخیص نقاط استراتژیک در مأموریت یکی از وجوه رهبری استراتژیک | | |
| IA5 | تشخیص امور با بیشترین تأثیرگذاری و بیشترین قدرت تغییر | | |
| IA5 | اهمیت خیلی زیاد قدرت تشخیص به‌عنوان توانمندی پایه‌ای رهبران جامعه | | |
| IA5 | اهمیت سرعت تشخیص در رهبر با توجه به سرعت تحولات جامعه | | |
| IF6 | اهمیت دارا بودن دانش‌های عمومی علوم اجتماعی | | |
| IF6 | آشنایی نسبی با اقتصاد ضرورتی برای توفیق در دیدن دقیق پدیده‌ها | | |
| IZM 11 | دارای تخصص در زمینه‌ی مأموریت | | |
| IZ3 | دارای مرجعیت تخصصی برای تجزیه و تحلیل صحیح موضوعات | فهم موضوعات تخصصی حکمرانی | |
| IZ3 | دارا بودن اطلاعات عمومی مناسب جهت درک واقعیت‌ها | | |
| ISN4 | مواجهه رهبری بخش عمومی با موضوعات عرصه حکمرانی | | |
| ISN4 | مسلط به مباحث تخصصی و توانایی تجزیه و تحلیل مباحث مرتبط با مدیریت بخش عمومی | | |
| ISN4 | آشنایی با مسائل کشور و موضوعات اولویت‌دار | | |

جدول ۵: مجموعه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر قابلیت‌های رهبری استراتژیک (یافته‌های پژوهشگران)

| منبع | مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|--------|---|--------------------------------|---------------|
| ISN4 | شناخت مباحث اقتصادی و توانایی تجزیه و تحلیل آن‌ها | | |
| IR2 | علم داشتن در رابطه با موضوعات مرتبط با حکمرانی لازمه تبیین درست موضوعات | | |
| IR2 | تخصص اولین مؤلفه عقلانیت حرفه‌ای | | |
| ISN4 | ارتباط رهبری بخش عمومی با موضوعات کلان ملی و بین‌المللی | فهم موضوعات حکمرانی بین‌المللی | |
| ISN4 | آشنایی به معادلات بین‌المللی و توان فهم روابط و ساختارها | | |
| ISN4 | آشنایی با پدیده‌های نوظهور مثل متاورس و ... | | |
| IR2 | دارا بودن معرفت قرآنی انتظاری اولیه از رهبر جامعه | معرفت و بینش قرآنی | |
| IR2 | لزوم تعریف سطوح معرفت جامع قرآنی برای مدیران دولتی | | |
| IR2 | حداقل انس باقران، ۵۰ آیه در روز | | |
| IR2 | دور قران در هر چهار ماه حداقل انس باقران | | |
| IR2 | معرفت قرآنی در مجموعه شرایط مدنظر در مدیریت نظام اسلامی | | |
| IJ9 | اعتقاد و التزام عملی به مکتب اسلام | | |
| IGH 7 | توان دیدن افق‌های بلند و تعریف چشم‌انداز | تفکر راهبردی | طراحی |
| ISN4 | دارا بودن بینش استراتژیک لازمه رهبری استراتژیک | | |
| ISN4 | دارای توان تجزیه و تحلیل مسائل استراتژیک و یافتن راه‌حل‌های خلاقانه | | |
| ISN4 | لزوم فراگیری تفکر و تحلیل استراتژیک | | |
| IQH 10 | توانایی ترسیم چشم‌انداز و تبیین انگیزه‌بخش آن | | |

جدول ۵: مجموعه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر قابلیت‌های رهبری استراتژیک (یافته‌های پژوهشگران)

| منبع | مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|--------|---|--------------------------------|---------------|
| IA5 | مرتبط بودن مفهوم استراتژیک هم به عرصه و هم به فرد و تفکر او | | |
| IGH 7 | توانایی تشخیص روندهای حوزه مأموریتی | قدرت آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی | |
| IGH 7 | توانایی آینده‌نگری با توجه به روندها | | |
| IGH 7 | قدرت پیش‌بینی تغییرات آینده | | |
| IM8 | توانایی تشخیص مسائل و چالش‌های آینده | | |
| IM8 | توانایی ساختن آینده مطلوب با اتکا بر تحلیل دقیق و قدرت مردمی | | |
| IQH 10 | تأکید به نگاه به آینده ضمن رصد و مراقبت حرکت در نقطه فعلی | | |
| IQH 10 | قدرت دیدن افق‌های بلند جهت ایفای نقش به‌عنوان راهنمای آینده | | |
| IM8 | توان طراحی راهبردهای کلان مبتنی بر تحلیل دقیق از وضع موجود و آینده پیش رو | قدرت طرح‌ریزی | |
| IM8 | درک از اقتضائات مسیر با توجه به سناریوهای مختلف پیش‌بینی شده | | |
| IA5 | نهادسازی متناسب با اقتضائات مأموریتی و خلأهای ساختاری | | |
| IGH 7 | توانایی پیش‌بینی برنامه‌های واقع‌بینانه | مدیریت اداره و مدیریت کردن | |
| IGH 7 | تسلط بر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و نظارت مجموعه خودش | | |
| IF6 | ضرورت دارا بودن دانش و تجربه مدیریت دولتی | | |
| IzM 11 | قدرت ایجاد هماهنگی لازمه مدیریت در سطح مدیریت عالی دولتی | | |
| IzM 11 | توان کنترل و ارزیابی افراد و تشخیص انحراف‌ها | | |
| IzM 11 | قدرت اداره کردن سازمان پیش‌شرط ورود به رهبری جامعه | | |

جدول ۵: مجموعه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر قابلیت‌های رهبری استراتژیک (یافته‌های پژوهشگران)

| منبع | مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|-------|--|---------------------|---------------|
| IZ3 | توانایی استفاده از منابع در اختیار لازمه مدیریت در عصر کمبودها | | |
| IZ3 | دارای تفکر مدیریتی و روحیه سرپرستی | | |
| IZ3 | توان اداره و رتق وفتق مدیریتی امور | | |
| IZ3 | تجربه در سطوح مختلف مدیریت سازمان‌ها | | |
| ISN4 | اثبات کارآمدی مدیریتی در سطح سازمانی یکی از شروط رهبری عمومی | | |
| ISN4 | کارآمدی و کارایی مدیریتی اولین انتظار عملکردی از رهبر بخش عمومی | | |
| IM8 | توانایی تحقق اراده نظام در حوزه خودش | | |
| IA5 | تسلط رهبران بر امورات جاری و پیش رو در سازمان‌ها | | |
| IGH 7 | تسلط به مهارت تصمیم‌گیری به‌عنوان یکی از نقش‌های همیشگی رهبر | | |
| IGH 7 | عدم کفایت تصمیم‌گیری عقلایی برای رهبری عمومی | | |
| IGH 7 | لزوم تصمیم‌گیری خردمندانه و حکیمانه | | |
| IGH 7 | تسلط به اتخاذ تصمیم سریع و درست در بحران به‌عنوان یک ویژگی تصمیم حکیمانه | | |
| IJ9 | اهمیت قدرت تصمیم‌گیری برای مدیر سیاسی | | |
| ISN4 | اقدام و تصمیم مستدل، انتظار عمومی از رهبران | | |
| ISN4 | دیدن و ملاحظه همه ابعاد و جوانب تصمیم | | |
| ISN4 | لزوم تصمیم‌گیری صحیح و سریع | | |
| IR2 | تصمیم‌گیری، مهم‌ترین و پرتکرارترین موضوع رهبری | | |
| IGH 7 | در میان مردم بودن و پاسخگو بودن ابتدایی‌ترین وظیفه رهبری | متعهد، | |

جدول ۵: مجموعه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر قابلیت‌های رهبری استراتژیک (یافته‌های پژوهشگران)

| منبع | مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|--------|---|--------------------------|---------------|
| IGH 7 | دارا بودن مسئولیت اجتماعی و متعهد به پاسخگویی | مسئول و پاسخگو | |
| IV1 | پاسخگویی منصب سیاسی به مردم و جامعه مدنی | | |
| IZ3 | رهبر عامل و متعهد است به اصول و ارزش‌ها | | |
| ISN4 | مسئولیت داشتن در مقابل جامعه و موضوعات مرتبط با آن | | |
| ISN4 | مطرح شدن مسئولیت‌های اجتماعی در رهبری بخش عمومی | | |
| IM8 | آمادگی همیشگی جهت پاسخگویی به مطالبات مردم | | |
| IGH 7 | ارتباطات قوی الزام رهبری | توان تعامل و ارتباط مؤثر | |
| IGH 7 | ارتباطات و شبکه ارتباطی مدیرعامل پیش برندگی او در سازمان‌های عمومی | | |
| IGH 7 | توان ارتباط و تعامل سازنده با بالادست و تأمین نظر ایشان | | |
| IGH 7 | توان شناخت ذی‌نفعان داخلی و خارجی | | |
| IGH 7 | تعامل با ذی‌نفعان داخلی و خارجی | | |
| IGH 7 | توان تعامل فعالانه و مؤثر و جهت دهنده با نقش‌آفرینان جامعه | | |
| IV1 | ارتباط با بخش‌های دیگر، تقویت‌کننده شبکه ارتباطی | | |
| IZM 11 | مردم‌داری و روابط عمومی، توانمندی‌های لازم برای ارتباط‌گیری اجتماعی | | |
| IZM 11 | دارای توانمندی برقراری ارتباط مؤثر | | |
| IZM 11 | اهمیت فوق‌العاده، داشتن روابط عمومی بالا برای رهبر | | |
| IZ3 | دارای روابط عمومی بالا | | |

جدول ۵: مجموعه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر قابلیت‌های رهبری استراتژیک (یافته‌های پژوهشگران)

| منبع | مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|--------|---|------------------------------|---------------|
| IM8 | قدرت مفاهمه با مردم و نخبگان و برقراری تعامل اثربخش با هر گروه | | |
| IM8 | دارای توانایی تعامل با مردم و اثرگذاری بر آنها | | |
| IQH 10 | توان برقراری تعامل با گروه‌های سیاسی | | |
| IQH 10 | توان پذیرش مخالفت، شنیدن اعتراض و مدیریت کارآمد این موضوعات | | |
| IGH 7 | حضور میدانی در صحنه‌های کنش و فعالیت مردم | حاضر و نقش‌آفرین در میدان‌ها | |
| IZ3 | دارای حضور میدانی در عرصه‌ها و صحنه‌ها | | |
| IA5 | حضور فعالانه در عرصه‌ها بستر ساز ارتباط‌گیری و تعامل با جامعه | | |
| IGH 7 | مهم بودن افکار عمومی و بهره‌مندی از رسانه | | رسانه‌ای |
| IGH 7 | درک کامل اهمیت استفاده از رسانه | | |
| IGH 7 | فهم دقیق اهمیت و جایگاه ویژه کار رسانه‌ای | | |
| IGH 7 | آگاهی به استفاده صحیح از رسانه به‌عنوان یکی از ارکان رهبری | | |
| IGH 7 | استفاده بهینه از رسانه یکی از وجوه تمایز رهبری عصر جدید | | |
| IGH 7 | توانایی استفاده از رسانه به‌عنوان یک رکن رهبری عمومی | | |
| IGH 7 | پرو رنگ شدن نقش تشریفاتی رهبر عمومی در دوران حاضر و در عرصه حکمرانی | | |
| IGH 7 | اهمیت نقش اطلاع‌رسانی برای رهبر بخش عمومی | | |
| IGH 7 | در میان مردم بودن و شناخته‌شده بودن پیش‌نیاز رهبری | زندگی و | |

جدول ۵: مجموعه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر قابلیت‌های رهبری استراتژیک (یافته‌های پژوهشگران)

| منبع | مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|--------|--|---------------------|---------------|
| IGH 7 | حضور پررنگ بین مردم لازمه اثرگذاری | فعالیت با مردم | |
| IGH 7 | مردمی بودن و تعامل فراتر از سازمان با مردم داشتن | | |
| IV1 | ارتباط با مردم و جامعه ظاهر کننده عنصر رهبری در مدیریت دولتی | | |
| IF6 | دیدن همه مردم و محدود و منحصر نشدن به طبقه خاص | | |
| IZ3 | مردمی بودن شرط رهبری بخش عمومی | | |
| IZ3 | دارا بودن سابقه کار مردمی و فعالیت مردمی | | |
| IZ3 | برآمده از دل مردم | | |
| IZ3 | فعالیت حرفه‌ای و فعالیت مردمی لازمه‌های رهبری بخش عمومی | | |
| IZ3 | تجربه زیست با مردم | | |
| IZ3 | توان کنشگری با مردم | | |
| IZ3 | شکل‌گیری تدریجی بدنه مردمی رهبر | | |
| ISN4 | ارتباط نزدیک با مردم شرط موفقیت ارتباط‌گیری رهبر با مردم | | |
| IM8 | حسن سلوک و معاشرت با مردم در جهت تحقق تعامل مؤثر با آن‌ها | | |
| IA5 | همراهی همیشگی با مردم راه‌حل ارتباط اثربخش با جامعه | | |
| IZ3 | سخنوری ابزار پرکاربرد رهبران | سخنوری و | |
| IZ3 | اقتناع مؤثر مردم در رابطه با مهم‌ترین مسائل | قدرت اقتناع | |
| IZM 11 | اهمیت سلامت مدیر دولتی، در راستای اعتمادسازی | صداقت و سلامت | |
| IZM 11 | مراقبت بر سلامت (اخلاقی، مالی و...) خود و اطرافیان | | |
| IZM 11 | عدم سوءاستفاده مالی، شرط اعتمادسازی | | |

جدول ۵: مجموعه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر قابلیت‌های رهبری استراتژیک (یافته‌های پژوهشگران)

| منبع | مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر | | | | | |
|--------|--|--|---------------|---|--|--|--|---|
| IZM 11 | دغدغه شناسایی افراد سالم و نصب آن‌ها | | | | | | | |
| | | | | IZ3 | صدق نیت و ویژگی مؤکد برای رهبر در منابع اسلامی | | | |
| | | | | IR2 | عمل صادقانه عامل اعتمادسازی بین رهبر و مردم | | | |
| | IF6 | | | دوست داشتن مردم، پیش‌نیاز ورود به عرصه اجتماعی | | | | |
| | | | | | | | IZM 11 | دلسوزی نسبت به مردم، شاه‌کلید تأثیرگذاری در ارتباطات با مردم |
| | | | | | | | IZM 11 | محبوب بین مردم، شاخص کلیدی ارزیابی موفقیت ارتباط رهبر با مردم |
| IZ3 | رهبر افراد را برای خودشان می‌خواهد نه برای انجام کار | ارزشمند دانستن مردم | | | | | | |
| | | | | IZ3 | | | مهم بودن همه افراد برای رهبر بخش عمومی | |
| | | | | ISN4 | | | ارتقای دل‌خوشی و رضایت مردم دغدغه همیشگی رهبری بخش عمومی | |
| | IV1 | | | ایجاد وفاق ملی ضرورت جدی در بسترسازی مشارکت مردم | انجام‌بخشی | | | |
| | | | | | | | IV1 | درک ارزش‌ها لازمه برقراری ارتباط در جهت اخذ مشارکت |
| | | | | | | | IV1 | تقویت روابط بین بخشی مسیری مهم برای ایجاد انسجام در جامعه |
| | | | | | | | IV1 | موضوعیت داشتن انسجام ملی و آشتی ملی برای رهبری بخش عمومی |
| | | | | | | | IR2 | عامل وحدت بین شیعیان، بین اهل تسنن، بین اهل کتاب |
| | IGH 7 | | | برنامه‌ریزی با توجه به همه ارکان و بخش‌های جامعه و با مشارکت آن | | | بسیج کردن و به میدان آوردن مردم | |
| IGH 7 | | توجه به بخش خصوصی، جامعه مدنی، سمن‌ها | | | | | | |
| IGH 7 | | استفاده از نظرات ذی‌نفعان داخلی و خارجی | | | | | | |
| IF6 | | تعیین‌کننده بودن حضور، همکاری و همراهی مردم در بخش عمومی | | | | | | |
| IZM | | اعتماد به افراد، مقدمه میدان دادن به مردم | | | | | | |

جدول ۵: مجموعه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر قابلیت‌های رهبری استراتژیک (یافته‌های پژوهشگران)

| منبع | مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|--------|---|---------------------|---------------|
| 11 | | | |
| IZ3 | دارای تجربه به میدان آوردن مردم | | |
| IZ3 | توان تعریف سازوکار نقش‌آفرینی مردم | | |
| IZ3 | پای کار آوردن مردم در رابطه با مهم‌ترین مسائل | | |
| IZ3 | موضوعیت داشتن نقش دادن به مردم در رهبری استراتژیک | | |
| ISN4 | جلب مشارکت مردم در همه عرصه‌ها | | |
| IM8 | مشارکت گرفتن ظرفیت‌های مردمی در جهت حل مسائل جامعه | | |
| IQH 10 | ارتقای مشارکت مردم دغدغه همیشگی رهبران استراتژیک | | |
| IQH 10 | پیگیری و انجام کارها توسط مشارکت فراگیر مردم | | |
| IA5 | ایجاد عرصه برای فعالیت و نقش‌آفرینی مردم | | |
| IA5 | توانایی به حرکت درآوردن مردم و جلب مشارکت ایشان در حل مسائل | | |
| IZ3 | تمرکز بر مردم پایه حل کردن مسائل | | |
| ISN4 | عدم دخالت ملاحظات حزبی و گروهی و قومی و فامیلی | ترجیح نفع عمومی | |
| IR2 | ارجحیت منافع عمومی به منافع شخصی | | |
| IR2 | در نظر گرفتن منافع عمومی و ملی | | |
| IZM 11 | اخلاق، مزیت برتر ساز رهبران در سرتاسر دنیا | | مربیگری |
| IR2 | حیا و اخلاق یکی از محورهای اساسی ویژگی‌ها | | اخلاق مدار |
| IQH 10 | تمایز اخلاقی از جمله ویژگی‌های اولیه مورد انتظار پیروان از رهبران | | |
| IGH 7 | دارای دغدغه پرورش رهبران آینده از میان افراد مستعد | | تربیت |

جدول ۵: مجموعه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر قابلیت‌های رهبری استراتژیک (یافته‌های پژوهشگران)

| منبع | مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|--------|--|------------------------------|---------------|
| IZM 11 | جانشین پروری، دغدغه و وظیفه همیشگی و همگانی مدیران | پیروان، نیروها و افراد جامعه | |
| IZ3 | توانایی تکثیر خودش از طریق فرایند مربیگری | | |
| IM8 | تمرکز بر شکوفایی درونی و فردی و دغدغه مندی بر توسعه فردی | | |
| IQH 10 | دارای روحیه مشورت‌گیری و مشورت‌پذیری در اکثر موضوعات و مسائل | روحیه و توان یادگیری | |
| IQH 10 | دارای روحیه عبرت‌گیری از تاریخ | | |
| IQH 10 | ذهن باز و فراگیرنده و آماده یادگیری رهبران | | |
| IQH 10 | احساس نیاز همیشگی و مستمر رهبران به یادگیری و آموزش | | |
| IZ3 | تهجد از جمله توصیه‌های مؤکد برای رهبر در منابع اسلامی | دین‌داری | معنوی |
| IR2 | تدین یکی از محورهای اساسی ویژگی‌های رهبر جامعه | | |
| IR2 | دارا بودن دیانت اهل ایمان، انتظاری اولیه از رهبر جامعه | | |
| IZ3 | اخلاص در عمل از جمله ویژگی‌های رهبر در منابع اسلامی | | |
| IGH 7 | نفوذ و اثرگذاری بر افراد، جوهره رهبری | اثرگذاری و نفوذ بر مردم | هدایتی |
| IGH 7 | عملیاتی شدن خواسته و نیت رهبر با یک اشاره او توسط پیروان | | |
| IGH 7 | برقراری رابطه مراد و مریدی بین رهبر و پیرو | | |
| IGH 7 | رهبر ایجاد انگیزه می‌کند در پیروان | | |
| IGH 7 | توانایی ایجاد شوق و انگیزه در افراد و به حرکت واداشتن مردم | | |
| IGH 7 | توان مدیریت تأثیرات هر یک از نقش‌آفرینان | | |

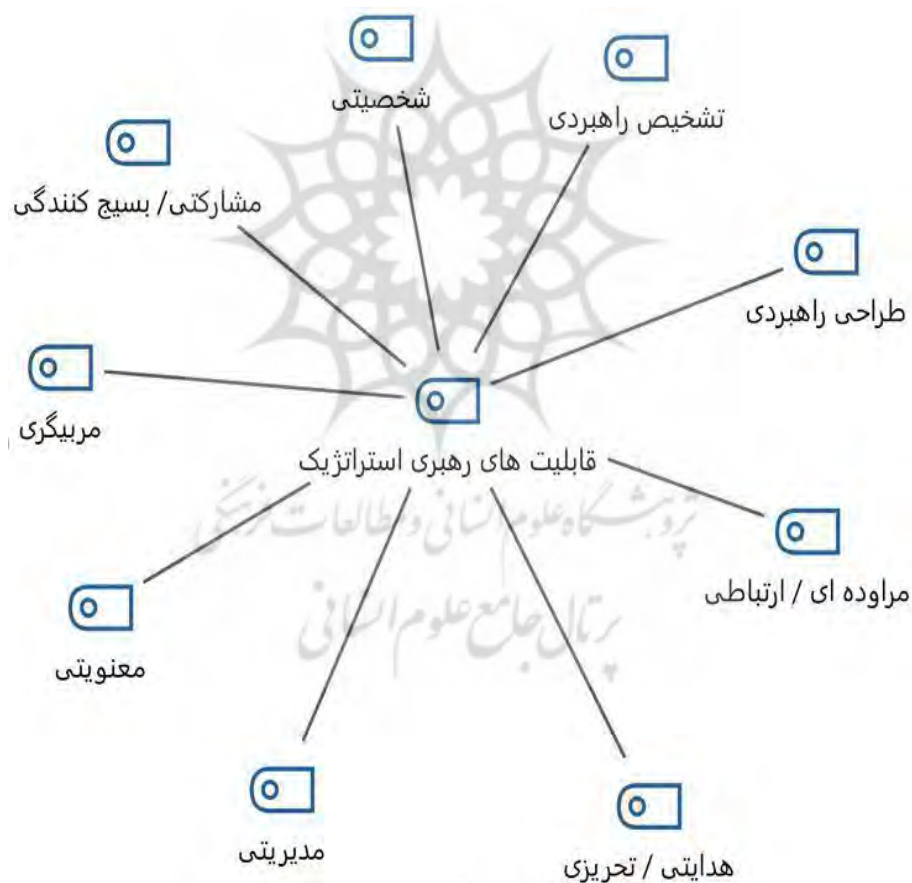
جدول ۵: مجموعه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر قابلیت‌های رهبری استراتژیک (یافته‌های پژوهشگران)

| منبع | مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|--------|--|-----------------------------|---------------|
| IZ3 | دارای توان رهبری و جهت‌دهی حرکت‌های مردمی | | |
| ISN4 | تأثیرگذاری بر مقابل مردم و جامعه، دومین انتظار عملکردی از رهبر بخش عمومی | | |
| IR2 | نفوذ بر مردم و جامعه ویژگی عمومی رهبری | | |
| IQH 10 | پذیرش و ایمان مردم به رهبر شاخص ارزیابی اثرگذاری رهبر | | |
| IQH 10 | تبدیل مردم به رهروان و پیروان نتیجه اقدامات اثربخش رهبر | | |
| IQH 10 | توان برانگیزانندگی در افراد نیروی مؤثر برای رهبری مردم | | |
| IQH 10 | ایجاد انگیزه در توده مردم، مأموریت ویژه رهبران | | |
| IZ3 | دولت انقلابی یعنی دولتی متشکل از رهبران مردمی | | |
| IZ3 | توان ارتباط و برقراری گفتگو و تعامل با مردم | ارتباط با مردم و هدایت آنها | |
| IZ3 | توان بسترسازی حضور مردم | | |
| IZ3 | توان ایجاد حرکت اجتماعی در مردم | | |
| IQH 10 | بهره‌مندی از ظرفیت ارشاد در رهبری عمومی | | |
| IGH 7 | هدف‌گذاری ابزاری برای هدایت کردن | | توان جهت‌دهی |
| IGH 7 | توانایی هدایت منابع در اختیار در جهت اهداف ترسیم شده | | |
| IF6 | رهبر استراتژیک یعنی هدایت جامعه به وسیله خط‌مشی‌ها و سیاست‌گذار | | |
| IQH 10 | نشان‌دهنده جهت‌ها در راستای نیل به مقاصد استراتژیک | | |
| IQH 10 | رهبران هادیان فعال و اثربخش جامعه | | |

جدول ۵: مجموعه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر قابلیت‌های رهبری استراتژیک (یافته‌های پژوهشگران)

| منبع | مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|--------|--|------------------------|---------------|
| IM8 | دارای مرجعیت مردمی و مورد اقبال عموم مردم | جذابیت شخصیتی | |
| IQH 10 | فرایند تعیین رهبری اجتماعی | | |
| IQH 10 | اثرگذاری جذابیت ظاهری در جذابیت شخصیتی رهبران | | |
| IZ3 | پیشرانی در فعالیت‌ها اولین شاخصه اثبات رهبری | جلوداری و فعالی | |
| IM8 | زبانزد بودن در روحیه جهادی و تلاش فراوان | | |
| IA5 | داشتن موضع فعال در همه رخدادها و اتفاقات تقویت‌کننده جهت‌دهی جامعه | | |
| IV1 | رسالت سازی گام اول برای ایجاد گفتمان مشترک | گفتمان سازی عمومی | |
| IM8 | دارای قدرت گفتمان سازی با استفاده از نفوذ شخصیتی و ابزارهای مختلف | | |
| IM8 | قدرت اجماع سازی در رابطه با موضوعات حیاتی جامعه | | |
| IA5 | توانایی جریان سازی برای فراگیر کردن و عمومی کردن موضوعات مهم و راهبردی | | |
| IV1 | فهم جامعه مقدمه اثرگذاری و جهت به حرکت‌های مردمی | مردم‌شناس و جامعه‌شناس | |
| IF6 | جامعه‌شناس بودن رهبر بخش عمومی عاملی برای توفیق در جهت‌دهی به مردم | | |
| IZM 11 | دارا بودن هوش اجتماعی لازمه شخصیتی رهبری عمومی | | |
| IZM 11 | هوش اجتماعی برای مدیریت جمع و هدایت آن‌ها | | |
| IR2 | مسائل اجتماعی مهم‌ترین مسئله رهبری عمومی | | |

همانطور که توضیح داده شد؛ از طریق مصاحبه با یازده نفر از خبرگان علمی و اجرایی مرتبط با موضوع پژوهش در مجموع ۳۰۶ مفهوم پایه، ۴۶ مفهوم سازمان دهنده و ۹ مفهوم عالی به شیوه تحلیل مضمون داده‌های مصاحبه استخراج گردید. مفاهیم عالی در واقع ابعاد قابلیت‌های رهبری استراتژیک مدیران بخش دولتی پیشنهاد شده توسط پژوهش حاضر می‌باشد. این ابعاد عبارت‌اند از: قابلیت‌های شخصیتی، قابلیت‌های تشخیص راهبردی، قابلیت‌های طراحی راهبردی، قابلیت‌های ارتباطی، قابلیت‌های هدایتی (تحریزی)، قابلیت‌های مشارکتی و بسیج‌کنندگی، قابلیت‌های معنوی، قابلیت‌های مریگری و قابلیت‌های مدیریتی. این محورها در خروجی نرم‌افزار مکس کیو دی ای هم در تصویر شماره ۳ نشان داده شده است.



تصویر شماره ۳: مضامین فراگیر شناسایی شده (قابلیت‌های رهبری استراتژیک) (یافته‌های پژوهشگران)

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش درصدد آن بود تا با بهره‌مندی از نظرات خبرگان علمی و اجرایی مرتبط و مطلع از مناصب سیاسی و اقتضائات آن، قابلیت‌های رهبری استراتژیک مدیران بخش دولتی را شناسایی و ارائه نماید. با توجه به یافته‌های این پژوهش به نظر می‌رسد قابلیت‌های رهبری استراتژیک مدیران بخش دولتی شامل سه دسته کلی قابلیت‌های عمومی رهبری، قابلیت‌های رهبری سازمانی و قابلیت‌های رهبری اجتماعی و مردمی باشد که این نکته هم‌راستا با پژوهش سلیمانی و همکاران (۱۳۹۹) است که رهبری را در سه دسته رهبری خود، رهبری دیگران و رهبری سازمان می‌دانند. وجه تمایز رهبری در بخش دولتی و رهبری در بخش خصوصی این است که رهبر در بخش دولتی علاوه بر رهبری سازمان تحت مدیریتش باید بتواند بدنه مردمی و اجتماع مرتبط با حوزه مأموریتی خود را نیز رهبری نماید. قابلیت‌های شخصیتی شناسایی شده در این پژوهش هم‌راستا با پژوهش جمشیدی و همکاران (۱۳۹۵)، الوانی، اردلان و محمدی فاتح (۱۳۹۵)، قابلیت‌های رهبری خود در دسته قابلیت‌های جامعه مدیریت منابع انسانی و عسگری و همکاران (۱۳۹۴) می‌باشد که مؤلفه‌های فردی و شخصیتی را برای رهبری پیشنهاد نموده‌اند. قابلیت‌های هدایتی و تحریری و همچنین قابلیت‌های مرادده‌ای / ارتباطی هم‌جهت با پژوهش‌های سلیمانی و همکاران (۱۳۹۹)، شاه‌آبادی و زلفی (۱۳۹۵) می‌باشد، پژوهش‌های جمشیدی و همکاران (۱۳۹۵)، شاه‌آبادی و زلفی (۱۳۹۵)، واعظی، حسین پور، سید نقوی و تاجی (۱۳۹۸)، داتیوالا و آنی (۲۰۰۱۹)، دسته‌بندی قابلیت‌های جامعه مدیریت منابع انسانی^۱ (SHRM) و لالجنی (۲۰۰۹) که به مؤلفه‌هایی از قبیل هوش، توان فکری و تحلیلی، مؤلفه‌های فردی ذهنی، درک تأثیر مشتری و پیش‌بینی نیاز مشتری و... می‌پردازند به قابلیت‌های تشخیصی در این پژوهش نزدیک هستند، همچنین با توجه به بررسی انجام شده می‌توان گفت پژوهش‌هایی از قبیل شاه‌آبادی و زلفی (۱۳۹۵) با ذکر قابلیت‌هایی به نام توانایی فکری، قابلیت‌های هدایت سازمانی در مجموعه قابلیت‌هایی جامعه مدیریت منابع انسانی، محور مؤلفه‌های تفکر و دانش مدیریت راهبردی در پژوهش توحیدی (۱۳۹۱) در رابطه

1 Society of Human Resource Management (SHRM)

با قابلیت‌های طراحی استراتژیک نتایج همسویی داشته‌اند. قابلیت‌های اعتقادی، دینی و معنوی، قابلیت‌های ارزشی، انقلابی نیز در جهت و هم‌راستا با مؤلفه‌هایی همچون تقوا و تعهد دینی در پژوهش شاه‌آبادی و زلفی (۱۳۹۵)، بعد ارزشی در پژوهش عسگری و همکاران (۱۳۹۴)، دسته ارزش و اخلاق در دسته‌بندی قابلیت‌های رهبری دولت کانادا و همچنین دسته قابلیت‌های هدایت خود در مجموعه قابلیت‌های جامعه مدیریت منابع انسانی و دسته‌ی بینشی در تحقیق الوانی، اردلان و محمدی فاتح (۱۳۹۵) می‌باشد.

نکته حائز اهمیت آن است که یکی از مهم‌ترین تأکیدات این پژوهش جامع دیدن نحوه‌ی نقش آفرینی مدیر دولتی به‌عنوان رهبر می‌باشد. این جامع دیدن هم به ابعاد نقش آفرینی وی برمی‌گردد و هم به ایفای نقش در نظام جمهوری اسلامی با اقتضائات ارزشی خاص خود. بدین معنی که برای احصاء و ارائه قابلیت‌های رهبری استراتژیک مدیران بخش دولتی اولاً باید ساحت‌های ایفای نقش ایشان به‌درستی در نظر گرفته شود و ثانیاً باید ملاحظات و اقتضائات ارزشی، نقش آفرینی در نظام جمهوری اسلامی ایران را نیز در نظر گرفت. در همین راستا قابلیت‌هایی از قبیل قابلیت ارزشی و انقلابی و قابلیت اعتقادی، دینی و معنوی به‌طور مستقیم به این مهم اشاره دارند و همچنین نکته فوق در قابلیت رابطه‌ای / مرادده‌ای و قابلیت هدایتی / تحریری نیز دخیل و مؤثر بوده است.

پیشنهادها

- ۱- استفاده از قابلیت‌ها در جهت شناسایی و پرورش رهبران دولتی، نیازمند پرداختن به احصای قابلیت‌ها از منظرهای مختلف است. پیشنهاد می‌گردد قابلیت‌های رهبری استراتژیک مدیران دولتی از منظر آیات و روایات، اسناد بالادستی، بررسی تطبیقی سایر دولت‌ها و... احصاء و ارائه گردد.
- ۲- تعریف نسبت شایستگی‌ها و قابلیت‌ها از جمله خلأهای تئوریک شناسایی‌شده در این پژوهش می‌باشد. هرچند در این پژوهش هم به وجوه افتراق این دو مفهوم پرداخته شده

است اما پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌هایی در راستای معناشناسی و نسبت‌شناسی این دو مفهوم تعریف و اجرا گردد.

۳- جهت اتقان سنجی عملی نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌گردد در دوره / دوره‌هایی جهت شناسایی و استعدادیابی مدیران دولتی از فهرست قابلیت‌های ارائه‌شده در این پژوهش استفاده شود و تجربه عملی نیز موردبررسی قرار گیرد.

۴- جهت اتقان سنجی عملی این پژوهش پیشنهاد می‌شود قابلیت‌های ارائه‌شده با مدیران دولتی موفق و مؤثر در رابطه با موضوع پژوهش (رهبری استراتژیک) مورد مطابقت قرار داده‌شده و نتایج ارائه گردد.

با توجه به یافته‌های این پژوهش می‌توان گفت با توجه به ضرورت قابلیت‌های مرادده‌ای تعاملی در رهبری در بخش دولتی به‌واسطه ضرورت ارتباط با مردم علاوه بر ارتباط با کارکنان زیرمجموعه، تمرکز بر تیپ‌های شخصیتی برون‌گرا و اجتماعی ضرورت پیدا می‌کند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

فهرست منابع

- امامی میبیدی، احمدعلی، رحیمیان، حمید، عباس پور، عباس، غیاثی ندوشن، سعید، (۱۳۹۸)، طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام**، سال یازدهم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۳۶)، تابستان ۱۳۹۸، ۱۶۶-۱۳۷
- امیری، حسین، دامغانیان، حسین، ابراهیمی، سید عباس (۱۳۹۷)، بررسی ارتباط قابلیت‌های فرماندهی آینده با فرایندهای منابع انسانی به روش تحلیل همبستگی کانونی (CCA)، **آینده‌پژوهی دفاعی**، سال دوم، شماره ۶، پاییز ۱۳۹۷، ۷۵-۵۱
- بسیجی، عسل، بابایی زکلیکی، محمدعلی، حسین زاده شهری، معصومه، خدیور، آمنه، (۱۳۹۹)، طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل، **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۶۲-۳۵
- خنیفر، حسین، ابراهیمی، صلاح‌الدین، محمداسماعیلی، فائزه، (۱۴۰۰)، طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی با تأکید بر مدیریت اسلامی: پژوهشی کیفی در آموزش و پرورش، **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، سال هشتم، شماره ۳۰، پاییز ۱۴۰۰، ۷۲-۴۷
- دانایی‌فرد، حسن، الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۰)، **گفتارهایی در فلسفه نظریه‌های سازمان دولتی**، تهران، انتشارات صفار.
- سلیمانی، جواد، سید جوادین، سید رضا، شاه‌حسینی، محمدعلی، (۱۳۹۹)، طراحی مدل توسعه شایستگی رهبری مدیران صنعت فولاد با استفاده از نظریه برخاسته از داده‌ها، **فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت**، سال یازدهم، شماره ۴۳، بهار ۱۳۹۹، ۱۳۲-۱۱۰
- عبدالعلی، اسماعیل، کریمی، اوژن، عبدالمنافی، سعید، لاری سمنانی، بهروز، (۱۴۰۱)، طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران باهدف ایجاد مزیت رقابتی در سازمان، **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، سال نهم، شماره ۳۲، بهار ۱۴۰۱، ۱۵۲-۱۲۹
- کریستوفر، اف آکوا و رابرت، لوسیر، (۱۳۹۱)، **رهبری اثربخش**، علی‌اکبر فرهنگی و مرتضی رفیع جهان‌دیده، تهران، نشر خجسته
- نبویان حمزه کلایی، سید محمدرضا، باقر زاده، محمدرضا، جعفری کالریجانی، سید احمد، طبری، مجتبی، (۱۴۰۱)، شناسایی و تحلیل شایستگی‌های مدیران دستگاه‌های دولتی در تحقق حکمرانی خوب با رویکرد ساختاری تفسیری فازی، **فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی**، دوره ۹، شماره ۲۹، تابستان ۱۴۰۱، ۸۶-۵۷
- نصیری‌پور، کاظم، چرابین، مسلم، اکبری، احمد، کاوه، داود (۱۴۰۱)، شناسایی الگوی ذهنی شایستگی مدیران راهبردی (مورد مطالعه: سازمان بهزیستی خراسان رضوی)، **پژوهش‌های مدیریت راهبردی**، سال بیست‌وهشتم، شماره ۸۴، بهار ۱۴۰۱، ۹۹-۱۲۲

- Algahtani, A. (2014). Are Leadership and Management Different? A Review. **Journal of Management Policies and Practices**, 2(3),71-82.
- Ancarani, A, Arcidiacono, F, Di Mauro, C & Giammanco, M. (2021), **Promoting work engagement in public administrations: the role of middle managers' leadership**, Public Management Review, Volume 23, 2021 - Issue 8
- Andeew, .. P., Pedeeen, P. M., & Mcvvoy, "ee eeacch mehlods and deggg nnpott managemen... **Human Kinetics**, 2011, 123-146.
- Canada Government (2015). "**Employee-Key Leadership Competencies**", <http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpim/learning-apprentissage/pdps-ppfp/klcccl/ekl-eng.asp>
- Danaei Fard, H., Momeni, N. (2008). "Effective Leadership Theory from Imam Ali's Perspective Text Theory Strategy Textual Foundation" Political Science, **Islamic Revolution Studies**, 14, 110-75. (in Persian).
- Howard Gron, C, Ladegaard Bro, L & Andersen, A, **Public managers' leadership identity: concept, causes, and consequences**, Public Management Review, Volume 22, 2020 - Issue 11
- Kruyen. M & Genugten.M. (2020), **Opening up the black box of civil servants' competencies**, Public Management Review, Volume 22, 2020 - Issue 1
- Laljani ,N. (2009). "**Making Strategic Leaders**" First published 2009 by PALGRAVE MACMILLAN
- Mumford, M. D., Zaccaro, J. S., Johnson, J. F., Diana, M., Gilbert, J. A., & Threlfall, K.V. (2001). Patterns of leader characteristics: implications of performance and development. **Leadership Quarterly**, 11(1), 33-115.
- aa gaaannn .. Paabhu, 22015,,," PPPP TEEEEE EDD AAPALLITTY - A WWWLOO"" **,International Journal of Management (IJM)**, ISSN 0976 – 6502(Print), ISSN 0976 – 6510(Online), Volume 6, Issue 6, June (2015), pp. 07-11 © IAEME
- oo dgggez, D & et a.. "ee veoqnrng competency models to promote integrated human eeououce paaciice"" **Human resource management**, fall 2002, vol. 41 , no.3, 2002, 309-324.
- Silva, A. (2016), What is Leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1). Retrieved from: <http://www.Jbsq.org>
- Society of Human Resource Management (2007), "**Leadership Competencies**", <http://www.shrm.org/research/articles/articles/pages/leadershipcompetencies.aspx>.
- Stollbergera J., Herasb M. L., Rofcaninc Y. & Bosch M. J. (2019). Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance. **Journal of Vocational Behavior**, 112, 158–171
- Tach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedbacks on leadership effectiveness. **Leadership and Organization Development Journal**, 33(4), 205
- Templer, A(2021), Leader political skill, influence tactics, and member performance: Supplementary, complementary and contrasting perspectives, **Journal of Business Research** Volume 133, September 2021, Pages 242-251
- Thach, Elizabeth & Thompson, Karen J. (2007), "Trading places Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 28, No. 4, pp. 356-375.

