



Identifying Shahid Sattari's Strategic Leadership Competencies: Teachings for Public Managers

Naser Asgari 

Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: nasgari@ssau.ac.ir

Abstract

Objective

In today's complex and dynamic organizational environments, strategic leaders play a pivotal role in shaping strategies, driving transformational initiatives, achieving organizational excellence, and ensuring long-term survival and success. These responsibilities demand a diverse set of competencies that enable leaders to navigate challenges and seize opportunities effectively. Understanding and developing these competencies is crucial for fostering strategic leadership. The present study seeks to identify the strategic leadership competencies (SLC) of Shahid Mansour Sattari, a prominent strategic leader, and to design a comprehensive model based on his demonstrated capabilities and achievements. By exploring Sattari's leadership competencies, this study aims to contribute to the development of strategic leaders and provide actionable insights for organizations.

Methods

This research adopts an applied, interpretive, and inductive approach within a qualitative framework. The data sources include Shahid Sattari's recorded and documented memories, published books and articles about him, cinematic portrayals of his life, and the Sattari database. These materials were purposefully selected and analyzed using thematic analysis. To ensure reliability, the two-coder agreement method was employed to evaluate and confirm findings. Additionally, expert opinions were solicited to validate the identified categories, and necessary adjustments were incorporated. This rigorous methodological approach ensures the credibility and applicability of the study's findings.

Citation: Asgari, Naser (2025). Identifying Shahid Sattari's Strategic Leadership Competencies: Teachings for Public Managers. *Journal of Public Administration*, 17(1), 44-74. (in Persian)



Results

The model of Shahid Sattari's strategic leadership competencies is structured around eight pervasive themes, each encompassing specific traits and capabilities:

Belief Competencies: Demonstrated through strong religious affiliation, spiritualism, and deeply held ethical convictions.

Moral and Value Competencies: Exemplified by ethical orientation, authenticity, sincerity, honesty, alignment of words and actions, devotion, and valor.

Personality Competencies: Traits such as self-esteem, confidence, courage, decisiveness, humility, and perseverance characterize his personality.

Intelligent Competencies: Highlighting his intellectual prowess, including military genius, scientific acumen, and artistic talent.

Emotional Intelligence: Manifested in his ability to foster individual and interpersonal relationships effectively.

Cognitive Competencies: Encompassing creative, systemic, contingency, and strategic thinking, which underpinned his innovative approaches.

Knowledge Competencies: Demonstrated through knowledge-oriented practices, technical expertise, and organizational mastery.

Behavioral Competencies: Focused on supportive interactions, communication skills, team-building, empowerment, adaptability, challenge orientation, talent management, and fostering a learning culture.

These themes collectively capture the multifaceted competencies that Shahid Sattari utilized to achieve innovative and transformational leadership during his tenure in the Islamic Republic of Iran's Air Force.

Conclusion

The development of strategic leaders capable of addressing today's organizational complexities requires a holistic understanding of the competencies they must possess. Benchmarking successful leaders provides valuable insights into these requirements. The model presented in this study comprehensively identifies the competencies demonstrated by Shahid Sattari, enabling him to lead with innovation and achieve significant advancements aligned with self-sufficiency and organizational goals. This model not only advances theoretical knowledge about strategic leadership but also offers a practical framework for developing strategic leaders in contemporary organizations. It highlights the importance of belief-based, ethical, personality-oriented, emotional, cognitive, knowledge-based, and behavioral competencies. The simultaneous integration of these diverse competencies distinguishes this study from similar research, providing a nuanced perspective that enhances understanding in the field. The findings can serve as a benchmark for leadership development programs and as a tool to identify and nurture strategic leadership competencies among senior managers, ultimately contributing to organizational success.

Keywords: Competence, Competence model, Leadership competencies, Strategic leadership, Strategic leadership competencies, Thematic analysis, Shahid Mansour Sattari.

واکاوی شایستگی‌های رهبری راهبردی شهید ستاری: آموزه‌هایی برای مدیران دولتی

ناصر عسگری

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: nasgari@ssau.ac.ir

چکیده

هدف: در محیط‌های بسیار پیچیده و پویای پیش روی سازمان‌های امروزی مدیران رده‌عالی، به‌عنوان رهبران راهبردی، در پیشبرد راهبردهای سازمان، اجرای برنامه‌های تحول و تعالی و حفظ بقا و موفقیت بلندمدت سازمان، از نقشی کلیدی برخوردارند. ایفای مؤثر این نقش به حضور رهبران راهبردی برخوردار از شایستگی‌های گوناگون نیازمند است که با کمک آن‌ها بتوانند از عهده نقش‌ها و کارکردهای مختلف خود در این زمینه برآیند. شناخت این شایستگی‌ها می‌تواند به پرورش رهبران راهبردی مساعدت کند. به این منظور، پژوهش حاضر به شناسایی شایستگی‌های رهبری راهبردی شهید منصور ستاری، به‌عنوان یک رهبر راهبردی و طراحی الگوی ماهیت‌شناسانه از این شایستگی‌ها پرداخته است.

روش: این پژوهش کاربردی، تفسیری و استقرایی است و با رویکرد کیفی اجرا شده است. منابع اطلاعاتی پژوهش شامل اطلاعات موجود در پایگاه اطلاعاتی ستاری، کتاب‌ها و مقاله‌های منتشر شده در خصوص ایشان، فیلم سینمایی منصور و خاطرات ثبت و گردآوری شده در خصوص ایشان است که به‌صورت هدفمند انتخاب و با کمک روش تحلیل مضمون تحلیل شده‌اند. برای ارزیابی قابلیت اعتماد یافته‌ها، از روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار استفاده شده است. برای اطمینان از صحت مقوله‌سازی‌های انجام شده نیز از خبرگان نظرخواهی و اصلاحات لازم اعمال شد.

یافته‌ها: الگوی نمایانگر شایستگی‌های رهبری راهبردی شهید ستاری، در قالب هشت مضمون فراگیر طبقه‌بندی شده است. این شایستگی‌ها عبارت‌اند از: شایستگی‌های اعتقادی (تربیت‌یافتگی دینی، باورهای دینی و معنویت‌گرایی)، شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی (مانند اخلاق‌مداری، ارزش‌گرایی، اصالت، اخلاص، صداقت، تناسب گفتار و کردار، از خودگذشتگی)، شایستگی‌های شخصیتی (مانند خودباوری، اعتمادبه‌نفس، ریسک‌پذیری، جرئت و شجاعت، قاطعیت، فروتنی و سخت‌کوشی)، هوشمندی و استعداد (فراست، نخبگی، ذوق و استعداد هنری)، هوش هیجانی (قابلیت‌های فردی و میان‌فردی)، شایستگی‌های شناختی (تفکر خلاق، تفکر سیستمی، تفکر اقتصادی و تفکر راهبردی)، شایستگی‌های دانشی (دانشوری، دانش فنی و تخصصی و اشراف سازمانی)، شایستگی‌های رفتاری (حمایتگری، روابط تعاملی، مهارت‌های ارتباطی، اعتمادپروری، توانمندسازی، تحول‌گرایی، چالش‌گرایی، تیم‌سازی، اعتمادپروری، مدیریت استعدادها، یادگیرندگی و یاددهندگی و چشم‌اندازمداری).

استناد: عسگری، ناصر (۱۴۰۴). واکاوی شایستگی‌های رهبری راهبردی شهید ستاری: آموزه‌هایی برای مدیران دولتی. مدیریت دولتی، ۱۷(۱)، ۴۴-۷۴.

نتیجه‌گیری: پرورش رهبران راهبردی برای ایفای نقش مؤثر در سازمان‌های امروزی، به شناخت واقع‌گرایانه و جامع از شایستگی‌های لازم برای این رهبران نیاز دارد. الگوبرداری از رهبران موفق، روشی مؤثر برای شناخت این شایستگی‌هاست. الگوی ارائه شده در این پژوهش، شناخت کمابیش جامعی از شایستگی‌های شهید ستاری، به‌عنوان یک رهبر راهبردی را آشکار کرده و با کمک آن‌ها توانسته است رهبری نوآورانه و تحول‌گرایانه‌ای را در دوران فرماندهی نیروی هوایی ارتش ج.ا.ا. به‌کار گیرد و دستاوردهای چشمگیری را در راستای چشم‌انداز خودکفایی رقم زند. این الگو می‌تواند به پیشبرد دانش نظری موجود در خصوص رهبری راهبردی و شایستگی‌های لازم برای آن مساعدت کند. همچنین ترویج و به‌کارگیری آن، می‌تواند دانش ارزشمندی برای برنامه‌های رشد رهبران راهبردی مدیران عالی سازمان‌های لشگری و کشوری فراهم سازد و به‌عنوان ابزاری برای به‌کاوای شایستگی‌های رهبران راهبردی این سازمان‌ها مساعدت کند. شناسایی هم‌زمان شایستگی‌های گوناگون اعتقادی، اخلاقی، شخصیتی، هیجانی، شناختی، دانشی و رفتاری این رهبر راهبردی مورد مطالعه، وجه تمایز این پژوهش در مقایسه با مطالعات مشابه است و به همین دلیل، توانایی دارد که به پیشبرد دانش نظری موجود در این زمینه یاری دهد.

کلیدواژه‌ها: شایستگی، الگوی شایستگی، شایستگی‌های رهبری، رهبری راهبردی، شایستگی‌های رهبری راهبردی، تحلیل مضمون، شهید منصور ستاری.



مقدمه

سازمان‌های امروزی با محیط و آینده‌ای پیچیده، نامطمئن، پرمخاطره و بسیار رقابتی مواجهند. عواملی مانند جهانی‌سازی و پیشرفت فزاینده فناوری‌ها سرعت و شدت این دگرگونی‌ها را تشدید کرده‌اند (ایرتایمه^۱، ۲۰۱۸). در چنین محیطی سازمان‌ها دریافته‌اند که بقا و موفقیت آن‌ها، بسیار بیشتر از گذشته نیازمند قابلیت‌های رهبری است. از این رو، چگونگی پرورش قابلیت‌های رهبری، جزء اولویت‌های کلیدی اندیشه‌ورزان و دست‌اندرکاران سازمان و مدیریت بوده است (کوزس و پوزنر^۲، ۱۴۰۱: ۱۳).

یکی از انواع و سطوح رهبری که در این دنیای پیچیده و نامطمئن، نقش حیاتی دارد، رهبری راهبردی است (آجیپونگ و همکاران^۳، ۲۰۱۸). با وجود این، یکی از مهم‌ترین مسائل پیش روی سازمان‌های امروزی هم، به رهبری راهبردی مربوط است (تاکاویرا، کانینگال و موتامبارا^۴، ۲۰۲۳). رهبری راهبردی در لایه‌های عالی سازمان اعمال می‌شود و ترسیم چشم‌انداز و تدوین اهداف کلان برای سازمان را شامل می‌شود (دیچورچ، هیلر، موراس، دوتی و سالاس^۵، ۲۰۱۰). رهبران راهبردی محیط درونی و بیرونی سازمان را تحلیل و شفاف‌سازی می‌کنند و با کمک دیگر افراد، تغییراتی راهبردی ایجاد می‌کنند تا موجودیت کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان را حفظ کنند. این رهبران سازمانشان را با محیط کلان خود انطباق می‌دهند تا سازمان بتواند بقا و پایداری خود را حفظ کند و عملکرد عالی و متعالی داشته باشد (تاکاویرا و همکاران، ۲۰۲۳). مهارت‌ها و مسئولیت‌های رهبری راهبردی با شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی، حمایت از ساختار سازمانی جدید و توسعه منابع انسانی، به رقابتی نگه‌داشتن سازمان کمک می‌کند (سی و موتیسیا^۶، ۲۰۲۳).

برای دستیابی به این اهداف راهبردی، مدیران رده‌های عالی سازمان به شایستگی‌هایی ویژه نیاز دارند. این شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت، توانایی‌ها، رفتارها و نگرش‌هایی است که برای مدیریت و رهبری ضروری هستند و به دستیابی به اهداف راهبردی و چشم‌انداز می‌انجامد (میس‌تاریهی^۷، ۲۰۲۱). شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز رهبران راهبردی و تلاش برای رشد و پرورش این شایستگی‌ها ضرورتی است که می‌تواند بقا و موفقیت بلندمدت سازمان‌ها را رقم بزند (رضایی، انصاری، سلام‌زاده و توفیقی، ۱۴۰۲).

با وجود این، ادبیات رهبری اغلب بر شایستگی‌های رهبری به‌عنوان یک مفهوم کلی تمرکز کرده است و در این میان، پژوهش‌های اندکی به مقوله «شایستگی‌های رهبری راهبردی»^۸ پرداخته‌اند (میس‌تاریهی، ۲۰۲۱). افزون‌براین، هرچند شایستگی‌های مختلف و متعددی برای رهبری راهبردی معرفی شده است، فهرست جامعی ارائه نشده است که در برگیرنده همه شایستگی‌های لازم برای این رهبران باشد و به‌ندرت به شایستگی‌های مورد نیاز این نوع رهبری در

1. Irtaimeh

2. Kouzes & Posner

3. Agyepong

4. Takawira, Kanyangale & Mutambara

5. DeChurch, Hiller, Murase, Doty & Salas

6. Sesi & Mutisya

7. Mistarihi

8. Strategic Leadership Competencies (SLC)

محیط‌های بسیار پرمخاطره و نامطمئن که می‌تواند شکست یا موفقیت سازمان را رقم بزند، توجه شده است (شوماخر، کروپ و هولند^۱، ۲۰۱۳). در کشور ما نیز مطالعات انجام شده در خصوص شایستگی‌های مورد نیاز رهبران راهبردی و چگونگی پرورش آن‌ها بسیار محدود است (زارع، پورعزت، زارعی متین و سلمانی، ۱۴۰۳). در راستای کاهش این شکاف، پژوهش حاضر به مطالعه شایستگی‌های یکی از اثرگذارترین رهبران راهبردی کشور در دوران معاصر پرداخته است.

منصور ستاری یک رهبر راهبردی و فرمانده نظامی کاردان، تیزهوش، متعهد، شجاع و نابغه است که با بهره‌گیری از نبوغ، تلاش، ابتکار، پشتکار، آینده‌نگری و آینده‌سازی خود در دوران فرماندهی نیروی هوایی ارتش ج.ا.ا. توانست طرح‌های تحول‌گرایانه و نوآورانه بسیاری را چه در دوران دفاع مقدس و چه پس از آن، در این سازمان رقم بزند که هر یک، تأثیرهای ملی و بین‌المللی کلانی در پی داشته است (جهان‌فر و کرمی، ۱۳۹۵). شایستگی‌های مختلف دانشی، فکری، خصوصیاتی، رفتاری، نگرشی و اعتقادی برجسته این رهبر راهبردی نظامی، موجب به‌کارگیری اثربخش شیوه‌ای از رهبری نوآورانه و تحول‌آفرین شد که در نتیجه آن، دستاوردهای بزرگ سازمانی و ملی رقم خورد (عسگری، ۱۴۰۲). شناخت این شایستگی‌ها، می‌تواند برای توسعه مقوله رهبری راهبردی در سازمان‌های نظامی، دولتی و خصوصی، آموزه‌های بسیاری در پی داشته باشد.

با وجودی که در خصوص شیوه رهبری و فرماندهی نظامی و دستاوردهای ایشان، مستندات زیادی در قالب کتاب، مقاله، فیلم سینمایی، خاطره‌نگاری و... ثبت، مستندسازی و منتشر شده است، مطالعات انجام‌شده در خصوص شایستگی‌های ایشان، به‌عنوان یک رهبر راهبردی به‌اندازه کافی غنی نیست. پژوهش حاضر با هدف کاهش این شکاف انجام شده و بر آن است تا با گردآوری، تلفیق، انسجام‌بخشی و طبقه‌بندی اطلاعات مرتبط موجود در این زمینه، به این پرسش اصلی پاسخ دهد: شهید ستاری، به‌عنوان یک رهبر راهبردی چه شایستگی‌های دارد؟ این شایستگی‌ها چگونه طبقه‌بندی می‌شوند و در قالب چه الگویی می‌توان آن‌ها را ارائه کرد؟

امید است نتایج و دستاوردهای این پژوهش بتواند شناخت کمابیش جامع و یکپارچه‌ای را از شایستگی‌های رهبری راهبردی این فرمانده نابغه و برجسته ملی فراهم سازد و به توسعه ادبیات و دانش نظری موجود در کشور در خصوص رهبری راهبردی مساعدت کند. آگاهی از این شایستگی‌ها، می‌تواند راهنمای رهبران راهبردی در سازمان‌های مختلف کشور باشد و به‌عنوان مبنایی برای تدوین برنامه‌های پرورش شایستگی‌های رهبری راهبردی قرار گیرد و به انجام مطالعات بیشتر در این زمینه کمک کند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم‌شناسی رهبری راهبردی

کاربرد رایج واژه راهبردی (استراتژیک) به راهبرد (استراتژی) برمی‌گردد که به‌معنای طرح عملی برای دستیابی به هدف است. به این ترتیب، «رهبری راهبردی»^۲ نیز به‌معنای توانایی یک رهبر مجرب، ارشد و برخوردار از خرد و بینش برای

1. Schoemaker, Krupp & Howland
2. Strategic Leadership

خلق و اجرای طرح‌ها و اتخاذ تصمیم‌های مؤثر در محیط راهبردی پویا، نامطمئن، پیچیده و مبهم است (گیلوت^۱، ۲۰۰۳). مفهوم‌پردازی اولیه رهبری راهبردی را هاسمر^۲ (۱۹۸۲) انجام داد. وی معتقد بود که گفت رهبر باید پیوسته به راهبرد سازمانی در ارتباط با محیط بیرونی توجه داشته باشد.

رهبری راهبردی به فعالیت‌های رهبری در لایه‌های بالای سازمان مربوط می‌شود. برخلاف رهبری عملیاتی که به مهارت‌های فنی و روال‌مند متکی است، رهبری راهبردی باید بتواند الزامات آینده بلندمدت را به تصویر بکشد و مهارت‌های فکری یکپارچه‌ای را به کار گیرد (نورزایلان، یوسف و عثمان^۳، ۲۰۱۶). رهبری راهبردی به توانایی رهبر برای پیش‌بینی، به تصویر کشیدن و ایجاد تغییرات استراتژیک در سازمان اشاره دارد. این کار شامل انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط پویا و همچنین، داشتن ظرفیت یادگیری و درک شرایط محیطی است (بلیاس و تریهاس^۴، ۲۰۲۲). در تعریفی جامع‌تر، رهبری راهبردی این گونه توصیف شده است: کارکردهایی است که افراد رده‌عالی در سازمان (مانند مدیر عامل، معاونان، اعضای هیئت‌مدیره و مدیران کل) با این هدف انجام می‌دهند که پیامدهایی راهبردی برای سازمان در پی داشته باشند (صمیمی، کورتز، اندرسون و هرمان^۵، ۲۰۲۲).

برای رهبری راهبردی مؤلفه‌هایی سه‌گانه تعریف شده است که عبارت‌اند از: کاریزماتیک، تحول‌آفرین و چشم‌اندازمداری (سبنم، دیکن و سندگو^۶، ۲۰۱۱). به اعتقاد بول و هوجبرگ^۷ (۲۰۰۰)، قابلیت‌های یادگیری و تغییر و بینش مدیریتی، جوهره رهبری راهبردی هستند. از دیدگاه آن‌ها، رهبری راهبردی مشتمل است بر تلفیق نظریه‌های رهبری کاریزماتیک و تحول‌آفرین و چشم‌اندازمداری، به‌علاوه مفاهیم هوش اجتماعی.

نقش و کارکرد رهبری راهبردی

رهبری راهبردی برای موفقیت بلندمدت سازمان‌های امروزی بسیار مهم است (دانگ، یو و ژو^۸، ۲۰۲۳). این نوع رهبری در تعیین جهت توسعه و اهداف بلندمدت سازمان، نقش کلیدی دارد (تاکاویرا، کانیانگال و موتامبارا^۹، ۲۰۲۳) و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا قابلیت‌های داخلی خود را توسعه دهند و با محیط در حال تغییر خود سازگار شوند (محمد، عبدالله، ماجد و صادق^{۱۰}، ۲۰۲۲). این نوع رهبری، بین چشم‌انداز و مأموریت سازمان و اجرای استراتژی‌ها برای دستیابی به آن اهداف پیوند ایجاد می‌کند (اولوان، ایرتایمه و اللوزی^{۱۱}، ۲۰۱۹). اقدام‌هایی مانند شفاف‌سازی، آزمودن، حمایت، انطباق و توضیح برای حفظ روح استراتژی در مواجهه با رویدادهای پیش‌بینی نشده، از جمله کارهای رهبری راهبردی است (گلوتباخ^{۱۲}، ۲۰۰۹) و ایفای چنین نقش‌ها و وظایفی، نیازمند است به برخورداری از شایستگی‌های ویژه.

1. Guillot
2. Hosmer
3. Norzailan, Yusof & Othman
4. Belias & Trihas
5. Samimi, Cortes, Anderson & Herrmann
6. Sebnem, Diken & Sendogdu
7. Boal & Hooijberg
8. Dong, Yu & Zhou
9. Takawira, Kanyangale & Mutambara
10. Mohammed, Abdullah, Majeed & Sadq
11. Olwan, Irtaimah & Al-Lozi
12. Glotzbach

شایستگی‌های رهبری راهبردی

ویژگی‌های رهبر و اثربخشی رهبران، همواره در کانون توجه اندیشمندان مدیریت بوده است (ابراهیمی و زرجو، ۱۴۰۳). این ویژگی‌ها با عنوان شایستگی رهبری مطالعه شده‌اند. شایستگی به مجموعه‌ای از قابلیت‌های ذهنی، مهارت‌های عملی، ارزش‌ها و رفتارهایی اشاره دارد که با عملکرد کلی در ارتباط‌اند (ویک و همکاران^۱، ۲۰۱۵). ادبیات گسترده‌ای در خصوص شایستگی‌های «رهبری»، به‌عنوان واژه‌ای کلی وجود دارد؛ اما مطالعات پژوهشی اندکی به «شایستگی‌های رهبری راهبردی» پرداخته‌اند (روبن^۲، ۲۰۱۹؛ ویلر و دولن^۳، ۲۰۱۹). در خصوص ترکیب این شایستگی‌ها، نیز توافق چندانی وجود ندارد (هسلبرت و شالتگر^۴، ۲۰۱۴).

رهبران استراتژیک به چندین شایستگی کلیدی نیاز دارند. برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: مهارت‌های ارتباطی (لاکسونو و نوگراها^۵، ۲۰۲۲)، مذاکره، متقاعدسازی و نفوذ (دانگ و همکاران، ۲۰۲۳)، مهارت‌های تحلیلی، فنی و میان‌فردی (ال‌اوامله^۶، ۲۰۲۱)، تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، روابط و ارتباطات استراتژیک و سبک رهبری استراتژیک (ماهلانگو و مولوتو^۷، ۲۰۲۲)، آینده‌نگری و اجرای استراتژی‌ها، ویژگی‌های شخصی، دانش و تجربه حرفه‌ای (اولوان و همکاران، ۲۰۱۹)، دانش فنی و تخصصی (ویلیس، کینیوا و موچمی^۸، ۲۰۲۲)، پیش‌بینی روندها و فرصت‌های آینده، انعطاف‌پذیری، توانمندسازی، ترویج نوآوری و خلق فرصت‌های جدید (نورزایلان و همکاران، ۲۰۱۶). صمیمی و همکارانش (۲۰۱۹) نیز شایستگی‌های هشت‌گانه‌ای را برای رهبران راهبردی معرفی کرده‌اند: شایستگی‌های شخصیتی، شناختی، کاریزما، قدرت و انگیزه، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مدیریتی. در همین راستا، میستاریپی (۲۰۲۱) نیز شایستگی‌های رهبری راهبردی را در دسته‌های دانش و آگاهی، مهارت‌ها و توانایی‌ها، رفتارها و دیگر خصوصیات دسته‌بندی کرده است. در ادامه، به‌صورت مختصر به تبیین این شایستگی‌ها پرداخته می‌شود:

۱. شایستگی‌های دانش و آگاهی: رهبری جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان نیازمند این است که رهبران راهبردی از «نگاه چشم پرنده»^۹ برخوردار باشند؛ به‌گونه‌ای که بتوانند هم محیط بیرونی و هم قابلیت‌های درونی سازمان را به‌خوبی ببینند (نورزایلان و همکاران، ۲۰۱۶). گلدمن^{۱۰} (۲۰۱۲) نیز در این خصوص می‌گوید: رهبران راهبردی باید فهم مناسبی از محیط بیرونی داشته باشند تا بتوانند با تغییرات، چالش‌ها و نااطمینانی‌های آن رویارویی کنند.

۲. شایستگی‌های مهارتی و توانایی‌ها: سه شایستگی کلیدی رهبران راهبردی در این زمینه عبارت‌اند از: تفکر استراتژیک (خارج از چارچوب اندیشیدن)، مدیریت سیاسی کاری‌ها (تعامل با ائتلاف‌ها و ذی‌نفعان درگیر) و مدیریت تغییر

1. Wiek et al.

2. Ruben

3. Weiler & Dohlen

4. Hesselbarth & Schaltegger

5. Laksono & Nugraha

6. Al-Awamleh

7. Mahlangu & Moloto

8. Willis, Kinyua & Muchemi

9. bird's eye view

10. Goldman

(به‌کارگیری قابلیت‌های درونی برای حمایت از استراتژی جدید) (نورزایلان و همکاران، ۲۰۱۶). پیساپیا، ریس گورا و کوکوس سمل^۱ (۲۰۰۵) نیز توانایی تفکر سیستمی، تفکر باطراحی و یادگیری تأملی را در این زمینه مهم می‌دانند.

۳. شایستگی‌های رفتاری: آن‌ها باید بتوانند پیش‌بینی کنند، رهبری کنند، تغییر ایجاد کنند، به‌دنبال ایده‌های جدید باشند، خلاقیت را پرورش دهند و در زمان آشوب مؤثر عمل کنند، تفکر خود را به‌طور انتقادی تحلیل کنند، تیم‌های اثربخش بسازند، مذاکره اثربخش انجام دهند، همچون مربی و معلم عمل کنند و برای پرورش دیگر رهبران سرمایه‌گذاری کنند (گیولوت، ۲۰۲۳). انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی نیز برای این رهبران ضروری معرفی شده است (شائو^۲، ۲۰۲۲).

۴. خصوصیات رهبران راهبردی: آن‌ها باید راسخ و انعطاف‌پذیر باشند و در برابر موانع و ناکامی‌ها پایداری کنند (شوماخر، کروپ و هولند، ۲۰۱۳). افزون‌براین‌ها، چنین رهبرانی باید از پایمردی و تاب‌آوری در برابر سختی‌ها و نااطمینانی‌ها برخوردار باشند (نورزایلان و همکاران، ۲۰۱۶). نورزایلان، یوسف و اوتمن^۳ (۲۰۱۶) نیز بر ضرورت برخورداری رهبران راهبردی از اشتیاق و بلندپروازی و تعهد به ارزش‌های مشترک، اعتماد، احترام و چابکی تأکید دارد. ساشکین^۴ (۱۹۹۲) نیز برخورداری از ظرفیت‌های شناختی، خودباوری و انگیزه قدرت را برای این رهبران مهم می‌داند (میستاریهی، ۲۰۲۱).

پیشینه تجربی پژوهش

رهبری راهبردی موضوع مورد مطالعه در بسیاری از مطالعات حوزه رهبری در داخل و خارج از کشور بوده است. در ادامه به برخی از مرتبط‌ترین این مطالعات با پژوهش حاضر پرداخته می‌شود:

عسگری (۱۴۰۲) به الگوپردازی سبک رهبری شهید ستاری پرداخته است. این پژوهش که با روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (رویکرد گلنیری) انجام شده نشان داد که الگوی استخراج شده از سه لایه اصلی هم‌پیوند تشکیل شده است: ۱. شیوه اعمال رهبری (رهبری میدانی، الگوی عملی بودن، توانمندسازی منابع انسانی و تشویق و دلگرمی)؛ ۲. رهبری تحول و نوآوری؛ ۳. چشم‌اندازمداری (ترسیم و الهام‌بخشی آرمان خودکفایی ملی و سازمانی).

ترابی کلاته قاضی، سید نقوی، رضایی میرقائد، حسین‌پور و قربانی زاده (۱۴۰۲) قابلیت‌های رهبری راهبردی مدیران دولتی شاغل در مناصب سیاسی را به روش تحلیل مضمون شناسایی و طبقه‌بندی کرده‌اند. 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، تربیتی و بسیج‌کنندگی.

1. Pisapia, Reyes-Guerra & Coukos-Semmel

2. Shao

3. Norzailan, Yusof & Othman

4. Sashkin

نصیرپور و همکاران (۱۴۰۱) به شناسایی الگوی ذهنی شایستگی مدیران راهبردی سازمان بهزیستی خراسان رضوی پرداخته‌اند. بر اساس نتایج این پژوهش که با رویکرد آمیخته اکتشافی انجام شده است، شایستگی‌های این مدیران راهبردی در چهار دسته شایستگی‌های راهبردی، فردی، سازمانی و رهبری طبقه‌بندی می‌شود.

امینی و احمدی زهرانی (۱۳۹۹) به بررسی تأثیر رهبری راهبردی - خدمتگذار بر آوای کارکنان و عجین‌شدگی شغلی با توجه به نقش تعدیلگر و میانجی هویت سازمانی در شرکت برق منطقه‌ای خراسان پرداخته‌اند. یافته‌های حاصل از این پژوهش حاکی از آن است که رهبری راهبردی بر عجین‌شدگی شغلی و هویت سازمانی کارکنان اثرگذار است. از سوی دیگر، رهبری خدمتگذار بر عجین‌شدگی شغلی، آوای تدافعی کارکنان و آوای نوع‌دوستانه کارکنان تأثیر می‌گذارد و هویت سازمانی بر عجین‌شدگی شغلی مؤثر است.

محمدیگی، الوانی، حسن‌پور و یوسفی زنوز (۱۳۹۸) پژوهشی با هدف شناسایی توانمندی‌های مورد نیاز رهبران استراتژیک برای جلب رضایت ذی‌نفعان مختلف سازمانی در شرکت‌های هواپیمایی ایرانی انجام داده‌اند. شایستگی‌های شناسایی شده در این مطالعه، به شناسایی چهار مقوله اصلی انجامید: ویژگی‌ها و مهارت‌های بنیادین رهبری در جایگاه استراتژیک، ویژگی‌های فردی، مهارت‌های رفتاری بین فردی، مهارت‌های مدیریتی.

میستاریهی (۲۰۲۱) در پژوهشی به مطالعه شایستگی‌های رهبری راهبردی بر اساس شواهدی از قطر پرداخت. در این پژوهش، شایستگی‌های رهبری راهبردی شناسایی و به مطالعه میزان برخورداری مدیران رده‌عالی بخش عمومی قطر پرداخته شده است. در این مطالعه بر اساس مرور ادبیات انجام شده، شایستگی‌های رهبری راهبردی در دسته‌های دانش و آگاهی، مهارت‌ها و توانایی‌ها، رفتارها و دیگر خصوصیات طبقه‌بندی شده است.

تاکویرا و همکاران (۲۰۲۳) به مطالعه شایستگی‌ها و مهارت‌های رهبری راهبردی در یک شرکت دارویی در آفریقای جنوبی پرداخته‌اند و بررسی کرده‌اند که این شایستگی‌ها چگونه با پایداری و لبه رقابتی این شرکت مساعدت کرده است. یافته‌های این مطالعه نشان داد که چهار جنبه از رهبری راهبردی در این زمینه مؤثر بوده است: تفکر راهبردی، هوش هیجانی، مدیریت تنوع و ارتقای روابط جمعی. همچنین این مطالعه نشان داد که رهبری راهبردی در فعالیت‌های متفاوتی درگیر بوده است: ارائه راه‌کار، مواجهه با پیچیدگی‌های کسب‌وکار، حمایت از ساختار سازمانی جدید، شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی و توسعه منابع انسانی.

چومون و نلیا^۱ (۲۰۲۲) تأثیر قابلیت‌های رهبری راهبردی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی را بررسی کردند. این مطالعه کمی پیمایشی، نشان داد که قابلیت‌های رهبری راهبردی (تدوین چشم‌انداز راهبردی روشن، ایجاد شایستگی‌های محوری، اتخاذ تصمیمات راهبردی ارزشمند، توسعه سرمایه‌های انسانی، ایجاد فرهنگ سازمانی سالم، ارتقای کنترل‌های سازمانی و تشویق رفتارهای اخلاقی مقبول) بر ارتقای رفتار شهروندی سازمانی در جامعه مورد مطالعه تأثیر چشمگیری داشته و تعهد سازمانی در این رابطه، نقش میانجی معناداری ایفا کرده است.

ایرتایمه (۲۰۱۸) تأثیر شایستگی‌های رهبری راهبردی بر ارتقای شایستگی‌های محوری در سازمان‌ها را بررسی کرد. یافته‌های این مطالعه نشان داد که دو بُعد بررسی شده برای شایستگی‌های رهبری راهبردی (تفکر استراتژیک و شایستگی‌های رهبری)، بر ارتقای شایستگی‌های محوری در گروه آموزشی و صنعتی در دست بررسی تأثیر مهمی داشته است.

مرور انتقادی پیشینه

مرور مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که حجم مطالعات مربوط به رهبری راهبردی در مقایسه با موضوع رهبری به عنوان یک موضوع کلی، بسیار محدودتر است (روبن، ۲۰۱۹). این محدودیت در مطالعات انجام شده در داخل کشور بیشتر به چشم می‌خورد (ترابی کلاته قاضی و همکاران، ۱۴۰۲). اما با مرور پژوهش‌های مرتبط می‌توان این پژوهش‌ها را به دو دسته کلی طبقه‌بندی کرد: دسته نخست، پژوهش‌هایی هستند که با هدف مفهوم‌پردازی رهبری راهبردی و شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز آن انجام شده‌اند. این مطالعات، اغلب رویکرد کیفی و ماهیت اکتشافی دارند (مانند میستاریهی، ۲۰۲۱؛ محمدیگی و همکاران، ۱۳۹۸). دسته دوم مطالعاتی هستند که تأثیر رهبری راهبردی و شایستگی‌های مورد نیاز آن را بر شاخص‌های عملکرد و بهره‌وری بررسی کرده‌اند. این مطالعات اغلب رویکرد کمی دارند و به روش پیمایشی انجام شده‌اند (مانند تاکاویرا و همکاران، ۲۰۲۳؛ ایرتایمه، ۲۰۱۸).

پژوهش حاضر در زمره مطالعات دسته نخست قرار می‌گیرد و سهم دانش‌افزایی آن را دست کم می‌توان در سه حوزه تبیین کرد: نخست، این پژوهش درصدد ارتقای دانش نظری در خصوص رهبری راهبردی و شایستگی‌های مورد نیاز آن در ادبیات موجود به زبان فارسی و مطالعات انجام شده در داخل کشور است و این موضوعی است که کمتر به آن توجه شده است. دوم، این مطالعه با رویکرد کیفی و اکتشافی، به دنبال شناسایی و طبقه‌بندی شایستگی‌های یک رهبر راهبردی برجسته کشور است. شناخت و الگوبرداری از شایستگی‌های ایشان، می‌تواند راهنمای رهبران راهبردی سازمان‌های گوناگونی در کشور باشد. سوم، با توجه به اینکه در خصوص شایستگی‌های رهبری راهبردی در مطالعات گوناگون واگرایی زیادی وجود دارد (مستاریهی^۱، ۲۰۲۱)، شایستگی‌های به نسبت جامع و فراگیری که در این پژوهش شناسایی می‌شوند، می‌تواند به پیشبرد دانش نظری موجود در این زمینه یاری رساند. این یافته‌ها می‌توانند به عنوان مبنایی برای انجام مطالعات آتی نیز استفاده شوند.

معرفی مختصر شهید ستاری

منصور ستاری در سال ۱۳۶۵ به فرماندهی نیروی هوایی ارتش ج.ا.ا. منصوب شد و تا دی‌ماه ۱۳۷۳ که به همراه شماری از دیگر مقامات عالی‌رتبه نظامی، در سانحه هواپیمایی به شهادت رسید، در همین جایگاه خدمت کرد. دوران فرماندهی این رهبر راهبردی در نیروی هوایی را می‌توان به دو دوره کلی تقسیم کرد: نخست، دوران هم‌زمان با دفاع مقدس (سال‌های ۶۵ تا ۶۹) که این نیروی پیشتاز و فناوری‌محور را در کوران شدیدترین بحران‌های ناشی از جنگ و تحریم

راهبری کرد و دوم، دوران تحول و تعالی نیروی هوایی (۱۳۶۹ تا ۱۳۷۳) که در آن کوشید تا این سازمان بحران‌زده ناشی از جنگ و تحریم را سروسامان دهد و به‌سوی تعالی و خودکفایی رهنمون سازد.

رهبری شهید ستاری ابعاد و جنبه‌های گوناگونی دارد؛ اما شاید بتوان مهم‌ترین و برجسته‌ترین وجوه تمایز شیوه رهبری ایشان را که باعث شد از او یک رهبر راهبردی افتخارآفرین بسازد، رهبری تحول، رهبری نوآوری و چشم‌اندازمداری دانست. ستاری به‌عنوان یک رهبر تحول‌گرا بسیار پُرشور، با انرژی و مثبت‌اندیش بود. او مرد عرصه‌های دشوار و بحران‌ها بود و مشتاقانه به استقبال کارهای بزرگ، تحولی و دشوار می‌شتافت و در اوج محدودیت‌ها و بحران‌ها هم به فکر تحول‌گرایی بود. شاید بتوان مهم‌ترین تحولی را که ستاری در نهجا ایجاد کرد، تحول فرهنگی دانست. ترویج فرهنگ نوآوری، پویایی، خودباوری و خودکفایی، دستاورد ارزشمند این رهبر تحول‌گرا برای نهجا بوده است که رهاورد امروز آن برای نهجا ذخیره‌ای ارزشمند از سرمایه فرهنگی حامی پیشرفت و تعالی و سرمایه‌های انسانی بهره‌ور و شایسته است. تحولات زیرساختی فراوانی که ایشان در نهجا رقم زد، نمایانگر نگاه راهبردی و آینده‌گرایی این فرمانده نخبه و رهبر راهبردی است (عسگری، ۱۴۰۲).

یکی دیگر از جنبه‌های بارز رهبری راهبردی شهید ستاری «رهبری نوآورانه» ایشان است که هم موجب رفع خلاقانه محدودیت‌های ناشی از تحریم‌های سنگین و جنگ تحمیلی شد و هم زمینه به‌کارگیری خلاقانه و هم‌افزای توانمندی‌های موجود در دوران دفاع مقدس و پس از آن را فراهم آورد و ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل نهجا را به‌طور چشمگیری ارتقا داد. این نوآوری‌ها، هم حاصل نبوغ و استعداد خلاقانه خود او بود و هم رهاورد ترویج خلاقیت و نوآوری ایشان. دستاوردهای فراوان این رهبری نوآورانه را می‌توان در دو دسته نوآوری‌های عملی و فناورانه و نوآوری‌های رزمی و عملیاتی دسته‌بندی کرد (عسگری و جهانفر، ۱۴۰۲).

یکی دیگر از بارزترین وجوه رهبری راهبردی شهید ستاری «چشم‌اندازمداری» است. او چشم‌انداز والایی برای آینده نهجا و کشور داشت که همانا خودکفایی سازمانی و ملی بود. شخصیت خودساخته و رنج‌کشیده ستاری، روحیه خودباوری و خوداتکایی را در او پرورش داده بود و همین روحیه فردی را به‌عنوان فرهنگ خودباوری و خوداتکایی در نهجا نیز ترویج می‌داد. در راستای ایفای این نقش به چشم‌اندازسازی و الهام‌بخشی در خصوص استقلال و پیشرفت فزاینده نهجا اهتمام ورزید و با حرف‌ها، رفتارها و اقدام‌هایش نشان داد که می‌توان موانع را از سر راه برداشت و برای تحقق این آرمان از جان مایه گذاشت (عسگری، ۱۴۰۲).

او به‌دلیل طرح‌های ابتکاری و مساعدت‌های بسیار ارزشمند و چشمگیری که در دوران دفاع مقدس انجام داد، قهرمان ملی شناخته شد و «نابغه نظامی» و «یکی از خلاق‌ترین فرماندهان تاریخ» لقب گرفت (نوایی لواسانی، ۱۳۹۵). به همین دلیل، مقام معظم رهبری و فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) این فرمانده نابغه را چنین توصیف می‌کند: «شهید منصور ستاری، حقیقتاً یک نخبه بود؛ هم از لحاظ فکری، ذهنی، علمی و عملیاتی، هم از لحاظ انگیزه و ایمان و حضور در عرصه‌های دشوار»^۱.

۱. سید علی خامنه‌ای. پایگاه اطلاع‌رسانی آیت‌الله خامنه‌ای (<http://farsi.khamenei.ir>)

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در قالب پارادایم تفسیرگرایی اجرا شده است و از نگاه نوع داده‌ها و شیوه تحلیل داده‌ها، رویکرد کیفی دارد. منابع اطلاعاتی پژوهش، شامل اطلاعات درج‌شده در پایگاه اطلاع‌رسانی شهید ستاری^۱، خاطرات شماری از همکاران ایشان، فیلم سینمایی منصور، کتاب‌های منتشرشده در خصوص ایشان (مانند پاکباز عرصه عشق، روایت ناتمام، مرد/برپوش، از تبار آسمان)، مقالات منتشرشده و اطلاعات سایت‌های خبری است. برای گردآوری داده‌ها از روش مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه استفاده شده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. تحلیل مضمون روشی است که به شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها و تم‌های مستتر در اطلاعاتی می‌پردازد که با پرسش پژوهش مرتبط هستند. به‌طور کلی این روش در قالب سه مرحله جمع‌آوری و توصیف، سازمان‌دهی و تنظیم و در آخر تفسیر و بازنمایی انجام می‌شود (مدرسی، سیدنقوی، رودساز و رئیسی و انانی، ۱۴۰۲). از میان این الگوها در این پژوهش، از الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک^۲ (۲۰۰۶) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. بر این مبنای فرایند پژوهش طی این شش مرحله اجرا شده است: ۱. آشنایی با داده‌ها؛ ۲. ایجاد کدهای اولیه؛ ۳. شناسایی و تدوین مضامین اولیه؛ ۴. مرور و پالایش مضامین؛ ۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین؛ ۶. تهیه گزارش پژوهش.

در این مطالعه ارزیابی کیفیت کدگذاری‌ها، تلفیق‌ها و طبقه‌بندی‌های انجام شده با نظر خبرگان و استفاده از شاخص کاپای کوهن انجام شده است. مقدار این شاخص در بازه بین صفر تا یک قرار می‌گیرد. هرچه مقدار این شاخص به عدد یک نزدیک‌تر باشد، گویای این است که توافق بیشتری بین دو کدگذار وجود دارد. به این ترتیب، در تحلیل بخشی از داده‌های پژوهش، به کمک نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس، میزان توافق برابر با ۰/۸۷ به دست آمد. با توجه به نزدیک بودن این مقدار به عدد ۱ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بین دو تحلیلگر، توافق نظر اتکاپذیری وجود داشته است.

یافته‌های پژوهش

همان گونه که گفته شد، در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها و ارائه الگوی مد نظر، از روش تحلیل مضمون (براون و کلارک، ۲۰۰۶) استفاده شده است. بر این اساس، پس از استخراج اطلاعات مرتبط از منابع مدنظر، تلفیق آن‌ها برای دستیابی به مضامین انتزاعی‌تر انجام شد. در مرحله اول تحلیل، با مرور جمله‌های کلیدی برآمده از منابع اطلاعاتی منتخب، کدهای اولیه استخراج شدند، برچسب مناسب معنایی برای آن‌ها برگزیده شد و مضامین فرعی مرتبط با این کدها تشکیل داده شدند. نمونه‌هایی از این کدگذاری در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. نمونه استخراج کدگذاری اولیه از شایستگی‌های رهبری راهبردی شهید ستاری

ردیف	متن (نقل قول)	کد اولیه	مضمون پایه
۱	شاید بتوان مهم‌ترین هدیه‌ای را که مرد آسمان‌ها در نیروی هوایی و کشورش به یادگار گذاشت، همین اندیشه و روحیه باور به توانستن و گام گذاشتن به سوی خود اتکایی برشمرد.	داشتن روحیه باور به توانستن و خوداتکایی	خوداتکایی
۲	در عملیات خیبر وقتی نیروهای ایران در محاصره بمباران شیمیایی بودند، او ماسک خود را به پیرمردی تقدیم کرد که راننده لودر بود. این اقدام او اگرچه جان رزمنده مسن بسیجی را نجات داد؛ اما بر اثر این اقدام، وی تا زمان شهادت از شامه بویایی بی‌بهره شد، اگرچه سعی کرد این موضوع را مخفی نگه دارد.	تقدیم ماسک به پیرمردی که راننده لودر بود و مواجهه با مشکل بویایی	ایثار و از خودگذشتگی
۳	بدون تردید شهید سرلشکر «منصور ستاری» را باید یکی از خبگان علوم نظامی دانست. فردی که در تمام محل‌های حضور و مسئولیتش باعث تحول و نوآوری شد و پس از انتصاب به‌عنوان فرمانده نیروی هوایی جمهوری اسلامی ایران، نیروی هوایی زخم خورده از جنگ را به‌عنوان نیروی هوایی پیشرو در خاورمیانه مطرح کرد.	برخورداری از نبوغ و نبخه‌بودن و تبدیل کردن نیروی هوایی به یک نیروی پیشرو در خاورمیانه	نبوغ و استعداد
۴	از مهم‌ترین یادگارهایی که از شهید ستاری برای جامعه امروز به جا مانده، روحیه نوآوری و خلاقیت او بدون هیچ ملاحظه و محدودیتی بود. ایشان طرح‌ها و ابتکارات زیادی را در سیستم‌های راداری و پدافندی به اجرا در آورد که موجب ارتقای سیستم راداری ایران در دوران جنگ شد.	خلاقیت و نوآوری، یادگار شهید ستاری	روحیه نوآوری و خلاقیت
۵	شهید ستاری، نمونه بارز مدیران و فرماندهانی بود که دانش و تخصص را در کنار توانمندی راهبری و هدایت یک جا جمع کرده بود. کسانی که با او محشور بودند، از این بعد به‌خوبی ستاری را پذیرفته و باور داشتند.	نمونه مدیری که دانش و تخصص را توانمند داشت	داشتن تخصص و دانش
۶	شهید ستاری چه در دانشکده افسری و چه بعدها در پدافند هوایی و فرماندهی نیروی هوایی، با تدبیر و بدون اینکه کارهایش را تبلیغ کند، ساعت‌ها بدون منت کار انجام می‌داد. همین سواد بالا و دل‌سوزانه کار کردن بدون هیچ چشم‌داشتی برای دیده شدن، باعث شد تا نگاه‌ها به شهید ستاری مثبت باشد.	انجام مخلصانه و بدون چشمداشت کارها	کار خالصانه و بی‌منت
۷	او اگر دستوری صادر می‌کرد یا انتظار انجام کاری را داشت، خودش هم دست به کار می‌شد و در انجام امور مختلف، حضور فیزیکی می‌یافت. فارغ از اینکه فرمانده نیرو است، هیچ کاری را برای خودش عار نمی‌دانست و برای اینکه کارها پیش بروند، تمام قد وارد گود می‌شد.	پیشگامی در فرامینی که خودش صادر می‌کرد	پیش‌گام بودن در گود کار بودن
۸	منصور در نخستین اقدام، تلاش می‌کند تا گروهی از متخصصان در حوزه‌های مختلف که اغلب از هم دوره‌ای‌ها و دوستانش بودند و نسبت به توانمندی‌هایشان آگاهی داشت، گرد هم بیاورد و تیم خود را تشکیل دهد. تأکید بر کار گروهی از مهم‌ترین بارزهای کار او بود.	جمع‌آوری گروهی از متخصصان و تشکیل پروژه کاری	تأکید بر کار تیمی
۹	شهید ستاری یک مدیریت قلبی بین کارکنان نیروی هوایی داشت و مستقیم با کارکنان در ارتباط بود. به کارمندان روحیه بالا می‌داد. همه با عشق، علاقه و با جان و دل کار می‌کردند، به‌طوری که خستگی معنا نداشت.	ارتباط خوب با کارکنان و دادن انگیزه و روحیه به آنان	مهارت ارتباطی انگیزه‌بخشی نفوذ قلبی

پس از استخراج کدهای اولیه / مضامین پایه، این مضامین با هم تلفیق شدند. این تلفیق بر اساس قرابت معنایی و شباهت محتوایی عوامل شناسایی شده انجام شد. برخی از عوامل شناسایی شده، به‌طور مستقیم و از همان اول به‌عنوان مضامین پایه در نظر گرفته شدند و برخی عوامل نیز به‌عنوان کدهای اولیه انتخاب شدند که از تلفیق آن‌ها مضامین پایه شکل گرفتند. سپس این مضامین پایه نیز بر همین اساس با هم تلفیق و شدند و مضامین انتزاعی سطح دوم، یعنی مضامین سازمان‌دهنده را شکل دادند. در نهایت از تلفیق و طبقه‌بندی مضامین سازمان‌دهنده با کمک دانش نظری برگرفته از پیشینه پژوهش، مضامین فراگیر پدیدار شدند. نتایج این مرحله از تحلیل در جدول ۲ درج شده است.

جدول ۲. فرایند تلفیق و مقوله‌پردازی شایستگی‌های رهبری راهبردی شهید ستاری

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	کدهای اولیه / مضامین پایه
شایستگی‌های اعتقادی	باورهای دینی	- ایمان - خداباوری - مرگ‌باوری - معادباوری - توکل‌گرایی - پرهیزگاری
	تربیت‌یافتگی دینی	- تربیت‌یافته خانواده مذهبی - تربیت معنوی و دینی - اهل حلال و حرام - پابندی به واجبات - تقید به واجبات شرعی - عارف و بنده واقعی - اهتمام به تربیت دینی
	معنویت‌گرایی	- نگاه معنوی به آسمان و نیروی هوایی - عشق به زندگی و انسان‌ها - معنویت‌گرا - جان دادن برای وطن - ذکر بسم الله و یا علی - احساس تکلیف در خدمت - ولایت‌مداری - ایمان به نصرت الهی - مشارکت در امور مذهبی - پیرو فرهنگ عاشورا - بودن برای خدمت
شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی	شایستگی‌های اخلاقی	- اخلاق‌مدار - پرهیز از سوء استفاده شخصی - بخشنده‌گی - ساده‌زیستی - مردمی بودن - صداقت - نوع‌دوستی - رعایت حقوق دیگران
	شایستگی‌های ارزشی	- اخلاص‌مداری - پرهیز از ریاکاری - تلاش خالصانه - پیشگامی در پیشبرد امور - ایثار و ازخودگذشتگی - اعتقادات راستین - خدمتگزاری مردم - یکی بودن حرف و عمل - وطن‌دوستی - شهادت‌طلبی - پایداری در عقاید - خدمت بی‌منت
شایستگی‌های شخصیتی	خودباوری	- باور به خوداتکایی - داشتن روحیه خودکفایی - باور به ما می‌توانیم - باور راسخ به خودکفایی - روحیه خوداتکایی - نماد خودباوری

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	کدهای اولیه / مضامین پایه
	فروتنی و تواضع	- افتادگی و خضوع - کار همراه کارگران - پرهیز از غرور
	تعهد و مسئولیت پذیری	- متعهد - وفادار و متعهد - مسئولیت پذیری - وظیفه شناسی - دقت عمل چندی - احساس دین به کشور
	خودساختگی	- خودساخته - رنج و سختی کشیده - درد آشنای محرومیت - نفی نازپروردگی - تحمل مشکلات جسمی - تربیت یافته نظامی
	جدیت و قاطعیت	- جدیت - قاطعیت و تدبیر - قاطعیت در تصمیم گیری
	قناعت پیشگی	- قناعت - فرهنگ قناعت - قناعت زمینه ساز خودکفایی - بهره برداری بهینه از منابع - صرفه جویی در منابع
	پشتکار و خستگی ناپذیری	- تلاش خستگی ناپذیر - پشتکار - تلاش شبانه روزی - سخت کوشی - خستگی ناپذیری
	تلاشگری	- پُرکار - پُر تلاش - تلاش جهادی و انقلابی - تلاش فراتر از وظیفه - تلاش طاقت فرسا - تلاش صادقانه - تلاش مجاهدانه - تلاش بدون منت - تلاش طاقت فرسا
	اعتماد به نفس	- عزم و اراده - نظم و انضباط - ریسک پذیر و مخاطره جو - جرئت و شجاعت - عمل گرایی
شایستگی های هوشمندی	هوش و ذکاوت	- با هوش - هوش و ذکاوت - هوشیاری و فراست
	نخبه علمی و فکری	- نبوغ و استعداد در یادگیری - نخبه علمی - نفر اول دوره در آمریکا - نخبه فکری و ذهنی
	نخبه نظامی	- نخبه عملیاتی - نبوغ نظامی - نبوغ در فرماندهی - نبوغ در خلاقیت و نوآوری
	ذوق و استعداد هنری	- ذوق در خطاطی - ذوق هنری در نقاشی - دید هنرمندانه در طراحی هواپیما - ساخت ماکت هواپیما
شایستگی های هیجانی	شایستگی های هیجانی فردی	- پر شور و و بانگیزه - امیدواری - پایمردی و تاب آوری - مثبت اندیش - هدفمندی - علاقه مند و هدفمند - خودکنترلی و آرامش - بلوغ فکری و رفتاری - سعه صدر

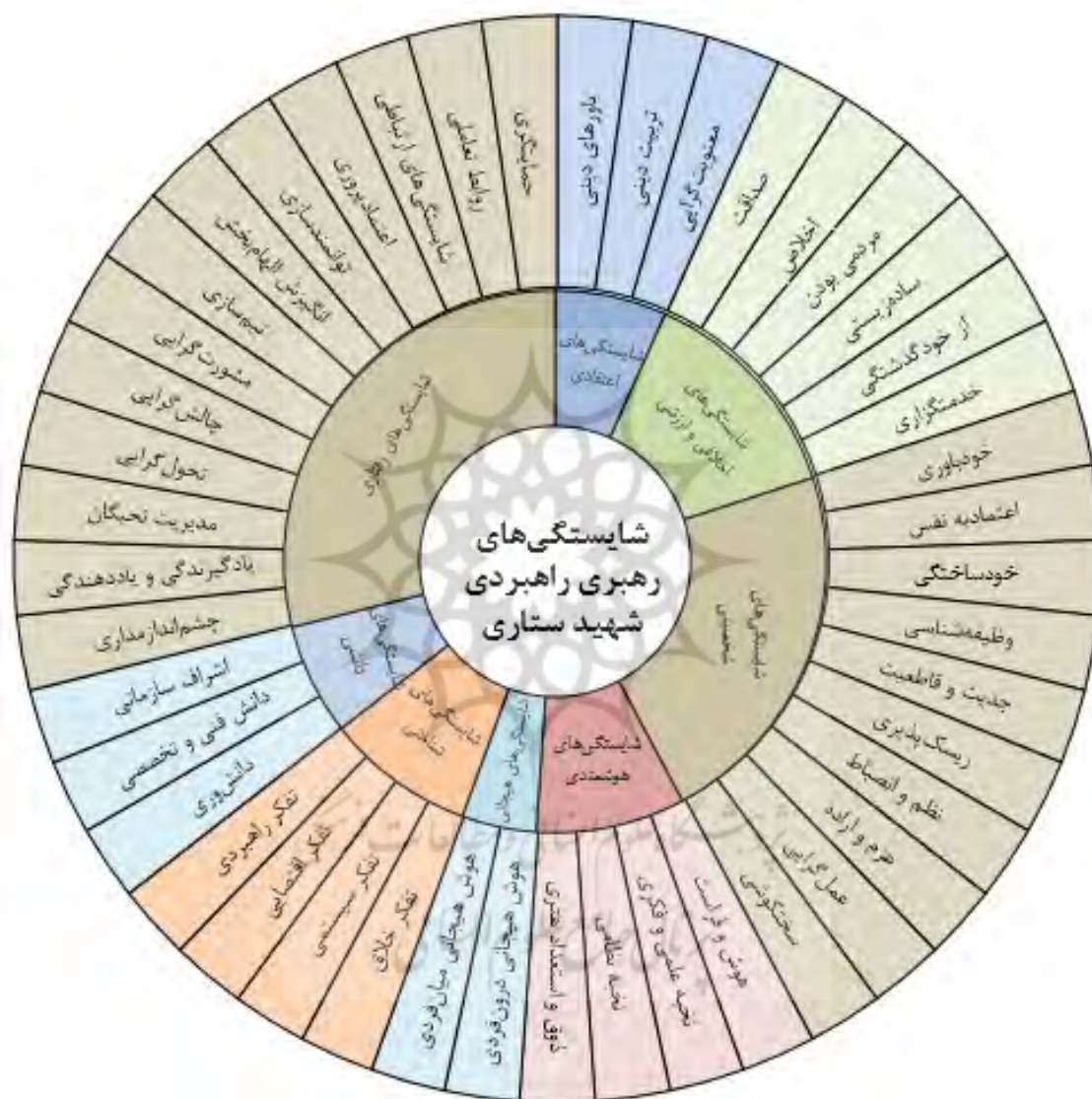
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	کدهای اولیه / مضامین پایه
	شایستگی‌های هیجانی میان‌فردی	- همدلی - دل‌سوزی - امیدآفرینی - رفتار پدرگونه - صمیمیت - عظوفت - مهربانی - خوش اخلاق - خوش برخوردی
شایستگی‌های شناختی	تفکر خلاق و نوآرانه	- پرسشگری - کنجکاوی - خالق طرح‌های مبتکرانه - مبتکر - ارائه طرح‌های جدید - نوآوری مستمر - شکستن موانع - رفع خلاقانه محدودیت‌ها - مبدع طرح‌های نوآرانه - بهره‌برداری حداکثری از ظرفیت‌ها - کاربرد نوآرانه منابع موجود - نوآوری در تجهیزات - استفاده از روش‌های نوآرانه
	تفکر سیستمی	- قابلیت تحلیلی - تحلیلگری - توانمندی‌های چندبعدی - ژرف‌نگر و کل‌نگر هم‌زمان - دارای دانش چندبعدی - شناخت تاکتیکی - شناخت تخصص‌های نهجا
	تفکر اقتضایی	- تشخیص نیازها و اولویت‌ها - توانایی تبدیل علم به عمل - پیاده‌سازی طرح‌های جدید - کاردانی و درایت - مسلط به کار - تدبیر در امور - همه فن حریف - تبدیل ایده به عمل - توانمندی تحلیل شرایط
	تفکر راهبردی	- استراتژیست - دارای تفکر استراتژیک - تجزیه و تحلیل راهبردی مسائل - دارای تفکر راهبردی - آینده‌نگری - دوراندیشی - فرصت‌شناسی و فرصت‌گرایی - دارای تفکر راهبردی، تاکتیکی و عملیاتی - دارای چشم‌انداز روشن - بهره‌برداری از توانمندی‌ها
شایستگی‌های دانشی	دانش‌وری	- دارای علم و آگاهی - اشراف علمی - باسواد - دانایی - دارای معرفت و آگاهی - اهل علم و مطالعه
	دانش فنی و تخصصی	- دانش تخصصی و عملیاتی - دانش و مهارت راداری - دیدگاه فنی و تخصصی - شناخت هواپیما و اجزای آن - یادگیری خلبانی و پرواز - متخصص الکترونیک
	اشراف سازمانی	- شناخت تخصص‌ها و تجهیزات نهجا - شناخت همه بخش‌های نهجا - اشراف تخصصی در کارها - خبرگی عملیاتی - مهارت فنی و عملیاتی - اشراف به مسائل نهجا - اشراف به سطوح مختلف نهجا - تسلط علمی به مسائل و تجهیزات نهجا - طراحی و ساخت ماکت هواپیما

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	کدهای اولیه / مضامین پایه
شاخص‌های رفتاری	حمایتگری	- حمایت همه‌جانبه از کارکنان - حمایت و پشتیبانی از کارکنان - پیگیری حقوق کارکنان - مشکل‌گشایی از کارکنان - توجه به رفاه و معیشت کارکنان - رسیدگی به مشکلات کارکنان - حمایت پدرانه از کارکنان - رفتار صمیمانه و پدرانه - فرماندهی پدرانه - خطاب فرزندان من - خطاب باباجان به کارکنان
	روابط تعاملی و همدلانه	- ارتباط صمیمی با کارکنان - رفاقت با کارکنان - روابط نزدیک و همدلانه - مهربانی و عطوفت با کارکنان - شناخت و همدلی با کارکنان - عشق و علاقه به کارکنان - تقویت انسجام و اتحاد - رفع تعارض‌ها - تعامل‌گرایی - تقویت هم‌گرایی
	شاخصی‌های ارتباطی	- توان ارتباط‌گیری - توانایی فن بیان - دارای نفوذ کلام - خوش‌صحبت - ماهر در سخنرانی - ایجاد تعاملات - روابط اجتماعی خوب - توان جذب مخاطب
	اعتماد‌پروری	- جلب اعتماد نیروها - اطمینان و اعتماد به افراد - اعتبار نزد کارکنان - اعتماد شناخت‌پایه - پذیرش و مقبولیت همگانی
	توانمندسازی	- باور به و حمایت از توانمندی افراد - تقویت خودباوری افراد - میدان دادن به افراد توانمند - پرورش نیروها - بهره‌برداری مؤثر از افراد - مهره‌چینی درست - واگذاری بهینه امور - سپردن امور به توانمندا - شناخت افراد در تعاملات
	انگیزش الهام‌بخش	- نفوذ قلبی - مدیریت بر قلب‌ها - نفوذ در دل‌ها - تشویق و تقدیر - تشویق به پایداری - تشویق افراد - انگیزش و ترغیب - روحیه‌بخشی به رزمندگان - انگیزش الهام‌بخش نیروها
		- رابطه قلبی با کارکنان - پیروی با دل و جان - قدردانی از زحمات و تلاش افراد - تقدیر از موفقیت‌ها و دستاوردها
		- انگیزه‌بخشی و امیدوارسازی - انگیزه‌بخشی و همراهی افراد
	تیم‌سازی	- تأکید بر کار تیمی - عملکرد همیارانه تیم‌ها - ترویج همکاری و همیاری - بسیج کردن تیم پای کار - تشکیل تیم مشتاق و توانمند - تشکیل تیم‌های چندتخصصی
	مشورت‌گرایی	- مشورت با متخصصان - دریافت مستقیم ایده‌ها - توجه به پیشنهادهای کارکنان - تحلیل طرح‌های پیشنهادی - هم‌فکری با زیردستان - تعامل با متخصصان

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	کدهای اولیه / مضامین پایه		
	چالش گرایی	— مرد عرصه‌های دشوار — مرد بحران‌ها — انجام کارهای بزرگ — راه‌اندازی کارهای جدید — پرهیز از رکود و درجا زدن — پیشتازی در کارهای دشوار — استقبال از کارهای سخت — حمایت و تشویق برای انجام کارهای سخت		
	تحول گرایی	— پیشرفت علمی و نظامی — پیشرفت درون‌زای کشور و نه‌اجا — تحول‌گرایی در محدودیت‌ها و بحران‌ها — دیدگاه حرکت رو به جلو — روحیهٔ سازندگی — ترویج تحول‌گرایی — مدیریت روبه جلو — تأکید بر پیشرفت مستمر — تحول‌آفرین و نوآور		
	مدیریت نخبگان و استعدادها	— شناسایی استعدادها — به‌کارگیری استعدادها — به‌کارگیری نخبگان به‌جای مشتشاران — بهره‌برداری از خبرگان — حمایت از مبتکران و خبرگان — میدان دادن به متخصصان — بهره‌برداری از تجارب خبرگان و بازنشستگان — احترام به نخبگان		
	یادگیرندگی و یاددهندگی	یادگیرندگی	— یادگیری در همه حال — یادگیرنده و تحلیلگر — یادگیری از متخصصان هر حوزه — روحیهٔ یادگیرندگی — الگوبرداری از انسان‌های موفق — علاقه به یادگیری و مطالعه — روحیه علم‌جویی — علم باوری و علم آموزی	
		یاددهندگی	— تأکید بر آموزش‌های تخصصی — تدریس در دانشگاه هوایی — تأکید بر تربیت و یادگیری — تأکید بر علم‌آموزی — گسترش علم — انتقال دانش و تجربه	
تجربه‌آموزی		— تجربه‌آموزی — یادگیری و عبرت‌آموزی — آزمودن عرصه‌های جدید — به‌کارگیری تجربه‌های جنگ — علاقه به تجربه‌کردن و آموختن — برخورداری از تجربه جنگ		
چشم‌اندازمداری		— باور راسخ به خودکفایی — آرزوی خودکفایی نه‌اجا — استقلال علمی و فناورانه — آرمان خودکفایی — ارزشمند بودن خودکفایی — قطع وابستگی مستشاری — اهمیت خودکفایی — نماد خودکفایی — استقلال‌طلبی		

همان گونه که در جدول ۳ دیده می‌شود، در مجموع تعداد ۳۲۴ مضمون پایه / کد اولیه شناسایی شد که این عوامل در قالب ۳۷ مضمون سازمان‌دهنده تلفیق و طبقه‌بندی شدند و در نهایت، این مضامین سازمان‌دهنده نیز، در قالب ۸ مضمون فراگیر طبقه‌بندی شده‌اند که عبارت‌اند از: ۱. شایستگی‌های اعتقادی؛ ۲. شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی؛ ۳. شایستگی‌های شخصیتی؛ ۴. شایستگی‌های هوشمندی و استعداد؛ ۵. شایستگی‌های شناختی؛ ۶. شایستگی‌های هیجانی؛ ۷. شایستگی‌های دانشی؛ ۸. شایستگی‌های رفتاری.

در واپسین گام فرایند تحلیل مضمون، روابط میان مقوله‌های اصلی استخراج شده نشان داده می‌شود. بدین منظور، در این مرحله الگوی شماتیک ارائه شده است که بیانگر مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده زیرمجموعه هر یک از آن‌ها و همچنین، برخی مضامین پایه مرتبط با آن‌هاست (به دلیل محدودیت فضایی امکان نمایش همه مضامین پایه وجود نداشت). این الگو در قالب شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. شایستگی‌های رهبری راهبردی شهید ستاری

همان گونه که شکل ۱ نشان می‌دهد، الگوی نمایانگر شایستگی‌های رهبری راهبردی شهید منصور ستاری، از هشت مضمون اصلی (فراگیر) تشکیل شده که عبارت است از: شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی و ارزشی، شخصیتی، هوشمندی، شناختی، هیجانی، دانشی و رفتاری. در ادامه به تشریح مقوله‌های فرعی تشکیل‌دهنده این مقوله‌های اصلی پرداخته می‌شود.

۱. **شایستگی‌های اعتقادی:** نخستین دسته از شایستگی‌های رهبری راهبردی شناسایی شده این رهبر نظامی نخبه، شایستگی‌های اعتقادی است که خود از سه مقوله فرعی تشکیل شده است: باورهای دینی، تربیت‌یافتگی دینی و معنویت‌گرایی. باورهای دینی بیانگر عمیق‌ترین اعتقادهای وجودی ایشان است. ایمان به پروردگار و یاری جستن از او در دشواری‌ها و همچنین باور به معاد و پرهیزکاری حاصل از آن، نتیجه تربیت‌یافتگی دینی شهید ستاری در خانواده‌ای مذهبی است که موجب شکل‌گیری اعتقادهای دینی و پایبندی به احکام در زمینه‌های مختلف از جمله رفتار سازمانی ایشان شده است. این اعتقادات و گرایش‌های رفتاری، موجب پرورش معنویت‌گرایی در او شده است؛ به گونه‌ای که معنایی ویژه به کار و خدمت برای او شکل گرفته و رضایت خالق و بندگانش را سرلوحه ادای تکلیف خود در این جایگاه شغلی و سازمانی قرار داده است. همین گرایش موجب یاری جستن از نیروهای الهی برای خدمتگزاری او شده است. برای نمونه، ایشان در یکی از سخنرانی‌های خود می‌گویند: «... از آسمان به زمین نگاه کردن با شرایط عادی زندگی فرق دارد و تفاوت‌ها بسیار است. اشخاص را طور دیگری بار می‌آورد و به نوع دیگری می‌توان با خدا خلوت کرد. در آسمان چیزهایی وجود دارد که هر کس که سال‌ها این راه را پیموده، به خوبی حرفهای مرا می‌فهمد که چقدر تفاوت بین یک زندگی معمولی و یک زندگی آسمانی است^۱». افزون‌براین، ولایت برای ایشان علاوه بر یک مقام سلسله‌مراتبی (به‌عنوان فرمانده معظم کل قوا) جنبه رهبری معنوی نیز داشته است. از این رو، در این زمینه برای ایشان نوعی رابطه مرید و مرادی شکل گرفته است.

۲. **شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی:** این شایستگی‌ها دومین مقوله فراگیر در الگوی شایستگی‌های رهبری راهبردی شهید ستاری است که پایبندی به آن‌ها را می‌توان نتیجه نظام اعتقادی ایشان دانست. پایبندی راستین به اصول اخلاقی و ارزشی از او «الگوی عملی» در این زمینه ساخته است. او کارهایی را از دیگران می‌خواست انجام دهند که خودش در انجامشان پیش‌گام بود. حضور او در صحنه باعث می‌شد که نقش الگوسازی رهبر، در ترویج این اصول اخلاقی و ارزشی را به خوبی ایفا کند. او خود به گونه‌ای عمل می‌کرد که از دیگران انتظار داشت، عمل کنند. از این رو، اصالت و اخلاص جزء شایستگی‌های بارز ایشان به‌شمار می‌رود. شایستگی‌های ارزش‌مداری و اخلاق‌مدار بودن ایشان، موجب ارتقای اعتبار و محبوبیت او نزد دیگران شده بود. فداکاری و ازخودگذشتگی، صداقت، پرهیز از ریاکاری، تلاش خالصانه، خدمت بی‌منت، خدمتگزاری مردم، نوع‌دوستی، ساده‌زیستی و وطن‌دوستی، جزء مهم‌ترین ارزش‌ها و اصول اخلاقی به‌شمار می‌روند که این فرمانده به‌راستی به آن‌ها پایبند بوده است و با حرف و عمل صادقانه خود، آن‌ها را ترویج داده است. در خصوص نمونه‌ای از ایثار ایشان گفته شده «... در عملیات خیبر پیرمرد جهادگری ماسک شیمیایی نداشت، شهید ستاری ماسک خود را به او می‌دهد و به این ترتیب خودش دچار مجروحیت شیمیایی می‌شود». شاید بتوان معنای رهبری ایشان را در این جمله وصیت‌نامه‌شان یافت که می‌گوید: «سعی کردم خدمتگزار مردم باشم».

۳. **شایستگی‌های شخصیتی:** ویژگی‌های فردی و خصوصیات شخصیتی شهید ستاری، جزء مهم‌ترین عوامل است که به اعتبار ایشان به‌عنوان رهبر راهبردی مساعدت کرده است. تربیت خانوادگی، تربیت نظامی و شرایط و موقعیت‌هایی که

ایشان در آن رشد یافته، موجب پرورش و خودساختگی ایشان و تقویت ویژگی‌هایی همچون اعتماد به نفس، خودباوری، جرئت و شجاعت، جدیت و قاطعیت و عزم و اراده در ایشان شده است. این ویژگی‌ها آمادگی ایشان را برای اقدام و انجام طرح‌های تحولی و نوآورانه رقم زده است. در کنار این ویژگی‌ها، برخورداری از فروتنی و تواضع، موجب ارتقای پذیرش ایشان نزد پیروان شده است. علاوه بر این، تعهد و مسئولیت‌پذیری محرکی برای تلاش و پشتکار خستگی‌ناپذیر ایشان در پیشبرد اهدافش بوده است. بسیاری از این خصوصیات، از جمله نظم و انضباط از دوران دانشجویی گرفته تا فرماندهی نهجا، در رفتار ایشان مشهود بوده و بر آن تأکید شده است. برای مثال، در خصوص سخت‌کوشی ایشان گفته شده است: «روحیه خستگی‌ناپذیر شهید ستاری در بین هم‌زمانش معروف بود. او اگر دستوری صادر می‌کرد یا انتظار انجام کاری را داشت، خودش هم دست به کار می‌شد و در انجام امور مختلف، حضور فیزیکی می‌یافت. فارغ از اینکه فرمانده نیرو است، هیچ کاری را برای خودش عار نمی‌دانست و برای اینکه کارها پیش بروند، تمام قد وارد گود می‌شد».

۴. هوشمندی: یکی از مؤلفه‌های مهم و پرتکرار شایستگی‌های رهبری در ادبیات این موضوع، توانمندی‌های فردی است. در این میان برخورداری ایشان از هوش و استعداد سرشار، جزء توانمندی‌های بارز ایشان به‌شمار می‌رود. هوش و فراست زیاد، از او یک نخبه فکری و ذهنی ساخته است. این نبوغ در عرصه‌های مختلفی از جمله امور علمی، عملیاتی، نظامی و رهبری مشهود بوده و در منابع اطلاعاتی نیز زیاد تکرار شده است. علاوه بر این، ذوق و استعداد هنری ایشان نیز، زمینه‌ساز بروز تفکر طراحی در ایشان بوده است. در مجموع، به نظر می‌رسد که این نبوغ و استعداد در تقویت توانایی‌های حل مسئله و خلاقیت و نوآوری وافر ایشان مؤثر بوده است. برای نمونه، مقام معظم رهبری (مد ظله) این فرمانده نابغه را یک نخبه در ابعاد فکری، ذهنی، علمی و عملیاتی، انگیزه، ایمان و حضور در عرصه‌های دشوار توصیف کرده‌اند.

۵. شایستگی‌های هیجانی: شرایط حساس و کلیدی رهبران راهبردی در سطح عالی سازمانی برخورداری از هوش هیجانی زیاد برای آن‌ها را ضروری می‌سازد. رویکرد رهبری تحولی و نوآورانه شهید ستاری نیز تابعی از شایستگی‌های هیجانی فردی ایشان از جمله امیدواری، هدفمندی، مثبت‌اندیشی و شور و اشتیاق برای پیشرفت به همراه پایمردی و تاب‌آوری در برابر موانع و محدودیت‌های فراوان و حفظ آرامش و خودکنترلی در موقعیت‌های بحرانی پیش روی وی به‌عنوان رهبر نظامی در سطح راهبردی بوده است. افزون بر این، شایستگی‌های هیجانی میان فردی ایشان نیز زمینه‌ساز ارتقای پذیرش و جلب همراهی نیروها و ذی‌نفعان در مسیر تحول و نوآوری بوده است. عطوفت و مهربانی با کارکنان، اخلاق و منش نیکو، توانایی ایجاد انگیزه و امیدآفرینی، جزء مهم‌ترین شایستگی‌های ایشان به‌شمار می‌رود.

۶. شایستگی‌های شناختی: یکی دیگر از قابلیت‌ها و توانمندی‌های فردی بارز شهید ستاری شایستگی‌های شناختی است که از تفکر خلاق، سیستمی، اقتضایی و راهبردی تشکیل شده است. ستاری بسیار خلاق و نوآور بود. توانایی ذهنی او در خارج از چارچوب اندیشیدن موجب ارائه ایده‌های خلاقانه در طرح‌های تحول سازمانی و عملیات‌های نظامی می‌شد. این قابلیت فکری به رفع خلاقانه محدودیت‌ها و بهره‌برداری خلاقانه از منابع و ظرفیت‌های موجود مساعدت کرده است. علاوه بر این، برخورداری از تفکر سیستمی ایشان حاصل توانمندی‌های چندبعدی، تلاش برای کسب دانش در زمینه‌های تخصصی گوناگون مرتبط و آشنایی با جنبه‌های تخصصی گوناگون نهجا در دوران فرماندهی خود بوده است. همچنین

تفکر اقتضایی که از آن برخوردار بوده، موجب توانایی تبدیل ایده به عمل و پیاده‌سازی طرح‌های نوآرانه و تحولی با توجه به اقتضائات و اولویت‌های موجود بوده است. در نهایت، تفکر راهبردی ایشان نیز حاصل دوراندیشی و آینده‌نگری او است و با برخورداری از آن توانسته است از ظرفیت‌های موجود برای بهره‌برداری از فرصت‌ها بهره‌جوید و به‌سوی آینده مطلوب مدنظر خود برای نهاجا گام بردارد. برای نمونه، یکی از هم‌قطارانش در این خصوص می‌گوید: «شهید ستاری فرمانده عمیق‌نگری بود، استراتژیست، ضمن اینکه تاکتیک را می‌شناخت و به‌موقع عمل می‌کرد، ابعاد استراتژیک مأموریت نیروی هوایی را نیز با شناخت پیگیری می‌کرد و برای آینده برنامه داشت».

۷. شایستگی‌های دانشی: یکی از کلیدی‌ترین عوامل زمینه‌ساز موفقیت و اعتبار ستاری، به‌عنوان یک رهبر راهبردی، برخورداری از دانش فنی و تخصصی و اشراف سازمانی است. او بسیار اهل مطالعه و یادگیری بود و همین باعث شد که در حوزه‌های تخصصی گوناگون مرتبط با حرفه خود، از دانش و آگاهی تخصصی برخوردار باشد. افزون‌براین، شناخت مسائل و امور مختلف سازمانی بخش‌های گوناگون نهجا، باعث شد که بتواند اشراف سازمانی چشمگیری به‌دست آورد. در این زمینه گفته شده است: «مدیریت شهید ستاری، مدیریت خاصی بود، ایشان تسلط خاصی به بحث‌های علمی و نیروی هوایی و تجهیزات نیرو داشت، خلبان نبود؛ ولی جایی که در مورد پرواز صحبت می‌کرد، شما کمتر خلبانی را می‌توانستید پیدا کنید که در حد ایشان بتواند دانش روز را در رابطه با سیستم‌های هوایی داشته باشد. اطلاعات را از چند جهت پیدا می‌کرد، یکی اینکه بهترین آدم‌های هر تخصص را می‌آورد و با آن‌ها صحبت (و مشورت) می‌کرد، بخش دیگر را از طریق مطالعه کتب و... به‌دست می‌آورد، چون تسلط به زبان انگلیسی داشت، از منابع خارجی استفاده می‌کرد».

۸. شایستگی‌های رفتاری: آخرین مضمون فراگیر در الگوی رهبری راهبردی شهید ستاری، شایستگی‌های رفتاری است. این الگوهای رفتاری، از سویی، از ویژگی‌ها و توانمندی‌های شخصی ایشان ریشه گرفته‌اند و از دیگر سویی، بر سبک و شیوه رهبری ایشان تأثیر داشته‌اند. مقوله‌های فرعی تشکیل‌دهنده این دسته از شایستگی‌ها، بیشترین حجم و فراوانی را در میان شایستگی‌های شناسایی شده داشتند و عواملی را دربرمی‌گیرند که نمود عینی و بیرونی دارند و در چگونگی ایفای نقش‌ها و کارکردهای رهبری راهبردی مشهود و تأثیرگذارند. مقوله‌های فرعی تشکیل‌دهنده شایستگی‌های رفتاری عبارت‌اند از: حمایتگری، روابط تعاملی، مهارت‌های ارتباطی، اعتمادپروری، توانمندسازی، یادگیرندگی و یاددهندگی، انقلابیگری و چشم‌اندازمداری. شهید ستاری، در ایجاد و حفظ روابط صمیمانه، همدلانه، حمایتگرانه و پدرانانه با زیرمجموعه خود، توانایی ویژه‌ای داشت. رویکرد رفتاری او نسبت به افراد، به‌ویژه متخصصان و خبرگان، مبتنی بر اعتماد و اطمینان بود؛ از این رو در روابط خود با دیگران به‌دنبال اعتمادپروری بود. ایشان به‌خوبی می‌توانست هم از برانگیختن احساسات و انگیزه‌های دینی و ملی، برای ترغیب افراد بهره‌جوید و هم با تشویق و امیدوارسازی کارکنان در برابر دشواری‌ها، آن‌ها را به پایمردی در راه پیروزی و رفع موانع و محدودیت‌ها دلگرم سازد. علاوه‌براین، ایشان توانمندی خاصی در به‌کارگیری توانمندی‌های افراد برای پیشبرد طرح‌ها و اهداف و هم‌زمان رشد توانمندی‌ها و خودباوری آن‌ها برای انجام کارهای سخت و چالشی داشتند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه می‌گوید: «یکی از ویژگی‌های برجسته شهید ستاری در انتخاب اصحاب و یاران خودش این بود که افرادی کاردان،

متعهد، متخصص، شایسته و بالنگیزه را به‌عنوان همکاران خود در تیم اجرایی طرح‌های مورد نظرش انتخاب می‌کرد و به‌کار می‌گرفت. داشتن شناخت از توانایی‌های افراد و چیدن ترکیب تیم‌ها بر اساس این توانایی‌های مکمل هم باعث می‌شد کار خوب انجام شود و هم این افراد رشد کنند». مشورت‌های پیوسته و تعاملی او با متخصصان امور در خصوص مسائل گوناگون هم به تقویت همه‌جانبه‌نگری در تصمیم‌گیری‌هایش کمک می‌کرد و هم زمینه‌ساز رشد و انگیزش افراد بود. علاوه‌براین، ستاری به‌عنوان یک رهبر راهبردی، رویکردی تحول‌گرا و چالش‌گرا داشت. او مرد عرصه‌های دشوار و بحران‌ها بود و مشتاقانه به استقبال کارهای بزرگ و تحولی می‌شتافت. پیشرفت و تعالی مستمر و به سرانجام رساندن طرح‌های تحولی و نوآورانه سرلوحه کارش بود. او با برخورداری از روحیه سازندگی و دیدگاهی رو به جلو، برای پیشرفت مستمر نه‌اجا تلاش می‌کرد و در اوج محدودیت‌ها و بحران‌ها، به فکر تحول‌گرایی و نوآوری بود. در نهایت، شیوه رهبری ستاری به‌عنوان یک رهبر راهبردی چشم‌اندازمدار بود؛ یعنی تحولات و نوآوری‌هایی که ایجاد می‌کرد و تلاش‌ها و تدابیری که در پیش می‌گرفت، همه در راستای آرمان و چشم‌انداز والایی که داشت، انجام می‌گرفت. او چشم‌انداز و دیدگاه مشخصی برای آینده نه‌اجا و کشور داشت که همانا خودکفایی سازمانی و ملی بود. در واقع، این شایستگی رهبران راهبردی بیانگر توانایی آن‌ها در ترسیم آینده مطلوب سازمان و ایجاد شوق و عزم همگانی برای دستیابی به آن است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

رهبری در محیط‌های پُر آشوب و همراه با بحران‌ها و تحولات پیایی و چالش‌های نوپدید، نیازمند رهبری راهبردی است که از شایستگی‌های ویژه‌ای برخوردار باشد (مستاری، ۲۰۲۱). در چنین شرایطی، رهبری راهبردی در تحول و تعالی سازمانی از نقشی اساسی برخوردار است؛ زیرا می‌تواند ضمن راهبری تحولات سازمانی، از بقا و موفقیت بلندمدت سازمان اطمینان حاصل کند (موکتمار^۱، ۲۰۲۳). بر همین اساس، پژوهش حاضر به شناسایی و طبقه‌بندی شایستگی‌های رهبری راهبردی شهید شهید منصور ستاری به‌عنوان فرمانده نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخته است و در پی پاسخ به این پرسش بوده است که ایشان چه شایستگی‌های رهبری راهبردی‌ای برخوردار بوده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که شایستگی‌های رهبری راهبردی منصور ستاری از هشت مقوله اصلی (فراگیر) تشکیل شده است که عبارت‌اند از: شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی و ارزشی، شخصیتی، هوشمندی، شناختی، هیجانی، دانشی و رفتاری. شایستگی‌های اعتقادی شناسایی شده، چهار مقوله تربیت‌یافتگی دینی، باورهای دینی، معنویت‌گرایی و ولایت‌مداری را شامل می‌شود. این شایستگی‌ها بنیادی‌ترین عواملی هستند که زمینه‌ساز شکل‌گیری بسیاری از دیگر شایستگی‌ها، به‌ویژه شایستگی‌های رفتاری نیز به‌شمار می‌روند. افزون‌براین، این دسته از شایستگی‌ها وجه تمایز یافته‌های این پژوهش با بسیاری از دیگر مطالعات این حوزه به‌حساب می‌آیند که به این شایستگی‌های زیربنایی توجه نکرده‌اند.

از رهبران راهبردی انتظار می‌رود که برای اعضای سازمان الگوی عملی باشند. پایبندی این رهبران به اصول اخلاقی و ارزشی موجب ارتقای اعتبار و احترام آن‌ها نزد پیروان می‌شود. این کار نیازمند برخورداری از شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی است. در این پژوهش، عواملی مانند اخلاق‌مداری، ارزش‌گرایی، اصالت، اخلاص، صداقت، تناسب گفتار و کردار، از خودگذشتگی در زمره این نوع شایستگی قرار گرفته‌اند. برخی از این عوامل در مطالعات دیگری همچون (کوزس و پوزنر، ۱۴۰۱) نیز تأکید شده است.

ایفای مؤثر نقش‌ها و مسئولیت‌های رهبری راهبردی نیز همانند دیگر مشاغل، به ویژگی‌های شخصیتی ویژه‌ای نیاز دارد. این ویژگی‌ها به‌عنوان شایستگی‌های شخصیتی مطرح شده‌اند. خصوصیات فردی و ویژگی‌های شخصیتی شناسایی شده از شهید ستاری، به‌عنوان یک رهبر راهبردی، شامل عواملی مانند خودباوری، اعتماد به نفس، ریسک‌پذیری، جرئت و شجاعت، قاطعیت، فروتنی، سخت‌کوشی و عزم و اراده بوده است. در بسیاری از مطالعات انجام شده در این زمینه، چنین عواملی جزء شایستگی‌های خصوصیتی رهبران راهبردی برشمرده شده‌اند (مانند شوماخر و همکاران، ۲۰۱۳؛ مارشال، ۲۰۱۹). شخصیت خودساخته و پرورش‌یافته ستاری، روحیه خودباوری و خوداتکایی را در او پرورش داده بود و همین روحیه فردی را به‌عنوان فرهنگ خودباوری و خوداتکایی در نهجا نیز ترویج می‌داد.

پیچیدگی، دشواری و حساسیت نقش‌ها و کارکردهای رهبران راهبردی، موجب می‌شود که برخورداری آن‌ها از توانمندی‌ها و قابلیت‌های فردی متعدد ضروری باشد. این موضوع در خصوص منصور ستاری، در جایگاه یک رهبر راهبردی نیز صدق کرده است. شایستگی‌های ایشان در این زمینه عبارت‌اند از: هوشمندی و استعداد (فراست، نخبگی، ذوق و استعداد هنری)، هوش هیجانی (قابلیت‌های فردی و میان‌فردی)، شایستگی‌های شناختی (تفکر خلاق، تفکر سیستمی، تفکر اقتصادی و تفکر راهبردی) و شایستگی‌های دانشی (دانشوری، دانش فنی و تخصصی، اشراف سازمانی). در مطالعات دیگری نیز بر اهمیت برخورداری رهبران راهبردی از چنین قابلیت‌ها و توانمندی‌هایی تأکید شده است که از آن جمله می‌توان مطالعات مستاری‌په (۲۰۲۱) و محمدی‌گی و همکاران (۱۳۹۸) را نام برد.

در نهایت، از رهبران راهبردی نیز همانند دیگر رهبران انتظار می‌رود که به‌گونه‌ای ویژه رفتار کنند و با رفتارشان موجب تقویت شور و اشتیاق، پویایی و حرکت و تحول و تعالی افراد و سازمان شوند. توانایی انجام چنین رفتارهایی توسط این رهبران، نوعی شایستگی به‌شمار می‌رود که از آن‌ها با عنوان شایستگی‌های رفتاری یاد شده است. در این خصوص، شهید ستاری از توانایی انجام رفتارهایی همچون حمایت‌گری، روابط تعاملی، مهارت‌های ارتباطی، اعتمادپروری، انگیزش الهام‌بخش، توانمندسازی، تحول‌گرایی، چالش‌گرایی، تیم‌سازی، اعتمادپروری، توانمندسازی، مدیریت استعدادها، یادگیرندگی و یاددهندگی، انقلابی‌گری و چشم‌اندازمداری برخوردار بوده است. تنوع و تعدد این شایستگی‌ها، گویای اهمیت بسیار زیاد آن‌ها برای رهبران راهبردی است. از این رو، در مطالعات متعددی نیز این گونه شایستگی‌های رفتاری برای رهبران راهبردی ضروری معرفی شده است. مانند: گویلو (۲۰۲۳)، شائو (۲۰۲۲) و مستاری‌په (۲۰۲۱).

الگوی ارائه‌شده در این پژوهش در خصوص شایستگی‌های رهبری راهبردی، از جامعیت و یکپارچگی نسبی مناسبی برخوردار است. توجه به ابعاد مختلف شایستگی از جمله شایستگی‌های دانشی، نگرشی، رفتاری و خصوصیتی این فرمانده

نخبه، به شناخت شایستگی‌های مختلف ایشان به‌عنوان یک رهبر راهبردی مساعدت کرده است. با توجه به اینکه در میان مطالعات انجام شده در خصوص شایستگی‌های رهبری راهبردی، واگرایی به‌نسبت زیاد و هم‌پوشانی اندکی وجود دارد، شایستگی‌های کمابیش جامع و فراگیری که در این پژوهش شناسایی شده‌اند، می‌تواند به پیشبرد دانش نظری موجود در این زمینه یاری رساند. این یافته‌ها می‌توانند به‌عنوان مبنایی برای انجام مطالعات آتی نیز استفاده شوند. برای نمونه، این یافته‌ها می‌توانند به‌عنوان مبنایی برای ساخت ابزار ارزیابی شایستگی‌های رهبری راهبردی استفاده شوند. همچنین مطالعه عمیق‌تر و تفصیلی‌تر هر دسته از این شایستگی‌ها، می‌تواند دانش ارزشمندی حاصل کند. مطالعه شایستگی‌های رهبری راهبردی دیگر رهبران راهبردی برجسته و مقایسه نتایج آن‌ها با یافته‌های این پژوهش نیز، می‌تواند یاری‌رسان باشد. افزون‌براین، انجام مطالعات کمی در زمینه تأثیرسنجی هر دسته از این شایستگی‌ها بر عوامل مرتبط با عملکرد و بهره‌وری نیز، نتایجی سودمند فراهم می‌آورد.

در پژوهش حاضر شناسایی، طبقه‌بندی، مستندسازی و ترویج شایستگی‌های یک رهبر راهبردی برجسته در عرصه ملی، در راستای اهداف مدیریت دانش منابع انسانی انجام شده است. انتظار می‌رود الگوی کمابیش جامع ارائه شده در این پژوهش، بتواند به‌عنوان راهنمای عملی برای پرورش شایستگی‌های مدیران عالی، به‌ویژه در بخش دولتی و موقعیت‌های مشابهی که مدیران عالی کشوری و لشگری در آن خدمت می‌کنند، استفاده شود. معرفی مصادیق عینی و کاربردی مرتبط با ابعاد مفهومی و انتزاعی تشکیل‌دهنده این الگو نیز، به درک و قابلیت کاربرد آن یاری رسانده است. بر این اساس، الگوی شایستگی رهبری راهبردی ارائه‌شده که جنبه‌های مختلفی از شایستگی‌های این نوع رهبری را دربرگرفته است، می‌تواند به‌عنوان الگویی کارساز برای پرورش شایستگی‌های رهبری راهبردی مدیران عالی سازمان‌های گوناگون دفاعی، دولتی و خصوصی استفاده شود. این شایستگی‌ها می‌توانند به‌عنوان یکی از ورودی‌های تدوین ابزارهای ارزیابی شایستگی‌های رهبری راهبردی در کانون‌های ارزیابی و توسعه مدیران عالی به‌کار روند. همچنین شناخت این شایستگی‌ها توسط مدیران راهبردی، به‌ویژه در بخش دولتی و تلاش برای توسعه فردی در این زمینه‌ها، می‌تواند عملکرد آن‌ها را به‌عنوان رهبران راهبردی ارتقا دهد.

باوجود مساعدت‌های نظری و کاربردی متعددی که به این پژوهش شد با محدودیت‌هایی نیز همراه بود. نخست اینکه دامنه این مطالعه و منابع اطلاعاتی استفاده‌شده در آن، به شناخت شایستگی‌های یک فرمانده نظامی نخبه، به‌عنوان رهبر راهبردی محدود بوده است؛ از این رو، ضروری است که هنگام تعمیم نتایج آن به دیگر رهبران راهبردی و موقعیت‌های رهبری در سازمان‌های دیگر با احتیاط عمل شود و در الگوبرداری از نتایج آن، به تفاوت‌های زمینه‌ای و موقعیتی توجه شود. دوم، شایستگی‌های شناسایی شده دامنه گسترده‌ای دارد و پرداختن عمیق و تفصیلی به همه آن‌ها در قالب یک مقاله امکان‌پذیر نیست و برخی از آن‌ها به مطالعه و تبیین عمیق‌تر و جامع‌تر نیاز دارد. سوم، در چگونگی مقوله‌بندی برخی از شایستگی‌های شناسایی شده ابهام و دوگانگی وجود داشت. این مسئله در خصوص طبقه‌بندی برخی شایستگی‌ها در قالب شایستگی‌های خصوصیتی یا رفتاری و همچنین نگرشی یا دانشی رخ داد.

تقدیر و سپاسگزاری

این مقاله برآمده از یک طرح پژوهشی است که نویسنده مقاله، به سفارش دانشگاه هوایی شهید ستاری نگاشته است. در اینجا، از مسئولان معاونت پژوهش و فناوری این دانشگاه که در اجرای این پژوهش نهایت یاری و همکاری را داشتند، سپاسگزاری می‌شود.

منابع

- ابراهیمی، الهام؛ زرجو، شبنم (۱۴۰۳). بررسی تأثیر سبک رهبری پیش‌نمون بر اثربخشی رهبر: نقش میانجیگری تمامیت ادراک‌شده و تعدیلگری تبادل رهبر - رهبر. مدیریت دولتی، ۱۶(۱)، ۱۴۹-۱۸۱.
- امینی، علیرضا؛ احمدی زهرانی، مریم (۱۳۹۹). تأثیر رهبری راهبردی - خدمتگزار بر آوا و عجزین‌شدگی شغلی کارکنان با درنظرگرفتن نقش تعدی‌گر و میانجی هویت سازمانی. مطالعات رفتار سازمانی، ۹(۲)، ۲۴۸-۲۱۹.
- ترابی کلاته قاضی، علی؛ سید نقوی، میرعلی؛ رضایی میرقائد، محسن؛ حسین‌پور، داوود؛ قربانی زاده، وجه الله (۱۴۰۲). قابلیت‌های رهبری راهبردی مدیران دولتی شاغل در مناصب سیاسی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۵(۱)، ۱۸۹-۲۲۸.
- جهانفر، رضا و کرمی، فهیمه (۱۳۹۵). ده مرد؛ نگاهی به زندگی و عملکرد ده تن از فرماندهان و امیران شهید ارتش جمهوری اسلامی ایران، تهران: نشر ایران سبز.
- رضائی، محمد؛ انصاری، منوچهر؛ سلام‌زاده، آیدین؛ وفیقی، سید پندار (۱۴۰۲). ارائه الگوی توسعه رهبری در بانک ملی: رویکرد نظریه داده‌بنیاد چندگانه. مطالعات منابع انسانی، ۱۳(۴)، ۷۱-۱۰۲.
- زارع، حمید؛ پورعزت، علی اصغر؛ زارعی متین، حسن؛ سلمانی، آرزو (۱۴۰۳). ارائه الگوی توانمندسازی رهبری از طریق معناپردازی با بهره‌گیری از اسکریپت‌های رفتاری و شناختی. مدیریت دولتی، ۱۶(۲)، ۲۴۹-۲۸۱.
- عسگری، ناصر (۱۴۰۲). رهبری ستودنی: الگوپردازی سبک رهبری شهید ستاری. مطالعات رفتار سازمانی، ۱۲(۳)، ۳۴-۱.
- عسگری، ناصر؛ جهانفر، رضا (۱۴۰۲). واکاوی نوآوری‌های سازمانی شهید ستاری در نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران. مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۶(۴)، ۱-۲۲.
- کوزس، جیمز ام؛ پوزنر، پری ام (۱۴۰۲). چالش رهبری. (ناصر عسگری و سید فرامرز قرآنی، مترجمان). تهران: نشر فوژان.
- محمدیگی، زهرا؛ الوانی، سید مهدی؛ حسن‌پور، اکبر؛ یوسفی زنوز، رضا (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی‌های رهبری استراتژیک با رویکرد رضایت‌ذی‌نفعان سازمان در صنعت حمل و نقل هوایی ایران. مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۲(۴)، ۷۹-۱۰۸.
- مدرسی، یاسمن؛ سید نقوی، میر علی؛ رودساز، حبیب؛ رئیسی وانانی، ایمان (۱۴۰۲). طراحی چارچوب مفهومی برای مؤلفه‌های نرم تحول دیجیتال با استفاده از تحلیل مضمون. مطالعات منابع انسانی، ۱۳(۱)، ۵۷-۸۸.
- نصیرپور، کاظم؛ چرایین، مسلم؛ اکبری، احمد؛ کاوه، داود (۱۴۰۱). شناسایی الگوی ذهنی شایستگی مدیران راهبردی (مورد مطالعه: سازمان بهزیستی خراسان رضوی). پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۱(۴)، ۹۹-۱۲.
- نوابی لواسانی، حمید (۱۳۹۵). مرد/برپوش، تهران: سوره مهر.

References

- Agyepong, I. A., Lehmann, U., Rutembemberwa, E., Babich, S. M., Frimpong, E., Kwamie, A. & Gilson, L. (2018). Strategic leadership capacity building for Sub-Saharan African health systems and public health governance: a multi-country assessment of essential competencies and optimal design for a Pan African DrPH. *Health policy and Planning*, 33(suppl_2), ii35-ii49.
- Al-Awamleh, H. S. (2021). The impact of strategic leadership competencies on the effectiveness of Jordanian public institutions. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-25.
- Amini, A. & Ahmadi Zahrani, M. (2020). The Impact Strategic -Servant Leadership on Employee Voice and Job Involvement Considering the Moderating and Mediating Role of Organizational Identity. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 9(2), 219-248. (in Persian)
- Asgari, N. & Jahanfar, R. (2023). Studying the Organizational Innovations of Shahid Sattari in IRI Air Force. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 6(4), 1-22. (in Persian)
- Asgari, N. (2023). Exemplary leadership: Modeling the Leadership Style of Shahid Sattari. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 12(3), 1-34. (in Persian)
- Belias, D. & Trihas, N. (2022, November). The Concept and the Measurement of Strategic Leadership: The case of Greek Hotel Employees with the use of Exploratory Factor Analysis. In *ECMLG 2022 18th European Conference on Management, Leadership and Governance*. Academic Conferences and publishing limited.
- Boal, K. & Hooijberg, R. (2000). Strategic Leadership: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11, 515-549.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Chummun, B. Z. & Nleya, L. (2022). Effect of strategic leadership capabilities on the development of organizational citizenship behavior. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 97-109.
- DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D. & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1069-1085.
- Dong, X., Yu, Y. & Zhou, J. (2023). Strategic Leadership. In *Cisco: Integration of Innovation and Operation* (pp. 33-49). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Ebrahimi, E. & Zarjou, S. (2024). Examining the Effect of Prototypical Leadership Style on Leader Effectiveness: Mediating role of Perceived Integrity and Moderating Role of Leader-leader Exchange. *Journal of Public Administration*, 16(1), 149-181. (in Persian)
- Glottzbach, P. A. (2009). Strategic leadership: Integrating strategy and leadership in colleges and universities. *Planning for Higher Education*, 37(3), 56.

- Goldman, E. (2012). Leadership Practices that Encourages Strategic Thinking. *Journal of Strategy and Management*, 5, 25-40. <https://doi.org/10.1108/17554251211200437>
- Guillot, W. (2003). Strategic Leadership: Defining the Challenge. *Air & Space Power Journal*, 17, 67-75.
- Hesselbarth, C. & Schaltegger, S. (2014). Educating change agents for sustainability—learnings from the first sustainability management master of business administration. *Journal of Cleaner Production*, 62, 24– 36.
- Hosmer, L. (1982). The Importance of Strategic Leadership. *Journal of Business Strategy*, 3, 47-57. <https://doi.org/10.1108/eb038966>
- Irtameh, H. J. (2018). Impact of strategic leadership competencies on enhancing core competencies in organizations: Applied study on AlManaseer Group for Industrial & Trading. *Modern Applied Science*, 12(11), 169-180.
- Jahanfar, R. & Karami, F. (2016). *Ten Men: A Look at the Life and Performance of Ten Martyred Commanders and Generals of the Islamic Republic of Iran Army*, Tehran: Iran Sabz Publication. (in Persian)
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley & Sons.
- Laksono, D. A. F. & Nugraha, M. H. R. (2022). Strategic Leadership in the Defense Diplomacy and the Modernization of the Indonesian Militarain Equipment and Weapon Systems in the Period OF 2019-2021. *Jurnal Pertahanan: Media Informasi ttg Kajian & Strategi Pertahanan yang Mengedepankan Identity, Nasionalism & Integrity*, 8(1), 99-108.
- Mahlangu, V. P. & Moloto, B. M. (2022). Strategic Competencies and Skills for Future University Leaders: Creating More Agile Universities. In *Leadership and Management Strategies for Creating Agile Universities* (pp. 169-181). IGI Global.
- Mistarihi, A. (2021). Strategic Leadership Competencies: Evidence from the State of Qatar. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9, 57-81.
- Modaresi, Y., Seyed Naghavi, M. A., Roodsaz, H. & Raeesi Vanani, I. (2023). Designing a Conceptual Framework for the Soft Components of Digital Transformation Using Thematic Analysis. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 57-88. (in Persian)
- Mohammadbeigi, Z., Alvani, S. M., Hasanpoor, A. & Yousefi Zenouz, R. (2020). Identifying Strategic Leadership Competencies with a view to Satisfying Organizational Stakeholder in Iran Air Transport Industry. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 2(4), 79-108. (in Persian)
- Mohammed, H. O., Abdullah, N. N., Majeed, H. L. & Sadq, Z. M. (2022). The Role of Strategic Leadership in Organizational Learning: A theoretical perspective. *Qalaai Zanist Journal*, 7(3), 1089-1103.
- Muktamar, B. A. (2023). The role of ethical leadership in organizational culture. *Jurnal Mantik*, 7(1), 77-85.

- Nasirpour, K., Cherabin, M., Akbari, A. & Kaveh, D. (2021). Recognition and rankings of the competencies of the strategic managers of Khorasan Behzisti (shannon entropy analysis), *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources* , 1(4), 12-99. (in Persian)
- Navaei Lavasani, H. (2016). *The Man in the Clouds*, Tehran: Soure Mehr. (in Persian)
- Norzailan, Z., Yusof, S. M. & Othman, R. (2016). Developing strategic leadership competencies. *Journal of Advanced Management Science*, 4(1), 66-71.
- Olwan, A. A., Irtaimah, H. J. A. & Al-Lozi, M. (2019). Strategic leadership competencies and its impact on achieving organizational excellence via the mediating role of organizational commitment: a case study in national center for security and crisis management (NCSCM). *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 8(1), 106-138.
- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D. & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures. Kravis Leadership Institute. *Leadership Review*, 5, 41-68.
- Rezaei, M. , Ansari, M. , Salamzadeh, A. and Toufighi, S. P. (2023). Presenting the Framework of Leadership Development in Melli Bank: Multi Grounded Theory Approach. *Journal of Human Resource Management*, 13(4), 71-102. doi: 10.22034/jhrs.2024.189978 (in Persian)
- Ruben, B. (2019). An Overview of the Leadership Competency Framework. In R. Gigliotti (Ed.), *Competencies for Effective Leadership* (pp. 19-28). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H. & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353.
- Sashkin, M. (1992). Strategic Leader Competencies. In R. Phillips & J. Hunt, Eds., *Strategic Leadership: A Multi-Organizational-Level Perspective* (pp. 139-160). Westport, CT: Quorum Books.
- Schoemaker, P., Krupp, S. & Howland, S. (2013). Strategic Leadership: The Essential Skills. *Harvard Business Review*, January/February Issue, 1-5.
- Sebnem, A., Diken, A. & Sendogdu, A. (2011). Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental Uncertainty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 627-642.
- Sesi, P. & Mutisya, M. (2023). Strategic leadership and its influence on competitive advantage in strategic collaborations between universities and teaching hospitals in Kenya. *The University Journal*, 5(1), 93-116.
- Shao, L. (2022). A Review of the Research on the Mechanism of Strategic Leadership at the Organizational Level. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 4, 70-89.

- Shao, Z. (2019). Interaction Effect of Strategic Leadership Behaviors and Organizational Culture on IS-Business Strategic Alignment and Enterprise Systems Assimilation. *International Journal of Information Management*, 44, 96-108.
- Takawira, B., Kanyangale, M. & Mutambara, E. (2022). An exploratory study towards business sustainability through strategic leadership in emerging pharmaceutical business of South Africa: A case of Alpha distribution. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(7), 121-130.
- Takawira, B., Kanyangale, M. & Mutambara, E. (2023). Competencies of strategic leadership towards business sustainability in emerging pharmaceutical business of South Africa: A case of Alpha distribution. *Cogent Social Sciences*, 9(2), 2275443. DOI: 10.1080/23311886.2023.2275443
- Torabi, A., Seyed Naghavi, M.A., Rezaei, M., Hosseinpour, Davood & Ghorbanizadeh, V. (2023). Strategic Leadership Capabilities of Public Administrators Working in Political Positions. *Research in Human Resources Management*, 15(1), 189- 228. (in Persian)
- Weiler, J. & Dohlen, H. (2019). Ready to Lead: Using Competency Models to Build and Assess Leadership Competency in Pre-Service School Leaders. In K. K. Winter, H. H. Pinter & M. K. Watson (Eds.), *Performance-Based Assessment in 21st Century Teacher Education* (pp. 184-204). Hershey, PA: IGI Global.
- Wiek, A., Bernstein, M., Foley, R., Cohen, M., Forrest, N., Kuzdas, C., Kay, B. & Withycombe Keeler, L. (2015). Operationalising competencies in higher education for sustainable development. *Handbook of Higher Education for Sustainable Development Routledge*, 241-260.
- Willis, A. C., Kinyua, G. & Muchemi, A. (2022). Strategic Leadership as an Antecedent of Competitive Advantage: A Review of Literature. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 10(1), 18-33.
- Zare, H., Pourezzat, A., Zareei Matin, H. & Salmani, A. (2024). Presenting a Leadership Empowerment Model through Sense-making by Using the Cognitive and Behavioral Scripts. *Journal of Public Administration*, 16(2), 249-281. (in Persian)