



## Designing and Validating Training Organizational Leadership with Competency Approach Model

Aleme Keikha<sup>1</sup>  | Hamed Aramesh<sup>2</sup> 

1. *Corresponding author*, Department of Entrepreneurship, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. E-mail: [aleme.keikha@entp.usb.ac.ir](mailto:aleme.keikha@entp.usb.ac.ir)
2. Department of Entrepreneurship, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. E-mail: [ham\\_aramesh@eco.usb.ac.ir](mailto:ham_aramesh@eco.usb.ac.ir)

### Article Info

**Article type:** Research Article

**Article history:**

Received 2024 April 27

Received in revised  
form 2024 June 6

Accepted 2024 July 6

Published online

2024 August 16

**Keywords:**

Training Organizational  
Leadership,  
Competency Approach,  
General Department of  
Education,  
Qom Province.

### ABSTRACT

**Objective:** Competent and effective leaders play a vital role in determining path, fostering commitment in employees, and creating success in the organization. Organizations with competent and effective leaders welcome creativity, respond appropriately to environmental changes, and maintain high-level performance. So, it is necessary for organizations to provide the ground for the growth and development of effective leaders. This research aims to provide a model of developing organizational leaders with a competency approach in Qom Education and Training Organization.

**Methods:** It was carried out with a mixed method (qualitative-quantitative) and an exploratory approach. The statistical population in the qualitative section included experts and 11 experts were selected as a statistical sample until reaching the theoretical saturation index. In the quantitative part, 196 employees of Qom Education and Training Organization were selected by simple random method as a statistical sample. To collect data in the qualitative part, semi-structured interviews were used. In the quantitative part, the questionnaire taken from the content of the interview was applied. Validity and reliability of the instruments used in the qualitative and quantitative parts were confirmed. Finally, to analyze the data of the qualitative part, the content analysis method with open, axial and selective coding was used. In the quantitative part, SPSS (version 23) and Smart PLS softwares and the structural equation modeling method were used.

**Results:** Analysis of the data of the qualitative part led to presenting 4 components (personal competencies, interpersonal competencies, organizational competencies, and trans-organizational competencies), 25 sub-components, and 116 indicators. In the quantitative part, the fit of the research model was confirmed by the structural equation modeling.

**Conclusions:** Finally, some policies were recommended to Qom Education and Training Organization to establish and optimally use the leadership training model with a competency approach.

**Cite this article:** Keikha, A & Aramesh, H. (2024). Designing and Validating Training Organizational Leadership with Competency Approach Model. *Governance and Development Journal*, 4 (2), 67-90.  
<http://doi.org/10.22111/JIPAA.2024.473061.1200>

© The Author(s).

**Publisher:** Iranian Scientific Association of Public Administration & Sistan and Baluchestan University.



DOI: <http://doi.org/10.22111/JIPAA.2024.473061.1200>



## طراحی و اعتبارسنجی مدل پرورش رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی

عالمه کیخا<sup>۱</sup> | حامد آرامش<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول، گروه کارآفرینی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. رایانامه: aleme.keikha@entp.usb.ac.ir

۲. گروه کارآفرینی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. رایانامه: ham\_aramesh@eco.usb.ac.ir

### اطلاعات مقاله

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۳/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۱۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۵/۲۶

### چکیده

**هدف:** رهبران شایسته و اثربخش در تعیین مسیر حرکت، پرورش تعهد در کارکنان و خلق موفقیت در سازمان نقش حیاتی ایفا می‌کنند. سازمان‌های برخوردار از رهبران شایسته و اثربخش از خلاقیت استقبال می‌کنند، به تغییرات محیط پاسخ مناسب می‌دهند و عملکرد سطح بالا را حفظ می‌نمایند. بنابراین لازم است سازمان‌ها زمینه را برای رشد و توسعه رهبران اثربخش فراهم کنند. لذا هدف پژوهش حاضر ارائه مدل پرورش رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی در سازمان آموزش و پرورش استان قم بود.

**روش:** پژوهش حاضر با روش آمیخته (کیفی - کمی) با رویکرد اکتشافی انجام گردید. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان بودند که تعداد ۱۱ خبره تا رسیدن به شاخص اشباع نظری به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در بخش کمی نیز تعداد ۱۹۶ نفر از کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان قم به روش تصادفی ساده به‌عنوان نمونه آماری برگزیده شدند. جهت گردآوری داده‌های بخش کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی از پرسش‌نامه برگرفته از محتوای مصاحبه استفاده گردید. روایی و پایایی ابزارهای بخش کیفی و کمی تأیید شد و در نهایت جهت تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی از روش تحلیل محتوا با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی و در بخش کمی از نرم‌افزارهای اسپاس<sup>۱</sup> نسخه ۲۳ و اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۲</sup> و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

**نتایج:** تحلیل داده‌های بخش کیفی منجر به ارائه ۴ مؤلفه (شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین‌فردی، شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های فراسازمانی)، ۲۵ ریزمؤلفه و ۱۱۶ شاخص گردید. در بخش کمی نیز برازش مدل پژوهش به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تأیید شد و در نهایت توصیه‌های سیاستی جهت استقرار و استفاده بهینه از مدل پرورش رهبران با رویکرد شایستگی به سازمان آموزش و پرورش استان قم ارائه گردید.

**نتیجه‌گیری:** سازمان‌های آموزشی مانند سایر سازمان‌ها به‌شدت به رهبران کارآمد و شایسته نیازمندند. پرورش رهبران با توانمندی‌های بالا در این سازمان‌ها نه تنها به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند، بلکه می‌تواند تأثیرات مثبتی بر کل نظام آموزشی داشته باشد. بر همین اساس سازمان آموزش و پرورش به‌عنوان ستون اصلی توسعه هر جامعه، نیازمند رهبران توانمند و کارآمد است.

### کلیدواژه‌ها:

پرورش رهبران سازمانی، رویکرد شایستگی، سازمان آموزش و پرورش، استان قم.

**استناد:** کیخا، عالمه و آرامش، حامد. (۱۴۰۳). طراحی و اعتبارسنجی مدل پرورش رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی. حکمرانی و توسعه، ۴(۲)، ۶۷-۹۰

<http://doi.org/10.22111/JIPAA.2024.473061.1200>



© نویسندگان.

ناشر: انجمن علمی مدیریت دولتی ایران و دانشگاه سیستان و بلوچستان.

<sup>۱</sup>. SPSS

<sup>۲</sup>. Smart PLS

## مقدمه

رهبری در بهترین شیوه‌ها به طور مداوم در حال تکامل است (ایوردانوغلو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸؛ پرتوریوس، استین<sup>۲</sup> و باند - بارنارد<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). ایوردانوغلو (۲۰۱۸) بیان می‌کند که راه‌های جدیدی برای مفهوم‌سازی رهبری و توسعه رهبران آینده مورد نیاز است، چرا که ما به دنبال آینده‌ای روشن هستیم. از سوی دیگر به اعتقاد چو<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) شیوه‌های رهبری باید واقعیت‌های زمانه را منعکس کنند. لذا اهمیت اصلی مدل شایستگی رهبری آن است که یک نقشه راه برای دستاوردهای فردی و سازمانی فراهم می‌نماید (کسای<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲). نقشه‌ای که شایستگی‌های رهبری را به سمت ظهور برند رهبری هدایت کند و مبتنی بر شایستگی‌های رهبری باشد، به‌ویژه شایستگی‌هایی که به دنبال بهبود آینده سازمان باشند (چو و سینگه<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳). باتوجه به اینکه رهبری در یک سازمان با ایجاد تمایز در مدیریت می‌تواند ارزش آفرین باشد، بررسی این موضوع از دیدگاه شایستگی به دانشمندان اجازه می‌دهد تا ابعاد مختلف کیفیت‌ها و توانایی‌های رهبران را درک کنند (سوان سون، کیم، لی، یانگ<sup>۷</sup> و لی<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰). رویکرد شایستگی رهبری یک روش متمرکز برای نه‌تنها یادگیری در خصوص رهبری، بلکه توسعه رهبری نیز می‌باشد (نورت هاوس<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱). نتایج یک تحقیق نشان می‌دهد که عوامل مؤثر بر کیفیت رهبری در عملکرد با شایستگی‌ها مرتبط هستند. لذا می‌توان اذعان داشت، شایستگی رهبری استانداردهای رهبری را تقویت می‌کند (بوتمن<sup>۱۰</sup> و ولینز<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱). آرمی<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۹) معتقد است سبک رهبری که توسط مدیران سازمان نمایش داده می‌شود، بر افزایش سطح مشارکت یا کاهش آن تأثیر مستقیمی دارد. بنابراین ضروری به نظر می‌رسد که با تمرکز بر شایستگی رهبری، بهترین رویکرد به شیوه‌های موفق رهبری مورد توجه قرار گیرد (جرارد<sup>۱۳</sup>، مک میلان<sup>۱۴</sup> و دانونزیو - گرین<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۷).

علاوه بر این، شایستگی‌های مدیران در نظام آموزش و پرورش در افزایش کارایی، اثربخشی و رضایت داخلی و خارجی سازمان نقش بسزایی دارد. از این جهت نظام‌های آموزشی تلاش می‌کنند برای دستیابی به اهداف آموزشی خود افراد شایسته را در فعالیت‌های مختلف به کار گیرند (داکیر<sup>۱۶</sup> و آمیروسو<sup>۱۷</sup>، ۲۰۲۳). به اعتقاد صاحب‌نظران توسعه و پیشرفت جوامع در گرو توسعه و پیشرفت نظام‌های آموزشی آنها است. لذا نظام آموزشی و رهبری یکی از مهم‌ترین ارکان هر کشوری محسوب می‌شود و می‌تواند نقش کلیدی در تعالی جامعه داشته باشد (کیخا، ۱۴۰۰). رهبری در سازمان‌های آموزشی با ویژگی‌های محیطی متلاطم، پیچیده و مملو از تغییر، تنوع و تفاوت و توسعه روزافزون فناوری‌های ارتباطی و ظهور شبکه‌های اجتماعی، کاری پیچیده و به‌مراتب دشوارتر از گذشته است. یکی از مهم‌ترین مسائل و چالش‌های سازمان‌ها، عدم پاسخگویی به نیازهای جامعه است (احمدی، ایمانی و یعقوبی، ۱۴۰۳). لذا تغییر رویکرد از نگرش مدیریت به نگرش رهبری با تأکید بر شایستگی‌های منابع انسانی از اهمیت بسزایی برخوردار است (سلیمی و عباس‌نژاد، ۱۳۹۴). بر این اساس سازمان‌های پیشرو رهبری را به‌عنوان یک اولویت راهبردی سطح بالا و منبع بالقوه مزیت رقابتی تلقی می‌کنند. زیرا کیفیت منابع انسانی از جمله رهبر می‌تواند عامل اصلی موفقیت سازمان و به تبع آن پیشرفت کشور باشد (بوستانی‌راد، الوانی و حمیدی‌زاده، ۱۴۰۲). به همین دلیل است که این سازمان‌ها به طور مستمر

1. Iordanoglou
2. Pretorius, Steyn
3. Bond-Barnard
4. Chow
5. Kassai
6. Singeh
7. Swanson, Kim, Lee, Yang
8. Lee
9. Northouse
10. Boatman
11. Wellins
12. Arimie
13. Gerard
14. McMillan
15. Dannunzio-Green
16. Dakir
17. Umiarso

در آموزش، بهبود و پرورش شایستگی‌ها و مهارت‌های رهبری سرمایه‌گذاری می‌کنند (بالدوین<sup>۱</sup>، بومر<sup>۲</sup> و روبین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ دی<sup>۴</sup>، هاریسون<sup>۵</sup> و هالپین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). اهمیت برنامه‌های آموزشی و پرورشی و تأثیر آن در بهبود و توسعه شایستگی‌های رهبری مبتنی بر شناسایی نیازهای توسعه‌ای مدیران است. بنابراین می‌توان گفت شیوه رهبری از اساسی‌ترین عناصر مؤثر در نحوه ارائه خدمات کارکنان در سازمان می‌باشد و بدون وجود رهبری ممکن است حلقه اتصال موجود میان اهداف فردی و سازمانی ضعیف یا گسسته شود. لذا مطالعه موضوع رهبری در دستگاه‌های آموزشی بخش مهمی در پژوهش‌های سازمانی است. باتوجه به اینکه نظام آموزش و پرورش از باارزش‌ترین نهادهای موردتوجه خاص ملت‌ها و دولت‌ها است، بنابراین نقش کلیدی در انتقال میراث فرهنگی و ارزش‌های حاکم بر جامعه دارد و همچنین پاسخگوی نیازهای اجتماعی جامعه است (کیخا، هویدا و یعقوبی، ۱۳۹۶).

پرورش رهبران از ویژگی‌های سازمان‌های مبتکر و نوآور به شمار می‌آید. بنابراین مدیران علاقه‌مند به تعالی سازمان باید با نگاهی شایسته‌سالارانه، پرورش رهبران را در دستور کار خود قرار دهند. از طرفی دیگر به دلیل کمبود منابع انسانی مستعد و یا برنامه‌ریزی جهت پرورش استعدادها و پیاده‌سازی نظام مدیریت استعدادها در سازمان‌های مختلف و از جمله سازمان آموزش و پرورش با معضل کمبود نیروی متخصص مواجه هستیم و متأسفانه مناصب و پست‌های مدیریتی در دست تعداد محدودی از مدیران جابه‌جا می‌شود. لازم به ذکر است در سالیان اخیر الگوهای گوناگونی از پرورش رهبران و رهبری سازمانی ارائه شده است که اکثر آنها بدون توجه به شرایط حاکم بر سازمان‌ها، تنها تصویری از حالت مطلوب رهبری را به نمایش می‌گذارند. اما بهتر است سازمان‌ها بالاخص سازمان آموزش و پرورش الگویی روشن از فرایند رهبری با رویکرد شایسته‌محوری داشته باشند و این الگو را در کل سازمان به اشتراک بگذارند. این امر می‌تواند گام مهمی در جهت برطرف نمودن چالش‌های سازمان از طریق تغییرات استعدادی در عصر کمبود استعدادها باشد (هاتام<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰).

به نظر می‌رسد مطالعه پرورش رهبران و ارائه مدل بومی‌شده برای سازمان آموزش و پرورش با رویکرد شایستگی یکی از مسائل مهم در این سازمان باشد که می‌تواند نتایج مفید و دست‌اولی را برای مدیران و برنامه‌ریزان جهت ارائه بهترین خدمات با بهترین کیفیت در کمترین زمان فراهم آورد. در سال‌های اخیر مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی توانمند در قالب‌های گوناگونی نظیر شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین‌پروری، مدیران آینده، مدیران سایه و .... موردتوجه قرار گرفته است. اما کماکان با وضعیت مطلوب در این زمینه فاصله قابل‌توجهی وجود دارد. در همین راستا مطالعات و پژوهش‌ها به‌منظور الگوبرداری و به‌کارگیری تجربه‌های موفق نظام‌های آموزشی توسعه‌یافته و اقتباس از آنها در آموزش و پرورش که باوجود مسائل و مشکلات فراوان توانسته است با برخورداری از اعتماد مردم و توانمندی بالای سرمایه انسانی خود، در اجرای سیاست‌های کلان دولت جمهوری اسلامی ایران خدمات ارزشمندی را به متقاضیان خود ارائه دهد، از اهمیت بسزایی برخوردار است. به نظر می‌رسد در سال‌های آتی رقابت برای یافتن رهبران و کارکنان مستعد و کارآمد در آموزش و پرورش، روزبه‌روز بیشتر شود و آمادگی برای پر کردن منصب‌های رهبری کلیدی در زمان مناسب، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی آموزش و پرورش نیاز به برنامه‌ریزی و مدیریت را بیش‌ازپیش آشکار سازد. باتوجه به مشکلات عدیده، سازمان آموزش و پرورش برای مدیریت این چالش‌ها نیاز به مدیران شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران و کارکنان امروز خواهد داشت. طبق بررسی‌های صورت‌گرفته به دلیل رشد عرصه‌های جدید آموزشی، جابه‌جایی مدیران و کارکنان و بازنشستگی نیروهای فعلی، سالانه تعداد زیادی از پست‌ها و منصب‌ها خالی می‌شود. در نتیجه، سازمان موظف است برای ورود افراد جدید و پر کردن جاهای خالی، برنامه‌ریزی مؤثری داشته باشد. به همین دلیل بحث پرورش رهبران شایسته هر روز از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود و می‌تواند به‌عنوان یکی از ارکان نظام آموزشی، در دستیابی به جایگاهی بلند و متناسب با شأن کشور عزیزمان ایران، نقش بسیار مؤثری در تبیین این موضوع، بر عهده

1. Baldwin
2. Bommer
3. Rubin
4. Day
5. Harrison
6. Halpin
7. Hatum

داشته و الگوی مناسبی برای سایر مؤسسات آموزشی محسوب گردد. بنابراین باتوجه به مطالب فوق الذکر، محقق در پژوهش حاضر به دنبال ارائه الگوی پرورش رهبرانی با رویکرد شایستگی در اداره کل آموزش و پرورش است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کلمه شایستگی ریشه در واژه لاتین *competentia* به معنای "دارای حق داوری" و "دارای حق سخن گفتن" دارد (اشکذری و آئین، ۲۰۱۲). امپراتوری روم باستان دیدگاه شایستگی را با مشخص کردن ویژگی‌های سربازان خوب معرفی کرد (سنگوپتا<sup>۱</sup> و ونکاتش<sup>۲</sup> و سینها<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). در دهه ۱۹۷۰ رویکرد شایستگی به عنوان ابزار انتخابی در شرکت‌ها و مباحث مدیریت به کار گرفته شد و مک کلند<sup>۴</sup> به عنوان کسی که مفهوم شایستگی را معرفی نمود، شناخته شد (کرافت<sup>۵</sup> و سیمیلر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). مفهوم شایستگی از سال ۲۰۰۰ به حوزه مباحث آموزشی وارد شد و از سال ۲۰۱۰ رشد و گسترش قابل ملاحظه‌ای در مباحث آموزش و رهبری پیدا نمود (کابرال<sup>۷</sup>، ماهونی<sup>۸</sup>، مک‌گهان<sup>۹</sup> و پتوسکی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹). فرهنگ آکسفورد شایستگی را به عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام انجام یک وظیفه تعریف می‌کند. واژه شایستگی به ویژگی‌های اساسی یک فرد اشاره دارد که به کارگیری آن باعث دستیابی به عملکرد برتر می‌شود (آرمسترانگ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۰). در حال حاضر موضوع شایستگی‌های رهبری در حوزه آموزش با اقبال فراوانی مواجه شده و مطالعات متعددی در زمینه الگوهای شایستگی رهبران در این حوزه انجام شده است (روناک<sup>۱۲</sup> و میسرا<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۰). باتوجه به محیط رقابتی سازمان‌ها، تمرکز بر شایستگی رهبری به عنوان عامل اصلی برای مزیت‌های رقابتی و استراتژیک شناخته شده است (کاردی<sup>۱۴</sup> و سلوراجان<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۶) و به صورت غیرقابل انکار با عملکرد برتر و مزیت رقابتی مرتبط است (ساتون<sup>۱۶</sup> و واتسون<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۳). بویاتزیس<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۸) شایستگی را مجموعه‌ای از رفتارهای متفاوت و مرتبط به هم که حول یک ساختار سازماندهی می‌شوند و دارای دو بخش است تعریف می‌نماید. بخش اول دارای سه ویژگی اولیه تخصص و تجربه، دانش و مجموعه‌ای از قابلیت‌های بنیادین است و بخش دوم شایستگی‌های شناختی، هیجانی و اجتماعی را شامل می‌شود (امامی میبدی، رحیمیان، عباس‌پور، غیائی ندوشن، ۱۳۹۸).

از نظر مک کلند شایستگی ترکیبی از انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خودانگاری‌ها، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، دانش محتوایی و یا مهارت‌های رفتاری شناختی و هر ویژگی فردی است که به طور قابل اعتماد قابل اندازه‌گیری است و می‌تواند برای تمایز قایل شدن بین کارکنان عالی و متوسط نشان داده شود. همچنین می‌توان شایستگی را شامل شخصیت، ارزش، توانایی‌ها، دانش، مهارت‌ها، نگرش و استعداد دانست (دراگانیدیس<sup>۱۹</sup> و منتزاس<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۶).

1. Sengupta
2. Venkatesh
3. Sinha
4. McClelland
5. Croft
6. Seemiller
7. Cabral
8. Mahoney
9. McGahan
10. Potoski
11. Armstrong
12. Rounak
13. Misra
14. Cardy
15. Selvarajan
16. Sutton
17. Watson
18. Boyatzis
19. Draganidis
20. Mentzas

شایستگی رهبری بر اساس دیدگاه للی<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) پایه‌ای برای توسعه رهبری محسوب شده است. طی مدت طولانی چندین چارچوب در این حوزه توسط دانشمندان و عمل‌گراها ارائه شده و سازمان‌ها از آنها برای توسعه شایستگی‌های لازم مدیریت و رهبری جهت موفقیت سازمان استفاده کرده‌اند. از نظر مک‌کلند نیز شایستگی رهبری به‌عنوان نتایج حاصل از تجارب رهبر، خرد، توانایی و کارکرد مؤثر در انجام وظایف رهبری در یک زمینه سازمانی دانسته شده است (جنتری<sup>۲</sup>، ایکرت<sup>۳</sup>، ماناسامی<sup>۴</sup>، تاویسکی<sup>۵</sup> تاویسکی<sup>۵</sup> و مارتین<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). نایدو<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) نیز شایستگی را "مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مرتبط که بخش عمده‌ای از شغل فرد را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد، با عملکرد در شغل همبستگی دارد، قابل‌سنجش با معیارهای پذیرفته شده است و می‌تواند از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد" تعریف می‌کند. سوانسون<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۲۰) شایستگی رهبری را شامل دانش، توانایی، مهارت‌ها و قابلیت‌های رفتاری رهبر برای انجام کار تعریف نمودند. روبن<sup>۹</sup> (۲۰۱۹) نیز معتقد است شایستگی این حس را منتقل می‌کند که دانش و مهارت از عناصر مهم کارآمدی رهبری هستند. دانش به درک رهبران از یک مفهوم و مهارت به موفقیت رهبران در به‌کارگیری مؤثر دانش اشاره دارد. در نهایت شایستگی رهبری را می‌توان رفتارهای قابل‌بروزی دانست که یک فرد برای انجام موفقیت‌آمیز نقش خود باید دارا باشد و بر پایه دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های فردی شکل می‌گیرد (امامی میبیدی و همکاران، ۱۳۹۸).

در خصوص اهمیت توجه به پرورش رهبران با رویکرد شایستگی در سازمان همین بس که آنچه سازمان‌های موفق را از سایر سازمان‌ها جدا می‌کند عمق و وسعت استعدادها و شایستگی‌های مدیران و رهبران آنها می‌باشد (اسمیت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۳). بنا به نظر هرسی<sup>۱۱</sup> و بلانچارد<sup>۱۲</sup> سازمان‌های موفق وجه تمایز ای دارند که به وسیله آن از سازمان‌های ناکام متمایز می‌شوند و این ویژگی چیزی جز رهبری و پویایی اثربخش نیست (حسینی و همکاران، ۱۴۰۲). در این میان سازمان‌هایی که به پرورش استعدادهای مدیران خود مبادرت می‌ورزند، شانس بیشتری برای رقابت در عرصه اقتصاد جهانی خواهند داشت و بی‌شک ممتاز خواهند بود. سازمان‌های موفق از همه منابع در دسترس رهبرانشان استفاده می‌کنند و یاد می‌گیرند تا از کلیت نیروی انسانی موجود در سطح مدیریت استفاده لازم را ببرند (هیدالگو<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۸). از این‌رو طراحی و اجرای برنامه‌های پرورش قابلیت‌های رهبری با رویکرد شایستگی، اقدامی ارزشمند در راستای پرورش افرادی مسئول و توانمند در ایجاد حرکت‌هایی ارزش‌آفرین و سازنده برای آینده جامعه است و می‌تواند با پرورش مستمر افرادی بااستعداد در این زمینه آغاز شود. لذا برنامه‌های توسعه رهبری به‌عنوان بخشی کلیدی از برنامه‌های مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری بایستی بر این موضوعات متمرکز باشند. زیرا رهبران عالی به‌خوبی بر این امر واقف هستند که تاریخ مصرف بسیاری از راهبردها و روش‌های قابل‌قبولی که در گذشته و یا حتی در شرایط کنونی اعتبار و ارزش خاصی داشته‌اند، چه‌بسا با مرور زمان و تغییر شرایط و اقتضات زمانی و مکانی سپری گردیده است و درجه کارایی آنها از بین رفته است (آرش، رحیمیان، عباس‌پور و نیکنامی، ۱۳۹۵)؛ بنابراین شدت وسعت و پیچیدگی‌های ناشی از چالش‌های پیش روی سازمان آموزش و پرورش به‌گونه‌ای است که ایجاب می‌کند تا رهبران سازمان دائماً در صدد ارتقای درجه توانمندی‌های رهبری خویش برآیند. از این‌رو پرورش مدیران و رهبران سازمانی برای سازمانی مانند آموزش و پرورش امری ضروری می‌نماید.

1. Leli
2. Gentry
3. Eckert
4. Munusamy
5. Stawiski
6. Martin
7. Naidu
8. Swanson
9. Ruben
10. Smith
11. Hersi
12. Blanchard
13. Hidalgo

از منظری دیگر نیز می‌توان گفت در کشور ما و همچنین در سطح بین‌المللی تحقیقات گسترده‌ای در زمینه شایستگی و مدل‌های شایستگی رهبران و مدیران انجام شده، اما به‌ندرت به مقوله شایستگی رهبری و بالاخص راهبردهای توسعه شایستگی رهبری برای مدیران در سازمان‌های آموزشی پرداخته شده است. همچنین در راستای ضرورت توسعه مدیران، به نقل از رمضان پناه، علامه، سماواتیان و قانع‌نیا (۱۳۹۹) شورای عالی اداری در یک‌صد و شصت و پنجمین جلسه خود در تاریخ ۱۳۹۳/۰۴/۳۱ برنامه آموزش و تربیت مدیران دستگاه‌های اجرایی را باهدف اصلی ارتقای شایستگی‌های مدیران کشور و فراهم نمودن سازوکارهای مناسب برای شناسایی و توسعه ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان مستعد احراز پست‌های مدیریتی تصویب نموده است. (تصویب‌نامه شورای عالی اداری، ۱۳۹۳). لذا در فضای کنونی حاکم بر کشور و باتوجه‌به تحریم‌ها و قطع‌نامه‌های صادر شده علیه کشور عزیزمان ایران در عرصه بین‌المللی، نیاز کشور به منابع انسانی باکفایت و توجه به ارتقای مهارت‌های منابع انسانی و شناسایی و توسعه شایستگی‌های لازم بیش‌ازپیش احساس می‌شود. شناسایی شایستگی‌های رهبری، آموزش و توسعه آنها در سازمان‌ها تحت عنوان سیستم توسعه رهبری شناخته می‌شود که غالباً بر روی مدیران ارشد و کارکنان نخبه تمرکز می‌کند. این سیستم به ارتقا و بهبود کیفیت رهبری و قابلیت‌های آن در بعد فردی (پرورش رهبر) و جمعی (پرورش رهبری) می‌پردازد (رعدی افسوران، سیادت، هویدا، عریضی و ثورنتون، ۱۳۹۸). در واقع، برنامه توسعه رهبری زمینه را برای تعالی و بهره‌وری سازمان فراهم می‌کند. بااین‌وجود، توسعه رهبر و رهبری یک پروسه زمان‌بر و بلندمدت است که با روش‌های مختلف آموزشی و پرورشی نظیر برنامه‌های جانشین‌پروری، آموزش تعاملی گروهی، کانون‌های توسعه‌ای و کارگاه‌های آموزشی صورت می‌پذیرد (گیبر<sup>۱</sup>، لم<sup>۲</sup>، گلد اسمیت<sup>۳</sup> و بورکر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹).

در خصوص پیشینه پژوهش می‌توان ادعان داشت که صاحب‌نظران و متخصصان شایستگی‌های رهبری رهبران را به روش‌های مختلف طبقه‌بندی نموده‌اند. باتوجه‌به ماهیت سازمان‌ها و همچنین محیط رهبری قطعاً رهبران به شایستگی‌های ویژه‌ای جهت رهبری اثربخش نیاز خواهند داشت. زیرا این شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت و توانایی‌هایی است که مدیران را قادر می‌سازد تا اثربخشی رهبری را ارتقا دهند و عملکرد سطح بالای فردی، گروهی و سازمانی را بهبود ببخشند (دی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). پژوهشگران و محققان مجموعه گسترده‌ای از شایستگی‌های فردی و حرفه‌ای رهبری را در سازمان‌های مختلف شناسایی کرده‌اند.

در پیشینه تحقیقات داخلی زارعی، سلطانی، فلاحتکار و باقری (۱۴۰۱) مؤلفه‌های جوان‌گرایی، اعتقادی، کارآمدی، مستعد بودن، آینده‌نگری و احساس مسئولیت را به‌عنوان شایستگی‌های رهبران در نظر می‌گیرند. حبیبی، امیریان‌زاده، زارعی و احمدی (۱۴۰۰) شایستگی‌های رهبری را شامل شایستگی‌های بینشی، شایستگی‌های ارزشی - اخلاقی، شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی، شایستگی‌های سیاسی، شایستگی‌های فنی - تخصصی و شایستگی‌های مدیریتی - عملیاتی می‌دانند. مردانی، میرزایی، ساده و امینی (۱۴۰۰) شایستگی‌های عمومی مدیریت، شایستگی‌های عام مدیریت رسانه، شایستگی‌های مدیریت رسانه رادیو و تلویزیون و شایستگی‌های مدیریت انقلابی را شناسایی نمودند. یاراحمدی خراسانی، ناصری و فریبرزی (۱۴۰۰) ارزش‌سازمانی، بینش و نگرش، ویژگی شخصیتی، ارتباطات فردی، ارتباطات بین‌فردی، رهبری، اعتبار حرفه‌ای، دانش فناوری، مدیریت خویش، مدیریت دیگران، مدیریت کسب‌وکار، توانایی عاطفی، توانایی ذهنی، توانایی تجربی، توانایی تحصیلی، توانایی فیزیکی، ویژگی‌های فردی و شخصیتی و مهارت‌های ارزیابی را به‌عنوان مؤلفه‌های شایستگی رهبر ارائه می‌نمایند. خشوعی، عریضی، نوری و جهانبازی (۱۳۹۲) مؤلفه‌های شایستگی رهبری را شامل مربیگری، توانمندسازی زیردستان، جانشین‌پروری، تفویض اختیار، رهبری فردی، رهبری گروهی و مدیریت پروژه عنوان می‌کنند. شرکت پپسی کو<sup>۶</sup> شایستگی‌های رهبری را مهارت‌های تفکر، نوآوری، ابزارهای استراتژیک، تعیین اولویت‌ها، برانگیختن افراد برای کسب نتایج بهتر، رهبری تغییر، ایجاد

1. Giber
2. Lam
3. Goldsmith
4. Bourke
5. Day
6. Pepsi Co

انگیزه، همکاری، پرورش استعدادها، حمایت از دیگران، ارتباط بهره‌ورانه، مذاکره، اعتماد الهام‌بخش، همراهی، آشنایی با تجارت و تعالی عملکرد اعلام کرده است.

در پیشینه تحقیقات خارجی نایب‌پور و صحت (۲۰۲۳) شریک راهبردی، دانش سازمانی، آگاهی از محیط صنعت، آگاهی از محیط بیرونی، تفکر متناقض، دانش مدیریتی، مدیریت روابط، مدیریت منابع، تحلیل‌گر منابع انسانی، دانش فناوری اطلاعات، ویژگی‌های شخصیتی، توسعه، چندوظیفه‌ای و شایستگی شناختی را از شایستگی‌های رهبری مطرح می‌کنند. استروژف<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) شایستگی‌های رهبری به‌عنوان یک شخص، رهبری به‌عنوان یک تیم و رهبری به‌عنوان یک فرایند دانش و تجربه حرفه‌ای را ارائه می‌نمایند. حجازی و همکاران (۲۰۲۳) شایستگی‌های تخصصی، شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های اجرایی و شایستگی‌های مدیریتی را معرفی می‌کنند. بویاتزیس (۲۰۰۸) شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های مرتبط با نقش و شغل را برای رهبران در نظر می‌گیرند. جمشیدی، زارعی متین، بابایی و جندقی (۱۳۹۵) شایستگی‌های فردی ذهنی، فردی شخصیتی، سازمانی و فراسازمانی را برای رهبران ارائه می‌نمایند. ثورن<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) بیان می‌کند که شایستگی‌های رهبری مهم شامل صداقت، راستی و درستی، کار تیمی، ارتباط و ریسک‌پذیری است. روزن<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) در تحقیق خود در مورد شایستگی‌های رهبری جهانی به نتایج مشابهی دست یافته است. تیان<sup>۴</sup>، میائو<sup>۵</sup> و یانگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) در طی پژوهشی به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های تعهد، برنامه‌ریزی، روابط بین‌فردی، ارتباط نوشتاری و شفاهی، هوش و دانش، ثبات عاطفی، قضاوت اجتماعی، تاب‌آوری نظامی، عزم و اراده و نفوذ در دیگران از مؤلفه‌های مدل شایستگی رهبری هستند. مک‌گیل<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود هویت و هدف، هوش هیجانی، مدل‌های ذهنی یادگیری مادام‌العمر و پرورش جمعی را از عناصر توسعه رهبری برای مدیران پرستاری دانسته است. در شرکت کتچوم<sup>۸</sup> شایستگی‌های رهبری حرکت به سمت عملکرد و پاسخگویی، الهام‌بخشی تعالی، ارتباطات صمیمی، جهت‌گیری مترقی، پرورش و حفظ استعدادها برتر، تحریک شوروشوق برای خلاقیت و نوآوری و تشریح احترام و درستی تعریف شده‌اند (وان و لسر<sup>۹</sup>، مک‌کالی<sup>۱۰</sup> و رادمن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۲). شرکت دولویکز شایستگی‌های رهبری را بر مبنای مؤلفه‌های سازماندهی، توانمندسازی، ارزیابی، ایجاد انگیزه در دیگران و رشد و توسعه دیگران طرح‌ریزی نموده است (بردبار، کریمی، زارع و کنجکاو، ۱۳۹۱). از دیگر شایستگی‌های رهبری که هم در نتایج مطالعات و تحقیقات و هم در مدل‌های شایستگی رهبری صنایع و شرکت‌ها آمده‌اند، می‌توان به داشتن چشم‌انداز مثبت، الهام‌بخشی، هوش عاطفی، مهارت‌های ارتباطی، شجاعت و انگیزش، تحول‌گرایی، تفکر استراتژیک، مشارکت و جمع‌گرایی اشاره کرد (تاچ<sup>۱۲</sup> و تامسون<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۷؛ دی‌رو<sup>۱۴</sup> و میرز<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۴) که اساس و بنیاد برنامه‌های آموزشی و پرورشی آنها را تشکیل می‌دهند. به‌عبارت‌دیگر بر مبنای شایستگی‌های فوق است که سازمان‌ها و شرکت‌ها برای دستیابی به چشم‌انداز، مأموریت و اهداف خود به آموزش و پرورش مدیران و رهبران خود می‌پردازند. لذا بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش محقق به دنبال پاسخ به سؤال «مدل پرورش رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی در سازمان آموزش و پرورش چگونه است؟» می‌باشد.

1. Storozhev
2. Thorn
3. Rosen
4. Tian
5. Miao
6. Yang
7. Mc Gill
8. Ketchum
9. Van velsor
10. McCauley
11. Ruderman
12. Thach
13. Thompson
14. DeRue
15. Myers

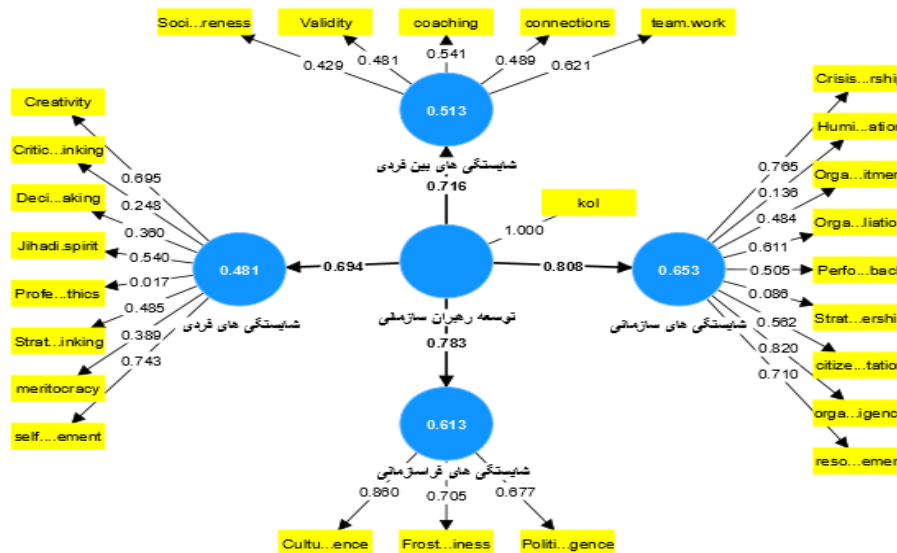
## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر فلسفی یک پژوهش آمیخته است که با رویکردی قیاسی - استقرایی انجام شد. پارادایم پژوهشی بر اساس پارادایم پراگماتیسم بنا نهاده شده است. زیرا مقوله پرورش رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی با جنبه‌های پیچیده و درهم‌تنیده‌ای همراه است که به‌سادگی قابل‌تمایز و تفکیک نمی‌باشد. نظر به اینکه هدف اصلی این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی مدل پرورش رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی در اداره کل آموزش و پرورش استان قم است، می‌توان گفت پژوهش از نظر جهت‌گیری در حیطه تحقیقات کاربردی است. از سوی دیگر با توجه به اینکه از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و نیز روش‌های میدانی نظیر مصاحبه و پرسش‌نامه استفاده شد، می‌توان گفت پژوهش بر اساس روش گردآوری داده‌ها یک پژوهش پیمایشی - مقطعی است. همچنین بر اساس روش اجرا، پژوهشی آمیخته با رویکرد متوالی اکتشافی یعنی مبتنی بر دو رویکرد کیفی و کمی است. در بخش کیفی بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای و سپس مصاحبه‌های تخصصی نیمه‌ساختاریافته به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل پرورش رهبران با رویکرد شایستگی مبادرت شد. در بخش کمی نیز به توزیع پرسش‌نامه برگرفته از محتوای بخش کیفی و گردآوری داده‌ها از اعضای نمونه آماری پرداخته شد و پژوهش وارد فاز کمی گردید. بنابراین از این منظر مطالعه حاضر یک پژوهش آمیخته است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی (اعضای هیئت‌علمی و مدیران اجرایی در سطح دانشگاه) و خبرگان تجربی (مدیران و کارکنان شاغل در سازمان آموزش و پرورش) آگاه به موضوع پرورش رهبران سازمانی بود. در انتخاب خبرگان جهت انجام مصاحبه برای تعیین حجم نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند با متد گلوله‌برفی استفاده شد و مصاحبه تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت. در نهایت از دیدگاه ۱۱ نفر در بخش کیفی استفاده گردید. اولین مصاحبه‌ها با یکی از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه با درجه استادی و یکی از مدیران ارشد سازمان آموزش و پرورش انجام شد و سپس با معرفی ایشان، افرادی که دارای سابقه و اطلاعات کافی در خصوص موضوع پژوهش بودند به‌عنوان افراد نمونه بعدی انتخاب شدند تا اینکه داده‌های حاصل از دیدگاه‌ها و برداشت‌های افراد به اشباع نظری رسید و پژوهشگر تشخیص داد که داده‌های دریافتی تکراری است و نیازی به مصاحبه‌های بعدی وجود ندارد. با توجه به مراحل و فرایندهای مذکور با ۱۱ نفر از مدیران، معاونان و کارشناسان خبره مصاحبه به روش نیمه‌ساختاریافته انجام گردید. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان قم به تعداد ۳۰۰ نفر بود که براساس جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> تعداد ۱۶۹ نفر به روش روش تصادفی ساده به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند.

جهت جمع‌آوری اطلاعات از دو روش مطالعات کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی استفاده شد. محقق برای جمع‌آوری مبانی نظری پژوهش و همچنین پیشینه تحقیقات انجام شده به بررسی کتب، مقالات، پایان‌نامه‌ها و سایر منابع الکترونیکی پرداخت. در بخش میدانی و کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی از پرسش‌نامه برگرفته از محتوای بخش کیفی استفاده شد. لازم به ذکر است محقق پس از احصاء مؤلفه‌های مدل پرورش رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی، در بخش کیفی و به روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی و جهت برآزش مدل ساختاری پژوهش بر اساس محتوای بخش کیفی اقدام به طراحی پرسش‌نامه نمود. پرسش‌نامه شامل سه بخش نامه همراه، سؤالات عمومی و سؤالات تخصصی بود. در نامه همراه علاوه بر بیان عنوان پژوهش، هدف از گردآوری اطلاعات توضیح داده شده و در پایان از پاسخ‌دهندگان تشکر و قدردانی به‌عمل آمده است. در بخش سؤالات عمومی ۴ گویه به ترتیب در مورد ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد از نظر جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه کار قرار گرفته است. سؤالات تخصصی مربوط به مؤلفه‌های مدل پرورش رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی در قالب ۱۰۰ گویه و بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت<sup>۲</sup> سنجیده شده‌اند. جهت تعیین روایی و پایایی ابزارهای پژوهش در بخش کیفی از مشهورترین و مرسوم‌ترین روش که گویا<sup>۳</sup> و لینکلن<sup>۴</sup> (۱۹۸۵) تحت عنوان قابلیت اعتماد<sup>۵</sup> به‌عنوان جایگزین روایی و پایایی در

1. Morgan and Krejci
2. Likert
3. Guba
4. Lincoln
5. Trustworthiness

تحقیقات کیفی مطرح کرده‌اند (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶) شامل اعتبارپذیری<sup>۱</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۲</sup>، قابلیت اطمینان<sup>۳</sup> و تأییدپذیری<sup>۴</sup> استفاده گردید. این معیارها از طریق دقت در انتخاب نمونه‌ها و روش مناسب گردآوری داده‌ها انجام شد و محقق تلاش نمود تا با مرور و بازبینی دقیق و چندباره داده‌ها، تفسیرها و یافته‌ها، تأییدپذیری تحقیق را افزایش دهد. در بخش کمی نیز جهت سنجش روایی و پایایی ابزار پژوهش محقق از روایی صوری و محتوایی و همچنین تحلیل عاملی تأییدی؛ آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده نمود. نتایج حاکی از قابلیت اعتبار مناسب ابزار پژوهش بود و برآوردهای مربوط به این مدل شامل شاخص‌های اعتبار و پایایی و پارامترهای اصلی (بارهای عاملی زیرمقوله‌ها و معرف‌ها) در جداول شماره ۱ و ۲ و شکل شماره ۱ گزارش شده است.



شکل ۱. مدل عاملی مرتبه دوم مدل پرورش رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی

جدول ۱. شاخص‌های ارزیابی اعتبار و پایایی ابزار مفهوم پرورش رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی

پایایی		اعتبار ممیز		اعتبار همگرا	مقوله اصلی	
پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	HTMT	بارهای عاملی متقاطع	فورنل و لارکر		AVE
۰/۹۸	۰/۹۷	تأیید	تأیید	تأیید	۰/۸۵	شایستگی‌های فردی
۰/۹۷	۰/۹۶	تأیید	تأیید	تأیید	۰/۸۸	شایستگی‌های بین فردی
۰/۹۸	۰/۹۶	تأیید	تأیید	تأیید	۰/۹۳	شایستگی‌های سازمانی
۰/۹۷	۰/۹۷	تأیید	تأیید	تأیید	۰/۸۸	شایستگی‌های فراسازمانی

بر حسب مقادیر جدول شماره (۱) اعتبار همگرا و ممیز مقوله‌های "مدل پرورش رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی" در وضعیت مطلوبی قرار دارند. همچنین مقادیر مربوط به ضریب آلفای کرونباخ و قابلیت اعتماد ترکیبی بیانگر دقت اندازه‌گیری بالای ابزار مقوله‌های "مدل پرورش رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی" و در نتیجه پایا یا قابل اعتماد بودن این ابزار است.

جدول ۲. مقادیر بارهای عاملی زیرمقوله‌ها و معرف‌های مدل پرورش رهبران سازمانی

1. Credibility
2. Transferability
3. Dependability
4. Confirmability

مقوله	بار عاملی	مقدار بحرانی	P	زیرمقوله	بار عاملی	مقدار بحرانی	P
شایستگی‌های فردی	۰/۶۹	۱۲/۹۴	۰/۰۰۰	تفکر استراتژیک	۰/۴۸	۶/۳۷	۰/۰۰۰
				تفکر انتقادی	۰/۶۴	۶/۳۷	۰/۰۰۰
				شایسته‌گرایی	۰/۶۸	۷/۷۶	۰/۰۰۰
				تصمیم‌گیری	۰/۷۱	۷/۸۴	۰/۰۰۰
				خلاقیت و نوآوری	۰/۶۹	۱۰/۹۹	۰/۰۰۰
				خودمدیریتی	۰/۷۴	۱۴/۸۴	۰/۰۰۰
				روحیه جهادی	۰/۶۴	۷/۱۶	۰/۰۰۰
				اخلاق حرفه‌ای	۰/۵۸	۵/۴۸	۰/۰۰۰
شایستگی‌های بین فردی	۰/۷۱	۲۰/۵۲	۰/۰۰۰	ارتباطات	۰/۶۸	۵/۸۲	۰/۰۰۰
				توسعه کار تیمی	۰/۶۲	۸/۱۷	۰/۰۰۰
				مربیگری	۰/۶۴	۶/۵۱	۰/۰۰۰
				آگاهی اجتماعی	۰/۷۲	۸/۴۴	۰/۰۰۰
				اعتبار	۰/۷۱	۷/۷۹	۰/۰۰۰
شایستگی‌های سازمانی	۰/۸۰	۲۵/۶۱	۰/۰۰۰	هدایتگری راهبردی	۰/۷۴	۱۶/۱۵	۰/۰۰۰
				تواضع درون سازمانی	۰/۷۳	۹/۴۵	۰/۰۰۰
				هوش سازمانی	۰/۸۲	۲۷/۸۰	۰/۰۰۰
				هدایت بهینه منابع	۰/۷۱	۱۳/۳۷	۰/۰۰۰
				شهروندمداری	۰/۷۶	۱۱/۰۳	۰/۰۰۰
				رهبری بحران	۰/۷۶	۱۸/۶۷	۰/۰۰۰
				تعلق سازمانی	۰/۶۱	۱۱/۱۹	۰/۰۰۰
				تعهد سازمانی	۰/۶۸	۷/۵۷	۰/۰۰۰
				بازخورد عملکرد رهبر	۰/۷۰	۸/۱۰	۰/۰۰۰
				هوش سیاسی	۰/۷۷	۱۰/۶۳	۰/۰۰۰
شایستگی‌های فراسازمانی	۰/۷۸	۲۰/۵۸	۰/۰۰۰	هوش فرهنگی	۰/۸۶	۳۷/۹۳	۰/۰۰۰
				فراست کسب‌وکار	۰/۷۰	۱۳/۶۷	۰/۰۰۰

مقادیر جدول شماره ۲ بیانگر این است که بارهای عاملی مربوط به همه مقوله‌های اصلی و زیرمقوله‌های "مدل پرورش رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی" در وضعیت مطلوبی قرار دارند. به عبارت دیگر همبستگی مفهوم "مدل پرورش رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی" با مقوله‌های اصلی و زیرمقوله‌های مربوط به این مفهوم در حد بالا برآورد می‌شوند و در نتیجه ابزار مربوط به این مفهوم از اعتبار عاملی برخوردار است. در نهایت جهت تحلیل داده‌های پژوهش در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و در بخش کمی از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای اس‌پی‌اس‌اس نسخه ۲۳<sup>۱</sup> و اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۲</sup> استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

پژوهش حاضر دارای ماهیتی آمیخته و اکتشافی بود. لذا جهت احصاء مؤلفه‌های الگوی پرورش رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی در بخش کیفی در ابتدا، تجربه‌های نخبگان دانشگاهی، نخبگان اجرایی و بوروکرات‌های نظام اداری در سازمان آموزش و پرورش که مشغول سیاست‌گذاری هستند از طریق مصاحبه احصاء شد. برای برون‌آوری کدها از روش تحلیل محتوا (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) استفاده گردید. از تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده ۴ مؤلفه اصلی شامل شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین فردی، شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های فراسازمانی احصاء شد. نتایج بخش کیفی در قالب جدول شماره ۳ و شکل شماره ۲ ارائه می‌گردد.

جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده در خصوص پرورش رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی

1. SPSS 23
2. Smart PLS

مقوله اصلی	مقوله محوری	زیر مقوله (کد)	نمونه‌هایی از جملات کلیدی	فراوانی کدها
شایستگی‌های فردی	تفکر استراتژیک	۱. شناخت محیط مرتبط با فعالیت رهبر ۲. شناخت بازار ۳. شناخت مشتریان ۴. آگاهی از ساختار، نظام، سلسله مراتب، و افراد ۵. آگاهی از محصولات، خدمات و فناوری‌های مرتبط با سازمان ۶. آگاهی از امور مالی و اعتبارات ۷. ایجاد بصیرتی انگیزه‌بخش ۸. تعریف پیشه بعنوان یک مأموریت حیاتی و همیشگی ۹. توسعه استراتژی‌هایی با محور هم‌کوشی ۱۰. طراحی تاکتیک‌های موفقیت‌آمیز	۱. آگاهی از عوامل محیطی مرتبط با سازمان، گرایش‌های جدید و قابلیت ارتباطات شبکه‌ای فعال و حرفه‌ای با سایرین در فرایند رهبری (کد ۱) ۲. آگاهی از محیط بازار، نحوه رقابت و نقاط ضعف و قدرت سازمان خویش (کد ۲) ۳. آگاهی از نیازها و انتظارات مشتریان در بخش‌ها و طبقات مختلف و پاسخگویی دائم و مؤثر به نیازمندی‌های کنونی و آتی آنان (کد ۳) ۴. درک کامل از تمام جنبه‌های کار سازمان و هماهنگی و تناسب آنها با هم، توانائی راهبری موفقیت‌آمیز از طریق سیستم‌های کاری و طراحی زیرساخت‌های مؤثر در سازمان برای حمایت و تقویت روند کار (کد ۴) ۵. ایجاد و حفظ دیدگاهی جامع و واضح از وضعیت حال و پیش‌بینی آینده آنچه سازمان به مشتریانش ارائه می‌دهد به همراه درکی صحیح از فناوری‌های بکار رفته در این راستا و ایجاد تغییرات سنجیده و آگاهانه در مواقع ضروری (کد ۵) ۶. داشتن درک صحیح و استفاده از ابزارهای مالی مناسب برای اهرم‌های مدیریتی و استفاده بهینه و مؤثر (پربازده) از منابع و اعتبارات سازمان (کد ۶)	۴۳
	تفکر انتقادی	۱. تحلیل‌گری ۲. اعتماد به نفس ۳. کنجکاوی ۴. بلوغ شناختی ۵. آزاداندیشی ۶. نظام‌یافتگی فکری ۷. حقیقت‌جویی	۱. برای قضاوت درباره یک ایده، بهترین ملاک احساسی که در همان لحظه به شخص دست می‌دهد، نیست. بلکه باید زوایای مختلف موضوع را تحلیل نمود. (کد ۱) ۲. رهبران قابل‌اعتماد خودآگاه هستند و به خودشان اعتماد دارند. (کد ۲) ۳. اعتماد به نفس واقعی شامل گوش‌دادن با صداقت و مهربانی به همکاران است. (کد ۲) ۴. مطالعه موضوعات جدید و توجه به ابعاد مختلف موضوعات همیشه برای من جالب بوده است. (کد ۳)	۱۷
	شایسته‌گرایی	۱. شایسته‌پذیری ۲. شایسته‌جویی ۳. شایسته‌سالاری	۱. تفکر شایسته‌خواهی جزء ذاتی فکر، رفتار و عمل رهبران در سیستم آموزشی است. (کد ۱) ۲. شایسته‌خواهی در اهداف و ارزش‌های رهبران باید تجلی داشته باشد. (کد ۱) ۳. بهتر است شایسته‌پروری درونی و پیروی از فرایند مدیریت استعداد در سیستم سازمانی جزء برنامه‌های پرورش رهبران با رویکرد شایستگی باشد. (کد ۲) ۴. شایسته‌داری، شایسته‌گماری و مدیریت شایستگان بایستی از اهم وظایف رهبران بخصوص در سیستم‌های آموزشی باشد. (کد ۳)	۸

۳۳	<p>۱. گردآوری، تحلیل و به‌کارگیری داده‌های دقیق حاصل از منابع چندگانه و ارزیابی عینی تأثیر تصمیم‌های جایگزین. (کد ۱)</p> <p>۲. اتخاذ تصمیماتی که به طور گسترده مورد پذیرش واقع شوند و در راستای ارزش‌های سازمان باشند. (کد ۳)</p> <p>۳. داشتن جرأتی قابل‌اعتماد که قادر است به طور طبیعی موانع قرار گرفته بر سر راهش را از میان بردارد. (کد ۲)</p> <p>۴. استفاده صحیح از عقل و قلب و داشتن جرأت در اتخاذ تصمیماتی که کمترین اشتباه و خطا را داشته باشد. (کد ۳)</p>	<p>۱. تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها</p> <p>۲. داشتن جرأتی قابل‌اعتماد</p> <p>۳. تصمیم‌گیری خردمندانه با ترکیب عقل، قلب و جرأت</p> <p>۴. درک فرهنگ سازمانی</p> <p>۵. توجه به ساختار قدرت و سلسله مراتب اختیارات</p> <p>۶. شناسایی عوامل دخیل در تصمیم‌گیری</p>	تصمیم‌گیری و حل مسئله	
۹	<p>۱. اعتمادبه‌نفس موجب می‌شود فرد خلاق از شهامت و جسارت کافی برخوردار شود. (کد ۱)</p> <p>۲. رهبر خلاق و شایسته ایمان قوی به انجام کار دارد و به محدودیت‌ها اعتقادی ندارد. (کد ۲)</p> <p>۳. عدم اعتقاد و توجه به شکست از ویژگی‌های شخصیتی رهبران خلاق است. (کد ۳)</p> <p>۴. قبول مسئولیت یکی از بهترین معیارهای توانایی و بلوغ شخص است. (کد ۳ و ۴)</p>	<p>۱. اعتمادبه‌نفس</p> <p>۲. اراده مستقل</p> <p>۳. پذیرش خطر</p> <p>۴. پذیرش تجربه</p> <p>۵. استقبال از ابهام</p> <p>۶. چالش فکری (کلنجار رفتن)</p>	خلاقیت و نوآوری	
۳۴	<p>۱. توانایی کنترل احساسات و انگیزه‌های درهم گسیخته را داشته باشد. (کد ۱)</p> <p>۲. معیارهای صداقت و درستی را در سازمان حفظ کند. (کد ۲)</p> <p>۳. نسبت به عملکرد خود مسئول باشد. (کد ۳)</p> <p>۴. تغییر را کنترل کند و به آن اهمیت دهد. (کد ۴)</p> <p>۵. از ایده‌های جدید و نو استقبال کند و آنها را پرورش دهد. (کد ۵)</p> <p>۶. تربیت کارکنان دانشی و کاردانشی، سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سازمان را ملاک عمل قرار دهد. (کد ۴ و ۵)</p>	<p>۱. قوه خودداری</p> <p>۲. قابلیت اعتماد</p> <p>۳. وظیفه‌شناسی</p> <p>۴. سازش‌پذیری (رهبری تغییر)</p> <p>۵. ابتکار و نوآوری</p>	خودمدیریتی خودتنظیمی	
۹	<p>مدیریت جهادی از نظر رهبر معظم انقلاب، مخالفت با «روحیه تافته جدا بافته» دانستن «خود» است. کسانی که «احساس کنند یک سر و گردن از همه بالاترند» روحیه جهادی ندارند و نمی‌توانند مدیران جهادی باشند. (بیانات آیت‌الله خامنه‌ای در دیدار شرکت‌کنندگان در نهمین همایش ملی نخبگان فردا - ۲۲/۰۷/۱۳۹۴). (کد ۱)</p>	<p>۱. نفی برتری‌جویی و منفعت‌طلبی شخصی</p> <p>۲. اخلاص</p> <p>۳. خستگی‌ناپذیری</p> <p>۴. کارآمدی و سرعت</p> <p>۵. استفاده بهینه از منابع موجود</p>	روحیه جهادی	
۱۲	<p>۱. به‌عنوان یک مدیر سعی می‌کنم در قبال انجام وظایف مسئولیت‌پذیر باشم. (کد ۱)</p> <p>۲. رهبران شایسته نقش مهم و مؤثری در محیط کار خود به عهده دارند. (کد ۱)</p>	<p>۱. مسئولیت‌پذیری</p> <p>۲. صادق بودن</p> <p>۳. عدالت و انصاف</p> <p>۴. وفاداری</p>	اخلاق حرفه‌ای	

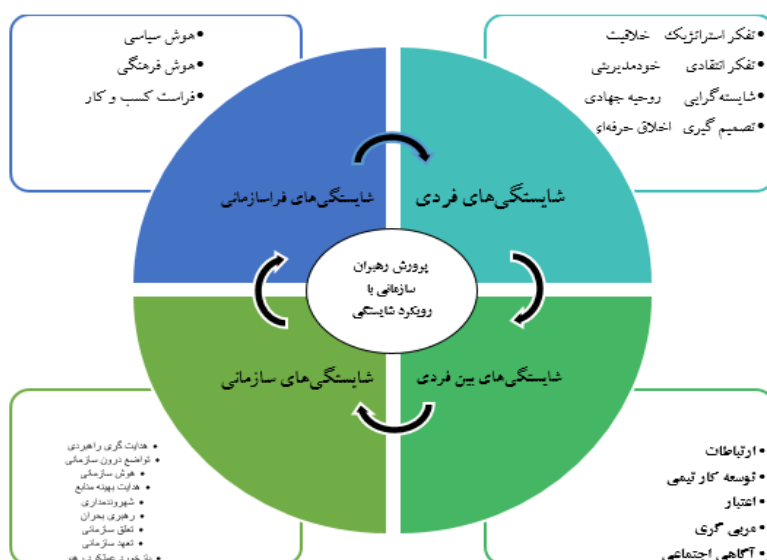
	<p>۳. صداقت در گفتار و عمل تأثیر بسیار زیادی بر کارکنان می‌گذارد و آنها را به رهبر و سازمان متعهد می‌کند. (کد ۲)</p> <p>۴. در فرایند رهبری روراستی و صداقت در محیط کار و در برخورد با ارباب‌رجوع اهمیت زیادی دارد. (کد ۲ و کد ۷)</p>	<p>۵. موفقیت‌طلبی و برتری‌طلبی</p> <p>۶. احترام و همدردی با دیگران</p> <p>۷. رعایت ادب و احترام</p>		
۱۸	<p>۱. رهبر اعضای تیم را به شناخت شخصی و حرفه‌ای از یکدیگر جهت رسیدن به تفاهم تشویق می‌کند. (کد ۱)</p> <p>۲. رهبر به پیروان بازخورد می‌دهد و آنها را تشویق می‌کند که به ایشان و هم‌تیمی‌های خود نیز بازخورد دهند. (کد ۲)</p> <p>۳. رهبر پیروان را تشویق می‌کند که دانش و اطلاعات را با او و با یکدیگر به اشتراک بگذارند. (کد ۳)</p>	<p>۱. ساختن نقاط مشترک</p> <p>۲. تبادل بازخورد</p> <p>۳. به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات</p> <p>۴. ایجاد هنجارهای ارتباطی</p> <p>۵. صدا (تشویق کارکنان به بیان ایده‌ها)</p>	ارتباطات	شایستگی‌های بین‌فردی
۱۰	<p>۱. رهبر ارتباط و تعامل بین اعضای تیم را تشویق می‌کند. (کد ۱)</p> <p>۲. رهبر اعضای تیم را برای ایجاد ارتباط با یکدیگر تشویق می‌کند. (کد ۲)</p> <p>۳. رهبر سازمان با رهبران سایر سازمان‌ها ارتباط برقرار می‌کند. (کد ۲)</p>	<p>۱. تشویق تعامل</p> <p>۲. پرورش ارتباطات</p>	توسعه کار تیمی و شبکه ارتباطی (تیم‌سازی)	
۱۲	<p>۱. رهبر پیروان را تشویق می‌کند که کارهایی که باعث بهبود عملکرد خود و تیم می‌شود را پیشنهاد دهند. (کد ۱)</p> <p>۲. رهبر وظایف مختلف و مسئولیت‌ها را به افراد یا گروه‌های خاص تفویض می‌کند. (کد ۲)</p> <p>۳. رهبر به پیروان اشاره می‌کند که از کسی استفاده کنند یا با کسی کار کنند که مهارت یادانش خاصی دارد. (کد ۳)</p>	<p>۱. رایزنی</p> <p>۲. تفویض مسئولیت‌ها</p> <p>۳. استفاده از تجربه و تخصص افراد</p> <p>۴. توانمندسازی</p> <p>۵. رهبری به اشتراک گذاشته شده</p>	مربیگری «تبادل رهبر - گروه»	
۵۸	<p>۱. درکی از دیگران به‌واسطه آگاهی از نیازها، احساسات، نگرانی‌ها، جنبه‌های فکری آنها داشته باشد. (کد ۱)</p> <p>۲. کمک‌کردن به دیگران در رسیدن به اهداف مشترک (تعاون و همکاری) جزء رسالت رهبر عاطفی است. (کد ۳)</p>	<p>۱. درک و آگاهی از نیازها و احساسات کارکنان</p> <p>۲. پی بردن به نیازهای رشد کارکنان و نگرانی برای آنها (آگاهی سازمانی)</p> <p>۳. خدمت‌محوری یا خدمت‌رسانی</p>	آگاهی اجتماعی (همدلی)	
۹	<p>۱. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های یک رهبر در سیستم آموزشی جلب اعتماد است. (کد ۱)</p> <p>۲. مقبولیت بین ذی‌نفعان در سیستم آموزش و پرورش نشان‌دهنده اعتبار و شایستگی یک رهبر است. (کد ۲)</p>	<p>۱. عمومی</p> <p>۲. حرفه‌ای</p>	اعتبار	
۹	<p>۱. متأسفانه، یکی از معضلات انتخاب مدیران در سیستم‌های آموزشی فقدان دیدگاه بلندمدت در مدیران است. (کد ۱)</p> <p>۲. توجه به تناسب بین اهداف سازمان و نیازهای جامعه و</p>	<p>۱. ترسیم چشم‌انداز</p> <p>۲. تحلیل روند تغییرات؛ رصد تحولات و انطباق آن با تغییرات</p>	هدایتگری راهبردی	شایستگی‌های سازمانی

	همچنین روزبازار نشان می‌دهد یک مدیر چقدر توان هدایت سازمان خود به سمت مطلوب را دارد. (کد ۲ و کد ۳)	۳. آینده‌نگری (آینده‌پژوهی)		
۸	۱. (خودشناسی) شامل شناخت خود، انتقادپذیری و پذیرش نواقص و اشتباهات (کد ۱) ۲. (مردمی‌بودن) خاکی بودن، پرهیز از پیش‌داوری، خود را نگرستن، کوتاه‌آمدن و هم‌رنگی با جماعت (کد ۲) ۳. (مرشدیت و مربیگری) شامل تجربه‌پذیری، قابلیت یادگیری، آموزش دیگران و توانمندسازی دیگران (کد ۳)	۱. بعد شناختی ۲. بعد عاطفی ۳. عد رفتاری	تواضع درون‌سازمانی	
۹	۱. رهبرانی که از هوش سازمانی بالایی برخوردارند با عملکرد خود پیام‌هایی در راستای تقویت استراتژی تعیین شده به دیگران می‌دهند و انتقال پیام‌های دیگر را به حداقل می‌رسانند. (کد ۱) ۲. رهبرانی که هوش سازمانی بالایی دارند، درک از «چیستی و کیستی ما» را پرورش می‌دهد. (کد ۶)	۱. بینش استراتژیک ۲. تمایل به تغییر ۳. جرأت و شهامت ۴. ایجاد اتحاد و توافق ۵. کاربرد دانش ۶. ایجاد سرنوشت مشترک ۷. فشار عملکرد	هوش سازمانی	
۸	مدیریت کارآمد منابع یکی از بزرگ‌ترین چالش‌هایی است که می‌تواند صدمات زیادی به یک سازمان وارد کند. زمانی که برنامه‌ریزی تخصیص منابع را به طور مؤثر انجام ندهید، از هزینه‌های مالی ضروری گرفته تا ناکارآمدی کارمندان و ریزش آن‌ها، همه این موارد ممکن است اتفاق بیفتد. (کد ۱ و کد ۲)	۱. تخصیص منابع ۲. بهره‌برداری از منابع ۳. تسطیح منابع	هدایت بهینه منابع	
۶	۱. استقبال از مشتری، توجه به حضور مراجعان، با رویی گشاده و خوشایند سخن گفتن، مؤدب و یاری‌دهنده بودن پایان‌دادن به دیدار به‌گونه‌ای دوستانه از ویژگی‌های بارز رهبران شایسته است. (کد ۳، کد ۶) ۲. اگر رهبران سازمان‌ها نتوانند خواسته‌ها و نیازهای مادی و معنوی و رضایت شهروندان را برآورده سازند، بحران‌های مختلفی از قبیل بحران اعتماد عمومی، بحران مشروعیت نظام، بحران مشارکت عمومی و بحران همگرایی در جامعه ایجاد می‌شود و این بحران‌ها ضمن تقلیل کارایی و اثربخشی نظام سیاسی و اداری، موجب بروز بحران و گسست در فرایند توسعه خواهد شد. (کد ۴)	۱. درک کردن ۲. قابل اعتماد بودن ۳. فروتنی و ادب و احترام در برخورد ۴. صلاحیت و شایستگی ۵. در دسترس بودن ۶. ارتباط مناسب	شهروندمداری	
۱۳	۱. رهبران موفق مدیریت بحران اغلب در سازمان‌هایی حضور دارند که چشم‌انداز و ارزش‌های روشن و مشخصی دارند. (کد ۱) ۲. درک تصویری روشن و صحیح از رویدادها، اثرات و اهمیت آنها در تشخیص بحران‌های سازمانی نقش بسزایی در مدیریت جریان‌ات سازمانی دارد. (کد ۱) ۳. رهبران باید تهدیدها را شناسایی و ارزیابی کنند و در	۱. تشخیص بحران ۲. تصمیم‌گیری برای رویارویی و اداره بحران ۳. شکل‌دهی و مفهوم‌سازی بحران برای ذینفعان ۴. خاتمه و پایان‌بخشی بحران، پاسخگویی و بازسازی و برگرداندن آن	رهبری بحران (مدیریت بحران)	

	<p>مورد بحران‌ها تصمیم‌گیری نمایند. (کد ۱ و ۲)</p> <p>۴. رهبران باید از طریق شایستگی‌هایی مانند تصمیم‌گیری، ارتباطات، ایجاد ظرفیت‌های سازمانی، حفظ فرهنگ سازمانی اثربخش و مدیریت موقعیت‌های چندگانه و توسعه منابع انسانی بحران را رهبری کنند. (کد ۳)</p>	<p>به وضعیت عادی</p> <p>۵. یادگیری از بحران و سیاست‌های اصلاحی</p> <p>۶. رهبری بحران پس از بحران</p>		
۱۰	<p>۱. این احساس که کارکنان در سازمان شبیه عضویت از یک خانواده هستند را ایجاد نمایند. (کد ۱)</p> <p>۲. فضای دوستانه بین اعضای سازمان ایجاد کند. (کد ۲)</p> <p>۳. کارکنان و اعضای سازمان در انجام وظایف نقش حمایتی و یاری‌کننده برای هم ایفا کنند. (کد ۲)</p>	<p>۱. احساس قدردانی از عضویت در سازمان</p> <p>۲. تعامل اجتماعی</p>	تعلق سازمانی	
۱۴	<p>۱. کارکنان در مکالمه با یکدیگر از این سازمان به‌عنوان یک محیط کاری خوب صحبت می‌کنند. (کد ۲)</p> <p>۲. اعضای سازمان احساس می‌کنند که مشکلات سازمان مشکلات خود آنها است. (کد ۳)</p> <p>۳. همه در این سازمان مشغول انجام وظیفه هستند و وقت بیهوده کمی دارند. (کد ۲)</p>	<p>۱. تعهد عاطفی</p> <p>۲. تعهد مستمر</p> <p>۳. تعهد هنجاری</p>	تعهد سازمانی	
۱۱	<p>۱. رهبری سازمان بایستی به مشاهده غیررسمی عملکرد روزانه کارکنان بپردازد و وجدان کاری را در کارکنان تقویت نماید. (کد ۱)</p> <p>۲. بازدیدهای رسمی دوره‌ای جزء برنامه رهبر شایسته سازمانی است. (کد ۲)</p> <p>۳. این احساس که کارکنان دائماً زیر نظر هستند بهتر است از آنها گرفته شود. (کد ۱)</p>	<p>۱. مشاهده غیررسمی عملکرد</p> <p>۲. بازدیدهای رسمی</p> <p>۳. قدردانی مؤثر و ارائه بازخورد</p> <p>۴. بهبود مستمر</p>	بازخورد عملکرد رهبر و بهبود مستمر	
۸	<p>۱. سیاست و بازی‌های سیاسی را وارد امور مدیریتی خود نکنند. (کد ۱)</p> <p>۲. صلاحیت‌های سیاسی به معنی توانایی مشارکت در فعالیت‌های سیاسی در سطح ملی و بین‌المللی جهت پیشبرد اهداف سازمان می‌تواند از مصادیق هوش سیاسی یک رهبر شایسته باشد. (کد ۳)</p>	<p>۱. عدم دخالت سیاست در مدیریت</p> <p>۲. عدم جناح‌بازی سیاسی</p> <p>۳. وحدت فکری با سیاست روز</p> <p>۴. صداقت آشکار</p>	هوش سیاسی	شایستگی‌های فراسازمانی
۱۰	<p>۱. همه افراد برای سازگاری با تفاوت‌های فرهنگی علاقه و انگیزه ندارند. (کد ۱)</p> <p>۲. یک رهبر باید به کار در شرایط متنوع و کسب تجربیات جدید و به اینکه فردی مؤثر است، اعتقاد داشته باشد. (کد ۱)</p> <p>۳. درک کلی افراد از چگونگی تفاوت فرهنگ‌ها با یکدیگر از مصادیق هوش فرهنگی یک رهبر است. (کد ۲)</p> <p>۴. یک مدیر باید بداند که اندیشه و رفتار در زمینه فرهنگی شکل می‌گیرد پس باید به تفاوت‌های فرهنگی در فرایند رهبری واقف بود. (کد ۲)</p>	<p>۱. علاقه، انگیزه و اعتمادبه‌نفس برای سازگاری میان فرهنگی</p> <p>۲. درک موضوعات و تفاوت‌های میان فرهنگی (دانش هوش فرهنگی)</p> <p>۳. تدوین استراتژی و درک تجربیات مختلف فرهنگی</p> <p>۴. تنظیم رفتار در تعاملات میان فرهنگی</p>	هوش فرهنگی	

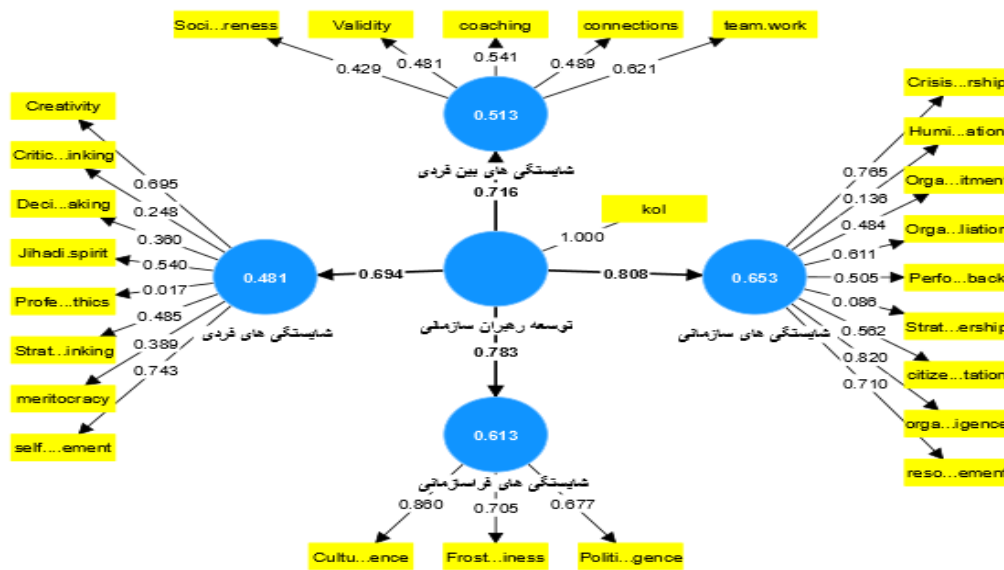
۶	<p>۱. مقوله شناسایی فرصت نخستین گام در فرایند کارآفرینی است و استفاده از فنون و روش‌های آینده‌پژوهی می‌تواند از بهترین این مصادیق باشد تا با توان بالاتری به شناسایی فرصت‌های شغلی و کارآفرینانه پرداخته شود. (کد ۱)</p> <p>۲. رهبران سازمان باید به دنبال شناسایی فرصت‌های محیط پیرامون خود باشند و سعی کنند از کمترین منابع بیشترین بازدهی را برای سازمان ایجاد کنند. (کد ۱)</p>	<p>۱. تشخیص فرصت‌ها و آینده‌نگری</p> <p>۲. دیدگاه راهبردی و مدیریت استراتژی‌های کسب و کار</p> <p>۳. شناخت فرصت‌های کسب و کار و بازار</p> <p>۴. هوشیاری کارآفرینانه</p> <p>۵. تفکر سیستمی</p>	فراست کسب‌وکار	
---	--	--	----------------	--

نتایج تحلیل محتوای بخش کیفی در نهایت منجر به استخراج ۴ مؤلفه اصلی شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین‌فردی، شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های فراسازمانی؛ ۲۵ ریزمؤلفه و ۱۱۶ شاخص گردید که در جدول فوق ارائه گردیده است و در نهایت مدل پژوهش در قالب شکل شماره ۲ به شرح زیر می‌باشد.



شکل ۲. الگوی پرورش رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی

جهت بررسی سؤال پژوهش مبنی بر اینکه «آیا الگوی بومی پرورش رهبران سازمانی مبتنی بر رویکرد شایستگی در اداره کل آموزش و پرورش استان قم از برآزش مناسبی برخوردار است؟»، از رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری و آریانس محور استفاده گردید. متغیرهای پژوهش به صورت متغیرهای مکنون و در قالب مدل‌های عاملی مرتبه اول وارد مدل معادله ساختاری گردیدند. برآوردهای مربوط به شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری و پارامترهای اصلی این مدل در شکل شماره ۳ و جداول ۴ و ۵ گزارش شده است:



شکل ۳. مدل ساختاری پرورش رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی

جدول ۴. شاخص های ارزیابی کیفیت مدل معادله ساختاری<sup>۱</sup>

شاخص	<i>GOF</i>	<i>SRMR</i>	<i>NFI</i>
مقدار	۰/۴۸	۰/۰۷	۰/۹۶

نتایج جدول ۴ در خصوص ارزیابی کیفیت مدل ساختاری حاکی از آن است که در شاخص *GOF* مقادیر کمتر از ۰/۱۰ نشان دهنده برازش ضعیف، ۰/۲۵ برازش متوسط و بالاتر از ۰/۳۶ برازش مطلوب است که در مدل حاضر برابر با ۰/۴۸ و نشان دهنده برازش مناسب مدل است. همچنین شاخص *SRMR* در حالت مطلوب باید از مقدار ۰/۱۰ کمتر باشد که در پژوهش حاضر برابر با ۰/۰۷ می باشد و شاخص *NFI* که در حالت مطلوب بالاتر از ۰/۹۰ است، در پژوهش حاضر برابر با ۰/۹۶ محاسبه گردید. لذا داده ها، مدل نظری پژوهش را حمایت می کنند. به عبارت دیگر برازش داده ها به مدل برقرار است و همه شاخص ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند. همچنین در خصوص ضرایب ریزمؤلفه ها نتایج حاکی از آن است که در مؤلفه شایستگی های سازمانی بالاترین ضریب به ترتیب مربوط به هوش سازمانی با ضریب گامای (۰/۸۲)؛ رهبری بحران (۰/۷۶)؛ هدایت بهینه منابع (۰/۷۱)؛ تعلق سازمانی (۰/۶۱)؛ شهروندمداری (۰/۵۶)؛ بازخورد عملکرد (۰/۵۰)؛ تعهد سازمانی (۰/۴۸) و هدایتگری راهبردی (۰/۰۸) است. در مؤلفه شایستگی های فراسازمانی بالاترین ضرایب به ترتیب مربوط به هوش فرهنگی با ضریب گامای (۰/۸۶)؛ فراست کسب و کار (۰/۷۰) و هوش سیاسی (۰/۶۷) می باشد. در مؤلفه شایستگی های بین فردی بالاترین ضرایب به ترتیب مربوط به کار تیمی با ضریب گامای (۰/۶۲)؛ مربیگری (۰/۵۴)؛ ارتباطات (۰/۴۸)؛ اعتبار (۰/۴۸) و آگاهی اجتماعی (۰/۴۲) است و در نهایت در مؤلفه شایستگی های فردی بالاترین ضریب مربوط به خودمدیریتی با ضریب گامای (۰/۷۴)؛ خلاقیت (۰/۶۹)؛ روحیه جهادی (۰/۵۴)؛ تفکر استراتژیک (۰/۴۸)؛ شایسته گرایی (۰/۳۸)؛ تصمیم گیری (۰/۳۶)؛ تفکر انتقادی (۰/۲۴) و اخلاق حرفه ای (۰/۱۷) می باشد.

۱. در رویکرد مدل سازی معادله ساختاری واریانس محور و نرم افزار مربوط به این رویکرد (Smart PLS) تعداد کمی از شاخص های ارزیابی کیفیت مدل گزارش می شود.

## بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در دنیای مدرن، سازمان‌های آموزشی مانند سایر سازمان‌ها به شدت به رهبران کارآمد و شایسته نیازمندند. پرورش رهبران با توانمندی‌های بالا در این سازمان‌ها نه تنها به بهبود عملکرد کمک می‌کند، بلکه می‌تواند تأثیرات مثبتی بر کل نظام آموزشی یک کشور داشته باشد. بر همین اساس سازمان آموزش و پرورش به عنوان ستون اصلی توسعه هر جامعه، نیازمند رهبران توانمند و کارآمد است. رهبران سازمانی که بتوانند با درک عمیق از شایستگی‌های مورد نیاز، به ارتقای کیفیت آموزش و پرورش و پاسخگویی به نیازهای متغیر جامعه کمک کنند. رویکرد شایستگی با تمرکز بر توانایی‌ها، دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز برای موفقیت در نقش‌های رهبری، راهکار مناسبی برای پرورش رهبران سازمانی در آموزش و پرورش ارائه می‌دهد. پرورش رهبران با رویکرد شایستگی در سازمان آموزش و پرورش می‌تواند به تقویت کلی سیستم آموزشی کمک کند. رهبران توانمند می‌توانند اثرات گسترده‌ای بر عملکرد سازمانی و توسعه پایدار داشته باشند. لذا مدل پیشنهادی پژوهش حاضر نه تنها به شناسایی و توسعه رهبران مؤثر کمک می‌کند، بلکه زمینه‌ساز تغییر و نوآوری در سطح سازمانی و فراتر از آن خواهد بود.

نتایج بخش کیفی پژوهش نشان داد که برای پرورش رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی در نظر گرفتن ۴ شایستگی (فردی، بین‌فردی، سازمانی و بین‌سازمانی) مورد نیاز است که در مجموع برای مدل پرورش رهبران تعداد ۲۵ مؤلفه (شامل شایستگی فردی ۸ مؤلفه؛ شایستگی بین‌فردی ۵ مؤلفه؛ شایستگی سازمانی ۹ مؤلفه و شایستگی فراسازمانی ۳ مؤلفه) و تعداد ۱۱۶ شاخص شناسایی گردید. نتایج بخش کمی پژوهش و تحلیل عاملی و برازش مدل حاکی از آن بود که مدل پژوهش از برازش مناسب برخوردار است. همچنین تحلیل ضرایب مدل پژوهش نشان داد که شایستگی‌های سازمانی با ضریب گامای ۰/۸۰؛ شایستگی‌های فراسازمانی با ضریب گامای ۰/۷۸؛ شایستگی‌های بین‌فردی با ضریب گامای ۰/۷۱ و در نهایت شایستگی‌های فردی با ضریب گامای ۰/۶۹ بیشترین عوامل مؤثر در مدل پرورش رهبران سازمانی هستند.

نتیجه حاضر با نتایج پژوهش‌های حیبی و همکاران (۱۴۰۰) که نتیجه می‌گیرند شایستگی مدیریتی و سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین شایستگی‌ها در پرورش رهبران است و باید در این فرایند به مهارت‌های رهبری، مدیریت زمان، مدیریت مالی، مهارت نظارت، شایسته‌سالاری و مشارکت توجه شود، همسو می‌باشد. همچنین با نتایج مطالعه سلیمانی، سیدجوادین و شاه‌حسینی (۱۳۹۹) که شایستگی‌های رهبری مدیران را سه مؤلفه رهبری خود، رهبری دیگران و رهبری سازمان در نظر می‌گیرند؛ پژوهش‌های رمضان‌پناه و همکاران (۱۳۹۹) که معتقدند مدل شایستگی مدیران باید دارای ۳ بعد فردی، میان‌فردی و اجرایی باشد؛ مطالعه فرهادی محلی و شرافتی (۱۳۹۹) که نتیجه می‌گیرند فرایند توسعه رهبری به ارتقا و بهبود کیفیت رهبری و قابلیت‌های آن در بعد فردی و جمعی (پرورش رهبر) منجر می‌شود و در واقع، برنامه توسعه رهبری زمینه را برای تعالی و بهره‌وری سازمان فراهم می‌کند؛ نتایج پژوهش آرش و همکاران (۱۳۹۵) با عنوان «طراحی الگوی پرورش رهبران سازمانی در شرکت نفت» که ۱۵ مقوله اصلی را در قالب مدل پارادایمی شامل شرایط علی (عوامل فردی، عوامل سازمانی، بلوغ و نظام پاسخگویی) مقوله‌های کانونی (تفکر رهبری، ارتباطات و شایسته‌گرایی)، راهبردهای پرورش رهبران (توانمندسازی)، عوامل زمینه‌ای (عوامل اجتماعی، عوامل روان‌شناختی، فرهنگ و جو حمایتی و مشارکت ذی‌نفعان)، عوامل مداخله‌گر (عوامل بیرونی و درونی) و پیامدها (بالندگی سازمانی) شناسایی نمودند؛ مطالعات نایب‌پور و صحت (۲۰۲۳) که نتیجه می‌گیرند مدل شایستگی مدیران منابع انسانی دارای سه سطح مدیریتی، سازمانی و فردی و ۱۵ مضمون شامل شریک استراتژیک، دانش سازمانی، آگاهی از محیط صنعت، آگاهی از محیط بیرونی، تفکر متناقض، دانش مدیریتی، مدیریت روابط، مدیریت منابع، رهبری، تحلیلگر منابع انسانی، دانش فناوری اطلاعات، ویژگی‌های شخصیتی، توسعه، چندوظیفه‌ای و شایستگی شناختی است؛ پژوهش حجازی و همکاران (۲۰۲۳) که شایستگی‌های مدیران سازمان بنادر و دریانوردی کشور را شامل ۴ مؤلفه شایستگی‌های تخصصی، شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های اجرایی، شایستگی‌های مدیریتی در نظر می‌گیرند و در نهایت با پژوهش ابراهیم‌زاده، ناظم و ابوالمعالی (۲۰۱۶) که شایستگی‌ها را در قالب چهار مؤلفه شایستگی افراد، شایستگی بین‌فردی، شایستگی‌های مدیریتی و

- شایستگی و تخصص تحصیلی در نظر می‌گیرند، همسو و هم‌راستا است. لذا توصیه‌های سیاستی محقق جهت پیاده‌سازی مدل پرورش رهبران سازمانی مبتنی بر رویکرد شایستگی در سازمان آموزش و پرورش به شرح ذیل می‌باشد؛
- انتخاب و به‌کارگیری شایسته‌ترین افراد در هر شغل، یکی از مهم‌ترین مسائل و تصمیمات در سازمان است که مقوله مدیریت و رهبری در سازمان به‌خصوص در سازمان‌های آموزشی به سبب تأثیرگذاری بر قشر عظیمی از فرزندان جامعه که سرمایه ملی کشور محسوب می‌شوند و در نهایت باید اداره امور مملکت را بر عهده بگیرند تحت تأثیر تصمیمات و نظریات آن رهبر و مدیر خواهد بود. لذا شناخت ابعاد شایستگی‌های این مدیران هم برای توسعه و هم برای ارزیابی از اهمیت بسزایی برخوردار است. بنابراین به منظور انتخاب افراد شایسته برای تصدی مناصب مدیریتی در سازمان باید ضوابط و ملاک‌هایی موجود باشد و این ضوابط به‌گونه‌ای انتخاب شوند که در سازمان قابلیت سنجش و اندازه‌گیری داشته باشند.
  - انتظار می‌رود انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس شایستگی‌های ارائه شده در پژوهش حاضر صورت پذیرد و برای جلوگیری از هدررفتن نیرو و سرمایه سازمان، این اولویت‌ها رعایت گردد.
  - راه‌اندازی و توجه ویژه به مدیریت سیستم آموزش و یادگیری در سازمان که نقش کلیدی در زمینه پرورش و بهبود شایستگی‌های رهبری ایفا می‌کند.
  - جهت اجرا و پیاده‌سازی مدل توسعه رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی در سطح کلان به‌عنوان نهاد هدایت‌کننده، تصمیم‌گیر و سیاست‌گذار، به این امر به‌عنوان یک سیاست کلان توجه نموده و راهبردها و دستورالعمل‌های لازم مصوب، ابلاغ و اجرا گردد و همچنین اقدامات لازم جهت حسن اجرای بخشنامه‌ها صورت پذیرد.
  - راه‌اندازی و استقرار نظام پاسخگویی در سازمان هم در سطح کلان و هم در سطح خرد، یکی از عوامل کلیدی در موفقیت توسعه مدل پرورش رهبران با رویکرد شایستگی است. زیرا عدم موفقیت در پاسخگو نگه‌داشتن افراد (رهبر و کارکنان) منجر به تبدیل فرایند جانشین‌پروری به اقدامی بی‌اثر و سطحی و تحلیل و هدررفت منابع مادی و معنوی سازمان و در نهایت بی‌اعتمادی در فضای سازمان خواهد شد.
  - حمایت مدیریت کلان سازمان آموزش و پرورش و هیئت‌رئیس سازمان از فرایند جانشین‌پروری و مدل پرورش رهبران سازمانی با رویکرد شایستگی از اهمیت بسزایی برخوردار است و زمانی افراد شایسته در مناصب مدیریتی سازمان قرار خواهند گرفت که مدیران ارشد به این امر اعتقاد و تعهد داشته باشند و با اعتمادآفرینی زمینه ایجاد امنیت روانی و جسارت مدیریتی جهت هدایت بهینه سیستم را فراهم آورند.
  - در راستای تحقق برنامه‌های شایسته‌سالاری و بلوغ مدیریتی و سیستمی در سازمان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود برنامه‌های مهندسی مجدد در فرایندهای انجام کار و همچنین بازنگری میزان تناسب شغل و شاغل در دستور کار سازمان جهت انتصاب و انتخاب مدیران و کارکنان قرار گیرد.
  - برگزاری سمینارها و همایش‌های مختلف در راستای آشنایی مدیران و کارکنان با مباحث پرورش رهبران سازمانی، جانشین‌پروری، شایسته‌سالاری و ایجاد آگاهی و حساسیت نسبت به این موضوع، در دستور کار برنامه‌های توانمندسازی سازمان قرار گیرد.
  - باتوجه‌به اهمیت مقوله ارتباطات و کار تیمی در استقرار نظام پرورش رهبران با رویکرد شایستگی توجه به دو موضوع از اهمیت برخوردار است: اول اینکه مدیر عالی سازمان باید به کار تیمی و هم‌افزایی ناشی از مشارکت اعضا ایمان داشته باشد و بر آن تأکید نماید و موضوع دوم نیز تشکیل حلقه‌ها و نهادهای مشورتی تخصصی در سازمان است که با مشارکت در تصمیم‌های سازمان می‌تواند فضای سازمان را به سمت اعتماد و دموکراسی و شکست انحصارها هدایت کند و زمینه را برای حضور افراد توانمند در مناصب مدیریتی فراهم نماید.
  - آینده سازمان آموزش و پرورش به توسعه مهارت‌های اثربخش در تمام سازمان بستگی دارد و این امر زمانی میسر خواهد شد که مسئولان به پرورش و گسترش پتانسیل‌های رهبری در زیردستان اعتقاد داشته باشند. لذا توجه به توسعه رهبران با رویکرد شایستگی باید به‌عنوان یک فرهنگ در سیستم آموزش و پرورش پذیرفته شود که خود می‌تواند به یک هنجار در سازمان تبدیل شود و زمینه بروز رفتارهای سیاسی و انتصاب‌های سفارشی گرفته شود و شایسته‌سالاری ملاک انتخاب افراد باشد.

- تسهیم کارکردهای رهبری نه تنها در بنگاه‌های تجاری بلکه در فعالیتهای خدماتی چون آموزش و پژوهش در حیطه تعلیم و تربیت نیز حائز اهمیت فراوان بوده و نگاه دقیق‌تر به این مهم می‌تواند در بهبود و توسعه سازمان‌های آموزشی کشور مثمرتر و راهگشا باشد و موقعیتی را به وجود آورد تا امکان تعالی نظام آموزشی به‌ویژه در بعد کیفیت آموزش که همانا رسالت و هدف نهایی سیستم آموزش و پرورش است، فراهم شود.

- محیط سیستم‌های آموزشی امروز، محیطی پرقابیت و پرتغییر است و خطر تصمیم‌های ضعیف بیشتر از همیشه مطرح است. رهبران شایسته باید در مورد راهبرد استراتژیک سازمانشان و همچنین موقعیتهای رقابتی و تخصیص درست منابع تصمیم‌گیری کنند. در بیشتر مواقع، رهبران نمی‌توانند به راهکارهایی که در گذشته مؤثر بوده، اتکا نمایند. زیرا شرایط سازمان‌ها دائماً با چالش‌های جدید و متفاوتی روبروست. بنابراین برای گرفتن تصمیم‌های درست، آنها باید بتوانند به‌خوبی گزینه‌ها و پیامدهای محتمل را ارزیابی کرده و بر اساس اطلاعات جدید خود را به‌سرعت با شرایط وفق دهند. هنگامی که تصمیم‌های نادرستی گرفته می‌شود، ممکن است اعتبار یک سازمان و منابع حیاتی‌اش از دست برود.

- راه‌اندازی و ایجاد مرکز ارزیابی و توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران سازمان آموزش و پرورش.

- در نهایت جهت پرورش رهبران با رویکرد شایستگی پیشنهاد می‌شود برنامه‌های واگذاری‌های توسعه‌ای (انطباق درست واگذاری‌ها متناسب با افراد)، برنامه‌های رسمی (افراد جهت تسهیم یادگیری و تجربیات توسعه‌ای خود گرد هم می‌آیند)، فرایندهای بازخورد، روابط توسعه‌ای (مربیگری، مشاوره، گروه‌های مباحثه، منتورینگ و ...) و برنامه‌های خود توسعه‌ای به‌عنوان راهبردهای پیاده‌سازی مدل پرورش رهبران در سازمان اجرا گردد.

بر اساس نتایج پژوهش و شایستگی‌های شناسایی شده، در راستای شایستگی‌های فردی با مؤلفه‌های «تفکر استراتژیک، تفکر انتقادی، شایسته‌گرایی، تصمیم‌گیری، خلاقیت، خودمدیریتی، روحیه جهادی و اخلاق حرفه‌ای» پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

➤ محقق به‌شدت اعتقاد دارد که تفکر استراتژیک و کل‌نگر و همچنین تفکر انتقادی، برترین عوامل موفقیت رهبر به‌خصوص در محیط‌های سازمانی پیچیده و پرتلاطم است که نیاز به شکیبایی بسیار دارد. مهارت در حل مسائل گذشته، تضمینی است برای حل مسائل آینده که بسیاری از پارامترهای متفاوت است. به همین دلیل برای رسیدن به یک استنتاج صحیح، رهبر شایسته باید بتواند مفهوم‌اندیشی کند، ایده‌ها را با همدیگر ترکیب و اطلاعات را ارزیابی کند. وجود چنین ویژگی‌هایی در رهبر سازمان به‌سرعت در بین اعضای سازمان تسری پیدا خواهد کرد و شاهد رشد تفکر در فضای سازمان بدون سوگیری خواهیم بود.

➤ رهبران شایسته با داشتن تفکر استراتژیک باید در مورد راهبرد استراتژیک سازمانشان و همچنین موقعیتهای رقابتی و تخصیص درست منابع تصمیم‌گیری کنند. برای گرفتن تصمیم‌های درست، آنها باید بتوانند به‌خوبی گزینه‌ها و پیامدهای محتمل را ارزیابی کرده و بر اساس اطلاعات جدید خود را به‌سرعت با شرایط وفق دهند. لذا وجود شفافیت اطلاعات و استفاده از تفکر انتقادی برای رسیدن به یک استنتاج صحیح جهت مفهوم‌اندیشی و ترکیب ایده‌ها و ارزیابی اطلاعات ضروری است.

➤ به مدیران سازمان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود که به تفکر انتقادی به منزله ضرورتی انکارناپذیر در حل مسائل نظام آموزشی توجه کنند و در انتخاب اعضا (مدیران و کارکنان) با برقراری فضای مناسب جهت تفکر و اندیشه بهتر اهتمام ورزند. باتوجه‌به این که آموزش تفکر انتقادی از سطوح پایین‌تر ضروری است، پیشنهاد می‌شود با سنجش در این زمینه دوره‌های آموزشی تفکر انتقادی و چگونگی آموزش آن به کارکنان و مدیران در بدو ورود ارائه گردد.

➤ میزان مهارت خودمدیریتی رهبران در بهبود عملکرد آنان تأثیر دارد. هر چه سطح خودمدیریتی رهبران یعنی داشتن برنامه، نظم، ایجاد سازوکار، وظیفه‌شناسی و خلاقیت ارتقا یابد، احتمال بهبود عملکرد آنان بیشتر می‌شود. چرا که برنامه‌ریزی منظم و درست وقتی توأم با احساس وظیفه و مسئولیت آموزشی انجام پذیرد از ضایع شدن امکانات، فرصت‌ها و انرژی جلوگیری نموده و عملکرد فرد را می‌افزاید.

- در خصوص شایستگی‌های بین‌فردی (ارتباطات، توسعه کار تیمی، اعتبار، مربیگری و آگاهی اجتماعی) پیشنهاد می‌شود:
- ارتباطات اثربخش منجر به آهنگ کاری مضاعف می‌گردد، اختلافات از بین رفته و انرژی مدیریت در مسیر صحیح بکار گرفته می‌شود و انسجام و یکپارچگی بین کارکنان و بخش‌ها ایجاد و کیفیت زندگی کاری مطلوب می‌گردد. لذا پیامد افزایش مهارت اجتماعی افزایش عملکرد کارکنان خواهد بود که یافته تحقیق مؤید آن است.
  - در راستای مؤلفه مربیگری و توسعه کار تیمی پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان با افزایش پیوستگی عاطفی در اعضای سازمان و درگیر کردن بیشتر آن‌ها در اهداف سازمانی، بستر مناسبی را برای عضویت ایشان و ایجاد همدلی بیشتر در فضای سازمان فراهم کنند.
  - در راستای بهبود مؤلفه کار تیمی پیشنهاد می‌شود سازمان به سمت تشکیل تیم‌های تخصصی و خودگردان هدایت شود و روحیه کار تیمی با تفویض اداره امور سازمان از اشخاص به تیم‌ها تقویت یابد.
  - آگاهی‌های اجتماعی مدیران موجب افزایش عملکرد سازمان و اعضا می‌گردد. هر چه میزان آگاهی رهبران از محیط کاری و اجتماع خود بیشتر باشد، تصمیم‌گیری بهتری را می‌توانند داشته باشند. زیرا تصمیم‌گیری صحیح مبتنی بر اطلاعات صحیح است و لازمه هر اصلاح، ابتدا شناخت است. براین اساس، مدیران آموزش و پرورش باید مباحث آموزشی را در دستور کار خود قرار دهند و این مهم از طریق برنامه‌هایی نظیر تقویت و ایجاد ارتباط بیشتر بین مدیران و کارکنان، تشکیل گروه‌ها و انجمن‌های علمی و آموزشی رسمی و غیررسمی که باعث بالارفتن تعلقات هیجانی و احساس دوستی و تفاهم در میان آن‌ها و در نهایت، نوعی همدلی، انسجام هیجانی و حس همیاری می‌شود، محقق می‌گردد.
- در خصوص شایستگی‌های سازمانی (هدایتگری راهبردی، تواضع درون‌سازمانی، هوش سازمانی، هدایت بهینه منابع، شهروندمداری، رهبری بحران، تعلق سازمانی، تعهد سازمانی، بازخورد عملکرد رهبر) پیشنهاد می‌شود:
- جلسات با حضور تیمی خبره و کلیه اқشار مختلف سازمان (موافق و مخالف) جهت هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مشترک برگزار گردد.
  - مدیران ارشد سازمان آموزش و پرورش باید به این نکته توجه داشته باشند که با هر تغییر و تحولی در سیستم، آنها در کانون توجه هستند. لذا به‌منظور تسهیل تغییرات و کاهش مقاومت‌ها بهترین گزینه رفتار خود مدیران است و توصیه می‌شود مدیران به توسعه ویژگی‌های اخلاق حرفه‌ای و تواضع اخلاقی همت بیشتری داشته باشند.
  - در فرایند جذب و استخدام و یا انتصاب مدیران سازمان به مقوله تواضع شخصیتی به‌عنوان یک شایستگی محوری توجه شود. زیرا با کمی دقت در جذب گزینه‌های مناسب دیگر سازمان مجبور به صرف هزینه‌های مادی و معنوی زیادی نخواهد شد.
  - در سازمان سیستم بازخورد عملکرد مناسبی برای اطلاع اعضا از فعالیت‌هایشان برقرار شود تا بتوان در راستای توسعه و بهبود عملکرد کارکنان گام‌های مؤثر برداشت.
  - رهبران سازمان در شرایط بحران باید بحران‌ها را تشخیص بدهند، برای نشان‌دادن واکنش مناسب نسبت به بحران تصمیم‌گیری کنند، بحران‌ها را برای جامعه و ذی‌نفعان مفهوم‌سازی کنند، به بحران خاتمه دهند، از بحران بیاموزند، اقدامات اصلاحی را به اجرا درآورند و در نهایت بحران پس از بحران را رهبری کنند.
- در خصوص شایستگی‌های فراسازمانی (هوش فرهنگی، هوش سیاسی و فراست کسب‌وکار) پیشنهاد می‌شود:
- باتوجه به اینکه فراست و هوشمندی در فضای کسب‌وکار یکی از شایستگی‌های فراسازمانی است که رهبران باید نسبت به آن آگاهی داشته باشند و باتوجه به اینکه شعار سال رهبری نیز توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان است و از سوی دیگر نیز با تحریم‌های بسیار زیاد مواجه هستیم، لذا ضروری به نظر می‌رسد که در گام اول نیازسنجی در سطح سازمان جهت توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان صورت پذیرد و در گام دوم در سطح بخش و منطقه متناسب با امکانات موجود و توانایی‌های سازمان فن‌بازارهای گوناگون در راستای برآورد نیازهای سازمان اعضا برگزار گردد. در این راستا الگوگرفتن از سازمان‌های مشابه و همچنین کشورها و رهبران موفق در حوزه توسعه کسب‌وکار نیز راهکاری جهت بهبود وضعیت و عملکرد در سطح جهانی خواهد شد.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسنده اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت نموده است.

### تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسنده این مقاله تعارض منافع ندارد.

### سپاسگزاری

این پژوهش با همکاری اداره کل آموزش و پرورش استان قم به سرانجام رسیده است و بر خود لازم می‌دانم از زحمات آنها قدردانی و تشکر نمایم.

### تامین کنندگان مالی

پژوهش حاضر برگرفته از طرح پژوهشی مربوط به اداره کل آموزش و پرورش استان قم می باشد، که مورد حمایت مالی و معنوی آن سازمان قرار گرفته است.

## منابع

- احمدی، ملیحه؛ ایمانی، عبدالمجید؛ یعقوبی، نورمحمد. (۱۴۰۳). ارائه الگوی خط مشی‌گذاری خوب در حوزه آموزش عالی، حکمرانی و توسعه، ۴(۱)، ۴۹-۷۴.
- آرش، مجید؛ رحیمیان، حمید؛ عباس‌پور، عباس؛ نیکنامی، مصطفی. (۱۳۹۵). طراحی الگوی پرورش رهبران سازمانی در شرکت نفت. پایان‌نامه دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- اسدزاده منیر، فیروزه؛ سلیمانی، توران؛ ستاری، صدرالدین؛ خیرخواه، معصومه. (۱۴۰۰). طراحی الگوی شایستگی رهبری آموزشی در گروه‌های بالینی دانشگاه‌های علوم پزشکی. فصلنامه سلامت و بهداشت. ۱۲(۱)، ۱۱۷-۱۲۹.
- امامی‌میبدی، احمدعلی؛ رحیمیان، حمید؛ عباس‌پور، عباس؛ غیائی ندوشن، سعید. (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۲)، ۱۳۷-۱۶۶.
- بردبار، غلامرضا؛ کریمی، اوژن؛ زارع، ناصر؛ کنجکاو منفرد، امیررضا. (۱۳۹۱). شناسایی مؤلفه‌ها و الگوهای شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری کارکنان. مجله پژوهش‌های منابع انسانی. ۱۱(۱)، ۸۷-۱۱۴.
- بوستانی‌راد، مینا؛ الوانی، سیدمهدی؛ حمیدی‌زاده، علی. (۱۴۰۲). طراحی مدل یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی. حکمرانی و توسعه، ۳(۳)، ۳-۳۶.
- جمشیدی کهساری، حمزه؛ زارعی متین، حسن؛ بابایی زکیلکی، محمدعلی؛ جندقی، غلامرضا. (۱۳۹۵). طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری در سازمان‌های خدمات شهری. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۷(۲۶)، ۷۳-۱۰۰.
- حیبی، سیده فاطمه؛ امیریان‌زاده، مژگان؛ زارعی، رضا؛ احمدی، عباداله. (۱۴۰۰). شناسایی مؤلفه‌های شایستگی رهبری مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی. فصلنامه رهیافتی در مدیریت آموزشی. ۱۲(۲)، ۲۰۶-۲۱۸.
- حسینی، سیدفرهاد؛ منوچهری، آرمین؛ کریمی، میثم؛ منوچهری، صلاح‌الدین. (۱۴۰۲). نقش رهبری تحول‌آفرین در فرسودگی شغلی کارکنان با تأکید بر متغیرهای میانجی اضطراب، استرس شغلی و تنهایی در محل کار (مورد مطالعه: معلمان ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان پاوه)، حکمرانی و توسعه، ۳(۱)، ۱۴۳-۱۷۰.
- خشوعی، مهدیه سادات؛ عریضی، حمیدرضا؛ نوری، ابوالقاسم؛ جهانبازی، افشین. (۱۳۹۲). طراحی الگوی شایستگی مدیریت. مجله مطالعات مدیریت راهبردی. ۱۴(۲)، ۱۶۵-۱۴۵.
- دانایی‌فرد، حسن؛ امامی، سیدمجتبی. (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، اندیشه مدیریت. ۱(۲)، ۶-۹۷.

- رعدی افسوران، نقی؛ سیادت، سیدعلی؛ هویدا، رضا؛ عریضی سامانی، حمیدرضا؛ ثورنتون، جورج. (۱۳۹۸). آموزش و بهبود شایستگی‌های رهبری با روش کانون ارزیابی توسعه رهبر: مطالعه تجربی شایستگی‌های تحول‌گرای، تیم‌سازی و تفکر استراتژیک. *مجله علوم تربیتی*، ۲۶(۱)، ۹۷-۱۱۸.
- رمضان‌پناه، ندا؛ علامه، سیدمحسن؛ سماواتیان، حسین؛ قانع‌نیا، مریم. (۱۳۹۹). طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. ۱۱(۴۴)، ۶۵-۹۵.
- زارعی، محسن؛ سلطانی فلاح، امیرحسین؛ فلاحتکار، علی؛ باقری، محمد. (۱۴۰۱). تبیین الگوی شایستگی مدیران مدارس از منظر بیانیه گام دوم انقلاب. *پیشرفت‌های نوین در مدیریت آموزشی*. ۷(۱)، ۲-۱۲.
- سلیمانی، جواد؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ شاه‌حسینی، محمدعلی. (۱۳۹۹). طراحی مدل توسعه شایستگی رهبری مدیران صنعت فولاد با استفاده از نظریه برخاسته از داده‌ها. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. ۱۱(۴۳)، ۱۰۹-۱۳۸.
- سلیمی، اکبر؛ عباس‌نژاد، محمدحسین. (۱۳۹۴). تدوین الگوی رهبری منابع انسانی براساس رهبری ۳۶۰ درجه، *فصلنامه نظارت و بازرسی*. ۱۰(۳۵)، ۱۲۹-۱۵۶.
- علایی، سوسن. (۱۳۹۵). ویژگی‌های رفتاری رهبران و مدیران هوشمند فرهنگی در عرصه جهانی شدن. *فصلنامه چالش‌های جهان*. ۲(۴)، ۱۵-۳۶.
- فرهادی محلی، علی؛ شرافتی، نرجس. (۱۳۹۹). تاثیر اقدامات توسعه رهبری بر عملکرد سازمان با میانجی‌گری سرمایه انسانی و اجتماعی در سازمان تأمین اجتماعی، *فصلنامه تأمین اجتماعی*. ۱۵(۴)، ۱۴۵-۱۶۲.
- کیخا، عالمه. (۱۴۰۰). نقش رهبری حکمت‌محور بر انگیزه خدمت عمومی کارکنان با میانجی‌گری متغیرهای مبادله رهبر - پیرو و هویت‌یابی سازمان، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*. ۱۴(۵۱)، ۲۲۵-۲۵۲.
- کیخا، عالمه؛ هویدا، رضا؛ یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رهبری هوشمند بر عملکرد آموزش اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی شهر زاهدان با نقش میانجی تفکر انتقادی، *پژوهش‌های مدیریت علمی*. ۳۵(۱)، ۶۱-۸۳.
- محمدی، مهدی؛ کریمی، راضیه؛ ترک‌زاده، جعفر؛ سلیمی، قاسم؛ شمشیری، بابک. (۱۳۹۸). مدل معادله ساختاری شایستگی‌های رهبری اخلاقی پایدار و پیامدهای توسعه پایدار - نقش واسطه‌ای کارکردهای رهبری اخلاقی پایدار. *فصلنامه روش‌ها و مدل‌های روان‌شناختی*. ۱۰(۳۶)، ۱۱۳-۱۲۹.
- مردانی، محمدرضا؛ میرزایی، احمد؛ ساده، احسان؛ امینی، زین‌العابدین. (۱۴۰۰). الگوی شایستگی‌های مدیران تراز انقلاب اسلامی در سازمان‌های فرهنگی (مورد مطالعه: سازمان صدا و سیما)، *فصلنامه پاسداری فرهنگی انقلاب اسلامی*. ۱۱(۲۴)، ۹۵-۱۲۴.
- یاراحمدی خراسانی، مهدی؛ ناصری، نازیا سادات؛ فریرزی، الهام. (۱۴۰۰). طراحی مدل مفهومی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران دستیابی به نظام ارتقا مطلوب عملکرد سازمانی با رویکرد کیفی. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*. ۱۳(۲۶)، ۱۲۵-۱۵۶.

## References

- Arimie, C. J. (2019). Employer-employee relations and employee engagement in a tertiary institution in Benin-City, Edo State. *Annals of Management and Organization Research*, 1(1), 9-24.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong Human Resource Management. A Guide to People Management*. Hongkong: Replika Press Pvt.Ltd.
- Ashkezari, M. J. D., & Aeen, M. N. (2012). Using competency models to improve HRM. *Ideal Type of Management*, 1(1), 59-68.
- Baldwin, T.T., Bommer, W., & Rubin, R.S. (2008). *Developing management skills: What great managers know and do*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Boatman, J., & Wellins, R. S. (2011). *Time for a leadership revolution: Global leadership forecast 2011*. Pittsburgh, Pennsylvania: Development Dimensions International (DDI).
- Boyatzis, R.E. (2008). Developing leadership through emotional intelligence. En C.L. Cooper y G.A. Stamatios (Eds.) , *Research companion to organizational health psychology* (656-669). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Cabral, S., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Potoski, M. (2019). Value creation and value appropriation in public and nonprofit organizations. *Strategic Management Journal*, 40(4), 465-475.

- Cardy, R. L., & Selvarajan, T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business horizons*, 49(3), 235-245.
- Chen, CC. (2022). Practice of leadership competencies by a principal: case study of a public experimental school in Taiwan. *Asia Pacific Educ.*23(4).3-12. <https://doi.org/10.1007/s12564-022-09813-1>.
- Chow, T. W. (2020). Leader versus manager: Lessons from top business executives. *Annals of Management and Organization Research*, 2(1), 53-65.
- Chow, T, W, & Singh, H. (2023). "Cultivating Emerging Leadership Competencies for Individual and Organizational Success." *Annals of Management and Organization Research*, 4(2),129-45.
- Croft, L., & Seemiller, C. (2017). Developing Leadership Competencies. *New directions for student leadership*, 156(1), 7-18.
- Dakir,A; Umiarso,A. (2023). School Leadership Model and Teacher Competency Development in Indonesia, *Journal of Namibian Studies*, 34(2), 841-856.
- Damianus,A. D; Julian, F. P; Calipjo G. M; Nicolas, M. T. (2023). Examining the Influence of Leadership Competencies on Employees' Work Engagement. *Divine Word International Journal of management and Humanities*, 2 (2),242-267.
- Day, D. V., Harrison, M. M., & Halpin, S. M. (2009). *An integrative approach to leader development: Connecting adult development, identity, and expertise*. New York, NY: Psychology Press.
- Day, D.V. (2001). Leadership development: a review in context. *Leadership Quarterly*, 11(1), 581-613.
- DeRue, D. S., & Myers, C. G. (2014). Leadership development: A review and agenda for future research. *Oxford handbook of leadership and organizations*, 832-855. Oxford University press.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information management & computer security*, 14(1),51- 64.
- Ebrahimzadeh,B; Nazem,F; Abolmaali, Kh. (2016). Identify and Develop Effective Components on Competency Model of Elementary School Principals in Tehran. *Iranian journal of educational sociology*, 1(3),73-82.
- Gentry, W. A., Eckert, R. H., Munusamy, V. P., Stawiski, S. A., & Martin, J. L. (2014). The Needs of Participants in Leadership Development Programs: A Qualitative and Quantitative Cross-Country Investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1),83-101.
- Gerard, L., McMillan, J., & Dannunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and commercial training*, 49(1), 116-126.
- Giber, D., Lam, S. M., Goldsmith, M., & Bourke, J. (Eds.). (2009). *Linkage Inc's Best Practices in Leadership Development Handbook: Case Studies, Instruments, Training (Vol. 319)*. John Wiley & Sons.
- Hatum, A. (2010). *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*. Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Hejazi, S. K., Mokhtari Baye Kolaei, M., Gorjiposhti, M., & Gilanipour, J. (2023). Designing a Systemic Model of Competency for Managers of the Iranian Ports and Maritime Organization. *Journal of System Management*, 9(2), 137-151.
- Hidalgo,S.W. (2018). Cultivating Leadership in Educational and Workplace Institutions, *International Journal Social Science*,5(9),1-5.
- Hoseinpoor, M; Hemmatpor Khotbesara, M; Satari, S. (2023). Developing and Validating Managers Competencies Model Gilan Education with Human Resources Value Creation Approach. *Journal of New Approaches in Educational Administration*; 13(6),1-21.
- Iordanoglou, D. (2018). Future trends in leadership development practices and the crucial leadership skills. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*,15(2),118-129.
- Kassai, Á. (2022). The four leadership styles of entrepreneurs: a competency-based model for entrepreneurial leadership. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 53(5), 16-31.
- Mc Gill, R. L. (2014). *Navigating the Hazardous Terrain and the Tranquil Waters: A Grounded Theory Study of the Leadership Development of Nurse Managers*. For the degree of Doctor of Education. University of ST. Thomas. ST. Paul, Minnesota

- McClelland, S. (1994), Gaining competitive advantage through strategic management development, *Journal of Management Development*, 13(2), 4-13.
- Naidu, R. M. "Competency Mapping — A Road Map for Successful Organisations." *Management and Labour Studies*, 34(3),434–41.
- Nayebpour, H. and Sehhat, S. (2024), "Designing the competency model of human resource managers based on paradox theory (case study: information and communication technology industry) ", *International Journal of Organizational Analysis*, 32(7), 1181-1203.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*: Sage publications.
- O'Toole, J. (2001), When leadership is an organizational trait. In W. Bennis, G.M. Spreitzer, & Cummings, T.G. (Eds), *The future of leadership* (pp. 158-74). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pretorius, S., Steyn, H., & Bond-Barnard, T. J. (2018). Leadership styles in projects: Current trends and future opportunities. *South African Journal of Industrial Engineering*, 29(3), 161-172.
- Rosen, R. H. (2000). *Global literacies: Lessons on business leadership and national cultures*. Simon and Schuster.
- Rounak, Sujata, and Rajnish Kumar Misra. (2020). "Employee Value Proposition: An Analysis of Organizational Factors – the Way to Enhance Value Perception." *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 34(6), 9–12.
- Ruben, B. D. (2019). An overview of the leadership competency framework. *Competencies for Effective Leadership: A Framework for assessment, education, and Research*, Chapter 2, 19-28.
- Sengupta, A., Venkatesh, D. N., & Sinha, A. K. (2013). Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(4),504-527.
- Smith, J. (2023). *Leadership competencies: Knowledge, skills, and attitudes for career success*. Leadership Press.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work*. New York: NY: John Wiley & Sons.
- Storozhev, R.I.; Baiun, Y.V.; Yashutin, I.N.; Nyzhnyk, O.M. & Voronov O.I. (2023). Process model of development of leadership qualities of public servants in the conditions of digital transformation. *Journal of Information Technology Management*, 15(1),14-35.
- Sutton, A., & Watson, S. (2013). Can competencies at selection predict performance and development needs? *Journal of management development*, 32(9), 1023-1035.
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S.-M., Yang, J.-J., & Lee, Y.-K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42(1), 88-96.
- Thach, E., & Thompson, K. J. (2007). Trading places: Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 356-375.
- Thorn, I. M. (2012). Leadership in international organizations: Global leadership competencies. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(3), 158-163.
- Tian, J. Q., Miao, D., Xu, Y., & Yang, Y. (2009). The leadership competency modeling of military academy cadets. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 37(4), 525-537.
- Van Velsor, E., & Wright, J. (2012). *Expanding the leadership equation: developing next-generation leaders*. ERIC: Center for Creative Leadership White Paper. ED543117.
- Van Velsor, E., McCauley, C. D., & Ruderman, M. N. (Eds.). (2010). *The center for creative leadership handbook of leadership development* (Vol. 122). New York, NY: John Wiley & Sons.