

مقاله پژوهشی: تدوین الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران صنایع دفاعی

[20.1001.1.17351723.1400.19.75.4.9](https://doi.org/10.1001.1.17351723.1400.19.75.4.9)

سید محمد هل‌اتایی^۱، احمدرضا سنجری^۲ و نرگس حسن مرادی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۲

چکیده

در سازمان‌های پیشرو توسعه شایستگی‌های مدیران به‌ویژه در حوزه رهبری به‌عنوان ظرفیتی فعال‌کننده دارای اولویت است. به‌کارگیری و یا تربیت مدیران دارای شایستگی‌های رهبری در سازمان‌های صنایع دفاعی برای پاسخ سریع به فرصت‌ها و تهدیدها، متناسب با محیط متحول آینده اهمیت دوچندانی دارد. ولی الگوی مناسبی در این خصوص در دسترس نیست. این پژوهش باهدف تدوین الگوی مطلوب بومی برای توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران صنایع دفاعی، با استفاده از پارادایم تفسیری و اثبات‌گرایی صورت گرفته و از نظر هدف کاربردی-توسعه‌ای و رویکرد آن آمیخته (کیفی- کمی) است. جامعه آماری در بخش کیفی مدیران ارشد و عالی صنایع دفاعی و خبرگان علمی در حوزه توسعه رهبری بوده که تعداد ۱۵ نفر به‌صورت هدفمند-گلوله برفی انتخاب شدند و در بخش کمی ۱۹۸ نفر مدیران، کارشناسان آموزش و توسعه و کانون ارزیابی مجموعه صنایع دفاعی بوده که ۱۳۱ نفر نمونه آماری به‌صورت تصادفی طبقه‌ای با استفاده از فرمول تعیین نمونه کوکران انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته بود که روایی صوری و محتوایی توسط خبرگان و اعتبار عملی و پایایی آن از طریق آلفای کرون باخ و پایایی ترکیبی و اشتراکی تأیید شد. تحلیل داده‌های کیفی با روش تفسیری و داده‌های کمی با بهره‌گیری از تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری صورت گرفت. در نتیجه الگوی نهایی با برآزش مناسب به ترتیب شامل ۴ بعد توسعه شایستگی‌های فردی (۰/۹۷۸)، توسعه شایستگی‌های گروهی (۰/۸۸۶)، توسعه شایستگی‌های سازمانی (۰/۸۶۴) و توسعه شایستگی‌های راهبردی (۰/۸۴۲) و ۹ مؤلفه و ۸۶ شاخص تدوین گردید.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال. تهران، ایران-
mo.ataee.52@gmail.com
۲. استادیار مدعو گروه مدیریت آموزش دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال و استادیار دانشگاه علامه طباطبایی،
تهران، ایران (نویسنده مسئول) - arsk33@gmail.com
۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال. تهران، ایران-
morade_n@yahoo.com

واژگان کلیدی: رهبری، شایستگی‌های رهبری، الگوی توسعه شایستگی‌ها، صنایع دفاعی.

مقدمه

سازمان‌ها برای هماهنگی با فضای جدید، باید با هوشمندی از دانش روزافزون استفاده نموده و با بهسازی کانال‌های ارتباطی، متناسب با تحولات حرکت نمایند و اعضای خود را به‌سوی توسعه و تعالی هدایت کنند. یکی از چالش‌های پیشروی سازمان‌ها، چگونگی مواجهه با این تغییرات است. این موقعیت به رهبرانی نیاز دارد که بتوانند با شناسایی نقاط اهرمی، راهبردهای خردمندانه را طراحی و عملیاتی نمایند. از راهکارهای دستیابی به این مقصود توسعه شایستگی‌ها، به‌ویژه شایستگی‌های رهبری مدیران با انجام فعالیت‌هایی چون شناسایی و تدوین الگوی توسعه شایستگی‌های اثربخش متناسب با موقعیت در تمامی سطوح سازمانی است؛ بنابراین سازمان‌ها هزینه‌های قابل توجهی برای این مقوله صرف می‌نمایند تا توان مدیران را در خدمت اهداف و آرمان‌های خود قرار دهند. در سازمان‌های نظامی نیز با توجه به مأموریت‌های پیچیده، توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران اصلی بنیادین است. این امر در سازمان‌های صنایع دفاعی کشور به جهت کارکردهای مهم و گسترده آنها از جمله خلق قدرت بازدارندگی، اهمیت ویژه‌ای دارد و پرداختن به آن ضروری است.

۱. کلیات

۱-۱. بیان مسئله

در رویکردهای نوین علم مدیریت و توسعه، صاحب‌نظران و پژوهشگران، توسعه مبتنی بر شایستگی را از عوامل مؤثر توسعه در سطح ملی و سازمانی به‌شمار می‌آورند. آنچه باعث بهبود و ارتقای مدیریت حرفه‌ای می‌شود آموزش و توسعه مبتنی بر شایستگی مدیران است (عاشقی و همکاران، ۱۳۹۶: ۵۸). صاحب‌نظران معتقدند؛ شایستگی مجموعه‌ای منسجم و یکپارچه از دانش، مهارت، توانایی، تجربه‌های دانش‌بنیان، ویژگی‌های شخصیتی و محیط شغلی است که برای موفقیت و تعالی فردی ضروری بوده و موجب تمایز در عملکرد افراد در یک زمینه خاص می‌شود. از جمله شایستگی‌های مدیران که مجهز شدن به آن از دغدغه‌های اصلی مسئولین سازمان‌ها می‌باشد، شایستگی رهبری است که اثر مثبت و فراوانی بر بهبود عملکرد

و اجرای برنامه توسعه شایستگی‌های مدیریتی پیگیری شده است. ولی در خصوص توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران صنایع دفاعی و راهبردهای آن، تاکنون مطالعه جامعی صورت نگرفته و الگویی مناسب و بومی نیز برای آن تدوین نشده است. از این رو با توجه به تدابیر فرماندهی معظم کل قوا و ابلاغ ستاد کل نیروهای مسلح، همچنین نظام آموزش کارکنان دولت، مواد ۱۴۳، ۱۵۱ و ماده ۱۰۶ برنامه ششم توسعه کشور و برنامه‌هایی که وزیر دفاع در سال ۱۳۹۶ به مجلس شورای اسلامی ارائه نمودند، توسعه شایستگی‌های مدیران از جمله شایستگی‌های رهبری در اولویت قرار گرفته است؛ بنابراین با توجه به مسئله طرح شده، این پژوهش بر آن است تا با شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی رهبری مدیران صنایع دفاعی، نسبت به تدوین الگوی بومی توسعه شایستگی‌های رهبری این دسته از مدیران اقدام نماید.

۲-۱. اهمیت و ضرورت تحقیق

در حال حاضر پیشرفت سازمان‌ها وابسته به توسعه اعضای آنها به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های در اختیار می‌باشد. با توجه به این که توسعه نیز مجموعه تغییراتی است که موجب می‌شود یک نظام اجتماعی از شرایط نامطلوب به‌سوی شرایط مطلوب حرکت کند سازمان‌ها همواره آن را در دستور کار قرار داده و بخشی از منابع خود را برای پرورش اعضا هزینه می‌کنند (تقی پور ظهیر، ۱۳۹۲: ۹۵). در این میان، مدیران و رهبران نقش مهم و حیاتی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند.

از هدف‌های مهمی که مدیران سازمان‌ها برای توسعه مطلوب موردنظر دارند گرایش به خودگردانی است و این مسئله آگاهی از شایستگی‌های مدیریتی و رهبری را الزامی کرده است (بوش، ۱۳۹۵: ۳). در این شرایط نیاز سازمان‌ها به داشتن نگاه نو و استفاده از مدیران با شایستگی‌های رهبری چندوجهی بیش‌ازپیش آشکار شده و می‌توان گفت رویکرد شایستگی و توسعه آن به‌عنوان تفکری مؤثر برای مواجهه با این تغییرات است (سانگ‌هی، ۱۳۹۶: ۷). «رهبری با روان بشر سروکار دارد، جلب همکاری روان‌ها و به حرکت درآوردن آن‌ها به‌سوی هدفی مقدس و عالی مهارت و ظرافت فوق‌العاده‌ای می‌خواهد» (شهید مطهری، ۱۳۸۰: ۳۲۷). در قرآن کریم

(۲) «محمدی و همکاران» (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان «شناسایی شایستگی‌های عمومی مؤثر بر ارتقای ظرفیت جذب دانش فناورانه در صنایع پیشرفته دفاعی جمهوری اسلامی ایران»، تعداد ۸۲ شایستگی عمومی را شناسایی می‌کنند که از جمله می‌توان به این موارد اشاره نمود: پابندی به اصول اخلاقی، احترام به کرامت انسان، رعایت حقوق، پابندی به ارزش‌های انقلابی، صداقت، شایسته‌سالاری، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، کارآمدی، حفاظت از اطلاعات، عدالت، امانت‌داری و انتقادپذیری.

(۳) «بونویللیان^۱ و همکاران» (۲۰۱۹) در اثر خود با عنوان مدل DARPA^۲ (آژانس طرح‌های تحقیقاتی پیشرفته دفاعی آمریکا) برای فناوری‌های تحول‌گرا، عوامل موفقیت «دارپا» را که بیشتر آنها وابسته به توانایی‌ها و شایستگی‌های مدیران و رهبران آنها است؛ در اهداف فنی بلندپروازانه، استقلال سازمانی، آزادی از رویه‌های دیوانسالارانه، انعطاف‌پذیری، مدیران بااستعداد و ساختار مدیریتی مسطح، مدیریت و ارزیابی مداوم، داشتن یک فرایند معتبر برای پاسخگویی و سیاستگذاری قابل اجرا و مؤثر می‌داند.

(۴) «کریشنر و اکدری»^۳ (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان «راهبردهای توسعه رهبری نظامی: راهنمایی برای آموزش در سازمان‌های غیرنظامی»، این مسئله را که چگونه ارتش آمریکا، شایستگی‌های رهبری را در مدیران خود به وجود می‌آورد بررسی نمودند. آنها با مرور شایستگی‌هایی مانند یادگیری مادام‌العمر، خودسازی، عمل‌گرایی، انعطاف‌پذیری و خلاقیت، چهار راهبرد توسعه شایستگی‌های رهبری شامل یادگیری الکترونیکی، آموزش کارکنان، انتقال تجربیات به زیردستان، تشخیص و ارتقای ارزش‌های اصلی سازمان را به رهبران سازمان‌ها پیشنهاد می‌دهند.

(۵) «انوار»^۴ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «طراحی شایستگی‌های ضروری وابستگان دفاعی اندونزی»، نتیجه می‌گیرد که شایستگی‌هایی مانند جستجوی اطلاعات، تفکر تحلیلی،

-
1. Bonvillian
 2. Defense Advanced Research Projects Agency
 3. Kirchner and Akdere
 4. Anwar

- (۱) ابعاد الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران صنایع دفاعی کدامند؟
- (۲) مؤلفه‌های الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران صنایع دفاعی کدامند؟
- (۳) شاخص‌های الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران صنایع دفاعی کدامند؟
- (۴) ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران صنایع دفاعی از چه اولویتی برخوردارند؟
- (۵) درجه تناسب و اعتبار الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران صنایع دفاعی چه میزان است؟

۱-۶. روش تحقیق

این تحقیق با استفاده از پارادایم تفسیری و اثبات‌گرایی انجام شده است و از نظر هدف کاربردی- توسعه‌ای و رویکرد آن آمیخته (کیفی و کمی) است. تحلیل داده‌ها در بخش کیفی به روش تفسیری و در بخش کمی با تحلیل عاملی و مدل‌سازی ساختاری معادلات ساختاری صورت گرفته است. جامعه آماری، در بخش کیفی و انجام مصاحبه‌ها، مدیران ارشد و عالی صنایع دفاعی و خبرگان علمی در حوزه توسعه رهبری و شایستگی‌ها بودند که به صورت هدفمند-گلوله برفی تا حد اشباع نظری به تعداد ۱۵ نفر با آنها مصاحبه صورت گرفت. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۱۹۸ نفر از مدیران و کارشناسان آموزش و توسعه و کانون ارزیابی مجموعه صنایع دفاعی و سایر بخش‌های مرتبط مستقر در شهر تهران بود. از این جامعه ۱۳۱ نفر حجم نمونه با روش برآورد نمونه کوکران به صورت تصادفی طبقه‌ای به شرح زیر تعیین گردید.

$$n = \frac{N Z^2_{1-\alpha/2} Pq}{N\epsilon^2 + Z^2_{1-\alpha/2} Pq}$$

$$n = \frac{198 \times 1/96^2 (0/5)(0/5)}{(198)(0/05)^2 + (1/96)^2 (0/5)(0/5)} = 131$$

برای گردآوری داده‌ها از روش اسنادی و میدانی استفاده شد. در بخش اسنادی برای گردآوری داده‌ها از کتب، مقالات، پایان‌نامه‌ها استفاده گردید. با توجه به این که این پژوهش کاربردی- توسعه‌ای بوده در بخش میدانی مرحله اول برای ذهن‌کاوی خبرگان و استخراج

داده‌های کیفی شامل ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی‌های رهبری، خاص مدیران صنایع دفاعی از مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته که متشکل از سؤال‌های منسجم باز برای به دست آوردن اطلاعات بیشتر و موشکافی عمیق موضوع مورد مصاحبه است، استفاده شد. فرم مصاحبه حاوی دعوتنامه راهنمای چگونگی انجام مصاحبه، تبیین اجمالی مفهوم توسعه شایستگی‌های مدیران صنایع دفاعی و سؤال‌ها بود. گفتنی است به جهت اهمیت موضوع برای تنظیم سؤال‌ها افزون بر توجه به ادبیات با استادان راهنما، مشاور و برخی خبرگان مشورت شد و در نهایت دوازده سؤال تنظیم گردید.

مرحله بعد برای گردآوری داده‌ها در بخش کمی و اعتباریابی از نمونه آماری و به‌منظور پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش، از پرسشنامه محقق‌ساخته توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران که با توجه به سؤال اصلی، سؤال‌های فرعی، متغیرهای تحقیق و عملیاتی نمودن آنها و با مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان تنظیم گردید، استفاده شد. پرسشنامه افزون بر برنامه همراه، حاوی دو دسته سؤال بود. دسته اول که با حروف الفبا کدگذاری شد به‌منظور تعیین مشخصات نمونه آماری از لحاظ جمعیت‌شناسی و دسته دوم که شامل سؤال‌های توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران است شامل ۴ بعد و ۹ مؤلفه و ۹۰ شاخص بوده که به‌منظور پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش و سنجش اولویت ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها و همچنین درجه تناسب و اعتبار الگو با استفاده از طیف پنج گزینه‌ای «لیکرت» تنظیم گردیده است.

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با روش تفسیری و تجزیه تحلیل داده‌های کمی با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. در بخش آمار توصیفی و تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی از مواردی همچون میانگین و انحراف استاندارد استفاده گردید. در بخش آمار استنباطی ابتدا فرمول «کولموگروف-اسمیرنوف»^۱ به کار گرفته شد. سپس از تحلیل عاملی با استفاده از «مدل‌سازی معادلات ساختاری»^۲ (SEM) استفاده گردید. در ادامه برای تسهیل پردازش آماری از نرم‌افزارهای SPSS و Smart-PLS^۳ استفاده شد.

-
1. Kolmogorov & Smirnov
 2. Structural equation modeling
 3. Partial Least Squares

۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

۲-۱. تعریف مفاهیم

۲-۱-۱. رهبری

می‌توان گفت قدمت رهبری با توجه به عنوان و کاربرد جهانی آن به درازای زندگی اجتماعی انسان است. پژوهشگران معتقدند؛ نخستین دیدگاه‌ها در رابطه با رهبری را می‌توان در یک متن چینی با عنوان برنامه بزرگ یافت که احتمالاً در سال ۱۱۲۰ قبل از میلاد نوشته شده است. این متن رهبری خوب را مستلزم داشتن قواعد روشنی می‌داند که مبتنی بر محیط و با توجه به شرایط، با مهربانی یا اعمال قدرت صورت می‌گیرد (دوست محمدیان، ۱۳۹۱: ۶۰). در باور متفکرین و صاحب‌نظران پیشین رهبری ذاتی بوده است، یعنی رهبران دارای صفات مشخصی هستند که با استفاده از آنها بر پیروان اثر می‌گذارند. به‌مرور زمان با توجه به عدم توافق صاحب‌نظران بر ویژگی‌های مشترک برای رهبران، آنها بر رفتار رهبران و چگونگی آموزش و توسعه آنها تمرکز کردند. از دیدگاه این افراد رهبری، فرایندی مرادده‌ای بین رهبر و پیروان هست. در اواخر ۱۹۶۰ رهبری اقتضایی رشد و توسعه یافت و تحولی در توسعه رهبری پس از صنعتی شدن جوامع به وجود آمد. در نگاه بسیار کلی می‌توان گفت در دوره‌های اولیه رهبری، تمرکز بر مسائل کاری سخت با محوریت سازمان‌ها بود سپس با پیشرفت‌های صورت گرفته و در پی آن ایجاد تغییرات گسترده، رویکرد نرم موردتوجه رهبران واقع شد که در آن به‌جای سازمان‌ها تمرکز بر انسان‌ها و عواطف آنها قرار گرفت. «پیترا دراکر» معتقد است رهبران برای دستیابی به اثربخشی بالا باید ترکیبی از ویژگی‌های سخت و نرم را در کار خود موردتوجه قرار دهند (نوئل و داتلیج، ۱۳۹۲: ۲۵).

۲-۱-۲. شایستگی

استفاده از این کلمه برای اولین بار در سال ۱۹۷۳ توسط «مک کلند»^۱ آغاز و وارد ادبیات مدیریت گردید و چندی بعد از دنیای آکادمیک وارد دنیای سازمان‌ها و کسب‌وکار شد (ابوالعلائی و همکاران، ۱۳۸۵: ۳۵). مک کلند توجه خود را به‌صورت دقیق به استفاده از آزمون‌های

ب) معیارهای ارزشی؛ شامل مجموعه‌ای از رفتارها است که در اکثر جوامع به نام ارزش‌های جهانی نیز شناخته می‌شوند؛ مانند گشاده‌رویی، مشورت، توجه به کارکنان، سخاوت، تسلط بر خشم، عدالت، مدارا، گذشت، وفای به عهد، جاذبه، دافعه و امانت‌داری.

ج) معیارهای مکتبی؛ شامل کنترل نفس، توکل بر خدا، حق‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، قاطعیت، خیرخواهی (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷: ۳۷۵-۲۷۹).

امام خمینی^(ره) در تمام فرایندهای رهبری، تعالیم اسلام را سرلوحه تصمیمات خود می‌داند. شایستگی‌ها از دیدگاه ایشان: اسلام محوری، خدمتگزاری، ساده زیستی، عدالت، اخلاق، مهارت، خودسازی، ایمان، انتقادپذیری، قانون‌گرایی و مشورت است (صحیفه امام خمینی (ره)، ۱۳۶۸). مقام معظم رهبری^(مدظله‌العالی) نیز در دیدار استادان دانشگاه‌ها (۱۳۸۹/۸/۸) تأکید دارند: «همه کارها فقط احتیاج به پول و استعداد ندارد بلکه احتیاج به مدیریت شایسته دارد.» برخی شایستگی‌ها از نگاه ایشان شامل: تقوا، تعهد، امانت، شجاعت، صداقت، سعه‌صدر، ارزش‌گرایی، تدبیر، پیگیری، کار جهادی، عدالت، محبت و کارآمدی می‌باشد.

۲-۳. تفاوت‌های شایستگی^۱ و لیاقت^۲

میان این دو مفهوم تفاوت‌هایی وجود دارد که باید از جانب پژوهشگران و مدیران سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد (Prasanthi, 2015:137). تفاوت این دو اصطلاح را به شرح مندرج در جدول شماره (۱) بیان می‌کند.

جدول شماره (۱): تفاوت‌های شایستگی و لیاقت

لیاقت	شایستگی
بر اساس نتایج.	بر پایه رفتار فردی.
ویژگی کار را توصیف می‌کند.	ویژگی فرد را توصیف می‌کند.
مهارت‌ها و دانش‌های مختلفی است که برای انجام کار لازم است.	ویژگی‌های اصلی که منجر به عملکرد مؤثر فرد در یک شغل می‌شود.
توسط عملکرد در مورد شغل و کارایی اندازه‌گیری	با رفتار و نگرش اندازه‌گیری می‌شود.

1. Competency
2. Competence

برای مدیران بخش‌های مختلف ضروری گردیده است. ایجاد شرایط مساعد برای رشد و توسعه کارکنان و مدیران مسئولیت خطیری محسوب می‌شود و فقدان چارچوبی برای ارتقای شایستگی‌ها و عدم آگاهی و توسعه کارکنان در این زمینه را شاید بتوان یک بحران خاموش، سقوط آرام و تخریب مستمر و بدون صدا نام نهاد (ایران‌نژاد پاریزی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲)؛ بنابراین نیاز به توسعه شایستگی‌های رهبری اثربخش به گونه‌ای که نسبت به پیشینیان خود از مهارت‌های بیشتر برخوردار بوده و بیشترین پاسخگویی را داشته باشد، هرروز بیشتر از پیش می‌شود. «نامیگی»^۱ می‌گوید سازمان‌ها برای توسعه شایستگی رهبری باید چارچوب مستحکم و دقیق داشته باشند و برنامه‌ریزی‌های مرتبط با این موضوع زمانی موفق است که با راهبرد، فرهنگ و ارزش‌های منحصربه‌فرد سازمان هماهنگ باشد (Namigai, 2019).

۲-۶. راهبردهای توسعه شایستگی‌های رهبری

شایستگی‌ها اغلب با شرکت در برنامه‌های آموزشی، به‌کارگیری مربیگری فردی، همچنین از طریق فرصت‌های شغلی مانند درگیری در پروژه‌ها و فعالیت‌های گروهی توسعه می‌یابند (بیگی و قلی‌پور، ۱۳۹۵: ۶۴). صاحب‌نظران در شیوه‌های توسعه سازمانی بر این باورند که برنامه‌های منابع انسانی، نیازمند توسعه با نگاهی مشخص به مأموریت‌های سازمانی و قابلیت‌های مطلوب توسعه است. براساس تحلیل الگوی شایستگی و طرح مطالعاتی شایستگی حال و آینده، وضعیت موجود (بر اساس بازخور ۳۶۰ درجه و کانون‌های ارزیابی) و مطلوب (بر اساس الگوهای شایستگی) شایستگی‌ها در سازمان به دست می‌آیند. توسعه شایستگی‌های رهبری، اندیشه و تفکری است که با آموزش در مهارت‌ها و توانایی‌های فردی رخ می‌دهد؛ بنابراین، رهبری به‌عنوان یک فعل و انفعال پیچیده بین رهبر برگزیده شده و محیط سازمانی و اجتماعی نشان داده شده است، فرض اساسی این است که رهبری اثربخش به واسطه توسعه فردی رهبران و اینکه رهبری می‌تواند افزون بر سازمان‌ها اثربخشی اجتماعی و عملیاتی را بهبود بخشد، به وجود می‌آید. برای رسیدن از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب باید راهبردهای توسعه شایستگی‌ها مشخص و مستقر شوند تا شکاف بین وضع موجود و مطلوب را پر کند (قلی‌پور، ۱۳۹۸: ۳۷۲). صاحب‌نظران معتقدند افزون بر توجه به راهبردهای توسعه سرمایه انسانی

گام دوم: شکل‌گیری مفاهیم

در این گام فرایند مقایسه کدها با یکدیگر برای یافتن محور مشترک و شکل‌گیری مفاهیم از این کدها انجام شد. سپس کدهایی که دارای نقاط مشترک بودند و یک مفهوم را شکل می‌دادند بیان شدند که نمونه آن در جدول شماره (۳) درج شده است.

جدول شماره (۳): نمونه‌ای از کدگذاری‌های باز و شکل‌گیری مفاهیم

مفاهیم	کدهای باز
توسعه شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی	مواجهه سازمانی، یادگیری سازمانی، مدیریت تعارض، اعتمادآفرینی، مشتری‌مداری، سازگاری اجتماعی، قضاوت اجتماعی، حفاظت اطلاعات و شبکه‌سازی

گام سوم: شکل‌گیری مقوله‌ها

در این گام، مفاهیم استخراج‌شده قبلی به شیوه تطبیقی مستمر با یکدیگر مقایسه شدند و به‌صورت مقوله‌هایی که باهم تناسب داشته، درآمدند. به این منظور هر یک از کدها و مفاهیم سطح اول با سایر کدهای سطح اول مقایسه شد تا اطمینان حاصل شود که طبقات با یکدیگر متمایز هستند. به‌عنوان نمونه در یک مورد، موضوع مشترک مفاهیم به این شرح یافت شد: مفاهیم توسعه ارزش‌گرایی (مکتبی) (مفهوم ۱)، توسعه نگرش و بینش (مفهوم ۲)، توسعه دانش و معلومات حرفه‌ای (مفهوم ۳)، توسعه مهارت‌های فنی (تخصصی) (مفهوم ۴)، توسعه مهارت‌های انسانی (مفهوم ۵)، توسعه مهارت‌های ادراکی (مفهوم ۶) و توسعه ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی (مفهوم ۷)، این مفاهیم مقوله «توسعه شایستگی‌های فردی» را شکل دادند که نخستین مقوله استخراج‌شده از داده‌ها است.

گام چهارم: مرحله نظریه‌پردازی

با پیوند مقوله‌ها و بررسی پیوندهای بین مفاهیم، نظریه شکل گرفت و می‌توان نظریه بنیادی توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران صنایع دفاعی را می‌توان به شرح زیر بیان کرد: توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران صنایع دفاعی مجموعه‌ای از ملاک‌ها و معیارهاست که شایستگی‌های اساسی لازم برای توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران صنایع دفاعی را فراهم می‌آورد. با اتخاذ این شایستگی‌ها در برنامه‌های توسعه و تعالی مدیران می‌توان به توسعه شایستگی‌های فردی، توسعه

توسعه فرا سازمانی، گفتمان سازی، یکپارچه‌سازی، تفکر راهبردی، آینده‌نگری، آینده‌پژوهی	-	توسعه شایستگی‌های راهبردی	
---	---	---------------------------	--

۲-۳. یافته‌های بخش کمی (پاسخ سؤالات چهارم، پنجم)

برای گردآوری داده‌ها در بخش کمی و اعتباریابی از نمونه آماری و به‌منظور پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش، از پرسشنامه محقق‌ساخته توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران که با توجه به سؤال‌های اصلی، فرعی، متغیرهای تحقیق و عملیاتی نمودن آنها و با مرور ادبیات و تحلیل محتوای مصاحبه خبرگان تنظیم گردید، استفاده شد. پرسشنامه افزون بر برنامه همراه، شامل دو دسته سؤال بود. دسته اول که با حروف الفبا کدگذاری شد به‌منظور تعیین مشخصات نمونه آماری از لحاظ جمعیت‌شناختی و دسته دوم که شامل سؤال‌های توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران است حاوی ۴ بعد و ۹ مؤلفه و ۹۰ شاخص بوده که به‌منظور پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش و سنجش اولویت ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها همچنین درجه تناسب و اعتبار الگو با استفاده از طیف پنج‌گزینه‌ای «لیکرت» تنظیم گردیده است که ضمن برخوردار بودن از روایی با توجه به آنچه در جدول شماره (۵) آمده است از پایایی مناسب برخوردار بود.

جدول شماره (۵): پرسشنامه تحقیق و آلفای کرونباخ

آلفای کرونباخ	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد	ردیف
۰/۷۱۶	۱ تا ۷	توسعه ارزش‌گرایی (مکتبی)	توسعه شایستگی‌های فردی	۱
۰/۸۹۶	۸ تا ۱۳	توسعه نگرش و بینش		
۰/۷۲۶	۱۴ تا ۲۶	توسعه دانش، معلومات حرفه‌ای و شغلی		
۰/۸۵۰	۲۷ تا ۳۳	توسعه مهارت‌های فنی (تخصصی)		
۰/۸۸۷	۳۴ تا ۴۱	توسعه مهارت‌های انسانی		
۰/۸۶۳	۴۲ تا ۴۳	توسعه مهارت‌های اداری		
۰/۷۶۳	۴۴ تا ۶۵	توسعه ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی		
۰/۷۵۵	۶۶ تا ۷۵	توسعه شایستگی‌های مدیریتی	توسعه شایستگی‌های گروهی	۲
۰/۷۴۸	۷۶ تا ۸۴	توسعه شبکه‌های ارتباطی و اجتماعی	توسعه شایستگی‌های سازمانی	۳
۰/۸۷۸	۸۵ تا ۹۰	-	توسعه شایستگی‌های راهبردی	۴

دفاعی داشته و به‌خوبی تبیین‌کننده آن هستند. اولویت‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگو به شرح مندرج در جدول شماره (۷) می‌باشد.

اولویت	ضرب مسیر	شاخص	اولویت	ضرب مسیر	مؤلفه	اولویت	ضرب مسیر	بعد
		اقتصادی						
۸	۰/۶۸۶	کسب و کار بین الملل						
۹	۰/۶۷۴	اصول مدیریت دفاعی						
۱۰	۰/۶۳۵	تجربه آموزی						
۱۱	۰/۵۶۵	مدیریت عملکرد						
۱۲	۰/۵۵۴	الگوپذیری						
۱	۰/۸۴۹	بینش فرهنگی	۳	۰/۸۸۶	توسعه نگرش و بینش			
۲	۰/۸۰۱	بینش اجتماعی						
۳	۰/۷۷۲	جامع نگری						
۴	۰/۷۵۴	بینش اقتصادی						
۵	۰/۷۰۹	عمل گرایی						
۱	۰/۸۶۱	بینش اعتقادی	۴	۰/۸۵۵	توسعه ارزش گرایی (مکتبی)			
۲	۰/۸۱۴	نگرش الهی						
۳	۰/۷۹۵	بصیرت						
۴	۰/۷۸۶	ولایت‌مداری						
۵	۰/۷۷۶	انقلابی بودن						
۶	۰/۶۷۹	تفکر بسیجی						
۷	۰/۶۴۶	مدیریت جهادی						
۱	۰/۸۲۰	رهبری الهام‌بخش	۵	۰/۷۵۷	توسعه مهارت‌های انسانی			
۲	۰/۷۹۱	تدوین و تبیین چشم‌انداز						
۳	۰/۷۸۰	نفوذ و متقاعدسازی						
۴	۰/۷۷۱	ارتباطات						
۵	۰/۶۸۸	تعامل و مذاکره						
۶	۰/۶۶۷	مشورت						
۷	۰/۵۹۸	تشویق و تنبیه						
۱	۰/۹۲۰	تفکر انتقادی	۶	۰/۷۰۷	توسعه مهارت‌های ادراکی			
۲	۰/۹۱۸	تفکر تحلیلی						
۱	۰/۸۶۳	هماهنگی	۷	۰/۵۹۷	توسعه مهارت‌های			
۲	۰/۸۵۴	طراحی و						

اولویت	ضرب مسیر	شاخص	اولویت	ضرب مسیر	مؤلفه	اولویت	ضرب مسیر	بعد
۳	۰/۸۲۶	آینده‌نگری						
۴	۰/۸۱۸	تفکر راهبردی						
۵	۰/۷۷۰	توسعه فراسازمانی						
۶	۰/۶۷۰	آینده‌پژوهی						

اعتبارسنجی الگوی استخراجی از بخش کیفی، بر اساس داده‌های گردآوری‌شده از نمونه آماری پژوهش به‌وسیله پرسشنامه و آزمون روابط بین شاخص‌ها و مؤلفه‌های الگو با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) صورت گرفت و روابط بین آنها بررسی و تحلیل گردید. با نگاهی به نتایج خروجی نرم‌افزار «اسمارت پی ال اس» در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معنی‌داری الگوها مشخص شد که تمامی الگوهای اندازه‌گیری مناسب بودند و همه ضرایب به‌دست‌آمده به‌جز ضرایب شاخص‌های بینش سیاسی، شناخت زیست‌بوم دفاعی، مدیریت زمان و شفاف‌سازی (که از الگو حذف‌شده‌اند) معنادار بودند. همان‌گونه که مشاهده می‌شود هر چهار بعد الگو به همراه مؤلفه‌ها و شاخص‌های آنها تأیید شدند و این ضرایب نشان می‌دهد که ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی‌شده، همبستگی بالایی با متغیر اصلی (توسعه شایستگی‌های رهبری) دارند و به‌خوبی توانسته‌اند آن را تبیین نمایند.

۴. نتیجه‌گیری

۴-۱. جمع‌بندی

این پژوهش باهدف تدوین الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران صنایع دفاعی صورت گرفت. با توجه به ترکیبی بودن روش آن، گردآوری و تحلیل داده‌ها، در دو بخش کیفی و کمی انجام شد. پس از تدوین ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و اولویت‌بندی آنها، اعتبارسنجی درجه تناسب الگو انجام گرفت. در مقایسه الگوی طراحی‌شده با پیشینه پژوهشی تحقیق در خصوص توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران، برخی از یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج کلی مطالعات پژوهشگرانی مانند «سلیمانی و همکاران» (۱۳۹۹)، «جعفری‌راد و همکاران» (۱۳۹۸)، «نورتانتو و همکاران» (۲۰۲۰)، «گنزالس گارسیا» (۲۰۲۰) که

انسانی صنایع دفاعی قرار گیرد تا بر اساس روابط بین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگو، فرایند توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران صنایع دفاعی را مدیریت نمایند.

۴-۲. پیشنهادها

(۱) بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، بعد توسعه شایستگی‌های فردی در اولویت اول قرار دارد. اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی که در این بعد بیشترین بار عاملی را داشتند به‌این ترتیب می‌باشند، مؤلفه توسعه ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی: تکلیف‌گرایی؛ مؤلفه توسعه دانش، معلومات حرفه‌ای و شغلی: اصول مدیریت؛ مؤلفه توسعه نگرش و بینش: بینش فرهنگی؛ مؤلفه توسعه ارزش‌گرایی (مکتبی): بینش اعتقادی؛ مؤلفه توسعه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی: رهبری الهام‌بخش، تفکر انتقادی و هماهنگی. پیشنهاد می‌گردد؛ برای تقویت توسعه شایستگی‌های فردی رهبری مدیران صنایع دفاعی این شاخص‌ها در فرایند به‌کارگیری و توانمندسازی، توسط مدیران ارشد و معاونت منابع انسانی و آموزش سازمان‌ها صنایع دفاعی مدنظر قرار گیرد.

(۲) بعد توسعه شایستگی‌های گروهی با مؤلفه شایستگی‌های مدیریتی، در اولویت دوم قرار دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد؛ برای تقویت توسعه شایستگی‌های گروهی مدیران صنایع دفاعی، شاخص‌های مدیریت دانش و مدیریت ریسک که بار عاملی بالاتری داشتند، توسط مدیران ارشد و مدیریت آموزش در دوره‌های آموزش ضمن خدمت، موردتوجه قرار گیرد.

(۳) بعد توسعه شایستگی‌های سازمانی، در اولویت سوم قرار دارد. با توجه به توسعه شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی به‌عنوان تنها مؤلفه این بعد، پیشنهاد می‌گردد؛ شاخص‌های مدیریت تعارض، یادگیری سازمانی و سازگاری اجتماعی که بیشترین بار عاملی را داشتند موردتوجه مدیران ارشد، معاونت توسعه منابع انسانی و مدیریت آموزش و معاونت توسعه راهبردی سازمان‌های صنایع دفاعی قرار گیرد.

(۴) بعد توسعه شایستگی‌های راهبردی، در اولویت چهارم است. برای تقویت این بعد پیشنهاد می‌گردد؛ شاخص‌های توسعه گفتمان‌سازی، یکپارچه‌سازی و آینده‌نگری که دارای بار

فهرست منابع

الف. منابع فارسی

۱. قرآن کریم.
۲. نهج الفصاحه، ترجمه، پاینده، ابوالقاسم (۱۳۸۲)، تهران: انتشارات ذبیای دانش.
۳. نهج البلاغه، ترجمه دشتی، محمد (۱۳۷۹)، قم: انتشارات مشهور.
۴. صحیفه امام خمینی، روح‌الله (۱۳۳۸)، تهران: ناشر مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ه).
۵. ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس (۱۳۸۵)، *مدیران آینده*، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۶. امامی میبدی، احمدعلی (۱۳۹۸)، *طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی تهران*، رساله دکترا رشته مدیریت آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه علامه طباطبائی.
۷. ایران‌نژاد پاریزی، پریسا، ساعی ارسلی، ایرج و موسوی، مریم (۱۳۹۳)، نقش آموزش ضمن خدمت در توسعه شایستگی کارکنان بر اساس مدل راف، *فصلنامه علوم رفتاری*، دوره ۶ شماره ۲۲.
۸. ایکاف، راسل (۱۳۹۷)، *برنامه‌ریزی تعاملی (مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده سازمان)*، مترجم: سهراب خلیلی شورینی، تهران: ناشر مرکز ماد.
۹. بوش، تونی (۱۳۹۵)، *تئوری‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، مترجمان محمد حسینی و همکاران، ناشر: دانشگاه ارومیه.
۱۰. بیگی، وحید و قلی‌پور، آریین (۱۳۹۵)، توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه محور. *مدیریت دولتی* (دانشکده مدیریت دانشگاه تهران). دوره ۸، شماره ۱.
۱۱. تقی پورظهير، علی (۱۳۹۲)، *برنامه‌ریزی آموزش و پرورش (نظریه‌ها، روش‌ها و فنون)*. تهران: نشر، آگه.
۱۲. جعفری‌راد، علی و زاهد بابلان، عادل و مرادی، مسعود و ثمری، عیسی (۱۳۹۸)، طراحی الگوی مفهومی توسعه شایستگی مدیران مدارس متوسطه، نظریه‌ای داده بنیاد، *فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی-فرهنگی*، دوره هفتم، شماره ۴.
۱۳. دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۷۷)، *دولت آفتاب، اندیشه سیاسی و سیره حکومتی علی (ع)*. تهران: خانه اندیشه جوان.
۱۴. دوست محمدیان، حمید (۱۳۹۱). *سازمان‌دهی و رهبری*. تهران: نشر فارسیران.
۱۵. سانگ هی، سیما (۱۳۹۶)، *راهنمای ترسیم شایستگی*. ترجمه غلامرضا توکلی، امید حیدری. ناشر موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، حوزه نوآوری سازمان و مدیریت دفاعی.
۱۶. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: انتشارات سمت.
۱۷. سلیمانی، جواد و سید جوادین، سید رضا و شاه‌حسینی، محمدعلی (۱۳۹۹)، طراحی مدل توسعه شایستگی رهبری مدیران صنعت فولاد با استفاده از نظریه برخاسته از داده‌ها، *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۱۱، شماره ۴۳.

7. Kirchner, M & Akdere, M (2017) "Military leadership development strategies: implications for training in non-military organizations", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49 Issue: 7/8.
8. Namigai, Tony Satoshi(2019). *Developing global leadership competencies in japanese multinational manufacturing companies (JMMC)*, Thesis submitted in accordance with the requirements of the University of Liverpool for the degree of Doctor of Business Administration.
9. Nurtanto, M, Sofyan, H, Pardjono, P & Suyitno, S (2020). Journal homepage: <http://ijere.iaescore.com> Development model for competency improvement and national vocational qualification support frames in automotive technology, *International Journal of Evaluation and Research in Education*, Vol. 9, No. 1, March 2020.
10. Prasanthi.S (2015) COMPETENCY BASED HRM, *International Journal in Management and Social Science*, Vol.03 Issue-01.
11. Rahardja Untung, Moeins Anoesyirwan & Lutfiani Ninda (2018). *Ladershipe Competency Working Motivation and Performance of High Private Education*, Lecturer With Institution Accreditation B:Area Kopertis IV Banten Province.
12. Raisiene,A.G. (2014). Leadership and managerial competences in a contemporary organization from standpoint of Business Executives. *Journal of Economics & Sociology*,7 (3).
13. Savanevičienė, A. Čiutienė, R. & Rūtelionė, A. (2014). Examining leadership competencies during economic turmoil. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 156.
14. Selvarajah, C,Meyer, D, Jayakody, J & Sukunesan,S (2020). Managerial Perceptions of Leadership in Sri Lanka: Good Management and Leadership Excellence as Foundation for Sustainable Leadership Capacity Building in Post-Civil War Sri Lanka, www.mdpi.com/journal/sustainability.

