

## طراحی مدل توسعه شایستگی رهبری مدیران صنعت فولاد با استفاده از نظریه برخاسته از داده‌ها

جواد سلیمانی<sup>۱</sup> - سیدرضا سیدجوادی<sup>۲</sup> - محمد علی شاه حسینی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از این پژوهش، تدوین مدلی برای توسعه شایستگی رهبری مدیران صنعت فولاد بود. روش‌شناسی این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نوع اکتشافی و به لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات از نوع آمیخته بود. ابتدا و در بخش اول پژوهش (کیفی)، گردآوری داده‌های کیفی مورد نیاز با استفاده از نظریه برخاسته از داده‌ها و پس از انجام مصاحبه عمیق با استفاده از پرسش‌نامه ۱۲ سوالی، مطابق با رویکرد سیستماتیک اشتروس و کوربین انجام شد. بعد از مراحل کدگذاری، تعداد ۱۸۰ گزاره یا مفهوم اولیه از کدگذاری باز شناسایی شد و از ترکیب آن‌ها تعداد ۳۲ مقوله بر اساس کدگذاری محوری به دست آمد. در نهایت، از این تعداد شش مؤلفه یا ابعاد اصلی مدل طراحی گردید. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل تمامی خبرگان و متخصصان صنعت فولاد بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی و با استفاده از تکنیک گلوله برفی، تعداد ۲۱ نفر انتخاب و مصاحبه‌های عمیق با آن‌ها انجام شد. در بخش دوم پژوهش (کمی)، جامعه آماری شامل مدیران منتخب صنعت فولاد و تعداد نمونه نیز ۱۵۵ نفر بود. در این مرحله، برازش مدل طراحی شده پس از انجام تجزیه و تحلیل آماری و انجام معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار PLS بررسی و تأیید گردید.

واژگان کلیدی: رهبری، شایستگی، شایستگی رهبری، توسعه رهبری، صنعت فولاد.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، رشته مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران-پردیس بین‌المللی کیش، کیش، ایران، نویسنده مسئول: (soleymanni@yahoo.com)

<sup>۲</sup> استاد گروه مدیریت- منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

<sup>۳</sup> دانشیار گروه MBA، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## مقدمه

در محیط رقابتی و متحول کنونی، سازمان‌ها و بنگاه‌های موفق برای بقا و تداوم فعالیت خود و پیشی گرفتن از رقیبان، در تلاش هستند. رهبران و مدیران ارشد سازمانی به‌عنوان منبعی برای کسب مزیت رقابتی به شمار می‌آیند. عملکرد کارکنان و سازمان‌ها در گرو تصمیمات و عملکرد رهبران و مدیران عالی است. لذا برای پیشرفت، باید ظرفیت رهبران و مدیران ارشد افزایش یابد تا بتوانند رهبری و هدایت فعالیت‌ها و افراد سازمان را بر عهده گیرند. در همین راستا، مدت‌هاست که سازمان‌ها وقت و هزینه‌های هنگفتی را برای بهبود قابلیت‌های مدیران فعلی و تربیت رهبران جدید صرف می‌کنند. در ایالات متحده هزینه برنامه‌های توسعه‌ی رهبری سازمان‌ها بالغ بر ۱۴ میلیارد دلار است (مرادخانی، ۱۳۹۳).

در کشور ما نیز در شرایط فعلی که ورود به بازارهای بین‌المللی از اهمیت روزافزونی در فضای کسب و کار برخوردار است، بسیاری از شرکت‌ها و صنایع بزرگ به دنبال ارزیابی شرایط بازارهای مختلف و اتخاذ استراتژی‌های متناسب با آن بازارها می‌باشند. صنعت فولاد جزء صناعی است که به واسطه‌ی حساسیت و اهمیت در امر اشتغال و ارتباط مستقیم با دیگر صنایع کشور، باید از رهبران توسعه یافته استفاده کرده تا بتواند در محیط پویای امروزی به حیات خود ادامه دهد و در برابر نیاز و تقاضای مشتریان پاسخ‌گو باشد. داشتن رهبران ایده آل و مناسب در صنعت فولاد متضمن پاسخ‌گویی مناسب در هنگام مواجهه با تغییرات داخلی و خارجی است (میرابیان، طباطبایی و معجونی، ۱۳۸۸).

بر اساس طرح جامع فولاد، تا سال ۱۴۰۴ باید ظرفیت تولید محصولات فولادی از حدود ۱۸ میلیون تن فعلی به ۵۵ میلیون تن برسد که با تحقق این هدف، جایگاه جمهوری اسلامی ایران بین فولادسازان جهان از رتبه چهاردهم کنونی به هفتم ارتقا می‌یابد. در حال حاضر کشورهای چین (با تولید بیش از ۵۰ درصد کل فولاد دنیا)، ژاپن، آمریکا، کره جنوبی، روسیه و هند در رتبه‌های اول تا ششم تولید فولاد جهان قرار دارند. در حال حاضر که صنعت فولاد در جهان با فراز و نشیب‌های زیادی مواجه شده و بحران و رکود آن، کشور ما را نیز تحت تأثیر قرار داده، واضح است که برای ارتقا و حفظ صنعت فولاد و پویایی آن، باید رویکردی ساختاریافته جهت توسعه شایستگی رهبران در صنعت فولاد و مدیریت رکود در این صنعت

طراحی گردد (احمدی، ۱۳۹۴).

بر همین اساس، هدف اصلی این تحقیق تدوین مدلی برای توسعه شایستگی رهبری مدیران صنعت فولاد است و اهداف فرعی آن عبارتند از: ۱- شناسایی و تدوین مدل شایستگی رهبری مدیران صنعت فولاد ۲- شناسایی و رتبه‌بندی مقوله‌های اصلی و فرعی مدل توسعه شایستگی رهبری مدیران صنعت فولاد ۳- تعیین میزان اعتبار مدل طراحی شده جهت توسعه شایستگی رهبری مدیران صنعت فولاد از نظر خبرگان.

آویلو و گاردنر<sup>۱</sup> در تحقیقات خود در حوزه رهبری بیان می‌دارند که "طی ۱۰۰ سال گذشته، اکثر نظریه‌های رهبری خلق شده، بدون تمرکز بر فرایندهای اصلی ضروری که منجر به ایجاد و توسعه رهبری و ارائه مدل‌های مشخص می‌شود، می‌باشند و در نتیجه، به‌طور معمول توجهی به توسعه نشده و یا ما مفهوم‌سازی‌ها و تست‌ها را با کمی دشواری پیدا می‌کنیم (Athanasopoulou, ۲۰۱۵).

به بیان دیگر، رهبری یکی از مفاهیمی است که ارائه تعریف برای آن دشوار است. استاگدیل<sup>۲</sup> چهار دهه قبل به صراحت اظهار داشت که برای رهبری، تقریباً به اندازه تمام افرادی که برای تعریف مفهوم رهبری تلاش کرده‌اند تعریف وجود دارد (Benis, ۱۹۹۵). در پایان قرن گذشته در چارچوب ادبیات رهبری، تعداد ۶۵۰ تعریف ارائه شده است (Silva, ۲۰۱۶). تعداد بی‌شماری مقاله و کتاب هر ساله درباره رهبری چاپ شده و سازمان‌ها میلیون‌ها دلار برای توسعه رهبران آینده خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. کلرمن<sup>۳</sup> در مصاحبه با واکمن<sup>۴</sup>، اظهار داشت که مطابق شنیده‌ها حدود ۱۴۰۰ تعریف مختلف از رهبر و رهبری وجود دارد. این امر می‌رساند که وفاق جمعی برای تعریف رهبری وجود نداشته و پژوهش‌ها برای ارائه تعریف بهتر وجود دارد (Silva, ۲۰۱۶).

به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران، رهبری به‌عنوان یک پدیده پیچیده و چند بُعدی با عناوین ذیل تعریف شده است: یک رفتار؛ یک روش؛ یک مهارت؛ یک فرایند؛ یک مسئولیت؛ یک تجربه؛ عملکرد مدیریت؛ یک موقعیت اقتدار؛ یک رابطه تأثیرگذار؛ یک مشخصه و یک توانایی (Algahta, ۲۰۱۴).

<sup>۱</sup> Avolio & Gardner

<sup>۲</sup> Stagdil

<sup>۳</sup> Wolkman

<sup>۴</sup> Kellerman

ماکسول<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، رهبری را وسیله نفوذ تعریف می‌کند. کاتر اظهار داشت که "رهبری ظرفیت اقدام جمعی برای زنده ماندن است" و به زعم کاتر، تمرکز رهبران بر الهام و انگیزه می‌باشد (Kotter, ۱۹۹۰). رهبران به دنبال ایجاد اشتیاق برای پیروی از چشم انداز خود، دستیابی به اهداف بلندمدت، ریسک برای انجام دادن، اهداف مشترک و چالش برای تغییر وضعیت فعلی هستند (Algahtani, ۲۰۱۴).

با وجود این واقعیت که رهبری هم‌چنان به‌عنوان یک کیفیت شخصی تعریف شد، پس از جنگ جهانی دوم روند جدیدی آغاز گردید. استاگدیل (۱۹۸۸) رهبری را "فرایند (عمل) تأثیرگذاری بر فعالیت‌های یک گروه سازمان یافته در تلاش‌های خود در زمینه تنظیم اهداف و دستیابی به اهداف" تعریف کرد. شاید این نخستین تلاش بود که اشاره داشت که رهبری فقط یک ویژگی شخصی نیست، بلکه فرایند نفوذ بر دیگران است (Silva, ۲۰۱۶). در جدول (۱) خلاصه تعاریف ارائه شده از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف آمده است:

جدول ۱- تعاریف رهبری (تنظیم از نویسندگان)

تعریف	سال	نظریه پرداز
فرایند تأثیرگذاری بر فعالیت‌های یک گروه سازمان یافته در راستای تلاش‌های خود در زمینه تنظیم اهداف و دستیابی به اهداف	۱۹۸۸	استاگدیل
رهبری فرایندی است مؤثر که کمک می‌کند گروه‌ها و افراد به سمت هدف‌های تعیین شده تمایل یابند، به خصوص اگر این اهداف، هدف مشترک عمومی هم باشند.	۱۹۸۸	کونتز
رهبری فرایند نفوذ، نه تنها نفوذ رهبر بر پیروان، بلکه نفوذ تعاملی بین رهبر و پیروان نیز می‌باشد.	۱۹۹۰	بس
رهبری در واقع ظرفیت اقدام جمعی برای زنده ماندن است.	۱۹۹۰	کاتر
رهبری چیزی بیش از یک عمل اثرگذار روی افراد نیست که به مشارکت افراد نیز در دستیابی به اهداف انجامد.	۱۹۹۴	دیکسون

<sup>۱</sup> Maxwell

تعریف	سال	نظریه پرداز
رهبری فرایندی است که طی آن، فردی به دیگران فرمان می‌دهد، آن‌ها را تشویق نموده و هدایت می‌کند تا وظایف گروهی را برای رسیدن به اهدافی که توسط همه اعضای گروه به اشتراک گذاشته شده تحقق یابد.	۱۹۹۶	آرمسترانگ
رهبر کسی تعریف شده که دارای پیروان باشد.	۱۹۹۹	دراکر
کار منحصر به فرد یک رهبر در جهت دستیابی یا تحقق نتایج است.	۲۰۰۰	گلمن
رهبری علم و هنر نفوذ در افراد به منظور دستیابی به اهداف است.	۲۰۰۲	موسادق‌راد
رهبری نفوذ بر مرنوسان از طریق ارتباط با آنان و در جهت تحقق اهداف سازمان می‌باشد.	۲۰۰۳	الوانی
رهبری، استفاده از نفوذ اجتماعی و قدرت به منظور هدایت یا تغییر شخصیت دیگران است.	۲۰۰۴	دونالد
فرایند نفوذ اجتماعی که طی آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای تحقق هدف‌های سازمانی طلب می‌کند. رهبران برای ترغیب مشارکت کارکنان هرگونه اختیار و قدرتی را که دارند با ویژگی‌های شخصی خود و مهارت‌های اجتماعی تکمیل می‌کنند.	۲۰۰۶	رضائیان
رهبری، فرایند اثرگذاری بر فعالیت‌های یک گروه سازمان یافته است که تلاش می‌کنند گامی در جهت تعیین و دستیابی به هدف بردارند.	۲۰۰۷	بوچانان و هوکزینسکی
رهبری به‌عنوان تأثیر رفتارها و نگرش افراد، تعامل درونی و بین گروه‌ها در رابطه با اهداف و دستاوردهای چشم انداز می‌باشد. این قدرت به‌وسیله انرژی و از طریق یک شبکه اجتماعی نافذ در سازمان جریان دارد.	۲۰۰۸	ویسیان
رهبری فرایندی است که به موجب آن فرد بر گروهی از افراد تأثیر می‌گذارد تا به هدف مشترک برسند.	۲۰۱۰	نورت هاوس
رهبری از یک منظر پدیده‌ای است که از لحاظ رفتار، نفوذ، صفات، نقش، موقعیت و تعامل بین اعضا یا گروه تعریف می‌شود.	۲۰۱۲	فاکس و وی سینگ
رهبری فرایند نفوذ تعاملی است و زمانی رخ می‌دهد که در یک زمینه خاص، بعضی از افراد، فردی را به‌عنوان رهبر خود برای دستیابی به اهداف مشترک می‌پذیرند.	۲۰۱۶	سیلوا

شایستگی به یک اصطلاح چندمنظوره‌ای تبدیل شده است که با معانی مختلف در زمینه‌های علمی متنوع مورد استفاده قرار می‌گیرد (Mojab, Zaefarian, & Azizi, ۲۰۱۱). در ادبیات مربوط به شایستگی، تعاریف متنوعی از شایستگی‌ها وجود دارد و هنوز هم یکی از مبهم‌ترین عبارات ادبیات سازمانی باقی مانده است. اگرچه همه آن تعاریف به‌طور وسیع شبیه هم هستند و اساساً بر نقش‌ها و مسئولیت‌های شغل متمرکزند (Clark & Armit, ۲۰۱۰). اما با بررسی آن به این نتیجه می‌رسیم که یک تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی معین در مورد شایستگی وجود ندارد (کرمی، ۱۳۸۸). فرهنگ آکسفورد شایستگی را به‌عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه تعریف می‌کند. واژه شایستگی به ویژگی‌های اساسی یک فرد اشاره دارد که به کارگیری آن باعث دستیابی به عملکرد برتر می‌شود (Armstrong, ۲۰۱۰). شایستگی به دانش، مهارت‌ها و رفتاری بر می‌گردد که افراد در خلال انجام کارشان از خود نشان می‌دهند. آن‌ها نشانه‌های اولیه‌ای از دستیابی افراد به نتایج ارائه می‌دهند.

هیوا و هیوا<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، شایستگی را به‌عنوان ترکیبی از دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، انگیزه‌ها، ارزش‌ها و علایق تعریف کرده‌اند و بالاخره می‌توان گفت که اصطلاح شایستگی برای توصیف مجموعه‌ای از رفتارها که ترکیب واحدی از دانش، مهارت، توانایی‌ها و انگیزه‌ها را منعکس می‌کند و با عملکرد یک نقش سازمانی مرتبط است، به کار می‌رود. بویاتزیس و همکاران شایستگی را به‌عنوان ترکیبی از انگیزه، خصیصه، مهارت، خودپنداری، نقش اجتماعی و دانش مطرح کردند (Boyatzis & Ratti, ۲۰۰۹). دراگاندیس<sup>۲</sup> و منتاز معتقدند شایستگی یعنی ترکیبی از دانش، رفتار و مهارت‌های صریح و ضمنی که پتانسیل و ظرفیت انجام دادن اثربخش وظایف را به افراد می‌دهد (Dragandis & Mentazas, ۲۰۰۶).

پسو<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) شایستگی را این‌گونه تعریف می‌کند: "دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، نگرش‌ها و دیگر ویژگی‌هایی که فرد را قادر می‌سازد تا کار را به‌صورت ماهرانه (نظیر تصمیمات درست و انجام کارهای اثربخش) در موقعیت‌های پیچیده و نامعین انجام دهد؛

<sup>۱</sup> Hiva & Hua  
<sup>۲</sup> Dragandis & Mentazas  
<sup>۳</sup> passow

هم‌چون کار حرفه‌ای، تعهدات اجتماعی و امور زندگی شخصی (Mojab et al., ۲۰۱۱). اونز<sup>۱</sup> و همکاران نیز شایستگی را مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که فرد از آن نهایت بهره را می‌برد، تعریف کرده‌اند.

شایستگی رهبری بر اساس دیدگاه لزلی (۲۰۰۷)، به‌عنوان پایه‌ای برای توسعه رهبری محسوب شده و 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 مک کلند<sup>۲</sup> نیز، شایستگی‌های رهبری به‌عنوان نتایج حاصله از تجارب رهبر، خرد و توانایی و کارکرد مؤثر در انجام وظایف رهبری در یک زمینه سازمانی دانسته شده است (Gentry, ۲۰۱۴).

درچلین<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) ادعا کرد مدیریت تنوع در دوره جدید، شایستگی‌های رهبری را در سطوح عمیق و شخصی مورد آزمایش قرار می‌دهد. به گفته‌ی برت و بیسون (۲۰۰۲) که تحقیق گسترده‌ای را در زمینه توسعه رهبری در جهت مزیت رقابتی انجام دادند، شایستگی‌های رهبری با تغییر محیط رقابتی تغییر خواهد کرد. آن‌ها پیش‌بینی کردند که پنج نیروی بحرانی، شایستگی‌های رهبری را در آینده شکل می‌دهند که عبارتند از: (الف) رقابت جهانی، (ب) فناوری اطلاعات، (ج) سازمان‌های سریع و انعطاف پذیر، (د) تیم‌ها و (ط) نیازهای متفاوت کارکنان. اکثر سازمان‌ها به نوعی "تنها یک رهبر" نیاز دارند که می‌تواند یک رویکرد مبتنی بر تیم را ایجاد و هماهنگ کند (Visagie & Havenga, ۲۰۱۵). هومن<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)، با اشاره به نظر مینتزربرگ شایستگی‌های مشابهی از افراد مشخص و پیچیده توصیف می‌کند. در این مبحث، شایستگی‌های رهبری متناسب با سبک رهبری قید می‌شود و با توجه به اهداف کلی، انواع سبک‌های رهبری موردنیاز سازمان‌ها ایجاد می‌شود. شایستگی‌های رهبری بر میزان تأثیرگذاری بر فعالیت‌های همکاری برای دستیابی به اهداف سازمانی تمرکز دارد. شایستگی‌های موردنظر مینتزربرگ، توانایی اداره تنوع در محیط کار فزاینده‌ای است که در حال تغییر است. همان‌طور که از الزامات شایستگی‌های چانگ<sup>۵</sup> و تورنو دیده می‌شود، این شامل احترام به ارزش‌ها، حالت رفتار افراد با یکدیگر و استفاده از دیدگاه‌های مختلف می‌باشد

<sup>۱</sup> Owens  
<sup>۲</sup> McClelland  
<sup>۳</sup> Dreachlin

<sup>۴</sup> Human  
<sup>۵</sup> Chang & Thorenou

(Visagie & Havenga, ۲۰۱۵).

اسمدیک<sup>۱</sup> و رایس (۲۰۱۶) شایستگی رهبری را به‌عنوان شایستگی خاص به‌عنوان توانایی‌هایی برای فعالیت‌های عملیاتی مانند ایجاد فرهنگ سازمانی، ایجاد و ارتباط با چشم‌انداز، ترویج و مدیریت تغییر در میان دیگران تعریف کرده‌اند. مطالعه نظام مند رهبری تقریباً یک صد سال پیش آغاز شد (Kihlmann, ۲۰۰۸). در دنیای کاری انگلیس-آمریکا، راهنمای دستیابی به رهبری از اولین نسخه‌ی منتشر شده توسط باس تا نسخه چهارم توسط باس و باس<sup>۲</sup>، یک مرور کلی را در مورد این که چگونه تحقیقات رهبری در گذشته آغاز شده و تکامل یافته است، فراهم کرد (Vang, ۲۰۱۴). بنابر نظر آویلوا<sup>۳</sup>، توسعه رهبری یکی از پیچیده‌ترین فرایندهای انسانی است؛ زیرا شامل رهبران، پیروان، زمینه‌های پویا، زمان بندی، منابع، فناوری، تاریخ، فرصت و بسیاری از چیزهای دیگر می‌باشد (Athanasopoulou, ۲۰۱۵).

از نظر دی<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) توسعه رهبری متمایز از توسعه مدیریت و در واقع، توسعه در فضایی است که شامل آماده‌سازی افراد برای نقش‌ها و موقعیت‌هایی است که فراتر از تجارب جاری آن‌ها باشد. توسعه رهبری جهت‌گیری در جهت ایجاد ظرفیت انتظار برای چالش‌های دیده نشده می‌باشد. از نظر لاری<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) نیز توسعه حرفه‌ای رهبری فرایندی است که از طریق آن مدیران می‌توانند آنچه را که در برنامه‌های آماده‌سازی و سایر برنامه‌ها یاد نگرفته‌اند، به دست آورند.

مرکز رهبری خلاق<sup>۶</sup> CCL با ارائه مدل دو بخشی توسعه رهبری، این مهم را گسترش ظرفیت یک فرد برای مؤثر بودن در نقش‌های رهبری و فرایندها تعریف می‌کند. نقش‌های رهبری و فرایندها آن چیزهایی هستند که جهت‌نمایی، همسویی و حفظ تعهد را در گروهی از افراد که کار مشترک انجام می‌دهند، تسهیل می‌کنند. مدل دو بخشی ارائه شده توسط CCL جهت توسعه رهبری شامل سه عنصر ارزیابی، چالش، و پشتیبانی می‌باشد که ترکیب آن، تجارب توسعه‌ای را قوی‌تر می‌کند (CCL, ۲۰۰۹). داده‌های کیفی نشان می‌دهد که چالش‌های رهبران در سراسر کشور نسبتاً مشابه هستند، هرچند تنوع کمی وجود دارد. ایجاد

<sup>۱</sup> Rice & Smedic  
<sup>۲</sup> Bass&Bass  
<sup>۳</sup> Avolio

<sup>۴</sup> Day  
<sup>۵</sup> Larry  
<sup>۶</sup> Center for Creative Leadership

اثربخشی مدیریتی، الهام بخشیدن به دیگران، توسعه کارمندان، هدایت یک تیم، هدایت تغییر و مدیریت مشارکت کنندگان داخلی و سیاست‌ها، چالش‌هایی بودند که همواره در میان چالش‌های اصلی در هر کشور قرار داشتند (Gentry, ۲۰۱۴). براساس نظر آماگو (۲۰۱۶) توسعه رهبری باید جامع و منظم در فرهنگ سازمانی ادغام شود تا رهبرانی تولید کنند که می‌توانند با چالش‌های سازمانی مقابله کنند.

به اعتقاد مک لافلین<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) مفهوم توسعه رهبری این است که برای توسعه رهبران، زمان، تخصیص داده شده، به آن‌ها اجازه داده شود که مجموعه را رهبری کنند و از بالا وقت کمتری را برای هدایت امور صرف نمایند. توسعه رهبری موفقیت آمیز وابسته به سه جزء است: ۱. سبک / مدل شخصی خود مربی یا رهبر که ممکن است مهم‌ترین جزء باشد. ۲. توسعه یا هدایت عمدی و قاطعانه برنامه ۳. تمایل رهبر برای تبدیل شدن به یک رهبر بهتر. سازمان‌ها از روش‌های مختلفی برای توسعه مدیران استفاده می‌کنند. برای مثال مدیران نقش‌های جدید و یا وظایف خاص را قبول می‌کنند؛ نه فقط برای برآوردن نیازهای عملکردی سازمان بلکه برای گسترش کارنامه شایستگی‌های رهبری خود. به‌طور کلی شیوه‌های توسعه در پنج گروه طبقه‌بندی می‌شوند: روابط توسعه‌ای، مأموریت‌های توسعه‌ای، فرایندهای بازخورددهنده، برنامه‌های آموزش رسمی و فعالیت‌های خودتوسعه‌ای (CCL, ۲۰۰۹). در ادامه، به توضیح هر یک خواهیم پرداخت.

روابط توسعه‌ای: روابط توسعه‌ای، کسانی که به‌طورطبیعی در محیط کار و حوزه‌های دیگر زندگی توسعه می‌یابند (مانند مربیان و ایفاکننده نقش) تا کسانی که با هدف تحریک و حمایت از یادگیری به کار برده شده‌اند (مانند مربیان خارجی و شبکه‌های اجتماعی) را در برمی‌گیرد.

مأموریت‌های توسعه‌ای: مأموریت‌های چالشی همیشه یک منبع مهم یادگیری برای رهبران بوده است. در سیستم توسعه مدیر، هدف این است که سرمایه‌گذاری بهتری با واگذار کردن مأموریت‌های مناسب به افراد و افزایش ارزیابی و پشتیبانی از آن‌ها صورت گیرد. به بیانی دیگر، به مدیران چالش‌های درستی در جهت اهداف و نیازهای توسعه داده شود.

<sup>۱</sup> Mc laughlin

فرایندهای بازخورددهنده: اگرچه بازخورد به‌طور طبیعی، به‌عنوان بخشی از تعامل انسان در سازمان‌ها رخ می‌دهد، اما بازخورد صادقانه در مورد رفتارهای یک فرد، شایستگی‌هایش، و تأثیرش بر دیگران در بسیاری از سازمان‌ها کمیاب و ناعادلانه است. فرایندهای بازخوردی رسمی که سیستم‌های توسعه‌ی مدیر به آن نیازمند است، می‌تواند از ساختاریافتگی کم تا ساختاریافتگی بالا (بازخورد ۳۶۰ درجه استاندارد شده و بازخورد در کانون ارزیابی توسعه‌ای) تغییر کند.

برنامه‌های رسمی: برنامه‌های رسمی توسعه رهبری، ساختار یافته‌اند؛ اتفاقات خارج از محیط کاری که افراد را برای اشتراک دانسته‌ها و توسعه تجربیات فراهم جمع می‌کند. آن‌ها به‌طور گسترده در محتوا، تکنیک‌های آموزشی، اهداف و نتایج موردنظر تغییر ایجاد می‌کنند. فعالیت‌های توسعه‌ای فردی: سازمان‌ها می‌توانند مرکز فعالیت‌های توسعه‌ای ابتکاری افراد برای رهبری را ایجاد کنند. کتاب‌ها، مقالات، گزارش‌ها و منابع آنلاین به‌عنوان مهم‌ترین منابع دانشی برای مدیران به شمار می‌آیند. سخنرانان و کنفرانس‌ها، دسترسی به متخصصان خارج از سازمان که صاحب ایده‌های نو هستند، روندهای جدید در صنعت و اجتماع و چارچوب‌های جدید برای فکر در مورد مسائل کلیدی سازمان را ایجاد می‌کند. اکثر مدیران از تجارب حین کار، آموزش و مربیگری و مشاوره در زمینه کار، توسعه می‌یابند، در حالی که اینها همه هنوز تغییری نداشته و مهم محسوب می‌شوند. رهبران دیگر به اندازه کافی سریع رشد نمی‌کنند و یا چندان در راه‌های مناسب برای مطابقت با محیط جدید قرار نگرفته‌اند (Petrie, ۲۰۱۴).

کانگر (۱۹۹۹) چهار نوع گسترده‌ای از برنامه‌های توسعه رهبری را شناسایی کرد که هرکدام برای هدفی می‌باشند:

- برنامه‌های دانش بنیان برای انتقال اطلاعاتی است که رهبران به درک و اعمال آنها، به منظور مؤثر واقع شدن در موقعیت‌شان نیاز دارند.
- آموزش مهارت‌ها برای بهبود مهارت‌های خاص و افزایش توانایی‌های رهبران در راستای انجام وظایف شغلی خاص از جمله ارتباطات، تصمیم‌گیری و مربیگری دیگران طراحی شده‌اند.

- برنامه‌های بازخورد فشرده برای ارائه درک واقع بینانه به مدیران از خودشان، نقاط قوتشان و چگونگی بهبود کارایی‌شان طراحی شده‌اند.
  - برنامه‌های رشد فردی برای افزایش انگیزه افراد به رهبری و کمک به آن‌ها در جهت چگونگی کشف استعدادهای شخصی‌شان برای رهبری طراحی شده‌اند.
- پژوهش در زمینه شایستگی‌های عمومی مدیریت تقریباً از دهه ۷۰ میلادی آغاز شده است. رویکرد شایستگی در حوزه مدیریت منابع انسانی نیز رویکرد جدیدی نیست. مک کللند برای اولین بار به کارگیری شایستگی در عرصه مدیریتی را در سال ۱۹۷۳ مطرح کرد (نیرومند، صوفی، اعرابی و مقصودی، ۱۳۹۱). (مامفورد از محققان حوزه رهبری با ۳۴۴ مدیر به منظور درک چگونگی کسب مهارت‌های کلیدی و تجربه‌های یادگیری، مصاحبه‌های عمیق انجام داده است (Mumford, ۱۹۹۴). سوتاری و ویتالا (۲۰۰۲) نیز در تحقیقی از ۲۵۰۰ مدیر ارشد، در مورد برنامه‌های توسعه مدیریت و رهبری از آن‌ها پژوهش کردند. مرکز رهبری خلاق (۲۰۰۷) پیشگام مطالعه و عمل در توسعه رهبری به ویژه از طریق برنامه‌های بازخورد از قبیل ارزیابی ۳۶۰ درجه و مربیگری است. یکی دیگر از بزرگ‌ترین مؤسسات فعال در حوزه شایستگی، مؤسسه مشاوره "های گروپ" است؛ از نظر این مؤسسه تعداد زیادی شغل و سمت در هر سازمان وجود دارد، اما براساس نظر خبرگان، پنج الگوی شایستگی برای هر سازمان کفایت می‌کند (Hey Group, ۲۰۱۴).
- علی رغم انجام مطالعات متعدد، دی "کمبود" تحقیق علمی مستقیماً بر توسعه رهبری و "شکاف" بین عمل توسعه رهبری و مبانی علمی آن را ملاحظه و مشاهده نمود (Athanasopoulou, ۲۰۱۵). هم‌چنین، آیرا<sup>۱</sup> و همکاران، مشاهده کردند که هنوز هم ارتباط بین توسعه فردی و اثربخشی رهبری در تئوری و عمل توسعه رهبری کم رنگ است (Athanasopoulou, ۲۰۱۵). در همین راستا، بررسی‌های جامعی از روش‌های توسعه رهبری (LD) توسط کانجر و کاسیوپه<sup>۲</sup>، بنجامین<sup>۳</sup> فولمر<sup>۴</sup>، هارتلی<sup>۵</sup> و هینسمن<sup>۶</sup>، بروم و هاجز<sup>۷</sup> و همکاران ارائه شده است. روش LD نیز از تحقیقات موجود به ویژه با بررسی و متآنالیز صورت

<sup>۱</sup> Ibra & et al  
<sup>۲</sup> Conger & Cacioppe  
<sup>۳</sup> Benjamin  
<sup>۴</sup> Fulmer

<sup>۵</sup> Hartley  
<sup>۶</sup> Hinsman  
<sup>۷</sup> Broom & Hughes

گرفته است (Megheirkouni, ۲۰۱۶). در مجموع در کشور ما و در سطح بین‌المللی تحقیقات گسترده‌ای در زمینه شایستگی و مدل شایستگی مدیران انجام شده است، اما به ندرت به مقوله شایستگی رهبری و بالاجاه راهبردهای توسعه شایستگی رهبری برای مدیران پرداخته شده و در نتیجه، به‌طور معمول در تحقیقات انجام شده به ندرت به توسعه شایستگی‌ها، مفهوم‌سازی‌ها و تست‌ها توجه شده است (Athanasopoulou, ۲۰۱۵).

### روش‌شناسی

با توجه به هدف اصلی تحقیق که طراحی الگویی جهت توسعه شایستگی رهبری مدیران صنعت فولاد کشور می‌باشد، این تحقیق از نوع کاربردی بوده و روش غالب آن از نوع اکتشافی است. به اعتقاد بازرگان (۱۳۸۷)، وقتی برای تبیین فرایندی نیازمند نظریه باشیم، تحقق این امر مستلزم استفاده از راهبردی است که متضمن ساخت نظریه باشد. تحت این شرایط، استفاده از روش نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها توسط محققان پیشنهاد شده است. به ویژه، زمانی که نظریه‌های موجود (به خوبی) قادر به تبیین چنین فرایندی نباشند، به کمک نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها می‌توان درباره وقوع این فرایند یا مشکل یا افراد مورد مشاهده نظریه‌ای را صورت‌بندی کرد. از آنجایی که مرور تحقیقات پیشین حکایت از ضعف نظریه‌های موجود در طراحی الگوی توسعه شایستگی رهبری در صنعت فولاد دارد و با عنایت به این مهم که محقق به دنبال درک عمیق‌تر ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی و کاربردی مدل توسعه شایستگی رهبری می‌باشد، در ابتدا از روش تحقیق کیفی و گردآوری داده‌ها با استفاده از نظریه برخاسته از داده‌ها جهت شکل‌گیری مدل مفهومی تحقیق استفاده کرده و دربخش دوم تحقیق، با استفاده از ابزار پرسش‌نامه و انجام تجزیه و تحلیل‌های آماری و معادلات ساختاری، مدل نهایی ارائه گردیده است. لذا با توجه به این مسئله که محقق در نظر داشت تجارب، دانش، آگاهی، تفکرات و دیدگاه‌های افراد درگیر در امور مدیریتی را به منظور مشخص کردن و صورت‌بندی یک نظریه بررسی کند، نظریه داده بنیاد به‌عنوان یک شیوه مناسب انتخاب شد.

کرسول (۲۰۰۵) سه رهیافت مسلط را در نظریه‌سازی داده بنیاد، قابل تمیز می‌داند:

رهیافت نظام مند<sup>۱</sup>، که با اثر استراوس و کوربین (۱۹۹۸) شناخته می‌شود؛ رهیافت ظاهرشونده<sup>۲</sup>، که مربوط به اثر گلیزر (۱۹۹۲) است؛ و رهیافت ساخت گرایانه<sup>۳</sup> که توسط چارمز (۲۰۰۰) حمایت می‌شود. گزینش بین این سه رهیافت، مستلزم ملاحظات مختلفی است. اما از آنجایی که در این مقاله، محقق به دنبال پی بردن به تجارب افراد با استفاده از رویکردی سیستماتیک و فرایندی است، لذا از رهیافت نظام مند جهت نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده شده است (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۱).

روش نمونه‌گیری برای بخش کیفی تحقق از نوع گلوله برفی می‌باشد. نمونه‌گیری گلوله برفی یک شبکه اجتماعی از افراد و صاحب‌نظران را شکل می‌دهد و این ویژگی از نقاط قوت این روش نمونه‌گیری است. در این روش نمونه‌گیری تا جایی که محقق به حد ساخت و اشباع برسد، ادامه پیدا می‌کند. این روش در تحقیق حاضر که دسترسی به افرادی که دارای ویژگی‌های مورد نظر محقق می‌باشند، مشکل است، مورد استفاده قرار گرفته است و با توجه به این که جمعیت مورد بررسی از نظر متغیرهای تحت مطالعه همگون می‌باشند، احتمال سوگیری و خطا در آن کمتر است. در بخش کمی و در مرحله آزمون مدل نیز از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ساده استفاده شده است.

ابتدا و در بخش اول با بهره‌گیری از روش تحقیق کیفی، گردآوری داده‌های کیفی موردنیاز بر مبنای مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان صنعت فولاد با استفاده از نظریه برخاسته از داده‌ها انجام شد و الگوی توسعه شایستگی رهبری مدیران صنعت فولاد به صورت اکتشافی طراحی و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کیفی با رویکرد سیستماتیک استراوس و کوربین و مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. سپس در بخش دوم و پس از انجام تجزیه و تحلیل‌های کمی و تحلیل‌های معادلات ساختاری مدل شناسایی شده اعتبارسنجی گردید. در مجموع روش‌شناسی، ابزار جمع‌آوری اطلاعات، جامعه آماری و روش نمونه‌گیری در جدول (۲) آمده است.

<sup>۱</sup> Systematic  
<sup>۲</sup> Emergent

<sup>۳</sup> Constructivist

جدول ۲- مراحل تحقیق، روش شناسی، جامعه آماری و نمونه (تنظیم از نویسندگان)

روش نمونه گیری	نمونه	جامعه آماری	روش تحلیل داده ها	ابزار جمع آوری اطلاعات	رویکرد
گلوله برفی	۲۱ نفر	صاحب نظران و نخبگان صنعت فولاد کشور	تحلیل محتوای کیفی با نظریه برخوردار از داده ها	مصاحبه عمیق	کیفی
طبقه‌ای تصادفی ساده (جرسی مورگان)	۱۵۵ نفر	مدیران و روسای ۳ شرکت فولادی (فولاد خراسان، فولاد آذربایجان و فولاد اسفراین)	تحلیل معادلات ساختاری، تحلیل عاملی و آزمون فریدمن	پرسش نامه نظر خبرگان	کمی

### یافته‌ها

یافته‌ها در دو بخش کیفی و کمی ارائه شده است. در بخش کیفی، داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، با استفاده از نظریه برخوردار از داده‌ها تحلیل گردید. این داده‌ها که از مصاحبه عمیق با ۲۱ نفر از خبرگان صنعت فولاد حاصل شد، در طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی گردیدند. این ۲۱ نفر همگی از خبرگان صنعت فولاد و با تحصیلات دانشگاهی و دارای سابقه و تجربه حداقل ۱۵ سال در صنعت فولاد می‌باشند. بدین ترتیب که در کدگذاری باز گفتارهای کلیدی در مصاحبه‌ها در قالب مفاهیم اولیه شناسایی شده و در کدگذاری سطح دو به مقوله‌ها و در کدگذاری سطح سه به مؤلفه‌ها یا ابعاد اصلی مدل با رویکرد سیستماتیک اشتراوس و کوربین شامل موجبات علی، مداخله گرها، شرایط و زمینه‌ها، پیامدها و پدیده محوری و راهبردها تبدیل شده است. سوالات مصاحبه به شرح ذیل می‌باشد:

- مهم ترین چالش‌های صنعت فولاد کشور که مرتبط با شایستگی رهبری مدیران است، چیست؟

- با عنایت به این که جنابعالی یکی از خبرگان صنعت فولاد هستید، جهت توفیق در امر مدیریت این صنعت به چه موضوعاتی در حوزه توسعه شایستگی رهبری مدیران توجه نموده اید؟
  - چنانچه بخواهید مدیری را منصوب نمایید چه ویژگی‌ها و مشخصاتی را در حوزه شایستگی‌های رهبری وی مدنظر قرار می‌دهید؟
  - بهترین مدیری که تاکنون با وی کار کرده‌اید را در ذهنتان تصور نمایید. وی چه ویژگی‌هایی در حوزه شایستگی رهبری داشت؟
  - به‌طور ویژه در حوزه شغلی شما چه شایستگی‌هایی برای رهبری مؤثر به‌طور مشخص تر مدنظر می‌باشد؟
  - مهم‌ترین قابلیت‌ها یا شایستگی‌هایی که برای وجه رهبری مدیران صنعت فولاد متصورید چیست؟
  - علت اصلی توسعه یافتگی/نیافتگی شایستگی رهبری در بین مدیران صنعت فولاد کدام است؟
  - به نظر شما مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر توسعه شایستگی رهبری مدیران در صنعت فولاد چیست؟
  - مهم‌ترین دستاوردهای ناشی از توسعه شایستگی رهبری مدیران در صنعت فولاد چیست؟
  - روش‌ها و راهبردهای مؤثر جهت توسعه شایستگی رهبری در مدیران صنعت فولاد چیست؟
- در بخش کیفی پژوهش و پس از انجام ۲۱ مصاحبه با خبرگان صنعت فولاد و کدگذاری نتایج، تعداد ۱۸۰ گزاره یا مفهوم اولیه که منشاء کدگذاری باز بود شناسایی شد و از ترکیب آن‌ها تعداد ۳۲ مقوله به دست آمد که منشاء کدگذاری محوری بود. در نهایت، از این تعداد، شش مؤلفه اصلی مدل مطابق با جدول (۳) استخراج گردید. در جداول (۴) تا (۶) نیز نمونه‌ای از کدگذاری باز، محوری و انتخابی آمده است. در این جداول برخی از مفاهیم یا گزاره‌های احصاء شده از دیدگاه خبرگان صنعت فولاد در زمینه راهبردهای توسعه شایستگی رهبری

آمده و پس از ترکیب مفاهیم مشترک که در کنار هم مبنای موضوعی مشترکی دارند، مقوله‌های مدل شکل گرفته است. کدگذاری انتخابی نیز بر اساس ابعاد شش گانه مدل گراند تئوری انجام شد که نتایج آن در جدول (۶) آمده است.

جدول ۳- نتایج کدگذاری (منبع: یافته‌های پژوهشگران)

تعداد گزاره/مفاهیم	تعداد مقوله	ابعاد اصلی مدل
۱۷	۵	موجبات علی
۳۰	۶	شرایط و زمینه‌ها
۶۹	۳	پدیده اصلی
۲۱	۶	مداخله گرها
۲۵	۶	پیامدها
۱۸	۶	راهبردها
۱۸۰	۳۲	مجموع

جدول ۴- نمونه کدگذاری باز (منبع: یافته‌های پژوهشگران)

نشانهگر	گفتار کلیدی	گزاره/مفهوم اولیه
PA۱	متمرکز بر آموزش‌های هدفمند در راستای برنامه توسعه رهبران و کارکنان به صورت کاربردی	آموزش (هدف مند و کاربردی)
PA۲	معاشرت با الگوهای برتر در حوزه رهبری صنعت به صورت نظام یافته و استفاده از دستاوردهای آنها	بهینه کاوی (بازدید و استفاده از تجارب موفق سایرین)
PA۳	دریافت مدرک تحصیلی MBA به عنوان یکی از الزامات انتصابات مدیران فولاد (تحصیلات تکمیلی یا حین کار)	تحصیلات دانشگاهی
PA۴	کار گروهی با حضور خبرگان صنعت (یادگیری از	استفاده از مشاوران و خبرگان

نشانگر	گفتار کلیدی	گزاره/مفهوم اولیه
	حوادث، خاطرات و اشتباهات سایرین در صنعت با جلب مشارکت	
PA۵	استفاده مدیران ارشد شایسته به عنوان الگو و استاد و پرورش کارکنان از طریق مافوق‌های شایسته	مربیگری (آموزش و توانمندسازی از طریق کار با مدیران توسعه یافته)

جدول ۵- نمونه کدگذاری محوری (منبع: یافته‌های پژوهشگران)

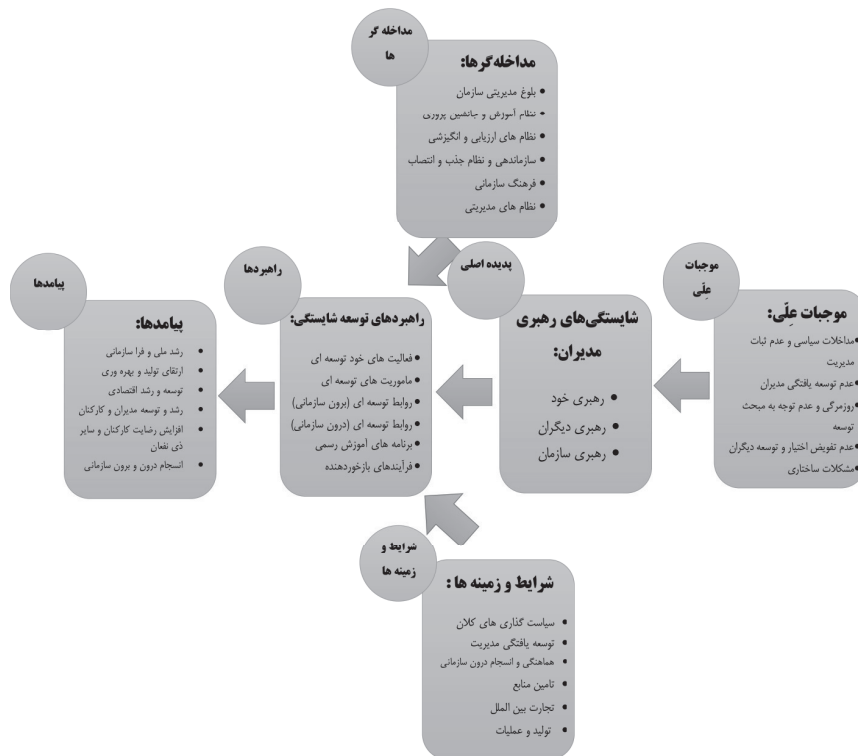
مقوله	مفاهیم/گزاره
فعالیت‌های خود توسعه ای	(۱) مطالعه و توسعه فردی (خواندن کتاب، مقاله، مطالعات موردی، مشاهده فیلم و ... - (۲) تحقیق و ارائه مقاله - (۳) شرکت در سمینارها و نمایشگاه‌ها
مأموریت‌های توسعه ای	(۱) مأموریت‌های چالشی و توسعه‌ای (واگذاری پروژه و ... - (۲) تفویض اختیار (اختیار دادن و میدان دادن به افراد جدید) - (۳) گردش شغلی
روابط توسعه‌ای (برون سازمانی)	(۱) استفاده از مشاوران و خبرگان - (۲) بازدید و استفاده از تجارب موفق سایرین (بهینه کاوی) - (۳) ارتباط با خبرگان صنعت (از طریق کارهای گروهی) - (۴) شبکه‌های اجتماعی
روابط توسعه‌ای (درون سازمانی)	(۱) مربیگری (آموزش و توانمندسازی از طریق کار با مدیران توسعه یافته) - (۲) روایت‌گری (ارایه تجارب برای دیگران) - (۳) آموزش دادن به دیگران (مدرس بودن) - (۴) مشارکت در تصمیم‌گیری (از طریق حضور در تیم‌های کاری و ...)
برنامه‌های آموزش رسمی	(۱) آموزش (هدف مند و کاربردی) - (۲) تحصیلات دانشگاهی
فرایندهای بازخوردهنده	(۱) قدردانی مؤثر - (۲) ارزیابی عملکرد و بازخور مؤثر (۳۶۰ درجه و ...)

جدول ۶- نتایج کدگذاری انتخابی (منبع: یافته‌های پژوهشگران)

ابعاد اصلی مدل	مقوله‌ها
موجبات علیّی	مداخلات سیاسی و عدم ثبات مدیریت-عدم توسعه یافتگی مدیران-روزمرگی و عدم توجه به مبحث توسعه-عدم تفویض اختیار و توسعه دیگران-مشکلات ساختاری
پدیده مورد مطالعه	شایستگی‌های رهبری مدیران: رهبری خود-رهبری دیگران-رهبری سازمان
راهبردها	فعالیت‌های خود توسعه‌ای- مأموریت‌های توسعه‌ای- روابط توسعه‌ای (برون سازمانی) - روابط توسعه‌ای (درون سازمانی) - برنامه‌های آموزش رسمی- فرایندهای بازخورددهنده
مداخله گر‌ها	عوامل سیاسی-رقبا و رشد تکنولوژی‌ها-عوامل فرهنگی و اجتماعی-عوامل اقتصادی-عدم ثبات و ریسک سرمایه‌گذاری-نظام‌های مدیریتی
شرایط و زمینه‌ها	سیاست‌گذاری‌های کلان-توسعه یافتگی مدیریت-هماهنگی و انسجام درون سازمانی- تأمین منابع-تجارت بین الملل- تولید و عملیات
پیامدها	رشد ملی و فراسازمانی-ارتقای تولید و بهره‌وری-توسعه و رشد اقتصادی-رشد و توسعه مدیران و کارکنان-افزایش رضایت کارکنان و سایر ذی نفعان-انسجام درون و برون سازمانی

در انتهای بخش کیفی و پس از سه مرحله کدگذاری از ۱۸۰ مفهوم شناسایی شده، تعداد ۳۲ مقوله شناسایی و در قالب مدل سیستماتیک اشتراوس و کوربین مطابق با شکل (۱)، مدل توسعه شایستگی رهبری مدیران صنعت فولاد طراحی گردید.

در بخش کمی پژوهش، مدل طراحی شده در بخش کیفی با استفاده از تجزیه و تحلیل آماری و معادلات ساختاری اعتبارسنجی گردید. در این مرحله و پس از طراحی پرسش‌نامه بر اساس برون‌داد بخش کیفی، پرسش‌نامه بخش کمی پژوهش طراحی گردید و تعداد ۱۵۵ پرسش‌نامه توسط مدیران صنعت فولاد در سه شرکت مجتمع فولاد خراسان، فولاد آذربایجان و فولاد اسفراین تکمیل گردید.



شکل ۱- مدل نهایی تحقیق (منبع: یافته‌های پژوهشگران)

به منظور اعتبارسنجی مدل توسعه شایستگی رهبری مدیران، از تجزیه و تحلیل معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار PLS برای مدل طراحی شده استفاده گردید. در ابتدا بار عاملی مربوط به مقوله‌های ۳۲ گانه مدل و آماره T محاسبه گردید که بر اساس نتایج به دست آمده در جدول (۷)، تمامی بارهای عاملی مقوله‌های مربوط به مدل توسعه شایستگی رهبری بالای ۰,۴ و دارای آماره t بزرگ‌تر از مقدار ۱/۹۶ هستند که نشان‌دهنده معنی‌داری بارهای عاملی محاسبه شده است و لذا هر ۳۲ مقوله در مدل باقی می‌مانند.

جدول ۷- ضرایب مدل بیرونی مقوله‌های اصلی مدل توسعه شایستگی رهبری (منبع: یافته‌های پژوهشگران)

ابعاد اصلی مدل	مقوله اصلی	بار عاملی	آماره t	P values
موجبات علی	روزمرگی و عدم توجه به مبحث توسعه	۰,۶۳۳۳	۸,۵۰۲۷	۰,۰۰۰۰۰
	عدم تفویض اختیار و توسعه دیگران	۰,۸۰۷۹	۲۱,۰۱۹۳	۰,۰۰۰۰۰
	عدم توسعه یافتگی مدیران	۰,۷۸۴۲	۱۷,۶۶۷۷	۰,۰۰۰۰۰
	مداخلات سیاسی و عدم ثبات مدیریت	۰,۶۹۲۸	۱۲,۲۹۷۰	۰,۰۰۰۰۰
	مشکلات ساختاری	۰,۸۸۷۴	۴۲,۱۲۷۵	۰,۰۰۰۰۰
پدیده مورد مطالعه	رهبری خود	۰,۹۴۴۲	۶۷,۹۸۷۹	۰,۰۰۰۰۰
	رهبری دیگران	۰,۹۵۰۶	۶۹,۷۱۶۱	۰,۰۰۰۰۰
	رهبری سازمان	۰,۹۲۰۱	۴۵,۲۷۲۰	۰,۰۰۰۰۰
	برنامه‌های آموزش رسمی	۰,۶۶۹۵	۹,۱۰۶۱	۰,۰۰۰۰۰
راهبردها	روابط توسعه‌ای (برون سازمانی)	۰,۸۹۵۸	۲۳,۰۹۹۳	۰,۰۰۰۰۰
	روابط توسعه‌ای (درون سازمانی)	۰,۸۱۶۴	۱۳,۶۷۹۰	۰,۰۰۰۰۰
	فرایندهای بازخورددهنده	۰,۶۵۹۷	۶,۰۱۷۰	۰,۰۰۰۰۰
	فعالیت‌های خودتوسعه‌ای	۰,۷۸۷۱	۱۲,۴۴۸۵	۰,۰۰۰۰۰
	مأموریت‌های توسعه‌ای	۰,۷۶۱۰	۹,۵۸۲۷	۰,۰۰۰۰۰
مداخله گرها	رقبای و رشد تکنولوژی‌ها	۰,۶۴۰۳	۸,۵۶۸۲	۰,۰۰۰۰۰
	عدم ثبات و ریسک سرمایه‌گذاری	۰,۷۱۲۹	۱۰,۳۳۷۸	۰,۰۰۰۰۰
	عوامل اقتصادی	۰,۷۵۳۷	۱۰,۰۳۶۸	۰,۰۰۰۰۰
	عوامل سیاسی	۰,۷۳۷۰	۱۰,۹۳۹۱	۰,۰۰۰۰۰
	عوامل فرهنگی و اجتماعی	۰,۵۹۷۸	۵,۴۸۵۲	۰,۰۰۰۰۰
	نظام‌های مدیریتی	۰,۵۹۸۳	۴,۸۷۵۳	۰,۰۰۰۰۰

ابعاد اصلی مدل	مقوله اصلی	بار عاملی	آماره t	P values
شرایط و زمینه ها	تأمین منابع	۰,۴۳۵۷	۴,۵۰۵۴	۰,۰۰۰۰۰
	تولید و عملیات	۰,۷۱۵۷	۹,۱۳۶۶	۰,۰۰۰۰۰
	تجارت بین الملل	۰,۵۲۷۷	۵,۱۸۱۷	۰,۰۰۰۰۰
	توسعه یافتگی مدیریت	۰,۸۱۸۶	۲,۰۴۷۴	۰,۰۰۰۰۰
	سیاست‌گذاری‌های کلان	۰,۷۵۵۸	۱۶,۵۳۰۱	۰,۰۰۰۰۰
	هماهنگی و انسجام درون سازمانی	۰,۶۷۱۰	۷,۹۳۶۳	۰,۰۰۰۰۰
	ارتقای تولید و بهره‌وری	۰,۹۰۸۴	۳۵,۵۶۹۴	۰,۰۰۰۰۰
پیامدها	افزایش رضایت کارکنان و سایر ذی نفعان	۰,۸۸۶۶	۲۶,۳۳۴۸	۰,۰۰۰۰۰
	انسجام درون و برون سازمانی	۰,۸۸۲۷	۲۲,۰۰۸۵	۰,۰۰۰۰۰
	توسعه و رشد اقتصادی	۰,۸۸۳۰	۳۹,۱۱۱۸	۰,۰۰۰۰۰
	رشد ملی و فرا سازمانی	۰,۷۲۳۳	۱۴,۸۶۰۰	۰,۰۰۰۰۰
	رشد و توسعه مدیران و کارکنان	۰,۸۹۲۵	۲۵,۵۶۱۹	۰,۰۰۰۰۰

برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از سه شاخص استفاده شد: پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا که پایایی شاخص نیز خود توسط سه معیار مورد سنجش واقع می‌گردد: (۱) آلفای کرونباخ، (۲) پایایی ترکیبی (CR یا Rho). در ادامه به بررسی پایایی و روایی مدل بر مبنای شاخص‌های مذکور پرداخته شده است. برای بررسی پایایی در نرم‌افزار PLS از سه شاخص آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> و ضرایب بارهای عاملی<sup>۲</sup> استفاده گردید و برای بررسی روایی همگرا که دومین معیاری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS به کار برده می‌شود، از معیار AVE<sup>۳</sup> که نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک

<sup>۱</sup> Composite Reliability

<sup>۲</sup> Average Variance Extracted

<sup>۳</sup> Loadings

گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است، استفاده گردید. نتایج مربوط به ارزیابی پایایی و مقادیر AVE برای مدل اندازه‌گیری در جدول (۸) آمده که با توجه به نتایج به دست آمده، مدل طراحی شده از برازش خوبی برخوردار است. نتایج اندازه‌گیری روایی واگرا در جدول (۹) آمده است.

جدول ۸- مقادیر AVE و میزان شاخص‌های پایایی (منبع: یافته‌های پژوهشگران)

متغیرهای مکنون	میانگین واریانس استخراجی AVE > ۰,۴	پایایی ترکیبی CR > ۰,۷	آلفای کرونباخ Alpha > ۰,۷
موجبات علی	۰,۵۳۵	۰,۹۲۳	۰,۹۱۰
پدیده مورد مطالعه	۰,۷۰۳	۰,۹۷۶	۰,۹۷۵
راهبردها	۰,۵۶۲	۰,۹۱۸	۰,۹۰۵
مداخله گرها	۰,۴۱۷	۰,۹۲۴	۰,۹۱۳
شرایط و زمینه‌ها	۰,۴۰۷	۰,۹۱۰	۰,۸۹۷
پیامدها	۰,۷۴۹	۰,۹۵۵	۰,۹۵۰

جدول ۹- ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر (منبع: یافته‌های پژوهشگران)

ردیف	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱ راهبردهای توسعه	۰,۷۴۹۷					
۲ شایستگی‌های رهبری	۰,۶۰۰۹	۰,۸۳۸۵				
۳ شرایط و زمینه‌ها	۰,۶۵۴۶	۰,۱۸۴۷	۰,۶۳۸۰			
۴ مداخله گرها	۰,۶۸۶۷	۰,۲۶۴۹	۰,۳۷۷۶	۰,۶۴۵۸		
۵ موجبات علی	۰,۵۳۴۹	۰,۴۱۷۲	۰,۴۷۶۳	۰,۲۹۴۲	۰,۷۳۱۴	
۶ پیامدها	۰,۶۱۸۷	۰,۳۵۷۴	۰,۶۱۹۳	۰,۲۹۱۸	۰,۳۷۵۹	۰,۸۶۵۴

متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که طبق (۸) در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار هم‌بستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و راست قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیش‌تر است، بنابراین می‌توان این معیار را قابل قبول دانست و روایی واگرایی مناسب مدل را تأیید نمود. با توجه به نتایج به دست آمده از اندازه‌گیری شاخص‌های مذکور در جدول (۱۰) می‌توان نتیجه گرفت که مدل طراحی شده برای توسعه شایستگی رهبری مدیران از برازش خوبی در بخش ساختاری نیز برخوردار است. در این تحقیق مقدار شاخص نیکویی برازش برای کل مدل برابر با ۰/۵۱۵ محاسبه شد که نشان‌دهنده برازش بسیار خوب مدل طراحی شده برای توسعه شایستگی رهبری مدیران می‌باشد.

جدول ۱۰ - شاخص‌های ارزیابی برازش بخش مدل اندازه‌گیری و بخش ساختاری (منبع: یافته‌های پژوهش)

متغیرهای مکنون	مقادیر اشتراکی > Communalities	T values > ۱.۹۶	R <sup>2</sup>	F <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	افزونگی > Redundancy
موجبات علی	۰,۲۸۱	۴,۶۷۵	---	۰,۳۸۱	۰,۲۸۱	---
پدیده مورد مطالعه	۰,۲۷۴	۴,۳۰۲	۰,۲۷۵	۰,۸۲۶	۰,۲۷۳	۰,۰۷۵
راهبردها	۰,۱۹۵	۴,۳۰۰	۰,۵۲۲	۰,۸۲۶	۰,۱۹۴	۰,۱۰۲
مداخله‌گرها	۰,۲۲۳	۳,۴۶۸	---	۰,۷۶۰	۰,۲۲۲	---
شرایط و زمینه‌ها	۰,۱۱۰	۲,۳۳۶	---	۰,۷۹۴	۰,۱۱۰	---
پیامدها	۰,۳۹۷	۵,۳۳۰	۰,۳۸۳	۰,۶۲۱	۰,۳۹۷	۰,۱۵۲

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی از این پژوهش شناسایی شایستگی‌های رهبری و راهبردهای توسعه آن برای مدیران صنعت فولاد می‌باشد که در ادامه، نتایج به دست آمده در راستای هدف اصلی و اهداف فرعی پژوهش تشریح می‌گردد. در بخش اول پژوهش و پس از انجام ۲۱ مصاحبه با خبرگان صنعت فولاد و کدگذاری نتایج، تعداد ۱۸۰ گزاره یا مفهوم اولیه که منشاء کدگذاری باز بود، شناسایی شد که از ترکیب آن‌ها تعداد ۳۲ مقوله به دست آمد که منشاء کدگذاری محوری بود و در نهایت، از این تعداد شش مؤلفه یا ابعاد یا مؤلفه‌های اصلی مدل استخراج گردید.

در بخش مرکزی مدل و در بُعد مربوط به پدیده اصلی مورد مطالعه که شایستگی‌های رهبری می‌باشد، پس از تحلیل ۲۱ مصاحبه عمیق با خبرگان صنعت فولاد و انجام سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تعداد ۶۹ مفهوم یا شایستگی شناسایی شد که در کدگذاری محوری در سه مقوله رهبری خود، رهبری دیگران و رهبری سازمان دسته‌بندی گردید. پس از انجام تجزیه و تحلیل‌های آماری و محاسبه بار عاملی در نرم‌افزار PLS، تعداد ۱۲ شایستگی با بار عاملی کمتر از ۰,۴ از مدل حذف گردید و تعداد ۵۵ شایستگی در مدل باقی ماند. سپس با توجه به غیرنرمال بودن داده‌ها بر اساس نتایج آزمون فریدمن در شایستگی‌های رهبری، خوشه رهبری سازمان با میانگین رتبه‌ای ۲,۳۳، رهبری دیگران با میانگین رتبه‌ای ۱,۸۸ و رهبری خود با میانگین رتبه‌ای ۱,۷۹ رتبه‌های اول تا سوم را به دست آوردند. در خوشه رهبری سازمان نیز به ترتیب شایستگی‌های تصمیم‌گیری با میانگین رتبه‌ای ۱۱,۶۶، انتصاب مناسب با میانگین رتبه‌ای ۱۰,۹۸، تفکر استراتژیک با میانگین رتبه‌ای ۱۰,۳۴، تعهد و وفاداری سازمانی با میانگین رتبه‌ای ۱۰,۱۵، تفکر سیستمی با میانگین رتبه‌ای ۹,۸۴، برنامه‌ریزی با میانگین رتبه‌ای ۹,۵ به ترتیب بیش‌ترین رتبه را کسب کردند.

در خوشه رهبری دیگران نیز به ترتیب شایستگی‌های رهبری با میانگین رتبه‌ای ۱۳,۷۲، انگیزش دیگران با میانگین رتبه‌ای ۱۲,۵۷، تکریم و احترام دیگران با میانگین رتبه‌ای ۱۲,۲، عدالت محوری با میانگین رتبه‌ای ۱۲,۱۳، تعامل و ارتباط مؤثر با میانگین رتبه‌ای ۱۱,۹۴، نظارت و کنترل مؤثر با میانگین رتبه‌ای ۱۱,۹، قدرتدانی مؤثر با میانگین رتبه‌ای ۱۱,۶۷، جلب

مشارکت و تیم‌سازی با میانگین رتبه‌ای ۱۱,۶۶ و اثرگذاری و نفوذ با میانگین رتبه‌ای ۱۱,۲۹ به ترتیب بیش‌ترین رتبه را کسب کردند. در خوشه رهبری خود به ترتیب شایستگی شجاعت با میانگین رتبه‌ای ۲۰، صداقت با میانگین رتبه‌ای ۱۹,۹۵، پیگیری امور با میانگین رتبه‌ای ۱۹,۵۳، مسئولیت‌پذیری با میانگین ۱۹,۳۹، تلاش و پشتکار با میانگین رتبه‌ای ۱۸,۹، نظم و انضباط با میانگین ۱۸,۸۱، اعتماد به نفس با میانگین رتبه‌ای ۱۷,۹۵، دانش پایه سازمانی و تخصص فنی با میانگین رتبه‌ای ۱۷,۸۱ و قاطعیت و جدیت با میانگین رتبه‌ای ۱۷,۷۶ بیش‌ترین رتبه را کسب کردند.

در بُعد مربوط به راهبردها (روش‌های توسعه شایستگی رهبری)، پس از تحلیل ۲۱ مصاحبه عمیق با خبرگان صنعت فولاد و انجام سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تعداد ۱۸ مفهوم یا روش توسعه شایستگی شناسایی شد که در کدگذاری محوری در شش مقوله فرایندهای بازخورددهنده، برنامه‌های آموزش رسمی، روابط توسعه‌ای (درون سازمانی)، مأموریت‌های توسعه‌ای، روابط توسعه‌ای (برون سازمانی) و فعالیت‌های خود توسعه‌ای دسته‌بندی گردید که پس از تجزیه و تحلیل و محاسبه ضریب معنی داری، گویه تحقیق و ارائه مقاله در مقوله فعالیت‌های خود توسعه از بُعد راهبردهای مدل حذف گردید. در ادامه، راهبردهای توسعه شایستگی‌ها و مفاهیم مرتبط در هر خوشه بر اساس آزمون فریدمن به شرح جدول (۱۱) رتبه‌بندی گردید.

جدول ۱۱- رتبه‌بندی راهبردهای توسعه شایستگی‌های رهبری براساس آزمون فریدمن (منبع:

یافته‌های پژوهشگران)

ردیف	نام مقوله	میانگین رتبه‌ای	مفهوم یا گزاره	رتبه	میانگین رتبه‌ای
۱	فرایندهای بازخورددهنده	۳,۹۴	ارزیابی عملکرد و بازخورد مؤثر ۳۶۰ درجه	۱	۱,۵۴
			قدردانی مؤثر	۲	۱,۴۶
۲	برنامه‌های آموزش رسمی	۳,۸۹	آموزش هدفمند و کاربردی	۱	۱,۶۸
			تحصیلات دانشگاهی	۲	۱,۳۲

ردیف	نام مقوله	میانگین رتبه‌ای	مفهوم یا گزاره	رتبه	میانگین رتبه‌ای
(MBA)					
۳	روابط توسعه‌ای (درون سازمانی)	۳,۷۲	آموزش و توانمندسازی از طریق مربیگری	۱	۲,۹۴
			مشارکت در تصمیم‌گیری	۲	۲,۶
			روایتگری ارائه تجارب برای دیگران	۳	۲,۲۴
			آموزش دادن به دیگران مدرس بودن	۴	۲,۲۳
۴	مأموریت‌های توسعه‌ای	۳,۶۱	تفویض اختیار اختیار دادن و میدان دادن به افراد جدید	۱	۲,۳۶
			مأموریت‌های چالشی و توسعه واگذاری پروژه	۲	۱,۹۴
			گردش شغلی	۳	۱,۶۹
۵	روابط توسعه‌ای (برون سازمانی)	۳,۳۶	بازدید استفاده از تجارب موفق سایرین بهینه کاوی	۱	۲,۹۸
			ارتباط با خبرگان صنعت از طریق کارهای گروهی	۲	۲,۸۷
			استفاده از مشاوران و خبرگان	۳	۲,۵۵
			شبکه‌های اجتماعی	۴	۱,۶
۶	فعالیت‌های خودتوسعه‌ای	۲,۴۸	مطالعه و توسعه فردی خواندن کتاب، مقاله، فیلم و..	۱	۱,۵۵
			شرکت در سمینارها و نمایشگاه‌ها	۲	۱,۴۵

در نهایت و پس از حذف مفاهیم یا گزاره‌های با بار عاملی کمتر از ۰,۰۴ تعداد ۳۶ گزاره از مدل حذف و ۱۶۸ مفهوم یا گزاره در مدل در قالب ۳۲ مقوله در شش بُعد مدل باقی ماند. در انتها با استفاده از تجزیه و تحلیل عاملی و انجام معادلات ساختاری برازش مدل نهایی اندازه‌گیری شد که نتایج آن حاکی از برازش مناسب مدل طراحی شده می‌باشد.

فرضیه‌ها در قالب مدل درونی نیز مورد بررسی قرار گرفتند و مسیر مدل ساختاری از طریق بررسی علامت، اندازه و معناداری آماری ضریب مسیر بین هر متغیر مکنون با متغیر وابسته صورت گرفت. به منظور بررسی معنی‌داری ضریب مسیر یا همان بتا باید معناداری مقدار  $t$ -value برای هر ضریب مسیر مورد توجه قرار گیرد. از همین رو روابط ذیل مورد بررسی قرار گرفت: ۱- تأثیر شرایط علی بر مقوله محوری ۲- تأثیر مقوله محوری بر راهبردها ۳- تأثیر شرایط و زمینه‌ها بر راهبردها ۴- تأثیر مداخله گر‌ها بر راهبردها ۵- تأثیر راهبردها بر پیامدها. در ادامه، به تفکیک میزان تأثیر هر یک ارائه شده است.

الف- تأثیر شرایط علی بر مقوله محوری: با توجه به نتایج، مقدار بار عاملی به دست آمده برابر با ۰/۵۲۴ و مقدار آماره  $t$  برابر با ۴,۶۷۵ است که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد. بر این اساس فرض صفر رد و فرض پژوهش مبنی بر تأثیر مثبت شرایط علی بر مقوله محوری مورد تأیید قرار می‌گیرد.

ب- تأثیر مقوله محوری بر راهبردها: با توجه به نتایج، مقدار بار عاملی به دست آمده برابر با ۰/۴۱۲ و مقدار آماره  $t$  برابر با ۴,۳۰۲ است که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد. بر این اساس فرض صفر رد و فرض پژوهش مبنی بر تأثیر مثبت مقوله محوری بر راهبردها مورد تأیید قرار می‌گیرد.

ج- تأثیر شرایط و زمینه‌ها بر راهبردها: با توجه به نتایج، مقدار بار عاملی به دست آمده برابر با ۰/۴۲۰ است و مقدار آماره  $t$  برابر با ۲,۳۳۶ است که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد. بر این اساس فرض صفر رد و فرض پژوهش مبنی بر تأثیر مثبت شرایط و زمینه‌ها بر راهبردها مورد تأیید قرار می‌گیرد.

د- تأثیر مداخله گر‌ها بر راهبردها: با توجه به نتایج، مقدار بار عاملی به دست آمده برابر با ۰/۴۱۹ و مقدار آماره  $t$  برابر با ۳,۴۶۸ است که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد. بر این اساس

فرض صفر رد و فرض پژوهش مبنی بر تأثیر مثبت مداخله گر‌ها بر راهبردها مورد تأیید قرار می‌گیرد.

ه- تأثیر راهبردها بر پیامدها: با توجه به نتایج، مقدار بار عاملی به دست آمده برابر با ۰/۶۱۹ و مقدار آماره  $t$  برابر با ۵,۳۳۳ است که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد. بر این اساس فرض صفر رد و فرض پژوهش مبنی بر تأثیر مثبت راهبردها بر پیامدها مورد تأیید قرار می‌گیرد. لذا با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل‌های ساختاری، می‌توان نتیجه گرفت که مدل توسعه شایستگی رهبری مدیران صنعت فولاد از برازش مناسب برخوردار است.

## منابع

- احمدی، محسن (۱۳۹۴). انتقال دانش، تکنولوژی و سرمایه‌گذاری خارجی فولاد از اروپا به ایران، چیلان، شماره ۶۳، صص ۳۹-۴۱.
- دانایی فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۹۱). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت، چاپ پنجم، تهران: نشر صفار.
- کرمی، مرتضی و صالحی، مسلم (۱۳۸۸). توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی، چاپ اول، تهران: انتشارات آبیژ.
- مرادخانی، مریم (۱۳۹۳). چرا برنامه‌های توسعه رهبری سازمانی شکست می‌خورند، دنیای اقتصاد، شماره ۴۵۲۲.
- نیرومند، پوراندخت، صوفی جهانیار، بامداد، اعرابی، سید محمد و مقصودی، امیر (۱۳۹۱). چارچوب مفهومی شایستگی مدیران عامل شرکت‌های فناوری بنیان: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها. فصل‌نامه مشاوره شغلی و سازمانی، شماره ۱۲، صص ۱۶۱-۱۴۵.
- میرابیان، وحیدرضا، طباطبایی، سیدمهم‌الدین و معجونی، صونا (۱۳۸۸). ارزیابی وضعیت رقابتی صنعت فولاد ایران در بازارهای بین‌المللی، نشریه پردازش، شماره ۴۲، ص ۴۴.

- Algahtani, A. (۲۰۱۴). Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices*, ۲(۳), ۷۱-۸۲.
- Athanasopoulou, A. & Dopson, S. (۲۰۱۵). *Developing Leaders by Executive Coaching*. Great Clarendon Street: Oxford.
- Armstrong, M. (۲۰۱۰). *Armstrong Human Resource Management. A Guide to People Management*. Hongkong: Replika Press Pvt.Ltd.
- Day, D. V. (۲۰۰۱). Leadership Development, A Review in Context. *Leadership Quarterly*, ۱۱(۴), ۵۸۱-۶۱۳.
- Draganidis, F. & Mentzas, G. (۲۰۰۶). Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches. *Information Management & Computer Security*, ۱۴(۱), ۵۱-۶۴.
- Gentry, W. A., Eckert, R. H., Munusamy, V. P., Stawiski, S. A., & Martin, J. L. (۲۰۱۴). The Needs of Participants in Leadership Development Programs: A Qualitative and Quantitative Cross-Country Investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studie*, ۲۱(۱), ۸۳-۱۰۱.
- Hay Group (۲۰۱۴). Best Companies for Leadership. Retrieved from : <https://www.businesswire.com/news/home/۲۰۱۴۱۱۰۵۰۰۵۰۳۰/en/Hay-Group-Identifies-Companies-Leadership>.
- Hua, X.H. & Hua, W. Y. (۲۰۰۹). Training system design for middle- level manager in coal enterprises based on post competency model. *Journal of procedia earth and planetary science*, ۱, ۱۷۶۴-۱۷۷۱.
- Megheirkouni, M. (۲۰۱۶). Leadership development methods and activities: content, purposes, and implementation. *Journal of Management Development*, ۳۲(۲), ۲۳۷-۲۶۰.
- Mojab, F., Zaefarian, R., & Azizi, A. H. (۲۰۱۱). Applying competency based Approach for Entrepreneurship education. *Procedia and Behavioral Sciences*, ۱۲, ۴۳۶-۴۴۷.
- Mumford, M. D., Zaccaro, J. S., Johnson, J. F., Diana, M., Gilbert, J. A., & Threlfall, K.V. (۲۰۰۰). Patterns of leader characteristics: implications of performance and development. *Leadership Quarterly*, ۱۱(۱), ۳۳-۱۱۵.
- Petrie, N. (۲۰۱۴). Future Trends in Leadership Development, Center for Creative Leadership. Retrieved from : file://C:/ Users/ KOOROSH/ Downloads/ Integral/۲۰Leadership/۲۰Review.pdf.
- Silva, A. (۲۰۱۶). What is Leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, ۸(۱). Retrieved from: <http://www.Jbsq.org>.
- Smedick, B. & Eric, R. (۲۰۱۸). An Overview of Leadership Competencies and Assessment Considerations. *New Directions For Student Leadership*, ۱۵۷, ۵۵-۷۰.

- Van Velsor, E., McCauley, C.D., & Ruderman, M. N. (۲۰۰۹). *CCL Handbook of Leadership Development*, ۳rd Edition. United states of America: Center for Creative Leadership.
- Visagie, J. & Havenga, W. (۲۰۱۱). Leadership Competencies for Managing Diversity. *Managing Global Transitions*, ۳(۳), ۲۲۵-۲۴۷.
- Wang, J. (۲۰۱۴). *Globalization of Leadership Development*. Bayreuth: Springer Gabler.