

Strategic Leadership Capabilities of Public Administrators Working in Political Positions

Ali Torabi ¹ | Mir Ali Seyed Naghavi ² | Mohsen Rezaei ³ | Davood Hosseinpour ⁴ | Vajhollah Ghorbanizadeh ⁵

Abstract

The prerequisite for dealing with the important topic of human capital management is to know the characteristics of the target audience, and it is important and vital to deal with the identification of capabilities. Accurate and correct understanding of the capabilities considered for each range of human capital is of great help in finding talent, planning their development and nurturing. In this research, while reviewing the scientific literature in the field of leadership capabilities, using the theme analysis method and software (MAXQDA 20), the opinions of 11 scientific and experimental experts who were selected by snowball sampling were analyzed and coded, and finally By extracting 336 basic concepts, 56 organizing concepts and 9 advanced concepts, strategic leadership capabilities of government managers working in political positions were extracted. The strategic leadership capabilities of public sector managers working in political positions extracted from this research are: personality, strategic diagnosis, strategic design, communication, guidance, managerial, spiritual, educational and organizational capabilities.

Keywords: strategic leadership, strategic leadership capabilities, political positions, government administrators

51

Vol. 15
Spring 2023

Research Paper

Received:
2022 October 26
Accepted:
2023 February 21
P.P: 189-228

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072



DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.1.7.5

1. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.
2. Corresponding Author: Ph.D. student of public administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University (RA), Tehran, Iran. Ali_torabi.atu.ac.ir
3. Professor of the Department of Economics, Faculty of Management and Economics, Imam Hassi University, Tehran, Iran.
4. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.
5. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

قابلیت‌های رهبری استراتژیک مدیران دولتی شاغل در مناصب سیاسی

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

۵۱

سال پانزدهم
بهار ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۸/۴

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۱۲/۲

صص: ۱۸۹-۲۲۸

شاپا چاپی: ۲۰۰۸-۴۵۲۸
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲



DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.1.7.5

چکیده

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

کلیدواژه‌ها: رهبری استراتژیک؛ قابلیت‌های رهبری استراتژیک؛ مناصب سیاسی؛ مدیران دولتی

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران.
۲. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران.
Ali_torabi.atu.ac.ir
۳. استاد گروه اقتصاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسی علیه السلام (ع)، تهران، ایران.
۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران.
۵. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، تهران، ایران.

مقدمه

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

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

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

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

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

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

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

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

قابلیت

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

1. Rodriguez, et al

2. Capabilities

3. capabilite

4. capabili

5. Nagarajan & Prabhu

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

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

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

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

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

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

رهبری

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

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

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

1. Theoretical knowledge
2. workplace
3. Silva

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

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

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

قابلیت‌های رهبری

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

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

1. Algahta
2. Kotter
3. Garman & Johnson
4. Stollbergera et al
5. Society of Human Resource Management (SHRM)

۲. هدایت خود، شامل: مدیریت کردن خود، نشان دادن اخلاق و صداقت، افزایش دادن خودآگاهی، نشان دادن انگیزه و هدف، نمایش دادن موقعیت رهبری، افزایش دادن ظرفیت خود برای یادگیری، توسعه انطباق‌پذیری.

۳. هدایت دیگران، شامل: ایجاد و حفظ روابط، ارتباط اثربخش، مدیریت گروه‌های اثربخش و گروه‌های کاری، پرورش و توسعه دیگران، ارزش‌گذاری به تنوع و تفاوت (جامعه مدیریت منابع انسانی، ۲۰۰۷: ۲۳۲)

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

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

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

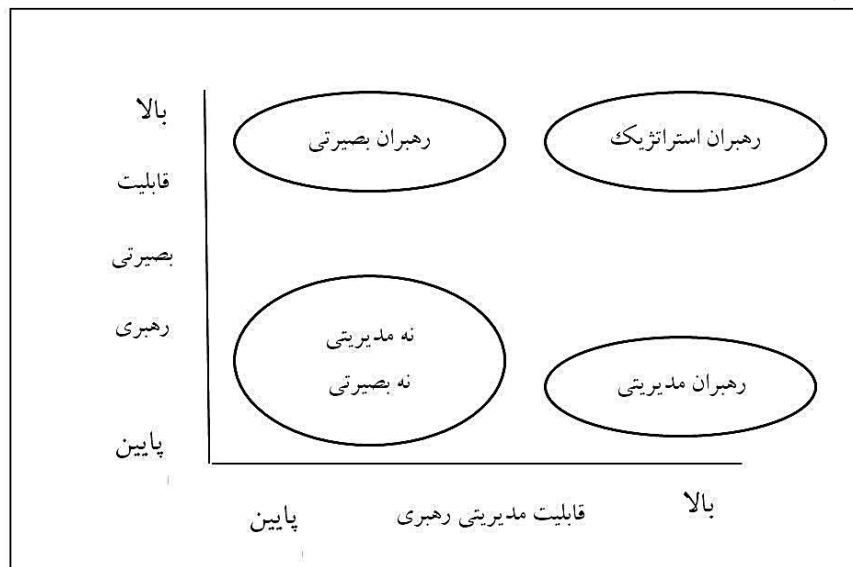
رهبر استراتژیک

رهبر استراتژیک بر نقش‌هایی که افراد در استراتژی و فرایند استراتژیک ایفا می‌کنند تمرکز دارد و بیانگر روشی است که در آن توانایی افراد در نقش رهبر استراتژیک می‌تواند نقش مهمی در موفقیت سازمانی داشته باشد (لالجانی^۳، ۲۰۰۹: ۴۵). لالجانی با ارائه الگویی به بیان جایگاه و

1. Canada Government
2. Thach
3. Laljani

تیین مفهوم رهبر استراتژیک پرداخته است. وی با تعریف دو بعد قابلیت مدیریتی رهبری^۱ و قابلیت بصیرتی رهبری^۲ به ارائه چهارگانه مدیریت رهبری پرداخته است که عبارت است از گونه‌ای که نه دارای مدیریت و نه رهبری است. گونه رهبری بصیر، گونه رهبر مدیریتی و گونه رهبر استراتژیک.

این گونه بندی را در تصویر شماره ۱ مشاهده می‌شود. همان‌طور که در شکل هم مشاهده می‌گردد رهبر استراتژیک^۳ دارای هر دو قابلیت رهبری مدیریتی و رهبری بصیر و مبتنی بر چشم‌انداز است و هر دو قابلیت را در سطح بالا دارا می‌باشد (لالجنی، ۲۰۰۹: ۴۵).



شکل ۱. تییین جایگاه رهبر استراتژیک (لالجنی، ۲۰۰۹: ۲۳).

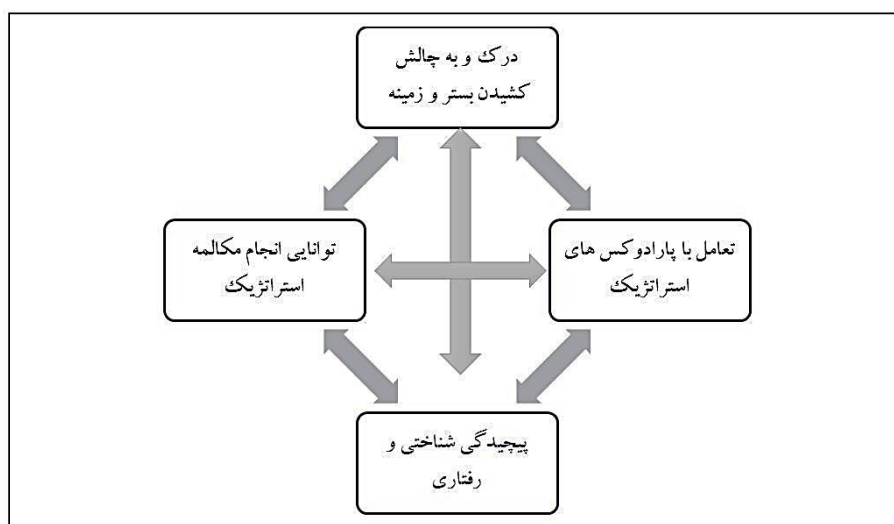
چارچوب مفهومی از قابلیت رهبر استراتژیک

لالجنی (۲۰۰۹) باهدف تییین قابلیت‌های رهبر استراتژیک چارچوب مفهومی را ارائه نموده است که مرکب از چهار مفهوم به‌عنوان قابلیت‌های چهارگانه رهبر استراتژیک است. این قابلیت‌ها عبارت‌اند از: درک و به چالش کشیدن بستر و زمینه، تعامل با پارادوکس‌های استراتژیک،

1. Managerial leadership capability
2. Visionary leadership capability
3. Strategic Leadershi

پیچیدگی شناختی و رفتاری، توانایی انجام مکالمه استراتژیک. وی معتقد است که رهبر استراتژیک با توجه به نقشی که در سازمان دارد باید درک بالایی از موقعیت‌ها و شرایط داشته باشد و به‌واسطه این درک بالا در مواقع لازم چالش آفرین باشد. رهبر استراتژیک باید با پارادوکس‌هایی که در محیط و شرایط کار و در تعامل با محیط ایجاد می‌شود تعامل برقرار کند. رهبر استراتژیک همچنین باید دارای قابلیت پیچیدگی شناختی و رفتاری باشد تا از عهده محیط پیچیده و رفتار پیچیده گره‌های مختلف برآید و در نهایت رهبر استراتژیک باید توانایی ارتباط و مکالمه استراتژیک داشته باشد هم بتواند در سطح بالای سازمانی تعاملات را برقرار کند و هم با افق بلندمدت ارتباطات را شکل دهد.

تصویر شماره ۲، قابلیت‌های رهبر استراتژیک را ارائه نموده است



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

پیشینه

پیشینه منابع فارسی

بررسی پژوهش‌ها حاکی از این مطلب می‌باشد که در رابطه با موضوع "قابلیت‌های رهبری استراتژیک" محتوای بومی نادری وجود دارد و پژوهش‌ها عمدتاً حول مباحث "مدیران" و آن‌هم

با ادبیات شایستگی‌ها انجام شده است. ضمن بهره‌مندی از محتوا و نتایج این پژوهش‌ها، خلاصه برخی از این پژوهش‌ها در ادامه ارائه گردیده است:

۱- نبویان حمزه کلایی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود با عنوان «شناسایی و تحلیل شایستگی‌های مدیران دستگاه‌های دولتی در تحقق حکمرانی خوب با رویکرد ساختاری تفسیری فازی» به مرور نظام‌مند برجسته‌ترین اسناد و کتب دینی و تاریخی و تحلیل آن‌ها با استفاده از روش داده بنیاد پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش حاکی از جاگیری شاخص‌های شناسایی شده در چهار سطح شد که شایستگی‌های اسلامی در سطح چهارم به‌عنوان بنیادی‌ترین و تأثیرگذارترین شایستگی قرار گرفت. سطح سوم شامل شایستگی‌های ارزشی و نگرشی بود. شایستگی‌های دانشی، مهارتی، شخصیتی و سازمانی در سطح دوم قرار گرفتند و در نهایت شایستگی‌های رفتاری و تعاملی به‌عنوان تأثیرپذیرترین شایستگی‌ها در بالاترین سطح جای گرفتند.

۲- نصیرپور و همکاران (۱۴۰۱) باهدف «شناسایی الگوی ذهنی شایستگی مدیران راهبردی (مورد مطالعه: سازمان بهزیستی خراسان رضوی)» پژوهشی تحت همین عنوان انجام داده‌اند. روش پژوهش توصیفی و از جهت داده‌های تحلیل شده از نوع ترکیبی (آمیخته) اکتشافی است. نتایج نشان داد که بیشترین اجماع بر عامل یک (شایستگی‌های راهبردی) به میزان ۷۷۹,۱۴ و کمترین اجماع بر عامل چهارم (شایستگی‌های رهبری) با ۶۳۸,۱۳ می‌باشد. لازم به ذکر است که شایستگی‌های فردی، در دسته‌بندی دیدگاه‌ها از رتبه دوم و شایستگی‌های سازمانی از رتبه سوم برخوردار است.

۳- خنیفر و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی با تأکید بر مدیریت اسلامی: پژوهشی کیفی در آموزش و پرورش» با استفاده از روش گراند تئوری انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد "توسعه شایستگی‌های اسلامی و توسعه شایستگی‌های رهبری و مدیریتی" به‌عنوان مقوله محوری، جانشین پروری، ارزیابی مستمر، آموزش و یادگیری مستمر و مدیریت استعداد به‌عنوان شرایط علی، یادگیرنده محور بودن سازمان (سازمان یادگیرنده)، عدالت

- گرایی در گزینش، انتصاب و ارتقاء، برنامه‌ریزی و برنامه محوری و توسعه کار راهه شغلی" به‌عنوان راهبردها، مقوله‌های فرهنگ‌سازمانی و گروه کارکنان به‌عنوان بستر، نگرش اسلامی به مدیریت و منابع انسانی و ساختار سازمانی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر مطرح شدند.
- ۴- عبدالعلی و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله خود با عنوان «طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران باهدف ایجاد مزیت رقابتی در سازمان» به ارائه مدل شایستگی‌های مدیران پرداخته‌اند. در این پژوهش که به‌صورت ترکیبی صورت گرفته است، مدل پژوهش بر اساس یافته‌های کیفی شامل مقوله‌های شایستگی فردی با ۳۰ مفهوم، شایستگی میان فردی با ۱۵ مفهوم، شایستگی مدیریتی با ۱۸ مفهوم، شایستگی تخصصی مدیران ۱۸ مفهوم، و مقوله مزیت رقابتی با ۱۳ مفهوم شناسایی و تعیین شده است. شایستگی‌های مدیران در مقوله‌های شایستگی‌های فردی و میان فردی، مدیریتی و تخصصی مدیران با مفاهیم و زیرمجموعه خاص هر مقوله شناسایی و تأثیرات آن‌ها بر روی مقوله مزیت رقابتی به تفکیک مورد بررسی قرار گرفته است.
- ۵- رمضان پناه و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی را با عنوان «طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران» با استفاده از روش آمیخته انجام داده‌اند. اولاً مدل شایستگی مدیران مجموعه را در سه بعد فردی، میان فردی و اجرایی ارائه نموده‌اند و ثانیاً به طراحی الگوی توسعه مدیران با ارائه دو روش کلی خود توسعه‌ای و توسعه‌سازمانی پرداخته‌اند.
- ۶- حیدریان و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "ارائه مدل فرایند تربیت رهبری خدمتگزار بر اساس نظریه‌پردازی داده بنیاد" عوامل مؤثر بر رهبری خدمتگزار را شامل اعتقادات و باورهای مذهبی، ساختار سازمانی، و ارزش‌های سازمانی برشمرده‌اند و مؤلفه‌های فرایند تربیت رهبری خدمتگزار را هشت مؤلفه خدمت‌رسانی، تواضع، اعتماد، بصیرت، توانمندسازی، گروه‌سازی، مهرورزی و نوع‌دوستی پیشنهاد داده‌اند.
- ۷- امامی میبدی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود با عنوان «طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران» با استفاده از روش تحقیق ترکیبی، الگوی مفهومی

شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران را ارائه نمودند و ۸۸ شایستگی به‌دست آمده را در قالب ۸ مؤلفه اصلی طبقه‌بندی کردند.

۸- سلیمانی و همکاران (۱۳۹۹)، در مقاله خود با عنوان «طراحی مدل توسعه شایستگی رهبری مدیران صنعت فولاد با استفاده از نظریه برخاسته از داده‌ها» با استفاده از روش آمیخته ابتدا شایستگی‌های رهبری مدیران را در سه دسته رهبری خود، رهبری دیگران و رهبری سازمان شناسایی نمودند و پس از آن الگوی توسعه شایستگی‌ها را که شامل موجبات علی، شرایط و زمینه‌ها، مداخله‌گرها، شایستگی‌های رهبری مدیران، راهبردهای توسعه شایستگی و پیامدها می‌باشد را ارائه نمودند.

۹- جمشیدی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهش خود با عنوان «طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری در سازمان‌های خدمات شهری» در مرحله اول شایستگی‌های رهبری در سازمان شهرداری تهران را که شامل مؤلفه‌های فردی ذهنی، فردی شخصیتی، بین فردی، سازمانی و فرا سازمانی می‌شود را طراحی نموده است و در گام بعدی روش‌های توسعه رهبری را در پنج خوشه روش‌های توسعه‌ای که عبارت‌اند از واگذاری‌های توسعه‌ای، برنامه‌های رسمی، روابط توسعه‌ای، فرایندهای بازخور و فعالیت‌های توسعه‌ای را ارائه نموده است.

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

۱۱- زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) در تحقیق خود با عنوان «الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی» با سؤال اصلی چیستی قابلیت‌های مدیران دولتی با بهره‌مندی از مصاحبه‌های عمیق

اکتشافی و بهره‌گیری از روش دلفی الگویی متشکل از چهار بعد دانش و آگاهی، ویژگی‌های فردی، مهارت‌ها و ارزش‌های مدیران دولتی ارائه گردید. نکته‌ای که درباره این تحقیق نیاز به توضیح است این است که محققان در تحقیق میان قابلیت و شایستگی تفاوتی قائل نشدند و این دو را باهم و گاهی به‌جای هم استفاده کرده‌اند.

پیشینه تحقیق در منابع لاتین

- ۱- آنکارانی و همکاران^۱ (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان «ارتقای مشارکت کاری در ادارات دولتی: نقش رهبری مدیران میانی» به بررسی نقش رهبری مدیران میانی در ارتقای مشارکت کاری کارکنان پرداخته است. در این مطالعه با تکیه بر تئوری رهبری، ادبیات تعامل کاری و تحقیقات مدیریت تغییر، تأثیر رهبری بر مشارکت را مورد بررسی قرار داده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با مشارکت کاری مرتبط است. بدین صورت که ویژگی‌های رهبری، توانمندی در مدیریت تغییر، روحیه تحول‌آفرینی مدیران در اثرگذاری رهبری ایشان و در نتیجه ارتقای مشارکت کارکنان مؤثر است.
- ۲- تمپلر^۲ (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان «مهارت سیاسی رهبر، تاکتیک‌های نفوذ و عملکرد اعضا: دیدگاه‌های مکمل، مکمل و متضاد» به بررسی مهارت سیاسی در رهبران پرداخته است. این مطالعه اهمیت مهارت سیاسی رهبر را به‌عنوان تعدیل‌کننده رابطه بین تاکتیک‌های نفوذ مورد استفاده توسط رهبران و نتایج اعضا - عملکرد درون‌نقشی و رفتار شهروندی سازمانی (OCB) برجسته می‌کند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد درحالی‌که وقتی مهارت سیاسی رهبر و تاکتیک‌های نفوذ مکمل یکدیگر باشند، تأثیر مثبتی بر نتایج اعضا دارد. همچنین وقتی رهبران ماهر سیاسی از تاکتیک‌هایی استفاده می‌کنند که در تضاد شدید با سبک رهبری بین‌فردی آن‌ها است، باعث می‌شود اعضا باورهای مثبت درباره رهبر را زیر سال ببرند و بر نتایج اعضا تأثیر منفی خواهد گذاشت.
- ۳- هوارد گرون و همکاران^۳ (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان «هویت رهبری مدیران دولتی: مفهوم، علل و پیامدها» به ضرورت تصور مدیران دولتی از خود پرداخته‌اند. تأکید ایشان بر این

1. Ancarani, et al
2. Templer
3. Howard Grøn, et al

است که تا زمانی که مدیران دولتی خود را رهبر تصور نکنند، دیگران از آن‌ها پیروی نخواهند کرد. نتایج این تحقیق نشان داده است که مدیران با هویت‌های رهبری بیشتر از رهبری تحول‌آفرین استفاده می‌کنند. همچنین اگر هویت‌های شغلی غالب باشد، مدیران کمتر رهبری می‌کنند. مدیرانی که دارای موقعیت‌های سلسله‌مراتبی بالاتر، دامنه کنترل وسیع‌تر، و آموزش رهبری بیشتر هستند، هویت رهبری بیشتری دارند.

۴- کروین و گنوگتن^۱ (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «بازگشایی جعبه سیاه شایستگی‌های مدیران» انجام داده‌اند که در این پژوهش بر این نکته تأکید شده است که شایستگی‌های کارکنان برای درک عملکرد فردی، کلیدی است. در این مقاله بررسی شده است که کدام شایستگی‌ها در دولت مهم تلقی می‌شوند. پاسخ‌دهندگان ۲۴۸ شایستگی را که برای شغل فعلی و آینده خود ضروری می‌دانستند فهرست کردند. تا حدودی، این شایستگی‌ها را می‌توان به سه فلسفه اصلی حکمرانی، مدیریت عمومی سنتی، مدیریت عمومی جدید، و حکمرانی عمومی جدید مرتبط کرد، اما چندین خوشه معنادار دیگر از شایستگی‌ها نیز قابل تشخیص هستند، از جمله شایستگی‌های مرتبط با خلاقیت و مهارت‌های حرفه‌ای.

۵- داتیوالا و آنی^۲ (۲۰۱۹) در پژوهش خود به نام «توسعه قابلیت‌های رهبری» به موضوع توسعه قابلیت‌های رهبری پرداخته‌اند. این تحقیق نشان داد که استعداد در بین رهبران مهم است، و فقط تنها استعداد استثنایی تفاوت واقعی ایجاد می‌کند. همبستگی بالایی بین مدیران با توانایی‌های «عالی» و عملکرد مالی وجود داشت، درحالی‌که عملکردهای «خوب» هیچ ارتباطی نشان ندادند. علاوه بر این، از بین تمام توانایی‌های مدیریتی که در این پژوهش تحقیق و بررسی شده است، درک تأثیر مشتری و پیش‌بینی نیاز مشتری - تقریباً تحت هر شرایط استراتژیک و در تمام سطوح مدیریتی بیشترین تأثیر را در رشد شرکت داشت.

۶- عبدالغنی^۳ (۲۰۱۶) در پژوهش خود با عنوان «صفات شخصیتی رهبر و عملکرد شغلی کارکنان در بخش دولتی» صفاتی که با عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارند را شناسایی و پیشنهاد کردند. چهار ویژگی برون‌گرایی، گشودگی به تجربه،

1. Kruey & Genugten
2. Dotiwala & Unni
3. Abdul Ghania

وظیفه‌شناسی و موافق بودن و توافق‌پذیری بالاترین ارتباط معنی‌دار را با عملکرد شغلی مدیران نشان داده است.

۷- لالجنی^۱ (۲۰۰۹)، در کتابی تحت عنوان «ساختن رهبران استراتژیک^۲» به بیان تعریفی از رهبران استراتژیک، قابلیت‌ها رهبران استراتژیک، روش‌های توسعه رهبران استراتژیک و همچنین تبیین چگونگی ساختن رهبران استراتژیک پرداخته است. وی همچنین جهت تبیین بهتر قابلیت‌های رهبران استراتژیک به ارائه نقش‌های رهبری نیز پرداخته است که از جمله آن‌ها می‌توان به مواردی همچون نوآور، راهبر، هماهنگ‌کننده، ناظر و پایش‌گر، تسهیل‌گر و مربی اشاره نمود. در بخش توسعه رهبران استراتژیک به مبحثی به نام چرخه رهبری^۳ اشاره می‌کند که کارگاه‌های ارتقایی، تفویض اختیارهای مرحله‌ای و حساب‌شده و متورینگ از جمله مفاهیم اصلی این چرخه را شامل می‌شوند. همچنین در راستای توسعه رهبران استراتژیک مدلی بر پایه سه مفهوم روابط توسعه مدار، تفکر انتقادی و تجربیات توان‌افزا ارائه داده است. در این کتاب از قابلیت‌های رهبران استراتژیک به مکالمه استراتژیک، مهارت نوشتاری، توان داوری و پیچیدگی رفتاری اشاره شده است.

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

1. Laljani
2. Making Strategic Leaders
3. The Leadership Circle

همین دلیل پژوهش حاضر درصدد است تا با مدنظر قرار دادن اکثر تلاش‌های پژوهشی ارزشمند در ارتباط با موضوع اصلی پژوهش، با اخذ نظر صاحب‌نظران علمی و تجربی مرتبط با موضوع پژوهش، قابلیت‌های رهبری استراتژیک را برای مدیران بخش دولتی پیشنهاد و ارائه نماید. با بررسی پیشینه پژوهش و ادبیات علمی مرتبط با موضوع پژوهش حاضر، مجموعه نتایج مرتبط با قابلیت‌های رهبری استراتژیک در جدول زیر به صورت خلاصه ارائه شده است.

جدول ۲. قابلیت‌های ارائه‌شده در پژوهش‌ها (باقی‌مانده‌های پژوهشگران)

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

جدول ۲. قابلیت‌های ارائه‌شده در پژوهش‌ها (یافته‌های پژوهشگران)

قابلیت‌های ارائه‌شده	نویسنده (سال)	ردیف
	چهار بعد: دانش و آگاهی، ویژگی‌های فردی، مهارت‌ها و ارزش‌های مدیران دولتی	۷ زاهدی و شیخ (۱۳۸۹)

روش‌شناسی پژوهش

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

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

جدول ۳. سؤالات مطرح شده در مصاحبه‌ها

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

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

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

جدول شماره ۴. فهرست خبرگان مصاحبه‌شونده

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

در این پژوهش در جهت اطمینان از موثق بودن داده‌ها^۱ (که در تحقیقات کیفی معادل پایایی و روایی در تحقیقات کمی است) از دو روش باز کدگذاری^۲ توسط یک پژوهشگر دیگر و روش بازبینی اعضا^۳ استفاده شد در روش باز کدگذاری ۱۰ درصد از مجموعه کدگذاری‌های انجام گرفته در اختیار پژوهشگر دیگری قرار گرفت. ضریب اسکات که نشان‌دهنده میزان توافق کدگذاری در دو پژوهشگر است برای مضامین شناسایی شده برابر ۰٫۸۳۲ بود که نشان‌دهنده ثبات و درجه توافق مطلوب در کدگذاری است. فرمول ضریب اسکات برابر است با: $\frac{pr(a)-pr(e)}{1-pr(e)}$

1. Trustworthiness
2. Re-coding
3. Member checking

در فرمول (a)pr بیانگر درصد توافق مشاهده‌شده بین دو کدگذار و (e)pr بیانگر درصد توافق مورد انتظار است. همچنین برای تعیین تأیید پذیری از روش بازبینی اعضا استفاده شد (اندرو و همکاران^۱، ۲۰۱۱: ۱۲۸). کدگذاری‌ها و مدل‌هایی در اختیار سه نفر از مصاحبه‌شونده‌ها قرار گرفت و آن‌ها نظرهای خود را اعمال و در نهایت مدل کلی تحقیق را تأیید کردند.

یافته‌های پژوهش

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

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

منبع	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
IZM 11	الگوی اسلام داری و اسلام‌خواهی	اسوه و الگو	شخصیتی
IZM 11	داشتن تعادل در رفتار یکی از الزامات الگو شدن		
IM8	نماینده نظام و نماد نظام بودن رهبر بخش عمومی و حساسیت رفتارها و کنش‌های او		
IQH 10	الگو بودن برای مردم از بسیاری از جهات		
IM8	برخورداری از جوهره پاک لازمه رهبری در جامعه ایرانی	اصالت و جوهره پاک	
IR2	حلال‌زادگی فرد لازمه کسب مقبولیت در جامعه ما		
IR2	اصالت خانوادگی یکی از موضوعات مورد اهمیت برای مردم ایران		
IQH 10	سلطه روحی و روانی عامل ایجاد شخصیت کارزماتیک	برتری روحی و روانی	
IQH 10	برخورداری از صفات تفضیلی شاخصه‌ی عمومی رهبران در جهان		
IZ3	قرین بودن رهبری با تحول‌گرایی در اکثر تعاریف ارائه‌شده	تحول‌خواهی	

1. Andrew, et al

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

منبع	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
IZ3	تحول‌خواهی و تحول‌گرایی انتظاری همیشگی از رهبران	و	
IM8	شهره به روحیه انقلابی و تحول‌گرایی	تحول‌گرایی	
IGH 7	دغدغه و روحیه حل مسئله مردم را داشتن	دغدغه	
IGH 7	روحیه خدمت‌گذاری داشتن و خادم بودن	خدمت‌گزاری	
IGH 7	جایگاه ویژه عنصر خرد در رهبری عمومی		
IGH 7	حکمت، بالاترین سطح ادراک و فهم حکمت		
IGH 7	آگاهی به تصمیم‌گیری خردمندانه و مبتنی بر حکمت به‌عنوان یکی از ویژگی‌های رهبر عمومی	رفتار	
IGH 7	حکمت، یعنی تصمیم درست قاطع	حکیمانه و	
IGH 7	تربیت رهبران حکیم، نیاز راهبردی امروز	مبتنی بر	
IR2	در نظر گرفتن عزت، حکمت و مصلحت	خرد	
IR2	حکمت، بالاترین و کمال سطح عقلانیت ارزشی		
IQH 10	داشتن حکمت و خرد لازمه رفتار با کمترین خطا و آسیب		
IV1	رهبری سازمان و رهبری اجتماع، دو بعد رهبری بخش عمومی	رهبری دو	
IV1	رهبری سیاسی و رهبری اجتماعی، دو بال رهبری عمومی	ساختی	
IZ3	منطق انتصاب در جمهوری اسلامی باید منطق رهبری باشد نه مدیریت		
ISN4	در نظر داشتن دو عنصر کارآمدی مدیریت سازمانی و ارتباط مردم		
IA5	رهبر کارکنان و رهبر مردم به‌صورت هم‌زمان		
IGH 7	کارزماتیک بودن عامل مهم انگیزه بخشی و اثرگذاری در بخش عمومی	شخصیت	
IGH 7	شخصیت مدیرعامل برقراری نفوذ	اثرگذار	
IZ3	ذو ابعاد بودن شرط اثرگذاری		
IR2	عقلانیت محور همه ویژگی‌های رهبری	عقلانیت	

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

منبع	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
IR2	عقل منشأ قدرت، معنویت و اراده		
IR2	عقل یکی از محورهای اساسی ویژگی‌های رهبر جامعه		
IR2	عقل نظری اولین مؤلفه عقلانیت ارزشی		
IR2	عقل‌گرایی دومین مؤلفه عقلانیت ارزشی		
IR2	عقل عملی سومین مؤلفه عقلانیت ارزشی		
IR2	تجربه دومین مؤلفه عقلانیت حرفه‌ای		
IR2	قدرت تدبیر سومین مؤلفه عقلانیت حرفه‌ای		
IR2	کنترل و مهار نفس، عقل در ساحت خصلت و عملکرد		
IR2	عزم بر تحقق امر احسن‌گزینش‌شده، عقل در ساحت خصلت و عملکرد		
IR2	ترجیح حق بر باطل جزء دوم عقل		
IR2	مهار نفس و عزم بر تحقق امور، جزء نهایی عقل		
IR2	نتیجه عقل، تحقق ایمان و خلق حسن و عمل صالح		
IR2	عقلانیت ارزشی و عقلانیت حرفه‌ای الگوی کلی ویژگی‌های رهبر		
IZ3	نزدیک شدن به ولی عامل تأثیرگذاری بیشتر	ولایت	
IZ3	شهید سلیمانی مصداق رهبر مردمی و نزدیکی به ولی	مداری	
IZ3	اهمیت ولایی بودن و تأثیر آن بر توسعه رهبری		
IR2	عمل کردن هماهنگ با رهبری نظام عامل تثبیت جایگاه رهبر		
IGH 7	دارای نگاه سیستمی و تک‌بعدی و یا جزیره‌ای نگاه نکردن		تشخیصی
IGH 7	نگاه صرفاً فنی نداشتن و در نظر گرفتن همه عامل سیاسی و اجتماعی و ...	تفکر، تحلیل و نگاه گسترده و جامع	
IF6	داشتن نگاه گسترده و وسیع لازمه دیدن افق‌های وسیع و انجام تشخیص دقیق		
IzM 11	رهبری یعنی فردی دارای وسعت دید		
IzM 11	قدرت تفکر لازمه تجزیه و تحلیل و شناخت مسائل		

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

منبع	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
ISN4	دیدن و بررسی موضوعات به صورت جامع و ذو ابعاد به مسائل		
IM8	کلان نگری و دیدن موضوعات به صورت جامع و یکپارچه		
IR2	توجه متعادل به موضوعات و مسئله‌ها اولین مؤلفه رهبری استراتژیک		
IR2	جامع‌نگری دومین مؤلفه رهبری استراتژیک		
IR2	در نظر گرفتن حفاظت از دین، ناموس و خانواده در همه موضوعات		
IQH 10	تبیین درست از پدیده‌ها و دچار سطحی‌نگری نشدن		
IQH 10	قدرت فهم روابط بین پدیده‌ها توانایی ویژه‌ای برای رهبران		
IGH 7	شناخت خوب محیط بیرونی و درونی		
IGH 7	توانایی رصد تأثیر و تأثر محیط و سازمان		
IZ3	شناخت و اشراف به منابع جهت استفاده بهینه از آن		
ISN4	تسلط بر قوانین و مقررات کشور		
IM8	علم و بصیرت کامل به محیط کاری خودش	دارای	
IM8	آگاهی به وضع موجود با در نظر گرفتن ابعاد مختلف موضوعات	اشراف و	
IM8	اشراف به هدف و نقطه مطلوب مبتنی بر اطلاعات دقیق	شناخت	
IM8	شناخت مأموریت و اقتضائات و شرایط تحقق آن		
IM8	شناخت از مردم و توانایی‌ها، ضعف‌ها و طبقات آن‌ها		
IR2	اشراف به قوانین لازمه عمل در بخش دولتی		
IR2	تسلط بر قوانین و در چارچوب قانون رفتار کردن		
IR2	شناخت خیر و منفعت و ترجیح آن بر شر و ضرر، عقل در ساحت اندیشه		
IF6	رهبر آشنا به مسائل سیاسی، موفق‌تر در شناسایی مسائل و راه‌حل‌ها	دانش	
ISN4	آشنا به مباحث سیاسی و مسلط به پیچیدگی روابط و ساختارهای قدرت	سیاسی ملی	
ISN4	بینش کلان سیاسی لازمه رهبری بخش عمومی جهت نقش‌آفرینی مؤثر	و بین‌المللی	
ISN4	شناخت از جریان‌های سیاسی و احزاب ملی و بین‌المللی جهت تشخیص		

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

منبع	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
	درست مسئله و راه‌حل		
ISN4	آشنایی با جریان‌های مختلف بین‌المللی و گرایش‌های اقتصادی و سیاسی		
IZM 11	توان تحلیل و حل مسائل سیاسی اجتماعی	درک و بصیرت انقلابی	
IJ9	دانستن مبانی انقلاب اسلامی		
IJ9	آشنا بودن به مکاتب فکری انقلاب		
IJ9	دارای دستگاه معرفتی مبتنی بر انقلاب اسلامی		
IJ9	دشمن‌شناسی و دشمن‌ستیزی/شناخت دشمن		
IJ9	شناخت فکر، تاکتیک و مکتب فکری دشمن		
IZ3	پررنگ بودن ویژگی‌های اعتقادی در رهبری در مناصب سیاسی		
IZ3	دارا بودن معرفت و بصیرت سیاسی		
IZ3	آشنا به مبانی انقلاب اسلامی		
IZ3	فهم منطقی و منظومه فکری امام جامعه		
IM8	اعتقاد و باور به نظام سیاسی و مدافع سرسخت آن		
IR2	دارای خط قرمز ارتباطی با مشرکین، ملحدین، مرتدان و...		
IQH 10	مطرح‌شدن موضوع دشمن و دشمن‌شناسی در رهبری عمومی		
IA5	باور به درگیری عینی با دشمن لازمه تشخیص درست موضوعات		
IGH 7	تشخیص نقش‌آفرینان و نحوه تعامل عوامل محیطی	شناسایی و تشخیص	
IJ9	توان تشخیص اهم و مهم در بین انبوه مسائل بخش عمومی		
IZ3	دارای مبانی اعتقادی محکم جهت تمیز بین حق و باطل		
IZ3	توانایی ارزیابی و تشخیص مهم‌ترین مسائل		
IZ3	اهمیت قدرت تشخیص مسائل در رهبری استراتژیک		
IM8	شناخت از وضع موجود، مختصات و مجموعه نقاط مثبت و منفی مرتبط با آن		
IR2	تشخیص حق و باطل، عقل در مفهوم کارکردی		

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

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

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

منبع	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
ISN4	ارتباط رهبری بخش عمومی با موضوعات کلان ملی و بین‌المللی	فهم موضوعات حکمرانی بین‌المللی	
ISN4	آشنایی به معادلات بین‌المللی و توان فهم روابط و ساختارها		
ISN4	آشنایی با پدیده‌های نوظهور مثل متاورس و ...		
IR2	دارا بودن معرفت قرآنی انتظاری اولیه از رهبر جامعه	معرفت و بینش قرآنی	
IR2	لزوم تعریف سطوح معرفت جامع قرآنی برای مدیران دولتی		
IR2	حداقل انس باقران، ۵۰ آیه در روز		
IR2	دور قران در هر چهار ماه حداقل انس باقران		
IR2	معرفت قرآنی در مجموعه شرایط مدنظر در مدیریت نظام اسلامی		
IJ9	اعتقاد و التزام عملی به مکتب اسلام		
IGH 7	توان دیدن افق‌های بلند و تعریف چشم‌انداز	تفکر راهبردی	
ISN4	دارا بودن بینش استراتژیک لازمه رهبری استراتژیک		
ISN4	دارای توان تجزیه و تحلیل مسائل استراتژیک و یافتن راه‌حل‌های خلاقانه		
ISN4	لزوم فراگیری تفکر و تحلیل استراتژیک		
IQH 10	توانایی ترسیم چشم‌انداز و تبیین انگیزه‌بخش آن		
IA5	مرتبط بودن مفهوم استراتژیک هم به عرصه و هم به فرد و تفکر او		
IGH 7	توانایی تشخیص روندهای حوزه مأموریتی	قدرت آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی	
IGH 7	توانایی آینده‌نگری با توجه به روندها		
IGH 7	قدرت پیش‌بینی تغییرات آینده		
IM8	توانایی تشخیص مسائل و چالش‌های آینده		
IM8	توانایی ساختن آینده مطلوب با اتکا بر تحلیل دقیق و قدرت مردمی		
IQH 10	تأکید به نگاه به آینده ضمن رصد و مراقبت حرکت در نقطه فعلی		
IQH	قدرت دیدن افق‌های بلند جهت ایفای نقش به‌عنوان راهنمای آینده		

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

منبع	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
10			
IM8	توان طراحی راهبردهای کلان مبتنی بر تحلیل دقیق از وضع موجود و آینده پیش رو	قدرت	
IM8	درک از اقتضانات مسیر با توجه به سناریوهای مختلف پیش‌بینی شده	طرح‌ریزی	
IA5	نهادسازی متناسب با اقتضانات مأموریتی و خلأهای ساختاری		
IGH 7	توانایی پیش‌بینی برنامه‌های واقع‌بینانه		
IGH 7	تسلط بر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و نظارت مجموعه خودش		
IF6	ضرورت دارا بودن دانش و تجربه مدیریت دولتی		
IzM 11	قدرت ایجاد هماهنگی لازمه مدیریت در سطح مدیریت عالی دولتی		
IzM 11	توان کنترل و ارزیابی افراد و تشخیص انحراف‌ها		
IzM 11	قدرت اداره کردن سازمان پیش‌شرط ورود به رهبری جامعه	اداره و مدیریت کردن	
IZ3	توانایی استفاده از منابع در اختیار لازمه مدیریت در عصر کمبودها		
IZ3	دارای تفکر مدیریتی و روحیه سرپرستی		
IZ3	توان اداره و تقوافتق مدیریتی امور		
IZ3	تجربه در سطوح مختلف مدیریت سازمان‌ها		
ISN4	اثبات کارآمدی مدیریتی در سطح سازمانی یکی از شروط رهبری عمومی		
ISN4	کارآمدی و کارایی مدیریتی اولین انتظار عملکردی از رهبر بخش عمومی		
IM8	توانایی تحقق اراده نظام در حوزه خودش		
IA5	تسلط رهبران بر امورات جاری و پیش رو در سازمان‌ها		
IGH 7	تسلط به مهارت تصمیم‌گیری به‌عنوان یکی از نقش‌های همیشگی رهبر		
IGH 7	عدم کفایت تصمیم‌گیری عقلایی برای رهبری عمومی	تصمیم‌گیری	
IGH 7	لزوم تصمیم‌گیری خردمندانه و حکیمانه		
IGH 7	تسلط به اتخاذ تصمیم سریع و درست در بحران به‌عنوان یک ویژگی		

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

منبع	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
	تصمیم حکیمانه		
IJ9	اهمیت قدرت تصمیم‌گیری برای مدیر سیاسی		
ISN4	اقدام و تصمیم مستدل، انتظار عمومی از رهبران		
ISN4	دیدن و ملاحظه همه ابعاد و جوانب تصمیم		
ISN4	لزوم تصمیم‌گیری صحیح و سریع		
IR2	تصمیم‌گیری، مهم‌ترین و پرتکرارترین موضوع رهبری		
IGH 7	در میان مردم بودن و پاسخگو بودن ابتدایی‌ترین وظیفه رهبری	متعهد، مسئول و پاسخگو	
IGH 7	دارا بودن مسئولیت اجتماعی و متعهد به پاسخگویی		
IV1	پاسخگویی منصب سیاسی به مردم و جامعه مدنی		
IZ3	رهبر عامل و متعهد است به اصول و ارزش‌ها		
ISN4	مسئولیت داشتن در مقابل جامعه و موضوعات مرتبط با آن		
ISN4	مطرح‌شدن مسئولیت‌های اجتماعی در رهبری بخش عمومی		
IM8	آمادگی همیشگی جهت پاسخگویی به مطالبات مردم		
IGH 7	ارتباطات قوی الزام رهبری		ارتباطی
IGH 7	ارتباطات و شبکه ارتباطی مدیرعامل پیش‌برندگی او در سازمان‌های عمومی		
IGH 7	توان ارتباط و تعامل سازنده با بالادست و تأمین نظر ایشان	توان تعامل و ارتباط مؤثر	
IGH 7	توان شناخت ذی‌نفعان داخلی و خارجی		
IGH 7	تعامل با ذی‌نفعان داخلی و خارجی		
IGH 7	توان تعامل فعالانه و مؤثر و جهت دهنده با نقش‌آفرینان جامعه		
IV1	ارتباط با بخش‌های دیگر، تقویت‌کننده شبکه ارتباطی		
IZM 11	مردم‌داری و روابط عمومی، توانمندی‌های لازم برای ارتباط‌گیری اجتماعی		

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

منبع	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
IZM 11	دارای توانمندی برقراری ارتباط مؤثر		
IZM 11	اهمیت فوق‌العاده، داشتن روابط عمومی بالا برای رهبر		
IZ3	دارای روابط عمومی بالا		
IM8	قدرت مفاهمه با مردم و نخبگان و برقراری تعامل اثربخش با هر گروه		
IM8	دارای توانایی تعامل با مردم و اثرگذاری بر آنها		
IQH 10	توان برقراری تعامل با گروه‌های سیاسی		
IQH 10	توان پذیرش مخالفت، شنیدن اعتراض و مدیریت کارآمد این موضوعات		
IGH 7	حضور میدانی در صحنه‌های کنش و فعالیت مردم	حاضر و نقش‌آفرین در میدان‌ها	
IZ3	دارای حضور میدانی در عرصه‌ها و صحنه‌ها		
IA5	حضور فعالانه در عرصه‌ها بستر ساز ارتباط‌گیری و تعامل با جامعه		
IGH 7	مهم بودن افکار عمومی و بهره‌مندی از رسانه		
IGH 7	درک کامل اهمیت استفاده از رسانه		
IGH 7	فهم دقیق اهمیت و جایگاه ویژه کار رسانه‌ای		
IGH 7	آگاهی به استفاده صحیح از رسانه به‌عنوان یکی از ارکان رهبری		
IGH 7	استفاده بهینه از رسانه یکی از وجوه تمایز رهبری عصر جدید		
IGH 7	توانایی استفاده از رسانه به‌عنوان یک رکن رهبری عمومی		
IGH 7	پررنگ شدن نقش تشریفاتی رهبر عمومی در دوران حاضر و در عرصه حکمرانی		
IGH 7	اهمیت نقش اطلاع‌رسانی برای رهبر بخش عمومی		
IGH 7	در میان مردم بودن و شناخته‌شده بودن پیش‌نیاز رهبری	زندگی و فعالیت با	
IGH 7	حضور پررنگ بین مردم لازمه اثرگذاری		

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

منبع	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
IGH 7	مردمی بودن و تعامل فراتر از سازمان با مردم داشتن	مردم	
IV1	ارتباط با مردم و جامعه ظاهر کننده عنصر رهبری در مدیریت دولتی		
IF6	دیدن همه مردم و محدود و منحصر نشدن به طبقه خاص		
IZ3	مردمی بودن شرط رهبری بخش عمومی		
IZ3	دارا بودن سابقه کار مردمی و فعالیت مردمی		
IZ3	برآمده از دل مردم		
IZ3	فعالیت حرفه‌ای و فعالیت مردمی لازمه‌های رهبری بخش عمومی		
IZ3	تجربه زیست با مردم		
IZ3	توان کنشگری با مردم		
IZ3	شکل‌گیری تدریجی بدنه مردمی رهبر		
ISN4	ارتباط نزدیک با مردم شرط موفقیت ارتباط‌گیری رهبر با مردم		
IM8	حسن سلوک و معاشرت با مردم در جهت تحقق تعامل مؤثر با آن‌ها		
IA5	همراهی همیشگی با مردم راه‌حل ارتباط اثربخش با جامعه		
IZ3	سختوری ابزار پرکاربرد رهبران	سختوری و قدرت اقتناع	
IZ3	اقتناع مؤثر مردم در رابطه با مهم‌ترین مسائل		
IZM 11	اهمیت سلامت مدیر دولتی، در راستای اعتمادسازی		
IZM 11	مراقبت بر سلامت (اخلاقی، مالی و...) خود و اطرافیان		
IZM 11	عدم سوءاستفاده مالی، شرط اعتمادسازی	صداقت و سلامت	
IZM 11	دغدغه شناسایی افراد سالم و نصب آن‌ها		
IZ3	صدق نیت و ویژگی مؤکد برای رهبر در منابع اسلامی		
IR2	عمل صادقانه عامل اعتمادسازی بین رهبر و مردم		
IF6	دوست داشتن مردم، پیش‌نیاز ورود به عرصه اجتماعی	محبت به مردم	
IZM 11	دلسوزی نسبت به مردم، شاه‌کلید تأثیرگذاری در ارتباطات با مردم		

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

منبع	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
IZM 11	محبوب بین مردم، شاخص کلیدی ارزیابی موفقیت ارتباط رهبر با مردم		
IZ3	رهبر افراد را برای خودشان می‌خواهد نه برای انجام کار	ارزشمند	
IZ3	مهم بودن همه افراد برای رهبر بخش عمومی	دانستن مردم	
ISN4	ارتقای دل‌خوشی و رضایت مردم دغدغه همیشگی رهبری بخش عمومی		
IV1	ایجاد وفاق ملی ضرورت جدی در بسترسازی مشارکت مردم		
IV1	درک ارزش‌ها لازمه برقراری ارتباط در جهت اخذ مشارکت		
IV1	تقویت روابط بین بخشی مسیری مهم برای ایجاد انسجام در جامعه		
IV1	موضوعیت داشتن انسجام ملی و آشتی ملی برای رهبری بخش عمومی		
IR2	عامل وحدت بین شیعیان، بین اهل تسنن، بین اهل کتاب		
IGH 7	برنامه‌ریزی با توجه به همه ارکان و بخش‌های جامعه و با مشارکت آن		
IGH 7	توجه به بخش خصوصی، جامعه مدنی، سمن‌ها		
IGH 7	استفاده از نظرات ذی‌نفعان داخلی و خارجی		
IF6	تعیین‌کننده بودن حضور، همکاری و همراهی مردم در بخش عمومی		
IZM 11	اعتماد به افراد، مقدمه میدان دادن به مردم		
IZ3	دارای تجربه به میدان آوردن مردم	بسیج کردن و به میدان آوردن مردم	
IZ3	توان تعریف سازوکار نقش‌آفرینی مردم		
IZ3	پای‌کار آوردن مردم در رابطه با مهم‌ترین مسائل		
IZ3	موضوعیت داشتن نقش دادن به مردم در رهبری استراتژیک		
ISN4	جلب مشارکت مردم در همه عرصه‌ها		
IM8	مشارکت گرفتن ظرفیت‌های مردمی در جهت حل مسائل جامعه		
IQH 10	ارتقای مشارکت مردم دغدغه همیشگی رهبران استراتژیک		
IQH 10	پیگیری و انجام کارها توسط مشارکت فراگیر مردم		
IA5	ایجاد عرصه برای فعالیت و نقش‌آفرینی مردم		

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

منبع	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
IA5	توانایی به حرکت درآوردن مردم و جلب مشارکت ایشان در حل مسائل		
IZ3	تمرکز بر مردم پایه حل کردن مسائل		
ISN4	عدم دخالت ملاحظات حزبی و گروهی و قومی و فامیلی	ترجیح نفع عمومی	
IR2	ارجحیت منافع عمومی به منافع شخصی		
IR2	در نظر گرفتن منافع عمومی و ملی		
IzM 11	اخلاق، مزیت برتر ساز رهبران در سرتاسر دنیا	اخلاق مدار	
IR2	حیا و اخلاق یکی از محورهای اساسی ویژگی‌ها		
IQH 10	تمایز اخلاقی از جمله ویژگی‌های اولیه مورد انتظار پیروان از رهبران		
IGH 7	دارای دغدغه پرورش رهبران آینده از میان افراد مستعد	تربیت پیروان، نیروها و افراد جامعه	مربیگری
IzM 11	جانشین پروری، دغدغه و وظیفه همیشگی و همگانی مدیران		
IZ3	توانایی تکثیر خودش از طریق فرایند مربیگری		
IM8	تمرکز بر شکوفایی درونی و فردی و دغدغه مندی بر توسعه فردی	روحیه و توان یادگیرندگی	
IQH 10	دارای روحیه مشورت‌گیری و مشورت‌پذیری در اکثر موضوعات و مسائل		
IQH 10	دارای روحیه عبرت‌گیری از تاریخ		
IQH 10	ذهن باز و فراگیرنده و آماده یادگیری رهبران		
IQH 10	احساس نیاز همیشگی و مستمر رهبران به یادگیری و آموزش		
IZ3	تهجد از جمله توصیه‌های مؤکد برای رهبر در منابع اسلامی	دین‌داری	معنوی
IR2	تدین یکی از محورهای اساسی ویژگی‌های رهبر جامعه		
IR2	دارا بودن دیانت اهل ایمان، انتظاری اولیه از رهبر جامعه		
IZ3	اخلاص در عمل از جمله ویژگی‌های رهبر در منابع اسلامی		
IGH 7	نفوذ و اثرگذاری بر افراد، جوهره رهبری	اثرگذاری و نفوذ بر مردم	هدایتی
IGH	عملیاتی شدن خواسته و نیت رهبر با یک اشاره او توسط پیروان		

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

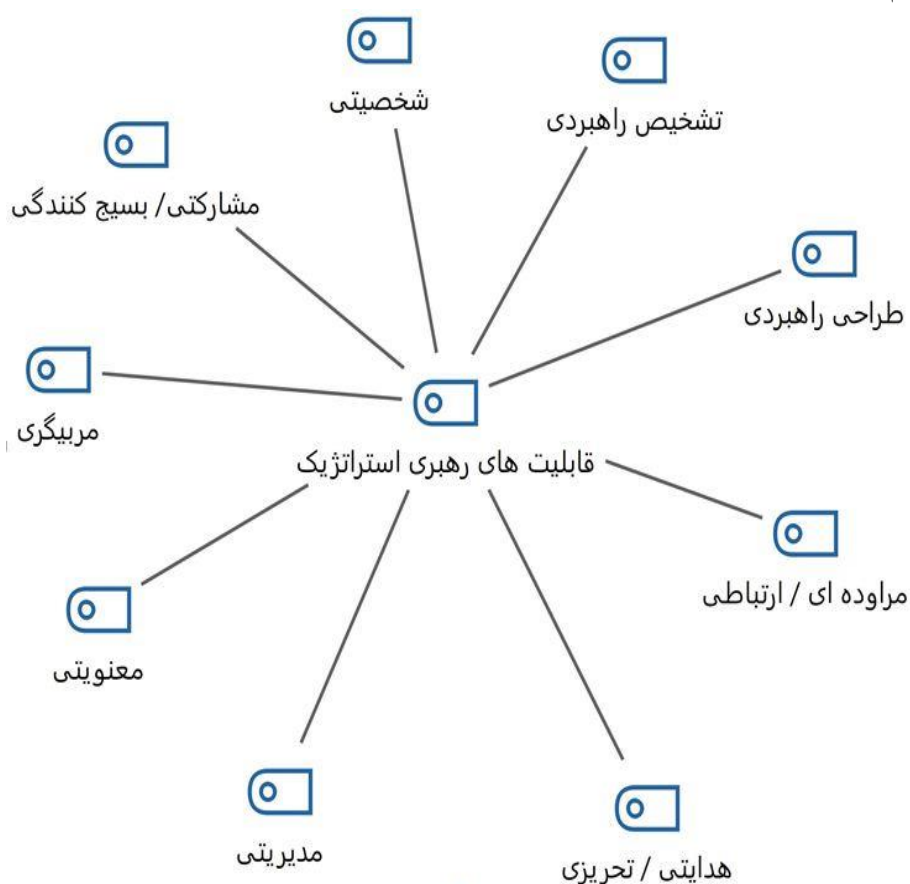
منبع	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
7			
IGH 7	برقراری رابطه مراد و مریدی بین رهبر و پیرو		
IGH 7	رهبر ایجاد انگیزه می‌کند در پیروان		
IGH 7	توانایی ایجاد شوق و انگیزه در افراد و به حرکت واداشتن مردم		
IGH 7	توان مدیریت تأثیرات هر یک از نقش‌آفرینان		
IZ3	دارای توان رهبری و جهت‌دهی حرکت‌های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

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

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

همانطور که توضیح داده شد؛ از طریق مصاحبه با یازده نفر از خبرگان علمی و اجرایی مرتبط با موضوع پژوهش در مجموع ۳۰۶ مفهوم پایه، ۴۶ مفهوم سازمان دهنده و ۹ مفهوم عالی به شیوه تحلیل مضمون داده‌های مصاحبه استخراج گردید. مفاهیم عالی در واقع ابعاد قابلیت‌های رهبری

استراتژیک مدیران بخش دولتی پیشنهاد شده توسط پژوهش حاضر می‌باشد. این ابعاد عبارت‌اند از: قابلیت‌های شخصیتی، قابلیت‌های تشخیص راهبردی، قابلیت‌های طراحی راهبردی، قابلیت‌های ارتباطی، قابلیت‌های هدایتی (تحریزی)، قابلیت‌های مشارکتی و بسیج‌کنندگی، قابلیت‌های معنوی، قابلیت‌های مربیگری و قابلیت‌های مدیریتی. این محورها در خروجی نرم‌افزار مکس کیو دی ای هم در تصویر شماره ۳ نشان داده شده است.



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

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

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

1. Society of Human Resource Management (SHRM)

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

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

پیشنهادها

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

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

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

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

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

فهرست منابع

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

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

