

طراحی الگوی برنامه آموزش توسعه رهبری مدیران مبتنی بر رویکرد بالندگی در صنعت خودروسازی ایران

بابک جهانگیری خونساری^۱

علیرضا محمدی نژاد گنجی^{۲*}

مژگان عبدالمهی^۳

رمضان جهانیان^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۲۸)

چکیده

در محیط پویا و پرتلاطم صنعت خودروسازی، توسعه رهبری مبتنی بر بالندگی به عنوان کلید موفقیت سازمانی مطرح است. این پژوهش با هدف طراحی الگوی برنامه آموزش توسعه رهبری مدیران با رویکرد بالندگی انجام شد. در دنیای سازمانها یکی از مهمترین شاخصهای تأثیرگذار بر جوامع، عنصر مدیریت است، رهبری و مدیریت اثر بخش به عنوان پیش نیاز ارتقا کیفیت در سازمانها مطرح است و این امر، کلید موفقیت سازمان و دستاوردهای موفق کارکنان می باشد. لازمه حفظ حیات سازمانها در محیط های پرتلاطم و پویای امروزی ایجاد تغییرات و تحولات مستمر سازمانی، چه از بعد رفتاری و چه از بعد ساختاری می باشد. در این تحقیق تلاش شده است که با توجه به نقش رهبری بر افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمانها تصویری اجمالی از رهبری تحولگرا به عنوان یکی از شاخص های رهبری که میتواند خلاقیت و نوآوریهای استراتژیک سازمانها تلقی گردد ارائه داد به منظور دستیابی به این دستاورد خبرگان صنعت خودروسازی که دارای مدارک کارشناسی ارشد و دکتری در سطح مدیران ارشد گروه، به عنوان جامعه هدف مورد بررسی قرار گرفت. پژوهش حاضر با تحلیل ۱۴ مصاحبه نیمه ساختار یافته با مدیران ارشد صنعت خودرو سازی انجام شد. داده ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی با نرم افزار MAXQDA تحلیل شدند. الگوی نهایی شامل ۶ مولفه اصلی (شرایط علی، زمینه ای، راهبردها، شرایط مداخله گر، پیامدها و مقوله محوری) است، راهبردهای کلیدی شامل منتورینگ، برگزاری کارگاه های موقعیت محور و تحلیل سبک رهبری شناسایی شدند. این الگو نخستین چارچوب بومی است که نیازسنجی دقیق آموزشی را با الزامات سازمانی در صنعت خودروسازی تلفیق می کند.

کلیدواژه ها: مصاحبه نیمه ساختار یافته، کدگذاری، بالندگی مدیران، توسعه رهبری، صنعت خودروسازی.

۱. گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. Babak6498@yahoo.com

۲. گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (نویسنده مسئول). aganji33@yahoo.com

۳. گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. mabdollahi49@gmail.com

۴. گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. Ramezan.jahanian@gmail.com

مقدمه

در عصر تحولات پرشتاب فناوری و پیچیدگی های محیطی، برنامه ریزی راهبردی به عنوان سنگ بنای مدیریت اثربخش و نوین نه تنها مسیر تحقق اهداف سازمانی را ترسیم میکند، بلکه با تبدیل تهدیدها به فرصت ها، پلی بین وضعیت موجود و آرمان های آتی سازمان ایجاد می نماید. (دراکر و همکاران، ترجمه رفیعی، ۱۳۹۵). از این میان، طراحی برنامه های آموزشی هدفمند به عنوان ابزاری کارآمد برای پرورش رهبران توانمند در دستیابی به اهداف سازمانی مورد تأکید است (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۲). در کانون این فرآیند، «آموزش مدیران» به عنوان موتور محرکه توسعه سرمایه انسانی قرار دارد؛ آموزشی که صرفاً انتقال دانش نظری نیست، بلکه باید با خلق الگوهای آموزشی مبتنی بر شایستگی، مدیران را برای مواجهه با چالش های غیرخطی و چندبعدی عصر حاضر تجهیز نماید. پژوهش ها نشان می دهد الگوهای آموزشی اثربخش باید مبتنی بر نیازسنجی دقیق و مبتنی بر شواهد، راهکارهای عملیاتی را برای پاسخ به چالش های خاص هر صنعت ارائه دهند (ستوده و مدرسی، ۱۴۰۰).

صنعت خودروسازی به عنوان محور توسعه اقتصادی کشورها، درگیر چالش هایی نظیر تحولات دیجیتال، رقابت جهانی و انتظارات فزاینده ذینفعان است. در این میان، مطالعات بین المللی حاکی از آن است که ۷۳٪ سازمان های پیشرو، کیفیت رهبری را به عنوان عامل تعیین کننده موفقیت در نوآوری و چابکی سازمانی معرفی می کنند (Murray, 2020). با این حال، گزارش مرکز آمار ایران (۱۴۰۲) نشان می دهد ۶۸٪ مدیران ارشد صنعت خودروسازی ایران فاقد مهارت های کلیدی رهبری تحولی هستند که این شکاف، ضرورت بازنگری در شیوه های بالندگی مدیران را آشکار می سازد.

مطالعه اخیر مکینزی (۲۰۲۳) بر روی ۵۰۰ مدیر ارشد صنعت خودروسازی جهان نشان می دهد که ۷۸٪ سازمان ها، شکاف مهارتی در حوزه «رهبری تحولی» را اصلی ترین مانع تحقق اهداف راهبردی خود می دانند. در ایران نیز پژوهش مرکز آمار (۱۴۰۲) حاکی از آن است که ۶۵٪ مدیران صنعت خودروسازی فاقد مهارت های کلیدی مانند «تفکر سیستمی»، «مدیریت نوآوری باز» و «رهبری چابک» هستند.

رهبری در جهان امروز فراتر از مدیریت وظایف روزمره است؛ رهبران موفق باید واجد شایستگی های چند بعدی شامل تفکر استراتژیک، مدیریت دانش، هوش هیجانی و توانایی انطباق با تغییرات باشند (Sugrue, 2015). پژوهش رابرت و همکاران (۲۰۱۸) در ۵۰ سازمان برتر جهان مؤید آن است که رهبران تحول گرا با ایجاد شبکه های ارتباطی مؤثر و پرورش فرهنگ سازمانی یادگیرنده، سهم قابل توجهی در افزایش ۴۰٪ بهره وری نیروی انسانی داشته اند. با این وجود، مطالعات داخلی (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۹) حاکی

از آن است که تمرکز غالب پژوهش‌های موجود بر مفاهیم کلی رهبری بوده و الگوهای بومی منطبق با نیازهای صنایع استراتژیک مانند خودروسازی مغفول مانده است.

اگرچه ادبیات مدیریت مملو از مطالعاتی است که بر اهمیت بالندگی حرفه‌ای مدیران تأکید دارند (Hirsch 2009؛ Zhang & Ngi, 2020) اما سه شکاف پژوهشی بنیادین در این حوزه قابل ردیابی است

۱. غفلت از پیوند آموزش و الزامات صنعت: اکثر الگوهای موجود (مانند مدل‌های کلاسیک کاردانو و یانگز، ۲۰۱۳) با تمرکز بر محیط‌های پایدار، از انعطاف لازم برای پاسخ به تحولات پرشتاب صنایع پیچیده مانند خودروسازی بی‌بهره‌اند.

۲. نادیده گرفتن بستر سازمانی: مطالعاتی مانند هوسین و ال ابری (۲۰۱۸) اگرچه بر نیازسنجی آموزشی تأکید دارند، اما نقش محوری عواملی مانند «فرهنگ سازمانی مقاوم به تغییر» و «ساختار سلسله‌مراتبی» را در شکست برنامه‌های آموزشی نادیده می‌گیرند.

۳. کمبود پژوهش‌های بومی: مرور نظام‌مند پژوهش‌های داخلی (مثال: رنجبر و همکاران، ۱۳۹۹؛ شهبازی و شاه محمدی، ۱۴۰۱) نشان می‌دهد که عمده مطالعات به کپی‌برداری از مدل‌های غربی بسنده کرده‌اند، بدون آنکه به نیازهای خاصی مانند «تحریم‌ها»، «محدودیت انتقال فناوری» و «چالش‌های زنجیره تأمین در ایران» توجه کنند.

بالندگی مدیران به عنوان فرآیندی پویا و مستمر، نه تنها به ارتقای مهارت‌های فردی می‌پردازد، بلکه با ایجاد پیوند بین یادگیری و الزامات سازمانی، بستری برای تحقق اهداف کلان فراهم می‌کند (Zhang & Ngi, 2020). با این حال، اجرای برنامه‌های سنتی آموزش مدیران در صنعت خودروسازی ایران، عمدتاً با چالش‌هایی نظیر عدم نیازسنجی دقیق، غفلت از یادگیری موقعیت‌محور و نبود سیستم بازخورد اثربخش همراه بوده است (جودکی و همکاران، ۲۰۱۹). این پژوهش با عبور از رویکردهای تقلیدی و با بهره‌گیری از روش نظریه زمینه‌ای، در پی پر کردن این شکاف‌ها از طریق طراحی نخستین الگوی بومی برنامه آموزشی توسعه رهبری مدیران در صنعت خودروسازی ایران است. پرسش کلیدی این پژوهش عبارت است از: مؤلفه‌های اساسی الگوی برنامه آموزشی توسعه رهبری مدیران مبتنی بر رویکرد بالندگی در صنعت خودروسازی ایران کدامند و چگونه در تعامل با یکدیگر، اثربخشی سازمانی را تقویت می‌کنند؟

پیشینه و مبانی نظری

مطالعات متعددی به بررسی ابعاد مختلف بالندگی مدیران و توسعه رهبری پرداخته‌اند که در ادامه به صورت ساختاریافته و مبتنی بر چارچوب علمی مرور می‌شوند. کیمبر و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی نشان دادند که وجود جو مثبت سازمانی مبتنی بر ارتباطات بین‌فردی و مشارکت کارکنان، به عنوان بستری کلیدی، موجب ارتقای خودکارآمدی مدیران و پذیرش مسئولیت‌های پیچیده می‌شود. این مطالعه تأکید می‌کند که بالندگی مدیران نه تنها بر بهبود عملکرد فردی، بلکه بر موفقیت سازمانی تأثیر مستقیم دارد. مطالعه مهدی، حسین‌پور و مهرعلیزاده (۱۴۰۱) با موضوع شناسایی ابعاد و مولفه‌های مدل توسعه رهبری آموزش مدیران مراکز آموزش عالی استان فارس و با استفاده از روش نظریه زمینه‌ای، یک الگوی سه‌لایه‌ای در زمینه توسعه رهبری را طراحی کردند که این الگو شامل سه مولفه اصلی مشتمل بر شرایط علی (ساختار نظام آموزشی، مهارت‌های رهبری)، راهبردها (مدیریت دانش، شایسته‌سالاری)، پیامدها (توانمندسازی کارکنان، بهبود عملکرد سازمانی) می‌باشد. این پژوهش نشان داد که توسعه رهبری آموزشی نیازمند همسویی الزامات سازمانی با نیازهای فردی مدیران است. پژوهش بیزل (۲۰۱۱) در مناطق روستایی ویرجینیا با روش موردکاوی کیفی، موانع ساختاری از جمله نبود برنامه‌ریزی مبتنی بر نیازسنجی (در ۷۵٪ موارد)، محدودیت منابع مالی (۶۸٪) و فقدان زیرساخت‌های آموزشی (۵۳٪) را به عنوان عوامل اصلی شکست برنامه‌های بالندگی شناسایی کرد. مطالعه هوسین و ال ابری (۲۰۱۸) در عمان با نمونه‌گیری هدفمند از ۳۰ مدیر ارشد، ۱۵ عامل کلیدی از جمله رهبری تحولی ($\beta=0.42$) و سازگاری با تغییرات فناورانه ($\beta=0.38$) را به عنوان ضروری‌ترین نیازهای بالندگی مدیران در سازمان‌های پویا شناسایی نمودند. روپنل و همکاران (۲۰۱۹) در یک پژوهش آمیخته ($N=120$) اثربخشی برنامه‌های ترکیبی شامل آموزش رسمی (۴۰ ساعت)، مربیگری (۱۲ جلسه) و یادگیری عملی را بررسی کردند. نتایج نشان داد مدیران شرکت‌کننده بهبود ۴۰ درصدی در تصمیم‌گیری استراتژیک ($p=0.01$) و ۳۵ درصدی در مشارکت کارکنان ($p=0.03$) تجربه کردند. سرچخانی و نصیری (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای با روش نظریه زمینه‌ای، ۱۶ مقوله مؤثر بر بالندگی مدیران مدارس را شناسایی و در قالب یک مدل پارادایمی ارائه کردند. این مدل بر یادگیری سازمانی (بار عاملی ۰.۷۹) و فرهنگ مشارکتی (بار عاملی ۰.۸۵) به عنوان پایه‌های توسعه رهبری تأکید دارد.

جدول شماره (۲) جدول مطالعات و پژوهش های انجام شده

محقق / سال	روش پژوهش	جامعه آماری	یافته‌های کلیدی
روپنل و همکاران (۲۰۱۹)	آمیخته	۱۲۰ مدیر	اثربخشی آموزش ترکیبی بر تصمیم‌گیری ($p > 0.05$)
هوسین و ال ابری (۲۰۱۸)	پیمایش مقطعی	۳۰ مدیر ارشد	اولویت‌بندی ۱۵ عامل کلیدی بالندگی
کیمبر و همکاران (۲۰۱۷)	پیمایشی-تحلیلی	۲۰۰ مدیر صنعتی	ارتباط مثبت جو سازمانی با بالندگی مدیران ($r=0.65$)
بیزل (۲۰۱۱)	موردکاوی کیفی	۱۰ سازمان	شناسایی موانع ساختاری در مناطق روستایی
مهدی، حسین‌پور و مهرعلیزاده (۱۴۰۱)	نظریه زمینه‌ای	۱۸ مصاحبه	طراحی الگوی سه‌لایه پارادایمی

علیرغم مطالعات پیشین، دو شکاف پژوهشی عمده با عناوین و تعابیر ذیل شناسایی شد:

۱. فقدان الگوی یکپارچه: پژوهش‌های موجود عمدتاً بر تک‌عوامل (فردی یا سازمانی) متمرکز بوده‌اند، در حالی که تعامل پویای این عوامل در قالب یک الگوی نظام مند مغفول مانده است.

۲. غفلت از بستر صنعت خودروسازی: با وجود اهمیت صنعت خودروسازی در اقتصاد ایران، مطالعه‌ای به طراحی الگوی بالندگی مدیران در این بستر خاص نپرداخته است.

هدف و نوآوری این پژوهش با بهره‌گیری از روش نظریه زمینه‌ای، در پی طراحی یک الگوی برنامه آموزشی توسعه رهبری مدیران است که سه ویژگی متمایز دارد:

الف- تلفیق سطوح خرد و کلان: ادغام مهارت‌های فردی (خودآگاهی، تصمیم‌گیری) با الزامات سازمانی (فرهنگ یادگیری، ساختار منابع).

ب- تمرکز بر فرآیند بالندگی: حرکت از آموزش‌های مقطعی به سمت چرخه مستمر یادگیری-اجرا-بازخورد.

ج بومی‌سازی برای صنعت خودروسازی: طراحی الگو مبتنی بر نیازهای خاص این صنعت (چابکی سازمانی، مدیریت زنجیره تأمین).

روش پژوهش و تجزیه و تحلیل داده‌ها

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا، کیفی از نوع نظریه زمینه‌ای (گراند تئوری با طرح سیستماتیک) است. چارچوب روش شناختی پژوهش بر اساس الگوی استراوس و کوربین (۱۹۹۸) طراحی شد که شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی است. جامعه هدف، مدیران ارشد آموزش و توسعه منابع انسانی صنعت خودروسازی با شرایط برخورداری از حداقل ۵ سال سابقه مدیریت در سطوح میانی و ارشد و برخورداری از مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا دکتری در رشته‌های مدیریت، آموزش یا مهندسی صنایع می‌باشند. نمونه‌گیری در این پژوهش با روش هدفمند می‌باشد. مصاحبه‌های تخصصی با ۱۴ مشارکت‌کننده سازماندهی و انجام شده است و داده‌ها بعد از مصاحبه آخر به سطح اشباع نظری رسید. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختار یافته با تأکید بر پرداختن به مهمترین چالش‌های آموزشی مدیران در مواجهه با تحولات صنعت خودروسازی و ارائه راهکارهایی برای بالندگی رهبری در شرایط تحریمی بود. طراحی پروتکل مصاحبه با تأیید سه خبره مدیریت آموزشی و با رویکرد روایی صوری طراحی گردید.

فرایند تحلیل در سه مرحله و با استفاده از نرم افزار **MAXQDA 2020** انجام شد. در ادامه روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در قالب جدول شماره (۳) ارائه شده است.

جدول شماره (۲) تشریح مراحل تحلیل داده‌ها

مرحله	فرایند تحلیل	خروجی
کدگذاری باز	تبدیل داده‌های خام به کد اولیه	مفاهیم پایه
کدگذاری محوری	ارتباط سنجی مقوله‌ها در قالب الگوی پارادایم	مدل پارادایمی
کدگذاری گزینشی	یکپارچه‌سازی نهایی مدل	تئوری زمینه‌ای

اعتبارسنجی داده‌های پژوهش با دور نوع از اعتبار تبیین شده است اعتبار درونی و اعتبار بیرونی. روش‌ها و داده‌های اعتبار درونی مورد استفاده عبارتند از ارائه بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان^۱ با توافق ۸۵٪ و توافق بین کدگذاران^۲ با ضریب کاپای ۰.۸۹ برآورد شده است. روش‌ها و داده‌های اعتبار بیرونی

¹ Member Checking

² Inter-coder Reliability

مورد استفاده عبارتند از ارائه توصیف غنی^۱ از زمینه پژوهش و قابلیت اطمینان (ممیزی فرایند تحلیل توسط دو پژوهشگر مستقل).

ملاحظات اخلاقی پژوهش شامل اخذ رضایت نامه کتبی از مشارکت کنندگان، رمزگذاری داده‌ها با کدهای ناشناس (مثلاً M1 تا M14) و حذف اطلاعات شناسایی کننده از نقل قول‌ها می باشد.

یافته ها

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش نظریه زمینه‌ای (طرح سیستماتیک) و با هدف طراحی الگوی برنامه آموزشی توسعه رهبری مدیران انجام شد. در این پژوهش با ۱۴ مدیر ارشد صنعت خودروسازی مصاحبه گردید. مصاحبه از نوع نیمه ساختار یافته و هر مصاحبه به مدت ۴۵ تا ۶۰ دقیقه انجام گرفت و پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها فرآیند تحلیل در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام گرفت. در ادامه، فرآیند تحلیل داده‌ها تمامی ۱۴ مصاحبه در فرآیند مشارکت داشتند اما به دلیل محدودیت فضای مقاله، تنها یافته‌های کلیدی به تفکیک مراحل ارائه می‌شود.

الف) کدگذاری باز (استخراج مفاهیم و مقوله‌های اولیه)

در این مرحله، داده‌های خام مصاحبه‌ها با استفاده از روش کدگذاری نکات کلیدی تحلیل شدند. برخلاف کدگذاری خرد (تحلیل تک تک کلمات)، در این پژوهش، نکات محوری هر مصاحبه شناسایی و به مفاهیم اولیه تبدیل شدند. برای مثال، جدول شماره (۴) نشان می‌دهد چگونه نقل قول‌های مشارکت کنندگان به مفاهیم و سپس مقوله‌های انتزاعی تبدیل شدند.

جدول شماره (۳) نمونه‌ای از فرآیند کدگذاری باز

مقوله انتزاعی	مفهوم اولیه	نقل قول کلیدی	مشارکت کننده
یکپارچگی دانش سازمانی	تعادل بین تجربه و نوآوری	«برای تصمیم‌گیری در شرایط بحران، باید از تجربه مدیران قدیمی استفاده کرد، اما فضای سازمان به نوآوری جوانان هم نیاز دارد.»	M3

¹ Thick Description

مقوله انتزاعی	مفهوم اولیه	نقل قول کلیدی	مشارکت کننده
یادگیری انعطاف پذیر	نیازسنجی آموزشی شخصی شده	«آموزش مدیران بدون در نظر گرفتن تفاوت های فردی، مثل آب در هاون کوبیدن است!»	M5
شفافیت ارتباطات رهبری	پذیرش بازخورد سازنده	«تا زمانی که مدیران نتوانند بازخوردهای منفی را بپذیرند، رشد سازمانی متوقف می شود.»	M8
و	و	و	و

از مجموع ۸۵ نقل قول کلیدی، ۳۲ مفهوم اولیه استخراج شد که در نهایت در قالب ۹ مقوله انتزاعی مانند «خودآگاهی رهبری»، «یادگیری انعطاف پذیر» و «تعامل راهبردی» دسته بندی شدند.

جدول شماره (۴) مشخصات خروجی ها

تعداد مقوله های انتزاعی	تعداد مفاهیم اولیه	تعداد نقل قول های کلیدی	تعداد مصاحبه ها
۹	۳۲	۸۵	۱۴

ب) کدگذاری محوری: شکل دهی الگوی پارادایمی

در این مرحله، ارتباط بین مقوله ها در قالب الگوی پارادایمی (شرایط علی، زمینه، راهبردها، شرایط مداخله گر و پیامدها) سازماندهی شد. برای نمونه، مقوله «نیاز به تحول در مهارت های رهبری» به عنوان شرط علی شناسایی شد که منجر به شکل گیری راهبردهایی مانند «اجرای کارگاه های خودارزیابی ۳۶۰ درجه» گردید. جدول ۲ ارتباط بین مؤلفه های پارادایم را نشان می دهد.

جدول شماره (۵) الگوی پارادایمی حاصل از کدگذاری محوری

مؤلفه پارادایم	تعریف	نمونه داده ها
شرایط علی	عوامل محرک شکل گیری پدیده	«فقدان سیستم بازخوردگیری منظم از مدیران» مدیر ۲
زمینه	بستر سازمانی مؤثر	«ساختار سلسله مراتبی و مقاومت در برابر تغییر» مدیر ۱۰

مؤلفه پارادایم	تعریف	نمونه داده‌ها
راهبردها	اقدامات اتخاذشده	«استفاده از مربیان حرفه‌ای برای توسعه فردی مدیران» مدیر ۶
پیامدها	نتایج نهایی	«کاهش تعارضات درون سازمانی و افزایش بهره‌وری» مدیر ۹

ج) کدگذاری گزینشی: تعیین مقوله هسته‌ای

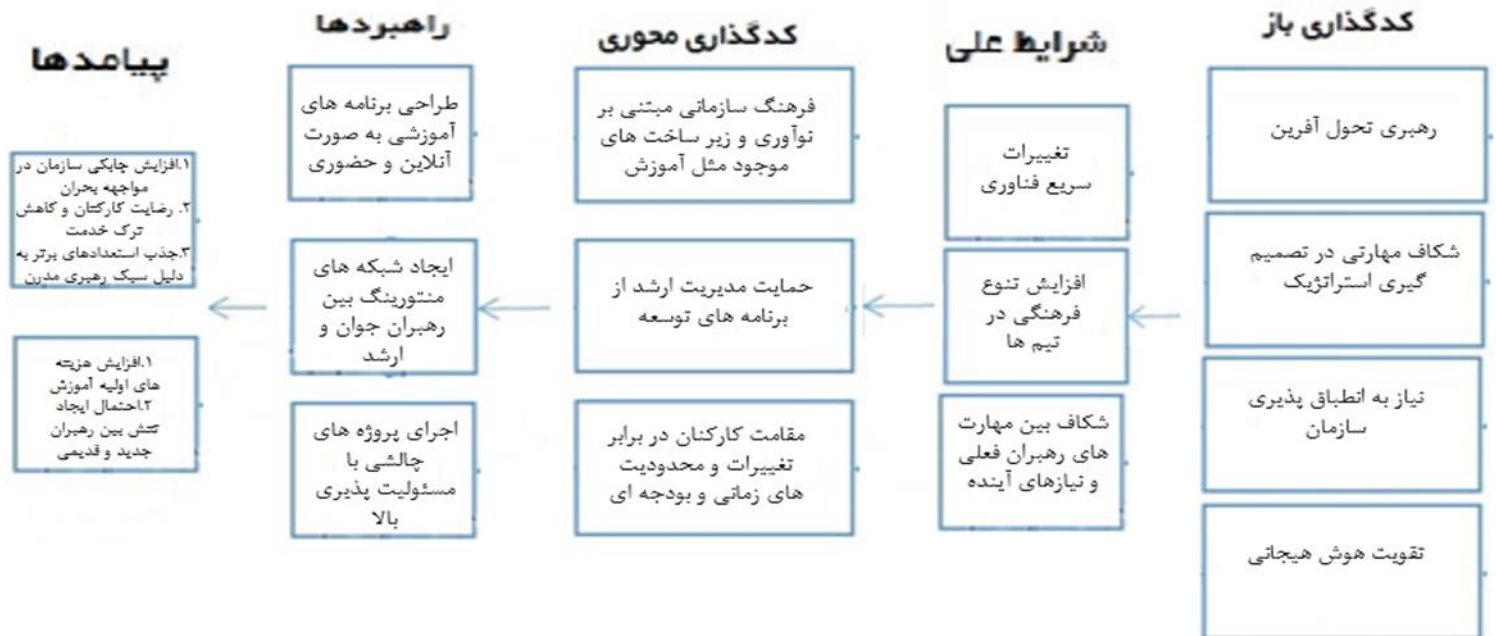
در این مرحله، «بالندگی رهبری به مثابه فرآیند تحول فردی-سازمانی» به عنوان مقوله هسته‌ای انتخاب شد. این مقوله توانست تمامی مؤلفه‌های پارادایمی را حول محور خود یکپارچه کند. جدول (۷) ارتباط مقوله هسته‌ای با زیرمقوله‌ها و مؤلفه‌های پارادایمی را تشریح می‌کند.

جدول شماره (۶) تلفیق مقوله هسته‌ای با مؤلفه‌های پارادایمی جدول

مقوله هسته‌ای	ارتباط با پارادایم	زیرمقوله‌ها
بالندگی رهبری	شرایط علی: شکاف مهارتی در رهبری راهبردها: آموزش مبتنی بر شبیه‌سازی موقعیت‌های واقعی پیامدها: ایجاد فرهنگ سازمانی یادگیرنده	خودآگاهی، تعامل اثربخش و یادگیری انعطاف‌پذیر

د) مدل نهایی پژوهش

بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده، مدل توسعه رهبری مبتنی بر بالندگی در قالب یک الگوی پویا طراحی شد (شکل ۱). این مدل نشان می‌دهد چگونه شرایط علی (مانند نیاز به تحول مهارتی) در بستر سازمانی خاص (مانند ساختار سلسله مراتبی) با به‌کارگیری راهبردهایی (مانند آموزش‌های تعاملی) به پیامدهای مطلوب (مانند بهبود عملکرد سازمانی) منجر می‌شود.



شکل شماره (۸) مدل توسعه رهبری مبتنی بر بالندگی (نمودار مفهومی)

منابع استنادی	مثال های عینی از داده های پژوهش (مصاحبه ها)	زیرمؤلفه ها	
کیمبر و همکاران، ۲۰۱۷؛ موری، ۲۰۲۰	«مدیران ما آموزش های لازم برای مدیریت تحولات دیجیتال را ندیده اند» «رقابت با برندهای خارجی ما را مجبور به تغییر کرده است»	شکاف مهارتی در رهبری تحولی - فشارهای رقابتی بازار - نیاز به چابکی سازمانی	شرایط علی
(هوسین و ال ابری، ۲۰۱۸)	«تصمیم گیری فقط در سطح مدیریت ارشد انجام می شود» «تغییر در این سازمان مانند حرکت کشتی بزرگ است»	ساختار سلسله مراتبی - فرهنگ مقاوم در برابر تغییر - وابستگی به فناوری وارداتی	شرایط زمینه ای
(بیزل، ۲۰۱۱؛ جودکی و همکاران، ۲۰۱۹)	«بودجه آموزش اولین قربانی کاهش درآمدهاست» «تحریم ها دسترسی به فناوری روز را محدود کرده است»	محدودیت بودجه آموزشی - تحریم های بین المللی - تغییرات مدیریتی مکرر	شرایط مداخله گر
(روپنل و همکاران، ۲۰۱۹)	«شبیه سازی بحران کمبود قطعات، بهترین تمرین برای مدیران بود» «بازخورد همکاران مسیر پیشرفت ما را مشخص کرد»	کارگاه های شبیه سازی بحران - سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه - منتورینگ بین نسلی	راهبردها
(مهدی و همکاران، ۱۴۰۱)	«پس از اجرای برنامه، زمان تصمیم گیری از ۲ هفته به ۳ روز کاهش یافت» «ایده های جدید کارکنان ۴۰٪ افزایش یافته است»	بهبود ۳۰٪ تصمیم گیری استراتژیک - کاهش ۲۵٪ تعارضات سازمانی - افزایش ۳۵٪ نوآوری	پیامدها
(استراوس و کوربین، ۱۹۹۸)	«بالندگی مدیران باید مانند چرخه ای بی پایان از یادگیری و اجرا باشد»	«بالندگی رهبری به مثابه چرخه یادگیری تطبیقی»	مقوله محوری

بحث و نتیجه گیری

با توجه به نتایج بدست آمده، مشخص شد که الگوی برنامه آموزشی توسعه رهبری مدیران مبتنی بر رویکرد بالندگی بر ابعاد و شاخص هایی می باشد، و طبق روش گراند تئوری که هر مدل شامل ۶ جز اصلی است، این اجزاء شامل ۱. مقوله های علی آن که عبارتند از: عوامل سازمانی: (۱). ساختار سازمانی ۲. نوسانات محیطی ۳. سیاست های سازمانی ۴. استراتژی سازمان ۵. چشم انداز و اهداف سازمان ۶. بلوغ سازمانی ۷. شناخت ریسک های سازمان؛ عوامل فردی: (۱). تیپ شخصیتی مدیران ۲. توجه به

شایستگی‌ها و توسعه حرفه‌ای مدیران؛ عوامل برگزاری برنامه‌های آموزشی: (۱). نیازسنجی ۲. اجرا ۳. ارزیابی).

۲. شرایط مداخله گر نیز شامل: عوامل برون سازمانی: (۱). وجود بحرانهای جهانی ۲. تحولات محیطی؛ عوامل درون سازمانی: (تغییرات مدیریتی ۲. بحران مالی سازمان ۳. تغییرات سازمان).

۳. مقوله محوری نیز عبارتند از: عوامل سازمانی: (۱). توجه به فرهنگ سازمانی ۲. توجه به استراتژی سازمان ۳. شناخت سبک‌های رهبری ۴. بلوغ سازمانی؛ عوامل برگزاری برنامه‌های آموزشی: (۱). نیازسنجی دقیق ۲. برنامه‌ریزی؛ عوامل فردی: (۱). توجه به سوابق ۲. توجه به توسعه فردی و حرفه‌ای مدیران).

۴. بسترهای این مدل نیز عبارتند از: بسترهای سازمانی: (۱). وجود ساختار سازمانی ۲. فرهنگ سازمانی؛ بسترهای حمایتی: (۱). حمایت مدیران ارشد ۲. تعیین بودجه و حمایت مالی؛ بسترهای وجوبی و تکنولوژیک آموزش: (۱). احساس نیاز به آموزش مدیران ۲. ایجاد شبکه یادگیری الکترونیکی ۳. کاربرد تکنولوژی).

و همچنین ۵. راهبردها نیز شامل: ۱. الگوبرداری از افراد و سازمان‌های موفق ۲. ایجاد فرصت مطالعاتی ۳. منتورینگ ۴. برگزاری سمینار و کارگاه آموزشی ۵. وجود روابط سازنده ۶. تحلیل سبک رهبری.

۶. پیامدهای مدنظر این مدل عبارتند از: پیامدهای فردی: (۱). توسعه قابلیت‌های سطوح سازمانی ۲. ارتقا مدیریت دانش؛ پیامدهای سازمانی: (۱). حل مسایل سازمانی ۲. مدیریت ریسک ۳. تحقق اهداف سازمانی ۴. ایجاد جو سازمانی مناسب ۵. نوآوری ۶. ارتقا بهره‌وری سازمانی ۷. بهبود کیفیت خدمات).

مطالعات مختلفی با نتایج پژوهش حاضر همسو می‌باشد از جمله کیمبر (۲۰۱۷) که نشان داد، جو مثبت سازمان، ارتباطات بین فردی کارکنان و مدیریت مشارکتی بر بالندگی مدیران موثر است. از سوی دیگر، بالندگی مدیران تأثیری مستقیم بر موفقیت سازمان دارد. همچنین پژوهش مهدی، حسین‌پور و مهرعلی-زاده (۱۴۰۱) که به ارائه الگوی توسعه رهبری آموزشی مدیران پرداختند و نتایج نشان داد که مقوله محوری (توسعه رهبری آموزشی) تابعی از شرایط علی (ساختار نظام آموزشی، چشم انداز سازمان، مهارت‌های رهبری، سبک رهبری)، شرایط زمینه‌ای (ویژگی‌های شخصیتی رهبر، فرهنگ سازمانی و فناوری و تکنولوژی) و شرایط مداخله‌گر (توانایی‌های رهبری، نگرش رهبری، منابع مالی سازمان و عوامل سازمانی) است. این عوامل، شرایط را برای اعمال کنش‌ها و تعاملات (راهبردها) (کار تیمی و مشارکتی،

شایسته سالاری، آموزش برای رهبران، مدیریت منابع، توسعه رهبری، بهبود ساختار سازمان و مدیریت دانش) مهیا می‌کند که پیامدهای (توانمندسازی کارکنان، بهبود عملکرد سازمانی، ارتقاء کیفیت آموزش، توسعه پژوهشگری، ارتقاء مهارت‌های رهبری، بهبود مشارکت کارکنان، تصمیمات سازمانی، تخصیص بهینه منابع) بود. نتایج پژوهش روپنل و همکاران (۲۰۱۹) نیز نشان دادند که شرکت در برنامه‌های مختلف توسعه از جمله آموزش رسمی، مربیگری، یادگیری عملی به مدیران کمک می‌کند تا رهبران بهتری شوند و بتوانند بر عملکرد سازمانی تاثیر بگذارند، با نتایج پژوهش حاضر همسوست. همچنین سرچهانی و نصیری (۱۳۹۶) در تحقیقی به تدوین الگوی بالندگی مدیران مدارس ابتدایی استان فارس پرداختند. نتایج تحلیل داده‌ها حاکی از ۱۶ مقوله کلی بود که در قالب مدل پارادایمی شامل: شرایط علی (نیاز به بهبود مستمر، تغییر در دانش و اطلاعات بنیادی، مسائل مالی و رفاهی)، پدیده محوری (برنامه بالندگی مشارکتی)، راهبردها (ایجاد مراکز بالندگی در ادارات آموزش و پرورش، روش‌های اجرایی مستقیم و غیرمستقیم)، زمینه (جو باز و حمایتی، فرهنگ مشارکتی، فناوری‌های نوین)، شرایط مداخله‌گر (قوانین و مقررات تسهیل‌کننده، شایستگی مدرسان) و پیامدها (بالندگی فردی و حرفه‌ای مدیران، موفقیت تحصیلی دانش آموزان، توسعه مدرسه به‌عنوان سازمان یادگیرنده و تربیت شهروند بالنده) بودند. نتایج پژوهش شهبازی و شاه محمدی (۱۴۰۱) نیز که به تدوین چارچوب مناسب برای بالندگی مدیران منوط به شرایط علی (سیاست‌ها و قوانین و ساختارها)، راهبردها (ایجاد مراکز بالندگی مدیران، آزادی و استقلال عمل مدیران و بازنگری در قوانین و مقررات)، شرایط مداخله‌گر (عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی و عوامل اجتماعی)، عوامل زمینه‌ای (عوامل فردی و شخصیتی) و پیامدهای بالندگی (کیفیت بخشی فرایندها، مسئولیت‌پذیری، روزآمدی و کارآمدی) که شامل پیامدهای اخلاقی و بالندگی اجرایی پرداختند با نتایج پژوهش حاضر همسوست. همچنین پژوهش بیزل (۲۰۱۱) که در زمینه بالندگی حرفه‌ای مدیران نتیجه گرفت در مناطق روستایی ویرجینیا، نبود برنامه ریزی و سازماندهی مناسب دانش‌اندک مدیران، سیاست‌های دولت فدرال، موقعیت جغرافیایی و... از دلایل ضعف برنامه‌های بالندگی در این مناطق است. همچنین نتایج پژوهش‌های کاردنو و یانگز (۲۰۱۳)، هیلارد (۲۰۱۵) و هوسین و ال ابری (۲۰۱۸) با نتایج پژوهش حاضر همسوست.

برنامه‌ریزی به عنوان یکی از مهمترین و با اولویت‌ترین ارکان مدیریت می‌باشد که زمان حال سازمان را به آینده آن پیوند می‌دهد. یک برنامه نیز دنباله‌ای از دستورات می‌باشد که نحوه انجام یک کار را برای رسیدن به هدفی از پیش تعیین شده بصورت دقیق مشخص نماید. همچنین آموزش امری خطیر است و نباید آن را به هر چه پیش آید خوش آید واگذار کرد. برای این که آموزش و یادگیری موثر و کارآمد شود باید به طراحی آموزش یا طراحی برنامه‌های آموزشی پرداخت. از طرفی در جهان امروز ایستایی معنی خود را از دست داده است شرایط بسیار پیچیده و پویایی و تحول در همه زمینه‌ها غیر قابل مهار و پیش

بینی است بنابراین، در دهه های اخیر تأکید فزاینده ای بر بهسازی سازمانی و بالندگی مدیران و کارکنان صورت گرفته است و بعضی سازمانها به تشکیل واحدهای به عنوان مرکز بالندگی مدیران و کارکنان اقدام کرده اند. بالندگی کوششی برنامه ریزی شده و فراگیر و هدایت شده از سوی مدیران ارشد سازمان جهت بالابردن کارایی و اثر بخشی و افزودن کیفیت عملکرد با بهره گیری از دانش و علوم رفتاری به صورت دخالت هدفمند در فراگرد سازمانی است. سازمان باید توانایی تغییر و تطبیق مداوم را با شرایط رو به تزاید تحول داشته باشد. از همین روی جهت همسو شدن با تغییرات محیطی نیازمند بهبود گسترش و توسعه رهبری هستند زیرا کیفیت رهبری در کشور و در مقایسه با سایر سازمانها، می تواند به شیوه های مختلف پیشرفت کارکنان و سازمان را تحت تأثیر خود قرار داده و به اثربخشی سازمان کمک نماید. سازمان های موفق رهبرانی دارند که دارای شایستگی ها و مهارتهایی همچون مدیریت منابع، چشم انداز رهبری، برقراری شبکه ای از ارتباطات مؤثر با کارکنان، سایر سازمان ها، مشتریان و سایر ذینفعان برنامه ریزی راهبردی، همکاری و تعاون، تفکر خلاقانه تفکر تحلیلی و حل خلاق مسئله، صفات شخصی، آگاهی از فرهنگ، ارتباطات، وظیفه انسانی، مشارکت و توانمندسازی، اخلاق مداری و رعایت هنجارهای حرفه ای و تخصصی، شناخت برنامه های آموزشی و کاری هستند. در ارتباط با بحث رهبری چنین اذعان شده است که تحقق اهداف سازمان بدون رهبری، امری محال و ناممکن است. لذا توسعه رهبری باید با توجه به نیازهای جامعه به روز شود و در حقیقت برنامه های آموزشی توسعه رهبری باید با درایت صورت گیرد. هدف هر آموزش طراحی شده یا برنامه آموزشی، فعال کردن یادگیری یادگیرنده و پشتیبانی از آن است. برای پشتیبانی از یادگیری، آموزش باید برنامه ریزی شود نه بر حسب تصادف رخ دهد. هدف آموزش برنامه ریزی شده و برنامه های آموزشی کمک به فرد است تا به طور کامل و تا حد ممکن در جهت فردیت خود رشد کند و برای مدیران نیز به توسعه هر چه بیشتر مهارتهای آنها در جهت توسعه سازمان کمک می کند. فشارهای خارجی ناشی از تغییرات سریع، عدم اطمینان، غیرقابل پیش بینی بودن و پیچیدگی، توسط رهبران محدود سازمان قابل حل نیست. به همین دلیل توسعه رهبری برای سازمانها به عنوان مزیت رقابتی است؛ بنابراین اجرای برنامه هایی که بتواند فرصتهایی برای یادگیری مهارتهای فردی و حرفه ای مدیران ایجاد کند، تاثیری بسیار زیاد بر بالندگی مدیران دارد و بالندگی نیز تأثیر بسزایی در توسعه رهبری دارد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر و راهبردهای استخراج شده، می توان پیشنهاد داد که ۱. یکی از برنامه های آموزشی توسعه رهبری، می تواند مربی گری گروهی و دوره های آموزشی خارج از سازمان باشد چرا که گاهی شرکت، پرسنل یا زمان لازم را برای تسهیل راهنمایی فردی ندارد، و طبق تئوری مسیر-هدف این موضوع بعنوان یک الزام است؛ در این تئوری، کار رهبر، کمک و هدایت پیروان خود در دستیابی به اهداف است. همچنین می توان پیشنهاد داد که ۲. با توجه به اینکه منتور هم فکر و هماهنگ به ترقی

سازمان بسیار کمک می‌کند، این مورد هم باید مورد توجه قرار گیرد که البته این مورد هم در نظریه رفتار رهبری آمده است و گفته شده رفتار رهبر مستقیماً بر اثربخشی گروه‌های کاری تأثیر می‌گذارد. چنین عقیده‌ای باعث شد که محققان به تعیین الگوهای رفتاری بپردازند که این امکان را برای رهبران فراهم سازد تا بر روی دیگران نفوذ بیشتری داشته باشند. ۳. همچنین از آنجایی که سبک‌های رهبری در سازمان بر کارآمدی کارکنان و بهره‌وری سازمان بسیار مؤثر می‌باشد، آموزش سبک‌های رهبری مؤثر در برنامه‌های آموزشی پیشنهاد می‌گردد تا بدنبال آن رهبرانی موفق، کارکنانی باانگیزه و سازمانی کارآمد را بدنبال داشته باشد. بنابراین می‌توان به این نتیجه رسید، با توجه به بررسی تئوری‌های رهبری و راهبردهای بالندگی؛ ارزیابی ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی رهبر، همفکر بودن، مربی‌گری رهبر و تشکیل جلسات گروهی، از شیوه‌های بالندگی مناسب جهت برنامه‌ریزی آموزشی توسعه رهبری به حساب می‌آید.

منابع

- استراوس، ا. کرین، ج. (۱۹۹۸). مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای (ترجمه ابراهیم افشار، ۱۴۰۱). تهران: نشر نی.
- حسین‌پور، م. مهدی، ی. مهرعلی‌زاده، ی. (۱۴۰۱). ارائه الگوی توسعه رهبری آموزشی مدیران مراکز آموزش عالی استان فارس در راستای فرهنگ سازمانی و شایسته‌سالاری. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت. ۶. ۲۳۶-۲۵۰.
- دراکر، پ. واس، د. اونکن، و. (۱۳۹۵). مدیریت خود، (ترجمه شیرین رفیعی). تهران: انتشارات آموخته.
- رنجبر، ح. سلیمانی، ن. شفیعی‌زاده، ح. (۱۳۹۹). الگوی فرآیندی توسعه مهارت‌های رهبران آموزشی: پژوهشی کیفی. فصلنامه علمی مدیریت مدرسه. ۳(۸)، ۵۰۸-۴۸۴.
- ستوده، م. مدرسی، م. (۱۴۰۰). طراحی برنامه آموزشی کارآفرینی برای کودکان پیش دبستانی در ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه سمنان. پردیس علوم انسانی.
- سرچهانی، زهرا. نصیری، فخرالسادات. (۱۳۹۶). تدوین الگوی بالندگی مدیران مدارس ابتدایی استان فارس، پایان نامه دکتری تخصصی. دانشگاه بوعلی سینا.
- شهبازی، ا. شاه محمدی، م. (۱۴۰۱). تدوین الگوی برای بالندگی مدیران نظام آموزش عالی از راه دور (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور). فصلنامه کارافن. ۲۱(۲). ۹۷-۸۱.
- لطیفی، س. امیرتیموری، م. رشیدی، ح. (۱۳۹۲). اثربخشی الگوی طراحی آموزشی نمایش اجزاء در مقایسه با آموزش سنتی در میزان دستیابی به اهداف سطح یادآوری و کاربرد در درس برنامه‌نویسی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبائی.

- Ababneh, R. I. (2016). Successful Leadership Component's: A Qualitative Approach. The 2016 WEI International Academic Conference Proceedings.
- Ariratana, W., Sirisookslip, S., & Ngang, T. (2015). Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 186(20), 331-336.
- Bizzell, Brad E. (2011). Professional development of school principals in the rural Appalachian region of Virginia. *Educational Leadership and Policy Studies*, Phd, Theses, Blacksburg, Virginia.
- Cardno, C. & Youngs, H. (2013). Leadership Development for Experienced New Zealand Principals Perceptions of Effectiveness. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(3), 256-271.
- Hilliard, A, T. (2015). Evaluating the Principals' Institute Leadership Development Program. *Merit Research Journal of Business and Management* (ISSN: 2408-7041) Vol. 3(4) pp. 034-039.
- Hirsh, S. (2009). A new definition. *JSD*, 30(4), 10-16.
- Hussin, S., & Al Abri, H. (201[^]). Professional development needs of school principals in the context of educational reform. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, Vol. 7(4), pp. 90-97.
- Joodaki, A., Mohammad khani, K., & Mohammad Davoudi, A. (2019). Presenting a Conceptual Model for Professional Development of High School Principals: Grounded Theory. *Journal of School Administration*, 7(2), 251-272.
- Kamal, A., Mahmood, Z., & Ishraq, M. (2020). Impact of School Leadership on Students Personality Development. *journal of Education& Social Research*, 3(2), 42-49.
- Kimber, R. (201[^]). Improving Teacher Quality National Partnership variation–Principal Professional Development Program (PPDP).
- Klein ED and Bremm N (2020) Schulentwicklung im managerial geprägten System – Das Verhältnis von Schulleitung und Schulaufsicht in den USA. In: Klein ED and Bremm N (eds), *Unterstützung – Kooperation – Kontrolle: Zum Verhältnis von Schulaufsicht und Schulleitung in der Schulentwicklung*. Wiesbaden:Springer VS, pp. 263 285.
- Levina, E. Y., Yunusova, A. B., Fayzullina, A. R., Rassadin, S. V., Lotfullin, M. R., Nuriyeva, E. N., & Vlasova, V. K. (2015). Federal Public Administration

- Implementation in Vocational Education. Review of European Studies; Vol. 7, No. 4; Pp.98-104.
- Liavali, J., Abili, K., Porkarimi, J., & Soltani Arabshahi, S. (2017). Providing a Pattern of Professional Development of Clinical Department Chairs: A Case of State Universities of Medical Sciences in Tehran. *Educ Strategy Med Science*, 10(3), 202-218.
- Murray, C. (۲۰۲۰). High School Principal's Understanding of Instructional Leadership: An Grounded Theory Approach. Education. Calagary: University of Calagary.
- Practice. Thousand Oaks. Thousand Oaks.
- Piaw, c., & Lee, T. (2014). Factors of leadership skills of secondary school principals. 5th Confrence on Educational Science, University of Malaya. Kuala lampur: University of Malaya.
- Reston, V. (2015). National Policy Board for Educational Administration Professional Standards for Educational Leaders. American Association of Colleges of Teacher Education, 3(11), 207-212.
- Robert, K., Craig, A., Brierton, J., & Tomal, D. (2018). Superintendent Core Competencies of School Leaderships. *Lutheran Wducation Journal*, 3(9), 33.
- Roupnel, Servane., Natalie, Rinfret and Grenier, Jennifer (2019) Leadership Development: Three Programs that Maximize Learning over Time, 18: 2.
- Sugrue, C. (2015). Principal Proffessional Learning: Sources of Sustenance? *Unmasking School Leadership Journal*, 7(25), 93-120.
- Voogt, J. Laferrière, Therese, Breuleux, Alain, Itow, Rebecca C, Hickey, Daniel, T. & McKenney, S. (2015). Collaborative design as a form of professional development. *Instructional Science, Instr Sci* (2015) 43:259–282.
- Zhang, P. & Ngi, F. F. (2020). "Analysis of knowledge sharing behaviour in construction teams in Hong Kong", *Construction Management and Economics*, 30(7), pp. 557-57.