فصل‌نامه‌ی مطالعات توسعه‌ی اجتماعی- فرهنگی، دوره‌ی نهم، شماره‌ی ۳، زمستان ۹۹، صفحات ۳۹-۹

مقاله پژوهشی

توسعه‌ی فرهنگی فرماندهان و مدیران راهبردی از طریق طراحی الگوی تربیت و تعالی

حسن بختیاری[۱]، مصطفی عزیزی شمامی[۲]

تاریخ دریافت:۱۳۹۹/۰۹/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۲۳

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی تربیت و تعالی به منظور مکانیسمی برای توسعه‌ی فرهنگی فرماندهان و مدیران راهبردی است. بدین منظور، از روش تحقیق کیفی پدیدارشناسی استفاده شد. نمونه‌ای هدفمند متشکل از ۱۰ نفر از فرماندهان و مدیران راهبردی و محققین و اعضای هیأت علمی متخصص در حوزه‌ی تعالی به عنوان مطلعین کلیدی انتخاب شدند. با بررسی و تحلیل دقیق مصاحبه‌های انجام‌شده در قالب مضمون فراگیر، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه مقولات استخراج‌شده در چندین محور تقسیم‌بندی شد. در بالاترین سطح ابعاد تعالی فرماندهان و مدیران در قالب مضامین سازمان‌دهنده‌ی فردی و روان‌شناختی، حرفه‌ای و مکتبی و سیاسی مشخص گردید. بُعد فردی و روان‌شناختی دارای مضامین پایه‌ی دانش عمومی، دانش ارتباطی، دانش تخصصی، دانش ضمنی، دانش مدیریتی و شخصیت می‌باشد. بُعد حرفه‌ای شامل مضامین پایه‌ی نگرش حرفه‌ای، انگیزه‌ی حرفه‌ای، مهارت انسانی، مهارت فنی، مهارت ادراکی و مهارت تصمیم‌گیری است. بُعد مکتبی و سیاسی شامل مضامین پایه‌ی بینش سیاسی، بینش اعتقادی و بینش الهی و دینی و همچنین راهبردهای تربیت تعالی عبارتند از روابط تعالی‌بخش، تکالیف تعالی‌بخش، ارزیابی تعالی‌بخش، آموزش‌های تعالی‌بخش و اقدامات خود تعالی‌بخش می‌باشند.

واژه‌های کلیدی: توسعه‌ی فرهنگی؛ تعالی؛ تربیت؛ فرماندهان؛ راهبردی.

[۱] استاد گروه مدیریت راهبردی دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران. hbakh4039@yahoo.com

[۲] استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. (نویسنده‌ی مسوول) mazizi@umz.ac.ir

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

مقدمه

مدیران راهبردی یک منبع حیاتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شوند و سازمان‌ها سرمایه-گذاری قابل توجهی از زمان، پول و تلاش را در برنامه‌های توسعه‌ی این مدیران به کار می‌برند و به دنبال چگونگی موفقیت در کمک به قابلیت‌های مدیریت استراتژیک می‌باشند(براون[1]، ۲۰۰۶). در دهه‌ی گذشته برای کمک به قابلیت‌های مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها، برنامه‌های توسعه‌ی مدیریت برای مدیران ارشد طراحی شده است(براون، ۲۰۰۶؛ دسوزا و همکاران[2]، ۲۰۱۷). در این رابطه، مامفورد[3] طی یک تحقیق گروهی ده ساله، نتیجه گرفت که برنامه‌های تربیتی غیر رسمی مربوط به کار، به تدریج جای آموزش‌های رسمی مدیریت را گرفته است و دلیل اصلی آن این است که اثربخشی مدیران بیش از معلومات و مهارت‌ها به تغییر رفتار و نگرش آنان وابسته است(شرمرهورن، ۲۰۰۲، به نقل از فرهی بوزنجانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲).

به علاوه به نظر می‌رسد در مواجهه با دریای پرآشوب و بی‌نظم تغییرات؛ تفکر جدید درباره‌ی مدیریت و رهبری علل‌الخصوص در سطوح ارشد و راهبردی نیاز است(کی شور و نیر[4]،۲۰۱۳). تئوری جدیدی که برای مدیریت و رهبری استراتژیک در محیط‌های پویا پیشنهاد شده است، مدیریت و رهبری متعالی نامیده می‌شود(کروسن و همکاران[5]،۲۰۰۸؛ صمیمی و همکاران[6]، ۲۰۲۰).

تعالی مدیران، ترکیبی از فضیلت‌های اخلاقی و در یک کلام همه‌ی فضیلت‌ها و رعایت حد اعتدال در همه‌ی مراتب زندگی یک مدیر است که بر اساس یک چارچوب ذهنی متشکل از دانش و ارزش و در یک موقعیت پویا شکل می‌گیرد که موجب می‌شود تا مدیران بر اساس آن‌ها، اندیشه، احساس و اقدام کنند و در محیط‌های کاری خود به ارزش‌ها و ثمرات مهمی دست یابند. به گونه‌ای که موجب تفوق و برتری مادی و معنوی آنان در دست‌یابی به اهداف سازمانی فراتر از استانداردها و معیارهای حداقلی می‌باشد بنابراین، به تعبیر ازگلی(۱۳۹۱) می‌توان گفت که «تعالی» موقعیتی است که عوامل موجود در آن به شکل خوب، استثنایی و مطلق وجود دارد(ازگلی،۱۳۹۱: ۱۷۷).

---

[1] Brown
[2] de Souza
[3] Mumford
[4] Kishor & Nair
[5] Crossan And et al
[6] Samimi and et al

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

دولت‌ها امروزه توسعه‌ی مدیران ارشد خود را با برنامه آغاز کرده‌اند و با توجه به نقش‌های جدید حاکمیت به عنوان هدایت‌کننده‌ی برنامه‌های توسعه‌ی کشور و کارآفرین ارشد(اسلامیان و همکاران، ۱۳۹۷)، به دنبال بهترین افراد با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها می‌باشند(جعفری راد و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۶۶)؛ تا ضمن جذب و پرورش آنان از خدمات آنان در پست‌های راهبردی بهره‌مند گردند. همچنین در نظام جمهوری اسلامی و متناسب با آرمان‌ها و اهداف آن، مدیر و فرمانده باید از شرایطی برخوردار باشد که نظیر آن را در هیچ یک از نظام‌های حکومتی دنیا نمی‌توان یافت(فرهی بوزنجانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۳). بنابراین به نظر می‌رسد جهت تحقق سیاست‌های کلی نظام و توسعه‌ی کشور، مدیران و فرماندهان ارشد و راهبردی باید مجهز به تفکر، نگرش، دانش و مهارت راهبردی باشند. مسأله‌ی اصلی تحقیق حاضر طراحی الگوی تربیت و تعالی مدیران و فرماندهان راهبردی می‌باشد. در این راستا توجه به تعالی مدیران و فرماندهان راهبردی به عنوان راهبردی فردی، حرفه‌ای و سازمانی ضروری به نظر می‌رسد. اهمیت و ضرورت تعالی مدیران راهبردی از چند منظر قابل توجه است: ۱- مدیران راهبردی به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند توفیقات ارزشمند و نیز ناکامی‌هایی را برای مجموعه‌ی تحت مدیریت خویش به وجود آورند. آنان با برنامه‌ریزی راهبردی، تخصیص منابع، سازمان‌دهی افراد و ....، نقش اساسی در مسیر تعالی سازمان‌های تحت امر خود و در نهایت کشور را دارند. ۲- در دنیای پرتلاطم امروزی که هم مسایل اخلاقی و هم رقابت در حال افزایش است، مدیران راهبردی باید توانایی‌های شخصی خود را از قبیل خودآگاهی و خودتنظیمی(توانایی تنظیم ارزش‌های خود در جهت اهداف) به طور فعالانه توسعه دهند. ۳- مدیر و فرمانده‌ی راهبردی در رأس سازمان است و در محیط‌های حساس و شکننده‌ی امروز باید یک دسته از رفتارهای رهبری اعتمادساز و تحول‌آفرین و صحیح داشته باشند تا بتواند دیگران را به‌طور مؤثر رهبری کند.

پیشینه تحقیق

انگلیس و ایس[1](۲۰۰۸) تعالی را عالی بودن در مسیر، بهترین بودن و یا در میان بهترین‌ها بودن تعریف می‌کنند(انگلیس و ایس، ۲۰۰۸). در لغت‌نامه‌ی دهخدا به معنی بلندشدن و برآمدن، در لغت‌نامه‌ی آکسفورد به معنی بالاترین حد کیفیت و در لغت‌نامه‌ی وبستر به معنی فضیلت،

[1] Inglis & Aers

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

برتری و ویژگی برجسته تعریف شده است. تعالی در لغت به معنای شرایط متعالی‌شدن. برتری: زمینه‌ای که فرد در آن عالی است؛ متعالی؛ کیفیتی که به طور استثنایی در نوع خود خوب است. خوبی؛ جنبه‌ی خاص یا کیفیتی که بیانگر برتربودن است و نیز به مفهوم زیبایی، تمایز، نخبه، کمال، فضیلت و خوبی می‌باشد. محققان تعالی به خصوص در حوزه‌ی تعالی مدیریت، تعالی مدیران و تعالی سازمان، از این واژه‌ها، به جای هم استفاده کرده‌اند که نمونه‌های آن بسیار است(ازگلی، ۱۳۹۱: ۱۵۳). ملکی و همکاران(۱۳۹۴) معتقدند پیشرفت و تعالی، تغییری همه‌جانبه و چندبعدی است که ابعاد زندگی اجتماعی انسان را با استفاده از یک چارچوب نظری و برنامه‌ی عملی واحد، متحول می‌سازد. برای این که تفاوت تعالی با دیگر واژه‌ها مشخص شود، می‌توان ماهیت تعالی را براساس این موارد ذکر کرد:

۱-دارای خواص منحصربه‌فرد و فعالیت‌های خاص

۲- تعالی را نه سرنوشت، که سیر و سفر دانستن

۳- رساندن افراد به سطح توانایی خودشان(بختیاری و شعبانی، ۱۳۹۴: ۱۸).

در ادبیات موضوعی و در حوزه‌ی منابع انسانی معمولاً دو نوع از تعالی مورد توجه بوده و تحقیقات زیادی؛ تعالی را به تعالی فردی و تعالی حرفه‌ای[1] تقسیم‌بندی نموده‌اند(کورتنی[2]، ۲۰۰۵؛ مارکز[3]، ۲۰۰۸؛ آدرین و همکاران[4]، ۲۰۱۲ و مارکز[5]، ۲۰۱۲).

گوسنی(۲۰۱۳، به نقل از بختیاری و شعبانی، ۱۳۹۴: ۱۹) الگویی به نام تعالی رقابتی را ارائه کرده است. این الگو بر این نکته تأکید دارد که تعالی رقابتی زمانی به دست می‌آید که اثربخشی استفاده از منابع سازمانی حداکثر شود. برای حداکثرسازی اثربخشی منابع نیز، سازمان‌ها باید به دنبال حداکثرسازی توان افراد خود باشند. از این طریق این الگو شامل سه جزء اساسی است: ۱- تعالی حرفه‌ای ۲- تعالی رابطه‌ای ۳- تعالی شخصی.

بر اساس ادبیات تحقیق می‌توان انواع تعالی را برای مدیران راهبردی به صورت زیر در نظر گرفت:

[1] Personal and Professional Excellence
[2] Courtney
[3] Marques
[4] Adeniran et al
[5] Marques

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

۱-تعالی فردی: به معنای ظرفیت گسترش مرزهای خود برای دست‌یابی به چشم‌اندازهای گسترده‌تر فردی و معنایابی از تجربیات، در نظر گرفته شده است؛ تحقیقات زیادی به تعالی فردی با عناوین متفاوت توجه کرده‌اند(تانگ و همکاران[۱]، ۲۰۱۶؛ رید[۲]، ۲۰۰۹؛ مک موهن[۳]، ۲۰۱۶؛ بختیاری و شعبانی، ۱۳۹۴؛ دی[۴]، ۲۰۰۱؛ ریچارد و جانسون[۵]، ۲۰۱۱؛ بویس و همکاران[۶]، ۲۰۱۰). بختیاری و شعبانی(۱۳۹۴) تأکید می‌کنند هدف تعالی فردی این است که فرد قدرتی برای تحقق اهداف و تعقیب رؤیاهای خود داشته باشد که در نهایت به بالا بردن سطح کیفیت زندگی منجر می‌گردد.

به اعتقاد مک کلن[۷] (۲۰۰۹) افراد برای تحقق تعالی فردی باید به جنبه‌های مختلفی از خود توجه کنند:

خود ذهنی: خود ذهنی به جنبه‌های فکری، ذهنی و شناختی شخص اشاره دارد که ابتدا وظیفه‌ی آن درک و جست‌وجوی راه‌حل برای مسایل و مشکلات است. این درک و جست‌وجو نیازمند هوش است.

خودفیزیکی: خود فیزیکی به بدن و جسم اشاره دارد که از طریق زندگی سالم توسعه می‌یابد. هدف این جنبه از خود، ساده‌سازی کارها مطابق با اهداف فرد و مدیریت استرس ناشی از تعقیب هدف است و این که فرد اطمینان یابد توانایی وی برای خدمت و کار در حال پیشرفت است.

خود عاطفی: بخش از دانش و مهارتی که فرد متعالی بر آن تسلط می‌یابد، توانایی اداره‌کردن دنیای کشف‌نشده‌ی احساسات و عواطف است. این کار از طریق مهارت انگیزه‌های خود و ارتباط برقرار کردن با دیگران تحقق می‌یابد که به طور بنیادی برای پرورش و پیشرفت مهم و حیاتی است. این توانایی مدیریت و اداره‌کردن به هوش عاطفی اشاره دارد(مک کلن، ۲۰۰۹).

---

[1] Tang and et al
[2] Reed
[3] McMahon
[4] Day
[5] Reichard & Johnson
[6] Boyce and et al
[7] McClellan

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

همچنین ریچارد و جانسون(۲۰۱۱) خود بالندگی را یکی دیگر از مؤلفه‌های تعالی فردی در نظر می‌گیرند:

خودبالندگی: خودبالندگی فرد متکی بر توسعه‌ی ظرفیت‌ها و توانمندی‌های خودساخته و کارآمد فرد است. خود رهبری یا خود مدیریتی به عنوان زیر مجموعه‌های خودبالندگی می‌باشند. خودبالندگی را می‌توان تحت عنوان هر نوع رفتار خلاقانه و متبکرانه‌ای تعریف کرد که متکی بر توسعه‌ی ظرفیت‌ها است(ریچارد و جانسون، ۲۰۱۱).

مقام معظم رهبری در بیاناتشان به صورت فراوان با استفاده از مفاهیمی همچون بصیرت و بالندگی به تعالی فردی و خود توجه داشته‌اند. «در درجه‌ی اوّل، بصیرت لازم است»(خامنه‌ای. آی آر[1]، ۱۳۷۷)؛ «بصیرت، روشن‌بینی. یعنی چه؟ یعنی شناخت زمان، شناخت نیاز، شناخت اولویّت، شناخت دشمن، شناخت دوست، شناخت وسیله‌ای که در مقابل دشمن باید به کار برد؛ این شناخت‌ها؛ بصیرت است»(خامنه‌ای. آی آر [2]، ۱۳۹۳). «بالندگی به معنای پیشرفت و یک قدم جلو رفتن و آفاق تازه‌ای را کشف کردن است»(خامنه‌ای. آی آر [3]، ۱۳۷۴). همچنین بختیاری و شعبانی(۱۳۹۴) در تحقیق خود مؤلفه‌های جسمانی و روانی را برای تعالی فردی عنوان می‌کنند.

۲-تعالی حرفه‌ای: فعالیت‌هایی که فراتر از استانداردها و شرح وظایف مصوب بوده و با هدف اطمینان از عملکرد با صلاحیت همراه با رعایت استانداردها می‌باشد. نتیجه‌ی این فعالیت‌ها ارتقای کیفیت خدمات، با رویکردی استراتژیک و با تمرکز خاص به تمامی ابعاد می‌باشد(فرانسوورز و کورتنی، ۲۰۰۳؛ رضاپور و همکاران، ۱۳۹۳). کورتنی(به نقل از بختیاری و شعبانی، ۱۳۹۴) تأکید می‌کند که تعالی حرفه‌ای بر وجود استانداردهای حرفه‌ای دلالت دارند. هرچند تحقیقات زیادی در خصوص تعالی حرفه‌ای کارکنان انجام شده است، اما در خصوص تعالی حرفه‌ای مدیران ارشد و راهبردی تحقیقات چندانی صورت نگرفته است. خاندوالا[4](۲۰۰۴) معتقد است علاوه بر وظایفی که مدیران عادی دارند، مدیران راهبردی در نقش‌های استراتژیک، سازمانی و نقش‌های رهبری ایفای نقش می‌کنند.

[1] http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=2923
[2] https://farsi.khamenei.ir/newspart-print?id=28344&nt=2&year=1393&tid=1614
[3] http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=3962
[4] Khandwalla

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

۳-تعالی معنوی: استعداد فرد برای بیرون ایستادن از زمان و مکان حاضر و دیدن زندگی از یک منظرگاه بزرگ‌تر و عینی‌تر تعالی معنوی است. براگانزا و پیدمونت[1](۲۰۱۵) پیدمونت(۲۰۰۴)، سوسیک و همکاران[2](۲۰۱۲) و جنتری و همکاران[3](۲۰۱۳) به این نوع تعالی توجه داشته‌اند. تعالی معنوی در افراد باعث می‌شود که زندگی‌شان با معنا و با هدف باشد. همچنین مک کلند[4](۲۰۰۹) معتقد است خود معنوی مرکز اصلی هویت است و جایگاه خود را به‌صورت آشکار نشان می‌دهد. خود معنوی موردی است که مدیران به‌وسیله‌ی آن از حس خود برای درک معانی، توانایی ارتباط با دیگران و انگیزش برای خدمت و کار استفاده می‌کنند. در مجموع آن ماهیت هدفمند رهبر را نمایش می‌دهد.

مذهب و معنویات به عنوان عواملی که در تندرستی فرد بسیار حائز اهمیت هستند، شناخته شده‌اند؛ هرچند که هیچ تعریف و برداشت یکسانی که این کلمات چه معنایی می‌دهند وجود ندارد. زینبائر و همکاران(۱۹۹۷) مجموعه‌ای از تعاریف در مورد مذهب گردآوری کردند که از اعمال مذهبی که به وسیله‌ی پیروان یک باور انجام می‌شود تا به طور واضح‌تر دغدغه‌هایی که به وجود یک واقعیت بی‌نهایت به نام، خدا مربوط می‌شود، در آن وجود دارد و مرتب شده‌اند. به طور مشابه، آن‌ها تعاریفی را در کنار هم جمع کردند که معنویت را به عنوان یک قدرت برتر در روابط به تصویر کشیده است و همین طور به عنوان یک نیاز درونی انسان که بتواند به کمک آن بر خودش پیروز شود و آن جایی را که واقعاً به آن تعلق دارد و در آن جا به مرادش می‌رسد پیدا کند(براگانزا و پیدمونت، ۲۰۱۵).

۴-تعالی اخلاقی: تعالی اخلاقی ظرفیت کاربرد اصول اخلاق در اخلاقیات، اهداف و مراودات فرد از روی قاعده می‌باشد(مارتین، راو و اسلون[5]، ۲۰۰۸). البته باید میان تعالی معنوی و اخلاقی تفاوت قایل شد. همان طور که تعالی معنوی به درک معنا و هدف اشاره می‌کند تعالی اخلاقی در حوزه‌ی مسوولیت‌ها و تعهدات فرد است.

[1] Braganza & Piedmont
[2] Sosik and et al
[3] Gentry
[4] McClellan
[5] Martin, Rao. and Sloan

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

۵-تعالی سیاسی: تعالی انسان نه‌تنها به عقل شخصی بستگی دارد، بلکه فرد نمی‌تواند بدون مدیریت خانواده و شکل خاصی از حکومت شکوفا گردد(کالجا و مله[1]، ۲۰۱۶). باید گفت که مدیران با تعالی سیاسی می‌توانند به توسعه‌ی خردمندی سیاسی در فرآیند تصمیم‌گیری، تغییر و تحول سازمان، افزایش رضایت شغلی، اندازه‌گیری اثربخشی سازمان، به کارگیری مدیریت مشارکتی و در افزایش قدرت کارکنان مؤثر واقع گردند. فلمینگ و اسپایسر[2](۲۰۰۸) و کارول و نیکلسون[3](۲۰۱۴) معتقدند رفتارهای سیاسی مدیران در سازمان می‌تواند برای پیش‌بینی آن مواردی که اتفاق خواهد افتاد، سرعت‌دادن به تغییرات، ایجاد روحیه‌ی کاری در پروژه‌های بزرگ و سرعت‌دادن به تصمیم‌گیری‌ها به کار برده شود. با توجه به نقش استراتژیک مدیران و فرماندهان راهبردی، داشتن تعالی سیاسی برای آنان ضروری به نظر می‌رسد. نانوکا و تایاما[4](۲۰۰۷)، مله(۲۰۱۰) و کالجا و مله(۲۰۱۶) مؤلفه‌های تعالی سیاسی برای مدیران را شامل تعالی در خرد سیاسی و اخلاق سیاسی می‌دانند.

۶-تعالی در رهبری: رهبری متعالی از ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارها(عشق به هم‌نوع، امید / ایمان، چشم‌انداز) برای انگیزش درونی پیروان استفاده می‌کند(فرای[5]، ۲۰۰۳؛ سندرز و همکاران[6]، ۲۰۰۳؛ گاردینر و واکر[7]، ۲۰۰۹). می‌توان گفت که تعالی در رهبری تبلور تمامی ابعاد تعالی برای مدیران راهبردی در سطح سازمانی است. بر اساس مطالعات کروسن و همکاران(۲۰۰۸)، الکسیس و پریزوسی[8](۲۰۱۴) این بعد از تعالی شامل رهبری بر خود، رهبری بر دیگران و رهبری بر سازمان می‌شود.

راهبردهای تعالی

با اذعان به این که توسعه فرآیندی است برای دست‌یابی به ویژگی‌ها، صلاحیت‌ها و مهارت‌های رهبری لازم و مورد نیاز، متعاقباً این موضوع که چه روش‌هایی از توسعه برای مدیران مناسب است، مورد توجه قرار گرفته است. توسعه برای مدیران راهبردی، درازمدت، تعبیه شده در کار[1] ، متمرکز بر

[1] Calleja & Melé
[2] Fleming & Spicer
[3] Carroll & Nicholson
[4] Nonaka & Toyama
[5] Fry
[6] Sanders and et al
[7] Gardiner & Walker
[8] Alexakis & Preziosi

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

یادگیری، حامی عمل بازتابی[1] بوده و فرصت‌هایی برای زیردستان جهت کار، بحث و حل مشکلات با یکدیگر فراهم کند(لری[2]، ۲۰۰۶).

گرت و همکاران(۲۰۰۱) به طرح‌هایی اشاره می‌کنند که حالت اصلاحی داشته و در مقابل کارگاه‌های سنتی یا کنفرانس‌ها مطرح می‌شوند. به علاوه، آن‌ها خاطر نشان می‌کنند که این طرح‌ها فرصتی را برای بحث عمیق درباره‌ی محتوا فراهم کرده و همچنین فرصتی برای تمرین مهارت‌هایی که ممکن است نو و جدید باشند، فراهم می‌آورد(به نقل از ون ولسور و همکاران[3]، ۲۰۱۰).

توسعه‌ی فرهنگی

مفهوم توسعه‌ی فرهنگی از اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ به بعد از طرف یونسکو در مباحث توسعه مطرح شده و از مفاهیمی است که نسبت به سایر بخش‌های توسعه از ابعاد و بار ارزشی بیش‌تری برخوردار است و تأکید بیش‌تری بر نیازهای غیر مادی افراد دارد(بابایی فرد، ۱۳۸۹: ۹). بر طبق دیدگاه یونسکو توسعه‌ی فرهنگی فرآیندی است که در طی آن با ایجاد تغییراتی در بخش‌های ادراکی، شناختی، ارزشی و نگرش‌های افراد، قابلیت‌ها و شخصیت ویژه‌ای در آن‌ها به وجود می‌آورد که حاصل این قابلیت‌ها توسعه خواهد بود(بابا شمس و همکاران، ۱۳۹۶). توسعه با تغییر همراه است؛ تغییری که لازمه‌ی آن اصلاح باورها، نگرش‌ها و دیدگاه‌های افراد است. لذا افراد تا خود را با تغییر و ویژگی‌های آن انطباق ندهند نمی‌توانند در مسیر توسعه گام بردارند(عزتی و همکاران، ۱۳۹۸).

کاظم‌زاده و کوهی(۱۳۹۸) معتقدند توسعه‌ی فرهنگی موجب خودباوری شده و توانایی‌های خلاق و بالقوه‌ی افراد را شکوفا می‌کند درواقع توسعه‌ی فرهنگی از طریق اهمیت‌دادن به ارزش‌ها و توجه به نیازهای مادی و معنوی در جامعه از طریق برنامه‌ریزی فرهنگی و اجتماعی؛ توسعه و فرهنگ را با هم ترکیب می‌کنند. دست‌یابی به آرمان معناداربودن زندگی فردی و اجتماعی، احساس شکوفایی تمامی قابلیت‌های انسانی است و در توسعه‌ی ناقص چنین آرمانی تحقق نخواهد یافت. مسلماً در این فرآیند، توسعه‌ی فرهنگی نقش بنیادی بازی می‌کند.

توسعه و توسعه‌ی فرهنگی مفاهیم بسیار مهمی هستند که در دوره‌های اخیر از جایگاه ویژه‌ای در برنامه‌ریزی تا سطح ملی برخوردار بوده‌اند. به طوری که هیچ تحولی بدون توسعه و تکامل

[1] Supportive of reflective practice
[2] Larry
[3] Van Velsor and et al

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

فرهنگی مطلوب و مقدور نیست. توسعه‌یافتگی یعنی فراهم‌آوردن شرایط و امکاناتی که بتوان به شاخص‌های رشد و توسعه، جامه‌ی عمل بپوشاند. ارکان این تعاریف مشخص می‌کند که در تغییرات اجتماعی، فرهنگ به عنوان کلیدی‌ترین عنصر، قابل توجه و حایز اهمیت است. در این خصوص توسعه‌ی فرهنگی یکی از مباحث بحث‌انگیز است که بسیاری از نظریه‌های تغییرات فردی، سازمانی و اجتماعی از آن به عنوان نقطه‌ی شروع توسعه و دگرگونی یاد می‌کنند. با توجه به مفهوم توسعه در نظریه‌های مختلف فردی، سازمانی و اجتماعی، اهمیت بحث توسعه‌ی فرهنگی بیش‌تر نمایان می‌گردد؛ چراکه توسعه به معنی رشد و ترقی و تکامل انسان‌ها در همه‌ی ابعاد وجودی بشر است و تنها شاخصه‌های مادی در آن ملاک و معیار نمی‌باشد؛ بلکه شاخص‌های غیر مادی حیات انسانی نیز در این موضوع، از اولویت بالایی برخوردار است(یسری و همکاران، ۱۳۹۷).

چارچوب نظری

در خصوص توسعه‌ی مدیران دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد که با گذشت زمان تغییر کرده‌اند. در این قسمت به برخی از آن‌ها توجه می‌شود.

۱-مدل توسعه‌ی تجربی

در این رویکرد تجربه‌ی عنصر اول و بنیادین در توسعه‌ی رهبری است. متخصصان پیرو این رویکرد معتقدند ۱۰ تا ۲۰ سال طول می‌کشد تا یک مدیر رشد کند و مدیر ارشد شود. به طور خاص، همه‌ی تجارب با هم برابر نیستند. برخی از تجارب ساده و برخی پیچیده‌ترند. آن‌ها یک لیست از پنج عامل کلیدی موفقیت رهبری با ۳۰ زیرمجموعه را برای توسعه‌ی رهبری معرفی می‌کنند. این پنج عامل عبارت‌اند از:

۱- تنظیم و اجرای برنامه‌ها با محوریت مهارت‌های فنی و دانش.
۲- اداره‌ی ارتباطات و روابط با محوریت کار مولد با دیگران.
۳- ارزش‌های اساسی با محوریت اخلاق و تعهد.
۴- شخصیت مدیریتی با محوریت اعتماد به نفس و استفاده از قدرت.
۵- آگاهی فردی با محوریت خودشناسی و خودمدیریتی(اولسن[1]، ۲۰۱۱).

[1] Olsen

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

۲-مدل هوش هیجانی

توسعه‌ی رهبری نیازمند این است که رهبران نسبت به این که اقداماتشان توسط دیگران چگونه برداشت می‌شود و سازگاری رویکرد رهبری شان به تناسب نیازهای یک وضعیت، آگاهی بالایی داشته باشند. رویکرد هوش هیجانی در توسعه‌ی رهبری توسط گلمن و همکاران[۱](۲۰۰۲) توسعه داده شد.

بر خلاف رویکرد تجربی که شامل افراد دیگر و سیستم‌های سازمانی در ارائه‌ی ارزیابی، چالش و پشتیبانی از توسعه‌ی رهبری است، رویکرد هوش هیجانی اساساً مورد ارزیابی خودکار[۲] و خود اصلاح‌کننده[۳] در رویارویی با چالش‌ها است. در این رویکرد حمایت تا حد زیادی از درون خود می‌آید. رویکرد هوش هیجانی تا حد زیادی انعکاسی[۴] است. این رویکرد بر این اصل تمرکز دارد که رهبران باید این درک را داشته باشند که وظیفه‌ی عاطفی، پایه و اساس رهبری است. رویکرد هوش هیجانی بر نقش منحصربه‌فرد رهبر تأکید می‌کند و معتقد است رهبر به عنوان راهنمای عاطفی سازمان عمل می‌کند(بویاتزیس و مک کی[۵]، ۲۰۰۵).

به نظر گلمن و و همکاران(۲۰۰۲) این مهم است که در توسعه‌ی رهبری، رهبران بدانند که در اتخاذ یک سبک رهبری به تناسب محیطی معین عمل کنند. مدل هوش هیجانی مقوله‌های اساسی در توسعه‌ی رهبری را شامل: برنامه‌های تنظیم، مدیریت روابط، ایجاد ارزش، توسعه‌ی رفتار اداری و داشتن حس آگاهی شخصی می‌داند.

۳-مدل توسعه‌ی رهبری عبوری[۶]

کاران و همکاران[۷](۲۰۰۱) خطوط رهبری را بر پایه‌ی ایده‌هایشان از کار در سیتی بانک و جنرال الکتریک توسعه داده‌اند. نویسندگان بر مسیری که یک رهبر باید از طریق حرکت در آن به سطوح بالاتر موفقیت برسد متمرکز می‌شوند. آن‌ها اشاره می‌کنند که ارزیابی فرآیندهای سازمانی دقیق، انتساب شغلی و ردیابی دستاوردهای توسعه‌ی رهبری می‌تواند دست‌یابی به عملکرد بهتر را برای سازمان به همراه داشته باشد.

---

[1] Goleman et al
[2] self-driven
[3] self-correcting
[4] reflective
[5] Boyatzis &McKee
[6] Leadership passages model
[7] Charan et al

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

ایده‌ی اصلی مدل توسعه‌ی رهبری عبوری، این است که عناصر مختلف توسعه‌ی رهبر نیازمند شش مسیر است، این مسیرها رویدادهای مهم در زندگی یک رهبر می‌باشند (کاران و همکاران، ۲۰۰۱).

۱-مدیریت دیگران؛ حرکت از مدیریت خود به سمت مدیریت دیگران؛ که شامل توسعه‌ی مهارت‌ها در: کار برنامه‌ریزی، پر کردن مشاغل، تخصص در کار، ایجاد انگیزه، مربیگری و اندازه-گیری کار دیگران می‌باشد.

۲- مدیریت مدیران، این مسیر نیاز به رهبران به مهارت‌های اصلی در انتخاب مدیران دیگر، اختصاص کار مدیریتی و رهبری به آن‌ها، اندازه‌گیری پیشرفت‌های مدیران و مربیگری آن‌ها می-باشد.

۳- مدیریت وظیفه، این مسیر شامل یادگیری مهارت‌های جدید در ارتباطات، تفکر درازمدت، آگاهی از وظایف متقابل و توسعه‌ی استراتژی می‌باشد.

۴- مدیریت کسب و کار، نیاز به حرکت از وظایف متقابل به سمت رهبری یکپارچه، از دیدگاه کارکردی داشتن چشم‌انداز سود، یادگیری برای ایجاد اولویت‌های رقابتی و در نظر گرفتن زمان برای انعکاس و تحلیل را شامل می‌شود.

۵- مدیریت گروه، یک گروه کسب و کار نیاز به رهبری دارد که از غرور و افتخار در یک کسب و کار به سمت غرور و افتخار در کسب و کار با افراد دیگر حرکت کند. این مسیر در جهت توسعه‌ی دیگر مدیران حرکت می کند.

۶-مدیریت خطیر، این مسیر بیش‌تر از مهارت‌ها بر ارزش‌ها تمرکز می‌کند که شامل داشتن درک وسیعی به کل سازمان و فهم جایگاه سازمان در سیستم‌های اجتماعی، ایجاد چشم‌انداز، ایجاد تیم و حرکت در این مسیر می‌باشد.

کاران و همکاران(۲۰۰۱) معتقدند جهت توسعه، مدیران باید زمان کافی را در هر سطح اختصاص دهند. مدیران در هر یک از سطوح با استفاده از اشتباهات خود یاد می‌گیرند و زمان ماندن آن‌ها در یک سطح طولانی نخواهد بود.

۴- مدل توسعه‌ی مبتنی بر شایستگی

این مدل به انگیزه‌ها و دنیای واقعی فرصت‌ها، مسایل و پیامدهایی که ممکن است توسعه‌ی رهبر داشته باشد، توجه می‌کند. مراحل آن شامل پنج شرط لازم برای توسعه‌ی مدیران است(اولسن، ۲۰۱۰).

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

۱- مرحله‌ی بینش شامل فرآیند ارزیابی که دانش لازم در خصوص قابلیت‌ها و نیازهای یک رهبر را از سه منظر خود، دیگران و سازمان فراهم می‌کند.

۲- مرحله‌ی انگیزه که مستلزم تمایل رهبر به سرمایه‌گذاری در وقت و انرژی جهت تغییر و توسعه می‌باشد.

۳- مرحله‌ی قابلیت که به آگاهی مدیران در خصوص چگونگی به دست آوردن مهارت‌ها و دانش مورد نیاز اشاره دارد.

۴- مرحله‌ی فرصت در دنیای واقعی که شامل گرفتن فرصت کاربرد آن‌چه که مدیران به دست آورده‌اند و مهم‌تر، تأمل در یادگیری‌شان می‌باشد.

۵-مرحله‌ی پاسخ‌گویی، شامل شناسایی مهارت‌های درونی‌شده‌ای که مدیران برای بهبود عملکرد و نتایج به کار می‌گیرند.

در این مدل شایستگی نگرش‌های فردی است که مدیران بر بخشی از فعالیت‌های کاری‌شان ترسیم می‌کنند. نمایش شایستگی اثبات توانایی برآوردن حداقل استانداردهای عملکرد شغلی نیست، بلکه به خصوصیات رفتاری اساسی اشاره دارد که منجر به عملکرد مؤثر می‌شود.

با توجه به موارد مطرح‌شده و هدف اصلی تحقیق که طراحی الگوی تربیت و تعالی: توسعه‌ی فرماندهان و مدیران راهبردی می‌باشد، تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به سوالات زیر است:

۱- مؤلفه‌های تعالی فرماندهان و مدیران راهبردی کدامند؟

۲- ابعاد تعالی فرماندهان و مدیران راهبردی کدامند؟

۳- راهبردهای تربیت فرماندهان و مدیران راهبردی در مسیر تعالی کدامند؟

روش‌شناسی پژوهش

از نظر هدف تحقیق با توجه به این که پژوهش حاضر به دنبال طراحی الگوی تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران راهبردی است، در حیطه‌ی تحقیق کاربردی طبقه‌بندی می‌شود. همچنین، تحقیق حاضر از نظر چگونگی گردآوری داده‌های مورد نیاز، در گروه کیفی از نوع پدیدارشناسی طبقه‌بندی می‌شود. برای این منظور داده‌های کیفی گردآوری شده است که منجر به شناسایی جنبه‌های متعدد پدیده شده و امکان تدوین الگوی مفهومی تحقیق فراهم می‌شود. به طور کلی دلیل انتخاب روش تحقیق پدیدارشناسی برای تحقیق حاضر عبارتند از: ۱) به دست آوردن شواهد بیش‌تری برای درک بهتر تعالی فرماندهان و مدیران راهبردی، ۲) کمبود الگوی مناسب به منظور تعالی فرماندهان و مدیران راهبردی و ۳) لزوم استفاده از دیدگاه‌های خبرگان متخصص دارای

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

تجربه‌ی زیسته جهت طراحی الگوی تعالی فرماندهان و مدیران راهبردی. در بحث تعالی فرماندهان و مدیران راهبردی که یک «موقعیت» است مورد بررسی و موشکافی قرار گرفته و با استفاده از مصاحبه‌ی کیفی با متخصصان و خبرگان که دارای شناخت کافی از موضوع تعالی و همچنین تجربه‌ی زیسته در این خصوص باشند، در دستور کار بود. مصاحبه‌ها تا آن‌جا ادامه یافت که جنبه‌ها و مؤلفه‌های نهفته و گوناگون پدیده‌ی تعالی فرماندهان و مدیران راهبردی مورد شناسایی و توصیف قرار گیرند و به اشباع نظری رسید. جامعه‌ی آماری اعضای هیأت علمی، متخصصان و فرماندهان و مدیران راهبردی بودند که به طور بالقوه بیش‌ترین اطلاعات را در خصوص تعالی داشتند و با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری هدفمند این افراد شناسایی شدند. معیار انتخاب ورود به مصاحبه شامل موارد زیر بود: ۱.داشتن کتب و مقالاتی در حوزه‌ی تعالی ۲. فرماندهان و مدیران راهبردی ۳. سخنرانی در کنفرانس‌ها و کنگره‌ها در حوزه‌ی تعالی

حجم نمونه در مرحله‌ی کیفی با توجه به سطح اشباع بوده است. لذا، ضمن هدفمندبودن روش نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی نیز بهره گرفته شد و از افراد مورد مصاحبه خواسته شد که افرادی را که در این خصوص می‌توانند داده‌های کیفی مناسبی به ما ارائه دهند، معرفی کنند. در نهایت از ۴ نفر از فرماندهان و مدیران راهبردی و ۶ نفر از محققین و اعضای هیأت علمی به عنوان دست‌اندرکار حوزه‌ی تعالی مصاحبه به عمل آمد. در زمان انجام مصاحبه، به منظور رفع ابهام و شفاف‌سازی بیش‌تر از سؤالات پیگیری همانند "منظور شما از .... چه می‌باشد؟" یا "لطفاً در این زمینه بیش‌تر توضیح دهید؟" استفاده گردید. طول مدت مصاحبه‌ها بین ۶۰ تا ۱۰۰ دقیقه بود. به منظور تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. در مرحله‌ی مضمون فراگیر، ابتدا متون به دقت مرور و بازخوانی شدند. پژوهش‌گران خط به خط و کلمه به کلمه داده‌ها را بازنگری و مفاهیم اصلی موجود در هر خط یا جمله را مشخص کرده و به آن‌ها کد دادند. در مرحله‌ی مضامین سازمان‌دهنده، کدهای استخراج‌شده براساس نزدیکی مفهومی و بیان یک مفهوم مشترک ذیل یک مقوله‌ی مشخص عنوان‌بندی شدند. جهت حصول اطمینان از روایی پژوهش، محقق پس از پایان توضیحات مصاحبه‌شوندگان در طول مصاحبه، برداشت خود را از صحبت‌ها و گفته‌های مصاحبه‌شونده بیان می‌کرد تا با تأیید مصاحبه‌شونده از صحت مطالب بیان- شده اطمینان یابد. همچنین فرآیند و نتایج تحلیل به طور مستمر و مداوم توسط محقق بازنگری گردید که در نهایت همه‌ی این اقدامات به افزایش قابلیت اعتبار انجامید.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

یافته‌های پژوهش

۱-مؤلفه‌های تعالی فرماندهان و مدیران راهبردی کدامند؟

جدول شماره‌ی یک- دسته‌بندی کدهای شناسایی‌شده در قالب مؤلفه‌های تعالی

مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها)	مضامین پایه	صاحب‌نظران
دانش عمومی	دانش عمومی، دانش فرهنگی، پژوهش‌محور باشد، دانش مربوط به تغییر و تحول، شناخت درست از وضعیت موجود، دانش شناخت محیط، آگاهی سیاسی، آگاه به اصول یادگیری.	م۱،م۲،م۳،م۵،م۶،م۷،م۸، م۱۰
دانش ارتباطی	دانش انسانی، فهم اجتماعی، دانش انسان‌شناسی، دانش ارتباطی، دانش اجتماعی، دانا به چگونگی رفتار در هر موقعیتی.	م۲، م۳، م۴،م۵، م۱۰
دانش تخصصی	دانش فنی، دانش تخصصی در حوزه‌ی تحت مدیریتش، قدرت انجام فعالیت-های اجرایی، دانش نظامی، دانش اداره‌ی امور، تسلط بر فناوری‌های نوین، دانستن ماموریت‌های خود در سطح ملی و منطقه‌ای، تسلط به فناوری و استفاده از آن برای انتقال دانش به دیگران.	م۱،م۲،م۳، م۶، م۸، م۱۰
دانش ضمنی	دانش خودشناسی، دانش اخلاقی، دانش تشخیص نقاط قوت و ضعف، دانش مقابله با مشکل قبل از تبدیل‌شدن به بحران، دانش حفظ و ارتقای کیفیت، دانش حذف موانع و ارتقای عملکرد، یادگیری تجربی، یادگیری اقتضایی و مدیریتی.	م۲، م۴، م۶، م۸
دانش مدیریتی	دانش برنامه‌ریزی، دانش سازمان‌دهی، دانش برنامه‌ریزی راهبردی، دانش مدیریت استراتژیک، فقه مدیریتی، دانش مدیریت استعداد، دانش مدیریتی، دانش کارآفرینی، دانش تصمیم‌گیری، دانش کنترل، دانش هماهنگی، برنامه-ریزی عملیاتی، برنامه‌ریزی میان‌مدت، برنامه‌ریزی بلندمدت، دانش رهبری.	م۳، م۲، م۴، م۶، م۷، م۸، م۹، م۱۰
بینش سیاسی	اعتقاد به ولایت، پایبندی به دین، فتنه‌گریز باشد، کمک به حل مسایل اجتماعی و سیاسی، بصیرت سیاسی، بصیرت فرهنگی، بصیرت اجتماعی، داشتن اخلاق سیاسی، فتنه‌شناسی.	م۱، م۲، م۳، م۵، م۶، م۹
بینش اعتقادی	داشتن مبانی اعتقادی، دفاع از مظلوم، ظلم‌ستیز باشد، ایثار و از خودگذشتگی، ساده‌زیست باشد، معتقدباشد، فداکردن جان و مال خود در راه میهن، عقاید متعالی، عشق به سرزمین و وطن، اسوه‌ی دین و وحی الهی باشد، فضیلت‌های اخلاقی و عملی، دانش معنوی، دانش اعتقادی، آماده‌ی دفاع همه‌جانبه در راه خدا، تربیت نفسانی، داشتن مبانی اعتقادی و دیدی الهی، اعتقاد به تمامیت	م۱، م۲، م۳، م۴، م۵، م۶، م۷، م۸، م۹، م۱۰

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

	ارضی مملکت، داشتن اعتقادات، بی‌اعتنایی نسبت به دنیا و زخارف آن.	
بینش الهی و دینی	اعتقاد به معاد و خدا، اعتقاد به خدا، اعتقاد به ائمه، اعتقاد به ائمه و ولایت فقیه، متدین و دین‌دار باشد، اسوه‌ی اطاعت از پروردگار و اولیای الهی، اسوه-ی هشدارهای الهی بودن، اسوه‌ی شایستگی‌های الهی بودن در تعاملات بیرونی و درونی، جان بر کف به دنبال تحقق رضایت الهی، ارتباط قوی با خداوند، باور به دین الهی اسلام ناب، ذوب‌شدن در رسالت الهی، معرفت دینی، انس با قرآن.	م۲، م۳، م۴، م۵، م ۷، م۹،
شخصیت	داشتن ویژگی خودمتعالی بودن، تعالی‌جو باشد، داشتن روحیه‌ی رقابت‌طلبی، ریسک‌پذیری، داشتن ارتباط اجتماعی، مسوولیت‌پذیر باشد، قدرت اثرگذاری بر مردم، هوش عاطفی، هوش معنوی، اسوه‌ی تعلیم و یادگیری، داشتن رفتار عادی در زندگی طبیعی، برخورد مهربانانه و مؤدبانه با بدرفتاران نسبت به خود، توانایی ذهنی، توانایی عاطفی، انتقادپذیر باشد، بردبار و شکیبا باشد، صداقت در توان و عمل، توانایی خودکنترلی، مهارت خودآگاهی، هوش موقعیتی، هوش فرهنگی، هوش هیجانی، میل به پیروزی، داشتن اعتماد به نفس، خویشتن‌دار باشد، صداقت و امانت‌داری، داشتن رشادت و سلحشوری.	م۱،م۲،م۳،م۴،م ۵،م۶،م۷،م۸،م۸ ،م۹
نگرش حرفه‌ای	تفکر سیستمی، داشتن روحیه‌ی کارگروهی، دشمن‌شناس باشد، شجاعت در بیان عقیده، روحیه‌ی پذیرش ایده‌ها، توانایی برخورد سازنده با شکست‌ها، داشتن نگرش‌های مدیریتی، دارای نقش تربیتی باشد، باور به تعالی‌پذیری انسان، باور به تعلیم‌پذیری انسان حکمت و علم الهی، تفکر راهبردی، مدیریت راهبردی، باور به تأثیر متقابل زندگی فردی و مدنی بر هم، داشتن بصیرت، توانایی حمایت از تغییرات، عمل گرا باشد، تفکر استراتژیک، تفکر اجرایی، باور قلبی به علم و دانش، سبک مدیریت جهادی، سبک مدیریتی منعطف، شناخت درست از دنیای پیرامون، شناخت درست از جهان، داشتن نگرش کار تیمی، داشتن سبک مدیریت متناسب با محیط، داشتن نگرش جهادی، خود را ندیدن و دیگران را دیدن.	م۱،م۲،م۳،م۴،م ۵،م۶،م۷،م۸،م۹ ،م۱۰
انگیزه‌ی حرفه‌ای	خلاق باشد، خدمت‌گزار باشد، مهارت ایجاد انگیزش در کارکنان، قدرت پرورش استعداد کارکنان، دانش انگیزش، شایستگی احراز شغل مدیریت، کارآفرین باشد، احساس کارآمدی، احساس استقلال و معناداری، خلاقیت و ابتکار، جوینده‌ی دانش باشد، سهیم‌کردن زیردستانش در دانش خود، حضور مستمر و فعال، یادگیری در تمام عمر، پایبندی به دانش، بودن در یک محیط و فرهنگ هموار و متعادل.	م۱،م۲،م۳،م۴،م ۵،م۶،م۷،م۹،م ۱۰
مهارت	مهارت انسانی، مهارت ارتباطی، نظم و انضباط داشته باشد، رعایت اعتدال،	م۱، م۲، م۳،

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

انسانی	مهارت گفتاری، مهارت دیداری، مهارت شنیداری، توانایی فیزیکی چالاکی و ورزیدگی، استقامت و قدرت بدنی،گوش دادن بدون وقفه، توانایی سخنرانی در یک جمع، برقراری ارتباط به شیوه‌ی مستقیم، شنونده‌ی فعال، مهارت روابط بین فردی مؤثر، مهارت کنترل خشم، مهارت کنترل هیجانات، رعایت اخلاق و آداب در محیط کار، داشتن تلاش و پشتکار، خودجوش باشد، ارتباط‌دهنده باشد، توانایی مذاکره‌ی مناسب و قوی، پاسخ‌گو باشد، توانایی نفوذ در افراد زیرمجموعه.	م۶، م۷، م۸، م۹،
مهارت فنی	مهارت عملیاتی، مهارت برنامه‌ریزی، مهارت سازمان‌دهی، توانایی هدایت سازمان، قدرت شناسایی بحران، مهارت رهبری، مهارت به کارگیری دانش، توانایی ایفای نقش مدیریتی، داشتن رفتار مقابله‌ای با تهدیدات سخت، نیمه سخت و نرم، توانایی مدیریت منابع، توانایی نظارت، توانایی کنترل، توانایی ارزش‌یابی، مهارت فنی، مهارت در نقش‌های استراتژیک، مهارت در نقش‌های سازمانی.	م۲، م۳، م۷، م۸ م۹، م۱۰
مهارت ادراکی	مهارت ادراکی، مهارت اجتماعی، توانایی مدیریت زمان، خرد سیاسی، هدف–مدار باشد، توانایی شناسایی تغییرات، توانایی حل تضادها، توانایی شناسایی فرصت‌ها، توانایی استمرار تغییرات، خلق فرهنگ نوآوری، موقع‌شناس باشد، توانایی روبه‌رو شدن با شرایط بحرانی، شناسایی نقاط قوت و ضعف رقبا، توانایی درک انتظارات کارکنان، قدرت تحلیل، زمان‌شناس باشد، قدرت شناسایی ریسک‌های محیطی، قدرت تحلیل ریسک‌های محیطی، قدرت مواجهه با ریسک‌های محیطی.	م۱، م۳، م۵، م۶، م۷، م۸ م۱۰
مهارت تصمیم‌گیری	داشتن تجربه، مهارت حل مسأله، مهارت تصمیم‌گیری صحیح، مهارت شناختی، توانایی حفاظت از اطلاعات، استقلال فکری، خطی مشی گذار باشد، تعیین هدف برای کارکنان، مهارت شناسایی مسأله، مهارت تفکر خلاق.	م۱، م۳، م۴، م۶، م۷، م۸ م۹

با استفاده از نتایج مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته طی مرحله‌ی کدگذاری و نیز با الهام از ادبیات نظری و تجربی موضوع، مضامین شناسایی‌شده شامل ۱۷۹ شاخص در ۱۵ مؤلفه دسته‌بندی شده است. همان گونه که در جدول شماره‌ی ۲ ملاحظه می‌شود، مؤلفه‌های تعالی عبارتند از: دانش عمومی، دانش ارتباطی، دانش تخصصی، دانش ضمنی، دانش مدیریتی، بینش سیاسی، بینش اعتقادی، بینش الهی و دینی، شخصیت، نگرش حرفه‌ای، انگیزه‌ی حرفه‌ای، مهارت انسانی، مهارت فنی، مهارت ادراکی و مهارت تصمیم‌گیری.

در این راستا نمونه‌هایی از نظرات مشارکت‌کنندگان اشاره می‌گردد:

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

«آدم‌های راهبردی می‌توانند مسیر سازمان را عوض کنند. دانش آن‌ها باید از جنس راهبردی و پیش‌برنده باشد. مثلاً باید مدیریت استراتژیک بداند. برنامه‌ریزی استراتژیک و کنترل راهبردی بلد باشد. تفکر سیستمی داشته باشد. خط مشی‌گذاری بداند. دانش را می‌توانید ۲، ۳ بخش کنید. یکی دانش عمومی و یکی دانش تخصصی در حوزه‌ی تحت مدیریتش است».

«تعریف جامع از تعالی فرمانده و مدیر که عبارتست از ترکیبی از فضیلت‌های اعتقادی، اخلاقی و عملی. فرد باید خود را بشناسد. فرمانده باید انسان‌شناس باشد. اسوه‌ی شایستگی‌های الهی بودن در تعاملات درونی و بیرونی. فرمانده و مدیر باید تجلی‌گاه دین و وحی الهی باشد».

«یک مستخدم در ارشد این‌ها بایستی مهارت خودآگاهی، مهارت کنترل خشم، مهارت انتقالی، مهارت تفکر خلاق، مهارت روابط مؤثر بین فردی بسیار بسیار تأثیرگذار است. مخصوصاً در سازمان‌های نظامی. مهارت پس خود راهبردی، کنترل خشم، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت خودآگاهی، مهارت روابط مؤثر بین فردی، مهارت کنترل هیجانات. اینها چیزهایی است که به عنوان مهارت‌ها و خیلی از مهارت‌های دیگه مثلاً در دنیای امروز مهارت فناوری‌های نوین باید مسلط بر فناوری‌های نوین باشد».

۲- ابعاد تعالی فرماندهان و مدیران راهبردی کدامند؟

جدول شماره‌ی دو- دسته‌بندی مضامین شناسایی‌شده در قالب مقولات مربوط به ابعاد تعالی

مؤلفه‌های مرتبط	ابعاد
دانش عمومی، دانش ارتباطی، دانش تخصصی، دانش ضمنی، دانش مدیریتی، شخصیت	فردی و روان‌شناختی
نگرش حرفه‌ای، انگیزه‌ی حرفه‌ای، مهارت انسانی، مهارت فنی، مهارت ادراکی، مهارت تصمیم‌گیری	حرفه‌ای
بینش سیاسی، بینش اعتقادی، بینش الهی و دینی	مکتبی و سیاسی

با استفاده از نتایج مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته طی مرحله‌ی کدگذاری در خصوص ابعاد تعالی و نیز با الهام از ادبیات نظری و تجربی موضوع، کدهای شناسایی‌شده در ۳ بُعد دسته‌بندی شده است. همان گونه که در جدول شماره ۳ ملاحظه می‌شود ابعاد تعالی عبارتند از: تعالی فردی و روان‌شناختی ، تعالی حرفه‌ای و تعالی مکتبی و سیاسی. در این راستا نمونه‌هایی از نظرات مشارکت‌کنندگان اشاره می‌گردد:

«در عین حال در مبحث تعالی فردی بخشی از آن می‌تواند در مورد تعالی معنوی آن فرد هم باشد. یعنی این یک جورایی در دل آن تعالی فردی است. منتها تعالی فردی در بحث‌های شما

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

بیش‌تر عاطفی و بحث‌های جسمی را در نظر گرفتید. تعالی روحی و تعالی معنوی در دل تعالی فردی است. مثلاً ابعادی که در بحث دانش و خیلی چیزهای دیگر مثلاً نگرش و توانایی‌ها و ...».

«منتها در تعالی سیاسی عمدتاً می‌رویم سراغ بصیرت و بینش دادن، همان طور که آن را در بحث تعالی سیاسی ندیدید. یعنی لازمه‌اش این است که تعالی مکتبی را هم ببینیم و تعالی سیاسی و مکتبی دیده می‌شوند، تعالی مکتبی، هم دانش سیاسی و هم بصیرت سیاسی را شامل می‌شود. به نظر من بله. چون بحث تعالی در اخلاق سیاسی اصلاً باید در اخلاق برود و بحث اخلاقی شود».

«در تعالی حرفه‌ای و خود دانش حرفه‌ای بیاید. دانش، مهارت و توانایی ۳ جزء تعالی حرفه‌ای بشود و در ذیل آن‌ها بتواند چیزهای دیگر بیاید. در توانایی‌ها، توانایی فکری، ذهنی، جسمی و عاطفی را بیاورید و مهارت‌های انسانی و ادراکی و شناختی و تفکر راهبردی را بیاوریم».

۳- راهبردهای تربیت فرماندهان و مدیران راهبردی در مسیر تعالی کدامند؟

جدول شماره‌ی سه- دسته‌بندی مضامین شناسایی‌شده در قالب مقولات مربوط به راهبردهای تربیت تعالی

مضامین سازمان-دهنده	مضامین پایه	صاحب‌نظران
روابط تعالی بخش	توسعه‌ی ابعاد به صورت گروهی، کمک به رفع ضعف‌ها، بالفعل کردن استعداد-ها، الگوی تربیتی، الگوی تعالی، مربی الگوی تعالی، ایجاد رابطه عاطفی آماده‌ی پرورش، برپاکردن جلسات هم‌اندیشی، موعظه‌شنیدن یادگیری اجتماعی، همتا-سازی، روش مشاوره‌ای، روش مربی‌گری، استفاده از روش‌های کلامی، روش آموزش اجتماعی‌سازی، استفاده از ویدیو کنفرانس، تمرکز بر موضوعات به همراه مربی	م.۲، م.۳، م.۴، م.۵، م.۶، م.۷، م.۸، م.۹، م.۱۰
تکالیف تعالی بخش	ارائه‌ی نقش خارج از محل کار، تعلیم کتاب، تعلیم حکمت الهی، تلاوت قرآن، طرح پرسش‌های فطری درباره‌ی معاد، ایفا کردن درست نقش مربی‌گری مدیران، یادگیری عملی، استفاده از روش جانشین‌پروری	م.۱، م.۴، م.۵، م.۶، م.۹،
ارزیابی تعالی-بخش	شناسایی ابعاد تربیتی فرماندهان، استفاده از ارزیابی مناسب، ایجاد کانون ارزیابی، ارزیابی استعدادهای افراد، به‌دست‌آوردن شایستگی‌ها و قابلیت‌های مربوطه	م.۲، م.۶، م.۸،
آموزش‌های تعالی‌بخش	برنامه‌های رسمی، آموزش مناسب، برپا کردن کلاس‌های اخلاقی و دینی، قرار دادن در مسیر آموزشی، یادگیری مستقیم(ایجاد کلاس‌های آموزشی)، آموزش-های ضمن خدمت، توجه به ارزش‌های اسلامی در بحث آموزش، حاکمیت روح تقوا بر آموزش، استفاده از روش آموزشی متناسب با زمان و مکان	م.۱، م.۵، م.۸، م.۱۰
اقدامات خودتعالی	پرورش جنبه‌های مختلف تعالی، مطالعه‌ی فردی در حوزه‌ی استراتژیک، شرکت	م.۱، م.۴، م.۵،

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

بخش	در کارگاه‌ها، تربیت در حوزه‌ی معنوی، خواندن کتاب و عمیق‌شدن دانش در حوزه‌ی تحت مدیریت، محکم‌کردن مبانی اعتقادی، پرورش انسان، توحید- باوری، اجرای دستورات الهی، پرکردن خلأ های دانشی مدیران توسط خود، خودسازندگی، استفاده از فضای مجازی	م.۸ م.۱۰

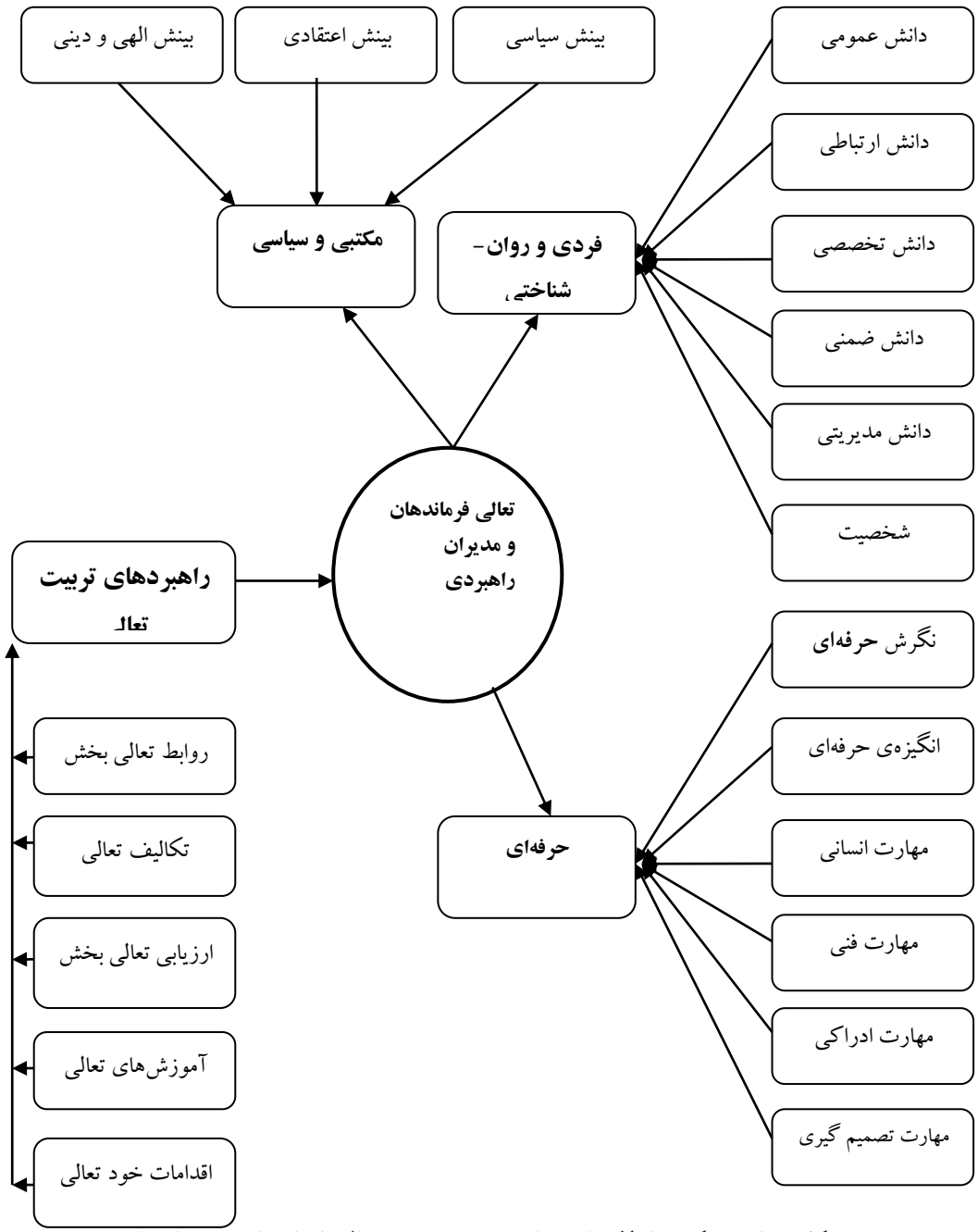
با استفاده از نتایج مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته طی مرحله‌ی کدگذاری و نیز با الهام از ادبیات نظری و تجربی موضوع، مضامین شناسایی‌شده در ۵ مقوله دسته‌بندی شده است. همان گونه که در جدول شماره‌ی ۴ ملاحظه می‌شود، راهبردهای تربیت تعالی عبارتند از: روابط تعالی- بخش، تکالیف تعالی‌بخش، ارزیابی تعالی‌بخش، آموزش‌های تعالی‌بخش و اقدامات خود تعالی- بخش. در این راستا نمونه‌هایی از نظرات مشارکت‌کنندگان اشاره می‌گردد:

«به نظر من مدیر راهبردی از بدو تولد به صورت رسمی و غیر رسمی رویش باید کار شود. در این حوزه هر چه فرد محکم‌تر باشد، بهتر می‌تواند کمک کند. اگر من مبانی اعتقادیم قوی باشد حتی روز پنجشنبه و جمعه هم نمی‌شناسم و کار سازمان را می‌کنم. البته ممکن است تعادل بین کار و زندگی به هم بخورد. تعهد به سازمان را بحث عقیدتی می‌تواند کمک کند».

«به شکل کارگاهی تجربه‌ی خود را بیان می‌کند، یعنی تجربه‌ی خود را بیان و مکتوب می‌کند و در حین این بیان و کتابت بخش‌هایی از کار را آموزش می‌بینند. نکته‌ی دیگر این که شرایط باید به گونه‌ای باشد که این‌ها به شکل خودآموز باشند. یعنی شرایطی فراهم شود یا تکلیفی گفته شود تا آن‌ها این تکلیف را خودشان تکمیل کنند و بیاورند. یک بخش‌هایی از کار هم به شکل کارگاهی باید صورت بگیرد. یعنی مثلاً راجع به مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی حتماً باید با روش ایفای نقش باید یک مسأله‌ای مطرح شود و به اصطلاح خودش مطرح کند و برای حل مسأله پیشنهاد بدهد و یکی هم باشد که او را راهنمایی کند و اشکالاتش را برطرف کند».

«به نظرم همون روش جانشین‌پروری روش خیلی مناسبی است که ما می‌تونیم در حوزه‌ی تعالی استفاده کنیم. توی بحث جانشین‌پروری روش آموزش اجتماعی‌سازی هم اتفاق می‌افته و دیگه افراد با اون نگاه‌های سازمان آشنا می‌شن. در طی اون مدتی که می‌خوان کار انجام بدن ضمن این که رویه آیندشون هم مشخص است ما الان متلاً در بحث جانشین‌پروری همون بحث مخزن استعداد داریم که ما می‌آیم افراد خاصی رو که از نگاه ما اون‌ها ایجادکننده‌ی تمایز هستند در سازمان آن‌ها را شناسایی می‌کنیم؛ آن‌ها را پرورش می‌دهیم و این‌ها همیشه یک سر و گردن از دیگران متفاوت‌اند».

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]



شکل شماره‌ی یک- مقولات استخراج‌شده‌ی تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران راهبردی

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

بحث و نتیجه‌گیری

بازتاب تجارب عملی و درک و برداشت فرد از محدودیت‌های خود در حوزه‌ی دانش در زمینه‌ی تعالی بسیار ضروری بوده و این تعالی برای افزایش استانداردها به طور کلی می‌تواند حائز اهمیت باشد. ریچارد(۲۰۰۶)؛ استوارت(۲۰۱۰)؛ اولسن(۲۰۱۱)؛ بویاتزیس(۱۹۹۴)؛ کارلتون(۲۰۰۵)؛ کورتنی(۲۰۰۵)؛ کانکل[1](۲۰۰۸)؛ گاردنر و همکاران[2](۲۰۰۵)؛ ریچارد و جانسون(۲۰۱۱)؛ فرهی بوزنجانی(۱۳۸۹)؛ دری و همکاران(۱۳۹۱) و ازگلی(۱۳۹۱) به انواع دانش در توسعه‌ی مدیران و رهبران راهبردی اشاره کرده‌اند. به نظر می‌رسد دانش ارتباطی، دانش تخصصی، دانش ضمنی و دانش مدیریتی، به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع برای تعالی فرماندهان و مدیران راهبردی شناخته می‌شوند. رشد سازمان‌ها و مزیت رقابتی پایدار، خصوصاً در محیط‌های با عدم قطعیت وابسته به رهبران راهبردی با انواع دانش‌های ذکرشده می‌باشد. سطوح عالی مدیریت و فرماندهان راهبردی معمولاً با محیط ناپایدار، آشفته و از این رو غیر قابل پیش‌بینی مواجه هستند و داشتن دانش در حوزه‌ی تعالی فردی می‌تواند ابتکارات شخصی این سطح از مدیران را بالا برده و راهگشا باشد. درواقع ابتکار عمل‌های راهبردی رهبران، متمرکز بر فاکتورهای دانش فردی آنان می‌باشد که منجر به برتری می‌شود. همان طور که ریچارد و جانسون(۲۰۱۱) نیز تأکید داشتند انواع دانش می‌تواند کیفیت فردی را که سبب پرورش رهبری استراتژیک می‌شود توسعه دهد. بنابراین دانش و تجربه‌ای که فرماندهان و مدیران راهبردی کسب می‌کنند، تأثیر زیادی بر سایر جنبه‌های تعالی خواهد داشت.

اثربخشی و کارآیی دانش و یادگیری به عنوان یک روشی که رهبران با استفاده از آن می‌توانند این اثربخشی را در تفکر، احساس و عمل خود انعکاس دهند، برجسته می‌سازد. به بیان دقیق‌تر رهبران زمانی می‌توانند کارآیی خودشان را نشان دهند که فرصت یادگیری و فراگیری دانش را فراهم کنند. کورتنی(۲۰۰۵) تأکید می‌کند که درک محدودیت‌های فردی در حوزه‌ی کسب دانش جزء مهمی از تعالی به شمار می‌رود. استوارت(۲۰۱۰) نیز داشتن دانش لازم برای درک کارهای درست و انجام روش‌های درست و دادن پاسخ در زمان مناسب را نشان‌دهنده‌ی تعادل و مطبوعیت فرد متعالی می‌داند.

[1] Konkel
[2] Gardner and et al

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

همان طور که کروسن و همکاران(۲۰۰۸) تأکید دارند در دنیای پرتلاطم امروزی، رهبران و مدیران استراتژیک باید به طور فعالانه خود را توسعه دهند. یکی دیگر از مؤلفه‌های تعالی فردی، تعالی شخصیت فرماندهان و مدیران راهبردی است. بازبودن، انعطاف‌پذیری، سازگاری، تمایل به ریسک، تأدیب نفس و حس کنجکاوی از جمله شایستگی‌هایی است که کارلتون(۲۰۰۵) در بحث تعالی شخصیت رهبران راهبردی مطرح می‌کند. تعالی فردی به معنای ظرفیت گسترش مرزهای خود برای دست‌یابی به چشم‌اندازهای گسترده‌تر فردی و معنایابی از تجربیات در نظر گرفته شده و تعالی شخصیّت نیز به عنوان سازمانی پویا از باورها، رفتارها و هیجانات سازمان‌دهی‌شده بر اساس ارزش‌های دینی، معنوی و اخلاقی می‌باشد(نظرپور، ۱۳۹۴). تانگ و همکاران(۲۰۱۶)؛ رید(۲۰۰۹)؛ مک موهن(۲۰۱۶) و بختیاری و شعبانی(۱۳۹۴) در تحقیقات خود به تعالی فردی مدیران راهبردی توجه کرده‌اند. به نظر می‌رسد در حوزه‌ی تعالی فردی با توجه به مؤلفه‌های دانش ارتباطی، دانش تخصصی، دانش ضمنی، دانش مدیریتی و شخصیت، فرماندهان و مدیران راهبردی یاد می‌گیرند که چطور دانش‌ها و تجربیات خود را در طول زمان بسط دهند و به وسیله‌ی مداخلاتی از باورها، ارزش‌های دینی، معنوی و اخلاقی به آن‌ها معنا دهند.

در خصوص تعالی حرفه‌ای نیز به نظر می‌رسد که درک محدودیت‌ها در حوزه‌ی تخصص جزء مهمی از تعالی حرفه‌ای به شمار می‌رود. درک کمبودهای موجود در حوزه‌های گسترده‌ی تخصص فرماندهان و مدیران راهبردی دارای اهمیت ویژه‌ای است. همچنان که کورتنی(۲۰۰۵) تأکید دارد باید به این نکته اذعان داشت که اعتمادبه‌نفس فردی به‌واسطه‌ی تخصصی که مدیران راهبردی دارا هستند، به وجود آمده است و چنان‌چه قادر به انجام درست و صحیح امور نباشند؛ باید آن را به فرد دیگری محوّل نمایند. کورتنی(۲۰۰۵)؛ مارکز(۲۰۰۸)؛ آدرین و همکاران(۲۰۱۲)؛ مارکز(۲۰۱۲) و بختیاری و شعبانی(۱۳۹۴) نیز در تحقیقات خود به موضوع تعالی حرفه‌ای مدیران استراتژیک پرداخته‌اند.

همان گونه که بختیاری و شعبانی(۱۳۹۴) تأکید می‌کنند تعالی حرفه‌ای به فراتر از استانداردهای حرفه‌ای دلالت دارند. می‌توان گفت فرماندهان و مدیران راهبردی دارای وظایف متفاوتی از سایر مدیران هستند و در کنار مسوولیت‌های تعریف‌شده برای مدیران، آن‌ها وظایف متفاوتی همچون تعیین استراتژی‌های سازمانی، رهبری و هدایت سازمان را دارا هستند. بنابراین فرماندهان و مدیران راهبردی علاوه بر نگرش حرفه‌ای، انگیزه‌ی حرفه‌ای، مهارت انسانی، مهارت فنی؛ در مهارت ادراکی و مهارت تصمیم‌گیری نیز باید برتری داشته باشند. خاندوالا(۲۰۰۴) نیز

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

معتقد است مدیران ارشد باید در زمینه‌های استراتژیک سازمانی تعالی یابند. به نظر می‌رسد این زمینه‌ها برای فرماندهان و مدیران راهبردی شامل نقش‌های استراتژیک در بر گیرنده‌ی: تنظیم اهداف بلندمدت، تبیین چشم‌اندازهای تعالی سازمان، کمک به سازمان‌های در حال توسعه؛ نقش-های سازمانی در بر گیرنده‌ی: اجرای سیاست‌های سازمانی، تنظیم اهداف کوتاه‌مدت، مدیریت بحران و کنترل سازمان و همچنین نقش‌های رهبری شامل: الهام‌بخش‌بودن برای کارکنان، توسعه‌ی روابط مؤثر، همکاری گرفتن از اعضاء، تأکید بر ارزش‌های درست باشد.

در خصوص تعالی مکتبی و سیاسی فرماندهان و مدیران راهبردی مؤلفه‌های بینش سیاسی، بینش اعتقادی، بینش الهی و دینی احصا شدند. توجه به نخبه‌گرایی و پرورش نخبگان از آن رو برای بسیاری از حکومت‌ها مهم تلقی می‌شود که آنان تأثیرگذارترین افراد در حفظ و دوام حکومت‌ها و فرآیند تصمیم‌گیری دولت‌ها به‌شمار می‌روند؛ بنابراین می‌توان گفت موضوع تعالی سیاسی در انتخاب فرماندهان و مدیران راهبردی از اهمیت بالایی برخوردار است و بر اساس آن، تنها شایستگان امانت‌دار و نخبگان واجد اهلیت و خردمندی سیاسی در این سیستم سیاسی و اجرایی عهده‌دار مناصب و مسوولیت‌ها خواهند بود.

هرچند در خصوص تعالی سیاسی مدیران تحقیقی انجام نشده اما در خصوص خردمندی سیاسی مدیران تحقیقات فراوانی انجام شده است. از جمله می‌توان به تحقیقات نانوکا و تایاما(۲۰۰۷)؛ مله(۲۰۱۰) و کالجا و مله(۲۰۱۶) اشاره نمود. به نظر می‌رسد خرد سیاسی به عنوان تدبیر فرماندهان و مدیران راهبردی در روش‌ها، قوانین و آداب و رسوم در همکاری‌ها، جهت به‌دست-آوردن منافع مشترک تعریف می‌شود. از ویژگی‌های مهم خرد سیاسی استفاده از آن در ساخت و استفاده از قدرت درون سازمان است. مدیران راهبردی از طریق خرد سیاسی می‌توانند مشارکت و حمایت کارکنان را برای تصمیماتشان جلب کنند و تضاد و تعارض کم‌تری در داخل و بیرون سازمان داشته باشند.

در خصوص تعالی معنوی نیز به نظر می‌رسد محوریت و نیاز امروز در نظام جمهوری اسلامی ایران معنویت است. به این معنا که فرماندهان و مدیران ارشد باید معنویت‌محور بوده و تعالی معنوی، یکی از شاخص‌های اساسی مدیران راهبردی محسوب گردد. همان گونه که سوسیک و همکاران(۲۰۱۲) و جنتری و همکاران(۲۰۱۳) تأکید دارند فرماندهان و مدیران راهبردی باید در تعالی معنوی دارای هماهنگی کردار-گفتار، داشتن دورنمای اخلاقی و دین‌داری باشند. به نظر می‌رسد افراد متعالی بین ایمان به معنای اقرار زبانی و اعتقاد قلبی‌شان هماهنگی

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

وجود دارد و این مهم‌ترین معنایی است که افراد متعالی می‌توانند به زندگی‌شان بدهند. از طرفی داشتن دورنمای اخلاقی، جهت را مشخص می‌کند و انگیزه را برای خدمت به دیگران افزایش می‌دهد. البته همه‌ی این موارد در دین‌داری متبلور می‌شود. همچنان که پیدمونت(۲۰۰۴) معتقد است تعالی معنوی را می‌توان تجلی درونی دین‌داری محسوب نمود.

بنابراین مدیران و فرماندهان راهبردی نسبت به خود، حرفه و شغل خود و همچنین دیگران شامل زیردستان همکاران و افراد جامعه، مسوولیت و تعهدات اخلاقی دارند. همچنان که مارتین، راو و اسلون(۲۰۰۸) و لنیک و همکاران[1](۲۰۱۱) معتقدند مدیران راهبردی باید در حوزه‌های اخلاق فردی، اخلاق حرفه‌ای و اخلاق اجتماعی دارای تعالی باشند. بنابراین تعالی اخلاقی فرماندهان و مدیران راهبردی به توانایی‌هایی اشاره می‌کند که بر رفتار شخصی و حرفه‌ای‌شان اثرگذار است و وظایف و مسوولیت‌های اخلاقی آنان را به صورت فردی، در جامعه و در حرفه‌ی خودشان مشخص می‌کند.

در نهایت راهبردهای تربیت تعالی بر اساس نظر متخصصان شامل مؤلفه‌های روابط تعالی-بخش، تکالیف تعالی‌بخش، ارزیابی تعالی‌بخش، آموزش‌های تعالی‌بخش و اقدامات خود تعالی-بخش برای فرماندهان و مدیران راهبردی در نظر گرفته شد. راهبردهای توسعه‌ی مدیران در تحقیقات ون ولسور و همکاران(۲۰۱۰)؛ ویلیامز[2](۲۰۰۸)؛ بوش[3](۲۰۰۸) و شلیچر[4](۲۰۱۲) مورد توجه قرار گرفته است. به نظر می‌رسد در رابطه با فرماندهان و مدیران راهبردی باید راهبردهای تربیت و توسعه را چند وجهی و در سطوح مخلف دید. از طرفی به صورت فردی، گروهی، دپارتمانی و بخشی و از طرف دیگر به صورت رسمی و غیر رسمی می‌توان مؤلفه‌های فوق را در نظر گرفت. باید گفت فرماندهان و مدیران راهبردی که یادگیری را مهم می‌دانند و اراده‌ی لازم را برای آن دارند، هم خودشان، هم زیردستانشان و هم به طور کلی سازمانشان مستعد رشد و پیشرفت هستند و در رقابت جلوتر می‌باشند. همچنان که ریچارد و جانسون(۲۰۱۱) تأکید دارند اولین گام مهم در رشد و بالندگی درگیرشدن و رویارویی مدیران راهبردی با مشکلات و چالش‌ها است. پس از آن لازم است که مدیران راهبردی به اهمیت این تجارب نیز بیندیشد. در نهایت

[1] Lennick and et al
[2] Williams
[3] Bush
[4] Schleicher

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

خودبالندگی مدیران راهبردی زمانی به بالاترین حد می‌رسد که فرمانده و مدیر راهبردی از آدم‌ها و افراد پیرامونش از جمله از دیگر مدیران، مشاوران، همتایان و زیردستانش یاد بگیرد. فرماندهان و مدیران راهبردی افزون بر تجارب به لحاظ اجتماعی نیز می‌توانند با رصدکردن مدیران کارآمد و غیر کارآمد در پیرامون خود بر دانش خود بیفزایند.

با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهاد می‌گردد نظام تعالی فرماندهان راهبردی بر اساس ابعاد فردی و روان‌شناختی، حرفه‌ای و مکتبی و سیاسی طراحی و توسعه یابد و در دوره‌های عالی فرماندهی ابعاد و مؤلفه‌های تعالی مورد توجه قرار گیرند.

روش‌های فعلی آموزش فرماندهان راهبردی بر اساس روابط تعالی‌بخش، تکالیف تعالی-بخش، ارزیابی تعالی‌بخش، آموزش‌های تعالی‌بخش و اقدامات خود تعالی‌بخش توسعه یابد. همچنین برنامه‌های تعالی فرماندهان راهبردی بر مبنای مشارکت فعالانه و فردمحور فرماندهان راهبردی تنظیم گردد.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

منابع

۱. ازگلی، محمد(۱۳۹۱) «درآمدی بر گونه‌شناسی و تعریف تعالی منابع انسانی در برخی از مکتب‌های بشری»، **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، سال چهارم، شماره‌ی ۲: ۱۸۲-۱۵۱.

۲. اسلامیان، موسی؛ قلی‌پور، رحمت‌اله و هادی همتیان(۱۳۹۷) «طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران ارشد بانک‌های دولتی با تأکید بر سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی»، **پژوهش-نامه‌ی مدیریت اجرایی**، ۱۰ (۱۹): ۸۶-۶۱.

۳. بابا شمس، آرزو؛ صالحی امیری، سیدرضا و فاطمه عزیزآبادی فراهانی(۱۳۹۶) «ارائه‌ی الگوی مطلوب توسعه‌ی فرهنگی در کتاب‌خانه‌ی ملی»، **مجله‌ی مدیریت فرهنگی**، سال یازدهم، شماره‌ی ۳۵ و ۳۶: ۲۱-۱.

۴. بابایی فرد، اسدالله(۱۳۸۹) «توسعه‌ی فرهنگی و توسعه‌ی اجتماعی در ایران»، **رفاه اجتماعی**، ۱۰ (۳۷): ۵۶-۷.

۵. بختیاری، حسن و اسماعیل شعبانی(۱۳۹۴) «الگوی توسعه و تعالی فرماندهان و مدیران راهبردی ناجا»، **فصل‌نامه‌ی نظارت و بازرسی**، سال نهم، شماره‌ی ۳۱: ۴۲-۱۳.

۶. جعفری راد، علی؛ زاهد بابلان، عادل؛ مرادی، مسعود و عیسی ثمری(۱۳۹۸) «الگوی مفهومی توسعه‌ی شایستگی مدیران مدارس متوسطه، نظریه‌ای داده‌بنیاد»، **مطالعات توسعه‌ی اجتماعی -فرهنگی**، سال هفتم، شماره‌ی ۴: ۱۸۸-۱۶۳.

۷. خامنه‌ای. آی آر(۱۳۷۴). **بیانات در دیدار جمعی از نخبگان حوزوی**، http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=3962 ، ۱۳۷۴/۰۹/۱۳.

۸. خامنه‌ای. آی آر(۱۳۷۷). بیانات در خطبه‌های نماز جمعه، http://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=2923، ۱۳۷۷/۱۰/۱۸.

۹. خامنه‌ای. آی آر(۱۳۹۳). **بیانات در دیدار اعضای مجمع عالی بسیج مستضعفین**، https://farsi.khamenei.ir/newspart-print?id=28344&nt=2&year=1393&tid=1614 ، ۱۳۹۳/۰۹/۰۶.

۱۰.رضاپور نصرآباد، رفعت؛ نیکبخت نصرآبادی، علیرضا؛ چراغی، محمدعلی و فرحناز محمدی شاهبلاغی(۱۳۹۳) «تعالی حرفه‌ی پرستاران: اثر متقابل مدیریت استعداد و رفتارهای فرانقش حرفه‌ای»، **فصل‌نامه‌ی پژوهش پرستاری**، سال ۹، شماره‌ی ۲، ۱۷-۲۷.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

۱۱.عزتی، یونس؛ حقیقتیان، منصور و احمد موذنی(۱۳۹۸) «مطالعه‌ی جامعه‌شناختی سرمایه- ی اجتماعی با توسعه‌ی فرهنگی»، **فصل‌نامه‌ی مطالعات میان فرهنگی**، سال چهاردهم، شماره‌ی ۳۸: ۳۷-۶۴.

۱۲.فرهی بوزنجانی، برزو؛ محمدی، ابوالفضل و امیر حصیرچی(۱۳۸۹) «الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه از منظر مقام معظم رهبری(حضرت آیت‌الله خامنه‌ای)»، **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، شماره‌ی ۳ و۴: ۲۸-۱.

۱۳.کاظم‌زاده، موسی و کمال کوهی(۱۳۹۸) «نقش وسایل نوین ارتباط جمعی در توسعه‌ی فرهنگی، موانع و راهکارها»، **نامه‌ی پژوهش فرهنگی**، سال دوازدهم، شماره‌ی ۱۲: ۲۱۲-۱۸۳.

۱۴.ملکی، حسن؛ هاشمیان، فخرالسادات و جواد آقامحمدی(۱۳۹۴) «راهبردهای توسعه‌ی فرهنگی از دیدگاه امام علی (ع): ابعاد و مؤلفه‌ها»، **مطالعات توسعه‌ی اجتماعی -فرهنگی**، سال چهارم، شماره‌ی ۲: ۳۴-۹.

۱۵.نظرپور، محسن (۱۳۹۴) «بررسی اثربخشی آموزش شیوه‌های تعالی بخشی شخصیّت بر راهبردهای تنظیم شناختی هیجان در دانشجویان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خلیج فارس بوشهر.

۱۶.یسری، مهدی؛ فکوهی، ناصر و سیدرضا صالحی امیری(۱۳۹۷) «ارائه‌ی الگوی مدیریت توسعه‌ی فرهنگی کلانشهر تهران»، **مجله‌ی مطالعات توسعه‌ی اجتماعی ایران**، سال دهم، شماره‌ی ۱۴: ۵۱-۶۲.

17.Adeniran, R. K., Bhattacharya, A., & Adeniran, A. A. (2012). Professional excellence and career advancement in nursing: A conceptual framework for clinical leadership development. Nursing administration quarterly, 36(1), 41-51.

18.Alexakis, G., & Preziosi, R. C. (2014). Team-Driven, Real-World Simulation for Professional Instruction: The Transcendental Leader Trains Using Games. International Leadership Journal, 6(2), 111-129.

19.Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion. Boston, MA: Harvard Business School Press.

20.Boyce, L. A., Zaccaro, S. J., & Wisecarver, M. Z. (2010). Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. The Leadership Quarterly, 21(1), 159-178.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

21.Braganza, D., & Piedmont, R. L. (2015). The Impact of the Core Transformation Process on Spirituality, Symptom Experience, and Psychological Maturity in a Mixed Age Sample in India: A Pilot Study.Journal of religion and health, 54(3), 888-902.

22.Brown, P. (2006). Do senior management development programmes enhance strategic management capabilities?. Strategic Change, 15(1), 37-45.

23.Bush, Tony (2008). Leadership and Management Development in Education. Sage Publications.

24.Calleja, R., & Melé, D. (2016). Political Wisdom in Management and Corporate Governance. Philosophy of Management, 1-21.

25.Carroll, B., & Nicholson, H. (2014). Resistance and struggle in leadership development. Human relations, 0018726714521644.

26. Charan, R., Drotter, S. J., & Noel, J. L. (2001). The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

27. Courtney, M. (2005), "The meaning of professional excellence for private practitioners in occupational therapy", Australian Occupational Therapy Journal, Vol. 52 No. 3, pp. 211-17.

28. Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. The leadership quarterly, 19(5), 569-581.

29. Day, D. V. (2001). Leadership development:: A review in context. The Leadership Quarterly, 11(4), 581-613.

30. de Souza Libânio, C., Amaral, F. G., & Migowski, S. A. (2017). Classification of competencies in design management: Individual, collective and organizational levels. Strategic Design Research Journal, 10(3), 195-203.

31. English, Fenwick ,W. [editor].(2006).Encyclopedia of educational leadership and administration / London, Sage Publications, Inc.

32. Farnworth, L., & Courtney, M. (2003). Professional competence for private practitioners in occupational therapy.

33. Fleming, P., & Spicer, A. (2008). Beyond power and resistance new approaches to organizational politics. Management Communication Quarterly, 21(3), 301-309.

34. Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. The leadership quarterly, 14(6), 693-727.

35. Gardiner, J. J., & Walker, E. L. (2009). Transcendent leadership: Theory and practice of an emergent metaphor. The International Journal of Servant-Leadership, 5(1), 243-267.

36. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly, 16(3), 343-372.

37. Gentry, W. A., Cullen, K. L., Sosik, J. J., Chun, J. U., Leupold, C. R., & Tonidandel, S. (2013). Integrity's place among the character strengths of

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

middle-level managers and top-level executives. The Leadership Quarterly,24(3), 395-404.

38. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Boston, MA: Harvard Business School Press.

39. Khandwalla, P. N. (2004). Competencies for senior manager roles. Vikalpa,29(4), 11-24.

40. Kishore, K., & Nair, A. (2013). Transcendental leaders are the moral fiber of an organization. Journal Of Business Management & Social Sciences Research, 2(7), 57-62.

41. Konkel, S. (2008). A Competence-Based Curriculum for Environmental Health. Environmental Health Planning and Policy, 1.

42. Larry, K. B. (2006). Principal perceptions of the relationship between professional development designs and the qualities, proficiencies, and leadership skills required of West Virginia principals.

43. Lennick ,Doug ,Kiel ,Fred; Jordan, Kathy. (2011). "Moral Intelligence2, Enhancing Business Performance and Leadership Success in Turbulent Times", New Jersey: Pearson Education.

44. Marques, J. (2008). The golden midway: Arising and passing on the road to personal and professional excellence. Interbeing, 2(2), 5.

45. Marques, J. (2012). Survival in good, bad, and ugly times: attaining personal and professional excellence. International Journal of Organizational Analysis,20(2), 221-237.

46. Martin, D.E., Rao, A. and Sloan, L.R. (2008), ''Plagiarism, integrity, and workplace deviance: a criterion study'', Ethics and Behavior, Vol. 19 No. 1, pp. 36-51.

47. McClellan, J. L. (2009). The levels of leadership and transcendent servant leadership development, Journal of Leadership Education, 8,(2), 88-110.

48. McMahon, A. (2016). Personality and moral judgment: Self-transcendence and openness to experience as predictors of emotion differentiation (Doctoral dissertation, UNIVERSITY OF DETROIT MERCY).

49. Melé, D. (2010). Practical wisdom in managerial decision making. Journal of Management Development, 29(7/8), 637-645.

50. Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). Industrial and Corporate Change, 16(3), 371-394.

51. Olsen, L. W. (2011). Edge Leadership: Using Senior Leadership Perceptions to Explore Organizational Turnarounds [Dissertation Notice]. Journal of Applied Christian Leadership, 5(1), 112-112.

52. Piedmont, R. L. (2004). Spiritual transcendence as a predictor of psychosocial outcome from an outpatient substance abuse program. Psychology of Addictive Behaviors, 18(3), 213.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]

53. Reed, P. G. (2009). Demystifying self-transcendence for mental health nursing practice and research. Archives of psychiatric nursing, 23(5), 397-400.

54. Reichard, R. J., & Johnson, S. K. (2011). Leader self-development as organizational strategy. The leadership quarterly, 22(1), 33-42.

55. Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. The Leadership Quarterly, 101353.

56. Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2003). From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. Journal of Leadership & Organizational Studies, 9(4), 21-31.

57. Schleicher, A. (2012). Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World, OECD Publishing.

58. Sosik, J. J., Gentry, W. A., & Chun, J. U. (2012). The value of virtue in the upper echelons: A multisource examination of executive character strengths and performance. The Leadership Quarterly, 23(3), 367-382.

59. Stewart, A. E. (2010). Explorations in the Meanings of Excellence and Its Importance for Counselors: The Culture of Excellence in the United States.Journal of Counseling & Development, 88(2), 189-195.

60. Tang, H. W. V., Chang, K., & Chou, T. C. R. (2016). Developing a short-form measure of personal excellence for use among university students in Taiwan. Total Quality Management & Business Excellence, 27(5-6), 560-580.

61. Van Velsor, E., McCauley, C. D., & Ruderman, M. N. (2010). Handbook of leadership development. The Center for Creative Leadership, Jossey-Bass-Wiley, San Francisco, CA.

62. Williams, Debbie (2008). Principals' professional development: A perception of the effect professional development has on improving student achievement. A dissertation submitted to the department of educational leadership and policy studies in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-19]