

## طراحی مقیاس جامع خودسنجی مهارت‌های رهبری برای دانشجویان مدیریت

دکتر علی خلخالی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۰/۰۶

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۱/۲۰

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، ساخت مقیاس جامع خودسنجی مهارت‌های رهبری برای دانشجویان مدیریت می‌باشد تا بوسیله آن بتوانند ظرفیت‌های رهبری خود را بطور مستمر پایش کنند. نوع این پژوهش توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه دانشجویان رشته‌های مختلف مدیریت در سطح استان مازندران بودند. حجم نمونه ۳۳۱ تن (۱۶۹ دانشجوی پسر و ۱۶۲ دانشجوی دختر) برآورد گردید. برای انتخاب نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد. برای تهیه پیش نویس پرسشنامه، ابتدا برمبنای ادبیات پژوهشی و ابزارهای موجود در زمینه مهارت‌های رهبری، طرح اولیه پرسشنامه تدوین گردید. در نهایت با روش مبتنی بر تحلیل داده‌ها، مهارت‌های رهبری دانشجویان مدیریت در ۳۶ مولفه و ۷ مهارت، عامل یابی و تحت عناوین الهام بخشی مبتنی بر چشم انداز مشترک، اراده معطوف به عمل، کنترل موقعیت، آگاهی فعال، مذاکره سازنده، بسیج منابع و ظرفیت سازی و ریسک پذیری نام گذاری شدند. با استفاده از این ابزار خودسنجی هر دانشجوی مدیریت می‌تواند مهارت‌های رهبری خود را بطور مداوم بررسی نماید.

**کلید واژه‌ها:** دانشجویان مدیریت، مهارت‌های رهبری، مقیاس خودسنجی، طراحی

<sup>۱</sup>. استادیار گروه مدیریت آموزشی و علوم تربیتی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران khalkhali\_ali@yahoo.com

## مقدمه

امروزه آموزش رهبری بخشی اساسی از فرصت‌های آموزشی جوامع و سازمان‌ها برای توسعه پایدار را تشکیل می‌دهد (کاسکلا و اسکایلر، ۲۰۱۶، گودالا و پوگریناب، ۲۰۱۵). توسعه رهبری برای کمک به افراد و گروه‌ها در حرکت به سوی تحقق اهداف سازمان یک مسئله حیاتی است. جهان بطور مداوم در حال تغییر است و این رهبران موثر هستند که می‌توانند به افراد و سازمان‌ها برای مواجهه سازنده با تغییر کمک کنند. به ویژه در شرایط بحرانی نیاز به رهبران تعلیم دیده بیشتر احساس می‌شود (آریودنگلا، ۲۰۱۴). رهبران معمولاً نوعی تعریف از آینده مورد انتظار عرضه می‌نمایند، نیروهای انسانی را با این تعریف هم‌راستا می‌سازند و علیرغم وجود موانع و محدودیت‌های موجود، برای تحقق این چشم‌انداز، الهام بخشی می‌نمایند (کاتر، ۲۰۱۲). بعضی پژوهش‌های جهانی تلاش کرده‌اند تا ویژگی‌ها و رفتارهای رهبران موثر در سال ۲۰۳۰ را شناسایی کنند. نتایج این نوع تحقیقات نیاز به «سبک رهبری فراقهرمانانه» را رد می‌کنند. براین اساس رهبران آینده باید سازگار، منعطف، چندزبانه با تحرک سریع بین‌المللی باشند، همچنین آنها باید سطح بالایی از مهارت انسجام عمیق، مهارت مفهومی قوی و مهارت‌های تفکر استراتژیک را به نمایش بگذارند (های‌گروپ، ۲۰۱۱). بنابراین سازمان‌ها نیاز دارند تا بطور مستمر به توسعه رهبری بپردازند زیرا توانایی محوری در پیروزی سازمان‌ها، خلق رهبران موثر است. احتمال موفقیت سازمان‌هایی با شبکه‌ای از رهبران، بسیار بیشتر است و کارکنانی که فرصتی برای توسعه مهارت‌های رهبری شان دارند، تمایل بیشتری برای مسئولیت‌پذیری داشته و در کارشان احساس غرور می‌کنند. البته هزینه آموزش رهبران موثر بسیار بالا است و زمان مورد نیاز برای توسعه رهبری هم بر هزینه آن می‌افزاید. بنابراین پژوهش و یادگیری بیشتر درباره آنچه را که در آموزش و آماده‌سازی رهبری مؤثر است، می‌تواند هم برای آنهایی که آموزش را دریافت می‌کنند و هم آنهایی که آموزش را ارائه می‌کنند سودمند بوده و به آنها کمک کند تا سرمایه‌های خود را برای آموزشی صرف کنند که نتایج مثبت تری به دنبال داشته باشد.

از سوی دیگر در سال‌های اخیر همراه با رشد فزاینده در صنعت، تجارت و خدمات، توسعه سریعی در نهادهای آموزش عالی برای تربیت رهبران موثر برای اداره این سیستم‌ها مشاهده می‌شود (دلگادو، ۲۰۱۴). محققین معتقدند که اگر دانشجویان تمایل داشته باشند، می‌توانند رهبری را بیاموزند (دولاز، ۲۰۰۵، دوح، ۲۰۰۳، دنزینگ، ۱۹۹۹) و آموزش رهبری ظرفیت و مهارت‌های رهبری آنها را

بهبود می‌بخشد (کولینز، ۲۰۰۴، آرتور، ۲۰۰۳). در این بین دانشجویان مدیریت بطور مستقیم می‌توانند و قرار است رهبران آینده باشند. با هدف تحقق این ایده دانشگاه‌های مدیریت، دانش مدیریتی را به قدر کافی به دانشجویان انتقال می‌دهند اما درباره خلق، بهبود و تقویت مهارت‌های رهبری آنان اطمینانی وجود ندارد اما این نباید از نگرانی‌های دانشجویان مدیریت نسبت به خلاء توسعه مهارت‌های رهبری آنها بکاهد. حداقل لازم است شرایطی مهیا گردد تا دانشجویان رشته‌های مدیریت به طور خاص و سایر دانشجویانی که به نوعی قرار است در زمینه‌های تخصصی و یا کسب و کارهای تخصصی خود رهبری کنند، از ظرفیت‌های خود آگاه شده و در صورت لزوم درصدد بهبود این توانایی برآیند. لذا هدف اصلی این مقاله توصیف یک ابزار خودسنجی برای دانشجویان است تا بوسیله آن بتوانند ظرفیت‌های رهبری شان را مرتباً ارزیابی کنند.

توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های رهبری در بین دانشجویان ادعایی است که توسط بسیاری از دانشگاه‌ها در تبیین مأموریت آموزشی خود بعنوان مهمترین جنبه از پرورش افراد تحصیلکرده از آن نام می‌برند. توسعه مهارت‌های رهبری فارغ التحصیلان نه تنها در رشته مدیریت بلکه نوعی توسعه ظرفیت در بسیاری از حوزه‌های علمی است (مالونگا، ۲۰۰۶)؛ به همین دلیل آموزش و توسعه مهارت‌های رهبری هدف اصلی بسیاری از نهادهای آموزش عالی محسوب می‌شود (آستین، ۱۹۹۱، آستین، ۲۰۰۰، زیمرمن - اوستر و بارخادارت، ۱۹۹۹). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که دانشجویان می‌توانند در طول تحصیلات دانشگاهی مهارت‌های رهبری خود را توسعه دهند (پاسکارالا و ترنزی، ۲۰۰۵). بعضی پژوهش‌ها نشان می‌دهند که توسعه مهارت‌های رهبری با کیفیت علمی، سطح خودآگاهی و خودشکوفایی دانشجویان رابطه نزدیکی دارد (کریستین و همکاران، ۲۰۱۲). البته در آموزش‌های رهبری لازم است به تغییرات پارادایمی در حوزه نظریه‌های رهبری توجه شود (برنز، ۱۹۷۸، کومیوز، لوکاس و مک ماهون، ۲۰۰۷، نورسوس، ۲۰۰۷، روست، ۱۹۹۱). در عین حال متغیرهایی مانند نوع موسسه، میزان درگیری در دانشگاه، آموزش‌های رهبری و مشارکت در مباحث فرهنگی اجتماعی می‌توانند پیش بین مناسبی برای میزان توسعه مهارت‌های رهبری دانشجویان باشند (آستین، ۱۹۹۱). تحقیقات بیشتر نشان داده است که بین دخالت دانشجویان در فعالیت‌های علمی و میان فردی، با توسعه دانشجویان مانند توسعه رهبری همبستگی مثبت بالایی وجود دارد. علاوه بر این دخالت دانشجویان در فعالیت‌های رهبری در مقایسه با دانشجویانی که در این فعالیت‌ها شرکت نمی‌کنند، موجب موفقیت تحصیلی و افزایش ارزش‌های شخصی آنها می‌شود. اطلاعات گزارش شده از

مؤسسات آموزشی نشان داده اند که شرکت دانشجویان در فعالیت‌های رهبری موجب افزایش اطمینان در توانائی‌ها، مهارت‌ها و میل آنها برای خدمت در یک نقش رهبری می‌شود. همچنین در مقایسه با کسانی که در برنامه‌های رهبری شرکت نمی‌کنند، شرکت‌کنندگان در برنامه‌های رهبری، به میزان قابل توجهی بیشتر مشارکت جو، و کمتر خودکامه بوده و دارای دیدگاه‌های اخلاقی بیشتری در رهبری بودند البته نشانه‌هایی از تاثیرهای جنسیتی بر گرایش‌های رهبری نیز در بعضی پژوهش‌ها گزارش شده است (ایگلی و همکاران، ۲۰۰۳).

بدون تردید بحث درباره آموزش مهارت‌های رهبری بدون توجه به ابزارهای اندازه‌گیری این مهارت‌ها ناقص خواهد بود. آموزش دهندگان رهبری نیاز دارند تا در باره سنجش رهبری و آنچه که قرار است دقیقاً سنجیده شود بیشتر آگاه شوند. این مسئله اغلب یک چالش عمده در آموزش رهبری در آموزش عالی می‌باشد، زیرا رهبری در بخش‌های مختلف می‌تواند دارای معانی بسیار مختلفی باشد. برای مثال، اعمال رهبری در یک بافت تجاری ممکن است با هنگامی که از یک دیدگاه فلسفی یا علوم نظامی به آن نگاه می‌شود بسیار متفاوت باشد. از آنجائی که حوزه آموزش رهبری گوناگون است تاکنون تلاش‌های کمی برای پوشش دادن تعداد بیشتری از نقطه نظرات مربوط به رهبری برای طراحی یک مقیاس جامع سنجش مهارت‌های رهبری گزارش شده است. به همین دلیل، آموزش دهندگان رهبری می‌بایست به چنین ابزاری دسترسی داشته باشند. در واقع هرچند مسئله ارزیابی مهارت‌های رهبری دارای اهمیت زیادی است لیکن هم مطالعات پژوهشی و هم مدل‌های ارزیابی قابل توجهی در خصوص مهارت‌های رهبری در دسترس نمی‌باشد (آلیگر و جاناک، ۱۹۸۹، باسی، بنسون و چنی، ۱۹۹۶، کلیمنت، ۱۹۸۲، هولتون، ۱۹۹۶، مولر و میلان، ۱۹۹۶، نواستروم، ۱۹۹۵ و سوانسون، ۱۹۹۸). لذا پژوهش حاضر مبتنی بر پرسش‌های محوری زیر صورتبندی گردید:

محتوای یک آزمون جامع خودسنجی مهارت‌های رهبری کدام‌ها هستند و در چه عواملی اشباع خواهند شد؟ و آیا مجموعه مولفه‌های تشکیل دهنده آزمون خودسنجی مهارت‌های رهبری، از هماهنگی درونی لازم برای استفاده در موقعیت‌های تشخیصی برخوردار است؟

## روش پژوهش

نوع پژوهش حاضر توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه دانشجویان دختر و پسر رشته‌های مختلف مدیریت در سال ۱۳۹۳ در سطح استان مازندران بودند. حجم نمونه بر مبنای جدول مورگان ۳۳۱ (۱۶۹ دانشجوی پسر و ۱۶۲ دانشجوی دختر) برآورد گردید. برای انتخاب نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد. برای تهیه پیش‌نویس پرسشنامه ابتدا بر مبنای ادبیات پژوهشی و ابزارهای موجود در زمینه مهارت‌های رهبری، طرح اولیه پرسشنامه تدوین گردید. این پرسشنامه شامل ۱۱ مهارت رهبری با ۶۸ سؤال بسته پاسخ و از نوع ابزارهای خودسنجی طراحی و اجرا شد. داده‌های حاصله از لحاظ آماری با روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی، ضریب همبستگی، واریانس و آلفای کرونباخ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

پس از اجرای نسخه پیش‌نویس پرسشنامه، داده‌های حاصله به تفکیک پرسش‌های پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که در ادامه گزارش شده است.

## یافته‌ها

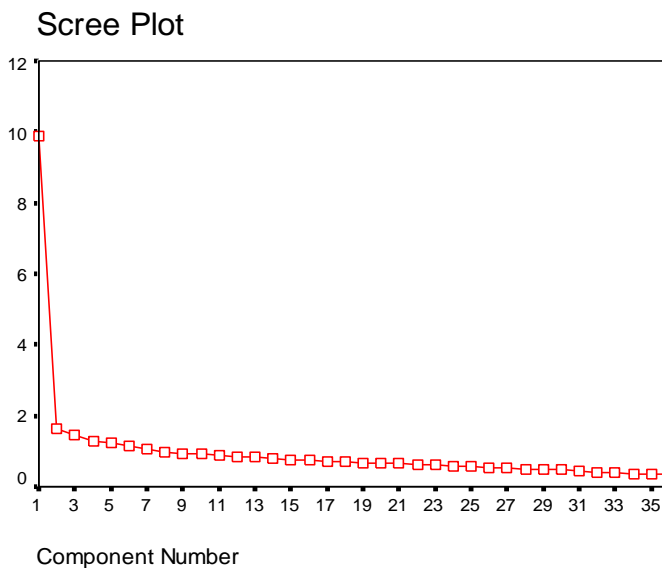
### تحلیل پرسش یکم: محتوای آزمون خودسنجی مهارت‌های رهبری از چه عواملی اشباع شده است؟

به منظور تعیین عوامل آزمون خودسنجی مهارت‌های رهبری از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی (PC) استفاده شده است. ابتدا همبستگی بین سؤالات محاسبه شدند و سؤالاتی که دارای همبستگی کمتر از ۰/۳ بودند حذف گردیدند. پس از اطمینان از وجود حداقل همبستگی قابل قبول بین سؤالات، آزمون کفایت نمونه‌گیری انجام شد. براین اساس مقدار KMO برابر با ۰/۹۳ و آزمون کرویت بارتلت نیز با درجه آزادی ۶۳۰ برابر با ۳۷۲۳/۹۹۳ برآورد گردید که معنی دار بوده و با توجه به این داده‌ها انجام تحلیل عاملی مجاز است. همچنین ضرایب همبستگی مربوط به ماتریس سؤالات نیز مورد محاسبه قرار گرفت. نتایج پس از انجام چرخش واریماکس و ۱۳ بار ازسرگیری، ۷ عامل را از هم تفکیک کرد که درصد واریانس تبیین شده توسط هر یک از عامل‌ها قبل از چرخش و پس از چرخش در جدول ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۱- درصد واریانس تبیین شده توسط ۷ عامل اصلی قبل از چرخش و پس از چرخش

عاملها	درصد واریانس مشترک قبل از چرخش	درصد واریانس تجمعی قبل از چرخش	درصد واریانس مشترک بعد از چرخش	درصد واریانس تجمعی بعد از چرخش
۱	۲۷/۴۰۹	۲۷/۴۰۹	۸/۲۰۵	۸/۲۰۵
۲	۴/۵۸۸	۳۱/۹۹۷	۷/۹۱۰	۱۶/۱۱۴
۳	۴/۰۷۲	۳۶/۰۶۹	۷/۵۲۱	۲۳/۶۳۶
۴	۳/۵۸۸	۳۹/۶۵۶	۷/۳۴۶	۳۰/۹۸۲
۵	۳/۴۹۰	۴۳/۱۴۶	۶/۵۸۵	۳۷/۵۶۷
۶	۳/۲۲۲	۴۶/۳۶۹	۶/۰۷۰	۴۳/۶۳۷
۷	۲/۹۲۸	۴۹/۲۹۷	۵/۶۶۰	۴۹/۲۹۷

نمودار سنگریزه (۱) نیز نشان می‌دهد که تفکیک ۷ عامل از مجموعه سؤالات باقیمانده کفایت می‌کند.



نمودار ۱- نمودار سنگریزه مربوط به عوامل پرسشنامه خودسنجی مهارت‌های رهبری

این عامل‌ها در مجموع ۴۹/۳٪ واریانس مشترک را تبیین می‌کنند. بدین ترتیب که عامل اول ۸/۲، عامل دوم ۷/۹، عامل سوم ۷/۵۲، عامل چهارم ۷/۳۵، عامل پنجم ۶/۵۸، عامل ششم ۶/۰۷ و عامل هفتم ۵/۶۶ درصد واریانس مشترک را تبیین می‌کنند.

تحلیل پرسش دوم: آیا مجموعه سؤالات تشکیل دهنده آزمون خودسنجی مهارت‌های رهبری دارای هماهنگی درونی هستند؟

بر مبنای آلفای کرونباخ اعتبار کل سؤالات استخراج شده از آزمون خودسنجی مهارت‌های رهبری برابر با ۰/۹۲ برآورد گردید که نشان می‌دهد هماهنگی درونی سؤالات در حد بالایی است و بنابراین استفاده از این آزمون در فعالیت‌های پژوهشی و تشخیصی قابل قبول است. عامل‌ها و مولفه‌های معرف مهارت‌های رهبری دانشجویان مدیریت و همبستگی درونی هر یک از مولفه‌ها در جدول ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۲ - عامل‌ها و مولفه‌های معرف مهارت‌های رهبری دانشجویان مدیریت

ردیف	نام عامل‌ها	مولفه‌ها	همبستگی درونی مولفه‌ها
۱	الهام بخشی مبتنی بر چشم انداز	ارائه تصویر از آینده	۰/۳۶۶۵
		دمیدن روح امید در چشم انداز افراد	۰/۴۴۸۸
		جلب حمایت و اعتماد قلبی افراد	۰/۴۶۸۴
		ایجاد انگیزه تلاش برای آینده بهتر	۰/۴۶۵۲
		ایجاد حس همکاری مشترک	۰/۳۷۸۳
		سهیم کردن افراد در رویاهای خود	۰/۵۳۶۹
۲	اراده معطوف به عمل	توان تصمیم گیری بالا	۰/۵۲۶۳
		داشتن درک درست از شرایط	۰/۴۳۴۸
		درمیان گذاشتن صریح انتظارات	۰/۵۶۶۴
		ترسیم اهداف عینی و قابل دستیابی	۰/۴۴۱۱
		تسهیل در تبادل تجربیات	۰/۵۶۳۵
		تقویت فرهنگ گفتگو	۰/۵۲۵۳
		مثبت و عمل گرا	۰/۳۸۶۵
		قدردانی سریع و به موقع	۰/۴۲۱۹
۳	کنترل موقعیت	توان ذهنی، عاطفی بالا	۰/۵۰۳۰
		کنترل بر احساسات	۰/۴۴۲۴
		تسلط بر زبان نوشتاری	۰/۳۵۲۶
		برقراری ارتباط موثر	۰/۳۰۹۳
		تسلط بر زبان بدن	۰/۵۳۹۶
۴	ذهن آگاهی فعال و خلاق	حضور ذهنی آگاهانه و فعال	۰/۶۱۱۰
		اتخاذ رویکرد روشن	۰/۵۸۵۰
		به مشارکت گذاشتن اطلاعات	۰/۴۵۷۴
		درک ایده‌ها و نیازها	۰/۵۶۳۸

حل خلاقانه مسائل	۰/۴۳۳۵		
استقبال از مذاکره و چانه زنی	۰/۵۴۴۲	مذاکره سازنده	۵
کسب آگاهی‌های روزآمد	۰/۵۳۹۸		
پیگیری مداوم اهداف	۰/۵۶۰۷		
گفتگوی مداوم با افراد	۰/۳۳۵۳		
ایجاد حس اعتماد متقابل	۰/۴۲۲۰		
انعطاف پذیری	۰/۶۱۵۰		
استفاده از همه ظرفیت ها	۰/۵۴۵۵	بسیج منابع و ظرفیت سازی	۶
بکارگیری مناسب افراد	۰/۵۵۳۴		
شناخت درست از منابع مادی و انسانی	۰/۵۱۸۷		
استقبال از تجربیات جدید و پیچیده	۰/۴۰۱۲	ریسک پذیری	۷
نهراسیدن از شکست	۰/۴۵۹۸		
آمادگی رویارویی با موقعیت‌های نامطمئن	۰/۳۳۰۶		

## بحث و نتیجه گیری

بدون تردید سهم رهبران در شکل دهی سازمان‌ها و جوامع و نیز تبیین سطح و کیفیت عملکرد آنها منحصر به فرد است اما توسعه رهبری نیازمند درونی سازی ترکیبی از مهارت‌ها، توانایی‌ها و مدل‌های ذهنی است لذا بدون داشتن تصویری روشن از این مولفه‌ها، امکان تربیت رهبران موثری که مورد نیاز دنیای آینده هستند، وجود ندارد. هدف پژوهش حاضر شناسایی مهارت‌های رهبری مورد نیاز هر دانشجو بطور عام و دانشجویان مدیریت بطور خاص و ساخت یک ابزار خودسنجی مهارت‌های رهبری مبتنی بر این مهارت‌های شناسایی شده بود. براساس فرایند تجزیه و تحلیل آماری، هفت مهارت رهبری مورد نیاز برای دانشجویان مدیریت عامل یابی گردید. در مرحله نهایی این عوامل نامگذاری و بازتعریف شدند. در ادامه یافته‌های این پژوهش و نیز مبانی نظری موید این یافته‌ها، مهارت‌های رهبری ویژه دانشجویان مدیریتی مفهوم سازی شده است.

### مهارت اول : الهام بخشی مبتنی بر چشم انداز مشترک

دانشجویانی که دارای این مهارت باشند با شور و حرارت اعتقاد دارند که می‌توانند تغییر ایجاد کنند. آنها آینده را در رؤیاهای خود تصور می‌کنند، و تصویری آرمانی و منحصر بفرد از آنچه را که سازمان می‌تواند در آینده بشود را در ذهن خود خلق کرده و دیگران را هم در رؤیاهایشان سهیم



می‌کنند. آنها در چشم اندازهای افراد، روح اعتماد و امید به زندگی بهتر و انگیزه تلاش برای آینده ای زیباتر را می‌دمند. آنها با بکارگیری همه امکانات و ابزارها، ارتباطی مؤثر و عمیق با دیگران برقرار کرده و ضمن ایجاد تعامل، حمایت قلبی و داوطلبانه آنها را در همراهی با خود جلب می‌کنند. مرور ادبیات پژوهشی در خصوص ویژگی‌های رهبران مؤثر نیز بر این مولفه تاکید می‌نماید. در این خصوص وارت (۲۰۰۸) معتقد است رهبران مؤثر قادرند تا یک چشم انداز برانگیزاننده صورتبندی کنند و موقعیتی را خلق کنند که این چشم انداز میان همه گروه‌های ذینفع سازمان به اشتراک گذاشته شود، و برای آنها الهام بخش باشد.

### مهارت دوم: اراده معطوف به عمل

دانشجویانی که دارای این مهارت هستند از توان تصمیم‌گیری بالایی برخوردارند. آنها درک درستی از شرایط داشته و ضمن در میان گذاشتن صریح و روشن انتظاراتشان با افراد، از زحمات و تلاشهای متعهدانه آنها بموقع و بطور شایسته قدردانی بعمل می‌آورند. آنها عملگرا بوده و با کسب شناختی واقع بینانه از همه امکانات بالقوه موجود، از آنها در جهت رسیدن به اهدافی عینی و قابل دستیابی به موقع و به درستی استفاده می‌کنند. آنها به خوبی می‌دانند که به تنهایی قادر به انجام درست و کامل همه امور نیستند، بنابراین با ایجاد جوی مناسب زمینه‌های تعامل مثبت و تبادل تجربیات را در بین افراد فراهم نموده و در نتیجه تقویت فرهنگ گفتگوی مستقیم و قاطعانه و مذاکره از بروز سوء تفاهات بازدارنده پیشگیری می‌کنند. استافیلد (۲۰۰۹) و برتوشی و برتوشی (۲۰۰۹) نیز قاطعیت را به عنوان خصیصه مهم رهبران سازمانی مورد تاکید قرار داده اند. در واقع رهبران بزرگ قبل از هر ویژگی دیگری در این خصیصه بارزتر هستند.

### مهارت سوم: کنترل موقعیت

دانشجویانی که دارای این مهارت باشند از توان ذهنی، روانی و عاطفی بالایی برخوردارند. آنها بر احساسات و هیجانات خود مسلط بوده و اجازه نمی‌دهند تا شرایط اراده اش را بر آنها تحمیل کند. آنها شناخت درستی از کاستی‌ها و ضعف‌ها و قوت‌های منابع، مادی و انسانی خود داشته و قادرند تا آنها را به اندازه، و به دقت و به جا بکار گیرند. احاطه آنها به زبان نوشتاری کمک می‌کند تا ضمن برقراری ارتباطی مؤثرتر با دیگر افراد و سازمان‌ها (روبین و گیگلیوتی، ۲۰۱۶)، موجبات تثبیت و تحکیم موقعیت خود و سازمان را فراهم کنند. کنترل موقعیت مبتنی بر مهارت‌های ارتباطی در اغلب

پژوهش‌ها در مورد رهبری به عنوان یک عامل مهم اجتناب ناپذیر گزارش شده است (گولاس، ۲۰۰۸، برتوشی و برتوشی، ۲۰۰۹). اهمیت کنترل موقعیتهای ارتباطی برای رهبران سازمانی به این واقعیت اشاره دارد که رهبران بطور روزمره نیاز به برقراری ارتباط با ذینفعان مختلف سازمانی دارند در حالیکه هر گروه از این ذینفعان اهداف متنوعی را دنبال کنند. توانایی مواجهه سازنده و کنترل شده با این تنوع خواسته‌ها بدون تسلط بر این مهارت رهبری، شدنی نیست (پریش و لیفوی، ۲۰۰۸).

### مهارت چهارم: ذهن آگاهی فعال و خلاق

دانشجویانی که دارای این مهارت هستند با مسائل بصورت ابتکاری برخورد می‌کنند. آنها با حضوری آگاهانه و فعال در موقعیتهای، با موانع جدید رویارو شده و بر تجربیات خود می‌افزایند. آنها با اتخاذ رویکردی شفاف و روشن در برخورد با افراد و درک افکار، ایده‌ها و نیازهایشان، آنها را هم فعالانه در تصمیم‌گیری‌ها سهیم می‌کنند. اعتماد به نفس ناشی از ذهن آگاهی در بعضی پژوهش‌ها مورد توجه محققین بوده است (گلداسمیت و همکاران، ۲۰۱۰). اهمیت این مولفه هنگامی آشکار می‌گردد که در شرایط بحرانی رهبران باید در بین و با لحاظ متغیرهای متعدد آگاهانه و خلاقانه تصمیم‌گیری کنند (کزار، ۲۰۱۱).

### مهارت پنجم: مذاکره سازنده

دانشجویانی که دارای این مهارت هستند افرادی انعطاف پذیرند. آنها از مذاکره و گفتگو استقبال می‌کنند. آنها به توانائی‌های خود در تعقیب اهداف ارزشمند ایمانی راسخ داشته و مطمئن هستند که می‌توانند دیگر افراد را هم در جهت رسیدن به هدف‌های مورد نظر با خود همراه کنند. آنها با گفتگوی مداوم و پیگیر با افراد و کسب آگاهی‌های روزآمد از موقعیت و شرایط، از اولویت‌ها در هر زمان آگاهی یافته و با اتخاذ رویکردی هوشمندانه و پویا تصمیماتی سازنده می‌گیرند. تجربه نشان می‌دهد در زمان بحران، رهبران موثر لازم است مهارت‌های مذاکره را به عنوان نوعی محاسبات استراتژیک مد نظر قرار دهند (پوشکاش، ۲۰۱۰). به ویژه ضروری است تا از طریق ارتباطات باز و یک فرایند رسمی در جستجوی بهترین گزینه برای کاهش اثرات بحران و گزینش موثرترین راه حل باشند (زوهیر، ۲۰۱۵).

### مهارت ششم: مهارت بسیج منابع و ظرفیت سازی

دانشجویانی که دارای این مهارت هستند شناخت بالایی از افراد پیرامون خود دارند. این شناخت به آنها کمک می‌کند تا با درکی صحیح از ظرفیت‌های موجود، توسعه و استفاده درست از آنها به مقابله با کاستی‌ها و خطرات احتمالی بپردازند. آنها با آگاهی از توانمندی‌های افراد و بکارگیری درست آنها در موقعیت‌های متناسب با قابلیت‌هایشان، مناسب‌ترین راه‌حل‌ها را پیدا می‌کنند. آنها از فرصت‌ها بخوبی استفاده کرده و با شناسایی تهدیدها به مقابله با آنها می‌پردازند. البته عوامل مختلفی می‌توانند توانایی یک سازمان را برای استقرار و حفظ روابط موثر محدود سازند و در نتیجه مانع بسیج منابع گردند. لذا بسیج منابع مثبت مستلزم ایجاد یک رابطه بلند مدت مبتنی بر اعتماد، تعهد و تبادل اطلاعات و در عین حال مدیریت و کنترل روابط فرصت طلبانه، مبهم و غیریقینی است (کارسو، ۲۰۱۵). هرچند مدیریت فرصت‌ها خود ابزاری مهم برای ایجاد زمینه‌های بسیج منابع محسوب می‌شود (ویکی پدیا، ۲۰۱۵).

### مهارت هفتم: ریسک پذیری

دانشجویانی که دارای این مهارت هستند از احتمال شکست هراسی به دل راه نداده و امکان وقوع آنرا در هرفرایندی می‌پذیرند. آنها دست به تجربه‌های جدید زده و از روبرو شدن با موقعیت‌های بعضاً نامطمئن ناراحت نبوده و حتی استقبال هم می‌کنند. آنها قادرند در هنگام وقوع اتفاقات ناگهانی و پیش بینی نشده با سخنان خود افراد را تحت تأثیر قرار داده و هدایت امور را بدست بگیرند. اساساً ریسک‌پذیری شکلی از فداکاری است که معمولاً در رهبران موثر بارزتر می‌باشد. ریسک‌پذیری رهبران سازمان را در موقعیت‌های نامتوازن به سوی موفقیت‌های بزرگ سوق می‌دهد (شریبرگ، ۲۰۱۰). در پژوهش اخیر که توسط کلارک و والدرون (۲۰۱۶) انجام گرفت نیز پیش‌فعالی، ریسک‌پذیری، مهارت‌های اجتماعی، سطح تعامل با دیگران، و مدیریت زمان از مولفه‌های مهم معرف مهارت‌های رهبری گزارش شده است. در نهایت با استفاده از ابزار طراحی شده در این پژوهش و سیستم تفسیری آن، هر دانشجو می‌تواند وضعیت مهارت رهبری خود را مرتباً ارزیابی کند و ضمن اصلاح باورهای غیرمنطقی خود از رهبری (خلخالی، ۲۰۱۴)، برنامه‌های شخصی برای توسعه این مهارت‌ها طراحی و اجرا نماید. در عین حال آموزش دهندگان رهبری نیز از این ابزار برای طراحی برنامه‌های درسی دوره‌های آموزش مهارت‌های رهبری استفاده کنند.

## References

- Alliger, G. M., & Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel Psychology*, 42, 331-342
- Arthur, W. et. Al. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*. 88 (2), 234-245
- Astin A.W. (1991). *Assessment for excellence*. New York: Macmillan.
- Astin, A.W. & Astin, H.S. (2000). *Leadership reconsidered: Engaging higher education in social change*. Battle Creek. MI: W.K. Kellogg Foundation.
- Bassi, L. J., Benson, G, & Cheney, S. (1996). The top ten trends. *Training and Development*, 50, 28-42
- Bertocci, D, I. & Bertocci, D.L. (2009). *Leadership in Organizations: There is a Difference between Leaders and Managers*. University Press of America.
- Boatman, S. (1999). The Leadership Audit: A Process to enhance the development of student leadership. *NASPA Journal*. 37(1), 325-336.
- Burns JM. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Capacity building. (2015, August 30). In Wikipedia, The Free Encyclopedia. Retrieved 21:04, February 17, 2016, from [https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Capacity\\_building&oldid=678588985](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Capacity_building&oldid=678588985)
- Clark, Kevin D. and Waldron, Theodore. (2016). Predictors of Leadership Behavior in Early Career White-Collar Professionals: The Roles of Personal Characteristics and Career Context. *Journal of Leadership & Organizational Studies* February, 23: 27-38
- Clement, R. W. (1982). Testing the hierarchy theory of training evaluation: An expanded role for trainee reactions. *Public Personnel Management Journal*, 11, 176-184.
- Collins, D. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*. 15 (2), 217-248.
- Corsaro, Daniela.(2015). Negative aspects of business relationships for resource mobilization. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, Volume 23, Issue 2, May, Pages 148-154
- Daloz, S. (2005). *Leadership Can Be Taught: A Bold Approach for a Complex World*. Boston: Harvard Business School Press.
- Danzig, A. (1999). How might leadership be taught? The use of story and narrative to teach leadership. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 2, 117-131.

Delgado, Olga.(2014). Improvement areas of leadership training in European institutions of higher education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 116, 4712 – 4716

Doh, J.P. (2003). Can Leadership Be Taught? Perspectives from Management Educators. *Academy of Management Learning & Education*. 2 (1), 54-67

Dugan, J.P.& Komives, S.R. (2007). Developing leadership capacity in college students: Findings from a national study. A Report from the Multi-Institutional Study of Leadership. College Park, MD: National Clearinghouse for Leadership Programs

Eagly, A.H. and Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 108, 233-256.

Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M. C. & Van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing men and women. *Psychological Bulletin*. 95, 569-591.

Gallos, J.V. (2008). *Business Leadership: A Jossey-Bass Reader*. 2nd edition, John Wiley & Sons.

Goodalla, A. H., Pogrebnab, G. (2015).Expert leaders in a fast-moving environment. *The Leadership Quarterly*, Volume 26, Issue 2, April, Pages 123–142

Goldsmith, M. Baldoni, J. & McArthur, S. (2010). *The AMA Handbook of Leadership*. AMA

Hay Group. (2011). *Building the New Leader. Leadership Challenges of the Future Revealed*. HayGroup Leadership 2030 Whitepaper.

Holton, E. F., III (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5-21.

Iordanoglou, Dimitra ; Tsakarestou, Betty ; Tsene, Lida ; Ioannidis, Konstantinos ; Leandros, Nikos. (2014). The development of an innovative leadership training program for European young professionals in times of crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 156, 102 – 105

Kezar, A.J., Carducci, R. & McGavin, M.C. (2011) . Rethinking the “L” Word in Higher Education: The Revolution of Research on Leadership. John Wiley & Sons.

Khalkhali, Ali.( 2014). Effectiveness of System Thinking Training on Improving Managers’ System Thinking and Irrational Beliefs. *Journal of Managing Education in Organizations*, 3; 3 (1) :97-120

Koskela, V. and Schuyler, K. G. (2016), Experiences of Presence as a Key Factor Toward Sustainability Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 9; 54–59.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

- Kouzes and Posner .(2006). *Student Leadership Practices Inventory* . Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Kreitner, R. & Cassidy, C. (2012). *Management*. Cengage Learning.
- Kristin B. Naituli, Gitile J. Naituli , Francis N. Wegulo.(2012). Nurturing student leadership skills. *International Journal of Business and Public Management*. Vol. 2(2): 39-46
- Malunga, C. (2006). *Learning Leadership Development from African Cultures: A Personal Perspective*. INTRAC, September. edition. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Moller, L., & Mallin, P. (1996). Evaluation practices of instructional designers and organizational supports and barriers. *Performance Improvement Quarterly*, 9(4), 8292
- Newstrom, J. W. (1995). Review of “Evaluating training programs: The four levels of D. L. Kirkpatrick.” *Human Resource Development Quarterly*, 6 , 417-319.
- Northouse, P.G. ( 2007). *Leadership theory and practice*, 4Pascarella, E.T. & Terenzini, P.T. (2005). *How college affects students: a third decade of research*. San Francisco: Jossey Bass.
- Parrish, D. & Lefoe, G. (2008). *Distributive Leadership Project: Leadership capacity development literature review summary*. <http://www.uow.edu.au/cedir/DistributiveLeadership/>.
- Puscas, V. (2010). *Management of post-crisis global interdependencies*, International Economics Congress, February 4th-7th Berlin.
- Rost, J.C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Praeger Publishers, New York, NY, 10010.
- Schein, V.E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 75 (60), 340-344.
- Ruben, B. D. and Gigliotti,R.A.(2016). *Leadership as Social Influence: An Expanded View of Leadership Communication Theory and Practice*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, May,13
- Shriberg, A. (2010). *Practicing Leadership: Principles and Applications*. 4th edition, John Wiley & Sons.
- Smith, B. (2007). Coaching Emotional Intelligence: The Business Case for Human Capital. *International Journal of Coaching in Organizations*, 5 (3), 8-20
- student leadership. *NASPA Journal*. 37(1), 325-336.
- Stanfield A. W. (2009). *Defining Effective Leadership: Lead in Whatever You Do*. TATE Publishing.

Swanson, R. A. (1998). Demonstrating the financial benefit of human resource development: Status and update on the theory and practice. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 285-295.

Wart, M.V. (2008). *Leadership in Public Organizations: An Introduction*. M.E. Sharpe

Zimmerman-Oster, K., & Burkhardt, J. (1999). *Leadership in the making: Impact and insights from leadership development programs in U.S. colleges and universities*. Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation.

Zohar, Ilana. (2015). "The art of negotiation" Leadership skills required for negotiation in time of crisis. International conference "Education, Reflection, Development", ERD, 3-4 July, Cluj-Napoca, Romania, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 209, 540 – 548

