

## طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا.ا با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مد ظله العالی)

سید مهدی الوانی\*، امید اردلان\*\*، اصغر محمدی فاتح\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۸/۲۰

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۲/۲۱

### چکیده

یکی از معضلات جدی کشورهای در حال توسعه، نحوه گزینش مدیران و معیارهای حاکم بر این گزینش است. هدف این مقاله طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا.ا با بهره‌گیری از دیدگاه‌های مقام معظم رهبری است. برای طراحی الگوی بومی شایستگی‌های فرماندهان و مدیران از روش تحقیق ترکیبی کیفی- کمی استفاده شد. در مرحله طراحی الگو، مجموعه سخنرانی‌ها و رهنمودهای معظم‌له در قالب نرم‌افزار حدیث ولایت، مورد استفاده واقع شد. برای طراحی الگوی اولیه از رویکرد نظریه پردازي داده‌بنیاد و برای بازبینی الگو از گروه کانونی متشکل از متخصصان مدیریتی و صاحب‌نظران آجا استفاده شد. سپس آزمون الگو با رویکرد پیمایشی و با دریافت نظر فرماندهان از طریق پرسشنامه به انجام رسید و الگوی نهایی عرضه شد. این الگو در قالب ۵۱۶ کد، ۸۴ مفهوم و ۴ مقوله اصلی طراحی شد که برخی دارای مقوله‌های فرعی است، این مقوله‌ها شامل: "شایستگی‌های فردی" با ۲۸ مفهوم، "شایستگی‌های بین فردی" با ۶ مفهوم، "شایستگی‌های سازمانی" با ۴۱ مفهوم و "شایستگی‌های بینشی" با ۹ مفهوم است.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی؛ الگوهای شایستگی؛ مقام معظم رهبری؛ مدیران و فرماندهان؛ ارتش ج.ا.ا.

\*. استاد و عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* نویسنده مسئول: عضو هیئت علمی دانشگاه افسری امام علی (ع)

\*\*\* استادیار دانشگاه افسری امام علی (ع)

## مقدمه

امروزه، شایسته‌سالاری<sup>۱</sup> و استفاده از نیروهای کارآمد، یکی از اصول اساسی و از عوامل موفقیت سازمان‌ها در حرکت به سمت پویایی و تحول است. به عبارت دیگر شایسته‌سالاری به عنوان رمز پیروزی حرکت‌های توسعه‌ای، در درون سازمان‌هاست؛ به شکلی که مدیران نباید در هیچ شرایطی خود را بی‌نیاز از توجه به مفاهیم و آموزه‌های آن بدانند. شایسته‌سالاری یک اصطلاح میان‌رشته‌ای میان علم حقوق و مدیریت منابع انسانی است که از اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی از یک مقوله صرفاً نظری و دانشگاهی به این دو حوزه وارد شده است. منابع انسانی توانمند و با انگیزه، ارزشمندترین سرمایه سازمان‌ها بوده و در صورت به کارگیری با ترکیب مناسب، ارزشیابی، تثبیت یا جابه‌جایی آنها بر مبنای نظام شایستگی، می‌تواند کمبودهای احتمالی دیگر منابع را تا حدودی جبران نماید. فقدان شایسته‌سالاری در هر سازمان موجب حذف یا فرار شایستگان، اتلاف استعدادها، بالقوه و به تبع آن کاهش کارایی می‌شود. نظام شایستگی با حذف افراد ناکارآمد و در راستای رضایت مشتریان و افزایش کیفیت ارائه خدمات و حمایت از کارکنان توانا و دارای صلاحیت معنا پیدا می‌کند. لذا حفظ و نگهداری این منبع مهم یکی از ضرورت‌های هر سازمانی تلقی می‌شود. بدیهی است که موضوع شایسته‌سالاری برای سازمان ارتش به لحاظ وظایف مهم و حساس آن به عنوان تأمین‌کننده نظم و امنیت در مرزهای ج.ا.ا. از اهمیت دو چندانی برخوردار است. سازمان ارتش جهت تحقق اهداف سازمانی مهم خود مستلزم وجود مدیران و فرماندهانی است که از توانمندی، تجربه، دانش و مهارت بالایی برخوردار باشند. شناخت ابعاد شایستگی کارکنان هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران و فرماندهان، عامل اساسی به شمار می‌رود (حسینیان، ۱۳۷۸).

مدیران به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند توفیقات ارزشمند و نیز ناکامی‌هایی را برای سامانه تحت مدیریت خویش به وجود آورند. (آرمسترانگ، ۲۰۰۸). بنابراین بنیان‌نهادن رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی از طریق به کارگیری شایستگان در سطح کارکنان و مدیران، استقرار فرایندهای شایسته‌سالاری، تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل به رویکرد مبتنی بر شایستگی و توجه به پرورش رهبران شایسته در سامانه نیروهای نظامی کشور، ضرورت نیاز به یک الگوی جامع

1. Meritocracy

مدیریت مبتنی بر شایستگی را در عرصه مدیریت بخش عمومی و دولتی بویژه آجا تقویت می‌کند. لازم به ذکر است در نظر گرفتن صفات برتر مدیران همواره مورد توجه اندیشمندان مدیریت بوده است و انتشار کتاب‌هایی همچون «Leadership by the Book» که در جهت رسیدن به یک الگوی مدیریتی با نام رهبری خدوم و شناسایی شایستگی‌های مدیریتی رفتار حضرت عیسی (ع) در کتاب مقدس تلاش می‌کند در این راستا ارزیابی می‌شود (بلانچارد، ۱۹۹۹). بنابراین هدف این پژوهش طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران با بهره‌گیری از دیدگاه‌های مقام معظم رهبری است تا براساس آن دانش، مهارت، ویژگی‌ها و صلاحیت‌های شخصیتی مورد نیاز فرماندهان و مدیران به شیوه‌های علمی و برخاسته از اندیشه‌های الهی، شناسایی و مشخص شود و مطالبات مقام فرماندهی کل‌قوا محقق گردد.

### اهداف و پرسش تحقیق

هدف اصلی این مقاله که نتیجه یک طرح پژوهشی است، طراحی و تدوین الگوی شایستگی مدیران و فرماندهان متناسب با وضعیت واقعی و مقتضیات اسلامی-ایرانی در آجا از دیدگاه مقام معظم رهبری است.

### پرسش اصلی

طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا.ا با بهره‌گیری از دیدگاه‌های مقام معظم رهبری چگونه است؟

### شایسته‌سالاری در گذر تاریخ

#### تعریف‌ها و مفاهیم نظری

صاحب‌نظران علوم انسانی تعریف‌های مختلفی از شایسته‌سالاری و مفهوم آن ارائه کرده‌اند که در ذیل به بخشی از تعریف‌های ارائه‌شده از سوی آنان و همچنین اساس و تاریخ شایسته‌سالاری از دوران گذشته تا امروز پرداخته می‌شود. تأکید اسلام و امام علی (ع) بر انتخاب اصلح به این خاطر است که با بودن افراد نالایق و

بی‌کفایت نه تنها چرخ سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشور فلج خواهد شد، بلکه دیری نخواهد پایید که مغزهای روشن و متفکر، بی‌تفاوت و منزوی می‌شوند (مبتکر سرابی، ۱۳۷۵، ص ۸-۶). تأثیری که مدیران جامعه بر روح افراد دارند، گاهی به قدری زیاد است که به کلی استقلال فکری را از افراد می‌گیرد و مطالبات مقام فرماندهی معظم کل قوا در نرم‌افزار حدیث ولایت نیز که در این تحقیق به‌طور کامل مورد بررسی قرار می‌گیرد در قالب «سپردن کارها به دست انسان‌های صالح، امین و علاقه‌مند به سرنوشت مردم»، «به حداکثر کارایی رساندن نیروهای ارتش با انتخاب فرماندهان مؤمن و شجاع و ارتقای نیروهای مخلص و فداکار»، «تداعی نیروی‌های ارتش به عنوان مظهر دیانت، اقتدار و هوشمندی» و ... است.

شایسته‌سالاری در کتاب الفبای جامعه‌شناسی (لاوسون و گارود) چنین تعریف شده است: نظام شایسته‌سالاری عبارت است از نظامی که در آن مزایا و موقعیت‌های شغلی تنها بر اساس شایستگی و نه بر مبنای جنسیت، طبقه اجتماعی، قومیت یا ثروت به افراد تفویض می‌شود. از سوی دیگر، بیلتون در کتاب مبانی جامعه‌شناسی اصطلاح شایسته‌سالاری را این‌گونه تعریف کرده است: شایسته‌سالاری، دیدگاهی است که بر اساس آن شهروندان از طریق نظام آموزشی مدرسه‌ای و دانشگاهی و با تلاش و کوشش فراوان، استعدادهای خود را شکوفا کرده است و در نهایت در جامعه فارغ از طبقه اجتماعی، ثروت، نژاد، قومیت و جنسیت برای تصدی مناصب مختلف تنها بر اساس شایستگی ذاتی برگزیده می‌شوند. بر اساس یک تعریف رایج و پذیرفته‌شده، شایسته‌سالاری عبارت است از یک نظام حکومتی مبتنی بر شایستگی ذاتی حاکمان و نه بر اساس ثروت یا موقعیت اجتماعی آنان. به عبارت ساده‌تر شایستگی ترکیبی از هوش خدادادی همراه با کار و تلاش فراوان است. بر همین اساس می‌توان گفت که موقعیت هر شهروندی در جامعه حاکی از لیاقت ذاتی او می‌باشد. دولت‌ها نیز همین وضعیت را دارند؛ یعنی اکثر آنها بر اساس شایستگی‌ای که دارند حاکمیت جامعه را بر عهده می‌گیرند و تبار و نسب آنها در این میان نقش اصلی را بازی نمی‌کند. برخی‌ها معتقدند که نظام ارتش‌های جهان شاید بهترین مثال برای سازمان‌های شایسته‌سالار باشد؛ زیرا در نظم و نظام ارتشی هر فرد تنها بر اساس شایستگی که از خود نشان می‌دهد به درجه بالاتر ارتقاء می‌یابد. مبانی و اساس شایسته‌سالاری و مدنیت در جامعه مشترک است و سه ویژگی معرفت‌جویی، عدالت‌خواهی، عبودیت و محبت به عنوان مشترکات زیربنایی برای سامان-

دهی نظام شایسته‌سالاری است. از ویژگی‌های شایسته‌سالاری در سطح ملی، برخورداری از ذهنیت راهبردی، دوری گزیدن از مقطعی و جزیره‌ای‌اندیشیدن، جاری ساختن فضای فکری در سطوح تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری دولت است (مرعشی، ۱۳۷۷). داشتن دانش و بصیرت در هر سطحی لازمه کار در یک نظام شایسته است و برای شایستگی دو بال وجود دارد که یک بال آن دانش و بال دیگر بینش و نحوه برخورد با مسئله و اعتقاد و ارزش‌هاست (الوانی، ۱۳۷۷). شرودر<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) پنج خصوصیت: دانایی‌ها، توانایی‌ها، انگیزه‌ها، ارزش‌ها و سبک مدیریت را به عنوان عوامل شایستگی مدیران اعلام می‌دارد. شایسته‌سالاری دوماحور عمده دارد که یکی اخلاقی و دیگری اجتماعی است که محور اخلاقی، متناسب و موافق با تلفیق ذکاوت و خرد است که هر دو این عوامل موروثی هستند و مبحث اجتماعی آن تأثیر شایسته‌سالاری در ایجاد اجتماع بهتر و مؤثر است و موانع پیشرفت دانش و صنعت را از میان بر می‌دارد (کیلنر، ۲۰۰۱).

## پایه و اساس شایسته‌سالاری

اصطلاح شایسته‌سالاری برای اولین بار توسط مایکل یانگ جامعه‌شناس انگلیسی در سال ۱۹۵۸ در کتاب طلوع شایسته‌سالاری مطرح شد. وی در کتاب خود موقعیت اجتماعی افراد را در آینده ترکیبی از بهره‌هوشی و تلاش و کوشش فراوان دانسته بود. یانگ در این کتاب بیان کرده بود که این نظام اجتماعی جدید در نهایت به یک انقلاب اجتماعی منجر می‌شود که در آن توده‌های مردم، حاکمان و نخبگانی را از قدرت خلع می‌کنند که از احساسات و نیازهای عامه مردم فاصله گرفته‌اند. او در کتاب خود بیان می‌کند که شایسته‌سالاری، نظامی است که رهبری به واسطه نخبگان را مهیا می‌سازد و شایسته‌سالاری بنا به تعریف وی عبارت است از: حکومت کسانی که شایسته این کار تلقی می‌شوند و نقش‌های اجتماعی را به افراد براساس توانایی‌ها بدون لحاظ هر مزیت دیگری از قبیل نژاد، جنسیت، ثروت و... واگذار می‌کنند. به تعبیر یانگ شایسته‌سالاری، بهره‌گیری از انرژی خلاق افراد نخبه و برگزیده یک اجتماع است و از آنجا که مقوله شایسته‌سالاری با مفهوم نخبه ارتباط نزدیکی دارد، باید توجه داشت با نگاهی در نظریات نخبه‌گرایی<sup>۲</sup>

1. Schroder  
2. Elitism

می‌توان چنین گفت که نخبه‌گرایی و شایسته‌سالاری هر دو در پی واگذاری امور به افراد نخبه و سرآمد هستند.

با توجه به این مطالب رد پای شایستگی را می‌توان در روم باستان و در متون فلسفی افلاطون یافت. نکته‌های مورد اشاره برای توسعه شایسته‌سالاری از نظر افلاطون به شرح زیر است:

۱. فرصت برابر برای آموزش همگانی
۲. جست‌وجوی برتری از لحاظ استعداد باید با بی‌طرفی و بدون امتیاز قومی و نژادی صورت گیرد
۳. برابری و ارتباط بین شغل و مقام با سطح معلومات و استعداد
۴. امتحان عمومی از همه افراد به‌طور یکسان
۵. فرزندان هر طبقه اجتماعی بسته به لیاقت و توانایی و عدم لیاقت و توانایی از طبقه‌ای به طبقه دیگر فرستاده شوند.
۶. مفهوم غنای موروثی کاربردی ندارد.

در عصر کنفوسیوس هان‌فی فیلسوف چینی از طرفداران ایجاد یک نظام شایسته‌سالار در حکومت و جامعه بود. وی از بنیان‌گذاران مکتب قانون که اکنون به فلسفه قانون‌گرایی مشهور است به حساب می‌آید و به خاطر تلاش و کوشش وی اکنون یک بخش کلیدی از فلسفه و سیاست چین را تشکیل می‌دهد. در عصر مغول‌ها نیز شایسته‌سالاری اولین پایه و اساس انتخاب فرماندهان و ژنرال‌های امپراطوری بود. چنگیز کسانی را برای این مناصب انتخاب می‌کرد که بر اساس سلسله‌مراتب نظامی، شایستگی تصدی آن را داشتند.

در فرانسه نیز برخی معتقدند که نظام حکومتی ناپلئون مبتنی بر نوعی شایسته‌سالاری بود. به گونه‌ای که ناپلئون برای انتخاب نیروهای حکومتی از میان افراد و افسران و غیره کسانی را که واقعاً شایستگی منصب محوله را داشته باشد بر می‌گزید. هر چند که این نظام بعداً به فامیل‌گرایی منحرف شد و در فراز و نشیب تاریخ، بتدریج مفاهیم شایستگی به عرصه علم مدیریت راه یافت (مطلبی اصل، ۱۳۸۷)

جدول ۱. تعریف‌های مفهوم شایستگی (مطلبی اصل، ۱۳۸۷، ۲۵)

تعریف	نویسنده
شایستگی‌ها، توانایی‌های انسانی قابل اندازه‌گیری هستند که برای عملکرد کاری مؤثر لازمند.	مارللی <sup>۱</sup> (۱۹۹۸)
شایستگی‌ها، مشخصه‌هایی همانند دانش، مهارت‌ها، چارچوب‌هایی ذهنی، الگوهای فکری و مانند آنها هستند که به کارگیری آنها چه به صورت مستقل و چه در ترکیبات مختلف، منجر به عملکرد موفقیت‌آمیز می‌شوند.	دیویویس <sup>۲</sup> (۱۹۹۸)
پویانزیز، شایستگی‌ها را به عنوان ویژگی‌های اساسی یک فرد توصیف می‌کند که به صورت علت و معلول به عملکرد شغلی مؤثر وابسته هستند.	پویانزیز <sup>۳</sup> (۱۹۸۲)
شایستگی‌ها را به عنوان توانایی از لحاظ رفتارها توصیف می‌کند.	سلیبی و دیگران (۱۹۹۹)
انجمن ملی شغلی انگلستان برای شرایط احراز شغلی، شایستگی را به عنوان استانداردهای عملکرد، توانایی ایفای نقش‌های شغلی یا مشاغل براساس استاندارد مورد نیاز استخدام، تعریف می‌کند.	انجمن ملی شغلی انگلستان برای شرایط احراز شغل (۱۹۹۷)
شایستگی‌ها، دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارهایی هستند که یک کارمند در انجام کارهایش به کار می‌گیرد و آنها از اهرم‌های کلیدی کارمند برای دستیابی به نتایجی در ارتباط با راهبردهای تجاری سازمان هستند.	دبیرخانه هیئت خزانه‌داری کانادا (۱۹۹۹)
قابلیت جابه‌جایی نیروهای شناختی مختلف برای رسیدن به یک نوع موقعیت.	پرنادو <sup>۴</sup> (۲۰۰۹)

1. Marlili
2. Dieo.yies
3. Poyanzice
4. Pernado

(۱۵۱ه) جدول ۱. تعریف‌های مفهوم شایستگی (مطلبی اصل، ۱۳۸۷، ۲۵)

نویسنده	تعریف
له‌پوترف <sup>۱</sup> (۱۹۹۸)	له‌پوترف می‌گوید که شایستگی‌ها به خودی خود منابعی برای تشخیص چگونگی عمل کردن، چگونگی انجام دادن یا نگرش‌ها نیستند، بلکه آنها چنین منابعی را تجهیز، یکپارچه و هماهنگ می‌کنند. این تجهیز صرفاً مربوط به یک موقعیت است و هر موقعیتی منحصر به فرد است، اگرچه می‌تواند شباهتی به دیگر موقعیت‌های شناخته شده داشته باشد.
جکسون و شولر <sup>۲</sup> (۲۰۰۳)	شایستگی‌ها به عنوان دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و دیگر ویژگی‌ها تعریف می‌شوند که یک شخص برای انجام مؤثر یک شغل نیاز دارد.
پیپل سافت <sup>۳</sup> (۲۰۰۸)	مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و رفتارهای قابل سنجش و قابل مشاهده که در موقعیت یک شغل یا جایگاه سهم هستند.
گروه گارتنر (۲۰۰۵)	شایستگی، مجموعه‌ای از مشخصات شامل مهارت‌ها، دانش و ... است که موجب عملکرد می‌شوند و یا آن را پیش‌بینی می‌کنند.
طهماسبی (۱۳۹۱)	شایستگی به مجموع تجارب، دانش، مهارت‌ها، رفتارها، نقش‌های اجتماعی و تصویر از خویشتن، ارزش‌ها و حالات رفتاری باز می‌گردد.
مؤسسه نشنال پارک سرویس امپلویز (۲۰۰۴)	شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت و توانایی‌ها در یک شغل خاص می‌داند که به شخص اجازه می‌دهد که به موفقیت در انجام وظایف دست یابد.
فیلپوت و همکاران (۲۰۰۲)	شایستگی را به‌عنوان ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های مورد نیاز برای انجام یک نقش به‌گونه‌ای اثر بخش، تعریف می‌کند.
مرکز مشاوره جی‌جی‌ان (۲۰۰۴)	شایستگی‌های مدیریتی مشکل از مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها و انگیزه‌هاست، به منظور اینکه مدیر بتواند وظایف محوله را به‌خوبی انجام دهد.

1. Lehposreph  
2. Jacsonsholer  
3. Peoplesoft



به‌طور مختصر و خلاصه تعریف‌های واژگان به‌کاررفته در این مقاله را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

## فرماندهان و مدیران

مدیران، افرادی با مشاغل مدیریتی در ارتش جمهوری اسلامی ایران هستند که طبق نمودار سازمانی، عهده‌دار وظایفی معین در قالب سرپرستی تعدادی نیرو هستند (افراد ستادی جزء این گروه می‌باشند)، اما فرماندهان افسرانی هستند که بر اساس درجه و جایگاهی که در ارتش جمهوری اسلامی ایران دارند، یک یا چند واحد نظامی با کارکنان مربوطه تحت فرمان وی باشند (افراد صنفی جزء این گروه می‌باشند).

## الگوهای شایستگی

الگوهای بسیار زیادی هست که در این مقاله فرصت طرح آنها نیست، لیکن از میان الگوهای شایستگی مدیران، بهترین الگوها را در جدول محقق ساخته (۲) مورد بررسی قرار خواهیم داد:

جدول ۲. جدول تطبیقی الگوهای شایستگی مدیران

ردیف	طراح الگو	تعداد/ابعاد	نام ابعاد
۱	مک کلند (۱۹۷۳)	۳	توان پایه، متمایزکننده و کلیدی یا محوری
۲	سازمان ملل متحد	۱۴	توانایی و مهارت ارتباطی / کارگروهی / برنامه‌ریزی و سازماندهی / پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری / خلاقیت / مشتری‌مداری / تعهد برای یادگیری مستمر / آگاهی‌های فناورانه / رهبری / چشم‌انداز / توانمندسازی دیگران / اعتمادآفرینی / مدیریت بر عملکردها / قضاوت و تصمیم‌گیری (غفاریان و ابوالعلائی، ۱۳۸۶)
۳	یونیدو	۶	دانش، مهارت و ویژگی شخصی (غفاریان، ۱۳۷۹)
۴	شرکت Dell	۵	مهارت فنی و تخصصی / یکپارچگی شخصی و شخصیتی و توان اعتماد/ بهره‌هوشی / شم کسب و کار/ مهارت فرماندهی (فالمر و کانگر، ۱۳۸۷)

(ادامه) جدول ۲. جدول تطبیقی الگوهای شایستگی مدیران

ردیف	طراح الگو	تعداد/ ابعاد	نام ابعاد
۵	شرکت Dow	۸	ابتکار عمل/ نوآوری/ اثربخشی در ارتباطات بین‌فردی/ رهبری/ یادگیری/ تمرکز بر بازار/ توانایی کار گروهی/ خلق ارزش (فالمر و کانگر، ۱۳۸۷)
۶	شرکت پان کانادا	۷	توانایی خلق، گسترش و پیگیری چشم‌انداز مطلوب/ توانایی برقراری ارتباطات اثربخش/ تصمیم‌گیری، قاطعیت و پیگیری تا حصول نتیجه/ داشتن شم کسب و کار/ توانایی مدیریت بر کارکنان و گروه‌ها/ نوآوری/ مهارت مدیریت تحول و راهبری تغییر (فالمر و کانگر، ۱۳۸۷)
۷	بانک امریکا	۵	رشد دادن و رونق‌بخشیدن به کسب‌وکار/ رهبری و هدایت کارکنان برای اجرا و عمل/ تمایل به عمل و اجرا (اجرایی کردن و به نتیجه‌رساندن برنامه‌ها)/ حفظ انرژی، هیجان و خوش‌بینی در کارها/ التزام عملی نسبت به ارزش‌های بانک (فالمر و کانگر، ۱۳۸۷)
۸	شرکت Eli lilly	۷	الگو بودن در عمل به ارزش‌ها/ تمرکز به محیط بیرونی/ توانایی پیش‌بینی تحولات و آماده‌بودن برای آینده/ توانایی اجرای وظایف با رعایت معیار کیفیت، سرعت و سازگاری با ارزش‌ها/ توانایی دستیابی به اهداف و نتایج از طریق منابع انسانی در اختیار/ توانایی ارزیابی قبل از اقدام و اقدام بر اساس ارزیابی و شناخت/ تسهیم اطلاعات، تجربه‌ها و آموخته‌های خود با دیگران (فالمر و کانگر، ۱۳۸۷)
۹	شرکت میشیگان	۶	اثربخشی شخصی، ارتباطات، نتیجه‌گرایی، پرورش نیروی کار، توسعه فرآیند کسب‌وکار و دانش شغلی (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۸)
۱۰	کانادا	۵	شایستگی فکری، شایستگی آینده‌نگری، شایستگی مدیریت، شایستگی ارتباطات، شایستگی شخصی (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۸)
۱۱	ایالت واشنگتن	۱۳	ارتباطات، تصمیم‌گیری، مهارت‌های بین‌فردی، رهبری، طرح‌ریزی راهبردی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت پروژه/ برنامه، مدیریت مالی، شایستگی فناوری، تعامل با محیط خارجی، نوآوری و مدیریت تغییر، یادگیری و موفقیت‌طلبی (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۸)
۱۲	استرالیا	۸	دانش سازمانی، طرح‌ریزی و تفکر راهبردی، اثربخشی بین‌فردی، پرورش افراد، مدیریت منابع، مدیریت تغییر، ارتباطات، رهبری/ خود‌مدیریتی، مدیریت افراد (با تأکید بر مدیریت تغییر) مدیریت تجارت، مدیریت فناوری، مدیریت فنی، مدیریت جهانی (زبان/ چند فرهنگی) (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۸)

(ادامه) جدول ۲. جدول تطبیقی الگوهای شایستگی مدیران

ردیف	طراح الگو	تعداد/ ابعاد	نام ابعاد
۱۳	نویاتزیس	۲۱	خود ارزیابی درست، مفهوم سازی، داشتن روابط صمیمی، توجه همراه با تأثیر، پرورش دیگران، قدرت تشخیص، کارایی، تفکر منطقی، مدیریت فرآیندهای گروهی، حافظه (هوش)، شفافیت ادراکی، نگرش مثبت، فعال و آینده نگر، اعتماد به نفس، خود واپاشی، دانش تخصصی، خود انگیزگی، تحمل و طاقت، ارائه شفاهی (سخنرانی) به کارگیری قدرت اجتماعی و استفاده از قدرت یکجانبه/ یکطرفه (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۸)
۱۴	پدلرو همکاران (۱۹۷۸)	۱۱	تسلط بر دانش حرفه‌ای مرتبط، حساسیت دائم نسبت به رویدادها، مشکل‌گشایی، مهارت تحلیلی، تصمیم‌گیری و قضاوت، توانمندی و مهارت اجتماعی، انعطاف‌پذیری عاطفی، آینده‌نگری، خلاقیت، چالاکی و پویایی ذهن، مهارت و عادت یادگیری متوازن و شناخت خویش (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۸)
۱۵	مطالعات میشیگان	۱۹	انعطاف‌پذیری، تعیین معیارهای عملکرد، نوآوری، مدیریت تنش، پیش‌فعال‌بودن، ارتباطات، رهبری از طریق ارزش‌ها و چشم‌انداز، تسهیل تغییرات، مشتری‌گرایی، صداقت‌آفرینی، ایجاد روابط کاری راهبردی، مربی‌گری، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی کار، واگذاری مسئولیت، توسعه گروه موفق، مدیریت تضاد، تعیین استانداردهای کاری و حساسیت به سلامت و اهمیت کارکنان (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۸)
۱۶	مدل MCI انگلستان	۳	شایستگی کار با مردم (هدایت دیگران) شایستگی مرتبط با ارائه خدمات (جلوگیری از بروز مسایل و حل و فصل آن) و شایستگی خودمدیریتی (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۸)
۱۷	اداره مدیریت پرسنلی آمریکا	۵	هدایت تغییر، هدایت افراد، نتیجه‌گرا، عملیات و ارتباط‌سازی (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۸)
۱۸	وزارت نیرو	۸	مدیریت منابع انسانی، ارتباطات، رهبری، کارآفرینی، بینش اجتماعی و سیاسی، حل مشکل و تصمیم‌گیری، اجرایی و رشد شخصیتی (جمعی از نویسندگان، ۱۳۸۸)
۱۹	شرکت IDRO	۱۰	مهارت ادراکی، تصمیم‌گیری، مهارت ارتباطی، کارگروهی، عوامل شخصیتی، گزارش اخلاقی، مدیریت افراد، مدیریت عملکرد، گروه تجاری، مهارت رهبری (فرینی، ۱۳۸۲)
۲۰	وفا غفاریان	۳	دانش، مهارت و ویژگی شخصی (غفاریان، ۱۳۷۹)
۲۱	علی فرهی	۶	نقش مدیریتی، توانایی مدیریتی، مهارت، ویژگی شخصیتی، ذهنیت فلسفی و دانش مدیران (فرهی، ۱۳۸۹)

(ادامه) جدول ۲. جدول تطبیقی الگوهای شایستگی مدیران

نام ابعاد	تعداد/ ابعاد	طراح الگو	ردیف
مهارت ارتباطی، مهارت‌ادراکی، تصمیم‌گیری، شخصیت، کارگروهی، مدیریت افراد، مدیریت عملکرد و ارزش‌های اخلاقی (زکیلی، ۱۳۸۵)	۸	بابایی زکیلی	۲۲
دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، بینش، نگرش، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی و اعتبار (الوانی، ۱۳۸۷)	۸	الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران	۲۳

### شایستگی‌های مدیریتی

بررسی شایستگی‌های مدیریتی صرف‌نظر از حوزه‌ها و تخصص‌های کارکردی که می‌باید توسط مدیران به‌دست‌آید در قالب سه دسته شایستگی‌های مبتنی بر دانش، مهارت و ارزش‌ها عرضه می‌شود (ویکرا ماسینگ و زویزا، ۲۰۰۸).

### شایستگی‌های منابع انسانی

پس از پاگرفتن مطالعات متعددی در زمینه شایستگی‌های منابع انسانی توسط اولریچ و همکاران و ارائه الگوهای متعدد در این زمینه در سال ۲۰۰۷ گروه پژوهش به تمرکز بر اهمیت شایستگی‌های مرتبط با عملکرد فردی و سازمانی ادامه داد و الگوی پویاتری عرضه کرد که در آن از مدیران منابع انسانی انتظار می‌رود که نقش‌های هر یک از شش قلمرو شایستگی شامل: عملگرای معتبر<sup>۱</sup>، عامل فرهنگ و تغییر<sup>۲</sup>، مدیر استعداد/طراح سازمان<sup>۳</sup>، معمار راهبرد<sup>۴</sup>، مجری عملیاتی<sup>۵</sup> و هم‌پیمان کسب‌وکار را ایفا کنند (اولریچ و دیگران، ۲۰۰۸، ۱۲۵).

1. Credible Activist
2. Culture and Change Steward
3. Talent Manager / Organization Designer
4. Strategy Architect
5. Operational Executor
6. Business Ally

## شایستگی‌های مدیریتی در اسلام

یک مدیر مسلمان، موظف به حفظ منزلت‌های انسانی، تطبیق روش مدیریتی با قوانین الهی، رعایت وجوب عدل و احسان، دوری از بغی و رعایت اصل تقدس وسیله می‌باشد. مدیر، خلیفه الهی است (تقوی دامغان، ۱۳۷۱). مدیران همچون رهبران، وظیفه‌ای بس خطیر بر دوش دارند که مهم‌ترین آنها هدایت انسان‌ها به سوی کمال و تعالی است. مدیر باید در مجموع، نوعی برتری نسبت به دیگران داشته باشد. تأکید اسلام و امام علی (ع) برای انتخاب اصلح به این خاطر است که با بودن افراد نالایق و بی‌کفایت نه تنها چرخ سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشور فلج خواهد شد، بلکه دیری نخواهد پایید که مغزهای روشن و متفکر، بی‌تفاوت و یا منزوی می‌شوند (سرابی، ۱۳۷۵). تأثیری که مدیران جامعه بر روح افراد دارند، گاهی به قدری زیاد است که به کلی استقلال فکری را از افراد می‌گیرد. قرآن از زبان مردمی که در اثر پیروی از مدیریت‌های فاسد، گمراه شدند می‌گوید: «و گفتند پروردگارا! ما بزرگان و سالخوردگان خود را اطاعت کردیم و آنها ما را گمراه کردند، پس عذابشان را دو برابر کن و به لعنتی بزرگ لعنتشان فرما» (قرآن کریم، سوره احزاب، آیات شریفه ۶۸-۶۷). دین اسلام تأکید بسیاری بر نقش مدیر شایسته در پیشرفت امور دارد و به همین جهت ویژگی‌های بسیاری را برای آن قرار داده است. توجه به خصوصیات اخلاقی و رفتاری مدیران در اسلام به دلیل تأثیر آن بر سازمان، یکی از معیارهای مهم در گزینش آنان است. ویژگی اخلاقی یک مدیر شایسته؛ پرهیز از خشم و غضب، ظلم و ستم، پرحرفی و سخن لغو و در مقابل؛ ساده و روان سخن گفتن، اخلاق حسنه، رفق و مدارا، اعتماد به نفس، شجاعت، قاطعیت، صبر و انتقادپذیری است (علی آبادی، ۱۳۷۲).

## شایستگی‌های مدیریتی در اروپا

در تحقیقی که برای بررسی اهمیت شایستگی مدیران عالی و میانی در سرتاسر مرزهای اروپا و در محیط‌های مختلف و اندازه‌های مختلف سازمانی صورت گرفته است، یازده کشور اروپایی در پنج منطقه مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج در همه کشورهای (به جز اسلونی و چک) بیانگر توصیفی جدید از مدیران است. صلاحیت‌های سنتی سخت مانند قاطعیت، نفوذ و استقلال رأی دیگر همانند گذشته، وزن زیادی ندارد. در حالی که صلاحیت‌های نرم همانند انگیزش، رهبری و

مشتری‌گرایی در زمره شایستگی‌هایی با ارزش زیاد قرار می‌گیرند. همچنین به‌رغم تفاوت‌های اندکی که هست، نتایج نشان می‌دهد که صلاحیت‌های مرتبط با عملکرد عالی مدیریتی (بدون در نظر گرفتن مناطق)، شعبه‌ها و اندازه سازمان به میزان زیادی شباهت دارد (ایورسن، ۲۰۰۰).

## روش‌شناسی

در این تحقیق برای طراحی الگوی بومی شایستگی‌های فرماندهان آجا از روش تحقیق ترکیبی کیفی-کمی استفاده شده است، بدین ترتیب که برای طراحی الگوی اولیه از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و برای بازبینی الگو از گروه کانونی مشکل از متخصصان مدیریتی و صاحب‌نظران و فرماندهان آجا استفاده شد و سپس آزمون الگو با رویکرد پیمایشی و از طریق پرسشنامه با دریافت نظر مدیران و فرماندهان به انجام رسید.

## شیوه گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات

شیوه گردآوری اطلاعات در این پژوهش، بررسی اسناد و مدارک در طی مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان گروه کانونی در مرحله طراحی و بازبینی الگو و سپس استفاده از پرسشنامه در مرحله آزمون است؛ هم‌چنین از شیوه‌های آمار استنباطی و الگوسازی معادلات ساختاری برای آزمون الگو، در مرحله تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شده است.

## جامعه و نمونه آماری

در این تحقیق در مرحله طراحی الگو، مجموعه سخنرانی‌ها و رهنمودهای مقام معظم رهبری در قالب نرم‌افزار حدیث ولایت (دوران زعامت مسلمین تا آبان ۱۳۹۰) مورد استفاده واقع شده است و نظریست نفر از متخصصان مدیریتی به‌ویژه استادان دانشگاه و فرماندهان و مدیران آجا، که دارای تجربه و تحصیلات مرتبط مدیریتی هستند، در قالب گروه کانونی برای بازبینی الگو استفاده شد. جامعه آماری شامل مدیران و فرماندهان ستاد آجا در نظر گرفته شد که در جایگاه شغلی شانزده به بالا در حال ادای وظیفه هستند. با توجه به نیاز حجم نمونه زیاد برای استفاده در معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل، حجم نمونه بر حسب جدول مورگان ۳۶۸ نفر شد که برای دسترسی به

نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری تصادفی منظم استفاده شد. از آنجا که مراجعه به بیانات مقام معظم رهبری در مقام طراحی الگو مورد استفاده در این مقاله است، از نمونه‌گیری نظری یا جهت‌دار نیز استفاده شد.

## روایی و پایایی

### روایی

در این تحقیق با استناد مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی بیانات مقام معظم رهبری و بهره‌گیری از نظر متخصصان در قالب گروه کانونی، روایی ابزار اندازه‌گیری بررسی شد.

### پایایی

در این تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی اکتشافی برای بررسی همبستگی درونی پرسشنامه و استاندارد بودن سازه‌های تحقیق استفاده شد. با توجه به اینکه آلفای محاسبه‌شده تمام سازه‌ها بین ۹۵۳/۰ تا ۹۹۰/۰ بود، نتایج، نشان‌دهنده انسجام درونی پرسشنامه و پایایی آن است.

## ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

در این تحقیق حدود ۹۰٪ جامعه آماری با مدرک کارشناسی به بالا و بیش از ۶۰٪ جامعه آماری با سابقه خدمتی بیش از ۲۰ سال هستند و بیشتر از ۵۰٪ نیز بیش از ۴۰ سال سن دارند که حاکی از مشروعیت لازم و کافی جامعه در خصوص پاسخ به سؤالات است. ضمناً تلاش کردیم اعضای جامعه آماری متشکل از مدیران و فرماندهان صفی و ستادی در معاونت‌ها و یگان‌های رزمی باشند.

## یافته‌های تحقیق

با بررسی دقیق سخنان مقام معظم رهبری از ابتدای رهبری تا آبان سال ۱۳۹۰ بر اساس نظریه داده بنیاد ۵۱۶ نکته با کدهای نشانگر مشخص شد. پس از تحلیل مفاهیم، آنها در قالب چهار مقوله (مفاهیم انتزاعی تر) دسته‌بندی شدند؛ این

مقوله‌ها شامل «شایستگی‌های فردی» با ۲۸ مفهوم، «شایستگی‌های بین‌فردی» با ۶ مفهوم، «شایستگی‌های سازمانی» با ۴۱ مفهوم و «شایستگی‌های بینشی» با ۹ مفهوم است. الگوی مفهومی کلی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان آجا در قالب نمودار (۱) نشان داده شده است:



شکل ۱. الگوی مفهومی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ارتش ج.ا.ا.

## قضایای نظری

قضایای نظری بیانگر روابط تعمیم‌یافته بین یک مقوله و مفاهیم آن با مقوله‌های معین است. قضایا متضمن روابط مفهومی است. در حالی که فرضیه‌ها مستلزم روابط سنجش‌پذیر است و چون رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد روابط مفهومی تولید می‌کند، به کارگیری اصطلاح قضایا مرجح است (داناوی فرد، اسلامی، ۱۳۹۰: ۱۴۴). قضایای مربوط به این پژوهش عبارت است از:

۱. **شایستگی‌های فردی:** مفاهیمی از جمله خدامحوری، اخلاص، آخرت‌گرایی، آرامش قلبی، اعتقاد به امام عصر (عج)، تقوا، ورع، توکل، تعهد، مواسات، خودسازی، پرهیز از



خودخواهی، دوری از غرور، عدم اثرگذاری مقام بر مدیر و اثرگذاری مدیر بر مقام، عدالت در مصرف بیت‌المال، پرهیز از اسراف، پایبندی به اصول انقلاب، فداکاری، امیدواری، استقلال فکری، پرتلاش بودن، پایداری، خستگی‌ناپذیری، وجدان کاری، اعتماد به نفس، دلسوزی، صداقت و وثاقت و امانت را شامل می‌شود که شایستگی‌های مدیران و فرماندهان آجا را شکل می‌دهد.

**۲. شایستگی‌های بین‌فردی:** مفاهیمی از جمله ساده‌زیستی، مردم‌گرایی، روحیه خدمتگزاری، مهرورزی، وحدت‌گرایی و روحیه همکاری را شامل می‌شود که شایستگی‌های مدیران و فرماندهان آجا را شکل می‌دهد.

**۳. شایستگی‌های سازمانی:** مفاهیمی از جمله جوان‌گرایی، فرهنگ جهادی، شهادت‌طلبی، موقعیت‌شناسی، توان علمی، کاردانی، توان رزمی، رهبری، مسئولیت‌پذیری، دشمن‌ستیزی، ظلم‌ستیزی، شجاعت، قاطعیت، عدالت‌محوری، رعایت انصاف، قانون‌گرایی، عمل به تکلیف، پاسخگویی، عمل‌گرایی، پیگیری، مؤمن به انقلاب و حافظ نظام، ولایت‌پذیری، پرهیز از افراطی‌گری، پرهیز از مخاصمه سیاسی، سعه صدر، عدم سوء استفاده از جایگاه مدیریت، اقتدار، امر به معروف و نهی از منکر، حسن تدبیر، التزام به نظم، مهارت سازماندهی، رعایت سلسله‌مراتب، مهارت نظارت، اهتمام به آموزش، پرورش نیرو، روحیه اصلاحگری، روحیه تحول‌گرایی و نوآوری، مصمم (بااراده) بودن، اهل مشورت، عدم خودرأیی و انتقادپذیری را شامل می‌شود که شایستگی‌های مدیران و فرماندهان آجا را شکل می‌دهد.

**۴. شایستگی‌های بینشی:** مفاهیمی از جمله پایبندی به ارزش‌ها، بصیرت، فهم سیاسی، عدم غفلت از دشمنان، ساده‌انگار نبودن، وحدت‌فکری با سیاست‌های تعیین‌شده نظام، آرمان‌گرایی، آینده‌نگری و توجه به اولویت‌ها را شامل می‌شود که شایستگی‌های مدیران و فرماندهان آجا را شکل می‌دهد.

## آزمون الگو

برای بررسی مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی از آزمون (KMO) استفاده شد که مقدار آن همواره بین ۰ تا ۱۰ در نوسان است. نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد که عدد معنی‌داری KMO برای تمام شایستگی‌ها از ۰.۷ بیشتر است، لذا می‌توان گفت داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است.

برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها مبنی بر اینکه ماتریس همبستگی‌هایی که پایه تحلیل قرار می‌گیرد در جامعه برابر با صفر نیست از آزمون بارتلت استفاده شد. نتایج جدول (۴) نشان‌دهنده اطمینان از کفایت نمونه‌گیری است؛ زیرا عدد معنی‌داری آزمون بارتلت ( $Sig < 0/05$ ) است.

جدول ۴. نتایج آزمون KMO و بارتلت

ردیف	نام شایستگی (متغیر مکنون)	علامت اختصاری	نتایج KMO	نتایج بارتلت
۱	شایستگی‌های فردی	PER	۰/۹۴۷۰	۰/۰
۲	شایستگی‌های بین فردی	INTER	۰/۹۱۰۰	۰/۰
۳	شایستگی‌های سازمانی	ORG	۰/۹۵۲۰	۰/۰
۴	شایستگی‌های بینشی	INSIGHT	۰/۹۳۹۰	۰/۰

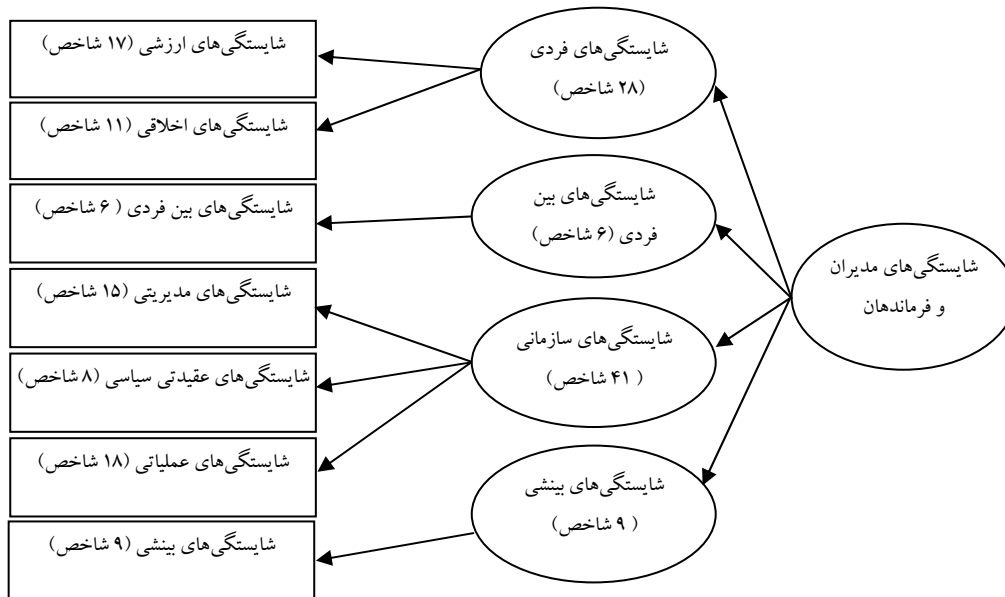
در مرحله آزمون الگو و بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی مشخص شد که برخی شایستگی‌های مقوله‌های چهارگانه فردی، بین فردی، سازمانی و بینشی، توان دسته‌بندی را در مقوله‌های فرعی نیز دارد و شایستگی‌های فردی به دو زیر مقوله (شایستگی‌های ارزشی و اخلاقی) و شایستگی سازمانی به سه زیر مقوله (شایستگی‌های مدیریتی، عقیدتی - سیاسی و عملیاتی) امکان دسته‌بندی دارد که البته این بنا بر منطق آماری، صادق است.

و با در نظر گرفتن منطق مفهومی و مدیریتی و با مشورت با خبرگان برای این مقوله‌های فرعی نام‌گذاری و الگوی نهایی عرضه می‌شود. اجزای این الگو نیز در قالب جدول (۵) نمایان می‌شود.

جدول ۵. عنوان متغیرهای مکنون، مشاهده‌شده و شاخص‌های هر متغیر

تعداد شاخص	شاخص و کد هر شاخص در پرسشنامه	متغیر مشاهده شده	متغیر مکنون (سازه)
۱۷	خدایم‌حوری (۱)، اخلاص (۲)، آخرت‌گرایی (۳)، آرامش‌قلبی (۴)، اعتقاد به امام عصر (عج) (۵)، تقوا (۶)، ورع (۷)، توکل (۸)، تعهد (۹)، مواسات (۱۰)، خودسازی (۱۱)، پرهیز از خودخواهی (۱۲)، دوری از غرور (۱۳)، عدم اثرگذاری مقام بر مدیر و اثرگذاری مدیر بر مقام (۱۴)، عدالت در مصرف بیت‌المال (۱۵)، پرهیز از اسراف (۱۷)، پابندی به اصول انقلاب (۱۹)	شایستگی‌های ارزشی	شایستگی‌های فردی
۱۱	فداکاری (۴۳)، امیدواری (۴۴)، استقلال‌فکری (۴۵)، پرتلاش بودن (۶۱)، پایداری (۶۳)، خستگی‌ناپذیری (۶۴)، وجدان‌کاری (۶۶)، اعتماد به نفس (۷۶)، دلسوزی (۸۱)، صداقت (۸۲)، امانت (۸۳)	شایستگی‌های اخلاقی	شایستگی‌های فردی
۶	ساده‌زیستی (۱۶)، مردم‌گرایی (۲۷)، روحیه خدمت‌گزارانه (۲۸)، مهرورزی (۲۹)، وحدت‌گرایی (۳۰)، روحیه همکاری (۳۱)	شایستگی‌های بین فردی	شایستگی‌های بین فردی
۱۵	پیگیری (۶۵)، حسن تدبیر (۶۷)، التزام به نظم (۶۸)، مهارت سازماندهی (۶۹)، رعایت سلسله‌مراتب (۷۰)، مهارت نظارت (۷۱)، اهتمام به آموزش (۷۲)، پرورش نیرو (۷۳)، روحیه اصلاح‌گری (۷۴)، روحیه تحول‌گرایی و نوآوری (۷۵)، مصمم (باراده) بودن (۷۷)، اهل مشورت (۷۸)، عدم خودرأیی (۷۹)، انتقادپذیری (۸۰)، جوان‌گرایی (۸۴)	شایستگی‌های مدیریتی	شایستگی‌های فردی
۸	مؤمن به انقلاب و حافظ نظام (۲۰)، ولایت‌پذیری (۲۱)، پرهیز از افراطی‌گری (۲۲)، پرهیز از مخاصمه سیاسی (۲۳)، سعه صدر (۲۴)، عدم سوء استفاده از جایگاه مدیریت (۲۵)، اقتدار (۲۶)، امر به معروف و نهی از منکر (۳۲)	شایستگی‌های عقیدتی سیاسی	شایستگی‌های سازمانی
۱۸	فرهنگ جهاد (۴۱)، شهادت‌طلبی (۴۲)، موقعیت‌شناسی (۴۶)، توان علمی (۴۷)، کاردانی (۴۸)، توان‌رزمی (۴۹)، رهبری (۵۰)، مسئولیت‌پذیری (۵۱)، دشمن‌ستیزی (۵۲)، ظلم‌ستیزی (۵۳)، شجاعت (۵۴)، قاطعیت (۵۵)، عدالت‌محوری (۵۶)، رعایت انصاف (۵۷)، قانون‌گرایی (۵۸)، عمل به تکلیف (۵۹)، پاسخگویی (۶۰)، عمل‌گرایی (۶۲)	شایستگی‌های عملیاتی	شایستگی‌های فردی
۹	پابندی به ارزش‌ها (۱۸)، بصیرت (۳۳)، فهم سیاسی (۳۴)، عدم غفلت از دشمنان (۳۵)، ساده‌انگار نبودن (۳۶)، وحدت فکری با سیاست‌های تعیین شده نظام (۳۷)، آرمان‌گرایی (۳۸)، آینده‌نگری (۳۹)، توجه به اولویت‌ها (۴۰)	شایستگی‌های بینشی	شایستگی‌های بینشی

لازم به ذکر است که شایستگی‌های تقوا، تعهد، مردم‌گرایی، عدالت‌محوری و التزام به نظم، پنج شایستگی هستند که بیشترین تکرار را در بیانات مقام معظم رهبری (مدظله) داشته‌اند؛ همچنین الگوی نهایی شماتیک این تحقیق را می‌توان در قالب شکل (۲) نشان داد:



شکل ۲. الگوی نهایی شماتیک شایستگی‌های مدیران و فرماندهان آجا

### تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای تحقیق

نتایج تحلیل عاملی تأییدی هر یک از متغیرهای پژوهش توسط نرم‌افزار لیزرل به صورت جداگانه برای هر متغیر به دست آمد که نتایج آن در جدول (۶) نشان داده شده است. لازم به ذکر است که به منظور کاهش متغیرها و در نظر گرفتن آنها به عنوان یک متغیر مکنون، بار عاملی به دست آمده باید از ۰.۳ بیشتر باشد.

جدول ۶. نتایج تحلیل عاملی تأییدی

متغیر مکنون	کای اسکور	درجه آزادی	نسبت کای اسکور به درجه آزادی	P-VALU	RMSEA
شایستگی‌های فردی	۱۰۲۴.۱۹	۳۷۶	۲.۷۲	۰.۰	۰.۰۷۹
شایستگی‌های بین فردی	۱۳.۱۴	۹	۱.۴۶	۰.۰	۰.۰۵۶
شایستگی‌های سازمانی	۲۰۳۲.۶۴	۷۷۶	۲.۶۱	۰.۰	۰.۰۶۱
شایستگی‌های بینشی	۶۹.۹۴	۲۷	۲.۵۹	۰.۰	۰.۰۴۲

نتایج جدول (۶) حاکی از مناسب بودن شاخص هاست؛ چرا که با توجه به خروجی لیزرل، حاصل تقسیم کای اسکور بر درجه آزادی برابر با عددی کمتر از ۳، و مقدار RMSEA در محدوده قابل قبول است (حد مجاز RMSEA، ۰.۰۸ است).

#### آزمون نرمال بودن متغیرها با استفاده از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف (K-S)

برای بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق نظیر شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین فردی، شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های بینشی از آزمون فرض آماری میانگین جامعه یا به عبارتی از آزمون T یک نمونه‌ای<sup>۱</sup> استفاده شده است که در واقع تفاوت بین میانگین نمونه مورد بررسی را با یک مقدار مفروض مورد آزمون قرار می‌دهد. نتیجه این آزمون برای متغیرهای مورد بررسی در جدول (۷) آمده است.

جدول ۷. نتایج آزمون کلموگوروف - اسمیرنوف برای تمام متغیرهای مکنون و مشاهده شده

متغیر	مقدار آماره K-S	Sig.2-tailed
شایستگی‌های فردی	۵.۱۸	۰.۰
شایستگی‌های ارزشی	۵.۴۴	۰.۰
شایستگی‌های اخلاقی	۵.۷۰	۰.۰
شایستگی‌های بین فردی	۵.۳۶	۰.۰
شایستگی‌های سازمانی	۵.۰۸	۰.۰
شایستگی‌های مدیریتی	۵.۶۴	۰.۰
شایستگی‌های عقیدتی سیاسی	۵.۹۴	۰.۰
شایستگی‌های عملیاتی	۵.۴۷	۰.۰
شایستگی‌های بینشی	۵.۳۱	۰.۰

1. One-Sample Test

همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار P-Value در ذیل تمام متغیرها مطابق با جدول بالا از ۰.۰۵ کمتر است؛ لذا فرض صفر یعنی فرض بهنجار بودن متغیرها در سطح معنی‌داری ۰.۰۵ رد می‌شود. با توجه به اینکه تعداد داده‌ها از ۳۰ بیشتر است، با استفاده از قضیه حد مرکزی استفاده از توزیع T توجه‌پذیر است.

### رتبه‌بندی شایستگی‌ها با بهره‌گیری از تلفیق نتایج آزمون فریدمن و روش تاکسونومی:

برای رتبه‌بندی شایستگی‌ها از تلفیق نتایج آزمون فریدمن و روش تاکسونومی استفاده شده است که نتایج آن در زیر می‌آید.

جدول ۸. رتبه‌بندی ترکیبی متغیرهای مکنون

ردیف	نام متغیر	رتبه					
		وضع مطلوب			وضع موجود		
		رتبه فریدمن	رتبه تاکسونومی	رتبه کامل	رتبه فریدمن	رتبه تاکسونومی	رتبه کامل
۱	شایستگی‌های فردی	۲	۱	۱	۴	۱	۲
۲	شایستگی‌های بین فردی	۳	۴	۴	۲	۳	۳
۳	شایستگی‌های سازمانی	۱	۲	۲	۱	۲	۱
۴	شایستگی‌های بینشی	۴	۳	۳	۳	۴	۴

بین چهار شایستگی اصلی مندرج در الگوی نهایی، شایستگی‌های فردی در رتبه اول وضع مطلوب است و شایستگی‌های سازمانی در مرتبه دوم قرار دارد و در وضع موجود جای این دو عوض می‌شود؛ بنابراین ضمن در اولویت قرار دادن شایستگی‌های فردی در انتصابات، باید شایستگی‌های سازمانی نیز بهبود یابد.

جدول ۹. رتبه‌بندی ترکیبی متغیرهای مشاهده شده

رتبه	رتبه					نام متغیر	ش.ب.ع
	وضع موجود		وضع مطلوب				
	رتبه کامل	رتبه ناکسونومی	رتبه فریدمن	رتبه کامل	رتبه ناکسونومی		
۶	۴	۷	۴	۴	۴	شایستگی‌های ارزشی	۱
۱	۱	۴	۲	۲	۲	شایستگی‌های اخلاقی	۲
۵	۵	۵	۷	۷	۶	شایستگی‌های بین فردی	۳
۳	۳	۲	۳	۳	۵	شایستگی‌های مدیریتی	۴
۴	۷	۱	۵	۵	۳	شایستگی‌های عقیدتی سیاسی	۵
۲	۲	۳	۱	۱	۱	شایستگی‌های عملیاتی	۶
۷	۶	۶	۶	۶	۷	شایستگی‌های بینشی	۷

بین هفت شایستگی، شایستگی‌های عملیاتی در رتبه‌نخست وضع مطلوب و شایستگی‌های اخلاقی در رتبه دوم است که این وضعیت در وضع موجود بالعکس می‌شود؛ بنابراین ضمن در اولویت‌قراردادن شایستگی‌های عملیاتی در انتخاب، انتصاب، ارتقا و ارزیابی‌ها می‌باید شایستگی‌های عملیاتی در وضع موجود بهبود یابد.

جدول ۱۰. عناوین اولویت‌دار شایستگی‌ها به تفکیک وضع مطلوب و موجود

وضع موجود			وضع مطلوب		
رتبه کسب شده در وضع مطلوب	عنوان شایستگی	رتبه	رتبه کسب شده در وضع موجود	عنوان شایستگی	رتبه
۴	رعایت سلسله‌مراتب	۱	۲	ولایت‌پذیری	۱
۱	ولایت‌پذیری	۲	۲۹	قانون‌گرایی	۲
۲۹	دشمن‌ستیزی	۳	۷۵	تقوا	۳
۱۸	التزام به نظم	۴	۱	رعایت سلسله‌مراتب	۴
۴۲	مهارت نظارت	۵	۲۴	وثاقت و امانت	۵

شایان ذکر است تعیین رتبه کل متغیرها بر اساس محاسبه میانگین ساده حسابی دو رتبه فریدمن و تاکسونومی به دست آمده است و هر جا که این میانگین برای دو متغیر یکسان به دست می‌آمد، آن که رتبه تاکسونومی اش بهتر بود در اولویت قرار گرفته است؛ چرا که این روش دقت بیشتری نسبت به آزمون فریدمن دارد و متغیرها را همگن، و بر اساس اندازه استاندارد شده، رتبه‌ها و اولویت‌ها را مشخص می‌سازد.

### آزمون فرضیه‌های تحقیق با استفاده از الگوسازی معادلات ساختاری

بر اساس الگوسازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها، نتایج زیر به دست آمده که حاکی از تأیید تمام فرضیه‌هاست:

جدول ۱۱. نتایج آثار مستقیم و ضرایب معنی‌داری فرضیه‌های الگوی نهایی

R	فرضیه‌های تحقیق	میزان تأثیر	معنی‌داری	تأیید/رد
۱	وجود رابطه معنی‌داری بین شایستگی فردی و شایستگی‌های مدیران و فرماندهان	۰.۹۴	۲۹.۰۱	تأیید
۲	وجود رابطه معنی‌داری بین شایستگی بین‌فردی و شایستگی‌های مدیران و فرماندهان	۰.۷۹	۱۸.۰۲	تأیید
۳	وجود رابطه معنی‌داری بین شایستگی سازمانی و شایستگی‌های مدیران و فرماندهان	۰.۹۲	۲۳.۰۵	تأیید
۴	وجود رابطه معنی‌داری بین شایستگی بینشی و شایستگی‌های مدیران و فرماندهان	۰.۷۹	۱۸.۰۷	تأیید

با توجه به اینکه میزان معنی‌داری تمام متغیرهای این تحقیق در خارج از دوره ۱.۹۶+ و - قرار دارد، تمام فرضیه‌ها تأیید می‌شود و این به معنای ساخت الگو از چهار وجه برآمده از تحقیق کیفی است. در این مطالعه شایستگی‌های فردی به‌عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شده و نشانگرهای زیر مورد توجه قرار گرفته است. بین متغیرهای اصلی تحقیق (تشکیل دهنده فرضیه‌ها) وجود رابطه معنی‌داری بین شایستگی فردی و شایستگی‌های مدیران و فرماندهان با ضریب تأثیر ۰.۹۴ و ضریب

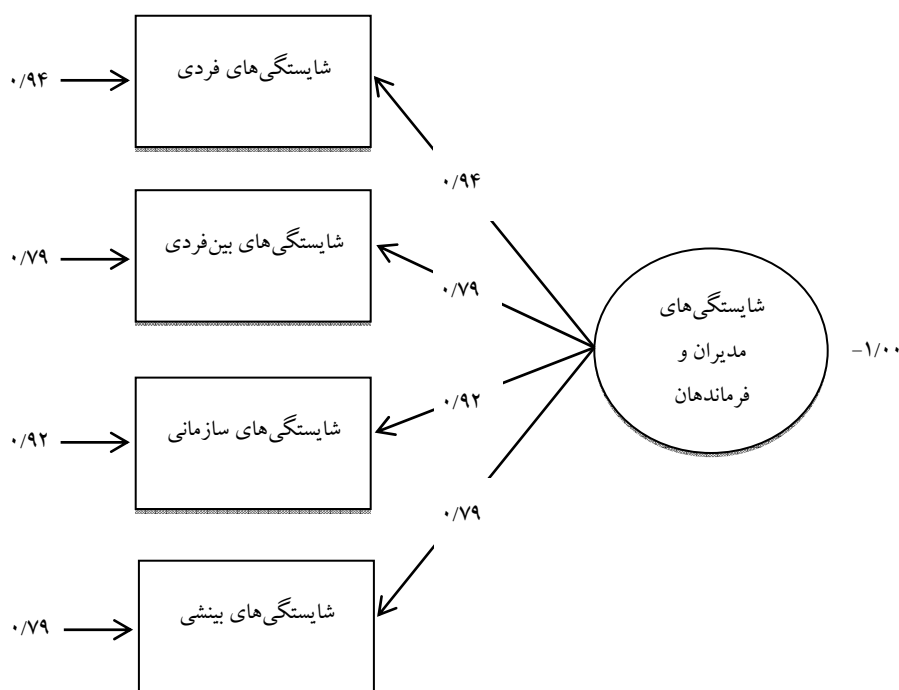


معنی‌داری ۲۹.۰۱ در اولویت تأثیرگذاری‌هاست که این مهم می‌باید هنگام انتصاب فرماندهان لحاظ شود.

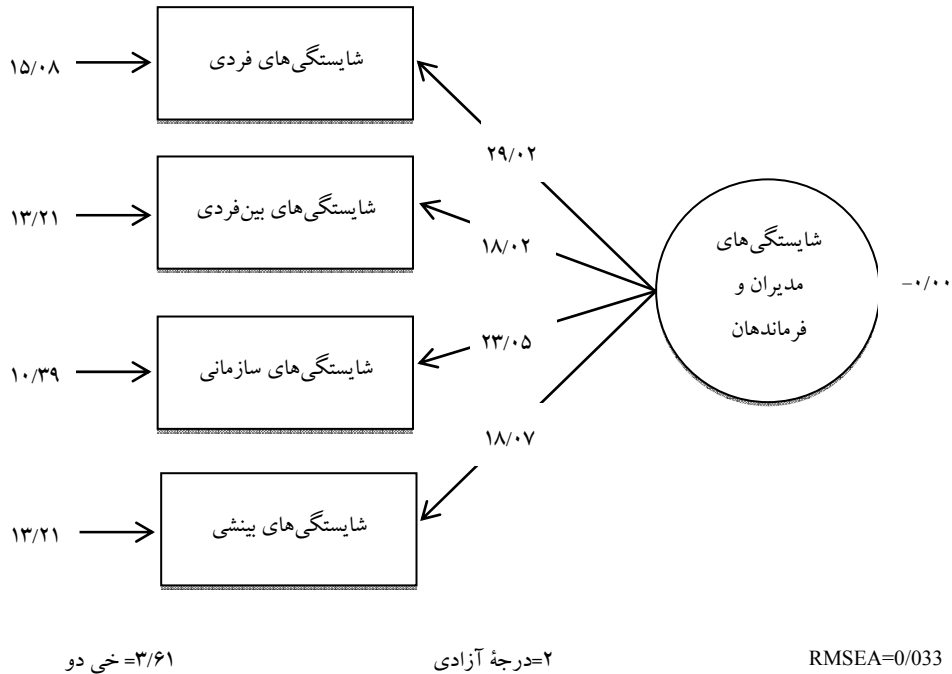
### الگوی نهایی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان آجا

شکل (۳) و (۴) الگوی ساختاری را در حالت تخمین استاندارد (میزان تأثیر) و معنی‌داری

نشان می‌دهد:



شکل ۳. ساختار نهایی تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل ۴. ساختار نهایی تحقیق در حالت معناداری

الگوی ساختاری در حالت تخمین استاندارد بیانگر ضرایب مسیر بین متغیرهای تحقیق است؛ به عنوان مثال ضریب مسیر بین دو متغیر شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های مدیران و فرماندهان به عبارت دیگر شایستگی‌های فردی بر شایستگی‌های مدیران ۰.۹۴ دارای تأثیر است. الگو در حالت ضرایب معنی‌داری نیز معنی‌داری روابط و ضرایب مسیر را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر الگو در حالت ضرایب معنی‌داری برای تأیید یا رد فرضیه‌های تحقیق مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ برای مثال ضریب معنی‌داری میان شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های مدیران ۰.۹۴ است و با توجه به اینکه از ۱.۹۶ بزرگ‌تر است، فرضیه مربوط تأیید می‌شود.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

توجه به نیروی انسانی که محور دانش‌افزایی است، مؤید این نکته خواهد بود که توسعه همه‌جانبه و متوازن سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های امروزی، کانون ارزش‌آفرینی است و تمرکز بر شایستگی‌های محوری نیروی انسانی باعث تعالی عملکرد خواهد شد. هم‌چنان که ذکر شد، نکته اساسی، این‌گونه بیان می‌شود که اگر تمرکز بر شایستگی‌های نیروی انسانی آن‌چنان مهم باشد که عملکرد سازمانی را دستخوش تعالی قرار دهد، شناسایی و تمرکز بر شایستگی‌های مدیران می‌باید در صدر اولویت‌ها باشد. بر این اولویت‌دهی و اهمیت‌زایی اگر حیطة مهم مسئولیت‌ها و وظایف و نیز گستره تأثیرگذاری نیروی‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران را بیفزاییم، حتماً ذهن هر محقق منصفی را به سمت اهمیت روزافزون شناسایی، درجه‌بندی و الگوسازی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان آجا رهنمون خواهد نمود. بنابراین پژوهشگران در این تحقیق با توجه به ضرورت و اهمیت پرداختن به شایستگی‌های مدیران و فرماندهان آجا سعی در شناسایی و طراحی الگوی این شایستگی‌ها کرده‌اند. در این مقاله سعی شده است که یک الگوی بومی ابتکاری برای مدیران و فرماندهان آجا طراحی شود؛ لذا هم از نظر روش‌شناسی باید گفت که انتخاب یک روش کیفی (روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد) برای طراحی الگو می‌تواند باعث تمایز این مقاله شود و هم محتوای استفاده‌شده (استناد به بیانات مقام معظم رهبری<sup>مدظله‌العالی</sup>) به غنای الگوی طراحی شده افزوده است.

پس از مطالعه و بررسی بیانات مقام معظم رهبری، الگوهای ابتدایی شایستگی‌ها در قالب ارائه ۵۱۶ کد، ۸۴ مفهوم و چهار مقوله اصلی شایستگی‌ها طراحی شد که این مقوله‌ها شامل: «شایستگی‌های فردی» با ۲۸ مفهوم، «شایستگی‌های بین‌فردی» با ۶ مفهوم، «شایستگی‌های سازمانی» با ۴۱ مفهوم و «شایستگی‌های بینشی» با ۹ مفهوم است؛ لازم به ذکر است بر اساس الگوسازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها، نتایج به‌دست‌آمده حاکی از تأیید تمام فرضیه‌ها دارد، به‌طوری‌که ضریب تأثیر شایستگی‌های فردی و سپس شایستگی‌های سازمانی بیشترین میزان را به خود اختصاص داده‌اند؛ لذا در نظرگرفتن این شایستگی‌ها در انتخاب و ارزیابی فرماندهان و مدیران ضروری است و رتبه‌بندی حاصل از تلفیق نتایج استفاده از آزمون فریدمن و تاکسونومی نیز همین را تأیید می‌کند؛ همچنین رتبه‌بندی شایستگی‌ها (مفاهیم) براساس تلفیق نتایج استفاده از آزمون فریدمن و میانگین نشان داد که بین چهار شایستگی اصلی مندرج در الگوی نهایی،

شایستگی‌های فردی در رتبه اول وضع مطلوب است و شایستگی‌های سازمانی در مرتبه دوم قرارداد و در وضع موجود جای این دو عوض می‌شود؛ بنابراین ضمن در اولویت قراردادن شایستگی‌های فردی در انتصابات، باید شایستگی‌های سازمانی نیز بهبود یابد. با توجه به موارد ذکر شده، پیشنهاد می‌شود:

- به طراحی الگوی شایستگی‌ها به صورت چندسطحی (فرد، گروه و سازمان) با در نظر گرفتن روابط بین متغیرها توجه اساسی صورت پذیرد.
- طراحی الگوی مذکور همراه با وزن‌دهی به اجزای مختلف الگو به مانند الگوهای تعالی عملکرد (EFQM) و تعیین ضریب اهمیت متغیرها به ویژه متغیرهای مکنون الگو انجام شود.
- از این الگو جهت ارزیابی سالانه کارکنان که همه‌ساله در سطح کل آجا از پایین‌ترین تا بالاترین رده صورت می‌گیرد، استفاده شود.
- این تحقیق در سایر یگان‌های نیروهای مسلح از جمله سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، نیروی انتظامی و بسیج نیز توسط سایر محققین انجام شود.

## منابع

- امام خامنه‌ای، سیدعلی، سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، لوح فشرده حدیث ولایت، مجموعه بیانات و سخنرانی‌ها.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۷)، مجموعه مقالات شایستگی، ماهنامه تدبیر، شماره ۸۲
- دانایی‌فرد، حسن و اسلامی، آذر (۱۳۹۰)، کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده‌بنیاد در عمل - ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی، تهران، نشر دانشگاه امام صادق (ع).
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار.
- حسینیان، شهاب (۱۳۷۸)، بررسی فرآیند شناسایی، ارزشیابی، انتخاب و انتصاب مدیران میانی ناچا، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال سوم، ش چهارم.
- تقوی دامغانی، سیدرضا (۱۳۷۱)، نگرشی بر مدیریت اسلامی، تهران: مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی.
- علی آبادی، علی‌رضا (۱۳۷۲)، مدیران جامعه اسلامی، تهران: نشر امین.
- غفاریان، وفا، ابوالعالی، بهزاد (۱۳۸۶)، مدیران آینده: مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- فرهی، علی (۱۳۸۹)، توسعه مدیریت، توسعه مدیران: مبانی، تکنیک‌ها و روش‌ها، تهران: دانشگاه جامع امام حسین (ع).
- مبتکر سرابی، اسفندیار (۱۳۷۵)، معیارهای گزینش مدیران از نهج البلاغه، اطلاعات؛ شماره‌های ۲۰۷۵۷، ۲۰۷۵۸، ۲۰۷۵۹، ۲۰۷۶۲، ۲۰۷۶۴، ص ۸-۶.
- مرعشی، مرتضی (۱۳۷۷)، مجموعه مقالات شایستگی، ماهنامه تدبیر، شماره ۸۲
- مطلبی اصل، صمد (۱۳۸۶)، مدیریت شایستگی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۷.
- کیلنر، هرترلی (۲۰۰۱)، کتاب دولتمردان جدید، ص ۱۴ و ۲۵.
- Armstrong, Michael (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan page, 4 Th Ed.
- Blanchard. Kenneth, Hybels. Bill, Hodges. Phil; *Leadership by the Book: tools to transform your workplace*, New York, William Morrow, 1999.
- Iversen, O.I, *Managing people towards a Multicultural workforce: An Investigation into the Importance of Managerial Competencies across National Borders in Europe – Differences and Similarities* Presented at the 8th World Congress on Human Resource Management Paris May 2000.

- McClelland D. (1973) **Testing for competence rather than for intelligence** «, **American Psychologist**, Vol.20, pp.321-330.
- Schroder, H.M. (1989), **Managerial Competence: The Key to Excellence**. Kendal/Hunt, Dubuque, Iowa.
- Ulrich.Dave, Brockbank.Wayne, Johnson.Dani, Sandholtz. Kurt, Younger, (2008), **HR competencies: mastery at the intersection of people and business**, **The RBL Institute, The Society for Human Resource Management**.
- Wickramasinghe. Vathsala and De Zoyza. Nimali, (2008), Gender, Age and Marital Status as Predictors of Managerial Competency Needs: Empirical Evidence from a Sri Lankan Telecommunication Service Provider, **Emerald-Gender in Management: An International Journal**, Vol.23, No5, pp.337-354.
- Young. Mike and Dulewicz. Victor, (2009), A study in to Leadership and Management Competencies predicting Superior Performance in the British Royal Navy, **Emerald-Journal of Management Development**, Vol. 28, No. 9, pp. 794-820.