

## طراحی الگوی شایستگی مدیران آجا (مورد مطالعه: دانش آموختگان تحصیلات تکمیلی دافوس)

محمود آرائی<sup>۱</sup>، حسن قاضی<sup>۲</sup>، نادر شمایی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۲۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۱

### چکیده:

امروزه نیاز سازمان‌های نظامی به مدیرانی است که بتوانند درست تصمیم بگیرند، راه‌حل‌های خلاقانه برای مسائل ارائه کنند و در مقابل کار و مسئولیت بر عهده گرفته خود پاسخگو باشند؛ زیرا این مدیرانند که تصمیم‌گیرنده درباره وقایع و شرایط سازمانی و تخصیص دهنده منابع‌اند. از این حیث، شناسایی و انتخاب و به‌کارگیری مدیران شایسته و کارآمد باید یکی از اصلی‌ترین چالش‌ها و دغدغه‌های سازمان‌ها، به‌خصوص سازمان‌های نظامی محسوب شود. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی شایستگی مدیران آجا و اعتبارسنجی آن انجام شده است. طرح پژوهش، کیفی و پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر چگونگی گردآوری اطلاعات از نوع مطالعه موردی است. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۵ نفر از مدیران و فرماندهان با تجربه و با رزومه عالی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا بودند. نمونه‌گیری با روش هدفمند از نوع گلوله برفی و مصاحبه به‌صورت نیمه ساختاریافته انجام شد. داده‌ها به کمک نرم‌افزار *MAXQDA v2020* و به روش تحلیل مضمون مورد تحلیل و کدگذاری قرار گرفته و برای اعتباریابی الگوی پژوهش از شاخص‌های مقبولیت اشتراوس و کوربین؛ تکنیک بازدید توسط اعضاء و رویکرد خود بازمینی توسط محقق استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، الگوی شایستگی مدیران آجا شامل ۵۶ مولفه و ۸ بعد؛ شایستگی‌های رفتاری (فردی-شخصیت)، رهبر نظامی، اخلاق حرفه‌ای، مدیریتی، ارزشی، اقتصادی، دانشی و شبکه‌سازی می‌باشد.

**واژگان اصلی:** شایستگی، مدیران آجا، الگوی شایستگی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا (دافوس)، نظریه داده بنیاد

۱. گروه مطالعات علم و فناوری، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

۳. عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

فرایند مدیریت منابع انسانی از اثرگذارترین و تعیین کننده‌ترین فرایندهای مدیریت و پشتیبانی در همه کشورها و سازمان‌های پیشرو و موفق جهان است (پورکریمی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۵۰). چرا که در دنیای پویا و رقابتی امروزی، هر سازمانی برای افزایش ظرفیت حکمرانی و نیز افزایش کارایی و اثربخشی خود، به مدیرانی نیاز دارد تا بتوانند با بهره‌گیری مؤثر از شایستگی‌های خود، تصمیمات و اقدامات مؤثری را در پیش گیرند تا بتوانند منافع عمومی را به بهترین حالت تأمین کنند (آرمسترانگ، ۲۰۰۸)، بی‌تردید عملکرد هر سیستم سازمانی در گرو عملکرد منابع انسانی آن و بویژه مدیران سازمان است (مهدیه و مظفری پناه، ۱۴۰۲). ضرورت بهره‌مندی سازمان‌های نظامی از مدیران و کارکنانی شایسته، نیاز به الگویی مناسب و بومی برای توسعه شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را ضروری می‌سازد تا با کمک آن بتوان به انتخاب، پرورش و ارزیابی مدیران در این بخش پرداخت (عسگری و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۴). مدیران آجا، افرادی با مشاغل مدیریتی در ارتش جمهوری اسلامی ایران هستند که طبق نمودار سازمانی، عهده‌دار وظایفی معین در قالب سرپرستی تعدادی نیرو هستند. حضرت علی (ع) در خطبه ۴۱۰ نهج‌البلاغه در خصوص اهمیت فرمانده می‌فرماید: موقعیت فرمانده و قیامت کننده به امور دین در مملکت مانند رشته مهره‌ای است که کارش جمع کردن مهره‌هاست و آنها را به هم پیوند می‌دهد؛ پس اگر بگسلد، مهره‌ها از هم جدا و پراکنده می‌گردند و هرگز همه آنها به تمامی جمع نخواهند شد (لطفی جلال آبادی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۰۵)

امروزه، شایسته‌سالاری 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 (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲). اگر در سازمان‌ها از وجود انسان‌های خلاق، دانشگر، فرصت شناس و تیسینگر مسائل بی بهره باشیم، بسیاری از فرصت‌ها را از دست خواهیم داد (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱). رویکرد شایستگی نقطه عطف مهمی است که روشن می‌سازد برای عملکرد موفقیت‌آمیز چه چیزهایی مورد نیاز است (عابدیان، ۱۳۹۰). هدف از تدوین الگوی شایستگی در هر سازمان ارائه الگویی برای یکپارچه سازی عملکرد سامانه منابع انسانی است، به گونه‌ای که منجر به عملکرد مؤثر و

موفقیت سازمانی شود (پاشایی قراگوزایل، ۱۳۹۳). سازمانی را نمی‌توان پیدا کرد که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مگر آنکه به وسیله مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشد (نیرومند پوراندخت و همکاران، ۱۳۹۱).

دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش که به اختصار «دافوس ارتش» نامیده می‌شود، قدیمی‌ترین دانشگاه عالی نظامی ایران است که در سال ۱۳۱۲ تأسیس شد. این دانشگاه مأموریت دارد، دوره‌های فرماندهی و ستاد عالی جنگ و سایر دوره‌ها و رشته‌های مورد نیاز در مقاطع تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری را به کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران، سایر نیروهای مسلح جهت احراز مشاغل ستادی، فرماندهی و مدیریتی رده‌های میانی و بالا براساس اساسنامه و برنامه‌های تفصیلی مصوب آموزش دهد. از منظر مقام معظم رهبری «اساساً محور اصلی نیروهای مسلح، فرماندهی است، به همین جهت، این ستون فرماندهی را باید بسیار محکم و ثابت کرد. فرماندهان در نیروهای مسلح باید خصوصیات اصلی لازم برای فرماندهی را دارا باشند و یا دارا بشوند» (امام خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۶۹/۱۰/۲۲). مسئله مدیران آجا، به عنوان یکی از ارکان ارتش جمهوری اسلامی ایران و به دلیل برخورداری از جایگاه خاص و وابسته بودن بسیاری از امور کارکنان ارتش به آن‌ها، ساختارهای سلسله مراتبی و تمرکز تصمیم‌گیری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ توجه نکردن به مسئله شایستگی مدیران آجا، می‌تواند مشکلات اساسی نظام اداری در ارتش بوجود آورد. تعیین مدل شایستگی‌ها، از مراحل اساسی و ضروری فرایند طراحی برنامه‌های آموزشی توسعه مدیریت مبتنی شایستگی و ابزاری مفید و ضروری در ارزیابی و توسعه مدیران آجا است.

## ۲- اهداف و سوالات پژوهش

پژوهش حاضر با هدف «طراحی الگوی شایستگی مدیران آجا» نگاشته شده است؛ لذا این پژوهش به دنبال پاسخگویی به ۲ سوال زیر می‌باشد:

- ۱- الگوی مناسب شایستگی مدیران آجا چگونه است؟
- ۲- اعتبار الگوی طراحی شده برای شایستگی مدیران آجا چگونه است؟

## ۳- پیشینه پژوهش

بررسی ادبیات حوزه شایستگی نشان می‌دهد که پژوهش‌های مختلفی در حوزه شایستگی

مدیران انجام شده است که در ادامه به مهمترین آن‌ها اشاره می‌شود.

آرائی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «شناسایی مؤلفه‌های الگوی شایستگی‌های مدیران آجا (مطالعه فرا ترکیب)» بدین نتیجه دست یافتند که الگوی شایستگی‌های مدیران آجا شامل ۸ بعد دانشی، ارزشی و اخلاقی، مدیریتی، رهبری، مهارتی، رفتاری، مکتبی و بینشی می‌باشد. گلشاهی و نهروزیان (۱۴۰۱) در پژوهش خود با عنوان «مدل ساختاری شایستگی‌های تاثیرگذار در توانمندسازی حرفه‌ای فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران» از طریق روش تحلیل مضمون بدین نتیجه دست یافتند که سه شایستگی حرفه‌ای، ارزشی و شناختی بر توانمندسازی حرفه‌ای فرماندهان از نظر خبرگان مؤثر بوده‌اند.

حاجی‌پور و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شایسته‌گزینی فرماندهان نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران با تمرکز بر آموزه‌های نهج‌البلاغه» بدین نتیجه دست یافتند که معیارهای شایسته‌گزینی فرماندهان نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران به سه دسته معیارهای مکتبی، اخلاقی و سازمانی تقسیم بندی می‌شوند.

خطیب زاده و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران» بدین نتیجه دست یافتند که راهبردهای توسعه شایستگی‌ها در سه بعد فردی (دانش افزایی، توسعه مهارت‌ها و توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی، بصیرت افزایی، تعالی اخلاقی و تغییر نگرش)، سازمانی (رسالت و راهبرد، فرهنگ و جوسازمانی، مدیریت و رهبری، ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی) و محیطی (محیط سیاسی قانونی، محیط فرهنگی اجتماعی، محیط اقتصادی و فن شناختی) دسته بندی می‌شوند.

آقامحمدی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «تدوین الگوی شایستگی‌های دینی رهبران نظامی» با روش تحلیل مضمون بدین نتیجه دست یافتند که به ترتیب مؤلفه‌های معنویت، رفتاری، مکتبی و بینشی بیشترین تاثیر را در شایستگی‌های دینی رهبران نظامی دارند.

علوی و اسماعیلی (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان «ارائه الگوی فرماندهی مطلوب از منظر اسلام و بیانات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله العالی) با رویکرد فرا ترکیب» چهار طبقه اصلی مؤلفه‌های معنوی، مدیریتی، نظامی، رفتاری و فردی را برای فرماندهی و مدیریت مطلوب شناسایی کردند.

دهقان و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «الگوی فرماندهی در یگان‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران» بدین نتیجه دست یافتند که مولفه‌ها و زیرمولفه‌های سه متغیر نگرش و بینش، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی برای فرماندهی اثربخش در سطح یگان‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران مناسب است. همچنین بینش و نگرش معلول مهارت موجود در آن‌ها و ویژگی‌های شخصیتی آنان است.

فرهی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «تراز شایستگی مدیران و فرماندهان در یک سازمان نظامی» بدین نتیجه دست یافتند که شایستگی مدیران و فرماندهان در سازمان‌های نظامی متأثر از سه دسته عامل شایستگی‌های عملکردی، مکتبی و شخصیتی است.

خلیل پور سیدی (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل موثر در شایستگی‌های کانونی مدیریت دانشجویان دوره دکتری مدیریت آموزش عالی» شایستگی‌هایی همچون مهارت‌های علمی، پژوهشی و تخصصی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، مهارت‌های عملیاتی، فرهنگ سازمانی، مهارت‌های اشتغال‌زا، مهارت‌های عمومی را برای مدیریت دانشجویان ضروری دانست.

رضایت (۱۳۹۰) در رساله دکتری خود تحت عنوان «طراحی الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران» که با روش ترکیبی صورت گرفته بود در نه‌ای ۶۹ شایستگی برای رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران شناسایی کرد. این مؤلفه‌ها در قالب هشت مؤلفه اصلی شامل؛ دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های اخلاقی، عاطفی شخصیتی، بینش، نگرش و اعتبار دسته‌بندی شدند.

البراهیم (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز برای مدیران آموزش دوره‌های آنلاین در آموزش عالی بدین نتیجه دست یافت که مهارت‌ها و شایستگی‌های مربیانی که باید به‌طور مؤثر در محیط‌های یادگیری آنلاین تدریس کنند در شش دسته؛ مهارت‌های آموزشی، محتوایی، طراحی، فن‌آوری، مدیریتی و نهادی و اجتماعی و ارتباطی طبقه‌بندی می‌شوند. نتایج پژوهش رانتز (۲۰۱۸) با عنوان «شایستگی: گزارش کارگروه شایستگی، نیروی کار و گروه کاری برنامه‌ریزی» نشان دهنده این است که توجه به شاخص‌هایی چون شادابی و برون‌گرا بودن، تواضع، صبوری، چالشی بودن، سن، مقاومت در برابر فشار و شکیبایی در شایسته‌گزینی

1 Albrahim

2.Rantz

نقش مهمی دارند.

لیکاما (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان «توسعه شایستگی یک مدیر پروژه» را مورد مطالعه قرار داده است. نتایج پژوهش نشان داده است، صلاحیت و شایستگی مدیران شامل آگاهی عاطفی، اعتماد به نفس، خودارزیابی، امانت‌داری، حفظ نظم، انعطاف‌پذیری، نوآوری، مسئولیت و غیره است. هانگوا و یانگوا (۲۰۰۹) شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را شامل؛ نفوذ و تأثیرگذاری، مسئولیت اجتماعی، توانایی پژوهش، میل به موفقیت، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت بین فردی، ابتکار، اعتماد به نفس و توانایی مدیریت منابع انسانی بر می‌شمارند.

بررسی نتایج پژوهش یانگ و دالویکز (۲۰۰۹) با عنوان «الگوی شایستگی نیروی دریایی انگلیس» منتهی به شناسایی چهار خوشه «فرا شایستگی»، مرتبط با عملکرد بالا شامل؛ موفقیت ساز (انگیزش، خودآگاهی، باوجدان/درستکار و ...)، تعاملی (مشارکت در ارتباطات، حساسیت بین فردی و ...)، هم‌راستایی (توانمندسازی، توسعه، مدیریت منابع، کنترل کردن و ...) و مفهومی (چشم‌انداز و قوه تخیل، تحلیل انتقادی و ...) شده است.

از آنجایی که برخی از پژوهش‌های صورت گرفته در بخش دانشگاهی، دولتی و نظامی کشور بوده‌اند، لذا از نظر فرهنگ سازمانی و چالش‌های شناسایی شده می‌تواند با پژوهش حاضر نیز همخوانی و مطابقت داشته باشند. از طرفی ماهیت خاص فرهنگ سازمانی مدیران آجا با ویژگی‌هایی همچون سلسله مراتب فرماندهی و نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر ارشادیت، انجام پژوهش با روش داده بنیاد می‌تواند الگویی متناسب با ویژگی‌های بومی و سازمانی به دست دهد که خود مبین نوآوری پژوهش حاضر نسبت به سایر پژوهش‌های این حوزه است.

#### ۴- چارچوب نظری

##### مفهوم شایستگی

سازمان‌های امروزی تحت تاثیر عوامل بی‌شماری از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، منابع محدود، فشارهای اقتصادی، سیاسی و فرهنگی قرار دارند. در این

1. Liikamaa
2. Hanghua and Yanghua
3. Young & Dulewicz

راستا، پارادیم‌های جدید به جای تاکید بر الگوهای سنتی فرماندهی و کنترل سازمانی، بر هدایت به سمت پارادیم‌های منعطف‌تر و توجه به روش‌های مدیریتی که به نیروی انسانی احترام بگذارد و ... تاکید بیش از پیش صورت گرفته است (غریب و همکاران، ۱۳۹۵). چنین سازمان‌هایی به رهبرانی نیاز دارند تا وضع موجود را به معاوضه بطلبند، چشم‌اندازهایی برای آینده خلق کنند و اعضای سازمان را برای دستیابی به آن چشم‌اندازها الهام بخشند (رابینز، ۲۰۰۸؛ به نقل از غیثی و همکاران، ۱۳۹۵). یکی از ویژگی‌های مهم در انتصاب و به کارگیری مدیران، معیار شایستگی است.

شایستگی در زبان لاتین به معنای صلاحیت در قضاوت و هم چنین حق اظهار نظر است. در لغتنامه دهخدا شایستگی به معنای حالت و کیفیت، شایسته، سزاواری، لیاقت و استحقاق معنا شده (فرهی بورزجانی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۰). شایستگی‌ها، سیستمی از توانایی‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌هاست که فرد را قادر می‌سازد در شرایط آشنا و همچنین ناشناخته به صورت خودسازمان یافته و خلاقانه، واکنش نشان دهد (رینینگ او همکاران، ۲۰۱۹). از نظر برخی از اندیشمندان، شایستگی برای توصیف مجموعه‌ای از دانش، مهارت و نگرش‌ها است که منجر به عملکرد شغلی موفق و در نهایت موجب نیل به اهداف و اولویت‌های سازمانی می‌گردد (لوسیا و پسینگر، ۲۰۱۵؛ لی دیست و ویترتون، ۲۰۰۵). قابلیت یا توانایی در ادبیات نظامی، روش و یا مجموعه‌ای از روش‌هاست که زمینه تحقق چشم‌انداز و مفاهیم عملیاتی با استفاده از عناصر مختلف را فراهم می‌سازد (عزیززاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۵۰). بررسی تعاریف مذکور در مورد شایستگی نشان می‌دهد که اصطلاح شایستگی برای توصیف مجموعه‌ای از رفتارها که ترکیب واحدی از دانش، مهارت، توانایی‌ها و انگیزه‌ها را منعکس می‌کند و با عملکرد در یک نقش سازمانی مرتبط است، بکار می‌رود (او اس‌آی، ۲۰۰۳). تعریف حاضر از جمله تعریف‌های نسبتاً جامع در مورد شایستگی می‌باشد که دربردارنده مؤلفه‌های مختلف آن است.

#### الگوی شایستگی

الگوهای شایستگی در اوایل دهه ۱۹۷۰ پس از ظهور شایستگی‌ها توسعه داده شدند

- 1.Reining
- 2.Lucia & Lepsinger
- 3.Le Deist & Winterton
- 4.OSI

(کینگسفلد و همکاران، ۲۰۱۱: ۹۰۶). این الگوها به منظور ایجاد صلاحیت‌ها و بهبود اثربخشی مدیران در رابطه با چالش‌های آینده کسب‌وکار به کار می‌روند. الگوی شایستگی می‌تواند برای شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز برای بهبود عملکرد در کار فعلی خود و آماده‌سازی برای مشاغل دیگر و شناسایی شکاف‌ها و نقص‌ها مورد استفاده قرار گیرد (ساینوت و همکاران، ۲۰۰۲: ۱۴). کسسال و سینگال (۲۰۱۸) الگوی شایستگی را مجموعه‌ای از شایستگی‌ها شامل رفتارهای کلیدی مورد نیاز برای عملکرد عالی در یک نقش خاص تعریف کردند. ویکرا ماسینگ و زویزا (۲۰۰۹) عقیده دارند مدل‌های شایستگی به مرتبط کردن رفتار افراد با استراتژی‌ها، اهداف و ارزش‌های سازمانی کمک می‌کند و در سطح سازمانی نیز برای هدایت تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. از جمله مهمترین کاربردهای الگوی شایستگی برای سازمان‌ها می‌تواند به مواردی همچون برنامه‌ریزی منابع انسانی، گزینش و استخدام، آموزش، توسعه و رشد، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، مدیریت جبران خدمت، جانشین پروری، سازگاری برای تغییر، تطبیق رفتار با استراتژی‌ها و ارزش‌های سازمانی (ملکی پور، ۱۳۹۸: ۹۳)، درک صریح کارکنان درباره رفتارها و نگرش‌هایی که در سازمان تشویق می‌شوند، شفافیت و منصفانه بودن مدیریت عملکرد و فرایندهای توسعه و شناسایی استعداد (مهدویان صدر و همکاران، ۱۴۰۰ و بیست ۲۰۰۹۵ و موهان (۲۰۱۳۶). با توجه به وجود الگوهای مختلف شایستگی مدیران، ضرورت ارائه الگوی شایستگی مدیران آجا متناسب با اقتضائات بومیان و مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و ایرانی به میزان بسیار زیاد احساس می‌شود. بر همین مبنا این پژوهش سعی دارد تا بتواند بخشی از آن را محقق کند.

## ۵- روش شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی شایستگی مدیران آجا بوده است؛ لذا طرح این پژوهش، اکتشافی (کیفی) است. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر چگونگی گردآوری اطلاعات از

1. Koenigsfeld
2. Sinnott
3. Kansal & Singhal
4. Wickramasinghe V. Zoyza
5. Bissett
6. Mohan



نوع مطالعه موردی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، کلیه خبرگان و دست اندرکاران دافوس بوده‌اند؛ که ۱۸ نفر از خبرگان و مدیران با تجربه و با رزومه عالی به روش نمونه‌گیری هدفمند (گلوله برفی) به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب گردید. به‌منظور آشنایی با موضوع پژوهش، جلب همکاری آن‌ها و رسیدن به بهترین نتیجه، متن تهیه شده برای انجام مصاحبه یک هفته قبل از مصاحبه برای اعضای نمونه ارسال گردید و پس از یک هفته با پیگیری از اعضای نمونه، از بین ۱۸ نفر اعضای نمونه، ۱۵ نفر تمایل خود را به همکاری در فرایند پژوهش اعلام کردند و در نهایت با ۱۵ نفر (تا رسیدن به اشباع نظری) مصاحبه انجام گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه دلفی بوده است. داده‌های جمع‌آوری شده به روش تحلیل مضمون (تم) با استفاده از نرم‌افزار **MAXQDA v2020** تحلیل شده‌اند. به‌منظور اعتباریابی ابعاد شناسایی شده شایستگی مدیران آجا، در قالب الگوی پژوهش از سه تکنیک خود بازمینی توسط محقق، شاخص مقبولیت استرواس و کوربین ژ روش مرور خبرگان، استفاده شده است. جهت روایی مصاحبه‌ها و پروتکل مصاحبه از یک طرح اجرایی منسجم و کمیته‌ی راهنما با بهره‌مندی از راهنمایی استادان راهنما و مشاور و همچنین خود بازمینی محقق در طی فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. برای بررسی پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی توافق بین دو کدگذار استفاده شده است. به این صورت که دو مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب (مصاحبه ۴ و ۱۰) و توسط پژوهشگر و یک ارزیاب دیگر (دانشجوی دکتری و آگاه به موضوع پژوهش) کدگذاری شد. مجموع کدها در دو کدگذاری برابر ۱۵، تعداد کل توافقات انجام شده بین ۲ مصاحبه در هر دو کدگذاری برابر با ۶ و تعداد کل نبود توافقات ۴ مورد بوده است که یافته‌های مربوط به پایایی توافق بین دو کدگذار نشان می‌دهد که پایایی مصاحبه شماره ۴ برابر با ۷۵ درصد؛ پایایی مصاحبه شماره ۱۰ برابر با ۸۶ درصد و پایایی کل مصاحبه‌ها برابر با ۸۰ درصد است و از آنجا که پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابل قبول می‌باشد.

$$\text{تعداد توافقات} * 100\% = \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{مجموع کدها}} * 100\%$$

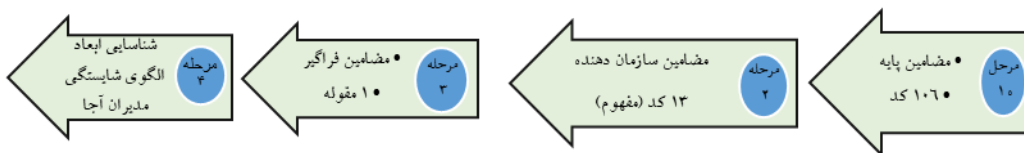
1. Self-monitoring
2. Credibility
3. Strauss and Corbyn
4. Member Cheeking
5. Inter-Coder Reliability

جدول ۱: محاسبه پایایی باز آزمایی مصاحبه‌ها

ردیف	عنوان	تعداد کل شناسه‌ها	تعداد توافقات	تعداد نبود توافقات	پایایی بازآزمون
۱	مصاحبه ۴	۸	۳	۲	۰/۷۵
۲	مصاحبه ۱۰	۷	۳	۲	۰/۸۵۷
	کل	۱۵	۶	۴	۰/۸۰

## ۶- یافته‌های پژوهش

در پاسخ به سؤال اول پژوهش و به منظور شناسایی ابعاد شایستگی مدیران آجا علاوه بر بررسی مبانی نظری، از روش تحلیل مضمون بر اساس دستورالعمل‌های *Attride-Stirling*، طی سه مرحله مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر جهت تحلیل مصاحبه‌ها استفاده شده است. به این صورت که پس از دریافت مصاحبه صورت گرفته، کلیه جواب‌های دریافتی صوتی به صورت فایل تایپ شده، پیاده‌سازی و با نرم‌افزار تحلیل کیفی *MAXQDA v2020* کدگذاری گردید که منجر به شناسایی ابعاد شایستگی مدیران آجا شد. نتایج حاصل از فرایند کدگذاری و تقلیل داده‌ها در چهار مرحله به شکل زیر بوده است:



شکل ۱: فرایند کدگذاری و تقلیل داده‌ها

مرحله ایجاد مضامین پایه: در این مرحله خط به خط متن‌های مصاحبه‌ها توسط محقق مورد مطالعه قرار گرفت و کدها و نکات کلیدی موجود در متن به عنوان مضمون‌های پایه مرتبط شایستگی‌های مدیران آجا به همراه فراوانی آن‌ها استخراج شده‌اند. در این مرحله در مجموع ۱۰۶ کدهای مضمون پایه استخراج شد.

جدول ۲. نمونه مضامین پایه و کلیدی در متن مصاحبه‌ها

متن مصاحبه	مصاحبه	کدهای استخراج شده
... به نظر می‌آید یک سری از شاخص‌ها، ویژگی‌های بارز و استثنایی مدیران ستادی آجا هست، شاید در سازمان‌های دیگه این خیلی ملموس نباشه، در جایی شبیه ارتش خوب یک نظام سلسه مراتبی	۱۲	۱. داشتن نظم و انضباط کاری ۲. داشتن آگاهی

متن مصاحبه	مصاحبه	کدهای استخراج شده
یک آیتم بسیار کلیدی هست، ما یک سازمان سلسله مراتبی هستیم، در این سازمان داشتن نظم و انضباط کاری، هم افزایی، هماهنگی، انسجام بخشی به کارها و یکپارچگی بسیار مهم است. یک مبحث بسیار مهم دیگه وجود داره و آن هم آگاهی محیطی است...		محیطی بالا ۳. هم افزایی ۴. انسجام بخشی به کارها ۵. رعایت سلسله مراتب نظامی

مرحله ایجاد مضامین سازمان‌دهنده: زمانی که مجموعه‌ای از مفاهیم (کدها) پایه استخراج شدند، مفاهیم مشترک بر اساس مقایسه‌های ثابت، تشابه‌ها و تفاوت‌ها در قالب مقولات عمده دسته‌بندی می‌شوند به طوری که در نهایت ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده در حوزه الگوی شایستگی مدیران استخراج و با توجه به تشخیص و تسلط محقق نام‌گذاری گردیدند.

مرحله ایجاد مضامین فراگیر: در واقع مضامین فراگیر شامل مضامین عالی که دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌مثابه کل است، یعنی در ۱ دسته کلی شامل شایستگی مدیران آجا دسته‌بندی گردید.

#### جدول ۳. مضامین سازمان‌دهنده استخراج شده از مضامین پایه

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
شایستگی مدیران آجا	رهبری	اولویت بندی کارها و برنامه‌ها؛ ارزش و احترام به نیروهای زیرمجموعه؛ توجه به ارتقاء نیروی‌های زیرمجموعه؛ توجه به جایگاه و شان نیروی‌های زیرمجموعه؛ بهبود کارایی و اثربخشی افراد؛ قدرت نفوذ و تاثیرگذاری بالا؛ توانایی هدایت کارکنان؛ مقبولیت داشتن
	نظارت و کنترل	توانایی نظارت؛ برقراری نظام تشویق و پاداش؛ توجه به بازخورد کارکنان در خصوص عملکرد؛ توانایی برای اصلاح کارها؛ قضاوت عادلانه در تنبیه و تشویق
	شبکه‌سازی	ترویج کار تیمی و گروهی؛ توانایی کار گروهی و تیمی؛ باور به کار تیمی؛ هم‌افزایی؛ مشارکت‌جویی در کار؛ مشارکت در تصمیم‌گیری؛ توجه به نظرات کارکنان؛ تفویض اختیار؛ تقسیم کار بین کارکنان؛ الگو بودن برای دیگران
	مسئولیت‌پذیری	کمک به نیروهای زیرمجموعه؛ مسئولیت پذیر بودن در وظایف؛ پذیرش اشتباهات و تصمیمات نادرست خود؛ راهنمایی نیروهای زیرمجموعه؛ مسئولیت‌پذیری نسبت به مسائل جامعه؛ توانایی پاسخگویی به فرادستان؛ توجه به نیازهای کارکنان
	صبر و بردباری	داشتن سعه صدر؛ عجل نبودن

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
توسعه قابلیت‌های مدیران؛ توسعه توانمندی‌های مدیران؛ ارائه آموزش؛ توسعه شغلی مدیران؛ داشتن تحصیلات مرتبط با حرفه‌ی موردنظر؛ مهارت‌آموزی؛ توجه به پویایی و فعال نمودن نیروهای زیرمجموعه؛ توجه به توانمندی‌های نیروهای زیرمجموعه؛ پرورش مهارت‌های نیروهای زیرمجموعه	توسعه سرمایه انسانی	
گفتار مناسب و قابل فهم؛ تعامل با نیروهای زیرمجموعه؛ توجه به نظرات نیروهای زیرمجموعه؛ مدیریت تعارضات و تضاد‌های بین فردی؛ هوش اجتماعی؛ برخورداری از مهارت‌های نفوذ در برقرار ارتباط؛ تأثیرگذاری بر کارکنان؛ برخورداری از رویکرد برد-برد در مذاکرات	مهارت ارتباطی	
قدرت حل مسئله؛ قدرت تصمیم‌گیری؛ آگاهی محیطی بالا؛ قدرت تشخیص مسئله؛ مهارت ادراکی	قدرت مسئله‌یابی و تصمیم‌گیری	
قدرت انتقال دانش و تجربه؛ داشتن سابقه‌ی کاری؛ اشرافیت به کار؛ تخصص در حوزه کاری؛ توانایی علمی؛ به روز بودن؛ قدرت یادگیری؛ داشتن تجربه‌ی کاری؛ داشتن دانش و اطلاعات پایه‌ای؛ آشنایی به فناوری و تکنولوژی؛ مهارت فنی	مدیریت دانش	
از خود گذشتگی؛ شجاعت و شهامت اخلاقی؛ صداقت و راستگویی؛ نگهداری و استفاده بیجا از اموال سازمانی؛ انتقادپذیری؛ رازداری؛ همکاری و حسن سلوک در محیط با همکاران؛ خوش رفتار بودن؛ آزاد اندیشی و عدم استبداد؛ متواضع بودن؛ داشتن روحیه‌ی بخشش؛ دلسوز بودن؛ خوش اخلاق بودن؛ عدالت در مورد احترام واقع شدن؛ عدالت در برخورداری از امکانات نسبت به سایر سازمان‌ها؛ انعطاف پذیری بالا؛ اعتماد به نفس داشتن	اخلاق حرفه‌ای	
داشتن نظم و انضباط کاری؛ سخت کوش بودن؛ وضع جسمانی مناسب؛ انضباط فردی؛ جدیت داشتن در کار؛ آراستگی ظاهری؛ علاقمند بودن به کار؛ صلاحیت ارتقاء؛ علاقه به کار مدیریت؛ رضایت‌مندی؛ انگیزش؛ وقت‌شناسی؛ توانایی شخصیتی	ویژگی‌های فردی و شخصیتی	
قدرت طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی؛ آشنایی و هماهنگی با فرهنگ جامعه؛ شناسایی و اولویت‌بندی فعالیت‌ها؛ توانایی هدف‌گذاری؛ انسجام‌بخشی به کارها؛ قدرت ایجاد هماهنگی	برنامه ریزی و هماهنگی	
خلاقیت در کارها؛ ابتکار عمل در انجام کارها؛ داشتن نگاه متفاوت و تازه؛ توانایی تبدیل ایده به محصول؛ استقبال و حمایت از ایده‌های جدید کارکنان	نوجویی و تفکر خلاق	

در نهایت به منظور نهایی سازی و غربالگری ابعاد الگوی شایستگی مدیران شناسایی شده از طریق مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان، از تکنیک دلفی طی دو مرحله (با توجه به رسیدن به توافق) استفاده گردید.

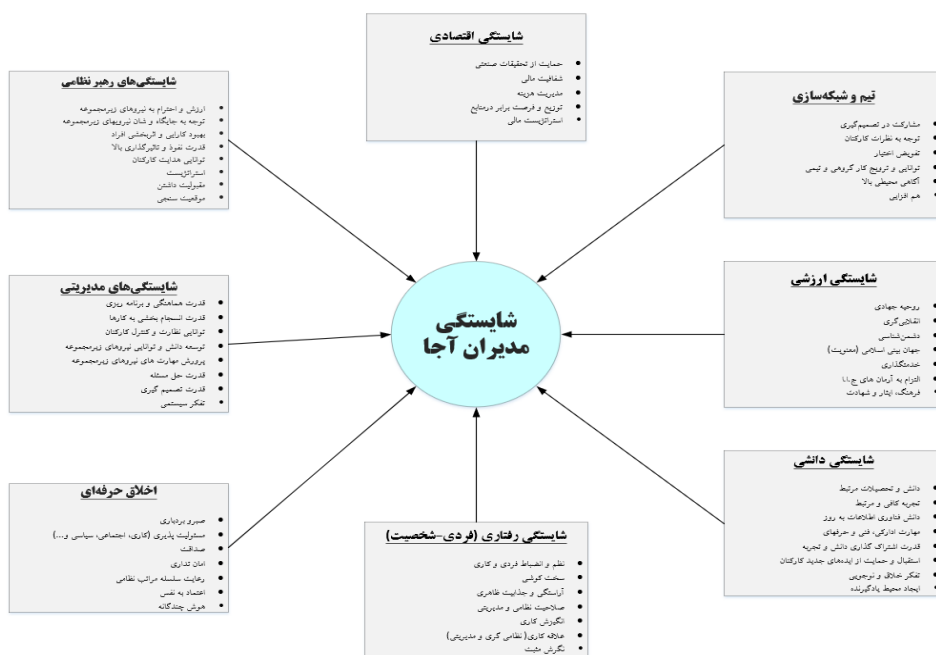
جدول ۴: نتایج حاصل از نتایج تکنیک دلفی

مضامین پایه	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	وضعیت
ارزش و احترام به نیروهای زیرمجموعه	۴/۳۷	۴/۴۸	۰/۱۱	تائید
توجه به جایگاه و شان نیروی‌های زیرمجموعه	۵	۵	۰	تائید
بهبود کارایی و اثربخشی افراد	۴/۱۱	۴/۲۲	۰/۱۱	تائید
قدرت نفوذ و تاثیرگذاری بالا	۴/۲۶	۴/۱۱	-۰/۱۵	تائید
توانایی هدایت کارکنان	۴/۱۶	۴/۳۰	۰/۱۴	تائید
استراتژیست	-	۵	۰	تائید
مقبولیت داشتن	۵	۵	۰	تائید
موقعیت‌سنجی	-	۴/۴۴	۰	تائید
قدرت هماهنگی و برنامه‌ریزی	۴/۶۸	۴/۸۰	۰/۱۲	تائید
قدرت انسجام بخشی به کارها	۴/۴۲	۴/۴۲	۰	تائید
توانایی نظارت و کنترل کارکنان	۵	۵	۰	تائید
توسعه دانش و توانایی نیروهای زیرمجموعه	۴/۴۴	۴/۶۰	۰/۱۴	تائید
پرورش مهارت‌های نیروهای زیرمجموعه	۵	۵	۵	تائید
قدرت حل مسئله	۵	۴/۸۸	-۰/۱۲	تائید
قدرت تصمیم‌گیری	۴/۸۰	۴/۸۰	۰	تائید
تفکر سیستمی	-	۵	۰	تائید
صبر و بردباری	۵	۵	۰	تائید
مسئولیت‌پذیری (کاری، اجتماعی، سیاسی و ...)	۴/۶۷	۴/۶۸	۰	تائید
صداقت	۴/۸۰	۵	۰/۲۰	تائید
امانت‌داری	-	۴/۴۴	۰	تائید
رعایت سلسله مراتب نظامی	-	۵	۰	تائید
اعتماد به نفس	۵	۵	۰	تائید
هوش چندگانه	-	۵	۰	تائید
نظم و انضباط فردی و کاری	۴/۶۸	۴/۵۰	-۰/۱۸	تائید

مضامین پایه	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	وضعیت
سخت‌کوشی	۴/۶۸	۴/۸۰	۰/۱۲	تائید
آراستگی و جذابیت ظاهری	۴/۴۲	۴/۵۰	۰/۰۸	تائید
صلاحیت نظامی و مدیریتی	۴/۶۸	۴/۶۰	-۰/۰۸	تائید
انگیزش کاری	۴/۲۶	۴/۴۰	۰/۱۴	تائید
علاقه کاری (نظامی‌گری و مدیریتی)	۵	۵	۰	تائید
نگرش مثبت	-	۴/۸۰	۰	تائید
دانش و تحصیلات مرتبط	۴/۳۷	۴/۴۰	۰/۰۳	تائید
تجربه کافی و مرتبط	۵	۵	۰	تائید
دانش فناوری اطلاعات به روز	۴/۳۲	۴/۴۴	۰/۱۲	تائید
مهارت اداری، فنی و حرفه‌ای	۵	۵	۰	تائید
قدرت اشتراک‌گذاری دانش و تجربه	۵	۵	۰	تائید
استقبال و حمایت از ایده‌های جدید کارکنان	۵	۴/۸۸	-۰/۱۲	تائید
تفکر خلاق و نوآوری	۴/۲۶	۴/۴۴	۰/۱۸	تائید
ایجاد محیط یادگیرنده	-	۴	۰	تائید
روحیه جهادی	-	۴/۲۴	۰	تائید
انقلابی‌گری	-	۵	۰	تائید
دشمن‌شناسی	-	۵	۰	تائید
جهان بینی اسلامی (معنویت)	-	۵	۰	تائید
خدمت‌گذاری	-	۴/۲۶	۰	تائید
التزام به آرمان‌های ج.ا.ا.	-	۵	۰	تائید
فرهنگ، ایثار و شهادت	-	۵	۰	تائید
مشارکت در تصمیم‌گیری	۴/۶۷	۴/۸۰	۰/۱۳	تائید
توجه به نظرات کارکنان	۴/۴۴	۴/۴۴	۰	تائید
تفویض اختیار	۴/۳۳	۴/۴۰	۰/۰۷	تائید
توانایی و ترویج کار گروهی و تیمی	۴/۵۸	۴/۶۰	۰/۰۲	تائید
آگاهی محیطی بالا	۴/۴۷	۴/۴۷	۰	تائید
هم‌افزایی	۵	۵	۰	تائید
حمایت از تحقیقات صنعتی	-	۴	۰	تائید
شفافیت مالی	-	۴/۲۳	۰	تائید

مضمین پایه	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	وضعیت
مدیریت هزینه	-	۴/۱۱	۰	تائید
توزیع و فرصت برابر در منابع	-	۴	۰	تائید
استراتژیست مالی	-	۴/۶۸	۰	تائید

نتایج جدول ۴ حاصل از محاسبه اختلاف میانگین دیدگاه‌های خبرگان از پرسشنامه اول و پرسشنامه دوم، نشان از اجماع نظر خبرگان می‌دهد. در این مرحله با توجه به اینکه اختلاف میانگین تمامی عوامل کمتر از ۰/۲ است و همچنین ضریب کندال محاسبه شده برای دو راند تکنیک دلفی ۰/۸۷۵ با سطح معناداری ۰/۰۰۰ به دست آمد که نشان می‌دهد تقریباً ۸۸ درصد هماهنگی بین دیدگاه‌ها وجود دارد؛ لذا فرآیند دلفی به منظور شناسایی و نهایی‌سازی ابعاد الگوی شایستگی مدیران آجا متوقف می‌گردد. با توجه به قانون ۳۰-۷۰، مرز قابل قبول برای معیار در حدود ۷۰ درصد، حد بالای میانگین در نظر گرفته شد (هسو او همکاران، ۲۰۱۰). اگر میانگین به دست آمده نزدیک به ۰/۷۰ نمره میانگین کل (۷۰ درصد نمره ۵ مساوی با ۳/۵) یا بالاتر از آن باشد، به عنوان معیار قابل قبول پذیرش شده و در غیر این صورت مورد قبول واقع نمی‌شود؛ که با توجه به نتایج میانگین به دست آمده همه شاخص‌های بیشتر از ۰/۷۰ نمره کل به دست آمده؛ بنابراین تعداد شاخص‌ها نسبت به مرحله کدگذاری از ۱۰۶ به ۵۶ کد و همچنین تعداد شایستگی اصلی نیز از ۱۳ شاخص به ۸ شاخص تقلیل یافت؛ لذا این شاخص‌های نهایی الگوی شایستگی مدیران آجا در ۵۶ مضمون و در ۸ بعد و ۱ مولفه تأیید گردید.



شکل ۲. مدل مفهومی شایستگی مدیران آجا

اعتبارسنجی الگو: به‌منظور پاسخگویی به سؤال دوم پژوهش با عنوان "اعتبار الگوی طراحی شده شایستگی مدیران آجا چگونه است؟" از سه تکنیک؛ رویکرد خود بازمی‌بینی توسط محقق، شاخص مقبولیت استرواس و کوربین و روش بررسی توسط اعضا استفاده گردید که نتایج آن به شرح ذیل است:

رویکرد خود بازمی‌بینی توسط محقق: در تمام مراحل جمع‌آوری، کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌ها به‌طور دائم، بازمی‌بینی‌های لازم در خصوص داده‌ها به‌صورت رفت و برگشتی صورت گرفته است. ابتدا به‌منظور افزایش دقت در کدگذاری فایل صوتی مصاحبه‌ها عیناً به متن تاپی تبدیل گردید و سپس در طول اجرای جمع‌آوری داده‌ها، متن مصاحبه‌ها به‌طور هم‌زمان مورد بررسی و توصیف عمیق‌تری قرار گرفت تا مفاهیم واقعی‌تری به دست آید و در نهایت در فاصله زمانی مشخص (۴ روزه) سه بار متن مصاحبه مورد بررسی و کدگذاری قرار گرفت به‌طوری که در نهایت فرایند کدگذاری، تقسیم‌بندی کدها و مؤلفه‌ها و اعتبار نتایج و الگوی پژوهش مورد تأیید محقق قرار گرفت.

شاخص مقبولیت استرواس و کوربین: در پژوهش حاضر بر اساس شاخص‌های ده‌گانه



تناسب (همخوانی با سایر تجربیات)، منطقی بودن آروایت پژوهش، کاربردی یا مفید بودن<sup>۳</sup> نتایج؛ عمق لایبان تفصیلی روایت پژوهش)، مفاهیم<sup>۵</sup> بداعت<sup>۶</sup> حساسیت<sup>۷</sup> میزان درگیری ذهن پژوهشگر در پژوهش)، استفاده از یادداشت‌ها<sup>۸</sup>؛ زمینه‌یابی (محیط) مفاهیم اشتراوس و کوربین برای ارزیابی میزان مقبولیت رویکرد داده بنیاد نتایج تحلیلی مورد بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. روش مرور خبرگان: به منظور سنجش اعتبار نتایج به روش مرور خبرگان، از بین ۱۵ نفر نمونه متخصص مصاحبه شده به روش تصادفی ۵ نفر و یک ناظر خارجی (*External check*) با تجربه حوزه (دانشجوی دکتری رشته مدیریت) برای تأیید و چگونگی طبقه‌بندی داده‌ها، انتخاب گردید. پس از بررسی متخصصان، تقریباً تمامی مقوله‌ها تأیید گردید. پیشنهادهای جدید در خصوص اضافه کردن به کدهای و مقوله‌های ارائه گردید که در جمع‌بندی نهایی مورد تأیید و اجماع توسط محققین واقع نگردید و در نهایت اصلاحات جزئی در ادبیات شاخص‌ها، طبق نظر خبرگان اعمال و با اکثریت توافق، الگو، ابعاد و فرایند کدگذاری و تفسیرهای محقق از مصاحبه‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

### بحث و نتیجه‌گیری

در سازمان‌های نظامی شایستگی و توانایی مدیران و فرماندهان از اهمیت بالایی برخوردار است؛ چراکه در هر کشور، تهدیدهای نظامی مهم‌ترین تهدیدها محسوب می‌شوند (ریاحی، نصرتی، ۱۳۹۶). شناخت و بصیرت بالای فرماندهان نظامی نسبت به این تهدیدها و اقدام صحیح در پاسخگویی به این تهدیدها در حوزه ساختاری از اهمیت بالایی برخوردار است. به گونه‌ای که فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) درباره تهدیدشناسی و بصیرت می‌فرماید: (...بصیرت یعنی شناخت زمان، شناخت نیاز، شناخت اولویت، شناخت دشمن، شناخت دوست، شناخت وسیله‌ای

1. Fit
2. Logic
3. Applicability
4. Depth
5. Contextualization of concepts
6. Creativity
7. Sensitivity
8. Evidence of memos

است که در مقابل دشمن باید بکار برد و این شناخت‌ها بصیرت است...؛ بنابراین با انجام این پژوهش بصیرت جدید در راستای شناخت ما از نیاز و شایستگی‌های فرماندهان و مدیران آجا به دست آمده و منافع زیادی در راستای بهبود عملکرد شبکه آموزش این مدیران در جهت غلبه بر چالش‌ها و تهدیدها در راستای انجام مأموریت‌های آینده برای آجا حاصل خواهد شد.

با توجه به اسلامی بودن نیروی ارتش جمهوری اسلامی ایران، این شایستگی‌های (ویژگی‌ها) مدیریتی در بطن دستورها، توصیه‌ها، نظرها و شیوه‌های به کار گرفته شده از سوی پیشوایان دین، حضور و وجود عینی داشته‌اند؛ لذا بر عهده مدیران ارشد و کلان جامعه به ویژه فرماندهان نیروهای مسلح است تا با بهره‌گیری از الگوهای اسلامی و در نظر گرفتن صفات علمی و اکتسابی افراد، نسبت به انتخاب مدیران و فرماندهانی توانمند و شایسته برای یگانه‌ای نظامی اقدام کنند؛ بر همین اساس، هدف تحقیق حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های فرماندهان آجا با تمرکز بر مصاحبه با خبرگان و متناسب با آن بود که نتایج تحقیق متناسب با هر سوال تحقیق به شرح ذیل است:

در تبیین سوال اول تحقیق با عنوان "الگوی شایستگی مدیران آجا دارای چه ابعاد، مؤلفه‌ها و ویژگی‌هایی است؟" بر آن شدیم تا ارائه و طراحی یک الگوی کامل و جامعه در خصوص شایستگی مدیران آجا در ۱ مقوله اصلی و ۸ بعد و ۵۶ زیر بعد شناسایی گردد:

نتایج این پژوهش که از شایستگی‌های منطبق با منابع و توان کشور که حاصل بحث و بررسی‌های مکرر با صاحب‌نظران حوزه بوده است، بهره گرفته شده است بیان می‌دارد که یک فرمانده نظامی در ارتش جمهوری اسلامی ایران در درجه اول باید دارای شایستگی‌های رهبر نظامی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی اخلاق حرفه‌ای، شایستگی رفتاری (فردی-شخصیت)، شایستگی دانشی، شایستگی ارزشی، شایستگی تیم و شبکه‌سازی، شایستگی اقتصادی باشد. در واقع در شایستگی رهبری یک فرمانده نظامی باید بتواند با نفوذ در قلب و روح زیرمجموعه با تاثیرگذاری بر آنان خود را به عنوان یه الگو و پیشوایی مقتدر، استراتژیست، موقعیت‌سنج و مطمئن نشان دهد و در درجه دوم با رعایت شایستگی‌های مدیریتی و وظایف محوله را در چارچوب قوانین و مقررات پیش ببرد. یعنی بتواند برنامه‌ریزی انجام دهد؛ نظارت و کنترل کند، تصمیم‌گیری کند،

۱ - بیانات حضرت آیت‌الله خامنه‌ای رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار اعضای مجمع عالی بسیج مستضعفین

مسئله‌یابی و حل مسئله انجام دهد و با تفکر سیستمی یک مجموعه منسجم را مدیریت نماید. همچنین یک فرمانده نظامی باید دارای یک پشتوانه اخلاقی مبتنی بر حرفه‌ای‌گری باشد. اخلاقی که در برگیرنده صبر و بردباری یک فرمانده در مقابل مشکلات و ناملاپتمی‌های مختلف؛ پذیرش مسئولیت و ظایف، امانت‌دار و مبتنی بر هوش چندگانه بودن در برابر ساختار نظامی و شرایط مختلف به وجود آمده است. فرماندهی که نتواند این اصول اخلاقی را رعایت کند، با تصمیمات احساسی و مبتنی بر حب و بغض تأثیرات مخربی با ساختار نظامی کشور و زیرمجموعه به جایی خواهد گذاشت. مدیران باید بتواند هوش هیجانی و احساسی خود را در مواجهه با افراد مختلف و شرایط مختلف مدیریت نماید.

همچنین با توجه به نتایج مشخص گردیده است که یک مدیر نظامی باید آراستگی داشته باشد؛ صلابت و صلاحیت داشته باشد؛ انگیزش، نگرش و علاقمند به کار و حرفه خود باشد و بتواند در امور و ساختار اداری نظام و انضباط برقرار نماید. فرماندهی که این شایستگی را در خود تقویت نکند؛ قطعاً نمی‌تواند در زیرمجموعه خود تأثیر مثبت بر جای بگذارد. و اما شایستگی دانشی به عنوان یکی از مهم‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز برای فرماندهان نظامی با توجه به شرایط ناپایدار ژئوپلیتیکی و رشد و نفوذ فناوری در حوزه‌های نظامی و همچنین تهدیدات چندگانه در ساختار سیاسی کشور، اهمیت این نیاز را دوچندان می‌کند. یک فرمانده نظامی باید دانش و تجربه تخصصی در حوزه نظامی داشته باشد، باید بتواند خود را با دانش فناوری به روز نگه دارد و قدرت انتظار و اشتراک دانش و حمایت و پرورش ایده و خلاقیت نو را در محیط کاری خود ایجاد نماید.

با توجه به وجود ارزش‌ها و آرمان‌های اساسی و اسلامی که در کشور وجود دارد؛ یک فرمانده نظامی باید در زمینه شایستگی‌های ارزشی چون روحیه جهادی، انقلابی‌گری، دشمن‌شناسی، جهان‌بینی اسلامی و التزام به آرمان‌های جمهوری اسلامی ایران چون ایثار، شهادت و فرهنگ آن در درجه بالای قرار داشته باشد. در واقع فرماندهی با این شایستگی‌ها به درستی و با جدیت در مسیر آرمان‌های جمعی جامعه و کشور قدم بر می‌دارد تا آرمان‌های فردی و بعضاً رویایی سایر کشورها. یکی دیگری از شایستگی‌های که مدیران نظامی باید داشته باشند؛ توانایی مدیریت و تشکیل تیم و ایجاد شبکه کاری ارتباطی داخلی و خارجی است. فعالیت و نظامی‌گری ذاتاً یک کار تیمی است؛ و به صورت انفرادی هیچ فعالیت و اقدام نظامی به نتیجه نخواهد رسید؛ بنابراین توانایی تشکیل تیم‌های کاری و ایجاد بستر اشتراک‌گذاری دانش و تجربه (البته در بستر و

رعایت اصول محرمانگی)، آگاهی محیطی و درگیر کردن زیرمجموعه در فعالیت نظامی حوزه کاری یک مزیت بزرگ برای مدیران نظامی محسوب می‌گردد؛ چرا که متأسفانه مباحث نظامی به علت امری بودن چارچوب‌های آن بیشتر دستوری و یکطرفه اجرایی می‌گردد که خوب در شرایط فعلی و تحولات گسترده‌ای که در مسائل نظامی و سازمانی به وجود آمده است خیلی جوابگو نخواهد بود. در نهایت شایستگی اقتصادی نیز در مدیریت نظامی از اهمیت بسیار بالای برخوردار است؛ چه شاخه نظامی که کار اقتصاد انجام می‌دهد و چه سایر فرماندهان، مدیریت کردن بودجه و هزینه در زیرمجموعه با توجه به هزینه‌های بالای اقدامات نظامی از اهمیت بلایی برخوردار است. با توجه به الگوی پیشنهادی پژوهش، مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های پیشین از جمله؛ گلشاهی و نه‌روزیان (۱۴۰۱)، آقامحمدی و همکاران (۱۳۹۸)، خطیب زاده و همکاران (۱۳۹۸)، علوی و اسماعیلی (۱۳۹۷)، دهقان و همکاران (۱۳۹۲)، رضایت (۱۳۹۰) و فرهی بورزجانی و همکاران (۱۳۹۰)، البراهیم (۲۰۲۰)، رانتز (۲۰۱۸)، لیکاما (۲۰۱۵)، هانگوا و یانگوا (۲۰۰۹)، یانگ و دالویکز (۲۰۰۹) همخوانی و سازگاری دارد.

شایستگی‌های رهبر نظامی به عنوان یکی از ابعاد مهم شایستگی مدیران آجا در پژوهش آرائی و همکاران (۱۴۰۲)، خطیب زاده و همکاران (۱۳۹۸)، رضایت (۱۳۹۰) نیز مورد تاکید قرار گرفته است. در پژوهش خلیل پور سیدی (۱۴۰۲)، علوی و اسماعیلی (۱۳۹۷)، خطیب زاده (۱۳۹۸)، رضایت (۱۳۹۰) و یانگ و دالویکز (۲۰۰۹) شایستگی‌های مدیریتی به عنوان شایستگی‌های مدیران شناسایی گردیده است. در پژوهش‌های البراهیم (۲۰۲۰)، حاجی پور و همکاران (۱۳۹۹) و گلشاهی و نه‌روزیان (۱۴۰۱) بر اخلاق حرفه‌ای تاکید شده است. آرائی و همکاران (۱۴۰۲)، آقامحمدی و همکاران (۱۳۹۸)، خطیب زاده و همکاران (۱۳۹۸)، علوی و اسماعیلی (۱۳۹۷)، دهقان و همکاران (۱۳۹۲)، و رضایت (۱۳۹۰)، هانگوا و یانگوا (۲۰۰۹) در پژوهش خود، شایستگی‌های رفتاری (فردی-شخصیت) را به عنوان شایستگی مدیران شناسایی کردند. دو مولفه شایستگی‌های دانشی و شایستگی‌های شبکه‌سازی نیز در پژوهش رضایت (۱۳۹۰)، غفاریان (۱۳۹۲)، دهقان و همکاران (۱۳۹۲)، رانتز (۲۰۱۸) و لیکاما (۲۰۱۵) شایستگی‌های اقتصادی در پژوهش خطیب زاده و همکاران (۱۳۹۸)، یانگ و دالویکز (۲۰۰۹) و رضایت (۱۳۹۰) شناسایی شده‌اند. همچنین شایستگی‌های ارزشی با شایستگی شناسایی شده در پژوهش آرائی و همکاران (۱۴۰۲)، گلشاهی و نه‌روزیان (۱۴۰۱) و حاجی پور و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد.

## منابع

- آرانی، محمود؛ قاضی، حسن و شمامی، نادر (۱۴۰۲). شناسایی مولفه‌های الگوی شایستگی مدیران آجا (مطالعه فراترکیب). مطالعات قدرت نرم، ۱۳(۱)، ۲۰۸-۱۶۹.
- آقامحمدی، صمد؛ جهانگیرفرد، مجید؛ حاج علیان، فرشاد و مجیبی، تورج (۱۳۹۸). تدوین الگوی شایستگی های دینی رهبران نظامی. مدیریت اسلامی، ۲۷(۱)، ۸۸-۶۵.
- پاشایی فراگوزایل حسین (۱۳۹۳). بررسی وضعیت ابعاد شایستگی مدیران و ارائه مدلی برای توسعه آن در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب.
- پورکریمی، جواد؛ فرزانه، محمد؛ عزیزی، مهدی و کردی، الهام (۱۳۹۵). ارائه الگوی شایستگی‌های حرفه ای مدیران گروه های آموزشی دانشگاه. نامه آموزش عالی، ۹(۳۴)، ۱۷۰-۱۴۹.
- حاجی پور، ابراهیم؛ آیینی، محمدمامین و اسماعیلی، مهدی (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شایسته‌گزینی فرماندهان نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران با تمرکز بر آموزه‌های نهج البلاغه. مدیریت نظامی، ۲۰(۱۸۱)، ۶۰-۲۷.
- خطیب زاده، اعظم؛ رضایت، غلامحسین و حسین پور، رضا (۱۳۹۸). الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۳(۳۷)، ۳۵-۹.
- خلیل پورسیدی، فاطمه سادات (۱۴۰۲). شناسایی عوامل موثر در شایستگی های کانونی مدیریت دانشجویان دوره دکتری مدیریت آموزش عالی. مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، ۱۱(۲).
- دهقان، نبی‌الله؛ رحیم زاده، قادر و فتحی، صمد (۱۳۹۲). الگوی فرماندهی در یگان های ارتش جمهوری اسلامی ایران، مدیریت نظامی، ۴(۵۳)، ۴۸-۲۳.
- رضایت، غلامحسین (۱۳۹۰). تدوین الگوی شایستگی روسای دانشگاه‌های دولتی تهران. رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- شریفی، حسن پاشا (۱۴۰۰). کتاب روش های تحقیق در علوم رفتاری. تهران، نشر سخن
- عابدیان، اکرم (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- عزیززاده، سامک؛ فشارکی، مهدی؛ طهماسبی، سیامک؛ غضنفری، سیدمحمدجواد؛ فرتوک‌زاده، حمیدرضا (۱۳۹۴). طراحی الگوی نیازسنجی قابلیت محور در حوزه دفاعی و پیشنهاد فهرستی از عناصر قابلیت برای کشور. مدیریت دولتی، ۴(۳)، ۷۴-۴۷.
- عسگری، ناصر؛ نیکوکار، غلامحسین؛ صفری، حسین و غلامی، مهرداد (۱۳۹۴). الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم انداز ۱۴۰۴. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۴(۱)، ۳۸-۲۳.

- علوی، سید محمد و اسماعیلی، محمد (۱۳۹۷). ارائه الگوی فرماندهی مطلوب از منظر اسلام و بیانات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی) با رویکرد فرا ترکیب، مدیریت نظامی، ۱۸(۶۹)، ۱-۱۸.
- غریب، عباس؛ علی طالب، علی؛ عباسی، ستاره و شیرینی، اردشیر (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت جهادی بر آموزش کارآفرینی در دانشگاه‌ها. *مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی*، ۴(۸)، ۳۱-۴۶.
- غیائی ندوشن، سعید؛ عباس پور، عباس و قدمی، کاوه (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین هوش معنوی با رهبری آموزشی مدیران دانشگاه علامه طباطبائی. *مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی*، ۴(۸)، ۷۳-۸۸.
- فرهی بوزنجانی، برزو، مهدوی، موسی و ظهیری اصل، جاسم (۱۳۹۰). تراز شایستگی مدیران و فرماندهان در یک سازمان نظامی. *نظارت و بازرسی*، ۵(۱۸)، ۷-۲۴.
- گلشاهی، بهنام؛ نهریزیان، علیرضا (۱۴۰۱). مدل ساختاری شایستگی‌های تأثیرگذار در توانمندسازی حرفه‌ای فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران. *آموزش علوم دریایی*، ۱۹(۱)، ۲۰۲-۱۸۶.
- لطفی جلال آبادی، مصطفی؛ خیراندیش، مهدی؛ نادری، احسان و فرهادی، علی (۱۳۹۹). الگوی شایستگی فرماندهان جنگ‌های دریایی آینده. *آموزش علوم دریایی*، ۷(۲۲)، ۲۰۴-۲۱۸.
- محمودی، امیرحسین، عابدیان، اکرم و حیدری، یونس (۱۳۹۱). بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی. *فرایند مدیریت توسعه*، ۲۵(۱)، ۹۲-۶۲.
- ملکی پور، جعفر (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در صنعت بیمه. پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت منابع انسانی، گرایش اسلامی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی.
- مهدویان صدر، مهدی؛ دانشفرد، کرم اله و گیوریان، حسن (۱۴۰۰). ارائه الگوی مفهومی مدیریت عملکرد موسسات مطالعات خط مشی (مورد مطالعه: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی). *مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی*، ۹(۴)، ۱۰۷-۱۵۱.
- مهدیه، امید و مظفری پناه، معصومه (۱۴۰۲). تأثیر پایداری به ارزش‌های اسلامی و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شغلی (با نقش میانجی رضایت شغلی). *مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی*، ۱۱(۲)، ۱۵۱-۱۸۰.
- نیرومند پوراندخت و همکارا (۱۳۹۱) چهارچوب مفهومی شایستگی مدیران عامل شرکت‌های فناوری بنیان: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، مشاوره شغلی و سازمانی، ۴(۱۲)، ۱۶۱-۱۴۵.
- الوانی، سید مهدی؛ اردلان، امید و محمدی فاتح، اصغر (۱۳۹۵). طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج ۱۱ با بهره‌گیری از دیدگاه امام‌خامنه‌ای (مدظله‌العالی). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸(۱)، ۳۰-۱.

Albrahim, F. A. (2020). Online teaching skills and competencies. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 19(1), 9-20.

- Armstrong, Michael (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan page, 4 Th Ed.
- Bissett R.L. (2009) "An assessment of the research chef's association's core competencies for practicing culinologists, dissertation for degree master of science", The College of Health and Human Services of Ohio University.
- Hanghua, X., & Yanghua, W. (2009). Training system design for Middle-Level manager in coal enterprises based on post competency model. *Procardia Earth and Planetary science*, 6 (4): 1764-1771.
- Kansal, J., & Singhal, S. (2018). Development of a competency model for enhancing the organisational effectiveness in a knowledge-based organisation. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 16(3), 287-301.
- Koenigsfeld, J. P., Perdue, J., Youn, H., & Woods, R. H. (2011). The changing face of competencies for club managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(7), 902-922.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What Is competence? *Human Resource Development International*, 8(1): 27-46.
- Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687.
- Lucia, A. D., & Lapsinger, R. (2015). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Mohan, R. (2013). Using competency models for performance management. *International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, 2(1), 91-99.
- OSI (2003). *Constructing and implementing a competency model*. <http://www.orgsysinc.com>
- Rantz, A. (2016). *Competencies: Report of the competencies workgroup, workforce and succession planning workgroup*. New York State Governors Office of Employee Relations and the Department of Civil Service.
- Reining, N., Kauffeld, S., & Herrmann, C. (2019). Students' interactions: Using video data as a mean to identify competences addressed in learning factories. *Procedia Manufacturing*, 31, 1-7.
- Sinnott, G. C., Madison, G. H., & Pataki, G. E. (2002). *Competencies: Report of the competencies workgroup, workforce and succession planning work groups*. New York State Governor's Office of Employee Relations and the Department of Civil Service.
- Wickramasinghe, V., & De Zoyza, N. (2009). A comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization. *Journal of management development*, 28: 344-360.

Young, M., & Dulewicz, V. (2009). A study into leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy. *Journal of Management Development*, 28(9): 794-820.