

## مقاله پژوهشی: شناسایی راهکارها و الزامات مناسب پیاده سازی راهبردهای تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران آجا با تاکید بر مدیریت جهادی

محمد رضا قرایی آشتیانی<sup>۱</sup>، حسین شکوهی<sup>۲</sup>، محمد احدی<sup>۳</sup>، علی حاجیلو<sup>۴</sup>

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۶/۰۴

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۴/۱۴

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهکارهای تحقق و الزامات مناسب پیاده سازی راهبردهای تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران آجا با تاکید بر مدیریت جهادی نگارش گردیده است. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان آجا در نیروهای چهارگانه آجا و علما و روحانیون و اساتید دانشگاهی نیروهای مسلح خارج از آجا به تعداد ۴۰ نفر می باشد. تحقیق حاضر در زمره تحقیقات کاربردی بوده و از ترکیب داده های کمی و کیفی (با رویکرد آمیخته) شامل مصاحبه و پرسشنامه باز و بسته استفاده شده است. در این تحقیق به منظور دستیابی به هدف اصلی پژوهش، ابتدا از طریق انجام مصاحبه های عمیق با خبرگان پژوهش راهکارها و الزامات مناسب پیاده سازی راهبردها شناسایی، سپس از طریق تنظیم و توزیع پرسشنامه بین خبرگان و انجام آزمون تی تک نمونه ای، موارد شناسایی شده مورد تایید قرار گرفته و نهایی شدند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده حاکی از شناسایی و تایید ۲۱ راهکار تحقق و ۲۹ الزام پیاده سازی راهبرد می باشد.

**واژگان کلیدی:** راهکارهای تحقق راهبرد، الزامات پیاده سازی راهبرد، تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران آجا

<sup>۱</sup> دانشیار علوم دفاعی راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

<sup>۲</sup> دانشیار علوم دفاعی راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

<sup>۳</sup> استادیار علوم دفاعی راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

<sup>۴</sup> دکتری علوم دفاعی راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول) Hajiloo\_A@yahoo.com

## مقدمه

در نظام جمهوری اسلامی ایران، موضوع نیروهای مسلح از نظر اعتقادی مورد توجه قرار گرفته است؛ زیرا مبنای حکومت ایران، اعتقادات اسلامی است و این عامل موجب ایجاد تفاوتهای اساسی حکومت اسلامی با سایر نظامهای سیاسی، بالاخص در امور نظامی شده است. بعنوان مثال نوع دیدگاه اسلام نسبت به دفاع و جهاد، که زیربنای ساختار نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران را تشکیل داده است، آن را با مبانی و دکترین های نظامی سایر دول متمایز ساخته است. به همین دلیل اگرچه برخی از ویژگیهای فرماندهی در نیروهای مسلح ایران با تمام نیروهای مسلح دنیا یکی است، اما به دلیل تفاوتهای اساسی فرهنگی، دینی و آرمانی حاکم بر کشور جمهوری اسلامی، الگوهای فرماندهی کاملاً متفاوتی مورد استفاده قرار می گیرد. برای مثال، هرچند ویژگی هایی نظیر مسئولیت پذیری، رعایت نظم و قانونگرایی در تمام ساختارها رعایت می شوند ولی با نگاه علمی و سیستماتیک به بیانات امام خامنه ای (حفظه الله)، علاوه بر ویژگیهای بیان شده بالا، ویژگیهایی مانند: ولایت محوری، معنویت، توجه به استحکام ساخت درون و اقتدار درونزا، عدالت و مساوات، دشمن شناسی، بصیرت محوری و ساده زیستی را میتوان احصاء نمود، که کاملاً منطبق با ارزشها و اصول ارزشی حاکم بر بستر نیروهای مسلح در ایران بوده و تداعی کننده نظریه مدیریت جهادی و انقلابی می باشد (فلسفی، ۱۳۹۳: ۶).

در این راستا و با توجه به اینکه مأموریت ارتش جمهوری اسلامی ایران پاسداری از استقلال و تمامیت ارضی و نظام جمهوری اسلامی ایران است و برای انجام این مأموریت «نیروی انسانی، تجهیزات و آموزش و ...» به عنوان حوزه های کسب آمادگی در ارتش مطرح هستند، از اینرو نهادینه شدن رویکرد مدیریت جهادی (که از توصیه ها و دغدغه های مقام معظم رهبری (مدظله العالی) می باشد) به منظور تحقق اهداف ارتش از اهمیت بالایی برخوردار می باشد. به طور کلی می توان گفت که توجه و اهتمام نسبت تربیت و تعالی فرماندهان آجا با تأکید بر مدیریت جهادی برگرفته از اسلام ناب محمدی (صلی الله علیه وآله) و براساس مقتضیات حال و آینده ارتش جمهوری اسلامی ایران، مبتنی بر چشم انداز، اهداف و مأموریت آجا و سیاست این سازمان یکی از ضروریات مهم در این عرصه می باشد.

سوال اصلی تحقق عبارتست از: راهکارها و الزامات مناسب پیاده سازی راهبردی های تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران آجا با تأکید بر رویکرد جهادی کدامند؟ چارچوب نظری این تحقیق،

راهبردهای هفت گانه بدست آمده از رساله دکتری با عنوان راهبردهای تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران با رویکرد مدیریت جهادی می باشد<sup>۱</sup>. محقق در این مقاله سعی دارد تا از طریق انجام مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته و تدوین و توزیع پرسشنامه نسبت به شناسایی و تایید راهکارهای تحقق راهبرد و الزامات مناسب پیاده سازی راهبردها عمل نماید تا فرماندهان و مدیران بر اساس معیارهای مدیریت جهادی بتوانند پاسخگویی ماموریت آجا باشند.

## مبانی نظری

### - پیشینه شناسی:

(۱) پروژه تحقیقاتی با عنوان «تبیین الگوی مدیریت جهادی با رویکرد ساختاری - رفتاری و زمینه‌ای» توسط جاجرمی زاده و همکارانش در سال ۱۳۸۷ انجام شده است. مسئله تحقیق این بود که ابعاد مختلف ساختاری، رفتاری زمینه‌ای در مدیریت عمران روستایی جهاد بر پایه مدل سه شاخگی کدام است؟ نتایج این تحقیق نشان داد که از ابعاد مختلف ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای ویژگی‌های برجسته‌ای در مدیریت جهادی وجود داشته است که بر پایه ظرفیت‌های نوین مدیریت وجود این ویژگی‌ها در مدیریت هر سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز موفقیت و اثربخشی قرار گیرد (جاجرمی زاده و همکاران، ۱۳۸۷)

(۲) مقاله ای با عنوان مدیریت جهادی جهت توسعه و پیشرفت کشور» توسط تاجور در سال ۱۳۹۵ تالیف گردید. سوال اصلی تحقیق این بود که آیا مدیریت جهادی بر عملکرد مدیریت‌های کلان در سطح کشور در جهت توسعه و پیشرفت سازمان‌ها تأثیرگذار است؟ در این پژوهش ۱۱۰ نفر از مدیران ارشد و متخصصان و نخبگان سازمان‌های خدماتی به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و برای سنجش متغیرهای تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده و جهت تجزیه و تحلیل پرسش‌نامه از روش AHP فازی استفاده گردیده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که اهداف مدیریت جهادی و آسیب‌های مدیریتی در جهت پیشرفت کشور، از سه منظر مورد بررسی قرار گرفته و بر اساس آنالیز با روش AHP اولویت‌بندی گردیدند که عبارت‌اند از:

- ۱- آسیب‌های کلان، که ناشی از کج روی ارزشی در تفکر مدیریتی جامعه است.
- ۲- آسیب‌های در سطح متوسط که ناشی از طرح و برنامه و سیاست‌گذاری اجتماعی نادرست یا مبهم است.

<sup>۱</sup>. پژوهشگر علی حاجیلو، دانشگاه عالی دفاع ملی، دانشکده دفاع ملی. سال ۱۴۰۱

۳- آسیب‌های در مقام اجرا و اعمال مدیریت، که از کمبود امکانات، بخصوص کمبود نیروی انسانی صالح و کارآمد ناشی می‌گردد. (تاجور، ۱۳۹۵)

۳) مقاله ای با عنوان «بررسی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه حضرت امام خمینی (رحمت الله علیه) و مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) توسط بنیادی نائینی و تشکری در سال ۱۳۹۱ تألیف گردید. سوال اصلی تحقیق این بود که آیا مؤلفه‌های مدیریت جهادی بر عملکرد مدیریتی سازمان‌ها تأثیرگذار می‌باشند؟ محقق جهت پاسخ به این سوال، اقدام به طراحی الگوی بومی شایستگی‌های فرماندهان و مدیران با استفاده از روش تحقیق ترکیبی (کیفی-کمی) نمود. نتایج نشان می‌دهد که الگوهای ابتدایی شایستگی‌ها در قالب ارائه ۵۱۶ کد، ۷۸ مفهوم و چهار مقوله اصلی شایستگی‌ها طراحی شد؛ سپس با مطالعه صحیفه حضرت امام خمینی (رحمت الله علیه) مطالعه مورد دوم، ۱۹۷ کد در قالب ۶۰ مفهوم ارائه و الگوهای ابتدای حاصل از مطالعه مورد نخست را تکمیل کرد. بنابراین در مجموع ۷۱۳ نکته در قالب ۸۴ مفهوم و چهار مقوله تحت عناوین شایستگی‌های فردی، بین فردی، سازمانی و بینشی الگوسازی شد. (بنیادی نائینی و تشکری، ۱۳۹۱).

#### - مفهوم شناسی:

**راهبرد:** راهبرد راهی است که ما را به هدف می‌رساند، ماموریت را محقق می‌سازد و به چشم انداز معنی می‌بخشد (شمس دولت آبادی و گلکاریان، ۱۳۹۸: ۳۰۰). همچنین راهبرد، برنامه طراحی شده ای است برای نحوه کاربرد امکانات (بالفعل/بالقوه) در جهت نیل به اهداف در سطح ملی و در دوره زمانی مشخصی که با توجه به شرایط داخلی و خارجی هر بازیگر صورت می‌پذیرد (افشردی و نوشادی، ۱۳۹۸: ۹)

**تربیت:** تربیت از دیدگاه شهید مطهری عبارتست از پروردن؛ یعنی استعدادهای درونی و بالقوه را به فعالیت در آوردن و پروردن (مطهری، ۱۳۸۹: ۴۳).

تربیت واژه ای عربی است و در لغت نامه‌های معتبر عربی معنای آن ذکر شده است. الامام العلامة ابن منظور (۶۳۰-۷۱۱ ه.ق.) در اثر معروف خود "لسان العرب" در ذیل مفهوم "رب" تربیت را از دو ریشه "رَبَّ ا" و "رَبَّ ب" شرح داده است. "رَبَّ ا" به معنی رشد دادن، افزودن و بالا آوردن است. این کلمه برای هر چیزی که رشد کند بکار می‌رود مانند فرزند، زراعت و نظیر آن" پس کلمه تربیت از این ریشه اساساً به رشد جسمانی اشاره دارد (توسلی، ۱۳۸۶: ۱۴۱)

ریشه دیگر کلمه تربیت "رَبَب" است که "رب" به معنای مالک یا مدبر از این ریشه است. (همان، ۹۶). بنابراین تربیت از ریشه "رَبَب" ناظر به رشد جسمانی نیست و بر رشد روحی و معنوی انسان نیز دلالت دارد. چنان که در قرآن کریم واژه "ربی" به معنی شاگرد به پیروان انبیاء اطلاق شده است (آل عمران، ۱۴۶). مسلم است که پیرو نبی باید با او سنخیت روحی داشته باشد. همچنین ربّ و ربّانی که هر دو واژه های قرآنی هستند از ریشه "رَبَب" بوده و بر اموری معنوی و روحانی نه جسمانی اشاره دارند (همان: ۱۴۲).

**تعالی:** طبق تعریف فرهنگ معین، تعالی از ریشه «علو» به معنای بلند شدن، بزرگوار شدن و بلندی است. ترکیبی از فضیلت های اخلاقی (مانند رعایت عدالت، عفت، شجاعت، سخاوت) و در یک کلام همه خوبیها و رعایت حد اعتدال در همه مراتب زندگی است که مبتنی بر چارچوب ذهنی متشکل از دانش و ارزش در موقعیت پویایی شکل می گیرد و موجب می شود افراد بر اساس آنها، اندیشه، احساس و اقدام کنند و در کسب و کار به ارزش مهمی دست یابند به گونه ای که موجب برتری آنان در دستیابی به هدف در زمانی شود که هیچ استاندارد زمینی و مادی برای مقایسه در آن دخالت نداشته باشد؛ بنابراین تعالی، موقعیتی است که عوامل موجود در آن به شکل خوب استثنائی و مطلق وجود دارد (محمدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۳۷).

**مدیریت جهادی:** مدیریت جهادی سازماندهی، برنامه ریزی، اقدام و نظارت فعالیت ها و اموری است که ویژگی های عالمانه و هوشمندانه، همه جانبه، مخلصانه و مستمر با در نظر گرفتن اولویت ها در شرایط محیط پیچیده و پر تنش فضای رقابت را داراست. اگر مدیریت جهادی با کار و تلاش و با نیت الهی و مبتنی بر علم و درایت توأم باشد، مشکلات کشور، در شرایط کنونی فشارهای خیانت آمیز قدرتهای جهانی و در شرایط دیگر، قابل حل است و کشور حرکت رو به جلو را ادامه خواهد داد» (بیانات در دیدار شهردار و اعضای شورای اسلامی شهر تهران، ۹۳/۱۰/۲۳).

## روش شناسی تحقیق

– **نوع و روش تحقیق:** پژوهش حاضر از حیث نوع تحقیق در زمره تحقیقات کاربردی و از لحاظ روش توصیفی – موردی است. در ضمن با توجه به اینکه در این پژوهش از ترکیب داده های کیفی (انجام مصاحبه های عمیق با خبرگان در خصوص شناسایی راهکارها و الزامات مناسب

پیاده سازی راهبردها) و کمی (توزیع پرسشنامه بین خبرگان و انجام آزمون تی تک نمونه ای) استفاده شده است، رویکرد تحقیق آمیخته می باشد.

**– جامعه آماری تحقیق:** جامعه آماری تحقیق حاضر شامل ۴۰ نفر از خبرگان و کارشناسان حوزه فرماندهی و مدیریت (فرماندهان و مدیران ارشد آجا) اساتید دانشگاهی نیروهای مسلح (خارج از آجا)؛ علما و روحانیون شاغل در نیروهای مسلح (خارج از آجا) هستند که صاحب دانش و تجربه در موضوع مورد مطالعه بوده و دارای ویژگی های زیر می باشند:

الف) دارای سابقه خدمت در مشاغل راهبردی و یا در جایگاه سرلشکری (در سطوح کشوری و لشکری)؛

ب) آشنایی مناسب با مسائل راهبردی و کلان فرماندهی و مدیریتی خصوصاً در صحنه دفاع؛  
 ج) ماموریت دفاعی – امنیتی در برابر تهدیدات جنگ های نیابتی (گروه داعش و طالبان)؛  
 د) ماموریت دفاعی و امنیتی در مقابله با اقدامات ضد امنیتی منافقین، اشرار و حکومت های معاند.

**– روش نمونه گیری:** در این پژوهش اعضای جامعه مورد نظر به روش هدفمند (قضاوتی)، ۴۰ نفر انتخاب شده است.

**– روش جمع آوری داده ها:** محقق با استفاده از مصاحبه عمیق (مصاحبه های نیمه ساختاریافته) با خبرگان تحقیق راهکارها و الزامات مناسب پیاده سازی راهبردها را شناسایی نموده سپس از طریق توزیع پرسشنامه، و انجام آزمون تی تک نمونه نسبت به تایید موارد شناسایی شده اقدام نموده است

**– ابزارهای گردآوری اطلاعات:** در این پژوهش، محقق از ابزار پرسشنامه محقق ساخته و مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته استفاده نموده است.

#### **– پایایی پرسشنامه**

برای آزمون پایایی این پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. براساس این روش با یک مطالعه مقدماتی روی ۲۰ نفر از جامعه خبره و با استفاده از نرم افزار آماری SPSS میزان پایایی پرسشنامه محاسبه گردید .

مطابق جدول زیر؛ مقدار این آماره، نشان می دهد که اولاً سوالات پرسشنامه از همبستگی بالایی برخوردار بوده، ثانیاً از پایایی بالایی برخوردار می باشند.

الف) مقادیر پایایی جهت پرسشنامه راهکارهای تحقیق راهبردی:

با تاکید بر مدیریت جهادی

جدول ۱: پایایی پرسشنامه

تعداد نمونه	تعداد سوالات	مقدار الفای کربناخ
۲۰	۲۱	۰/۸۱۲

ب) مقادیر پایایی جهت پرسشنامه الزامات پیاده سازی راهبرد:

جدول ۲: پایایی پرسشنامه

تعداد نمونه	تعداد سوالات	مقدار الفای کربناخ
۲۰	۲۹	۰/۸۵۱

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

**(۱) راهبردها:** راهبردهای ۷ گانه زیر که به عنوان چارچوب نظری تحقیق حاضر در نظر گرفته شده است، برگرفته از رساله<sup>۱</sup> محقق می باشد:

۱- ایجاد سازوکارهای مبتنی بر مطالعات علمی در شناسایی، جذب و عضوایی نیروی انسانی متعهد، با روحیات انقلابی و جهادی در مراکز آموزشی آجا و نگهداری و بکارگیری دانش آموختگان این مراکز در مشاغل و مناصب راهبردی جهت اشاعه و ترویج ارزش های جهادی و انقلابی.

۲- ایجاد بستری مناسب جهت رشد و تعالی کارکنان آجا و اهتمام و تلاش بیشتر فرماندهان و مدیران ارشد آجا در تربیت و پرورش کارکنان ارزشی و جهادی از طریق مشارکت آجا در فعالیتهای جهادی از جمله برگزاری کارگاه های آموزشی و اردوهای جهادی در راستای تدابیر و تدابیر و فرامین امامین انقلاب.

۳- ارتقای سطح دانش و بینش فرماندهان و مدیران آجا در زمینه توسعه خودآگاهی، بصیرت و چگونگی دستیابی به آنها در تربیت و پرورش نیروی انسانی مبتنی بر آموزه های اسلامی با بهره گیری از چشم انداز آجا از طریق استفاده از توانمندیهای علمی- پژوهشی و ظرفیتهای سخت افزاری، نرم افزاری و مغزافزایی و بهره مندی حداکثری از فضای مجازی و دیجیتالی و فناوری های نوین.

<sup>۱</sup>. راهبردهای اشاره شده در این مقاله که بعنوان چارچوب نظری تحقیق انتخاب شده است، برگرفته از نتایج رساله دکتری با عنوان «ارائه طرح راهبردی تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران اجا با تاکید بر مدیریت جهادی»، پژوهشگر علی حاجیلو، دانشگاه عالی دفاع ملی، دانشکده دفاع ملی، سال ۱۴۰۱ می باشد.

۴- تمرکز سرمایه‌گذاریهای آموزشی و پژوهشی بر افزایش خلاقیت و نوآوری فرماندهان و مدیران با تاکید بر استفاده از تجربیات ذی ارزشی پیشکسوتان عرصه ۸ سال دفاع مقدس در انتقال الگوهای جهادی و انقلابی به نیروهای جوان.

۵- بهبود و بهسازی عملکرد فرماندهان و مدیران آجا از طریق تعیین و اعمال شاخص‌های مدیریت جهادی در ارزیابی‌های سالانه و ایجاد زیرساخت‌های شناختی و معرفتی لازم جهت تربیت و تعالی افسران جهادی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی و انقلابی و جلوگیری از کمرنگ شدن گفتمان بستر ساز برای پیشرفت فرماندهی و مدیریت جهادی.

۶- حذف یا کاهش تشریفات زائد اداری و تاکید و توجه مسئولان رده‌های مختلف آجا به تخصص‌گرایی توأم با تعهدگرایی؛ تقویت وجدان کاری و اخلاق حرفه‌ای؛ ایجاد نظام پاداش منصفانه و عدالت محور و انجام اقدامات نوآورانه و بسیار موثر در تقویت وجهه مردمی آجا از طریق سیاستگذاری و برنامه‌ریزی امور مبتنی بر اصول و مبانی مدیریت جهادی مورد تاکید مقام معظم رهبری<sup>(مدظله‌العالی)</sup> با اجرای برنامه‌های آموزشی متمرکز و غیرمتمرکز

۷- به روز رسانی و متناسب‌سازی محتوا و متون آموزشی و تربیتی آجا در برابر تهدیدات روز دنیا از طریق برقراری تعاملات سازنده آموزشی، تربیتی و پژوهشی با خارج از کشور بویژه کشورهای دوست و مسلمان برابر تدابیر ابلاغی فرماندهی معظم و معزز کل قوا؛ دستورالعمل‌ها و چارچوب‌های مصوب و با رعایت اصول «عزت، حکمت و مصلحت» با هدف تاثیرگذاری مثبت و انتقال دانش و مهارت جدید با رعایت ملاحظات حفاظتی و امنیتی بمنظور حضور برجسته و موثر در مجامع و نهادهای ملی و بین‌المللی برای شناساندن روحیه پایداری، مقاومت و کار علمی جهادی.

## **۲) شناسایی راهکارهای تحقق راهبردهای تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران با تاکید بر مدیریت جهادی**

بمنظور شناسایی راهکارهای تحقق راهبرد؛ راهبردهای فوق در اختیار خبرگان پژوهش قرار گرفت و بعد از انجام مصاحبه و چند دور اصلاح و تکمیل، راهکارهای زیر بدست آمد:



جدول ۳: شناسایی راهکارهای تحقق راهبرد

شماره راهبرد	راهکارهای تحقق راهبرد
راهبرد اول:	<p>۱- تدوین دستورالعمل جدید جذب نیروی انسانی (عضو یابی) توسط معاونت نیروی انسانی اجا مبتنی بر مولفه ها و شاخص های فرماندهی و مدیریت جهادی (مد نظر مقام معظم رهبری (مدظله العالی))</p> <p>۲- تعیین نشانگاههای ویژه جهت عضو یابی و جذب نیروی انسانی متعهد، انقلابی و جهادی، خلاق، مبتکر و تحول گرا</p> <p>۳- معاونت نیروی انسانی اجا و معاونت بازرسی و ایمنی اجا با اجرای برنامه ریزی های دقیق منظم نسبت به طراحی نظام کار راهه شغلی، مسیر ارتقاء افسران انقلابی و جهادی را در کلیه سطوح تعیین نمایند.</p>
راهبرد دوم:	<p>۱- معاونت تربیت و آموزش اجا برنامه ریزی های مدون و دقیقی را جهت رشد، توسعه، تربیت و آموزش نیروی انسانی (بویژه فرماندهان و مدیران) طراحی و به اجرا بگذارد</p> <p>۲- معاونت تربیت و آموزش و سازمان عقیدتی سیاسی اجا با انجام رایزنی های علمی و فرهنگی با سایر مراکز آموزشی و فرهنگی داخل کشور از قبیل وزارت ارشاد، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، سازمان بسیج مستضعفین، مدیریت حوزه های علمیه کشور و سایر سازمانهای مربوطه نسبت به برگزاری کارگاه آموزشی و اردوهای جهادی جهت آموزش افسران (فرماندهان و مدیران) بر مبنای اصول و ارزشهای اسلامی اقدام نماید.</p> <p>۳- توجه و تاکید فرماندهان سطوح عالی اجا نسبت به اهمیت تربیت و آموزش هم ردیف با اهمیت آموزش، مدیریت های راهبردی و پرورش و تربیت نیروها را فعال نموده و از آن طریق دوره های رشد و تعالی افسران پایه گذاری گردد.</p>
راهبرد سوم:	<p>۱- تخصیص اعتبارات لازم و مکفی به منظور تقویت تجهیزات آموزش به روز و مدرن</p> <p>۲- سازمان عقیدتی سیاسی اجا نسبت به فرهنگ سازی های لازم در خصوص استفاده حداکثری فرماندهان و مدیران از ظرفیت های فضای مجازی بمنظور توسعه خودآگاهی و بصیرت افزایی اقدام نماید.</p>
راهبرد چهارم:	<p>۱- نهادینه نمودن مفاهیم تربیت، پرورش و آموزش جهادی و انقلاب در ادبیات آموزش اجا بمنظور هویت بخش جهادی افسران (بویژه فرماندهان و مدیران)</p> <p>۲- انتصاب فرماندهان و مدیران با معیارهای انقلابی و جهادی در حوزه های ستادی و صنفی</p> <p>۳- انتقال تجربیات ذی ارزش ۸ سال دفاع مقدس به فرماندهان و مدیران</p>
راهبرد پنجم:	<p>۱- طراحی بازبینی های ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران بر مبنای شاخص ها و مولفه های مدیریت و فرماندهی جهادی</p> <p>۲- طراحی الگوهای فرماندهی و مدیریت جهادی و انقلابی و نظارت و ارزیابی بر مبنای آن.</p> <p>۳- نظارت بر استمرار آموزش آموزه های اسلامی و انقلابی جهت جلوگیری از کم رنگ شدن روحیه جهادی و انقلابی بمنظور توسعه فرهنگ فرماندهی و مدیریت جهادی و انقلابی</p>
راهبرد ششم:	<p>۱- حذف تشریفات زائد اداری و عمل بر مبنای اقدامات میدانی و جهادی</p> <p>۲- توجه به تخصص گرایی توأم با تعهد و تلاش در راستای تقویت وجدان کاری و اخلاق حرفه ای</p> <p>۳- تقویت وجهه مردمی اجا از طریق سیاستگذاری و برنامه ریزی امور مبتنی بر اصول و مبانی مدیریت جهادی مورد تاکید مقام معظم رهبری</p> <p>۴- ایجاد نظام شایسته سالاری، شایسته یابی، شایسته گزینی، شایسته پروری و برقراری نظام پاداش منصفانه و واگذاری مسئولیت بر مبنای شایستگی های ویژه مبتنی بر اصول و موازین مدیریت جهادی و انقلابی</p>
راهبرد هفتم:	<p>۱- تحول گرایی و نوآندگی در کلیه حوزه های تربیت و آموزش اجا با توجه به تهدیدات متنوع و پیچیده از طریق تعاملات سازنده آموزشی، تربیتی و پژوهشی با کشورهای دوست و مسلمان</p> <p>۲- رصد تحولات آموزشی ارتش های پیشرفته جهان و انجام برنامه ریزی های لازم در خصوص اتخاذ تدابیر بجا و درست، تغییر ساختار سازمانی و ایجاد پوست اندازی در صورت نیاز</p> <p>۳- تلاش در راستای تاب آوری روحیه پایداری، انعطاف پذیری در شرایط بحرانی.</p>

بمنظور تایید راهکارهای شناسایی شده در جدول بالا، راهکارها در قالب پرسشنامه ای با طیف لیکرت در اختیار صاحب نظران قرار گرفت. سپس از طریق آزمون تی تک نمونه ای و با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفت.

این آزمون برای معناداری اختلاف بین میانگین یک متغیر با یک مقدار ثابت که مقدار آزمون نامیده می شود، بکار می رود. در تحقق حاضر با توجه به طیف مورد استفاده در پاسخ ها (طیف ۵ تایی لیکرت) و ارزش عددی متناظر با آن (اعداد ۱ تا ۵)، مقدار آزمون برابر حد متوسط یا ۳ در نظر گرفته شده است. چنانچه میانگین پاسخ ها در هر یک از راهکارها از عدد ۳ بیشتر باشد به این معنی است که راهکار تدوین شده در جامعه هدف (آجا) در نظر سنجی مورد تایید قرار گرفته و نهایی شده است، در غیر اینصورت این متغیر در جامعه مورد نظر مشاهده نمی شود یا وجود ندارد.

### ۱-۲) آزمون $T$ برای راهکارهای تحقق راهبرد

در آزمون مورد نظر فرض صفر و فرض یک بصورت زیر تنظیم شده است:

$$H_0: \mu = 3$$

میانگین راهکارها مساوی ۳ می باشد

$$H_1: \mu \neq 3$$

میانگین راهکارها بیشتر یا کمتر از ۳ می باشد

جدول ۴: مقادیر میانگین بدست آمده جهت راهکارهای تحقق راهبرد

شماره راهکار	تعداد	مقادیر میانگین
۱-۱	۴۰	۳/۸۵
۲-۱	۴۰	۴/۰۵
۳-۱	۴۰	۴/۱۰
۱-۲	۴۰	۳/۹۲
۲-۲	۴۰	۴/۰۵
۳-۲	۴۰	۴/۰۲
۱-۳	۴۰	۳/۹۲
۲-۳	۴۰	۴/۰۵
۱-۴	۴۰	۴/۲۸
۲-۴	۴۰	۳/۸۵
۳-۴	۴۰	۴/۰۵
۱-۵	۴۰	۴/۱۰
۲-۵	۴۰	۴/۱۲
۳-۵	۴۰	۴/۰۲
۱-۶	۴۰	۳/۹۲
۲-۶	۴۰	۴/۰۵

## با تاکید بر مدیریت جهادی

۴/۲۸	۴۰	۳-۶
۳/۸۵	۴۰	۴-۶
۴/۰۵	۴۰	۱-۷
۴/۱۰	۴۰	۲-۷
۴/۰۲	۴۰	۳-۷

جدول ۵: مقادیر آماره T و سطح معنی داری دو دامنه ای جهت راهکارهای تحقق راهبرد

شماره راهکار	آماره T	درجه آزادی	سطح معنی داری دو دامنه ای با اطمینان ۹۵ درصد
۱-۱	۵/۳۶۹	۳۹	۰/۰۰۰
۲-۱	۷/۳۴۳	۳۹	۰/۰۰۰
۳-۱	۸/۲۷۰	۳۹	۰/۰۰۰
۱-۲	۶/۳۸۲	۳۹	۰/۰۰۰
۲-۲	۶/۵۶۵	۳۹	۰/۰۰۰
۳-۲	۷/۷۲۴	۳۹	۰/۰۰۰
۱-۳	۶/۳۸۲	۳۹	۰/۰۰۰
۲-۳	۶/۵۶۵	۳۹	۰/۰۰۰
۱-۴	۱۰/۲۸۵	۳۹	۰/۰۰۰
۲-۴	۵/۳۶۹	۳۹	۰/۰۰۰
۳-۴	۷/۳۴۳	۳۹	۰/۰۰۰
۱-۵	۸/۲۷۰	۳۹	۰/۰۰۰
۲-۵	۷/۱۷۳	۳۹	۰/۰۰۰
۳-۵	۷/۲۷۴	۳۹	۰/۰۰۰
۱-۶	۶/۳۸۲	۳۹	۰/۰۰۰
۲-۶	۶/۵۶۵	۳۹	۰/۰۰۰
۳-۶	۱۰/۲۸۵	۳۹	۰/۰۰۰
۴-۶	۵/۳۶۹	۳۹	۰/۰۰۰
۱-۷	۷/۳۴۳	۳۹	۰/۰۰۰
۲-۷	۸/۲۷۰	۳۹	۰/۰۰۰
۳-۷	۷/۲۷۴	۳۹	۰/۰۰۰

همانطور که جدول شماره ۵ نشان می دهد اولاً مقدار آماره T برای تمامی راهکارها بزرگتر از ۱/۹۶ می باشد ، ثانیاً مقادیر بدست آمده جهت سطح معنی داری دو دامنه ای کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد. بنابراین می توان چنین نتیجه گیری کرد که: فرض صفر یا فرض مساوی ۳ بودن میانگین ها رد و فرض یک مورد تائید قرار می گیرد. بر این اساس میانگین راهکارها از عدد ۳ (وضعیت مفروض) در طیف لیکرت اختلاف دارد.

### ۳) شناسایی الزامات مناسب پیاده سازی راهبردهای تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران با تاکید بر مدیریت جهادی

بمنظور شناسایی الزامات مناسب پیاده سازی راهبرد؛ راهبردهای فوق در اختیار خبرگان پژوهش قرار گرفت و بعد از انجام مصاحبه و چند دور اصلاح و تکمیل، الزامات زیر بدست آمد:

جدول ۶: شناسایی الزامات پیاده سازی راهبرد

شماره راهبرد	الزامات پیاده سازی راهبرد
راهبرد اول:	<p>۱- معاونت نیروی انسانی آجا با هماهنگی سازمان عقیدتی سیاسی آجا همچنین با بهره گیری از توانمندی های معاونت تربیت و آموزش آجا ، دستورالعمل جدید عضوایی را که مبتنی بر مولفه ها و شاخص های فرماندهی و مدیریت جهادی (مد نظر مقام معظم رهبری (مدظله العالی)) باشد تدوین نماید.</p> <p>۲- معاونت تربیت و آموزش آجا با بهره گیری از اساتید توانمند و مجرب آجا (اعم از ع س و ... ) و همچنین اساتید به نام در حوزه مدیریت و فرهنگ جهادی از سایر سازمانها و دانشگاهها نسبت به آموزش مدیران ارشد و مسئولین حوزه جذب نیروی انسانی اقدام نماید.</p> <p>۳- معاونت نیروی انسانی آجا از طریق معاونت تربیت و آموزش آجا از طریق رایزنی های لازم با دانشگاههای معتبر داخل کشور ( اعم از دولتی و آزاد ) نشانگاههایی را جهت عضوایی مشخص نماید.</p> <p>۴- معاونت تربیت و آموزش آجا و معاونت طرح و برنامه و بوجه آجا با پیشنهاد ایجاد یک ساختار جدید در خود معاونت و همچنین معاونت آموزش نیروهای چهارگانه آجا ( مرکز تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران ) اقدام به بازنگری در برنامه های آموزش افسران و فرماندهان و مدیران نمایند.</p> <p>۵- معاونت نیروی انسانی آجا، معاونت طرح و برنامه و بوجه آجا معاونت تربیت و آموزش آجا ، معاونت بازرسی و ایمنی آجا کلیه برنامه های ارزیابی ، رشد و ارتقاء افسران، فرماندهان و مدیران را بر مبنای الگوهای مدیریت جهادی پایه ریزی و ریل گذاری نمایند.</p> <p>۶- معاونت نیروی انسانی آجا با هماهنگی معاونت بازرسی و ایمنی آجا با اجرای طرح در غربال گری نسبت به افسرانی که ظرفیت و شرایط رشد و تعالی را بر مبنای الگوی مدیریت و فرهنگ جهادی را دارند، حفظ و سایر افسران را از چرخه مدیریتی و فرماندهی خارج نماید</p> <p>۷- معاونت نیروی انسانی آجا نسبت به طراحی و اجرای برنامه های نگهداری افسران ( اعطای تسهیلات و امتیازات ویژه ) نسبت به حفظ و نگهداری افسران لایق اقدام نماید.</p> <p>۸- معاونت نیروی انسانی آجا و معاونت طرح و برنامه و بوجه آجا و معاونت بازرسی و ایمنی آجا با طراحی بازبینی های مبتنی بر الگوی فرماندهی و مدیریت جهادی و ارزیابی فرماندهان و مدیران از آن طریق؛ اقدام به بکارگیری افسران انقلابی و جهادی در سمت های مختلف نماید.</p>

با تاکید بر مدیریت جهادی

<p>۱- معاونت تربیت و آموزش آجا با همکاری سازمان عقیدتی سیاسی نسبت به برپایی کارگاههای آموزشی رشد و تعالی فرماندهان و مدیران مبتنی بر شاخص های مدیریت جهادی اقدام نماید.</p> <p>۲- معاونت تربیت و آموزش آجا با همکاری سازمان عقیدتی سیاسی و سایر مراکز علمی فرهنگی آجا نسبت به برپایی اردوهای راهیان نور اقدام و از آن طریق نسبت به آموزش و تربیت افسران توسط پیشکسوتان ۸ سال دفاع مقدس جهت رشد و تعالی آنان مبتنی بر ارزش های اسلامی و انقلابی عمل نماید.</p> <p>۳- معاونت تربیت و آموزش آجا با همکاری سازمان عقیدتی سیاسی نسبت به اجرای دوره های بصیرت با بالاترین کیفیت و در سطوح عالی اقدام نماید.</p> <p>۴- معاونت بازرسی و ایمنی آجا کارگاهها و دوره های ویژه تربیت، رشد و تعالی فرماندهان و مدیران را بر مبنای آموزه های دینی و اسلامی طراحی و اجرا نماید.</p>	<p><b>راهبرد دوم:</b></p>
<p>۱- معاونت تربیت و آموزش آجا با همکاری معاونت طرح و برنامه و بوجه آجا و اداره هفتم آجا نسبت به واگذاری اعتبارات لازم در خصوص به روزرسانی تجهیزات آموزشی به روز و مدرن اقدام نماید.</p> <p>۲- معاونت فناوری آجا نسبت به تجهیز و تقویت کلیه زیرساخت های نیروهای چهارگانه آجا جهت برقراری آموزش از راه دور اقدام نماید.</p> <p>۳- معاونت فناوری آجا نسبت به طراحی و اجرای برنامه های آموزش از راه دور اقدام و جهت استفاده حداکثری از امکانات فضای مجازی و دیجیتالی با سازمان حفاظت اطلاعات آجا همکاری های لازم را انجام نماید.</p> <p>۴- معاونت تربیت و آموزش آجا و برنامه و بوجه آجا با هماهنگی سازمان حفاظت اطلاعات آجا نسبت به جانمایی و گنجاندن برنامه زمانبندی دقیق بصورت هفتگی یا ماهانه (برنامه های آموزشی از راه دور در خصوص اجرای دوره های خود آگاهی و بصیرت افزایی مبتنی بر تربیت و تعالی اسلامی - انقلابی جهت فرماندهان ارشد آجا اقدام نماید.</p>	<p><b>راهبرد سوم:</b></p>
<p>۱- معاونت تربیت و آموزش آجا بازرگری کلی در محتوای متون آموزش بر مبنای نهادینه نمودن فرهنگ مدیریت و فرماندهی جهادی بر اساس تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری انجام نماید.</p> <p>۲- تبیین یک نسخه شفا بخش جهت حل معضلات و مشکلات و تهدیدات که بعلت جهادی و انقلابی عمل نکردن سیستم آموزش آجا را گریبان گیر خود نموده است.</p> <p>۳- معاونت نیروی انسانی آجا با همکاری معاونت بازرسی و ایمنی آجا نسبت به انتصاب فرماندهان و مدیران جهادی و انقلابی تاکید فراوان داشته باشند.</p> <p>۴- معاونت تربیت و آموزش آجا با همکاری سازمان عقیدتی سیاسی نسبت به برگزاری انواع دوره های آموزشی و اردوهای های پرورشی (از قبیل راهیان نور و ...) نسبت به انتقال تجربیات ارزشمند ۸ سال دفاع مقدس با بهره مندی از پیشکسوتان این عرصه تلاش جدی نماید.</p>	<p><b>راهبرد چهارم:</b></p>
<p>۱- معاونت تربیت و آموزش آجا و معاونت طرح و برنامه و بوجه آجا نسبت به طراحی بازبینی ها و چک لیست های ارزشیابی بر مبنای شاخص های مدیریت جهادی اقدام نموده و آن را در ارزیابی های سالانه خود بکارگیرد.</p> <p>۲- معاونت تربیت و آموزش آجا، معاونت طرح و برنامه و بوجه آجا، معاونت نیروی انسانی آجا ، معاونت بازرسی و ایمنی آجا و سایر ارگانها نسبت به جانمایی و ریل گذاری مفاهیم و ادبیات مدیریت جهادی در اهداف ، راهبردها و برنامه ها اقدام نماید.</p> <p>۳- معاونت تربیت و آموزش آجا و معاونت طرح و برنامه و بوجه آجا نسبت به نظارت مستمر بر اجرای سرفصل ها و برنامه های آموزشی مبتنی بر الگوی مدیریت و فرماندهی جهادی تلاش نماید.</p>	<p><b>راهبرد پنجم:</b></p>
<p>۱- معاونت تربیت و آموزش آجا و معاونت طرح و برنامه و بوجه آجا با تعریف سازوکارهای علمی و عملی نسبت به عدم انحراف برنامه ها از مسیر درست اطمینان حاصل نماید.</p> <p>۲- مدیریت تربیت و آموزش آجا با همکاری معاونت طرح و برنامه و بوجه آجا و سایر معاونت های مرتبط نسبت به طراحی و اجرای برنامه های مردم یاری در کلیه حوزه ها اقدام نمایند.</p> <p>۳- کلیه معاونت های آجا با هم افزایی یکدیگر نسبت به برقراری نظام شایستگی بر مبنای الگوها و شاخص های مدیریت و فرماندهی جهادی و انقلابی اقدام نماید.</p>	<p><b>راهبرد ششم:</b></p>
<p>۱- معاونت تربیت و آموزش آجا از طریق دانشگاه فرماندهی و ستاد نسبت به توسعه و تقویت همکاریها جهت تبادل دانشجو با سایر ارتش های منطقه ( بوئیه دوست و مسلمان ) اقدام نماید.</p> <p>۲- معاونت تربیت و آموزش آجا با انجام رایزنی های علمی، پژوهش و فرهنگی نسبت به شناساندن الگوی مدیریت و فرماندهی جهادی و انقلابی به سایر ارتش های جهان نقش بسزایی را در ارائه این نوع مدیریت و</p>	<p><b>راهبرد هفتم:</b></p>

فرهنگ انجام دهد. ۳- معاونت طرح و برنامه و بودجه آجا با همکاری سایر معاونت ها نسبت به تجدید ساختار سازمانی منعطف و اثربخش (که بتواند الگوی مدیریت فرماندهی جهادی را در آجا استقرار دهد) اقدامات لازم را انجام دهد.
--

بمنظور تایید الزامات شناسایی شده در جدول بالا، الزامات در قالب پرسشنامه ای با طیف لیکرت در اختیار صاحب نظران قرار گرفت. و از طریق آزمون تی تک نمونه ای با استفاده از نرم افزار *SPSS* مورد تحلیل قرار گرفت.

این آزمون برای معناداری اختلاف بین میانگین یک متغیر با یک مقدار ثابت که مقدار آزمون نامیده می شود، بکار می رود. در تحقق حاضر با توجه به طیف مورد استفاده در پاسخ ها (طیف ۵ تایی لیکرت) و ارزش عددی متناظر با آن (اعداد ۱ تا ۵)، مقدار آزمون برابر حد متوسط یا ۳ در نظر گرفته شده است. چنانچه میانگین پاسخ ها در هر یک از الزامات از عدد ۳ بیشتر باشد به این معنی است که متغیر مورد بررسی در جامعه هدف مشاهده می شود یا وجود دارد، در غیر اینصورت این متغیر در جامعه مورد نظر مشاهده نمی شود یا وجود ندارد.

### ۳-۱) آزمون *T* برای الزامات پیاده سازی راهبرد

در آزمون مورد نظر فرض صفر و فرض یک بصورت زیر تنظیم شده است:

$$H_0: \mu = 3$$

میانگین الزامات مساوی ۳ می باشد

$$H_1: \mu \neq 3$$

میانگین الزامات بیشتر یا کمتر از ۳ می باشد

جدول ۷: مقادیر میانگین بدست آمده جهت الزامات پیاده سازی راهبرد

مقادیر میانگین	تعداد	شماره الزام
۳/۸۵	۴۰	۱-۱
۴/۰۵	۴۰	۲-۱
۴/۱۰	۴۰	۳-۱
۴/۰۲	۴۰	۴-۱
۳/۹۲	۴۰	۵-۱
۴/۰۵	۴۰	۶-۱
۴/۰۲	۴۰	۷-۱
۳/۹۲	۴۰	۸-۱

## با تاکید بر مدیریت جهادی

۴/۰۵	۴۰	۱-۲
۴/۲۸	۴۰	۲-۲
۳/۸۵	۴۰	۳-۲
۴/۰۵	۴۰	۴-۲
۴/۱۰	۴۰	۱-۳
۴/۱۲	۴۰	۲-۳
۴/۰۲	۴۰	۳-۳
۳/۹۲	۴۰	۴-۳
۴/۰۵	۴۰	۱-۴
۴/۲۸	۴۰	۲-۴
۳/۸۵	۴۰	۳-۴
۴/۰۵	۴۰	۴-۴
۴/۱۰	۴۰	۱-۵
۴/۰۲	۴۰	۲-۵
۴/۱۰	۴۰	۳-۵
۴/۱۲	۴۰	۱-۶
۴/۰۲	۴۰	۲-۶
۳/۹۲	۴۰	۳-۶
۴/۰۵	۴۰	۱-۷
۴/۲۸	۴۰	۲-۷
۳/۸۵	۴۰	۳-۷

جدول ۸: مقادیر آماره T و سطح معنی داری دو دامنه ای جهت الزامات پیاده سازی راهبرد

شماره الزام	آماره T	درجه آزادی	سطح معنی داری دو دامنه ای با اطمینان ۹۵ درصد
۱-۱	۵/۳۶۹	۳۹	۰/۰۰۰
۲-۱	۷/۳۴۳	۳۹	۰/۰۰۰
۳-۱	۸/۲۷۰	۳۹	۰/۰۰۰
۴-۱	۷/۲۷۴	۳۹	۰/۰۰۰
۵-۱	۶/۳۸۲	۳۹	۰/۰۰۰

۰/۰۰۰	۳۹	۶/۵۶۵	۶-۱
۰/۰۰۰	۳۹	۷/۲۷۴	۷-۱
۰/۰۰۰	۳۹	۶/۳۸۲	۸-۱
۰/۰۰۰	۳۹	۶/۵۶۵	۱-۲
۰/۰۰۰	۳۹	۱۰/۲۸۵	۲-۲
۰/۰۰۰	۳۹	۵/۳۶۹	۳-۲
۰/۰۰۰	۳۹	۷/۳۴۳	۴-۲
۰/۰۰۰	۳۹	۶/۳۸۲	۱-۳
۰/۰۰۰	۳۹	۶/۵۶۵	۲-۳
۰/۰۰۰	۳۹	۷/۲۷۴	۳-۳
۰/۰۰۰	۳۹	۶/۳۸۲	۴-۳
۰/۰۰۰	۳۹	۶/۵۶۵	۱-۴
۰/۰۰۰	۳۹	۱۰/۲۸۵	۲-۴
۰/۰۰۰	۳۹	۵/۳۶۹	۳-۴
۰/۰۰۰	۳۹	۷/۳۴۳	۴-۴
۰/۰۰۰	۳۹	۸/۲۷۰	۱-۵
۰/۰۰۰	۳۹	۷/۱۷۳	۲-۵
۰/۰۰۰	۳۹	۸/۲۷۰	۳-۵
۰/۰۰۰	۳۹	۷/۱۷۳	۱-۶
۰/۰۰۰	۳۹	۷/۲۷۴	۲-۶
۰/۰۰۰	۳۹	۶/۳۸۲	۳-۶
۰/۰۰۰	۳۹	۶/۵۶۵	۱-۷
۰/۰۰۰	۳۹	۱۰/۲۸۵	۲-۷
۰/۰۰۰	۳۹	۵/۳۶۹	۳-۷

همانطور که جدول شماره ۸ نشان می دهد اولاً مقدارآماره T برای تمامی راهکارها بزرگتر از  $1/96$  می باشد ، ثانیاً مقادیر بدست آمده جهت سطح معنی داری دو دامنه ای کوچکتر از  $0/05$  می باشد. بنابراین می توان چنین نتیجه گیری کرد که: فرض صفر یا فرض مساوی ۳ بودن میانگین ها رد و فرض یک مورد تائید قرار می گیرد. بر این اساس میانگین راهکارها از عدد ۳ (وضعیت مفروض) در طیف لیکرت اختلاف دارد.



**نتیجه گیری و پیشنهاد:****الف- نتیجه گیری**

با توجه به تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از مصاحبه با خبرگان و خروجی آزمون تی تک نمونه ای نرم افزار SPSS می توان چنین نتیجه گیری نمود که:

الف) بررسی راهکارهای تحقق راهبرد:

جدول ۹: خلاصه نتایج بدست آمده از آزمون تی تک نمونه ای برای راهکارها

شماره راهبرد	شماره راهکار	میانگین	آماره T	وضعیت
۱	۱-۱	۳/۸۵	۵/۳۶۹	مناسب
	۲-۱	۴/۰۵	۷/۳۴۳	بسیار مناسب
	۳-۱	۴/۰۲	۷/۲۷۴	بسیار مناسب
۲	۱-۲	۳/۹۲	۶/۳۸۲	مناسب
	۲-۲	۴/۰۵	۶/۵۶۵	بسیار مناسب
	۳-۲	۴/۰۲	۷/۲۷۴	بسیار مناسب
۳	۱-۳	۳/۹۲	۶/۳۸۲	مناسب
	۲-۳	۴/۰۵	۶/۵۶۵	بسیار مناسب
	۴	۱-۴	۴/۲۸	۱۰/۲۸۵
۲-۴		۳/۸۵	۵/۳۶۹	مناسب
۳-۴		۴/۰۵	۷/۳۴۳	بسیار مناسب
۵	۱-۵	۴/۱۰	۸/۲۷۰	بسیار مناسب
	۲-۵	۴/۱۲	۷/۱۷۳	بسیار مناسب
	۳-۵	۴/۰۲	۷/۲۷۴	بسیار مناسب
۶	۱-۶	۳/۹۲	۶/۳۸۲	مناسب
	۲-۶	۴/۰۵	۶/۵۶۵	بسیار مناسب
	۳-۶	۴/۲۸	۱۰/۲۸۵	بسیار مناسب
	۴-۶	۳/۸۵	۶/۳۶۹	مناسب
۷	۱-۷	۴/۰۵	۷/۳۴۳	بسیار مناسب
	۲-۷	۴/۱۰	۸/۲۷۰	بسیار مناسب
	۳-۷	۴/۰۲	۷/۲۷۴	بسیار مناسب

طبق اطلاعات جدول شماره ۹، ستون آخر وضعیت کلی متغیر را در جامعه آماری حاضر نشان می دهد. همانطور که بیان شد چنانچه میانگین متغیر بیشتر از وسط طیف (عدد ۳) باشد وضعیت متغیر مناسب، چنانچه کمتر از ۳ باشد وضعیت متغیر نامناسب و

چنانچه تفاوتی با عدد ۳ نداشته باشد، وضعیت متغیر تاحدی مناسب یا نامناسب شناسایی می شود.

با توجه به مقادیر بدست آمده در جدول شماره ۹ اولاً کلیه راهکارهای تحقق راهبرد مورد تایید قرار گرفت، ثانیاً راهکارهای شماره شماره ۱-۲، ۱-۳، ۲-۲، ۲-۳، ۳-۲، ۳-۳، ۴-۱، ۴-۳، ۵-۱، ۵-۲، ۵-۳، ۶-۲، ۶-۳، ۷-۱، ۷-۲ و ۷-۳ از وضعیت بسیار مطلوبی در جامعه مورد بررسی برخوردارند. از اینرو می توان نتیجه گیری کرد که:

(۱) تعیین نشانگاههای ویژه در جذب و عضوایی نیروی انسانی متعهد، انقلابی، جهادی و مبتکر و خلاق از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و معاونت نیروی انسانی آجا می بایست در این خصوص با سایر ارگانهای ذیربط هماهنگی های لازم را انجام دهد.

(۲) با توجه به پیچیده بودن مقوله تربیت و آموزش، بویژه تربیت و آموزش فرماندهان و مدیران؛ اهمیت و ضرورت انجام تعاملات آموزشی و پرورشی با سایر سازمانهای مرتبط اعم از وزرات ارشاد، حوزه های علمی سراسر کشور و سایر نیروهای مسلح، دو چندان بوده و معاونت تربیت و آموزش آجا می بایست در این خصوص با برگزاری دوره های مختلف آموزشی و تربیتی نسبت به رشد و تعالی فرماندهان و مدیران خود اقدام نماید.

(۳) با توجه به اهمیت و فواید استفاده از فضای مجازی در امر آموزش، معاونت فاوای آجا می بایست زیرساختها و بسترهای لازم را در اختیار معاونت تربیت و آموزش آجا قرار دهد.

(۴) بهره مندی از تجارب ذی ارزش فرماندهان حاضر در ۸ سال دفاع مقدس می تواند نقش مهمی را در نهادینه نمودن فرهنگ فرماندهی و مدیریت جهادی ایفا نماید.

(۵) تبیین الگوهای فرماندهی و مدیریت جهادی و ارزیابی فرماندهان و مدیران از آن طریق نقش بسزایی در نهادینه شدن آموزه های انقلابی و جهادی مد نظر امامین انقلاب خواهد داشت.

۶) ایجاد نظام شایسته سالاری، شایسته گزینی و شایسته پروری نقش مهمی در تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران آجا بر مبنای اصول و موازین مدیریت جهادی و انقلابی ایفا می نماید.

۷) رصد تحولات آموزشی ارتش های پیشرفته جهان و انجام برنامه ریزی های لازم در خصوص بوم سازی آنها می تواند تاثیر بسزایی در پوست اندازی و متحول نمودن ساختار سازمانی داشته باشد.

ب) بررسی الزامات پیاده سازی راهبرد:

جدول ۱۰: خلاصه نتایج بدست آمده از آزمون تی تک نمونه ای برای الزامات

وضعیت	آماره T	میانگین	شماره الزامات	شماره راهبرد
مناسب	۵/۳۶۹	۳/۸۵	۱-۱	۱
بسیار مناسب	۷/۳۴۳	۴/۰۵	۲-۱	
بسیار مناسب	۷/۲۷۴	۴/۰۲	۳-۱	
بسیار مناسب	۸/۲۷۰	۴/۱۰	۴-۱	
مناسب	۶/۳۸۲	۳/۹۲	۵-۱	
بسیار مناسب	۶/۵۶۵	۴/۰۵	۶-۱	
بسیار مناسب	۷/۲۷۴	۴/۰۲	۷-۱	
مناسب	۶/۳۸۲	۳/۹۲	۸-۱	
بسیار مناسب	۶/۵۶۵	۴/۰۵	۱-۲	۲
بسیار مناسب	۱۰/۲۸۵	۴/۲۸	۲-۲	
مناسب	۵/۳۶۹	۳/۸۵	۳-۲	
بسیار مناسب	۷/۳۴۳	۴/۰۵	۴-۲	
بسیار مناسب	۸/۲۷۰	۴/۱۰	۱-۳	۳
بسیار مناسب	۷/۱۷۳	۴/۱۲	۲-۳	
بسیار مناسب	۷/۲۷۴	۴/۰۲	۳-۳	
مناسب	۶/۳۸۲	۳/۹۲	۴-۳	
بسیار مناسب	۶/۵۶۵	۴/۰۵	۱-۴	۴
بسیار مناسب	۱۰/۲۸۵	۴/۲۸	۲-۴	
مناسب	۵/۳۶۹	۳/۸۵	۳-۴	
بسیار مناسب	۷/۳۴۳	۴/۰۵	۴-۴	
بسیار مناسب	۸/۲۷۰	۴/۱۰	۱-۵	۵
بسیار مناسب	۷/۲۷۴	۴/۰۲	۲-۵	
بسیار مناسب	۸/۲۷۰	۴/۱۰	۳-۵	
بسیار مناسب	۷/۱۷۳	۴/۱۲	۱-۶	۶



۶) اتخاذ سازوکارهای مناسب در بازخورد گیری از دوره ها و ارزیابی های انجام شده باعث جلوگیری از انحراف در برنامه های تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران می گردد.

۷) انجام تعاملات علمی، پژوهشی، فرهنگی با سایر ارتش های منطقه (بویژه ارتش های دوست و مسلمان) می تواند نقش مهمی را در شناسایی و انتقال فرهنگ جهادی و انقلابی به سایر کشورها ایفا نماید.

### ب- پیشنهادها

با تامل در خصوص نتایج بدست آمده از جداول شماره ۹ و ۱۰ در رابطه با مقادیر آماره T، مقادیر میانگین و سطح معنی داری دو دامنه ای و همچنین بررسی وضعیت کلی راهکارهای تحقق و الزامات پیاده سازی راهبردها در جامعه مورد بررسی چنین پیشنهاد می گردد که:

فرماندهی و هیئت رئیسه آجا، کلیه معاونت ها و سازمان های ارتش جمهوری اسلامی ایران تمامی برنامه ها و سیاستگذاریهای خود را بمنظور شناسایی و جذب (عضویابی)؛ آموزش، پرورش و نگهداری و بکارگیری نیروهای متعهد، متخصص و انقلابی (مد نظر مقام معظم رهبری<sup>مدظله العالی</sup>) در کلیه سطوح، در چارچوب و قالب زیر طرح ریزی و اجرا نمایند.

- معاونت نیروی انسانی آجا با جذب و عضوایی نیروهای متعهد، انقلابی و جهادی، خلاق، مبتکر و تحول گرا بعنوان ورودی سیستم؛ نقش و تاثیر مهم و بسزایی را در تدوین، اجرا و نظارت بر برنامه های تربیت و تعالی افسران در کلیه سطوح فرماندهی و مدیریتی ایفا می نماید. از اینرو معاونت پیش گفته با اخذ نظرات تخصصی سازمان عقیدتی سیاسی و حفاظت اطلاعات آجا اقدام به تدوین شاخص ها و مولفه های جدید جذب و عضوایی مبتنی بر رویکرد مدیریت جهادی نماید تا از همان ابتدا ورودی سازمان منطبق با اهداف در نظر گرفته شده استخدامی باشد.

- معاونت نیروی انسانی با انجام هماهنگی های لازم با معاونت طرح و برنامه و بودجه آجا اقدام به ایجاد و تشکیل مرکزی با عنوان «مرکز تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران» جهت تربیت و پرورش افسران در سطوح راهبردی نماید. (شایان ذکر است معاونت طرح و برنامه و بودجه آجا جهت تدوین شرح وظایف مرکز یاد شده نظرات کلیه معاونت ها و سازمانهای آجا را اخذ سپس به تایید هیات رئیسه آجا برساند).

- معاونت تربیت و آموزش آجا با انجام هماهنگی های لازم با سازمان عقیدتی و سیاسی نسبت به رایزنی های علمی و فرهنگی با سایر مراکز آموزشی و فرهنگی کشور جهت برگزاری دوره های رشد و تعالی افسران آجا اقدام نموده، تا نقش بسزایی را در تربیت و پرورش انقلابی - جهادی افسران در کلیه سطوح ایفا نماید.
- معاونت تربیت و آموزش و معاونت طرح و برنامه و بودجه آجا با تشکیل کارگروه های مشترک فنی - تخصصی و اجرایی اقدامات لازم را در خصوص ایجاد زیرساختهای لازم جهت اجرای برنامه های تربیت و تعالی افسران در کلیه سطوح پایه گذاری نمایند.
- سازمان حفظ و دفاع از ارزش های دفاع مقدس با بهره گیری از مفاهیم تربیتی و پرورشی جهادی - انقلابی برگرفته از تجارب ذی ارزش ۸ سال دفاع مقدس نسبت به بستر سازی دقیق جهت انتقال تجارب فرماندهان حاضر در ۸ سال جنگ تحمیلی به افسران جوان برنامه ریزی های لازم را انجام داده و در این خصوص با سایر معاونت ها و سازمانهای ذیربط هماهنگی های لازم را بعمل آورد.
- معاونت تربیت و آموزش آجا ضمن رصد تحولات آموزشی ارتش های پیشرفته جهان، ساختارهای نوشونده آموزشی را از طریق برقراری تعاملات سازنده با کشورهای دوست و مسلمان طرح ریزی و به تصویب هیات رئیسه آجا نماید.
- معاونت تربیت و آموزش آجا ضمن انجام همکاری های تنگاتنگ با سازمان عقیدتی و سیاسی آجا نسبت به ارزیابی دقیق افسران در کلیه سطوح از طریق بهره گیری از بازینه های منطبق با شاخص ها و مولفه های فرماندهی و مدیریت جهادی برگرفته از تدابیر مقام معظم رهبری<sup>(مدظله العالی)</sup> اقدام و نظارت مستمر و دقیقی را بر اجرای برنامه های فوق تا حصول نتیجه مطلوب انجام نماید.
- معاونت های نیروی انسانی چهارگانه آجا با انجام تعاملات سازنده با معاونت های تربیت و آموزش و بازرسی و ایمنی نیروی مربوطه نسبت به دریافت نتایج ارزیابی های بعمل آمده توسط بازینه های فرماندهی و مدیریت جهادی اقدام و از این طریق افسران شاخص، جوان و انقلابی را جهت انتصاب در کلیه سطوح فرماندهی و مدیریتی به هیئت رئیسه ها معرفی نمایند.
- هیئت رئیسه آجا حمایت های لازم را در خصوص اجرای موارد پیش گفته از معاونت ها و سازمانهای مختلف آجا بعمل آورند.

## فهرست منابع:

- قرآن کریم
- بیانات حضرت امام خامنه ای (مدظله العالی)
- افشردی، محمد حسین و نوشادی، غلامرضا (۱۳۹۸). راهبرد پدافند هوایی صحنه عملیات (سناریو تهدید فرضی صحنه عملیات خوزستان)، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال هفدهم، شماره ۷۶، ۲۶-۵.
- بنیادی نائینی، علی؛ تشکری، محمود؛ (۱۳۹۱). طراحی الگوی شایستگی های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه امام خمینی (رحمت الله علیه) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) فصلنامه علمی ترویجی نظارت و بازرسی، شماره ۲۰، ص ۷ تا ۳۰.
- تاجور، آذر؛ (۱۳۹۵). مدیریت جهادی جهت توسعه و پیشرفت کشور، دهمین کنگره پیشگامان پیشرفت، تهران، مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.
- توسلی، طیبه (۱۳۸۶)، مفهوم تربیت از دیدگاه شاعران، ادیبان و اندیشمندان زبان فارسی، مجله اندیشه های نوین تربیتی دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه الزهرا (س)، دوره ۳، شماره های ۳ و ۴، صص ۱۳۷-۱۵۵.
- جاجرمی زاده، محسن؛ خورسند، مجید؛ منصوری، حمزه؛ (۱۳۸۷). همایش مدیریت جهادی- وزارت جهاد کشاورزی.
- رساله دکتری با عنوان «ارائه طرح راهبردی تربیت و تعالی فرماندهان و مدیران آجا با تاکید بر مدیریت جهادی»، پژوهشگر علی حاجیلو، دانشگاه عالی دفاع ملی، دانشکده دفاع ملی. سال ۱۴۰۱
- شمس دولت آبادی، سید محمود رضا و گلکاریان، داود (۱۳۹۸). راهبردهای همکاری دفاعی - امنیتی جمهوری اسلامی ایران با کشور ترکمنستان، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال هفدهم، شماره ۷۷، ۲۲۴-۲۹۵.
- فلسفی، علی (۱۳۹۳)، تبیین ابعاد و مولفه های فرهنگ و مدیریت جهادی: به عنوان الگویی مطلوب برای نظام مدیریتی ایران، ماهنامه کار و جامعه، تیرماه، شماره ۱۷۰، صفحات ۱۰-۴.

- محمدی، الوافضل؛ علایی زاده، محمود و محمدی، مهدی (۱۳۹۴). بررسی پایه های نظری تعالی فرد در سازمان از دیدگاه قران کریم، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۳، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۴: ۱۵۳-۱۳۳.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۹). روش الگویی در تربیت اسلامی، مجله ایتالیک، شماره ۲۵، صص ۱۳-۶۹.