

## مقاله پژوهشی: طراحی الگوی سنجش شایستگی فرماندهان ارشد نهاجا با رویکرد جنگ‌های ناهمتراز

مهدی خیراندیش<sup>۱</sup>، داود غفوری<sup>۲</sup>

پذیرش مقاله: ۹۷/۰۱/۳۱

دریافت مقاله: ۹۶/۱۱/۳۰

### چکیده

موضوع شایستگی فرماندهان راهبردی در مواقع بحرانی می‌تواند به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های اصلی حوزه دفاعی مطرح باشد. ارتش‌ها همواره نیازمند بهره‌گیری از فرماندهانی‌اند که واجد ویژگی‌های خاصی هستند. هدف این پژوهش طراحی الگوی سنجش شایستگی فرماندهان ارشد نهاجا با رویکرد جنگ‌های ناهمتراز می‌باشد. در بخش مبانی نظری به توان رزمی، شایستگی و جنگ‌های ناهمتراز پرداخته شده است. نوع تحقیق بر اساس هدف، توسعه‌ای کاربردی است. روش تحقیق بکار رفته در این تحقیق، آمیخته متوالی از نوع اکتشافی بوده و به لحاظ زمانی مقطعی می‌باشد. ابتدا الگوی مفهومی با بررسی ادبیات تحقیق و مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان نهاجا (با روش نمونه‌گیری گلوله برفی و تحلیل محتوا) ارائه گردید. سنجش الگو با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی در یگان‌های مرکز، انجام و سپس سؤالات و الگوی مفهومی پژوهش با نرم‌افزار اسمارت پی ال اس مورد آزمون قرار گرفت. علاوه بر ارائه رتبه‌بندی کلیه مؤلفه‌های تحقیق (۱۵ مؤلفه) در الگوی نهایی، ابعاد فردی، مرتبط با سازمان نظامی و محیط، بین فردی و بینشی رتبه اول تا چهارم را به خود اختصاص دادند. در پایان پیشنهادهایی کاربردی ارائه گردیده است.

**واژگان کلیدی:** الگوی سنجش شایستگی، فرماندهان ارشد نهاجا، جنگ ناهمتراز، ابعاد شایستگی‌ها

۱- دانشیار - مدیریت منابع انسانی - دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

۲- دکتری مدیریت منابع انسانی - عضو هیأت علمی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران،

(نویسنده مسئول) Kghafoori1391@ut.ac.ir



**مقدمه**

مطالعه تاریخ جنگ‌ها بر این نکته صحه می‌گذارد که تقریباً همه طرف‌های درگیر دارای یک یا چند وجه از وجوه عدم تقارن بوده‌اند و تمام تلاش آن‌ها در این خلاصه می‌شد که از شرایط عدم تقارن به نفع خود سود ببرند. پیروزی همواره از آن‌ کسانی بوده است که توانسته بودند با تکیه بر وجوه افتراق و عدم تقارن خود بر دشمن تأثیری استراتژیکی اعمال کنند و جنگ را در راستای اهداف خود به پیش ببرند. این عدم تقارن گاه در اراده و روحیه جنگاوری و ایمان به هدف و حتی نهراسیدن از شکست تاکتیکی و کشته شدن جلوه‌گری می‌کرد و گاه در برتری فیزیکی جنگ از لحاظ برتری قوا، ابزار و تسلیحات (حبیبی، ۱۳۸۷: ۳۲). قدرت نظامی رابطه تنگاتنگی با سایر ابعاد قدرت ملی دارد؛ به گونه‌ای که درنهایت، این قدرت نظامی است که موجب ایجاد امنیت و فضای مناسب برای رشد سایر ابعاد قدرت ملی (اقتصادی، سیاسی، اجتماعی فرهنگی و فناوری) می‌شود (آشتیانی، ۱۳۹۰: ۱۰۸-۶۹). با توجه به تهدیدات منطقه‌ای و جهانی (که در ابعاد کمی و کیفی رو به فزونی داشته و در حال توسعه می‌باشد) نیاز است تا برای ارتقای توان رزمی آجا و نه‌اجا به یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در ارتقای این قابلیت رزمی یعنی مدیریت بیش‌ازپیش پرداخته شود. بدون شک مدیریت شاه‌بیت غزل هستی است (غفاریان، ۱۳۸۶: ۴۵). موضوع شایستگی فرماندهان و بالأخص مدیران ارشد در مواقع بحران و شرایط و موقعیت‌های سخت و غیرقابل پیش‌بینی، می‌تواند به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موضوعات و دغدغه‌های اصلی حوزه دفاعی مطرح باشد. ارتش‌ها در هر کشوری، در عرصه جنگ‌های ناهم‌تراز، به دلیل ماهیت ویژه حاکم بر این گونه جنگ‌ها (نابرابری در فناوری‌ها و توانایی‌های نظامی طرفین جنگ)، همواره نیازمند بهره‌گیری از فرماندهانی‌اند که واجد شرایط، شایستگی‌ها و ویژگی‌های خاصی هستند. توجه به این موضوع، در واقع همان تقویت توان رزمی هر کشوری در بخش غیر فیزیکی می‌باشد.

امر مدیریت و فرماندهی در خصوص سازمان‌های دفاعی و نظامی کشور به‌ویژه ارتش که ماهیتی بحران مدار دارند، نه تنها استثناء نبوده بلکه با توجه به ساختارهای آن (سلسله مراتبی و تمرکز تصمیم‌گیری) و نتایج حساس و حیاتی و سرنوشت‌ساز تصمیم‌گیری‌ها، از اهمیت ویژه‌ای نیز برخوردار می‌باشد؛ چراکه ارتش بر محور فرماندهان می‌چرخد و بدون وجود سامانه فرماندهی، شکل‌گیری ساختار یگان‌ها و اجرای مأموریت‌ها با مشکل مواجه می‌شود. به علت عدم وجود یک الگوی تدوین شده مناسب سنجش شایستگی فرماندهی و مدیریت مؤثر در یگان‌های ارتش



جمهوری اسلامی ایران، بعضاً در انتخاب و انتصاب فرماندهان، بر اساس سلايق شخصی و شناخت‌های سطحی و نه‌چندان روشمند عمل گردیده و در این موضوع حساس دقت کافی به عمل نمی‌آید. همچنین به لحاظ عدم وجود همین الگوی مدون، در رابطه با آموزش و توسعه الگوی فرماندهی در این قبیل افراد نیز اقدام مؤثری به عمل نیامده و به همین ترتیب شاخص‌های شفاف، مشخص و کارآمدی نیز برای ارزیابی فرماندهان از لحاظ ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های عملکردی مورد استفاده قرار نمی‌گیرند (رحیم زاده، ۱۳۹۳: ۲۳).

با توجه به رویکردهای جدید حاصله در فناوری‌های دفاعی در سطح کشورهای مختلف، تفاوت قابلیت‌های کشورها در به دست آوردن توانمندی‌های دفاعی و فناوری‌های پیچیده مورد نیاز، شیوه‌های جدید و نوآورانه برتری ساز در عرصه جنگ‌های ناهم‌تراز و علیرغم تأکیدات مکرر اسناد بالادستی و سایر مستندات بخش لشگری و کشوری به موضوع شایستگی مدیران و فرماندهان، متأسفانه، تاکنون تحقیقی علمی در سطح دانشگاه‌ها و مراکز علمی نظامی و غیرنظامی کشور پیرامون طراحی الگوی بومی و جامع در خصوص شایستگی‌های فرماندهان نهاجا (به‌عنوان بخش توان رزمی غیر فیزیکی نهاجا) با رویکرد جنگ‌های ناهم‌تراز صورت نگرفته است. با عنایت به تأکیدات اسناد بالادستی (از جمله سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور (۱۳۸۲)، فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶)، بند ۱۷ سیاست‌های کلی برنامه چهارم توسعه و بند ۱۴ سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه و بند ۵۲ و ۵۳ برنامه ششم توسعه، برنامه چهارم ابلاغیه سیاست‌های کلی نظام اداری مربوط به نقشه راه اصلاح نظام اداری، بخشی از فرمان نیروی انسانی (۱۳۹۴ تا ۱۳۹۶) آجا) و تغییرات محیطی فزاینده در حوزه مسائل دفاعی و تهدیدات منطقه‌ای و فرا منطقه‌ای و ارتقاء سطح پیچیدگی جنگ‌های کنونی و ناهم‌تراز و با در نظر گرفتن دکترین دفاعی کشور و نیروهای مسلح و نص صریح قرآن کریم در آیه ۶۰ سوره مبارکه انفال (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَّا اسْتَطَعْتُمْ مِّن قُوَّةٍ)، ارتقاء توان رزمی غیر فیزیکی این قبیل سازمان‌ها از اهمیت بسیار بالایی برخوردار می‌باشد. در صورت عدم توجه به تأثیرات شگرف فرماندهان شایسته در نهاجا بر تحقق مأموریت‌ها و راهبردهای دفاعی کشور، پیامدهای جبران‌ناپذیری در حوزه مسائل امنیتی ایجاد خواهد شد؛ لذا موضوع طراحی الگوی شایستگی فرماندهان نهاجا در راستای تقویت توان رزمی (غیر فیزیکی) نهاجا با رویکرد جنگ‌های ناهم‌تراز از اهمیت ویژه و راهبردی برخوردار است.



هدف کلی تحقیق حاضر، طراحی الگوی سنجش شایستگی فرماندهان ارشد نهاجا با رویکرد جنگ‌های ناهمتراز می‌باشد. اهداف ویژه تحقیق نیز عبارت است از: «احصاء و تدوین ابعاد شایستگی فرماندهان ارشد نهاجا»، «احصاء و تدوین مؤلفه‌های هر یک از ابعاد شایستگی فرماندهان ارشد نهاجا» و «رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی فرماندهان ارشد نهاجا». سؤال اصلی تحقیق نیز به تبعیت از هدف اصلی تحقیق مطرح شده و عبارت است از: «الگوی سنجش شایستگی فرماندهان ارشد نهاجا با رویکرد جنگ‌های ناهمتراز چگونه است؟». سؤالات ویژه تحقیق برگرفته از اهداف ویژه تحقیق عبارت است از: «ابعاد شایستگی فرماندهان ارشد نهاجا با رویکرد جنگ‌های ناهمتراز کدام‌اند؟»، «مؤلفه‌های هر یک از ابعاد شایستگی فرماندهان ارشد نهاجا کدام‌اند؟»، «رتبه‌بندی هر کدام از ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی فرماندهان ارشد نهاجا چگونه است؟».

## مبانی نظری

### الف - پیشینه شناسی:

علاوه بر مطالعات دانشگاهی و سازمانی صورت گرفته در داخل کشور (مدل‌های شایستگی‌های مدیریتی سازمان تأمین اجتماعی، قابلیت‌های مدیران در وزارت نیرو، شایستگی‌های مدیران شرکت مپنا و شایستگی‌های سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران)، بالغ بر ۳۰ مورد پژوهش‌های مهم خارج از کشور در دو گروه دانشگاهی و سازمانی انجام شده است.

### ب - مفهوم شناسی:

**شایستگی:** شایستگی، به حالت و کیفیت شایسته گفته می‌شود. سزاواری، لیاقت و استحقاق داشتن از دیگر معانی این واژه است (معین، ۱۳۷۸، ۱۰۵). قابلیت داشتن به معنای قابل بودن، لایق بودن، استعداد ذاتی داشتن، برازندگی و شایستگی داشتن معنا شده است (شیخ، ۱۳۸۹، ۶).  
برای اولین بار دیوید مک کلند<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۳ مفهوم و معنای شایستگی را به کار برد (راثول<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۸۱). بعد از مک کلند، مک بر<sup>۳</sup>، بنیان‌گذار شرکت خدمات خارجی ایالات متحده مشاوره را برای توسعه روش‌های جدید که بتواند عملکرد انسانی را پیش‌بینی کند، درخواست کرد (راثول و

1 - David McClelland

2 - Rothwell

3 - McBer



لیندهولم<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹: ۱۰۵-۹۰). گام‌های بعدی فعالیت‌های مک کلند برای مفهوم شایستگی، یافتن روش مناسب برای اعمال کسب‌وکار اصلی بود (سانگهی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۹). عرفانی و دیانتی (۱۳۸۸) شایستگی را در سه سطح از یکدیگر متمایز کردند: ۱- سطح فردی ۲- سطح سازمانی ۳- سطح راهبردی (عرفانی و دیانتی، ۱۳۸۸: ۲۰-۱۶). امروزه، شایستگی‌ها عمدتاً به ویژگی‌های موردنیاز برای توفیق در شغل یا عملکرد برتر اطلاق می‌شود. شایستگی‌ها، به رفتارهای هدفمند دلالت دارد که می‌تواند ناشی از عناصر زیر باشد: ۱- دانش و آگاهی‌ها ۲- قابلیت‌ها یا مهارت‌ها ۳- نگرش‌ها و ارزش‌ها ۴- ویژگی‌ها ۵- انگیزش ۶- نقش‌های اجتماعی (بابایی و دیگران، ۱۳۹۰: ۵۱).

در یک جمع‌بندی توسط بویاتزیس<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، ابعاد شایستگی (ازجمله شایستگی‌های مدیریتی) در ۶ گروه به شرح زیر جا گرفته است: ۱- دانش و معلومات حرفه‌ای ۲- مهارت‌ها ۳- ویژگی‌های شخصیتی ۴- نگرش و بینش ۵- اعتبار حرفه‌ای ۶- اعتبار عمومی (ابوالعالی و غفاری، ۱۳۸۶: ۵۸-۵۷). همچنین شایستگی‌ها را می‌توان به گروه‌ها و سطوح مختلف تقسیم کرد: ۱- شایستگی‌های پایه ۲- شایستگی‌های متمایزکننده ۳- شایستگی‌های کلیدی (محوری) (قرایی پور، ۱۳۸۲: ۶۰-۵۹). از نظر محقق، قابلیت به آن دسته از ارزش‌ها، دانش، ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌ها اطلاق می‌شود که وجود آن در یک فرد به رفتارهایی منجر می‌شود که موجبات عملکرد برتر شغلی او را فراهم می‌آورد.

رویکردهای تعیین شایستگی: رویکردهای بسیاری برای شناسایی شایستگی‌ها وجود دارد. باین‌وجود برای شناسایی و مدل‌سازی شایستگی‌ها، استفاده از آن‌ها و چگونگی طبقه‌بندی آن‌ها، هیچ‌گونه اجماع نظری وجود ندارد. در ذیل به ۲ رویکرد مهم پرداخته می‌شود.

**دیدگاه اسپنسر<sup>۴</sup>:** اسپنسر نیز در خصوص شایستگی‌های موردنیاز، ۲ تقسیم‌بندی به شرح ذیل ارائه نموده است:

۱- شایستگی‌های موردنیاز که مهارت‌های ضروری را برای حداقل عملکرد در یک کار و یا انجام یک وظیفه مشخص می‌سازد. ۲- شایستگی‌های برتر که بر اساس آن‌ها نتایج به‌دست‌آمده بالاتر از میانگین و نشان‌دهنده عملکرد بالاتر است (اسپنسر و دیگران، ۲۰۰۶: ۱۹).



1 Rothwell & Lindholm

2 Sanghi

3 Boyatzis

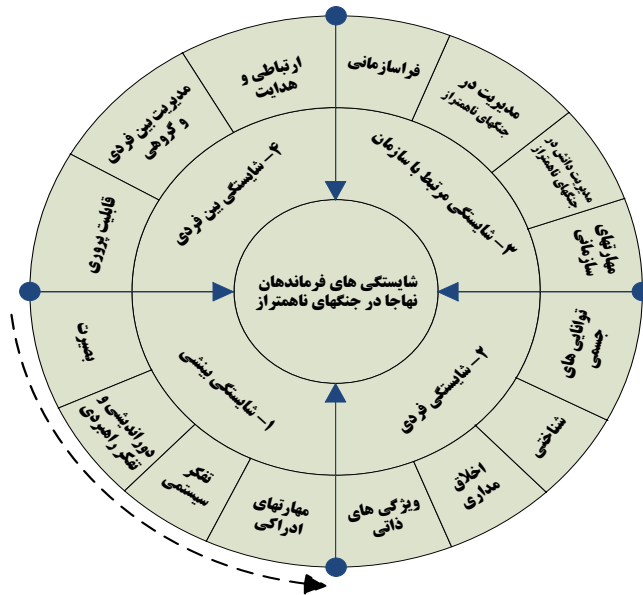
4 Spencer

دیدگاه یوکل<sup>۱</sup>: یوکل در سال ۲۰۰۶ با توجه به تحقیقات گسترده، راهبردهای تعیین شایستگی را به ۵ طبقه دسته‌بندی نمود: ۱- راهبرد ویژگی‌های بنیادی فردی: کدام ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه‌ها، مفاهیم ذهنی، مهارت‌ها و ارزش‌ها موجب بروز رفتارها و عملکردهای برتر رهبران موفق جهان می‌شود. ۲- راهبرد رفتاری: ویژگی‌های بنیادی فردی برای رسیدن به عملکرد برتر مدیریت لازم است ولی کافی نیست. ۳- راهبرد اقتضایی (فرایند محور): بر اهمیت عوامل مؤثر بر موقعیت تأثیر دارد. ۴- راهبرد تأثیرات قدرت: در این رویکرد، تأثیر قدرت و اختیار در مدیریت مؤثر مورد بررسی قرار می‌گیرد. ۵- راهبرد ترکیبی: محققان به این نتیجه رسیده‌اند که ترکیب ۴ رویکرد فوق برای تعیین شایستگی‌های مدیریتی و رهبری می‌تواند مفید باشد (یوکل، ۲۰۰۶: ۴۱۷-۳۸۶). با جمع‌بندی رویکردهای موجود، رویکرد مورد نظر محقق در این تحقیق رویکرد ترکیبی می‌باشد.

توان رزمی غیر فیزیکی: اگر دو یگان نظامی را در نظر بگیریم که از لحاظ وسایل و تجهیزات و جنگ‌افزار از هر حیث یکسان و برابر باشند، در این صورت توان رزمی یگانی بیشتر و مؤثرتر است که خصائل انسانی و روحی و روانی پرسنل آن برتر و ارزشمندتر باشد (دهقان، ۱۳۹۱: ۱۸۸). تعاریف و مفاهیمی از جنگ ناهمتراز: در جنگ ناهمتراز طرف‌های درگیر، از حیث فناوری و توانایی‌ها در یک سطح قرار ندارند، به همین سبب روش‌های مورداستفاده آنان در جنگ علیه یکدیگر متفاوت است (دانیالی، ۱۳۸۲: ۱۲). راهبرد ناهمتراز ممکن است راهبردی، سیاسی، نظامی، عملیاتی و ترکیباتی از همه این عوامل باشد (معاونت آموزش و نیروی انسانی ستاد مشترک سپاه، ۱۳۸۴: ۲۶). در جنگ ناهمتراز، بین نیروهای نظامی و غیرنظامی تمایزی وجود ندارد (تمنایی، ۱۳۸۳: ۵). قدمت مفهوم جنگ ناهمتراز را برابر با قدمت خود مفهوم جنگ می‌دانند (معاونت آموزش دانشکده فرماندهی و ستاد آجا، ۱۳۸۶: ۹). آنجایی که جنس و نسل قدرت و توانایی‌های نظامی تهدیدگر و تهدیدشونده با یکدیگر تفاوت‌های اساسی و زیربنایی داشته باشند، تهدید ناهمتراز است (افشردی و دیگران، ۱۳۹۴: ۵۹). در پایان مبانی نظری به بیان تعاریفی از ابعاد شایستگی‌های شناسایی‌شده در این تحقیق پرداخته می‌شود: ۱- شایستگی‌های بینشی مشتمل بر مفاهیمی از جمله پایداری به ارزش‌ها، بصیرت، فهم سیاسی، عدم غفلت از دشمنان، ساده‌انگار



نبودن، وحدت فکری با سیستم‌های تعیین‌شده نظام، قدرت آینده‌پژوهی منطقه‌ای و جهانی، مهارت پارادایم‌سازی، آرمان‌گرایی، آینده‌نگری و توجه به اولویت‌ها را شامل می‌شود (دانایی فرد، ۱۳۹۱: ۳۵).  
 ۲- شایستگی‌های فردی: آمیزه‌ای از دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی، تمایلات فردی و دیگر خصوصیات موردنیاز برای عملکرد مؤثر است (بویاتزیس، ۲۰۰۸: ۷).  
 ۳- شایستگی‌های مرتبط با سازمان: شامل ترکیب متقابل دانش، توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان برای تأمین اهداف و راهبردهای سازمان است. این شایستگی‌ها متناسب با ویژگی‌های سازمان، اقتضائات سازمانی، محیط خارجی تعریف می‌شوند (بی‌هام و مویر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۳۱).  
 ۴- شایستگی‌های بین فردی: این شایستگی‌ها با مهارت‌های اجتماعی و بین فردی سروکار دارد و باعث می‌شود با افراد مختلف، تعامل‌های مؤثری صورت گیرد. (مامفورد<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۷: ۱۶۱).  
 الگوی نهایی تحقیق به شرح شکل ۱ ارائه می‌گردد.



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش (غفوری، ۱۳۹۵)

1-Byham and Moyer  
 2- Mumford



با توجه به شکل ۱، ابعاد شایستگی های مورد نیاز فرماندهان نهاجا به ترتیب رتبه، شایستگی بینشی، فردی، مرتبط با سازمان و بین فردی می باشد. رتبه بندی مؤلفه های شایستگی مرتبط با هر بُعد با لحاظ بار عاملی نیز در شکل مشخص شده است. بُعد بینشی به ترتیب رتبه مشتمل بر ۴ مؤلفه بصیرت، دوراندیشی و تفکر راهبردی، تفکر سیستمی و مهارت های ادراکی می باشد. بُعد فردی به ترتیب رتبه مشتمل بر ۴ مؤلفه ویژگی های ذاتی، اخلاق مداری، شناختی و توانایی های جسمانی می باشد. بُعد مرتبط با سازمان به ترتیب رتبه مشتمل بر ۴ مؤلفه مهارت های سازمانی، مدیریت دانش در جنگ های ناهمتراز، مدیریت در جنگ های ناهمتراز و فرا سازمانی می باشد و نهایتاً بُعد بین فردی به ترتیب رتبه مشتمل بر ۳ مؤلفه ارتباطی و هدایت، مدیریت بین فردی و گروهی و قابلیت پروری می باشد.

### روش شناسی

نوع تحقیق بر اساس هدف، توسعه ای کاربردی است. هدف در این نوع تحقیقات، توسعه و بهبود روش ها، ابزار، کالاهای، خدمات یا ساختارهاست. روش تحقیق بکار رفته در این تحقیق، روش آمیخته از نوع اکتشافی بوده و به لحاظ زمانی نیز مقطعی می باشد. با توجه به اینکه در این تحقیق، محقق در صدد زمینه یابی درباره موقعیت نامعین می باشد، برای این منظور ابتدا به گردآوری داده های کیفی پرداخته و سپس، محقق می تواند از طریق گردآوری داده های کمی، فرضیه ها را مورد آزمون قرار دهد. روش گردآوری اطلاعات در این تحقیق، میدانی و اسنادی بوده و ابزار مورد نظر در هر یک به ترتیب مصاحبه و پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک، مطالعات کتابخانه ای و فیش برداری بوده است. مصاحبه با خبرگان با روش تحلیل محتوای کیفی در ۳ مرحله (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) انجام و الگوی مفهومی (حاصل مبانی نظری و نتایج مصاحبه) در فاز کیفی ارائه گردید. کل دوره زمانی تحقیق ۱۲ ماه و در یگان های ستادی و صفی واقع در مرکز نهاجا انجام پذیرفته است. جامعه آماری تحقیق در مرحله اول، نخبگان و خبرگان دانشگاهی و نظامی و در مرحله سنجش الگو، کلیه فرماندهان ارشد یگان های مستقل و غیرمستقل مرکز بوده است. روش نمونه گیری در مرحله اول هدفمند - گلوله برفی<sup>۱</sup> و در مرحله دوم طبقه ای تصادفی برای پوشش دادن همه ذینفعان مرتبط بوده است. افراد جامعه با توجه به پراکندگی جغرافیایی یگان های مرکز به طبقات مختلف تقسیم می شوند و افراد نمونه به تناسب از بین تمامی طبقات





انتخاب شدند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران<sup>۱</sup> تعداد ۱۵۲ نفر محاسبه گردید. برای تحلیل داده‌ها در بخش اول از روش تحلیل محتوای کیفی و در بخش دوم، از روش‌های آمار توصیفی و تحلیلی با استفاده از نرم‌افزار اس پی اس<sup>۲</sup> و اسمارت پی ال اس<sup>۳</sup> استفاده شده است. روایی تحقیق در بخش کیفی با دور روش بازخور مشارکت‌کننده و دریافت نظرات همکاران و در بخش کمی با نظرخواهی از خبرگان (تا نیل به کفایت تعداد و محتوای ۷۲ سؤال پرسشنامه) انجام شد. پایایی در بخش کیفی و کمی (علاوه بر رعایت روش نظام‌مند تحلیل محتوای مصاحبه‌ها) به ترتیب با روش محاسبه پایایی بازآزمون و ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی قابل قبول ارزیابی گردید.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

#### الف- بخش کیفی (طراحی الگو):

– **بخش اول کیفی: تحلیل و جمع‌بندی پژوهش‌های گذشته:** با بررسی ادبیات نظری در حوزه شایستگی‌های رهبران در سازمان‌های مختلف نظامی و غیرنظامی و همچنین پروژه‌های اجرایی بخش‌های مذکور، شایستگی‌های لازم برای بررسی در این پژوهش استخراج گردید. در این تحقیق تلاش شد مهم‌ترین شایستگی‌هایی که متناسب با اقتضانات نهاجا با رویکرد جنگ‌های ناهم‌تراز باشد، انتخاب شود.

– **بخش دوم کیفی: تحلیل مصاحبه با روش کدگذاری:** در این بخش داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، با استفاده از روش کدگذاری مورد تحلیل قرار گرفت. این داده‌ها که از طریق مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان نهاجا استخراج شدند، طی سه مرحله (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) تحلیل گردیدند. با تعیین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی در مرحله مصاحبه و استفاده از نظرات خبرگان جهت انجام جرح و تعدیل، الگوی نهایی پژوهش به شرح جدول ۱ ارائه شد.



1 Cochran

2 spss

3 Smart PLS

جدول ۱: الگوی اولیه پژوهش (منتج از ادبیات تحقیق و مصاحبه)

مصاحبه	پژوهش‌ها	مؤلفه	بُعد
*		ارزش‌مداری سازمانی	فردی
*	*	ویژگی‌های شخصیتی / ذاتی	
*	*	شناختی	
*	*	توانایی‌های جسمی	
*	*	ارتباطی و هدایت	بین فردی
*	*	قابلیت پروری	
*	*	مدیریت بین فردی و گروهی	
*	*	مدیریت در جنگ‌های ناهم‌تراز	مرتبط با سازمان
*		مهارت سازمانی	
*		مدیریت دانش جنگ‌های ناهم‌تراز	
*	*	فرا سازمانی	
*	*	مهارت‌های ادراکی	بینشی
-	*	تفکر سیستمی	
*	*	بصیرت	
*	*	دوراندیشی و تفکر راهبردی	

**(ب) بخش کمی (سنجش الگو):**

- **اطلاعات جمعیت شناختی:** بر مبنای اطلاعات پرسشنامه، بیشترین و کمترین فراوانی مربوط به یگان خدمتی، به ترتیب یگان‌های عملیاتی (۶۷ درصد) و آموزشی (۳۳ درصد)؛ برحسب درجه سرهنگ (۴۴/۷ درصد) و سرتیپ ۲ (۶/۶ درصد)؛ برحسب سوابق کارکنان بین ۲۵ تا ۳۰ سال (۵۲ درصد) و بین ۲۰ تا ۲۵ سال (۱۸/۴ درصد)؛ برحسب مدرک تحصیلی، کارشناسی ارشد (۴۴/۷ درصد) و کارشناسی (۱۶/۵ درصد)، برحسب سن بین ۴۰ تا ۵۰ سال (۵۷/۹ درصد) و بالاتر از ۵۰ سال (۹/۲ درصد)؛ برحسب درجه شغلی سرهنگی (۶۱/۲ درصد) و سرلشکری (۷/۹ درصد) بوده است.

- **بررسی نرمال بودن داده‌ها:** با توجه به ماهیت کمی داده‌ها، باید چگونگی پیروی داده‌ها از توزیع نرمال بررسی شود. بدین منظور از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف<sup>۱</sup> استفاده شد. با توجه به جدول ۲ مشخص است که توزیع داده‌ها برای همه متغیرها نرمال می‌باشد.



جدول ۲: آزمون نرمال بودن داده‌ها

ابعاد مدل پژوهش	مقدار آماره	سطح معناداری (Sig)
شایستگی بین فردی	۰/۱۹۸	۰/۱۶۰
شایستگی فردی	۰/۱۵۸	۰/۱۰۵
شایستگی سازمانی	۰/۱۷۵	۰/۲۱۵
شایستگی بینشی	۰/۱۵۲	۰/۳۰۱

- **آزمون مدل مفهومی پژوهش:** مدل‌یابی پی ال اس<sup>۱</sup> در سه مرحله صورت می‌پذیرد. ۱- مدل اندازه‌گیری از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی ۲- مدل ساختاری به‌وسیله برآورد مسیر بین متغیرها ۳- نیز برازش کلی مدل (هالند، ۱۹۹۹: ۱۹۵-۲۰۴).

- **ارزیابی مدل اندازه‌گیری:** مدل اندازه‌گیری یا مدل درونی روابط بین سنج‌های یک سازه و خود آن سازه را بررسی می‌کند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۳۶). برای تأیید روایی سازه و پایایی در نرم-افزار اسمارت پی ال اس<sup>۲</sup> شاخص‌های ذیل موردبررسی قرار گرفت: ضریب آلفای کرونباخ<sup>۳</sup>، (کرونباخ، ۱۹۵۱: ۳۳۴-۲۹۷). مقدار ضریب پایایی ساختاری<sup>۴</sup> (CR): این ضریب از صفر تا یک متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۷ پذیرفته می‌شود (وتزلز<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۹۵-۱۷۷). ضرایب بارهای عاملی: اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰/۴ باشد، نشان‌دهنده این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است (هالند، ۱۹۹۹: ۱۹۵-۲۰۴). میانگین واریانس استخراج شده<sup>۶</sup>: مقدار این ضریب نیز از صفر تا یک متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۵ پذیرفته می‌شود (فورنل و لارکر<sup>۷</sup>، ۱۹۸۱: ۳۹-۵۰). با توجه به جدول ۳ این مقادیر برای تمامی ابعاد در سطح مطلوبی قرار دارد.



- 
- 1- PLS
  - 2- Smart-PLS
  - 3- Cronbach
  - 4-. Composite Reliability
  - 5- Wetzels
  - 6- Average Variance Extracted (AVE)
  - 7- Fornell-Larcker

جدول ۳: مقادیر AVE و CR و آلفا کرونباخ

آلفای کرونباخ	CR	AVE	ابعاد
۰/۹۴۸	۰/۹۵۴	۰/۵۴۱	شایستگی بین فردی
۰/۹۵۸	۰/۹۶۲	۰/۵۸۸	شایستگی فردی
۰/۹۵۲	۰/۹۵۷	۰/۵۳۵	شایستگی سازمانی
۰/۹۵۶	۰/۹۶۱	۰/۶۴۴	شایستگی بینشی

معیار فورنل-لارکر: اشاره به این مسئله دارد که ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده هر سازه، بزرگتر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد. نتایج ماتریس فورنل-لارکر برای هر یک از ابعاد بین فردی، فردی، سازمانی و بینشی به ترتیب ۰/۷۷، ۰/۷۶، ۰/۷۳ و ۰/۸۰ محاسبه شد که نتایج حاصله، نشان‌دهنده تحقق کامل معیار مذکور می‌باشد.

ارزیابی مدل ساختاری: مدل ساختاری نشان‌دهنده روابط میان سازه‌های مدل می‌باشد. ضریب تعیین<sup>۱</sup> (R<sup>2</sup>): ارتباط بین مقدار واریانس شرح داده شده یک متغیر پنهان را با مقدار کل واریانس، سنجش می‌نماید. قدرت پیش‌بینی مدل<sup>۲</sup> (معیار Q<sup>2</sup>): قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. اندازه تأثیر<sup>۳</sup> (F<sup>2</sup> کوهن): اندازه تأثیر یا f<sup>2</sup> کوهن (کوهن، ۱۹۸۸: ۴۴)، به بررسی تأثیر قابل توجه یک متغیر نهفته مستقل روی یک متغیر وابسته می‌پردازد (جدول ۵).

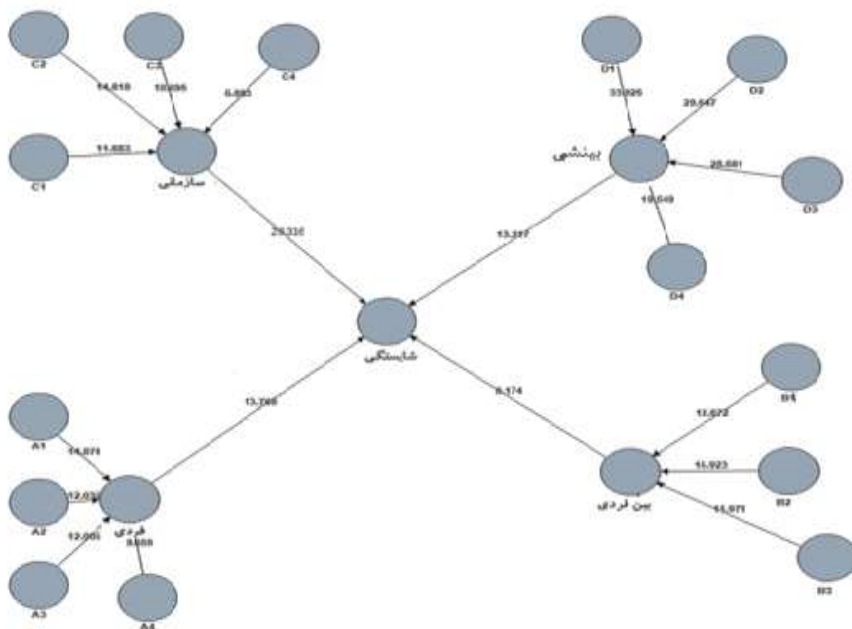
جدول ۴: مقادیر شاخص R<sup>2</sup>، Q<sup>2</sup> و مقادیر F<sup>2</sup> کوهن

متغیرها	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	اندازه تأثیر
شایستگی بینشی	۰/۹۹۸	۰/۲۹	۰/۴۴
شایستگی فردی	۰/۹۹۹	۰/۳۹	۰/۳۰
شایستگی سازمانی	۰/۹۹۹	۰/۳۱	۰/۲۲
شایستگی بین فردی	۰/۹۹۸	۰/۴۸	۰/۱۳

• آماره t: اگر مقدار آماره t بزرگتر از قدر مطلق ۱/۹۶ گردد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد روابط بین متغیرها معنادار می‌باشند (حنفی زاده و زارع، ۱۳۹۱: ۷۶-۲۷). همان‌طور که در شکل ۲ مشخص است، تمامی روابط در سطح ۹۵ درصد معنادار می‌باشند.

- 1- R Squares
- 2- Stone-Geisser criterion
- 3- Effect Size





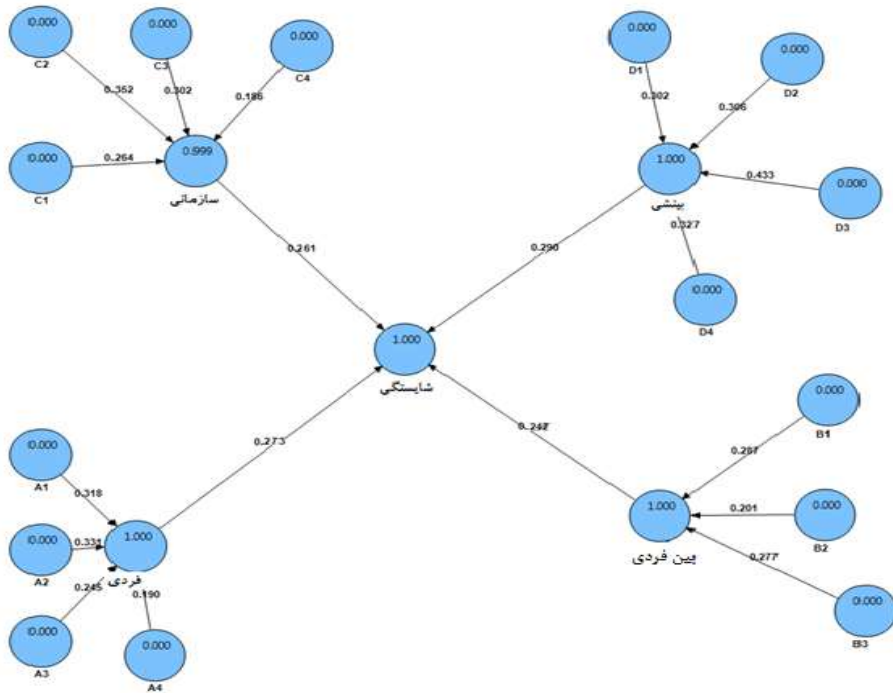
شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش در حالت معنی‌داری ضرایب

**ارزیابی مدل کلی:** مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای برازش کلی مدل تنها یک معیار به‌عنوان جی او اف<sup>۱</sup> استفاده می‌شود. این معیار توسط تننهاوس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۹۷).

مقدار جی او اف برای مدل پژوهش حاضر ۰/۲۸۱ محاسبه شده است که نشان از برازش قوی مدل حاضر دارد. پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و مدل کلی می‌توان به بررسی سؤالات پژوهش پرداخت (حنفی زاده و زارع، ۱۳۹۱: ۷۶-۲۷). در شکل ۳ مدل پژوهش در حالت ضرایب مسیر نشان داده شده است.



1- Goodness of Fit (GoF)  
2- Tenenhaus



شکل ۳: مدل پژوهش در حالت ضرایب مسیر

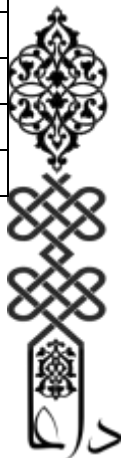
در جدول ۸ نتایج آزمون سؤالات بر اساس مقادیر آماره  $t$  و ضریب مسیر نشان داده شده است.

جدول ۶: بررسی روابط مدل پژوهش

ردیف	رابطه	نوع رابطه	ضریب مسیر	مقدار $t$	نتیجه آزمون
۱	شایستگی بینشی ← شایستگی فرماندهی	مستقیم	۰/۲۹۰	۱۳/۲۱۷	تائید
۲	شایستگی فردی ← شایستگی فرماندهی	مستقیم	۰/۲۷۳	۱۳/۷۶۸	تائید
۳	شایستگی سازمانی ← شایستگی فرماندهی	مستقیم	۰/۲۶۱	۲۶/۳۱۶	تائید
۴	شایستگی بین فردی ← شایستگی فرماندهی	مستقیم	۰/۲۴۸	۸/۱۷۴	تائید

**رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق:** ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق با استفاده از ضرایب مسیر (شکل ۲) در

جدول ۹ رتبه‌بندی گردیدند.



جدول ۷: رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق

رتبه‌بندی ابعاد	ابعاد شایستگی	بارعاملی ابعاد	مؤلفه‌های شایستگی	رتبه‌بندی مؤلفه‌ها	بار عاملی مؤلفه‌ها
۱	شایستگی‌های پیشی	۰/۲۹۰	بصیرت	۱	۰/۴۳۳
			دوراندیشی و تفکر راهبردی	۲	۰/۳۲۷
			تفکر سیستمی	۳	۰/۳۰۶
			مهارت‌های ادراکی	۴	۰/۳۰۲
۲	شایستگی‌های فردی	۰/۲۷۳	ویژگی‌های ذاتی	۱	۰/۳۳۱
			اخلاق‌مداری	۲	۰/۳۱۸
			شناختی	۳	۰/۲۴۵
			توانایی‌های جسمی	۴	۰/۱۹۰
۳	شایستگی‌های مرتبط با سازمان	۰/۲۶۱	مهارت‌های سازمانی	۱	۰/۳۵۲
			مدیریت دانش در جنگ‌های ناهمتراز	۲	۰/۳۰۲
			مدیریت در جنگ‌های ناهمتراز	۳	۰/۲۶۴
			فرا سازمانی	۴	۰/۱۸۸
۴	شایستگی‌های بین فردی	۰/۲۴۲	ارتباطی و هدایت	۱	۰/۲۸۷
			مدیریت بین فردی و گروهی	۲	۰/۲۷۷
			قابلیت پروری	۳	۰/۲۰۱

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

#### – نتیجه‌گیری:

در بین ابعاد شایستگی فرماندهان نهاجا، بُعد پیشی در رتبه اول بوده و سایر ابعاد (فردی، مرتبط با سازمان، بین فردی) در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند.

در بُعد شایستگی‌های پیشی، مؤلفه‌ی بصیرت بیشتر از سایر مؤلفه‌ها مورد توجه بوده است و مؤلفه‌ی مهارت‌های ادراکی پایین‌ترین میزان را در سازمان به خود اختصاص داده است. البته نتیجه حاصله در خصوص مؤلفه‌های این بُعد با نتایج برخی از مهم‌ترین مطالعات قبلی (مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه کاتز<sup>۱</sup> (۱۹۷۴)، مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه گریفین<sup>۲</sup> (۱۹۹۰)، مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه کوونتز<sup>۳</sup> (۱۹۵۵))، به دلیل غربی بودن نظریات مذکور و عدم تعریف مؤلفه‌ی بصیرت در بین آنها، مطابقت آن‌چنانی وجود ندارد.

در بُعد شایستگی‌های بین فردی، مؤلفه‌ی ارتباطی و هدایت بیشتر از سایر مؤلفه‌ها مورد توجه بوده و مؤلفه‌ی قابلیت پروری پایین‌ترین میزان را در سازمان به خود اختصاص داده است.



1- katc  
2- Griffin  
3- Koontz

در بُعد شایستگی‌های مرتبط با سازمان و محیط، مؤلفه‌ی مهارت‌های سازمانی بیشتر از سایر مؤلفه‌ها مورد توجه بوده است و مؤلفه‌ی فرا سازمانی پایین‌ترین میزان را در سازمان به خود اختصاص داده است.

در بُعد شایستگی‌های فردی، مؤلفه‌ی ویژگی‌های شخصیتی/ ذاتی بیشتر از سایر مؤلفه‌ها مورد توجه بوده و مؤلفه‌ی توانایی‌های جسمی پایین‌ترین میزان را در سازمان به خود اختصاص داده است. به نظر می‌رسد با عنایت به اهمیت بالای مؤلفه‌ی ویژگی‌های ذاتی در بعد فردی شایستگی، بهتر است مسئولین مدیریت منابع انسانی تصمیم‌گیرنده در سطح سازمان، در حوزه کارمند یابی، جذب و استخدام کارکنان شاخص‌های این مؤلفه‌ی مهم را مدنظر قرار دهند.

#### – پیشنهادها:

– اجرای دوره‌های مختلف اخلاق‌مداری سازمانی (مکمل دوره‌های بصیرت کارکنان) برای کارکنان به‌ویژه فرماندهان

– در بدو ورود به خدمت و در زمان استخدام داوطلبین استخدام در ارتش، با استفاده از سیستمی یکپارچه و راهبردی جذب و استخدام، ویژگی‌های ذاتی مورد نیاز جنگ‌های ناهم‌تراز، توانایی‌های شناختی و توانایی‌های فیزیکی داوطلبین علاوه بر موارد عام مورد نظر سازمان، سنجیده شود.

– در کلیه انتصابات سازمانی بالأخص در محل‌های خاص و امیری، موضوع سطح سلامتی کارکنان و فرماندهان به‌طور عام و برای مشاغل ویژه به‌طور خاص و به شکل متناوب (نهایتاً ۴ سال یک‌بار) مورد بررسی و مذاقه قرار گیرد.

– تشکیل دوره‌های مختلف افزایش قدرت ذهنی، خلاقیت و ابتکار، انعطاف‌پذیری ذهنی برای کلیه فرماندهان درگیر در بحث جنگ‌های ناهم‌تراز.

– تشکیل دوره‌های خاص روانشناسی نظامی جهت ارتقای شایستگی‌های بین فردی فرماندهان.

– تشکیل دوره‌های مدیریت تیم‌های عملیاتی در مأموریت‌های خاص (شیوه‌های هماهنگی، رفع تعارض)

– اجرای دوره‌های خاص مهارت‌آموزی فرماندهان و تأثیر آن در ارتقاء، ترفیعات، جبران خدمات.

– با توجه به ماهیت تجهیزات محور بودن نیروی هوایی و اهمیت بالای به‌روزرسانی دانش نظامی فرماندهان، نیاز است تا دوره‌های کاملاً تخصصی مدیریت دانش برای کلیه فرماندهان نه‌اجا پیش‌بینی و اجرا گردد و ارزیابی‌های دوره‌ای از دوره‌ها همراه با نیازسنجی‌های آموزشی متناوب به‌طور منظم انجام شود.





-تدوین دوره‌های مختلف آشنایی با دید سیستمی در سازمان، فرهنگ سازمانی و همچنین اعزام به مأموریت‌های مستشاری به کشورهای منطقه در هر دوره ترفیعاتی (حداقل یکبار) می‌تواند موجب ارتقای سطح مؤلفه‌ی فرا سازمانی بعد سازمانی در نهاجا شود.

-اجرای کلاس‌های حل مسئله، تریز<sup>۱</sup>، دوره‌های تفکر خلاق، تفکر استراتژیک، دوره‌های آینده پژوهی و آشنایی با علوم مرتبط با آن در ایجاد دیدگاه و نگرش نسبت به مسائل آتی نهاجا بسیار کارساز خواهد بود.

-تقویت دوره‌های بصیرت کنونی و توسعه میزان کمی و کیفی از دوره‌ها جهت پوشش دادن به مسائل مبتلابه و متعدد فرماندهان در شرایط کنونی در ارتقاء سطح کیفی مؤلفه‌ی بصیرت و ولایتمداری بسیار مؤثر خواهد بود.

-استفاده از ابعاد و مؤلفه‌های استخراج‌شده در این تحقیق جهت ارزیابی عملکرد مدیران و فرماندهان ارشد و طراحی نظامی پویا و متناسب با جنگ‌های ناهمتراز جهت ارزیابی، شایسته‌گزینی، حفظ و توسعه فرماندهان شایسته در سازمان. خصوصیت معیار (قابل‌اندازه‌گیری) هر شایستگی جهت ارزیابی شایستگی فرماندهان و رسیدن به عملکرد برتر

-با در نظر گرفتن اولویت‌های حاصله در بین ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق و مشخص شدن میزان اهمیت ابعاد بینشی و در بین مؤلفه‌های بُعد بینشی، مؤلفه‌ی بصیرت، بایستی توجه اصلی برنامه ریزان و مدیران منابع انسانی و مسئولان ارشد سازمان‌های نظامی بر جذب، آموزش، پرورش و توسعه همه‌جانبه بعد بینشی و در رأس آن مؤلفه‌ی بصیرت و به‌ویژه شاخص اعتقاد قلبی به ولایت و ولایتمداری در بین فرماندهان آینده جنگ‌های ناهمتراز متمرکز باشد.

-با توجه به اهمیت درک صحیح و عملی دانشجویان و هنرآموزان از شرایط حاکم بر جنگ و مناطق جنگی و لزوم حضور در این شرایط در جهت افزایش میزان تجربه‌های زیستی افراد، لازم است تا مراکز دانشگاهی و آموزشی در سطح ن م با برنامه‌ریزی‌های مدون علاوه بر برنامه‌های موجود (معارف جنگ و اردوگاه‌ها) نسبت به افزایش تجارب دانشجویان مراکز آموزشی ن م در محیط‌های عملیاتی بیش‌ازپیش همت گمارند.

-الگوسازی در بین جوانان و دانشجویان و هنرآموزان دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی و بهره‌گیری از الگوی شایستگی‌های شهدای گران‌قدر ارتش در جهت وارد ساختن ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصه‌ای فرماندهان شهید شاخص در کتب دانشگاهی در کنار اقدامات فعلی (دوره‌های نظری و عملی معارف جنگ) می‌تواند به ارتقای سطح شایستگی‌های مورد انتظار از فرماندهان آینده‌ساز نیروهای مسلح امیدوار بود.



**فهرست منابع:****– منابع فارسی**

- ابولعلایی، بهزاد. غفاری، عباس (۱۳۸۶). "مدیران آینده؛ مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری"، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- آشتیانی، محمدرضا (۱۳۹۰). "تبیین مؤلفه‌های نظری عوامل غیر فیزیکی تأثیرگذار بر توان رزمی نیروهای نظامی"، فصلنامه راهبرد دفاعی، شماره ۳۲، ۱۳۹۰. ص ۱۰۸-۶۹
- افشردی، محمدحسن. شهرآیینی، سید اسماعیل. حسینی، سید حسن (۱۳۹۴). "تعیین عوامل مؤثر بر اصول رهنامه عملیاتی نیروهای زمینی جمهوری اسلامی ایران در نبرد همتراز و ناهمتراز"، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره ۶۰، تابستان ۱۳۹۴. ص ۵۹.
- بابایی، محمدعلی. شیخ، ابراهیم (۱۳۹۰). "دستنامه توسعه مدیران"، تهران: انتشارات سرآمد.
- تمنایی، محمد (۱۳۸۳). "جنگ نامتقارن، (مکنزی، کنت)"، تهران. انتشارات: دوره عالی جنگ سپاه، ص ۵.
- حبیبی، نیک بخش (۱۳۸۷). "تحقیق و بررسی چگونگی مقابله نیروی هوایی در برابر تهدیدات ناهمتراز هوایی و ارائه الگوی مناسب"، معاونت طرح برنامه‌بودجه. اداره تحقیقات راهبردی. مد تحقیقات نظری.
- حنفی زاده، پیام. زارع رواسان، احد (۱۳۹۱). "روش تحلیل ساختارهای چند سطحی با استفاده از نرم‌افزار smartpls"، تهران: انتشارات ترمه.
- دانایی فرد، حسن. آذر، عادل. شیرزادی، مهدی (۱۳۹۱). "چارچوبی برای شناسایی شایستگی‌های خط‌نگه‌دار ملی"، فصلنامه مجلس و راهبرد. دوره ۱۹، شماره ۷۰، صص ۳۵-۵.
- دانیالی، الیاس (۱۳۸۲). "عملیات روانی در جنگ نامتقارن". فصلنامه مطالعات بسیج. شماره ۲۳.
- داوری، علی. رضازاده، آرش (۱۳۹۲). "مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار پی ال اس"، تهران: جهاد دانشگاهی.
- دهقان، نبی ا. (۱۳۹۱). "ارائه الگوی تفکر راهبردی مدیران ارشد نه‌جا در سطوح مختلف باهدف ارتقای توان رزمی"، طرح پژوهشی در نیروی هوایی ارتش.
- رحیم زاده، قادر (۱۳۹۳). "الگوی فرماندهی اثربخش در ارتش جمهوری اسلامی ایران"، دبیرخانه شورای عالی تحقیقات نظری ارتش جمهوری اسلامی ایران.
- شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹). "الگوی قابلیت‌های مدیران در بخش دولتی. رساله دوره دکتری"، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی. ایران.
- عرفانی، مریم. دیانتي، محمد (۱۳۸۸). "نقش شایستگی‌ها در مدیریت منابع انسانی"، ماهنامه تدبیر، ۲۷۷. ۱۶-۲۰.



- غفاریان، عباس. ابوالعالایی، بهزاد. (۱۳۸۶)، "مدیران آینده: مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران"، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- غفوری، داود (۱۳۹۵)، "طراحی الگوی شایستگی‌های فرماندهان نهاجا در راستای ارتقاء توان رزمی با رویکرد جنگ‌های ناهمتراز (دکتری)"، پردیس البرز دانشگاه تهران. ایران.
- قرآن کریم، سوره انفال، آیه ۶۰.
- قرائی پور، رضا (۱۳۸۲)، "ارزیابی شایستگی مدیران شرکت ساپکو به روش بازخورد ۳۶۰ درجه. (کارشناسی ارشد)"، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام)، ایران.
- معاونت آموزش دانشکده فرماندهی و ستاد آجا (۱۳۸۶)، "مقدمه‌ای بر جنگ غیرمتراز"، تهران: انتشارات دانشکده فرماندهی و ستاد آجا، ص ۹.
- معاونت آموزش و نیروی انسانی ستاد مشترک سپاه (۱۳۸۴)، "جنگ نامتقارن"، مجموعه مقالات، ص ۲۶.
- معین، محمد (۱۳۷۸). "ژ'فرهنگ معین (۲)"، تهران. انتشارات: امیرکبیر.
- وزارت دفاع آمریکا، (۲۰۰۹). نشریه مشترک ۱-۰۲.

#### منابع انگلیسی-

- Boyatzis, R.E., 2008. Competencies in the 21st century. Journal of Management Development, 27 (1), pp. 5-12.
- Boyatzis, Richard E. (2008). Competencies in the 21st century. Journal of Management Development 27 (1), 5-12.
- Byham, W. C., & Moyer, R.P. (2005). Using competencies to build a successful organization. A monograph of Development Dimensions International. Retrieved June 20, 2008, from
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika. 16, 297-334.
- Fornell, C. Larcker, D.F (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research 18 (1), 39-50.
- Grange T. David.(2000). National Strategy Forum Review Winter 2000 : Asymmetric Warfare: Old Method, New Concern. 19(4), 180-199.
- Hulland, J. S. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. Strategic Management Journal, 20(4), 195-204.
- Mumford, Troy V.; Campion, Michael A.; Morgeson, Frederick P. (2007): The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across



- organizational levels. In *The Leadership Quarterly* 18 (2), pp. 154–166. DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.01.005.
- Rothwell, William J. (2010). *Effective succession planning. Ensuring leadership continuity and building talent from within* / William J. Rothwell. 4th ed. AMACOM, New York.
  - Rothwell, William J.; Lindholm, John E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development* 3 (2), 90-105.
  - Sanghi, Seema (2007). *The handbook of competency mapping. Understanding, designing and implementing competency models in organizations* / Seema Sanghi. 2nd ed. London: SAGE.
  - Spencer, S., & Watkin, C. (2006). Potential-for what? What every CEO should know - new insights into selecting the right leaders to secure your competitive future. In Haygroup. Available online at
  - Sylvia Horton, (2000). Competency management in the British civil service. *International Journal of Public Sector Management*. 13(4):354 – 368.
  - Wetzels, Martin; Odekerken-Schroder, Gaby; and van Oppen, Claudia. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, (33: 1).177-195.
  - Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River NJ: Prentice Hall. 34(6):386-417.

– سایت ها:

- [www.ddiworld.com/thoughtleadership/forwardthinking.asp](http://www.ddiworld.com/thoughtleadership/forwardthinking.asp).
- [www.haygroup.com/downloads/pl/misc/potential\\_for\\_what\\_uk.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/pl/misc/potential_for_what_uk.pdf).

