

الگوی آموزش شایستگی محور فرماندهان راهبردی در جنگ‌های ناهمتراز

مهدی خیراندیش^۱، داود غفوری^۲، مصطفی لطفی جلال آبادی^۳

چکیده

آموزش شایستگی‌های مورد نیاز فرماندهان راهبردی در جنگ‌های ناهمتراز به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های اصلی مدیران دفاعی کشور تبدیل شده است، چرا که کیفیت تجهیز فرماندهان به شایستگی‌های مذکور تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای در نتیجه‌ی این جنگ‌ها خواهد داشت. بر این اساس، تحقیق حاضر به ارائه‌ی الگوی آموزش شایستگی محور فرماندهان راهبردی نظامی در جنگ‌های ناهمتراز می‌پردازد. این تحقیق، در گام طراحی الگوی شایستگی‌ها از نظر نوع استفاده، کاربردی و از نظر هدف، تحقیقی آمیخته هم‌زمان و از نظر افق زمانی، تحقیق مقطعی است و در گام طراحی الگوی توسعه و آموزش شایستگی‌ها از نظر نوع استفاده، کاربردی و از نظر هدف پژوهش، تحقیقی - توصیفی است. در فاز اول، الگوی مفهومی با بررسی ادبیات تحقیق و مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان نه‌اجا (با روش نمونه‌گیری گلوله برفی و تحلیل محتوا) تدوین و از طریق نرم‌افزار اسمارت پی.ا.ا.س اعتبارسنجی شد. سپس در فاز دوم، روش‌های آموزش و توسعه شایستگی‌ها بر اساس ادبیات تحقیق استخراج و با مراجعه به نظرات ۱۲ نفر از خبرگان نه‌اجا در قالب گروه کانونی اولویت‌بندی شد. در پایان، علاوه بر رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های الگو در فاز اول (به ترتیب بینشی، فردی، مرتبط با سازمان و بین‌فردی)، روش‌های توسعه هر یک از ابعاد الگوی شایستگی فرماندهان راهبردی نظامی به ترتیب اولویت بیان و به دنبال آن پیشنهادهای کاربردی ارائه شد.

واژگان کلیدی: آموزش، الگوی آموزش شایستگی محور، فرماندهان راهبردی نظامی، جنگ ناهمتراز.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۱۲/۰۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۰۵/۰۶

^۱ دانشیار، مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

^۲ استادیار مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری (نویسنده مسئول: ghafoori1391@gmail.com)

^۳ استادیار، مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مقدمه

با بررسی جنگ‌های گذشته مشخص می‌شود 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 راهبردی 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 و گاه در برتری فیزیکی جنگ از لحاظ برتری قوا، ابزار و تسلیحات جلوه‌گری می‌کرد (حبیبی، ۱۳۸۷). قدرت نظامی رابطه‌ی تنگاتنگی با سایر ابعاد قدرت ملی دارد؛ به‌گونه‌ای که در نهایت، 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). 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 نیروهای نظامی کشور به یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در ارتقای این قابلیت رزمی یعنی مدیریت آن بیش از پیش پرداخته شود (غفاریان، ۱۳۸۶).

موضوع شایستگی فرماندهان و مدیران ارشد در مواقع بحران و موقعیت‌های سخت و غیر قابل پیش‌بینی می‌تواند به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موضوعات و دغدغه‌های اصلی حوزه‌ی دفاعی مطرح باشد. ارتش‌ها در هر کشوری، در عرصه جنگ‌های ناهم‌تراز، به‌دلیل ماهیت ویژه‌ی حاکم بر این‌گونه جنگ‌ها (نابرابری در فناوری‌ها و توانایی‌های نظامی طرفین جنگ)، همواره نیازمند بهره‌گیری از فرماندهانی هستند که واجد شرایط، شایستگی‌ها و ویژگی‌های خاصی هستند. توجه به این موضوع، در واقع همان تقویت توان رزمی در بخش غیر فیزیکی می‌باشد. امر مدیریت و فرماندهی در خصوص سازمان‌های دفاعی و نظامی کشور به‌ویژه ارتش که ماهیتی بحران‌مدار دارند، نه‌تنها استثناء نبوده بلکه با توجه به ساختارهای آن (سلسله‌مراتبی و تمرکز تصمیم‌گیری) و نتایج حساس و حیاتی و سرنوشت‌ساز تصمیم‌گیری‌ها، از اهمیت ویژه‌ای نیز برخوردار می‌باشد؛ چرا که ارتش بر محور فرماندهان می‌چرخد و بدون وجود سامانه‌ی فرماندهی، شکل‌گیری ساختار یگان‌ها و اجرای مأموریت‌ها با مشکل مواجه می‌شود. به‌علت عدم وجود یک الگوی تدوین‌شده‌ی 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 به‌عمل نمی‌آید. همچنین به‌لحاظ عدم وجود همین الگوی مدون، در رابطه با آموزش و توسعه الگوی فرماندهی در این قبیل افراد نیز اقدام مؤثری به‌عمل نیامده و به‌همین ترتیب شاخص‌های شفاف، مشخص و کارآمدی نیز برای ارزیابی فرماندهان از لحاظ ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های عملکردی مورد استفاده قرار نمی‌گیرند (رحیم‌زاده، ۱۳۹۳، ۲۳).

با توجه به رویکردهای جدید حاصله در فناوری‌های دفاعی در سطح کشورهای مختلف، تفاوت قابلیت‌های کشورها در به‌دست آوردن توانمندی‌های دفاعی و فناوری‌های پیچیده مورد نیاز، شیوه‌های جدید و نوآورانه برتری‌ساز 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 الگویی در خصوص آموزش و توسعه شایستگی‌های فرماندهان راهبردی با رویکرد جنگ‌های ناهم‌تراز صورت نگرفته است. با عنایت به تأکیدات اسناد بالادستی (از جمله سند چشم‌انداز ۲۰ ساله‌ی کشور (۱۳۸۲)، فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶)، بند ۱۷ سیاست‌های کلی برنامه‌ی چهارم توسعه و بند ۱۴ سیاست‌های کلی برنامه‌ی پنجم توسعه و بند ۵۲ و ۵۳ برنامه‌ی ششم توسعه، برنامه‌ی چهارم ابلاغیه سیاست‌های کلی نظام اداری مربوط به نقشه‌ی راه اصلاح نظام اداری، بخشی از فرمان نیروی انسانی (۱۳۹۴ تا ۱۳۹۶) آجا و تغییرات محیطی فزاینده در حوزه‌ی مسائل دفاعی و تهدیدات منطقه‌ای و فرمانطقه‌ای و ارتقاء سطح پیچیدگی جنگ‌های کنونی و ناهم‌تراز و با در نظر گرفتن دکتورین دفاعی کشور و

نیروهای مسلح و نص صریح قرآن کریم در آیه ۶۰ سوره مبارکه انفال (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا 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 نیروهای نظامی بر تحقق مأموریت‌ها و راهبردهای دفاعی کشور، پیامدهای جبران‌ناپذیری در حوزه مسائل امنیتی ایجاد خواهد شد؛ لذا موضوع طراحی الگوی آموزش شایستگی فرماندهان راهبردی نظامی در راستای تقویت توان رزمی (غیر فیزیکی) با رویکرد جنگ‌های ناهم‌تراز از اهمیتی ویژه و راهبردی برخوردار است. در این تحقیق، در گام اول، شایستگی‌های مورد نیاز فرماندهان در جنگ‌های ناهم‌تراز شناسایی شده و در گام دوم، روش‌های آموزش شایستگی‌های مذکور ارائه خواهد شد.

مبانی نظری تحقیق

مفهوم شایستگی

شایستگی، به حالت و کیفیت شایسته گفته می‌شود. سزاواری، لیاقت و استحقاق داشتن از دیگر معانی این واژه است (معین، ۱۳۷۸). شایستگی از واژه‌ی لاتین "کامپنتیا" به معنای "مجاز شده برای قضاوت" و همین‌طور "دارای حق صحبت کردن" گرفته شده است (محمودی و دیگران، ۱۳۹۱). قابلیت داشتن به معنای قابل بودن، لایق بودن، استعداد ذاتی داشتن، برازندگی و شایستگی داشتن معنا شده است (شیخ، ۱۳۸۹). برای اولین بار دیوید مک کلند^۱ در سال ۱۹۷۳ مفهوم و معنای شایستگی را به کار برد (راثول،^۲ ۲۰۱۰). بعد از مک کلند، مک بر^۳، بنیان‌گذار شرکت خدمات خارجی ایالات متحده، مشاوره را برای توسعه‌ی روش‌های جدید که بتواند عملکرد انسانی را پیش‌بینی کند، درخواست کرد (راثول و لیندهولم^۴، ۱۹۹۹). گام‌های بعدی فعالیت‌های مک کلند برای مفهوم شایستگی، یافتن روش مناسب برای اعمال کسب‌وکار اصلی بود (سانگهی^۵، ۲۰۰۷). عرفانی و دیانتهی (۱۳۸۸) شایستگی را در سه سطح از یکدیگر متمایز کردند، ۱- سطح فردی ۲- سطح سازمانی ۳- سطح راهبردی (عرفانی و دیانتهی، ۱۳۸۶). امروزه، شایستگی‌ها عمدتاً به ویژگی‌های مورد نیاز 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 و ۶- نقش‌های اجتماعی (بابایی و شیخ، ۱۳۹۰). تعداد و نوع شایستگی‌هایی که در رفتار، کردار و گفتار مدیران تجلی پیدا می‌کند، عمدتاً به‌منظور عملکرد بهتر و اثربخشی بیشتر در انجام فعالیت‌های مدیریتی مدنظر قرار می‌گیرد (امیری، ۱۳۹۲). ویژگی‌های شخصی، بصیرت، تجربه‌های مدیریتی و اجرایی، منحصر به سازمان خاصی نبوده و تمام مدیران کشور باید از این شایستگی‌های برخوردار باشند (کاوسی، ۱۳۹۶). ویژگی‌های اخلاقی، شامل ویژگی‌های شخصی است که در بیشتر مطالعات صورت گرفته در زمینه‌ی شایستگی با عنوان ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های عمومی و ویژگی‌های فردی بررسی شده است (مگاهد^۶، ۲۰۱۵). در یک جمع‌بندی توسط بویاتزیس^۷ (۲۰۰۸)، ابعاد شایستگی (از جمله شایستگی‌های مدیریتی) در شش 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 (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶). هم‌چنین، شایستگی‌ها را می‌توان به گروه‌ها و سطوح مختلف تقسیم کرد، ۱- شایستگی‌های پایه، ۲- شایستگی‌های متمایزکننده و ۳- شایستگی‌های کلیدی (محوری) (قرایی‌پور، ۱۳۸۲). از نظر

1 David McClelland

2 Rothwell

3 McBer

4 Rothwell & Lindholm

5 Sanghi

6 Megahed

7 Boyatzis

نگارندگان مقاله، 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 بسیاری برای شناسایی شایستگی‌ها وجود دارد. با این وجود برای شناسایی و مدل‌سازی شایستگی‌ها، استفاده از آن‌ها و چگونگی طبقه‌بندی آن‌ها، هیچ‌گونه اجماع نظری وجود ندارد. در ذیل به دو رویکرد اسپنسر و یوکل پرداخته می‌شود.

اسپنسر^۱ در دیدگاه خودش، نیز در خصوص شایستگی‌های موردنیاز، دو تقسیم‌بندی به شرح ذیل ارائه نموده است، ۱- شایستگی‌های مورد نیاز که مهارت‌های ضروری را برای حداقل عملکرد در یک کار و یا انجام یک وظیفه مشخص می‌سازد و ۲- شایستگی‌های برتر که بر اساس آن‌ها نتایج به‌دست‌آمده بالاتر از میانگین و نشان‌دهنده‌ی عملکرد بالاتر است (اسپنسر و واتکین، ۲۰۰۶).

یوکل^۲، در سال ۲۰۰۶ با توجه به تحقیقات گسترده، راهبردهای تعیین شایستگی را به پنج 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 (فرایندمحور)، 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 و ۵- راهبرد ترکیبی، محققان به این نتیجه رسیده‌اند که ترکیب چهار رویکرد فوق برای تعیین شایستگی‌های مدیریتی و رهبری می‌تواند مفید باشد (یوکل، ۲۰۰۶). اغلب مدل‌های شایستگی شامل عناصر و دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و بینش‌ها، ویژگی‌های شخصی و رفتارها و صلاحیت‌هایی است که مرتبط با اهداف سازمانی است و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارد. اساساً خصوصیت افرادی که می‌توانند به معیارهای اثربخشی دست یابند، شایستگی آن افراد خوانده می‌شود (میرسپاسی، ۱۳۹۰).

جنگ ناهمتراز و شایستگی‌های فرماندهی

در جنگ ناهمتراز طرف‌های درگیر، از حیث فناوری و توانایی‌ها در یک سطح قرار ندارند، به همین سبب، روش‌های مورد استفاده‌ی آنان در جنگ علیه یکدیگر متفاوت است (دانیالی، ۱۳۸۲). راهبرد ناهمتراز، ممکن است راهبردی، سیاسی، نظامی، عملیاتی و ترکیباتی از همه‌ی این عوامل باشد (معاونت آموزش و نیروی انسانی ستاد مشترک سپاه، ۱۳۸۴). در جنگ ناهمتراز، بین نیروهای نظامی و غیرنظامی تمایزی وجود ندارد (تمنایی، ۱۳۸۳). قدمت مفهوم جنگ ناهمتراز را برابر با قدمت خود مفهوم جنگ می‌دانند (معاونت آموزش دانشکده فرماندهی و ستاد آجا، ۱۳۸۶). 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). برخی از ابعاد شایستگی‌های مرتبط با جنگ‌های ناهمتراز شامل موارد زیر است، ۱- شایستگی‌های بینشی مشتمل بر مفاهیمی از جمله پایبندی 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 (دانایی‌فرد، ۱۳۹۱)، 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)، 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

1 Spencer

2 Yukl

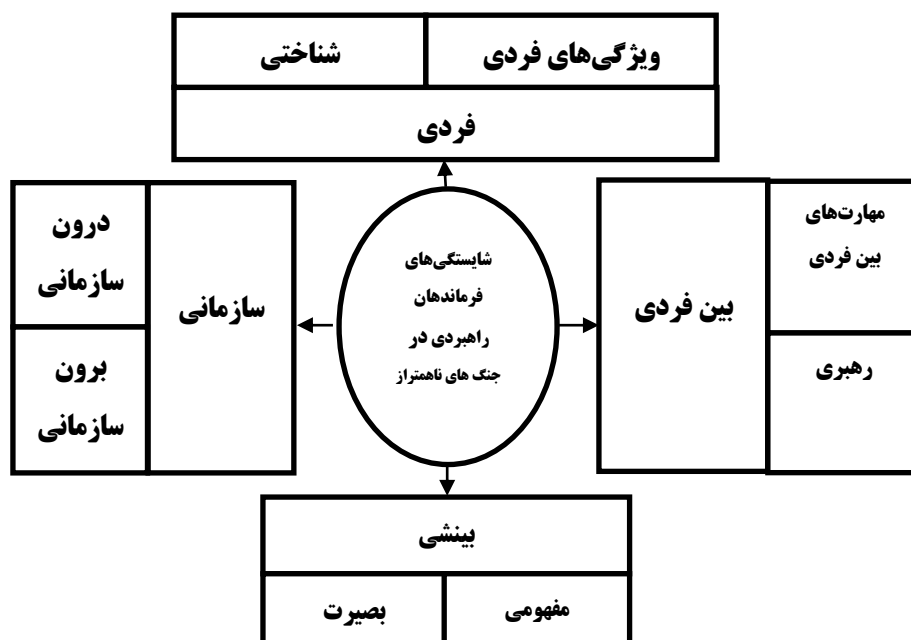
متناسب با ویژگی‌های سازمان، اقتضات سازمانی، محیط خارجی تعریف می‌شوند (بیهام و مویر^۱، ۲۰۰۵) و ۴- شایستگی‌های بین‌فردی، این شایستگی‌ها با مهارت‌های اجتماعی و بین‌فردی سروکار دارد و باعث می‌شود با افراد مختلف، تعامل‌های موثری صورت گیرد (مامفورد^۲ و دیگران، ۲۰۰۷). مهم‌ترین ابعاد شایستگی‌های مورد اشاره در تحقیقات مرتبط با شایستگی‌های مورد نیاز رهبران و فرماندهان در جنگ‌های ناهم‌تراز، با در نظر گرفتن بیشترین تعداد تکرارهای انجام شده مرتبط با هر بعد در بین صاحب‌نظران به شرح جدول ۱ ارائه گردید.

جدول (۱) ابعاد شایستگی‌های رهبران و فرماندهان نظامی در جنگ‌های ناهم‌تراز

ردیف	محقق / محققین	ابعاد شایستگی‌ها
۱.	رحیم زاده (۱۳۹۳)	نگرش و بینش، شخصیتی و اصالت خانوادگی و مهارت‌های لازم
۲.	غلامی (۱۳۹۳)	نگرش و بینش، مهارت‌های مورد نیاز، دانش و آگاهی و قابلیت‌های نظامی
۳.	حبیبی (۱۳۸۷)	بینشی، شخصیتی، مهارت‌ها، دانش و آگاهی و قابلیت‌های نظامی و سازمانی
۴.	دانایی فرد (۱۳۹۱)	نگرش و بینش و سازمانی
۵.	دورل (۲۰۰۹)	ابعاد فردی و بین فردی
۶.	توسعه مدل زوزیا (۲۰۰۸)	نگرش و بینش، سازمانی، فردی و بین فردی
۷.	آشتیانی (۱۳۸۶)	سازمانی و فردی
۸.	داعا (۱۳۹۰)	شخصیتی، مهارت‌های مورد نیاز، دانش و آگاهی، قابلیت نظامی و سازمانی
۹.	رستمی (۱۳۸۶)	نگرش و بینش، شخصیتی، مهارت‌های مورد نیاز، قابلیت نظامی و سازمانی
۱۰.	ارتش انگلیس (۲۰۰۴)	نگرش و بینش، شخصیتی، قابلیت نظامی، فردی و سازمانی
۱۱.	وزارت دفاع آمریکا (۲۰۰۹)	مهارت‌های مورد نیاز، قابلیت نظامی، فردی و سازمانی
۱۲.	تاچ و تامسون (۲۰۰۶)، مامفورد (۲۰۰۷)، چابرا و دیگران (۲۰۰۸)، بویاتزیس (۲۰۰۸)، اسپارکس و جنتری (۲۰۰۸)، اوبرین و رابرتسون (۲۰۰۹)، تیان و دیگران (۲۰۰۹)، شورت و دیگران (۲۰۰۹)، مک‌کننا (۲۰۱۰)، گیل (۲۰۱۱)، مندهال و دیگران (۲۰۱۲)، وانگ و دیگران (۲۰۱۴).	فردی (شناختی، ویژگی‌های فردی)، بین فردی و سازمانی

با توجه به نتایج مطالعات کتابخانه‌ای و نتایج مهم‌ترین تحقیقات نظامی و غیر نظامی انجام شده و با در نظر گرفتن رویکرد ترکیبی (یوکل، ۲۰۰۶)، ابعاد، مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های تشکیل دهنده آن در قالب الگوی ابتدایی تحقیق به شرح شکل ۱ ارائه گردید.

¹ Byham and Moyer
² Mumford



شکل (۱) الگوی مفهومی اولیه شایستگی‌های مورد نیاز فرماندهان راهبردی در جنگ‌های نامتوازن

توسعه شایستگی‌های رهبری و مدیریت

توسعه‌ی شایستگی‌های رهبری، یکی از عوامل کلیدی موفقیت برای سازمان‌ها در دنیای پرقدرت امروزی محسوب می‌شود. با درک این موضوع، سازمان‌ها به سرمایه‌گذاری در توسعه‌ی رهبرانی از درون سازمان اقدام کرده‌اند؛ یعنی افرادی که استعداد رهبری و توان و شایستگی خود را نشان می‌دهند. در عصری که هر روز تغییرات فراوانی در اثر فرایند جهانی شدن به‌وجود می‌آید و فرصت‌های فراوانی نیز ظاهر می‌شود، شناخت بالقوه رهبری در درون سازمان و طراحی سیستم منابع انسانی به‌گونه‌ای که باعث رشد و شکوفا شدن این استعدادها شود و فرصت‌های آموزشی مورد نیاز را در اختیار آنان قرار دهد، یک ضرورت عمده‌ی سازمانی به‌شمار می‌رود. سازمان‌هایی که منابع خود را برای تأمین نیازهای آموزشی رهبران متمرکز می‌کنند، قابلیت‌های رهبری را در سازمان بهبود می‌بخشند. امروزه، بیش از هر زمان دیگری سازمان‌ها از توسعه‌ی رهبری بر اساس شایستگی‌ها صحبت می‌کنند. گرچه شایستگی‌ها بیشتر از محیط خاص خود و سازمان مربوط است، اما مطالعات نشان داده‌اند که شایستگی‌های مشترک و فراوانی در میان سازمان‌ها وجود دارد (کونر، ۲۰۰۰). آموزش و پرورش مدیران و رهبران، بعضاً توسعه مدیریت هم اطلاق می‌شود. در ادبیات، توسعه‌ی مدیریت از دیدگاه‌های گوناگونی تعریف شده است؛ ولی آنچه در کلیه‌ی این تعاریف تشابه دارد، موضوع و هدف است. بررسی تعاریف ارائه شده بیان‌گر آن است که برنامه‌های توسعه‌ی مدیریت در جهت بهبود اثربخشی هدف‌گذاری شده‌اند (مامفورد و دیگران، ۲۰۰۷). برنامه‌ی رشد و توسعه‌ی مدیران و رهبران، در واقع یک برنامه‌ی بلندمدت است که بر اعتلاء و ترقی نیروهای مدیریتی تأکید دارد (جمشیدی کوهساری، ۱۳۹۳). در کتاب هندبوک توسعه‌ی رهبری، خود به چارچوبی شامل ۵ خوشه‌ی اصلی برنامه‌های توسعه‌ی رهبری، توسط مرکز رهبری خلاق اشاره شده است. این چارچوب به عنوان شالوده‌ی اصلی تحقیق حاضر در بخش توسعه‌ی شایستگی‌های فرماندهان راهبردی نظامی استفاده شده است.

روش‌های توسعه شایستگی‌ها

خوشه‌های مرتبط با روش‌های توسعه، برگرفته از چارچوب مرکز رهبری خلاق در زمینه‌های روش‌های توسعه‌ی رهبری عبارتند از:

- ۱- روابط توسعه‌ای، عمدتاً در محیط کار و دیگر محیط‌های زندگی انسانی و محیطی که برای حمایت و یادگیری دیگران فراهم می‌شود رخ می‌دهد (رویکردهایی که بر اساس تعامل، همراهی و همکاری با افراد شکل می‌گیرد).
- ۲- واگذاری‌های توسعه‌ای، ارتقای عمودی رهبران در سازمان از راه‌های متداول است که ایشان را در معرض چالش‌های جدید قرار بدهیم (رویکردهایی که به واسطه‌ی آن، نقش‌ها و مسئولیت‌ها به افراد واگذار می‌شود و حمایت صورت می‌گیرد).
- ۳- فرایندهای بازخورد، برای رهبران پیشگام، جهت دریافت بازخوردهایی با کیفیت بالا، نیازمند وجود سیستم‌ها و فرایندهای بازخورد رسمی است (شامل دریافت بازخورد و نظرات از افراد به صورت رسمی و غیررسمی و همچنین سیستم‌ها و فرایندهای رسمی سازمانی است).
- ۴- برنامه‌های رسمی، افراد برای تسهیل یادگیری و تجربیات توسعه‌ای خود گرد هم می‌آیند (برنامه‌های ساختاریافته که مبتنی بر شغل و فعالیت مشخص می‌باشد که با هدفی کاملاً از پیش تعیین شده اجرا می‌گردد).
- ۵- فعالیت‌های خودتوسعه‌ای، سازمان‌ها می‌توانند بخش‌های زیادی از فعالیت‌های توسعه‌ای خود را برای رهبران فراهم کنند. فعالیت‌هایی که فرد به صورت شخصی برای خودش تنظیم نموده و عملیاتی می‌کند (مک کالی^۱، ۲۰۰۶). در ادامه‌ی روش‌ها و فنون مرتبط با الگوی توسعه‌ی شایستگی مرکز رهبری خلاق (روش‌های توسعه‌ی رهبری) در جدول ۲ تشریح شده است.

جدول (۲) الگوی توسعه‌ی شایستگی مرکز رهبری خلاق (مک کالی، ۲۰۰۶)

روش‌ها	فنون
واگذاری‌های توسعه‌ای	تحلیل قضایای سازمانی، توسعه مسئولیت‌های کاری، فعالیت در گروه‌های کاری، گردش شغلی، مأموریت‌های کاری، واگذاری مسئولیت و اختیارات، یادگیری در عمل، ایجاد دگرگونی، پروژه‌های خاص، غنی‌سازی شغلی، کار در حوزه جدید و گروه مباحثه
برنامه‌های رسمی	اردوهای کاری، آموزش حین خدمت، آموزش داخل سازمانی، برنامه توسعه فردی، تحصیلات آکادمیک، تدوین کارراه شغلی، شبیه‌سازی و بازی‌های شغلی، کارگاه‌های تخصصی، کنفرانس‌ها و سمینارها، مشاهده و بازدید میدانی، آموزش بیرونی، آموزش گروهی
روابط توسعه‌ای	ارائه‌ی سخنرانی به دیگران، ارائه مشاوره، آموزش و تعلیم دیگران، تعامل با دیگران، دریافت مشاوره از دیگران، فعالیت در انجمن‌ها و گروه‌ها، فعالیت در شبکه‌های مجازی، کار با افراد مستعد و توانمند، مربی‌گری، منتورینگ، ایفای نقش، شبکه‌سازی، برعهده‌گیری جلسات، کارآموزی، روابط با همتایان
فرایندهای بازخورد	ارزیابی چندبعدی، آزمون‌های خودشناسی، دریافت بازخورد از دیگران، کانون ارزیابی و توسعه، ارزیابی منظم عملکرد، بازخورد گروه
فعالیت‌های خودتوسعه‌ای	الگوبرداری، برنامه توسعه شخصی، خود تأملی، شکست‌ها و چالش‌ها، فعالیت در کسب و کار جدید، فعالیت‌های حرفه‌ای فیزیکی، مشاهده و تحلیل فیلم، مطالعه، نگارش متون، داستان پردازی، مورد کاوی

روش‌شناسی تحقیق

فاز اول تحقیق، مبنی بر شناسایی شایستگی‌های فرماندهان راهبردی نظامی از نظر نوع استفاده کاربردی و از نظر هدف تحقیق آمیخته از نوع هم‌زمان و از نظر افق زمانی تحقیقی، مقطعی است. فاز دوم تحقیق، مبنی بر الگوی توسعه‌ی شایستگی‌ها از نظر نوع استفاده کاربردی و از نظر هدف توصیفی و از نظر افق زمانی تحقیقی مقطعی است. روش گردآوری

اطلاعات در این تحقیق در هر دو فاز طراحی الگوی شایستگی و الگوی توسعه‌ی شایستگی‌ها، میدانی و اسنادی بوده و ابزار مورد نظر در هر یک به ترتیب مصاحبه و پرسش‌نامه و بررسی اسناد و مدارک، مطالعات کتابخانه‌ای و فیش‌برداری بوده است. در فاز اول، مصاحبه با خبرگان (۱۵ نفر) با روش تحلیل محتوا در ۳ مرحله (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) انجام و الگوی مفهومی (حاصل مبانی نظری و نتایج مصاحبه) در فاز اول (ارائه‌ی الگوی شایستگی‌ها) ارائه گردید. در فاز دوم و در راستای ارائه‌ی الگوی توسعه‌ی شایستگی‌ها، پس از جمع‌بندی ادبیات تحقیق در زمینه‌ی توسعه‌ی شایستگی‌ها، از نظرات تخصصی ۱۲ نفر از خبرگان در قالب گروه کانونی جهت اولویت‌بندی روش‌های آموزشی متناسب با انواع شایستگی‌های حاصل در تحقیق استفاده گردید. کل دوره زمانی تحقیق ۱۲ ماه و در یگان‌های ستادی و صفی واقع در مرکز نهجا انجام پذیرفته است. جامعه‌ی آماری تحقیق در مرحله‌ی اول فاز اول، نخبگان و خبرگان دانشگاهی و نظامی (۱۵ نفر) و در مرحله‌ی دوم فاز اول (سنجش الگوی شایستگی‌ها)، کلیه‌ی فرماندهان راهبردی یگان‌های مستقل و غیرمستقل مرکز با نمونه‌ای شامل ۱۵۲ نفر بوده است. در فاز دوم، جهت شناسایی روش‌های توسعه‌ی شایستگی‌ها، در قالب گروه کانونی از تعداد ۱۲ نفر از خبرگان نظرخواهی به عمل آمد. روش نمونه‌گیری در مرحله اول فاز اول، گلوله‌ی برفی^۱ و در مرحله‌ی دوم آن، طبقه‌ای تصادفی و هم‌چنین در فاز دوم تحقیق (الگوی توسعه‌ی شایستگی‌ها)، نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند بوده است. تحلیل داده‌ها در بخش طراحی الگوی شایستگی‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و در بخش سنجش الگوی شایستگی‌ها و الگوی توسعه‌ی شایستگی‌ها، با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و تحلیلی (نرم‌افزار اس پی اس اس^۲ و اسمارت پی ال اس^۳) بوده است. روایی تحقیق در بخش کیفی با دو روش بازخورد مشارکت‌کننده و دریافت نظرات همکاران و در بخش کمی با نظرخواهی از خبرگان انجام شد. پایایی در بخش کیفی و کمی (علاوه بر رعایت روش نظام‌مند تحلیل محتوای مصاحبه‌ها) به ترتیب با روش محاسبه پایایی بازآزمون و آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی قابل قبول ارزیابی گردید.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

شایستگی‌های فرماندهان راهبردی در جنگ‌های ناهم‌تراز

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 مصاحبه‌ی عمیق نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان نهجا استخراج شدند، طی سه مرحله (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) تحلیل گردیدند. با تعیین ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی در مرحله‌ی مصاحبه و استفاده از نظرات خبرگان جهت انجام جرح و تعدیل و نیز الگوی مسترخ از مبانی نظری، الگوی نهایی پژوهش به شرح جدول ۳ ارائه شد.

1 Snow balling
2 SPSS
3 Smart PLS

جدول (۳) مقایسه ابعاد و مؤلفه‌های حاصله در ادبیات تحقیق با مصاحبه

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

اطلاعات جمعیت‌شناختی

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 (۰/۲ درصد)؛ برحسب درجه‌ی شغلی، سرهنگی (۶۱/۲ درصد) و سرلشکری (۷/۹ درصد) بود.

با توجه به ماهیت کمی داده‌ها، باید چگونگی پیروی داده‌ها از توزیع نرمال بررسی شود. بدین منظور از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. با توجه به جدول ۴ مشخص است که توزیع داده‌ها برای همه متغیرها نرمال می‌باشد.

جدول (۴) 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 تحقیق

مدل‌یابی پی‌ال‌اس^۱ در سه مرحله انجام می‌شود. ۱- مدل اندازه‌گیری از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی، ۲- مدل ساختاری به‌وسیله برآورد مسیر بین متغیرها و ۳- نیز برازش کلی مدل (هالند، ۱۹۹۹).

ارزیابی مدل اندازه‌گیری

مدل اندازه‌گیری یا مدل درونی روابط بین سنجه‌های یک سازه و خود آن سازه را بررسی می‌کند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). برای تأیید روایی سازه و پایایی در نرم‌افزار اسمارت پی ال اس شاخص‌های ذیل مورد بررسی قرار گرفت، ضریب آلفای کرونباخ، (کرونباخ، ۱۹۵۱). مقدار ضریب پایایی ساختاری^۲ (CR)، این ضریب از صفر تا یک متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۷ پذیرفته می‌شود (وتزلز^۳ و همکاران، ۲۰۰۹). ضرایب بارهای عاملی، اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰/۴ باشد، نشان‌دهنده‌ی 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). میانگین واریانس استخراج‌شده، مقدار این ضریب نیز از صفر تا یک متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۵ پذیرفته می‌شود (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). با توجه به جدول ۵ این مقادیر برای تمامی ابعاد در سطح مطلوبی قرار دارد.

جدول (۵) مقادیر AVE و CR و آلفا کرونباخ

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

معیار فورنل-لارکر

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

ارزیابی مدل ساختاری

مدل ساختاری نشان‌دهنده‌ی روابط میان سازه‌های مدل می‌باشد. ضریب تعیین (R^2)، ارتباط بین مقدار واریانس شرح داده‌شده‌ی یک متغیر پنهان را با مقدار کل واریانس، سنجش می‌نماید. قدرت پیش‌بینی مدل (معیار Q^2)، قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. اندازه تأثیر^۴ (F^2 کوهن)، اندازه تأثیر یا f^2 کوهن (کوهن، ۱۹۸۸)، به بررسی تأثیر قابل‌توجه یک متغیر نهفته مستقل روی یک متغیر وابسته می‌پردازد (جدول ۶).

1 PLS

2 Composite Reliability

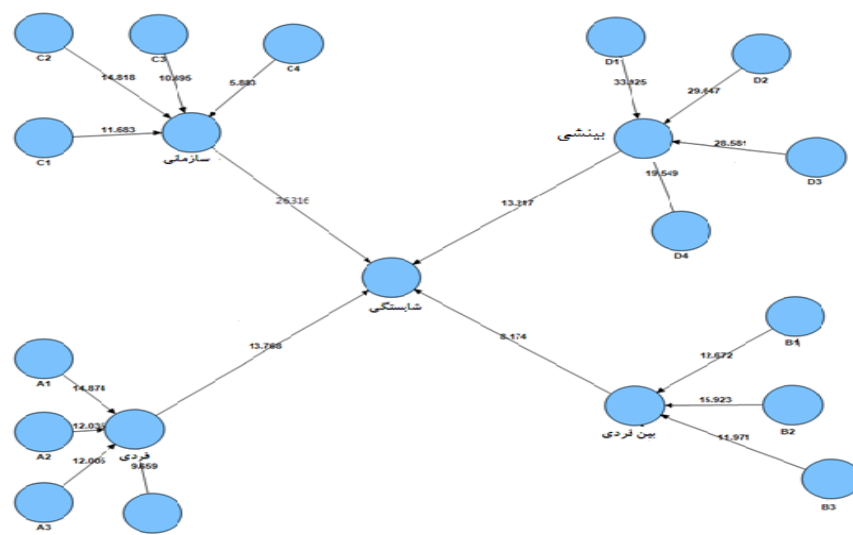
3 Wetzels

4 Effect Size

جدول ۱۶) مقادیر شاخص R2، Q2 و مقادیر F2 کوهن

متغیرها	R2	Q2	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

آماره‌ی t ، اگر مقدار آماره‌ی t بزرگ‌تر از قدر مطلق $1/96$ گردد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، روابط بین متغیرها معنادار می‌باشند (حنفی زاده و زارع، ۱۳۹۱). همان‌طور که در شکل ۲ مشخص است، تمامی روابط در سطح ۹۵ درصد معنادار می‌باشند.



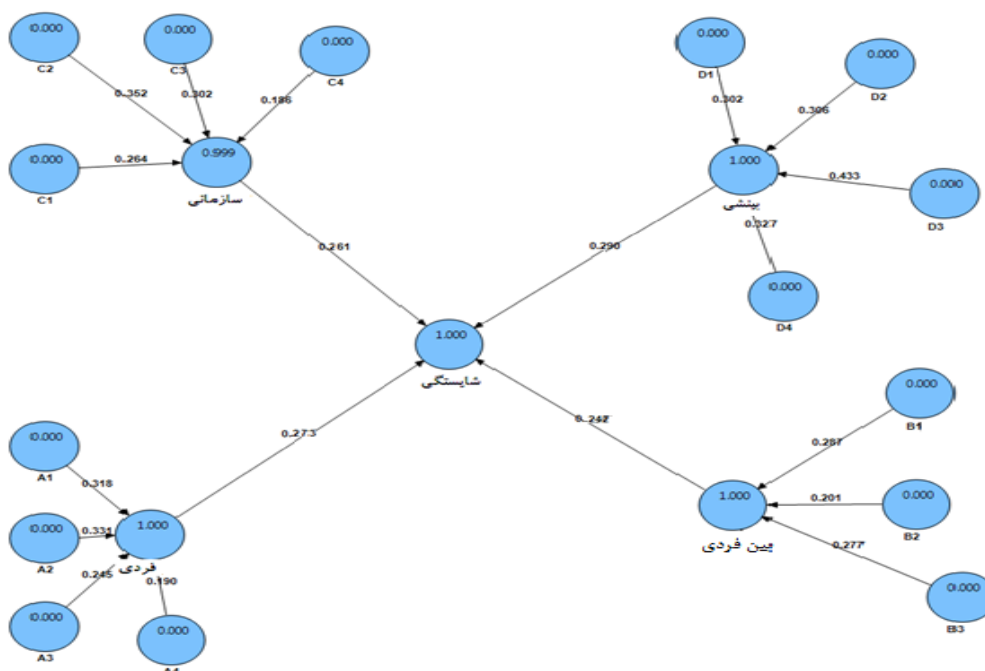
شکل (۲) مدل مفهومی پژوهش در حالت معنی‌داری ضرایب

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^۱ استفاده می‌شود. این معیار توسط تننهاوس^۲ و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). 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). 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 ۷ نتایج آزمون سؤالات بر اساس مقادیر آماره‌ی t و ضریب مسیر نشان داده شده است.

جدول (۷) بررسی روابط مدل پژوهش

سؤال	رابطه	جهت رابطه	ضریب مسیر	مقدار t	نتیجه آزمون
۱	شایستگی بینشی ← شایستگی فرماندهی	مستقیم	۰/۲۹۰	۱۳/۲۱۷	تأیید
۲	شایستگی فردی ← شایستگی فرماندهی	مستقیم	۰/۲۷۳	۱۳/۷۶۸	تأیید
۳	شایستگی سازمانی ← شایستگی فرماندهی	مستقیم	۰/۲۶۱	۲۶/۳۱۶	تأیید
۴	شایستگی بین فردی ← شایستگی فرماندهی	مستقیم	۰/۲۴۲	۸/۱۷۴	تأیید

در گام بعد ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق با استفاده از ضرایب مسیر در جدول ۸ رتبه‌بندی گردیدند.

جدول (۸) رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق

رتبه‌بندی ابعاد	ابعاد شایستگی	بارعاملی ابعاد	مؤلفه‌های شایستگی	رتبه‌بندی مؤلفه‌ها	بار عاملی مؤلفه‌ها
۱	شایستگی‌های بینشی	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
			فراسازمانی	۴	۰/۱۸۸
۴	شایستگی‌های بین فردی	۰/۲۴۲	ارتباطی و هدایت	۱	۰/۲۸۷
			مدیریت بین‌فردی و گروهی	۲	۰/۲۷۷
			قابلیت‌پروری	۳	۰/۲۰۱

الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان راهبردی

در این مرحله از تحقیق، به‌دنبال نیل به اولویت‌بندی روش‌های آموزشی شایستگی‌های حاصل در تحقیق (توسعه‌ی شایستگی‌ها)، پس از جمع‌بندی ادبیات تحقیق در زمینه‌ی توسعه‌ی شایستگی‌ها، از گروه خبرگان (۱۲ نفر از متخصصان حوزه‌ی توسعه‌ی شایستگی‌ها در قالب گروه کانونی) خواسته شد تا نظرات کارشناسی خود را در خصوص اولویت‌بندی روش‌های آموزشی متناسب با انواع شایستگی‌های حاصل در تحقیق ارائه نمایند که نتایج حاصله، به‌شرح جداول ۹ تا ۱۳ بیان شده است.

اولویت‌بندی روش‌های توسعه مؤلفه‌های بعد بینشی شایستگی‌های فرماندهان راهبردی

برابر اطلاعات ارائه شده در جدول ۹ روش واگذاری مسئولیت و اختیارات از خوشه‌ی روش واگذاری‌های توسعه‌ای بهترین اولویت را کسب کرده است، هم‌چنین، روش تحصیلات آکادمیک از خوشه‌ی روش‌های برنامه‌های رسمی، روش آموزش و تعلیم دیگران از خوشه‌ی روش‌های روابط توسعه‌ای و روش آزمون‌های خودشناسی از خوشه‌ی روش‌های فرآیندهای بازخورد و روش خودتأملی از خوشه‌ی روش‌های فعالیت‌های خودتوسعه‌ای بهترین میانگین (بهترین اولویت) را داشتند.

جدول (۹) اولویت‌بندی روش‌های توسعه مؤلفه‌های بعد بینشی شایستگی‌های فرماندهان راهبردی

خوشه‌ی روش‌های فعالیت‌های خودتوسعه‌ای		خوشه‌ی روش‌های توسعه‌ی روابط توسعه‌ای		خوشه‌ی روش‌های فرایندهای بازخورد		خوشه‌ی روش‌های واگذاری‌های توسعه‌ای	
روش	میانگین	روش	میانگین	روش	میانگین	روش	میانگین
الگوپردازی	۳/۶	ارزیابی چندبعدی	۲/۱	آموزش دیگران	۱/۶	گردش شغلی	۳/۶
برنامه توسعه شخصی	۱/۹	آزمون‌های خودشناسی	۱/۷	کار با افراد مستعد	۳	واگذاری مسئولیت	۱/۲
خودتأملی	۱/۴	کانون ارزیابی و توسعه	۳/۶	مربی‌گری	۱/۹	یادگیری در عمل	۲
نگارش متون	۱/۳	ارزیابی منظم عملکرد	۲/۷	منتورینگ	۳/۵	غنی‌سازی شغلی	۳/۱

بررسی اولویت‌بندی روش‌های توسعه مؤلفه‌های بعد فردی شایستگی‌های فرماندهان راهبردی

همان‌طوری که در جدول ۱۰ اشاره شده است، برای مؤلفه‌های بعد فردی روش یادگیری در عمل از خوشه‌ی اول، آموزش حین کار از خوشه‌ی دوم، منتورینگ از خوشه‌ی سوم، ارزیابی منظم عملکرد از خوشه‌ی چهارم و برنامه‌ی توسعه‌ی شخصی از خوشه‌ی پنجم دارای بهترین میانگین‌ها بودند و پاسخ‌دهندگان این روش‌ها را با اولویت بالا انتخاب نمودند.

جدول (۱۰) اولویت‌بندی روش‌های توسعه مؤلفه‌های بعد فردی شایستگی‌های فرماندهان راهبردی

خوشه‌ی روش‌های فعالیت‌های خودتوسعه‌ای		خوشه‌ی روش‌های توسعه‌ی روابط توسعه‌ای		خوشه‌ی روش‌های فرایندهای بازخورد		خوشه‌ی روش‌های واگذاری‌های توسعه‌ای	
روش	میانگین	روش	میانگین	روش	میانگین	روش	میانگین
الگو برداری	۲/۵	ارزیابی چندبعدی	۲/۲	آموزش دیگران	۲/۹	گردش شغلی	۳/۹
برنامه توسعه شخصی	۱/۱	آزمون‌های خودشناسی	۲/۵	کار با افراد مستعد	۳/۷	واگذاری مسئولیت	۱/۹
خودتأملی	۲/۷	کانون ارزیابی و توسعه	۲/۷	مربی‌گری	۲/۱	یادگیری در عمل	۱/۶
نگارش متون	۳/۲	ارزیابی منظم عملکرد	۱/۲	منتورینگ	۱/۳	غنی‌سازی شغلی	۲/۶

بررسی اولویت‌بندی روش‌های توسعه مؤلفه‌های بعد مرتبط با سازمان شایستگی‌های فرماندهان راهبردی

همان‌گونه که در جدول ۱۱ اشاره شده است، برای مؤلفه‌های بعد مرتبط با سازمان، روش گردش شغلی از خوشه‌ی اول، آموزش حین کار از خوشه‌ی دوم، منتورینگ از خوشه‌ی سوم، ارزیابی منظم عملکرد از خوشه‌ی چهارم و الگوپردازی از خوشه‌ی پنجم دارای بهترین میانگین‌ها بودند و پاسخ‌دهندگان این روش‌ها را با اولویت بالا انتخاب نمودند.

جدول (۱۱) اولویت بندی روشهای توسعه مؤلفه‌های بعد مرتبط با سازمان شایستگی‌های فرماندهان راهبردی

خوشه‌ی روش‌های فعالیت‌های خودتوسعه‌ای		خوشه‌ی روش‌های توسعه‌ی روابط		خوشه‌ی روش‌های فرایندهای بازخورد		خوشه‌ی روش‌های واگذاری‌های توسعه‌ای	
روش	میانگین	روش	میانگین	روش	میانگین	روش	میانگین
الگو برداری	۱/۶	ارزیابی چندبعدی	۲/۸	آموزش دیگران	۲/۶	گردش شغلی	۱/۸
برنامه توسعه شخصی	۲/۵	آزمون‌های خودشناسی	۳/۲	کار با افراد مستعد	۳/۱	واگذاری مسئولیت	۲/۵
خودتأملی	۲/۷	کانون ارزیابی و توسعه	۲/۴	مربی‌گری	۲/۹	یادگیری در عمل	۳/۴
نگارش متون	۳/۲	ارزیابی منظم عملکرد	۱/۶	منتورینگ	۱/۴	غنی‌سازی شغلی	۲/۳

بررسی اولویت‌بندی روش‌های توسعه مؤلفه‌های بعد بین‌فردی شایستگی‌های فرماندهان راهبردی

برابر جدول ۱۲، برای مؤلفه‌های بعد بین‌فردی روش واگذاری مسئولیت و اختیارات از خوشه‌ی اول، برنامه‌ی توسعه‌ی فردی از خوشه‌ی دوم، منتورینگ از خوشه‌ی سوم، کانون ارزیابی و توسعه از خوشه‌ی چهارم و الگوبرداری از خوشه‌ی پنجم دارای بهترین میانگین‌ها بودند (اولویت بالای انتخاب پاسخ دهندگان).

جدول (۱۲) اولویت‌بندی روش‌های توسعه مؤلفه‌های بعد بین‌فردی شایستگی‌های فرماندهان راهبردی

خوشه‌ی روش‌های فعالیت‌های خودتوسعه‌ای		خوشه‌ی روش‌های توسعه‌ی روابط		خوشه‌ی روش‌های فرایندهای بازخورد		خوشه‌ی روش‌های واگذاری‌های توسعه‌ای	
روش	میانگین	روش	میانگین	روش	میانگین	روش	میانگین
الگو برداری	۱/۶	ارزیابی چند بعدی	۲	آموزش دیگران	۳/۶	گردش شغلی	۲/۲
توسعه شخصی	۳	آزمون‌های خودشناسی	۳/۷	کار با افراد مستعد	۳/۲	واگذاری مسئولیت	۱/۴
خودتأملی	۲	کانون ارزیابی و توسعه	۱/۶	مربی‌گری	۲	یادگیری در عمل	۲/۹
نگارش متون	۳/۴	ارزیابی منظم عملکرد	۲/۸	منتورینگ	۱/۲	غنی‌سازی شغلی	۳/۵

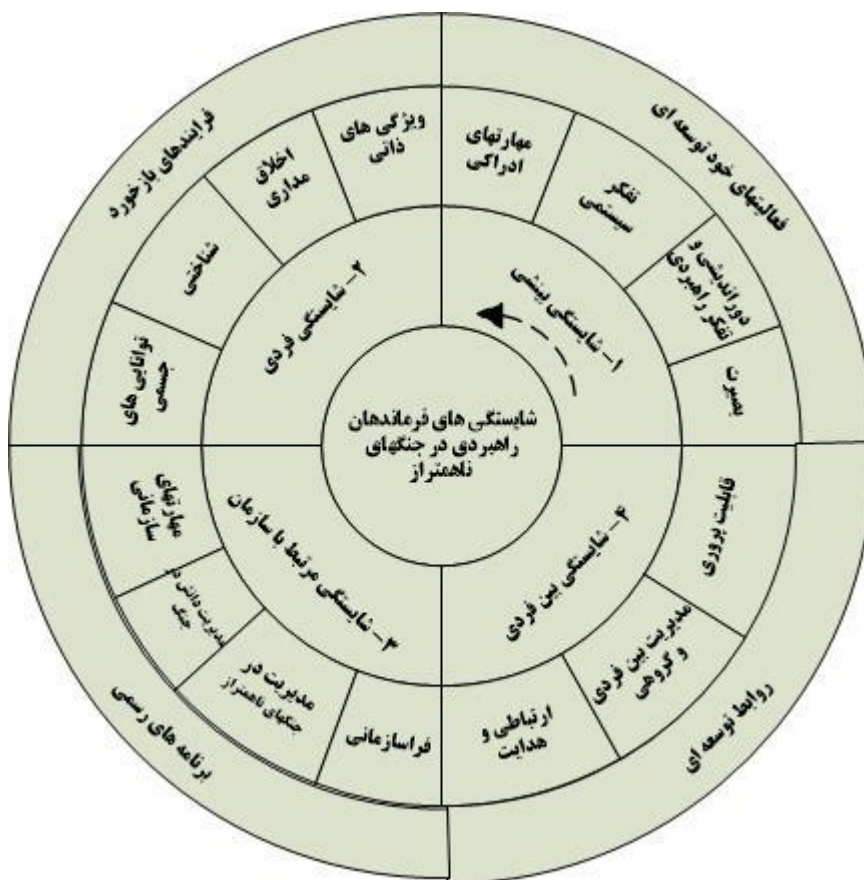
بررسی اولویت‌بندی روش‌های توسعه تمام ابعاد ۴ گانه شایستگی‌های فرماندهان راهبردی

جهت فهم اولویت‌بندی تمام مؤلفه‌ها نیز جدول زیر ارائه شده گردید. برابر مقادیر جدول ۱۳، در بعد بینشی شایستگی‌های فرماندهان راهبردی، خوشه‌ی فعالیت‌های خود توسعه‌ای، در بعد فردی، خوشه‌ی فرایندهای بازخورد، در بعد مرتبط با سازمان، خوشه‌ی برنامه‌های رسمی و در بعد بین‌فردی نیز خوشه‌ی روابط توسعه‌ای دارای بهترین میانگین‌ها در اولویت‌ها می‌باشند. الگوی نهایی تحقیق نیز به شرح شکل ۴ ارائه می‌گردد.

جدول (۱۳) اولویت بندی روش‌های توسعه تمام ابعاد ۴ گانه شایستگی‌های فرماندهان راهبردی

خوشه‌ی روش‌ها/میانگین ابعاد	بینشی	فردی	مرتبط با سازمان	بین فردی
واگذاری‌های توسعه‌ای	۳/۲	۲/۱	۳/۳	۳/۸
برنامه‌های رسمی	۳/۳	۳/۵	۱/۸	۲/۵
روابط توسعه‌ای	۳/۵	۲/۹	۳/۹	۱/۲
فرایندهای بازخورد	۲/۸	۱/۲	۳/۱	۲/۶
فعالیت‌های خودتوسعه‌ای	۲/۲	۳/۴	۲/۵	۳/۴

در ادامه بر اساس یافته‌های تحقیق، الگوی نهایی تحقیق در قالب شکل ۴ ارائه شده است.



شکل (۴) الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به شکل ۴، ابعاد شایستگی‌های موردنیاز فرماندهان راهبردی به ترتیب رتبه، شایستگی بینشی، فردی، مرتبط با سازمان و بین فردی می‌باشد. رتبه‌بندی مؤلفه‌های شایستگی مرتبط با هر بعد، با لحاظ بار عاملی نیز در شکل مشخص شده است. بعد بینشی، به ترتیب رتبه‌ی مشتمل بر ۴ مؤلفه‌ی بصیرت، دوراندیشی و تفکر راهبردی، تفکر سیستمی و مهارت‌های ادراکی می‌باشد. بعد فردی، به ترتیب رتبه‌ی مشتمل بر ۴ مؤلفه‌ی ویژگی‌های ذاتی، اخلاق‌مداری، شناختی و توانایی‌های جسمانی می‌باشد. بعد مرتبط با سازمان، به ترتیب رتبه‌ی مشتمل بر ۴ مؤلفه‌ی مهارت‌های سازمانی، مدیریت دانش در جنگ، مدیریت در حکم‌های ناهمنراز و برنامه‌های رسمی

جنگ‌های ناهم‌تراز، مدیریت در جنگ‌های ناهم‌تراز و فراسازمانی می‌باشد و نهایتاً، بعد بین‌فردی، به ترتیب رتبه‌ی مشتعل بر ۳ مؤلفه‌ی ارتباطی و هدایت، مدیریت بین‌فردی و گروهی و قابلیت‌پروری می‌باشد. روش‌های توسعه‌ی هرکدام از ابعاد شایستگی نیز متناظر با هر بعد در شکل بالا بیان گردیده است.

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر که با عنوان الگوی آموزش شایستگی محور فرماندهان راهبردی در جنگ‌های ناهم‌تراز می‌باشد، مطالعه‌ای از نوع آمیخته (کیفی و کمی) بوده و در دو گام پیوسته طراحی الگوی شایستگی و الگوی توسعه و آموزش شایستگی انجام گردیده است.

در هر دو بخش، علاوه بر بررسی ادبیات تحقیق، مصاحبه با خبرگان انجام شده است. در پایان، علاوه بر رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های الگو در بخش اول (به ترتیب بینشی، فردی، مرتبط با سازمان و بین فردی)، روش‌های توسعه‌ی هر یک از ابعاد الگوی شایستگی فرماندهان راهبردی نیز به ترتیب اولویت بیان و به دنبال آن پیشنهادهای کاربردی ارائه گردیده است.

در بین ابعاد شایستگی فرماندهان راهبردی، بعد بینشی در رتبه‌ی اول بوده و سایر ابعاد (فردی، مرتبط با سازمان، بین فردی) در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. برای مؤلفه‌های بعد بینشی، خوشه‌ی فعالیت‌های خود توسعه‌ای و برای مؤلفه‌های بعد فردی خوشه‌ی فرآیندهای بازخورد و برای مؤلفه‌های بعد مرتبط با سازمان، خوشه‌ی برنامه‌های رسمی و نهایتاً برای مؤلفه‌های بعد بین فردی نیز خوشه‌ی روابط توسعه‌ای در اولویت اول قرار گرفتند.

در بعد شایستگی‌های بینشی، مؤلفه‌ی بصیرت بیشتر از سایر مؤلفه‌ها موردتوجه بوده است و مؤلفه‌ی مهارت‌های ادراکی پایین‌ترین میزان را در سازمان به خود اختصاص داده است. البته نتیجه‌ی حاصله در خصوص مؤلفه‌های این بعد با نتایج برخی از مهم‌ترین مطالعات قبلی (مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه کاتز^۱ (۱۹۷۴)، مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه گریفین^۲ (۱۹۹۰)، مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه کوونتز^۳ (۱۹۵۵))، به غیربومی بودن نظریات مذکور و عدم تعریف مؤلفه‌ی بصیرت در بین آن‌ها، مطابقت آن‌چنانی وجود ندارد.

در بعد شایستگی‌های بین فردی، مؤلفه‌ی ارتباطی و هدایت بیشتر از سایر مؤلفه‌ها موردتوجه بوده و مؤلفه‌ی قابلیت‌پروری پایین‌ترین میزان را در سازمان به خود اختصاص داده است.

در بعد شایستگی‌های مرتبط با سازمان و محیط، مؤلفه‌ی مهارت‌های سازمانی بیشتر از سایر مؤلفه‌ها موردتوجه بوده است و مؤلفه‌ی فراسازمانی پایین‌ترین میزان را در سازمان به خود اختصاص داده است.

در بعد شایستگی‌های فردی، مؤلفه‌ی ویژگی‌های شخصیتی ذاتی بیشتر از سایر مؤلفه‌ها موردتوجه 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 حوزه‌ی کارمندیابی، جذب و استخدام کارکنان شاخص‌های این مؤلفه‌ی مهم را مدنظر قرار دهند. در ادامه به ارائه برخی پیشنهادها برای مسئولین ذی‌ربط پرداخته می‌شود.

- ایجاد مرکز تخصصی آموزش و توسعه مدیران عالی و فرماندهان ارشد در سطح اجا.
- انتصاب متولیان توسعه شایستگی‌های فرماندهی در مراکز پیش‌گفته و در صورت لزوم آموزش و به‌روزرسانی مهارت‌های آنان.

1 katc

2 Griffin

3 Koontz

- تهیهی بروشور یا بولتن‌هایی جهت نمایش الگوی شایستگی‌های فرماندهان در جنگ‌های ناهم‌تراز در سطوح راهبردی.
- بهره‌گیری از روش‌های پیشنهادی توسعه‌ی شایستگی‌های فرماندهان راهبردی نظامی مستخرجه در این تحقیق در مراکز نظامی و آموزشی نیروهای مسلح.
- اجرای دوره‌های مختلف پرورش اخلاق سازمانی (مکمل دوره‌های بصیرت کارکنان) برای کارکنان به‌ویژه فرماندهان نظامی.
- 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 قرار گیرد.
- تشکیل دوره‌های مختلف افزایش قدرت ذهنی، خلاقیت و ابتکار، انعطاف‌پذیری ذهنی، مهارت‌های حل مسئله، تریز، تفکر خلاق، تفکر استراتژیک و آینده‌پژوهی برای کلیه فرماندهان درگیر در بحث جنگ‌های ناهم‌تراز.
- تشکیل دوره‌های خاص روانشناسی نظامی جهت ارتقای شایستگی‌های بین فردی فرماندهان.
- تشکیل دوره‌های عرضی عملیات‌های مشترک و مرکب جهت آموزش مدیریت تیم‌های عملیاتی در مأموریت‌های خاص (شیوه‌های هماهنگی، رفع تعارض).
- با توجه به ماهیت تجهیزات محور بودن نیروهای نظامی کنونی و اهمیت بالای به‌روزرسانی دانش نظامی فرماندهان پیشنهاد می‌شود دوره‌های کاملاً تخصصی مدیریت دانش برای کلیه فرماندهان پیش‌بینی و اجرا گردد و ارزیابی‌های دوره‌ای از دوره‌ها همراه با نیازسنجی‌های آموزشی متناوب به‌طور منظم آن‌جام 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 شود.
- تقویت دوره‌های بصیرت کنونی و توسعه‌ی میزان کمی و کیفی از دوره‌ها جهت پوشش دادن به مسائل متعدد فرماندهان در شرایط کنونی، در ارتقاء سطح کیفی مؤلفه‌ی بصیرت و ولایت‌مداری بسیار مؤثر خواهد بود.
- تدوین شاخص‌های عملیاتی 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 بعد بینشی، مؤلفه‌ی بصیرت، باید توجه اصلی برنامه‌ریزان و مدیران منابع انسانی و مسئولان ارشد سازمان‌های نظامی بر جذب، آموزش، پرورش و توسعه‌ی همه‌جانبه بعد بینشی و در رأس آن مؤلفه‌ی بصیرت و به ویژه شاخص اعتقاد قلبی به ولایت و ولایت‌مداری در بین فرماندهان آینده جنگ‌های ناهم‌تراز متمرکز باشد.
- الگوسازی در بین جوانان و دانشجویان و هنرآموزان دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی و بهره‌گیری از الگوی شایستگی‌های شهدای گران‌قدر اجا در جهت وارد ساختن ویژگی‌های 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.
- نتایج تحقیق صرفاً جهت سطوح راهبردی قابل استفاده بوده و برای سطوح میانی و عملیاتی سازگار نیست. الگوی حاصل از تحقیق، صرفاً برای جنگ‌های نامنظم طراحی شده و برای سایر انواع جنگ‌ها باید جنبه‌ی احتیاط را رعایت نمود. فرماندهان مورد مطالعه در تحقیق، جمعی یگان‌های مقیم مرکز بوده‌اند و سایر فرماندهان مقیم پایگاه‌های کشور را شامل نمی‌شود. در پایان، عناوین زیر می‌تواند در راستای تکمیل پژوهش حاضر مورد توجه پژوهش‌گران قرار گیرد.
- طراحی الگوی توسعه شایستگی فرماندهان راهبردی نظامی با رویکرد جنگ‌های آینده، ترکیبی و عملیات‌های مشترک.

- طراحی الگوی چند سطحی توسعه‌ی شایستگی‌های فرماندهان اجا (راهبردی، میانی و عملیاتی) با رویکرد جنگ‌های ناهم‌تراز.
- طراحی الگوی جامع توسعه‌ی شایستگی فرماندهان راهبردی، میانی و عملیاتی نیروهای آجا در راستای ارتقای توان رزمی با رویکردهای مختلف (جنگ‌های ناهم‌تراز، ترکیبی، عملیات مشترک، آینده).
- طراحی ابزارهای اندازه‌گیری عوامل حاصله در این تحقیق (سنجه‌ها) جهت استفاده در نظام مدیریت منابع انسانی یگان‌های اجا.

منابع

- ابوالعلایی، بهزاد و 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، ۳۲، ۱۰۸-۶۹
- افشردی، محمدحسن؛ شهر آیینی، سید اسماعیل و 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، ۶۰، ۶۰، ۵۹.
- امیری سواد رودباری، عادل. (۱۳۹۲). تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- بابایی، محمدعلی و شیخ، ابراهیم. (۱۳۹۰). دست‌نامه توسعه مدیران. تهران، انتشارات سرآمد.
- تمنایی، محمد. (۱۳۸۳). جنگ نامتقارن، (مکنزی، کنت). تهران، انتشارات، دوره عالی جنگ سپاه.
- جمشیدی کوهساری، حمزه. (۱۳۹۳). بررسی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری در شهرداری تهران. پایان‌نامه دکتری. دانشگاه تهران. پردیس فارابی.
- 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 و زارع رواسان، احد. (۱۳۹۱). روش تحلیل ساختارهای چند سطحی با استفاده از نرم‌افزار smartpls. تهران، انتشارات ترمه.
- دانایی‌فرد، حس؛ آذر، عادل و شیرزادی، مهدی. (۱۳۹۱). چارچوبی برای شناسایی شایستگی‌های خطنگه‌دار ملی، فصلنامه مجلس و راهبرد، ۱۹ (۷۰) ۳۵-۵.
- دانشگاه عالی دفاع ملی (۱۳۹۰). مطالعه گروهی تدوین راهبرد ارتقای توان رزمی آجا (مبنتی بر عوامل برتر ساز) با رویکرد تهدیدات ناهم‌تراز. تهران.
- دانیالی، الیاس. (۱۳۸۲). عملیات روانی در جنگ نامتقارن. فصلنامه مطالعات بسیج، ۲۳.
- داوری، علی و رضازاده، آرش. (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار پی ال اس. تهران، جهاد دانشگاهی.
- دهقان، نبی ا. (۱۳۹۱). ارائه الگوی تفکر راهبردی مدیران ارشد نه‌اجا 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.
- رستمی، محمود و جمالی، علی‌اصغر. (۱۳۸۶). تاریخ نظامی جهان و هنر جنگ. تهران: دانشگاه افسری امام علی (ع).
- شیخ، ابراهیم. (۱۳۸۹). الگوی قابلیت‌های مدیران در بخش دولتی. رساله دوره دکتری. دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی. ایران.
- عرفانی، مریم و دیانتی، محمد. (۱۳۸۸). نقش شایستگی‌ها در مدیریت منابع انسانی. ماهنامه تدبیر، ۲۷۷، ۱۶-۲۰.

- غفاریان، عباس و ابوالعلائی، بهزاد. (۱۳۸۶). مدیران آینده، مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران. تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- غفوری، داود (۱۳۹۶). طراحی الگوی شایستگی‌های فرماندهان نه‌اجا در راستای ارتقاء توان رزمی با رویکرد جنگ‌های ناهم‌تراز (دکتری)، پردیس البرز دانشگاه تهران. ایران.
- غلامی، مهرداد. (۱۳۹۳). ارائه الگوی قابلیت‌های اسلامی ایرانی فرماندهان و مدیران نه‌اجا. تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات نه‌اجا. 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.
- کاوسی خامنه، روشنگر؛ پورعزت، علی اصغر و عباسی، طیبیه. (۱۳۹۶). شناسایی و تدوین ویژگی‌های مناسب برای احراز شایستگی وزیر علوم، تحقیقات و فناوری، فصلنامه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۹ (۱)، ۶۰-۳۵.
- محمودی، سید محمد؛ زارعی متین، حسن و بحیرایی، صدیقه. (۱۳۹۱). شایستگی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه، مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱۱ (۱)، ۱۴۳-۱۱۴.
- معاونت آموزش دانشکده فرماندهی و ستاد آجا (۱۳۸۶). مقدمه‌ای بر جنگ غیرهم‌تراز. 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). فرهنگ معین (۲). تهران. انتشارات، امیرکبیر.
- میر سپاسی، ناصر (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران، انتشارات میر، چاپ سی و یکم.
- وزارت دفاع آمریکا (۲۰۰۹). نشریه مشترک.
- Boyatzis, R.E. 2008. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. 27 (1), pp. 5-12.
- Boyatzis, R. 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.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ, Erlbaum.
- Conner, J. (2000). Developing the global leaders of tomorrow. In *Human Resource Management*. 39 (2-3), 147-157.
- 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. D. (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.
- McCauley, C. D. (2006). *Developmental Assignments. Creating Learning Experiences for Development in Place*. Greensboro. Center for Creative Leadership (CCL, stock no. 189).
- Megahed, N. (2015). Capturing Competencies and Behavioural Indicators of Diplomats for a Multiple-Jobs Competency Model. *Journal of Human Resources*. 3(1), 54-78.
- Mumford, T. V., CAMPION, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166.
- Mumford, T. V., Campion, M. A. & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex. Leadership skill requirements across organizational levels. In *The Leadership Quarterly*. 18 (2), 154-166.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning. Ensuring leadership continuity and building talent from within* / William J. Rothwell. 4th ed. AMACOM, New York.
- Rothwell, W. J. & Lindholm, J. 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 / SeemaSanghi. 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.
- Sylvia H. (2000). Competency management in the British civil service. International Journal of Public Sector Management. 13(4). 354 – 368.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G. & van Oppen, C. (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.
- www.ddiworld.com/thoughtleadership/forwardthinking.asp.
- www.haygroup.com/downloads/pl/misc/potential_for_what_uk.pdf