

## شایستگی‌های فرماندهان مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح

عباسعلی سلمانی<sup>۱</sup>، علیرضا پورالشریعه<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۰

از صفحه ۱۳ تا ۴۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۲۸

### چکیده

این پژوهش با هدف دستیابی به شایستگی‌های فرماندهان مراکز آموزش عالی انجام شد. پس از مطالعه و بررسی آیات، روایات و بیانات فرمانده معظم کل قوا (مدظله‌العالی) مؤلفه‌های الگو طبقه‌بندی شد. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی استنباطی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش ۱۲۰ نفر از فرماندهان، مدیران، کارشناسان و پژوهشگران نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران هستند که تعداد نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۹۲ نفر تعیین شد که به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزار این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته است که به منظور گرفتن نظر صاحب‌نظران فرستاده شد. پس از دریافت و اعمال نظرها، الگوی اصلاح شده برای اعتباریابی نهایی در اختیار ۱۱۰ نفر از صاحب‌نظران قرار گرفت و در مجموع ۸۸ پرسشنامه جمع‌آوری شد. روایی این پرسشنامه بر اساس فرمول ضریب لاوشه ۰/۹ و پایایی آن برابر آلفای کرونباخ ۰/۹۵ است. نتایج پژوهش نشان داد که این الگو پنج عامل دارد که بر اساس آزمون فریدمن به ترتیب عبارت است از: شایستگی‌های ارزشی، حرفه‌ای، تخصصی، جهادی و سازمانی. هم‌چنین نتایج نشان داد که سنجه روحیه انقلابی بین سنجه‌های دیگر (کل الگو) بیشترین و سنجه رعایت ایمنی و اقدامات تأمینی کمترین اهمیت را دارد.

### واژگان کلیدی

شایستگی‌های ارزشی، حرفه‌ای، تخصصی، جهادی و سازمانی فرماندهان

۱. استادیار مدیریت علوم دفاعی راهبردی دانشگاه جامع امام حسین (ع). رایانامه: dr.salmani@yahoo.com

۲. استادیار برنامه ریزی آموزشی دانشگاه افسری و تربیت پاسداری دانشگاه امام حسین (ع).  
رایانامه: alirezapursharieh@gmail.com

## ۱. مقدمه

سازمانها پدیده‌های بشر ساخت و الگوی تأمین نیازهای متفاوت انسانی هستند و در جوامع گوناگون با کار ویژه‌های منحصر به فرد ایفای نقش، و انسان را در رسیدن به اهدافش کمک می‌کنند. سازمانها نه تنها ابزار تأمین نیازهای انسانی، بلکه شاخصهای تمدنی و نشانهای توسعه‌یافتگی نیز هستند. همواره انسان تلاش کرده است این دست‌ساخت خود را به‌گونه‌ای اثربخش اداره کند. موفقیت سازمانها تحت تأثیر عوامل متعددی است و در طول دوره‌ها این عوامل تأثیرگذار اعم از درون سازمان یا بیرون از آن، شکلها و گونه‌های مختلف پیدا کرده و تأثیرات هرکدام با سطح پیچیدگی و سادگی آنان بستگی مستقیم و ارتباط تنگاتنگی داشته است به‌گونه‌ای که هرچه سطح پیچیدگی سازمانها بیشتر شده، متغیرهای تأثیرگذار نیز به همان نسبت بیشتر و پیچیده‌تر، و مدیریت آنها به دغدغه اصلی انسان تبدیل شده است. از نیمه دوم قرن بیستم شاهد تلاشهای فراوانی به منظور ارائه نظریه‌های متعدد از سوی صاحب‌نظران عرصه مدیریت و سازمانها هستیم. هدف اصلی این تلاشها به حداکثر رسانی بازده و اثربخشی کردن فعالیتهای سازمانی بوده و هست. یکی از مهمترین مباحثی که در چند دهه اخیر به طور جدی مورد توجه تحلیلگران قرار گرفته و پژوهشها و اقدامات عملی فراوانی در تغییر برنامه‌های آموزشی و متون و برنامه‌های درسی و دیگر اقدامات از قبیل تغییر در برنامه‌های جذب، گزینش انتصاب، آموزش و توسعه مدیران و کارکنان، تلاشهای بسیار جدی دیگر را به دنبال داشته است، شایستگی و تلاش کشورها بویژه کشورهای پیشرفته برای تغییر در راهبردها و استانداردها و کوششهای خستگی‌ناپذیر سازمانها در سطح ملی و بین‌المللی در به کارگیری مدیران و کارکنان شایسته است. واقعیت این است که به تعبیر صاحب‌نظران در عصر شایستگی نمی‌توان با افراد و مدیران فاقد شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی، سازمانهای آموزشی پیچیده و بشدت تخصصی و حرفه‌ای را بدرستی اداره کرد که مدیریت آنها بر یافته‌های علمی و دانش‌محور مبتنی است؛ به عبارت دیگر، مدیریت سازمانهای آموزشی، حرفه و شغلی است که در علم ریشه دارد. مهم است که فرایندها و کار ویژه‌های آن به طور علمی مورد تجزیه و تحلیل قرار بگیرد. شناسایی و دسته‌بندی شایستگی‌ها و تواناییها، مهارتها و تجربیات مورد نیاز مدیریت سازمانهای آموزشی از ویژگیهای بارز عصر موسوم به عصر شایستگی است. ویژگی این عصر در حوزه تعلیم و تربیت بر خلاف عصر محتوا تأکید بر تعلیم تربیت مبتنی بر شایستگی است. بحث شایستگی و الگوسازی آن، آثار و نتایجی برای تعلیم تربیت، مدیریت سازمانها بویژه در حوزه مدیریت سرمایه‌های انسانی به دنبال داشته و خواهد داشت. با اطمینان می‌توان گفت که یکی از مهمترین رخدادهای و از بزرگترین ادعای بشر در اواخر قرن بیستم بوده است (عظیمی‌خواه، ۲۰۰۶).

امروزه در جهان پیشرفته، آموزش و تربیت مبتنی بر شایستگی در سطوح گوناگون، آموزش و پرورش عمومی، آموزش عالی، انواع آموزشهای حرفه‌ای و تخصصی به طور گسترده در حال اجرا است.

آنچه در سعادت جامعه نقش اساسی دارد، شایستگی و جامع‌الشرایط بودن مدیران و کارگزاران آن جامعه است. در سازمانها نیز موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و مأموریتهای سازمانی به وجود مدیران کاردان و لایق وابسته است. بنابراین، انتخاب کارگزاران و مدیران اصلح، سزاوار توجه و بررسی فراوان است و باید معیارهایی برای سنجش افراد و انتخاب آنان در نظر گرفته شود. مسلماً معیارهای سنجش در هر جامعه باید با ارزشها و جهان‌بینی آن جامعه متناسب تعریف شود. قطعاً در مدیریت اسلامی، بهترین مرجع یافتن معیارهای مناسب سنجش افراد، قرآن مجید، سنت و کلام معصومین (ع) است؛ زیرا سخن آنان به دلیل معصوم بودن، خالی از خطا و لغزش است (آقاجانی، ۱۳۸۵). از سوی دیگر، شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی، عامل مهمی برای توسعه و ارزیابی مدیران است؛ چون مدیران، مسئول مدیریت سازمانهای پیچیده با چالشهای مختلف و تقاضاهای غیر قابل پیش‌بینی هستند.

سازمان نیروهای مسلح با توجه به تعدد وظایف و گوناگونی و گستره و پیچیدگی مأموریتها از یک سو، تحولات عظیم و شتابان جهان پیرامونی، رخدادها و دستاوردهای علمی و فن‌شناختی از سوی دیگر به منظور همگامی و انطباق و فائق‌آیی بر تهدیدها و تغییرات محیطی، آموزش و پرورش سازمانی بهنگام و متناسب برای پرورش و تعالی سرمایه انسانی به طور اعم و ارتقای مستمر شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های تخصصی و حرفه‌ای مدیران و فرماندهان را به طور اخص از ضرورت‌های بنیادین موفقیت خود می‌داند. جهت‌گیریهای کلی حوزه تعلیم و تربیت و نظام منابع انسانی مؤید این است که در حال حاضر، هدف آموزش و تربیت در نیروهای مسلح رشد و تعالی شایستگی‌ها تعیین شده است. از سوی دیگر این دغدغه برای فرماندهان و مدیران عالی نیروهای مسلح هست که به رغم همه تلاشها و صرف هزینه‌های مادی و معنوی، نوع تربیت و شایستگی که به دنبال آن هستند، روی ندهد، هر چند عوامل مختلفی در این فرایند مؤثر است، یکی از مؤثرترین آنها، که قابل چشم‌پوشی نیست، فرماندهان این مراکز هستند که در این پژوهش به ویژگی شایستگی آنان پرداخته شده است؛ بنابراین پژوهشگران به دنبال این سؤال هستند: عوامل و سنج‌های شایستگی‌های فرمانده مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح به ترتیب اولویت کدام است؟

## ۲. سؤالات پژوهش

۱. عوامل شایستگی فرماندهان مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح کدام است؟
۲. سنجه‌های شایستگی ارزشی فرماندهان مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح کدام است؟
۳. سنجه‌های شایستگی حرفه‌ای فرماندهان مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح چیست؟
۴. سنجه‌های شایستگی تخصصی فرماندهان مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح چیست؟
۵. سنجه‌های شایستگی جهادی فرماندهان مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح چیست؟
۶. سنجه‌های شایستگی سازمانی فرماندهان مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح چیست؟

## ۳. پیشینه پژوهش

برای دستیابی به تحقیقات قبلی در این حوزه، جستجوهای انجام شد. از مجموع پژوهشها به چند نمونه اشاره می‌شود:

مرادی آیدیشه و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «الگوی شایستگی فرماندهی از منظر فرماندهی معظم کل قوا» به این نتیجه رسیدند که الگوی طراحی شده شایستگی فرماندهان مراکز آموزش عالی/ دانشگاهی آجا، که شامل پنج حوزه شایستگی‌های اعتقادی و اخلاقی، ارزشی، شناختی، عملکردی و رفتاری، برخاسته از اندیشه فرماندهی معظم کل قوا است، نسبت به الگوهای موجود، جامعتر، و دارای نقاط قوتی مانند مبانی اعتقادی، ارزشی، انقلابی و جهادی است و هر چند برخی ابعاد آن با الگوهای رایج غربی، تشابه اسمی دارد از نظر ماهوی و مبانی با آنها متفاوت است. سلمان پور (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «تدوین الگوی تربیت جهادی دانشجویان دانشگاه افسری امام حسین (ع)» به این نتیجه رسیدند که ابعاد شایستگی مربیان در زمینه تعلیم و تربیت با رویکرد جهادی به ترتیب اولویت عبارت است از: شایستگی‌های جهادی، شایستگی‌های ارزشی، شایستگی‌های حرفه‌ای تخصصی، شایستگی‌های حرفه‌ای معلمی و شایستگی‌های سازمانی. سلیمی، محمدی، سلمان پور و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «موردکاوی شایستگی‌های اخلاقی مدیران آموزش عالی به سوی چارچوب مفهومی» به این نتیجه رسیدند که شبکه مضمونهای شایستگی‌های اخلاقی مدیران دانشگاهی شامل پنج مؤلفه شایستگی‌های مدیریتی- رهبری، ارتباطی- تعاملی، شخصیتی- رفتاری، ارزشی- اعتقادی و دانشی- تحلیلی است. شبانی، حجتی و قربانی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «شناسایی شایستگی فرماندهان یگانهای تیپ دانشجویی دانشگاه افسری امام علی علیه‌السلام» به این نتیجه رسیدند که عوامل مؤثر بر شایستگی فرماندهان یگانهای تیپ دانشجویی دانشگاه افسری به

ترتیب اولویت شامل تفکر منطقی، انتقادپذیری، مدیریت مشارکتی و کارگروهی است. وسلینک، بلاک، ون و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «شایستگی‌های فردی برای مدیران درگیر در شرکتهای بزرگ شیوه‌های مدیریت پایدار» با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته در چهار شرکت بزرگ چند ملیتی شایستگی‌های تفکر سیستمی، پذیرش تنوع و پژوهش‌های میان‌رشته‌ای، شایستگی فردی، شایستگی عملکردی و مدیریت راهبردی را برای مدیریت پایدار شناسایی کردند. لی (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی شایستگی‌های مورد نیاز برای عملکرد خوب» به این نتیجه رسید برای اینکه افراد، عملکرد خوبی داشته باشند، نیاز است که شایستگی‌هایی مانند موفقیت‌مداری، تأثیرگذاری و نفوذ، تفکر به صورت مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان فردی، جستجوی اطلاعات، کار گروهی و مشارکت و تخصص را داشته باشند. کوکران (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «توسعه مدل شایستگی‌ها برای سازمان در قرن ۲۱»، برخی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را شناسایی کردند که عبارت است از: ارتباطات اثربخش، یادگیری مستمر، مدیریت اثربخش منابع، انعطاف‌پذیری، ادراک میان فردی، حرفه‌ای‌گرایی، کار گروهی و رهبری و درک سازمان. بورگالت، چری، مالتایس و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان «فرضیه‌هایی درباره رواج شایستگی‌ها بین مدیران دولتی» نیز چهارده شایستگی را برای مدیران شناسایی کردند که عبارت است از شعور سیاسی، مهارت‌های راهبردی، آینده‌نگری و نوآوری، مدیریت پیچیدگی، سازگاری و یادگیری مستمر، رهبری، هوش هیجانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش، به‌کارگیری ارزشهای اخلاقی، برقراری ارتباطات و گفتگو، مهارت‌های فنی، پذیرش حاکمیت جدید مدیریت عملکرد.

#### ۴. مبانی نظری پژوهش

##### ۴-۱. مفهوم شایستگی

شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان است که همه صفات، ویژگیها، مهارتها و نگرشهای مرتبط با اثربخشی در اجرای وظایف و مسئولیتها را شامل می‌شود. هم‌چنین، شایستگی بیانگر این است که افراد چگونه باید وظیفه خود را انجام دهند یا در موقعیت خاص چگونه واکنش نشان دهند یا رفتار کنند. از تعاریف مربوط به شایستگی، چنین برمی‌آید که شایستگی تمام چیزهایی را در برمی‌گیرد که به گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد. روانشناسان، شایستگی را محرک، ویژگی یا مهارت برجسته تعریف کرده‌اند که به عملکرد شغلی بهتر منجر می‌شود (عریضی، ۱۳۸۴).

#### ۴-۲. سطوح شایستگی

الف) سطح فردی: شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیتها (توان) و صلاحیتهای کارکنان  
 ب) سطح سازمانی: شامل روش ویژه سازمان در ترکیب منابع گوناگون؛ به عبارت دیگر، شایستگی  
 شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستمها،  
 کارهای جاری، روشها و تولیدات فناورانه است.  
 ج) سطح راهبردی: ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارتها، ساختارها،  
 راهبردها و فرایندها است (استونز، ۲۰۱۲).

#### ۴-۳. الگوی شایستگی

الگوی شایستگی، الگوی قابل اندازه‌گیری سنجش تواناییها و رفتارهای مورد نیاز فعالیت‌های  
 کاری به صورت موفقیت‌آمیز است. هدف از تدوین الگوی شایستگی در هر سازمان، ارائه الگویی  
 به منظور یکپارچه‌سازی عملکرد سامانه منابع انسانی است به گونه‌ای که به عملکرد مؤثر و  
 موفقیت سازمانی منجر شود (دهقانان، ۱۳۸۶، ص ۱۱۸). الگوی شایستگی، شکلی انتزاعی است  
 که رابطه شایستگی‌های مورد نظر را به صورت سامانمند و مفهومی نمایش می‌دهد. الگو و معماری  
 شایستگی، ساختار شرح شغل و مقیاس ارزیابی عملکرد است (دهقانان، ۱۳۸۶، ص ۱۲۱).

#### ۴-۴. تحلیل شایستگی‌های فرمانده از دید آیات، روایات و بیانات صاحب‌نظران

جدول (۱): آیات قرآن (نقش و ویژگی فرماندهان)

ردیف	آیه	مقوله (شایستگی)
۱	أَلَا تَعْبُدُوا إِلَّا اللَّهَ إِنَّنِي لَكُم مِّنْهُ نَذِيرٌ وَبَشِيرٌ (هود/۱۱)	مبانی اعتقادی
۲	ان ارید الا الاصلاح مااستطعت و ما توفیقی الا بالله (هود/۸۸)	مبانی اعتقادی
۳	فمن كان یرجوا لقاء ربه فلیعمل عملاً صالحاً و لا یشرك بعباده ربه احداً (کهف/۱۱۰)	مبانی اعتقادی
۴	وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا (طلاق/۲)	مبانی اعتقادی
۵	وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ (بقره/۱۹۵)	مبانی اعتقادی
۶	يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ (مائده ۱)	وفای به عهد
۷	یرفع الله الذین آمنوا منکم و الذین اوتوا العلم درجات (مجادله/۱۱)	توانایی علمی

ادامه جدول (۱): آیات قرآن (نقش و ویژگی فرماندهان)

ردیف	آیه	مقوله (شایستگی)
۸	إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ (بقره/۲۴۷)	توانایی جسمانی و علمی
۹	و رَسُولًا يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِ اللَّهِ مُبَيِّنَاتٍ لِيُخْرِجَ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ وَمَنْ يُؤْمِن بِاللَّهِ وَيَعْمَلْ صَالِحًا يُدْخِلْهُ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا قَدْ أَحْسَنَ اللَّهُ لَهُ رِزْقًا (طلاق/۱۱).	بصیرت افزایی
۱۰	فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لِيْنَا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى (طه/۴۴)	سعه صدر
۱۱	لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا (احزاب/۲۱) وَمَنْ أَحْسَنَ قَوْلًا مِمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ (فصلت/۳۳)	الگو بودن
۱۲	يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِنْ قَوْمٍ عَسَىٰ أَنْ يَكُونُوا خَيْرًا مِنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِنْ نِسَاءٍ عَسَىٰ أَنْ يَكُنَّ خَيْرًا مِنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنْفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْأَلْسُنُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَنْ لَمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ (حجرات/۱۱)	احترام به مرتبی
۱۳	إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَانَتْهُمْ بَنِيَانٍ مَرْصُوصٍ (صف/۴)	بنیان مرصوص
۱۴	تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَتُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (صف/۱۱)	سرشار از انرژی برای روبرویی با دشمنان
۱۵	وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ (آل عمران/۱۳۹)	آمادگی جسمی و روانی
۱۶	يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ جَاءَتْكُمْ جُنُودٌ فَأَرْسَلْنَا عَلَيْهِمْ رِيحًا وَجُنُودًا لَمْ تَرَوْهَا وَكَانَ اللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرًا (احزاب/۹)	بردباری و خویشتنداری
۱۷	يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا لَقِيتُمْ فِئَةً فَاثْبُتُوا وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ (انفال/۴۵)	خستگی‌ناپذیری
۱۸	وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحَكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ (انفال/۴۶)	خویشتنداری و ثبات
۱۹	فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (ال عمران/۱۵۹)	سعه صدر و خویشتنداری

ادامه جدول (۱): آیات قرآن (نقش و ویژگی فرماندهان)

ردیف	آیه	مقوله (شایستگی)
۲۰	لَا يَسْتَوِي الْقَاعِدُونَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ غَيْرَ أُولِي الضَّرَرِ وَالْمُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ عَلَى الْقَاعِدِينَ دَرَجَةً وَكُلًّا وَعَدَ اللَّهُ الْحَسَنَى وَفَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ عَلَى الْقَاعِدِينَ أَجْرًا عَظِيمًا (نساء/۹۵)	توان تحمل سختیها
۲۱	وَلَقَدْ صَدَقَكُمُ اللَّهُ وَعْدَهُ إِذْ تَحُسُّونَهُمْ بِإِذْنِهِ حَتَّى إِذَا فَشِلْتُمْ وَتَنَزَّعْتُمْ فِي الْأُمْرِ وَعَصَيْتُمْ مِنْ بَعْدِ مَا أَرَاكُمْ مَا تُحِبُّونَ مِنْكُمْ مَنْ يُرِيدُ الدُّنْيَا وَمِنْكُمْ مَنْ يُرِيدُ الْآخِرَةَ ثُمَّ صَرَّفَكُمْ عَنْهُمْ لِيَبْتَلِيَكُمْ وَلَقَدْ عَفَا عَنْكُمْ وَاللَّهُ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ (آل عمران/۱۵۲)	صداقت
۲۲	وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي ۗ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ (بقره ۱۲۴)	امامت و مدیریت
۲۳	وَقَالُوا رَبَّنَا إِنَّا أَعْطَيْنَا سَادَتَنَا وَكِبْرَاءَنَا فَأَصَلُّونَا السَّبِيلَا (احزاب ۶۷)	نقش تربیتی
۲۴	أَنَّ الْأَرْضَ يَرِثُهَا عِبَادِيَ الصَّالِحُونَ (انبیاء ۱۰۵)	مدیریت و رهبری
۲۵	إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ۗ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَنِّشَاءً ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ (نقره ۲۴۷)	دانش و آگاهی
۲۶	فَدَأْفَلِحْ مَنْ زَكَّاهَا وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا (شمس ۹ و ۱۰)	اخلاق
۲۷	وَشَاوَرَهُمْ فِي الْأَمْرِ (آل عمران ۱۵۹)	مدیریت مشارکتی
۲۸	قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۗ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ (يوسف ۵۵)	امانتداری
۲۹	قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ (قصص ۲۶)	امانتداری
۳۰	يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ ۗ (نساء ۱۵۳)	عدالتجوی و عدالتخواهی
۳۱	لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ حَرِيمٌ (توبه ۱۲۸)	مردمی بودن
۳۲	إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ سَيَجْعَلُ لَهُمُ الرَّحْمَنُ وُدًّا (مريم ۹۶)	مردمی بودن
۳۳	به موجب لطف و رحمت الهی برایشان نرم دل و مهربان شدی که اگر تندخوی سخت دل بودی از پیرامونت پراکنده می شدند پس از آن درگذر و برایشان آموزش بخواه و با آنان مشورت کن (و به آنان شخصیت بده) (آل عمران، ۱۵۹)	الگوی محبت



جدول (۲): روایات (نقش و ویژگیهای فرماندهان)

ردیف	روایت	مقوله (شابستگی)
۱	حضرت محمد (ص): یا علی اگر یک فرد بوسیله تو (و به مدد الهی) طریق هدایت را باز یابد و به حق رهنمون گردد پرارزشتتر و بهتر از آن است که مالک شتران سرخ موی فراوان باشی (فخرالاسلام کمیجانی، ۱۳۷۴)	شئون مربیگری و هدایت
۲	امام امیرالمومنین علیه السلام می فرماید: ای مردم مطابق علمی که دارید عمل کنید شاید هدایت شوید زیرا عالمی که به علمش عمل نکند مانند جاهل سرگردانی است که از جهلش راه به جایی نمی برد بلکه به نظر من حجت بر او تمام و حسرت و تأسف او بی پایان است (فخرالاسلام کمیجانی، ۱۳۷۴).	صداقت
۳	رسول اکرم (ص) می فرماید: اطلبو العلم من المهدی الی اللحد. یعنی این که علم را در همه عمر از گهواره تا گور طلب نما و در جستجوی آن باش. (فخرالاسلام کمیجانی، ۱۳۷۴)	به روز بودن در زمینه علمی
۴	أَيُّهَا النَّاسُ، إِنَّ أَحْقَالَ النَّاسِ بِهَذَا الْأَمْرِ، أَقْوَامَهُمْ عَلَيْهِ وَأَعْلَمُهُمْ بِأَمْرِ اللَّهِ (نهج البلاغه خ ۱۷۲)	توانایی و آگاهی
۵	انما يستدل على الصالحين بما يجرى الله لهم على السن عباده، فليكن احب الذخائر اليك ذخيره العمل الصالح. (نهج البلاغه نامه ۵۳)	حسن سابقه
۶	وسيله رياست "سعه صدر و گشادگی فکر" است. (کلمات قصار نهج البلاغه)	سعه صدر
۷	ثُمَّ أَهْلًا لِنَجْدَةٍ وَالشَّجَاعَةِ، وَالسَّخَاءِ وَالسَّمَاخَةِ (نهج البلاغه نامه ۵۳)	شجاعت
۸	أَتَيْنَ مِنْ حَدِيدَةٍ أَحْمَاهَا إِسْنَانُهَا لِلْعَبِيهِ، وَتَجَرَّنِي إِلَى نَارِ سَجْرَهَا جَبَّارُهَا لِبُغْضِيهِ! أَتَيْنَ مِنْ لَادِيٍّ وَلَا أَيْنَ مِنْ لَطِيٍّ! (نهج البلاغه خ ۲۲۴)	رعایت ضوابط
۹	إِذَا تَغَيَّرَ السُّلْطَانُ تَغَيَّرَ الزَّمَانُ (نهج البلاغه نامه ۳۱)	نقش تربیتی
۱۰	ولكن الله سبحانه جعل رسله أولى قوة فيعزائهم، (نهج البلاغه خ ۲۳۴)	قاطعیت و اعتماد به نفس



جدول (۳): ویژگی فرماندهان از کتاب جنگ از دیدگاه نهج البلاغه (حجازی، ۱۳۶۲، ص ۷۰-۸) و نامه ۵۳

تدبیر	خشم الهی	استقامت
کنترل خشم	هدفدار	صداقت
تقوا و دعوت به تقوا	عدم پیشدستی در جنگ	مسئولیت پذیر
از کسانی باشند که دیر به خشم آیند.	از همه عاقلتر و هوشیارتر باشند.	از همه پاکدامنتر باشند.
نسبت به مستضعفان رؤف و مهربان باشند.	داشتن نقشه عملیاتی و راهبردی	دانستن فرق میان جنگ و میهمانی
هرگز ضعف و زبونی، آنها را به زانو در نمی آورد.	حوادث سخت آنها را از جا به در نمی برد.	عذر پذیر باشند.
به سراغ کسانی برو که از خانواده‌های اصیل، نجیب، با شخصیت، صالح، خوش سابقه، باشهامت، شجاع و سخاوتمند هستند.	از همه نسبت به خداوند و پیامبر دلسوزتر و خیرخواهتر باشند.	در مقابل زورمندان و مستکبران قوی و انعطاف ناپذیر باشند.

جدول (۴): ویژگیهای فرماندهان از کتاب شیوه‌های فرماندهی پیامبر (ص) (شیت خطاب، ۱۳۷۸، ص ۳۵۸)

شخصیت	اراده نیرومند و استوار	شجاعت فردی	تصمیم‌گیری سریع و صحیح
توانایی جسمی	دوراندیشی	روحیه تزلزل ناپذیری	مسئولیت‌پذیری
گذشته افتخار آمیز	دوستی دوجانبه	اعتماد متقابل	شناخت روحيات و استعدادها
			آشنایی در به کارگیری اصول جنگ

جدول (۵): برخی از وظایف مربی و فرمانده مراکز آموزشی به عنوان مربی از دیدگاه فرمانده معظم کل قوا (مدظله‌العالی)

ردیف	بیانات	نقش و جایگاه فرمانده آموزشی
۱	دانشجو را دل بسته و مباحث کننده به دین و کشور بار بیاورد (۸۲/۲/۲۲).	مبانی اعتقادی
۲	ایجاد فضای انقلابی (۷۰/۶/۱۳)	آگاه بودن نسبت به ارزشها و آرمانها
۳	دانشجو را سرشار از عشق به اسلام و انقلاب و غرور ملی و غیرت دینی و سرشار از روحیه خدمت بار بیاورد (۸۳/۱/۱۷).	اعتقاد به حرکت انقلابی و نقش پیشرونده و پیشبرنده
۴	دمیدن ایمان به خدا، ایمان به دین، ایمان به مقدسات و ایمان به غیب در دانشجو (۸۲/۲/۲)	مقید به مبانی اعتقادی
۵	آگاه از جریانات جهانی (۸۳/۱۰/۱۷)	بصیر
۶	مدافع خلاقیت و نوآوری و ابتکار (۸۳/۱۰/۱۷)	مهارت حرفه‌ای و تخصصی معلمی
۷	وقت گذاشتن برای دانشجو (۸۳/۱۰/۱۷)	مهارت حرفه‌ای و تخصصی معلمی
۸	استادان باید یکی از اهتمامهایشان شاگرد پروری باشد (۸۶/۷/۹).	مهارت حرفه‌ای و تخصصی معلمی
۹	برانگیزاننده تعصب ملی (۸۳/۱/۱۷)	آگاه بودن به ارزشها و آرمانها
۱۰	احترام به ارزشها (۷۰/۶/۱۳)	آگاه بودن به ارزشها و آرمانها
۱۱	روزبه‌روز نو شونده (۸۷/۲/۱۲)	به روز بودن علم و دانش
۱۲	شایستگی اخلاقی (۸۸/۱۱/۱۳)	شئون فرماندهی

جدول (۶): برخی از فرمانهای فرمانده معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در مورد فرماندهان

ردیف	فرمانها	شایستگی فرماندهان
۱	فرماندهی یک امر معنوی است؛ یک نوع رهبری است؛ یک نوع اراده همه‌جانبه است؛ یک چیزی متکی به ذهن، احساس، عمل، جسم و روح است. این فرماندهی با سازماندهی صحیح، همان چیزی است که در نیروهای مسلح موجب کارایی می‌شود (دیدار فرماندهان نظامی و انتظامی، ۱۳۶۹/۱۰/۲۲).	امر معنوی و رهبری
۲	فرماندهی دارای سهم وافری از امامت است. فرماندهی، رهبری است دیگر! چه فرماندهی حساس و مهمی هم هست. این امامت را، این فرماندهی را، این رهبری را همراه کنید با یک معنویت خالص که با منش نظامی هم منافات ندارد. نه اینکه خیال کنید اگر قرار شد آدم معنوی باشد، یعنی اینکه شل و بی‌انضباط باشد، منضبط‌ترین آدم‌های عالم، معنویت‌ترین انسانهای طول تاریخ بودند، امیرالمؤمنین (ع) نمونه‌اش، این است انضباط معنوی، همان انضباطی که حقیقتاً همان هم نجاتبخش عده‌های مسلح در مواقع حساس هست، در مراکز اصلی و در مواقع حساس که به داد عده‌های شما و افراد شما می‌رسد (بیانات در دیدار با فرماندهان، شهریور ۱۳۷۶)	امامت و رهبری، معنویت خالص، منضبط
۳	در مجموعه‌های سازمان‌یافته، فرماندهی قائم به شخص نیست. یک فرمانده به‌تنهایی کاره‌ای نیست؛ یک عمودی است فرماندهی؛ یک سلسله‌ای است فرماندهی. سلسله باید محفوظ بماند و این جز با رابطه صحیح امکانپذیر نیست (دیدار فرماندهان نظامی و انتظامی، ۱۳۶۹/۱۰/۲۲).	فرمانده و روابط صحیح سازمانی
۴	یک فرمانده می‌تواند به افراد خودش لیخند بزند؛ تقدم به سلام بکند؛ با آنها بنشیند غذا بخورد و غذایش را کمتر از آنها قرار دهد؛ کار بیشتر بکند؛ مرخصی کمتر از آنها بگیرد؛ امتیازات اصلاً نگیرد اما درعین حال بگوید باید وقتی که از اینجا عبور می‌کنید، من سان می‌بینم یا شما رژه می‌روید باید منظم و با انضباط رژه بروید. هیچ اشکالی ندارد. این می‌شود اسلامی و دیگر طاغوتی نیست (تیر ۶۳).	فرمانده اسلامی
۵	فرمانده نظامی علاوه بر ایمان - که معیار اول است - ویژگیهای دیگری هم باید داشته باشد؛ آنها را هم در نظر بگیرد؛ اما ایمان، شاخص اولتان باشد؛ چون شخص هر چه خوب باشد، اما به کاری که می‌خواهد بکند، ایمان نداشته باشد، او آدم این کار نیست؛ به این نکته توجه کنید (۸۴/۱/۱۶).	معیار اول ایمان
۶	فرماندهان باید در همه رفتارهای شایسته، سرمشق دیگران باشند و نظامیگری و پرهیزکاری و ضابطه‌گرایی را در عمل به دیگران بیاموزند (روزنامه جمهوری اسلامی ایران ۷۰/۶/۲۶).	الگو بودن و نظامیگری
۷	فرمانده باید از ارکان و اجزای مختلف حیطه مأموریت خودش دائماً بااطلاع باشد. فرمانده غافل، فرماندهی که نمی‌داند در بخشهای مختلف فرماندهی او و تحت مأموریت او چه می‌گذرد، این فرمانده قطعاً ناموفق خواهد بود (دیدار فرماندهان نظامی و انتظامی، ۱۳۶۹/۱۰/۲۲).	اشراف بر یگان

ادامه جدول (۶): برخی از فرمانهای فرمانده معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در مورد فرماندهان

ردیف	فرمانها	شایستگی فرماندهان
۸	باید هدفگذاری کنید؛ بر اساس هدفگذاری، برنامه‌ریزی کنید؛ بر اساس برنامه‌ریزی، عمل کنید؛ بعد عمل خودتان را اندازه‌گیری کنید؛ آن‌هم نه اندازه‌گیری زبانی، بلکه اندازه‌گیری با شاخص (۱۳۷۹).	برنامه‌ریزی
۹	ملاک ما برای مسئولیت‌پذیری افراد، تقوی، نهراسیدن در راه خدا و رو به رو شدن با دشمنان خداست (۵۹/۵/۲۲ نماز جمعه).	تقوا
۱۰	اینکه شما می‌بینید توی ارتش هست که اگر دگمه پیراهنش باز باشد، ۴۸ ساعت بازداشت بهش می‌دهند، این هنر امرای ارتش طاغوتی اصلاً نیست، این نتیجه تجربه چند هزارساله نظامیگری است. در تاریخ بشر بتدریج بشر به اینجا رسیده که نظامی باید در همه منش‌هایش مرتب و منظم باشد؛ حتی در لباس پوشیدنش (تیر ۶۳).	نظم و نظامیگری
۱۱	فرمانده باید مسئولیت‌پذیر باشد؛ باید آن مسئولیتی که بر او سپرده می‌شود و قبول می‌کند آن مسئولیت را حقیقتاً قبول کرده باشد و تبعات ناشی از آن مسئولیت را بپذیرد. مترتب بر این مسئولیت‌پذیری، دلسوزی، پشتکار و خستگی‌ناپذیری است (سپاه از دیدگاه مقام معظم رهبری ص ۲۰).	مسئولیت‌پذیری و خستگی‌ناپذیری
۱۲	خصوصیت اول فرمانده ایمان است. فرمانده بی‌ایمان به درد نمی‌خورد. به قدر ثقل کاری که به او محول می‌کنید، باید ظرفیت ایمانی داشته باشد. اگر نداشت، فایده‌ای ندارد. هرچه سطح کار بالاتر می‌آید، بایستی ایمان بیشتر باشد (۱۳۶۹/۱۰/۲۲).	ایمان

جدول (۷): برخی از ویژگیهای عمومی فرماندهان از دید فرمانده معظم کل قوا (مدظله‌العالی):

(سبحانی، ۱۳۹۳، ص ۱۸۳-۲۲۰)

تکلیف‌گرایی	ایمان به غیب	تقوا در نظام و در مقام عمل
توکل به خداوند و نصرت الهی	کار مضاعف و اجرای کیفی کارها	امانتداری و پرهیز از خیانت
پاسخگو بودن	تقویت روحیه انتقادپذیری	نظم و انضباط در رفتار فرمانده حزب‌اللهی
ضرورت احیای روحیه وجدان کاری در سازمان	مسئولیت‌پذیری، دلسوزی، پشتکار و خستگی‌ناپذیری	سه ویژگی زمان رویارویی با دشمن و شامل: تقوا، شجاعت و خودآگاهی
صبر، توکل و انتخاب درست، به کارگیری همه ابزارها و اولویت‌بندی	ویژگی اساسی مدیر برای قبول مسئولیت و شامل آمادگی و احساس مسئولیت، آمادگی و استعداد و تعهد برای کار و حفظ طهارت و تقوا	
تقوی، نهراسیدن در راه خدا و رو به رو شدن با دشمنان خداست (نماز جمعه ۵۹/۵/۲۲).	مسئولیت‌پذیر، دلسوزی، پشتکار و خستگی‌ناپذیری (۱۳۶۹/۱۰/۲۲)	

۵. الگوی مفهومی تحقیق بر اساس مبانی نظری و مصاحبه نیمه ساختاریافته بر اساس هدف تحقیق، مبانی نظری و مطالعه و بررسی آیات، روایات و بیانات فرمانده معظم کل قوا (مدظله العالی)، نکات کلیدی، جمع‌بندی، شناسه‌گذاری و در قالب پنج عامل دسته‌بندی و حتی سنجه‌های آن مشخص شد؛ سپس با مصاحبه با ۱۷ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران و اعمال اصلاحات مورد نظر آنها الگوی پیشنهادی (الگوی شایستگی فرمانده) تهیه شد و بر اساس آن پرسشنامه محقق ساخته تدوین و برای دریافت نظر در اختیار متخصصان (نمونه آماری) قرار گرفت.



شکل (۱): الگوی مفهومی اولیه تحقیق

## ۶. روش شناسی پژوهش

این پژوهش که با به کارگیری روش کمی و کیفی در تجزیه و تحلیل به منظور "به دست آوردن شایستگی‌های فرماندهان مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح" اجرا شده از لحاظ هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی و با عنایت به ماهیت موضوع و در مسیر پاسخگویی به پرسش در این پژوهش از روش توصیفی استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش فرماندهان، مدیران، کارشناسان و پژوهشگران نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران هستند که در این حوزه صاحب‌نظرند. حجم جامعه آماری حدود ۱۲۰ نفر شد؛ از این رو با استفاده از جدول مورگان، حجم نمونه آماری ۹۲ نفر تعیین شد و به صورت هدفمند بین ۱۱۰ نفر، پرسشنامه توزیع شد که در نهایت، ۸۸ پاسخ دریافت شد. روش جمع‌آوری اطلاعات، کتابخانه‌ای و میدانی، و از ابزار فیشبرداری و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. در این روش و به شکل کتابخانه‌ای چندین کتاب، مقاله، پایان‌نامه، رساله، فرمانها و منویات فرمانده معظم کل قوا و دیگر پژوهشها در این زمینه، مورد مطالعه، بررسی و جستجو قرار گرفت. چگونگی تنظیم ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه) به این گونه بود که بعد از مطالعه ادبیات موضوع، نکات کلیدی جمع‌بندی، دسته‌بندی و کدگذاری شد و در دو

بخش شکل گرفت: در بخش اول (جمعیت شناختی) پرسشنامه سؤالاتی در مورد ویژگی عمومی پاسخ دهندگان در زمینه‌های سابقه خدمتی، رشته تحصیلی، محل خدمت و میزان تحصیلات است. بخش دوم پرسشنامه سؤالاتی مربوط به شایستگی‌های فرماندهان مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح است. در این راستا پنج عامل و تعدادی سنجه مشخص شد. سپس با پرسشنامه در اختیار ۱۷ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران قرار گرفت. پس از دریافت نظر متخصصان و اصلاحات مورد نظر (حذف، اضافه، ادغام و یا اصلاح تعدادی سنجه) با استفاده از محاسبه ضریب لاوشه ۰/۹ روایی صوری پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت؛ به عبارت دیگر، پاسخگویان با انتخاب گویه‌های مناسب تصریح کرده‌اند که پرسشنامه از لحاظ شکلی و محتوایی در واقع همان چیزی را می‌سنجد که برای سنجش آن طراحی شده است. نتایج پایایی پرسشنامه تحقیق با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد که در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول (۸): نتایج آزمون آلفای کرونباخ به منظور سنجش پایایی عوامل

ردیف	عامل	تعداد شاخص	ضریب آلفای کرونباخ
۱	شایستگی‌های ارزشی فرماندهان	۱۸	۰/۸۳
۲	شایستگی‌های حرفه‌ای فرماندهان	۲۰	۰/۸۵
۳	شایستگی‌های تخصصی فرماندهان	۱۴	۰/۸۵
۴	شایستگی‌های جهادی فرماندهان	۹	۰/۷۶
۵	شایستگی‌های سازمانی فرماندهان	۱۶	۰/۸۴
جمع	کل پرسشنامه	۷۷	۰/۹۵

نتایج جدول نشان می‌دهد که با توجه به نتایج ضرایب آلفا در عوامل و کل پرسشنامه، که همگی از ۰/۷۰ بیشتر است، پرسشنامه از انسجام و ثبات درونی بسیار خوبی برخوردار است و لذا با اطمینان زیادی می‌توان به نتایج آن اعتماد کرد.

۸. یافته‌های پژوهشی

۸-۱. یافته‌های توصیفی

جدول (۹): ویژگیهای پاسخ‌دهندگان

درصد	تعداد	متغیرهای توصیفی	زمینه‌های توصیفی
۳۴/۰۹	۳۰	فرمانده	مسئولیت
۱۸/۱۸	۱۶	مدیر	
۶/۸	۶	فقط هیأت علمی	
۲۵/۰	۲۲	مدیر و هیأت علمی	
۱۵/۹	۱۴	فرمانده و هیأت علمی	
۳۸/۶	۳۴	۱۷	جایگاه خدمتی
۴۶/۶	۴۱	۱۸	
۱۴/۷	۱۳	۱۹ و بالاتر	
۴۵/۵	۴۰	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۱۴/۸	۱۳	دانشجوی دکتری	
۳۹/۸	۳۵	دکتری	
۱۳/۶	۱۲	۱۰ تا ۲۰ سال	سابقه خدمت
۴۳/۲	۳۸	۲۰ تا ۳۰ سال	
۴۲/۰	۳۷	بیش از ۳۰ سال	
۲۸/۴	۲۵	ستاد کل	سازمان
۷۱/۶	۶۳	مراکز آموزش عالی ن.م	



## ۲-۸. بررسی تطابق توزیع داده‌ها

جدول (۱۰): نتایج آزمون کالموگروف اسمیرنوف به منظور بررسی تطابق توزیع داده‌ها

ردیف	عامل	میانگین	انحراف معیار	مقدار Z	سطح معناداری
۱	شایستگی‌های ارزشی فرماندهان	۴/۷۳۳	۰/۳۴۷	۰/۳۴۷	۰/۰۰۰
۲	شایستگی‌های حرفه‌ای فرماندهان	۴/۶۷۰	۰/۳۶۳	۰/۳۰۷	۰/۰۰۰
۳	شایستگی‌های تخصصی فرماندهان	۴/۵۴۵	۰/۴۲۰	۰/۲۴۲	۰/۰۰۰
۴	شایستگی‌های جهادی فرماندهان	۴/۵۴۰	۰/۴۹۳	۰/۲۲۹	۰/۰۰۰
۵	شایستگی‌های سازمانی فرماندهان	۴/۳۱۸	۰/۵۸۸	۰/۲۳۵	۰/۰۰۰

جدول حاکی است که با توجه به سطوح معناداری، هیچ کدام از عوامل، دارای توزیع عادی ندارد؛ لذا توزیع نمونه مورد بررسی نرمال نیست و در موارد مقتضی باید از آزمونهای ناپارامتریک استفاده کرد.

اکنون می‌توان از روش فریدمن برای رتبه‌بندی استفاده کرد، نتایج آزمون فریدمن به منظور رتبه‌بندی گویه (سنجه)های پژوهش در جدول (۱۲) ارائه شده است.

## ۳-۸. یافته‌های استنباطی

سؤال اول: عوامل شایستگی‌های فرماندهان مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح کدام است؟

جدول (۱۱): نتایج میانگین عوامل شایستگی‌های فرماندهان مرکز آموزش عالی ن.م

عامل	شخصها	تعداد	میانگین	انحراف معیار
شایستگی‌های ارزشی فرماندهان	۸۸	۴/۷۳۳	۰/۳۴۷	
شایستگی‌های حرفه‌ای فرماندهان	۸۸	۴/۶۷۰	۰/۳۶۳	
شایستگی‌های تخصصی فرماندهان	۸۸	۴/۵۴۵	۰/۴۲۰	
شایستگی‌های جهادی فرماندهان	۸۸	۴/۵۴۰	۰/۴۹۳	
شایستگی‌های سازمانی فرماندهان	۸۸	۴/۳۱۸	۰/۵۸۸	

نتایج جدول نشان می‌دهد که با توجه به میانگین‌ها، عامل شایستگی‌های ارزشی فرماندهان با میانگین ۴/۷۳۳ (و انحراف معیار ۰/۳۴۷) دارای بیشترین مقدار و عامل شایستگی‌های سازمانی فرماندهان با میانگین ۴/۳۱۸ (و انحراف معیار ۰/۵۸۸) دارای میانگین کمتری نسبت به دیگر عوامل است.

جدول (۱۲): نتایج آزمون فریدمن به منظور رتبه‌بندی شایستگی‌های فرماندهان مرکز آموزش عالی ن.م

ردیف	عامل	میانگین رتبه
۱	شایستگی‌های ارزشی فرماندهان	۳/۵۵
۲	شایستگی‌های حرفه‌ای فرماندهان	۳/۳۵
۳	شایستگی‌های جهادی فرماندهان	۲/۹۱
۴	شایستگی‌های تخصصی فرماندهان	۲/۹۰
۵	شایستگی‌های سازمانی فرماندهان	۲/۲۹
مقدار آزمون مربع کای = $۴۹/۰۳۸$ درجه آزادی = ۴    سطح معناداری = $۰/۰۰۰$		

جدول، نشان می‌دهد با توجه به مقدار آزمون مربع کای ( $۴۹/۰۳۸$ ) و هم‌چنین سطح معناداری ( $۰/۰۰۰$ ) تفاوت رتبه شاخصها معنادار است؛ لذا می‌توان رتبه‌بندی عوامل را انجام داد. شایستگی‌های ارزشی فرمانده (میانگین رتبه  $۳/۵۵$ ) در رتبه اول و شایستگی‌های سازمانی فرمانده (میانگین رتبه  $۲/۲۹$ ) در رتبه آخر قرار دارد.

سؤال دوم: سنجه‌های شایستگی‌های ارزشی فرمانده مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح

چیست؟

جدول (۱۳): نتایج آزمون فریدمن به منظور رتبه‌بندی سنجه‌های عامل شایستگی‌های ارزشی فرماندهان

رتبه	سنجه	میانگین رتبه	رتبه	سنجه	میانگین رتبه
۱	ولایت‌مداری	۱۱/۳۳	۱۰	وفای به عهد	۹/۵۸
۲	مقید به مبانی اعتقادی اسلام ناب محمدی	۱۱/۳۱	۱۱	امانتداری (رازداری و رعایت بیت‌المال)	۹/۵۶
۳	انگیزه و روحیه خدمت	۱۰/۸۲	۱۲	تواضع و فروتنی	۹/۱۶
۴	تکلیف‌گرایی	۱۰/۸۰	۱۳	حسن ظن و پرهیز از عیبجویی	۸/۹۸
۵	صداقت در گفتار و عمل	۱۰/۴۲	۱۴	بردباری و خویش‌نمندی	۸/۷۶
۶	عدالتجویی و عدالتخواهی	۱۰/۴۰	۱۵	حسن معاشرت	۸/۴۴

ادامه جدول (۱۳): نتایج آزمون فریدمن به منظور رتبه‌بندی سنجه‌های عامل شایستگی‌های ارزشی فرماندهان

رتبه	سنجه	میانگین رتبه	رتبه	سنجه	میانگین رتبه
۷	سعه‌صدر	۹/۹۵	۱۶	مردمی بودن	۷/۶۰
۸	خونگرم و خوشخلق	۹/۹۰	۱۷	احسان و ایثار	۷/۲۴
۹	بصیر	۹/۶۷	۱۸	مناعت طبع و ساده‌زیست	۷/۰۸
مقدار آزمون مربع کای = ۱۶۲/۸۵۹		درجه آزادی = ۱۷		سطح معناداری = ۰/۰۰۰	

جدول نشان می‌دهد با توجه به مقدار آزمون مربع کای (۱۶۲/۸۵۹) و هم‌چنین سطح معناداری (۰/۰۰۰) تفاوت رتبه‌های سنجه‌های عامل شایستگی‌های ارزشی فرمانده معنادار است؛ لذا می‌توان رتبه‌بندی سنجه‌ها را انجام داد؛ بنابراین سنجه ولایتمداری (با میانگین رتبه ۱۱/۳۳) در رتبه اول و سنجه مناعت طبع و ساده‌زیست (با میانگین رتبه ۷/۰۸) در رتبه آخر قرار دارد.

**سؤال سوم:** سنجه‌های شایستگی حرفه‌ای فرمانده مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح چیست؟

جدول (۱۴): نتایج آزمون فریدمن به منظور رتبه‌بندی سنجه‌های عامل شایستگی‌های حرفه‌ای فرماندهان

رتبه	سنجه	میانگین رتبه	رتبه	سنجه	میانگین رتبه
۱	الگو بودن	۱۲/۵۹	۱۱	مدیریت مشارکتی	۱۰/۱۶
۲	مهارت تصمیم‌گیری	۱۲/۰۱	۱۲	احترام به مربی	۱۰/۰۵
۳	مهارت برنامه‌ریزی	۱۱/۸۴	۱۳	انعطاف‌پذیر	۱۰/۰۰
۴	اعتماد به نفس	۱۱/۶۷	۱۴	تلاش در جهت رشد مهارت‌ها	۹/۹۱
۵	مهارت کنترل و نظارت	۱۱/۴۹	۱۵	قانونمداری	۹/۷۵
۶	رهبری و هدایت آموزشی	۱۱/۲۹	۱۶	بسیج بهینه منابع	۹/۶۸
۷	انتقادپذیر	۱۱/۱۰	۱۷	نگرش سیستمی	۹/۴۴
۸	مهارت سازماندهی	۱۰/۸۷	۱۸	احترام به متری	۹/۳۷
۹	تفکر راهبردی	۱۰/۳۰	۱۹	نوآور و خلاق	۹/۳۱
۱۰	تفکر منطقی	۱۰/۲۶	۲۰	مهارت برقراری ارتباط	۸/۹۰
مقدار آزمون مربع کای = ۸۹/۵۳۳		درجه آزادی = ۱۹		سطح معناداری = ۰/۰۰۰	

جدول نشان می‌دهد با توجه به مقدار آزمون مربع کای (۸۹/۵۳۳) و هم‌چنین سطح معناداری (۰/۰۰۰) تفاوت رتبه سنج‌ها معنادار است؛ لذا می‌توان رتبه‌بندی سنج‌ها را انجام داد؛ بنابراین سنجه الگو بودن (میانگین رتبه ۱۲/۵۹) در رتبه اول و مهارت برقراری ارتباط (میانگین رتبه ۸/۹۰) در رتبه آخر قرار دارد.

سؤال چهارم: سنج‌های شایستگی تخصصی فرمانده مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح کدام است؟

جدول (۱۵): نتایج آزمون فریدمن به منظور رتبه‌بندی سنج‌های عامل شایستگی‌های تخصصی فرماندهان

رتبه	سنجه	میانگین رتبه	رتبه	سنجه	میانگین رتبه
۱	نقشه راه تربیتی	۹/۱۹	۸	تربیت رزمنده تراز انقلاب	۷/۶۹
۲	تقدم تزکیه بر تعلیم	۸/۸۹	۹	مهارت ایجاد انگیزش	۷/۴۳
۳	مربی به‌عنوان سرمایه دانشی	۸/۲۵	۱۰	به روز بودن دانش مدیریتی	۷/۴۱
۴	تجربه مثبت عملیاتی و آموزشی	۸/۰۶	۱۱	تسلط بر مبانی نظری تربیت	۷/۰۱
۵	رهبری تربیتی و آموزشی	۷/۹۸	۱۲	تسلط بر نظامهای تربیتی	۶/۶۸
۶	توانایی علمی	۷/۹۰	۱۳	آشنایی بر نظریه روابط انسانی در آموزش	۵/۵۵
۷	مربی بودن	۷/۷۵	۱۴	روانشناسی تربیتی	۵/۲۰
مقدار آزمون مربع کای = ۱۲۷/۶۴۵		درجه آزادی = ۱۳		سطح معناداری = ۰/۰۰۰	

جدول نشان می‌دهد که با توجه به مقدار آزمون مربع کای (۱۲۷/۶۴۵) و هم‌چنین سطح معناداری (۰/۰۰۰) تفاوت رتبه سنج‌ها معنادار است؛ لذا می‌توان رتبه‌بندی سنج‌ها را انجام داد؛ بنابراین سنجه نقشه راه تربیتی (با میانگین رتبه ۹/۱۹) در رتبه اول و عامل روانشناسی تربیتی (با میانگین رتبه ۵/۲۰) در رتبه آخر قرار دارد.

سؤال پنجم: سنجه‌های شایستگی جهادی فرمانده مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح

چیست؟

جدول (۱۶): نتایج آزمون فریدمن به منظور رتبه‌بندی سنجه‌های عامل شایستگی‌های جهادی فرمانده

رتبه	سنجه	میانگین رتبه	رتبه	سنجه	میانگین رتبه
۱	روحیه انقلابی	۶/۱۷	۶	راهکار جدید و میانبر	۴/۹۴
۲	خستگی‌ناپذیر	۵/۸۱	۷	آرمانخواهی	۴/۵۸
۳	مهارت قدرت تحمل سخته	۵/۳۵	۸	افزایش بهره‌وری	۴/۲۷
۴	سرشار از انرژی برای رویارویی با دشمن	۵/۰۲	۹	شجاعت	۳/۹۰
۵	آینده‌نگری	۴/۹۵	۱۰		
مقدار آزمون مربع کای = ۹۱/۳۵۲		درجه آزادی = ۸		سطح معناداری = ۰/۰۰۰	

جدول نشان می‌دهد که با توجه به مقدار آزمون مربع کای (۹۱/۳۵۲) و هم‌چنین سطح معناداری (۰/۰۰۰) تفاوت رتبه سنجه‌ها معنادار است؛ لذا می‌توان رتبه‌بندی سنجه‌ها را انجام داد؛ بنابراین سنجه روحیه انقلابی (با میانگین رتبه ۶/۱۷) در رتبه اول و سنجه شجاعت (با میانگین رتبه ۳/۹۰) در رتبه آخر قرار دارد.

سؤال ششم: سنجه‌های شایستگی سازمانی فرمانده مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح کدام است؟

جدول (۱۷): نتایج آزمون فریدمن به منظور رتبه‌بندی سنجه‌های عامل شایستگی‌های سازمانی فرماندهان

رتبه	سنجه	میانگین رتبه	رتبه	سنجه	میانگین رتبه
۱	مقبولیت و مشروعیت	۱۰/۴۲	۹	شناخت نیروهای مسلح	۸/۷۲
۲	نظم و انضباط انقلابی	۱۰/۳۹	۱۰	روحیه نظامیگری	۸/۵۰
۳	شایسته‌سالاری	۱۰/۳۹	۱۱	شناخت جایگاه مرکز	۸/۳۶
۴	تربیت رزمنده مؤمن و بصیر	۱۰/۰۶	۱۲	انضباط مالی و اقتصادی	۷/۸۴
۵	تعاملات سازمانی و فرا سازمانی	۹/۶۳	۱۳	آمدگی جسمانی و روحی	۷/۶۶
۶	شناخت قوانین و مقررات	۹/۱۲	۱۴	مهارت اطلاعاتی	۷/۱۷
۷	مرتبط بودن سابقه	۸/۸۱	۱۵	تناسب‌اندام	۵/۹۵
۸	فرهنگ سازمانی	۸/۷۸	۱۶	رعایت ایمنی و اقدامات تأمینی	۴/۱۹
مقدار آزمون مربع کای = ۲۴۸/۴۴۴		درجه آزادی = ۱۵		سطح معناداری = ۰/۰۰۰	

جدول نشان می‌دهد که با توجه به مقدار آزمون مربع کای (۲۴۸/۴۴۴) و هم‌چنین سطح معناداری (۰/۰۰۰) تفاوت رتبه سنجه‌ها معنادار است؛ لذا می‌توان رتبه‌بندی سنجه‌ها را انجام داد؛ بنابراین سنجه مقبولیت و مشروعیت (با میانگین رتبه ۱۰/۴۲) در رتبه اول و سنجه رعایت ایمنی و اقدامات تأمینی (با میانگین رتبه ۴/۱۹) در رتبه آخر قرار دارد.

جدول (۱۸): نتایج آزمون فریدمن به منظور رتبه‌بندی سنج‌های کل الگو

رتبه	سنجه	میانگین رتبه	رتبه	سنجه	میانگین رتبه	رتبه	سنجه	میانگین رتبه
۱	روحیه انقلابی	۵۱/۴۴	۲۷	رهبری و هدایت آموزشی	۴۲/۴۸	۵۳	آرمانخواهی	۳۶/۷۳
۲	میانی اعتقادی	۵۰/۶۴	۲۸	تواضع و فروتنی	۴۱/۷۳	۵۴	مرتبط بودن سابقه	۳۶/۱۸
۳	ولایت‌مداری	۵۰/۴۷	۲۹	سرشار از انرژی	۴۱/۵۵	۵۵	فرهنگ سازمانی	۳۵/۹۳
۴	الگو بودن	۴۸/۴۳	۳۰	آینده‌نگری	۴۱/۰۲	۵۶	احترام به متربی	۳۵/۷۶
۵	خستگی‌ناپذیر	۴۸/۳۸	۳۱	راهکار جدید و میانبر	۴۰/۸۴	۵۷	افزایش بهره‌وری	۳۵/۷۷
۶	انگیزه و روحیه خدمت	۴۸/۲۶	۳۲	مهارت سازماندهی	۴۰/۸۰	۵۸	نوآور و خلاق	۳۵/۳۲
۷	تکلیف‌گرایی	۴۷/۸۱	۳۳	تعاملات سازمانی و فرا سازمانی	۴۰/۳۹	۵۹	نگرش سیستمی	۳۵/۱۹
۸	عدالت‌جویی و عدالت‌خواهی	۴۶/۵۵	۳۴	حسن ظن	۳۹/۸۴	۶۰	مردمی بودن	۳۵/۰۷
۹	مهارت تصمیم‌گیری	۴۶/۴۰	۳۵	بردیاری	۳۹/۷۷	۶۱	مهارت ایجاد انگیزش	۳۴/۷۲
۱۰	صداقت در گفتار و عمل	۴۶/۴۰	۳۶	مربی به عنوان سرمایه‌دانشی	۳۹/۵۴	۶۲	شناخت جایگاه مرکز	۳۴/۵۱
۱۱	نقشه‌راه تربیتی	۴۵/۲۲	۳۷	تفکر منطقی	۳۸/۹۵	۶۳	به روز بودن دانش مدیریتی	۳۴/۱۱
۱۲	خونگرم	۴۴/۹۹	۳۸	مدیریت مشارکتی	۳۸/۹۳	۶۴	روحیه نظام‌گیری	۳۴/۱۱
۱۳	نظم و انضباط انقلابی	۴۴/۷۰	۳۹	تفکر راهبردی	۳۸/۸۷	۶۵	مهارت برقراری ارتباط	۳۳/۹۰
۱۴	مهارت برنامه‌ریزی	۴۴/۵۹	۴۰	حسن معاشرت	۳۸/۵۲	۶۶	احسان و ایثار	۳۳/۶۸
۱۵	سعه‌صدر	۴۴/۵۸	۴۱	احترام به مربی	۳۸/۴۵	۶۷	شجاعت	۳۲/۵۶
۱۶	مقبولیت و مشروعیت	۴۴/۴۹	۴۲	توانایی علمی	۳۸/۳۵	۶۸	انضباط مالی و اقتصادی	۳۲/۳۳
۱۷	شایسته‌سالاری	۴۴/۴۹	۴۳	رهبری تربیتی و آموزشی	۳۸/۳۴	۶۹	تسلط بر میانی نظری تربیت	۳۲/۲۳

ادامه جدول (۱۸): نتایج آزمون فریدمن به منظور رتبه‌بندی سنجه‌های کل الگو

رتبه	سنجه	میانگین رتبه	رتبه	سنجه	میانگین رتبه	رتبه	سنجه	میانگین رتبه
۱۸	اعتماد به نفس	۴۴/۴۶	۴۴	شناخت قوانین و مقررات	۳۸/۱۸	۷۰	مناعت طبع	۳۲/۰۶
۱۹	مهارت قدرت تحمل	۴۴/۳۳	۴۵	مربی بودن	۳۸/۰۹	۷۱	آمادگی جسمانی و روحی	۳۱/۳۱
۲۰	مهارت کنترل و نظارت	۴۴/۱۰	۴۶	انعطاف‌پذیر	۳۸/۰۸	۷۲	تسلط بر نظامهای تربیتی	۲۹/۸۱
۲۱	تقدم تزکیه بر تعلیم	۴۳/۵۸	۴۷	تجربه مثبت عملیاتی و آموزشی	۳۸/۰۵	۷۳	مهارت اطلاعاتی	۲۸/۵۳
۲۲	تربیت رزمنده مؤمن و بصیر	۴۳/۵۷	۴۸	بسیج بهینه منابع	۳۷/۴۱	۷۴	آشنایی بر نظریه روابط انسانی	۲۴/۶۹
۲۳	امانتداری	۴۳/۴۱	۴۹	تلاش در جهت رشد مهارتها	۳۷/۰۶	۷۵	تناسب‌اندام	۲۳/۷۷
۲۴	وفای به عهد	۴۳/۱۷	۵۰	تربیت رزمنده تراز انقلاب	۳۷/۰۱	۷۶	روانشناسی تربیتی	۲۳/۶۶
۲۵	بصیر	۴۳/۱۷	۵۱	شناخت ن.م.	۳۶/۹۴	۷۷	رعایت ایمنی و اقدامات تأمینی	۱۴/۷۹
۲۶	انتقادپذیر	۴۲/۶۰	۵۲	قانونمداری	۳۶/۸۹			
مقدار آزمون مربع کای = ۸۶۶/۲۷۷			درجه آزادی = ۷۶			سطح معناداری = ۰/۰۰۰		

جدول نشان می‌دهد که با توجه به مقدار آزمون مربع کای (۸۶۶/۲۷۷) و هم‌چنین سطح معناداری (۰/۰۰۰) تفاوت رتبه سنجه‌ها معنادار است؛ لذا می‌توان رتبه‌بندی سنجه‌ها را انجام داد؛ بنابراین سنجه روحیه انقلابی (با میانگین رتبه ۵۱/۴۴) در رتبه اول و سنجه رعایت ایمنی و اقدامات تأمینی (با میانگین رتبه ۱۴/۷۹) در رتبه آخر قرار دارد.



۸-۳. الگوی نهایی تحقیق

الگوی نهایی عوامل و سنجه‌های فرماندهان مراکز آموزش عالی بر اساس اولویت به این شرح است:

جدول (۱۹): رتبه‌بندی عوامل و سنجه‌های فرماندهان مراکز آموزش عالی ن.م (الگوی نهایی)

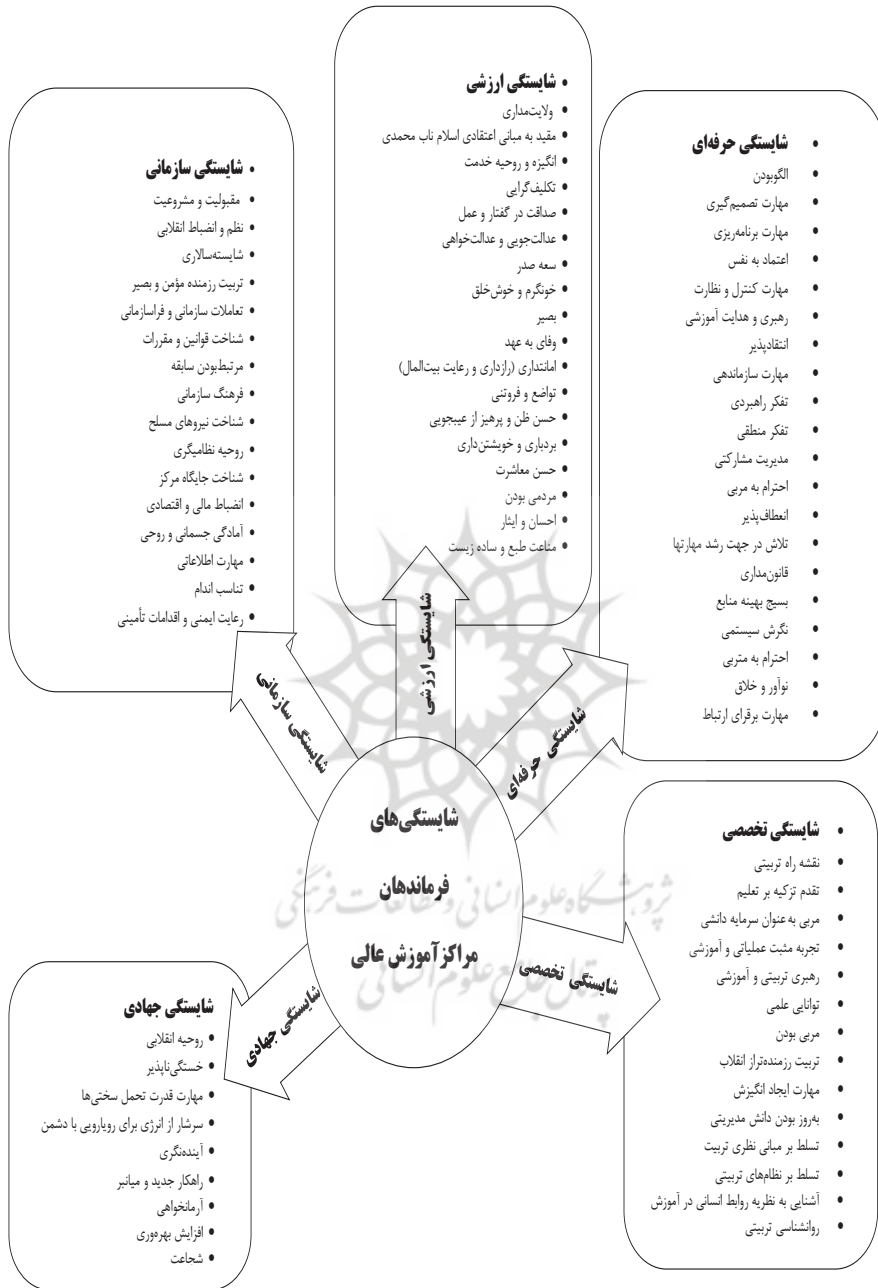
سنجه و رتبه			عامل و رتبه	
رتبه در کل	رتبه در عامل	سنجه	رتبه	عامل
۳	۱	ولایتمداری	۱	شایستگی‌های ارزشی فرماندهان
۲	۲	مقید به مبانی اعتقادی اسلام ناب محمدی		
۶	۳	انگیزه و روحیه خدمت		
۷	۴	تکلیف‌گرایی		
۱۰	۵	صداقت در گفتار و عمل		
۸	۶	عدالتجویی و عدالتخواهی		
۱۵	۷	سعه صدر		
۱۲	۸	خونگرم و خوشخلق		
۲۵	۹	بصیر		
۲۴	۱۰	وفای به عهد		
۲۳	۱۱	امانتداری (رازداری و رعایت بیت‌المال)		
۲۸	۱۲	تواضع و فروتنی		
۳۴	۱۳	حسن ظن و پرهیز از عیبجویی		
۳۵	۱۴	بردباری و خویش‌داری		
۴۰	۱۵	حسن معاشرت		
۶۰	۱۶	مردمی بودن		
۶۶	۱۷	احسان و ایثار		
۷۰	۱۸	مناعت طبع و ساده زیست		
۴	۱	الگو بودن	۲	شایستگی‌های حرفه‌ای فرماندهان
۹	۲	مهارت تصمیم‌گیری		
۱۴	۳	مهارت برنامه‌ریزی		
۱۸	۴	اعتماد به نفس		
۲۰	۵	مهارت کنترل و نظارت		

ادامه جدول (۱۹): رتبه‌بندی عوامل و سنجه‌های فرمانده مراکز آموزش عالی ن.م (الگوی نهایی)

سنجه و رتبه			عامل و رتبه	
رتبه در کل	رتبه در عامل	سنجه	رتبه	عامل
۲۷	۶	رهبری و هدایت آموزشی	۲	شایستگی‌های حرفه‌ای فرماندهان
۲۶	۷	انتقادپذیر		
۳۲	۸	مهارت سازماندهی		
۳۹	۹	تفکر راهبردی		
۳۷	۱۰	تفکر منطقی		
۳۸	۱۱	مدیریت مشارکتی		
۴۱	۱۲	احترام به مربی		
۴۶	۱۳	انعطاف‌پذیر		
۴۹	۱۴	تلاش در جهت رشد مهارت‌ها		
۵۲	۱۵	قانونمداری		
۴۸	۱۶	بسیج بهینه منابع		
۵۹	۱۷	نگرش سیستمی		
۵۶	۱۸	احترام به متربی		
۵۸	۱۹	نوآور و خلاق	۳	شایستگی‌های جهادی فرماندهان
۶۵	۲۰	مهارت برقراری ارتباط		
۱	۱	روحیه انقلابی		
۵	۲	خستگی ناپذیر		
۱۹	۳	مهارت قدرت تحمل		
۲۹	۴	سرشار از انرژی		
۳۰	۵	آینده‌نگری		
۳۱	۶	راهکار جدید و میانبر		
۵۳	۷	آرمانخواهی		
۵۷	۸	افزایش بهره وری		
۶۷	۹	شجاعت		

ادامه جدول (۱۹): رتبه‌بندی عوامل و سنجه‌های فرمانده مراکز آموزش عالی ن.م (الگوی نهایی)

سنجه و رتبه			عامل و رتبه	
رتبه در کل	رتبه در عامل	سنجه	رتبه	عامل
۱۱	۱	نقشه راه تربیتی	۴	شایستگی‌های تخصصی فرماندهان
۲۱	۲	تقدم تزکیه بر تعلیم		
۳۶	۳	مربی به‌عنوان سرمایه دانشی		
۴۷	۴	تجربه مثبت عملیاتی و آموزشی		
۴۳	۵	رهبری تربیتی و آموزشی		
۴۲	۶	توانایی علمی		
۴۵	۷	مربی بودن		
۲۲	۸	تربیت رزمنده تراز انقلاب		
۶۱	۹	مهارت ایجاد انگیزش		
۶۳	۱۰	به روز بودن دانش مدیریتی		
۶۹	۱۱	تسلط بر میانی نظری تربیت		
۷۲	۱۲	تسلط بر نظام‌های تربیتی		
۷۴	۱۳	آشنایی به نظریه روابط انسانی		
۷۶	۱۴	روانشناسی تربیتی		
۱۶	۱	مقبولیت و مشروعیت	۵	شایستگی‌های سازمانی فرماندهان
۱۳	۲	نظم و انضباط انقلابی		
۱۷	۳	شایسته‌سالاری		
۲۲	۴	تربیت رزمنده مؤمن و بصیر		
۳۳	۵	تعاملات سازمانی و فرا سازمانی		
۴۴	۶	شناخت قوانین و مقررات		
۵۴	۷	مرتبط بودن سابقه		
۵۵	۸	فرهنگ سازمانی		
۵۱	۹	شناخت نیروهای مسلح		
۶۴	۱۰	روحیه نظامیگری		
۶۲	۱۱	شناخت جایگاه مرکز		
۶۸	۱۲	انضباط مالی و اقتصادی		
۷۱	۱۳	آمادگی جسمانی و روحی		
۷۳	۱۴	مهارت اطلاعاتی		
۷۵	۱۵	تناسب اندام		
۷۷	۱۶	رعایت ایمنی و اقدامات تأمینی		



شکل (۱): الگوی شایستگی‌های فرماندهان مراکز آموزش عالی ن.م

## ۹. نتیجه‌گیری

براساس سؤال فرعی اول این تحقیق، نتایج پژوهشگر بیانگر این است که مؤلفه های شایستگی فرماندهان مراکز آموزش عالی ن.م به ترتیب اولویت عبارتند از: شایستگی های ارزشی، شایستگی های حرفه ای، شایستگی های جهادی، شایستگی های تخصصی و شایستگی های سازمانی. این نتایج با نتایج تحقیقات مرادی آیدیشه و همکاران (۱۳۹۷) سلمانی و سلمان پور (۱۳۹۵)، سلیمی و همکاران (۱۳۹۵) و سجادی (۱۳۹۰) همسو است.

براساس سؤال فرعی دوم این تحقیق، نتایج پژوهش بیانگر این است که مؤلفه شایستگی های ارزشی فرماندهان دارای ۱۸ سنجه (ولایتمداری، مقید به مبانی اعتقادی اسلام ناب محمدی، انگیزه و روحیه خدمت، تکلیف گرایی، صداقت در گفتار و عمل، عدالت جویی و عدالت خواهی، سعه صدر، خون گرم و خوش خلق، بصیر، وفای به عهد، امانت داری، تواضع و فروتنی، حسن ظن و پروهیز از عیب جویی، بردباری و خوشتن داری، حسن معاشرت، مردمی بودن، احساس و ایثار، مناعت طبع و ساده زیست) می باشد که سنجه ولایتمداری در بین سنجه های دیگر بیشترین اهمیت را دارد. این نتایج با نتایج تحقیقات مرادی آیدیشه و همکاران (۱۳۹۷)، سلمانی و سلمان پور (۱۳۹۵)، سلیمی و همکاران (۱۳۹۵) و سجادی (۱۳۹۰) همسو است.

براساس سؤال فرعی سوم این تحقیق، نتایج پژوهش بیانگر این است که مؤلفه شایستگی های حرفه ای فرماندهان دارای ۲۰ سنجه (الگو بودن، مهارت تصمیم گیری، مهارت برنامه ریزی، اعتماد به نفس، مهارت کنترل و نظارت، رهبری و هدایت آموزشی، انتقادپذیر، مهارت سازماندهی، تفکر راهبردی، تفکر منطقی، مدیریت مشارکتی، احترام به مربی، انعطاف پذیر، تلاش در جهت رشد مهارتها، قانون مداری، بسیج بهینه منابع، نگرش سیستمی، احترام به مربی، نوآور و خلاق، مهارت برقراری ارتباط) می باشد که سنجه الگو بودن در بین سنجه های دیگر بیشترین اهمیت را دارد. این نتایج با نتایج تحقیقات سلمانی و سلمان پور (۱۳۹۵)، سلیمی و همکاران (۱۳۹۵)، سجادی (۱۳۹۰)، شبانی و همکاران (۱۳۹۴)، سلینک و همکاران (۲۰۱۵)، لی (۲۰۱۰)، کوکران (۲۰۰۹) و بورگالت و همکاران (۲۰۰۶) همسو است.

براساس سؤال فرعی چهارم این تحقیق، نتایج پژوهش بیانگر این است مؤلفه شایستگی های تخصصی فرماندهان دارای ۱۴ سنجه (نقشه راه تربیتی، تقدم ترکیه بر تعلیم، مربی به عنوان سرمایه دانشی، تجربه مثبت علمياتی و آموزشی، رهبری تربیتی و آموزشی، توانایی علمی، مربی بودن، تربیت رزمنده تر از انقلاب، مهارت ایجاد انگیزش، به روز بودن دانش مدیریتی، تسلط بر مبانی نظری تربیت، تسلط بر نظام های تربیتی، آشنایی بر نظریه روابط انسانی در آموزش و

روان شناسی تربیتی) می باشد که سنجه نقشه راه تربیتی در بین سنجه های دیگر بیشترین اهمیت را دارد. این نتایج با نتایج تحقیقات سلمانی و سلمان پور (۱۳۹۵)، سلیمی و همکاران (۱۳۹۵)، سجادی (۱۳۹۰) و بورگالت و همکاران (۲۰۰۶) همسو است.

براساس سؤال فرعی پنجم این تحقیق، نتایج پژوهشگر بیانگر این است که مؤلفه شایستگی های جهادی فرماندهان دارای ۹ نسخه (روحیه انقلابی، خستگی ناپذیر، مهارت قدرت تحمل سختی ها، سرشار از انرژی برای مقابله با دشمن، آینده نگری، راه کار جدید و میانبر، آرمان خواهی، افزایش بهره وری و شجاعت) می باشد که سنجه روحیه انقلابی در بین سنجه های دیگر بیشترین اهمیت را دارد. این نتایج با نتایج تحقیقات سلمانی و سلمان پور (۱۳۹۵)، سجادی (۱۳۹۰) و بورگالت و همکاران (۲۰۰۶) همسو است.

براساس سؤال فرعی ششم این تحقیق، نتایج پژوهش بیانگر این است که مؤلفه شایستگی های سازمانی فرماندهان دارای ۱۶ سنجه (مقبولیت و مشروعیت، نظم و انضباط انقلابی، شایسته سالاری، تربیت رزمنده مؤمن و بصیر، تعاملات سازمانی و فراسازمانی، شناخت قوانین و مقررات، مرتبط بودن سابقه، فرهنگ سازمانی، شناخت نیروهای مسلح، روحیه نظامی گری، شناخت جایگاه مرکز، انضباط مالی و اقتصادی، آمادگی جسمانی و روحی، مهارت اطلاعاتی، تناسب اندام، رعایت ایمنی و اقدامات تأمینی) می باشد که سنجه مقبولیت و مشروعیت در بین سنجه های دیگر بیشترین اهمیت را دارد. این نتایج با نتایج تحقیقات مرادی آیدیشه و همکاران (۱۳۹۷)، سلمانی و سلمان پور (۱۳۹۵) و سجادی (۱۳۹۰) همسو است.

## ۱۰. پیشنهادهای کاربردی

- انتخاب فرمانده برای مراکز آموزش عالی ن.م. با توجه به دارا بودن شایستگی ارزشی قوی و روحیه جهادی و اثبات این شایستگی ها در طول مدت خدمت (سختیها، خوشیها، مشکلات و...) (با حق وتو)

- برگزاری دوره آشنایی با اقدامات فرمانده، هدایت، رهبری و مدیریت آموزشی (شایستگی عمومی حرفه‌ای) برای نامزدهای عنوان سمت فرماندهان در مراکز آموزش عالی ن.م، قبل از انتصاب فرماندهان

- با عنایت به عوامل و سنجه‌های این پژوهش، تدوین نظام شایستگی فرماندهان مراکز آموزش عالی در سازمانها و انتخاب فرمانده بر اساس آن

- دارا بودن تجربه فرماندهی در یگانهای صفی عملیاتی و صبغه آموزشی برای افرادی که به‌عنوان فرمانده مرکز آموزش عالی انتخاب می‌شوند.

- به روز بودن فرماندهان مراکز آموزش عالی ن.م و آشنایی بیشتر با نیازهای روز یگانهای صفی با حضور مستمر در یگانهای صف عملیاتی
- برگزاری دوره‌های مدیریت تخصصی (شایستگی تخصصی) برای فرماندهان قبل از انتصاب
- دارا بودن تحصیلات عالی (حداقل ارشد و ترجیحاً دکترا) مرتبط با مأموریت مرکز برای فرماندهان مراکز آموزش عالی
- برگزاری کارگاه آشنایی با سازمان مربوط، ن.م و قوانین و مقررات برای فرماندهان قبل از انتصاب
- ایجاد بانک اطلاعات فرماندهان واجد شرایط برای فرماندهی مراکز آموزش عالی در سازمانها و نیروها

### ۱۱. سپاسگزاری

در پایان این مقاله بر خود فرض می‌دانیم از تمامی کسانی که در این پژوهش ما را یاری و کمک کردند، تقدیر، تشکر و سپاسگزاری کنیم.



## فهرست منابع

- قرآن کریم
- نهج البلاغه
- امام خامنه‌ای، سید علی. مجموعه بیانات مقام معظم رهبری (مدظله العالی) از سال ۱۳۵۷ تا ۱۴۰۰.
- آقاجانی، آرش (۱۳۸۵). تبیین ویژگیهای مدیران از دیدگاه حضرت علی (ع) در نهج البلاغه. فصلنامه اندیشه صادق، ش ۲۴، ص ۶۰-۲۷.
- آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۰)، معاونت تربیت و آموزش ناجا.
- بردبار، غلامرضا و شاکری، فاطمه (۱۳۹۰). تحلیلی بر کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه یزد، مجله علمی - پژوهشی مدیریت تولید و عملیات، دوره دوم، پیاپی (۳)، ش (۲)، پاییز و زمستان ۱۳۹۰.
- حجازی، فخرالدین (۱۳۶۲). جنگ از دیدگاه نهج البلاغه. تهران: انتشارات بعثت.
- دهقانان، حامد (۱۳۸۶). مدیریت بر مبنای شایستگی. مجله مجلس و پژوهش. س ۱۳، ش ۵۳، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- سبحانی، محمدجواد (۱۳۹۳). ویژگیهای عمومی فرمانده از دید فرمانده معظم کل قوا (مدظله العالی). دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین علیه‌السلام، ص ۱۸۳ - ۲۲۰.
- سلمانی، عباسعلی (۱۳۸۳)، فرماندهی و ستاد (جزوه درسی)، تهران؛ دانشکده فرماندهی و ستاد سپاه.
- سلمانی، عباسعلی و سلمان پور، غلامرضا (۱۳۹۵). تدوین الگوی تربیت جهادی دانشجویان دانشگاه افسری امام حسین (ع). پاسداری فرهنگی انقلاب اسلامی. سال پنجم، ش ۱۱.
- سلیمی، قاسم؛ محمدی، مهدی؛ سلمان پور، محمد جواد؛ ترک‌زاده، جعفر و محمدی، قدرت‌الله (۱۳۹۵). مورد کاوی شایستگیهای اخلاقی مدیران آموزش عالی به‌سوی یک چارچوب مفهومی (مورد مطالعه دانشگاه‌های دولتی استان فارس). فرهنگ در دانشگاه اسلامی، س ششم، ش چهارم، زمستان ۹۵.



- شبانی، راضیه؛ حجتی، اکرم و قربانی، رضا (۱۳۹۴). شناسایی شایستگی فرماندهان یگانهای تیپ دانشجویی دانشگاه افسری امام علی علیه‌السلام. فصلنامه مدیریت نظامی، ش ۵۷، س پانزدهم، بهار ۹۴: ص ۸۲ - ۱۰۱.
- شیت خطاب، محمود (۱۳۷۸). شیوه فرماندهی پیامبر (ص). ترجمه عبدالحسین بینش. قم، مرکز تحقیقات اسلامی.
- عریضی، حمیدرضا (۱۳۸۴). پیشنهاد طرح. سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران .
- فخرالاسلام کمیجانی، ابوالفضل (۱۳۷۴). مجموعه مقالات کنگره بررسی اندیشه و آثار تربیتی حضرت امام خمینی (س)، جایگاه و رسالت معلم و مربی. مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (س).
- مرادی آیدیشه، شعبان؛ حسنقلی پور یاسوری، طهمورث؛ سیدجوادین، سیدرضا و خیراندیش، مهدی (۱۳۹۷)، الگوی شایستگی فرماندهی از منظر فرماندهی معظم کل قوا، نشریه راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، دوره ۱۱، ش ۲، خرداد و تیر ۹۷
- Bourgault, J. Charih, M. Maltais, D. Rouillard, L. (2006), **Hypotheses concerning the prevalence of competencies among government executives. according to three organizational variables**. Public personnel Management. 89-119.
- Cochran, G. (2009). **Developing a Competency Model for a 21th century Extension Organization**, Ohio State University, a doctor of dissertation.
- Lee, Y. (2010). Exploring high- performers required competencies. **Expert Systems with Applications**, (37),434-439.
- Stevens, G. E. (2012). A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling. **Human Resource Development Review**, 12(1)86 – 107.
- Wesselink R. Blok V. Van Leur S. Lans T. Dentoni D. (2015) "Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices", **Journal of Cleaner Production**, 106: 497-506.



شروېشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی