

## عوامل و شاخص‌های مؤثر در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی در آینده

دکتر عباس خورشیدی<sup>۱</sup>  
رضا قربانی<sup>۲</sup>

### چکیده

مقاله حاضر به بررسی عوامل و شاخص‌های مؤثر در رهبری و فرماندهی، فرماندهان نیروی زمینی، و ترتیب اولویت عوامل و شاخص‌های مذکور و در نهایت ارائه الگوی مطلوب رهبری و مدیریت از دیدگاه فرماندهان و مدیران عالی این نیرو پرداخته است.

پژوهش حاضر از نظر اهداف کاربردی، از نظر داده‌ها کمی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه، از نوع پیمایشی مقطعی است. جامعه آماری مورد پژوهش حاضر را همه فرماندهان و مدیران عالی نیروی زمینی تشکیل می‌دهد. برای انتخاب گروه نمونه معرف با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و فرمول تعیین حجم نمونه، تعداد ۱۰۰ نفر مشتمل بر ۴۰ فرمانده و ۶۰ مدیر انتخاب شدند. ابزار سنجش این پژوهش، یک پرسش‌نامه ۱۴۰ سؤالی است که توسط پژوهشگر آن را به مدد تئوری‌های رهبری و مدیریت و بررسی یافته‌های پیشین گردآوری شد و سپس براساس فن دلفی در سه مرحله برای متخصصان ارسال گردید و در نهایت به وسیله آزمون تحلیل عاملی از نوع تجزیه به مؤلفه‌های اصلی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. اعتبار ابزار سنجش به وسیله آلفای کرونباخ محاسبه شد و مقدار اعتبار کل تست برابر ۰/۹۹ بود.

برون داد اولیه نشان می‌دهد که دترمینان ماتریس همبستگی عددی غیر از صفر و نتیجه آزمون کرویت بارتلت از لحاظ آماری در سطح کمتر از ۰/۰۰۰۱ معنادار است. برونداد عامل‌های شش‌گانه استخراج شده با روش PC با استفاده از شیوه واریماکس دوران داده شده و مجموعه ماده‌هایی که به طور مشترک با یک عامل همبسته بودند تشکیل یک پاره تست داده‌اند.

نتایج تحلیل عاملی بیانگر آن است که عوامل مؤثر در رهبری و مدیریت، فرماندهان نیروی زمینی مشتمل بر شش عامل است؛ عامل اول؛ سلامت معنوی (۵۱٪) با ۳۳ شاخص، عامل دوم؛ سلامت روانی (۷/۹٪) با ۲۳ شاخص، عامل سوم؛ توانایی تخصصی (۳/۲٪) با ۳۵ شاخص، عامل چهارم؛ توانایی رهبری (۲/۲٪) با ۲۱ شاخص، عامل پنجم؛ توانایی بلوغی (۱/۸٪) با ۱۱ شاخص و عامل ششم؛ توانایی عمومی (۱/۶٪) با ۸ شاخص مشخص شد. در نهایت این شش عامل ۶۸ درصد واریانس کل رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی را تبیین کرد.

**واژگان کلیدی:** رهبری، مدیریت، فرماندهی، سلامت معنوی، سلامت روانی، توانایی تخصصی، توانایی رهبری، توانایی بلوغی و توانایی عمومی.

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، (نویسنده مسئول مقاله)

۲. مدرس دانشگاه افسری امام علی (ع).

#### مقدمه

بدون تردید رهبری و مدیریت، موتور توسعه هر نظام است و در عصر حاضر کلید رستگاری، رفاه، خلاقیت، نوآوری، استقلال و ... ملتها و آحاد منابع انسانی سازمانها است. به بیان دیگر انسانها برای تحقق اهداف خود نیازمند زندگی جمعی هستند و توسعه زندگی جمعی و کارگروهی در بستر رهبری و مدیریت اثربخش و مطلوب امکانپذیر است.

از ویژگیهای دنیای کنونی افزایش روزافزون نیازهای انسانها مانند؛ نیاز به کشف پدیدهها و رابطه علت و معلولی بین آنها، نیاز به رشتههای گوناگون علمی، نیاز به تشکیلات و سازمانهای منظم، نیاز به امنیت در ابعاد مختلف به منظور عمارت در ابعاد مختلف و هزاران نیاز دیگر. در میان همه این نیازها، نیاز به شناخت عوامل و شاخصهای رهبری و مدیریت به ویژه در آینده از اولویت خاصی برخوردار است. زیرا رسالت و نقش رهبران و مدیران، در تبدیل منابع انسانی به سرمایههای انسانی، تقویت مکارم اخلاقی، تشکیل انسانهای توسعه یافته، توجه به ابعاد مختلف رشد، توسعه منابع انسانی و غیره، این مهم را هر چه بیشتر ضروری میسازد.

رهبری و مدیریت از ارکان اصلی سازمان و جامعه است. به بیان دیگر؛ دانش مدیریت و رهبری سازمانی در کنار سایر وظایف آنها مانند؛ برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و غیره یکی از وظایف ضروری و حیاتی است و نقش زیر بنایی در بهره‌وری سازمانها دارد.

اریک<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای نشان داد که کیفیت هر سازمان به کیفیت رهبران و مدیران آن وابسته است و در حقیقت هیچ کشور و سازمانی نمی‌تواند از سطح رهبران

و مدیرانش بالاتر رود. بدین ترتیب لازمه داشتن سازمانها و کشور توسعه یافته، همانا داشتن رهبران و مدیران توسعه یافته است.

مکارم شیرازی (۱۳۸۷) در مطالعه‌ای نشان داد که تمام پیروزی‌ها، شکست‌ها، سازندگی‌ها، ویرانگری‌ها، سعادت و شقاوت بشر در طول تاریخ مرهون رهبری‌های صحیح و ناصحیح است و هیچ عاملی را چون رهبری و مدیریت برای سعادت و تعالی سازمان‌ها مؤثر و نافذ نمی‌داند. بدین ترتیب گزینش رهبری و مدیریت از حیاتی‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها و کشورها محسوب می‌شوند.

نیروی زمینی یکی از نهادهای استراتژیک و آرمانی نظام مقدس اسلامی است که رسالت آن همانا تأمین امنیت به ویژه امنیت اجتماعی است. به بیان دیگر نیروی زمینی باید خوف‌ها را به امنیت مبدل نماید تا در بستر این امنیت عمارت، پویایی، بهبود، خلاقیت و غیره در کشور ایجاد گردد. لازمه تحقق این هدف عظیم همانا وجود رهبران و مدیرانی آینده‌نگر است. بدین ترتیب رهبران و مدیران نیروی زمینی باید به ویژه در آینده با توجه به تحولات عظیم اجتماعی از ویژگی‌های خاص و منحصر به فردی برخوردار باشند.

ویژگی‌های رهبری و مدیریت در نیروی زمینی در بسیاری از موارد تفاوت عمده‌ای با رهبری و مدیریت‌های سایر سازمان‌ها دارد. به بیان دیگر، در عصر حاضر که در دنیای غرب و لائیک رذیلت‌ها جایگزین فضیلت‌ها شده و عصر بحران ارزش‌ها نام گرفته است (خورشیدی، ذوالفقاری ۱۳۹۰) و نظام رهبری و مدیریت از عصر شکار به کشاورزی، صنعتی و فراصنعتی متحول شده نظام اسلامی که داعیه‌ی رهبری جهانی را دارد لازم است نظام رهبری و مدیریت خود به ویژه در نیروی زمینی را به عصر حکمت یعنی (دانش به عنوان ابزار قدرت) تبدیل کند. تحقق این مهم نیازمند تشخیص عوامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت در این ارگان مقدس و آرمانی در آینده است.

لازمه ماندگاری، دوام و بقای نیروی زمینی در عرصه تحولات پر شتاب (که در این نیرو بیش از سایر سازمان‌ها است) همانا تشخیص عوامل و شاخص‌های مؤثر رهبری و مدیریت در آینده است. بدین ترتیب فرماندهان عالی این نیرو باید عادت‌ها و رویه‌ها را محک مجدد زنند و با دید نقادی به راه‌یابی بهتر در تشخیص عوامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت بپردازند. در شرایطی که در جهان مدیریت بدون مرز مطرح است که در صحنه‌های جهانی به آن پدیده جهانی‌سازی می‌گویند، رهبران و مدیران به ویژه در نیروی زمینی لازم است بر حوزه استحقاقی خود بیندیشند. هر چه تأثیر عوامل محیطی بر سازمان نیروی زمینی بیشتر باشد، تصمیمات فرماندهان این نیرو بار استراتژی بیشتری پیدا می‌کنند. به بیان دیگر هر قدر شعاع محیط بیشتر باشد، پدیده‌های بیشتری بر تصمیم‌گیری‌ها خودنمایی می‌کنند.

بدین ترتیب، ماندگاری نیروی زمینی تابعی از تغییرپذیری این نیرو به ویژه در ابعاد رهبری و مدیریت است. برای مثال در دوران مدیریتی گذشته مانند عصر شکار، کشاورزی، صنعتی و فراصنعتی، کنترل جامعه نیازمند کاربست شیوه‌های سخت‌افزاری از طرف فرماندهان بود، در حالی که در عصر حاضر به ویژه در آینده، این کنترل نیازمند شیوه نرم‌افزاری است. با توجه به آنچه گفته شد و سایر موارد موضوع مورد مطالعه حاضر را «عوامل و شاخص‌های سازنده رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی» تشکیل می‌دهد.

#### اهداف پژوهش

- ۱- تشخیص عوامل سازنده رهبری و مدیریت نیروی زمینی.
- ۲- تشخیص شاخص‌های هر یک از این عوامل مذکور.
- ۳- تشخیص اولویت هر یک از شاخص‌ها و عوامل مذکور.
- ۴- تشخیص الگوی مناسب رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی.

### سؤال‌های پژوهش

- ۱- عوامل مؤثر بر رهبری و مدیریت نیروی زمینی کدام‌اند؟
- ۲- هر یک از این عوامل مرکب از چه شاخص‌هایی است؟
- ۳- اولویت عوامل و شاخص‌های مذکور چگونه است؟
- ۴- مناسب‌ترین الگو برای رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی کدام است؟

### پیشینه مطالعاتی

در خصوص عوامل و شاخص‌های مؤثر در رهبری و مدیریت پژوهش‌های متعددی انجام شده که در زیر به برخی از آنها می‌پردازیم.

امام علی(ع) (نامه ۵۳، نهج‌البلاغه، به نقل از دشتی، ۱۳۸۹) در فرمان به مالک اشتر می‌فرماید: ای مالک فرمانده سپاهت را کسی قرار ده که واجد ده ویژگی باشد: (۱) از همه آنها نزد تو به خدا و پیامبر و امام دلسوزتر و خیرخواه‌تر باشد. (۲) از همه آنها پاکدامن‌تر باشد. (۳) از همه آنها عاقل‌تر و هوشیارتر باشد. (۴) از کسانی باشد که دیر به خشم می‌آید. (۵) به موقع عذر می‌پذیرد. (۶) از آنها که نسبت به مستضعفان رثوف و مهربانند. (۷) در مقابل زورمندان و مستکبران قوی و انعطاف‌ناپذیرند. (۸) از کسانی که حوادث تلخ آنها را از جا به در نکند. (۹) هرگز ضعف و زبونی آنها را به زانو در نمی‌آورد و (۱۰) از کسانی که از خانواده‌های اصیل، نجیب، باشخصیت، صالح، خوش سابقه، باشهامت، شجاع و سخاوتمند باشد.

جعفری (۱۳۸۵) در مطالعه‌ای شاخص‌های رهبری و مدیریت نظامی را؛ خیرخواهی و دلسوزی، سعه صدر، آرامش روحی، پاکدامنی، سابقه درخشان، استقامت در برابر مشکلات، عفو و گذشت، شجاعت، سخاوت، بلند نظری و کوچک شمردن هر آنچه غیرالهی است، خردمندی، اعتماد به نفس، علم فراوان، هوشیاری فراوان، حسن خلق، تقوی و ترویج فرهنگ ایثار و گذشت ذکر نموده است.

بردن و بانتا<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در مطالعه‌ای شاخص‌های رهبری و مدیریت را؛ رهبری پیش‌کنشی، ساختار ذهنی نو، تغییر و نوآوری مداوم، بهبود سازمانی، درک مأموریت خود و سازمان مربوطه، درک اهداف خود و سازمان مربوطه، شناخت نقاط ضعف و قوت خود و سازمان مربوطه، شناخت نقاط تهدید و فرصت خود و سازمان مربوطه، توجه به عوامل محیطی، برنامه‌ریزی استراتژیک، ارزشمندی در امور و کاربست حاکمیت روابط انسانی ذکر نموده‌اند.

کی‌بل<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) در مطالعه‌ای مهم‌ترین شاخص رهبری و مدیریت در آینده را بصیرت، اعم از بصیرت قانونی، مهارتی، پژوهشی، فن‌آوری و شناخت عوامل محیطی ذکر نموده است.

اریک (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای، مهم‌ترین شاخص‌های رهبری و مدیریت را چنین ذکر کرده‌اند: الف) ویژگی‌های شخصیتی منحصر به فرد (مانند؛ پویایی، توانایی نفوذ بر دیگران، صداقت و درستکاری، اعتماد به نفس، خویشتن‌پنداری مثبت، هوش، دانش فنی و عمومی عمیق و ...) و ب) ویژگی‌های رفتاری منحصر به فرد (مانند؛ ابتکار عمل، مراعات حال زیردستان و ...) ذکر نموده است.

میچل<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) در مطالعه‌ای شاخص‌ها و عوامل مؤثر بر رهبری و مدیریت را به سه دسته زیر تقسیم کرده‌اند: الف) صفات رهبری و مدیریت (مانند؛ برون‌گرایی، توانایی‌های جسمانی، مقبولیت اجتماعی، تحصیلات، هوش، استقلال، اعتماد به نفس، محبوبیت، نزاکت). ب) رفتار رهبری و مدیریت (مانند؛ ابتکار عمل، توانایی قدرت نفوذ در دیگران و ...) و ج) شیوه‌کنشی رهبری و مدیریت (مانند؛ تعیین اهداف

---

1 . Borden and Baneta.

2 . Cabal.

3. Mitchell.

مطلوب، نگهداری و حفظ جهت اهداف، حفظ ساختار گروهی، تسهیل تعامل، تسهیل عملکرد گروهی، حفظ روحیه و ... می‌داند.

کتز و کان<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای، مهم‌ترین عوامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت را، ترغیب، تجویز، مشارکت، تشخیص موقعیت، یافتن واقعیت‌ها، تشخیص اندیشه‌های ناب، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های مفهومی و مهارت‌های تخصصی ذکر نموده اند.

میرکمالی (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای، عوامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت را به سه دسته تقسیم نموده است: الف) توانایی‌های عمومی آن دسته از توانایی‌هایی هستند که برای ادامه یک زندگی حرفه‌ای معمولی مورد نیاز است مانند؛ سلامت جسمی، سلامت روانی، سلامت عاطفی، سلامت عقل، تفکر و ادراک، سلامت ایمان (توحیدی و تشکیلاتی) و داشتن تقوی و تعهد؛ ب) توانایی‌های بلوغی: توانایی‌هایی که فرد را در سطح بالاتری از یک فرد عادی قرار می‌دهد و منجر به قدرت تمیز، استدلال و نتیجه‌گیری خردمندانه در مسائل برای رهبر می‌شود مانند، دانش (عمومی و تخصصی)، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های مفهومی، مهارت‌های تخصصی، تجربه، قدرت تشخیص، قضاوت، تصمیم‌گیری و حل مسأله، هدفدار بودن، داشتن انگیزه در انجام امور، نگرش و جهان‌بینی درست و اخلاق و رفتار مناسب؛ ج) توانایی‌های رهبری: وی معتقد است توانایی عمومی و بلوغی بیشتر به مدیریت اختصاص دارد و توانایی رهبری که دربرگیرنده ابعاد متعدد اقتدار است مانند؛ اقتدار ایدئولوژی، اقتدار اجرایی، اقتدار عملی، اقتدار سیاسی، اقتدار اجتماعی و غیره مربوط به رهبری است.

وزارت دفاع آمریکا (۲۰۰۷) در مطالعه‌ای عوامل و شاخص‌های فرماندهان نظامی را به شرح زیر ذکر نموده است:

۱) سلامت جسمی؛ ۲) توجه به امنیت ملی کشور در همه شرایط؛ ۳) اعتماد به نفس؛ خودباوری و خویشتن‌پنداری مثبت؛ ۴) میل به قدرت‌طلبی؛ ۵) آستانه تحمل بسیار بالا؛ ۶) خلاقیت و نوآوری؛ ۷) ذهنیت فلسفی (جامعیت، تعمق و انعطاف‌پذیری)؛ ۸) سیاستمدار و موقعیت‌شناس؛ ۹) دارای تفکر استراتژیک؛ ۱۰) دارای بصیرت در ابعاد مختلف.

یوکل<sup>۱</sup> (۱۹۷۱) در مطالعه‌ای، مهم‌ترین عامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت را رعایت اخلاق مانند؛ صداقت و درستی فردی، تبعیت از قواعد و استانداردهایی که نسبت به دیگران اعمال می‌کند، رک بودن و وفاداری نسبت به تعهدات خود، احترام به عواطف و انسانیت خود و پیروان خود، توسعه فضای اخلاقی اعم از داشتن الگوی رفتار اخلاقی برای خود و دیگران، دوری از اقدامات غیرتخریبی برای تحقق اهداف، آرمان‌سازی برای کارکنان، خطرپذیری، اطلاع‌رسانی به موقع و کامل به زیر مجموعه، استقبال از انتقاد، خدمت به پیروان و سازمان و ... می‌داند.

ساشکین<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) در مطالعه‌ای عوامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت را چنین بیان می‌کند: داشتن بصیرت مانند؛ (مهارت‌های اداری، درک وسیعی از ابعاد و زمینه‌های کلیدی چشم‌اندازهای سازمانی و توانایی تدوین و تبیین چشم‌انداز)، سازگاری با شرایط، هوشیاری نسبت به محیط اجتماعی، داشتن همت بلند و روحیه توفیق‌گرایی، قابل اعتماد و قاطع، مقتدر و قابل نفوذ در دیگران، با انرژی و سخت‌کوش، دارای اعتماد به نفس و خودباوری مثبت، دارای آستانه تحمل بالا، آماده پذیرش مسئولیت، توانایی آرمان‌سازی برای خود و پیروان خود، ذهنیت فلسفی (جامعیت، تعمق و انعطاف‌پذیری)، خلاقیت و نوآوری، سیاستمدار و موقعیت‌شناسی، قدرت اقناعی و

---

1. Yukle.

2. SaShkin.



مذاکره، تسلط بسیار بالا نسبت به حرفه خود، جذاب و رغبت‌انگیز، مهارت‌های اجتماعی و ... می‌داند.

مندل و گرجوی<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) در مطالعه‌ای، مهم‌ترین عوامل و شاخص‌های رهبری را، آگاهی عمیق نسبت به شرایط و موقعیت، داشتن مهارت‌های رفتاری به جای مهارت-های اظهاری، عمق بخشیدن به چشم‌انداز، زیست در فضای تجربی خود، شناخت حلقه‌های وصل، دارابودن الگوهای تشخیص، اندیشه شهودی، خوشبینی نسبت به شرایط امیددهنده، تدوین چشم‌اندازهای جذاب، معمار نهاد‌های جاودان، مظهر کامل آرمان سازمان‌ها، گیرنده‌های قوی، اعتمادآفرینی، زنده کردن آرمان‌ها به گونه‌ی عاطفی و ... ذکر نموده‌اند.

باس<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) در مطالعه‌ای، مهم‌ترین عوامل و شاخص‌های رهبری را چنین بیان می‌کند: نفوذ ایده آلی (ایجاد اختراع در پیروان نسبت به رهبر به عنوان عامل اصلی تغییر و ضرورت پیروی از رهبر)، انگیزه الهامی (اعتقاد به اینکه مشکلات توسط پیروان حل می‌شود)، تحریک هوشمندانه (ایجاد خلاقیت در پیروان به گونه‌ای که خود بتوانند روش‌های جدید و راه‌های نو را پیدا کنند)، افزایش آگاهی پیروان، چالش‌پذیر، خطرپذیر، یادگیرنده، آینده‌نگر، الهام دهنده بینش مشارکتی، داشتن آرمان روشن و جذاب، ایجاد و اصلاح آداب فرهنگی ناب، شناسایی عناصر مرتبط با ایدئولوژی و منطبق کردن آن با شرایط، استوار، آرام، حساس نسبت به دیگران و غیرحساس نسبت به خود، متوجه گذشته و آینده و در عین حال محکم در زمان حال، رؤیایی و منطقی، خوش برخورد بودن و ...

رشیدزاده (۱۳۸۳) در مطالعه‌ای، بزرگ‌ترین تکلیف تاریخ را کار بزرگ‌ترین مرد تاریخ می‌داند. وی معتقد است فرماندهان آن مکتب نیز بزرگ‌ترین فرماندهان تاریخ‌اند.

---

1. Mendell and Gerjuoy .  
2. Bass.

در مجموع، وی عوامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت نظامی آینده را چنین میدانند: توانایی و در عین حال انطباق‌پذیری به اندازه کافی، تخصص، استقلال عمل، تعهد، اصول‌گرایی، چالاکی فکری، دانش کاربردی، اعتماد حرفه‌ای، روحیه انقلابی، بصیرت در ابعاد مختلف، عزت نفس، شجاعت، شهادت‌طلبی، اراده مقاوم، انضباط، روحیه اطاعت‌پذیری از ولایت، پایبندی به ارزش‌های اسلامی، توان رزم شهری و جنگ نامتقارن و ترکیب ایمان، شجاعت، دانش و سرعت و غیره.

خورشیدی و اکرامی (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای، شایستگی‌های مدیران را به پانزده مؤلفه؛ یادگیری مستمر، مشارکت جویی، توجه به منافع سازمانی، درک تفاوت‌های فردی، توجه به اهداف چالشی، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، تیم‌سازی، مدیریت بحران، درک مأموریت سازمان، شناخت واقعیت سازمان، مدیریت منابع انسانی، ثبات قدم، مشتری محوری و مهارت‌های فنی تقسیم نموده‌اند.

## روش

روش پژوهش از نظر اهداف، توسعه‌ای، از نظر داده‌ها کمی و از نظر نوع مطالعه پیمایشی مقطعی است، زیرا پژوهشگر قصد داشته زمینه‌ای به دست آورد و به دنبال چه وقت، چرا، چگونه و چه کسانی بوده و در واقع هدف توصیف، تبیین و کشف اطلاعات در یک دوره زمانی مشخص از نمونه بوده است.

جامعه آماری مورد پژوهش را تمامی فرماندهان و مدیران عالی نیروی زمینی جمهوری اسلامی ایران (با تحصیلات دکتری) تشکیل می‌دهد. برای انتخاب گروه نمونه معرف و همچنین افزایش دقت اندازه‌گیری حجم نمونه از روش نمونه‌گیری

تصادفی طبقه‌ای بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه<sup>۱</sup> ۱۰۰ نفر، حجم نمونه پژوهش را تشکیل داده که شامل ۴۰ فرمانده و ۶۰ مدیر است.

ابزار سنجش این پژوهش را پرسشنامه<sup>۱</sup> ۱۴۰ سؤالی پژوهشگر ساخته تشکیل می‌دهد که به مدد تئوری‌های رهبری و بررسی یافته‌های پژوهش‌های پیشین گردآوری شده و سپس بر اساس فن دلفی در سه مرحله برای متخصصان ارسال شده است. پیوستار آن بین ۱ الی ۷ است که ۱ بیانگر حداقل و ۷ بیانگر حداکثر مقبولیت هر شاخص برای آزمودنی‌ها بوده است.

اعتبار ابزار سنجش به وسیله آلفای کرونباخ محاسبه شده که مقدار آن برابر ۰/۹۹ بود و روایی ابزار سنجش به وسیله تحلیل عاملی از نوع اکتشافی موسوم به تجزیه به مؤلفه‌های اصلی محاسبه شد، که از بار عاملی نسبتاً بالایی برخوردار بود و تمامی سؤال‌های پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

#### یافته‌ها

یافته‌های پژوهش حاضر در دو بخش زیر ارائه می‌شود:

**الف) توصیف داده‌ها:** مشخصه‌های آماری شش عامل مؤثر در رهبری و مدیریت نیروی زمینی در جدول ۱ آورده شده است.

۱. تعداد حجم نمونه = تعداد سؤال‌ها، ۱۵ یا ۲۰ با حداقل ۵۰۰ نفر و اگر متخصص باشند ۸۰ نفر کفایت می‌کند

(نقل از هومن، ۱۳۸۵).

جدول ۱: مشخصه‌های آماری نمرات عامل‌ها به تفکیک اولویت (n=۱۰۰)

| نام عامل      | کمینه | بیشینه | میانگین | واریانس | انحراف استاندارد | کشیدگی | چولگی |
|---------------|-------|--------|---------|---------|------------------|--------|-------|
| سلامت معنوی   | ۱     | ۷      | ۵/۴۲    | ۱/۷۶    | ۱/۳۳             | -۱/۱۰  | ۰/۸۷  |
| سلامت روانی   | ۱     | ۷      | ۵/۳۹    | ۲/۲۷    | ۱/۵۱             | -۰/۴۱  | ۱/۱۰  |
| توانایی تخصصی | ۱     | ۷      | ۵/۱۵    | ۱/۵۴    | ۱/۲۴             | ۰/۰۱   | ۰/۱۳  |
| توانایی رهبری | ۱     | ۷      | ۵/۰۹    | ۲/۱۳    | ۱/۴۶             | -۱/۱۵  | ۱/۱۰  |
| توانایی بلوغی | ۱     | ۷      | ۴/۷۳    | ۳/۷۶    | ۱/۴۹             | -۰/۸۵  | -۱/۲۵ |
| توانایی عمومی | ۱     | ۷      | ۴/۱۲    | ۱/۵۶    | ۱/۲۵             | -۰/۸۴  | ۰/۵۳  |

از ارقام جدول بالا می‌توان موارد زیر را استنتاج کرد:

- ۱- مقایسه میانگین‌های شش عامل، از دیدگاه گروه نمونه به گونه کلی نشان می‌دهد که به ترتیب عوامل؛ معنوی، روانی، تخصصی، رهبری، بلوغی و عمومی در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی مؤثرند.
  - ۲- مقایسه انحراف استاندارد عامل‌ها از دیدگاه گروه نمونه مشخص می‌کند که پراکندگی در عامل روانی بیش از سایر عوامل است.
  - ۳- کمترین نمره برای هر عامل ۱ و بیشترین نمره ۷ است.
  - ۴- چولگی مثبت بیانگر آن است که چولگی توزیع نسبت به توزیع نرمال به راست و کشیدگی مثبت نشان‌دهنده آن است که توزیع از توزیع نرمال بلندتر است.
- ب) تحلیل داده‌ها: به منظور تأیید توصیف داده‌ها و تعمیم نتایج پژوهش به جامعه‌ای که از آن استخراج شده، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است که نتایج این آزمون به ترتیب در جداول زیر آورده شده است. لازم به ذکر است که از ۱۴۰

عوامل و شاخص‌های مؤثر در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی در آینده / ۲۳

شاخص مؤثر در رهبری و مدیریت نیروی زمینی، ۱۹ شاخص که در هیچ یک از عامل‌های استخراج شده دارای بار عاملی معنادار نبود، از مجموعه سؤال‌ها حذف گردید و در مجموع ۱۲۱ سؤال نهایی شد که اعتبار مجموعه ۱۴۰ سؤالی ۰/۹۹ و برای مجموعه ۱۲۱ سؤالی به ۰/۹۶ رسید.

برای اجرای تحلیل عاملی به شیوه تجزیه به مؤلفه‌های اصلی به منظور حصول اطمینان نسبت به کفایت نمونه‌برداری و صفر نبودن ماتریس همبستگی داده‌ها در جامعه مقدار KMO محاسبه شده برابر ۰/۹۸۳ و آزمون کروییت بارتلت حتی در سطح کمتر از ۰/۰۰۱ معنادار است و می‌توان نتیجه گرفت که اجرای تحلیل عاملی قابل توجیه است.

برای تعیین این مطلب که ابزار سنجش از چند عامل معنادار اشباع شده، سه شاخص مورد توجه قرار گرفت: (۱) ارزش ویژه؛ (۲) نسبت واریانس تعیین شده توسط هر عامل؛ (۳) نمودار چرخش یافته ارزش‌های ویژه. بر پایه این سه شاخص تعداد شش عامل استخراج شده است و نمودار شیب‌دار (اسکری) نیز از عامل شش شروع می‌شود. بدین ترتیب شش عامل برای رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی در نظر گرفته شد.


جدول ۲: مشخصه‌های نهایی تحلیل عاملی برای استخراج عوامل مؤثر در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی

| عامل | ارزش ویژه | درصد واریانس | درصد تراکمی |
|------|-----------|--------------|-------------|
| ۱    | ۴۰/۲۶۱    | ۵۱           | ۵۱          |
| ۲    | ۶/۲۷۷     | ۷/۹          | ۵۸/۹        |
| ۳    | ۲/۵۰۹     | ۳/۲          | ۶۲/۲        |
| ۴    | ۱/۷۵۴     | ۲/۲          | ۶۴/۴        |
| ۵    | ۱/۳۸۷     | ۱/۸          | ۶۶/۲        |
| ۶    | ۱/۲۵۵     | ۱/۶          | ۶۷/۷        |

1. Scree.

همان‌گونه که از جدول ۲ مشخص است سهم عامل یکم با ارزش ویژه ۴۰/۲۶۱ و در حدود ۵۱ درصد کل واریانس متغیرها بسیار چشمگیر و از سهم بقیه عامل‌ها کاملاً متمایز است.

چون ماتریس عامل چرخش نیافته و بارهای عاملی آن ساختاری بامعنا به دست نمی‌دهد، لذا تصمیم گرفته شد، عامل‌های استخراج شده بر پایه روش متداول با استفاده از چرخش واریماکس به محورهای جدید انتقال داده شود تا هم کشف هیأت کلی مواد پرسشنامه و هم تشخیص ساختاری ساده‌تر که نمایشگر خطوط اصلی و نسبتاً روشن برای رسیدن به راه‌حل‌های تغییرپذیر باشد، میسر شود. ماتریس عاملی که از چرخش واریماکس به وجود آمده در جدول ۳ نمایش داده شده است.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

عوامل و شاخص‌های مؤثر در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی در آینده / ۲۵

جدول ۳: ماتریس عامل‌های چرخش یافته مجموعه ۱۲۱ سؤالی به شیوه واریماکس

| سؤال | عامل ۱ | سؤال | عامل ۲ | سؤال | عامل ۳ |
|------|--------|------|--------|------|--------|
| ۱    | ۰/۸۶۱  | ۲۴   | ۰/۸۰۰  | ۴۷   | ۰/۸۰۱  |
| ۲    | ۰/۸۵۸  | ۲۵   | ۰/۷۹۹  | ۴۸   | ۰/۸۰۰  |
| ۳    | ۰/۸۴۶  | ۲۶   | ۰/۷۸۹  | ۴۹   | ۰/۷۹۸  |
| ۴    | ۰/۸۳۲  | ۲۷   | ۰/۷۵۳  | ۵۰   | ۰/۷۶۲  |
| ۵    | ۰/۸۲۱  | ۲۸   | ۰/۷۵۲  | ۵۱   | ۰/۷۴۶  |
| ۶    | ۰/۸۲۰  | ۲۹   | ۰/۷۴۸  | ۵۲   | ۰/۷۴۲  |
| ۷    | ۰/۸۱۲  | ۳۰   | ۰/۷۳۸  | ۵۳   | ۰/۷۲۱  |
| ۸    | ۰/۸۰۸  | ۳۱   | ۰/۷۳۶  | ۵۴   | ۰/۷۱۸  |
| ۹    | ۰/۷۶۱  | ۳۲   | ۰/۷۲۵  | ۵۵   | ۰/۷۱۶  |
| ۱۰   | ۰/۷۴۹  | ۳۳   | ۰/۷۱۵  | ۵۶   | ۰/۷۱۰  |
| ۱۱   | ۰/۷۴۲  | ۳۴   | ۰/۷۱۰  | ۵۷   | ۰/۷۰۸  |
| ۱۲   | ۰/۷۳۵  | ۳۵   | ۰/۷۰۷  | ۵۸   | ۰/۶۹۸  |
| ۱۳   | ۰/۷۲۲  | ۳۶   | ۰/۶۷۵  | ۵۹   | ۰/۶۹۱  |
| ۱۴   | ۰/۷۰۴  | ۳۷   | ۰/۶۵۳  | ۶۰   | ۰/۶۸۲  |
| ۱۵   | ۰/۶۷۶  | ۳۸   | ۰/۶۴۸  | ۶۱   | ۰/۶۷۱  |
| ۱۶   | ۰/۶۷۴  | ۳۹   | ۰/۶۴۱  | ۶۲   | ۰/۶۶۱  |
| ۱۷   | ۰/۶۷۳  | ۴۰   | ۰/۶۲۵  | ۶۳   | ۰/۶۶۰  |
| ۱۸   | ۰/۶۷۱  | ۴۱   | ۰/۶۱۰  | ۶۴   | ۰/۶۴۰  |
| ۱۹   | ۰/۶۵۵  | ۴۲   | ۰/۵۷۷  | ۶۵   | ۰/۶۲۰  |
| ۲۰   | ۰/۶۶۴  | ۴۳   | ۰/۵۲۹  | ۶۶   | ۰/۶۱۸  |
| ۲۱   | ۰/۶۵۸  | ۴۴   | ۰/۵۰۸  | ۶۷   | ۰/۶۱۲  |
| ۲۲   | ۰/۶۵۵  | ۴۵   | ۰/۵۰۲  | ۶۸   | ۰/۶۱۰  |
| ۲۳   | ۰/۵۹۳  | ۴۶   | ۰/۴۲۳  | ۶۹   | ۰/۶۰۵  |





بر اساس تجزیه و تحلیل انجام شده، شش عامل استخراج شده که ملاک‌های تعریف و نام‌گذاری عامل‌های استخراج شده از این قرار بوده‌اند:

الف) ماهیت و اندازه متغیرهایی که عامل‌های استخراجی از آنها بزرگ‌ترین سهم را داشته باشد.

ب) بررسی فرهنگ واژه‌ها و اصطلاحات به منظور ملاحظه نام و ماهیت، چشم‌انداز و دلالت‌های ضمنی متغیرها.

ج) نظریه‌های موجود و نتایج مطالعات پیشین.

با توجه به ملاک‌های بالا؛ عوامل شش‌گانه به شرح زیر نام‌گذاری شده‌اند: عامل اول: سلامت معنوی؛ مشتمل بر ۲۳ شاخص؛ عامل دوم: سلامت روانی مشتمل بر ۲۳ شاخص؛ عامل سوم: توانایی تخصصی، مشتمل بر ۳۵ شاخص؛ عامل چهارم: توانایی رهبری، مشتمل بر ۲۱ شاخص؛ عامل پنجم: توانایی بلوغی، مشتمل بر ۱۱ شاخص؛ عامل ششم: توانایی عمومی، مشتمل بر ۸ شاخص است.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر مطالب زیر است:

- ۱- در مجموع ۱۲۱ شاخص برای رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی مؤثرند.
- ۲- در مجموع شش عامل برای رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی به شرح زیر استخراج شده است:  
عامل اول: سلامت معنوی (۵۱٪)؛ عامل دوم: سلامت روانی (۷/۹٪)؛ عامل سوم: توانایی تخصصی (۳/۲٪)؛ عامل چهارم: توانایی رهبری (۲/۲٪)؛ عامل پنجم: توانایی بلوغی (۱/۸٪)؛ عامل ششم: توانایی عمومی (۱/۶٪)؛ در مجموع این شش عامل ۶۸٪ واریانس کل رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی را تشکیل می‌دهند.
- ۳- هر یک از این عامل‌های شش‌گانه شامل شاخص‌های زیر است:

عامل اول: سلامت معنوی، به ترتیب اولویت به دست آمده از تحلیل عاملی شامل شاخص‌های زیر است:

(۱) از همه نزد تو به خدا، پیامبر، امام و رهبر دل‌سوزتر و خیرخواه‌تر باشند. (۲) از همه پاکدامن‌تر باشند. (۳) از همه عاقل‌تر و هوشیارتر باشند. (۴) دیر به خشم آیند و مردم محور باشند. (۵) به موقع عذرپذیر باشند. (۶) نسبت به مستضعفان رؤف و مهربان باشند. (۷) در مقابل زورمندان و مستکبران قوی و انعطاف‌ناپذیر باشند. (۸) حوادث تلخ آنها را از جا به در نکند. (۹) ضعف و زبونی، آنها را به زانو درنیآورد. (۱۰) از خانواده‌های اصیل، نجیب، با شخصیت، صالح، خوش سابقه، باشهامت، شجاع و سخاوتمند باشند. (۱۱) از ایمان توحیدی بسیار بالا برخوردار باشند. (۱۲) نسبت به فلسفه تشکیل سازمان خود مؤمن باشند و مأموریت سازمان را بخوبی درک کنند. (۱۳) تقوای بالا داشته باشند. (۱۴) دارای تعهد باشند. (۱۵) مسئولیت‌پذیر و واقع بین باشند. (۱۶) نگرش و جهان‌بینی صحیح داشته باشند. (۱۷) دارای اخلاق و رفتار مناسب و یادگیری مداوم باشند. (۱۸) از ولایت اطاعت‌پذیری داشته باشند و ثابت قدم باشند. (۱۹) کوشا در شناسایی عناصر مرتبط با ایدئولوژی و منطبق کردن آن با شرایط. (۲۰) صادق و درستکار باشند. (۲۱) به ارزش‌های اصیل و ناب اسلامی پایبند باشند. (۲۲) روحیه شهادت‌طلبی داشته باشند. (۲۳) دارای ایثار و گذشت باشند.

عامل دوم: سلامت روانی، به ترتیب اولویت به دست آمده از تحلیل عاملی شامل شاخص‌های زیر است:

(۱) سلامت روانی. (۲) سلامت عاطفی. (۳) اعتماد به نفس بالا. (۴) خودباوری بالا. (۵) خویشتن‌پنداری مثبت. (۶) داشتن مهارت‌های رفتاری مقتضی. (۷) داشتن مهارت‌های اظهاری. (۸) داشتن آرمانهای متعالی. (۹) زنده کننده آرمانها به گونه عاطفی. (۱۰) احترام به عواطف دیگران. (۱۱) انتقادپذیری بالا. (۱۲) بلندهمتی و تأکید بر منافع ملی. (۱۳) روحیه توافق‌گرایی. (۱۴) عزت‌نفس بالا. (۱۵) اراده مقاوم. (۱۶) توانایی شناخت شخصیت دیگران و احترام به آنها. (۱۷) درک نیازهای دیگران و تلاش برای ارضای

آنها. ۱۸) درک تفاوت‌های فردی. ۱۹) دوست داشتن دیگران. ۲۰) توان مشکل‌گشایی و حل مسئله. ۲۱) توان فعال گوش دادن. ۲۲) بیان عواطف مثبت دیگران، ۲۳) تأمین بهداشت روانی محیط خود.

عامل سوم: توانایی تخصصی، به ترتیب اولویت به دست آمده از تحلیل عاملی، شامل شاخص‌های زیر است:

۱) سلامت جسمی. ۲) میل به قدرت‌طلبی. ۳) خوش‌تیپی. ۴) خوش‌لباسی. ۵) خلاق و نوآور. ۶) سیاست‌مدار و درک مسائل روز. ۷) تفکر استراتژیک. ۸) داشتن ذهن فلسفی (جامعیت، تعمق و انعطاف‌پذیری). ۹) بصیرت در ابعاد مختلف. ۱۰) آستانه تحمل بالا. ۱۱) درک شرایط و موقعیت. ۱۲) عمق بخشیدن به چشم‌انداز. ۱۳) توانایی زیستن در فضای تجربی خویش. ۱۴) گیرنده قوی. ۱۵) اندیشه‌های شهودی. ۱۶) قانون‌مداری. ۱۷) درک پیچیدگی‌ها و ظرافت‌های سازمان. ۱۸) میل به قدرت‌طلبی. ۱۹) وفاداری نسبت به تعهدات خود. ۲۰) هوشیاری نسبت به محیط اجتماعی. ۲۱) با انرژی و سخت‌کوش. ۲۲) اصول‌گرا. ۲۳) چالاکی فکر. ۲۴) دانش کاربردی. ۲۵) بصیرت در ابعاد و امور مختلف. ۲۶) شجاع. ۲۷) روحیه انقلابی. ۲۸) توان رزم شهری. ۲۹) توانایی ترکیب ایمان با شجاعت. دانش و سرعت. ۳۰) انضباط همه‌جانبه. ۳۱) توانایی جنگ نامتقارن. ۳۲) توانایی انطباق‌پذیری. ۳۳) استقلال عملی. ۳۴) اراده مقاومت، ۳۵) اعتماد حرفه‌ای.

عامل چهارم: توانایی رهبری، به ترتیب اولویت به دست آمده از تحلیل عاملی شامل شاخص‌های زیر است:

۱) قدرت سیاسی. ۲) قدرت ایدئولوژیکی. ۳) قدرت اجتماعی. ۴) قدرت فرهنگی. ۵) قدرت اجرایی به‌خصوص در بحر آنها. ۶) توانایی نفوذ در دیگران. ۷) دارای الگوی تشخیصی. ۸) خوش‌بینی نسبت به شرایط. ۹) امید دهنده. ۱۰) اعتماد آفرین. ۱۱) دارای انگیزه الهامی. ۱۲) دارای نفوذ ایده‌آلی. ۱۳) تحریک هوشمندانه و به دنبال بهبود مستمر

سازمان. ۱۴) چالش‌پذیر. ۱۵) خطرپذیر و هدف‌مند. ۱۶) الهام‌دهنده بینش مشارکتی. ۱۷) استوار و آرام. ۱۸) نسبت به دیگران حساس. ۱۹) نسبت به خود غیرحساس. ۲۰) دارای قدرت مذاکره و چانه‌زنی. ۲۱) دارای قدرت حل تعارض و تضاد.

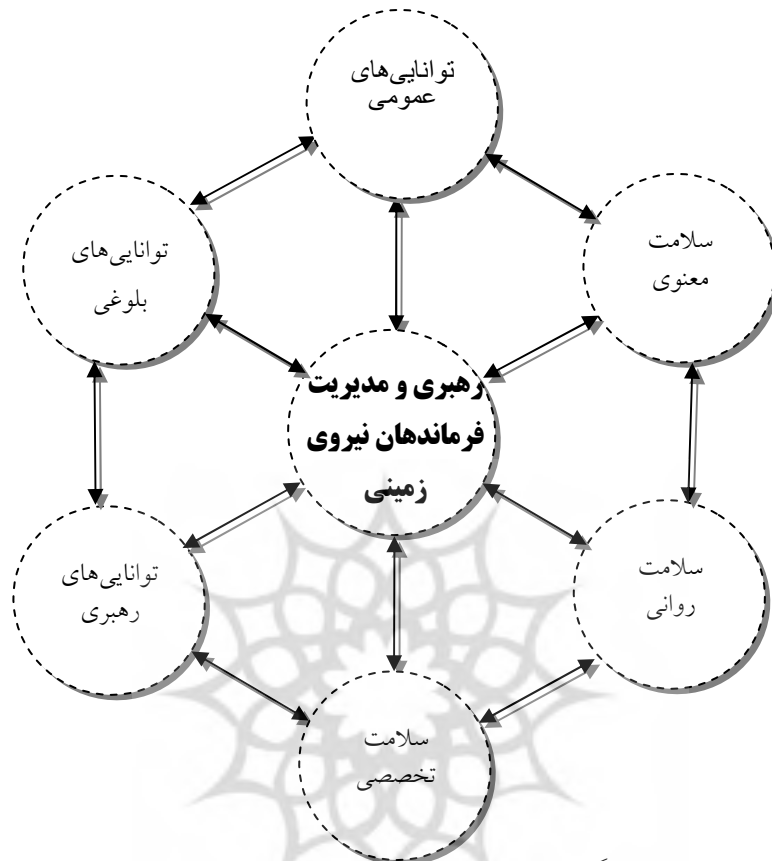
عامل پنجم: توانایی بلوغی، به ترتیب اولویت به‌دست آمده از تحلیل شامل شاخص‌های زیر است:

۱) دانش عمومی مربوط به شغل. ۲) دانش تخصصی. ۳) تجربه کافی. ۴) قدرت تشخیص. ۵) قضاوت صحیح. ۶) توانایی تصمیم‌گیری اثربخش. ۷) توانایی حل مسأله. ۸) هدف‌دار بودن. ۹) انگیزه در انجام امور. ۱۰) استقلال عمل. ۱۱) خودشناسی و دیگرشناسی.

عامل ششم: توانایی عمومی؛ به ترتیب اولویت به دست آمده از تحلیلی شامل شاخص‌های زیر است:

۱) سلامت جسمی، ۲) سلامت عقل، ۳) سلامت تفکر، ۴) سلامت ادراک، ۵) سلامت نگرش، ۶) رک بودن، ۷) داشتن الگوی رفتاری خاص برای خود و دیگران و ۸) اطلاع‌رسانی به موقع و کامل به زیرمجموعه.

۴- مناسب‌ترین الگو برای رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی به شرح نمودار ۱ است.



نمودار ۱: الگوی مناسب رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی

به طور کلی تشخیص عوامل سازنده در یک الگو می‌تواند، زبان مشترکی برای آحاد منابع انسانی ایجاد کند تا فعالیت‌ها را اجرا و یکپارچه کنند، فعالیت‌ها را به راهبرد کسب و کار ربط دهند، به شناسایی تغییرات در نقش منابع انسانی کمک می‌کند و انعطاف‌پذیری و سازگاری با ارزش‌ها و فن‌آوری‌های جدید را ایجاد می‌کند (خورشیدی و اکرامی، ۱۳۹۰).

این یافته‌ها با پیشینه پژوهش‌های انجام شده مانند: باس (۱۹۹۹)، مندل و گرجوی (۱۹۸۸)، یوکل (۱۹۷۱)، ساشکین (۱۹۸۹)، وزارت دفاع آمریکا (۲۰۰۷)، میرکمالی

(۱۳۸۹)، دشتی (۱۳۸۹)، رشیدزاده (۱۳۸۳)، میچل (۲۰۰۷)، کنز و کان (۲۰۰۹)، بردن و بانتا (۲۰۰۸)، کی‌بل (۲۰۰۰) و اریک (۲۰۱۰) مطابقت دارد.

در این پژوهش به علت محدودیت اعتبار عامل‌های شش‌گانه و روایی همگرا محاسبه نشده است. در پایان پیشنهاد می‌شود که، با توجه به اهمیت عوامل رهبری و مدیریتی این پژوهش توسط پژوهشگران مجرب و در قالب یک مطالعه ملی مجدداً اجرا گردد.

به طور کلی در این الگو، عوامل و شاخص‌ها به گونه سیستمی می‌توانند، مدیریت و رهبری نیروی زمینی را تبیین نمایند. امید است مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده از پژوهش حاضر به عنوان وسیله‌ای معتبر و روا برای سنجش عوامل سازنده رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی مؤثر واقع شوند، به نحوی که کاربست آنها نیروی زمینی را قادر نماید تا عوامل سازنده رهبری و مدیریت فرماندهان خود را بسنجد و به عنوان قطب نما حرکت خود را از برنامه‌روزی به برنامه‌ریزی تغییر دهند و سمت و سوی حرکت خود را جهت کارآمد کردن نظام رهبری و مدیریت خود روشن نماید.

## منابع

- ۱- جعفری، سیداصغر. (۱۳۸۵). مسئولیت فرماندهان در پرورش دانشجویان در دانشگاه‌های نظامی، مجموعه مقالات همایش رویکرد نو در آموزش عالی دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح، تهران: دانشگاه افسری امام علی(ع)، آذرماه، صص ۳۰۱-۳۲۵.
- ۲- خورشیدی، عباس، اکرامی، محمود. (۱۳۹۰). شناسایی عوامل سازنده شایستگی‌های مدیران، تهران: فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت انتظامی، دانشکده فرماندهی و ستاد (دانشگاه علوم انتظامی)، سال ششم، شماره ۴، صص ۵۸۰-۵۹۹.
- ۳- خورشیدی، عباس، ذوالفقاری، حسین. (۱۳۹۰). تئوری‌های مدیریت و رهبری، تهران: انتشارات مرزبانان.
- ۴- رشیدزاده، فتح‌الله. (۱۳۸۳). ویژگی‌های فرماندهان آینده، مجموعه مقالات اولین همایش راه‌کارهای ارتقای کیفی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح، تهران: دانشگاه افسری امام علی(ع)، دیماه، صص ۱۶۷-۹۹.
- ۵- مکارم شیرازی. (۱۳۷۸). مدیریت و فرماندهی در اسلام، (چاپ چهارم)، قم: انتشارات مطبوعاتی هدف.
- ۶- میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۸۹). رهبری آموزشی (چاپ دهم)، تهران: انتشارات یسپرون.
- ۷- دشتی، محمد. (۱۳۸۹). ترجمه نهج‌البلاغه امیرالمؤمنین حضرت علی(ع)، تهران: انتشارات موسسه فرهنگی تحقیقاتی امیرالمؤمنین(ع).
- ۸- هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۵). تحلیل داده‌های چندمتغیری در پژوهش رفتاری؛ تهران: انتشارات پیک فرهنگ.
- 9- Borden, N and Baneta, F. (2008). Using Performance Indicators to Guide Strategic Decision Making, sanfrancisco: Jossy publishers.
- 10- Bass, B, M. (1999). Two Decades of Research and Development In Transformational Leadership European, Journal of work and organizational psychology, : (1).

- 11- Cabal, A, B. (2000). The University as an Institution today. Unesco press.
- 12- Educational Resources Information Center. (2010). Volunteer Management. [www.ERIC.com](http://www.ERIC.com).
- 13- Katz, D and Kahn, R.L. (2009). The Social Psychology of Organization, New York: Willey.
- 14- Mitchell, T, R. (2007). People In Organization Understanding Their Behavior. [www.ERIC.com](http://www.ERIC.com).
- 15- Mendell, J. S and Gerjuoy, H. G. (1988). Anticipatory Management or Visionary Leadership: A Debate In Timpler A Dale's Leadership: From Managerial Planning 33(3).
- 16- Pentagon. (2007). Comandering. [www.Pentagon-usa-comiservo3.html](http://www.Pentagon-usa-comiservo3.html).
- 17- Sashkin, M. (1989). How to Become a visionary Lead, USA: Brynmawr organization Design and Development.
- 18- Yukl, G. A. (1971). Leadership In Organization: Englewood cliffs: NJ. Prentice Hall Ince.

