

شناسایی مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی به روش داده بنیاد

اسماعیل اسدی^۱

حاجیه رجبی فرجاد*^۲

مصطفی لطفی جلال‌آبادی^۳

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام شده است. نوع پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت داده‌ها کیفی و رویکرد آن استقرایی است که با روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شده است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش، کلیه مدیران و فرماندهان خبره یکی از یگان‌های ارتش ج.ا.ا بودند که با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده جهت جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان بود. تحلیل داده‌ها با استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌ها ۱۲۷ کد باز شناسایی شد که در قالب ۲۹ مقوله فرعی و ۱۳ مقوله اصلی و ۶ طبقه اصلی شامل شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی و بر این اساس مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی بدین شرح تعیین شدند: مهارت‌های فنی با دو مؤلفه مهارت‌های شغلی و نتیجه‌گرایی (مدیریت عملکرد)، مهارت‌های انسانی با چهار مؤلفه مدیریت افراد، هوش اجتماعی، رهبری تغییر و پایداری و پاسخگویی و مهارت‌های ادراکی با دو مؤلفه قابلیت‌های تصمیم‌گیری و مهارت‌های بینشی. به‌کارگیری الگوی ارائه‌شده در این تحقیق می‌تواند در تعیین نیازهای آموزشی، ارزیابی عملکرد و انتصاب و ارتقا فرماندهان رده عملیاتی استفاده شود.

واژگان کلیدی:

شایستگی، مهارت‌های مدیریتی، فرماندهان رده عملیاتی، ارتش ج.ا.ایران

۱. دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

۲. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران.

۳. استادیار گروه مدیریت امور دفاعی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

* نویسنده مسئول: hajieh_rajabi@yahoo.com



مقدمه

بر اساس سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، ایران کشوری است توسعه‌یافته که یکی از ویژگی‌های آن "امن، مستقل و مقتدر با سامانه دفاعی مبتنی بر بازدارندگی همه‌جانبه" است. بدیهی است نیروهای مسلح نقش برجسته‌ای را در خصوص این ویژگی دارند و بایستی در اوج آمادگی قرار داشته باشند، از این جهت مدیران و فرماندهان رده عملیاتی به‌عنوان مجریان تدابیر و سیاست‌های ابلاغی سلسله‌مراتب فرماندهی از اهمیت بالایی برخوردار است. در برنامه‌های کلان کشور نیز همچون برنامه‌های توسعه اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی کشور، سیاست‌های تحول نظام اداری و قانون مدیریت خدمات کشوری نیز بر اهمیت شایستگی مدیران و نقش آنان در عملکرد و اثربخشی سازمان بسیار تأکید شده است (موسوی و همکاران، ۱۳۹۸: ۸۶). همچنین در دنیای پر تحول امروزی مدیران یکی از اهرم‌های کلیدی در اداره سازمان‌ها به شمار می‌روند و داشتن مدیران توانمند که بتوانند سازمان‌ها را در کشاکش امواج خروشان تحولات و رقابت با موفقیت به سوی آرمان‌ها هدایت نمایند، یک مزیت رقابت ملی شناخته می‌شود و یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین ارکان دستیابی به اهداف سازمانی و در نهایت رسیدن به چشم‌انداز مدنظر سازمان "مدیریت" است. مدیر به‌عنوان نماینده رسمی سازمان، به‌منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس آن قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف، به چگونگی مدیریت آن وابسته است (اسدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۸).

مدیران به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند توفیقات ارزشمند و نیز ناکامی‌هایی را برای سامانه تحت مدیریت خویش به وجود آورند، آنان با برنامه‌ریزی راهبردی، تخصیص منابع، سازمان‌دهی افراد، رهبری و مدیریت عملکرد و ارزیابی و کنترل، نقش مهمی در مسیر تعالی سازمان دارند (آرمسترانگ^۱، ۲۰۲۰: ۱۲). امروزه سازمانی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد، مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت‌شده باشد (شام^۲ و همکاران، ۲۰۱۸: ۷). 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 (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۷: ۶).

در ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز که ماهیتی بحران‌مدار دارد و با توجه به ساختار سلسله‌مراتبی و تمرکز تصمیم‌گیری و نتایج حساس و حیاتی و سرنوشت‌ساز تصمیم‌گیری‌ها، عملکرد فرماندهان رده عملیاتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (رحیم‌زاده، ۱۳۹۳: ۲). چراکه

¹ Armstrong

² Shum

به‌عنوان یک سازمان نظامی، به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد خود، همیشه با عدم اطمینان محیطی مواجه بوده است (عباسی و متش، ۱۳۹۹: ۱۶۰). همچنین مدیریت کردن تغییرات محیطی و توان تبدیل چالش‌هایی که همواره فراروی سازمان قرار می‌گیرد، در گرو توانمندی تمامی رهبران نظامی خصوصاً فرماندهان و مدیران رده عملیاتی است. فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در خصوص اهمیت فرماندهی در ارتش جمهوری اسلامی می‌فرماید: «استحکام سازمان‌دهی، ارتقای قدرت رزمی، توانایی لازم برای تولید، تهیه و تکمیل تجهیزات، بالا نگه‌داشتن روحیه مسئولیت و فرماندهی و همه چیزهای دیگر با ابتکار و مدیریت فرماندهان و مسئولین، امکان‌پذیر است.» (امام خامنه‌ای، ۱۳۸۱).

یگانی که دارای فرمانده و ستاد لایق‌تری بوده و سازمان‌دهی مناسب‌تری را ارائه نموده و پرسنل آن مؤمن‌تر باشند، در جنگ، از برتری چشم‌گیری برخوردار و یقیناً دارای قدرت جنگیدن بیشتر و برتری خواهد بود (رستمی، ۱۳۸۶: ۲۸۹). از طرف دیگر موفقیت در انجام مسئولیت سنگین مدیریت، بیش از هر چیز با توانمندی و اثربخشی مدیران در ارتباط است. اثربخشی مدیران نیز به مهارت، میزان دانش، خلاقیت، فرصت‌شناسی، بینش و توانایی و تبحر آن‌ها بستگی دارد (هورواثوا^۱ و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۱). این امر در مورد مدیران و فرماندهان نظامی نیز صادق است چراکه آن‌ها در تهیه و پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمان سهمی قابل توجهی دارند. حضرت علی(ع) پیوسته از وجود عدم شایستگی در بین فرماندهان خود ابراز نگرانی نموده‌اند، چنانچه ایشان در نامه‌های خطاب به مالک اشتر چنین هشدار می‌دهد: "من بیم آن دارم که نابخردان و نابکاران زمام امور این ملت را به دست گیرند و مال خدا را دست‌به‌دست گردانند و بندگان او را بردگان خود گیرند و با صالحان به دشمنی برخیزند و فاسقان را حزب خود قرار دهند" (نهج‌البلاغه، نامه ۶۲) و به این طریق لزوم شایستگی مدیران و حکام را گوشزد می‌فرمایند. از آنجا که فرماندهی نوعاً پیچیده و اجرای آن نیازمند شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های خاص است (موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۸۸: ۴).

چنانچه در رأس سازمان‌ها، مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، باتجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی تضمین خواهد شد (حافظی، ۱۳۹۶: ۱۳۶). ولی باید در نظر داشت هر سازمان نیازمند مدیرانی است که از صلاحیت‌های متناسب با مأموریت‌های و فرهنگ آن سازمان برخوردار باشند. موضوع شایستگی‌های مدیریتی از جمله مسائلی است که از ابتدای تکوین مدیریت تا به امروز مورد توجه بوده و به شیوه‌های مختلف به آن پرداخته شده است (باقری، ۱۳۹۳: ۹۰) در واقع، مفهوم شایستگی، در قلب

مدیریت منابع انسانی است که مبنایی را برای یکپارچگی فعالیت‌های کلیدی منابع انسانی فراهم می‌کند و بر مبنای آن، سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را به‌عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند (اسدی‌نژاد، ۱۳۹۴: ۲). شکی نیست که فرماندهی یکی از ارکان اساسی اداره امور یک سازمان نظامی است، زیرا ترکیب مناسب منابع موجود و ایجاد هماهنگی بین آن‌ها و در نتیجه تصمیم‌گیری صحیح برای رسیدن به هدف مورد نظر از عوامل مؤثر در جهت افزایش کارایی و اثربخشی است (آزادبیبانی و محمدی، ۱۳۹۷: ۱۱).

از آنجایی که مدیر و فرمانده نقش سازمان‌دهی، رهبری، هدایت و کنترل افراد تحت امر خود را بر عهده دارد، چه در گذشته و چه در حال حاضر انتخاب فرماندهان و مدیران اصلح سزاوار توجه و بررسی فراوان بوده و باید استانداردها و معیارهای مناسب برای سنجش افراد و انتخاب آنان در نظر گرفته شود (خانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۱).

آنچه محقق را به انجام تحقیق واداشت آن است که با وجود ادبیات گسترده‌ای که در خصوص مهارت‌های مدیران وجود دارد، شناخت موجود در خصوص مهارت‌های فرماندهان رده عملیاتی به‌ویژه در سازمان‌های نظامی، از غنای کافی برخوردار نیست و هنوز ابهامات فراوانی در این زمینه وجود دارد که مستلزم انجام پژوهش و گردآوری داده‌های تجربی بیشتری است چراکه درباره شایستگی مدیران و فرماندهان تحقیقاتی انجام شده و الگوهای متعددی زمینه تدوین شده است. اما پژوهشی با موضوع شایستگی فرماندهان رده‌های عملیاتی ارتش ج.ا. یافت نشد. همچنین علی‌رغم تأکیدهای مکرر در اسناد بالادستی همچون برنامه‌های توسعه، تحول اداری، قوانین و مقررات و آموزه‌های دینی، توفیقات موجود در این زمینه با وضعیت مطلوب فاصله دارد. از سوی دیگر فقدان الگوی مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی ارتش به‌منظور بهره‌مندی از آن در انتخاب، انتصاب، آموزش و بهسازی و ارزیابی عملکرد و جانشین پروری، شناسایی مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی ارتش به‌عنوان یک دغدغه و چالش مطرح گردیده و انگیزه محقق در انتخاب موضوع بوده است. همچنین جایگاه منحصر به فرد ارتش در زمینه تأمین امنیت که منبعث از محیط پویا و الزامات خاص ناشی از مطالبات شهروندان است ضرورت توجه به مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی را بیش‌ازپیش توجیه‌پذیر می‌سازد. لذا در این تحقیق تلاش شد تا مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان یکی از زیرسیستم‌های مهم تأمین امنیت در کشور (مرادی و همکاران، ۱۳۹۸: ۷) شناسایی گردد. بنابراین سؤال اصلی این تحقیق عبارت است از این که: مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند؟

مبانی نظری پژوهش

مفهوم مهارت یکی از ابعاد مهم در الگوی شایستگی‌های مدیران است. شایستگی نخستین بار توسط سلزنیک^۱ پدیدار گشت و بعد از آن مک کله لند^۲ این واژه را برای نشان دادن عامل خیلی مهمی که بر یادگیری فردی مؤثر است به کار برد (وانگ^۳، ۲۰۱۹: ۳). این واژه از طریق کار بویاتزیس^۴ در رشته مدیریت محبوبیت یافت. در ادبیات مربوط به شایستگی، تعاریف متنوعی از آن وجود دارد، اگرچه همه آن‌ها به‌طور وسیع شبیه هم بوده و اساساً بر نقش‌ها و مسئولیت‌های شغل متمرکزند اما با بررسی آن‌ها به این نتیجه می‌رسیم که یک تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی معین در مورد شایستگی وجود ندارد (موسوی و همکاران، ۱۳۹۸: ۸۸). واژه شایستگی در ادبیات آکادمیک از چندین نقطه‌نظر تعریف شده است. که برخی از آن‌ها از دید صاحب‌نظران مختلف در جدول (۱) نشان آمده است:

جدول (۱): تعاریف شایستگی

ردیف	تعریف	منبع
۱	شایستگی شامل ترکیبی از دانش، توانایی، مهارت و قابلیت‌های رفتاری است که مستقیماً با عملکرد مؤثر در یک شغل خاص مرتبط هستند. مزیت رویکرد شایستگی برای سازمان آن است که امکان شناخت و توسعه توانایی، مهارت و قابلیت‌های رفتاری مرتبط با شغل را فراهم می‌نماید.	(اسوانسون ^۵ و همکاران، ۲۰۲۰: ۹۵)
۲	شایستگی، تشریحی مکتوب از مهارت‌های شخصی و رفتارهای کاری قابل‌سنجش است که از آن برای دستیابی به اهداف کار استفاده می‌شود.	(هورواثوا ^۶ و همکاران، ۲۰۱۹: ۸)
۳	شایستگی، عبارت است از رفتارهایی که افراد با عملکرد برتر در مقایسه با افراد با عملکرد متوسط، با ثبات بیشتری نمایش داده و ابراز می‌دارند.	(کوتزاب ^۷ و همکاران، ۲۰۱۸: ۵۷)
۴	شایستگی، عبارت است از دانش، مهارت، توانایی یا ویژگی‌های مرتبط با عملکرد بالا در یک شغل.	(اوساگی ^۸ و همکاران، ۲۰۱۶: ۲۳۵)
۵	شایستگی‌های فردی عبارت‌اند از توانایی بسیج، یکپارچه‌سازی و انتقال دانش، مهارت‌ها به‌منظور استفاده بهینه از منابع و ارتقاء عملکرد فردی و سازمانی است.	(تاکی و کاروالهو ^۹ ، ۲۰۱۵: ۷۸۵)
۶	وودروف در سال ۱۹۹۱ شایستگی را به‌عنوان ترکیبی از انگیزه، خصیصه، مهارت، خودپنداری و نقش اجتماعی مطرح ساخت.	(حاجی کریمی و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۳)

1 Selznick

2 Mcclelland

3 Wang

4 Boyatzis

5 Swanson

6 Gangani

7 Kotzab

8 Osagie

9 Takey & Carvalho

بررسی و تحلیل تعاریف فوق نشان می‌دهد که نکات مشترک قابل‌تشخیصی در تمامی بین تعاریف وجود دارد که عبارت است از: ۱- شایستگی شامل دانش، مهارت و ویژگی‌های فردی از جمله انگیزه، مفهوم‌های ذهنی ارزش، نگرش و ویژگی‌های فیزیکی است. ۲- شایستگی آن دسته از خصوصیات شاغلان است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنان را تشکیل می‌دهد و موجب عملکرد برتر و مؤثر فرد در آن شغل، وظیفه یا شرایط می‌شود و ۳- شایستگی‌ها باید قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری باشند و با ثبات و تکرار در رفتار فرد مشاهده شوند. با مطالعه و بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه شایستگی‌های مدیران، مشخص شد که اگرچه پژوهش‌های متنوعی در این زمینه صورت پذیرفته است، در زمینه مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی ارتش که نقش بسزایی در اجرای سیاست‌های دفاعی و تأمین امنیت کشور دارند، پژوهشی انجام نشده است. بنابراین در این پژوهش تلاش شده تا بخشی از خلأ مطالعاتی در این زمینه پوشش داده شود.

مهارت^۱ حداقل هماهنگی بین ذهن و جسم برای رسیدن به یک توانمندی یا شایستگی است که معمولاً به مهارت‌های عملی ارجاع می‌شود. مهارت، توانایی اکتسابی و تمرین شده برای انجام ماهرانه وظیفه یا شغل است که معمولاً ماهیتی یدی دارد. مهارت، توانایی انجام کارهای مربوط به یک شغل در سطح حرفه‌ای متناسب با استانداردهای هر شغل است. مهارت همان کاربرد دانش است (راهنمای نحوه تدوین استاندارد آموزش مهارت محور، ۱۳۸۹). اصطلاح مهارت، اشاره به توانایی‌هایی دارد که الزاماً ذاتی نیستند، اما قابل پرورش هستند به‌خصوص در نحوه انجام‌وظیفه فرد و نه در توانایی‌های بالقوه او انعکاس می‌یابند. بنابراین ضابطه اصلی مهارت، اقدام مؤثر در شرایط متغیر است (کاتز^۲، ۱۳۷۰؛ نقل شده در خراسانی و همکاران، ۱۳۹۴).

آموزش‌های مهارتی عبارت است از مجموعه آموزش‌هایی که منجر به ایجاد خزانه مهارتی در ذهن و نظام رفتاری فرد تحت آموزش می‌شود و وی را آماده کنش‌گری و تأثیر عمیق در محیط زندگی و کاری می‌نماید. یعنی در خزانه فرد مهارت تزریق شود. یک فرد ماهر می‌تواند وظایف کاری را به‌خوبی انجام دهد (احمدیان، ۱۳۹۶: ۱۰). باید گفت، مهارت نوعی توانایی در انسان است که در موقعیت واقعی، ضمن درگیری عملی با موضوع مهارت، به کشف عملی و آفرینش‌گری و تولید منجر می‌شود. این توانایی حاصل یادگیری تدریجی و شهودی است. مهارت در توانایی و فعالیت دست‌ها تجلی می‌یابد. اگرچه کمتر در قالب واژگان قرار می‌گیرد.

1 Skill

2 Katz

اما نیازمند درجه‌ای از دانش است. آموزش مهارت دارای هدف‌هایی معین و قابل‌سنجش با معیارهای معلوم است که افراد می‌توانند صرف‌نظر از کاربرد، آن را بیاموزند. در واقع مهارت مقوله‌ای عینی است که برخی افراد واجد آن هستند و به نوبه خود تبدیل به دانش می‌شود. در مجموع می‌توان گفت مهارت، درک و دانش عمیق و تخصصی در یک رشته معین است که حاصل تجربه، تربیت و آموزش بوده به تدریج طی یک مدت طولانی در شخص ایجاد می‌شود. از یک منظر مفهوم مهارت با توانایی یکسان تلقی می‌شود. بنابراین از مهارت پیاده‌روی و مهارت بستن بند کفش نیز سخن به میان می‌آید. از منظری دیگر دامنه مهارت از مهارت‌های ادراکی نظیر تفکر خلاق، نقاد و تدریس آغاز می‌شود و تا حیطه مهارت‌های یدی و نیز مهارت‌های عاطفی و اخلاقی هم پیش می‌رود که این دیدگاه بسیار وسیع‌تر از نگاه اول است. در تعریف مهارت به‌عنوان توانایی چنین استنباط می‌شود که حتی اگر بتوان مهارت‌های ادراکی را نیز در آن گنجانند. وارد کردن عواطفی، مانند دوستی و مهربانی، قابل تردید است. دلیل این تردید را باید در ماهیت عواطف جستجو کرد. در مهارت، ورزیدگی یک نماد است. اما در عواطف نه ورزیدگی، بلکه نحوه ابراز و مهار آن‌ها موضوعیت می‌یابد و بدیهی است مهار کردن با ورزیدگی یکسان نیست. به همین دلیل نمی‌توان عواطفی مانند مهربانی و امید را از نوع مهارت دانست. آموزش و کسب دانش منجر به ایجاد تخصص در افراد می‌شود، اگر تخصص با تجربه کاری همراه شود، مهارت ایجاد می‌شود (ایروانی و مرجانی، ۱۳۹۴: ۶). پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: خداوند متعال عامل و اهل کاری را دوست می‌دارد که به بهترین وجه ممکن کار خود را انجام دهد (کنز العمال، ج ۳؛ ۹۰۷). حضرت علی (ع) می‌فرماید: به چیزی مشغول باش که مسئول آن هستی (غررالحکم و دررالکلم: ۲۴۵) و در جای دیگر می‌فرماید: شعار مؤمن عمل و مهارت‌ورزی است (غررالحکم و دررالکلم، حدیث ۴۰۸). همین‌طور امام صادق (ع) می‌فرماید: من دوست دارم که هر فرد دارای حرفه و فنی باشد و به دنبال کسب‌وکار و به دست آوردن روزی برود (من لایحضره الفقیه، ج ۲؛ ۵۹). مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در خصوص مهارت‌محوری فرموده‌اند: یکی از کارهای دیگری هم که ... بر عهده مسئولین دولتی است، توسعه مهارت‌هاست (بیانات مورخه ۸۹/۶/۱۶). پیتر دراگر یکی از صاحب‌نظران بزرگ مدیریت در هزاره سوم معتقد است که: بی‌سوادان قرن بیست و یکم آنانی نیستند که نمی‌توانند بنویسند و یا نمی‌توانند بخوانند یا حتی دکترا ندارند. بلکه بی‌سوادان قرن بیست و یکم آنانی هستند که نمی‌توانند مهارت‌آموزی کنند (راهنمای نحوه تدوین استاندارد آموزش مهارت محور، ۱۳۸۹: ۱۵).

بند ۷۶ از بخش "امور علم، فناوری و نوآوری" سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه تأکید بر افزایش سهم آموزش‌های مهارتی در نظام آموزشی کشور دارد. بند ششم ماده یک سیاست‌های

کلی نظام برای رشد و توسعه علمی و تحقیقاتی کشور (مصوب ۱۳۷۷/۱/۱۵) تأکید بر "ایجاد بسترهای مناسب جهت دستیابی آسان به تحصیل علم، کسب مهارت‌های فنی و تخصصی معتبر برای افراد مستعد و علاقه‌مند با تنوع‌بخشی به نظام آموزش عالی، حمایت از بخش خصوصی و استفاده از مشارکت مردمی" دارد. بخش ۳، بند ۲ فصل ۱ نقشه جامع علمی کشور نیز تأکید بر تلفیق آموزش با تربیت، پژوهش و مهارت دارد. "از آنجا که علم و عمل توأمان، عامل پیشرفت همه‌جانبه و پایدار کشور است، باید الگوی تفکیکی حاکم بر نظام فعلی علم و فناوری به سرعت به سوی الگویی تلفیقی تحول یابد. به این منظور این تلفیق باید از آموزش ابتدایی آغاز و در تمام دوره‌های آموزشی ادامه یابد و در نتیجه الگوی آموزشی حافظه‌مدار فعلی جای خود را به الگوی مبتنی بر یادگیری دانش به همراه تربیت انسان‌ها و پرورش مهارت‌ها و پژوهش بدهد. در نظام آموزش عالی نیز رویکرد پژوهش محوری تقویت خواهد شد".

ماده ۵۸ فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارمندان) اشعار می‌دارد: "سازمان موظف است به منظور ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرائی، نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرائی را به گونه‌ای طراحی نماید که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل موردنظر، انگیزه‌های لازم را جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرآیند آموزش تأمین نماید به نحوی که رابطه‌ای بین ارتقاء کارمندان و مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزشی بر اساس مقررات مربوط در هر سال برخوردار گردند". ماده ۶۲ فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری (توانمندسازی کارمندان) نیز اشعار می‌دارد: "کارمندان موظف‌اند همواره نسبت به توانمندسازی و افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی خود اقدام نمایند. دستگاه‌های اجرائی شیوه‌ها و الگوهای لازم برای افزایش توان و توان‌سنجی مداوم کارمندان خود را که توسط سازمان تهیه و ابلاغ می‌شود به مورد اجرا خواهند گذارد".

یکی از اهداف اصلی نظام جامع تربیت و آموزش ارتش ج.ا. ایران (۱۳۹۴) توسعه بینش، دانش نظامی و مهارت‌های رسته‌ای کارکنان است. همچنین بند ۲۶ سیاست‌های تربیتی و آموزشی نظام جامع تربیت و آموزش ارتش ج.ا. ایران (۱۳۹۴) اهتمام جدی و مستمر به اجرا و ارزیابی آموزش‌های حین خدمت (انفرادی و یگانی) در راستای توسعه و به‌روزرسانی دانش و مهارت کارکنان است. بر اساس تبصره ذیل ماده ۴۴ قانون ارتش ج.ا. ایران، دوره‌هایی تحت عنوان دوره‌های سطوح مهارت و آموزش‌های عرضی تخصصی نیز به منظور افزایش میزان دانش، مهارت و کارایی و تکمیل تخصصی کلیه کارکنان در رابطه با امور تخصصی و شغلی برنامه‌ریزی شده است (شهبلی، ۱۳۷۹: ۱۴۷).

پیشینه پژوهش

صالح نژاد و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان الگوی شایستگی‌های کلیدی «فرمانده انقلابی» بر اساس دیدگاه رهبران انقلاب اسلامی ایران انجام دادند. این پژوهش با هدف دستیابی به الگوی شایستگی‌های کلیدی فرمانده انقلابی در سازمان‌های نظامی جمهوری اسلامی ایران با توجه به بیانات و مکاتبات رهبران انقلاب اسلامی ایران (حضرت امام خمینی (ره) و حضرت امام خامنه‌ای) انجام شد. نوع پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها کیفی است. برای دستیابی به الگوی یادشده از فن تحلیل مضمون در تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش استفاده شد. پس از جستجو و دستیابی به بیانات و مکاتبات مرتبط و مطالعه آن‌ها، کدگذاری باز در منابع پژوهش انجام شد. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از فن تحلیل مضمون و استفاده از امکانات نرم‌افزار اطلس تی. آی، نسخه ۸ تجزیه و تحلیل شد. پس از حذف مطالب تکراری، ادغام، جمع‌بندی و دسته‌بندی کدها، ۶۵ مضمون پایه، ۲۰ مضمون محوری و ۵ مضمون فراگیر، از ۱۴۵۰ کد اولیه استخراج شد. در نهایت، پنج مؤلفه اساسی به‌عنوان مضامین فراگیر پژوهش شناسایی و شبکه مضامین و الگوی شایستگی طراحی و ترسیم شد. نتایج این پژوهش نشان داد که از دیدگاه امامین انقلاب اسلامی، فرماندهان انقلابی لازم است در پنج مؤلفه، برجسته و ممتاز باشند: دین‌داری، مردمی بودن، عقلانیت و درایت، قدرت روح و بزرگی روح.

احمدیان و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان الگوی نیروی انتظامی تراز انقلاب اسلامی مبتنی بر منظومه فکری مقام معظم رهبری انجام داده‌اند. پژوهش از نوع کیفی است و روش آن بر اساس نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. داده‌های پژوهش، شامل مجموعه بیانات، سخنرانی‌ها، احکام، پیام‌ها و خطبه‌های مقام معظم رهبری طی سه دهه گذشته (طی سال‌های ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۸) است. روش نمونه‌گیری نظری و به‌صورت تمام‌شمار بود. بنابراین تمام گزاره‌های استخراج‌شده درباره نیروی انتظامی در جدول کدگذاری، تحلیل و بررسی شد. پس از انجام سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مدل پارادایمی و ترسیمی ارائه شد. همچنین شاخص‌های اعتمادپذیری، باورپذیری و مانند آن برای سنجش روایی و پایایی یافته‌ها استفاده شد. بیانات مقام معظم رهبری در قالب ۲۴۷ مفهوم و ۲۹ مقوله در پارادایم اشتراوس و کوربین قرار گرفت و عبارت نیروی انتظامی تراز انقلاب (ناتا)، به‌عنوان مقوله محوری انتخاب شد. با توجه به یافته‌های پژوهش، راهبردهای تحقق نیروی انتظامی تراز انقلاب مبتنی بر بیانات مقام معظم رهبری عبارت‌اند از: اقتدار و صلابت معنوی و قانونی، استفاده از دانش روز و فناوری‌های نوین، برخورد مهربانانه با مردم، تقویت روحیه تقوا و پاک‌دامنی، کاهش حوادث و تلفات جاده‌ای، مبارزه جدی با فساد و شرارت‌ها، کمک به تحقق اقتصاد مقاومتی، استفاده و به‌کارگیری نیروی انسانی کارآمد،

قانون‌گرایی، امانت‌داری و صحت عمل، هوشمندی و بصیرت، مدیریت جهادی، نظارت دقیق و مستمر و برنامه‌ریزی دقیق و هوشمندانه.

مرادی و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان الگوی شایستگی فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اندیشه فرماندهی معظم کل قوا انجام دادند. این پژوهش به منظور شناسایی، احصا و طراحی الگوی شایستگی فرماندهان ارتش ج.ا.ا بر اساس اندیشه فرماندهی معظم کل قوا صورت گرفته و از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از حیث روش، کیفی است. به منظور انجام این پژوهش بیانات، احکام و فرامین فرماندهی معظم کل قوا از سال ۱۳۶۸ الی ۱۳۹۶ مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و مقوله‌های اصلی و فرعی مرتبط با شایستگی؛ از بیانات معظم‌له، شناسایی، استخراج و کدگذاری گردید. به منظور ارزیابی قابلیت اعتماد تحقیق از روش کدگذار دوم بهره گرفته شد که ضریب توافق آن ۰/۹۶ به دست آمد. بر اساس یافته‌های تحقیق، الگوی شایستگی فرماندهان ارتش ج.ا.ا در هشت حوزه اصلی، شامل؛ شایستگی‌های اعتقادی و اخلاقی، ارزشی و آرمانی، بینشی و بصیرتی، انقلابی و جهادی، محوری، فرماندهی و رهبری، مدیریتی و رفتاری و ۴۲ مقوله فرعی طراحی شد. بررسی تطبیقی الگوهای رایج در ادبیات تحقیق، گویای این است الگوی منبعث از اندیشه فرماندهی معظم کل قوا که ریشه در مبانی اصیل اسلامی دارد، نگاه همه‌جانبه به ابعاد انسانی، سازمانی، تعالی معنوی و مادی دارد و مبانی اعتقادی، ارزشی، انقلابی و جهادی نقطه قوت و ویژگی استثنایی این الگو است که آن را از الگوهای موجود متمایز می‌کند.

خطیب‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران انجام داده‌اند. این پژوهش از حیث هدف، از نوع تحقیقات توسعه‌ای و برمبنای مفروضات معرفت‌شناختی، از نوع پژوهش‌های کیفی است که با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل سه گروه «خبرگان علمی» «مدیران» و «فرماندهان ارشد سپاه» است. روش نمونه‌گیری این پژوهش، روش نمونه‌گیری نظری و حجم نمونه آن ۱۶ نفر بود. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه عمیق و پرسشنامه بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها مبتنی بر رویکرد کیفی انجام شده است. یافته‌های این پژوهش منتج به ارائه الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی (مبتنی بر شایستگی‌های فردی، سازمانی و محیطی) شده است که مبتنی بر رویکرد جامع و یکپارچه است. برای اعتباریابی مدل به دست آمده از روش دلفی استفاده شد. برای انجام این کار نتایج و یافته‌های تحقیق در قالب یک پرسشنامه برای مصاحبه‌شوندگان

ارسال و پس از دو مرحله رفت‌وبرگشت، نتایج حاصل توسط آزمون دوجمله‌ای مورد تحلیل قرار گرفته و در نهایت به‌استثنای یک مورد از راهبردهای بعد محیطی، کلیت مدل تأیید شد.

فرهمندینیا و مختاریان پور (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان الگوی شایستگی مدیران جهادی بر مبنای بیانات حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله) انجام داده‌اند. تحقیق حاضر به دنبال آن بوده که مدل شایستگی مدیران جهادی را بر مبنای بیانات حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله) احصا نماید. بدین ترتیب از روش تحقیق کیفی تحلیل مضمونی و نرم‌افزار MAXQDA به‌منظور تحلیل بیانات استفاده شده است. حاصل تحقیق ۳۶۳ کد، ۸۴ مضمون توصیفی، ۳۸ مضمون سازمان دهنده و ۴ مضمون فراگیر بود. مضامین فراگیر چهارگانه حاصل تحقیق شامل شایستگی‌های دینی - اعتقادی با ۴ مضمون سازمان دهنده، شایستگی‌های اخلاقی - انقلابی فردی با ۸ مضمون سازمان دهنده، شایستگی‌های اخلاقی - انقلابی میان فردی با ۸ مضمون سازمان دهنده و شایستگی‌های مدیریتی با ۱۸ مضمون سازمان دهنده است.

پیکرنگار و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی بر اساس ارزش‌های انقلاب اسلامی در ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام داده‌اند. این پژوهش از لحاظ نوع، کاربردی - توسعه‌ای است؛ روش انجام این تحقیق موردی زمینه‌ای است. جامعه آماری را صاحب‌نظران و خبرگان آشنا و اعضای هیئت‌علمی نظامی که دارای مقاله، تألیف یا طرح پژوهشی در رابطه با موضوع تحقیق و حداقل دارای ۲۰ سال تجربه کاری در حوزه موضوع تحقیق و حداقل دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد به تعداد ۱۳۰ نفر تعیین گردید و حجم نمونه به وسیله فرمول کوکران به تعداد ۱۱۰ نفر محاسبه گردید. جمع‌آوری و تکمیل ادبیات تحقیق و ارائه مدل مفهومی تحقیق، از روش مطالعات کتابخانه‌ای، با استفاده از کلیه کتاب‌های علمی و تخصصی، مقالات علمی و پژوهشی، و ... با فیش‌برداری انجام شد. جمع‌آوری اطلاعات از روش تحقیقات میدانی با استفاده ابزار پرسش‌نامه محقق ساخته و سؤالات آن با استفاده از طیف لیکرت تهیه شد. ضریب روایی محتوایی شاخص‌ها از حداقل ضریب محتوایی (۰.۵۹) بیشتر شد، و از روایی بسنده برخوردار گردید پایایی از روش دو نیمه کردن با استفاده از آزمون گاتمن، ۰.۸۵ به دست آمد. الگوی نهایی تحقیق با استفاده از ۴ بُعد (شایستگی‌های فردی، بین فردی، مکتبی و حرفه‌ای‌گری)، ۱۱ مؤلفه (ویژگی‌های شخصیتی، قابلیت‌های ذهنی، ایمان و معرفت، ولایت‌مداری، تکلیف محوری، بصیرت، آگاهی‌های سازمانی، نظامی‌گری، مدیریت منابع انسانی، تعامل و روابط سازمانی و کار تیمی) و ۸۱ شاخص ارائه شد.

آوان^۱ و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان تأثیر شایستگی‌های میان فردی مدیران دانشگاه-های بخش دولتی بر عملکرد تحصیلی دانشجویان انجام داده‌اند. روش تحقیق از نوع همبستگی است. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش پیمایشی مبتنی بر پرسشنامه استفاده شد. قبل از انجام بررسی میدانی، اعتبار پرسشنامه‌ها از طریق مطالعه مقدماتی و به دنبال بررسی تخصصی تأیید شد. در مجموع ۳۲۸ پرسشنامه اجرا شد و پاسخ‌ها از ۲۶۱ پرسشنامه با پرسشنامه‌های مناسب تحلیل شد. داده‌های جمع‌آوری شده از طریق نرم‌افزار SPSS و LISREL و تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل رگرسیون انجام شد. مقادیر تجزیه و تحلیل رگرسیون، ارتباط مثبت و معناداری شایستگی‌های مدیران شامل مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های کار گروهی / تیمی، مدیریت جلسات تعاملی، سمینارها / کارگاه‌ها را نشان داد.

سان^۲ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان مدل شایستگی حل مسئله به صورت مشارکتی در بخش دولتی با انجام یک تحقیق کتابخانه‌ای و آزمون مدل ساخته شده به صورت دلفی و معادلات ساختاری، شایستگی‌های زیر را به عنوان شایستگی‌های حل مسئله توسط مدیران شناسایی کردند: اشتراک دانش، تبیین ایده‌های خود و تلاش برای درک ایده‌های دیگران، مذاکره / هماهنگی، توجه به کار تیمی و توجه به پویایی‌های تیم.

پن و کونگ^۳ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "ساخت یک مقیاس شایستگی‌های مدیریتی" شایستگی‌های رفتار حرفه‌ای مدیران را به این شرح شناسایی کرده است: مدیریت تعارض، ارتباطات شفاهی، هماهنگی بین فردی، آشنایی با محتوای شغل و برخورداری از دانش حرفه‌ای، توانایی استفاده از تخصص مربوطه، ابزار و تجهیزات برای بهبود بهره‌وری کار، داشتن درک کاملی از رویه‌ها، روش‌های انجام کار در هر روز، هر هفته، ماه و هر سال، مهارت مدیریت بحران، توانایی مدیریت زمان (برای تکمیل و انجام کارها)، درس گرفتن از اشتباهات و جلوگیری از تکرار آن‌ها، همدلی با همکاران، توانایی حل مشکلات همکاران و حمایت از آن‌ها.

دیزیکونسکی^۴ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "مدل شایستگی‌های مدیران پروژه برای صنعت ساخت‌وساز در لهستان" سه دسته شایستگی را برای مدیران تعیین نمودند. نگرش‌ها شامل: باهوش، خلاق، اذعان، اعتماد به نفس، قدرت، صداقت، یکدلی، آرمان‌گرایی، توانایی مقابله با استرس، سهولت برقراری ارتباط و توانایی کار در یک تیم. مهارت‌های مدیریتی شامل: توانایی تصمیم‌گیری، امکان ارزیابی تأثیر اقدامات انجام‌شده، توانایی تدوین اهداف، امکان سازمان‌دهی

1 . Awan

2 . Sun, C

2. Pan & Kung

4 . Dziekoński

کار برای زبردستان، امکان برقراری ارتباط، توانایی ایجاد انگیزه در اعضای تیم، تمرکز روی اهداف، توانایی حل‌وفصل اختلافات، توانایی مذاکره و برخورداری از سبک مدیریت انعطاف‌پذیر. در تحقیق تاباسی^۱ و همکاران (۲۰۱۶) با عنوان "شایستگی‌های کلیدی رهبران"، دو دسته شایستگی شامل شایستگی‌های ذهنی و شایستگی‌های مدیریتی شناسایی گردید. شایستگی‌های ذهنی شامل: قضاوت و تحلیل انتقادی، داشتن چشم‌انداز و تخیل و دیدگاه استراتژیک است. شایستگی‌های مدیریتی شامل: مدیریت منابع، ارتباطات، توانمندسازی، توسعه، توفیق طلبی است.

اسکروو^۲ (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان مدل‌های شایستگی در بخش دولتی انجام داده است. در این پژوهش با اتخاذ رویکردی جامع، سه مؤلفه اصلی شایستگی مدیران دولتی را شناسایی شد که عبارت‌اند از ۱- مؤلفه بلوغ اجتماعی شامل: ویژگی‌ها و تمایلات، ادراکات و خلاقیت، کیفیت احساسات و خلق‌وخو و ویژگی‌های جسمی (بلوغ جسمی و معنوی)، ۲- مؤلفه مهارت‌های کاربردی شامل: توانایی برقراری ارتباطات، توانایی ایجاد انگیزه، توانایی کار تیمی، توانایی هدایت رهبری تیم و مدیریت جلسات و مدیریت بر خود و مدیریت زمان و ۳- مؤلفه دانش شامل: برخورداری از دانش مدیریت اهداف، داشتن دانش مدیریت، برخورداری از دانش اطلاعات و مدیریت و داشتن دانش مدیریت سیستم.

بر اساس بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق می‌توان گفت که مدل شایستگی یکی از روش‌هایی است که برای انطباق‌پذیری و سازگاری سازمان‌های مدرن با تغییرات مداوم و مستمر محیط‌های کاری طراحی شده است. در این مدل، شاغل بر اساس شایستگی‌ها یعنی ویژگی‌ها و قابلیت‌های موردنیاز برای انجام موفقیت‌آمیز کار، توصیف می‌شوند. دانش و مهارت و توانایی‌ها نمونه شایستگی هستند. لذا شایستگی‌ها شامل ویژگی‌هایی هستند که افرادی می‌توانند انجام دهند و هم می‌خواهند که انجام دهند. یک مدل شایستگی، ترکیبی از دانش، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی لازم را بیان می‌کند که فرد به کمک آن می‌تواند در جایگاه شغلی خود عملکردی عالی بروز دهد. چراکه مدل شایستگی احتمال جابه‌جایی افراد مناسب در شغل‌های مناسب را افزایش می‌دهد. به همین دلیل افراد برای حفظ و یا افزایش بهره‌وری خود باید مهارت‌های خاص، دانش و خصوصیات مندرج در مدل شایستگی داشته باشند تا عملکردی کارا از خود نشان دهند. دانش تخصصی، مهارت‌ها، ویژگی‌ها و ارزش‌های فردی، سه حوزه واقعی از شایستگی‌های مطلوب مدیران است.

1. Tabassi

2. Skorková

روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت داده‌ها کیفی است. در این پژوهش از راهبرد پژوهش کیفی و روش داده بنیاد، پدیده مهارت‌های فرماندهان مورد موشکافی دقیق قرار گرفته و الگوی مهارت فرماندهان در قالب شرایط علی، مقوله یا پدیده اصلی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و درنهایت پیامدها تعیین گردیده است. از روش کدگذاری باز، تولید مفاهیم اولیه، تولید مقوله‌های عمده، کدگذاری محوری و ارتباط علی بین مقوله‌ها، تعیین مقوله‌های فرآیندی، زمینه‌ای و فرآیند کدگذاری گزینشی و تعیین مقوله هسته محوری استفاده گردید. مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل کلیه مدیران و فرماندهان خبره حوزه آموزش یکی از یگان‌های ارتش ج.ا.ایران بوده و روش نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و گلوله برفی^۱ بوده است. در جدول شماره ۲ ویژگی‌های نمونه انتخاب‌شده درج شده است.

جدول (۲): ویژگی‌های نمونه انتخاب‌شده

مدت‌زمان مصاحبه		تعداد	گروه
۱۰ ساعت		۱۰	مدیران خبره حوزه آموزش
۵ ساعت		۵	فرماندهان خبره حوزه آموزش
۱۵ ساعت		۱۵	جمع کل
مشخصات مدیران و فرماندهان از حیث درجه و رتبه خدمتی			
۱۶		۱۴	درجه
۵		۵	تعداد
مشخصات مدیران و فرماندهان از حیث میزان سنوات خدمتی			
بالای ۲۰ سال		زیر ۱۰ سال	سنوات خدمتی
۵		۳	تعداد
مشخصات مدیران و فرماندهان از حیث میزان تحصیلات			
دکتری		کارشناسی	میزان تحصیلات
۶		۲	تعداد
مشخصات مدیران و فرماندهان از حیث میزان سوابق فرماندهی و مدیریتی			
بالای ۲۰ سال		زیر ۱۰ سال	سوابق فرماندهی و مدیریتی
۷		۲	تعداد

برای استخراج داده‌ها از دل متون مورد بررسی و تحلیل داده‌های کیفی از روش کدگذاری نکات کلیدی استفاده شده است. در این پژوهش به‌منظور شناسایی مفاهیم، در نخستین گام اقدام به جمع‌آوری مبانی نظری پیرامون موضوع گردید. جامعه آماری مورد استفاده برای انجام

1 snowball sampling

نظریه داده بنیاد، فرماندهان رده عملیاتی یکی از یگان‌های ارتش ج.ا. ایران بود. نمونه‌گیری در پژوهش تا جایی ادامه یافت که همه دسته‌بندی‌ها اشباع شدند و نمونه‌های بعدی، مطالب تکمیل‌کننده‌ای به اجزای تشکیل‌دهنده تئوری اضافه نمی‌کرد. در مرحله کدگذاری باز متن مصاحبه در نظر گرفته شد و پس از مطالعه خط به خط، نکات مربوط به موضوع به صورت یادداشت‌هایی استخراج شد. حاصل این فرآیند، یادداشت‌هایی هستند که به صورت داده‌های اولیه در نظر گرفته شدند که مفاهیم از دل آن‌ها استخراج شدند.

تعیین اعتبار و پایایی یافته‌ها، مرحله‌ای حیاتی در فرآیند مصاحبه است. در این مطالعه جهت ارزیابی اعتبار مصاحبه از رویکرد معیارهای قابلیت اعتبار یا باورپذیری شامل استفاده از راهبردهای موارد منفی، مثلث‌سازی، توضیح غنی و رویکرد قابلیت اطمینان شامل استفاده از شخص ثالث و همچنین تکرار مجدد فرآیند کدگذاری بر اساس الگوی اعتبار پژوهش کیفی لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۲) بهره‌گیری شد. در تحلیل موارد منفی، مفاهیمی همچون مشارکت، تعاملات نامحدود، تسهیم دانسته‌ها در قالب پروتکل مصاحبه برای مصاحبه‌شوندگان شفاف-سازی شد تا مصاحبه‌شوندگان به‌درستی بتوانند مفهوم مهارت‌های مدیران و فرماندهان را با تکیه بر مفاهیم متضاد آن درک کنند. در رویکرد مثلث‌سازی، تلاش شد تا مصاحبه‌ها با افراد دانشگاهی در دو حوزه مدیریت منابع انسانی و شایستگی‌های منابع انسانی و همچنین خبرگان اجرایی که سابقه کاری چندساله در این حوزه دارند، انجام شود. در روش توضیح مفصل و غنی، از برخی صاحب‌نظران نظرخواهی شد که آیا داده‌های این پژوهش می‌تواند در قلمرو و محیط دیگری به کار رود یا خیر که قریب به‌اتفاق این افراد یافته‌های پژوهش را برای کاربرد در محیط‌های مختلف، مطلوب ارزیابی کردند.

پایایی به همسانی نتایج حاصل از مصاحبه اطلاق می‌شود. در پژوهش حاضر، از روش توافق درون موضوعی (پایایی بین دو کدگذار/ارزیاب) برای محاسبه پایایی متون استفاده شد. برای این منظور، از یک مدرس دانشگاه که بر موضوع پژوهش اشراف داشت، درخواست شد به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در این پژوهش مشارکت کند. سپس محققان به همراه همکار پژوهش، سه متن را کدگذاری و درصد توافق درون موضوعی را که به‌عنوان شاخص پایایی پژوهش به کار می‌رود با استفاده از فرمول ذیل محاسبه کردند که نتایج در جدول ۴ نمایش داده شده است:

$$\text{ضریب پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

جدول (۳): محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	A۳	۳۷	۱۶	۵	۰.۸۶
۲	A۸	۴۳	۱۸	۷	۰.۸۳
۳	A۱۲	۲۸	۱۲	۴	۰.۸۵
	کل	۱۰۵	۴۶	۱۶	۰.۸۷

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، مقادیر پایایی بین دو کدگذار برای متون انجام‌گرفته در پژوهش، با استفاده از فرمول گفته‌شده، بیش از ۶۰ درصد است (کاول، ۱۹۹۶، به نقل از پورمیبدی و محمدی، ۱۳۹۹)، لذا قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی مناسب است. نتایج مربوط به پایایی بازآزمون نشان می‌دهد ضریب پایایی به‌دست‌آمده برای هر سه مصاحبه و همچنین ضریب پایایی کل (۰.۸۷) از حداقل مقدار قابل قبول (۰.۷) بزرگ‌تر است بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مصاحبه‌ها از پایایی مناسبی برخوردارند.

یافته‌های پژوهش

در طول انجام مصاحبه مفاهیم اولیه مستخرج گردید که در جدول ۴ بر اساس کدگذاری باز^۱ نشان داده شده است.

جدول (۴): تحلیل نکات کلیدی مصاحبه‌ها

سؤالات	کدهای باز مستخرج از متن مصاحبه‌ها
به نظر شما چرا مهارت‌های فرماندهان رده عملیاتی اهمیت دارد؟	<p>حساسیت مشاغل فرماندهان رده عملیاتی و تأثیرات آن بر عملکرد سازمانی، شناسایی شکاف عملکردی، بالا بردن کارایی و اثربخشی و بهره‌وری، تعیین نیازهای آموزشی فرماندهان، متناسب نمودن آموزش‌ها با نیازهای افراد، جلوگیری از ارائه آموزش‌های غیرضروری، افزایش انگیزه و مشارکت فرماندهان، توسعه سازمانی، برنامه‌ریزی آموزشی، اهمیت کار فرماندهان رده عملیاتی، ایجاد هوشمندی و جلوگیری از حرکات غیرهدفمند و ناهمخوان با آرمان‌ها، افزایش خردورزی و صرفه‌جویی در منابع، افزایش توانمندی، پیشرفت و پویایی سازمان از طریق آموزش، انتخاب افراد زنده برای فرماندهی، تصمیم‌گیری جهت ارتقا و انتصاب فرماندهان، تجزیه و تحلیل مشاغل، شناخت نیازمندی‌های تسلیحاتی و زیستی یگان، تغییرات محیط عملیاتی و فنی سازمان‌های نظامی.</p>
چه شرایطی برای اینکه مهارت‌های مورد نیاز به‌درستی تعریف شوند وجود دارد؟	<p>شناخت ماهیت و الزامات شغلی و وظایف و مسئولیت‌های شغلی فرماندهان، شناخت دانش و مهارت‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز برای انجام مشاغل، شناخت نیازهای سازمانی از جمله برنامه‌های جانشین پروری و توسعه مسیر شغلی برای فرماندهان، تحلیل شرایط جامعه، سازمان، وظیفه و فرد، استفاده از روش‌های مکمل برای نیازسنجی، در نظر گرفتن اهداف و مأموریت سازمان، جریان و شفافیت اطلاعات، توجه به هزینه‌ها، توجه به منافع و خواسته‌های گروه‌های ذی‌نفع، شناخت دقیق حوزه‌های عملیاتی، استفاده از علوم نرم، توجه به معلومات آموزش‌گیرندگان، شناخت مأموریت یگان، شناخت تجهیزات یگان، شناخت تهدیدات موجود، شناخت ظرفیت و توان فراگیران، شناخت اساتید و فرماندهان، شناخت محیط فرهنگی، اعتقادی، نظامی و مأموریت یگان، شناخت اسناد بالادستی و مأموریت یگان، شناخت توانمندی‌های فعلی افراد، شرح شغل و شرایط احراز مشاغل، شناخت نیازهای مهارتی مشاغل، شناخت شکاف مهارتی و دانشی افراد و جذب منابع انسانی شایسته، توانمندسازی و افزایش سطح دانش فردی و سازمانی، شناخت محیط عملیاتی و ملاحظات مرتبط با فعالیت در آن.</p>
مهارت‌های مورد نیاز را برای اجرای چه تمهیداتی باید تعریف کرد؟	<p>مصاحبه با شاغلین دارای عملکرد و تجربه بالا، بررسی و تحلیل انتظارات و طرح‌های سازمانی مرتبط با مشاغل و شاغلین آن‌ها، تجزیه و تحلیل وظایف و مسئولیت‌های شغلی، تدوین محتوای آموزشی، زیرساخت‌ها (وسایل و تجهیزات، درسی و کمک‌درسی)، انگیزه دادن، استفاده از اساتید مجرب، ارزیابی عملکرد، تأمین معلمان، برنامه‌های درسی و ملزومات آموزشی، آماده کردن محیط و ایجاد زیرساخت‌ها، استفاده از ظرفیت‌های کارشناسان و متخصصان علوم مرتبط با آموزش، الگوبرداری از بهترین عملکردها، استفاده از نظرات خبرگان، ایجاد انگیزه در فراگیران، توجه به رضایت فراگیران، تأمین منابع انسانی و زیرساخت‌های آموزشی، بازنگری سرفصل‌های موجود بر اساس واقعیت‌های جدید محیط‌های عملیاتی، توجه به تئوری و عمل در آموزش، اخذ بازخورد از اجرای دوره‌ها</p>

سؤالات	کدهای باز مستخرج از متن مصاحبه‌ها
<p>به نظر شما مهم‌ترین مهارت‌های مورد نیاز برای فرماندهان رده عملیاتی کدام است؟</p>	<p>دانش و مهارت‌های تخصصی متناسب با شغل عملیاتی، تصمیم‌گیری (مهارت‌ها، ابزارها و الگوها)، مهارت متقاعدسازی و نفوذ، مهارت رهبری، مدیریت تعارض، ارتباطات اثربخش، انگیزش و ارتباطات اثربخش، مهارت‌های مدیریتی (برنامه‌ریزی، هدایت، هماهنگی و گزارش دهی)، خودیادگیری و خودارزیابی، تاب‌آوری، کارگروهي، رهبری، مهارت مربیگری، توانایی - های فنی، مدیریتی و انسانی، روانشناسی، فرماندهی و مدیریت، خودشناسی، اعتمادبه‌نفس، ظرفیت‌های اخلاقی، آشنایی با روانشناسی، خلاقیت و نوآوری، تیم‌سازی و مهارت کار با تیم و گروه، مهارت‌های تخصصی مرتبط با شغل، مهارت تعامل با زیردستان، مهارت ادراکی و تصمیم‌گیری و آشنایی با علوم شناختی و الگوی اخلاقی (پایبندی به اصول اخلاقی)، تحول - گرایی (استقبال از تغییر و تسهیل آن)، تأثیرگذاری بر دیگران، بهره‌گیری از فرصت‌ها، توجه به ارزش‌های اسلامی، اصول اخلاقی، ارزش‌های ملی، ارزش‌های انقلابی، در تعاملات (مراودات)، فرایندی (در انجام وظایف)، رعایت حقوق ذی‌نفعان، مشارکت‌طلبی، پاسخگویی و نقدپذیری، خودآگاهی، مدیریت بر خود، تحمل و صعه صدر، کمال‌گرایی، یادگیری و توسعه فردی، توانمندسازی دیگران، انگیزه و انرژی، تعهد، انعطاف‌پذیری و مسئولیت‌پذیری، برخورداری از تفکر استراتژیک، دیدن چشم‌اندازها و افق‌های دور و داشتن تفکر خلاق (زیر سؤال بردن رویکردهای متداول)، قانون‌گرایی، دانایی محوری، تحول‌آفرینی، تفکر استراتژیک، چشم‌انداز محوری، پایش مستمر محیط سازمانی، هوشمندی (سرعت درک و انتقال)، تفکر سیستمی (تجزیه و تحلیل)، پیچیدگی (ابهام‌زدایی)، کلان‌نگری، ژرف‌نگری (عمیق)، آینده - نگری، نوآوری، قاطعیت، تحمل ابهام، ریسک‌پذیری، قضاوت منطقی، شبکه‌سازی، جمع - پذیری، تشکل‌های اجتماعی، ارتباط مؤثر، آداب اجتماعی، مهارت نوشتاری، مقبولیت، متقاعدسازی (اثرگذاری)، بسیج افراد (جلب مشارکت)، اقتدار سازمانی، تحول سازمانی (مدیریت تغییر)، مدیریت استعدادها، توجه به سلامت و رضایت کارکنان، توسعه دیگران، ارزیابی عملکرد، ایجاد انگیزه، کار تیمی، مدیریت مافوق، برنامه‌ریزی و هماهنگی، نظارت و کنترل، مدیریت منابع، عمل‌گرایی، مدیریت پروژه‌ها، مدیریت زمان، مسئولیت‌پذیری، با انرژی، استقامت (ممارست)، انعطاف‌پذیری، پایداری، پرهیزکاری، دلسوزی و تعلق سازمانی، امانت‌داری، متعهد به ارزش‌ها، قانون‌مداری، حقوق شهروندی (رعایت عدالت)، صداقت، روحیه خدمت‌گرایی، پاسخگویی و انعطاف‌پذیری</p>

کدهای باز مستخرج از متن مصاحبه‌ها	سوالات
<p>ارتقا دانش و مهارت شغلی، ارتقا توانمندی، اعتمادبه‌نفس و خودباوری، ارتقا عملکرد فردی و سازمانی، انجام اثربخش و کارای وظایف و مسئولیت‌های شغلی، جلوگیری از هدر رفتن منابع انسانی، مادی و زمانی، ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی، افزایش انگیزه فراگیران دوره‌ها، کاهش هزینه‌ها، تأمین نیازمندی‌های سازمانی، توسعه سازمانی نسبت به رقیب، رشد سازمان، افزایش انگیزه، رضایت، تعهد، نشاط سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی، افزایش سطح کیفیت حوزه‌های عملیاتی سازمانی و کاهش هزینه‌ها، افزایش هوشمندی سازمانی، افزایش بهره‌وری سازمانی و کاهش نارضایتی کارکنان، تحقق اهداف تعیین‌شده در حوزه آموزش، تربیت فارغ‌التحصیلان متناسب با اهداف و نیازهای عملیاتی و میدانی نیرو، کاهش سوانح و حوادث، افزایش کارایی و اثربخشی و بهره‌وری فرآیندهای آموزشی</p>	<p>اگر مهارت‌ها در فرماندهان حاصل شود چه نتایجی ایجاد می‌شود؟</p>

کدگذاری محوری

در مرحله دوم ۲۹ مقوله فرعی از ۱۲۷ مفهوم شناسایی شده در مرحله کدگذاری باز استخراج شد. سپس بر اساس مقوله‌های فرعی، ۱۳ مقوله اصلی ایجاد شد سایر مفاهیم و مقوله‌ها نیز در قالب الگوی پارادایمی داده بنیاد (شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) قرار گرفتند. این تحلیل در جداول شماره ۵ تا ۱۰ نشان داده شده است.

جدول (۵): کدگذاری محوری

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	عوامل الگوی پارادایمی
<p>شناخت نیازمندی‌های تسلیحاتی و زیستی یگان حساسیت مشاغل فرماندهان پیشرفت و پویایی سازمان از طریق آموزش تغییرات عملیاتی در سازمان‌های نظامی ضرورت شناسایی شکاف عملکردی بالا بردن کارایی و اثربخشی فرماندهان انتخاب افراد زبده برای فرماندهی متناسب نمودن آموزش‌ها با نیازهای فرماندهان ارتقا و انتصاب فرماندهان برنامه‌های توسعه سازمانی</p>	<p>برنامه‌های سازمانی</p>	<p>علل سازمانی</p>	<p>شرایط علی</p>
<p>هماهنگی و همسویی راهبردی جلوگیری از حرکات غیرهدفمند و ناهمخوان با آرمان‌ها جلوگیری از ارائه آموزش‌های غیرضروری علم‌مداری دانشگاه‌های نظامی</p>	<p>هوشمندی سازمانی</p>		

عوامل الگوی پارادایمی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
		ویژگی‌های فردی فرماندهان	کمال‌جویی
			هدف‌گرایی
			خودآگاهی
			خودباوری

جدول (۶): کدگذاری محوری

عوامل الگوی پارادایمی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
شرایط زمینه‌ای	شرایط محیطی	محیط فراسازمانی	تهدیدات جدید
			انتظارات جامعه از سازمان‌های نظامی
			دکترین نظامی کشور
			اسناد بالادستی
			تغییرات و پیشرفت‌های فناوریانه در محیط عملیاتی و رزمی
			ماهیت جنگ‌های نوین
			تحریم‌های ظالمانه دشمن
	الزامات نهادهای فراسازمانی	محیط سازمانی	ابلاغیه‌ها و تدابیر سلسله‌مراتب سازمانی ارتش
	ساختار سازمانی ارتش		
	فرهنگ سازمانی ارتش		
	تکنولوژی سازمانی ارتش		
	مدیریت و فرماندهی در ارتش		
	بودجه و منابع ارتش		

جدول (۷): کدگذاری محوری

عوامل الگوی پارادایمی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
شرایط مداخله‌گر	محدودکننده‌ها	عدم تحلیل درست سازمان	عدم شناخت دقیق اهداف و مأموریت‌های سازمان
			عدم شناخت دقیق برنامه‌ها و راهبردهای سازمان
			عدم شناخت دقیق وضع موجود شایستگی‌ها و قابلیت‌های سازمان
			عدم شناخت دقیق وضع مطلوب شایستگی‌ها و قابلیت‌های سازمان
	عدم تحلیل درست شغل	عدم تحلیل درست شاغل	مشخص نبودن فاصله بین وضع موجود و مطلوب
			به‌روز نبودن شرح شغل‌ها
			به‌روز نبودن ویژگی‌های شغلی (شرایط احراز شغل)
			به‌روز نبودن شاخص‌های ارزیابی عملکرد عدم شناخت دقیق وضع موجود شایستگی‌ها و

عوامل الگوی پارادایمی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
			قابلیت‌های فرماندهان
			عدم شناخت دقیق وضع مطلوب شایستگی‌ها و قابلیت‌های فرماندهان
			عدم انعطاف‌پذیری
		بوروکراسی سازمانی	عدم چابکی ساختار سازمانی
			ناکارآمدی قوانین و مقررات
			موانع مالی
	تسهیل‌کننده‌ها	تشریک مساعی	هم‌افزایی فرماندهان
			مشارکت فرماندهان
			یادگیری فردی فرماندهان
		ویژگی‌های فرماندهان	قابلیت‌های فردی فرماندهان

جدول (۸): کدگذاری محوری

عوامل الگوی پارادایمی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
راهبردها	راهبردهای توسعه فردی	جانشین پروری	شناسایی و انتخاب فرماندهان شایسته جایگزین
			آموزش و توسعه فرماندهان جایگزین
			شناسایی فرماندهان مستعد
		مدیریت استعداد	توسعه استعدادهای
			حفظ و نگهداشت نیروهای متخصص و استعدادهای
			تقویت احساس مؤثر بودن فرماندهان در تحقق اهداف
		توانمندسازی	تقویت احساس معنا داری نسبت به وظایف
			تقویت خود توسعه‌گری در فرماندهان
			انتخاب و انتصاب فرماندهان بر مبنای شایستگی
	راهبردهای توسعه سازمانی	بهبود نظام ارتقا و انتصاب	ضابطه‌مندی نظام ارتقا فرماندهان بر اساس شایستگی
			ارتقای مبتنی بر شایستگی فرماندهان
			شفاف‌سازی مسیر شغلی فرماندهان
		بهبود نظام ارزیابی عملکرد	استانداردسازی شاخص‌های ارزیابی عملکرد فرماندهان بر اساس شایستگی
			به‌کارگیری نتایج ارزشیابی عملکرد در نیازسنجی آموزشی
			مصاحبه با شاغلین دارای عملکرد و تجربه بالا
		بهبود فرآیند آموزش	بررسی و تحلیل انتظارات و طرح‌های سازمانی مرتبط با مشاغل و شاغلین آنها
			تجزیه و تحلیل وظایف و مسئولیت‌های شغلی

عوامل الگوی پارادایمی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
			فرماندهان
			بازنگری و تدوین سرفصل‌های موجود بر اساس واقعیت‌های جدید محیط‌های عملیاتی
			تأمین زیرساخت‌های موردنیاز (وسایل و تجهیزات، درسی و کمک‌درسی)

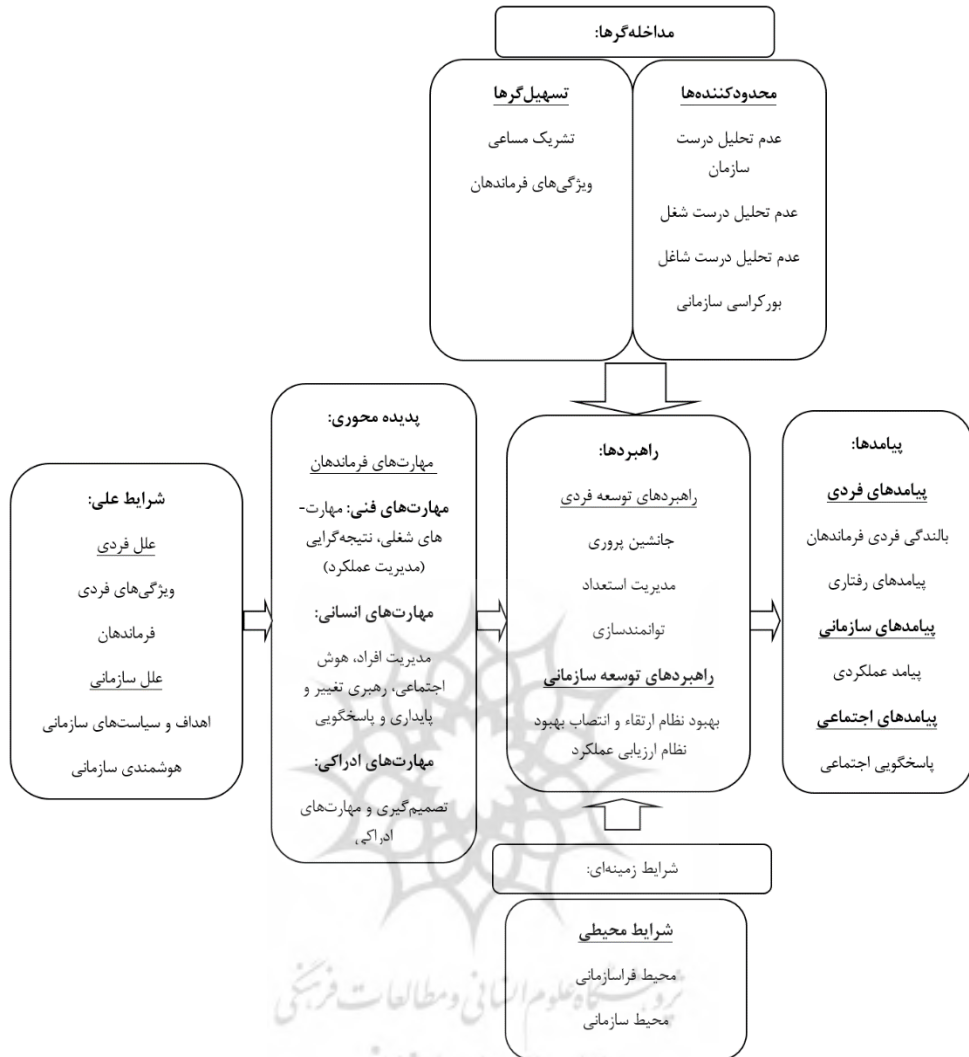
جدول (۹): کدگذاری محوری

عوامل الگوی پارادایمی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
پیامدها	فردی	بالندگی فردی فرماندهان	ارتقا توانمندی فرماندهان
			شکوفایی استعدادهای فرماندهان
			ارتقا دانش و مهارت شغلی فرماندهان
		پیامدهای رفتاری	تقویت رضایت فرماندهان
			تقویت انگیزه و روحیه فرماندهان
			افزایش مشارکت فرماندهان
			افزایش بهره‌وری فردی فرماندهان
	افزایش تعهد سازمانی فرماندهان		
	سازمانی	پیامدهای عملکردی	تربیت افسران متناسب با اهداف و نیازهای عملیاتی ارتش
			بهبود عملکرد سازمانی
			صرفه‌جویی در منابع
			کاهش سوانح و حوادث
	اجتماعی	پاسخگویی اجتماعی	تأمین اهداف ذی‌نفعان فراسازمانی
تأمین رضایت ذی‌نفعان فراسازمانی			
تعالی دانشگاه‌های نظامی در ترازهای جهانی			

جدول (۱۰): کدگذاری محوری

عوامل الگوی پارادایمی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
پدیده محوری	مهارت‌های شغلی	مهارت‌های شغلی	داشتن معلومات تخصصی متناسب با شغل عملیاتی
			آشنایی با رایانه
		نتیجه‌گرایی (مدیریت عملکرد)	برنامه‌ریزی و هماهنگی فعالیت‌های یگان
			نظارت و کنترل یگان
			مدیریت منابع یگان
			عمل‌گرایی

عوامل الگوی پارادایمی	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم	
		مدیریت افراد	مدیریت فعالیت‌ها و اقدامات سازمانی یگان	
			مدیریت زمان	
			مدیریت استعدادها	
			توجه به سلامت و رضایت کارکنان	
			توسعه دیگران	
			ارزیابی عملکرد	
			ایجاد انگیزه	
			کار تیمی	
			مدیریت استعدادها	
			شبکه‌سازی	
مهارت‌های انسانی		اجتماعی	جمع‌پذیری	
			ارتباط مؤثر	
			آداب اجتماعی	
			مهارت نوشتاری	
			مقبولیت	
		رهبری تغییر	متقاعدسازی (اثرگذاری)	
			بسیج افراد (جلب مشارکت)	
			اقتدار سازمانی	
			تحول سازمانی (مدیریت تغییر)	
			مسئولیت‌پذیری	
پایداری و پاسخگویی			با انرژی	
			استقامت (تاب‌آوری)	
			انعطاف‌پذیری	
			پایداری	
			قاطعیت	
مهارت‌های ادراکی		مهارت‌های تصمیم‌گیری	نوآوری	
			تحمل ابهام	
			ریسک‌پذیری	
			قضایات منطقی	
			هوشمندی (سرعت درک و انتقال)	
	مهارت‌های بینشی			تفکر سیستمی (تجزیه و تحلیل)
				پیش‌بینی (ابهام‌زدایی)
				کلان‌نگری (شناخت محیط)
				ژرف‌نگری (عمیق)



شکل (۱) مدل پارادایمی مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی ارتش ج.ا. ایران

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، شناسایی مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی به روش داده بنیاد بود. عدم وجود مدلی جامع و کامل به منظور بهره‌مندی از آن در انتخاب، انتصاب، آموزش و بهسازی و ارزیابی عملکرد و جانشین پروری فرماندهان رده عملیاتی، محقق را بر آن داشت تا به شناسایی مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی بپردازد. از آنجایی که مدیران فرماندهان رده عملیاتی نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف کلان ارتش ج.ا. ایران و توسعه و

پیشرفت آن دارند لذا در این مسیر شناخت مهارت‌های مدیریتی آنان و تلاش برای توسعه آن ضروری به نظر می‌رسید و این موضوع نقش و سهم پژوهش حاضر در توسعه مدل شایستگی را آشکار می‌سازد. بر این اساس در مرحله اول مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی و شاخص‌های اولیه مدل استخراج شد. در مرحله دوم از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختار یافته جهت اخذ نظرات خبرگان و تکنیک داده بنیاد جهت تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه استفاده شد و مهارت‌های مدیریتی فرماندهان احصا گردید. به این صورت که ۱۲۷ کد باز شناسایی شده در قالب ۲۹ مقوله فرعی و ۱۳ مقوله اصلی تلفیق شدند که در ۶ طبقه اصلی شامل شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی شدند و بر این اساس مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی شامل: مهارت‌های فنی با دو مؤلفه مهارت‌های شغلی و نتیجه‌گرایی (مدیریت عملکرد)، مهارت‌های انسانی با چهار مؤلفه مدیریت افراد، هوش اجتماعی، رهبری تغییر و پایداری و پاسخگویی و مهارت ادراکی با دو مؤلفه تصمیم‌گیری و مهارت‌های بینشی است. برخی از این زیرمقوله‌ها برای اولین بار شناسایی و معرفی شده‌اند. مهارت‌های احصا شده در این تحقیق با مهارت‌های احصا شده در تحقیقات صالح‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹)، احمدیان و همکاران (۱۳۹۹)، مرادی و همکاران (۱۳۹۸)، خطیب زاده و همکاران (۱۳۹۸)، فرهنگ‌دینیا و مختاریان‌پور (۱۳۹۶)، پیکرنگار و همکاران (۱۳۹۵)، آوان و همکاران (۲۰۲۱)، سان و همکاران (۲۰۲۰)، پن و کونگ (۲۰۱۹)، دیزیکونسکی (۲۰۱۷)، تاباسی و همکاران (۲۰۱۶)، اسکرووا (۲۰۱۶) همخوانی دارد.

مهارت‌های فنی شناسایی شده در این مطالعه شایستگی‌های شناسایی شده در مطالعات احمدیان و همکاران (۱۳۹۹) شامل استفاده از دانش روز و فناوری‌های نوین، نظارت دقیق و مستمر و برنامه‌ریزی دقیق؛ صالح‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹) شامل توانایی مدیریت منابع؛ پیکرنگار و همکاران (۱۳۹۵) شامل حرفه‌ای‌گری و نظامی‌گری و پن و کونگ (۲۰۱۹) شامل توانایی استفاده از تخصص مربوطه، ابزار و تجهیزات برای بهبود بهره‌وری کار توانایی مدیریت زمان برای تکمیل و انجام کارها همخوانی دارد.

مهارت‌های انسانی شناسایی شده در این مطالعه با شایستگی‌های شناسایی شده در مطالعات احمدیان و همکاران (۱۳۹۹) شامل برخورد مهربانانه با مردم و به‌کارگیری نیروی انسانی کارآمد و هوشمندی؛ پیکرنگار و همکاران (۱۳۹۵) شامل مدیریت منابع انسانی، تعامل و روابط سازمانی و کار تیمی؛ آوان و همکاران (۲۰۲۱) شامل مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های کار گروهی / تیمی؛ سان و همکاران (۲۰۲۰) شامل تلاش برای درک ایده‌های دیگران، مذاکره / هماهنگی، توجه به کار تیمی و توجه به پویایی‌های تیم همخوانی دارد.

مهارت‌های ادراکی شناسایی شده در این مطالعه با شایستگی‌های شناسایی شده در مطالعات پن و کونگ (۲۰۱۹) شامل داشتن درک کاملی از رویه‌ها و درس گرفتن از اشتباهات؛ دیزیکونسکی (۲۰۱۷) شامل توانایی تصمیم‌گیری؛ تاباسی و همکاران (۲۰۱۶) شامل قضاوت و تحلیل انتقادی، داشتن چشم‌انداز و تخیل و دیدگاه استراتژیک و اسکرووا (۲۰۱۶) شامل توانایی مدیریت ادراکات و خلاقیت همخوانی دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده شرح نیازهای آموزشی فرماندهان به صورت روایت گونه و بر مبنای تئوری داده بنیاد بدین صورت است: یکی از مهم‌ترین اقدامات لازم برای برنامه‌ریزی و مدیریت مؤثر فرآیند آموزش کارکنان، شناسایی مهارت‌های مورد نیاز فرماندهان به معنای؛ مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی است که زیربنای فرآیند آموزش کارکنان است. از این رو شناسایی مهارت‌های مورد نیاز فرماندهان به عنوان یک راهبرد مؤثر در جهت تحول فرماندهان رده عملیاتی در یگان‌های عملیاتی، نیازمند شناسایی علل فردی تأثیرگذار شامل ویژگی‌های فردی فرماندهان و علل سازمانی شامل اهداف و سیاست‌های سازمانی و هوشمندی سازمانی است. که این عوامل در صورت میسر بودن بسترهای لازم می‌توانند، مهارت‌های مدیریتی فرماندهان را مشخص و معین نمایند تا از این طریق فرآیند آموزش فرماندهان رده عملیاتی مدیریت شود. این مهارت‌های مدیریتی برای فرماندهان رده عملیاتی شامل: مهارت‌های فنی با دو مؤلفه مهارت‌های شغلی و نتیجه‌گرایی (مدیریت عملکرد)، مهارت‌های انسانی با چهار مؤلفه مدیریت افراد، هوش اجتماعی، رهبری تغییر و پایداری و پاسخگویی و مهارت ادراکی با دو مؤلفه تصمیم‌گیری و مهارت‌های بینشی است. که بایستی بسترها و زمینه‌های لازم نیز در این خصوص بر مبنای شرایط محیط فراسازمانی و سازمانی فراهم گردد. همچنین به منظور پیاده‌سازی و اجرایی شدن این مهارت‌ها لازم است از اقدامات و راهبردهای مناسبی از جمله: راهبردهای توسعه فردی با ابعاد؛ جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، توانمندسازی و همچنین راهبردهای توسعه سازمانی با جنبه‌های؛ بهبود نظام ارتقاء و انتصاب و بهبود نظام ارزیابی عملکرد و بهبود فرآیند آموزش بهره برد. شایان ذکر است؛ مداخله‌گرهایی در خصوص راهبردهای فوق می‌توانند تسهیل‌گر و یا محدودکننده باشند که در این میان متغیرهای؛ تشریح مساعی و ویژگی‌های فرماندهان تسهیل‌گر و در مقابل متغیرهای؛ عدم تحلیل درست شغل، عدم تحلیل درست شاغل و بوروکراسی سازمانی نقش محدودکننده دارند. چنانچه تمامی این فرآیندها به خوبی طی شود انتظار می‌رود پیامدهای مثبتی در سطح سازمان نمودار گردد. به طور کلی، شناخت مهارت‌های مدیریتی کارکنان و راهبردهای اتخاذ شده می‌تواند در قالب پیامدهای فردی شامل بالندگی فردی فرماندهان و پیامدهای رفتاری و نیز پیامدهای سازمانی

شامل پیامدهای عملکردی و پیامدهای اجتماعی شامل پاسخگویی اجتماعی منتج گردد و در چارچوب نتایج و اثرات سازمانی به پایداری منابع انسانی، تمدن سازمانی و امیدواری سازمانی منجر شود.

نتایج به دست آمده می‌تواند بینش مفیدی در اختیار مدیران و تصمیم‌گیرندگان ارتش ج.ا. ایران در جهت ارزیابی شایستگی‌های مدیران جهت استفاده در فرآیندهای انتخاب، انتصاب، آموزش و بهسازی و ارزیابی عملکرد و جانشین پروری فرماندهان رده عملیاتی قرار دهد. لذا پیشنهاد می‌گردد: الف) طراحی بانک اطلاعات فرماندهان شایسته با استفاده از الگوی نهایی این تحقیق سبب می‌گردد افراد توانایی‌ها و مهارت‌های خویش را توسعه داده و تقویت نمایند و از طرفی دیگر با مراجعه به چنین سیستمی فرماندهان واجد شرایط آینده را شناسایی نمایند. ب) استفاده از الگوی نهایی این تحقیق در کانون‌های ارزیابی تشکیل شده جهت ارتقاء فرماندهان. ج) تدوین شرایط احراز و استانداردهای شغلی بر اساس الگوی نهایی تحقیق جهت بسترسازی برای برگزاری آزمون‌های تخصصی و جذب نیروهای شایسته. د) استفاده از الگوی نهایی تحقیق در فرآیند تدوین و به‌روز سازی شاخص‌های ارزیابی عملکرد و شناخت نیازهای آموزشی. ه) توسعه آموزش‌های تخصصی و کاربردی جهت فرماندهان مبتنی بر الگوی نهایی تحقیق. و) اجرای برنامه‌های آموزش ضمن خدمت بر اساس الگوی نهایی تحقیق به منظور رشد و توسعه فرماندهان. ز) توسعه میزان دانش فرماندهان در ابعاد فنی، انسانی و ادراکی بر اساس الگوی نهایی تحقیق به منظور ارتقاء سطح عملکرد تخصصی و اجرایی آنان. ک) طراحی و تدوین محتوای آموزش ضمن خدمت بر اساس الگوی نهایی تحقیق. ب) محتوای دوره‌های آموزشی متناسب با زمینه‌های کاری کارکنان گردد؛ کارکنان در انتخاب محتوای دوره‌ها نقش داشته باشند؛ بازنگری و به‌روزرسانی کتب و نشریات در قالب دو طرح کلان تعریف و هر یک از طرح‌ها با اعتبار، مدت‌زمان، ناظران و داوران مشخص به یگان‌های ذی‌ربط برای اجرا واگذار گردد.

در حین پژوهش علاوه بر بررسی و تحلیل متون مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان، بسیاری از مدل‌های شایستگی تدوین‌شده توسط سایر محققان نیز مورد بررسی قرار گرفت، در پایان خروجی مدل با مدل‌های پیشین مقایسه شده است تا وجه تمایز و تفاوت آن مشخص شود. نتایج ارائه‌شده در این تحقیق در مقایسه با تحقیقات پیشین کامل‌تر است زیرا علاوه بر بررسی مبانی نظری و احصا شاخص‌ها، از طریق تحلیل داده بنیاد متون مصاحبه‌ها، مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی شناسایی شد.

از آنجایی که در پژوهش‌های کیفی، پدیده‌ها در بستر وقوعشان مورد مطالعه قرار می‌گیرند، نتایج به دست‌آمده نیز منحصر به بستر مورد مطالعه بوده و امکان تعمیم‌پذیری نتایج و یافته‌ها

به دیگر شرایط و موقعیت‌ها محدود است؛ از آنجایی که نتایج پژوهش حاضر نیز با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان و مدیران یکی از یگان‌های ارتش ج.ا. ایران حاصل شده، بنابراین به راحتی نمی‌توان نتایج پژوهش حاضر را به سایر سازمان‌ها تعمیم داد. محققان آینده می‌توانند نسبت به شناسایی مهارت‌های مدیریتی مدیران و فرماندهان سایر یگان‌های نظامی کشور اقدام نموده و نتایج حاصل را با یافته‌های این تحقیق مقایسه نمایند.

قدردانی

از خبرگان توانمندی که در طول پژوهش، دانش خویش را سخاوتمندانه در اختیار محققان این پژوهش قرار دادند و استواری پژوهش حاضر بر مشارکت و دانش این بزرگواران قرار گرفته است بسیار سپاسگزاریم.

منابع

- آزادبانی، محمد و محمدی، اردشیر. (۱۳۹۷). مطالعه تطبیقی الگوهای تصمیم‌گیری در فرماندهی و کنترل برای به‌کارگیری در شبکه یکپارچه پدافند هوایی کشور، فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال سیزدهم، شماره ۴۵، ۲۷-۵.
- احمدیان، علی، (۱۳۹۶)، توانمندسازی و مهارت‌اندوزی در دوره خدمت سربازی، *نمای راهبردی*. ۱۳(۱): ۱-۱۲.
- احمدیان دیوکتی، محمدمهدی؛ معمار، رحمت‌الله؛ احمدی، مسعود و فتحی کچی، سید عبدالرضا. (۱۳۹۹). الگوی نیروی انتظامی تراز انقلاب اسلامی مبتنی بر منظومه فکری مقام معظم رهبری. *پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۵(۱)، ۹-۲۸.
- اسدی، اسماعیل؛ کوشکی جهرمی، علیرضا؛ بانسی، محمد و صادقی، رضا. (۱۳۹۸). طراحی و تدوین الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران، *فصلنامه علمی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*. ۳(۱۰): ۲۲۶-۱۹۷.
- اسدی‌نژاد، مریم. (۱۳۹۴). مدل‌های شایستگی مدیران سازمان‌های دولتی، *سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و حسابداری*.
- امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) (۱۳۸۱)، فرمایشات در جمع فرماندهان ارتش. ج.ا. ایران
- ایروانی شهین و مرجانی، بهناز. (۱۳۹۴). جایگاه دانش در مهارت‌آموزی، *راهبرد فرهنگ*. ۱۳(۳۰): ۳۴-۶۱.
- باقری، توران. (۱۳۹۳). مهارت‌های انسانی و فنی در مدیریت کتابخانه‌های تخصصی، *فصلنامه ملی کتابداری و سازمان‌دهی اطلاعات*. ۲۵(۴): ۱۳-۲.

- پیکرنگار، عبدالله؛ آل هاشم، سید محمدعلی؛ پورصادق، ناصر. (۱۳۹۵). الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی بر اساس ارزش‌های انقلاب اسلامی (مطالعه موردی ارتش جمهوری اسلامی ایران). *مطالعات دفاعی/استراتژیک*، ۱۴(۶۵)، ۱۸۹-۲۱۳.
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ رضائیان، علی؛ هادی‌زاده، اکرم و بنیادی‌نائینی، علی. (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در بخش دولتی ایران، چشم‌انداز مدیریت دولتی. ۱۰(۱): ۲۳-۴۳.
- حافظی، مریم. (۱۳۹۶). شناسایی شاخص‌های ارزیابی شایستگی آموزشی مدیران شهرداری تهران، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*. ۴(۱۴): ۳۴-۴۱.
- جعفری، پریوش و دشمن‌زیاری، اسفندیار. (۱۳۸۸). بررسی شیوه‌های مهارت‌آموزی در صنایع منتخب جهان به‌منظور ارائه مدل مناسب برای صنعت خودروسازی ایران، *پژوهش‌های مدیریت*. ۴(۸): ۶۱-۸۵.
- خانی، مهدی؛ رئیسی، حمید و بیگلری، محمد. (۱۳۹۸). احصای ویژگی‌ها و شاخص‌های فرماندهان گروهان‌های آموزشی (مورد مطالعه: یکی از مراکز آموزش عالی سپاه)، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. ۱۱(۴): ۲۷-۹.
- خطیب‌زاده، اعظم؛ رضایت، غلامحسین و حسین پور، رضا. (۱۳۹۸). الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۱(۳)، ۹-۳۵.
- خراسانی، اباصلت؛ نوراللهی، مینا؛ مهری، داریوش؛ نقش‌بندی، حسین و نامدار، حسین. (۱۳۹۴). شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش به محیط کار در دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*. ۱۰(۱۵): ۱۶۲-۱۴۷.
- صالح‌نژاد امرئی، سیدعبدالله؛ بیات، عبدالحمید و میراسماعیلی، سیداویس. (۱۳۹۹). الگوی شایستگی‌های کلیدی فرمانده انقلابی بر اساس دیدگاه رهبران انقلاب اسلامی ایران. *پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۵(۳)، ۷۹-۹۸.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل. (۱۳۹۱). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، چاپ اول، تهران: انتشارات صفار.
- راهنمای نحوه تدوین استاندارد آموزش مهارت محور (۱۳۸۹)، دستورالعمل منتشرنشده، ستاد نهجا.
- رجب‌بیگی، مجتبی و حمیدی، لیلا. (۱۳۹۳). دانشگاه سازمانی، *ماهنامه پژوهش‌های مدیریت و حسابداری*. ۹(۱): ۴۵-۲۰.
- رحیم‌زاده، قادر. (۱۳۹۳). الگوی فرماندهی اثربخش در ارتش جمهوری اسلامی ایران، دبیرخانه شورای عالی تحقیقات نظری ارتش جمهوری اسلامی ایران.

- رحیمی، ابراهیم؛ عباسی رستمی، نجیبه؛ صفری شاد، فرانک و ایاصوفی، حجت. (۱۳۹۷). تأثیر شایستگی‌های رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان نیروی انتظامی استان مرکزی)، *فصلنامه علوم و فنون نظامی*، سال چهاردهم، شماره ۴۳، ۷۴-۵۵.
- رستمی، محمود و جمالی، علی اصغر. (۱۳۸۶). تاریخ نظامی جهان و هنر جنگ، *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۱۱(۲): ۱۵-۴.
- شهلائی، ناصر و توکلی، ناصر. (۱۳۷۹). آشنایی با قوانین پرسنلی ارتش جمهوری اسلامی ایران: سماتش ج.ا. ایران.
- عباسی، مهدی و متش، سعیدرضا. (۱۳۹۹). نقش هدایت فرماندهان در ارتقاء مدیریت دانش نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران، *فصلنامه علوم و فنون نظامی*، سال شانزدهم، شماره ۵۲، ۱۷۸-۱۵۹.
- فرهمندنیا، حوریه و مختاریان پور، مجید (۱۳۹۶). الگوی شایستگی مدیران جهادی بر مبنای بیانات حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله). *پژوهش‌های انقلاب اسلامی*، ۶(۲۲)، ۲۳۱-۲۰۳.
- موسوی، نجم‌الدین؛ رهیخته، فاطمه؛ وحدتی، حجت‌الله و حکاک، محمد. (۱۳۹۸). شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی روسای دادگستری ایران، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۱(۴): ۱۱۸-۸۵.
- یونسکو. (۱۹۷۳). *آموزش و کارآموزی معلمان فنی و حرفه‌ای*، اقبال قاسمی، تهران: انتشارات فاطمی.
- Armstrong, M. (2020). *Strategic HRM: The key to improved business performance*. CIPD Publishing.
- Awan, G. M., ul Amin, R., & Baloch, Q. B. (2021). *Role of Interpersonal Competencies in Academic Performance*. *sjesr*, 4(1), 371-378.
- Domingos, F. José Tarcísio, A. Anielson Barbosa, S. & Fernandes, J. (2019). Professional competencies in supply chain management in the mid-sized supermarket sector in Brazil, *Supply Chain Management: An International Journal*, 3(1): 56-68.
- Dziekoński, K. (2017), Project managers' competencies model for construction industry in Poland, *Procedia Engineering*, 182.
- Kotzab, H. Teller, C. Bourlakis, M. & Wünsche, S. (2018). Key competences of logistics and SCM professionals – the lifelong learning perspective, *Supply Chain Management: An International Journal*, 23(1): 56-64.
- Osagie, E. Wesselink, R. Blok, V. Lans, M. & Mulder, M. (2016). Individual competencies for corporate social responsibility: A literature and practice perspective, *Journal of Business Ethics*, 135(2): 233-252.

- Pan, N. H. & Kung, R. Y. (2019). Construvtion of a management competency scale for site managers of property management Companies. *International Journal of Organizational Innovation*, 1(3).
- Shum, C. Gatling, A. & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more?, *International Journal of Hospitality Management*, 74(41): 57-66.
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.
- Sun, C., Shute, V. J., Stewart, A., Yonehiro, J., Duran, N., & D'Mello, S. (2020). Towards a generalized competency model of collaborative problem solving. *Computers & Education*, 143, 103672.
- Swanson, E. Kim, S. Lee, S. Yang, J. & Lee, Y. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42(20): 88-96.
- Tabassi, AA; Roufechaei, K.M; Ramli, M; Abu Bakar, AH; Ismail, R. Pakir. HK. (2016), Leadership Competences of Sustainable Construction Project Managers, *Journal of cleaner production*, doi: 10.1016/j.jclepro.2016.02.076.
- Takey, S. & Carvalho, M. (2015). Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company, *International Journal of Project Management*, 33(2): 784-796.
- Wang, B. & Wei, S. (2019). Research on Competency Model of Top Management of Coal Enterprises, *Earth and Environmental Science*, 25(5): 52-91.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی