

## شناسایی مؤلفه‌های الگوی شایستگی‌های مدیران آجا (مطالعه فراترکیب)

محمود آرائی<sup>۱</sup>، حسن قاضی<sup>۲</sup>، نادر شمامی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۰۹

### چکیده:

تناسب شایستگی‌های مدیریتی مدیران آجا به‌منظور اداره و مدیریت نهادها و سازمان‌ها، می‌تواند در موفقیت سازمان‌ها نقش اساسی ایفا کند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی‌های مدیران آجا و ارائه الگوی جهت تبیین آنها انجام شده است. در این پژوهش، از روش فراترکیب هفت مرحله‌ای «سندوسکی و باروسو» استفاده شده است. بر این اساس، جامعه پژوهش را پایگاه‌های داده (مجلات تخصصی نور (نورمگز)، بانک اطلاعات نشریات کشور (مگیران)، مرجع دانش (سیویلیکا)، پایگاه گنج، و موتور جستجوی علمی فارسی (علم نت)) و مجلات معتبر داخلی در این حوزه تشکیل دادند که ۱۴۰ منبع یافت شد. نمونه‌گیری بر اساس مراحل فراترکیب انجام شد که ۴۶ نمونه بر اساس معیارهای از قبل تعیین شده انتخاب گردید. جهت تحلیل داده‌ها از کدگذاری باز و محوری و به‌منظور تعیین قابلیت اعتماد داده‌های پژوهش از استراتژی تأیید همکاران پژوهشی استفاده شد. طی فرایند تحلیل و ترکیب یافته‌ها الگوی شایستگی‌های مدیران آجا با استخراج ۱۶۴ مفهوم، ۲۸ مقوله و ۸ بعد (شایستگی دانشی، شایستگی ارزشی و اخلاقی، شایستگی مدیریتی، شایستگی رهبری، شایستگی مهارتی، شایستگی رفتاری، شایستگی مکتبی و شایستگی بینشی) شکل گرفت.

**واژگان اصلی:** الگوی شایستگی، مدیران آجا، شایستگی، فراترکیب.

۱. گروه مطالعات علم و فناوری، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

araei.mahmood@gmail.com

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.

۳. عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.

## مقدمه

امروزه آنچه در سعادت جامعه نقش اساسی دارد، شایستگی و جامع شرایط بودن مدیران آن جامعه است (میرزایی آغلاغ و همکاران، ۱۴۰۱: ۳۰۶). سازمانی را نمی‌توان پیدا کرد که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مگر آنکه به‌وسیله مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشد (نیرومند و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۴۸). عامل اصلی موفقیت هر سازمانی، سرمایه انسانی آن است. سرمایه انسانی می‌تواند اثر معتنابهی در عملکرد و اثربخشی سازمان بگذارد؛ به‌طوری که به‌مثابه منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار، در حال کنار زدن اشکال دیگر سرمایه است (سیدجوادی، ۱۳۹۵: ۱۰۲).

مدیران (میانی و ارشد) عنصری کلیدی در راهنمایی، هدایت و موفقیت مدیران عملیاتی و کارکنان در سازمان‌های نظامی هستند. با توجه به شرایط ناپایدار و غیر قابل پیش‌بینی عصر حاضر، تأثیر و نقش شایستگی‌های مدیریتی بر بهبود و ارتقای عملکرد منابع انسانی و تحقق اهداف سازمانی به‌قدری چشمگیر است که سبب شده است تا شایستگی‌های مدیران به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه و از شاخص‌ترین اهرم‌های رشد در سازمان‌ها شناخته شوند؛ به‌عبارت‌دیگر، سازمان‌های پیشرو در عرصه رقابت‌ها و چالش‌های فرارو تنها به مدد انسان‌های شایسته و دانش‌آفرین می‌توانند بر دیگر سازمان‌ها پیشی گیرند (رشیدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۰)؛ بنابراین، نیروی انسانی شایسته در مجموعه ارتش جمهوری اسلامی ایران، به‌عنوان مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده و اثرگذار در حرکت صحیح سازمانی به سمت اهداف تعیین شده است.

پیشرفت و توسعه سازمان‌های نظامی در گرو داشتن منابع انسانی توانمند و شایسته است. ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز با داشتن تعداد قابل‌توجهی نیروی انسانی، اعم از شاغل، بازنشسته و نیروی انسانی وظیفه در یگان‌های خود در سطح کشور، به‌عنوان یک سازمان، با تنوع مأموریت‌ها تعریف شده است و دارای مشاغلی حساس، پیچیده و تخصصی می‌باشد و در این راستا، ضروری دارد که مدیران آجا، شایستگی‌های لازم برای تصدی آن شغل را به دست آورند.

قلمرو فعالیت سازمان‌های امروزی بسیار پویا و پیچیده است؛ لذا بقا و تعالی در چنین شرایطی، شناسایی و توسعه شایستگی‌های مدیریتی را بیش از پیش ضروری کرده است؛ چرا که سازمان‌ها به طرز چشمگیری با مشکلاتی نظیر کمبود نیروی کار فنی، نرخ ترک خدمات بالا، ناکافی

بودن مهارت‌ها و شکاف شایستگی<sup>۱</sup>، به‌خصوص در سطوح مدیریتی مواجه‌اند (پورکریمی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۵۲). 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 به‌سوی آرمان‌ها هدایت نمایند، یک مزیت رقابت ملی شناخته می‌شود (آراسته و همکاران، ۱۳۹۷: ۵۷). اثر مدیران برجسته در موفقیت سازمانی، امروزه به‌خوبی در بسیاری از سازمان‌های موفق، بارز و آشکار است و از سوی دیگر پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، مدیر را به‌عنوان منبعی حیاتی در حل مسائل در سازمان‌ها مطرح ساخته که بر این اساس نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته بیش از پیش آشکار گشته است.

در نتیجه تغییرات متعدد در زمان‌های اخیر، مانند ماهیت بومی محیط رقابتی، مسطح شدن ساختارهای سازمانی، جهانی شدن سازمان‌ها و مواردی دیگر، نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته و نیاز به رویکردهای جدید در انتخاب و انتصاب آنان از اهمیت بالایی برخوردار است (نوکا و آهایزو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸)؛ بنابراین، برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد به معیارها و ملاک‌هایی نیاز است تا افراد واجد شرایط و لایق، تصدی پست‌های سازمانی را به عهده بگیرند (اللهیاری و همکاران، ۱۳۹۴: ۷۳۱). برای اینکه یک سازمان رویکرد مبتنی بر شایستگی را برای منابع انسانی در نظر بگیرد، باید شایستگی‌ها تعیین شوند و مدلی طراحی شود تا این شایستگی‌ها را توصیف کند (کوکران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹)؛ به‌عبارت‌دیگر هدف رویکرد مبتنی بر شایستگی، عبارت است از: تعیین شایستگی‌های مورد نیاز افراد برتر در پست‌های کلیدی سرتاسر سازمان و تلاش برای گزینش و آموزش اثربخش و اطمینان از اینکه عملکرد شایسته تشخیص و پاداش داده می‌شود (وسرلی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵) مدیریت مبتنی بر شایستگی، فرایندی تلفیقی است که باعث قرار گرفتن افراد در جایگاه سازمانی مناسب، مطابق با توانایی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های کاری شده و موجب گسترش صلاحیت‌های تخصصی و حرفه‌ای می‌شود (رستمی، ۱۳۹۸: ۹۶). لذا هدف پژوهش حاضر این

۱. شکاف شایستگی به این معناست که افرادی که مشاغل را احراز کرده‌اند، واجد سطح مطلوبی از شایستگی‌های مورد نیاز شغل نیستند؛ به عبارت دیگر؛ بین شایستگی‌های شاغل و شایستگی‌های مورد نیاز شغل، فاصله وجود دارد (پورکریمی، ۱۳۹۵: ۱۵۲).

2. Nwokah & Ahiauzu
3. Cochran
4. Weatherly

است با استفاده از روش فراترکیب، شایستگی‌های مدیران آجا در منابع مختلف بررسی، شناسایی و طبقه‌بندی جامعی از آن ارائه شود.

### سوالات پژوهش

در پژوهش حاضر سعی شده است به سؤالات زیر پاسخ داده شود:

سؤال ۱: شایستگی مدیران ستادی آجا دارای چه مؤلفه‌هایی است؟

سؤال ۲: الگوی شایستگی مدیران ستادی آجا چگونه است؟

### چارچوب نظری

#### مفهوم شایستگی

در فرهنگ قرآنی اسلامی، سپردن هدایت امور [جامعه] و سازمان به نخبگان و شایستگان، یک اصل خدشه‌ناپذیر است. اعتقاد شیعه به امامت و لزوم عصمت، منبعت از شایسته محوری و سپردن حکومت به دست صالحان، یک واقعیت عقلایی و قرآنی است (مرادی آیدیشه و همکاران، ۱۳۹۸). مسند مدیریت در دیدگاه اسلامی امانتی است که به مدیر سپرده می‌شود. خداوند متعال در قرآن کریم می‌فرماید: (خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبانشان بدهید) (سوره نساء آیه ۵۸) بندگان شایسته‌ام وارث (حکومت) زمین خواهند شد (سوره انبیاء، آیه ۱۰۵ مفهوم شایستگی در فرهنگ قرآنی در پیوند و ارتباط با واژه‌های «عَمَلٌ صَالِحًا»، «فَضَّلْنَا»، «مُحْسِنِينَ»، «مُتَّقِينَ»، «أَكْرَمَكُم»، «الْفَائِزُونَ»، «كِرْمَانًا»، «عِبَادَ الرَّحْمَانِ»، «مِنَ الْأَخْيَارِ»، «الْمُصْطَفَيْنِ» و... مطرح شده است (عیسایی و قنبری، ۱۳۹۵: ۱۴).

شایستگی در لغت، به معنای داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است. شایستگی در فرهنگ غربی، ریشه در کلمه لاتین «*competentia*» دارد که به معنی مجاز به «قضاوت» است و همچنین «حق صحبت کردن» را دارد (مرادی و همکاران ۱۳۹۸: ۲۴۵). در فرهنگ لغات؛ آکسفورد<sup>۱</sup>، کمبریج<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)؛ شایستگی به معنای؛ قدرت، توانایی و قابلیت انجام دادن هر چیزی به خوبی، موفقیت‌آمیز و اثربخش، مهارت مهم مورد نیاز برای انجام شغل، مهارت یا قابلیت و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام یک کار ویژه بیان شده است.

1. Oxford
2. Cambridge

رینینگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند که شایستگی‌ها، سیستمی از توانایی‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌هاست که فرد را قادر می‌سازد در شرایط آشنا و همچنین ناشناخته به صورت خودسازمان یافته و خلاقانه، واکنش نشان دهد. اسپنسر و اسپنسر<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، شایستگی را توانایی یک کارگر به منظور اجرای مهارت‌های مورد نیاز برای یک پست (شغل) می‌دانند. اسپنسر شایستگی را به دو دسته طبقه‌بندی می‌کند: ۱. شایستگی‌های مورد نیاز که مهارت‌های ضروری را برای حداقل عملکرد در یک کار و یا انجام یک وظیفه مشخص می‌سازد. ۲. شایستگی‌های برتر که بر اساس آن‌ها نتایج به دست آمده بالاتر از میانگین و عملکرد است (دیانتی و عرفانی، ۱۳۸۸: ۱۵)

تاکی و دی کار و الهوا<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) شایستگی را به‌عنوان توانایی بسیج کردن، یکپارچه‌سازی و انتقال دانش، مهارت و منابع به منظور رسیدن به عملکرد برنامه‌ریزی شده و افزودن ارزش اجتماعی و اقتصادی به سازمان و افراد تعریف کردند و ۵ طبقه شایستگی‌های راهبردی، متمایز، عملیاتی، فردی و رقابتی را برای شایستگی‌ها در نظر گرفتند. از طرفی دابیس و راثل<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) شایستگی‌ها را به‌عنوان ابزاری که توسط کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد تا واحدهایی از کار یا وظایف شغلی‌شان را انجام دهند، تعریف می‌کند. دانش و مهارت‌ها آشکارترین شایستگی‌ها هستند. شایستگی‌های دیگر بیشتر انتزاعی هستند (مثل اعتماد به نفس، انعطاف‌پذیری، صبوری و...) اما به اجرای موفقیت‌آمیز بعضی از انواع کار مربوط می‌شود.

همچنین وودراف<sup>۵</sup> (۱۹۹۲) شایستگی را مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری تعریف می‌کند که فرد باید با خود به یک موقعیت بیاورد تا عملکردها و کارهایش را به شایستگی انجام دهد. توصیف وودراف از شایستگی، ویژگی‌های ساده اما بااهمیتی دارد؛ نخست اینکه شایستگی‌های کارکنان باید رفتاری قابل مشاهده باشد. درعین حال متغیرهای عملیاتی مانند ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و مانند آنکه زمینه رفتار را تشکیل می‌دهند، در الگوهای رفتاری قابل مشاهده باشند. دوم اینکه، الگوهای رفتاری را با عملکرد شغل مرتبط می‌کند. سومین و احتمالاً ضمنی‌ترین مورد این است که مفهوم شایستگی می‌تواند هم شامل دانش، مهارت و توانایی‌های سستی و همچنین فراتر از

1. Reining
2. Spencer & Spencer
3. Takey & de Carvalho
4. Dubois, Rothwell
5. Woodruffe

این ویژگی‌ها (KSAOs)<sup>۱</sup> باشد؛ به‌ویژه عملکرد مؤثر نه تنها شامل توانایی انجام کار بلکه انگیزه یا تمایل انجام کار نیز می‌شود (کاردی و سلوراجان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۲۴۱).

موسسه نشنال پارک سرویس امپلوییز<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت و توانایی‌ها در یک شغل خاص می‌داند که به شخص اجازه می‌دهد در انجام وظایف خویش به موفقیت دست یابد.

بررسی و تحلیل تعاریف فوق نشان می‌دهد که نکات مشترک قابل تشخیصی در تمامی این تعاریف وجود دارد که عبارت است از: شایستگی شامل دانش، مهارت، ویژگی‌های فردی از جمله (انگیزه، مفهوم‌های ذهنی، ارزش، نگرش، ویژگی‌های فیزیکی) و یا ترکیبی از این عوامل است. شایستگی آن دسته از خصوصیات شاغلان است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنان را تشکیل می‌دهد و موجب عملکرد برتر و مؤثر در آن‌ها شغل، وظیفه یا شرایط می‌شود. همچنین شایستگی‌ها باید قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری باشند و باثبات و تکرار در رفتار فرد مشاهده شود (زاهدی و شیخ، ۱۳۸۹). بنابراین شایستگی اصطلاحی است که برای توصیف مجموعه‌ای از رفتارها به کار می‌رود که ترکیب واحدی از دانش، مهارت، توانایی‌ها و انگیزه‌ها را منعکس می‌کند و با عملکرد در یک نقش سازمانی مرتبط است. تعریف حاضر از جمله تعریف‌های نسبتاً جامع در مورد شایستگی است که مؤلفه‌های مختلف را دربر می‌گیرد. نکته آخر اینکه در بیشتر منابع دانش، مهارت، توانایی و نگرش به‌عنوان چهار بعد اصلی شایستگی مطرح شده‌اند که در اینجا هر یک به‌صورت مختصر تعریف می‌شود.

دانش: فرایند توسعه دانش و معلومات نظری که به گونه معمول از راه تحصیل در سطوح دانشگاهی حاصل می‌شود. توسعه دانش و معلومات زیربنای توسعه مهارت‌ها، و نگرش به شمار می‌آید و به خودی خود تأثیر چندانی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی ندارد.

مهارت: عبارت است از توانایی پیاده‌سازی علم در عمل. مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست آمده و توسعه می‌یابد و توسعه مهارت منجر به بهبود کیفیت عملکرد می‌شود.

توانایی: یک توانش خصلتی با ثبات و وسیع را مصور می‌سازد که شخص را برای دستیابی و نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری مقید می‌سازد. در واقع توانایی و مهارت، مشابه هم بوده و تفاوت آن‌ها در این است که مهارت ظرفیتی خاص برای انجام فیزیکی کارهاست اما توانایی

1. Knowledges, Skills, Abilities and other characteristic (KSAs)
2. Cardy & Selvarajan
3. National park service employees

ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص می‌سازد (گیتوود و همکاران، ۲۰۰۱).

نگرش: عبارت است از تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن. تصویر ذهنی انسان چهارچوبی است که میدان اندیشه و عمل وی را تبیین کرده و شکل می‌دهد (عرفانی و دیانتی، ۱۳۸۸). نگرش وضعیت روانی یا عصبی آمادگی و از طریق تجربه سازمان‌دهی شده است که اثری مستقیم یا پویا بر پاسخ افراد به تمامی اشیاء و موقعیت‌هایی که به آن مربوط است، اعمال می‌کند (آلپورت، ۱۹۳۵).

### گونه شناسی مکاتب فکری شایستگی

بدون تردید بنیان‌های هر نظریه علمی بر پایه یک جهان‌بینی قرار دارد. مکتب اومانیسیم و آموزه‌های آن همواره زیربنای نظریه‌های غربی بوده است (گنجی و همکاران، ۱۳۹۳: ۲). نظریه‌پردازان اومانیسیت به دلیل عدم آشنایی با مکاتب توحیدی، تصویری از انسان در ذهن دارند که هاله‌ای از توهمات بشری آن را فرا گرفته است؛ در واقع در نظریه‌های انسان‌شناسی «انسان موجودی مجهول» است؛ به همین دلیل فرهنگ جوامع غربی با نوعی نسبییت در مفاهیم ارزشی مواجه گشته است (رضاییان، ۱۳۸۴: ۹). روح انسان‌شناسی حاکم بر مدیریت منابع انسانی رایج متأثر از مدل انسان مدرن است (رحیمی و گنجعلی، ۱۳۹۶، ۷۱) در نگرش مذکور این باور وجود دارد که خود، طی هر فراگرد تجربه و فعالیت اجتماعی شکل می‌گیرد؛ یعنی وجود ویژگی‌های ناشی از انسان در فطرت انسانی به‌منزله ویژگی‌های از پیش تعیین شده انکار می‌شود (رضاییان، ۱۳۸۴: ۹۲). بر اساس این مدل [انسان مدرن] انسان‌ها در مدیریت منابع انسانی، «حسابگر منافع و لذات» فرض می‌شوند که به‌صورت عقلانی بدیل‌های رفتاری را در راستای افزایش سود و کاهش زیان انتخاب می‌کنند؛ به همین دلیل در این مدل، انسان دلیلی جز زندگی مادی برای بودن و غایتی جز بهره بردن از این زندگی ندارد. در چنین ساحتی که بریده از تعالیم است، طبیعت انسان‌ها در اعلی مرتبه خود یعنی استثمار در راستای قدرت و وحی ثروت و شهوت بروز خواهد نمود (رحیمی و گنجعلی، ۱۳۹۶: ۷۱).

در مکتب اسلام بر خلاف مکاتب قبلی مفاهیم ارزشی نسبی نبوده، زمان و مکان در تغییر آن‌ها مؤثر نیستند؛ زیرا واضح این ارزش‌ها دارای بیش محدود و عقل ناقص بشری» نیست؛ بلکه خداوندی است حکیم علیم و قادر مطلق (رضاییان ۱۳۸۴: ۱۱). مدیریت منابع انسانی اسلامی

1. Gatewood
2. Allport

برخلاف مدیریت منابع انسانی رایج [غربی] عهده دار محدود کردن اراده و استعداد‌های انسانی در راستای تحقق اهداف مادی سازمان نیست و چشم خود را بر مبدأ و معاد انسان نمی‌بندد و انسان را در راستای صعود به شأن حقیقی‌اش که عبارت از زندگی توحیدی است رهنمون می‌باشد؛ بنابراین سود و منفعت سازمان نسبت به این، هیچ اعتباری ندارد (رحیمی و گنجعلی، ۱۳۹۶: ۷۱).

انسان‌شناسی اسلامی هدف زندگی انسان را دستیابی به کمال و قرب الهی می‌داند و در آن نظام ارزشی سازمانی در جوامع اسلامی نیز هدف غایی سازمان را ورای سود و رفاه مادی می‌داند. با توجه به نگاه متفاوت این دو، نظام تفاوت در ابعاد مختلف مدیریتی و نظام ارزشی سازمان‌های جوامع پیرو این دو مکتب مشهود است (علی احمدی و احمدی، ۱۳۸۳: ۲).

#### شایستگی از دیدگاه اسلامی

در قرآن کریم معیار شایستگی این است که فرد تعهد درونی داشته باشد؛ یعنی ایمان و تهذیب نفس مقدم است و کسانی شایستگی تصدی امور را دارند که صالح باشند. در کنار این عامل که تعهد نامیده می‌شوند تخصص و مهارت هم شرط دیگر است. در آیات بسیاری از قرآن کریم این دو عامل با هم و در کنار هم قرار دارند؛ برخی از شاخصه‌های تعهد، تقوا و ایمان است که مهم‌ترین عامل در شایستگی افراد است. شایسته‌سالاری، بدون در نظر گرفتن این عامل ناقص خواهد بود. تعهد و تخصص در کنار هم، دو معیار اساسی برای شایسته‌سالاری هستند شایسته‌سالاری در اسلام ریشه در عدالت و جهان‌بینی توحیدی دارد (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۲: ۹۳).

#### الگوهای شایستگی

مدل شایستگی ابزاری توصیفی برای دستیابی به مهارت‌ها، علم، ویژگی‌های خصوصی که در قبال رفتارهای برای بهبود فعالیت موثر یک نقش یا سازمان ملزم بوده و دسترسی به راهبرد فعالیت‌های کاری را تسهیل می‌کند، نمایان می‌سازد (پیک ریس، ۲۰۲۰؛ بنقل از تیرانداز و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۱۱).

سازمان‌ها و مراکز مختلف به‌منظور تدوین الگوی شایستگی‌های مدیران خویش با استناد به نظریه‌های مدیران برجسته و اندیشمندان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت، مبادرت به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد انتظار نموده و در صدد تعیین شاخص‌های رفتاری قابل اندازه‌گیری جهت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌ها نموده‌اند. بنابراین الگوهای بسیار زیادی هست که در



این مقاله مجال طرح آن‌ها نیست، لیکن از میان الگوهای شایستگی مدیران، بهترین الگوها را در جدول محقق ساخته مورد بررسی قرار خواهیم داد.

### جدول شماره (۱): جدول تطبیقی الگوهای شایستگی مدیران

نام الگو	ابعاد مورد تاکید در الگو
الگوی لنکستر	دانش و اطلاعات پایه، مهارت‌ها و ویژگی‌ها و فراتحلیل (رنجبر، ۱۳۹۶: ۸۲)
الگوی چاپورز <sup>۱</sup>	دانشی - شناختی، رفتاری - شخصی، حرفه‌ای، اخلاقی - ارزشی
انجمن مدیریت منابع انسانی (۲۰۱۶)	دانش منابع انسانی (تخصص منابع انسانی)؛ عمل اخلاقی؛ رهبری و هدایتگری؛ هوش تجاری؛ مذاکره و رایزنی؛ ارزیابی بحرانی؛ ارتباطات؛ اثربخشی فرهنگی و جهانی و مدیریت روابط
الگوی هنری میتزبرگ <sup>۲</sup>	نقش‌های متقابل شخصی؛ نقش‌های اطلاعاتی؛ نقش‌های تصمیم‌گیری (ملکی پور، ۱۳۹۸: ۹۵).
شایستگی‌های مدیران ایالتی در ایالات متحده آمریکا	برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، مشتری‌گرایی و کارآفرینی (ملکی پور، ۱۳۹۸: ۹۴).
شایستگی‌های مدیران اتحادیه اروپا	تحریک و ترغیب دیگران، هدایت و رهبری، برنامه‌ریزی، مشتری‌مداری و حس تجاری، قدرت قضاوت، صداقت، تغییر محوری، توانمندسازی و حساسیت (ملکی پور، ۱۳۹۸: ۹۵).
کانادا	شایستگی فکری، شایستگی آینده‌نگری، شایستگی مدیریت، شایستگی ارتباطات، شایستگی شخصی (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵).
سازمان ملل متحد	توانایی مهارت ارتباطی / کارگروهي / برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی / پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری / خلاقیت / مشتری‌مداری / تعهد برای یادگیری مستمر / آگاهی‌های فناورانه / رهبری / چشم‌انداز / توانمندسازی دیگران / اعتمادآفرینی / مدیریت بر عملکردها / قضاوت و تصمیم‌گیری (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵).
شرمن <sup>۳</sup>	مهارت‌های رهبری، آموزشی، تخصیص و مدیریت منابع، سرپرستی و نظارت کارکنان، کنترل برنامه و گزارش دهی، اقدامات توسعه حرفه‌ای و مشارکت اجتماعی.
شایستگی‌های مدیران در استرالیا	مهارت‌های نیروی انسانی؛ تفکر استراتژیک؛ آینده‌نگری و رهبری؛ انعطاف‌پذیری؛ خود مدیریتی؛ اخلاق (ملکی پور، ۱۳۹۸: ۹۵).
ایالت واشنگتن	ارتباطات، تصمیم‌گیری، مهارت‌های بین فردی، رهبری، طرح‌ریزی راهبردی، مدیریت منابع

1. Chivers
2. Mintzberg
3. Sherman

نام الگو	ابعاد مورد تاکید در الگو
	انسانی، مدیریت پروژه/ برنامه، مدیریت مالی، شایستگی فناوری، تعامل با محیط خارجی، نوآوری و مدیریت تغییر، یادگیری و موفقیت طلبی (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵).
مطالعات میشیگان	انعطاف‌پذیری، تعیین معیارهای عملکرد، نوآوری، مدیریت تنش، پیش فعال بودن، ارتباطات، رهبری از طریق ارزش‌ها و چشم‌انداز، تسهیل تغییرات، مشتری‌گرایی، صداقت آفرینی، ایجاد روابط کاری راهبردی، مریگیری، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی کار، واگذاری مسئولیت، توسعه گروه موفق، مدیریت تضاد، تعیین استانداردهای کاری و حساسیت به سلامت و اهمیت کارکنان (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵).
الگوی ساجگالیکوآ و همکاران (۲۰۱۲)	مهارت‌های تحلیلی، بازخورد، گوش دادن فعال، توانایی‌های زبانی، احترام به دیگران، تأکید آگاهی در توانمندسازی، یکدلی، پشتیبانی عامل اجتماعی، انتقال اطلاعات، حل مشکل جمعی، تمرکز بر مشتری، خودکنترلی، احترام به فرهنگ‌های دیگر، انعطاف‌پذیری، هدایت تغییرات سازمانی، دانش حرفه‌ای، توسعه تمرکز به خود، توسعه تمرکز بر دیگران، رفتار اخلاقی، فرصت به حقوق صاحبان سهام و پشتیبانی از تنوع
اداره مدیریت پرسنلی آمریکا	هدایت تغییر، هدایت افراد، نتیجه‌گرا، عملیات و ارتباط سازی (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵).
الگو شایستگی‌های مدیریتی در اروپا	صلاحیت‌های نرم (انگیزش و رهبری و...) و سخت (قاطعیت، نفوذ، استقلال رأی و...) در مدیران
مدل MCI انگلستان	شایستگی کار با مردم (هدایت دیگران) شایستگی مرتبط با ارائه خدمات (جلوگیری از بروز مسائل و حل و فصل آن) و شایستگی خود مدیریتی (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵).
الگوی آسومنگ <sup>۲</sup>	شخصی، بین فردی، رهبری، فنی، حرفه و مشاوره (آسومنگ، ۲۰۱۴: ۳۸)
الگوی بریر <sup>۳</sup> و همکاران	سازگاری، توانایی، مهارت‌های مدیریتی، ارتباط، ویژگی‌های شخصی، مهارت‌های بین فردی، رهبری، اخلاق، شبکه و دانش محلی، ظرفیت‌سازی و مدیریت تغییر (بریر و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۱۷).
الگوی کانگ <sup>۴</sup> و همکاران	شایستگی‌های اجتماعی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های کاربردی، توانایی‌ها و ظرفیت‌های شناختی و فرا شایستگی (کانگ و همکاران، ۲۰۱۵: ۸)
الگوی وسی لینک <sup>۵</sup>	تفکر سیستمی، تفکر پیش‌بینی، صلاحیت هنجاری، پذیرش تنوع، صلاحیت فردی، صلاحیت اقدام و مدیریت استراتژیک (وسی لینک و همکاران، ۲۰۱۵: ۴۹۹)

1. Sajgalikova
2. Asumeng
3. Briere
4. Kang
5. Wesse link

## پیشینه پژوهش

مرور ادبیات حوزه شایستگی مدیران حاکی از آن است که می‌توان با ترکیب مبانی نظری و نتایج مطالعات مستقل در این زمینه، به چارچوبی در تدوین الگوی شایستگی مدیران ستادی آجا دست یافت.

اسدی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «شناسایی مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی به روش داده بنیاد» بدین نتیجه دست یافتند که 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.

شکوهی و چمنی (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «الگوی فرمانده و مدیر موفق در ارتش ج.ا.ایران مبتنی بر اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)» با روش داده‌بنیاد بدین نتیجه رسیدند که الگوی فرمانده و مدیر موفق در ارتش ج.ا.ایران دارای ۶ بعد بصیرتی و معنوی، مدیریت و اداره سازمان؛ رهبری؛ فردی، اخلاقی و ادراکی؛ تجربی، دانشی و مهارتی و روابط اجتماعی است. مهدی (۱۴۰۰) در بخشی از پژوهش خود با عنوان «طراحی نظام ارزشیابی آموزشی دعا» برای ارزیابی دانش‌آموختگان در جایگاه شغلی مدیریت راهبردی به شناسایی مؤلفه‌های شایستگی‌های مورد نیاز برای دانش‌آموختگان دعا ذیل سه بُعد ویژگی‌های شخصیتی (اصول و ارزش‌ها، خویشتن‌شناسی، خصیصه رهبری و تعالی خواهی)، دانش و اطلاعات (آگاهی‌های درون‌سازمانی، آگاهی‌های پیرامونی) و مهارت‌ها (مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، مهارت‌های فنی و اجرایی) پرداخت. همچنین، با بررسی مبانی نظری، پیشینه تجربی و اسناد دعا، ذیل هر یک از مؤلفه‌های اصلی مجموعاً تعداد ۲۸ مؤلفه فرعی به دست آمده است.

موسوی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی (مورد مطالعه: یک دانشگاه وابسته به سازمان نظامی)» پس از برگزاری و پیاده‌سازی متون مصاحبه و تجزیه و تحلیل آن‌ها، ۱۸۶ کد اولیه با عنوان مضامین پایه استخراج کردند و در مرحله

بعد با دسته‌بندی کدهای اولیه، ۴۳ مضمون سازمان دهنده به دست آمد و در نهایت، با طبقه‌بندی محتوایی این مضامین، ۹ مضمون فراگیر (شایستگی نهایی) شامل؛ مهارت تخصصی، تفکر راهبردی، نوآوری و حل مسئله، مربی‌گری، مهارت سازمانی، مهارت ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، مدیریت عملکرد و شایستگی‌های ارزشی حاصل شد.

پورصادق (۱۳۹۸) در پژوهش خود با عنوان «الگوی شایستگی‌های مکتبی مدیران منابع انسانی (مورد مطالعه ارتش جمهوری اسلامی ایران)» بدین نتیجه دست یافت که شایستگی‌های مکتبی مدیران منابع انسانی شامل ۴ بعد ایمان و معرفت (خداشناسی، معادشناسی، پیامبر و امام شناسی، داشتن اخلاص، داشتن توکل، تدبّر و فهم آیات آن، پرهیز از عیب جویی و ...)؛ ولایت‌مداری (توکی، تبری، شناخت مبانی ولایت فقیه، دفاع همه جانبه از ولی فقیه و ...)؛ تکلیف‌محوری (شناخت تکلیف دینی و انقلابی در امور منابع انسانی آجا، اهتمام به امر به معروف و نهی از منکر، ساده زیستی و پرهیز از اشرافی‌گری، اهتمام به شایسته‌سالاری و ...) و بصیرت و عمل انقلابی (شناخت ماهیت، اهداف و دستاوردهای انقلاب اسلامی ایران، شناخت طرفداران نظام ولایی و اسلامی و ملاک‌های آن، شناخت اندیشه سیاسی و مواضع امام و رهبری، شناخت الزامات دفاع از انقلاب اسلامی ایران و ...) می‌باشد.

اردلان و الوانی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین الگوی مناسب شایسته‌سالاری در نظام‌های جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی در دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا. ایران» بدین نتیجه دست یافتند که الگوی شایسته‌سالاری شامل ۷ بعد شایستگی‌های مکتبی اسلامی- ایرانی با ۳ مولفه، شایستگی‌های ارزش‌های اسلامی- ایرانی با ۵ مولفه، شایستگی‌های مهارتی با ۳ مولفه، شایستگی‌های مدیریتی با ۵ مولفه، شایستگی‌های اجرایی با ۴ مولفه، شایستگی‌های ویژه شغل با ۴ مولفه و شایستگی‌های دانشی با ۴ مولفه می‌باشد.

مرادی آیدیشه (۱۳۹۶) در رساله خود با عنوان «طراحی الگوی شایستگی فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اندیشه فرماندهی معظم کل قوا» بدین نتیجه دست یافت که الگوی شایستگی فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران شامل ۸ حوزه اصلی، شایستگی‌های اعتقادی و اخلاقی، ارزشی و آرمانی، بینشی و بصیرتی، انقلابی و جهادی، محوری، فرماندهی و رهبری، مدیریتی و رفتاری و مشتمل بر ۴۲ زیر مقوله می‌باشد.

الوانی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تدوین الگوی مناسب

شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا.ا با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) با بررسی دقیق سخنان مقام معظم رهبری از ابتدای رهبری تا آبان سال ۱۳۹۰ بر اساس نظریه داده بنیاد بدین نتیجه دست یافتند که این الگو در قالب ۸۴ مفهوم و ۴ مقوله اصلی طراحی شد که برخی دارای مقوله‌های فرعی است، این مقوله‌ها شامل؛ شایستگی‌های فردی (خددامحوری، اخلاص، آخرت‌گرایی، تقوا، توکل، تعهد، خودسازی، دوری از غرور، خستگی‌ناپذیری، وجدان کاری و ... )؛ شایستگی‌های بین فردی ( ساده‌زیستی، مردم‌گرایی، روحیه خدمتگزاری، روحیه همکاری و ... )؛ شایستگی‌های سازمانی (جوان‌گرایی، فرهنگ جهادی، شهادت‌طلبی، رهبری، مسئولیت‌پذیری، عدالت محوری، قانون‌گرایی، ولایت‌پذیری، حسن تدبیر، مهارت سازمان‌دهی، روحیه نوآوری، اهل مشورت، انتقادپذیری و ... ) و نهایتاً شایستگی‌های بینشی (پایبندی به ارزش‌ها، بصیرت، فهم سیاسی، عدم غفلت از دشمنان، آرمان‌گرایی، آینده‌نگری و ...) می‌باشد که شایستگی‌های مدیران و فرماندهان آجا را شکل می‌دهد.

### روش‌شناسی پژوهش

جهت انجام پژوهش حاضر از روش فراترکیب استفاده شده است. هدف روش فراترکیب این است که تحقیقات تجربی را به منظور خلق تعمیم‌ها، ترکیب کند. بنابراین رویکرد پژوهش، کیفی و روش آن، فراترکیب می‌باشد. از نظر زیمر<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) فراترکیب، ترکیبی تفسیری است که از داده‌های اصلی و نتایج مطالعات مورد بررسی بدست می‌آید و بر کیفیت مطالعاتی تمرکز دارد که ضرورتاً در برگیرنده مبانی گسترده نظری نیست و در واقع کمک می‌کند تا پژوهشگر به صورتی جامع و نظام‌مند یک بازنگری دقیق و عمیق انجام دهد و یافته‌های پژوهشی را به نوعی تلفیق کند تا پدیده مورد بررسی، نتایجی بیش از مجموع اجزایش حاصل کند (علوی و اسماعیلی، ۱۳۹۷).

برای اجرای روش فراترکیب در پژوهش حاضر از روش هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) مطابق شکل شماره ۱ استفاده شد که در ادامه توضیحاتی در خصوص هر مرحله ارائه شده است.

1. Zimmer
2. Sandelowski & Barroso



شکل شماره (۱): گام‌های فراترکیب در پژوهش حاضر (ساندالوسکی و باروسو، ۲۰۰۶)

گام اول: تنظیم پرسش پژوهش

در گام اول اجرای روش فراترکیب، باید پرسش اصلی پژوهش مشخص شود که در مقدمه پژوهش به آن اشاره شده است و عبارت است از: مهم‌ترین مؤلفه‌های الگوی شایستگی برای مدیران آجا در مطالعات گذشته کدامند؟

گام دو و سه: مطالعه نظام‌مند ادبیات و انتخاب پژوهش‌های مناسب

جامعه آماری پژوهش شامل پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده مرتبط در بازه زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۱ در حوزه شایستگی‌های مدیران به‌ویژه مدیران آجا می‌باشد. جهت مشخص کردن مقالات، در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی مانند پایگاه مجلات تخصصی نور (نورمگز)، بانک اطلاعات نشریات کشور (مگیران)، مرجع دانش (سیویلیکا)، پایگاه گنج، و موتور جستجوی علمی فارسی (علم‌نت) جستجوی نظام‌مند صورت گرفت. همچنین جهت انجام جستجو در پایگاه‌های داده داخلی از ترکیب کلمات کلیدی مرتبط با شایستگی‌های مدیران همانند شایستگی‌های مدیران نظامی، شایستگی‌های مدیران آجا، الگوی شایستگی مدیران ارتش و صلاحیت‌های مدیران نظامی استفاده شد.

پس از جستجو در تمام پایگاه‌های داخلی با کلمات کلیدی مرتبط، ۱۴۰ مقاله مشخص گردید. سپس مقالات تکراری به تعداد ۲۰ مقاله شناسایی و حذف گردید. علت وجود مقالات تکراری نیز نمایه شدن یک مقاله در چندین پایگاه داده بود. تعداد ۱۲۰ مقاله جهت بررسی عنوان و چکیده مشخص شد. با بررسی عنوان و چکیده تمام مقالات مشخص شده، ۴۲ مقاله از روند بررسی مقالات خارج شد. لذا ۷۸ مقاله جهت بررسی متن کامل انتخاب گردید. پس از بررسی متن کامل مقالات، ۳۲ مقاله از روند بررسی خارج شد و در نهایت تعداد ۴۶ مقاله و پایان‌نامه داخلی واجد شرایط تحلیل شدند. اطلاعات مقالات نهایی داخل شده در این فراترکیب در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول شماره (۲): مشخصات مقالات داخل شده در فراترکیب

کد سند	نویسنده/نویسندگان	سال	عنوان	کد سند	نویسنده/نویسندگان	سال	عنوان
۱	گلشاهی، بهنام و نهرروزیان،	۱۴۰۱	مدل ساختاری شایستگی‌های تأثیرگذار	۲	قاسمی، امامزاده، رضا؛ محمدی،	۱۴۰۱	طراحی نظام راهبردی انتخاب فرمانده در

کد سند	نویسنده/نویسندگان	سال	عنوان	کد سند	نویسنده/نویسندگان	سال	عنوان
	علیرضا		در توانمندسازی حرفه‌ای فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران		حمیدرضا و علی حسینی، مسعود		سازمان‌های نظامی مبتنی بر تجارب دفاع مقدس
۳	تابش، یعقوب	۱۴۰۱	جایگاه الگویی نظامیان از دیدگاه خواجه نظام‌الملک	۴	اسدی، اسماعیل؛ رجیبی فرجاد، حاجیه و لطفی جلال‌آبادی، مصطفی	۱۴۰۰	شناسایی مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی به روش داده بنیاد
۵	شکوهی، حسین و چمنی، مسلم	۱۴۰۰	الگوی فرمانده و مدیر موفق در ارتش ج.ا.ایران مبتنی بر اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)	۶	مه‌دی، مه‌دی	۱۴۰۰	طراحی نظام ارزشیابی آموزشی داغا
۷	بیات، عبدالحمید	۱۴۰۰	جان‌نشین‌پروری در دفاع مقدس: الگوی رفتاری فرمانده وقت سپاه	۸	علی ترابی کلاته قاضی	۱۳۹۹	ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های فرماندهی در مکتب شهید سلیمانی
۹	موسوی، سید علی؛ محمدی، مه‌دی و صفیان، مه‌دی	۱۳۹۹	طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی (مورد مطالعه: یک دانشگاه وابسته به سازمان نظامی)	۱۰	لطفی جلال‌آبادی، مصطفی؛ خیراندیش، مه‌دی؛ نادری، احسان و فرهادی، علی	۱۳۹۹	الگوی شایستگی فرماندهان جنگ‌های دریایی آینده
۱۱	برادران، مریم؛ اکبری، احمد؛ کریمی، محمد و کشفی، سید سعید	۱۳۹۹	الگوی ارتقای مهارت‌های مدیران مجتمع‌های آموزشی ناجا	۱۲	پختیاری، حسن و عزیز شمامی، مصطفی	۱۳۹۹	توسعه‌ی فرهنگی فرماندهان و مدیران راهبردی از طریق طراحی الگوی تربیت و تعالی
۱۳	رضایی، محسن؛ رشید، غلامعلی و پوردستان، احمدرضا	۱۳۹۹	مؤلفه‌ها و ویژگی‌های فرماندهی و کنترل هوشمند در صحنه نبرد	۱۴	حاجی‌پور، بابراهیم؛ آیینی، محمدامین و اسماعیلی، مه‌دی	۱۳۹۹	شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شایسته‌گزینی فرماندهان نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران با تمرکز بر آموزه‌های نهج‌البلاغه

کد سند	نویسنده/نویسندگان	سال	عنوان	کد سند	نویسنده/نویسندگان	سال	عنوان
۱۵	لزگی، علیقتی؛ صافحیان، محمد و جعفری و محمدجعفری، رسول	۱۳۹۹	مؤلفه‌های آمادگی دفاعی فرماندهی و مدیریت نظامی در نهج البلاغه با تأکید بر سرمایه انسانی	۱۶	رشید زاده، فتح‌الله و جعفری، رضا	۱۳۹۹	ابعاد و مؤلفه‌های راهبردی فرماندهی نظامی بر اساس آموزه‌های امیرالمؤمنین، امام علی (ع)، در نهج البلاغه
۱۷	خان احمدی، اسماعیل	۱۳۹۹	الگوی شایستگی فرماندهان در تحقق امنیت پایدار	۱۸	لباف، فریا	۱۳۹۸	شناسایی فضایل اخلاق حرفه‌ای پلیس و ریشه‌های آن از دیدگاه فرماندهی معظم کل قوا
۱۹	آقامحمدی صمد؛ جهانگیر فرد مجید؛ حاج علیان فرشاد و مجیبی تورج	۱۳۹۸	تدوین الگوی شایستگی‌های دینی رهبران نظامی	۲۰	مهدی خیراندیش و داود غفوری	۱۳۹۸	طراحی الگوی سنجش شایستگی فرماندهان ارشد نهجا با رویکرد جنگ‌های ناهم‌تراز
۲۱	مرادی آیدیشه، شعبان؛ خیراندیش، مهدی؛ حسینی پور، طهمورث و سیدجوادین، سیدرضا.	۱۳۹۸	الگوی شایستگی فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اندیشه فرماندهی معظم کل قوا	۲۲	پورصادق، نادر	۱۳۹۸	الگوی شایستگی‌های مکتبی مدیران منابع انسانی (مورد مطالعه ارتش جمهوری اسلامی ایران)
۲۳	میان، یحیی و رمضان، حسین علی	۱۳۹۸	طراحی مدل ارزیابی عملکرد مدیران بر مبنای شایستگی (با محوریت نامه‌ها و خطبه‌های نهج البلاغه)	۲۴	خطیب زاده، اعظم، رضایت، غلامحسین و حسین پور، رضا	۱۳۹۸	الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران
۲۵	اسماعیلی، آیت اله و کریمی، ميثم	۱۳۹۸	شایسته‌سازاری در انتصاب مدیران و فرماندهان و تأثیر آن بر کاهش جرم	۲۶	آقامحمدی، صمد؛ جهانگیر فرد، مجید؛ حاج علیان، فرشاد و مجیبی، تورج	۱۳۹۷	الگوی شایستگی‌های اقتصادی فرماندهان نظامی
۲۷	علوی، سید	۱۳۹۷	ارائه الگوی فرماندهی	۲۸	جعفری زاده، امید	۱۳۹۷	شاخص سازی فرماندهی



کد سند	نویسنده/نویسندگان	سال	عنوان	کد سند	نویسنده/نویسندگان	سال	عنوان
	محمد و اسماعیلی، محمد		مطلوب از منظر اسلام و بیانات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله العالی) با رویکرد فرا ترکیب		و کوشا، حسن		و کنترل با رویکرد دفاع دانش‌بنیان
۲۹	اردلان، امید و الوانی سید مهدی	۱۳۹۷	طراحی و تبیین الگوی مناسب شایسته‌سالاری در نظام‌های جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی در دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا. ایران	۳۰	عسگری، ناصر؛ نیکوکسار، خیراندیش، مهدی، بارانی، صمد و لطفی، جلال‌آبادی، مصطفی	۱۳۹۷	ارائه الگوی فرهنگ تحول‌گرا در نیروهای مسلح ج.ا. بر مبنای بیانات فرماندهی مقام معظم کل قوا
۳۱	شیخ، علیرضا و صمیمی مهدی	۱۳۹۶	الگوی توانمندسازی عمومی فرماندهی در صحنه جنگ‌های آینده جمهوری اسلامی ایران	۳۲	فرهمنادیا، حوریه و مختاریان پور، مجید	۱۳۹۶	الگوی شایستگی مدیران جهادی بر مبنای بیانات حضرت امام و مقام معظم رهبری
۳۳	احمدی، اردشیر، علی‌یاری، شهرام و ندرتی، علی	۱۳۹۶	ارائه الگویی برای ارزیابی شایستگی‌های پاسداری در سازمان‌های دفاعی	۳۴	مرادی آیدیشه، شعبان	۱۳۹۶	طراحی الگوی شایستگی فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اندیشه فرماندهی مقام کل قوا
۳۵	غفوری، داود؛ حسینی پور، طهمورث، خیراندیش، مهدی و مؤمنی، منصور	۱۳۹۶	الگوی عملیاتی سنجش شایستگی فرماندهان راهبردی در راستای ارتقاء توان رزمی با رویکرد جنگ‌های ناهم‌تراز	۳۶	الوانی، سید مهدی، اردلان، امید، محمدی، فاتح، اصغر	۱۳۹۵	طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا. با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی).
۳۷	یکرنگار، عبدالله؛ آل هاشم، سید محمد علی و پور صادق، ناصر	۱۳۹۵	الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی بر اساس ارزش‌های انقلاب اسلامی (مطالعه موردی ارتش جمهوری اسلامی ایران)	۳۸	موسوی، سیدعلی و موسوی، سیدعبدالرحیم	۱۳۹۵	شناسایی و تبیین شایستگی نظام آموزش عالی بخش دفاع (مورد مطالعه یک سازمان نظامی).

کد سند	نویسنده/نویسندگان	سال	عنوان	کد سند	نویسنده/نویسندگان	سال	عنوان
۳۹	قرایی آشتیانی، محمدرضا	۱۳۹۵	بررسی و تبیین ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران ارشد در راستای ارتقای توان رزمی (مورد مطالعه یک سازمان نظامی)	۴۰	احمدی، سید علی اکبر؛ درویش، حسن؛ سبحانی فر، حسن و فاضلی کبریا، حامد	۱۳۹۳	طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی در نهج البلاغه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و ISM
۴۱	نعمتی پیرعلی، دل‌آرا	۱۳۹۳	مدیریت جهادی از دیدگاه قرآن	۴۲	عبدی، فریدون	۱۳۹۳	تبیین ویژگی‌های فرمانده کارآمد در حوزه دفاع دانش‌بنیان از دیدگاه فرماندهی معظم کل قوا
۴۳	دهقان، نبی اله، رحیم زاده، قادر و فتحی، صمد	۱۳۹۲	الگوی فرماندهی در یگان‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران	۴۴	قریان نژاد، پریسا و عیسی خانی، احمد	۱۳۹۲	الگوی شایستگی مدیران بر اساس نهج البلاغه
۴۵	فرهی بوزنجانی، برزو، مهلدوی، موسی و ظهیری اصل، جاسم	۱۳۹۰	تراز شایستگی مدیران و فرماندهان در یک سازمان نظامی	۴۶	نصر اصفهانی، مهملی؛ نصر اصفهانی، علی	۱۳۸۹	شایسته‌سالاری در مدیریت جامعه با تأکید بر اندیشه‌های سیاسی امام علی (ع)

جدول شماره ۲ در چهار ستون کد سند، نویسنده یا نویسندگان، سال انتشار و عنوان، نشان‌دهنده مشخصات پژوهش‌های مورد تحلیل می‌باشد. بنابراین در ادامه که یافته‌های حاصل از فراترکیب ارائه شده است، به جای بیان کردن عنوان پژوهش و یا نویسندگان، کدهای اسناد ملاک قرار داده شده است.

گام چهار و پنج: استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها و تحلیل و ترکیب یافته‌ها در فراترکیب، متن پژوهش‌های انجام‌شده به‌عنوان داده محسوب می‌شود که دقیقاً همانند متن مصاحبه مستند شده است (سهرابی، اعظمی و یزدانی، ۱۳۹۰). بنابراین اجرای پژوهش با روش فراترکیب، مستلزم تحلیل کیفی محتوای مطالعات گذشته و یافته‌های پژوهش‌های انجام‌گرفته در یک حوزه خاص است. یکی از روش‌های کارآمد تحلیل کیفی، تحلیل محتوا است که به شناخت و کشف چارچوب الگوهای موجود در داده‌های کیفی منجر می‌شود (ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰). به این صورت که ابتدا به شناسایی شواهد گفتاری (واحد‌ها معنایی) و استخراج مفاهیم اولیه پرداخته شد و پس از استخراج مفاهیم اولیه، مقوله‌ها خلق شد و مفاهیم هم‌جنس در یک مقوله قرار داده شد. جهت

کدگذاری‌های پژوهش، از نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۱۸ استفاده شده است.

جدول شماره (۳): شایستگی‌های مدیران آجا

ابعاد شایستگی	کد محوری (مقوله)	کدهای باز (مفاهیم)	منبع	
دانشی	برخورداری از دانش عمومی	دانش سازمانی	م ۲۰-م ۲۷-م ۳۵-م ۳۹	
		داشتن دانش و اطلاعات پایه‌ای	م ۱۱-م ۱۲-م ۱۷-م ۳۱	
		اهمیت دادن به پژوهش	م ۹-م ۴۲-م ۴۳	
	برخورداری از دانش تخصصی	برخورداری از دانش و آگاهی	م ۵-م ۶-م ۹-م ۱۰-م ۱۶-م ۲۰-م ۲۳-م ۲۸-م ۳۳-م ۳۴-م ۳۵-م ۳۷-م ۴۱-م ۴۳-م ۴۵-م ۴۶	
		تحصیلات مناسب	م ۱-م ۲	
		داشتن دانش تخصصی	م ۴-م ۶-م ۹-م ۱۰-م ۱۱-م ۱۲-م ۱۴-م ۱۵-م ۲۱-م ۲۵-م ۳۲-م ۴۶	
ارزشی و اخلاقی	ویژگی‌های اخلاقی	دانش حرفه‌ای	م ۱-م ۱۰-م ۴۰	
		صداقت و راست‌گویی	م ۱۲-م ۱۸-م ۱۹-م ۳۲-م ۳۶-م ۴۱-م ۴۴-م ۴۵-م ۴۶	
		انعطاف‌پذیری	م ۴-م ۱۱-م ۱۲-م ۲۹-م ۳۱-م ۳۴-م ۳۷	
	ویژگی‌های ارزشی	امیدوار بودن	م ۸-م ۱۹-م ۴۲	
		گشاده‌رو و اخلاق مدار	م ۲-م ۵-م ۱۶-م ۲۷-م ۳۲-م ۳۵-م ۴۳	
		امانت‌داری	م ۱۰-م ۱۲-م ۱۴-م ۱۸-م ۲۷-م ۲۹-م ۴۲-م ۴۵	
		رازداری	م ۱۷-م ۲۷-م ۲۹-م ۴۲	
		وجدان کاری	م ۱۲-م ۱۷-م ۱۹-م ۳۶	
		قانون‌گرایی / قانون‌مداری	م ۵-م ۱۰-م ۱۵-م ۲۷-م ۲۹-م ۳۲-م ۳۴-م ۳۶-م ۳۷-م ۴۱-م ۴۲-م ۴۳-م ۴۶	
		اصول اخلاقی	م ۱-م ۹-م ۱۱-م ۱۸-م ۲۴-م ۳۳-م ۳۶-م ۳۸-م ۴۶	
		ویژگی‌های ارزشی	فداکاری و ایثارگری	م ۶-م ۱۰-م ۱۸-م ۳۱-م ۳۲-م ۳۶-م ۴۲
			اصالت خانوادگی	م ۲-م ۱۰

م ۵- م ۳۲	اعتقاد به نظام جمهوری اسلامی ایران		
م ۵- م ۶- م ۹- م ۱۲- م ۱۴- م ۱۵- م ۱۸- م ۱۹- م ۲۱- م ۲۳- م ۲۹- م ۳۲- م ۳۶- م ۴۰- م ۴۱- م ۴۳- م ۴۴	عدالتخواه		
م ۸- م ۱۱- م ۲۰- م ۲۲- م ۳۳- م ۴۳	شناسی‌های ارزشی		
م ۶- م ۸- م ۹- م ۱۹- م ۲۳- م ۲۷- م ۳۰- م ۳۶- م ۳۷- م ۴۲- م ۴۳	روحیه شهادت‌طلبی		
م ۴- م ۱۲- م ۱۹- م ۲۷- م ۴۲	دینداری	ایمان و معرفت	مکتبی
م ۱۱- م ۱۲- م ۱۶- م ۲۱- م ۲۲- م ۳۴- م ۳۷	خودکنترلی		
م ۲- م ۹- م ۱۰- م ۲۲- م ۲۷- م ۲۹- م ۳۲- م ۳۷- م ۴۲- م ۴۵	صبور بودن		
م ۲- م ۷- م ۱۹- م ۲۲- م ۲۳- م ۲۷- م ۳۶- م ۳۷- م ۴۲	اخلاص		
م ۵- م ۹- م ۱۰- م ۱۴- م ۱۵- م ۱۹- م ۱۸- م ۲۱- م ۲۳- م ۲۹- م ۳۲- م ۳۶- م ۳۷- م ۴۱- م ۴۲- م ۴۳- م ۴۶	تقوا و ایمان		
م ۲- م ۸- م ۱۲- م ۱۶- م ۱۸- م ۱۹- م ۲۲- م ۲۳- م ۳۲- م ۳۶- م ۳۷- م ۴۰- م ۴۱- م ۴۵	خدمت‌محوری (اعتقادات مذهبی)		
م ۷- م ۱۰- م ۱۹- م ۲۲- م ۲۳- م ۳۰- م ۳۲- م ۳۷- م ۴۱- م ۴۳- م ۴۴	متوکل بودن		
م ۳- م ۸- م ۱۷- م ۱۹- م ۲۲- م ۲۳- م ۲۷- م ۲۹- م ۳۵- م ۳۷- م ۴۲	اطاعت‌پذیری / ولایت‌پذیری	ولایت‌مداری	
م ۶- م ۸- م ۹- م ۱۰- م ۱۲- م ۱۲- م ۲۲- م ۳۰- م ۳۲- م ۳۶- م ۳۹- م ۴۱- م ۴۵	اعتقاد به ولی‌فقیه		
م ۲۳- م ۳۲- م ۳۶- م ۴۰	خستگی‌ناپذیری	تکلیف‌محوری	
م ۸- م ۹- م ۱۲- م ۲۲- م ۲۳- م ۳۰- م ۳۲- م ۳۶- م ۴۳- م ۴۵	تلاش بی‌وقفه		
م ۶- م ۹- م ۱۲- م ۱۹- م ۲۲- م ۲۷- م ۳۲- م ۳۳- م ۳۶- م ۴۲	ساده‌زیستی		

م ۱-۸ م ۹-۱۲ م ۱۷ م ۲۹ م ۳۰ م ۳۲ م م ۳۶ م ۳۷ م ۴۱ م ۴۳	مدیریت جهادی	انقلابی	
م ۱۹ م ۳۲ م ۴۱ م ۴۳	توجه به عزت نفس و کرامت کارکنان		
م ۶ م ۹ م ۱۰ م ۱۴ م ۳۲ م ۳۶ م ۴۳ م ۴۵	سعه صدر		
م ۱ م ۲ م ۸ م ۹ م ۱۷ م ۱۹ م ۲۹ م ۳۰	روحیه انقلابی		
م ۸ م ۲۳ م ۲۷ م ۲۹ م ۳۱ م ۳۷ م ۴۳ م ۴۵	شناخت دوست و دشمن	دشمن شناسی	بینشی
م ۵ م ۳۲ م ۳۰ م ۳۶ م ۴۳	دشمن ستیزی		
م ۱ م ۹ م ۱۰ م ۳۷ م ۴۱ م ۴۳ م ۴۵	نگرش و بینش راهبردی	شناختی	
م ۱۱ م ۲۱ م ۱۰ م ۳۲ م ۳۳ م ۴۳ م ۴۰ م ۴۱ م ۴۲ م ۴۳ م ۴۵ م ۴۶ م ۴۷ م ۴۸ م ۴۹ م ۵۰ م ۵۱ م ۵۲ م ۵۳ م ۵۴ م ۵۵ م	آینده‌نگر بودن		
م ۳ م ۵ م ۹ م ۱۰ م ۱۴ م ۱۷ م ۱۹ م ۲۰ م ۲۱ م ۲۳ م ۲۴ م ۲۵ م ۲۶ م ۲۷ م ۲۸ م ۲۹ م ۳۰ م ۳۱ م ۳۲ م ۳۳ م ۳۴ م ۳۵ م ۳۶ م ۳۷ م ۳۸ م ۳۹ م ۴۰ م ۴۱ م ۴۲ م ۴۳ م ۴۴ م ۴۵ م	داشتن بصیرت و هوشیاری		
م ۹ م ۱۰ م ۱۲ م ۲۱ م ۲۲ م ۲۹ م ۳۰ م ۳۱ م ۳۲ م ۳۳ م ۳۶ م ۳۷ م ۳۹ م ۴۱ م ۴۲ م ۴۳	بصیرت دینی و سیاسی		
م ۵ م ۱۱ م ۱۲ م ۱۲ م ۲۰ م ۲۱ م ۲۱ م ۳۵ م ۳۹ م ۴۳ م ۴۵ م ۴۶ م ۴۷ م ۴۸ م ۴۹ م ۵۰ م ۵۱ م ۵۲ م ۵۳ م ۵۴ م ۵۵ م	مهارت ادراکی	مهارت ادراکی	
م ۴۵ م ۴۶ م ۴۷ م ۴۸ م ۴۹ م ۵۰ م ۵۱ م ۵۲ م ۵۳ م ۵۴ م ۵۵ م	آگاهی سیاسی		
م ۱۰ م ۱۰ م ۳۴	مقاعده‌سازی	مهارت ارتباطی	مهارتی
م ۴ م ۶ م ۹ م ۱۰ م ۱۰ م ۲۵ م ۳۲ م ۴۳	ارتباط اثربخش		
م ۶ م ۹ م ۱۰ م ۱۲	هنر مذاکره		
م ۴ م ۱۱ م ۱۲ م ۳۷	ارتباطات مکتوب		
م ۱۱ م ۱۲ م ۳۵	مهارت ارتباطی		
م ۱۰ م ۱۴ م ۱۶ م ۲۰	ارتباط مداوم		
م ۲ م ۹ م ۱۲ م ۴۳	قدرت سخنرانی		

م ۱۱-م ۱۲-م ۲۱-م ۳۲-م ۳۳-م ۴۳-م ۴۵	مدیریت ارتباطات		
م ۱۱-م ۱۲-م ۳۷	گوش دادن		
م ۱۱-م ۱۲-م ۳۷	ارتباطات شفاهی		
م ۱۱-م ۴۳-م ۳۹-م ۴۵	مهارت اجتماعی	درک مهارتی	
م ۱۱-م ۳۴-م ۳۵	مهارت بین فردی		
م ۱۱-م ۱۲-م ۲۷-م ۴۳-م ۴۵-م ۴۶	مهارت انسانی		
م ۳۳	قابلیت و مهارت فردی		
م ۱۱-م ۱۲-م ۴۵-م ۴۳-م ۴۶	مهارت فنی		
م ۴-م ۶-م ۱۰-م ۲۶	شبکه‌سازی	تیم و شبکه‌سازی	
م ۴-م ۶-م ۹-م ۱۲-م ۳۲-م ۳۸	فعالیت تیمی		
م ۷-م ۹-م ۱۲-م ۳۲-م ۴۳-م ۴۵	توانایی حل مسئله	تصمیم‌گیری و حل مسئله	
م ۹-م ۱۷-م ۲۸-م ۳-م ۷-م ۱۴-م ۴۲	حسن تدبیر		
م ۱-م ۶-م ۹-م ۱۰-م ۱۱-م ۱۳-م ۲۱-م ۲۵-م ۲۷-م ۲۸-م ۳۱-م ۳۳-م ۳۷-م ۳۹-م ۴۴-م ۴۵-م ۴۶	قدرت تصمیم‌گیری		
م ۵-م ۹-م ۱۳-م ۲۳-م ۳۳-م ۳۹	تعامل داشتن	تعامل‌گرایی	
م ۱۱-م ۲۱-م ۲۹-م ۳۰-م ۳۲-م ۴۳	اتحاد و همدلی		
م ۱-م ۳-م ۶-م ۸-م ۹-م ۱۶-م ۱۷-م ۲۷-م ۳۲-م ۳۶-م ۴۲-م ۴۳	مردم‌داری		
م ۴-م ۵-م ۹-م ۱۰-م ۱۱-م ۲۱-م ۲۹-م ۳۰-م ۳۱-م ۳۶-م ۴۳-م ۴۶	نوآور بودن	خلاقیت و نوآوری	رفتاری
م ۱۰-م ۶-م ۲۹-م ۳۷-م ۱۲-م ۴۲	تفکر خلاق		
م ۲-م ۵-م ۷-م ۸-م ۹-م ۱۲-م ۳۰-م ۳۲-م ۳۹-م ۴۲-م ۴۳-م ۴۶	خلاقیت و ابتکار		
م ۱۱-م ۲۴-م ۳۳-م ۴۳	نگرش مثبت	ایجاد انگیزه/ برانگیزاننده	
م ۲۱-م ۳۲-م ۴۳-م ۴۵	خود انگیزشی		
م ۳۲-م ۴۰-م ۴۳-م ۴۴-م ۴۶	پرهیزگاری	ویژگی‌های فردی	

م ۲-م ۶-م ۹-م ۱۱-م ۲۱	برخورداری از تحمل و طاقت	
م ۸-م ۹-م ۳۲	سخت‌کوش	
م ۱۰-م ۱۲-م ۲۷-م ۲۹-م ۴۳	قدرت پاسخگویی	
م ۱-م ۲-م ۴-م ۸-م ۱۰-م ۱۲-م ۱۴-م ۱۸-م ۲۳- م ۲۷-م ۲۹-م ۳۲-م ۳۳-م ۳۶-م ۳۷-م ۴۱-م ۴۳	مسئولیت‌پذیری	
م ۴-م ۳۶-م ۳۷-م ۴۱-م ۴۲-م ۴۳-م ۴۵	مداومت و پایداری	
م ۲۷-م ۴۴-م ۴۵	پاکدامن و پارسا	
م ۲۱-م ۲۹	صالح بودن	
م ۵-م ۱۸-م ۱۹-م ۲۱-م ۲۵-م ۲۷-م ۳۰-م ۳۲-م ۳۳- م ۳۳-م ۳۶-م ۴۱	متعهد	
م ۸-م ۲۳-م ۳۲-م ۴۰-م ۴۳-م ۴۴	متواضع و فروتن	
م ۳-م ۱۸-م ۱۵-م ۲۳-م ۳۲-م ۴۳	نوع‌دوستی	
م ۱۵-م ۱۶-م ۳۲-م ۳۳-م ۴۰	حفظ بیت‌المال	
م ۲۲-م ۴۴	مبارزه با نفس	
م ۶-م ۱۰-م ۱۱-م ۱۲-م ۱۴-م ۲۷-م ۳۲-م ۳۶-م ۳۷- م ۳۷-م ۴۱-م ۴۲-م ۴۳	دارای اعتماد به نفس	
م ۱۵-م ۱۶	بخشنده‌گی	
م ۱۰-م ۱۵-م ۱۶-م ۱۷-م ۱۸-م ۲۳-م ۲۷-م ۳۰-م ۳۶- م ۳۷-م ۴۰-م ۴۱-م ۴۲-م ۴۳-م ۴۴-م ۴۵-م ۴۶-م ۴۷-م ۴۸-م ۴۹-م ۵۰-م ۵۱-م ۵۲-م ۵۳-م ۵۴-م ۵۵-م ۵۶-م ۵۷-م ۵۸-م ۵۹-م ۶۰-م ۶۱-م ۶۲-م ۶۳-م ۶۴-م ۶۵-م ۶۶-م ۶۷-م ۶۸-م ۶۹-م ۷۰-م ۷۱-م ۷۲-م ۷۳-م ۷۴-م ۷۵-م ۷۶-م ۷۷-م ۷۸-م ۷۹-م ۸۰-م ۸۱-م ۸۲-م ۸۳-م ۸۴-م ۸۵-م ۸۶-م ۸۷-م ۸۸-م ۸۹-م ۹۰-م ۹۱-م ۹۲-م ۹۳-م ۹۴-م ۹۵-م ۹۶-م ۹۷-م ۹۸-م ۹۹-م ۱۰۰	شجاعت	
م ۲-م ۴-م ۱۶-م ۲۸-م ۳۷	شخصیت کاریزماتیک	شخصیتی
م ۱-م ۱۹-م ۲۱-م ۴۴	الگو بودن	
م ۳۲-م ۳۴-م ۴۰	خوش‌رویی	
م ۱۱-م ۱۰-م ۴۵-م ۴۳-م ۴۳-م ۱۶	ویژگی‌های شخصی	
م ۳-م ۹-م ۴۲-م ۴۳	آراستگی ظاهری	
م ۲-م ۳-م ۱۲-م ۱۴-م ۲۰-م ۲۵	آمادگی جسمانی / توانایی فیزیکی	

م ۵-م ۱۰-م ۱۱-م ۲۰-م ۲۴-م ۴۳-م ۴۵	ویژگی‌های شخصیتی		
م ۹-م ۱۲-م ۱۸-م ۲۳-م ۲۷-م ۲۹-م ۳۰-م ۳۲-م ۳۶-م ۳۷-م ۳۸-م ۴۲-م ۴۳	منظم بودن		
م ۹-م ۴	نتیجه‌گرا بودن	مدیریت عملکرد	مدیریتی
م ۴-م ۹-م ۱۱-م ۲۴	مدیریت عملکرد		
م ۴-م ۹-م ۴۱	حفاظت از منافع (تعلق) سازمان		
م ۴-م ۷-م ۱۳-م ۲۲	عملیاتی بودن		
م ۵-م ۹-م ۲۹-م ۳۲-م ۳۷-م ۴۲	وظیفه‌گرایی		
م ۱۱-م ۳۲	تفکر استراتژیک	تفکر راهبردی	
م ۱-م ۱۰-م ۳۱-م ۴۱-م ۴۳	قدرت تجزیه و تحلیل		
م ۴-م ۶-م ۷-م ۹-م ۱۱-م ۱۲-م ۲۳-م ۲۴-م ۲۸-م ۳۵-م ۳۷-م ۳۹	درک محیط سازمان		
م ۲-م ۶-م ۱۱-م ۳۲-م ۴۳-م ۳۷	تفکر تحلیلی		
م ۴-م ۶-م ۱۰-م ۱۱-م ۳۹-م ۴۳-م ۴۵	تفکر منطقی		
م ۱۱-م ۱۲-م ۳۰-م ۳۹	نگرش کارآفرینانه		
م ۴-م ۷-م ۸-م ۱۰-م ۱۵-م ۲۰-م ۳۰-م ۳۵-م ۳۹	عاقبت‌اندیشی / دوراندیشی		
م ۱-م ۹-م ۱۵-م ۳۴-م ۳۶-م ۳۷-م ۳۹	تفکر انتقادی		
م ۱-م ۴-م ۶-م ۹-م ۱۰-م ۱۲-م ۲۰-م ۳۵-م ۳۷-م ۳۹	تفکر سیستمی		
م ۴-م ۵-م ۶-م ۲۴-م ۳۰-م ۳۲-م ۳۴-م ۳۷-م ۴۳	مدیریت منابع انسانی	مدیریت تخصصی	
م ۶-م ۱۰-م ۱۲-م ۳۹-م ۴۳	مدیریت تعارض		
م ۹-م ۲۶-م ۴۳	مدیریت مصرف		
م ۱۱-م ۱۲-م ۲۰-م ۲۷	مدیریت اقتضایی		
م ۴-م ۳۰-م ۳۱-م ۳۴	مدیریت تغییر		
م ۹-م ۴-م ۲۶-م ۱۵	مدیریت مالی		
م ۱۲-م ۴۳	مدیریت بحران		



م-۶-م-۹-م-۱۱-م-۴۲-م-۳۶	مدیریت پروژه		
م-۴-م-۸-م-۹-م-۱۲-م-۱۴-م-۲۳-م-۲۷-م-۳۹-م-۴۳	مدیریت زمان		
م-۴-م-۵-م-۶-م-۱۰-م-۱۲-م-۱۳-م-۱۶-م-۲۳-م-۳۰-م-۳۶-م-۴۲-م-۴۳	ساماندهی و هماهنگی	مسلط بر اصول مدیریت	
م-۴-م-۹-م-۱۰-م-۱۶-م-۲۱-م-۲۳-م-۲۶-م-۲۷-م-۳۶-م-۳۸-م-۴۲	نظارت و کنترل		
م-۶-م-۳۲-م-۴۳	خودمدیریتی		
م-۶-م-۱۱-م-۳۲	خودشناسی		
م-۶-م-۴-م-۱۱-م-۱۲-م-۱۶	توانایی ارزیابی		
م-۱۰-م-۱۱-م-۲۹-م-۳۳	خودارزیابی		
م-۴-م-۳۰	خودکارآمدی		
م-۴-م-۶-م-۹-م-۱۰-م-۱۱-م-۱۲-م-۱۳-م-۱۵-م-۱۶-م-۲۱-م-۲۷-م-۳۱-م-۳۳-م-۳۷-م-۳۹-م-۴۲	برنامه‌ریزی راهبردی		
م-۱۰-م-۱۱	قابلیت‌های مدیریتی		
م-۱-م-۵-م-۱۱-م-۱۶-م-۲۱-م-۲۹-م-۳۲-م-۴۳-م-۴۶	مهارت‌های مدیریتی		
م-۹-م-۱۳	آشنایی با زبان و فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی	مدیریت اطلاعات	
م-۲-م-۲۳-م-۳۲-م-۴۳	مراقبت از رفتار کارکنان		
م-۴-م-۱۰-م-۴۶	سواد رایانه‌ای		
م-۱۱-م-۱۳-م-۴۶	مدیریت اطلاعات		
م-۱۱-م-۴۳	آموزش دهی	توسعه سرمایه انسانی	
م-۴-م-۱۱-م-۲۷	توسعه گروه		
م-۴-م-۵-م-۹-م-۱۲-م-۲۹-م-۳۹-م-۴۲	یادگیری مستمر		
م-۴-م-۶	توسعه حرفه‌ای		
م-۴-م-۶-م-۸-م-۱۱-م-۱۲-م-۱۶-م-۲۰-م-۲۱-م-۲۳-م-۲۴-م-۲۹-م-۳۰-م-۳۵-م-۴۳	توانمندسازی کارکنان		

م ۱۱-م ۱۶-م ۳۰-م ۳۶-م ۴۲	آموزش و ارتقای مهارت		
م ۱۱	مهارت آموزی		
م ۱۱-م ۴۶	رهبری پویا و اثربخش	قدرت رهبری	رهبری
م ۴-م ۹-م ۱۰-م ۱۷-م ۲۱-م ۲۳-م ۳۶-م ۴۲-م ۴۳	فرماندهی قاطع		
م ۲۰-م ۱۶-م ۳۲-م ۳۵-م ۴۳	هدایتگری		
م ۵-م ۹-م ۱۰-م ۱۱-م ۱۲-م ۱۶-م ۲۱-م ۲۴-م ۲۷-م ۲۹-م ۳۰-م ۳۲-م ۳۶-م ۴۲-م ۴۳	قدرت رهبری		
م ۳-م ۸-م ۱۵-م ۱۶-م ۱۸-م ۴۲	اقتنار		
م ۱۱-م ۱۵-م ۱۶-م ۳۰-م ۴۱-م ۴۲-م ۴۶	تشویق و تنبیه		
م ۲-م ۶-م ۹-م ۱۱-م ۱۲-م ۱۴-م ۳۲-م ۴۳	نفوذ و تأثیرگذاری		
م ۹-م ۳۲-م ۳۵	جامع‌نگری	قابلیت‌های رهبری	
م ۴-م ۹-م ۱۱-م ۲۱-م ۳۲-م ۳۶-م ۳۷-م ۳۹-م ۴۱	مشارکت‌پذیری و همکاری		
م ۴-م ۶-م ۱۹-م ۳۲-م ۳۹	کمال‌جویی		
م ۹-م ۱۰-م ۳۹	کلان‌نگری		
م ۱-م ۱۰-م ۲۹-م ۳۳-م ۳۶	تحول‌آفرینی		
م ۲-م ۲۳	استعدادیابی		
م ۲-م ۱۱-م ۱۶-م ۳۲-م ۴۵-م ۴۶	برخورداری از سابقه درخشان		
م ۱۱-م ۲۵-م ۳۲	تجربه کاری		
م ۵-م ۹-م ۱۲-م ۴۳	تجربه‌اندوژی		
م ۲-م ۹-م ۱۵-م ۲۳-م ۳۲-م ۳۶-م ۳۷-م ۴۳	همفکری و مشورت		
م ۱۲-م ۳۷	به‌کارگیری ظرفیت دیگران		
م ۴-م ۶-م ۸-م ۹-م ۴۱-م ۴۳	هدف‌گرایی		
م ۱-م ۴-م ۸-م ۹-م ۱۰-م ۱۲-م ۱۷-م ۳۹-م ۳۰	ریسک‌پذیری		
م ۱۰-م ۳۲	هوش اجتماعی		
م ۲-م ۴-م ۹-م ۲۶	پیشرو بودن		

گام شش: کنترل کیفیت

طبق نظر گوبا و لینکلن (۲۰۰۰)، بررسی صحت و تأیید روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی شامل چهار معیار اعتبار، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأیید پذیری می‌باشد (احمدپور، ۱۳۸۹). اعتبار: داده‌ها و یافته‌های پژوهش‌های کیفی بایستی قابل پذیرش و قابل اعتماد باشند و این در گرو جمع‌آوری داده‌های حقیقی است. بنابراین برای مقبولیت و اعتبار بخش کیفی پژوهش حاضر از بررسی مستمر داده‌ها و خود‌بازبینی محقق استفاده شد.

انتقال‌پذیری: قابلیت انتقال و تعمیم نتایج به دست آمده به سایر گروه‌ها و محیط‌های مشابه را انتقال‌پذیری می‌نامند. در حقیقت سؤال اصلی این معیار این است که آیا یافته‌های پژوهش، قابل انتقال به سایر شرایط نیز می‌باشد؟. موردی که می‌تواند به تناسب داده‌ها کمک کند، ارائه جزئیات بیشتری از جامعه آماری پژوهش است. بنابراین در پژوهش حاضر نیز برای انتقال‌پذیری سعی شد تا ویژگی‌های کلی و جزئیات اسناد مورد مطالعه ارائه شود.

اطمینان‌پذیری: از نظر مفهومی، اطمینان‌پذیری بسیار شبیه پایایی است. اگر یافته‌های یک مطالعه نزدیک و در ارتباط با یکدیگر باشند، بدین معناست که خواننده قادر خواهد بود که کفایت تجزیه و تحلیل را از طریق پیگیری فرایند تصمیم‌گیری پژوهشگر، ارزشیابی نماید. اطمینان‌پذیری زمانی حاصل می‌شود که محقق، دقت علمی یافته‌ها را اثبات کرده باشد. اطمینان‌پذیری بدون اعتبار حاصل نمی‌شود. برای رسیدن به بعضی مقیاس‌های اطمینان‌پذیری، وجود یک رویه و ثبات در جمع‌آوری داده‌ها ضروری است (احمدپور، ۱۳۸۹). در پژوهش حاضر، محقق به یادداشت‌برداری از متن مقالات پرداخت و یادداشت‌ها را به متن جهت تحلیل و بررسی مجدد تبدیل نمود.

تأیید پذیری: یکی دیگر از معیارهای موقت بودن داده‌ها، تأییدپذیری است. تأییدپذیری یک معیار فرآیندی تدریجی و مداوم است. ثبت مرحله به مرحله داده‌ها و توالی زمانی فرآیند جمع‌آوری داده‌ها در تأییدپذیری بسیار اهمیت دارد. در پژوهش حاضر نیز جهت تأییدپذیری، تمامی یافته‌های پژوهش و چگونگی تفسیر و تحلیل آن‌ها مستند شده و در هر مرحله ثبت و گزارش شده است.

گام هفت: ارائه یافته‌ها

در این پژوهش شایستگی‌های مدیران آجا که از متن مطالعات منتخب استخراج گردید، به عنوان مفاهیم در نظر گرفته شد. طبقه بندی آن‌ها در گروه‌های مشابه نیز مقوله‌هایی را پدید آورد که در نهایت، در قالب یک توصیف جامع از موضوع پژوهش تلفیق شدند و ابعاد شایستگی‌ها را

شکل دادند. بدین ترتیب، الگوی مفهومی شایستگی های مدیران آجا به دست آمد که در شکل ۲ ارائه می شود.

بررسی دقیق مطالعات ذکر شده حاکی از آن است که شایستگی های مدیران آجا دارای ابعاد مختلفی است که در ادامه به تفسیر هر یک از ابعاد پرداخته می شود.

شایستگی های دانشی: این شایستگی ها، مشتمل بر آمیزه ای از تجارب، اطلاعات و شناختهاست که چارچوبی را برای ارزشیابی، قضاوت و تصمیم گیری درباره رویدادهای جدید فراهم می کند. تجربه و تخصص از نیازهای اولیه مدیران آجا است. علاوه بر این، از آنجا که آن ها مسئول تعیین، تصویب و اجرای خط مشی ها هستند، باید با دانش سیاست گذاری آشنا باشند. از سوی دیگر، آنها معمولاً مدیران سازمان های خود هستند پس باید اصول مدیریت سازمان را بدانند. مضاف بر این، از آنجا که در رأس هرم قدرت حکومت، فعالیت می کنند باید با علوم اجتماعی و اقتصادی آشنا باشند و در عصر فناوری، آن را بشناسند.

شایستگی های ارزشی و اخلاقی: به جنبه هایی از ارزش و ویژگی اخلاقی مدیران آجا ارتباط دارد و ناشی از جهان بینی فرد است. این شایستگی ها به منزله زیرساخت بنیادی نظری، مبین رویکرد اساسی فرد به اقدام و عمل است. مدیران آجا باید دانش کافی در مورد موضوعات ارزشی و اخلاقی داشته باشد. این شایستگی ها مجموعه ای از مولفه های صداقت و راست گویی، انعطاف پذیری، گشاده رویی و اخلاق مداری، امانت داری، فداکاری و ایثارگری، اصالت خانوادگی، اعتقاد به نظام جمهوری اسلامی ایران، روحیه شهادت طلبی و ... را شامل می شود.

شایستگی های مدیریتی: شامل توانایی هایی است که مدیر عالی در سطح عملیاتی برای پیشبرد سازمان و دستیابی به اهداف به آن ها نیاز دارد. مدیران آجا باید با مدیریت بهینه، سازمان هایشان را به سمت افق آینده سازمان پیش ببرند. بر اساس این شایستگی ها، مدیران باید دارای مهارت های تغییر و نوآوری، تفکر راهبردی باشند. همچنین باید بتواند محیط یادگیری و فعالیت های گروهی کارکنان و تعارض بین آنان را مدیریت کرده و بر فعالیت ها و برنامه ها نظارت داشته باشد.

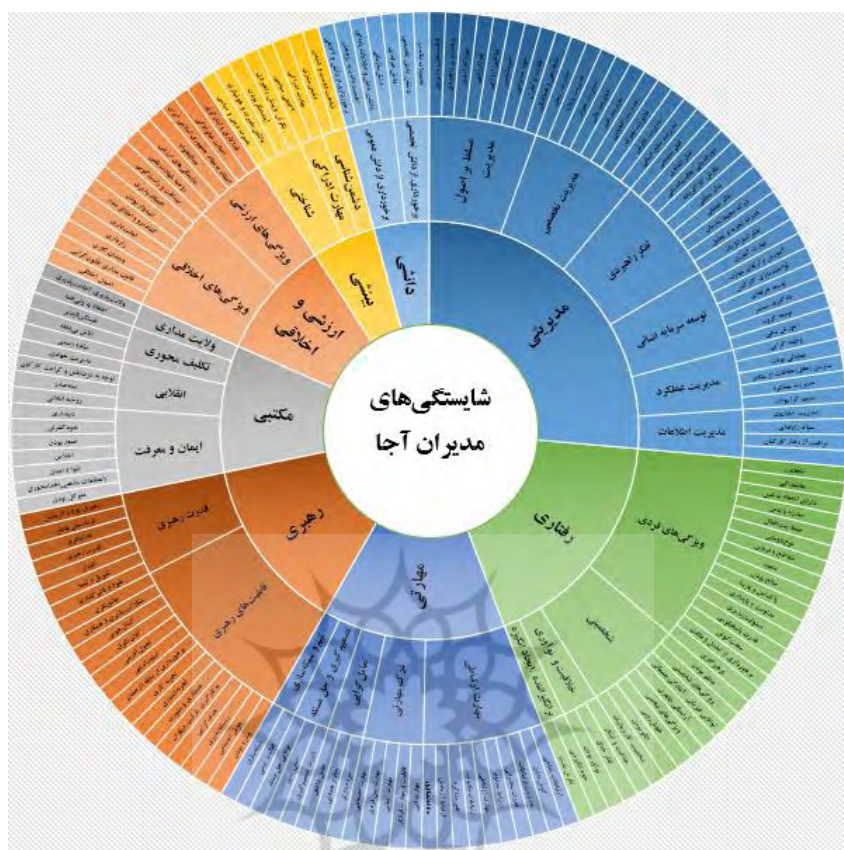
شایستگی های مکتبی: این شایستگی ها شامل ویژگی هایی می باشد که بر اساس آن مدیران به شیوه ای نظام مند و برخوردار از شایستگی های مورد نیاز بر اساس ارزش های انقلاب اسلامی شناسایی می شوند. بنابراین مدیران آجا باید دارای ویژگی هایی همچون ولایت مداری، تکلیف مداری، انقلابی گری و ایمان و معرفت باشند.

شایستگی‌های بینشی: این شایستگی‌ها شامل مجموعه صفات و ویژگی‌هایی است که با زمینه‌های اعتقادی و بینشی مدیران مرتبط می‌باشد. این شایستگی‌ها شامل مفاهیمی از جمله شناخت دوست و دشمن، بصیرت دینی و سیاسی، دشمن‌ستیزی، نگرش و بینش راهبردی، آگاهی سیاسی و داشتن بصیرت و هوشیاری می‌باشد.

شایستگی‌های رفتاری: شایستگی‌هایی که صرف نظر از نقش شغلی، نوع یا موقعیت یک مدیر در یک سازمان مورد نیاز است. اینها مهارت‌های اولیه انسانی هستند که به فرد کمک می‌کند در محیط سازمانی رقابتی و مشارکتی زنده بماند. خلاقیت و ابتکار، نوآور بودن، برخورداری از تحمل و طاقت، مسئولیت‌پذیری، پاکدامن و پارسا، پرهیزگاری، نوع‌دوستی، بخشندگی و شخصیت کاریزماتیک برخی از شایستگی‌های اساسی هستند که ستون فقرات شخصیت یک کارمند را تشکیل می‌دهند.

شایستگی‌های مهارتی: این شایستگی‌ها، شامل توانایی‌ها و استعدادهایی است که از طریق تلاش حساب شده، نظام‌مند و مداوم به منظور اجرای دقیق و سریع اقدامات پیچیده یا وظایف شغلی کسب شده است. مدیران آجا باید دارای مهارت‌های ارتباطی شفاهی، کتبی و تعامل با همکاران باشند. از طرف دیگر مهارت شبکه‌سازی، بحث و گفتگو و پرسشگری نیز در این شایستگی مهم هستند. علاوه بر این، در مهارت بین فردی مدیران باید بتواند حس حضور و امنیت و آرامش را ایجاد نماید. همچنین باید با داشتن مهارت تعامل‌گرایی بتواند به طور موثری با همکاران خود همکاری و مشارکت داشته باشد.

شایستگی‌های رهبری: این شایستگی متضمن پیش‌بینی افق آینده، تعیین جهت کلی و گام‌های رسیدن به افق مقصود است. از آنجا که مدیران آجا، طلایه‌دار پیشرفت ارتش جمهوری اسلامی ایران هستند تعیین آینده مطلوب و هدایت عرصه به آن‌سو، از مهم‌ترین فعالیت‌های آن‌ها به شمار می‌رود. یک رهبر موفق، نمادی از فرماندهی قاطع، هدایتگری، نفوذ و تأثیرگذاری، مشارکت‌پذیری و همکاری، جامع‌نگری، تحول‌آفرینی و متعهد نمودن افراد به چشم انداز است.



شکل شماره (۲): الگوی مفهومی شایستگی‌های مدیران آجا

### بحث و نتیجه‌گیری

نقش‌ها و نیازهای چندگانه جایگاه مدیران، منحصر به فرد، پیچیده و توان فرسا است (درابل، ۲۰۱۱: ۳). علاوه بر این، آنها، نقش مؤثری در پیشرفت سازمان‌های خود دارند. بنابراین، شناخت شایستگی‌های آن‌ها، آثار معتابهی در دستیابی ایشان به موفقیت دارد؛ بنابراین، پژوهش حاضر بر طراحی الگوی شایستگی مدیران آجا تمرکز کرد و با فراترکیب یافته‌های ۴۶ مرجع از پیشینه مطالعات، الگویی را ایجاد کرد که شامل ۱۶۴ مفهوم، ۲۸ مقوله و ۸ بعد است (جدول شماره ۳ و شکل شماره ۲).

ابعاد و مقولات این الگو عبارت از شایستگی دانشی (برخورداری از دانش عمومی،

برخورداری از دانش تخصصی)، شایستگی ارزشی و اخلاقی (ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های ارزشی)، شایستگی مدیریتی (مدیریت عملکرد، تفکر راهبردی، مدیریت تخصصی، مسلط بر اصول مدیریت، مدیریت اطلاعات و توسعه سرمایه انسانی)، شایستگی رهبری (قدرت رهبری، قابلیت‌های رهبری)، شایستگی مهارتی (مهارت ارتباطی، درک مهارتی، تیم و شبکه‌سازی، تصمیم‌گیری و حل مسئله، تعامل‌گرایی)، شایستگی رفتاری (اخلاقیت و نوآوری، ایجاد انگیزه/برانگیزاننده، ویژگی‌های فردی و شخصیتی)، شایستگی مکتبی (ایمان و معرفت، ولایت‌مداری، تکلیف‌محوری، انقلابی بودن) و شایستگی بینشی (دشمن‌شناسی، شناختی، مهارت ادراکی) است. از این الگو نه تنها می‌توان برای شناخت، انتخاب و انتصاب مدیران، متناسب با جایگاه‌های عالی بهره برد، بلکه این الگو ابزاری است که به وسیله آن، ویژگی‌های مورد انتظار از مدیر نشان داده می‌شود. این الگو، همچنین می‌تواند راهنمایی برای پرورش مدیران آینده باشد.

بررسی تحقیقات گذشته در حوزه شایستگی مدیران آجا، حاکی از آن است که برخی از مطالعات به شایستگی‌های کلی مدیران آجا و برخی دیگر بر ابعاد خاصی از شایستگی‌های این مدیران تمرکز کرده‌اند و در هیچ یک از آنها با این جامعیت به شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران آجا پرداخته نشده است. از این رو، نتایج این پژوهش در برگیرنده کلیه شایستگی‌هایی است که از مطالعات مورد بررسی استخراج شده است و از این جنبه با مطالعات دیگر همخوانی دارد و از طرف دیگر با تحلیل و دسته‌بندی جدید، پژوهش حاضر الگوی جامع‌تری در مقایسه با مطالعات قبلی ارائه می‌دهد.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد، مدیران آجا مستلزم برخورداری از ترکیبی از شایستگی‌های دانشی، ارزشی و اخلاقی، مدیریتی، رهبری، مهارتی، رفتاری، مکتبی و بینشی هستند و ارائه ۸ بعد از شایستگی‌ها از جنبه‌های متمایز این پژوهش است؛ در حالی که در مطالعات قبلی، چنین طبقه‌بندی ارائه نشده است و برخی از ابعاد به دست آمده از فرایند تحلیل، تفسیر و ترکیب یافته‌ها کاملاً جدید و منحصر به فرد است. بنابراین شایستگی‌های مدیریتی به منظور اداره و هدایت کارا و اثربخش سازمان‌های نظامی به منظور حصول اهداف از قبل طراحی شده، به دلیل گستردگی آن که کل کشور را در بر گرفته و منابع انسانی و مادی فراوانی که در اختیار دارد، از مهمترین دغدغه‌های این سازمان‌ها است.

## منابع

- احمدی، اردشیر؛ علی یاری، شهرام و ندرتی، رضا (۱۳۹۶). ارائه الگویی برای ارزیابی شایستگی های پایداری در سازمان های دفاعی. راهبرد دفاعی، ۱۵(۵۷): ۱۳۰-۱۰۵.
- احمدی، سید علی اکبر؛ درویش، حسن؛ سبجانی فر، حسن و فاضلی کبریا، حامد (۱۳۹۳). طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی های منابع انسانی در نهج البلاغه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و ISM. *مطالعات راهبردی بسیج*، ۱۷(۶۴): ۲۷-۵۵.
- آراسته، حمیدرضا؛ حسن پور، اکبر؛ ایزدی، احمد؛ بستانی املشی، طهمورث (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران و شرکت های تابعه. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۵(۱۸): ۵۵-۷۹.
- اردلان، امید و الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی مناسب شایسته سالاری در نظام های جذب و گزینش سرمایه های انسانی در دانشگاه های افسری ارتش ج.ا.ایران. راهبرد دفاعی، ۱۶(۲): ۱-۳۵.
- اسدی، اسماعیل؛ رجبی فرجاد، حاجیه و لطفی جلال آبادی، مصطفی (۱۴۰۰). شناسایی مهارت های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی به روش داده بنیاد. علوم و فنون نظامی، ۱۷(۵۸): ۷۷-۱۰۷.
- اسماعیلی آیت الله و میثم کریمی (۱۳۹۸). شایسته سالاری در انتصاب مدیران و فرماندهان و تأثیر آن بر کاهش جرم. پژوهش ملل. شماره ۴۹: ۸۱-۹۴.
- آقامحمدی، صمد؛ جهانگیر فرد، مجید؛ حاج علیان، فرشاد و مجیبی، تورج (۱۳۹۸). تدوین الگوی شایستگی های دینی رهبران نظامی، مدیریت اسلامی، ۲۷(۱): ۶۵-۸۸.
- آقامحمدی، صمد؛ جهانگیر فرد، مجید؛ حاج علیان، فرشاد و مجیبی، تورج (۱۳۹۷). تدوین الگوی شایستگی های اقتصادی مورد نیاز فرماندهان نظامی. مدیریت نوآوری در سازمان های دفاعی، ۱(۲): ۱۲۸-۱۰۳.
- امید جعفری زاده، حسن کوشا (۱۳۹۸). شاخص سازی فرماندهی و کنترل با رویکرد دفاع دانش بنیان. فرماندهی و کنترل، ۲(۴): ۱۵-۳۰.
- ایمان، محمد تقی و نوشادی، محمودرضا (۱۳۹۰). تحلیل محتوای کیفی. پژوهش، ۳(۲): ۱۵-۴۴.



بختیاری، حسن و عزیزی شمامی، مصطفی (۱۳۹۹). توسعه‌ی فرهنگی فرماندهان و مدیران راهبردی از طریق طراحی الگوی تربیت و تعالی. *مطالعات توسعه‌ی اجتماعی - فرهنگی*، ۹(۳): ۳۹-۹.

برادران، مریم؛ اکبری، احمد؛ کریمی، محمد و کشفی، سید سعید (۱۳۹۹). الگوی ارتقای مهارت‌های مدیران مجتمع‌های آموزشی ناجا. *مطالعات راهبردی ناجا*، ۵(۱۶): ۱۷۶-۱۴۷.  
بیات، عبدالحمید (۱۴۰۰). *جانشین پروری در دفاع مقدس: الگوی رفتاری فرمانده وقت سپاه. مطالعات دفاع مقدس و نبردهای معاصر*، ۱(۳): ۲۲۷-۲۵۲.

پورصادق، ناصر (۱۳۹۸). الگوی شایستگی‌های مکتبی مدیران منابع انسانی (مورد مطالعه ارتش جمهوری اسلامی ایران). *آموزش علوم دریایی*، ۶(۱): ۴۷-۳۲.

پورکریمی، جواد؛ فرزانه، محمد؛ عزیزی، مهدی و اکبری، الهام (۱۳۹۵). ارائه الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران. *نامه آموزش عالی*، ۹(۳۴): ۱۷۰-۱۴۹.

پیکرنگار، عبدالله؛ آل هاشم، سیدمحمدعلی و پورصادق، ناصر (۱۳۹۵). الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی بر اساس ارزش‌های انقلاب اسلامی (مطالعه موردی ارتش جمهوری اسلامی ایران). *مطالعات دفاعی استراتژیک*، ۱۴(۶۵): ۲۱۳-۱۸۹.

تابش، یعقوب (۱۴۰۰). جایگاه الگویی نظامیان از دیدگاه خواجه نظام‌الملک. *تاریخ و فرهنگ*، ۵۳(۲): ۵۷-۷۴.

ترابی کلاته قاضی، علی (۱۳۹۹). ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های فرماندهی در مکتب شهید سلیمانی. *دومین همایش بین‌المللی گام دوم انقلاب اسلامی: مکتب شهید سلیمانی؛ الگوی تربیت مدیران جهادی تمدن ساز*.

تیرانداز، پیام؛ فلاح، علی؛ باقرزاده، محمدرضا و متانی، مهرداد. (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی کارکنان خبرگزاری برای مواجهه موثر در جنگ نرم (مطالعه موردی خبرگزاری فارس). *مطالعات قدرت نرم*، ۱۰(۲): ۲۴۸-۲۰۹.

حاجی‌پور، ابراهیم؛ آیینی، محمدامین و اسماعیلی، مهدی. (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شایسته‌گزینی فرماندهان نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران با تمرکز بر آموزه‌های نهج‌البلاغه. *مدیریت نظامی*، ۲۰(۷۸): ۶۰-۲۷.

- خان احمدی، اسماعیل (۱۳۹۹). الگوی شایستگی فرماندهان در تحقق امنیت پایدار. مطالعات راهبردی ناجا، ۵(۱۶)، ۵۱-۸۶.
- خطیب زاده، اعظم؛ رضایت، غلامحسین و حسین پور، رضا (۱۳۹۸). الگوی توسعه شایستگی های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران. پژوهش های مدیریت منابع انسانی ۱۱(۳): ۳۵-۹
- دل آرا نعمتی پیر علی (۱۳۹۳). مدیریت جهادی از منظر قرآن کریم، بصیرت و تربیت اسلامی، ۱۱(۳۱): ۹۳-۷۳.
- دهقان، نبی الله؛ رحیم زاده، قادر و فتحی، صمد (۱۳۹۳). الگوی فرماندهی در یگان های ارتش جمهوری اسلامی ایران. مدیریت نظامی، ۱۴(۵۳): ۴۸-۲۳.
- دیانتی، محمد، عرفانی، مریم (۱۳۸۸). شایستگی، مفاهیم و کاربرد، تدبیر، شماره ۲۰۶: ۲۳-۱۱.
- رستمی، امین (۱۳۹۸). تدوین الگوی شایستگی مدیران حسابرسی داخلی. رساله دکتری، گروه حسابداری، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- رشیدزاده، فتح الله و جعفری، رضا. (۱۳۹۹). ابعاد و مؤلفه های راهبردی فرماندهی نظامی بر اساس آموزه های امیرالمؤمنین، امام علی (ع)، در نهج البلاغه. مدیریت نظامی، ۲۰(۷۷): ۱۶۰-۱۲۱.
- رشیدی، مهدی؛ رسولی، رضا و موغلی، علیرضا (۱۳۹۴). طراحی مدل تقویت ماندگاری سازمانی کارکنان دانش پایه: با استفاده از فن دلفی. مشاوره شغلی و سازمانی، ۲(۲۳): ۹۴-۶۶.
- رضایی، محسن؛ رشید، غلامعلیو پوردستان، احمدرضا. (۱۳۹۹). مؤلفه ها و ویژگی های فرماندهی و کنترل هوشمند در صحنه نبرد. علوم و فنون نظامی، ۱۶(۵۴): ۱۷۱-۱۴۹.
- رضائیان، علی (۱۳۸۴). مقاله شایستگی های مدیریت برای دنیای متلاطم، تدبیر، ۱۵: ۳۸-۲۷.
- رنجبر، محبوبه (۱۳۹۶). الگوی بومی شایستگی مدیران روابط عمومی دولتی در ایران. رساله دکتری رشته علوم ارتباطات، پردیس تحصیلات تکمیلی خودگردان، گروه علوم ارتباطات، دانشگاه علامه طباطبایی.
- زاهدی، شمس السادات؛ شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹). الگوی قابلیت های راهبردی مدیران میانی دولتی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱(۱): ۱۳۹-۹۵.
- سهرابی، بابک، اعظمی، امیر، و یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۹۰). آسیب شناسی پژوهش های انجام شده در زمینه مدیریت اسلامی با رویکرد فرا ترکیب. چشم انداز مدیریت دولتی، ۲(۶): ۹-۲۴.

سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۵). مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: نشر نگاه دانش.

شکوهی، حسین و چمنی، مسلم (۱۴۰۰). الگوی فرمانده و مدیر موفق در ارتش ج.ا.ایران مبتنی بر اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی). راهبرد دفاعی، ۱۹(۳): ۶۷-۴۱.

شیخ، علیرضا و صمیمی، مهدی (۱۳۹۶). الگوی توانمندسازی عمومی فرماندهی در صحنه جنگ‌های آینده جمهوری اسلامی ایران. آینده‌پژوهی دفاعی، ۲(۵): ۵۵-۲۷.

عبدی، فریدون (۱۳۹۳). تبیین ویژگی‌های فرمانده کارآمد در حوزه‌ی دفاع دانش‌بنیان از دیدگاه فرماندهی معظم کل قوا. دومین همایش ملی تبیین اندیشه دفاعی امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، تهران.

عسگری، ناصر؛ خیراندیش، مهدی؛ بارانی، صمد و لطفی جلال آبادی، مصطفی (۱۳۹۷). ارائه الگوی فرهنگ تحول‌گرا در نیروهای مسلح ج.ا.ایران بر مبنای بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی). آینده‌پژوهی دفاعی ۳(۹): ۸۵-۱۱۰.

علوی، سید محمد و اسماعیلی، محمد (۱۳۹۷). ارائه الگوی فرماندهی مطلوب از منظر اسلام و بیانات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی) با رویکرد فرا ترکیب. مدیریت نظامی، ۱۸(۶۹): ۱-۱۸.

علی احمدی، علیرضا و احمدی، حسینعلی (۱۳۸۳). مدیریت ارزشیابی تکیه بر ارزش‌های اسلامی، تهران، تولید دانش.

عیسایی، حسین و قنبری، محمد رضا (۱۳۹۵). شایستگی‌های پاسداری (مبانی، رهیافت‌ها و کار کردها). تهران: دانشگاه جامع امام حسین (ع).

غفوری، داود؛ حسینی پور، طهمورث؛ خیراندیش، مهدی و مؤمنی، منصور (۱۳۹۶). الگوی عملیاتی سنجش شایستگی فرماندهان راهبردی در راستای ارتقاء توان رزمی با رویکرد جنگ‌های ناهم‌تراز. مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۲۹(۲۹): ۷۴-۵۳.

فرهنگ لغت آکسفورد (۲۰۱۶): <https://en.oxforddictionaries.com>

فرهنگ لغت کمبریج (۲۰۱۶): <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/en>

فرهی بوزنجانی، برزو، مهدوی، موسی و ظهیری اصل، جاسم (۱۳۹۰). تراز شایستگی مدیران و فرماندهان در یک سازمان نظامی. نظارت و بازرسی، ۵(۱۸): ۲۴-۷.

- قاسمی امامزاده، رضا؛ محمدی، حمیدرضا و علی حسینی، مسعود (۱۴۰۱). طراحی نظام راهبردی انتخاب فرمانده در سازمان‌های نظامی مبتنی بر تجارب دفاع مقدس. پژوهش‌های پیشرفت: سیستم‌ها و راهبردها، ۳(۱): ۹۳-۱۲۱
- قربان نژاد، پریسا و عیسی خانی، احمد (۱۳۹۲). الگوی شایستگی مدیران بر اساس نهج البلاغه. مدیریت توسعه و تحول، ۱۵(۱۵): ۱۷-۲۲
- گلشاهی، بهنام و نه‌روزیان، علیرضا. (۱۴۰۱). مدل ساختاری شایستگی‌های تأثیرگذار در توانمندسازی حرفه‌ای فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران. آموزش علوم دریایی، ۹(۱): ۱۸۶-۲۰۲
- گنجعلی، اسدالله؛ تیموریان، مرتضی و عبدالحسین زاده محمد (۱۳۹۲). بررسی معیارهای شایستگی در قرآن. اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ۳(۱): ۹۱-۱۱۴
- لباف، فریبا (۱۳۹۸). شناسایی فضایل اخلاق حرفه‌ای پلیس و ریشه‌های آن از دیدگاه فرماندهی معظم کل قوا. پژوهش‌های دانش انتظامی، ۱(۲۱): ۵۹-۸۲
- لزگی، علینقی؛ صافحیان، محمد و مجد جعفری، رسول. (۱۳۹۹). مؤلفه‌های آمادگی دفاعی فرماندهی و مدیریت نظامی در نهج‌البلاغه با تأکید بر سرمایه انسانی. مدیریت نظامی، ۲۰(۷۹): ۱۱۵-۱۴۴
- لطفی جلال آبادی، مصطفی؛ خیراندیش، مهدی؛ نادری، احسان و فرهادی، علی (۱۳۹۹). الگوی شایستگی فرماندهان جنگ‌های دریایی آینده. آموزش علوم دریایی، ۷(۳): ۲۰۴-۲۱۸
- اللهیاری، رحمت اله، ابوالقاسمی، محمود، قهرمانی، محمد، خراسانی، اباصلت (۱۳۹۴). طراحی الگوی کارآمد شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های دولتی ایران. توسعه کارآفرینی، ۸(۴): ۷۲۹-۷۴۸
- محمدپور، احمد (۱۳۸۹). ارزیابی کیفیت در تحقیق کیفی: اصول و راهبردهای اعتباریابی و تعمیم‌پذیری. علوم اجتماعی، ۸(۱۷): ۱۰۷-۱۳
- محمدرضا قرایی آشتیانی (۱۳۹۵). بررسی و تبیین ابعاد تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران ارشد در راستای ارتقای توان رزمی (مورد مطالعه: یک سازمان نظامی). راهبرد دفاعی، ۱۴(۵۶): ۳۵-۶۴

مرادی آیدیشه، شعبان (۱۳۹۶). طراحی الگوی شایستگی فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اندیشه فرماندهی معظم کل قوا. رساله دکتری گروه مدیریت منابع انسانی، پردیس البرز، دانشگاه تهران.

مرادی آیدیشه، شعبان و وثوقی نیری، عبدالله و نعمتی، الیاس (۱۳۹۸). شایسته سالاری محور تحقق ارتش پیشرفته ی تراز نظام اسلامی در گام دوم انقلاب. همایش «گام دوم انقلاب پیشران‌ها، چالش‌ها و الزامات تحقق در نیروی هوایی ارتش»، تهران.

ملکی پور، جعفر (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در صنعت بیمه. پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت منابع انسانی، گرایش اسلامی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی.

مهدی، مهدی (۱۴۰۰). طراحی نظام ارزشیابی آموزشی دعا. طرح پژوهشی دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی.

موسوی، سیدعلی و موسوی، سیدعبدالرحیم (۱۳۹۵). شناسایی و تبیین شایستگی نظام آموزش عالی بخش دفاع (مورد مطالعه یک سازمان نظامی). مدیریت نظامی، ۱۶(۳): ۱۵۱-۱۲۹.

موسوی، سیدعلی؛ محمدی، مهدی و صفیان، مهدی (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی (مورد مطالعه: یک دانشگاه وابسته به سازمان نظامی). مدیریت در دانشگاه اسلامی / ۲۰، ۹(۲): ۲۴۰-۲۱۷.

مبار، یحیی و رضوانی حسین‌علی (۱۳۹۷). طراحی مدل ارزیابی عملکرد مدیران بر مبنای شایستگی (با محوریت نامه‌ها و خطبه‌های نهج البلاغه). تحقیقات کاربردی علوم انسانی اسلامی، ۲(۲): ۷۲-۳۷.

میرزایی آغبلاغ، احمد؛ مردانی، محمدرضا؛ ساده، احسان و امینی سابق، زین العابدین (۱۴۰۱). آرایه مدلی به منظور بررسی عوامل اثر گذار بر شایستگی مدیران تراز انقلاب اسلامی در حوزه فرهنگ و رسانه مورد مطالعاتی سازمان صدا و سیما، مطالعات قدرت نرم، ۱۲(۱): ۳۰۵-۳۲۷.

نصر اصفهانی، مهدی؛ نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۹). شایسته‌سالاری در مدیریت جامعه با تأکید بر اندیشه‌های سیاسی امام علی (ع). معرفت سیاسی، ۲(۲): صفحه ۱۶۰-۱۴۱.

- نیرومند، پوراندرخت، بامداد، صوفی، جهانیار؛ اعرابی، سیدمحمد و امیری، مقصود (۱۳۹۱). چهارچوب مفهومی شایستگی مدیران عامل شرکت‌های فناوری بنیان: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها. *مناوره شغلی و سازمانی*، ۴(۱۲): ۶۱-۱۴۵.
- الوانی، سید مهدی، اردلان، امید، محمدی فاتح، اصغر (۱۳۹۵). طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا.ا. با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی). *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۸(۱): ۳۰-۱.
- یوسفی، احمد و عرفانی، مریم (۱۳۸۸). نقش شایستگی‌های سرپرستی در توسعه سرمایه‌های انسانی، مهندسی خودرو و صنایع وابسته، شماره ۸
- Allport, G.W., (1935) "Attitude in C Murchison (Ed.)", Hand book of social Psychology. Worcester MA: Clark University Press.798-784.
- Asumeng M. (2014). Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic- Domain Model. *Journal of Management Research*. 6(4): 36-59.
- Briere S. (2014). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*. 33(1): 116-125.
- Cardy, R. L., & Selvarajan, T. T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49(3), 235-245.
- Cochran, G. (2009). Developing a competency model for a 21th century extension organization. Ohio State University, a doctor of dissertation.
- Drabble, Sam. 2011. "Ministerial Effectiveness: Literature Review: A Summary Review of the Literature." Institute for Government [Internet]. Available at: [https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/ministerial\\_effectiveness\\_literature\\_review.pdf](https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/ministerial_effectiveness_literature_review.pdf)
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). Competency-based human resource management: Discover a new system for unleashing the productive power of exemplary performers. Nicholas Brealey.
- Gatewood, R., Feild, H. S., & Barrick, M. (2015). Human resource selection. Cengage Learning.
- Kang, H. J., Chung, K. W., & Nam, K. Y. (2015). A competence model for design managers: A case study of middle managers in Korea. *International Journal of Design*, 9(2): 1-22.
- Kang, H. J., Chung, K. W., & Nam, K. Y. (2015). A competence model for design managers: A case study of middle managers in Korea. *International Journal of Design*, 9(2): 1-22.
- National park service employees (2004). Essential competencies. <http://www.nps.gov/training/npsonly/npscom.htm>

- Nwokah, N.G., & Ahiauzu, A.I. (2008). Managerial Competency and Marketing Effectiveness in Corporate Organization in Nigeria. *Journal of Management Development*, 27 (27), 858-878.
- Reining, N., Kauffeld, S., & Herrmann, C. (2019). Students' interactions: Using video data as a mean to identify competences addressed in learning factories. *Procedia Manufacturing*, 31, 1-7.
- Sajgalikova, H., Bajzikova, L., Polakova, M., & Wojcak, E. (2012). Revisiting new managerial competences: is there enough motivation to apply them?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 944-952.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer publishing company.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Takey, S.M. & de Carvalho, M. M. (2015). Competency mapping in project management: an action research study in an engineering company. *International Journal of Project Management*, 33(4): 784-96.
- Weatherly, L. A. (2005). Competency models series part I: Competency models—An overview. Available from Society for Human Resource Management. <http://shrm.org>.
- Woodruffe, C. (1992). What is meant by competency?. In: R. Boam, & P. Sparrow, (Eds.), *Designing and achieving competency*, New York: McGraw-Hill.