

## الگوی عملیاتی سنجش شایستگی فرماندهان راهبردی در راستای ارتقاء

### توان رزمی با رویکرد جنگ‌های ناهمتراز

داود غفوری<sup>۱</sup>، طهمورث حسنگلی پور<sup>۲</sup>، مهدی خیراندیش<sup>۳</sup>، منصور مؤمنی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۵/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۸/۲۱

#### چکیده

با توجه به اهمیت بالای تقویت بخش غیر فیزیکی توان رزمی، در این پژوهش تلاش شد تا الگوی مطلوب شایستگی فرماندهان راهبردی نظامی در راستای ارتقاء توان رزمی با رویکرد جنگ‌های ناهمتراز طراحی شود. تحقیق بر اساس هدف، توسعه‌ای و از نظر نوع، کاربردی و روش آن آمیخته است. الگوی مفهومی با مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان ارائه شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته بود (تأیید روایی و پایایی با روایی محتوا و آلفای کرونباخ). اعتبارسنجی الگو با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی در یگان‌های مرکز انجام و سئوال‌ات و الگوی مفهومی با نرم‌افزار پی‌اِس‌اِس آزمون شد. ابعاد بینشی، فردی، مرتبط با سازمان و محیط و بین‌فردی اولویت ۱ تا ۴ را کسب کردند. توسعه شایستگی‌های فرماندهان راهبردی نه‌اجا در بُعد بینشی نسبت به سایر ابعاد می‌تواند به ارتقای توان رزمی نه‌اجا در بخش غیر فیزیکی بیانجامد.

**کلید واژه‌ها:** الگوی شایستگی، فرماندهان راهبردی، جنگ ناهمتراز، توان رزمی.

۱ دانشجوی دکتری - مدیریت منابع انسانی - پردیس البرز، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول):

(ghafoori1391@ut.ac.ir)

۲ استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳ دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

۴ استاد، گروه مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## مقدمه

داشتن توان رزمی برتر، مهم‌ترین شاخص برای محاسبه احتمال پیروزی در نبرد میان دو نیروی منظم می‌باشد. تمام شیوه‌های تحلیل جنگ بر مقایسه توان رزمی طرفین نبرد استوارند. قدرت رزمی همان توانایی رزم می‌باشد و شامل تمامی روش‌ها و توانایی‌هایی است که موجب انهدام و یا از هم گسیختن نیروهای دشمن در زمان تعیین شده توسط یک نیروی نظامی می‌شود. فرماندهان بر اساس نیازمندی‌ها و ویژگی‌های قابل تغییر صحنه نبرد که دائماً با آن مواجه می‌باشند، می‌توانند با ترکیب و به‌کارگیری هر یک از عوامل و یا عناصر قدرت رزمی موجب شکست دشمن شوند (وزارت دفاع آمریکا، ۲۰۰۹: ۱۰۰).

در جنگ ناهمتر از طرف‌های درگیر در آن، از حیث فناوری و توانایی‌های نظامی در جنگ در یک سطح قرار ندارند، به‌همین سبب روش‌های مورد استفاده آنان در جنگ علیه یکدیگر، متفاوت از هم است. این‌گونه جنگ‌ها، شامل به‌کارگیری رویکردهای غیرقابل پیش‌بینی یا غیرمتعارف برای خشی نمودن یا تضعیف قوای دشمن و بهره‌برداری از نقاط آسیب‌پذیر او، از طریق فناوری غیرقابل انتظار یا روش‌های مبتکرانه است (دانایی، ۱۳۸۳: ۴). جنگ‌های ناهمتر از به فرماندهانی نیاز دارد تا بتوانند با بهره‌گیری از شایستگی‌های خود، تصمیماتی راهبردی در راستای قدرت تخریب و دفاع، کاهش تلفات و تحقق راهبردهای نظامی اتخاذ نمایند (گرنگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۱۹۹-۱۸۰).

یکی از کلیدی‌ترین ابعاد مدیریت جنگ‌های ناهمتر از برخورداری از فرماندهانی شایسته و برخورداری از توانمندی‌های ذاتی و اکتسابی و مهارت‌ها و قابلیت‌هایی است که بتوانند این جنگ‌ها را به‌طور اثربخش و کارا هدایت و فرماندهی کنند (هورتن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰: ۳۶۸-۳۵۴).

با در نظر گرفتن تهدیدات فزاینده محیطی حال حاضر و با عنایت به عدم وجود مطالعات نظری برای ارائه الگوی مدون و جامع از شایستگی‌های فرماندهان راهبردی نه‌اجا در راستای ارتقاء توان رزمی با رویکرد جنگ‌های ناهمتر از وجود شکاف نظری در این حوزه، بسیار ضروری است تا به یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در ارتقای توان رزمی یعنی فرماندهی سطح راهبردی بیش‌ازپیش پرداخته شود.

امر مدیریت و فرماندهی در خصوص سازمان‌های دفاعی و نظامی کشور به‌ویژه ارتش که ماهیتی بحران‌مدار دارند، نه تنها استثناء نبوده بلکه با توجه به ساختارهای آن (سلسله‌مراتبی و تمرکز تصمیم‌گیری) و نتایج حساس و حیاتی و سرنوشت‌ساز تصمیم‌گیری‌ها، از اهمیت ویژه‌ای نیز برخوردار می‌باشد (رحیم زاده، ۱۳۹۳: ۲). یگانی که دارای فرمانده و ستاد لایق‌تری بوده و سازمان‌دهی مناسب‌تری را ارائه نموده و

<sup>1</sup> Grange

<sup>2</sup> Horton

پرسنل آن مؤمن تر باشند، در جنگ، از برتری چشم‌گیری برخوردار و یقیناً دارای قدرت جنگیدن بیشتر و برتری خواهد بود (رستمی، ۱۳۸۶: ۲۸۹).

با عنایت به تأکیدات مطرح‌شده در مستندات موجود سازمانی و اسناد بالادستی (اصل ۱۴۳ قانون اساسی، اصل ۱۴۴ قانون اساسی، سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور (۱۳۸۲)، فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶)، بند ۱۷ سیاست‌های کلی برنامه چهارم توسعه و بند ۱۴ سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه و بند ۵۲ و ۵۳ برنامه ششم توسعه، برنامه چهارم ابلاغیه سیاست‌های کلی نظام اداری مربوط به نقشه راه اصلاح نظام اداری، بخشی از فرمان نیروی انسانی سال ۱۳۹۴ ارتش) و از طرفی تغییرات محیطی بسیار فزاینده جهانی در حوزه مسائل دفاعی و تهدیدات منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای و سطح پیچیدگی جنگ‌های کنونی و دگرگین دفاعی کشور و نص صریح قرآن کریم در آیه ۶۰ سوره مبارکه انفال (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ)، ارتقاء توان رزمی غیر فیزیکی از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. لذا موضوع طراحی الگوی مطلوب شایستگی فرماندهان راهبردی در راستای تقویت توان رزمی (غیر فیزیکی) نهاجا با رویکرد جنگ‌های ناهمتر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

در اکثریت قریب به اتفاق تحقیقات مطرح نظامی، بعد نگرش و بینش در الگوهای پیشنهادی مورد توجه بوده است. در این تحقیق، با کمک مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های انجام‌شده و با توجه به اهمیت بعد بینشی و محیط جنگ ناهمتر از به تعیین شایستگی‌های فرماندهان نهاجا پرداخته شد.

بر این اساس سوال اصلی پژوهش به صورت زیر تنظیم شد.

الگوی شایستگی فرماندهان راهبردی نهاجا با رویکرد جنگ‌های ناهمتر از کدام است؟

همچنین سؤال‌های فرعی به صورت زیر تدوین شدند.

- ۱- مؤلفه‌های هر یک از ابعاد شایستگی فرماندهان راهبردی نهاجا با رویکرد جنگ‌های ناهمتر از چیست؟
- ۲- تأثیر هر یک از مؤلفه‌های شایستگی فرماندهان راهبردی نهاجا با رویکرد جنگ‌های ناهمتر از چگونه است؟

۳- ابعاد شایستگی فرماندهان راهبردی نهاجا با رویکرد جنگ‌های ناهمتر از چیست؟

- ۴- تأثیر هر یک از ابعاد شایستگی فرماندهان راهبردی نهاجا با رویکرد جنگ‌های ناهمتر از چگونه است؟
- ۵- رتبه‌بندی هر کدام از ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی فرماندهان راهبردی نهاجا با رویکرد جنگ‌های ناهمتر از چگونه است؟

۶- راهکارهای توسعه هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی فرماندهان راهبردی نهاجا با رویکرد جنگ‌های ناهمتر از چیست؟

## مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

### توان رزمی

توان رزمی یا قدرت رزمی قدرتی است که در اختیار فرمانده یک یگان بوده و او می‌تواند از این قدرت برای از بین بردن دشمن و انجام مأموریت در میدان رزم استفاده نماید. عوامل توان رزمی به دو دسته عوامل فیزیکی و عوامل غیر فیزیکی تقسیم‌بندی شده است (دهقان، ۱۳۹۱: ۱۸۸).

الف) عوامل فیزیکی: این عوامل که وجود مادی دارند، محسوس و قابل اندازه‌گیری هستند و نقش اساسی را در توانایی یک یگان برای جنگیدن ایفا می‌کنند و شامل موارد زیر می‌باشند: یگان‌های مانوری، آتش‌های سازمانی، آتش‌های غیرسازمانی، سایر عناصر پشتیبانی رزمی، پشتیبانی خدمات رزمی (ب) عوامل غیر فیزیکی: اگر دو یگان نظامی را در نظر بگیریم که از لحاظ وسایل و تجهیزات و جنگ‌افزار از هر حیث یکسان و برابر باشند، یا به عبارت دیگر از نقطه نظر عوامل فیزیکی توان رزمی کاملاً مشابه و یکسان بوده ولی از لحاظ شایستگی‌های روحی و روانی، افرادی که هر دو یگان را سازمان داده‌اند و امورات آن را اداره می‌کنند، متفاوت و متمایز باشند، در این صورت توان رزمی یگانی بیشتر و موثرتر است که خصائل انسانی و روحی و روانی پرسنل آن برتر و ارزشمندتر باشد.

بنابراین یگانی که دارای فرمانده و ستاد لایق‌تری بوده و سازماندهی مناسب‌تری را ارائه نموده و پرسنل آن مومن‌تر، با روحیه‌تر، با انگیزه‌تر، آموزش یافته‌تر، شجاع‌تر، مصمم‌تر، مقاوم‌تر، باتجربه‌تر، منضبط‌تر و نسبت به سنن ملی و قومی و مذهبی خود پایبندتر باشند، از برتری چشم‌گیری برخوردار و یقیناً دارای قدرت جنگیدن بیشتر و برتری خواهد بود.

اهم عوامل غیرفیزیکی توان رزمی عبارتند از رهبری، سازمان، ایمان و اعتقاد، انگیزه و انضباط، آموزش، حمیت قسمتی، سنن و آداب ملی و سایر مسائل مشابه (همان منبع، ۲۹۱).

### مفهوم جنگ ناهمتر از

جنگ ناهمتر از یک واژه نظامی است که برای توصیف نوعی از جنگ استفاده می‌شود که از طرف‌های درگیر در آن از حیث فناوری و توانایی‌های نظامی در جنگ در یک سطح قرار ندارند، به همین سبب روش‌های مورد استفاده آنان در جنگ علیه یکدیگر متفاوت از هم است (دانیالی، ۱۳۸۲: ۱۲). راهبرد ناهمتر از ممکن است راهبردی، سیاسی، نظامی، عملیاتی و ترکیباتی از همه این عوامل باشد (معاونت آموزش و نیروی انسانی ستاد مشترک سپاه، ۱۳۸۴: ۲۶). در جنگ ناهمتر از، بین نیروهای نظامی و غیرنظامی تمایزی وجود ندارد (تمنایی، ۱۳۸۳: ۵). قدمت مفهوم جنگ ناهمتر از را برابر با قدمت خود مفهوم جنگ می‌دانند (معاونت آموزش دانشکده فرماندهی و ستاد آجا، ۱۳۸۶: ۹). آنجایی که جنس و نسل

قدرت و توانایی‌های نظامی تهدیدگر و تهدیدشونده با یکدیگر تفاوت‌های اساسی و زیربنایی داشته باشند، تهدید ناهم‌تراز است (افشردی و دیگران، ۱۳۹۴: ۵۹). با توجه به شرایط خاص حاکم بر محیط جنگ‌های ناهم‌تراز، الزاماتی خاص بر این‌گونه محیط‌ها مترتب خواهد بود که با در نظر گرفتن کلیه این الزامات و شرایط، طراحی الگوی جامع و مطابق با ماهیت این جنگ‌ها مدنظر این پژوهش می‌باشد.

### شایستگی‌های منابع انسانی

شایستگی، به حالت و کیفیت شایسته گفته می‌شود. سزاواری، لیاقت و استحقاق داشتن از دیگر معانی این واژه است (معین، ۱۳۷۸: ۱۰۵). قابلیت داشتن به معنای قابل بودن، لایق بودن، استعداد ذاتی داشتن، برازندگی و شایستگی داشتن معنا شده است (شیخ، ۱۳۸۹: ۶).

برای اولین بار دیوید مک کلند<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۳ مفهوم و معنای شایستگی را به کار برد (راثول، ۲۰۱۰: ۸۱). بعد از مک کلند، مک بر<sup>۲</sup>، بنیان‌گذار شرکت خدمات خارجی ایالات متحده مشاوره را برای توسعه روش‌های جدید که بتواند عملکرد انسانی را پیش‌بینی کند، درخواست کرد (راثول و لیندهولم<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹: ۱۰۵-۹۰). گام‌های بعدی فعالیت‌های مک کلند برای مفهوم شایستگی، یافتن روش مناسب برای اعمال کسب‌وکار اصلی بود. (سانگهی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۱۹). محبوبیت و رواج رویکرد شایستگی در اوایل دهه ۱۹۹۰ به اوج خود رسید و هم‌اکنون نیز ادامه دارد و تأثیرات زیادی را بر بسیاری از سازمان‌ها داشته است (قرائی پور، ۱۳۸۲: ۵۹). عرفانی و دیانتی (۱۳۸۸) شایستگی را در سه سطح از یکدیگر متمایز کردند: ۱- سطح فردی ۲- سطح سازمانی ۳- سطح راهبردی (عرفانی و دیانتی، ۱۳۸۸: ۱۶-۲۰).

امروزه، شایستگی‌ها عمدتاً به ویژگی‌های موردنیاز برای توفیق در شغل یا عملکرد برتر اطلاق می‌شود. شایستگی‌ها، به رفتارهای هدف‌مند دلالت دارد که می‌تواند ناشی از عناصر زیر باشد (بابایی و شیخ، ۱۳۹۰: ۵۱): ۱- دانش و آگاهی‌ها: معلومات شغلی، اطلاعات و تخصص مرتبط با شغل ۲- قابلیت‌ها یا مهارت‌ها: توانایی انجام کارهای مرتبط با اهداف شغلی ۳- نگرش‌ها و ارزش‌ها: ترجیحات و یا مفروضات ذهنی فرد ۴- ویژگی‌ها: خصوصیات شخصیتی و نحوه واکنش به شرایط افراد ۵- انگیزش: امیال درونی و اشتیاق برای اقدام ۶- نقش‌های اجتماعی: برداشت دیگران از افراد.

<sup>۱</sup> David McClelland

<sup>۲</sup> Rothwell

<sup>۳</sup> McBer

<sup>۴</sup> Rothwell & Lindholm

<sup>۵</sup> Sanghi

در یک جمع‌بندی توسط بویاتزیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، ابعاد شایستگی (از جمله شایستگی‌های مدیریتی) در ۶ گروه به شرح زیر جا گرفته است: ۱- دانش و معلومات حرفه‌ای ۲- مهارت‌ها ۳- ویژگی‌های شخصیتی ۴- نگرش و بینش ۵- اعتبار حرفه‌ای ۶- اعتبار عمومی.

چهار طبقه اول قابلیت‌ها را می‌توان ابعاد فردی شایستگی‌های مدیریتی و ۲ مؤلفه اخیر را ابعاد اجتماعی این شایستگی‌ها دانست (ابوالعالی و غفاری، ۱۳۸۶: ۵۷-۵۸). همچنین شایستگی‌ها را می‌توان به سطوح مختلف تقسیم کرد: ۱- شایستگی‌های پایه ۲- شایستگی‌های متمایزکننده ۳- شایستگی‌های کلیدی (محوری) (قرایی پور، ۱۳۸۲: ۵۹-۶۰).

از نظر نگارندگان، قابلیت به آن دسته از ارزش‌ها، دانش، ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌ها اطلاق می‌شود که وجود آن در یک فرد به رفتارهایی منجر می‌شود که موجبات عملکرد برتر شغلی او را فراهم می‌آورد. قابلیت‌ها غالباً به صورت رفتار، قابل مشاهده هستند.

رویکردهای بسیاری برای شناسایی شایستگی‌ها و توسعه مدل برای یک سازمان وجود دارد. اسپنسر نیز در خصوص شایستگی‌های موردنیاز، دو تقسیم‌بندی به شرح ذیل ارائه نموده است: ۱- شایستگی‌های موردنیاز 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 نشان‌دهنده عملکرد بالاتر است (اسپنسر، ۲۰۰۶: ۱۹).

یوکل نیز در سال ۲۰۰۶ با توجه به تحقیقات گسترده، راهبردهای تعیین شایستگی را به پنج طبقه دسته‌بندی نمود: ۱- راهبرد ویژگی‌های بنیادی فردی: کدام ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه‌ها، مفاهیم ذهنی، مهارت‌ها و ارزش‌ها موجب بروز رفتارها و عملکردهای برتر رهبران موفق جهان می‌شود. ۲- راهبرد رفتاری: ویژگی‌های بنیادی فردی برای رسیدن به عملکرد برتر مدیریت لازم است ولی کافی نیست. ۳- راهبرد اقتضایی (فرایند محور): بر اهمیت عوامل مؤثر بر موقعیت تأثیر دارد. ۴- راهبرد تأثیرات قدرت: در این رویکرد، تأثیر قدرت و اختیار در مدیریت مؤثر موردبررسی قرار می‌گیرد. ۵- راهبرد ترکیبی: در سال‌های اخیر محققان به این نتیجه رسیده‌اند که ترکیب ۴ رویکرد فوق برای تعیین شایستگی‌های مدیریتی و رهبری می‌تواند مفید باشد (یوکل، ۲۰۰۶: ۴۱۷-۳۸۶). نگارندگان با مطالعه دو رویکرد مشهور (اسپنسر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶، ۱۹ و یوکل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۴۱۷) بر نوعی رویکرد ترکیبی متمرکز شده‌اند. جدول شماره ۱ برخی از مهم‌ترین تحقیقات نظامی مرتبط را نشان می‌دهد.

<sup>1</sup> Boyatzis

<sup>2</sup> Spencer

<sup>3</sup> Yukl

جدول شماره ۱: تحقیقات نظامی پیرامون طراحی الگوی شایستگی های فرماندهان نظامی (محققین)

ردیف	محققین	ابعاد
۱	رستمی (۱۳۸۶)	نگرش و بینش، ویژگی های شخصیتی و اصالت خانوادگی، مهارت های موردنیاز، قابلیت نظامی، سازمانی
۲	رحیم زاده (۱۳۹۳)	نگرش و بینش، ویژگی های شخصیتی و اصالت خانوادگی، مهارت های موردنیاز
۳	داعا (۱۳۹۰)	ویژگی های شخصیتی و اصالت خانوادگی، مهارت های موردنیاز، دانش و آگاهی، قابلیت نظامی، سازمانی
۴	حبیبی (۱۳۸۷)	نگرش و بینش، ویژگی های شخصیتی و اصالت خانوادگی، مهارت های موردنیاز، دانش و آگاهی، قابلیت نظامی، سازمانی،
۵	توسعه مدل زوزیا (۲۰۰۸)	نگرش و بینش، سازمانی، فردی، بین فردی
۶	ارتش رژیم اشغالگر (۱۳۸۴)	نگرش و بینش، ویژگی های شخصیتی و اصالت خانوادگی، دانش و آگاهی، قابلیت نظامی، سازمانی، فردی
۷	ارتش انگلیس (۲۰۰۴)	نگرش و بینش، ویژگی های شخصیتی و اصالت خانوادگی، قابلیت نظامی، سازمانی، فردی
۸	غلامی (۱۳۹۱-۱۳۹۳)	نگرش و بینش، مهارت موردنیاز، دانش و آگاهی، قابلیت نظامی
۹	وزارت دفاع آمریکا (۲۰۰۸)	قابلیت نظامی، سازمانی، فردی، مهارت های موردنیاز

همان گونه که در جدول بالا مشخص گردیده است، تقریباً در اکثریت قریب به اتفاق تحقیقات مطرح نظامی، بعد نگرش و بینش در الگوهای پیشنهادی مورد توجه بوده است. در این تحقیق، با کمک مطالعات کتابخانه ای و مصاحبه های انجام شده و با توجه به اهمیت بعد بینشی و محیط جنگ ناهمتر از به تعیین شایستگی های فرماندهان نهجا پرداخته شد. شایان ذکر است در هیچ کدام از مطالعات غیرنظامی مرتبط با موضوع (مدل های شایستگی های مدیریتی سازمان تأمین اجتماعی، قابلیت های مدیران در وزارت نیرو، شایستگی های مدیران شرکت مپنا و شایستگی های سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۳۰ مورد پژوهش های مهم خارج از کشور در دو گروه دانشگاهی

و سازمانی) و حتی در بیش از ۱۰ مورد مطالعات مرتبط نظامی داخل و خارج از کشور، الگوهای شایستگی فرماندهان راهبردی در رابطه با جنگ‌های ناهم‌تراز بررسی نشده است.

### روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق بر اساس هدف، توسعه‌ای، از نظر نوع استفاده، کاربردی و از نظر افق زمانی، تحقیقی مقطعی است. هدف در این نوع تحقیقات، توسعه و بهبود روش‌ها، ابزار، کالاها، خدمات یا ساختارهاست (حافظ نیا، ۱۳۸۸: ۵۲). همچنین در این تحقیق از نوعی روش آمیخته استفاده شده است. پژوهش‌های آمیخته پژوهش‌هایی هستند که با استفاده از ترکیب دو مجموعه روش‌های تحقیق کمی و کیفی به انجام می‌رسند (جانسون و انوگیزی، ۲۰۰۴: ۲۷-۱۴).

با توجه به اینکه در این تحقیق، محقق درصدد زمینه‌یابی درباره موقعیت نامعین می‌باشد، برای این منظور ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی می‌پردازد؛ در مرحله بعدی، محقق می‌تواند از طریق گردآوری داده‌های کمی، سؤال‌ها را مورد آزمون قرار دهد، بر این اساس، طرح تحقیق حاضر در قالب طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی قرار می‌گیرد. روش گردآوری اطلاعات در این تحقیق، میدانی و اسنادی می‌باشد که ابزار مورد نظر در هر یک به ترتیب مصاحبه و پرسشنامه برای روش میدانی و بررسی اسناد و مدارک، مطالعات کتابخانه‌ای و فیش‌برداری برای روش اسنادی بوده است. نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان با روش تحلیل محتوای کیفی در ۳ مرحله (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) انجام و الگوی مربوطه در فاز کیفی ارائه گردیده است. کل دوره زمانی تحقیق ۱۲ ماه و در یگان‌های ستادی و صفی واقع در مرکز (تهران) نه‌اجا انجام پذیرفته است. جامعه آماری تحقیق در مرحله طراحی الگو شامل نخبگان و خبرگان دانشگاهی و نظامی و در مرحله سنجش، کلیه فرماندهان یگان‌های مستقل و غیرمستقل در محل‌های راهبردی بوده است. روش نمونه‌گیری در مرحله طراحی الگو روش گلوله‌برفی و در مرحله آزمون آن از روش طبقه‌ای تصادفی استفاده شده است. (حافظ نیا، ۱۳۸۸: ۱۲۸). حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۵۲ نفر محاسبه گردید. برای تحلیل داده‌ها در بخش طراحی الگو از روش تحلیل محتوای کیفی و در بخش اعتبارسنجی الگو، از آمار توصیفی و تحلیلی با استفاده از نرم‌افزار اسپاس‌اس و اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شده است.

### تحلیل مصاحبه با روش کدگذاری

در این بخش داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، با استفاده از روش کدگذاری مورد تحلیل قرار می‌گیرد. این داده‌ها که از مصاحبه عمیق با ۱۵ نفر از خبرگان نه‌اجا استخراج شدند، طی سه



مرحله (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) تحلیل گردیدند که ابعاد و مولفه های حاصل از آن به شرح جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول شماره ۲: الگوی شایستگی های فرماندهان راهبردی نهجا با رویکرد جنگ های ناهمتراز

مؤلفه	بُعد
اخلاق مداری متناسب با سازمان (ارتش)	فردی
ویژگی های ذاتی همسو با شرایط جنگ های ناهمتراز	
شناختی پیرامون صحنه عملیات	
توانایی های فیزیکی و غیر فیزیکی متناسب جنگ ناهمتراز	
ارتباطی و هدایت در محیط های عملیاتی	بین فردی
پرورش قابلیت های نظامی مورد نیاز	
مدیریت بین فردی و تیم ها در مأموریت های محوله	
مدیریت در جنگ های ناهمتراز	مرتبط با سازمان و محیط
مهارت های سازمانی ویژه نهجا	
مدیریت دانش جنگ های ناهمتراز	
فرا سازمانی (محیط)	
مهارت های ادراکی	بینشی
تفکر سیستمی	
بصیرت و ولایت مداری در صحنه عملیات	
دوراندیشی و تفکر راهبردی	

## یافته ها و تجزیه و تحلیل داده ها

### الف: یافته های تحقیق

بر اساس اطلاعات جمع آوری شده از پرسشنامه، بیشترین و کمترین فراوانی مربوط به یگان خدمتی، به ترتیب یگان های عملیاتی (۶۷ درصد) و آموزشی (۳۳ درصد)؛ برحسب درجه سرهنگ (۴۴/۷ درصد) و سرتیپ ۲ (۶/۶ درصد)؛ برحسب سوابق کارکنان بین ۲۵ تا ۳۰ سال (۵۲ درصد) و بین ۲۰ تا ۲۵ سال (۱۸/۴ درصد)؛ برحسب مدرک تحصیلی، کارشناسی راهبردی (۴۴/۷ درصد) و کارشناسی (۱۶/۵ درصد)، برحسب سن بین ۴۰ تا ۵۰ سال (۵۷/۹ درصد) و بالاتر از ۵۰ سال (۹/۲ درصد)؛ برحسب درجه شغلی سرهنگی (۶۱/۲ درصد) و سرلشکری (۷/۹ درصد) بود.

**ب: تجزیه و تحلیل یافته‌ها****بررسی نرمال بودن داده‌ها**

برای آزمون نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف\_اسمیرنوف استفاده شد (اگر آماره آزمون بزرگ‌تر مساوی ۰/۰۵ باشد، لذا دلیلی برای رد فرض صفر مبتنی بر اینکه داده نرمال است، وجود نخواهد داشت). با توجه به جدول شماره ۳ توزیع داده‌ها برای همه متغیرها نرمال می‌باشد.

جدول شماره ۳: آزمون نرمال بودن داده‌ها

ابعاد مدل پژوهش	مقدار آماره	سطح معناداری
شایستگی‌های بین‌فردی	۰/۱۹۸	۰/۱۶۰
شایستگی‌های فردی	۰/۱۵۸	۰/۱۰۵
شایستگی‌های مرتبط با سازمان و محیط	۰/۱۷۵	۰/۲۱۵
شایستگی بیشگی	۰/۱۵۲	۰/۳۰۱

**یافته‌های استنباطی**

مدل‌یابی پی‌ال‌اس در سه مرحله صورت می‌پذیرد. ۱- مدل اندازه‌گیری از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی ۲- مدل ساختاری به‌وسیله برآورد مسیر بین متغیرها ۳- برازش کلی مدل (هالند، ۱۹۹۹: ۲۰۴-۱۹۵).

**ارزیابی مدل اندازه‌گیری**

مدل اندازه‌گیری یا مدل درونی روابط بین سنجه‌ها (متغیرهای مشاهده شده) یک سازه (متغیر پنهان) و خود آن سازه را بررسی می‌کند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۳۶). ابتدا لازم است روایی سازه مورد مطالعه قرار گیرد. برای تأیید روایی سازه و پایایی در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس شاخص‌های ذیل بررسی می‌شوند: ضریب آلفای کرونباخ: مقادیر بالاتر از ۰/۷ نشان‌دهنده سطح مطلوب پایایی می‌باشد (کرونباخ، ۱۹۵۱: ۳۳۴-۲۹۷). مقدار ضریب پایایی ساختاری ۱: این ضریب از صفر تا یک متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۷ پذیرفته می‌شود (وترلز ۲ و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۹۵-۱۷۷). ضرایب بارهای عاملی: اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰/۴ باشد، نشان‌دهنده این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است (هالند، ۱۹۹۹: ۲۰۴-۱۹۵). میانگین

۱ Composite Reliability

۲ Wetzels

واریانس استخراج شده<sup>۱</sup>: مقدار این ضریب نیز از صفر تا یک متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۵ پذیرفته می شود (فورنل و لارکر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۱، ۵۰-۳۹). در جدول ۴ مقادیر در سطح مطلوبی قرار دارند.

جدول شماره ۴: مقادیر میانگین واریانس استخراج شده و پایایی ساختاری و آلفای کرونباخ

ابعاد	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ساختاری	آلفای کرونباخ
شایستگی های بین فردی	۰/۵۴۱	۰/۹۵۴	۰/۹۴۸
شایستگی های فردی	۰/۵۸۸	۰/۹۶۲	۰/۹۵۸
شایستگی های مرتبط با سازمان و محیط	۰/۵۳۵	۰/۹۵۷	۰/۹۵۲
شایستگی های بینشی	۰/۶۴۴	۰/۹۶۱	۰/۹۵۶

معیار فورنل-لارکر: اشاره دارد که ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده هر سازه، باید بزرگ تر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه های دیگر باشد. نتایج ماتریس فوق برای هر یک از ابعاد بین فردی، فردی، سازمانی و بینشی به ترتیب ۰/۷۷، ۰/۷۳/۷۶ و ۰/۸۰ محاسبه شد که نتایج حاصله، نشان دهنده تحقق کامل معیار مذکور می باشد.

### ارزیابی مدل ساختاری

مدل ساختاری نشان دهنده روابط میان سازه های مدل می باشد. ضریب تعیین<sup>۳</sup>: ارتباط بین مقدار واریانس شرح داده شده یک متغیر پنهان را با مقدار کل واریانس، سنجش می نماید. قدرت پیش بینی مدل<sup>۴</sup>: این معیار قدرت پیش بینی مدل را مشخص می سازد. اندازه تأثیر<sup>۵</sup>: به بررسی تأثیر قابل توجه یک متغیر نهفته مستقل روی یک متغیر وابسته می پردازد (کوهن، ۱۹۸۸: ۴۴).

جدول شماره ۵: مقادیر شاخص ضریب تعیین، قدرت پیش بینی مدل و مقادیر اندازه تأثیر

متغیرها	ضریب تعیین	قدرت پیش بینی مدل	اندازه تأثیر
شایستگی های بینشی	۰/۹۹۸	۰/۲۹	۰/۴۴
شایستگی های فردی	۰/۹۹۹	۰/۳۹	۰/۳۰
شایستگی های مرتبط با سازمان و محیط	۰/۹۹۹	۰/۳۱	۰/۲۲
شایستگی های بین فردی	۰/۹۹۸	۰/۴۸	۰/۱۳

<sup>۱</sup> Average Variance Extracted (AVE)

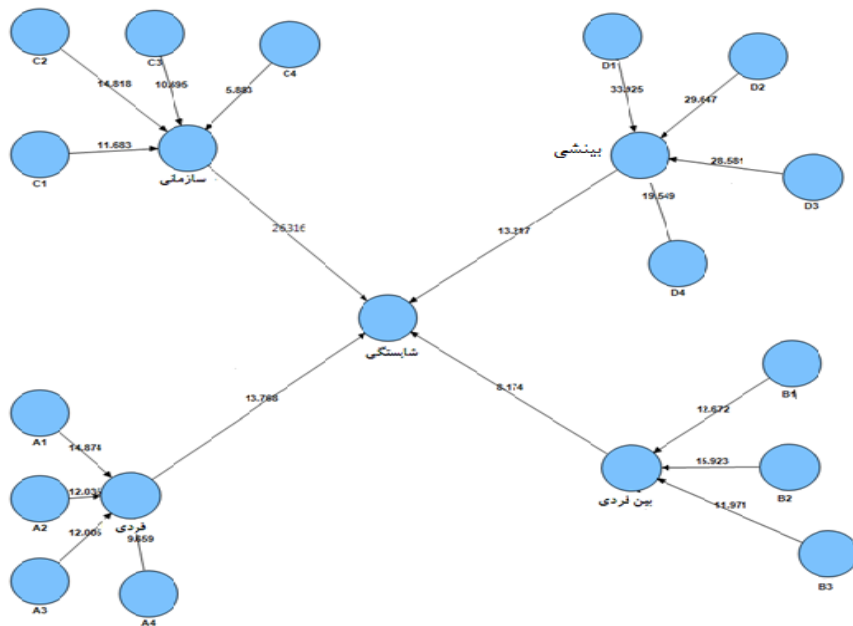
<sup>۲</sup> Fornell-Larcker

<sup>۳</sup> R Squares

<sup>۴</sup> Stone-Geisser criterion

<sup>۵</sup> Effect Size

آماره تی: اگر مقدار آماره تی بزرگ‌تر از قدر مطلق  $1/96$  گردد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد روابط بین متغیرها معنادار می‌باشند (حنفی‌زاده و زارع، ۱۳۹۱: ۷۶-۲۷). همان‌طور که در شکل شماره ۱ مشخص است، تمامی روابط در سطح ۹۵ درصد معنادار می‌باشند.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش در حالت معنی‌داری ضرایب

### ارزیابی مدل کلی

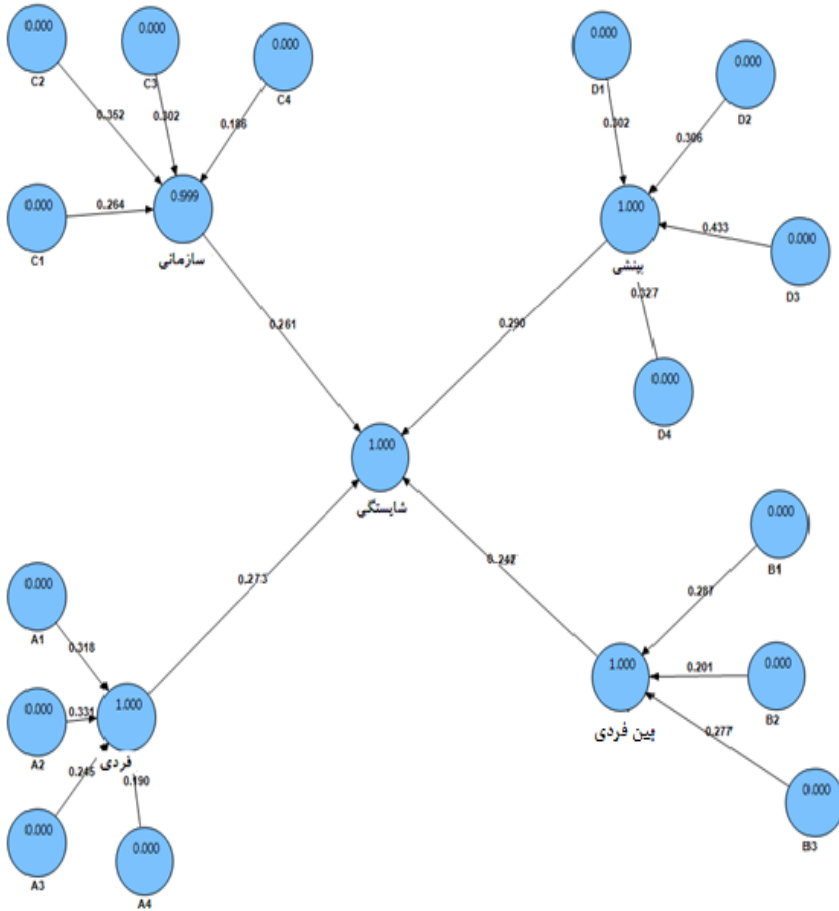
مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای برازش کلی مدل تنها یک معیار به‌عنوان جی‌اواف ۱ استفاده می‌شود. این معیار توسط تننهاوس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۹۷). مقدار جی‌اواف برای مدل پژوهش حاضر  $0/281$  محاسبه شده است که نشان از برازش قوی مدل حاضر دارد.

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و مدل کلی می‌توان به بررسی سؤالات پژوهش پرداخت. محققین بر این باورند که ضریب مسیر بزرگ‌تر از  $0/1$  یک میزان مشخصی از

<sup>۱</sup> Goodness of Fit

<sup>۲</sup> Tenenhaus

تأثیر در مدل را نشان می‌دهد (حنفی‌زاده و زارع، ۱۳۹۱: ۷۶-۲۷). در شکل شماره ۲ مدل پژوهش در حالت ضرایب مسیر نشان داده شده است.



شکل شماره ۲: مدل پژوهش در حالت ضرایب مسیر

در جدول ۶ نتایج آزمون سئوالات بر اساس مقادیر آماره تی و ضریب مسیر مشخص است.

جدول شماره ۶: بررسی روابط مدل پژوهش

سئوال	شایستگی	رابطه دارد با	جهت رابطه	ضریب مسیر	مقدار تی	نتیجه آزمون
۱	بینشی	← شایستگی فرماندهی	مستقیم	۰/۲۹۰	۱۳/۲۱۷	تأیید
۲	فردی	← شایستگی فرماندهی	مستقیم	۰/۲۷۳	۱۳/۷۶۸	تأیید
۳	مرتبط با سازمان	← شایستگی فرماندهی	مستقیم	۰/۲۶۱	۲۶/۳۱۶	تأیید
۴	بین فردی	← شایستگی فرماندهی	مستقیم	۰/۲۴۲	۸/۱۷۴	تأیید

### اولویت‌بندی مؤلفه‌های تحقیق

جهت اولویت‌بندی مؤلفه‌ها از ضرایب مسیر استفاده شد. همانگونه که در جدول شماره ۷ نیز مشخص گردیده است، با توجه نتایج حاصله، شایستگی‌های بینشی با ضریب مسیر ۰/۲۹۰، شایستگی فردی با ضریب مسیر ۰/۲۷۳، شایستگی مرتبط با سازمان و محیط با ضریب مسیر ۰/۲۶۱، و نهایتاً شایستگی بین فردی با ضریب مسیر ۰/۲۴۲. به ترتیب حائز رتبه های اول تا چهارم در سطح ابعاد مرتبط با شایستگی های فرماندهان راهبردی با رویکرد جنگهای ناهم‌تراز گردیدند.

جدول شماره ۷: اولویت‌بندی مؤلفه تحقیق

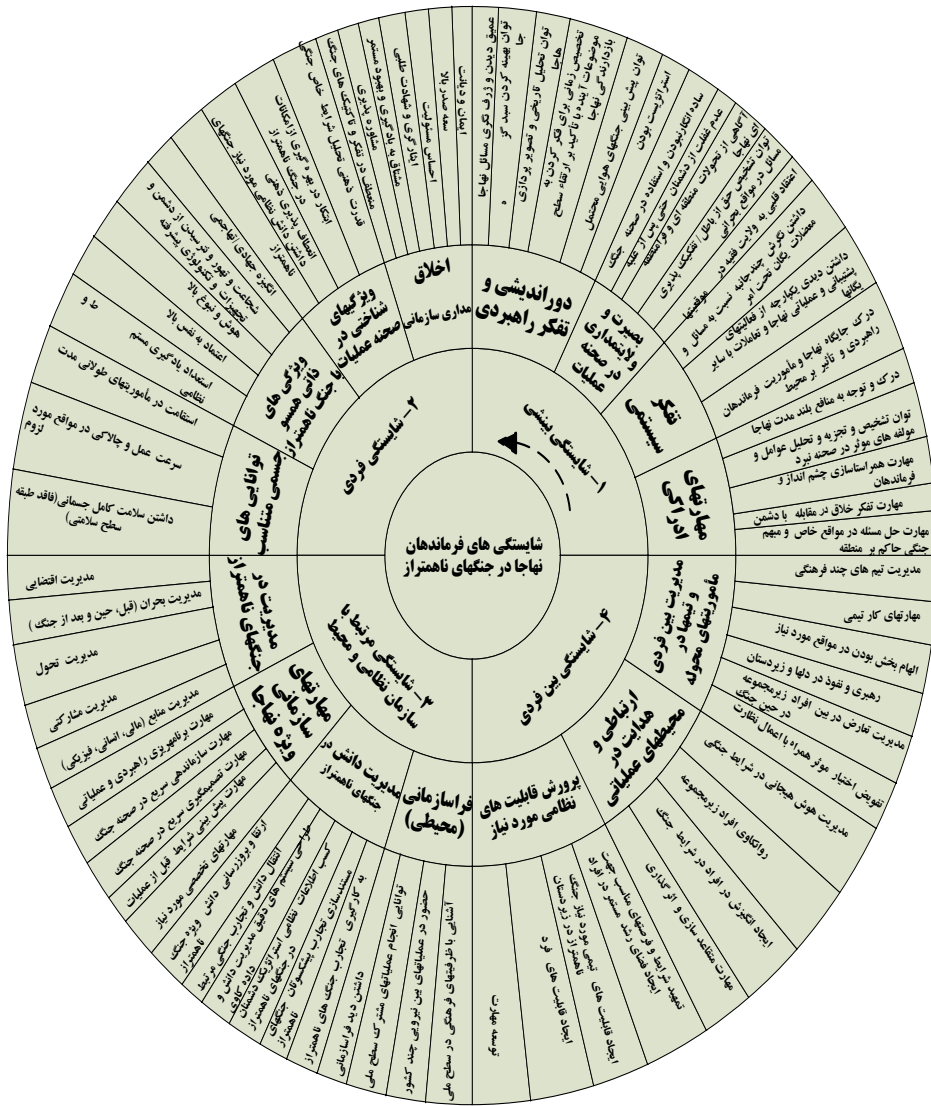
رتبه	ضرایب مسیر	متغیرهای تحقیق
۱	۰/۲۹۰	شایستگی‌های بینشی
۲	۰/۲۷۳	شایستگی‌های فردی
۳	۰/۲۶۱	شایستگی‌های مرتبط با سازمان و محیط
۴	۰/۲۴۲	شایستگی‌های بین فردی

به دنبال اولویت‌بندی ابعاد شایستگی های فرماندهان راهبردی با استفاده از بارهای عاملی حاصله مورد اشاره در جدول شماره ۷، مولفه های تحقیق نیز با بهره گیری از همان شیوه (بارهای عاملی) به شرح جدول شماره ۸ رتبه بندی شده اند.

جدول شماره ۸: اولویت‌بندی متغیرهای تحقیق به‌طور جداگانه

رتبه	بار عاملی	مؤلفه با اولویت	ابعاد با اولویت
۱	.۴۳۳	بصیرت و ولایت‌مداری در صحنه عملیات	شایستگی‌های بینشی
۲	.۳۲۷	دوراندیشی و تفکر راهبردی	
۳	.۳۰۶	تفکر سیستمی	
۴	.۳۰۲	مهارت‌های ادراکی	
۱	.۳۳۱	ویژگی‌های ذاتی همسو با جنگ‌های ناهم‌تراز	شایستگی‌های فردی
۲	.۳۱۸	اخلاق‌مداری متناسب با آجا	
۳	.۲۴۵	شناختی پیرامون صحنه عملیات	
۴	.۱۹۰	توانایی‌های فیزیکی و غیر فیزیکی متناسب	
۱	.۳۵۲	مهارت‌های سازمانی ویژه نه‌جا	شایستگی‌های مرتبط با سازمان نظامی و محیط
۲	.۳۰۲	مدیریت دانش در جنگ‌های ناهم‌تراز	
۳	.۲۶۴	مدیریت در جنگ‌های ناهم‌تراز	
۴	.۱۸۸	فرا سازمانی (محیط)	
۱	.۲۸۷	ارتباطی و هدایت در محیط‌های عملیاتی	شایستگی‌های بین‌فردی
۲	.۲۷۷	مدیریت بین‌فردی و تیم‌ها در مأموریت‌ها	
۳	.۲۰۱	پرورش قابلیت‌های نظامی موردنیاز	

با توجه به نتایج تحقیق، الگوی مفهومی نهایی تحقیق که در آن کلیه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با هر مؤلفه با لحاظ اولویت‌های بدست آمده در تحقیق به‌شرح شکل شماره ۳ در صفحه بعدی ارائه می‌گردد.



شکل شماره ۳: الگوی مفهومی نهایی تحقیق

همان‌گونه که در شکل شماره ۳ مشخص است، ابعاد شایستگی فرماندهان راهبردی نهاجا به ترتیب اولویت، شایستگی بینشی، فردی، مرتبط با سازمان نظامی و محیط و بین فردی می‌باشد. اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی مرتبط با هر بُعد (با لحاظ بار عاملی) نیز در شکل مشخص شده است. شاخص‌های مرتبط با هر یک از مولفه‌ها نیز در شکل به ترتیب اولویت مشخص شده است.



## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

نتایج آزمون نشان می‌دهد که در بین ابعاد شایستگی فرماندهان نهاجا، بُعد بینشی در اولویت اول بوده و سایر ابعاد (فردی، مرتبط با سازمان نظامی و محیط، بین‌فردی) در اولویت‌های بعدی قرار دارند. در بُعد شایستگی‌های بینشی، مؤلفه بصیرت و ولایت‌مداری در صحنه عملیات، بیشتر از سایر مؤلفه‌ها مورد توجه بوده است و مؤلفه مهارت‌های ادراکی پایین‌ترین میزان را در سازمان به‌خود اختصاص داده است.

البته نتیجه حاصله در خصوص مؤلفه‌های این بُعد با نتایج برخی مهم‌ترین مطالعات قبلی (مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه کاتز (۱۹۷۴)، مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه گریفین (۱۹۹۰)، مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه کونتز (۱۹۵۵))، به دلیل عدم بومی نظریات مذکور و عدم تعریف مؤلفه بصیرت در بین آن‌ها، مطابقت آن‌چنانی وجود ندارد. تقویت مؤلفه‌های بعد بینشی که مهم‌ترین آن‌ها، مؤلفه‌ی بصیرت و ولایتمداری در صحنه عملیات است؛ در سطح فرماندهان راهبردی و حتی فرماندهان میانی و عملیاتی می‌تواند نتایج بسیار اثربخشی در ارتقاء توان رزمی نهاجا به همراه داشته باشد.

در بُعد شایستگی‌های بین‌فردی، مؤلفه ارتباطی و هدایت در محیط‌های عملیاتی، بیشتر از سایر مؤلفه‌ها مورد توجه بوده و مؤلفه پرورش قابلیت‌های نظامی مورد نیاز، پایین‌ترین میزان را در سازمان به خود اختصاص داده است. بنابراین نیاز است تا به شاخص‌های مرتبط با مؤلفه‌ی ارتباطی و هدایت در محیط‌های عملیاتی در سطح فرماندهان راهبردی، بیش‌ازپیش پرداخته شود.

در بُعد شایستگی‌های مرتبط با سازمان نظامی و محیط، مؤلفه مهارت‌های سازمانی ویژه نهاجا، بیشتر از سایر مؤلفه‌ها مورد توجه بوده است و مؤلفه فراسازمانی (محیط) پایین‌ترین میزان را در سازمان به خود اختصاص داده است. با توجه به فناورمحور بودن نهاجا و نتیجه به‌دست‌آمده در این تحقیق، نیاز است تا در سطح فرماندهان راهبردی نیز، توجه خاصی به ارتقاء سطح مهارت‌های سازمانی ویژه نهاجا داده شود.

در بُعد شایستگی‌های فردی، مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی/ذاتی همسو با شرایط جنگ‌های ناهم‌تراز، بیشتر از سایر مؤلفه‌ها مورد توجه بوده و مؤلفه توانایی‌های فیزیکی و غیرفیزیکی متناسب با جنگ‌های ناهم‌تراز، پایین‌ترین میزان را در سازمان به خود اختصاص داده است. به نظر می‌رسد. با توجه به اهمیت بالای شاخص‌های مؤلفه ویژگی‌های ذاتی فرماندهان راهبردی در ارتقاء توان رزمی نهاجا در جنگ‌های ناهم‌تراز کنونی، شایسته است مسئولین مدیریت منابع انسانی، در حوزه

کارمند یابی، جذب و استخدام کارکنان با نگرشی راهبردی، شاخص‌های این مؤلفه مهم را با اولویت بیشتری مدنظر قرار دهند.

### پیشنهادها

الف) همان‌گونه که در بالا اشاره شد، لازم است جهت ارتقاء، بهبود و توسعه میزان شایستگی‌ها و قابلیت‌های مدیریتی و فرماندهی فرماندهان نه‌اجا در راستای ارتقاء توان رزمی کشور و بالندگی آن، به دو امر مهم در نظام مدیریت منابع انسانی سازمان توجه شود.

۱- استفاده از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مستخرجه در این تحقیق جهت ارزیابی عملکرد مدیران و فرماندهان راهبردی و طراحی نظامی پویا و متناسب با جنگ‌های ناهم‌تراز جهت شایسته‌گزینی و حفظ و توسعه فرماندهان شایسته در سازمان

۲- طراحی، تدوین و اجرای دوره‌های آموزشی متناسب با ابعاد و مؤلفه‌های مستخرجه از این تحقیق و در صورت لزوم بهره‌گیری از سایر ابعاد و مؤلفه‌های مستخرجه از طریق نیازسنجی‌های علمی جهت رشد کمی و کیفی سطح قابلیت‌های مدیران و فرماندهان سازمان جهت مقابله با تهدیدات موجود در جنگ‌های ناهم‌تراز فعلی و آینده.

ب) طراحی الگوی شایستگی‌ها به صورت چند سطحی (فردی، گروهی (صنفي، بین‌فردی)، سازمانی و فرا سازمانی) با در نظر گرفتن روابط بین متغیرها.

ج) طراحی الگوی شایستگی‌ها در سطوح مختلف سازمانی (سطح عالی، میانی، عملیاتی) با در نظر گرفتن تأثیر و تأثر شایستگی هر یک از سطوح فوق بر دیگری.

د) بررسی و طراحی الگوی شایستگی‌های سطوح مختلف مدیریتی و فرماندهی در سطح نیروهای زیرمجموعه آجا و ستاد کل نیروهای مسلح) طراحی و پیاده‌سازی الگوهای شایستگی فرماندهان و سایر سطوح مدیریتی موردنیاز، با رویکردهای مختلف (جنگ‌های ترکیبی و هیبریدی، سایبری، عملیات مشترک، عملیات روانی).

ه) بررسی، تدوین و بسترسازی نظام‌های موجود مدیریت منابع انسانی برای اجرایی نمودن مؤثر نتایج حاصل از طراحی الگوی مطلوب شایستگی‌های سطوح مختلف فرماندهی و مدیریتی.

ی) وزن‌دهی به هرکدام از اجزای مختلف موجود در الگو و تعیین ضرایب اهمیت متغیرها به‌ویژه متغیرهای مکنون در طراحی‌های موردنظر.

با در نظر گرفتن اولویت‌های حاصله در بین ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق و مشخص شدن میزان اهمیت ابعاد بینشی و در بین مؤلفه‌های بُعد بینشی، مؤلفه بصیرت و ولایت‌مداری در صحنه عملیات، نیاز است تا توجه اصلی برنامه‌ریزان و مدیران منابع انسانی و مسئولان راهبردی سازمان‌های نظامی بر جذب، آموزش، پرورش و توسعه همه‌جانبه بعد بینشی و در رأس آن مؤلفه بصیرت و ولایت‌مداری در بین فرماندهان آینده جنگ‌های ناهم‌تراز، متمرکز باشد. در پایان پیشنهاد می‌شود مقاله حاضر در سایر نیروها و سازمان‌های زیر مجموعه نیروهای مسلح انجام شود.

## منابع

## الف- فارسی

- ابولعلایی، بهزاد. غفاری، عباس (۱۳۸۶)، «مدیران آینده؛ مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری». تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- افشردی، محمدحسن. شهرآیینی، سید اسماعیل. حسینی، سید حسن (۱۳۹۴)، «تعیین عوامل مؤثر بر اصول رهنامه عملیاتی نیروهای زمینی جمهوری اسلامی ایران در نبرد هم‌مطراز و ناهم‌مطراز». فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره ۶۰ تابستان ۱۳۹۴. ص ۵۹.
- بابایی، محمدعلی. شیخ، ابراهیم (۱۳۹۰)، «دستنامه توسعه مدیران». تهران: انتشارات سرآمد.
- بازرگان، عباس (۱۳۹۳)، «مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، رویکردهای متداول در علوم رفتاری». تهران: نشر دیدار.
- تمنایی، محمد (۱۳۸۳)، «جنگ نامتقارن». تهران: انتشارات: دوره عالی جنگ سپاه، ص ۵.
- حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۳۸۸)، «مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی». تهران: انتشارات سمت.
- حنفی زاده، پیام. زارع رواسان، احد (۱۳۹۱)، «روش تحلیل ساختارهای چند سطحی با استفاده از نرم‌افزار smartpls». تهران: انتشارات ترمه.
- دانیالی، الیاس (۱۳۸۲)، «عملیات روانی در جنگ نامتقارن». فصلنامه مطالعات بسیج. شماره ۲۳.
- دانیالی، سیاوش (۱۳۸۳)، «بازشناسی و کاربرد نبرد ناهم‌تراز». تهران: انتشارات دافوس سپاه پاسداران انقلاب اسلامی.
- داوری، علی. رضازاده، آرش (۱۳۹۲)، «مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار پی ال اس». تهران: جهاد دانشگاهی.
- دهقان، نبی ا.. (۱۳۹۱)، «ارائه الگوی تفکر راهبردی مدیران راهبردی نه‌اجا در سطوح مختلف باهدف ارتقای توان رزمی». طرح پژوهشی در نیروی هوایی ارتش.

- رحیم زاده، قادر (۱۳۹۳)، «الگوی فرماندهی اثربخش در ارتش جمهوری اسلامی ایران».
- دبیرخانه شورای عالی تحقیقات نظری ارتش جمهوری اسلامی ایران.
- رستمی، محمود. جمالی، علی اصغر (۱۳۸۶)، «تاریخ نظامی جهان و هنر جنگ». دانشگاه افسری امام علی (علیه السلام).
- شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹)، «الگوی قابلیت‌های مدیران در بخش دولتی». رساله دوره دکتری. دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی. ایران.
- عرفانی، مریم. دیانتی، محمد (۱۳۸۸)، «نقش شایستگی‌ها در مدیریت منابع انسانی». ماهنامه تدبیر، ۲۷۷. ۱۶-۲۰.
- قرآن کریم، سوره انفال.
- قرائی پور، رضا (۱۳۸۲)، «ارزیابی شایستگی مدیران شرکت ساپکو به روش بازخور ۳۶۰ درجه». (کارشناسی راهبردی). دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (علیه السلام)، ایران.
- معاونت آموزش دانشکده فرماندهی و ستاد آجا (۱۳۸۶)، «مقدمه‌ای بر جنگ غیرمتراز». تهران: انتشارات دانشکده فرماندهی و ستاد آجا، ص ۹.
- معاونت آموزش و نیروی انسانی ستاد مشترک سپاه (۱۳۸۴)، «جنگ نامتقارن». مجموعه مقالات، ص ۲۶.
- معین، محمد (۱۳۷۸)، «فرهنگ معین (۲)». تهران. انتشارات: امیرکبیر.
- وزارت دفاع آمریکا، (۲۰۰۹)، «نشریه مشترک ۱-۰۲».

#### ب- انگلیسی

- Boyatzis, Richard E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development* 27 (1), 5-12.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika*. 16, 297-334.

- Fornell, C. Larcker, D.F (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18 (1), 39-50.
- Grange T. David.(2000). National Strategy Forum Review Winter 2000 :*Asymmetric Warfare: Old Method, New Concern*. 19(4), 180–199.
- Hulland, J. S. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(4), 195–204.
- Johnson ,R.B. Onwuegbuzie, A.J. (2004). *Mixed Methods Research Paradigm Whose Times Has Come*. Educational Researcher,33(7):14-27.
- Rothwell, William J. (2010). *Effective succession planning. Ensuring leadership continuity and building talent from within* / William J. Rothwell. 4th ed. AMACOM, New York.
- Rothwell, William J.; Lindholm, John E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development* 3 (2), 90-105.
- Sanghi, Seema (2007). *The handbook of competency mapping. Understanding, designing and implementing competency models in organizations* / SeemaSanghi. 2nd ed. London: SAGE.
- Spencer, S., &Watkin, C. (2006). Potential-for what? What every CEO should know - new insights into selecting the right leaders to secure your competitive future. In Haygroup. Available online at [www.haygroup.com/downloads/pl/misc/potential\\_for\\_what\\_uk.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/pl/misc/potential_for_what_uk.pdf).
- Sylvia Horton,(2000). Competency management in the British civil service. *International Journal of Public Sector Management*.13(4):354 – 368.
- Wetzels, Martin; Odekerken-Schroder, Gaby; and van Oppen, Claudia. (2009). *Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration*. MIS Quarterly, (33: 1).177-195.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.34(6):386-417.