

فرمانده معظم کل قوا: «در همه نظامات جمهوری اسلامی، در قوهی مجریه، در قوهی مقننه، در قوهی قضائیه، در نیروهای مسلح، در نهادهای گوناگون، این اصل شایسته‌سالاری باید رعایت شود. شایسته‌گزینی؛ گزینش باید بر طبق معیارها و صلاحیت‌ها باشد، نه بر طبق امیال و چیزهای شخصی.» (۱۳۹۰/۰۷/۲۴)

## طراحی و تبیین الگوی مناسب شایسته‌سالاری در نظام‌های جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی در دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران

امید اردلان<sup>۱</sup> و سیدمهدی الوانی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۳/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۲۲

### چکیده

زیربنای هر سازمانی، نیروی انسانی آن است و داشتن یک زیربنای اثربخش به معنای قرارگرفتن شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی، پیش شرط اساسی برای موفقیت سازمان به‌ویژه سازمان‌های نظامی محسوب می‌شود. تحقیق حاضر، با هدف طراحی الگوی مناسب شایسته‌سالاری در نظام‌های جذب و گزینش داوطلبین دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران تدوین شده است. هدف این تحقیق کاربردی، نوع گردآوری داده‌ها میدانی و رویکرد آن آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) بوده است. در فاز کیفی، از طریق انجام مصاحبه عمیق با ۳۰ نفر از خبرگان، اساتید و فرماندهان دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران، الگوی مفهومی از روش نظریه داده‌بنیاد و با استفاده از نرم‌افزار Nvivo استخراج گردید و در فاز کمی با استفاده از ابزار پرسشنامه و نظرخواهی از ۱۰۰ نفر از خبرگان و فرماندهان، ضمن تأیید الگوی مفهومی، روابط بین ابعاد و مؤلفه‌ها نیز از طریق نرم‌افزار PLS مورد بررسی واقع گردید و در نهایت الگوی شایسته‌سالاری در قالب ۲۸ گد، ۲۸ مؤلفه و ۷ بُعد طراحی شد. این ابعاد شامل «شایستگی‌های مکتبی اسلامی- ایرانی» با ۳ مؤلفه، «شایستگی‌های ارزش‌های اسلامی- ایرانی» با ۵ مؤلفه، «شایستگی‌های مهارتی» با ۳ مؤلفه، «شایستگی‌های مدیریتی» با ۵ مؤلفه، «شایستگی‌های اجرایی» با ۴ مؤلفه، «شایستگی‌های ویژه شغل» با ۴ مؤلفه و «شایستگی‌های دانشی» با ۴ مؤلفه است.

**واژگان کلیدی:** شایستگی، الگوی شایستگی، شایسته‌سالاری، جذب و گزینش، دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران.

۱. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی - منابع انسانی - گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، قزوین،

ایران - ardalan62omid@gmail.com

۲. استاد دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، قزوین، ایران (نویسنده مسئول)

## مقدمه

شایسته‌سالاری<sup>۱</sup> اصطلاح میان‌رشته‌ای در علم حقوق و مدیریت منابع انسانی است که از اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی از یک موضوع نظری و علمی به این دو رشته وارد شده است. منابع انسانی توانمند و بانگیزه، ارزشمندترین سرمایه سازمان‌ها بوده و در صورت به‌کارگیری با ترکیب مناسب، ارزش‌یابی، تثبیت یا جابه‌جایی آنها بر مبنای نظام شایستگی<sup>۲</sup>، می‌تواند کمبودهای احتمالی دیگر منابع را تاحدودی جبران نماید. فقدان شایسته‌سالاری در هر سازمان موجب حذف یا فرار شایستگان، از بین رفتن استعدادها، بالقوه و در نتیجه کاهش کارایی می‌گردد. نظام شایستگی با حذف افراد ناکارآمد و در راستای رضایت مشتریان و افزایش کیفیت ارائه خدمات و حمایت از کارکنان توانمند و دارای صلاحیت معنا پیدا می‌کند. بنابراین، حفظ و نگهداری آن، یکی از ضرورت‌های هر سازمانی تلقی می‌گردد. (حسینیان، ۱۳۷۸: ۲۳) آشکار است که موضوع شایسته‌سالاری برای سازمان ارتش به لحاظ وظایف مهم و حساس آن، به‌عنوان تأمین‌کننده نظم و امنیت، از اهمیت دوچندانی برخوردار است. سازمان ارتش جهت تحقق اهداف سازمانی مهم خود نیازمند وجود مدیران و فرماندهانی است که از توانمندی، تجربه، دانش و مهارت بالایی برخوردار باشند. شناخت ابعاد شایستگی کارکنان هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران و فرماندهان عامل اساسی به‌شمار می‌رود.

رسالت «اول چه کسی؟ سپس چه کاری؟»<sup>۳</sup> از رسالت‌های مهم سازمان‌های متعالی امروزی است. بنابراین، از جمله عوامل مهم توسعه جوامع پیشرفته، پایبندی آنها به شایسته‌سالاری و فراهم آوردن زمینه حاکمیت شایستگان در امور و شئون اجتماعی

- 
1. Meritocracy
  2. Merit system
  3. First who, Then what

است که با استقرار نظام شایسته‌سالاری با تعاریف ملی، منطقه‌ای و جهانی آن در سازمان‌ها و ارکان مهم جامعه تحقق می‌یابد. علاوه بر این، قابلیت و شایستگی‌های فردی، شغلی و رفتاری شهروندان در چنین جوامعی از شاخص‌های مهم میزان توسعه یافتگی آنهاست. (ابیلی، ۱۳۸۴: ۱۲)

فرایند جذب و تأمین منابع انسانی متشکل از یافتن، ارزیابی و تعیین وظایف افراد مورد نیاز بر مبنای یک نقشه راهبردی است. اگر سازمانی فاقد برنامه جذب و به‌کارگیری منابع انسانی پرورش‌یافته متناسب با الزام‌های کسب‌وکار کنونی باشد، اثربخشی و کارایی برنامه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی سازمان لطمه‌های جبران‌ناپذیری خواهد دید. آن گونه‌که برخی صاحب‌نظران تأکید دارند حتی آموزش خوب نیز، جبران جذب و استخدام غلط را نخواهد کرد. هر چند تحقیقات نشان داده است که اجرای یک فرایند جذب و به‌کارگیری اثربخش، ارتباط مستقیمی با عملکرد سازمان دارد. (Armstrong, 2009: 136)

از طرفی جذب و گزینش فرایندی است که به تعیین نیازهای سرمایه انسانی یک سازمان و تأمین تعداد مناسبی از افراد شایسته، برای پر کردن آن نیازها مبادرت می‌ورزد. در واقع، جذب و گزینش مستلزم تلاش پیچیده و گسترده‌ای از وظایف مختلف به‌منظور جذب بهترین و شایسته‌ترین افراد می‌باشد. (Beyer, 2000: 9)

بنابراین با توجه به اهمیت شایسته‌سالاری و ضرورت قرار دادن شایسته در جایگاه‌های مناسب، هدف این تحقیق طراحی و تبیین الگوی بومی مناسب شایسته‌سالاری در نظام‌های جذب و گزینش داوطلبین دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران می‌باشد.

## ۱. کلیات

### ۱-۱. بیان مسئله

شایسته‌سالاری از دو واژه «شایسته» و «سالار» تشکیل شده که «شایسته» صفت و به‌معنای لایق و سزاوار بوده و «سالار» نیز به معنای سردار، رئیس، بزرگ و پیشرو قافله

لشکر است. بنابراین «شایسته‌سالاری» در لغت به معنای پیشرو بودن در لیاقت و شایستگی هاست. به بیان دیگر، «شایستگی» در لغت به معنای داشتن توانایی، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است.

از نظر «دائود»<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) عملکرد اثربخش یا متوسط، سطح قابل پذیرش کار است. با توجه به این موضوع، شایستگی‌ها را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد: ضروری و تمایز. شایستگی‌ها، آستانه ویژگی‌های ضروری هستند (دانش، مهارت و توانایی) که یک شخص برای اینکه به صورت حداقلی در شغل اثربخش باشد به آن نیاز دارد. این شایستگی‌ها عملکرد سطح بالا را از متوسط متمایز نمی‌کند. شایستگی، تمایزگذاری عواملی چون انگیزه، ویژگی‌های شخصیتی و الگوهای رفتاری هستند که عملکرد سطح بالا را از متوسط جدا می‌کند. (Daud&et.al, 2010:39)

امروزه، نقش و اهمیت نیروی انسانی بر کسی پوشیده نیست. در بین عوامل تولید (زمین، نیروی انسانی، فناوری و سرمایه) با ارزش‌ترین، کمیاب‌ترین و نادرترین عامل، نیروی انسانی است. بی‌توجهی به نیروی انسانی و توجه صرف به دیگر عوامل، نه تنها باعث کاهش کارایی و اثربخشی در سازمان می‌گردد؛ بلکه موجب افزایش حادثه‌ها و ایجاد نارضایتی در نیروی انسانی می‌شود. (Sahay, 2005:22) آینده می‌تواند خوب، بد، فرصت‌ساز، تهدیدآور، شیرین، تلخ، رؤیایی و غم‌انگیز شود. هدف آینده‌پژوهی، مطالعه منظم آینده و به عبارتی علم و هنر کشف آینده و شکل بخشیدن به دنیای مطلوب فرداست. (ملکی فر، ۱۳۸۵: ۱۰۲) برخی از مترجم‌ها، برای واژه «Future Studies» معادل‌های آینده‌پژوهی، آینده‌شناسی یا مطالعات آینده را به کار برده‌اند. (ندری، ۱۳۸۲: ۱۹) آینده‌پژوهی در پی آن است که انسان را برای این رویدادهای غیرمنتظره آماده کند. (Hoover, 2009:27)

طراحی الگوی شایسته‌سالاری در نظام جذب و گزینش مبتنی بر آینده، شرایط و ویژگی‌های بومی، بیش از احاطه و تسلط بر روش‌های آینده‌پژوهی اهمیت دارد. (Cornish, 2007:426) کارکنان، مدیران و فرماندهان آینده، به مهارت‌ها و شایستگی‌هایی به مراتب متفاوت با کارکنان، مدیران و فرماندهان پیشین نیاز دارند. از این رو، جذب افراد شایسته برای آینده، بسیار فراتر از ایجاد مهارت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز برای هدایت کسب‌وکار است. جذب افراد شایسته برای آینده، مستلزم نظام‌ها و رویه‌هایی است که اهداف فردی و سازمانی را همسو نموده و ضمن برقراری ارتباط با مدیران و متخصصان، آن‌ها را به شیوه مؤثری توسعه دهد. (Udall&Hiltrop, 2007:24)

شایسته‌سالاری برای سازمان‌های نظامی و دفاعی به دلیل ماهیت دانشی، فناورانه و نوآورانه بودن جنگ‌های امروزی از اهمیت فزاینده برخوردار است. افزون بر این، برخی از دانشگاه‌های افسری عمری صدساله دارند و تاریخ تأسیس آن به قبل از سال ۱۳۰۰ هجری شمسی مربوط بوده و به‌عنوان قدیمی‌ترین دانشگاه‌های نظامی در کشور شناخته شده‌اند. این کانون‌ها و مراکز آموزش نظامی برای همه نسل‌های کشور آشناست. همگان می‌دانند که اندیشه مدیریت دفاعی در این مراکز یاد داده شده، می‌شود و خواهد شد.

مسئله اساسی تحقیق عبارت است از نبود الگوی جامع در نظام‌های جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی در دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران، که وجود این مشکل باعث جذب نامناسب کارکنان شده و هزینه‌های بسیار سنگینی به سازمان تحمیل می‌کند. لذا توجه و برنامه‌ریزی در جهت تدوین یک نظام گزینش مناسب، امری ضروری به نظر می‌رسد. این نظام می‌بایست از ابتدای طرح‌ریزی بر اساس اطلاعات صحیح، پردازش دقیق و تحلیل و به‌کارگیری مناسب بنا گردد. به‌گونه‌ای که، از تعیین معیارهای آن گرفته تا تصمیم‌گیری برای استخدام، باید بر اساس رویکردهای علمی و

معتبر صورت پذیرد. به‌همین دلیل محقق درصدد طراحی الگوی شایسته‌سالاری در نظام‌های جذب و گزینش داوطلبین در دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران برآمده و قصد دارد علاوه بر ارائه الگویی جامع، به چگونگی و چیستی ابعاد و عوامل چنین الگویی در این دانشگاه‌ها نیز بپردازد.

## ۱-۲. اهمیت و ضرورت موضوع

اهمیت تحقیق حاضر از بُعد نظری، به این دلیل است که منجر به ایجاد نظریه‌ای جدید در خصوص جذب نیروهای شایسته می‌گردد. تحقیق حاضر به مدیریت کمک می‌کند تا به شناخت بهتری در مورد برداشت کارکنان از محیط کار دست یافته و آنچه را که به‌عنوان تلقی خود از مؤلفه‌های شایسته‌سالاری کارکنان می‌داند، با عملکرد واقعی آنان تطبیق دهد.

همچنین از بُعد عملی (کاربردی)، به‌دنبال فراهم نمودن زمینه‌های لازم جهت بازنگری ملاک‌های شایسته‌سالاری در دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران بوده تا نتایج آن منجر به تغییرات اساسی و اصلاح سازوکارهای مدیریت در به‌کارگیری مؤلفه‌های شایسته‌سالاری گردد، به‌طوری‌که با ایجاد شایسته‌سالاری منجر به ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی شده و دستیابی به اهداف آسان گردد.

بنابراین، شایستگی و شایسته‌سالاری برای سازمان‌های نظامی و دفاعی به‌دلیل ماهیت دانشی، فناورانه و نوآورانه جنگ‌های امروزی، از اهمیت زیادی برخوردار بوده و برای دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران نیز ضرورتی دوچندان می‌یابد.

## ۱-۳. پیشینه تحقیق

به‌دلیل عدم انجام چنین تحقیقی در ارتش ج.ا.ایران و به‌منظور آشنایی بیشتر با اهداف دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران و سایر دانشگاه‌های کشور و همچنین

دانشگاه‌های افسری کشورهای آسیایی، اروپایی و آمریکایی، مطالعه و بررسی عمیقی به شرح جدول‌های زیر انجام یافته است.

### ۱. دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران و مقایسه با سایر کشورها

با مطالعه اساسنامه دانشگاه‌های افسری، محورهای اصلی اهداف این دانشگاه‌ها به شرح زیر خلاصه و بیان می‌شود:

جدول شماره (۱): محورهای عمده اهداف دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران

نام دانشگاه	محورهای عمده اهداف دانشگاه
دانشگاه افسری امام علی <sup>(ع)</sup>	۱- توجه به توانایی‌های علمی ۲- توجه به توانایی‌های نظامی ۳- توجه به توانایی‌های تخصصی ۴- توجه به توانایی‌های ذهنی ۵- توجه به توانایی‌های فکری ۶- توجه به توانایی‌های تجزیه و تحلیل ۷- توجه به توانایی‌های ادامه تحصیل ۸- توجه به توانایی‌های پرورش جسم ۹- توجه به توانایی‌های انضباط ۱۰- توجه به توانایی‌های ایجاد روحیه سلحشوری ۱۱- توجه به تربیت دینی ۱۲- توجه به منش افسری در تفکر، رفتار و تصمیم‌گیری
دانشگاه افسری شهید ستاری (نهایجا)	۱- توجه به بُعد علمی ۲- توجه به بُعد نظامی ۳- توجه به بُعد تخصصی حرفه‌ای
دانشگاه افسری امام خمینی <sup>(ره)</sup> نداجا	۱- تربیت افسر برای حفظ استقلال و فرهنگ نظامی کشور ۲- رفع احتیاج‌های آموزشی سازمان‌های دریایی کشور
دانشگاه افسری و تربیت پاسداری سپاه	۱- تکلیف‌گرایی ۲- تربیت دینی ۳- تربیت سیاسی ۴- تربیت انقلابی ۵- آمادگی فکری و روحی ۶- آمادگی جسمی ۷- کسب مهارت علوم پایه نظامی ۸- آشنایی با مقررات و آداب نظامی‌گری ۹- آشنایی با امور اداری ۱۰- آشنایی با تهدیدها ۱۱- آشنایی با روش‌های تبلیغی
دانشگاه علوم انتظامی ناجا	۱- آموزش و تربیت کارکنان مؤمن، متعهد و متخصص مورد نیاز ۲- انجام مطالعه و پژوهش

جدول شماره (۲): محورهای عمده اهداف دانشگاه‌های افسری سایر کشورها

محورهای عمده اهداف دانشگاه		نام دانشگاه			
کلی	به تفکیک				
۱- توانایی‌های عقلی ۲- توانایی‌های جسمی ۳- توانایی‌های فنی ۴- توانایی‌های راهکنشی ۵- توانایی‌های عملی ۶- توانایی‌های اداری ۷- توانایی‌های اخلاقی ۸- توانایی‌های فکری ۹- رهبری ۱۰- خلاقیت ۱۱- اعتماد به نفس ۱۲- توسعه فعالیت‌های گروهی	۱- توانایی‌های عقلایی ۲- توانایی‌های جسمانی ۳- توانایی‌های راهکنشی و فنی ۴- توانایی‌های امور اداری ۵- توانایی‌های عملی	دانشکده افسری ترکیه	دانشگاه‌های افسری ارتش کشورهای آسیایی		
	۱- مهارت‌های عقلایی ۲- مهارت‌های اخلاقی ۳- مهارت‌های جسمانی ۴- رشد خلاقیت و اعتماد به نفس ۵- کیفیت رهبری ۶- رشد و توسعه علائق در فعالیت‌های گروهی	دانشکده افسری خدک و اسلاوی هند			
	۱- نیازهای عملی ۲- نیازهای اخلاقی ۳- نیازهای نظامی	دانشکده افسری پاکستان			
	۱- توانایی‌های فکری ۲- توانایی‌های اخلاقی ۳- توانایی‌های جسمانی ۴- توانایی‌های فرماندهی	دانشکده افسری کره جنوبی			
	۱- توانایی‌های علمی و تدریس ۲- توانایی‌های راهکنشی ۳- توانایی‌های جسمانی ۴- توانایی‌های ارتباطی ۵- مهارت پشتیبانی ۶- تسلط و اطلاع کافی از قوانین ۷- فرماندهی و مدیریت در شرایط بحرانی ۸- همسویی با ارزش‌های جامعه و نیازهای آموزشی ۹- ارتقای توانایی‌های فردی و اجتماعی	۱- قابلیت علمی ۲- مهارت در راهکنش‌های اولیه و پایه ۳- اطلاع کافی از اصول عملیات مشترک نظامی ۴- مهارت کافی در اصول پشتیبانی نظامی ۵- تسلط بر قوانین ارتش ۶- اطلاع کافی از قوانین بین‌المللی، قانون اساسی، قانون اداری و بودجه ۷- کسب آمادگی تدریس ۸- کسب مقاومت جسمانی ۹- اعتماد به نفس، در برخورد با رسانه‌های گروهی و تسلط بر زبان انگلیسی		دانشکده افسری ارتش آلمان	دانشگاه‌های افسری ارتش کشورهای اروپایی
		۱- توانایی اعمال فرماندهی و مدیریت صحیح در شرایط بحرانی و پیچیده ۲- همسویی ارزش‌های نیروهای مسلح با ارزش‌های موجود در جامعه ۳- همسویی آموزش با نیازهای نیروهای مسلح ۴- ارتقای علمی ۵- ارتقای حس خودباوری، مسئولیت‌پذیری، پایداری، وفاداری و شرافت		دانشکده افسری بلژیک	



محورهای عمده اهداف دانشگاه		نام دانشگاه	
کلی	به تفکیک		
	۱- ایجاد نگرش علمی ۲- توسعه توانایی‌های مدیریت در شرایط بحران ۳- توسعه بینش دانشجویان در برخورد با مسائل و مشکلات ۴- رشد و توسعه روحیه نظامی‌گری ۵- کسب مهارت‌های اجتماعی ۶- کسب مهارت‌های جسمانی	دانشکده افسری ارتش هلند	
۱- توانایی‌های علمی ۲- توانایی‌های بدنی ۳- توانایی‌های ارتباطی ۴- توانایی‌های رهبری ۵- توانایی‌های رشد و شکوفایی استعدادها در جهت هدف‌ها و اخلاق نظامی	۱- شکوفایی استعدادها و توانایی‌های دانشجویان در جهت هدف‌های نظامی ارتش آمریکا ۲- رشد و توسعه کیفیت‌های دانشجویان در جهت هدف‌های نظامی ارتش آمریکا ۳- تقویت توانایی‌های بدنی ۱- توانایی‌های علمی ۲- توسعه کیفیت رهبری ۳- رشد و توسعه توانایی ایجاد ارتباط ۴- افزایش آمادگی جسمانی ۵- شناخت اصول اخلاقی حرفه نظامی‌گری	دانشکده افسری وست پوینت آمریکا	دانشگاه‌های افسری ارتش
		دانشکده افسری ارتش کانادا	کشورهای آمریکایی

## ۲. دانشکده افسری آمریکا

در یک بررسی، شایستگی‌های رهبری نظامی برشمرده شده که در آن، ۱۱ عنصر در ایجاد الگوی شایستگی برای دانشجویان دانشکده افسری آمریکا انتخاب شده است که در زیر به این عناصرها و تعاریف آنها اشاره می‌شود. (Tian&et.al, 2009:531)

(۱) **فداکاری:** متعهد کردن خود به‌طور کامل در انجام وظیفه یا حرفه خاص، صرف نظر از نفع شخصی با تکیه بر وفاداری به ملت و نظام.

(۲) **برنامه‌ریزی و برنامه‌نویسی:** آگاهی از اصول، قواعد کلی و فرایندهای اساسی در وظایف و سازمان‌های نظامی و توانایی مرتب کردن وظایف در یک رویه اثربخش.

(۳) **روابط میان‌فردی:** احترام و شکیبایی دوجانبه و ظرفیت در ایجاد و حفظ روابط دوجانبه با دیگران.

(۴) **ارتباط نوشتاری:** توانایی در خواندن و درک اطلاعات و اندیشه‌های نوشته شده.

- (۵) **ارتباط شفاهی:** توانایی در گوش دادن و درک اطلاعات و اندیشه‌های بیان شده.
- (۶) **هوش و آگاهی:** توانایی کسب و به‌کارگیری دانش و آگاهی و داشتن سطح بالایی از تحصیلات و یا تیزبین بودن روانی فکر.
- (۷) **پایایی عاطفی:** بالغ از نظر عاطفی، توانایی مهار خود یا رفتار فردی، خودواپاشی و خودارزیابی.
- (۸) **قضاوت اجتماعی:** آگاهی از عادت‌های اجتماعی و دوری از عوامل سبب‌ساز قانون‌شکنی و آگاهی از روابط بین سازمان‌ها و افراد.
- (۹) **رفتار نظامی:** حالت نظامی مجسم شده در ظاهر، لباس، رفتار، بیان و مانند آن.
- (۱۰) **تصمیم:** توانایی در نظر گرفتن تصمیم براساس قضاوت منطقی.
- (۱۱) **تأثیرهای دیگر:** برانگیزاننده و مشوق دیگران در دستیابی به اهداف سازمان.

### ۳. دانشگاه جنگ آمریکا<sup>۱</sup>

دانشگاه جنگ آمریکا فهرستی از شایستگی راهبردی فرماندهان ارائه نموده که در آن از انجام دادن<sup>۲</sup>، دانستن<sup>۳</sup> و بودن<sup>۴</sup> استفاده شده است.

**بودن (تمایل، ویژگی‌ها و ارزش‌ها):** از جمله شایستگی‌های گفته شده در این گروه عبارتند از: راحت بودن و پیچیدگی؛ بااستقامت بودن، مدیریت تنش به‌صورت فکری و جسمی و دارای مهارت فکری بودن.

**دانستن (تمایل و مهارت‌ها):** در این گروه، سه دسته فرعی دیگر در نظر گرفته شده که عبارتند از: مهارت‌های مفهومی، بین‌فردی و فنی. برخی شایستگی‌هایی که در این

---

1. Army War College  
2. Do  
3. Know  
4. Be

دسته‌های فرعی آمده عبارتند از: (الف) مهارت مفهومی: مدیریت مسئله، پیش‌بینی آینده و تفکر؛ (ب) مهارت‌های بین‌فردی: برقراری ارتباط، ترغیب دیگران برای انجام کار و مهارت ارائه در مقابل افراد دارای منفعت در سازمان؛ (ج) مهارت‌های فنی: درک نظام‌ها در زمینه‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و ...، تشخیص و درک عوامل وابسته به هم مانند نظام‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، سازمان‌ها و ...؛ اطلاعات شامل آگاهی از عصر فناوری و فناوری‌های آینده.

**انجام دادن (عمل کردن، اثر گذاشتن، انجام دادن و بهبود دادن):** شایستگی‌هایی که در این گروه آمده، عبارتند از: رهبری تغییر؛ به‌کارگیری فناوری؛ آمادگی برای آینده، شکل دادن فرهنگ و سازمانی مبتنی بر ارزش‌ها، درک و قبول تفاوت‌ها؛ تیم‌سازی در سطح راهبردی.

در زمینه شایستگی‌ها، الگوهای مختلفی وجود دارد که برخی بر توانایی‌های عمومی و کیفیت نیروی انسانی تأکید دارد؛ درحالی‌که دیگر الگوها بر مهارت‌های فنی و شغلی نیروی انسانی تأکید می‌ورزد.

جدول شماره (۳): معرفی برخی الگوهای شایستگی

R	نام الگو	ابعاد مورد تأکید در الگو	منبع
۱	الگوی شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران دستگاه قضایی بر اساس بیانات و مکتوبات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)	شایستگی‌های مکتبی (شناخت و ایمان، احساس مسئولیت و تعهد، عدالت‌خواهی، عبودیت و عمل صالح)، شایستگی‌های فردی (کارآمدی، خودباوری و اعتماد به نفس) و شایستگی‌های رفتاری (خدمتگزاری، مردمی بودن، روحیه و تفکر بسیجی)	(تاج‌آبادی و بیات، ۱۳۹۲: ۹۰)
۲	الگوی شایستگی‌های نیروی انسانی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه	خدامحوری، معرفت، درایت، عدالت، سلامت و قوت	(احمدی و همکاران، ۱۳۹۲: ۹۲)
۳	الگوی شایستگی‌های منابع انسانی دانشگاه روچستر	ارتباطات، مشتری‌محوری، یادگیری مستمر، کاردانی و تدبیر و تعهد شخصی	(Rochester, 2004)
۴	الگوی شایستگی‌های منابع انسانی	سبک فردی، کنش‌های سازمانی، رهبری و چابکی فنی	(Brewester, 2000)

منبع	ابعاد مورد تأکید در الگو	نام الگو	R
(اسدی فرد و همکاران، ۸۸:۱۳۹۰)	خدمت‌گزاری (خدمت به اسلام، خدمت به کشور، خدمت به مردم، خدمت به مستضعفان)، مسئولیت‌پذیری (مسئولیت در برابر خدا، مسئولیت در برابر خود، مسئولیت اجتماعی، مسئولیت در برابر کشور، مسئولیت در برابر اسلام، اصلاح مملکت)، شایستگی‌های شخصی (کارآمدی، تخصص، قاطع بودن، اتکای به قدرت خود، متدین، تعهد، مهذب بودن، وظیفه‌شناسی، آگاهی از شایستگی یا عدم‌شایستگی خود)، پاسخگویی (پاسخگویی در برابر خدا، پاسخگویی در برابر مردم، پاسخگویی در برابر مجلس)، اسلامی بودن (عادل بودن، انجام وظیفه برای خدا، اتکای به خدا، تقوا، حق‌مداری، انقلابی‌بودن)، مردمی بودن (رفتار خوب با ملت و جلب رضایت مردم، مشارکت دادن مردم در امور، حکومت بر قلب‌ها، برادری، ساده‌زیستی، دوری از تجمل و اسراف، رحمت و مهربانی در بین خود و شدت در مقابل کفار و مخالفان اسلام)، عدم‌توجه به منافع شخصی (عدم اثرپذیری از مقام، عدم پیروی از هواهای نفسانی و دوست داشتن دنیا و مصرف بیت‌المال در امور مربوط به مصالح مسلمین)	الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام (ره)	۵
(نظری منش، ۱۳:۱۳۸۴)	انتخاب و استخدام، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تجزیه و تحلیل شغل، مدیریت عملکرد، پرداخت و پاداش، توسعه مسیر پیشرفت شغلی، بهبود فرایند، آموزش و توسعه	الگوی شایستگی مدیریت منابع انسانی	۶
(موسی زاده و عدلی، ۷۴:۱۳۸۸)	معیارهای اعتقادی (تقوا و ایمان)، معیارهای زمینه‌ساز (حسن سابقه و صلاحیت خانوادگی)، معیارهای تخصصی (دانش فنی و تجربه کاری)، معیارهای ارزشی - اخلاقی (امانتداری و صداقت)	طراحی الگوی شایستگی بر اساس رویکرد شایسته‌گزینی در نهج البلاغه	۷
(وزارت دفاع آمریکا، ۲۰۰۹)	سلامت جسمی، توجه به امنیت ملی کشور در همه شرایط، اعتماد به نفس، خودباوری و خویشتن - پنداری مثبت، ذهنیت فلسفی (جامعیت، تعمق و انعطاف‌پذیری)، سیاستمدار و موقعیت‌شناس، دارای تفکر راهبردی و دارای بصیرت در ابعاد مختلف	شایستگی‌های فرماندهان نظامی از دیدگاه وزارت دفاع آمریکا	۸

جدول شماره (۴): جمع‌بندی کلیه الگوهای شایسته‌سالاری

شایستگی‌های سازمانی	شایستگی‌های بین فردی	شایستگی‌های فردی		سال	پژوهشگر
		ویژگی‌های فردی	شناختی		
ارزش‌گذاری و به‌کارگیری تنوع و مدیریت گروه‌های مجازی	تسهیم چشم‌انداز جهت‌انگیزش و الهام‌بخشی، توانمند کردن کارکنان، مهارت‌های بین‌فردی و توان متقاعدسازی	تأکید بر کارکردهای اخلاقی و خودآگاهی	تفکر راهبردی، به‌چالش کشیدن وضع موجود و ایجاد خلاقیت	۲۰۰۸	چابرا و دیگران
رهبری در محتوای سیاسی، رهبری کیفیت و رهبری تغییر	رهبری حرفه‌ای‌ها	رهبری شخصی		۲۰۱۰	کالج پزشکان کانادا
توانایی در بیان نیازهای افراد دارای منفعت، فراست مالی و مدیریت منابع	مهارت‌های ارتباطی و میان‌فردی، توانایی در ایجاد ائتلاف و حمایت از تغییر، توانایی در انتقال چشم‌انداز روشن	اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت اجتماعی	یادگیری پیوسته و بهبود، برتری، تصمیم‌گیری و حل مسئله مبتنی بر نظام	۲۰۱۰	مک کننا
	هوش اجتماعی، کار گروهی و آگاهی اجتماعی	هوش هیجانی، خودآگاهی و خود-مدیریتی	شایستگی‌های شناختی پایه (مانند حافظه و منطق استقرایی)، توانایی فکر کردن و تجزیه‌و-تحلیل اطلاعات، تفکر راهبردی و تشخیص الگوها	۲۰۰۸	بویاتزیس
مدیریت تغییر، حل مسئله و تصمیم‌گیری، مدیریت امور سیاسی و نفوذ بر دیگران، خطرپذیری و ابتکار، تعیین چشم‌انداز و راهبرد، مدیریت کار، ارتقای مهارت‌ها و دانش کسب‌وکار و درک و هدایت سازمان	برقراری ارتباط کارآمد، توسعه دیگران، ارزش-گذاشتن بر تنوع و تفاوت، ایجاد و نگهداری ارتباطات با دیگران و مدیران کارگروه‌های کارآمد	نشان دادن اخلاق و امانتداری، نمایش هدف، نمایش جایگاه رهبری، مدیریت خود، افزایش خودآگاهی و توسعه انطباق-پذیری	افزایش ظرفیت یادگیری خود	۲۰۱۴	مرکز رهبری خلاق

شایستگی‌های سازمانی	شایستگی‌های بین فردی	شایستگی‌های فردی		سال	پژوهشگر
		ویژگی‌های فردی	شناختی		
کسب‌وکار جهانی: استعداد کسب‌وکار، تفکر نظام‌مند، حل مسئله و تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی و استعداد مالی و فرهنگی: ذهنیت جهانی، آگاهی فرهنگی و دانش منطقه.	اجتماعی: ایجاد ارتباطات، اشتراک اطلاعات و آگاهی اجتماعی. رهبری: نگرش، مهارت‌های اثرگذاری، مهارت‌های گروه‌سازی و مهارت‌های ارتباطی	تسلط بر تغییر، تسلط بر نفس و بی‌طرفی در مورد خود	چابکی در یادگیری	۲۰۱۴	پولاریس
	ایجاد گروه و تسهیلگری: به‌منظور ایجاد محیط همیاری و بروز استعدادهای همگانی. مذاکره: برای کشف علائق و منافع مشترک دیگران و طراحی سیاست‌های برد-برد	قبول خطر: در سطح معقول برای پاسخگویی به علائق مشروع گروه‌های دارای منفعت انعطاف و نوآوری: به‌منظور جستجوی فرصت‌ها و راه‌حل‌های جدید و بهبود مستمر امور	کل‌نگری: به‌منظور هدایت فعالیت‌های خود در جهت چشم‌انداز سازمان.	۲۰۱۴	دولت فدرال کانادا

#### ۴-۱. اهداف تحقیق

- (۱) تعیین عناصر اصلی تشکیل‌دهنده شایسته‌سالاری در نظام‌های جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی در دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران؛
- (۲) واکاوی روابط بین عناصر اصلی تشکیل‌دهنده شایسته‌سالاری در نظام‌های جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی در دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران.

#### ۵-۱. سؤال تحقیق

- اجزای الگوی شایسته‌سالاری در نظام‌های جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی در دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران کدامند؟

## ۶-۱. روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، میدانی می‌باشد. همچنین، به دلیل اینکه در این تحقیق از هر دو رویکرد کیفی و کمی استفاده می‌شود، از اصول تحقیق آمیخته اکتشافی پیروی شده است. رویکرد آمیخته تحقیق حاضر از نوع اکتشافی است. در طرح تحقیق آمیخته اکتشافی، ابتدا داده‌های کیفی جهت موشکافی پدیده مورد بررسی، گردآوری شده و سپس شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایسته‌سالاری احصاء می‌شود. سپس داده‌های کمی در جهت تأیید و تعیین نوع روابط میان متغیرها گردآوری و تحلیل می‌شوند. بنابراین، در این تحقیق در مرحله شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های اولیه از راهبرد پژوهش کیفی و روش نظریه داده‌بنیاد استفاده می‌شود. در این گام از طریق مصاحبه‌های عمیق با ۳۰ نفر از خبرگان و فرماندهان به صورت گلوله برفی، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایسته‌سالاری در نظام‌های جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی در دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران استخراج گردید. سپس در گام دوم (کمی)، جامعه آماری شامل ۳۵۰ نفر از فرماندهان، مدیران و خبرگان ارتش ج.ا.ایران است که شرایط زیر از جمله: مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر، جایگاه بالاتر از ۱۷، سنوات خدمتی بیش از ۱۵ سال و آشنایی کامل با مباحث شایسته‌سالاری و جذب و گزینش داشته باشند. در ضمن حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برابر ۱۰۰ نفر تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این گام پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۹۰ گویه برای بررسی میزان ارتباط هرکدام از گویه‌های احصاء شده با مؤلفه‌های شایسته‌سالاری و همچنین به منظور رتبه‌بندی هرکدام از گویه‌ها استفاده شده است. روایی پرسشنامه از دو زاویه روایی ظاهری و محتوایی، به جهت روشن و بدون ابهام بودن گویه‌ها و کافی بودن کمیّت و کیفیت آن‌ها، از سوی خبرگان و صاحب‌نظران و استادان دانشگاه تأیید گردید.

## ۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

در زمینه شایستگی‌ها، الگوهای مختلفی وجود دارد که برخی بر توانایی‌های عمومی و کیفیت نیروی انسانی و برخی دیگر بر مهارت‌های فنی و شغلی نیروی انسانی تأکید می‌ورزند.

«بویاتزیس» بر این باور است که بهره‌وری عملکرد کاری به شایستگی‌های فردی، نیازهای شغلی و محیط سازمانی وابسته است. الگویی که وی برای بهره‌وری عملکرد کاری عرضه کرده به این ترتیب است که هنگامی که سه عنصر اساسی الگو (نیازهای شغلی، شایستگی‌های فردی و محیط سازمانی) با یکدیگر سازگار باشند، عمل یا رفتار مؤثر و به‌خصوصی شکل خواهد گرفت. طبق این الگو، ویژگی‌هایی که «بویاتزیس» برشمرده به بهره‌وری عملکرد و یا عالی‌ترین سطح آن در کار مرتبط است. همچنین «بویاتزیس» ۱۲ شایستگی را در ۶ شاخه به‌علاوه ۷ مقدمه معرفی می‌کند. (Boyatzis, 2008: 12)

«سالا و بویاتزیس» شایستگی‌ها را در قالب دو مقوله زیر دسته‌بندی می‌کنند:

الف: شایستگی‌های فردی که چگونگی مدیریت بر خود را تعیین می‌کند.

ب: شایستگی‌های اجتماعی که چگونگی مدیریت ارتباطات را تعیین می‌نماید.

(Boyatzis&Sala, 2004: 147-180)

الگوی شایستگی JCS، در ۶ گروه شایستگی‌های فکری (گردآوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل مشکل، تفسیر عددی، قضاوت، قوه ذهنی انتقادی، خلاقیت، برنامه‌ریزی، دوران‌دیشی، آگاهی‌های سازمانی، آگاهی‌های پیرامونی و محیطی، یادگیری‌گرایی و کارشناس فنی)، شخصی (انطباق‌پذیری، استقلال، درستی، تحمل تنش، انعطاف‌پذیری، آگاهی از جزئیات، خودمدیریتی و تغییر‌گرایی)، ارتباطات (خواندن، مهارت‌های نوشتاری، گوش‌دادن، بیان شفاهی و ارائه شفاهی)، بین‌فردی (نفوذ، حساسیت، انعطاف‌پذیری، تعالی، مذاکره و تشویق‌کننده)، رهبری (سازماندهی، توانمندسازی، ارزیابی، انگیزه‌دادن به دیگران، توسعه‌دادن دیگران و هدایت) و نتیجه‌گرایی



(خطرپذیری، قاطعیت، استعداد تجاری، انرژی، تعالی‌گرایی و برتری‌جویی، ابتکار و مشتری‌گرایی) طبقه‌بندی شده است. (Sanghi, 2007)

### ۳. یافته‌های تحقیق

#### ۳-۱. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی

ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله از تحقیق، مصاحبه‌های رودرو و عمیق بود که با طرح پرسش‌های باز، بین ۲۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شد. برخی مصاحبه‌ها، به‌منظور به اشتراک‌گذاری یافته‌های مقدماتی، تکمیل، اصلاح و جرح و تعدیل داده‌ها تکرار نیز شدند. از خبرگان و فرماندهان درخصوص مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایسته‌سالاری سؤال شد. پرسش‌های تکمیلی برای جهت‌دادن به مباحث و رسیدن به مقوله‌های مرتبط با پدیده مورد بررسی طرح گردید. مصاحبه‌ها ضبط شد تا با مرور گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح‌شده مشارکت‌کنندگان انجام شود. این پیش‌نویس شامل ۸ سؤال اصلی بود که با توجه به چگونگی پاسخگویی مصاحبه‌شوندگان، پرسش‌های دیگری در چهارچوب آن‌ها طرح گردید. درضمن، نمونه‌گیری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع ادامه یافت. کدهای به‌دست آمده از مصاحبه‌های انجام شده با ۳۰ نفر از خبرگان و متخصصان مدیریت منابع انسانی (خبرگانی که هم در حوزه شایسته‌سالاری و هم در حوزه جذب و گرینش دارای دانش و فعالیت بوده‌اند) طی کدگذاری باز استخراج گردید. در مرحله کدگذاری باز، داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها به صورت سطر به سطر برای استخراج مفاهیم اولیه، کدگذاری شدند که در مجموع ۲۶۸ کد باز به‌دست آمد.

## جدول شماره (۵): گدهای نهایی به دست آمده از مصاحبه‌های عمیق

آگاهی از دانش فلسفه و منطق، خدانشناسی، تقویت بنیه معنوی، درک اهمیت فضیلت جهاد، فهم سیاسی، پایبندی به ارزش‌ها و اصول اخلاقی، امید به بخشش الهی، کمال‌گرا، آرمان‌گرایی، ساده‌انگار نبودن، تعقل‌نگری، قابل اعتماد بودن، نجابت، صالح بودن، پاک بودن، حُسن سابقه، رازداری، ثابت قدمی، پارسایی، اعتقاد به امام زمان، هم‌نشینی با قرآن و نماز اول وقت و ذکرگویی و شکرگزاری، ولایت‌پذیری، مؤمن به انقلاب و حافظ نظام، اعتقاد به حکومت اسلامی، اعتقاد به احکام دینی، پیرو اهل بیت، حزب‌اللهی، تسلط به نهج‌البلاغه، ارتباط با علما، ایمان، تقوا، اعتقاد به معاد، اخلاص، صداقت، تلاش برای تعلیم دین، پرهیزگاری، تلاش به انجام فرایض دینی، ترک محرمات، امر به معروف و نهی از منکر، هم‌بانی، انسجام ملی، شهادت‌طلبی، ستارالعیوبی، وحدت کلمه، ایجاد صلح، همدلی، وحدت فرماندهی، ایجاد تفاهم، تلاش جهت تحقق اهداف نظام، سرباز، غیرتمند، خدمتگزاری به اسلام، مردم و کشور، هدفمند، مردمی بودن، مدافع کشور و ملت، حافظ تمامیت ارضی، روحیه و تفکر بسیجی، اصلاح‌طلب، فرهنگ جهادی، تقویت روحیه انقلابی، مجاهدت، ایثارگری، جانفشانی، وفاداری، آراستگی، قناعت، پرهیز از تشریفات اضافی، وارسته از مادیات، کمک از خداوند در امور، مبادی آداب اجتماعی، رعایت الگوی مصرف، عدالت در مصرف بیت‌المال، عدم تجمل‌گرایی، عدم تعصب‌های جاهلی، عدم اسراف، بهداشت روانی، عدم افراط و تفریط، عدم توجه به منافع شخصی، محبوبیت، مقبولیت، پرهیز از تشنج، احساس امنیت شغلی، پویا، زیرک، چالش‌پذیر، شنونده فعال، بینش مشارکتی، انتقادپذیر، توجه به پیشنهادات، ترویج فضای نقد، شرافت، تزکیه نفس، کرامت، عزت نفس، تسلط بر نفس، خودباوری و اعتماد به نفس، افتخارآفرین، تواضع و فروتنی، مناعت طبع، دانایی، درایت، موقعیت‌شناسی، هوشمند، عاقل، مدبر، عالم، اشراف، اشتیاق، آرامش قلبی و وقار، سعه صدر، صبر و حلم، حضور مستمر، پشتکار و خستگی‌ناپذیر، تلاش و پیگیری، با نشاط در اوج سختی‌ها، آزاد مردی، شجاعت، جرئت و جسارت، صراحت و رک‌گویی، باروحیه، دقیق، وقت‌شناسی، وفای به عهد، منضبط، انعطاف‌پذیری، التزام به قوانین و مقررات، فرمانبرداری و فرمان‌پذیری، آمادگی جسمانی، مهارت تیراندازی، مهارت شنا، مهارت سوارکاری، مهارت موانع و کوهستان، قاطع و مقتدر، سرعت عمل، مصمم و با اراده، مهارت ارتباطات، روحیه برادری، روحیه تحول‌گرایی، روحیه اصلاح‌گری، حُسن ظن، گشاده‌رویی، خیرخواهی، بخشنده، جوانمردی، صمیمی، نقش‌آفرین، حضور فیزیکی، مسئولیت‌پذیری، فصاحت و شیوایی در سخن گفتن، وظیفه‌شناس، عدم سوءاستفاده از مدیریت، فن مذاکره، وجدان کاری، پاسخگویی، رفتار عادلانه، الهام‌دهنده، اهل مشورت، خودسازی، عدم خودرأیی، عامل تغییر بودن، هدایت، پرورش کار گروهی، مطلوبیت

گروهی، ارتباط و روابط عمومی، مهارت گوش دادن فعالانه، تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی، تفکر نظام‌مند، تفکر چندبعدی، تفکر پیشرو، نرمش قهرمانانه، مدیریت بحران، مدیریت خطر، توجه به اصل و پرهیز از حاشیه، مواسات، برپاکردن حق، مساوات، توانایی قضاوت، شایسته‌گزینی، شایسته‌سالاری، عدالت‌خواهی، احقاق حقوق کارکنان، نظارت و بازرسی، برنامه‌ریزی، مهارت سازماندهی، رعایت سلسله‌مراتب، تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها، قدرت مذاکره و چانه‌زنی، رقابت در پیشرفت سازمان، مدیریت تغییر، مدیریت زمان، مدیریت تنش، تأکید بر خانواده، توجه به نیازهای روحی و رفاهی، توجه به موارد انگیزشی، توجه به معیشت کارکنان، دلجویی از زیردستان، ارتقای جایگاه نظامیان در جامعه، تفکر اقتصادی، درک نیاز کارکنان، فرهنگ اجتماعی، به‌دست آوردن دانش، اشتراک دانش، درس‌آموزی، عبرت از گذشتگان، بومی‌سازی دانش، ایجاد فضای انتقال تجربه، مستندسازی تجربیات، عمل بر اساس تجربیات، اصالت، خودباوری، احساس هویت، تکیه بر نیروی درونی، نوسازی، خودارزیابی، توجه به نهضت قطعه‌سازی، نگهداری و تعمیر، تقوای سیاسی، تحلیل سیاسی، پرهیز از دشمنی سیاسی، عدم وابستگی سیاسی، بینش و درایت سیاسی، شناخت فضای نفاق، شناخت سیاست بیگانگان، شناخت تهدیدهای دور و نزدیک، شناخت سیاست‌های کلان دفاعی، آشنایی با شیوه‌های تبلیغات، توجه به فضای رسانه‌ای، تلاش در راستای جنبش نرم‌افزاری، شناخت ترفندهای نرم‌افزاری، تحلیل گفتمان، قدرت فرهنگی، شناخت استکبار، اثرگذاری و عدم اثرپذیری، امنیت‌شناسی، دشمن‌شناسی، حفظ اسرار، بیداری و هوشیاری، ایمن‌سازی، آگاهی از وضعیت، عدم همکاری با دشمنان، عدم غفلت از دشمنان، توجه به امنیت ملی کشور در همه شرایط، مقابله با شبیخون فرهنگی، مدیریت فضای ابهام، اشاعه فرهنگ اسلامی، ایجاد دشمن فرضی، مقابله با شایعه، شناخت فضای فتنه، مقابله با سهل‌انگاری، شناخت انقلاب‌های رنگی، کشف استعدادها برتر و نخبگان، اهل مطالعه و دانش‌اندوزی، خلاقیت، راه‌های میابثر علمی، دانش نظامی عمومی و تخصصی، دانش رفتار سازمانی، علم و آگاهی به فنون نظامی، پشتیبان نوآوری، تلاش برای پیشرفت و توسعه، تکمیل مسیر علمی گذشتگان، ضریب هوشی بالا، اخلاق علمی، توانمندسازی علمی، نگاه علمی، جهاد علمی، کاردانی، پژوهش‌های علمی، حرکت در مرزهای دانش، نوسازی تجهیزات، بلندنظری، امید به آینده، عاقبت‌اندیشی، کلان‌نگری، نتیجه‌محوری، ارتقای توان دفاعی، پیشگیری، آینده‌پژوهی، ترسیم چشم‌انداز، به‌کارگیری شایستگان، تلاش برای آموزش، گذراندن دوره‌های تحصیلی تکمیلی، گذراندن دوره‌های تحصیلی پایه، تلاش برای آموزش‌های حین خدمت، آموزش ارتش ۲۰ میلیونی، گذراندن دوره‌های طولی و عرضی، گذراندن دوره‌های آموزشی مبتنی بر تهدیدها، چالاکی، تعادل جسمی، قدرت بدنی، سرعت، استقامت عضلانی، استقامت قلبی، انعطاف بدنی، سلامت ذهنی، سلامت عاطفی، سلامت اجتماعی، سلامت معنوی، سلامت جسمی و سلامت هیجانی.

بعد از انجام عملیات کُدگذاری باز، در مرحله دوم کُدگذاری؛ یعنی کُدگذاری محوری، کُد‌های باز مشترک و مشابه از نظر معنایی در قالب ۲۸ مفهوم و از طریق نرم‌افزار Nvivo طبق جدول زیر استخراج گردیدند. این مفاهیم از سطح بالاتری از انتزاع برخوردار بوده و دومین مرحله برای تولید نظریه برخاسته از داده‌ها هستند.

در مرحله آخر یا کُدگذاری انتخابی، پس از چندین مرحله بررسی، مقوله‌ای که بیش از همه در داده‌ها و مصاحبه‌ها دیده می‌شد، شایسته‌سالاری بود که مقوله هسته نام گرفت.

جدول شماره (۶): مفاهیم عمده به تفکیک کُد‌ها و مفاهیم اولیه

مفاهیم	کدهای نهایی
متقی و وظیفه‌شناس	خداشناسی، تقویت بنیه معنوی، درک اهمیت فضیلت جهاد، فهم سیاسی، پابندی به ارزش‌ها و اصول اخلاقی، امید به بخشش الهی، کمال‌گرا، آرمان‌گرایی، ساده‌انگار نبودن، تعقل‌نگری و تقویت استحکام درونی نظام
عبودیت و عمل صالح	قابل اعتماد بودن، نجابت، صالح بودن، پاک بودن، حُسن سابقه، رازداری، ثابت قدمی، پارسایی و ستارالعیوبی
ولایت‌مداری	اعتقاد به امام زمان، هم‌نشینی با قرآن و نماز اول وقت و ذکرگویی و شکرگزاری، ولایت‌پذیری، مؤمن به انقلاب و حافظ نظام، اعتقاد به حکومت اسلامی، اعتقاد به احکام دینی، پیرو اهل بیت، حزب‌اللهی و ارتباط با علما
معرفت و ایمان	ایمان، تقوا، اعتقاد به معاد، اخلاص، صداقت، تلاش برای تعلیم دین، پرهیزگاری، تلاش برای انجام فرایض دینی، ترک محرّمات، امر به معروف و نهی از منکر
وحدت و همدلی	همزیانی، انسجام ملی، وحدت کلمه، عزت نفس، تسلط بر نفس، ایجاد صلح، همدلی، وحدت فرماندهی و ایجاد تفاهم
روحیه خدمتگزاری	تواضع و فروتنی، مناعت طبع، محبوبیت، مقبولیت، پرهیز از تشنج، هدفمند، مردمی بودن، مدافع کشور و ملت و حافظ تمامیت ارضی
تفکر بسیجی و جهادی	روحیه و تفکر بسیجی، اصلاح‌طلب، فرهنگ جهادی، تقویت روحیه انقلابی، عدم توجه به منافع شخصی، پشتکار و خستگی‌ناپذیری، بینش مشارکتی، انتقادپذیری، توجه به پیشنهادها، ترویج فضای نقد، مجاهدت، ایثارگری، جانفشانی، وفاداری، دانایی، درایت، موقعیت‌شناسی، هوشمند، عاقل، مدبر، عالم، اشراف، پویا، زیرک، چالش‌پذیر و شنونده فعال

مفاهیم	کدهای نهایی
مردمی بودن	آراستگی، قناعت، پرهیز از تشریفات زائد، وارسته از مادیات، درخواست کمک از خداوند در امور، مبادی آداب اجتماعی، رعایت الگوی مصرف، عدالت در مصرف بیت‌المال، عدم تجمل‌گرایی، عدم تعصب‌های جاهلی، عدم اسراف، بهداشت روانی و عدم افراط و تفریط
صبر و استقامت	اشتیاق، آرامش قلبی و وقار، سعه صدر، صبر و حلم، حضور مستمر، تلاش و پیگیری و بانشاط در اوج سختی‌ها
دلاوری	آزادمردی، شجاعت، جرئت و جسارت، صراحت و زُک‌گویی، باروحیه، دقیق، وقت‌شناسی و وفای به عهد
مهارت نظامی	منضبط، انعطاف‌پذیر، التزام به قوانین و مقررات، فرمانبرداری و فرمان‌پذیری، آمادگی جسمانی، مهارت تیراندازی، مهارت شنا، مهارت سوارکاری، مهارت موانع و کوهستان، قاطع و مقتدر، سرعت عمل، مصمم و بااراده و مهارت ارتباطات
روحیه و انگیزش	روحیه برادری، روحیه تحول‌گرایی، روحیه اصلاح‌گری، حُسن ظن، گشاده‌رویی، خیرخواهی، بخشنده، جوانمردی، صمیمی و نقش‌آفرین
مسئولیت‌پذیری	حضور جسمی، مسئولیت‌پذیری، فصاحت و شیوایی در سخن گفتن، وظیفه‌شناس، عدم سوءاستفاده از مدیریت، فن مذاکره، وجدان کاری، پاسخگویی و رفتار عادلانه
قدرت رهبری	خودرأیی، عامل تغییر بودن، هدایت، پرورش کار گروهی، مطلوبیت گروهی، ارتباط و روابط عمومی، مهارت گوش دادن فعالانه
مدیریت راهبردی	تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی، تفکر نظام‌مند، تفکر چندبعدی، تفکر پیشرو، نرمش قهرمانانه، مدیریت بحران، مدیریت خطر، توجه به اصل و پرهیز از حاشیه
عدالت محوری	مواسات، برپاکردن حق، مساوات، توانایی قضاوت، شایسته‌گزینی، شایسته‌سالاری، عدالت‌خواهی و احقاق حقوق کارکنان
مدیریت و فرماندهی	نظارت و بازرسی، برنامه‌ریزی، مهارت سازماندهی، رعایت سلسله‌مراتب، تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها، قدرت مذاکره و چانه‌زنی، رقابت در پیشرفت سازمان، مدیریت تغییر، مدیریت زمان و مدیریت تنش
پاسخگویی	تأکید بر خانواده، توجه به نیازهای روحی و رفاهی، توجه به موارد انگیزشی، توجه به معیشت کارکنان، دلجویی از زیردستان، ارتقای جایگاه نظامیان در جامعه، تفکر اقتصادی، درک نیاز کارکنان و فرهنگ اجتماعی
توانمندسازی	به‌دست آوردن دانش، اشتراک دانش، درس‌آموزی، عبرت از گذشتگان، بومی‌سازی دانش، ایجاد فضای انتقال تجربه، مستندسازی تجربیات و عمل بر اساس تجربیات

مفاهیم	کدهای نهایی
خودکفایی	اصالت، خودباوری، احساس هویت، تکیه بر نیروی درونی، نوسازی، خودارزیابی، توجه به نهضت قطعه‌سازی و نگهداری و تعمیر
بینش و درایت سیاسی	تقوای سیاسی، تحلیل سیاسی، پرهیز از دشمنی سیاسی، عدم وابستگی سیاسی، بینش و درایت سیاسی، شناخت فضای نفاق، شناخت سیاست بیگانگان، شناخت تهدیدهای دور و نزدیک و شناخت سیاست‌های کلان دفاعی
عملیات روانی	آشنایی با شیوه‌های تبلیغات، توجه به فضای رسانه‌ای، تلاش در راستای جنبش نرم-افزاری، شناخت ترفندهای نرم‌افزاری، تحلیل گفتمان، قدرت فرهنگی، شناخت استکبار و اثرگذاری و عدم اثرپذیری
حفاظت اطلاعات	امنیت‌شناسی، دشمن‌شناسی، حفظ اسرار، بیداری و هوشیاری، ایمن‌سازی، آگاهی از وضعیت، عدم همکاری با دشمنان، عدم غفلت از دشمنان و توجه به امنیت ملی کشور در همه شرایط
اشاعه فرهنگ ایرانی-اسلامی	مقابله با شبیخون فرهنگی، مدیریت فضای ابهام، اشاعه فرهنگ اسلامی، مقابله با شایعه، شناخت فضای فتنه، مقابله با سهل‌انگاری و شناخت انقلاب‌های رنگی
مدیریت تحول و نوآوری	کشف استعدادها برتر و نخبگان، اهل مطالعه و دانش‌اندوزی، خلاقیت، راه‌های میانبر علمی، دانش نظامی عمومی و تخصصی، دانش رفتار سازمانی، علم و آگاهی به فنون نظامی، پشتیبان نوآوری، تلاش برای پیشرفت و توسعه، تکمیل مسیر علمی گذشتگان و ضریب هوشی بالا
جهاد علمی	توانمندسازی علمی، نگاه علمی، جهاد علمی، کاردانی، پژوهش‌های علمی، حرکت در مرزهای دانش و نوسازی تجهیزات
آینده‌نگری	بلندنظری، امید به آینده، عاقبت‌اندیشی، کلان‌نگری، نتیجه‌محوری، ارتقای توان دفاعی، پیشگیری، آینده‌پژوهی و ترسیم چشم‌انداز
آموزش و توسعه	تلاش در راستای آموزش، گذراندن دوره‌های تحصیلی تکمیلی، گذراندن دوره‌های تحصیلی پایه، تلاش برای آموزش‌های حین خدمت، گذراندن دوره‌های طولی و عرضی و گذراندن دوره‌های آموزشی مبتنی بر تهدیدها



شکل شماره (۱): الگوی مفهومی شایسته‌سالاری در نظام‌های جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی در دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران

## ۲-۳. تجزیه و تحلیل داده‌های کمی (آزمون الگو)

در این بخش، با توجه به الگوی مفهومی ارائه شده در بخش قبل، الگوی مفهومی به صورت دو سطحی می‌باشد؛ یعنی سطح اولیه مربوط به مفاهیم (مؤلفه‌ها) و سطح دوم مربوط به مقوله‌های (ابعاد) شایسته‌سالاری است. بنابراین، لازم است تحلیل را به روش

تحلیل عاملی دو سطحی مورد بررسی قرار داده و سپس با مدل‌سازی معادلات ساختاری، ارتباط بین هر یک از مؤلفه‌ها با بُعد متناسب خود و سپس ارتباط بین هر یک از ابعاد با پیکره اصلی شایسته‌سالاری را تعیین نمود. برای تحلیل عاملی تأییدی دو سطحی از روش کمترین مربعات جزئی و از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. درضمن، پرسشنامه‌ای با ۹۰ گویه بین ۱۰۰ نفر از خبرگان و اساتید دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران که از لحاظ تحصیلات، ۱۰ نفر دارای تحصیلات کارشناسی ارشد (۱۰ درصد)، ۱۰ نفر دانشجوی دکتری (۱۰ درصد) و ۸۰ نفر دارای مدرک دکتری و بالاتر (۸۰ درصد) و از لحاظ سنوات، ۵۰ نفر سنوات ۱۱ تا ۱۵ سال (۵۰ درصد)، ۳۰ نفر سنوات ۱۶ تا ۲۰ سال (۳۰ درصد) و ۲۰ نفر سنوات بیشتر از ۲۰ سال (۲۰ درصد)، توزیع گردید.

جدول شماره (۷): ماتریس ضرایب همبستگی بین ابعاد شایسته‌سالاری

شایستگی‌های مدیریتی	شایستگی‌های اجرایی	شایستگی‌های ویژه شغل	شایستگی‌های دانشی	شایستگی‌های مکتبی اسلامی ایرانی	ارزش‌های اسلامی	
				۰/۶۱۶**	۰/۶۱۶**	شایستگی‌های مکتبی اسلامی ایرانی
			۰/۴۳۰**	۰/۵۳۶**	۰/۵۳۶**	شایستگی‌های دانشی
		۰/۷۸۵**	۰/۴۶۰**	۰/۶۰۷**	۰/۶۰۷**	شایستگی‌های ویژه شغل
		۰/۶۹۸**	۰/۶۸۵**	۰/۴۰۰**	۰/۵۸۸**	شایستگی‌های اجرایی
	۰/۷۹۷**	۰/۷۲۵**	۰/۷۱۴**	۰/۵۳۴**	۰/۷۵۸**	شایستگی‌های مدیریتی
۰/۷۵۴**	۰/۶۴۰**	۰/۶۱۳**	۰/۵۴۷**	۰/۴۶۷**	۰/۶۹۲**	شایستگی‌های مهارتی
** معنی‌داری در سطح ۰/۰۱						

با توجه به جدول، ضرایب همبستگی بین همه ابعاد مثبت بوده و در سطح  $P < 0/01$  معنی‌دار می‌باشند، بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که بین این ابعاد رابطه مثبت و معنی‌داری



در سطح اطمینان ۹۹ درصد وجود دارد و چون مقادیر ضرایب همبستگی بین عامل‌ها بالاتر از حد  $1/45$  قرار دارند، شدت این روابط در سطح متوسط به بالا می‌باشد.

جدول شماره (۸): مقایسه میانگین ابعاد شایسته‌سالاری با مقدار متوسط (عدد ۳)

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار آزمون = ۳	
				T	درجه آزادی
شایستگی‌های ارزش‌های اسلامی ایرانی	۱۰۰	۳/۹۳	۰/۴۴۲	۲۱/۱۸	۹۹
شایستگی‌های مکتبی اسلامی ایرانی	۱۰۰	۳/۸۸	۰/۴۷۳	۱۸/۷۶	۹۹
شایستگی‌های دانشی	۱۰۰	۴/۱۴	۰/۵۹۶	۱۹/۱۸	۹۹
شایستگی‌های ویژه شغل	۱۰۰	۴/۱۱	۰/۵۸۹	۱۸/۹۵	۹۹
شایستگی‌های اجرایی	۱۰۰	۳/۹۸	۰/۶۰۵	۱۶/۲۸	۹۹
شایستگی‌های مدیریتی	۱۰۰	۳/۹۶	۰/۵۹۱	۱۶/۳۴	۹۹
شایستگی‌های مهارتی	۱۰۰	۴/۱۱	۰/۵۳۰	۲۰/۹۴	۹۹

مقادیر  $t$  به دست آمده برای ابعاد شایسته‌سالاری در سطح  $P < 0/05$  معنی‌دار می‌باشند. بنابراین، نتیجه‌گیری این می‌شود که مقادیر میانگین ابعاد شایسته‌سالاری در سطح خطای  $0/05$ ، بیشتر از اندازه متوسط می‌باشند.

جدول شماره (۹): معیارهای مناسب الگوی ساختاری و ضریب مسیر مؤلفه‌های شایستگی‌های ارزش‌های اسلامی ایرانی

مؤلفه	Alpha	CR	AVE	R2	F2	ضریب مسیر	معنی‌داری
روحیه خدمتگزاری	۰/۷۶۷	۰/۷۴۳	۰/۶۷۰	۰/۵۰۰	۱/۰۰۱	۰/۳۰۸	۰/۰۰۱
مردمی بودن	۰/۷۸۸	۰/۸۱۰	۰/۷۱۷	۰/۵۰۲	۱/۰۰۸	۰/۴۸۱	۰/۰۰۱
عبودیت و عمل صالح	۰/۷۳۲	۰/۷۵۹	۰/۶۵۱	۰/۳۱۶	۰/۴۶۲	۰/۳۱۳	۰/۰۰۱
معرفت و ایمان	۰/۷۵۸	۰/۸۳۷	۰/۷۰۹	۰/۶۲۴	۱/۶۵۸	۰/۴۳۵	۰/۰۰۱
وحدت و همدلی	۰/۷۶۱	۰/۷۰۶	۰/۶۷۹	۰/۵۴۷	۱/۲۰۷	۰/۲۸۹	۰/۰۰۱

۱. دامنه همبستگی بالای  $0/40$  در سطح متوسط می‌باشد به طوری که می‌تواند بیش از ۲۰ درصد توان پیش‌بینی داشته باشند. (بیابانگرد، ۱۳۸۴)

جدول شماره (۱۰): معیارهای مناسبت الگوی ساختاری و ضریب مسیر مؤلفه‌های شایستگی‌های مکتبی اسلامی ایرانی

مؤلفه	Alpha	CR	AVE	R2	F2	ضریب مسیر	معنی‌داری
تفکر بسیجی و جهادی	۰/۷۲۱	۰/۸۲۶	۰/۷۴۳	۰/۵۷۷	۱/۳۶۳	۰/۷۶۰	۰/۰۰۱
متقی و وظیفه‌شناس	۰/۷۴۰	۰/۷۵۳	۰/۵۶۱	۰/۴۲۵	۰/۷۳۸	۰/۶۵۲	۰/۰۰۱
ولایت مداری	۰/۷۲۸	۰/۸۱۷	۰/۶۷۵	۰/۵۴۶	۱/۲۰۱	۰/۷۳۹	۰/۰۰۱

جدول شماره (۱۱): معیارهای مناسبت الگوی ساختاری و ضریب مسیر مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیریتی

مؤلفه	Alpha	CR	AVE	R2	F2	ضریب مسیر	معنی‌داری
روحیه انگیزش	۰/۷۳۵	۰/۷۷۲	۰/۶۳۲	۰/۴۸۱	۰/۹۲۸	۰/۶۹۴	۰/۰۰۱
عدالت محوری	۰/۸۲۸	۰/۸۹۸	۰/۷۴۵	۰/۷۲۶	۲/۶۵۳	۰/۸۵۲	۰/۰۰۱
قدرت رهبری	۰/۷۴۰	۰/۸۳۷	۰/۵۶۴	۰/۶۷۵	۲/۰۷۳	۰/۸۲۱	۰/۰۰۱
مدیریت راهبردی	۰/۷۵۱	۰/۷۶۶	۰/۵۷۰	۰/۷۰۶	۲/۴۰۰	۰/۸۴۰	۰/۰۰۱
مسئولیت‌پذیری	۰/۷۶۶	۰/۷۷۳	۰/۵۳۷	۰/۵۲۷	۱/۱۱۲	۰/۷۲۶	۰/۰۰۱

جدول شماره (۱۲): معیارهای مناسبت الگوی ساختاری و ضریب مسیر مؤلفه‌های شایستگی‌های مهارتی

مؤلفه	Alpha	CR	AVE	R2	F2	ضریب مسیر	معنی‌داری
دلاوری	۰/۷۳۶	۰/۸۰۴	۰/۶۷۸	۰/۶۶۱	۱/۹۵۰	۰/۸۱۳	۰/۰۰۱
صبر و استقامت	۰/۷۵۱	۰/۷۹۲	۰/۵۸۷	۰/۵۰۳	۱/۰۱۲	۰/۷۰۹	۰/۰۰۱
مهارت نظامی	۰/۷۵۶	۰/۷۹۸	۰/۵۰۳	۰/۶۹۱	۲/۲۳۴	۰/۸۳۱	۰/۰۰۱

جدول شماره (۱۳): معیارهای مناسبت الگوی ساختاری و ضریب مسیر مؤلفه‌های شایستگی‌های اجرایی

مؤلفه	Alpha	CR	AVE	R2	F2	ضریب مسیر	معنی‌داری
توانمندسازی	۰/۷۷۷	۰/۸۲۵	۰/۷۰۳	۰/۴۱۳	۰/۷۰۳	۰/۶۴۲	۰/۰۰۱
خودکفایی	۰/۷۰۷	۰/۷۴۹	۰/۵۰۱	۰/۴۸۷	۰/۹۴۸	۰/۶۹۸	۰/۰۰۱
مدیریت و فرماندهی	۰/۷۴۸	۰/۸۵۷	۰/۶۶۷	۰/۷۷۲	۳/۳۸۱	۰/۸۷۸	۰/۰۰۱
پاسخگویی	۰/۷۳۳	۰/۷۵۵	۰/۶۱۷	۰/۵۰۰	۱/۰۰	۰/۷۰۷	۰/۰۰۱

جدول شماره (۱۴): معیارهای مناسبت الگوی ساختاری و ضریب مسیر مؤلفه‌های شایستگی‌های دانشی

مؤلفه	Alpha	CR	AVE	R2	F2	ضریب مسیر	معنی‌داری
آموزش و توسعه	۰/۷۵۰	۰/۷۸۰	۰/۶۴۱	۰/۴۴۸	۰/۸۱۳	۰/۶۷۰	۰/۰۰۱
آینده‌نگری	۰/۷۵۹	۰/۷۸۸	۰/۵۶۵	۰/۷۷۸	۳/۴۹۶	۰/۸۸۲	۰/۰۰۱
جهاد علمی	۰/۷۴۵	۰/۸۸۶	۰/۷۹۶	۰/۶۵۳	۱/۸۸۱	۰/۸۰۸	۰/۰۰۱
مدیریت تحول و نوآوری	۰/۷۴۳	۰/۸۰۸	۰/۵۸۶	۰/۷۵۰	۲/۹۹۳	۰/۸۶۶	۰/۰۰۱

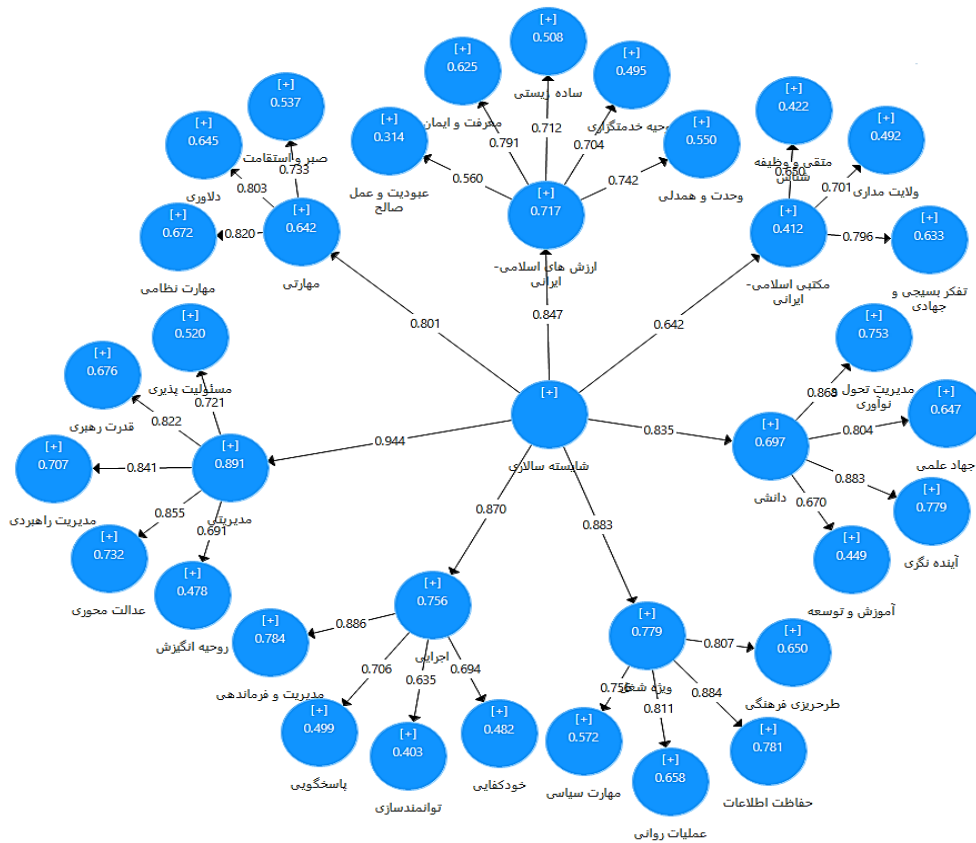
جدول شماره (۱۵): معیارهای مناسبت الگوی ساختاری و ضریب مسیر مؤلفه‌های شایستگی‌های ویژه شغل

مؤلفه	Alpha	CR	AVE	R2	F2	ضریب مسیر	معنی‌داری
حفاظت اطلاعات	۰/۸۰۰	۰/۸۸۳	۰/۷۱۵	۰/۷۸۱	۳/۵۵۶	۰/۸۸۳	۰/۰۰۱
اشاعه فرهنگ ایرانی-اسلامی	۰/۷۹۷	۰/۷۸۷	۰/۵۵۲	۰/۶۴۸	۱/۸۴۴	۰/۸۰۵	۰/۰۰۱
عملیات روانی	۰/۷۵۳	۰/۷۷۳	۰/۵۳۶	۰/۶۵۵	۱/۹۰۲	۰/۸۱۰	۰/۰۰۱
بینش و درایت سیاسی	۰/۷۲۲	۰/۸۷۸	۰/۷۸۳	۰/۵۷۸	۱/۳۶۸	۰/۷۶۰	۰/۰۰۱

از جدول شماره (۹) تا جدول شماره (۱۵)، از ۵ شاخص آلفای کرونباخ (Alpha) که مقدار مطلوب آن ۰/۷، مقادیر پایایی ترکیبی (CR) که مقدار آن مطلوب ۰/۷، میانگین واریانس مورد انتظار (AVE) که مقدار مطلوب آن ۰/۵، R2 که مقدار مطلوب آن ۰/۳۰<sup>۱</sup> و همچنین F2 که مقدار مطلوب آن ۰/۱۵<sup>۲</sup> می‌باشد، به‌منظور تأیید مناسب بودن اندازه‌گیری ساختاری الگو استفاده می‌گردد. با توجه به جداول بالا، مقادیر تمام مؤلفه‌های ابعاد شایسته-سالاری از مقادیر مطلوب ۵ شاخص بیشتر بوده است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که همه مؤلفه‌های ابعاد شایسته‌سالاری از اعتبار کافی برخوردار هستند.

۱. مقادیر بالاتر از ۰/۳ برای R2 در معادلات ساختاری در سطح قوی مورد پذیرش می‌باشد. (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳)

۲. مقادیر بالاتر از ۰/۱۵ برای F2 در معادلات ساختاری در سطح قوی مورد پذیرش می‌باشد. (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳)



شکل شماره (۲): الگوی کلی ساختاری مؤلفه‌ها و ابعاد شایسته‌سالاری با مقادیر ضرایب مسیر

جدول شماره (۱۶): معیارهای مناسب الگوی ساختاری و ضریب مسیر ابعاد شایسته‌سالاری

معنی داری	ضریب مسیر	F2	R2	AVE	CR	Alpha	ابعاد
۰/۰۰۱	۰/۸۴۷	۲/۵۳۹	۰/۷۱۷	۰/۵۱۷	۰/۸۴۹	۰/۸۱۴	ارزش‌های اسلامی ایرانی
۰/۰۰۱	۰/۶۴۲	۰/۷۰۲	۰/۴۱۲	۰/۵۰۹	۰/۷۷۸	۰/۷۰۵	مکتبی اسلامی ایرانی
۰/۰۰۱	۰/۸۰۱	۱/۷۹۰	۰/۶۴۲	۰/۶۱۳	۰/۸۳۵	۰/۷۸۱	مهارتی
۰/۰۰۱	۰/۹۴۴	۸/۱۶۳	۰/۸۹۱	۰/۶۶۹	۰/۸۹۹	۰/۸۷۹	مدیریتی
۰/۰۰۱	۰/۸۷۰	۳/۱۰۰	۰/۷۵۶	۰/۶۴۵	۰/۸۳۲	۰/۷۷۵	اجرایی
۰/۰۰۱	۰/۸۳۵	۲/۳۰۵	۰/۶۹۷	۰/۶۲۴	۰/۸۷۸	۰/۸۴۳	دانشی
۰/۰۰۱	۰/۸۸۳	۳/۵۳۲	۰/۷۷۹	۰/۶۲۶	۰/۸۹۰	۰/۸۶۳	ویژه شغل

با توجه به جدول بالا، مقادیر ابعاد شایسته‌سالاری از مقادیر مطلوب پنج شاخص بیشتر بوده است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که همه ابعاد شایسته‌سالاری از اعتبار کافی برخوردار هستند.

جدول شماره (۱۷): نتایج روایی و اگرایی برای ابعاد الگوی شایسته‌سالاری

سازه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
ارزش‌های اسلامی ایرانی	۰/۷۱۹						
مکتبی اسلامی ایرانی	۰/۷۰۹	۰/۷۱۳					
مهارتی	۰/۲۳۷	۰/۳۴۰	۰/۷۸۲				
مدیریتی	۰/۲۹۸	۰/۳۷۷	۰/۵۱۶	۰/۸۱۷			
اجرایی	۰/۴۶۲	۰/۳۸۴	۰/۵۱۳	۰/۷۲۰	۰/۸۰۳		
دانشی	۰/۴۹۵	۰/۵۲۷	۰/۵۰۴	۰/۶۴۷	۰/۶۱۲	۰/۷۸۹	
ویژه شغل	۰/۴۴۵	۰/۵۰۸	۰/۵۹۳	۰/۵۳۳	۰/۵۹۳	۰/۵۷۷	۰/۷۹۱

مقدار جذر میانگین واریانس استخراجی (AVE) متغیرهای مکنون در تحقیق حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که در الگوی بالا، ابعاد (متغیرهای مکنون) در الگو، تعامل بیشتری با مؤلفه‌ها و شاخص‌های خود دارند تا با ابعاد دیگر. به بیان دیگر، روایی و اگرایی الگو در اندازه مناسبی است.

#### ۴. نتیجه‌گیری

##### ۴-۱. جمع‌بندی

این مقاله با عنوان «طراحی الگوی مناسب شایسته‌سالاری در نظام‌های جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی در دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران» انجام پذیرفته است. در این

تحقیق، مقوله‌ها، مفاهیم و کدها بر اساس مصاحبه‌های عمیق با ۳۰ نفر از خبرگان استخراج گردید و در نهایت الگوی نهایی عبارتند از:

بعد شایستگی‌های مکتبی اسلامی - ایرانی که دارای ۳ مؤلفه و ۴۵ کد (متقی و وظیفه‌شناس با ۱۱ کد، تفکر بسیجی و جهادی با ۲۵ کد، ولایت مداری با ۹ کد)، بعد شایستگی‌های ارزش‌های اسلامی - ایرانی که دارای ۵ مؤلفه و ۵۰ کد (وحدت و همدلی با ۹ کد، معرفت و ایمان با ۱۰ کد، روحیه خدمتگزاری با ۹ کد، مردمی بودن با ۱۳ کد، عبودیت و عمل صالح با ۹ کد)، بعد شایستگی‌های مهارتی که دارای ۳ مؤلفه و ۲۸ کد (صبر و استقامت با ۷ کد، دلاوری با ۸ کد، مهارت نظامی با ۱۳ کد)، بعد شایستگی‌های مدیریتی که دارای ۵ مؤلفه و ۴۳ کد (روحیه انگیزش با ۱۰ کد، مسئولیت‌پذیری با ۹ کد، قدرت رهبری با ۷ کد، مدیریت راهبردی با ۹ کد، عدالت محوری با ۸ کد)، بعد شایستگی‌های اجرایی که دارای ۴ مؤلفه و ۳۶ کد (مدیریت و فرماندهی با ۱۱ کد، پاسخگویی با ۹ کد، توانمندسازی با ۸ کد، خودکفایی با ۸ کد)، بعد شایستگی‌های ویژه شغل که دارای ۴ مؤلفه و ۳۳ کد (بینش و درایت سیاسی با ۹ کد، عملیات روانی با ۸ کد، حفاظت اطلاعات با ۹ کد، اشاعه فرهنگ ایرانی - اسلامی با ۷ کد)، بعد شایستگی‌های دانشی که دارای ۴ مؤلفه و ۳۳ کد (مدیریت تحول و نوآوری با ۱۱ کد، جهاد علمی با ۷ کد، آینده‌نگری با ۹ کد، آموزش و توسعه با ۶ کد). با در نظر گرفتن این ابعاد، مؤلفه‌ها و کدهای شایسته‌سالاری در نظام‌های جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی در دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران، به مقایسه این تحقیق با تحقیقات دیگران می‌پردازیم:

## جدول ۱۸: مقایسه نتایج تحقیق با برخی تحقیقات گذشته

عنوان شایستگی	عنوان تحقیقی که انجام شده
آینده نگری	الگوی شایستگی های مدیریتی بویاتزیس
شایستگی های دانشی	الگوی شایستگی های مدیریتی اسکرودر، الگوی شایستگی های مدیریتی بویاتزیس و الگوی شایستگی های اسپنسر
خلاقیت و نوآوری	الگوی شایستگی های مدیران دانشگاه منچستر، الگوی شایستگی های رهبران منابع انسانی در هنک کنگ، الگوی شایستگی های چایرا و دیگران، الگوی شایستگی های دولت فدرال کانادا، الگوی شایستگی های چینمن و چایورز و الگوی شایستگی های JCS
شایستگی های مدیریتی	الگوی شایستگی های چینمن و چایورز، الگوی شایستگی های رهبری دولویکز و هیگز و الگوی شایستگی های مدیران دانشگاهی
شایستگی های مهارتی	الگوی شایستگی های اسپنسر و الگوی شایستگی های مدیران دولتی
شایستگی های ارتباطی	الگوی شایستگی های مک کنا، الگوی شایستگی های آرومی وار کالج الگوی شایستگی - های برک، الگوی شایستگی های پولاریس، الگوی شایستگی های مرکز رهبری خلاق، الگوی شایستگی های مؤسسه کامبریا و الگوی شایستگی های دولت فدرال کانادا
مدیریت زمان	الگوی شایستگی های JCS
مدیریت تنش	الگوی شایستگی های کوپین، الگوی شایستگی های حکومت فدرال کانادا و الگوی شایستگی های گروه مطالعه آمریکا
گوش دادن فعالانه	الگوی شایستگی های مؤسسه رهبری جهانی، الگوی شایستگی های مؤسسه مرسدلنا و الگوی شایستگی های چینمن و چایورز
انعطاف پذیری	الگوی شایستگی های مدیران دانشگاه منچستر و الگوی شایستگی های دولت فدرال کانادا
شایستگی سیاسی	الگوی شایستگی های آرومی وار کالج و الگوی شایستگی های مؤسسه کامبریا
مسئولیت پذیری	الگوی شایستگی های مدیران دولتی، الگوی شایستگی های مدیران دولتی بر اساس صحیفه امام <sup>(۳)</sup> و الگوی شایسته سالیاری در نصب مدیران دستگاه قضایی بر اساس بیانات و مکتوبات مقام معظم رهبری <sup>(مدظله العالی)</sup>
رفتار نظامی	الگوی شایستگی های کوپین و الگوی شایستگی های فرماندهان دانشکده افسری آمریکا
روحیه و تفکر بسیجی	الگوی شایسته سالیاری در نصب مدیران دستگاه قضایی بر اساس بیانات و مکتوبات مقام معظم رهبری <sup>(مدظله العالی)</sup>
عبودیت و عمل صالح	الگوی شایسته سالیاری در نصب مدیران دستگاه قضایی بر اساس بیانات و مکتوبات مقام معظم رهبری <sup>(مدظله العالی)</sup>

عنوان شایستگی	عنوان تحقیقی که انجام شده
آموزش و توسعه	الگوی شایسته‌سالاری در نصب مدیران دستگاه قضایی بر اساس بیانات و مکتوبات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)
شایستگی مکتبی	الگوی شایسته‌سالاری در نصب مدیران دستگاه قضایی بر اساس بیانات و مکتوبات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)
خدمتگزاری	الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی بر اساس صحیفه امام <sup>(ره)</sup> و الگوی شایسته-سالاری در نصب مدیران دستگاه قضایی بر اساس بیانات و مکتوبات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)
معرفت و ایمان	الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی، الگوی شایسته‌سالاری در نصب مدیران دستگاه قضایی بر اساس بیانات و مکتوبات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و الگوی شایستگی‌های چنینمن و چایورز
گروه‌سازی	الگوی شایستگی‌های کویین، الگوی شایستگی‌های مدیران میانی خدمات دولتی، الگوی شایستگی‌های خدمات دولتی آبرتا و الگوی شایستگی‌های استرالیای غربی
پاسخگویی	الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی بر اساس صحیفه امام <sup>(ره)</sup>
اسلامی بودن	الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی بر اساس صحیفه امام <sup>(ره)</sup>
مردمی بودن	الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی بر اساس صحیفه امام <sup>(ره)</sup>
ساده‌زیستی	الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی بر اساس صحیفه امام <sup>(ره)</sup>
شایستگی‌های ارزشی	الگوی شایستگی‌های چنینمن و چایورز و الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی

## ۲-۴. پیشنهادها

با توجه به نتایج به‌دست آمده از این تحقیق، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

(۱) شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد الگوی نهایی این تحقیق در آزمون‌های ورودی (کتبی، مصاحبه‌های گزینشی، آزمون ورزش و معاینه‌های پزشکی) دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> گنجانده شود.

(۲) الگوی شایسته‌سالاری به‌دست آمده در این تحقیق مبنای جذب و گزینش سایر دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران قرار گیرد.

(۳) کارگروه تخصصی باهدف چگونگی اعمال شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد احصاء‌شده از این تحقیق در آزمون‌های ورودی داوطلبین دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران تشکیل گردد.



(۴) در آزمون‌های ورودی داوطلبین دانشگاه‌های افسری ارتش ج.ا.ایران بازنگری کرده و از شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد الگوی این تحقیق در آزمون‌های ورودی استفاده بهینه شود.

(۵) بررسی موشکافانه‌ای بر روی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد الگوی این تحقیق توسط کارگروه تخصصی با هدف تصویب آزمایش‌هایی چون آزمون روانشناسی، استدلال حسابی، درک مطلب، علوم پایه، دانش ریاضی، دانش لغات و واژه‌شناسی و... انجام شود و اینکه موارد گفته شده در آزمایش‌های مصوب گنجانده شود.

(۶) معاونت نیروی انسانی آجا که متولی جذب و گزینش می‌باشد، بایستی با توجه به اهمیت موضوع و همچنین شرح وظایف هریک از معاونت‌های ارتش، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها را جهت بررسی موشکافانه به هریک از معاونت‌های ارتش (به شرح زیر) به‌منظور ارائه راهکارهای اساسی جهت گنجاندن این ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در آزمون‌های استخدامی دانشگاه افسری، به شرح زیر واگذار نماید:

(۱) شایستگی‌های ارزش‌های اعتقادی- اخلاقی ← سازمان عقیدتی سیاسی ارتش ج.ا.ایران؛

(۲) شایستگی‌های نگرشی- بینشی ← سازمان عقیدتی سیاسی و سازمان حفاظت و اطلاعات ارتش ج.ا.ایران؛

(۳) شایستگی‌های کوششی و شایستگی‌های دانشی ← معاونت تربیت و آموزش ارتش ج.ا.ایران؛

(۴) شایستگی‌های رهبری و شایستگی‌های عمومی- مدیریتی ← معاونت بازرسی ارتش ج.ا.ایران؛

## منابع و یادداشت‌ها

## الف. منابع فارسی

۱. ایلی، خدایار، (۱۳۸۴)، *ضرورت بحث درباره توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها*، تهران، نشر شیوه، چاپ اول.
۲. احمدی، علی‌اکبر، حسن درویش، محمدجواد سبحانی‌فر و حامد فاضلی کبریا، (۱۳۹۲)، مدل‌سازی شایستگی‌های منابع انسانی براساس آموزه‌های نهج‌البلاغه (مطالعه موردی: سنخیت-سنجی شایستگی‌های منابع انسانی در دانشگاه امام صادق(ع))، *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره ۲، شماره ۱، زمستان.
۳. اسدی فرد، رؤیا، احمدعلی خائف الهی و علی رضاییان، (۱۳۹۰)، مدل شایستگی مدیران دولتی ایران براساس صحیفه امام(ره)، رویکرد استراتژی تئوری داده‌بنیاد، *فصلنامه مدیریت دولتی دانشگاه تهران*، شماره ۸، زمستان.
۴. بیابانگرد، اسماعیل، (۱۳۸۴)، *روش‌های تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی*، تهران، دوران.
۵. تاج‌آبادی، حسین و مهدی بیات، (۱۳۹۲)، شایستگی‌های کلیدی در نصب مدیران دستگاه قضا براساس بیانات مقام معظم رهبری<sup>(مدظله‌العالی)</sup>، *مجله مدیریت اسلامی*، شماره ۵، بهار و تابستان.
۶. حسینیان، شهاب، (۱۳۷۸)، بررسی فرآیند شناسایی، ارزشیابی، انتخاب و انتصاب مدیران میانی ناجا، *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، سال ۳، شماره ۴.
۷. داوری، علی و آرش رضازاده، (۱۳۹۳)، *مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS*، تهران، جهاد دانشگاهی.
۸. ملکی‌فر، عقیل و همکاران، (۱۳۸۵)، *الفبای آینده‌پژوهی (علم و هنر کشف آینده و شکل بخشیدن به دنیای مطلوب فردا)*، تهران، انتشارات کرانه علم.
۹. موسی‌زاده، زهره و مریم عدلی، (۱۳۸۸)، معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه، *فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*، دوره ۳، شماره ۱، بهار و تابستان.
۱۰. ندری، کامران و غلامرضا گودرزی، (۱۳۸۲)، *بررسی تحلیلی اصول، قواعد و روش‌های آینده‌نگری علمی*، کمیسیون تلفیق و هماهنگی مجمع تشخیص مصلحت نظام.

۱۱. نظری منش، لیلا، (۱۳۸۴)، *شاخص‌های انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی*، اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران.
۱۲. وزارت دفاع آمریکا، (۲۰۰۹)، *نشریه مشترک ۰۲-۱*.

### ب. انگلیسی

1. Armstrong, M, (2009), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Edition, London: Kogan page.
2. Beyer, C, (2000), *Leadership Competencies* in the 'Knowledge – Driven – Context', In Lal Bahadur Shastri Institute of Management 6 (1-2).
3. Brewster, C., Farndale, E., Ommeren, J.V, (2000), *HR Competencies and Professional Standards*, Cranfield University, UK.
4. Boyatzis, R. E, (2008), Competencies in the 21st century, *Journal of Management Development*, Vol 27 NO 1.
5. Boyatzis, R.E.&Sala, F, (2004), Assessing emotional intelligence competencies", in Geher, G. (Ed.), *The Measurement of Emotional Intelligence*, Novas Science Publishers, Hauppauge, NY.
6. Cornish, Edward, (2007), *The Study of the Future: An Introduction To the Art and Science of Understanding And Shaping Tomorrows World*, USA: World Future Society.
7. Daud, Rabaayah; Ismail, Maimunah; Omar, Zoharah, (2010), Exploring Competencies. In *Professional Safety*, 55 (10). Available online at <http://connection.ebscohost.com/c/articles/54527134/exploring-competencies>.
8. Hoover, W. (2009), The Future Of Human Resources: Technology Assists In Streamliing Your HR Department, *Colorado Biz*, 29, 4, 27.
9. Rochester, (2004), *Guide to Enhanced Performance Management*, The University of Rochester, Office of Human resources.
10. Sahay, B. S.(2005), Multi Factors Productivity Measurement Model for Service Organization, *Internatinal Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.54, No.1.
11. Sanghi, S. (2007), *The Handbook of Competency Mapping*, Published by Vivek Mehra, India: Sage Publication.
12. Tian, J.-q.; Miao, D.; Xu, Y.; Yang, Y.; Khare, M. (2009), The leadership competency modeling of military academy cadets. In *SOCIETY FOR PERSONALITY RESEARCH* 37 (4).
13. Udall, S. and Hiltrop, J. (2007), *The Accidental Manager: Surviving the Transition from Professional to Manager*, Prentice Hall Europe.

\*\*\*\*\*

