

شناسایی و ساختاردهی شایستگی‌های رفتاری فرماندهان دفاع مقدس

هادی نهادی^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۱۵

چکیده: در مدل‌سازی شایستگی رهبری، مدل‌هایی که دامنه گسترده‌ای از مهارت‌ها را در خود دارند، عملکردهای رهبری را بهتر توصیف و پیش‌بینی می‌کنند. امروزه برنامه‌ریزی منابع انسانی، به رویکرد شایستگی آن یعنی برنامه‌ریزی نیروی انسانی برپایه شایستگی تغییر یافته است. تبدیل شدن برنامه‌ریزی منابع انسانی براساس رویکرد شایستگی، نیازمند پارادایم کلانی است که تفکر برنامه‌ریزان منابع انسانی را درباره افراد و سازمان به طور کلی تغییر می‌دهد. هدف این پژوهش، دستیابی به مدل روابط علی و معلولی میان این شایستگی‌های رفتاری فرماندهان است. روش پژوهش، پیمایشی-توصیفی است. برای گردآوری و تحلیل داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز، نخست ادبیات پژوهشی و نظر خبرگان گردآوری شد. سپس با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، اعتبارسنجی شد. سرانجام ۱۳ شایستگی شناسایی شده با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، در چهار سطح ساختاردهی شدند. این سطح‌ها به ترتیب توفیق‌طلبی، عملیاتی بودن، خلاقیت و سطح چهارم که آن نیز چهار شایستگی اقتناع‌گری، تلاش‌گری، جهت‌دهی منابع انسانی و سازماندهی فعالیت‌ها و فرآیندها در بر می‌گیرد.

واژگان اصلی: شایستگی رفتاری، فرماندهان، دفاع مقدس، مدل‌سازی ساختاری تفسیری.

۱. استادیار گروه مدیریت پژوهشگاه علوم و معارف دفاع مقدس شهید سپهبد پاسدار حاج قاسم سلیمانی، تهران، ایران.

مقدمه

نظریه‌های نوین در عرصه برنامه‌ریزی نیروی انسانی، انسان را با همه ارزش‌هایش، سازمان را با همه ابعاد و عملکردش و محیط سازمان را با همه دگرگونی‌هایش مورد توجه قرار می‌دهد. این نظریه‌ها، قابلیت انعطاف‌پذیری ساختارهای درونی سازمانی را برای پاسخگویی به تغییر و دگرگونی ضروری می‌دانند. آن‌ها به جای رفتار انفعالی برای کنترل تغییرات محیط، ایجاد تغییر و نوآوری را به صورت فعال و تأثیرگذار بر محیط توصیه می‌کنند (بنسیون و کسیون، ۱۳۷۵: ۶۷-۶۹). یکی از بهترین رویکردها برای رسیدن به برنامه‌ریزی موفق در حوزه نیروی انسانی، به کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت و برنامه‌ریزی نیروی انسانی است. به گفته کامپرفرم^۱ (۲۰۰۲)، مدل‌های شایستگی می‌توانند، شیوه‌ای برای یکپارچه کردن اقدام‌های مختلف منابع انسانی باشند. بدین معنا که می‌توان هر یک از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی را براساس شایستگی طراحی کرد و شایستگی، هسته مرکزی همه فعالیت‌های منابع انسانی سازمان است. شایستگی موجب پدید آمدن پارادایمی در ادبیات مدیریت منابع انسانی شده که به آن مدیریت منابع انسانی برپایه شایستگی می‌گویند (Horton, 2002: 28).

ایده شایستگی، ایده نوینی نیست؛ اما در دهه ۱۹۹۰ میلادی، جایگاه ویژه خود را بازیافت. پراهلاد و همل (۱۹۹۳)، رویکرد تازه‌ای به فرآیند مدیریت استراتژیک داشتند. این رویکرد نخست به بررسی درون و سپس محیط بیرونی سازمان می‌پرداخت. در رویکرد وارونه، نخست محیط بیرونی و سپس محیط درونی بررسی می‌شد. مدل‌سازی شایستگی رهبری، دامنه گسترده‌ای از مهارت‌ها را در خود جای می‌دهد و بهتر می‌تواند عملکردهای رهبری را توصیف و پیش‌بینی کند (Zaccaro and Others, 2013: 11-35). امروزه برنامه‌ریزی منابع انسانی، به رویکرد شایستگی، یعنی برنامه‌ریزی نیروی انسانی برپایه شایستگی تغییر یافته است. تبدیل شدن برنامه‌ریزی منابع انسانی براساس رویکرد شایستگی، نیازمند پارادایم است. پارادایمی که تفکر برنامه‌ریزان منابع انسانی را درباره افراد و سازمان به طور کلی تغییر دهد. رویکرد شایستگی هنگامی سفارش می‌شود که رهبران سازمان تمایل دارند از روش‌های نوآورانه، تازه و کیفی استفاده کنند. برنامه‌ریزی منابع انسانی برپایه شایستگی هم برای سازمان‌هایی سودمند است که بیشتر افراد آن، حرفه‌ای، فنی و مدیر هستند،

¹- Comp Reform

تیم‌هایی برای حل مسایل مبهم و پیچیده تشکیل می‌دهند، دارای ساختار مدیریت ماتریسی هستند و روی برخی از مهارت‌ها و شایستگی‌ها مانند مهارت‌های بین فردی و انگیزه‌دستیابی، تمرکز کرده‌اند (دری و نجات، ۱۳۸۴: ۲۴). با توجه به تهدیدات دفاعی و امنیتی کشور، سازمان‌های نظامی چنین چابکی را نیاز دارند تا در برابر تلاطم‌ها و حيله‌های روزافزون دشمن در عرصه‌های سخت و نرم، تاب‌آور شوند. این پیچیدگی درونی و بیرونی، لزوم استفاده از شایستگی‌های مورد نیاز را در فرماندهان به عنوان راهبران اصلی سازمان‌های نظامی طلب می‌کند. دستیابی به مدل روابط علی و معلولی میان این شایستگی‌ها، می‌تواند در برنامه‌های توانمندسازی نیروهای مسلح و به‌ویژه فرماندهان نظامی حیاتی باشد. بنابراین در این پژوهش، برآنیم تا شایستگی‌های مورد نیاز فرماندهان را به‌دست آورده و روابط تقدم و تاخری میان آن‌ها را در قالب یک مدل ساختاری تفسیری، تشریح نماییم.

مبانی نظری

مریتوکراسی (شایسته‌سالاری) از دو واژه *merit*، به معنای شایستگی و سزاواری و *acracy*، به معنای حکومت یا روش اداره امور تشکیل شده است (آریانپور، ۱۳۷۰، ۳۶۳). مریتوکراسی به نظام اجتماعی گفته می‌شود که در آن بالاترین قدرت و مرتبه اجتماعی به افرادی با بالاترین توانایی سپرده می‌شود. مریتوکرات هم کسی است که در چنین نظامی دارای این نوع قدرت است (رشیدی، ۱۳۸۳: ۶۹-۶۳). مدل‌سازی شایستگی، ایجاد فهرستی مشروح از دانش، توانایی و همه ویژگی‌های شخصیتی است که برای انجام کاری ویژه مورد نیاز است. به باور برخی، الگوی شایستگی سنتی، به‌ویژه برای رهبری استراتژیک بسیار سودمند است (60-46: Reed and Ohters, 2004). شایستگی، ویژگی‌ها و رفتارهایی است که به اثربخشی فرد در محیط شغلی می‌انجامد (غفاریان، ۱۳۷۹: ۱۷). مک‌کلند (۱۹۹۳)، شایستگی را با کامیابی شغلی در ارتباط می‌داند. مک‌لگان (۱۹۹۰) نیز شایستگی را صلاحیت‌های شخصی برای برون‌داد با کیفیت تعریف می‌کند. ویژگی افرادی که می‌توانند به معیارهای اثربخشی دست یابند، شایستگی‌های آن افراد خوانده می‌شود. یعنی شایستگان کسانی هستند که الگوی رفتاری مطلوبی را ارائه می‌دهند. این امر در عملکرد به معیارهای اثربخشی تعبیر می‌شود (رمضانی، ۱۳۷۸: ۲۴). طبق نظر اسپنسر (۱۹۹۳)، شایستگی، ویژگی زیربنایی فرد است که به

طور کلی با عملکرد اثربخشِ ملاک‌مدار و یا عملکرد برتر در یک شغل یا وضعیت رابطه دارد. از نظر بویاتریس (۱۹۹۵)، شایستگی به طور کلی بر صفات و ویژگی‌های اساسی یک شخص تأکید دارد. این صفات می‌توانند انگیزش، رفتار، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی و یا مجموعه‌ای از دانش باشد که فرد در انجام کارها و فعالیت‌ها، از آن‌ها استفاده می‌کند. این نگاه با رویکرد رابرتسون، کالینان و بارترام (۲۰۰۳)، ناسازگار است. از نظر آن‌ها شایستگی مجموعه‌ای از رفتارهایی است که برای رسیدن به پیامدهای مطلوب به کار می‌رود. رویکرد نخست که در تعاریف اسپنسر (۱۹۹۳) و دیگران دیده می‌شود، رویکرد صفت‌مدار و رویکرد دوم رفتارمدار نامیده می‌شود. به عبارت دیگر در رویکرد نخست شایستگی معادل ویژگی‌های اساسی و در دومی، مجموعه‌ای از رفتارهاست. وار و کونور (۱۹۹۲)، این ناسازگاری در دو دیدگاه را ناسازگاری دو دیدگاه سستی الگوی ارزیابی ویژگی‌های شخص و دیدگاه جدیدتر الگوی موقعیت شغلی می‌دانند. بیشتر کارشناسان کوشیده‌اند با قرار دادن شایستگی‌ها در مرکز و زیرسیستم منابع انسانی، این ارتباط را به تصویر بکشند. تنها تفاوت، در تعداد زیرسیستم‌های منابع انسانی مرتبط با شایستگی‌هاست. برای نمونه فریدنبرگ و لوی (۲۰۰۴)، چهار زیرسیستم مدیریت عملکرد، استخدام و انتخاب، توسعه و طبقه‌بندی و پرداخت را در این شکل می‌آورد. کرارتز (۱۹۹۷)، افزون‌بر این چهار زیرسیستم، زیرسیستم توسعه مسیر ترقی شغل را نیز به آن می‌افزاید.

بسیاری از پژوهشگران تأکید دارند که ارتباطی خاص بین اثربخشی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی وجود دارد. آن‌ها تأکید دارند که افزون‌بر ابعاد مدیریت منابع انسانی، شامل بهبود در انتخاب، روشن بودن پاداش‌ها و حقوق افراد، ابعاد دیگری هست که برای موفقیت، باید از نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی استفاده نمود. لزوم استفاده از این مدل تنها در اینجا برای تأکید بر بحث برنامه‌ریزی نیروی انسانی و ابعاد شایستگی است (هاسلید و همکاران، ۲۰۱۲: ۸۹). مدل‌های شایستگی در اطلاعاتی که گردآوری می‌کنند با یکدیگر متفاوتند. برخی از مدل‌ها بر توانایی‌های ژنتیک و کیفیت شخص و برخی دیگر روی مهارت-های فنی ویژه شغل متمرکز هستند. مانسفیلد (۱۹۹۶)، انواع مدل‌های شایستگی را به دو دسته تقسیم می‌کند:

۱) مدل منفرد شایستگی شغل، روی یک شغل منفرد در سازمان تأکید دارد تا ملزومات

کلیدی شغل را شرح دهد. این مدل در شناسایی شایستگی‌های معین و مورد نیاز برای مشاغل خاص اثربخش تلقی می‌شود. با این حال افزون‌بر اجرای پرهزینه آن، اطلاعات حاصل را نمی‌توان برای دیگر مشاغل موجود در سازمان به کار برد. همچنین نمی‌توان اطلاعات حاصل را به روش ثابت در سیستم منابع انسانی سازمان تلفیق کرد؛

(۲) مدل یک اندازه متناسب برای همه: این مدل شایستگی‌ها را برای همه گستره شغل (برای نمونه همه سرپرستان خط تولید) در نظر می‌گیرد. مجموعه همسان شایستگی‌های تعبیه شده، می‌تواند اساسی برای فرایند تولید باشد.

سازمان‌هایی که تصمیم به فراگیری چارچوب شایستگی دارند، شایستگی‌های مورد نیاز در شغل را براساس ساختار معماری سه‌گانه زیر در نظر می‌گیرند:

(۱) شایستگی‌های هسته‌ای یا کلیدی، شایستگی‌های ضروری برای هر شغل در سازمان است. شایستگی‌های هسته‌ای از مأموریت، رسالت و ارزش‌های سازمان حمایت می‌کند. این ویژگی‌ها در سطح فردی قرار ندارند، بلکه پست‌های سازمان هستند و برای موفقیت در سازمان ضرورت دارند. ویژگی‌های کلیدی عبارتند از آنچه فرد در سازمان انجام می‌دهد یا باید انجام دهد. آن‌ها کلیدهای قدرت هستند که سازمان و کارکنان از آن بهره می‌برند. (پراهالار، ۱۹۹۰: ۴۱)

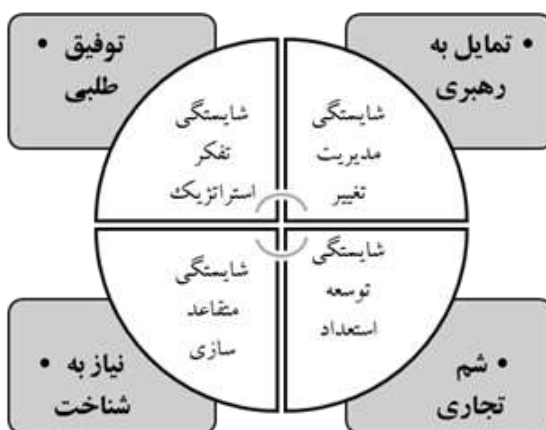
(۲) شایستگی‌های کنشی یا گروهی: برای همه کارکنانی که وظیفه یکسانی را انجام می‌دهند یا شغلشان به گروه شغلی یا خانواده شغلی یکسان تعلق دارد، ضروری است. این‌ها ویژگی‌های مشترکی هستند که پست‌های مختلف درون یک خانواده شغلی در آن سهیم‌اند. این ویژگی‌ها شرح می‌دهند که هر کارمندی به چه نوع مهارت‌های ویژه‌ای نیاز دارد؛

(۳) شایستگی‌های تکلیفی یا ویژه شغل: ویژگی‌هایی که به یک پست سازمانی ویژه تعلق دارند. این ویژگی‌ها ملزومات حرفه‌ای یا فنی هستند که ممکن است در یک شغل به کار آیند. بدون مؤلفه‌های ویژه مهارت در یک مدل شایستگی، دشوار است که کارکنان پیوند مدل را با نتایج عملکرد دریابند. زیرا آن‌ها هیچ ایده‌ای ندارند که برای موفقیت در شغل خود، به چه مواردی نیاز داشته یا باید چه مواردی را انجام دهند تا برای پست سازمانی مشخصی حائز ویژگی کیفی باشند (Casico, 2000: 41).

شکل شماره ۱، مدلی از شایستگی فرماندهان و رهبران را ارائه می‌دهد. این مدل دارای

دو لایه است. در لایه بیرونی، ویژگی‌های مورد نیاز برای نقش رهبری استراتژیک است. این‌ها ترکیبی از ویژگی‌های شخصی و تجربه پیشین است. تمایل شخصی خاص، مدیر را برای نقش رهبری استراتژیک آماده می‌کند. رهبری استراتژیک کسی را می‌خواهد که نیاز بالایی به موفقیت داشته باشد. آن‌ها باید افرادی باشند که تمایل دارند شرکت را به پیش برانند. نیاز به شناخت هم تمایل فرد به مشارکت و لذت بردن از تفکر است (زومالیا و همکاران، ۲۰۱۶: ۶۸). مؤلفه‌های درونی این مدل، صلاحیت‌های رهبری استراتژیک است و رهبران استراتژیک باید مهارت‌های تفکر استراتژیک را نیز داشته باشند (Liedtka, 1998: 120- 129).

شکل شماره ۱: شایستگی‌های رهبری و فرماندهان



منبع: (زومالیا و همکاران، ۲۰۱۶).

افراد دارای نیاز به شناخت بالا، به‌روز هستند، از تفکر هدفمند لذت می‌برند و بیشتر براساس استدلال‌های منطقی داوری می‌کنند. برای رسیدن به رهبری استراتژیک، فرد نیز باید تمایل به رهبری داشته باشد (Moon, 2013: 708). به‌گفته‌دی‌وریس و همکاران (۲۰۰۲)، برخی تمایل زیادی به رهبری دارند و کارهای خود را توسط یک رهبر تشکیل می‌دهند. با این حال، یک رهبر استراتژیست باید کسی باشد که تمایل به نقش رهبر بودن دارد و به رهبری دیگران وابستگی ندارد. سرانجام، یک رهبر کارا، باید دارای مهارت‌های تجاری باشد که برآیند آموزش و تجربه است. این مهم، درک آن‌ها را از نحوه عملکرد مشاغل شکل می‌دهد. شایستگی متقاعدسازی ضروری است؛ زیرا ایده‌های جدید باید به رهبران دیگر فروخته شود. ایده‌های جدید چیزی نیست که دیگران از پیش با آن‌ها آشنا بوده باشند.

سرانجام، توسعه استعداد با توانایی توسعه رهبران آینده مرتبط است. اجرای استراتژی‌ها، به رهبران توانمند در همه سطوح نیاز دارد. داشتن کادر رهبران توانا برای کمک به مدیریت عالی در هدایت شرکت به هنگام تغییر مهم است (گلدمن و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۴۳).

یکی از مهم‌ترین مسایل در حوزه مدیریت منابع انسانی برپایه شایستگی، راهکارهای شناخت شایستگی‌های مورد نیاز سازمان است. راه‌های مختلفی برای این کار هست: (۱) تحلیل محتوای یک شغل خاص؛ (۲) رفتار گذشته کارمندی که در این پست به خوبی عمل کرده است؛ (۳) الگوگیری از سازمان‌های همانند و (۴) تلاش برای پیش‌بینی شایستگی‌هایی که سازمان در آینده به آن‌ها نیاز دارد. پرکاربردترین روش‌های علمی که در این حوزه به کار گرفته شده‌اند عبارتند از: شبکه مجموعه^۱، فن وقایع حساس^۲ و مصاحبه رخدادهای رفتاری^۳.

مفهوم رهبری نظامی انجام موفقیت‌آمیز مأموریت با استفاده از مجموعه عواملی همچون، تشویق، اجبار و رقابت را در سازمان مقرر و در محیط‌های متضاد تداعی می‌کند. بنابراین رهبری نظامی اعمال کامل فرماندهی در چارچوب قواعد فرماندهی است. رهبر یا فرمانده نظامی، پاسخگوی همه عملکردها و اقدامات یگان خود است. او مسئول آموزش عملیات و مدیریت سازمان خود است و در مسئولیت اجرایی سپرده شده به یگان و همچنین تأمین آسایش، سلامتی و امنیت افرادش سهم است. فرمانده باید با این واقعیت آشنا باشد که هدف نهایی او دستیابی به بیشترین کارایی رزمی است. این امر مستلزم وجود سازمانی است که در آن مأموریت‌های سپرده شده از روی میل، اراده و صداقت انجام شود. ایجاد چنین سازمانی و آموزش، مدیریت، روحیه، مدیریت انسانی و نظم در آن باید در نهایت توجه قرار گیرد. مسئولیت فرماندهی تام و تمام است. یک فرمانده مسئول هر چیزی است که واحد او انجام می‌دهد و یا از انجام آن طفره می‌رود. این تعهد و مسئولیت را می‌توان به بهترین نحو با دادن اختیار و آزادی عمل به فرماندهان زیردست و تداوم انجام مأموریت، از راه نظارت بر اعمال کارکنان ایفا کرد (خیرآبادی، ۱۳۸۷: ۱۲۵).

یک فرمانده از یک گروه کوچک سه نفری گرفته تا یک یگان بزرگ، سروکار دارد.

¹Repertory Grid

²Critical Incident Technique

³ Behavioral Event Interviews

فرمانده نظامی نه تنها باید قادر به داوری، ارزیابی و شناخت هر یک از افراد گروه خود باشد، بلکه باید رفتار گروهی را نیز برای هماهنگی، بشناسد و درک کند. پس از آن او باید بتواند با اعمال روابط محکم انسانی، وحدت فرماندهی‌اش را حفظ کند و این یکی از مسئولیت‌های اصلی وی به‌شمار می‌رود. درست همان‌گونه که فرمانده، افراد را با مشخصات و ویژگی‌های جداگانه مورد بررسی قرار می‌دهد، باید از راه ویژگی‌های گروهی سه‌گانه نیز فرماندهی کند:

- ۱) قوه‌شناخت و درک: یعنی توانایی گروه به فهمیدن آنچه که فرمانده می‌خواهد، دریافت پیام او، برآوردن هدف و مقصود وی. زمانی که شما می‌خواهید چیزی را یاد بگیرید، می‌پرسید؛
- ۲) کارآیی: از آموزش گروهی، تجربه و توانایی هماهنگی و همکاری با یکدیگر ناشی می‌شود. افزایش کارآیی فردی و گروهی بدون فشار و تنش اضافی باید هدف اصلی فرمانده باشد؛
- ۳) رغبت و اشتیاق: رغبت دلیلی بر هواداری، وفاداری، همکاری، نظم و انضباط است. مجموعه‌ای از این عوامل، قدرت و توانایی فرماندهی را در هماهنگی افراد گروه در جهت نیل به یک هدف مشترک افزایش می‌دهد. فرمانده باید این ویژگی را در فرماندهی‌اش به شیوه‌ای مثبت رشد دهد (سعدآبادی، ۱۳۸۸: ۱۱۷).

یک فرمانده نظامی پس از آنکه ویژگی‌های مطلوب فرماندهی را به دست آورد، می‌تواند اصول فرماندهی را برای اعمال رهبری خود به کار گیرد. این قواعد مطابق با اصول راهنمای رفتار و اعمال فرماندهان نظامی موفق جهان در گذشته بوده‌اند. این اصول در مواقع مختلف ممکن است کاربرد متفاوتی داشته باشند، اما فرماندهی که این اصول را نادیده می‌گیرد به استقبال شکست می‌رود.

پیشینه پژوهش

مطالعات مربوط به سنجش رهبری از اندازه‌گیری توانایی‌های شناختی تا اندازه‌گیری شایستگی‌های بین فردی تکامل یافته است. بسیاری از این مطالعات بر ارزیابی نتایج مرتبط با فرآیند رهبری متمرکز کرده‌اند (Costanza and Others, 2008). ولترز^۱ و همکاران (۲۰۱۴)، در پژوهشی، صلاحیت‌های لازم برای فرماندهی یک تیپ نظامی در ارتش آمریکا را

1- Wolters

شناسایی کردند. مصاحبه‌ها و نظرسنجی‌های مربوط به کارکنان ارتش، چشم‌انداز چندرسانه‌ای از شایستگی‌های فرماندهی تیپ، از جمله سطح مهارت لازم برای هر شایستگی را فراهم می‌آورد. در این پژوهش در مجموع سی و نه شایستگی در چهار خوشه شناسایی و طبقه‌بندی شدند: مهارت‌های رهبری، مهارت‌های عملیاتی، قابلیت‌های شخصی و پایگاه دانش.

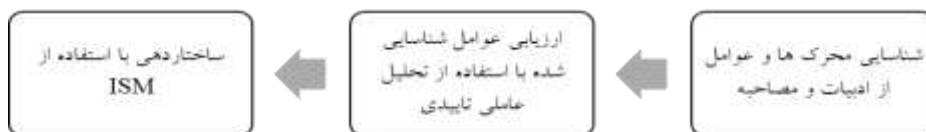
دفترچه راهنمایی ارتش آمریکا، ده شایستگی رهبری را تشریح می‌کند: دیگران را هدایت می‌کند، نفوذ را فراتر از زنجیره فرمان ایجاد می‌کند، اعتماد می‌کند، تبیین‌گری می‌کند، ارتباط برقرار می‌کند، یک محیط مثبت ایجاد می‌کند، خود را آماده می‌کند، به دنبال توانمند ساختن دیگران است، نتیجه‌گرا است و حرفه‌ای رفتار می‌کند. اگرچه رهبری یک عنصر جدایی‌ناپذیر فرمان است، اما فرماندهی یک سازمان دارای مسئولیت و اقتدار حقوقی، ذاتی است. فرماندهی شامل اختیارات و مسئولیت استفاده مؤثر از منابع موجود و برنامه‌ریزی برای استخدام و سازماندهی، هدایت، هماهنگی و کنترل نیروهای نظامی برای انجام مأموریت‌های تعیین شده است. همچنین مسئولیت سلامت، رفاه، روحیه و نظم و انضباط کارکنان را نیز شامل می‌شود (U.S. Department of the Army, 2012: 6- 22).

مرادی و همکاران (۲۰۱۸)، در مطالعه‌ای، به طراحی الگویی از شایستگی‌های فرماندهان در مراکز آموزش عالی ارتش ایران، براساس بیانات فرمانده کل قوا پرداختند. از نظر ایشان، شایستگی و شایسته‌سالاری یکی از ضروریات و دغدغه‌های سازمان‌های امروز برای تقویت منابع انسانی استراتژیک و دستیابی به بهره‌وری است. یافته‌های پژوهش نشان داد که الگوی شایستگی فرماندهان شامل پنج حوزه اعتقادات و اخلاق، ارزش‌ها، معرفت، عملکرد و شایستگی رفتار است که شامل دوازده زیرمجموعه و شصت مفهوم است (Moradi and Others, 2018: 142- 148). سرتیپ یاسین سوید، نظامی سوری در رساله خود با عنوان «الفن العسکری الاسلامی، اصوله و مصادره»، سعی کرده اصول و مبانی هنر جنگ در اسلام را بررسی کند. درباره فرماندهی، او به این نتیجه می‌رسد که فرمانده‌ای موفق است که میان سختی دیدگان، مجربان و اهل نظر و مشورت باشد، از سختی و شکست نترسد به سبب مهربانی نسبت به سربازان، نزد ایشان دارای مقام و منزلت باشد. همان‌گونه که دیده شد، تأکید هر سه پژوهشگر بر رعایت اصول روابط انسانی در شیوه فرماندهی پیامبر اسلام (ص) بسیار برجسته است (تسبیحی، ۱۳۸۶: ۴۹).

روش شناسی

روش پژوهش، پیمایشی- توصیفی است. برای گردآوری و تحلیل داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز، نخست ادبیات پژوهش و نظر خبرگان گردآوری شد. نحوه گردآوری بدین گونه بود که با بررسی ادبیات پژوهش و گردآوری نظر خبرگان، شایستگی‌های فرماندهان نظامی شناسایی گردید. پس از آن با هفت نفر از کارشناسان که براساس شاخص‌های خبرگی مورد هدف قرار گرفته بودند، مصاحبه انجام شد. از آن‌ها درباره شایستگی‌های فرماندهان پرسش شد. شیوه گزینش خبرگان براساس روش گلوله‌برفی بود. پس از غربال‌گری اولیه، شاخص‌های به دست آمده از ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان، با استفاده از روش تحلیل عاملی مورد ارزیابی قرار گرفت. گفتنی است که در مرحله ارزیابی، تعداد ارزیابان و خبرگان، افزایش پیدا کردند. سپس به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شد که در ادامه به ارائه این روش‌ها خواهیم پرداخت. در شکل شماره ۲، چارچوب پژوهش به نمایش گذاشته شده است.

شکل شماره ۲: چارچوب پژوهش



روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری

مدل‌سازی ساختاری تفسیری توسط وارفیلد در سال ۱۹۷۳ پیشنهاد شد. این روش، یکی از روش‌های طراحی سیستم‌ها، به ویژه سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی است. مجموعه‌ای از عناصر متفاوت در قالب یک مدل سیستماتیک جامع که در آن ساختاردهی می‌شوند (Shahabadkar et al, 2012: 195- 205). این روش گزینه مناسبی برای مقابله با موضوعات پیچیده، به ویژه در زمان بهره‌گیری از تفکر سیستماتیک منطقی است. از این رو مدل‌سازی ساختاری تفسیری، جزء روش‌شناسی‌های پژوهش در عملیات نرم قرار می‌گیرد (آذر و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۵۸). این روش در مقالات و زمینه‌های مختلفی مورد استفاده قرار گرفته است. در جدول شماره ۱، تعدادی از این مطالعات ارائه شده است. به طور کلی موارد استفاده از ISM

زمانی است که بین مجموعه‌ای از نظرها و مؤلفه‌ها ارتباط برقرار می‌شود. این مؤلفه‌ها توسط گروهی از افراد ایجاد و شناسایی می‌شوند. عناصر ممکن است شامل تعدادی از موانع، کاستی‌ها، اهداف، نیازها یا شاخص‌های مختلف باشند که با استفاده از این روش خلاصه‌سازی می‌شود (محمدی‌الیاسی و انصاری، ۱۳۹۳: ۴۶۰-۴۳۹؛ Attri et al, 2013: 3-8).

جدول شماره ۱: زمینه‌های پژوهشی در استفاده از ISM

| نویسنده | زمینه پژوهش | نویسنده | زمینه پژوهش |
|-------------------------------------|---|-----------------------|---|
| لشکر بلوکی، ۱۳۹۲ | تدوین استراتژی پابرجا در شرایط عدم قطعیت | الیاسی و انصاری ۱۳۹۳ | الگوسازی مؤلفه‌های کسب‌وکار کارآفرینانه |
| Digalwar & Giridhar 2015 | عوامل مؤثر در توسعه بازار لوازم الکترونیک | Dewangan et al 2015 | شناسایی توانمندسازهای رقابتی در بخش تولید |
| Rajaprasad & Chalapathi 2015 | عوامل مؤثر در اجرای مدیریت ایمنی | Jayant & Azhar 2014 | شناسایی موانع اجرای زنجیره تأمین سبز |
| Fazil & Kesavan (2014) Verma (2014) | انتخاب تأمین کننده | Mishra et al 2015 | عوامل مؤثر در سیستم‌های نگهداری و تعمیرات |
| Azar & Bayat 2013 | طراحی کسب‌وکار فرآیند محور | KUMAR & KANT 2013 | عوامل مؤثر در انتخاب تأمین کننده |
| Sharma & sharma 2013 | طراحی زنجیره تأمین چاپک | Ambikadevi et al 2014 | شناسایی توانمند سازها در محاسبات cloud |

منبع: (رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۷۹-۱۴۲).

عواملی که به تأیید خبرگان رسیده را به منظور تعیین توالی تعریف نموده و با استفاده از پرسشنامه ماتریسی تکنیک تفسیری ساختاری در بین متخصصان پخش شد. پس از آن با استفاده از این تکنیک، توالی و همچنین سطح‌بندی عوامل صورت می‌گیرد. در پایان با استفاده از تجزیه و تحلیل MICMAC، قدرت هدایت و وابستگی عوامل شناسایی شده، بررسی می‌گردد. برای تکنیک ISM و به دست آوردن روابط درونی و اولویت‌های عناصر در یک سیستم، می‌بایست فرآیندی طی شود. مراحل اولیه و چارچوب کلی این کار طبق شکل شماره

۲ است. حال با استفاده از این شکل و بررسی ادبیات موضوع در این زمینه می‌توان مراحل اجرای تکنیک ISM را به شرح زیر نام برد (آذر و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۵۸)

۱) ورود متغیرها: ISM با شناسایی متغیرهایی شروع می‌شود که مربوط به مسئله یا موضوع هستند. این متغیرها از ISM مطالعه ادبیات موضوع یا مصاحبه با خبرگان به دست می‌آید؛

۲) به دست آوردن ماتریس ساختاری روابط درونی: این ماتریس به ابعاد متغیرها است که در سطر و ستون اول آن متغیرها به ترتیب ذکر می‌شود. آنگاه روابط دو به دو متغیرها توسط نمادهایی مشخص می‌شود. شکل کلی این ماتریس به صورت زیر است.

| متغیرها | ۱ | ۲ | ... | N |
|---------|---|---|-----|---|
| ۱ | | | | |
| ۲ | | | | |
| ... | | | | |
| M | | | | |

برای تعیین نوع رابطه می‌توان از نمادهای زیر استفاده کرد:

V: متغیر i (سطر) در رسیدن به متغیر j (ستون) کمک می‌کند؛

A: متغیر j (سطر) در رسیدن به متغیر i (ستون) کمک می‌کند؛

O: متغیرهای i و j رابطه‌ای با هم ندارند؛

X: متغیرهای i و j در رسیدن به همدیگر کمک می‌کنند (رابطه دو طرفه).

۳) به دست آوردن ماتریس دستیابی: با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر حسب قواعد زیر می‌توان به ماتریس دستیابی رسید. این قواعد بدین گونه‌اند:

الف) اگر خانه j_i در ماتریس SSIM، نماد V گرفت، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی، عدد ۱ و خانه قرینه آن (j,i) ، عدد صفر می‌گیرد؛

ب) اگر خانه j_i در ماتریس SSIM، نماد A گرفت، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر و خانه قرینه آن (j,i) ، عدد ۱ می‌گیرد؛

ج) اگر خانه j_i در ماتریس SSIM، نماد X گرفت، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی

عدد ۱ و خانه قرینه آن (j, i) ، عدد ۱ می‌گیرد؛

د) اگر خانه i, j در ماتریس SSIM، نماد O گرفت، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر و خانه قرینه آن (j, i) ، هم عدد صفر می‌گیرد (همان).

۴) سازگار کردن ماتریس دستیابی: پس از اینکه ماتریس اولیه دستیابی به دست آمد، می‌بایست سازگاری درونی آن برقرار شود. برای نمونه اگر متغیر ۱ منجر به متغیر ۲ شود و متغیر ۲ هم منجر به متغیر ۳ شود، می‌بایست متغیر ۱ نیز منجر به متغیر ۳ شود و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نبود باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند.

۵) تعیین سطح و اولویت متغیرها: برای تعیین سطح و اولویت متغیرها مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هر متغیر تعیین می‌شود. مجموعه دستیابی هر متغیر شامل متغیرهایی می‌شود که با این متغیر می‌توان به آن‌ها رسید. مجموعه پیش‌نیاز شامل متغیرهایی می‌شود که با آن‌ها می‌توان به این متغیر رسید. این کار با استفاده از ماتریس دستیابی انجام می‌شود. پس از تعیین مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز برای هر متغیر، عناصر مشترک در مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز برای هر متغیر شناسایی می‌شوند. نتیجه کار جدولی به صورت زیر می‌شود.

| عناصر | مجموعه دستیابی | مجموعه پیش‌نیاز | عناصر مشترک | سطح |
|-------|----------------|-----------------|-------------|-----|
| ۱ | | | | |
| ۲ | | | | |
| ... | | | | |
| n | | | | |

پس از تعیین مجموعه‌های پیش‌نیاز و دستیابی و عناصر مشترک نوبت به تعیین سطح متغیرها (عناصر) می‌شود. در اولین جدول متغیری دارای بالاترین سطح می‌باشد که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان می‌باشند. پس از تعیین این متغیر یا متغیرها آن‌ها را از جدول حذف نموده و با بقیه متغیرهای باقی مانده جدول بعدی را تشکیل می‌دهیم. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم را مشخص می‌کنیم و این کار را تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌دهیم (همان).

۶) رسم نمودار: پس از تعیین سطوح متغیرها نوبت به ترسیم نمودار روابط و سطوح

متغیرها می‌رسد. نخست براساس سطح متغیرها آن‌ها را براساس اولویت به‌دست آمده به شکل دایره و از بالا به پایین ترسیم می‌کنیم و آنگاه براساس ماتریس دستیابی سازگار شده روابط بین متغیرها را با خطوط جهت‌دار مشخص می‌نماییم. (۷) تجزیه و تحلیل MICMAC: هدف، تشخیص و تحلیل قدرت هدایت و وابستگی دو متغیره است (همان).

یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که اشاره شد، شایستگی‌های فرماندهان، با بررسی پیشینه پژوهش و همچنین نظر خبرگان گردآوری شد. در جدول شماره ۲، این عوامل و منبع شناسایی آن ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود برخی از این عوامل از نظر خبرگان گرفته شده و برخی دیگر در مبانی نظری پژوهش مورد اشاره قرار گرفتند.

جدول ۲: شایستگی‌های شناسایی شده

| منبع | شایستگی | منبع | شایستگی |
|--|----------------------|---|----------------|
| Wong, et al, 2013: 1-13 Sweeney et al 2009 Karrasch 2006 | سازمان ده | Wolters et al, 2014: 278-291 Norzailan et al. 2016: 394-399 Keller-Glaze, 2007 نظر خبرگان | تحلیلگر بودن |
| Keller-Glaze, 2007 نظر خبرگان | دارای توجه به دیگران | Wolters et al, 2014: 278-291 Zaccaro et al, 2013: 11- 35 Karrasch 2006 Keller-Glaze, 2007 نظر خبرگان | عملیاتی بودن |
| نظر خبرگان | تلاش‌گر و جهادی | Wolters et al, 2014: 278-291 Norris, 2008 | تفکر استراتژیک |
| Norzailan et al, 2016: 394-399 Keller-Glaze, | توفیق طلب | Wolters et al, 2014: 278-291 Fallesen 2011 | تبیین‌گری |

| | | | |
|---|---------------------------|--|----------------|
| 2007 | | Keller-Glaze, 2007 نظر خبرگان | |
| نظر خبرگان | شبکه‌سازی | Wolters et al, 2014: 278–291 Norzailan et al, 2016: 394-399 Mueller-Hanson 2005 | اقتناع‌گر بودن |
| Wong, et al, 2013: 1-13 نظر خبرگان | خلاق | Fallesen 2011 Wolters et al, 2014: 278–291 Mueller-Hanson 2005 | توانمندساز |
| Keller-Glaze, 2007 Mueller-Hanson 2005 | دارای تفکر انتزاعی | Wong, et al, 2013: 1-13 نظر خبرگان | اعتماد به نفس |
| Wolters et al, 2014: 278–291 Norris, 2008 نظر خبرگان | پشتیبان | Wolters et al, 2014: 278–291 Keller-Glaze, 2007 Mueller-Hanson 2005 | خود کنترلی |
| Wong, et al, 2013: 1-13 Mueller-Hanson 2005 | توانایی حل و فصل تعارض | Fallesen 2011 نظر خبرگان | جهت ده |

پس از غربالسازی اولیه با استفاده از پرسشنامه و تحلیل عاملی به بررسی شایستگی‌های رفتاری فرماندهان پرداخته شد. جدول شماره ۳ نتایج آزمون KMO و کرویت بارتلت را به همراه مقدار آلفای کرونباخ نشان می‌دهد.

جدول شماره ۳: نتایج آزمون KMO و کرویت بارتلت

| | |
|-------|------------------|
| ۰/۸۳۱ | آلفای کرونباخ |
| ۰/۹۰۸ | اندازه KMO نمونه |
| ۱۷۱ | درجه آزادی |
| ۰,۰۰۰ | سطح معنی‌داری |

آزمون Bartlett's

جدول شماره ۴: میزان اشتراک اولیه و استخراج عامل‌ها برای شایستگی‌های وارد شده در

تحلیل عاملی

| گویه | شایستگی | مقدار اولیه | مقدار استخراج شده |
|---------|------------------------|-------------|-------------------|
| گویه ۱ | تحلیلگر بودن | ۱ | ۰/۶۲۱۰۱ |
| گویه ۲ | عملیاتی بودن | ۱ | ۰/۵۷۹۳۷ |
| گویه ۳ | تفکر استراتژیک | ۱ | ۰/۵۳۴۷۳ |
| گویه ۴ | تبیین‌گری | ۱ | ۰/۶۱۷۴۷ |
| گویه ۵ | اقناع‌گر بودن | ۱ | ۰/۵۹۱۴۳ |
| گویه ۶ | توانمندساز | ۱ | ۰/۵۵۶۲۰ |
| گویه ۷ | اعتماد به نفس | ۱ | ۰/۷۷۶۹۷ |
| گویه ۸ | خود کنترلی | ۱ | ۰/۴۵۹۴۴ |
| گویه ۹ | جهت ده | ۱ | ۰/۶۴۱۶۹ |
| گویه ۱۰ | سازمان ده | ۱ | ۰/۶۸۳۷۶ |
| گویه ۱۱ | دارای توجه به دیگران | ۱ | ۰/۳۹۸۴۱ |
| گویه ۱۲ | تلاش‌گر و جهادی | ۱ | ۰/۵۰۹۸۵ |
| گویه ۱۳ | توفیق طلب | ۱ | ۰/۶۴۱۸۹ |
| گویه ۱۴ | شبکه‌سازی | ۱ | ۰/۴۷۵۰۳ |
| گویه ۱۵ | خلاق | ۱ | ۰/۶۳۰۰۳ |
| گویه ۱۶ | دارای تفکر انتزاعی | ۱ | ۰/۴۷۷۲۳ |
| گویه ۱۷ | پشتیبان | ۱ | ۰/۶۲۸۵۸ |
| گویه ۱۸ | توانایی حل و فصل تعارض | ۱ | ۰/۴۳۹۸۲ |

نتایج تحلیل گویه‌ها در جدول شماره ۴، ارائه شده است. از آنجایی که مقدار **KMO** نمونه بیشتر از ۰/۶ است (۰/۹۰۲) بنابراین داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی مناسب می‌باشند و چون آزمون کرویت بارتلت نیز معنی‌دار است، پس بین متغیرها همبستگی معنی‌داری وجود دارد. با توجه به مطلوب بودن نتایج هر دو آزمون می‌توان میزان اشتراک شایستگی‌ها با میزان اشتراک عاملی شایستگی‌ها را مورد بررسی قرار داد. در صورتی که میزان اشتراک‌ها برای همه

گویه‌ها بیشتر از ۵۰٪ باشد، بیانگر این است که عامل‌های تعیین شده توانایی لازم در تبیین واریانس متغیرهای مورد مطالعه را دارند. اما از آنجایی که میزان همه اشتراک‌ها در جدول شماره ۳، بیشتر از ۵۰٪ نیست، بنابراین باید گویه‌هایی که مقدار کمتر از ۵۰٪ را دارند حذف کرد. از آنجایی که این گویه‌ها بر روی هم تأثیر دارند، باید گویه‌های نامناسب را حذف کرد. پس از حذف گویه‌های با کمترین مقدار طی مراحل مختلف، ۱۳ متغیر مورد تأیید قرار گرفتند و ۵ شایستگی حذف شدند. در مرحله نهایی پژوهش، شایستگی‌های غربال شده، با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیر، ساختاردهی می‌شوند. با استفاده از ماتریس خود تعاملی، ماتریس‌های اولیه و نهایی ایجاد می‌گردد. جدول شماره ۵ ماتریس دسترسی نهایی را نشان می‌دهد.

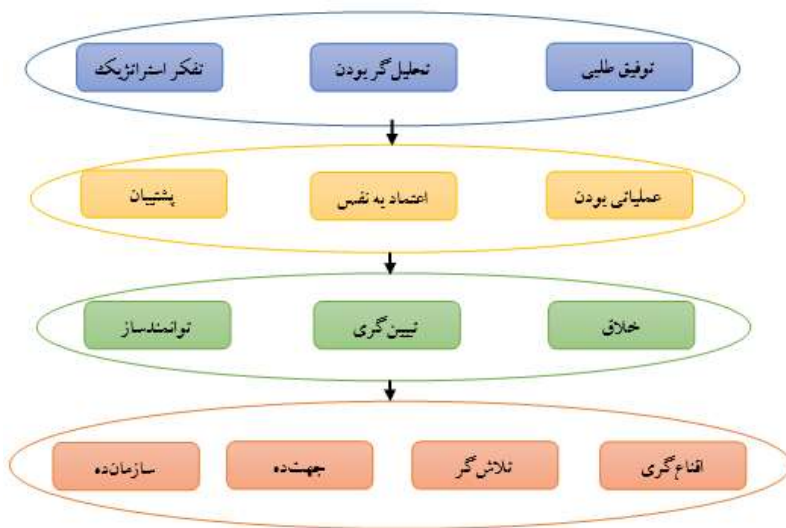
جدول شماره ۵: ماتریس دسترسی نهایی

| ردیف | ۳ | ۲ | ۱ | ۰ | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| ۱۰ | ۱ | | | ۱ | | ۱ | ۱ | | | | ۱ | | | ۱ |
| ۱۳ | | | | ۱ | | | | ۱ | | | | | | ۲ |
| ۱۳ | ۱ | | ۱ | ۱ | | ۱ | | ۱ | | | | | ۱ | ۳ |
| ۱۳ | | | | | | | | | ۱ | | | | | ۴ |
| ۸ | ۱ | | | | | | | | | | | ۱ | | ۵ |
| ۱۳ | | | | | | | | | | | | | | ۶ |
| ۷ | ۱ | | | | ۱ | | | | | | | | | ۷ |
| ۶ | ۱ | | | | | | | | | | | | ۱ | ۸ |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|--|---------|
| ۹ | | | | ۱ | ۱ | | | | ۱ | | ۱ | | | ۹ |
| ۳ | ۱ | | | | | | | | | | | | | ۱۰ |
| ۳ | ۱ | | | | | | | | | | | | | ۱۱ |
| ۷ | | | | ۱ | ۱ | | | | ۱ | | ۱ | | | ۱۲ |
| ۱۱ | | | | | | | | ۱ | ۱ | ۱ | | ۱ | | ۱۳ |
| | ۳ | ۳ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | | | | | | ۱ | | وابستگی |

پس از ماتریس‌های اولیه و نهایی، نوبت به سطح‌بندی می‌رسد. برای این منظور مجموعه‌ی دستیابی و مجموعه‌ی پیش‌نیاز برای هر شایستگی تعیین می‌شود. مجموعه‌ی دستیابی شامل شایستگی‌هایی می‌شود که با این شایستگی می‌توان به آن رسید و مجموعه‌ی پیش‌نیاز شامل شایستگی‌هایی می‌شود که با آن‌ها می‌توان به این متغیر رسید. این کار با استفاده از ماتریس دستیابی انجام می‌شود. شایستگی‌های «توفیق‌طلبی»، «تحلیل‌گر بودن» و «تفکر استراتژیک» در سطح یک قرار می‌گیرند. این سطح نشان دهنده‌ی بالاترین سطح اثرگذاری است و به بیانی دیگر شایستگی‌های سطوح دیگر بیشترین وابستگی را به آن‌ها دارند. شایستگی‌های «عملیاتی بودن»، «اعتماد به نفس» و «پشتیبانی از نیروها» در سطح دوم قرار می‌گیرند. شایستگی‌های «خلاقیت»، «تیین‌گری» و «توانمندسازی نیروها» در سطح سوم قرار دارند. همچنین شایستگی‌های «اقتناع‌گری»، «تلاش‌گری»، «جهت‌دهی» و «توانایی سازماندهی» در آخرین سطح معرفی می‌شوند. مدل نهایی محرک‌های نقش‌آفرین در شکل شماره ۳ نشان داده شده است. در این شکل، پیکان‌ها به معنای تأثیرپذیری و وابستگی یک شایستگی از شایستگی دیگر است.

شکل ۳: مدل ساختار یافته شایستگی فرماندهان



نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، دستیابی به مدل روابط علی و معلولی میان شایستگی‌های رفتاری فرماندهان است. همان‌گونه که در یافته‌های پژوهش ملاحظه می‌گردد، در سطح اول توفیق‌طلبی قرار دارد که این شایستگی، محرک رفتاری بسیاری از فعالیت‌ها است. همچنین تحلیل‌گر بودن و توانایی تشخیص اجزای مسئله و انسجام فکری نسبت به آن‌ها در این سطح قرار دارد. در نهایت تفکر استراتژیک قرار دارد که افزون‌بر توانایی آینده‌نگری نسبت به پدیده‌ها، شامل توانایی تفکیک مسایل به کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت نیز می‌شود. در سطح دوم، عملیاتی بودن است. این شایستگی در این باره است که فرد می‌تواند یک برنامه کاری برای تحقق یک هدف ایجاد نماید و آن برنامه را به مرحله اجرا درآورد. همچنین اعتماد به نفس و پشتیبانی فرآیندی از نیروها در این سطح قرار دارد. در سومین سطح از شایستگی‌های فرماندهان، خلاقیت قرار دارد. همچنین توانایی توصیف و تشریح پدیده‌ها برای دیگران در قالب سبک‌های مختلف رفتاری نیز در ارتباط با ویژگی تیبن‌گری است. توانمندسازی نیروها از دیگر شایستگی‌های این سطح است که در آن از فرد انتظار می‌رود که بستر و شرایط لازم برای رشد فکری و عملی نیروهای خود را ایجاد نماید. در پایین‌ترین سطح، ۴ شایستگی قرار دارد. اقناع‌گری و اینکه دیگران را نسبت به دستورات برانگیزاند. تلاش‌گری نیز از دیگر شایستگی‌های این سطح

است. جهت‌دهی منابع انسانی برای انجام وظایف و سازماندهی فعالیت‌ها و فرآیندها نیز در این سطح قرار دارد. باید توجه داشت که شایستگی‌های مورد نیاز برای عملکرد موفق فرماندهان، تنها ویژگی‌های ذاتی آن‌ها نیست. شایستگی‌های فرماندهان قابل بحث است؛ زیرا فرماندهی در بسیاری از افراد پدید می‌آید و آن با تجربه و توانایی یادگیری و بهره‌مندی از تجربه می‌تواند باشد. شیوه تحصیل این شایستگی‌ها، فرآیندهای آموزشی، ارزیابی شایستگی‌های فرماندهان و برنامه‌های توسعه فردی فرماندهان، می‌تواند تکمیل‌کننده این پژوهش باشد و در مطالعات آتی، مورد توجه پژوهشگران قرار گیرد.

کتابنامه

- آذر، عادل، فرزانه خسروانی و رضا جلالی (۱۳۹۵). تحقیق در عملیات نرم، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- آریانپورکاشانی، عباس (۱۳۷۰). فرهنگ کامل انگلیسی-فارسی، جلد ۳، تهران: امیرکبیر.
- بنسیون، مالکم و جانان کسیون (۱۳۷۵). برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ترجمه علیرضا جباری، تهران: آفتاب.
- تسییحی، اکبر (۱۳۸۶). مبانی اندیشه نظامی فرماندهی معظم کل قوا، تهران: دانشگاه افسری امام‌علی(ع).
- رحمان‌سرشت، حسین، سیدعلی ایازی و محمد ثابت‌مطلق (۱۳۹۵). «ساختاردهی محرک‌های نقش‌آفرین سازمان‌های چند ملیتی در انتقال و توسعه فرهنگی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری»، فصلنامه مطالعات میان فرهنگی، شماره ۳۰، صص ۱۷۲-۱۴۹.
- رشیدی، علی (۱۳۸۳). «شایسته‌سالاری از کنفوسیوس و بودا و ارسطو تا امتحان شایستگی تحصیلی و رأی مردم»، مجله اطلاعات سیاسی-اقتصادی، سال نوزدهم، شماره ۲۱۰ و ۲۰۹، صص ۶۹-۶۲.
- زارع برمی، مرتضی (۱۳۹۷). انقلاب اسلامی و دفاع مقدس در نظام آموزشی کشور (تعلیم و تربیت اعتقادی، عبادی و اخلاقی در تراز انقلاب اسلامی و دفاع مقدس)، فصلنامه مطالعات دفاع مقدس، دوره ۴، شماره ۲، تابستان، صص ۸۶-۵۳.
- لشکربلوکی، مجتبی (۱۳۹۰). طراحی مدل فرآیندی تدوین استراتژی پابرجا در شرایط عدم قطعیت با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، رساله دکتری، تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- محمدی الیاسی، قنبر و محسن انصاری (۱۳۹۳). «الگوسازی ساختار ارتباطات تعاملی مؤلفه‌های کسب‌وکارهای کارآفرینانه برتر نوپا با رویکرد الگوسازی ساختاری تفسیری»، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۳، صص ۴۶۰-۴۳۹.
- Attri R. Dev. N. Sharma V. (2013). Interpretive Structural Modelling (ISM) approach: An Overview, Research Journal of Management Sciences. No 2. Pp 3-8.
- Costanza, D. P. Fraser, R. L. Nelson, J. Deares, J. R., & Zaccaro, S. (2008). A qualitative metaanalysis of leader performance. Paper presented at the 23rd Annual Conference of the Society for Industrial Organizational Psychology, San Francisco, California.

- Liedtka, J.M. (1998). Strategic thinking: can it be taught? Long Range Planning, Vol. 31 No. 1, pp. 120-129.
- Moon, B.J. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking, Journal of Business. Research, Vol. 66 No. 10, pp. 1698-708
- Moradi S. Hasangholipour T. SeyedJavadin S. R. Kheyrandish M. (2018). The Competency Model of Commanders from the Perspective of the Supreme Commander in Chief of the Armed Forces, Education Strategy. 11(2). 142-148.
- Norris, J. G. (2008). Is professional military education preparing brigade combat team commanders for command in the 21st century? (Report No. AY 07-08). Fort Leavenworth, KS: Advanced Operational Arts Studies Fellowship, United States Army Command and General Staff College.
- Norzailan Zumalia, Rozhan B. Othman and Hiroyuki Ishizaki (2016). Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it? INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING. VOL. 48 NO. 8, pp. 394-399.
- Reed, G. Bullis, C. Collins, R. & Paparone, C. (2004). Mapping the route of leadership education: Caution ahead. Parameters, No 34, pp 46-60.
- Shaabadkar, P. Hebbel, S. Parshant, S. (2012). Development of Interpretive Structural Modeling Methodology in Supply Chain Management, An Overview, International Journal of Industrial Engineering and Production Research, 23, pp 195- 205.
- U.S. Department of the Army (2012). Army leadership (Army Doctrine Publication 6-22). Washington, DC.
- Wolters H. M. O'Shea P. G. Ford L. A. Fleisher M. S. Adeniyi M. A. Conzelman C. E. Webster R. J. (2014). Identifying and Training Brigade Command Competencies. Military Psychology. Vol. 26, No. 4, 278-291.
- Wong, L. Gerras, S. Kidd, W. Pricone, R. & Swengros, R. (2003). Strategic leadership competencies. U.S. Army War College, Carlisle Barracks, PA: Strategic Studies Institute, pp 1-13.
- Zaccaro, S. J. LaPort, K. & José, I. (2013). The attributes of successful leaders: A performance requirements approach. In M. G. Rumsey (Ed.), The Oxford handbook of leadership, New York, NY: Oxford University Press, pp. 11-35.