

The Competency Model of Commanders from the Perspective of the Supreme Commander-in-chief of the Armed Forces

Shaban Moradi Aydisheh ^{1*}, Tahmores Hasangholipour Yasoori ², Seyyed Reza Seyyed Javadin ³, Mehdi Kheyrandish ⁴

¹ Ph.D. Student, Human Resources Management, Management Group, Campus Alborz University of Tehran, Tehran, Iran

² Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

³ Professor, Department of Human Resources Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

⁴ Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, Shahid Sattari University, Tehran, Iran

Received: 26 Nov 2017

Accepted: 28 Jan 2018

Keywords:

Commanders
Competency
Model
Meritocracy

© 2018 Baqiatallah
University of Medical
Sciences

Abstract

Introduction: The aim of this study is designing a model of the competency for Higher education centers commanders of the Army, based on the supreme commander-in-chief of the Armed Forces Thought. The competency and meritocracy approach is one of the necessities and concerns of today's organizations to foster strategic human resources and achieve productivity.

Methods: The type of research was qualitative based on qualitative content analysis. In terms of purpose was Developmental and in terms of philosophical, was analytical- Interpretive and inductive approach. The study population consist of all statements of the supreme commander-in-chief, from 1368-1396.; the analysis unit was paragraph, and to collect information and data content analysis was used.

Results: The competency model of the commanders includes five areas of Beliefs and Morality, value, cognitive, functional and behavioral competence, including 12 sub-categories and 60 concepts.

Conclusions: The designed model is more comprehensive than the existing models and has strong points such as beliefs, values, revolutionaries and jhadis, and while the names of some of the concepts were similar with common models, they are fundamentally different from point of view. Implementation of this model will lead to the establishment of meritocracy based on the expectations of the Supreme Leader in the command system and education and training of the future generation.

الگوی شایستگی فرماندهی از منظر فرماندهی معظم کل قوا

شعبان مرادی آیدیشه^۱، طهمورث حسنقلی پور یاسوری^۲، سیدرضا سیدجوادین^۳، مهدی خیراندیش^۴

^۱ دانشجوی دکتری، مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، پردیس البرز دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۲ استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۳ استاد، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۴ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید ستاری، تهران، ایران

چکیده

مقدمه: هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی شایستگی فرماندهان مراکز آموزش عالی ارتش ج.ا. بر اساس اندیشه فرماندهی معظم کل قوا است. رویکرد شایستگی و شایسته‌سالاری یکی از ضرورت‌ها و دغدغه‌های سازمان‌های امروزی برای پرورش راهبردی منابع انسانی و نیل به بهره‌وری است.

روش کار: نوع پژوهش کیفی، و مبتنی بر تحلیل محتوای کیفی است. از نظر نوع هدف، توسعه‌ای راهبردی، از نظر ماهیت و مبانی فلسفی، تحلیلی-تفسیری و رویکردی استقرایی، اندیشه‌نگارانه دارد. جامعه پژوهش، مجموعه بیانات فرماندهی معظم کل قوا از سال ۱۳۶۸-۱۳۹۶ بوده؛ واحد تحلیل پاراگراف، و شیوه گردآوری اطلاعات، سندکاوی به روش تحلیل محتوا است.

یافته‌ها: الگوی شایستگی فرماندهان مراکز آموزش عالی/دانشگاهی ارتش ج.ا. شامل ۵ حوزه‌ی شایستگی‌های اعتقادی و اخلاقی، ارزشی، شناختی، عملکردی و رفتاری، مشتمل بر ۱۲ زیر مقوله و ۶۰ مفهوم منبعث از اندیشه فرماندهی معظم کل قوا شناسایی و طراحی گردید.

نتیجه‌گیری: الگوی طراحی شده نسبت به الگوهای موجود، جامع‌تر بوده و دارای نقاط قوتی مانند مبانی اعتقادی، ارزشی، انقلابی و جهادی است و هر چند برخی ابعاد آن با الگوهای رایج غربی دارای تشابه اسمی است، ولی از نظر ماهوی و مبانی با آنها متفاوت می‌باشد. پیاده‌سازی این الگو منجر به استقرار شایسته‌سالاری مبتنی بر انتظارات مقام معظم رهبری در نظام فرماندهی و تربیت و آموزش نسل آینده خواهد شد.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۱/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۲/۳۰

واژگان کلیدی:

فرماندهی

شایستگی

الگو

شایسته‌سالاری

تمامی حقوق نشر برای
دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله
(عج) محفوظ است.

مقدمه

سازمانها بر پایه قانونمداری همراه با دانش، بصیرت، تخصص و تعهد اخلاقی، به گونه‌ای که در داخل، پاسخگوی نیازهای معنوی و مادی جامعه و در سطح منطقه‌ای و جهانی، توانایی برخورد با انواع دگرگونی‌ها را داشته باشند، از عهده کسانی بر می‌آید که در زمره نخبگان، نواندیشان و به بیان دیگر، شایستهگان باشد [۱۰]. از سوی دیگر، شیوه رهبری و مدیریت هر جامعه، بستگی به ساخت فرهنگ و تمدن آن دارد. مهم‌ترین تفاوت مدیریت بر مبنای ارزش‌های اسلامی با مدیریت بر اساس دانش و تجربه تولید شده در غرب، در نحوه نگرش به انسان نهفته است [۱۱]. مدیریت [رایج غربی] به عنوان یک علم سکولار است [۱۲]. بنابراین، طراحی الگوی بومی شایستگی در ایران اجتناب‌ناپذیر است و «تفاوت‌های نگرشی و ماهوی در ماهیت نظام جمهوری اسلامی»، این ضرورت و اهمیت را مضاعف می‌کند [۱۳].

آموزش و مراکز آموزشی در نگاه فرماندهی معظم کل قوا جلوه و اهمیت ویژه‌ای دارند معظم‌له در این خصوص می‌فرمایند؛ در حقیقت، این‌جا [دانشگاه افسری] خاستگاه ارتش و نقطه‌ی آغاز برای پیکره‌ی عظیم و کارآمدی است که دفاع از این کشور و ملت و انقلاب را بر عهده دارد و

شتاب تحولات و تغییرات جهان امروز، نیاز به نیروی انسانی متخصص و شایسته را بیش از پیش افزایش داده است [۱]. شایسته‌سالاری از جمله عوامل و ملاک‌های مهم در اداره هر جامعه و سازمان است [۲]. مدیریت موفقیت‌آمیز بدون توسعه پایدار نیروی انسانی غیرممکن است [۳]. سازمان‌ها به واسطه وجود گرانقدر انسان، هویت و هستی یافته و به سعی و همت والای آنان به موفقیت و اثربخشی دست می‌یابند [۴]. منابع انسانی مهمترین دارایی سازمان، سرمایه راهبردی، شریک راهبردی حیاتی و مهم‌ترین عامل خلق ارزش و عامل اصلی تحقق مزیت رقابتی پایدار است [۵]. تفکر شایسته‌سالاری در ارتقای سازمان و بالارفتن کارایی و بهره‌وری آن، یکی از ضرورت‌ها و دغدغه‌های سازمان‌های امروزی می‌باشد [۶]. پرورش رهبران شایسته در بخش عمومی به ویژه کارگزاران سطح عالی به بخش عمده‌ای از تلاش‌های منابع انسانی در جهان تبدیل شده است [۷]. مدیریت منابع انسانی تاکید بر توسعه و کاربرد شایستگی‌ها، به ویژه نقش مهم آن در بهبود عملکرد شغلی دارد [۸]. در عصر حاضر اهمیت مدیران شایسته و بهسازی نیروی کار از روندی روزافزون برخوردار شده [۹]؛ و اداره

با ارزش‌های اسلامی احتیاج دارد. آمیخته‌ی با این ارزش‌ها و در کنار آن و یا در قلب آن، فرماندهی با همه‌ی خصوصیات لازم برای فرمانده، مورد نیاز است. این خصوصیات، در درجه‌ی اول، ایمان است. تنها نیروی مسلح جهان که هم «مکتبی» است و انگیزه‌های معنوی دارد و هم «کارایی» دارد و در کشوری برخوردار از «استقلال سیاسی» عمل می‌کند، نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران هستند. شما باید این گونه تصور فرمایید که ارتش یک ملت مستقل پیشاهنگ دارای برترین آمل، ایده‌ها و آرمان‌های بشری و انسانی، باید چگونه باشد. این را هدف قرار دهید و در این سمت پیش بروید [۱۴]. با عنایت به بیانات فرماندهی معظم کل قوا مراکز آموزش عالی ارتش خاستگاه و قاعده پیکره اصلی دفاع کشور بوده و آموزش از ارکان اساسی این پیکره می‌باشد که سرداران و فرماندهان شایسته در بستر آن تربیت و آموزش دیده و وظیفه خطیر دفاع از انقلاب و کشور را برعهده می‌گیرند، بنابراین، تحقیق حاضر در پی طراحی الگوی بومی شایستگی فرماندهی مراکز آموزش عالی/دانشگاهی ارتش جمهوری اسلامی ایران براساس اندیشه‌ی فرماندهی معظم کل قوا است.

شایستگی عبارت است از؛ الگویی از دانش، مهارت و تعهد، بروز یافته از طریق رفتار، در زمینه تعریف شده، که عملکرد عالی را هدایت و برجسته می‌سازد [۱۵]؛ ویژگی‌های رفتاری و نگرش‌های مجریان برتر در رابطه با دستیابی به اهداف سازمان است [۱۶]؛ خوشه‌ای از دانش، نگرش، مهارت‌ها و دیگر ویژگی‌های شخصی که، بر بخش عمده‌ای از کار یک نفر تأثیر می‌گذارد؛ با عملکرد در کار همبسته است، می‌تواند بر اساس استانداردهای پذیرفته شده اندازه‌گیری شود و می‌تواند از طریق آموزش و توسعه، بهبود یابد [۱۷]. شایستگی توصیف عمومی از دانش، مهارت‌ها، و خصایصی اصلی است که افراد برای انجام شایسته کار به آن نیازمندند [۱۸، ۱۹]؛ و محصول دانش، درک، مهارت و رفتار است [۲۰]؛ گروهی از دانش خیلی به هم وابسته، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و سایر ویژگی‌هایی که منجر به رفتارهای مورد نیاز برای انجام مؤثر کاری می‌گردد [۲۱]؛ و برای تعیین کارایی لازم برای دستیابی به نتایج مطلوب استفاده می‌شود [۲۲]؛ و می‌تواند کارکنان خیلی کیفی را از سایرینی که عملکرد پایینی دارند متمایز [۸]؛ و تفاوت بین مدیران متوسط و عالی را تشخیص دهد [۲۳]. از این رو، شایستگی‌ها شامل هر دو هم «توان-انجام» و «خواستن-انجام» ویژگی‌های افراد هستند [۲۴]. حداکثر عملکرد زمانی رخ می‌دهد که توانایی یا استعداد فرد با نیازهای شغلی و محیط سازمانی سازگار باشد. استعداد افراد به وسیله ارزش‌ها، بینش و فلسفه فردی، دانش، شایستگی‌ها، مراحل زندگی و کارراهه شغلی، علایق و سبک تشریح می‌گردد [۲۵].

شایستگی یک معماست. شایستگی، شایسته، الگوی شایستگی و آموزش مبتنی بر شایستگی، همانند اکثر موضوعات مطرح شده در دانش مدیریت، کلمات سرگردانی هستند نمی‌توان یک منشأ واحد برای آن پیدا کرد معنای آن تنها توسط کاربر بیان خواهد شد [۲۶، ۲۷]. در خصوص مفهوم شایستگی دسته‌بندی‌های متعددی مطرح است. این مکتب‌های فکری، تفاوت‌های موجود در تفسیر شایستگی‌ها را بیان می‌کنند [۲۸]. سه رویکرد مطرح، شامل، رفتارگرایی در ایالات متحده آمریکا، کارکردگرایی در انگلستان، و جامع در اروپا می‌باشد [۲۹]. مکتب کارکردگرایی؛ مفهوم شایستگی شغلی در بریتانیا به عنوان بخش اساسی فرآیند تدوین استانداردها برای صلاحیت‌های شغلی مطرح شد

حفظ مرزها بر دوش و عهده‌ی اوست. این قاعده باید محکم باشد. مکرراً گفته‌ایم که این‌جا باید از لحاظ تأمین همه‌ی عناصری که ما در یک سرباز واقعی و لایق اسلام و نظام اسلامی توقع داریم، با دقت مورد توجه قرار بگیرد. دانشگاه‌های نیروهای مسلح جزو امیدبخش‌ترین کانونهای علمی کشور هستند که باید با نگاه به آینده و ترسیم چشم اندازی روشن، حرکت رو به جلوی خود را پویاتر و سریعتر ادامه دهند؛ تا آن‌جا که می‌توانید، باید با قوت اراده و تصمیم، نظم و انضباط و آموزش و پشتیبانی و کیفیت تجهیزات و ابزارتان را بالا ببرید؛ لحظه‌ی از آموزش و تمرین غفلت نوزند؛ آموزش را جدی کنید. مراکز آموزشی مثل دانشکده‌ی علوم نظامی و هم‌چنین بقیه‌ی مراکز آموزشی را حقیقتاً مرکز آموزش قرار بدهید. مراقب باشید که خودتان را از لحاظ معنوی و دینی، پایه‌ی مایه‌های علمی و رزمی بسازید و تقویت کنید. نیروهای مسلح باید کیفیت، استواری، سازماندهی مستحکم، آموزش در حد عالی و آمادگی روزافزون داشته باشند؛ سطح آموزش‌ها و کیفیت آن‌ها باید بالاتر برود؛ نیروهای مسلح باید آراستگی، نظم و توانائی‌های علمی خود را در شکل یک انضباط محسوس و عینی نشان دهند؛ مرکز علمی و نظامی را از فضایی دینی، انقلابی، در جهت اهداف انقلاب اسلامی و هم‌رنگ با خواست‌های مردم مسلمان ایران آکنده کنند؛ استحکام سازمانی بخش مربوطه و کل ارتش، کارهای آموزشی، که بسیار مهم است، جدی‌تر بگیرید؛ دانشگاه افسری، یکی از جاهایی است که حقیقتاً باید برای بسیاری از مراکز مشابه خود، الگو باشد. پیشرفت معنوی و علمی و نظامی، الحمدلله، روزبه‌روز، بیشتر و بهتر می‌شود؛ البته هر بنایی پایه‌هایی دارد. یک ارتش بایستی آموزشش، انضباطش، تحقیقاتش، تسلیحاتش، سازندگیش، سازماندهیش، همین چیزهایی که لازم دارد، به اندازه وجود داشته باشد؛ ایمان و انگیزه و روحیه در کنار آموزش، سازماندهی، ترتیب، نظم و امکانات، دو بال اساسی برای یک نیروی مسلح است؛ همه‌ی اساتید، فرماندهان، مربیان و دانشجویان موظفند که به این مسأله توجه کنند. آن کسی که از اعماق دل، به رسالت دینی کشور و ملت و سازمان رزمی خود معتقد نباشد، قادر نخواهد بود انتظار ملت از خودش را برآورده کند. در کنار آراستگی و نظم علمی به‌ویژه در مراکز استقرار نیروهای مسلح باید بروهیت حقیقی اسلامی نیروهای مسلح نیز تاکید داشت [۱۴].

از منظر فرماندهی معظم کل قوا؛ نقش ارتش قوی برای یک کشور، حیاتی است. کشور را همیشه سیاستمداران اداره کرده‌اند؛ اما در سخت‌ترین شرایط، سرداران آن را نجات داده‌اند. اگر دهها سیاستمدار خوب در کشوری مشغول کار باشند، بسازند و بنا کنند و پیش ببرند و آبرو ببخشند، اما سرداران بزرگ و شجاعی نداشته باشند، در شرایط حساسی، کشور نابود خواهد شد. اساساً محور اصلی نیروهای مسلح، فرماندهی است. همه‌ی آنچه که در نیروهای مسلح، تأثیر و کارایی و بُرندگی دارد - چه آنچه مادی است، چه آنچه انسانی است. فرماندهی، یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره‌ی همه‌جانبه و یک چیز متکی به ذهن و احساس و عمل و جسم و روح و با سازماندهی و شکل سازمانی صحیح است؛ همان چیزی است که در نیروهای مسلح، موجب کارایی کامل می‌شود. به همین جهت، این ستون فرماندهی در نیروهای مسلح را باید بسیار مستحکم و ثابت کرد. فرماندهان در نیروهای مسلح، باید خصوصیات اصلی لازم برای فرماندهی را دارا باشند، یا دارا بشوند. در درجه‌ی اول، به سازماندهی مستحکم، خوب، منعطف، روان و آشنا

و لزوم عصمت، منبعث از شایسته‌محوری است [۳۲]. مسند مدیریت در دیدگاه اسلامی امانتی است که به مدیر سپرده می‌شود. او باید از این مقام شدیداً مراقبت نماید و امانت داری را بر طبق معیارهایش امانت‌دار باشد [۳۳]. اصل شایسته سالاری و سپردن حکومت به دست صالحان یک واقعیت عقلایی و قرآنی است [۳۲]. خداوند متعال در قرآن کریم می‌فرماید: «خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبان‌شان بدهید». «بندگان شایسته‌ام وارث (حکومت) زمین خواهند شد». تعریف قرآنی از شایستگی عبارت است از: «عزم و اراده یک انسان صابر و متقی در به کارگیری منظومه‌ای متشکل از بصیرت، تعهد، علم و آگاهی همراه با توان، تخصص و مهارت، متکی بر معنویات دینی و نیت الهی برای انجام عمل شایسته، آن‌چنان‌که موجبات خشنودی و رضای خداوند متعال را فراهم سازد [۳۴، ۳۵].

مدل‌سازی شایستگی نوآوری مهمی برای سازمان‌ها است [۳۶]. روشی آینده‌محور که به طور گسترده در حرفه‌های مختلف برای دستیابی به اهداف سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد [۳۷]. شایستگی یک ساختار است [۳۸]. مفهوم پیچیده‌ای، که دیدگاه‌های مختلفی در خصوص ابعاد آن بیان شده که برخی از این ابعاد مطرح در جدول ۱ ارائه شده است.

که به آن شایستگی «سخت» نیز گفته می‌شود [۳۰]. این یک رویکرد عمدتاً کاربردی است [۳۱]. و مبتنی بر این اندیشه فلسفی است که، تمرکز باید بیشتر بر کاری باشد که افراد آن را انجام می‌دهند نه افرادی که کار را انجام می‌دهند [۲۸].

مکتب رفتارگرایی؛ مفهوم شایستگی رفتاری شامل دانش و مهارت و هر مشخصه دیگری از قبیل سطوح انگیزش و ویژگی‌های شخصیتی، است. و مبتنی بر این اندیشه فلسفی است که؛ تمرکز باید بیشتر بر افرادی باشد که کار را انجام می‌دهند تا به کاری که افراد آن را انجام می‌دهند [۲۸]. رویکرد رفتاری به عنوان عمومی‌ترین رویکرد پذیرفته شده بر پایه «صفات شخصی» مرتبط با فرد است که به آن شایستگی‌های «نرم» نیز گفته می‌شود [۳۰].

مکتب جامع‌گرایی؛ رویکردی تلفیقی از رویکردهای مذکور، به عنوان مهارت‌های سخت؛ دانش و مهارت یا مهارت‌های نرم؛ رفتارها، صفات و انگیزه‌ها است [۲۹]. در رویکرد اروپایی تأکید اصلی بر تعیین منابع لازم یادگیری، به جای نتایج، برای تسلط به یک حرفه است [۳۱].

در فرهنگ قرآنی-اسلامی، سپردن هدایت امور [جامعه] و سازمان به نخبگان و شایستگان یک اصل خدشه‌ناپذیر است. اعتقاد شیعه به امامت

جدول ۱. ابعاد شایستگی‌ها از دیدگاه‌های مختلف

منبع/طراح الگو	ابعاد شایستگی
مک کلند (۱۹۸۲)	(۱) ویژگی‌های زیر بنایی فردی (۲) ویژگی تشخیص رابطه علت و معلولی (۳) ویژگی معیار سنجش و ارزیابی شایستگی
بویاتزیس (۱۹۸۶)	(۱) ویژگی‌های شخصیتی (۲) دانش و معلومات حرفه‌ای (۳) مهارت‌ها (۴) ارزش‌ها (۵) اعتبار عمومی (۶) اعتبار حرفه‌ای
کتز و کان (۱۹۸۶)	(۱) فنی یا وظیفه‌ای (۲) مدیریتی (۳) انسانی (۴) ادراکی
اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)	(۱) انگیزه‌ها (۲) خصلت‌ها (۳) خودپنداره (۴) دانش (۵) مهارت،
هنگ (۱۹۹۷)	(۱) ظرفیت حرفه‌ای (۲) ظرفیت مدیریت (۳) مهارت‌های ارتباط بین فردی (۴) نگرش (۵) سیستم‌های ارزشی (۶) انواع هوش
وینترتون (۲۰۰۶)	(۱) شناختی (۲) شخصی (۳) اجتماعی
میلوشویچ (۲۰۰۷)	(۱) دانش (۲) مهارت (۳) تجارب کاری (۴) کیفیت افراد
پوروازنیک (۲۰۱۳)	(۱) توانایی دانشی (۲) مهارت‌های کاربردی (۳) بلوغ اجتماعی
آرمسترانگ (۲۰۱۴)	(۱) رفتاری (۲) فنی (۳) صلاحیت‌های فنی حرفه‌ای ملی

روش کار

روش این پژوهش کیفی است. از منظر مبانی فلسفی، تحقیق حاضر «تفسیری»؛ از نظرنوع هدف، توسعه‌ای راهبردی و از نظر ماهیت، توصیفی تحلیلی، از نوع تحلیل محتوا است. رویکرد این پژوهش از نوع استقرایی اندیشه‌نگارانه است. به منظور گردآوری اطلاعات؛ از منابع کتابخانه‌ای داخلی و خارجی برای تدوین مبانی نظری استفاده شده، و متن بیانات، نامه‌ها و احکام و فرامین امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) به عنوان اسناد و مدارک مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. در پژوهش حاضر، جامعه شامل بیانات، نامه‌ها و احکام و فرامین امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) از سال ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۶ است و جامعه و نمونه بر هم منطبق می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش تحلیل محتوای استقرایی استفاده شده، واحد ثبت، بیانات فرماندهی معظم کل قوا و واحد تحلیل، پاراگراف است. به منظور محاسبه پایایی از روش کدگذار دوم بهره گرفته شده که بر اساس روش آزمون پایایی هولستی، ضریب توافق ۰/۹۶ به دست آمده است.

اندیشه باید اسناد و مدارک و اطلاعات را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهد و حقیقت و واقعیت را کشف و درباره فرضیه‌ها اظهار نظر نماید [۳۹]. به طور کلی تحلیل محتوای کیفی شامل سه مرحله آماده‌سازی (۲) سازماندهی (۳) گزارش‌دهی است [۴۰].

(۱) مرحله آماده‌سازی: در این مرحله بیانات فرماندهی معظم کل قوا از طریق نرم افزار حدیث ولایت و سایت مقام معظم رهبری دانلود و به تفکیک سال از ۱۳۹۶-۱۳۶۸ (۲۹ سال) دسته‌بندی و مرتب گردید. در گام بعدی، به منظور درک جامع و کلی، بیانات مورد مطالعه جامع قرار گرفت و ۷۰۲ مورد از بیانات مرتبط شناسایی گردید.

(۲) مرحله سازماندهی؛ (الف) کدگذاری باز، در گام نخست، بیانات به ترتیب تاریخ و سال، مورد مطالعه قرار گرفت و مفاهیم مرتبط به موضوع تحقیق شناسایی و به صورت پاراگراف به جداول طراحی شده در نرم‌افزار ورد منتقل گردید. و در گام دوم، معانی مرتبط استخراج و کدگذاری شدند. در گام سوم دفترچه‌ی کدگذاری شامل ۴۹۶ صفحه و ۱۸۸۷ پاراگراف شکل گرفت. جدول ۲ نمونه‌ای از پاراگراف و چگونگی کدگذاری است.

مبنا و معیار در تجزیه و تحلیل‌های کیفی به طور مشخص عقل، منطق و تفکر و استدلال است؛ یعنی محقق با استفاده از عقل و منطق و غور و

جدول ۲. نمونه‌ای از چگونگی کدگذاری باز

شناسه	بیانات پاراگراف منتخب	کد/پرچسب‌ها
۶۸۱۲۰۵۱۲ [.....]	آموزش را جدی کنید. مراکز آموزشی مثل دانشکده‌ی علوم نظامی و همچنین بقیه‌ی مراکز آموزشی را حقیقتاً مرکز آموزش قرار بدهید. انضباط در داخل نیروها، انضباط واقعی و عمیق باشد؛ نه انضباط صوری محض. البته، انضباط صوری هم لازم است. انضباط، یعنی هر فرمانبری خودش را ملزم اخلاقی و وجدانی بداند که فرمان فرمانده را عمل بکند. این کار، نه فقط در مدّ نگاه او، بلکه همان جایی که چشم او هم نمی‌بیند، فرمان او باید عمل بشود. انضباط به معنای واقعی، همین است.	۱. توجه جدی به آموزش ۲. توجه جدی به مراکز آموزشی ۳. انضباط معنوی ۴. انضباط ظاهری ۵. التزام اخلاقی به فرمان فرمانده ۶. التزام وجدانی به فرمان فرمانده ۷. فرمان‌بری ظاهری ۸. فرمان‌بری باطنی ۹. انضباط واقعی

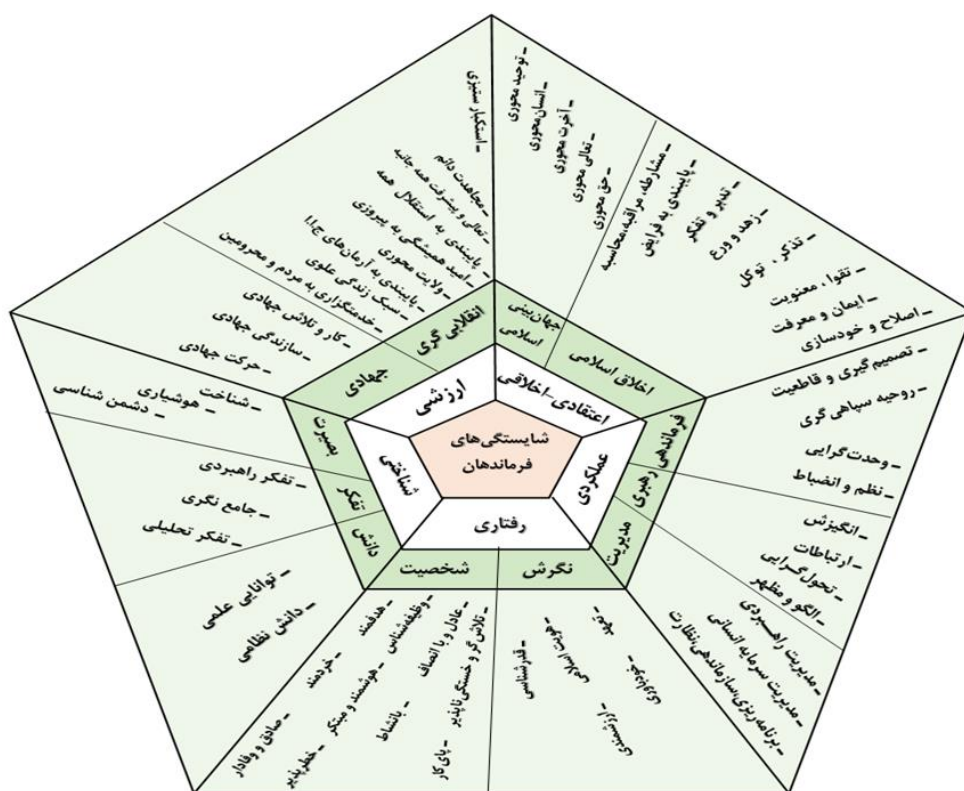
مرحله انتزاع: در این مرحله با توجه به موضوع پژوهش مقوله‌ها در طبقات اصلی در سطوح مختلف ایجاد و هر طبقه با استفاده از کلمات مشخصه محتوا نام‌گذاری و الگوی شایستگی شکل گرفت.

یافته‌ها

با مطالعه دقیق و عمیق بیانات فرماندهی معظم کل قوا، امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) بر اساس تحلیل محتوای کیفی الگوی شایستگی فرماندهی مراکز آموزش عالی آجا، شامل ۵ مقوله اصلی ۱۲ زیر مقوله و ۶۰ مفهوم طراحی گردید. که در شکل ۱ نشان داده شده است.

در جدول بالا کدها برگرفته از پاراگراف انتخاب شده از متن اصلی بیانات است. علامت شناسه جدول بیانگر آدرس متن مورد استفاده است. در این جدول شناسه «۶۸۱۲۰۵۱۲» دلالت بر دوازدهمین پاراگراف انتخاب شده از متن بیانات فرماندهی معظم کل قوا در تاریخ ۵ اسفند سال ۱۳۶۸ دارد.

(ب) گروه‌بندی کردن: در این مرحله، به منظور تقلیل و تلخیص کدهای باز، جداول کدگذاری شده به ترتیب تاریخ/سال در یک جدول جمع‌بندی و کدهای مشابه با هم ادغام و تحت عناوین کلی‌تر گروه‌بندی شدند. (ج) مقوله‌بندی کردن: در این مرحله، گروه‌های مشابه مورد مطالعه و بررسی جامع‌تری قرار گرفت و با هم ادغام و مقوله‌ها شکل گرفت. (د)



شکل ۱. الگوی شایستگی‌های فرماندهان مراکز آموزش عالی ارتش ج.ا.

بحث

بایستی مستحکم و ثابت گردد و فرماندهان، باید خصوصیات اصلی لازم برای فرماندهی ارتش؛ یک ملت مستقل پیشاهنگ دارای برترین آما، ایده‌ها و آرمانهای بشری و انسانی را دارا باشند یا دارا بشوند. نیل به شایستگی‌های تراز ارتش اسلامی مستلزم تلاش و حرکت همه‌جانبه‌ای است. که کانون اصلی آن انسان و فرایندهای منابع انسانی

از منظر فرماندهی معظم کل قوا، فرماندهی، یک امر معنوی، نوع رهبری متکی به ذهن و احساس و عمل و جسم و روح است و به عنوان قلب، عمود و یک سلسله، محور اصلی نیروهای مسلح است و نیروهای مسلح جمهوری اسلامی تنها نیروی مسلح «مکتبی» توأم با انگیزه‌های معنوی و دارای کارایی در جهان می‌باشد. به همین جهت این ستون فرماندهی

جمله الگوی شایستگی؛ زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) [۵۰]، فرجی و لطفی (۱۳۹۱) [۵۱]، حصیرچی و همکاران (۱۳۹۰) [۵۲]، اسدی فرد و همکاران (۱۳۹۰) [۷]، سلطانی و نیکوکار (۱۳۹۳) [۵۳]، عیسانی و قنبری (۱۳۹۵) [۳۵]، محمدی و همکاران (۱۳۹۵) [۵۴]، نایینی و تشکری (۱۳۹۱) [۵۵]، همخوانی دارد.

در افق نگاه فرماندهی معظم کل قوا ارتش به مثابه؛ ارتش الهی و معنوی، اسلامی، شجره‌ی طیبه، ارتش شایسته‌ی تراز ملت بزرگ و قهرمان، ترسیم و به تصویر کشیده شده و نیل به تراز ارتش اسلامی و توحیدی جزو آرمان‌ها، اهداف و انتظارات معظم‌له و نظام اسلامی می‌باشد. از منظر معظم‌له محور اصلی نیروهای مسلح، فرماندهی است و خاستگاه اصلی فرماندهان، مراکز آموزش عالی ارتش می‌باشند که به عنوان متولیان نظام تعلیم تربیت هستند که خود بایستی از فرماندهی شایسته برخوردار باشند.

نتیجه‌گیری

الگوی شایستگی فرماندهی مراکز آموزش عالی/دانشگاهی از منظر فرماندهی معظم کل قوا، نسبت به الگوهای موجود، جامع‌تر بوده و نگاه همه‌جانبه‌ای به ابعاد فردی، شغلی، سازمانی فراسازمانی دارد و دارای نقاط قوتی مانند مبانی اعتقادی، ارزشی، انقلابی و جهادی است هر چند برخی از ابعاد آن تشابه اسمی با الگوهای رایج دارد ولی از نظر ماهوی و مبانی بنیانی با آنها متفاوت است. به منظور تعالی همه‌جانبه و نیل به تراز ارتش اسلامی، طراحی نقشه و الگوی شایستگی بر بنیان مبانی اسلامی، و پیاده‌سازی آن، نویدبخش گامی مؤثر جهت استقرار هر چه بیشتر شایسته‌سالاری در نظام فرماندهی و نیل به اهداف و آرمان‌های انقلاب اسلامی مبتنی بر انتظارات مقام معظم رهبری می‌باشد.

است. تلاش برای ساختن سازمان اسلامی بر ضرورت توجه و شناخت دانش مدیریت و منابع انسانی و نقش مبانی و ارزش‌های اسلامی در مدیریت رهنمون می‌گرداند. مدیریت رایج غربی، سکولار است و پیروی محض از آن نه تنها ما را به اهداف و آرمان‌های اسلامی نزدیک نمی‌کند بلکه در دراز مدت باعث شکاف، انحراف و دوری از آن هم می‌گردد. بنابر این تدوین الگوی مدیریت بایستی بر مبنای ارزش‌ها و مبانی عمیق اسلامی صورت پذیرد. مهم‌ترین تفاوت مدیریت اسلامی با دانش مدیریت غربی، در نحوه نگرش به انسان نهفته است. فرماندهی معظم کل قوا در تبیین تکریم انسان به عنوان یکی از ارکان جهان‌بینی اسلامی می‌فرماید؛ انسان محوری اسلام، اساساً اومانیزم اروپایی نیست اینها فقط در اسم شبیه همدند. از نظر اسلام تمام این چرخ و فلک آفرینش، بر محور وجود انسان می‌چرخد. بنابراین، طراحی الگوی بومی شایستگی با در نظر گرفتن مبانی ارزشی اسلامی گامی به سوی تحقق آرمان‌ها و اهداف مورد انتظار نظام اسلامی می‌باشد.

با عنایت به رهنمودهای فرماندهی معظم کل قوا، الگوی شایستگی فرماندهی مراکز آموزش عالی/دانشگاهی، بر اساس مطالعه و بررسی بیانات معظم‌له طراحی شد. این الگو در ۵ حوزه شایستگی‌های اعتقادی و اخلاقی، ارزشی، شناختی، عملکردی و رفتاری، مشتمل بر ۱۲ مقوله و ۶۰ مفهوم منبعث از اندیشه معظم‌له شناسایی و طراحی شده است. بررسی تطبیقی الگوی تحقیق با الگوهای شایستگی خارجی، حاکی از مشابهت اسمی و همخوانی ابعاد شناختی، عملکردی و رفتاری با الگوهای شایستگی؛ کرافورد (۲۰۰۵) [۴۱]، استوارت و لیندسی (۱۹۹۷) [۴۲]، یونیدو (۲۰۰۲) [۴۳]، بویاتزیس (۱۹۸۲) [۴۴]، دالویکر (۱۹۹۹) [۴۵]، مینتربرگ (۲۰۰۹) [۴۶]، شی‌هان (۲۰۰۷) [۴۷]، نیروی دریایی انگلیس (۲۰۰۹) [۴۸]، ارتش کانادا (۲۰۱۱) [۴۹]، است. ولی ابعاد اعتقادی و اخلاقی و ارزشی در الگوهای مذکور وجود ندارد و منحصر به الگوی تحقیق می‌باشد. الگوی تحقیق با الگوهای داخلی از

References

- Alvani SM. Public Administration. Tehran: Ney Publishing; 2013.
- Ganjali A, Teymourian M. Examining merit criteria in the Quran. J Islam Manag Res. 2013;1(7):91-114.
- Viitala R. Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. Journal of Workplace Learning. 2005;17(7):436-51. doi: 10.1108/13665620510620025
- Tanaomi MM, Moradi S. Strategic Human Resources Planning. Tehran: Glam ELM; 2014.
- Jeffrey M. Strategic Human Resources Management: Amazon; 2011.
- Ahmadi Ak, Darvish H, Sobhanifar MJ, Fazeli H. Designing and explaining the conceptual model of human resource competencies in Nahj al-Balaghah. Basij Strategic Studies. 2014;17(64).
- Asadiifard R, Khalefali A, Rezaeian A. Model of Competency of Iranian Government Managers. J Public Admin. 2011;3(8):75-92.
- Hsieh S-C, Lin J-S, Lee H-C. Analysis on literature review of competency. Int Rev Bus Economic. 2012;2(1):25-50.
- Zakeri M, Faghihi A, Daneshfard K. Explaining the Patterns of Successor Leadership. J Islam Manag. 2015;23(1):141-64.
- Rahymnia F. Investigating the Dimensions & Components of the Competency Model. Farda Management Magazine. 2012;31(2):9-18.
- Rezaeian A. Foundational of Organization and Management: Tehran; 2017.
- Golipour A, Elham E. Human Resources Risk Management. Tehran: Mehraban Publishing; 2014.
- Hajj Karimi A, Rezaeian A, Hadizadeh A, Bonyadi. A. Designing the Competencies Model of Human Resources Managers. The Perspective of Public Administration. 2012;8(2):43-23.
- Emam Khamenei SA. 2017 [updated 2018; cited 2017]. Available from: <http://farsi.khamenei.ir>.
- Kennedyc J. The Most Critical Competencies For The Effective HR PROFESSIONAL: National College of Ireland; 2018.
- Kim S, Jung HJ. The competency Management In Korean NG: Public Management Institute; 2010.
- Barna L, Deak C. Identifying key Project Management Soft Competencies. Europ J Manag. 2012;12(7):137-41.
- Stevens GW. A critical review of the science and practice of competency modeling. Human Resource Development Review. 2013;12(1):86-107.
- Brits DW, Veldsman TH. A global central banker competency model. SA Journal of Human Resource Management. 2014;14(1). doi: 10.4102/sajhrm.v12i1.575
- International Association of Oil and Gas Producers. HSE competency management. 2014.
- Society For Human resource Management. The SHRM Body of Competency and Knowledge 2015 [updated 2018; cited 2017]. Available from: www.hr certification.org.
- Tomal DR, Jones KJ. A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry. The Coastal Business Journal. 2015;14(1):13.

23. Krajcovicova K, Caganova D, Cambal M, editors. Key managerial competencies and competency models in industrial enterprises. Annals of DAAAM for 2012 & Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium; 2012.
24. Stewart G, Brown K. Human Resources Management. USA: Wiley; 2011.
25. Boyatzis RE, Boyatzis R. Competencies in the 21st century. Journal of Management Development. 2008;27(1):5-12. doi: [10.1108/02621710810840730](https://doi.org/10.1108/02621710810840730)
26. Ahmadi Ak, Fazeli H, Faqih MB. Conceptual Design of Competency Based Manpower Planning. Strategic Quarterly. 2013;22(66):147-77.
27. Newsome S, Catano V, Day A. Leader Competencies: Proposing a Research Framework 2003 [updated 2018; cited 2017]. Available from: www.ibrarian.net.
28. Dubois DD, Rutwell J. Human Resources Management Competency. USA: Amazon; 2004.
29. Sultana GR. Competence and competence frameworks in career guidance: Springer Science Business Media; 2008.
30. Michael A. A handbook of human resource management practice. Cambridge University Press, India. 2006;4843(24):878-89.
31. Winterton J, Delamare-Le Deist F, Stringfellow E. Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities; 2006.
32. Sajedinia MH. Principles of Islamic Management. Tehran: Shah Ashoub Publishing; 2003.
33. Taqavi SR. Islamic Management. Tehran: International Publishing; 2007.
34. The Holy Quran, Translation by Grand Ayatollah Makarem Shirazi. Qom: Nashta; 2010.
35. Isaei H, Mohammad Reza G. Sepah competencies. Tehran: Imam Hossein University; 2016.
36. Campion MA, Fink AA, Ruggeberg BJ, Carr L, Phillips GM, Odman RB. Doing competencies well: Best practices in competency modeling. Personnel Psychology. 2011;64(1):225-62.
37. Park J-Y, Luo H. Refining a Competency Model for Instructional Designers in the Context of Online Higher Education. International Education Studies. 2017;10(9):87-98.
38. Alvani SM, Seydnaqayi MA, ZareAbadi R. Position of Core Competency in Succession planning. Public Management Outlook. 2016;27(2):62-41.
39. HafezNia M. An Introduction to the Research Method in the Humanities. Tehran: Samt; 2012.
40. Hassangholipour TH, Nasabi NA. Step by Step Content Analysis in Management. Shiraz: University of Medical Sciences; 2014.
41. Crawford L. Senior management perceptions of project management competence. International Journal of Project Management. 2005;23(1):7-16. doi: [10.1016/j.ijproman.2004.06.005](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.005)
42. Jafari A, Soltanabadi MA. The practical guide to define human resource competencies. Tehran: irtci; 2012.
43. Tripathi K, Agrawal M. Competency based management in organizational. Global Journal of Finance and Management. 2014;6(4):349-56.
44. Boyatzis RE. The competent manager: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons; 1982.
45. Dulewicz V, Herbert P. Predicting Advancement to Senior Management from Competencies and Personality Data: A Seven-year Follow-up Study. British Journal of Management. 1999;10(1):13-22. doi: [10.1111/1467-8551.00108](https://doi.org/10.1111/1467-8551.00108)
46. Mintzberg H. Managing: Berrett-Koehler Publishers; 2009.
47. Bargy M. Designing and explaining the model of competencies of national project managers: University of Tehran; 2012.
48. Young M, Boyatzis R, Dulewicz V. A study into leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy. Journal of Management Development. 2009;28(9):794-820. doi: [10.1108/02621710910987665](https://doi.org/10.1108/02621710910987665)
49. Pierre S-L, Cheryl Burgess A. Competency Dictionary For The Canadian Forces And Its Application To Succession Planning 2011 [updated 2011; cited 2017]. Available from: <http://annex.ipacweb.org/library/conf/11/stpierre.pdf>.
50. Zahedi S, Ibrahim S. Strategic Capabilities Model of Government Intermediate Managers. Strategic Management Studies. 2000;1(2):139-95.
51. Faraji M, Lotfi M. Competencies of managers in the decade of justice and progress, an introduction to the perspective of IRI in 1404. Journal of Researches in HR Management. 2012;1(1):39-60.
52. Hasirichi A, Farahi Bazanjani B. Model of Competency of System Managers in the Thought of the Supreme Leader. Quarterly Journal of Najah Supervision and Inspection. 2011;5(17):120-42.
53. Soltani MR, Nikookar GH. Explaining the Key Features of Cultural Leaders from the Perspective of Islam. Journal of Strategic Studies of Basij. 2014;7(14):251-60.
54. Mohammadi M, Esmaeili MR, Sajjadi SH. Competency model of NAJA sports managers. Quarterly Journal of Resource Management in Police. 2016;15(3):113-40.
55. Bonyadi A, Tashakoury M. Designing a Model for the Competencies of Managers and Commanders of NAJA. Quarterly Journal of Supervision and Inspection. 2011;6(19):30-7.