

طراحی و تبیین مدل توسعه و آموزش قابلیت محور در رهبری سازمانهای نظامی همسو با تهدیدات نوپدید

داود غفوری*، عبدا... وثوقی نیری^۲

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۲/۱۲

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۱۸

چکیده

با پیدایش تهدیدات نوپدید امروزی در حوزه نظامی (گروه های تکفیری، بکارگیری تسلیحات نوین، رقابت تسلیحاتی رقبای منطقه‌ای، تهدیدات اتمی) مهمترین گام در حوزه مدیریت منابع انسانی سازمانهای نظامی، توجه به ارتقای دانش، مهارت و بینش کارکنان بالاخص رهبران نظامی می باشد. آموزش قابلیت های مورد نیاز رهبری در سازمان های نظامی در شرایط کنونی به عنوان یکی از مهم ترین دغدغه های اصلی مدیران دفاعی کشور تبدیل شده است چرا که کیفیت تجهیز فرماندهان به قابلیت های مذکور تاثیر قابل ملاحظه ای در موفقیت در میدان نبرد خواهد داشت. ارتقای قابلیت های رهبری در سازمانهای نظامی با استفاده از مدل بومی مستخرجه از مطالعات عمیق ترکیبی محقق خواهد شد؛ لذا محققین با در نظر گرفتن شرایط محیطی فعلی و لزوم پرداختن به موضوع راهبردی جنگ های نامتقارن به عنوان بخشی مهم از تهدیدات نوپدید در حوزه دفاعی، در دوگام پیوسته به طراحی و سنجش مدل توسعه و آموزش قابلیت محور رهبری در سازمانهای نظامی همسو با تهدیدات نوپدید و با تمرکز بر جنگ های نامتقارن همت گماشته اند. این تحقیق از نظر نوع استفاده، کاربردی و از نظر روش، آمیخته همزمان و از نظر افق زمانی، مقطعی می باشد. در فاز اول، الگوی مفهومی با بررسی ادبیات تحقیق و مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان آجا (با روش نمونه گیری هدفمند و تحلیل محتوا) تدوین و با نرم افزار اسمارت پی.ال.اس اعتبارسنجی شد. در فاز دوم، روش های آموزش و توسعه قابلیت ها بر اساس ادبیات تحقیق استخراج و با مراجعه به نظرات ۱۲ نفر از خبرگان (گروه کانونی) اولویت بندی شد. در پایان ضمن رتبه بندی ابعاد و مولفه های الگو در فاز اول، روش های توسعه هر یک از ابعاد الگو به ترتیب اولویت بیان و به دنبال آن پیشنهادهای کاربردی ارائه شده است.

واژگان کلیدی: تهدیدات نوپدید، توسعه آموزش، رهبری در سازمانهای نظامی، جنگ نامتقارن، قابلیت های رهبری

^۱ دکترای مدیریت منابع انسانی، عضو هیأت علمی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری.

Ghafoori1391@gmail.com

^۲ دکترای مدیریت دولتی- خط مشی گذاری عمومی، عضو هیأت علمی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری.

مقدمه

در شرایط فعلی جهان و منطقه و بحرانهای مختلف ایجاد شده بواسطه حضور گروه های مختلف (گروه های تکفیری و ..) بکارگیری تسلیحات نوین توسط دشمنان، رقابت تسلیحاتی موجود در سطح منطقه و جهان، تهدیدات اتمی و ... توجه به مهمترین عامل موفقیت سازمانهای نظامی (منابع انسانی شایسته) نقش به سزایی در نیل به اهداف این قبیل سازمانها خواهد داشت. بی شک تهدیدات نوپدید کنونی، الزاماتی را به سازمانهای نظامی تحمیل کرده و جنگ نامتقارن هم که بخشی از این قبیل تهدیدات محسوب می شود از این قاعده مستثنی نمی باشد. پیشینه جنگهای گذشته نشان می دهد که تقریباً همه طرفهای درگیر دارای یک یا چند وجه از وجوه عدم تقارن بوده اند و تمام تلاش آنها در این بوده که از شرایط عدم تقارن به نفع خود سود ببرند. پیروزی همواره از آن کسانی بوده است که توانسته بودند با تکیه بر وجوه افتراق و عدم تقارن خود بر دشمن تأثیری راهبردی اعمال کنند و جنگ را در راستای اهداف خود به پیش ببرند. این عدم تقارن گاه در اراده و روحیه جنگاوری و ایمان به هدف و حتی نهراسیدن از شکست تاکتیکی و کشته شدن و گاه در برتری فیزیکی جنگ از لحاظ برتری قوا، ابزار و تسلیحات جلوه گری می کرد (حبیبی، ۱۳۸۷، ۳۲). قدرت نظامی رابطه تنگاتنگی با سایر ابعاد قدرت ملی دارد؛ به گونه ای که در نهایت، این قدرت نظامی است که موجب ایجاد امنیت و فضای مناسب برای رشد سایر ابعاد قدرت ملی (اقتصادی، سیاسی، اجتماعی فرهنگی و فناوری) می شود (آشتیانی، ۱۳۹۰، ۱۰۸-۶۹). با توجه به تهدیدات منطقه ای و جهانی (که در ابعاد کمی و کیفی رو به فزونی داشته و در حال توسعه می باشد) نیاز است تا برای ارتقای توان رزمی نیروهای نظامی کشور به یکی از مهم ترین عوامل مؤثر در ارتقای این قابلیت رزمی یعنی مدیریت آن بیش از پیش پرداخته شود. (غفاریان، ۱۳۸۶، ۴۵).

موضوع قابلیت فرماندهان و مدیران ارشد در مواقع بحران و موقعیت های سخت و غیر قابل پیش بینی می تواند به عنوان یکی از مهم ترین موضوعات و دغدغه های اصلی حوزه دفاعی مطرح باشد. ارتش ها در هر کشوری، در عرصه جنگ های نامتقارن، به دلیل ماهیت ویژه حاکم بر این گونه جنگ ها (نابرابری در فناوری ها و توانایی های نظامی طرفین جنگ)، همواره نیازمند بهره گیری از فرماندهانی هستند که واجد شرایط، قابلیت ها و ویژگی های خاصی هستند. توجه به این موضوع، در واقع همان تقویت توان رزمی در بخش غیر فیزیکی می باشد. امر مدیریت و فرماندهی در خصوص سازمان های دفاعی و نظامی کشور به ویژه ارتش که ماهیتی بحران مدار

دارند، نه تنها استثناء نبوده بلکه با توجه به ساختارهای آن (سلسله‌مراتبی و تمرکز تصمیم‌گیری) و نتایج حساس و حیاتی و سرنوشت‌ساز تصمیم‌گیری‌ها، از اهمیت ویژه‌ای نیز برخوردار می‌باشد؛ چراکه ارتش بر محور فرماندهان می‌چرخد و بدون وجود سامانه فرماندهی، شکل‌گیری ساختار یگان‌ها و اجرای مأموریت‌ها با مشکل مواجه می‌شود. به علت عدم وجود یک الگوی تدوین‌شده مناسب سنجش قابلیت فرماندهی و مدیریت مؤثر در یگان‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران، بعضاً در انتخاب و انتصاب فرماندهان، بر اساس سلاقی شخصی و شناخت‌های سطحی و نه‌چندان روش‌مند عمل گردیده و در این موضوع حساس دقت کافی به عمل نمی‌آید. همچنین به لحاظ عدم وجود همین الگوی مدون، در رابطه با آموزش و توسعه الگوی فرماندهی در این قبیل افراد نیز اقدام مؤثری به عمل نیامده و به همین ترتیب شاخص‌های شفاف، مشخص و کارآمدی نیز برای ارزیابی فرماندهان از لحاظ ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های عملکردی مورد استفاده قرار نمی‌گیرند (رحیم‌زاده، ۱۳۹۳، ۲۳).

با توجه به رویکردهای جدید حاصله در فناوری‌های دفاعی در سطح کشورهای مختلف، تفاوت قابلیت‌های کشورها در به‌دست آوردن توانمندی‌های دفاعی و فناوری‌های پیچیده مورد نیاز، شیوه‌های جدید و نوآورانه برتری‌ساز در عرصه جنگ‌های نامتقارن و علی‌رغم تأکیدات مکرر اسناد بالادستی و سایر مستندات بخش لشگری و کشوری به موضوع قابلیت مدیران و فرماندهان، متأسفانه، تاکنون تحقیقی علمی در سطح دانشگاه‌ها و مراکز علمی نظامی و غیرنظامی کشور پیرامون طراحی الگویی در خصوص آموزش و توسعه قابلیت‌های فرماندهان راهبردی با رویکرد جنگ‌های نامتقارن صورت نگرفته است. با عنایت به تأکیدات اسناد بالادستی (از جمله سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور (۱۳۸۲)، فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶)، بند ۱۷ سیاست‌های کلی برنامه چهارم توسعه و بند ۱۴ سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه و بند ۵۲ و ۵۳ برنامه ششم توسعه، برنامه چهارم ابلاغیه سیاست‌های کلی نظام اداری مربوط به نقشه راه اصلاح نظام اداری، بخشی از فرمان نیروی انسانی (۱۳۹۴ تا ۱۳۹۶) (آجا) و تغییرات محیطی فزاینده در حوزه مسائل دفاعی و تهدیدات منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای و ارتقاء سطح پیچیدگی جنگ‌های کنونی و نامتقارن و با در نظر گرفتن دکترین دفاعی کشور و نیروهای مسلح و نص صریح قرآن کریم در آیه ۶۰ سوره مبارکه انفال (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ)، ارتقاء توان رزمی غیر فیزیکی این قبیل سازمان‌ها از اهمیت بسیار بالایی برخوردار می‌باشد. در صورت عدم توجه به تأثیرات

شگرف رهبران و فرماندهان نظامی شایسته در نیروهای نظامی بر تحقق مأموریت‌ها و راهبردهای دفاعی کشور، پیامدهای جبران‌ناپذیری در حوزه مسائل امنیتی ایجاد خواهد شد؛ لذا طراحی و تبیین مدل توسعه و آموزش قابلیت‌محور در رهبری سازمانهای نظامی همسو با تهدیدات نامتقارن از اهمیتی راهبردی برخوردار است. در این تحقیق در گام اول قابلیت‌های مورد نیاز رهبری سازمان نظامی (در سطوح عالی سازمانی) در جنگ‌های نامتقارن شناسایی شده و در گام دوم روش‌های آموزش قابلیت‌های مذکور ارائه گردیده است.

مبانی نظری

ویژگی‌های مدیریتی و رهبری

نقش مدیریت و از آن مهم‌تر رهبری نیروی انسانی، یک نقش کلیدی و سرنوشت‌ساز برای جامعه امروز به حساب می‌آید. کشورهای پیشرفته نیز این مسأله را در اولویت کاری خود قرار دادند و تئوری‌های مدیریتی خود را که بر مبنای اولویت‌های ماشینی بر نیروی انسانی بود را تغییر داده و علاوه بر مطرح کردن الگوهای مدیریتی جدید، بحث رهبری نیروی انسانی را توسعه دادند. در تفاوت رهبری و مدیریت می‌توان به این مقدار بسنده کرد که مدیریت در واقع با منشاء قانونی مشروعیت می‌گیرد و با قانون می‌تواند افراد زیر مجموعه را هدایت کند اما رهبری در قالب قانون نمی‌گنجد، بلکه با روح و قلب نیروی انسانی مرتبط است و رهبر حتی بدون مشروعیت قانونی و اعمال قانون می‌تواند زیر دستان را هدایت کند. مدیر از قبل انتخاب می‌شود و رهبر توسط افراد انتخاب می‌شود، امروزه مدیران باید رهبران لایقی باشند تا موفق گردند و تئوری‌های مدیریتی جدید بر همین مبنا تغییر رویه داده‌اند. (ری شهری، ۱۴: ۱۳۷۶)

منظور از ویژگی‌های مدیریتی، مشخصه‌هایی است که رهبران و مدیران دارا بوده و باعث موفقیت و اثربخشی سازمان آنان گردیده است. بررسی و مطالعه تحقیقات صورت گرفته در حوزه مدیریت و رهبری حاکی از آن است که تحقیقات اولیه مربوط به رهبری روی صفات یا ویژگی‌های با دوام و نسبتاً ثابت، به عنوان کلید موفقیت رهبری تأکید داشت (ایران نژاد، ۱۳۸۷، ۱۸۸). این تحقیقات، ویژگیها و خصوصیات رهبری که رهبر دارد را به عنوان عامل مهم در تعیین اثربخشی فرایند رهبری معرفی می‌نماید (امیر کبیری، ۱۳۸۵، ۴۸۰). آنچه درباره تحقیقات انجام شده در مورد ویژگی‌های شخصی و خصوصیات شخصیتی رهبری می‌توان گفت این است که نتایج تحقیقات حاصل در قرن اخیر امیدوارکننده و مفید است. این تحقیقات موجب شده که هم‌اکنون فهرستی از صفاتی که رهبران

باید از آن برخوردار باشند و اگر تمایل به رهبری دارند در خود پرورش دهند، به دست آید (جمشیدی، ۱۳۹۳، ۳۶).

مفهوم قابلیت

قابلیت، به حالت و کیفیت شایسته گفته می‌شود. سزاواری، لیاقت و استحقاق داشتن از دیگر معانی این واژه است (معین، ۱۳۷۸، ۱۰۵). قابلیت از واژه لاتین "کامپتنتیا" به معنای "مجاز شده برای قضاوت" و همین‌طور "دارای حق صحبت کردن" گرفته شده است (محمودی و دیگران، ۱۳۹۱، ۱۲۳). قابلیت داشتن به معنای قابل بودن، لایق بودن، استعداد ذاتی داشتن، برازندگی و قابلیت داشتن معنا شده است (شیخ، ۱۳۸۹، ۶). برای اولین بار دیوید مک کلند^۱ در سال ۱۹۷۳ مفهوم و معنای شایستگی را به کار برد (رائول^۲، ۲۰۱۰، ۸۱). بعد از مک کلند، مک بر^۳، بنیان‌گذار شرکت خدمات خارجی ایالات متحده مشاوره را برای توسعه روش‌های جدید که بتواند عملکرد انسانی را پیش‌بینی کند، درخواست کرد (رائول و لیندهولم^۴، ۱۹۹۹، ۹۰-۱۰۵). گام‌های بعدی فعالیت‌های مک کلند برای مفهوم شایستگی، یافتن روش مناسب برای اعمال کسب‌وکار اصلی بود (سانگهی^۵، ۲۰۰۷، ۱۹). عرفانی و دیانتی (۱۳۸۸) شایستگی را در سه سطح از یکدیگر متمایز کردند، ۱- سطح فردی ۲- سطح سازمانی ۳- سطح راهبردی (عرفانی و دیانتی، ۲۰۱۳، ۱۶). امروزه، قابلیت‌ها عمدتاً به ویژگی‌های مورد نیاز برای توفیق در شغل یا عملکرد برتر اطلاق می‌شود. قابلیت‌ها، به رفتارهای هدف‌مند دلالت دارد که می‌تواند ناشی از عناصر زیر باشد، ۱- دانش و آگاهی‌ها ۲- قابلیت‌ها یا مهارت‌ها ۳- نگرش‌ها و ارزش‌ها ۴- ویژگی‌ها ۵- انگیزش ۶- نقش‌های اجتماعی (بابایی و شیخ، ۱۳۹۰، ۵۱). تعداد و نوع قابلیت‌هایی که در رفتار، کردار و گفتار مدیران تجلی پیدا می‌کند، عمدتاً به منظور عملکرد بهتر و اثربخشی بیشتر در انجام فعالیت‌های مدیریتی مدنظر قرار می‌گیرد (امیری، ۱۳۹۲، ۲۹). ویژگی‌های شخصی، بصیرت، تجربه‌های مدیریتی و اجرایی، منحصر به سازمان خاصی نبوده و تمام مدیران کشور باید از این قابلیت‌های برخوردار باشند (کاوسی، ۱۳۹۶، ۵۵-۵۴). ویژگی‌های اخلاقی، شامل ویژگی‌های شخصی است که در بیشتر مطالعات صورت گرفته

1 David McClelland

2 Rothwell

3 McBer

4 Rothwell & Lindholm

5 Sanghi

در زمینه قابلیت با عنوان ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های عمومی و ویژگی‌های فردی بررسی شده است (مگاها^۱، ۲۰۱۵، ۵۴-۷۸).

در یک جمع‌بندی توسط بویاتزیس^۲ (۲۰۰۸)، ابعاد شایستگی (از جمله قابلیت‌های مدیریتی) در شش گروه به شرح زیر جا گرفته است، ۱- دانش و معلومات حرفه‌ای ۲- مهارت‌ها ۳- ویژگی‌های شخصیتی ۴- نگرش و بینش ۵- اعتبار حرفه‌ای ۶- اعتبار عمومی (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶، ۵۸-۵۷). همچنین قابلیت‌ها را می‌توان به گروه‌ها و سطوح مختلف تقسیم کرد، ۱- قابلیت‌های پایه ۲- قابلیت‌های متمایزکننده ۳- قابلیت‌های کلیدی (محوری) (قرایی‌پور، ۱۳۸۲، ۶۰-۵۹). از نظر نگارندگان مقاله، قابلیت به آن دسته از ارزش‌ها، دانش، ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌ها اطلاق می‌شود که وجود آن در یک فرد به رفتارهایی منجر می‌شود که موجبات عملکرد برتر شغلی او را فراهم می‌آورد. رویکردهای بسیاری برای شناسایی قابلیت‌ها وجود دارد. با این وجود برای شناسایی و مدل‌سازی قابلیت‌ها، استفاده از آن‌ها و چگونگی طبقه‌بندی آن‌ها، هیچ‌گونه اجماع نظری وجود ندارد. در ذیل به دو رویکرد اسپنسر و یوکل پرداخته می‌شود.

دیدگاه اسپنسر^۳، اسپنسر نیز در خصوص قابلیت‌های موردنیاز، دو تقسیم‌بندی به شرح ذیل ارائه نموده است، ۱- قابلیت‌های مورد نیاز که مهارت‌های ضروری را برای حداقل عملکرد در یک کار و یا انجام یک وظیفه مشخص می‌سازد. ۲- قابلیت‌های برتر که بر اساس آن‌ها نتایج به‌دست‌آمده بالاتر از میانگین و نشان‌دهنده عملکرد بالاتر است (اسپنسر و واتکین، ۲۰۰۶، ۱۹).

دیدگاه یوکل^۴، یوکل در سال ۲۰۰۶ با توجه به تحقیقات گسترده، راهبردهای تعیین قابلیت را به پنج طبقه دسته‌بندی نمود، ۱- راهبرد ویژگی‌های بنیادی فردی، کدام ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه‌ها، مفاهیم ذهنی، مهارت‌ها و ارزش‌ها موجب بروز رفتارها و عملکردهای برتر رهبران موفق جهان می‌شود ۲- راهبرد رفتاری، ویژگی‌های بنیادی فردی برای رسیدن به عملکرد برتر مدیریت لازم است ولی کافی نیست. ۳- راهبرد اقتضایی (فرایندمحور)، بر اهمیت عوامل مؤثر بر موقعیت تأثیر دارد ۴- راهبرد تأثیرات قدرت، در این رویکرد، تأثیر قدرت و اختیار در مدیریت مؤثر مورد بررسی قرار می‌گیرد و ۵- راهبرد ترکیبی، محققان به این نتیجه رسیده‌اند که ترکیب چهار رویکرد فوق برای

¹ Megahed

² Boyatzis

³ Spencer

⁴ Yukl

تعیین قابلیت‌های مدیریتی و رهبری می‌تواند مفید باشد (یوکل، ۲۰۰۶، ۴۱۷-۳۸۶). اغلب مدل‌های قابلیت شامل عناصر و دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و بینش‌ها، ویژگی‌های شخصی و رفتارها و صلاحیت‌هایی است که مرتبط با اهداف سازمانی است و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارد. اساساً خصوصیت افرادی که می‌توانند به معیارهای اثربخشی دست یابند، قابلیت آن افراد خوانده می‌شود (میرسپاسی، ۱۳۹۰، ص ۳۳)

جنگ نامتقارن و قابلیت‌های فرماندهی

در جنگ نامتقارن طرف‌های درگیر، از حیث فناوری و توانایی‌ها در یک سطح قرار ندارند، به همین سبب روش‌های مورد استفاده آنان در جنگ علیه یکدیگر متفاوت است (دانیالی، ۱۲، ۱۳۸۲). راهبرد نامتقارن ممکن است راهبردی، سیاسی، نظامی، عملیاتی و ترکیباتی از همه این عوامل باشد (معاونت آموزش و نیروی انسانی ستاد مشترک سپاه، ۱۳۸۴، ۲۶). در جنگ نامتقارن، بین نیروهای نظامی و غیرنظامی تمایزی وجود ندارد (تمنایی، ۱۳۸۳، ۵). قدمت مفهوم جنگ نامتقارن را برابر با قدمت خود مفهوم جنگ می‌دانند (معاونت آموزش دانشکده فرماندهی و ستاد آجا، ۹، ۱۳۸۶). آنجایی که جنس و نسل قدرت و توانایی‌های نظامی تهدیدگر و تهدیدشونده با یکدیگر تفاوت‌های اساسی و زیربنایی داشته باشند، تهدید نامتقارن است (افشردی و دیگران، ۵۹، ۱۳۹۴). برخی از ابعاد قابلیت‌های مرتبط با جنگ‌های نامتقارن شامل موارد زیر است: ۱- قابلیت‌های بینشی مشتمل بر مفهیمی از جمله پایداری به ارزش‌ها، بصیرت، فهم سیاسی، عدم غفلت از دشمنان، ساده‌انگار نبودن، وحدت فکری با سیستم‌های تعیین‌شده نظام، قدرت آینده‌پژوهی منطقه‌ای و جهانی، مهارت پارادایم‌سازی، آرمان‌گرایی، آینده‌نگری و توجه به اولویت‌ها را شامل می‌شود (دانیایی‌فرد، ۳۵، ۱۳۹۱). ۲- شایستگی‌های فردی، آمیزه‌ای از دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی، تمایلات فردی و دیگر خصوصیات موردنیاز برای عملکرد مؤثر است (بویاتزیس، ۲۰۰۸، ۷). ۳- شایستگی‌های مرتبط با سازمان، شامل ترکیب متقابل دانش، توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان برای تأمین اهداف و راهبردهای سازمان است. این شایستگی‌ها متناسب با ویژگی‌های سازمان، اقتضانات سازمانی، محیط خارجی تعریف می‌شوند (بیهام و مویر^۱، ۲۰۰۵، ۳۱). ۴- قابلیت‌های بین‌فردی، این قابلیت‌ها با مهارت‌های اجتماعی و بین‌فردی سروکار دارد و باعث می‌شود با افراد مختلف، تعامل‌های موثری صورت گیرد. (مامفورد^۲

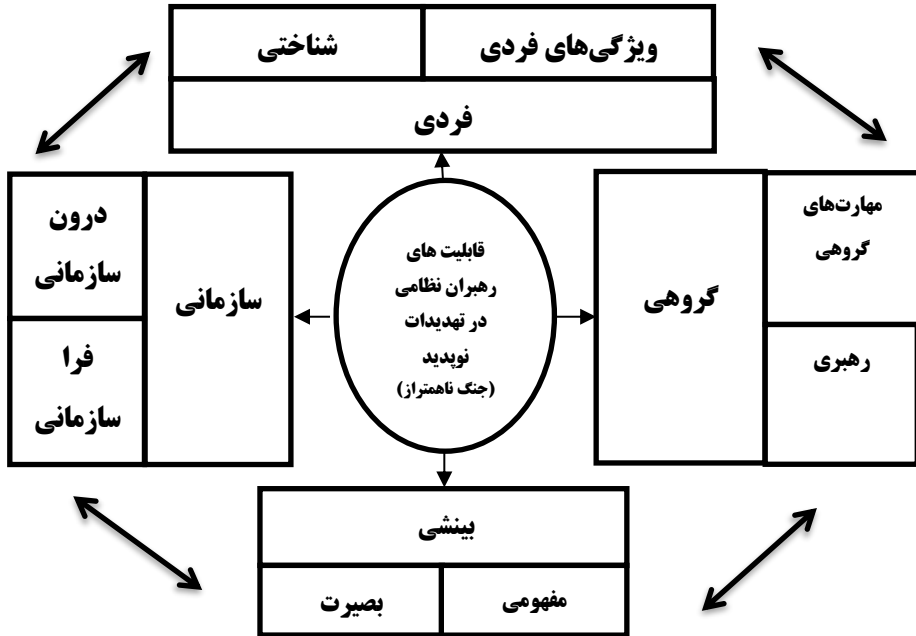
¹ Byham and Moyer
2 Mumford

و دیگران، ۱۶۱، ۲۰۰۷). مهمترین ابعاد قابلیت های مورد اشاره در تحقیقات مرتبط با قابلیت های مورد نیاز رهبران و فرماندهان در جنگ های نامتقارن با در نظر گرفتن بیشترین تعداد تکرارهای انجام شده مرتبط با هر بُعد در بین صاحب نظران به شرح جدول ۱ ارائه گردید.

جدول ۱- ابعاد قابلیت های رهبران و فرماندهان نظامی در جنگ های نامتقارن

ردیف	محقق /محققین	ابعاد قابلیت ها
۱.	رحیم زاده (۱۳۹۳)	نگرش و بینش، شخصیتی و اصالت خانوادگی و مهارت های لازم
۲.	غلامی (۱۳۹۳)	نگرش و بینش، مهارت های مورد نیاز، دانش و آگاهی و قابلیت های نظامی
۳.	حبیبی (۱۳۸۷)	بینشی، شخصیتی، مهارت ها، دانش و آگاهی و قابلیت های نظامی و سازمانی
۴.	دانایی فرد (۱۳۹۱)	نگرش و بینش و سازمانی
۵.	دورل (۲۰۰۹)	ابعاد فردی و بین فردی
۶.	توسعه مدل زوزیا (۲۰۰۸)	نگرش و بینش، سازمانی، فردی و بین فردی
۷.	آشتیانی (۱۳۸۶)	سازمانی و فردی
۸.	داعا (۱۳۹۰)	شخصیتی، مهارت های مورد نیاز، دانش و آگاهی، قابلیت نظامی و سازمانی
۹.	رستمی (۱۳۸۶)	نگرش و بینش، شخصیتی، مهارت های مورد نیاز، قابلیت نظامی و سازمانی
۱۰.	ارتش انگلیس (۲۰۰۴)	نگرش و بینش، شخصیتی، قابلیت نظامی، فردی و سازمانی
۱۱.	وزارت دفاع آمریکا (۲۰۰۹)	مهارت های مورد نیاز، قابلیت نظامی، فردی و سازمانی
۱۲.	تاج و تامسون (۲۰۰۶)، مامفورد (۲۰۰۷)، چابرا و دیگران (۲۰۰۸)، بویاتریس (۲۰۰۸)، اسپارکس و جتتری (۲۰۰۸)، اوبرین و رابرتسون (۲۰۰۹)، تیان و دیگران (۲۰۰۹)، شورت و دیگران (۲۰۰۹)، مک کننا (۲۰۱۰)، گیل (۲۰۱۱)، مندهال و دیگران (۲۰۱۲)، وانگ و دیگران (۲۰۱۴).	فردی (شناختی، ویژگی های فردی)، بین فردی و سازمانی

با توجه به نتایج مطالعات کتابخانه‌ای و نتایج مهمترین تحقیقات نظامی و غیر نظامی انجام شده و با در نظر گرفتن رویکرد ترکیبی (یوکل، ۲۰۰۶) ابعاد، مولفه‌ها و زیر مولفه‌های تشکیل دهنده آن در قالب الگوی ابتدایی تحقیق به شرح شکل ۱ ارائه گردید.



شکل ۱- الگوی مفهومی اولیه قابلیت‌های مورد نیاز رهبران نظامی در تهدیدات نوپدید با رویکرد جنگ‌های نامتقارن

توسعه قابلیت‌های رهبری و مدیریت

توسعه قابلیت‌های رهبری یکی از عوامل کلیدی موفقیت برای سازمان‌ها در دنیای پر قدرت امروزی محسوب می‌شود. با درک این موضوع، سازمان‌ها به سرمایه‌گذاری در توسعه رهبرانی از درون سازمان اقدام کرده‌اند؛ یعنی افرادی که استعداد رهبری و توان و قابلیت خود را نشان می‌دهند. در عصری که هر روز تغییرات فراوانی در اثر فرایند جهانی شدن به وجود می‌آید و فرصت‌های فراوانی نیز ظاهر می‌شود شناخت بالقوه رهبری در درون سازمان و طراحی سیستم منابع انسانی به گونه‌ای که باعث رشد و شکوفایی این استعدادها شود و فرصت‌های آموزشی مورد نیاز را در اختیار آنان قرار دهد یک ضرورت عمده سازمانی به شمار می‌رود. سازمان‌هایی که منابع خود را برای تأمین

نیازهای آموزشی رهبران متمرکز می‌کنند، قابلیت‌های رهبری را در سازمان بهبود می‌بخشند. امروزه بیش از هر زمان دیگری سازمان‌ها از توسعه رهبری بر اساس قابلیت‌ها صحبت می‌کنند. گرچه قابلیت‌ها بیشتر از محیط خاص خود و سازمان مربوط است اما مطالعات نشان داده‌اند که قابلیت‌های مشترک و فراوانی در میان سازمان‌ها وجود دارد (کونر، ۲۰۰۰، ۱۵۷-۱۴۷). آموزش و پرورش مدیران و رهبران بعضاً توسعه مدیریت هم اطلاق می‌شود. در ادبیات توسعه مدیریت از دیدگاه‌های گوناگونی تعریف شده است؛ ولی آنچه در کلیه این تعاریف تشابه دارد، موضوع و هدف است. بررسی تعاریف ارائه شده بیان‌گر آن است که برنامه‌های توسعه مدیریت در جهت بهبود اثربخشی هدف‌گذاری شده‌اند (مامفورد و دیگران، ۲۰۰۷، ۱۶۶-۱۵۴). برنامه رشد و توسعه مدیران و رهبران در واقع یک برنامه بلندمدت است که بر اعتلاء و ترقی نیروهای مدیریتی تأکید دارد (جمشیدی کوهساری، ۱۳۹۳، ۲۰۸). در کتاب هندبوک توسعه رهبری خود به چارچوبی شامل شامل ۵ خوشه اصلی برنامه‌های توسعه رهبری توسط مرکز رهبری خلاق اشاره شده است. این چارچوب به‌عنوان شالوده اصلی تحقیق حاضر در بخش توسعه قابلیت‌های رهبران سازمانهای نظامی استفاده شده است.

روش‌های توسعه قابلیت‌ها

خوشه‌های مرتبط با روش‌های توسعه برگرفته از چارچوب مرکز رهبری خلاق در زمینه روش‌های توسعه رهبری عبارتند از:

۱- روابط توسعه‌ای، عمدتاً در محیط کار و دیگر محیط‌های زندگی انسانی و محیطی که برای حمایت و یادگیری دیگران فراهم می‌شود رخ می‌دهد (رویکردهایی که بر اساس تعامل، همراهی و همکاری با افراد شکل می‌گیرد).

۲- واگذاری‌های توسعه‌ای، ارتقای عمودی رهبران در سازمان از راه‌های متداول است که ایشان را در معرض چالش‌های جدید قرار بدهیم (رویکردهایی که به‌واسطه آن، نقش‌ها و مسئولیت‌ها به افراد واگذار می‌شود و حمایت صورت می‌گیرد).

۳- فرایندهای بازخورد، برای رهبران پیشگام جهت دریافت بازخوردهایی با کیفیت بالا نیازمند وجود سیستم‌ها و فرایندهای بازخورد رسمی است (شامل دریافت بازخورد و نظرات از افراد به‌صورت رسمی و غیر رسمی و همچنین سیستم‌ها و فرایندهای رسمی سازمانی است).

۴- برنامه‌های رسمی، افراد برای تسهیم یادگیری و تجربیات توسعه‌ای خود گردهم می‌آیند (برنامه‌های ساختار یافته که مبتنی بر شغل و فعالیت مشخص می‌باشد که با هدفی کاملاً از پیش تعیین شده اجرا می‌گردد).

۵- فعالیت‌های خودتوسعه‌ای، سازمان‌ها می‌توانند بخش‌های زیادی از فعالیت‌های توسعه‌ای خود را برای رهبران فراهم کنند. فعالیت‌هایی که فرد به صورت شخصی برای خودش تنظیم نموده و عملیاتی می‌کند (مک کالی^۱، ۲۰۰۶، ۱۸۹). در ادامه روش‌ها و فنون مرتبط با الگوی توسعه قابلیت مرکز رهبری خلاق در جدول ۲ تشریح شده است.

جدول ۲- الگوی توسعه قابلیت مرکز رهبری خلاق (مک کالی، ۲۰۰۶، ۱۸۹)

روش‌ها	فنون
فرایندهای بازخورد	دریافت بازخورد از دیگران، کانون ارزیابی و توسعه، ارزیابی منظم عملکرد، بازخورد گروه، ارزیابی چندبعدی، آزمون‌های خودشناسی
برنامه‌های رسمی	کنفرانس‌ها و سمینارها، مشاهده و بازدید میدانی، آموزش بیرونی، آموزش گروهی، اردوهای کاری، آموزش حین خدمت، آموزش داخل سازمانی، برنامه توسعه فردی، تحصیلات آکادمیک، تدوین کارراهه شغلی، شبیه‌سازی و بازی‌های شغلی، کارگاه‌های تخصصی،
روابط توسعه‌ای	ارائه سخنرانی به دیگران، ارائه مشاوره، آموزش و تعلیم دیگران، تعامل با دیگران، دریافت مشاوره از دیگران، فعالیت در انجمن‌ها و گروه‌ها، فعالیت در شبکه‌های مجازی، کار با افراد مستعد و توانمند، مربی‌گری، منتورینگ، ایفای نقش، شبکه‌سازی، برعهده‌گیری جلسات، کارآموزی، روابط با هم‌تایان
فعالیت‌های خودتوسعه‌ای	نگارش متون، داستان پردازی، مورد کاوی، الگوبرداری، برنامه توسعه شخصی، خود تاملی، شکست‌ها و چالش‌ها، فعالیت در کسب و کار جدید، فعالیت‌های حرفه‌ای فیزیکی، مشاهده و تحلیل فیلم، مطالعه.
واگذاری‌های توسعه‌ای	پروژه‌های خاص، غنی‌سازی شغلی، کار در حوزه جدید و گروه مباحثه، تحلیل قضایای سازمانی، توسعه مسئولیت‌های کاری، فعالیت در گروه‌های کاری، گردش شغلی، مأموریت‌های کاری، واگذاری مسئولیت و اختیارات، یادگیری در عمل، ایجاد دگرگونی.

¹ McCauley

روش‌شناسی تحقیق

فاز اول تحقیق مبنی بر شناسایی قابلیت‌های رهبران سازمانهای نظامی از نظر نوع استفاده کاربردی، و از نظر هدف تحقیق آمیخته از نوع همزمان و از نظر افق زمانی تحقیقی مقطعی است. فاز دوم تحقیق مبنی بر الگوی توسعه قابلیت‌ها از نظر نوع استفاده کاربردی و از نظر هدف توصیفی و از نظر افق زمانی تحقیقی مقطعی است. روش گردآوری اطلاعات در این تحقیق در هر دو فاز طراحی الگوی قابلیت و الگوی توسعه قابلیت‌ها، میدانی و اسنادی بوده و ابزار مورد نظر در هر یک به ترتیب مصاحبه و پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک، مطالعات کتابخانه‌ای و فیش‌برداری بوده است. در فاز اول، مصاحبه با خبرگان (۱۵ نفر) با روش تحلیل محتوا در ۳ مرحله (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) انجام و الگوی مفهومی (حاصل‌مبانی نظری و نتایج مصاحبه) در فاز اول (ارائه الگوی قابلیت‌ها) ارائه گردید. در فاز دوم و در راستای ارائه الگوی توسعه قابلیت‌ها، پس از جمع‌بندی ادبیات تحقیق در زمینه توسعه قابلیت‌ها، از نظرات تخصصی ۱۲ نفر از خبرگان در قالب گروه کانونی جهت اولویت‌بندی روش‌های آموزشی متناسب با انواع قابلیت‌های حاصل در تحقیق استفاده گردید. کل دوره زمانی تحقیق ۱۲ ماه و در یگان‌های ستادی و صفی واقع در مرکز نه‌اجا انجام پذیرفته است. جامعه آماری تحقیق در مرحله اول فاز اول، نخبگان و خبرگان دانشگاهی و نظامی (۱۵ نفر) و در مرحله دوم فاز اول (سنجش الگوی قابلیت‌ها)، کلیه فرماندهان راهبردی یگان‌های مستقل و غیرمستقل مرکز با نمونه‌ای شامل ۱۵۲ نفر بوده است. در فاز دوم، جهت شناسایی روش‌های توسعه قابلیت‌ها، در قالب گروه کانونی از تعداد ۱۲ نفر از خبرگان نظرخواهی به عمل آمد. روش نمونه‌گیری در مرحله اول فاز اول هدفمند گلوله برفی^۱ و در مرحله دوم آن، طبقه‌ای تصادفی و همچنین در فاز دوم تحقیق (الگوی توسعه قابلیت‌ها) نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند بوده است. تحلیل داده‌ها در بخش طراحی الگوی قابلیت‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و در بخش سنجش الگوی قابلیت‌ها و الگوی توسعه قابلیت‌ها، با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و تحلیلی (نرم‌افزار اس پی اس^۲ و اسمارت پی ال اس^۳) بوده است. روایی تحقیق در بخش کیفی با دور روش بازخورد مشارکت‌کننده و دریافت نظرات همکاران و در بخش کمی با نظرخواهی از خبرگان انجام شد. پایایی در بخش کیفی و کمی (علاوه بر رعایت

1 Snow balling

2 spss

3 Smart PLS

روش نظام‌مند تحلیل محتوای مصاحبه‌ها) به ترتیب با روش محاسبه پایایی بازآزمون و آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی قابل قبول ارزیابی گردید.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

قابلیت‌های فرماندهان راهبردی در جنگ‌های نامتقارن

تحلیل مصاحبه با روش کدگذاری، در این بخش داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، با استفاده از روش کدگذاری مورد تحلیل قرار گرفت. این داده‌ها که از طریق مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان اجا استخراج شدند، طی سه مرحله (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) تحلیل گردیدند. با تعیین ابعاد و مؤلفه‌های قابلیت در مرحله مصاحبه و استفاده از نظرات خبرگان جهت انجام جرح و تعدیل و نیز الگوی مسترخ از مبانی نظری، الگوی نهایی پژوهش به شرح جدول ۳ ارائه شد.

جدول ۳- مقایسه ابعاد و مؤلفه‌های حاصله در ادبیات تحقیق با مصاحبه

مصاحبه	پژوهش‌ها	مؤلفه	بُعد
*	-	ارزش‌مداری سازمانی	فردی
*	*	ویژگی‌های شخصیتی / ذاتی	
*	*	شناختی	
*	*	توانایی‌های جسمی	
*	*	ارتباطی و هدایت	گروهی
*	-	قابلیت‌پروری	
*	*	مدیریت بین‌فردی و گروهی	
*	*	مدیریت در جنگ‌های نامتقارن	سازمانی
*	-	مهارت سازمانی	
*	-	مدیریت دانش جنگ‌های نامتقارن	
*	*	فراسازمانی	
*	*	مهارت‌های ادراکی	بینشی
*	-	تفکر سیستمی	
*	*	بصیرت	

*	*	دوراندیشی و تفکر راهبردی
---	---	--------------------------

اطلاعات جمعیت‌شناختی

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

با توجه به ماهیت کمی داده‌ها، باید چگونگی پیروی داده‌ها از توزیع نرمال بررسی شود. بدین منظور از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد که توزیع داده‌ها برای همه متغیرها نرمال بدست آمد.

آزمون مدل مفهومی پژوهش

مدل‌یابی پی‌ال‌اس^۱ در سه مرحله انجام می‌شود. ۱- مدل اندازه‌گیری از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی ۲- مدل ساختاری به وسیله برآورد مسیر بین متغیرها ۳- نیز برازش کلی مدل (هالند، ۲۰۴، ۱۹۹۹-۱۹۵).

ارزیابی مدل اندازه‌گیری

مدل اندازه‌گیری یا مدل درونی روابط بین سنجه‌های یک سازه و خود آن سازه را بررسی می‌کند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲، ۳۶). برای تأیید روایی سازه و پایایی در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس شاخص‌های ذیل مورد بررسی قرار گرفت، ضریب آلفای کرونباخ، (کرونباخ، ۱۹۵۱، ۳۳۴-۲۹۷). مقدار ضریب پایایی ساختاری^۲ (CR)، این ضریب از صفر تا یک متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۷ پذیرفته می‌شود (وتزلز^۳ و همکاران، ۲۰۰۹، ۱۹۵-۱۷۷). ضرایب بارهای عاملی، اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰/۴ باشد، نشان‌دهنده این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است (هالند، ۱۹۹۹، ۲۰۴-۱۹۵). میانگین واریانس استخراج‌شده، مقدار این ضریب نیز از صفر تا

1 PLS

2. Composite Reliability

3 Wetzels

یک متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۵ پذیرفته می‌شود (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱، ۵۰-۳۹). با توجه به جدول ۴ این مقادیر برای تمامی ابعاد در سطح مطلوبی قرار دارد.

جدول ۴- مقادیر AVE و CR و آلفا کرونباخ

آلفای کرونباخ	CR	AVE	ابعاد
۰/۹۴۸	۰/۹۵۴	۰/۵۴۱	قابلیت گروهی (بین فردی)
۰/۹۵۸	۰/۹۶۲	۰/۵۸۸	قابلیت فردی
۰/۹۵۲	۰/۹۵۷	۰/۵۳۵	قابلیت سازمانی
۰/۹۵۶	۰/۹۶۱	۰/۶۴۴	قابلیت بینشی

معیار فورنل-لارکر

اشاره به این مسئله دارد که ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده هر سازه، بزرگ‌تر از مقادیر همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد. نتایج ماتریس فورنل-لارکر برای هر یک از ابعاد بین فردی، فردی، سازمانی و بینشی به ترتیب ۰/۷۷، ۰/۷۶، ۰/۷۳ و ۰/۸۰ محاسبه شد که نتایج حاصله نشان‌دهنده تحقق کامل معیار مذکور می‌باشد.

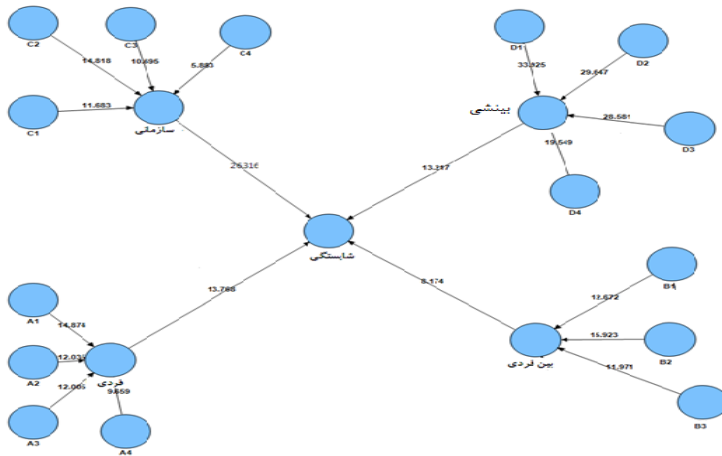
ارزیابی مدل ساختاری

مدل ساختاری نشان‌دهنده روابط میان سازه‌های مدل می‌باشد. ضریب تعیین (R^2)، ارتباط بین مقدار واریانس شرح داده شده یک متغیر پنهان را با مقدار کل واریانس، سنجش می‌نماید. قدرت پیش‌بینی مدل (معیار Q^2)، قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. اندازه تأثیر^۱ (F^2 کوهن)، اندازه تأثیر یا f^2 کوهن (کوهن، ۱۹۸۸، ۴۴)، به بررسی تأثیر قابل توجه یک متغیر نهفته مستقل روی یک متغیر وابسته می‌پردازد (جدول ۵).

جدول ۵- مقادیر شاخص R2، Q2 و مقادیر F2 کوهن

متغیرها	R2	Q2	اندازه تأثیر
قابلیت بینشی	۰/۹۹۸	۰/۲۹	۰/۴۴
قابلیت فردی	۰/۹۹۹	۰/۳۹	۰/۳۰
قابلیت سازمانی	۰/۹۹۹	۰/۳۱	۰/۲۲
قابلیت گروهی	۰/۹۹۸	۰/۴۸	۰/۱۳

آماره t ، اگر مقدار آماره t بزرگتر از قدر مطلق $1/96$ گردد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد روابط بین متغیرها معنادار می‌باشند (حنفی‌زاده و زارع، ۱۳۹۱، ۷۶-۲۷). همان‌طور که در شکل ۲ مشخص است، تمامی روابط در سطح ۹۵ درصد معنادار می‌باشند.



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش در حالت معنی‌داری ضرایب

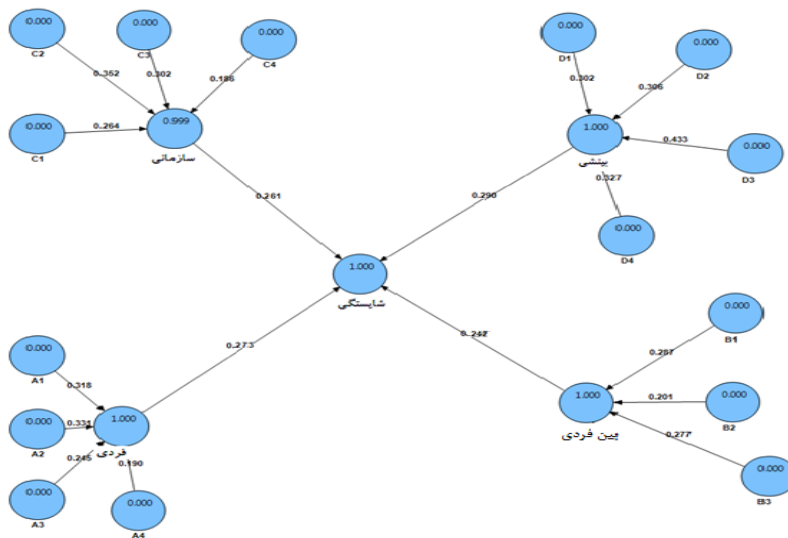
ارزیابی مدل کلی

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

1 Goodness of Fit (GoF)

2 Tenenhaus

از برازش قوی مدل حاضر دارد. پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و مدل کلی می‌توان به بررسی سؤالات پژوهش پرداخت (حنفی زاده و زارع، ۱۳۹۱، ۷۶-۲۷). در شکل ۳ مدل پژوهش در حالت ضرایب مسیر نشان داده شده است.



شکل ۳- مدل پژوهش در حالت ضرایب مسیر

در جدول ۶ نتایج آزمون سؤالات بر اساس مقادیر آماره t و ضریب مسیر نشان داده شده است.

جدول ۶- بررسی روابط مدل پژوهش

سؤال	رابطه	جهت رابطه	ضریب مسیر	مقدار t	نتیجه آزمون
۱	قابلیت بینشی ← قابلیت فرماندهی	مستقیم	۰/۲۹۰	۱۳/۲۱۷	تأیید
۲	قابلیت فردی ← قابلیت فرماندهی	مستقیم	۰/۲۷۳	۱۳/۷۶۸	تأیید
۳	قابلیت سازمانی ← قابلیت فرماندهی	مستقیم	۰/۲۶۱	۲۶/۳۱۶	تأیید
۴	قابلیت گروهی ← قابلیت فرماندهی	مستقیم	۰/۲۴۲	۸/۱۷۴	تأیید

در گام بعد ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق با استفاده از ضرایب مسیر در جدول ۷ رتبه‌بندی گردیدند.

جدول ۷- رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق

رتبه‌بندی ابعاد	ابعاد قابلیت	بارعاملی ابعاد	مؤلفه‌های قابلیت	رتبه‌بندی مؤلفه‌ها	بارعاملی مؤلفه‌ها
۱	قابلیت‌های بینشی	۰/۲۹۰	بصیرت	۱	۰/۴۳۳
			دوراندیشی و تفکر راهبردی	۲	۰/۳۲۷
			تفکر سیستمی	۳	۰/۳۰۶
			مهارت‌های ادراکی	۴	۰/۳۰۲
۲	قابلیت‌های فردی	۰/۲۷۳	ویژگی‌های ذاتی	۱	۰/۳۳۱
			اخلاق‌مداری	۲	۰/۳۱۸
			شناختی	۳	۰/۲۴۵
			توانایی‌های جسمی	۴	۰/۱۹۰
۳	قابلیت‌های سازمانی	۰/۲۶۱	مهارت‌های سازمانی	۱	۰/۳۵۲
			مدیریت دانش در جنگ‌های نامتقارن	۲	۰/۳۰۲
			مدیریت در جنگ‌های نامتقارن	۳	۰/۲۶۴
			فراسازمانی	۴	۰/۱۸۸
۴	قابلیت‌های گروهی	۰/۲۴۲	ارتباطی و هدایت	۱	۰/۲۸۷
			مدیریت بین‌فردی و گروهی	۲	۰/۲۷۷
			قابلیت‌پروری	۳	۰/۲۰۱

الگوی توسعه قابلیت‌های فرماندهان راهبردی

در این مرحله از تحقیق به دنبال نیل به اولویت‌بندی روش‌های آموزشی قابلیت‌های حاصل در تحقیق (توسعه قابلیت‌ها) پس از جمع‌بندی ادبیات تحقیق در زمینه توسعه قابلیت‌ها، از گروه خبرگان (۱۲ نفر از متخصصان حوزه توسعه قابلیت‌ها در قالب گروه کانونی) خواسته شد تا نظرات کارشناسی خود را در خصوص اولویت‌بندی روش‌های آموزشی متناسب با انواع قابلیت‌های حاصل در تحقیق ارائه نمایند که نتایج حاصله، به شرح جداول ۹ تا ۱۳ بیان شده است.

اولویت‌بندی روش‌های توسعه مولفه‌های بعد پیشنی قابلیت‌های فرماندهان راهبردی

برابر اطلاعات ارائه شده در جدول ۸ روش واگذاری مسئولیت و اختیارات از خوشه روش واگذاری‌های توسعه‌ای بهترین اولویت را کسب کرده است، همچنین روش تحصیلات آکادمیک از خوشه روش‌های برنامه‌های رسمی، روش آموزش و تعلیم دیگران از خوشه روش‌های روابط توسعه‌ای و روش آزمون‌های خودشناسی از خوشه روش‌های فرایندهای بازخورد و روش خودتأملی از خوشه روش‌های فعالیت‌های خودتوسعه‌ای بهترین میانگین (بهترین اولویت) را داشتند.

جدول ۸- اولویت‌بندی روش‌های توسعه مولفه‌های بعد پیشنی قابلیت‌های فرماندهان راهبردی

خوشه روش‌های فعالیت‌های خودتوسعه‌ای		خوشه روش‌های توسعه‌ای		خوشه روش‌های روابط		خوشه روش‌های فرایندهای بازخورد		خوشه روش‌های توسعه‌ای	
روش	میانگین	روش	میانگین	روش	میانگین	روش	میانگین	روش	میانگین
الگوبرداری	۳/۶	آموزش حین کار	۳/۵	آموزش دیگران	۱/۶	ارزیابی چندبعدي	۲/۱	گردش شغلی	۳/۶
برنامه توسعه شخصی	۱/۹	برنامه توسعه فردی	۱/۹	کار با افراد مستعد	۳	آزمون‌های خودشناسی	۱/۷	واگذاری مسئولیت	۱/۲
خودتأملی	۱/۴	تحصیلات آکادمیک	۱/۷	مری‌گری	۱/۹	کانون ارزیابی و توسعه	۳/۶	یادگیری در عمل	۲
نگارش متون	۱/۳	تدوین کارراه شغلی	۲/۹	منتورینگ	۳/۵	ارزیابی منظم عملکرد	۲/۷	غنی‌سازی شغلی	۳/۱

بررسی اولویت‌بندی روش‌های توسعه مولفه‌های بعد فردی قابلیت‌های فرماندهان راهبردی

همان‌طوری که در جدول ۹ اشاره شده است برای مولفه‌های بعد فردی روش یادگیری در عمل از خوشه اول، آموزش حین کار از خوشه دوم، منتورینگ از خوشه سوم، ارزیابی منظم عملکرد از خوشه چهارم و برنامه توسعه شخصی از خوشه پنجم دارای بهترین میانگین‌ها بودند و پاسخ‌دهندگان این روش‌ها را با اولویت بالا انتخاب نمودند.

جدول ۹- اولویت‌بندی روش‌های توسعه مولفه‌های بعد فردی قابلیت‌های فرماندهان راهبردی

خوشه روش‌های فعالیت‌های خودتوسعه‌ای		خوشه روش‌های توسعه‌ای		خوشه روش‌های روابط		خوشه روش‌های فرایندهای بازخورد		خوشه روش‌های توسعه‌ای	
روش	میانگین	روش	میانگین	روش	میانگین	روش	میانگین	روش	میانگین
واگذاری‌های توسعه‌ای	میانگین	برنامه‌های رسمی	میانگین	توسعه‌ای	میانگین	فرایندهای بازخورد	میانگین	خوشه روش‌های توسعه‌ای	میانگین

۳/۹	گردش شغلی	۱/۵	آموزش حین کار	۲/۹	آموزش دیگران	۲/۲	ارزیابی چندبعدی	۲/۵	الگو برداری
۱/۹	واگذاری مسئولیت	۲/۱	برنامه توسعه فردی	۳/۷	کار با افراد مستعد	۲/۵	آزمون‌های خودشناسی	۱/۱	برنامه توسعه شخصی
۱/۶	یادگیری در عمل	۳/۷	تحصیلات آکادمیک	۲/۱	مری‌گری	۲/۷	کانون ارزیابی و توسعه	۲/۷	خود تأملی
۲/۶	غنی‌سازی شغلی	۲/۷	تدوین کارراهه شغلی	۱/۳	منتورینگ	۱/۲	ارزیابی منظم عملکرد	۳/۲	نگارش متون

بررسی اولویت‌بندی روش‌های توسعه مولفه‌های بعد مرتبط با سازمان قابلیت‌های فرماندهان راهبردی

همان‌گونه که در جدول ۱۰ اشاره شده است برای مولفه‌های بعد مرتبط با سازمان روش گردش شغلی از خوشه اول، آموزش حین کار از خوشه دوم، منتورینگ از خوشه سوم، ارزیابی منظم عملکرد از خوشه چهارم و الگوبرداری از خوشه پنجم دارای بهترین میانگین‌ها بودند و پاسخ‌دهندگان این روش‌ها را با اولویت بالا انتخاب نمودند.

جدول ۱۰- اولویت‌بندی روش‌های توسعه مولفه‌های بعد مرتبط با سازمان قابلیت‌های فرماندهان راهبردی

خوشه روش‌های واگذاری‌های توسعه‌ای		خوشه روش‌های برنامه‌های رسمی		خوشه روش‌های روابط توسعه‌ای		خوشه روش‌های فرایندهای بازخورد		خوشه روش‌های فعالیت‌های خودتوسعه‌ای	
میانگین	روش	میانگین	روش	میانگین	روش	میانگین	روش	میانگین	روش
۱/۸	گردش شغلی	۱/۷	آموزش حین کار	۲/۶	آموزش دیگران	۲/۸	ارزیابی چندبعدی	۱/۶	الگو برداری
۲/۵	واگذاری مسئولیت	۲/۹	برنامه توسعه فردی	۳/۱	کار با افراد مستعد	۳/۲	آزمون‌های خودشناسی	۲/۵	برنامه توسعه شخصی
۳/۴	یادگیری در عمل	۳/۴	تحصیلات آکادمیک	۲/۹	مری‌گری	۲/۴	کانون ارزیابی و توسعه	۲/۷	خودتأملی
۲/۳	غنی‌سازی شغلی	۲	تدوین کارراهه شغلی	۱/۴	منتورینگ	۱/۶	ارزیابی منظم عملکرد	۳/۲	نگارش متون

بررسی اولویت‌بندی روش‌های توسعه مولفه‌های بعد بین‌فردی قابلیت‌های فرماندهان راهبردی

برابر جدول ۱۱ برای مولفه‌های بعد بین‌فردی روش واگذاری مسئولیت و اختیارات از خوشه اول، برنامه توسعه فردی از خوشه دوم، منتورینگ از خوشه سوم، کانون ارزیابی و توسعه از خوشه چهارم و الگوبرداری از خوشه پنجم دارای بهترین میانگین‌ها بودند (اولویت بالای انتخاب پاسخ دهندگان).

جدول ۱۱- اولویت‌بندی روش‌های توسعه مولفه‌های بعد بین‌فردی قابلیت‌های فرماندهان راهبردی

خوشه روش‌های واگذاری‌های توسعه‌ای		خوشه روش‌های برنامه‌های رسمی		خوشه روش‌های روابط توسعه‌ای		خوشه روش‌های فرایندهای بازخورد		خوشه روش‌های فعالیت‌های خود توسعه‌ای	
میانگین	روش	میانگین	روش	میانگین	روش	میانگین	روش	میانگین	روش
۲/۲	گردش شغلی	۲/۸	آموزش حین کار	۳/۶	آموزش دیگران	۲	ارزیابی چند بعدی	۱/۶	الگو برداری
۱/۴	واگذاری مسئولیت	۱/۷	برنامه توسعه فردی	۳/۲	کار با افراد مستعد	۳/۷	آزمون‌های خود شناسی	۳	توسعه شخصی
۲/۹	یادگیری در عمل	۲/۲	تحصیلات آکادمیک	۲	مربی‌گری	۱/۶	کانون ارزیابی و توسعه	۲	خودتأملی
۳/۵	غنی‌سازی شغلی	۳/۴	تدوین کاراهه شغلی	۱/۲	منتورینگ	۲/۸	ارزیابی منظم عملکرد	۳/۴	نگارش متون

بررسی اولویت‌بندی روش‌های توسعه تمام ابعاد ۴ گانه قابلیت‌های فرماندهان راهبردی

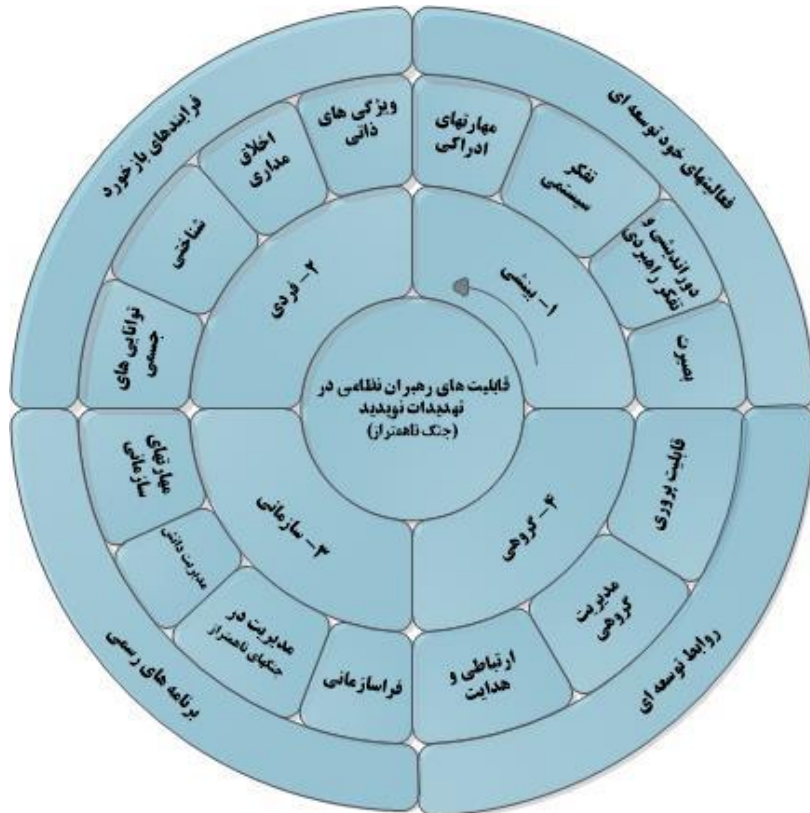
جهت فهم اولویت‌بندی تمام مولفه‌ها نیز جدول زیر ارائه شده گردید. برابر مقادیر جدول ۱۲ در بعد بینشی قابلیت‌های فرماندهان راهبردی خوشه فعالیت‌های خود توسعه‌ای، در بعد فردی خوشه فرایندهای بازخورد، در بعد مرتبط با سازمان خوشه برنامه‌های رسمی و در بعد بین‌فردی نیز خوشه روابط توسعه‌ای دارای بهترین میانگین‌ها در اولویت‌ها می‌باشند. الگوی نهایی تحقیق نیز به شرح شکل ۴ ارائه می‌گردد.

جدول ۱۲- اولویت‌بندی روش‌های توسعه تمام ابعاد ۴ گانه قابلیت‌های فرماندهان راهبردی

خوشه روش‌ها/میانگین ابعاد	بینشی	فردی	مرتبط با سازمان	گروهی
---------------------------	-------	------	-----------------	-------

۳/۸	۳/۳	۲/۱	۳/۲	واگذاری‌های توسعه‌ای
۲/۵	۱/۸	۳/۵	۳/۳	برنامه‌های رسمی
۱/۲	۳/۹	۲/۹	۳/۵	روابط توسعه‌ای
۲/۶	۳/۱	۱/۲	۲/۸	فرایندهای بازخورد
۳/۴	۲/۵	۳/۴	۲/۲	فعالیت‌های خودتوسعه‌ای

در ادامه بر اساس یافته‌های تحقیق، الگوی نهایی تحقیق در قالب شکل ۴ ارائه شده است.



شکل ۴ - الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به الگوی مفهومی پژوهش، ابعاد قابلیت‌های موردنیاز رهبری در سازمانهای نظامی، به ترتیب رتبه، قابلیت بینشی، فردی، سازمانی و گروهی می‌باشد. رتبه‌بندی مؤلفه‌های قابلیت مرتبط با هر بُعد با لحاظ بار عاملی نیز در شکل مشخص شده است. بُعد بینشی به ترتیب رتبه مشتمل بر ۴ مؤلفه‌ی بصیرت، دوراندیشی و تفکر راهبردی، تفکر سیستمی و مهارت‌های ادراکی می‌باشد. بُعد فردی

به ترتیب رتبه مشتمل بر ۴ مؤلفه‌ی ویژگی‌های ذاتی، اخلاق‌مداری، شناختی و توانایی‌های جسمانی می‌باشد. بُعد سازمانی به ترتیب رتبه مشتمل بر ۴ مؤلفه‌ی مهارت‌های سازمانی، مدیریت دانش در جنگ‌های نامتقارن، مدیریت در جنگ‌های نامتقارن و فرا سازمانی می‌باشد و نهایتاً بُعد گروهی به ترتیب رتبه مشتمل بر ۳ مؤلفه‌ی ارتباطی و هدایت، مدیریت بین‌فردی و گروهی و قابلیت‌پروری می‌باشد. روش‌های توسعه هر کدام از ابعاد قابلیت‌ها نیز منظر با هر بُعد در شکل بالا بیان گردیده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

تحقیق حاضر که با عنوان الگوی آموزش قابلیت محور رهبری سازمان‌های نظامی می‌باشد، مطالعه‌ای از نوع آمیخته (کیفی و کمی) بوده و در دو گام پیوسته طراحی الگوی قابلیت و الگوی توسعه و آموزش قابلیت انجام گردیده است.

در هر دو بخش علاوه بر بررسی ادبیات تحقیق، مصاحبه با خبرگان انجام شده است. در پایان علاوه بر رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های الگو در بخش اول (به ترتیب بینشی، فردی، سازمانی و گروهی)، روش‌های توسعه هر یک از ابعاد الگوی قابلیت فرماندهان راهبردی نیز به ترتیب اولویت بیان و به دنبال آن پیشنهادهای کاربردی ارائه گردیده است.

در بین ابعاد قابلیت فرماندهان راهبردی، بُعد بینشی در رتبه اول بوده و سایر ابعاد (فردی، سازمانی و گروهی) در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. برای مؤلفه‌های بعد بینشی، خوشه فعالیت‌های خود توسعه‌ای و برای مؤلفه‌های بعد فردی خوشه فرایندهای بازخورد و برای مؤلفه‌های بعد مرتبط با سازمان، خوشه برنامه‌های رسمی و نهایتاً برای مؤلفه‌های بعد گروهی نیز خوشه روابط توسعه‌ای در اولویت اول قرار گرفتند.

در بُعد قابلیت‌های بینشی، مؤلفه‌ی بصیرت بیشتر از سایر مؤلفه‌ها مورد توجه بوده است و مؤلفه‌ی مهارت‌های ادراکی پایین‌ترین میزان را در سازمان به خود اختصاص داده است. البته نتیجه حاصله در خصوص مؤلفه‌های این بُعد با نتایج برخی از مهم‌ترین مطالعات قبلی (مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه کاتز^۱ (۱۹۷۴)، مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه گریفین^۲ (۱۹۹۰)، مهارت‌های مدیریتی از

1 katc

2 Griffin

دیدگاه کونتز^۱ (۱۹۵۵)، به غیربومی بودن نظریات مذکور و عدم تعریف مؤلفه‌ی بصیرت در بین آن‌ها، مطابقت آن‌چنانی وجود ندارد.

در بُعد قابلیت‌های گروهی، مؤلفه‌ی ارتباطی و هدایت بیشتر از سایر مؤلفه‌ها موردتوجه بوده و مؤلفه‌ی قابلیت‌پروری پایین‌ترین میزان را در سازمان به خود اختصاص داده است.

در بُعد قابلیت‌های مرتبط با سازمان و محیط، مؤلفه‌ی مهارت‌های سازمانی بیشتر از سایر مؤلفه‌ها موردتوجه بوده است و مؤلفه‌ی فرا سازمانی پایین‌ترین میزان را در سازمان به خود اختصاص داده است.

در بُعد قابلیت‌های فردی، مؤلفه‌ی ویژگی‌های شخصیتی/ذاتی بیشتر از سایر مؤلفه‌ها موردتوجه بوده و مؤلفه‌ی توانایی‌های جسمی پایین‌ترین میزان را در سازمان به خود اختصاص داده است. به نظر می‌رسد با عنایت به اهمیت بالای مؤلفه‌ی ویژگی‌های ذاتی در بعد فردی قابلیت، بهتر است مسئولین مدیریت منابع انسانی تصمیم‌گیرنده در سطح سازمان، در حوزه کارمند یابی، جذب و استخدام کارکنان شاخص‌های این مؤلفه‌ی مهم را مدنظر قرار دهند. در ادامه به ارائه برخی پیشنهادها برای مسئولین ذی‌ربط پرداخته می‌شود.

- تهیه بولتن‌هایی جهت نمایش الگوی قابلیت‌های فرماندهان در جنگ‌های نامتقارن در سطوح راهبردی.
- بهره‌گیری از روش‌های پیشنهادی توسعه قابلیت‌های رهبران سازمانهای نظامی مستخرجه در این تحقیق در مراکز نظامی و آموزشی نیروهای مسلح.
- ایجاد مرکز تخصصی آموزش و توسعه مدیران عالی و فرماندهان ارشد در سطح اجا.
- انتصاب متولیان توسعه قابلیت‌های فرماندهی در مراکز پیش‌گفته و در صورت لزوم آموزش و به‌روزرسانی مهارت‌های آنان.
- اجرای دوره‌های مختلف پرورش اخلاق سازمانی برای کارکنان به‌ویژه فرماندهان نظامی.
- در کلیه انتصابات سازمانی بالأخص در محل‌های خاص و امیری، موضوع سطح سلامتی کارکنان و فرماندهان به‌طور عام و برای مشاغل ویژه به‌طور خاص و به‌شکل متناوب (نهایتاً ۴ سال یکبار) موردبررسی و مذاقه قرار گیرد.

- تدوین دوره‌های مختلف افزایش قدرت ذهنی، خلاقیت و ابتکار، انعطاف‌پذیری ذهنی، مهارت‌های حل مسئله، تریز^۱، تفکر خلاق، تفکر استراتژیک و آینده‌پژوهی برای کلیه فرماندهان درگیر در بحث جنگ‌های نامتقارن.
- تدوین دوره‌های خاص روانشناسی نظامی جهت ارتقای قابلیت‌های بین فردی فرماندهان.
- تدوین دوره‌های عرضی عملیات‌های مشترک و مرکب جهت آموزش مدیریت تیم‌های عملیاتی در مأموریت‌های خاص (شیوه‌های هماهنگی، رفع تعارض).
- دوره‌های کاملاً تخصصی مدیریت دانش برای کلیه فرماندهان پیش‌بینی و اجرا گردد و ارزیابی‌های دوره‌ای از دوره‌ها همراه با نیازسنجی‌های آموزشی متناوب به‌طور منظم انجام شود.
- تدوین دوره‌های مختلف آشنایی با دید سیستمی در سازمان، فرهنگ‌سازمانی و همچنین اعزام به مأموریت‌های مستشاری به کشورهای منطقه در هر دوره ترفیعاتی (حداقل یک‌بار) می‌تواند موجب ارتقای سطح مؤلفه‌ی فرا سازمانی بعد سازمانی شود.
- تدوین شاخص‌های عملیاتی هر قابلیت جهت ارزیابی قابلیت فرماندهان و رسیدن به عملکرد برتر.
- تقویت دوره‌های بصیرت و ارتقاء سطح کیفی مؤلفه‌ی بصیرت و ولایتمداری
- جذب، آموزش، پرورش و توسعه همه‌جانبه بعد بینشی و در رأس آن مؤلفه‌ی بصیرت و به‌ویژه شاخص اعتقاد قلبی به ولایت و ولایتمداری در بین فرماندهان آینده .

فهرست منابع

- ابوالعلائی، بهزاد. غفاری، عباس (۱۳۸۶). *مدیران آینده؛ مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری*. تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- آشتیانی، محمدرضا (۱۳۹۰). *تبیین مؤلفه‌های نظری عوامل غیر فیزیکی تأثیرگذار بر توان رزمی نیروهای نظامی*. فصلنامه راهبرد دفاعی، شماره ۳۲، ۱۳۹۰. ص ۶۹-۱۰۸
- افشردی، محمدحسن. شهر آیینی، سید اسماعیل. حسینی، سید حسن (۱۳۹۴). *تعیین عوامل مؤثر بر اصول رهنامه عملیاتی نیروهای زمینی جمهوری اسلامی ایران درنبرد همتراز و نامتقارن*. فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره ۶۰، تابستان ۱۳۹۴. ص ۵۹
- امیر کبیری، علیرضا. (۱۳۸۵)، *رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی چشم انداز پست مدرن*. چ اول، تهران: نگاه دانش.
- امیری سواد رودباری، عادل (۱۳۹۲). *تدوین مدل قابلیت مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی. (۱۳۸۷)، *مدیریت رفتار سازمانی*. چ اول، تهران: نشر مدیران.
- بابایی، محمدعلی. شیخ، ابراهیم (۱۳۹۰). *دست‌نامه توسعه مدیران*. تهران، انتشارات سرآمد.
- تمنایی، محمد (۱۳۸۳). *جنگ نامتقارن، (مکنزی، کنت)*. تهران. انتشارات، دوره عالی جنگ سپاه، ص ۵.
- جمشیدی کوهساری، حمزه (۱۳۹۳). *بررسی الگوی توسعه قابلیت های رهبری در شهرداری تهران*. پایان‌نامه دکتری. دانشگاه تهران. پردیس فارابی.
- حبیبی، نیک بخش (۱۳۸۷). *تحقیق و بررسی چگونگی مقابله نیروی هوایی در برابر تهدیدات نامتقارن هوایی و ارائه الگوی مناسب*. معاونت طرح برنامه‌بودجه. اداره تحقیقات راهبردی. مد تحقیقات نظری.
- حنفی زاده، پیام. زارع رواسان، احد (۱۳۹۱). *روش تحلیل ساختارهای چند سطحی با استفاده از نرم‌افزار smartpls*. تهران، انتشارات ترمه.

- دانایی فرد، حسن. آذر، عادل. شیرزادی، مهدی (۱۳۹۱). چارچوبی برای شناسایی قابلیت های خط‌نگه‌دار ملی، فصلنامه مجلس و راهبرد. دوره ۱۹، شماره ۷۰، صص ۳۵-۵.
- دانشگاه عالی دفاع ملی (۱۳۹۰). مطالعه گروهی تدوین راهبرد ارتقای توان رزمی آجا (مبثنی بر عوامل برتر ساز) با رویکرد تهدیدات ناهم‌طراز. تهران.
- دانیالی، الیاس (۱۳۸۲). عملیات روانی در جنگ نامتقارن. فصلنامه مطالعات بسیج. شماره ۲۳.
- داوری، علی. رضازاده، آرش (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار پی ال اس. تهران، جهاد دانشگاهی.
- دهقان، نبی‌ا. (۱۳۹۱). ارائه الگوی تفکر راهبردی مدیران ارشد نهاجا در سطوح مختلف باهدف ارتقای توان رزمی. طرح پژوهشی در نیروی هوایی ارتش.
- رحیم زاده، قادر (۱۳۹۳). الگوی فرماندهی اثربخش در ارتش جمهوری اسلامی ایران. دبیرخانه شورای عالی تحقیقات نظری ارتش جمهوری اسلامی ایران.
- رستمی، محمود. جمالی، علی‌اصغر. (۱۳۸۶). تاریخ نظامی جهان و هنر جنگ. تهران: دانشگاه افسری امام علی (ع).
- شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹). الگوی قابلیت‌های مدیران در بخش دولتی. رساله دوره دکتری. دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی. ایران.
- عرفانی، مریم. دیانتی، محمد (۱۳۸۸). نقش قابلیت‌ها در مدیریت منابع انسانی. ماهنامه تدبیر، ۲۷۷. ۱۶-۲۰.
- غفاریان، عباس. ابوالعالی، بهزاد. (۱۳۸۶). مدیران آینده، مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران. تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- غفوری، داود (۱۳۹۶). طراحی الگوی قابلیت‌های فرماندهان نهاجا در راستای ارتقاء توان رزمی با رویکرد جنگ‌های نامتقارن (دکتری)، پردیس البرز دانشگاه تهران. ایران.
- غلامی، مهرداد. (۱۳۹۳). ارائه الگوی قابلیت‌های ایرانی فرماندهان و مدیران نهاجا. تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات نهاجا.

- قرآن کریم، سوره انفال، آیه ۶۰.
- قرائی پور، رضا (۱۳۸۲). *ارزیابی قابلیت مدیران شرکت ساپکو به روش بازخور ۳۶۰ درجه*. (کارشناسی ارشد). دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (علیه السلام)، ایران.
- کاوسی خامنه، روشنک. پورعزت، علی اصغر. عباسی، طیبه (۱۳۹۶). شناسایی و تدوین ویژگی‌های مناسب برای احراز قابلیت وزیر علوم، تحقیقات و فناوری، فصلنامه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۹، شماره ۱، صص ۶۰-۳۵.
- محمدی ری شهری، محمد (۱۳۷۶)، رهبری در اسلام، دارالحدیث،
- محمودی، سید محمد؛ زارعی متین، حسن و بحیرایی، صدیقه (۱۳۹۱). قابلیت و تبیین قابلیت های مدیران دانشگاه. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱(۱)، ۱۴۳-۱۱۴.
- معاونت آموزش دانشکده فرماندهی و ستاد آجا (۱۳۸۶). *مقدمه‌ای بر جنگ غیرمتراز*. تهران، انتشارات دانشکده فرماندهی و ستاد آجا، ص ۹.
- معاونت آموزش و نیروی انسانی ستاد مشترک سپاه (۱۳۸۴). *جنگ نامتقارن*. مجموعه مقالات، ص ۲۶.
- معین، محمد (۱۳۷۸). فرهنگ معین (۲). تهران. انتشارات، امیرکبیر.
- میر سپاسی، ناصر (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران، انتشارات میر، چاپ سی و یکم.
- وزارت دفاع آمریکا (۲۰۰۹). *نشریه مشترک ۱-۰۲*.
- Boyatzis, R.E., 2008. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27 (1), pp. 5-12.
- Boyatzis, Richard E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development* 27 (1), 5-12.
- Byham, W. C., & Moyer, R.P. (2005). Using competencies to build a successful organization. A monograph of Development Dimensions International. Retrieved June 20, 2008, from
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ, Erlbaum.

- Conner, Jill (2000): Developing the global leaders of tomorrow. In *Human Resource Management* 39 (2-3), pp. 147–157. DOI: 10.1002/1099050X(200022/23)39:2/3.147::AID-HRM5.3.0.CO;2-T.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. 16, 297-334.
- Fornell, C. Larcker, D.F (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18 (1), 39-50.
- Grange T. David.(2000). National Strategy Forum Review Winter 2000 .Asymmetric Warfare. Old Method, New Concern. 19(4), 180–199.
- Hulland, J. S. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research. A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(4), 195–204.
- McCauley, Cynthia D. (2006). *Developmental Assignments. Creating Learning Experiences for Development in Place*. Greensboro. Center for Creative Leadership (CCL, stock no. 189).
- Megahed, N. (2015). Capturing Competencies and Behavioural Indicators of Diplomats for a Multiple-Jobs Competency Model. *Journal of Human Resources*, 3(1), 54-78.
- Mumford, T. V., CAMPION, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166. doi:10.1016/j.leaqua.2007.01.005
- Mumford, Troy V.; Campion, Michael A.; Morgeson, Frederick P. (2007). The leadership skills strataplex. Leadership skill requirements across organizational levels. In *The Leadership Quarterly* 18 (2), pp. 154–166. DOI. 10.1016/j.leaqua.2007.01.005.
- Rothwell, William J. (2010). *Effective succession planning. Ensuring leadership continuity and building talent from within / William J. Rothwell*. 4th ed. AMACOM, New York.
- Rothwell, William J.; Lindholm, John E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development* 3 (2), 90-105.

- Sanghi, Seema (2007). The handbook of competency mapping. Understanding, designing and implementing competency models in organizations / SeemaSanghi. 2nd ed. London. SAGE.
 - Spencer, S., &Watkin, C. (2006). Potential-for what? What every CEO should know - new insights into selecting the right leaders to secure your competitive future. In Haygroup. Available online at
 - Sylvia Horton,(2000). Competency management in the British civil service. International Journal of Public Sector Management.13(4).354 – 368.
 - Wetzels, Martin; Odekerken-Schroder, Gaby; and van Oppen, Claudia. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models. Guidelines and Empirical Illustration. MIS Quarterly, (33. 1).177-195.
 - Yukl, G. A. (2006). Leadership in Organizations (6th ed.). Upper Saddle River NJ. Prentice Hall.34(6).386-417.
 - www.ddiworld.com/thoughtleadership/forwardthinking.asp.
 - www.haygroup.com/downloads/pl/misc/potential_for_what_uk.pdf.
- Journal of Eurasian Studies, Vol.4.