



Competency model for managers of research centers of military organizations

Ghader Rahimzadeh¹ | Mehdi Basiri^{2✉}

1. Department of Information Science, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: rahimzadehghader33@gmail.com

2. Corresponding Author, Knowledge Management Department, Faculty of Social Sciences, Command and Staff University, Tehran, Iran. E-mail: m.basiri@casu.ac.ir

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received

08 June 2026

Received in revised form

31 June 2026

Accepted

01 September 2026

Published online

22 September 2026

Keywords:

Model, organizational competence, research managers, military organization.,

ABSTRACT

Objective: Having competent human resources is considered one of the most basic needs of leading organizations in the current century. The dynamism and alignment of organizations with the dramatic changes in the surrounding environment depend on having efficient and competent managers, especially in research fields. The efforts of military organizations to, given the mission-oriented nature of these organizations, require a local model. Accordingly, the present study was conducted with the aim of designing a competency model for research managers in the Army of the Islamic Republic of Iran.

Methodology: This study employed an exploratory mixed-methods approach—utilizing qualitative content analysis and structural modeling—to identify and assess the competencies required by these managers. The statistical population consisted of 145 managers from research centers of the Islamic Republic of Iran Army. Stratified random sampling was used for the quantitative phase, while the snowball sampling method was employed for the qualitative phase.

Findings: The findings revealed that the competency model for research center managers comprises six main dimensions: knowledge-based, research project management, functional, knowledge and information management, cognitive-behavioral, and communication and networking. Structural equation modeling indicated that knowledge-based competency ranks first in priority, while cognitive-behavioral competency ranks last.

Originality: Research findings indicate that the competency model for managers of research centers within the Islamic Republic of Iran Army—beyond general managerial competencies—requires a set of specialized competencies spanning knowledge, research project management, operational performance, knowledge and information management, cognitive-behavioral aspects, and communication and networking. This model can serve as a foundation for designing systems for recruitment and hiring, training and development, performance evaluation, and career pathing for research center managers in military organizations.

Cite this article: Rahimzadeh., Ghader, Basiri, Mhdi (2026). Competency model for managers of research centers of military organizations. *Warfare Study Quarterly*, 28 (8), 41-73.

DOI: <http://doi.org/10.22034/qjws.2026.2090402.1340>

© The Author(s)

Publisher: Command and Staff University

DOI: 10.22034/qjws.2026.2090402.1340





الگوی شایستگی مدیران مراکز پژوهشی سازمان‌های نظامی (مورد

مطالعه ارتش ج.ا.ا)

قادر رحیم زاده^۱ | مهدی بصیری^۲

۱. گروه آموزش‌های تخصصی پدافند هوایی، دانشکده فرماندهی و ستاد، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران،
rahimzadehghader33@gmail.com

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت دانش، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد، تهران، ایران. رایانامه:
m.basiri@casu.ac.ir

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۳/۱۸
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۵/۰۹
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۱۰
تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۳۱
کلیدواژه‌ها: الگو، شایستگی سازمانی، مدیران پژوهشی، سازمان پژوهشی، نظامی

برخورداری از نیروی انسانی شایسته از اساسی‌ترین نیازهای سازمان‌های پیشرو در قرن حاضر محسوب می‌شود. پویایی و همسویی سازمان‌ها با تغییرات شگرف محیط پیرامونی در گرو برخورداری از مدیران کارآمد و شایسته به‌ویژه در حوزه‌های تحقیقاتی می‌باشد سازمان‌های نظامی با توجه به ماهیت ماموریت محور این سازمان‌ها نیازمند الگوی بومی است. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی شایستگی مدیران مراکز پژوهشی در ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام شده است.

پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی و استفاده از تحلیل محتوای کیفی و مدل‌سازی ساختاری، به شناسایی و سنجش شایستگی‌های مورد نیاز این مدیران پرداخته است. جامعه آماری با اعمال ضریبی شامل ۱۴۵ نفر از مدیران مراکز پژوهشی ارتش جمهوری اسلامی ایران بوده است. در بخش کمی جهت نمونه‌گیری از روش تصادفی طبقه‌ای و در بخش کیفی از روش گلوله برفی استفاده گردیده است.

یافته‌ها نشان داد الگوی شایستگی مدیران مراکز پژوهشی شامل شش بعد اصلی: دانشی، مدیریت پروژه‌های پژوهشی، عملکردی، مدیریت دانش و اطلاعات، شناختی- رفتاری و ارتباطی و شبکه‌سازی است. تحلیل معادلات ساختاری نشان داد که شایستگی دانشی در اولویت اول و شایستگی شناختی- رفتاری در آخرین اولویت قرار دارد.

نتایج پژوهش نشان داد که الگوی شایستگی مدیران مراکز پژوهشی در ارتش جمهوری اسلامی ایران، فراتر از شایستگی‌های عمومی مدیریتی، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌های تخصصی در ابعاد دانشی، مدیریت پروژه‌های پژوهشی، عملکردی، مدیریت دانش و اطلاعات، شناختی- رفتاری و ارتباطی و شبکه‌سازی، است. این الگو می‌تواند مبنایی برای طراحی نظام‌های جذب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و مسیر شغلی مدیران مراکز پژوهشی در سازمان‌های نظامی قرار گیرد.

استناد: رحیم زاده، قادر، بصیری، مهدی؛ (۱۴۰۵). الگوی شایستگی مدیران مراکز پژوهشی سازمان‌های نظامی (مورد مطالعه ارتش ج.ا.ا). فصلنامه مطالعات جنگ، ۲۹ (۸)، ۷۳-۴۱.

DOI: <https://doi.org/10.22034/qjws.2026.2090402.1340>

© نویسندگان

ناشر: دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

DOI: 10.22034/qjws.2026.2090402.1340

مقدمه

رویکرد شایستگی یکی از زمینه‌هایی است که به سرعت در رشته مدیریت گسترش یافته است؛ چراکه یکی از مؤلفه‌های مؤثر در دسترسی سازمان به اهداف از پیش تعیین شده خود، هدایت صحیح، به موقع و کارآمد منابع اعم از منابع انسانی و مادی از طریق اعمال رهبری اثربخش در کلیه سطوح مدیریت می‌باشد. (سیدجوادین و همکاران، ۱۴۰۰). هدف در چنین سیستمی آن است که شایسته‌ترین افراد جهت اخذ بالاترین عملکرد به خدمت سازمان درآیند. منابع انسانی شایسته، توانمند و با انگیزه، ارزشمندترین سرمایه سازمان بوده و در صورت بکارگیری بجا و صحیح می‌توانند کمبودهای احتمالی منابع دیگر سازمان را نیز تا حدود زیادی جبران نمایند.

دانشمندان علم مدیریت از سرمایه انسانی به عنوان شریک راهبردی سازمان‌ها یاد می‌کنند و نقش این بخش از سرمایه‌های سازمانی را در تعالی و توسعه آن غیرقابل جایگزین می‌دانند. هر سازمانی که به دنبال پیشرفت و موفقیت در حوزه مأموریت خود است، باید بیشترین اهمیت را به بهبود بهره‌وری سرمایه انسانی و همچنین پرورش و توسعه آن بدهد. در واقع، پرورش منابع انسانی شایسته و توانمند یکی از ویژگی‌های متمایز یک سازمان حرفه‌ای است رویکرد مبتنی بر شایستگی به عنوان یک اصل راهبردی، حلقه اتصال بین کارکنان و سازمان آنها است که سازمان می‌تواند با در نظر گرفتن شایستگی‌های کارکنان، با سایر سازمان‌ها رقابت کند. (موسوی، امین زاده، ۲۰۲۴)

سازمان‌های نظامی به عنوان خط مقدم دفاع از کشور، نیازمند مدیرانی شایسته و خلاق در مراکز مهم پژوهشی است که بتوانند با بهره‌گیری از دانش و مهارت‌های خود، نوآوری و خلاقیت را در سازمان ترویج داده و به توسعه فناوری‌های دفاعی کمک کنند. در محیط پویا و پیچیده نظامی، مدیران بخش پژوهشی با چالش‌های منحصر به فردی مانند پیچیدگی فناوری‌های نظامی، حفظ محرمانگی اطلاعات و هماهنگی با صنایع دفاعی مواجه هستند. از سوی دیگر تأکید مکرر اسناد و مدارک بالادستی، تدابیر و رویکردهای ابلاغی سلسله مراتب فرماندهی، برنامه‌های تحول در نظام اداری و آموزه‌های دینی بر توجه به شایستگی‌گزینی در انتصاب مدیران اهمیت پرداختن به موضوع تحقیق را دو چندان نموده است.

بررسی ادبیات و مبانی نظری مرتبط با شایستگی مدیران پژوهشی بیانگر آن است که بخش قابل توجهی از این پژوهش‌ها به ویژگی‌ها و ابعاد عمومی شایستگی‌های این دسته از مدیران سازمانی در بخش‌های غیر نظامی پرداخته‌اند. پناهی و همکاران (۱۳۹۷) با ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش محور به ارائه چهار بعد دانش، توانایی، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی به بررسی شایستگی‌ها این دسته از مدیران پرداخته‌اند. همچنین تعدادی از این پژوهش‌ها همانند احمدوند و همکاران (۱۳۹۱) به ارائه چارچوب شایستگی مدیریت پروژه در سازمان‌های پروژه محور نظامی اقدام و سه بعد رفتاری، دانشی و عملکردی را به عنوان ابعاد شایستگی مدیران این نوع از سازمان‌ها معرفی نموده‌اند. با این حال پژوهش‌های انجام یافته با نگاهی محدود به ارائه ابعاد و ویژگی‌های عمومی پرداخته و کمتر به شایستگی‌های تخصصی به ویژه در زمینه مدیریت پروژه‌های نظامی پرداخته‌اند. چه اینکه ویژگی‌های ساختاری، فرهنگی و بومی حاکم بر سازمان‌های نظامی کشور و مأموریت محور بودن این سازمان‌ها لزوم ارائه الگویی اختصاصی در این زمینه را روشن می‌سازد. با این حال ناگفته پیداست که شناسایی و توسعه شایستگی‌های تخصصی مورد نیاز برای مدیریت و هدایت امر پژوهش در حوزه‌های نظامی، به منظور تحقق اهداف راهبردی سازمان و ارتقاء توان رقابتی، از اهمیت بالایی برخوردار است. با توجه به نقش محوری مدیران حوزه مراکز پژوهشی در هدایت و مدیریت پروژه‌های تحقیقاتی، فقدان یک الگوی کاربردی و اختصاصی از شایستگی‌های این دسته از مدیران، می‌تواند مانع از بهره‌برداری حداکثری از ظرفیت‌های تحقیقاتی سازمان‌های مورد نظر گردیده و در نهایت آسیب‌های جبران ناپذیری بر آمادگی دفاعی کشور به همراه داشته باشد. بر این اساس، مقاله حاضر با هدف تدوین الگوی شایستگی مدیران مراکز پژوهشی سازمان‌های نظامی انجام می‌شود.

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

مبانی نظری

مفهوم شایستگی

رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی ریشه‌های تاریخی دارد. رومی‌ها از دیرباز به اهمیت انتخاب افراد براساس توانایی‌ها و شایستگی‌هایشان پی برده بودند. اما اصطلاح

«شایستگی» برای اولین بار در مقاله‌ای که توسط آر. دبلیو. وایت^۱ در سال ۱۹۵۹ به عنوان مفهومی برای انگیزش عملکرد نوشته شد، ظاهر شد (وایت، ۱۹۵۹) در سال ۱۹۷۰، کریگ سی. لوندبرگ^۲ این مفهوم را به عنوان «برنامه‌ریزی برنامه توسعه اجرایی» تعریف کرد. با این حال، ورود رسمی مفهوم شایستگی به ادبیات مدیریت منابع انسانی از دهه ۱۹۷۰ و پژوهش‌های دیوید مک‌کلند^۳ شتاب بیشتری گرفت. اصطلاح شایستگی در سال ۱۹۷۳ توسط دیوید مک‌کلند در مقاله‌ای با عنوان «آزمون شایستگی به جای هوش» محبوبیت بیشتری یافت. این اصطلاح، که توسط مک‌کلند ایجاد شد با انتقاد از روش‌های سنتی انتخاب بر اساس آزمون‌های هوش، بر اهمیت شناسایی و توسعه شایستگی‌های مرتبط با عملکرد شغلی تأکید می‌کرد (مک‌کلند، ۱۹۷۳). مک‌کلند نشان داد که شایستگی چیزی فراتر از داشتن مهارت‌های فنی است. مفهوم شایستگی به درخواست وزارت امور خارجه آمریکا برای توضیح ویژگی‌های مشترک عوامل با عملکرد بالا در سفارتخانه‌ها و همچنین کمک به استخدام و توسعه آن‌ها، مورد استفاده قرار گرفت. (اسپنسر، ۲۰۰۸) از آن زمان توسط ریچارد بویاتزیس^۴ و بسیاری دیگر از جمله گیلبرت^۵ (۱۹۷۸) که از این مفهوم در بهبود عملکرد استفاده کرد شایستگی به ما کمک می‌کند تا دانش، توانایی‌ها و تجربیات خود را به گونه‌ای ترکیب کنیم که بتوانیم در موقعیت‌های مختلف به بهترین شکل عمل کنیم و به اهداف خود برسیم. بویاتزیس (۱۹۸۲) بیان می‌دارد که الگوی شایستگی به عنوان یک مقیاس برای ارزیابی شایستگی‌های فردی در سازمان‌ها و شغل‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. این الگو شایستگی شامل دسته‌بندی رفتارها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و دانش فرد برای انجام وظایف شغلی است (بویاتزیس، ۲۰۰۹). کاربردهای شایستگی بسیار گسترده است، که منجر به سوء تفاهم قابل توجهی شده است. مطالعات در مورد شایستگی نشان می‌دهد که این مفهوم بسیار پیچیده و گسترده است و دانشمندان مختلف تعاریف متفاوتی از شایستگی دارند. در سال ۱۹۸۲، زمیک^۵ مطالعه‌ای را در مورد تعریف شایستگی انجام داد. او با چندین متخصص در زمینه آموزش مصاحبه

¹ R.W. White

² Craig C. Lundberg

³ Boyatzis

⁴ T.F. Gilbert

⁵ Zemek

کرد تا ارزیابی کند که چه چیزی باعث ایجاد شایستگی می‌شود. پس از مصاحبه‌ها، او نتیجه گرفت: «هیچ توافق روشن و منحصر به فردی در مورد آنچه باعث ایجاد شایستگی می‌شود وجود ندارد» (زمک، ۲۰۰۶) شایستگی معانی مختلفی دارد و همچنان یکی از مبهم‌ترین اصطلاحات در بخش توسعه مدیریت و ادبیات سازمانی و شغلی است.

یونیدو (سازمان توسعه صنعتی ملل متحد) (۲۰۰۲)، شایستگی را به عنوان دانش، مهارت و مشخصاتی تعریف می‌کند که می‌تواند موجب عملکرد بهتر فرد گردد. این شامل مهارت تخصصی فرد در آن شغل نیست و شایستگی‌ها را به سه دسته اصلی زیر تقسیم می‌کند: الف) شایستگی‌های مدیریتی: این نوع شایستگی‌ها برای افرادی که مسئولیت مدیریت یا نظارت بر دیگران را دارند، بسیار مهم است. این افراد باید بتوانند تحلیل و تصمیم‌گیری کنند (مسائل را به دقت بررسی کرده و بهترین تصمیم را اتخاذ کنند)، تیم را رهبری کنند (تیم خود را هدایت کرده و به سمت اهداف سازمان سوق دهند)، مدیریت تغییر را بر عهده بگیرند (سازمان را با تغییرات سازگار کرده و به پیش ببرند).

ب) شایستگی‌های عمومی: این شایستگی‌ها برای همه افراد در سازمان، صرف نظر از نقش و جایگاهشان، ضروری هستند. این شایستگی‌ها شامل ارتباطات موثر (توانایی برقراری ارتباط شفاف و مؤثر با دیگران)، اجرای برنامه‌ها (توانایی اجرای برنامه‌ها و پروژه‌ها به طور مؤثر)، تسلط بر ابزارهای پردازش اطلاعات (توانایی استفاده از ابزارهای رایانه‌ای و نرم‌افزاری)، تسلط بر زبان‌های خارجی (در برخی موارد، توانایی صحبت به زبان‌های خارجی می‌تواند بسیار مفید باشد).

ج) شایستگی‌های فنی / تخصصی: این شایستگی‌ها به دانش و مهارت‌های تخصصی مورد نیاز برای انجام یک کار خاص اشاره دارد. این شایستگی‌ها بسته به نوع شغل و صنعت متفاوت هستند. برخی از نمونه‌های شایستگی‌های فنی عبارتند از مدیریت فرآیندهای صنعتی، مدیریت امور مالی و سرمایه، مدیریت منابع انسانی، به عنوان مثال: یک مهندس نرم‌افزار باید به زبان‌های برنامه‌نویسی مسلط باشد و دانش کافی در مورد طراحی نرم‌افزار داشته باشد.^۱

در دو دهه گذشته، اکثر سازمان‌ها از رویکردهای مبتنی بر شایستگی در مدیریت نیروی انسانی استفاده کرده‌اند (ووس و همکاران، ۲۰۱۵)، بسیاری از این سازمان‌ها از چارچوب شایستگی برای شناسایی افراد با پتانسیل بالا استفاده کرده‌اند که شامل ارزیابی‌های مرکز ارزیابی/توسعه^۱ و برنامه‌های یادگیری و توسعه^۲ بر اساس شکاف‌های شایستگی است (رودریگز و همکاران، ۲۰۰۲). استفاده از نظام شایستگی در سازمان، ابزاری قدرتمند برای شناسایی، پرورش و به کارگیری بهینه نیروی انسانی است. با اجرای این نظام، می‌توان اطمینان حاصل کرد که افراد شایسته در جایگاه مناسب قرار گرفته و از توانایی‌های آن‌ها به بهترین شکل استفاده شود. در نتیجه، کمبودهای دیگر منابع سازمان تا حد زیادی جبران خواهد شد. (فاستر و همکاران، ۲۰۱۴) سازمان‌هایی موفق هستند که بتوانند افراد را با بهترین قابلیت و شایستگی جذب، پرورش و از توانایی هایشان در مناسبترین جایگاه‌های سازمانی استفاده نمایند (هیتز، ۲۰۱۴). مطالعات گسترده نشان می‌دهند که برای بهبود عملکرد سازمان‌ها، علاوه بر تعیین اهداف مشخص، توجه به توانایی‌ها و مهارت‌های فردی نیز ضروری است. ویلیام بایهام با طرح این پرسش که چگونه می‌توان از افراد انتظار داشت بدون تغییر در رویکرد خود، عملکرد بهتری داشته باشند، به اهمیت این موضوع اشاره کرده است. سیستم‌های ارزیابی مبتنی بر هدف که تنها به نتایج نهایی توجه می‌کنند و دلایل موفقیت یا شکست افراد را بررسی نمی‌کنند، عموماً با نارضایتی کارکنان همراه هستند. بنابراین، برای ایجاد سیستم‌های ارزیابی کارآمدتر، باید به جای تمرکز صرف بر اهداف، به توانایی‌ها و رشد فردی کارکنان نیز توجه شود (آدلرو همکاران، ۲۰۱۶).

سطوح شایستگی‌های مدیریتی

در یک تقسیم‌بندی، شایستگی‌های مدیریتی در قالب سه سطح سیستم فردی، سازمانی و راهبردی دسته‌بندی می‌گردد. در سطح فردی شایستگی شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها (قابلیت‌ها) و صلاحیت‌های مدیران است. سطح سازمانی شایستگی شامل روش ویژه‌ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی

^۱ assessment center/development center

^۲ learning and development

شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است. در نهایت منظور از شایستگی‌های سطح راهبردی، ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرآیندها است (سلطانی، ۱۳۹۸).

نتایج و پیامدهای استقرار مدیریت بر مبنای شایستگی

برای رسیدن به نتایج مطلوب، لازم است مسئولیت اداره هر کاری، از بالاترین امور، که منصب مدیران سطح عالی ستاد است تا پایین‌ترین امور یعنی نیروهای خدماتی، بر اساس حدی از شایستگی باشد. چنانچه این اصل مهم زیر پا گذاشته شود، شیرازه امور از هم می‌پاشد و امور به درستی انجام نخواهد شد.

در نظر گرفتن تخصص‌ها و شایستگی‌ها، با توجه به تفکیک شاخه‌های علوم و فنون، و جدا شدن عرصه‌های کاری از یکدیگر، از ضروریات حیات سازمان‌ها است. سازمان بدون آن، راه به جایی نمی‌برد. استفاده از نیروهای اهل و شایسته، از ابزارهای مهم کارآمدی سازمان می‌باشد.

فقدان شایسته سالاری در سازمان، اتلاف استعدادهای بالقوه و به تبع آن، کاهش کارایی در بخش‌های مختلف را به دنبال دارد. مدیریت مبتنی بر شایستگی اهرمی است در جهت ترغیب افراد ناکارآمد در سازمان برای اصلاح و ارتقاء خود و فقدان چنین رویه‌ای، دلسردی شایستگان و نارضایتی ایشان را به دنبال خواهد داشت. روشن است که موضوع شایسته سالاری برای مناصب حساس از جمله پست‌های مدیریتی، از اهمیت بیشتری برخوردار است. (عیسایی، قنبری، ۱۳۹۷)

جدول شماره ۱: نتایج و پیامدهای استقرار مدیریت بر مبنای شایستگی (عیسایی، قنبری، ۱۳۹۷)

نتایج و پیامدهای استقرار مدیریت بر مبنای شایستگی	
۱- تحقق اهداف	۲- تعالی سازمان
۳- برقراری عدالت	۴- ارتقاء شایستگی‌ها
۵- افزایش بهره‌وری	۶- رضایت فراگیر

شایستگی‌های تخصصی مدیران در حوزه پژوهش:

مدیران پژوهشی در سازمان‌ها به عنوان کسانی شناخته می‌شوند که با استفاده از دانش و تخصص خود، پروژه‌های پژوهشی را برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و ارزیابی می‌کنند. آن‌ها به دستیابی به اهداف پژوهشی سازمان کمک می‌کنند و معمولاً با گروه‌های پژوهشی و دانشمندان دیگر در سازمان همکاری می‌کنند (گیبالدی، ۱، ۲۰۰۹). همانطور که کومار^۲ (2019) اشاره می‌کند در مکان نظامی، مدیر پژوهش، عموماً شخصی است که در یک سازمان یا مؤسسه پژوهشی نظامی خدمت می‌کند و مسئولیت برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و ارزیابی فعالیت‌های پژوهشی در این سازمان را دارد. او باید با دانش و تخصص لازم در زمینه‌های مختلف مرتبط با پژوهش نظامی، مانند فناوری‌های نظامی، راهبرد نظامی، تجهیزات نظامی و ... آشنا باشد و بتواند از روش‌های پژوهشی مناسب برای حل مسائل نظامی استفاده کند. (کامینگز و ورلی، ۲۰۱۴).^۳

مدیریت مراکز پژوهشی در سازمان‌های نظامی، به دلیل ماهیت خاص این سازمان‌ها (امنیتی، محرمانه، مأموریت‌گرا و فناوری‌محور)، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌های تخصصی است که فراتر از مهارت‌های مدیریتی عمومی است. در حالی که شایستگی‌های عمومی مانند رهبری، ارتباطات و تصمیم‌گیری برای هر مدیری ضروری است، شایستگی‌های تخصصی، مدیر مرکز پژوهشی را از یک مدیر اداری یا عملیاتی متمایز می‌سازد. در ادامه به ابعاد کلیدی این شایستگی‌های تخصصی اشاره خواهد شد.

۱. شایستگی‌های علمی و روش‌شناختی:

مدیر یک مرکز پژوهشی باید دانش و تسلط عمیقی بر فرایندهای علمی و پژوهشی داشته باشد. این شایستگی شامل موارد زیر است:

- **آشنایی با روش‌های تحقیق:** آگاهی از روش‌های کمی، کیفی و آمیخته و توانایی ارزیابی و داوری طرح‌های پژوهشی از منظر روش‌شناختی. مدیر باید بتواند «در روش‌های دقیق تحقیق و تحلیل شایستگی نشان دهد و از تکنیک‌های علمی و تحلیلی برای تعریف، کمی‌سازی و امکان‌سنجی پروژه‌ها استفاده کند.

¹ Gibaldi

² Kumar

³ Cummings & Worley, 2014

- درک عمیق از زمینه‌های پژوهش: مدیر باید دانش گسترده و عمیق دانشگاهی در حوزه تخصصی مرکز داشته باشد و از تحولات میان‌رشته‌ای و آخرین دستاوردهای علمی در آن حوزه آگاه باشد.
- قابلیت طراحی پروژه پژوهشی: توانایی طراحی مستقل پروژه‌های پژوهشی و تدوین موافقت‌نامه‌های علمی (Knowesis, 2026)

۲. شایستگی‌های مدیریت پروژه:

پژوهش در سازمان‌های نظامی معمولاً در قالب پروژه‌هایی با بودجه، زمان‌بندی و خروجی مشخص تعریف می‌شود. از این رو، مهارت‌های مدیریت پروژه از شایستگی‌های محسوب می‌شود:

- مدیریت چرخه حیات پروژه: از نیازسنجی و تعریف مسئله تا اجرا، نظارت، ارزیابی و پیچیده بر عهده بگیرد.
- مدیریت بودجه و اعتبارات پژوهشی: توانایی مدیریت محدودیت‌های هزینه‌ای، تخصیص بهینه منابع و تأمین مالی پروژه‌ها از طریق شناسایی فرصت‌های تأمین بودجه داخلی و خارجی.
- مدیریت خطر: شناسایی، تحلیل و مدیریت خطرات پروژه‌های پژوهشی (به‌ویژه خطرات امنیتی و فنی) و تدوین راهبردهای کاهش خطر
- مدیریت زمان و برنامه‌ریزی: تدوین جدول زمانی، نظارت بر پیشرفت پروژه و اطمینان از تحویل به‌موقع نتایج (ولی سلطانی، ولی سلطانی، ۱۴۰۴)

۳. شایستگی‌های مدیریت دانش و اطلاعات

- مراکز پژوهشی به ویژه در سازمان‌های نظامی، با حجم قابل توجهی از داده‌ها، اطلاعات و دانش سروکار دارند که نیازمند مدیریت نظام‌مند است:
- مدیریت داده و اطلاعات علمی: توسعه، به‌روزرسانی و نگهداری پایگاه‌های داده و شاخص‌های کیفیت پژوهش.
- مدیریت انتقال فناوری و نتایج پژوهش: توانایی انتقال نتایج علمی از محیط پژوهش به جامعه عملیاتی و کاربران نهایی و ارائه دستاوردهای پژوهشی به صورت

گزارش‌های فنی، مقاله و ارائه‌های تخصصی (Odyssey Systems Consulting Group, 2026)

۴. شایستگی‌های ارتباطی و شبکه‌سازی تخصصی

مدیر مرکز پژوهشی باید بتواند ارتباط مؤثری با طیف گسترده‌ای از ذی‌نفعان درون و بیرون سازمانی برقرار کند:

- ارتباط با ذی‌نفعان داخلی: هماهنگی با فرماندهان، یگان‌های عملیاتی، معاونت‌های ستادی و سایر مراکز پژوهشی داخل سازمان
- شبکه‌سازی با مراکز علمی و صنعتی: ایجاد و حفظ ارتباط با دانشگاه‌های نظامی، پارک‌های علم و فناوری، شرکت‌های دانش‌بنیان و مراکز پژوهشی
- ارتباط با سازمان‌های تأمین‌کننده بودجه: شناسایی فرصت‌های تأمین مالی و تدوین پیشنهادهای پروژه برای مراجع ذی‌صلاح
- ارتباطات فراسازمانی: مشارکت در پروژه‌های بین‌المللی و جستجوی همکاران بین‌المللی در چارچوب ضوابط سازمان (عسگری و همکاران، ۱۴۰۴)

۵. شایستگی‌های راهبردی و سیاست‌پژوهی:

مدیر مرکز پژوهشی در سازمان نظامی باید چشم‌اندازی راهبردی داشته و پژوهش‌ها را با مأموریت‌های کلان سازمان هم‌سو سازد:

- هم‌افزایی با اسناد بالادستی: توانایی تطبیق اولویت‌های پژوهشی با اسناد راهبردی، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های نیروهای مسلح
- اولویت‌بندی نیازهای پژوهشی: شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای پژوهشی سازمان بر اساس مأموریت‌ها و تهدیدات، و تدوین نقشه‌راه فناوری
- مدیریت تحول: توانایی رهبری تغییرات در ساختارها، فرایندها و فرهنگ سازمانی برای ارتقای کارایی پژوهشی (میستاری‌هی، ۲۰۲۱)

الگوهای شایستگی مدیران

الگوهای شایستگی رویکردی یکپارچه و هماهنگ را برای طراحی زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهند. از این رو سرمایه‌گذاری سازمان‌ها و توسعه الگوهای

شایستگی به ویژه برای سطوح مدیریت، مزایای فراوانی به همراه خواهد داشت. (کریمی، صالحی، ۱۳۸۸)

الگوهای شایستگی نمایشی از یک انسان توسعه یافته را نشان می دهد که از شرایط لازم برای انجام موفق مسئولیت های محوله برخوردار است.

در واقع الگوهای شایستگی توصیف مکتوبی از شایستگی های مورد نیاز برای عملکرد کاملاً موفق و یا نمونه در یک شغل، گروه شغلی، کار تیمی، بخش و یا قسمتی از سازمان و یا یک کارکرد اجتماعی تعریف کردند. (قاسمی امامزاده و همکاران، ۱۴۰۳). جدول شماره ۲ برخی از الگوهای پر کاربرد شایستگی مدیران را ارائه نموده است.

جدول شماره ۲: الگوهای شایستگی مدیران

مدل	مولفه های شایستگی
فریدنبرگ (۲۰۰۷)	استدلالی، شغلی، اثربخشی شخصی، ارتباطات، بین فردی، گروهی و سازمانی
ویتالا (۲۰۰۵)	شایستگی های فنی، مدیریتی، مدیریت دانش، رهبری، اجتماعی، شخصیتی
میلوسویچ (۲۰۰۷)	دانش، مهارت، تجربه کاری، کیفیت افراد
ساجگالیکو آ و همکاران (۲۰۱۵)	تحلیلی، بازخورد، گوش دادن فعال، توانایی زبانی، احترام به دیگران، تائید آگاهی در توانمندسازی، یکدلی، پشتیبانی عامل اجتماعی، انتقال اطلاعات، حل مشکل جمعی، تمرکز بر مشتری، خودکنترلی، احترام به فرهنگ دیگران، انعطاف پذیری، هدایت تغییرات سازمانی، دانش حرفه ای، توسعه تمرکز بر خود، رفتار اخلاقی و ...
آسومنگ (۲۰۱۴)	شایستگی شخصی، شایستگی درون فردی، شایستگی رهبری، شایستگی فنی، شایستگی حرفه و مشاوره
بریر و همکاران (۲۰۱۴)	سازگاری، توانایی، مهارت های مدیریتی، ارتباط، ویژگی های شخصی، مهارت های بین فردی، رهبری، اخلاق، شبکه و دانش محلی، ظرفیت سازی و مدیریت تغییر
جالوپا و همکاران (۲۰۱۴)	شایستگی های زمینه ای، شایستگی های رفتاری، شایستگی های فردی
گانگ و همکاران (۲۰۱۵)	شایستگی های اجتماعی، توانایی های کاربردی، توانایی ها و ظرفیت های شناختی، فراشایستگی
لیگاما (۲۰۱۵)	آگاهی عاطفی، اعتماد به نفس، خودارزیابی، امانت داری، حفظ نظم، انعطاف پذیری، نوآوری، مسئولیت، به دنبال اطلاعات بودن، بهره وری تولید، کیفیت

تصمیم‌گیری، تفکر تحلیلی، تنوع نفوذ، دانا بودن، مدیریت تعارض، مدیریت، رهبری، ساختار ارتباطی و همکاری	
---	--

بررسی تعاریف ارائه شده در زمینه شایستگی مدیران بیانگر آن است که سه رویکرد اصلی در مبانی نظری را می‌توان دنبال نمود:

رویکرد اول (رفتاری): شایستگی را مجموعه‌ای از رفتارهای قابل مشاهده می‌داند که عملکرد برتر را از عملکرد متوسط متمایز می‌کند (بویاتزیس، ۱۹۸۲؛ اسپنسر و اسپنسر، ۱۹۹۳). در این رویکرد، تأکید بر رفتارهای عینی و قابل سنجش است.

رویکرد دوم (شناختی): شایستگی را به دانش، مهارت‌های ذهنی و توانایی‌های شناختی فرد مرتبط می‌داند که زیربنای عملکرد او هستند (مک‌کللند، ۱۹۷۳؛ نورتون، ۱۹۹۶). در این دیدگاه، شایستگی بیشتر به‌عنوان یک ویژگی درونی و نسبتاً پایدار در نظر گرفته می‌شود.

رویکرد سوم (ترکیبی-جامع): شایستگی را پیکره‌ای از دانش، مهارت، نگرش، انگیزه و ویژگی‌های شخصیتی می‌داند که در یک بافت سازمانی خاص، منجر به عملکرد مؤثر می‌شود (هلدریج و کانوی، ۲۰۰۰؛ لایلی، ۲۰۱۲). این رویکرد، شایستگی را چندبعدی و زمینه‌محور می‌نگرد.

با توجه به ماهیت مراکز پژوهشی در سازمان‌های نظامی که با ویژگی‌هایی همچون محیط پیچیده و پویا، الزامات محرمانگی، نیاز به تفکر آینده‌نگر و راهبردی همراه بوده و همچنین اهمیت هم‌زمان دانش تخصصی و مهارت‌های مدیریتی در این حوزه، رویکرد سوم (ترکیبی-جامع) برای این پژوهش از تناسب بیشتری برخوردار است. چرا که چندبعدی بودن این رویکرد امکان پوشش هم‌زمان ابعاد دانشی، مهارتی، نگرشی و شخصیتی را فراهم می‌کند که برای مدیران پژوهشی در سازمان‌های نظامی ضروری است. علاوه بر این زمینه‌محوری این رویکرد، امکان بومی‌سازی الگو را بر اساس ویژگی‌های خاص سازمان‌های نظامی ایران می‌دهد و در نهایت اینکه این رویکرد با ماهیت کیفی و اکتشافی پژوهش حاضر که به دنبال شناسایی شایستگی‌های بومی است، هماهنگی بیشتری دارد.

پیشینه‌های پژوهش

ولی سلطانی و ولی سلطانی (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان «تدوین الگوی شایستگی مدیر تیم‌های پژوهشی مورد مطالعه: یکی از مراکز مطالعات راهبردی نظامی» ضمن بررسی ادبیات موضوع به تدوین ابعاد الگو پرداخته است. نتایج تحقیق وی نشان داد الگوی شایستگی مدیر پژوهشی شامل ابعاد شایستگی‌های دانشی، شایستگی‌های عملکردی و شناختی می‌شود.

ششپری و مؤمنی مهموئی (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی شایستگی مدیران دانشگاه فرهنگیان به بررسی ابعاد شایستگی مدیران پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که شایستگی مدیران تحت تأثیر عوامل مختلفی همچون عوامل اعتقادی و ارزشی، فردی، مدیریتی و حرفه‌ای است. (ششپری و مؤمنی مهموئی، ۱۴۰۲)

پاشایی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح به بررسی ابعاد الگو در وزارت دفاع پرداخته است. بر اساس الگوی ارائه شده، شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح شامل شایستگی فردی (شخصیتی، اخلاقی، نگرشی، اجتماعی، دانشی و توانایی)؛ شایستگی بین‌فردی (ارتباطی و رفتاری)؛ شایستگی سازمانی (مهارتی، مدیریتی و عملیاتی) و شایستگی ادراکی - شناختی (راهبردی و شناختی) می‌باشد.

سعیدپناه و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی تحت عنوان «طراحی مدل شایستگی‌های بنیادی و فناورانه مدیران حوزه فناوری اطلاعات» مهمترین لایه‌های شایستگی مدیران حوزه فناوری اطلاعات در بعد شایستگی‌های بنیادی را شامل شایستگی‌های عمومی فردی و لایه شایستگی‌های آموزشی و در بعد شایستگی‌های فناورانه شامل لایه شایستگی‌های عمومی و لایه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران فناوری اطلاعات می‌دانند. (سعیدپناه و همکاران، ۱۴۰۱)

والث و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی مشخصات شایستگی مدیران ارشد در بخش دولت محلی آفریقای جنوبی با تمرکز بر مسئولیت‌های برنامه‌ریزی توسعه یکپارچه آنها پرداختند. روش مورد مطالعه کیفی و شامل بررسی متون فشرده در مورد مدل‌های شایستگی مدیریت بین‌المللی، تجزیه و تحلیل اسناد برای ارزیابی نسخه‌های قانونی و نظارتی رسمی برای مدیران ارشد و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد در شهرداری‌های نمونه بوده است. نتایج تحقیق نشان داد که اغلب چالش‌های پیش‌روی

شهرداری‌ها ناشی از فقدان شایستگی مدیریت ارشد است و توصیه‌هایی برای رسیدگی به نقصان شایستگی فعلی ارائه کردند. (والث و همکاران، ۲۰۲۱)

تریاکوف و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود با عنوان «تعاریف شایستگی‌ها» به این نتیجه دست یافتند که ویژگی‌های شایستگی را می‌توان به یک بخش قابل مشاهده و یک بخش غیرقابل مشاهده تقسیم کرد. اغلب تمرکز افراد بر بخش قابل مشاهده است، چراکه مشاهده، درک، اندازه‌گیری، آموزش و توسعه و بهبود آنها ساده‌تر است. بخش بیرونی عمدتاً شامل الزامات اساسی برای انطباق با پست شغلی است، در حالی که بخش داخلی در مورد رفتار شخصی بوده و برای عملکرد فرد بسیار حیاتی است و فرایند آموزش آن نیز پیچیده است. (تریاکوف و همکاران، ۲۰۱۹)

بررسی پیشینه پژوهش و مرور مبانی نظری بیانگر آن است که هر یک از پژوهش‌ها از نظر شکل، محتوا و ابعاد، مولفه‌های مختلفی در زمینه شایستگی مدیران را مورد توجه قرار داده‌اند. با این حال بررسی مستقل و جامعی در زمینه شایستگی‌های مدیران بخش‌های پژوهشی در حوزه نظامی انجام نیافته است. بر این اساس نتایج پژوهش حاضر به شناسایی هر چه بیشتر مفهوم شایستگی و ابعاد آن در زمینه مورد مطالعه خواهد انجامید.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی است زیرا به دنبال ارائه الگوی مناسب شایستگی مدیران پژوهشی جهت استفاده در نیروها و یگان‌های تابعه سازمان آجا است. این پژوهش با هدف توسعه الگویی برای ارتقای شایستگی‌های رهبران (روسا و مدیران) در مراکز پژوهشی، از رویکرد آمیخته اکتشافی بهره برده است. به این صورت که راهبرد نظریه‌پردازی داده بنیاد در مرحله کیفی و مدل‌سازی ساختاری در مرحله کمی مورد استفاده گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان پژوهشی است که با مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی آجا در بین سال‌های ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۲ همکاری نموده‌اند. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش در مرحله اول، نمونه‌گیری به صورت هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری انجام گرفت و در نهایت ۱۶ نفر از افراد واجد شرایط به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. جامعه آماری مرحله کمی پژوهش شامل کلیه مدیران پژوهشی مراکز منتخب مورد مطالعه در شهر تهران است که با اعمال ضریبی تعداد ۱۴۵ نفر می‌باشند و با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۰۶

پرسشنامه توزیع گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها، از دو ابزار اصلی مصاحبه عمیق و پرسشنامه استفاده شده است. مصاحبه‌های عمیق به محقق امکان می‌دهد تا با پرسش‌های باز و کاوشگرانه، به عمق تجربیات و دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان نفوذ کند تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش کیفی (رویکرد گلیزر) انجام شده است. در این فرآیند، داده‌ها به صورت سیستماتیک کدگذاری، طبقه‌بندی و تحلیل شده‌اند تا الگوها، مفاهیم و نظریه‌های جدید استخراج شوند. برای سنجش روایی الگوی کیفی بدست آمده در مرحله اول از نظر متخصصان/چندسویه‌سازی استفاده گردید و جهت بررسی پایایی تحقیق، از روش توافق یا همخوانی بین دو نفر استفاده گردید. همچنین در مرحله کمی از تحلیل معادلات ساختاری و نرم افزار PLS استفاده گردید. در این روش، یافته‌های پژوهش در قالب پرسشنامه محقق ساخته شایستگی مدیران بر اساس الگوی بدست آمده مرحله اول (گلیزری) تدوین و پس از چندین مرحله بازخورد و اصلاح توسط خبرگان به شرکت‌کنندگان ارائه گردید. این پرسشنامه دارای شش مولفه که شامل شایستگی دانشی، «۶گویه» شایستگی عملکردی «۱۱گویه» شایستگی مدیریت پروژه‌های پژوهشی «۶گویه» شایستگی شناختی-رفتاری «۱۰» شایستگی مدیریت دانش و اطلاعات، «۱۰گویه» و نهایتاً شایستگی ارتباطی و شبکه‌سازی تخصصی، «۹گویه» بود که در مجموع شامل ۵۲ سوال بود. برای اعتباریابی یا روایی محتوایی پرسشنامه‌ی پژوهش حاضر در سطح اول مبانی نظری در این زمینه مطالعه گردید. در سطح دوم از صاحب‌نظران حوزه مدیریت پژوهشی نظرخواهی به عمل آمد و در نهایت با مشورت با خبرگان سؤالاتی که دارای اشکال بودند یا نیاز به اصلاح داشتند، اصلاح و پرسشنامه نهایی مورد تأیید قرار گرفت و توزیع گردید. روایی سازه پرسشنامه نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی تعیین شد. جهت بررسی روایی سازه پرسشنامه، از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و نرم‌افزار PLS استفاده گردید. نتایج CFA مرتبه اول نشان داد که تمامی بارهای عاملی (Factor Loadings) بالاتر از ۰.۵ و معنی‌دار ($t > 1.96$) می‌باشند. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری به شرح جدول شماره ۳ مطلوب ارزیابی شد:

جدول شماره ۳: شاخص برازش مدل

نتیجه	حد قابل قبول	مقدار	شاخص برازش
مطلوب	< 3	۲.۳۴	χ^2/df

CFI	۰.۹۴	> ۰.۹۰	مطلوب
TLI	۰.۹۲	> ۰.۹۰	مطلوب
IFI	۰.۹۴	> ۰.۹۰	مطلوب
NFI	۰.۹۱	> ۰.۹۰	مطلوب
RMSEA	۰.۰۶۵	< ۰.۰۸	مطلوب
SRMR	۰.۰۶۸	< ۰.۰۸	مطلوب

همچنین برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است، برای این منظور یک نمونه شامل ۳۰ پرسشنامه به صورت تصادفی انتخاب و ضریب آلفای کرونباخ آن در محیط SPSS محاسبه گردید، میزان آلفای به دست آمده برای هر یک از ابعاد پرسشنامه در زیر آورده شده است: آلفای کرونباخ به ترتیب برای شایستگی دانشی، شایستگی عملکردی، مدیریت پروژه‌های پژوهشی، شناختی-رفتاری، مدیریت دانش و اطلاعات، ارتباطی و شبکه‌سازی تخصصی شامل: ۰/۸۵۸، ۰/۹۱۲، ۰/۸۶۰، ۰/۹۰۱، ۰/۹۰۲ است. در کل میزان آلفای کل به دست آمده برابر ۰/۸۸ محاسبه شده است، که بیشتر از ۰/۷۵ است و این نشان‌دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده از پایایی بالایی برخوردار است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها:

پس از گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۶ نفر از خبرگان و مدیران مراکز پژوهشی ارتش جمهوری اسلامی ایران - که دارای مدرک دکتری بوده و بیش از یک دهه سابقه فعالیت مدیریتی در سطوح میانی و ارشد مراکز پژوهشی نظامی را داشته - فرآیند تحلیل داده‌ها در چارچوب نظریه داده‌بنیاد (رهیافت ظاهر شونده گلیر، ۱۹۹۲) و در سه مرحله کدگذاری باز، انتخابی و نظری انجام شد. کلیه مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی، به صورت خطبه خط مورد بررسی قرار گرفت و مفاهیم اولیه استخراج گردید. در ادامه، مراحل سه گانه کدگذاری تشریح می‌شود.

جدول شماره ۴: کد گذاری مفاهیم

کد فراوانی	کد گذاری باز	کد گذاری انتخابی	کد گذاری نظری
۱۸	آشنایی با اصول مدیریت راهبردی، دانش مدیریت منابع انسانی، آشنایی با مدیریت تغییر و تحول، دانش بودجه ریزی و تخصیص منابع	دانش مدیریتی	شایستگی دانشی
۲۲	تسلط بر روش های تحقیق کمی و کیفی، آشنایی با روش های ترکیبی، دانش ارزیابی طرح های پژوهشی، آشنایی با شاخص های علم سنجی	دانش پژوهش علمی	
۱۶	آشنایی با ساختار و مأموریت های ارتش، شناخت تهدیدات و چالش های دفاعی، آشنایی با اسناد بالادستی دفاعی، دانش آینده پژوهی دفاعی	دانش نظامی-امنیتی	
۲۰	تسلط بر حوزه تخصصی پژوهش، آشنایی با پیشینه و سوابق پژوهشی، دانش روزآمد در حوزه موضوعی، توانایی تشخیص خلأ های پژوهشی	دانش موضوع پژوهش	
۱۹	توانایی تدوین طرح نامه پژوهشی، مهارت تعیین اهداف و سؤالات پژوهش، توانایی انتخاب روش شناسی مناسب، توانایی اجرای دقیق طرح	طراحی و اجرای پژوهش	شایستگی عملکردی
۱۷	مهارت تحلیل آماری و کیفی داده ها، توانایی استنتاج و نتیجه گیری علمی، مهارت نگارش گزارش های تحلیلی، توانایی ارائه در محافل علمی و مدیریتی	تحلیل و ارائه نتایج	
۲۱	توانایی تدوین نظام نامه ها و دستورالعمل ها، مهارت مستند سازی فرایندها، توانایی تنظیم گزارش های دوره ای، تسلط بر تهیه گزارش های راهبردی	مستند سازی و گزارش دهی	
۱۷	همسوسازی پژوهش ها با مأموریت های سازمانی، توانایی اولویت بندی پروژه ها بر	انطباق با مأموریت	

		اساس نیازهای راهبردی، انطباق با ارزش‌های سازمانی	
شایستگی مدیریت پروژه پژوهشی	برنامه‌ریزی و زمان‌بندی	نگاه کلان‌نگر به سازمان و محیط، توانایی تحلیل سیستمی مسائل، مهارت آینده‌نگری و برنامه‌ریزی بلندمدت، توانایی تشخیص فرصت‌ها و تهدیدها	۱۵
	مدیریت منابع و بودجه	توانایی ارائه ایده‌های جدید، مهارت خلق روش‌های نوین پژوهشی، توانایی تشویق نوآوری در تیم، مهارت حل خلاقانه مسائل پژوهشی	۲۰
	مدیریت ریسک	توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده، مهارت تحلیل علل ریشه‌ای مسائل، توانایی ارائه راهکارهای اثربخش، مهارت اولویت‌بندی راه‌حل‌ها	۲۱
	تصمیم‌گیری و حل مسئله	توانایی مدیریت استرس و فشار کاری، مهارت کنترل هیجانات در بحران‌ها، انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات، توانایی سازگاری با شرایط جدید	۱۷
	خودکنترلی و انعطاف‌پذیری تعهد اخلاقی و ارزشی	پایبندی به اخلاق حرفه‌ای پژوهش، رعایت امانت‌داری علمی، تعهد به ارزش‌های اسلامی-انقلابی، رعایت محرمانگی اطلاعات نظامی	۱۹
شایستگی ارتباطی و شبکه‌سازی	ارتباطات درون سازمانی	توانایی ارتباط مؤثر با مدیران ارشد، مهارت تعامل با سایر مراکز پژوهشی سازمان، توانایی هدایت جلسات و مذاکرات، مهارت انتقال مفاهیم پیچیده به ساده	۱۶
	ارتباطات برون سازمانی	توانایی تعامل با دانشگاه‌ها و مراکز علمی، مهارت ارتباط با مراکز پژوهشی نیروهای مسلح، توانایی مشارکت در همایش‌ها و نشست‌های علمی، مهارت انعقاد تفاهم‌نامه‌های علمی	۲۰
	شبکه‌سازی حرفه‌ای	توانایی ایجاد شبکه علمی ملی، مهارت ارتباط با پژوهشگران نخبه، توانایی جلب همکاری‌های بین‌بخشی، مهارت	۱۸

		شکل‌دهی به تیم‌های پژوهشی چندرشته‌ای	
	مدیریت تعارضات	توانایی مدیریت اختلافات در تیم، مهارت میانجی‌گری در منازعات سازمانی، توانایی حل تعارضات بین‌فردی، مهارت ایجاد فضای همدلی و همکاری	۲۱
شایستگی مدیریت دانش و اطلاعات	خلق و اکتساب دانش	توانایی تولید دانش جدید در حوزه پژوهش، مهارت اکتساب دانش از منابع داخلی و خارجی، توانایی شناسایی دانش ضمنی سازمانی، مهارت تبدیل تجارب به دانش صریح	۲۳
	ذخیره و سازماندهی دانش	توانایی طراحی نظام‌های ذخیره اطلاعات، مهارت طبقه‌بندی و برچسب‌زنی دانش، توانایی ایجاد بانک‌های اطلاعاتی تخصصی، مهارت رعایت سطوح طبقه‌بندی اطلاعات	۱۸
	اشتراک و انتقال دانش	توانایی ایجاد فرهنگ اشتراک دانش، مهارت برگزاری کارگاه‌ها و جلسات اشتراک تجربه، توانایی مستندسازی و انتشار درس‌آموخته‌ها، مهارت انتقال دانش به نسل جدید مدیران	۱۵
	به‌کارگیری دانش و اطلاعات	توانایی تبدیل داده‌ها به بینش راهبردی، مهارت استفاده از دانش در تصمیم‌گیری‌ها، توانایی ارتقای اثربخشی پژوهش‌ها بر اساس دانش موجود، مهارت جلوگیری از انباشت اطلاعات ناکارآمد	۱۹

بر اساس جدول شماره ۵ شایستگی دانشی دارای میانگین $۳/۵۷۰۵$ انحراف معیار $۰/۶۶۸$ می‌باشد. بنابراین این متغیر در بین پاسخ‌دهندگان در طیف لیکرت (۱ الی ۵) سطح متوسط با توجه به طیف لیکرت و جواب سؤالات پرسشنامه مورد توجه بوده است. شایستگی عملکردی دارای میانگین $۳/۵۷۹۰$ ، انحراف معیار $۰/۶۸۳$ است. بنابراین این متغیر در بین پاسخ‌دهندگان در طیف لیکرت (۱ الی ۵) سطح متوسط با توجه به طیف لیکرت و جواب سؤالات پرسشنامه مورد توجه بوده است.

جدول شماره ۵: شاخص‌های مرکزی، پراکندگی متغیرهای تحقیق

انحراف معیار	میانگین	حجم نمونه	ابعاد
۰/۶۶۸	۳/۵۷۰۵	۱۰۶	شایستگی دانشی
۰/۶۸۳	۳/۵۷۹۰	۱۰۶	شایستگی عملکردی
۰/۶۳۳	۳/۵۱۹۶	۱۰۶	شایستگی مدیریت پروژه‌های پژوهشی
۰/۶۳۸	۳/۵۲۱۷	۱۰۶	شایستگی شناختی-رفتاری
۰/۷۹۸	۳/۶۷۵۲	۱۰۶	شایستگی مدیریت دانش و اطلاعات
۰/۶۲۲	۳/۴۸۱۲	۱۰۶	شایستگی ارتباطی و شبکه‌سازی

شایستگی مدیریت پروژه‌های پژوهشی دارای میانگین ۳/۵۱۹۶، انحراف معیار ۰/۶۳۳ می‌باشد. بنابراین این متغیر در بین پاسخ دهندگان در طیف لیکرت (۱ الی ۵) سطح متوسط با توجه به طیف لیکرت و جواب سؤالات پرسشنامه مورد توجه بوده است. شایستگی شناختی-رفتاری دارای میانگین ۳/۵۲۱۷ انحراف معیار ۰/۶۳۸ می‌باشد. بنابراین این متغیر در بین پاسخ دهندگان در طیف لیکرت (۱ الی ۵) سطح متوسط با توجه به طیف لیکرت و جواب سؤالات پرسشنامه مورد توجه بوده است. شایستگی مدیریت دانش و اطلاعات دارای میانگین ۳/۶۷۵۲ و انحراف معیار ۰/۷۹۸ می‌باشد. بنابراین این متغیر در بین پاسخ دهندگان در طیف لیکرت (۱ الی ۵) سطح متوسط با توجه به طیف لیکرت و جواب سؤالات پرسشنامه مورد توجه بوده است؛ شایستگی ارتباطی و شبکه‌سازی تخصصی دارای میانگین ۳/۴۸۱۲ و انحراف معیار ۰/۶۲۲ می‌باشد. بنابراین این متغیر در بین پاسخ دهندگان در طیف لیکرت (۱ الی ۵) سطح متوسط با توجه به طیف لیکرت و جواب سؤالات پرسشنامه مورد توجه بوده است؛ برای اجرای روش‌های آماری و محاسبه آماره آزمون مناسب و استنتاج منطقی درباره فرضیه‌های پژوهش؛ مهم‌ترین عمل، قبل از هر اقدامی انتخاب روش آماری مناسب برای پژوهش است. برای این منظور آگاهی از توزیع داده‌ها از اولویت اساسی برخوردار است. برای همین منظور در این پژوهش از آزمون معتبر کلموگروف- اسمیرنف برای بررسی

فرض نرمال بودن داده‌های پژوهش استفاده شده‌است. این آزمون باتوجه به فرضیات زیر به بررسی نرمال بودن داده می‌پردازد.

H۰: داده‌ها دارای توزیع نرمال هستند.

H۱: داده‌ها دارای توزیع نرمال نیستند.

نحوه داوری با توجه به جدول آزمون کلموگروف- اسمیرنوف بدین صورت است که اگر سطح معنی‌داری (sig) برای کلیه متغیرها بزرگتر از سطح آزمون (۰/۰۵) باشد توزیع داده‌ها نرمال می‌باشد.

جدول شماره ۶: آزمون کلموگروف- اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

نتیجه	p-value	پارامتر توزیع نرمال		شاخص
		انحراف معیار	میانگین	
نرمال است	۰/۰۹۷	۰/۶۷۷	۳/۵۲۳۱	شایستگی دانشی
نرمال است	۰/۱۱۱	۰/۶۸۵	۳/۵۳۳۱	شایستگی عملکردی
نرمال است	۰/۰۸۵	۰/۶۳۱	۳/۵۱۹۱	شایستگی مدیریت پروژه‌های پژوهشی
نرمال است	۰/۰۹۲	۰/۶۴۷	۳/۵۲۲۱	شایستگی شناختی- رفتاری
نرمال است	۰/۱۱۲	۰/۷۱۹	۳/۶۴۱۱	شایستگی مدیریت دانش و اطلاعات
نرمال است	۰/۰۷۵	۰/۶۲۱	۳/۴۹۱۰	شایستگی ارتباطی و شبکه‌سازی

برازش مدل اندازه‌گیری در روش معادلات ساختاری شامل سه مرحله؛ پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا است که در ادامه به چگونگی هر یک از موارد ذکر شده پرداخته خواهد شد؛ آلفای کرونباخ یک معیاری سنتی برای سنجش پایایی و ارزیابی سازگاری درونی محسوب می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷ بیانگر پایایی قابل قبول است. مطابق با جدول (۷) تمامی این معیارها برای متغیرها مکنون بیش از ۰/۷ بوده که بیانگر مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش است.

جدول شماره ۷: ضرایب آلفا کرونباخ و پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی

شاخص های روایی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	جذر میانگین واریانس
شایستگی دانشی	۰/۸۸۵	۰/۹۰۳	۰/۶۰۱
شایستگی عملکردی	۰/۹۲۱	۰/۸۷۵	۰/۶۷۱
شایستگی مدیریت پروژه های پژوهشی	۰/۸۱۶	۰/۷۸۰	۰/۶۴۵
شایستگی شناختی-رفتاری	۰/۹۱۰	۰/۷۸۸	۰/۶۲۵
شایستگی مدیریت دانش و اطلاعات	۰/۹۱۲	۰/۷۷۸	۰/۶۶۱
شایستگی ارتباطی و شبکه سازی	۰/۸۹۸	۰/۷۴۵	۰/۶۷۹

روایی واگرا

روایی واگرا سومین معیار سنجش برازش مدل های اندازه گیری است. روایی واگرا میزان همبستگی یک سازه با شاخص هایش در مقایسه با همبستگی آن سازه با سایر سازه ها را نشان می دهد. روایی واگرا وقتی در سطحی قابل قبول است که میزان جذر AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه های دیگر در مدل باشد. در PLS بررسی این امر به وسیله یک ماتریس صورت می گیرد که خانه های قطر اصلی این ماتریس حاوی جذر AVE هر سازه است و خانه های زیر قطر اصلی با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه ها پر می شود. ماتریس بررسی روایی واگرا در مورد سازه های پژوهش حاضر در جدول شماره ۸ (۸) آمده است که روایی واگرایی قطر اصلی هر ماتریس بیشتر از خانه های زیر قطر است تایید می شود.

جدول شماره ۸: ماتریس همبستگی ابعاد اصلی مدل تحقیق

ابعاد	دانشی	عملکردی	شناختی- رفتاری	مدیریت پروژه پژوهشی	مدیریت دانش	ارتباطی و شبکه سازی
دانشی	۱					
عملکردی	0.654	۱				
شناختی- رفتاری	0.572	0.623	۱			

مدیریت پروژه پژوهشی	0.738	0.691	0.583	1	
مدیریت دانش	0.615	0.573	0.508	0.672	۱
ارتباطی و شبکه سازی	0.521	0.496	0.467	0.558	0.532
					1

همچنین با توجه به اینکه با جای گذاری جذر AVE به جای اعداد ۱ در قطر اصلی ماتریس ارائه شده در جدول شماره (۹) ملاحظه می شود که این مقدار برای هر یک از متغیرها بیش از همبستگی یک سازه با سازه های دیگر است، ابزار تحقیق از روایی و اگرای مناسبی نیز برخوردار است.

جدول شماره ۹: نسبت همبستگی هتروترایت-مونوترایت (HTMT)

ابعاد	دانشی	عملکردی	شناختی-رفتاری	مدیریت پروژه پژوهشی	مدیریت دانش	ارتباطی و شبکه سازی
دانشی	-					
عملکردی	0.712	-				
شناختی-رفتاری	0.684	0.743	-			
مدیریت پروژه پژوهشی	0.821	0.798	0.756	-		
مدیریت دانش	0.695	0.662	0.631	0.714	-	
ارتباطی و شبکه سازی	0.598	0.576	0.543	0.617	0.589	-

بر اساس توصیه هنزلر و همکاران، مقدار HTMT کمتر از ۰,۹۰، نشان دهنده تأیید روایی واگرا است. (Henseler et al., 2015)

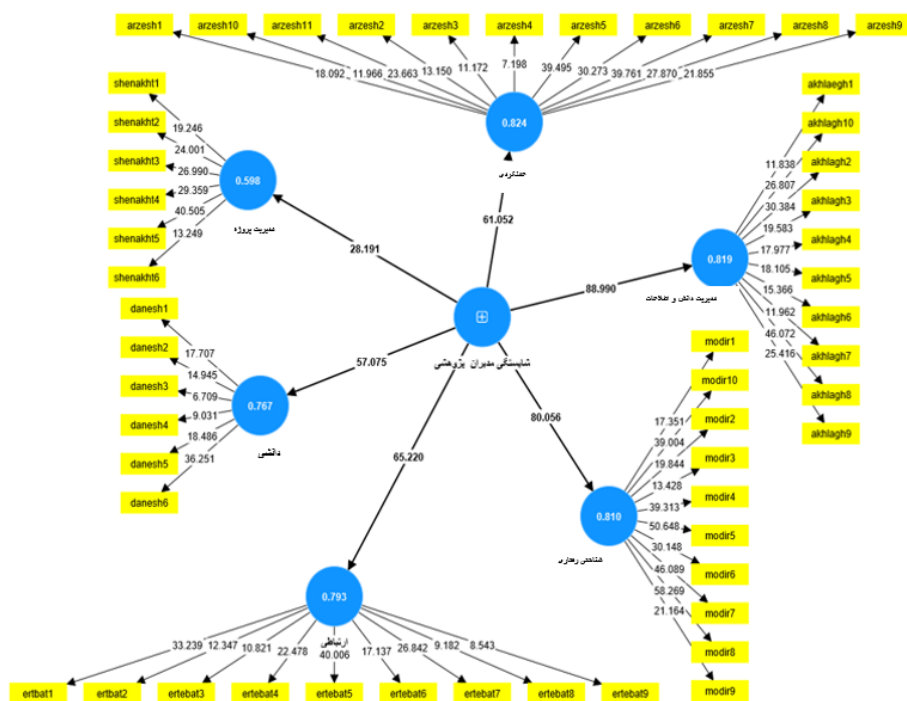
با توجه به جدول شماره (۹)، همه ی مقادیر HTMT از ۰,۹۰ کمتر هستند. بزرگ ترین مقدار برابر با ۰,۸۲۱ است که مربوط به رابطه بین مدیریت پروژه پژوهشی و شایستگی دانشی است. این نتایج نشان می دهد که هر یک از سازه های مدل، به خوبی از یکدیگر متمایز هستند و روایی و اگرای مدل اندازه گیری تأیید می شود.

برازش مدل ساختاری

بعد از انجام مراحل مدل اندازه گیری و محاسبات روایی و پایایی، در مرحله برازش مدل ساختاری به آزمون روابط بین ابعاد پرداخته شد. برابر با فرایند تحلیل داده ها در PLS، برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده گردید.

مقادیر ضریب معناداری

اولین معیار در برازش مدل ساختاری استفاده از ضرایب T که بایستی این ضرایب از ۱/۹۶ بالاتر باشند تا نتیجه گرفت با سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن مدل را تایید کرد. همان طور که در شکل (۲) مشاهده می‌شود، مدل در حالت معناداری ضرایب (T-Values) است. از آن جایی که مقدار آماره T برای کلیه مولفه و زیر مولفه‌ها بالاتر از ۱/۹۶ محاسبه شده می‌توان معنادار بودن سوالات و روابط بین متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید کرد.



شکل (۲): مدل در حالت ضرایب معناداری T-value

مقادیر R^2

ضریب تعیین نسبت به ضریب همبستگی معیار گویاتری است. ضریب تعیین مهم‌ترین معیاری است که با آن می‌توان رابطه بین یک یا چند متغیر مستقل با متغیر وابسته را

توضیح داد. این ضریب بیان کننده درصد تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیرهای مستقل است. با توجه به شکل ۲ ضریب تعیین مدل برازش شده تحقیق با توجه به متغیرهای معنادار آن در جدول شماره (۱۰) قابل مشاهده است. بر این اساس، حدود ۷۷ درصد از تغییرات متغیر شایستگی مدیران پژوهشی تحت تأثیر متغیرهای مستقل بیان می شود.

جدول شماره ۱۰: ضریب تعیین سازه های مدل تحقیق

سازه	R Square	R Square Adjusted
دانشی	۸۲۰.۰	۸۱۸.۰
عملکردی	۷۹۳.۰	۷۹۲.۰
شناختی-رفتاری	۸۲۴.۰	۸۲۳.۰
مدیریت پروژه پژوهشی	۷۶۷.۰	۷۶۶.۰
مدیریت دانش	۵۹۸.۰	۵۹۷.۰
ارتباطی و شبکه سازی	۸۱۰.۰	۸۰۹.۰

معیار Q^2 (قدرت پیش بینی مدل)

این معیار قدرت پیش بینی مدل را مشخص می سازد و در صورتی که مقدار Q^2 در مورد یک سازه درونزا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید (Cohen, 1988)، به ترتیب نشان از قدرت پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه های برونزای مربوط به آن را دارد. با توجه به اینکه در پژوهش حاضر، مقادیر بدست آمده برای سازه های درونزا به صورت جدول شماره (11) است، می توان بیان نمود مدل ساختاری تحقیق از قدرت پیش بینی مناسبی برخوردار است.

جدول شماره ۱۱: قدرت پیش بینی سازه های مدل تحقیق

سازه	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
دانشی	۷۳۵.۰
عملکردی	۷۲۹.۰
شناختی-رفتاری	۷۲۳.۰

۷۶۰.۰	مدیریت پروژه پژوهشی
۷۲۸.۰	مدیریت دانش
۷۸۳.۰	ارتباطی و شبکه‌سازی

بنابراین، با توجه به مقادیر بدست آمده برای ضریب تعیین و قدرت پیش‌بینی مدل می‌توان بیان نمود بخش ساختاری مدل نیز از برازش خوبی برخوردار است

تحلیل مسیر و آزمون فرضیات

در نهایت پس از بررسی و تایید الگوی مدل مفهومی پژوهش، با توجه به تحلیل داده‌ها در PLS پژوهشگر به بررسی و روابط بین متغیرها خود بپردازد و به یافته‌های پژوهش برسد. (جدول شماره ۱۲)

جدول شماره ۱۲: تحلیل مسیر آزمون فرضیات

نتیجه	p-value	t-value	انحراف معیار (SD)	β	مسیر	فرضیه
تأیید	0.000	6.191	0.068	0.421	شایستگی دانشی → مدیریت پروژه پژوهشی	H1
تأیید	0.000	5.347	0.072	0.385	شایستگی دانشی → مدیریت دانش	H2
تأیید	0.000	3.667	0.081	0.297	شایستگی عملکردی → مدیریت پروژه پژوهشی	H3
تأیید	0.005	2.816	0.076	0.214	شایستگی عملکردی → مدیریت دانش	H4
تأیید	0.034	2.120	0.083	0.176	شایستگی شناختی-رفتاری → مدیریت پروژه پژوهشی	H5
تأیید	0.003	2.924	0.079	0.152	شایستگی شناختی-رفتاری → مدیریت دانش	H6
تأیید	0.000	8.000	0.064	0.512	مدیریت پروژه پژوهشی → عملکرد مرکز پژوهشی	H7
تأیید	0.000	4.082	0.073	0.298	مدیریت دانش → عملکرد مرکز پژوهشی	H8

عوامل تاثیرگذار بر شایستگی مدیران پژوهشی

با توجه به جدول شماره (۱۲) سطح معنی‌داری بین متغیرهای شایستگی دانشی، شایستگی عملکردی، شایستگی مدیریت پروژه پژوهشی، شایستگی شناختی رفتاری، شایستگی ارتباطی، شایستگی مدیریت دانش برابر ۰/۰۰۰ با آماره تی (عدد معنی داری) به ترتیب شامل 6.191، 5.347، 3.667، 2.816، 2.120، 2.924 است. سطح معنی داری از ۰.۰۵ کوچکتر و آماره تی از ۱.۹۶ بزرگتر است. لذا متغیرهای متغیرهای شایستگی دانشی، شایستگی عملکردی، شایستگی مدیریت پروژه پژوهشی، شایستگی

شناختی رفتاری، شایستگی ارتباطی، شایستگی مدیریت دانش روی شایستگی مدیران پژوهشی اثر دارند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

شایستگی به معنای توانایی‌ها، دانش، مهارت‌ها و رفتارهای شخصیتی و حرفه‌ای است که یک فرد برای انجام وظایف شغلی و بهبود عملکرد خود در سازمان‌ها نیاز دارد. شایستگی‌ها می‌توانند عمومی یا تخصصی بوده و به صورت مشخص و قابل اندازه‌گیری تعریف می‌شوند. شایستگی‌ها برای مدیران نظامی به ویژه در حوزه‌های پژوهشی بسیار حیاتی هستند و به دلیل ماهیت ویژه فعالیت‌های نظامی پژوهشی به صورت متفاوتی نسبت به شایستگی‌های مدیران در سایر بخش‌ها تعریف می‌شوند. مدیران پژوهشی برای موفقیت، باید دارای دانش و تخصص لازم در زمینه‌های مختلف مرتبط با پژوهش باشند و بتوانند نتایج پژوهشی را با دقت و تخصص فنی به دست آورند. همچنین آن‌ها باید بتوانند با تیم‌های پژوهشی و دانشمندان دیگر در سازمان همکاری کنند و هماهنگی مناسبی بین گروه‌های مختلف پژوهشی ایجاد کنند.

مقاله پیش‌رو با هدف طراحی الگوی شایستگی مدیران مراکز پژوهشی در سازمان‌های نظامی (مورد مطالعه: ارتش جمهوری اسلامی ایران) انجام گردید. با توجه به ماهیت خاص سازمان‌های نظامی (مأموریت‌گرا و فناوری‌محور)، شناسایی شایستگی‌های تخصصی مدیران این مراکز از اهمیت بالایی برخوردار است. در این پژوهش، با استفاده از رویکرد آمیخته (کیفی-کمی)، ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی شناسایی و سپس اعتباریابی گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که الگوی شایستگی مدیران مراکز پژوهشی ارتش ج.ا. شامل ۶ بعد اصلی شایستگی دانشی، شایستگی عملکردی، شایستگی مدیریت پروژه پژوهشی، شایستگی شناختی رفتاری، شایستگی ارتباطی و شبکه‌سازی و شایستگی مدیریت دانش و اطلاعات است.

نتایج بخش کمی نشان داد که کلیه مؤلفه‌های شناسایی شده از اعتبار و پایایی مناسبی برخوردار هستند و مدل از برازش مطلوبی ($GOF = 0.523$, $NFI = 0.912$, $SRMR = 0.068$) برخوردار است.

با توجه به نتایج، بعد شایستگی مدیریت پروژه پژوهشی با ۰/۵۱۲ بیشترین تاثیر را بر روی عملکرد مدیران مراکز پژوهشی دارد. پس از آن شایستگی دانشی با ۰/۵۱۲، مدیریت

دانش و اطلاعات با ۰/۲۹۸، شایستگی عملکرد با ۰/۲۱۶، شایستگی ارتباطی و شبکه‌سازی با ۰/۱۵۴، و شایستگی شناختی-رفتاری با ۰/۰۹۰ به ترتیب بر عملکرد مدیران مراکز پژوهشی نظامی اثر گذار می باشند.

اگرچه شایستگی مدیریت پروژه پژوهشی با ضریب ۰/۵۱۲، بیشترین اثر مستقیم را بر عملکرد مرکز پژوهشی دارد، با این حال شایستگی دانشی به دلیل موقعیت علی خود در مدل (به عنوان متغیر برون زاد)، اولویت اول توسعه را به خود اختصاص می دهد. به عبارت دیگر، دانش زیربنای شکل گیری مدیریت پروژه و مدیریت دانش است و بدون آن دیگر شایستگی‌ها کارایی لازم را ندارند.

محدودیت نخست پژوهش تعمیم پذیری محدود است. زیرا جامعه آماری پژوهش به کارکنان و مدیران پژوهشی یک سازمان خاص محدود شده است. بنابراین، تعمیم نتایج به کلیه سازمان‌های تحقیقاتی و صنایع دیگر با احتیاط بیشتری همراه خواهد بود.

دومین محدودیت پژوهش استفاده از نمونه گیری هدفمند به جای نمونه گیری تصادفی است، اگرچه این روش نمونه گیری برای پژوهش‌های کیفی مناسب است، اما ممکن است باعث محدود شدن تنوع دیدگاه‌ها و تجربیات شرکت کنندگان شود. این موضوع می تواند بر اعتبار تعمیم نتایج به کل جامعه آماری تأثیر بگذارد.

با توجه به یافته‌ها پژوهش، پیشنهاد می گردد با برگزاری دوره‌های توانمندسازی مدیریت و کنترل پروژه، مدیران بخش های پژوهشی را با روش ها، ابزارها و استانداردهای تخصصی آشنا نمود. پیاده سازی فرایندها و روش‌های مستندسازی درس آموخته‌های پژوهش‌های صنعتی و نظری به منظور تقویت شایستگی دانشی مدیران از دیگر پیشنهادهای اجرایی پژوهش است. تقویت مهارت‌های ارتباطی و کار گروهی از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی می تواند عملکرد مدیران پژوهشی را بهبود ببخشد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای پژوهشی زیر ارائه گردید.

- الگوی به دست آمده در سایر سازمان‌های نظامی نیز مورد آزمون قرار گیرد.
- در پژوهش‌های آتی برای سطوح مختلف مدیران (ارشد، میانی و عملیاتی) الگوی شایستگی به طور مجزا طراحی گردد.

- این پژوهش بر ارائه الگوی شایستگی مدیران پژوهشی در ارتش جمهوری اسلامی ایران متمرکز شده است، پیشنهاد می‌شود شایستگی مدیران پژوهشی در سایر سازمان‌های نظامی نیز شناسایی و اولویت‌بندی شود.

قدر دانی

بدین وسیله از زحمات کلیه دست اندرکاران پژوهش در سطح ارتش جمهوری اسلامی ایران کمال تشکر و قدردانی را دارد.

منابع

- اباذری، زینب؛ شریعتمداری، مهدی؛ حمیدی فر، فاطمه و شوقی، بهزاد (۱۴۰۰)، ارائه الگوی مناسب صلاحیت‌های حرفه‌ای اعضای هیئت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران. مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور، فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزشی علوم پزشکی، ۱۲(۱)، ۸۷-۷۶.
- اسدی، اسماعیل، رجبی، فرجاد. جلال آبادی، مصطفی (۱۴۰۰) شناسایی مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی به روش داده بنیاد. فصلنامه علوم و فنون نظامی. ۱۸: ۷۷-۱۰۷.
- پاشایی، امین (۱۴۰۱). طراحی الگوی شایستگی مدیران وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح. فصلنامه راهبرد دفاعی، ۲۰(۷۸)، ۷۵.
- پور صادق، ناصر. (۱۳۹۸). الگوی شایستگی‌های مکتبی مدیران منابع انسانی (مورد مطالعه ارتش جمهوری اسلامی ایران). آموزش علوم دریایی، ۶(۱)، ۳۲-۴۷.
- کرمی، مرتضی. صالحی. مسلم (۱۳۸۸). توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران، تهران: آییژ. چاپ اول.
- سیدجوادی، سید رضا. سعادت نهاد. محمد حسین. امیری. مجتبی، لسانی فشارکی. محمد علی (۱۴۰۰) شناسایی شایستگی‌های مدیران اصلح؛ تحقیق موضوعی در قرآن کریم. نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. شماره ۴. زمستان ۱۴۰۰.
- ولی سلطانی. علی. ولی سلطانی. احد. (۱۴۰۴). تدوین الگوی شایستگی مدیر تیمهای پژوهشی (مورد مطالعه: یکی از مراکز مطالعات راهبردی نظامی). فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی. سال ۳. شماره ۱.

- حسینی. فرزاد. بهرامی، حمیدرضا. هادی. مهربان. رشیدپور. علی (۱۴۰۲). شناسایی ابعاد مدل شایستگی خط مشی گذاران در حوزه امنیت. فصلنامه تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک. دوره ۲. شماره ۲.
- قنبری سیروس و پاکیزه، الهام (۱۳۹۵). نقش رهبری اصیل در میزان دل‌بستگی شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهر همدان، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۱(۲): ۲۳-۸.
- خطیب زاده، اعظم؛ رضایت، غلامحسین و حسین پور، رضا (۱۳۹۸) الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۳): ۹-۳.
- عسگری، ناصر. جواشی، سلمان. قرآنی. سید فرامرز. نوری، رحمت اله (۱۴۰۴) الگوی شایستگی های مدیران لجستیک سازمان های دفاعی. فصلنامه آماد و فناوری دفاعی. سال ۸. شماره ۲۵.
- طیار، امیر، پورکریمی، جواد، حیدری، کاووس. (۱۴۰۱). الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران پروژه سازمان‌های پژوهش و فناوری (مورد: جهاد دانشگاهی). آموزش علوم دریایی، ۹(۲)، ۱۶-۳۸.
- خنیفر، حسین؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ سعادت، سارا؛ نادری بنی، ناهید و سیفی، علی (۱۴۰۰). مدل شایستگی‌ها و توانایی‌های مدیران میانی آموزش و پرورش: پژوهشی آمیخته. فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات آموزش و آموزشگاهی. ۱۰(۱): ۱۹۳-۱۶۳.
- قموشی زهرا، پورکریمی جواد و عزتی میترا. (۱۴۰۰) شایستگی‌های اخلاقی مدیران دانشگاهی: مطالعه‌ای فراترکیب. راهبرد فرهنگ، شماره ۵۴.
- ولی‌سلطانی. علی. ولی‌سلطانی. احد (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان تدوین الگوی شایستگی مدیر تیم های پژوهشی مورد مطالعه: یکی از مراکز مطالعات راهبردی نظامی. فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی. سال ۳. شماره ۱.
- مرادی آیدیشه، شعبان، خیراندیش، مهدی، حسنقلی‌پور، طهمورث، و سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۹۸). مقاله پژوهشی: الگوی شایستگی فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اندیشه فرماندهی معظم کل قوا. مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی، ۹(۳۵)، ۲۶۴-۲۳۹.
- موسوی، سید علی، محمدی، و صفیان (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی (مورد مطالعه: یک دانشگاه وابسته به سازمان نظامی). مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۲۱۷-۲۴۰-۲۰ (۹).

- مورکانی، شمس؛ اباضلت، خراسانی؛ کسانی، عباسی. (۱۳۹۳). تدوین مؤلفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی: مطالعه کیفی. مدیریت بر آموزش سازمان‌ها ۵(۳)، ۶۴-۳۷.
- Ashraf Sadat Mousav. Yaghoub Aminzadeh.(2024).Designing a Competency Model for Iranian Red Crescent Society Volunteers. 0 Sci J Rescue Relief 2024; Volume16; Issue 2.
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic Analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA Handbook of Research Methods in Psychology* (pp. 57-71). Washington DC: American Psychological Association.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Willemse, I. (2015). An integrative model for competency development in organizations: The Flemish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(20), 2543-2568.
- Hall, M. J., & Hall, D. T. (2014). *The Oxford handbook of personnel psychology*. Oxford University Press.
- Kiersch, C. E, (2015). *A Multi-level Examination of Authentic Leadership and organizational Justice in Uncertain times*, Doctoral dissertation, University of for Collins, Colorado.
- Immanuel, L., & Shaikh, M.(2020) Study of Behavioral Competencies Required for Industry 4.0. *JournalNX*, 25-31.
- De Oliveira, J. F. (2016). The importance of information technology as a strategic resource for hospital management process and the management skills required for managers. *International Journal of Business and Social Research*, 6(4), 34-47.
- Kumar, R. (2019). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. Sage Publications
- Kansal, J. and Jain, N. (2019). Development of Competency Model and Mapping of employees Competencies for Organizational Development: A New Approach. *Journal of Scientific and Industrial*, 78, Pp 22-25.
- Gunawan, J., & Aunguroch, Y. (2017). Managerial competence of first-line nurse managers: A concept analysis. *International journal of nursing practice*, 23(1), e12502.
- Pouta, E. (2015). Competencies in human resource management: Concept, measurement and applications. *Journal of Competence-Based Strategic Management*, 8(2), 23-34
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Mistarihi, A. (2021). Strategic Leadership Competencies: Evidence from the State of Qatar. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9, 57-81.

- Rankin, N. (2002). Raising performance through people: The ninth competency survey. Competency and Emotional Intelligence, pp 2-21
- <http://www.unido.org>
- Shahhosseini, V. & Sebt, M. (2011). Competency-based selection and assignment of human resources to construction projects. Scientia Iranica, 18 (2), 163–181.
- Traicoff, D., Pope, A., Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., Stewart, S., & Ahrendts, J. J. V. (2019). Developing Standardized Competencies to Strengthen Immunization Systems and Workforce.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 41(3), 309-324.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). Fundamentals of management. Pearson
- Ramesh P, Krishnan P. (2020). Professional competence of teachers in Indian higher agricultural education. CURRENT SCIENCE, 118(3): 356-361
- Sheshperi, L., & Momeni Mehmoi, H. (2023). Synthesis of the research on the dimensions of managers' competence with an emphasis on Islamic management, Journal of Educational Management Innovations, 18(2). 27-1. [In Persian].
- Waldt, G., Fourie, D. J., & Dijk, G. (2021). Senior manager competency profiling: The case of local government sector in the emerging country. Journal of Governance & Regulation, 10(4), 15–26.
- Wong, S. C. (2020). Competency definitions, development and assessment: A brief review. International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, 9(3), 95-114.