

## شناسایی شایستگی فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویی دانشگاه افسری امام علی (ع)

راضیه شبانی<sup>۱</sup>، اکرم حجتی<sup>۲</sup>، رضا قربانی<sup>۳</sup>

### چکیده

در این پژوهش به شناسایی شایستگی‌های فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویی در دانشگاه امام علی (ع) از دیدگاه دانشجویان سال آخر مقطع کارشناسی پرداخته شده است. تحقیق حاضر از نوع توصیفی و روش آن تحلیل عاملی-اکتشافی است. جامعه آماری، کلیه دانشجویان سال آخر مقطع کارشناسی دانشگاه امام علی (ع) است که بر اساس روش نمونه‌گیری در دسترس و فرمول تعیین حجم نمونه، تعداد نمونه پژوهش حاضر، ۸۰ نفر محاسبه شد. ابزار سنجش پژوهش را پرسشنامه تشکیل می‌دهد که از طریق آن شایستگی‌های فرماندهان به وسیله دانشجویان سال آخر سنجیده شد. در نهایت به وسیله آزمون تحلیل عاملی-اکتشافی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. اعتبار ابزار سنجش به وسیله آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار اعتبار کل آزمون برابر با ۰.۸۶ بود و روایی پرسشنامه روایی محتوایی است. نتایج تحلیل عاملی-اکتشافی بیانگر آن است که عوامل مؤثر بر شایستگی‌های فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویی به ترتیب اولویت شامل: تفکر منطقی (۷/۲۲۲) با ۱۵ شاخص؛ انتقادپذیری (۴/۲۳۳) با ۴ شاخص؛ نگرش علمی دانشگاهی (۴/۱۵۵) با ۸ شاخص؛ نوآوری (۳/۹۸۳) با ۷ شاخص؛ مدیریت راهبردی (۳/۴۱۲) با ۳ شاخص؛ مدیریت مشارکتی و کار گروهی (۲/۶۳۹) با ۳ شاخص است. در نهایت این شش شاخص ۶۴/۱۱ درصد واریانس کل را تبیین کرد.

واژه‌های کلیدی: شایستگی، فرماندهان، دانشگاه امام علی (ع)، دانشجویان

- 
۱. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز
  ۲. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز
  ۳. کارشناس ارشد آموزش زبان انگلیسی، مدرس دانشگاه افسری امام علی (ع)

## مقدمه

بدون تردید رهبری و مدیریت، موتور توسعه هر نظام است و در عصر حاضر کلید رستگاری، رفاه، خلاقیت، نوآوری، استقلال ملتها و آحاد منابع انسانی سازمان‌هاست؛ به بیان دیگر انسان‌ها برای تحقق اهداف خود نیازمند زندگی جمعی هستند و توسعه زندگی جمعی و کارگروهی در بستر رهبری و مدیریت اثربخش و مطلوب امکان‌پذیر است.

سازمان‌های امروزی از این جهت که به صورت سازمان‌های دانشی در آمده‌اند و در آن‌ها منابع انسانی جایگاه ویژه‌ای یافته‌اند با سازمان‌های گذشته متفاوتند. در این بین جایگاه مدیران و نیروهای متخصص جایگاهی متعالی و کم نظیر است که به نوعی می‌توانند ارتقای موقعیت یک سازمان را تضمین نمایند. توفیق در ایفای نقش و انجام این مسئولیت سنگین، بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی مدیران مربوط است. اثربخشی مدیران نیز، به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آن‌ها بستگی دارد؛ به دلیل اهمیت این عوامل در موفقیت مدیران، جست‌وجوی پیگیر و تلاشی مستمر به منظور یافتن و تربیت کسانی که دارای این نوع از شایستگی، توانایی و مهارت باشند که آن‌ها را به مدیرانی مؤثر و رهبرانی مفید تبدیل کند در جریان است. (نادریان، ۱۳۶۲)

اولین بار اصطلاح «شایستگی» توسط وایت (۱۹۵۹) مطرح شد. وایت با معرفی واژه شایستگی برای توصیف ویژگی‌های شخصیت مرتبط با عملکرد برتر و انگیزه بالا معروف شد. با فرض یک رابطه بین شایستگی شناختی و تمایلات اقدام انگیزشی، وی شایستگی را این گونه تعریف کرد: «تعامل اثربخش یک فرد با محیط» و بحث کرد که انگیزه شایستگی، علاوه بر شایستگی وجود دارد که «ظرفیت تحقق یافته» نام دارد. رومیان باستان نیز برای معرفی ویژگی‌های یک «سرباز رومی خوب» فهرستی از شایستگی‌ها را تهیه کردند. اما معرفی رویکردهای مبتنی بر شایستگی در محیط شرکتی در حدود سال ۱۹۷۰ آغاز شد و سپس توسعه آن رویکرد و استفاده از آن‌ها به سرعت رشد کرد. (دراگانیدیس و منتزاس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶)

امروزه شایستگی به یک اصطلاح چند منظوره تبدیل شده است که با معانی مختلف در زمینه‌های علمی متنوع مورد استفاده قرار می‌گیرد (مجاب و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). در ادبیات مربوط

---

1. Draganidis&Mentzas

2. Mojab and etall

به شایستگی تعاریف متنوعی از شایستگی‌ها وجود دارد؛ اگر چه همه آن‌ها به طور وسیع شبیه یکدیگرند و اغلب بر نقش‌ها و مسئولیت‌های شغل متمرکزند (کلارک، وارمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). اما با بررسی آن به این نتیجه می‌رسیم که یک تعریف واحد و اصطلاح شناسی معین در مورد شایستگی وجود ندارد (کرمی ۱۳۸۶). در اینجا به دو مورد از این تعاریف اشاره می‌شود:

سانچز<sup>۲</sup> (۲۰۱۰، به نقل از خورشیدی و اکرامی، ۱۳۹۰) در مطالعه‌ای، شایستگی را دسته‌ای از دانش‌ها، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌کند که بر شغل افراد تأثیر زیادی می‌گذارد و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارد و می‌تواند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد. شایستگی فرد را قادر می‌سازد تا کار را به صورت ماهرانه (نظیر تصمیم‌های درست و انجام کارهای اثربخش) در موقعیت‌های پیچیده و نامعین انجام دهد. همچون کار حرفه‌ای تعهدات اجتماعی و زندگی شخصی.

چیو و چیتام<sup>۳</sup> (۲۰۰۵، به نقل از خورشیدی و اکرامی، ۱۳۹۰) یک تعریف کلی از شایستگی را بیان می‌کنند: شایستگی یک عملکرد کاملاً مؤثر درون یک حرفه است که ممکن است در دامنه‌ای از سطح اساسی کارایی با بالاترین سطح برتری قرار بگیرد.

نیروی زمینی یکی از نهادهای راهبردی و آرمانی نظام مقدس اسلامی است که رسالت آن تأمین امنیت، به ویژه امنیت اجتماعی، است؛ به بیان دیگر، نیروی زمینی باید ترس را به امنیت تبدیل کند تا در بستر این امنیت عمارت، پویایی، بهبود، خلاقیت و... در کشور ایجاد گردد. لازمه تحقق این هدف عظیم، همانا وجود رهبران و مدیرانی آینده‌نگر است. بدین ترتیب رهبران و مدیران نیروی زمینی باید با توجه به تحولات عظیم اجتماعی در آینده، از ویژگی‌های خاص و منحصر به فردی برخوردار باشند.

ویژگی‌های رهبری و مدیریت در نیروی زمینی در بسیاری از موارد تفاوت عمده‌ای با رهبری و مدیریت‌های سایر سازمان‌ها دارد؛ یعنی در عصر حاضر که در دنیای غرب، رذیلت‌ها جایگزین فضیلت‌ها شده و عصر بحران ارزش‌ها نام گرفته است (خورشیدی، ذوالفقاری ۱۳۹۰) و نظام رهبری و مدیریت از عصر شکار به کشاورزی، صنعتی و فرا صنعتی متحول شده، نظام اسلامی که داعیه رهبری جهانی را دارد، لازم است نظام رهبری و مدیریت خود به ویژه در

1. Clark and Armit

2. Sanchez

3. Chiu and chytam

نیروی زمینی را به عصر حکمت (دانش به عنوان ابزار قدرت) تبدیل کند. تحقق این مهم نیازمند تشخیص عوامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت در این ارگان مقدس و آرمانی در آینده است. بدین ترتیب ماندگاری نیروی زمینی تابعی از تغییرپذیری این نیرو، به ویژه در ابعاد رهبری و مدیریت، است. با توجه به آنچه گفته شد، مورد مطالعه حاضر را «شناسایی شایستگی‌های فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویی در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه دانشجویان<sup>۱</sup>» تشکیل می‌دهد.

### بیان مسئله و ضرورت تحقیق

وجود نظام شایسته سالاری در هر کشور باعث تداوم مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد؛ از این رو انتخاب و گزینش مدیران شایسته در رأس سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است. اداره سازمان‌ها و بنگاه‌ها در عصر امروز بر پایه قانون مداری همراه با دانش، بصیرت، تخصص و تعهد اخلاقی به گونه‌ای که در داخل پاسخگوی نیاز معنوی و مادی جامعه و در سطح منطقه‌ای و جهانی توانایی برخورد با انواع دگرگونی‌ها را داشته باشند، تنها از عهده کسانی بر می‌آید که در زمره نخبگان، نو اندیشان و به بیان دیگر، شایستگان باشد (مالمون، ۱۳۸۴) موسی‌زاده و عدلی (۱۳۸۸)، در مطالعه‌ای بیان می‌کنند: در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت اند تا شایسته‌ترین مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. در شرایط پیچیده و متحول جامعه امروز، برنامه‌های توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آن انجام می‌گیرد، مهمترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود. در همه سازمان‌ها (دولتی و غیر دولتی) گزینش، آموزش و تربیت حرفه‌ای مدیران خوب و اثربخش، یکی از مشکلات اساسی است. مشاغل مدیریتی اغلب پیچیده بوده و انجام موفقیت آمیز و اثربخش آن در سازمان نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص می‌باشد.

شایستگی ابزاری اساسی برای برنامه ریزی و مدیریت نیروی کار می‌باشد؛ زیرا اعتقاد بر آن است که سرمایه‌های انسانی عامل مهم در کسب مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها هستند. در واقع توجه زیاد به رویکرد شایستگی‌ها از توانمندی‌های سازمان‌ها نشأت گرفته است. به بیان دیگر سازمان موفق و مؤثر مزیت رقابتی خود را با توسعه شایستگی‌های افراد ایجاد و حفظ می‌کند.

از طرف دیگر رویکرد شایستگی‌ها برای توسعه مدیران بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا از این طریق می‌توانند عملکرد خود را توسعه و بهبود بخشند. هورتن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰، به نقل از خورشیدی، (۱۳۹۱)، بوگارت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳، به نقل از خورشیدی، (۱۳۹۱)، در مطالعه‌ای بیان می‌کند: وظایف مدیران پیچیده، متنوع و متناسب با محیط و شرایط است. از طرفی این عوامل روز به روز پیچیده می‌شوند. بر این اساس مدیران لازم است شایستگی‌های خود را همسو با تحولات چالشی توسعه و تطبیق دهند. از این رو مدیران و رهبران ملزم هستند دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های خود را برای برآوردن انتظارات ذی‌نفعان به روز کنند. لازمه ماندگاری، دوام و بقای نیروی زمینی در عرصه تحولات پر شتاب، همانا تشخیص عوامل و شاخص‌های مؤثر رهبری و مدیریت در آینده است. بدین ترتیب فرماندهان عالی این نیرو باید عادت‌ها و رویه‌ها را محک مجدد بزنند و با دید نقادانه به راه یابی بهتر در تشخیص عوامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت بپردازند. در شرایطی که در جهان مدیریت بدون مرز مطرح است که در صحنه‌های جهانی به آن «پدیده جهانی سازی» می‌گویند، رهبران و مدیران به ویژه در نیروی زمینی لازم است بر حوزه استحفاظی خود بیاندیشند. هر چند تأثیر عوامل محیطی بر سازمان نیروی زمینی بیشتر باشد، تصمیم‌های فرماندهان این نیرو، بار راهبردی بیشتری پیدا می‌کنند. به بیان دیگر هر قدر شعاع محیط بیشتر باشد، پدیده‌های بیشتری بر تصمیم‌گیری‌ها خودنمایی می‌کنند. بدین ترتیب ماندگاری نیروی زمینی تابعی از تغییرپذیری این نیرو- به ویژه در ابعاد رهبری و مدیریت و توجه نمودن به شایستگی‌های فرماندهان این حوزه- می‌باشد.

از این رو انتخاب و انتصاب مدیران و فرماندهان شایسته از مهمترین و حساس‌ترین مسائل در فرایند کار هر سازمانی خواهد بود. بنابراین برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد نیاز به معیارها و ملاک‌هایی است تا افراد واجد شرایط و با لیاقت تصدی پست‌های سازمانی را به عهده بگیرند (تصدیقی، ۱۳۸۴: ۳۴۲)؛ از این رو در این تحقیق برآنیم که شایستگی‌های فرماندهان یگان‌های دانشجویی از دیدگاه دانشجویان دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> در برگیرنده کدام عوامل و شاخص‌های تأثیرگذار می‌باشند و ترتیب اولویت آن‌ها کدام است؟

---

1.Horton

2.Bourgaut and etal

## اهداف پژوهش

- شناسایی شایستگی‌های فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه دانشجویان
- تشخیص اولویت هر یک از شاخص‌ها و عوامل شایستگی‌های فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> از دیدگاه دانشجویان

## سوال‌های پژوهش

- شایستگی‌های فرماندهان یگان‌های دانشجویی از دیدگاه دانشجویان در برگزیده کدام عوامل و شاخص‌های تأثیرگذار می‌باشند و ترتیب اولویت آن‌ها کدام است؟

## پیشینه مطالعاتی

در خصوص بررسی و شناسایی شایستگی‌ها و عوامل مؤثر در رهبری و مدیریت پژوهش‌های متعددی انجام شده که در زیر، برخی از آن‌ها را می‌آوریم.

رشیدزاده (۱۳۸۳) در مطالعه‌ای، بزرگ‌ترین تکلیف تاریخ را کار بزرگ‌ترین مرد تاریخ می‌داند. وی معتقد است فرماندهان آن مکتب نیز بزرگ‌ترین فرماندهان تاریخ اند. در مجموع، وی عوامل و شاخص‌های رهبری و مدیریت نظامی آینده را چنین می‌داند: توانایی و در عین حال انطباق پذیری به اندازه کافی، تخصص، استقلال عمل، تعهد، اصول‌گرایی، چالاکی فکری، دانش کاربردی، اعتماد حرفه‌ای، روحیه انقلابی، بصیرت در ابعاد مختلف، عزت نفس، شجاعت، شهادت طلبی، اراده مقاوم، انضباط، روحیه اطاعت‌پذیری از ولایت، پابندی به ارزش‌های اسلامی، توان رزم شهری و جنگ نامتقارن و ترکیب ایمان، شجاعت و دانش و سرعت و...

جعفری (۱۳۸۵) در مطالعه‌ای شاخص‌های رهبری و مدیریت نظامی را، خیرخواهی و دلسوزی، سعه صدر، آرامش روحی، پاکدامنی، سابقه درخشان، استقامت در برابر مشکلات، عفو و گذشت، شجاعت، سخاوت، بلند نظری و کوچک شمردن هر آنچه غیر الهی است، خردمندی، اعتماد به نفس، علم فراوان، هوشیاری فراوان، حسن خلق، تقوی و ترویج فرهنگ ایثار و گذشت ذکر نموده است.

یافته‌های اریک (۲۰۱۳) بیانگر آن است که مدیران سازمان‌های موفق از الگوهای شایستگی استفاده می‌کنند و رشد و توسعه سازمان خود را بر اساس الگوی ارزیابی ۳۶۰ درجه می‌سنجند. بدین معنا سازمان‌ها و مدیران مؤثر و موفق، نه تنها از الگوهای شایستگی استفاده می‌کنند بلکه

همواره به توسعه شایستگی‌ها از طریق به‌روز آوری دانش، مهارت‌ها و رفتارهای آحاد منابع انسانی خود به مدد آموزش‌های قبل از خدمت، آموزش‌های ضمن خدمت، آموزش‌های رسمی و خود توسعه‌ای از طریق بازخوردگیری یادگیری سازمانی، مشارکت عمومی چرخش شغلی و غیره نیز توجه می‌نمایند.

اریک (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای، مهمترین شاخص‌های رهبری و مدیریت را چنین ذکر کرده است: الف) ویژگی‌های شخصیتی منحصر به فرد (مانند پویایی، توانایی نفوذ بر دیگران، صداقت و درستکاری، اعتماد به نفس، خویشتن‌پنداری مثبت، هوش، دانش فنی و عمومی عمیق و.. و ب) ویژگی‌های رفتاری منحصر به فرد (مانند: ابتکار عمل، مراعات حال زیر دستان و..) ذکر نموده است.

رضایی اقدام (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «اولویت بندی شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز مدیران شعب بانک کشاورزی استان تهران» شایستگی‌های چهارده‌گانه مدیریتی با عنوان: مهارت اهمیت منابع انسانی، مهارت هوش عاطفی، مهارت راهبردی و عملیاتی، مدیریت عملکرد خطرپذیری و کار پرمخاطره، بکارگیری ارزش‌های اخلاقی، مهارت باز بودن برای پذیرش سبک‌های مدیریتی، مدیریت پیچیدگی انطباق پذیری و یادگیری مستمر، دورنگری و نوآوری، مهارت ارتباط و مذاکره، مهارت فنی، رهبری، مشارکت و شبکه سازی، مدیریت دانش و شم سیاسی را به ترتیب در رتبه‌های اول تا چهاردهم برشمرده است.

سورانی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی شایستگی‌های شغلی مدیران عامل باشگاه‌های ورزشی استان اصفهان» برای تعیین اولویت‌های ابعاد شایستگی‌ها از آزمون اندازه‌گیری‌های مکرر و فریدمن استفاده نمود. نتایج نشان داد تفاوت معناداری بین اولویت ابعاد شایستگی‌های شغلی شامل مهارت‌ها، نقش‌ها و وظایف وجود دارد و بین اولویت مهارت سیاسی با مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی تفاوت معناداری وجود نداشت. البته بین اولویت نقش‌های مدیران عامل شامل نقش تصمیم‌گیری، اطلاعاتی و میان‌فردی و همچنین بین اولویت وظایف مدیران عامل شامل وظیفه برنامه‌ریزی، هدایت و رهبری، نظارت و سازماندهی تفاوت معنادار مشاهده شد. بنابراین، اولویت بالای مهارت‌ها در میان ابعاد شایستگی شغلی مدیران نشان دهنده اهمیت این بعد است که به همراه اولویت بالای نقش تصمیم‌گیری و وظیفه برنامه‌ریزی مدیران، می‌تواند مبنایی برای انتخاب مدیران عامل باشگاه‌ها باشد.

وزارت دفاع آمریکا (۲۰۰۷)، در مطالعه‌ای عوامل و شاخص‌های فرماندهان نظامی را به شرح زیر ذکر نموده است: (۱) سلامت جسمی (۲) توجه به امنیت ملی کشور در همه شرایط (۳)

اعتماد به نفس، خودباوری و خویشتن‌پنداری مثبت (۴) میل به قدرت طلبی (۵) آستانه تحمل بسیار بالا (۶) خلاقیت و نوآوری (۷) ذهنیت فلسفی (جامعیت، تعمق و انعطاف‌پذیری) (۸) سیاستمدار و موقعیت‌شناس (۹) دارای تفکر راهبردی (۱۰) دارای بصیرت در ابعاد مختلف. خورشیدی و اکرامی (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای، شایستگی‌های مدیران را به پانزده مولفه: یادگیری مستمر، مشارکت جویی، توجه به منافع سازمانی؛ درک تفاوت‌های فردی، توجه به اهداف چالشی، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، تیم‌سازی، مدیریت بحران، درک مأموریت سازمان، شناخت واقعیت سازمان، مدیریت منابع انسانی، ثبات قدم، مشتری‌محوری و مهارت‌های فنی تقسیم نموده‌اند.

### روش اجرای پژوهش

#### الف) هدف و روش تحقیق

این تحقیق به لحاظ اهداف، کاربردی، از نظر داده‌ها کمی و از نظر نوع مطالعه، پیمایشی مقطعی است، زیرا پژوهشگر قصد داشته زمینه‌ای بدست آورد و به دنبال چه وقت، چرا، چگونه و چه کسانی بوده و در واقع هدف توصیف، تبیین و کشف اطلاعات در یک دوره زمانی مشخص از نمونه بوده است.

#### ب) جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری متشکل از دانشجویان سال آخر مقطع کارشناسی دانشگاه امام علی (ع) می‌باشد. تعداد حجم نمونه برابر با ۸۰ نفر است که از ۴ گروهان دانشجویی سال سوم تعداد ۲۰ نفر به صورت تصادفی انتخاب شده است. لذا به همین تعداد، پرسشنامه بین آنان توزیع گردید، که در نهایت پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

#### ج) ابزار پژوهش

در این تحقیق ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه ۴۰ سوالی محقق ساخته، تشکیل می‌دهد که از طریق آن شایستگی فرماندهان توسط دانشجویان مورد سنجش قرار می‌گیرد. پیوستار آن بین ۱ الی ۷ است که ۱ بیانگر حداقل و ۷ بیانگر حداکثر مقبولیت هر شاخص برای آزمودنی‌ها بوده است.

اعتبار ابزار پرسشنامه به وسیله آلفای کرونباخ محاسبه شده که مقدار آن برابر ۰/۸۶ بود و روایی ابزار سنجش به وسیله تحلیل عاملی از نوع اکتشافی موسوم به تجزیه به مولفه‌های اصلی



محاسبه شد که از بار عاملی نسبتاً بالایی برخوردار بود و تمامی سوال‌های پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

#### د) روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در ابتدا جهت تعیین نرمال بودن توزیع نمونه از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده گردید. در ادامه برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار توصیفی با استفاده از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی انجام گردید و به منظور تایید و توصیف داده‌ها و تعمیم نتایج پژوهش به جامعه‌ای که نمونه از آن استخراج شده از آزمون تحلیل عاملی - اکتشافی استفاده گردید.

#### یافته‌ها

یافته‌های پژوهش حاضر در دو بخش زیر ارائه می‌شود.

#### الف) توصیف داده‌ها:

در این بخش، جهت تلخیص مطالب از روش‌های آماری توصیفی (حداقل، حداکثر، میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی) استفاده شده که در جدول شماره ۱ ارائه گردیده است.

جدول شماره ۱، شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
اول	2.10	7.00	5.7875	1.10550	-1.350	1.824
دوم	1.50	7.00	5.7375	1.29684	-1.426	1.716
سوم	1.60	7.00	5.4650	1.18504	-.933	.904
چهارم	2.60	7.00	5.6925	1.22172	-.842	-.261
پنجم	1.33	7.00	5.3667	1.39680	-.925	.163
ششم	1.67	7.00	5.7792	1.18588	-1.283	1.782

با توجه به جدول شماره ۱، توزیع نمرات همه متغیرهای پژوهش دارای کجی منفی هستند. به عبارتی دیگر مکهب مجموع نمرات آن از میانگین، عددی منفی است و نمرات بیشتر افراد در این مقیاس از میانگین بالاتر است. توزیع نمرات عامل دوم بیشترین و توزیع نمرات عامل چهارم کمترین کجی را دارد. توزیع نمرات همه متغیرهای پژوهش به جز عامل چهارم دارای کشیدگی

مثبت است؛ یعنی نمره بیشتر افراد در این مقیاس‌ها نزدیک به میانگین قرار دارد. توزیع نمرات عامل اول بیشترین کشیدگی و توزیع عامل پنجم کمترین کشیدگی را دارد.

#### ۴-۲ تحلیل داده‌ها

به منظور تایید توصیف داده‌ها و تعمیم نتایج پژوهش به جامعه‌ای که از آن استخراج شده از آزمون تحلیل عامل اکتشافی استفاده شده است که نتایج آن در جداول زیر آورده شده است.

#### سوال اصلی

شایستگی‌های فرماندهان یگان‌های دانشجویی از دیدگاه دانشجویان در برگیرنده کدام عوامل و شاخص‌های تأثیرگذار می‌باشند و ترتیب اولویت آن‌ها کدام است؟

به منظور اجرای تحلیل عاملی لازم است مفروضه‌های زیر رعایت گردد:

(۱) شاخص کفایت نمونه برداری دست کم  $0/7$  و ترجیحاً بالاتر از آن باشد.

(۲) نتیجه آزمون کرویت بارتلت<sup>۲</sup> از لحاظ آماری معنادار باشد.

(۳) بار عاملی سؤال‌ها در ماتریس عاملی و ماتریس چرخش یافته دست کم  $0/3$  و ترجیحاً بالاتر از آن باشد.

(۴) هر یک از عامل‌ها دست کم متعلق به سه سؤال باشد.

(۵) عامل‌ها باید از اعتبار کافی برخوردار باشد.

به منظور شناسایی و اولویت بندی مولفه‌های مربوط به شایستگی فرماندهان یگان‌های دانشجویی دانشگاه امام علی (ع) از تحلیل مؤلفه‌های اصلی با روش ابلیمین استفاده شد. نتایج پس از چندین بار اجرای تحلیل عاملی با استفاده از روش‌های مختلف چرخش متمایل به منظور استخراج عامل‌های مناسب از نظر تعداد و محتوا و در نظر گرفتن شاخص‌هایی مانند شاخص کفایت نمونه برداری ( $KMO = 0/736$ )، آزمون کرویت بارتلت ( $Bartlett = 2244.933$ )؛  $P < 0/0001$ ، ارزش ویژه، درصد تبیین واریانس، بار عاملی بالاتر از  $0/3$  و با داشتن دست کم سه گویه در یک عامل، مشخص شد که حداکثر از ۶ عامل اشباع شده است. این شش عامل بر روی هم در حدود ۶۴.۱۱ درصد واریانس را تبیین می‌کند.

---

1. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)  
2. Bartlett test of sphericity

برای تعیین این مطلب که ابزار سنجش از چند عامل معنادار اشباع شده، سه شاخص عمده مورد توجه قرار گرفته است؛

(۱) ارزش ویژه

(۲) نسبت واریانس تبیین شده توسط هر عامل

(۳) نمودار چرخش یافته ارزش‌های ویژه<sup>۱</sup> مشخصه‌های آماری اولیه که در اجرای تحلیل عاملی با روش تحلیل مولفه‌های اصلی<sup>۲</sup> بدست آمده برای ۶ عامل بدست آمده در جدول شماره ۲، نمایش داده شده است. نمودار شیب‌دار (اسکری) نیز از عامل شش شروع می‌شود.

جدول شماره ۲: مشخصه‌های نهایی تحلیل عاملی برای استخراج مولفه‌های مربوط به شایستگی

فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup>

عامل	ارزش ویژه	درصد واریانس	درصد تراکمی
۱	7.222	18.054	18.054
۲	4.233	10.582	28.636
۳	4.155	10.386	39.023
۴	3.983	9.958	48.981
۵	3.412	8.531	57.511
۶	2.639	6.598	64.110

ارزش‌های ویژه ۶ عامل بزرگ‌تر از یک است و درصد پوشش واریانس مشترک بین متغیرها برای این ۶ عامل بر روی هم ۶۴.۱۱ درصد کل واریانس متغیرها را تبیین می‌کند. افزون بر این، مقدار KMO برابر با ۰/۷۳۶ و سطح معنادار بودن مشخصه آزمون کرویت بارتلت نیز ۰/۰۰۱ است. بنابراین، بر پایه هر دو ملاک می‌توان نتیجه گرفت که اجرای تحلیل عاملی بر اساس ماتریس همبستگی حاصل در گروه نمونه مورد مطالعه، قابل توجیه خواهد بود. علاوه بر این،

1 . Eigen value's plot

2 . Principal component analysis

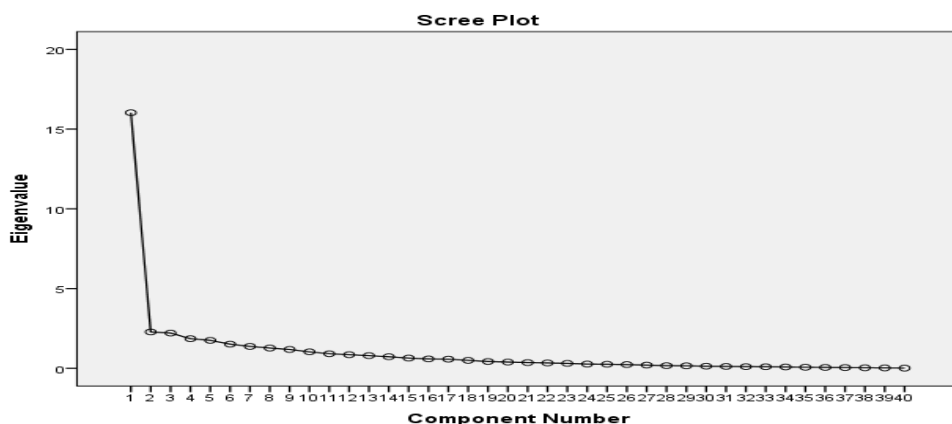
برونداد اولیه نیز نشان می‌دهد که مقدار دترمینان ماتریس همبستگی، عددی غیر صفر است که نشان می‌دهد بر پایه این داده‌ها می‌توان به استخراج عامل‌ها اطمینان کرد. ارزش ویژه هر عامل، یعنی مجموع مجذورات بارهای عاملی آن، نشان می‌دهد که عامل تا چه حد در تبیین کل واریانس سؤال‌ها سهیم است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، عامل یکم با ارزش ویژه ۷/۲۲، ۱۸/۰۵ درصد کل واریانس را تبیین می‌کند که بر پایه ویژگی‌های تحلیل مؤلفه‌های اصلی این عامل بیشترین سهم را در تبیین واریانس کل دارد و هیچ عاملی نمی‌تواند واریانس بیشتری را در مقایسه با عامل نخست توجیه کند. عامل ششم نیز با ارزش ویژه ۲/۶۳۹، ۶/۵۹ درصد کل واریانس را تبیین می‌کند که کمترین سهم را در تبیین واریانس کل سؤال‌ها داراست. با توجه به جدول فوق ۶۴/۱۱ درصد کل واریانس توسط شش عامل استخراج شده تبیین می‌شود.

برای تعیین این مطلب که ابزار مورد استفاده از چند عامل‌اشباع شده، سه شاخص عمده مورد توجه قرار گرفته است:

۱) ارزش ویژه: یک ملاک ساده و عینی برای تعیین تعداد عامل‌ها توجه به ارزش ویژه سوال‌هاست، این ملاک که ملاک کیسر<sup>۱</sup> نامیده می‌شود، بیان می‌کند که فقط عامل‌های دارای ارزش ویژه یک و بالاتر از آن باید در تحلیل عاملی حفظ شود.

۲) نسبت واریانس تبیین شده توسط هر عامل: بر پایه این ملاک عامل‌هایی که درصد خیلی کوچکی (مثلاً ۱٪) از واریانس را تبیین می‌کند، بعید است دارای اهمیت نظری یا عملی باشد.

۳) نمودار چرخش یافته ارزش‌های ویژه: این نمودار طرحی از ارزش‌های ویژه سوال‌ها را نشان می‌دهد که اسکری نامیده می‌شود. در این طرح معمولاً عامل‌های بزرگ در بالا و سایر عامل‌ها با شیبی تدریجی در کنار هم نشان داده می‌شود. در این نمودار فرض بر این است که همه عامل‌های سمت چپ نمودار عامل‌های حقیقی و همه عامل‌های سمت راست آن عامل‌های خطاست (هومن، ۱۳۸۰).



نمودار شماره ۱: نمودار شیب دار مجموعه سؤال‌های مولفه‌های مربوط به شایستگی فرماندهان یگان‌های دانشجویی دانشگاه امام علی (ع)

پس از تعیین تعداد عوامل مناسب قابل استخراج با توجه به مقدار واریانس تبیین شده و نمودار اسکری<sup>۱</sup> برای رسیدن به ساختار ساده، ۶ عامل استخراجی، چرخش داده شد. هدف این روش، رسیدن به ساختار ساده است. به ندرت اتفاق می افتد که عامل‌های مشترک استخراج شده در راه حل اولیه دارای بار عاملی روشن برای متغیرهای مشاهده شده باشد. برخی اوقات تعدادی از متغیرهای مشاهده شده دارای دو یا سه بار عاملی متوسط خواهد بود که تفسیر الگوی عاملی را دشوار می سازد. در چنین مواردی، چرخش عامل‌ها از طریق یک انتقال خطی موجب می شود بار عاملی متغیر در یک سازه بیشینه و بار عاملی همان متغیر در سایر سازه‌ها کمینه شود. وقتی عامل‌ها به وضعیت‌هایی که تصور می‌رود از نظر روانشناسی با معناتر باشد، چرخش داده شود، مقداری از واریانس که توسط هر عامل توجیه می شود، اندکی تعدیل و واریانس خطا نیز به گونه یکنواخت‌تر بین عامل‌ها توزیع می شود (هومن، ۱۳۸۰).

باید توجه داشت که چون ماتریس عاملی چرخش نیافته و بارهای عاملی آن ساختاری با معنا به دست نمی دهد، چرخش عامل‌های استخراج شده و انتقال آن‌ها به محورهای جدید، موجب می شود که هم کشف هیئت کلی متغیرها و هم تشخیص ساختار ساده‌تری که نمایشگر خطوط اصلی و نسبتاً روشن برای رسیدن به راه حل‌های تفسیر پذیر باشد، امکان پذیر

گردد (هومن، ۱۳۸۰). برای رسیدن به ساختار ساده، ۶ عامل به روش آبلیمین چرخش داده شدند. نتایج پس از چندین چرخش آزمایشی به ساختار ساده رسید. در این پژوهش با توجه اینکه چرخش به شیوه آبلیمین تصویری ساده‌تر و روش‌تر از روابط موجود بین ویژگی‌ها را به دست می‌داد، برای دستیابی به ساختار ساده عامل‌ها از این شیوه چرخش استفاده شده است. ساختار ساده عامل‌های شش گانه مولفه‌های مربوط به شایستگی فرماندهان یگان‌های دانشجویی دانشگاه امام علی (ع) پس از چرخش در جدول شماره ۳، نشان داده شده است.

جدول شماره ۳: ماتریس مولفه‌های مربوط به شایستگی فرماندهان یگان‌های دانشجویی دانشگاه امام علی (ع)

سوال	عامل ۱	سوال	عامل ۲	سوال	عامل ۳	سوال	عامل ۴	سوال	عامل ۵	سوال	عامل ۶
q12	.750	q5	.740	q4	.810	q13	.680	q21	.650	q8	.731
q35	.686	q32	.704	q7	.699	q15	.651	q23	.613	q11	.594
q37	.657	q1	.637	q3	.536	q17	.608	q33	.452	q34	.506
q28	.637	q31	.559	q22	.517	q36	.587				
q25	.634			q16	.505	q18	.553				
q30	.633			q10	.468	q24	.534				
q27	.607			q2	.458	q20	.482				
q19	.606			q6	.437						
q26	.584										
q29	.558										
q14	.539										
q40	.502										
q38	.502										
q9	.494										
q39	.491										

براساس تجزیه و تحلیل انجام شده شش عامل استخراج شده که ملاک‌های تعریف و نام‌گذاری عامل‌های استخراج شده از این قرار بوده‌اند:

الف) ماهیت و اندازه متغیرهایی که عامل‌های استخراجی از آن‌ها بزرگ‌ترین سهم را داشته باشد.

ب) بررسی فرهنگ واژه‌ها و اصطلاحات به منظور ملاحظه نام و ماهیت، چشم انداز و دلالت‌های ضمنی متغیرها.

ج) نظریه‌های موجود و نتایج مطالعات پیشین.

با توجه به ملاک‌های بالا، عوامل شش گانه به شرح زیر نام گذاری شده‌اند.

عامل اول: عامل تفکر منطقی، مشتمل بر ۱۵ شاخص

عامل دوم: عامل انتقاد پذیری، مشتمل بر ۴ شاخص

عامل سوم: عامل نگرش علمی دانشگاهی، مشتمل بر ۸ شاخص

عامل چهارم: عامل نوآوری، مشتمل بر ۷ شاخص

عامل پنجم: عامل مدیریت راهبردی، مشتمل بر ۳ شاخص

عامل ششم: عامل مدیریت مشارکتی و کار گروهی، مشتمل بر ۳ شاخص

۱- هر یک از مؤلفه‌های مذکور مرکب از چه شاخص‌هایی است؟

عامل اول تفکر منطقی: با ۱۵ پرسش، ۱۸/۰۵۴ درصد از واریانس کل و به ترتیب اولویت بدست آمده از تحلیل عاملی شامل پرسش‌های زیر است:

توانایی درک یک موقعیت یا مسئله به وسیله شناسایی الگوها و ارتباطات موجود و مشخص کردن عوامل به وجود آورنده آن، سازماندهی و برنامه ریزی جهت استفاده اثربخش و به موقع از اطلاعات معتبر در راستای اهداف سازمانی و گروهی، جمع آوری اطلاعات و اطلاع رسانی به کارکنان، توانایی تشخیص، تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات کاری برای تعیین علت‌ها، تصمیم گیری برای پیاده سازی راه حل‌ها و حل مسائل، قبول مسئولیت وظایف محوله از یک سو و توجیه منطقی کارهای انجام شده و پیگیری و پرسش درباره وظایف انجام شده در گروه، نوعی تعهد اخلاقی، تعهد حرفه‌ای و وجدان کاری نسبت به هر نوع کار، وظیفه و مسئولیت، نوعی عشق و علاقه به کار و داشتن پشتکار و استقامت، توانایی ارائه تصویری نمادین از خود در رفتار و منش به گونه‌ای که سرمشق افراد گروه و نمایانگر رفتارهای مطلوب سازمانی باشد، درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت و درگیری او در سازمان، تلاش برای رسیدن به اهداف و ارزش‌های سازمان، توانایی مدیر در اتخاذ راهبرد مناسب برای برخورد با مسائل و پافشاری برای رسیدن به اهداف تصمیم، داشتن التزام عملی به رعایت ارزش‌های اسلامی، تقوا

محوری، پایبندی به احکام و موازین شرعی، فراهم کردن زمینه رشد و پرورش و ارتقای توانایی‌های افراد از طریق توسعه دانش آن‌ها، توسعه اختیارات افراد و با معنی ساختن شغل آن‌ها، پرورش دیگران، توانایی برقراری ارتباط، درک مواضع طرف مقابل، انتقال صحیح مواضع خویش و اتخاذ راهبرد برنده- برنده در تعامل دو جانبه، توانایی ایجاد درک واحد و زبان مشترک از آنچه که در سازمان باید به آن دست یابد و چگونگی رسیدن به آن و محصول اطمینان از امکان دستیابی به بهترین نتایج از این طریق، توانایی نظم دهی به گردش امور و وحدت بخشیدن و به هم پیوستن همه کوشش‌ها و فعالیت‌ها در گروه، توانایی برقراری ارتباطات و مراودات مؤثر با دیگران از طریق پیام‌های کلامی و غیر کلامی و ایجاد پیوندهای قوی ارتباطی و روابط انسانی بین افراد همراه با احترام به آن‌ها، تفویض مزایا و موقعیت‌های شغلی تنها بر اساس شایستگی و نه بر مبنای جنسیت، ثروت، طبقه اجتماعی یا گروهی قومی

**عامل دوم:** انتقادپذیری به ترتیب اولویت بدست آمده از تحلیل عاملی شامل پرسش‌های زیر است:

پذیرش اشتباهات خود و پذیرش انتقادات و نظرات منطقی دیگران، توانایی واگذاری بخشی از وظایف و تکالیف سازمانی به افراد زیر مجموعه خود همراه با دادن اختیارات لازم، توانایی تولید اندیشه‌ها و افکار نو و نگاه کنجکاو و کاوشگر به پدیده‌های موجود، اعتماد به نفس، خود آگاهی، خود کنترلی و اعتماد قوی مدیر نسبت به مهارت‌ها قابلیت و قوه قضاوت خود در مواجهه با چالش‌ها

**عامل سوم:** نگرش علمی دانشگاهی به ترتیب اولویت بدست آمده از تحلیل عاملی شامل پرسش‌های زیر است:

پژوهشگری، دارا بودن درک صحیحی از رسالت موسسات آموزش عالی، اشراف بر فرهنگ دانشگاهی و متجلی کردن این ادراک در رفتار سازمانی، درک فرایندهای دانشگاهی، توانایی سازگاری با تغییرات، دیدن ابعاد مثبت مواضع مختلف و پاسخگویی مؤثر به اطلاعات جدیدی که دریافت می‌شود یا تغییراتی که در یک موقعیت خاص به وجود می‌آید، جامع بینی، توانایی دیدن پدیده‌ها به صورت مجموعه‌های یکپارچه به گونه‌ای که تمام اجزا و بخش‌های آن در ارتباط با یکدیگر درک شوند، توانایی تشخیص منابع مورد نیاز برای تحقق هدف‌های سازمانی و تعیین دقیق برنامه و عملیات صحیح برای توزیع و کنترل منابع سازمانی و بهره برداری بهینه از منابع در دسترس، توانایی برای برنامه‌ریزی، طراحی، اجرا، ارزیابی، گزارش‌دهی برنامه‌های



آموزشی خاص سازمان به منظور بهبود کیفیت زندگی برای یاد گیرندگان، توانایی ایجاد فرایندهای استفاده اثر بخش از زمان‌ها، گشادگی و فراخی روح و روان و داشتن تحمل عقاید مختلف و مخالفان فکری، توانایی بالقوه ذهنی در درک و شناخت پدیده‌ها و روابط موجود بین آن‌ها

**عامل چهارم:** نوآوری به ترتیب اولویت بدست آمده از تحلیل عاملی شامل پرسش‌های زیر است:

توانایی تبدیل اندیشه‌های نو و خلاق به کاربردهای قابل استفاده و سودمند در سازمان، توانایی نفوذ و تأثیرگذاری و ترغیب دیگران جهت قبول همکاری و یا انجام فعالیتی مشخص، درک اولویت‌ها، توانایی تخصیص بهینه سازمان و سایر منابع به برنامه‌ها، سازمان دادن افراد، مواد و فعالیت‌ها برای تکمیل اهداف مور نظر به صورت کارا و مؤثر، تقسیم کارها، فضا سازی برای گفتگوها، اظهار نظر کردن و کار بدون ترس، وفای به عهد و ایفای تعهدات و انجام توافقات و برخورد‌های مناسب همراه با دلسوزی، صراحت مهربانی و صداقت، توانایی درک هیجان‌ها و عواطف خود و دیگران و مدیریت آن‌ها، همدلی با کارکنان، دارا بودن آگاهی، دانش و تجربه و مهارت کافی در مورد زمینه کاری مربوطه، کسب دانش مدیریتی، تسلط بر رایانه، پیش‌بینی و برنامه ریزی و هدایت فرایندهای تغییر در سازمان و تلاش در جهت تسهیل تغییرات سازنده، سازگاری فعال با آن‌ها و تثبیت آن‌ها در گروه

**عامل پنجم:** مدیریت راهبردی، به ترتیب اولویت بدست آمده از تحلیل عاملی شامل پرسش‌های زیر است:

آینده نگری، تدوین چشم انداز، سناریو نویسی، توانایی تعیین اهداف اساسی گروه با عنایت به متغیرهای محیطی و تغییرات آن‌ها، توانایی گسترش درک، اندازه گیری و برآورد نیاز دریافت کنندگان خدمت از گروه در جهت کسب رضایت ایشان و آمادگی برای تعیین نیازهای متغیر و عرضه خدمات در گروه، توانایی درک ریشه‌های اصلی مسائل و شناسایی راه‌های ممکن برای نیل به اهداف مورد نظر و انتخاب آگاهانه یک راه از میان آن‌ها، تشخیص و جمع آوری اطلاعات

**عامل ششم:** مدیریت مشارکتی و کار گروهی به ترتیب اولویت بدست آمده از تحلیل عاملی شامل پرسش‌های زیر است:

تیم سازی، توانایی به وجود آوردن فضایی که تمام اعضا گروه به صورت اثربخش و صحیح در روند تصمیم‌گیری و حل مسائل گروهی با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند، توانایی اداره صحیح و سازنده تعارضات و حل برخوردها و اختلافات موجود بین افراد و گروه‌ها و تلاش در جهت تبدیل تعارضات مخرب به تعارضات سازنده در سازمان میل به موفقیت و اکتفا نکردن به موفقیت‌های اولیه فرایند بهبود در کلیه شئون سازمانی و تلاش مداوم برای رسیدن به استانداردهای بالاتر در هر بخش از گروه، توجه به کیفیت

۲- اولویت مولفه‌های مربوط به شایستگی فرماندهان یگان‌های دانشجویی دانشگاه امام علی (ع) از دیدگاه دانشجویان سال آخر مقطع کارشناسی چگونه است؟

**عامل اول:** عامل تفکر منطقی، مشتمل بر ۱۵ شاخص

**عامل دوم:** عامل انتقاد پذیری، مشتمل بر ۴ شاخص

**عامل سوم:** عامل نگرش علمی دانشگاهی، مشتمل بر ۸ شاخص

**عامل چهارم:** عامل نوآوری، مشتمل بر ۷ شاخص

**عامل پنجم:** عامل مدیریت راهبردی، مشتمل بر ۳ شاخص

**عامل ششم:** عامل مدیریت مشارکتی و کار گروهی، مشتمل بر ۳ شاخص

## فهرست منابع

۱. تصدیقی، محمد علی، (۱۳۸۵)، موانع توسعه شایسته سالاری در اندیشه دینی و نحوه استفاده از منابع قدرت در بین مدیران شایسته و نالایق، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته سالاری در سازمان‌ها، تهران.
۲. جعفری، سید اصغر، (۱۳۸۵)، مسئولیت فرماندهان در پرورش دانشجویان در دانشگاه‌های نظامی، مجموعه مقالات همایش رویکرد نو در آموزش عالی دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح، تهران، دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup>، آذرماه، صص ۳۰۱-۳۲۵.
۳. خورشیدی، عباس، اکرامی، محمود، (۱۳۹۰)، شناسایی عامل سازنده شایستگی‌های مدیران، تهران، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت نظامی، دانشکده فرماندهی و ستاد (دانشگاه علوم انتظامی)، سال ششم، شماره ۴، صص ۵۸۰-۵۹۹.
۴. خورشیدی، عباس، ذوالفقاری، حسین، (۱۳۹۰)، تئوری‌های مدیریت و رهبری، تهران، انتشارات مرزبانان.
۵. رشیدزاده، فتح اله، (۱۳۸۳)، ویژگی‌های فرماندهان آینده، مجموعه مقالات اولین همایش راه کارهای ارتقای کیفی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح، تهران: دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup>، دیماه، صص ۹۹-۱۶۷.
۶. رضایی اقدم، یوسف، (۱۳۸۹)، الویت بندی شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز مدیران شعب بانک کشاورزی استان تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۷. سورانی، محبوبه، (۱۳۹۲)، بررسی شایستگی‌های شغلی مدیران عامل باشگاه‌های ورزشی استان اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان.
۸. کرمی، مرتضی، (۱۳۸۶)، آموزش مدیران با الگوی شایستگی، ماهنامه تدبیر، ۱۸ (۱۷۹)، ۴۹-۲۷.
۹. کرمی، مرتضی؛ صالحی، مسلم، (۱۳۸۸)، توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی؛ رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران، نشر آبیژ، تهران.
۱۰. موسی زاده، زهره، عدلی، مریم، (۱۳۸۸)، معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج البلاغه، اندیشه مدیریت راهبردی، ۳ (۱)، ۱۰۳-۱۳۲.
۱۱. میرکمالی، سید محمد، (۱۳۸۹)، رهبری آموزشی (چاپ دهم)، تهران، انتشارات یسپرون.

۱۲. هومن، حیدرعلی، (۱۳۸۵)، تهیه داده‌های چند متغییری در پژوهش رفتاری، تهران، انتشارات پیک فرهنگ.

۱۳. نادریان جهرمی، مسعود، (۱۳۶۲)، تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی (رساله دکتری) دانشگاه تربیت معلم دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.

14. Chung.s.y.&et al. (2006). Building a competency\_based curriculum Architecture E DUCATES 21<sup>ST</sup> CENTURY Business practitioners. Journal of Education for to Bussiness. Vol. 106.no.1

15. Clark.j.&Armit.k.(2010). Leadership competency for doctors: a framework. leadership in Health services. vol.23.

16. Draganidis.f&Mentzas. G.2006). Competency based management: A review of systems and approaches. information management & computer security. Vol. 14pp.51. 61.

17. Mojab.f.& et al. (2011). Applying competency based Approach for Entrepreneurship education. procedia and Behavioral Sciences(12)436-447.

18. Pentagon. (2007).Comandering. www. Pentagon\_usa- comiservo3.html.