

## الگوی فرماندهی در یگان‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران

نبی‌اله دهقان<sup>۱</sup> - قادر رحیم زاده<sup>۲</sup> - صمد فتحی<sup>۳</sup>

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف پاسخگویی به این سؤال اصلی صورت گرفته است که الگوی فرماندهی در یگان‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران کدام است؟ این تحقیق از نوع تحقیقات توسعه‌ای- کاربردی است که با روش تحقیق پیمایشی و همبستگی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق، به منظور تدوین الگو و اعتباریابی ابعاد و مؤلفه‌های آن، تعداد ۳۵ نفر از امیران و روحانیان آجا هستند که با روش نمونه‌گیری هدفمند، برای نمونه ۲۱ نفر از امیران و ۱۱ نفر از روحانیان انتخاب شدند؛ به منظور آزمایش میدانی الگوی تحقیق، افسران موجود در سطح ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، تعداد ۹۵ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. داده‌های لازم با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و ابزار پرسشنامه جمع‌آوری شدند. به منظور آزمون فرضیات از آزمون‌های بهنجار بودن متغیرهای تحقیق و نیز آزمون‌های ضریب همبستگی اسپیرمن و رگرسیون دو متغیره و چند متغیره گام به گام استفاده شد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های اعتبارسنجی حاکی از آن است که مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های سه متغیر نگرش و بینش، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی برای فرماندهی اثربخش در سطح یگان‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران مناسب است؛ به علاوه، نتایج نشان داد که بینش و نگرش موجود در بین فرماندهان و مدیران ارتش جمهوری اسلامی ایران، معلول مهارت موجود در آن‌ها و ویژگی‌های شخصیتی آنان است.

**واژگان کلیدی:** فرماندهی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های فنی، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش.

۱- دکتری مدیریت و عضو هیئت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول drdehghan@ymail.com)

۲- دانش‌آموخته دانشگاه عالی دفاع ملی

۳- کارشناس ارشد مدیریت دولتی و پژوهشگر دانشگاه عالی دفاع ملی

## مقدمه

پیامبر بزرگوار اسلام<sup>(ص)</sup> در زمینه اهمیت رهبری و مدیریت می‌فرماید: «دو صنف هستند که هرگاه صالح باشند، امت صالح خواهد بود؛ و هرگاه فاسد شوند، امت فاسد خواهند شد، سؤال شد: یا رسول الله این‌ها چه کسانی هستند؟ فرمودند: علما و مدیران جامعه» (خصال، ج ۱: ۳۶). حضرت علی<sup>(ع)</sup> نیز در خطبه ۱۴۶ نهج‌البلاغه می‌فرماید: «مکان زمامدار و موقعیت فرمانده و قیام‌کننده به امور دین در مملکت، مانند رشته مهره‌ای است که کارش جمع کردن مهره‌هاست و آنها را به هم پیوند می‌دهد. پس اگر بگسلد مهره‌ها از هم جدا شده و پراکنده می‌گردند و هرگز همه آنها به تمامی جمع نخواهند شد».

بدون شک «مدیریت» شاه بیت غزل هستی است (غفاریان، ۱۳۸۷). میزان موفقیت و شکست سازمان‌ها در دستیابی به هدف‌های مورد نظر در دست مدیران و رهبران است (استونر و همکاران، ۱۹۹۵). امر مدیریت و فرماندهی درباره سازمان‌های نظامی نظیر ارتش، نه تنها استثنا نیست بلکه با توجه به ساختارهای سلسله مراتبی، تمرکز تصمیم‌گیری، نتایج حساس و حیاتی و سرنوشت‌ساز تصمیم‌گیری، اهمیت ویژه‌ای دارد؛ چرا که ارتش بر محور فرماندهان می‌چرخد و بدون وجود سامانه فرماندهی، شکل‌گیری ساختار یگان‌ها و اجرای مأموریت‌ها با مشکل روبه‌رو می‌شود. نگاهی جامع به تحقیقات و مطالعات انجام شده در سطح ارتش جمهوری اسلامی ایران، بیان‌کننده این موضوع است که تاکنون روشی نظام‌گرا و برخورد جامع‌نگر در راستای ارائه الگوی مناسب و اثربخش فرماندهی نظامی منطبق با نظام مدیریتی اسلامی صورت‌نپذیرفته است.

در این راستا پژوهش حاضر تلاش دارد با بررسی علمی برخی از الگوهای توسعه رهبری و مدیریتی در دنیا و نیز بررسی ویژگی‌های رهبری از دیدگاه آموزه‌های دینی و اسلامی که خاص فضای فرهنگی و حاکم بر ارتش جمهوری اسلامی است، در نهایت به ارائه یک الگوی مناسب فرماندهی اثربخش نظامی در سطح ارتش جمهوری اسلامی ایران منتج گردد.

## بیان مسئله و ضرورت تحقیق

تجربه نشان می‌دهد که هر چند ارتش جمهوری اسلامی ایران در رده‌های مختلف فرماندهی خود از تعداد زیادی از فرماندهان مؤمن، متعهد، شجاع و کارآمد بهره‌جسته است و به لحاظ داشتن چنین فرماندهانی به پیروزی‌ها و موفقیت‌های چشمگیری در عرصه‌های مختلف (نبرد، سازندگی، آموزش و...) دست یافته است، ولی به علت نبودن یک الگوی مناسب فرماندهی و مدیریت مؤثر در یگان‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران، اغلب انتخاب و انتصاب فرماندهان، بر اساس سلیقه‌های شخصی و

شناخت‌های سطحی انجام شده است و در این موضوع حساس دقت کافی به عمل نمی‌آید. همچنین به لحاظ نبودن همین الگوی مدون، در رابطه با آموزش و توسعه الگوی فرماندهی در این قبیل افراد اقدام مؤثری صورت نگرفته است و به همین ترتیب شاخص‌های شفاف، مشخص و کارآمدی نیز برای ارزیابی فرماندهان از لحاظ ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های عملکردی استفاده نمی‌شود.

بنابراین، با توجه به اینکه تصمیم‌گیری صحیح فرماندهان، موفقیت و نتایج مطلوب و تصمیم‌گیری اشتباه، شکست و نتایج ناگوار و چه بسا جبران‌ناپذیری را به بار می‌آورد؛ از این رو توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های فرماندهان و شناخت ویژگی‌های شخصیتی آنها همواره از دغدغه‌های واحدهای نظامی است که چه کسانی برای فرماندهی و رهبری نظامی مناسب‌اند و با چه شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی می‌توان فرمانده مناسب را انتخاب کرد؛ از این رو محققان با درک این مشکل بنیادی و اساسی، به دنبال تبیین الگوی فرماندهی اثربخش در یگان‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران هستند.

## اهداف تحقیق

### هدف اصلی

ارائه الگوی فرماندهی اثر بخش در یگان‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران

### اهداف فرعی

- ۱- تبیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی فرماندهی اثر بخش از دیدگاه علمی
- ۲- شناخت نظرات و بینش‌های پیشوایان دین، حضرت امام (ع)، مقام معظم رهبری پیرامون فرماندهی در اسلام
- ۳- تبیین تأثیر مهارت‌های فرماندهان و مدیران در سطح ارتش جمهوری اسلامی ایران بر نگرش و بینش
- ۴- تبیین تأثیر مهارت‌های مورد نیاز فرماندهان و مدیران سطوح سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران بر ویژگی‌های شخصیتی
- ۵- تبیین تأثیر ویژگی‌های شخصیتی فرماندهان و مدیران سطوح سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران بر بینش و نگرش

## سؤالات تحقیق

### سؤال اصلی تحقیق

الگوی اثربخش فرماندهی نظامی در سطح یگان‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران کدام است؟

### سؤالات فرعی تحقیق

- ۱- مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی اثربخش فرماندهی از دیدگاه علمی کدام است؟
- ۲- مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی اثربخش فرماندهی از نظر پیشوایان دین، حضرت امام (ع)، مقام معظم رهبری کدام است؟
- ۳- آیا مهارت‌های فرماندهان و مدیران در سطح ارتش جمهوری اسلامی ایران بر نگرش و بینش تأثیر دارد؟
- ۴- آیا مهارت‌های مورد نیاز فرماندهان و مدیران سطوح سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران بر ویژگی‌های شخصیتی تأثیر دارد؟
- ۵- آیا ویژگی‌های شخصیتی فرماندهان و مدیران سطوح سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران بر بینش و نگرش تأثیر دارد؟

### مروری بر ادبیات تحقیق

#### بررسی مبانی فرماندهی در آموزه‌های دینی و اسلامی

#### الف) بررسی مبانی فرماندهی و در قرآن کریم و نهج البلاغه

در قرآن کریم و نهج البلاغه ضرورت و ابعاد فرماندهی و مدیریت در موارد گوناگون و با شکل‌ها خاصی بیان شده است. پس از مطالعه آیات و روایات مرتبط با موضوع فرماندهی و مدیریت در اسلام، ابتدا شاخص‌های مورد نیاز الگوی فرماندهی از متن آیات و روایات استخراج و سپس به صورت نظری دسته‌بندی گردید<sup>۱</sup>. نتایج حاصل از بررسی و جمع‌بندی آیات قرآن کریم و نهج‌البلاغه پیرامون ابعاد رهبری و مدیریت در جدول ۱ نشان داده شده است.

---

۱- شایان ذکر است که مبنای دسته‌بندی ابعاد فرماندهی و مدیریت در آموزه‌های دینی و اسلامی، مطالعات علمی (تلفیق آن‌ها) و نظرسنجی از خبرگان تحقیق می‌باشد.

جدول ۱- جمع بندی مؤلفه‌های فرماندهی از دیدگاه آموزه‌های دینی و اسلامی (قرآن و نهج البلاغه)

مهارت‌های مورد نیاز	ویژگی‌های شخصیتی و اصالت خانوادگی	نگرش و بینش	
<p>- شفاف‌سازی (احزاب ۳، یوسف ۶۲)                      - طبقه‌بندی و تقسیم کار (یونس ۳)                      - توجه به مهارت و علاقه شخصی کارکنان (یوسف ۵۵)                      - ایجاد رقابت سالم برای سرعت انجام کار (نمل ۳۸)                      - توجه به کارکنان (آل عمران ۲۰)                      - مدیریت بحران (آل عمران ۱۵۴)                      - لیاقت و شایستگی (بقره ۳۴)                      - مد نظر گرفتن پیامدهای تصمیم (فتح ۲۵)                      - شناخت ضعف‌ها (آل عمران ۱۶۵)                      - دقت در رفتار (یوسف ۳۰)                      - اجرای روش‌های مختلف (یوسف ۶۷)                      - پیشگام بودن مدیر (نساء ۸۴)                      - انسجام رویه و تزلزل نداشتن (آل عمران ۱۴۴)                      - شناسایی عوامل شکست (آل عمران ۱۵۲)                      - ارتقای آموزش کارکنان (فرقان ۳۲)                      - آگاهی از گذشته (آل عمران ۴۸)                      - ارزش‌گذاری به افراد ساعی و پر تلاش (بقره ۱۳۴)                      - راه‌اندازی اتاق فکر (یوسف ۵۰)                      - آینده‌نگری (غافر، ۸۲)                      - زمان‌شناسی (دخان ۲۳)</p>	<p>- آرامش و وقار (توبه ۱۴۵)                      - صلابت (توبه ۵۵)                      - اهلیت و صلاحیت (نساء ۵۸)</p>	<p>- دوری از تکبر (اعراف ۱۳)                      - سعه صدر (توبه ۶۱)                      - ایمان به هدف (هود ۱۰۹)                      - دوری از تبعیض (نساء ۱۲۹)                      - دوری از اسراف (شعرا ۱۵۱)                      - دوری از زود باوری و سطحی‌نگری (حجرات ۶)                      - ایمان (آل عمران ۲۸)                      - عطوفت و مشورت و توکل (آل عمران ۱۵۹)</p>	قرآن
<p>- تشویق سربازان فداکار در محضر عموم لشکر و به نیکی یاد کردن آنها                      - عدم برخورد یکسان با خادم و خانق.                      - محبت و برادری با زیردستان.                      - محبت مافوق و اطاعت زیردستان.                      - دقت در رفتار</p>	<p>- معاشرت با دانشمندان و علمای پاکدامن                      - پرهیزگاری و نجابت و برخورداری از دودمان باشرف و اوصیل</p>	<p>- رعایت عدالت                      - غلبه بر غصب و شهوت                      - رعایت تقوا و یاد خدا بودن                      - میانه‌روی در زندگی                      - دور کردن افراد سخن‌چین                      - عدم اغماض و صرف‌نظر از کوچک‌ترین مورد به هنگام بازرسی</p>	نهج البلاغه

ب) بررسی مبانی فرماندهی و مدیریت از دیدگاه حضرت امام<sup>(ع)</sup> و حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

بی‌تردید آنچه باعث می‌شود تا جامعه، به دور از هر گونه تنش و ناهمگونی، مراحل رشد و کمال را طی کند. برخورداری آن جامعه از وجود رهبری خردمند است که با تبیین هنجارها و ارزش‌ها و مشخص کردن مرزهای این مشخصه‌ها آرامش را به متن جامعه هدیه می‌کند. این سخن هنگامی که برای نیروهای مسلح آن جامعه باشد، جلوه بیشتری از خود به نمایش می‌گذارد؛ چرا که این آرامش ارزانی شده به ملت باید از مسیر این نظام بگذرد و سپس جامعه آن را دریابد. بنابراین برای دستیابی به ابعاد و مؤلفه‌های فرماندهی از دیدگاه حضرت امام<sup>(ع)</sup> و حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، آرا و اندیشه‌های آنان از متن سخنرانی‌های ایراد شده مورد مطالعه و جمع‌بندی قرار گرفت (جدول ۲).

جدول ۲- جمع‌بندی مؤلفه‌های فرماندهی اثربخش از دیدگاه حضرت امام خمینی<sup>(ره)</sup> و حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

دیدگاهها	نگرش و بینش	ویژگی‌های شخصیتی و اصالت خانوادگی	مهارت‌های مورد نیاز
امام خمینی (ره)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم تحقیر زیردستان</li> <li>- تقویت ایمان و ارزش</li> <li>- احساس برادری و محبت</li> <li>- پرهیز از دوستی مقام</li> <li>- روحیه شهادت‌طلبی</li> <li>- عمل به فرایض و عبادات</li> <li>- ایمان و فداکاری</li> <li>- توکل به خدا</li> <li>- پای‌بندی به احکام اسلام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معنویت</li> <li>- پرهیز از استبداد</li> <li>- خشونت با دشمن، رحمت بر مردم</li> <li>- پرهیز از غرور</li> <li>- مردمی بودن</li> <li>- ضابطه‌مند بودن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- پرهیز از اشتباه</li> <li>- حفظ انسجام در راه هدف</li> <li>- همراهی علم و عمل</li> <li>- حضور در سنگر علم و جهاد</li> <li>- توجه به وظایف</li> <li>- لزوم هماهنگی و تفاهم</li> <li>- محبت به مردم</li> <li>- همبستگی ارتش و ملت</li> <li>- پرهیز از آشفتگی</li> </ul>
امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- روحیه عالی</li> <li>- رعایت مقررات</li> <li>- سلسله مراتب</li> <li>- وجود انضباط واقعی و عمیق</li> <li>- اراده، ایمان و انگیزه</li> <li>- تواضع و فروتنی</li> <li>- احساس مسئولیت</li> <li>- اهمیت قائل شدن به پژوهش و تحقیقات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقویت معنوی و ارتباط با خداوند</li> <li>- اخلاق و ایمان</li> <li>- نگرش به مسئولیت به عنوان امانت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نوآوری</li> <li>- سازماندهی منظم</li> <li>- خوداتکایی</li> <li>- توجه به کارکنان</li> <li>- قاطعیت و صلابت</li> <li>- نمونه بودن نظامیان از لحاظ اخلاقی، علمی و دینی</li> <li>- ایمان</li> <li>- شجاعت</li> <li>- حفظ آمادگی جسمانی</li> <li>- احساس توانایی</li> <li>- درس گرفتن از تجربه‌ها</li> <li>- با کفایت</li> <li>- تقویت دانش، فناوری</li> <li>- رعایت ظاهر نظامی</li> <li>- الگوی اخلاقی بودن</li> </ul>

### مبانی علمی مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های مدیریت

هر سازمانی به منظور دستیابی به اهداف خاصی ایجاد می‌شود و مدیریت به عنوان مهمترین مؤلفه از نظر سرمایه انسانی و مادی است که سازمان و تمامی منابع آن را به سوی هدف سوق می‌دهند. اعمال مدیریت، امری مشکل، سخت و دشوار، طاقت‌فرسا و منحصر به فرد است (بیتل، ۱۳۸۳). اما با وجود یک مدیریت اثربخش است که منابع انسانی و مادی سازمان معنا پیدا می‌کند؛ از این رو سازمان‌ها قبل از هر چیز به پرورش و تربیت مدیران آینده خود تأکید دارند تا بتوانند به پیشرفت و تعالی خود فکر کنند. کسی که به عنوان مدیر در رأس سازمان قرار می‌گیرد می‌باید فردی ورزیده، ماهر، توانمند و قابل باشد که بتواند با ترکیب تلاش‌ها و کوشش‌های منابع انسانی و استفاده بهینه از منابع مادی و استفاده از فرصت‌ها و تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها، امکان تعالی هر چه بیشتر سازمان متبوعه خویش را فراهم آورد و این هیچ‌گاه عملی و امکان‌پذیر نمی‌شود، مگر آنکه سازمان در این زمینه سرمایه‌گذاری کرده و امکان رشد، پرورش و بالنده شدن مدیران را فراهم آورند. میزان موفقیت سازمان در دستیابی به هدف‌های مورد نظر و ایجاد روابط رضایت‌بخش اجتماعی در دست مدیران است. اگر مدیر وظیفه خود را به شیوه‌ای عالی انجام دهد، سازمان می‌تواند به هدف‌های خود دست یابد؛ به عبارت دیگر عملکرد مدیریت است که باعث می‌شود سازمان بتواند (یا نتواند) به اهداف خود برسد (استونر و همکاران، ۱۹۹۵).

از آنجا که تحقیقات نشان می‌دهد که عملکرد مدیران تابعی از مهارت‌ها، شایستگی‌ها، توانایی‌ها، ویژگی‌های مدیران می‌باشند؛ از این رو در ادامه به بررسی مبانی علمی مهارت‌ها، شایستگی‌ها، توانایی‌ها، ویژگی‌های مدیران از دیدگاه صاحب‌نظران می‌پردازیم.

### مهارت‌های مدیران

مهارت‌های مدیریتی قابلیت‌هایی هستند که مدیران در زمان انجام کار ارائه می‌کنند. مهارت‌ها اموری (رفتارهای خاصی) هستند که مدیران انجام می‌دهند تا به عملکرد اثربخش منتهی شود. به‌طور خلاصه، مهارت مدیریتی، قابلیت مدیریتی برای ترجمان دانش به عمل، با استفاده از ابزارها و فنون مناسب است (بدوی، ۱۳۷۹).

از دیدگاه وتن و کمرون (۲۰۰۴) مهارت‌های مدیریت ابزاری را معرفی می‌کنند که راهبرد، عمل، ابزارها و فنون، ویژگی‌های شخصیتی و شیوه کاری مدیریت، نتایج و پیامدهای مؤثری در سازمان ایجاد کنند؛ به عبارت دیگر مهارت‌های مدیریت آن چیزی است که به مدیران کمک می‌کند تا شیوه، راهبرد، ابزارها و فنون مورد نظرشان را به عمل تبدیل کنند. از دیدگاه گریفین نیز مدیران برای انجام



وظایف و نقش‌هایشان نیازمند شایستگی‌ها و توانمندی‌های خاص می‌باشند که مهارت‌های چندگانه مدیریت نام دارد (گریفین، ۱۳۸۳). مدیران برای انجام وظایف و نقش‌هایشان نیازمند شایستگی‌ها و توانمندی‌های خاص می‌باشند که مهارت‌های چندگانه مدیریت نام دارد (گریفین، ۱۳۸۳). دانش مدیریت به تنهایی برای احراز شایستگی مدیریتی کافی نیست. در حالی که نظریه مدیریت، یک علم و عمل به آن یک هنر است؛ بنابراین مدیران، برای اثربخش بودن، باید یک مجموعه مهارت‌های حرفه‌ای را در خود پرورش دهند. (بدوی، ۱۳۷۹)

چه چیز مدیران اثربخش را از مدیران کمتر اثربخش متمایز می‌کند؟ اگر توسعه مهارت‌های مدیران برای موفقیت سازمان حیاتی است، چه مهارت‌هایی می‌باید مورد تأکید و توجه قرار گیرد؟

ادبیات مدیریت با فهرستی از ویژگی‌ها، رفتارها، گرایش‌ها و راهبردها برای بهبود عملکرد موفقیت‌آمیز پر شده است. این فهرست‌ها مفید هستند اما مهارت‌های مدیران را فی‌نفسه معرفی نمی‌کند. در عوض آن‌ها راهبردهای سازمانی، گرایش‌های شخصیتی یا رویکردهای فلسفی نسبت به مدیریت را بر می‌شمارند و اجرایشان معمولاً خارج از کنترل شخص مدیر است. این‌ها شامل مجموعه پیچیده‌ای از فعالیت‌هاست که بسیاری از افراد باید در آن درگیر باشند؛ به عبارتی فعالیت‌های شناختی می‌باشند نه رفتاری (وتن و کمرون، ۲۰۰۴).

اثربخشی این ویژگی‌ها در انواع فهرست‌ها، به مهارت مدیر در اجرای آنها وابسته است و این امر بدین معناست که مدیران باید در مهارت‌های اساسی مدیریت شایستگی کسب کنند. مهارت‌های مدیریت ابزاری را معرفی می‌کند که راهبرد مدیریت، عمل مدیریت، ابزارها و فنون، ویژگی‌های شخصیتی و شیوه کاری، نتایج و پیامدهای مؤثری در سازمان ایجاد کنند؛ به عبارت دیگر مهارت‌های مدیریت آن چیزی است که به مدیران کمک می‌کند تا شیوه، راهبرد، ابزارها و فنون مورد نظرشان را به عمل تبدیل کنند (وتن و کمرون، ۲۰۰۴).

خلاصه مهارت‌های مورد نیاز مدیران را از دیدگاه صاحب‌نظران مدیریت در جدول ۳-۲ آمده است. با توجه به مطالب یاد شده، می‌توان گفت که مهارت‌های مورد نیاز مدیران، در واقع همان مهارت‌های رابرت کتز؛ یعنی مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی است. اگرچه برخی صاحب‌نظران مهارت‌های سیاسی، تشخیص و تجزیه و تحلیل را به مهارت‌های سه‌گانه مدیران اضافه می‌کنند، این مهارت‌ها نیز خود جزئی از مهارت‌های ادراکی هستند.

جدول ۳- خلاصه مهارت‌های مورد نیاز مدیران را از دیدگاه صاحب‌نظران مدیریت

مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه کاتز ۱۹۷۴	مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه پاولو ۱۹۸۳	مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه گریفین ۱۹۹۰	مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه کونتز ۱۹۵۵	مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه وتن و کمرون ۲۰۰۴	مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه دوبرین ۱۹۹۱	مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه بدوی ۱۹۸۲
ادراکی	ادراکی	ادراکی	ادراکی	مهارت‌های ادهوکراسی (ابداعی بودن و کارگزاری)	ادراکی	مهارت‌های خود توسعه‌ای
انسانی	انسانی	انسانی	انسانی	مهارت‌های مشارکتی و روابط انسانی	انسانی	مهارت‌های مدیریتی شغلی: فنی، انسانی، جرابی
فنی	فنی	فنی	فنی	مهارت‌های سلسله مراتبی (حفظ دستور و منطق)	فنی	مهارت‌های توسعه شغلی
سیاسی	سیاسی	مهارت تشخیص و تجزیه و تحلیل (شناختی)	تجزیه و تحلیل	مهارت‌های عقلایی (توجه به رقابتی بودن و کنترل)	مهارت تشخیصی	
			حل مسئله		سیاسی	

### شایستگی‌های مدیریتی

مطالعات فراوانی برای تعیین ماهیت قابلیت‌ها<sup>۱</sup> و شایستگی‌های مدیریتی انجام شده است. سازمان ملل متحد در سندی که برای معرفی قابلیت‌های مدیریتی خود منتشر کرده است، قابلیت را به این ترتیب تعریف می‌کند: «ترکیبی از مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی و شخصیتی و رفتارهایی که مستقیم با عملکرد موفق در یک شغل خاص مرتبط هستند». در تعریف دیگری، قابلیت را مجموعه توانایی‌ها و ظرفیت‌هایی معرفی کرده‌اند که دارنده آن را قادر می‌سازد در چارچوب محدودیت‌های درون سازمانی

و برون سازمانی، در ایفای نقش و وظایف کاری خود عملکردی مطلوب داشته و علاوه بر آن تضمین‌کننده موفقیت سازمانی نیز باشد.

شایستگی<sup>۱</sup> به مفهوم قابلیت در به‌کارگیری یک مهارت خاص است؛ از این رو شایستگی و مهارت دو عامل کیفی غیرقابل تفکیک به شمار می‌روند اما شایستگی معنای کلی‌تری دارد (بیتل، ۱۳۷۹)؛ به عبارت دیگر شایستگی عبارت است از کاربرد دانش، مهارت و رفتارهای خاص در عملکرد (پاکدل، ۱۳۸۳). بنابراین می‌توان گفت که شایستگی مدیریتی سه جزء به هم پیوسته دارد: دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها. که در نمودار ۶-۲ نشان داده شده است (بدوی، ۱۳۷۹).

با اینکه تحقیقات مختلفی (نظیر الگوی وارن بنیس، سازمان ملل متحد، سازمان گسترش نوسازی ایران و...) در خصوص شایستگی‌های مدیریتی در سازمان‌های مختلف صورت پذیرفته است؛ اما غفاریان (۱۳۷۹) با بررسی ترکیب تعدادی از الگوهای ارائه شده برای شایستگی مدیران، مؤلفه‌های شایستگی مدیریتی را در شش گروه معرفی می‌نماید: دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار حرفه‌ای اعتبار عمومی. این ابعاد، الگوی کلی توسعه مدیران را شکل می‌دهد. الگویی که شایستگی‌های مدیران را به اثربخشی مدیریتی پیوند می‌زند. این الگو نشان می‌دهد که توسعه شایستگی‌های مدیریتی، بهبود اثربخشی مدیریت را در پی دارد و متقابل آن برای دستیابی به مدیریت اثربخش، می‌باید به صورت همه‌جانبه‌ای ابعاد شایستگی مدیران را توسعه بخشد (غفاریان، ۱۳۷۹).

### توانایی‌های مدیریتی

اغلب در ادبیات موضوع مشاهده می‌شود که دو مقوله توانایی و مهارت در تعریف نقاط مشترک زیادی دارند. روشن است که توانایی و مهارت دو مقوله‌ای هستند که دارای موضوعات مفهومی هم‌پوشی هستند؛ از این رو باید در تعیین مرز بین آنها دقت کافی مبذول شود. در تمیزدهی این دو موضوع می‌توان به این مسئله توجه داشت که توانایی خصیصه‌ای عام و گسترده است و می‌توان آن را خارج از مرزهای سازمان بسط داد. حال آنکه مهارت یک ویژگی کاری و شغلی است که در حرفه معنا پیدا می‌کند و حوزه مفهومی آن در درون سازمان قرار می‌گیرد (پاری، ۱۹۹۹). در ادبیات مدیریت تا به حال دسته‌بندی‌های گوناگونی از توانایی‌های مدیران ارائه شده است. داینیتی و اندرسون در کتاب خود با عنوان «مدیران توانمند»، توانایی‌های لازم را برای مدیران به سه دسته کلی تقسیم می‌کنند. هلریگل، اسلوکام و ودمن چهار دسته توانایی‌ها را برای مدیران معرفی می‌کنند، گرینبرگ و بارون آن

را در قالب چهار دسته توانایی تعریف کرده‌اند. کاسل و سیمون ضمن ارائه یکی از جامع‌ترین دسته‌بندی‌ها برای توانایی‌های مورد نیاز مدیران، آن را در قالب هفت محور دسته‌بندی و معرفی کرده‌اند. جیم لواهر و تونی شوارتز: به نقل از غلامحسین خاتقایی (۱۳۸۰)، هرم عملکرد عالی مدیران را با الهام‌گیری از ورزشکاران حرفه‌ای، مستلزم توسعه توانمندی‌ها در ابعاد اساسی انسان در چهار دسته اساسی توانایی‌های فیزیکی- جسمی، ذهنی- فکری، روحی- روانی و عاطفی- احساسی معرفی می‌کنند. بوزنجانی (۱۳۸۴). پس از بررسی دیدگاه‌های مختلف اندیشمندان مدیریتی در خصوص توانایی‌های مورد نیاز مدیران، تعداد چهار دسته توانایی مدیریتی به عنوان مؤلفه‌های اصلی که بیشترین نیازمندی‌های مدیران را برای ایفای هر چه بهتر نقش‌های مدیریتی سازمان‌های اداری ایران، شامل می‌شود، شناسایی و دسته‌بندی کرد. نظریه‌های مختلف محققان درباره توانایی‌های مورد نیاز مدیران در جدول ۴ جمع‌بندی شده است.

جدول ۴- مقایسه نظریه‌های مدیریت درباره توانایی‌های مورد نیاز مدیران

دائیتی و اندرسون (۱۹۹۸)	هلریگل، اسکلوکام و ودمن (۱۹۹۸)	گرینبرگ و بارون (۱۹۹۷)	هوجنسکی و بوهانن (۲۰۰۱)	کاتریل و کاسل وگیلیان سیمون (۱۹۹۴)	محمد جواد عاصمی پور (۱۳۷۱)	جیم لواهر و تونی شوارتز (۱۹۹۸)	برزو فرهی (۱۳۸۱)
توانایی شخصی	تحریک، نوآوری و تغییر	توانایی فکری	توانایی بهره‌وری اندیشه	توانایی شناختی	توانایی‌های فکری- ذهنی	توانایی جسمی	توانایی فکری- ذهنی
توانایی ارتباطی	مدیریت افراد و وظایف	توانایی شناختی	توانایی رابطه مکانی	توانایی اجتماعی	توانایی فیزیکی- جسمی	توانایی عاطفی	توانایی فیزیکی و جسمی
توانایی هدایت	توانایی ارتباطی	توانایی حافظه	توانایی طبقه بندی	توانایی فنی	توانایی علمی	توانایی ذهنی	توانایی روحی و روانی
	مدیریت خود	توانایی فیزیکی	توانایی سازماندهی	توانایی سازمانی		توانایی روحی	توانایی علمی
				توانایی انطباق پذیری			
				توانایی نیل به هدف			
				خوش شناسی			

### ویژگی‌های مدیریتی

منظور از ویژگی‌های مدیریتی، مشخصه‌هایی است که رهبران و مدیران دارند 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 رهبری یا ویژگی‌های با دوام و نسبتاً ثابت، به عنوان کلید موفقیت رهبری تأکید داشت (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۷: ۱۸۸). این تحقیقات، ویژگی‌ها و خصوصیات که رهبر داراست به عنوان عامل مهم در تعیین اثربخشی فرآیند رهبری معرفی می‌نماید (امیرکبیری، 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 هم اکنون فهرستی از صفاتی که رهبران باید از آن برخوردار باشند و اگر تمایل به رهبری دارند در خود پرورش دهند، به دست آید.

جدول ۵- ویژگی‌های شخصی و خصوصیات شخصیتی رهبری (افجه‌ای، ۱۳۸۵: ۴۳۶-۴۳۵)

استاگدیل (۱۹۴۸)	مان (۱۹۵۶)	استاگدیل (۱۹۷۴)	لرد، دی وادر و الیگر (۱۹۸۶)	کرک پاتریک (۱۹۹۱)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ هوش</li> <li>▪ هوشیاری</li> <li>▪ بصیرت</li> <li>▪ مسئولیت‌پذیری</li> <li>▪ ابتکار</li> <li>▪ مقاومت و پایداری</li> <li>▪ اعتماد به نفس</li> <li>▪ برون‌گرایی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ هوش</li> <li>▪ مردانگی</li> <li>▪ اعتدال</li> <li>▪ تسلط</li> <li>▪ برون‌گرایی</li> <li>▪ محافظه‌کاری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ موفقیت‌پذیری</li> <li>▪ پایداری</li> <li>▪ بصیرت</li> <li>▪ ابتکار</li> <li>▪ اعتماد به نفس</li> <li>▪ مسئولیت‌پذیر</li> <li>▪ تحمل</li> <li>▪ تأثیرگذاری</li> <li>▪ برون‌گرایی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ هوش</li> <li>▪ مردانگی</li> <li>▪ تسلط</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحرک</li> <li>▪ انگیزش</li> <li>▪ درستی</li> <li>▪ اعتماد</li> <li>▪ توانایی و آگاهی</li> <li>▪ دانایی</li> </ul>

مقایسه عوامل و شاخص‌های فرماندهی و مدیریت از دیدگاه منابع اسلامی با دیدگاه علمی وجوه اشتراک و تفاوت‌های عوامل و شاخص‌های فرماندهی و مدیریت از دیدگاه منابع اسلامی با دیدگاه علمی در جداول ۶ و ۷ نشان داده شده است.

مهارت‌های مورد نیاز	ویژگی‌های شخصیتی و اصالت خانوادگی	نگرش و بینش
<p>اجرای روش‌های مختلف نوآوری، طبقه‌بندی و تقسیم‌کار سازماندهی منظم، توجه به کارکنان، توجه به کارکنان تشویق سربازان فداکار در محضر عموم لشکر و به نیکی یادکردن آنها، محبت مافوق و اطاعت زبردستان، محبت و برادری با زیر دستان، عدم برخورد یکسان با خادم و خائن، توجه به مهارت و علاقه شخصی کارکنان، همدلی، توانمندسازی، ارزش‌گذاری به افراد ساعی و پر تلاش، قاطع بودن و صلابت، انسجام رویه و تزلزل نداشتن، نمونه بودن نظامیان از لحاظ اخلاقی، علمی و دینی، محبت به مردم، الگوی اخلاقی بودن، حسن شهرت، احساس توانایی لیاقت و شایستگی، باکفایت، درس گرفتن از تجربه‌ها، آگاهی از گذشته، شناسایی عوامل شکست، تقویت دانش، فناوری، ارتقای آموزش کارکنان، مدیریت افراد و وظایف، توجه به وظایف، مدیریت خود، دقت در رفتار، پرهیز از اشتباه، مدیریت زمان، زمان‌شناسی، حل خلاقانه مسئله</p> <p>اجرای روش‌های مختلف، خودگشودگی، شفاف‌سازی، رهبری، پیشگام بودن مدیر، مدیریت عملکرد، شناخت ضعف‌ها، مدیریت تعارض، ایجاد رقابت سالم برای سرعت انجام کار، مدیریت بر اساس چشم‌انداز، آینده‌نگری</p>	<p>مسئولیت‌پذیری، نگرش به مسئولیت به عنوان امانت، اعتماد به نفس، صلابت، برون‌گرایی، مردمی بودن، معاشرت با دانشمندان و علمای پاکدامن، تسلط، اهلیت و صلاحیت، تحمل آرامش و وقار</p>	<p>رعایت مقررات، پای‌بندی به اخلاق حرفه‌ای، مقدم دانستن منافع سازمان بر فرد، احساس مسئولیت، باور به پاسخگویی در برابر عملکرد، رعایت عدالت، جدا دانستن اشخاص از موضوعات، همسو بودن با ارزش‌های اسلامی و اجتماعی و قانونی حاکم بر جامعه، وجود انضباط واقعی و عمیق، پای‌بندی به احکام اسلام، تقویت ایمان و ارزش</p>

جدول ۷- وجوه تفاوت‌های عوامل و شاخص‌های فرماندهی و مدیریت از دیدگاه منابع اسلامی با دیدگاه علمی

نگرش و بینش	ویژگی‌های شخصیتی و اصالت خانوادگی	مهارت‌های مورد نیاز
روحیه جهادی و دشمن‌ستیزی	هوش، هوشیاری، بصیرت، ابتکار، مقاومت و پایداری، مردانگی، اعتدال، محافظه‌کاری، موفقیت‌پذیری، پایداری، ابتکار، تأثیرگذاری، تحرک، انگیزش، درستی، اعتماد، توانایی و آگاهی، دانایی	خودتکایی، با ایمان، شجاعت، حفظ آمادگی جسمانی، رعایت ظاهر نظامی، تحریک، نوآوری و تغییر، خوش‌شانسی حل مسئله، برخورداری از دانش چگونگی انجام وظایف اصلی مدیر، اطلاعات عمومی و تخصصی، آثار حرفه‌ای و عمومی، توان مدیریت راهبردی، مثبت‌گرایی، هوش عاطفی، مدیریت تغییر، مدیریت نمادین، سخنوری در محافل حرفه‌ای و عمومی، ارتباطات رسمی و غیررسمی با افراد مؤثر، پرهیز از آشفتگی، مدیریت بحران، همبستگی ارتش و ملت، لزوم هماهنگی و تفاهم، حضور در دو سنگر علم و جهاد

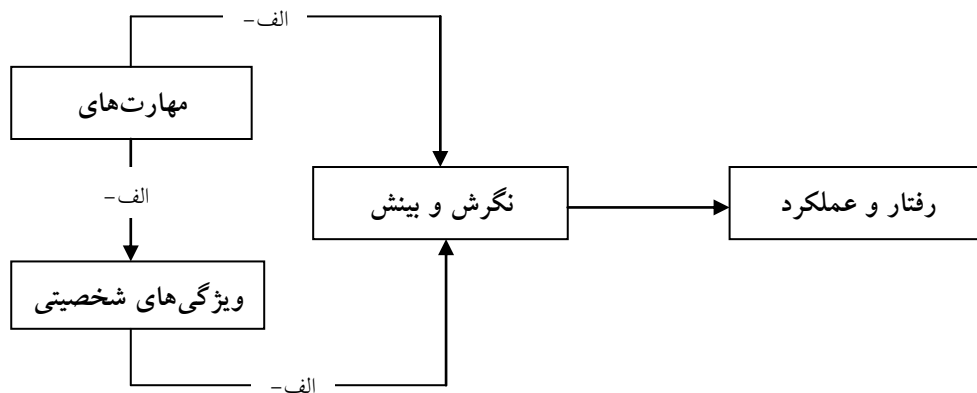
### الگوی مفهومی و فرضیه‌های تحقیق

الگو عبارت است از الگویی که از واقعیت گرفته شده است و روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد، ولی می‌توان از آن برای پیش‌بینی در تصمیم‌گیری استفاده کرد (الوانی، ۱۹۶: ۱۳۷۹). الگو مفهومی بنیانی است که تمامی پژوهش بر آن استوار می‌شود. این چارچوب شبکه‌ای است منطقی، توصیفی و پرورده، مشتمل بر روابط موجود میان متغیرهایی که در پی اجرای فرایندهایی چون مصاحبه، مشاهده و بررسی پیشینه (ادبیات نظری تحقیق) به دست می‌آید (سکاران، ۱۳۸۰: ۸۱). در این تحقیق تلاش گردید متغیرهای الگوها از دو دیدگاه علمی و آموزه‌های اسلامی و دینی بررسی شود و شاخص‌های متناسب با نیازهای یک سازمان نظامی استخراج و مورد نظرخواهی قرار داده شود. نتایج حاصل از جمع‌بندی دیدگاه علمی و دیدگاه آموزه‌های اسلامی و دینی (جداول ۶ و ۷) در جدول ۸ نشان داده شده است. محققان در نهایت شاخص‌ها را در قالب سه مؤلفه (نگرش و بینش، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مورد نیاز) به کمک استادان امر و خبرگان و صاحب‌نظران دسته‌بندی کردند. بنابراین می‌توان الگوی مفهومی تحقیق که حاکی از عوامل مؤثر در شکل‌گیری الگوی فرماندهی اثربخش در ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌باشد را به صورت کلی در نمودار ۱ نشان داد.

جدول ۸ - جمع‌بندی مؤلفه‌های فرماندهی اثربخش از دیدگاه علمی و خبرگان تحقیق

مهارت‌های مورد نیاز	ویژگی‌های شخصیتی و اصالت خانوادگی	نگرش و بینش
<p><b>فنی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- برخورداری از دانش چگونگی انجام وظایف اصلی مدیر</li> <li>- مدیریت زمان</li> <li>- حل خلاقانه مسئله</li> <li>- اطلاعات عمومی و تخصصی</li> <li>- آثار حرفه‌ای و عمومی</li> </ul> <p><b>- ادراکی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>توان مدیریت راهبردی</li> <li>حل خلاقانه مسائل</li> </ul> <p><b>- انسانی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>همدلی</li> <li>خودگشودگی</li> <li>مثبت‌گرایی</li> <li>رهبری</li> <li>توانمندسازی</li> <li>هوش عاطفی</li> <li>مدیریت عملکرد</li> <li>مدیریت تعارض</li> <li>مدیریت بر اساس چشم انداز</li> <li>مدیریت تغییر</li> <li>مدیریت نمادین</li> <li>- سخنوری در محافل حرفه‌ای و عمومی</li> <li>- حسن شهرت</li> <li>- ارتباطات رسمی و غیر رسمی با افراد مؤثر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هوش</li> <li>- هوشیاری</li> <li>- بصیرت</li> <li>- مسئولیت‌پذیری</li> <li>- ابتکار</li> <li>- مقاومت و پایداری</li> <li>- اعتماد به نفس</li> <li>- برون‌گرایی</li> <li>- تعهد سازمانی</li> <li>- عدالت محوری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- باور به پاسخگویی در برابر عملکرد</li> <li>- پای‌بندی به اخلاق حرفه‌ای</li> <li>- جدا دانستن اشخاص از موضوعات</li> <li>- مقدم دانستن منافع سازمان بر فرد</li> <li>- روحیه جهادی و دشمن‌ستیزی</li> <li>- همسو بودن با ارزش‌های اسلامی و اجتماعی و قانونی حاکم بر جامعه</li> </ul>





### فرضیه‌های تحقیق

**فرضیه الف-۱:** مهارت‌های فرماندهان و مدیران در سطح ارتش جمهوری اسلامی ایران بر نگرش و بینش آنان تأثیر دارد.

**فرضیه الف-۲:** مهارت‌های مورد نیاز فرماندهان و مدیران سطوح سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران بر ویژگی‌های شخصیتی آنان تأثیر دارد.

**فرضیه الف-۳:** ویژگی‌های شخصیتی فرماندهان و مدیران سطوح سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران بر بینش و نگرش آنان تأثیر دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توسعه‌ای کاربردی می‌باشد که برای جمع‌آوری داده‌ها از روش پیمایشی و برای تحلیل داده‌ها از روش همبستگی استفاده می‌شود. جامعه آماری برای این تحقیق به دو صورت در نظر گرفته شده است. به منظور تدوین الگو و اعتباربخشی به ابعاد و مؤلفه‌های آن از امیران در مشاغل راهبردی در سطوح متفاوت سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران و روحانیان نظرسنجی به عمل آمده است. پس از تدوین و تایید الگوی پیشنهادی توسط خبرگان امر به منظور آزمایش میدانی، افسران موجود در سطح ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران، مرکب از نیروهای چهارگانه در سه سطح افسران جزء، افسران ارشد و امیران طبقه‌بندی می‌شوند، که برای انجام تحقیق از بین سطوح یاد شده تعدادی به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته خواهد شد. در این تحقیق در مرحله تایید الگو به روش نظرسنجی از خبرگان، تعداد ۲۱ نفر از امیران ارتش و صاحب‌نظران و تعداد

۱۱ نفر از روحانیان معظم به عنوان نمونه در نظر گرفته شده است. در مرحله دوم به منظور آزمایش میدانی الگوی پیشنهادی به روش تصادفی طبقه‌ای از بین سه سطح افسران موجود در ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران، تعداد ۹۵ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شده‌اند.

برای گردآوری ادبیات تحقیق از منابع کتابخانه‌ای و مقالات داخلی و خارجی استفاده گردید. همچنین به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز از جامعه مورد تحقیق از پرسشنامه با سؤالات بسته استفاده شده است. روایی منطقی پرسشنامه‌ها از دو جنبه روایی ظاهری و محتوایی، به جهت روشن و بدون ابهام بودن گویه‌ها و همچنین کفایت کمیت و کیفیت آن‌ها، توسط خبرگان و صاحب‌نظران و استادان دانشگاه تایید گردید. همچنین به جهت روایی سازه از فن تحلیل عاملی استفاده گردید. بر اساس فن تحلیل عاملی صورت گرفته، هر یک از سؤالات دارای بار عاملی غیر صفر است. در نتیجه تحلیل عاملی صورت پذیرفته مشخص گردید که بار عاملی تک‌تک گویه‌ها غیر صفر است؛ یعنی از دیدگاه خبرگان امر، شاخص‌ها و ابعاد طراحی شده با الگوی مورد نظر مرتبط است. لازم به ذکر است در مورد اعتباریابی سؤالات و گویه‌ها در مرحله تدوین الگوی آزمودنی‌ها به دو دسته تقسیم‌بندی گردیدند. بدین ترتیب که در مورد مهارت‌های ادراکی، ارتباطی و فنی از خبرگان نظامی و در مورد بینش و نگرش و ویژگی‌های شخصیتی علاوه بر خبرگان نظامی از تعدادی از روحانیان محترم که در این زمینه صاحب‌نظر بوده و با محیط‌های نظامی آشنایی کامل داشتند نظرسنجی به عمل آمد. برای محاسبه هم‌مانگی درونی ابزار اندازه‌گیری که ویژگی‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند؛ نخست یک نمونه اولیه بیست‌تایی پیش‌آزمون گردید و میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ به شرح جدول ۹ به دست آمد که مقدار آلفاهای حاصل بر قابلیت اعتماد پرسشنامه‌ها صحت گذاشت.

جدول ۹ - ضرایب اعتماد پرسشنامه‌ها

متغیرهای پرسشنامه	تعداد گویه‌ها	میزان آلفای کرونباخ حاصل
مهارت‌ها	۸۵	۰/۸۱
ویژگی‌های شخصیتی	۳۷	۰/۹۶
نگرش و بینش	۲۰	۰/۹۳

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

به منظور آزمون فرضیات عنوان شده در تحقیق، نخست باید رابطه همبستگی بین آن‌ها مشخص و سپس به کمک آزمون‌های رگرسیون میزان تأثیر آن‌ها بر روی یکدیگر مشخص گردد. به همین

منظور با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن رابطه بین آن‌ها تجزیه و تحلیل شد که نتیجه آن در جدول ۱۰ آمده است.

جدول شماره ۱۰- نتایج تجزیه و تحلیل‌های همبستگی بین متغیرهای تحقیق

نگرش و بینش	شخصیت	مهارت‌های ادراکی	مهارت‌های ارتباطی	مهارت فنی	مهارت‌های فرماندهی
					مهارت‌های فرماندهی
				۱	۱
				۱	۰/۸۹۱***
			۱	۰/۸۰۴***	۰/۹۱۶***
		۱	۰/۷۱۹***	۰/۶۳۹***	۰/۸۸***
	۱	۰/۵۲۱***	۰/۶۷***	۰/۸۱۸***	۰/۷۲۷***
۱	۰/۷۸۹***	۰/۴۹۱***	۰/۵۲۴***	۰/۶۵۶***	۰/۵۹۹***
$P^{**} \leq 0.01, P^* < 0.05, n = 95$					

با نگرش به اینکه مقیاس مورد استفاده در تحقیق از نوع رتبه‌ای بوده است، برای آزمون فرض‌ها از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده گردید. مطابق خروجی جدول و با توجه به مقادیر همبستگی حاصل، کلیه متغیرها در سطح اطمینان ۹۹٪ با هم دارای رابطه معنادار هستند.

### تجزیه و تحلیل رگرسیون و آزمون‌های ارتباط خطی بین متغیرها

به منظور تبیین رابطه علت و معلولی هر یک از متغیرهای الگو و میزان تأثیری که متغیرهای مستقل بر روی متغیرهای تابع داشته‌اند از آزمون‌های رگرسیون چندگانه و خطی دو متغیره استفاده شد که در ادامه نتایج آن توضیح داده می‌شود.

### آزمون رابطه خطی بین مهارت‌ها و نگرش و بینش فرماندهان

آزمون رابطه خطی بین مهارت‌ها و نگرش و بینش فرماندهان در جدول ۱۱ نشان داده شده است.

جدول ۱۱- رابطه رگرسیونی مهارت‌ها و نگرش و بینش

جدول معادله رگرسیون				جدول ANOVA			
متغیر تابع: بینش و نگرش				متغیر مستقل: مهارت‌های فرماندهی			
سطح معناداری	t	B	الگو	sig	F	درجه آزادی	الگو
۰/۰۰۰	۵/۱۰۳	۱/۵۹	عرض از مبدأ	۰/۰۰۰	۵۴/۲۷۵	۹۴	رگرسیون خطی
۰/۰۰۰	۷/۳۶۷	۰/۳۱۲	مهارت‌ها				
$N = 95 \quad R_2 = 0.369 \quad p^* < 0.05 \quad P^{**} < 0.01$							

بر اساس خروجی جدول ۱۱ میزان نگرش و بینش فرماندهان و مدیران به اندازه ۰/۳۱۲ به مهارت‌های آنان وابسته است. همچنین میزان پراکندگی داده‌های نگرش و بینش به اندازه ضریب تشخیص  $R_2$  یعنی (۰/۳۶۹) با مهارت‌های فرماندهان و مدیران توجیه می‌شود. بنابراین رابطه رگرسیونی به شرح زیر بین این متغیرها برقرار است:

$\text{(مهارت‌های مورد نیاز)} + 0.312 = \text{(نگرش و بینش)}$ <p>مورد نیاز فرماندهی</p>
---

### آزمون رابطه خطی بین مهارت ادراکی و نگرش و بینش فرماندهان

آزمون رابطه خطی بین مهارت ادراکی و نگرش و بینش فرماندهان در جدول ۱۲ نشان داده شده است.

جدول شماره ۱۲- رابطه رگرسیونی مهارت‌ها و نگرش و بینش

جدول معادله رگرسیون				جدول ANOVA			
متغیر تابع: بینش و نگرش				متغیر مستقل: مهارت ادراکی			
سطح معناداری	T	B	الگو	sig	F	درجه آزادی	الگو
۰/۰۰۰	۰/۱۸	۳۰۸/۲	عرض از مبدأ	۰/۰۰۰	۰/۲۳۰	۹۴	رگرسیون خطی
۰/۰۰۰	۴۷/۵	۰/۵۰۴	مهارت ادراکی				
$n = 95 \quad R_2 = 0.244 \quad p^* < 0.05 \quad P^{**} < 0.01$							

الگوی فرماندهی در یگان‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران/ ۴۳

بر اساس خروجی جدول ۱۲ آماری، میزان نگرش و بینش فرماندهان و مدیران به اندازه ۵۰۴/۵ به مهارت‌های آنان وابسته است. به علاوه ۲۴/۴٪ از تغییرات نگرش و بینش فرماندهان توسط مهارت ادراکی آنان تبیین می‌شود. رابطه رگرسیونی به شرح زیر بین این متغیر برقرار است:

$$\text{مهارت ادراکی} = ۵۰۴/۵ + (۳۰۸/۲) \times \text{نگرش و بینش}$$

فرماندهی

### آزمون رابطه خطی بین مهارت ارتباطی و نگرش و بینش فرماندهان

آزمون رابطه خطی بین مهارت ارتباطی و نگرش و بینش فرماندهان در جدول ۱۳ نشان داده شده است.

جدول ۱۳- رابطه رگرسیونی مهارت‌ها و نگرش و بینش

جدول معادله رگرسیون				جدول ANOVA			
متغیر تابع: بینش و نگرش				متغیر مستقل: مهارت ادراکی			
سطح معناداری	t	B	الگو	سطح معناداری	F	درجه آزادی	الگو
۱۰۰۰	۶/۱۱۲	۱/۸۴۵	عرض از مبدأ	۱۰۰۰	۸۰۲/۴۵	۹۴	رگرسیون خطی
۱۰۰۰	۶/۷۶۸	۱/۶۵۳	مهارت ارتباطی				

$n = ۹۵ \quad R_2 = ۳۳ \quad p^* < ۰.۰۵ \quad P^{**} < ۰.۰۱$

بر اساس خروجی جدول ۱۳، میزان نگرش و بینش فرماندهان و مدیران به اندازه ۰/۶۵۳ به مهارت‌های آنان وابسته است. همچنین میزان پراکندگی داده‌های نگرش و بینش به اندازه ۳۳٪ با مهارت ارتباطی فرماندهان و مدیران توجیه می‌شود. بنابراین رابطه رگرسیونی به شرح زیر بین این متغیر برقرار است:

$$\text{مهارت ارتباطی} = ۳۱۲/۱ + (۱/۸۴۵) \times \text{نگرش و بینش}$$

فرماندهی

### آزمون رابطه خطی بین مهارت فنی و نگرش و بینش فرماندهان

آزمون رابطه خطی بین مهارت‌ها و نگرش و بینش فرماندهان در جدول ۱۴ نشان داده شده است.

جدول ۱۴- رابطه رگرسیونی متغیر مهارت فنی و نگرش و بینش فرماندهان

جدول معادله رگرسیون				جدول ANOVA			
متغیر تابع: بینش و نگرش				متغیر مستقل: مهارت فنی			
سطح معناداری	T	B	الگو	سطح معناداری	F	درجه آزادی	الگو
۰/۰۰۰	۰۷/۴	۲۳۷/۱	عرض از مبدأ	۰/۰۰۰	۳۴/۷۶	۹۴	رگرسیون خطی
۰/۰۰۰	۷۳۷/۸	۱/۷۷۷	مهارت فنی				
$n = 95 \quad R_2 = /451 \quad p^* < /0.5 \quad P^{**} < /0.1$							

خروجی جدول ۱۴ نشان می‌دهد که میزان نگرش و بینش موجود در بین فرماندهان و مدیران به اندازه ۰/۷۷۷ به مهارت فنی آن‌ها وابسته است و میزان پراکندگی داده‌های متغیر تابع به اندازه ۰/۴۵۱ توسط داده‌های مهارت فنی تبیین می‌گردد. بنابراین رابطه خطی به صورت زیر وجود دارد.

$$= 237/1 + 0/777 (\text{مهارت فنی})$$

نگرش و بینش

بر اساس رابطه بالا، چنانچه یک واحد به مهارت فنی اضافه شود و سطح نگرش و بینش فرماندهان و مدیران به اندازه ضریب مهارت فنی (۰/۷۷۷) اضافه می‌گردد و عکس قضیه نیز صادق است.

### آزمون رابطه خطی بین ویژگی‌های شخصیتی و نگرش و بینش فرماندهان

آزمون رابطه خطی بین مهارت‌ها و نگرش و بینش فرماندهان در جدول ۱۵ نشان داده شده است.

جدول ۱۵- رابطه رگرسیونی متغیر ویژگی‌های شخصیتی و نگرش و بینش فرماندهان

جدول معادله رگرسیون				جدول ANOVA			
متغیر تابع: بینش و نگرش				متغیر مستقل: شخصیت			
سطح معناداری	t	B	الگو	سطح معناداری	F	درجه آزادی	الگو
۰/۰۱	۶۲/۲	۰/۷۳۷	عرض از مبدأ	۰/۰۰۰	۱۲۶/۲۵۶	۹۴	رگرسیون خطی
۰/۰۰۰	۲۳/۱۱	۰/۸۵۷	شخصیت				
$n = 95 \quad R_2 = /57 \quad p^* < /0.5 \quad P^{**} < /0.1$							

الگوی فرماندهی در یگان‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران / ۴۵

خروجی جدول ۱۵ بیانگر آن است که میزان بینش و نگرش موجود در بین اعضای جامعه مورد مطالعه، به اندازه ۰/۸۵ به صفات شخصیتی موجود در بین افراد مجموعه وابسته است. در ضمن میزان پراکندگی داده‌های نگرش و بینش به اندازه ضریب تشخیص (۰/۵۷) با صفات شخصیتی آنان توجیه می‌شود. بنابراین رابطه رگرسیونی به شرح زیر برقرار است:

$$\text{مدیران (صفات شخصیتی)} = ۰/۸۵۷ + (۰/۷۳۷) \times \text{نگرش و بینش فرماندهان و مدیران}$$

### آزمون رابطه خطی بین مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی فرماندهان

آزمون رابطه خطی بین مهارت‌ها و نگرش و بینش فرماندهان در جدول ۱۶ نشان داده شده است.

جدول ۱۶- رابطه رگرسیونی متغیر مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی فرماندهان

جدول معادله رگرسیون				جدول ANOVA			
متغیر تابع: شخصیت				متغیر مستقل: مهارت‌ها			
سطح معناداری	T	B	الگو	سطح معناداری	F	درجه آزادی	الگو
۱۰۰۰	۵/۲۹۲	۱/۲۶۹	عرض از مبدأ	۱۰۰۰	۵۴/۲۷۵	۹۴	رگرسیون خطی
۱۰۰۰	۹/۶۹۱	۳۲۲	مهارت‌ها				
$n = ۹۵ \quad R_2 = ۳۶۹ \quad p^* < ۰.۵ \quad P^{**} < ۰.۱$							

خروجی جدول ۱۶ بیانگر آن است که شخصیت در بین اعضای جامعه مورد مطالعه به اندازه ۰/۸۵ به صفات شخصیتی موجود در بین افراد مجموعه وابسته است. میزان پراکندگی داده‌های شخصیت به اندازه ضریب تشخیص (۰/۵۰۲) با مهارت‌های فرماندهان و مدیران توجیه می‌شود. بنابراین رابطه رگرسیونی به شرح زیر برقرار است:

$$\text{صفات شخصیتی} = (۱/۲۹۶) + (۳۲۲) \times \text{مهارت}$$

### نتیجه‌گیری و پیشنهادهای

نتایج این تحقیق و تحقیقات گذشته نیز حاکی از آن است که نگرش و بینش فرماندهان و مدیران سطوح مختلف ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز از عوامل مؤثر بر عملکرد موفق و رفتار اثربخش آنان است. این مهم در نظریه‌های رفتار سازمانی نیز اشاره شده است که بیان می‌کنند، نگرش و بینش افراد بر رفتار آنان تأثیرگذار می‌باشند (رابینز، ۱۳۸۱ و کریتر و کلینکی، ۱۳۸۶: ۱۵۸).

نتایج رابطه بین مهارت‌های فرماندهی و بینش آنان حاکی از آن است که بین این دو متغیر رابطه معناداری وجود دارد. در رابطه رگرسیونی این دو متغیر نیز میزان ضریب B به مقدار ۳۱۲/۳ به دست آمد و مشخص گردید که بینش و نگرش موجود در بین فرماندهان و مدیران ارتش جمهوری اسلامی ایران به اندازه ضریب حاصل معلول مهارت موجود در آنهاست؛ یعنی وجود مجموع مهارت‌ها در بین فرماندهان و مدیران توانسته است در بینش و نگرش آنها تأثیرگذار باشد که نتایج آن در رفتار آنها نمود پیدا می‌کند. همچنین در بررسی رابطه رگرسیونی مهارت‌های کلی فرماندهان و مدیران با ویژگی‌های شخصیتی آنان، وجود رابطه علت و معلولی بین این دو متغیر به تأیید رسید و میزان آن ۳۲۲/۳ در سطح خطای ۱/۰ به دست آمد؛ یعنی ویژگی‌های شخصیتی موجود در بین اعضای جامعه مورد مطالعه به اندازه ضریب حاصل معلول مهارت‌های آنان است.



با عنایت به تأثیرگذاری مهارت‌های فنی بر نگرش و بینش فرماندهان که خود موجب تغییر در رفتار فرماندهان می‌گردد و اینکه مهارت‌های فنی مربوط به دانش و فن چگونگی انجام کار بوده و از مهمترین قابلیت‌های مورد نیاز فرماندهان عملیاتی است، پیشنهاد می‌شود معاونت آموزش و تربیت اجا در جهت تربیت و آموزش فرماندهان و مدیران عملیاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران سرفصل‌های آموزشی متناسب با مؤلفه‌های مهارت فنی این تحقیق و با رویکرد کاربردی را تدوین کند. همچنین، از آنجا که این تحقیق به ارائه شاخص‌هایی در خصوص مهارت‌های مورد نیاز فرماندهان و مدیران در سطوح مختلف ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخته است، پیشنهاد می‌شود انتخاب و انتصاب فرماندهان شایسته بر مبنای چنین معیارهای علمی و اصولی شکل گیرد و با شایسته پروری، فرماندهان لایق، مزین به اسوه‌های اخلاقی و دانش مدیریتی در ارتش جمهوری اسلامی ایران نهادینه گردد. به علاوه، تحقیقات نشان می‌دهد که ویژگی‌های شخصیتی فرماندهان و مدیران بر رفتار اثربخش آنان تأثیرگذار بوده و در این تحقیق نیز ویژگی‌های شخصیتی مورد انتظار فرماندهان و مدیران در سطوح مختلف ارتش جمهوری اسلامی ایران ارائه گردید؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود فرماندهان و مدیرانی در سطوح مختلف ارتش جمهوری اسلامی ایران، به کار گمارده شوند که دارای ویژگی‌های شخصیتی این تحقیق باشند.

با عنایت به اینکه یکی از مأموریت‌های اصلی بازرسی، ارزیابی عملکرد کارکنان است پیشنهاد می‌شود معاونت بازرسی آجا، برای ارزیابی فرماندهان و مدیران سطوح مختلف فرماندهی و مدیریتی ارتش جمهوری اسلامی ایران از شاخص‌های علمی الگوی فرماندهی اثربخش در این تحقیق استفاده کنند.

## منابع و مآخذ

۱. قرآن کریم
۲. نهج البلاغه
۳. استونر جیمز، فریمن ادوارد و گیلبرت دانیل (۱۹۹۵)، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. افجه‌ای، علی اکبر (۱۳۸۵)، مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، چاپ پنجم، انتشارات مهر، قم.
۵. الوانی مهدی (۱۳۷۹)، مدیریت عمومی، نشر نی، تهران.
۶. امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۵)، رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی چشم انداز پست مدرن، چاپ اول، انتشارات نگاه دانش، تهران.
۷. ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۸۷)، مدیریت رفتار سازمانی، چاپ اول، نشر مدیران، تهران.
۸. بارون، روبرت، آگرین برگ (۱۹۹۷)، مقدمه‌ای بر تعهد سازمانی، ترجمه مصطفی فراهانی، انتشارات وام، شماره ۵.
۹. بدوی، م.ک (۱۳۷۹)، پرورش مهارت‌های مدیریتی در مهندسان و محققان، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، تهران.
۱۰. بیتل، لسטר (۱۳۷۹)، آموزش مدیریت در ۳۶ ساعت، ترجمه محمد علی حقیقی و مهدی علیمردانی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۱۱. پاکدل، رحمت الله (۱۳۸۳)، مدیریت و راهبری آموزش در سازمان‌ها (نگرش سیستمی - استراتژیک)، چاپ اول، نشر مدیریت، تهران.
۱۲. دهخدا، علی اکبر، (۱۳۷۲). فرهنگ لغت، دانشگاه تهران، موسسه لغتنامه دهخدا، جلد پنجم.
۱۳. رابینز، استیفن پی (۱۳۸۱)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ پنجم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۴. سکاران، اوما (۱۳۸۰)، روش‌های تحقیق در مدیریت، ترجمه محمود صائبی و محمود شیرازی، چاپ پنجم، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران.
۱۵. غفاریان، وفا (۱۳۸۷)، شایستگی‌های مدیریتی، چاپ دوم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
۱۶. فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۴)، معرفی الگوی توسعه توانایی‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران، فصلنامه دانش مدیریت، دوره ۱۸.
۱۷. کریتنر رابرت، کینیکو آجلو (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، چاپ دوم، انتشارات پیام‌پویا، تهران.
۱۸. مورهد، گریفین (۱۳۸۳)، رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، انتشارات مروارید، چاپ پنجم، تهران.