

## شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شایسته‌گزینی فرماندهان نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران با تمرکز بر آموزه‌های نهج‌البلاغه

ابراهیم حاجی‌پور<sup>۱</sup>، محمدمین آیینی<sup>۲\*</sup>، مهدی اسماعیلی<sup>۳</sup>

### چکیده

انتخاب افراد شایسته یکی از عوامل اصلی در موفقیت و تعالی سازمان‌ها است. این موضوع در سازمان‌های نظامی از مهمترین مسائل و فقدان نظام فرماندهی شایسته خسارت جبران‌ناپذیری برای سازمان و نهایتاً برای کشور به بار می‌آورد؛ بنابراین، انتخاب و انتصاب فرماندهان در رده‌های مختلف سازمان باید بر اساس معیارهایی باشد تا شایسته‌ترین افراد جهت تصدی پست‌های فرماندهی انتخاب شوند. هدف تحقیق حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شایسته‌گزینی فرماندهان نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران (نزاجا) با تمرکز بر آموزه‌های نهج‌البلاغه است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ پارادایم از نوع تحقیقات آمیخته کیفی- کمی با رویکرد اکتشافی است. به دلیل اهمیت موضوع و گستردگی ابعاد آن، اولویت‌بندی معیارهای شناسایی‌شده باید بر مبنای خرد جمعی باشد؛ بر این اساس، روش دلفی فازی در کنار مطالعات کتابخانه‌ای مبنای کار قرار گرفته است. با تشکیل گروه صاحب‌نظران نظامی، متشکل از خبرگان و نخبگان تابعه فرماندهی قرارگاه منطقه‌ای غرب نزاجا، روش دلفی فازی طی دو مرحله اجرا شد. یافته‌ها حاکی از تأیید و اولویت‌بندی ۲۴ شاخص استخراج‌شده از منابع اسلامی خصوصاً کتاب شریف نهج‌البلاغه است. همچنین، بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، شاخص‌های ۲۴گانه، در سه دسته معیارهای مکتبی، اخلاقی و سازمانی تقسیم‌بندی شدند. به کارگیری شاخص‌های اولویت‌بندی شده در انتخاب و انتصاب فرماندهان و مدیران ارشد نزاجا، می‌تواند این سازمان را که گستردگی آن کشور را در بر گرفته و منابع انسانی و مادی عظیمی در اختیار دارد، در شناسایی و انتصاب فرماندهان و مدیرانی لایق که بیش از پیش نزاجا را در نیل به اهداف عالی سازمانی یاری رسانند، بهره‌مند نماید.

واژه‌های کلیدی: گزینش، شایسته‌گزینی، نهج‌البلاغه، دلفی فازی.

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup>، تهران، ایران
۲. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران،  
(\* نویسنده مسئول)؛ aeeni.mo.fc.lu.ac.ir
۳. دانشجوی دکترای مدیریت، دانشگاه پیام نور تهران، تهران، ایران

## مقدمه

امروزه، شایستگی‌های مدیریتی برای دستیابی به مأموریت و چشم‌انداز در ایجاد ارزش افزوده و بهبود عملکرد تجاری و به‌ویژه توسعه خود افراد، به یکی از مهمترین ویژگی‌های موفقیت شرکت‌ها تبدیل شده‌اند و نقش اساسی در اثربخشی سازمانی دارند (مانکسپاری<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). این موضوع در سازمان‌های نظامی خصوصاً فرماندهان نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران (نزاجا) که منابع انسانی و مادی بسیار زیادی تحت فرماندهی و مدیریت خود دارند و مستقیماً با امنیت، عزت و استقلال کشور در ارتباط هستند، اهمیتی دوچندان دارد و همواره از مهمترین دغدغه‌های سلسله‌مراتب فرماندهی نظام جمهوری اسلامی ایران خصوصاً فرماندهی معظم کل قوا<sup>(مدظله‌العالی)</sup> است. به ویژه آنکه بسیاری از نظریه‌های مدیریت امور عمومی و منابع انسانی در عصر حاضر نیز برگرفته از منابع غربی و به لحاظ مبانی معرفت‌شناختی و انسان‌شناختی با رویکرد اسلامی مطابقت چندانی ندارند (ذاکری و دیگران، ۱۳۹۵). اگرچه تحقیقات زیادی در خصوص شایستگی‌های مدیریتی در کشورهای مختلف انجام شده است، اما بیشتر این تحقیقات در مورد مدیران شرکت‌های تجاری است. در حقیقت، تحقیقات در رابطه با شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی‌های فرماندهان نظامی از سوی محققان کمتر مورد توجه قرار گرفته است. البته باید توجه داشت که این شایستگی‌ها محدود به یک یا دو مورد نیستند؛ تحقیقات موجود در این رابطه نشان می‌دهند که بیش از ۴۰۰ شایستگی مختلف را می‌توان یافت و پیشنهاد‌های متفاوتی راجع به گروه‌بندی آنها وجود دارد (مشاویرا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹)؛ بنابراین، به عنوان بخشی از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، سازمان‌های مختلف به ویژه سازمان‌های نظامی، به تعریف و اولویت‌بندی شایستگی‌های مورد نیاز برای فرماندهان و کارکنان نیاز دارند (شاه‌حسینی و سبطه<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). در همین راستا باید به این نکته مهم اشاره کرد که انتخاب مدیر در جهان یکی از مهمترین فرآیندها به شمار می‌آید. به عنوان مثال، میانگین هزینه مستقیم انتخاب نابجای یک مدیر در سال ۲۰۰۴ میلادی در کانادا حدود ۷۵۰۰۰ دلار محاسبه شده، در حالی که هزینه ناشی از برکناری همان مدیر ۱۶۰۰۰۰ دلار

---

۱. Manxhari

۲. Mashavira

۳. Shahhosseini & Sebt

تخمین زده شده است؛ هم‌چنین صرفه‌جویی ناشی از انتصاب درست مدیر موفق، ۳٫۵ میلیون دلار است که این مقدار در خصوص مدیران اثربخش، بیش از هفت میلیون دلار است (نائینی و کام‌فیروزی، ۱۳۹۲). از طرفی، در جامعه اسلامی، رهبران و دولتمردان، مجریان قانون الهی‌اند که به لحاظ اهمیت این مقام، یک عمل ناشایست آنان می‌تواند ضایعه‌ای جبران‌ناپذیر بر فرآیند اجرای احکام در جامعه وارد سازد. در این رابطه در قرآن مجید از دو نوع مدیریت یاد شده است: رهبر خیر که به نیکی و سعادت هدایت می‌کند و رهبر شر که پیروان خود را به گمراهی و نابودی می‌کشد (بقره، ۲۵۷). به عبارت دیگر، هرگاه مردم از مدیران و مسئولان جامعه اسلامی، تقوا، عدالت، امانت، صداقت و... را مشاهده کنند، به اساس حکومت اعتقاد بیشتری خواهند داشت و با جان و دل، خود را مسئول به همکاری با دولت و دولتمردان خواهند دانست (نصیری، ۱۳۸۸:۴۵). در این خصوص، امام علی<sup>(ع)</sup> که تربیت‌یافته مکتب قرآن و پیامبر اکرم<sup>(ص)</sup> است، به شایسته‌سالاری در نظام مدیریتی تأکید فراوان داشته و در سخنان زیادی به وضوح این موضوع را بیان می‌دارند (دوالی و همکاران، ۱۳۹۷). برای مثال، در خطبه ۱۷۲ می‌فرمایند: «ایها الناس ان احق الناس بهذا الامر اقوام علیه و اعلمهم بامرالله فیه»؛ «ای مردم! همانا سزاوارترین مردم به امر خلافت و رهبری امت، تواناترین بر اداره آن و دانا به فرمان خداوند در فهم مسائل است.» (موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۸۸). هم‌چنین، امام علی<sup>(ع)</sup> در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «ای مالک! در انتخاب مدیر و کارگزاران خود باتجربه‌ها را انتخاب کن»؛ و یا در جای دیگر در همین نامه می‌فرماید: «دوست‌داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو باید در حق، میانه‌ترین و در عدل، فراگیرترین و در جلب خوشنودی مردم، گسترده‌ترین باشد که همانا خشم عمومی مردم، خشنودی خواص (نزدیکان) را از بین می‌برد، اما خشم خواص را خشنودی همگان بی‌اثر می‌کند» (نهج‌البلاغه: نامه ۵۳). بدین ترتیب، با توجه به ظرفیت‌های کتاب شریف نهج‌البلاغه در بازنمایی سبک زندگی و الگوی حکومتی امام علی<sup>(ع)</sup> که نمونه‌اعلای حکومت اسلامی و تحت ولایت امام معصوم<sup>(ع)</sup> است، استخراج الگوها و چارچوب‌های فکری برای اداره جامعه اسلامی معاصر، خصوصاً فرماندهان نظامی اهمیت بسیار دارد. با توجه به اهمیت موضوع شایسته‌گزینی در نیروهای مسلح و به طور ویژه نزاجا، به دلیل گستردگی منابع در اختیار و ارتباط مستقیم با امنیت، عزت، اعتبار و استقلال کشور، باید به طور موشکافانه‌ای مورد توجه قرار گیرد؛ چرا که انتخاب و انتصاب فرمانده نالایق و ناشایست می‌تواند تبعات بسیار وخیم و چه بسا جبران‌ناپذیری برای جامعه اسلامی به همراه داشته باشد. البته نباید نادیده گرفت که

یگان‌هایی همچون عقیدتی سیاسی، بازرسی، حفاظت اطلاعات و غیره در خصوص انتخاب و انتصاب فرماندهان شایسته نهایت همکاری و هماهنگی لازم را دارند، اما با توجه به اهمیت و جایگاه بسیار حساس فرماندهی در نزاجا، می‌طلبید که حداقل معیارهای اسلامی انتخاب و انتصاب فرماندهان شایسته نزاجا شناسایی و اولویت‌بندی شوند؛ زیرا با این کار می‌توان اطمینان حاصل نمود که حداقل معیارهای لازم در خصوص انتخاب و انتصاب فرماندهان شایسته در نزاجا مورد استفاده قرار گرفته و فرماندهان برگزیده از حداقل معیارهای شایستگی در نظام اسلامی برخوردار هستند. از این رو، انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهمترین و حساس‌ترین مسائل در روند کار هر جامعه و سازمانی است که برای آن، معیارها و شاخص‌هایی است تا افراد واجد شرایط و بالیاقت، مسئولیت امور را به دست‌گیرند (تصدیقی، ۱۳۸۴: ۳۴۲). در حقیقت، به کارگیری معیارهای شایسته‌گزینی تحقیق حاضر در انتخاب و انتصاب فرماندهان نزاجا، موجب افزایش انگیزه در افراد شایسته و مستعد فرماندهی، رضایت سلسله‌مراتب فرماندهی و کارکنان زیر مجموع، افزایش توجه به شایسته‌سالاری و اثربخشی فرماندهان در رسیدن به اهداف عالی‌ه اسلامی با بهره‌وری بیشتر می‌گردد. لذا، به دلیل فقدان تحقیقی که به طور ویژه به موضوع شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شایسته‌گزینی در نزاجا اقدام نموده باشد؛ سؤال اصلی تحقیق حاضر این است که بر اساس آموزه‌های دینی (خصوصاً نهج‌البلاغه)، مؤلفه‌ها و معیارهای شایسته‌گزینی مؤثر در انتخاب و انتصاب فرماندهان نزاجا کدامند؟ برای پاسخ به این سؤال، بایستی با بررسی عمیق ادبیات موضوع و با استفاده از نظرات صاحب‌نظران این حوزه، معیارهای شایسته‌گزینی را احصا، استخراج و اولویت‌بندی کرد؛ به همین دلایل، هدف تحقیق حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شایسته‌گزینی فرماندهان نزاجا با تمرکز بر آموزه‌های نهج‌البلاغه می‌باشد.

## ادبیات و پیشینه تحقیق

### گزینش

گزینش در لغت به معنی برگزیدگی، انتخاب کردن، پسندیدگی، ترجیح و برگزیدن چیزی بر چیز دیگر اشاره شده است و در اصطلاح، به برگزیدن مدیران، کارگزاران و کارکنان مورد نیاز سازمان‌های گوناگون نظام اسلامی، مطابق ملاک‌ها و معیارهای اعتقادی، اخلاقی، رفتاری و سیاسی تعریف می‌شود. به عبارت دیگر، منظور از گزینش، پذیرفتن افرادی با مهارت‌های مورد

نظر و توانایی‌های لازم و نیز دارای تشخیص مناسب برای انجام موفقیت‌آمیز شغل خاصی در سازمان می‌باشد (سعادت، ۱۲۰، ۱۳۸۷). به گفتهٔ بردول و رایت<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) گزینش و کارمندیابی، روندهایی معطوف به شناسایی و جذب افراد مناسب برای رویارویی با نیازهای منابع انسانی یک سازمان است. به طور خلاصه، محیط تجاری که به طور فزاینده‌ای رقابتی و جهانی شده است، اهمیت کارمندیابی و گزینش افراد مناسب را بیش‌ازپیش افزایش داده و به عنوان «کارفرمای انتخاب‌آ» مورد توجه قرار گرفته است (پورتر، اسمیت و فاگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). در خصوص گزینش کارکنان در سازمان، گزینش مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار است، به عبارتی گزینش مدیر یعنی برگزیدن بهترین شخصی که دارای صلاحیت‌های لازم از میان متقاضیان می‌باشد (کوونتز<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۳۸۸: ۶۷).

### شایستگی‌های مدیریتی

شایستگی مفهومی چندوجهی است و کاربردهای زیادی دارد. یک چالش اساسی در ادبیات شایستگی این است که تعاریف بی‌شماری از این اصطلاح وجود دارد (هایتون و مک اوی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶؛ هافمن<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹) و اینکه اصطلاحات «تخصص، دانش و مهارت» علی‌رغم اینکه به هم پیوسته‌اند، گاه با یکدیگر به طور متناوب استفاده می‌شوند (مشاویرا و همکاران، ۲۰۱۹). یکی از اولین نویسندگانی که در مورد مفهوم «شایستگی‌ها» صحبت کرد، مک کلند<sup>۷</sup> (۱۹۷۳) بود که در چندین مطالعه مرتبط با موفقیت حرفه‌ای این مفهوم را به کار برد. ثانیاً، بویاتزیس<sup>۸</sup> (۱۹۸۲، ۱۹۸۳) شایستگی‌های مدیریتی را به عنوان ویژگی‌هایی قلمداد کرد که به طور خاص به عملکرد شغلی مؤثر یا برتر مرتبط بودند. سوم، رودراف<sup>۹</sup> (۱۹۹۳) آن‌ها را به عنوان یک رفتار قابل مشاهده که منجر به موفقیت در یک کار یا عملکرد خاص می‌شود، تعریف کرد. علاوه بر

- 
۱. Beardwell & Wright
  ۲. Employer of Choice
  ۳. Porter, Smith & Fagg
  ۴. Koontz
  ۵. Hayton & McEvoy
  ۶. Hoffmann
  ۷. McClelland
  ۸. Boyatzis
  ۹. Woodruffe

این، وقتی این کار یا عملکرد خاص، یک عملکرد مدیریتی است، وی آن را «صلاحیت مدیریتی» نامید. کاردنا<sup>۱</sup> و چینچیللا<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) و موراند<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) تصریح می‌کنند که شایستگی‌ها رفتارهای قابل‌مشاهده و عادت هستند و ایده عادت یا تکرار، برخی رفتارها را معرفی می‌کنند. سرانجام، رایت و گودشتین (۲۰۰۷) بر مدل جدیدی از شایستگی‌های مدیریتی تأکید کردند که بر سازه‌هایی همچون شجاعت، عدالت و رفتار تأکید می‌کند و ایده شخصیت را برای نظریه مدیریت بازبانی می‌کنند. اخیراً، ولیو و مانکسیاری (۲۰۱۷) شایستگی‌های مدیریتی را به عنوان مهارت‌ها و نگرش‌هایی که کارکنان برای برطرف کردن چالش‌های آینده نیاز دارند، توصیف می‌کنند که به روشن شدن انتظارات کمک و با ایجاد یک‌زبان مشترک در مورد آنچه مورد نیاز و انتظار می‌رود، یک پایه محکم برای استانداردهای عملکردی سازگار و عینی فراهم می‌کند (ولیو و مانکسیاری، ۲۰۱۷). فرانسیسکو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نیز معتقدند، شایستگی‌های مدیریتی به رفتارهای قابل‌مشاهده و عادات اشاره دارند. البته هر جنبه‌ای از این تعریف باید به‌درستی روشن شود؛ اول اینکه یک رفتار نه یک ویژگی شخصیتی است و نه شخصیت و دانش خلق‌وخوی. این جنبه از شایستگی‌های مدیریتی، ما را به سمت عمل هدایت می‌کند. دوم، قابل‌مشاهده بدان معنی است که می‌توان نه تنها سطح پیشرفت آن‌ها در یک لحظه معین، بلکه روند پیشرفت و یادگیری آن‌ها را نیز اندازه‌گیری کرد. سوم، عادت است که مربوط به دستیابی به عادات جدید رفتاری می‌شود که دلالت بر احتمال یادگیری دارد (فرانسیسکو و همکاران، ۲۰۱۹).

از نظر بیشتر صاحب‌نظران، شایستگی‌های مدیریتی، مانند کوه یخی است که بخش بیشتر آن زیر آب قرار دارد و بخش کوچکی از آن به‌مثابه مهارت و دانش در قله آن قرار گرفته و سر از آب برآورده است. عوامل در برگیرند شایستگی‌ها کمتر قابل رویت‌اند، اما به طور گسترده رفتار ظاهری را کنترل و هدایت می‌کنند. نقش اجتماعی و خویش‌شناسی در سطحی از آگاهی فرد وجود دارند، اما صفات ویژه و انگیزه‌ها در سطوح زیرین کوه یخ در آب

- 
۱. Cardona
  ۲. Chinchilla
  ۳. Morand
  ۴. Francisco

قرار دارند و در عمق وجود فرد جای گرفته‌اند (بردبار و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۳). به طور کلی، مدل‌های شایستگی مدیریتی به وسیله مدیران و متخصصان منابع انسانی به خوبی پذیرفته شده‌اند؛ زیرا مجموعه‌ای از رفتارهای ارزشمند مدیر را مشخص می‌کنند، ابزاری را برای توسعه فردی خود ارائه می‌دهند و چارچوبی را برای شرکت‌ها انتخاب می‌کنند تا مدیران خود را انتخاب و آموزش دهند. با این وجود، مشخص نیست که آیا تعیین مجموعه‌ای پایدار از صلاحیت‌های قابل‌استفاده در موقعیت‌ها و شرایط مختلف مدیریتی امکان‌پذیر باشد (هالن بیک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶؛ پرادو-کاسکو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ تورس و آگوستو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). از این رو، دانشمندان با تمرکز بر شایستگی‌های مدیریتی باید مجموعه‌ای خاص از خصوصیات پایدار را ایجاد کنند که نشان‌دهنده اثربخشی یک مدیر است، ضمن اینکه باید موضوع فرهنگی را نیز در نظر بگیرند (فرانسیسکو و همکاران، ۲۰۱۹؛ بوسک<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).

### گزینش مدیران شایسته از نظر اسلام

انتخاب افراد شایسته در اسلام، دارای چنان اهمیتی است که سهل‌انگاری و کوتاهی در این خصوص، از بزرگ‌ترین خیانت‌ها به حساب می‌آید. در قرآن کریم آمده است: «إِنَّ اللَّهَ يَمُرُّكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ الَىٰ أَهْلِهَا» (نساء: ۵۸)؛ «همانا خداوند دستور می‌دهد امانت را به اهلش بسپارید.» در این آیه مبارکه، به اهلیت داشتن فرد برای سپردن مسئولیت‌ها و امانات تأکید شده است که می‌توان کلمه «اهل» را یکی از مفاهیم اصلی شایستگی مورد توجه قرار داد. همچنین در آیه ۱۰۵ سوره انبیا، خداوند تأکید نموده است که حکومت و سروری بر زمین برای بندگان صالح و شایسته است.

شایسته‌سالاری در گزینش‌ها در سیره نبی اکرم (ص) نیز جایگاه ویژه‌ای داشته است. در بینش پیامبر اسلام (ص) فضیلت و برتری‌های شخصی تنها معیار نبوده، بلکه حضرت در کنار ایمان و تعهد، لیاقت را نیز لحاظ می‌کردند (موسی‌زاده و عدلی، ۱۱۰، ۱۳۸۸). امام علی (ع) که دست‌پرورده مکتب اسلام است و از زلال وحی و قرآن سیراب شده است، بر انتخاب افراد

۱. Hollenbeck
۲. Prado-Gasco
۳. Torres & Augusto
۴. Bosch

شایسته تأکید خاصی دارند و اصولاً زوال و بقای دولت را در چهار چیز می‌دانند: ۱. ضایع کردن اصول و دستورات اصلی؛ ۲. پرداختن به مسائل فرعی و جزئی؛ ۳. مقدم داشتن فرومایگان و اراذل؛ ۴. عقب راندن شایستگان و افراد بافضیلت (آمدی، ج ۱، ۱۳۶۶: ۸۶۴).

### پیشینه پژوهش

اساساً نظریه شایستگی، ابتدا به وسیله مک‌کلند (۱۹۷۳) مطرح و پس از آن به وسیله بویاتزیس (۱۹۸۲) و همچنین اسپنسر (۱۹۹۳) مورد بررسی قرار گرفت (ریان، اسپنسر و برنهارد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۹۲). در سال ۱۹۸۲ مک‌کلند و بویاتزیس، اولین الگوی شایستگی‌ها را ارائه نمودند. وینترتون<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی به بررسی گوناگونی مدل‌های شایستگی در قاره اروپا برای تأیید چارچوب شایستگی‌ها در این قاره پرداخت. در این تحقیق به‌رغم نقش محوری شایستگی‌ها در ارائه خط‌مشی‌ها، بیان شده است که رویکردهای مفهومی به شایستگی در حال توسعه بوده و نه تنها این توسعه بین دولت‌های مختلف بلکه در درون دولت‌ها نیز جاری است و این تنوع و تغییرات نه تنها بر زبان‌ها تأثیر می‌گذارد، بلکه فرهنگ‌های بنیادین را در هنگام شکل‌گیری مهارت‌های مختلف ایجاد می‌کند (وینترتون، ۲۰۰۹). پژوهش دیگری به وسیله کیائو و وانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) با هدف تعیین شایستگی‌های ضروری مدیران جهت موفقیت در سطوح میانی مدیریتی کشور چین ارائه شده است، نتایج این تحقیق نشان داد که ارتباطات، هماهنگی، گروه‌سازی، اجرا و یادگیری مداوم به عنوان شایستگی‌های اصلی برای موفقیت مدیران میانی چین مورد توجه است (کیائو و وانگ، ۲۰۰۹). مساروسوا و مساروسب<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) در تحقیق خود به بررسی ارتباط بین شایستگی‌های شناختی و یادگیری شایستگی (شایستگی‌های گفتاری و شایستگی‌های ریاضی) در ارزیابی دانشجویان در چهار کشور اروپایی به نام‌های لهستان، اکراین، مجارستان و اسلواکی پرداخته‌اند؛ نتایج این تحقیق به ارائه مدلی با هشت شایستگی اصلی به منظور یادگیری مادام‌العمر منجر شد (مساروسوا و مساروسب،

۱. Bernhard, Spencer & Ryan

۲. Winterton

۳. Qiao & Wang

۴. Mesárošová & Mesárošb



۲۰۱۲). سادات خوشویی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) نیز پژوهش مشابهی در این حوزه انجام داده‌اند. هدف این پژوهش شناسایی شایستگی‌های مدیریتی در یک بافت فرهنگی بود که از پایگاه‌های داده ایرانی و غیر ایرانی استفاده نمودند، در این پژوهش از دو کتاب نهج‌الفصاحه و نهج‌البلاغه با تمرکز بر مدیریت اسلامی و شبیه‌سازی مدل شایستگی در ایران، نهایتاً هشت شایستگی کلیدی شامل رهبری، تجزیه‌وتحلیل، ارتباطات، دانش، تصمیم‌گیری، عملکرد، سازگاری و رهبری در طراحی مدل جدید شایستگی استفاده شده است. تریولاسا و دریموسیسیب<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) به بررسی ارتباط بین شایستگی مدیریتی و مهارت‌های رفتاری مدیران پروژه (PMS) و موفقیت پروژه در رویکردی جامع پرداخته‌اند؛ مدل ارزش‌های رقابتی (CVM) و مدل ادراکی (ICB)، در این تحقیق به ترتیب پایه و اساس شایستگی‌های رفتاری و مدیریتی مورد توجه قرار گرفته‌اند که در این راستا پانزده عامل حیاتی شایستگی‌های رفتاری از جمله مشارکت و انگیزه، رهبری، خلاقیت، گرایش، خودکنترلی، ابراز وجود، مشاوره، گفتگو، آرامش، بازده، گشادگی، پیچیدگی و بحران، فهم ارزش، امکان اطمینان و اخلاق در نظر گرفته شده‌اند (تریولاسا و دریموسیسیب، ۲۰۱۳).

مشاویرا و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای به بررسی شایستگی‌های بین فردی مدیریتی و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط خانوادگی و غیر خانوادگی در زیمبابوه و آفریقای جنوبی پرداختند. یافته‌های این مطالعه حاکی از این است که بین صلاحیت‌های بین فردی مدیریتی و عملکرد شرکت در هر دو کشور زیمبابوه و آفریقای جنوبی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ بنابراین، برای پایداری کسب‌وکار، نیاز به آموزش مدیریت در زمینه مهارت‌های بین فردی می‌باشد؛ چرا که موجب تقویت مداوم شایستگی‌های بین فردی مدیریتی (از آن جهت که نوآوری و پایداری تجارت را ارتقا می‌بخشد) می‌گردد (مشاویرا و همکاران، ۲۰۱۹). فرانسیسکو و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیق خود به تفاوت شایستگی‌های مدیریتی در میان دانشجویان MBA آمریکایی و اروپایی پرداختند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که در سطح ملی، بین صلاحیت‌های مدیریتی ارزیابی شده از دانشجویان MBA آمریکایی و اروپایی تفاوت وجود دارد

---

۱. Sadat Khoshouee et al

۲. Trivellasa & Drimoussisb

که می‌توان آن‌ها را به عوامل فرهنگی نسبت داد. ثانیاً، در سطح سازمانی، تفاوت‌های فرهنگی خود را آشکار می‌کنند. یافته‌های این تحقیق شواهد تجربی ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد در مدیریت و مشاوره مدیران آینده بین‌المللی و جهانی، باید بین شایستگی‌های مدیریتی بیرونی، بین فردی و شخصی که در فرهنگ‌ها کاربرد دارند و مستعد اختلافات فرهنگی هستند، تمایز قائل شد (فرانسیسکو و همکاران، ۲۰۱۹). آساری و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی تحت عنوان «رتبه‌بندی معیارهای شایستگی مدیران مدارس بر اساس روش فازی در اداره آموزش و پرورش استان اصفهان» بیان نمودند، عدم توجه به شایستگی‌ها در انتخاب مدیران موجب از بین رفتن منابع عظیم مالی و انسانی و همچنین نارضایتی معلمان و والدین می‌شود. همچنین این محققان اقدام به معرفی ساختار سلسله‌مراتبی از معیارهای شایستگی از جمله معیارهای اصلی، فردی، شغلی و سازمانی نمودند، بر اساس وزن نهایی معیارهای اصلی، شایستگی‌های شغلی، فردی و سازمانی در رده‌های اول تا سوم قرار گرفتند (آساری و همکاران، ۲۰۱۹).

در پژوهشی دیگر که زین‌الدینی (۱۳۹۶) با استفاده از روش کیفی تحلیل محتوا انجام داده است، توکل بر خدا، اخلاص، ایمان، شایسته‌سالاری، معنوی گرایی، تقوا، تعهد، اعتمادبه‌نفس، مشارکت‌پذیری تخصص، قانونمندی، به‌عنوان شایستگی‌های مدیران شناسایی شده است. در همین راستا، عارف‌نژاد (۱۳۹۶) با استفاده از روش ترکیبی مصاحبه و روش دلفی، امانت‌داری، تلاش و پشتکار، تقوا، عدالت‌طلبی، راست‌گویی، مهارت و تخصص، قانونمندی، تعهد، حسن تدبیر، شرح صدر، ارزش‌مدار و پرهیز از رانت‌خواری و وجدان‌کاری به عنوان شایستگی‌های مدیران شناسایی نموده است. خلیلی جو لرستانی و رضایی (۱۳۹۷) نیز در پژوهشی تحت عنوان «شناسایی معیارهای شایسته‌گزینی مدیران از دیدگاه اسلام» به این یافته‌ها دست پیدا کردند که در قرآن کریم معیار شایسته‌گزینی بر دو اصل تعهد و تخصص به عنوان مکمل یکدیگر استوار است. برخی از شاخصه‌های تعهد، تقوا و ایمان به عنوان مهمترین عامل در شایستگی افراد محسوب می‌شود و شایسته‌گزینی، بدون در نظر گرفتن این دو مؤلفه، ناقص خواهد بود.

### روش پژوهش

با توجه به عنوان تحقیق که شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شایسته‌گزینی فرماندهان نژاجا با تمرکز بر آموزه‌های نهج‌البلاغه است، پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ

پارادایم از نوع تحقیقات آمیخته کیفی- کمی با رویکرد اکتشافی است. در حقیقت، روش پژوهش حاضر، در سه مرحله طراحی شده است. در بخش کیفی تحقیق، در مرحله اول، با بررسی منابع کتابخانه‌ای (منابع اسلامی و با تمرکز بر نهج‌البلاغه)، شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی مدیران و فرماندهان استخراج شد. سپس در مرحله دوم، به منظور حصول اطمینان از صحت، دقت، کاربردی بودن، رفع سوگیری‌های احتمالی و اولویت‌بندی معیارهای شایسته‌گزینی، از فن دلفی فازی جهت دستیابی به توافق گروهی بین خبرگان نظامی استفاده شد. تعداد اعضای پانل خبرگان، شامل ۱۲ نفر از کارشناسان، مدیران و فرماندهان تابع قرارگاه منطقه‌ای غرب نزاجا بودند که بر اساس چهار ویژگی دانش، تجربه، تمایل و زمان کافی برای شرکت در مراحل دلفی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی شناسایی و انتخاب شدند. در بخش کمی تحقیق؛ در مرحله سوم، بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، ۲۴ معیار تأیید شده در سه بُعد شاخص‌های اخلاقی، مکتبی و سازمانی دسته‌بندی شدند.

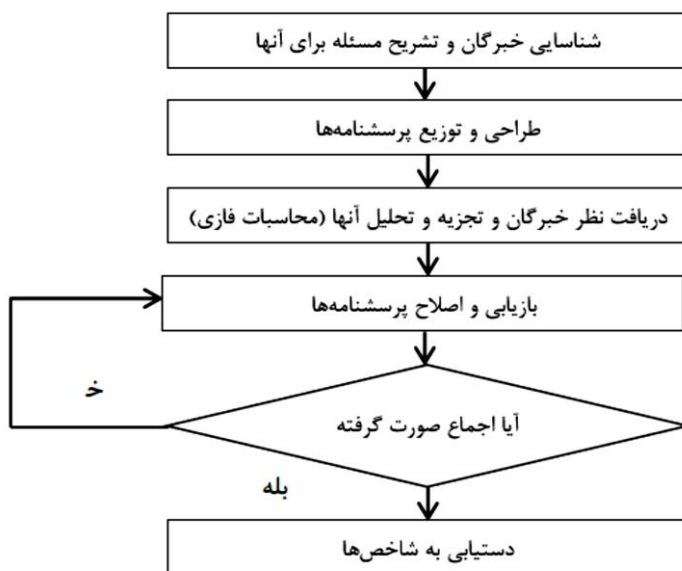
### روش دلفی فازی

فن دلفی یک فرآیند قوی مبتنی بر ساختار ارتباطی گروهی است که در مواردی که دانشی ناکامل و نامطمئن در دسترس باشد، با هدف دستیابی به اجماع گروهی در بین خبرگان استفاده می‌شود. در روش دلفی کلاسیک، نظرات خبرگان در قالب اعداد قطعی بیان می‌شود، در حالی که افراد خبره از شایستگی‌های ذهنی خود برای بیان نظر استفاده می‌کنند و این نشان‌دهنده احتمالی بودن عدم قطعیت حاکم بر این شرایط است. احتمالی بودن و عدم قطعیت، با مجموعه‌های فازی سازگاری دارد؛ بنابراین، بهتر است داده‌ها در قالب زبان طبیعی از خبرگان أخذ و با استفاده از مجموعه‌های فازی مورد تحلیل قرار گیرند. بدین منظور، پیشنهاد ادغام روش دلفی سنتی با نظریه فازی تحت عنوان روش دلفی فازی ارائه شد. در این روش از توابع عضویت برای نشان دادن نظر خبرگان استفاده می‌شود (کارداراس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).

مزیت روش دلفی فازی در توجه به هر یک از نظرات و یکپارچه نمودن آن‌ها برای دستیابی توافق گروهی است. مراحل اجرایی این روش ترکیبی از روش دلفی سنتی و تحلیل داده‌های هر مرحله با استفاده از تعاریف نظریه مجموعه‌های فازی است. به‌منظور فازی‌سازی

نظرات خبرگان از اعداد فازی استفاده می‌شود که مراحل آن در شکل شماره ۱ ارائه شده است. اعداد فازی، مجموعه‌های فازی هستند که در مواجهه با عدم قطعیت در مورد یک پدیده به همراه داده‌های عددی تعریف می‌شوند. در این تحقیق از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است. عدد فازی مثلثی با سه عدد حقیقی به صورت  $M = (l, m, u)$  نمایش داده می‌شود. کران بالا ( $u$ ) بیشینه مقادیر عدد فازی  $M$ ، کران پایین ( $l$ ) کمینه مقادیر عدد فازی  $M$  و  $m$  محتمل‌ترین مقدار یک عدد فازی است. تابع عضویت یک عدد فازی مثلثی به صورت زیر است:

$$u_M(x) = \begin{cases} \frac{x-l}{m-l} & l \leq x \leq m \\ \frac{u-x}{u-m} & m \leq x \leq u \\ 0 & \text{otherwise} \end{cases} \quad \text{رابطه (۱)}$$



شکل شماره ۱: مراحل اجرای روش دلفی فازی (هسوه و همکاران، ۲۰۱۳).  
 مراحل اجرای روش دلفی فازی به شرح زیر می‌باشد (چنگ و لین، ۲۰۰۲):

گام اول: گردآوری نظرات خبرگان؛ در مرحله اول دلفی، پرسشنامه‌ای دارای ساختار بر اساس نتایج مرحله اول پژوهش طراحی و از خبرگان درخواست شد تا با استفاده از متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان اهمیت هر یک از مراحل شناسایی شده را مشخص نمایند.

گام دوم: تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد فازی مثلثی؛ در این مرحله متغیرهای کلامی با توجه به جدول شماره ۱ به صورت اعداد فازی مثلثی تعریف شدند:

جدول شماره ۱: اعداد فازی مثلثی متناظر با متغیرهای کلامی

اصطلاحات زبانی	اعداد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰,۷۵, ۱,۰, ۱,۰)	۰,۹۳۵۷
زیاد	(۰,۵, ۰,۷۵, ۱,۰)	۰,۷۵
متوسط	(۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵)	۰,۵
کم	(۰, ۰,۲۵, ۰,۵)	۰,۲۵
خیلی کم	(۰, ۰, ۰,۲۵)	۰,۰۶۲۵

بدین صورت که اعداد فازی مثلثی به نظر هر یک از خبرگان داده شد و مجموعه اعداد فازی مثلثی برای هر خبره با استفاده از رابطه (۲) به دست آمد.

$$\tilde{A}^{(i)} = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}) \quad i = 1, 2, 3, \dots, n \quad \text{رابطه (۲)}$$

گام سوم: در این مرحله میانگین مجموعه‌ها از  $(\tilde{A}_m^{(I)})$  تمامی مجموعه‌ها  $(\tilde{A}^{(I)})$  از طریق رابطه ۳ محاسبه شد.

$$\tilde{A}_m = (a_{m1}, a_{m2}, a_{m3}) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^i \right) \quad \text{رابطه (۳)}$$

سپس برای هر خبره، مقدار اختلاف از میانگین با استفاده از رابطه (۴) محاسبه شد.

$$(a_{m1} - a_1^{(i)}, a_{m2} - a_2^{(i)}, a_{m3} - a_3^{(i)}) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)} - a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)} - a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} - a_3^{(i)} \right) \quad \text{رابطه (۴)}$$

در مرحله دوم به منظور بررسی میزان توافق بین خبرگان، پرسشنامه مرحله اول بعد از اعمال تغییرات لازم به همراه میانگین نظرات خبرگان و اختلاف نظر قبلی هر یک از آنها با میانگین مجدداً برای اعضا پانل خبرگان ارسال و از آنها درخواست شد تا پاسخها را مرور نموده و در صورت نیاز در نظرات و قضاوت‌های خود تجدیدنظر کنند.

گام چهارم: بعد از این که بازخورد اولیه به خبرگان داده شد و مرحله دوم دلفی انجام گرفت، نظرات اصلاح شده خبرگان در قالب اعداد فازی مثلثی به صورت رابطه ۵ درآمد.

$$\tilde{B}^{(i)} = (b_1^{(i)}, b_2^{(i)}, b_3^{(i)}) \quad i = 1, 2, 3, \dots, n \quad \text{رابطه (۵)}$$

در این مرحله نیز همانند گام دوم، میانگین نظرات اصلاح شده خبرگان ( $B_m^{(I)}$ ) در مرحله دوم دلفی از طریق رابطه (۶) محاسبه شد.

$$\tilde{B}_m = (b_{m1}, b_{m2}, b_{m3}) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_1^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_2^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_3^i \right) \quad \text{رابطه (۶)}$$

گام پنجم: فازی‌زدایی؛ روش‌های مختلفی برای فازی‌زدایی مقادیر نهایی هر یک از شاخص‌ها وجود دارد. در این تحقیق از روش ساده مرکز ثقل بر اساس رابطه (۷) برای

فازی‌زدایی مقادیر هر یک از مراحل دلفی استفاده شد.

$$S_j = \frac{u_j + m_j + l_j}{3} \quad \text{رابطه (۷)}$$

گام ششم: محاسبه میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله؛ میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله دلفی از طریق رابطه (۸) محاسبه شد. تکرار مراحل دلفی تا آنجا پیش رفت که اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله نظرسنجی به کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰,۲) برسد و در این صورت فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود.

$$S(\tilde{B}_m, \tilde{A}_m) = \left| \frac{1}{3} [(b_{m1}, b_{m2}, b_{m3}) - (a_{m1}, a_{m2}, a_{m3})] \right| \quad \text{رابطه (۸)}$$

### شاخصه‌ها و معیارهای شایستگی مدیران و فرماندهان با تمرکز بر آموزه‌های

#### نهج‌البلاغه (یافته پژوهش)

انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهمترین و حساس‌ترین مسائل در روند کار هر سازمانی است و برای آن، ملاک‌ها و معیارهایی است تا افراد واجد شرایط و بالیاقت، تصدی امور را به دست‌گیرند (تصدیقی، ۳۴۲، ۱۳۸۴). در این پژوهش، معیارهای شایستگی مدیران و فرماندهان نظامی اسلامی برای انتخاب و انتصاب هر چه بهتر آن‌ها، با تمرکز بر آموزه‌های نهج‌البلاغه استخراج و به صورت خلاصه در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول شماره ۲: شاخص‌های استخراج‌شده

ردیف	شاخص	منابع
۱.	ایمان	ایمان دارای دومرتبه می‌باشد؛ یک‌مرتبه آن در دل‌ها ثابت و استوار شده است که آن عبارت از تصدیق به وجود آفریدگار و تأیید به رسالت حضرت رسول (ص) و اعتقاد به ولایت ائمه معصومین (ع) است و ایمانی حقیقی است که از راه برهان و محبت به دست آمده و مرتبه دیگر بین دل‌ها و سینه‌ها عاریه می‌باشد که از روی محبت و برهان به دست نیامده و احتمال رجوع و زوال در آن می‌باشد (نهج‌البلاغه، خطبه ۲۳۱).
۲.	تقوا	«تقوا پیشوای اخلاق است» (نهج‌البلاغه، حکمت ۴۰۲). «إن أكرمكم عند الله أتقاكم» (حجرات: ۱۳). تقوا خانه‌ای است چون دژ محکم استوار (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۵۶). تقوا را کلید هدایت و رستگاری و اندوخته روز قیامت معرفی می‌کند که انسان را از هر بندگی آزاد می‌کند و از هر بدبختی رها می‌سازد (نهج‌البلاغه، خطبه ۲۲۱). فمنه اتقى و أصلح فلا خوف عليهم ولا هم يحزنون» (اعراف: ۳۵). و العاقبة للمتقوى» (طه: ۱۳۲). «بهترین شما باتقواترین شماست» (بقره: ۱۹۷) (آقامحمدی، ۱۳۹۶).
۳.	کارایی و تأثیرگذاری	«بل ران علی قلوبهم ما كانوا یکسون (مطففین: ۱۴). «بر آن کس اعتماد کن که میان همگان اثری نیکو نهاده و به امانت از همه شناخته‌تر است» (نهج‌البلاغه: نامه ۵۳). «پس رعیت اصلاح نمی‌شود جز آن‌که زمامداران اصلاح گردند و زمامداران اصلاح نمی‌شوند، جز با درستکاری رعیت» (نهج‌البلاغه خطبه ۲۱۶).
۴.	تجربه کاری	امام علی (ع) به مالک اشتر می‌فرماید؛ ای مالک! در انتخاب مدیر و کارگزاران خود با تجربه‌ها را انتخاب کن (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳). می‌فرماید: اندیشه و نظر هر فرد به اندازه تجربه او است (آمدی، حدیث ۵۴۲۶) یا درجایی دیگر ضمن تأکید بر حفظ تجربه‌ها و استفاده بهینه از آن‌ها، یکی از آثار مثبت آن را موفقیت در دستیابی به اهداف مورد نظر ذکر می‌فرماید آن‌کس که تجربه‌ها را حفظ کند و (به موقع از آن‌ها بهره گیرد) کارهایش به نتیجه می‌رسد (موسی زاده، ۱۳۸۸).
۵.	قدرت جسمانی	«یکی از آن دو (دختر) گفت: پدرم؛ او را استخدام کن، زیرا بهترین کسی را که می‌توانی استخدام کنی آن کسی است که قوی و امین باشد (قصص: ۲۶)؛ و پیامبرشان به آن‌ها گفت: خداوند (طالوت) را برای زمامداری شما مبعوث (و انتخاب) کرده است. گفتند: چگونه او بر ما حکومت کند با اینکه ما از او شایسته‌تر هستیم و او ثروت زیادی ندارد؟ گفت: خدا او را بر شما برگزیده و او را در علم و (قدرت) جسم، وسعت بخشیده است. خداوند، ملکش را به هر کس بخواهد، می‌بخشد و احسان خداوند، وسیع است و (از) لیاقت افراد برای منصب‌ها) آگاه



		است (بقره: ۲۴۷) (خلیلی جو لرستانی و رضایی، ۱۳۹۷).
۶.	تدبیر و اندیشه‌ورزی و بصیرت	پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: کور آن نیست که چشمش نابینا باشد، بلکه کور واقعی آن کسی است که دیده بصیرتش کور باشد (گودزی و طهماسبی، ۱۳۹۱). حضرت علی (ع) می‌فرمایند؛ به راه‌های چپ و راست رفتند و راه ضلالت و گمراهی را پیمودند و راه روشن هدایت را گذاشتند (سید رضی، ۱۳۷۹، خطبه ۱۵۰) (آقامحمدی، ۱۳۹۶). به خورشید و ماه، رویدنی‌ها و درخت، آب و سنگ، رفت‌وآمد، شب و روز و گونه‌گونی لغات و گویش‌ها، بیندیش (نهج‌البلاغه: خطبه ۱۸۵).
۷.	پاکی و صلاحیت خانوادگی	«ثم الصق بذوی المروءات و الأحساب و أهل البيوتات الصالحه و السوابق الحسنه...» (نهج‌البلاغه: نامه ۵۳). «ان الله اصطفى ادم و آل ابراهيم و آل عمران علی العالمین» (آل عمران: ۳۳). «إنما یرید الله لیذهب عنکم الرجس اهل البیت و یطهرکم تطهیرا» (احزاب: ۲۳). کارگزارانی را انتخاب کن که از خانواده‌های نجیب و شایسته و پیش‌قدم در اسلام باشند (نهج‌البلاغه: نامه ۵۳). امام علی (ع) در نامه‌ای به منذر بن جارود عبیدی فرمودند: نیکی پدرت مرا فریب داد و گمان کردم که تو هم از روش او پیروی می‌نمایی و به راه او حرکت می‌کنی. ناگاه به من خبر رسید که خیانت کرده‌ای و از سیره پدر و خانواده‌ات عدول کرده‌ای (نهج‌البلاغه: نامه ۷۱).
۸.	عدالت	«دوست‌داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو باید در حق میانه‌ترین و در عدل فراگیرترین و در جلب خوشنودی مردم گسترده‌ترین باشد که همانا خشم عمومی مردم، خشنودی خواص (نزدیکان) را از بین می‌برد، اما خشم خواص را خشنودی همگان بی‌اثر می‌کند» (نهج‌البلاغه: نامه ۵۳) (خلعتیری و صدارت، ۱۳۹۳). ای کسانی که ایمان آورده‌اید، همواره برای خدا قیام کنید و از روی عدالت گواهی دهید. دشمنی با جمعیتی شمارا به گناه و ترک عدالت نکشاند. عدالت کنید که به پرهیزگاری نزدیک‌تر است (المائده: ۸).
۹.	امین و امانت‌دار بودن	«گواهی می‌دهم که محمد (ص) بنده و فرستاده خدا و پیامبر برگزیده و امانت‌دار پسندیده اوست (قصص: ۲۶). یکی دیگر از وظایف الهی، ادای امانت است، آن کس که امانت‌ها را نپردازد، زیان‌کار است» (نهج‌البلاغه: خطبه ۱۸۵). این اموال که می‌بینی، نه مال من و نه از آن توست، غنیمی گردآمده از مسلمانان است، که با شمشیرهای خود به دست آوردند (نهج‌البلاغه: خطبه ۲۳۲).
۱۰.	اعتماد به نفس	«گر آسمان‌ها و زمین درهای خود را بر روی بنده‌ای ببندند و او از خدا بترسد، خداوند راه نجاتی از میان آن دو برای او خواهد گشود. آرامش خود را در حق جستجو کن و جز باطل چیزی تو را به وحشت نیندازد» (نهج‌البلاغه: خطبه ۱۳۰). «دانا کسی است که قدر خود را بشناسد و در نادانی انسان همین بس که ارزش خویش را نداند» (نهج‌البلاغه: خطبه ۱۰۳). «ای بندگان خدا! شما را به تقوای الهی

		سفارش می‌کنم که زاد و توشه سفر قیامت است. تقوا توشه‌ای است که شما را به منزل رساند و پناهگاهی است که ایمن می‌گرداند» (نهج‌البلاغه: خطبه ۱۱۴). «و لقد کرما بنی آدم و حملناهم فی البر و البحر و رزقناهم من الطیبات و فصلناهم علی کثیر خلقنا تفضیلا (اسراء: ۷۰).
۱۱.	تواضع و فروتنی	«ای مردم! ... تاج‌های برتری جویی را از سر بنهید. (نهج‌البلاغه، خطبه ۵). حضرت درجایی دیگری می‌فرمایند: تاج تواضع بر سر نهید و خودبرتربینی را زیر پا افکنید. حلقه‌های زنجیر تکبر را از گردن فرونهدید (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۹۲).
۱۲.	قاطعیت	«محمد(ص) فرستاده خداست و کسانی که با او هستند، در برابر کفار سرسخت و شدید و در میان خود مهربان‌اند» (الفتح: ۲۹). «من بنده‌ای از بندگان خدا را به‌سوی شما فرستادم که در روزهای وحشت نمی‌خواهد و در لحظه‌های ترس از دشمن روی نمی‌گرداند (و) بر بدکاران از شعله‌های آتش تندتر است. آنجا که با حق است، سخن او را بشنوید و از او اطاعت کنید، چراکه او شمشیری از شمشیرهای خداست که نه تیزی آن کند می‌شود و نه ضربت آن بی‌اثر است (نهج‌البلاغه: نامه ۳۸) (خلع‌تبری و صدارت، ۱۳۹۳).
۱۳.	مشورت کردن	«فلا تکلفوا عن مقاله بحقریال أو مشوره بعدل» (کلینی، ۱۳۸۲: ۲۰۱، ح ۵۵۰). فأعف عنهم واستغفر لهم و شاورهم فی الأمر (آل عمران: ۱۵۹). «و لاتدخل فی مشورتک بخيلا، يعدل بک عن القضل و يعدک الفقر، ولا جبانا يضعفک عن الأمور ولا حريصة یزین لک الشره بالجور؛ فإن البخل و الجبن و الجرس غرائر شی یجمعها سوء الظن بالله». (نهج‌البلاغه: نامه ۵۳) (دوالی و همکاران، ۱۳۹۷). «و کسانی که دعوت پروردگارش را اجابت کرده، نماز را برپا می‌دارند و کارهایشان به‌صورت مشورت در میان آن‌هاست و از آنچه به آن‌ها روزی داده‌ایم، انفاق می‌کنند» (شوری: ۳۸). «هرگز بخیل را در مشورت خود دخالت مده» (نهج‌البلاغه: نامه ۵۳).
۱۴.	مسئولیت‌پذیری	«ولکن منکم أمة یدعون إلی الخیر» (آل عمران: ۱۰۴). «از خدا بترسید و تقوا پیشه کنید زیرا شما در پیشگاه خداوند، مسئول بندگان خدا و شهرها و خانه‌ها و حیوانات هستید» (نهج‌البلاغه: خطبه ۱۶۷). «و إن من أبغض الرجال إلی الله تعالی لعبده و کله الله الی نفسیه جائره عن قصد السبیل، سائره بغیر دلیل أن دعی إلی حث الدنيا عمل و إن دعی الی حث الآخرة گسیل؛ کأن ما عمل له واجب علیه و کأن ماوتی فییه ساقط عنه» (نهج‌البلاغه: خطبه ۱۰۳). «ای مردم، همه افراد جامعه در خشنودی و خشم شریک می‌باشند» (نهج‌البلاغه: خطبه ۲۰۱).
۱۵.	فصاحت گفتار و توانایی انتقال پیام	«و برادرم هارون زبانش از من فصیح‌تر است او را همراه من بفرست تا یاور من باشد و مرا تصدیق کند می‌ترسم مرا تکذیب کنند» (قصص: ۳۴) (گنج‌علی و همکاران، ۱۳۹۲). «آگاه باشید! همانا زبان، پاره‌ای از وجود انسان است، اگر آمادگی نداشته باشد، سخن می‌گوید و به هنگام آمادگی، گفتار او را مهلت می‌دهد. همانا، ما

<p>امیران سخن می‌باشیم، درخت سخن در ما ریشه دوانده و شاخه‌های آن بر ما سایه افکننده است» (نهج‌البلاغه: خطبه ۲۳۳).</p>		
<p>«او ما کان المؤمنون لینفروا کافه فلولاً نفر من کل فرقه منهم لیتفقوها فی الدین و لینذروا قومهم إذا رجعوا إلیهم لعلهم یحذرون» (توبه: ۱۲۲). «ولتکن منکم أمة یدعون إلی الخیر» (آل عمران: ۱۰۴). «انکم مسئولون حتی عن البقاع و البهائم، أطمعوا الله و لاتحصوه؛ و إذا رأیتم الخیر وا به و إذا رأیتم الشفاعرضوا عنه» (نهج‌البلاغه خطبه ۱۶۷) (دوالی و همکاران، ۱۳۹۷). پیامبر اکرم (ص) در این باره می‌فرماید: «آرزو برای امت من رحمت است. اگر آرزو نبود، هیچ مادری فرزندش را شیر نمی‌داد و هیچ کس درختی نمی‌کاشت». «خدا را، شما چگونه مردمی هستید نه دین، شما را گرد می‌آورد و نه حمیت و غیرت شما را برمی‌انگیزد» (نهج‌البلاغه خطبه ۱۸۰).</p>	<p>ایجاد انگیزه</p>	<p>۱۶</p>
<p>«تا بوده‌ام مرا از جنگ نترسانده و از ضربت شمشیر نهراسانده‌اند، من به وعده پیروزی که پروردگارم داده است، استوارم» (نهج‌البلاغه: خطبه ۱۷۴). «من در خردسالی، بزرگان عرب را به خاک افکندم» (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۹۲).</p>	<p>شجاعت</p>	<p>۱۷</p>
<p>«و توح منهم ... و أبلغ فی عواقب الأمور نظرة» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳). «من کان یرید العاجلة جعلنا له فیها ما نشاء لمن ترید ثم جعلنا له جهنم یصلها مذموم مدحورا (اسراء: ۱۸). «المؤمنون هم الذین عرفوا أمامهم» (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۱۳؛ مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۸: ۲۵). «أفة الزعماء ضعف السیاسة (خوانساری، ۱۳۶۰: ح ۳۹۳۱). «سوء التذبیر سبب التدمیر». «من تحت سیاسته دامت ریاسته» (دوالی و همکاران، ۱۳۹۷). «و همانا زبان مؤمن در پس قلب او و قلب منافق از پس زبان اوست» (نهج‌البلاغه: خطبه ۱۷۶).</p>	<p>تندذهنی (هوش و ذکاوت)</p>	<p>۱۸</p>
<p>«(موسی) گفت: پروردگارا! سینه‌ام را گشاده کن...» (طه: ۲۵) (خلیلی جو لریستانی و رضایی، ۱۳۹۷). «ألله الرئاسة الصدر» (نهج‌البلاغه، حکمت ۱۷۶). «فمن یرد الله أن یردیه یرشح صدره للإسلام ومن یرد أن یردله یجعل صدره ضیقاً حرجاً» (انعام: ۱۲۵). «نور یقذفه الله فی قلب من یشاء فینشرح له صدره و ینفسخ: (طبرسی، ۱۴۰۳، ج ۳: ۱۹۰). «ألم نشرح لك صدرک و وضعنا عنک وزرک الذی أنقض ظهرك و رفعنا لك ذکرک فإن مع العسر یسرا». (نشر: ۱ و ۶) (دوالی و همکاران، ۱۳۹۷).</p>	<p>سعه صدر</p>	<p>۱۹</p>
<p>«باکسانی هم‌نشین باش که از خانواده‌های شریف و خوش‌نام و کسانی که دارای سابقه نیکو باشند» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳) (موسی زاده، ۱۳۸۸). «من در خردسالی، بزرگان عرب را به خاک افکندم» (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۹۲).</p>	<p>حسن سابقه</p>	<p>۲۰</p>
<p>«... زره دانش بر تن دارد و با تمامی آداب و با توجه و معرفت کامل آن را فراگرفته است، حکمت گمشده اوست که همواره در جستجوی آن می‌باشد و نیاز اوست که در به دست آوردنش می‌پرسد» (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۸۲). «(یوسف) گفت:</p>	<p>علم به مصالح (دانش تخصصی)</p>	<p>۲۱</p>

<p>مرا سرپرست خزائن سرزمین (مصر) قرار ده، که نگه‌دارنده (حافظ) و آگاهم (یوسف: ۵۵)، و پیامبرشان به آن‌ها گفت: خداوند (طالوت) را برای زمامداری شما مبعوث (و انتخاب) کرده است گفتند: چگونه او بر ما حکومت کند، باینکه ما از او شایسته‌تریم و او ثروت زیادی ندارد؟ گفت: خدا او را بر شما برگزیده و او را در علم و (قدرت) جسم، وسعت بخشیده است. خداوند، ملکش را به هر کس بخواهد، می‌بخشد و احسان خداوند، وسیع است و (از لیاقت افراد برای منصب‌ها) آگاه است (بقره: ۲۴۷).</p>		
<p>« به هوش باش! کار هر روز را در همان روز انجام ده زیرا هر روز کاری مخصوص به خود دارد. باید بهترین اوقات و بهترین ساعات عمرت را برای خلوت با خدا قرار دهی، هرچند اگر نیت خالصی داشته باشی و امور مردم روبه‌راه می‌شود همه کارهایت عبادت و برای خداست» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳). "فرصت به‌مانند ابر گذرا می‌گذرد، پس فرصت‌های نیک را غنیمت دانید." (نهج‌البلاغه، حکمت ۲۱). «والعصر» (عصر: ۱).</p>	<p><b>وقت‌شناسی (مدیریت زمان)</b></p>	<p>۲۲.</p>
<p>«از آن‌ها کسانی هستند که پیامبر را آزار می‌دهند و می‌گویند: او (سراپا) گوش است (آدم خوش‌باوری است) بگو: او گوش خوبی برای شماست (و خوش‌باور بودن او به نفع شماست)، (ولی بدانید) او به خدا ایمان دارد و (تنها) مؤمنان را تصدیق می‌کند...» (التوبه: ۶۱). «از مردم کسانی را که عیب‌جو ترند از خود دور کن؛ زیرا مردم عیوبی دارند که رهبر امت در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است. پس مبدا آنچه بر تو پنهان است، آشکار گردانی و آنچه هویداست بپوشانی، زیرا داوری از آنچه از تو پنهان است، باخدای جهان می‌باشد. پس چندان که می‌توانی زشتی‌ها را بپوشان تا آن را که دوست داری بر رعیت پوشیده ماند، خدا بر تو بپوشاند» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳)</p>	<p><b>تغافل</b></p>	<p>۲۳.</p>
<p>«سپس مواظب باشید که اخلاق نیکو را در هم نکشید و به رفتار ناپسند مبدل نسازید. زبان و دل را هماهنگ کنید» (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۷۶). «... عقلش را زنده کرد و نفس خویش را کشت تا آنجا که جسمش لاغر و خشونت اخلاقی به نرمی گرایید...» (نهج‌البلاغه، خطبه ۲۲۰). قرآن کریم محور دعوت پیامبران را عموماً و حضرت محمد (ص) را خصوصاً تربیت و تکمیل فضائل اخلاقی و ایمانی قرار داده است (سبحانی نژاد و رضایی فریمانی، ۱۳۹۰) از منظر حضرت علی<sup>(ع)</sup>، آنچه مایه برتری آدمیان و سبب والایی شأن است، کرامت اخلاقی است و این کرامت‌ها در اداره امور نقشی اساسی ندارد (آقامحمدی، ۱۳۹۶).</p>	<p><b>اخلاق‌مداری</b></p>	<p>۲۴.</p>

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### مرحله اول دلفی فازی

پس از شناسایی معیارهای گزینش فرماندهان و مدیران با تمرکز بر نهج‌البلاغه، جهت دستیابی به اجماع نظر خبرگان در مورد صحت معیارهای شناسایی‌شده از فن دلفی فازی در دو مرحله استفاده شد. بدین صورت که پرسشنامه‌ای بسته، بر مبنای نتایج شاخص‌های استخراج‌شده و با به‌کارگیری طیف لیکرت تدوین و برای تعیین میزان اهمیت هر یک از معیارهای شناسایی‌شده در اختیار خبرگان نظامی قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها با استفاده از رابطه‌های (۲) و (۶) میانگین فازی مثلثی و مقدار فازی‌زدایی هر یک از مراحل به دست آمد. میانگین قطعی به‌دست‌آمده نشان‌دهنده شدت موافقت خبرگان با هر یک از معیارهای شناسایی‌شده است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در بین معیارهای شناسایی‌شده، ایمان بیشترین میزان توافق خبرگان با  $S=0,86$  و کمترین میزان توافق آن‌ها معیار پاکی و صلاحیت خانوادگی با  $S=0,68$  بود.

جدول شماره ۳: دیدگاه خبرگان در خصوص معیارهای شایسته‌گزینی (نظرسنجی مرحله اول)

S <sub>i</sub>	(u, m, l)	معیارها
۰,۷۲	(۰,۹۴۰,۷۳۰,۴۸)	تغافل
۰,۷۹	(۰,۹۵۰,۸۴۰,۵۹)	تندذهنی (هوش و ذکاوت)
۰,۷۳	(۰,۹۱۰,۷۷۰,۵۲)	کارایی و تأثیرگذاری
۰,۸۰	(۰,۹۸۰,۸۳۰,۵۸)	اخلاق‌مداری
۰,۷۷	(۰,۹۵۰,۸۰۰,۵۵)	تجربه کاری
۰,۶۸	(۰,۸۸۰,۷۰۰,۴۷)	پاکی و صلاحیت خانوادگی
۰,۸۶	(۰,۹۸۰,۹۲۰,۶۷)	ایمان
۰,۷۸	(۰,۹۴۰,۸۳۰,۵۸)	شجاعت
۰,۷۷	(۰,۹۴۰,۸۱۰,۵۶)	تدبیر و اندیشه ورزی و بصیرت

۰,۷۴	(۰,۵۳,۰,۷۸,۰,۹۲)	امین و امانت‌دار بودن
۰,۸۱	(۰,۹۵,۰,۸۶,۰,۶۱)	عدالت
۰,۷۷	(۰,۹۵,۰,۸۰,۰,۵۵)	قدرت جسمانی
۰,۷۳	(۰,۹۴,۰,۷۵,۰,۵۰)	قاطعیت
۰,۷۵	(۰,۵۳,۰,۷۸,۰,۹۵)	اعتمادبه‌نفس
۰,۷۵	(۰,۵۳,۰,۷۸,۰,۹۵)	ایجاد انگیزه
۰,۷۹	(۰,۹۴,۰,۸۴,۰,۵۹)	تقوا
۰,۷۳	(۰,۹۴,۰,۷۵,۰,۵۰)	وقت‌شناسی (مدیریت زمان)
۰,۷۷	(۰,۹۴,۰,۸۱,۰,۵۶)	تواضع و فروتنی
۰,۷۴	(۰,۵۳,۰,۷۸,۰,۹۱)	علم به مصالح (دانش تخصصی)
۰,۷۲	(۰,۹۴,۰,۷۳,۰,۴۸)	حسن سابقه
۰,۷۹	(۰,۹۷,۰,۸۳,۰,۵۸)	سعه‌صدر
۰,۷۸	(۰,۹۴,۰,۸۳,۰,۵۸)	فصاحت گفتار و توانایی انتقال پیام
۰,۷۵	(۰,۵۳,۰,۷۸,۰,۹۵)	مسئولیت‌پذیری
۰,۷۳	(۰,۹۴,۰,۷۵,۰,۵۰)	مشورت کردن

### مرحله دوم دلفی فازی

در این مرحله، میزان اختلاف نظر هر خبره با میانگین نظرات اعضای پانل خبرگان با استفاده از رابطه (۳) محاسبه شد. سپس پرسشنامه دیگری به همراه نظر قبلی هر خبره و میزان اختلاف نظر وی با میانگین نظرات اعضای پانل در اختیار آن‌ها قرار گرفت. با توجه به نظرات ارائه‌شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم با استفاده از رابطه (۷) چنانچه اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله از حد آستانه ۰,۲ کمتر باشد، فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود. با توجه به این‌که میزان اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله اول و دوم اجرای دلفی

کمتر از حد آستانه خیلی کم ۰,۲ به دست آمد، نظرسنجی در مرحله دوم متوقف شد (جدول ۴).

جدول شماره ۴: دیدگاه خبرگان در خصوص معیارهای شایسته‌گزینی (نظرسنجی مرحله دوم)

معیارها	(u, m, l)	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>1</sub> -S <sub>2</sub>	میانگین	اولویت‌بندی شاخص‌های شایسته‌گزینی فرماندهان
تغافل	(۰,۹۷,۰,۷۸,۰,۵۳)	۰,۷۲	۰,۷۶	۰,۰۴	۰,۷۴	مشترکاً چهاردهم
تندذهنی (هوش و ذکاوت)	(۱,۰,۸۶,۰,۶۱)	۰,۷۹	۰,۸۲	۰,۰۳	۰,۸۰۵	سوم
کارایی و تأثیرگذاری	(۰,۹۸,۰,۸۰,۰,۵۵)	۰,۷۳	۰,۷۸	۰,۰۵	۰,۷۵۵	مشترکاً دوازدهم
اخلاق‌مداری	(۰,۹۸,۰,۸۰,۰,۵۵)	۰,۸۰	۰,۷۸	۰,۰۲	۰,۷۹	مشترکاً ششم
تجربه کاری	(۰,۹۷,۰,۸۶,۰,۶۱)	۰,۷۷	۰,۸۱	۰,۰۴	۰,۷۹	مشترکاً ششم
پاکی و صلاحیت خانوادگی	(۰,۹۴,۰,۷۵,۰,۵۰)	۰,۶۸	۰,۷۳	۰,۰۵	۰,۷۰۵	پانزدهم
ایمان	(۰,۹۸,۰,۹۲,۰,۶۷)	۰,۸۶	۰,۸۶	۰,۰۰	۰,۸۶	اول
شجاعت	(۰,۹۸,۰,۸۳,۰,۵۸)	۰,۷۸	۰,۸۰	۰,۰۲	۰,۷۹	مشترکاً ششم
تدبیر و اندیشه‌ورزی و بصیرت	(۰,۹۸,۰,۸۸,۰,۶۳)	۰,۷۷	۰,۸۳	۰,۰۶	۰,۸۰	چهارم
امین و امانت‌دار بودن	(۰,۹۷,۰,۸۰,۰,۵۵)	۰,۷۴	۰,۷۷	۰,۰۳	۰,۷۵۵	مشترکاً دوازدهم
عدالت	(۰,۹۸,۰,۸۸,۰,۶۳)	۰,۸۱	۰,۸۳	۰,۰۲	۰,۸۲	دوم
قدرت جسمانی	(۰,۹۵,۰,۸۳,۰,۸۳)	۰,۷۷	۰,۷۹	۰,۰۲	۰,۷۸	مشترکاً هفتم

فاطعیت	(۰,۹۷,۰,۸۶,۰,۶۱)	۰,۷۳	۰,۸۱	۰,۰۸	۰,۷۷	نهم
اعتمادبه نفس	(۰,۹۸,۰,۸۳,۰,۵۸)	۰,۷۵	۰,۸۰	۰,۰۵	۰,۷۷۵	مشترکاً هشتم
ایجاد انگیزه	(۰,۹۷,۰,۸۶,۰,۶۱)	۰,۷۵	۰,۸۱	۰,۰۶	۰,۷۸	مشترکاً هفتم
تقوا	(۰,۹۸,۰,۸۳,۰,۵۸)	۰,۷۹	۰,۸۰	۰,۰۱	۰,۷۹۵	مشترکاً پنجم
وقت شناسی (مدیریت زمان)	(۰,۹۸,۰,۸۰,۰,۵۵)	۰,۷۳	۰,۷۸	۰,۰۵	۰,۷۵۵	مشترکاً دوازدهم
تواضع و فروتنی	(۰,۹۸,۰,۸۰,۰,۵۵)	۰,۷۷	۰,۷۸	۰,۰۱	۰,۷۷۵	مشترکاً هشتم
علم به مصالح (دانش تخصصی)	(۰,۹۵,۰,۸۳,۰,۸۳)	۰,۷۴	۰,۷۹	۰,۰۵	۰,۷۶۵	دهم
حسن سابقه	(۰,۹۷,۰,۷۸,۰,۵۳)	۰,۷۲	۰,۷۶	۰,۰۴	۰,۷۴	مشترکاً چهاردهم
سعه صدر	(۰,۹۸,۰,۸۳,۰,۵۸)	۰,۷۹	۰,۷۹	۰,۰۰	۰,۷۹	مشترکاً ششم
فصاحت گفتار و توانایی انتقال پیام	(۰,۹۸,۰,۸۳,۰,۵۸)	۰,۷۸	۰,۸۱	۰,۰۳	۰,۷۹۵	مشترکاً پنجم
مسئولیت پذیری	(۰,۹۷,۰,۸۶,۰,۶۱)	۰,۷۵	۰,۷۷	۰,۰۲	۰,۷۶	یازدهم
مشورت کردن	(۰,۹۷,۰,۸۰,۰,۵۵)	۰,۷۳	۰,۷۷	۰,۰۴	۰,۷۵	سیزدهم

### تحلیل عاملی اکتشافی

با توجه به تعداد زیاد عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی، برای تحلیل دقیق‌تر داده‌ها و رسیدن به نتایج علمی‌تر و عملیاتی‌تر، محققان به دنبال کاهش حجم متغیرها و تشکیل ساختار جدیدی برای آن‌ها هستند. بدین منظور برای دسته‌بندی ۲۴ عامل مؤثر بر شایسته‌گزینی، از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. از آنجا که ماتریس همبستگی بین متغیرها، واحد و همانی نیست و ماتریس همبستگی متقارن است، بنابراین، ارتباط معناداری بین متغیرها وجود داشته و لذا امکان شناسایی و تعریف عامل‌های جدید بر اساس همبستگی متغیرها وجود دارد.



در نتیجه، تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی فرماندهان نزاچا مناسب است. جدول شماره ۵ مقادیر ویژه تحلیل عاملی را نشان می‌دهد. عامل‌های ۱ تا ۳ دارای مقادیر ویژه بزرگ‌تر از ۱ هستند و در تحلیل باقی می‌مانند. این سه عامل می‌توانند تقریباً ۹۱ درصد از تغییرپذیری (واریانس) متغیرها را توضیح دهند. این جدول به ما کمک می‌کند بتوانیم تعداد عامل‌ها را شناسایی کنیم.

جدول شماره ۵: نتایج مقادیر ویژه تحلیل عاملی

عوامل	مقادیر ویژه با چرخش			مقادیر ویژه بدون چرخش		
	جمع	درصد واریانس	درصد تجمعی	جمع	درصد واریانس	درصد تجمعی
۱	۱۶,۷۳۴	۴۱,۲۱۵	۴۱,۱۴۹	۱۶,۹۶۷	۴۱,۸۵۳	۴۱,۶۶۲
۲	۵,۰۰۶	۹,۵۰۷	۶۵,۰۳۱	۵,۲۶۵	۹,۹۵۲	۶۵,۱۹۴
۳	۴,۴۵۶	۵,۶۵۲	۹۰,۸۵۶	۴,۰۱۵	۵,۲۴۵	۹۰,۸۵۶

جدول شماره ۶ (ماتریس اجزای تحلیل عاملی چرخش یافته) نتایج مربوط به تحلیل عاملی چرخش یافته را نشان می‌دهد که هر یک از شاخص‌ها در کدام دسته قرار می‌گیرند. برای مشخص‌تر بودن شاخص‌های مربوط به هر عامل، به صورت رنگی به نمایش گذاشته شده‌اند.

جدول شماره ۶: ماتریس اجزای تحلیل عاملی چرخش یافته

معیارها	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم
تغافل	۰,۰۸	۰,۴۶۳	۰,۰۰۵
تندذهنی (هوش و ذکاوت)	۰,۳۱۲	۰,۲۳۵	۰,۹۸۱
کارایی و تأثیرگذاری	۰,۰۱۶	۰,۰۱۸	۰,۹۸۱
اخلاق‌مداری	۰,۱۱۲	۰,۹۹۸	-۰,۸۲۴
تجربه کاری	۰,۰۴	-۰,۰۵۰	۰,۹۹۸
پاکی و صلاحیت خانوادگی	۰,۶۵۲	۰,۰۲	-۰,۹۰۶
ایمان	۰,۹۲۵	۰,۳۵۸	۰,۰۰۹
شجاعت	۰,۰۵۳	۰,۸۱۴	۰,۲۷۶
تدبیر و اندیشه ورزی و بصیرت	۰,۷۰	۰,۰۴۴	۰,۰۲۵
امین و امانت‌دار بودن	۰,۰۰۴	۰,۸۵۴	۰,۰۰۸
عدالت	۰,۸۷۰	۰,۴۱۲	۰,۰۲۰

۰،۳۲۶	۰،۰۴۷	-۰،۲۳۵	قدرت جسمانی
۰،۶۸	۰،۳۱۲	۰،۰۱۴	قاطعیت
۰،۰۶۶	۰،۶۲۵	۰،۵۶۱	اعتمادبه نفس
۰،۶۸۵	-۰،۰۱۹	۰،۰۲۰	ایجاد انگیزه
۰،۰۷۱	۰،۱۲۱	۰،۸۹۲	تقوا
۰،۸۴۴	۰،۱۱۶	۰،۰۳۳	وقت شناسی (مدیریت زمان)
-۰،۷۴۳	۰،۵۵۸	۰،۰۴۶-	تواضع و فروتنی
۰،۹۹۸	۰،۰۰۸	۰،۰۰۰	علم به مصالح (دانش تخصصی)
-۰،۹۲۵	۰،۱۵۹	۰،۶۷	حسن سابقه
-۰،۰۸۱	۰،۹۹۲	۰،۰۰۸	سعه صدر
۰،۹۹۲	۰،۰۳۷	۰،۰۳۶	فصاحت گفتار و توانایی انتقال پیام
۰،۰۲۶	۰،۹۰۶	۰،۰۱۷	مسئولیت پذیری
۰،۰۹۵	۰،۸۳۶	۰،۰۱۹	مشورت کردن

با توجه به شاخصه‌ی مربوط به هر دسته و همچنین بر اساس نظر کارشناسان و فرماندهان محترم تابعه قرارگاه منطقه غرب نزاجا، عامل‌ها به شرح ذیل نام گذاری شدند:

#### جدول شماره ۷: نام گذار عامل‌های به دست آمده از تحلیل عاملی اکتشافی

ایمان، تقوا، عدالت، تدبیر و اندیشه ورزی و بصیرت، پاکی و صلاحیت خانوادگی، حسن سابقه	عامل اول (معیارهای مکتبی)
اخلاق مداری، سعه صدر، مسئولیت پذیری، امین و امانت دار بودن، مشورت کردن، اعتمادبه نفس، شجاعت	عامل دوم (معیارهای اخلاقی)
علم به مصالح (دانش تخصصی)، تجربه کاری، کارایی و تأثیرگذاری، تندذهنی (هوش و ذکاوت)، فصاحت گفتار و توانایی انتقال پیام، وقت شناسی (مدیریت زمان)، ایجاد انگیزه، قاطعیت، قدرت جسمانی	عامل سوم (معیارهای سازمانی)



شکل شماره ۲: معیارهای شایسته‌گزینی فرماندهان نزاجا با تمرکز بر آموزه‌های نهج‌البلاغه

### بحث و نتیجه‌گیری

در مدیریت اسلامی، انتخاب و انتصاب افراد شایسته دارای چنان اهمیتی است که سهل‌انگاری و کوتاهی در این خصوص، از بزرگ‌ترین خیانت‌ها به حساب می‌آید. تناسب شایستگی‌های مدیریتی به منظور اداره و مدیریت نهادها و سازمان‌ها در سطوح محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی می‌تواند در موفقیت سازمان‌ها نقش اساسی ایفا کند. شایستگی‌های مدیریتی را به عنوان ویژگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌هایی که کارکنان برای برطرف کردن چالش‌های آینده نیاز دارند، توصیف می‌کنند که به روشن شدن انتظارات کمک و با ایجاد یک‌زبان مشترک در مورد آنچه مورد نیاز و انتظار می‌رود، یک‌پایه محکم برای استانداردهای عملکردی سازگار و عینی فراهم می‌کند. البته باید توجه داشت که این شایستگی‌ها تنها یکی یا دو مورد نیستند، ادبیات موجود در این رابطه نشان می‌دهد که بیش از ۴۰۰ شایستگی مختلف را می‌توان یافت و پیشنهادها متفاوتی راجع به گروه‌بندی آن‌ها وجود دارد. بنابراین، شناسایی

و اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیریتی به منظور اداره و هدایت کارا و اثربخش هر سازمان به منظور حصول اهداف از قبل طراحی‌شده، از مهمترین دغدغه‌های هر سازمان است. این موضوع در سازمان‌های نظامی، خصوصاً نزاجا به دلیل ارتباط مستقیم با امنیت، اعتبار، عزت و استقلال کشور و همچنین، گستردگی آن که کل کشور را در بر گرفته و منابع انسانی و مادی فراوانی در اختیار دارد، اهمیتی دوچندان دارد. با توجه به اسلامی بودن نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران، این ویژگی‌ها (شایستگی‌های مدیریتی) در بطن دستورها، توصیه‌ها، نظرها و شیوه‌های به کار گرفته‌شده از سوی پیشوایان دین، حضور و وجود عینی داشته‌اند. لذا بر عهده مدیران ارشد و کلان‌جامعه به ویژه فرماندهان نیروهای مسلح است تا با بهره‌گیری از الگوهای اسلامی و در نظر گرفتن صفات علمی و اکتسابی افراد، نسبت به انتخاب مدیران و فرماندهانی توانمند و شایسته برای یگان‌های نظامی اقدام کنند؛ بر همین اساس، هدف تحقیق حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شایسته‌گزینی فرماندهان نزاجا با تمرکز بر آموزه‌های نهج‌البلاغه بود.

در تحقیق حاضر، با توجه به منابع غنی و گسترده اسلامی در خصوص موضوع و اهمیت شایسته‌گزینی، طی سه مرحله اقدام به شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شایسته‌گزینی فرماندهان نزاجا گردید؛ در ابتدا، با بررسی منابع کتابخانه‌ای (منابع اسلامی و با تمرکز بر نهج‌البلاغه)، تعداد ۲۴ مؤلفه شایستگی مدیران و فرماندهان اسلامی استخراج شد. اگرچه تعداد معیارهای شایسته‌گزینی مدیران و فرماندهان در منابع اسلامی و به طور ویژه کتاب شریف نهج‌البلاغه که مورد تمرکز در تحقیق حاضر است، بسیار بیشتر از ۲۴ مورد است؛ اما در حد توان نویسندگان پژوهش حاضر و محدودیت زمان و حوصله پاسخ‌دهندگان، سعی شده که مهمترین معیارها در خصوص انتخاب فرماندهان نظامی استخراج گردند. سپس در مرحله دوم، به دلیل اهمیت موضوع و گستردگی ابعاد آن، اولویت‌بندی معیارهای شناسایی‌شده باید بر مبنای خرد جمعی افراد کارشناس صورت می‌پذیرفت؛ بر این اساس، به منظور حصول اطمینان از صحت، دقت، کاربردی بودن، رفع سوگیری‌های احتمالی و اولویت‌بندی معیارهای شایسته‌گزینی از فن دلفی فازی جهت دستیابی به توافق گروهی بین خبرگان نظامی که شامل ۱۲ نفر از کارشناسان، مدیران و فرماندهان تابع قرارگاه منطقه‌ای غرب نزاجا بودند و بر اساس چهار ویژگی دانش، تجربه، تمایل و زمان کافی برای شرکت در مراحل دلفی شناسایی و انتخاب

شدند، استفاده شد. طی دو دور اجرای روش دلفی فازی، نهایتاً منجر به تأیید و اولویت‌بندی شاخص‌های ۲۴‌گانه گردید که شامل معیارهای ایمان، تقوا، عدالت، تدبیر و اندیشه‌ورزی و بصیرت، پاکی و صلاحیت خانوادگی، حسن سابقه، اخلاق‌مداری، سعه‌صدر، مسئولیت‌پذیری، امین و امانت‌دار بودن، مشورت کردن، اعتماد به نفس، شجاعت، علم به مصالح (دانش تخصصی)، تجربه کاری، کارایی و تأثیرگذاری، تندذهنی (هوش و ذکاوت)، فصاحت گفتار و توانایی انتقال پیام، وقت‌شناسی (مدیریت زمان)، ایجاد انگیزه، قاطعیت و قدرت جسمانی می‌باشند.

در مرحله سوم، به منظور دسته‌بندی معیارهای شایسته‌گزینی فرماندهان نزا، بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی، ۲۴ معیار تأیید شده در سه بُعد دسته‌بندی شدند. در این مرحله نیز با توجه به پیشنهادها و نام‌گذاری‌های متعددی که می‌توانست برای معیارهای دسته‌بندی شده انتخاب کرد، محققان پژوهش حاضر، با بررسی معیارهای به‌دست‌آمده و تشخیص شباهت‌های ماهوی بین معیارهای دسته‌بندی شده، در اقدامی خلاقانه معیارها را به سه دسته معیارهای مکتبی، اخلاقی و سازمانی نام‌گذاری کردند که به صورت زیر ارائه شده است: معیارهای مکتبی شامل ایمان، تقوا، عدالت، تدبیر و اندیشه‌ورزی و بصیرت، پاکی و صلاحیت خانوادگی، حسن سابقه؛ معیارهای اخلاقی شامل اخلاق‌مداری، سعه‌صدر، مسئولیت‌پذیری، امین و امانت‌دار بودن، مشورت کردن، اعتماد به نفس، شجاعت؛ و معیارهای سازمانی شامل علم به مصالح (دانش تخصصی)، تجربه کاری، کارایی و تأثیرگذاری، تندذهنی (هوش و ذکاوت)، فصاحت گفتار و توانایی انتقال پیام، وقت‌شناسی (مدیریت زمان)، ایجاد انگیزه، قاطعیت و قدرت جسمانی می‌باشند. لازم به ذکر است که معیارهای شناسایی و اولویت‌بندی شده در تحقیق حاضر، تا حدودی مشابه معیارهای شناسایی شده در تحقیقات زین‌الدینی (۱۳۹۶)، عارف نژاد (۱۳۹۶)، خلیلی جو لرستانی و رضایی (۱۳۹۷) و آساری و همکاران (۲۰۱۹) هستند. نهایتاً به منظور ارائه نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر در یک منظر کلی، دسته‌بندی معیارهای مربوطه در قالب مدل شایسته‌گزینی فرماندهان با تمرکز بر آموزه‌های نهج‌البلاغه در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق حاضر، پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

از آنجا که جامعه آماری تحقیق حاضر متشکل از خبرگان و صاحب‌نظران نظامی تابعه فرماندهی قرارگاه منطقه‌ای غرب نذاجا بودند و به دلیل اسلامی بودن معیارهای شناسایی و اولویت‌بندی شده، همچنین شباهت بنیادی سلسله‌مراتب نیروهای مسلح، به سازمان‌ها و یگان‌های ذی‌نفع از جمله فرماندهی محترم قرارگاه منطقه‌ای غرب و یگان‌های تابعه آن قرارگاه، فرماندهی محترم نذاجا، آجا و ستاد کل نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد می‌گردد، معیارهای شناسایی و اولویت‌بندی شده پژوهش حاضر را جهت انتخاب و انتصاب فرماندهان خود در دستور کار قرار دهند. علاوه بر این، با توجه به همکاری سازمان‌های عقیدتی سیاسی، حفاظت اطلاعات و بازرسی نیروهای مسلح در انتخاب و انتصاب فرماندهان ارشد در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران؛ همچنین، نقش غیرقابل‌انکار دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح در تربیت و پرورش فرماندهان آینده، به این سازمان‌ها و مراکز آموزشی نیز پیشنهاد می‌شود معیارهای شناسایی و اولویت‌بندی شده پژوهش حاضر را در شناسایی، رشد و توسعه فرماندهان آینده سازمان مورد استفاده قرار دهند.

به منظور غنی‌سازی، توسعه، افزایش اعتبار و کاربرد معیارهای شایسته‌گزینی در جهت انتخاب و انتصاب فرماندهان و حتی مدیران سازمان‌های دولتی، به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود از منابع دیگر اسلامی از جمله قرآن، سیره پیامبران و امامان معصوم<sup>(ع)</sup>، احادیث و روایات اسلامی استفاده نموده، معیارها و مؤلفه‌های بیشتری را تبیین نمایند. همچنین، استفاده و بهره‌گیری از نظرات کارشناسان و صاحب‌نظران علم مدیریت در رابطه با موضوع تحقیق، خصوصاً استادان دانشگاه در شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شایسته‌گزینی می‌تواند بر اعتبار و غنای موضوع بیفزاید. در پایان باید متذکر شد، به کارگیری معیارهای اولویت‌بندی شده پژوهش حاضر در انتخاب و انتصاب فرماندهان، به این دلیل که برگرفته از منابع اسلامی خصوصاً کتاب شریف نهج‌البلاغه است، حداقل این اطمینان را برای سلسله‌مراتب سازمانی نیروهای مسلح ایجاد می‌کند که انتخاب و انتصاب فرماندهان برگرفته از معیارهای اسلامی خصوصاً نهج‌البلاغه می‌باشد. ثانیاً، این موضوع می‌تواند باعث انتخاب و انتصاب فرماندهان لایق و شایسته، افزایش و ارتقای فرهنگ شایسته‌سالاری، افزایش انگیزه سرمایه‌های انسانی در سازمان و در نتیجه منجر به ارتقای بهره‌وری مدیران و فرماندهان در این سازمان شود و نیروهای مسلح را بیش‌ازپیش در نیل به اهداف عالی اسلامی و سازمانی یاری رساند.

## محدودیت‌های تحقیق

اگرچه تحقیق حاضر نگرشی ارزشمند و معنادار به شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شایسته‌گزینی فرماندهان نظامی دارد، اما از محدودیت‌هایی نیز برخوردار است؛ از آنجا که پاسخ‌دهندگان تعداد محدودی از کارشناسان و صاحب‌نظران نظامی تابعه قرارگاه منطقه‌ای غرب نزاجا هستند؛ بنابراین تعمیم‌پذیری نتایج ممکن است محدود باشد. علاوه بر این، از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر، کسب مجوز، حضور، شناسایی، برقراری ارتباط به منظور جمع‌آوری اطلاعات از یک یگان نظامی است که به دلایل امنیتی و حفاظتی از حساسیت خاصی برخوردار است.

## فهرست منابع:

- قرآن مجید.
- سید رضی (۱۳۸۳)، «نهج‌البلاغه». ترجمه دشتی، محمد قم: انتشارات زهد.
- آمدی، عبدالواحد بن محمد (۱۳۶۶ ق). تصنیف غررالحکم و درر الکلم. تحقیق مصطفی درایتی. قم: دفتر تبلیغات اسلامی.
- آقامحمدی، جواد (۱۳۹۶). «ارائه چارچوبی برای تبیین شاخص‌های مدیران بر اساس معیارهای اسلامی با روش سنتز پژوهی». دو فصلنامه علمی تخصصی اسلام و مدیریت. سال ۶، ش ۱۲، صص ۴۱-۶۲.
- بنیادی نائینی، علی و کامیفریزی، محمدحسن. (۱۳۹۲). «طراحی الگوی شایستگی‌ها مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه نهج‌البلاغه با استفاده از روش داده بنیاد و الگوسازی معادلات ساختاری». مجله نظارت و بازرسی، سال ۷، شماره ۲۴. صص ۲۶-۷.
- بردبار، غلامرضا و فاطمه شاکری (۱۳۹۰). «تحلیلی بر کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه یزد»، مدیریت تولید و عملیات، دور دوم، ش ۲، صص ۱۲۰-۱۰۱.
- تصدیقی، محمدعلی (۱۳۸۴). «موانع توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی ایران و راهکارهای آن». مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری و سازمان‌ها. تهران: شیوه.
- خلیلی جو لرستانی، سیداحمد. رضایی، صادق (۱۳۹۷). «شناسایی معیارهای شایسته‌گزینی مدیران از دیدگاه اسلام با تأکید بر آیات قرآن کریم». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی. سال سیزدهم، شمار اول.
- خوانساری، جمال‌الدین محمد (۱۳۶۰). شرح غررالحکم و درر الکلم، چاپ سوم، تهران: دانشگاه تهران.

- خلعتبری، حسام‌الدین. صدارت، فریبا. (۱۳۹۳). «ویژگی‌های شخصیتی مدیر از منظر قرآن و نهج‌البلاغه». مجله سراج منیر، سال ۵، شماره ۱۶.
- دوالی، محمدمهدی. ضماهنی، مجید. درویش، حسن. عادل آذر (۱۳۹۷). «معیارهای شایسته‌گزینی مدیران دانشگاهی بر اساس آموزه‌های اسلامی (مورد مطالعه دانشگاه پیام نور)». مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال هفتم، شماره ۱.
- ذاکری، محمد. اسدی، اسماعیل. لطفی، هادی. (۱۳۹۵). تبیین الگوی جانشین‌پروری مدیران در حکومت علوی بر اساس نهج‌البلاغه. فصلنامه پژوهشنامه نهج‌البلاغه. سال چهارم، شماره ۱۵.
- عارف نژاد، محسن (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس با تأکید بر مدیریت اسلامی. مدیریت مدرسه، دوره پنجم، ش ۱، ص ۱۵۱-۱۷۲.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۸). مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت.
- سید احمد، خلیلی جو لرستانی. صادق، رضایی (۱۳۹۷). شناسایی معیارهای شایسته‌گزینی مدیران از دیدگاه اسلام با تأکید بر آیات قرآن کریم. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت نظامی: سال سیزدهم، شماره اول.
- سبحانی نژاد، مهدی و رضایی فریمانی (۱۳۹۰). ماهیت تربیت اجتماعی از دیدگاه امام علی (ع). پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت اسلامی. سال نوزدهم، دوره جدید، ش ۱۳، ص ۹-۳۳.
- سید رضی (۱۳۷۹)، نهج‌البلاغه، ترجمه محمد دشتی، قم: نشر مشرقین.
- زین‌الدینی، مجید (۱۳۹۶). مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح از دیدگاه حضرت امام خامنه‌ای. مدیریت اسلامی، سال بیست و پنجم، ش ۳، صص ۱۶۳-۱۸۹.
- گودرزی، عباس و کتاب علی طهماسبی (۱۳۹۱). «نقش بصیرت در پرورش نظامی»، نشریه امنیت پژوهی، دوره یازدهم، ش ۳۷.
- طبرسی، ابوعلی الفضل بن الحسن (۱۴۰۳ ق). مجمع‌البیان فی تفسیر القرآن. قم: مکتب المرعشی النجفی.
- کلینی، ابوجعفر محمد بن یعقوب (۱۳۸۲). اصول کافی. تهران: مکتب اسلامی.
- مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۳ ق). بحارالانوار. بیروت: دارالاحیاء التراث.
- موسی‌زاده، زهره و مریم عدلی (۱۳۸۸). «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه»، اندیشه مدیریت، سال سوم، ش ۱: صص ۱۰۳-۱۳۲.
- میرسپاسی، ناصر. طلوعی اشلقی، عباس. معمارزاده، غلامرضا. پیدایی، میرمهرداد. (۱۳۸۹). «طراحی مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی»، مجله پژوهش‌های مدیریت. شماره ۸۷.
- نصیری، فخرالسادات (۱۳۸۸). نگاهی به مدیریت اسلامی. همدان: نشر روز اندیش.

Assari, Naser. Siadat, Seyedali. Abedini, Yasamin. Monadjemi, S. Amirhasan (۲۰۱۹). Ranking the competency criteria for school principals based on the fuzzy method in the Education Department of Isfahan Province. International Journal of



Management in Education. Jan ۲۰۱۹, Vol. ۱۳, Issue ۴, pp. ۳۵۵-۳۷۶

Beardwell, J. & M. Wright (۲۰۰۴). "Recruitment and Selection". In J. Beardwell, L. Holden & T. Claydon (Eds). *Human Resource Management: A on Temporary Approach* (۴th. ed. n. P. ۱۹۰-۲۲۹). London: Prentice Hall.

Bosch, M. J. Yih-Teen, L. & Cardona, P. (۲۰۱۳). Multicultural validation of a three-dimensional framework of managerial competencies: a comparative analysis of its application in Asian versus non-Asian countries. *Asian Business & Management*, ۱۲(۴), ۴۳۳-۴۵۳. doi: ۱۰.۱۰۵۷/abm.۲۰۱۳.۸

Cardona, P. & Chinchilla, M. N. (۱۹۹۹). Evaluating and developing management competencies. Technical note of the Research Department at IESE, International Graduate School of Management, University of Navarra, Barcelona-Madrid, IES۰۸۵, ۲(۱۶).

Cheng, C.H. & Lin, Y. (۲۰۰۲). Evaluating the best main battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation. *European Journal of Operational Research*, ۱۴۲, ۱۷۴-۱۸۶.

Francisco J. Lara, Helena Mogorrón-Guerrero & Samuel Ribeiro- Navarrete (۲۰۱۹): Knowledge of managerial competencies: cross-cultural analysis between American and European students, *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, DOI: ۱۰.۱۰۸۰/۱۲۳۱۶۷۷X.۲۰۱۹, ۱۵۸۵۲۷۱

Hsueh, S.L. (۲۰۱۳). A Fuzzy Logic Enhanced Environmental Protection Education Model for Policies Decision Support in Green Community Development. *The ScientificWorld Journal*, ۲۰۱۳, ۱-۸.

Hollendbeck, G. P. McCall, M. W. & Silzer, R. F. (۲۰۰۶). Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*, ۱۷(۴), ۳۹۸-۴۱۳. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.leaqua.۲۰۰۶.۰۴.۰۰۳.

Hoffmann, T. (۱۹۹۹). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, ۲۳(۶), ۲۷۵-۲۸۶. <https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/۰۳۰۹۰۵۹۹۹۱۰۲۸۴۶۵۰>.

Kardaras, D. K. Karakostas, B. & Mamakou, X.J. (۲۰۱۳). Content presentation personalisation and media adaptation in tourism web sites using Fuzzy Delphi Method and Fuzzy Cognitive Maps. *Expert Systems with Applications*, ۴۰, ۲۳۳۱-۲۳۴۲.

Manxhari, Mimoza. Veliu, Liridon. Jashari, Jetullah. (۲۰۱۷) DEVELOPING MODELS OF MANAGERIAL COMPETENCIES OF MANAGERS: A REVIEW. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. United Kingdom Vol. V, Issue ۴, April ۲۰۱۷. Licensed under Creative Common Page ۱۸۶. <http://ijecm.co.uk/ISSN ۲۳۴۸ ۰۳۸۶>

Mashavira, N. Chipunza, C. & Dzansi, D.Y. (۲۰۱۹). Managerial interpersonal competencies and the performance of family- and non-family-owned small and medium-sized enterprises in Zimbabwe and South Africa. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, ۱۷(۰), ۱۱۳۰. <https://doi.org/ ۱۰.۴۱۰۲/sajhrm.v۱۷i۰.۱۱۳۰>

Mesárošová, M. & Mesárošb, P. (۲۰۱۲). Learning to Learn Competency and Its Relationship to Cognitive Competencies of University Students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ۴۶, ۴۲۷۳-۴۲۷۸.

Morand, D. A. (۲۰۰۱). The emotional intelligence of managers: Assessing the construct validity of a nonverbal measure of "people skills". *Journal of Business and Psychology*, ۱۶(۱), ۲۱-۳۳. doi: ۱۰.۱۰۲۳/A:۱۰۰۷۸۳۱۶.۳۸۲۵

Qiao, J. X. & Wang, W. (۲۰۰۹). Managerial Competencies for Middle Managers: Some Empirical Finding from China. *Journal of European Industrial Training*, ۳۳ (۱), ۶۹ - ۸۱.

Oxford Advanced Learners Dictionary (۲۰۰۳). Sixth Edition, Edited by Sally Wehmeier. Oxford University Press. - Payandeh, Abolqasem (۱۹۰۶). *Nahj al-Fasaheh*. Iran: Javidi Publications.

Porter, K.P. Smith & R. Fagg (۲۰۰۶). *Leadership and Management for HR Professionals*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Prado-Gascó, V. Pardo, I. Q. & Pérez-Campos, C. (۲۰۱۷). Knowledge management and organizational culture in a software development enterprise. *Journal of Small Business Strategy*, ۲۷(۱), ۳۷-۵۰.

Shahhosseini, V. & Sebt, M. (۲۰۱۱). Competency-based selection and assignment of human resources to construction projects. *Scientia Iranica*, ۱۸ (۲), ۱۶۳-۱۸۰.

Sadat Khoshoue, M. i. Oreyzi, H. R. & Noori, A. (۲۰۱۳). The Eight Managerial Competencies: Essential Competencies for Twenty First Century Managers. *Iranian Journal of Management Studies*, ۶ (۲), ۱۳۱-۱۵۲.

Ryan, G. L.M. Spencer & U. Bernhard (۲۰۱۲). "Development and Validation of a Customized Competency-Based Questionnaire: Linking Social, Emotional, and Cognitive Competencies to Business Unit Profitability". *Cross Cultural Management*, ۱۹ (۱): ۹۰-۱۰۳.

Torres, P. & Augusto, M. (۲۰۱۷). The impact of experiential learning on managers' strategic competencies and decision style. *Journal of Innovation and Knowledge*, ۲(۱), ۱۰-۱۴. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.jik.۲۰۱۶.۰۶.۰۰۱

Trivellasa, P. & Drimoussis, C. (۲۰۱۳). Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ۷۳, ۶۹۲-۷۰۰.

Veliu, Liridon. Manxhari, Mimoza. (۲۰۱۷). THE IMPACT OF MANAGERIAL COMPETENCIES ON BUSINESS PERFORMANCE: SME's IN KOSOVO. *Vadyba Journal of Management* ۲۰۱۷, №۱ (۳۰) ISSN ۱۶۴۸-۷۹۷۴.

Winterton, J. (۲۰۰۹). Competence Across Europe: Highest Common Factor or Lowest Common Denominator? *Journal of European Industrial Training*, ۳۳ (۸:۹), ۶۸۱ - ۷۰۰.

Hayton, J.C. & McEvoy, M. (۲۰۰۶). Guest editor's note. *Human Resource Management*, ۴۵(۳), ۲۹۱-۲۹۴. <https://doi.org/10.1002/hrm.۲۰۱۲۷>

Wright, T. & Goodstein, J. (۲۰۰۷). Character is not dead in management research: A review of individual character and organizational-level virtue. *Journal of Management*, ۳۳(۶), ۹۲۸-۹۵۸. doi: ۱۰.۱۱۷۷/۰۱۴۹۲۰۶۳۰۷۳۰۷۶۴۴.