

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۹/۲۹

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۳/۲۵

فصلنامه مدیریت نظامی

سال بیستم، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۹

صص ۱۱۷-۱۵۰

مقاله پژوهشی

بررسی و تحلیل میزان اهمیت و روابط علی-معلولی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت اثربخش در ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر تکنیک دیمتل فازی

احمد محمدی^۱، ملیکه بهشتی فر^{۲*}، حسین کاظمی^۳

چکیده

مدیریت اثربخش در سازمان، عامل اصلی در ایجاد هم‌فکری و هم‌دلی است و رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر یک چتر فکری و نظر واحد گرد آورند. بر این اساس پژوهش حاضر به بررسی و تحلیل میزان اهمیت و روابط علی-معلولی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت اثربخش در ارتش جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه خبرگان این سازمان پرداخته است. پیشنهاد این پژوهش توجه به ابعاد و مؤلفه‌های با اهمیت مدیریت اثربخش و به دست آوردن روابط متقابل آن‌ها با روش دیمتل فازی بوده است. پژوهش، از نظر نتیجه، توسعه‌ای، از نظر رویکرد، کیفی و از نظر روش، توصیفی بود. جامعه‌ی پژوهش را همه‌ی خبرگان در حوزه‌ی فرماندهی ارتش که شناخت کاملی از سازمان و اهداف و وظایف آن داشته‌اند، تشکیل دادند. روش نمونه‌گیری هدفمند بود و تعداد افراد نمونه ۱۰ خبره بود. ابزار سنجش، یک پرسش‌نامه‌ی تکنیک دیمتل پژوهش‌گر ساخته بود. یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که بُعد «فردی» تأثیرگذارترین و «سازمانی» تأثیرپذیرترین بُعد است. مؤلفه‌ی «سلامت روان» دارای بیش‌ترین قدرت تأثیرگذاری و مؤلفه‌ی «توانایی‌های مدیریتی» تأثیرپذیرترین مؤلفه است. ابعاد «فردی و فراسازمانی» جزء عوامل علت و بُعد «سازمانی» جزء عوامل معلول مدیریت اثربخش محسوب می‌شوند. مؤلفه‌های «صفات فردی، سلامت روان، اعتقادی، اخلاقی و فرهنگی-اجتماعی» جزء عوامل علت و مؤلفه‌های «توانایی‌های ویژه، توانایی‌های مدیریتی، توانایی‌های تخصصی نظامی، اقتصادی، سیاسی-قانونی و فن‌آورانه» جزء عوامل معلول محسوب می‌شوند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت اثربخش، دیمتل فازی، ارتش جمهوری اسلامی ایران.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد رفسنجان، کرمان، ایران
۲. دانشیار مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد رفسنجان، کرمان، ایران، (* نویسنده مسئول)؛
m.beheshtifar@yahoo.com
۳. استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه ولی‌عصر (عج)، رفسنجان، کرمان، ایران

مقدمه

مدیریت اثربخش در سازمان، عامل اصلی در ایجاد هم‌فکری و هم‌دلی است و رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر یک چتر فکری و نظر واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات، جزئی و کم‌اهمیت است و آنچه اعتبار و ارزش دارد، روح جمعی است که باید در یک مجموعه یا سازمان حاکم باشد. یکی از وظایف مهم و اساسی که برعهده مدیریت نهاده شده، رهبری سازمان است (ساعتچی و عزیز پور شویی، ۱۳۸۴).

به نقل از جان کارتر^۱، «بدون احیای نقش مدیریت اثربخش، اثربخشی سازمانی، امری محال بوده؛ به طوری که امروزه بیشتر سازمان‌ها از فقدان مدیریت اثربخش، در رنج‌اند» (افجه‌ای و همکاران، ۱۳۹۳).

افزایش توان رزمی سازمان‌های نظامی و دفاعی از دیرباز جزء جدایی‌ناپذیر راهبرد نظامی یک کشور بوده، همواره مورد توجه ویژه فرماندهان نظامی قرار می‌گیرد و فرماندهان نقش مؤثری در این راستا دارند و می‌توانند با نوع فرماندهی خود، زمینه ارتقاء توان رزمی را به نحو شایسته‌ای فراهم آورند. همسو کردن سازمان‌های دفاعی در مسیر وظیفه خطیر و مهم تأمین امنیت در مقابل تهدیدات داخلی و خارجی، حفظ استقلال و تمامیت ارضی یک کشور و ایجاد امنیت و آرامش در جامعه، به سازمان دفاعی توانمند در آن کشور بستگی دارد که در رأس آن یک فرمانده و مدیر اثربخش قرار دارد (مدنی و آبسالان، ۱۳۹۴).

با توجه به تفاوت عمده در مدیریت اثربخش در آجا با سایر سازمان‌ها و تغییر و تحولات به وجود آمده در نظام مدیریتی عصر جدید، تحقق اهداف سازمان آجا نیازمند شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها و توجه ویژه به میزان اهمیت و روابط علی-معلولی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت اثربخش در این سازمان مقدس می‌باشد.

بنابراین، از آنجاکه مدیریت اثربخش در موفقیت، بهبود عملکرد و ارتقاء توان رزمی یگان‌های نظامی، نقش مهمی ایفا می‌کند و با توجه به مباحث مطرح شده، پژوهش حاضر بر آن است که میزان اهمیت و روابط علی-معلولی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مدیریت اثربخش در آجا را بررسی نماید؛ بنابراین سؤال اصلی به صورت زیر طراحی می‌شود:

۱. میزان اهمیت و روابط علی- معلولی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت اثربخش در ارتش جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

بیان مسئله

در عصر کنونی، بسیاری از فیلسوفان علم بر این امر تأکید دارند که هر جامعه‌ای نیازمند به مجموعه دانشی است که متناسب با حافظه‌ی تاریخی، فرهنگی و به‌طور کلی، سازگار با محیط زندگی آن جامعه باشد. بر این اساس، جهان‌شمول بودن بسیاری از تئوری‌ها، نه‌تنها در حوزه‌ی علوم اجتماعی و علوم انسانی، بلکه در حوزه‌ی علوم فیزیکی و مادی نیز زیر سؤال رفته است (قلی پور و حضرتی، ۱۳۸۸).

ضرورت تولید دانش بومی با تکیه بر فرهنگ و ارزش‌های جامعه‌ی ایران سیاست‌گذاری بر مبنای مسائل و مقتضیات خاص آن، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های موجود در کشور است (صادق زاده قمصری، ۱۳۹۱). با تغییر و تحولاتی که در محیط کاری روی داده است، مدل‌های سنتی مدیریت دیگر پاسخ‌گوی نیازها و الزامات عصر و دوره حاضر نیستند و نیاز به مدل‌های جدید مدیریت بیش از هر زمان دیگری به چشم می‌خورد (قلی پور و حضرتی، ۵: ۱۳۸۸). سبک‌های قدیمی مدیریت را نمی‌توان برای عصر حاضر نیز به کاربرد و گونه جدیدی از مدیران موردنیاز می‌باشند که خود را عضوی از یک تیم به حساب آورده و بین اهداف سازمانی و نیازهای کارکنان تعادل ایجاد کنند (قلی پور و حضرتی، ۱۳: ۱۳۸۸).

در حقیقت وجود مدیران کارآمد، نیاز اساسی هر سازمانی و اثربخشی مدیریتی مسئله بسیار پراهمیتی است و سلامت اقتصاد کشور، موفقیت سازمان‌ها و حیات مؤسسات تا حدود زیادی بستگی به نوع مدیریت آن‌ها دارد (فیدلر و شمرز^۱، ۱۵: ۱۳۹۱). در تغییر و تحولات منطقه و در کل جهان که نقش سازمان‌های نظامی در کنار دیپلماسی پررنگ شده است، مدیریت اثربخش در نیروهای مسلح نقشی تعیین‌کننده دارد. اهمیت مدیریت در فرایند تغییرات به این دلیل است که تغییر مستلزم ایجاد و نهادینه‌سازی سیستم‌ها و ساختار جدید است و این امر بدون سبک مدیریت مؤثر امکان‌پذیر نخواهد بود. مدیریت فرایندی است که بر مردم جهت‌دستیابی به برون‌دادهای موردنظر تأثیر می‌گذارد، سبک مدیریت راهی است که رهبران جهت‌هدایت و

۱. fiedler & chemers

تحریک کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی مورد استفاده قرار می‌دهند (الموتیری و همکاران^۱، ۲۰۰۹). سبک مدیریت به‌عنوان یک عامل تسهیل‌کننده و برانگیزاننده کارکنان به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر بازده کاری سازمان اثر می‌گذارد.

در غیاب این مؤلفه مهم در نهادهای نظامی، نه‌تنها وظایف روزمره نیروهای مسلح محقق نمی‌شود بلکه تربیت نیروی انسانی متعهد به‌نظام و وطن و مردم، متعهد به تحقق اهداف بلندمدت کشور هم تحقق پیدا نمی‌کند. همسو کردن سازمان‌های دفاعی در مسیر وظیفه خطیر و مهم تأمین امنیت در مقابل تهدیدات داخلی و خارجی، حفظ استقلال و تمامیت ارضی یک کشور و ایجاد امنیت و آرامش در جامعه، به سازمان دفاعی توانمند در آن کشور بستگی دارد که در رأس آن یک مدیریت اثربخش قرار دارد.

ارتقاء توان رزمی در سازمان‌های نظامی مستلزم توانمندی‌های فرمانده آن سازمان است که همواره مدیریت، یکی از مهارت‌های فرماندهان این‌گونه سازمان‌ها محسوب می‌شود. همان‌گونه که اشاره شد، سازمان‌های دفاعی در کشور وظیفه خطیر و مهم تأمین امنیت در مقابل تهدیدات داخلی و خارجی را بر عهده داشته و درواقع این سازمان‌ها مظهر اراده و قدرت ملی هر کشور محسوب می‌شوند، بنابراین استقلال و تمامیت ارضی یک کشور و ایجاد امنیت و آرامش در جامعه، به سازمان دفاعی توانمند در آن کشور بستگی دارد که توانمندی این سازمان‌ها با بررسی توان رزمی آن سازمان تعیین می‌شود. جهت توانمندسازی یا به عبارت دیگر ارتقاء توان رزمی سازمان‌های دفاعی در کشور، توجه به عامل اساسی و تأثیرگذار آن سازمان بسیار حائز اهمیت است. در این سازمان‌ها نیز مانند تمام سازمان‌های دیگر، نیروی انسانی، مؤثرترین و مهم‌ترین رکن سازمان محسوب می‌شود و درواقع نیروی انسانی در این سازمان‌ها، عنصر اصلی توان رزم بوده که ترسیم‌کننده استراتژی دفاع، هماهنگ‌کننده و به‌کارگیرنده کلیه امکانات موجود در صحنه نبرد می‌باشد. فرماندهان این سازمان‌ها، به‌منظور موفقیت و بهره‌وری سازمانی، باید توانایی‌های خود را درزمینه‌ی مدیریتی افزایش دهند.

درزمینه‌ی اهمیت عملی مدیریت اثربخش، می‌توان گفت که از آنجاکه این سبک مدیریت، منجر به ارتقاء روحیه و به‌تبع آن، کارایی منابع انسانی می‌شود و همچنین سازمان را متحول می‌نماید، دارای اهمیت زیادی در همه‌ی سازمان‌ها و به‌خصوص در سازمان آجا می‌باشد، چراکه

سازمان آجا بیش از هر سازمان دیگری نیازمند منابع انسانی باروحيه است و به علت اینکه این سبک مدیریت می‌تواند تحولاتی را در فرایندهای سازمانی و روحیه کارکنان ایجاد نماید، می‌توان گفت که این سبک مدیریت، سبک مدیریت کاربردی در سازمان آجا است.

در این میان، آجا با داشتن فرهنگ متفاوت با دیگر سازمان‌ها، به تئوری‌ها خاص خود نیاز دارد. در حوزه‌ی مدیریت به‌عنوان یکی از شاخصه‌های مهم در اداره امور آجا، تئوری‌های مختلفی ارائه شده است که برخی از آن‌ها با مبانی آجا سنخیت چندانی ندارد. عدم کاربرد آن‌ها در عمل، شکاف میان تئوری و عمل را در اذهان متبادر کرده است. از این رو، آنچه به نظر می‌رسد این است که مسئله اصلی، نیاز به یک تئوری مدیریت اثربخش متناسب با فرهنگ و ارزش‌های بومی آجا به منظور ارتقاء توان رزمی (به‌ویژه در بُعد نیروی انسانی) می‌باشد، لذا محقق خواهد کوشید که نوعی الگوی مدیریت اثربخش در آجا را ارائه دهد.

گرایش زیاد سازمان‌های ایرانی در استقرار مدیریت اثربخش در سیستم مدیریت موجب شده است که دانشگاهیان و محققان کشور نیز در سال‌های اخیر تحقیقات قابل توجهی در این زمینه انجام دهند؛ اما عدم توجه به عوامل اساسی موجود در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز این سیستم در سازمان‌های ایرانی موجب شده است که زمینه‌های الزام برای تحقق کامل این سیستم فراهم نشود. لذا توسعه پژوهش در تمامی جنبه‌های مدیریت اثربخش بسیار حائز اهمیت می‌باشد. توسعه پژوهش نیازمند تحقق ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های کلیدی است که بررسی میزان اهمیت و روابط علی-معلولی بین آن‌ها و سیاست‌گذاری در جهت توجه به آن‌ها می‌تواند به توسعه این بخش بسیار کمک کند.

از این رو، در این پژوهش به منظور تعیین میزان اهمیت هر یک از عوامل جهت پیاده‌سازی در سازمان آجا، به بررسی اهمیت و روابط علی-معلولی ۳ بُعد و ۱۱ مؤلفه‌ی اصلی مدیریت اثربخش (به‌دست‌آمده از یافته‌های پژوهش پیشین محقق که به کمک تکنیک دلفی فازی شناسایی و تعیین شده بودند) با کمک تکنیک دیمتل فازی پرداخته شد.

مبانی نظری پژوهش

مفهوم مدیریت

ظهور مدیریت به شروع زندگی اجتماعی انسان بازمی‌گردد. وقتی دو یا چند نفر تشکیل یک گروه اجتماعی را می‌دهند و با یکدیگر رابطه برقرار می‌کنند، تأثیری که افراد این گروه روی

یکدیگر می‌گذارند، یکسان و برابر نیست؛ بلکه بعضی از افراد نقش فعال‌تری به‌خود گرفته و تأثیر بیشتری روی دیگران می‌گذارند، به‌طوری‌که بیش از دیگران مورد توجه قرار می‌گیرند و این زمینه‌ی آغاز پیدایش مدیریت در گروه است. با تثبیت گروه و افزایش پایداری و تداوم آن، خصوصیت تأثیرگذاری توسط یک فرد یا افراد معدودی از گروه تشدید می‌شود و آن‌ها به تدریج به‌عنوان رهبر یا رهبران گروه ظاهر می‌گردند. تثبیت و پایداری گروه همراه با تکامل و پیچیدگی آن به افزایش هدف‌های قابل حصول و ایجاد سلسله‌مراتب بیشتر در ساختمان گروه منجر می‌گردد و احساس نیاز به وجود رهبر یا رهبران را بیشتر می‌نماید (جاسبی، ۱۳۹۷).

هیچ تردیدی نیست که موفقیت هر سازمان یا گروه در درون سازمان تا حد زیادی به شایستگی رهبر سازمان بستگی دارد. رهبران موفق، همواره در پی ایجاد تحول‌اند و می‌کوشند تا از موفقیت‌ها بیش‌ترین استفاده را ببرند، در کارکنان خود ایجاد انگیزش می‌کنند تا بازدهی سازمان را بالا برده و سازمان را در جهت اهدافش سوق می‌دهند. اهمیت مدیریت در موفقیت سازمان، در نیازی نهفته است که سازمان به جهت هماهنگی و کنترل، به آن دارد. رهبران در امر یکپارچه نمودن فعالیت‌های مختلف سازمان، ایجاد هماهنگی و ارتباط بین واحدهای فرعی و کنترل انحراف‌ها (نسبت به استانداردها) نقش مهمی ایفا می‌کنند. هیچ مقررات و قوانینی نمی‌تواند جایگزین رهبر باتجربه‌ای شود که می‌تواند تصمیمات سریع و قاطعی بگیرد. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود. تحقیقات نیز نشان‌دهنده آن است که سبک مدیریتی با اثربخشی، کارایی و بهره‌وری سازمان رابطه دارد و به‌عنوان یکی از عوامل ضمنی در حمایت یا سرکوب و تسهیل یا مهار خلاقیت مطرح می‌باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۷).

مدیریت، یک عامل مهم است که منجر به موفقیت سازمانی می‌شود (ایپیساک، ابراین، نیکولسون و ون وگت^۱، ۲۰۱۵).

رابینز (۱۳۹۸) معتقد است که در رشته علمی رفتار سازمانی واژه «مدیریت» از جمله واژگانی است که درباره تعریف آن توافق نظر چندانی وجود ندارد و تعریف‌هایی که از مدیریت شده است، از نظر تعداد، معادل یا برابر تعداد کسانی است که درصدد ارائه تعریفی از آن برآمده‌اند.

۱. Spisak, O'Brien, Nicholson & van Vugt

مدیریت فرایندی است که ضمن آن مدیر می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند (الوانی، ۱۳۹۸).

مدیریت اثربخش

مدیریت اثربخش در سازمان، عامل اصلی در ایجاد هم‌فکری و هم‌دلی است و رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر یک چتر فکری و نظر واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات، جزئی و کم‌اهمیت است و آنچه اعتبار و ارزش دارد، روح جمعی است که باید در یک مجموعه یا سازمان حاکم باشد (الوانی، ۱۳۹۸).

کار هر مدیری در هر سازمانی، از سازمان‌های دولتی گرفته تا بخش خصوصی، صرف‌نظر از اندازه و نوع فعالیت، چه در بیمارستان یا دانشگاه، چه در ارتش یا در اتحادیه‌ها و سایر بنگاه‌های اقتصادی، مؤسسات انتفاعی یا غیرانتفاعی، اثربخشی است (دراکر، ۱۳۹۳). مدیریت اثربخش کسی است که بتواند ۸۰ تا ۹۰ درصد توانایی افراد را به کار گیرد؛ که این امر مستلزم داشتن توانایی‌های فنی، انسانی، ادراکی، طراحی و حل مسئله است (رضائیان، ۱۳۹۸). بر اساس تحقیقات برنز^۱، هاوس^۲ و بس، رهبران اثربخش، رهبرانی تحول‌آفرین‌اند (بس و آوولیو^۳، ۱۹۹۳؛ برنز، ۱۹۹۸؛ هاوس، ۱۹۹۷؛ بس، ۱۹۹۰). هم‌چنین، تحقیقات نشان می‌دهد مدیریت اثربخش دامنه‌ی گسترده‌ای از رفتارهای مدیریتی، از تحول‌آفرین تا مرادده‌ای را به کار می‌گیرد (بس و آوولیو، ۱۹۹۳).

پیشینه‌ی تحقیق

خورشیدی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «تشخیص عوامل سازنده مدیریت فرماندهان نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴» مؤلفه‌های سلامت معنوی، توانایی ویژه، سلامت روان، توانایی تخصصی، توانایی مدیریت، توانایی بلوغی و توانایی عمومی را برای الگوی اثربخش مدیریت در نیروی

۱. Burns
۲. House
۳. Bass and Avolio

انتظامی، شناسایی و تبیین نمود.

افجه‌ای، خسروپناه و بانسی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی جامع رهبری اثربخش سازمانی با رویکرد الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت» با استفاده از روش تحقیق کیفی تحلیل تم و با بهره‌گیری از قرآن کریم، نهج‌الفصاحه، سیره‌ی نبوی (ص) و منش امیرکبیر، ابعاد بینشی اعتقادی، منشی اخلاقی، تحول فردی، تحول اجتماعی، اقتدار شخصی، اقتدار اخلاقی و اقتدار عملی را ارائه نمودند.

دشتکی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی رهبری اثربخش آموزشی»، تحول‌گرایی، انسان‌گرایی، وظیفه‌گرایی، تکریم‌گرایی، تدریس‌گرایی، بصیرت‌گرایی و پژوهش‌گرایی را از شاخص‌های اصلی رهبری اثربخش در آموزش عالی معرفی نمود.

شیرخانی و لائی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل رهبری اثربخش برای مدیران مدارس ابتدایی» شاخص‌های دل‌پذیر بودن، باوجدان بودن، برونگرایی، عقلانیت، درک، احساس، تفکر، خودمدیریتی، مدیریت روابط، گرایش به آغازگری رفتار و تمایل به ادامه تلاش می‌توانند اثربخشی رهبری را شناسایی و تبیین نمودند.

الوانی، اردلان و محمدی فاتح (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان آجا با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)» برای طراحی الگوی بومی شایستگی‌های فرماندهان و مدیران، مقوله‌هایی شامل شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین‌فردی، شایستگی‌های سازمانی و شایستگی‌های بینشی ارائه نمودند.

سارلی و صفایی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «ویژگی‌های رهبری اثربخش در مدیریت آموزشی مدارس» شناخت هدف‌ها، باور داشتن آن‌ها، تعهد نسبت به کسب آن‌ها، همسویی و همانندروی با آن‌ها و تحرک و انگیختگی در جهت آن‌ها، توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان، اتکا به منابع و نیروی انسانی، اجرای مؤثر برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها را از ویژگی‌های اساسی رهبران اثربخش عنوان نمودند.

دینانی، کوزه‌چیان و نظریان (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «طراحی هوشمندی‌های موردنیاز مدیریت اثربخش مدیران ورزشی» رابطه‌ی معنی‌دار شاخص‌های خودانگیختگی، همدلی، رفتار

هوش فرهنگی (تطبیق رفتار کلامی و غیر کلامی با فرهنگ‌های مختلف)، اتحاد و توافق، اشتیاق و فشار عملکرد را با مدیریت اثربخش مورد تأیید قراردادند.

صدقی بوکانی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «تحلیل روابط چندگانه‌ی رهبری اثربخش و برنامه‌ریزی راهبردی با بهره‌وری نیروی انسانی در مراکز آموزش عالی استان آذربایجان غربی»، نشان داد که رهبران اثربخش دانشگاهی به منظور تضمین و کسب اطمینان از دستیابی به سطوح بالاتر دانشگاهی علاوه بر برخورداری از ویژگی کاریزما، می‌بایست دارای مهارت‌هایی از قبیل چشم‌انداز در راستای اهداف و استراتژیک و ایده‌های مطلوب، الهام‌بخشی، توانمندسازی، مربی‌گری و تیم‌سازی، داشتن جاذبه عمیق، خود ارزیابی مستمر، بهبود مستمر و توسعه دانشگاه باشند.

لطفی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش با عنوان «بررسی تأثیر رهبری اثربخش بر توانمندی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان مرکزی» مهم‌ترین مهارت‌های رهبر اثربخش برای توانمندسازی کارکنان را مهارت تشخیص، مهارت تطبیق و مهارت برقراری ارتباط عنوان نمودند.

سپهوند و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های رهبری اثربخش در سازمان‌های فرهنگی هنری با رویکرد اسلامی ایرانی و با استفاده از روش دلفی فازی» شاخص‌های چشم‌انداز و عقلانیت، وحدت بخشی، اخلاق مدار، نگرش فرهنگی- هنری، دین‌محوری، قدرت بیان و اقناع، سعه‌صدر، مردمی بودن، مدیریت بر قلب‌ها، تحول‌گرایی، تقوا، تواضع و فروتنی، انضباط و قانون‌مداری، قابلیت اعتماد، خدمت‌رسانی، انگیزه بخشی، مدیریت مشارکتی، خودسازی و تعالی‌جویی، اعتمادبه‌نفس، رشد و توانمندسازی، تخصص‌گرایی، مسئولیت‌پذیری را شناسایی و تبیین کردند.

رجب پور (۱۳۹۸) خصوصیات اصلی رهبری اثربخش (فرماندهی) در نیروهای مسلح مطابق با منویات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) را ایمان و اعتقاد، مسئولیت‌پذیری، تقوا، شجاعت، خودآگاهی، امانت‌داری، عدالت، نظم، سرمشق بودن، اشراف اطلاعاتی، آموزش، ابتکار، بیداری و پایداری و خدمت به مردم عنوان نمود.

بردن و بانتا^۱ (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان «استفاده از شاخص‌های عملکرد به‌عنوان راهنما

در تصمیم‌گیری استراتژیک»، شاخص‌های رهبری اثربخش را؛ رهبری پیش‌کنشی، ساختار ذهنی نو، تغییر و نوآوری مداوم، بهبود سازمانی، درک مأموریت خود و سازمان مربوط، درک اهداف خود و سازمان مربوط، شناخت نقاط ضعف و قوت خود و سازمان مربوط، شناخت نقاط تهدید و فرصت خود و سازمان مربوط، توجه به عوامل محیطی، برنامه‌ریزی راهبردی، ارزش‌مداری در امور و کاربست حاکمیت روابط انسانی ذکر نموده‌اند.

کتز و کان^۱ (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «روانشناسی اجتماعی سازمان»، مهم‌ترین عوامل و شاخص‌های رهبری اثربخش را، ترغیب، تجویز، مشارکت، تشخیص موقعیت، یافتن واقعیت‌ها، تشخیص اندیشه‌های ناب، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های مفهومی و مهارت‌های تخصصی ذکر نموده‌اند.

اریک^۲ (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت داوطلبانه» مهم‌ترین شاخص‌های رهبری اثربخش را؛ الف) ویژگی‌های شخصیتی منحصربه‌فرد (مانند؛ پویایی، توانایی نفوذ بر دیگران، دقت و درستکاری، اعتمادبه‌نفس، خویشتن‌پنداری مثبت، هوش، دانش فنی و عمومی عمیق)، ب) ویژگی‌های رفتاری منحصربه‌فرد (مانند؛ ابتکار عمل، مراعات حال زیردستان) ذکر نموده است. این پژوهش مهم‌ترین شاخص‌های فرماندهی انتظامی آینده را توانایی‌های ویژه مانند درک شرایط اجتماعی، مردم‌شناسی، درک فرهنگی عمومی، توانایی به‌کارگیری ساختار چابک، تسلط بر فناوری و تکنولوژی‌های نوین، توانایی به‌کارگیری ساختار مجازی، داشتن تفکر استراتژیک، درک آمایش سرزمین، رشد مداوم حرفه‌ای و غیره می‌داند. این پژوهش نشان داد توانایی‌های ویژه مهم‌ترین توانایی برای فرماندهان عالی پلیس است.

آن‌ام^۳ و همکاران (۲۰۱۱) ویژگی رهبری اثربخش دانشگاهی را به اعتبار شخصیت الهام‌بخش، توانایی و تجربه، علاقه‌مندی به یادگیری چیزهای جدید و انطباق با تغییرات، آگاهی از محیط خود، انعطاف‌پذیری، باز بودن در به اشتراک گذاشتن اطلاعات و گرفتن ورودی از مردم، تخصیص عادلانه اعتبارات، به رسمیت شناختن تلاش زیردستان، فراهم آوردن فرصت توسعه به زیردستان و استقلال حرفه‌ای می‌دانند. یک رهبر اثربخش ممکن است همه این صلاحیت‌ها را نداشته باشد

۲. Katz and Kohn

۳. ERIC (Educational Resources Information Center)

۱. Anam

و یا تعداد کمی از آن‌ها داشته باشد، اما این نکته مهم است که از این ابزار مناسب در زمان مناسب استفاده کند.

آلفرد^۱ (۲۰۱۲) صلاحیت رهبران کالج‌های فنی و حرفه‌ای را شامل چشم‌انداز و بهینه‌سازی، شناسایی و توسعه استعداد، ایجاد و حفظ یک احساس فوریت می‌داند.

مورتون^۲ (۲۰۱۴) شاخص‌های رهبری اثربخش دانشگاهی را، داشتن چشم‌انداز، داشتن جاذبه شخصیتی عمیق، خود ارزیابی مستمر، مشوق بودن و الهام بخشی، توانمندسازی گروهی، تشکیل گروه‌های کاری منسجم، ایفای نقش و مربی‌گری، اهتمام در زمینه‌ی بهبود مستمر عملکرد دانشگاه، بازخورد ۳۶۰ درجه^۳، قابل اعتماد بودن و یکپارچگی می‌داند.

زکریا^۴ و همکاران (۲۰۱۵) ابعاد رهبری اثربخش در آموزش عالی فنی و حرفه‌ای را شامل ۶ بُعد شامل تمرکز بر رشد، به رسمیت شناختن، هم‌کارانه، مشارکت، ارتباطات باز و محیط مثبت می‌دانند.

بکسین و هاسکوا^۵ (۲۰۱۸) در پژوهشی که جهت شناسایی شاخص‌های رهبری اثربخش در بین سربازان نیروهای مسلح لیتوانی انجام داده بودند، شاخص‌های عمل‌گرایی، الگو بودن، داشتن مهارت حل تعارض، داشتن قدرت استدلال، توانایی تعریف نقش خود و اجازه دادن به زیر دستان جهت آگاهی از آنچه که از آن‌ها انتظار می‌رود را شناسایی و تبیین نمودند.

روش‌شناسی پژوهش

بررسی تحقیقات پیشین در زمینه‌ی مدیریت اثربخش نشان می‌دهد مطالعاتی که تاکنون انجام گرفته بیشتر به شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت اثربخش در سازمان آجا پرداخته و میزان اهمیت و روابط علی-معلولی بین ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت اثربخش، از زبان خبرگان در سازمان را بررسی و تحلیل نموده‌اند.

-
۲. Alfred
 ۳. Morton
 ۴. ۳۶۰-degree feedback
 ۵. Zakaria
 ۱. Bekesiene & Hoskova

در پژوهش حاضر با توجه به مسئله‌ی تحقیق، از روش تحقیق کیفی برای دستیابی به یک درک و فهم عمیق از میزان اهمیت (تأثیرگذاری و تأثیرپذیری) و روابط علی-معلولی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت اثربخش در آجا پرداخته شد.

لذا این پژوهش از نظر نتیجه، توسعه‌ای، از نظر رویکرد، کیفی و از نظر روش، توصیفی می‌باشد. جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه‌ی فرماندهان خبره‌ی نظامی در سازمان آجا بود. بر اساس نمونه‌گیری هدفمند، توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه بین ۱۰ نفر از خبرگان، صورت گرفت. این ۱۰ نفر، از فرماندهان آجا از ۵ قرارگاه منطقه‌ای و ارشد نظامی، برگزیده شدند. نحوه انتخاب آن‌ها به صورت گزینشی و بر اساس ویژگی‌هایی نظیر تجربه و دانش در مورد موضوع، تمایل و زمان کافی برای شرکت در تحقیق و در دسترس بودن، انجام شد. در جدول ۱ مشخصات این افراد آورده شده است.

جدول شماره ۱: مشخصات خبرگان

متخصص	جایگاه سازمانی	حوزه فعالیت	سطح تحصیلات	سابقه کار
خبره نظامی	فرماندهی	تیپ تفنگ‌دار	کارشناسی ارشد	۲۵ سال
خبره نظامی	فرماندهی	گروه توپخانه	کارشناس ارشد	۲۸ سال
خبره نظامی	فرماندهی	تیپ زرهی	کارشناسی ارشد	۳۰ سال
خبره نظامی	فرماندهی	تیپ پیاده مکانیزه	کارشناسی ارشد	۲۹ سال
خبره نظامی	فرماندهی	گردان توپخانه	کارشناسی	۱۹ سال
خبره نظامی	فرماندهی	گردان نگاه‌داری و	دکتری	۱۹ سال
خبره نظامی	فرماندهی	گروه توپخانه	کارشناس ارشد	۲۸ سال
خبره نظامی	فرماندهی	گردان توپخانه	دکتری	۱۹ سال
خبره نظامی	فرماندهی	پایگاه هوایی	کارشناس ارشد	۲۸ سال
خبره نظامی	فرماندهی	عقیدتی سیاسی	دکتری	۲۰ سال

ابزار گردآوری داده‌های تحقیق پرسشنامه‌ی دیمتل فازی بود. محقق جهت رسیدن به هدف اصلی پژوهش، به کمک تکنیک دیمتل فازی و با استفاده از نرم‌افزار اکسل^۱ به بررسی و تحلیل

میزان اهمیت و روابط علی-معلولی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت اثربخش در آجا (به‌دست‌آمده از تکنیک دلفی فازی در تحقیق دیگری که توسط خود محقق انجام شده) اقدام نمود. پژوهش حاضر در پاییز ۱۳۹۸ و در حوزه مدیریت منابع انسانی صورت گرفت.

روش دیمتل فازی

روش دیمتل در سال ۱۹۷۶ برای اولین بار توسط دو پژوهشگر به نام‌های «فونتلا و گابوس»^۱ ارائه شد. این تکنیک بر اساس مقایسه‌های زوجی و از ابزارهای تصمیم‌گیری برمبنای تئوری گراف می‌باشد این روش ممکن است تأییدکننده روابط میان متغیرها و یا محدودکننده روابط در یک روند توسعه‌ای و نظام‌مند باشد (محمدپور و میرزاپورباباجان، ۱۳۹۴).

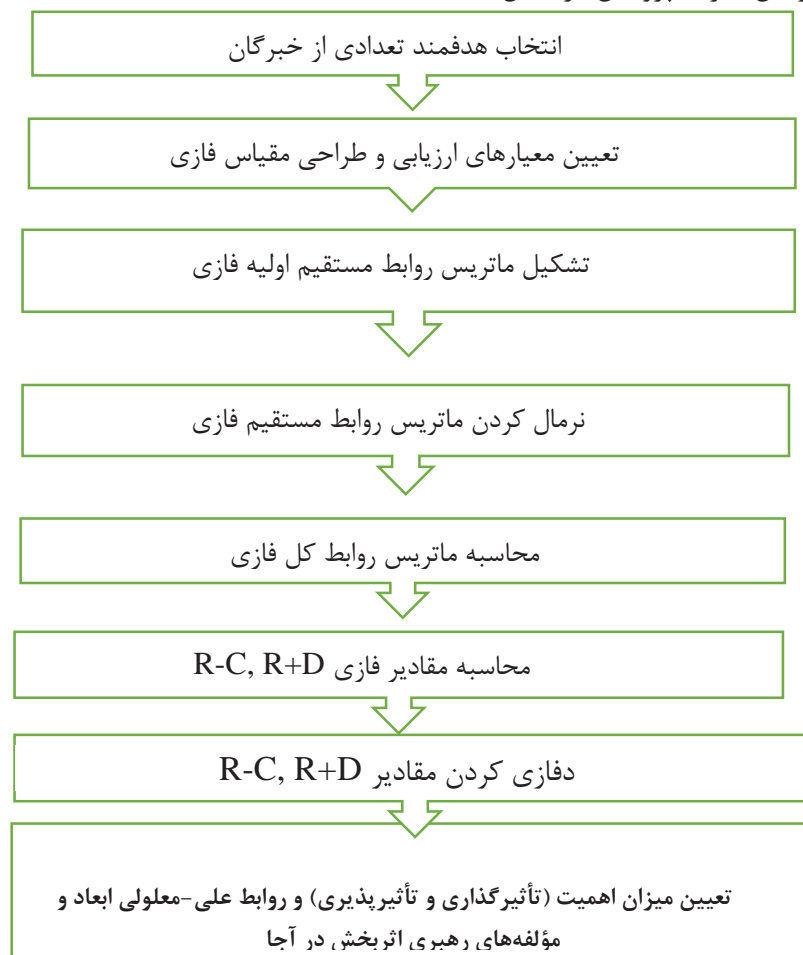
به‌عبارت‌دیگر، این تکنیک با بررسی روابط متقابل بین معیارها، میزان تأثیر و اهمیت آن‌ها را به‌صورت امتیاز عددی مشخص می‌کند. مهم‌ترین شاخصه روش دیمتل، تصمیم‌گیری چندمعیاره و عملکرد آن در ایجاد روابط و ساختار بین عوامل می‌باشد. (وو، ۲۰۱۵).

دیمتل روشی جامع برای طراحی و تحلیل مدل‌هایی با ساختار علی و معلولی پیچیده بین فاکتورها است. (وجانوویک^۲ و همکاران، ۲۰۱۰).

وجه برتری این روش بر سایر روش‌ها، تصمیم‌گیری بر پایه‌ی مقایسات زوجی و پذیرش بازخورد روابط است (علی‌نژاد و سیمپاری، ۱۳۹۲).

۲. Fontela and Gabus
۱. Wu
۲. Vujanovic

مراحل اجرای پژوهش در شکل ۱ آمده است.



شکل ۱- الگوریتم اجرای پژوهش (حبیبی و همکاران ۱۳۹۳)

۱- انتخاب هدفمند تعدادی از خبرگان

در اولین قدم، تعدادی از خبرگان سازمان که دارای دانش، تجربه، تمایل و وقت کافی در مورد موضوع، برای جمع‌آوری داده به‌منظور حل مسئله بودند، انتخاب شدند. این گروه از نمونه‌ی هدفمند، به تعداد ۱۰ نفر از خبرگان که در گام‌های قبلی پژوهش نیز شرکت کرده بودند، تشکیل شد.

۲- تعیین معیارهای ارزیابی و طراحی مقیاس فازی

در گام دوم، با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت اثربخش، دو پرسشنامه، یکی برای ابعاد و دیگری برای مؤلفه‌ها، تهیه و در اختیار نمونه فوق قرار گرفت. هدف نهایی این پرسشنامه‌ها تعیین میزان اهمیت و رتبه‌بندی هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت اثربخش بود. در ابتدا و به‌منظور یادآوری، جهت پاسخ‌دهنده‌ها نتایج دلفی فازی در قالب ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت اثربخش به شرح ذیل، تشریح گردید:

(۱) بُعد فردی: در این پژوهش دارای ۵ مؤلفه‌ی صفات فردی، سلامت روان، اعتقادی، اخلاقی، توانایی‌های ویژه بود.

(۲) بُعد سازمانی: در این پژوهش دارای ۲ مؤلفه‌ی توانایی‌های مدیریتی، توانایی‌های تخصصی سازمانی بود.

(۳) بُعد فراسازمانی: در این پژوهش دارای ۴ مؤلفه‌ی فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی، سیاسی-قانونی و فن‌آورانه است؛ بنابراین پرسشنامه ابعاد دارای سطر و ستون ۳×۳ و پرسشنامه مؤلفه‌ها دارای سطر و ستون ۱۱×۱۱ بود.

در این پرسشنامه از پاسخ‌دهنده خواسته شد تا میزان اهمیت یک عامل را نسبت عامل دیگر بر حسب جدول شماره ۲ مشخص کنند.

جدول شماره ۲: معادل فازی امتیازات

درجه تأثیرگذاری	بدون تأثیر	تأثیر خیلی کم	تأثیر کم	تأثیر زیاد	تأثیر خیلی زیاد
	NO	VL	L	H	VH
امتیازات (مقادیر عددی)	۰	۱	۲	۳	۴
مقادیر فازی	(۰،۰،۱)	(۰،۱،۲)	(۱،۲،۳)	(۲،۳،۴)	(۳،۴،۴)

۳- تشکیل ماتریس روابط مستقیم اولیه فازی با استفاده از مقایسات زوجی گروهی

در گام سوم، با استفاده از روش رضایی نور و همکارانش (۱۳۹۴)، نظرات کارکنان با روش دیمتل فازی تحلیل شد. رضایی نور و همکارانش (۱۳۹۴)، در فن دیمتل فازی دو روش تحلیل با اعداد قطعی و تحلیل با اعداد فازی مثلثی را باهم مقایسه و نشان دادند که نتایج هر دو روش

یکسان خواهد بود. مقادیر l ، m و u اعداد فازی مثلثی حاصل از نظرات کارکنان هستند. در روش اول مقادیر فازی در هر پرسشنامه با فرمول $m = (l + 4m + u) / 6$ ، تبدیل به اعداد قطعی خواهد شد (رضایی نور و همکاران، ۱۳۹۴: ۹۱). پس از تبدیل مقادیر مثلثی فازی به اعداد قطعی، سپس میانگین حسابی پاسخ‌های مربوط به هر بُعد و هر مؤلفه، جهت اجتماع پاسخ‌ها محاسبه خواهد شد. در جدول شماره ۳ و جدول شماره ۴ ماتریس روابط مستقیم فازی در سطح ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق آورده شده است. جهت تحلیل پرسشنامه دیمتل فازی، از نرم‌افزار اکسل استفاده خواهد شد.

جدول شماره ۳: ماتریس میانگین نظرات در سطح ابعاد مدیریت اثربخش

فردی	سازمانی	فراسازمانی
۰	۳/۸	۳
۳/۲	۰	۲
۲/۸	۲/۸	۰

جدول شماره ۴: ماتریس روابط مستقیم مؤلفه‌های مدیریت اثربخش

صفات فردی	سلامت روان	اعتقادی	اخلاقی	توانایی‌های ویژه	توانایی‌های مدیریتی نظامی	توانایی‌های تخصصی	فرهنگی-اجتماعی	اقتصادی	سیاسی-قانونی	فناورانه
۰	۳/۸	۴	۳/۴	۲	۳/۸	۲/۶	۲/۸	۲/۶	۲/۶	۴
۳/۶	۰	۳/۶	۴	۳/۶	۳/۸	۳/۴	۳/۴	۳/۲	۳/۲	۳/۲
۳	۳/۴	۰	۳/۴	۲/۴	۲/۴	۲/۴	۲/۶	۲/۶	۲/۶	۲/۴
۳/۲	۳/۶	۳/۶	۰	۲/۶	۳/۲	۳	۳/۲	۳	۳	۲/۶
۲/۴	۲/۶	۲	۲	۰	۳	۳	۲/۴	۳	۲/۴	۳

بررسی تأثیر گرایش به چابکی سازمانی و غلبه بر اینرسی سازمانی ... / ۱۳۳

۳	۳	۲/۸	۲/۸	۳	۰	۲/۸	۲/۴	۲	۲/۶	۳	توانایی‌های سرپرستی
۲/۲	۲/۲	۲	۲/۲	۰	۳/۲	۲/۴	۲/۴	۲/۲	۲/۴	۳	توانایی‌های تخصصی نظامی
۳	۳	۲/۸	۰	۳	۳/۲	۳	۲/۸	۳	۳	۳	فرهنگی- اجتماعی
۳/۴	۲/۸	۰	۲/۸	۳	۳/۲	۳	۲	۲/۲	۳	۲/۶	اقتصادی
۲/۸	۰	۲/۸	۳	۲/۸	۳	۲	۲/۴	۲	۲/۴	۲/۴	سیاسی و قانونی
۰	۳	۳/۴	۲/۸	۳	۳/۴	۳/۲	۲	۲	۲	۲	فناورانه

۴- نرمال کردن ماتریس روابط مستقیم فازی

در گام چهارم، برای نرمال کردن ماتریس‌ها ابتدا جمع اعداد هر سطر و هر ستون را محاسبه و در یک سطر و ستون جدید ثبت می‌کنیم. سپس بزرگ‌ترین عدد به‌دست‌آمده در ستون و سطر جدید را انتخاب و آن را K خواهیم نامید. سپس، عدد هر درایه را بر K تقسیم خواهیم نمود تا ماتریس نرمال به‌دست آید. بزرگ‌ترین عدد در ماتریس ابعاد مدیریت اثربخش، عدد $۶/۷۲$ و در ماتریس مؤلفه‌های مدیریت اثربخش، عدد ۳۵ بود.

۵- محاسبه ماتریس روابط کل فازی

در گام پنجم، برای تشکیل ماتریس روابط کل فازی، ابتدا ماتریس نرمال شده را از ماتریس یک‌به‌یک کسر خواهیم کرد. در جبر خطی، ماتریس‌های هم‌مانی یا ماتریس یک‌به‌یک به یک ماتریس مربعی گفته می‌شود که درایه‌های قطر اصلی آن یک و بقیه درایه‌ها صفر باشند. سپس ماتریس‌های به‌دست‌آمده برای ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق را معکوس خواهیم نمود. درنهایت، مقادیر ماتریس نرمال را در مقادیر ماتریس معکوس ضرب می‌کنیم.

جدول شماره ۵: ماتریس روابط کل در سطح ابعاد مدیریت اثربخش

فرا سازمانی	سازمانی	فردی	
۲/۰۷۱	۲/۵۷۱	۲/۰۵۷	فردی
۱/۷۸۳	۱/۹۱۲	۲/۱۱	سازمانی
۱/۶۱۳	۲/۲۸۹	۲/۱۵۷	فرا سازمانی

جدول شماره ۶: ماتریس روابط کل در سطح مؤلفه‌های مدیریت اثربخش

فناورانه	سیاسی-قانونی	اقتصادی	فرهنگی-اجتماعی	توانایی‌های تخصصی نظامی	توانایی‌های مدیریتی	توانایی‌های ویژه	اخلاقی	اعتقادی	سلامت روان	صفات فردی	
۰/۴۳۹	۰/۴۲	۰/۴۲۵	۰/۴۲۸	۰/۴۷۲	۰/۵۰۱	۰/۴۳۲	۰/۴۲۹	۰/۴۴	۰/۴۶	۰/۳۵۷	صفات فردی
۰/۴۶۸	۰/۴۵۸	۰/۴۶۳	۰/۴۶۶	۰/۴۹۳	۰/۵۲۷	۰/۴۷	۰/۴۶۵	۰/۴۵۱	۰/۳۸۶	۰/۴۷۳	سلامت روان
۰/۳۷۱	۰/۳۶۸	۰/۳۷۳	۰/۳۷۱	۰/۳۸۷	۰/۴۰۸	۰/۳۶۵	۰/۳۷۹	۰/۲۸۸	۰/۳۹۸	۰/۳۸۲	اعتقادی
۰/۴۰۴	۰/۴۰۵	۰/۴۲	۰/۳۹۲	۰/۴۳۱	۰/۴۵۸	۰/۳۹۸	۰/۳۱۷	۰/۴۰۶	۰/۴۳	۰/۴۱۵	اخلاقی
۰/۳۶۷	۰/۳۴۴	۰/۳۶۳	۰/۳۴۶	۰/۳۸۱	۰/۴	۰/۲۸۳	۰/۳۲۴	۰/۳۲۱	۰/۳۵۷	۰/۳۴۷	توانایی‌های ویژه
۰/۳۸۴	۰/۳۷۶	۰/۳۷۶	۰/۳۷۴	۰/۴	۰/۳۴۲	۰/۳۷۴	۰/۳۵۱	۰/۳۳۸	۰/۳۷۵	۰/۳۷۹	توانایی‌های مدیریتی
۰/۳۳۱	۰/۳۲۴	۰/۳۲۳	۰/۳۲۶	۰/۲۸۷	۰/۳۸۸	۰/۳۳۱	۰/۳۲	۰/۳۱۲	۰/۳۳۷	۰/۳۴۷	توانایی‌های تخصصی نظامی
۰/۴۰۹	۰/۴	۰/۴۰۱	۰/۳۲۴	۰/۴۲۶	۰/۴۵۳	۰/۴۰۳	۰/۳۸۵	۰/۳۸۶	۰/۴۱	۰/۴۰۴	فرهنگی-اجتماعی

بررسی تأثیر گرایش به چابکی سازمانی و غلبه بر اینرسی سازمانی ... / ۱۳۵

اقتصادی	۰/۳۷۶	۰/۳۸۹	۰/۳۴۷	۰/۳۴۷	۰/۳۸۴	۰/۴۲۲	۰/۴۰۶	۰/۳۸	۰/۳۰۸	۰/۳۷۷	۰/۴
سیاسی و قانونی	۰/۳۴۷	۰/۳۵۱	۰/۳۲۱	۰/۳۳۳	۰/۳۳۶	۰/۳۹۹	۰/۳۷۶	۰/۳۶	۰/۳۵۸	۰/۲۸	۰/۳۶۱
فناورانه	۰/۳۴۶	۰/۳۵۱	۰/۳۲۸	۰/۳۳۲	۰/۳۷۵	۰/۴۲	۰/۳۹	۰/۳۶۵	۰/۳۸۲	۰/۳۶۷	۰/۲۹۷

یافته‌های پژوهش

۶- محاسبه مقادیر فازی R-C, R+D

در گام ششم، نمودار علی ۱ ترسیم خواهد گردید. برای ترسیم نمودار علی مقادیر R-D و R+D محاسبه خواهد شد.

جمع عناصر هر سطر (D) برای هر بُعد یا مؤلفه، نشانگر میزان تأثیرگذاری آن بُعد یا مؤلفه است و جمع عناصر ستون (R) برای هر بُعد یا مؤلفه، میزان تأثیرپذیری آن بُعد یا مؤلفه را نشان می‌دهد. برای ترسیم نمودار علی، مقادیر (D + R) در بردار افقی منظور می‌گردد.

(D + R) بردار اهمیت نامیده می‌شود و عدد اهمیت برای هر بُعد با مؤلفه، مجموع تأثیرپذیری و تأثیرگذاری آن بُعد یا مؤلفه را نشان می‌دهد، به طوری که هر چه مقدار (D + R) در سطح بُعد یا مؤلفه‌ای بیشتر باشد، آن بُعد یا مؤلفه تعامل بیشتری با سایر ابعاد و مؤلفه‌ها دارد، بنابراین از اهمیت بیشتری برخوردار است.

همچنین در نمودار علی، بردار عمودی (D - R) بردار رابطه نامیده می‌شود و قدرت یا شدت تأثیرگذاری هر بُعد یا مؤلفه را نیز نشان می‌دهد. به طور کلی اگر (D - R) مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می‌شود و از اهمیت بیشتری برخوردار است ولی اگر مقدار (D - R) منفی باشد، معلول محسوب می‌شود و از اهمیت کمتری برخوردار است.

جدول شماره ۷: مقادیر R و D برای ابعاد مدیریت اثربخش

D-R	D+R	R	D	
۰/۳۷۵	۱۳/۰۲۳	۶/۳۲۴	۶/۶۶۹	فردی

سازمانی	۵/۸۰۵	۶/۷۷۲	۱۲/۵۷۷	-۰/۹۶۷
فراسازمانی	۶/۰۵۹	۵/۴۶۷	۱۱/۵۲۶	۰/۵۹۳

بررسی مقادیر D در سطح ابعاد مدیریت اثربخش، حاکی از آن است که بُعد «فردی» دارای بیشترین مقدار D است پس تأثیرگذارترین بُعد است و از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین بررسی مقادیر R نشان داد که بُعد «سازمانی» دارای بیشترین مقدار R است پس تأثیرپذیرترین بُعد مدیریت اثربخش در آجا است و با توجه به اینکه D-R آن منفی است، به عنوان یک معلول کلیدی مطرح می‌شود و دریافت‌کننده است. بُعد «فردی» دارای بیشترین مقدار D+R است پس یک علت کلیدی است که بیشترین ارتباط را با دیگر ابعاد دارد.

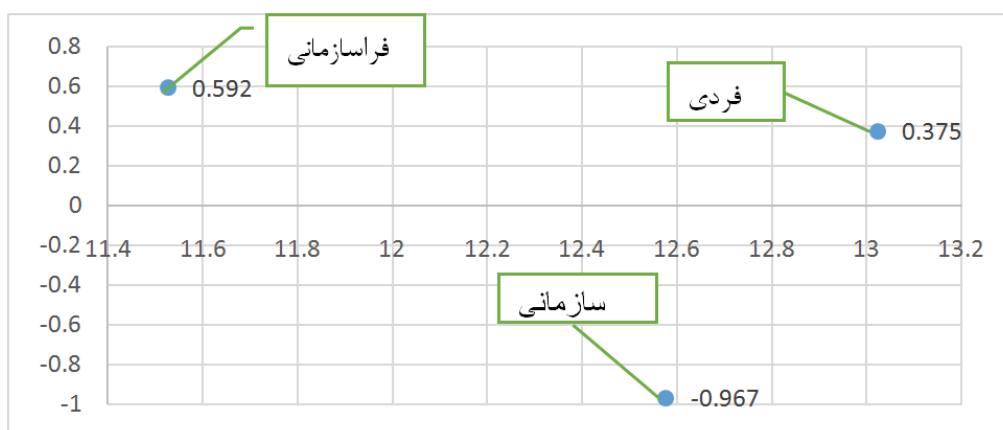
جدول شماره ۸: مقادیر R و D برای مؤلفه‌های مدیریت اثربخش

D-R	D+R	R	D	
۰/۶۳۱	۸/۹۸۷	۴/۱۷۸	۴/۸۰۹	صفات فردی
۰/۸۷۵	۹/۳۷۳	۴/۲۴۹	۵/۱۲۴	سلامت روان
۰/۱۵۳	۸/۰۳۷	۳/۹۴۲	۴/۰۹۵	اعتقادی
۰/۴۸۱	۸/۴۵۷	۳/۹۸۸	۴/۴۶۹	اخلاقی
۰/۳۱۸	۷/۹۹۴	۴/۱۵۶	۳/۸۳۸	توانایی‌های ویژه
۰/۶۵۹	۸/۸۰۹	۴/۷۳۴	۴/۰۷۵	توانایی‌های سرپرستی
۰/۸۲۲	۸/۰۸۸	۴/۴۵۵	۳/۶۳۳	توانایی‌های تخصصی نظامی
۰/۲۶۹	۸/۵۴۳	۴/۱۳۷	۴/۴۰۶	فرهنگی - اجتماعی
۰/۰۳۶	۸/۳۳۸	۴/۱۸۷	۴/۱۵۱	اقتصادی
۰/۲۹۵	۷/۹۵۱	۴/۱۲۳	۳/۸۲۸	سیاسی و قانونی
۰/۲۷۸	۸/۱۹۴	۴/۲۳۶	۳/۹۵۸	فناورانه

بررسی مقادیر D در سطح مؤلفه‌های مدیریت اثربخش، حاکی از آن است که مؤلفه‌ی سلامت روان، دارای بیشترین مقدار D است، پس دارای بیشترین قدرت تأثیرگذاری است و از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین بررسی مقادیر R نشان داد مؤلفه‌ی توانایی‌های مدیریتی دارای

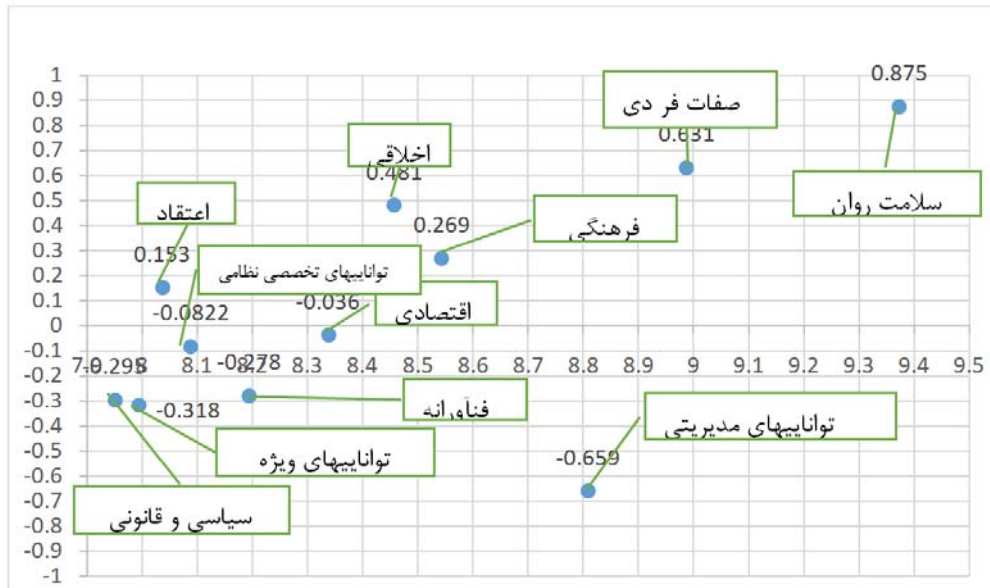
بیشترین مقدار R است پس تأثیرپذیرترین مؤلفه‌ی مدیریت اثربخش در آجا است، همچنین مؤلفه‌ی «سلامت روان» دارای بیشترین مقدار D+R است پس بیشترین ارتباط را با دیگر مؤلفه‌ها دارد.

در ادامه برای بررسی اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت اثربخش، یک دستگاه مختصات دکارتی ترسیم می‌شود. در این دستگاه محور طولی مقادیر D + R و محور عرضی بر اساس D - R می‌باشد. موقعیت هر بُعد یا مؤلفه با نقطه‌ای به مختصات (D + R, D - R) در دستگاه معین می‌شود. به این ترتیب یک نمودار گرافیکی نیز به دست خواهد آمد.



نمودار شماره ۱: نمودار گرافیکی ابعاد مدیریت اثربخش در آجا

در نمودار گرافیکی ابعاد مدیریت اثربخش، محور (D - R) ابعاد مدیریت اثربخش را به دو گروه علت و معلول تقسیم می‌کند. بررسی موقعیت هر بُعد با نقطه‌ای به مختصات (D + R, D - R) در دستگاه مختصات نشان می‌دهد ابعاد سلامت فردی و فراسازمانی که در بالای محور افقی قرار گرفته‌اند، جزء عوامل علت و بُعد سازمانی که در پایین محور افقی قرار گرفته، جزء عوامل معلول مدیریت اثربخش محسوب می‌شود.

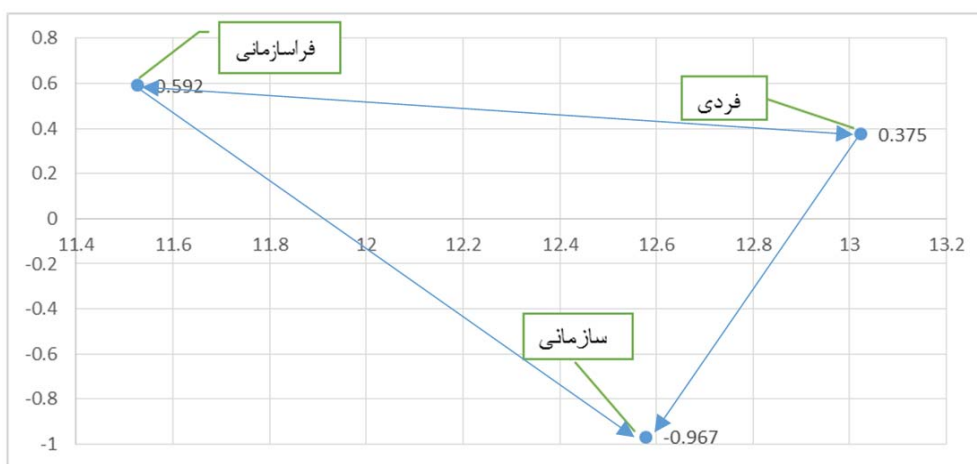


نمودار شماره ۲: نمودار گرافیکی مؤلفه‌های مدیریت اثربخش

همچنین در نمودار گرافیکی مؤلفه‌های مدیریت اثربخش، بررسی موقعیت هر مؤلفه با نقطه‌ای به مختصات $(D+R, D-R)$ در دستگاه مختصات نشان می‌دهد مؤلفه‌های صفات فردی، سلامت روان، اعتقادی، اخلاقی و فرهنگی-اجتماعی که در بالای محور افقی قرار گرفته‌اند جزء عوامل علت و مؤلفه‌های توانایی‌های ویژه، توانایی‌های مدیریتی، توانایی‌های تخصصی نظامی، اقتصادی، سیاسی-قانونی و فن‌آورانه جزء عوامل معلول مدیریت اثربخش سازمان محسوب می‌شوند. برای بررسی بیشتر رابطه بین ابعاد مدیریت اثربخش و رابطه بین مؤلفه‌های مدیریت اثربخش، از روش ارزش آستانه استفاده شده است. برای محاسبه مقدار آستانه، از ماتریس روابط کل فازی در سطح ابعاد و مؤلفه‌ها، درایه‌هایی از ماتریس که مقادیر آن از میانگین بیشتر است، عدد یک اختصاص می‌دهیم و درایه‌هایی که مقادیر آن‌ها از میانگین کمتر است، مقدار صفر می‌دهیم و در پایان رابطه‌ها را در نمودار علی ترسیم می‌کنیم. در این پژوهش، میانگین درایه‌های ماتریس روابط کل در سطح ابعاد $۲/۰۶۳$ و میانگین درایه‌های ماتریس روابط کل در سطح مؤلفه‌ها، $۰/۳۵۸$ به دست آمد.

جدول شماره ۱۰: ماتریس روابط علی و معلولی در سطح ابعاد مدیریت اثربخش

فراسازمانی	سازمانی	فردی	
۱	۱	۰	فردی
۰	۰	۱	سازمانی
۰	۱	۱	فراسازمانی

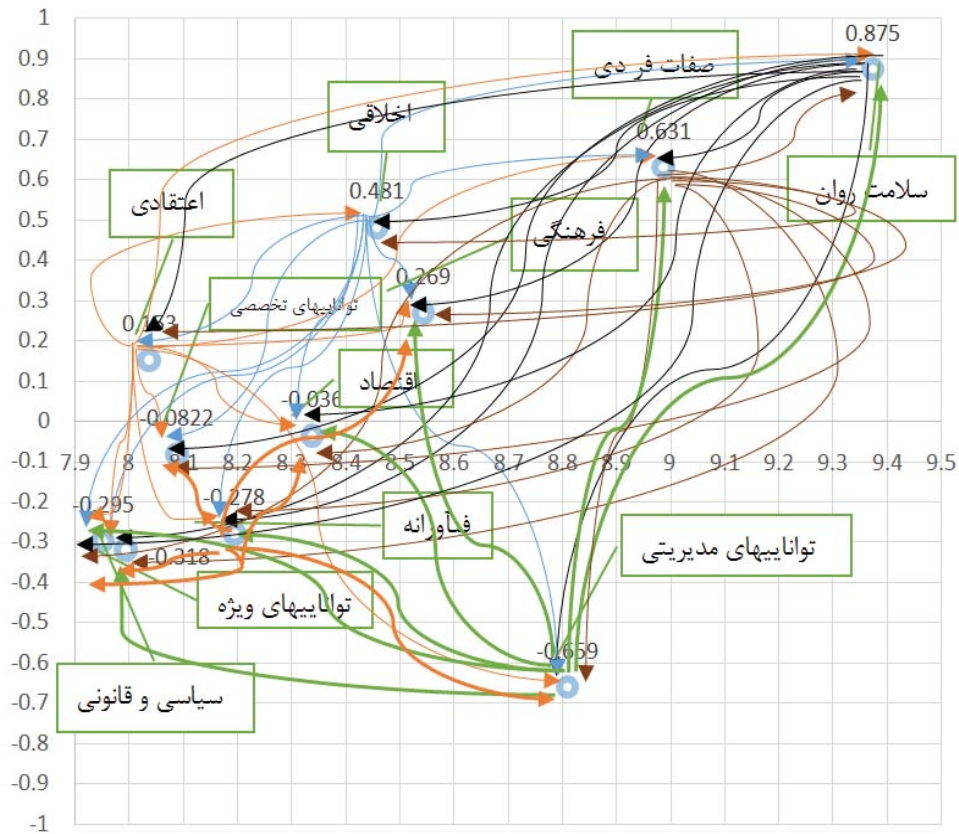


نمودار شماره ۳: ترسیم رابطه بین ابعاد مدیریت اثربخش در نمودار علی

بررسی نمودار علی در سطح ابعاد مدیریت اثربخش نشان داد، بُعد فردی با ابعاد سازمانی و فراسازمانی، ارتباط دارد و بر روی این دو بُعد اثرگذار است؛ بنابراین بُعد فردی از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین بررسی نمودار نشان داد بُعد فراسازمانی بر ابعاد فردی و سازمانی تأثیرگذار می‌باشد.

جدول شماره ۹: ماتریس روابط علی و معلولی در سطح ابعاد مدیریت اثربخش

فناورانه	سیاسی - قانونی	اقتصادی	فرهنگی - اجتماعی	توانایی های تخصصی نظامی	توانایی های	توانایی های ویژه	اخلاقی	اعتقادی	سلامت روان	صفات فردی	
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	صفات فردی
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	سلامت روان
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	اعتقادی
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	اخلاقی
۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	توانایی های ویژه
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	توانایی های سرپرستی
۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	توانایی های تخصصی نظامی
۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	فرهنگی - اجتماعی
۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	اقتصادی
۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	سیاسی و قانونی
۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	فناورانه



نمودار شماره ۴: ترسیم رابطه بین مؤلفه‌های مدیریت اثربخش در نمودار علی

بررسی روابط پیچیده بین مؤلفه‌های مدیریت اثربخش در نمودار ۴ نشان داد که مؤلفه‌های صفات فردی، سلامت روان، اعتقادی، اخلاقی و فرهنگی-اجتماعی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت اثربخش محسوب می‌شوند، زیرا هرکدام به‌تنهایی قادر است بر روی ۱۰ مؤلفه از ۱۱ مؤلفه‌ی مدیریت اثربخش تأثیر بگذارند. مؤلفه‌های توانایی‌های مدیریتی و اقتصادی در رتبه دوم، مؤلفه‌ی فن‌آرانه در رتبه سوم، مؤلفه‌ی سیاسی-قانونی در جایگاه چهارم و مؤلفه‌ی توانایی‌های ویژه در رتبه‌ی پنجم قرار گرفتند. همچنین بررسی روابط بین مؤلفه‌ها نشان داد، مؤلفه توانایی‌های تخصصی نظامی از همه‌ی مؤلفه‌ها تأثیرپذیرتر است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیقات امروزه نشان می‌دهد مدیریت اثربخش مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان است و می‌تواند ظرفیت خلاقیت، رشد و نوآوری را بالا ببرد و منجر به مزیت رقابتی شود. اهمیت جایگاه رهبران اثربخش به‌عنوان کمیاب‌ترین منبع اساسی همه سازمان‌ها از جمله آجا، برکسی پوشیده نیست. افزایش توان رزمی سازمان‌های نظامی و دفاعی از دیرباز جزء جدایی‌ناپذیر راهبرد نظامی یک کشور بوده، همواره مورد توجه ویژه رهبران نظامی قرار می‌گیرد و رهبران نقش مؤثری در این راستا دارند و می‌توانند با نوع مدیریت خود، زمینه ارتقاء توان رزمی را به نحو شایسته‌ای فراهم آورند. همسو کردن سازمان‌های دفاعی در مسیر وظیفه خطیر و مهم تأمین امنیت در مقابل تهدیدات داخلی و خارجی، حفظ استقلال و تمامیت ارضی یک کشور و ایجاد امنیت و آرامش در جامعه، به سازمان دفاعی توانمند در آن کشور بستگی دارد که در رأس آن یک مدیریت اثربخش قرار دارد.

گرایش زیاد سازمان‌های ایرانی در استقرار مدیریت اثربخش در سیستم مدیریت موجب شده است که دانشگاهیان و محققان کشور نیز در سال‌های اخیر تحقیقات قابل توجهی در این زمینه انجام دهند، اما عدم توجه به عوامل اساسی و مؤثر موجود در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز این سیستم در سازمان‌های ایرانی موجب شده است که زمینه‌های الزام برای تحقق کامل این سیستم فراهم نشود. لذا توسعه پژوهش در تمامی جنبه‌های مدیریت اثربخش بسیار حائز اهمیت می‌باشد. توسعه پژوهش نیازمند تحقق ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های کلیدی است که بررسی میزان اهمیت و روابط علی-معلولی بین آن‌ها و سیاست‌گذاری در جهت توجه به آن‌ها می‌تواند به توسعه این بخش بسیار کمک کند.

از این‌رو، در این پژوهش به منظور تعیین میزان اهمیت هر یک از عوامل جهت پیاده‌سازی در سازمان آجا، به بررسی اهمیت و روابط علی-معلولی ۳ بُعد و ۱۱ مؤلفه‌ی اصلی مدیریت اثربخش (به‌دست‌آمده از یافته‌های پژوهش پیشین محقق که به کمک تکنیک دلفی فازی شناسایی و تعیین‌شده بودند) با کمک تکنیک دیمتل فازی پرداخته شد.

اساس تکنیک پیشنهادی مورد استفاده در این پژوهش بر مبنای مقایسات زوجی میان شاخص‌ها است. دیمتل، تکنیکی برای شناسایی روابط علت و معلولی میان متغیرهاست. در این روش، روابط درونی و غیرخطی متغیرها در نظر گرفته می‌شود، تمام متغیرها با سایر متغیرها و

حتی با خودشان نیز ارتباط دارند.

مطابق یافته‌های پژوهش مشخص شد، بُعد «فردی» تأثیرگذارترین بُعد است و از اهمیت بالایی برخوردار است. با توجه به اینکه D-R در این بُعد مثبت است، می‌توان چنین نتیجه گرفت که این بُعد از نوع علی است، دارای قدرت هدایت قوی ولی وابستگی ضعیف است و برای بهبود مدیریت اثربخش باید در وهله اول روی آن تمرکز کرد و بهبود این بُعد می‌تواند به ارتقای وضعیت مدیریت اثربخش سازمان منجر گردد. به عبارت دیگر، این بُعد مانند عامل زیربنایی در مدیریت اثربخش عمل می‌کند و مسئله مورد نظر (بُعد سازمانی) را حل و از نظر تصمیم‌گیرندگان باید در اولویت قرار گیرد. یافته‌های پژوهش، با یافته‌های اریک (۲۰۱۰)، خورشیدی (۱۳۹۲)، افجه‌ای (۱۳۹۳)، مورتون (۲۰۱۴)، الوانی (۱۳۹۵)، سپهوند (۱۳۹۷) و رجب پور (۱۳۹۸)، مبنی بر تأثیرگذاری بُعد فردی بر مدیریت اثربخش، همخوانی دارد.

همچنین معلوم شد بُعد «سازمانی» تأثیرپذیرترین بُعد است. منفی بودن D-R در این بُعد از معلول بودن آن خبر می‌دهد که بیش‌تر تحت تأثیر عوامل علی هستند که دارای قدرت هدایت کم ولی وابستگی شدید می‌باشند؛ بنابراین این بُعد مانند عامل روبنایی در مدیریت اثربخش عمل می‌کند که ابعاد مؤثر در آن به ایجاد آن می‌انجامند. به عبارتی این بُعد، مسئله اصلی و گلوگاه بهبود مدیریت اثربخش است که به کمک ابعاد تأثیرگذار حل می‌شود. یافته‌های پژوهش، با یافته‌های بردن و بانا (۲۰۰۸)، اریک (۲۰۱۰)، خورشیدی (۱۳۹۲)، لطفی (۱۳۹۷) و سپهوند (۱۳۹۷)، مبنی بر تأثیرگذاری بُعد سازمانی بر مدیریت اثربخش، همخوانی دارد.

مطابق یافته‌های پژوهش مشخص شد، D-R در بُعد «فراسازمانی» مثبت است، پس می‌توان چنین نتیجه گرفت که این بُعد از نوع علی است، دارای قدرت هدایت قوی ولی وابستگی ضعیف است و برای بهبود مدیریت اثربخش باید روی آن تمرکز کرد و بهبود این بُعد می‌تواند به ارتقای وضعیت مدیریت اثربخش سازمان منجر گردد. به عبارت دیگر، این بُعد مانند عامل زیربنایی در مدیریت اثربخش عمل می‌کند و مسئله مورد نظر (بُعد سازمانی) را حل و از نظر تصمیم‌گیرندگان باید در اولویت قرار گیرد. یافته‌های پژوهش، با یافته‌های اریک (۲۰۱۰)، خورشیدی (۱۳۹۲) و افجه‌ای (۱۳۹۳)، مبنی بر تأثیرگذاری بُعد فراسازمانی بر مدیریت اثربخش، همخوانی دارد.

مؤلفه‌ی «سلامت روان»، دارای بیش‌ترین قدرت تأثیرگذاری است و از اهمیت بالایی برخوردار است. با توجه به اینکه D-R در این مؤلفه مثبت است، می‌توان چنین نتیجه گرفت که این مؤلفه

از نوع علی است و بهبود آن می‌تواند به ارتقای بُعد فردی و در نهایت بهبود وضعیت مدیریت اثربخش سازمان منجر گردد. به عبارت دیگر، این مؤلفه مانند عامل زیربنایی در مدیریت اثربخش عمل می‌کند. یافته‌های تحقیق با نتایج تحقیقات اریک (۲۰۱۰)، مورتون (۲۰۱۴)، الوانی (۱۳۹۵)، خورشیدی (۱۳۹۲)، افجه‌ای (۱۳۹۳) و لطفی (۱۳۹۷) مبنی بر تأثیرگذاری مؤلفه‌ی سلامت روان بر مدیریت اثربخش همخوانی دارد.

همچنین معلوم شد مؤلفه‌ی «توانایی‌های مدیریتی» تأثیرپذیرترین مؤلفه است. منفی بودن D-R در این مؤلفه از معلول بودن آن خبر می‌دهد که بیش‌تر تحت تأثیر عوامل علی هستند که دارای قدرت هدایت کم ولی وابستگی شدید می‌باشند؛ بنابراین این مؤلفه مانند عامل روبنایی در مدیریت اثربخش عمل می‌کند که مؤلفه‌های مؤثر در آن به ایجاد آن می‌انجامند. به عبارتی این مؤلفه، مسئله اصلی و گلوگاه بهبود مدیریت اثربخش است که توسط مؤلفه‌های تأثیرگذار حل می‌شود. یافته‌های پژوهش، با یافته‌های بردن و بانتا (۲۰۰۸)، کتز و کان (۲۰۰۹)، اریک (۲۰۱۰)، خورشیدی (۱۳۹۲)، مورتون (۲۰۱۴)، الوانی (۱۳۹۵)، لطفی (۱۳۹۷) و سپهوند (۱۳۹۷)، مبنی بر تأثیرگذاری مؤلفه‌ی توانایی‌های مدیریتی بر مدیریت اثربخش، همخوانی دارد. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، هرگاه تصمیم‌گیران بسته به موضوع پژوهش درصدد باشند تا به نتایج زودبازده اما سطحی دست یابند، می‌توانند بر اولویت‌های قرارگرفته در گروه تأثیرپذیرها تمرکز نمایند. حال اگر هدف تصمیم‌گیران، انجام اقدامات اساسی یا تمرکز بر اصل و پایه موضوع باشد، می‌توانند بر اولویت‌های قرارگرفته در لایه‌ی تأثیرگذارها یا علت‌ها تمرکز نموده و برنامه‌های خود را متناسب با آن تدوین نمایند (بردبار همکاران، ۱۳۹۱).

پیشنهادهای کاربردی:

۱. معاونت نیروی انسانی آجا با هماهنگی معاونت آموزش آجا، جهت تبیین مفهوم مدیریت اثربخش و تربیت فرماندهان توانمند و اثربخش، در سطح قرارگاه‌های منطقه‌ای اقدام به برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی مدیریت اثربخش با حضور دانشگاهیان و متخصصین این حوزه، ویژه‌ی افرادی که در مشاغل فرماندهی مشغول به خدمت هستند، نماید تا به‌طور کامل به‌ضرورت و مزیت‌های آن پی ببرند و احساس نیاز کنند.

۲. با توجه به این‌که بُعد فردی (شامل مؤلفه‌های صفات فردی، سلامت روان، اعتقادی، اخلاقی،

توانایی‌های ویژه) عاملی زیربنایی در مدیریت اثربخش سازمان آجا محسوب می‌شود، از این رو تلاش برای ارتقاء و بهبود این بُعد باید در دستور کار فرماندهان سطوح بالای سازمان قرار گیرد، از جمله شایسته است:

الف) با توجه به اینکه غالباً صفات فردی افراد به قبل از استخدام مربوط شده و ذاتی است، معاونت نیروی انسانی آجا (مدیریت استخدام)، به هنگام استخدام متقاضیان جدیدالورود، شاخص‌های مؤلفه‌ی صفات فردی (بهره‌ی هوشی، سعه‌ی صدر، بانگیزه بودن، توانایی بالای سخنوری، عمل‌گرایی) را با دقت و توجه بیشتری مدنظر قرار داده و برای هر کدام از شاخص‌ها، آزمون‌های را مدنظر قرار دهد.

ب) سازمان عقیدتی سیاسی آجا جهت تقویت شاخص‌هایی که امکان تقویت آن‌ها (ولایت‌پذیری، شهادت‌طلبی، ایثارگری و...) وجود دارد اقدام به تشکیل کلاس و جلسات مرتبط نماید.

پ) معاونت طب و پیشگیری آجا، با توجه به نمرات بسیار بالای به‌دست‌آمده‌ی مؤلفه‌ی سلامت روان، بررسی دقیق سلامت روان متقاضیان (علی‌الخصوص رسته‌های رزمی و پش رزمی) به‌هنگام استخدام، همچنین به‌صورت دوره‌ای یک‌ساله (به‌ویژه متصدیان پست‌های فرماندهی) را در دستور کار قرار دهد.

ت) معاونت آموزش آجا جهت بالا بردن توانایی فرماندهان برای انطباق با تغییرات سریع محیط و به‌منظور بقا و رشد در محیط‌های متلاطم امروزی، اقدام به تشکیل کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی به‌منظور تقویت و رشد توانایی‌های ویژه‌ی آن‌ها از قبیل خلاقیت، نوآوری، بصیرت، استفاده مؤثر از زبان بدن و تسلط بر پژوهش (به‌ویژه پژوهش در علوم انسانی) نمایند.

۳. با توجه به این که بُعد سازمانی (شامل توانایی‌های مدیریتی و توانایی‌های تخصصی نظامی) عاملی معلول و روبنایی در مدیریت اثربخش سازمان آجا محسوب شده و به عبارتی این بُعد، مسئله‌ی اصلی و گلوگاه بهبود مدیریت اثربخش است که توسط ابعاد تأثیرگذار حل می‌شود، از این رو شایسته است موارد زیر در دستور کار فرماندهان سطوح بالای سازمان قرار گیرد:

الف) معاونت آموزش آجا جهت بالا بردن توانایی‌های مدیریتی فرماندهان سازمان، اقدام به تشکیل کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی دوره‌ای با موضوعات مدیریتی در سطح کارگاه‌های

منطقه‌ای نموده و شاخص‌های مؤلفه‌ی توانایی‌های مدیریتی (مهارت قضاوت و تصمیم‌گیری، مهارت برنامه‌ریزی، مهارت تحول‌گرایی و...) را به‌عنوان سرفصل بگنجانند.

ب) معاونت آموزش آجا جهت بالا بردن توانایی‌های تخصصی فرماندهان سازمان، شاخص‌های دانش عمومی نظامی، دانش تخصصی، آشنایی با فنون جنگیدن (کلاسیک و ناهمتراز) و درک مأموریت سازمان را در سرفصل‌های آموزشی دوره‌های عرضی و طولی رسته‌ای (به‌ویژه رسته‌های رزمی و پیش رزمی) بگنجانند.

۴. با توجه به این‌که بُعد فرا سازمانی از نوع علی است، برای بهبود مدیریت اثربخش باید روی آن تمرکز کرد و بهبود این بُعد می‌تواند به ارتقای وضعیت مدیریت اثربخش سازمان منجر گردد و به‌عبارت‌دیگر، این بُعد مانند عامل زیربنایی در مدیریت اثربخش عمل می‌کند و مسئله‌ی موردنظر (بُعد سازمانی) را حل و از نظر تصمیم‌گیرندگان باید در اولویت قرار گیرد، لذا شایسته است:

الف) مؤلفه‌های بُعد فرا سازمانی موردتوجه ویژه فرماندهان رأس هرم سازمان آجا قرار گرفته و از تأثیر بسزای آن‌ها در شکل‌گیری شخصیت یک رهبر اثربخش در سازمان غافل نشوند. در همین راستا، الزامی است که معاونت آموزش آجا اقدام به تشکیل کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی با موضوع دانش روز فرهنگی-اجتماعی، اقتصادی، سیاسی قانونی جهت تمامی کارکنان، به‌ویژه متصدیان مشاغل فرماندهی نماید.

ب) با توجه به تأثیر بسیار زیاد فناوری‌های روز بر عملکرد تمام کارکنان، به‌ویژه فرماندهان، الزامی است که این افراد آموزش لازم فن‌آوری‌های روز (به‌ویژه ارتباطی و اطلاعاتی) را فراگرفته و در تمام لایه‌ها بکار برند. در همین راستا معاونت آموزش آجا جهت بالا بردن توانایی‌های فرماندهان سازمان در به‌کارگیری و پیاده‌سازی فن‌آوری‌های روز (به‌ویژه ارتباطی، اطلاعاتی، شبیه‌سازها و نرم‌افزارهای نوین) بستر آموزشی لازم را به عمل آورد.

پیشنهاد به محققان آینده:

۱. استفاده از دیگر روش‌های تحقیقاتی در بررسی میزان اهمیت (تأثیرگذاری و تأثیرپذیری) و روابط علی-معلولی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت اثربخش در آجا و مقایسه نتایج آن با پژوهش حاضر.

۲. اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار در مدیریت اثربخش در آجا، به روش ANP، در تحقیقات آتی.
۳. شناسایی عوامل سوق‌دهنده و عوامل بازدارنده در مدیریت اثربخش در آجا، در تحقیقات آتی.

فهرست منابع:

- افجه‌ای، سید علی اکبر (۱۳۹۰). رهبری سازمانی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- افجه‌ای، علی اکبر، بانسی، علی. خسروپناه، علی و امیری، م (۱۳۹۳). طراحی الگوی رهبری اثربخش سازمانی به استناد سیره پیامبر اسلام (ص)، فصل‌نامه مطالعات راهبردی بسیج، سال هفدهم، شماره ۶۴، الوانی، سید مهدی (۱۳۹۸). مدیریت عمومی. نشر نی، ویراست سوم.
- الوانی، س. م. اردلان، ا و محمدی فاتح، ا (۱۳۹۵). طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش ج.ا.ا با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال هشتم، شماره ۱، ۱-۳۰.
- بردبار، غلامرضا. موسوی، سید محمد. مرادی، بهرنگ (۱۳۹۱). تحلیلی بر نیازهای آموزشی کارکنان با استفاده از تاپیس فازی، دیمتل فازی (مورد مطالعه: استانداری خراسان جنوبی). دو فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی، شماره ۱ اول، ۱۰۵-۱۲۹.
- جاسبی، عبدالله (۱۳۹۷). اصول و مبانی مدیریت. ناشر، حکیم باشی.
- حبیبی، آرش. ایزدیار، صدیقه. سرافرازی، اعظم (۱۳۹۳). تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی. رشت، کتیبه گیل.
- خورشیدی، عباس (۱۳۹۲). تشخیص عوامل سازنده رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی انتظامی در افق ۱۴۰۴. مدیریت انتظامی، سال هشتم شماره ۳.
- دانایی‌فرد، ح. مؤمنی، ن. ۱۳۸۸، تئوری رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی (ع)، مطالعات انقلاب اسلامی، ش ۴ (۱۴)، ۷۵-۱۱۰.
- دراکر، پیتر (۱۳۹۳). مدیر اثربخش. ترجمه فضل‌الله امینی، تهران، فرا.
- دشتکی، احمد (۱۳۹۴). طراحی الگوی رهبری اثربخش آموزشی در آموزش عالی از دور بر پایه تجاری‌سازی دانش، نظام ارزش‌ها و ادراک فرهنگ سازمانی. رساله دوره دکتری. دانشگاه پیام نور، مرکز تحصیلات تکمیلی.

دینانی، مریم. کوزه چیان، هاشم. نظریان مادوانی، عباس (۱۳۹۶). طراحی الگوی هوشمندی‌های مورد نیاز رهبری اثربخش مدیران ورزشی. *فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*. ۶(۱). ۸۸-۷۳.

رابینز، استیفن (۱۳۹۸). رفتار سازمانی. علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سیزدهم، ص ۲۸۳.

رجب پور، مجید (۱۳۹۸). اصول و مبانی مدیریت در سازمان. *انتشارات دافوس آجا*، ۲۹-۲۸. رضایی نور، جلال. جمشیدوند، حسین. کعبی، بهرام (۱۳۹۴). شناسایی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش و دسته‌بندی آن‌ها با استفاده از روش دیمتل فازی. *مطالعه موردی: شرکت سرآمدان علم و فناوری سلمانیان فارس، فصلنامه مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی سال دوم، شماره دوم - ۸۵-۹۶*.

رضاییان، علی (۱۳۹۸). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. *تهران: سمت*.
سارلی، زبیده. صفایی، طیبه (۱۳۹۶). ویژگی‌های رهبری اثربخش در مدیریت آموزشی مدارس. *مجله مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی*; شماره ۲۰.

سپهوند، رضا. چکشیان، محمد. اسماعیلی، محمودرضا. نظریوری، امیر هوشنگ (۱۳۹۷). رتبه بندی مولفه‌های رهبری اثربخش در سازمانهای فرهنگی هنری با رویکرد اسلامی ایرانی و با استفاده از روش دلفی فازی. *نشریه مدیریت فردا*، شماره ۵۴.

شیخ زاده، محمد (۱۳۹۲). رهبری خدمتگزار، پارادایم نوین رهبری از دیدگاه اندیشمندان مدیریت. *قم: جعفری*.

شیرخانی، نسیم. سوسن لائی، ۱۳۹۴، ارائه مدل رهبری اثربخش برای مدیران مدارس ابتدایی، همایش ملی سیمای مدیریت آموزشی در عصر تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه.

ساعتچی، م و عزیزپور شویی، عا (۱۳۸۴). طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی، *دوماهنامه دانشور رفتار، سال دوازدهم، ش ۱۱*.

صادق زاده قمصری، علیرضا (۱۳۹۱). الگوهای نظری با سبغی ایرانی-اسلامی: مروری بر روش شناسی بر تدوین سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، *نخستین کنفرانس الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت: نقشه راه طراحی و تدوین الگو، تهران: کتابخانه ملی، ۱۰-۱۱ خرداد*.

صدقی بوکانی، ناصر. سیدعباس زاده، میرمحمد. قلاوندی، حسن. حسنی، محمد (۱۳۹۷). تحلیل روابط چندگانه‌ی رهبری اثربخش و برنامه‌ریزی راهبردی با بهره‌وری نیروی انسانی در مراکز آموزش عالی استان آذربایجان غربی. *مجله‌ی مدیریت بهره‌وری، شماره‌ی ۴۵، ۳۱-۶۹*.

بررسی تأثیر گرایش به چابکی سازمانی و غلبه بر اینرسی سازمانی ... / ۱۴۹

- طباطبایی، سیداحمد. بابایی، محمدرضا. لقانی، مریم. عزیزلو، حجت (۱۳۹۵). راهنمای جامع مدیریت و رهبری. تهران: روناس.
- علی‌نژاد، علی. سیمیری، کامران (۱۳۹۲). انتخاب سبد بهینه پروژه با استفاده از رویکرد تلفیقی DEA/DEMATEL. فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۱(۲۸)، ۴۱-۶۰.
- فیدلر، ف. شمزر، م (۱۳۹۱). رهبری اثربخش، ترجمه خلیلی شوروینی، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول.
- قلی‌پور، آ و حضرتی، م (۱۳۸۸). تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران، مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال دوم، شماره ۳، ۴۷-۳۰.
- کلاته سیفری، معصومه و عموزاده، زهرا (۱۳۹۳). ارتباط جامعه‌پذیری سازمانی با اثربخشی رهبری در ادارات ورزش و جوانان استان گلستان، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دوره ۹، شماره ۱۶۳، ۲۰-۱۵۵.
- لطفی، فرساد. سلیمانی، مهیار. کاظمی، محمدتقی (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رهبری اثر بخش بر توانمندی کارکنان سازمان تامین اجتماعی استان مرکزی. پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، انجمن مدیریت ایران.
- محمدپور، ع. باباجان م. ۱۳۹۴. تجزیه و تحلیل معیارهای پرتفوی با استفاده از تکنیک دیمتل فازی. مجله مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار (۲۳): ۱۱۹-۱۳۱.
- مدنی، س.م. آبسالان، م (۱۳۹۴). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر ارتقاء توان رزمی در یک سازمان دفاعی، فصلنامه مدیریت نظامی، شماره ۵۹، سال پانزدهم، ۵۸-۳۲.

- Alfred, R. L. (۲۰۱۲). Leaders, leveraging, and abundance: competencies for the future. *New Directions for Community Colleges*, ۱۵۹, ۱۰۹-۱۲۰.
- Anam, Siddique; Hassan, Danial, Aslam; Mannan, Khan and Urooj, Fatima (۲۰۱۱). Impact of Academic Leadership on Faculty's Motivation, and Organizational Effectiveness in Higher Education System, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. ۲ No. ۸.
- Akyuz, E. and Celik, E. (۲۰۱۵). A fuzzy DEMATEL method to evaluate critical Operational hazards during gas freeing process in crude oil tankers. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, ۳۸, ۲۴۳-۲۵۳.
- Almutairi, A.R. Dunn, K.A. and Skantz, T. (۲۰۰۹), "Auditor Tenure, Auditor Specialization and Information Asymmetry". *Manageriel Auditing Journal*, Vol. ۲۴ No. ۷, PP. ۶۰۰-۶۲۳.
- Bass, B.M and B.J. Avolio, (۱۹۹۳), *Multifactor Leadership Questionnaire*, Consulting Psychologist Press, Palo Alto, CA.

- Bekesiene, S Hoskova-Mayerova, ۲۰۱۸, -Decision tree-based classification model for identification of effective leadership indicators. Journal of Mathematical and ..., ۲۰۱۸ - journals.itb.ac.id
- Borden, N and Baneta, F. (۲۰۰۸). Using Performance Indicators to Guide Strategic Decision Making, sanfrancisco: *Josswy publishers*.
- Cunningham, Alann Dawn, (۲۰۰۳), Leadership development in catholic: A study on several leadership, Doctoral Dissertation, Saint Louis University (UMI NO AAT ۳۱۰۲۸۸۶).
- Educational Resources Information Center. (۲۰۱۰). *Volunteer Management*. *Www.ERIC. Com*.
- Hersey, P & Blanchard, K & Dewey, J. ۱۹۹۷, Management of Organization Behavior, *7thed, Englewood Cliffs, N, J, Prentice-Hall, p ۹۱*.
- Katz, D and Kahn, R.L. (۲۰۰۹). The Social Psychology of Organization, *New York: Willey*.
- Mitchell, T, R. (۲۰۰۷). People In Organization Understanding Their Behavior. *www.ERIC. com*.
- Spisak, B. R. O'Brien, M. J. Nicholson, N & Van Vugt, M. ۲۰۱۰, Niche construction and the evolution of leadership, *Academy of Management Review, Vol. ۳۵, No. ۲, ۲۹۱-۳۰۶*.
- Stogdill, Ralph M, (۱۹۷۴), "Historical Trends in Leadership Theory and Research", *Journal of Contemporary Business, autumn, p. ۷*.
- Vujanovic, D. Momcilovic, V. Bojovic, N. and Papic, V. ۲۰۱۲. Evaluation of vehicle fleet maintenance management Indicators by application of DEMATEL and ANP, *Expert Systems with Applications, Vol. ۳۹, PP: ۱۰۰۰۲-۱۰۰۲۳*.
- Wu, W. -W. ۲۰۱۰. Choosing knowledge management strategies by using a combined ANP and DEMATEL approach. *Expert Systems with Applications ۳۰ (۳): ۸۲۸-۸۳۰*
- Zakaria, Z. N. Jizat, N. A. Zakaria, N. (۲۰۱۰). Leadership Skills among Technical and Vocational Educators, *Journal of Education and Practice, Vol. ۱, No. ۱۶*.