

## الگوی برای انتخاب مدیران سطوح راهبردی

### ارسطو توحیدی\*

#### چکیده

مدیران سطوح راهبردی در عالی‌ترین سطح سلسله مراتب اداری قرار دارند و لذا رفتار و نحوه اعمال مدیریت راهبردی و تدابیری که در سازمان اعمال می‌نمایند، اثرات وسیع و بلندمدت برجای می‌گذارد. بنابراین، با توجه به نقش رفتار سازمانی آنان و تأثیر عمیقی که در سازمان دارد نحوه انتخاب آنان حائز اهمیت است و نیازمند الگوی مناسب است. بر این اساس نوع تحقیق کاربردی - توسعه‌ای و روش آن همبستگی و همخوانی است و فرضیه تحقیق با جمع‌آوری داده‌ها از خبرگان به روش پرسشنامه و تحلیل داده‌ها با آمارهای توصیفی و استنباطی و آزمون‌شده و با فن رتبه‌بندی فریدمن درجه اهمیت مؤلفه‌های الگو و ضرایب تأثیر عوامل معین گردیده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مؤلفه‌های اصلی شکل‌دهنده الگوی انتخاب مدیران سطوح راهبردی کشور به ترتیب اهمیتی که در انتخاب دارند، عبارت‌اند از تفکر و دانش مدیریت راهبردی با وزن ۴۴/۵٪، دانش مدیریت عمومی با وزن ۳۰/۵٪ و صفات و خصوصیات رهبری (شامل ۱۵ خصیصه) با وزن ۲۵٪ می‌باشند.

**کلیدواژه‌ها: صفات و خصوصیات رهبری؛ تفکر و دانش مدیریت راهبردی؛ دانش مدیریت عمومی.**

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۳/۰۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۰۷/۰۵

\* دانشیار، دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول).

Email: arastoo\_towhidi@yahoo.com

## ۱. مقدمه

مدیریت "درواقع" اعمال روشی برای تعیین هدف‌ها و راه وصول به آن‌ها از طریق اجرای وظایف است و زیربنای آن با آموختن دانش مدیریت برای تهیه طرح، شکل دادن، هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته‌جمعی به منظور تأمین هدف یا هدف‌های خاص و مشترک سازمان همراه است.

بدیهی است تنها آموختن فنون مدیریت ضامن موفقیت مدیران در صحنه عمل نیست، بلکه مدیرانی موفق‌تر هستند که دارای صفات مشخصه رهبری بوده و از خصائل اداره و هدایت دیگران، نفوذ در اخلاق و روحیات بشر و داشتن استعداد و توانایی اداره کردن دیگران و به‌کار بردن تدابیری برای برانگیختن رغبت در زیردستان برای تحقق هدف برخوردار باشند. مدیریت بر سازمان برای پیشرفت، نیاز به نوآوری و ابتکار دارد. مدیران خلاق پیش‌تازان موفق سازمان‌های فردا هستند [۲].

تحقق رهبری اثربخش به استعداد ابوابجمعی، طرز تفکر زیردستان، شخصیت فرمانده و موقعیت‌های زمانی و مکانی بستگی دارد.

مدیر باید با برقراری مناسبات اطاعت، اعتماد و وفاداری زیردستان را به خود جلب نماید تا کارکنان در یک عمل فوری و مؤثر، اراده و دستورات مدیر خویش را در هر وضعیتی به‌مورد اجرا بگذارند. اساس چنین اقدامی شامل اختیار، مسئولیت و سلسله مراتب اداری است. هر سازمان که برای انجام مأموریتی تشکیل و سازماندهی شده است، اختیاراتی را برای مدیر معین کرده البته مسئولیت مدیر قابل تفویض نیست.

در این میان مسئولیت مدیران راهبردی سنگین‌تر است و آنان مسئولیت کلی سازمان را بر دوش می‌کشند. مسئولیت انجام گرفتن مأموریت سازمان یا کامیابی و رفع نیازهای کسانی که بر سازمان نظارت و به‌گونه‌ای به آن اعمال قدرت می‌کنند به عهده رأس راهبردی است. این مسئولیت در برگیرنده سه دسته وظیفه است:

- دسته نخست، وظیفه سرپرستی مستقیم تا آنجا که سازمان به مکانیزم هماهنگی روی آورد.
- دسته دوم وظایفی که جنبه برون‌سازمانی دارد و سازمان را با محیط بیرونی آن پیوند می‌دهد. مدیران راهبردی باید بخشی از وقت خود را برای آگاه کردن مقام‌های وابسته در خارج سازمان از کارهای انجام شده، پدیدآوردن زمینه گفتگو با این مقام‌ها، انجام گفتگو و گاهی وظیفه‌های تشریفاتی صرف کنند.

- دسته سوم از وظیفه‌های مدیران راهبردی به روشن ساختن و باز نمودن راهبردهای سازمان پیوند داشته و مهم‌ترین نقش آنان است. به‌طور کلی مدیران رأس راهبردی سازمان از دیدگاهی گسترده و بسیار انتزاعی می‌نگرند، ویژگی این رده سازمانی محدود بودن کارهای تکراری و استاندارد شده، اختیارات قابل ملاحظه و تصمیم‌گیری‌های پی در پی است [۲۱].

بنابراین مدیران سطوح راهبردی در عالی‌ترین سطح سلسله مراتب اداری قرار دارند و رفتار و نحوه اعمال مدیریت راهبردی و تدابیری که در سازمان اعمال می‌نمایند، تأثیر عمیق و گسترده در سازمان داشته و اثرات وسیع و بلندمدت برجای می‌گذارد و نقشی مهم و تعیین‌کننده دارند، لذا انتخاب آنان از اهمیت برخوردار است. به بیان دیگر، مدیران راهبردی اگر اشتباه کنند، هزینه سنگینی بر سازمان و کارکنان تحمیل می‌کنند. لذا چه عواملی می‌توانند در انتخاب مدیران سطوح راهبردی، رفتار سازمانی آنان را مطلوب‌تر کنند تا در موفقیت آنان نقش آفرینی کنند.

بنابراین، محقق در این پژوهش ابتدا به دنبال شناخت عواملی است که رفتار سازمانی فرماندهان راهبردی در جمهوری اسلامی ایران است. این تحقیق از این جهت اهمیت و ضرورت دارد که نتایج آن می‌تواند مبانی علمی انتخاب مدیران سطوح راهبردی را توسعه داده و در عمل هم باعث شود، انتخاب مدیران سطوح راهبردی جمهوری اسلامی ایران با معیارهای دقیق‌تری به انجام برسد. بر این اساس هدف تحقیق چنین است:

"دستیابی به الگوی مناسب جمهوری اسلامی ایران برای انتخاب مدیران سطوح راهبردی کشور"

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

در بررسی محقق مشخص شد، تحقیقی که ارتباط مستقیم با مقاله داشته باشد، مشاهده نشد اما نگارنده در سال ۱۳۷۵ به بررسی وضعیت "فرماندهی و رهبری در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران" برای دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخته است و به ویژگی‌های فرماندهان مورد بحث پرداخته است. متغیرهای تحقیق این گونه‌اند:

**صفات و خصوصیات رهبری.** صفات مشخصه و ویژگی‌های رهبری، خصائل مشخص و معینی نظیر احترام، اعتماد، اطلاعات و همکاری صادقانه افراد هستند که مدیر تلاش کند تا به آن‌ها آراسته گردد تا فعالیت‌های روزانه‌اش بر پایه آن‌ها انجام شود. رویه و طرز رفتار زیردستان نسبت به مدیر مربوطه مشخص و یا معرف آن است که آیا نیازمندی‌های آنان از این لحاظ مرتفع شده و یا بر اثر خصوصیات شخص مدیر بی‌نتیجه مانده است. در واقع این خصوصیات، صفات ویژه‌ای است که

مدیران لازم است از آن‌ها برخوردار باشند، لکن درجه اهمیت آن‌ها متناسب با سطح مسئولیت فرق می‌کند [۶].

از دیدگاه اقتداری صفات و ویژگی‌های مدیران شایسته وطن‌پرستی، آشنایی به ابعاد سیاسی، اقتصادی و فرهنگی محیطی، اخلاق اجتماعی، تحمل، مردم‌داری، اعتماد به نفس، قدرت قضاوت، رعایت آداب، عفت و پاکدامنی، اراده قوی، بیش و رفتار، اشتیاق و علاقه به کار، معلومات، تموج شخصیت، وجدان، عدالت و انفاق، قدرت جسمانی، جرأت و شهامت، رازداری، وضع ظاهر، قدرت بیان، قاطعیت در تصمیم، حس همکاری، بردباری، قدرت اداره، پایبند و مقید بودن، دقت عدم خودخواهی، اخلاق اجتماعی، ابتکار، نفوذ کلام، وفاداری، جذبه، موقع‌شناسی، انعطاف‌پذیری، حضور ذهن و کاردانی، حرارت، هوش، توانایی برنامه‌ریزی، تواضع می‌باشد [۱].

هادلیک (۱۹۵۳) خصائل رهبری را به شرح زیر بر می‌شمارد:

اراده، سلامتی کامل جسم و روح، معلومات وسیع حرفه‌ای، صداقت کامل، قضاوت، شهامت، حس همکاری دسته‌جمعی، ابتکار [۶].

تامپسون خصوصیات فرمانده یا رهبر خوب را چنین تعریف می‌کند:

منصف بودن، کاردانی و لیاقت، وفاداری، انضباط شخصی، بی‌رحمی در مواقع اضطراری، شناختن ضعف‌های بشری [۶].

ناپلئون ویژگی‌ها و خصوصیات یک فرمانده یا رهبر را چنین بیان می‌دارد:

معلومات، طرز تفکر، هدف داشتن، قدرت بینش، انرژی، اتخاذ تصمیم، میل به فروانروایی و مالکیت بر دیگران، شجاعت، پیش‌بینی، بی‌پروایی و گستاخی در مواقع مناسب [۶].

خواجه نظام‌الملک در سیاست‌نامه در ذیل موضوع " اندر پرسیدن از حال عامل و قاضی، شحنة،

رئیس و شرط سیاست " پیشنهادی بدین شرح برای چگونگی انتخاب و انتصاب افراد دارد:

" به هر شهر نگاه کنند تا آنجا کیست که او را بر کار دین شفقتی است و از ایزد متعال ترسانست و صاحب غرض نیست، او را گویند که امانت این شهر و ناحیت در گردن تو کردیم، آنچه ایزد تعالی از ما پرسید از تو پرسیم، باد که حال عامل و قاضی و محتسب و رعایا و خرد و برزگی می‌دانی و می‌پرسی و حقیقت آن معلوم ما گردانی و در سرِ وعلانیت می‌نمائی، تا آنجا واجب آید، ما اندر آن بفرمائیم و اگر کسانی که بدین صفت باشند امتناع کنند و این امانت نپذیرند، ایشان الزام باید کرد و به اکراه ببايد فرمود. " [۱۱].

**دیدگاه قرآن.** با تفحص و تدبر در قرآن کریم برای صفات و خصوصیات مدیر و رهبر موارد زیر به چشم می‌خورد:

آیه ۲۴۷ سوره بقره در بیان داستان طالوت و جالوت، دو ویژگی گسترده علمی و جسمی به عنوان دلایل انتخاب فرماندهی سپاه بنی‌اسرائیل در جنگ با جالوت برشمرده شده و بر این اساس ضرورت جسمانی و فکری دو خصیصه یک رهبر است.

در سوره یوسف به هنگامی که پیشنهاد سرپرستی خزانه‌داری مصر از سوی یوسف مطرح شد او روی امانت‌داری و آگاهی خویش تکیه کرده و برابر آیه ۵۵ سوره مذکور می‌فرماید: مرا سرپرست خزائن این سرزمین کن که من در حفظ دارائی دانا و بصیرم. یعنی صفات دانایی و بصیرت از خصائل رهبری و مدیریت است.

در سوره قصص دختر حضرت شعیب هنگام پیشنهاد انتخاب موسی به سرپرستی اموال خانواده برابر آیه ۲۶ سوره مذکور می‌فرماید: ای پدر من، اجیر کن او را به درستی که بهترین کارگزار و خدمت‌گذار است که در کارش توانمند و امین است و به این ترتیب توانمندی و امین بودن دو خصلت مدیر و کارگزار خوب بیان شده است.

خداوند در آیه ۴۵ سوره انفال ثابت‌قدمی را در مقابله با دشمن سفارش می‌کند و به این معنی که رهبر که نقش مهمی در هدایت و الگو بودن برای زیردستان دارد خود باید دارای صفت ثابت‌قدمی باشد.

همچنین در آیه ۱۳۵ سوره نساء و آیه ۸ سوره مائده به ضرورت قیام به عدالت اشاره دارد و بدیهی است مدیر و رهبر جامعه اسلامی باید عادل باشد.

در آیه ۲۰۰ سوره آل‌عمران نیز ایمان آوردندگان را به بردباری و شکیبائی سفارش می‌کند و بدیهی است این صفات برای رهبر و مدیر ضروری است.

خداوند در مورد جمع شدن مردم به دور پیامبر در آیه ۱۵۹ سوره آل‌عمران به مهربانی و عطوفت پیامبر اشاره می‌کند و به این معنی است که از خصوصیت رهبری و مدیریت مهربانی و عطوفت نسبت به زیردستان و مردم است.

در مورد اهمیت صفت قدرت بیان نیز خداوند در آیه ۳۴ سوره قصص در انتصاب هارون به عنوان وزیر موسی به سخن گفتن فصیح‌تر هارون اشاره دارد. لذا از صفات دیگر رهبری قدرت بیان است. خداوند درباره معلومات و علم و دانش در آیه ۲۵۷ سوره بقره می‌فرماید: "آنان که با خدا رابطه دارند

مؤمن و دوست خدایند، آنان را خداوند در تاریکی‌ها و جهل‌ها به سوی نور و علم هدایت می‌کند" بنابراین معلومات و علم و دانش از صفات لازم برای رهبر و مدیر است. در مورد وفاداری خداوند در آیه ۷ سوره توبه می‌فرماید: "مادام که در برابر شما وفادار باشند، شما نیز وفاداری کنید که خداوند پرهیزگاران را دوست می‌دارد" و بدیهی است وفاداری صفت برجسته‌ای است که باید مدیران داشته باشند.

در بخشی از عهدنامه حضرت علی علیه‌السلام به مالک اشتر چنین آمده است:

"پس از سپاهیان کسی را فرمانده و سرپرست قرار بده که در نزد تو خیرخواه‌ترین افراد برای خدا و رسول او و امامت و پیشوایت باشد پندپذیرترین آن‌ها برای کسب رضای خدا و خشنودی رسول او و اطاعت از پیشوایت باشد و پاکدامن‌ترین و خردمندترین و بردبارترین نظامیان به حساب آید از کسانی که دیرتر غضب کنند و زود عذر پذیرند (با شنیدن عذر طرف راحت شوند) و از آن‌هایی که نسبت به ضعفا رئوف و نسبت به اقویا سرسخت و گردن‌فرزند و از کسانی که عنف و درشتی آن‌ها را نیانگیزد و ضعف و سستی به جای نماند. پس بچسب به کسانی که از صاحبان مردانگی و حسب و افراد خانواده‌های صالح و دارندگان سوابق حسنه که اهل بزرگواری، شجاعت، سخاوت و گذشت باشند، چرا که آن‌ها مجموعه‌ای از بزرگواری و شاخه‌هایی از خوبی و نیکویی هستند. پس کارها را آن‌طور که مورد جستجو و رسیدگی قرار داده که پدر و مادر کارهای فرزندشان را مورد جستجو و رسیدگی قرار می‌دهند و باید در نزد تو بزرگ و گران نیاید، چیزی که به‌وسیله آن، آن‌ها را تقویت کرده‌ای و به هیچ‌وجه نباید کوچک بشماری مهربانی و لطفی را که نسبت به آن‌ها متعهد شده و بجا می‌آوری هر چند که اندک باشد زیرا همین الطاف و مهربانی‌ها است که آن‌ها را وادار می‌دارد تا خیرخواهی را نثار راحت کنند و به تو حسن‌ظن پیدا کنند و همچنین یاری و تفقد در امور کوچک و لطیف. آن‌ها را به اعتماد یاری و تفقد امور بزرگ و جسیمشان رها مکن زیرا لطف و احسان اندک تو جا و موضعی دارد که از آن نفع می‌برند و لطف و احسان بزرگت هم موضعی دارد که از آن بی‌نیاز نیستند و باید در نزد تو برگزیده‌ترین فرماندهان سپاهت کسی باشد که بیش از دیگران، سپاهیان را کمک کند و با آن‌ها در همراهی مالی موااسات داشته باشد و از چیزهایی که در توان و اختیار دارد آنچه را که باعث گشایش و اداره سپاهیان و خانواده‌هایشان می‌شود به آن‌ها بدهد تا اینکه همت و قصد آن‌ها و جهاد با دشمن، همت و قصدی واحد گردد، چه توجه و مهربانی تو به آن‌ها سبب شود که دل‌های آن‌ها نسبت به تو مهربان و متوجه گردد.

بدان که بهترین روشی چشم برای فرماندهان بر پا بودن عدل و داد در حوزه فرمانروایی آنان و دوستی رعیت است." [۱۳].

همچنین در فراز دیگری از فرمان مذکور آمده است:

"آنگاه درباره عمل خود فکر کن و با آزمایش کامل آن‌ها را به کار بگمار، مبدا اعمال خویش را سرخود و به خاطر دوستی و میل به ایشان برگزینی چرا که عمال و کارگزاران همواره منشاء ستم و خیانت‌اند. پس مردم با تجربه و با حیا از خانواده‌های صالح، صاحب قدم‌های بلند و سوابق ریشه‌دار در اسلام را برای آن برگزین که اینان از حیث خلق و خود بزرگوarter و از لحاظ آبرو درست‌تر و به طمع و آزمندی کمتری آشنا هستند و به عواقب امور بیشتری نظر دارند در این صورت ارزاق این گونه افراد را فراوان‌تر کن که این کار، آن‌ها را در پاکسازی خویش نیرومندتر می‌سازد و از چشم‌دوختن به آنچه که در زیر دست دارند، بی‌نیاز می‌کند و همه این کار حجتی است بر آن‌ها، اگر روزی از فرمان تو سرپیچی کنند و یا به امانتی که در اختیارشان نهاده‌ای خیانت کنند، آنگاه پی‌درپی از کارهای ایشان پی‌جویی کن و همواره مراقبینی درستکار و باوفا بر ایشان بگمار، زیرا مواظبت و آگاهی نهایی تو بر اعمال ایشان سبب وادارشدن ایشان در به‌کار بردن امانت و مدارا نمودن با رعیت است" [۱۳].

که از محتوی فرمایشات می‌توان به صفات و خصوصیات مدیر و کارگزار پی برد.

استاد مطهری در کتاب امامت و رهبری، در رابطه با شرایط لازم برای مدیریت با تکیه بر رشد مدیران که لازمه قبول مسئولیت رهبری است، در بحث رشد انسانی که اکتسابی است به انواع رشد شامل: رشد اخلاقی، رشد اجتماعی، رشد سیاسی، رشد ملی و رشد اسلامی اشاره دارد و موارد زیر را از شرایط رهبری و مدیریت بر شمرده است:

پیشقدمی، همدردی، قدرت سازمان بخشی، شناخت لیاقت افراد برای کارهای مرجوعه، جلب علاقه و محبت افراد، مؤمن ساختن افراد به هدف کلی اجتماعی، شناخت شرایط زمان، ایمان و اعتماد به هدف، ایمان و اعتماد به موفقیت، عدم تردید و دو دلی و اعتماد به نفس، حس تشخیص، سرعت تشخیص، قاطعیت، توان تصمیم‌گیری، شهامت و عدم هراس از عواقب اقدام، پیش‌بینی، اقدامات احتیاطی برای شکست، ظرفیت تحمل عقائد مخالف و داشتن سعه صدر، شهامت قبول شکست، تقسیم مناسب کار و نیروی انسانی، قوت اراده و شخصیت و تحت‌تأثیر قرار دادن اراده‌ها [۱۷].

آیت‌الله عظمی مکارم شیرازی در کتاب مدیریت و فرماندهی در اسلام، صفات و شرایط ویژه مدیران اسلامی را این چنین بر شمرده است:

ایمان به هدف، علم، قدرت، صداقت و راستی، امانت و درستکاری، حسن سابقه، وراثت صالحه، سعه صدر، دلسوزی و عشق به کار، تجربه و آموذگی، شجاعت و قاطعیت، عدالت و دادگری، پایگاه مردمی، پایبند بودن به اصول و ضوابط، خلوص نیت، توکل به خدا و اعتماد به نفس، صبر و استقامت،

عفو و گذشت، همت و بلندنظری، ابتکار، نظم و انضباط، پشتکار، آمادگی برای پذیرش انتقاد، محبت و صمیمیت، آینده‌نگری، رازداری، روح مشاورت و احترام به افکار دیگران، تواضع و فروتنی [۱۹]. مظفریان برای شرایط استخدام فرماندهان و مدیران اظهار می‌دارد: پرهیزکاری، عظمت روح و شجاعت قلب، بردباری، بصیرت فرماندهی، بصیرت در طرح، نقشه‌های عملیاتی، غمخواری زبردستان، شجاعت و جسارت. [۱۸]

حسینی سیاه‌پوش در برداشتی از فرمان حضرت علی علیه‌السلام به مالک اشتر مدیران و رهبران دارای خصائل برجسته را کسانی می‌داند که از بین افراد دارای خصوصیات زیر انتخاب شوند:  
- افراد دارای مروّت و جوانمردی و دارای نسب؛

- صالحان پایبند به موازین دین خدا که شایسته، پاک، خوشنام و شریف هستند؛

- کسانی که دارای سوابق خوب هستند و اهل خیانت و خیانت نبوده‌اند؛

- افراد و گروه‌هایی که اهل بزرگواری، شجاعت، سخاوت و گذشت هستند [۹].

نگارنده صفات مورد بحث را به شرح زیر جمع‌بندی کرده است: [۶]

۱. درستی، صداقت و پاکدامنی: یعنی پاکی و داشتن شرافت و حقیقت‌گویی لازم برای انجام کار و یا بیان صحیح حقایق؛

۲. معلومات و تخصص: یعنی میزان دانش و یادگیری و اطلاعات تخصصی و تحقیق پی در پی دانش جدید در زمینه تخصص مربوطه؛

۳. شجاعت و دلیری: یک کیفیت معنوی است که ترس را از خطر تشخیص می‌دهد و قادر است عکس‌العمل مناسب را با ظاهری آرام و با متانت انجام و در موارد اخلاقی نیز با ایستادگی برای آنچه که صحیح است، در برابر تمایلات غلط مخالفان مقاومت می‌کند و بوی قدرت می‌دهد که قبول مسئولیت نماید؛

۴. وفاداری: کیفیتی از صداقت در برخورد با بالادست و زیردست و همکاران که باعث حس اعتماد و احترام غیرقابل اندازه‌گیری در ذهن دیگران می‌گردد؛

۵. قاطعیت: یعنی اجرای تصمیمات بدون معطلی و با قدرت و اراده خلل‌ناپذیر؛

۶. ابتکار: یعنی انجام دادن عملی در زمان فقدان دستورات فرمانده یا مدیر رده بالا با تدبیر شخصی؛



۷. حضور ذهن و کاردانی: یعنی آمادگی فکری در برخورد با مسائل و سلیقه و توانایی رسیدگی به امور با رفتار قابل احترام؛

۸. عدالت: بهره‌مندی از معیارهای بنیادی اسلام و بی‌طرفی در قضاوت و انجام تنبیه و تشویق مناسب با لیاقت افراد و خودداری از پیش‌داوری؛

۹. شیفتگی و حرارت: یعنی علاقه بی‌ریا و ذوق وافر به انجام وظیفه؛

۱۰. بردباری و نجابت: یعنی توانایی کنترل خشم و کنترل هوای نفس از تمایلات غیرانسانی و داشتن رفتار و ظاهری آرام و با سلوک؛

۱۱. قابلیت اعتماد: یعنی اطمینان کامل به شخص در انجام وظیفه؛

۱۲. قدرت قضاوت: یعنی توانایی سنجش منطقی حقایق و ارائه راه‌حل ممکن و صحیح برای آنچه مورد قضاوت قرار می‌گیرد؛

۱۳. تحمل و مقاومت جسمی و روحی: یعنی بنیه جسمی و روحی او در مقابله با درد، رنج، خستگی، کار سخت، فشار، مشقت و زحمت زیاد و به‌طور کلی توانمندی پذیرش و رویا رویی با کامیابی‌ها و ناکامی‌ها؛

۱۴. تواضع: یعنی اجتناب از راحت‌طلبی شخصی و فخرفروشی به دیگران و ترجیح دادن رفاه و خواسته بحق دیگران بر خود و قبول حقوق و شخصیت و دانش برتر دیگران؛

۱۵. ایمان و عقیده به مکتب و نظام: یعنی اقرار زبانی، قبول قلبی و انجام عملی به شریعت اسلام و پایبندی به نظام جمهوری اسلامی ایران و التزام عملی به اصل ولایت فقیه.

**دانش مدیریت عمومی.** این دانش شامل نظریه‌ها و نتیجه پژوهش‌های علمی است که بیشتر جنبه‌های فنی و روش‌شناسی فناوری‌های مدیریتی دارد [۴] و حاوی آگاهی، علم و هنر انجام وظایف مدیریتی شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی، نظارت و نظیر اینهاست [۳]. این دانش با بروز مکتب مدیریت علمی تیلور به‌گونه‌ای مطرح شد که، به‌صورت فنی قابل اکتساب باشد و تکلیف‌ها و اصولی را برای اعمال مدیریت به زیردستان در جوامع انسانی ارائه دهد. بر اساس نظریه تیلور مدیریت عبارت است از:

الف. تفکیک، تخصیص و تقسیم کار به کوچک‌ترین جزء به طریق علمی و پیدا کردن بهترین روش انجام کار؛

ب. انتخاب دقیق و آموزش صحیح کارکنان به منظور آشنا کردن آنان با روش صحیح انجام دادن کار و تبعیت از استانداردهای زمان انجام کار؛

ج. ایجاد محیط مناسب به منظور جلب همکاری کارکنان و پیروی آنان از روش‌هایی که توسط مدیریت ابداع و طرح‌ریزی شده است؛

د. تقسیم کار به تساوی بین مدیریت و مجریان و تفکیک وظایف اجرایی؛

هـ. تنظیم وضع دستمزدها با توجه به انجام کار و تفکیک، نه فقط از روی قدمت خدمت [۶].

تاریخ قرن بیستم عقاید تیلور در جهان نقش قاطع داشت، اما طولی نکشید که با توسعه سریع علوم رفتاری (روانشناسی، جامع‌شناسی، مردم‌شناسی) این مسئله روشن شد که موضوع انگیزش انسان امر پیچیده‌ای است که تنها با تحقیق از دیدگاه علوم رفتاری قابل درک است [۶].

مکتب مدیریت دیگری که در جهان ارائه شده است، تئوری سیستم‌هاست که مقبولیت فراوان یافته است. بدین مفهوم که پدیده‌ها و منجمله سازمان را به صورت کل تجسم نموده و طرز تفکر سیستمی در اداره سازمان مطرح و از به‌کارگیری شیوه‌های مجرد که جمود فکری می‌آورد خودداری نموده و سازمان در قالب این تئوری، کلی از اجزاء وابسته به هم است که ترکیب شده‌اند و شامل افراد انسانی، سازمان رسمی، سازمان غیررسمی و محیط کار (ساختمان، نوسازی و غیره) می‌باشد [۶]. این نظریه گرچه محدودیت‌های مکاتب علمی و رفتارگرایی را ندارد و زمینه را برای کم کردن پدیده‌ها و حل مشکلات مدیریت و مساعی سازمانی را به مدد مدل‌های پیشرفته فیزیکی و ریاضی مساعدتر می‌سازد، معهذا توانایی و انعطاف‌پذیری لازم را برای حل مشکلات و مسائل سازمان ندارد و بر همین اساس مکتب مدیریت اقتضایی به، مکتبی جدیدتر در دنیا مطرح شده است [۶].

در مکتب اقتضایی اعمال مدیریت را به مقتضای شرایط مختلف و اولویت متغیرهای مؤثر در سازمان داده و به مدیر اجازه می‌دهد، انعطاف‌پذیری بالایی داشته باشد [۶].

لذا مدیران قادرند سازمان خود را مناسب با شیوه و مکتبی که مورد پذیرش آنان است، اداره کنند و یا اینکه بنا به اقتضای سازمان از روش‌های مختلف که یاد گرفته‌اند در اداره سازمان بهره‌جویند. این در حالی است که اگر به تعریف شخصیت رهبر رجوع شود: "رهبر شخصی است که واجد شرایط خصائل اداره و هدایت کردن دیگران باشد" [۶]، متوجه خواهیم شد که فرد فقط با کسب دانش مدیریت هرگز نمی‌تواند بهترین مدیر سازمان باشد، مگر اینکه از خصائل و شرایط لازم برای اداره و هدایت زیردستان برخوردار باشد. زیرا رهبری عبارت است از: هنر نفوذ در اخلاق و روحیات بشر و

داشتن استعداد و توانایی اداره کردن دیگران و به کار بردن تدابیری برای برانگیختن رغبت در زیردستان برای تحقق اهداف مورد نظر [۶].

با توجه به این تعریف به صرف آگاهی از دانش و فن مدیریت نمی‌توان یک سازمان را هدایت نمود، بلکه داشتن ویژگی‌هایی که برانگیزاننده رغبت زیردستان باشد و الگویی برای آنان در سازمان فراهم کند ضروری است و این مهم تجلی نخواهد یافت مگر اینکه مدیر از خصوصیات و ویژگی‌های لازم برخوردار باشد.

**تفکر و دانش مدیریت راهبردی.** به‌طور کلی، تفکر راهبردی یک "بصیرت و فهم" است که کمک می‌کند تا در شرایط پیچیده و متحول کسب‌وکار، واقعیت‌های بازار و قواعد آن به درستی شناخته شوند؛ ویژگی‌های جدید بازار زودتر کشف شود؛ جهش‌های کسب‌وکار درک شود و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش آفرین خلق شود [۸]. در رویکرد جدید، تفکر راهبردی بخشی از مدیریت راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی بخش دیگر آن است [۸]، لذا دانش مدیریت راهبردی با رویکرد اخیر علم و هنر اتخاذ تصمیماتی است که منجر به توفیق، ادامه حیات یا مرگ مؤسسه می‌شود [۱۶] و سازمان را به محیط مربوط می‌سازد، فعالیت‌های داخلی را هدایت و عملکرد بلندمدت سازمان را تعیین می‌کند [۸].

دیوید این نوع مدیریت را علم و هنر تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظایف اساسی سازمان می‌داند، تا مجموعه عملیات منجر به تأمین اهداف سازمان گردد [۲۴].

میرسپاسی مدیریت راهبردی را علم و هنر و فن دوراندیشی و تحول‌گرایی اقتضایی با تأکید بر تحلیل راهبردی و شناخت از محیط و تأثیرگذاری بر محیط برون‌سازمانی و درون‌سازمان با توجه دائمی به تحقق رسالت و انجام مأموریت تعریف نموده است [۲۰].

مدیریت راهبردی یک فراگرد است نه یک پدیده. این فراگرد از بینش و نگرش آینده‌نگر و آینده ساز آغاز می‌شود و پس از تعیین اولویت‌ها و هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی می‌کند و پس از پیاده کردن برنامه‌ها، نتایج را ارزیابی کرده و به کمک نظام بازخوردگیری نتایج را دریافت و متناسب با نتایج، روی اولویت‌ها و هدف‌ها بازاندیشی کرده و دوباره این چرخه حرکت خود را آغاز می‌کند [۱۲]. لذا تنها تدوین راهبرد مناسب در سازمان کافی نیست، بلکه باید در کارکنان و مدیران انگیزش ایجاد کرد تا این راهبردها را به اجرا درآورند.

به بیان دیگر، مدیریت راهبردی شامل مشخص کردن مأموریت‌ها و اهداف سازمانی، تحلیل محیط بیرونی و درونی، تدوین راهبرد مطلوب برای سازمان، ایجاد ساختار سازمانی متناسب با راهبرد تدوین شده و برقراری سامانه کنترل و مکانیزم ارزیابی مناسب است [۲۶].

بر این اساس مدیران راهبردی با سه مسئله اصلی یعنی ۱) تصمیم‌گیری راهبردی براساس تجزیه و تحلیل راهبردی و درک موقعیت سازمان، ۲) فرموله کردن راه‌های عملی و ممکن و تعیین و انتخاب راهبرد و بهترین راه و نهایتاً ۳) اجرای راهبردهای انتخاب شده و ارزیابی آن‌ها، مواجه‌اند [۷]. در واقع در مدیریت راهبردی سه عنصر اساسی شامل تدوین راهبرد؛ پیاده‌سازی و اجرای راهبرد؛ کنترل و ارزیابی راهبرد، مطرح است.

بنا بر نظر مینتزرگ فرآیند طرح‌ریزی و اجرای راهبرد در حقیقت یک هنر است و برنامه‌ریزی راهبردی مقوله‌ای جدا از تفکر راهبردی است و در واقع برنامه‌ریزی راهبردی از تفکر راهبردی نشأت می‌گیرد و فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی است که منجر به برنامه می‌شود نه راهبرد [۱۴]. بنابراین، اعمال مدیریت راهبردی در سازمان مستلزم وجود تفکر راهبردی در مدیران ارشد سازمان است.

از دیدگاه مینتزرگ، تقویت تفکر راهبردی، به تدوین راهبردهای بهتر منجر می‌شود. او معتقد است مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر راهبردی هستند قادرند، سایر کارکنان را به یافتن راه‌کارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند [۲۷]. موضوع تفکر راهبردی در حوزه مدیریت راهبردی بسیار مورد توجه بوده است. قابلیت تفکر راهبردی به مثابه یکی از دو قابلیت اصلی رهبران دارای عملکرد برجسته برشمرده شده است [۲۳]. مدیران دارای تفکر راهبردی سازمان را آن‌گونه که باید باشد می‌بینند نه آن‌گونه که هست. به این ترتیب می‌توان تفکر راهبردی را پیش برآوردی برای طراحی آینده سازمان دانست [۵].

به گفته کن ایچی اومی<sup>۱</sup> تفکر راهبردی پیش‌بینی آینده نیست، بلکه تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی است که رقبا از آن‌ها غافلند [۱۵] و بر اساس نظر مینتزرگ: تفکر راهبردی فهم و تشخیص به موقع قواعد بازی میدان رقابت و کشف فرصت‌های آن قبل از رقبا و پاسخگویی خلاقانه به آن است. تفکر راهبردی یک "نمای یک‌پارچه از کسب‌وکار (سازمان) در ذهن" است [۵]. گری هامل هم تفکر راهبردی را "معماری هنرمندانه راهبرد بر مبنای خلاقیت و بصیرت نسبت به کسب‌وکار" می‌داند [۵]. بعضی‌ها نظیر ریموند، تفکر راهبردی را

مشمول بر دو بخش می‌دانند که در بخشی از آن داده‌های راهبردی پردازش می‌شوند و در بخشی دیگر، نوآوری و خلاقیت اهمیت پیدا می‌کند [۵].

آبراهام معتقد است تفکر راهبردی عبارت است از شناسایی راهبردی قابل اطمینان که به خلق ارزش بیشتری برای مشتری منجر می‌شود [۲۲].

لذا تفکر راهبردی، فرآیندی خلاقانه و واگرا بوده و با چشم‌انداز طراحی رهبران سازمان مرتبط است. این امر مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از عملیات و اقدامات روزمره به سمت اقدامات راهبردی در سازمان بوده و بر آن متمرکز است [۵].

بدون تردید از حدود دو دهه که مفهوم "تفکر راهبردی" در حوزه مطالعات راهبردی مطرح شده همواره قابلیت تفکر راهبردی مدیران به عنوان یکی از قابلیت‌های اصلی مدیران ارشد محسوب شده است. همان‌گونه که مینتزرگ معتقد است، مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر راهبردی باشند می‌توانند استراتژی‌های بهتر و اثربخش‌تری تدوین نمایند و سایر کارکنان را جهت ابداع و نوآوری در کارهایشان ترغیب نمایند [۵].

براساس نتایج تحقیق واکاواویشی (۲۰۰۱)، تفکر راهبردی از سوی پاسخ‌دهندگان به عنوان اولین و یا دومین مهارت مورد نیاز برای بهبود عملکرد مدیران شناسایی شده است [۵]. بنابراین، با توجه به تغییرات فرآیند تجهیز سازمان‌ها و افزایش عدم قطعیت و پیچیدگی‌های محیطی امروزه، تجهیز شدن به قابلیت تفکر راهبردی یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر مدیران ارشد در سازمان‌ها و در سطح ملی شده است [۵].

فیاونا گریتز<sup>۱</sup> نقش تفکر راهبردی را تلاش برای نوآوری و تجسم آینده جدید و بسیار متفاوت برای سازمان می‌داند که ممکن است به تعریف مجدد راهبردهای اصلی و یا حتی صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند منجر شود [۲۵]. بنابراین، تفکر راهبردی پدیده‌ای چند بُعدی است که ابعاد آن در تعامل تفکر راهبردی شکل می‌گیرند [۵].

به هر حال، جوامع اصولاً بدون راهبرد و نگاه راهبردی نمی‌توانند به ادامه حیات و اجرای سیاست‌ها و مسئولیت‌ها ادامه دهند و جوامعی که متوجه این مهم نباشند به غافلگیری راهبردی دچار خواهند شد. بر این اساس، مدیریت راهبردی به مدیران و سازمان‌ها کمک می‌کند تا آنان با استفاده از فنون شناخت راهبردی نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی وضع موجود را تبیین کنند و با برنامه‌ریزی راهبردی به خلق آینده‌های مطلوب از طریق ترسیم چشم‌انداز مناسب و

1. Graetz.Fiona

تعیین دقیق هدفها به تدوین و خلق راهبردهای خلاق اهتمام ورزند؛ از این رو، آن جوامع می‌توانند راهبردها را به صورت برنامه‌های عملیاتی درآورند و با بودجه‌بندی سالیانه رو به جلو حرکت کنند. مدیریت راهبردی اساس سازمان یادگیرنده است؛ لذا در موقعیت‌های آشوبناک که نمی‌توان آینده را پیش‌بینی کرد، سازمان را به نحوی تجهیز می‌کند که با هر آینده‌ای تطبیق پذیرد. در واقع سازمان فرا می‌گیرد هر لحظه چگونه با انعطاف عمل کند و با پیمودن راه‌های میان‌بر، به اوج قله‌های افتخار برسد [۸].

مینتزرگ یادگیری را نیز یک رکن راهبرد می‌داند و ماهیت حرکت راهبردی را چرخه‌ای از حرکت، یادگیری و جهت‌گیری عنوان می‌کند. او معتقد است که روند تکامل راهبرد در بستر رویکردهای مختلف شکل گرفته است و رویکردهای تجویزی (پیش‌تدبیری) و توصیفی را مطرح و مورد بحث قرار می‌دهد. بدین ترتیب عصر جدید رویکردهای مدیریت راهبردی که در آن خلاقیت عنصر اصلی اثربخشی راهبرد به شمار می‌آید با نظرات مینتزرگ و گری‌هامل آغاز شد [۷].

اگر چه رویکرد توصیفی تکیه بر خلاقیت مدیران راهبردی دارد و فرآیندهای عقلایی نمی‌توانند کمکی در تدوین راهبردهای خلاقانه و فی‌البداهه نماید، لکن با توجه به آنچه بیان شد و اعتقادی که بر استفاده از رویکرد تلفیقی در تدوین راهبردهای سازمان وجود دارد. بدیهی است مدیران راهبردی سازمان نیازمند آشنا بودن به فرآیندهای عقلایی و روش‌های تدوین راهبرد با رویکرد پیش‌تدبیری (تجویزی) هستند. به‌طور کلی در مکتب پیش‌تدبیری فرایند طرح‌ریزی، اجرا، ارزیابی در فرایندهای تکمیلی ولی جدا از هم صورت می‌پذیرد و گام‌های زیر برداشته می‌شود:

۱. تعیین رسالت و مأموریت سازمان؛
۲. تعیین اهداف سازمان؛
۳. شناخت تهدیدها و فرصت‌های محیط خارج سازمان و مقدرات و محدودیت‌های داخل سازمان (نقاط قوت و ضعف)؛
۴. تشخیص راهبردهای ممکن؛
۵. انتخاب راهبردهای مناسب؛
۶. سازماندهی و تعیین ساختار مناسب سازمان برای اجرای راهبرد؛
۷. تخصیص منابع و امکانات اجرایی؛
۸. پیش‌بینی مکانیزم‌های کنترلی ارزیابی نتایج به‌دست آمده [۷].

مدیران راهبردی حتی برای تدوین راهبردهای خلاقانه نیازمند آشنا بودن به مکاتبی مانند مکتب کارآفرینی، مکتب ادراکی، مکتب یادگیری، مکتب قدرت‌گرایی، مکتب فرهنگی و مکتب محیطی می‌باشند تا بتوانند با خلاقیت خویش بهترین راهبردهای کارآ و اثربخش را اتخاذ نمایند. ویژگی‌های اساسی مدیریت راهبردی را می‌توان به طور خلاصه اینگونه برشمرد:

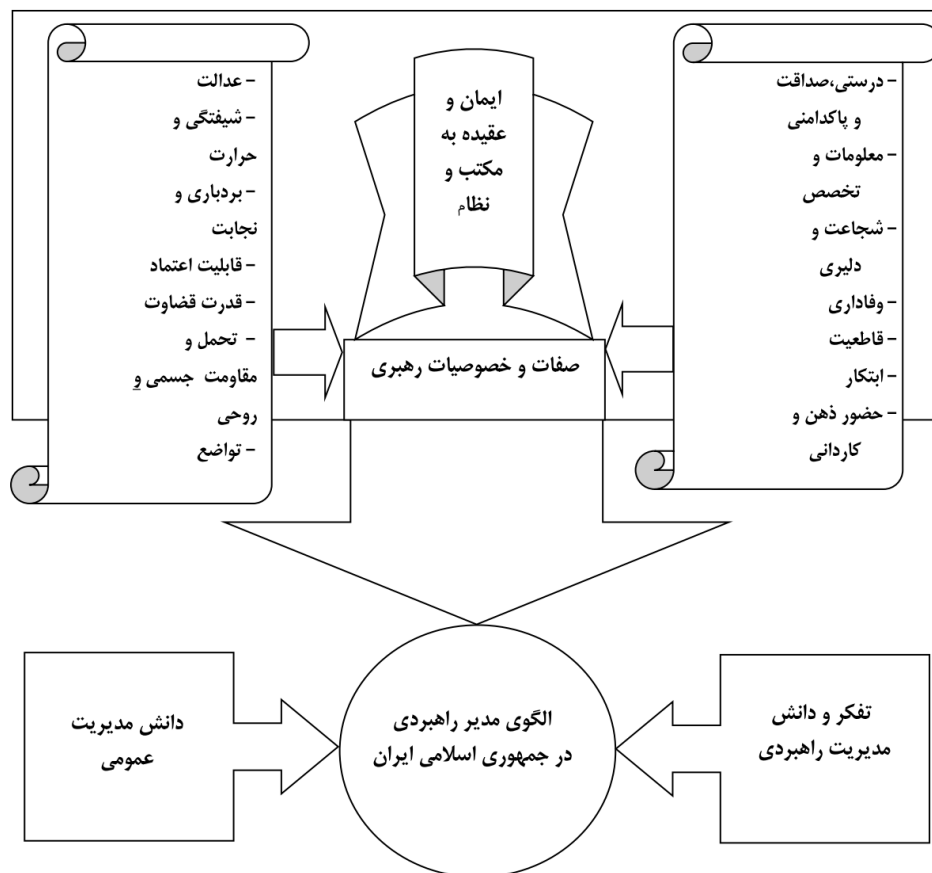
۱. دارای نگاه بلندمدت می‌باشد (اهداف میان‌مدت و کوتاه‌مدت از طرح بلندمدت منتج می‌شود؛
  ۲. معتقد به لزوم چشم‌اندازی بلندمدت و مشترک در سازمان است تا حرکتی سازنده و جهت‌دار شکل بگیرد؛
  ۳. مأموریت‌گرا است و هدف اصلی آن انجام مأموریت سازمان است؛
  ۴. معتقد به لزوم وجود تصمیمات منسجم و یکپارچه در تمامی بخش‌های سازمان است؛
  ۵. اساساً ماهیت و سرمنشاء نظامی دارد و به‌طور جدی در امور دفاعی کاربرد دارد؛
  ۶. عملکرد اصلی آن بر مبنای ارزیابی مستمر شرایط موجود (محیط داخل و خارج سازمان) و یافتن راه‌حل‌هایی برای حرکت به سمت شرایط مطلوب است؛
  ۷. اساساً مبتنی بر خلاقیت و هوشمندی فردی و سازمانی است؛
  ۸. پارچوب مناسبی برای ارزیابی وضعیت و حرکت سازمان (بهره‌وری و عملکرد) ارائه می‌دهد؛
  ۹. بیشتر نگاه کلان دارد و کمتر وارد جزئیات امور می‌شود؛
  ۱۰. فرصت‌یابی و تهدیدشناسی مستمر جزو مهم‌ترین ویژگی‌های عملکردی آن محسوب می‌شود.
- الگوی انتخاب مدیران سطوح راهبردی: با توجه به این که الگو عبارت است از یک پدیده‌ی واقعی و نمایشی از واقعیت‌هاست و در ارتباط با شناخت سیستم‌ها، تصویر یا نمایشی از سیستم است که اجازه می‌دهد سیستم و ارتباط بین اجزاء آن به صورت انتزاعی بررسی شود [۲۸]. بنابراین الگوی انتخاب مدیران سطوح راهبردی جمهوری اسلامی ایران نمایشی از مؤلفه‌های واقعی و تأثیر آن‌ها در گزینش این‌گونه مدیران در سطح کشور است.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش دارای سه فرضیه به شرح زیر است:

۱. فرضیه ۱. صفات و خصوصیات رهبری در انتخاب مدیران سطوح راهبردی حائز اهمیت است؛
۲. فرضیه ۲. دانش مدیریت عمومی در انتخاب مدیران سطوح راهبردی حائز اهمیت است؛
۳. فرضیه ۳. تفکر و دانش مدیریت راهبردی در انتخاب مدیران سطوح راهبردی حائز اهمیت است.

مدل مفهومی. برابر مطالعات اکتشافی و بر اساس فرضیه تحقیق و متغیرهای تحقیق انجام شد، مدل مفهومی تحقیق به شرح زیر طراحی گردید. ضرایب تأثیر هر یک از مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌ها در پایان مقاله و پس از شرح نتایج آزمون‌های انجام شده ارائه خواهد شد:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

در این تحقیق کاربردی - توسعه‌ای که با روش همبستگی و هم‌خوانی انجام شده است، پس از جمع‌آوری داده‌ها به روش کتابخانه‌ای فرضیه و مدل مفهومی تحقیق طراحی و بر پایه متغیرهای تحقیق با استفاده از روش خبرگی از طریق پرسشنامه داده‌های میدانی از نمونه که به صورت هدفمند



از بین خبرگان برگزیده شد جمع‌آوری و سپس داده‌ها با بهره‌گیری از آمارهای توصیفی و استنباطی و آزمون فرض و روش رتبه‌بندی فریدمن تحلیل شده و فرضیه و مدل مفهومی تحقیق آزمون و ضرایب تأثیر مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌ها تعیین و نتیجه‌گیری شد. ضمناً از روائی پرسشنامه با نظر خواهی اولیه نسبت به نمونه سؤال‌ها و کفایت آن‌ها از دیدگاه خبرگان، اطمینان حاصل شد. ضریب پایانی این ابزار بر پایه تحقیق حمیدی‌زاده [۱۰]، برابر ۰/۷۷۶ است.

خبرگان مورد نظر که با روش هدفمند در این تحقیق به عنوان جامعه آماری انتخاب و از بین آن‌ها نمونه آماری به روش کوکران به تعداد ۳۰ نفر برگزیده شده‌اند، شامل فرماندهان و مدیران نظام جمهوری اسلامی ایران هستند که بیش از ده سال سابقه مدیریتی در سطوح راهبردی و مدیریت کلان کشور داشته و از دانشگاه عالی دفاع ملی دانش آموخته شده‌اند. تعداد آن‌ها بر آمار دانش آموختگان دوره‌های دانشگاه پیش‌گفته از تاریخ تأسیس تا زمان انجام این پژوهش و بررسی آمار منصوبین در مشاغل یادشده قریب ۳۰۰ نفر است.

#### ۴. یافته‌های تحقیق

تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها. برای آزمون فرضیه‌های سه‌گانه تحقیق، جنبه آماری آن فرضیه‌ها به شرح زیر است:

##### فرضیه ۱:

- $H_0$ : صفات و خصوصیات رهبری در انتخاب مدیران سطوح راهبردی حائز اهمیت نیست.  
 $H_1$ : صفات و خصوصیات رهبری در انتخاب مدیران سطوح راهبردی حائز اهمیت است.

##### فرضیه ۲:

- $H_0$ : دانش مدیریت عمومی در انتخاب مدیران سطوح راهبردی حائز اهمیت نیست.  
 $H_1$ : دانش مدیریت عمومی در انتخاب مدیران سطوح راهبردی حائز اهمیت است.

##### فرضیه ۳:

- $H_0$ : تفکر و دانش مدیریت راهبردی در انتخاب مدیران سطوح راهبردی حائز اهمیت نیست.

$H_1$ : تفکر و دانش مدیریت راهبردی در انتخاب مدیران سطوح راهبردی حائز اهمیت است. در آزمون فرضیه‌ها از آماره آزمون  $t$  استفاده شد، نتایج به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. نتایج آزمون فرضیه‌های سه‌گانه تحقیق

آزمون T	متغیر	تفاوت میانگین	درجه آزادی	مقدار T محاسبه شده	سطح معناداری	نتیجه آزمون
مقایسه میانگین با عدد ثابت ۳	صفات و خصوصیات رهبری	۱/۱۸۹	۲۹	۴۱/۶۲۶	۰/۰۰۰	قبول $H_1$
	دانش مدیریت عمومی	۱/۳۳	۲۹	۱۳/۵۹۸	۰/۰۰۰	قبول $H_1$
	تفکر و دانش مدیریت راهبردی	۱/۰۸۰	۲۹	۲۰/۶۳۷	۰/۰۰۰	قبول $H_1$
$N=30$ ، $P \leq 0/05$ ، $P \leq 0/01$						

بر اساس جدول ۱ با سطح معناداری کمتر از  $0/01$  فرضیه  $H_1$  مورد تایید واقع می‌شود در واقع، صفات و خصوصیات رهبری، دانش مدیریت عمومی و تفکر و دانش مدیریت راهبردی در الگوی انتخاب مدیران سطوح راهبردی حائز اهمیت هستند. پس از تجزیه و تحلیل نتایج آزمون فرضیه‌ها به منظور رتبه‌بندی میانگین متغیرهای مختلف تاثیرگذار در انتخاب مدیران سطوح راهبردی از آزمون فریدمن استفاده گردید. نتایج به شرح جدول ۲ می‌باشد:

جدول ۲. نتیجه رتبه‌بندی مؤلفه‌ها

رتبه	در صد تأثیر	میانگین	متغیرها	آزمون فریدمن
۳	٪۲۵	۱/۵	صفات و خصوصیات رهبری	۲۴/۰۷۴ - $\chi^2$ N= 30 SIG=.۰۰۰ df=۲
۲	٪۳۰/۵	۱/۸۳	دانش مدیریت عمومی	
۱	٪۴۴/۵	۲/۶۷	تفکر راهبردی و دانش مدیریت راهبردی	
	٪۱۰۰	df=۲		

مطابق جدول با توجه به سطح معناداری کمتر از  $0/05$  که میانگین متغیرها از لحاظ اهمیتی که در انتخاب مدیران سطوح راهبردی دارند، یکسان نیست. در حالی که درجه اهمیت صفات و خصوصیات رهبری برای مدیریت سطوح راهبردی مطابق جدول ۳ ملاحظه می‌شود با استفاده از آزمون فریدمن رتبه‌بندی شده‌اند:

جدول ۳. نتیجه آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای زیر مؤلفه‌ها صفات رهبری

رتبه	در صد تأثیر	میانگین	متغیرها	آزمون فریدمن
۲	٪۸/۲۰۹۰۲	۹/۸۵	درستی، صداقت و پاکدامنی	
۵	٪۷/۱۳۳۹۳	۸/۵۶	معلومات و تخصص	
۱۲	٪۵/۶۳۳۸	۶/۷۶	شجاعت و دلیری	
۶	٪۷/۰۶۷۲۶	۸/۴۸	وفاداری	
۱۱	٪۶/۱۷۵۵۱	۷/۴۱	قاطعیت	
۳	٪۸/۱۰۰۶۸	۹/۷۲	ابتکار	
۷	٪۶/۷۷۵۵۶	۸/۱۳	حضور ذهن و کاردانی	
۹	٪۶/۵۹۲۲۲	۷/۹۱	عدالت	
۱۴	٪۵/۰۷۵۴۲	۶/۰۹	شیفتگی و حرارت	
۱۳	٪۵/۴۷۵۴۶	۶/۵۷	بردباری و نجابت	
۴	٪۷/۲۵۰۶۰	۸/۷۰	قابلیت اعتماد	
۱۰	٪۶/۴۸۳۸۷	۷/۷۸	قدرت قضاوت	
۸	٪۶/۶۱۷۲۲	۷/۹۴	تحمل و مقاومت جسمی و روحی	
۱۵	٪۳/۹۱۶۹۹	۴/۷۰	تواضع	
۱	٪۹/۴۹۲۴۶	۱۱/۳۹	ایمان و عقیده به مکتب و نظام	
	٪۱۰۰	df=۲ SIG=۰۰۰ N=۳۰، $\chi^2=۲۴/۰۷۴$		

رتبه‌بندی صفات و خصوصیات رهبری

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به نتایج آزمون‌ها و مدل مفهومی تحقیق، الگوی مناسب انتخاب مدیران سطوح راهبردی در سطح ملی مرکب از مؤلفه‌های شکل‌دهنده مدل مفهومی این تحقیق و با رتبه‌های مختص به خود است لذا برای انتخاب مدیران این امیدواری وجود خواهد داشت که مدیریت کشور به بهبود فزاینده‌ای دست یابد. زیرا انتخاب مدیران سطوح راهبردی کشور بر اساس الگوی مقاله، در موفقیت مدیران و دستیابی به اهداف و ارتقاء بهره‌وری سازمانی موثر است. در الگوی مورد بحث سه بعد: (۱) برخورداری مدیران از تفکر راهبردی و آشنا بودن آنان با دانش مدیریت راهبردی؛ (۲) آشنایی آنان با دانش مدیریت عمومی و (۳) و آراسته بودن مدیران به صفات و خصوصیات رهبری دارد. به هر حال، پیشنهاد می‌شود از الگوی پیشنهادی مقاله به عنوان یک چارچوب مشورتی در انتخاب مدیران ارشد و راهبردی برای سطوح مختلف کشور و سازمانی استفاده به عمل آید.

## منابع

۱. اقتداری، علی محمد (۱۳۵۴). *سازمان و مدیریت (سیستم و رفتار سازمانی)*. انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، چاپ یازدهم.
۲. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۱). *خوبترین شناسی مدیران*، نشرنی، تهران.
۳. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۱). *مدیریت عمومی*، انتشارات نشرنی، تهران چاپ هشتم.
۴. بیان، حسام‌الدین (۱۳۷۲). *آئین مدیریت*، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، چاپ دوم.
۵. پورصادق، ناصر و همکار (۱۳۹۱). *بررسی قابلیت‌های تفکر راهبردی مدیران عالی در تحقق جهاد اقتصادی*، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، انتشارات دانشکاه عالی دفاع ملی شماره ۴۸ زمستان ۱۳۹۱.
۶. توحیدی، ارسطو (۱۳۷۵). *فرماندهی و رهبری در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران، تهران.
۷. توحیدی، ارسطو (۱۳۸۹). *جزوه آموزشی درس طرح‌ریزی، برنامه ریزی و بودجه بندی*، دانشگاه عالی دفاع ملی.
۸. حسن بیگی، ابراهیم (۱۳۹۰). *مبانی و تفکر راهبردی*، انتشارات سمت، تهران.
۹. حسینی سیاهپوش، سید محمد (۱۳۶۴). *سیری کوتاه در مدیریت اسلامی*، انتشارات جهاد دانشگاهی، گفتار ۱۵.
۱۰. حمیدی‌زاده، محمدرضا و همکاران (۱۳۸۶). *بررسی رابطه سبک‌های مختلف سرپرستی با تعهد و دلبستگی کارکنان و انتخاب مناسب‌ترین رهبری متداول در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاچاری*، تهران: دانشگاه شهید بهشتی و شرکت ملی نفت ایران.
۱۱. خواجه عبدالله انصاری (۱۳۵۶). *سیاست‌نامه*، انتشارات امیر کبیر، تهران، فصل هفتم.
۱۲. دانش آشتیانی، محمد باقر (۱۳۸۹). *الگوی طرح ریزی راهبردی*، انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران.
۱۳. دشتی، محمد (۱۳۸۴). *ترجمه نهج‌البلاغه*، انتشارات مؤسسه تحقیقاتی امیرالمومنین علیه‌السلام چاپ اول، قم.
۱۴. علی احمدی، علیرضا و همکاران (۱۳۸۲). *نگرش جامع مدیریت استراتژیک*، تهران: انتشارات تولید دانش.
۱۵. غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۸۳). *پنج فرمان برای تفکر استراتژیک*، انتشارات سازمان فرهنگی فراه، تهران.
۱۶. گلوئیک، ویلیام و لارنس آر. جاچ (۱۳۷۴). *سیاست بازرگانی مدیریت استراتژیک*، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره‌ای کتاب، تهران، چاپ سوم.
۱۷. مطهری، مرتضی (۱۳۶۴). *امامت و رهبری*، انتشارات صدرا، قم، چاپ دوم.
۱۸. مظفریان، منوچهر (۱۳۵۴). *رهبری و مدیریت در اسلام*، انتشارات مؤسسه مطبوعاتی عطایی، تهران.

۱۹. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۶۷). مدیریت و فرماندهی در اسلام، انتشارات هدف، تهران، فصل اول.
۲۰. میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۲). "مدیریت منابع انسانی"، "جزوه آموزشی دوره دکتری" تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
۲۱. مینتزبرگ، هنری (۱۳۷۱). سازماندهی: پنج الگوی کار ساز، ترجمه ابوالحسن فقیهی و حسین وزیری سابق، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
22. Abraham, Stan, (2005). *Stretching Strategic Thinking*. Strategy and Leadership. Vol 33. No 5. Pp5-12.
23. Collins, Doris, B. Lowe, Janis, S. & Arnest, Carson, R. (2000), *High-performance Leadership at the Organization Level*, Advances in Developing Human Resources. Vol No18.p19-46.
24. David, Fred, R. (1993). *Concept of Strategic Management*, Macmillan Publishing Company.p5.
25. Graetz, Fiona, (2002). *Strategic Thinking Vearsus Strategic Plannig: towards understanding the complementarities*, Management Decision. Vol 40. No 5. Pp 456-462.
26. Hill, Charles (1992). *Strategic Management Theory*, Houghton Miffain Company.
27. Mintzberg, Henry, (Jan-Feb 1994), *The Fall and Rise of Statagic Plannig*, Harvard Busines Review, pp 47-114.
28. Saaty, L.Thomas (1988). *Mathematical Methods for Operations Reacerch*, NewYork: Dover Puplications.p19.

Archive of SID