

مقاله پژوهشی: الگوی شایستگی فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اندیشه فرماندهی معظم کل قوا

شعبان مرادی آیدیشه^۱، مهدی خیراندیش^۲، طهمورث حسینی پور یاسوری^۳، سید رضا سیدجوادین^۴

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۹/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۷/۳۰

چکیده

شایسته‌سالاری از جمله عوامل و ملاک‌های مهم در اداره هر جامعه و سازمان است و الگوی شایستگی مقدمه نیل به این مهم است. این پژوهش به منظور شناسایی، احصا و ارائه الگوی شایستگی فرماندهان ارتش ج.ا.ا. براساس اندیشه فرماندهی معظم کل قوا صورت گرفته و از نظر هدف، توسعه‌ای کاربردی و از نظر روش، کیفی می‌باشد که با استفاده از تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی انجام شده است. به منظور انجام این پژوهش، بیانات، احکام و فرمان‌های فرماندهی معظم کل قوا از سال ۶۸ الی ۹۶ هجری شمسی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و مقوله‌های اصلی و فرعی مرتبط با شایستگی؛ از بیانات معظم‌له، شناسایی، استخراج و کدگذاری گردید. به منظور ارزیابی قابلیت اعتماد تحقیق از روش کدگذار دوم بهره گرفته شد که ضریب توافق آن ۰/۹۶ به دست آمد. براساس یافته‌های تحقیق، الگوی شایستگی فرماندهان ارتش ج.ا.ا. در هشت حوزه اصلی؛ شامل شایستگی‌های اعتقادی و اخلاقی، ارزشی و آرمانی، بینشی و بصیرتی، انقلابی و جهادی، محوری، فرماندهی و رهبری، مدیریتی و رفتاری و ۴۲ مقوله فرعی طراحی شد. بررسی تطبیقی الگوهای رایج در ادبیات تحقیق، گویای این است الگوی منبعث از اندیشه فرماندهی معظم کل قوا که ریشه در مبانی اصیل اسلامی دارد، نگاه همه‌جانبه به ابعاد انسانی، سازمانی، تعالی معنوی و مادی دارد و مبانی اعتقادی، ارزشی، انقلابی و جهادی، نقطه قوت و ویژگی استثنایی این الگو است که آن را از الگوهای موجود متمایز می‌کند.

کلید واژه‌ها: شایستگی، فرماندهی، ارتش، رهبری.

۱. دکتری مدیریت منابع انسانی، هیات علمی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری تهران-ایران، نویسنده مسئول:

hrm.1450@gmail.com

۲. دانشیار مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید ستاری، تهران-ایران.

۳. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران-ایران.

۴. استاد گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران-ایران.

مقدمه

در محیطی که به طور مداوم در حال تغییر است، مدیریت موفقیت‌آمیز بدون توسعه پایدار نیروی انسانی غیر ممکن است (Viitala, 2005: 436). منابع انسانی در همه اعصار و قرون عامل اصلی حیات تمدن‌ها و سازمان‌ها بوده و سازمان‌ها به واسطه وجود گران‌قدر انسان، هویت و هستی یافته و به سعی و همت والای آنان به موفقیت و اثربخشی دست می‌یابند (استوارت و همکاران، ۱۱: ۱۳۹۴).

در عصر حاضر، نقش عامل انسانی در عرصه سازمانی، برجسته‌تر و پررنگ‌تر از گذشته شده است (لاندی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱). منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان، سرمایه راهبردی، شریک راهبردی حیاتی و مهم‌ترین عامل خلق ارزش و عامل اصلی تحقق مزیت رقابتی پایدار است (ملو، ۱۳۹۳: ۱۳).

اهمیت پرورش رهبران شایسته در بخش عمومی، به‌ویژه کارگزاران سطح عالی را به بخش عمده‌ای از تلاش‌های منابع انسانی در جهان تبدیل نموده است (اسدی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰: ۷۶). شایسته‌سالاری از جمله عوامل و ملاک‌های مهم در اداره هر جامعه و سازمان است (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۲: ۹۱). در نظام شایستگی، هدف آن است که شایسته‌ترین افراد به خدمت سازمان درآیند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۳: ۳).

مدیریت منابع انسانی تأکید بر توسعه و کاربرد شایستگی‌ها، به‌ویژه نقش مهم آن در بهبود عملکرد شغلی دارد (Hsieh, et.al, 2012: 27). شایستگی می‌تواند تفاوت بین مدیران متوسط و عالی را تشخیص دهد (Tomal, et.al, 2005: 13). مدل‌سازی شایستگی، نوآوری مهمی برای سازمان‌ها است (Campin, et.al, 2011: 226). مدل‌های شایستگی روشی آینده‌محورند که به‌طور گسترده در حرفه‌های مختلف برای دستیابی به اهداف سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند (Young Park, et.al, 2017: 88).

نظر به بافت اسلامی-ایرانی سازمان‌ها و سرمایه‌های انسانی در کشور، لزوم انتخاب معیارهای اسلامی برای سنجش شایستگی منابع انسانی ضرورت بسیار دارد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۳: ۳). مهم‌ترین تفاوت مدیریت بر مبنای ارزش‌های اسلامی با مدیریت براساس دانش و تجربه تولیدشده در غرب، در نحوه نگرش به انسان نهفته و میزان موفقیت در

به‌کارگیری شیوه‌های رهبری و مدیریت، تحت تأثیر ارزش‌های حاکم بر بافت فرهنگی جامعه قرار دارد (رضایان، ۱۳۹۶: ۷-۹).

مدیریت [رایج غربی] به‌عنوان یک علم سکولار است (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۳)؛ بنابراین، طراحی الگوی بومی مدیریت شایستگی در ایران اجتناب‌ناپذیر است و «تفاوت‌های نگرشی و ماهوی در ماهیت نظام جمهوری اسلامی»، این ضرورت و اهمیت را مضاعف می‌کند (حاج کریمی و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۲۷). از دیدگاه اسلام باید هر فردی در جایگاهی قرار بگیرد که شایستگی‌اش را دارا است و در بین شایستگان آن کس که شایسته‌ترین است ارجح و مقدم است (باقی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۷).

از منظر فرماندهی معظم کل قوا؛ «نقش ارتش قوی برای یک کشور، حیاتی است. کشور را همیشه سیاست‌مداران اداره کرده‌اند؛ اما در سخت‌ترین شرایط، سرداران آن را نجات داده‌اند» (امام خامنه‌ای، بیانات، ۱۳/۱۳/۱۳۶۸). «اساساً محور اصلی نیروهای مسلح، فرماندهی است، به همین جهت، این ستون فرماندهی در نیروهای مسلح را باید بسیار مستحکم و ثابت کرد. فرماندهان در نیروهای مسلح، باید خصوصیات اصلی لازم برای فرماندهی را دارا باشند یا دارا بشوند» (امام خامنه‌ای، بیانات، ۲۲/۱۰/۱۳۶۹).

«تنها نیروی مسلح جهان که هم «مکتبی» است و انگیزه‌های معنوی دارد و هم «کارایی» دارد و در کشوری برخوردار از «استقلال سیاسی» عمل می‌کند، نیروهای مسلح ج.ا.ا هستند» (امام خامنه‌ای، بیانات، ۲۲/۱/۱۳۹۵). «شما باید این‌گونه تصور فرمایید که ارتش یک ملت مستقل پیشاهنگِ دارای برترین آمال، ایده‌ها و آرمان‌های بشری و انسانی، باید چگونه باشد، این را هدف قرار دهید و در این سمت پیش بروید» (امام خامنه‌ای، بیانات، ۲۸/۱/۱۳۷۵). ساختار دفاعی ج.ا.ا که در تحقق اهداف خود برای حفظ تمامیت ارضی و اقتدار کشور از راهبردها و رهنمودهای حکیمانه حضرت امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) پیروی می‌کند، می‌بایست بر جوهره و درون‌مایه رهنمودهای معظم‌له اشرف تام و تمام یابد؛ زیرا تبلور عینی و عملیاتی آموزه‌های اسلام، در کلام و گفتار دایمانه ایشان به‌عنوان رهبر، مرشد و مقتدای انقلاب اسلامی قابل مشاهده است (سلامی و یدالهی، ۱۳۹۶: ۲۰).

با توجه به نگاه ویژه فرماندهی معظم کل قوا به ارتش و نظام فرماندهی و رهنمودها، تأکیدات و انتظارات معظم له در این خصوص و همچنین با عنایت به نص صریح قرآن کریم در آیه ۹۵ سوره مبارکه انفال «وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ»، اصول ۱۴۳، ۱۴۴، قانون اساسی، تأکیدات مطرح شده در اسناد سازمانی و بالادستی از جمله؛ سند چشم‌انداز ۲۵ ساله کشور (۱۳۸۲ ه.ش)، فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶ ه.ش) و بندهای ۲۲ و ۲۳ برنامه ششم توسعه، سیاست‌های کلی نظام اداری مربوط به نقشه راه اصلاح نظام اداری، در نظر گرفتن تغییرات پیچیده و شتابان محیطی در حوزه مسائل دفاعی، تهدیدات و بحران‌سازی دشمنان، ماهیت جنگ‌های کنونی و دکترین دفاعی کشور و ارتقای همه‌جانبه توان دفاعی و رزمی در همه حوزه‌ها به‌ویژه نظام فرماندهی به‌عنوان عامل اصلی و کلیدی پیروزی، ضرورتی انکارناپذیر است؛ بنابراین هدف اصلی تحقیق حاضر شناسایی و احصای شایستگی فرماندهان ارتش ج.ا.ا از منظر فرماندهی معظم کل قوا و طراحی الگوی مطلوب مبتنی بر اندیشه معظم له می‌باشد که بدین منظور سؤال‌های زیر طرح شده و مورد بررسی قرار گرفتند:

الگوی مطلوب شایستگی فرماندهان ارتش ج.ا.ا از منظر فرماندهی معظم کل قوا چگونه است؟

مقوله‌های اصلی و فرعی الگوی شایستگی فرماندهان ارتش ج.ا.ا از منظر فرماندهی کل قوا کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

مفهوم فرماندهی

از منظر فرماندهی معظم کل قوا؛ فرماندهی، یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره همه‌جانبه و یک چیز متکی به ذهن، احساس، عمل، جسم و روح و با سازمان‌دهی و شکل‌سازمانی صحیح است؛ همان چیزی است که در نیروهای مسلح، موجب کارایی کامل می‌شود (امام خامنه‌ای، بیانات، ۱۳۶۹/۱۰/۲۲).

فرماندهی اختیاری است که یک فرد در خدمت به سبب شغل یا درجه و مسئولیتی که دارد در راستای انجام مأموریت های محوله به کار می برد، فرمانده مسئول اداره کارکنان واحد خود بوده و تنها مقامی است که در قبال اعمالی که واحد او انجام و یا از انجام آن بازمانده است، مسئولیت دارد (آیین نامه انضباطی نیروهای مسلح ج.ا.ا، ۱۳۸۸). ارتش آمریکا در آیین نامه داخلی خود، فرماندهی را چنین تعریف می کند: «فرماندهی محور همه اقدام های نظامی است و وحدت فرماندهی، محور اتحاد در تمامی اقدام ها به شمار می آید. اختیار واگذار شده به فرمانده باید متناسب با وظایف محوله باشد و فرماندهان در سلسله مراتب فرماندهی بر حسب قانون یا بر اساس اختیارات، فرماندهی می شوند و اعمال فرماندهی می کنند» (ریاضی، ۱۳۹۵: ۸۵).

مفهوم شایستگی

در فرهنگ قرآنی-اسلامی، سپردن هدایت امور [جامعه] و سازمان به نخبگان و شایستگان، یک اصل خدشه ناپذیر است. اعتقاد شیعه به امامت و لزوم عصمت، منبعث از شایسته محوری و سپردن حکومت به دست صالحان، یک واقعیت عقلایی و قرآنی است (ساجدی نیا، ۱۳۸۲: ۱۳۳). مسند مدیریت در دیدگاه اسلامی امانتی است که به مدیر سپرده می شود (تقوی، ۱۳۸۶: ۳۶). خداوند متعال در قرآن کریم می فرماید: «خداوند به شما فرمان می دهد که امانت ها را به صاحبانشان بدهید» (سوره نساء، آیه ۵۸). «بندگان شایسته ام وارث (حکومت) زمین خواهند شد» (سوره انبیاء، آیه ۱۰۵). مفهوم شایستگی در فرهنگ قرآنی در پیوند و ارتباط با واژه های: «عَمِلَ صَالِحًا»، «فَضَّلْنَا»، «مُحْسِنِينَ»، «مُتَّقِينَ»، «أَكْرَمَكُمْ»، «الْفَائِزُونَ»، «كِرْمَانًا»، «عِبَادُ الرَّحْمَانِ»، «مِنَ الْأَخْيَارِ»، «الْمُصْطَفَيْنَ» و ... مطرح شده است (عیسای و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۴).

شایستگی در فرهنگ غربی، ریشه در کلمه لاتین "competentia" دارد که به معنی مُجاز به «قضاوت» است و همچنین «حق صحبت کردن» را دارد (Chouhan, 2014: 15). در فرهنگ لغات؛ آکسفورد، کمبریج، امریکن هریتیج و لانگمن (۲۰۱۶ م)؛ شایستگی به معنای؛ قدرت، توانایی و قابلیت انجام دادن هر چیزی به خوبی، موفقیت آمیز و اثربخش، مهارت مهم مورد

نیاز برای انجام شغل، مهارت یا قابلیت و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام یک کار ویژه بیان شده است. شایستگی، شایسته، الگوی شایستگی و آموزش مبتنی بر شایستگی کلمات سرگردانی هستند که معنای آن‌ها تنها توسط کاربر بیان خواهد شد (Newsome, 2003, 3). برخی از تعاریف مطرح شایستگی در جدول (۱) به تلخیص ارائه شده است.

جدول (۱) تعاریف مختلف شایستگی از دیدگاه اندیشمندان (محقق)

تعریف	نویسنده
ویژگی‌هایی که مبنای عملکردند.	مک‌کلند، ۱۹۷۳
ویژگی اساسی هر فرد که با عملکرد اثربخش شغلی‌اش مرتبط است.	بویاتزیس، ۱۹۸۲
ترکیبی از انگیزه‌ها، عادات، تصور از خود، نگرش‌ها یا ارزش‌ها یا طرز تلقی‌ها، دانش یا مهارت‌های رفتاری-شناختی و هر ویژگی شخصی که قابل اعتماد، اندازه‌گیری بوده و تفاوت افراد با عملکرد بالا و متوسط را از یکدیگر نشان دهد.	اسپنسر و مک‌کلند، ۱۹۹۴
ویژگی‌های بنیانی یک کارمند؛ شامل انگیزش، رفتار، مهارت مفهومی، تصویر از خود، نقش اجتماعی، بدنه دانش که برآیند آن اثربخشی با عملکرد عالی است.	دابویس و راتول، ۲۰۰۰
ویژگی‌هایی، مانند عملکرد مطلوب، جامع‌نگری، آینده‌نگری و اقدامی فراتر از چارچوب‌های تعریف‌شده شغلی هستند.	دیوید و آندرو، ۲۰۰۲
هرگونه دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت شخصی که از طریق رفتار بروز یافته و منجر به تعالی خدمتگزاری می‌شود.	بوندر، ۲۰۰۳
مجموعه‌ای از تجارب و دانش، مهارت‌ها، صفات، جنبه‌های خودپنداری یا نقش اجتماعی، ارزش‌ها و نگرش‌هایی که یک مدیر در طول عمر خود به دست می‌آورد.	ویتالا، ۲۰۰۵
مجموعه قابل اندازه‌گیری یا قابل ارزیابی از مهارت‌ها، دانش، قابلیت‌ها و کیفیت‌هایی که در کنار رفتارها برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف مورد نیازند.	استیل و همکاران، ۲۰۰۶
الگویی از دانش، مهارت و تعهد، بروز یافته از طریق رفتار، در زمینه تعریف شده که عملکرد عالی را هدایت و برجسته می‌سازد.	کندیک، ۲۰۰۸
ویژگی‌های رفتاری و نگرش‌های مجریان برتر در رابطه با دستیابی به اهداف سازمان است.	کیم و جونگ، ۲۰۱۰
ترکیبی از انگیزش، خصایص، مهارت‌ها، مفهوم خودپنداری یا نقش اجتماعی یا بدنه دانش مرتبط، دانش، مهارت، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌ها که برای انجام رفتارهای مطلوب آتی و عملکرد مؤثر در مشاغل مورد نیاز است.	کمپیون، ۲۰۱۱
ویژگی‌های مهمی که کارکنان خیلی کیفی را از سایرینی که عملکرد پایینی دارند متمایز می‌سازد.	هسیه و همکاران، ۲۰۱۲

نویسنده	تعریف
استیون، ۲۰۱۳	شرح عمومی از دانش، مهارت‌ها و خصایصی اصلی که افراد برای انجام شایسته کار بدان نیازمندند.
آرمسترانگ و تیلور، ۲۰۱۴	ویژگی‌های اساسی فردی که منجر به عملکرد مؤثر یا عالی می‌گردد.
مرکز توسعه سازمان ملل، ۲۰۱۶	ویژگی‌های اساسی یک فرد؛ شامل انگیزه، منش، مهارت، مفاهیمی از تصویر اجتماعی فرد، نقش اجتماعی یا بدنه دانش که می‌تواند منجر به اثربخشی و یا عملکرد عالی در شغل یا نقش گردد.
گلاسکو، ۲۰۱۷	کیفیت‌ها، مهارت‌ها، صفات و رفتارهایی که به موفقیت افراد کمک می‌کنند.
انجمن منابع انسانی امریکا، ۲۰۱۷	مجموعه‌ای از دانش مترکام، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و سایر ویژگی‌هایی که منجر به رفتارهای مورد نیاز برای انجام مؤثر کاری می‌گردند.
تعریف قرآنی شایستگی (عیسایی و قنبری، ۱۳۹۵)	عزم و اراده یک انسان صابر و متقی در به‌کارگیری منظومه‌ای متشکل از بصیرت، تعهد، علم و آگاهی همراه با توان، تخصص و مهارت، متکی بر معنویات دینی و نیت الهی برای انجام عمل شایسته، آن‌چنان که موجبات خشنودی و رضای خداوند متعال را فراهم سازد.

هریک از تعاریف ارائه‌شده در جدول (۱) بیانگر مبانی و بنیان‌های فکری خاص خود است که به‌منظور نقد و بررسی آن‌ها به گونه‌شناسی این مکاتب فکری پرداخته می‌شود.

گونه‌شناسی مکاتب فکری شایستگی

بدون تردید بنیان‌های هر نظریه علمی بر پایه یک جهان‌بینی قرار دارد. مکتب اومانیسم و آموزه‌های آن همواره زیربنای نظریه‌های غربی بوده است (گنجی و همکاران، ۱۳۹۳: ۲). نظریه‌پردازان اومانیست، به دلیل عدم آشنایی با مکاتب توحیدی، تصویری از انسان در ذهن دارند که هاله‌ای از توهمات بشری آن را فراگرفته است؛ در واقع در نظریه‌های انسان‌شناسی «انسان موجودی مجهول» است؛ به همین دلیل فرهنگ جوامع غربی با نوعی نسبت در مفاهیم ارزشی مواجه گشته است (رضایان، ۱۳۹۶: ۹).

روح انسان‌شناسی حاکم بر مدیریت منابع انسانی رایج متأثر از مدل انسان مدرن است (رحیمی و گنجعلی، ۱۳۹۶: ۲۳). در نگرش مذکور این باور وجود دارد که خود هر انسان در طی فراگرد تجربه و فعالیت اجتماعی شکل می‌گیرد، یعنی وجود ویژگی‌های ناشی از فطرت انسانی، به منزله ویژگی‌های از پیش تعیین‌شده انکار می‌شود (رضایان، ۱۳۹۶: ۹۲).

براساس این مدل [انسان مدرن] انسان‌ها در مدیریت منابع انسانی «حسابگر منافع و لذات» فرض می‌شوند که به صورت عقلانی بدیل‌های رفتاری را در راستای افزایش سود و کاهش زیان انتخاب می‌کنند. به همین دلیل در این مدل، انسان دلیلی جز زندگی مادی برای بودن و غایتی جز بهره بردن از این زندگی ندارد. در چنین ساحتی که بریده از تعالیم وحی است. طبیعت انسان‌ها در اعلی مرتبه خود، یعنی استثمار در راستای قدرت و ثروت و شهوت بروز خواهد نمود (رحیمی و گنجعلی، ۱۳۹۶: ۲۳).

در مکتب اسلام برخلاف مکاتب قبلی، مفاهیم ارزشی نسبی نبوده، زمان و مکان در تغییر آن‌ها مؤثر نیستند؛ زیرا واضع این ارزش‌ها دارای «بینش محدود و عقل ناقص بشری» نیست؛ بلکه خداوندی است «حکیم، علیم و قادر مطلق» (رضاییان، ۱۳۹۶: ۱۱). مدیریت منابع انسانی اسلامی برخلاف مدیریت منابع انسانی رایج [غربی] عهده‌دار محدود کردن اراده و استعداد‌های انسانی در راستای تحقق اهداف مادی سازمان نیست و چشم خود را بر مبدأ و معاد انسان نمی‌بندد و انسان را در راستای صعود به شأن حقیقی اش که عبارت از زندگی توحیدی است رهنمون می‌باشد. بنابراین سود و منفعت سازمان نسبت به این هدف هیچ اعتباری ندارد (رحیمی و گنجعلی، ۱۳۹۶: ۲۳).

انسان‌شناسی اسلامی، هدف زندگی انسان را دستیابی به کمال و قرب الهی می‌داند و در پی آن، نظام ارزشی سازمانی در جوامع اسلامی نیز هدف غایی سازمان را ورای سود و رفاه مادی می‌داند. با توجه به نگاه متفاوت این دو نظام، تفاوت در ابعاد مختلف مدیریتی و نظام ارزشی سازمان‌های جوامع پیرو این دو مکتب، مشهود است (رستم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳: ۲).

۱) شایستگی از دیدگاه اسلامی

در قرآن کریم معیار شایستگی این است که فرد تعهد درونی داشته باشد؛ یعنی ایمان و تهذیب نفس مقدم است و کسانی شایستگی تصدی امور را دارند که صالح باشند. در کنار این عامل که تعهد نامیده می‌شوند، تخصص و مهارت هم شرط دیگر است. در آیات بسیاری از قرآن کریم، این دو عامل با هم و در کنار هم قرار دارند؛ برخی از شاخصه‌های تعهد، تقوا و ایمان است که مهم‌ترین عامل در شایستگی افراد است. شایسته‌سالاری، بدون در نظر گرفتن این عامل، ناقص خواهد بود. تعهد و تخصص در کنار هم، دو معیار اساسی

برای شایسته‌سالاری هستند. شایسته‌سالاری در اسلام، ریشه در عدالت و جهان‌بینی توحیدی دارد (گنجعلی و تیموریان، ۱۳۹۶: ۹۱-۱۱۴).

۲) شایستگی از دیدگاه مدیریت رایج غربی

در خصوص مفهوم شایستگی [غربی]، مکاتب و دسته‌بندی‌های متعددی مطرح‌اند (دابویس و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۲). براساس گونه‌شناسی ویترتون (۲۰۰۵ م) سه رویکرد شایستگی عبارت‌اند از (Sultana, 2009: 15-30):

الف) مکتب کارکردگرایی؛ مفهوم شایستگی شغلی در بریتانیا به‌عنوان بخش اساسی فرایند تدوین استانداردها برای صلاحیت‌های شغلی اسکاتلندی و ملی مطرح شد (آرمسترانگ، ۱۳۹۱: ۴۹). این یک رویکرد به‌طور عمده کاربردی (Winterton, 2006: 15-140) و در آن بیشتر بر مهارت‌های افراد، نه رفتار آن‌ها تأکید می‌شود و یک مفهوم مرتبط با کار بوده و شایستگی «سخت» نیز گفته می‌شود (آرمسترانگ، ۱۳۹۱: ۴۹). براساس اندیشه فلسفی این مکتب، تمرکز باید بیشتر بر کاری باشد که افراد آن را انجام می‌دهند نه افرادی که کار را انجام می‌دهند (دابویس و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۲).

ب) مکتب رفتارگرایی؛ مفهوم شایستگی رفتاری ابتدا توسط بویاتزیس (۱۹۸۲ م) مطرح شد. سیستم شایستگی رفتاری بر «صفات شخصی» متمرکز است (فلچر، ۱۳۹۰: ۸۰). رویکرد رفتاری یک مفهوم مرتبط با فرد است و عمومی‌ترین رویکرد پذیرفته‌شده و مبنای همه چارچوب‌های شایستگی‌ای است که به آن رفتاری «نرم» نیز گفته می‌شود (آرمسترانگ، ۱۳۹۱: ۴۹). براساس اندیشه فلسفی این مکتب، تمرکز باید بیشتر بر افرادی باشد که کار را انجام می‌دهند تا به کاری که افراد آن را انجام می‌دهند (دابویس و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۲).

ج) مکتب جامع‌گرایی؛ رویکردی که در فرانسه و آلمان اتخاذ شده است (Sultana, 2009: 15-30). رویکرد فرانسوی در مقایسه با دو رویکرد مذکور، به‌عنوان مهارت‌های سخت (دانش و مهارت) یا مهارت‌های نرم (رفتارها، صفات و انگیزه‌ها) عموماً جامع‌تر است. در رویکرد آلمانی که بیشتر به‌عنوان الگوی اروپایی شناخته شده، تأکید اصلی بر تعیین منابع لازم یادگیری، به‌جای نتایج، برای تسلط به یک حرفه است (Winterton, 2006: 15-140).

پیشینه پژوهش

الگوی شایستگی، یک نسخه مکتوب از شایستگی‌های مورد نیاز عملکرد موفق یا نمونه در یک دسته شغلی، تیم کاری، واحد یا بخش یا سازمان است. شناسایی و الگوسازی شایستگی می‌تواند نقطه آغازین برای طرح‌های راهبردی مرتبط با نیازهای سازمانی و فردی باشد (راتول، ۱۳۹۲: ۳۱). با توجه به تنوع و تکرر الگوهای شایستگی، پیشینه اجمالی از الگوهای مطرح در سه بخش، الگوهای خارجی، داخلی و نظامی به‌طور خلاصه در جداول (۲ و ۳ و ۴) ارائه شده است.

الف. پیشینه الگوهای شایستگی خارجی

جدول (۲) پیشینه الگوهای شایستگی خارجی (محقق)

عنوان/طراح الگو	ابعاد ارائه شده در الگو
مک کللند (۱۹۷۳)	قابلیت‌های پایه، متمایزکننده، محوری/کلیدی.
لنکستر (۱۹۷۶)	دانش و اطلاعات پایه‌ای، مهارت‌ها و مشخصه‌ها، مشخصه‌های فراقیفی.
بویاتزیس (۱۹۸۲)	شایستگی مدیریتی، کارایی، آینده‌نگری، قدرت تشخیص/قضاوت، سخنرانی، اعتمادبه‌نفس، شفافیت ادراکی، مفهوم‌سازی، به‌کارگیری قدرت اجتماعی، مدیریت فرایندهای گروهی، تحمل و طاقت، خودکنترلی، کارساز بودن.
شرودر (۱۹۸۹)	شایستگی‌های شناختی، دانشی، رهبری، دستیابی.
دالویکز (۱۹۹۲)	ذهنی، فردی، ارتباطات، بین فردی، رهبری، نتیجه‌گرایی.
اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)	انگیزه، ویژگی، خودپنداری، مهارت و دانش.
لاسون و لیمبریک (۱۹۹۶)	مدیریت هدف و عمل، رهبری سازمانی و کارکردی، فنی، مدیریت نفوذ و دانش کسب‌وکار.
استوارت و لیندسی، ۱۹۹۷	شایستگی سازمانی، محیط سازمانی و فرهنگ سازمانی.
دانیل گلمن (۲۰۰۱)	خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی، مهارت اجتماعی.
فریدنبرگ (۲۰۰۴)	استدلال، شغلی، اثربخشی شخصی، ارتباطات، بین فردی، گروهی، سازمانی.
کراوفورد (۲۰۰۵)	دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های اصلی شخصیتی، عملکرد آشکار.
رویال داچ شل (۲۰۰۵)	مدیریت پروژه، تدارکات و قراردادهای سیستم‌های مدیریت، سلامت، ایمنی، امنیت و محیط زیست، شخصی و رهبری.
شی‌هان (۲۰۰۷)	شخصیتی، اجتماعی، روشی و تخصصی.

عنوان/طراح الگو	ابعاد ارائه شده در الگو
مینتربرگ (۲۰۰۹)	شایستگی های فردی، متقابل شخصی، اطلاعاتی، شایستگی های عملی.
دانشگاه اوهایو (۲۰۰۹)	شایستگی میان فردی، گسترش کسب و کار، فردی.
انجمن توسعه و آموزش امریکا (۲۰۱۱)	شایستگی های بنیادی، کانونی، سطح اجرایی.
انجمن مدیریت منابع انسانی (۲۰۱۶)	خبرگی منابع انسانی، مدیریت روابط، ارتباطات، اعمال اخلاقی، مشاوره، رهبری و هدایت، اثربخشی جهانی و فرهنگی، شم تجاری و ارزشیابی انتقادی.
اولریش ۲۰۱۶	حوزه موقعیت یاب استراتژیک، حوزه فعال معتبر، هدایت گر اعداد مختلف، قهرمان تجزیه و تحلیل فرهنگ و تغییر، حافظان سرمایه انسانی مختلف، ناظر پاداش کل، یکپارچه ساز رسانه و فناوری، طراح تحلیلگر و مفسر، مدیر انطباق.

ب. پیشینه الگوهای شایستگی داخلی

جدول (۴) پیشینه الگوهای شایستگی ایرانی (محقق)

الگو	ابعاد ارائه شده در الگو
وفا غفاریان	دانش و معلومات حرفه ای، مهارت ها، ویژگی های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار حرفه ای، اعتبار عمومی (غفاریان، ۱۳۷۹)
مدیران سازمان تربیت بدنی کشور	ویژگی های شخصی، شخصیتی/رفتاری، دانش، مهارت مدیران (مظفری و همکاران، ۱۳۸۱)
مدیران ایران خودروی خراسان	هدایت کارکنان، مدیریت بر خویشتن، هدایت تغییر، دستیابی به نتایج سازمانی، ارتباطات (کرمی، ۱۳۸۶)
مدیران سازمان تأمین اجتماعی	خویشتن شناسی، هوشیاری محیطی، تصمیم گیری، ارتباطات، مدیریت اجرایی، رهبری و ارزش های سازمانی (سلطانی، ۱۳۸۶).
بانک کشاورزی	دانش فنی و مهارت شغلی، مهارت های حل مسئله، ویژگی های انگیزشی، مهارت های ارتباطی، توانمندسازی، برنامه ریزی، نتیجه گرایی، برنامه ریزی و سازمان دهی، ویژگی های فردی و شخصیتی (تقی زاده، و همکاران، ۱۳۸۸).
توانیر	مهارت ارتباطی، مهارت کسب و کار، مهارت ادراکی، مهارت فنی، رهبری، شخصیت سازمانی، مدیریت سازمان، مدیریت کارکنان (صاحبی و همکاران، ۱۳۸۹).
مدیران میانی دولتی	دانش و آگاهی ها، ویژگی های فردی، مهارت ها و ارزش های مدیران دولتی (زاهدی و همکاران، ۱۳۸۹).
مدیران دانشگاه	دانش و معلومات حرفه ای، مهارت های رفتاری و فکری، نگرش و بینش،

ابعد ارائه شده در الگو	الگو
ویژگی های شخصیتی، اعتبار (بردبار و همکاران، ۱۳۹۰).	
آرمان ها و انتظارات رهبری، رسالت، ارزش ها، شایستگی مدیران ج.ا.ا، فرصت ها تهدیدها، پیچیدگی و تغییرات، فرهنگ، خانواده، منهیات، آموزش و توانمندسازی، مبانی اعتقادی-معرفتی، مبانی ارزشی-رفتاری، دانش، مهارت، توانایی، بینش و بصیرت، آمادگی، پیشرفت و توسعه و تعالی، رشد و تربیت، بهره‌وری (حصیرچی و همکاران، ۱۳۹۰).	مدیران نظام در اندیشه مقام معظم رهبری، امام خامنه‌ای (مدظله العالی)
خدمتگزاری، مسئولیت‌پذیری، شایستگی های شخصی، پاسخگویی، مردمی بودن، اسلامی بودن و عدم توجه به منافع شخصی (اسدی فرد و همکاران، ۱۳۹۰).	مدیران دولتی، صحیفه امام خمينی (ره)
محیط‌شناسی، تحول‌آفرینی، مدیریت منابع انسانی، تعاملی، سازمانی، شخصیتی، علمی، مردمی و ارزشی طراحی (فرجی و همکاران، ۱۳۹۱).	مدیران دولتی در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴
شایستگی های فردی، تعاملی، رهبری، راهبردی، مشتری مداری، تخصصی (هاشمی، ۱۳۹۱).	مدیران منابع انسانی ایران
دانش عمومی، دانش تخصصی، بازاریابی، آگاهی از محیط، اداره کردن صحیح شعبه، مدیریت منابع انسانی، درون فردی و میان فردی (رحیم‌نیا و همکاران، ۱۳۹۱).	مدیران بانکی
رهبری، مهارت‌های ارتباطی، ارزش‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصی و دانش و آگاهی (غلام‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲).	مدیران شرکت بیمه
دانش و معلومات حرفه‌ای، توجه به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی، مهارت‌های رفتاری و فکری، ویژگی‌های شخصیتی، خدمتگزاری، اعتبار، نگرش و بینش، مسئولیت‌پذیری (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۲).	مدیران میانی بخش سلامت
محیطی/ساختاری، تکنیکی، رفتاری (تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۲).	مدیران پروژه ملی
دانش، مهارت، مشخصه‌های فردی (احمدی و همکاران، ۱۳۹۲).	مدیران نظام ج.ا.ا
اندیشه و باور، بینش و بصیرت، رفتار و کردار (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۳).	مدیران فرهنگی در قرآن کریم
خصوصیات فردی، شایستگی های ارزشی، مهارت‌های دانشی و عملی، توانایی‌های فکری و ذهنی، شایستگی های انطباقی، مهارت‌های ارتباطی، توانمندی‌های مدیریتی و اجرایی (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳).	مدیران دانشگاه اسلامی
دانش محیطی، دانش تخصصی، التزام به اخلاق حرفه‌ای، بینش، آینده‌نگری و پیش‌بینی، روحیه کار تیمی، دارای تبادلات گسترده، برخورد منصفانه با زیردستان و همکاران، دانش مدیریت روز دنیا و بومی کشور، پیگیری و نتیجه‌گرایی (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۳).	مدیران جهادی
شایستگی کسب‌وکار، بین فردی، فنی/شغلی، رهبری، ادراکی، مدیریت عملکرد، ویژگی شخصیتی و اخلاقی، تفکر استراتژیک، تصمیم‌گیری، تعالی طلبی (عبداللهی و همکاران، ۱۳۹۴).	مدیران آموزش

الگو	ابعاد ارائه شده در الگو
مدیران هسته‌های نوآوری	مدیریتی و راهبردی، فردی و ادراکی، دانشی و مهارتی (توکلی و همکاران، ۱۳۹۴).
استعدادهای شهرداری تهران	تفکر، تعامل، تحقق، تعهد (فروتن، ۱۳۹۴).
شایستگی مدیران در نهج البلاغه	عمومی، تخصصی، مکتبی (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۳).
رهبری شهرداری تهران	مقوله فردی ذهنی، مقوله فردی شخصیتی، مقوله بین فردی، مقوله سازمانی، مقوله فراسازمانی (کوهساری، ۱۳۹۵).
شرکت مپنا	مهارت‌های فکری، تحلیلی و ادراکی، مهارت‌های ارتباطی، روحیه و توانایی کار تیمی، سخت‌کوشی، نتیجه‌گرایی و مسئولیت‌پذیری، مدیریت بر خود، اخلاق حرفه‌ای، خلاقیت و نوآوری، مشتری‌مداری (گروه مپنا، ۱۳۹۶).

ج. پیشینه الگوهای شایستگی نظامی

جدول (۵) پیشینه الگوهای شایستگی نظامی-داخلی و خارجی (محقق)

الگو	ابعاد
الگوی فرماندهان ناجا	شایستگی‌های فردی، بین فردی، سازمانی و بینشی (نایینی و همکاران، ۱۳۹۱).
الگوی فرماندهی یگان‌های آجا	نگرش و بینش، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی (دهقان و رحیم‌زاده، ۱۳۹۳).
الگوی فرماندهی مطلوب	شایستگی‌های علمی، سازمانی، مدیریتی، اجتماعی/سیاسی/امنیتی، ذهنی، مکتبی، ارزشی و فردی (همایش الگوی فرماندهی مطلوب، ۱۳۹۳).
شایستگی‌های پلیس اسلامی	شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی، رفتاری، دانشی و مهارتی و حرفه‌ای (تشکری، ۱۳۹۳).
الگوی مدیریت و فرماندهی	معیارهای تخصصی، ارزشی و مکتبی (بابایی و همکاران، ۱۳۹۴).
شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در ارتش ج.ا.ا.	شایستگی‌های فردی، بین فردی، سازمانی و بینشی (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵).
الگوی پاسداری	شایستگی‌های عمومی، اختصاصی، توانمندی‌های تخصصی و حرفه‌ای (عیسایی و همکاران، ۱۳۹۵).
مدیران ورزشی ناجا	فراشایستگی، شایستگی‌های شناختی، اجتماعی و وظیفه‌ای (محمدی، ۱۳۹۵).
الگوی فرماندهی ترکیبی	مهارت‌های فنی-ادراکی-تاکتیکی، خلاقیت، رهبری نظامی و خودباوری (ریاضی، ۱۳۹۵).
الگوی عملیاتی سنجش شایستگی فرماندهان نهاجا	شایستگی فردی بین فردی، مرتبط با سازمان و محیط، بینشی (غفوری و همکاران، ۱۳۹۶).
وزارت دفاع آمریکا (۲۰۰۸)	قابلیت نظامی، سازمانی، فردی، مهارت‌های مورد نیاز (غفوری، ۱۳۹۶).

ابعاد	الگو
(۱) تخصص حرفه‌ای (۲) قابلیت‌های شناختی (۳) اجتماعی (۴) تغییر (۵) ایدئولوژی حرفه‌ای (پایر و بورگس، ۲۰۱۱).	ارتش کانادا (۲۰۱۱)
موفقیت‌ساز، تعاملی، هم‌راستایی، مفهومی (یانگ و دالویکز، ۲۰۰۹).	نیروی دریایی انگلیس

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر نوع هدف، توسعه‌ای کاربردی و از حیث روش کیفی می‌باشد که با استفاده از تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی انجام شده است. روش گردآوری اطلاعات بررسی اسنادی می‌باشد. جامعه پژوهش حاضر؛ شامل مجموعه بیانات، نامه‌ها و احکام و فرمان‌های امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) از سال ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۶ هجری شمسی می‌باشد. اطلاعات مورد نیاز از طریق نرم‌افزار حدیث ولایت و همچنین پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ و نشر آثار معظم‌له استخراج گردیده است. در این تحقیق جامعه و نمونه بر هم منطبق است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی استفاده شده، واحد ثبت بیانات فرماندهی معظم کل قوا و واحد تحلیل پاراگراف است. قابلیت اعتماد داده‌ها مستلزم آن است که دست کم دو کدگذار به‌طور مستقل رشته بزرگ ممکن از واحدهای ضبط را با اصطلاحات مشترکی توصیف کنند (کریندورف، ۱۳۹۵: ۱۸۰؛ کرسول و کلارک، ۱۳۹۰: ۱۴۹؛ هولستی، ۱۳۹۵: ۲۱۰). در این تحقیق قابلیت اعتماد به طریق کدگذار دوم انجام شده که براساس روش آزمون پایایی هولستی، ضریب توافق ۰/۹۶ به دست آمده است.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

اطلاعات گردآوری شده در تحقیق حاضر بر مبنای رویکرد استقرایی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته که مراحل و گام‌های اساسی آن عبارت‌اند از:

(۱) مرحله آماده‌سازی

در گام نخست، بیانات فرماندهی معظم کل قوا، از نرم‌افزار حدیث ولایت و سایت مقام معظم رهبری استخراج و به تفکیک سال از ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۶ هجری شمسی دسته‌بندی و

مرتب گردید. در گام بعدی، به منظور درک جامع و کلی، بیانات مورد مطالعه جامع قرار گرفته و ۷۰۲ مورد از بیانات مرتبط شناسایی و انتخاب گردید.

(۲) مرحله سازمان‌دهی

(الف) کدگذاری باز: در این مرحله بیانات به ترتیب تاریخ و سال مطالعه و مفاهیم مرتبط به موضوع تحقیق شناسایی و به صورت پاراگراف به جداول طراحی شده در نرم‌افزار ورد^۱ منتقل و سپس معانی مرتبط استخراج و کدگذاری شدند و دفترچه کدگذاری؛ شامل ۴۹۶ صفحه و ۱۸۸۷ پاراگراف شکل گرفت. در جدول (۶) نمونه‌ای از پاراگراف و چگونگی کدگذاری باز نشان داده شده است.

جدول (۶) نمونه‌ای از پاراگراف و چگونگی کدگذاری باز

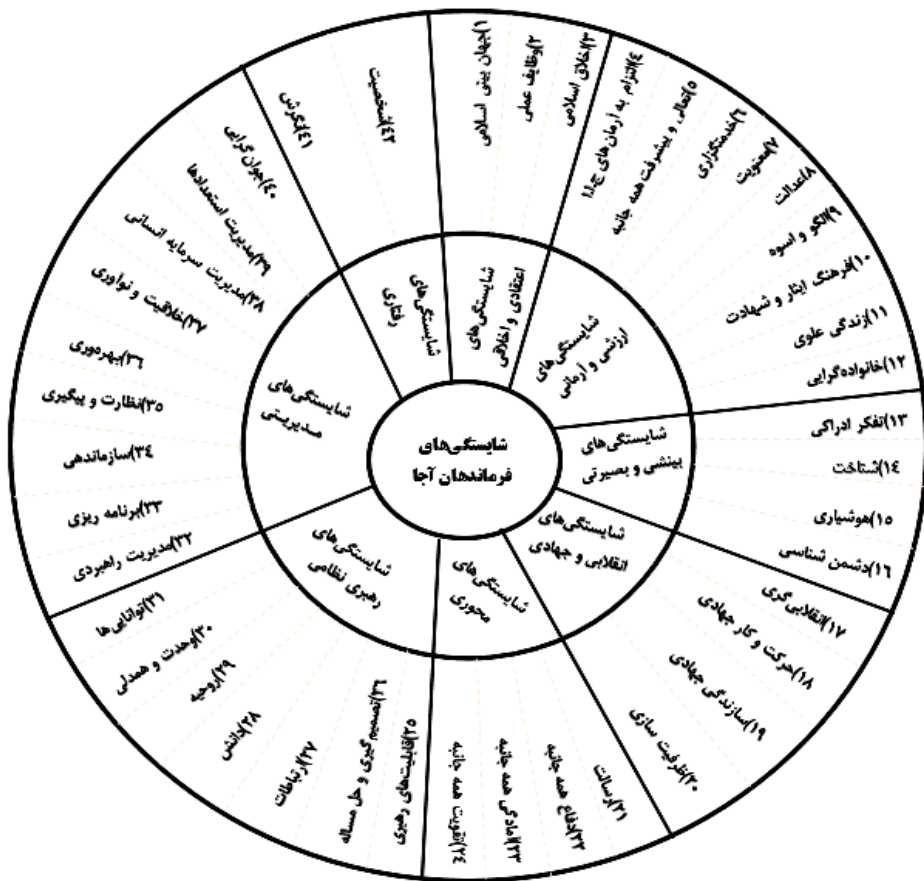
کد/برچسب‌ها	پاراگراف منتخب	بیانات	شناسه
(۱) خصوصیات ارتش ج.ا.ا؛ (۲) بصیرت انقلابی و دینی (۳) پایبندی دینی (۴) تعهد دینی (۵) پایبندی به همه موازین اسلامی مقرر برای ن.م	یکی از خصوصیات ارتش جمهوری اسلامی ایران، بصیرت انقلابی و دینی است. پایبندی دینی است، تعهد دینی است. این خیلی حرف بزرگی است. معنای تعهد دینی این است که ارتش به همه موازینی که اسلام برای نیروهای مسلح و برای فعالیت‌های نظامی مقرر کرده است، پایبند است.	[.....]	۹۴۰۱۳۰۰۴

در جدول بالا کدها برگرفته از پاراگراف منتخب از متن اصلی بیانات است. دو رقم اول از سمت راست شناسه مربوط به پاراگراف، دو رقم دوم روز، دو رقم سوم ماه و دو رقم چهارم بیانگر سال متن مورد استفاده است. به طور مثال؛ در این جدول شناسه «۹۴۰۱۳۰۰۴» دلالت بر چهارمین پاراگراف انتخاب شده از متن بیانات فرماندهی معظم کل قوا در تاریخ ۳۰ فروردین ماه سال ۱۳۹۴ هجری شمسی می‌باشد.

(ب) گروه بندی کردن: در این مرحله، به منظور تقلیل و تلخیص کدهای باز، جداول کدگذاری شده به ترتیب تاریخ/سال در یک جدول تجمیع و با ادغام کدهای مشابه، تحت عناوین کلی تر گروه بندی شدند.

(ج) مقوله بندی کردن: در این مرحله، گروه‌های مشابه مورد مطالعه و بررسی جامع‌تری قرار گرفت و با هم ادغام و مقوله‌ها شکل گرفت.

(د) مرحله انتزاع: در این مرحله با توجه به موضوع پژوهش، مقوله‌ها در طبقات اصلی در سطوح مختلف ایجاد و هر طبقه با استفاده از کلمات مشخصه محتوا نام گذاری و الگوی شایستگی فرماندهان آجا در ۸ طبقه/مقوله اصلی و ۴۲ مقوله فرعی منبعث از بیانات فرماندهی معظم کل قوا، امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) شناسایی و طراحی گردید. در شکل (۱) مقوله‌های اصلی و فرعی الگوی مذکور نشان داده شده است.



شکل (۱) الگوی شایستگی فرماندهان آجا مبتنی بر اندیشه فرماندهی معظم کل قوا

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

الف. نتیجه‌گیری

بر اساس فرمایشات فرماندهی معظم کل قوا، تنها نیروی مسلح جهان که هم «مکتبی» است و انگیزه‌های معنوی دارد و هم «کارایی» دارد و در کشوری برخوردار از «استقلال سیاسی» عمل می‌کند، نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران هستند. محور اصلی نیروهای مسلح، فرماندهی است و فرماندهی، یک عمود و یک سلسله است.

از منظر معظم‌له؛ فرماندهی، یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره همه‌جانبه و یک چیز متکی به ذهن، احساس، عمل، جسم و روح و با سازمان‌دهی و شکل‌سازمانی صحیح است؛ همان چیزی است که در نیروهای مسلح، موجب کارایی کامل می‌شود. به همین جهت، این ستون فرماندهی در نیروهای مسلح را باید بسیار مستحکم و ثابت کرد. فرماندهان در نیروهای مسلح، باید خصوصیات اصلی لازم برای فرماندهی را دارا باشند یا دارا بشوند. معظم‌له، تراز شایستگی ارتش را این‌گونه ترسیم فرمودند: «ارتش یک ملت مستقل پیشاهنگِ دارای برترین آمال، ایده‌ها و آرمان‌های بشری و انسانی، باید چگونه باشد؟ این را هدف قرار دهید و در این سمت پیش بروید».

تلاش برای ساختن سازمان مبتنی بر ارزش‌های اسلامی ما را بر ضرورت توجه و شناخت دانش مدیریت و نقش ارزش‌های اسلامی در مدیریت رهنمون می‌گرداند. مدیریت رایج غربی، سکولار است؛ بنابراین تدوین مدیریت بایستی بر مبنای ارزش‌ها و مبانی عمیق اسلامی صورت پذیرد. مهم‌ترین تفاوت مدیریت اسلامی - که نمود آن را در مدیریت پیامبران الهی و معصومین (علیهم‌السلام) و در عصر حاضر در مدیریت حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری، امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) می‌توان یافت - با مدیریت غربی، در نحوه نگرش به انسان نهفته است.

فرماندهی معظم کل قوا در تبیین تکریم انسان به عنوان یکی از ارکان جهان بینی اسلامی می‌فرمایند: «انسان محوری اسلام، اساساً اومانیسم اروپایی نیست، این‌ها فقط در اسم شبیه همدند؛ از نظر اسلام تمام این چرخ و فلک آفرینش، بر محور وجود انسان می‌چرخد»؛

بنابراین، طراحی الگوی بومی شایستگی با در نظر گرفتن مبانی ارزشی و اسلامی، گامی به‌سوی تحقق آرمان‌ها و اهداف مورد انتظار نظام اسلامی می‌باشد.

نیل به آرمان‌ها و اهداف الهی بر بنیان اندیشه و انتظارات فرماندهی معظم کل قوا و حرکت به‌سوی بنای باشکوه سازمان توحیدی، ارتش الهی و معنوی و ارتش اسلامی تکلیف عظیمی است که دستیابی به آن مستلزم برنامه‌ریزی، حرکت و اقدام جهادی و انقلابی است. در این راستا، با الهام از آرمان‌ها، اهداف و انتظارات، الگوی شایستگی فرماندهان ارتش ج.ا.ا، پس از مطالعه و بررسی بیانات فرماندهی معظم کل قوا، در ۸ حوزه شایستگی‌های اعتقادی و اخلاقی، ارزشی و آرمانی، بینشی و بصیرتی، انقلابی و جهادی، محوری، فرماندهی و رهبری، مدیریتی و رفتاری مشتمل بر ۴۲ مقوله منبعث از اندیشه معظم‌له شناسایی و طراحی شده است.

بررسی تطبیقی الگوی تحقیق با الگوهای شایستگی خارجی، حاکی از مشابهت اسمی و هم‌خوانی برخی مقوله‌های مدیریتی، رهبری، محوری و رفتاری با الگوهای شایستگی؛ کرافورد (۲۰۰۵ م)، استوارت و لیندسی (۱۹۹۷ م)، یونیدو (۲۰۰۲ م)، بویاتریس (۱۹۸۲ م)، دالویکز (۱۹۹۹ م)، میتزبرگ (۲۰۰۹ م)، شی‌هان (۲۰۰۷ م)، نیروی دریایی انگلیس (۲۰۰۹ م) و ارتش کانادا (۲۰۱۱ م) است. ولی ابعاد اعتقادی و اخلاقی و ارزشی، بینشی و بصیرت، انقلابی و جهادی، منحصر به الگوی این تحقیق می‌باشد.

الگوی تحقیق با الگوهای داخلی از جمله الگوی شایستگی؛ زاهدی و شیخ (۱۳۸۹ ه.ش)، فرجی و لطفی (۱۳۹۱ ه.ش)، حصیرچی و همکاران (۱۳۹۰ ه.ش)، اسدی‌فرد و همکاران (۱۳۹۰ ه.ش)، سلطانی و نیکوکار (۱۳۹۳ ه.ش)، عیسایی و قنبری (۱۳۹۵ ه.ش)، محمدی و همکاران (۱۳۹۵ ه.ش)، نایینی و تشکری (۱۳۹۱ ه.ش)، الوانی و همکاران (۱۳۹۵ ه.ش)، بابایی و همکاران (۱۳۹۳ ه.ش)، همسویی و همخوانی دارد.

بررسی تطبیقی و مقایسه الگوهای رایج در ادبیات تحقیق، گویای این است که الگوی استخراج شده مبتنی بر اندیشه فرماندهی معظم کل قوا، ضمن پوشش الگوهای رایج، دارای ویژگی‌های منحصر به فرد، از نظر مبانی ارزشی و اسلامی می‌باشد که آن را از الگوهای غربی متمایز می‌کند. الگوهای متداول غربی از جمله، الگوهای رفتاری و کارکردگرایی

به طور عمده تک بعدی، شغل محور یا فرد محور طراحی شده‌اند؛ در حالی که الگوی منبعث از اندیشه فرماندهی معظم کل قوا که ریشه در مبانی اصیل اسلامی دارد، نگاه همه جانبه به ابعاد انسانی، سازمانی، حیات مادی و حیات معنوی دارد.

مبانی اعتقادی، ارزشی، انقلابی و جهادی نقطه قوت و ویژگی استثنایی این الگو است که آن را از الگوهای سکولار غربی متمایز می‌سازد. توجه و نگاه ویژه فرماندهی معظم کل قوا به ارتش و عنصر فرماندهی و اطلاق ارتش با عناوینی، مانند ارتش الهی و معنوی، ارتش اسلامی، شجره طیبه، ارتش شایسته ملت بزرگ و قهرمان، ارتششان ج.ا.ا، تراز ارتش ملت دارای برترین آمال، ایده‌ها و آرمان‌های بشری و انسانی، مبین این مهم است که ارتش در اندیشه اسلامی جایگاه بسیار بالا و والا دارد و نیل به تراز ارتش اسلامی و توحیدی جزء آرمان‌ها، اهداف و انتظارات معظم له و نظام اسلامی می‌باشد. بر همین اساس به منظور تعالی همه جانبه و نیل به تراز ارتش اسلامی، طراحی نقشه و الگوی شایستگی بر بنیان مبانی اسلامی، گامی مؤثر در جهت نیل به اهداف و آرمان‌های یادشده می‌باشد.

ب. پیشنهادها

با عنایت به اهمیت و ضرورت الگوی شایستگی در دستیابی به اهداف و آرمان‌های ارتش تراز جمهوری اسلامی و تحقق انتظارات فرماندهی معظم کل قوا و همچنین جامه عمل پوشاندن به تکالیف قانونی مقرر در برنامه‌های توسعه برای نیل به چشم‌انداز ۱۴۰۴ هجری شمسی پیشنهادهای زیر ارائه شده است:

- ۱) استقرار و پیاده‌سازی نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر الگوی شایستگی در ارتش جمهوری اسلامی ایران.
- ۲) به کارگیری نظام شایستگی در انتخاب و انتصاب و ارتقای فرماندهان آجا براساس الگوی شایستگی ارائه شده در این تحقیق.
- ۳) سنجش و ارزشیابی توانمندی‌های فرماندهان آجا براساس ابعاد الگوی شایستگی‌های احصاشده در این تحقیق.

- ۴) پرورش و توسعه شایستگی‌های فرماندهان آجا با استفاده از الگوی شایستگی‌های تحقیق حاضر.
- ۵) طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری و استعدادها با الهام از الگوی شایستگی تحقیق حاضر.
- ۶) برنامه‌ریزی راهبردی برای ارتقا و نیل به تراز ارتش مد نظر فرماندهی معظم کل قوا براساس الگوی شایستگی ارائه‌شده در این تحقیق.
- ۷) طراحی و اجرای دوره‌های مهارت‌آموزی فرماندهان آجا براساس الگوی تحقیق حاضر.
- ۸) بازنگری در نظام ارتقای سستی مبتنی بر سنوات آجا و جایگزینی آن با نظام شایستگی با الهام از اندیشه فرماندهی معظم کل قوا.
- ۹) برنامه‌ریزی برای پرورش راهبردی منابع انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران با الهام از الگوی شایستگی مبتنی بر اندیشه فرماندهی معظم کل قوا.
- ۱۰) انجام تحقیقات تکمیلی جهت تدوین شاخص‌های دقیق براساس مقوله‌های تحقیق حاضر.
- ۱۱) در نظر گرفتن یک واحد درسی تحت عنوان «الگوی شایستگی‌های فرماندهان آجا مبتنی بر اندیشه فرماندهی معظم کل قوا» در دوره‌های طولی آموزشی؛ اعم از دوره مقدماتی، دوره عالی‌رسته‌ای، دافوس.
- ۱۲) گنجانیدن واحد درسی تحت عنوان «شایستگی‌های رهبری و مدیریت» در برنامه مصوب دانشگاه‌های آجا برای دانشجویان کلیه رشته‌ها.
- ۱۳) طراحی الگوی جامع شایستگی‌های فرماندهان نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در تمامی سطوح فرماندهی و مدیریتی، اعم از سطوح عملیاتی، میانی و عالی و راهبردی.
- ۱۴) طراحی الگوی شایستگی‌های تخصصی فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران بر مبنای رسالت و ماموریت خاص نیروها.
- ۱۵) انجام مطالعات تطبیقی در خصوص نظام شایستگی‌های فرماندهان نظامی سایر ارتش‌های جهان.

فهرست منابع و مآخذ

الف. فارسی

- قرآن کریم، ترجمه آیت‌الله مکارم شیرازی.
- نهج البلاغه، حضرت امیرالمؤمنین (ع) (۱۳۸۴)، ترجمه محمد دشتی، مؤسسه فرهنگی-تحقیقاتی امیرالمؤمنین، چاپ ۲۷، قم.
- امام خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۰)، نرم‌افزار حدیث ولایت؛ مجموعه بیانات و سخنرانی‌ها.
- امام خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۶)، سایت رسمی مقام معظم رهبری.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۱)، مدیریت عملکرد، ترجمه بهروز قلیچ لی و داریوش غلام زاده، انتشارات صفار، تهران.
- احمدی، علی‌اکبر؛ حسن درویش؛ محمدجواد سبحانی فر، حامد فاضلی کبریا (۱۳۹۳)، طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی در نهج البلاغه، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال هفدهم، شماره ۶۴، پاییز ۱۳۹۳.
- اسدی فرد، رویا؛ احمدعلی خائف الهی؛ علی رضائیان (۱۳۹۰)، الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام (ره)، نشریه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۳، شماره ۸، زمستان ۱۳۹۰، از صفحه ۷۵ تا ۹۲.
- استوارت، گرک؛ براون، کنت جی (۱۳۹۴)، مدیریت منابع انسانی (حفظ و نگهداشت کارکنان)، ترجمه: محمدمهدی تنعمی، شعبان مرادی و داود غفوری، تهران: نشر قلم.
- الوانی، سید مهدی؛ محمد طاهری‌روز بهانی؛ شاهرخ همتی (۱۳۹۳)، مدیریت، تهران: نشر ترمه
- الوانی، سید مهدی (۱۳۹۲)، مدیریت عمومی، تهران: انتشارات نی، چاپ چهل و نهم.
- الوانی سید مهدی؛ امید اردلان؛ اصغر محمدی (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 دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال هشتم، شماره ۱، پیاپی ۲۳، بهار: صص ۱-۳۰.
- الوانی، سید مهدی؛ میرعلی سید نقوی؛ رضا زارع آبادی (۱۳۹۵)، جایگاه شایستگی‌های محوری در جانشین‌پروری، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۷-پاییز ۱۳۹۵، صص ۶۲-۴۱.
- الوانی، سید مهدی؛ محمد شاه علیزاده؛ محمد وحید ضیائی (۱۳۸۷)، بررسی الگوی شایستگی ایدرو جهت به‌کارگماری مدیران، ماهنامه کار و جامعه؛ شماره ۱۰۴ و ۱۰۵، بهمن و اسفند ۱۳۸۷.
- ایمان، محمدمتقی؛ محمودرضا نوشادی (۱۳۹۰)، تحلیل محتوای کیفی، پژوهش؛ سال سوم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۰، صفحه ۱۵-۴۴.
- ایمان، محمدمتقی (۱۳۸۸)، «مبانی پارادایمی روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم انسانی»، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

- بابایی، حامد؛ موسی، حسین تاج آبادی؛ بهزاد مرادیان (۱۳۹۴)، معیارهای الگوی مدیریت و فرماندهی، متناسب با انتظارات مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره ۵۹، صص ۲۷-۴۸.
- باقی نصرآبادی، علی و جمعی از نویسندگان (۱۳۹۴)، شایستگی‌های مدیریت و فرماندهی، قم: انتشارات زمزم هدایت.
- بنیادی نایینی، علی؛ محمود تشکری (۱۳۹۱)، طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال ششم، شماره ۱۹، صص ۳۰-۷.
- بردبار، غلامرضا؛ فاطمه شاکری (۱۳۹۰)، تحلیلی بر کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه یزد، مجله علمی پژوهشی مدیریت تولید و عملیات، دوره دوم، پیاپی (۳)، شماره (۲)، پاییز و زمستان، ۱۳۹۰.
- تسلیمی، محمدسعید؛ رضا راعی؛ اسدالله فرزین وش؛ میکائیل برقی (۱۳۹۲)، طراحی و تبیین الگوی شایستگی‌های مدیران پروژه‌های ملی کشور با تمرکز بر ریسک، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۴، زمستان ۹۲، صص ۶۷-۷۸.
- تشکری، محمود (۱۳۹۳)، معیارهای الگوی مدیریت و فرماندهی، متناسب با انتظارات مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره ۵۵، صص ۱۱۱-۱۳۳.
- توکلی، غلامرضا؛ مجید فیض عارفی؛ امید حیدری (۱۳۹۴)، طراحی الگوی شایستگی مدیران هسته‌های نوآوری، نشریه بهبود مدیریت، سال ۹، شماره ۳، پیاپی ۲۹، صص ۲۵-۵۲.
- تقی‌زاده، عقیل؛ علی خان بابایی (۱۳۸۸)، طراحی و تدوین برنامه استعدادیابی و جانشین‌پروری در بانک کشاورزی، پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، ۲۱ تیر تا ۲۲ سال ۱۳۸۸.
- تقوی‌دامغانی، سید رضا (۱۳۸۶)، نگرشی بر مدیریت اسلامی، تهران: چاپ و نشر بین‌الملل.
- حاج کریمی، عباسعلی؛ علی رضائیان؛ اکرم هایزاده، علی بنیادی نائینی (۱۳۹۰)، طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران، چشم‌انداز مدیریت دولتی؛ شماره ۸ - زمستان ۱۳۹۰، صص ۴۳-۲۳.
- جعفری، احمد؛ محمدعلی سلطان آبادی (۱۳۹۱)، راهنمای کاربردی تدوین شایستگی‌ها، تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۳۹۱)، «مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی»، تهران: انتشارات سمت.
- حسقلی‌پور یاسوری، طهمورث؛ نرجس‌السادات نسبی (۱۳۹۵)، گام‌به‌گام با تحلیل محتوا در مدیریت، شیراز: دانشگاه علوم پزشکی.
- حصیرچی، امیر؛ برزو فرهی بوزنجانی (۱۳۹۰)، الگوی شایستگی مدیران نظام در اندیشه مقام معظم رهبری امام خامنه‌ای (مدظله العالی)، فصلنامه نظارت و بازرسی، بازرسی کل ناجا، سال پنجم، ش ۱۷.
- دابویس، دی ویلیام؛ جی، روتول (۲۰۰۴)، مدیریت منابع انسانی بر پایه شایستگی، ترجمه داریوش رحمتی، سید مهدی خادمی و عباس صادق‌نیا، انتشارات آذر کلک، زنجان، ۱۳۹۴.
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۹)، نظریه‌پردازی: مبانی و روش‌شناسی‌ها، تهران: سمت.

- دهخدا، علی اکبر (۱۳۷۷)، لغت‌نامه دهخدا، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- دهقان، نبی‌الله؛ قادر رحیم‌زاده (۱۳۹۳)، الگوی فرماندهی در یگان‌های ارتش ج.ا.ا، فصلنامه مدیریت نظامی، شماره ۵۳، سال چهاردهم، بهار.
- رضوی، سید مصطفی و همکاران (۱۳۹۲)، بازکاوی روش تحقیق آمیخته، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- رضاییان، علی (۱۳۹۶)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ بیستم، تهران: انتشارات سمت.
- رهنورد، فرج‌الله، (۱۳۹۰)، «الگوی مدیریت دولتی برای تحقق حاکمیت تراز چشم‌انداز ۱۴۰۴»، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۶، صص ۵۸-۴۳.
- رات‌ول، ویلیام؛ دیوید دابویس دیورا؛ جوکینگ استرن؛ لیندا کمپ (۲۰۰۴)، مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور، مترجمان سید حسین ابطی و همکاران، انتشارات مهربان تهران، (۱۳۹۲).
- رحیم‌نیا، فریبرز؛ وجیهه هوشیار (۱۳۹۱)، واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی، فصلنامه مدیریت فردا: تابستان شماره ۳۱، صص ۱۱۷ تا ۱۳۸.
- رنجبر، مسعود (۱۳۹۲)، الگوی شایستگی مدیران بخش سلامت، پایان‌نامه دکتری مدیریت دولتی، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- زاهدی، شمس‌السادات؛ ابراهیم شیخ (۱۳۸۹)، الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱، بهار ۱۳۸۹، صص ۱۳۹-۹۵.
- ریاضی، وحید (۱۳۹۵)، الگوی فرماندهی ترکیبی بایسته سازمان‌های نظامی، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال چهاردهم، شماره ۵۶، زمستان، صص ۶۵-۱۰۲.
- ساجدی‌نیا، محمدحسین (۱۳۸۲)، اصول و مبانی مدیریت اسلامی، تهران: نشر شهرآشوب.
- سلطانی محمدرضا؛ غلامحسین نیکوکار (۱۳۹۳)، تبیین ویژگی‌های کلیدی مدیران فرهنگی از منظر اسلام، فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال هفدهم، شماره ۶۴، پاییز ۱۳۹۳.
- سلطانی، مسعود (۱۳۸۶)، الگوی شایستگی مدیران سازمان تأمین اجتماعی، گروه مشاوره آریانا
- صاحبی، صادق؛ قاسم گنجی (۱۳۸۹)، طرح بهبود و توسعه منابع انسانی، دوازدهمین همایش عرصه یادگیری در حوزه منابع انسانی، ۱۵ و ۱۶ دی ماه ۱۳۸۹.
- عبدالهی، مژگان؛ کوروش فتحی واجارگاه؛ علی تقی‌پورظهیر؛ حمید رحیمیان (۱۳۹۴)، شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ششم، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۴، پیاپی ۲۴.
- عیسانی، حسن؛ محمدرضا قنبری (۱۳۹۵)، شایستگی‌های پاسداری، تهران: مؤسسه چاپ دانشگاه امام حسین (ع).
- عمید، حسن (۱۳۸۹)، فرهنگ فارسی، گردآورنده؛ عزیزالله علیزاده، تهران: انتشارات راه رشد
- غفاریان، وفا (۱۳۷۹)، شایستگی‌های مدیریتی، تهران: انتشارات مدیریت صنعتی.
- غفوری، داود؛ حسن حسسقلی‌پور؛ مهدی خیراندیش؛ منصور مؤمنی (۱۳۹۶)، الگوی عملیاتی سنجش شایستگی فرماندهان راهبردی، فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی سال هفتم، شماره ۲۹، زمستان، صفحه ۷۶-۵۵.

- غلامزاده، داریوش؛ سعید صحت؛ بهروز ستاری (۱۳۹۲)، «شناسایی تعیین شاخص های شایستگی مدیران در یک شرکت بیمه‌ای»، ماهنامه جهان بیمه، شماره ۱۷۸ .
- فروتن، محمدتقی (۱۳۹۴)، طراحی نظام کانون‌های ارزیابی و ارتقای مدیران شهرداری تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران: دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه مدیریت شهری.
- فرجی، محسن؛ میثم لطیفی (۱۳۹۱)، شایستگی های مدیران در دهه عدالت و پیشرفت، مقدمه چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، فصلنامه پژوهش های مدیریت سرمایه انسانی، ۶۰ - سال اول، شماره، ۱(بهار ۱۳۹۱)، ص ۶۰-۳۹.
- فرهنگ لغات کمبریج (۲۰۱۶)، <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/en>.
- فرهنگ لغات آکسفورد (۲۰۱۶)، <https://en.oxforddictionaries.com/>.
- فرهنگ امریکن هریتیج (۲۰۱۶)، <https://ahdictionary.com>.
- فلچر، شرلی (۱۳۹۰)، تکنیک های سنجش مبتنی بر شایستگی، ترجمه مهدی اسدی قراباغی و علی بیاتی، تهران: انتشارات ارگ.
- قلی‌پور، آرین؛ الهام ابراهیمی (۱۳۹۴)، مدیریت ریسک منابع انسانی، تهران: نشر مهربان.
- قلی‌پور، رحمت‌الله؛ سید رضا سیدجوادی؛ محمدرولی روزبهان (۱۳۹۳)، شناسایی شایستگی‌های محوری مدیریتی و طراحی الگوی شایستگی مدیران برای دانشگاه اسلامی، نخستین کنفرانس ملی اقتصاد مدیریت و فرهنگ اسلامی ایرانی، آذر ماه ۱۳۹۳.
- کرمی، مرتضی (۱۳۸۶)، آموزش مدیران با الگوی شایستگی، مجله تدبیر، ش ۱۷۹، صص ۱۹-۱۴.
- کرمی، مرتضی (۱۳۸۶)، کاربرد الگوی شایستگی جهت طراحی برنامه‌های آموزش مدیران تجربه ایران خودروی خراسان، اولین همایش مدیران آموزش سازمان‌های تولیدی و خدماتی، تهران، ۳۰ و ۳۱ خرداد سال ۱۳۸۶.
- کوهساری، حمزه (۱۳۹۵)، طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری در شهرداری تهران، دوازدهمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، آبان ۱۳۹۵.
- گروه مپنا، (۱۳۹۶)، الگوی شایستگی، <http://mapnagroup.com/>.
- گنجعلی، اسدالله؛ مرتضی تیموریان؛ محمد عبدالحسین زاده (۱۳۹۲)، بررسی معیارهای شایستگی در قرآن، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال سوم، شماره اول، پیاپی ۷، پاییز و زمستان، ص ۹۱-۱۱۴.
- گنجعلی، اسدالله، محمدمهدی علی شیری؛ مجتبی بیدی (۱۳۹۳)، شایستگی‌های مدیریتی مدیران جهادی؛ تحلیلی داده‌بنیاد، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۹۱، پاییز ۹۳، صص ۳۹-۵۶.
- لاندی، اولیو؛ آلن کانلینگ (۱۳۹۳)، استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، ترجمه دکتر سید حسین ابطحی و همکاران، تهران: نشر فوژان.
- محمدی، مرتضی؛ محمدرضا اسماعیلی؛ سید حمید سجادی هزاوه (۱۳۹۵)، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، شماره ۱۵، دوره چهارم، پاییز، صص: ۱۱۳ تا ۱۴۰.

- ملو، جفری (۲۰۱۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه حامد دهقانان و وحید خاشعی، کریم رحمتی، تهران: شرکت چاپ و نشر بازگانی، ۱۳۹۳.
- معین، محمد (۱۳۸۶)، فرهنگ معین، گردآورنده عزیزالله علیزاده، تهران: انتشارات ادنا.
- محمدی زنجیرانی، داریوش؛ فیروز رازنهان (۱۳۹۱)، رویکرد چند معیاره و تلفیقی نیازسنجی آموزشی بر مبنای تحلیل شایستگی‌های کارکنان، فصلنامه؛ رویکردهای نوین آموزشی، اصفهان، سال هفتم، شماره یک، شماره پیاپی ۱۵، بهار و تابستان ۱۳۹۱.
- مظفری، سید امیراحمد؛ بتول مشرف جوادی؛ مسعود نادریان (۱۳۸۱)، تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های سازمان تربیت‌بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی در این زمینه، نشریه علوم حرکتی و ورزشی، جلد اول شماره ۱، زمستان ۱۳۸۱، صص ۹۲-۱۰۴.

ب. انگلیسی

- Armstrong, Michael & Stephan Taylor(2014), *Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. -13th Edition., United Kingdom* www.koganpage.com
- Boyatzis, Richard E (2008), "Competencies in the 21st century", *Journal of Management Development*, Vol. 27 Iss 1 pp. 5 – 12
- Boyatzis, R.E.(1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley, New York.
- Brits, D.W., & Veldsman, T.H. (2014). A global central banker competency model. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 12(1) Art. #575, 14 pages
- Campion, Michael A & Alexis A. Fink, Brian J. Rugeberg, Linda Carr, Geneva M. Hillips, Ronald B. Odman(2011), "Doing Competencies Well: Best Practices In Competency Modeling", *Personnel Psychology* 2011, 64, 225-262
- David, R. M., Mei, I. C., & Andrew, R. J. D.(2002). *Competence, Competency and Competencies: Performance Assessment in Organizations*. *Work Study*, 51(6), 314 – 319.
- Glasgow City Council Leadership Competency Framework (2017), www.glasgow.gov.uk/CHttpHandler.ashx?id=4082
- Hr Competency Model: Ethics and Professionalism (2017), www.sabpp.co.za
- Hsieh, Su-Chin & Jui-Shin Lin Hung-Chun Lee(2012) "Analysis on Literature Review of Competency", *International Review of Business and Economics* Vol.2 pp.25-50, October 2012
- Kennedy, Ja Krajcovicova, K[atarina]; Caganova, D[agmar] & Cambal, M[ilos](2012), *Key Managerial Competencies And Competency Models In Industrial Enterprises*, *Annals & Proceedings of DAAAM International* 2012
- Kim, Sangmook, & Hye Won Jung, (2010), "The Competency Management In The Korean National Government", K.U.Leuven, Public Management Institute, 2010.
- McClelland, David. C(1973), *Testing for Competence Rather, Than for "Intelligence"*, *American Psychologist* January 1973

- Newsome, Shaun, & Victor M. Catano, & Dr. Arla L. Day(2003)“Leader Competencies: Proposing a Research Framework, " www.ibrarian.net
- Steele, Robert G(2006) & Kelly E. Fletcher, William F. Nadolski, Emily Ann Buckman, Stephen W. Oliver, ‘Competency-Based Assignment & Promotion To Meet Air Force Senior Leader Requirements’, Maxwell Air Force Base, Alabama 1 April 2006
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. 1993. Competence at work. Models for Superior Performance. John Wiley & Sons, Inc. New York
- Stevens, G.W.(2013). A critical review of the science and practice of competency modeling. Human Resource Development Review, 12(86), 86–107
- Sultana, G Ronald(2008), Competence and competence frameworks in career guidance: complex and contested concepts, Springer Science+Business Media B.V. 2008.
- Tomal, Daniel R., Kevin J. Jones(2015), A Comparison Of Core Competencies Of Women And Men Leaders In The Manufacturing Industry, Spring 2015, Volume 14, Number 1: pp1-13
- United Nations(1999), “United Nations Competencies Future”, https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf##
- Viitala و Riitta(2005), “ Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model”, Journal of Workplace Learning Vol. 17 No. 7, 2005 pp. 436-436.
- Winterton, Jonathan & Françoise Delamare - Le Deist, Emma Stringfellow(2006),” Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype”, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- Young, Jae- Park & Heng Luo(2017), Refining a Competency Model for Instructional Designers in the Context of Online Higher Education, International Education Studies; Vol. 10, No. 9; 2017