

## **Identifying the Characteristics and Indicators of the Commanders of Training Companies in Accordance with the Pattern of Transformation and Excellence Plan of Sepah (Case Study: A Higher Education Center of Sepah)**

Mahdi Khani \*, Hamid Raeesi \*\*, Mohammad Biglari \*\*\*

### **Abstract**

Identifying the characteristics of key and influential employees of educational centers is the first step in the process of education. Since the Islamic Republic Revolutionary Guards Corps need to employ the most talented members for command and management positions, this research is intended to identify and arrange the characteristics and indicators of the commanders of educational companies in accordance with the pattern of Transformation and Excellence Plan of Sepah. This is a mixed research. In the qualitative part of the study, purposeful sampling method was used through interviewing 12 educational commanders and managers up to theoretical saturation. The results were analyzed through content analysis method. In the quantitative section, a researcher-made questionnaire, with a reliability of 0.88 calculated through Cronbach's alpha coefficient, was distributed among 66 commanders of the educational centers selected by random sampling. The face validity and content validity of the questionnaire was confirmed by the supervisor and a number of faculty members, and the construct validity was confirmed through exploratory factor analysis. The status and prioritization of dimensions, indices and characteristics were tested by one-sample t-test and Friedman test by SPSS25 software. The study resulted in the identification of 20 characteristics and 8 indicators in the field of general competencies, and 42 characteristics and 9 indicators in the field of professional competencies.

**Keywords:** *commander of educational company, pattern of Transformation and Excellence Plan of Sepah, competencies, Sepah.*

---

\* Master student of ground defense management, Velayat Faculty of Comammand and Mangement of Sepah, Imam Hussein Comprehensive University      alikhan89@chmail.ir

\*\* Assistant professor at Imam Hussein Officering and Pasdari Education University      hraeisi5000@yahoo.com

\*\*\* Assistant professor at Imam Hussein Comprehensive University      m.biglari32@yahoo.com

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴  
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی  
(زمستان ۱۳۹۸، سال ۱۱، شماره ۴: ۳۷ - ۹)



## احصای ویژگی‌ها و شاخص‌های فرماندهان گروهان‌های آموزشی (مورد مطالعه: یکی از مراکز آموزش عالی سپاه)

مهدی خانی\*، حمید رئیسی\*\*، محمد بیگلری\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۰۴

### چکیده

شناسایی ویژگی‌ها و شاخص‌های کارکنان کلیدی و تأثیرگذار در مراکز آموزشی و دانشگاهی اولین گام فرایند تربیت و آموزش است و از آنجا که سپاه پاسداران، باید از مستعدترین افراد در مشاغل فرماندهی و مدیریتی بهره ببرد؛ هدف پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی ویژگی‌ها و شاخص‌های فرمانده گروهان آموزشی متناسب با الگوی تحول و تعالی سپاه است. پژوهش حاضر به روش آمیخته انجام شد. در بخش مطالعه کیفی، نمونه‌گیری هدف‌مند از طریق مصاحبه با ۱۲ نفر از فرماندهان و مدیران آموزشی تا رسیدن به مرحله اشباع نظری و یافته‌ها با روش تحلیل محتوا تحلیل شد. در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته که پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۸ محاسبه شد بین ۶۶ نفر از فرماندهان گروهان‌های آموزشی با روش نمونه‌گیری تصادفی، توزیع و جمع‌آوری شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با تأیید استاد راهنما و چند نفر از اعضای هیئت علمی و روایی سازه نیز از طریق تحلیل عاملی اکتشافی تأیید شد. بررسی وضعیت و اولویت‌بندی ابعاد، شاخص‌ها و ویژگی‌ها با آزمون‌های تک‌نمونه‌ای و فریدمن در نرم‌افزار spss25 انجام شد. نتایج پژوهش به شناسایی ۲۰ ویژگی و ۸ شاخص در بعد شایستگی‌های عمومی و ۴۲ ویژگی و ۹ شاخص در بعد شایستگی‌های حرفه‌ای منجر شد.

**کلیدواژه‌ها:** فرمانده گروهان آموزشی؛ الگوی تحول و تعالی؛ شایستگی‌ها؛ سپاه

این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد با همین عنوان می‌باشد.

\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت امور دفاعی گرایش زمینی دانشکده فرماندهی و مدیریت ولایت سپاه دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام)  
alikhani89@chmail.ir

hraeisi5000@yahoo.com

m.biglari32@yahoo.com

\*\* استادیار دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین علیه السلام

\*\*\* استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

## مقدمه

سپاه پاسداران به‌عنوان نهادی چندبعدی با توجه به رسالت و مأموریت‌های متنوع، برای پیشبرد اهداف متعالی خود منابع متنوعی از جمله منابع تجهیزاتی، مالی، اطلاعاتی و... در اختیار داشته، اما عاملی که نه تنها مهم‌تر از همه عوامل، بلکه به کارگیرنده صحیح، به جا و به هنگام آنها بوده؛ سرمایه انسانی شایسته، انگیزه‌مند، با مهارت و ویژگی‌های مورد نیاز به‌عنوان اصلی‌ترین سرمایه‌ی این نهاد مقدس بوده است (تولایی، ۱۳۹۵: ۱۴). در چنین شرایطی، تربیت سرمایه انسانی توانمند، مؤمن و با انگیزه که بتواند از عهده این طیف گسترده، متکثر و متعدد از مأموریت‌های سپاه برآید؛ امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است و این امر مهم بر عهده مراکز دانشگاهی و آموزشی سپاه و نیروهای پنج‌گانه آن است.

در راستای اثربخش نمودن و کارآمد ساختن سپاه در بُعد تحول در تربیت و تعالی پاسداران، نیاز به طراحی و بازتعریف نظام‌های جدید سرمایه انسانی و تربیت و آموزش است. همچنین در راستای تقویت و ارتقای فرهنگ پاسداری و تربیت و کادرسازی سرمایه انسانی؛ مهم‌ترین و مقدم‌ترین مسیر و جریان، کادرسازی، تربیت و پرورش فرماندهان و مدیرانی برای الگودهی مناسب برای آحاد کارکنان است. ضرورت این امر در تربیت و پرورش فرماندهان گروهان‌های آموزشی به دلیل ارتباط ۲۴ ساعته با دانشجویان و فراگیران دوچندان به نظر می‌رسد. روش انتخاب فرماندهان گروهان‌های آموزشی به دلیل عدم وجود ویژگی‌ها و شاخص‌های<sup>۱</sup> کلیدی و مهم این پست سازمانی به صورت علمی و تجربی بر اساس اسناد بالادستی به طور عمده بر اساس تجربیات و سلايق شخصی و فقط تأمین نیروی انسانی مورد نیاز بوده است.

از این رو با توجه به خلأ مطالعاتی موجود، نقش کلیدی فرماندهان گروهان‌های آموزشی در تربیت و آموزش نیروها و همچنین نبود ملاک و مبنایی معتبر برای تحقق بهتر فرایند شناسایی، انتخاب، انتصاب، نیازسنجی آموزش، ارزشیابی عملکرد فرماندهان گروهان‌های آموزشی، رفع

۱. در لغت به معنای نمودار، نشان‌دهنده یا نماینده می‌باشد و در اصطلاح، عبارت است از متغیری «کیفی» یا «کمی» برای اندازه‌گیری و نظارت و نیز مقایسه پدیده‌ها و تغییرات آنها در شرایط مختلف (تولایی، ۱۳۹۵: ۲۴۷).

نقاط ضعف و بهبود نقاط قوت در راستای الگودهی مناسب و کارایی بیشتر فرایند تربیت و آموزش و جلوگیری از انتخاب سلیقه‌ای بر مبنای تجربیات شخصی و سازمانی و در نتیجه عدم تناسب بین توانمندی‌های افراد، نقش‌ها و وظایف سازمانی و تأثیر سوء و نامناسب بر فرایند تربیت پاسداری؛ هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی ویژگی‌ها و شاخص‌های فرماندهان گروهان‌های آموزشی متناسب با الگوی طرح تحول و تعالی سپاه بوده و به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که: ویژگی‌ها و شاخص‌های فرماندهان گروهان‌های آموزشی<sup>۱</sup> متناسب با الگوی طرح تحول و تعالی سپاه کدامند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش ضمن بررسی ادبیات موضوع، طرح تحول و تعالی سپاه و پژوهش‌های انجام شده در این زمینه مرور می‌شوند:

**مدیریت:** در فرهنگ فارسی معین (۱۳۸۹) مدیریت به معنای علم و هنر متشکل کردن، هماهنگ کردن و همچنین تدبیر و کیاست، ریاست و تمشیت معنا شده است. در تعریفی دیگر: مدیریت فراگرد به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده، صورت می‌گیرد (رضایان، ۱۳۹۲: ۸).

**رهبری:** دهخدا (۱۳۷۷) رهبری را به معنای راهبری، دلالت، هدایت، راهنمایی و ارشاد و فرهنگ عمید (۱۳۹۲) رهبری را راهنمایی و هدایت معنا نموده‌اند. رهبر معظم انقلاب در دیدار نوروزی فرماندهان نظامی بیان داشتند که: فرماندهی یعنی فقط امر و نهی کردن؛ اما رهبری یعنی هدایت کردن عملی. رهبری با راهنمایی فرق دارد. راهنمایی این است که شما به کسی می‌گویید اگر تشنه هستی و آب می‌خواهی، از اینجا به فلان نقطه برو تا به چشمه آب برسی؛ اما رهبری این

۱. مشخصه‌های اصلی و برجسته پاسداری و عملکردی فرمانده گروهان آموزشی است که او را در دستیابی به اهداف تربیتی کمک می‌کند (رئسی، ۱۳۹۴).

است که می‌گوید اگر آب می‌خواهی، بیا با هم برویم تا چشمه آب را به تو نشان دهم (خامنه‌ای، ۸۴/۰۱/۱۶).

**فرماندهی:** واژه فرماندهی در دایره‌المعارف‌ها حداقل دارای چهار کاربرد نظامی در زبان انگلیسی است، به‌عنوان یک اسم، دلالت بر: ۱. اقتدار یک فرد؛ ۲. دستوری که یک فرمانده صادر می‌کند؛ ۳. سازمان یا منطقه‌ای که تحت فرماندهی یک فرد قرار دارد و به‌عنوان یک فعل بر: ۴. تسلط از طریق تسلیحات یا نظارت از یک موضع برتر دلالت دارد. (خودسیانی و دیگران، ۱۳۹۱). آئین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران فرماندهی را این‌گونه تعریف می‌کند: فرماندهی اختیاری است که یک فرد در خدمت به سبب شغل یا درجه و مسئولیتی که دارد در راستای انجام مأموریت محوله به‌کار می‌برد (آئین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح، ۱۳۶۹). فرماندهی عبارت است از: رهبری خوب به‌هنگام ضرورت و نیز مدیریت خوب به‌وقت نیاز. به‌عبارت‌دیگر، فرماندهی دربرگیرنده عناصر مدیریت و رهبری است و بدون هریک از این عناصر، ناقص است. مطالعات علمی پیرامون فرماندهی به همین شکل بر اهمیت تأثیرگذاری شخصیت فرمانده بر واحدش و تشریح راه‌های انجام این کار تأکید می‌کنند و به تقلید رفتار و منش فرمانده از سوی زیردستان صحنه می‌گذارند (خودسیانی و دیگران، ۱۳۹۱). فرمانده معظم کل قوا مد‌ظله‌العالی در دیدار فرماندهان نظامی و انتظامی، از جایگاه امام و رهبر جامعه اسلامی، فرماندهی را این‌گونه ترسیم می‌نمایند: فرماندهی، یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره همه‌جانبه و یک چیز متکی به ذهن و احساس و عمل و جسم و روح و با سازماندهی و شکل سازمانی صحیح است؛ همان چیزی است که در نیروهای مسلح، موجب کارایی کامل می‌شود (خامنه‌ای، ۱۳۶۹/۱۰/۲۲). ایشان درخصوص ارتباط فرماندهی با امامت و رهبری و لزوم توجه به ابعاد معنوی آن می‌فرمایند: فرماندهی دارای سهم وافر از امامت است، فرماندهی، رهبری است دیگر؛ چه فرماندهی حساس و مهمی هم هست. این امامت را، این فرماندهی را، این رهبری را همراه کنید با یک معنویت خالص که با منش نظامی هم منافات ندارد (خامنه‌ای، ۸۶/۰۱/۲۶).

از آنجا که یک مدیر و فرمانده نقش سازماندهی، رهبری، هدایت و کنترل افراد تحت امر

خود را برعهده دارد، چه در گذشته و چه در حال از توجه خاصی برخوردار بوده و در گماردن فرماندهان در رده‌های مختلف دقت و ظرافت به کار می‌رفته است. با توجه به این حساسیت، طبیعی است که اسلام در این مورد هم مانند سایر امور بااهمیت، مطالب ارزشمندی داشته باشد که رعایت این مطالب و نکات چه به عنوان ملاک و معیار و چه به عنوان وظایف و شرایط و صفات یک مدیر از عوامل موفقیت و پیشرفت در حیطه فرماندهی و مدیریت به‌شمار می‌رود (محمدی‌فر، ۱۳۸۴).

آقاجانی (۱۳۸۵) خصوصیات و معیارهای مدیران در نهج‌البلاغه را به سه دسته تقسیم کرده است:

**الف) خصوصیات تخصصی:** علم و دانش، تجربه کاری، حسن تدبیر، سعه صدر، شایستگی و کفایت، نظم و انضباط، حسن سابقه، داشتن پشتکار و دوری از تنبلی، تندذهنی و داشتن حافظه قوی، پاکی و صلاحیت خانوادگی، داشتن قدرت تشخیص و تجزیه و تحلیل، آینده‌نگری، بلندی‌همت، قدرت و توانایی، استقامت در برابر مشکلات، قاطعیت، شجاعت.

**ب) خصوصیات ارزشی:** سخاوت، وفاداری، تواضع و فروتنی، تسلط بر خشم، عدالت و انصاف، گشاده‌رویی، میانه‌روی در درشتی و نرمی، امانت‌داری، رفق و مدارا، عنایت به کارکنان، صبر و بردباری، طرد سخن‌چین، طرد چاپلوس، خوش‌بینی نسبت به دیگران، عیب‌پوشی و پرهیز از عیب‌جویی، ارتباط مستقیم با کارکنان، پرهیز از غرور و تکبر، گذشت و پوزش‌پذیری، وفای به عهد، جاذبه و دافعه، صداقت، اعتماد به نفس، مشورت کردن، احتیاط و دقت در قضاوت.

**ج) خصوصیات مکتبی:** تقوای شخصی و سیاسی، امید به پاداش الهی داشتن و بیمناک از عذاب او بودن، اطاعت از اوامر خدا و یاری کردن او، توانایی در کنترل نفس، توکل بر خدا، قیام به وظیفه، حق‌گرایی، مسئولیت در قبال جامعه، مهربانی با ضعیفان و قاطعیت با قدرتمندان، خیرخواهی، داشتن آرمان، اهمیت دادن به نماز، عبرت از گذشتگان، یاور ظالمان نبودن، امتیاز ندادن به خویشان و اطرافیان، صرفه‌جویی در اموال عمومی، عدم همکاری در اعمال خلاف، پرهیز از سوءاستفاده از مقام. برخی معیارها و شاخص‌های مدیریت و فرماندهی از منظر مقام معظم

رهبری را می‌توان به صورت ذیل برشمرد: ۱. معیارهای مکتبی: ولایت‌مداری، صبر و استقامت، عدالت‌محوری، جهاد و شهادت؛ ۲. معیارهای تخصصی: رعایت نظم و انضباط، تعالی آموزش و دانش نظامی، حفظ اسرار نظامی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی؛ ۳. معیارهای ارزشی: بصیرت و دشمن‌شناسی، وفاداری و امانت‌داری، شجاعت و دلاورمردی، پیروی از فرهنگ جهاد و شهادت (حامد بابایی و دیگران، ۱۳۹۴).

سیداحمد سجادی (۱۳۹۰) ویژگی‌های فرماندهان و رؤسا و مدیران شایسته را در چهار بعد به شرح جدول ۱ دسته‌بندی و ارائه کرده است.

جدول ۱. ویژگی‌های فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته

ردیف	نوع ویژگی	شاخص‌ها و مؤلفه‌های اصلی
۱	مدیریتی	۱. مهارت ادراکی، ۲. مهارت انسانی، ۲. مهارت قدرت تحمل، ۴. مهارت تطبیق، ۵. مهارت سازماندهی، ۶. مهارت برنامه‌ریزی، ۷. مهارت تصمیم‌گیری، ۸. مهارت مدیریتی ایجاد انگیزش، ۹. مهارت ارتباطی، ۱۰. مهارت مشاوره‌پذیری، ۱۱. مهارت ICDL، ۱۲. مهارت اجتماعی، ۱۳. مهارت نظارت و کنترلی، ۱۴. مهارت هدایت و رهبری، ۱۵. مهارت اطلاعاتی
۲	شخصیتی	۱. شجاعت، ۲. خلاقیت و نوآوری، ۳. انعطاف‌پذیری، ۴. قاطعیت، ۵. اعتمادبه‌نفس، ۶. بردباری و خویش‌داری، ۷. هوشی
۳	رفتاری	۱. اخلاقی اسلامی، ۲. امانت‌داری، ۳. قانونگرایی، ۴. مسئولیت‌پذیری، ۵. اطاعت‌پذیری، ۶. نظم و انضباط، ۷. انگیزه و روحیه خدمتی، ۸. تلاش و توسعه، ۹. انضباط مالی و اقتصادی، ۱۰. انضباط سیاسی، ۱۱. مناعت طبع
۴	ارزشی و بینشی	۱. انجام فرایض دینی و رعایت شئون اسلامی، ۲. اعتقاد و التزام عملی به ولایت‌فقیه، ۳. پابندی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی، ۴. ایجاد فضای اسلامی

**تحول و تعالی سپاه<sup>۱</sup>:** تحول، نوشدن، نوآوری و نوماندن، مقوله‌هایی هستند که اگر از جامعه‌ای رخت برنندند، آن جامعه فرسوده و گرفتار احتضار و کهنگی می‌شود. درمقابل، چنانچه روح نوشدن همانند دمیدن بهار در طبیعت بی‌جان، در جامعه‌ای دمیده شود، شادابی و نشاط

۱. تغییر مسیر حرکتی سپاه (چرخش) برای دفاع و پاسداری مطلوب از انقلاب اسلامی، مبتنی بر معنویات و ارزش‌های دینی و انقلابی با محوریت پاسداران تکلیف‌گرا (تولایی، ۱۳۹۵: ۲۹۸).

ارمغان اولیه آن جامعه خواهد بود. امروزه در هر سازمانی از جمله سپاه که نوآوری، بالندگی و شکوفایی در ذات آن است، ثابت ماندن، تغییر نکردن، بهبود نیافتن و بی‌رغبتی نسبت به تحول، تغییر، توسعه و تعالی با میرایی به جای مانایی برابر خواهد بود. رسالت عظیم پاسداری از دستاوردهای گرانسنگ انقلاب اسلامی ایجاب می‌کند تا این نهاد انقلابی بر مبنای بصیرت دینی و اعتقادی، اصول‌گرایی، تکلیف‌گرایی مبتنی بر فرهنگ لایزال علوی و عاشورایی، سازمانی با ماهیت چندمنظورگی، انعطاف‌پذیر، سیال، پویا، نوشونده، سرآمد و متعالی باشد. چنین سازمانی باید بیش از سایر سازمان‌های دفاعی و امنیتی، برای حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب تلاش کند و ضمن تحلیل دائمی شرایط محیط‌های بین‌المللی، منطقه‌ای و ملی، نسبت به شناخت موانع دستیابی به وضع مطلوب و یا عوامل کُند کننده و یا تسریع کننده آن آشنایی کامل داشته باشد. به‌سختی دیگر، تحول‌گرایی و تعالی‌خواهی وظیفه مهم سپاه در مقطع کنونی و نیاز مبرم آینده این سازمان است و درمقابل، تحجّر سازمانی و گذشته‌گرایی، آفتی بزرگ و متضاد با روحیات آن خواهد بود (تولایی، ۱۳۹۵: ۵۸).

بر اساس الگوی طرح تحول و تعالی سپاه معنویت شکل ۱ هسته اصلی و محور اصلی تحول در سپاه است به طوری که در سپاه همه چیز مبتنی بر این معنویت شکل می‌گیرد که اولین تبلور آن باید در رفتار و عملکرد فرماندهان و مدیران و سپس در پاسداران باشد که اساس طراحی نظامات سپاه را شکل خواهد داد.





شکل ۱. الگوی مفهومی تحول و تعالی سپاه

به تعبیری می‌توان گفت شایسته‌سالاری مبتنی بر معنویت، زیربنای نظامات خواهد بود. این شایستگی‌ها و مدیریت بر آن نیز مبنایی برای ایجاد نظامات سرمایه انسانی است که در حلقه سوم مشاهده می‌شود. درحقیقت، سپاه در این الگو، به پاسداران و سایر انسان‌های مؤمن و شایسته خود به دید سرمایه و حتی اصلی‌ترین سرمایه می‌نگرد. حلقه چهارم، نظام فرماندهی و مدیریت است که در راستای انجام مأموریت‌ها، تأثیرات متقابلی بر سرمایه انسانی و سایر نظامات می‌گذارد. حلقه پنجم، سایر نظامات بستر ساز است که در حوزه‌های گوناگون تنظیم می‌شوند. این حلقه‌ها به هم

متکی هستند و مجموعاً روند شکل‌گیری الگوی تحول و تعالی در سپاه را بیان می‌کنند. همه این نظام‌ها در بستر ارزش‌ها و فرهنگ نهادی سپاه شکل می‌گیرند (تولایی، ۱۳۹۵: ۱۳۴). در تعریف شایستگی‌های پاسداری می‌توان گفت: ظرفیت و توانایی یک پاسدار در به‌کارگیری مجموعه‌ای از صفات، دانش، بینش و نگرش، مهارت، انگیزه و هوشمندی متکی بر معنویت دینی برای انجام موفقیت‌آمیز و برتر نقش خود در سپاه و پاسداری از انقلاب اسلامی و دستاوردهای آن (عیسایی و قنبری، ۱۳۹۵: ۲۰۹). تأکید فرماندهی محترم کل‌قوا حضرت امام خامنه‌ای مدظله‌العالی بر تقویت هم‌زمان «تخصص» و «تعهد» در آحاد پاسداران است؛ یعنی انسان‌های شایسته، انسان‌هایی هستند که هم «ارزشی» باشند و هم «کارآمد». از طرفی هردوی این شایستگی‌ها از مرحله شناخت تا گرایش و از گرایش تا ایجاد رفتار، باید برجسته شده و ظهور و بروز پیدا کنند (زکی‌زاده و مقیسه، ۱۳۹۴: ۸۴). براساس نتایج پژوهش‌های کارگروه‌های قرارگاه تحول و تعالی سپاه و ابلاغیه آیین‌نامه ارزشیابی خصوصیات، توانمندی‌ها و عملکرد پاسداران (شایستگی‌های پاسداری) (۱۳۹۱)، شایستگی‌های مربوط به آحاد سرمایه انسانی سپاه یا همان پاسداران، مجموعاً شامل دوازده شاخص می‌باشد.

**شاخص‌های ارزشی:** ۱. معرفت و ایمان با ۳ معرف؛ ۲. عبودیت و عمل صالح با ۵ معرف؛ ۳. اصالت و نجابت خانوادگی با ۴ معرف؛ ۴. اعتقاد و التزام عملی به ولایت‌فقیه با ۳ معرف؛ ۵. تقوا و پرهیزکاری با ۶ معرف؛ ۶. شایستگی‌های اخلاقی با ۶ معرف؛ ۷. پرهیز از تجملات و دنیاگرایی با ۲ معرف.

**شاخص‌های توانمندی:** ۱. بصیرت و عمل انقلابی با ۴ معرف؛ ۲. روحیه جهادی و عاشورایی با ۵ معرف؛ ۳. رشد ذهنی، فکری و شخصیتی با ۷ معرف؛ ۴. تعامل و روابط اجتماعی و سازمانی با ۳ معرف؛ ۵. آمادگی عمومی با ۴ معرف (زکی‌زاده و مقیسه، ۱۳۹۴: ۸۴). باقی نصرآبادی و همکاران (۱۳۹۴) در قالب گروه مدیریت مرکز مطالعات فرهنگی اجتماعی پژوهشکده علوم اسلامی امام صادق علیه‌السلام برای تحقق راهبردهای تعالی سپاه به تدوین طرح شایستگی‌های فرماندهی و مدیریت در چهار بخش قابلیت مدیریت راهبردی، قابلیت مدیریتی،

قابلیت فرماندهی و قابلیت رهبری اقدام نمودند. الگوی شایستگی‌های پاسداری در مجموع از ۱۷ شاخص، ۶۸ معرف و ۱۸۴ سنجه تشکیل شده است که در جدول ۲ تعداد شاخص‌ها، معرف‌ها و سنجه‌ها به تفکیک ابعاد ارزشیابی (شایستگی‌های عمومی<sup>۱</sup>، شایستگی‌های فرماندهی و مدیریتی، نشان داده شده است.

جدول ۲. تعداد شاخص‌ها، معرف‌ها و سنجه‌های هر طیف

سنجه	معرف	شاخص	ابعاد ارزشیابی
۱۳۲	۵۲	۱۲	شایستگی‌های عمومی
۴۳	۱۵	۴	شایستگی‌های فرماندهی و مدیریتی
۷	۱	۱	عملکرد (تخصصی و حرفه‌ای)
۱۸۴	۶۸	۱۷	جمع

### پیشینه پژوهش

خورشیدی و قربانی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «عوامل و شاخص‌های مؤثر در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی در آینده» به بررسی عوامل و شاخص‌های مؤثر در رهبری و فرماندهی فرماندهان نیروی زمینی و ترتیب اولویت عوامل و شاخص‌های مذکور و در نهایت ارائه الگوی مطلوب رهبری و مدیریت از دیدگاه فرماندهان و مدیران عالی این نیرو با روش مطالعه کمی پرداخته‌اند. جامعه آماری مورد پژوهش شامل همه فرماندهان و مدیران عالی نیروی زمینی بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و فرمول تعیین حجم نمونه تعداد ۱۰۰ نفر مشتمل بر ۴۰ فرمانده و ۶۰ مدیر انتخاب شدند. پس از تهیه ابزار سنجش پرسشنامه ۱۴۰ سؤالی محقق ساخته و تأیید روایی و پایایی به وسیله آزمون تحلیل عاملی از نوع تجزیه به مؤلفه‌های اصلی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و عوامل ۶ گانه‌ای شامل: سلامت معنوی با ۳۳ شاخص، سلامت روانی با ۲۳ شاخص، توانایی تخصصی با ۳۵ شاخص، توانایی رهبری با ۲۱ شاخص، توانایی بلوغی با ۱۱ شاخص و توانایی عمومی با ۸ شاخص را مشخص کرده‌اند.

۱. آن دسته از شایستگی‌هایی که تمامی افراد شاغل در سازمان باید داشته باشند تا در انجام وظایف از حداقل کارآیی لازم برخوردار باشند (عیسایی و قنبری، ۱۳۹۵: ۲۰۹).

خان‌احمدی و مدنی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «منشور فرماندهی کارآمد برگرفته از نهج‌البلاغه» بر آنند تا منشور فرماندهی کارآمد را در نیروی انتظامی با مطالعه اکتشافی از منبع گرانبهای نهج‌البلاغه مشخص کنند. ایشان از راه مطالعات کتابخانه‌ای و مراجعه به تارنماهای اینترنتی با استفاده از ابزار فیش، با روش مطالعه اکتشافی از نهج‌البلاغه؛ اصول فرماندهی کارآمد در نیروی انتظامی را شامل ۱۲ اصل استقامت، قاطعیت، اطلاعات، رازداری، اطاعت‌پذیری، مردم‌داری، بصیرت، تدبیر، توکل، شجاعت، صبر و خطرپذیری عنوان داشته‌اند.

موسی‌زاده و عدلی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «صلاحیت‌های شخصی مدیران آموزشی در رویکرد شایسته‌گزینی با نگرش بر نهج‌البلاغه» با استفاده از روش توصیفی - تحلیلی و به‌کارگیری روش تحلیل متن به شیوه قیاسی استقرایی با در نظر گرفتن مفهوم شایستگی و فرایند شایسته‌سالاری به بررسی صلاحیت‌های شخصی مدیران آموزشی از دیدگاه امام علی علیه‌السلام در نهج‌البلاغه پرداخته‌اند. جامعه آماری این پژوهش در بخش تحلیل محتوا شامل کل نهج‌البلاغه (خطبه‌ها، نامه‌ها، حکمت‌ها) بوده و به‌منظور بررسی صحت یافته‌های به‌دست‌آمده از نظر کدگذاران متخصصان علوم دینی و علم مدیریت از روش مثلث‌سازی نظریه استفاده شده است. روش نمونه‌گیری به‌صورت هدف‌مند براساس اهداف تحقیق، به تعیین خطبه‌ها و نامه‌هایی که جنبه مدیریتی دارند، پرداخته و همچنین به‌منظور صحت یافته‌های به‌دست‌آمده به‌صورت هدف‌مند به انتخاب ۲۰ نفر از متخصصان علوم دینی و مدیریت اقدام شده است و معیارهای شناسایی شده توسط آنان مورد ارزیابی قرار گرفته است. در بخش کمی؛ پرسشنامه محقق‌ساخته بر مبنای مقیاس لیکرت تهیه شده به ۲۰ نفر از متخصصان علوم دینی و علم مدیریت آموزشی ارائه شد. روایی با نظر کارشناسی تمام متخصصان و جهت تعیین پایایی با استفاده از نرم‌افزار SPSS آلفای کرونباخ ۰/۹۱ محاسبه و برای اولویت‌بندی مقوله‌ها از آزمون فریدمن استفاده شده است. در نهایت؛ ویژگی‌های مدیران آموزشی در نهج‌البلاغه را شامل ۱۵ ویژگی شکیبایی، گشاده‌رویی، بخشش، نیکی‌نمودن، رفق و مدارا، بردباری، تواضع، امر به معروف و نهی از منکر، غلبه بر خشم، امانت‌داری، وفای به عهد و پیمان، پرهیز از انتقام‌جویی، شتاب‌نکردن در امور، قاطعیت و

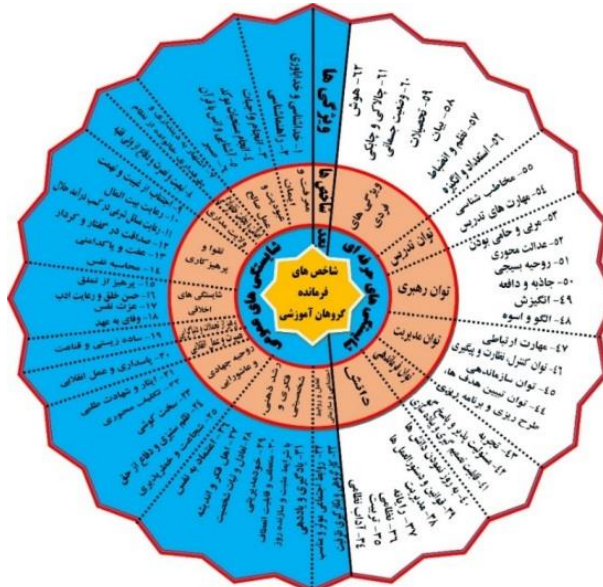
عیب پوشانی عنوان نموده‌اند.

عرب اسدی و حجازی‌فر (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «نقش‌ها و شایستگی‌های فرماندهان نواحی سپاه»، با روش کیفی و با انجام مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با جمعی از فرماندهان و مدیران عالی سپاه، رؤسای دانشگاه و دانشکده‌ها و فرماندهان نواحی؛ پس از نقد و بررسی مدل شایستگی‌های پاسداری و اِحصای نقش‌ها و انتظارات از فرماندهان نواحی سپاه؛ تعداد ۴۵ شایستگی موردنیاز فرماندهان نواحی سپاه را متناسب با نقش‌های موردانتظار در قالب ۳ دسته؛ شایستگی‌های پاسداری با ۱۴ شایستگی، شایستگی‌های مدیریتی با ۲۳ شایستگی و شایستگی‌های فرماندهی ناحیه با ۸ شایستگی برشماری نموده‌اند.

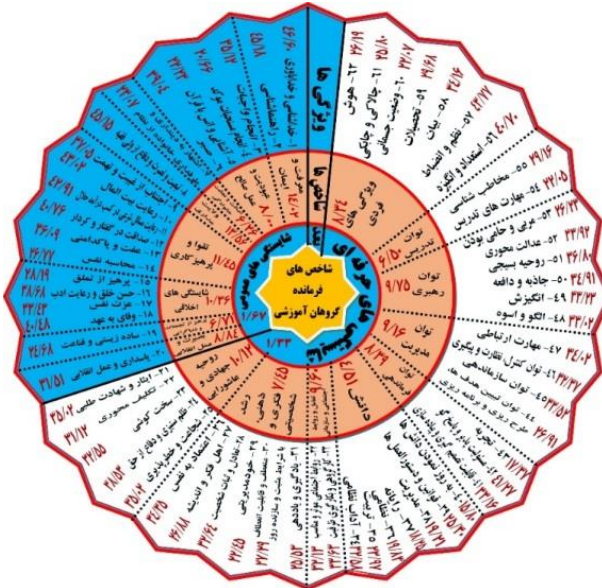
رفیعی‌آتانی (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان «اِحصای شاخص‌های فرماندهی و مدیریت جهادی و تأثیر آن در هدایت و کنترل یگان‌های رزم در نرسا»، با روش توصیفی - تحلیلی و با روش کمی و با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه با فرماندهان عالی‌رتبه و پرسشنامه محقق‌ساخته که بین ۱۲۰ نفر از فرماندهان میانی و عالی تیپ‌ها و لشکرها توزیع شده، ۱۰ شاخص؛ قصد قربت، شجاعت و خطرپذیری، سختکوشی و تلاش بی‌وقفه، بصیرت انقلابی، شرح صدر و صبر، ایثار و شهادت‌طلبی، خودشناسی و دشمن‌شناسی، تکلیف‌محوری، ظلم‌ستیزی و دفاع از حق، خلاقیت و ابتکارعمل را تحت عنوان شاخص‌های فرماندهی و مدیریت جهادی بیان می‌دارد.

## مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی در نتیجه مطالعه کیفی (شکل ۲) با توجه به نتیجه یافته‌ها مطالعه کمی پس از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها به مدل مفهومی نهایی (شکل ۳) تبدیل شد و سه شاخص از شاخص‌های بعد شایستگی‌های عمومی در زیرمجموعه شایستگی‌های حرفه‌ای قرار گرفت. همچنین اعداد ذکر شده در مدل مفهومی نهایی پژوهش؛ نشان‌دهنده میانگین رتبه کسب شده ابعاد، شاخص‌ها و ویژگی‌ها در آزمون فریدمن است.



شکل ۲. مدل مفهومی براساس یافته‌های مطالعه کیفی



شکل ۳. مدل مفهومی برگرفته از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت‌بندی ویژگی‌ها و شاخص‌های فرمانده گروهان آموزشی متناسب با الگوی تحول و تعالی سپاه در دانشگاه حضرت امیرالمؤمنین علیه‌السلام انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها به صورت میدانی بوده و به روش آمیخته انجام شده است. در بخش مطالعه کیفی با نمونه‌گیری هدف‌مند از طریق مصاحبه با ۱۲ نفر از فرماندهان و مدیران خبره که در سمت فرمانده گروهان آموزشی دارای سوابق ارزنده‌ای بوده‌اند و هم‌اکنون در مشاغل فرمانده گردانی و بالاتر مشغول به خدمت هستند تا رسیدن به مرحله اشباع نظری مصاحبه نیمه‌ساختار یافته انجام و یافته‌ها با روش تحلیل محتوا مورد تحلیل قرار گرفته است. سپس مبتنی بر یافته‌های مصاحبه‌های صورت گرفته و مبانی نظری گردآوری شده، ویژگی‌ها و شاخص‌ها در قالب پرسشنامه محقق ساخته براساس طیف لیکرت تهیه و روایی صوری و محتوایی آن با نظر اساتید، کارشناسان و متخصصان مرتبط با موضوع، تأیید شد. روایی سازه نیز از طریق تحلیل عاملی اکتشافی مورد تأیید قرار گرفت. برای محاسبه پایایی پرسشنامه از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده، مقدار آلفای کرونباخ برای پرسشنامه حاضر ۰/۸۸ به دست آمد که حاکی از قابل قبول بودن پایایی پرسشنامه بوده است. در بخش کمی، جامعه آماری پژوهش کلیه پایورانی که در سمت فرمانده گروهان آموزشی در دانشگاه حضرت امیرالمؤمنین علیه‌السلام خدمت کرده یا می‌کنند، بود. با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۶۶ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، پرسشنامه محقق ساخته بین آنان توزیع و جمع‌آوری شد. برای بررسی وضعیت ابعاد، شاخص‌ها، ویژگی‌ها و سنجه‌ها از آزمون میانگین یک جامعه (t تک‌نمونه‌ای) و اولویت‌بندی آنها از آزمون رتبه‌بندی فریدمن با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۵ اقدام شده است.

## یافته‌های پژوهش

جدول ۳ نشان‌دهنده مشخصات مدیران و فرماندهان شرکت‌کننده در مصاحبه‌ها در بخش مطالعه کیفی از حیث درجه، سنوات خدمتی و تحصیلات است:

جدول ۳. مشخصات مدیران و فرماندهان مصاحبه‌شونده

مشخصات مدیران و فرماندهان مصاحبه‌شونده از حیث درجه و رتبه خدمتی			
درجه	۱۴	۱۵	۱۶
تعداد	۳	۴	۵
مشخصات مدیران و فرماندهان مصاحبه‌شونده از حیث میزان سنوات خدمتی			
میزان سنوات خدمتی	زیر ۱۰ سال	۱۰ تا ۲۰ سال	۲۰ تا ۳۰ سال و بیشتر
تعداد	۰	۶	۶
مشخصات مدیران و فرماندهان مصاحبه‌شونده از حیث میزان تحصیلات			
میزان تحصیلات	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد و بالاتر
تعداد	۱	۱	۱۰
مشخصات مدیران و فرماندهان مصاحبه‌شونده از حیث میزان سوابق فرماندهی و مدیریتی			
سوابق فرماندهی و مدیریتی	زیر ۱۰ سال	۱۰ تا ۲۰ سال	۲۰ تا ۳۰ سال و بیشتر
تعداد	۰	۸	۴

سؤال اصلی: ویژگی‌ها و شاخص‌های فرماندهان گروهان‌های آموزشی متناسب با الگوی طرح تحول و تعالی سپاه در دانشگاه حضرت امیرالمؤمنین علیه‌السلام کدامند؟

تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش اول این پژوهش از نوع تحلیل محتواست که در مرحله اول تمام متون پیاده‌سازی شده از مصاحبه‌های صورت گرفته را چندین مرتبه با دقت مطالعه نموده و سپس در مرحله دوم، پژوهشگر جملات مرتبط با شاخص‌های فرماندهان گروهان آموزشی را از خلال متون نوشته شده استخراج کرده است که به علت عدم اطاله بحث از ذکر جزئیات آن خودداری شده است.

پژوهشگر پس از مصاحبه با مشارکت کنندگان و ضبط نظرات آنها، اقدام به پیاده‌سازی مصاحبه‌ها کرده است. پس از چندین بار شنیدن متن، آن را بدون دخل و تصرف پیاده کرده و سپس مضامین مرتبط با پدیده مورد نظر را از خلال جملات نوشته شده استخراج کرده و چندین مرتبه آنها را بررسی و مضامین یکسان را در یک گروه مرتب کرده و آنها را کدگذاری نموده است. پژوهشگر جهت موثق بودن مطالب چندین مرتبه به توصیفات اصلی رجوع کرده و داده‌های



نامتناسب را در تجزیه و تحلیل مورد توجه قرار نداده و برای اطمینان بیشتر متن پیاده شده مصاحبه‌ها را به همراه کلیه مضامین استخراج شده از مصاحبه برای بازبینی و انجام اصلاحات لازم به شرکت‌کنندگان عودت داد. کدگذاری طی دو مرحله انجام شد: ابتدا به هر کدام از شرکت‌کنندگان به دلیل محرمانه بودن مصاحبه‌ها یک کد اختصاصی داده شد. سپس برای هر یک از مضامین استخراج شده یک کد اختصاص داده شد. پس از بازبینی شرکت‌کنندگان، مضامین استخراج شده از کلیه متون مصاحبه‌ها با توجه به الگوی شایستگی‌های پاسداری به دو بخش کلی مقوله‌های عمومی و حرفه‌ای دسته‌بندی شد.

سپس مضامینی که مفهوم و معنای مشترکی داشتند کنار هم قرار دادند و یک مفهوم برای آنها در نظر گرفته شد. پس از آن مضامینی که در دسته‌بندی عمومی قرار گرفته بودند با توجه به شاخص‌های ارزشی و توانمندی الگوی شایستگی عمومی پاسداری و به روش قیاسی (دسته‌بندی از کل به جزء) در دسته‌بندی جدیدی قرار گرفتند؛ یعنی شاخص‌ها و معرف‌های شایستگی‌های پاسداری مبنای قرار گرفته و مضامین دسته عمومی با توجه به آنها دسته‌بندی شد. در جدول ۴ دسته‌بندی شاخص‌ها و ویژگی‌های مفاهیم عمومی با کد مفاهیم استخراج شده نشان داده شده است.

**جدول ۴: مقوله‌بندی‌های اصلی و فرعی شایستگی‌های عمومی**

ابعاد	مقوله اصلی (شاخص)	مقوله فرعی (ویژگی‌ها)	کدهای مضامین استخراج شده
شایستگی‌های عمومی	معرفت و ایمان	خداشناسی و خداپاوری	۳۳-۴۴-۵
		راهنماشناسی	۴۳-۳۲
	عبودیت و عمل صالح	انجام واجبات	۲۸۵-۴۸-۳۶-۲۴-۲۳
		انجام مستحبات عبادی	۳۰۸-۲۸۳-۲۲۸-۲۲۴-۲۲۶-۱۹۵-۱۴۰-۸۸-۳۹
		آشنایی و انس با قرآن	۲۲۰-۲۰۵-۱۹۸-۲۷
		صبر	۲۱۹
	اصالت و نجات خانوادگی	اشتهار به دینداری و طرفداری خانواده از نظام	۲۹۵-۱۴
	اعتقاد و التزام عملی به ولایت فقیه (ولایت‌مداری)	تبعیت و نصرت و دفاع از ولی فقیه	۳۱۶-۲۶۱-۱۸

ادامه جدول ۴. مقوله‌بندی‌های اصلی و فرعی شایستگی‌های عمومی

ابعاد	مقوله اصلی (شاخص)	مقوله فرعی (ویژگی‌ها)	کدهای مضامین استخراج شده
شایستگی‌های عمومی	تقوا و پرهیزکاری	اجتناب از غیبت و تهمت	۱۹۰-۳۷-۳۴
		رعایت بیت‌المال	۲۳۲-۱۹۴-۱۴۵-۱۳
		رعایت مسائل شرعی در کسب درآمد حلال	۱۸۷-۱۷۶-۱۶۰-۸۷
		صداقت در گفتار و کردار	۲۳۶-۲۲۲-۱۸۹-۱۸۸-۶۱
		عفت و پاکدامنی	۱۵۵-۱۳۸
		محاسبه نفس	۲۶۳-۱۶۲-۱۵۲-۱۵۱
	شایستگی‌های اخلاقی	پرهیز از تملق	۱۸۶-۱۸۵-۵۹
		حسن خلق و رعایت ادب	۲۹۴-۲۳۵-۱۹۲-۱۴۸-۹۱-۵۸-۳۱-۷-۶-۳-۲۹۶
		عزت نفس	۳۰۶-۲۸۸-۲۳۹-۱۴۶
		وفای به عهد	۳۱۴-۲۳
	پرهیز از تجملات و دنیاگرایی	ساده‌زیستی و قناعت	۲۸۹-۲۳۳
		پاسداری و عمل انقلابی	۲۷۹-۲۶۵-۱۹۹-۱۶۱-۱۴۱-۳۰-۲۹
	روحیه جهادی و عاشورایی	بصیرت و عمل انقلابی	۲۱۷-۴۰
		ایثار و شهادت‌طلبی	۲۵۵-۲۳۴-۲۲۳-۲۰۱-۱۴۲-۸۹
		تکلیف محوری	۲۱۰-۲۰۸-۱۹۱-۱۴۷-۲۶
		سختکوشی	۲۷۴-۲۶۶-۲۲۷
		ظلم‌ستیزی و دفاع از حق	۲۱۸-۲۱۳-۲۰۶-۲۰۳-۱۶۵-۱۶۴-۱۴۹
	رشد ذهنی، فکری و شخصیتی	شجاعت و خطرپذیری	۱۵۰-۱۱۲-۱۷-۱۶
		اعتماد به نفس	۳۰۷-۳۰۳-۲۳۸-۲۳۷-۲۰۰-۱۷۴-۱۲۱-۱۰۶-۴۲
		اهل فکر و اندیشه	-۲۵۷-۲۴۸-۱۳۰-۱۲۹-۱۱۸-۱۰۱-۸۶-۸۵-۶۳
		تبادل و ثبات شخصیت	۲۸۷-۲۶۰-۲۵۹-۲۵۸
		خودمدیریتی	۲۷۰-۲۶۸-۱۰۰-۴
		منعطف و قابلیت انطباق با شرایط مثبت و سازنده روز	۳۰۴-۲۴۲-۲۰۷-۱۲۷-۲۸
	تعامل و روابط اجتماعی و سازمانی	یادگیری و یاددهی	۳۲۱-۱۱۱
		روابط اجتماعی مؤثر و مناسب	-۲۵۶-۲۲۹-۲۱۵-۱۹۷-۱۴۴-۱۴۳-۶۲-۹-۸
		کارگروهی و به‌کارگیری ظرفیت دیگران	۲۸۴-۲۶۹
			۲۵۴-۱۱۹-۱۱۵

مضامین دسته حرفه‌ای، به روش استقرایی (دسته‌بندی از جزء به کل) انجام شد. بدین صورت که مضامین مرتبط کنار هم زیر یک مفهوم کلی‌تر قرار داده شدند. در جدول ۵ دسته‌بندی شاخص‌ها و ویژگی‌های مضامین حرفه‌ای با کد مضامین استخراج‌شده نشان داده شده است. لازم به ذکر است جداول مربوط به جملات استخراج‌شده از متن مصاحبه‌ها، کدگذاری مضامین، حذف مفاهیم مشترک، چگونگی و مراحل دسته‌بندی مضامین در قالب شاخص‌های عمومی و حرفه‌ای به دلیل اطاله بحث و زیاد شدن جداول حذف شده‌اند.

جدول ۵. مقوله‌بندی‌های اصلی و فرعی شایستگی‌های حرفه‌ای

ابعاد	مقوله اصلی (شاخص)	مقوله فرعی (ویژگی‌ها)	کدهای مضامین استخراج‌شده
ثبات‌نگاری حرفه‌ای	دانش	آداب نظامی	۶۹-۷۹-۱۷۹-۲۷۱
		تربیت	۴۵-۹۶-۱۵۸-۲۶۷
		نظامی	۱۶۸-۲۷۲
		رایانه	۴۹-۱۰۹
		مدیریت	۱۷۲
		قوانین و دستورالعمل‌ها	۴۷-۵۰-۵۱-۵۲-۵۳-۷۸-۸۰-۸۱
		به‌روز نمودن دانش‌ها	۲۰-۳۸-۶۵-۲۷۵-۲۷۶-۲۷۷-۲۷۸-۲۸۱
		قابلیت تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی	۱۰۳-۱۰۵-۱۲۶-۱۲۸-۱۸۰-۲۴۳-۲۴۴-۲۴۵-۲۵۰
ثبات‌نگاری حرفه‌ای	توان فرماندهی	مسئولیت‌پذیر و پاسخگو	۶۷-۹۸-۲۷۳-۳۱۵
		تجربه	۱۲-۷۰-۷۱-۷۶-۱۰۸-۱۲۳-۱۵۹-۲۹۰
		توان تبیین هدف‌ها، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی	۶۴-۶۶-۹۹-۱۰۲-۱۵۷
	توان مدیریت	توان سازماندهی	۹۷-۱۰۴-۱۰۷
		توان کنترل، نظارت و پیگیری	۲-۱۰-۱۹-۶۸-۸۲-۱۲۴-۱۳۱-۲۴۶-۲۸۰-۲۹۱-۲۹۹
		مهارت ارتباطی	۹۳-۹۴-۱۷۵-۳۱۸
	توان رهبری	الگو و اسوه	۲۱-۲۲-۸۳-۳۰۹
		انگیزش	۲۵-۵۷-۱۱۳-۱۱۴-۱۲۲
		جاذبه و دافعه	۴۶-۵۵-۶۰-۸۴-۹۲-۱۳۲-۱۵۴-۱۶۷-۱۶۹-۱۷۰-۲۰۹ ۲۸۹-۳۰۲

ادامه جدول ۵. مقوله‌بندی‌های اصلی و فرعی شایستگی‌های حرفه‌ای

ابعاد	مقوله اصلی (شاخص)	مقوله فرعی (ویژگی‌ها)	کدهای مضامین استخراج شده
شایستگی‌های حرفه‌ای	توان رهبری	روحیه بسیجی	۱- ۳۵- ۱۲۵- ۱۷۷- ۱۷۸- ۲۰۲- ۲۴۹
		عدالت محوری	۱۸۴- ۲۹۳- ۳۰۵
		مربی و حامی بودن	۴۱- ۵۶- ۱۱۶- ۱۱۷- ۱۳۳- ۱۸۱- ۱۸۲- ۱۸۳- ۳۱۰- ۱۹۶- ۲۰۴- ۲۱۲- ۲۱۴- ۲۱۶- ۲۵۳
	توان تدریس	مهارت‌های تدریس	۹۵- ۱۱۰- ۱۷۳
		مخاطب‌شناسی	۲۵۲- ۲۶۴
	ویژگی فردی	استعداد و انگیزه	۱۱- ۱۵- ۱۵۶- ۱۶۶- ۱۷۱- ۲۴۰
		نظم و انضباط	۱۲۰- ۱۳۹- ۲۳۱- ۲۴۷- ۲۵۱- ۲۸۶- ۳۰۰- ۳۰۱- ۳۱۲- ۳۱۳
		بیان	۱۳۴- ۲۲۱- ۲۴۱- ۲۹۷
		تحصیلات	۷۲- ۷۳- ۷۴- ۷۵
		وضعیت جسمانی	۷۷- ۹۰- ۱۳۵- ۱۳۶- ۱۵۳- ۲۱۱- ۲۲۵- ۲۹۸
		چالاک‌ی و چابکی	۵۴- ۱۳۷- ۱۶۳- ۳۱۱
		هوش	۳۱۹- ۳۲۰

جهت افزایش قابلیت اعتبار داده‌ها علاوه بر ضبط کلیه مصاحبه‌ها و تبدیل آنها به نسخ مکتوب، بازبینی داده‌ها توسط همه مشارکت‌کنندگان و سه نفر از فرماندهان مطلع و باتجربه که جزء ۱۲ مشارکت‌کننده اصلی نبودند و نیز سه نفر از اساتید و اعضای هیئت علمی مطلع در زمینه تحلیل تحقیقات کیفی که در پژوهش شرکت نداشته‌اند؛ انجام شد. علاوه بر آن توافق بیش از ۹۰٪ در کدگذاری و طبقه‌بندی مقوله‌ها بین کدگذاران (سه نفر)، پس از بازبینی آنها در جلسات متعدد جهت افزایش صحت داده‌ها انجام شد.

جدول ۶ نشان‌دهنده مشخصات پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه‌ها در بخش مطالعه کمی از حیث درجه، سنوات خدمتی، تحصیلات و سوابق فرماندهی گروهان آموزشی است:

**جدول ۶. مشخصات پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه‌ها**

مشخصات پاسخ‌دهندگان از حیث درجه و رتبه خدمتی			
درجه	درجه‌داری	افسری جزء	افسری ارشد و بالاتر
تعداد	۰	۱۵	۴۹
مشخصات پاسخ‌دهندگان از حیث میزان سنوات خدمتی			
میزان سنوات خدمتی	زیر ۱۰ سال	۱۰ تا ۲۰ سال	۲۰ تا ۳۰ سال و بیشتر
تعداد	۵	۳۲	۲۷
مشخصات پاسخ‌دهندگان از حیث میزان تحصیلات			
میزان تحصیلات	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد و بالاتر
تعداد	۴	۳۲	۲۸
مشخصات پاسخ‌دهندگان از حیث میزان سوابق فرماندهی گروهان آموزشی			
سوابق فرماندهی گروهان آموزشی	زیر ۴ سال	۴ تا ۸ سال	بیشتر از ۸ سال
تعداد	۳۱	۲۱	۱۲

برای آزمون روایی سازه و استحکام مقوله‌بندی‌های فوق، نتایج جدول تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه شاخص‌های فرمانده گروهان‌های آموزشی مورد بررسی قرار گرفته است.

**جدول ۷. آزمون ک.ام.او و بارتلت مقدمه**

۰٫۸۹۵۷۵	ضریب کفایت نمونه (KMO) <sup>۱</sup>
۱۰۱۸٫۹۳	ضریب تقریبی کای دو
۱۳۶	درجه آزادی
۰٫۰۰۰	Sig سطح معنی‌داری

باتوجه به جدول ۷، مقدار ضریب کفایت نمونه آزمون ک.ام.او و بارتلت<sup>۲</sup> برابر با ۰/۸۹۵ است و این مقدار بالاتر از ۰/۵ بوده؛ بنابراین حجم نمونه جمع‌آوری جهت تحلیل عاملی کفایت می‌کند و تحلیل عاملی برای داده‌های جمع‌آوری شده کاملاً مناسب و سودمند است.

1. Kaiser – Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy  
2. Bartlett's Test of Sphericity

پس از بررسی نتایج جداول واریانس کل تبیین و عوامل استخراجی چرخش یافت و ابعاد پژوهش چندین بار با ابعاد شایستگی‌های پاسداری مطابقت داده شدند. نهایتاً اینکه، نتایج تحلیل عاملی نشان داد که پرسشنامه مذکور از قابلیت اعتبار سازه بالایی برخوردار بوده و ابعاد مورد نظر سنجیده خواهند شد؛ با این تفاوت که سه شاخص روحیه جهادی و عاشورایی، رشد ذهنی، فکری و شخصیتی و تعامل و روابط اجتماعی و سازمانی، از نظر پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه، در بعد شایستگی‌های حرفه‌ای قرار داده شده‌اند.

جدول ۸ نشان‌دهنده مقایسه ابعاد شاخص‌های فرمانده گروهان آموزشی براساس مطالعه کیفی و نتایج جدول تحلیل عامل اکتشافی است:

**جدول ۸. مقایسه ابعاد شاخص‌های فرمانده گروهان آموزشی براساس مطالعه کیفی و**

**نتایج جدول تحلیل عامل اکتشافی**

ابعاد بر اساس مطالعه کیفی	شاخص‌های فرمانده گروهان آموزشی	ابعاد بر اساس نتایج جدول تحلیل عاملی اکتشافی
شایستگی‌های عمومی	معرفت و ایمان	شایستگی‌های عمومی
	عبودیت و عمل صالح	
	اصالت و نجابت خانوادگی	
	اعتقاد و التزام عملی به ولایت فقیه (ولایت محوری)	
	تقوا و پرهیزکاری	
	شایستگی‌های اخلاقی	
	پرهیز از تجملات و دنیاگرایی	
	بصیرت و عمل انقلابی	
شایستگی‌های عمومی	روحیه جهادی و عاشورایی	شایستگی‌های عمومی
	رشد ذهنی، فکری و شخصیتی	
	تعامل و روابط اجتماعی و سازمانی	
شایستگی‌های حرفه‌ای	دانش	شایستگی‌های حرفه‌ای
	توان فرماندهی	
	توان مدیریت	
	توان رهبری	
	توان تدریس	
	ویژگی‌های فردی	

برای بررسی وضعیت ابعاد، شاخص‌ها، ویژگی‌ها و سنجه‌ها از آزمون میانگین یک جامعه (t-نمونه‌ای) استفاده شد. پس از بررسی سطح معنی‌داری، اختلاف میانگین و میانگین نتایج جداول آزمون فوق؛ به‌طور کلی همه ابعاد، شاخص‌ها و ویژگی‌های استخراج‌شده مورد تأیید قرار گرفتند. در ادامه برای اولویت و رتبه‌بندی ویژگی‌ها و شاخص‌های فرمانده گروهان آموزشی از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شد. جداول ۹ و ۱۰ نشان‌دهنده اولویت و رتبه‌بندی شاخص‌ها و ویژگی‌های فرمانده گروهان آموزشی است:

**جدول ۹. اولویت و رتبه‌بندی شاخص‌های فرمانده گروهان آموزشی**

میانگین رتبه	شاخص‌های فرمانده گروهان آموزشی
۱۴,۲۰	معرفت و ایمان
۱۳,۵۶	ولایت‌محوری
۱۱,۴۵	تقوا و پرهیزکاری
۱۰,۳۶	شایستگی‌های اخلاقی
۱۰,۱۲	روحیه جهادی و عاشورایی
۹,۷۵	توان رهبری
۹,۶۰	تعامل و روابط اجتماعی و سازمانی
۹,۱۶	توان مدیریت
۸,۸۴	بصیرت و عمل انقلابی
۸,۳۹	توان فرماندهی
۸,۳۴	ویژگی‌های فردی
۸,۰۰	عبودیت و عمل صالح
۷,۴۵	رشد ذهنی، فکری و شخصیتی
۶,۷۱	پرهیز از تجملات و دنیاگرایی
۶,۵۰	توان تدریس
۶,۲۶	اصالت و نجابت خانوادگی
۴,۵۱	دانش

جدول ۱۰. اولویت و رتبه‌بندی ویژگی‌های فرمانده گروهان آموزشی

رتبه میانگین	ویژگی‌های فرمانده گروهان آموزشی	رتبه میانگین	ویژگی‌های فرمانده گروهان آموزشی
۳۲,۵۸	آداب نظامی	۴۶,۶۰	خداشناسی و خداباوری
۳۲,۵۵	سخنکوشی	۴۵,۱۸	راه‌ماشناسی
۳۲,۳۷	توان کنترل، نظارت و پیگیری	۴۵,۱۵	تبعیت و نصرت و دفاع از ولی فقیه
۳۲,۱۳	روابط اجتماعی مؤثر و مناسب	۴۳,۷۷	نظم و انضباط
۳۱,۵۱	پاسداری و عمل انقلابی	۴۳,۰۲	رعایت بیت‌المال
۳۱,۱۲	تکلیف محوری	۴۲,۹۱	رعایت مسائل شرعی در کسب درآمد حلال
۲۹,۶۸	تحصیلات	۴۱,۲۷	مسئولیت‌پذیری و پاسخگو
۲۹,۱۶	مخاطب‌شناسی	۴۰,۷۶	صداقت در گفتار و کردار
۲۸,۱۹	پرهیز از تملق	۴۰,۷۰	استعداد و انگیزه
۲۷,۲۹	معطف و قابلیت انطباق با شرایط مثبت و سازنده روز	۴۰,۴۸	وفای به عهد
۲۶,۹۱	توان تبیین هدف‌ها، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی	۳۹,۰۴	صبر
۲۶,۸۸	اهل فکر و اندیشه	۳۸,۶۸	حسن خلق و رعایت ادب
۲۶,۷۷	محاسبه نفس	۳۸,۵۳	ظلم‌ستیزی و دفاع از حق
۲۶,۲۳	مربی و حامی‌بودن	۳۷,۰۵	اجتناب از غیبت و تهمت
۲۶,۱۹	هوش	۳۶,۸۰	روحیه بسیجی
۲۵,۸۰	چالاکی و چابکی	۳۶,۰۹	عفت و پاکدامنی
۲۵,۵۳	یادگیری و یاددهی	۳۵,۱۲	انجام واجبات
۳۰ و ۲۵	قوانین و دستورالعمل‌ها	۳۵,۰۲	ایثار و شهادت‌طلبی
۲۴,۶۸	ساده‌زیستی و قناعت	۳۵,۰۲	شجاعت و خطرپذیری
۲۳,۹۷	تربیت	۳۴,۹۱	جاذبه و دافعه
۲۳,۰۷	اشتهار به دینداری و طرفداری خانواده از نظام	۳۴,۳۵	اعتماد به نفس
۲۲,۴۵	خودمدیریتی	۳۴,۱۶	بیان
۲۲,۲۳	آشنایی و انس با قرآن	۳۴,۰۲	مهارت ارتباطی
۲۲,۰۷	وضعیت جسمانی	۳۳,۹۲	عدالت‌محوری
۲۲,۰۵	مهارت‌های تدریس	۳۳,۶۳	کارگروهی و به‌کارگیری ظرفیت دیگران
۲۰,۶۶	رعایت مستحبات مؤکد	۳۳,۵۲	توان سازماندهی
۱۹,۸۳	نظامی	۳۳,۴۳	عزت نفس
۱۹,۲۱	مدیریت	۳۳,۲۳	انگیزش
۱۸,۲۵	رایانه	۳۳,۱۶	قابلیت تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی
۱۷,۳۷	تجربه	۳۳,۰۲	الگو و اسوه
۱۵,۸۰	به روز نمودن دانش‌ها	۳۲,۶۴	تعادل و ثبات شخصیت



## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در بخش احصای شاخص‌ها، مطالعه کیفی با روش تحلیل محتوا و در بخش اولویت‌بندی شاخص‌ها؛ با روش کمی انجام شد. نتایج پژوهش به شناسایی ۱۶۱ سنجه، ۶۲ ویژگی و ۱۷ شاخص منجر شد. این ویژگی‌ها و شاخص‌ها در دو بعد شایستگی‌های عمومی با هشت شاخص و ۲۰ ویژگی و شایستگی‌های حرفه‌ای با نه شاخص و ۴۲ ویژگی مورد تحلیل و دسته‌بندی قرار گرفت.

ویژگی‌های بعد شایستگی‌های عمومی فرمانده گروهان‌های آموزشی شامل: خداشناسی و خداباوری و راهنماشناسی در شاخص معرفت و ایمان؛ انجام واجبات، انجام مستحبات عبادی، آشنایی و انس با قرآن و صبر در شاخص عبودیت و عمل صالح؛ اشتهار به دین‌داری و طرفداری خانواده از نظام در شاخص اصالت و نجابت خانوادگی؛ تبعیت و نصرت و دفاع از ولی فقیه در شاخص اعتقاد و التزام عملی به ولایت فقیه (ولایت‌مداری)؛ اجتناب از غیبت و تهمت، رعایت بیت‌المال، رعایت مسائل شرعی در کسب درآمد حلال، صداقت در گفتار و کردار، عفت و پاک‌دامنی و محاسبه نفس در شاخص تقوا و پرهیزکاری؛ پرهیز از تملق، حسن خلق و رعایت ادب، عزت‌نفس و وفای به عهد در شاخص شایستگی‌های اخلاقی؛ ساده‌زیستی و قناعت در شاخص پرهیز از تجملات و دنیاگرایی؛ پاسداری و عمل انقلابی در شاخص بصیرت و عمل انقلابی است.

ویژگی‌های بعد شایستگی‌های حرفه‌ای فرمانده گروهان‌های آموزشی شامل: ایثار و شهادت‌طلبی، تکلیف‌محوری، سختکوشی، ظلم‌ستیزی و دفاع از حق، و شجاعت و خطرپذیری در شاخص روحیه جهادی و عاشورایی؛ اعتماد به نفس، اهل فکر و اندیشه، تعادل و ثبات شخصیت، خودمدیریتی، منعطف و قابلیت انطباق با شرایط مثبت و سازنده روز و یادگیری و یاددهی در شاخص رشد ذهنی، فکری و شخصیتی؛ روابط اجتماعی مؤثر و مناسب و کارگروهی و به‌کارگیری ظرفیت دیگران در شاخص تعامل و روابط اجتماعی و سازمانی؛ آداب نظامی، تربیت، نظامی، رایانه، مدیریت، دستورالعمل‌ها و به‌روزنمودن دانش‌ها در شاخص دانش؛ قابلیت

تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو و تجربه در شاخص توان فرماندهی؛ توان تبیین هدف‌ها، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی، توان سازماندهی، توان کنترل، نظارت و پیگیری و مهارت ارتباطی در شاخص توان مدیریت؛ الگو و اسوه، انگیزش، جاذبه و دافعه، روحیه بسیجی، عدالت‌محوری و مربی و حامی‌بودن در شاخص توان رهبری؛ مهارت‌های تدریس و مخاطب‌شناسی در شاخص توان تدریس؛ استعداد و انگیزه، نظم و انضباط، بیان، تحصیلات، وضعیت جسمانی، چالاکی و چابکی و هوش در شاخص ویژگی‌های فردی است.

جدول ۱۱. مقایسه شاخص‌های الگوی طرح تحول و تعالی سپاه با پژوهش حاضر  
(در بخش مطالعه کیفی و کمی)

معرف (ویژگی)	شاخص	ابعاد شایستگی‌ها در مدل نهایی پژوهش	معرف (ویژگی)	شاخص	ابعاد شایستگی‌ها در بخش مطالعه کیفی	معرف	شاخص	ابعاد شایستگی‌ها در الگوی طرح تحول و تعالی سپاه
۲۰	۸	شایستگی‌های عمومی	۳۳	۱۱	شایستگی‌های عمومی	۵۲	۱۲	شایستگی‌های عمومی
۴۲	۹	شایستگی‌های حرفه‌ای	۲۹	۶	شایستگی‌های حرفه‌ای	۱۵	۴	شایستگی‌های فرماندهی و مدیریتی
						۱	۱	عملکرد (تخصصی و حرفه‌ای)
۶۲	۱۷	جمع	۶۲	۱۷	جمع	۶۸	۱۷	جمع

باتوجه به جدول ۱۱ در یک نگاه کلی؛ نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش‌هایی که مورد بررسی قرار گرفت، اگرچه به لحاظ شکلی (تعداد ابعاد، شاخص‌ها و ویژگی‌ها) همخوانی کامل نداشته ولی به لحاظ مفهوم و محتوا متناسب و همسو بوده است. ۶ عامل دسته‌بندی شده توسط خورشیدی و قربانی (۱۳۹۱) به لحاظ محتوا با نتایج این پژوهش مطابقت دارد؛ به طوری که شاخص‌های ۲ عامل سلامت معنوی و سلامت روانی تقریباً همان شاخص‌های شایستگی‌های عمومی و شاخص‌های ۴ عامل توانایی‌های تخصصی، رهبری، بلوغی و عمومی همان شاخص‌های شایستگی‌های حرفه‌ای این پژوهش است. در مقایسه نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های

خان‌احمدی و مدنی (۱۳۹۲)، موسی‌زاده و عدلی (۱۳۹۳) و رفیعی‌آتانی (۱۳۹۴) مشخص می‌شود که ویژگی‌ها و شاخص‌های به‌دست‌آمده در این پژوهش علاوه بر همخوانی با شاخص‌های معرفی‌شده در پژوهش‌های فوق به تعداد بیشتری اشاره داشته است. نتایج پژوهش عرب‌اسدی و حجازی‌فر (۱۳۹۳) درخصوص شایستگی‌های فرماندهان نواحی مقاومت بسیج که سه دسته شایستگی‌های پاسداری، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های فرماندهی را مورد نیاز می‌داند، نسبتاً با نتایج این پژوهش هم‌راستاست. همچنین نتایج پژوهش، در مقایسه با الگوی مفهومی طرح تحول و تعالی سپاه کاملاً تناسب و همخوانی دارد. در مقایسه با الگوی شایستگی‌های پاسداران نیز تناسب و همخوانی وجود داشته با این تفاوت که سه شاخص روحیه جهادی و عاشورایی، رشد ذهنی، فکری و شخصیتی، تعامل و روابط اجتماعی و سازمانی از شاخص‌های بعد شایستگی‌های عمومی در زیرمجموعه‌ی شایستگی‌های حرفه‌ای قرار گرفت. سرانجام باید به این نکته توجه داشت که این یافته‌ها بر پایه تجربیات و دانش ضمنی فرماندهان، مدیران و خبرگان یکی از مراکز آموزش عالی سپاه استوار است و به نوعی مدیریت دانش در جهت کشف شایستگی‌های موردنیاز فرماندهان در احراز شغل فرماندهی آموزشی و نیز پیش‌بینی موارد و عوامل موردنیاز در انتخاب، انتصاب، توانمندسازی و ارزشیابی عملکرد آنها به‌شمار می‌رود.

## پیشنهادها

۱. یافته‌های پژوهش و اولویت‌بندی‌های انجام‌شده درخصوص ابعاد، شاخص‌ها و ویژگی‌ها به‌عنوان مبنای مناسبی در فرایند انتخاب و انتصاب (شایسته‌گزینی)، نیازسنجی، بازنگری، متناسب‌سازی و طراحی امر تربیت و آموزش (شایسته‌پروری)، رشد و ارتقای فردی و سازمانی، رضایت شغلی و ارزشیابی عملکرد فرماندهان گروهان‌های آموزشی مورد توجه قرار گیرد.
۲. پژوهش حاضر در سایر مراکز آموزشی و دانشگاهی سپاه و همچنین از دیدگاه دانشجویان و فراگیران به‌عنوان مخاطبان اصلی فرمانده گروهان آموزشی در امر تربیت و آموزش به مورد اجرا گذارده شود تا نتایج کامل‌تر و تعمیم‌پذیرتری حاصل شود.

۳. تأثیر ویژگی‌ها و شاخص‌های فرماندهان گروهان‌های آموزشی بر امر آموزش و تربیت پاسداری دانشجویان و فراگیران (فرماندهان و مدیران جهادی آینده سازمان) بررسی شود.
۴. در یک پروژه پژوهشی منسجم، شاخص‌ها و ویژگی‌های احصاشده برای دو دسته؛ شاخص‌های موردنیاز هنگام انتخاب و انتصاب و شاخص‌های قابل اکتساب و تقویت بعد از انتصاب، مشخص و عملیاتی شوند.

## منابع

- آقاچانی، آرش (۱۳۸۵)، تبیین ویژگی‌های مدیران از دیدگاه حضرت علی علیه‌السلام در نهج‌البلاغه، فصلنامه اندیشه صادق، مرکز تحقیقات دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، ش ۲۴: ۲۴ - ۱.
- ابلاغیه فرمانده معظم کل قوا (۱۳۶۹)، آئین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح ج.ا.ا.، تهران: انتشارات آموزش سپاه.
- باقی نصرآبادی، علی و دیگران (۱۳۹۴)، شایستگی‌های مدیریت و فرماندهی، قم: انتشارات زمزم هدایت.
- پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله العظمی سیدعلی خامنه‌ای مدظله‌العالی - مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی، بیانات، <http://farsi.khamenei.ir/speech>
- تولایی، محمد (۱۳۹۵)، مدیریت تحول و تعالی (مطالعه موردی: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی)، تهران: انتشارات دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام.
- حامدبابایی، موسی؛ تاج‌آبادی، حسین و مرادیان، بهزاد (۱۳۹۴)، معیارهای الگوی مدیریت و فرماندهی متناسب با انتظارات مقام معظم رهبری، فصلنامه مطالعات دفاعی راهبردی، ش ۴۸: ۵۹ - ۲۷.
- خان‌احمدی، اسماعیل و مدنی، سیدمصطفی (۱۳۹۲)، منشور فرماندهی کارآمد برگرفته از نهج‌البلاغه، فصلنامه مدیریت اسلامی، ش ۲: ۲۵۴ - ۲۲۳.
- خودسیانی، مصطفی؛ پیری، هادی مراد و خان‌احمدی، اسماعیل (۱۳۹۱)، بررسی نقش رهبری و فرماندهی نظامی در دفاع مقدس و جنگ آینده از منظر فرماندهان عالی جنگ، فصلنامه سیاست دفاعی، ش ۸۱: ۶۹ - ۱۰۸.
- خورشیدی، عباس و قربانی، رضا (۱۳۹۱)، عوامل و شاخص‌های موثر در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی در آینده، فصلنامه مدیریت نظامی، ش ۴۷: ۳۴ - ۱۱.
- دهخدا، علی‌اکبر (۱۳۷۷)، لغت‌نامه، تهران: مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- رضائیان، علی (۱۳۹۲)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- رفیعی‌آتانی، جمشید (۱۳۹۴)، احصای شاخص‌های فرماندهی و مدیریت جهادی و تأثیر آن در هدایت و کنترل یگان‌های رزم نرسا، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت امور دفاعی، دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، دانشکده و پژوهشکده دفاعی (دافوس).
- رئییسی، حمید (۱۳۹۴)، فرماندهی و مدیریت در یگان‌های کوچک، تهران: مرکز تحقیقات و فناوری

آموزشی نرسا.

زکی‌زاده، حمید و مقیسه، رضا (۱۳۹۴)، اسم کافی نیست (باتأکید بر اندیشه امام خامنه‌ای مد ظله‌العالی؛ خواستگاه و مبانی شایستگی‌های پاسداری)، تهران: مرکز باقرالعلوم سپاه.

سجادی، سیداحمد (۱۳۹۰)، ویژگی‌های فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته، جلد‌های ۱ - ۲ - ۳ - ۴، تهران: بازرسی کل ناجا.

عرب‌اسدی، حسین و حجازی‌فر، سعید (۱۳۹۳)، نقش‌ها و انتظارات فرماندهان نواحی سپاه، تهران: دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام.

عمید، حسن (۱۳۹۲)، فرهنگ فارسی عمید، تهران: انتشارات امیرکبیر.

عیسایی، حسین و قنبری، محمدرضا (۱۳۹۵)، شایستگی‌های پاسداری (مبانی، رهیافت‌ها و کارکردها)، تهران: انتشارات دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام.

فرماندهی کل سپاه (۱۳۹۱/۰۵/۲۴)، آیین‌نامه ارزشیابی خصوصیات، توانمندی‌ها و عملکرد پاسداران (شایستگی‌های پاسداری)، تهران: مرکز راهبردی سپاه.

محمدی‌فر، ناصر (۱۳۸۴)، فرمانده و هنر فرماندهی، فصلنامه مدیریت نظامی، تهران، انتشارات دانشگاه افسری امام علی علیه‌السلام، ش ۱۷ و ۱۸: ۳۴ - ۳.

معاونت تربیت و آموزش نرسا (۱۳۹۲)، دستورالعمل ارزشیابی عملکرد فرماندهان آموزشی، تهران: انتشارات فناوری آموزشی نرسا.

معین، محمد (۱۳۸۹)، فرهنگ معین، تهران: انتشارات زرین.

موسی‌زاده، زهره و عدلی، مریم (۱۳۹۳)، صلاحیت‌های شخصی مدیران آموزشی در رویکرد شایسته‌گزینی با نگرشی بر نهج‌البلاغه، فصلنامه علوم تربیتی از دیدگاه اسلام، ش ۲: ۱۰۴ - ۸۳.