

مقاله ترویجی شایستگی‌های فرماندهان دفاع مقدس در مدیریت منابع انسانی مبتنی بر
آموزه‌های نهج‌البلاغه

ناصر پورصادق^{*۱}

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۱۵

چکیده: کاربرد مدل‌های دینی، به‌خصوص نهج‌البلاغه برای ارتقای سازمان‌های نظامی کشور بسیار مفید است. در این پژوهش سعی شد با بررسی کتابخانه‌ای نهج‌البلاغه، به مدلی دست یافت. به‌همین دلیل، ابتدا نظام مدیریت منابع انسانی و زیرسیستم‌های مبتنی بر شایستگی بررسی شد. سپس کلام امیرالمومنین علیه‌السلام، به‌صورت کاربردی در جنبه‌های مدیریت منابع انسانی و نظام شایستگی مدیران سازمان‌های نظامی بررسی شد. با توجه به بررسی ادبیات و تعریف پنج زیرسیستم اصلی در حوزه منابع انسانی، شایستگی مدیران و فرماندهان دفاع مقدس را می‌توان در این پنج شاخه دید. از سوی دیگر، براساس غور در نهج‌البلاغه، ۲۲ شایستگی برای فرماندهان وجود دارد. سپس، در قالب یک مدل ماتریسی، شایستگی‌های فرماندهان در پنج زیرسیستم منابع انسانی معرفی شده است. براساس تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری، نظرات پانزده نفر از خبرگان و تبیین روابط میان مؤلفه‌ها مشخص شد، شایستگی‌ها در مدلی هشت سطحی دسته‌بندی می‌شوند.

واژگان اصلی: شایستگی‌های فرماندهان، آموزه‌های نهج‌البلاغه، مدیریت منابع انسانی، فرماندهان دفاع مقدس.

*۱. دانشیار دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، نویسنده مسئول (dr.naser.poursadegh@gmail.com).

مقدمه

مدیریت منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین وظایف عملیاتی کادر مدیریت شامل طرح‌ریزی، سازماندهی، کنترل عملیات استخدامی، بهسازی، نگهداری، کاربرد نیروی انسانی و برنامه‌ریزی نیروی انسانی است. نظریه‌های نوین در عرصه برنامه‌ریزی نیروی انسانی، سازمان را با تمامی ابعاد، عملکرد و محیط سازمان را با تمامی دگرگونی‌ها و تحولاتش، مورد توجه قرار می‌دهد (بنسیون و کسیون، ۱۳۷۵: ۶۹-۶۷).

یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای دستیابی به برنامه‌ریزی موفق در حوزه نیروی انسانی، کاربرد رویکرد شایستگی در مدیریت و برنامه‌ریزی نیروی انسانی است. براساس طرح کامپرفرم^۱ (۲۰۰۲)، مدل‌های شایستگی می‌تواند به‌عنوان شیوه‌ای برای یک‌پارچه‌سازی اقدام‌های مختلف منابع انسانی استفاده شود؛ بنابراین، می‌توان زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی را براساس شایستگی طراحی کرد. این شایستگی باعث ایجاد پارادایمی در ادبیات مدیریت منابع انسانی شده که به آن مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی و یا CBHRM گویند (هورتون ۲۰۰۸: ۲۲).

شایستگی، ایده نوینی نیست؛ اما، در دهه ۱۹۹۰ میلادی جایگاه ویژه‌ای یافت. پراهلاد و هم‌ل در مقاله‌ای، رویکرد نوینی را در فرآیند مدیریت راهبردی مطرح کردند. در این رویکرد ابتدا، محیط داخل سازمان و سپس، محیط برون‌سازمان بررسی می‌شود. آن‌ها معتقد بودند، سازمان‌ها ابتدا باید شایستگی‌های مختلف خود را بشناسند تا بتوانند از آن‌ها بهره بگیرند. تمامی سازمان‌ها، منابع ویژه‌ای برای خود دارند که به آن‌ها اجازه طراحی راهبردهای مخصوص را می‌دهد؛ اما، سازمان‌هایی در کار خود موفق هستند که از راهبردهای غیرقابل تقلید استفاده کنند. رویکرد مبتنی بر شایستگی هنگامی قابل توصیه است که رهبران سازمان تمایل به استفاده از روش‌های خلاقانه، نوین و کیفی داشته باشند. برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی برای سازمان‌هایی که اکثر افراد آن، حرفه‌ای و فنی هستند، سازمان‌ها که در آن تیم‌هایی برای حل مسائل مبهم و پیچیده تشکیل می‌شود، سازمان‌هایی که دارای ساختار مدیریت ماتریسی هستند و سازمان‌هایی که روی مهارت‌ها تمرکز کرده‌اند، سودمند است (دری و نجات، ۱۳۸۴: ۲۴).

در مجموعه نهج البلاغه، معارف، مفاهیم و اشارات مستقیم و غیرمستقیم بسیاری وجود دارد که از آن‌ها می‌توان مفاهیم شایستگی فرماندهان و مدیران نظامی را استخراج نمود. این مفاهیم، تحت عنوان مؤلفه‌های شایستگی فرماندهان نظامی در برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرماندهان نظامی کاربرد دارد. این مدل امکان گسترش در حوزه تعاملات سازمانی و مدیریت را دارد. امروزه یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های انتخاب فرماندهان نظامی، بحث شایسته‌سالاری است. البته اهمیت نیروی انسانی شایسته بر کسی پوشیده نیست؛ اما، باتوجه به شرایط دینی سازمان‌های نظامی کشور و وجود نکات غنی مدیریتی در کتاب شریف نهج البلاغه، این پژوهش درصدد است با بهره‌گیری از علوم روز در خصوص مدیریت منابع انسانی و کتاب شریف نهج البلاغه، مدل شایستگی فرماندهان نظامی را تهیه نماید.

مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایسته‌سالاری

هدف اصلی مدیریت منابع انسانی، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها است. این هدف می‌تواند راهنمای مطالعه و کاربرد اصول و مبنای مدیریت منابع انسانی باشد. مطالعه مدیریت منابع انسانی می‌تواند به این پرسش پاسخ دهد، مدیران منابع انسانی چه می‌کنند و چه باید بکنند. افزایش بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. به طوری که سازمان‌های کوچک هم درصدد ایجاد واحدی تحت عنوان «مدیریت امور اداری» برای افزایش بهره‌وری هستند. البته در عمل، مدیران منابع انسانی هدف‌هایی را باتوجه به شرایط داخل و خارج سازمان مشخص می‌نمایند. هدف‌هایی که می‌تواند راهنمای خوبی برای فعالیت‌های گوناگون مدیران منابع انسانی باشد. مدیرانی که به دلایلی نتوانند این هدف‌ها را مشخص کنند، لطمه شدیدی به سازمان وارد خواهند کرد (عارف‌کشفی و یزدان پناه، ۱۳۷۶: ۲۵-۲۲).

- چهار هدف عمومی که برای مدیریت منابع انسانی وجود دارد، به شرح ذیل است:
- هدف اجتماعی: عبارت از احساس مسئولیت در مقابل نیازهای جامعه و ایجاد اعتبار برای سازمان و کارکنان در جامعه است.
 - هدف سازمانی: احساس مسئولیت در مقابل هدف‌های سازمانی و استفاده از تخصص و تعهد نیروی انسانی در رسیدن به اهداف است.
 - هدف وظیفه‌ای: احساس مسئولیت در مقابل وظایفی است که بر عهده واحد امور اداری سازمان گذاشته می‌شود.

- هدف اختصاصی: احساس مسئولیت در مقابل اهداف کارکنان در سازمان است؛ زیرا، انسان‌ها با آرزوی رفع نیازهای خود، وارد سازمان می‌شوند. بنابراین، مدیران منابع انسانی باید این خواسته را از طریق کار و فعالیت تضمین نمایند (ساندرا، ۲۰۱۴).

استراتژی نیروی انسانی نقش مهمی در کنترل مرحله‌ای سازمان‌های بین‌المللی ایفا می‌کند. این موضوع، محرکی است تا در سال‌های اخیر سعی شود، تغییرات نیروی انسانی با تغییرات محیط سازگاری داشته باشد (آرمیچل، ۱۳۷۷: ۹۰-۸۴). با گسترش فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی از اواخر قرن ۱۹ میلادی تاکنون، هفت مرحله را می‌توان شناسایی کرد که در تصویر شماره ۱ ارائه شده است.

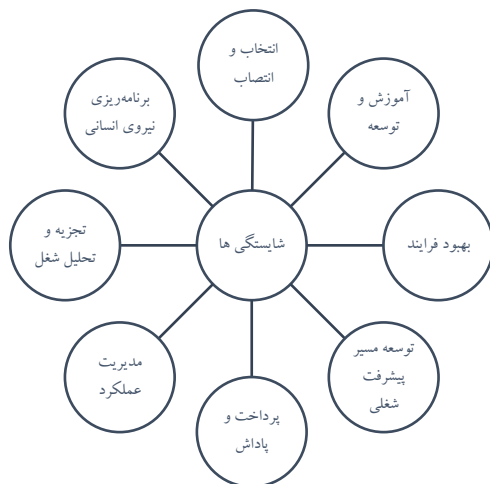


تصویر شماره ۱: سیر تکامل مدیریت منابع انسانی

ایده شایستگی متمایز، ایده نوینی نیست؛ اما، از دهه ۱۹۹۰ میلادی، جایگاه ویژه‌ای یافته است. پراهالاد و همل در سال ۱۹۹۳ میلادی رویکرد نوینی را در فرآیند مدیریت راهبردی مطرح کردند. در این رویکرد، ابتدا، محیط داخلی سازمان و سپس، محیط خارجی سازمان مورد بررسی قرار می‌گرفت. آن‌ها معتقد بودند، سازمان‌ها ابتدا باید شایستگی‌های مختلف خود را بشناسند تا بتوانند از آن‌ها استفاده نمایند. تمام سازمان‌ها، منابع مشخصی دارند که به آن‌ها اجازه طراحی راهبردهای مخصوصی را می‌دهد؛ اما، سازمان‌هایی موفق هستند که از راهبردهایی غیرقابل تقلید استفاده نمایند. مقاله پراهالاد و همل، پیشرفت بزرگی در نهضت شایستگی امریکا به‌شمار می‌آید. نخستین گام در خصوص شایستگی، تهیه استانداردهای ملی شغل در انگلستان بود. استاندارد ملی شغلی، شامل مجموعه‌ای از شایستگی‌ها است که هر کدام باید به‌صورت جداگانه توسط افراد کسب شود.

اگر سیستم‌های منابع انسانی سازمان‌ها بررسی شود، مشخص می‌شود که میان زیرسیستم‌های مختلف همانند آموزش، ارزیابی عملکرد و جذب ارتباط و پیوستگی لازم وجود ندارد و این عامل، باعث ناکارآمدی سیستم‌های منابع انسانی می‌شود. به عبارت دیگر، وجود ارتباط قوی میان زیرسیستم‌های مختلف منابع انسانی، برای تقویت متقابل هر یک از زیرسیستم‌ها، ضروری است و در نهایت منجر به وحدت منابع انسانی می‌شود (سازمان گسترش، ۱۳۷۵: ۴۳).

درخصوص شکل‌گیری مدل‌های شایستگی منابع انسانی، کارشناسان سعی نموده‌اند با قراردادن شایستگی‌ها در مرکز و زیرسیستم، ارتباط منابع انسانی را به تصویر کشند. تنها تفاوتی که میان کارشناسان وجود دارد، تعداد زیرسیستم‌های منابع انسانی است. به‌عنوان مثال، فریدنبرگ و لوی^۱ (۲۰۰۴)، چهار زیرسیستم مدیریت عملکرد، استخدام و انتخاب، توسعه و طبقه‌بندی و پرداخت را در این تصویر آورده‌اند. کراتز^۲ (۱۹۹۷)، چهار زیرسیستم توسعه مسیر ترقی شغل را به آن می‌افزاید؛ اما، جامع‌ترین تصویر در این زمینه، توسط اسکوایزر^۳ (۲۰۰۳) ارائه شده که در تصویر شماره ۲ نمایش داده شده است (رمضانی، ۱۳۷۸: ۳۳).



تصویر شماره ۲: مدل جامع شایستگی مدیریت منابع انسانی

1. Fredenberg & Loi
2. Quartz
3. Esquaizer

مدل‌های گوناگونی برای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی تاکنون معرفی شده که در قالب جدول شماره ۱ ارائه شده است. در این جدول، ابعاد هر کدام از مدل‌ها بیان شده است.

جدول شماره ۱: مقایسه مدل‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی

ردیف	مدل	ابعاد مورد تأکید در مدل
۱	مدل شرکت هندی معیارهای کلیدی	حیطه شغلی، چشم‌انداز، برنامه‌های استراتژیک مدیریت عملکرد، شایستگی‌های کلیدی، رفتاری، شایستگی‌های وظیفه‌ای، ارتباط با BSC، برنامه‌ها و شاخص‌های عملکرد، استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، مربی‌گری، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ارزیابی طرح توسعه، بازشناسی و پاداش
۲	فلوچارت فرآیند اصلی مدیریت منابع انسانی	بررسی کسب و کار، بازنگری کارکنان موجود، تجزیه و تحلیل شغل، شرح شغل، پاداش، انتخاب و انتصاب کارکنان، فرآیند استقرار، ایجاد اهداف عملکردی، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، برنامه افراد یا آموزش‌های گروهی، رصد عملکرد، ارزیابی عملکرد، بازنگری استراتژی‌های پاداش و جبران خدمات
۳	مدل تکنولوژی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی	چشم‌انداز، استراتژی کسب و کار، ساختار سازمانی، شایستگی کارکنان، کارمندیابی و انتخاب، ارزیابی کارکنان تجزیه و تحلیل و طراحی نقش، کارمندیابی جهانی و پویایی، آموزش و توسعه، توسعه مسیر شغلی، مدیریت عملکرد، پاداش و تشویق
۴	مدل جامع فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی	آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، نگهداری و شناسایی، استخدام دوباره
۵	مدل برنامه مؤسسه مدیریت منابع انسانی IHRM	چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف سازمانی، استراتژی کسب و کار و برنامه‌های منابع انسانی، برنامه توسعه

شایسته‌سالاری، انتصاب افراد در یک پست نیست و از ابعاد مختلف قابل بررسی است. به‌عنوان مثال، سازمانی می‌تواند ادعای شایسته‌سالاری داشته باشد که نه تنها در انتصابات، بلکه در مفاهیم دیگر مدیریت منابع سازمانی همانند استخدام و آموزش تسهیلات رفاهی به موضوع شایسته‌سالاری توجه کند.

سازمانی که به جوانب مختلف شایسته‌سالاری توجه نماید، باعث افزایش بهره‌وری، شکوفایی استعداد افراد و توسعه پایدار در جامعه می‌شود. نظام شایسته‌سالاری، نظامی است که در آن افراد مناسب در مکان و زمان مناسب، منصوب و از آنان بهترین استفاده در راستای اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی می‌شود. شایستگی، یعنی افراد کفایت لازم را برای انجام کاری داشته باشند؛ اما، کفایت داشتن فرد سازمان را اصلاح نمی‌کند و مقوله، فراتر از این قضیه در نظام

شایسته‌سالاری است (مجتهد، ۱۳۸۳: ۲۳). در ادامه، تلاش بر آن است که به کاربرد شایستگی در برخی از مهم‌ترین زیرنظام‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی، اشاره شود.

خرده‌نظام انتخاب و انتصاب مبتنی بر شایستگی

انتخاب فردی مناسب برای استخدام در سازمان، یکی از مهم‌ترین تصمیمات سازمانی است. انتخاب نامناسب، می‌تواند خسارات مالی، فرصتی، زمان و تلاش برای سازمان داشته باشد. شایستگی‌های مرتبط با هر پست در قالب چارچوب شایستگی، می‌تواند هدایت‌های قابل اعتمادی برای فرآیند انتخاب در سازمان داشته باشد.

نظام انتخاب افراد، هم‌زمان با پیشرفت مدیریت منابع انسانی تغییرات عمده‌ای را تجربه کرده است. در سازمان‌های سنتی، هدف از اجرای نظام انتخاب، جذب افراد مناسب برای هر پست است. این کار در مقایسه توانایی‌های افراد با فرصت‌های شغلی انجام می‌شد. این رویکرد، در سازمان‌های سنتی موفق بود؛ اما، در سازمان‌های نوین تکامل پیدا کرد. در سازمان‌های نوین، مشارکت و همکاری تمامی اعضا در فعالیت‌های مختلف است. وضعیت استخدامی، تغییرات گسترده‌ای نموده و پیچیدگی‌های فراوانی ایجاد شده است.

در نظام‌های استخدامی سنتی، شرح شغل، تنها مبنای بررسی متقاضیان استخدام قرار می‌گرفت. امروزه، باتوجه به پویایی سازمان‌ها، امکان تغییر نقش، آمادگی کارکنان برای کار گروهی و کاربرد شرح شغل برای این کار کفایت نمی‌کند. استفاده از نظام‌های مبتنی بر شایستگی این فرصت را فراهم می‌کند، در صورت وقوع تغییر، کارکنان، براساس شایستگی متناسب‌سازی شوند.

خرده‌نظام آموزش و توسعه

نظام آموزش و بهسازی جایگاه بسیار مهمی در نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی دارد. هنگامی که فردی تقاضای استخدام برای پست مشخص و یا ارتقا به پستی بالاتر را دارد، ارزیابی از شایستگی‌های او انجام می‌شود که مشخص می‌کند، فرد نیازمند کسب چه شایستگی‌هایی است. در نظام ارزیابی عملکرد، برای شناسایی مشکلات عملکرد افراد، از شایستگی‌ها استفاده می‌شود و برای حل مشکل نیروها به نظام آموزش ارجاع داده می‌شوند.

یکی از مهم‌ترین مواردی که باید در نظام آموزش و بهسازی مبتنی بر شایستگی به آن توجه داشت، وجود مدل و رویه رسمی برای انجام کار است. مدل سیستم‌های راهبردی، به‌همین دلیل،

طراحی شده است. این مدل از پنج مرحله اصلی تشکیل می‌شود که می‌تواند تصویر جامعی از خرده‌نظام آموزش و بهسازی کارکنان به نمایش گذارد. این مراحل عبارت از تجزیه و تحلیل برنامه‌ریزی، تدوین مدل شایستگی، تدوین برنامه‌های آموزش و بهسازی، اجرای برنامه‌های آموزشی و ارزیابی است (دویس، ۲۰۰۳).

خرده‌نظام ارزیابی عملکرد فردی مبتنی بر شایستگی

هدف از نظام‌های نوین ارزیابی عملکرد کارکنان، ارزیابی مستمر عملکرد آن‌ها و تلاش برای شناخت ضعف و قوت کارکنان در دستیابی به اهداف است. سازمان به تدوین اهداف و راهبردهای کلان می‌پردازد و سپس، با بررسی الزامات این اهداف، به شایستگی‌های لازم برای دستیابی به آن‌ها اقدام می‌نماید.

سازمان از طریق نظام‌های استخدام و آموزش تلاش می‌کند، این شایستگی‌ها را در افراد ایجاد و تقویت نماید. سیستم ارزیابی عملکرد در این مجموعه نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند. در نظام‌های نوین ارزیابی عملکرد، این کار به صورت پیوسته و در بازه‌های زمانی کوتاه توسط مدیران انجام می‌گیرد. این افراد، با بررسی عملکرد کارکنان تلاش می‌کنند تا دلایل عقب‌ماندگی را دریابند. براساس رویکرد مبتنی بر شایستگی، عامل عقب‌ماندگی کارکنان را باید در ضعف‌های شایستگی بررسی نمود. نتیجه این کار، دلایل مختلفی همانند ضعف کارمندان در برخی از شایستگی‌ها و غفلت از شایستگی‌ها در زمان تدوین چارچوب شایستگی است. نتایج حاصل از ارزیابی آن‌ها، به‌عنوان ورودی برای نظام‌هایی همانند انتخاب و استخدام برای جذب نیروی جدید و یا آموزش و توسعه برای بهسازی نیروهای موجود قرار می‌گیرد (مورتون، ۲۰۰۳).

افزون بر موارد فوق، سیستم ارزیابی عملکرد می‌تواند با تولید از عملکرد نظام‌های آموزش و استخدام، باعث اصلاح و بهبود وضعیت شود. این نظام به‌عنوان مکملی برای نظام انگیزش فعالیت می‌کند (کافسکی، ۲۰۱۳: ۲۳).

خرده‌نظام جبران خدمات مبتنی بر شایستگی

تغییرات گسترده‌ای در تمامی ابعاد مدیریت منابع انسانی رخ داده است. نظام انگیزش و زیرمجموعه‌های مهم آن، همانند نظام حقوق و مزایا را تحت تأثیر قرار داد. در رویکردهای سنتی، پرداخت حقوق و مزایا براساس جایگاه افراد انجام می‌شد. برخی از پژوهشگران معتقدند، مدیران گمان می‌کردند که کارها فارغ از اینکه چه کسی آن‌ها را انجام دهد، قابل انجام هستند.

این کار، ضررهای بسیاری برای سازمان داشته است. یکی از مهم‌ترین ضررها، امکان تمایز میان کارکنان عالی و متوسط است که این باعث نارضایتی و کاهش اثربخشی آن‌ها می‌شده است.

یکی از رویکردهای نوینی که برای حل این مشکلات در نظر گرفته شده، رویکرد مبتنی بر شایستگی است. این رویکرد، گزینه اثربخش و منعطفی برای سازمان فراهم می‌کند. این رویکرد در سازمان‌ها، ابعاد و سطوح مختلف سازمانی قابل کاربرد است. پس از طراحی چارچوب شایستگی در سازمان، نظام انگیزشی باید به حمایت از آن بپردازد. نظام انگیزشی موفق می‌تواند:

- باعث تأکید مجدد سازمان بر اهداف و مأموریت‌های خود شود.

- باعث تشویق عملکرد در سطوح بالا شود.

- با افزایش مهارت کارکنان در عملکرد عمومی سازمان، مزایای آن‌ها را افزایش دهد.

برای کاربرد این رویکرد در سازمان‌ها باید تغییرات کلیدی در ذهنیت مدیران نسبت به نظام پرداخت انجام شود. به‌طور کلی، نظام پرداخت سازمان سه بعد اصلی حقوق پایه، افزایش حقوق و حقوق متغیر را شامل می‌شود.

در نظام سنتی، حقوق پایه و افزایش حقوق کارکنان براساس اینکه کار فرد چیست؟ تعیین می‌شد؛ اما، در نظام‌های نوین مبتنی بر شایستگی، به مؤلفه شایستگی‌ها توجه می‌شود. در نظام‌های سنتی، برای پرداخت حقوق متغیر به کارکنان، نتیجه کار آن‌ها، ملاک قرار می‌گرفت؛ اما، در نظام‌های نوین به شایستگی‌های لازم برای دستیابی به نتایج توجه می‌شود (غفاریان، ۱۳۷۹: ۲۶).

خرده‌نظام پیشرفت شغلی مبتنی بر شایستگی

یکی از مهم‌ترین کاربردهای شایستگی را می‌توان در خرده‌نظام پیشرفت شغلی مشاهده نمود. این نظام در دو مسیر کلی حرکت می‌کند. براساس نظام‌های سنتی پیشرفت شغلی، افراد با دانستن اینکه برای ارتقا در سلسله مراتب، نیازمند چه ویژگی‌هایی هستند، به تلاش برای کسب شایستگی‌های مورد نیاز می‌پردازند. این عامل، اجازه حرکت مورب، افقی و عمودی را برای کارکنان درون‌سازمانی فراهم می‌کند. باین‌حال، این نظام در ذات خود دارای معایبی همانند انسداد مسیر پیشرفت شغلی به دلیل اشغال پست‌های بالا است. از سوی دیگر، تغییرات گسترده در محیط سیاسی، اقتصادی و فناوری باعث شده تا نظام‌های متعلق به دهه ۱۹۵۰ میلادی، عملکرد خود را از دست بدهند؛ از این‌رو، نظام‌های نوین مسیر پیشرفت شغلی مبتنی بر شایستگی وارد میدان شد. در این نظام، با دسته‌بندی مشاغل مختلف در سازمان‌ها، سطح نیروها بر پایه

میزان مهارت تعیین خواهد شد. در نظام‌های نوین تلاش می‌شود، کارکنان دریابند که مسیر حرکت در سازمان به کسب شایستگی‌های بیشتر است. این شرایط، فواید زیادی به همراه دارد که برخی از آن‌ها به شرح ذیل است:

- مسیر پیشرفت شغلی مبتنی بر شایستگی باعث انگیزش نیروهای سازمان می‌شود و می‌توان از آن به‌عنوان یک استراتژی حفظ نیروها در سازمان استفاده نمود. این نظام، استرس افراد برای کسب پست‌های بالاتر را از میان می‌برد و زمینه پیشرفت برای همه کارکنان را فراهم می‌کند. در نتیجه، تعهد کارکنان در سازمان افزایش می‌یابد.
- فرآیند پیشرفت شغلی، خطر انسداد مسیر برای کارکنان را از میان می‌برد. در سازمان‌هایی که از سیستم‌های سنتی استفاده می‌شود، نبود پست‌های خالی در مسیر پیشرفت کارکنان باعث نارضایتی آنان و ترک سازمان می‌شود.
- یکی دیگر از مزیت‌های این روش، بخش مهمی از ارزیابی به شکل شفاف به کارمندان ارائه می‌شود و آن‌ها می‌توانند به خود ارزیابی بپردازند. این امر زمینه احساس بی‌عدالتی در میان کارکنان را از بین می‌برد. از سوی دیگر، کارکنان برای ارتقا در مسیر پیشرفت شغلی خود، تلاش خواهند کرد تا شایستگی‌های مورد نیاز را کسب کنند.
- این روش، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا انعطاف‌پذیری زیادی در کسب اهداف راهبردی داشته باشند؛ زیرا، استعداد‌های سازمان در زمان نیاز شناسایی شده و قابل استفاده هستند. در روش‌های گذشته، مسیر پیشرفت شغلی زمان زیادی برای افزایش آمادگی کارکنان نیاز بود. سازمان براساس طراحی ساختاری کار می‌کرد.
- درحالی‌که، ارتقای افقی در سطح سازمان باعث محدودیت دید مدیران می‌شد، در این روش باعث باز شدن دید آن‌ها می‌شود.
- این روش می‌تواند، اهدافی برای دیگر نظام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان فراهم نماید (غفاریان، ۱۳۷۹: ۲۶).

فرماندهان دفاع مقدس و شایسته‌سالاری

جنگ به‌عنوان یک پدیده اجتماعی که سابقه‌ای به قدمت زندگی انسان دارد، عظیم‌ترین و پیچیده‌ترین سازمان‌ها در قالب ارتش‌های بزرگ ایجاد شد. این تشکل پرهیبت و مهم، حول محور فرماندهی دقیق و پیچیده به رسیدگی امور می‌پردازد. فرماندهی نظامی، مهم‌تر از اشکال مدیریت

در سازمان‌های دیگر است؛ زیرا، افزون‌بر موضوع وابستگی به حیات عدّه عظیمی از انسان‌ها، فراتر از مدیریت صرف است. به عبارت دیگر، ترکیبی از دو موضوع مدیریت و رهبری است. شخصی که در منصب فرماندهی قرار می‌گیرد، نردبان ترقی را طی خواهد کرد و به موفقیت خو اهد رسید (نظامی‌پور، ۱۳۸۷: ۱۴۸).

رهبری نظامی، مفاهیمی همانند انجام موفقیت‌آمیز مأموریت با استفاده از عواملی همانند، تشویق، اجبار و رقابت در محیط‌های متضاد را تداعی می‌کند؛ بنابراین، رهبری نظامی اعمال کامل فرماندهی در چارچوب قواعد فرماندهی است. فرمانده نظامی، مسؤول عملکردها و اقدامات یگان خود است. وی در مسؤولیت اجرای مأموریت محوله به یگان و همچنین، تأمین آسایش، سلامتی و امنیت افرادش سهیم است. فرمانده باید به این واقعیت آگاه باشد، هدف نهایی او دستیابی به حداکثر کارایی رزمی است. این امر مستلزم وجود سازمانی است که در آن، مأموریت‌های محوله از روی میل و اراده انجام شود. در ایجاد چنین سازمانی، باید آموزش، مدیریت، روحیه، مدیریت انسانی و نظم مورد توجه قرار گیرد.

مسؤولیت فرماندهی تام و تمام است. یک فرمانده، مسؤول هر چیزی است که واحد او انجام می‌دهد و یا از انجام آن طفره می‌رود. این تعهد و مسؤولیت، از طریق اعطای اختیار و آزادی عمل به فرماندهان زیردست و تداوم انجام مأموریت محوله از راه نظارت بر اعمال پرسنل فراهم می‌شود. تمرکز بیش از حد معمول، قدرت عمل و یا انحراف از زنجیره معمول فرماندهی، موانعی را در سر راه اجرای مأموریت ایجاد می‌کند. فرمانده نظامی باید بداند، نیروهای نظامی برای تأمین پدافند ملی حفظ می‌شوند.

روش فرماندهی نظامی، روشی تحکمی و آمرانه است. اگر چه ممکن است، در مواردی فرمانده از رویه تشویق و ترغیب استفاده نماید. بیان این نکته به این معنا نیست که فرمانده نظامی باید در متعصب و مستبد باشد. از آنجایی که، مسؤولیت فرمانده بسیار عظیم است، تصمیمات وی باید به صورت فردی و با تکیه بر عقلانیت، نظم، انضباط، دقت و جلوگیری از بی‌دقتی باشد.

افزون‌براین، یک فرمانده نظامی خوب باید قاطعیت، پرهیز از خودبینی، وقار و متانت را در خود رشد دهد. او باید همیشه، از شایستگی‌های افراد زیردست خود استفاده نماید (خیرآبادی، ۱۳۸۷: ۱۲۵).

فرمانده باید افراد را براساس مشخصات و ویژگی‌ها گوناگون موردبررسی قرار دهد. چنین فردی،

باید از راه ویژگی‌های گروهی سه‌گانه ذیل به فرماندهی بپردازد:

- قوه شناخت و درک: عبارت از درک خواسته‌های فرمانده توسط گروه است. زمانی که، شما می‌خواهید چیزی یاد بگیرید، از افراد سؤال می‌کنید.
- کارآیی: آموزش گروهی، تجربه و توانایی هماهنگی با یکدیگر انجام می‌شود. افزایش کارآیی فردی و گروهی بدون تنش باید هدف اصلی فرمانده باشد.
- رغبت و اشتیاق: رغبت دلیل هواداری، وفاداری، همکاری و انضباط است. مجموعه‌ای از این عوامل، قدرت و توانایی فرماندهی را در هماهنگی افراد گروه افزایش می‌دهد. فرمانده، باید این ویژگی را در فرماندهی‌اش به شیوه‌ای مثبت افزایش دهد (سعدآبادی، ۱۳۸۸: ۱۱۷).

یک فرمانده نظامی، پس از کسب ویژگی‌های مطلوب فرماندهی، می‌تواند از اصول فرماندهی برای اعمال رهبری استفاده نماید. این قواعد با اصول راهنمای رفتار و اعمال فرماندهان نظامی موفق، در گذشته بوده‌اند. این اصول در مواقع مختلف، می‌تواند کاربرد متفاوتی داشته باشند؛ اما، فرماندهی که این اصول را نادیده می‌گیرد، به استقبال شکست می‌رود؛ بنابراین، باید دانست که کاربرد اصول مذکور، نتایج مطلوبی ایجاد خواهد کرد. در صورتی، فرماندهی از آن‌ها استفاده می‌نماید که دارای خصلت‌های اساسی فرماندهی باشد. فرماندهی که در خصایل فردی دارای نقایصی است، به‌ندرت می‌تواند این اصول را با اطمینان و کارآیی لازم اعمال نماید.

شایستگی فرماندهان در سیره حضرت علی علیه‌السلام

تبیین، اشاعه، شناخت و درک صحیح اندیشه فرماندهی و رهبری نظامی حضرت علی علیه‌السلام دارای نکات مهم و ارزشمندی است. این نکات، باتوجه به اصول شایستگی و شایسته‌سالاری فرماندهان نظامی، باعث افزایش قدرت نظامی و روحیه خودباوری می‌شود و نقش اساسی در هوشیاری، بیداری، بصیرت، مقاومت آحاد نیروهای مسلح در برابر نفس شیطانی، دشمنان داخلی و خارجی دارد.

مطالعه، تعمق، تفکر در اندیشه و بینش نظامی حضرت علی علیه‌السلام، الگو و حجتی قاطع از فرماندهی است؛ ازاین‌رو، پرداختن به آن می‌تواند برای آحاد نیروهای مسلح جمهوری اسلامی

ایران، برای صاحبان اندیشه، اساتید دانشگاه‌های نظامی و فرماندهان عالی‌رتبه، آموزنده و عامل اساسی افزایش اقتدار نظامی باشد.

حضرت علی علیه‌السلام مرد جنگ، افسری فداکار و رزمنده‌ای جان‌برکف بود که در ارائه تئوری‌ها و تاکتیک‌های نظامی، اندیشه‌ای والا داشت. با تأمل در کتاب نهج البلاغه، می‌توان گوشه‌هایی از تفکرات، اندیشه‌ها و دکترین نظامی آن بزرگوار را درک نمود (رسولی، ۱۳۸۹: ۲۷).

با نگاهی گذرا به تاریخ جنگ‌های صدر اسلام، درمی‌یابیم که حضرت علی علیه‌السلام در تمامی آن‌ها نقشی کلیدی داشته و نظریه‌پردازان معتقدند، پیروزی مسلمانان در جنگ‌ها پس از وجود پیامبر صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم، مرهون تلاش‌ها، مجاهدت‌ها و شجاعت‌های حضرت علی علیه‌السلام است.

در دوران حیات پر بار پیامبر صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم، ۲۶ غزوه، ۴۸ سرمایه (به روایتی ۶۶ سرمایه) و مأموریت جنگی رخ داد. تمامی مورخان شیعه و سنی معتقدند، امام علی علیه‌السلام در تمامی جنگ‌ها، (به استثنای جنگ تبوک) حضور داشته است. منابع تاریخی، سرشار از توصیف دلآوری‌ها، شجاعت‌ها و شهامت‌های ایشان در میدان نبرد است. ایشان با انبوهی از تجربه و توان بالای نظامی، به‌عنوان دومین شخصیت نظامی در جنگ‌های یازده ساله پیامبر صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم ایفای نقش داشت. حضرت علی علیه‌السلام، مردی نبود که در نبرد گوشه‌ای امن را برگزیند و تنها دستور دهد؛ بلکه، او در تمامی نبردها، جلودار سپاه بود (آقا محمدی، ۱۳۸۹: ۵۴).

حضرت علی علیه‌السلام در اواخر ذیحجه سال ۳۵ هجری قمری، پس از قتل عثمان توسط مردم به خلافت برگزیده شد. وی، ابتدا خلافت را نپذیرفت؛ اما، اصرار مردم او را ناگزیر نمود تا برخلاف میل باطنی، پذیرای خلافت شود. هنگامی که، امام علی علیه‌السلام زمام امور را به‌دست گرفت، ۲۵ سال از رحلت پیامبر اکرم می‌گذشت. در این مدت، تحولات زیادی در جامعه اسلامی ایجاد شده بود و بسیاری از سنت‌های جاهلی که در زمان پیامبر صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم از میان رفته بود، خودنمایی می‌کرد. این تحولات ارتجاعی در ابعاد سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی، مشکلات حکومت نوپای حضرت علی علیه‌السلام بود که آن حضرت با برنامه انقلابی خود، وارد میدان شد (همان).

با تأمل در نهج البلاغه می‌توان به بخشی از تفکرات و اندیشه فرماندهی، مدیریتی و رهبری نظامی آنان امام علی علیه‌السلام پی برد. حضرت علی علیه‌السلام، به‌عنوان الگوی کامل گفتار و کردار به موضوع

استراتژیک جهاد و مسائل مرتبط پرداخته است (فرامرزی، ۱۳۸۰: ۱۳). ایشان، از جنگ امتناع می‌ورزید و در مکتوباتی به لشکریانش می‌فرماید:

«جنگ را با دشمن آغاز نکنید، تا آن‌ها شروع نمایند؛ زیرا، آغازگر جنگ نبودنتان باعث می‌شود تا دشمن به‌سوی شما آید. همچنین، نشانه‌ی حقانیت شما خواهد بود. اگر به‌خواست خدا، شکست خوردند و گریختند، آنان را نکشید و آنان را که قدرت دفاع ندارد، آسیب نرسانید و مجروحان را به قتل نرسانید» (نهج‌البلاغه، نامه ۱۴).

آموزه‌های نهج‌البلاغه جنگ و جهاد دفاعی دارد (رسولی، ۱۳۸۹: ۲۸)؛ بنابراین، در سیره و عملکرد حضرت علی^{علیه‌السلام}، هدف، جنگ نیست و تنها وسیله‌ای است برای تحقق اهداف انسانی و الهی است. در اینجا، بخشی از ارزش‌ها که در افکار و اندیشه‌های فرماندهی، مدیریتی و رهبری نظامی آن حضرت^{علیه‌السلام} مورد عنایت قرار گرفته، اشاره می‌شود:

- اقامه‌ی حق به‌عنوان هدف جنگ و جهاد: قرآن کریم، حق را امر الهی می‌داند (انعام: ۷۵) و تبعیت از باطل را ویژگی کافران برمی‌شمرد (محمد: ۳). در اندیشه‌های نظامی حضرت علی^{علیه‌السلام} که مبتنی بر تعالیم دین اسلام است، اقامه‌ی حق هدف جنگ و جهاد است. امام علی^{علیه‌السلام} در جریان سرکوبی پیمان‌شکنان، جبهه‌ی آنان را ادامه‌ی جبهه شرک می‌خواند و جبهه خود را تداوم جبهه‌ی پیامبر صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم معرفی می‌نماید و هدف جهاد را نشان دادن چهره‌ی حق از باطل معرفی می‌نماید (نظامی‌پور، ۱۳۸۰: ۲۱). ایشان فلسفه‌ی حکومت و زمامداری را در اقامه‌ی حق و ضرورت حق‌گرایی می‌داند (نهج‌البلاغه، نامه ۶۶). در این منش، حق، مهم‌ترین و باارزش‌ترین نیاز حیات بشری است و پاسداری عاشقانه از حق‌مداری، بر هر امر دیگری مقدم است (رشیدزاده، ۱۳۸۷: ۱۰۹).

- حفظ اسرار نظامی: حضرت علی^{علیه‌السلام} به حفظ اسرار نظامی توجه داشت و در عمل، اجرا می‌شده است. ایشان در این رابطه می‌فرماید: «حق شما بر من این است که جز اسرار جنگی، چیزی را از شما پنهان نسازم و در اموری که پیش می‌آید، کاری بدون مشورت انجام ندهم». در صورتی که، اسرار جنگی فاش شود، قطعاً دشمن هم از آن آگاه می‌شود و آمادگی لازم را پیدا می‌کند. در نتیجه، هرگونه حرکتی را در نطفه خفه می‌نماید (رشیدزاده، ۱۳۸۹: ۱۱۰).

- ضرورت برخورداری از بصیرت: بصیرت در معنا، تشخیص حق از باطل (انفال: ۲۹) و حرکت در مسیر مستقیم است (حدید: ۲۸). «در یک فضای تاریک، بصیرت، روشنگر است. بصیرت راه را به ما نشان می‌دهد» (مقام معظم رهبری مدظله‌العالی). در اندیشه نظامی حضرت علی علیه‌السلام، داشتن بصیرت از ضرورت‌های نیروهای مسلح است که نظامیان موظف به کسب آن هستند. امام علی علیه‌السلام در خصوص ویژگی‌های نظامیان دوران پیامبر صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم می‌فرماید: «حملوا بصائرهم علی اسیافهم؛ از روی بصیرت شمشیر زدند» (نهج البلاغه، خطبه ۱۵۰).

- شهید و شهادت: در اندیشه نظامی حضرت علی علیه‌السلام، واژه شهید و شهادت جایگاه ویژه‌ای دارد. اگر کسی با منطق امیرالمؤمنین علیه‌السلام آشنا باشد، در می‌یابد که هاله‌ای از نور و صفا، کلمه مقدس شهادت را فراگرفته و امام علیه‌السلام برای آن ارزش ویژه‌ای قائل بوده‌اند. امیرالمؤمنین علیه‌السلام در موارد متعددی اذعان داشته، اگر فردی به انگیزه برقراری ارزش‌های واقعی بشری و اهداف عالی اسلامی کشته شود، به یکی از درجات عالی و رفیعی نایل شده است؛ از این رو، زندگی او سرشار از عشق به شهادت است (آقامحمدی، ۱۳۸۹: ۱۳۲).

- دشمن‌شناسی: در اندیشه فرماندهی نظامی امام علی علیه‌السلام، شناخت دشمن یکی از نشانه‌های خردورزی به‌شمار می‌آید. شناختی که امیرالمؤمنین علیه‌السلام در نهج البلاغه پرده از آن برداشته و چهره دشمن منافق را به تصویر می‌کشد، قسمتی از حق و باطل است (نهج البلاغه، خطبه ۱۰۳)؛ بنابراین، مرز میان حق و باطل مخدوش و تشخیص آن مشکل است.

- اطاعت از فرماندهی و رعایت نظم: اطاعت از فرماندهی، مهم‌ترین وظیفه یک مجموعه نظامی است؛ زیرا، در فقدان آن، نتایج زیان‌باری ایجاد می‌شود. حضرت علی علیه‌السلام در هنگام معرفی مالک اشتر به‌عنوان فرمانده می‌فرماید: «مالک اشتر را بر شما و سپاهیان شما، فرماندهی دادم. گفته او را بشنوید و از فرمان او اطاعت کنید، او را چونان زره و سپر نگهبان خود برگزینید» (نهج البلاغه، نامه ۱۳).

- تحقق و استقرار عدالت: در اندیشه امیرالمؤمنین علیه‌السلام «عدل، رستگاری و کرامت، برترین فضایل، بهترین خصلت و بالاترین موهبت الهی است (آمدی، ۱۳۷۱: ۱۴۱۹) و «العدل فضیه السلطان العدل جنه الدول العدل يصلح الرعيه العدل مالوف العدل تحکم العدل نظام الامر بالعدل تتضاعف البرکات العدل حياه

العدل حياه الاحكام ملاك السياسه العدل اقوى اساس العدل اساس به قوام العالم^۱». براین اساس، فرماندهی که جزیی از حکومت است، مشروط به «عدالت گستری»، نظام آمریت مبتنی بر «عدل»، ملاک فرماندهی براساس فرماندهی عدل است. بنیانی که «قوام عالم بر آن مبتنی است» (رشیدزاده، ۱۳۸۷: ۱۲۰)؛ از این رو، حضرت خطاب به یکی از والیان خود می فرماید: «عدالت را بگستران و از ستمکاری پرهیز کن. ستم، رعیت را به آوارگی می کشاند و بیدادگری به مبارزه و شمشیر می انجامد» (نهج البلاغه، حکمت ۴۷۶).

- ظلم ستیزی: بنابر قرآن کریم، کلید اصلی تأمین امنیت در مکتب اسلامی مبارزه با ظلم است (انعام: ۸۲). در منش علوی، ضمن مدح فرمانده عادل و دادگستر، بر فضیلت و ضرورت مقابله با ظلم و ظالم تأکید می شود (رشیدزاده، ۱۳۸۷: ۱۲۸). امام علی علیه السلام می فرماید: «خدای رحمت کند، کسی را که حقی را ببیند و یاریش رساند و یا ستمی را مشاهده نماید و با آن بستیزد (نهج البلاغه، خطبه ۲۰۵). امام علی علیه السلام با صراحت از مؤمنین می خواهد که در مقابل تجاوز بی تفاوت نبوده و با قلب، زبان و حتی شمشیر با آن مخالفت نمایند و از آن بیزاری جویند. ایشان می فرماید: «ای مؤمنان! هر آن کس تعدی و تجاوزات را ببیند و عمل خلافی را که بدان دعوت می شود، مشاهده کند و سپس با قلب خویش از آن براءت جوید، به تحقیق به سلامت رسته و از مجازات رهیده است. هر کس با زبان به مخالفت پردازد، مأجور بوده و این از اولی برتر است» (نهج البلاغه، حکمت ۷۱۹).

برخی از مشخصات فرمانده و رهبر نظامی از دیدگاه امام علی علیه السلام در خطوط ذیل تشریح می شود:

- «فول من جنودک انصحهم فی نفسک لله و لرسوله و لامامک» از همه آنها نزد تو نسبت به خداوند، پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم، امام علی علیه السلام دلسوزتر و خیرخواه تر است.
- «و انقاهم حیا» از همه آنها پاکدامن تر است.
- «و افضلهم حلما» از همه عاقل تر و هوشیارتر است.
- «من یطی عن الغضب» از کسانی باشد که دیر به خشم می آیند.

۱. عدل فضیلت سلطان، سپهر و نگهدارنده دولت‌ها، مایه اصلاح رعیت و باعث افزایش برکات، مایه حیات آدمی و حیات احکام و مانوس خلائق است.

- «و یسترخ الی العذر» عذر را می‌پذیرند.
- «و یراف بالضعفاء» از آن‌ها که نسبت به مستضعفان رثوف و مهربانند.
- «و ینو علی الاقویاء» در مقابل زورمندان و مستکبران، قوی و انعطاف ناپذیرند.
- «و من لا ینیره العنف» و از کسانی که در برابر حوادث سخت، جا پس نمی‌زنند.
- «و لا یقعد به الضعف» و هر گونه ضعف و زبونی آن‌ها را به زانو در نمی‌آورد.
- «ثم الصق بذوی المروءات و الاحساب و اهل البیوتات الصالحه و السواقی الحسنه ثم اهل النجده و الشجاعه و السخاء و السباحه» به سراغ کسانی بروید که از خانواده‌های اصیل، نجیب، صالح، خوش سابقه، باشهامت، شجاع و سخاوتمند هستند (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

براساس پژوهش انجام شده، شایستگی‌های مدیران سازمان‌های نظامی که به‌عنوان فرماندهان نظامی شناخته می‌شوند، شناسایی شد. با توجه به مرور ادبیات و تعریف پنج زیرسیستم اصلی در حوزه منابع انسانی، شایستگی مدیران و فرماندهان نظامی را می‌توان در این پنج دسته دید. از سوی دیگر، براساس غور در نهج البلاغه، ۲۲ شایستگی برای فرماندهان برشمرده شده است. از تقاطع این دو مسیر مرور شده، در ادبیات مدیریتی و نهج البلاغه، ماتریس شایستگی‌های فرماندهان در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول شماره ۲: شایستگی‌های مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه در زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی

زیرسیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی					شایستگی‌های استخراج شده از نهج البلاغه
زیرسیستم پیشرفت شغلی	زیرسیستم جبران خدمات	زیرسیستم ارزیابی عملکرد	زیرسیستم آموزش و توسعه	زیرسیستم انتخاب و انتصاب	
*		*	*		اقامه حق
				*	حفظ محرمانگی
			*	*	بصیرت و دشمن شناسی
	*	*	*		شهادت طلبی
*					اطاعت از فرماندهان
		*			عدالت طلبی و عدالت محوری
*			*	*	ظلم ستیزی
				*	پاکدامنی
			*	*	هوشیاری و ذکاوت
*		*	*		کنترل هیجانات
	*	*			پذیرنده عذر و چشم پوشی

					مهربانی
*		*			استقامت در برابر مشکلات
*				*	شهامت و شجاعت
	*				سخاوت
*	*	*			مسئولیت پذیری
*				*	قاطعیت در تصمیم
*			*	*	هدف گرایی
	*		*		نظم و انضباط
	*		*	*	عزت نفس
		*	*	*	ایثار
*				*	مشورت

در ادامه، به منظور ساختاردهی شایستگی های فرماندهان، با استفاده از تکنیک مدل سازی ساختاری به سطح بندی شایستگی های بیست و دو گانه پرداخته شده است؛ از این رو، به شرح این تکنیک و سپس، بررسی روابط بین شایستگی ها پرداخته می شود. برای جمع آوری اطلاعات و داده ها، از روش کتابخانه ای و پرسش نامه استفاده شد. همچنین، به منظور ساختاردهی شایستگی های فرماندهان و ترسیم مدل روابط این شایستگی ها، اقدام به توزیع پرسش نامه مخصوص روش مدل سازی ساختاری- تفسیری شد. به همین دلیل، از نظرات تخصصی پانزده نفر از خبرگان و متخصصان حوزه فرماندهی در ستاد کل نیروهای مسلح استفاده شد. روش انتخاب این افراد غیر تصادفی قضاوتی بود و این افراد براساس حوزه فرماندهی، دانش و تخصص انتخاب شدند. مراحل اجرای تکنیک ISM را به شرح ذیل است:

۱- ورود متغیرها

ISM با شناسایی عوامل، مؤلفه ها و شاخص هایی شروع می شود که مربوط به مسئله یا موضوع است. این متغیرها از مطالعه ادبیات موضوع و یا از طریق مصاحبه با خبرگان بدست می آید (آذر و همکاران، ۱۳۹۵). در این پژوهش، شایستگی ها از تفحص در کلام حضرت امیر علیه السلام استخراج شد.

۲- استخراج ماتریس ساختاری روابط درونی

این ماتریس به ابعاد متغیرها بستگی دارد که در سطر و ستون اول، عوامل به ترتیب ذکر می شود. سپس، روابط توسط نمادهایی مشخص می شود. برای تعیین نوع رابطه می توان از نمادهای ذیل استفاده نمود:

- V: متغیر i (سطر) در رسیدن به متغیر j (ستون) کمک می‌کند.
 A: متغیر j (سطر) در رسیدن به متغیر i (ستون) کمک می‌کند.
 X: متغیرهای i و j در رسیدن به همدیگر کمک می‌کنند (رابطه دو طرفه).
 O: متغیرهای i و j رابطه‌ای با یکدیگر ندارند (سیاهکالی مرادی و همکاران، ۱۳۹۶).

۳- استخراج ماتریس دستیابی

با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک براساس قواعد زیر می‌توان به ماتریس دستیابی رسید. این قواعد به شرح ذیل است:

الف) اگر خانه (i,j) در ماتریس SSIM نماد V گرفته، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد یک می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (j,i) عدد صفر می‌گیرد.

ب) اگر خانه (i,j) در ماتریس SSIM نماد A گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (j,i) عدد یک می‌گیرد.

ج) اگر خانه (i,j) در ماتریس SSIM نماد X گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد یک می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (j,i) عدد یک می‌گیرد.

د) اگر خانه (i,j) در ماتریس SSIM نماد O گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (j,i) هم عدد صفر می‌گیرد (سیاهکالی مرادی و همکاران، ۱۳۹۶).

۴- سازگار کردن ماتریس دستیابی

پس از ماتریس اولیه دستیابی، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. به‌عنوان نمونه اگر متغیر ۱، منجر به متغیر ۲ شود و متغیر ۲، منجر به متغیر ۳ شود، باید متغیر ۱ منجر به متغیر ۳ شود. همچنین، اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شده، جایگزین شود (همان، ۱۳۹۶).

۵- تعیین سطح و اولویت متغیرها

برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هر متغیر تعیین می‌شود. مجموعه دستیابی، شامل متغیرهایی است که از طریق این متغیر می‌توان به آن‌ها رسید. همچنین، مجموعه پیش‌نیاز، شامل متغیرهایی است که از طریق آن‌ها می‌توان به این متغیر رسید. این کار با استفاده از ماتریس دستیابی انجام می‌شود. پس از تعیین مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز برای هر متغیر عناصر مشترک در مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز شناسایی می‌شود. در نخستین

جدول، متغیری دارای بالاترین سطح است که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن یکسان باشند. پس از تعیین این متغیر یا متغیرها، آن‌ها را از جدول حذف نموده و با سایر متغیرهای باقی مانده جدول بعدی را تشکیل می‌شود. در جدول دوم، همانند جدول اول متغیر سطح دوم را مشخص می‌شود و این کار تا تعیین سطح تمامی متغیرها ادامه می‌یابد (آذر و همکاران، ۱۳۹۵).

ساختاردهی شایستگی های فرماندهان نظامی

پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، نظرات متخصصان جمع‌بندی شد. تجمیع نظرات براساس نظرات صورت گرفت. به‌همین دلیل، تعداد نظرات خبرگان در هر مورد محاسبه شده و نظری که بیشترین فراوانی را داشته باشد، به‌عنوان مد، انتخاب می‌شود. سرانجام، برآیند نظرات محاسبه شد. سپس، با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک، می‌توان به ماتریس دستیابی رسید. سپس، در ادامه به اصلاح ماتریس دستیابی اولیه و تشکیل ماتریس نهایی پرداخته شد.

جدول شماره ۳: تشکیل ماتریس دستیابی نهایی

۲۲	۲۱	۲۰	۱۹	۱۸	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۲
۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۳
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۴
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۵
۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۷
۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۸
۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱۰
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۱
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۲
۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱۳
۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱۴
۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱۵
۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱۶
۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱۷
۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۸
۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱۹
۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۲۰
۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۲۱
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۲

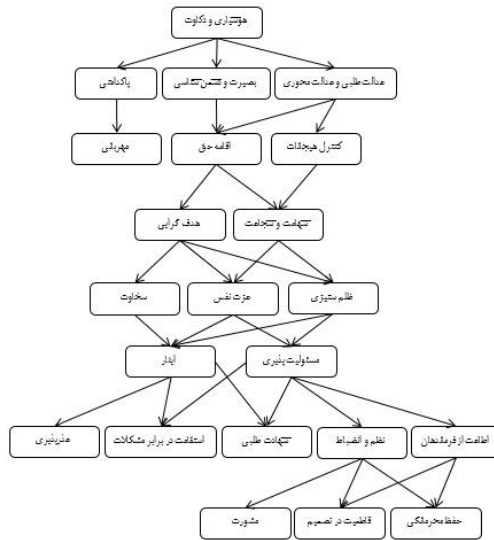
پس از محاسبه ماتریس دسترسی نهایی، باید سطوح مدل مشخص شود. به‌همین دلیل، ترتیب مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌های هر یک از شایستگی‌ها مشخص می‌شود و چنانچه خروجی

ها و مجموعه مشترک محاسبه شده یکسان باشد، آن عامل مربوط به همان سطح است. در ادامه، نتایج حاصل از سطح‌بندی عوامل ارائه می‌شود:

جدول شماره ۴: تعیین سطح شایستگی‌ها

ردیف	اثر می‌پذیرد از	اثر می‌گذارد بر	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱,۳,۶,۷,۸,۹,۱۶,۱۸	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۱۳,۱۴,۱۶,۱۷,۱۸,۱۹,۲۱	۱,۷,۸,۱۶,۱۸	۳
۲	۱,۲,۳,۵,۸,۹,۱۰,۱۶,۱۸,۱۹	۲	۲	۸
۳	۱,۳,۶,۷,۸,۹,۱۴,۱۸,۲۰,۲۱	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۳,۱۴,۱۶,۱۷,۱۸,۲۰,۲۱	۱,۳,۶,۷,۸,۱۴,۱۸,۲۰,۲۱	۲
۴	۱,۳,۴,۶,۷,۱۰,۱۴,۱۵,۱۸,۲۱	۴	۴	۷
۵	۱,۳,۵,۹,۱۰,۱۶,۱۸,۱۹	۲,۵,۱۰,۱۹	۵,۱۹	۷
۶	۱,۳,۶,۷,۹,۱۴,۱۸,۱۹	۱,۳,۴,۶,۷,۱۳,۱۴,۱۶,۱۷,۱۸,۱۹,۲۰,۲۱,۲۲	۱,۳,۶,۷,۱۴,۱۸,۱۹	۲
۷	۱,۳,۶,۷,۹,۱۳,۱۴,۱۸,۲۰,۲۱	۱,۳,۴,۶,۷,۱۳,۱۴,۱۶,۱۷,۱۹,۲۰,۲۱	۷,۱۳,۲۰,۲۱	۵
۸	۳,۸,۹	۱,۲,۳,۸,۱۱,۱۲,۱۶,۱۹	۳,۸	۲
۹	۹	۱,۲,۳,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۳,۱۴,۱۶,۱۷,۱۸,۱۹,۲۲	۹	۱
۱۰	۳,۵,۹,۱۰,۱۹	۲,۴,۵,۱۰,۱۱,۱۳,۱۴,۱۷,۱۸,۱۹,۲۱,۲۲	۵,۹,۱۰,۱۹	۳
۱۱	۸,۱۰,۱۱,۱۲,۱۵,۲۰,۲۱	۱۱	۱۱	۷
۱۲	۸,۱۲	۱۱,۱۲,۱۵	۱۲	۳
۱۳	۱,۳,۶,۷,۹,۱۰,۱۳,۱۶,۱۸,۲۰,۲۱	۷,۱۳,۱۷,۲۰	۱۳	۷
۱۴	۱,۳,۶,۷,۹,۱۰,۱۴,۱۸	۳,۴,۶,۷,۱۴,۱۷,۱۸,۲۰,۲۱	۷,۱۴,۱۸	۴
۱۵	۱۲,۱۵,۲۰	۴,۱۱,۱۵,۲۰,۲۱	۱۵,۲۰	۵
۱۶	۱,۳,۶,۷,۸,۹,۱۶,۱۸,۱۹	۱,۲,۵,۱۳,۱۶,۱۷,۱۸,۱۹,۲۲	۱۶,۱۹	۶
۱۷	۱,۷,۹,۱۰,۱۳,۱۴,۱۶,۱۷,۱۸,۱۹	۱۷	۱۷	۸
۱۸	۱,۳,۶,۹,۱۰,۱۴,۱۶,۱۸	۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۱۳,۱۴,۱۶,۱۷,۱۸,۱۹,۲۲	۱۴,۱۶,۱۸	۴
۱۹	۱,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۶,۱۸,۱۹	۲,۵,۶,۱۰,۱۶,۱۷,۱۹	۵,۱۹	۷
۲۰	۳,۶,۷,۱۳,۱۴,۱۵,۲۰	۳,۷,۱۱,۱۳,۱۵,۲۰,۲۱,۲۲	۷,۱۳,۱۵,۲۰	۵
۲۱	۱,۳,۶,۷,۱۰,۱۴,۱۵,۲۰,۲۱	۳,۴,۷,۱۱,۱۳,۲۱	۲۱	۶
۲۲	۹,۱۰,۱۶,۱۸,۲۰,۲۲	۲۲	۲۲	۸

بدین ترتیب مدل در هشت سطح تقسیم‌بندی شد و در هر سطح یک سری از شایستگی‌ها قرار گرفتند. در ادامه به طراحی مدل پرداخته شده است.



تصویر شماره ۳: مدل نهایی شایستگی های فرماندهان براساس فرمایشات حضرت امیرالمؤمنین علیه السلام

در تصویر شماره ۳، در سطح اول، هوشیاری و ذکاوت به عنوان مهم ترین شایستگی فرماندهان و در سطح دوم، شایستگی هایی همانند پاکدانی، بصیرت، عدالت طلبی و عدالت محوری قرار گرفته است. در سطح سوم، شایستگی هایی همانند مهربانی، اقامه حق، کنترل هیجانات و در سطح چهارم، هدف گرایی و شجاعت و شهامت فرماندهان جای دارد. همچنین، سایر شایستگی ها در سطوح پنجم تا هشتم قرار دارد.

نتیجه گیری

تعاریف متعددی از شایسته سالاری ارائه شده است. برخی معتقدند، شایسته سالاری، فرآیندی تلفیقی به شمار می آید که باعث قرارگیری افراد در جایگاه سازمانی مناسب می شود. در تعریفی دیگر، فرآیندی است که از تلفیق فرآیندهای شایسته شناسی، شایسته سنجی، شایسته گزینی، شایسته گیری، شایسته گماری، شایسته داری و شایسته پروری فراهم می شود (رمضانی، ۱۳۷۸: ۱۸). همچنین، شایسته سالاری سیستمی نظام مند است که از نظر قانونی بر توانایی ها و قابلیت های افراد متکی است (غفاریان، ۱۳۷۹: ۱۷).

شایسته سالاری، با شایستگی کارکنان و مدیران آغاز می شود، سپس در بستر فرصت سازی تکامل می یابد. در شایسته سالاری معیارهایی همانند تعهد، تخصص، مهارت، توانایی، تجربه و دلسوزی ملاک انتخاب افراد در سازمان است (سلطانی، ۱۳۷۹: ۲۷). البته، استقرار نظام

شایسته‌سالاری نیازمند بستری در سبک‌های مدیریتی است. یکی از این سبک‌ها، مریتوگراتیک یا شایسته‌سالاری است. در این سبک، سازمان به دنبال گسترش عدالت است. یعنی کارهای درست را به درستی انجام می‌دهد و افراد شایسته انتخاب می‌نماید (قلی پور، ۱۳۸۶: ۶۲).

در شایسته‌سالاری نخبگان بر مسند امور قرار می‌گیرند و قدرت نخبگان مبتنی بر شایستگی و توانایی آن‌ها است. به عبارت دیگر، حکومت نخبگان به معنی شایسته‌سالاری است (قلی پور، ۱۳۸۶: ۵۷). حضرت علی علیه‌السلام در خطبه ۱۷۲ نهج البلاغه می‌فرماید: «ای مردم، سزاوارترین مردم به این حکومت، فردی است که توانایی بیشتری داشته باشد و به احکام الهی عالم‌تر باشد». پژوهش حاضر به دنبال آن است که کلام امیرالمومنین علیه‌السلام را وارد ابعاد مدیریت منابع انسانی و شایستگی مدیران نظامی نماید. با توجه به ادبیات پژوهش، پنج زیرسیستم اصلی در حوزه منابع انسانی، شایستگی مدیران و فرماندهان نظامی وجود دارد. از سویی، غور در نهج البلاغه، ۲۲ شایستگی برای فرماندهان برشمرده شده است. هر فرمانده در تعامل با زیردستان خود، باید در قالب پنج زیرسیستم رفتار نماید. فرماندهان، باید از این شایستگی‌ها بهره‌مند باشند. ماتریس پژوهش نشان می‌دهد، شایستگی‌ها در کدام زیرسیستم به مثابه موقعیت رفتاری، مصداق پیدا می‌کنند. همچنین، براساس نظرات خبرگان و فرماندهان، این ۲۲ شایستگی، در یک مدل هشت سطحی ساختاردهی شدند که در بالاترین سطح مدل، شایستگی، هوشیاری و ذکاوت و در سطح دوم، عدالت طلبی، پاکدامنی و بصیرت قرار گرفته است.

این پژوهش می‌تواند، الهامی برای پژوهش‌های آتی در زمینه ارتباط با تدوین نظام شایستگی فرماندهان در نیروهای مسلح باشد. همچنین، مطالعه تعیین مصادیق رفتاری، می‌تواند به عنوان پژوهشی تکمیلی توسط پژوهشگران انجام شود. رتبه‌بندی شایستگی‌ها، می‌تواند موضوع تحقیق دیگری باشد.

کتابنامه

- امیرالمؤمنین علیه السلام (۱۳۷۹). *نهج البلاغه*، ترجمه محمد دشتی، قم: مؤسسه امیرالمؤمنین علیه السلام.
- آرمیچل، تونر (۱۳۷۷). *مردم در سازمان‌ها*، ترجمه حسین شکرشکن، تهران: انتشارات رشد.
- آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه و جلالی، رضا (۱۳۹۵). *تحقیق در عملیات نرم*، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- آقا محمدی، داود (۱۳۸۹). *سیمای فرماندهی، مدیریت و رهبری*، تهران: دانشگاه امام علی علیه السلام.
- بنسیون، مالکم و جانان، کسیون (۱۳۷۵). *برنامه‌ریزی نیروی انسانی*، ترجمه علیرضا جباری، تهران: انتشارات آفتاب.
- تسبیحی، اکبر (۱۳۸۶). *مبانی اندیشه نظامی فرماندهی معظم کل قوا مدظله‌العالی*، تهران: انتشارات داف.
- رسولی، حبیب الله (۱۳۸۹). *بررسی و نقد اصول جنگ در نهج البلاغه، نشریه مدیریت نظامی*، شماره ۳۷، ۵۲-۲۸.
- رشیدزاده، فتح الله (۱۳۸۹). *تبیین اندیشه نظامی فرماندهی معظم کل قوا مدظله‌العالی، نشریه مدیریت نظامی*، شماره ۳۷، ۸۹-۵۷.
- رشیدزاده، فتح الله (۱۳۸۷). *منش و رفتار فرماندهی*، جلد اول، تهران: دانشگاه امام علی علیه السلام.
- سعدآبادی، حسن (۱۳۸۸). *طراحی الگوی رهبری معنوی براساس ارزش‌های اسلامی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد؛ ایران، تهران: دانشگاه امام صادق علیه السلام.
- سلطانی، ایرج (۱۳۷۹). *نقش توسعه منابع انسانی در امنیت شغلی کارکنان، نشریه تدبیر*، شماره ۱۰۵، ۳۴-۲۰.
- سیاهکالی مرادی، جواد؛ خسروانی، فرزانه و ایازی، سیدعلی (۱۳۹۶). *ارائه مدل عوامل مؤثر بر بروز فساد اداری در بوروکرات‌های سطح خیابان، سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران*، تهران: موسسه پژوهشی مدیریت مدبر.
- عارف‌کشفی، حسام‌الدین و یزدان‌پناه، مهشید (۱۳۷۶). *ایجاد دیدگاه شغلی، نشریه تدبیر*، شماره ۸۰، ۲۹-۱۵.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۸۶). *مدیریت رفتار سازمانی*، تهران: انتشارات سمت.
- مطهری، مرتضی (۱۳۶۹). *سیری در نهج البلاغه*، چاپ دوازدهم، تهران: صدرا.

نظامی‌پور، قدیر و مه‌ری، عباس (۱۳۸۷). نقش هوشمندی راهبردی در برنامه‌ریزی راهبردی دفاعی، نشریه مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره ۳۵، ۳۴-۲۱.

رمضانی، علی (۱۳۸۷). شایسته‌سالاری از کنفوسیوس و بودا و ارسطو تا امتحان شایستگی تحصیلی و رأی مردم، نشریه اطلاعات سیاسی-اقتصادی، شماره ۵، ۲۴-۱۳.

