



Center for Strategic Studies of the  
Islamic Republic of Iran Army

**Journal Of**  
**Army Strategic Research**  
**Print ISSN:27834212**  
**Volume 4, Issue 11**  
**Spring 2025**  
**P.P. 1-23**

## **The accountability model of the Islamic Republic of Iran Army Headquarters based on the expectations of the Supreme Commander**

Mehrdad Eskandari<sup>1</sup>, Habibollah Sayyari<sup>2</sup>, Seyed Ahmad Pour nasrani<sup>3</sup>

### **Abstract**

In the Islamic system, the issue of legitimacy and acceptability is the product of the interaction of accountability, efficiency, responsibility and assignability. Therefore, the issue of accountability has always been expected by the Supreme Leader. In this regard, this research has been done with the aim of presenting the model of the responsible headquarters of the Islamic Republic Army based on the expectations of His Holiness.

The type of research is applied and developmental. In terms of the nature and method of this research, it is descriptive, analytical or in-depth, which was done with a mixed approach. In the qualitative dimension, content analysis was used, and in the quantitative dimension, the interpretive structural equation method was used. First, using the existing theories, the conceptual model of the research was drawn. Then, with the benefit of the structured interview technique and the purposeful or judgmental sampling method, the conceptual model and its components (dimensions, components, indicators, etc.) were provided to the experts to obtain their views on this matter.

Due to the multi-level nature of the model, Partial Least Squares (PLS) method was used to verify it and that the model can predict the final dependent variable with the highest accuracy and precision. The final model consists of one main variable, 5 dimensions, 19 components and 115 indicators, which was confirmed based on the results of factor analysis.

**Keywords:** Accountability, expectations, army headquarters, supreme command

**Citation:** Eskandari, Mehrdad; Sayyari, Habibollah; Pour nasrani, Seyed Ahmad (2025). The accountability model of the Islamic Republic of Iran Army Headquarters based on the expectations of the Supreme Commander (11), 1-23

---

1. PhD student in Military Strategic Management, National Defense Research Institute and University, Tehran, Iran. (Responsible author). Email: Mehرداد35@gmail.com

2. Faculty member of the National Defense Research Institute and University, Tehran, Iran.

3. PhD student, Military Strategic Management, National Defense Research Institute and University, Tehran, Iran.

---

**Received: 2025/03/14**  
**Accepted: 2025/05/07**

**Article Type: Research - based**



## الگوی پاسخگویی ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر انتظارات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)

مهرداد اسکندری<sup>۱\*</sup>، حبیب‌الله سیاری<sup>۲</sup>، سید احمد پورنصرانی<sup>۳</sup>

### چکیده

در نظام اسلامی، مسئله مشروعیت و مقبولیت محصول تعامل پاسخگویی، کارآمدی، مسئولیت و تکلیف‌پذیری است. فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) پاسخگویی را یک حقیقت اسلامی می‌داند و در این رابطه می‌فرماید: «پاسخگویی همان مسئولیت است. همه باید پاسخگو باشند؛ پاسخگویی کار خود، پاسخگویی تصمیم خود، پاسخگویی سخنی که بر زبان آورده‌اند و تصمیمی که گرفته‌اند؛ این معنای پاسخگویی است.»

با توجه به اهمیت مبحث پاسخگویی این پژوهش با هدف ارائه الگوی ستاد پاسخگو آجا مبتنی بر انتظارات معظم‌له انجام شد. نوع تحقیق با توجه به هدف بسط و گسترش مفاهیم در زمینه‌ی «پاسخگویی» و رسیدن به الگوی ستاد پاسخگو ارتش، کاربردی و توسعه‌ای است. از نظر ماهیت و روش این تحقیق توصیفی تحلیلی یا ژرفانگر است که با رویکرد آمیخته انجام شد. در بعد کیفی از تحلیل محتوا، و در بعد کمی از روش معادلات ساختاری تفسیری استفاده شد. ابتدا، با استفاده از نظریه‌های موجود مدل مفهومی پژوهش ترسیم شد. سپس با بهره‌مندی از تکنیک مصاحبه ساختاریافته و روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی، مدل مفهومی و اجزاء آن (ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و ...) در اختیار خبرگان قرار گرفت تا دیدگاه آنان در این خصوص اخذ گردد.

با توجه به چندسطحی بودن مدل، برای تأیید آن و اینکه مدل بتواند با بالاترین دقت و صحت، متغیر وابسته نهایی، را پیش‌بینی نماید از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. الگوی نهایی از یک متغیر اصلی، ۵ بعد، ۱۹ مؤلفه و ۱۱۵ شاخص تشکیل شده است که بر اساس نتایج تحلیل عاملی، الگوی موصوف مورد تأیید قرار گرفت.

واژگان کلیدی: پاسخگویی، انتظارات فرماندهی، ستاد ارتش، فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)

استناد: اسکندری، مهرداد؛ سیاری، حبیب‌الله؛ پورنصرانی، سید احمد (۱۴۰۴). الگوی پاسخگویی ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر انتظارات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی). *فصلنامه پژوهش‌های راهبردی ارتش* ۴(۱۱). ۲۳-۱

۱. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت راهبردی نظامی، پژوهشگاه و دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

Email: Mehرداد35@gmail.com

۲. استاد، پژوهشگاه و دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

۳. دانشجوی دکتری، مدیریت راهبردی نظامی، پژوهشگاه و دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

## مقدمه

ستاد به‌عنوان مرکز برنامه‌ریزی و هماهنگی ارتش‌ها، مرکب از افسرانی است که برحسب دستور یا مأموریت ویژه‌ای برای کمک به فرمانده در انجام مأموریت یا وظیفه خاصی تعیین می‌شوند که تمام آن‌ها دارای پنج وظیفه مشترک (شامل؛ تهیه اخبار، تهیه برآوردها، ارائه پیشنهادها، تهیه طرح‌ها و دستورها و نظارت بر اجرای طرح‌ها و دستورها) هستند (دستور رزمی ۵-۱۰۱ آجا).

ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران مرکز سازمان‌دهی، انسجام، برنامه‌ریزی و هماهنگی بین هر چهار نیروی ارتش می‌باشد. این نیروها شامل نیروی زمینی، نیروی پدافند هوایی، نیروی هوایی، نیروی دریایی می‌باشد. کارآمدی و چابکی بیشتر این عنصر تأثیرگذار و حیاتی همواره مورد انتظار فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) است و معظم‌له در حکم انتصاب امیر ریاست ستاد و معاون هماهنگ‌کننده ارتش ج.ا.ایران در مورخه ۱۳۹۶/۸/۱۴ آن را مطالبه نموده است؛ «امیر دریادار حبیب‌الله سیّاری؛ بنابه پیشنهاد فرمانده کل ارتش و نظر به تعهد و تجارب ارزنده در ستاد فرماندهی، شمارا به سمت «معاون هماهنگ‌کننده ارتش جمهوری اسلامی ایران» منصوب می‌کنم. کارآمدی و چابکی بیشتر ستاد ارتش در پاسخگویی به نیازهای محوری و اولویت‌دار و ارتقای هماهنگی، انسجام و هم‌افزایی در سطح ارتش، مورد انتظار است. از تلاش‌های امیر سرتیپ محمدحسین دادرسی در این مسئولیت تشکر و قدردانی می‌کنم. توفیقات همگان را از پروردگار متعال خواستارم.» (سید علی خامنه‌ای، ۱۴ آبان ۱۳۹۶).

با توجه به این موضوع که همواره، انتخاب و ارائه الگوها و طرح‌های خلاقانه، ابتکاری، نوین و راهبردی در جهت ارتقاء و تعالی توان عملیاتی و کارآمدی ارتش جمهوری اسلامی ایران با محوریت مفاد احکام ابلاغی دغدغه اصلی هیئت‌رئیس منتصب بوده و هست، در این دوره نیز ارائه یک الگو جامع و کامل مبتنی بر مفاد و محورهای اصلی حکم مذکور که در همه حوزه‌های مأموریتی ستاد ارتش ج.ا.ایران به‌عنوان مرجعی نظام‌مند، به‌طور مستقیم در تأمین هدف‌های سازمان نقش اساسی را ایفا نماید، موردنظر است. تا بر اساس آن الگو قسمت‌های ذی‌ارتباط ستاد، دستورالعمل‌های اجرایی را تنظیم و در مسیر اجرا قرار دهند. به‌بیان دیگر می‌توان گفت که درواقع یکی از مسائل اصلی مدیریت راهبردی فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران پیاده‌سازی و عملیاتی‌سازی فرامین معظم‌له در احکام ابلاغی در راستای تحقق اهداف عالی سازمان است. آنچه در پیاده‌سازی حکم مذکور می‌تواند مؤثر باشد و به‌نوعی مورد انتظار هم می‌باشد، تدوین الگوی پاسخگویی ستاد ارتش ج.ا.ایران است که به‌عنوان محور اصلی پیاده‌سازی حکم مدنظر قرار دارد.

به نظر می‌رسد تاکنون با این تشریح، وضعیت فعلی و احتمالاً وضعیت مطلوب تا حد خوبی مشخص و مسئله تحقیق شکل شفاف‌تری به خود گرفته باشد که مستلزم تلاش و تدبیر برای چاره‌اندیشی است. علی‌هذا، با توجه به مطالبی که از نظر گذشت، آنچه در حکم مسئله تحقیق از آن یاد می‌شود، ارائه یک الگوی منسجم با مفروض داشتن ابعاد (چابکی، کارآمدی، انسجام، هم‌افزایی و هماهنگی) است که بتواند ستاد ارتش را در جهت پاسخگویی هر چه بهتر در سطح ارتش و مبتنی بر انتظارات راهنما باشد؛ بنابراین فقدان الگوی ستاد پاسخگو مبتنی بر انتظارات مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله‌العالی) مسئله این تحقیق است.

از همین رو این تحقیق در نظر دارد با محوریت قرار دادن حکم انتصابی مورخه ۱۴ آبان ۱۳۹۶ و مفروض داشتن ابعاد (کارآمدی، چابکی، هماهنگی، انسجام، هم‌افزایی) الگوی ستاد پاسخگو ارتش ج.ا.ایران مبتنی بر انتظارات معظم‌له را با انجام یک پژوهش کاربردی و با بهره‌گیری از روش‌های علمی، ارائه نماید؛ بنابراین تعیین مؤلفه‌ها، شاخص‌های ابعاد پنج‌گانه الگوی ستاد پاسخگو ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر انتظارات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) و تعیین روابط بین آن‌ها به‌عنوان اهداف فرعی در این تحقیق دنبال می‌شود.

### پیشینه

#### مفهوم پاسخگویی

واژه پاسخ در لغت به معنای جواب، و گاه، به مفهوم مقابل پرسش و نیز، پاسخ‌گزار جز پاسخگو، پاسخ‌دهنده و جواب‌دهنده است؛ بنابراین، پاسخگویی، معنایی جز پاسخ دادن و جواب دادن ندارد (فرهنگ عمید ذیل کلمه؛ پاسخ). پاسخگویی در اصل پاسخگو بودن افراد در قبال تصمیمات و عملکردهایشان می‌باشد. سیستم‌های پاسخگویی می‌توانند به‌عنوان سیستم‌های کنترل و شکل‌دهی به رفتار در جهات از قبیل تعیین‌شده برای رسیدن به اهداف و اثربخشی سازمان تعریف شوند (هال و همکاران، ۲۰۰۹).

از جمله معادل‌های بحث پاسخگویی در زبان انگلیسی واژه (Responsibility) است و نیز از کلمه‌های قریب به بحث پاسخگویی واژه (Accountability) می‌باشد که به «مسئولیت-پذیری» نیز قابل ترجمه است و نیز در رابطه با همین بحث واژه‌های (Confidence) به معنای «اعتماد - اطمینان» و واژه (Questions of) به معنای «پرسشگری» نیز قابل مراجعه‌اند (محمدیان، ۱۳۹۵: ۱۰).

کات و ماری (۲۰۱۵) پاسخگویی را اساس اندازه‌گیری عملکرد، ارزیابی و گزارش‌دهی می‌دانند و اعتقاد دارند که پاسخگویی باید به‌عنوان ملاکی جهت اندازه‌گیری عملکرد؛ گزارش‌دهی و ارزیابی در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی مورد استفاده قرار گیرد. پاسخگویی در حقیقت

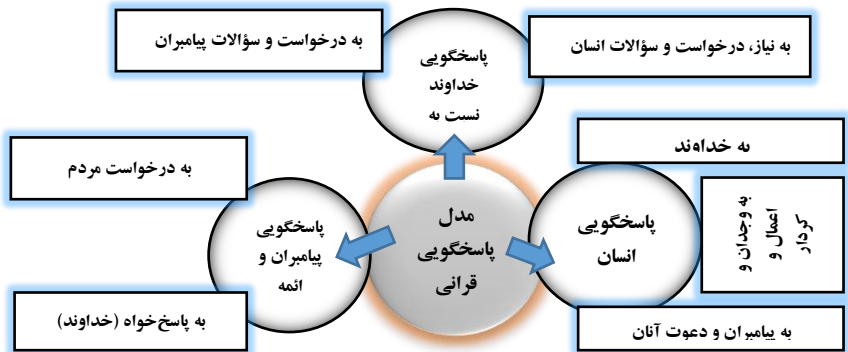
به‌عنوان یکی از عوامل مردمی کردن نظام اداری است. ابزارهای مختلفی برای پاسخگو ساختن کارکنان بخش عمومی وجود دارد. به‌کارگیری هم‌زمان ابزارهای مختلف از سوی سازمان، به‌عنوان مفهومی چندبعدی در جهت نیل به نظام پاسخگویی مناسب، هم محتمل و هم مطلوب است (مصطفایی، ۱۳۹۲). یک سازمان وقتی پاسخگو می‌باشد که تشخیص دهد قول انجام چیزی یا کاری را داده است و مسئولیتی قانونی و اخلاقی در جهت انجام وعده به بهترین و کامل‌ترین وجه ممکن را پذیرفته است (جانسن، ۲۰۱۸).

پاسخگویی یک موضوع ظریف و حساسیت‌برانگیز است. تمامی سازمان‌ها از کارکنان خود انتظار دارند که در قبال تعهدات شغلی خود پاسخگو باشند. در عصر حاضر، پاسخگویی یکی از الزامات قانون جدید است که منجر به تحقق و تقویت روابط واقعی بین شهروندان، وکلا و کارگزاران، افزایش اثربخشی و شفافیت در عملکرد سازمانی، کاهش فساد (مالی، اداری و...)، افزایش انسجام و مشروعیت نظام سیاسی می‌شود (صریحی سفستانی و پیکانی، ۱۳۹۷). پاسخگویی مجموعه‌ای از روابط اجتماعی است که بر اساس آن شخصی برای تأمین خواسته‌ها، اقناع دیگران، توضیح و توجیه رفتار خود نسبت به سایرین، احساس تعهد می‌کند. با نهادینه شدن پرسشگری و پاسخگویی در سطح جامعه به شکلی منطبق با مبانی اعتقادی، شناخت و شفافیت، اعتماد و عدالت، امنیت، ثبات و در نهایت سعادت و کمال انسانی در نظام اسلامی حاصل خواهد شد و همچنین الزامات نهادینه شدن پاسخگویی در سطح جامعه عواملی همچون داشتن تعهد و تخصص و انجام وظیفه بر مبنای قانون و تکلیف است (عنایتی و لنگری، ۱۳۹۷).

افزون بر موارد فوق، دو حالت در خصوص پاسخگویی متصور است. اول؛ مسئولیت پاسخگویی به‌عنوان استاندارد کیفی و دوم؛ مسئولیت پاسخگویی به‌عنوان سازوکار. در حالت اول، پاسخگویی بیشتر به‌عنوان مفهومی هنجاری و به‌مثابه مجموعه استانداردهایی برای ارزشیابی رفتار بخش عمومی استفاده و به‌عنوان کیفیت اثبات‌شده سازمان‌ها یا مجریان تلقی می‌شود. از این‌رو، مطالعات مربوط به حوزه مسئولیت پاسخگویی در این بخش بر موضوع‌های هنجاری مانند ارزیابی رفتار واقعی و فعالیت‌های دستگاه‌های بخش عمومی تمرکز می‌کنند. در حالت دوم، پاسخگویی در قالبی محدودتر و توصیفی‌تر دیده می‌شود. در این حالت، پاسخگویی به‌عنوان رابطه با توافقی نهادی تعریف می‌شود که فعالی را در برابر پاسخ‌ها، پاسخگو می‌سازد. در این حالت، کانون مطالعات پاسخگویی، رفتار دستگاه‌های دولتی نیست؛ بلکه نحوه عمل این توافقی‌های نهادی است. هر دو مفهوم برای مطالعه و گفتگو درباره راهبردی مردم‌سالار بسیار مفید هستند. با این‌وجود، باید بین این دو فرق قائل شد؛ چرا که به موضوع‌های متفاوتی می‌پردازند و به مجموعه استانداردها و ابعاد تحلیلی متفاوتی اشاره می‌کنند (بوونز، ۱۹۹۶).

## ابعاد و مولفه‌های پاسخگویی در منابع مختلف (دینی و پژوهشی)

مطابق با آموزه‌های قرآنی، بحث پاسخگویی می‌تواند گستره وسیعی را در بر گیرد؛ از پاسخگویی در برابر خداوند متعال (تکاثر/۸) تا پاسخگویی در برابر مردم و حتی پاسخگویی در برابر اعضا و جوارح خود انسان (اسراء/۳۶). همچنین، مسیر پاسخگویی در آموزه‌های اسلامی از درون (قیامت/۲) و پاسخگویی خود فرد به خودش شروع شده و به دیگران نیز (ضحی/ ۹) ادامه می‌یابد. در واقع انسان از دیدگاه اسلام «موجودی پاسخگو» است و معاد یکی از اصول دین اسلام است که به‌موجب آن انسان باید پاسخگوی تمام اعمال و رفتارهای خود باشد (علیخانی، ۱۳۸۴: ۵۲). همچنین در منابع پژوهشی تفسیرهای متفاوتی از پاسخگویی ارائه شده است. پاسخگویی، به‌عنوان معادلی برای بسیاری از پدیده‌های مطلوب سیاسی استفاده می‌شود که تعریف دقیقی ندارند؛ از جمله این مفاهیم می‌توان راهبری خوب، شفافیت، عدالت، مردم‌سالاری، کارایی، واکنش‌گری، مسئولیت‌پذیری و درستی را نام برد. این امر شاید برای دست‌دست کردن‌های سیاسی، منطق‌تراشی‌های سیاسی یا گزارش‌های اداری مفید باشد، اما برای مقاصد تحلیل‌های دانشگاهی قاعده‌مند و مقایسه‌ای، ناقص است (همان منبع).



شکل (۱) مدل پاسخگویی قرآنی (ترک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰)

در نهایت، سازوکارهای پاسخگویی می‌توانند به‌عنوان ابزاری برای تشویق بازتاب و یادگیری، به‌عنوان سازوکاری بازخوردی عمل کنند که می‌توانند دولت‌ها، دستگاه‌ها و یکایک مقام‌ها را در ارائه تعهدهای خود اثربخش سازند. پاسخگویی می‌تواند شاخه اجرایی تشویق کند تا بیاموزد و عملکرد خود را بهبود دهد؛ چراکه بازخورد بیرونی را درباره پیامدهای خواسته و ناخواسته خط‌مشی‌ها ارائه می‌کند. ماهیت عمومی فرایند پاسخگویی به دیگران در موقعیت‌های مشابه می‌آموزد که چه چیزی از آن‌ها انتظار می‌رود و چه چیزی عمل می‌کند و یا عمل نمی‌کند.

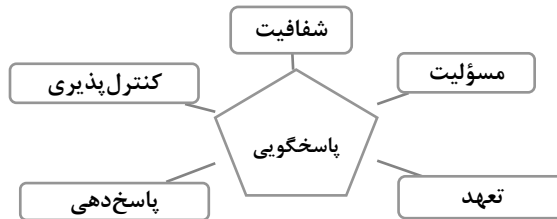
سازوکارهای پاسخگویی، گشاده بودن و انعطاف‌پذیری در سیستم‌های سیاسی و اجرایی ایجاد می‌کند که ممکن است در غیر این صورت تحقق نیابد. پاسخگویی بخش با اهمیتی از یادگیری و ظرفیت نهادینه شده‌ای برای یادگیری است.

جدول (۱) استانداردها و ابعاد تحلیلی پاسخگویی

سازوکار	استاندارد کیفی	پاسخگویی به‌عنوان
انفعالی	فعالانه	رفتار
رابطه عملگر- محکمه پاسخ‌خواه	رفتار عملگر	مرکزیت
تحلیلی / توصیفی	ارزشیابی / هنجاری	تمرکز
توافقی‌ها	استانداردهای کیفی	استاندارد
هدف‌های متعدد	مشروعیت	اهمیت

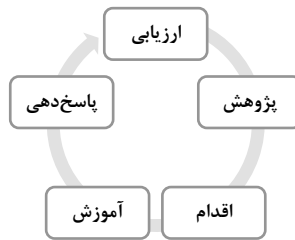
(منبع؛ برونز، ۱۹۹۶)

کوپل (۲۰۰۵) در تلاشی برای حل مسئله فازی بودن مفهوم پاسخگویی، پنج بعد را برای آن مطرح نمود که عبارت‌اند از: شفافیت، مسئولیت، کنترل‌پذیری، تعهد و پاسخ‌دهی که این ابعاد بیشتر بر نتایج و پیامدهای پاسخگویی تأکید داشت تا مکانیزم‌های آن (اصغری و اسدی، ۱۳۹۲).



شکل (۲) ابعاد مفهوم پاسخگویی (کوپل، ۲۰۰۵)

در یک مطالعه ساندهو و همکارانش با استفاده از مرور متون، مدلی پنج مرحله‌ای برای آموزش و عملکرد مبتنی بر پاسخگویی اجتماعی ارائه کرده‌اند. این مدل نیز که به‌طور خلاصه (AIDER) نامیده شده است شامل پنج مرحله ارزیابی، پژوهش، اقدام، آموزش و پاسخ‌دهی است و به‌صورت یک چرخه باید به‌طور مداوم تکرار گردد. (عبدالملکی و همکاران، ۱۳۸۹).



شکل (۴) چرخه پاسخگویی (عبدالملکی و همکاران، ۱۳۸۹)

ابعاد مفهوم پاسخگویی در بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)

به دلیل وزن بالای واژه «پاسخگویی» در موضوع تحقیق و اهمیت آن از نظر معظم‌له، مباحث اصلی «پاسخگویی» از بیانات ایشان احصاء و نسبت به بررسی و تحلیل آن اقدام شد. در این راستا با استفاده از کلیدواژه «پاسخگویی» بیانات معظم‌له در بازه زمانی (۱۳۶۸ تا ۱۴۰۰) مورد کنکاش قرار گرفت و فرازهایی از بیانات که از این واژه به‌صورت خاص در آن به‌کار گرفته شده است، انتخاب و مورد تحلیل قرار گرفت. در نهایت پس از بررسی ۴۰ فراز از بیانات، شامل این ویژگی بودند که تعدادی به صورت نمونه در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول (۲) گزاره‌های منتخب پاسخگویی در بیانات

کد یا مفهوم	تاریخ	گزاره
مسئولیت در خصوص گفتار، رفتار و تصمیمات	۱۳۸۶/۱۰/۲۸ ۱۳۸۷/۱۰/۲۸ ۱۳۸۸/۱۰/۲۸	پاسخگویی یک حقیقت اسلامی است؛ این همان مسئولیت است. مسئولیت، یعنی هر انسانی در هر مرتبه‌یی که هست، در درجه‌ی اول از خود سؤال کند، ببیند رفتار و گفتار و تصمیم‌گیری او تحت تأثیر چه بود؛ عاقلانه و بر اساس پرهیزگاری بود، یا خودخواهانه و برای شهوات و اغراض شخصی بود.
پاسخگو در مقابل وجدان خود	۱۳۸۱/۱۰/۲۸ ۱۳۸۲/۱۰/۲۸	اگر انسان توانست وجدان خود را آرام کند و به ندای اندرون خود پاسخ گوید، خواهد توانست به دیگران هم پاسخگو باشد. «انّ السّمع والبصر و الفؤاد کلّ اولئک کان عنه مسؤولاً».
در مقابل کار، تصمیم و سخن خود	۱۳۸۱/۱۰/۲۸ ۱۳۸۲/۱۰/۲۸	همه باید پاسخگو باشند؛ پاسخگوی کار خود، پاسخگوی تصمیم خود، پاسخگوی سخنی که بر زبان آورده‌اند و تصمیمی که گرفته‌اند؛ این معنای پاسخگویی است؛

کارنامه‌خوانی در مقابل ذی نفعان	پاسخگویی، در واقع یک نوع کارنامه‌خوانی است؛ مثل دانش‌آموزی که در پایان سال تحصیلی کارنامه‌ی خود را می‌خواند - هم خود او می‌خواند، هم اولیاء او می‌خوانند - نقاط قوت خود را می‌شناسد، نقاط ضعف خود را هم می‌شناسد؛ نمره‌یی که مایه‌ی خرسندی اوست، او را به ادامه‌ی این کار تشویق می‌کند و نمره‌یی که مایه‌ی سرشکستگی اوست، او را به جبران این سرشکستگی وادار می‌نماید.
------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

انتظارات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) در احکام انتصابی فرماندهان ن.م با توجه به تکرار مکرر واژه «انتظار» در احکام انتصابی فرماندهان نیروهای مسلح و وزن و اهمیت آن در موضوع تحقیق، پرداختن به آن نیز مورد توجه قرار گرفت تا در شکل‌گیری الگوی ستاد پاسخگو مبتنی بر انتظارات، نکته‌ای مغفول نماند. از این رو تعداد ۳۰ نسخه از احکام انتصابی فرماندهان و مسئولین نیروهای مسلح که در متن آن‌ها از واژه «انتظار است، انتظار دارم و مورد انتظار است و یا مترادف آن‌ها» استفاده شده است، جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در جدول (۳) تعدادی به صورت نمونه بخش از آن‌ها ارائه شده است.

جدول (۳) متن احکام انتصاب فرماندهان نیروهای مسلح مبتنی بر انتظارات

ردیف	جایگاه انتصابی	تاریخ	گزاره‌های مورد انتظار
۱	فرمانده نیروی هوایی ارتش	۱۴۰۱/۱۲/۲۸	پاسخگویی هوشمندانه به هر سطح و نوع از تهدید هوایی و رشد سرمایه انسانی با رویکرد ساخت نیروی هوایی دانشمند تراز نظام اسلامی، در تعامل اثربخش و هم‌افزا با مجموعه بزرگ ارتش جمهوری اسلامی ایران و بخش‌های ذی‌ربط لشکری و کشوری، مورد انتظار است.
۲	قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (صلی‌الله علیه)	۱۳۹۶/۳/۸	بهره‌برداری از تمام قابلیت‌ها و ظرفیت‌های نیروهای مسلح و کشور در این امر خطیر و دفاع نفوذناپذیر از آسمان کشور و تقویت شبکه یکپارچه، کامل، قوی و به‌روز فرماندهی و کنترل پدافند هوایی، مورد انتظار است.

## روش‌شناسی

نوع تحقیق، کاربردی و توسعه‌ای است. از نظر ماهیت و روش این تحقیق توصیفی تحلیلی یا

ژرفانگر است که با رویکرد آمیخته انجام شد. در بعد کیفی از تحلیل محتوا، و در بعد کمی از روش معادلات ساختاری تفسیری استفاده شد. قلمرو زمانی تحقیق از زمان زعامت فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) تا زمان انجام پژوهش را شامل می‌شود. قلمرو مکانی این تحقیق شامل ستاد کل نیروهای مسلح، قرارگاه خاتم (صلی‌الله علیه و اله وسلم) و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران و نیروهای تابعه است و طراحی الگوی ستاد پاسخگوی ارتش ج.ا.ایران مبتنی بر انتظارات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) قلمرو موضوعی این تحقیق را تشکیل می‌دهد. با توجه به هدف این پژوهش، یعنی ارائه الگوی ستاد پاسخگو ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر انتظارات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در ابتدا ابعاد الگو بر اساس حکم مورخه ۱۳۹۶/۰۷/۱۴ مطابق شکل (۴) مفروض در نظر گرفته شد.



شکل (۴) ابعاد الگوی ستاد پاسخگو (بر اساس مفاد حکم ۱۳۹۶/۰۷/۱۴)

سپس با به‌کارگیری کلیدواژه‌های «پاسخگویی، الگوی پاسخگویی، مدل پاسخگویی، انتظار و انتظارات» مبانی نظری و ادبیات تحقیق بررسی شد. با همین کلیدواژه‌ها بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) نیز مورد کنکاش قرار گرفت و تحلیل محتوایی ادبیات جمع‌آوری شده با اعمال کدگذاری انجام شد و اطلاعات لازم در خصوص مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی ستاد پاسخگو جمع‌آوری و مدل مفهومی ستاد پاسخگو تدوین گردید. سپس با بهره‌مندی از تکنیک مصاحبه ساختاریافته و روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی، مدل مفهومی و اجزاء آن (ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و ...) در اختیار خبرگان قرار گرفت تا دیدگاه آنان در این خصوص اخذ گردد. نظر به این‌که از خبرگان خواسته شده بود با توجه به ابعاد مفروض و مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل مفهومی که در طی فرایند جمع‌بندی اطلاعات، پاسخ خود را ارائه دهند، تفاوت‌های زیادی وجود داشت. در این گام، نتایج حاصل از مصاحبه‌ها گردآوری شد و تلاش زیادی صورت گرفت تا با وجود تفاوت‌های موجود که در نحوه پاسخ‌دهی وجود داشت، دیدگاه کلی نسبت به نتایج مصاحبه‌ها به دست آید.

## یافته‌ها

در گام اول، به دلیل وزن بالای واژه «پاسخگویی» در موضوع تحقیق و اهمیت آن از نظر معظم‌له، مباحث اصلی «پاسخگویی» از بیانات ایشان احصاء و نسبت به بررسی و تحلیل آن اقدام شد. در این راستا با استفاده از کلیدواژه «پاسخگویی» بیانات معظم‌له در بازه زمانی (۱۳۶۸ تا ۱۴۰۰) مورد کنکاش قرار گرفت و فرازهایی از بیانات که از این واژه به صورت خاص در آن به کار گرفته شده است، انتخاب و مورد تحلیل قرار گرفت. در نهایت پس از بررسی ۴۰ فراز از بیانات، شامل این ویژگی بودند. با توجه به ۶۰ گزاره‌ای که با مضمون «پاسخگویی» جمع‌بندی و کدگذاری باز صورت گرفت در مرحله بعدی با توجه به زمینه‌های مشترکی که میان مفاهیم جدول مذکور کشف شد امکان طبقه‌بندی‌های یکسانی فراهم و ابعاد مفهومی «پاسخگویی» از منظر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) ارائه شد.

بررسی توصیفی متغیرهای تحقیق، مدل اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و شاخص هم‌خطی

در این مرحله با توجه به درجه اهمیت موضوع، چگونگی رهنمون شدن و خط‌دهی ستاد آجا در راستای حرکت به سمت‌وسوی «یک ستاد پاسخگو» سؤال است که باید به آن پاسخی روشن داده شود. به منظور ارائه پاسخی شایسته به این سؤال، تدوین الگوی جامع و کامل مبتنی بر مفاد و محورهای اصلی حکم مذکور در قالب مطالعه گروهی انجام و در گام نخست کارآمدی، چابکی، هماهنگی، انسجام و هم‌افزایی به عنوان ابعاد مفروض این الگو، ارائه شد. بر اساس نتایج به دست آمده از مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی پنج بعد مفروض، مورد تأیید قرار گرفت و مشخص شد که ابعاد؛ انسجام، هماهنگی، چابکی، کارآمدی و هم‌افزایی از ابعاد تأثیرگذار الگوی ستاد پاسخگو ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر انتظارات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) می‌باشند. پس از این مرحله با تجزیه و تحلیل کیفی و کمی اطلاعات جمع‌آوری شده تحقیق، مؤلفه‌های هر یک از ابعاد پنج‌گانه الگوی ستاد پاسخگو مبتنی بر انتظارات بر شرح ذیل احصاء و به تأیید رسید؛

جدول (۴) تحلیل عاملی مرتبه دوم و سوم ابعاد الگوی ستاد پاسخگو

متغیر	ابعاد	بار عاملی	خطا	آماره تی	سطح معنی داری
الگوی ستاد پاسخگو	بعد انسجام	۰,۹۳۳	۰,۰۳۰	۳۱,۵۴۲	0.000
	بعد هماهنگی	۰,۸۹۵	۰,۰۳۷	۲۴,۹۰	0.000
	بعد هم‌افزایی	۰,۹۲۵	۰,۰۳۳	۲۸,۰۶۲	0.000
	بعد چابکی	۰,۹۴۴	۰,۰۲۶	۳۶,۲۰۶	0.000
	بعد کارآمدی	۰,۹۰۳	۰,۰۴۰	۲۲,۸۰۹	0.000

نتایج بارهای عاملی در جدول (۴) نشان داده شده است. مقدار این شاخص علاوه بر اینکه باید از ۰/۴ بزرگ‌تر و در فاصله اطمینان ۰/۹۵ معنادار باشد. معنی‌داری این شاخص توسط آماره تی به دست می‌آید. برای تمامی متغیرهای پنهان، تمامی شاخص‌ها دارای بار عاملی بزرگ‌تر از ۰/۷ و در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار ( $t > 96/1$ ) بوده‌اند؛ و در مجموع نتایج حاکی از آن است که تمامی گویه‌ها دارای پایایی مطلوبی می‌باشند.

جدول (۵) تحلیل عاملی مرتبه دوم و سوم مؤلفه‌ها ابعاد الگوی ستا پاسخگو

ردیف	تحلیل عاملی مرتبه دوم و سوم			مؤلفه	بار عاملی مرتبه دوم و سوم
	خطا	آماره تی	سطح معناداری		
بعد چابکی	۰/۰۳۰	۳۰,۳۶۳	۰/۰۰۰	عوامل انسانی	۰/۸۱۹
	۰/۰۱۱	۵۸,۰۷۸	۰/۰۰۰	عوامل سازمانی	۰/۹۵۶
	۰/۰۷۴	۱۰,۲۲۵	۰/۰۰۰	عوامل فناورانه	0.753
	۰/۰۱۰	۹۲,۷۷۳	۰/۰۰۰	فرماندهی و کنترل	۰/۹۸۶
بعد انسجام	۰/۰۳۷	۲۲,۶۰۹	۰/۰۰۰	ارزش‌ها و باورها	۰/۸۴۷
	۰/۰۳۰	۳۰,۰۰۲	۰/۰۰۰	تأمین نیازهای کارکنان	۰/۸۹۹
	۰/۰۲۷	۳۳,۸۲۷	۰/۰۰۰	روابط سازمانی	۰/۹۲۳
	۰/۰۲۹	۲۹,۷۲۷	۰/۰۰۰	عوامل اجتماعی و سیاسی	۰/۸۷۳
بعد کارآمدی	۰/۰۳۸	۲۳,۴۶۱	۰/۰۰۰	فرماندهی	۰/۸۸۸
	۰/۰۲۵	۳۶,۸۵۷	۰/۰۰۰	اشتیاق کاری و اتخاذ تصمیم به موقع	۰/۹۳۲
	۰/۰۳۰	۲۸,۹۰۲	۰/۰۰۰	سرعت در ارائه اطلاعات	۰/۸۶۳
بعد هماهنگی	۰/۰۱۷	۵۴,۱۷۸	۰/۰۰۰	سرعت در پاسخگویی	۰/۱۵۹
	۰/۰۲۵	۳۶,۹۴۰	۰/۰۰۰	عوامل رفتاری	۰/۱۷۹
	۰/۰۲۰	۴۶,۸۴۹	۰/۰۰۰	عوامل ساختاری	۰/۹۳۱
بعد هم‌افزایی	۰/۰۲۹	۳۱,۱۸۰	۰/۰۰۰	ترکیب توانمندی‌ها	۰/۹۰۴
	۰/۰۵۶	۱۵,۳۸۸	۰/۰۰۰	داشتن رویکرد سیستمی	۰/۸۵۸
	۰/۰۲۸	۳۱,۳۰۴	۰/۰۰۰	روابط انسانی	۰/۸۵۸
	۰/۰۲۴	۳۸,۳۱۰	۰/۰۰۰	روابط سازمانی مؤثر	۰/۲۸۹
	۰/۰۴۹	۱۶,۹۰۱	۰/۰۰۰	شناخت صحیح منابع	۰/۸۳۵

در خصوص شاخص‌های هر یک از مؤلفه‌های ابعاد الگوی ستاد پاسخگو ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر انتظارات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی)، ۱۱۵ شاخص احصاء شد و در تجزیه و تحلیل مشخص شد که هر شاخص مربوط به ۱۹ مؤلفه متناظر خود دارای مقدار معناداری بودند که این مقادیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده است (قدر مطلق آماره تی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ شده است)، بنابراین با احتمال ۹۵ درصد شاخص‌های این مؤلفه‌ها تأیید می‌شود. با توجه به محدودیت، به عنوان نمونه به شاخص‌های یکی از ابعاد در اینجا اشاره شده است.

جدول (۶) شاخص‌های توصیفی و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول

مؤلفه	نماد	تعداد	بارعاملی	خطا	آماره تی	سطح	VIF	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشدگی
سرعت در پاسخگویی	سرعت پاسخگویی به مدیران	j1	0.880	0.026	34.193	0.000	2.947	4.35	0.799	-1.904	2.449
	سرعت پاسخگویی به کارکنان	j2	0.792	0.044	18.023	0.000	2.168	4.45	0.762	-1.878	1.857
	سرعت پاسخگویی به ارباب رجوع	j3	0.868	0.029	29.728	0.000	3.130	4.52	0.778	-2.479	2.085
	نظارت	j4	0.745	0.041	18.370	0.000	1.939	4.40	0.800	-1.508	2.790
	سرعت پاسخگویی به تغییرات	j5	0.747	0.044	16.938	0.000	1.704	4.23	0.720	-1.085	2.978
سرعت در ارائه اطلاعات	سرعت در ارائه اطلاعات از بالا به پایین	k1	0.839	0.030	28.009	0.000	2.180	4.23	0.807	-1.582	1.190
	سرعت در ارائه اطلاعات از پایین به بالا	k2	0.866	0.028	30.426	0.000	2.067	4.44	0.685	-1.660	2.437
	سرعت در ارائه اطلاعات به صورت افقی	k3	0.800	0.023	34.050	0.000	1.971	4.16	0.767	-0.801	0.584

2.125	-1.906	0.695	4.49	1.688	0.000	16.284	0.049	0.801	k4	سرعت در ارائه اطلاعات با استفاده از فناوری‌ها
2.895	-2.093	0.804	4.45	1.671	0.000	8.098	0.078	0.629	11	عدالت
2.725	-1.282	0.783	4.24	1.723	0.000	8.117	0.079	0.639	12	معنویات
2.353	-1.950	0.718	4.54	2.217	0.000	11.381	0.066	0.751	13	رضایت شغلی
2.901	-2.236	0.666	4.58	2.622	0.000	17.668	0.046	0.809	14	مسئولیت‌پذیری
2.442	-1.083	0.753	4.21	1.702	0.000	11.661	0.057	0.663	15	مدیریت دانش
1.493	-1.749	0.661	4.46	2.485	0.000	15.372	0.051	0.777	16	آموزش
1.607	-1.276	0.676	4.28	1.983	0.000	12.788	0.056	0.716	17	دستیابی به اهداف
1.087	-1.476	0.730	4.34	3.270	0.000	24.837	0.033	0.808	18	همکاری کارکنان
1.887	-1.400	0.730	4.30	2.673	0.000	14.953	0.050	0.755	19	هماهنگی کارکنان

اشتیاق کاری مناسب و

### بحث و نتیجه گیری

«...کارآمدی و چابکی بیشتر ستاد ارتش در پاسخگویی به نیازهای محوری و اولویت‌دار و ارتقای هماهنگی، انسجام و هم‌افزایی در سطح ارتش، مورد انتظار است» (مفاد اصلی حکم انتصاب مورخه ۱۳۹۶/۰۷/۱۴). به موجب این حکم، تکلیفی صریح، روشن و شرعی با عنوان «پاسخگویی ستاد» برای امیر معاون هماهنگ‌کننده و رئیس ستاد آجا و مجموعه تحت امر

احساس شد. همچنین، با نگرش سیستمی که در سطح آجا وجود دارد، این تکلیف می‌تواند برای کلیه‌ی ستادهای نیروهای تابعه نیز قابل‌تعمیم باشد.

فلسفه پرداختن به «پاسخگویی سازمان و ارکان آن» کمک به شکل‌دهی به رفتار مدیران و کارکنان در جهت تعیین‌شده برای رسیدن به اهداف و اثربخشی سازمان است. در واقع رسیدن به شناخت و شفافیت، اعتماد و عدالت، امنیت، ثبات و درنهایت سعادت و کمال انسانی فلسفه نهایی پرداختن به مقوله مهم پاسخگویی است. افزون بر این، پاسخگویی، اساس اندازه‌گیری عملکرد، ارزیابی و گزارش دهی است و باید به‌عنوان ملاکی جهت اندازه‌گیری عملکرد؛ گزارش دهی و ارزیابی در سازمان مورد استفاده قرار گیرد. در عصر حاضر، پاسخگویی یک موضوع ظریف و حساسیت‌برانگیز است و تمامی سازمان‌ها از کارکنان خود انتظار دارند که در قبال تعهدات شغلی خود پاسخگو باشند. پاسخگویی، یکی از الزامات قانونی نو و خلاقانه برای همه سازمان‌های پیشرو است که منجر به تحقق و تقویت روابط واقعی بین ذی‌نفعان، افزایش اثربخشی و شفافیت در عملکرد سازمانی، کاهش فساد (مالی، اداری و...)، افزایش انسجام و مشروعیت می‌شود.

در بررسی‌های صورت گرفته در خصوص مفهوم و فلسفه پاسخگویی به ابعادی برخوردیم که ناشی از رویکردهای متفاوت به این پدیده بود. گاهی این ابعاد بیشتر بر نتایج و پیامدهای پاسخگویی تأکید داشتند مانند؛ شفافیت، مسئولیت، کنترل‌پذیری، تعهد و پاسخ‌دهی و گاهی بر چگونگی عملکرد مدیران و کارکنان در مواجهه با ذی‌نفعان تأکید دارد، مانند ابعاد؛ اخلاقی، قانونی، مالی، عملکردی، اطلاع‌رسانی، فرهنگی و ...

نتایج نشان می‌دهد که بعد چابکی از ابعاد تأثیرگذار الگوی ستاد پاسخگو ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر انتظارات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) می‌باشد. همچنین مشخص شد که عوامل انسانی، عوامل سازمانی، عوامل فناورانه و عوامل فرماندهی و کنترل، عوامل اصلی و اثرگذار در دستیابی به این ویژگی هستند که به‌عنوان مؤلفه‌های بعد «چابکی» احصاء شدند. از طرفی نیز نتایج تحلیل کمی مشخص کرد که تمام ۴ مؤلفه این بعد دارای مقدار معناداری است و این مقادیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده است (قدر مطلق آماره تی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ شده است)، بنابراین با احتمال ۹۵ درصد مؤلفه‌های بعد چابکی تأیید شد؛ بنابراین، ستاد آجا برای چابک شدن نیازمند سرعت بخشیدن به چرخه مشاهده، هماهنگی و تطبیق، تصمیم‌گیری و اقدام در هر یک از این عوامل می‌باشد. به بیان دیگر، سرعت، قابلیت، انعطاف‌پذیری، کیفیت، نوآوری، پیش‌بینی، پیش‌دستی و اقدام در هر یک از این حوزه‌ها (انسانی، سازمانی، فناورانه و فرماندهی و کنترل) را می‌توان به‌عنوان ویژگی‌های ستاد چابک و پاسخگو آجا در نظر گرفت. هرچند این ویژگی‌ها از دیدگاه تحلیلی متمایز از یکدیگر هستند و

در زمینه‌های مختلفی بایستی به صورت مجزا اندازه‌گیری شوند. ولی غالباً این ویژگی‌ها در عمل به هم وابسته هستند. در خصوص بعد چابکی، مقدار معناداری برابر  $36/206$  شده است که این مقدار در سطح اطمینان  $95\%$  معنادار شده است (قدر مطلق آماره تی بزرگ‌تر از  $1/96$  شده است)، بنابراین با احتمال  $95\%$  درصد ادعای محقق تأیید می‌شود. مقدار مثبت بتا ( $0/944$ ) نشان می‌دهد که بعد چابکی از ابعاد تأثیرگذار الگوی ستاد پاسخگو ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر انتظارات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) می‌باشد.

در نگاه سیستمی به مقوله پاسخگویی ستاد آجا، «بعد انسجام» بر برقراری وحدت بین نیروهای تابعه و سازمان‌های هم‌تراز، ایجاد قدرت و شوکت در سازمان آجا، ایجاد پیشرفت، دستیابی به حداکثر یکپارچگی در سطح سازمان، تعادل بین اهداف سازمانی و کاهش رقابت تخریبی بین نیروهای تابعه، جلوگیری از موازی‌کاری و فرسودگی، دلالت دارد. نتایج نشان می‌دهد که مؤلفه‌های؛ ارزش‌ها و باورها در سطح سازمان، کیفیت و کمیت تأمین نیازهای کارکنان، کیفیت روابط سازمانی در همه سطوح، تأثیر عوامل اجتماعی و سیاسی و عملکرد فرماندهی در انسجام‌بخشی به فعالیت‌ها و ... به‌عنوان مؤلفه‌های دستیابی ستاد به انسجام در پاسخگویی مبتنی بر انتظارات در بالاترین درجه تأثیرگذاری و اهمیت قرار دارند. همچنین در راستای نهادینه‌سازی انسجام در ستاد آجا، عواملی همچون؛ باورهای دینی، هویت سازمانی آجا، میزان توجه به توسعه فرهنگی، میزان توجه به توسعه آموزشی، میزان توجه به توسعه سیاسی، کیفیت توجه به حقوق همه کارکنان، تلاش در جهت ایجاد زبان و ادبیات سازمانی مشترک، نام و جایگاه سازمان آجا از منظر حاکمیت و جامعه، تهدیدات سازمان، نقش مهم و اساسی را بازی می‌کنند. افزون بر این، انسجام در مجموعه ستاد آجا، حس اتحاد و هم‌رزمی است که توسط آموزش و با تعامل میان فردی حاصل می‌شود. به معنای انگیزش کارکنان برای نبرد است. به معنای تمایل متقابل است و بر روابط میان فردی تمرکز دارد.

نتایج تحلیل اطلاعات در مرحله کیفی نشان داد که ارزش‌ها و باورها، تأمین نیازهای کارکنان، روابط سازمانی عوامل اجتماعی و سیاسی، فرماندهی عوامل اصلی و اثرگذار در دستیابی به این ویژگی‌ها هستند که به‌عنوان مؤلفه‌های بعد «انسجام» احصاء شدند. همچنین نتایج تحلیل کمی مشخص کرد که تمام  $5$  مؤلفه این بعد دارای مقدار معناداری است و این مقادیر در سطح اطمینان  $95\%$  معنادار شده است (قدر مطلق آماره تی بزرگ‌تر از  $1/96$  شده است)، بنابراین با احتمال  $95\%$  درصد مؤلفه‌های بعد انسجام تأیید شد. در خصوص بعد انسجام، مقدار معناداری برابر  $31/542$  شده است که این مقدار در سطح اطمینان  $95\%$  معنادار شده است (قدر مطلق آماره تی بزرگ‌تر از  $1/96$  شده است)، بنابراین با احتمال  $95\%$  درصد ادعای محقق تأیید می‌شود.

مقدار مثبت بتا (۰/۹۳۲) نشان می‌دهد که بعد انسجام از ابعاد تأثیرگذار الگوی ستاد پاسخگو ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر انتظارات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) می‌باشد. پاسخگویی ستاد در بعد کارآمدی بر توانایی ستاد برای تولید یک نتیجه دلخواه و موردنظر سلسله‌مراتب فرماندهی، تحقق عینی توان عملکردی ستاد در اجرای کارکردهای اساسی آجا و سرعت ارائه اطلاعات به ذینفعان، اشتیاق کاری مناسب در بین کارکنان و اتخاذ تصمیمات به‌موقع خلاصه می‌شود. به‌بیان دیگر، ستاد کارآمد به معنی شایستگی و کاردانی اعضای آن در تأمین اهداف اساسی است. در تحقق این بعد عواملی همچون؛ شیوه رهبری، نوع ارتباط، مسئولیت‌پذیری کارکنان، ارائه شیوه‌های انطباق‌پذیر و ساده، ارتقاء توانایی و ظرفیت کارکنان برای انجام درست کارها، میزان موفقیت در راه تحقق اهداف با توجه به امکانات، انجام کارها به نحو سودمند، کاردانی، کارآزمودگی، مفید بودن، سرعت پاسخگویی کارکنان به مدیران و کارشناسان تأثیر بسزایی دارد. نتایج تحلیل اطلاعات در مرحله کیفی نشان داد که اشتیاق کاری مناسب و اتخاذ تصمیم به‌موقع و سرعت در ارائه اطلاعات، عوامل اصلی و اثرگذار در دستیابی به این ویژگی‌ها هستند که به‌عنوان مؤلفه‌های بعد «کارآمدی» احصاء شدند. همچنین نتایج تحلیل کمی مشخص کرد که تمام ۲ مؤلفه این بعد دارای مقدار معناداری است و این مقادیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده است (قدر مطلق آماره تی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ شده است)، بنابراین با احتمال ۹۵ درصد مؤلفه‌های بعد کارآمدی تأیید شد. در خصوص بعد کارآمدی، مقدار معناداری برابر ۲۲/۸۰۹ شده است که این مقدار در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده است (قدر مطلق آماره تی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ شده است)، بنابراین با احتمال ۹۵ درصد ادعای محقق تأیید می‌شود. مقدار مثبت بتا (۰/۹۰۳) نشان می‌دهد که بعد کارآمدی از ابعاد تأثیرگذار الگوی ستاد پاسخگو ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر انتظارات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) می‌باشد.

بعد هماهنگی در الگوی ستاد پاسخگو بر ایجاد سازوکارهای ساختاری و رفتاری برای تحقق اهداف کلان آجا با ایجاد زمینه‌ی همسویی و هم‌جهت شدن اهداف جزئی و بخشی در سطح آجا و فراهم آوردن سازوکارهای ساختاری و انسانی برای مرتبط کردن مؤثر اجزای ستاد، دلالت دارد. نتایج نشان می‌دهد که مؤلفه‌های رفتاری و ساختاری به‌عنوان مؤلفه‌های دستیابی ستاد به هماهنگی در پاسخگویی مبتنی بر انتظارات در بالاترین درجه تأثیرگذاری و اهمیت قرار دارند. هماهنگی نخستین اصل سازمان‌دهی ستاد و فرایند برقراری ارتباط بین کارها و منابع برای رسیدن به یک هدف مشخص است. درواقع ستاد مجموعه‌ای از مکانیزم‌های ساختاری و انسانی است که وظیفه‌ای جز هماهنگی ندارد. هماهنگی در ستاد می‌تواند مزایایی همچون؛ اعمال اصلاحات (تشخیص ضعف‌ها، تعیین نقایص سیستم)؛ تنظیم کردن (بررسی وضع موجود

و ایجاد هماهنگی در جهت حفظ آن‌ها)؛ بازداشتن (پیش‌بینی مسائل و مشکلات آتی آجا و تلاش برای رفع آن‌ها) بهبود دادن، (بررسی عملیات خرده سیستم‌های موجود و تلاش برای بهبود آن‌ها) به دنبال داشته باشد. نتایج تحلیل اطلاعات در مرحله کیفی نشان داد که عوامل انسانی، عوامل سازمانی، عوامل فناورانه و عوامل فرماندهی و کنترل، عوامل اصلی و اثرگذار در دستیابی به این ویژگی‌ها هستند که به‌عنوان مؤلفه‌های بعد «هماهنگی» احصاء شدند. همچنین نتایج تحلیل کمی مشخص کرد که تمام ۲ مؤلفه این بعد دارای مقدار معناداری است و این مقادیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده است (قدر مطلق آماره تی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ شده است)، بنابراین با احتمال ۹۵ درصد مؤلفه‌های بعد کارآمدی تأیید شد. در خصوص بعد هماهنگی، مقدار معناداری برابر ۲۴/۰۹۰ شده است که این مقدار در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده است (قدر مطلق آماره تی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ شده است)، بنابراین با احتمال ۹۵ درصد ادعای محقق تأیید می‌شود. مقدار مثبت بتا (۰/۸۹۵) نشان می‌دهد که بعد هماهنگی از ابعاد تأثیرگذار الگوی ستاد پاسخگو ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر انتظارات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) می‌باشد.

بعد هم‌افزایی در الگوی ستاد پاسخگو بر کار مشترک و تعاون، تلاش گروهی، ترکیب توانمندی های ستاد آجا و ستاد نیروهای تابعه، داشتن رویکرد سیستمی در همه امور ستادی و صفی، ارتقاء کیفیت سطح روابط انسانی و سازمانی مؤثر در سطح کل آجا، اشراف و شناخت صحیح منابع دلالت دارد. نتایج نشان می‌دهد که مؤلفه‌های ترکیب توانمندی‌ها، داشتن رویکرد سیستمی، کیفیت و کمیت روابط انسانی، زمینه‌سازی و ایجاد روابط سازمانی مؤثر، شناخت صحیح منابع به‌عنوان مؤلفه‌های دستیابی ستاد به هم‌افزایی در پاسخگویی مبتنی بر انتظارات در بالاترین درجه تأثیرگذاری و اهمیت قرار دارند. همچنین، زمینه‌سازی برای ایجاد اتحاد و همدلی در سطح ستاد آجا، ارتقای قابلیت‌های مدیریتی در سطح ستاد آجا برای کسب برتری در حوزه‌های مأموریتی، تشویق عملکرد گروهی بیشتر در سطح ستاد نسبت به فعالیت‌های فردی، مشارکت در دانش و منابع در سطح ستاد و حذف دوباره کاری، تجمع ایده‌های کاربردی و اطلاعات راهبردی برای تبدیل شدن به یک نیروی واحد و ... از جمله راه‌کارهایی هستند که می‌تواند هم‌افزایی را در ستاد آجا برای پاسخگویی هر چه بهتر ارتقاء دهد. در مرور ادبیات هم‌افزایی به واژه «هم‌افزایی منفی» بر می‌خوریم، این پدیده زمانی رخ دهد که یک منبع اثر منبع دیگر را کاهش دهد که منجر به نتایج کمتر سودمند شود که از آن به‌عنوان رابطه جاننشینی نیز یاد می‌شود. عواملی همچون؛ ناسازگاری فرهنگی، فقدان رهبری، نبود اعتماد متقابل و کمبودهای ارتباطی که منجر به مشکلات انگیزه، رها شدن، یا غیبت می‌شود، می‌تواند هم‌افزایی منفی را گسترش دهد و سبب شکست هم‌افزایی گردد و این موضوع باید در سطوح

مدیریتی آجا مورد توجه قرار گیرد. نتایج تحلیل اطلاعات در مرحله کیفی نشان داد که عوامل انسانی، عوامل سازمانی، عوامل فناورانه و عوامل فرماندهی و کنترل، عوامل اصلی و اثرگذار در دستیابی به این ویژگی‌ها هستند که به‌عنوان مؤلفه‌های بعد «هم‌افزایی» احصاء شدند. همچنین نتایج تحلیل کمی مشخص کرد که تمام ۴ مؤلفه این بعد دارای مقدار معناداری است و این مقادیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده است (قدر مطلق آماره تی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ شده است)، بنابراین با احتمال ۹۵ درصد مؤلفه‌های بعد کارآمدی تأیید شد. در خصوص بعد هم‌افزایی، مقدار معناداری برابر ۲۸/۰۶۲ شده است که این مقدار در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده است (قدر مطلق آماره تی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ شده است)، بنابراین با احتمال ۹۵ درصد ادعای محقق تأیید می‌شود. مقدار مثبت بتا (۰/۹۲۵) نشان می‌دهد که بعد هم‌افزایی از ابعاد تأثیرگذار الگوی ستاد پاسخگو ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر انتظارات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) می‌باشد.

#### پیشنهادها

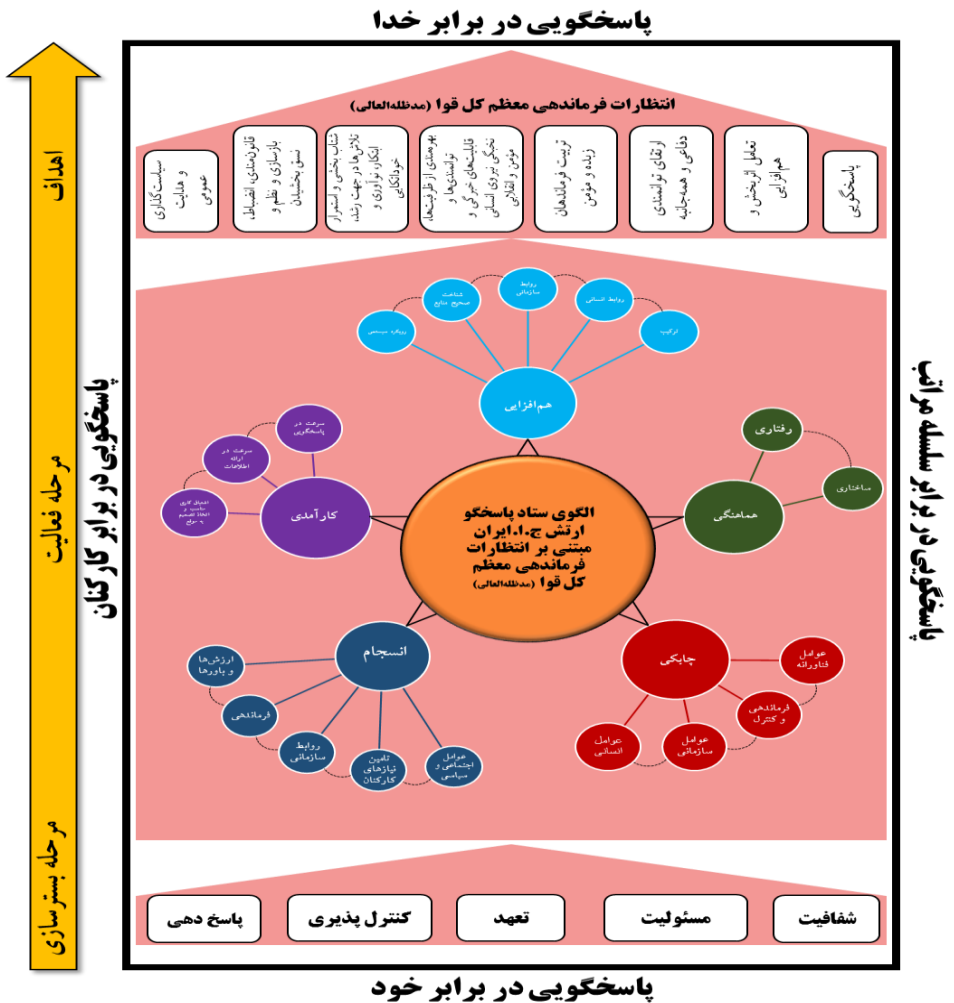
آنچه برای ارتش ج.ا.ایران حائز اهمیت است و می‌تواند در ارتقاء سطح عملکرد و کیفیت نتایج مؤثر باشد، مسئله «پاسخگویی ستاد» است. پاسخگویی در حال گذر از شکل‌های قدیمی مسئولیت به طرف سایر شکل‌ها، به‌ویژه سیستم‌های مدیریت کارآمدتر و پاسخگوتر است و دلیلش این است که دورانی که در آن به سر می‌بریم، آکنده از وقایع پیچیده است که درک رخدادهای آن دور از تصورات رایج و غالباً با شک و تردید، بی‌تفاوتی و حتی شگفتی روبه‌رو است. امروزه تغییرات سریع و مستمر، جهان را به‌طور پیچیده‌ای از حالت ثبات و قابلیت پیش‌بینی خارج کرده است؛ بنابراین توانایی و موفقیت در پاسخگویی یکی از چالش‌هایی است که در برابر ستاد آجا در این زمان قرار دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد؛

#### پیشنهادهای اجرایی

۱) در راستای نهاده‌سازی نگاه نظام‌مند به موضوع مهم و تأثیرگذار «پاسخگویی»، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های احصاء شده در قالب یک خلاصه اجرایی به کلیه یگان‌های زیرمجموعه ستاد آجا و متعاقب آن ستاد نیروهای تابعه توسط معاونت طرح و برنامه و بودجه آجا ارسال تا در ارزیابی‌ها، گزارش‌ها و بازبینی‌ها مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

۲) معاونت طرح و برنامه و بودجه آجا با بهره‌گیری از نتایج پژوهش و در راستای حرکت به سمت پیاده‌سازی الگو، در گام نخست بازبینه متناسب با شاخص‌های احصاء شده تهیه و برای ارزیابی میزان رهنمون شدن و خط‌دهی ستاد آجا در راستای حرکت به سمت و سوی ستاد پاسخگو در اختیار کلیه یگان‌های زیرمجموعه ستاد آجا قرار دهد.

شکل (۵) الگوی ستاد پاسخگو ارتش ج.ا.ایران مبتنی بر انتظارات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)



۳) در راستای یکنواخت‌سازی اجرای گزاره‌های به‌دست آمده از نتایج تحقیق در سطح ستاد آجا، معاونت تربیت و آموزش آجا سازوکارهای لازم در این خصوص را جهت حرکت به سمت ستاد پاسخگو پیش‌بینی نماید.

۴) با استناد به نتایج به‌دست آمده، کلیه یگان‌های ستاد آجا نسبت به بازنگری شیوه ارزیابی میزان تحقق مفاد حکم انتصاب مورخه ۱۳۹۶/۰۸/۱۴ و تنظیم گزارش‌ها در حوزه مربوطه اقدام نمایند.

## پیشنهاد ادامه تحقیق

- تبیین فرایند پیاده‌سازی الگوی ستاد پاسخگو مبتنی بر انتظارات فرماندهی معظم کل قوا (مدخله‌العالی)

## منابع

- قرآن کریم

## لف) منابع دینی

- امام خامنه‌ای (مدخله‌العالی)، مجموعه بیانات قابل دسترسی در WWW.KHAMENELIR.

## ب) منابع فارسی

- اردلان، امید، جهان فر، رضا (۱۴۰۰). طراحی مدل بومی آینده‌نگاری در ستاد فرماندهی ارتش

جمهوری اسلامی ایران، نشریه آینده‌پژوهی دفاعی، صفحه: ۳۳ - ۵۷.

- اسکندری، مهرداد (۱۳۹۸). الگوی آمادگی و آمادگی رزمی مبتنی بر بیانات فرماندهی معظم

کل قوا (مدخله‌العالی) با تأکید بر آمادگی رزمی ارتش ج.ا.ایران، مرکز مطالعات و تحقیقات و تدوین

اثنین‌نامه‌های رزمی نزاجا.

- آقامحمدی، داوود (۱۳۸۹). تعیین عوامل مؤثر در چابک سازی یگان‌های آجا با نگرش به

تهدیدات آینده و ارائه الگوی مناسب برای سامانه‌های رزم زمینی آجا، آجا.

- آقا محمدی، داوود (۱۳۹۷). مؤلفه‌های چابک سازی سامانه‌ی پشتیبانی خدمات رزمی در رزم

زمینی متناسب با تهدیدات آینده، فصلنامه‌ی مدیریت نظامی، سال هجدهم، شماره‌ی ۴،

زمستان ۹۷.

- آقامحمدی، داوود (۱۳۹۱). چابک سازی سازمانی (رویکردی نو در سازمان‌های نظامی)، تهران:

دانشگاه عالی دفاع ملی.

- آقامحمدی، داوود؛ حسنونند، علی اکبر (۱۳۹۸). ابعاد و مؤلفه‌های چابک سازی سازمان‌های

نظامی، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال هفدهم، شماره ۷۶،

- آقایی، میلاد (۱۳۹۳). ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی، فصلنامه رشد و فناوری، سال

دهم، شماره ۳۹.

- حسنونند، علی اکبر (۱۳۹۹). چابک سازی یگان‌های نظامی، تهران، دانشگاه و پژوهشگاه عالی

دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، جلد اول.

- حسینی، عبدالرسول (۱۳۹۶). بررسی نقش رهبری معنوی بر چابکی سازمانی، فصلنامه

چشم‌نواز/مدیریت دولتی، شماره ۳۰، تابستان ۹۶.

- حمید زاده، بهرام (۱۳۷۹). درآمدی بر رسانه‌های آموزشی، مجله مریبان، شماره ۳، صفحه:

۱۴۶ - ۱۴۴.

- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۶). واکاوی موانع هماهنگی بین سازمان‌های بخش عمومی ایران، *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*، شماره ۴، دوره ۵.
- دستمالچی، سعید؛ وزوائی، سعید؛ قلیزاده، رضا و زارع کاریزی، مینا (۱۳۹۰). اتخاذ استراتژی مناسب در افزایش مدیریت هم‌افزایی در سازمان‌های هلدینگ (هم‌افزایی و تعامل ستاد و شرکت‌های زیر مجموعه در شرکت‌های هلدینگ)، *کنفرانس سازمان‌های هلدینگ (کارکردها و چالش‌ها)*، ۵ و ۶ دیماه ۱۳۹۰، [www.iranrd.net](http://www.iranrd.net).
- ذاکری، محمد، اسدی، اسماعیل، لطفی، هادی (۱۳۹۰). تبیین الگوی پاسخگویی و نظارت بر نظام اداری در حکومت علوی از منظر رابطه بروکراسی و دموکراسی، *فصلنامه رسالت مدیریت دولتی*، سال دوم، شماره چهارم.
- راضی، علی (۱۳۸۵). *معماری چابکی سازمان*، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- رضایی، فاطمه (۱۴۰۰). بررسی رابطه مدیریت دانش مشتری و چابکی سازمانی بر اثربخشی سازمان، *هشتمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران*.
- رضاییان، علی (۱۳۷۰). کارآمدی و کارایی مهم‌ترین مسئولیت مدیران، *فصلنامه دانش مدیریت*، شماره ۱۴.
- رضاییان، علی (۱۳۹۰). *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران، انتشارات سمت.
- رضائیان، علی (۱۳۸۱). *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*، تهران، سمت، چاپ سوم، صفحه: ۲۲۱.
- رنجبر، احمد (۱۳۸۷). *انسجام و انضباط حزبی در پارلمان*، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، گزارش ۹۰۵۵.
- سرلک، محمدعلی و دل انگیزان، سهراب (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان‌های چابک بر اساس الگوی گلدمن و ناگل، *مجله مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۲۴.
- کرسول و پلاتو کلارک (۲۰۰۷). *روش‌های پژوهش‌های آمیخته*، ترجمه علیرضا کیامنش و جاوید سرایی، تهران، انتشارات آبیژ، چاپ اول.

(پ) منابع خارجی

- A. Gunasekaran (1999). "Agile Manufacturing: A Framework for research and development" *international journal of production economics*, 62, pp. 105-87
- Agrawal, Rajshree, Rachel Croson, and Joseph T. Mahoney (2010). The role of incentives and communication in strategic alliances: An experimental investigation. *Strategic Management Journal* 31, pp. 413-437
- Ansoff, Igor H. (1965); *Corporate Strategy*; Penguin (Harmondsworth).
- Bottani Eleonora. (2009). A fuzzy QFD approach to achieve agility. *Int. J. Production Economics* 119, pp. 380 – 391.
- Burgess, T., (1994), Making the leap to agility, *International Journal of Operations & Production Management* 14:11, 23-34

- Cardinali, R. (۱۹۹۵), The Significance of Socialization and Cohesion in *Contemporary Society - Military Transitions, Humanomics*, Vol. ۱۱, No. ۴, pp. ۳۹-۵۵.
- Chin-Yin Haung; Nof, Shimon Y, (۱۹۹۹), "Enterprise agility", *international journal of agile manufacturing systems*, ۱/۱, pp. ۵۹-۵۱
- Cullen, John B., Jean L. Johnson, and Tomoaki Sakano. (۲۰۰۰). Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management. *Journal of World Business* ۳۵, pp. ۲۲۳-۴۰.
- Dove, R (۱۹۹۹), "Knowledge management, responsibility and the agile enterprise", *Journal of Knowledge Management*, ۳ (۱), pp. ۳۵-۱۸
- Fainshmidt, Stav, and M. Lance Frazier. (۲۰۱۷). What Facilitates Dynamic Capabilities? The Role of Organizational Climate for Trust. *Long Range Planning* ۵۰, pp. ۵۵۰-۶۶
- Farnell, C., Larcker, D. F. (۱۹۸۱). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing and Research*, ۱۸(۱): ۳۹-۵۵
- Festinger, L. (۱۹۵۰), Informal Social communication, *Psychological Review*, vol. ۵۷, pp. ۲۷۱-۸۲
- Goldman, S; Nagel, R; Preiss, K (۱۹۹۵), "Agile competitors and virtual organizations, *Kenneth*": Van No Strand Reinhold.
- Griffith, T., Sawyer, J., and Neale, M. (۲۰۰۳). "Virtualness and Knowledge in Teams: Managing the love Triangle of Organizations, Individuals, and Information Technology," *MIS Quarterly* (۲۷:۲), pp. ۲۶۵-۲۸۷