



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Competency Model of Commanders and Managers in Crisis Management

Yassaman Khalili¹, Hamid Reza Safari², Hamid Reza Afshari³

Abstract

Background & Purpose: The selection and appointment of competent managers with necessary capabilities is one of the most important and sensitive issues in the crisis management process. Based on this, in the current research, the competency model of commanders and managers in crisis management is identified.

Methodology: The current research is a type of applied research in which content analysis strategy is used. The statistical population of the research included experts and experts of the Air Defense Force, 12 of whom were selected as a sample size in a targeted way. Interviews were used to collect data. The research data were analyzed through coding.

Findings: Based on the analysis of the research data, each of the individual, interpersonal, organizational and environmental competencies and insight of the commanders and managers were identified for each of the stages before the crisis, during the crisis and after the crisis.

Conclusion: The selection and appointment of commanders and managers can be done based on the extracted model of competence of commanders and managers in crisis management in this research. Based on this, the managers should proceed to develop the operational model of the final model.

Keywords: *Model, Competency Model, Crisis Management.*

Citation: Khalili, Yassman; Safari, Hamidreza and Afshari, Hamidreza.(2022). Competency Model of Commanders and Managers in Crisis Management. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 5(16), 169-190.

1. Assistant Prof., Department of Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: Y_khalili@pnu.ac.ir

2. Master of Crisis Management, Command University and Aja Headquarters, Tehran, Iran. E-mail: Saffari.hamidreza56@gmail.com

3. PhD in Joint and Composite Operations, Command University and Aja Headquarters, Tehran, Iran. E-mail: H.afshari@gmail.com

الگوی شایستگی فرماندهان و مدیران در مدیریت بحران

یاسمن خلیلی^۱، حمیدرضا صفاری^۲، حمیدرضا افشاری^۳

چکیده

زمینه و هدف: انتخاب و انتصاب مدیران شایسته و دارای توانمندی‌های لازم و ضروری از مهم‌ترین و حساس‌ترین مسائل در فرایند مدیریت بحران است. بر این اساس، در پژوهش حاضر به شناسایی الگوی شایستگی فرماندهان و مدیران در مدیریت بحران پرداخته می‌شود.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نوع تحقیقات کاربردی است که در آن از راهبرد تحلیل محتوا استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان و صاحب‌نظران نیروی پدافند هوایی بودند که تعداد ۱۲ نفر به روش هدف‌مند به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه استفاده شد. داده‌های پژوهش از طریق کدگذاری تحلیل شدند.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل داده‌های پژوهش هر یک از شایستگی‌های فردی، بین‌فردی، سازمانی و محیطی و بینشی فرماندهان و مدیران برای هر یک از مراحل پیش از بحران، در حین بحران و بعد از بحران شناسایی شدند.

نتیجه‌گیری: انتخاب و انتصاب فرماندهان و مدیران می‌تواند بر اساس الگوی استخراج شده شایستگی فرماندهان و مدیران در مدیریت بحران در این پژوهش صورت پذیرد. بر این اساس، مدیران باید نسبت به تدوین الگوی عملیاتی الگوی نهایی اقدام نمایند.

کلیدواژه‌ها: الگو، الگوی شایستگی، مدیریت بحران.

استناد: خلیلی، یاسمن؛ صفاری، حمیدرضا و افشاری، حمیدرضا. (۱۴۰۱). الگوی شایستگی فرماندهان و مدیران در مدیریت بحران. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۵(۱۶)، ۱۶۹-۱۹۰.

۱. استادیار گروه حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: Y_khalili@pnu.ac.ir

۲. کارشناس ارشد مدیریت بحران، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. رایانامه: Saffari.hamidreza56@gmail.com

۳. دکتری فرماندهی مرکب و مشترک، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. رایانامه: afshari@gmail.com

مقدمه

بحران نیاز به مدیریت دارد و باید این پدیده را مدیریت نمود. امروزه جوامع در تلاش برای دستیابی به شرایطی هستند که در صورت وقوع بحران، بازگشت سریع آن‌ها را به وضعیت پیش از بحران (اولیه یا عادی) فراهم سازد (رضایی، ۱۳۸۷: ۱). مدیریت بحران، ترکیب دو لغت "مدیریت" و "بحران" است که با توجه به گستره مفهومی این واژه، هرگونه تمهید جهت پرهیز از بحران، جستجوی متفکرانه بحران، خاتمه و مهار بحران در راستای تأمین منافع را مدیریت بحران می‌نامند. مدیریت بحران جهت مشاهده سیستماتیک بحران‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها در جستجوی یافتن ابزاری مناسب است که با استفاده از آن بتوان از بحران‌ها جلوگیری کرده و یا در صورت بروز، برای کاهش آثار آن، آمادگی و امداد رسانی سریع و بهبود اوضاع اقدام نمود (اژدر، ۱۳۸۵: ۲۱۴-۲۰۳). مدیریت در این حالت، پیش از هر چیزی به تجربه، مهارت، سرعت، هوشمندی، خلاقیت و موقعیت‌سنجی نیاز دارد و با توجه به اطلاعات موجود باید هر چه سریع‌تر موضوع، ارزیابی و نسبت به آن اقدام شود.

به اعتقاد صاحب‌نظران مدیریت بحران از سه مرحله اصلی قبل، حین و بعد از وقوع آن تشکیل شده است. قبل از وقوع بحران باید سه فعالیت کلیدی صورت گیرد؛ تشکیل گروه مدیریت بحران در سازمان، ایجاد یک سناریویی که بدترین حالت ممکن را نشان دهد، و تعریف رویه اجرایی استاندارد برای انجام فعالیت‌های قبل از وقوع بحران. در زمان وقوع بحران سه فعالیت اصلی باید انجام شود؛ تمرکز بر اشاعه اخبار و اطلاعاتی که مورد تمایل عموم باشد، مشخص کردن یک نفر به‌عنوان سخن‌گوی سازمان، و ارسال پیام‌ها و گزارش‌ها به‌صورت حرفه‌ای در رسانه‌ها. بعد از وقوع بحران دو فعالیت اصلی باید صورت گیرد؛ شناسایی عوامل ایجادکننده بحران برای کاربردهای آینده و برقراری ارتباط با ذینفعان برای آگاه‌سازی آن‌ها از نتایج و اثرات بحران. با عنایت به موارد ذکرشده، مدیریت بحران فرایندی برای پیشگیری از بحران و یا به حداقل رساندن اثرات آن به‌هنگام وقوع برای انجام این فرایند است و در این راستا برخورداری از برخی توانمندی‌ها و شایستگی‌ها موجب کاهش اثرات و هزینه‌های وقوع بحران و اداره بهتر آن می‌شود (آکدیمیر، ۱۹۹۷).

امروزه شایستگی^۱ به یک اصطلاح چندمنظوره‌ای تبدیل شده است که با معانی مختلف در زمینه‌های علمی متنوع مورد استفاده قرار می‌گیرد. تعاریف متنوعی از شایستگی‌ها وجود دارد. می‌توان شایستگی را به‌عنوان دانش، مهارت یا نگرشی تعریف نمود که فرد را توانمند

¹. Competency

می‌سازد تا به‌طور مؤثر فعالیت‌های یک شغل و یا یک وظیفه را با استانداردهای مورد انتظار شغل انجام دهد. مدیریت بحران، مستلزم وجود شایستگی‌های مربوطه در مراحل مدیریت آن است و اگر فرماندهان و مدیران سازمان‌ها فاقد این شایستگی‌ها باشند، بدیهی است که از توانمندی مدیریت این پدیده برخوردار نخواهند بود. در پژوهشی که به طراحی الگوی شایستگی فرماندهان ارشد نه‌اجا با رویکرد جنگ‌های ناهم‌تراز پرداخته شد، نویسندگان شایستگی‌های مورد نیاز فرماندهان را در چهار دسته شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های مرتبط با سازمان نظامی و محیط، شایستگی‌های بین فردی و شایستگی‌های بینشی تقسیم‌بندی نمودند (خیراندیش و غفوری، ۱۳۹۷).

تجربه نشان می‌دهد که هرچند نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران در رده‌های مختلف فرماندهی خود، از تعداد زیادی از فرماندهان مؤمن، متعهد، شجاع و کارآمد، بهره‌جسته و به‌پیروزی‌ها و موفقیت‌های چشم‌گیری در عرصه دفاعی دست‌یافته است ولی به دلیل عدم وجود یک چارچوب شایستگی در حوزه بحران، مدیریت بهینه آن با آسیب‌هایی همراه گردد. این مسئله در خصوص مراحل فرایند مدیریت بحران نیز مشاهده می‌شود به‌طوری‌که در برخی موارد، انتخاب و انتصاب فرماندهان و مدیران بدون در نظر گرفتن مؤلفه‌های شایستگی آنان در مواجهه با مراحل فرایند مدیریت بحران‌ها صورت می‌پذیرد. انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهم‌ترین و حساس‌ترین مسائل در فرایند مدیریت بحران بوده و برای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد، نیاز به معیارها و ملاک‌هایی است تا افراد واجد شرایط و با لیاقت، تصدی پست‌های سازمانی را به عهده بگیرند.

با توجه به تهدیدات منطقه‌ای و جهانی که در ابعاد کمی و کیفی رو به فزونی داشته و در حال توسعه است، نیاز است به‌منظور ارتقای توان رزمی ارتش جمهوری اسلامی ایران و نیز توان دفاعی نیروی پدافند هوایی به یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در ارتقای این قابلیت رزمی، یعنی مدیریت بحران بیش‌ازپیش پرداخته شود. در نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، تصمیم‌های مهم و حساس، به‌ویژه در شرایط بحران باید در کسری از ثانیه گرفته شود که اگر تصمیمات، درست اتخاذ شود، سودمند و اگر اشتباه گرفته شوند تبعات جانی و مالی زیادی را برای خود و کشور در بر خواهند داشت. مدیریت بحران در نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران به لحاظ حساسیت کاری و وظایف مهم و حساس آن به‌عنوان تأمین‌کننده امنیت هوایی کشور مسئله مهمی است، چراکه نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران بر محور فرماندهان می‌چرخد و بدون وجود سامانه فرماندهی شایسته، شکل‌گیری ساختار یگان‌ها و اجرای مأموریت‌های نیرو با مشکل مواجه

می‌شود. بنابراین انتخاب فرماندهان و مدیران شایسته به‌منظور مدیریت در مواجهه با شرایط بحرانی از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. از این رو می‌توان گفت که فرماندهان و مدیران نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران باید از شایستگی‌های لازم در مواجهه با بحران‌ها در تمام مراحل مدیریت بحران برخوردار گردند. بر این اساس، مساله اصلی این پژوهش نبود چارچوب الگوی شایستگی فرماندهان و مدیران در نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران در مراحل فرایند مدیریت بحران است و به این سوال پرداخته می‌شود که مؤلفه‌های شایستگی‌های فرماندهان و مدیران برای مدیریت بحران کدام هستند؟.

پیشینه پژوهش

شایستگی، به حالت و کیفیت شایسته گفته می‌شود. سزاواری، لیاقت و استحقاق داشتن از دیگر معانی این واژه است (معین، ۱۰۵، ۱۳۷۸). قابلیت داشتن به معنای قابل بودن، لایق بودن، استعداد ذاتی داشتن، برازندگی و شایستگی داشتن معنا شده است (شیخ، ۱۳۸۹: ۶). برای اولین بار دیوید مک کلند^۱ در سال ۱۹۷۳ مفهوم و معنای شایستگی را به کار برد (رائول^۲، ۲۰۱۰: ۸۱). بعد از مک کلند، مک بر^۳، بنیان‌گذار شرکت خدمات خارجی ایالات متحده مشاوره را برای توسعه روش‌های جدید درخواست کرد که بتواند عملکرد انسانی را پیش‌بینی کند (رائول و لیندهولم^۴، ۱۹۹۹: ۱۰۵-۹۰). گام‌های بعدی فعالیت‌های مک کلند برای مفهوم شایستگی، یافتن روش مناسب برای اعمال کسب‌وکار اصلی بود (سانگهی^۵، ۲۰۰۷: ۱۹). محبوبیت و رواج رویکرد شایستگی در اوایل دهه ۱۹۹۰ به اوج خود رسید و هم‌اکنون نیز ادامه دارد (قرائی پور، ۱۳۸۲: ۵۹). برخی تعاریف شایستگی در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. تعاریف مفهوم شایستگی

شایستگی‌ها به عنوان یک دسته دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌ها مرتبط به هم تعریف می‌شود که تاثیر زیادی بر شغل افراد می‌گذارد و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارد، می‌توان با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد.	سانچز ^۶ (۲۰۱۰)
برخی از سازمان‌ها شایستگی‌ها را به عنوان جنبه‌هایی از کلیت شخص در نظر می‌گیرند که عبارتند از: استعداد (کلامی، عددی، فضایی) مهارت‌ها و توانایی‌ها (تفکر،	سینگلا و همکاران

¹. David McClelland

². Rothwell

³. McBer

⁴. Rothwell and Lindholm

⁵. Sanghi

⁶. Sanchez

رهبیری)دانش(عمومی، حرفه خاص، شغل خاص، سطح خاص، سازمان خاص)	(۲۰۱۱)
شایستگی‌ها را به دو دسته شایستگی‌های سخت و شایستگی‌های نرم طبقه بندی کردند. شایستگی‌های سخت عمدتاً مبتنی بر دانش و مهارت بوده و شغل محور هستند. اما شایستگی‌های نرم مبتنی بر الگوهای رفتاری و نگرش محور هستند.	روبو تام و ژوب ^۱ (۲۰۱۳)
شایستگی به عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و رفتاری باشد که عملکرد بهتر در هر جنبه از یک فرد را توصیف می‌کند	صالح (۲۰۱۳)
شایستگی‌های مدیریتی شامل مجموعه ای از مهارت‌ها، دانش‌ها، توانایی‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌هایی است به منظور اینکه مدیر بتواند وظایف محوله را به نحو احسن انجام دهد.	لارا و سالاس والینا(۲۰۱۷)
شایستگی‌ها، ویژگی‌هایی هستند که می‌تواند کارکنان با کارایی بالا را از دیگران که عملکرد پایین تری دارند، متمایز سازد	میسرا و شارما (۲۰۱۷)
شایستگی، ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری است که به بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند و در نهایت منجر به موفقیت سازمانی خواهد شد	مولر و همکاران (۲۰۱۷)
شایستگی ترکیبی از مهارت‌ها، دانش‌ها و نگرش‌های مورد نیاز برای اجرای یک نقش به گونه اثربخش می‌باشد.	هوانگ و کو (۲۰۱۸)
شایستگی به عنوان یک نوع توانایی برای شغل یا پست شغل در نظر گرفته می‌شود که فرد را قادر می‌سازد تا عملکرد موفقیت‌آمیز به نمایش بگذارد	چن و ژیانگ (۲۰۱۹)

عرفانی و دیانتی (۱۳۸۸) شایستگی را در سه سطح از یکدیگر متمایز کردند: ۱- سطح فردی ۲- سطح سازمانی ۳- سطح راهبردی (عرفانی و دیانتی، ۱۳۸۸: ۱۶-۲۰). امروزه، شایستگی‌ها عمدتاً به ویژگی‌های مورد نیاز برای توفیق در شغل یا عملکرد برتر اطلاق می‌شود. شایستگی‌ها، به رفتارهای هدف‌مند دلالت دارد که می‌تواند ناشی از عناصر زیر باشد (بابایی و شیخ، ۱۳۹۰: ۵۱): ۱- دانش و آگاهی‌ها: معلومات شغلی، اطلاعات و تخصص مرتبط با شغل ۲- قابلیت‌ها یا مهارت‌ها: توانایی انجام کارهای مرتبط با اهداف شغلی ۳- نگرش‌ها و ارزش‌ها: ترجیحات و یا مفروضات ذهنی فرد ۴- ویژگی‌ها: خصوصیات شخصیتی و نحوه واکنش به شرایط افراد ۵- انگیزش: امیال درونی و اشتیاق برای اقدام ۶- نقش‌های اجتماعی: برداشت دیگران از افراد. در یک جمع‌بندی توسط بویاتزیس^۲ (۲۰۰۸)، ابعاد شایستگی (از جمله شایستگی‌های مدیریتی) در ۶ گروه به شرح زیر جا گرفته است: ۱- دانش و معلومات حرفه‌ای ۲- مهارت‌ها ۳- ویژگی‌های شخصیتی ۴- نگرش و بینش ۵- اعتبار حرفه‌ای ۶- اعتبار عمومی. چهار طبقه اول قابلیت‌ها را می‌توان ابعاد فردی شایستگی‌های مدیریتی و ۲ مؤلفه اخیر را ابعاد اجتماعی این شایستگی‌ها دانست (ابوالعالی و غفاری، ۱۳۸۶: ۵۷-۵۸). همچنین شایستگی‌ها را می‌توان به سطوح مختلف تقسیم کرد: ۱-

¹. Robotham and Jubb

². Boyatzis

شایستگی‌های پایه ۲- شایستگی‌های متمایزکننده ۳- شایستگی‌های کلیدی (محوری) (قرایی پور، ۱۳۸۲: ۵۹-۶۰).

اسپنسر نیز در خصوص شایستگی‌های مورد نیاز، دو تقسیم‌بندی به شرح ذیل ارائه نموده است: ۱- شایستگی‌های مورد نیاز که مهارت‌های ضروری را برای حداقل عملکرد در یک کار و یا انجام یک وظیفه مشخص می‌سازد. ۲- شایستگی‌های برتر که بر اساس آن‌ها نتایج به دست آمده بالاتر از میانگین و نشان‌دهنده عملکرد بالاتر است (اسپنسر، ۲۰۰۶: ۱۹).
یوکل نیز در سال ۲۰۰۶ با توجه به تحقیقات گسترده، راهبردهای تعیین شایستگی را به پنج طبقه دسته‌بندی نمود: ۱- راهبرد ویژگی‌های بنیادی فردی: کدام ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه‌ها، مفاهیم ذهنی، مهارت‌ها و ارزش‌ها موجب بروز رفتارها و عملکردهای برتر رهبران موفق جهان می‌شود. ۲- راهبرد رفتاری: ویژگی‌های بنیادی فردی برای رسیدن به عملکرد برتر مدیریت لازم است ولی کافی نیست. ۳- راهبرد اقتضایی (فراپند محور): بر اهمیت عوامل مؤثر بر موقعیت تأثیر دارد. ۴- راهبرد تأثیرات قدرت: در این رویکرد، تأثیر قدرت و اختیار در مدیریت مؤثر مورد بررسی قرار می‌گیرد. ۵- راهبرد ترکیبی: در سال‌های اخیر محققان به این نتیجه رسیده‌اند که ترکیب ۴ رویکرد فوق برای تعیین شایستگی‌های مدیریتی و رهبری می‌تواند مفید باشد (یوکل، ۲۰۰۶: ۴۱۷-۳۸۶).

مفهوم‌شناسی بحران

برخی از دانش پژوهان، بحران را معادل فشار، اضطراب، نقطه عطف فاجعه و خشونت به کار برده‌اند. برخی دیگر بحران را مترادف با ازمهم‌گسیختگی، بی‌نظمی، شکنندگی بیش از حد معمول، تهدید ارزش‌ها، بی‌ثباتی سیاسی- اجتماعی و مخاصمه‌ی نظامی تعریف کرده‌اند (ابه‌ری، ۱۳۸۶: ۳). از نظر امنیتی نیز می‌توان بحران را در یک واحد سیاسی تحلیل کرد. در یک حالت کلی، فضای یک واحد سیاسی در یکی از دو وضعیت ذیل قرار دارد؛ بر اساس دو شاخص زمان (طول دوره‌های که یک مسئله لاینحل باقی مانده) و تعداد افرادی که متأثر از مسئله هستند. در واقع بحران‌ها پدیده‌هایی هستند که از ارزش امنیتی برخوردارند و در چگونگی مواجهه با وضعیت بحران باید قواعد امنیتی را به کار گرفت. درجایی دیگر هالستی نیز با تأکید بر دو عنصر تهدید و زمان محدوده تصمیم‌گیری بحران را موقعیتی می‌داند که تهدید غیرمنتظره‌ای متوجه ارزش‌های حیاتی شده و زمان، زمان تصمیم‌گیری است.
بریچد و ویکنفلد^۱ سه شرط را برای نامیدن بحران لازم دانسته‌اند؛ که در حقیقت این

^۱. Breacger/ wikenfeld

شروط مفاهیمی هستند که از سوی تصمیم‌گیرندگان در بالاترین سطح برداشت می‌شوند. درک تهدید نسبت به ارزش‌های اساسی با احتمال بسیار زیاد در موقع وقوع درگیری نظامی به صورت فوری یا در آینده و آگاهی از محدودیت‌های زمانی برای پاسخ‌گویی به تهدید خارجی، در برخی از تحلیل و تعاریف مفهوم بحران، بر منازعه تأکید می‌شود که اغلب آن را در بررسی رفتار واحدهای سیاسی نسبت به یکدیگر به عنوان بازیگران بین‌الملل در سیاست جهانی تحلیل می‌نمایند. ارائه هر نوع تعریفی از بحران نسبی است. چراکه اساساً بحران یک پدیده ادراکی بوده و آن را باید از دیدگاه کسانی که به نحوی با آن درگیر هستند و یا در شرایط و زمینه‌های خاصی که اتفاق می‌افتند تعریف کرد. همچنین مک‌کارتی نیز در تعریف بحران چنین می‌گوید، بحران شرایطی است که: الف- زمان موجود برای پاسخ‌دهی و یا تصمیم‌گیری محدود است. ب- نیازمند تصمیم‌گیری در موقعیت وخیم، در زمان محدود، با اتکا بر اطلاعات اندک است. بیشترین اختلاف نظر در «تعریف بحران» به علت گوناگونی بحران‌ها و علل به وجود آورنده آن‌ها و تفاوت اثرات و پیامدهای آن‌ها در سرتاسر جهان است (صلواتیان، ۱۳۸۹: ۱۵۱).

پیشینه تجربی

مرادی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به الگوی شایستگی فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اندیشه فرماندهی معظم کل قوا پرداختند. هدف پژوهش آنان شناسایی، احصاء و ارائه الگوی شایستگی فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران بر اساس اندیشه‌های فرماندهی معظم کل قوا بود. بر اساس یافته‌های تحقیق الگوی شایستگی فرماندهان ارتش در هشت حوزه اصلی شامل شایستگی‌های اعتقادی و اخلاقی، ارزشی و آرمانی، بینشی و بصیرتی، انقلابی و جهادی، محوری، فرماندهی و رهبری، مدیریتی و رفتاری و نیز ۴۲ مقوله فرعی طراحی شد.

خیراندیش و غفوری (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان طراحی الگوی سنجش شایستگی فرماندهان ارشد نه‌اجا با رویکرد جنگ‌های ناهم‌تراز انجام دادند. این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش پژوهش آمیخته انجام شد. در این پژوهش، نویسندگان ضمن طراحی مدلی برای شایستگی فرماندهان ارشد نه‌اجا، شایستگی‌های مورد نیاز فرماندهان را در چهار دسته شامل شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های مرتبط با سازمان نظامی و محیط، شایستگی‌های بین فردی و شایستگی‌های بینشی تقسیم‌بندی نمودند.

پورعزت و همکاران در سال ۱۳۹۶ پژوهشی با عنوان تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ انجام دادند. هدف پژوهش تدوین مدلی برای شایستگی مدیران برای تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴ با بررسی مفاهیم شایستگی در دنیا و مصاحبه با

خبرگان بود. بر اساس تحلیل داده‌های پژوهش، شایستگی‌های مدیران در قالب ۵ مقوله اصلی شامل مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، توان اجرایی و مدیریتی، ارزش‌های محوری و ویژگی‌های شخصی دسته‌بندی شدند.

الوانی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به طراحی تدوین و الگوی مناسب شایستگی‌های فرماندهان و مدیران در سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) پرداختند. در این پژوهش از رویکرد آمیخته برای انجام پژوهش استفاده شد. پس از مطالعه و بررسی بیانات مقام معظم رهبری ارائه الگوهای ابتدایی شایستگی‌ها در قالب ۵۱۶ کد، ۸۴ مفهوم و چهار مقوله اصلی شایستگی‌ها طراحی شد که این مقوله‌ها شامل: شایستگی فردی با ۲۸ مفهوم، شایستگی‌های بینشی با ۹ مفهوم است، شایستگی‌های بین فردی با ۶ کد، شایستگی‌های سازمانی با ۴۱ مفهوم است. همچنین رتبه‌بندی شایستگی‌ها (مفاهیم) بر اساس تلفیق نتایج استفاده از آزمون فریدمن و میانگین نشان داد که بین چهار شایستگی اصلی مندرج در الگوی نهایی، شایستگی‌های فردی در رتبه‌ی اول است و شایستگی سازمانی در رتبه‌ی دوم قرار دارد.

شیرازی و شهوازیان (۱۳۹۲) پژوهشی در زمینه شناسایی شایستگی‌های مدیران اجرایی ارشد جهت مقابله با بحران انجام دادند. نتایج پژوهش با روش کیفی نشان داد که شایستگی‌های مدیران اجرایی ارشد در چهار طبقه مهارت‌های مربوط به فرد (ریسک‌پذیری، جسارت، اعتماد به نفس، نگرش مثبت، انعطاف‌پذیر و سازگار بودن)، مهارت‌های میان فردی (برقراری ارتباطات و گروه‌سازی)، مهارت‌های مربوط به شغل (تصمیم‌گیری، مدیریت پروژه، توانمندی رهبری، برنامه‌ریزی، اولویت‌بندی کردن، تفکر نوآورانه) و مهارت‌های زمینه‌ای (مربوط به تعامل فرد با محیط، حمایت شرکا و قانون) قرار دارند.

تحقیقات مختلف زیادی به تحقیق در حوزه شایستگی مدیران در منابع انسانی پرداخته‌اند که اهمیت موضوع را به صورت مشخصی معین می‌سازد. پس از جمع‌آوری اسناد مرتبط و مطالعه آن‌ها به نظر می‌رسد برخی از مطالعات به صورت کلی به ارائه مدل یا الگو و چارچوب شایستگی در سازمان‌های مورد مطالعه پرداخته‌اند. این پژوهش‌ها به شناسایی شایستگی‌های مدیران در سازمان‌ها پرداخته و شایستگی‌های کلیدی مدیران را تبیین نموده‌اند. به نظر می‌رسد تمام تحقیقات انجام‌شده در این حوزه، باهدف بهبود عملکرد مدیران و فرماندهان از طریق شناخت صلاحیت‌ها و شایستگی‌های مرتبط با عملکرد انجام شده است. تنها تفاوتی که بین صاحب‌نظران وجود دارد، در تعداد و نوع ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با شایستگی‌هاست که این مسئله نیز می‌تواند به دلیل زمینه‌ای باشد که مطالعه در آن انجام شده است. به‌عنوان مثال "طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران

در بخش دولتی ایران". از سویی، برخی دیگر مطالعات به ارائه الگو یا مدل شایستگی در یک زمینه خاص همچون مدیریت بحران در سازمان‌ها پرداخته‌اند، به‌عنوان مثال "شناسایی شایستگی‌های مدیران اجرایی ارشد جهت مقابله با بحران" این پژوهش نیز از این دسته مطالعات است چراکه با هدف شناسایی مؤلفه‌های شایستگی مدیران نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران در مدیریت بحران پرداخته است. همچنین بر اساس بررسی‌های انجام‌شده می‌توان این‌گونه جمع‌بندی نمود که تاکنون پژوهشی که به تبیین شایستگی‌های فرماندهان در ابعاد فردی، سازمان و محیط، بین فردی و بینشی مدیران در مراحل فرایند مدیریت بحران انجام پذیرفته باشد انجام نگردیده است و این مسئله خلأ موجود در پژوهش‌های پیشین است که در این پژوهش بدان پرداخته خواهد شد. از سوی دیگر می‌توان گفت در شناسایی مؤلفه‌های شایستگی مدیران، کمتر پژوهشی به موضوع بررسی شایستگی‌های مذکور در مراحل فرایند مدیریت بحران در سازمان‌هایی نظامی همچون نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخته است، درحالی‌که مدیریت بحران در سازمان‌ها بالأخص ارتش موضوع بسیار مهمی بوده و بنا بر حساسیت موضوع بایستی بدان پرداخته شود.

از نقطه نظر اشتراک این تحقیق با پیشینه تحقیق می‌توان گفت که پژوهش‌های انجام‌شده پیشین، به شناسایی عوامل شایستگی مدیران در سازمان‌های مختلف پرداخته‌اند. هرچند که نتایج پژوهش‌ها با توجه به زمینه و سازمانی که تحقیق در آنجا صورت گرفته است تا حدودی متفاوت است ولی به‌طور کلی می‌توان بیان نمود که همه آن‌ها به دنبال شناسایی عوامل شایستگی مدیران بوده‌اند و این تحقیق نیز در این مسئله، با پژوهش‌های قبلی دارای نقطه اشتراک است. همانگونه که در ادبیات گفته شد در این پژوهش بر دو حوزه مدیریت بحران و شایستگی تمرکز شده است. مدیریت بحران در سه مرحله پیش، حین و بعد از بحران و شایستگی بر اساس یکی از مهمترین مدل‌های شایستگی یعنی الگوی بویاتزیس (شایستگی‌های فردی، سازمان و محیط، بین فردی و بینشی) بررسی می‌شود. این پژوهش در واقع نقطه تلاقی الگوی سه مرحله‌ای مدیریت بحران و الگوی چهار بعدی شایستگی است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات کاربردی است که در آن از روش کیفی و راهبرد تحلیل محتوا استفاده شده است. همچنین این پژوهش از بعد زمان در زمره پژوهش‌های مقطعی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان دانشگاهی و متخصصان آشنا با

مباحث مدیریت منابع انسانی و مدیریت بحران است که دارای ویژگی‌های زیر بودند؛ الف- مدرک تحصیلی؛ کارشناسی و بالاتر، ب- آشنایی با حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت بحران، پ- سنوات خدمت: حداقل ۱۸ سال و بالاتر، ت- انتصاب در مشاغل سازمانی سرتیپ دومی و بالاتر، ث- حداقل دارای یک سال سابقه انتصاب در جایگاه‌های فرماندهی و مدیریتی در ستادهای تخصصی ستاد فرماندهی نیروی پدافند هوایی. با اعمال ویژگی‌های پیش گفته تعداد ۱۲ نفر به عنوان نمونه آماری برای مصاحبه انتخاب شدند. روش اصلی جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختار یافته بود. جهت بررسی پایایی باز آزمون، از بین مصاحبه‌ها تعداد سه مصاحبه گزینش شده و هر یک از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه از سوی محقق کُدها گذاری شدند و نتیجه‌های به دست آمده از این کُدها گذاری‌ها در جدول زیر آمده است:

جدول ۳. محاسبه پایایی باز آزمون

ردیف	کل کُدها	توافقات	عدم توافقات	پایایی باز آزمون
۱	۲۲	۱۰	۲	۰/۹۰
۲	۲۱	۸	۵	۰/۷۶
۳	۲۶	۱۱	۴	۰/۸۴
کل	۶۹	۲۹	۱۱	۰/۸۴

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌گردد تعداد کل کُدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر ۶۹، تعداد کل موافقت‌ها بین کُدها در این دو زمان برابر ۲۹ و تعداد کل عدم تناسب‌ها در این دو زمان برابر ۱۱ است و پایایی باز آزمون مصاحبه‌های صورت گرفته در این تحقیق با بهره‌گیری از فرمول ذکر شده، برابر ۸۴ درصد است. بر این اساس این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کاوله^۱، ۱۹۹۶) قابلیت اطمینان کدها گذاری‌ها خوب و تأیید است. برای تأیید روایی نیز در حین مصاحبه، محققان صحت برداشت خود از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان کنترل می‌کردند و از مشارکت‌کنندگان درخواست می‌شد تا بر این برداشت، صحت بگذارند و از بازبینی توسط همکاران استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش در واقع به سوالات زیر پاسخ داده شد که شایستگی‌های فردی، بین فردی،

¹. Kvale

سازمانی و بینشی در مراحل سه گانه قبل، حین و بعد از بحران کدام هستند؟. در این تحقیق، محقق با استفاده از مصاحبه با صاحب نظران نسبت به جمع آوری داده‌های تحقیق اقدام نموده است تا در نهایت داده‌ها و اطلاعات و متغیرها و اهداف مورد تحقیق را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل کیفی و کمی قرار دهد. به این ترتیب که پس از دسته‌بندی اطلاعات (پالایش، تلخیص و نمایش داده‌ها)، پردازش اطلاعات از طریق تقاطع (همگرایی مطلق) و تقارب (همگرایی نسبی) و تباین (واگرایی) اطلاعات یعنی به طور خلاصه پردازش اطلاعات از طریق هم‌پوشانی داده‌ها حاصل از مصاحبه با صاحب نظران صورت پذیرفته است و در نهایت به قضاوت و تصمیم‌گیری پرداخته شده است.

سوال اول؛ شایستگی‌های فردی فرماندهان در مراحل سه گانه قبل، حین و بعد از بحران کدام هستند؟.

در این قسمت پالایش داده‌ها، تلخیص داده‌ها و نمایش داده‌ها با توجه به اطلاعات واصله از طریق مصاحبه‌شوندگان در خصوص سوال اول تشریح گردید. برای رعایت خلاصه‌نویسی در این بخش صرفاً تحلیل داده‌ها قبل از بحران آورده می‌شود.

جدول ۲. تحلیل داده‌های شایستگی‌های فردی فرماندهان و مدیران در مرحله پیش از بحران

مصاحبه‌شونده	شایستگی‌های فردی فرماندهان و مدیران در مرحله پیش از بحران
اول	سلامتی جسمی - مطلع و با آگاهی کامل - باهوش و آگاه به امور نظامی
دوم	تندرستی - ماهر بودن در تخصص فنی خود - نظامی واقعی
سوم	سالم بودن - مهارت کافی - زیرکی و خردمندی - ثبات عاطفی داشتن
چهارم	ذهنی باز و سالم داشتن - عالم به حوزه کاری خود - یک افسر باذکاوت
پنجم	بهداشت روحی - دارای مهارت لازم - متخصص در امور جاری - هوشمندی در به کارگیری فنون نظامی
ششم	سلامتی روحی - با علم و دانش مطلوب - کسب نمره بالا در آزمون‌های هوش و استعداد
هفتم	بالا بودن نمره جسمانی - رتبه برتر در آزمون‌های تخصصی - فردی زیرک
هشتم	گذراندن پایه سلامت روح و روان به طور مرتب - تیزبینی در شرایط بحرانی - گذراندن دوره‌های تکمیلی
نهم	بهداشت روان - دارای معلومات کافی و موردنیاز - هوشیاری نظامی
دهم	آمادگی بالای جسمی - دارای دانش کافی - تیزهوش - داشتن نشاط روحی
یازدهم	ورزیدگی جسمانی - ورزیده در علوم موردنیاز سازمان - بافراست - عدم اختلال روحی
دوازدهم	ذهنی باز و آزاد - کفایت در فنون علمی و نظامی - عاقلانه رفتار کردن در مسائل نظامی

جدول ۳. مقوله‌پردازی شایستگی‌های فردی فرماندهان و مدیران در مرحله پیش از بحران

ردیف	مقوله‌ها	گفتارهای کلیدی مشترک صاحب نظران
۱	سلامت فردی	سلامتی جسمی - تندرستی - سالم بودن - ثبات عاطفی داشتن - ذهنی باز و

(جسمانی و روانی)	سالم داشتن - بهداشت روحی - سلامتی روحی - بالا بودن نمره جسمانی - گذراندن پایش سلامت روح و روان به‌طور مرتب - بهداشت روان - آمادگی بالای جسمی - داشتن نشاط روحی - ورزشی جسمانی - عدم اختلال روحی - ذهنی باز و آزاد - بهداشت فردی (جسمانی و روانی)
۲ دانش و مهارت تخصصی	مطلع و با آگاهی کامل - ماهر بودن در تخصص فنی خود - مهارت کافی - عالم به حوزه کاری خود - دارای مهارت لازم - متخصص در امور جاری - با علم و دانش مطلوب - رتبه برتر در آزمونهای تخصصی - گذراندن دوره‌های تکمیلی - دارای معلومات کافی و مورد نیاز - دارای دانش کافی - ورزشی در علوم مورد نیاز سازمان - کفایت در فنون علمی و نظامی
۳ هوش و ذکاوت نظامی‌گری	باهوش و آگاه به امور نظامی - نظامی واقعی - زیرکی و خردمندی - یک افسر با ذکاوت - هوشمندی در بکارگیری فنون نظامی - کسب نمره بالا در آزمونهای هوش و استعداد - فردی زیرک - تیزبینی در شرایط بحرانی - هوشیاری نظامی - تیزهوش - بافراست - عاقلانه رفتار کردن در مسائل نظامی

مجموع تحلیل‌های انجام شده درباره نظرات مصاحبه‌شوندگان در جدول زیر آمده است.

جدول ۴. جدول مؤلفه فردی فرماندهان و مدیران در مراحل فرایند مدیریت بحران

بعد از بحران	حین بحران	قبل از بحران	مراحل مدیریت بحران شایستگی‌ها
عمل‌گرایی توسعه‌گری ارزش‌ها	انعطاف‌پذیری ریسک‌پذیری قابلیت‌های ذهنی	سلامت فردی (جسمانی و روانی) دانش و مهارت تخصصی هوش و ذکاوت نظامی‌گری	فردی

سوال دوم؛ شایستگی‌های سازمانی و محیطی فرماندهان در مراحل سه گانه قبل، حین و بعد از بحران کدام هستند؟

در این قسمت پالایش داده‌ها، تلخیص داده‌ها و نمایش داده‌ها با توجه به اطلاعات واصله از طریق مصاحبه‌شوندگان در خصوص سوال اول تشریح گردید. برای رعایت خلاصه‌نویسی در این بخش صرفاً تحلیل داده‌ها قبل از بحران آورده می‌شود.

جدول ۵. تحلیل داده‌های شایستگی‌های سازمان و محیط در مرحله پیش از بحران

مصاحبه‌شونده	شایستگی‌های فرماندهان و مدیران مرتبط با سازمان و محیط در مرحله پیش از بحران
اول	هم‌اندیشی - تفویض اختیار - هدایت‌گری راهبردی - مبارز بودن
دوم	برنامه‌ریزی جمعی - اهل مشورت - شناسایی تهدیدات نوین دشمن اسلام و میهن - رصد تحول‌های فناورانه
سوم	توجه ویژه به مصوبات هیئت بازرسی - اهتمام به آموزش - شهروندمداری - اهتمام به تحلیل رویدادها در تمامی عرصه‌ها - دیدبانی فناوری
چهارم	برگزاری مستمر جلسات هماهنگی - هوش سازمانی - انضباط مالی و پایبندی به الزامات اقتصاد مقاومتی - پرهیز از غفلت در مقابل دشمن - پوشش محیط‌های عملیاتی آینده

مصاحبه‌شونده	شایستگی‌های فرماندهان و مدیران مرتبط با سازمان و محیط در مرحله پیش از بحران
پنجم	توجه به اجرای دستورالعمل‌ها - راهبری داشته‌های علمی - روحیه تحول‌گرای - آینده‌نگاری فناوری‌های رزمی
ششم	برگزاری جلسات آگاه‌سازی - تقویت روحیه نوآوری - «هم دشمن را باید شناخت، هم شیوه‌های دشمنی را، راه و رسم‌ها و سمت‌وسوهای را که این‌ها برای دشمنی در نظر گرفته‌اند» (فرماندهی معظم کل قوا) - آینده‌نگاری سازمانی
هفتم	سرکشی از یگان‌های زیرمجموعه بخصوص سرپنجه‌ها و یگان‌هایی که از تجمع نفراتی برخوردار نیستند - دادن مسئولیت‌های بیشتر به کارکنان - توجه به اصول و مسائل حفاظت اطلاعات - تقویت بصیرت انقلابی - آینده‌اندیشی
هشتم	داشتن روحیه مبارزه‌طلبی - ایجاد انگیزه و حس مسئولیت در کارکنان - توجه به ایمنی محیط کار و پیرامونی - حساسیت در برابر دشمن
نهم	اهل مشورت - توجه به آموزش کارکنان - توجه به عوامل زیستی و محیطی
دهم	آشنایی به اسناد بالادستی - آینده‌سازی - هوشیاری و درک موقعیت در برابر معاندین - شناسایی تکنولوژی‌های نوظهور - مدیریت راهبردی
یازدهم	اشراف اطلاعاتی و سازمانی فرماندهی و کارکنان - سرلوحه قرار دادن فرمایش حضرت علی (ع): «گویاترین دلیل و نشانه بر سرشاری عقل، تدبیر نیکوست» - تفاوت قائل شدن بین جبهه حق و باطل - ارتقای ایمنی و سالم‌سازی محیط کار
دوازدهم	مشاوره مجرب برای سلسله‌مراتب - افزایش مهارت کارکنان - شناسایی شیوه‌های دشمن در مبارزه با نظام انقلاب اسلامی - توجه به بهداشت حرفه‌ای کارکنان - هوش رقابتی - سناریو پردازی

جدول ۶. مقوله‌پردازی شایستگی‌های فرماندهان و مدیران مرتبط با سازمان و محیط

ردیف	مقوله‌ها	گفتارهای کلیدی مشترک صاحب‌نظران
۱	توانمندسازی کارکنان	تفویض اختیار - اهل مشورت - اهتمام به آموزش - هوش سازمانی - راهبری داشته‌های علمی - دادن مسئولیت‌های بیشتر به کارکنان - اهل مشورت - آشنایی به اسناد بالادستی - اشراف اطلاعاتی و سازمانی فرماندهی و کارکنان - مشاوره مجرب برای سلسله‌مراتب - افزایش مهارت کارکنان
۲	نگرش سیستمی	هدایت‌گری راهبردی - شهروندمداری - انضباط مالی و پایبندی به الزامات اقتصاد مقاومتی - روحیه تحول‌گرای - تقویت روحیه نوآوری - اصول و مسائل حفاظت اطلاعات - توجه به ایمنی محیط کار و پیرامونی - توجه به عوامل زیستی و محیطی - آینده‌سازی - سرلوحه قراردادن فرمایش حضرت علی (ع): «گویاترین دلیل و نشانه بر سرشاری عقل، تدبیر نیکوست» -
۳	آینده‌پژوهی	رصد تحول‌های فناورانه - دیدبانی فناوری - پویای محیط‌های عملیاتی آینده - آینده‌نگاری فناوری‌های رزمی - آینده‌نگاری سازمانی - آینده‌اندیشی - شناسایی تکنولوژی‌های نوظهور - مدیریت راهبردی - هوش رقابتی - سناریوپردازی

۴	سالم‌سازی و ایمن‌سازی ساختارها و فرآیندها	هم‌اندیشی - برنامه‌ریزی جمعی - توجه ویژه به مصوبات هیئت بازرسی - برگزاری مستمر جلسات هماهنگی - توجه به اجرای دستورالعمل‌ها - برگزاری جلسات آگاه‌سازی - سرکشی از یگانهای زیرمجموعه بخصوص سرپنجه‌ها و یگان‌هایی که از تجمع نفراتی برخوردار نیستند - ایجاد انگیزه و حس مسئولیت در کارکنان - ارتقای ایمنی و سالم‌سازی محیط کار - توجه به بهداشت حرفه‌ای کارکنان
۵	دشمن‌شناسی	مبارز بودن - شناسایی تهدیدات نوین دشمن اسلام و میهن - اهتمام به تحلیل رویدادها در تمامی عرصه‌ها - پرهیز از غفلت در مقابل دشمن - «هم دشمن را باید شناخت، هم شیوه‌های دشمنی را، راه‌ورسم‌ها و سمت‌وسوهای را که این‌ها برای دشمنی در نظر گرفته‌اند» (فرماندهی معظم کل قوا) - تقویت بصیرت انقلابی - حساسیت در برابر دشمن - هوشیاری و درک موقعیت در برابر معاندین - تفاوت قائل شدن بین جبهه حق و باطل - شناسایی شیوه‌های دشمن در مبارزه با نظام انقلاب اسلامی

مجموع تحلیل‌های انجام‌شده درباره نظرات مصاحبه‌شوندگان در جدول زیر آمده است.

جدول ۷. جدول مؤلفه مرتبط با سازمان و محیط در مراحل فرایند مدیریت بحران

بعد از بحران	حین بحران	قبل از بحران	مراحل مدیریت بحران شایستگی‌ها
مدیریت دانش خودارزیابی تفکر راهبردی	مدیریت استرس مهارت ارتباطی رهبری	توانمندسازی کارکنان نگرش سیستمی آینده‌پژوهی سالم‌سازی و ایمن‌سازی ساختارها و فرآیندها دشمن‌شناسی	مرتبط با سازمان و محیط

سوال سوم؛ شایستگی‌های بین فردی در مراحل سه گانه قبل، حین و بعد از بحران کدام هستند؟

در این قسمت پالایش داده‌ها، تلخیص داده‌ها و نمایش داده‌ها با توجه به اطلاعات واصله از طریق مصاحبه‌شوندگان در خصوص سوال اول تشریح گردید. برای رعایت خلاصه‌نویسی در این بخش صرفاً تحلیل داده‌ها قبل از بحران آورده می‌شود.

جدول ۸. تحلیل داده‌های شایستگی‌های بین فردی در مرحله پیش از بحران

مصاحبه‌شونده	شایستگی‌های بین فردی فرماندهان و مدیران در مرحله پیش از بحران
اول	اطلاعات - دیدار مستمر چهره به چهره با کارکنان و خانواده‌ها - توجه به معیشت کارکنان
دوم	ارتباطات - مهارت برقراری ارتباط مؤثر - رسیدگی به مشکلات کارکنان
سوم	ابتکار - بهره‌گیری از فن بیان، اثرگذاری، خوب شنیدن و درک کردن - تکریم و تجلیل کارکنان و خانواده‌ها
چهارم	ایده پرداز - ارزیابی دقیق و محتاطانه احتمال موفقیت - توانایی تدبیر امور - امام علی (ع) فرمودند: «خوارترین افراد نزد من عزیز است تا حق او را بازگردانم» - تکریم کارکنان معسر

مصاحبه‌شونده	شایستگی‌های بین فردی فرماندهان و مدیران در مرحله پیش از بحران
پنجم	نوآوری - راهبری طرح‌ها و پروژه‌های سازمانی - رعایت سلسله‌مراتب
ششم	توجه به قوه شهود و ارائه راه‌کارهای خلاقانه - تسلط کلامی - مدیریت پروژه
هفتم	نبوغ ذاتی - کارکنان را در انجام امور جاری و ساری راهنمایی و هدایت کند - شخصیت شناسی
هشتم	توجه به ابداعات کارکنان هرچند کوچک - مهارت در سخنرانی و سخنوری
نهم	توانایی پیشگویی سطحی و میانی - مهارت در تحلیل رفتار متقابل
دهم	آشنایی با روش‌های حل تعارض
یازدهم	تبعیت از الگوهای رفتاری پیامبر و ائمه معصوم
دوازدهم	درک و پیش‌بینی وقایع - تواناترین شخص برای اجرای امور - از مشکلات و معضلات شخصی و روحی کارکنان خود و خانواده‌ها غافل نماند

جدول ۹. مقوله‌پردازی شایستگی‌های بین فردی در مرحله پیش از بحران

ردیف	مقوله‌ها	گفتارهای کلیدی مشترک صاحب‌نظران
۱	قدرت پیش‌بینی	اطلاعات- ارتباطات-ابتکار-ایده پرداز-نوآوری-توجه به قوه شهود و ارائه راه‌کارهای خلاقانه- نبوغ ذاتی-توجه به ابداعات کارکنان هرچند کوچک-توانایی پیشگویی سطحی و میانی-درک و پیش‌بینی وقایع
۲	مهارت ارتباطی	دیدار مستمر چهره به چهره با کارکنان و خانواده‌ها-مهارت برقراری ارتباط مؤثر-بهره‌گیری از فن بیان، اثرگذاری، خوب شنیدن و درک کردن-ارزیابی دقیق و محتاطانه احتمال موفقیت-ارزیابی دقیق و محتاطانه احتمال موفقیت-تسلط کلامی-شخصیت شناسی-مهارت در سخنرانی و سخنوری-مهارت در تحلیل رفتار متقابل- آشنایی با روش‌های حل تعارض-
۳	هوش حکمرانی	توجه به معیشت کارکنان- رسیدگی به مشکلات کارکنان- تکریم و تجلیل کارکنان و خانواده‌ها- توانایی تدبیر امور - امام علی (ع) فرمودند: «خوارترین افراد نزد من عزیز است تا حق او را بازگردانم» - تکریم کارکنان معسر- راهبری طرح‌ها و پروژه‌های سازمانی- مدیریت پروژه- کارکنان را در انجام امور جاری و ساری راهنمایی و هدایت کند- تواناترین شخص برای اجرای امور - از مشکلات و معضلات شخصی و روحی کارکنان خود و خانواده‌ها غافل نماند

مجموع تحلیل‌های انجام‌شده درباره نظرات مصاحبه‌شوندگان در جدول زیر آمده است.

جدول ۱۰. جدول مؤلفه بین فردی در مراحل فرایند مدیریت بحران

مراحل مدیریت بحران	قبل از بحران	حین بحران	بعد از بحران
شایستگی‌ها	قدرت پیش‌بینی قدرت تحلیلی هوش حکمرانی	قدرت مشارکتی نفی بروکراسی‌های مرسوم قدرت مذاکره و متقاعدسازی	مهارت ادراکی و مفهوم‌سازی علم‌آموزی روشنگری اعتمادسازی
بین فردی			

سوال چهارم؛ شایستگی‌های بینشی در مراحل سه گانه قبل، حین و بعد از بحران کدام

هستند؟.

در این قسمت پالایش داده‌ها، تلخیص داده‌ها و نمایش داده‌ها با توجه به اطلاعات واصله از طریق مصاحبه‌شوندگان در خصوص سوال اول تشریح گردید. برای رعایت خلاصه‌نویسی در این بخش صرفاً تحلیل داده‌ها قبل از بحران آورده می‌شود.

جدول ۱۱. تحلیل داده‌های شایستگی‌های بینشی در مرحله پیش از بحران

مصاحبه‌شونده	شایستگی‌های بینشی فرماندهان و مدیران در مرحله پیش از بحران
اول	توجه به فضایل دینی - معتقد به ولایت فقیه مطلق - نشر معنویت
دوم	توجه به فرمایشات رهبری - کمال‌گرایی واقع‌بینانه
سوم	التزام به پیاده‌سازی بیانیه گام دوم انقلاب - اعتقاد به تولی و تبری - ترویج مفاهیم ولایت - تزکیه و تهذیب نفس
چهارم	گوشمان به کلام حضرت آقا باشد - «دنیا در نظر من از آب بینی بز زکامی هم کم‌اهمیت‌تر است» امام علی (ع)
پنجم	گفتمان سازی انقلاب - پذیرش و گردن نهادن به ولایت خدا و پیامبر و ائمه اطهار و امام زمان خویش
ششم	تبیین و نشر باورهای مذهبی و ملی - اطاعت اوامر و نواهی پیامبر و چهارده معصوم و ولی فقیه زمان
هفتم	ترویج ارزش‌های دینی
هشتم	تقویت ارزش‌های اعتقادی - شیعه علی (ع) بودن
نهم	عشق و محبت نسبت به ولایت - پیرو اصول شریعت - حمایت از مستضعفان ایران و عالم
دهم	ولایت مداری - تبعیت محض از قرآن کریم - به دنبال سعادت انسان‌ها باشد
یازدهم	تسلیم بی‌چون‌وچرای ولی امر
دوازدهم	تحت فرمان و اراده فرماندهی کل قوا

جدول ۱۲. مقوله‌پردازی شایستگی‌های بینشی در مرحله پیش از بحران

ردیف	مقوله‌ها	گفتارهای کلیدی مشترک صاحب‌نظران
۱	آرمان‌گرایی	توجه به فضایل دینی - کمال‌گرایی واقع‌بینانه - التزام به پیاده‌سازی بیانیه گام دوم انقلاب - «دنیا در نظر من از آب بینی بز زکامی هم کم‌اهمیت‌تر است» امام علی (ع) - گفتمان سازی انقلاب - تبیین و نشر باورهای مذهبی و ملی - ترویج ارزش‌های دینی - تقویت ارزش‌های اعتقادی - شیعه علی (ع) بودن - پیرو اصول شریعت - حمایت از مستضعفان ایران و عالم - تبعیت محض از قرآن کریم - به دنبال سعادت انسان‌ها باشد
۲	ولایت‌پذیری	معتقد به ولایت فقیه مطلق - نشر معنویت - توجه به فرمایشات رهبری - اعتقاد به تولی و تبری - ترویج مفاهیم ولایت - گوشمان به کلام حضرت آقا باشد - پذیرش و گردن نهادن به ولایت خدا و پیامبر و ائمه اطهار و امام زمان خویش - اطاعت اوامر و نواهی پیامبر و چهارده معصوم و ولی فقیه زمان - عشق و محبت نسبت به ولایت - ولایت مداری - تسلیم بی‌چون‌وچرای ولی امر - تحت فرمان و اراده فرماندهی کل قوا

جدول ۱۰. جدول مؤلفه بینشی در مراحل فرایند مدیریت بحران

مراحل مدیریت بحران شایستگی‌ها	قبل از بحران	حین بحران	بعد از بحران
بینشی	آرمان‌گرایی ولایت‌پذیری	اخلاق‌مداری تکلیف‌محوری جریان‌شناسی	ارزش‌مداری حاکم بر سازمان الهام بخشی (وحدت و انسجام) ماهیت بخشی و هویت‌بخشی به ارکان دین

الگوی نهایی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان بر اساس مراحل سه‌گانه مدیریت بحران در جدول زیر آمده است:

جدول ۱۰. الگوی نهایی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان بر اساس مراحل سه‌گانه مدیریت بحران

مراحل مدیریت بحران شایستگی‌ها	قبل از بحران	حین بحران	بعد از بحران
فردی	سلامت فردی (جسمانی و روانی) مهارت تخصصی دانش تخصصی هوش و ذکاوت نظامی‌گری	انعطاف‌پذیری ریسک‌پذیری قابلیت‌های ذهنی	عمل‌گرایی توسعه‌گری ارزش‌ها
بین فردی	قدرت پیش‌بینی مهارت ارتباطی هوش حکمرانی	قدرت مشارکتی نفی بروکراسی‌های مرسوم قدرت مذاکره و متقاعدسازی	مهارت ادراکی و مفهوم‌سازی علم‌آموزی روشن‌گری اعتمادسازی
سازمانی	توانمندسازی کارکنان نگرش سیستمی آینده‌پژوهی سالم‌سازی و ایمن‌سازی ساختارها و فرآیندها دشمن‌شناسی	مدیریت استرس قدرت تحلیلی رهبری	مدیریت دانش خودارزیایی تفکر راهبردی
بینشی	آرمان‌گرایی ولایت‌پذیری	اخلاق‌مداری تکلیف‌محوری جریان‌شناسی	ارزش‌مداری حاکم بر سازمان الهام بخشی (وحدت و انسجام) ماهیت بخشی و هویت‌بخشی به ارکان دین

بحث و نتیجه‌گیری

انتخاب و انتصاب فرماندهان و مدیران باید بر اساس نظام شایسته‌سالاری و بر مبنای مؤلفه‌ها و شاخص‌های استاندارد در حوزه منابع انسانی صورت پذیرد، چراکه فرماندهان و مدیران باید از شایستگی‌های لازم در مواجهه با بحران‌ها بهره‌مند باشند. چنانچه در سازمان‌ها فرماندهان و مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، باتجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت در زمان بحران‌ها انتخاب و انتصاب یابند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف خود تضمین می‌شود. در غیر این صورت انتخاب و انتصاب فرماندهان و مدیرانی که از شایستگی

لازم برخوردار نباشند، موجب کاهش کیفیت تصمیم‌گیری در شرایط بحران و به تبع آن کاهش اثربخشی و کارایی سازمانی شده و در مواجهه با بحران‌ها یا جنگ‌های احتمالی از بهره‌مندی حداکثری از نیروی انسانی باانگیزه و توانمند محروم خواهیم شد که نوعی تهدید درون‌سازمانی محسوب می‌گردد؛ بنابراین می‌توان اذعان داشت که انتخاب و انتصاب فرماندهان و مدیران شایسته و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد، نیاز به معیارها و ملاک‌هایی است تا افراد واجد شرایط و بالیاقت، بتوانند تصدی پست‌های سازمانی را به عهده بگیرند.

در این پژوهش با استفاده از روش کیفی و راهبرد تحلیل محتوا با تعداد ۱۲ نفر از خیرگان مصاحبه شدو داده‌ها در قالب شناسایی شایستگی‌های فردی، بین‌فردی، سازمانی و محیطی و بینشی فرماندهان و مدیران در مراحل سه‌گانه قبل، حین و بعد از بحران جمع‌آوری و تحلیل شدند.

پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران و مطالعه منابع در رابطه با شایستگی‌های فردی، نتایج زیر حاصل گردید:

الف- سلامت فردی (جسمانی و روانی)، دانش و مهارت تخصصی و هوش و ذکاوت نظامی‌گری، از جمله مهم‌ترین شایستگی‌های فردی فرماندهان و مدیران در مرحله پیش از بحران است.

ب- قابلیت‌های ذهنی، ریسک‌پذیری و انعطاف‌پذیری به ترتیب از جمله مهم‌ترین شایستگی‌های فردی فرماندهان و مدیران در مرحله حین بحران است.

پ- عمل‌گرایی و توسعه‌گری ارزش‌ها به ترتیب از جمله مهم‌ترین شایستگی‌های فردی فرماندهان و مدیران در مرحله پس از بحران است.

پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران و مطالعه منابع در رابطه با شایستگی‌های فرماندهان و مدیران مرتبط با سازمان و محیط، نتایج زیر حاصل گردید:

الف- توانمندسازی کارکنان، نگرش سیستمی، دشمن‌شناسی، سالم‌سازی و ایمن‌سازی ساختارها و فرآیندها و آینده‌پژوهی به ترتیب از جمله مهم‌ترین شایستگی‌های فرماندهان و مدیران مرتبط با سازمان و محیط در مرحله پیش از بحران است.

ب- رهبری، مدیریت استرس و قدرت تحلیلی به ترتیب از جمله مهم‌ترین شایستگی‌های فرماندهان و مدیران مرتبط با سازمان و محیط در مرحله حین بحران است.

پ- خودارزیابی، تفکر راهبردی و مدیریت دانش به ترتیب از جمله مهم‌ترین شایستگی‌های فرماندهان و مدیران مرتبط با سازمان و محیط در مرحله پس از بحران است.

- پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران و مطالعه منابع در رابطه شایستگی‌های بین فردی، نتایج زیر حاصل گردید:
- الف- قدرت پیش‌بینی، مهارت ارتباطی و هوش حکمرانی به ترتیب از جمله مهم‌ترین شایستگی‌های بین فردی فرماندهان و مدیران در مرحله پیش از بحران است.
- ب- قدرت مشارکتی، قدرت مذاکره و متقاعدسازی و نفی بروکراسی‌های مرسوم به ترتیب از مهم‌ترین شایستگی‌های بین فردی فرماندهان و مدیران در حین بحران است.
- پ- علم‌آموزی، روشنگری، اعتمادسازی و مهارت ادراکی و مفهوم‌سازی به ترتیب از مهم‌ترین شایستگی‌های بین فردی فرماندهان و مدیران در مرحله پس از بحران است.
- پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران و مطالعه منابع در رابطه با شایستگی‌های بینشی، نتایج زیر حاصل گردید:
- الف- ولایت‌پذیری و آرمان‌گرایی به ترتیب از جمله مهم‌ترین شایستگی‌های بینشی فرماندهان و مدیران در مرحله پیش از بحران است.
- ب- اخلاق‌مداری، جریان‌شناسی و جریان‌شناسی به ترتیب از جمله مهم‌ترین شایستگی‌های بینشی فرماندهان و مدیران در مرحله حین بحران است.
- پ- الهام بخشی (وحدت و انسجام)، ارزش‌مداری حاکم بر سازمان و ماهیت بخشی و هویت بخشی به ارکان دین به ترتیب از جمله مهم‌ترین شایستگی‌های بینشی فرماندهان و مدیران در مرحله پس از بحران است.
- ۱- معاونت نیروی انسانی نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران در خصوص ایجاد، راه‌اندازی و تقویت مرکز ارزیابی و رشد سرمایه انسانی در ساختار سازمانی اقدام و نسبت به شناسایی فرماندهان و مدیران مستعد توانمند جهت کاهش خطای چشم‌گیر در تصمیم‌گیری‌های مربوط به انتخاب و ارتقا فرماندهان و مدیران بر اساس مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی در این پژوهش با همکاری مبادی ذیصلاح در این مرکز اقدام نمایند.
- ۲- معاونت تربیت و آموزش نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران با تعامل و همکاری معاونت پدافند غیرعامل (گروه مدیریت بحران) ضمن مستندسازی و برنامه‌ریزی مناسب کوتاه‌مدت و بلندمدت نسبت به برگزاری دوره‌های مدیریت بحران برای ارتقا و تقویت مهارت‌های علمی و عملی فرماندهان و مدیران شایسته جهت مواجهه با بحران‌های قابل پیش‌بینی و غیرقابل پیش‌بینی اقدام نمایند.
- ۳- ریاست بازرسی و ایمنی نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران با تعامل و همکاری با معاونت پدافند غیرعامل در خصوص تقویت و توسعه سرمایه انسانی ستاد مدیریت بحران مناطق پدافندی با لحاظ مؤلفه‌ها و شاخص‌های تعریف‌شده در این تحقیق

سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی نمایند.

۴- دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) در راستای تربیت جوانان مستعد باید نسبت به شناسایی شایستگان اقدام و در خصوص تقویت شاخص‌های مورد اشاره در این تحقیق و توانمندسازی دانشجویان به منظور افزایش آمادگی آنان برای مدیریت در شرایط بحران برنامه‌ریزی نماید.

پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات بعدی چارچوب نظری حاصل از این پژوهش، با بهره‌گیری از مدل‌سازی ریاضی و آماری، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد. فقدان پژوهش‌های مشابه در این زمینه، مشکل ترجمه متون خارجی، اقلع و جلب رضایت اندیشمندان با توجه به دغدغه‌های بسیار و محدودیت‌های زمانی و گستردگی نظرات آن‌ها، اشتغال به کار محقق هم‌زمان با انجام تحقیق حاضر و تجربه اول محقق در اجرای یک کار پژوهشی، موانع و مشکلات متعددی برای محقق فراهم نمود.

منابع

- ابهری، مریم، (۱۳۸۶). مدیریت بحران نظامی، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران.
- اژدر، سوسن، ۱۳۸۵، لزوم مدیریت بحران زلزله در بافت‌های قدیمی و تاریخی، اولین همایش ملی مدیریت بحران زلزله در شهرهای دارای بافت تاریخی، یزد.
- پورعزت، ع. و فتحی، ف. و عباسی، ط. و امیری سوادروباری، ع. (۱۳۹۶). تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴. مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی.
- خیراندیش، م. و غفوری، د. (۱۳۹۸). طراحی الگوی سنجش شایستگی فرماندهان ارشد نه‌اجا با رویکرد جنگ‌های ناهم‌تراز. مطالعات دفاعی استراتژیک.
- رضایی بایندر، محمدرضا، احمدی، ثریا، ۱۳۸۷، نقش رسانه‌های گروهی در کاهش عوارض روان‌شناختی ناشی از بحران و ایجاد آرامش در جامعه، پژوهش‌های ارتباطی، زمستان ۱۳۸۷، شماره ۵۶
- شیخ، ابراهیم. (۱۳۸۹). *الگوی قابلیت‌های مدیران در بخش دولتی*. رساله دوره دکتری. دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی. ایران.
- شیرازی، علی؛ شهروزیان، سلاله، شناسایی شایستگی‌های مدیران اجرایی ارشد جهت مقابله با بحران، کنفرانس مدیریت چالش‌ها و راهکارها، دی‌ماه ۸۲.
- صلواتیان، سیاوش (۱۳۸۹)، رسانه‌ها و مدیریت بحران (پیش‌بینی، پیش‌گیری، آمادگی)، انتشارات دانشگاه امام صادق (ع)، تهران

قرائی پور، رضا. (۱۳۸۲). *ارزیابی شایستگی مدیران شرکت ساپکو به روش بازخور ۳۶۰ درجه*. (کارشناسی راهبردی). دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (علیه السلام)، ایران.
 عرفانی، مریم؛ دیانتی، محمد. (۱۳۸۸). نقش شایستگی‌ها در مدیریت منابع انسانی. *ماهنامه تدبیر*، ۲۷۷، ۱۶-۲۰.

مرادی آیدیشه، ش. و خیراندیش، م. و حسنقلی پور یاسوری، ط. و سیدجوادین، س. (۱۳۹۸).
 الگوی شایستگی فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اندیشه فرماندهی معظم
 کل قوا. *مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*.

معین، محمد (۱۳۷۸)، فرهنگ معین (۲). تهران. انتشارات: امیرکبیر.

الوانی، م. و فتحی، ف. و اردلان، ا. و محمدی فاتح، ا. (۱۳۹۶). طراحی تدوین و الگوی مناسب
 شایستگی‌های فرماندهان و مدیران در سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران با بهره‌گیری از
 دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه
 جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۱، بهار ۱۳۹۵.

Akdemir, A. (1997). Changes in Management Policy and The Profile of a Changing Leader, Symposium on Leadership in 21st Century, (5th-6th June) Volume: 2, Naval Military College, İstanbul.

Boyatzis, Richard E. (2008). Competencies In The 21st Century. *Journal of Management Development*, 27 (1), 5-12.

Chen, X, and Jiang, P. (2019). *Competency Model-Based Improvement of Marketing Training Process Design*. In 3rd International Seminar on Education Innovation and Economic Management (SEIEM 2018). Atlantis Press

Misra, Y. and Sharma, Vandna, (2017). An Exploratory Study on Business Strategy, Competency and Firm Performance, SUMEDHA. *Journal of Management*, 6(2), 22-34.

Rothwell, William J. (2010). *Effective succession planning. Ensuring leadership continuity and building talent from within* / William J. Rothwell. 4th ed. AMACOM, New York.

Rothwell, William J. and Lindholm, John E. (1999). Competency Identification, Modelling and Assessment in The Usa. *International Journal of Training and Development*, 3 (2), 90-105.

Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping. Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations* / Seema Sanghi. 2nd ed. London: SAGE.

Sanchez J. C. (2010). University Training for Entrepreneurship Competencies: Its Impact on Intention of Creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2):239-254.

Spencer, S. and Watkin, C. (2006). Potential-for what? What every CEO should know - new insights into selecting the right leaders to secure your competitive future. In Haygroup. *Available online at www.haygroup.com/downloads/pl/misc/potential_for_what_uk.pdf*.