

# مهارت‌های فرماندهان یگان‌های ویژه نیروی انتظامی

## در کنترل اغتشاش‌های شهری<sup>۱</sup>

حمید بیرانوند<sup>۲</sup>، رضا محمدی‌نیا<sup>۳</sup> و سلمان قلی‌زاده<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۲۵

### چکیده

**زمینه و هدف:** در نیروی انتظامی، بیشترین نقش در آرام‌سازی آشوب‌های شهری و برقراری نظم بر عهده یگان‌های ویژه است و مهمترین عنصر این یگان‌ها در این زمینه، فرماندهان هستند؛ از این رو ضروری است که آنها از مهارت‌های مختلف فرماندهی برخوردار باشند. هدف اصلی این پژوهش، احصاء مهارت‌های مورد نیاز فرماندهان یگان‌های ویژه نیروی انتظامی در کنترل اغتشاش‌های شهری است.

**روش:** این پژوهش کاربردی بوده و ماهیت آن توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری در نظر گرفته شده در این پژوهش، ۱۶ نفر از نخبگان و صاحب‌نظران عرصه کنترل اغتشاش، و همچنین ۷۰ نفر از فرماندهان عملیاتی یگان‌های ویژه نیروی انتظامی با سمت فرمانده گروهان، گردان و فرمانده یگان، به‌عنوان جامعه متخصص هستند که در یگان‌های ویژه مستقر در تهران بزرگ انجام وظیفه کرده و به‌صورت تمام‌شمار انتخاب شدند. برای بررسی روایی ابزار پژوهش، به‌منظور اطمینان از اینکه پرسشنامه ویژگی‌های مورد نظر را اندازه‌گیری کند، نظرات اساتید، کارشناسان و خبرگان مطلع یگان ویژه نیروی انتظامی دریافت و پس از اعمال اصلاحات ایشان، روایی محتوایی و صوری تایید شد. سنجش پایایی پرسشنامه به‌وسیله ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۸۹ محاسبه شد. داده‌های به‌دست آمده با استفاده آمارهای توصیفی تحلیل شدند. **یافته‌ها:** پنج مهارت ادراکی، انسانی، ارتباطی، تصمیم‌گیری و فنی از طریق مصاحبه، به‌دست آمد و از طریق پرسشنامه مورد آزمون قرار گرفت.

**نتایج:** نتایج پژوهش نشان داد که ابعاد و مولفه‌های تعیین شده مورد تایید قرار گرفته است؛ همچنین ترتیب و توالی شاخص‌ها در مهارت‌های مورد نظر نیز به‌دست آمد که بیشترین تمرکز جامعه آماری به شاخص حل تعارض‌ها و کنترل نارضایتی‌ها در بعد مهارت‌های انسانی بود. از این رو شایسته است در یگان‌های ویژه نیروی انتظامی برنامه‌ریزی برای بالابردن مهارت فرماندهان در حل تعارض‌ها و کنترل نارضایتی‌ها صورت پذیرد.

**کلیدواژه‌ها:** مهارت‌های فرماندهان، یگان‌های ویژه نیروی انتظامی، اغتشاش‌های شهری، تهران بزرگ.

□ **استناد:** بیرانوند، حمید؛ محمدی‌نیا، رضا؛ قلی‌زاده، سلمان (پاییز، ۱۳۹۷). مهارت‌های فرماندهان یگان‌های ویژه نیروی انتظامی در

کنترل اغتشاش‌های شهری. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۳(۳)، ۴۶۷-۴۸۴.

۱. این پژوهش برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته فرماندهی و مدیریت انتظامی در دانشکده فرماندهی و ستاد دانشگاه علوم انتظامی امین است.

۲. حمید بیرانوند، کارشناسی ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی. رایانامه: beyran1394@gmail.com

۳. استادیار گروه فرماندهی دانشگاه علوم انتظامی امین. (نویسنده مسئول). رایانامه: Rmn14@chmail.ir

۴. دانشجوی دکتری جرم‌پایی دانشگاه علوم انتظامی امین. رایانامه: Salman\_gholizadeh@yahoo.com

## مقدمه

طبق قانون نیروی انتظامی، تامین نظم، امنیت و آسایش عمومی از وظایف نیروی انتظامی است. از این رو، انجام این وظیفه مهم، نیازمند فراهم آوردن شرایط و ملزومات آن از جمله تامین نیروی انسانی برگزیده و آموزش دیده است. در واقع عنصر نیروی انسانی در ساختار پلیس، مهمترین عاملی است که سایر عناصر را برای نیل به اهداف بکارگیری می‌کند. در این فرایند هر چقدر عامل هدایت‌گر، ماهرانه عمل کند، درصد موفقیت افزایش می‌یابد.

مهارت‌های مدیریتی می‌تواند در پیشرفت و موفقیت فرماندهان و مدیران انتظامی به‌ویژه فرماندهان یگان‌های ویژه نیروی انتظامی در سطوح مختلف، به‌منظور انجام ماموریت‌های خطیری که بر عهده آنها گذارده شده است، نقش موثری را ایفا کند. پلیس کنترل اغتشاش، یک واحد تخصصی است که به‌طور خاص در مجموعه نیروی انتظامی وظیفه مقابله با ناآرامی‌های اجتماعی به این یگان واگذار شده است و سایر قسمت‌های درون و برون‌سازمانی به‌دلیل نداشتن ارتباط مستقیم با حوزه‌های ماموریتی آنان و نداشتن آموزش‌های لازم، دارای چیرگی و مهارت در انجام ماموریت‌های این یگان نیستند؛ در واقع میزان و نوع مهارت مدیران، عامل تاثیرگذاری است که عمده موفقیت این مجموعه را در انجام ماموریت‌های پیچیده پیش‌رو تعیین می‌کند و بر این پایه می‌توان به اهمیت این عامل پی برد. همان‌گونه که پژوهش حاضر درصدد است تا مهارت‌های مدیریتی فرماندهان یگان‌های ویژه را در کنترل اغتشاش‌های شهری احصاء کند، پرداختن به بحث مهارت و پیوند آن با ماموریت‌های این یگان جای تامل دارد و ضروری است در این حوزه پژوهش‌های علمی، گسترش یافته و برای بهره‌گیری از نتایج بدست‌آمده، برنامه‌ریزی شود. یگان‌های ویژه نیروی انتظامی به‌عنوان احتیاط کلی ماموریت‌های نیروی انتظامی با تمرکز بر مقابله با اغتشاش، نقش اصلی را در آرام‌سازی آشوب‌های شهری به عهده دارد که در این فرایند با بهره‌گیری از نیروی انسانی و تجهیزات مخصوص در بحران‌ها، با اقدامات مقابله‌ای خویش نظم و امنیت را به جامعه بر می‌گرداند. در این میان، فرماندهان یگان‌های ویژه به‌عنوان رکن اصلی برنامه‌ریزی، فرماندهی، کنترل و نظارت بر اجرای عملیات‌های مقابله با اغتشاش، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت یا شکست در بحران‌ها را دارند. با وجود موفقیت‌های چشم‌گیر در امر

کنترل بحران‌ها و اغتشاش‌های وسیع و حساس در کشور، ضعف و فقدان تسلط فرماندهان در اجرای ماموریت بر روند انجام وظیفه یگان اثر منفی خواهد گذاشت. در بررسی این موضوع، بیشتر صاحب‌نظران این حوزه، ضعف‌های مهارتی فرماندهان را از عناصر تاثیرگذار در بروز شکست‌ها می‌دانند. از طرفی بررسی مبانی تجربی و اسناد پژوهشی موجود نشان می‌دهد، با وجود اینکه ماموریت‌های یگان‌های ویژه، حساس و تخصصی هستند و با این‌که تا به حال محوریت مدیریت بیشتر ناآرامی‌های گذشته، کلان‌شهر تهران بوده است، پژوهش‌های کافی در حوزه مهارت‌های فرماندهان یگان‌های ویژه نیروی انتظامی با تاکید بر مراکز جمعیتی مادر، صورت نگرفته است. بنابراین پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که مهارت‌های مورد نیاز فرماندهان یگان‌های ویژه نیروی انتظامی در کنترل اغتشاش‌های شهری کدام‌اند؟ پژوهش حاضر به دنبال آن است که با شناخت علمی و منطقی مهارت‌های مورد نیاز فرماندهان یگان‌های ویژه، زمینه دستیابی به برنامه‌ریزی آموزشی هدف‌مند را ایجاد کند و در نهایت به افزایش توان حرفه‌ای فرماندهان منتهی شود. همچنین ضمن جلوگیری از هدر رفت منابع مالی، امکان انتخاب فرماندهان لایق را براساس میزان مهارت اکتسابی به منظور رهبری کارکنان را به وجود می‌آورد. این نتایج باعث خواهد شد، از توانایی‌های منابع انسانی به‌منظور دستیابی به اهداف یگان استفاده بهینه به‌عمل آید.

### مبانی نظری

در دوران قبل از انقلاب اسلامی، کنترل اغتشاشات به عهده شهربانی بود و گارد ویژه شهربانی به همین منظور آموزش‌های لازم را گذرانده و آمادگی لازم را کسب کرده بودند؛ بعد از انقلاب با رشد آزادی اجتماعات و تشکیل احزاب، کمیته انقلاب اسلامی این وظیفه را بر عهده گرفت ولی با ادغام نیروهای انتظامی، نیروی جدید عهده‌دار این وظیفه شد. در سال ۱۳۷۰ پس از ادغام نیروهای انتظامی سابق، یگان‌های ویژه نیروی انتظامی با بهره‌گیری از سازمان، نفرات و تجهیزات لشکر ۲۸ روح‌الله، برای حفظ توان رزمی موجود سازماندهی و انجام ماموریت‌های رزمی نیروی انتظامی را عهده‌دار شد و در این راستا، ماموریت مقابله با کاروان‌های قاچاق مواد مخدر در سیستان و بلوچستان (مبارزه با اشار) را انجام داد. اولین گردان ویژه ضد اغتشاش (مخصوص) در سال ۱۳۷۱ با جذب نیروهای مورد نیاز سازماندهی و

تحت آموزش‌های مورد نیاز قرار گرفت و در نهایت آماده ماموریت‌های مقابله با اغتشاش و ویژه شهری شدند (معاونت آموزش نیروی انتظامی، ۱۳۷۷، ص ۵). در اواخر سال ۱۳۷۳ با توجه به لزوم تقویت نیروهای مقابله با اغتشاش گردان دوم ویژه سازماندهی، تجهیز و تحت آموزش مقابله با اغتشاش قرار گرفتند. با بروز اغتشاش در اوایل سال ۱۳۷۴ در اسلامشهر، یگان بر آن شد تا نحوه انجام ماموریت‌های مقابله با اغتشاش را که غالباً بوسیله سلاح رزمی مانند تیربار گرینف، دوشکا و... بود، تغییر اساسی دهد؛ ضمن اینکه گردان‌های رزمی دو منظوره سازماندهی شدند. انجام ماموریت‌های مقابله با اغتشاش در استان آذربایجان (بناب، ملکان)، استان کرمانشاه، تشکیل تیپ حضرت امیرالمومنین (علیه السلام) در شرق کشور برای مقابله با اشرا و کاروان‌های قاچاق مواد مخدر، مبارزه با قاچاق کالا و ارز در استان هرمزگان و... نیز در ارتقاء مهارت‌های کارکنان یگان ویژه موثر بود (امجدیان، ۱۳۹۲، ص ۶۶). با عنایت به ضرورت تشکیل واحد ضد تروریست و رهایی گروگان در اواخر سال ۱۳۷۴ و اوایل سال ۱۳۷۵ آموزش، تجهیز و سازماندهی آغاز شد. در این دوران، ساختار رزمی بودن ماموریت یگان به تدریج حذف و ساختار یگان و رده‌های عملیاتی به ضد اغتشاش متحول و همه سلاح‌های سنگین موجود، به قرارگاه عملیاتی واگذار شد. بعد از ناآرامی‌های کوی دانشگاه تهران در ۱۳۷۸، مسئولان نیروی انتظامی و کشور لزوم شکل‌گیری یک واحد توانمند ضد اغتشاش را مورد توجه و پیگیری قرار دادند و یگان ویژه هر استان از تابعیت فرمانده انتظامی استان‌ها خارج و در تابعیت فرماندهی یگان‌های ویژه پاسداران نیروی انتظامی قرار گرفت. براساس این تغییر، سازماندهی مجدد، آموزش، تجهیز و تغییرات اساسی در دستور کار قرار گرفت. همچنین برای کنترل اجتماعات شهرستان‌ها، یگان‌های امداد شهرستان‌ها در سال ۱۳۸۱، در سه بخش واحدهای کنترل اجتماعات، گشت انتظامی و چک و خنثی‌سازی راه‌اندازی شدند (امجدیان، ۱۳۹۲).

واکاوی دیدگاه‌های مختلف در رابطه با علل اغتشاش و تنش‌های اجتماعی می‌تواند به تعیین نیازهای مهارتی کمک کند. از جمله می‌توان به دیدگاه‌های احساس محرومیت نسبی از «تد رابرت گر»<sup>۱</sup> و نظریه تعادل قدرت<sup>۲</sup> «کورپی»<sup>۳</sup>، اشاره کرد.

1. Ted Robert Gur

2. Power Balance Approach

3. Korpi

احساس محرومیت نسبی: رهیافت مهم در تبیین انقلاب را «تدرابرت گور» ارایه داده است. گور، علت اصلی انقلاب را در به‌وجود آمدن احساس محرومیت نسبی<sup>۱</sup> یا احساس بی‌عدالتی نسبی می‌داند (گور، ۱۹۷۰، ص ۶۹)؛ او معتقد است که اگر این احساس در جامعه شدید یا «عمیق» و در عین حال در سطح «وسیع» (بین تعداد زیادی) از مردم وجود داشته باشد، در آن صورت تحت شرایط خاصی شورش‌های سیاسی روی می‌دهند؛ شدت و عمق احساس محرومیت نسبی بستگی به ادراک ذهنی مردم از فاصله بین انتظارات و امکانات ارضاء نیاز دارد (گور، ۱۹۷۰، ص ۶۰).

تعادل قدرت: کورپی (۱۹۷۴) در یک دیاگرام علی، احتمال بسیج مردمی را تابع حاصل ضرب (احتمال فایده از حرکت جمعی و بسیج در احتمال دستیابی به هدف) می‌داند. از طرف دیگر کورپی معتقد است که هرچه تعداد افراد بیشتری در جامعه احساس محرومیت و بی‌عدالتی نسبی داشته باشند و هرچه هزینه دستیابی به هدف (احتمال دستگیری، مجروح یا کشته شدن) کمتر باشد، در آن صورت فایده بسیج و انقلاب از نظر مردم بیشتر می‌شود. از نظر کورپی این معادله در حد زیادی تابع فاصله قدرت است و این مهم‌ترین نکته‌ای است که کورپی به آن اشاره کرده است: الف. هرچه نابرابری قدرت بین دو گروه آ و ب بیشتر باشد (هر چه تفاوت قدرت بین این دو گروه بیشتر باشد)، احتمال پیدایش تضاد و درگیری آشکار بین آن دو گروه کمتر است. بدین ترتیب احتمال حمله گروه ضعیف آ به گروه قوی ب کاهش می‌یابد. ب. اما اگر تفاوت واقعی قدرت بین دو گروه کم شود و گروه ضعیف آ نیز خود پی ببرند که قدرت‌شان بیشتر و یا قدرت گروه قوی ب کمتر شده است در آن صورت از یک طرف انتظار موفقیت گروه آ در مقابل گروه ب افزایش می‌یابد و از طرف دیگر هزینه مورد انتظار برای دستیابی به هدف کمتر ارزیابی می‌شود در نتیجه احتمال بسیج نیرو در گروه ضعیف آ و وقوع تضاد و درگیری آشکار بیشتر می‌شود. همچنین کاهش واقعی تفاوت قدرت و ادراک ذهنی از آن موجب افزایش سطح توقع در گروه ضعیف و افزایش احساس محرومیت نسبی می‌شود که به‌نوبه خود در معادله یادشده و درنهایت بسیج نیرو در گروه ضعیف و تضاد بین دو گروه موثر است (کورپی، ۱۹۷۴، ص ۱۵۷۴).

دیدگاه علل شش‌گانه بروز اغتشاش: برخی از صاحب‌نظران حوزه عملیات ویژه، دلایل بروز

اغتشاش در جوامع را علل زیر برشمرده‌اند (معاونت آموزش نیروی انتظامی، ۱۳۹۰، ص ۱۹):

**عوامل اجتماعی:** علل اجتماعی دربرگیرنده فرهنگ، مذهب و مواردی از این قبیل است و چنانچه هرکدام از عوامل یادشده مورد اهانت و توهین قرار گیرد، مردم وابسته و مرتبط به آن، دست به اعتصاب و اغتشاش می‌زنند و در نتیجه فعالیت‌های روزمره زندگی افراد با مشکل مواجه می‌شود. از مهم‌ترین تحرکات عصبی در این خصوص می‌توان به لغو یا تغییر زمان یک مسابقه فوتبال در لحظات آخر یا فقر عمومی، جهل و بیسوادی، تبعیض نژادی و شیوع اختلاس و ارتشا در روابط اداری و فقدان مسکن اشاره کرد.

**عوامل طبیعی:** منظور از عوامل طبیعی آن دسته از وقایعی است که موجب پیدایش شرایط خاصی می‌شود که به‌طور غیرارادی به انسان تحمیل می‌شود. در این زمان، برخی انسان‌ها از شرایط به‌وجود آمده برای غارتگری، چپاول و تجاوز استفاده می‌کنند و معمولاً چنین حالاتی در زمان وقوع زلزله، سیل، توفان‌ها، آتشفشان‌ها و این قبیل حوادث پدیدار می‌شود.

**عوامل سیاسی:** ممکن است گروه‌های صاحب نفوذ که دارای حامی و پشتیبان هستند، برای خارج کردن رقیب و به‌دست گرفتن قدرت وارد صحنه شده و با ایجاد جو روانی ناسالم و تبلیغات سوء، مردم را به اغتشاش و اقدامات تخریبی تشویق کنند.

**عوامل اقتصادی:** یکی از منازعات مهم در جوامع امروز، مشکلات اقتصادی است که تعداد زیادی از اقشار مختلف مردم را تهدید می‌کند. فروش سهام و واگذاری کارخانجات به افراد خاص، تغییر کاربری، اخراج کارگران و نپرداختن به‌موقع حقوق و مستمری کارگران، همگی می‌توانند نمونه‌هایی از دلایل تجمع و ایجاد آشوب به حساب آیند.

**عوامل اعتقادی:** طرفداران ادیان، مذاهب و فرقه‌های مختلف که دیدگاه‌های اعتقادی یک جامعه را تشکیل می‌دهند در شرایطی که ایده یا اعتقاد آنها مورد اهانت، تضعیف و سرکوب قرار گیرد، واکنش نشان خواهند داد؛ که این عمل یکی از مؤثرترین ابزارهای تحریک احساسات و ایجاد انگیزه برای تجمعات است.

**ضعف حکومت قانونی یا فساد مالی و اخلاقی:** فقدان دستگاه حکومت مرکزی یا ناتوانی و سهل‌انگاری در مدیریت که باعث هرج‌ومرج و سوءاستفاده‌های مالی و اخلاقی شود، برای مردم بسیار ناخوشایند است و این طرز تفکر به‌وجود می‌آید که هیچ‌گونه نظارتی بر کار مسئولان وجود ندارد

و در نهایت منجر به اغتشاش و آشوب علیه آنان می‌شود.

دیدگاه دوازده مهارت مدیریتی: کامرون و کویین<sup>۱</sup> (۲۰۰۶، ص ۱۴۳-۱۸۳) در پژوهش خود به دوازده مهارت مدیریتی دست یافتند که حاصل آن در جدول ۱ خلاصه شده است.

### جدول ۱. مهارت‌های مدیریتی و ویژگی‌های آنها

ویژگی‌ها	مهارت
افزایش اثربخشی، هماهنگی بدون مشکل، کار گروهی با کیفیت بالا.	مدیریت گروه‌ها
تسهیل اثربخشی روابط بین فردی مشتمل بر بازخورد حامیانه، گوش دادن و حل مشکلات بین فردی	مدیریت روابط بین فردی
کمک به افراد برای توسعه کیفیت کار و قابلیت‌های آنها و کسب فرصت‌های لازم برای توسعه فردی.	مدیریت کمک به دیگران
تشویق افراد برای نوآوری، افزایش جایگزین‌ها، ابتکار و کمک به پیدایش فکریهای جدید.	مدیریت نوآوری
تداعی تصویری روشن از آینده و فراهم‌سازی راه‌های رسیدن به آن.	مدیریت آینده
زمینه‌سازی برای جهت‌گیری به‌سوی توسعه پایدار، انعطاف‌پذیری و تغییرات سازنده در میان افراد و در زندگی آن‌ها.	مدیریت توسعه پایدار
گسترش زمینه‌های رقابتی و رویکردی متهورانه نسبت به عملکرد رقیبان.	مدیریت رقابت‌پذیری
انگیزه‌دهی به کارکنان و ترغیب آنان به عملکرد موثر، تلاش مضاعف و پرکاری.	نیروبخشی به کارکنان
زمینه‌سازی برای جهت‌گیری به‌سوی خدمت‌رسانی به مشتریان، پرداختن به امور مشتری و افزایش انتظارات آنان از سازمان.	مدیریت خدمت‌رسانی به مشتری
کمک به شفاف‌سازی انتظارات سازمان از افراد، فرهنگ و معیارهای سازمانی و اینکه چگونه می‌توان به‌نحو مطلوب با شرایط کاری سازمان سازگار شد.	مدیریت فرهنگ‌پذیری
تضمین اینکه نظام‌های عملکرد بازرسی و ارزیابی سازمان برای کنترل عملکردها و فعالیت‌های سازمان مناسب است.	مدیریت نظام کنترل
گسترش همکاری با سازمان ضمن همکاری با مدیران واحدهای خارج از سازمان و تبادل اطلاعات بین سازمانی.	مدیریت هماهنگی

سیدجوادین (۱۳۸۴، ص ۱۰۶)، مهارت ادراکی، انسانی، اجرایی، تصمیم‌گیری، تحصیلات و تجربه را برای انجام شغل ضروری می‌داند. سجادی (۱۳۹۰، ص ۳) ۱۵ مهارت ادراکی، انسانی، قدرت تحمل، تطبیق، سازماندهی، برنامه‌ریزی، ایجاد انگیزش، تصمیم‌گیری، مشاوره، رایانه، اجتماعی، نظارت و کنترل، هدایت و رهبری، ارتباطی و اطلاعاتی را برای مدیریت برمی‌شمارد.

کاتز<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) ضمن اینکه مهارت را توانایی (ذاتی و اکتسابی) انجام ماهرانه وظایف می‌داند، سه مهارت مورد نیاز مدیران را مهارت اداری، انسانی و فنی برمی‌شمارد. کوونتز<sup>۲</sup> (۱۹۸۴)، ص ۶۴۵) علاوه بر مهارت‌های یادشده توسط کاتز، مهارت دیگری را با عنوان مهارت حل مسئله طرح کرده که بیانگر توانایی حل مسئله به طریقی است که منافع سازمان را در برداشته باشد بوم<sup>۳</sup> مهارت‌های مدیریتی را به دو دسته عمومی و اختصاصی تقسیم کرده است. مهارت‌های عمومی شامل: توانایی تصمیم‌گیری، قابلیت‌های ادراکی، توانایی پردازش اثربخش اطلاعات، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های ارائه و عرضه، تشخیص استفاده از مفاهیم و استفاده از قدرت است، همچنین مهارت‌های اختصاصی شامل مهارت‌های فنی و صنعتی است (بوم، ۲۰۰۱، ص ۲۹۶-۳۰۳).

در پژوهش‌های حوزه کنترل اجتماعات شهری، به صورت مستقیم به موضوع احصاء مهارت‌های مورد نیاز فرماندهان یگان‌های ویژه پرداخته نشده است. پاکروح (۱۳۹۵) در پژوهش خود در خصوص نقش توانمندی فرماندهان یگان ویژه در مدیریت ناآرامی‌های اجتماعی دهمین دوره انتخابات ریاست جمهوری، به این نتیجه رسیده است که پنج اولویت اول برای توانمندی فرماندهان یگان ویژه برای مدیریت ناآرامی‌های اجتماعی به ترتیب شجاعت فرماندهان، تجربه شرکت در ناآرامی‌های قبلی، توان جسمانی فرماندهان، شناخت جغرافیای محل مأموریت و نظم و انضباط است. همچنین رضایی (۱۳۸۷) در بررسی عوامل مؤثر در کنترل اغتشاشات دانشجویی خرداد و تیر سال ۱۳۸۵ دانشگاه تهران، به این نتیجه رسیده است که تجارب فرماندهی بیشترین و کیفیت هماهنگی برون‌سازمانی کمترین تأثیر را در کنترل اغتشاشات یادشده داشته است. نتایج پژوهش طراقیه (۱۳۸۷) در بررسی شیوه‌های موثر مقابله‌ای یگان ویژه نیروی انتظامی در ناآرامی‌های دانشجویی تهران در خرداد ۱۳۸۲، نشان می‌دهد اولین شیوه مقابله‌ای موثر یگان‌های ویژه نیروی انتظامی در ناآرامی‌های یادشده عملیات انتظامی، دومین شیوه موثر، عملیات اطلاعاتی و سومین شیوه موثر، استفاده از عملیات روانی بوده است. علل موفقیت یگان ویژه نیروی انتظامی در کنترل اغتشاشات دانشجویی تهران در خرداد و تیرماه ۱۳۸۲ را توحیدی (۱۳۸۲) در سه مولفه آموزش، تجهیزات، ساختار سازمانی و فرماندهی و

1. Katz  
3. Baum

2. Koontz



اطلاعات مورد مطالعه قرار داده است. نتایج پژوهش یادشده نشان می‌دهد که ساختار سازمانی، حضور فرمانده در صحنه، کمیّت و کیفیت آموزش، اطلاعات و بروز بودن تجهیزات، با موفقیت یگان ویژه در اغتشاشات یادشده ارتباط مستقیم داشته است. امجدیان (۱۳۹۲) در بررسی رابطه مهارت‌های مدیریتی با اثربخشی کنترل اغتشاشات دوره دهم انتخابات ریاست جمهوری به این نتیجه رسیده است که مهارت‌های ادراکی، فنی و انسانی به‌عنوان مهارت‌های اثرگذار، با اثربخشی کنترل اغتشاشات یادشده رابطه داشته‌اند. کلی، ست و بارت<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «استفاده از الگوی شبیه‌سازی پویا در شناسایی مسیرهای مستعد وقوع اغتشاش‌های شهری»، محورهای مواصلاتی که از مرکز شهر به سمت مسیرهای بیرون شهر امتداد دارند را بر مبنای عرض خیابان‌های مستعد و زمینه‌ساز در وقوع اغتشاش‌های شهری، شناسایی و گزینش کردند. در این پژوهش، شش نوع الگوی شبیه‌سازی شده ارائه شد که به ترتیب الگوی مختلط، الگوی شطرنجی، الگوی حلقوی، الگوی نیمه شعاعی، شعاعی و بدون الگو هستند. آژانس مدیریت اضطراری فدرال و ایالات متحده<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) در پژوهشی با عنوان «نظریه‌های کاربردی سازمان‌های نظامی در اغتشاشات و شورش‌های داخلی»، با هدف «بررسی مراحل وقوع شورش و اغتشاش در داخل شهر و اقدامات متداول در جریان آشوب و اغتشاش»، به بررسی مراحل گام به گام وقوع اغتشاش و شورش‌های خیابانی و اقداماتی که در حین اغتشاش صورت می‌گیرد، پرداخته است. در این پژوهش مجموعه اقداماتی که در اغتشاش رخ می‌دهد به این شرح آمده است: «انسداد خیابان‌ها با ایجاد آتش‌سوزی و تخلیه زباله و اشیاء مختلف در سطح خیابان؛ سنگ‌پرانی؛ حمله به پشت‌بام ساختمان‌های مهم؛ تخریب دستگاه‌های خودپرداز، تلفن عمومی، پارک‌سوار و تابلوهای راهنمایی و رانندگی؛ ایجاد ترافیک و اختلال حرکتی؛ غارت ساختمان‌ها و فروشگاه‌ها؛ سرقت از بانک‌ها و حمله به پایگاه‌های نظامی؛ تخریب اموال عمومی؛ اقدامات آشوبگرانه از قبیل ایجاد آتش‌سوزی عمدی؛ تیراندازی و حمل سلاح‌های سرد و جیب‌بری؛ آتش‌زدن وسایط نقلیه، لاستیک خودرو و نخاله‌ها برای ایجاد سنگر و مانع حرکتی؛ استفاده از مواد دم دستی و تمام اشیایی که قابلیت برداشتن، کنده‌شدن و پرتاب شدن داشته باشند مانند سنگ پیاده‌روها، موزاییک،

1. Kelly, Seth & Barnett

2. Federal Emergency Management Agency & United States

بطری‌ها و چوب برای ایجاد آتش برای متوقف ساختن، گنج کردن و مشغول کردن ماموران انتظامی.

## روش

پژوهش حاضر بر اساس هدف پژوهش، از نوع کاربردی و براساس نوع و ماهیت مطالعه در دسته پژوهش توصیفی-تحلیلی است که به روش پیمایشی انجام شد. از جامعه آماری ۸۶ نفره، ۱۶ نفر نخبگان و صاحب‌نظران عرصه کنترل اغتشاش‌های شهری و ۷۰ نفر فرماندهان یگان‌های ویژه (از فرمانده یگان تا رده گروهان) در تهران بزرگ بودند که به روش نمونه‌گیری تمام‌شمار انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها با استفاده از روش اسنادی، ابتدا اسناد چاپی مانند کتاب، فرهنگ‌نامه‌ها و نشریات، و سپس پژوهش‌های نمایه شده در بانک‌های اطلاعاتی در بستر اینترنت مورد مطالعه قرار گرفتند. در روش میدانی، در مرحله اول، به منظور افزایش اعتبار و روایی پژوهش، نظر تعداد ۱۶ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه کنترل اغتشاش‌های شهری که از تجربه دانش لازم نیز برخوردار بودند، درخصوص مهارت‌های جمع‌آوری شده از مبانی نظری دریافت شد. در مرحله دوم برای جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه طراحی شده، به منظور بررسی روایی، در اختیار اساتید راهنما و مشاور، خبرگان دانشگاهی و متخصصان نظامی قرار گرفت و مورد تایید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۲ آمده است. در نهایت داده‌ها، با استفاده از آمار توصیفی به وسیله نرم‌افزار «اس.پی.اس.اس» تجزیه و تحلیل شد و در بین روش‌های سنجش آماری، مناسب‌ترین روش، استفاده از میانگین آماری تشخیص داده شد، که برای هر کدام از پرسش‌ها، فراوانی پاسخ‌ها محاسبه شد.

جدول ۲. نتایج محاسبه ضریب آلفای کرونباخ

نام متغیر	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ	CR پایایی ترکیبی
مهارت ادراکی	۱۱	۰/۸۴۱	۰/۸۹۲
مهارت تصمیم‌گیری	۸	۰/۸۴۴	۰/۹۱۸
مهارت ارتباطی	۹	۰/۷۹۷	۰/۸۴۳۰
مهارت انسانی	۱۰	۰/۸۳۹	۰/۸۸۶
مهارت فنی	۹	۰/۸۴۲	۰/۸۹۶

## یافته‌ها

توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی: حدود ۵/۷ درصد از پاسخگویان دارای سابقه خدمتی کمتر از ۱۰ سال، ۳۱/۹ درصد بین ۱۰ سال تا ۲۰ سال و ۲۱/۴ درصد دارای سابقه خدمتی بالای ۱۰ سال بودند. بیشتر افراد پاسخ‌گو یعنی ۵۸/۶ درصد، دارای مدرک کارشناسی بودند. افراد دارای مدرک تحصیلی کاردانی، حدود ۳۱/۴ درصد، کارشناسی ارشد، ۸/۶ درصد و ۱/۴ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای سطح تحصیل دکتری بودند. ۶۸/۶ درصد پاسخگویان فرمانده گروهان، ۲۰ درصد، فرمانده گردان و ۱۱/۴ درصد در جایگاه فرمانده یگان خدمت می‌کردند. همان‌طور که در بخش‌های قبلی نیز عنوان شد، جامعه آماری پژوهش از فرماندهان یگان‌های ویژه نیروی انتظامی شاغل در یگان‌های تهران بزرگ، تشکیل شده‌اند.

شناسایی مهارت‌های فرماندهان یگان ویژه: در فرایند بررسی و تعیین چارچوب نظری، همه ابعاد مهارتی مطرح شده از سوی نظریه‌پردازان داخلی و خارجی و نتایج حاصل شده از آراء نخبگان، با دقت مطرح و مورد بررسی واقع شد. در این بررسی اشتراک دیدگاه نظریه‌پردازان حوزه علوم نظامی و انتظامی، با نظریه‌های مرتبط با مدیران در واحدهای تولیدی و غیرنظامی، به منظور کاربردی بودن ابعاد انتخاب شده، پس از مشورت با خبرگان حوزه یگان ویژه نیروی انتظامی مدنظر قرار گرفت. در فرایند دریافت نظر خبرگان، بعد مهارت پردازش اطلاعات، از آنجایی که بیشتر جنبه تولیدی و صنعتی بودن مشاغل مدنظر این مهارت بود، مورد استقبال خبرگان واقع نشد از طرفی بر لزوم وجود مهارت ارتباطی، با توجه به کاربرد آن در حوزه‌های رویکرد اجتماعی یگان ویژه، به‌عنوان یکی از مهارت‌های کاربردی مورد تاکید قرار گرفت. در جمع‌بندی نهایی مشخص شد که ابعاد اصلی مهارتی که می‌تواند دربرگیرنده فعالیت‌های حرکتی و روانی فرماندهان یگان ویژه برای واپایش اجتماعات غیرقانونی باشد، عبارت‌اند از مهارت‌های ادراکی، انسانی، ارتباطی، تصمیم‌گیری و فنی. نتیجه اینکه خبرگان و صاحب‌نظران حوزه کنترل اغتشاش‌های شهری بر این نظرند که پنج بعد یادشده می‌تواند دربرگیرنده نیازهای مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه ناجا در حال حاضر باشند. در جمع‌بندی مهارت‌های حاصل از مبانی نظری و نظرات خبرگان، پنج مهارت به‌عنوان ابعاد اصلی در حوزه کنترل اغتشاش‌های شهری به شرح جدول ۳، احصا شد. در جمع‌بندی به‌عمل آمده، تعداد ۱۵۶

مهارت توسط خبرگان، با در نظر گرفتن جزء به جزء مهارت‌های مورد نیاز فرماندهان، به دست آمد. سپس بازمینی لازم در کلیه گویه‌ها بوجود آمد و با حذف گویه‌های غیرمرتبط و ترکیب برخی از آنها باهم به دلیل هم پوشانی، در نهایت ۴۷ مهارت فرعی، زیرمجموعه پنج مهارت اصلی قرار گرفتند. در نهایت پس از تعیین هرکدام از مهارت‌ها توسط گروه خبرگان و تبادل اطلاعات در این زمینه، با کارشناسی دقیق، گویه‌هایی طراحی و در قالب پرسشنامه بین جامعه آماری فرماندهان توزیع شد. در جدول ۳ تعداد گویه‌های برگزیده برای هر بعد به تفکیک نوشته شده است.

جدول ۳. مولفه‌های موجود و شاخص‌های منتخب

ردیف	ابعاد	تعداد کل شاخص‌های موجود	تعداد شاخص‌های برگزیده شده
۱	مهارت ادراکی	۲۱	۱۱
۲	مهارت ارتباطی	۵۰	۹
۳	مهارت انسانی	۲۵	۱۰
۴	مهارت تصمیم‌گیری	۲۶	۸
۵	مهارت فنی	۳۴	۹

مهارت ادراکی: با جمع‌بندی داده‌های حاصل از پرسشنامه در ارتباط با مهارت ادراکی، میانگین فراوانی پاسخ‌های آزمودنی‌ها انجام شد و در جدول ۴ اولویت‌بندی آن نشان داده شده است.

جدول ۴. اولویت‌بندی پاسخ‌گویان به شاخص‌های مهارت ادراکی

شماره گویه	میانگین	رتبه	اولویت پاسخ‌گویان به شاخص‌های مهارت ادراکی
۱	۴/۴۴	۱	توان تشخیص موقعیت و اقدام مناسب
۲	۴/۴۳	۲	تفکر خلاق و ابتکار عمل
۸	۴/۳۷	۳	شناخت نوع الگوهای مبارزه با اغتشاش
۴	۴/۲۱	۴	آگاه بودن و اشراف در حوزه آسیب‌های روحی کارکنان
۵	۴/۲۱	۵	آگاهی از آسیب‌های درون سازمانی
۷	۴/۲۱	۶	مهارت برنامه‌ریزی جامع
۳	۴/۱۶	۷	هدف‌گذاری و تعیین راهبرد
۱۱	۴/۰۱	۸	توان درک مسایل اجتماعی
۶	۴/۰۰	۹	آگاهی از تهدیدات بیرونی محتمل
۹	۳/۸۶	۱۰	درک و شناخت سیاست‌ها
۱۰	۳/۷۳	۱۱	شناخت پیچیدگی‌های سازمان

مهارت تصمیم‌گیری: با جمع‌بندی داده‌های حاصل از پرسشنامه در ارتباط با مهارت تصمیم‌گیری، میانگین فراوانی پاسخ‌های آزمودنی‌ها انجام شد و در جدول ۵ اولویت‌بندی آن نشان داده شده است.

#### جدول ۵. اولویت‌بندی پاسخ‌گویان به شاخص‌های مهارت تصمیم‌گیری

شماره گویه	میانگین	رتبه	اولویت پاسخ‌گویان به شاخص‌های مهارت تصمیم‌گیری
۱۵	۴/۴۹	۱	توانایی تصمیم‌گیری به‌موقع و سریع در انجام ماموریت‌ها
۱۳	۴/۴۴	۲	توان اولویت‌بندی برنامه‌ها در ماموریت‌ها
۱۹	۴/۳۳	۳	مهارت استفاده از تجربیات
۱۲	۴/۲۹	۴	توان تصمیم‌سازی برای فرماندهان
۱۶	۴/۲۶	۵	تشخیص مسایل اصلی از فرعی
۱۴	۴/۲۴	۶	توانایی بهره‌گیری از نظرهای دیگران
۱۷	۴/۲۴	۷	توان حل مسایل
۱۸	۴/۱۳	۸	توانمندی در تجزیه و تحلیل مسایل

مهارت ارتباطی: با جمع‌بندی داده‌های حاصل از پرسشنامه در ارتباط با مهارت ارتباطی، میانگین فراوانی پاسخ‌های آزمودنی‌ها انجام شد و در جدول ۶ اولویت‌بندی آن نشان داده شده است.

#### جدول ۶. اولویت‌بندی پاسخ‌گویان به شاخص‌های مهارت ارتباطی

شماره گویه	میانگین	رتبه	اولویت پاسخ‌گویان به شاخص‌های مهارت ارتباطی
۲۰	۴/۴۳	۱	فن بیان و سخنوری (مهارت کلامی)
۲۷	۴/۳۶	۲	توان غلبه بر احساسات
۲۳	۴/۳۴	۳	توان برقراری ارتباط با مدیران بالادستی
۲۸	۴/۲۶	۴	هنر خوب گوش دادن
۲۲	۴/۲۶	۵	قدرت تعامل و ارتباط کاری با دیگران
۲۴	۴/۲۴	۶	توانایی درک مشکلات کارکنان
۲۶	۴/۲۴	۷	توان ایجاد اعتماد به نفس
۲۱	۴/۱۰	۸	داشتن صدای بلند و رسا
۲۵	۴/۰۰	۹	تشخیص تفاوت‌های فرهنگی و فردی

مهارت انسانی: با جمع‌بندی داده‌های حاصل از پرسشنامه در ارتباط با مهارت انسانی، میانگین فراوانی پاسخ‌های آزمودنی‌ها انجام شد و در جدول ۷ اولویت‌بندی آن نشان داده شده است.

### جدول ۷. اولویت‌بندی پاسخ‌گویان به شاخص‌های مهارت انسانی

اولویت پاسخ‌گویان به شاخص‌های مهارت انسانی	رتبه	میانگین	شماره گویه
حل تعارض‌ها و کنترل نارضایتی‌ها	۱	۴/۷۳	۳۳
داشتن قدرت رهبری	۲	۴/۶۴	۲۹
توانایی ایجاد انگیزه و حس همکاری	۳	۴/۴۱	۳۳
استفاده مفید از نیروی انسانی	۴	۴/۳۹	۳۱
داشتن شیوه مذاکره و گفتگو با مخاطب	۵	۴/۳۳	۳۴
رعایت اصول اخلاقی در ماموریت‌ها	۶	۴/۲۷	۳۶
توانایی در ایجاد سازوکارهای انجام کار گروهی	۷	۴/۲۴	۳۵
انتقادپذیر بودن	۸	۴/۲۳	۳۰
تفویض صحیح اختیارات	۹	۴/۱۶	۳۷
توان همسو کردن مهارت‌ها	۱۰	۴/۱۱	۳۸

مهارت فنی: با جمع‌بندی داده‌های حاصل از پرسشنامه در ارتباط با مهارت انسانی، میانگین فراوانی پاسخ‌های آزمودنی‌ها انجام شد و در جدول ۸ اولویت‌بندی آن نشان داده شده است.

### جدول ۸. اولویت‌بندی پاسخ‌گویان به شاخص‌های مهارت فنی

اولویت پاسخ‌گویان به شاخص‌های مهارت فنی	رتبه	میانگین	شماره گویه
مهارت بکارگیری سلاح‌ها و تجهیزات کنترل اجتماعات	۱	۴/۴۹	۳۹
آشنایی با قوانین مرتبط با کنترل اغتشاش	۲	۴/۴۱	۴۵
آشنایی با جزئیات و تکنیک‌های خاص کنترل اجتماعات	۳	۴/۳۹	۴۴
قدرت استفاده از ابزار عملیات روانی	۴	۴/۳۷	۴۷
شهرشناسی و مسیریابی دقیق	۵	۴/۳۶	۴۳
داشتن آمادگی جسمانی و مهارت‌های دفاع شخصی	۶	۴/۳۴	۴۲
آشنایی با بکارگیری صحیح وسایل نقلیه در اختیار	۷	۴/۲۳	۴۰
مهارت در مکالمه رادیویی	۸	۴/۱۶	۴۱
توان انتخاب ابزار خنثی کردن تهدیدها	۹	۴/۱۰	۴۶

### بحث و نتیجه‌گیری

در بررسی و جمع‌بندی محورهای کلی پیشینه‌های پژوهش و مقایسه آن با نتایجی که در پژوهش کنونی به دنبال آن هستیم، مغایرت‌هایی وجود دارد که نشانگر ضرورت پژوهش به‌علت نبود

مطالعات مشابه است. از جمله می‌توان به نبود سندی دال بر احصاء علمی مهارت‌های فرماندهان و یا مغایرت متغیرهای پژوهش‌های پیشینه با موضوع مورد بررسی اشاره کرد. در بین ۴۷ مولفه موجود، بالاترین امتیاز مربوط به شاخص «حل تعارض‌ها و کنترل نارضایتی» در بعد مهارت ادراکی است. پس از آن شاخص «داشتن قدرت رهبری» که از مولفه‌های بعد انسانی مهارت‌هاست در جایگاه دوم و «توانایی تصمیم‌گیری به موقع و سریع در انجام ماموریت‌ها» در بعد مهارت تصمیم‌گیری در جایگاه سوم قرار دارد. همچنین کمترین امتیازات در این طیف به ترتیب به «شناخت پیچیدگی‌های سازمان» در بعد مهارت ادراکی، «درک و شناخت سیاست‌ها» در بعد مهارت ادراکی و «آگاهی از تهدیدات بیرونی محتمل» و «تشخیص تفاوت‌های فرهنگی و فردی» در بعد ارتباطی اختصاص یافت. از نتیجه اولویت‌بندی مولفه‌ها این گونه برمی‌آید که؛ تاکید و تمرکز جامعه آماری همانگونه که اشاره شد، ابتدا بر «حل تعارض‌ها و کنترل نارضایتی» است. در واقع این نشانگر آن است که از دیدگاه فرماندهان، مدیریت عامل یادشده، تا حد زیادی در هدایت ماموریت‌ها و انجام کار به‌وسیله دیگران تاثیرگذار بوده و سوء مدیریت این موضوع، مانعی جدی برای تسریع در پیشبرد اهداف سازمانی تلقی می‌شود. شاخص «داشتن قدرت رهبری» نیز که در رتبه دوم امتیازبندی قرار دارد و به نوعی با این مولفه نیز مرتبط است، اهمیت نفوذ و محبوبیت فرماندهان در بین کارکنان جمعی را نشان می‌دهد.

#### پیشنهادها

درخصوص مهارت‌های بعد ادراکی، پیشنهاد می‌شود، یک برنامه مدون و کارگاهی با عنوان برنامه جامع ارتقای مهارت‌های فرماندهان یگان‌های ویژه نیروی انتظامی، از جمله: ایجاد فرهنگ هدف‌گذاری و تعیین راهبرد، آگاهی از رویکردهای روز جامعه در همه ابعاد به‌منظور آگاهی از تفاوت‌های فرهنگی، شناخت فرماندهان از پیچیدگی‌های سازمانی، درک و شناخت سیاست‌ها، در برنامه‌های پرورشی و آموزشی یگان، گنجانده شود. همچنین پیشنهاد می‌شود در شناخت سرچشمه و منشاء عوامل ایجادکننده آسیب‌های درونی، از دانش کارشناسان خبره و صاحب‌نظر بصورت ساختاریافته بهره‌گیری شود. در این پژوهش، شاخص قدرت رهبری در بعد مهارت ادراکی بعد از شاخص حل تعارض‌ها و کنترل نارضایتی‌ها رتبه دوم را کسب کرد، با توجه به این مهم، به‌منظور

افزایش قدرت رهبری فرماندهان، در یگان‌های ویژه پیشنهاد می‌شود، بر روی برنامه‌های بلند مدت برنامه‌ریزی کافی صورت پذیرد.

در خصوص مهارت‌های بعد تصمیم‌گیری، پیشنهاد می‌شود، پرورش مهارت تصمیم‌سازی فرماندهان برای مسئولان بالادست، به‌عنوان امری تاثیرگذار در تصمیم‌گیری‌ها، در برنامه‌های یگانی نهادینه شود. همچنین پیشنهاد می‌شود، فرهنگ پی‌بردن به حقیقت مسایل به روش‌های علمی را جهت از بین بردن فرهنگ منیت و تقویت بنیه مشورت و تجزیه و تحلیل مسایل، توسط اساتید مجرب به‌عنوان علم جدید موفقیت در قالب برنامه‌های ارتقاء سطح مهارت‌ها تداوم یابد و به شیوه‌های حل مسئله، به‌نحو شایسته پرداخته شود.

در خصوص مهارت‌های ارتباطی، پیشنهاد می‌شود در خصوص مهارت کلامی، ارتباطات اثربخش و سازنده، غلبه بر احساسات و شیوه‌های خوب گوش دادن، کارگاه‌های مرتبط راه‌اندازی شود. مدیران با انگیزه، الگو و راهنمای کارکنان خود هستند و به همین دلیل باید به‌گونه‌ای عمل کنند که با انگیزه بودن و اشتیاق به کار مضاعف در چهره و رفتارشان نمایان باشد. این مهم لزوم منظور نمودن مقام استعدادیاب در راستای شناخت و جذب افراد کارآمد در این حوزه را در ساختار انتصابات بازرسی یگان‌ها تاکید می‌کند.

در خصوص مهارت‌های انسانی، پیشنهاد می‌شود، با توجه به اینکه براساس نتایج حاصل از پژوهش، بیشترین تمرکز جامعه آماری در بعد مهارت‌های انسانی و مربوط به شاخص حل تعارض‌ها و کنترل نارضایتی‌ها بود، حال با در نظر گرفتن اهمیت این شاخص شایسته است در یگان‌های ویژه نیروی انتظامی برنامه‌ریزی برای بالابردن مهارت فرماندهان در حل تعارض‌ها و کنترل نارضایتی‌ها صورت پذیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود، ضمن برنامه‌ریزی در راستای دانستن شیوه مذاکره و گفتگو با مخاطب در اقدامات مقابله‌ای با اغتشاش‌گران، در راستای ویژگی‌هایی مانند: اعتماد به نفس مذاکره‌کننده، آگاهی او از وضعیت اغتشاش، شرایط فیزیکی و جسمی او، میزان تسلط بر خود، رسابودن و شیوایی در کلام و هرآنچه در این رابطه تاثیرگذار است، مطالعه دقیق به عمل آمده و به همراه تدابیر فرماندهی که در مراسمی مانند صبحگاه و جلسه‌ها و یا مکاتبات اداری عنوان می‌شود جمع‌آوری و در قالب یک سند گردآوری، و مورد بهره‌برداری قرار



گیرد. همچنین براساس منشور اخلاقی و اداری کارمندان دولت، به‌منظور اشاعه و اعتلای فرهنگ اسلامی و ارزش‌های انسانی و سازمانی در نظام اداری کشور و نهادینه کردن ابعاد آنها در اندیشه و عمل کارمندان دولت، پیشنهاد می‌شود با توجه به حساسیت و اهمیت ماموریت‌های یگان‌های ویژه در راستای رعایت اصول اخلاقی، سند یادشده بومی‌سازی شده و به انضمام پژوهش‌های جانبی بیشتر، به‌عنوان یک سند آموزشی در یگان‌های ویژه مدنظر قرار گیرد.

در خصوص مهارت‌های فنی، اگرچه تاکنون یگان‌های ویژه بطور مستمر به برنامه‌ریزی برای ارتقاء سطح دانش و مهارت فنی کارکنان اهتمام ورزیده‌اند، اما آنچه در این فرایند خلا محسوب می‌شود و کمبود آن به‌چشم می‌خورد ابتدایی بودن شیوه ارزیابی کیفیت مهارت‌ها است، بنابراین پیشنهاد می‌شود برابر شیوه‌های استاندارد ارزیابی که از مشابه آن در بحث آمادگی جسمانی در قالب فرم نمره‌دار بهره‌برده می‌شود، تلفیقی از ارزیابی‌های کیفی و کمی، برای احصاء سطح مهارت‌های فنی بدست آمده در این پژوهش بهره‌برده شود تا کسری مهارت‌های یادشده تشخیص داده شده و روش مناسب برای جبران آن در برنامه‌های یگانی منظور شود.

## منابع

- امجدیان، حسین. (۱۳۹۲). *رابطه مهارت‌های مدیریتی با اثربخشی کنترل اغتشاشات تهران بعد از دوره دهم انتخابات ریاست جمهوری*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم انتظامی امین.
- پاکروح، اسماعیل. (۱۳۹۰). *نقش توانمندی فرماندهان یگان ویژه در مدیریت ناآرامی‌های اجتماعی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم انتظامی امین.
- توحیدی، حسن. (۱۳۸۶). *علل موفقیت یگان ویژه نیروی انتظامی در کنترل اغتشاشات دانشجویی تهران در خرداد و تیر ۱۳۸۲*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم انتظامی امین.
- رضایی، حسن. (۱۳۸۷). *عوامل مؤثر در کنترل اغتشاشات دانشجویی خرداد و تیر ۱۳۸۵ دانشگاه تهران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم انتظامی امین.
- سجادی، سیداحمد. (۱۳۹۰). *مدیران و فرماندهان شایسته، ویژگی‌های مدیریتی*. تهران: انتشارات ایمان.
- سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۸۴). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: نشر نگاه دانش.
- طراقیه، محمد. (۱۳۸۷). *شیوه‌های مؤثر مقابله‌ای یگان ویژه نیروی انتظامی در ناآرامی‌های دانشجویی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم انتظامی امین.
- معاونت آموزش نیروی انتظامی. (۱۳۷۷). *کنترل اجتماعات*. تهران: انتشارات مرکز فناوری معاونت آموزش نیروی انتظامی.
- معاونت آموزش نیروی انتظامی. (۱۳۹۰). *کنترل اجتماعات*. تهران: انتشارات مرکز فناوری معاونت آموزش نیروی انتظامی. گروه عملیات ویژه.

- Baum, J. Robert; Locke, Edwin A and Smith, Ken G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of management journal*. 44(2), pp 292-303. Retrieved from: <https://doi.org/10.5465/3069456>
- Cameron, Kim. S & R.E. Quinn. (2006). *Diagnosing and Changing Organization Culture, Reading*, Addison Wesley.
- Federal Emergency Management Agency & United States Fire Administration. (1994). *Recommendation for Organization and Operation during Civil Disturbance*, Report of the Joint Fire police Task Force.
- Gur, Ted Robert. (1970). *Why Men Rebel*. Princeton, N.J: Princeton University press.
- Katz, Robert. L. (2009). *Skills of an Effective Administrator*: Harvard Business Review Classics.
- Kelly, Terrence K., Seth G. Jones, and James E. Ii Barnett. (2009). *A stability police force for the United States: justification and options for creating US capabilities*. Rand Corporation.
- Koontz, Harold. and Fulmer, Robert M. (1984). *A Practical introduction to business*. 4th edition. Irwin Professional Publishing.
- Korpi, Walter. (1974). Conflict, Power, and Relative Deprivation. *American political Science Review*. 68(4), pp 1569-1578. Retrieved from: <https://doi.org/10.2307/1959942>

