

## Identifying the pattern of skills of special forces commanders

Received: 2023-07-13

Pp. 133-160

Accepted: 2023-09-06

Ahmad Rezaee<sup>\*1</sup>, Morteza shoaei<sup>2</sup>, Mohammad Reza Zarei<sup>3</sup>

### Abstract

**Background and purpose:** The important role of competencies in improving job activities is clear. Skilled and competent human resources can lead the organization to great goals. Therefore, the purpose of the present research is to identify the pattern of skill competencies of the commanders of special units related to the assigned missions.

**Methodology:** The current research was conducted in terms of practical purpose, in terms of exploratory nature and descriptive-analytical type with the content analysis method of documents. The research community consisted of the collection of all the documents, instructions and books that were compiled and published in the fields of education and skills required by the employees of the special law enforcement units of the Islamic Republic of Iran from 1391 to 1401. In order to ensure the internal and external validity of the research results, the four criteria recommended by Goba and Lincoln were evaluated and confirmed.

**Findings:** The results of the analysis of the findings showed that the skills of the commanders of Faraja special units can be categorized into 5 dimensions, 16 components and 102 indicators. The obtained dimensions were: general skills; specialized professional skills; Individual skills; Management skills and scientific, knowledge and insight skills.

**Conclusion:** Commanding a police rapid response unit that performs diverse and important missions requires a combination of diverse skills. Therefore, planning for the training and selection of commanders and even empowering them while serving requires attention to all kinds of skills. Some of these skills are general in the military and administrative fields, but many of them are specific to special units and their specialized fields.

**Keywords:** competence model, skill, commander, special units.

**Citation (APA):** Rezaee, A., Morteza shoaei, M. & Zarei, M.R. (1402). Identifying the pattern of skills of special forces commanders, *Quarterly of Supervision and Inspection*, 17 (64), 133-160.

DOI: [10.22034/SI.2023.100685](https://doi.org/10.22034/SI.2023.100685)

1. Assistant Professor of Police University's Special Operations Department, (Corresponding Author) (Email: amdrezaee@yahoo.com)
2. Assistant Professor of Physical Education Department of Police University. (Email: mortezashoaei1360@gmail.com)
3. Police University Lecturer. (Email: navabajan3@gmail.com)



## شناسایی الگوی شایستگی‌های مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۱۵

صص ۱۳۳-۱۶۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۲۲

احمد رضایی<sup>۱\*</sup>، مرتضی شعاعی<sup>۲</sup>، محمدرضا زارعی<sup>۳</sup>

## چکیده

**زمینه و هدف:** نقش مهم شایستگی‌ها در بهبود فعالیت‌های شغلی مشخص و واضح است. نیروی انسانی ماهر و شایسته می‌تواند سازمان را به سوی اهداف عالی هدایت نماید؛ بنابراین، هدف از تحقیق حاضر شناسایی الگوی شایستگی‌های مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه مرتبط با مأموریت‌های محوله است.

**روش:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی؛ به لحاظ ماهیت، اکتشافی و از نوع توصیفی - تحلیلی با روش تحلیل محتوی اسناد است. جامعه تحقیق عبارت بود از: مجموعه تمام اسناد و دستورالعمل‌ها و کتاب‌هایی که در حوزه‌های آموزشی و مهارتی موردنیاز کارکنان یگان‌های ویژه انتظامی جمهوری اسلامی ایران از سال ۱۳۹۱ الی ۱۴۰۱ تدوین و ابلاغ شده است. جهت اطمینان از روایی درونی و بیرونی نتایج پژوهش، چهار ملاک توصیه‌شده توسط گوبا و لینکلین مورد ارزشیابی قرار گرفت و تأیید شد.

**یافته‌ها:** نتایج حاصل از تحلیل یافته‌ها نشان داد شایستگی‌های مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه فراجا در ۵ بُعد، ۱۶ مؤلفه و ۱۰۲ شاخص قابل دسته‌بندی می‌باشد. ابعاد به‌دست‌آمده عبارت بودند از: مهارت‌های عمومی؛ مهارت‌های تخصصی حرفه‌ای؛ مهارت‌های فردی؛ مهارت‌های مدیریتی و مهارت‌های علمی، دانشی و بصیرتی.

**نتیجه‌گیری:** برای فرماندهی در یک یگان واکنش سریع انتظامی که مأموریت‌های متنوع و مهمی را انجام می‌دهد، ترکیبی از مهارت‌های متنوع لازم است؛ لذا برنامه‌ریزی در راستای آموزش و گزینش فرماندهان و حتی توانمندسازی ایشان در ضمن خدمت نیازمند توجه به همه انواع شایستگی‌های مهارتی می‌باشد. بعضی از این مهارت‌ها به‌صورت عمومی در حوزه‌های نظامی و انتظامی بوده، اما بسیاری از آنها مختص یگان‌های ویژه و حوزه‌های تخصصی آن است.

**کلیدواژه‌ها:** الگوی شایستگی، مهارت، فرمانده، یگان‌های ویژه.

**استناد (APA):** رضایی، احمد، شعاعی، مرتضی و زارعی، محمدرضا (۱۴۰۲). شناسایی الگوی شایستگی‌های مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه. *فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۱۷(۶۴)، ۱۳۳-۱۶۰.  
DOI: [10.22034/SI.2023.100685](https://doi.org/10.22034/SI.2023.100685)

۱. استادیار گروه عملیات ویژه دانشگاه افسری و تربیت پلیس امام حسن مجتبی (ع). (رایانامه نویسنده مسئول: amdrezaee@yahoo.com)

۲. استادیار گروه تربیت‌بدنی دانشگاه پلیس. (رایانامه: mortezashaoei1360@gmail.com)

۳. مدرس دانشگاه پلیس. (رایانامه: navabajan3@gmail.com)



میزان کارآمدی سازمان‌ها به میزان شایستگی مدیران و رهبران آنها بستگی دارد. مدیران و رهبران سازمان‌ها، ارزش‌ها و سنت‌های سازمانی را درونی می‌کنند. آن‌ها رسالت و مأموریت‌های سازمان را مشخص و برای همه افراد سازمان، انگیزه لازم را به منظور تحقق اهداف سازمان فراهم می‌نمایند. امروزه توسعه شایستگی‌های مدیران و رهبران به یکی از مهم‌ترین راهبردهای سازمان‌ها برای بقا و پویایی در فضای پیچیده، پرچالش و غیرقابل پیش‌بینی در محیط کسب‌وکار امروز بدل شده است (خطیب‌زاده، رضایت و پورحسین، ۱۳۹۸: ۱۰). در همین راستا، نقش شایسته‌سالاری در اجرای مأموریت‌های سازمانی را در موفقیت سازمان‌ها نمی‌توان نادیده انگاشت. از جمله شایستگی‌های موردنیاز فرماندهان می‌توان به شایستگی حرفه‌ای آنها اشاره کرد (سلمانی و پورالشریعه، ۱۴۰۰: ۱۳).

در مدیریت منابع انسانی تأکید بر توسعه، به‌کاربردن شایستگی‌ها و نقش مهم آن در بهبود فعالیت‌های شغلی است (هشی و جویی شین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۲۷). اما باید به این نکته توجه داشت که الگوهای شایستگی نگاه آینده‌نگرانه داشته باشد، برای دستیابی به اهداف سازمان مورد بهره‌برداری قرار گیرد و نوآوری مهمی برای سازمان‌ها به‌وجود آورد (یونگ، جی و هنگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۸۸؛ کمپین، میشل و الکسیس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۲۲۶). می‌توان گفت انتخاب فرد شایسته و تناسب برقرارکردن بین فرد و شغل، کلید موفقیت سازمان بوده و افراد هنگامی از کار خود راضی خواهند بود که کار با ویژگی‌های آنان تناسب داشته باشد (هومن، ۱۳۸۱: ۱۰). بررسی‌ها نشان می‌دهد شایستگی، ترکیبی از دانش، رفتار و مهارت‌های صریح و ضمنی است که به شخص، نیروهای بالقوه برای اثربخشی در عملکرد شغلی را می‌دهد (مطلبی، ۱۳۸۶: ۲۰). امروز مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه هر سازمان، نیروی انسانی متفکر، خلاق و باانگیزه است که

1. Hsieh & Jui-Shin  
2. Young, Jae & Heng  
3. Campion, Michael & Alexis

بیشتر کاستی‌های سازمان را جبران می‌کند و می‌تواند سازمان را به تعالی و بهبود مستمر برساند. در این راستا، این نیروی انسانی توانمند است که می‌تواند از همه این منابع برای دستیابی به بهترین مزایا به راحتی استفاده کند (جزئی و رستمی، ۱۳۹۰: ۲). نیروی انسانی امروزه به عنوان عامل راهبردی و از مهم‌ترین و باارزش‌ترین منابع در سازمان‌ها بوده و توجه اساسی و همه‌جانبه به آن می‌تواند منجر به رشد و تعالی سازمان و رضایت مشتریان از نحوه عملکرد یک سازمان شود (رحمتی، محبی و کریمی خویگانی، ۱۳۹۶: ۱۰۲).

توانمندسازی فرماندهان یکی از روش‌های ایجاد شایستگی است که باعث می‌شود کارکنان، سازمان و شغل را از خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به عنوان مسئول برقراری نظم و امنیت، زمانی می‌تواند به بهترین وجه از عهده انجام این مأموریت برآید که کارکنان و به خصوص فرماندهان و مدیران آن از بهترین، صالح‌ترین و کارآمدترین افراد باشند. فرماندهان و مدیران به دلیل تأثیری که بر رفتار زیردستان و آحاد افراد جامعه دارند می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای بر سازمان انتظامی داشته باشند. این تأثیر، هم بر چگونگی اجرای مأموریت سازمان و هم بر رفتار کارکنان است. یکی از راهبردهای اساسی فرماندهی انتظامی برای توسعه امنیت و برقراری نظم در کشور راهبرد توانمندسازی فرماندهان و مدیران است. بر مبنای این راهبرد باید افراد با استعداد، خلاق، شایسته، متعهد و کارآمد شاغل در مشاغل فرماندهی و مدیریت، انتظامی شناسایی شده و با تهیه و اجرای برنامه‌های توانمندسازی ضمن افزایش قابلیت‌ها و شایستگی‌های آنان زمینه‌های افزایش کارایی و اثربخشی آنان فراهم شود. در نتیجه، شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران فرماندهی انتظامی و نیز توسعه مدلی نظام‌مند برای توانمندسازی آنان دارای اهمیت فراوانی است (جبارزاده همکاران، ۱۳۹۸: ۲۶۰).

تحقق بخشیدن به انتظارات و توقعات مردم می‌تواند پلیس را در انجام وظایفش که همان حفظ و برقراری نظم و امنیت عمومی جامعه می‌باشد یاری رساند. برای اینکه این نهاد قادر باشد به رسالت خود عمل کند، باید تمام

کارکنان به‌ویژه مدیران آن دارای قابلیت شایستگی برجسته، ذکاوت علمی و آموزشی و اخلاق حرفه‌ای باشند (رضایی، ۱۴۰۰: ۷۲). یکی از این شاخص‌های برجسته و بنیادین که ضریب کارآمدی و اثربخشی نیروهای پلیس را افزایش داده و ضامن اعتماد شهروندان خواهد بود، موضوع شایستگی‌های مهارتی می‌باشد. یگان‌های ویژه فرماندهی انتظامی هم‌به‌عنوان نیرویی آماده و واکنش سریع که مأموریت‌های متنوعی از جمله در مواردی که نیاز به اقدامات سریع دارد از این امر مستثنی نبوده و لازم است الگوی شایستگی‌های مهارتی فرماندهانش شناسایی شود و مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

طی سالیان گذشته، مأموریت‌های متنوعی بر عهده یگان‌های ویژه بوده و این مأموریت‌ها توسط کارکنان و با هدایت فرماندهان انجام شده است. یکی از موضوعاتی که همواره یگان‌های ویژه با آن روبه‌رو می‌باشد، موضوع میزان و نوع آموزش‌های لازم مهارتی برای فرماندهان و کارکنانش بوده است. هرچند یگان‌های ویژه در بیشتر مواقع در حال آموزش و ارتقای توانمندی‌های مهارتی کارکنان و فرماندهانش می‌باشد، اما همواره یکی از گلایه‌ها و دغدغه‌های اصلی برنامه‌ریزان و مدیران ارشد آن، تعدد سرفصل‌های آموزشی و فقدان زمان کافی برای اجرای همه آنها در یک سال آموزشی می‌باشد. به نظر می‌رسد شناسایی مهارت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز فرماندهان مبتنی بر برنامه‌های درسی و اسناد آموزشی و عملیاتی یگان‌های ویژه می‌تواند در ترسیم شرایط مطلوب آموزشی مفید واقع شده و تا حدودی به رفع مشکل ذکرشده یاری رساند؛ بنابراین، سؤال اصلی تحقیق حاضر این است: الگوی شایستگی‌های مهارتی موردنیاز فرماندهان یگان‌های ویژه مرتبط با مأموریت‌های محوله چیست؟

## ۲. پیشینه پژوهش

شایستگی‌های مهارتی موردنیاز مشاغل و از جمله مشاغل مدیریتی و فرماندهی یکی از موضوعاتی است که محققان زیادی از سالیان گذشته حول آن اقدام به تحقیقات متنوعی کرده و یافته‌های خویش را جهت بهره‌برداری در اختیار سازمان‌ها و افراد قرار داده‌اند. موضوعات نظامی و انتظامی هم در سطوح داخلی

و بین‌المللی از این امر مستثنی نبوده است. در ادامه به تعدادی از این موارد اشاره می‌شود.

رشنودی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان «نقش شایستگی‌های فرماندهان و مدیران در افزایش کارایی کارکنان فراجا» نشان دادند استقرار نظام شایسته‌گزینی از مهم‌ترین مباحث ارتقای کیفیت و کمیّت هر سازمانی است. یکی از مهم‌ترین تأثیراتی که شایسته‌گزینی بر سازمان دارد، بهبود عملکرد خدمتی یا همان کارایی کارکنان است که می‌تواند در پیشبرد اهداف سازمان نقش بسزایی داشته باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که انتصاب مدیران بر اساس ویژگی‌های شایستگی شامل ویژگی‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های ارزشی و بینشی بر افزایش کارایی کارکنان شامل سرعت عمل، دقت عمل، صحت عمل، انگیزه و مسئولیت‌پذیری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

لطفی جلال‌آبادی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان «الگوی شایستگی فرماندهان جنگ‌های دریایی آینده» نشان دادند؛ شایستگی‌های فردی (با دو مؤلفه شایستگی‌های مکتبی انقلابی و شایستگی‌های شخصیتی) و شایستگی‌های سازمانی (با مؤلفه‌های شایستگی‌های فنی تخصصی و شایستگی‌های مدیریتی) است که بایستی راهبردهای توسعه و آموزش نیروی انسانی برمبنای شرایط سازمانی و محیطی فراهم گردد و پیامدهای آن به دو دسته سازمانی و فردی تقسیم‌بندی می‌شود.

خان‌احمدی (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان «الگوی شایستگی فرماندهان در تحقق امنیت پایدار» به ترتیب اطاعت‌پذیری، رازداری، روحیه جهادی، حسن تدبیر، قاطعیت، خطرپذیری بصیرت‌مداری، اشراف اطلاعاتی را به‌عنوان شایستگی‌های مدیران به دست آورد.

جبارزاده و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان «ارائه مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی» عوامل اصلی مؤثر بر

توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی را شناسایی کرده‌اند. این عوامل به چهار دسته خودمختار، وابسته، پیوندی و مستقل تقسیم شدند.

ریاضی (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان «الگوی فرماندهی ترکیبی بایسته سازمان‌های نظامی» نشان داد تربیت صحیح نیروی انسانی، بسیار پیچیده است و انحراف و آسیب ناشی از تربیت نادرست بسیار خسارت‌بار می‌باشد. فرماندهی ترکیبی به ترتیب دارای شش مؤلفه «مهارت ادراکی، مهارت فنی، مهارت راهکنشی، رهبری نظامی، خودباوری و خلاقیت» با شاخص‌های مربوط می‌باشند که در طراحی الگوی فرماندهی ترکیبی بایسته سازمان‌های نظامی نقش دارند.

احمدوند و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا» دستیابی به الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران را بررسی کردند. نتایج تحقیق نشان داد که ۲۷ عامل بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا تأثیر دارند. این عوامل در قالب سه بعد و هشت گروه عبارت‌اند از: بُعد فردی شامل گروه عوامل روان‌شناختی، اسلامی، انقلابی و حرفه‌ای؛ بُعد سازمانی شامل راهبردهای مدیریتی، ساختاری و ماهیت سازمانی؛ بُعد محیطی شامل محیط حقوقی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی، اجتماعی. در بین ۲۷ عامل، سه عامل ایمان، ظلم‌ستیزی و مردم‌داری بیشترین تأثیر را داشته‌اند و سه عامل ساختار، محیط اجتماعی، سیاسی و سبک رهبری کمترین تأثیر را داشته‌اند.

اخریمنکو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان «فقدان صلاحیت روش مند افسران آینده در تربیت بدنی به‌عنوان یک مشکل آموزشی» نشان دادند شایستگی روشمند در تربیت بدنی دانشجویانی که در رشته‌های مختلف ورزشی مشغول بودند نسبت به دانشجویانی که طبق برنامه تمرین بدنی سنتی تمرین می‌کردند سطح بالاتری از شایستگی روشی در تمرینات بدنی و مهارت‌های جسمانی داشتند.

1. Okhrimenko

رنفلت<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان «صلاحیت افسری گسترده‌تر: اهمیت سیاست و خرد عملی» نشان داد شناسایی و توسعه صلاحیت افسران برای امنیت یک کشور یکی از ویژگی‌های حیاتی یک نهاد نظامی قانونی مهم است. محقق با اقتباس از گفت‌وگو بین هانتینگتون و یانوویتز<sup>۲</sup>، و همچنین مفهوم خرد عملی ارسطو، درک وسیع‌تری از شایستگی افسران متشکل از چهار مقوله مفهومی مجزا را پیشنهاد می‌کند. تشکیلات دفاعی ایالات متحده «مهارت نظامی» را بر سایر رده‌های صلاحیت ترجیح می‌دهد. در نتیجه، ارتش افسری برای جنگ قرن بیست‌ویکم آمادگی ضعیفی دارد. برای رفع این وضعیت، آموزش نظامی حرفه‌ای باید فرماندهانی را پرورش دهد که علاوه بر مهارت نظامی، از صلاحیت سیاسی - اجتماعی و خرد عملی برخوردار باشند.

یانگ، لئو، وانگ، ژو و دوو<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان «تحقیق در مورد آموزش شایستگی محوری فارغ‌التحصیلان فرماندهی» با هدف بررسی راه‌های آموزش شایستگی اصلی فارغ‌التحصیلان فرماندهی نشان دادند شایستگی اصلی، قابلیت فرماندهی در میدان‌های جنگ است که عناصر آن شامل کیفیت تفکر ایدئولوژیک، کیفیت جسمی و روانی، کیفیت فنی و فرهنگی، کیفیت نظامی پایه، کیفیت فرماندهی در رزم و کیفیت مدیریت میدان نبرد است.

مولانن<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان «حکمت دانش ضمنی در عمل و فرماندهی مأموریت» نشان داد یادگیرندگان بزرگسال به‌طور منظم با چالش‌های پیچیده و پویا در لحظات بحران مواجه می‌شوند که نیازمند خودکارآمدی شهودی و تصمیم فوری است. چنین «تصمیم‌گیری فوری» به مهارت‌های تفکر انتقادی پیشرو نیاز دارد تا به‌طور مؤثر در لحظه هرج‌ومرج سریع عمل کند. این قاطعیت به‌ویژه در حرفه نظامی و حرفه‌هایی مانند مدیریت واکنش سریع و مراقبت‌های بهداشتی چالش‌برانگیز است؛ لذا در راستای فرماندهی و مدیریت، یادگیری مادام‌العمر نیازمند تفکر خلاق برای

1. Roennfeldt

2. Huntington and Janowitz

3. Yang, Liu, Wang, Zhu & Du

4. Moilanen



شکل دادن به تجربیات، توسعه تخصص و نشان دادن اعتمادبه‌نفس شخصی است و ظرفیت‌ها برای بهبود صلاحیت حرفه‌ای در حوادث و بحران‌ها عمیق است؛ لذا کاوش مداوم دانش ضمنی در عمل و تحقیق به عمل شهود در آموزش بزرگسالان لازم است.

روپسکی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان «شایستگی بین‌فردی در فرماندهی» نشان داد در میان انواع مهارت‌ها و توانایی‌هایی که یک فرمانده مدرن باید کسب کند تا بتواند در فرماندهی زیردستان خود کارآمد و موفق باشد، مهارت‌های ارتباطی یا مهارت‌های بین‌فردی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. صلاحیت بین‌فردی یک فرمانده مدرن مساوی است با آگاهی از اهمیت توانایی‌های ارتباطی وی که شامل دانش نظری و عملی در مورد چگونگی مؤثر شدن در برقراری ارتباط است و دانش چگونگی به حداکثر رساندن مزایای بالقوه ارتباط و چگونگی به حداقل رساندن هرگونه معایب احتمالی را پیش‌فرض می‌گیرد. اگر این دانش در عمل ارتباط با زیردستان و مدیران مورد استفاده قرار گیرد، درواقع ممکن است عامل تعیین‌کننده‌ای برای کارایی فرماندهی شود.

هوداک، بروک و فینستون<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) در تحقیقی با عنوان «پیش‌بینی مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های موردنیاز رهبران ارشد مراکز درمانی پزشکی در قرن بیست‌ویکم» نتایج یک مطالعه دلفی را گزارش می‌کنند که در میان فرماندهان و معاونان فرماندهی مرکز درمانی ارتش انجام شده است. مهم‌ترین مسائلی که مؤسسات را به چالش می‌کشد؛ مهارت‌ها، دانش، و توانایی‌های موردنیاز مدیران و فرماندهان برای رویارویی موفقیت‌آمیز با چالش‌هاست. نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت آینده نیازمند افزایش مهارت‌های مالی، کمی و فنی و همچنین شایستگی در طیف وسیعی از مهارت‌های بین‌فردی و ارتباطی است.

1. Ropski

2. Hudak, Brooke & Finstuen

مرور مطالعات مرتبط با موضوع تحقیق در سطوح داخلی و بین‌المللی نشان می‌دهد فرماندهان نظامی و انتظامی به‌منظور انجام مأموریت‌های محوله به طیف وسیعی از مهارت‌ها و شایستگی‌ها نیاز دارند. از جمله این مهارت‌ها و شایستگی‌ها که محققان مختلف به آنها اشاره کرده‌اند می‌توان به مهارت‌های فردی، ارتباطی، تصمیم‌گیری، خطرپذیری، اشراف اطلاعاتی، مهارت ادراکی، مهارت فنی، مهارت راهکنشی، رهبری نظامی، خودباوری و خلاقیت، تفکر ایدئولوژیک، مهارت مدیریتی، کیفیت جسمی و ... اشاره کرد؛ اما موضوعی که در تمامی مطالعات پیشین مغفول مانده است، شایستگی‌های مهارتی مربوط به فرماندهان یگان‌های ویژه می‌باشد که تحقیق حاضر درصدد جبران این خلأ علمی است.

### ۳. مبانی نظری

**فرماندهی:** از منظر فرماندهی معظم کل قوا؛ فرماندهی یک امر صرفاً شخصی نیست و نمی‌تواند باشد. در مجموعه یک سازمان، فرماندهی و سازمان، با یکدیگر ارتباط مستحکم دارند. فرماندهی بر عده‌های سازمان یافته نظامی، با فرماندهی طبیعی بر یک مجموعه توده انسان بی‌نظم و بی‌سازمان، تفاوت می‌کند. فرماندهی باید جوهری از رهبری در خودش داشته باشد و بدون آن، فرماندهی نیست. فرماندهی، فقط فرمان دادن نیست. فرماندهی، یک امر معنوی، یک نوع رهبری، یک نوع اداره همه‌جانبه و یک چیز متکی به ذهن و احساس و عمل و جسم و روح و با سازمان‌دهی و شکل‌سازمانی صحیح است؛ همان چیزی است که در نیروهای مسلح، موجب کارایی کامل می‌شود. آن وقت، ابزارها به کار می‌افتند. اگر ابزارها کهنه است، نو می‌شود و اگر نو است، نگهداری می‌شود. ابزارها به وجود می‌آید و ساخته می‌شود. بدون این فرماندهی و این سازمان‌دهی، ابزارهای نو هم از کار می‌افتد و به درد نمی‌خورد، ابزارهای کهنه هم زود از رده خارج می‌شود (مقام معظم رهبری، ۱۳۶۹/۱۰/۲۲). از طرفی، فرماندهی اختیاری است که یک فرد در خدمت به سبب شغل یا درجه و مسئولیتی که دارد در راستای انجام مأموریت‌های محوله به کار می‌برد.

فرمانده مسئول اداره کارکنان واحد خود بوده و تنها مقامی است که در قبال اعمالی که واحد او انجام و یا از انجام آن بازمانده است مسئولیت دارد (ماده ۴ آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح). ارتش آمریکا در آیین‌نامه داخلی خود، فرماندهی را چنین تعریف می‌کند: «فرماندهی محور همه اقدام‌های نظامی است و وحدت فرماندهی محور اتحاد در تمامی اقدام‌ها به‌شمار می‌آید. اختیار واگذار شده به فرمانده باید متناسب با وظایف محوله باشد و فرماندهان در سلسله‌مراتب فرماندهی برحسب قانون یا براساس اختیارات فرماندهی می‌شوند و اعمال فرماندهی می‌کنند (ریاضی، ۱۳۹۵: ۸۵).

**شایستگی: شایستگی در لغت به معنای حالت و کیفیت شایسته، سزاواری، لیاقت و استحقاق است (دهخدا، ۱۳۷۳).** در فرهنگ قرآنی - اسلامی سپردن هدایت امور جامعه و سازمان به نخبگان و شایستگان یک اصل خدشه‌ناپذیر است. اعتقاد شیعه به امامت و لزوم عصمت، منبعث از شایسته‌محوری و سپردن حکومت به دست صالحان یک واقعیت عقلایی و قرآنی است (ساجدی‌نیا، ۱۳۹۱: ۱۳۳). خداوند متعال در قرآن کریم می‌فرماید «بندگان شایسته‌ام وارث (حکومت) زمین خواهند شد (سوره انبیاء، آیه ۱۰۵). مفهوم شایستگی در فرهنگ قرآنی در پیوند و ارتباط با واژه‌های «عمل صالحا»، «فَضَلْنَا»، «مُحْسِنِينَ»، «مُتَّقِينَ»، «أَكْرَمَكُمْ» «الْفَائِزُونَ»، «کَرَمْنَا»، «عِبَادَ الرَّحْمَانِ»، «مِنَ الْأَخْيَارِ»، «المُصْطَفِينَ» و ... مطرح شده است (عیسایی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۴).

مک بر<sup>۱</sup>، شایستگی را به‌منظور توسعه روش‌های جدیدی که بتواند عملکرد انسانی را پیش‌بینی کند، در نظر گرفت (راثول و لیندهولم<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹: ۹۷). عرفانی و دیانته (۱۳۸۸) شایستگی را در سه سطح از یکدیگر متمایز کردند: ۱- سطح فردی؛ ۲- سطح سازمانی؛ و ۳- سطح راهبردی (عرفانی و دیانته، ۱۳۸۸: ۱۸). امروزه، شایستگی‌ها عمدتاً به ویژگی‌های موردنیاز برای توفیق در شغل یا عملکرد برتر اطلاق می‌شود. شایستگی‌ها به رفتارهای هدفمند دلالت

1. McBer  
2. Lindholm

دارد که می‌تواند ناشی از عناصر زیر باشد: 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- ویژگی‌های: خصوصیات شخصیتی و نحوه واکنش به شرایط افراد؛ ۵- انگیزش: امیال درونی و اشتیاق برای اقدام؛ و ۶- نقش‌های اجتماعی: برداشت دیگران از افراد (بابایی و شیخ، ۱۳۹۰: ۵۱). در یک جمع‌بندی توسط بویاتزیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نیز، ابعاد شایستگی (ازجمله شایستگی‌های مدیریتی) در شش گروه به شرح زیر جا گرفته است: ۱- دانش و معلومات حرفه‌ای؛ ۲- مهارت‌ها؛ ۳- ویژگی‌های شخصیتی؛ ۴- نگرش و بینش؛ ۵- اعتبار حرفه‌ای؛ و ۶- اعتبار عمومی. چهار طبقه اول قابلیت‌ها را می‌توان ابعاد فردی شایستگی‌های مدیریتی و دو مؤلفه اخیر را ابعاد اجتماعی این شایستگی‌ها دانست (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶: ۵۷). همچنین شایستگی‌ها را می‌توان به سطوح مختلف تقسیم کرد ۱- شایستگی‌های پایه؛ ۲- شایستگی‌های متمایزکننده؛ و ۳- شایستگی‌های کلیدی (محوری). در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت شایستگی منابع انسانی به دانش، توانمندی‌ها، ویژگی‌ها یا مهارت برجسته‌ای اطلاق می‌گردد که منجر به عملکرد شغلی بهتر می‌شود. شایستگی، ویژگی زیربنایی فرد است که به‌طور کلی با عملکرد برتر در یک شغل، رابطه مستقیم دارد.

**مهارت در یگان‌های ویژه:** مهارت در لغت به معنای ماهر بودن در کاری، استادی، زیرکی، چابکی و زبردستی در کار می‌باشد (عمید، ۱۳۸۱). برنامه‌ریزان آموزشی همواره اهداف کلان را مدنظر برنامه‌ریزی قرار می‌دهند؛ لذا سعی می‌گردد که از کوتاه‌ترین زمان درزمینه آموزش بیشترین استفاده و بهره‌برداری حاصل گردد. آموزش و توسعه منابع انسانی در نظام مدیریت منابع انسانی نه‌تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه‌ای برای کارکنان نقش بسزایی دارد، بلکه باعث می‌شود که افراد در ارتقای سطح کارایی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای تغییر محیطی وفق دهند. هر سازمان به افراد آموزش‌دیده

1. Boyatzis

و باتجربه نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند و به اهداف خود دست یابد. لذا با توجه به وظایف حساسی که برعهده یگان ویژه فرماندهی انتظامی ج.ا.گ گذاشته شده، آمادگی نیروهای این یگان‌ها و آموزش‌هایی که به آنان ارائه می‌شود هم از حساسیت بالایی برخوردار است. یگان ویژه یکی از رده‌های تخصصی سازمان پلیس است که به‌مثابه یگان تخصصی و حرفه‌ای شناخته می‌شود. این یگان به لحاظ فلسفی، راهبردی و تاکتیکی به دوره تخصصی یا حرفه‌ای تعلق داشته و از قواعد آن پیروی می‌نماید (غزلی، ۱۳۹۵: ۵۹).

یکی از وظایف اصلی یگان‌های ویژه، مدیریت ناآرامی اجتماعی است که موضوعی پردامنه و دارای ابعاد مختلف است و نیازمند طیف متنوعی از تخصص‌ها است. مدیریت ناآرامی اجتماعی، رشته‌ای است که ماهیتاً به ترکیبی از دانش‌ها و تخصص‌های مختلف نیاز خواهد داشت؛ بنابراین، مدیرانی که در حوزه مدیریت انتظامی فعالیت دارند، علاوه بر دانش و مهارت‌های فنی و عملی مدیریت، آن‌گونه که در ادبیات این حوزه مطرح شده و آنچه اقتضات و واقعیت‌های عینی ایجاب می‌کند، باید از توانایی‌های رهبری نیز برخوردار باشند. مدیر واپایش ناآرامی باید تفکر راهبردی را بیاموزد، یعنی بتواند به آشفته‌گی ذهنی خویش در کوتاه‌ترین مدت نظم بخشد (سلیمی، ۱۳۹۳: ۳۹۹).

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی؛ به لحاظ ماهیت، اکتشافی و از نوع توصیفی - تحلیلی با روش تحلیل محتوی اسناد است. جامعه تحقیق عبارت بود از: مجموعه تمام اسناد و دستورات عمل‌ها و کتاب‌هایی که در حوزه‌های آموزشی و مهارتی موردنیاز کارکنان یگان‌های ویژه انتظامی جمهوری اسلامی ایران از سال ۱۳۹۱ الی ۱۴۰۱ تدوین و ابلاغ شده است. جهت تجزیه و تحلیل اسناد موردنظر پس از مطالعه و مرور محتوای تمام آنها شاخص‌های مرتبط با مهارت‌های موردنیاز کارکنان و فرماندهان یگان‌های ویژه استخراج شد. سپس با ادغام و مشابهت‌یابی شاخص‌ها دسته‌های کلی‌تر تشکیل شد. این مراحل تا جایی ادامه پیدا کرد که جامعیت و مانعیت دسته‌های کلی برقرار شد. جهت

اطمینان از روایی درونی و بیرونی نتایج پژوهش چهار ملاک توصیه شده توسط گوبا و لینکلین<sup>۱</sup> مورد ارزشیابی قرار گرفتند. برای باورپذیری<sup>۲</sup> نتایج، یافته‌ها با توضیحات مربوط به هر یک از طبقه‌ها و مؤلفه‌ها در اختیار دو نفر از اعضاء خبرگی که مسلط به حوزه‌های مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه فراجا بودند، قرار گرفت و از نظر ایشان تأیید شد. برای بررسی تأییدپذیری<sup>۳</sup> و قابلیت اطمینان<sup>۴</sup> نتایج، دو تحلیلگر کیفی به‌طور جداگانه داده‌ها را به‌صورت بخشی تحلیل محتوی نمودند که نتایج بیش از ۹۰ درصد نزدیک بود. جهت بررسی ملاک انتقال‌پذیری<sup>۵</sup>، یافته‌ها با یک نفر خبره خارج از حوزه موضوعی تحقیق در میان گذاشته شد و مورد توافق وی قرار گرفت.

### ۵. یافته‌های تحلیلی تحقیق

در راستای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش (الگوی شایستگی‌های مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه مرتبط با مأموریت‌های محوله چیست؟)، محقق پس از مطالعه و مرور ادبیات تحقیق، اقدام به تهیه اسناد موجود مرتبط با حوزه‌های آموزشی و عملیاتی مرتبط با یگان‌های ویژه فراجا کرد. پس از انجام تحلیل محتوی، واحدهای معنادار را در سه سطح ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها شناسایی و دسته‌بندی شد. شناسایی واحدهای معنادار به همراه نرخ فراوانی هر یک در جدول ۱ و نتایج تحلیل‌ها در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۱- واحدهای معنادار به‌دست‌آمده از تحلیل اسناد

مهارت‌های ارتباطی	حل مسأله	تاب‌آوری روانی	پاک‌سازی ساختمان	رهایی گروگان	مقابله با تهدید با مواد شیمیایی
مهارت‌های جنگ شهری	به‌کارگیری سلاح‌های تخصصی	مقابله با بمب‌گذاری	مقابله با تیراندازی	شناخت موضع و نحوه استفاده	فن سخنوری
مهارت‌های مالی	مهارت‌های روان‌شناختی	به‌کارگیری تجهیزات	بازجویی	تعقیب و مراقبت	نقشه‌خوانی

1. Goba & Lincoln
2. Credibility
3. Confirmability
4. Dependability
5. Transferability

تشکیل پرونده‌های قضایی	مدیریت رفتار	چهره زنی	اصول و فنون تدریس	مقابله با ریزپرنده	مهارت جلب
مقابله با تهدیدات مأموریتی	گزارش نویسی	مهارت‌های عملیات‌های شهری	سامانه‌های اداری	مقابله با تیم‌های تروریستی	کنترل و مدیریت هیجانات
رزم انفرادی	به‌کارگیری تجهیزات انفرادی و جمعی تخصصی	فنون دستگیری	پیشگیری	هدایت یگان	مهارت‌های عمومی
مشق شمشیر	استفاده از تجهیزات ترسیم نقشه	مهارت‌های اداری	مهارت‌های انتظامی	مهارت‌های تخصصی	خواندن نقشه‌های شهری
راپل	تشخیص علائم نقشه	صیانت	مهارت‌های نظامی	الگوهای دفاع شهری	شناخت و اجرای سناریوهای عملیاتی
به‌کارگیری خودروهای تخصصی	اصول تشریفات	گشت زنی	شناسایی و خنثی‌سازی تله‌های انفجاری	شهرشناسی	به‌کارگیری GPS
ناوبری	گزارش و انتقال مختصات نقشه	مهارت‌های اطلاعاتی	اشراف اطلاعاتی	مهارت‌های حرفه‌ای	به‌کارگیری GIS
حفاظت از اماکن و تأسیسات	چک و خنثی	تعین نقاط اماکن مهم	مهارت‌های تأمینی	برخورد با بسته‌های مشکوک	مقابله با تهدیدات نوپدید امنیتی
اصول و ارزش اسلامی و انقلابی	نهی از منکر	سازمان‌دهی افراد	طرح‌ریزی عملیات	قوانین	مهارت‌های فنی
مدیریت جنبش‌های اجتماعی	عملیات روانی	شناخت و مدیریت جنگ نرم	آیین‌نامه‌ها	شناخت آرایشات	مهارت‌های ادراکی
مهارت‌های زندگی	تعامل	خودکنترلی	شناخت سیاسی	تصمیم‌گیری	کنترل خشم، اضطراب، ترس، استرس و ...
تکلیف شهروندی	نیروی انسانی	مدیریت جهادی	پشتیبانی	شناخت ساختار و سازمان	بهداشت در رزم
قدرت تحمل	درگیری‌های تن به تن	شناخت و استفاده از عوارض شهری	رویکرد اجتماعی	مهارت‌های مدیریتی	ورزش رزمی
توانایی کنترل	تصرف	روان‌شناسی	مهارت‌های	تقویت روحیه	طراحی و اجرای

عده‌ها و عده‌ها		شخصیت	ارتباطی	انقلابی و جهادی	محاصره
میدان موانع	نفوذ	خلع سلاح	اعتماد به نفس	مردم یاری	روان‌شناسی ورزشی
شناخت رفتارهای جمعی	ظرفیت برون‌سازمانی	رویکرد اجتماعی	آمادگی جسمانی	تاب‌آوری جسمانی	دفاع شخصی
مدیریت و هدایت دسته‌های ضد اغتشاش	تشکیل پاسگاه فرماندهی	مدیریت بحران	دشمن‌شناسی	مهارت‌های انسانی	امربه معروف
خدمات	گام‌های نه‌گانه طرح‌ریزی	حقوق شهروندی	علمی، دانشی	شناخت گروه و دسته	دانش حقوقی
بصیرتی	اقدام آمادی	اقدام مهندسی	گام‌های نه‌گانه طرح‌ریزی	مدیریت رسانه	مدیریت عملیات
				رزم ویژه	روان‌شناسی پلیسی

نتایج تحلیل اسناد نشان داد که واحدهای معنادار مرتبط با شایستگی‌های مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه فراجا ادامه فرایند تحلیل با ادغام واحدهای معنادار و دسته‌بندی واحدهای هم‌راستا، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها شناسایی شدند که نتایج در جدول ۲ قابل مشاهده است.

#### جدول ۲- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه فراجا

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
مهارت‌های عمومی	مهارت‌های اداری و ستادی	کار با سامانه‌های اداری
		آشنایی با تشکیل پرونده‌های قضایی
مهارت‌های انتظامی و نظامی	مهارت‌های انتظامی و نظامی	صیانت و پیشگیری
		اصول و فنون تدریس
		مهارت‌های گشت‌زنی
مهارت‌های	مهارت به‌کارگیری خودروها، تجهیزات انفرادی و جمعی تخصصی	مهارت جلب، دستگیری و بازجویی مقدماتی
		نحوه متوقف کردن خودروهای مظنون
		تعقیب و مراقبت
مهارت‌های	مهارت‌های	رزم انفرادی
		تشریفات



ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
تخصصی حرفه‌ای	به‌کارگیری تجهیزات تخصصی	مهارت‌های به‌کارگیری سلاح‌های تخصصی
		<p>برآورد اطلاعات انتظامی در بحران‌های اجتماعی</p> <p>اشراف اطلاعاتی (جمعیت، جغرافیا، تهدیدات)</p> <p>تجزیه و تحلیل اطلاعات در اغتشاش</p> <p>برآورد اجتماعی در بحران</p> <p>حفاظت اطلاعات در بحران</p> <p>مهارت‌های اطلاعاتی</p> <p>پیش‌بینی اقدامات احتمالی بعدی حریف</p> <p>مهارت در جمع‌آوری آشکار و پنهان اطلاعات</p> <p>چهره‌زنی و شناسایی لیدرها</p> <p>روش‌های جمع‌آوری اطلاعات از طریق فناوری</p>
		<p>توانایی تخمین جمعیت</p> <p>توانایی تشخیص جمعیت‌های قانونی و غیرقانونی</p> <p>توانایی به‌کارگیری الگوهای مهارت اجتماعات قانونی (ورزشی، ملی، مذهبی)</p> <p>توانایی شناخت پیشران‌های اغتشاشات و اجتماعات</p> <p>الگوی چهار گام</p> <p>الگوی هوشمندانه</p> <p>مذاکره و اقناع‌سازی</p> <p>مهارت‌های اقدامات و عملیات روانی</p> <p>مهارت‌های پیشگیری از بحران</p> <p>مهارت‌های ارتباطی مأموریتی (عرصه‌های ارتباطات، نوشتاری، شنیداری، تصویری، فضای مجازی)</p> <p>مهارت‌های گشت ویژه</p> <p>مهارت در اجرای آرایش‌های آفندی و پدافندی کنترل اجتماعات</p> <p>توانایی تشخیص و استفاده از الگوی مناسب برای مدیریت و کنترل اجتماعات</p>
		<p>توانایی گزارش و انتقال مختصات نقشه</p> <p>توانایی ناوبری و هدایت یگان تحت امر</p> <p>توانایی خواندن نقشه‌های شهری و تعیین نقاط اماکن مهم</p> <p>توانایی استفاده از تجهیزات ترسیم نقشه</p> <p>توانایی تشخیص علائم نقشه</p> <p>توانایی به‌کارگیری GIS و GPS</p>
مهارت نقشه‌خوانی و شهرشناسی		
		<p>توانایی شناسایی و خنثی‌سازی تله‌های انفجاری</p> <p>مهارت‌های نحوه برخورد با بسته‌های مشکوک و چک و خنثی</p> <p>حفاظت از اماکن و تأسیسات</p>
مهارت‌های تأمین و مقابله با تهدیدات مأموریتی		

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
		مهارت‌های مقابله با تهدیدات نوپدید امنیتی خارجی و داخلی (ریزپرنده‌ها، بمب‌گذاری، تهدید با مواد شیمیایی، تیراندازی، جنگ شهری و...)
		مهارت تشخیص و استفاده از الگوهای دفاع شهری
		توانایی عملیات شهری بر اساس سناریوهای عملیاتی
		مهارت‌های گروهی (تشخیص وضعیت طبقات ساختمان تحت تصرف و نفوذ به آن؛ استفاده از عوارض شهری به‌عنوان موضع؛ شناخت الگوهای شهری، در خلع سلاح، دستگیری و بازداشت افراد مسلح؛ پاک‌سازی ساختمان‌های تحت تصرف؛ طراحی نفوذ و اشغال ساختمان؛ طراحی و اجرای محاصره ساختمان)
		مقابله با تیم‌های تروریستی
		مهارت‌های ارتباطی بین فردی
		مهارت‌های زندگی
		اعتمادبه‌نفس
		تصمیم‌گیری
		تاب‌آوری روانی
		مهارت کنترل و مدیریت هیجانات (خشم، اضطراب، ترس، استرس و...)
		روانشناسی پلیسی
		مدیریت رفتار در تجمعات انسانی
		تعامل
		حل مسئله
		خودکنترلی
		مهارت فن سخنوری
		اقتصادی
		سیاسی
		کارگاه اعتمادبه‌نفس (راپل)
		میدان موانع
		رزم ویژه
		دفاع شخصی
		تاب‌آوری جسمانی و قدرت تحمل
		توانایی در درگیری‌های تن به تن و مقابله یک نفر با چند نفر
		روان‌شناسی ورزشی در رزم ویژه
		آمادگی جسمانی
		رشته‌های ورزشی رزمی
		رشته‌های نظامی
مهارت‌های	مهارت‌های ارتباطی	توانایی در بهره‌گیری از ظرفیت‌های مردمی در راستای انجام مأموریت‌ها

مهارت‌های  
فردی

مهارت‌های (فردی)  
روان‌شناختی

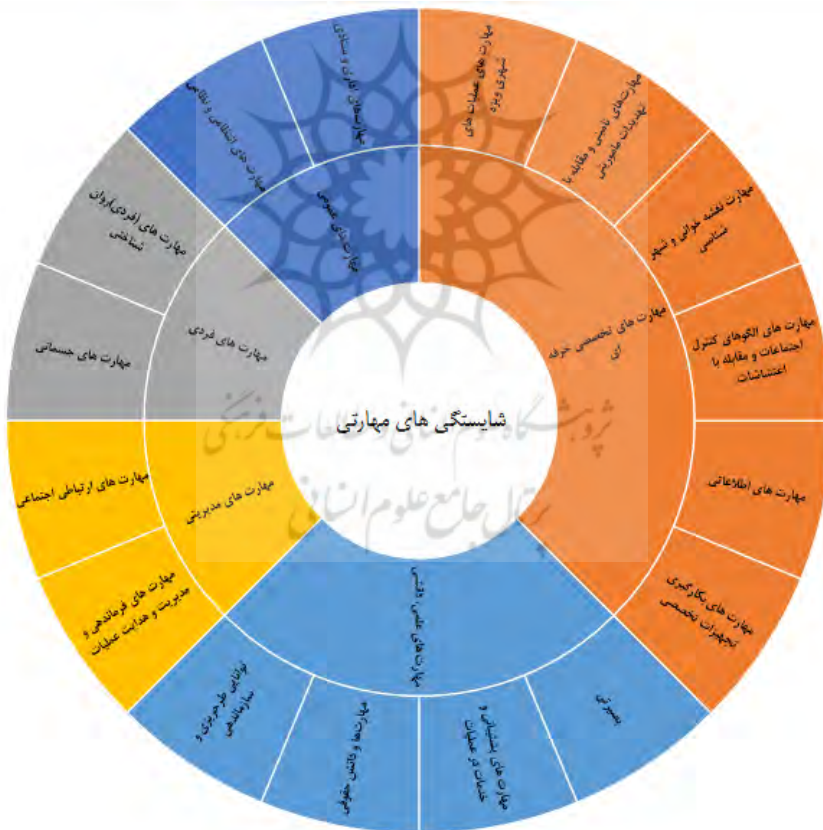
مهارت‌های  
عملیات‌های شهری  
ویژه



ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
مدیریتی	اجتماعی	مهارت‌های مردم‌یاری توانایی بهره‌گیری از رویکرد اجتماعی توانایی توسعه بهره‌برداری از ظرفیت سایر نیروهای درون و برون‌سازمانی جامعه‌شناسی رفتارهای جمعی روان‌شناسی شخصیت
		کنترل عده‌ها و عده‌ها مدیریت جهادی توانایی مدیریت و هدایت دسته‌های ضد اغتشاش مهارت‌های ادراری مهارت‌های فنی مهارت‌های انسانی مدیریت بحران و جنبش‌های اجتماعی مدیریت عملیات در جنگ نرم مدیریت عملیات روانی رسانه مدیریت رفتارهای جمعی
	مهارت‌های فرماندهی و مدیریت و هدایت عملیات	طرح‌ریزی عملیات‌های متنوع مهارت سازمان‌دهی افراد در قالب گروه و دسته مهارت در گام‌های نه‌گانه طرح‌ریزی مهارت تشکیل پاسگاه فرماندهی
	مهارت‌ها و دانش حقوقی	حقوق شهروندی در مأموریت‌ها تکلیف شهروندی در مأموریت‌ها قوانین و آیین‌نامه‌ها
مهارت‌های علمی، دانشی و بصیرتی	مهارت‌های پشتیبانی و خدمات در عملیات	آشنایی با اقلام آمادی و مهندسی آشنایی با نیروی انسانی، سازمان و ساختاری مربوطه مهارت‌های بهداشت و درمانی در رزم و شرایط عادی دشمن‌شناسی امر به معروف و نهی از منکر آشنایی با اصول و ارزش اسلامی و انقلابی تقویت روحیه انقلابی و جهادی
	بصیرتی	

نتایج حاصل از تحلیل محتوای موجود در جدول ۲ نشان داد که شایستگی‌های مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه فراجا در ۵ بُعد، ۱۶ مؤلفه و ۹۸ شاخص قابل دسته‌بندی می‌باشد. بُعد اول شامل مهارت‌های عمومی (شامل مهارت‌های اداری و ستادی؛ مهارت‌های انتظامی و نظامی)؛ بُعد دوم شامل

مهارت‌های تخصصی حرفه‌ای (شامل مهارت‌های به‌کارگیری تجهیزات تخصصی؛ مهارت‌های اطلاعاتی؛ مهارت‌های الگوهای کنترل اجتماعات و مقابله با اغتشاشات؛ مهارت نقشه‌خوانی و شهرشناسی؛ مهارت‌های تأمین و مقابله با تهدیدات مأموریتی؛ مهارت‌های عملیات‌های شهری ویژه؛)؛ بعد سوم شامل مهارت‌های فردی (شامل مهارت‌های (فردی) روان‌شناختی؛ مهارت‌های جسمانی)؛ بعد چهارم شامل مهارت‌های مدیریتی (شامل مهارت‌های ارتباطی اجتماعی؛ مهارت‌های فرماندهی و مدیریت و هدایت عملیات)؛ بعد پنجم شامل مهارت‌های علمی، دانشی و بصیرتی (شامل توانایی طرح‌ریزی و سازمان‌دهی؛ مهارت‌ها و دانش حقوقی؛ مهارت‌های پشتیبانی و خدمات در عملیات؛ بصیرتی).



شکل ۱ - ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه فراجا

یگان‌های ویژه فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران دارای مأموریت‌های متنوعی می‌باشد که به واکنش سریع و تصمیم‌گیری مناسب توسط فرماندهان نیاز دارد. این مهم اگر به‌درستی انجام نشود ممکن است هزینه‌هایی را برای سازمان و یا حتی کشور در بر داشته باشد؛ لذا آمادگی‌های لازم برای اقدام مناسب نیازمند شایستگی‌ها و مهارت‌های خصوصی است تا فرماندهان بتوانند در مأموریت‌های محوله با موفقیت عمل کنند. یافته‌های تحقیق نشان داد برای اینکه فرماندهان یگان‌های ویژه فراجا در راستای انجام مأموریت‌های محوله بتوانند موفق باشند نیاز به پنج دسته از مهارت‌ها دارند. از جمله مهارت‌های موردنیاز که فرماندهان یگان‌های ویژه نیازمند آن می‌باشند را می‌توان مهارت‌های عمومی برشمرد. هرچند این مهارت‌ها در بین سایر پلیس‌ها هم نیاز می‌باشد اما به‌طور کلی از نیازهای اساسی یک فرمانده عملیات ویژه نیز می‌باشد. بُعد مهارت‌های تخصصی حرفه‌ای آن نوع مهارت‌هایی را شامل می‌شود که فرماندهان عملیات ویژه به‌طور ویژه و تخصصی و عملاً در صحنه‌های مأموریتی با آن درگیر هستند؛ لذا داشتن این مهارت‌ها جزء لاینفک یک فرمانده در صحنه مأموریت می‌باشد و فقدان هر یک می‌تواند در نتیجه مأموریت تأثیر گذارد. علاوه بر مهارت‌های ذکرشده هر فرمانده شخصاً و به‌صورت فردی نیاز به مهارت‌های جسمانی و روانی خاصی می‌باشد. بدیهی است که مأموریت‌های عملیات ویژه طولانی و سنگین بوده و در شرایط آب و هوایی متفاوتی انجام می‌گیرد؛ بنابراین، دارا بودن بنیه قوی جسمانی و عضلات ورزیده در کنار توانمندی‌های روانی بسیار تأثیرگذار و تعیین‌کننده است. هر فرمانده یک مدیر نیز می‌باشد لذا جهت انجام بهینه مأموریت، دارا بودن مؤلفه‌های مدیریتی چه قبل از مأموریت و چه در حین مأموریت لازم می‌باشد. فرمانده باید بتواند مدیریت و هدایت عملیات را به‌درستی انجام دهد که لازمه آن کسب مهارت‌های موردنیاز می‌باشد. علاوه بر مهارت‌های ذکرشده، شناخت و اطلاعات دانشی و علمی در حوزه‌های مأموریتی و مهم‌تر از همه کسب بصیرت نسبت به مسائل روز و مبانی اعتقادی بر هر فرماندهی در حوزه عملیات ویژه لازم است.

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های به‌دست‌آمده از تحلیل محتوای اسناد با یافته‌های ارائه‌شده در پیشینه تحقیق و منطبق با نظرات محققان قبلی می‌باشد. در بُعد فردی یافته‌های تحقیق حاضر همسو با شایستگی‌های مدنظر عرفانی و همکاران (۱۳۸۸)، احمدوند و همکاران (۱۳۸۸) و لطفی جلال‌آبادی و همکاران (۱۳۹۹) است و محققان قبلی نیز بر این موضوع صحه گذاشته‌اند که شایستگی‌های شخصیتی و روان‌شناختی فردی جزء لازم مهارت‌ها و شایستگی‌ها یک فرمانده می‌باشد. همچنین در بُعد فردی، مهارت‌های مرتبط با آمادگی‌های جسمانی با یافته‌های اخریمنکو و همکاران (۲۰۲۰) همسو است. در این بُعد، مهارت‌های ارتباطی یا مهارت‌های بین‌فردی با یافته‌های روپسکی (۲۰۰۸) و هوداک و همکاران (۱۹۹۴) همسو است.

درباره بُعد مهارت‌های تخصصی و حرفه‌ای، ابعاد شایستگی بویاتزیس (۲۰۰۸) در حوزه دانش و معلومات حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی و عمومی، یافته‌های تحقیق حاضر را حمایت می‌کند و با آن همسو است. در رابطه با یافته این تحقیق در حوزه بُعد مدیریتی موردنیاز فرماندهان در راستای شایستگی، مهارت‌های عملی و ویژگی‌های مدیریت، توانایی‌های رهبری و مدیریت منابع انسانی یافته‌های تحقیق سلیمی (۱۳۹۳)، غزلی (۱۳۹۵) و رشنودی و همکاران (۱۴۰۱) با تحقیق حاضر همسو است و تحقیق حاضر را پشتیبانی می‌کند. بُعد مهارت‌های علمی، دانشی و بصیرتی نیز با یافته‌های روپسکی (۲۰۰۸) از منظر دانش نظری و عملی؛ بروک و فینستون (۱۹۹۴) در حوزه دانش؛ رشنودی و همکاران (۱۴۰۱)، لطفی جلال‌آبادی و همکاران (۱۳۹۹) و احمدوند و همکاران (۱۳۸۸) در زمینه ویژگی‌های ارزشی و بینشی؛ مکتبی انقلابی و اسلامی همسو است. در رابطه با یافته بُعد عمومی بخشی از یافته‌های حاضر با نتایج تحقیق یانگ و همکاران (۲۰۱۶) یعنی کیفیت مهارت‌های نظامی پایه همسوست.

به‌طورکلی می‌توان نشان داد فرماندهی در یک یگان واکنش سریع انتظامی که مأموریت‌های متنوع و مهمی را انجام می‌دهد به ترکیبی از مهارت‌های متنوع از مهارت‌های صرفاً نظامی کامل تا مهارت‌های صرفاً نرم و اجتماعی نیازمند است؛ لذا برنامه‌ریزی در راستای آموزش و گزینش فرماندهان و حتی

توانمندسازی ایشان در ضمن خدمت نیازمند توجه به همه انواع این شایستگی‌های مهارتی می‌باشد.

### ۷. پیشنهادهای کاربردی

- فرماندهان و مدیران آموزشی جهت ارتقای مهارت‌ها و شایستگی‌های فرماندهان در ابتدا به مهارت‌های عمومی اهتمام داشته باشند؛
- مهارت‌های تخصصی حرفه‌ای به‌عنوان پرکاربردترین مهارت در صحنه‌های مأموریتی مورد تأیید و تأکید قرار گیرد؛
- مهارت‌های فردی در برنامه‌های آموزشی به‌منظور توانمندسازی تک‌تک فرماندهان از نظر روان‌شناختی و جسمانی تقویت و اجرا شود؛
- نظر به اینکه مهارت‌های مدیریتی جزء لاینفک یک فرمانده می‌باشد، نسبت به ارتقای آن اقدامات مقتضی انجام گیرد؛
- به‌منظور تقویت بنیه‌های اعتقادی و دینی آموزش‌های بصیرتی در مرکز توجه فرماندهان و برنامه ریزان یگان‌های ویژه قرار گیرد.

### سپاسگزاری

محققان بر خود لازم می‌دانند از تمامی فرماندهان و کارکنان یگان‌های ویژه فراجا که در تأمین امنیت کشور عزیزمان تلاش می‌نمایند تقدیر و تشکر کنند.

## منابع

- قرآن کریم
- ابولعلایی، بهزاد و غفاری، عباس. (۱۳۸۶). *مدیران آینده، مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری*. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- احمدوند، علی‌محمد، احمدی‌مقدم، اسماعیل و بختیاری، حسن (۱۳۸۸). طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا. *پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)*، ۴(۲)، ۱۳۹-۱۶۱. قابل بازیابی از: [http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_92265.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_92265.html)
- بابایی، محمدعلی و شیخ، ابراهیم (۱۳۹۱). *دستنامه توسعه مدیران*. تهران: انتشارات سرآمد.
- بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، ۲۲/۱۰/۱۳۶۹
- جبارزاده، یونس، شاه محمدزاده، علی، سروری، رحیم و حسینی، سیدصمد (۱۳۹۸). *ارائه مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی. پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)*، ۱۴(۲)، ۲۵۹-۲۷۹. قابل بازیابی از: [http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_20278.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_20278.html)
- جزئی، نسرین و رستمی، علی (۱۳۹۰). طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱(۳)، ۲۳-۵۳. قابل بازیابی از: <https://ormr.modares.ac.ir/article-28-7500-fa.html>
- خان‌احمدی، اسماعیل (۱۳۹۹). الگوی شایستگی فرماندهان در تحقق امنیت پایدار. *مطالعات راهبردی ناجا*، ۵(۱۶)، ۵۱-۸۶. قابل بازیابی از: doi:20.1001.1.25381946.1399.5.16.2.8
- خطیب‌زاده، اعظم، رضایت، غلامحسین و پورحسین، رضا (۱۳۹۸). الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۱(۳)، ۹-۳۵. قابل بازیابی از: [https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_204842.html](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_204842.html)



- دهخدا، علی‌اکبر (۱۳۷۳). *لغت‌نامه دهخدا*. چاپ اول، تهران: نشر دانشگاه تهران.
- رحمتی، بهروز، محبی، علی و کریمی خویگانی، روح‌الله (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی شغلی فرماندهان صف دانشگاه علوم انتظامی امین. *پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)*، ۱۲(۱)، ۱۰۱-۱۱۸. قابل بازیابی از: [http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_18348.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_18348.html)
- رشنودی، بهروز، بختیاری، حسن، رضایی، صادق و رفیعی دولت‌آبادی، محمدرضا (۱۴۰۱). نقش شایستگی‌های فرماندهان و مدیران در افزایش کارایی کارکنان فراجا. *فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۱۴(۵۹)، ۱۴۱-۱۶۴. قابل بازیابی از: Doi:10.22034/SI.2022.98282
- رضایی، صادق (۱۴۰۰). رابطه مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای با عملکرد فرماندهان و مدیران نیروی انتظامی (مورد مطالعه: فرماندهان و مدیران انتظامی استان کرمانشاه). *پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)*، ۱۶(۱)، ۶۹-۹۰. قابل بازیابی از: [http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_94280.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_94280.html)
- ریاضی، وحید (۱۳۹۵). *الگوی فرماندهی ترکیبی بایسته سازمان‌های نظامی*. راهبرد دفاعی، ۱۴(۴)، ۶۵-۱۰۲. قابل بازیابی از: [https://ds.sndu.ac.ir/article\\_247.html](https://ds.sndu.ac.ir/article_247.html)
- ساجدی‌نیا، محمدحسین (۱۳۹۱). *اصول و مبانی مدیریت اسلامی*. چاپ پنجم، تهران: نشر شهرآشوب.
- سلیمی، اکبر (۱۳۹۳). شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت بحران‌های اجتماعی و ارائه الگوی کاربردی انتظامی. *پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)*، ۹(۳)، ۳۹۴-۴۱۳. قابل بازیابی از: [http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_18263.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_18263.html)
- سلمانی، عباسعلی و پورالشریعه، علیرض (۱۴۰۰). شایستگی‌های فرماندهان مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح. *فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۱۴(۵۵)، ۱۳-۴۶. قابل بازیابی از: doi: 10.22034/SI.2021.95904
- عرفانی، مریم و دیان‌تی، محمد (۱۳۸۸). نقش شایستگی‌ها در مدیریت منابع انسانی، *ماهنامه تدبیر*، ۲۰(۲۷۷)، ۲۰-۱۶. قابل بازیابی از: <https://www.magiran.com/paper/644050/>

- عمید، حسن (۱۳۸۱). فرهنگ عمید. چاپ ششم، تهران، نشر امیرکبیر.
- عیسیایی، حسین و قنبری، محمدرضا (۱۳۹۵). شایستگی‌های پاسداری (مبانی، رهیافت‌ها و کارکردها). تهران: انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع).
- غزلی، محمدعلی (۱۳۹۵). رزم ویژه یگان‌های ویژه. قم: نشر تولی.
- لطفی جلال‌آبادی، مصطفی، خیراندیش، مهدی، نادری، احسان و فرهادی، علی (۱۳۹۹). الگوی شایستگی فرماندهان جنگ‌های دریایی آینده. *آموزش علوم دریایی*، ۷(۲۲)، ۲۰۴-۲۱۸.
- قابل بازیابی از: [http://rmt.iranjournals.ir/article\\_47974.html](http://rmt.iranjournals.ir/article_47974.html)
- مطلبی اصل، صمد. (۱۳۸۶). مدیریت شایستگی. *ماهنامه تدبیر*، ۱۸(۱۸۷)، ۱۹-۲۳.
- قابل بازیابی از: <https://www.magiran.com/paper/461783>
- هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۱). تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- Champion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M. & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel psychology*, 64(1), 225-262.
- <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Hsieh, S. C., Lin, J. S., & Lee, H. C. (2012). Analysis on literature review of competency. *International Review of Business and Economics*, 2(1), 25-50.
- <https://www.semanticscholar.org/paper/Analysis-on-Literature-Review-of-Competency-Hsieh-Lin/9f70d5a5a1f052157abb65c7012c227f1cf47030>
- Hudak, R. P., Brooke, P. P., & Finstuen, K. (1994). *FORECAST 2000: a prediction of skills, knowledge, and abilities required by senior medical treatment facility leaders into the 21st century. Military medicine*, 159(7), 494-500.
- <https://academic.oup.com/milmed/article/159/7/494/4844616>  
<https://doi.org/10.1093/milmed/159.7.494>
- Moilanen, J. H. (2015). The wisdom of tacit knowing-in-action and mission command. *Adult Learning*, 26(3), 101-108.

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1045159515583258?journalCode=alxa>

<https://doi.org/10.1177/1045159515583258>

– Okhrimenko, I., Kobernyk, O., Husarevych, O., Krykun, V., Kalashnik, N., Samokish, I., ... & Prontenko, K. (2020). *The lack of future officers' methodical competence in physical training as a pedagogical problem. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(2).

<http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/36378>

– Park, J. Y., & Luo, H. (2017). Refining a competency model for instructional designers in the context of online higher education. *International Education Studies*, 10(9), 87-98.

<https://eric.ed.gov/?id=EJ1153592>

– Rake, E. L., & Njå, O. (2009). Perceptions and performances of experienced incident commanders. *Journal of Risk Research*, 12(5), 665-685.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13669870802604281>

– Roennfeldt, C. F. (2019). Wider officer competence: The importance of politics and practical wisdom. *Armed Forces & Society*, 45(1), 59-77.

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0095327X17737498>

– Ropski, J. (2008). Interpersonal competence in commanding. *Science & Military Journal*, 3(1), 34.

<https://search.proquest.com/openview/e4fa32c959452eec126633f68d5d1a36/1?pq-origsite=gscholar&cbl=54467>

– Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International journal of training and development*, 3(2), 90-105.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2419.00069>

– Yang, R., Liu, X., Wang, R., Zhu, H., & Du, Y. (2016). Research on Core Competence Training of Command Type Graduates. In *Man-Machine-Environment System Engineering: Proceedings of the 16th International Conference on MMESE* (pp. 61-71). Springer Singapore.

[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-2323-1\\_8](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-2323-1_8)



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی