

ISSN:2821-1588		https://www.jadm.khadu.ir	
	Journal of Air Defense Management Volume 4, Issue 16 Winter 2026 P.P. 1-28		
Research Paper			
Strategic Managers' Competency Model in Implementing Crisis Management Policies in Defense Organizations Seyedeh Masoumeh Ghamkhari¹, Mohammad Reza Mashayekh², Ali Jokar³ 1. Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, Economics and Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: Ghamkhari@pnu.ac.ir 2. Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, Economics and Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: M_Mashayekh@pnu.ac.ir 3. Assistant Prof., Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran,Iran.. E-mail: Alij_26478@yahoo.com			
bArticle Information		Abstract	
Received: 2025/06/28 Accepted: 2025/09/16 Keywords:	Background & Purpose: Crisis management in defense organizations is of vital importance due to the increasing complexities of novel threats and the significance of safeguarding national security. However, existing research in this area has often focused on general managerial competencies, with less attention paid to the specific competencies required by strategic managers in these organizations for implementing crisis management policies, especially considering the unique nature of military-security crises. This research aimed to design a competency model for strategic managers in defense organizations for implementing crisis management policies. Methodology: This research employed a qualitative approach and utilized thematic analysis. The study's population consisted of 15 prominent experts and specialists in the fields of defense, crisis management, and policymaking within defense organizations. They were selected through purposive sampling until theoretical saturation was reached. The data collection tool was semi-structured interviews. The resulting data were analyzed using MAXQDA software and based on the stages of Attride-Stirling's three-stage approach. The trustworthiness and dependability of the findings were ensured through criteria such as member checking, data triangulation, and external audit. Findings: The research findings led to the design of a comprehensive competency model for strategic managers in implementing crisis management policies within defense organizations. This model comprises five main competency dimensions: cognitive competencies (e.g., strategic thinking and foresight), interpersonal and communication competencies (e.g., team leadership and negotiation), technical and specialized competencies (e.g., crisis knowledge and information management), individual and personal competencies (e.g., resilience and decisive decision-making), and systemic and organizational competencies (e.g., inter-organizational coordination and macro-resource management). Conclusion: This research, by presenting a comprehensive competency model, has taken a significant step toward empowering strategic managers in defense organizations to more effectively confront complex crises. Defense organizations can, by localizing and validating this model, use it as a foundation for designing and revising their strategic manager training and development programs. Furthermore, the identified competencies should be incorporated into the recruitment, appointment, and performance appraisal processes for these managers to ensure the presence of individuals with the necessary capabilities for future crisis management. Implementing these recommendations can significantly contribute to enhancing the readiness and resilience of defense organizations against emerging threats and safeguarding national interests.		
Crisis Management, Competency, Strategic Managers, Defense Organizations. Corresponding Author: Ali Jokar Email: Alij_26478@yahoo.com			
Citation Ghamkhari, Seyedeh Masoumeh; Mashayekh, Mohammad Reza and Jokar, Ali.(2026). Strategic Managers' Competency Model in Implementing Crisis Management Policies in Defense Organizations. <i>Journal of Air Defense Management</i>, 4(16), 1-28.			

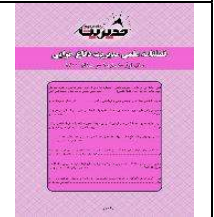


فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۴، شماره ۱۶

زمستان ۱۴۰۴

صص ۱-۲۸



مقاله پژوهشی

الگوی شایستگی مدیران راهبردی در اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی

سیده معصومه غمخواری^۱، محمدرضا مشایخ^۲، علی جوکار^۳

۱. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، اقتصاد و بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: Ghamkhari@pnu.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، اقتصاد و بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: M_Mashayekh@pnu.ac.ir

۳. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: Alij_26478@yahoo.com

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی به دلیل پیچیدگی‌های فزاینده تهدیدات نوین و اهمیت حفظ امنیت ملی، از اهمیت حیاتی برخوردار است. با این حال، پژوهش‌های موجود در این زمینه، اغلب به شایستگی‌های عمومی مدیریتی پرداخته‌اند و کمتر به بررسی شایستگی‌های اختصاصی مورد نیاز مدیران راهبردی در این سازمان‌ها در اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران با در نظر گرفتن ماهیت خاص بحران‌های نظامی-امنیتی پرداخته‌اند. این پژوهش با هدف طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی در اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی انجام شد.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۴/۰۷

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۶/۲۵

کلیدواژه‌ها:

مدیریت بحران،

شایستگی،

مدیران راهبردی،

سازمان‌های دفاعی.

روش‌شناسی: این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. جامعه آماری شامل ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان برجسته در حوزه دفاع، مدیریت بحران و خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌های دفاعی بود که با نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. داده‌های حاصل با نرم‌افزار مکس کیودی‌ای و بر اساس مراحل رویکرد سه مرحله‌ای اتراید و استرلینگ تحلیل گردید. اعتبار و پایایی یافته‌ها با استفاده از معیارهایی چون بازبینی توسط اعضا، مثلث‌سازی داده‌ها، و ممیزی خارجی تضمین شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش به طراحی الگوی جامع شایستگی‌های مدیران راهبردی در اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی منجر شد. این الگو شامل پنج بعد اصلی شایستگی است؛ شایستگی‌های شناختی مانند تفکر راهبردی و آینده‌نگری، شایستگی‌های بین‌فردی و ارتباطی مانند رهبری تیمی و مذاکره، شایستگی‌های فنی و تخصصی مانند دانش بحران و مدیریت اطلاعات، شایستگی‌های فردی و شخصیتی مانند تاب‌آوری و تصمیم‌گیری قاطع، و شایستگی‌های سیستمی و سازمانی مانند هماهنگی بین‌سازمانی و مدیریت منابع کلان.

نتیجه‌گیری: این پژوهش با ارائه یک الگوی جامع شایستگی، گام مهمی در جهت توانمندسازی مدیران راهبردی سازمان‌های دفاعی برای مقابله مؤثرتر با بحران‌های پیچیده برداشته است. سازمان‌های دفاعی می‌توانند با بومی‌سازی و اعتبارسنجی این الگو، آن را مبنای طراحی و بازنه‌نگری برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران راهبردی خود قرار دهند. همچنین، شایستگی‌های شناسایی شده باید در فرآیندهای جذب، انتصاب و ارزیابی عملکرد این مدیران لحاظ شود تا از حضور افراد دارای توانمندی‌های لازم برای مدیریت بحران‌های آینده اطمینان حاصل شود. اجرای این توصیه‌ها می‌تواند به ارتقای آمادگی و تاب‌آوری سازمان‌های دفاعی در برابر تهدیدات نوظهور و حفظ منافع ملی کمک شایانی کند.

نویسنده مسئول:

علی جوکار

ایمیل:

Alij_26478@
yahoo.com

استناد: غمخواری، سیده معصومه؛ مشایخ، محمدرضا و جوکار، علی. (۱۴۰۴). الگوی شایستگی مدیران راهبردی در اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۴(۱۶)، ۱-۲۸.

مقدمه

سازمان‌های دفاعی ستون فقرات امنیت ملی هر کشوری محسوب می‌شوند و نقشی بی‌بدیل در حفظ حاکمیت، تمامیت ارضی، و ثبات ایفا می‌کنند (اسمیت، ۲۰۲۳). این سازمان‌ها برخلاف بسیاری از نهادهای دیگر، در محیطی مملو از عدم قطعیت، پیچیدگی و تهدیدات متغیر فعالیت می‌کنند. محیط عملیاتی کنونی آن‌ها فراتر از مرزهای جغرافیایی، شامل ابعاد سایبری، فضایی، شناختی و حتی بیولوژیکی است که هر کدام می‌توانند به سرعت به بحران‌های جدی تبدیل شوند (جانسون و وایت^۱، ۲۰۲۴). پیچیدگی ساختاری این سازمان‌ها، با سلسله‌مراتب فرماندهی گسترده، نیاز به هماهنگی‌های بین‌بخشی و بین‌سازمانی فراوان دارد (چن و همکاران^۲، ۲۰۲۳). این ساختارها باید قادر به واکنش سریع و قاطع در شرایطی باشند که اطلاعات ناقص است، فشار زمانی بالاست و پیامدهای تصمیمات می‌تواند فاجعه‌بار باشد (دیویس، ۲۰۲۳). از این رو، آمادگی این سازمان‌ها نه تنها در حوزه تجهیزات و نیروی انسانی، بلکه در توانمندی‌های رهبری و مدیریت در سطوح راهبردی، از اهمیت حیاتی برخوردار است.

با تغییرات شتابان در محیط جهانی، ماهیت بحران‌ها نیز دگرگون شده است. بحران‌های امروز اغلب از الگوهای سنتی فاصله گرفته و به سمت تهدیدات ترکیبی^۳ و چندبعدی پیش می‌روند (میلر و اسکات، ۲۰۲۴). این بحران‌ها دیگر تنها به درگیری‌های نظامی یا بلایای طبیعی محدود نمی‌شوند، بلکه ابعاد پیچیده‌ای از جمله حملات سایبری گسترده، عملیات‌های نفوذ اطلاعاتی، تهدیدات بیولوژیکی و پاندمی‌ها، و جنگ‌های شناختی را در بر می‌گیرند که مرزهای سنتی امنیت را در هم شکسته‌اند (رابرتس، ۲۰۲۳). سرعت سرسام‌آور انتشار اطلاعات (درست یا نادرست) و قدرت شبکه‌های اجتماعی می‌تواند به تشدید سریع بحران‌ها دامن زده و مدیریت آن‌ها را به مراتب دشوارتر کند (تامپسون و گرین، ۲۰۲۳). این شرایط، نیاز به واکنش‌های یکپارچه، هوشمندانه و چابک را ضروری می‌سازد؛ واکنش‌هایی که فراتر از دکترین‌های گذشته عمل کرده و قادر به مقابله با عدم قطعیت‌های بی‌سابقه باشند (اندسون، ۲۰۲۴). از این رو، درک عمیق از ماهیت این بحران‌های نوین و قابلیت پیش‌بینی و انطباق با آن‌ها، از چالش‌های اصلی پیش روی مدیران راهبردی در

¹. Johnson & White

². Chen et al.

³. Hybrid Threats

سازمان‌های دفاعی است.

در بطن این محیط عملیاتی پیچیده و بحران‌های متحول، مدیران راهبردی در سازمان‌های دفاعی به مثابه سکان‌داران کشتی در طوفان عمل می‌کنند. این مدیران در خط مقدم تصمیم‌گیری‌های حیاتی و سرنوشت‌ساز قرار دارند که می‌تواند مسیر یک بحران را تغییر داده و پیامدهای آن را در سطح ملی و حتی بین‌المللی رقم بزند (تیلور و لی^۱، ۲۰۲۴).

نقش آن‌ها فراتر از مدیریت صرف منابع، شامل رهبری الهام‌بخش، حفظ انسجام سازمانی و ایجاد اعتماد در میان نیروها و مردم است، به ویژه زمانی که ابهام و ترس بر فضا حاکم است (کیم و پارک، ۲۰۲۳). با این حال، این نقش محوری با چالش‌های بی‌شماری همراه است. مدیران راهبردی اغلب مجبورند با فشار زمانی شدید و اطلاعات ناقص یا متناقض تصمیم‌گیری کنند (وایت‌هد^۲، ۲۰۲۳). آن‌ها باید قادر باشند ضمن حفظ آرامش و تفکر استراتژیک، با دینفعان متعددی از جمله سایر نهادهای دولتی، سازمان‌های بین‌المللی و حتی افکار عمومی به طور مؤثر هماهنگ و ارتباط برقرار کنند (گوزالز، ۲۰۲۴). علاوه بر این، ضرورت حفظ روحیه و تاب‌آوری نیروها در شرایط پرخطر و فرسایشی، بار مسئولیت مضاعفی را بر دوش این مدیران می‌گذارد. چنین پیچیدگی‌هایی، لزوم برخورداری مدیران راهبردی از مجموعه‌ای جامع و خاص از شایستگی‌ها را بیش از پیش نمایان می‌سازد.

با وجود اهمیت انکارناپذیر نقش مدیران راهبردی در سازمان‌های دفاعی و پیچیدگی‌های فزاینده بحران‌های نوین، یافته‌های پژوهشی و تجربیات عملیاتی نشان می‌دهد که غالباً شکاف قابل‌توجهی بین شایستگی‌های موجود و شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیریت اثربخش این بحران‌ها وجود دارد (رابرت و بل^۳، ۲۰۲۲). بسیاری از الگوهای شایستگی که در گذشته تدوین شده‌اند، عمدتاً بر اساس نیازهای عملیاتی و مدیریتی در شرایط عادی یا بحران‌های با ماهیت شناخته شده طراحی شده‌اند (داویس^۴، ۲۰۲۳). این الگوها ممکن است در پوشش دادن ابعاد پیچیده، رهبری در ابهام شدید، تاب‌آوری روان‌شناختی در مواجهه با تهدیدات ناشناخته، و قابلیت هماهنگی با بازیگران غیردولتی در بحران‌های ترکیبی، دچار کاستی باشند (مورگان، ۲۰۲۴). این خلاء به ویژه در محیط‌های دفاعی که نیاز به تصمیم‌گیری‌های سریع و با پیامدهای گسترده وجود

¹. Taylor & Lee

². Whitehead

³. Roberts & Bell

⁴. Davies

دارد، می‌تواند بسیار خطرناک باشد. فقدان یک چارچوب جامع و بومی از شایستگی‌های خاص که به طور ویژه برای مدیران راهبردی در حوزه مدیریت بحران‌های دفاعی طراحی شده باشد، به عدم آمادگی کافی در مواجهه با رویدادهای غیرمنتظره منجر می‌شود (کلارک و براون، ۲۰۲۳). این وضعیت می‌تواند به معنای عدم بهره‌برداری کامل از ظرفیت‌های موجود، واکنش‌های تأخیری یا ناکارآمد، و در نهایت افزایش آسیب‌پذیری در برابر تهدیدات امنیت ملی باشد.

عدم وجود شایستگی‌های لازم در مدیران راهبردی سازمان‌های دفاعی برای مقابله با بحران‌های نوین، می‌تواند پیامدهای عمیق و جبران‌ناپذیری در پی داشته باشد. در سطح عملیاتی، این نقص به تصمیم‌گیری‌های ناکارآمد، تأخیر در واکنش‌ها، و تخصیص نامناسب منابع منجر می‌شود که همگی توانمندی سازمان را در مهار بحران تضعیف می‌کنند (کالینز و داویز^۱، ۲۰۲۳). این ناکارآمدی‌ها نه تنها به هدر رفتن منابع مالی و انسانی منجر می‌شوند، بلکه می‌توانند افزایش تلفات، تشدید ابعاد بحران، و بروز خسارات جبران‌ناپذیر به زیرساخت‌های حیاتی را در پی داشته باشند (گرانث، ۲۰۲۴). در سطح سازمانی، ضعف در شایستگی‌های رهبری بحران می‌تواند به کاهش روحیه و اعتماد به نفس کارکنان منجر شود، زیرا آن‌ها شاهد ناتوانی در مدیریت مؤثر شرایط دشوار خواهند بود (مورگان و لی، ۲۰۲۳). این وضعیت همچنین می‌تواند به تضعیف اعتبار و مشروعیت سازمان‌های دفاعی در چشم افکار عمومی و سایر نهادهای ملی و بین‌المللی بیانجامد (پاتل، ۲۰۲۳). در نهایت، پیامد وخیم‌تر، به خطر افتادن امنیت ملی و حاکمیت کشور است؛ چرا که بحران‌های مدیریت نشده می‌توانند تهدیدات را به فرصتی برای دشمنان تبدیل کرده و ثبات و پایداری جامعه را تحت الشعاع قرار دهند. از این رو، شناسایی و پرورش شایستگی‌های حیاتی در مدیران راهبردی، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای بقا و توانمندی سازمان‌های دفاعی در عصر کنونی است.

با توجه به پیچیدگی‌های روزافزون محیط عملیاتی سازمان‌های دفاعی، تغییر ماهیت و ابعاد بحران‌های نوین، و نقش حیاتی اما چالش‌برانگیز مدیران راهبردی در این سازمان‌ها، و همچنین شکاف موجود میان شایستگی‌های کنونی و مورد نیاز که می‌تواند به پیامدهای زیان‌بار منجر شود، ضرورت طراحی یک الگوی شایستگی جامع و بومی برای مدیران راهبردی در اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی بیش از پیش آشکار می‌شود (براون و لی، ۲۰۲۴). این پژوهش نه تنها یک خلاء نظری در ادبیات مدیریت بحران

¹. Collins & Davies

و رهبری دفاعی را پر می‌کند، بلکه یک نیاز عملیاتی مبرم سازمان‌های دفاعی کشور را نیز مورد توجه قرار می‌دهد. لذا، این پژوهش تلاش می‌کند تا با پاسخ به این نیاز حیاتی، به افزایش آمادگی، تاب‌آوری و اثربخشی سازمان‌های دفاعی در مواجهه با چالش‌ها و تهدیدات پیچیده کنونی و آینده کمک نماید. به این ترتیب، سؤال اصلی این پژوهش آن است که الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی در اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی چگونه باید طراحی شود؟.

پیشینه پژوهش

مبانی نظری مدیریت بحران؛ مدیریت بحران یک حوزه مطالعاتی و کاربردی حیاتی است که به نحوه آمادگی، واکنش و بازیابی سازمان‌ها و جوامع در مواجهه با رویدادهای غیرمنتظره و شدید می‌پردازد (روزنتال و کوزمین، ۲۰۲۴). در یک تعریف بنیادین، بحران به رویدادی ناگهانی، غیرقابل پیش‌بینی و با پتانسیل پیامدهای مخرب گسترده اشاره دارد که نیازمند تصمیم‌گیری سریع و خارج از روال‌های عادی است (جیمز و اسمیت، ۲۰۲۳). این مفهوم، فراتر از یک حادثه ساده، وضعیتی را توصیف می‌کند که تهدیدی جدی برای اهداف و بقای سازمان یا سیستم ایجاد می‌کند (گرانث، ۲۰۲۵). ادبیات نظری مدیریت بحران غالباً بر یک چرخه چهار مرحله‌ای تأکید دارد که شامل پیشگیری^۱؛ اقداماتی برای کاهش احتمال وقوع بحران یا به حداقل رساندن آسیب‌پذیری‌ها (هندرسون، ۲۰۲۴). آمادگی^۲؛ برنامه‌ریزی‌ها و تمرینات برای واکنش مؤثر در صورت وقوع بحران (کیم و لی، ۲۰۲۳). مقابله/واکنش^۳؛ اقدامات فوری در طول بحران برای مهار و کنترل وضعیت (میچل، ۲۰۲۴). بازتوانی/بازسازی^۴؛ فعالیت‌ها برای بازگشت به وضعیت عادی و درس‌آموزی از بحران (تامپسون، ۲۰۲۳). این مدل چرخه‌ای، یک رویکرد جامع را برای مدیریت جامع بحران ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد که موفقیت در یک مرحله، به آمادگی و عملکرد صحیح در مراحل دیگر وابسته است (گرانث، ۲۰۲۵). بحران‌ها از جنبه‌های مختلف قابل دسته‌بندی هستند؛ شامل منشأ (مانند طبیعی، انسان‌ساز، تکنولوژیک، اقتصادی، سایبری، یا ترکیبی)، شدت و

¹. Garnett

². Mitigation/Prevention

³. Preparedness

⁴. Response

⁵. Mitchell

⁶. Recovery

سرعت گسترش (جیمز و اسمیت، ۲۰۲۳). بحران‌های ترکیبی که شامل عناصر متعدد و در هم تنیده هستند (مانند یک حمله سایبری همراه با عملیات اطلاعاتی و آشوب‌های اجتماعی)، به یکی از چالش‌برانگیزترین انواع بحران‌های نوین تبدیل شده‌اند که نیازمند رویکردهای مدیریتی فراتر از الگوهای سنتی هستند (هندرسون، ۲۰۲۴). در بافت سازمان‌های دفاعی، مدیریت بحران از پیچیدگی‌ها و الزامات خاصی برخوردار است. تفاوت‌های عمده شامل مقیاس پیامدها (اغلب در سطح ملی)، نیاز به هماهنگی با سازمان‌های متعدد امنیتی و غیرنظامی، سرعت بالای تحولات، و لزوم حفظ محرمانگی اطلاعات حیاتی است (میچل، ۲۰۲۴). همچنین، تمرکز بر حفظ جان نیروها و غیرنظامیان، امنیت زیرساخت‌های حیاتی، و دفاع از منافع ملی، ابعاد منحصر به فردی به مدیریت بحران در این سازمان‌ها می‌بخشد. از این رو، دانش صرف از مدل‌های عمومی مدیریت بحران کافی نیست؛ بلکه باید با درکی عمیق از دکترین‌ها و رویه‌های دفاعی همراه باشد.

مبانی نظری رهبری راهبردی و مدیریت راهبردی؛ رهبری راهبردی و مدیریت راهبردی دو مفهوم جدایی‌ناپذیر در هدایت سازمان‌ها، به‌ویژه در محیط‌های پویا و پیچیده نظیر سازمان‌های دفاعی، محسوب می‌شوند (ایرلندو هیت، ۲۰۲۴). رهبری راهبردی فراتر از مدیریت روزمره، به توانایی رهبران برای دیدن تصویر بزرگ، پیش‌بینی آینده، شکل‌دهی به چشم‌انداز، و الهام‌بخشی به افراد برای دستیابی به اهداف بلندمدت اشاره دارد (فینکلشتین^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). این نوع رهبری شامل توسعه و اجرای استراتژی‌هایی است که سازمان را قادر می‌سازد در محیط‌های رقابتی یا تهدیدآمیز، مزیت پایدار کسب کند و به اهداف خود برسد. نظریه‌هایی مانند رهبری تحول‌آفرین که بر الهام‌بخشی، تحریک فکری و توجه فردی به پیروان تمرکز دارد، یا رهبری خدمتگزار که بر خدمت به زیردستان برای توانمندسازی آن‌ها تأکید می‌کند، می‌توانند در بافت بحران، اثربخشی مدیران راهبردی را افزایش دهند (نورتوس^۲، ۲۰۲۳). در سازمان‌های دفاعی، رهبری راهبردی ابعاد حیاتی‌تری پیدا می‌کند؛ زیرا رهبران باید در شرایط عدم قطعیت بالا، جان نیروها را مدیریت کرده و امنیت ملی را تضمین کنند (وانگ و بلیس^۳، ۲۰۲۳). مدیریت راهبردی نیز مجموعه‌ای از تصمیمات و اقداماتی است که به فرمول‌بندی و اجرای استراتژی‌های طراحی شده برای دستیابی به اهداف سازمان می‌پردازد (دس و همکاران، ۲۰۲۴). در سازمان‌های دفاعی، مدیریت راهبردی به معنای

^۱. Finkelstein

^۲. Northouse

^۳. Wong & Bliese

تدوین دکترین‌های دفاعی، برنامه‌ریزی‌های بلندمدت نظامی، تخصیص بودجه و تجهیزات، و توسعه قابلیت‌های عملیاتی برای مواجهه با تهدیدات آتی است (کراوز و وان‌اورا، ۲۰۲۳). ارتباط بین رهبری راهبردی و مدیریت راهبردی در این است که رهبری راهبردی به فرآیند مدیریت راهبردی جهت می‌دهد و آن را هدایت می‌کند. یک رهبر راهبردی اثربخش، نه تنها استراتژی‌ها را تدوین می‌کند، بلکه توانایی بسیج منابع انسانی و فیزیکی را برای اجرای موفقیت‌آمیز آن‌ها در شرایط عادی و بحرانی نیز دارد. در نهایت، تلفیق این دو مفهوم، اساسی برای توانمندسازی مدیران راهبردی در سازمان‌های دفاعی به منظور اجرای کارآمد خط‌مشی‌های مدیریت بحران را فراهم می‌آورد.

مبانی نظری شایستگی و الگوهای شایستگی؛ مفهوم شایستگی به عنوان یک سنگ بنا در مدیریت منابع انسانی نوین، به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌ها اشاره دارد که برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک شغل یا نقش خاص ضروری هستند (بویاتزیس، ۲۰۲۳ و اسپنسر و اسپنسر، ۱۹۹۳). این تعریف جامع، فراتر از صرف مهارت‌های فنی، شامل ابعاد شناختی، رفتاری، و شخصیتی فرد نیز می‌شود که نقش مهمی در اثربخشی عملکرد دارند (میچلسون و بوآک^۲، ۲۰۲۴). شایستگی‌ها می‌توانند هم مشاهده‌پذیر باشند (مانند مهارت‌های ارتباطی) و هم پنهان‌تر (مانند انگیزه‌ها و ویژگی‌های شخصیتی) که دومی اغلب عمیق‌تر و دشوارتر قابل تغییر است اما تأثیر بسزایی بر عملکرد دارد (مک‌کللند، ۱۹۷۳). الگوهای شایستگی، چارچوب‌هایی ساختاریافته هستند که مجموعه‌ای از شایستگی‌های حیاتی برای یک نقش، شغل، یا سطح سازمانی خاص را شناسایی و تعریف می‌کنند (دوبویس و راثول، ۲۰۲۳). این الگوها ابزاری قدرتمند برای سازمان‌ها به شمار می‌روند و کاربردهای متنوعی دارند، از جمله انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، مسیر شغلی و جانشین‌پروری (راثول و لیندهام، ۲۰۲۳). در طول دهه‌های اخیر، رویکردهای مختلفی برای توسعه الگوهای شایستگی مطرح شده است، از جمله مدل‌های مبتنی بر شغل که بر وظایف و مسئولیت‌های فعلی تمرکز دارند، تا مدل‌های مبتنی بر استراتژی که شایستگی‌ها را با اهداف راهبردی سازمان همسو می‌کنند (الریچ و دولبان، ۲۰۲۳). مدل‌های شایستگی در سازمان‌های دفاعی نیز به طور فزاینده‌ای اهمیت یافته‌اند. این الگوها فراتر از مهارت‌های فنی نظامی، به شایستگی‌های رهبری، تصمیم‌گیری

^۱. Krause & Van Evera

^۲. Mitchelson & Boak,

تحت فشار، تفکر راهبردی، و تاب‌آوری روانی توجه ویژه‌ای دارند (ونگ و بلیس، ۲۰۲۳). با این حال، نیاز به الگوهای شایستگی بومی و متناسب با ماهیت پیچیده بحران‌های نوین و فرهنگ عملیاتی سازمان‌های دفاعی کشور، همچنان یک چالش باقی مانده است.

شایستگی‌های کلیدی در زمینه مدیریت بحران و رهبری دفاعی؛ بررسی ادبیات تخصصی در حوزه مدیریت بحران و رهبری دفاعی، مجموعه‌ای از شایستگی‌های کلیدی را برجسته می‌کند که برای مدیران راهبردی حیاتی هستند. مطالعات متعدد بر اهمیت شایستگی‌های شناختی مانند تصمیم‌گیری تحت فشار و تفکر راهبردی تأکید دارند (اسکومیکر^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). برای مثال، پژوهش‌های انجام شده در ارتش ایالات متحده نشان می‌دهد که توانایی فرماندهان برای سناریوسازی و برنامه‌ریزی احتمالی در محیط‌های عملیاتی پیچیده، عامل موفقیت در مواجهه با تهدیدات نامتقارن است (دپارتمان دفاعی، ۲۰۲۳). همچنین، تفکر سیستمی و درک پیامدهای تصمیمات در ابعاد گسترده‌تر، به عنوان یک شایستگی محوری برای جلوگیری از بروز مشکلات ثانویه در نظر گرفته می‌شود (استرمن، ۲۰۲۳). در بعد شایستگی‌های بین‌فردی و ارتباطی، رهبری اثربخش در شرایط عدم قطعیت و مهارت‌های ارتباطی قوی، به ویژه توانایی انتقال اطلاعات شفاف و مدیریت شایعات در زمان بحران، مکرراً مورد تأکید قرار گرفته است (کیم و لی، ۲۰۲۳). هماهنگی بین سازمانی و قابلیت مذاکره و متقاعدسازی با ذینفعان مختلف (اعم از نهادهای دولتی، سازمان‌های امدادی و حتی رسانه‌ها) نیز از جمله شایستگی‌های ضروری برای مدیران بحران شناخته می‌شوند، چرا که کمتر بحرانی به تنهایی توسط یک سازمان قابل مدیریت است (گومز و پرز، ۲۰۲۴). از منظر شایستگی‌های فنی و تخصصی، علاوه بر دانش عمیق در زمینه دکترین‌های نظامی و عملیات دفاعی، تسلط بر اصول مدیریت ریسک و ارزیابی تهدیدات بسیار مهم است (ونگ، ۲۰۲۳). با ظهور تهدیدات سایبری و فناوری‌های نوین، آشنایی با فناوری‌های مرتبط مانند سیستم‌های فرماندهی و کنترل پیشرفته، ابزارهای تحلیل داده‌های بزرگ و هوش مصنوعی نیز به یک شایستگی ضروری تبدیل شده است (ناتو، ۲۰۲۴). همچنین، توانایی تجزیه و تحلیل اطلاعات پیچیده و استخراج بینش‌های عملی از حجم انبوه داده‌ها در زمان بحران، برای تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر شواهد حیاتی است (چن و وانگ، ۲۰۲۳). در نهایت، شایستگی‌های فردی و شخصیتی از جمله تاب‌آوری روانی، خودکنترلی تحت فشار و اخلاق‌مداری، به عنوان فاکتورهای تعیین‌کننده در حفظ ثبات و اثربخشی مدیران در

^۱. Schoemaker

موقعیت‌های استرس‌زا شناسایی شده‌اند (مورگان، ۲۰۲۴). مسئولیت‌پذیری، ابتکار عمل و اعتماد به نفس نیز به مدیران کمک می‌کند تا در شرایط پرچالش، رهبری قاطع و الهام‌بخش از خود نشان دهند (دیویس، ۲۰۲۳). با این حال، مرور ادبیات نشان می‌دهد که بسیاری از پژوهش‌های موجود، یا به صورت عمومی به شایستگی‌های رهبری می‌پردازند، یا در زمینه مدیریت بحران در بخش غیرنظامی متمرکز هستند، و یا رویکرد جامع و یکپارچه‌ای برای مدیران راهبردی در سازمان‌های دفاعی در بستر بحران‌های نوین ارائه نداده‌اند. این شکاف، ضرورت طراحی یک الگوی شایستگی بومی و اختصاصی را که تمامی ابعاد حیاتی را در بر گیرد، تقویت می‌کند.

پیشینه تجربی

رحیمی و نوری در سال ۱۴۰۲ پژوهشی با عنوان طراحی الگوی شایستگی فرماندهان نظامی در مدیریت بحران‌های ترکیبی انجام دادند. در این پژوهش از روش ترکیبی (کیفی و کمی) استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل فرماندهان ارشد و میانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران و اساتید دانشگاه‌های نظامی بود که از طریق نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که شایستگی‌هایی نظیر تفکر راهبردی، تصمیم‌گیری قاطع، تاب‌آوری روان‌شناختی، و توانایی هماهنگی بین‌سازمانی، از مهم‌ترین ابعاد شایستگی در مدیریت بحران‌های ترکیبی هستند و بر اثربخشی عملکرد فرماندهان تأثیر مستقیم دارند.

احمدی و کریمی در سال ۱۴۰۱ پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر آمادگی سازمان‌های امدادی برای مقابله با بلایای طبیعی انجام دادند. در این پژوهش از روش پیمایشی (کمی) استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و کارشناسان سازمان هلال احمر و مدیریت بحران استان‌های منتخب بود. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین مدیران، به طور معناداری بر افزایش انگیزه کارکنان، بهبود فرآیندهای برنامه‌ریزی، و در نهایت ارتقای سطح آمادگی سازمانی برای واکنش سریع و مؤثر در برابر بلایای طبیعی تأثیرگذار است. سلیمانی و یوسفی در سال ۱۴۰۰ پژوهشی با عنوان شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران عالی دفاعی در مواجهه با تهدیدات سایبری انجام دادند. در این پژوهش از روش کیفی (رویکرد گراند تئوری) استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان و متخصصان حوزه پدافند سایبری در سازمان‌های دفاعی و امنیتی کشور بود که از طریق نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که شایستگی‌هایی مانند دانش عمیق در زمینه فضای سایبر، تفکر سیستمی در برابر حملات پیچیده، مهارت‌های ارتباطی با متخصصان فنی، و

توانایی تصمیم‌گیری سریع در محیط‌های پرخطر سایبری، از ابعاد حیاتی شایستگی برای مدیران عالی دفاعی در عصر حاضر هستند. در پژوهشی دیگر، حسینی و ابراهیمی در سال ۱۳۹۹ پژوهشی با عنوان تحلیل نقش هوش هیجانی مدیران در تاب‌آوری سازمانی در بحران‌های امنیتی انجام دادند. در این پژوهش از روش پیمایشی (کمی) استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران میانی و ارشد یکی از نهادهای امنیتی بود. نتایج نشان داد که هوش هیجانی مدیران، به ویژه ابعاد خودآگاهی، خودتنظیمی و همدلی، با تاب‌آوری سازمانی در برابر بحران‌های امنیتی رابطه مثبت و معناداری دارد و به کاهش استرس و افزایش کارایی تیم‌ها در شرایط دشوار کمک می‌کند.

نظری و سعیدی در سال ۱۳۹۸ پژوهشی با عنوان بررسی مؤلفه‌های رهبری اثربخش در عملیات‌های نظامی پیچیده" انجام دادند. در این پژوهش از روش کیفی (مصاحبه عمیق) استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل فرماندهان و افسران باسابقه و دارای تجربه عملیات در شرایط پیچیده بود که از طریق نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که شایستگی‌هایی مانند توانایی الهام‌بخشی، تفویض اختیار هوشمندانه، مدیریت تعارضات تیمی، و توانایی حفظ آرامش و قاطعیت در صحنه نبرد، از مهم‌ترین مؤلفه‌های رهبری اثربخش در عملیات‌های نظامی پیچیده محسوب می‌شوند. محمدی و کرمی در سال ۱۳۹۷ پژوهشی با عنوان ارزیابی شایستگی‌های مدیران بحران شهرداری‌ها با رویکرد آموزش و توسعه انجام دادند. در این پژوهش از روش ترکیبی (کیفی و کمی) استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارشناسان ستاد مدیریت بحران شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران بود. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که در کنار شایستگی‌های عمومی مدیریتی، شایستگی‌های خاصی مانند آشنایی با پروتکل‌های اضطراری، مدیریت اطلاعات در بحران، و توانایی هماهنگی با سازمان‌های امدادی، از نیازهای آموزشی فوری برای بهبود عملکرد مدیران بحران شهری هستند. پارسا و نیک‌روش در سال ۱۳۹۶ پژوهشی با عنوان تبیین مدل شایستگی مدیران پروژه در سازمان‌های با ماهیت نظامی انجام دادند. در این پژوهش از روش کیفی (تحلیل محتوا) استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل اسناد بالادستی، آیین‌نامه‌ها و تجربیات ثبت شده از پروژه‌های بزرگ نظامی بود. نتایج پژوهش نشان داد که علاوه بر شایستگی‌های عمومی مدیریت پروژه، شایستگی‌هایی مانند مدیریت ریسک امنیتی، تفکر راهبردی پروژه، توانایی مذاکره در محیط‌های خاص نظامی، و تاب‌آوری در برابر فشارهای عملیاتی، برای مدیران پروژه در سازمان‌های نظامی ضروری است.

جانسون و دیویس در سال ۲۰۲۴ پژوهشی با عنوان توسعه شایستگی‌های رهبری

بحران در افسران ستاد نظامی انجام دادند. در این پژوهش از روش ترکیبی، شامل پیمایش‌های کمی و مصاحبه‌های کیفی، استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل افسران ستاد نظامی از کشورهای عضو ناتو با تجربه در عملیات‌های بحران چندملیتی بود. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که چابکی شناختی، ارتباطات بین‌فرهنگی، و تصمیم‌گیری مؤثر تحت عدم قطعیت بالا، شایستگی‌های حیاتی برای رهبری تیم‌های متنوع در بحران‌های پیچیده بین‌المللی هستند. چن و وانگ در سال ۲۰۲۳ پژوهشی با عنوان تأثیر آینده‌نگری راهبردی بر آمادگی بحران در سازمان‌های امنیت ملی انجام دادند. در این پژوهش از رویکرد کیفی، با استفاده از مطالعات موردی و مصاحبه با خبرگان استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل برنامه‌ریزان راهبردی ارشد و تحلیلگران اطلاعاتی از آژانس‌های مختلف امنیت ملی در شرق آسیا بود. نتایج پژوهش نشان داد که قابلیت‌های قوی آینده‌نگری راهبردی، از جمله برنامه‌ریزی سناریو و تشخیص سیگنال‌های ضعیف، به طور قابل توجهی توانایی سازمان را برای پیش‌بینی و آمادگی در برابر تهدیدات امنیتی نوظهور و بحران‌های پیش‌بینی نشده افزایش می‌دهد.

رابرتس و ایوانز در سال ۲۰۲۴ پژوهشی با عنوان ارزیابی نقش هوش هیجانی در اثربخشی رهبری بحران در خدمات اضطراری انجام دادند. در این پژوهش از طرح کمی همبستگی با داده‌های پیمایشی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل فرماندهان عملیات و مدیران ارشد از خدمات آتش‌نشانی، پلیس و آمبولانس در سراسر انگلستان بود. تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که همبستگی مثبت و معناداری بین هوش هیجانی رهبران (به ویژه خودتنظیمی و همدلی) و اثربخشی درک‌شده تیم و کاهش سطح استرس در طول عملیات واکنش به بحران وجود دارد. اسمیت و براون در سال ۲۰۲۳ پژوهشی با عنوان چارچوب‌های شایستگی برای مدیریت بحران سایبری در بخش دفاعی انجام دادند. در این پژوهش از روش دلفی برای ایجاد اجماع بین خبرگان استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل کارشناسان امنیت سایبری، استراتژیست‌های نظامی و مدیران فناوری اطلاعات از سازمان‌های دفاعی در آمریکای شمالی و اروپا بود. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش برجسته کرد که شایستگی‌های کلیدی برای مدیران بحران سایبری شامل درک فنی عمیق از تهدیدات سایبری، حل مسئله سریع تحت حمله، هماهنگی مؤثر بین سازمانی با نهادهای امنیت سایبری غیرنظامی، و مهارت‌های ارتباطی قوی برای مدیریت پیام‌رسانی عمومی و داخلی است. تامپسون و گرین در سال ۲۰۲۳ پژوهشی با عنوان انطباق‌پذیری رهبری در واکنش به بحران‌های بهداشت جهانی پیش‌بینی نشده: یک دیدگاه نظامی انجام دادند. در این پژوهش از رویکرد کیفی پدیدارشناسانه، با تحلیل تجربیات از طریق مصاحبه‌های عمیق،

استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل رهبران نظامی بود که فعالانه در واکنش لجستیکی و عملیاتی به همه‌گیری‌های جهانی اخیر مشارکت داشتند. تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که سطوح بالای انطباق‌پذیری رهبری، انعطاف‌پذیری شناختی و توانایی تغییر سریع بین عملیات‌های نظامی و بشردوستانه برای واکنش مؤثر به بحران در محیط‌های تهدید غیرسنجی حیاتی هستند.

گاریا و پرز در سال ۲۰۲۴ پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری اخلاقی بر تاب‌آوری سازمانی در طول بحران‌های طولانی‌مدت انجام دادند. در این پژوهش از طرح طولی کمی با پیمایش‌هایی که در طول چندین ماه اجرا شد، استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان و مدیران واحدهای لجستیک نظامی در معرض دوره‌های طولانی استرس عملیاتی بود. نتایج تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی، با ویژگی‌های صداقت، شفافیت و انصاف، تاب‌آوری سازمانی را با تقویت اعتماد، افزایش همبستگی اخلاقی و کاهش نرخ جابه‌جایی کارکنان در طول شرایط بحرانی پایدار، به طور قابل توجهی تقویت می‌کند. وانگ و لی در سال ۲۰۲۴ پژوهشی با عنوان کاوش تفکر سیستمی به عنوان یک شایستگی اصلی برای رهبران ارشد دفاعی در عملیات‌های پیچیده انجام دادند. در این پژوهش از تحلیل محتوای کیفی گزارش‌های پس از اقدام و اسناد راهبردی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل تجربیات مستند شده از عملیات‌های چندحوزه‌ای اخیر و تمرینات نظامی در مقیاس بزرگ بود.

نقد پیشینه و شکاف پژوهشی مرور جامع پیشینه‌های داخلی و خارجی مرتبط با شایستگی‌ها، رهبری راهبردی و مدیریت بحران، اطلاعات ارزشمندی را در خصوص ابعاد مختلف این حوزه‌ها فراهم می‌آورد؛

۱. تنوع رویکردها و فقدان جامعیت؛ پیشینه‌های مرور شده، هر یک از جنبه‌ای خاص به موضوع شایستگی‌ها یا مدیریت بحران پرداخته‌اند. برخی بر شایستگی‌های شناختی (مانند مطالعه چن و وانگ، ۲۰۲۳ در حوزه آینده‌نگری راهبردی)، برخی بر شایستگی‌های بین‌فردی (مانند مطالعه رابرتس و ایوانز، ۲۰۲۴ در مورد هوش هیجانی)، و برخی دیگر بر ابعاد فنی و تخصصی (مانند مطالعه اسمیت و براون، ۲۰۲۳ در مدیریت بحران سایبری) تمرکز کرده‌اند. در بعد داخلی نیز، پژوهش‌هایی مانند سلیمانی و یوسفی (۱۴۰۰) بر تهدیدات سایبری، و حسینی و ابراهیمی (۱۳۹۹) بر هوش هیجانی متمرکز بوده‌اند. این تنوع، گرچه غنای ادبیات را نشان می‌دهد، اما فقدان یک الگوی جامع و یکپارچه را برجسته می‌کند که تمامی ابعاد شایستگی‌های حیاتی را در یک چارچوب واحد برای مدیران راهبردی در سازمان‌های دفاعی پوشش دهد.

۲. تمرکز بر بخش‌های خاص یا بحران‌های عمومی؛ بسیاری از مطالعات مدیریت بحران، به ویژه در خارج از کشور، بر بخش‌های غیرنظامی مانند خدمات اضطراری یا بلایای طبیعی (مانند مطالعه رابرتس و ایوانز، ۲۰۲۴ و محمدی و کرمی، ۱۳۹۷) تمرکز دارند. در حالی که این پژوهش‌ها نکات ارزشمندی ارائه می‌دهند، اما ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان‌های دفاعی و ماهیت خاص بحران‌های نظامی-امنیتی (نظیر جنگ‌های ترکیبی و عملیات‌های پیچیده) را به طور کامل منعکس نمی‌کنند (مانند مطالعه جانسون و دیویس، ۲۰۲۴ که هرچند نظامی است، اما بر افسران ستاد تمرکز دارد). پژوهش‌های داخلی نیز، گرچه در بستر نظامی هستند، اما عموماً به شایستگی‌های عمومی‌تر یا در حوزه خاصی (مانند مدیریت پروژه نظامی در مطالعه پارسا و نیک‌روش، ۱۳۹۶) محدود مانده‌اند.

۳. خلأ در شایستگی‌های سیستمی و سازمانی در بستر بحران‌های دفاعی؛ هرچند برخی مطالعات به اهمیت هماهنگی بین سازمانی (مانند گارسیا و پرز، ۲۰۲۴ و گومز و پرز، ۲۰۲۴) اشاره دارند، اما کمتر پژوهشی به طور جامع به شایستگی‌های سیستمی و سازمانی مدیران راهبردی در سازمان‌های دفاعی با تمرکز بر اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران پرداخته است. یعنی، چگونگی درک و تأثیرگذاری بر ساختارهای پیچیده، مدیریت منابع در مقیاس ملی، و فرهنگ‌سازی برای تاب‌آوری در کل سیستم دفاعی در مواجهه با بحران‌های پیچیده و چندوجهی، به اندازه کافی مورد بررسی قرار نگرفته است.

۴. کمبود پژوهش‌های بومی‌سازی شده و معتبر؛ با وجود چند مطالعه خوب در بافت داخلی، نیاز به مدل‌های شایستگی بومی‌سازی شده و تأیید شده برای مدیران راهبردی در سازمان‌های دفاعی ایران احساس می‌شود. الگوهای خارجی، گرچه می‌توانند الهام‌بخش باشند، اما ممکن است با ملاحظات فرهنگی، ساختاری و عملیاتی خاص سازمان‌های دفاعی ایران کاملاً انطباق نداشته باشند.

با وجود اهمیت حیاتی مدیران راهبردی در سازمان‌های دفاعی و پیچیدگی‌های فزاینده بحران‌های نوین (نظیر تهدیدات ترکیبی و چندوجهی)، یک الگوی جامع و یکپارچه از شایستگی‌های اختصاصی مدیران راهبردی را در بستر اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران در این سازمان‌ها پوشش دهد، هنوز به صورت منسجم و بومی طراحی، تدوین و اعتبارسنجی نشده است. پژوهش‌های موجود یا جزئی‌نگر هستند، یا بر بخش‌های غیردفاعی تمرکز دارند، و یا فاقد یک چارچوب نظری و عملیاتی جامع برای پاسخگویی به الزامات مدیریت بحران‌های مدرن در سازمان‌های دفاعی هستند. این شکاف نه تنها یک نیاز نظری در ادبیات مدیریت و رهبری دفاعی را برجسته می‌کند، بلکه یک ضرورت عملیاتی را برای تقویت آمادگی و اثربخشی سازمان‌های دفاعی کشور در مواجهه با چالش‌های امنیتی پیچیده امروز و

آینده نشان می‌دهد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران راهبردی در اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی، از رویکرد کیفی بهره گرفته است. رویکرد کیفی به محقق امکان می‌دهد تا به درک عمیق‌تری از پدیده‌ها در بستر طبیعی آن‌ها دست یابد و از طریق تعامل مستقیم با مشارکت‌کنندگان، به لایه‌های پنهان مفاهیم دست پیدا کند (کرسول و پوث، ۲۰۱۸). انتخاب این رویکرد، با ماهیت اکتشافی و توسعه‌ای پژوهش حاضر که در صدد شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های یک الگوی جدید است، هم‌خوانی کامل دارد. روش اصلی مورد استفاده در این پژوهش، تحلیل مضمون است. تحلیل مضمون یک روش منعطف و قدرتمند برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها (مضامین) در داده‌های کیفی است (براون و کلارک، ۲۰۰۶). این روش به محقق اجازه می‌دهد تا معانی پنهان در گفته‌ها و تجربیات مشارکت‌کنندگان را کشف کرده و آن‌ها را به صورت مضامین سازمان‌یافته‌ای دسته‌بندی کند. در پژوهش حاضر برای تحلیل مضمون از چارچوب اتراید و استرلینگ استفاده شد. این چارچوب مشتمل بر سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری (سازمان دهنده) و یکپارچه‌سازی از مسیر مضامین فراگیر است.

جامعه آماری و روش نمونه‌گیری جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان و متخصصان برجسته در حوزه‌های مرتبط با دفاع، مدیریت بحران و خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌های دفاعی جمهوری اسلامی ایران بود. این افراد دارای سابقه عملیاتی، مدیریتی یا پژوهشی طولانی و عمیق در موضوع مورد بررسی بودند. روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند و به‌طور خاص نمونه‌گیری گلوله برفی و نمونه‌گیری ملاک‌محور بود. ابتدا، بر اساس ملاک‌های تعیین‌شده (مانند حداقل ۱۰ سال سابقه در سطوح راهبردی، آشنایی با خط‌مشی‌گذاری دفاعی یا مدیریت بحران‌های کلان)، افراد کلیدی اولیه شناسایی شدند. سپس، از طریق ارجاع همین افراد، سایر خبرگان واجد شرایط نیز شناسایی و به مصاحبه دعوت شدند. این فرآیند تا رسیدن به اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت، یعنی زمانی که مصاحبه‌های جدید، اطلاعات جدیدی به دست نمی‌دادند و مضامین تکراری می‌شدند. نمونه آماری با توجه به روش نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری، تعداد ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه‌های دفاعی، مدیریت بحران و خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌های دفاعی به عنوان نمونه آماری انتخاب و با آن‌ها مصاحبه عمیق صورت گرفت. این افراد شامل فرماندهان عالی‌رتبه، مدیران ارشد ستادی، اساتید دانشگاه‌های نظامی و پژوهشگران

برجسته بودند که دیدگاه‌های متنوع و ارزشمندی را در اختیار پژوهش قرار دادند. ابزار سنجش ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. مصاحبه‌ها با استفاده از یک پروتکل مصاحبه که شامل سؤالات اصلی و کاوشگر بود، انجام شد. این سؤالات حول محورهای اصلی پژوهش (شایستگی‌های شناختی، بین‌فردی، فنی، فردی و سیستمی در زمینه مدیریت بحران و خط‌مشی‌گذاری دفاعی) طراحی شده بودند. ماهیت نیمه‌ساختاریافته مصاحبه، ضمن حفظ چارچوب کلی، به مصاحبه‌گر امکان می‌داد تا بر اساس پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان، سؤالات جدیدی را مطرح کرده و به عمق بیشتری از موضوع دست یابد. تمامی مصاحبه‌ها با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس به صورت کلمه به کلمه پیاده‌سازی شدند. تحلیل داده‌های پژوهش تحلیل داده‌ها بلافاصله پس از جمع‌آوری اولین مصاحبه‌ها آغاز شد و به صورت مداوم و همزمان با فرآیند جمع‌آوری داده‌ها (تحلیل تطبیقی مداوم) ادامه یافت. داده‌های پیاده‌سازی شده مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون که پیش‌تر توضیح داده شد، مورد تحلیل قرار گرفتند. برای مدیریت و سازماندهی داده‌های کیفی، از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای استفاده شد. این نرم‌افزار امکان کدگذاری، دسته‌بندی و بازیابی مؤثر داده‌ها را فراهم آورد و به فرآیند شناسایی مضامین کمک شایانی کرد. 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 کدگذاری شدند و نتیجه در جدول زیر آمده است؛

جدول ۱. محاسبه پایایی باز آزمون

مصاحبه	کل کدها	توافقات	عدم توافقات	پایایی باز آزمون
۳	۳۵	۱۵	۵	۰/۸۵
۷	۲۷	۱۲	۳	۰/۸۸
۹	۳۲	۱۴	۴	۰/۸۷
کل	۹۴	۴۱	۱۲	۰/۸۷

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌گردد تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر ۹۴، تعداد کل موافقت‌ها بین کدها در این دو زمان برابر ۴۱ و تعداد کل عدم تناسب‌ها در این دو زمان برابر ۱۲ است و پایایی باز آزمون مصاحبه‌های صورت گرفته در این تحقیق با بهره‌گیری از فرمول ذکرشده، برابر ۸۷ درصد است. بر این اساس این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کاوله، ۱۹۹۶) قابلیت اطمینان کدگذاری‌ها 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، صحه بگذارند و

از بازیابی توسط همکاران استفاده شد. در این پژوهش برای اعتباربخشی، از راهبرد زاویه بندی (همسوسازی) استفاده شد. این راهبرد انواع مختلفی دارد که در این پژوهش از زاویه‌بندی پژوهشگر استفاده شد. در این نوع راهبرد پژوهشگر برای بررسی و بازنگری یافته‌ها از پژوهشگران و تحلیل‌گران متعدد کمک می‌گیرد. لذا در این پژوهش برای تایید کدها از ۳ نفر اعضای هیات علمی دانشگاه و ۳ نفر خبره شغلی کمک گرفته شد. بدین صورت که کدهای فرعی و اصلی احصا شده در اختیار آن‌ها قرار گرفت و پس از اعمال نقطه نظرات آن‌ها همگرایی در نتایج حاصل شد.

یافته‌های پژوهش

در فرایند تحلیل مضمون از رویکرد اتراید و استرلینگ استفاده شد. در مرحله کدگذاری توصیفی، مضامین پایه شناسایی می‌شوند. در مرحله کدگذاری تفسیری، مضامین سازمان دهنده تحقیق احصا شده و در نهایت مضامین فراگیر ارائه می‌گردند. در جدول زیر نمونه تحلیل مصاحبه، کدگذاری اولیه و استخراج مضمون پایه آمده است. پس از تحلیل مصاحبه‌ها و ادغام کدهای مشابه، تعداد ۱۰۰ مضمون پایه استخراج گردید؛

جدول ۲. مفاهیم پایه حاصل از مصاحبه

ردیف	مضامین پایه	ردیف	مضامین پایه
۱	چشم‌اندازگرایی و آینده‌نگری	۲	درک روابط علی میان اجزای سیستم
۳	هم‌راستاسازی اهداف سازمانی با خط‌مشی‌ها	۴	شناسایی حلقه‌های بازخورد و دینامیک سیستم‌ها
۵	شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای راهبردی	۶	دید یکپارچه نسبت به اثرات تصمیمات
۷	توان تحلیل محیط کلان و نیروهای پیشران	۸	تعامل مؤثر با سایر سامانه‌های سازمانی
۹	توانایی تفکیک و بازسازی مسائل چندبعدی	۱۰	بازنگری مستمر تجارب گذشته
۱۱	استفاده از تکنیک‌های تحلیل چندمعیاره	۱۲	سازگاری با تحولات محیطی و فناوریانه
۱۳	بررسی پیامدهای بلندمدت و کوتاه‌مدت تصمیمات	۱۴	یادگیری از شکست‌ها و موفقیت‌ها
۱۵	جمع‌آوری و تلفیق داده‌های متنوع برای حل مسئله	۱۶	بهره‌گیری از بازخوردهای درون‌سازمانی
۱۷	سرعت عمل همراه با دقت	۱۸	توانمندسازی و هدایت کارکنان
۱۹	حفظ خونسردی در شرایط بحرانی	۲۰	ترغیب به تعهد و مشارکت
۲۱	اولویت‌بندی مؤثر گزینه‌های تصمیم	۲۲	مدیریت انگیزش در شرایط بحران
۲۳	استفاده از قضاوت حرفه‌ای در شرایط ابهام	۲۴	ایجاد هم‌سویی در تیم‌های چندوظیفه‌ای
۲۵	بیان شفاف و اثربخش پیام‌ها	۲۶	تشخیص علل ریشه‌ای تعارض
۲۷	گوش دادن فعال و همدلانه	۲۸	مداخله به‌موقع و مؤثر
۲۹	انتقال پیام در شرایط استرس‌زا	۳۰	ترویج فضای گفت‌وگوی سازنده
۳۱	ارتباط مؤثر با سطوح مختلف سازمانی	۳۲	استفاده از رویکردهای برد-برد

۳۳	اعتمادسازی در گروه	۳۴	تسلط بر چرخه حیات بحران
۳۵	هماهنگی بین واحدی	۳۶	آشنایی با استانداردها و رویه‌های مقابله
۳۷	مدیریت تفاوت‌های فردی	۳۸	طراحی سناریوهای عملیاتی
۳۹	مشارکت در تصمیم‌گیری جمعی	۴۰	مدیریت منابع در شرایط بحرانی
۴۱	شناسایی منافع و انگیزه‌های طرف مقابل	۴۲	شناخت چارچوب‌های سیاست‌گذاری دفاعی
۴۳	به‌کارگیری استراتژی‌های چانه‌زنی	۴۴	آشنایی با مقررات امنیت ملی
۴۵	تنظیم پیام متناسب با مخاطب	۴۶	درک مأموریت‌ها و وظایف سازمان‌های دفاعی
۴۷	ایجاد توافق در شرایط تنش	۴۸	تحلیل تطبیقی خط‌مشی‌های مشابه بین‌المللی
۴۹	تحلیل احتمال و شدت ریسک	۵۰	مدیریت هیجانات در شرایط بحرانی
۵۱	شناسایی تهدیدات نوظهور	۵۲	حفظ تمرکز و ثبات روانی
۵۳	تصمیم‌گیری مبتنی بر ریسک	۵۴	بازیابی سریع پس از شکست یا فشار
۵۵	طراحی پاسخ‌های راهبردی به تهدیدات	۵۶	ایجاد روحیه مثبت در تیم
۵۷	درک کاربرد فناوری‌های نوین در مدیریت بحران	۵۸	پذیرش نتایج تصمیمات
۵۹	شناخت سامانه‌های هشدار و ارتباطات اضطراری	۶۰	گزارش‌دهی شفاف به سطوح بالاتر
۶۱	آشنایی با ابزارهای شبیه‌سازی و پیش‌بینی	۶۲	تعهد به وظایف محول‌شده
۶۳	بهره‌گیری از فناوری در فرماندهی و کنترل	۶۴	رعایت اصول شفافیت و امانت‌داری
۶۵	پالایش و صحت‌سنجی داده‌ها	۶۶	رعایت اصول حرفه‌ای در رفتار
۶۷	تحلیل روندها و الگوهای پنهان	۶۸	صداقت در ارائه اطلاعات
۶۹	استفاده از نرم‌افزارهای تحلیل داده	۷۰	پرهیز از تعارض منافع
۷۱	ارائه گزارش‌های تحلیلی برای تصمیم‌گیری	۷۲	احترام به حقوق دیگران
۷۳	ارائه راه‌حل‌های نوآورانه	۷۴	تخصیص بهینه منابع انسانی و مادی
۷۵	تبدیل ایده به اقدام مؤثر	۷۶	کنترل هزینه‌ها و زمان
۷۷	ریسک‌پذیری هوشمندانه	۷۸	مدیریت منابع اضطراری
۷۹	سرعت در اجرای تصمیمات	۸۰	پایش بهره‌وری منابع
۸۱	اطمینان در تصمیم‌گیری	۸۲	تعامل با نهادهای همکار
۸۳	ابراز نظرات حرفه‌ای در جمع	۸۴	مدیریت عملیات مشترک
۸۵	حفظ اقتدار در موقعیت‌های چالش‌برانگیز	۸۶	تبادل اطلاعات بین سازمان‌ها
۸۷	ایفای نقش مؤثر در جمع	۸۸	هم‌افزایی در سطح ملی و منطقه‌ای
۸۹	شناخت سطوح فرماندهی و تصمیم‌گیری	۹۰	ترویج فرهنگ آمادگی و پیشگیری
۹۱	درک روابط رسمی و غیررسمی	۹۲	ارتقاء آگاهی عمومی درون‌سازمانی
۹۳	شناخت فرآیندهای اجرایی سازمان	۹۴	ایجاد فضای حمایت از تصمیمات بحران
۹۵	توان تعامل مؤثر با ساختارهای مختلف	۹۶	نهادینه‌سازی اصول اخلاقی و رفتاری بحران
۹۷	تحلیل عملکرد پس از بحران	۹۸	مستندسازی تجربیات
۹۹	شناسایی نقاط ضعف و قوت	۱۰۰	بازنگری در برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها

پس از تدوین مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده تدوین می‌شوند. در این گام باید مضامین شکل دهنده را خارج نمود تا از دسته‌بندی و ساختاربندی کدهای ابتدایی خارج شوند. در این بخش تلاش شد تا یک قدم ورای توصیف کار شود. مجموع مضامین استخراج شده ۲۵ مورد به شرح جدول زیر است؛

جدول ۳. جدول مضامین فراگیر

ردیف	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
۱.	تفکر راهبردی	چشم‌اندازگرایی و آینده‌نگری
		هم‌راستاسازی اهداف سازمانی با خط‌مشی‌ها
		شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای راهبردی
		توان تحلیل محیط کلان و نیروهای پیشران
۲.	حل مسئله پیچیده	توانایی تفکیک و بازسازی مسائل چندبعدی
		استفاده از تکنیک‌های تحلیل چندمعیاره
		بررسی پیامدهای بلندمدت و کوتاه‌مدت تصمیمات
		جمع‌آوری و تلفیق داده‌های متنوع برای حل مسئله
۳.	تصمیم‌گیری تحت فشار	سرعت عمل همراه با دقت
		حفظ خون‌سردی در شرایط بحرانی
		اولویت‌بندی مؤثر گزینه‌های تصمیم
		استفاده از قضاوت حرفه‌ای در شرایط ابهام
۴.	تفکر سیستمی	درک روابط علی میان اجزای سیستم
		شناسایی حلقه‌های بازخورد و دینامیک سیستم‌ها
		دید یکپارچه نسبت به اثرات تصمیمات
		تعامل مؤثر با سایر سامانه‌های سازمانی
۵.	یادگیری و انطباق‌پذیری	بازنگری مستمر تجارب گذشته
		سازگاری با تحولات محیطی و فناوریانه
		یادگیری از شکست‌ها و موفقیت‌ها
		بهره‌گیری از بازخوردهای درون‌سازمانی
۶.	رهبری اثربخش	توانمندسازی و هدایت کارکنان
		ترغیب به تعهد و مشارکت
		مدیریت انگیزش در شرایط بحران
		ایجاد هم‌سویی در تیم‌های چندوظیفه‌ای
۷.	مهارت‌های ارتباطی	بیان شفاف و اثربخش پیام‌ها
		گوش دادن فعال و همدلانه
		انتقال پیام در شرایط استرس‌زا
		ارتباط مؤثر با سطوح مختلف سازمانی
۸.	کار تیمی و همکاری	اعتمادسازی در گروه
		هماهنگی بین واحدی

مدیریت تفاوت‌های فردی		
مشارکت در تصمیم‌گیری جمعی		
شناسایی منافع و انگیزه‌های طرف مقابل	مذاکره و متقاعدسازی	۹.
به‌کارگیری استراتژی‌های چانه‌زنی		
تنظیم پیام متناسب با مخاطب		
ایجاد توافق در شرایط تنش		
تشخیص علل ریشه‌ای تعارض	مدیریت تعارض	۱۰.
مداخله به‌موقع و مؤثر		
ترویج فضای گفت‌وگوی سازنده		
استفاده از رویکردهای برد-برد		
تسلط بر چرخه حیات بحران	دانش مدیریت بحران	۱۱.
آشنایی با استانداردها و رویه‌های مقابله		
طراحی سناریوهای عملیاتی		
مدیریت منابع در شرایط بحرانی		
شناخت چارچوب‌های سیاست‌گذاری دفاعی	آشنایی با خط‌مشی‌های دفاعی	۱۲.
آشنایی با مقررات امنیت ملی		
درک مأموریت‌ها و وظایف سازمان‌های دفاعی		
تحلیل تطبیقی خط‌مشی‌های مشابه بین‌المللی		
تحلیل احتمال و شدت ریسک	دانش ریسک‌پذیری و ارزیابی تهدیدات	۱۳.
شناسایی تهدیدات نوظهور		
تصمیم‌گیری مبتنی بر ریسک		
طراحی پاسخ‌های راهبردی به تهدیدات		
درک کاربرد فناوری‌های نوین در مدیریت بحران	آشنایی با فناوری‌های مرتبط	۱۴.
شناخت سامانه‌های هشدار و ارتباطات اضطراری		
آشنایی با ابزارهای شبیه‌سازی و پیش‌بینی		
بهره‌گیری از فناوری در فرماندهی و کنترل		
پالایش و صحت‌سنجی داده‌ها	تجزیه و تحلیل اطلاعات	۱۵.
تحلیل روندها و الگوهای پنهان		
استفاده از نرم‌افزارهای تحلیل داده		
ارائه گزارش‌های تحلیلی برای تصمیم‌گیری		
مدیریت هیجانات در شرایط بحرانی	خودکنترلی و تاب‌آوری	۱۶.
حفظ تمرکز و ثبات روانی		
بازیابی سریع پس از شکست یا فشار		
ایجاد روحیه مثبت در تیم		
پذیرش نتایج تصمیمات	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۱۷.
گزارش‌دهی شفاف به سطوح بالاتر		
تعهد به وظایف محول‌شده		
رعایت اصول شفافیت و امانت‌داری		

۱۸.	اخلاق‌مداری و صداقت	رعایت اصول حرفه‌ای در رفتار
		صداقت در ارائه اطلاعات
		پرهیز از تعارض منافع
		احترام به حقوق دیگران
۱۹.	ابتکار و عمل‌گرایی	ارائه راه‌حل‌های نوآورانه
		تبدیل ایده به اقدام مؤثر
		ریسک‌پذیری هوشمندانه
		سرعت در اجرای تصمیمات
۲۰.	اعتماد به نفس	اطمینان در تصمیم‌گیری
		ابراز نظرات حرفه‌ای در جمع
		حفظ اقتدار در موقعیت‌های چالش‌برانگیز
		ایفای نقش مؤثر در جمع
۲۱.	درک ساختار سازمانی	شناخت سطوح فرماندهی و تصمیم‌گیری
		درک روابط رسمی و غیررسمی
		شناخت فرآیندهای اجرایی سازمان
		توان تعامل مؤثر با ساختارهای مختلف
۲۲.	مدیریت منابع	تخصیص بهینه منابع انسانی و مادی
		کنترل هزینه‌ها و زمان
		مدیریت منابع اضطراری
		پایش بهره‌وری منابع
۲۳.	هماهنگی بین سازمانی	تعامل با نهادهای همکار
		مدیریت عملیات مشترک
		تبادل اطلاعات بین سازمان‌ها
		هم‌افزایی در سطح ملی و منطقه‌ای
۲۴.	فرهنگ‌سازی	ترویج فرهنگ آمادگی و پیشگیری
		ارتقاء آگاهی عمومی درون سازمانی
		ایجاد فضای حمایت از تصمیمات بحران
		نهادینه‌سازی اصول اخلاقی و رفتاری بحران
۲۵.	ارزیابی و بهبود مستمر	تحلیل عملکرد پس از بحران
		شناسایی نقاط ضعف و قوت
		مستندسازی تجربیات
		بازنگری در برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها

در گام بعد مضامین سازمان دهنده را با «مضامین فراگیر» که سطح انتزاعی بالاتری از مضامین سازمان دهنده دارند مرتبط ساخته و قالب مضامین استخراج می‌شود. مضامین فراگیر ارائه شده در قالب پنج بعد به شرح جدول زیر استخراج شدند.

جدول ۴. شایستگی مدیران راهبردی در اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی

مقوله اصلی	مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده
الگوی شایستگی مدیران	شایستگی‌های شناختی	تفکر راهبردی
		حل مسئله پیچیده
		تصمیم‌گیری تحت فشار
		تفکر سیستمی
		یادگیری و انطباق‌پذیری
شایستگی‌های بین فردی و ارتباطی	شایستگی‌های بین فردی و ارتباطی	رهبری اثربخش
		مهارت‌های ارتباطی
		کار تیمی و همکاری
		مذاکره و متقاعدسازی
		مدیریت تعارض
راهبردی در اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران در سازمان‌های دفاعی	شایستگی‌های فنی و تخصصی	دانش مدیریت بحران
		آشنایی با خط‌مشی‌های دفاعی
		دانش ریسک‌پذیری و ارزیابی تهدیدات
		آشنایی با فناوری‌های مرتبط
		تجزیه و تحلیل اطلاعات
شایستگی‌های فردی و شخصیتی	شایستگی‌های فردی و شخصیتی	خودکنترلی و تاب‌آوری
		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
		اخلاق‌مداری و صداقت
		ابتکار و عمل‌گرایی
		اعتماد به نفس
شایستگی‌های سیستمی و سازمانی	شایستگی‌های سیستمی و سازمانی	درک ساختار سازمانی
		مدیریت منابع
		هماهنگی بین سازمانی
		فرهنگ‌سازی
		ارزیابی و بهبود مستمر

بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای پرچالش امروز، به‌ویژه در محیط‌های دفاعی که با پیچیدگی‌های امنیتی، تهدیدات ترکیبی و شرایط اضطراری مواجه هستند، اجرای مؤثر خط‌مشی‌های مدیریت بحران نیازمند برخورداری از مدیرانی با شایستگی‌های چندبعدی و یکپارچه است. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی شایستگی مدیران راهبردی در اجرای این خط‌مشی‌ها، به شناسایی و تحلیل مؤلفه‌هایی پرداخت که مدیران را در مواجهه با بحران‌های پیچیده در سازمان‌های دفاعی توانمند می‌سازند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که شایستگی‌های موردنیاز در پنج حوزه

اصلی قابل طبقه‌بندی‌اند: شایستگی‌های شناختی، بین‌فردی و ارتباطی، فنی و تخصصی، فردی و شخصیتی، و نهایتاً سیستمی و سازمانی. هر یک از این ابعاد، دربردارنده مضامین سازمان‌دهنده‌ای است که در تعامل با یکدیگر، ظرفیت راهبردی مدیران را برای تصمیم‌گیری، هماهنگی، رهبری و اجرای اثربخش خطمشی‌های بحران‌محور در ساختارهای دفاعی شکل می‌دهند.

شایستگی‌های شناختی؛ شایستگی‌های شناختی به توانمندی‌های ذهنی، تحلیلی و یادگیرنده مدیران راهبردی اشاره دارد که بنیان تصمیم‌گیری‌های مؤثر در شرایط بحران را شکل می‌دهد. تفکر راهبردی، مبنای نگاه آینده‌نگرانه و کلان‌نگر مدیران است؛ این توانمندی به آن‌ها امکان می‌دهد درک درستی از جهت‌گیری‌های کلان سازمان و محیط متحول پیرامون آن داشته باشند و تصمیماتی منطبق با اهداف راهبردی اتخاذ کنند. حل مسئله پیچیده نشان‌دهنده توانایی مدیر در تجزیه و تحلیل موقعیت‌های بحرانی چندبعدی و اتخاذ رویکردهای غیرخطی برای رفع آن‌هاست. تصمیم‌گیری تحت فشار از اهمیت بالایی در موقعیت‌های دفاعی برخوردار است؛ چرا که بحران‌ها اغلب نیازمند واکنش سریع و دقیق هستند و مدیر باید بتواند در فضای پرابهام و پرتنش، گزینه‌ای بهینه را برگزیند. تفکر سیستمی نیز به مدیران کمک می‌کند تا روابط علی میان اجزای مختلف بحران و پیامدهای تصمیمات خود را به‌صورت کل‌نگر تحلیل کنند. یادگیری و انطباق‌پذیری تضمین می‌کند که مدیر بتواند از تجربیات گذشته بیاموزد و خود را با شرایط جدید و ناشناخته تطبیق دهد. برای این شایستگی موارد زیر پیشنهاد می‌گردد؛

- طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی پیشرفته در حوزه «تفکر راهبردی»، «تصمیم‌گیری در شرایط بحران» و «تفکر سیستمی» برای مدیران ارشد دفاعی.
- ایجاد فرصت‌های شبیه‌سازی سناریوهای بحرانی و تمرینات میدانی برای تقویت مهارت حل مسئله پیچیده و تصمیم‌گیری در شرایط پرابهام.
- تدوین برنامه‌های توسعه فردی برای مدیران با محوریت یادگیری تطبیقی، مرور تجربیات گذشته و توسعه ظرفیت شناختی.

شایستگی‌های بین‌فردی و ارتباطی؛ در شرایط بحران، توانایی تعامل مؤثر با دیگران و ایجاد انسجام در گروه از عوامل کلیدی موفقیت مدیران راهبردی محسوب می‌شود. رهبری اثربخش به معنای توانایی هدایت منابع انسانی در راستای اهداف بحرانی، ایجاد انگیزه، اعتماد و حفظ انسجام تیمی است. مهارت‌های ارتباطی کمک می‌کنند تا مدیر پیام‌های مهم و حساس را به‌درستی منتقل کرده و اطلاعات حیاتی را بدون تحریف یا ابهام، از دیگران دریافت کند. کار تیمی و همکاری نیز در مدیریت بحران اهمیت دوچندان می‌یابد؛ زیرا

موفقیت در این شرایط نیازمند هماهنگی و همکاری مؤثر میان بخش‌های مختلف سازمان است. مذاکره و متقاعدسازی به مدیر امکان می‌دهد تا با ذی‌نفعان داخلی و خارجی تعامل کرده، تضادهای را کاهش دهد و حمایت لازم برای اجرای خط‌مشی‌ها را جلب کند. مدیریت تعارض هم به مدیر کمک می‌کند تا در شرایطی که منافع و دیدگاه‌ها با هم برخورد دارند، تعادل ایجاد کند و از تعمیق بحران جلوگیری نماید. برای این شایستگی موارد زیر پیشنهاد می‌گردد؛

- برگزاری کارگاه‌های مهارت‌افزایی در حوزه‌های ارتباط مؤثر، کار تیمی، مذاکره و مدیریت تعارض برای مدیران میانی و عالی.
- طراحی فرآیندهای بازخورد دوسویه در سازمان جهت ارتقای تعاملات بین‌فردی، اعتمادسازی و بهبود همکاری درون و برون‌سازمانی.
- شناسایی و پرورش رهبران سازمانی دارای قابلیت‌های رهبری تحول‌آفرین و تقویت شبکه‌های ارتباطی راهبردی در شرایط بحرانی.

شایستگی‌های فنی و تخصصی؛ مدیر راهبردی در سازمان‌های دفاعی باید از دانش و مهارت‌های تخصصی برخوردار باشد تا بتواند خط‌مشی‌های مدیریت بحران را به‌درستی درک، تفسیر و اجرا کند. دانش مدیریت بحران شامل شناخت فرآیندهای پیشگیری، آمادگی، پاسخ و بازیابی است که برای برنامه‌ریزی و اقدام در شرایط بحرانی حیاتی‌اند. آشنایی با خط‌مشی‌های دفاعی به مدیر این امکان را می‌دهد که تصمیمات خود را با الزامات امنیت ملی، چارچوب‌های قانونی و سیاست‌های کلان همسو کند. دانش ریسک‌پذیری و ارزیابی تهدیدات از دیگر شایستگی‌های ضروری است که مدیر را قادر می‌سازد تا اولویت‌ها را بر اساس شدت تهدید و احتمال وقوع آن تعیین کند. آشنایی با فناوری‌های مرتبط شامل تسلط نسبی بر سامانه‌های اطلاعاتی، ابزارهای شبیه‌سازی و مدیریت داده در شرایط بحران است. تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز ابزاری مهم در تصمیم‌سازی است و به مدیر کمک می‌کند تا از داده‌های گسترده، اطلاعات قابل اتکا برای تصمیم‌گیری استخراج نماید. برای این شایستگی موارد زیر پیشنهاد می‌گردد؛

- تدوین نقشه شایستگی فنی مدیران بحران با تمرکز بر دانش خط‌مشی‌های دفاعی، ارزیابی تهدیدات و فناوری‌های نوین.
- طراحی برنامه‌های توانمندسازی تخصصی برای مدیران با بهره‌گیری از دانش پژوهی، همکاری‌های بین‌سازمانی و انتقال تجارب نخبگان دفاعی.
- توسعه سامانه‌های هوشمند تحلیل اطلاعات و آموزش مدیران در استفاده از آن‌ها جهت تصمیم‌سازی در زمان بحران.

شایستگی‌های فردی و شخصیتی؛ شایستگی‌های فردی و درونی، زیرساخت روانی و اخلاقی عملکرد مدیران را در مواجهه با بحران‌ها شکل می‌دهد. خودکنترلی و تاب‌آوری نشان می‌دهد که مدیر تا چه اندازه در برابر فشارها، اضطراب و ناکامی‌ها مقاومت دارد و می‌تواند واکنش منطقی نشان دهد. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی از ویژگی‌هایی است که اعتماد عمومی را نسبت به مدیران افزایش داده و پاسخگویی آن‌ها در برابر عملکردشان را تضمین می‌کند. اخلاق‌مداری و صداقت از اصول بنیادینی است که در شرایط بحرانی، به حفظ سرمایه اجتماعی، مشروعیت تصمیمات و وفاداری کارکنان کمک می‌کند. ابتکار و عمل‌گرایی مدیر را به سمت تصمیم‌سازی خلاق و اجرای سریع راهکارهای عملی سوق می‌دهد. اعتماد به نفس نیز یک ویژگی کلیدی در مدیریت شرایط مبهم و تهدیدزا است که بر توان رهبری و اثربخشی فردی می‌افزاید. برای این شایستگی موارد زیر پیشنهاد می‌گردد؛

- ایجاد فرآیندهای ارزیابی روان‌شناختی برای انتخاب و ارتقاء مدیران با توجه به ویژگی‌هایی چون تاب‌آوری، مسئولیت‌پذیری و اعتماد به نفس.

- طراحی دوره‌های آموزش روان‌شناسی بحران و تاب‌آوری ذهنی برای مدیران ارشد در راستای ارتقای ظرفیت‌های فردی.

- ترویج نظام‌های تشویق مدیران خلاق، اخلاق‌مدار و پاسخگو به منظور تقویت رفتارهای مسئولانه در سطوح سازمانی.

شایستگی‌های سیستمی و سازمانی؛ این شایستگی‌ها توانمندی مدیر را در تعامل مؤثر با ساختارها، منابع و نهادهای همکار در سطح سازمانی و ملی شکل می‌دهند. درک ساختار سازمانی به مدیر امکان می‌دهد که تصمیمات خود را در بستر قدرت، نقش‌ها و فرآیندهای رسمی سازمانی اتخاذ کند. مدیریت منابع در شرایط بحران حیاتی است؛ زیرا دسترسی به منابع محدود و استفاده بهینه از آن‌ها نقش کلیدی در کاهش پیامدهای بحران دارد. هماهنگی بین سازمانی نیز برای ایجاد هم‌افزایی میان نهادهای دفاعی، امنیتی و پشتیبانی در شرایط اضطراری ضروری است. فرهنگ‌سازی به ایجاد ذهنیت آمادگی در میان کارکنان کمک می‌کند و اجرای خط‌مشی‌ها را تسهیل می‌نماید. ارزیابی و بهبود مستمر تضمین می‌کند که سازمان بتواند پس از هر بحران، فرآیندها را بازنگری کرده و بر پایه تجربیات، تاب‌آوری آینده خود را ارتقاء دهد. برای این شایستگی موارد زیر پیشنهاد می‌گردد؛

- بازطراحی ساختار سازمانی مدیریت بحران با تأکید بر انعطاف‌پذیری، چابکی و توزیع مناسب منابع.

- ایجاد نظام هماهنگی بین‌سازمانی مبتنی بر پروتکل‌های استاندارد، تمرین‌های مشترک و سامانه‌های ارتباطی اضطراری.

○ نهادینه‌سازی فرهنگ آمادگی و بهبود مستمر از طریق ارزیابی‌های دوره‌ای، مستندسازی تجارب و برگزاری مانورهای راهبردی.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، دسترس‌پذیری محدود به مدیران عالی‌رتبه سازمان‌های دفاعی بود که به دلیل حساسیت‌های امنیتی و محرمانگی اطلاعات، فرآیند جمع‌آوری داده‌های عمیق و کیفی را با چالش مواجه کرد. پیشنهاد می‌شود الگوی شایستگی ارائه‌شده در این پژوهش، در قالب مطالعه میدانی و آزمون تجربی در سازمان‌های دفاعی مختلف مورد اعتبارسنجی قرار گیرد تا میزان تأثیر واقعی این شایستگی‌ها بر موفقیت اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران سنجیده شود.

منابع

- احمدی، حسین؛ کریمی، سارا. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر آمادگی سازمان‌های امدادی برای مقابله با بلایای طبیعی. *فصلنامه مدیریت بحران و پدافند غیرعامل*، ۶(۲)، ۸۷-۱۰۵.
- پارسا، سهراب؛ نیک‌روش، جلال. (۱۳۹۶). تبیین مدل شایستگی مدیران پروژه در سازمان‌های با ماهیت نظامی. *نشریه مدیریت نظامی*، ۱۸(۷۰)، ۱۱۵-۱۳۰.
- حسینی، جواد؛ ابراهیمی، فرزانه. (۱۳۹۹). تحلیل نقش هوش هیجانی مدیران در تاب‌آوری سازمانی در بحران‌های امنیتی. *فصلنامه تحقیقات مدیریت/امنیت*، ۹(۳)، ۵۵-۷۲.
- رحیمی، امیر؛ نوری، مهدی. (۱۴۰۲). طراحی الگوی شایستگی فرماندهان نظامی در مدیریت بحران‌های ترکیبی. *فصلنامه مطالعات دفاعی و امنیتی*، ۳(۱)، ۱-۲۵.
- سلیمانی، علی؛ یوسفی، رضا. (۱۴۰۰). شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران عالی دفاعی در مواجهه با تهدیدات سایبری. *فصلنامه آینده‌پژوهی دفاعی*، ۴(۴)، ۲۰۵-۲۲۸.
- محمدی، رضا؛ کرمی، مجید. (۱۳۹۷). ارزیابی شایستگی‌های مدیران بحران شهرداری‌ها با رویکرد آموزش و توسعه. *مجله برنامه‌ریزی و آمایش فضا*، ۲۲(۲)، ۱۱۱-۱۳۰.
- نظری، مریم؛ سعیدی، حمید. (۱۳۹۸). بررسی مؤلفه‌های رهبری اثربخش در عملیات‌های نظامی پیچیده. دو *فصلنامه فرماندهی و مدیریت نظامی*، ۵(۱)، ۳۰-۴۸.
- Anderson, L. (2024). Agile Crisis Response in the Age of Disruption. *Journal of Military Innovation*, 12(1), 30-45.
- Boyatzis, R. E. (2023). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons. (Original work published 1982)
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brown, A., & Lee, J. (2024). Developing Strategic Leadership Competencies for Future Security Challenges. *Defense Leadership Journal*, 12(1), 5-20.
- Chen, L., & Wang, Y. (2023). Big Data Analytics in Military Decision-Making. *Journal of Defense Analytics*, 7(2), 112-128.
- Chen, L., & Wang, Y. (2023). The Impact of Strategic Foresight on Crisis Preparedness in National Security Organizations. *Journal of Strategic Foresight*, 5(2), 78-95.

- Chen, L., Wang, Y., & Li, Z. (2023). Organizational Complexity and Crisis Response in National Security. *International Journal of Defense Studies*, 15(2), 112-128. Davis, M. (2023).
- Clarke, D. (2023). Gap Analysis in Crisis Leadership: A Defense Perspective. *Journal of National Security Studies*, 10(2), 75-90.
- Collins, R., & Davies, J. (2023). The Cost of Ineffective Crisis Leadership in Defense Organizations. *Journal of Military Economics*, 15(3), 88-102.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Davies, L. (2023). Evolution of Competency Frameworks in Public Sector Organizations. *Public Management Review*, 25(6), 987-1002.
- Davies, L., & Stone, J. (2023). Competency Gaps in Emergency Management: A Comparative Study of Public Sector Leaders. *International Journal of Public Sector Management*, 18(4), 210-225.
- Davis, M. (2023). Decision-Making Under Pressure: A Defense Perspective. *Military Leadership Quarterly*, 8(4), 45-60.
- Department of Defense. (2023). *Strategic Preparedness for Asymmetric Threats*. DoD Publications.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2024). *Strategic Management: Text and Cases*. McGraw-Hill Education.
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2023). *Competency-Based Human Resource Management*. Nicholas Brealey Publishing.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2023). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press.
- Garcia, R., & Perez, L. (2024). The Influence of Ethical Leadership on Organizational Resilience During Prolonged Crises. *Journal of Organizational Behavior in Crisis*, 12(1), 30-45.
- Garnett, R. (2025). *Crisis Management in the 21st Century: A Holistic Approach*. Oxford University Press.
- Gomez, L., & Perez, M. (2024). Inter-Agency Collaboration in Crisis Management: Lessons from Recent Operations. *International Journal of Public Administration*, 47(3), 201-215.
- Gonzalez, R. (2024). Inter-organizational Coordination in National Security Crises. *Journal of Public Administration*, 30(1), 15-30.
- Grant, A. (2024). Cascading Failures: How Leadership Gaps Amplify Crisis Impacts. *Global Catastrophe Studies*, 6(1), 12-28.
- Henderson, L. (2024). The Evolution of Crisis Mitigation Strategies in a Globalized World. *Journal of Disaster Studies*, 12(1), 45-60.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2024). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*. Cengage Learning. Krause, J., & Van Evera, S. (2023). *Military Strategy and the Art of War*. University of Chicago Press.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2024). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*. Cengage Learning. Morgan, P. (2024). Addressing the Cognitive and Behavioral Gaps in Modern Defense Leadership. *International Journal of Military Psychology*, 14(1), 30-45.

- James, K., & Smith, D. (2023). Understanding Crisis: Definitions, Typologies, and Characteristics. *International Journal of Emergency Management*, 21(3), 180-195.
- John Wiley & Sons. Sterman, J. D. (2023). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. McGraw-Hill Education.
- Johnson, A., & Davies, P. (2024). Developing Crisis Leadership Competencies in Military Staff Officers. *Military Psychology Review*, 16(1), 1-18.
- Johnson, A., & White, R. (2024). The Evolving Landscape of Hybrid Threats and National Security. *Journal of Strategic Studies*, 22(1), 78-95.
- Kim, D., & Park, J. (2023). Leading Through Uncertainty: Trust and Cohesion in Military Operations. *Asian Defense Review*, 5(2), 70-85.
- Kim, S., & Lee, J. (2023). Building Resilience: Preparedness Strategies for Complex Emergencies. *Defense & Security Analysis*, 39(4), 401-415.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Miller, S., & Scott, B. (2024). Understanding Hybrid Threats: A Comprehensive Analysis. *Security Studies Quarterly*, 18(2), 110-125.
- Mitchelson, J. K., & Boak, G. (2024). *Developing People and Organizations Through Competencies*. Palgrave Macmillan.
- Morgan, C., & Lee, P. (2023). Impact of Crisis Leadership on Organizational Morale and Trust. *Defense Psychology Review*, 9(2), 55-70.
- Morgan, P. (2024). Addressing the Cognitive and Behavioral Gaps in Modern Defense Leadership. *International Journal of Military Psychology*, 14(1), 30-45.
- NATO. (2024). *Emerging Technologies and Their Implications for Alliance Security*. NATO Science and Technology Organization Reports.
- Patel, S. (2023). Public Trust and National Security Agencies in Times of Crisis. *Journal of Public Policy and Governance*, 11(4), 210-225.
- Roberts, M., & Evans, B. (2024). Assessing the Role of Emotional Intelligence in Crisis Leadership Efficacy within Emergency Services. *Journal of Crisis and Disaster Management*, 10(2), 55-70.
- Roberts, P. (2023). The New Dimensions of Warfare: Cyber, Cognitive, and Biological Threats. *Defense & Diplomacy Review*, 7(3), 88-102.
- Roberts, T., & Bell, S. (2022). Competency Deficiencies in Strategic Crisis Management: A Global Review. *Crisis Response Journal*, 18(4), 112-125.
- Rothwell, W. J., & Lindholm, J. (2023). *Competency Models for the 21st Century*. Routledge.
- Schoemaker, P. J. H., Day, G. S., & Snyder, S. A. (2024). *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*.
- Smith, J. (2023). The Enduring Role of Defense Organizations in National Stability. *Global Security Review*, 10(3), 201-215.
- Smith, J., & Brown, K. (2023). Competency Frameworks for Cyber Crisis Management in Defense Sector. *Cybersecurity & Defense Journal*, 9(3), 112-128.
- Taylor, L., & Lee, S. (2024). Strategic Leadership in High-Stakes Environments: A Defense Perspective. *Leadership & Management in Crisis*, 11(1), 45-60.

- Thompson, C., & Green, F. (2023). Leadership Adaptability in Response to Unforeseen Global Health Crises: A Military Perspective. *Global Health Security Quarterly*, 4(4), 180-195.
- Thompson, C., & Green, F. (2023). Social Media and Crisis Amplification: Implications for National Security. *International Journal of Communication*, 17(5), 621-638.
- Wang, H., & Li, M. (2024). Exploring Systemic Thinking as a Core Competency for Senior Defense Leaders in Complex Operations. *Defense Studies & Analysis*, 20(1), 40-55.
- Whitehead, A. (2023). Decision Biases and Cognitive Load in Crisis Command. *Cognitive Studies in Defense*, 9(3), 112-128.
- Wong, R. K. (2023). *Military Risk Management in the 21st Century*. Routledge.