

Pathology of commanders' performance in protecting Employees with a Focus on Social Unrest

Received: 2024-12-20

Pp. 123-148

Accepted: 2025-05-10

Behrouz Rashnoudi^{1*}, Behrouz Asadollahi²

Abstract

Background and Objective: One of the basic duties of commanders is to protect employees in missions based on ensuring public order and security, especially in sensitive situations of social unrest; so that the lack of proper performance in this area can have irreparable consequences in individual, social and professional dimensions. Therefore, the purpose of this study is to pathologically analyze the performance of commanders in protecting employees in the context of social unrest.

Methodology: This research is applied in terms of purpose and qualitative in terms of data type using content analysis. The participant population included experts and scholars in the field of employee protection and social unrest, including: commanders and senior managers, experts in the field of crisis management, university professors, and organizational resource managers, whose number reached 15 people using the purposive sampling method and the theoretical saturation principle. Data collection was carried out using semi-structured interviews, and to ensure validity and reliability, the criteria of transferability, trustworthiness, and verifiability were used.

Findings: Based on the interviews conducted, the findings were in 3 overarching themes including: management damages, skill damages, and contextual damages, and in 8 organizing themes including: weakness in human resource management, weakness in scene management, weakness in coordination and coherence, weakness in field skills, weakness in soft skills, weakness in required equipment, weakness in analyzing human resource needs, and weakness in communications and technology. 50 basic themes were obtained and finally a network of themes was drawn.

Conclusion: The results of this study confirm that commanders need numerous and important capabilities to protect employees in conditions of social unrest. Strengthening and supporting individual and managerial skills and reviewing practical protection programs in the field of operations, as well as paying serious attention to eliminating the identified weaknesses, will be effective in reducing the performance damage of commanders in protecting employees.

Keywords: Pathology, Security, Personnel, Commanders, and Social Unrest.

Citation (APA): Rashnoudi, Behrouz, & Asadollahi, Behrouz (2025). Pathology of commanders' performance in protecting Employees with a Focus on Social Unrest, *Quarterly of Supervision and Inspection*, 19 (71), 123-148.
DOI: <https://doi.org/10.22034/si.2025.104572>

1- PhD student in Defense Policy, National Defense University and faculty member of Amin Comprehensive University of Law Enforcement Sciences. Tehran, Iran (corresponding author). Rashnodybehroz57@gmail.com

2- PhD in Crime Prevention Management and faculty member of Amin University of Law Enforcement Sciences. Tehran, Iran. Behrozasadilahi911@gmail.com



آسیب‌شناسی عملکرد فرماندهان در صیانت از کارکنان با تمرکز بر ناآرامی‌های اجتماعی

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۰

صص ۱۴۸-۱۲۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۳۰

بهروز رشنودی^{۱*}، بهروز اسداللهی^۲

چکیده

زمینه و هدف: یکی از وظایف اساسی فرماندهان، صیانت از کارکنان در مأموریت‌های مبتنی بر تأمین نظم و امنیت عمومی به‌ویژه در شرایط حساس ناآرامی‌های اجتماعی است؛ به‌طوری‌که عدم عملکرد صحیح در این حوزه می‌تواند پیامدهای جبران‌ناپذیر در ابعاد فردی، اجتماعی و حرفه‌ای به‌همراه داشته باشد. از این‌رو هدف این پژوهش، آسیب‌شناسی عملکرد فرماندهان در صیانت از کارکنان در بستر ناآرامی‌های اجتماعی است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع داده، کیفی با استفاده از تحلیل مضمون است. جامعه مشارکت‌کنندگان شامل خبرگان و صاحب‌نظران در حوزه صیانت از کارکنان و ناآرامی اجتماعی شامل: فرماندهان و مدیران ارشد، کارشناسان در حوزه مدیریت بحران، اساتید دانشگاه و مدیران منابع سازمانی بودند که تعداد آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و اصل اشباع نظری به ۱۵ نفر رسید، گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، انجام و برای اطمینان از روایی و پایایی از معیارهای اعتبار انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌ها بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده، در ۳ مضمون فراگیر شامل، آسیب‌های مدیریتی، آسیب‌های مهارتی و آسیب‌های زمینه‌ای و در ۸ مضمون سازمان‌دهنده شامل: ضعف در مدیریت منابع انسانی، ضعف در مدیریت صحنه، ضعف در هماهنگی و انسجام‌بخشی، ضعف در مهارت میدانی، ضعف در مهارت نرم، ضعف در تجهیزات مورد نیاز، ضعف در تحلیل نیازهای نیروی انسانی و ضعف در ارتباطات و فناوری، بوده و ۵۰ مضمون پایه به‌دست آمد و در نهایت شبکه مضامین ترسیم شد.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش حاضر مؤید این مهم است که فرماندهان برای صیانت از کارکنان در شرایط ناآرامی‌های اجتماعی به توانمندی‌های متعدد و مهمی نیاز دارند. تقویت و حمایت از مهارت‌های فردی و مدیریتی و بازنگری در برنامه‌های صیانتی کاربردی در میدان عملیات و همچنین توجه جدی بر رفع ضعف‌های احصاء شده، در کاهش آسیب‌های عملکردی فرماندهان در صیانت از کارکنان مؤثر خواهد بود.

کلیدواژه‌ها: آسیب‌شناسی، صیانت، کارکنان، فرماندهان و ناآرامی اجتماعی.

استناد (APA): رشنودی، بهروز، و اسداللهی، بهروز (۱۴۰۴). آسیب‌شناسی عملکرد فرماندهان در صیانت از کارکنان با تمرکز بر ناآرامی‌های اجتماعی. *فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۱۹ (۷۱)، ۱۴۸-۱۲۳.

DOI: <https://doi.org/10.22034/si.2025.104572>

۱- دانشجوی دکتری سیاست دفاعی، دانشگاه عالی دفاع ملی و عضو هیئت علمی دانشگاه جامع علوم انتظامی امین. تهران. ایران. (رایانامه نویسنده مسئول: rashnodybehroz57@gmail.com)

۲- دکتری مدیریت پیشگیری از جرم و عضو هیئت علمی دانشگاه جامع علوم انتظامی امین. تهران. ایران. (رایانامه behrozasadilahi911@gmail.com)



نقش فرماندهی انتظامی کشور در تأمین نظم و امنیت و برقراری احساس امنیت در میان مردم، بسیار مهم و انکارناپذیر است (زبرجدی، ۱۳۹۴). محافظت از اجتماع، کمک به مردم و ایجاد احساس امنیت در آنان و نیز اقدامات پیشگیرانه از وقوع جرم و از همه مهم‌تر اجرای درست قانون از وظایف عمومی پلیس است (ترکی، ۱۳۹۹). بروز ناآرامی‌های اجتماعی در اشکال متعدد و مختلف، یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی نیروهای انتظامی است و در این میان، کارکنانی که در خط مقدم تأمین نظم و امنیت عمومی و پاسداری از آرمان‌های انقلاب، منجمله در مدیریت ناآرامی‌های اجتماعی قرار دارند، همواره در معرض آسیب‌های متعدد جسمی، روانی، حقوقی و اجتماعی و هم‌چنین مورد هجوم مستمر دشمنان هستند.

از طرفی، فرماندهان و مدیران عنصر حیات بخش سازمان هستند به‌طوری‌که تعالی سازمان، تحقق اهداف، حل مسائل، انجام بهینه مأموریت‌ها، اعتمادسازی نسبت به حاکمیت، مردم و کارکنان و در نهایت کارآمدی نظام، همه و همه مرهون مساعی فرماندهان متدین و کاردان است (محمدنسل و نبوی‌نژاد، ۱۳۹۱). بنابراین، امروزه عملکرد فرماندهان در صیانت از کارکنان یکی از خطیرترین وظایف آن‌ها محسوب می‌شود. با این حال، شواهد میدانی و مطالعات موردی حاکی از آن است که در برخی از موارد، عملکرد فرماندهان در این زمینه با ضعف‌ها، نارسایی‌ها و چالش‌هایی همراه است که منجر به فرسودگی شغلی، نارضایتی، افت روحیه و حتی ترک خدمت کارکنان می‌شود.

در اهمیت و ضرورت پژوهش باید اذعان داشت که، پژوهش حاضر می‌تواند دستاوردهای مهمی برای سازمان انتظامی کشور به‌همراه داشته باشد. از جمله این دستاوردها می‌توان به ارتقاء سطح آگاهی فرماندهان از الزامات روانی، اجتماعی و حقوقی صیانت از کارکنان، شناسایی نقاط ضعف و قوت در رویکردهای مدیریتی موجود، و هم‌چنین طراحی راه‌کارهایی برای بهبود وضعیت منابع انسانی در شرایط بحرانی اشاره کرد و نتایج این پژوهش می‌تواند

به‌عنوان یک مرجع علمی و اجرایی، در سیاست‌گذاری‌های کلان سازمانی و هم‌چنین آموزش‌های تخصصی مورد استفاده قرار گیرد. در صورت عدم انجام این پژوهش، نهادهای مسئول ممکن است با تداوم آسیب‌های ناشی از ضعف در مدیریت فرماندهان در شرایط ناآرامی‌های اجتماعی مواجه شوند. این مسئله می‌تواند کاهش روحیه و بهره‌وری کارکنان، تشدید بحران‌های درون‌سازمانی و حتی بروز خطاهای رفتاری یا تصمیم‌گیری در صحنه‌های عملیاتی شود. هم‌چنین، نبود داده‌ها و تحلیل‌های علمی در این حوزه، موجب تصمیم‌گیری‌های غیرکارآمد و مبتنی بر آزمون و خطا خواهد شد که می‌تواند پیامدهای امنیتی و اجتماعی جبران‌ناپذیری برای سازمان و کارکنان آن به‌دنبال داشته باشد.

بررسی ادبیات نظری و پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که اغلب مطالعات انجام‌شده در حوزه مدیریت بحران ناآرامی‌های اجتماعی و صیانت از منابع انسانی، عمدتاً به جنبه‌های پیشگیری از جرم، مسائل امنیتی یا حقوقی پرداخته‌اند و کم‌تر به نقش راهبردی فرماندهان در صیانت از کارکنان، آن هم در شرایط خاص و پُر مخاطره‌ای چون ناآرامی‌های اجتماعی، توجه شده است. هم‌چنین، بخش قابل‌توجهی از پژوهش‌های موجود، بیش‌تر بر آسیب‌های واردشده به کارکنان متمرکز بوده‌اند تا بر تحلیل عملکرد فرماندهان به‌عنوان یکی از عوامل پیشگیرانه و اثرگذار در کاهش این آسیب‌ها. این خلاء نظری در ادبیات علمی، به‌ویژه در زمینه تلفیق ابعاد روان‌شناختی، مدیریتی و میدانی عملکرد فرماندهان در شرایط بحرانی، به‌وضوح قابل مشاهده است. پژوهش حاضر با تمرکز بر آسیب‌شناسی عملکرد فرماندهان در صیانت از کارکنان در بستر ناآرامی‌های اجتماعی، تلاش دارد تا این خلأ را با ارائه تحلیلی چند بُعدی از عملکرد فرماندهان، شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت یا ناکارآمدی آنان، و پیشنهاد راه‌کارهای بهبود، پُر نماید. به این ترتیب، پژوهش حاضر نه‌تنها به درک عمیق‌تری از وظایف فرماندهان در این حوزه کمک می‌کند، بلکه می‌تواند مبنایی برای طراحی دستورالعمل‌ها، دوره‌های آموزشی و سیاست‌گذاری‌های سازمانی مؤثرتر در جهت حمایت از کارکنان در موقعیت‌های پُر مخاطره فراهم

آورد. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به این پرسش است که آسیب‌شناسی عملکرد فرماندهان در صیانت از کارکنان با تمرکز بر ناآرامی‌های اجتماعی کدامند؟

پیشینه پژوهش

مطالعه و مرور پژوهش‌های انجام‌گرفته مرتبط با موضوع، موجب تکمیل مطالعات گذشته شده و با استفاده از متون فوق، می‌شود به فرض‌ها و ایده‌های جدیدی دست پیدا کرد تا راهنمای پژوهش شود. با توجه به این‌که تاکنون پژوهشی در زمینه آسیب‌شناسی عملکرد فرماندهان در صیانت از کارکنان انجام نشده، اما در حوزه صیانت از کارکنان و پیشگیری از جرائم کارکنان، پژوهش‌هایی صورت‌گرفته که در ادامه به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود.

عزیزی و حسینیان (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «صیانت از کارکنان انتظامی جمهوری اسلامی ایران در اندیشه‌های فرمانده معظم کل قوا (مدظله‌العالی)» به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های صیانت از کارکنان فراجا در اندیشه‌های فرمانده معظم کل قوا در سه مقوله اصلی بینشی، نگرشی و کنشی و ۳۱ مقوله فرعی دسته‌بندی شد. فرمانده معظم کل قوا، نگاهی همه‌جانبه به صیانت از کارکنان در ابعاد بینشی، نگرشی و کنشی داشته و شناخت اندیشه‌های معظم له می‌تواند راهنمایی مناسب در تدوین و اجرای برنامه‌های صیانتی از کارکنان فراجا باشد.

عامری، ناظمی و قاسمی (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «نقش فرماندهان و مدیران در پیشگیری از جرائم کارکنان»، اعلام نمودند که نقش مراقبتی بیش‌ترین نقش مؤثر در کاهش جرائم را نسبت به نقش‌های مراقبتی، ممانعتی و مقابله‌ای فرماندهان و مدیران در پیشگیری از جرائم دارد. القاء خدامحوری در انجام وظایف، نقش پدارنه و رعایت آداب از سوی مدیر، به‌کارگیری کارکنان بر اساس توانمندی، الگو بودن، حضور پُررنگ فرمانده در مأموریت‌ها و...، به‌عنوان راه‌کارهای عملی در این پژوهش پیشنهاد شده است.

پروینی، ناصری و بشیری (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی میزان اشراف اطلاعاتی حفاظت بر صیانت از مأموریت‌ها و ارتقاء سلامت کارکنان فرماندهی انتظامی استان اصفهان» به این نتیجه رسیدند که بین اشراف اطلاعاتی دستگاه‌های نظارتی فرماندهی انتظامی استان اصفهان با صیانت و کاهش تخلفات کارکنان رابطه معناداری دارد. هم‌چنین بین اشراف اطلاعاتی دستگاه‌های نظارتی فرماندهی انتظامی استان اصفهان در حوزه خودی و هم‌چنین صفی و ستادی، با صیانت و کاهش تخلفات کارکنان رابطه معناداری دارد. با بهبود متغیراشراف اطلاعاتی دستگاه‌های نظارتی فرماندهی انتظامی استان اصفهان در حوزه خودی، متغیر صیانت و کاهش تخلفات کارکنان نیز بهبود پیدا می‌کند.

راسخی، بهرامیان و استرکی و نجار (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «نقش فرماندهان و مدیران در ارتقای صیانت امنیتی نیروهای مسلح ج.ا.ا» اعلام داشتند که با توجه به شاخص‌های تعریف شده و یافته‌های خروجی، می‌توان گفت: الف) در بُعد نقش فرماندهان در اقدامات ضد اطلاعاتی غیر عامل (اقدامات تامینی)، مؤلفه حفاظت فناوری اطلاعات و ارتباطات و ب) در بُعد نقش فرماندهان در اقدامات ضد اطلاعاتی عامل، مؤلفه نقش اطلاعاتی-امنیتی، بیش‌ترین فاصله وضعیت موجود و مطلوب را به خود اختصاص داده‌اند.

عزیزی، حسینیان، عبدی و رفیعی (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «تبیین ارکان جهت ساز در صیانت از کارکنان فراجا» به این نتیجه رسیدند که چشم‌انداز (۴ مقوله)، مأموریت (۴ مقوله) و ارزش‌های محوری (۱۲ مقوله) به‌عنوان ارکان جهت ساز فراجا در صیانت از کارکنان است. مقوله‌های تعلق سازمانی، ولایت‌مداری، ایثار و شجاعت، اقتدار، قانون‌مداری، اخلاق‌مداری، خدامحوری، انقلابی‌گری، رشد و تعالی، نظم و انضباط و مردم‌داری به‌عنوان ارزش‌های محوری و سازمان پاک، سازمان پیش‌رو، سازمان ولایی و سازمان برخوردار از سرمایه فکری مقوله‌های چشم‌انداز فراجا هستند. مأموریت فراجا نیز در حوزه‌های بررسی و شناخت مسائل صیانتی، تحلیل مسائل و موضوعات

صیانتی، ارائه و اجرای راه‌کار صیانتی و کنترل و ارزیابی اجرای راه‌کارها تعیین شده است.

ظهیریان و گرگانلو (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «مفهوم‌شناسی پدیده صیانت پیش‌رویدادی با تأکید بر نقش فرماندهان و مدیران در سلامت اداری و پیشگیری از فساد در بین کارکنان نیروی انتظامی» اعلام داشتند که فرماندهان بر این نکته آگاهند که سلامت سازمان می‌تواند به مرور زمان از تهدیدات محیطی آسیب ببیند. در زمینه صیانت با توجه به احادیث و روایات فراوان، عمل به آن‌ها باعث اجتناب انسان از ارتکاب به اعمال زشت و ناپسند می‌شود و چگونگی صیانت با ایجاد فضای گفت‌وگو بین فرماندهان و کارکنان، برقراری عدالت سازمانی و برگزاری کلاس آموزشی و... فراهم می‌شود.

رفیع‌کیا، فرزین صفت، نورمرادی و مغازه‌ئی (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش اقدامات مراقبتی، ممانعتی و مقابله‌ای در صیانت از کارکنان انتظامی استان مرکزی» به این نتیجه رسیدند که نقش مراقبتی به نسبت سایر اقدامات صیانتی (نقش ممانعتی و مقابله‌ای) در رتبه اول قرار دارد، در فرماندهی انتظامی استان مرکزی بین اقدامات صیانتی فرماندهی با کاهش جرائم کارکنان ارتباط مستقیم و بین عنصر مراقبتی، ممانعتی و مقابله‌ای فرماندهان و مدیران در فرماندهی انتظامی استان با کاهش جرائم کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

احمدی بالادهی و دستور (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی تدابیر صیانتی در پیشگیری از وقوع جرم در فرماندهی انتظامی استان هرمزگان» به این نتیجه رسیدند که تدابیر صیانتی و مؤلفه‌های آن در پیشگیری از جرائم کارکنان تأثیرگذار است و عامل آگاه‌سازی و تهیه و نشر پیام‌های صیانتی، به ترتیب، بیش‌ترین و کم‌ترین تأثیرگذاری را دارند.

بهنام و محمدی (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر تعامل فرماندهان با حفاظت اطلاعات در صیانت از کارکنان» انجام داده که نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای در تعامل

فرماندهان با حفاظت اطلاعات در صیانت از کارکنان در حد خیلی زیاد مؤثر بوده است و بین این عوامل و تعامل ارتباط معناداری وجود دارد، به نحوی که میزان توجه به عوامل رفتاری بیش‌تر از عوامل ساختاری و زمینه‌ای است.

اقبالی (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «نقش فرماندهان و مدیران در صیانت از کارکنان شاغل در دژبان ارتش جمهوری اسلامی ایران» به این نتیجه رسیده که مهم‌ترین مؤلفه‌ها در بُعد مراقبتی شامل: اعلام هوشیاری‌ها، ارشاد به‌موقع، دعوت از اساتید خبره در امورات مختلف مانند روان‌شناسی، قضایی و تأثیر ویژگی‌های شخصیتی فرمانده بر کارکنان است. نظارت تخصصی و مراقبت ویژه از کارکنان، استفاده از منابع و اهرم‌های اطلاعاتی در بُعد نظارتی و برگزاری کمیسیون‌های انضباطی و تذکر و تنبیه کارکنان متخلف و در نظر گرفتن سلسله‌مراتب تنبیهات، در بُعد مقابله‌ای از مهم‌ترین نقش‌های فرماندهان در صیانت از کارکنان شاغل در دژبان ارتش شناسایی شده است.

جمع‌بندی پیشینه

مروری بر مطالعات گذشته نشان می‌دهد که پژوهش‌های انجام‌شده در راستای پیشگیری از وقوع جرائم کارکنان و روش‌های صیانت و هم‌چنین نقش مدیران در این خصوص، مورد بررسی قرار گرفته و نهایتاً راه‌کارهایی از قبیل، اقدامات مراقبتی و مقابله‌ای و حمایتی ارائه شده است. اشتراک مقاله حاضر با مطالعات گذشته در ارتباط با صیانت از کارکنان است، اما تمرکز این پژوهش، بر احصاء چالش‌های عملکرد فرماندهان در صیانت از کارکنان در بستر ناآرامی‌های اجتماعی معطوف بوده و راه‌کارهای لازم را به منظور حفاظت از کارکنان و کاهش آسیب‌ها و تهدیدات مرتبط، ارائه می‌کند. و از طرفی، در این پژوهش، ابعاد و مؤلفه‌های مختلف موضوع (فارغ از مدل‌های موجود قبلی) احصاء شده، که جزء نوآوری آن به‌شمار می‌رود.

آسیب‌شناسی: اصطلاح آسیب‌شناسی معادل واژه پاتولوژی^۱ در زبان انگلیسی است، که در رشته‌های متعدد علوم طبیعی، انسانی و پایه دارای کاربرد است. هدف از مطالعات آسیب‌شناسانه در حوزه‌های علوم مختلف تکمیل و یا تأمین فرایندهای سه‌گانه شناسایی، تشخیص، پیشگیری و یا درمان می‌باشد که بر ایند این فرایند، پیشنهاد راه‌حل‌های مناسب برای دفع یا رفع آفات و آسیب‌ها است (رضایی، ۱۳۸۷: ۷۸). آسیب‌شناسی فرآیندی است نظام‌مند از جمع‌آوری داده‌ها به‌منظور تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالش‌ها، فشارها و محدودیت‌های محیطی در سازمان (مانزینی، ۱۳۸۵). آسیب‌شناسی عملکرد، فرآیند تشخیص و تحلیل مشکلاتی است که باعث کاهش اثربخشی، کارایی و سلامت سازمان می‌شوند. این فرآیند شامل شناسایی علل ریشه‌ای مشکلات، ارزیابی تأثیرات آن‌ها بر عملکرد سازمان و ارائه راه‌کارهای اصلاحی برای بهبود وضعیت سازمان است (خانی، حسنوند و احتشامی، ۱۴۰۳). منظور از آسیب‌شناسی در این پژوهش، تمامی ضعف‌ها، کاستی‌ها و چالش‌هایی است که باعث کاهش سطح عملکرد فرماندهان در صیانت از کارکنان در بستر ناآرامی‌های اجتماعی می‌شود.

صیانت: به معانی «نگاه داشتن، حفظ کردن، خویشتن را نگاه داشتن» (فرهنگ فارسی معین، ۱۳۸۸: ۲۱۵۷). صیانت از کارکنان به مجموعه اقداماتی اطلاق می‌شود که هدف آن، حفظ سرمایه‌های انسانی نیروهای مسلح با تقویت عنصر بازدارندگی درونی از طریق ترویج فرهنگ صحت عمل، ارشاد، آگاه‌سازی، توسعه امر به معروف و نهی از منکر و صیانت سیاسی کارکنان نیروهای مسلح است (سند راهبردی پیشگیری از تخلفات و جرائم در نیروهای مسلح، ۱۳۹۷). صیانت مفهوم عامی است که در دین مبین اسلام به آن اهتمام ویژه‌ای شده و در تمامی احکام مدنظر بوده است و شاید بهترین واژه‌ای که بتواند معنای صیانت را برساند کلمه تقواست (عصاریان و جراحی، ۱۳۹۳).

عملکرد فرماندهان در کنترل ناآرامی‌ها: صیانت از کارکنان از جمله اهداف مرجع پنج‌گانه حفاظتی در نیروهای مسلح است و تمام تدابیر، روش‌ها و اقداماتی که (جسم، فکر و روان) کارکنان شاغل در فرماندهی کل انتظامی را در مقابل تهدیدهای امنیتی، غیرامنیتی و طبیعی، مصون و محفوظ نگه می‌دارد (پیشقدم و معینی، ۱۳۹۲: ۵۶). بنابراین، یکی از عوامل درون‌سازمانی مهم در صیانت از کارکنان و پیشگیری از وقوع جرائم، چگونگی اعمال فرماندهی و مدیریت است. فرماندهان و مدیران، بهترین و مؤثرترین الگوی زیر دستان خود، و علاوه بر آن مسئول تمام رفتار کارکنان نیز هستند. از طرفی، اعمال کنترل و نظارت بر کارکنان و چگونگی اجرای وظیفه و هم‌چنین تشویق و ترغیب عناصر وظیفه‌شناس و پرتلاش و ارشاد عناصر کم‌کار و بی‌انضباط، و نیز ریشه‌یابی تخلفات و برخورد به‌موقع و مناسب، از جمله وظایف مهم فرماندهان در فراجا است (مستفاد از مواد ۵۳ و ۵۷ آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح). بر این اساس، در زمان وقوع ناآرامی‌های اجتماعی که یکی از مأموریت‌های مهم است، عملکرد مطلوب فرماندهان و کنترل بر فرآیندها از جمله مؤثرترین و تعیین‌کننده‌ترین عامل در صیانت از کارکنان است.

با توجه به این‌که موضوع پژوهش حاضر به‌خصوص متغیر نقش فرماندهان در صیانت از کارکنان در ناآرامی‌های اجتماعی، به یکی از مسائل سازمانی پرداخته و به‌طور کاربردی به اکتشاف آسیب‌های عملکرد فرماندهان در حوزه صیانت می‌پردازد، بنابراین متناسب با موضوع و جهت تحلیل و ارزیابی چالش‌ها و فرصت‌های مرتبط با عملکرد فرماندهان، از نظریه‌های مختلف و چندبُعدی در حوزه‌های مدیریت، رهبری، روان‌شناسی سازمانی و جامعه‌شناسی بحران بهره برده که در ذیل مهم‌ترین نظریات مرتبط دسته‌بندی شدند:

۱- نظریه اقتضایی^۱: نظریه اقتضایی یکی از نظریات کلیدی در حوزه مدیریت و رهبری است که تأکید دارد هیچ سبک رهبری واحدی برای همه شرایط مناسب نیست، بلکه اثربخشی رهبری به میزان تطابق آن با شرایط محیطی و ویژگی‌های موقعیت بستگی دارد (واندون و همکاران، ۲۰۱۳).

در شرایط ناآرامی اجتماعی، فرماندهان باید با درک ویژگی‌های محیط، نیروها و مخاطرات، سبک مدیریتی مناسب را انتخاب و اجرا کنند.

۲- نظریه رهبری تحول‌آفرین^۱: بر اساس نظریه رهبری تحول‌آفرین، رهبران مؤثر قادرند از طریق انگیزش، الهام‌بخشی، توجه به نیازهای فردی و چشم‌انداز محوری، پیروان خود را برای تحقق اهداف بزرگ‌تر بسیج کنند. این سبک رهبری افراد را تشویق می‌کند تا با اولویت دادن به دیدگاه جمعی خود بر منافع شخصی فوری خود، به نتایج غیرمنتظره یا قابل توجه دست یابند (بأس، ۱۹۸۵). در بافت ناآرامی‌های اجتماعی، چنین سبک رهبری می‌تواند موجب تقویت روحیه نیروها، ارتقای هم‌بستگی درونی و تسهیل صیانت از کارکنان شود.

۳- نظریه حمایت ادراک‌شده سازمانی^۲: این نظریه بیان می‌کند که کارکنان زمانی که احساس کنند سازمان از آن‌ها حمایت می‌کند، تعهد، رضایت شغلی و انگیزش بالاتری خواهند داشت. این حمایت می‌تواند از طریق رفتار مدیران، سیاست‌های سازمانی، فرصت‌های رشد و مزایای شغلی تقویت شود. در مقابل، کمبود حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌تواند منجر به کاهش انگیزه، فرسودگی شغلی و افزایش تمایل به ترک سازمان شود (آیزنبرگ و همکاران، ۱۹۸۶). در مأموریت‌های سخت و پُرفشار، این احساس حمایت از سوی فرماندهان می‌تواند نقش مهمی در پایداری روانی و جسمی نیروها ایفاء کند.

۴- نظریه مدیریت منابع انسانی: این نظریه درک بهتری از نیازهای کارکنان و سازمان فراهم می‌کند و به مدیران کمک می‌کند تا بهترین راه‌کارها را برای موفقیت انتخاب کنند. مدیریت منابع انسانی در موضوعات مختلفی از جمله، انتخاب، آموزش و توسعه، انگیزش و پاداش، مدیریت عملکرد، تعاملات سازمانی و توسعه فردی مؤثر است (محقق و موسائی، ۱۴۰۲). در زمینه مأموریت‌های امنیتی، فرماندهان نقش کلیدی در

1- Transformational Leadership

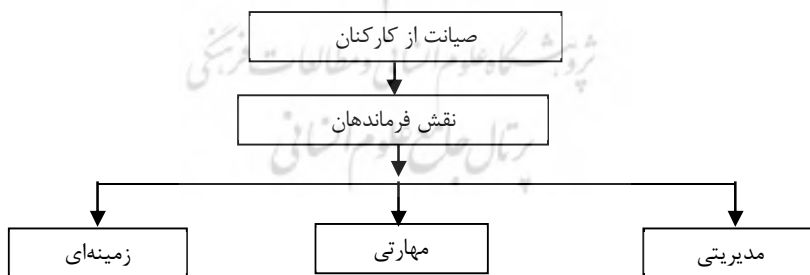
2- Perceived Organizational Support

استفاده بهینه از منابع انسانی، تقسیم کار و توجه به نیازهای نیروها دارند و ضعف در این حوزه می‌تواند منجر به ناکارآمدی در عملکرد نیروها شود.

۵- نظریه رهبری تطبیقی^۱: یک سبک رهبری است که بر اساس توانایی سازگاری با تغییر و هدایت تیم به این شیوه تعریف می‌شود. در واقع ایده یک فرد قهرمان که همه کارها را یک‌تنه پیش می‌برد مدت‌هاست که دیگر منسوخ شده و در حال حاضر مدیران و رهبران هم در تعامل مداوم و همکاری با اعضای تیم خود برای رسیدن به موفقیت برنامه‌ریزی و فعالیت می‌کنند (هیفتز و همکاران، ۲۰۰۹). رهبری تطبیقی به توانایی فرمانده در انطباق با تغییرات محیطی و تصمیم‌گیری در شرایط ابهام‌آلود اشاره دارد.

۶- فرماندهی مأموریت‌محور^۲: این نظریه که در ادبیات نظامی رایج است، بر تفویض اختیار، اعتماد به زیردستان و انعطاف‌پذیری در اجرای مأموریت‌ها تأکید دارد (آقابالا زاده و شریفیان، ۱۳۹۷). این نظریه از جمله در شرایط ناآرامی، که تصمیم‌گیری متمرکز می‌تواند زمان‌بر و یا ناکارآمد باشد، اهمیت پیدا می‌کند.

مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱: مدل اولیه آسیب‌های عملکرد فرماندهان در صیانت از کارکنان (برگرفته از مدل سه شاخگی میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۷)

1- Adaptive Leadership
2- Mission Command

الگوی سه‌شاخگی اهرنجانی در طبقه‌بندی الگوها، در شمار الگوهای منطقی است و بسیاری از مفاهیم، رویدادها و پدیده‌ها را می‌توان در قالب الگوی سه‌شاخگی (ساختار، رفتار و زمینه) مورد بررسی، قرار داد. از این‌رو مدل اولیه ارائه‌شده یک مدل شماتیک است که بر اساس آن می‌توان آسیب‌شناسی عملکرد فرماندهان در صیانت کارکنان را در سه حوزه «مدیریتی، مهارتی، زمینه‌ای» بررسی کرد که پشتوانه نظری آن‌ها: در بُعد مدیریتی؛ نظریه مدیریت منابع انسانی و نظریه اقتضایی، در بُعد مهارتی؛ رهبری تحول‌آفرین، رهبری تطبیقی و نظریه حمایت ادراک‌شده، در بُعد زمینه‌ای؛ فرماندهی مأموریت محور و مدیریت بحران است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها، کیفی بوده که با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل: فرماندهان و مدیران، کارشناسان و اساتید دانشگاه مرتبط بوده و نظر به تخصصی بودن موضوع پژوهش، ویژگی‌ها و معیارهای انتخاب جامعه آماری (خبرگان) بدین شرح است: دارای مدرک کارشناسی و بالاتر؛ داشتن حداقل ۱۵ سال سابقه خدمت؛ داشتن ارتباط مستقیم در موضوع. بنابراین با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، مشارکت‌کنندگان انتخاب و پژوهش‌گر پس از حدود ۱۵ مصاحبه از خبرگان، به اشیاع نظری دست یافته و در واقع به اهداف نظری رسید. برای گردآوری داده‌های پژوهش از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد، مبانی نظری و پیشینه پژوهش با استفاده از کتب، مقالات علمی معتبر و به روش کتابخانه‌ای جمع‌آوری و در روش میدانی از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد.

جهت تعیین روایی و پایایی پژوهش، از معیارهای اعتبار انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری استفاده شد. به‌منظور اعتباربخشی متن مصاحبه‌ها و روش کدگذاری برای چند نفر از مشارکت‌کنندگان و چند استاد غیرمشارکت‌کننده ارسال شد و نقطه‌نظرات آن‌ها اعمال شد. به‌منظور

انتقال‌پذیری، گزارش همه مراحل پژوهش ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ها صورت گرفت. برای بررسی پایایی از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد. دو کدگذار متخصص در حوزه موضوع پژوهش آشنا به روش کدگذاری، کدگذاری مصاحبه‌ها را ملاحظه کرده و درصد توافق بین دو کدگذار، بالای ۹۰ درصد بود و بنابراین پایایی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. برای تأیید‌پذیری چند نفر استادان و کارشناسان حوزه مربوط که خارج از فرآیند پژوهش هستند همه مراحل پژوهش را بازبینی کردند و نقطه نظرات آن‌ها اعمال شد. و در نهایت برخی یافته‌ها ادغام و تعداد اندکی از یافته‌ها به دلیل ارتباط ضعیف حذف شدند و در نهایت بر روی عوامل باقیمانده، اتفاق نظر حاصل شد. برای سهولت در کدگذاری‌ها و مقوله‌بندی‌ها، تمامی نشانه‌های گفتاری و واحدهای معنایی حاصل از اسناد پژوهش به صورت دستی انجام و تجزیه و تحلیل داده‌ها، با استفاده از متون به دست آمده در قالب سه مرحله کدگذاری؛ به صورت مضامین پایه، فراگیر و محوری، سامان‌دهی و در مرحله بعدی، شبکه مضامین ترسیم شد.

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی

جدول ۱: ویژگی‌های توصیفی مشارکت‌کنندگان

متغیر	طبقه‌بندی متغیر	فراوانی (نفر)	درصد
طیف درجه	افسر ارشد	۱۳	۸۷
	افسر جزء	۲	۱۳
تخصص/شغل	علوم انتظامی	۱۰	۶۷
	اطلاعات	۱	۷
	آگاهی	۱	۷
	یگان ویژه	۲	۱۲
	حقوق	۱	۷
تحصیلات	کارشناسی	۸	۵۱
	کارشناسی ارشد	۶	۴۲
	دکتری تخصصی	۱	۷
سابقه خدمت	۱۶ تا ۲۰ سال	۷	۴۸

متغیر	طبقه‌بندی متغیر	فراوانی (نفر)	درصد
سابقه مدیریت	۲۱ تا ۲۵ سال	۵	۳۲
	۲۶ تا ۳۰ سال	۳	۲۰
	۶ تا ۱۰ سال	۴	۲۶
	۱۱ تا ۱۵ سال	۸	۵۳
	۱۶ تا ۲۰ سال	۳	۲۱

یافته‌های استنباطی

کلیه مصاحبه‌ها ابتدا به صورت کامل توسط پژوهش‌گر پیاده‌سازی و کدگذاری شد. به این منظور با مقایسه و تحلیل مستمر داده‌ها، بلافاصله بعد از انجام هر مصاحبه کدگذاری انجام که نتیجه آن دست‌یابی به ۳ مضمون فراگیر محوری، ۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۵۰ مضمون پایه بود. نتایج تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها به تفکیک هر یک از مضامین فراگیر در ادامه در جدول‌های ۲، ۳ و ۴ درج شده است.

جدول ۲: مضمون محوری آسیب‌های مدیریتی

ردیف	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	فراوانی
۱	ضعف در مدیریت منابع انسانی	ضعف در به‌کارگیری و هدایت مناسب کارکنان	۱۲
۲		ضعف در توجیه و آموزش کارکنان اعزامی به محل و متناسب با مأموریت	۹
۳		ضعف در ایجاد انگیزش و ارتقاء روحیه کارکنان	۸
۴		ضعف در شناخت کافی از زیرمجموعه	۸
۵		ضعف در الگو بودن از نظر رفتاری و گفتاری	۱۱
۶		ضعف در انتصاب فرماندهان لایق بر اثر شایستگی	۴
۷		ضعف نظارت بر عملکرد کارکنان	۵
۸		تبعیض بین کارکنان و عدم رعایت عدالت در به‌کارگیری	۸
۹	ضعف در مدیریت صحنه	ضعف در برخورد اولیه با تجمع‌کنندگان	۹
۱۰		ضعف در هدایت عملیات و مأموریت	۵
۱۱		ضعف در رعایت ملاحظات حفاظتی عملیات	۵
۱۲		ضعف در اشراف بر محیط	۴
۱۳		ضعف در گفتگو و فن سخنوری	۸
۱۴		ضعف در حضور مستقیم در صحنه	۱۲
۱۵		ضعف در قرق منطقه	۸

ردیف	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	فراوانی
۱۶	ضعف در هماهنگی و انسجام بخشی	ضعف در برنامه ریزی لازم قبل از مأموریت	۶
۱۷		ضعف در طرح ریزی عملیات	۸
۱۸		عدم تجربه کافی حضور در ناآرامی ها	۷
۱۹		ضعف در پیش بینی لازم و انجام اقدامات پیشگیرانه	۷
۲۰		ضعف در ایجاد انسجام و وحدت	۵
۲۱		ضعف در تعامل برون سازمانی بخصوص مراجع قضایی	۶
۲۲		ضعف در تعامل با جامعه اطلاعاتی	۸

با توجه به داده های به دست آمده در جدول ۲، بیشترین فراوانی آسیب های مدیریتی، مربوط به مضمون پایه ضعف در حضور مستقیم در صحنه و ضعف در به کارگیری و هدایت مناسب کارکنان با ۱۲ مورد و کمترین آن ها مربوط به ضعف در اشراف بر محیط و نظارت و انتصاب فرماندهان لایق با ۴ مورد است.

جدول ۳: مضمون محوری آسیب های مهارتی

ردیف	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	فراوانی
۱	ضعف در مهارت میدانی	ضعف در آموزش نوین	۱۰
۲		ضعف در استفاده از تجهیزات	۵
۳		ضعف در دستگیری متهمین	۶
۴		ضعف در تصمیم گیری	۷
۵		ضعف در رعایت الزامات اجرای عملیات انتظامی	۴
۶		عدم توان کنترل اغتشاشات	۶
۷		ضعف در تسلط بر شرایط جغرافیا و اهداف اغتشاش گران	۸
۸		اقدام خودسرانه و بدون تاکتیک	۶
۹		ضعف در کاهش استرس و هیجان از کارکنان	۷
۱۰	ضعف در مهارت نرم	ضعف در برآورد اطلاعاتی	۶
۱۱		ضعف در رعایت ملاحظات حفاظتی	۱۰
۱۲		عدم تجزیه و تحلیل عملیات های گذشته	۵
۱۳		ضعف در ارائه راه کارهای اثربخش	۶
۱۴		ضعف در انتقال تجارب به کارکنان	۶
۱۵		ضعف در شناخت قوانین و مقررات	۵
۱۶		نداشتن حفاظت گفتار و عادی انگاری اطلاعات	۷

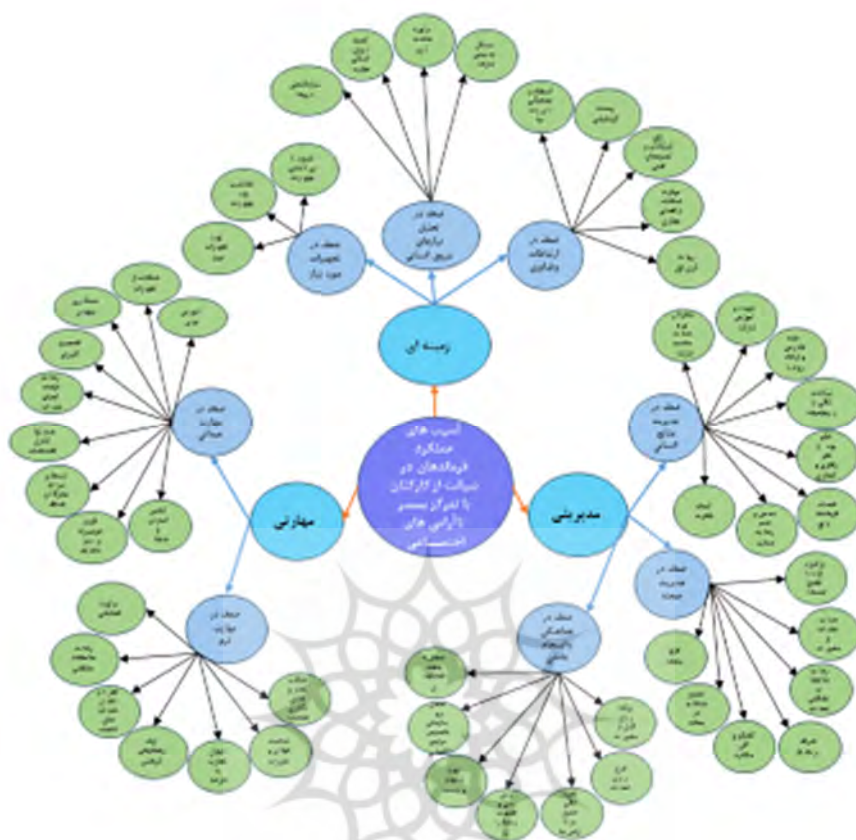
با توجه به داده‌های به‌دست‌آمده در جدول ۳، بیش‌ترین فراوانی آسیب‌های مهارتی، مربوط به مضمون پایه ضعف در آموزش نوین و ضعف در رعایت ملاحظات حفاظتی با ۱۰ مورد و کم‌ترین آن‌ها مربوط به ضعف در استفاده از تجهیزات، شناخت قوانین و تحلیل عملیات‌های گذشته با ۵ مورد است.

جدول ۴: مضمون محوری آسیب‌های زمینه‌ای

ردیف	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه	فراوانی
۱	ضعف در تجهیزات مورد نیاز	کمبود یا بی‌کیفیتی تجهیزات	۹
۲		نامتناسب بودن تجهیزات	۶
۳		ضعف در تهیه تجهیزات به‌روز	۸
۴	ضعف در تحلیل نیازهای نیروی انسانی	ضعف در سازمان‌دهی نیروها	۷
۵		کمبود نیروی انسانی مجرب (زن و مرد)	۵
۶		ضعف در برآورد مناسب نیروی انسانی	۶
۷		عدم توجه به مسائل معیشتی کارکنان	۸
۸	ضعف در ارتباطات و فناوری	عدم انسجام و هماهنگی بین رده‌های عملیاتی	۶
۹		عدم وحدت فرماندهی	۵
۱۰		عدم توجه به رفع اشکالات و کمبودهای قبلی	۹
۱۱		ضعف در استفاده از فضای مجازی	۸
۱۲		ضعف در روایت‌گری اول	۱۰

با توجه به داده‌های به‌دست‌آمده در جدول ۴، بیش‌ترین فراوانی آسیب‌های زمینه‌ای، مربوط به مضمون پایه ضعف در روایت‌گری اول با ۱۰ مورد و کمبود یا بی‌کیفیتی تجهیزات با ۹ مورد و کم‌ترین آن‌ها مربوط به کمبود نیروی انسانی مجرب و عدم وحدت فرماندهی با ۵ مورد است.

پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۲: شبکه مضامین آسیب‌شناسی عملکرد فرماندهان در صیانت از کارکنان با تمرکز بر ناآرامی‌های

پژوهشگاه علوم اجتماعی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

بحث و نتیجه‌گیری

مقاله حاضر به بررسی آسیب‌شناسی عملکرد فرماندهان در صیانت از کارکنان با تمرکز بر ناآرامی‌های اجتماعی پرداخته و یافته‌های آن به‌طور دقیق نشان می‌دهد که عملکرد فرماندهان تحت تأثیر سه بُعد مدیریتی، مهارتی و زمینه‌ای قرار دارد. در این پژوهش، با تحلیل مؤلفه‌ها و شواهد میدانی، به این نتیجه رسیدیم که ضعف در هر یک از ابعاد سه‌گانه می‌تواند موجب کاهش کارایی فرماندهان در صیانت از کارکنان و حتی تسهیل‌کننده بحران‌های بیش‌تر در



ناآرامی‌های اجتماعی شود. پژوهش ما از ابتدا بر مبنای نیاز به شناسایی نقاط ضعف در عملکرد فرماندهان در صیانت از کارکنان در مواقع ناآرامی اجتماعی شروع شد. در مراحل اولیه پژوهش، تأکید ویژه‌ای بر روی عواملی چون آسیب‌های مرتبط، منابع انسانی، هماهنگی‌های سازمانی، و مهارت‌های فردی فرماندهان و... به‌عنوان عناصر کلیدی صورت گرفت. پس از آن، با استفاده از روش‌های پژوهشی مناسب و جمع‌آوری داده‌ها، سه بُعد عمده از آسیب‌شناسی عملکرد فرماندهان، شناسایی شد که در نهایت موجب این نتیجه‌گیری شد که فقدان توجه مناسب به هر یک از این ابعاد، می‌تواند تبعات منفی و گسترده‌ای برای نیروهای انسانی و سازمان به همراه داشته باشد:

آسیب‌های مدیریتی: در این بُعد، سه مؤلفه اساسی شناسایی شد که در عملکرد فرماندهان تأثیرگذار است؛ ضعف در مدیریت منابع انسانی: فرماندهان نتوانسته‌اند منابع انسانی را به‌طور مؤثر و کارآمد در شرایط بحرانی مدیریت کنند. این ضعف می‌تواند به بروز مشکلاتی در توزیع وظایف، تخصیص منابع و برنامه‌ریزی‌های ضروری منجر شود. ضعف در مدیریت صحنه: فرماندهان در کنترل و هدایت نیروها در صحنه‌های عملیاتی با چالش‌هایی مواجه بوده‌اند که موجب کاهش توانایی در پاسخ سریع و مناسب به تحولات بحران می‌شود. ضعف در هماهنگی و انسجام بخشی: یکی از مهم‌ترین مشکلات در بحران‌ها، ضعف در هماهنگی میان واحدهای مختلف سازمان است که باعث بروز آشفتگی و بی‌نظمی می‌شود. این مؤلفه به‌ویژه در ناآرامی‌های اجتماعی که هماهنگی دقیق بین نیروهای مختلف ضروری است، خود را بیش‌تر نمایان می‌کند. برای مقابله با این آسیب‌ها، فرماندهان باید در زمینه‌های مختلف رهبری و مدیریت بحران آموزش ببینند. آموزش‌هایی که به آن‌ها کمک کند تا در مواقع اضطراری بتوانند تصمیمات راهبردی اتخاذ کنند، مهارت‌های ارتباطی خود را بهبود دهند، و همزمان توانایی ایجاد انگیزه و هماهنگی خود را تقویت کنند.

آسیب‌های مهارتی: این بُعد شامل مهارت‌های فردی و فنی است که فرماندهان باید در موقعیت‌های بحرانی از آن‌ها بهره‌برداری کنند. دو مؤلفه

اصلی در این بُعد به‌طور ویژه مورد توجه قرار گرفت؛ ضعف در مهارت میدانی: فرماندهان در بسیاری از مواقع نتوانسته‌اند مهارت‌های عملیاتی مورد نیاز برای مدیریت بحران‌ها را به‌طور کامل پیاده‌سازی کنند. این موضوع می‌تواند منجر به اتخاذ تصمیمات نادرست در صحنه و کاهش اثربخشی عملیات شود. ضعف در مهارت نرم: مهارت‌های ارتباطی، رهبری و مدیریت منابع انسانی از جمله مهارت‌های نرم هستند که فرماندهان باید در موقعیت‌های حساس از آن‌ها بهره ببرند. فقدان این مهارت‌ها می‌تواند به نارضایتی کارکنان و در نهایت افت روحیه و کارایی نیروها منجر شود. در مواقع ناآرامی‌های اجتماعی، فرماندهان باید با دقت و هوشمندی از توانمندی‌های افراد خود استفاده کنند و مطمئن شوند که کارکنان از آمادگی لازم برای مقابله با شرایط بحرانی برخوردار هستند. بنابراین، برنامه‌های آموزشی مستمر برای کارکنان، به‌ویژه در زمینه‌های مهارتی مانند فنون مدیریت بحران، می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر عملکرد آن‌ها داشته باشد.

آسیب‌های زمینه‌ای: این بُعد به عواملی اشاره دارد که به‌طور غیرمستقیم بر عملکرد فرماندهان تأثیر می‌گذارند و به نوعی شرایط محیطی و امکانات سازمانی را در نظر می‌گیرند. مؤلفه‌های شناسایی شده در این بُعد عبارتند از: ضعف در تجهیزات مورد نیاز: در بسیاری از مواقع، فرماندهان با کمبود تجهیزات و ابزارهای لازم برای اجرای وظایف خود در شرایط بحرانی مواجه بوده‌اند که این موضوع بر کارایی و سرعت عمل آن‌ها تأثیر منفی می‌گذارد. ضعف در تحلیل نیازهای نیروی انسانی: یکی از چالش‌های اساسی فرماندهان در مدیریت ناآرامی‌ها، عدم توانایی در تحلیل صحیح نیازهای نیروی انسانی است. این ضعف می‌تواند منجر به عدم تطابق تعداد نیروهای لازم با شرایط بحرانی و کاهش اثرگذاری در مدیریت بحران شود. ضعف در ارتباطات و فناوری: استفاده نامناسب یا ناکافی از فناوری‌های ارتباطی در موقعیت‌های بحرانی می‌تواند باعث قطع ارتباط میان فرماندهان و نیروهای عملیاتی، کاهش هماهنگی و طولانی شدن زمان واکنش به بحران‌ها شود. برای بهبود عملکرد فرماندهان و تقویت صیانت از کارکنان در مواجهه با ناآرامی‌های اجتماعی، نیاز

است که به‌طور جدی به تأمین تجهیزات مناسب، تحلیل دقیق نیازهای نیروی انسانی و بهبود ارتباطات و زیرساخت‌های فناوری توجه شود. با ارتقاء این ابعاد زمینه‌ای، می‌توان شرایط بهتری برای مدیریت بحران‌ها فراهم ساخت و از بروز مشکلات جدی جلوگیری کرد.

در نهایت، با توجه به این تحلیل‌ها، آسیب‌شناسی در سه سطح مدیریتی، مهارتی و زمینه‌ای، نشان‌دهنده این است که فرماندهان انتظامی در شرایط ناآرامی‌های اجتماعی به توانمندی‌های فراوانی نیاز دارند. علاوه بر تقویت مهارت‌های فردی فرماندهان، توجه به بهبود مهارت‌های زمینه‌ای و توانمندسازی آنان، می‌تواند عملکرد کلی سازمان را نیز بهبود بخشد. صیانت از کارکنان نه تنها به حفظ سلامت و رفاه آن‌ها کمک می‌کند بلکه باعث افزایش کارایی، روحیه، و انگیزه در مواجهه با بحران‌ها و ناآرامی‌های اجتماعی می‌شود. فرماندهان باید به‌طور ویژه به این موضوع توجه داشته باشند و با اتخاذ تدابیر مناسب، محیطی امن و حمایتی برای کارکنان خود ایجاد کنند. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش‌های عزیززی و حسینیان (۱۴۰۳)، عامری، ناظمی و قاسمی (۱۴۰۳)، بهنام و محمدی (۱۳۹۹) و اقبالی (۱۳۹۹)، در نقش فرماندهان و مدیران در صیانت از کارکنان و با پژوهش ظهیریان و گرگانلو (۱۴۰۱) در صیانت پیش‌رویدادی توسط فرماندهان و مدیران و با پژوهش رفیع‌کیا و همکاران (۱۴۰۱) و احمدی بالادهی و دستور (۱۴۰۰) در تدابیر صیانتی در پیشگیری از وقوع جرم و با پژوهش سیمپسون (۲۰۲۲) و بریودی و پرینر (۲۰۲۰) در پیشگیری از تخلف کارکنان، هم‌سویی دارد.

پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش و به‌منظور رفع آسیب‌های عملکرد فرماندهان در صیانت و ارتقاء حفاظت از کارکنان در موضوع فوق، پیشنهاد می‌شود اولویت ذیل در برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌های فرماندهان و مدیران مدنظر قرار گیرد:

بعد مهارتی

- توسعه آموزش‌های مهارت ارتباطی و فردی فرماندهان برای مدیریت کارکنان در مواجهه با بحران‌ها و شرایط پرتنش برای حفظ و ارتقای محیط کاری مسئولانه، هم‌دلانه و انگیزه‌بخش؛
- افزایش آگاهی‌های روان‌شناختی و جامعه‌شناختی فرماندهان برای درک و فهم روشمند و علمی مفاهیم مهم اجتماعی و روان‌شناسی از قبیل: ناآرامی و بحران اجتماعی، استرس، فرسودگی شغلی، هیجانات و...؛
- ایجاد سامانه‌ای برای ثبت و انتقال تجربه‌های موفق و چالش‌برانگیز فرماندهان در مأموریت‌های گذشته، جهت بهره‌برداری‌های آموزشی و مهارتی.

بعد مدیریتی

- تدوین دستورالعمل‌های صیانت از کارکنان در بحران‌ها؛ به‌منظور سبک و سیاق مشخص سازمانی برای حمایت روانی، فیزیکی و حقوقی از کارکنان؛
- پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد فرماندهان در شرایط بحرانی مبتنی بر شاخص‌های واقعی و عینی عملکرد؛
- حضور تیم‌های روان‌شناس، مشاور و مربی در کنار فرماندهان عملیاتی و میدانی درگیر در بحران‌های اجتماعی برای پشتیبانی فکری و روانی فرمانده و کارکنان؛
- بازنگری در شیوه‌های پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه کاری کارکنان در شرایط بحرانی.

بعد زمینه‌ای

- تلاش جدی و مستمر در بهبود روند ساختاری، نهادی و قانونی برای حمایت از فرماندهان میدانی و عملیاتی؛

- تقویت بسترهای قانونی حمایت از کارکنان با تدوین قوانین و مقررات خاص حقوقی و رفاهی برای فرماندهان و کارکنان درگیر در ناآرامی‌های اجتماعی؛ مانند پوشش بیمه‌ای خاص یا تسهیلات ویژه.
- بهبود زیرساخت‌های تجهیزاتی و حفاظتی کارکنان با تأمین امکانات ابزاری و فیزیکی مناسب برای ناآرامی‌های اجتماعی (لباس ضدضربه، تغذیه مناسب، دسترسی به کمک‌های اولیه و...).
- گسترش تعامل با نهادهای بیرونی (اجتماعی و رسانه‌ای) برای بهبود تصویر عمومی کارکنان در رسانه‌ها و تقویت سرمایه اجتماعی فراجا.

سپاس‌گزاری

این مقاله حامی مالی نداشته و نویسندگان آن، از تمام کسانی که در انجام این پژوهش ما را یاری رسانند، کمال تشکر و قدردانی را دارند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

آقابالازاده، علی اصغر، و شریفان، محمداسماعیل (۱۳۹۷). رهبری عملیات در جنگ‌های آینده: دکتترین فرماندهی مأموریت محور رویکردی نوین در مواجهه با تهدیدات پسامدرن. تهران: انتشارات نیروی پدافند هوایی آجا.

احمدی بلادهی، سیدمهدی، و دستور، علی (۱۴۰۰). بررسی تدابیر صیانتی در پیشگیری از وقوع جرم در فا. استان هرمزگان. مطالعات حفاظت و امنیت انتظامی، ۱۶(۶۰)، ۴۵-۶۳.
<https://www.magiran.com/p2384120>

اقبال، حسین (۱۳۹۹). نقش فرماندهان و مدیران در صیانت از کارکنان شاغل در دژبان ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه دانش انتظامی غرب استان تهران، ۷(۲۶)، ۱-۴۲.
http://wtpkn.jrl.police.ir/article_98563.html

بحری، مهیار (۱۳۹۶). بررسی میزان تأثیر عوامل فرسودگی شغلی بر عملکرد و خصوصیات نوع کار فرماندهان کوپ. فصلنامه نظارت و بازرسی. ۲(۳۹)، ۳۵-۵۶.
http://journals.police.ir/article_10176.html

بهنام، علی احسان، و محمدی مقدم، یوسف (۱۳۹۹). عوامل مؤثر بر تعامل فرماندهان با حفاظت اطلاعات در صیانت از کارکنان. مطالعات حفاظت و امنیت انتظامی، ۱۵(۵۷)، ۷۱-۹۳.
http://spaps.jrl.police.ir/article_95568.html

ترکی، حسین (۱۳۹۹). بررسی نقش یگان امداد در تأمین امنیت بحران‌های شهری. فصلنامه مطالعات مدیریت بحران، ۱۲(۴)، ۱۳۴-۱۲۱.
https://cmj.ihu.ac.ir/article_206201.html

پروینی، قاسم، ناصری، هادی، و بشیری، محمدرضا (۱۴۰۲). ارزیابی میزان اشراف اطلاعاتی حفاظت بر صیانت از مأموریت‌ها و ارتقاء سلامت کارکنان فرماندهی انتظامی استان اصفهان. فصلنامه دانش انتظامی اصفهان، ۲(۳۶)، ۱۹-۱.
http://isf.jrl.police.ir/article_102022.html

پیشقدم، یونس، و معینی، علی (۱۳۹۲). حفاظت اطلاعات در مدیریت انتظامی ناآرامی‌ها. تهران، اداره کل آموزش ساحفا.

رضایی، علیرضا (۱۳۸۷). آسیب شناسی فرهنگی تبیین مفهومی، نظری و راهبردی. ماهنامه مهندسی فرهنگی، ۱۷(۱۸)، ۷۴-۸۱.
<http://ensani.ir/fa/article/238468>

خانی، محمود، حسنونند، مهدی، و احتشامی، علی (۱۴۰۳). آسیب‌شناسی عملکرد پلیس مبارزه با مواد مخدر (مورد مطالعه استان لرستان). نشریه علمی دانش انتظامی لرستان، ۱۲(۴۸)، ۴۴-۶۹. http://lorestan.jrl.police.ir/article_104161.html

راسخی، افشین، بهرامیان، علی، استرکی، اکبر، و نجار، رضا (۱۴۰۲). نقش فرماندهان و مدیران در ارتقای صیانت امنیتی نیروهای مسلح ج.ا.ا. فصلنامه پژوهش‌های حفاظتی امنیتی، ۱۲(۴۵)، ۹۷-۱۴۰. https://jpas.ihu.ac.ir/article_208851.html

رفیعی‌کیا، هادی، فرزین صفت، مسلم، نومرادی، حمیدرضا، و مغازه‌ئی، محمدمامین (۱۴۰۱). بررسی نقش اقدامات مراقبتی، ممانعتی و مقابله‌ای در صیانت از کارکنان انتظامی استان مرکزی. فصلنامه دانش انتظامی مرکزی، ۱۴۰۱(۳۹)، ۵۸-۳۱. http://markazi.jrl.police.ir/article_100517.html

زبردی، اصغر (۱۳۹۴). ارائه الگوی راهبردی صیانت امنیتی از ناجا با رویکرد مدیریت جهادی. فصلنامه مطالعات حفاظت و امنیت انتظامی، ۱۰(۳۷)، ۶۲-۱۷. http://spaps.jrl.police.ir/article_13754.html

سند راهبردی پیشگیری از وقوع تخلفات و جرائم در نیروهای مسلح (۱۳۹۷).

عزیزی، سعدی، و حسینیان، شهمت (۱۴۰۳). صیانت از کارکنان انتظامی جمهوری اسلامی ایران در اندیشه‌های فرمانده معظم کل قوا (مدظله‌العالی). فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۸(۶۸)، ۲۲-۱. [DOI: https://doi.org/10.22034/si.2023.101923](https://doi.org/10.22034/si.2023.101923)

عزیزی، سعدی، حسینیان، شهمت، عبدی، توحید، و رفیعی، حسن‌رضا (۱۴۰۲). تبیین ارکان جهت‌ساز در صیانت از کارکنان فراجا. پژوهش‌های دانش انتظامی، ۴(۲۴)، ۳۱۶-۲۹۱. [doi: 10.22034/pok.2023.1275671.1843](https://doi.org/10.22034/pok.2023.1275671.1843)

عامری، محمدعلی، ناظمی، محمدرضا، و قاسمی، سیدشجاع‌الدین (۱۴۰۳). نقش فرماندهان و مدیران در پیشگیری از جرائم کارکنان. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۸(۶۷)، ۶۴-۳۷. [doi: 10.22034/si.2024.102266](https://doi.org/10.22034/si.2024.102266)

عصاریان، عباس، و جراحی، مهدی (۱۳۹۳). صیانت از کارکنان و پیشگیری از جرم و گناه از منظر قرآن کریم و راه‌های نهادینه کردن آن در بین کارکنان پلیس. فصلنامه بصیرت و تربیت اسلامی، ۱۱(۲۹)، ۱۶۴-۱۲۷. http://init.jrl.police.ir/article_10204.html

ظهیریان، رضا، و گرگانلو، حمید (۱۴۰۱). مفهوم شناسی پدیده صیانت پیش رویدادی با تأکید بر نقش فرماندهان و مدیران در سلامت اداری و پیشگیری از فساد در بین کارکنان نیروی

انتظامی. نشریه دانش انتظامی دفتر تحقیقات کاربردی فرماندهی استان آذربایجان غربی،

۱۵ (۵۷)، ۹۱-۱۱۴. http://westaz.jrl.police.ir/article_100664.html

مانزینی، آندرو (۱۳۸۵). آسیب‌شناسی سازمانی با رویکردی کاربردی به حل مشکل و بالندگی در سازمان. ترجمه علی عطا فر، مرضیه قبادی پور و سعید آنالویی، تهران، مؤسسه علمی دانش‌پژوهان برین.

محمدنسل، غلامرضا، و نبوی‌نژاد، حمیدرضا (۱۳۹۱). نقش فرماندهان و مدیران در صیانت امنیتی کارکنان و راه‌های ارتقای آن. فصلنامه دانش حفاظتی و امنیتی. شماره ۲۵.

محقق، عارفه، و موسائی، زهرا (۱۴۰۲). بررسی تئوری‌های مدیریت و ارتباط آن با مدیریت منابع انسانی. دوازدهمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار، تهران. <https://civilica.com/doc/1720165>

Briody, M., & Prenzler, T. (2020). The New Zealand Police Early Intervention System: A review of implementation and impact issues. *International Journal of Police Science & Management*, 22(3), 297-307. <https://doi.org/10.1177/1461355720931891> <https://research-repository.griffith.edu.au/handle/10072/395245>.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*.

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*. Harvard Business Press.

Simpson, C. R., & Kirk, D. S. (2022). Is Police Misconduct Contagious? Nontrivial Null Findings from Dallas, Texas. *Journal of Quantitative Criminology*, 1- 39.14. <https://doi.org/10.1007/s10940-021-09532-7>. <https://www.springer.com/journal/10940>.

Van de Ven, A. H., Ganco, M., & Hinings, C. R. (Bob). (2013). Returning to the Frontier of Contingency Theory of Organizational and Institutional Designs. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 393-440. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.774981>.