Supreme National Defense University Quarterly Journal of Strategic Management Research in National Defense

https://issk.sndu.ac.ir E-ISSN: 2980-8219

Vol. 10, No. 2, Issue. 38, Summer 2026 **Received:** 2024/11/20 **Accepted:** 2025/02/03

Research paper

Elucidating the Organizational, Performance, and Behavioral Competencies of Military Personnel: A Systematic Review

Akram Rahimirad
PhD Student in Measurement and Evaluation, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
Noorali Farrokhi
Professor, Department of Measurement and Evaluation, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran (Corresponding Author).
Email: farrokhinoorali@gmail.com
Enayatollah Zamanpour
Assistant Professor, Department of Measurement and Evaluation, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
Abbas Abbaspour
Professor, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Abstract

Given the increasing complexity of contemporary military environments and the rapid pace of technological change, the need to reassess and strengthen the competencies of military personnel has become increasingly important. Accordingly, the present study aimed to examine and elucidate the organizational, performance, and behavioral competencies required of military personnel. The study was conducted as a systematic review. To this end, studies published on the organizational, performance, and behavioral competencies of military personnel over a five-year period, from September 2019 to September 2024, were identified through searches using relevant keywords in Persian- and English-language databases and information sources, including Google Scholar, Ensani, Noormags, Civilica, SID, Magiran, Wiley, Elsevier, Springer, ERIC, and Emerald. Following the screening of 203 articles, 23 studies were ultimately included in the review. The synthesis of findings from these 23 studies resulted in the identification of nine major competency domains: managerial and leadership competencies, individual and personality competencies, professional and performance competencies, ethical and value-based competencies, cultural and social competencies, knowledge and educational competencies, physical competencies and capabilities, communication competencies, and technical and technological competencies.

Keywords: Organizational Competencies; Performance Competencies; Behavioral Competencies; Military Personnel; Systematic Review

فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی
سال دهم، شماره دوم (پیاپی ۳۸)، تابستان ۱۴۰۵، صص. ۴۲۵-۴۶۴
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۳۰ ـ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۱۵

مقاله پژوهشی

تبیین شایستگی‌های سازمانی، عملکردی و رفتاری نیروهای نظامی: یک مطالعه نظام‌مند

اکرم رحیمی راد
دانشجوی دکتری سنجش و اندازه‌گیری، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
نورعلی فرخی
استاد گروه سنجش و اندازه‌گیری دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
Email: farrokhinoorali@gmail.com
عنایت‌الله زمان پور
استادیار گروه سنجش و اندازه‌گیری، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
عباس عباس پور
استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

چکیده

امروزه با توجه به پیچیدگی‌های فزاینده در انواع محیط‌های نظامی و تغییرات سریع در فناوری، نیاز به بازنگری و تقویت شایستگی‌های کارکنان نظامی، بیش‌ازپیش احساس می‌شود. برهمین‌اساس پژوهش حاضر باهدف بررسی و تبیین شایستگی‌های سازمانی، عملکردی و رفتاری نیروهای نظامی انجام گرفت. روش پژوهش از نوع مروری نظام‌مند بود. بدین منظور یافته‌های منتشرشده درخصوص شایستگی‌های سازمانی، عملکردی و رفتاری نیروهای نظامی در بازه ۵ سال اخیر، از شهریور ۱۳۹۸ تا شهریور ۱۴۰۳ در مجلات فارسی و لاتین، با استفاده از جست‌وجوی کلیدواژه‌های مرتبط، در پایگاه‌های اطلاعاتی «Google Scholar»، «Ensani»، «Noormags»، «Civilica»، «SID»، «Magiran»، «Wiley»، «Elsevier»، «Springer»، «ERIC» و «Emerald» مورد بررسی قرار گرفتند. پس از بررسی ۲۰۳ مقاله، نهایتاً ۲۳ مقاله وارد مطالعه شد. نتایج مرور ۲۳ مقاله مذکور، در قالب ۹ دسته شایستگی‌های مدیریتی و رهبری، فردی و شخصیتی، حرفه‌ای و عملکردی، اخلاقی و ارزشی، فرهنگی و اجتماعی، دانشی و آموزشی، جسمانی و توانایی‌های جسمی، ارتباطی و فنی و تکنولوژیکی دسته‌بندی گردید.

کلیدواژه‌ها: سازمانی، عملکردی، رفتاری، نیروهای نظامی، نظام‌مند

صحت مطالب بر عهده نویسنده مقاله است و بیانگر دیدگاه دانشگاه عالی دفاع ملی نیست.

مقدمه

امروزه با سرعت گرفتن روند تغییرات در دانش و فناوری، کارکردهای سازمان‌ها ازجمله «سازمان‌های نظامی»[1] پیچیده‌تر می‌شوند و همپای این تحولات، مدیریت این سازمان‌ها نیز پیچیده‌تر می‌شود (فرهنگ و پناهی‌فر، ۱۴۰۳). برهمین‌اساس باید اذعان نمود که امروزه همگام با تغییرات مذکور و گذار از دوره مدیریت سنتی به مدیریت مدرن، مدیریت منابع انسانی که به‌مثابه سرمایه و عامل رشد سازمان‌ها به شمار می‌روند نیز دستخوش تغییر شده است (بودوار[2] و همکاران، ۲۰۲۳). پژوهشگران معتقدند که سازمان‌های نظامی نظر به این‌که وظیفه دفاع از مرزها و حفظ حریم کشور را در مرزهای خاکی، هوایی و برخی آبی بر عهده‌دارند، باید توجه گسترده‌تری به نیروهای خود داشته باشند تا ضمن بهبود فرهنگ‌سازمانی، زمینه رشد و اعتلای سازمانی کارکنان را نیز فراهم نمایند (فنائی[3] و همکاران، ۲۰۲۳). در چنین وضعیتی، سازمان‌ها از مدل‌های شایستگی برای انتخاب افراد با مجموعه‌ای از شایستگی‌ها برای موقعیت‌هایی که به آن فهرست شایستگی خاص نیاز دارند، استفاده می‌کنند تا کارایی کلی را افزایش دهند و هزینه‌های اضافی در حین کار را کاهش دهند (اسکرینجاریچ[4]، ۲۰۲۲).

مفهومی که در اینجا و در تبیین بهبود عملکرد سازمانی و رشد و اعتلای کاری کارکنان سازمان‌ها ازجمله سازمان‌های نظامی مطرح می‌شود، «شایستگی»[5] است (گابریلی[6] و همکاران، ۲۰۲۰). شایستگی سازمانی، تعهد سازمان و کارکنان، برای رشد توسعه بهبود و پیشرفت مستمر در راستای جلب رضایت مخاطبان تعریف می‌شود (شفیعی، ۱۴۰۰). به باور «مریتز و کیویپولد»[7] (۲۰۲۰) شایستگی‌های سازمانی به مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش‌ها، توانایی‌ها و رفتارهایی اطلاق می‌شود که کارکنان برای اجرای مأموریت‌ها و دستیابی به اهداف

1. Military Organization
2. Budhwar
3. Fanaei
4. Škrinjarić
5. Competence
6. Gabrielli
7. Meerits & Kivipõld

سازمانی خود نیاز دارند. در یک سازمان نظامی، شایستگی‌های سازمانی از اهمیت بسیار بالایی برخوردارند. کارکنان با شایستگی‌های لازم، به توانایی اجرای عملیات نظامی با دقت و اثربخشی بالا دست می‌یابند. این شایستگی‌ها شامل مهارت‌های نظامی، تدبیر و استدلال استراتژیک، توانایی در مدیریت منابع انسانی و مالی، ارتباطات مؤثر و هماهنگی در تیم‌های چندجانبه می‌شوند (سیاجین[1] و همکاران، ۲۰۲۲). با داشتن این شایستگی‌ها، کارکنان قادرند به‌طور مؤثر در مقابله با چالش‌ها و اتخاذ تصمیمات در شرایط پیچیده و فشرده عمل کنند که این امر به بهبود عملکرد و کارایی کلی سازمان نظامی کمک می‌کند (فرانک[2]، ۲۰۲۰).

از سویی دیگر، شایستگی‌های عملکردی و رفتاری کارکنان نظامی به توانایی‌ها و ویژگی‌هایی اشاره دارد که برای انجام وظایف تخصصی و همچنین حفظ انضباط و رفتار حرفه‌ای در محیط نظامی ضروری هستند (یاسر[3] و همکاران، ۲۰۲۳). شایستگی‌های عملکردی شامل مهارت‌های فنی و عملیاتی، توانایی در اجرای مأموریت‌ها با دقت و سرعت و آشنایی با تجهیزات و تکنیک‌های نظامی تعریف می‌شود (موزام[4]، ۲۰۲۳). علاوه بر این، شایستگی‌های رفتاری بر ویژگی‌هایی مانند انضباط، تعهد، رهبری، همکاری تیمی و توانایی در مدیریت استرس تأکید دارند. این شایستگی‌ها به کارکنان نظامی کمک می‌کنند تا با رعایت اصول و ارزش‌های نظامی، در شرایط پیچیده و پرتنش به شکلی مؤثر و اخلاقی عمل کنند که نتیجه آن حفظ هماهنگی و کارایی بالا در سازمان است (جو[5] و همکاران، ۲۰۲۴). به باور «کاراوانوف»[6] و همکاران (۲۰۲۳)، نقش شایستگی‌های سازمانی، عملکردی و رفتاری نیروهای نظامی در بهبود عملکرد کاری و افزایش بهره‌وری به‌عنوان عوامل کلیدی در ارتقای آمادگی نیروهای نظامی و پویایی شغلی آنان بسیار مهم است. شایستگی‌های سازمانی، ازجمله رهبری مؤثر و مدیریت منابع، بستر مناسبی برای بهبود هماهنگی و کارایی در عملیات فراهم می‌کند. شایستگی‌های عملکردی، شامل مهارت‌های فنی و تاکتیکی، موجب افزایش دقت و

1. Siagian
2. Frank
3. Yasir
4. Muzam
5. Jo
6. Karavanov

کارآمدی در انجام وظایف محوله می‌شود. در نهایت، شایستگی‌های رفتاری، نظیر انگیزه، تعهد و توانایی همکاری مؤثر، باعث ایجاد یک محیط کار پویا و همدلانه می‌شود که منجر به افزایش رضایت شغلی و کاهش استرس در میان نیروها می‌گردد (سیلوسترزاک[1]، ۲۰۲۴). اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر ازاین‌جهت است که با توجه به پیچیدگی‌های فزاینده در محیط‌های نظامی و تغییرات سریع در فناوری و دانش، نیاز به بازنگری و تقویت این شایستگی‌ها بیش‌ازپیش احساس می‌شود. علی‌رغم پژوهش‌های متعددی که به اهمیت شایستگی‌ها در سازمان‌های مختلف پرداخته‌اند، خلأ پژوهشی در مطالعه نظام‌مند و جامع شایستگی‌های خاص نیروهای نظامی وجود قابل‌تأمل است؛ بنابراین پژوهش حاضر باهدف تبیین نظام‌مند شایستگی‌های سازمانی، عملکردی و رفتاری نیروهای نظامی انجام گرفت.

۱. مبانی نظری پژوهش

مطالعه شایستگی‌های سازمانی، عملکردی و رفتاری نیروهای نظامی، بر پایه نظریات متعددی در مدیریت منابع انسانی، روان‌شناسی صنعتی–سازمانی و مطالعات نظامی قرار دارد. به لحاظ نظری، در این پژوهش به چندین مدل و چهارچوب کلیدی که درک بهتری از ماهیت شایستگی‌ها در محیط‌های نظامی فراهم می‌کنند، اشاره خواهد شد. به لحاظ نظری در موضوع پژوهش حاضر، می‌توان به چند نظریه مشهور حوزه شایستگی حرفه‌ای و سازمانی اشاره کرد.

نخستین نظریه، نظریه «شایستگی‌های محوری»[2] است. این نظریه در سال ۱۹۹۰ توسط «همل و پراهالد»[3] ارائه شد؛ آن‌ها شایستگی‌های محوری را به‌عنوان توانمندی‌های اساسی و منحصربه‌فرد سازمان تعریف کردند که به سازمان‌ها مزیت رقابتی می‌بخشد (هسو[4]، ۲۰۲۳). باید این‌گونه تبیین نمود که نظریه شایستگی‌های محوری به‌ویژه در سازمان‌های نظامی اهمیت زیادی دارد. سازمان‌های نظامی نیازمند شایستگی‌های منحصربه‌فردی هستند که به آن‌ها در

1. Sylwestrzak
2. Core Competencies
3. Hamel & Prahalad
4. Hsu

انجام مأموریت‌ها و دستیابی به اهداف استراتژیک کمک می‌کند. شایستگی‌های محوری در یک سازمان نظامی ممکن است شامل توانمندی‌های تکنولوژیکی پیشرفته، مهارت‌های تاکتیکی بالا و توانایی مدیریت بحران باشد. این شایستگی‌ها باید در سراسر سازمان تقویت و توسعه یابند تا بتوانند در برابر تهدیدات مختلف و شرایط پیچیده پاسخ‌گو باشند (بکسین[1] و همکاران، ۲۰۲۳).

دومین نظریه، نظریه یا مدل شایستگی‌های عمومی است که توسط «مک‌کللند»[2] در سال ۱۹۷۰ وارد عرصه علم شد. او بر این باور بود که شایستگی‌ها مجموعه‌ای از رفتارها، دانش و مهارت‌ها هستند که منجر به عملکرد برتر در محیط کاری می‌شوند. مک‌کللند معتقد بود که شناسایی و توسعه شایستگی‌های خاصی که بر عملکرد شغلی تأثیرگذار هستند، می‌تواند به بهبود بهره‌وری و اثربخشی در سازمان‌ها منجر شود. این مدل به‌ویژه بر اهمیت شناسایی شایستگی‌های رفتاری مانند انگیزه، خودکنترلی و توانایی حل مسئله تأکید دارد (نائبپور و صحت[3]، ۲۰۲۴). در سازمان‌های نظامی، شایستگی‌هایی مانند انگیزه، توانایی تصمیم‌گیری سریع، حل مسئله تحت‌فشار و رهبری مؤثر، نقش مهمی در بهبود عملکرد فردی و تیمی دارند (سالیک[4] و همکاران، ۲۰۲۰).

یکی دیگر از مدل‌های تأثیرگذار، مدل «شایستگی‌های رفتاری»[5] است که توسط «لومباردو و آیکن»[6] (۱۹۸۹) توسعه یافت. این مدل، شایستگی‌های رفتاری را به‌عنوان ویژگی‌هایی تعریف می‌کند که به تعاملات بین‌فردی، انضباط سازمانی و تطبیق‌پذیری در محیط‌های پویا مربوط می‌شوند. در محیط‌های نظامی، این شایستگی‌ها شامل تاب‌آوری، انضباط شخصی، کنترل هیجانی، کار تیمی و رهبری میدانی هستند. به‌عنوان نمونه، اسکندری و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی نشان دادند که نیروهای نظامی با سطح بالای شایستگی‌های رفتاری، در مواجهه با شرایط استرس‌زا و بحرانی، تصمیمات منطقی‌تر و کارآمدتری اتخاذ می‌کنند.

1. Bekesiene
2. Mccelelland
3. Nayebpour & Sehhat
4. Säälik
5. Behavioral Competencies
6. Lombardo & Eichinger

همچنین، این شایستگی‌ها نقش مهمی در ارتقای هماهنگی تیمی و کاهش تعارضات سازمانی ایفا می‌کنند.

یکی دیگر از نظریات مطرح در این حوزه، مدل «شایستگی‌های فنی و حرفه‌ای»[1] است که توسط «بویاتزیس»[2] و همکاران (۲۰۰۰) ارائه شد. این مدل بیان می‌کند که هر حرفه نیازمند مجموعه‌ای از مهارت‌های فنی و دانشی است که کارکنان برای عملکرد بهینه در شغل خود باید آن‌ها را کسب کنند. این مدل تأکید دارد که توسعه شایستگی‌های فنی نیازمند آموزش‌های تخصصی، یادگیری مستمر و به‌روز بودن با فناوری‌های جدید است. برای مثال، نیروهای نظامی باید در کار با سیستم‌های جنگ الکترونیک، پهپادها، سامانه‌های شناسایی و تجهیزات پیشرفته ارتباطی مهارت کافی داشته باشند تا بتوانند در میدان نبرد عملکرد مطلوبی از خود نشان دهند. همچنین، پتروف و گئورگیف (۲۰۱۹) بیان کردند که سازمان‌های نظامی که سرمایه‌گذاری بیشتری روی توسعه شایستگی‌های فنی و حرفه‌ای نیروهای خود انجام می‌دهند، در اجرای مأموریت‌های عملیاتی، مدیریت تهدیدات امنیتی و افزایش آمادگی رزمی، موفق‌تر عمل می‌کنند؛ بنابراین، تقویت این شایستگی‌ها نه‌تنها به بهبود عملکرد فردی نیروها، بلکه به افزایش هماهنگی تیمی و کارآمدی سازمانی در سطوح کلان منجر می‌شود.

مدل «شایستگی‌های یادگیری سازمانی»[3] که توسط «سنگه»[4] (۱۹۹۰) مطرح شد، تأکید دارد که سازمان‌های نظامی باید به‌طور مستمر در حال یادگیری و ارتقای دانش و مهارت‌های خود باشند. در این مدل، سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری را در میان کارکنان خود نهادینه می‌کنند، عملکرد بهتری در محیط‌های پیچیده و غیرقابل‌پیش‌بینی دارند. در این مدل، یادگیری سازمانی به سه سطح فردی، تیمی و سازمانی تقسیم می‌شود. در سطح فردی، نیروهای نظامی باید به یادگیری مهارت‌های جدید و تطبیق با شرایط متغیر جنگی و عملیاتی بپردازند. در سطح تیمی، همکاری میان واحدهای نظامی و اشتراک دانش و تجربیات، عامل کلیدی در افزایش کارآمدی تیمی است. در سطح سازمانی، تدوین استراتژی‌های آموزشی و توسعه

1. Technical & Professional Competencies
2. Boyatzis
3. Organizational Learning Competencies
4. Senge

منابع انسانی براساس نیازهای نظامی، نقش مهمی در ارتقای قدرت دفاعی ایفا می‌کند. برهمین‌اساس، مهدوی‌نسب و نظری فرخی (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان دادند که برنامه‌های آموزشی مستمر و به‌روز در نیروهای نظامی، تأثیر مثبتی بر افزایش مهارت‌های تاکتیکی، توانایی تحلیل موقعیت‌های بحرانی و بهبود قدرت تصمیم‌گیری نیروها دارد. درنتیجه، مدل شایستگی‌های دانشی و یادگیری سازمانی، سازمان‌های نظامی را به سمت بهبود مستمر، انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات و بهره‌گیری از جدیدترین تکنیک‌ها و فناوری‌های نظامی هدایت می‌کند.

۲. مفاهیم و متغیرهای پژوهش

شایستگی سازمانی: شایستگی سازمانی به مجموعه توانمندی‌ها، مهارت‌ها و دانش سازمانی اطلاق می‌شود که برای دستیابی به اهداف استراتژیک و بهبود بهره‌وری سازمان به‌کار می‌روند و شامل عواملی مانند مدیریت منابع، رهبری و هماهنگی سازمانی است (یاسر و همکاران، ۲۰۲۳).

شایستگی عملکردی: شایستگی عملکردی شامل مهارت‌ها و قابلیت‌هایی است که افراد برای اجرای مؤثر وظایف شغلی و دستیابی به نتایج مطلوب در حوزه کاری خود به‌کار می‌گیرند، مانند تصمیم‌گیری، مدیریت زمان و حل مسئله (موزام و همکاران، ۲۰۲۳).

شایستگی رفتاری: شایستگی رفتاری به ویژگی‌های فردی، رفتارها و نگرش‌هایی اشاره دارد که بر تعاملات بین‌فردی و اجرای وظایف در محیط کار تأثیر می‌گذارند، مانند اخلاق حرفه‌ای، انعطاف‌پذیری و توانایی همکاری (کاراوانوف و همکاران، ۲۰۲۳).

نیروهای نظامی: نیروهای نظامی شامل افرادی هستند که در سازمان‌های دفاعی و نظامی خدمت می‌کنند و وظیفه اصلی آن‌ها حفظ امنیت ملی، دفاع از مرزها و مقابله با تهدیدات داخلی و خارجی است (فنائی و همکاران، ۲۰۲۳).

مرور نظام‌مند: مرور نظام‌مند یک روش تحقیقاتی ساختارمند است که با جست‌وجوی هدفمند، انتخاب، ارزیابی نقادانه و ترکیب یافته‌های پژوهشی قبلی، تصویری جامع و دقیق

از یک موضوع خاص ارائه می‌دهد (قاسمی و همکاران، ۱۴۰۲).

۳. پیشینهٔ پژوهش

یافته‌های پژوهش کیفی آرائی و همکاران (۱۴۰۳) نشان داد الگوی شایستگی مدیران آجا شامل ۵۶ مؤلفه و ۸ بُعد؛ شایستگی‌های رفتاری (فردی-شخصیت)، رهبر نظامی، اخلاق حرفه‌ای، مدیریتی، ارزشی، اقتصادی، دانشی و شبکه‌سازی است. نتایج پژوهش طلائی و همکاران (۱۴۰۲) نشان داد شایستگی‌های فرهنگی نظامی ارائه‌دهندگان خدمات به‌جز ابعاد دانش و نگرش در سایر ابعاد بالاتر از سطح متوسط بود.

پژوهش رضایی و همکاران (۱۴۰۲) نشان داد شایستگی‌های مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه فراجا در ۵ بُعد قابل دسته‌بندی است. ابعاد به‌دست‌آمده عبارت بودند از: مهارت‌های عمومی؛ مهارت‌های تخصصی حرفه‌ای؛ مهارت‌های فردی؛ مهارت‌های مدیریتی و مهارت‌های علمی، دانشی و بصیرتی.

عسگری و خوشنامونده (۱۴۰۲) در پژوهش خود نشان دادند این شایستگی‌ها در هفت مقوله اصلی قابل طبقه‌بندی هستند: شایستگی‌های اعتقادی، شایستگی‌های ارزشی، شایستگی‌های نگرشی، شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های شناختی و روان‌شناختی و شایستگی‌های رفتاری و جسمانی.

لطفی جلال آبادی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود نشان دادند که عوامل علی شامل اسناد بالادستی و ویژگی‌های نبردهای دریایی آینده، شرایط مداخله‌گر شامل محدودکننده‌ها و تسهیل کننده‌ها، شرایط زمینه‌ای شامل ارکان سازمانی و مدیریتی، پدیده محوری شامل: شایستگی‌های فردی (با دو مؤلفه شایستگی‌های مکتبی انقلابی و شایستگی‌های شخصیتی) و شایستگی‌های سازمانی (با مؤلفه‌های شایستگی‌های فنی تخصصی و شایستگی‌های مدیریتی) است که بایستی راهبردهای توسعه و آموزش نیروی انسانی بر مبنای شرایط سازمانی و محیطی فراهم گردد و پیامدهای آن به دو دسته سازمانی و فردی تقسیم‌بندی می‌شود.

بیات و حیدری دلگرم (۱۴۰۱) در پژوهشی نشان دادند استعدادهای بنیادین فرماندهی شامل «عقل»، «بزرگی روح»، «بزرگواری روح»، «قوت روح» و «ویژگی‌های جسمانی» است.

کاویانی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود نشان دادند مدل شایستگی کارکنان شامل دو بُعد شایستگی‌های فنی و تخصصی و شایستگی‌های عمومی است. شایستگی‌های فنی و تخصصی متشکل از دانش و مهارت است. شایستگی‌های عمومی نیز مؤلفه‌های خود مفهومی، ویژگی‌های شخصیتی و انگیزه‌ها را در برمی‌گیرد.

خانی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی نشان دادند معرفت و ایمان، عبودیت و عمل صالح، اصالت و نجابت خانوادگی، اعتقاد و التزام عملی به ولایت‌فقیه (ولایت‌مداری)، تقوا و پرهیزگاری، شایستگی‌های اخلاقی، پرهیز از تجملات و دنیاگرایی، بصیرت و عمل انقلابی، روحیه جهادی و عاشورایی، رشد ذهنی، فکری و شخصیتی و تعامل و روابط اجتماعی و سازمانی از مهم‌ترین ویژگی‌های رفتاری و عملکردی مدیران سازمان نظامی هستند.

بهمنی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی نشان دادند مقوله جهان‌بینی ایثار، پدیده محوری الگوی رهبری فرماندهان دوران دفاع مقدّس است که بعد از تأثیرپذیری از شرایط علّی، مداخله‌گر و زمینه‌ای، باعث اتخاذ راهبردهای رفتاری مانند خدمت و توجه به پیروان، تعهد اخلاقی، صداقت، ارتباطات عاطفی و معنوی، شجاعت و خطرپذیری از سوی فرماندهان شده است.

مهری و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود نشان دادند که در بخش ارزیابی به روش ISM-ANP شاخص آموزش مستمر به‌عنوان علت علت‌ها و تأثیرگذارترین و بعد از آن تحصیلات دانشگاهی، دانش حرفه‌ای، تجربه کاری و خلاقیت فردی به‌عنوان متغیرهای تأثیرگذار و با اهمیت شناسایی شدند.

ذاکری و کهندانی (۱۳۹۹) در پژوهش خود نشان دادند ابعاد اصلی شایستگی افسران در ۴ بُعد دانش و آگاهی، مهارت و توانایی، ارزش‌ها و نگرش‌ها و ویژگی‌های فردی شناسایی شد و مورد تأیید قرار گرفت.

در پژوهش گلشاهی و نه روزیان (۱۴۰۱) نشان داد که سه شایستگی حرفه‌ای، ارزشی و

شناختی بر توانمندسازی حرفه‌ای فرماندهان از نظر خبرگان مؤثر بوده‌اند. میزان اثرگذاری شایستگی‌ها بر توانمندسازی فرماندهان به ترتیب شامل شایستگی‌های حرفه‌ای، شایستگی‌های شناختی و شایستگی‌های ارزشی بوده است.

در پژوهش اسکندری و همکاران (۱۴۰۲) یافته‌ها حاکی از شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان شامل شایستگی‌های کارکردی و وظیفه‌ای، اخلاقی، اجتماعی و ارتباطی، نظامی و شناختی است. مریتز و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان دادند که از نظر شایستگی‌های رهبری، تنها دو شایستگی از تکلیف، دو شایستگی از بعد تغییر و هیچ‌یک از بعد رابطه‌ای کافی نیست. علاوه بر این، نتایج نشان داد که شایستگی‌های ارتباطی رهبری با یکدیگر مرتبط هستند، درحالی‌که شایستگی‌های رهبری وظیفه و تغییر ارتباطی ندارند.

در پژوهش «کوسیانی»[1] و همکاران (۲۰۲۱) مشخص شد آموزش و تمرین، مؤلفه‌های تأثیرگذار شایستگی معلمان نظامی است. آموزش بر افزایش حرفه‌ای بودن معلمان نظامی تأثیر می‌گذارد. افزایش حرفه‌ای بودن معلمان نظامی از طریق شایستگی بر حرفه‌ای بودن معلمان نظامی تأثیر می‌گذارد، تجربه بر شایستگی معلمان نظامی تأثیر می‌گذارد، تجربه شامل حرفه‌ای بودن معلمان نظامی است و تأثیرات تجربه باعث افزایش حرفه‌ای بودن از طریق شایستگی می‌شود.

تجزیه‌وتحلیل داده‌های پژوهش «ما»[2] و همکاران (۲۰۲۱) ۴۰ شایستگی را نشان داد که براساس مدل Piaaz به چهار دسته اصلی طبقه‌بندی شدند. این مقولات عبارت بودند از: انگیزه (تعهد به مأموریت)، صفات (استقامت، انعطاف‌پذیری و ...)، هویت خود نقش‌های دوگانه (اطاعت، همدلی و ...) و همچنین دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها (دانش و مهارت‌های پرستاری بالینی و نظامی)؛ توانایی پرستاری پایه، توانایی توسعه حرفه‌ای، توانایی رهبری و مدیریت). مجموعاً بررسی پیشینهٔ پژوهش نشان داد که هرکدام از پژوهش‌های موجود، به شاخه‌های مهمی از شایستگی‌های سازمانی و رفتاری کارکنان نظامی اعم از فرماندهان، اساتید نظامی و پرسنل نظامی پرداخته‌اند و پژوهشی تاکنون به تجمیع‌سازی با هدف نظم و نسق دادن این

1. Kusiani
2. Ma

شایستگی‌ها نپرداخته بود. برهمین‌اساس پژوهش حاضر با مرور نظام‌مند تمامی این پژوهش‌ها و سایر پژوهش‌های موجود، به این مهم دست خواهد یافت.

۴. روش‌شناسی تحقیق

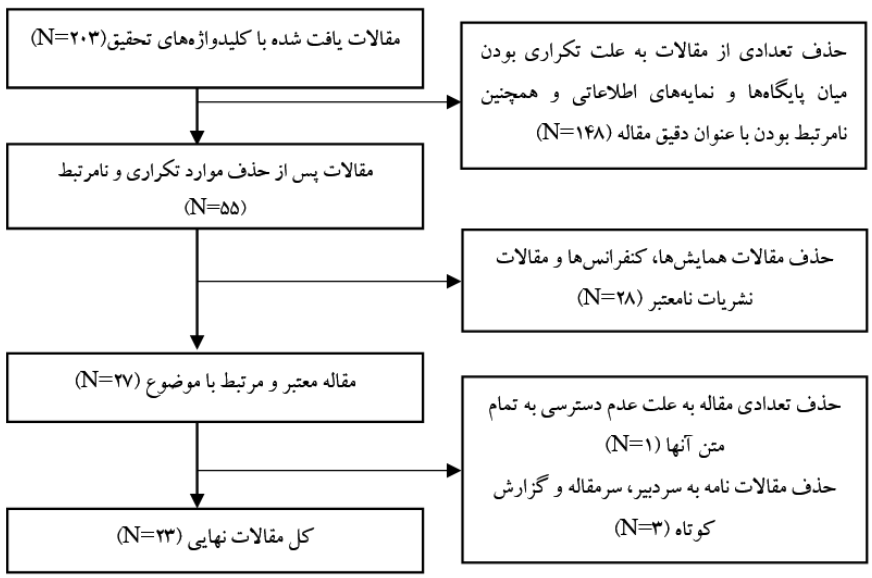
پژوهش حاضر به روش مروری «نظام‌مند»[1] انجام گرفت. به‌منظور انجام پژوهش، یافته‌های منتشرشده درخصوص شایستگی‌های سازمانی، عملکردی و رفتاری نیروهای نظامی در بازه ۵ سال اخیر، از شهریور ۱۳۹۸ تا شهریور ۱۴۰۳ در مجلات فارسی و لاتین، در پایگاه‌های اطلاعاتی «Google Scholar»، «Ensani»، «Noormags»، «Civilica»، «SID»، «Magiran»، «Wiley»، «Elsevier»، «Springer»، «ERIC» و «Emerald» مورد بررسی قرار گرفتند.

در پایگاه‌های اطلاعاتی فوق، هر یک از کلیدواژه‌های «شایستگی»، «الگوی شایستگی»، «حرفه‌ای»، «صلاحیت»، «نظامی»، «سازمان نظامی»، «نیروی نظامی»، «انتظامی»، «مدیر نظامی و انتظامی»، «فرماندهان نظامی»، «ارتش»، «نیروی زمینی»، «نیروی دریایی»، «نیروی هوایی»، «پدافند»، «سپاه پاسداران» و «عملکرد»، «رفتار» و معادل لاتین آن‌ها (برای دریافت مقالات خارجی) به‌صورت منفرد و در گام بعد ترکیبی، در پایگاه‌های اطلاعاتی فوق جست‌وجو شدند. مقالات مرتبط با این کلیدواژه‌ها دانلود و موارد تکراری حذف شدند و براساس عنوان، چکیده و معیارهای زیر مورد بررسی قرار گرفتند.

معیار ورود مقاله: کلیه مقالات و پژوهش‌هایی که درخصوص شایستگی‌های سازمانی، عملکردی و رفتاری نیروهای نظامی در مجلات داخلی و خارجی انجام‌گرفته بودند، انتخاب شدند. درمجموع ۲۰۳ مقاله که این شرایط را دارا بودند، انتخاب شدند. معیار خروج مقاله: مقالاتی که قابلیت دسترسی به تمام متن آن‌ها وجود نداشت (به علت چاپ صرفاً عنوان و چکیده و عدم چاپ کامل تمام متن مقاله)، مقالات همایشی، کنفرانسی و مقالاتی که محل چاپ آن‌ها نشریات معتبر نبود و یا شامل نامه به سردبیر، سرمقاله و گزارش کوتاه بودند، از روند مطالعه کنار گذاشته شدند. همچنین مقالاتی که تکراری بوده و متمرکز بر موضوع

1. Systematic

پژوهش حاضر و هدف آن نبودند نیز از فرایند بررسی خارج شدند. در نهایت ۲۳ مقاله وارد پژوهش شد. نمودار ۱، جریان مراحل بررسی و انتخاب مقالات و انجام مطالعه مروری حاضر را برحسب الگوی بین‌المللی مقالات مروری نظام‌مند (PRISMA) نشان می‌دهد.



نمودار ۱: نمودار جریانی مراحل بررسی و انتخاب مقالات جهت ورود به‌مرور نظام‌مند

برای اطمینان از کفایت داده‌ها و انتخاب علمی ۲۳ مقاله نهایی از میان ۲۰۳ مقاله اولیه، فرایند تحلیل با دقت و براساس معیارهای علمی انجام شد. ابتدا تمامی مقالات از نظر کیفیت پژوهشی، تمرکز موضوعی و انطباق با اهداف تحقیق بررسی شدند و تنها مقالاتی که در مجلات معتبر با روش‌شناسی دقیق منتشر شده بودند، انتخاب شدند. سپس، با استفاده از معیارهایی مانند دسترسی به متن کامل، تازگی (پژوهش‌های ۵ سال اخیر) و تنوع موضوعی، مقالاتی که بیشترین ارتباط مفهومی را با شایستگی‌های سازمانی، عملکردی و رفتاری نیروهای نظامی داشتند، شناسایی شدند. نکته مهم این‌که که اطمینان‌بخشی به داده‌ها از طریق تحلیل اشباع نظری انجام شد، به این صورت که فرایند انتخاب تا زمانی ادامه یافت که هیچ مضمون جدیدی از مقالات تازه حاصل نشد، نشان‌دهنده کافی بودن تعداد مقالات برای پوشش جامع

موضوع پژوهش بود. همچنین، فرایند ارزیابی توسط دو پژوهشگر به‌طور مستقل انجام شد و موارد اختلاف‌نظر با نظر پژوهشگر سوم حل‌وفصل شد. علاوه بر این، حذف مقالاتی که فاقد متن کامل، کیفیت کافی یا ارتباط مستقیم با موضوع بودند، به کاهش تعداد مقالات به ۲۳ مورد نهایی منجر شد. این فرایند جامع و نظام‌مند تضمین کرد که داده‌های انتخاب‌شده معتبر، کافی و نمایانگر ابعاد اصلی شایستگی‌های نظامی بودند.

۵. یافته‌ها و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها

۵-۱. یافته‌های تحقیق

بررسی پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده در زمینهٔ شایستگی‌های سازمانی، عملکردی و رفتاری نیروهای نظامی نشان‌دهنده پژوهش‌های متعددی است که از ابعاد مختلفی به این موضوع پرداخته‌اند. هرچند درصد بالایی از این پژوهش‌ها به روش کتابخانه‌ای و با استفاده از منابع مکتوب موجود انجام‌شده است، بااین‌وجود پژوهش‌های سال‌های اخیر نشان‌دهنده افزایش به‌کارگیری سایر رویکردها و روش‌های پژوهشی به‌ویژه رویکرد کیفی است. در جدول ۱، ابتدا مقاله‌های فارسی و سپس مقالات لاتین یافت شده مرتبط با شایستگی‌های سازمانی، عملکردی و رفتاری نیروهای نظامی، مورد تجزیه‌وتحلیل قرارگرفته‌اند.

جدول ۱: تجزیه‌وتحلیل پژوهش‌های فارسی و لاتین انجام‌گرفته در زمینه شایستگی‌های سازمانی، عملکردی و رفتاری نیروهای نظامی

نام محقق	عنوان مقاله (سال انتشار)	روش پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج
آرائی و همکاران	طراحی الگوی شایستگی مدیران آجا (مورد مطالعه: دانش‌آموختگان تحصیلات تکمیلی دافوس) (۱۴۰۳)	کیفی (مصاحبه نیمه‌ساختاریافته)	یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که الگوی شایستگی مدیران آجا شامل ۵۶ مؤلفه و ۸ بُعد؛ شایستگی‌های رفتاری (فردی-شخصیت)، رهبر نظامی، اخلاق حرفه‌ای، مدیریتی، ارزشی، اقتصادی، دانشی و شبکه‌سازی است.

نام محقق	عنوان مقاله (سال انتشار)	روش پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج
رضایی و همکاران	شناسایی الگوی شایستگی‌های مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه (۱۴۰۲)	اکتشافی و از نوع توصیفی تحلیلی با روش تحلیل محتوی اسناد	شایستگی‌های مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه فراجا در ۵ بُعد، ۱۶ مؤلفه و ۱۰۲ شاخص قابل دسته‌بندی است. ابعاد به‌دست‌آمده عبارت بودند از: مهارت‌های عمومی؛ مهارت‌های تخصصی حرفه‌ای؛ مهارت‌های فردی؛ مهارت‌های مدیریتی و مهارت‌های علمی، دانشی و بصیرتی. برای فرماندهی در یک یگان واکنش سریع انتظامی که مأموریت‌های متنوع و مهمی را انجام می‌دهد، ترکیبی از مهارت‌های متنوع لازم است.
طلائی و همکاران	بررسی شایستگی‌های فرهنگی برای ارائه خدمات در مراکز نظامی مورد مطالعه مراکز نظامی استان اصفهان (۱۴۰۲)	توصیفی- پیمایشی	نتایج تجزیه‌وتحلیل نشان داد شایستگی‌های فرهنگی نظامی ارائه‌دهندگان خدمات به‌جز ابعاد دانش و نگرش در سایر ابعاد بالاتر از سطح متوسط است. بیشترین هم‌بستگی در بین ابعاد شایستگی‌های فرهنگی نظامی بین خودکارآمدی و توانایی فرهنگی (۰/۶۷۹) است. همچنین بیشترین ضریب تأثیر در تعیین شایستگی‌های فرهنگی نظامی با دانش فرهنگی با (۰/۲۷۹) است.
عسگری و خوشنامون‌د	طراحی الگوی شایستگی‌های حماسی افسری بر مبنای آموزه‌های تربیتی شاهنامه فردوسی (۱۴۰۲)	کیفی و راهبرد تحلیل مضمون	تلفیق و مقوله‌بندی شایستگی‌های حماسی شناسایی شده نشان داد این شایستگی‌ها در هفت مقوله اصلی قابل طبقه‌بندی هستند: شایستگی‌های اعتقادی، شایستگی‌های ارزشی، شایستگی‌های نگرشی، شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های شناختی و روان‌شناختی و شایستگی‌های رفتاری و

نام محقق	عنوان مقاله (سال انتشار)	روش پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج
			جسمانی. براین‌اساس، اسطوره‌های حماسه‌ساز معرفی شده در شاهنامه الگوهایی از سلحشوری اخلاق‌مدار بوده‌اند. ترویج آموزه‌های تربیتی مرتبط با آنان در میان نظامیان می‌تواند به پرورش شایستگی‌های افسری مبتنی بر فرهنگ ایرانی مساعدت کند.
اسکندری و همکاران	الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان نظامی مراکز آموزش نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۲)	کیفی و مبتنی بر (مصاحبه نیمه‌ساختاریافته)	یافته‌های تحقیق حاکی از شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان شامل شایستگی‌های کارکردی و وظیفه‌ای (۷ مقوله)، اخلاقی (۸ مقوله)، اجتماعی و ارتباطی (۷ مقوله)، نظامی (۴ مقوله) و شناختی (۴ مقوله) است. مهم‌ترین این مقوله‌ها عبارت بودند از: ایجاد انگیزه در فراگیران، هوش فرهنگی، رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای، رعایت ارزش‌های اخلاقی، تفکر راهبردی، تفکر سیستمی، تفکر انتقادی و تفکر تحلیلی
گلشاهی و نه روزیان	با عنوان مدل ساختاری شایستگی‌های تأثیرگذار در توانمندسازی حرفه‌ای فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۱)	رویکرد آمیخته (کیفی-کمی و اکتشافی)	نتایج بخش کیفی پژوهش نشان داد که سه شایستگی حرفه‌ای، ارزشی و شناختی بر توانمندسازی حرفه‌ای فرماندهان از نظر خبرگان مؤثر بوده‌اند که در ۸ مقوله فرعی و ۳۱ شاخص تبیین شده‌اند. همچنین نتایج بخش کمی نشان داد که میزان اثرگذاری شایستگی‌ها بر توانمندسازی فرماندهان به ترتیب شامل، شایستگی‌های حرفه‌ای با ضریب تأثیر ۰/۴۵۹، شایستگی‌های شناختی با ضریب تأثیر ۰/۲۷۰ و شایستگی‌های ارزشی با ضریب تأثیر ۰/۲۴۶ بوده است.

نام محقق	عنوان مقاله (سال انتشار)	روش پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج
مهدوی نسب و نظری فرخی	شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای اساتید و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه افسری امام علی (ع) (۱۴۰۰)	اکتشافی و به لحاظ روش، کیفی-کمی	اخلاق حرفه‌ای اعضای هیئت علمی دانشگاه افسری امام علی (ع) شامل پنج بُعد آموزشی، پژوهشی، تربیتی، اخلاق فردی و سازمانی است. بعد اخلاق فردی با مؤلفه‌های روحیه جهادی، رفتاری و شایستگی‌های عقیدتی و سیاسی از بالاترین رتبه و ابعاد پژوهشی و تربیتی کم‌اهمیت‌ترین ابعاد هستند. بخش سازمانی که در این پژوهشی مورد تأکید است شامل مواردی مانند تعهد سازمانی، شایستگی امنیتی و ضابطه محوری بود.
بیات و حیدری دلگرم	جوهره فرماندهی؛ استعدادهای بنیادین فرماندهی در فرماندهان شهید دفاع مقدس (۱۴۰۱)	تحلیلی-توصیفی به شیوه مطالعه کتابخانه‌ای	پس از کدگذاری باز و رسیدن به مضامین فرعی و اصلی نتایج تحقیق نشان داد استعدادهای بنیادین فرماندهی شامل عقل (هوش، تدبیر، خلاقیت، کیاست، تعامل اجتماعی)، بزرگی روح (آرمان‌خواهی، کلان نگری، ارتباطات وسیع، افق بلند)، بزرگواری روح (جوانمردی، غیرت، معنویت، ساده زیستی، کرامت نفس)، قوت روح (شجاعت، عزم، هیبت، تمام‌کنندگی، تسلیم‌ناپذیری) و ویژگی‌های جسمانی (توانایی بدنی) است.
اسدی و همکاران	شناسایی مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی به روش داده‌بنیاد (۱۴۰۰)	کیفی (مصاحبه نیمه‌ساختاریافته)	براساس نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌ها ۱۲۷ کد باز شناسایی شد که در قالب ۲۹ مقوله فرعی و ۱۳ مقوله اصلی و ۶ طبقه اصلی شامل شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی و براین‌اساس مهارت‌های

نام محقق	عنوان مقاله (سال انتشار)	روش پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج
			مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی بدین شرح تعیین شدند: مهارت‌های فنی با دو مؤلفه مهارت‌های شغلی و نتیجه‌گرایی، مهارت‌های انسانی با چهار مؤلفه مدیریت افراد، هوش اجتماعی، رهبری تغییر و پایداری و پاسخ‌گویی و مهارت‌های ادراکی با دو مؤلفه قابلیت‌های تصمیم‌گیری و مهارت‌های بینشی.
لطفی جلال‌آبادی و همکاران	الگوی شایستگی فرماندهان جنگ‌های دریایی آینده (۱۴۰۰)	اکتشافی با رویکرد آینده‌پژوهی	مهم‌ترین شایستگی‌های فرماندهان نظامی شامل آگاهی از سلسله‌مراتب سازمانی ارتش، توجه به فرامین رهبری به‌عنوان فرمانده کل قوا، توکل و امید به خداوند متعال، امانت‌داری، تقوا، ایثار، شجاعت، اعتمادبه‌نفس، مسئولیت‌پذیری، تاب‌آوری، قانون‌گرایی و قاطعیت براساس قانون، آینده‌نگری، آگاهی از مسائل نظامی و جنگی منطقه، هم‌افزایی با سایر فرماندهان و همکاران، یادگیری فردی مدیران و فرماندهان، توسعه فردی و حرفه‌ای مانند گرفتن گواهینامه‌های تخصصی در حوزه کاری، مطالعه کتب و مقالات بهروز و شرکت در همایش‌ها و اجلاس‌های مرتبط، برنامه‌ریزی برای توسعه شغلی، ضابطه‌مندی در محیط کار و پرهیز از رفتارهای خارج از قوانین، استفاده از کارکنان و مدیران خبره به‌عنوان تسهیلگر و مشاور خبره برای آموزش و توسعه، تسلط بر شایستگی‌های فنی-تخصصی

نام محقق	عنوان مقاله (سال انتشار)	روش پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج
بهمنی و همکاران	طراحی الگوی رهبری فرماندهان دوران دفاع مقدس با استفاده از رویکرد ترکیبی (۱۴۰۰)	آمیخته (کیفی- کمی)	مقوله جهان‌بینی ایثار، پدیده محوری الگوی رهبری فرماندهان دوران دفاع مقدّس است که بعد از تأثیرپذیری از شرایط علّی، مداخله‌گر و زمینه‌ای، باعث اتخاذ راهبردهای رفتاری مانند خدمت و توجه به پیروان، تعهد اخلاقی، صداقت، ارتباطات عاطفی و معنوی، شجاعت و خطرپذیری از سوی فرماندهان شده و در ادامه تحقق پیامدهایی مانند پیروزی در میدان نبرد، انسجام جامعه و افزایش قدرت بازدارندگی نظامی را به‌همراه داشته است. یافته‌های معادلات ساختاری در بخش کمّی، تأییدکننده روابط مؤلفه‌های الگوی رهبری طراحی‌شده است.
مهری و همکاران	ارائه مدلی برای شناسایی شاخص‌های سرمایهٔ انسانی در یک دانشگاه نظامی با رویکرد ترکیبی ISM ـ ANP (۱۴۰۰)	پیمایشی توصیفی	نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در بخش ارزیابی به روش ISM-ANP شاخص آموزش مستمر به‌عنوان علت علت‌ها و تأثیرگذارترین و بعد از آن تحصیلات دانشگاهی، دانش حرفه‌ای، تجربه کاری و خلاقیت فردی به‌عنوان متغیرهای تأثیرگذار و بااهمیت شناسایی شدند.
کاویانی و همکاران	طراحی مدل شایستگی کارکنان در حوزه امنیت سایبری (۱۳۹۹)	پژوهش کمی (مدل معادلات ساختاری)	مدل شایستگی کارکنان شامل دو بُعد شایستگی‌های فنی و تخصصی و شایستگی‌های عمومی است. شایستگی‌های فنی و تخصصی متشکل از دانش و مهارت است. شایستگی‌های عمومی نیز مؤلفه‌های خود مفهومی، ویژگی‌های شخصیتی و انگیزه‌ها را شامل شد.

نام محقق	عنوان مقاله (سال انتشار)	روش پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج
خان احمدی	الگوی شایستگی فرماندهان در تحقق امنیت پایدار (۱۳۹۹)	آمیخته (کیفی کمی)	میانگین رتبه شایستگی‌ها به ترتیب اطاعت‌پذیری ۱۶/۵۳، رازداری ۱۶/۵، روحیه جهادی ۱۶/۴۷، حُسن تدبیر ۱۵/۵، قاطعیت ۱۴/۴، خطرپذیری ۱۴/۲۵، بصیرت مداری ۱۳/۲۸ اشراف اطلاعاتی ۱۰/۸۵ است و براساس نتایج، با نهادینه‌سازی الگوی فوق، طیف کاملی از گزینه‌های یک دفاع لایه‌بندی شده در پنج سطح امنیت (سیاسی، اعتقادی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی) برای نظام اسلامی ایجاد خواهد شد.
تشکری	الگوی شایستگی‌های سرمایهٔ انسانی پلیس (مورد مطالعه: دیدگاه‌های حضرت امام خمینی «ره») (۱۳۹۹)	نظریه داده‌بنیاد یا نظریه مفهوم‌سازی بنیادی	با بهره‌گیری از دیدگاه‌ها و رهنمودهای امام خمینی (ره) تعداد ۳۸۴ گزاره (متن) مرتبط با موضوع تحقیق انتخاب و براساس فرایند و مراحل روش داده‌بنیاد، ۵ مقوله اصلی شامل اعتقادی (خداباوری، وحی باوری، معادباوری، عدل باوری، امامت باور و مردم باور)، اخلاقی (حق مدار، خوش‌بین، دارای اعتمادبه‌نفس، کار جمعی و تیمی، وجدان کاری، دارا بودن روحیه بسیجی و انقلابی، ثبات شخصیت، شجاع و نترس، صبر و تاب‌آوری، متعهد، متواضع و مخلص، معتدل، معنویت‌گرا)، رفتاری (امر به معروف و نهی از منکر، ایثارگری، باانگیزه، ظلم‌ستیز، پایبندی به ارزش‌ها، ساده زیست و متعهد به انجام واجبات دینی در محل کار، سلامت مالی و اخلاقی)، کارآمدی (آینده‌نگر، اهل مشاوره و تعامل، برنامه‌ریز، هدفمند و کل‌نگر، تصمیم‌گیری درست و به‌موقع،

نام محقق	عنوان مقاله (سال انتشار)	روش پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج
			دانش‌گرا، مبتکر و خلاق، دارای آگاهی سیاسی و نظامی، مسئولیت‌پذیر و متعهد) و حرفه‌ای (اعتمادساز، امنیت آفرین، امانت‌دار، پرتلاش و خستگی‌ناپذیر، فسادستیز، آگاهی از مسائل روان‌شناختی سازمانی، منضبط، مردم‌دار، قانون‌گرا) تعیین و مقوله محوری (باورها و اعتقادات) مشخص شد.
ذاکری و کهندانی	تدوین الگوی شایستگی مأموران پلیس آگاهی در حوزه کشف خودروهای مسروقه (۱۳۹۹)	پیمایشی (تکمیل پرسش‌نامه)	ابعاد اصلی شایستگی افسران در ۴ بُعد دانش و آگاهی (۷ شاخص)، مهارت و توانایی (۷ شاخص)، ارزش‌ها و نگرش‌ها (۵ شاخص) و ویژگی‌های فردی (۵ شاخص) شناسایی شد و مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحلیل نیز گواه مطلوبیت و تناسب الگو است. به‌کارگیری مدل شایستگی به‌دست‌آمده در نظام‌های مختلف سامانه مدیریت منابع انسانی برای مثال در حوزه مبارزه با سرقت خودرو می‌تواند موجب افزایش اثربخشی اقدامات افسران در تأمین امنیت و نیز کشف خودروهای مسروقه شود.
خانی و همکاران	احصای ویژگی‌ها و شاخص‌های فرماندهان گروهان آموزشی (مورد مطالعه: یکی از مراکز آموزش عالی سپاه) (۱۳۹۸)	آمیخته (کیفی- کمی)	معرفت و ایمان، عبودیت و عمل صالح، اصالت و نجابت خانوادگی، اعتقاد و التزام عملی به ولایت فقیه (ولایت مداری)، تقوا و پرهیزگاری، شایستگی‌های اخلاقی، پرهیز از تجملات و دنیاگرایی، بصیرت و عمل انقلابی، روحیه جهادی و عاشورایی، رشد ذهنی، فکری و شخصیتی و تعامل و روابط اجتماعی و سازمانی از مهم‌ترین ویژگی‌های رفتاری و عملکردی مدیران

نام محقق	عنوان مقاله (سال انتشار)	روش پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج
			سازمان نظامی هستند.
مریتز و همکاران	شایستگی‌های رهبری رهبران نظامی سطح اول (۲۰۲۰)	توصیفی-هم‌بستگی	از نظر شایستگی‌های رهبری، تنها دو شایستگی از تکلیف، دو شایستگی از بُعد تغییر و هیچ‌یک از بُعد رابطه‌ای کافی نیست. علاوه بر این شایستگی‌های ارتباطی رهبری با یکدیگر مرتبط هستند، اما شایستگی‌های رهبری وظیفه و تغییر ارتباطی ندارند.
کوسیانی و همکاران	افزایش مهارت حرفه‌ای معلمان نظامی با آموزش و تجربه از طریق شایستگی (۲۰۲۱)	کمی (توصیفی-هم‌بستگی)	آموزش و تمرین، مؤلفه‌های تأثیرگذار شایستگی معلمان نظامی است. آموزش بر افزایش حرفه‌ای بودن معلمان نظامی تأثیر می‌گذارد. افزایش حرفه‌ای بودن معلمان نظامی از طریق شایستگی بر حرفه‌ای بودن معلمان نظامی تأثیر می‌گذارد، تجربه بر شایستگی معلمان نظامی تأثیر می‌گذارد، تجربه شامل حرفه‌ای بودن معلمان نظامی است و تأثیرات تجربه باعث افزایش حرفه‌ای بودن از طریق شایستگی می‌شود.
ما و همکاران	بررسی شایستگی‌های پرستاران نظامی در بیمارستان‌های عمومی در چین: تحلیل محتوای کیفی (۲۰۲۱)	مطالعه کیفی با استفاده از تحلیل محتوای کیفی	تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، ۴۰ شایستگی را نشان داد که براساس مدل پیاز به چهار دسته اصلی طبقه‌بندی شدند. این مقولات عبارت بودند از: انگیزه (تعهد به مأموریت)، صفات (استقامت، انعطاف‌پذیری و غیره)، هویت خود نقش‌های دوگانه (اطاعت، همدلی و غیره) و همچنین دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها (دانش و مهارت‌های پرستاری بالینی و نظامی). توانایی پرستاری پایه، توانایی توسعه حرفه‌ای، توانایی رهبری و

نام محقق	عنوان مقاله (سال انتشار)	روش پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج
			مدیریت).
زوکیروویچ و همکاران	توسعه صلاحیت حرفه‌ای در کارکنان نظامی در ازبکستان (۲۰۲۴)	تحلیلی-توصیفی مبتنی بر منابع کتابخانه‌ای	ارتش ازبکستان با اتخاذ رویکردی چندوجهی شامل برنامه‌های آموزشی دقیق، توسعه حرفه‌ای مستمر و همکاری‌های بین‌المللی، به ایجاد یک نیروی نظامی شایسته و توانا پرداخته است. آموزش‌های پایه و پیشرفته در مؤسساتی نظیر آکادمی نیروهای مسلح، همراه با تمرین‌های مشترک و همکاری‌های بین‌المللی، نقش مهمی در تقویت دانش نظری و مهارت‌های عملی پرسنل ایفا می‌کنند. توسعه حرفه‌ای مستمر نیز با تمرینات منظم و آموزش‌های مداوم، پرسنل را برای چالش‌های جدید عملیات نظامی آماده می‌کند. شایستگی‌های سازمانی، رفتاری و عملکردی نیروهای نظامی ارتش ازبکستان شامل آمادگی عملیاتی، همکاری‌های بین‌المللی، به روز بودن و انطباق با تحولات جنگ مدرن، یادگیری مستمر، تطابق‌پذیری، توسعه حرفه‌ای، مهارت‌های علمی و تخصصی نظامی، رهبری استراتژیک و آگاهی از فناوری و استراتژی‌های نظامی جدید است.
کاراوانوف و همکاران	شایستگی حرفه‌ای به‌عنوان پیش‌نیاز روانی برای بهبود اثربخشی آموزش نظامی-حرفه‌ای (بازآموزی) پرسنل نظامی (۲۰۲۳)	آمیخته (کیفی-کمی)	شایستگی‌های حرفه‌ای پیش‌نیاز نظامیان برای رشد و توسعه حرفه‌ای آنان، شامل مواردی مانند حفظ آرامش در موقعیت‌های حساس و استراتژیک، مدیریت روانی، آگاهی فناورانه و دانش تخصصی، آمادگی جسمی به‌عنوان یک

نام محقق	عنوان مقاله (سال انتشار)	روش پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج
			کارمند نظامی و شرکت در دوره‌های ضمن خدمت و بازآموزی هستند که براساس این شایستگی‌ها نیروهای حرفه‌ای از نیروهای آماتور متمایز می‌گردند.
«پتروف و گئورگیف»[1]	ارزیابی صلاحیت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای نظامی (۲۰۱۹)	تحلیلی-توصیفی به شیوه مطالعه کتابخانه‌ای	شایستگی‌های حرفه‌ای نیروهای نظامی شامل این موارد است: مهارت در استفاده از تجهیزات نظامی، دانش فنی در زمینهٔ تسلیحات، ارتباطات و سیستم‌های اطلاعاتی؛ توانایی هدایت و انگیزش تیم‌ها، تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، الگوسازی رفتاری مناسب؛ تحلیل اطلاعات، ارزیابی ریسک، اتخاذ تصمیمات سریع و دقیق در شرایط مبهم؛ مهارت‌های ارتباط کلامی و غیرکلامی مؤثر، توانایی ارائه گزارشات و ارائه‌های شفاف؛ توانایی سازگاری با شرایط متغیر و محیط‌های چالش‌برانگیز، یادگیری سریع و تطبیق با تغییرات؛ توانایی همکاری مؤثر با دیگران، حل تعارضات، ایجاد روابط مثبت در تیم؛ پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، صداقت، امانت‌داری، رعایت قوانین و مقررات؛ آمادگی جسمانی بالا، توانایی انجام مأموریت‌های سخت و طاقت‌فرسا؛ کنترل استرس، صبر، حفظ آرامش در شرایط دشوار؛ توانایی حل مسئله، تفکر انتقادی، خلاقیت؛ آگاهی از فرهنگ‌های مختلف، توانایی تعامل مؤثر با افراد از فرهنگ‌های

1. Petrov & Georgiev

نام محقق	عنوان مقاله (سال انتشار)	روش پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج
			متفاوت؛ درک از مسائل سیاسی و بین‌المللی، توانایی تحلیل مسائل سیاسی؛ توانایی جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر اطلاعات؛ آگاهی از مسائل امنیتی، توانایی حفظ امنیت اطلاعات؛ دانش حقوقی مرتبط با فعالیت‌های نظامی؛ مهارت‌های تعامل اجتماعی، توانایی ایجاد شبکه‌های ارتباطی؛ آگاهی از نقاط قوت و ضعف خود، توانایی بهبود خود؛ علاقه به یادگیری مستمر، توانایی توسعه مهارت‌ها؛ توانایی ارائه ایده‌های جدید، بهبود روش‌ها و فرایندها؛ درک از ساختار سازمانی، توانایی کار در چهارچوب سازمان.

۵-۲. تجزیه‌وتحلیل یافته‌ها

با عنایت به نتایج به‌دست‌آمده از مرور نظام‌مند ۲۳ مقاله فوق، شایستگی‌های سازمانی، عملکردی و رفتاری نیروهای نظامی، مجموعاً در قالب ۹ دسته شامل شایستگی‌های مدیریتی و رهبری، شایستگی‌های فردی و شخصیتی، شایستگی‌های حرفه‌ای و عملکردی، شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی، شایستگی‌های فرهنگی و اجتماعی، شایستگی‌های دانشی و آموزشی، شایستگی‌های جسمانی و توانایی‌های جسمی، شایستگی‌های ارتباطی و شایستگی‌های فنی و تکنولوژیکی دسته‌بندی گردید. تحلیل محتوای کیفی براساس اصول مرور نظام‌مند انجام شد. ابتدا کلیه مقالات مرتبط با شایستگی‌های سازمانی، عملکردی و رفتاری نیروهای نظامی از میان ۲۰۳ مقاله شناسایی‌شده براساس معیارهای ورود و خروج، انتخاب شدند. پس از پالایش، ۲۳ مقاله به‌عنوان منابع نهایی وارد تحلیل شدند. فرایند تحلیل شامل مراحل زیر بود:

کدگذاری اولیه: متن کامل مقالات انتخابی به‌دقت بررسی و مضامین مرتبط با شایستگی‌های نظامی شناسایی شد. در این مرحله، واحدهای معنایی مشخص و کدهای اولیه به آن‌ها اختصاص داده شدند.

ایجاد مقوله‌ها: کدهای اولیه با استفاده از روش تحلیل مضمون تجمیع شده و در مقوله‌های گسترده‌تر سازمان‌دهی شدند. این مقوله‌ها براساس شباهت و هم‌پوشانی مفهومی در قالب ۹ دسته اصلی شایستگی‌ها (مدیریتی و رهبری، فردی و شخصیتی، حرفه‌ای و عملکردی، اخلاقی و ارزشی، فرهنگی و اجتماعی، دانشی و آموزشی، جسمانی و توانایی‌های جسمی، ارتباطی و فنی و تکنولوژیکی) دسته‌بندی شدند.

بررسی اعتبار: برای اطمینان از دقت تحلیل، کدها و مقوله‌ها با پژوهش‌های پیشین مقایسه شدند و از نظر مطابقت با اهداف پژوهش بررسی گردیدند.

سنتز نهایی: یافته‌های تجمیعی هر مقوله به‌صورت یکپارچه و منسجم در قالب نتایج پژوهش ارائه شد. این روش امکان شناسایی شایستگی‌های اصلی و کلیدی نیروهای نظامی را فراهم نمود و چهارچوبی جامع برای درک این شایستگی‌ها ارائه کرد.

برای بررسی و مشخص کردن اشتراک مقولات استخراج‌شده در مقالات، فرایند تحلیل مضمون به‌صورت دقیق انجام شد. ابتدا کدهای اولیه از هر مقاله استخراج و مقایسه شدند تا مضامین مشترک شناسایی شوند. سپس، این کدها در قالب مقولات کلی دسته‌بندی شدند که نشان‌دهنده هم‌پوشانی و اشتراکات مفهومی در مقالات مختلف بود. به‌طور مشخص، مقولات اصلی شامل شایستگی‌های مدیریتی و رهبری، فردی و شخصیتی، حرفه‌ای و عملکردی، اخلاقی و ارزشی، فرهنگی و اجتماعی، دانشی و آموزشی، جسمانی و توانایی‌های جسمی، ارتباطی و فنی و تکنولوژیکی بودند که در بیشتر مقالات به‌طور مکرر مشاهده شدند. برای اطمینان از صحت اشتراکات، مقولات با نتایج پژوهش‌های پیشین مقایسه و هم‌سویی آن‌ها تأیید شد. همچنین، از روش ارزیابی متقابل پژوهشگران برای کنترل و تأیید مضامین مشترک در مقالات استفاده شد که این امر انسجام و جامعیت یافته‌ها را تضمین می‌کند.

برای تعیین میزان تأکید و تکرارپذیری شایستگی‌های به‌دست‌آمده، بسامد اشاره به هر

شایستگی در ۲۳ مقاله منتخب محاسبه شد. نتایج نشان داد که شایستگی‌های مدیریتی و رهبری با ۱۹ مورد (۸۲/۶٪) بیشترین میزان تأکید را داشتند و به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین شایستگی‌ها شناسایی شدند. شایستگی‌های حرفه‌ای و عملکردی با ۱۸ مورد (۷۸/۳٪) و شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی با ۱۷ مورد (۷۳/۹٪) در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. همچنین، شایستگی‌های فردی و شخصیتی با ۱۶ مورد (۶۹/۶٪) و شایستگی‌های ارتباطی با ۱۵ مورد (۶۵/۲٪) از دیگر موارد پُرتکرار بودند. شایستگی‌های فرهنگی و اجتماعی در ۱۴ مقاله (۶۰/۹٪)، شایستگی‌های دانشی و آموزشی در ۱۳ مقاله (۵۶/۵٪) و شایستگی‌های جسمانی و توانایی‌های جسمی، فنی و تکنولوژیکی هرکدام در ۱۲ مقاله (۵۲/۲٪) مورد تأکید قرار گرفتند. بنابراین تمامی شایستگی‌ها از میزان تکرار و تأکید کافی برخوردار بوده و به‌طور جامع ابعاد کلیدی شایستگی‌های نیروهای نظامی را پوشش داده‌اند.

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر با هدف تبیین شایستگی‌های سازمانی، عملکردی و رفتاری نیروهای نظامی انجام گرفت. در ادامه هر یک از نتایج پژوهش، مورد بحث قرار می‌گیرند. نخستین یافته پژوهش نشان داد شایستگی‌های مدیریتی و رهبری ازجمله مهم‌ترین شایستگی‌های سازمانی و رفتاری نظامیان به شمار می‌رود. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های آرائی و همکاران (۱۴۰۳)، رضایی و همکاران (۱۴۰۲)، اسدی و همکاران (۱۴۰۰)، لطفی جلال‌آبادی و همکاران (۱۴۰۰)، ما و همکاران (۲۰۲۱) و کاراوانوف و همکاران (۲۰۲۳) هم‌سویی دارد. در تبیین این یافته پژوهش باید گفت شایستگی‌های مدیریتی و رهبری برای نیروهای نظامی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا این شایستگی‌ها پایه و اساس کارآمدی و اثربخشی سازمان‌های نظامی را تشکیل می‌دهند. در محیط‌های نظامی، مدیران و رهبران با چالش‌های پیچیده و متنوعی روبه‌رو هستند که نیازمند مهارت‌های خاصی برای تصمیم‌گیری درست، مدیریت منابع و هدایت نیروها در شرایط دشوار است. شایستگی‌های مدیریتی شامل توانایی در برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان‌دِهی منابع انسانی و مادی، مدیریت عملکرد و ارزیابی

دقیق وضعیت‌های عملیاتی است. شایستگی‌های رهبری، از سوی دیگر، شامل توانایی‌های فردی در ایجاد انگیزه، الهام بخشیدن به نیروها و هدایت آن‌ها در مواجهه با چالش‌ها و مخاطرات است. رهبران نظامی باید توانایی برقراری ارتباط مؤثر با زیردستان، ایجاد اعتماد و اتخاذ تصمیمات قاطع و درست در شرایط بحرانی را داشته باشند. این شایستگی‌ها همچنین شامل توانایی‌های رهبری تحول‌گرا و اخلاق‌مدار است که به رهبران نظامی کمک می‌کند تا ضمن حفظ اصول اخلاقی و انسانی، نیروهای خود را در مسیر تغییرات مثبت و پیشرفت سازمانی هدایت کنند.

دومین یافته پژوهش حاکی از آن بود که شایستگی‌های فردی و شخصیتی از دیگر شایستگی‌های سازمانی، عملکردی و رفتاری نیروهای نظامی بود. این یافته پژوهش نیز با تحقیقات خوشنامو‌ند و عسگری (۱۴۰۲)، لطفی جلال‌آبادی و همکاران (۱۴۰۰)، کاویانی و همکاران (۱۳۹۹) و خانی و همکاران (۱۳۹۸)، ما و همکاران (۲۰۲۱) و پتروف و گئورگیف (۲۰۱۹) هم‌سویی دارد و مبین آن است که شایستگی‌های فردی و شخصیتی برای نیروهای نظامی از اهمیت بنیادی برخوردار است، زیرا این شایستگی‌ها پایه‌گذار رفتارها، تصمیمات و واکنش‌های نظامیان در مواجهه با چالش‌های متنوع و پیچیده هستند. این شایستگی‌ها شامل مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و توانمندی‌های فردی است که به نیروهای نظامی کمک می‌کند تا در شرایط سخت و بحرانی، نه‌تنها عملکرد مؤثری داشته باشند بلکه به‌عنوان الگوهای رفتاری در سازمان خود عمل کنند. شایستگی‌های فردی شامل خودکارآمدی که به نیروها اطمینان و اعتمادبه‌نفس می‌دهد تا وظایف خود را به بهترین نحو انجام دهند و انگیزه که آن‌ها را به تلاش بیشتر و پیگیری اهداف سازمانی سوق می‌دهد، است. همچنین، تعهد به اصول و ارزش‌ها، تاب‌آوری در برابر استرس‌ها و فشارهای روانی و حفظ اخلاق فردی در همه شرایط از دیگر اجزای کلیدی این شایستگی‌ها هستند. شایستگی‌های شخصیتی نیز شامل ویژگی‌هایی مانند جوانمردی، غیرت، معنویت و بصیرت است که به نیروهای نظامی امکان می‌دهد تا در چهارچوب اخلاقی و معنوی، رفتارهای خود را هدایت کنند و در برابر فشارهای محیطی و اجتماعی مقاومت نشان دهند. این شایستگی‌ها نه‌تنها بر عملکرد فردی نیروها

تأثیرگذار است بلکه در ایجاد و تقویت هم‌بستگی و روحیه تیمی نیز نقش اساسی دارد. نیروهای نظامی با داشتن این شایستگی‌ها می‌توانند در مواجهه با چالش‌ها و موقعیت‌های بحرانی، تصمیمات سریع و دقیقی اتخاذ کنند، در برابر ناملایمات پایداری نشان دهند و به‌عنوان ستون‌های اخلاقی و رفتاری سازمان، الگوی دیگران باشند.

سومین یافته پژوهش شایستگی‌های حرفه‌ای و عملکردی بود که در نتایج پژوهش‌های زوکیروویچ و همکاران (۲۰۲۴)، کوسیانی و همکاران (۲۰۲۱) و ذاکری و کهندانی (۱۳۹۹) هم‌سویی دارد. این شایستگی‌ها تعیین‌کننده میزان توانایی و آمادگی نیروها برای انجام وظایف محوله و مقابله با چالش‌های عملیاتی در محیط‌های متغیر و پیچیده نظامی هستند. شایستگی‌های حرفه‌ای شامل دانش تخصصی در زمینه‌های مختلف نظامی، مانند تسلیحات، ارتباطات، سیستم‌های اطلاعاتی و همچنین مهارت‌های فنی در استفاده از تجهیزات نظامی و فناوری‌های پیشرفته است. این شایستگی‌ها به نیروهای نظامی امکان می‌دهند تا در شرایط بحرانی و غیرقابل پیش‌بینی، به‌سرعت واکنش نشان دهند و تصمیمات صحیح و مؤثری بگیرند. از سوی دیگر، شایستگی‌های عملکردی شامل توانایی‌هایی مانند مدیریت روانی در مواجهه با استرس و فشارهای محیطی، حفظ آرامش و تمرکز در شرایط بحرانی و همچنین توانایی ارزیابی ریسک و اتخاذ تصمیمات سریع و دقیق در موقعیت‌های مبهم و پُرخطر است. این شایستگی‌ها همچنین شامل مهارت‌های ارتباطی مؤثر، توانایی ارائه گزارشات شفاف و دقیق و توانایی همکاری و هم‌افزایی با سایر اعضای تیم و سازمان است. نیروهای نظامی با داشتن این شایستگی‌های حرفه‌ای و عملکردی می‌توانند به شکلی مؤثرتر و کارآمدتر در مأموریت‌های خود عمل کنند، از ابزارها و فناوری‌های موجود به بهترین نحو بهره‌برداری کنند و با حفظ انگیزه و تمرکز، در جهت دستیابی به اهداف سازمانی گام بردارند. توسعه و تقویت این شایستگی‌ها در نیروهای نظامی به‌طور مستقیم با افزایش اثربخشی و کارایی مأموریت‌های نظامی، بهبود عملکرد فردی و تیمی و همچنین ارتقای توانمندی‌های عملیاتی و استراتژیک سازمان‌های نظامی در ارتباط است. این امر باعث می‌شود که نیروهای نظامی نه‌تنها در مقابل تهدیدات و چالش‌های موجود آماده‌تر باشند، بلکه بتوانند در مسیر حفظ

امنیت و ثبات ملی، نقش مؤثرتری ایفا کنند.

یافته بعدی پژوهش نشان داد شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی نیز از شایستگی‌های حرفه‌ای نظامیان عصر امروز محسوب می‌شود. این یافته پژوهش نیز با پژوهش‌های اسکندری و همکاران (۱۴۰۲)، بهمنی و همکاران (۱۴۰۰)، تشکری (۱۳۹۹)، گلشاهی و نه روزیان (۱۴۰۱)، خانی و همکاران (۱۳۹۸) و پتروف و گئورگیف (۲۰۱۹) هم‌سویی دارد و مبین آن است که شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی برای نیروهای نظامی اهمیت حیاتی دارند، زیرا رفتارها و تصمیمات آن‌ها را در همه شرایط هدایت می‌کنند. این شایستگی‌ها شامل اصولی مانند صداقت، عدالت، امانت‌داری و تعهد به ارزش‌های ملی و دینی است که به نیروهای نظامی کمک می‌کند وظایف خود را با بالاترین استانداردهای اخلاقی انجام دهند. نقش معنویت و دین‌داری در این زمینه برجسته است، زیرا نیروهای نظامی با تکیه بر ایمان به خدا و تقوا، ایثارگری و به‌ویژه ولایت‌مداری (ویژه نظامیان ایران) قدرت بیشتری برای مقابله با چالش‌ها و حفظ آرامش و اطمینان به دست می‌آورند.

شایستگی‌های فرهنگی و اجتماعی نیز از دیگر صلاحیت‌های حرفه‌ای و سازمانی نظامیان محسوب می‌شود. یافته‌های پژوهش طلائی و همکاران (۱۴۰۲)، اسکندری و همکاران (۱۴۰۲) و بیات و حیدری دلگرم (۱۴۰۱)، خان احمدی و همکاران (۱۳۹۹)، پتروف و گئورگیف (۲۰۱۹) و اسدی و همکاران (۱۴۰۰) نیز این یافته را تأیید می‌کنند. در تبیین این یافته پژوهش باید اظهار داشت شایستگی‌های فرهنگی و اجتماعی برای نیروهای نظامی از اهمیت استراتژیک و بنیادینی برخوردار است، زیرا این شایستگی‌ها به نیروها کمک می‌کند تا در محیط‌های متنوع و چندفرهنگی، به‌طور مؤثر عمل کنند و تعاملات سازنده‌ای را با دیگران برقرار سازند. شایستگی‌های فرهنگی شامل درک عمیق از فرهنگ‌های مختلف، آگاهی از تفاوت‌های فرهنگی و توانایی تطبیق با ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای متنوع در موقعیت‌های مختلف است. این شایستگی‌ها به نیروهای نظامی این امکان را می‌دهد تا با احترام به تفاوت‌های فرهنگی، روابط مثبت و سازنده‌ای را با همکاران، جوامع محلی و نیروهای متحد ایجاد کنند و از بروز سوءتفاهم‌ها و تنش‌های فرهنگی جلوگیری کنند. علاوه

بر این، شایستگی‌های فرهنگی به نیروهای نظامی کمک می‌کند تا در مأموریت‌های بین‌المللی و همکاری‌های چندجانبه، با درک و احترام به ارزش‌ها و حساسیت‌های فرهنگی سایر کشورها و نیروها، به‌طور مؤثری عمل کنند. از سوی دیگر، شایستگی‌های اجتماعی شامل توانایی برقراری ارتباطات مؤثر، مدیریت تعاملات اجتماعی و ایجاد انگیزه و اعتماد در دیگران است. این شایستگی‌ها نیروهای نظامی را قادر می‌سازد تا در موقعیت‌های مختلف، ازجمله در شرایط بحرانی و عملیاتی، با دیگران همکاری کنند، تعارضات را مدیریت کنند و روابط کاری مثبت و هم‌افزا ایجاد کنند. شایستگی‌های اجتماعی به نیروهای نظامی این امکان را می‌دهد تا به‌عنوان اعضای مؤثر تیم‌های کاری، با حفظ روحیه تیمی و انسجام سازمانی، به بهترین شکل ممکن به وظایف خود عمل کنند. توسعه و تقویت شایستگی‌های فرهنگی و اجتماعی در نیروهای نظامی نه‌تنها به بهبود عملکرد فردی و گروهی کمک می‌کند، بلکه باعث تقویت هم‌بستگی و همکاری درون‌سازمانی و بین‌المللی می‌شود.

شایستگی‌های دانشی و آموزشی نیز از اهم شایستگی‌های حرفه‌ای، رفتاری و سازمانی نظامیان به شمار می‌رود که با نتایج پژوهش‌های مهدوی نسب و نظری فرخی (۱۴۰۰)، مهری و همکاران (۱۴۰۰)، رضایی و همکاران (۱۴۰۲)، کاراوانوف و همکاران (۲۰۲۳) و زوکیروویچ و همکاران (۲۰۲۴) هم‌سویی دارد. در تبیین این یافته پژوهش باید گفت این شایستگی‌ها پایه‌گذار توانایی‌های فنی و عملیاتی نیروها و بهبود مستمر عملکرد سازمانی هستند. شایستگی‌های دانشی شامل درک عمیق از علوم نظامی، تسلط بر دانش فنی و تخصصی مرتبط با تسلیحات، ارتباطات، سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری‌های پیشرفته است. این شایستگی‌ها به نیروهای نظامی امکان می‌دهد تا در شرایط پیچیده و بحرانی، با دانش و آگاهی کامل تصمیم‌گیری کرده و از ابزارها و تجهیزات به‌طور بهینه استفاده کنند. شایستگی‌های آموزشی نیز شامل توانایی یادگیری سریع، مشارکت در برنامه‌های آموزشی مداوم و به‌روزرسانی مداوم دانش و مهارت‌های فردی است. این شایستگی‌ها به نیروهای نظامی کمک می‌کند تا همواره در خط مقدم دانش و فناوری قرار داشته باشند و بتوانند با تغییرات و تحولات سریع محیط‌های نظامی همگام شوند. علاوه بر این، شایستگی‌های

آموزشی به نیروهای نظامی این امکان را می‌دهد تا در برنامه‌های آموزشی رسمی و غیررسمی شرکت کنند و با بهره‌گیری از آموزش‌های ضمن خدمت، مهارت‌های خود را بهبود بخشند و به نیروهای با تجربه و کارآمد تبدیل شوند. توسعه و تقویت این شایستگی‌ها نه‌تنها به افزایش کارایی و اثربخشی نیروهای نظامی کمک می‌کند، بلکه باعث می‌شود تا آن‌ها به‌عنوان منابع دانشی باارزش در سازمان‌های نظامی ایفای نقش کنند و در آماده‌سازی نیروهای جدید و انتقال دانش به نسل‌های آینده نقش کلیدی داشته باشند.

دیگر یافته پژوهش بر شایستگی‌های جسمانی و توانایی‌های جسمی نیروهای نظامی به‌عنوان یکی از عوامل مهم در شایستگی‌های سازمانی، رفتاری و عملکردی آنان تأکید می‌کند و با نتایج پژوهش‌های عسگری و خوشنامون (۱۴۰۲)، پتروف و گئورگیف (۲۰۱۹) و بیات و حیدری دلگرم (۱۴۰۱) هم‌سو است. این یافته مبین آن است که شایستگی‌های جسمانی و توانایی‌های جسمی برای نیروهای نظامی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند و نقش اساسی در اجرای مأموریت‌ها و حفظ آمادگی نیروها دارند. شایستگی‌های جسمانی شامل آمادگی جسمانی که به توانایی فرد در انجام فعالیت‌های فیزیکی سنگین و متنوع، ازجمله تمرینات فیزیکی و عملیات نظامی، اشاره دارد. این آمادگی شامل قدرت بدنی، استقامت، انعطاف‌پذیری و سرعت است که برای مقابله با شرایط سخت و پر استرس در میدان جنگ ضروری است. توانایی انجام مأموریت‌های سخت نیز به توانایی نیروها در انجام وظایف در شرایط محیطی مختلف و دشوار اشاره دارد، ازجمله شرایط آب‌وهوا نامساعد، موانع فیزیکی و محیط‌های عملیاتی چالش‌برانگیز. کنترل استرس یکی دیگر از جنبه‌های حیاتی شایستگی‌های جسمانی است که به توانایی نیروها در مدیریت فشارهای روانی و جسمی ناشی از عملیات پیچیده و تنش‌زا مربوط می‌شود.

شایستگی‌های ارتباطی همچنین از دیگر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای نظامیان به شمار می‌رود. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های خانی و همکاران (۱۳۹۸)، بیات و حیدری دلگرم (۱۴۰۱) اسکندری و همکاران (۱۴۰۲)، پتروف و گئورگیف (۲۰۱۹)، مریتز و همکاران (۲۰۲۰) و هم‌سویی دارد و مبین آن است که شایستگی‌های ارتباطی برای نیروهای

نظامی از اهمیت حیاتی برخوردارند و به‌طور مستقیم بر اثربخشی عملیات و هماهنگی تیمی تأثیر می‌گذارند. این شایستگی‌ها شامل مهارت‌های کلامی و غیرکلامی مؤثر است که برای انتقال اطلاعات، دستورالعمل‌ها و فرمان‌ها به‌صورت واضح و دقیق ضروری است. مهارت‌های کلامی به توانایی نیروها در بیان دقیق و شفاف اطلاعات، ارائه گزارشات و تعامل با دیگر اعضای تیم و مافوق‌ها مرتبط می‌شود، درحالی‌که مهارت‌های غیرکلامی شامل استفاده مؤثر از زبان بدن، تماس چشمی و حالت‌های بدنی است که می‌تواند به درک بهتر و ایجاد ارتباط مؤثرتر کمک کند. توانایی ایجاد شبکه‌های ارتباطی نیز به برقراری و حفظ ارتباطات مثبت با دیگر واحدها و سازمان‌ها، تسهیل تبادل اطلاعات و همکاری در عملیات مشترک مربوط می‌شود. شایستگی‌های ارتباطی همچنین شامل مدیریت تعارضات و حل مسائل است که به نیروها کمک می‌کند تا با چالش‌های داخلی و خارجی به‌صورت مؤثر برخورد کنند و به حفظ انسجام و روحیه تیمی کمک کنند.

آخرین یافته پژوهش، معطوف به شایستگی‌های فنی و تکنولوژیکی است. پژوهش‌های اسدی و همکاران (۱۴۰۰)، رضایی و همکاران (۱۴۰۲)، کاویانی و همکاران (۱۳۹۹)، لطفی جلال‌آبادی و همکاران (۱۴۰۰)، زوکیروویچ و همکاران (۲۰۲۴) و بکسین و همکاران (۲۰۲۳) نیز با این یافته پژوهش هم‌سویی داشته و مبین آن هستند که شایستگی‌های فنی و تکنولوژیکی برای نیروهای نظامی به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی در موفقیت عملیات و ارتقای آمادگی نظامی شناخته می‌شود. این شایستگی‌ها شامل مهارت‌های فنی در استفاده از تجهیزات نظامی و تسلیحات است که به نیروها امکان می‌دهد تا به‌طور مؤثر از ابزارها و تکنولوژی‌های موجود بهره‌برداری کنند و عملکرد بهینه‌ای در میدان جنگ داشته باشند. دانش فنی در زمینهٔ تسلیحات شامل آشنایی با نحوه کارکرد، نگهداری و تعمیر تسلیحات مختلف است که برای تضمین کارایی و ایمنی در عملیات ضروری است. از سوی دیگر، شایستگی‌های تکنولوژیکی به سواد دیجیتال و دانش رایانه‌ای مرتبط می‌شود که به نیروها کمک می‌کند تا با فناوری‌های مدرن، سیستم‌های اطلاعاتی و تجهیزات الکترونیکی پیشرفته آشنا شوند و از آن‌ها در تحلیل داده‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای عملیات پیچیده استفاده کنند. توانایی تطبیق با

تحولات جنگ مدرن که شامل استفاده از فناوری‌های نوین در جنگ‌های الکترونیکی، سایبری و سیستم‌های خودکار است، نیز بخش مهمی از این شایستگی‌ها را تشکیل داد.

ازجمله پیشنهادات کاربردی و مصداقی (عینی) پژوهش می‌توان به این موارد اشاره کرد: ر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود که برای فرماندهان یگان‌های ویژه فراجا دوره‌های آموزشی ترکیبی طراحی شود که شامل مهارت‌های عمومی، تخصصی، فردی، مدیریتی و بصیرتی باشد. همچنین، با توجه به اهمیت شایستگی‌های فرهنگی و اعتقادی در عملکرد نیروهای نظامی، گنجاندن آموزش‌های هوش فرهنگی، تعاملات بین‌فرهنگی و آشنایی با باورهای اجتماعی در برنامه‌های آموزشی ضروری است. بهره‌گیری از الگوهای حماسی شاهنامه به‌عنوان نمونه‌های سلحشوری اخلاق‌مدار می‌تواند به تربیت افسرانی متعهد به فرهنگ ایرانی کمک کند. علاوه بر این، ایجاد یک سامانه پایش مستمر برای ارزیابی سطح آمادگی جسمانی و روانی نیروها، شامل آزمون‌های استاندارد استقامت، قدرت بدنی و مدیریت استرس، می‌تواند به بهبود عملکرد آنان در شرایط بحرانی کمک کند.

همچنین با توجه به تأثیر شایستگی‌های شناختی و تصمیم‌گیری بر عملکرد فرماندهان، پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های آموزشی در زمینهٔ تفکر راهبردی، تحلیل اطلاعات امنیتی و تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی تدوین شود. استفاده از شبیه‌سازی‌های جنگی و تحلیل سناریوهای واقعی می‌تواند در ارتقای این مهارت‌ها مؤثر باشد. همچنین، برای به‌روزرسانی دانش حرفه‌ای نیروهای نظامی، لازم است که آموزش‌های تخصصی در حوزه مدیریت نظامی، فناوری‌های دفاعی و تحلیل جنگ‌های مدرن به‌صورت مداوم ارائه شود. در نهایت، پیشنهاد می‌شود که فرایند ارتقای فرماندهان براساس سامانه ارزیابی شایستگی‌محور انجام شود که معیارهای مشخصی برای سنجش عملکرد اخلاقی، فنی و مدیریتی داشته باشد و شامل آزمون‌های عملی و مصاحبه‌های ساختاریافته باشد تا افراد شایسته براساس توانمندی‌های واقعی خود ارتقا یابند.

فهرست منابع

اسدی، اسماعیل؛ رجبی فرجاد، حاجیه؛ لطفی جلال آبادی، مصطفی (۱۴۰۰). ***شناسایی مهارت‌های مدیریتی فرماندهان رده عملیاتی به روش داده‌بنیاد***. علوم و فنون نظامی، ۱۷(۵۸).

اسکندری، ابراهیم؛ عسگری، ناصر؛ رزقی رستمی، علیرضا (۱۴۰۲). ***الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان نظامی مراکز آموزش نیروی پدافند هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران***. علوم و فنون نظامی، ۱۹(۶۵).

آرائی، محمود؛ قاضی، حسن؛ شمامی، نادر (۱۴۰۳). ***طراحی الگوی شایستگی مدیران آجا (مورد مطالعه: دانش‌آموختگان تحصیلات تکمیلی دافوس)***. فصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، ۱۲(۲).

بهمنی، ابراهیم؛ تیموری، هادی؛ مشرف جوادی، محمدحسین؛ ربانی خوراسگانی، علی (۱۴۰۰). ***طراحی الگوی رهبری فرماندهان دوران دفاع مقدس با استفاده از رویکرد ترکیبی***. مدیریت اسلامی، ۲۹(۱).

بیات، عبدالحمید؛ حیدری دلگرم، محمدمهدی (۱۴۰۱). ***جوهره فرماندهی؛ استعدادهای بنیادین فرماندهی در فرماندهان شهید دفاع مقدس***. فصلنامه علمی مطالعات دفاع مقدس، ۸(۴).

تشکری، محمود (۱۳۹۹). ***الگوی شایستگی‌های سرمایهٔ انسانی پلیس (مورد مطالعه: دیدگاه‌های حضرت امام خمینی)***. مطالعات راهبردی ناجا، ۵(۱۵).

خان احمدی، اسماعیل (۱۳۹۹). ***الگوی شایستگی فرماندهان در تحقق امنیت پایدار***. مطالعات راهبردی ناجا، ۵(۱۶).

خانی، مهدی؛ رئیسی، حمید؛ بیگلری، محمد (۱۳۹۸). ***احصای ویژگی‌ها و شاخص‌های فرماندهان گروهان‌های آموزشی (مورد مطالعه: یکی از مراکز آموزش عالی سپاه)***. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۴).

ذاکری، محمد؛ کهندانی، بابک (۱۳۹۹). ***تدوین الگوی شایستگی مأموران پلیس آگاهی در حوزه کشف خودروهای مسروقه***. کارآگاه، ۱۳(۵۰).

رضایی، احمد؛ شعاعی، مرتضی؛ زارعی، محمدرضا (۱۴۰۲). ***شناسایی الگوی شایستگی‌های مهارتی فرماندهان یگان‌های ویژه***. نظارت و بازرسی، ۱۷(۶۴).

شفیعی، مهرداد (۱۴۰۰). ***ارزیابی عملکرد پارک‌های علم و فناوری با رویکرد مدل شایستگی سازمانی***. فصلنامه مطالعات زیست‌بوم اقتصاد نوآوری، ۱(۲).

طلائی، مریم؛ شریفی، سعید؛ طلائی، مرتضی (۱۴۰۲). ***بررسی شایستگی‌های فرهنگی برای ارائه خدمات در مراکز نظامی مورد مطالعه مراکز نظامی استان اصفهان***. مدیریت فرهنگی، ۱۷(۵۹).

عسگری، ناصر؛ خوشنامواند، محسن (۱۴۰۲). ***طراحی الگوی شایستگی‌های حماسی افسری بر مبنای آموزه‌های تربیتی شاهنامه فردوسی***. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۳(۹۰).

فرهنگ، سجاد؛ پناهی فر، سجاد (۱۴۰۳). ***بررسی تأثیر آموزش مؤلفه‌های جنگ شناختی بر روی میزان رضایت شغلی کارکنان نظامی***. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۴(۹۴).

قاسمی، سید علیرضا؛ خامسان، احمد؛ طالب‌زاده شوشتری، لیلا؛ ماسنانی، زهرا (۱۴۰۲). ***مداخلات اضطراب امتحان در نوجوانان: مرور نظام‌مند پژوهش‌های ایران***. پژوهش‌های کیفی در علوم رفتاری، ۲(۱).

کاویانی، حسن؛ میرسپاسی، ناصر؛ معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۳۹۹). ***طراحی مدل شایستگی کارکنان در حوزه امنیت سایبری***. مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۱۰(۴۱).

گلشاهی، بهنام؛ نه روزیان، علیرضا (۱۴۰۱). ***مدل ساختاری شایستگی‌های تأثیرگذار در توانمندسازی حرفه‌ای فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران***. آموزش علوم دریایی، ۹(۱).

لطفی جلال آبادی، مصطفی؛ خیراندیش، مهدی؛ نادری، احسان؛ فرهادی، علی (۱۳۹۹). ***الگوی شایستگی فرماندهان جنگ‌های دریایی آینده***. آموزش علوم دریایی، ۷(۲۲).

مهدوی نسب، نظری؛ فرخی، ابراهیم (۱۴۰۰). شناسایی ***و رتبه‌بندی مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای اساتید و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه افسری امام علی (ع)***. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۱(۸۴).

مهری، داریوش؛ زمانی، رضا؛ وثوقی، عبدالله؛ نامدار، حسین (۱۳۹۹). ***ارائه مدلی برای شناسایی شاخص‌های سرمایهٔ انسانی در یک دانشگاه نظامی با رویکرد ترکیبی ANP_ ISM***. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۳۹(۱).

References

Bekesiene, S., Nakonechnyi, O., Kapustyan, O., Smaliukiene, R., Vaičaitienė, R., Bagdžiūnienė, D., & Kanapeckaitė, R. (2023). *Determining the main resilience competencies by applying fuzzy logic in military organization.* Mathematics, 11(10), 2270-2279.

Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). *Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)*. Handbook of emotional intelligence, 99(6), 343-362.

Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., ... & Varma, A. (2023). *Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT*. Human Resource Management Journal, 33(3), 606-659.

Fanaei, S., Zareiyan, A., Shahraki, S., & Mirzaei, A. (2023). *Determining the key performance indicators of human resource management of military hospital managers; a TOPSIS study*. BMC Primary Care, 24(1), 47-56.

Frank, L. (2020). *New Times for Military Professionalism: Rethinking Core Competencies and Dynamic Capabilities*. Rethinking Military Professionalism for the Changing Armed Forces, 63-82.

Gabrielli, G., Russo, V., & Ciceri, A. (2020). *Understanding organizational aspects for managing crisis situations: A comparison between military and civil organizations*: Part I. Journal of Organizational Change Management, 33(1), 29-49.

Hsu, C. C. (2023). *The role of the core competence and core resource features of a sharing economy on the achievement of SDGs 2030*. Journal of Innovation & Knowledge, 8(1), 100283.

Jo, H., Park, M., & Song, J. H. (2024). *Career competencies: an integrated review of the literature*. European Journal of Training and Development, 48(7/8), 805-832.

Karavanov, A. A., Ustinov, I. Y., & Len, A. A. (2023). *Professional suitability as a psychological prerequisite for improving the effectiveness of military-professional training (retraining) of military personnel*. Bulletin of Nizhnevartovsk State University, 62(2), 58-68.

Kusiani, E., Ansar, S., Bakri, M., Syukrano, M., Yusriadi, Y., & Manoktong, S. N. (2021). *Increasing the professionalism of military teachers with training and experience through competence*. In Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (pp. 3298-3304).

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *ALL RIGHTS RESERVED*.

Ma, H., Lin, L., Zhang, S., Lei, L., Huang, J., Lu, F., & Luo, Y. (2021). *Exploring competencies of military nurses in general hospitals in China: a qualitative content analysis*. BMC nursing, 20, 1-8.

Meerits, A., & Kivipõld, K. (2020). *Leadership competencies of first-level military leaders*. Leadership & Organization Development Journal, 41(8), 953-970.

Muzam, J. (2023). *The challenges of modern economy on the competencies of*

knowledge workers. Journal of the Knowledge Economy, 14(2), 1635-1671.

Nayebpour, H., & Sehhat, S. (2024). *Designing the competency model of human resource managers based on paradox theory (case study: information and communication technology industry)*. International Journal of Organizational Analysis, 32(7), 1181-1203.

Petrov, N., & Georgiev, M. (2019). *Assessing of the military professional competencies*. IJASOS-International E-journal of Advances in Social Sciences, 5(14), 831-841.

Säälik, ü., Ermus, a., Männamaa, i., Toom, l., & Kasemaa, a. (2020). *kaitseväelise juhi pädevusmudel: three-dimensional model of leader competencies in military context*. the estonian journal of military studies, 14, 11-38.

Senge, P. (1990). *Peter Senge and the learning organization*. Dimension, 14, 56-68.

Siagian, F. H., Setyadi, D., Hendri, M. I., & Fitrio, T. (2022). *The Role of Organizational Military Behavior in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Culture on the Performance of Military Personnel of KODAM XXX*. Calitatea, 23(191), 1-9.

Škrinjarić, B. (2022). *Competence-based approaches in organizational and individual context*. Humanities and social sciences communications, 9(1), 1-12.

Sylwestrzak, b. (2024). *professional competence of military commanders in the area of effective management of human resources in combat conditions*. Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie, 2024(196), 531-545.

Yasir, M., Majid, A., Yousaf, Z., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2023). *An integrative framework of innovative work behavior for employees in SMEs linking knowledge sharing, functional flexibility and psychological empowerment*. European Journal of Innovation Management, 26(2), 289-308.

Zokirovich, S. Z., Sharifovich, D. S., & Shamsievich, Z. A. (2024). *development of professional competence in military personnel in uzbekistan*. European Journal of Interdisciplinary Research and Development, 27, 116-122.