

# بررسی روش‌های توسعه مدیران عملیاتی ناجا

## (رؤسای کلانتری‌های تهران بزرگ)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۶/۳۰

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۲/۰۸/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۰/۲۹

دکتر شهامت حسینیان<sup>۱</sup> و مجید ربیع النجات<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** در این تحقیق سعی شده است بهترین روش برای توسعه هر کدام از معیارهای شایستگی مدیران عملیاتی ناجا احصا شود. در واقع هدف کلی این تحقیق، مطالعه و بررسی روش‌های مناسب توسعه و پرورش مدیران عملیاتی ناجا در رابطه با معیارهای شایستگی آنان است.

**روش:** روش تحقیق به روش توصیفی زمینه یابی (پیمایشی) طراحی شده و قلمرو مکانی آن کلانتری‌های تهران بزرگ است. جامعه آماری، رؤسای کلانتری‌ها، معاونین و خبرنگاران انتظامی کلانتری‌های تهران بزرگ به تعداد تقریبی ۴۰۰ نفرند که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۹۶ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری، به صورت تصادفی خوشه‌ای است. پرسشنامه تنظیمی محقق توسط اعضاء نمونه تکمیل و با استفاده از آزمون تحلیل واریانس فریدمن داده‌های تحقیق تجزیه و تحلیل و نهایتاً نسبت به ارائه نتایج و راهکارهای اجرایی و کاربردی اقدام گردیده است.

**نتیجه‌گیری:** بررسی یافته‌ها نشانگر تأیید فرضیه‌های اول تا سوم و رد فرضیه‌های سوم و چهارم است. بنابراین نتیجه می‌گیریم، برای تقویت دانش انتظامی، مسئولیت‌پذیری و خلاقیت رؤسای کلانتری‌های تهران بزرگ به ترتیب روش‌های گردش مشاغل، ارتقای موقت و ایفای نقش بهترین روش می‌باشد. همچنین برای تقویت قدرت تصمیم‌گیری، الگوسازی رفتاری در سطح اطمینان ۹۰ درصد توصیه می‌شود. در خصوص تقویت قابلیت‌های ارتباطی نیز، باتوجه به عدم تأیید فرضیه پنجم، می‌توان علاوه بر چهار روش فوق از بازی‌های مدیریتی استفاده نمود.

**واژگان کلیدی:** شایستگی‌های مدیریتی، توسعه مدیریت، روش‌های توسعه، مدیران عملیاتی، آموزش، دانش، مهارت.

□ استناد: حسینیان، شهامت؛ ربیع النجات، مجید (بهار، ۱۳۹۳). بررسی روش‌های توسعه مدیران عملیاتی ناجا (رؤسای کلانتری‌های تهران بزرگ).

فصلنامه مطالعات مدیریت/انتظامی، ۹(۱)، ۱۵۶-۱۷۴.

۱. دانشیار دانشگاه علوم انتظامی امین

۲. دانشجوی دکتری پیشگیری از جرم دانشگاه علوم انتظامی امین

## مقدمه

تجربه تاریخی نشان دهنده این امر است که موفقیت و شکست سازمان‌ها به دست مدیران آن رقم می‌خورد. بنابراین می‌توان با جرأت ادعا نمود، کلید طلایی برتری سازمان‌ها در مقابل رقبا و غلبه بر مشکلات داخلی و خارجی همانا برخورداری از مدیران شایسته و توسعه یافته است.

مقصود از توسعه مدیریت، اقداماتی است که با دانش افزایی، مهارت افزایی و یا تغییر نگرش موجب بهبود عملکرد مدیریت می‌شود. برطبق یک برآورد، هر ساله در آمریکا بیش از یک میلیون نفر از مدیران در برنامه‌های توسعه مدیریت مشارکت می‌کنند که هزینه آن به بیش از چند میلیارد دلار می‌رسد. هدف نهایی از اجرای برنامه‌های توسعه مدیریت، بهبود عملکرد آینده سازمان می‌باشد (دسلر، ۱۳۷۸: ۱۷۰-۱۷۱)

قرن بیست و یکم قرن تغییر است. در این میان، تغییرات بزرگی در ۴۰ سال گذشته اتفاق افتاده که یکی از مهم‌ترین آنها اهمیت رهبری است؛ به گونه‌ای که اتخاذ نگرش به اهمیت راهبردی رهبری و پرورش مدیران در ارتباط با فرآیند تغییر در داخل سازمان‌ها به عنوان یک عامل مهم تأکید شده است.

اکنون بیش از هر زمان دیگر بقا و دوام سازمان‌ها در گرو تعادل بین توسعه منابع انسانی<sup>۲</sup> و تحولات و نوآوری‌های فراسازمانی است. در این میان شاید از مسائلی که اکثر صاحب نظران مدیریت در خصوص آن توافق دارند آن است که کلید این تعادل در استفاده از مکانیزم مؤثر آموزش و پرورش مدیران نهفته است (اسمریان، ۱۳۸۴). در حالی که قبل از این تغییرات اداره سازمان‌ها توسط «مدیر مالکان» و سپس تفکر «ابرمردان خودساخته» صورت می‌گرفت. شاید باور کردن این امر مشکل باشد که تا اوایل دهه ۶۰ میلادی، دانشگاه‌های انگلستان در مقابل ایجاد دانشکده‌های مدیریت مقاومت می‌کردند. با این همه، بین سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ صدها دانشکده مدیریت در جهان تأسیس شد. صدها هزار نفر دانش‌آموختگان این مکاتب به جهان مدیریت حرفه‌ای پیوستند ولی در نهایت مشخص شد مراکز آموزش آکادمیک قادر به تربیت

---

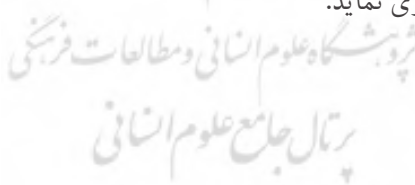
1. Management development

2. Human resource development

مدیران مورد نیاز عصر رقابت‌های فشرده بین‌المللی نیستند و روش‌های آموزش آکادمیک را برای اداره سازمان (در محیط به شدت متحول امروز) ناکافی دانستند. آنچه مسلم است این است که در حال حاضر توسعه مدیران اجرایی برای اداره سازمان‌های صنعتی، نظامی و سیاسی دغدغه کشورهای بزرگ پیشرفته و در حال توسعه به شمار می‌آید.

با توجه به مطالب پیش گفته، بررسی وضعیت کلانتری‌ها به عنوان بخش مهمی از سرانگشتان عملیاتی ناجا حکایت از نقش زیاد آن در تحقق مأموریت‌های سازمان دارد. بدیهی است برنامه توسعه رؤسای آن نیز دارای اهمیت فراوان خواهد بود. از طرف دیگر، بررسی توسعه مدیران عملیاتی در ناجا به ویژه رؤسای کلانتری‌ها، نشان می‌دهد علی‌رغم تحول در امر آموزش و اجرای طرح‌های مختلف، کماکان استفاده مؤثر و علمی از روش‌های پیشرفته نظیر گردش شغلی، ایفای نقش، ارتقای موقت، الگوسازی، بازی‌های مدیریتی و غیره برای توسعه معیارهای شایستگی مدیران عملیاتی مد نظر قرار نمی‌گیرد.

در همین راستا، تحقیق حاضر بر آن است، روش‌های مناسب توسعه مدیران عملیاتی ناجا در ارتباط با برخی معیارهای شایستگی را بررسی نماید، تا ضمن فراهم کردن شرایط تصمیم‌گیری مناسب برای مسئولین ذی‌ربط، زمینه افزایش کارایی و اثربخشی مدیران عملیاتی را ایجاد کند و از هدررفت منابع جلوگیری نماید.



## پیشینه و مبانی نظری

### الف: پیشینه

اکرمی و رجب زاده (۱۳۹۰) به بررسی توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران پرداختند. هدف آنها شناسایی و ارزیابی شایستگی مدیران واریه توصیه‌های لازم در امر انتخاب و انتصاب مدیران شایسته بود. نتیجه تحقیق آنها استخراج شانزده عامل شایستگی نظیر درک مأموریت سازمان، یادگیری مستمر، مدیریت منابع انسان، برنامه ریزی، شناخت واقعیت سازمان بود. رزاقی (۱۳۸۶) به بررسی نرم‌یابی مقیاس شایستگی مدیران پرداخت. هدف وی سنجش معیارهای شایستگی و قدرت رهبری مدیران، بهبود اداره سازمان و تدوین ابزار مناسب برای اندازه‌گیری

معیارهای شایستگی مدیران بود. نتیجه تحقیق مذکور استخراج هجده عامل به عنوان مقیاس شایستگی نظیر شناخت و حساسیت فرهنگی، مدیریت اقتصادی، کنترل اثربخش و کمک به پیشرفت دیگران بود. کوچران (۲۰۰۹) به بررسی توسعه شایستگی در دانشگاه ایالت اوهایو با هدف توسعه یک مدل برای بسط و گسترش سازمان در قرن بیست و یکم پرداخت. نتیجه تحقیق وی استخراج چهارده شایستگی محوری نظیر ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف پذیری و تغییر بود. ادواردز (۲۰۰۹) در تحقیق خود به نه عامل شایستگی نظیر توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مساله و آگاهی بین فردی دست یافت. گروه پژوهشی بورگالت (۲۰۰۶) چهارده عامل شایستگی را برای مدیران شناسایی کرد که برخی از آنها عبارتند از: شعور سیاسی، مهارت‌های راهبردی، هوش هیجانی و مدیریت دانش. سازمان ملل نیز فهرست شایستگی مدیران را در هشت قابلیت محوری نظیر توانایی ارتباطی، کارگروهی و پاسخگویی و شش قابلیت تکمیلی نظیر رهبری، چشم انداز و توانمند سازی به دست آورده است (اکرمی، رجب زاده، ۱۳۹۰: ۵۰-۶۷). فرهی بوزنجانی (۱۳۸۴) به معرفی الگوی توسعه توانایی‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران در نظام اداری کشور پرداخت. وی در یک پژوهش کاربردی، ابعاد توانایی‌های مورد نیاز مدیران در قالب الگوی مفهومی را در چهار دسته مؤلفه توانایی‌های مدیریتی و زیر مؤلفه‌های آن تشریح نمود. حمیدی زاده (۱۳۸۸) در یک مطالعه توصیفی-تحلیلی به بررسی شیوه ارتقا و توسعه ارزش‌های منابع انسانی بر پایه توسعه مهارت‌های محوری پرداخت. وی با توجه به رویکرد خود، پس از ارایه معماری پیشرو توسعه، توسعه انسانی را ابزار شناسایی محورهای انتخاب راهبردی توسعه ارزش و بیانگر توانمندی‌های ضروری کسب مزیت رقابتی پایدار، معرفی می‌نماید.

### ب- مبانی نظری

- توسعه مدیریت: اندیشمندان و نظریه پردازان مدیریت با توجه به برداشت خود از مبحث توسعه، تعاریف گوناگونی از توسعه مدیریت ارائه داده اند که در ذیل به برخی از این تعاریف اشاره می‌شود: - توسعه مدیریت تلاشی در جهت بالابردن اثربخشی مدیریت از طریق فرآیند یادگیری برنامه ریزی شده است. (آژانس خدمات پرورشی امریکا، ۱۹۹۷) در سطح سازمان، شایسته سالاری یعنی افراد شایسته را در مشاغل و مناصب مربوط به خودشان که توانمندی انجام آن را دارند

قرار بدهند این مشاغل ممکن است مدیریتی، عملیاتی و خدماتی باشد؛ خصوصیات مانند دانش، تخصص، تجربه و تعهد اخلاقی است که فرد شایسته با آن تعریف می‌شود. (الوانی، ۱۳۷۷: ۱۱)

به طور کلی آنچه از این تعاریف بر می‌آید تأکید نظریه پردازان بر دو مقوله اهداف و فرآیندهای توسعه است لیکن برای ارائه تعریفی جامع تر از آنچه تاکنون مطرح شده بهتر است بعد دیگری به نام الزامات لازم برای توسعه را در نظر گرفت.

- شایستگی‌های مدیریتی<sup>۱</sup>: بحث شایسته‌سالاری از مقولاتی است که در مدیریت نوین نیروی انسانی مطرح شده است. از آن جا که این مقوله مطالب متفاوتی را در بر می‌گیرد می‌تواند باعث بروز تنش‌ها و چالش‌های ناخواسته‌ای شود.

- تعاریفی که از شایستگی مطرح شده است متفاوت هستند که در زیر به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- شایستگی و شایسته‌سالاری مبحثی است که در آن بر غنی‌سازی خصوصیات فردی مدیریت برای دستیابی به عملکرد شغلی اثربخش تأکید می‌ورزد. (بویاتزیس<sup>۲</sup>، ۱۹۸۲)

- شایستگی مجموعه‌ای نسبی از رفتارهایی است که باعث عملکرد بالای گروه در محیط‌های پیچیده سازمان می‌شود، به این معنا که شایستگی نظام مدیریت می‌تواند به ارتقای سطح عملکرد افراد سازمان منجر شود. (شرودر، ۱۹۸۹)

- شایستگی صلاحیت‌های شغلی لازم برای انجام فعالیت‌ها در حوزه کاری معین برای دستیابی به عملکرد مورد نظر مدیریت می‌باشد. (تعریف انستیتوی مدیریت امریکا)<sup>۳</sup>

- شایستگی‌های مدیریتی عبارت است از خصوصیات و رفتارهایی که منجر به اثربخشی آن در محیط می‌شود. (غفاریان، ۱۳۷۹: ۷۲)

- شایستگی در بر دارنده مهارت‌ها، دانش‌ها و ادراکات، خصوصیات شخصی، مجموعه ارزش‌ها

---

1. Management competency

2. Boyattzis

3. Management institute of America

و اعتقادات و عقاید فردی است که موجب اثربخشی عملکرد مدیریت در شرایط و نقش‌های مدیریت می‌شود.

بدین ترتیب، طی دوران‌های مختلف، نگرش‌های گوناگونی نسبت به توسعه و غنی‌سازی نظام مدیریتی سازمان‌ها وجود داشته است. این نگرش‌ها بر پایه باورهای تئوری پردازان و اندیشمندان مدیریت استوار بوده است و بدیهی است هر یک با توجه به چهارچوب فکری خود به بیان آن پرداخته‌اند.

#### ویژگی‌های مدیر مطلوب و شایسته

تحقیقات گسترده از سال ۱۹۰۰ میلادی درخصوص مدیر خوب، تئوری جامع و روشنی به دست نداده است. نتیجه بیش از پنج هزار پژوهش حاکی از آن است که انتخاب مدیر مناسب کار پیچیده و مستلزم بررسی‌های عمیق است. سیر تحول در نظریه‌ها این نکته را روشن می‌کند که مدیر هنگامی کارآمد می‌باشد که شایستگی مقتضی با شرایط را دارا باشد. برای روشن شدن امر به سیر تحقیقات انجام شده در این زمینه می‌پردازیم:

الف- تحقیقات پس از جنگ جهانی اول، ارتباط و ویژگی‌هایی چون هوش، قدرت، بینش، صفات جسمانی و انرژی را با عملکرد مدیر مورد بررسی قرار دادند. تصور بر این بود که مدیران خصوصیات خاص انگیزشی دارند که به وسیله آنها زیردستان خود را برای تلاش بیشتر سوق می‌دهند. به عبارت دیگر، تفاوت در عملکرد مدیران ناشی از صفات ذاتی آنها می‌باشد. این دیدگاه اغلب به نام «بزرگ مرد» یا «روش صفات» نامیده می‌شود. پژوهش‌های مزبور نتایج قطعی ارائه نمودند.

استاگدیل<sup>۱</sup> در یک بازنگری از پژوهش‌های مزبور، پیشنهاد کرد که رهبران کارآمد واجد ویژگی‌های زیر باشند:

۱- مسئولیت‌پذیری؛ ۲- خلاقیت در مشکل‌گشایی؛ ۳- اعتماد به نفس؛ ۴- تحمل فشارها؛ ۵- توانایی اعمال نفوذ به دیگران.

ب- تحقیقات دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ میلادی به رفتار مدیر یا رهبر تأکید نمود. هدف از این

بررسی‌ها کشف نوعی کارهایی بود که معمولاً مدیران موفق انجام می‌دادند. این پژوهش‌ها به طور عمده توجه مدیر را به کار یا تولید از یک سو و نیروی انسانی از سوی دیگر مورد کنکاش قرار دادند (مانند مطالعات اوهایو). (غفاریان، ۱۳۷۷: ۷)

ج - نظریه پردازان اخیر، مدل‌های پیچیده برای رهبری ارائه نموده و دو راهکار را مطرح کرده‌اند:

۱- رفتار مورد لزوم رهبر برای شرایط مختلف متفاوت است.

۲- یک رهبر در ایفای مسئولیت‌های محوله، ناگزیر به ایفای رفتارهای متفاوت است.

یک تحقیق انجام شده توسط جرال د بل<sup>۱</sup> در مورد خصوصیات رهبران خوب و بد، اذعان می‌دارد که بهترین رهبران از ویژگی خود آموزی بر خوردار می‌باشند. به این ترتیب مدیران خوب همیشه مهارت‌های خود را افزایش می‌دهند و تبدیل به مدیرانی با اثربخشی بیشتر می‌شوند. بل معتقد است برای اینکه یک رهبر بزرگی شویم، باید در وهله اول یک فرد بزرگی شویم.

د - در زمینه ویژگی‌های مدیران، نظریات دیگری نیز مطرح شده است؛ برخی از محققین، خصوصیات فیزیکی، ذهنی و شخصیتی یک مدیر را به عنوان ویژگی‌های اصلی طبقه بندی مدیران ذکر کرده‌اند.

کرک پاتریک انگیزه‌های شخصی، تمایل به رهبری، اعتماد به نفس، دانش کسب و کار، خلاقیت و افکار نو، تأثیرگذاری مثبت، قابلیت‌های فکری، جذابیت، انعطاف و صداقت را به عنوان ده خصوصیت عمده رهبری در مدیریت ذکر می‌کند. دو برین<sup>۲</sup> و همکاران وی خصوصیات مرتبط با اثربخشی مدیران را عواملی همچون مهارت‌های ادراکی، ویژگی‌های شخصیتی و قابلیت‌های ارتباطی با زیر مجموعه پیشنهاد می‌کنند. کاری یوگی<sup>۳</sup> رهبری یک مدیر را به دو گروه ویژگی‌های ذاتی و مهارت‌ها تقسیم کرده است. ویتن و کامرون<sup>۴</sup> نیز مدلی برای خصوصیات مدیران ارائه کرده‌اند؛ آنها این خصوصیات را به دو گروه ویژگی‌های شخصی و ویژگی‌های ارتباطی تقسیم کرده‌اند.

1. Gerald Bell

2. Dubrin

3. G.yuki

4. Wetten and cameron

رابرت کتز<sup>۱</sup> مدل دیگری برای مهارت‌های مدیریتی پیشنهاد می‌کند: ادراکی، ارتباطات انسانی و فنی. وی معتقد است که میزان این مهارت‌ها بر حسب سطح مدیریت تغییر می‌کند به طوری که در رده‌های تشکیلاتی بالاتر، خصوصیات مدیریتی غالب، مهارت‌های ادراکی است در حالی که در سطوح سرپرستی و عملیاتی، مهارت‌های فنی نقش آفرینان اصلی هستند. (غفاریان، ۱۳۷۷: ۲۶)

تفاوت‌ها و گوناگونی نظریات مذکور، مؤید این واقعیت است که خصوصیات بهینه ساز مدیریتی بر حسب شرایط متفاوت است. با وجود این، جمع بندی آراء مطرح شده، یک الگوی کلی در مورد خصوصیات و مهارت‌های اثربخش مدیران اجرایی ارائه می‌کند. این خصوصیات به دو گروه خصوصیات فردی و خصوصیات اجتماعی و در بعد دیگر به خصوصیات ذاتی و خصوصیات اکتسابی قابل تقسیم هستند.

با نگاهی اجمالی به نظریه‌های ارائه شده در خصوص مهارت‌ها و خصوصیات مدیران می‌توان نتیجه‌گیری نمود که برخی مهارت‌ها تقریباً در تمامی یا تعداد زیادی از این نظریه‌ها مشترک است. همچنین به نظر می‌رسد معروف‌ترین این نظریات تقسیم بندی رابرت کتز باشد. وی این مهارت‌ها را به ۳ دسته فنی، انسانی و ادراکی تقسیم نموده است. در نظریه دیگری وفا غفاریان مهارت فنی را حذف و مهارت ادراکی را به دو مهارت خلاقیت و مهارت تصمیم‌گیری تقسیم نموده و در نتیجه مهارت‌های مورد نیاز مدیران در این نظریه در قالب ۳ محور کلی مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری و خلاقیت دسته بندی شده است. حال با توجه به موارد ذکر شده و تلفیق نظریات کتز و غفاریان، مهم‌ترین ویژگی و معیار شایستگی مدیران عملیاتی ناجا (رؤسای کلانتری‌ها) این عوامل را شامل می‌شود: دانش انتظامی، مهارت‌های ارتباطی، خلاقیت، تصمیم‌گیری، مسئولیت پذیری.

### روش‌های توسعه مدیران

انتخاب روش مناسب برای دانش افزایی، مهارت افزایی و تغییرنگرش، امر مهمی در برنامه ریزی توسعه مدیران محسوب می‌گردد. بدین جهت به مرور برخی نظریه‌ها می‌پردازیم.

جزنی (۱۳۷۵) روش‌های آموزش و توسعه را به دو گروه اصلی اطلاعاتی و تجربی تقسیم



می‌نماید. در روش‌های اطلاعاتی، آموزش ماهیت انتقالی دارد به این معنا که با استفاده از ارتباط یک طرفه، اطلاعات به یادگیرندگان منتقل می‌شود. در روش‌های تجربی، یادگیرنده با مربی و یا رایانه به همراه سایر آموزشگیران، مهارت مورد نظر را اجرا و تمرین می‌نماید. از جمله روش‌های آموزش اطلاعاتی می‌توان به سخنرانی به صورت سمعی و بصری و مطالعه مستقل اشاره نمود. همچنین آموزش ضمن خدمت، استاد-شاگردی، آموزش بارایانه، شبیه سازی، بازی‌های مدیریتی، مطالعه موردی، ایفای نقش و حساسیت آموزی از جمله روش‌های آموزش تجربی می‌باشد.

ناصر میرسپاسی (۱۳۸۱) بدون توجه به تقسیم بندی خاصی در بین روش‌های توسعه، برخی از روش‌های آموزش و پرورش مدیران را نظیر گردش شغلی، ایفای نقش، آموزش ضمن خدمت، آموزش گروهی و دانشگاهی ذکر می‌کند.

جین وود آل (۱۹۹۸) علاوه بر آموزش‌های کلاسی، بیست و چهار روش دیگر را تشریح کرده است. وی نظریه خود را در سه گروه، روش‌های تجربی حین خدمت، خارج از خدمت و فنون توسعه خارج از محیط کاری طبقه بندی می‌نماید.

ابطحی روش‌های مختلف توسعه مهارت‌ها و دانش مدیران را به شرح زیر بررسی و پیشنهاد نموده است:

- برای ارتقای مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیران، روش‌های تصمیم‌های کازیه، بازی‌های مدیریتی و مطالعه موردی مناسب می‌باشد.

- برای ارتقا مهارت‌های ارتباطی مدیران، روش‌های ایفای نقش، الگوسازی رفتاری، آموزش حساسیت و تجزیه و تحلیل رفتارهای متقابل مناسب می‌باشد.

با مرور نظریه‌های ارائه شده در خصوص روش‌های توسعه مدیران می‌توان به نتایج ذیل رسید: تعدادی از نظریه‌ها فقط به احصا روش‌های مختلف و متعدد توسعه و دسته بندی آنها پرداخته‌اند بدون این که رابطه‌ای را بین این روش‌ها با مهارت‌ها، دانش و سایر ویژگی‌های مدیران عنوان نمایند.

برخی دیگر پس از احصا روش‌های توسعه فقط به طور کلی عنوان نموده‌اند کدام روش برای توسعه مدیران کدام سطوح از سازمان (اجرایی، میانی، عالی) مناسب تر است.

و اما در برخی نظریه‌ها پس از برشمردن هر کدام از روش‌های توسعه، به خصوصاتی که با آن روش بهتر توسعه می‌یابند نیز اشاره شده است.

با توجه به موارد فوق، در خصوص روش‌های توسعه نیز نظریه‌های جین وودآل و سید حسین ابطی تلیق و به عنوان مبنا و چهارچوب نظری تحقیق برگزیده شده است.

### فرضیه‌ها

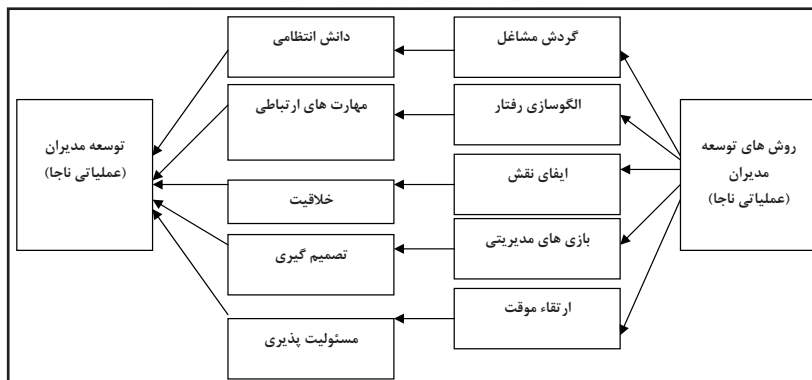
این تحقیق در پی آن است که تناسب بین هرکدام از روش‌های توسعه را با ارتقای ویژگی‌های مورد نظر برای مدیران اجرایی ناجا به دست آورد. فرضیه‌های تحقیق نیز با توجه به چهارچوب نظری تحقیق و برهمین پایه استوار شده است:

۱. برای توسعه دانش انتظامی رؤسای کلانتری‌ها، روش گردش مشاغل مناسب تر است.
۲. برای توسعه مسئولیت پذیری رؤسای کلانتری‌ها، روش ارتقای موقت مناسب تر است.
۳. برای توسعه خلاقیت رؤسای کلانتری‌ها، روش ایفای نقش مناسب تر است.
۴. برای توسعه تصمیم‌گیری رؤسای کلانتری‌ها، روش بازی‌های مدیریتی مناسب تر است.
۵. برای توسعه مهارت‌های ارتباطی رؤسای کلانتری‌ها، روش الگوسازی رفتار مناسب تر است.

### ارائه مدل مفهومی تحقیق

با عنایت به موارد ذکر شده بالا و الهام از مدل‌های مفهومی ارائه شده در تحقیقات مرتبط گذشته،

مدل عملی به صورت ذیل ترسیم شده است:  
نمودار ۱: مدل مفهومی



## روش

نوع تحقیق حاضر از نظرهدف کاربردی واز نظر روش جمع آوری داده‌ها توصیفی زمینه یاب (پیمایشی) می‌باشد. جامعه آماری رؤسا، معاونین و نخبگان امورانتظامی کلانتری‌های تهران بزرگ به تعداد ۴۰۰ نفر می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۹۶ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین گردید. ضمناً "برای انتخاب گروه نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای استفاده شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش یک پرسشنامه ۲۵سؤالی می‌باشدکه روایی آن به وسیله روایی صوری و با تأیید ۷ تن از متخصصین به دست آمده‌است و به منظوربررسی پایایی آن ازضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار آن ۰٫۹۱۳۱ بوده و نشانگر پایایی و قابل اعتماد بودن بالای پرسشنامه است. با در نظر گرفتن مزایای روش حضوری اجرای پرسشنامه، از جمله میزان پاسخگویی و پرهیز از ارب ناشی از امتناع از پاسخگویی و نیز امکان ناکافی بودن توضیحات مقدمه پرسشنامه برای برخی پاسخگویان، در این تحقیق از طریق روش حضوری اجرای پرسشنامه مبادرت به توزیع پرسشنامه در بین افراد مورد مطالعه و تکمیل آن درحضورپرسش‌گر شد. به منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق و اولویت بندی عوامل مؤثر از آزمون تحلیل واریانس فریدمن بهره گرفته شد.

## یافته‌ها

**فرضیه اول:** برای تقویت دانش انتظامی مدیران عملیاتی ناجا روش گردش مشاغل مناسب‌تر است.

به منظور مقایسه میزان تأثیر روش‌های مختلف در تقویت دانش انتظامی مدیران عملیاتی ناجا و اولویت‌بندی این روش‌ها، از روش تحلیل واریانس فریدمن استفاده گردید که نتایج این آزمون در جدول زیر درج شده است:

میزان تأثیر روش‌های مختلف در تقویت دانش انتظامی مدیران عملیاتی ناجا یکسان است.  $H_0$ :

حداقل دو روش وجود دارد که دارای تأثیر یکسان نیستند.  $H_1$ :

جدول ۱: نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن جهت اولویت‌بندی میزان تأثیر روش‌های

مختلف تقویت دانش انتظامی مدیران عملیاتی ناجا

سطح معنادار (Sig)	درجه آزادی	مقدار آماره خی دو	تعداد نمونه	
۰/۰۰۰	۴	۷۱/۸۵۲	۱۸۲	مقایسه تأثیر روش‌های مختلف

همانطور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود با توجه به سطح معنی داری به دست آمده ( $\text{Sig} > ۰/۰۵$ ) فرض صفر ( $H_0$ ) رد می‌شود که بر اساس میانگین‌های رتبه‌ای حاصل از آزمون فریدمن می‌توان این روش‌ها را از نظر میزان تأثیر آن‌ها در تقویت دانش انتظامی مدیران عملیاتی ناجا به صورت جدول زیر اولویت‌بندی نمود:

جدول ۲: اولویت‌بندی روش‌های مختلف در تقویت دانش انتظامی مدیران عملیاتی ناجا

بر اساس میانگین‌های رتبه‌ای حاصل از آزمون فریدمن

اولویت	روش‌های مختلف	میانگین رتبه‌ای
۱	روش گردش شغلی	۳/۷۸
۲	روش ایفای نقش	۲/۹۷
۳	روش الگوسازی رفتار	۲/۸۷
۴	روش ارتقای موقت	۲/۷۴
۵	روش بازی‌های مدیریتی	۲/۶۵

همانطور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود روش گردش شغلی بیشترین تأثیر را در تقویت دانش انتظامی مدیران عملیاتی ناجا دارد به عبارت دیگر فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود. فرضیه دوم: روش ارتقای موقت برای افزایش حس مسئولیت‌پذیری مدیران عملیاتی ناجا مناسب‌تر است. به منظور مقایسه میزان تأثیر روش‌های مختلف در افزایش حس مسئولیت‌پذیری مدیران عملیاتی ناجا و اولویت‌بندی این روش‌ها، از روش تحلیل واریانس فریدمن استفاده گردید که نتایج این آزمون در جدول زیر درج شده است:

میزان تأثیر روش‌های مختلف در افزایش حس مسئولیت‌پذیری مدیران عملیاتی ناجا یکسان است.  $H_0$ :

حداقل دو روش وجود دارد که دارای تأثیر یکسان نیستند.  $H_1$ :

جدول ۳: نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن جهت اولویت‌بندی میزان تأثیرروش‌های مختلف

دراافزایش حس مسئولیت پذیری مدیران عملیاتی ناجا

سطح معنادار (Sig)	درجه آزادی	مقدار آماره خی دو	تعداد نمونه	
۰/۰۰۰	۴	۲۹/۰۰۵	۱۷۸	مقایسه تأثیرروش‌های مختلف

همانطور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود با توجه به سطح معنی داری به دست آمده ( $Sig > ۰/۰۵$ ) فرض صفر ( $H_0$ ) رد می‌شود که بر اساس میانگین‌های رتبه‌ای حاصل از آزمون فریدمن می‌توان این روش‌ها را از نظر میزان تأثیر آن‌ها در افزایش حس مسئولیت پذیری مدیران عملیاتی ناجا به صورت جدول زیر اولویت‌بندی نمود.

جدول ۴: اولویت‌بندی روش‌های مختلف در افزایش حس مسئولیت پذیری مدیران عملیاتی ناجا

بر اساس میانگین‌های رتبه‌ای حاصل از آزمون فریدمن

اولویت	روش‌های مختلف	میانگین رتبه‌ای
۱	روش ارتقای موقت	۳/۴۴
۲	روش گردش شغلی	۳/۰۸
۳	روش الگوسازی رفتار	۲/۹۸
۴	روش ایفای نقش	۲/۷۶
۵	روش بازی‌های مدیریتی	۲/۷۴

همانطور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود روش ارتقای موقت بیشترین تأثیر را در افزایش حس مسئولیت پذیری مدیران عملیاتی ناجا دارد به عبارت دیگر فرضیه دوم تحقیق تأیید می‌شود. فرضیه سوم: روش ایفای نقش برای تقویت خلاقیت مدیران عملیاتی ناجا مناسب‌تر است. به منظور مقایسه میزان تأثیر روش‌های مختلف در تقویت خلاقیت مدیران عملیاتی ناجا و اولویت‌بندی این روش‌ها نیز از روش تحلیل واریانس فریدمن استفاده گردید که نتایج این آزمون در جدول زیر درج شده است:

میزان تأثیر روش‌های مختلف در تقویت خلاقیت مدیران عملیاتی ناجا یکسان است.  $H_0$ :

حداقل دو روش وجود دارد که دارای تأثیر یکسان نیستند.  $H_1$ :

جدول ۵: نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن جهت اولویت‌بندی میزان تأثیر روش‌های مختلف

در تقویت خلاقیت مدیران عملیاتی ناجا

سطح معنادار (Sig)	درجه آزادی	مقدار آماره خی دو	تعداد نمونه	
۰/۰۲۱	۴	۱۱/۵۴۶	۱۸۲	مقایسه تأثیر روش‌های مختلف

همانطور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود با توجه به سطح معنی داری به دست آمده ( $Sig > 0/05$ ) فرض صفر ( $H_0$ ) رد می‌شود که بر اساس میانگین‌های رتبه‌ای حاصل از آزمون فریدمن می‌توان این روش‌ها را از نظر میزان تأثیر آن‌ها در تقویت خلاقیت مدیران عملیاتی ناجا به صورت جدول زیر اولویت‌بندی نمود:

جدول ۶: اولویت‌بندی روش‌های مختلف در تقویت خلاقیت مدیران عملیاتی ناجا

بر اساس میانگین‌های رتبه‌ای حاصل از آزمون فریدمن

پ	روش‌های مختلف	میانگین رتبه‌ای
۱	روش ایفای نقش	۳/۳۱
۲	روش ارتقا موقت	۲/۹۸
۳	روش گردش شغلی	۲/۹۱
۴	روش بازی‌های مدیریتی	۲/۹۰
۵	روش الگوسازی رفتار	۲/۸۹

همانطور که در جدول (۶) مشاهده می‌شود روش ایفای نقش، بیشترین تأثیر را در تقویت خلاقیت مدیران عملیاتی ناجا دارد به عبارت دیگر فرضیه سوم تحقیق تأیید می‌شود. فرضیه چهارم: روش بازی‌های مدیریتی برای تقویت قدرت تصمیم‌گیری مدیران عملیاتی ناجا مناسب‌تر است.

به منظور مقایسه میزان تأثیر روش‌های مختلف در تقویت قدرت تصمیم‌گیری مدیران عملیاتی ناجا و اولویت‌بندی این روش‌ها، از روش تحلیل واریانس فریدمن استفاده گردید که نتایج این آزمون در جدول زیر درج شده است:

میزان تأثیر روش‌های مختلف در تقویت قدرت تصمیم‌گیری مدیران عملیاتی ناجا یکسان است.  $H_0$ :

حداقل دو روش وجود دارد که دارای تأثیر یکسان نیستند.  $H_1$ :

جدول ۷: نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن جهت اولویت‌بندی میزان تأثیر روش‌های مختلف

در تقویت قدرت تصمیم‌گیری مدیران عملیاتی ناجا

سطح معنادار (Sig)	درجه آزادی	مقدار آماره خی دو	تعداد نمونه	مقایسه تأثیر روش‌های مختلف
۰/۰۸۶	۴	۸/۱۴۳	۱۸۱	

همانطور که در جدول (۷) مشاهده می‌شود با توجه به سطح معنی داری به دست آمده ( $Sig < ۰/۰۵$ ) فرض صفر ( $H_0$ ) در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد نمی‌شود یعنی نمی‌توان گفت که میزان تأثیر روش‌های مختلف در این خصوص با یکدیگر متفاوت‌اند؛ ولی اگر سطح اطمینان را ۹۰ درصد فرض کنیم بر اساس میانگین‌های رتبه‌ای حاصل از آزمون فریدمن می‌توان این روش‌ها را از نظر میزان تأثیر آن‌ها در تقویت قدرت تصمیم‌گیری مدیران عملیاتی ناجا به صورت جدول زیر اولویت‌بندی نمود:

جدول ۸: اولویت‌بندی روش‌های مختلف در تقویت قدرت تصمیم‌گیری مدیران عملیاتی ناجا

بر اساس میانگین‌های رتبه‌ای حاصل از آزمون فریدمن

اولویت	روش‌های مختلف	میانگین رتبه‌ای
۱	روش الگوسازی رفتار	۳/۱۷
۲	روش ارتقای موقت	۳/۱۱
۳	روش بازی‌های مدیریتی	۳/۰۱
۴	روش گردش شغلی	۲/۹۱
۵	روش ایفای نقش	۲/۸۰

همانطور که در جدول (۸) مشاهده می‌شود روش‌های الگوسازی رفتار و ارتقای موقت بیشترین تأثیر را در تقویت قدرت تصمیم‌گیری مدیران عملیاتی ناجا دارند و روش بازی‌های مدیریتی در رده سوم قرار دارد به عبارت دیگر فرضیه چهارم تحقیق تأیید نمی‌شود.

فرضیه پنجم: روش الگوسازی رفتاری برای تقویت قابلیت‌های ارتباطی مدیران عملیاتی ناجا مناسب‌تر است.

به منظور مقایسه میزان تأثیر روش‌های مختلف در تقویت قابلیت‌های ارتباطی مدیران عملیاتی ناجا و اولویت‌بندی این روش‌ها، از روش تحلیل واریانس فریدمن استفاده گردید که نتایج این آزمون در جدول زیر درج شده است:

میزان تأثیر روش‌های مختلف در تقویت قابلیت‌های ارتباطی مدیران عملیاتی ناجا یکسان است.  $H_0$ :  
 حداقل دو روش وجود دارد که دارای تأثیر یکسان نیستند.  $H_1$ :

جدول ۹: نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن جهت اولویت‌بندی میزان تأثیر روش‌های مختلف

در تقویت قابلیت‌های ارتباطی مدیران عملیاتی ناجا

سطح معنادار (Sig)	درجه آزادی	مقدار آماره خی دو	تعداد نمونه	مقایسه تأثیر روش‌های مختلف
۰/۳۵۴	۴	۴/۴۰۳	۱۸۲	

همانطور که در جدول (۹) مشاهده می‌شود با توجه به سطح معنی داری به دست آمده ( $Sig < 0/05$ ) فرض صفر ( $H_0$ ) رد نمی‌شود، یعنی میزان تأثیر روش‌های مختلف در تقویت قابلیت‌های ارتباطی مدیران عملیاتی ناجا تفاوت معنی‌داری با یکدیگر ندارند به عبارت دیگر فرضیه پنجم تحقیق تأیید نمی‌شود.

جدول ۱۰: اولویت‌بندی روش‌های مختلف در تقویت قابلیت‌های ارتباطی مدیران عملیاتی ناجا

بر اساس میانگین‌های رتبه‌ای حاصل از آزمون فریدمن

اولویت	روش‌های مختلف	میانگین رتبه‌ای
۱	روش الگوسازی رفتاری	۱۶/۳
۲	روش بازی‌های مدیریتی	۷/۳
۳	روش گردش شغلی	۹۵/۲
۴	روش ایفای نقش	۹۳/۲
۵	روش ارتقای موقت	۸۹/۲



## بحث و نتیجه گیری

بررسی پیشینه بیانگر این امر است که در آنها به بررسی صرف معیارهای شایستگی پرداخته شده و تعداد آن معیارها از چهارده تا هجده عدد در نوسان می باشد. در حالی که مطالعه موضوع توسعه مدیران نشان می دهد که سؤال های اساسی آن علاوه بر شناسایی معیارهای اصلی و فرعی شایستگی، شامل روش های ایجاد توسعه در مدیران نیز می شود. تحقیق حاضر این مزیت را نسبت به سایر تحقیق های مذکور دارد که علاوه بر پاسخگویی به سؤال اول مطرح در ادبیات موضوعی و سازمانی به بررسی روشهای مناسب ایجاد توسعه متناسب با هر معیار شایستگی مدیران عملیاتی که نیازمبرم هر سازمان می باشد، نیز پرداخته است.

از طرف دیگر، بررسی یافته ها نشانگر تأیید فرضیه های اول تا سوم و رد فرضیه های سوم و چهارم می باشد. بنابراین نتیجه می شود، برای تقویت دانش انتظامی، مسئولیت پذیری و خلاقیت رؤسای کلانتری های تهران بزرگ به ترتیب روش های گردش مشاغل، ارتقای موقت و ایفای نقش بهترین روش می باشد. همچنین برای تقویت قدرت تصمیم گیری، الگوسازی رفتاری در سطح اطمینان ۹۰ درصد توصیه می شود. در رابطه با تقویت قابلیت های ارتباطی نیز، با توجه به عدم تأیید فرضیه پنجم، می توان علاوه بر چهار روش فوق از بازی های مدیریتی استفاده نمود.

### پیشنهادها:

- (۱) مکانیزمی تعبیه شود تا پس از شناسایی افراد مستعد که دارای توانایی های بالقوه ای هستند آنان بتوانند در آینده مدیریت کلانتری ها را برعهده گیرند و در مدت زمان مشخصی در مشاغل هریک از دوایر کلانتری ها خدمت نمایند.
- (۲) انتخاب رؤسای کلانتری ها از بین افراد با تجربه، متخصص و با سواد که در قسمت های مختلف کلانتری ها خدمت نموده باشند.
- (۳) در صورت اعزام به مرخصی یا مأموریت رؤسای کلانتری ها، افراد مستعد شناسایی شده تصدی امور را برعهده گیرند تا ضمن پرکردن جای مدیران، آنان نیز واقعیت های یک شغل را در پست مدیریتی تجربه نمایند.
- (۴) تشکیل جلساتی با حضور رؤسای کلانتری ها و طرح مسائل مبتلا به انتظامی، تجربیاتی که

در آن کلانتری‌ها موفق و یا ناکام بوده اند و یا اتفاقات و حوادث و بحران‌هایی که در حوزه استحفاظی یک کلانتری امکان اتفاق دارد تا در هر کدام از جایگاه نقش خود اقدامات لازم را بیان دارند و سپس برای هر کدام از اقدامات بحث و گفتگو صورت پذیرد.

(۵) آموزش‌های اردوگاهی برای رؤسای کلانتری‌ها به صورت فصلی تدارک شود.

(۶) با استفاده از گروهی کارشناس زبده با بررسی مسائل و اتفاقاتی که کلانتری‌ها معمولاً با آن روبرو هستند و انتخاب بهترین راه حل و روش برخورد، برای هر کدام از آنها یک الگو طراحی، ابلاغ و آموزش داده شود.

(۷) تحقیقات متعدد و روزآمد و تجدید نظر دائمی در الگوها به منظور افزایش کیفیت آنها انجام شود.

## منابع

### منابع فارسی:

- ابطحی، حسن. (۱۳۷۵)، بهره‌وری، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- اکرمی، محمود، رجب زاده، سمیه (۱۳۹۰)، توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران، نشریه فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۷۷.
- الوانی، مهدی. (۱۳۷۸)، مدیریت عمومی، چاپ سیزدهم، تهران: نشر نی.
- جزنی، نسرين. (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر نی.
- حافظ نیا، محمدرضا. (۱۳۸۰)، مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر بازرگانی.
- حافظ نیا، محمدرضا. (۱۳۸۰)، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ هفتم، تهران: نشر سمت.
- حسن زاده، محمدرضا. برنامه ریزی توسعه فردی، نشریه تدبیر، ۱۰ (۳) ۵۰-۵۵ بازایی از [hasanzade@imi.ir](mailto:hasanzade@imi.ir)
- حمیدی زاده، محمد رضا (۱۳۸۸)، شیوه ارتقا و توسعه ارزش‌های منابع انسانی بر پایه توسعه مهارت‌های محوری، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۳ (۹)
- دسلر، گری (۱۳۷۸)، مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، علی پارساییان، چاپ سوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی، چاپ دهم، تهران: انتشارات سمت.
- علوی، سید امین ... (۱۳۷۷)، روانشناسی مدیریت و سازمان، چاپ چهارم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- غفاریان، وفا. (۱۳۷۹)، شایستگی‌های مدیریتی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- غفاریان، وفا. (۱۳۷۷)، طراحی یک برنامه جامع برای توسعه مدیران اجرایی، (پایان نامه کارشناسی ارشد) تهران: دانشگاه علم و صنعت.
- فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۴)، معرفی الگوی توسعه توانایی‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران (نظام اداری کشور)، دانش مدیریت، ۶۸

کونتز، هرولد. (۱۳۷۴)، اصول مدیریت، ترجمه محمدعلی طوسی، جلد دوم، چاپ اول، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

طاهری بوجنی، علیرضا. (۱۳۹۰) سازمان برتر، نشریه تدبیر، ۹(۴) بازیابی از: [asp.8/131-imi.ir/tadbir](http://imi.ir/tadbir-asp.8/131)

مهديخانی، علیرضا. ویژگی‌های مدیر موفق، نشریه تدبیر، ۹(۳) بازیابی از: [asp.6/110-imi.ir/tadbir](http://imi.ir/tadbir-asp.6/110)

میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: نشرنی.

## منابع لاتین:

### I) Book

- Abtahi, Hassan (1996). Productivity. Tehran: Institute of Commercial Studies and Researches
- Alvani, Mehdi (1999). General management. 13th Ed. Tehran: Nash-E-Ney Pub
- Jazani, Nasrin (1996). Human Resources Management. Tehran: Nash-E-Ney Pub
- Hafeznia, Mohammad Reza (2001). Human Resources Management. Tehran: Nasr-E-Bazargani Press
- Hafeznia, Mohammad Reza (2001). An introduction to methodology in human sciences. 7th Ed. Tehran, SAMT Pub
- Saadat, Esfandiar (1996). Human Resources Management. 10th Ed. Tehran: SAMT Pub
- Alavi, Seyed Amin (1998). Psychology of management and organization. 4th Ed. Tehran: Public Administration Training Center
- Ghafarian, Vafa (2000). Managerial competencies. Tehran: Industrial Management Institution
- Kuntz, Harold (1995). Management Principles. Transl. Toosi Mohammad Ali. Vol. 2, 1st Ed. Public Administration Training Center Press
- Mirsepasi, Naser (2002). Strategic Management of human resources and occupational relations. Tehran: Nashr-E-Ney Pub

### II) Dissertations

- Esmaelpour, Parviz (2006). The organizational effective factors on improvement of efficiency among personnel from Special Military Unit of IRGC, Great Tehran, DAFOS NAJA
- Ghafarian, Vafa (1998). Design of a comprehensive plan for CEOs development. Iran University of Science and Technology (IUST)
- Farahi Boozjani, Borzoo (2002). Design and interpretation of managers' development model by taking Human Resources Management. Tehran University, Faculty of Management

### III) Essays

- Hasanzade, Mohammad Sadegh. Plan of Individual development. Tadbir Journal, [Hasanzade@imi.ir](mailto:Hasanzade@imi.ir)
- Taheri Boojeni, Alireza. Premier organization. Tadbir journal. [Imi.ir/Tadbir-131/8.asp](http://Imi.ir/Tadbir-131/8.asp)
- Mehdikhani, Alireza. Characteristics of prosper manager. Tadbir Journal. [Imi.ir/Tadbir-110/6.asp](http://Imi.ir/Tadbir-110/6.asp)



پرو. شمس‌گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

بخش

انگلیسی

مترجم: رضا قربانی