

## الگوی ارتقای مهارت‌های مدیران مجتمع‌های آموزشی ناجا\*

مریم برادران<sup>۱</sup>  
احمد اکبری<sup>۲</sup>  
محمد کریمی<sup>۳</sup>  
سیدسعید کاشفی<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۹/۵/۲۳

تاریخ دریافت: ۹۹/۱/۲۷

فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا / سال پنجم / شماره شانزدهم - تابستان ۱۳۹۹\* ۱۷۶-۱۴۷

### چکیده

موضوع ارتقای مهارت برای سازمان پلیس به لحاظ وظایف مهم و حساس آن به‌عنوان مجری قانون و تأمین‌کننده نظم و امنیت، از اهمیت دوچندانی برخوردار است. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی ارتقای مهارت مدیران مجتمع‌های آموزشی حوزه مرکزی ناجا انجام شده است. روش پژوهش از نوع کیفی می‌باشد و به‌منظور انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و صاحب‌نظران، از فرآیندی هدفمند به روش گلوله‌برفی استفاده شده است و تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه و تحلیل محتوا نیز به کمک نرم‌افزار مکس کیودا انجام شده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها جهت اهمیت و رتبه‌بندی مهارت‌ها، روش وزن‌دهی شانون می‌باشد. یافته‌های تحقیق شامل ۳ مضمون در حوزه مهارت‌های فردی، سازمانی و محیطی می‌باشد که شامل ۷ مقوله اصلی و ۲۳ مقوله فرعی است. بر اساس مدل کیفی تحقیق، مهارت‌های فردی شامل مقوله‌های اصلی مهارت‌های عمومی، خودشناسی، مهارت‌های اجتماعی و روانشناختی می‌باشد و مهارت‌های سازمانی، شامل مقوله‌های اصلی توسعه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان است. مدل کیفی مهارت‌های محیطی شامل محیط خرد و کلان می‌باشد. همچنین، نتایج نشان داد که مهارت‌های فردی با ضریب اهمیت ۰,۳۴۰۰، از بیشترین اهمیت نسبت به مهارت‌های سازمانی و محیطی برخوردار می‌باشند.

### واژگان کلیدی: مهارت‌های مدیران، شایستگی، آموزش، مهارت‌های ارتباطی

\* این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده است.

m.baradaran686@gmail.com

۱. گروه مدیریت آموزشی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران

akbari180@iauc.ac.ir

۲. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد بردسکن، دانشگاه آزاد اسلامی، بردسکن، ایران (نویسنده مسئول)

karimi.740@gmail.com

۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران

S\_s\_kashfi@hotmail.com

۴. دانشیار مدیریت آموزشی گروه عملیات ترافیک، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران

## مقدمه

امروزه، آموزش مهارت‌ها و توانمندسازی مدیران به‌عنوان ابزاری برای افزایش اثربخشی سازمان به‌طور جدی مورد توجه قرار گرفته‌است. هدف اصلی آموزش، بهبود عملکرد فردی و سازمانی است و آموزش مهارت، درواقع، یکی از راه‌های اصولی برای جهت‌بخشیدن به تلاش‌های مدیران در سازمان است؛ به‌گونه‌ای که می‌توان ادعا نمود شکست اغلب سازمان‌ها ناشی از نبود آموزش جهت ارتقای مدیران و کارکنان است.

عامل اصلی و زیربنای ارتقای مهارت سرمایه‌های انسانی، نظام آموزش یکپارچه و منسجم است. رسالت اصلی این نظام، رسیدن به اهداف سازمان، انتقال فرهنگ و افزایش و بروز توانایی‌های مدیران است؛ بر این اساس، می‌توان انتظار داشت که به کمک آموزش، ارتقای توانمندی‌های نیروی انسانی امکان‌پذیر است و در این راستا، آموزش مستمر کارکنان در رده‌های مختلف با رویکردهای نوین، ابزاری مهم در رسیدن به اهداف آموزشی است (شمس‌مورکانی و حسینی، ۱۳۹۲).

نیروی انسانی را باید به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه یک سازمان دانست که از نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش برخوردار می‌باشد. در عصر حاضر، به دلیل وجود رقابت بین سازمان‌ها در جهت کسب منافع بیشتر، تمرکز بر منابع انسانی اهمیت ویژه‌ای یافته‌است. سازمان‌ها اگر دارای بهترین فناوری بوده و از بهترین امکانات بهره‌مند باشند ولی از مدیران متخصص و کارآمد برخوردار نباشند و از توانایی آنان بهره لازم را نگیرند، قادر نیستند بر محیط اثر گذاشته و در عرصه رقابت موفق عمل کنند. هرچه این سرمایه از کیفیت مطلوب‌تری برخوردار گردد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد بود (ایروانی و بهروان، ۱۳۹۵).

هر یک از مسائل مربوط به جذب، نگهداشت و خروجی نیروی انسانی در هر یک از حوزه‌های تخصصی موضوع نظیر عضویتی، انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، مدیریت مسیر پیشرفت شغلی، نظام جبران خدمات و سایر حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، از نظام‌ها و فرآیندهای پیچیده‌ای برخوردارند و دارای ارتباطات و تعاملات پیچیده‌ای هستند (احمدوند و رحمتی، ۱۳۹۷، ۱۲۰). امروزه، به‌طور گسترده، دو نوع مدیریت در دنیا وجود دارد: مدیریت

فعال یا پویا و مدیریت منفعل (بولشاکو<sup>۱</sup> و چینکارینی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). قابلیت‌های مدیریتی پویا شکلی از قابلیت‌های پویا است که مرتبط با نقش مدیران در تغییر مبنای منابع سازمان هستند؛ به‌گونه‌ای که مزیت و عملکرد رقابتی خود را حفظ نموده و توسعه می‌دهند. سرمایه انسانی مدیریتی، سرمایه اجتماعی مدیریتی و شناخت مدیریتی، سه اصل مهم برای قابلیت‌های مدیریتی پویا هستند (آمبروسینی<sup>۳</sup> و التینتاس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹).

بی‌شک، توجه ویژه به عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران می‌تواند به‌عنوان مهم‌ترین عامل پویایی و اثربخشی مورد توجه قرار گیرد. مدیرانی که توانمندتر هستند، تعهد و رضایت بیشتر و فشارهای شغلی کمتری دارند و از همکاری و مشارکت کاری بیشتری برخوردارند (مشبکی، ۱۳۹۳). صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت مستمر در هر سازمان است و استفاده از چنین مهارت‌هایی می‌تواند ضمن بهبود عملکرد کارکنان در راستای اهداف، سهم مثبتی را در اثربخشی سازمان ایفا نماید (مرادی و همکاران، ۲۰۲۰).

آموزش و ارتقای مهارت در سازمان‌های نظامی نیز یک مسئله اساسی است. اهمیت این مسئله سبب شده است که سازمان‌ها در طی خدمت مدیران، برنامه‌های مختلفی را برای ارتقای رفتار شغلی آنان تدارک ببینند. در دهه‌های اخیر، آموزش مهارت‌های مدیران به‌طور فزاینده‌ای اهمیت یافته است؛ زیرا که شغل‌ها پیچیده‌تر شده است و تحت تأثیر تغییرات فناوری و تکنولوژیکی قرار گرفته است. در این راستا، نیازمندی‌های تحول در مهارت‌های مدیران باید به‌طور جدی مورد توجه قرار گیرد. رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی مدیران و کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد؛ بر این اساس، اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی، به‌طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند (علمشاهی، ۱۳۹۱).

پیشرفت و توسعه سازمان‌ها (نظامی و غیرنظامی) در گرو داشتن منابع انسانی توانمند و نوآور است. نیروی انسانی نظامی جمهوری اسلامی ایران نیز با داشتن تعداد قابل توجهی نیروی انسانی اعم از شاغل، بازنشسته و نیروی انسانی وظیفه در یگان‌های خود در سطح کشور، به‌عنوان یک سازمان انتظامی با تنوع مأموریت‌ها تعریف شده است و دارای مشاغل حساس، پیچیده

1. Bolshakov
2. Chincarini
3. Ambrosini
4. Altintas

و تخصصی می‌باشد و در این راستا، ضروری است که مدیران سطح یک سازمان، نسبت به آموزش از حساسیت بیشتری برخوردار باشند. بدیهی است که موضوع ارتقای مهارت برای سازمان پلیس به لحاظ وظایف مهم و حساس آن به‌عنوان مجری قانون و تأمین‌کننده نظم و امنیت، از اهمیت دوچندانی برخوردار است و در این راستا، در مراکز اجرایی آموزشی ناجا، سالانه دوره‌های آموزشی متنوعی برای توسعه منابع انسانی و انتقال دانش و مهارت برگزار می‌شود که هزینه‌های زیادی را نیز دربردارد؛ اما درحقیقت، حجم کارهای محوله به کارکنان و نبود جایگزین در زمان اعزام به دوره‌های آموزشی باعث می‌شود که مدیران نتوانند دوره مزبور را با موفقیت طی نمایند و یا ذهن آنان در زمان تحصیل درگیر مسائل کاری باشد؛ همچنین، با توجه به اینکه مدیران مجتمع‌های آموزشی به‌صورت دائم در محل شغل خود باقی نمی‌مانند، بنابراین، برنامه بلندمدتی برایشان در نظر گرفته نمی‌شود؛ بر این اساس، می‌توان گفت که وجود الگویی که بتواند تمامی مهارت‌های مدیران را در مجتمع‌های آموزشی حوزه مرکزی ناجا دربربگیرد، خالی است.

اهمیت پرداختن به موضوع تحقیق حاضر زمانی روشن می‌شود که اهمیت وجود مدیران ماهر، به‌عنوان رمز موفقیت سازمان‌های نظامی، آشکار شود. بدین‌منظور، بسیاری از سازمان‌ها برنامه‌های آموزشی خاصی را جهت ارتقای مهارت‌های مدیران خود طراحی و اجرا کرده‌اند. در ناجا نیز با توجه به پیچیدگی ساختاری و تنوع مأموریت‌های محوله، به‌منظور ارتقای سطح توانمندی و توسعه دانش، نگرش و مهارت‌های شغلی، نیاز است که مدیران مهارت‌های خود را در زمینه‌های مختلف ارتقا دهند. وجود یک طرح آموزشی جامع در سازمان‌ها در جهت ارتقای مهارت‌های مدیران که همگام با تغییرات روز و متناسب با نیازهای کارکنان تدارک دیده شود، می‌تواند حرکت سازمان را در جهت مطلوب تسریع نماید. با توجه به هزینه‌های هنگفتی که در هر سازمان برای تدارک برنامه‌های آموزشی مدیران صرف می‌شود، اگر این برنامه‌ها از جامعیت و بازده مطلوب برخوردار نباشند و یا اینکه مطابق نیاز شغلی سازمان برنامه‌ریزی نشده باشند، نتیجه‌ای جز اتلاف منابع مالی، زمان و نیروی انسانی دربرنخواهند داشت.

بنابراین، وجود یک برنامه جامع ارتقای مهارت‌های مدیران، علاوه بر اینکه منجر به افزایش بازدهی سازمان خواهدشد، از اتلاف وقت، نیروی انسانی و هزینه‌های آموزشی سازمان نیز جلوگیری می‌نماید. با توجه به اهمیت موضوع تحقیق و نیز با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی جامع در رابطه با تدارک یک برنامه ارتقای مهارت مدیران برای مراکز اجرایی - آموزشی ناجا

صورت نگرفته‌است، طراحی یک الگوی ارتقای مهارت مدیران برای این سازمان ضروری به نظر می‌رسد تا نتایج این پژوهش در راستای افزایش کیفیت و مطلوبیت دوره‌های آموزشی ناجا، جلوگیری از اتلاف وقت و منابع آموزشی و همچنین، افزایش سطح مهارت‌های مدیران این سازمان مؤثر واقع شود.

### مفاهیم نظری تحقیق

طبق نظریه مینتزبرگ (۱۹۸۵) سازمان موفق دارای یک ویژگی خاص است که به وسیله آن از سازمان ناموفق بازشناخته می‌شود و آن چیزی نیست جز مدیریت و رهبری پویا و اثربخش که بالطبع، مستلزم این است که مدیران سازمان‌های مختلف، واجد مهارت‌ها و توانایی‌هایی باشند که آنها را به پاسخ‌گویی مسائل انسانی و شغلی قادر سازد. به اعتقاد مینتزبرگ، چنانچه در رأس سازمان‌ها، مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، باتجربه و آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، موفقیت سازمان‌ها در رسیدن به اهداف خود تضمین خواهد شد (شمسی و همکاران، ۱۳۹۶، ۷۲).

### مهارت‌های مدیریتی

توسعه و رشد مدیران کارآمد، چیزی فراتر و پیچیده‌تر از پیروی از یک دستورکار خاص و یا رفتارهای پی‌درپی است. مهارت‌های مدیریتی نیازمند دانشی پیچیده از دیگر انواع مهارت‌ها هستند و ذاتاً به تعامل با دیگر افراد (به طور غیرقابل پیش‌بینی) مرتبط می‌باشند. این در حالی است که هیچ رویکرد استاندارد در خصوص مدیریت انسان‌ها وجود ندارد؛ بنابراین، می‌توان گفت که همه این مهارت‌ها در یک چیز اشتراک دارند و آن، ظرفیت و استعداد برای بهبود از طریق تمرین است؛ بر این اساس، تمام رویکردهای توسعه مهارت‌های مدیریتی، باید شامل میزان زیادی از برنامه‌های عملی باشند. توسعه شایستگی‌ها در مهارت‌های مدیریتی ذاتاً به دو مورد "یادگیری مفهومی" و "تمرین رفتار" بستگی دارد (ویتن و کامرون، ۲۰۱۱).

### شایستگی

اولین الگوی شایستگی که به آن اشاره شده‌است، مربوط به اوایل دهه ۱۹۷۰ می‌باشد که توسط مک کله لند<sup>۱</sup> - یکی از روانشناسان برجسته‌ای که به‌عنوان مشاور برای شرکت مشاوره‌ای مکبر<sup>۲</sup> کار می‌کرد - ارائه شده‌است. او و همکارش در تحقیق مشترک خود، ویژگی‌هایی که منجر به عملکرد برجسته فرد می‌شود را کشف و معرفی نمودند. آنها مصاحبه‌هایی را با برترین‌ها

1. McClelland

2. McBer

و متوسط‌های هر حوزه صورت دادند و با بررسی دقیق محتوای مصاحبه‌های انجام گرفته درخصوص رویداد رفتاری، برترین‌های هر حوزه را از افراد معمولی جدا کردند و بدین ترتیب، عناوین استخراج‌شده را به‌عنوان "شایستگی‌ها" یا همان "عامل عملکردهای برتر در یک شغل" نامگذاری نمودند. پس از این مطالعه، گروه مک به توسعه یک روش شناسی پرداخت که شامل موارد زیر است:

- ۱- جمع کردن مجریان شاخص؛
- ۲- استفاده از مصاحبه‌های رویداد رفتاری؛
- ۳- تجزیه و تحلیل موضوعات مصاحبه؛
- ۴- تخلص نتایج در مجموعه‌های کوچک شایستگی (منسفیلد<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶).

بیشتر محققان معتقدند که مؤلفه‌های دانش، مهارت و نگرش در شکل‌گیری شایستگی‌های فردی نقش دارند. به اعتقاد کاتز<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) از منظر جامعه‌شناسی، مدیران باید از یک دیدگاه ارتباطی برخوردار باشند و یکی از راه‌های برقراری ارتباط موثر در مدیریت، «شنونده خوب بودن» است؛ از این رو، محققان علوم رفتاری، پنج سبک گوش‌دادن، همدلی، درک، فهم و ارزیابی را در پیشبرد اهداف مدیریتی موثر می‌دانند.

### پیشینه تحقیق

نامی (۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان "طراحی الگوی توسعه منابع انسانی بر اساس فرآیند مدیریت دانش و الگوی انتقال آموزش برای دانشگاه‌های آزاد هرمزگان" انجام داده‌است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که وضعیت موجود فرآیند مدیریت دانش، الگوی انتقال آموزش، عوامل سازمانی و توسعه منابع انسانی نسبتاً مطلوب است و همچنین، عوامل سازمانی بر فرآیند مدیریت دانش تأثیر مستقیم و معناداری دارد.

رستمی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان "ارزیابی دانش و مهارت اکتسابی کارکنان و توانمندی آموزشگران دوره‌های آموزش ضمن خدمت سازمان جهاد کشاورزی استان مرکزی بر اساس سطح اول و دوم الگوی کرک پاتریک" دریافتند که کیفیت دوره‌های آموزشی در مؤلفه‌های افزایش دانش و مهارت اکتسابی کارکنان و کیفیت توانمندی آموزشگران در سطح نسبتاً مطلوب ارزیابی شده‌است.

1. Mansfield  
2. Katz

میسرا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان "مدیریت اضطراری در عصر دیجیتال" به بررسی پاسخ‌های شناختی، عاطفی و رفتاری ویژگی‌های مدیران به تحولات ساختاری و سازمانی پرداخته و تنش بین ویژگی‌های شخصی مدیران و شرایط محیطی و سازمانی را بررسی نمودند. روش این تحقیق، کیفی و ابزار سنجش آن، مصاحبه بوده است و نتایج تحقیق نشان داد که شاخص‌های متنوعی برای درک پاسخ‌های مدیریت به تغییر فناوری وجود دارد که به یکدیگر مرتبط است.

مرادی و همکاران (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان "مهارت‌های لازم مدیران بیمارستان از دیدگاه مدیران در سطوح مختلف" انجام دادند که از نوع کیفی بوده است و جامعه آماری آنها شامل مدیران سطح متوسط و ارشد بیمارستان بود. نتایج این مطالعه شامل ۵ مقوله اصلی و ۱۵ مقوله فرعی است. در این تحقیق، مهارت استراتژیک، مهارت درک، مهارت رابطه انسانی، تجربه کار و ویژگی‌های شخصی از جمله مهارت‌های لازم برای مدیران بیمارستان تشخیص داده شده است و برخی از چالش‌های پیش روی مدیران بیمارستان شامل تغییر سریع سیاست‌ها، محدودیت منابع مالی و عدم تناسب بین حوزه‌های آموزشی و شغلی عنوان گردیده است. طبق نتایج، مدیریت بیمارستان، با توجه به فلسفه وجودی و تفاوت‌های آن با سایر بخش‌های خدماتی، از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. از این نظر، نقش مدیر بیمارستان بسیار مهم است و بنابراین، برای جلب رضایت دریافت‌کنندگان خدمات، تصمیم‌گیرندگان و سیاستگذاران باید در انتخاب و انتصاب مدیران بیمارستان بازنگری کنند.

آمبروسینی<sup>۲</sup> و التینتاس<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان "قابلیت‌های مدیریتی پویا" به بررسی قابلیت‌ها و ظرفیت‌های مدیران پرداخته‌اند. محققان مذکور به این نتیجه رسیده‌اند که فعالیت‌های کارآفرینی شامل سنجش و به دست گرفتن فرصت‌ها و تبدیل منابع است و درحالی‌که بیشتر مطالعات بر نقش مدیران و مدیرعامل‌های برتر متمرکز است، فعالیت‌های کارآفرینی در کل سازمان می‌تواند رخ دهد و مدیران سطح متوسط و پایین نیز می‌توانند فرصت‌های ناشی از بازار را حس کنند. سرمایه انسانی مدیریتی، سرمایه اجتماعی مدیریتی و شناخت مدیریت، سه اصل مهم برای قابلیت‌های مدیریتی پویا هستند.

1. Misra
2. Ambrosini
3. Altintas

هانایشا<sup>۱</sup> و تهیر<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان، آموزش کارکنان و کار گروهی بر تعهد سازمانی کارکنان پرداخته‌اند. برای انجام این هدف، داده‌ها با استفاده از نظرسنجی آنلاین از ۲۴۲ کارمند در دانشگاه‌های ملی در شمال مالزی جمع‌آوری شد و یافته‌های پژوهش نشان داد که توانمندسازی کارکنان و آموزش کارکنان بر تعهد سازمانی تأثیر مثبتی دارد.

سیریواردن<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان "برقراری ارتباط بهتر در مورد وظایف، مهارت‌ها و ویژگی‌های ارتباطی در کشور سنگاپور" نشان دادند که وظایف، مهارت‌ها و ویژگی‌های ارزیابان برای ورود به سطوح بالاتر شامل چه عواملی است. آنها وظایف، مهارت‌ها و ویژگی‌های ارتباطی برای ارزیابان را در دو بخش ارتباطات مکتوب و ارتباطات شفاهی تقسیم‌بندی کردند و درجه اهمیت آن را طبقه‌بندی نمودند.

شمس‌الدین و چوتیپاتانا<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) تحقیقی با عنوان "عوامل تعیین‌کننده شایستگی‌های مدیریت" انجام دادند و عوامل تعیین‌کننده شایستگی‌های مدیریتی را در گروهی از مدیران مراقبت‌های اولیه تایلندی و تعیین ارتباط بین انگیزش و شخصیت با آن مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که شایستگی اساسی مدیریت شامل مهارت‌های رهبری، مهارت‌های تشخیص، برنامه‌ریزی و ارزیابی، مهارت‌های ارتقای سلامت، مهارت‌های مدیریت اطلاعات، مهارت‌های مشارکت و همکاری و ارتباطات می‌باشد.

### چارچوب نظری و الگوی مفهومی تحقیق

چارچوب نظری مبنایی است که محقق بر اساس آن، درباره روابط بین عواملی که در ایجاد مسئله حائز اهمیت می‌باشند، نظریه‌پردازی می‌کند. این نظریه می‌تواند سخن پژوهشگر نباشد و گاهی به طور منطقی از نتایج تحقیقات قبلی پیرامون مسائل تحقیق به وجود آمده باشد (خاکی، ۱۳۹۰). به زعم عزتی (۱۳۸۳)، چارچوب نظری تحقیق را می‌توان مجموعه نظری یا ابعاد مختلف آن دانست که تحقیق از لحاظ منطقی به آن اتکا دارد. مراحل سه‌گانه تحقیق طی مطالعات اکتشافی به صورت ذیل است:

1. Hanaysha
2. Tahir
3. Siriwardane
4. Chuttipattana



۱. مطالعه نظریه‌های مختلف موجود در زمینه تحقیق؛
۲. تطبیق شرایط مسئله با نظریه‌های موجود و انتخاب نظریه‌های مناسب؛
۳. تدوین جوانب مختلف چارچوب نظری انتخابی.

### نظریه‌های مختلف در حوزه الگوهای مهارت‌های مدیران

با وجود تعدد و تنوع در حوزه الگوها و روش‌های بهبود مستمر فرآیندها، وجود اشتراکات در مبانی نظری و گاهی در رویکردهای عملی موجب گردیده‌است که نظریه‌پردازان این حوزه، بسیاری از این الگوها را در قالب دسته‌بندی‌های خاصی تعریف نمایند (احمدوند و پوینده، ۱۳۹۸). محقق در راستای استفاده بهتر از مطالعات علمی انجام‌شده، ضمن پرداختن به مبانی مرتبط با تبیین جایگاه موضوع مهارت‌های مدیران در این حوزه، به انواع الگوهای مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران نیز پرداخته‌است که در زیر به برخی از آنها اشاره می‌شود.

#### الگوهای مهارت‌های مدیران از نظر بویاتزیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)

بویاتزیس ویژگی‌هایی را که با عملکرد موثر در یک شغل مرتبط است، شناسایی نموده‌است که شامل موارد زیر است: جهت‌گیری معطوف به سمت کارآیی، آینده‌نگری، قضاوت، کارسازی، اعتماد به نفس، ارائه شفاهی، سخنرانی، ادراک (فقط برای سطح میانی و اجرایی)، استفاده از قدرت اجتماعی، مدیریت فرآیندهای گروهی (فقط برای سطح میانی و اجرایی)، شفافیت ادراکی، خودکنترلی، برخورداری از خصیصه تحمل و طاقت، استفاده از قدرت یک جانبه، خود ارزیابی درست، نگرش مثبت، خودانگیختگی، تفکر منطقی، دانش تخصصی، پرورش دیگران، توجه همراه با تأثیر حافظه. بویاتزیس این شایستگی‌ها را در ۶ گروه سازماندهی کرد و اعلام کرد که از این گروه‌ها می‌توان برای طراحی یک الگوی منسجم استفاده کرد. از ۲۱ مورد فوق، ۱۲ مورد اول با اثربخشی مدیریتی مرتبط هستند و ۷ مورد بعدی، شایستگی‌های اولیه‌ای هستند که برای انجام یک شغل ضروری‌اند اما با تعالی شغلی و حرفه‌ای مرتبط نیستند.

#### الگوهای مهارت‌های مدیران از نظر فرد لوتانز<sup>۲</sup> (۱۹۹۵)

اساس این الگو، نگرش‌های فرآیندی، روابط انسانی، علمی، سیستمی، اقتضایی و استراتژیک به

1. Boyatzis  
2. Lutzan

مدیریت است. با توجه به هر یک از این نگرش‌ها، مهارت‌های مورد نیاز مدیران شامل مهارت‌های ادراکی، انسانی، فنی، سیستمی، اقتضایی و استراتژیک است (اعرابی و منتی، ۱۳۸۹).

### الگوهای مهارت‌های مدیران از نظر کرافورد<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)

طبق نظر کرافورد، شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیریت عبارت است از رهبری، مدیریت ذی‌نفعان، برنامه‌ریزی، انتخاب و توسعه گروه، ارتباطات، تصمیم‌گیری و حل مسئله، دانش و مهارت‌های فرهنگی، و مهارت‌های مدیریت پروژه (کرافورد و همکاران، ۲۰۱۰).

### الگوهای مهارت‌های مدیران از نظر ساندویت<sup>۲</sup> (۱۹۹۳)

ساندویت با توجه به مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی کاتز، الگوی ۵ عاملی خود را برای اداره اثربخش به شرح زیر ارائه داده است:

۱- **مهارت‌های فنی:** این مهارت مرتبط با کار واقعی سازمان است و شامل مهارت‌های مربوط به فرآیندها و روش‌های کاری، تجهیزات، ماشین‌آلات، تسهیلات و فناوری‌های جدید و همچنین، مهارت‌های پایش، گزارش‌دهی و ارزیابی فرآیندهای مربوط به محصول نهایی، کیفیت، بهره‌وری و فروش است.

۲- **مهارت‌های ادراکی:** این مهارت شامل مهارت‌های مرتبط به آگاهی از مأموریت سازمان، درک تعامل سازمان محیط بزرگ‌تر خارجی، فرهنگ سازمان و سیر تاریخی توسعه ارزش‌ها، عقاید و هنجارها، ارائه و توسعه پاسخ‌های منطبق با تغییرات غیرمنتظره، سیاست‌های توسعه برای اداره جنبه‌های مختلف سازمان، برنامه‌ریزی کوتاه و بلند مدت است. به عبارتی، این حوزه نه تنها دربرگیرنده ارتباطات کارکنان بلکه همچنین، دربرگیرنده تفکر خلاق و توسعه باورها نیز می‌باشد.

۳- **مهارت‌های اداری:** این مهارت در برگیرنده مدیریت کارکنان (استخدام، آموزش ضمن خدمت، ارزشیابی، استانداردهای سلامت و مدیریت مالی، بودجه، حسابداری و تجزیه و تحلیل هزینه فایده) است. توجه این حوزه به فعالیت‌های بینابینی حوزه‌های فنی و ارتباطی است و به‌طور مستقیم به جنبه‌های مدیریت مالی و انسانی حیات سازمان و به‌طور غیرمستقیم به عملیات‌های فنی سازمان اشاره دارد.

1. Crawford  
2. Sandwith

۴- مهارت‌های بین فردی: این مهارت شامل مهارت‌های تعامل اثربخش با سایرین از جمله مدیران بالاتر، کارکنان زیردست و مشتریان است. مهارت‌هایی چون ارتباطات رو در رو، ارتباطات شفاهی، مدیریت تعارض، مذاکره، ارتباطات نوشتاری (مکاتبات اداری)، آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان، تفویض اختیار، هدفگذاری، خدمات به مشتریان و فعالیت‌های منظم از جمله مهارت‌های ارتباطی هستند. به عبارتی، این حوزه دربرگیرنده توانایی‌های کار اثربخش و مشارکتی با گروه از طریق ارتباطات اثربخش و نیز ایجاد گروهی موفق در یک فضای امن است.

۵- مهارت‌های رهبری: این مهارت به مجموعه مهارت‌هایی اطلاق می‌شود که بین سه حوزه قبلی و حوزه ادراکی یک ارتباط استراتژیک ایجاد می‌کند و به رهبری مورد نیاز برای تحقق نظرها و افکار به عمل اشاره می‌نماید. یک رهبر موفق، نمادی از اشتیاق، نگرانی برای دیگران، سعی و کوشش، تشویق، اعتماد، توسعه کارکنان، کار گروهی و متعهد نمودن افراد به چشم‌انداز است.

#### الگوهای مهارت‌های مدیران از نظر یگانگی (۱۳۸۹)

از نظر یگانگی، به منظور تعیین الگویی عینی و کاربردی از شایستگی‌های کارکنان، به‌ناچار باید آن را به اجزایی معین و تعریف‌شده تقسیم‌بندی نمود؛ بنابراین، برای شایستگی دو بعد در نظر گرفته شده‌است که شامل بعد فردی و اجتماعی است. بعد فردی متشکل از دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش است و بعد اجتماعی شامل اعتبار حرفه‌ای و اعتبار عمومی می‌باشد.

#### الگوهای مهارت‌های مدیران از نظر اسکور<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)

از نظر اسکور، ابعاد شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیران به سه بعد تقسیم می‌شود: ۱. بعد دانشی که عبارت است از دانش و درک مدیریتی که تک تک مدیران برای انجام یک کار یا فعالیت مرتبط با وظایف خود کسب می‌کنند؛ ۲. بعد عملکردی که عبارت است از توانایی خاصی که تک تک مدیران در به‌کارگیری موفقیت‌آمیز دانش و مهارت‌ها در کار دارند؛ ۳. بعد شخصی که عبارت است از آن دسته از ویژگی‌های اصلی شخصیتی که برجسته‌کننده قابلیت یک شخص در انجام یک کار یا فعالیت هستند و در پاسخ به این سوال است که افراد به هنگام انجام فعالیت یا کار چگونه رفتار می‌کنند و خصوصیات اصلی شخصیتی و نیز شیوه‌های برخورد آنها چگونه است.

### الگوهای مهارت‌های مدیران از نظر رودلف<sup>۱</sup> و امریس<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)

با توجه به حوزه‌های عملکردی و سطح و ماهیت رفتارهای مورد انتظار، از نظر رودلف و امریس، چند نوع شایستگی و مهارت به شرح زیر قابل تصور است که هر کدام نیز به شایستگی‌های پایه و استراتژیک تقسیم می‌شوند و نسبت آنها از شغلی به شغل دیگر متفاوت است:

۱- **شایستگی حرفه‌ای:** فردی دارای شایستگی حرفه‌ای است که از دانش، مهارت و توانایی لازم برای انجام شغل خود برخوردار بوده و بتواند مسائل و وظایف شغل را به‌طور مستقل و انعطاف‌پذیر انجام دهد. درحقیقت، وی دارای توان و تمایل لازم برای برنامه‌ریزی آینده در حوزه کاری خود و در داخل ساختار کار - سازمانی می‌باشد.

۲- **شایستگی فنی - تکنیکی:** شایستگی فنی به معنی جذب و همگون‌سازی قابلیت‌های شناختی و مهارت‌های حرکتی در چارچوب و مقررات مورد نیاز شغل می‌باشد. در شایستگی‌های فنی، افراد در حوزه کاری خود، وظایف و فعالیت‌ها را به روش مسئولانه و شایسته انجام می‌دهند و از دانش شناختی و مهارت‌های لازم برای انجام وظایف برخوردار می‌باشند. شایستگی‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های فنی اغلب به‌صورت ترکیبی پدیدار گشته و مرز دقیقی بین آنها قابل تصور نیست.

۳- **شایستگی روش‌شناسی:** منظور از شایستگی روش‌شناسی، همان توانایی خودآگاه‌سازی و جذب و یادگیری‌های بنیادی و کسب روش‌های مورد نیاز کار است. همچنین، شایستگی روش‌شناسی به معنی برخورداری از دانش چگونگی بروز واکنش نسبت به موقعیت‌های پیش‌آمده در محل کار و کاربست رویه‌ها و روش‌های مناسب جهت انجام شغل می‌باشد. در شایستگی روش‌شناسی، افراد می‌توانند نسبت به مسائل پیش‌رو و انحراف از استاندارد به روش مناسب و با استفاده از رویه‌های مورد انتظار و مطلوب واکنش منطقی نشان دهند. این گونه افراد می‌توانند به‌طور مستقل راه‌حلی را برای حل مسائل پیدا کرده و از تجربیات خود برای یافتن راه‌حل‌های معقول برای دیگر مسائل نیز استفاده کنند.

۴- **شایستگی اجتماعی:** شایستگی اجتماعی به معنی توانایی همکاری و هم‌زیستی با دیگران از طریق جذب و یادگیری مهارت‌های پایه ارتباطی و همکاری می‌باشد. در شایستگی اجتماعی افراد می‌توانند به‌صورت مشارکتی با دیگران کار کنند و رفتارهای گروه‌محور و درک بین‌فردی

1. Rudolf  
2. amoros

از خود نشان دهند. شایستگی اجتماعی یعنی توانایی رسیدن به توافق با دیگران، توانایی برقراری ارتباط، بخشی از گروه بودن و با گروه کار کردن، بر خورداری از ظرفیت گفتگو و مذاکره و توسعه آن، توانایی نیل به اهداف مشترک از طریق کار و بحث و تعدیل فعالیت‌های گروهی.

۵- شایستگی فردی: منظور از شایستگی فردی، توانایی بروز واکنش و دریافت بازخورد در مقابل عمل خویش است. این شایستگی موجب خودشناسی، حس مسئولیت، گسترش علائق فردی و خودبرنامه‌ریزی و خودراهبری می‌شود. شایستگی فردی نقش مهمی را در توسعه سازمانی از منظر ایجاد حس مسئولیت برعهده دارد.

### الگوهای مهارت‌های مدیران از نظر کوچران (۲۰۰۹)

کوچران شایستگی و یا مهارت‌محوری را شامل عواملی چون ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف‌پذیری و تغییر، روابط بین فردی، دانش توسعه، تخصص‌گرایی، مدیریت منابع، کار گروهی و رهبری، کاربرد فناوری، تفکر و حل مسئله، درک دیگران و جوامع و خودفرمانی می‌داند.

### الگوی مفهومی تحقیق

الگوی مفهومی، دستگاهی متشکل از مفاهیم و شاخص‌هایی است که کار جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز را برای آزمون فرضیه تسهیل می‌بخشد (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۲) و نیز نمودار شماتیکی است که روابط نظری را به صورت تجسمی تنظیم می‌نماید (خاکی، ۱۳۹۰).

با توجه به مطالعات نظری انجام‌شده و مطالعات تطبیقی ارائه‌شده در حوزه مهارت‌های مدیران مجتمع‌های آموزشی حوزه مرکزی ناجا، به دلیل کامل نبودن الگوهای ارائه‌شده، از نظر محقق، چارچوب نظری مناسب برای مهارت‌های مدیران، با الگوهای نظری مهارت‌های ساندویت، شباهت بیشتری دارد. همچنین، الگوی مفهومی بر اساس داده‌های حاصل از مصاحبه که در قسمت تحلیل یافته‌ها به دست آمده است، شامل ۳ مضمون به نام مهارت‌های فردی، سازمانی و محیطی می‌باشد که شامل ۷ مقوله اصلی و ۲۳ مقوله فرعی است و مهارت‌های فردی شامل مقوله‌های اصلی مهارت‌های عمومی، خودشناسی، مهارت‌های اجتماعی و روانشناختی می‌باشد. مهارت‌های سازمانی، شامل مقوله‌های اصلی توسعه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان است. الگوی کیفی مهارت‌های محیطی شامل محیط خرد و کلان می‌باشد.

## روش تحقیق

از آنجا که در این تحقیق، با رویکرد استقرایی و با ابزار مصاحبه از خبرگان، داده‌های مربوط به مهارت‌های مدیران استخراج گردیده‌است، نوع تحقیق، کیفی می‌باشد. لازم به ذکر است که در این تحقیق، ابتدا جلسات مصاحبه توسط پژوهشگر با خبرگان حوزه مجتمع‌های آموزشی سازمان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران انجام گرفت و با توجه به تحلیل محتوای کیفی، کدهای اولیه از نظر خبرگان استخراج شد که پس از آن، به کمک اساتید محترم و نیز مرور ادبیات تحقیق، دسته‌بندی‌های لازم صورت پذیرفت. جامعه آماری شامل خبرگان در حوزه مهارت‌های مدیران و شامل ۱۲ نفر از مدیران ارشد مجتمع‌های آموزشی ناجا می‌باشد که طی فرآیندی هدفمند و به روش گلوله برفی به منظور مشارکت در پژوهش انتخاب شدند. از آنجا که در پژوهش‌های کیفی، چهار مفهوم قابلیت اعتبار، قابلیت اعتماد، قابلیت تأیید و قابلیت انتقال وجود دارد، جهت روایی و پایایی داده‌ها در این تحقیق، از قابلیت اعتبار و قابلیت اعتماد استفاده شده‌است. قابلیت اعتبار به این موضوع می‌پردازد که آنچه در یافته‌ها و نتایج تحقیق از سوی پژوهشگر ذکر می‌گردد، همانی باشد که در نظر و ذهن پاسخ‌گو بوده‌است (حریری، ۱۳۸۵، ۶۶). در این تحقیق، جهت اخذ تأمین اعتبار از درگیری طولانی مدت و مشاهده مداوم و بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان استفاده شده‌است؛ همچنین، پس از انجام هر مصاحبه، برای یکسان بودن نظر مصاحبه‌شونده و محقق، یک بار دیگر جمع‌بندی کلی صورت گرفته‌است. همچنین، به زعم اشتراس و کوربین (۱۳۸۵) در خصوص پایایی می‌توان گفت که محقق دیگری باید با در نظر گرفتن نگرش نظری مشابه همان محقق قبلی و تعقیب کلی گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل به اضافه سایر شرایط مشابه، قادر باشد درباره همان پدیده به توضیحات نظری یکسان برسد و اگر تعارض‌هایی پیش آمد، می‌توان آنها را از طریق بازنگری داده‌ها و شناسایی شرایط گوناگونی که ممکن است در هر کدام از موارد عمل کند، حل نمود. در این تحقیق، برای محاسبه ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپا استفاده شده‌است. در این تحقیق (۱۵ درصد از اسناد) مصاحبه‌هایی که محقق کدگذاری کرده‌است، برای ارزیابی در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفت و نتایج حاصل از کدگذاری دو محقق نشان می‌دهد که ضریب کاپای محاسبه‌شده توسط نرم‌افزار اسپاس اس‌اس مقدار ۰٫۶۴۵ بوده‌است که با توجه به اینکه بیشتر از ۰٫۶ است و چون عدد معنادار حاصل شده برای شاخص کاپا کوچک‌تر از ۰٫۰۵ است، فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدهای استخراجی به هم تأیید می‌گردد.

در روش نمونه‌گیری کیفی با ابزار مصاحبه، به طور ایده‌آل، ما تا زمانی به جمع‌آوری اطلاعات ادامه می‌دهیم که به نقطه اشباع برسیم؛ جایی که داده‌های جدید جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری شده‌است، تفاوتی ندارد. لینکن و گوبا اظهار می‌کنند که در یک مطالعه که با دقت هدایت شده‌است و در آن، انتخاب نمونه به صورت تکاملی و تعاقبی بوده‌است، می‌توان با حدود ۱۲ شرکت‌کننده به نقطه اشباع رسید و احتمالاً این تعداد بیشتر از ۲۰ نخواهد شد (ابراهیمی، ۱۳۹۲). در پژوهش کنونی نیز تعداد نمونه‌های انتخاب‌شده برای انجام مصاحبه برابر ۱۲ نفر می‌باشد.

در مرحله بعد، جهت رتبه‌بندی مقوله‌های شایستگی‌ها یا مهارت‌های مدیران، از روش آنتروپی شانون استفاده شده‌است و به منظور ماتریس تصمیم‌گیری از فرمول (۱) استفاده می‌شود.

$$P_{ij} = \frac{F_{ij}}{\sum_{i=1}^m F_{ij}} ; \forall i, j \quad \text{فرمول (۱)}$$

آنتروپی در تئوری اطلاعات معیاری است برای مقدار عدم اطمینان بیان‌شده توسط یک توزیع احتمال گسسته  $(p_i)$ ، این عدم اطمینان به صورت زیر تشریح می‌شود.

$$E = -K \sum_{i=1}^n [p_i \cdot \ln p_i] \quad \text{فرمول (۲)}$$

$K=1/\ln_m$  سرانجام، برای اوزان  $(W_j)$  از شاخص‌های موجود خواهیم داشت (اصغریور، ۱۳۸۳):

$$w_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^n d_j} ; \forall j \quad \text{فرمول (۳)}$$

### یافته‌های تحقیق

به منظور تحلیل داده‌ها، بایستی داده‌های تحقیق به شکلی خلاصه شوند که بتوان آنها را بهتر درک و تفسیر کرد و از بررسی رابطه بین مقوله‌ها به الگویی بایسته رسید که در آن روابط بین مقوله‌ها با توجه به ویژگی‌ها و خصوصیات مشترک گزارش گردند. جدول ۱ احصای مضامین، مقوله‌های اصلی و فرعی را از واحدهای معنایی مصاحبه نشان می‌دهد.

جدول ۱. احصای مضامین، مقوله‌های اصلی و فرعی از واحدهای معنایی مصاحبه

مضمون	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای اولیه	
فردی	مهارت‌های اجتماعی	ارتباطات شفاهی	توانایی بیان واضح اندیشه‌ها به صورت شفاهی	
			داشتن فن بیان	
			توانایی ارتباطات کلامی	
		ارتباطات کتبی	توانایی بیان واضح اندیشه‌ها به طور کتبی	
			قدرت نگارش واضح اندیشه‌ها	
			توانایی در ارتباطات نوشتاری	
	تأثیر شخصی بر دیگران	توانایی اثرگذاری خوب		
		ایجاد اطمینان در دیگران		
		ایجاد امنیت شغلی در کارکنان		
	انعطاف‌پذیری	مهارت‌های اجتماعی	توانایی اصلاح رفتار شخصی برای جلب توجه و احترام دیگران	توانایی اصلاح رفتار شخصی برای دستیابی به هدف
				احترام به نظرات مخالف
				انتقادپذیر بودن
				توانایی در برابر تغییر موقعیت
				همسو بودن با سایر قسمت‌ها و بخش‌ها در سازمان
		معلومات تخصصی	هوش هیجانی	
			توانایی دانش فنی	
تخصص فنی در رشته شغلی				
دانش سیاسی				
آشنایی با روندهای سیاسی				
معلومات عمومی	داشتن روحیه مهارت افزایی			
	دارا بودن معلومات عمومی بالا			
	دارا بودن تجربه و سابقه مفید			



توانایی همدلی با کارکنان	رهبری کردن	مهارت‌های عمومی
شنونده خوب بودن		
درک و فهم امور		
سپردن کار به کاردان		
تفویض اختیار		
الهام‌بخش بودن به‌عنوان یک رهبر	توانایی تصمیم‌گیری	
توانایی انتخاب راهبرد در وضعیت دشوار		
توانایی‌های ادراکی		
توانایی پردازش اثربخش		
توانایی استفاده از قدرت		
توانایی منظم کردن اقدامات		
تخصیص درست منابع برای هر هدف		
برنامه‌ریزی و سازماندهی		
داشتن کارآیی	شایستگی‌های پیش‌برنده	
قدرت حفظ بازده کار در وضعیت نامطمئن		
توانایی آینده‌نگری		
حرکت بر مبنای هدف		
تحمل وضعیت عدم اطمینان	تفکر تحلیلی	خودشناسی
توانایی واقع‌بینی و شناخت قوت‌های فردی مرتبط با شغل		
توانایی واقع‌بینی و شناخت ضعف‌های فردی مرتبط با شغل		
ارزیابی عملکرد خود بر اساس استانداردهای روز		
توانایی تفسیر و تحلیل و تبیین مسائل		
استقلال در تفکر		
قرار نگرفتن تحت تأثیر عقاید دیگران		
قضاوت نکردن یک‌جانبه		
شناسایی بحران‌ها		

استقلال در تفکر	تفکر تحلیلی	خودشناسی	
قرار نگرفتن تحت تأثیر عقاید دیگران			
قضاوت نکردن یک‌جانبه			
شناسایی بحران‌ها			
قابلیت درک و تفسیر روندها در اوضاع پیچیده			
داشتن تفکر شهودی			
داشتن تفکر خلاق			
رعایت انصاف	ارزش‌ها و اصول اخلاقی		
رعایت عدالت			
آشنایی با قوانین و مقررات سازمان			
رعایت اصول شایسته‌سالاری	انگیزش		
استعداد برانگیختن			
برانگیختن افراد یا گروه‌ها به منظور دسترسی به اهداف			
قابلیت اشتیاق به تلاش	ایجاد هویت در کارکنان	روان‌شناختی	
رویارویی با چالش‌ها			
ارزش قائل بودن برای فعالیت‌ها			
درگیر بودن در کار	الگوهای ذهنی		
داشتن هیجان و شوق			
ایتکار عمل و خلاقیت			
پیش‌بینی احتمالات	ایجاد خودکارآمدی در کارکنان		
تدابیر پیش‌گیرانه			
شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها			
به دیگران فرصت اظهارنظر دادن	توسعه مسیر شغلی		
ایجاد روحیه در کارکنان			
به فعلیت رساندن استعدادهای بالقوه و نهفته کارکنان			
داشتن شغل چالش‌برانگیز	توسعه مسیر شغلی		
برنامه‌ریزی کاری			
گردش شغلی			
توسعه شغلی			

تشویق کارکنان به افزایش دانش خود	دانش‌افزایی	توسعه منابع انسانی	سازمانی
ترویج فرهنگ استفاده از دانش روز			
توسعه مدیریت دانش در سازمان	نیازسنجی آموزشی		
تعیین اهداف آموزشی اصولی			
ارزشیابی بهبود عملکرد			
مشکلات عملکردی			
اندازه‌گیری شغل در ارتباط با کیفیت دانش‌ها و مهارت‌ها	احساس شایستگی	توانمندسازی کارکنان	
نمودارهای پیشرفت آموزشی			
افزایش اعتماد به نفس کارکنان			
هم‌سو سازی انگیزه‌های درونی کارکنان			
افزایش اعتماد کارکنان به مهارت‌های شخصی			
تصمیمات مستقل			
خودکنترلی			
داوطلب شدن			
کنترل نتایج			اثربخشی
دخالت در نتایج یک اثر			
درک درست از سازمان، منابع و امکانات سازمان			
شناخت راه‌های افزایش اثربخشی کارکنان			
تغییر جغرافیایی نیروی کار	محیط خرد	مهارت‌های محیطی	محیطی
کنترل موانع محیطی			
تغییر فن‌آوری و خودکارسازی	محیط کلان		
شناخت موانع فرهنگی و زبانی			
محیط فرهنگی			
تأثیرات محیط کلان سیاسی			
شرایط اقتصادی و تأثیر آن بر هزینه‌های عملیاتی			
شناسایی تأثیرات اجتماعی بر ماهیت سازمان			

## الگوی حاصل از تحقیق

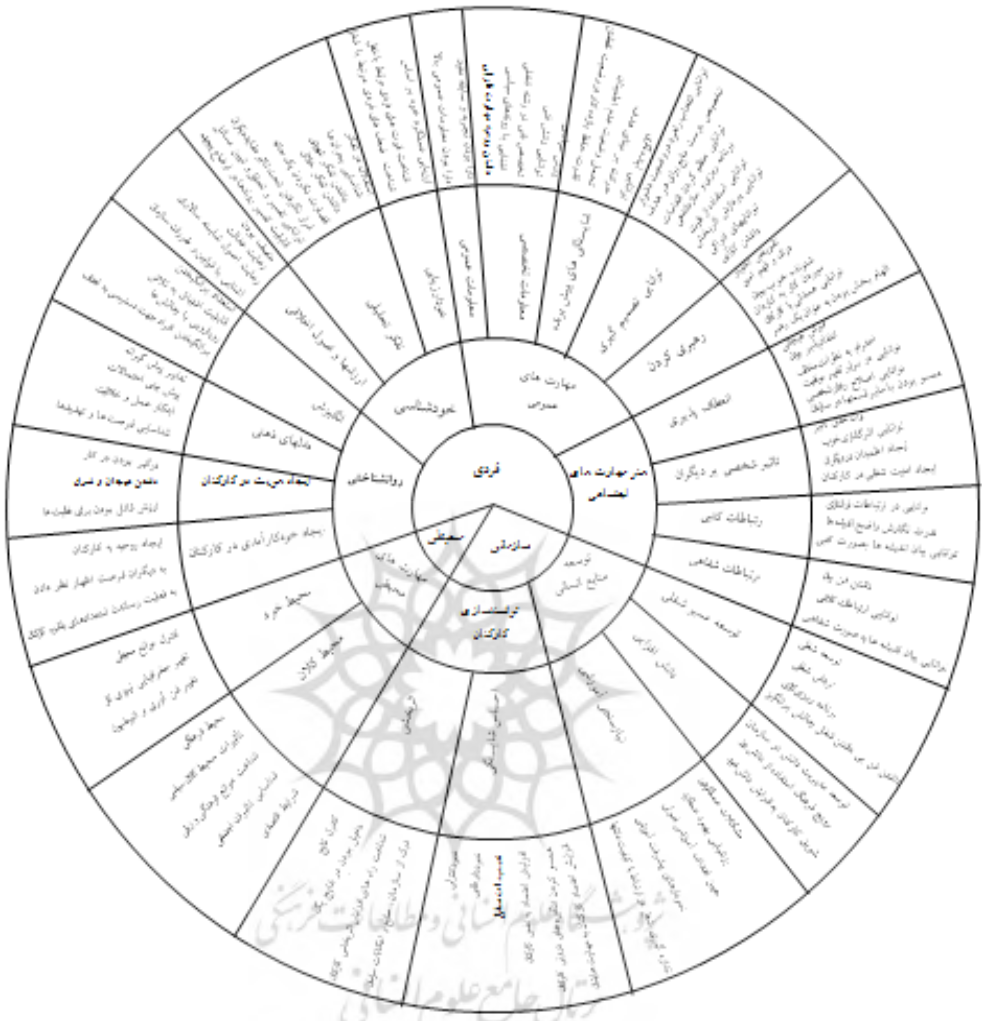
با توجه به جدول بالا، الگوی جامع ارتقای مهارت مدیران مجتمع‌های آموزشی حوزه مرکزی ناجا شامل ۳ مضمون مهارت‌های فردی، سازمانی و محیطی می‌باشد که شامل ۷ مقوله اصلی و ۲۳ مقوله فرعی است.

مضمون مهارت‌های فردی شامل مقوله‌های اصلی مهارت‌های اجتماعی، عمومی، خودشناسی و روانشناختی می‌باشد. مهارت‌های اجتماعی شامل ارتباطات شفاهی، ارتباطات کتبی، تأثیر شخصی بر دیگران، انعطاف‌پذیری، معلومات تخصصی و معلومات عمومی است. مهارت‌های عمومی شامل رهبری کردن، توانایی تصمیم‌گیری و شایستگی‌های پیش‌برنده است. خودشناسی شامل خودارزیابی، تفکر تحلیلی، ارزش‌ها و اصول اخلاقی است. روانشناختی شامل انگیزش، ایجاد هویت در کارکنان، مدل‌های ذهنی و ایجاد خودکارآمدی در کارکنان است.

مضمون مهارت‌های سازمانی، شامل مقوله‌های اصلی توسعه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان است. توسعه منابع انسانی شامل مقوله‌های فرعی توسعه مسیر شغلی، دانش‌افزایی و نیازسنجی آموزشی است. توانمندسازی کارکنان شامل مقوله‌های فرعی احساس شایستگی و اثربخشی می‌باشد.

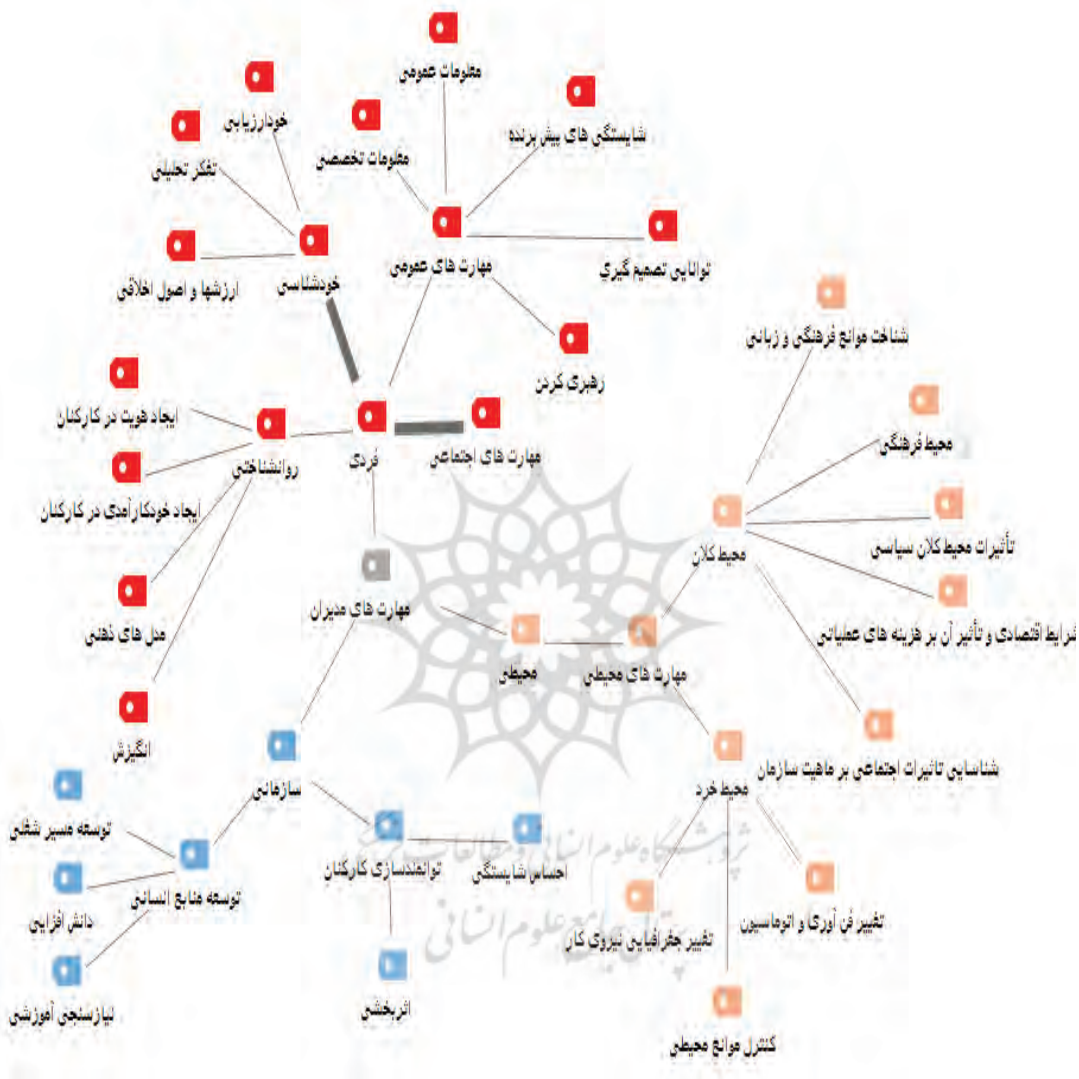
بر اساس مصاحبه‌های تحقیق، الگوی کیفی مهارت‌های محیطی شامل محیط خرد و کلان می‌باشد. محیط خرد شامل مقوله‌های فرعی تغییر جغرافیایی نیروی کار، کنترل موانع محیطی و تغییر فن‌آوری و اتوماسیون می‌باشد. محیط کلان شامل مقوله‌های فرعی شناخت موانع فرهنگی و زبانی، محیط فرهنگی، تأثیرات محیط کلان سیاسی، شرایط اقتصادی و تأثیر آن بر هزینه‌های عملیاتی و شناسایی تأثیرات اجتماعی بر ماهیت سازمان می‌باشد.

شکل ۱ الگوی کیفی استخراجی مهارت‌های مدیران را نشان می‌دهد.



شکل ۱. الگوی کیفی استخراجی مهارت‌های مدیران

شکل ۲. الگوی کیفی استخراجی از داده‌های مصاحبه با نرم‌افزار کیفی مکس کیودا را نشان می‌دهد.



شکل ۲. الگوی کیفی استخراجی از داده‌های مصاحبه با نرم‌افزار کیفی مکس کیودا

میزان اجماع خبرگان درخصوص اهمیت هر کدام از مولفه‌های مهارت‌های مدیران با استفاده از روش آنتروپی شانون نشان داده شده‌است و همان‌طور که در قسمت روش تحقیق بیان شد، در این قسمت، به استخراج درجه اهمیت هر یک از مقوله‌ها پرداخته شده‌است. جدول ۲ ماتریس داده‌های بهنجار شده برای مقوله‌های مربوطه را نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که در این مرحله، از فرمول ۱ استفاده شده‌است.

جدول ۲. ماتریس داده‌های بهنجار شده برای مقوله‌های مربوط به خبرگان

مهارت های فردی	مهارت های سازمانی	مهارت های محیطی
۰,۰۹۸۰	۰,۰۹۷۶	۰,۰۷۶۹
۰,۰۷۸۴	۰,۰۹۷۶	۰,۱۱۵۴
۰,۰۹۸۰	۰,۰۴۸۸	۰,۱۱۵۴
۰,۰۷۸۴	۰,۱۲۲۰	۰,۰۷۶۹
۰,۰۹۸۰	۰,۰۷۳۲	۰,۰۷۶۹
۰,۰۵۸۸	۰,۰۷۳۲	۰,۰۷۶۹
۰,۰۹۸۰	۰,۱۲۲۰	۰,۰۳۸۵
۰,۰۹۸۰	۰,۰۷۳۲	۰,۰۷۶۹
۰,۰۹۸۰	۰,۰۷۳۲	۰,۱۱۵۴
۰,۰۹۸۰	۰,۱۲۲۰	۰,۰۷۶۹

جدول ۳ میزان عدم اطمینان ( $E_j$ ) حاصل از هر یک از مقوله‌ها طبق فرمول ۲ را نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که  $K=0.4024$ .

جدول ۳. میزان عدم اطمینان ( $E_j$ ) حاصل از هر یک از مقوله‌ها

خبرگان	مهارت های فردی	مهارت های سازمانی	مهارت های محیطی
ضریب اهمیت ( $E_j$ )	۰,۸۴۱۹	۰,۸۳۲۸	۰,۸۰۱۷

ضریب اهمیت هر یک از مقوله‌ها با استفاده از فرمول ۳ استخراج شده است و نتیجه در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. ضریب اهمیت هر یک از مقوله‌ها

خبرگان		
مهارت‌های فردی	مهارت‌های سازمانی	مهارت‌های محیطی
۰,۳۴۰۰	۰,۳۳۶۳	۰,۳۲۳۷
(Wj) ضریب اهمیت		

همان‌طور که مشاهده می‌گردد، مهارت‌های فردی با ضریب اهمیت ۰,۳۴۰۰ از بیشترین اهمیت نسبت به مهارت‌های سازمانی و محیطی برخوردار می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های تحقیق، الگوی ارتقای مهارت‌های مدیران مجتمع‌های مراکز آموزشی ناجا شامل سه مضمون اصلی، فردی، سازمانی و محیطی می‌باشد. مهارت‌های فردی اکتسابی هستند و از آنجا که این مهارت‌ها در سازمان‌هایی همانند ناجا که مدیران آنها با تعداد زیادی از کارکنان و همکاران در ارتباط هستند، از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشند، این مهارت‌ها را می‌توان آموخت و نیز ارتقا داد تا هم در زندگی شخصی مدیران مفید واقع شود و هم در زمینه شغلی، آنها را خیلی سریع‌تر به اهداف سازمان نزدیک نماید. درحقیقت، مهارت‌های فردی از آن جهت که با یادگیری مهارت جدید همراه است، می‌تواند بر درک مدیران نسبت به مسائل روز بیفزاید و نیز از طریق ایجاد انگیزه در آنها سبب افزایش اعتماد به نفس مدیران گردد. نتایج تحقیق نشان داده است که جهت ارتقای مهارت‌های مدیران مجتمع‌های آموزشی مراکز ناجا، تأکید بر مهارت‌های فردی امری الزامی است. نتایج این تحقیق، همسان با نتایج ویکراماسینگ<sup>۱</sup> و زویزا (۲۰۰۸) است که مهارت‌های افراد را شامل مهارت‌های فردی و اجتماعی می‌دانند.

مضمون مهارت‌های سازمانی، شامل مقوله‌های اصلی توسعه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان است. توسعه منابع انسانی شامل مقوله‌های فرعی توسعه مسیر شغلی، دانش‌افزایی

1. Wickramasinghe  
2. Zoyza



و نیازسنجی آموزشی می‌باشد. توانمندسازی کارکنان نیز شامل مقوله‌های فرعی احساس شایستگی و اثربخشی است. همسان با نتایج تحقیق حاضر در این مضمون، نظریه هارکینز<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) می‌باشد که تحقیقی با عنوان "بررسی مهارت افسران سپاه گارد ساحلی ایالات متحده امریکا" انجام داده‌است. در این تحقیق که یک پژوهش کیفی بوده‌است، محقق مذکور از پانل‌های تخصصی جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده کرده‌است و تجزیه و تحلیل داده‌ها از گزارش‌های ارزیابی افسران صورت پذیرفته‌است، سپس شایستگی‌های مورد نیاز شناسایی، اعتبار آنها ارزیابی و کاربرد آنها در کارکرد منابع انسانی لحاظ شده‌است. از جمله تأثیرات تدوین الگوی شایستگی برای مدیران سازمان، مدیریت عملکرد و برنامه‌ریزی جانشینی و فرآیندهای توسعه منابع انسانی بوده‌است.

همچنین، نتایج تحقیق، همسان با تحقیق برزیک<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) است که نشان داد مدیریت سازمان‌های زنجیره‌ای تأمین، نیازمند ساختار سازمانی لایه‌ای برای کنترل واحدهای عملیاتی است و نیز نیازمند داشتن مهارت‌های سازمانی. همچنین، همسان با نتایج این تحقیق، نتایج تحقیق چاسالو<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) می‌باشد که بر شایستگی سازمانی برای دستیابی به اهداف سازمانی تأکید شده‌است.

بر اساس مصاحبه‌های تحقیق، مهارت‌های محیطی مدیران مجتمع مراکز آموزشی شامل محیط خرد و کلان می‌باشد. مهارت‌های محیطی مدیران مراکز آموزشی ناجا به آنها کمک خواهد کرد که محیط پرتلاطم و متغیر را بیشتر و بهتر بشناسند و بتوانند استراتژی‌ها و راهبردهای سازمان را بر اساس آن تنظیم نمایند. همسان با این نتایج، نتایج جفری<sup>۴</sup> و برانتون<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) می‌باشد که مهارت‌های محیطی را در نظارت محیطی به‌دست آورده‌اند. از جمله شاخص‌های مهارت‌های محیطی، مهارت‌های مربوط به توان نظارت بر فعالیت‌های ذی‌نفعان محیطی، بررسی و نظارت بر محیط، ارزیابی اطلاعات محیطی و شناسایی ذی‌نفعان کلیدی می‌باشد. همچنین، نتایج تحقیق حاضر با نتایج تسلیمی و همکاران (۱۳۹۲) همسان می‌باشد که نشان داده‌است که مهارت‌های مدیران طرح‌های ملی کشور شامل شایستگی‌های محیطی و ساختاری، شایستگی‌های رفتاری و شایستگی‌های فنی است.

1. Harkins
2. Brzezicki
3. Chasalow
4. Jeffrey
5. Brunton

از آنجا که بر اساس نتایج تحقیق، مهارت‌های فردی نسبت به مهارت‌های سازمانی و محیطی در اولویت می‌باشد، می‌توان گفت که مهارت‌های اجتماعی، عمومی و خودشناسی در مقایسه با دیگر ویژگی‌های مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار است و از آنجا که مهم‌ترین هدف مدیران سازمان‌های دولتی - از جمله ناجا - توجه به بهبود انسجام اجتماعی در جامعه می‌باشد، پیشنهاد می‌شود که از طریق افزایش دانش مدیران مراکز مذکور، نسبت به این موضوع اقدام گردد. همچنین، از آنجا که برخورداری سازمان‌ها از مدیران آموزشی شایسته، از جمله مهم‌ترین ضروریات برای بهبود توانمندی‌ها در سازمان‌ها می‌باشد، پیشنهاد می‌شود که مجتمع‌های آموزشی مراکز آموزشی ناجا و نهادها و دستگاه‌های اجرایی زیرمجموعه، بر اساس رویکردهای این تحقیق، الگوی فعلی خود را مورد ارزیابی قرار داده و پس از تشخیص نقاط قوت و ضعف، شایستگی‌های مورد نیاز برای ارتقای عملکرد مدیران را شناسایی و سپس بر اساس نتایج به دست آمده و با توجه به چارچوب طراحی شده حاضر، الگوی ارتقای مهارت مدیران را بازنویسی نموده و تمام تلاش خود را جهت رفع مسائل و بهبود عملکرد کارکنان به کار گیرند.

## منابع فارسی

- ابراهیمی، عباس(۱۳۹۲)، "طراحی و تبیین مدلی برای نهادینه کردن خط مشی‌گذاری مبتنی بر شواهد در نظام خط مشی‌گذاری کشور"، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده امور اقتصادی
- احمدوند، علی محمد؛ پوینده، محمدرضا(۱۳۹۸)، "الگوی بهبود مستمر فرآیندهای سازمان‌های دفاعی و امنیتی"، نشریه علمی مطالعات راهبردی ناجا، دوره ۴، شماره ۱۳، صص ۴۸-۵
- احمدوند، علی محمد؛ رحمتی، داریوش (۱۳۹۷)، "مدیریت راهبردی منابع انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران (ورودی - نگهداشت - خروجی)"، فصلنامه مطالعات راهبردی، سال ۳، شماره ۹، صص ۱۱۹-۱۶۸
- استراس، آنسلم؛ کوربین، جولیت(۱۳۸۵)، اصول روش تحقیق کیفی(نظریه مبنایی؛ رویه‌ها و شیوه‌ها)، ترجمه رحمت‌الله رحمت پور، انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
- اعرابی، سیدمحمد؛ منتی، حسین (۱۳۸۹)، استراتژی تکنولوژی، تهران، انتشارات مهکامه
- ایران نژاد پارزی، مهدی (۱۳۸۲)، روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، تهران، مدیران
- ایروانی، هوشنگ؛ بهروان، زاله(۱۳۹۵)، مدیریت توسعه منابع انسانی(رویکردهای نوین آموزشی)، موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه تهران
- حریری، نجلا(۱۳۸۵)، اصول و روش‌های پژوهش کیفی، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی
- خاکی، غلام رضا(۱۳۹۰)، روش تحقیق با رویکرد پایان‌نامه نویسی، تهران، بازتاب
- رستمی، هاجر؛ نصرافهانی، احمدرضا؛ نیستانی، محمدرضا(۱۳۹۶)، "ارزیابی دانش و مهارت اکتسابی کارکنان و توانمندی آموزشگران دوره‌های آموزش ضمن خدمت سازمان جهاد کشاورزی استان مرکزی"، پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی، دوره ۱۰، شماره ۱، صص ۳۹-۳۱
- شمس مورکانی، غلامرضا؛ حسینی، نیره(۱۳۹۲)، "نقش انگیزه در انتقال آموزش به محیط کار"، دومین همایش ملی آسیب‌شناسی آموزش سازمانی با رویکرد کاربردی مبتنی بر تجربیات اجرایی در سازمان‌ها
- شمسی، علی؛ رجایی پور، سعید؛ هویدا، رضا(۱۳۹۶)، "بررسی الگوی ساختاری رابطه فرآیند مدیریت دانش و مهارت‌های مدیریتی با نقش میانجی تفکر خلاق در میان مدیران و دبیران دبیرستان‌های اصفهان"، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۴، شماره ۶، صص ۱۰۰-۷۱
- عباسپور، عباس؛ احمدی، منیژه؛ رحیمیان، حمید؛ دلاور، علی(۱۳۹۵)، "تبیین و ارائه مدل شایستگی سربازرسان در سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد"، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، صص ۱۲۴-۹۵

- عزتی، مرتضی (۱۳۸۳)، روش تحقیق در علوم اجتماعی، تهران، نورعلم
- علمشاهی، م. ر. (۱۳۹۱)، "بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان شرکت زامیاد (عضو گروه خودروسازی سایپا)"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد تهران مرکز، دانشکده روانشناسی و علوم اجتماعی
- مشبکی، اصغر (۱۳۹۳). مدیریت رفتار سازمانی و تحلیل کاربردی - ارزشی از رفتار سازمانی، تهران، انتشارات ترمه
- نامی، کلثوم؛ عباس زاده، میرمحمد؛ حسنی، محمد؛ بازرگان، عباس (۱۳۹۶)، "مدل‌یابی ساختاری تأثیر عوامل سازمانی بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی فرآیند مدیریت دانش و الگوی انتقال آموزش"، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، دوره ۴، شماره ۱۴، صص ۹۶-۷۷
- وتن، دیوید؛ کمرون، کیم کمرون (۱۳۸۱)، تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو
- یگانگی، عاطفه (۱۳۸۹)، "نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت (مطالعه موردی در شرکت مخابرات استان قزوین)"، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۵، صص ۶۸-۵۷

### منابع انگلیسی

- Ambrosini, V. & Altintas, G. (2019). *Dynamic Managerial Capabilities Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*
- Bolshakov, A. & Chincarini, L. B. (2020). Manager Skill and Portfolio Size with Respect to a Benchmark. *European Financial Management*
- Boyatzis, R. E. (2009). "Competencies as a Behavioral Approach to Emotional Intelligence", *Emerald-Journal of Management Development* 28(9):749-770
- Chasalow, L. C. (2009). *A Model Of Organizational Competenceis For Business Intelligence Success*. Virginia Commonwealth University .Phd Dissertation
- Hanaysha, J. & Tahir, P. R. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282
- Hancer, M., & George, R.T. (2003). Psychological Empowerment of Non-Supervisory Employees Working in Full-Service Restaurants, *Hospitality*

Management,22(1),3-16

- Harkins, K. D. (2007). *An Examination of Competencies in the Officer Corps of the United States Coast Guard*. Walden University. Phd Dissertation
- Jeffrey, L. M. & Brunton, M. A. (2011). *Developing a Framework for Communication Management Competencies*. Journal of Vocational Education and Training,63(1), 57-75
- Katz Elihu (2009). Why Sociology Abandoned Communication. Published online: 3 September. Springer Science + Business Media, LLC
- Misra, S., Roberts, P., & Rhodes, M. (2020). The Ecology of Emergency Management Work in the Digital Age. *Perspectives on Public Management and Governance*. doi:10.1093/ppmgov/gvaa007
- Moradi, F., Ziapour, A., Abbas, J., Baharirad, N., & Soroush, A. RESEARCH Open Access Hospital Managers Skills Required and Onward Challenges: A Qualitative Study
- Siriwardane, H. P, Low, K. Y, Blietz, D, Making Entry-level Accountants Better Communicators: A Singapore-based Study of Communication Tasks, Skills, and Attributes, J. of Acc. Ed. (2015), doi: 10.1016/j.jaccedu.2015.08.001
- Wagner, C., Sancho-Esper, F., & Rodriguez-Sanchez, C. (2020). Skill and knowledge Requirements of Entry-level Logistics and Supply Chain Management Professionals: A Comparative Study of Ireland and Spain. *Journal of Education for Business*, 95(1), 23-36. doi:10.1080/08832323.2019.1596870
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2011). *Developing Management Skills* (8th Ed). New York: Prentice Hall
- Wickramasinghe, V. & De Zoysa, N. (2008). Gender, Age and Marital Status as Predictors of Managerial Competency Needs: Empirical Evidence from a Sri Lankan Telecommunication Service Provider. *Emerald-Gender in Management: An International Journal*, 23(5), 337-354
- Scour, J. (2009). "A Study in to Leadership and Management Competencies Predicting Superior Performance in the British Royal Navy", *Emerald-Journal of Management Development*, Vol.28, No9, pp.794-820

- Rudolf, T. & Amoros, T. (2003). *Competency-based Training*. Capacity building International, Germany
- Cochran, Graham R. (2009). "Developing a Competency Model for a 21<sup>st</sup> Century Extension Organization". U.M.I. Copyright 2009 by ProQuest LLC
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2011). *Developing Management Skills* (8th Ed). New York: Prentice Hall
- Mansfield, R. S. (1996). *Building Competency Models: Approaches for HR Professionals*. Human Resource Management – 187.
- Katz Elihu (2009). *Why Sociology Abandoned Communication*. Published online: 3 September. Springer Science + Business Media, LLC.
- Luthans. F, 1995, *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill, New York, seven published
- Crawford, Lynn & Nahmias, Anat Hassner (2010). *Competencies for Managing Change*. *International Journal of Project Management*, 28(4), pp. 405-412
- Sandwith, P. (1993). *A Hierarchy of Management Training Requirements: The Competency Domain Model*. *Public Personnel Management*, 22(1), pp. 43- 62