

گامی در مسیر طراحی الگوی شایستگی فرماندهان و مدیران ناجا^۱

دکتر اسدا... کردنائیج^۲

میثم قاسمی^۳

علی مختاری^۴

چکیده

با توجه به نوع فعالیت نیروی پلیس، که ماهیتاً نیاز ویژه‌ای به مهارت‌های مدیریتی مانند مهارت‌های ارتباطی، کارگروهی، تصمیم‌گیری سریع و مؤثر و... دارد، اهمیت طراحی معیارها و شاخص‌های مهارتی در قالب الگوی شایستگی بویژه در سطوح مدیریتی و با در نظر گرفتن ضریب اهمیت هر شایستگی بر اساس سطوح مختلف سلسله مراتب اختیار و فرماندهی در نیروی پلیس، اهمیت و ضرورتی ویژه دارد. در الگوی شایستگی، مهارت‌های عملکردی و شایستگی‌های فرعی مختلف در دسته‌های کلی با عنوان شایستگی‌های اصلی قرار می‌گیرد و این شایستگی‌ها نیز در طبقه‌بندی کلی‌تر با عنوان شایستگی‌های محوری طبقه‌بندی می‌شود. فرایند طراحی الگوی شایستگی پلیس در ایران، شامل گام‌های پنجگانه بررسی ادبیات و پیشینه موضوع، مصاحبه با خبرگان پلیس، مدیران ارشد و افراد موفق و برجسته در این حوزه، تهیه فهرست اولیه شایستگی‌های پلیس، اعتباریابی شایستگی‌های پلیس با تحلیل‌های آماری و سرانجام طراحی و ارائه الگوی شایستگی نیروی پلیس است. این مقاله به تبیین مفهوم، ضرورت و اهمیت و فرایند کلی طراحی شایستگی نیروی پلیس در ایران می‌پردازد و الگوی اولیه پیشنهادی نیروی پلیس را در ایران ارائه می‌کند.

واژگان کلیدی

الگوی شایستگی مدیران، نیروی پلیس، توانمندسازی پلیس.

۱. تاریخ دریافت: ۸۹/۳/۱۴، تاریخ پذیرش: ۸۹/۶/۲۲

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس، معاون پشتیبانی و منابع انسانی دانشگاه تربیت مدرس naiej@modares.ac.ir

Maysam12@gmail.com

۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران، پست الکترونیکی:

Alimokhtari2005@yahoo.com

۴. کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی EMBA دانشگاه تهران، پست الکترونیکی:

مقدمه

رویکرد شایستگیها یکی از مهمترین و اثربخشتترین رویکردها در توسعه مدیریت و به طور کلی توسعه منابع انسانی بوده است. با توجه به اهمیت این رویکرد در نیروی پلیس در کشور که رسالتی ملی و بسیار مهم را بر دوش دارد، استفاده از آن بویژه در سطوح مدیریتی بسیار ضروری است و دارای اثربخشیهای زیاد به نظر می‌رسد.

نیروی انتظامی در افزایش سرمایه اجتماعی نقش مهمی بر عهده دارد. در ماده (۳) قانون نیروی انتظامی آمده است: هدف از تشکیل نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، استقرار نظم و امنیت و تأمین آسایش عمومی و فردی و نگرهبانی و پاسداری از دستاوردهای انقلاب اسلامی در چارچوب این قانون است. هم‌چنین در بند ۱ ماده (۳)، استقرار نظم و امنیت و تأمین آسایش عمومی و فردی را از وظایف نیروی انتظامی ذکر کرده است. در همین راستا نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با توجه به عواملی همچون ضرورتها و الزامات محیطی، آسیب‌شناسی تهدیدات راهبردی و هم‌چنین واقعیت‌های اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور بایسته است در راستای همسویی حداکثری با اولویتهای اسناد بالادستی کشور گام بردارد تا طی بیست سال آینده بتواند بنیانهای شکل‌گیری پلیس مطلوب را در افق ایران ۱۴۰۴ فراهم کند.

توسعه زیرساختی نظام تصمیم‌سازی، بهره‌گیری حداکثری از کانونهای تولید فکر، تقویت بنیانهای تفکر سازمانی مبتنی بر خرد جمعی، حداکثرسازی انسجام فکری (هدف محوری) و رویه‌ای (برنامه محوری)، پیشگیری از کاربست الگوی آزمون و خطا در حوزه امنیت افزایشی، تقویت اثربخشی برنامه‌های انتظامی، پیاده‌سازی مطلوب الگوهای انتظامی-امنیتی، ایجاد نوآوری و پویایی، شناسایی دقیقتر کاستیها و موانع تقنینی، نظارتی و اجرایی، یکپارچه‌سازی نظام تصمیم‌گیریهی راهبردی، تقویت ارتباط میان مبانی فکری علم مدیریت با سیاستهای عملیاتی پلیس کشور، ارتقای کارآمدی و مهار پیشگیرانه تهدیدات امنیت ملی بر اساس الگوهای علمی از مهمترین فرصتهای نهادینه‌سازی مدیریت در ساختار انتظامی سند چشم‌انداز است (فروزنده، ۱۳۸۸). بنابراین توانمندسازی پلیس در راستای برقراری نظم و امنیت داخلی و شکل‌گیری پلیس مطلوب در افق ایران ۱۴۰۴ می‌تواند از اهمیت بسیاری برخوردار باشد. در این مقاله ابتدا به مفهوم شایستگیها

و رویکرد شایستگیها پرداخته، و سپس الگوی شایستگی مدیران، الگوی شایستگی نیروی پلیس و نمونه‌هایی از الگوهای شایستگی در سازمانها بیان می‌شود.

۱. مفهوم شایستگی و رویکرد شایستگیها

در سال ۱۹۸۲ مک کلند و بواتزیس^۱ در مقاله‌ای که در مجله روانشناسی کاربردی پنج با عنوان "الگوی انگیزش رهبری و موفقیت بلندمدت در مدیریت"^۲ منتشر شد، اولین الگوی شایستگیها را ارائه کردند و بواتزیس در کتاب "مدیر شایسته"^۳ نیز آن را ادامه داد. تعریف آنان از شایستگی این بود: "ویژگیهای ریشه‌ای فرد - انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانشی که او برای اجرای وظیفه به کار می‌برد" (مک کلند و بواتزیس، ۱۹۸۲) در تعریفی دیگر، دانش، مهارت، توانایی یا ویژگیهای مرتبط با عملکرد خوب در شغل" است و بواتزیس (۲۰۰۸) در تعریفی زیبا می‌گوید: "شایستگیها رویکردی رفتاری به هوش عاطفی، اجتماعی و شناختی است".

رویکرد شایستگیها در دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت منابع انسانی مطرح، و سرعت در بیشتر سازمانها به کار گرفته شد. در تعریفی کوتاه و رسا شایستگی را مجموع دانش و مهارت دانسته اند: شایستگی = مهارت + دانش. در واقع شایستگی مجموعه‌ای از دانش، مهارت و تواناییها در شغل خاصی است که به شخص اجازه می‌دهد که به موفقیت در ادای وظایف دست یابد. بنابراین به طور کلی اصطلاح شایستگی برای توصیف مجموعه‌ای از رفتارها بکار می‌رود که ترکیب واحدی از دانش، مهارت، تواناییها و انگیزه‌ها را منعکس می‌کند و با عملکرد در نقش مرتبط است.

۲. الگوی شایستگی مدیران

در خصوص شایستگیهای لازم برای مدیران، مطالعات متعددی انجام شده است؛ برای نمونه ویتن و کامرون^۴ در الگوی خود هفت شایستگی اساسی را در دو گروه مهارتهای

1 - McClelland & Boyatzis (1982)

2 - The leadership motive pattern and long term success in management

3 - The Competent Manager

4- Whetten and Cameron

«ارتباطی» و «مهارتهای فردی» پیشنهاد کرده‌اند. رابرت کتزر^۱ در الگوی خود سه شایستگی اساسی برای مدیران ذکر می‌کند: مهارتهای فنی، مهارتهای انسانی و مهارتهای ادراکی. کتزر در الگوی خود به این نکته مهم اشاره می‌کند که میزان اهمیت این شایستگیها با تغییر رده تشکیلاتی تغییر می‌کند. مدیران میانی و سطوح پایین‌تر بیشتر به مهارتهای فنی متکی هستند و مدیران ارشد عمدتاً از مهارتهای ادراکی خود بهره می‌برند. بتلی^۲ نیز در سال ۱۹۸۹ فهرستی از شایستگیهای مدیریتی را ارائه کرده است. این الگوها، که مستقیم و یا غیرمستقیم بر تحلیل فعالیتهای و نقشهای مدیران استوار است در جمعبندی، عوامل جدول ۳ را در بردارد (غفاریان، ۱۳۷۹، ۷-۷۵).

جدول (۱): مهارتهای مدیریتی

مهارتهای ارتباطی	مهارتهای مرتبط با تصمیم‌گیری	مهارتهای مرتبط با خلاقیت
فن بیان	قدرت تجزیه و تحلیل	جسارت در تفکرات نو
نامه نگاری	سرعت انتقال	واهمه نداشتن از شکست
گفتگوی تلفنی	قدرت یادگیری از محیط	قدرت تغییر پیش‌فرضهای مسئله
فنون گفتگو	تشخیص ابعاد اصلی از فرعی	حل مسائل ذهنی
کنترل احساسات	قدرت استنتاج	«چرا» پروری ذهنی
زبان بدن	قدرت تجمیع مسائل	توان اندیشه‌پروری
گوش دادن مؤثر	قدرت یادگیری از تجربه	قانع نشدن به راه‌حلهای موجود
تندخوانی	قدرت طراحی الگوهای ذهنی	جامع‌نگری به موضوع
گزارش دهی	قدرت تمرکز بر موضوع	قدرت تخیل
قدرت تعامل	به‌کارگیری اصول منطقی	خطرپذیری
مشاورت پذیری		
کاربرد شعر و مثال		

در تقسیم بندی دیگر، شایستگیهای منتخب هر مدیر کارآمد به صورت ذیل تعریف شده است: (چرمرهورن^۳، ۱۹۹۷)

1- R.Katz
2- T.Batley
3- Schermerhorn

جدول (۲): ویژگیهای تحقیقی مدیر کارآمد

مهارتهای منتخب و ویژگیهای شخصی مدیر کارآمد
<p>تفکر تحلیلی - قابلیت درک، ترکیب، تفسیر و توضیح روندها در اوضاع پیچیده انعطاف رفتاری - توان اصلاح رفتار برای دستیابی به هدف یا واکنش در برابر تغییر موقعیت تصمیم‌گیری - توانایی استفاده از منطق و اطلاعات برای انتخاب راهبرد در وضعیت دشوار رهبری - استعداد برانگیختن و هدایت افراد یا گروه‌ها به منظور دسترسی به اهداف یا اجرای کار ارتباطات شفاهی - قدرت بیان روشن اندیشه‌ها و متقاعد کردن افراد و گروه‌ها تأثیر فردی - توان خلق تأثیر خوب برای جلب توجه و جلب احترام دیگران برنامه‌ریزی و سازماندهی - توانایی منظم کردن اقدامات و تخصیص منابع برای هر هدف مقاومت در برابر فشار - توان حفظ بازده کار با وجود تحمل فشار شخصی شدید خودشناسی - توانایی واقع‌بینی و شناخت قوتها و ضعفهای فردی مرتبط با شغل تحمل وضعیت عدم اطمینان - قدرت حفظ بازده کار در وضعیت نامطمئن ارتباطات نوشتاری - قدرت نگارش واضح اندیشه‌ها و متقاعد کردن دیگران</p>

برای شناخت الگوهای شایستگی، مطالعات گسترده‌ای انجام گرفته و الگوهای متفاوتی ذکر شده است. در توضیح چرایی تفاوت در الگوهای شایستگی باید به تفاوت‌های ناشی از ویژگیهای سازمانی و وضعیت محیطی توجه کرد. در برخی تقسیم‌بندیها عوامل شایستگی در شش گروه کلی زیر مطرح شده است:

شایستگیهای فنی^۱

شایستگیهای مربوط به کسب و کار^۲

شایستگیهای مدیریت دانش^۳

شایستگیهای رهبری^۴

شایستگیهای اجتماعی^۵

شایستگیهای بین فردی^۶ (ویتالا، ۲۰۰۵)

پژوهشهای زیاد مرتبط با شایستگیهای مدیریتی در سالهای متفاوت در کشورهای

- 1- technical competencies
- 2- business competencies
- 3- knowledge management competencies
- 4- leadership competencies
- 5- social competencies
- 6- intrapersonal competencies
7. Viitala

گوناگون توسط پژوهشگران مدیریت شامل بری و همکاران^۱(۱۹۹۸)، بواتزیس^۲(۱۹۸۲)، کاتر^۳(۱۹۸۲)، لوتانز و همکاران^۴(۱۹۸۸)، هووارد و بری^۵(۱۹۸۸)، کامیل و همکاران^۶(۱۹۷۰)، اسپنسر^۷(۱۹۹۳)، گلמן^۸(۱۹۸۸) و گلמן و همکاران^۹(۲۰۰۲) انجام شده است که تمایز عملکرد برجسته با عملکرد متوسط مدیران را در میزان برخورداری از سه دسته شایستگی محوری زیر نشان می‌دهد:

- شایستگیهای شناختی^۷ مانند تفکر نظام مند و شناخت الگو^۸
 - شایستگی مرتبط با هوش هیجانی مانند خودآگاهی و شایستگیهای مرتبط با خود مدیریتی مانند خودآگاهی عاطفی و کنترل بر احساسات
 - شایستگی هوش اجتماعی شامل آگاهی اجتماعی و شایستگی مدیریت ارتباطات مانند همدلی و کارگروهي
- سازمانهای مختلف الگوهای شایستگی خاصی برای خود تدوین کرده‌اند. تحقیقات نشان می‌دهد که ۷۵٪ سازمانها از الگو شایستگیها استفاده می‌کنند. همچنین ۶۹٪ برنامه‌های توسعه مدیران بر پایه الگوی شایستگیها استوار است (وود و پاین^۹، ۲۰۰۳). در عین حال برای برطرف و یا تعدیل این اشکالات، توصیه‌های زیر ارائه شده است:
- برای تعیین شایستگیها باید به این پرسش پاسخ داد: آینده چه خواهد بود؛ یعنی با در نظر گرفتن استراتژیها و اهداف آینده سازمان، رفتارهای مدیریتی برای دستیابی به استراتژیها تعیین شود.
 - برخی از شایستگیهای مرتبط با شغل یا سازمان در الگو گنجانده شود.
 - برای طراحی الگو از چند روش (مثل مصاحبه، تمرینات، مشاوره و پرسشنامه) به جای یک روش استفاده شود.

1 - Kotter,1982

2 - Luthans et. al.,1988

3 - Howard and Bray,1988

4 - Campbell et al.,1970

5 - Spencer,1993

6 - Goleman,1998

7 - Cognitive competencies

8 - Pattern recognition

9. Wood&Payne

- باید جداً از لحاظ کردن همه معیارها و یا طراحی الگو با تعداد زیاد شایستگیها پرهیز کرد. از شاخصهای رفتاری که غیرقابل مشاهده و یا غیرقابل سنجش است و برای تمایز بین افراد کارساز نیست، خودداری کرد (پیکت^۱، ۱۹۹۸)

۳. نمونه هایی از الگوهای شایستگی در سازمانها

سازمانهای مختلف با توجه به شایستگیهای مورد نیاز برای ایفای نقش و نیازهای بهبود و توسعه مدیران، الگوهای متفاوتی طراحی کرده‌اند. در ادامه نمونه‌هایی از الگوهای شایستگی با توضیح مختصری در مورد آنها آمده است:

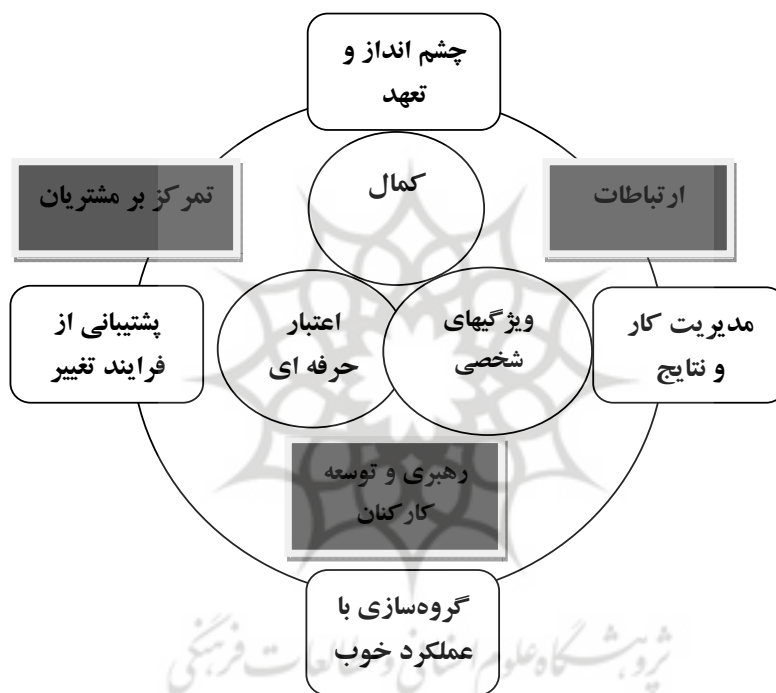
شکل (۱): الگوی شایستگی هفت عامله



در الگو چارچوب شایستگی با سه هدف اصلی بهبود خدمات عمومی، مدرن سازی کمیسیون ممیزی (حسابرسی) و توسعه کارکنان تعریف شده است. شایستگیها در

هفت دسته توسعه خدمات، درک کارکنان، قضاوت و دادرسی، ارتباطات با دیگران، دانش و آگاهی فنی، رهبری و توسعه دیگران، مدیریت کسب و کار تعریف شده است. این الگو توسط شرکت کلیک اچ آر دی^۱، برای سازمانهایی ارائه شده است که می‌خواهند در سطح جهانی فعالیت کنند. این شرکت در زمینه توسعه منابع انسانی در سطح جهانی متخصص است.

شکل (۲): الگوی شایستگیهای محوری و شایستگیهای فرعی^۲



در این الگو سه شایستگی محوری شامل کمال، ویژگیهای شخصی، اعتبار حرفه‌ای تعریف شده است. تمرکز بر مشتریان، ارتباطات و رهبری و توسعه کارکنان، حرکت به سمت چشم انداز و تعهد، مدیریت کار و نتایج، گروه‌سازی با عملکرد خوب و پشتیبانی از فرایند تغییر شایستگیهای دیگر است.

۱- منبع www.clickhrd.com

2- www.actionknowledge.com

شکل (۳): الگوی شایستگی‌های شرکت CMA



این الگو، که توسط شرکتی با عنوان مشاوران مدیریت مالی^۲ ارائه شده با توجه به تأکید بر مدیریت، حسابداری و استراتژی شایستگی‌ها در قالب‌های زیر تعریف شده است: رهبری و پویایی گروهی، حرفه‌گرایی و رفتارهای اخلاقی، ارتباطات شفاهی و نوشتاری، حل مسئله و تصمیم‌گیری، مدیریت عملکرد، اندازه‌گیری عملکرد، مدیریت منابع مالی، گزارش دهی مالی، مدیریت استراتژیک، مدیریت خطرپذیری.

۱- منبع: www.CMA_ontario.org

2- Certified Management Accountants(CMA)

شکل (۴): الگوی شایستگیها



در الگو فوق شایستگیها در چهار دسته بندی کلی بین فردی، دیدگاه کسب و کار، عملکردی و رهبری/مدیریت عنوان شده است.^۱ دسته بندی فردی شامل ارتباطات، اخلاق و ارزشها، گفتگو، کار گروهی، گرایش به خدمت، بینش/قضاوت، تفکر خلاق و نوآور است. دیدگاه کسب و کار شامل تفکر استراتژیک/چشم اندازسازی، دانش سازمان و بخش عمومی، تحلیل کسب و کار/ ظرفیت شناختی، مدیریت خطرپذیری است. فرایند سیستم، کنترل داخلی، اصول حسابداری و گزارش دهی مالی است. دیدگاه رهبری شامل توسعه کارکنان، مدیریت تغییر، مدیریت پروژه/مدیریت اجرایی، حل مسئله و تصمیم گیری است.

این الگوها به طور عمده برای مدیران در سازمانهای مختلف تولیدی و خدماتی بوده

است که نوعاً از جهت مأموریت با نیروی پلیس تفاوت زیادی دارند. باید یادآور شد تدوین الگوی شایستگی برای نیروی پلیس در کشورمان سابقه مطالعاتی و پژوهشی قابل توجهی ندارد و در کشورهای دیگر نیز به صورت محدود و تنها در کشورهای پیشرفته صنعتی این کار انجام شده است. از بررسی اقدامات نمونه های خارجی این نتیجه به دست آمد که تمامی مهارتهای عمومی مدیریتی برای مدیران در سطوح مختلف نیروی پلیس ضروری و لازم است و بلکه مهارتهای دیگری چون توانایی شناخت و تحلیل جرائم و تخلفات نیز برای پلیس لازم و ضروری، و برخی مهارتهای عمومی مانند مدیریت زمان نیز برای مدیران در نیروی پلیس از اهمیت بمراتب بیشتری برخوردار است.^۱

۴. کاربرد و مزایای الگوی شایستگی مدیران در نیروی پلیس

سازمانها و نهادهای موفق، مزیت رقابتی خود را با توسعه شایستگی های مدیریت و افراد حفظ می کنند. این توانمندیها برای بهبود عملکرد ضروری است. از این رو سازمانهایی که در شناسایی و توسعه شایستگیها قصور کنند با خطرپذیری بسیاری روبه رو خواهند شد. از سوی دیگر، توسعه شایستگی برای خود مدیران نیز مهم است؛ زیرا عملکردشان را بهبود می بخشد و دانش آنان را توسعه می دهد (هورتون، ۲۰۰۰، و کوهن، ۱۹۹۵، ۲). در محیط رقابتی امروز مدیران باید شایستگیهای خود را با تغییرات چالشی تطبیق دهند. بنابراین مدیران ملزم هستند دانش، مهارتها و نگرشهای خود را برای بهینه کردن منابع، برآورده ساختن الزامات پاسخگویی و روبه رو شدن با تغییرات محیطی به روز کنند (بوگارت و همکاران، ۲۰۰۳، ۳). یکی از نقشهای بسیار مهم شایستگیها ایجاد زبان مشترک^۴ در هر مجموعه است که برای بحث، تلفیق و ایجاد انسجام در نظامها و استراتژی منابع انسانی (مثل انتخاب، توسعه و آموزش و ارزیابی عملکرد) مورد استفاده قرار می گیرد. هم چنین فهرست یا الگو شایستگیها نقش انسجام دهنده در سیستمهای منابع انسانی را بر عهده دارد. استفاده از الگوی شایستگیها مزایای زیادی را برای نیروی پلیس به همراه دارد که

۱ - منبع: www.policechiefmagazine.org

2- Cohen & Horton

3- Bourgaurt et al

4- Common Language

مهمترین آنها ذکر می‌شود:

- انعکاس روشن انتظارات برای نقشها و سطح عملکرد نیروی پلیس در مجموعه نیروی انتظامی کشور
 - تأمین اطلاعات مشترک و معتبر برای برنامه ریزی منابع انسانی در نیروی پلیس
 - اتصال و هماهنگی فعالیتهای توسعه فردی و گروهی در نیروی پلیس با استراتژیهای کلان نیروی انتظامی
 - افزایش انگیزش نیروهای پلیس به علت بهبود و رشد تواناییها از طریق مشخص شدن مسیر پیشرفت و ارتقا مبتنی بر الگوی شایستگیها
 - حمایت و تقویت روابط سرپرستان و مدیران با نیروهای زیر مجموعه با کمی نمودن مدیریت عملکرد
 - هدفمند کردن فعالیتهای یا نظامهای مدیریت منابع انسانی در نیروی پلیس
 - ارائه چارچوب و زبان مشترک در نیروی پلیس به منظور اجرای استراتژیهای توسعه رهبری و مدیریت استعدادها
 - کمک به تنظیم و تبیین انتظارات از مدیران ارشد فعلی در نیروی پلیس و یا تنظیم اهداف نهایی توسعه مدیران آینده (دیویس و همکاران، ۲۰۰۴).
- در سطوح مدیریتی نیروی پلیس با توجه به سطوح مختلف سلسله مراتب اختیار و فرماندهی، شایستگیهای مختلفی ضروری و مورد نیاز است که لازم و ضروری است شناسایی و تقویت و توانمندسازی شود. نکته بسیار مهم در مورد نیروی پلیس این است که این کار ماهیتاً گروهی است و حتی در پایین ترین سطوح آن نیاز مبرمی به برخورداری هر نیروی پلیس از مهارتهای عمومی مدیریت مانند کارگروهی، ارتباط مؤثر، قدرت تحلیل و شناخت مسئله، تصمیم گیری سریع و مؤثر و مهارتهای رهبری است؛ لذا در ادامه ادبیات الگوی شایستگی مدیران مرور می‌شود.

۵. فرایند طراحی الگوی شایستگی نیروی پلیس

در طراحی الگوی شایستگی، رویکردی که مورد قبول بسیاری از صاحبان نظران است

و در واقع، آنها در ارائه روش شناسی خود، روشهای مشابه آن را ارائه کرده‌اند، پنج گام اساسی دارد که با مطالعه ادبیات علمی آغاز می‌شود و پس از دریافت نظر خبرگان و تهیه فهرست اولیه شایستگیها به اعتباریابی و سنجش آنها می‌پردازد و سرانجام الگوی شایستگی را ارائه می‌کند (تقی زاده و خانبابایی، ۱۳۸۸). بر اساس این رویکرد، غالب گامهای الگوی شایستگی نیروی پلیس به صورت ذیل است:

شکل (۵): گامهای اساسی طراحی الگوی شایستگی نیروی پلیس



گام اول: بررسی ادبیات و پیشینه موضوع

در این مرحله پژوهشی به منظور شناسایی الگوهای داخلی و الگوهای خارجی انجام می‌شود که ممکن است برای نقشهای مختلف وجود داشته باشد. در واقع در این مرحله تا حد امکان به بررسی آرای صاحب نظران مختلف می‌پردازد و نظر آنها در مورد شایستگی مدیریتی در نیروی پلیس استخراج می‌شود. هنگامی که شایستگیها را از دید صاحب نظران مختلف بررسی می‌کنیم، می‌توانیم پی ببریم که کدام شایستگی بیشتر مورد نظر صاحب نظران است. به گونه‌ای که می‌توان تعداد فراوانی هر شایستگی را شناسایی کرد تا از این طریق شایستگیهای مورد تأکید استخراج شود. در این مرحله هم‌چنین مطالعات تطبیقی بر نیروی پلیس در کشورهای دیگر و شایستگیها و معیارهای ارزیابی آنها می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد.

گام دوم: مصاحبه با خبرگان نیروی پلیس، مدیران ارشد و افراد موفق و برجسته در این حوزه

این مرحله در واقع شامل مصاحبه با مدیرانی در نیروی پلیس است که عملکرد عالی دارند. این کار به منظور شناسایی دانش، مهارت و توانایی آنها انجام می‌شود که موجب برجسته شدن آنها و تمایزشان از بقیه سازمان شده است. قسمت عمده این مرحله به متوسل شدن به نمونه‌های عملکرد اثر بخش و غیر اثر بخش اختصاص می‌یابد که بعداً به منظور نشان دادن شایستگیها در عمل و زندگی واقعی به کار می‌رود. این مرحله می‌تواند دربردارنده دو مزیت باشد: اول اینکه می‌توان به ارزیابی فهرست تهیه شده در مرحله قبل پرداخت. بدین‌گونه که با مصاحبه با افراد شاخص به فهرستی از شایستگیها دست یافت. در اینجا دو حالت ممکن است باشد: یا شایستگیهای استخراج شده دقیقاً همان شایستگیهایی است که از دیدگاه صاحبانظران تهیه شده است و یا اینکه شایستگیهای جدیدی شناسایی می‌شود که در فهرست تهیه شده از دید صاحبانظران نیامده است که در این صورت می‌توان با افزودن آن به فهرست به جامعتر کردن و تکمیل فهرست شایستگیهای مدیران پرداخت. پیش آمدن هر یک از این دو حالت در بردارنده مزیت‌های خاص خود است. دوم اینکه می‌توان تا حدی به بومی کردن شایستگیها پرداخت، بدین صورت که شایستگیهای مورد نظر در سطوح مدیریتی در نیروی پلیس مشخص شود.

گام سوم: تهیه فهرست اولیه شایستگیهای پلیس

طی انجام دادن مرحله اول و دوم، فهرستی از شایستگیها بدست می‌آید که در واقع فهرست اولیه شایستگیهاست. در این مرحله به تعریف شایستگیها نیز پرداخته می‌شود بدین صورت که هر یک از شایستگیها در حد یک یا دو خط و ترجیحاً به صورت مصدری تعریف شود تا منظور و مقصود از شایستگی مشخص شود. این کار می‌تواند به مرحله بعدی، که اعتباریابی شایستگیهاست، بسیار کمک کند. هم‌چنین با ارائه و محک زدن تعاریف روشن از هر شایستگی، برداشتهای متفاوت از برخی واژه‌های مدیریتی در بین نیروی پلیس را به حداقل می‌رساند.

گام چهارم: اعتباریابی شایستگیهای پلیس

فهرست شایستگیهایی که در مرحله قبل به دست می‌آید در واقع فهرست خام شایستگیها است. به همین دلیل باید به اعتباریابی آن پرداخته شود. در واقع هدف از اعتباریابی دست یافتن به این موارد است: اول شایستگیهای مطرح شده به عنوان شایستگیهای عام مطرح است و کمتر صاحب نظران به تقسیم‌بندی آنها براساس سطوح مدیریت پرداخته‌اند؛ به عبارت دیگر، همانطور که در مدیریت، سطوح مختلف هست (که عمدتاً به سه سطح ارشد و میانی و عملیاتی تقسیم می‌شود) هر یک از مدیران این سطوح بی‌شک بایستی دارای شایستگیهای خاصی باشند که با سطوح دیگر تفاوت دارد. در اعتباریابی به مشخص ساختن شایستگیهای مربوط به هر سطح پرداخته می‌شود.

دوم شایستگیها از سازمانی، سازمان دیگر متفاوت است؛ به عبارت دیگر همه مدیران میانی در همه سازمانها نیازمند شایستگیهای یکسانی نیستند. قطعاً شایستگیهایی مورد نیاز مدیر میانی در شرکت خدماتی با شایستگیهای مورد نیاز مدیر در همان سطح در شرکت صنعتی متفاوت است و هر دوی اینها با شایستگیهای مورد نیاز در نیروی پلیس متفاوت است. پس در اعتباریابی به مشخص ساختن شایستگیها از این لحاظ پرداخته می‌شود. سوم پس از اینکه شایستگیهای مدیران نیروی پلیس در سطوح مختلف مشخص شد، نکته دیگری که باقی می‌ماند این است که یک مدیر به همه شایستگیهای مطرح شده در سطح مدیریتی خود به یک اندازه نیاز ندارد؛ به عبارت دیگر ممکن است برای مدیر ارشد در یک سازمان، فهرستی از مهارتها از جمله ارتباطات، مدیریت بحران، مدیریت اعتماد، تصمیم‌گیری، حل مسئله و ... ذکر شده باشد. آیا این مدیر به همین مهارتها به یک اندازه نیاز دارد یا اینکه برخی از آنها مهمتر است؟ بنابراین باید در اعتباریابی شایستگیهای نیروی پلیس به مشخص کردن این امر یعنی وزن دهی به شایستگیهای مختلف نیز پرداخته شود. در اعتباریابی شایستگیهای نیروی پلیس با طراحی پرسشنامه و استفاده از روشهای تجزیه و تحلیل آماری ضریب اهمیت و در واقع ضرورت هر شایستگی برای هر سطح استخراج می‌شود.

گام پنجم: طراحی و ارائه الگوی شایستگی مدیران در نیروی پلیس

پس از اعتباریابی شایستگیها، شایستگیهای مورد نظر و معتبر شناسایی، و سپس به

تهیه الگوی شایستگی مدیران در نیروی پلیس برای سطوح مختلف پرداخته می‌شود. این الگو اساس و پایه ارزیابی مدیران در نیروی پلیس قرار می‌گیرد که بهترین ابزار برای اندازه‌گیری و رتبه بندی شایستگیها کانون ارزیابی و توسعه مدیران است. همچنین این الگو مبنای برنامه‌های آموزش و توانمندسازی نیروی پلیس قرار می‌گیرد.

۶. فرایند طراحی الگوی پیشنهادی شایستگی مدیران در نیروی پلیس

از بررسی ادبیات موضوع و بررسی نتایج تحقیقات در زمینه شایستگیهای مدیران در نیروی پلیس ده شایستگی لازم برای نیروی پلیس به شرح زیر استخراج شده است:

- مدیریت زمان
- مهارتهای ارتباطی
- شناخت و تحلیل جرائم و تخلفات
- استفاده از منابع الکترونیکی
- کار گروهی
- تصمیم گیری
- مهارتهای ادراکی
- خودآگاهی
- مهارت رهبری
- اخلاق حرفه‌ای (ناتان^۱، ۱۹۸۷، مجله رئیس پلیس^۲، ۲۰۰۶)
- در جهت ارائه الگوی شایستگی مدیران نیروی پلیس در ایران در کنار مهارتهای یاد شده موارد زیر مورد توجه قرار گرفت:
- چشم انداز ۲۰ ساله کشور و چشم انداز نیروی پلیس مطلوب در افق ایران ۱۴۰۴
- ارزشهای محوری نیروی پلیس در کشور
- مستندات و گزارشهای موجود در مورد فعالیتهای نیروی پلیس در کشور
- تحلیل کلی از مشاغل مدیریتی نیروی پلیس ایران

1- Nathan

2- The Police Chief Magazine, 2006

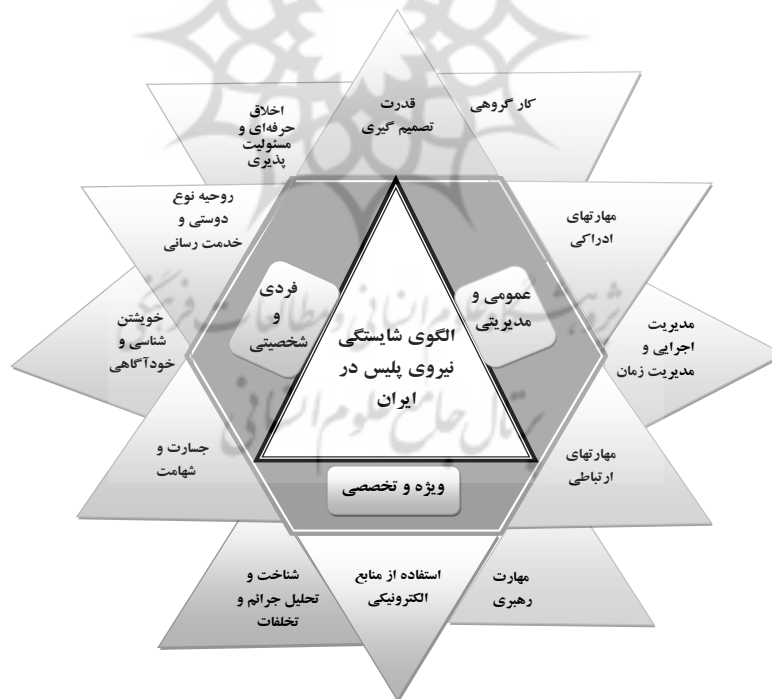
• مهارت‌های تخصصی و حرفه‌ای مختص نیروی پلیس

بر اساس موارد فوق فهرست اولیه شایستگی‌های مدیران در نیروی پلیس استخراج، و پس از انجام هفت مصاحبه کیفی با مدیران موفق پلیس و دریافت نظریات در مورد فهرست اولیه شایستگی‌ها در نهایت شایستگی‌های منتخب محوری و شایستگی‌های اصلی تعیین شد که تعریف آنها به شرح ذیل است: (ناتان، ۱۹۸۷)

شایستگی‌های محوری^۱: لایه مرکزی شایستگی‌های کلان مدیران در نیروی پلیس را تشکیل می‌دهد. در واقع، سایر شایستگی‌ها در لایه‌های فرعی برخاسته از ماهیت این گونه شایستگی‌ها است.

شایستگی‌های اصلی^۲: این شایستگی‌ها در پیشبرد اهداف نیروی پلیس و دستیابی به عملکرد موفقیت آمیز مدیران آن نقش حیاتی و تعیین کننده ایفا می‌کند. باید به این نکته توجه داشت که چند شایستگی اصلی، یک شایستگی محوری را تشکیل می‌دهد.

شکل (۶): مدل شایستگی مدیران در نیروی پلیس



1 -Core Competencies

2 - Critical Competencies

در این الگو، که الگوی اولیه پیشنهادی مدیران در نیروی پلیس است، شایستگیها مشخص شده است. به منظور سنجش دوباره و نهایی شدن الگو و استخراج ضریب اهمیت هر کدام از شایستگیهای اصلی و محوری (اعتباریابی) در هر سطح می‌تواند نظرخواهی از مدیران در سطوح مختلف و در مناطق مختلف کشور انجام گردد.

۷. نتیجه‌گیری

نیروی پلیس به عنوان یکی از مهمترین و سرنوشت سازترین مجموعه‌های کشور در راستای افزایش بهره‌وری منابع انسانی و توسعه مستمر مدیریت در خود باید رویکردهای نوینی را در خصوص توسعه منابع انسانی در پیش گیرد. رویکرد شایستگی به عنوان بهترین پیش بینی کننده عملکرد در موقعیتهای شغلی بویژه در پستهای مدیریتی، مخصوصاً با توجه به ماهیت مدیریتی تواناییهای لازم برای نیروی پلیس می‌تواند رویکردی بسیار مؤثر در این مجموعه باشد. از این رو در اولین گام، تعیین معیارهای شایستگی نیروی پلیس در سطوح مدیریتی از طریق طراحی الگوی شایستگی مدیران در نیروی پلیس اهمیت فراوان، و استفاده از آن در نیروی پلیس مزایا و کارکردهای زیادی دارد. بر اساس شایستگیهای استخراج شده از ادبیات تحقیق و مصاحبه‌های انجام شده، که شامل شایستگیهای اصلی در قالب شایستگیهای محوری سه گانه فردی و شخصیتی، ویژه و تخصصی، عمومی و مدیریتی است، معیارهای ارزیابی و سنجش شایستگیهای مدیریتی در نیروی پلیس در کشورمان استخراج شده است که می‌تواند معیار یکپارچه و جامعی برای جذب و گزینش و ارتقا باشد. از آنجا که همواره الگوی شایستگی مدیران، کلی تدوین می‌شود از انعطاف پذیری لازم برای تطبیق با وضعیتهای گوناگون منطقه‌ای و زمانی در نیروی پلیس برخوردار، و لذا امید است استفاده عملی از آن موجب توسعه مدیریت در نیروی پلیس در کشور شود.

منابع فارسی

۱. اردبیلی، یوسف (۱۳۷۳). مبانی قانونی و علمی ارزشیابی در بخش دولتی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش شماره ۱۲.
۲. برورتون، پل و لینه میلوارد (۱۳۸۵). "تحقیق سازمانی"، ترجمه سید محمد اعرابی و هاشم آقازاده، تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۳. تقی زاده، عقیل، خانابایی، علی (۱۳۸۸). "طراحی و تدوین برنامه استعدادیابی و جانشین پروری در بانک کشاورزی بر مبنای مدل شایستگی"، پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران.
۴. غفاریان، وفا (۱۳۷۹). "شایستگی های مدیریتی" تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۵. فلیک، اووه (۱۳۸۷). "درآمدی بر تحقیق کیفی"، ترجمه هادی جلیلی، تهران: نشرنی.
۶. فروزنده، لطف ... (۱۳۸۸). کاربرد مدیریت استراتژیک در نیروی انتظامی با رویکرد تامین رضایت عمومی در چشم انداز ۱۴۰۴.
۷. مجموعه مقالات پلیس و امنیت ۱۴۰۴ (۱۳۸۸). دفتر مطالعات سیاسی مرکز پژوهشی مجلس شورای اسلامی.

منابع انگلیسی

1. Boyatzis, R. E.(1982), The Competent Manager, New York: Wiley, Bradbery.
2. Boyatzis, R.E. (1982), The Competent Manager: A Model for Effective Performance, John Wiley & Sons, New York, NY.
3. Boyatzis, R.E. and Sala, F. (2004), "Assessing emotional intelligence competencies", in Geher, G. (Ed.),The Measurement of Emotional Intelligence, Novas Science Publishers, Hauppauge, NY, pp. 147-80.
4. Boyatzis, Richard E.(2008), Competencies in the 21st century, Journal of Management Development, Vol. 27 No. 1, pp. 5-12

5. Bray, D.W., Campbell, R.J. and Grant, D.L. (1974), *Formative Years in Business: A Long Term AT&T Study of Managerial Lives*, John Wiley & Sons, New York, NY.
6. Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. III and Weick, K.E. Jr (1970), *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, NY.
7. Choen. J. M.(1995), *Le developement des Competency dau Le Secteur Public*, *Revue International des Science administratives*. Vol. 73, No. 3, PP. 469-488.
8. Cummings, T. G., Worley, C. G. (2001), *Organizational Development and Change*, 7th Edition, South-Western College Publishing.
9. Davis, Patty & Naughton, Jennifer & Rothwell, William (2004), *New Roles & New Competencies for the Profession*, *INFORM Global*, 58, 4, page: 26
10. Goleman, D. (2006), *Social Intelligence*, Bantam Books, New York, NY.
11. Goleman, D., Boyatzis, R.E. and McKee, A. (2002), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
12. Horton. S.(2000), *The Competency movement: Its origins and impact on The Public Sector*. *The international Journal of public Sector*, Vol. 13, No 4, PP. 306-320.
13. Howard, A. and Bray, D. (1988), *Managerial Lives in Transition: Advancing Age and Changing Times*, Guilford Press, New York, NY.

14. Kotter, J.P. (1982), *The General Managers*, Free Press, New York, NY.
15. Luthans, F., Hodgetts, R.M. and Rosenkrantz, S.A. (1988), *Real Managers*, Ballinger Press, Cambridge, MA.
16. McClelland, D.C. (1973), "Testing for competence rather than intelligence", *American Psychologist*, Vol. 28 No. 1, pp. 1-40.
17. McClelland, D.C. and Boyatzis, R.E. (1982), "The leadership motive pattern and long term success in management", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67 No. 6, pp. 737-43.
18. Nathan F. ,Iannone (1987), *Supervision of Police Personnel*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
19. Pickett, L.(1998), *Competencies and Managerial effectiveness, putting competencies to work. Public Personnel Management*. Spring, Vol. 27, No. 1, PP. 103-110.
20. Schermerhorn, John R, Hunt, James G, Osborn, Richard (1997), *Organizational Behavior*, Willey AND Sons, Inc.
21. Spencer, L.M. Jr and Spencer, S.M. (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York, NY.
22. *The Police Chief Magazine*(2006), vol. 73, no. 11, International Association of Chiefs of Police, November 2006
23. Viitala, Riitta(2005), *Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model*, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 17 No. 7, 2005, pp. 436-451
24. Winterton, J, and R. Winterton(1999), *Developing Managerial*

competencies. London: Routledge.

25. Wood, R, & Payne(2003), T. Competency – Based Recruitment & Selection, New York: John Wiley & Sons.

