

## ارائه الگوی انتخاب مدیران مراکز آموزش مرزبانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی

### ایران

ابوالفضل حاج امین<sup>۱</sup>، عباس خورشیدی<sup>۲\*</sup>، نادر برزگر<sup>۳</sup>، بتول فقیه آرام<sup>۴</sup>، اکبر سلیمی<sup>۵</sup>

#### چکیده

این پژوهش به ارائه الگوی انتخاب مدیران مراکز آموزش نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران صورت پذیرفته است. که با استفاده از کد گذاری باز به روش اشتروس و کوبین (۱۹۹۸) مقوله ها دسته بندی شد که در نهایت ۶ شاخص اصلی و ۳۹ مولفه استخراج شد که در مرحله اول برای ۱۵ نفر از مدیران و معاونان مرزبانی ها ارسال شد و سپس در مرحله دوم با استفاده از تکنیک دلفی در دو مرحله برای ۲۰ نفر از اعضای هیات علمی ها رشته مدیریت آموزشی در دانشگاه آزاد اسلامی ارسال شد و در نهایت با استفاده از نرم افزار SPSS میزان توافق نهایی با استفاده از آزمون ضریب توافق کندال مورد سنجش قرار گرفت. همه شاخص های استخراج شده در بخش تکنیک دلفی و با استفاده از آزمون ضریب توافقی کندال بالاتر از ۰/۷۰ درصد به دست آمد که نشان از میزان توافق خبرگان در شاخص های انتخاب های مدیران آموزشی است. در نهایت، به ترتیب اولویت توانایی سازمانی، سبک رهبری، توانایی حرفه ای، ویژگی های شخصیتی، بعد فرهنگی اجتماعی، بعد اعتقادی شناسایی شد. نتایج به دست آمده نشان داد ترتیب اولویت ابعاد شناسایی شده و مولفه شامل دینی، سیاسی، فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، ارتباطات اثربخش، اداری/مدیریتی، مشارکتی، تحولی، توزیعی، تعاملی، آزاد منشانه، هیجانی، آموزش مدار، اخلاقی، اقتضایی، تعالی، فرهنگ پذیری، نظارت، فرایندهای یادگیری/یاددهی، رشد حرفه ای، گفتار آموزشی، مدل سازی، نفوذ، بصیرت، چالش پذیری، روحیه بخشی، مصمم بودن، حساسیت، تفکر واگرا، انگیزه داشتن، توانایی راهبردی، توانایی تحلیلی، توانایی هنجاری و برای الگوی مذکور نهایی شد.

**واژگان کلیدی:** انتخاب مدیران، سبک رهبری، آموزش، آموزش مرزبانی، میزان شایستگی.

۱. دانشجوی دکترای تخصصی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر، تهران، ایران

۲. استاد تمام دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، تهران، ایران (\*نویسنده مسئول) ایمیل:

a\_khorshidi40@yahoo.com

۳. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، تهران، ایران

۴. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، تهران، ایران

۵. استادیار، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران

## مقدمه

انتخاب مدیران مراکز آموزش در هرکشوری شاه کلید اصلی موفقیت ملی در همه زمینه ها محسوب می شود، اهمیت آن از مدیران رد های بالایی سازمان بیشتر است، زیرا سازمان را حفظ و تقویت می کند. مدیران آموزشی<sup>۱</sup> شایسته مهمترین عامل موفقیت در سازمان های کنونی هستند (هاسلگرن، دلو و گلبرگ،<sup>۲</sup> ۲۰۲۱). بدیهی است که انتخاب مدیران نیازمند ویژگی های فراتر از کارمندان معمولی برای رسیدن به استراتژی<sup>۳</sup> ها و چشم انداز های سازمان (اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و انتظامی) هستند (رمضان خانی، خورشیدی و حمیدی فر، ۱۴۰۰). دلیل انجام این پژوهش در حیطه مراکز آموزش مرزبانی نیروی انتظامی اهمیت شایستگی مدیران سازمان های نظامی و انتظامی نسبت به بقیه سازمان های دیگر است، همچنین خدمات این سازمان ها برای حکومت و آحاد مردم حائز اهمیت است. مدیران هدایتگران سازمان هستند، در این میان مدیران آموزشی با حساسیت خاصی انتخاب می شوند (بامری، ۱۴۰۰)، زیرا رفتارهای شغلی و عملکرد مدیران آموزشی آنها تاثیر گذار است. محققان مزیت یک سازمان را برنامه ریزی های آموزشی و شایستگی های مدیران آموزشی می دانند، زیرا می توانند استعداد های درخشان را جذب و پرورش دهد (وانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). در واقع انتخاب و ارزیابی و نگهداشت مدیران آموزشی انتظامی از وظایف خطیر مدیران رده های بالا به شمار میرود، از دیدگاه صلاح دید مدیریت کشوری امری منطقی بشمار می رود (ابراهیمی و عبدالهی، ۱۳۹۹). ارزیابی مستمر، زمینه پایش و اصلاح مدیران آموزشی (صالحی خلف بادام، محمدیان روشن، رحیمی پناهی، ۱۴۰۰)، بهبود رفتار های مدیریتی (فدایی کیوانی و حوری سرایی، ۱۴۰۰)، شناسایی نقاط ضعف، تقویت مهارت ها، سبب رشد و پرورش شخصیت مدیران آموزشی با دیدگاه ارزشی نسبت به فرامین انقلاب اسلامی را فراهم می سازد (کاظمی، معظمی، کاووسی و بنی اسدی، ۱۴۰۰). همچنین ارزیابی مدیران آموزشی و انتخاب چشم اندازها (برنامه های بلند مدت) عملکرد منابع انسانی را متحول می سازد (ون و هو،<sup>۵</sup> ۲۰۱۹). در ادبیات

---

۱. Educational Managers

۲. Hasselgren&Dellve&Gillberg

۳. Strategy

۴. Talent

۵. Wang

۶. Van&Ho

مدیریت در دوره کلاسیک ارزیابی مدیران به انتخاب و نظارت ختم می شد، اما در ادبیات مدرن مدیریت هر مدیر قبل از مدیریت باید شایستگی های لازم را کسب و در صورت تضعیف شایستگی ها برکنار می شود، زیرا سرعت تحول زمان جبران اشتباه را به سازمان و خصوصاً سازمان های نظامی و انتظامی نخواهد داد (فیضی، خورشیدی، حمیدی فر، سلیمی و دلگشایی، ۱۳۹۹). در عصر حاضر مدیران آموزشی سازمان نه تنها باید ویژگی های مدیریتی بلکه باید ویژگی های رهبری نیز دارا باشد (شاطریان و محمد داوودی، ۱۴۰۰). محققان بیان می کنند، که سازه های رهبری بر عملکرد افراد علی الخصوص مدیران آموزش از آنجا که در موقعیت تصمیم گیری و راهبری و نظارت قرار دارند تأثیرگذار است (محبوب، عراقیه، خورشیدی، خسرو بابادی و مرادی، ۱۳۹۹). در بیش از دو دهه گذشته آنچه که در مورد کارآمدی مدیران آموزشی مورد تحقیق قرار گرفته، بیشتر عوامل محیطی نظیر آموزش، میزان درآمد و حقوق، احساس خدمتگزاری (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۹) مهارت های مدیریتی، جو سازمان، سبکهای رهبری، کیفیت زندگی، کارآفرینی، توان همکاری (محمد اسمعیلی و همکاران، ۱۴۰۰). که مهارت های مدیریتی شامل تجزیه و تحلیل مسائل (قضاوت، توانایی سازمانی، مصمم بودن)، (پيله، والئو و رنویک، ۲۰۲۰)؛ مهارت های بین فردی (رهبری، حساسیت، تحمل فشار)؛ (مائورو، مارسو و گوگلیلمو، ۲۰۱۷)؛ ارتباطات<sup>۳</sup> سایر جنبه های مهارتی (انگیزه شخصی، ارزش های آموزشی، نفوذ شخصی) می باشد (حسینی و علی اکبری، ۱۴۰۰)، که در زمان انتخاب مدیران آموزشی باید لحاظ شود. در کنار عوامل غیر روانی، عوامل روانشناختی (توانایی های شناختی و انگیزشی هیجانی) استقلال فکر، اتکای به نفس، قضاوت درست، ابتکار، جامعیت فکر، پیش بینی احتمالات، داشتن نظم، منصف بودن، قاطعیت و رعایت اصول اخلاقی می توان بر شمرد (ایلانلو، خورشیدی، برزگر، فقیه آرام، سلیمی، ۱۳۹۹). سازمان ها و دستگاه های دولتی و اجرایی با هر هدفی و ماموریتی اگر مدیران آموزشی شایسته نداشته باشند، به رضایتمندی اجتماعی دست نمی یابند (مور، هریس، کیکارلی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

انتخاب مدیران آموزشی نظامی در هر کشوری در خط مقدم مرز دارای اهمیت خاصی می باشد (صدیقی، کریم پور، سلیمانی، ابراهیمی، حسینی و تالاری، ۱۴۰۰). بنابراین استراتژی انتخاب

۱. Paillé & Valéau & Renwick

۲. Mauro & Maresso & Guglielmo

۳. Communication

۴. More & Harris & Kikarli

مدیران آموزشی در بخش های نظامی در جمهوری اسلامی ایران فقط به شاخص های عمومی و دانشی مربوط نمی شود؛ این مدیران باید ویژگی های جهادی دیگری داشته باشند، که در بیانات مقام معظم رهبری ابعاد مدیریت و فرماندهی در نیروهای مسلح بر اساس گفتمان مقام معظم رهبری عبارت است از: باور به خدا، باور به خود، باور به کارکنان، انقلابیگری، برنامه ریزی، بسیج منابع، هدایت و رهبری، هماهنگی و کنترل و نظارت (امیری و کسرای، ۱۳۹۸).

مراکز آموزشی انتظامی نهادهایی هستند، که وظیفه مهمی مانند حفظ امنیت کشور بر عهده دارند، بنابراین پرسنل این مراکز نیازمند آموزش های متفاوت و مختلف هستند، که بتوانند با صلابت از ایران اسلامی دفاع نمایند (اکبری، خورشیدی، فقیه آرام، سلیمی و برزگر، ۱۳۹۹).

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به عنوان مسئول برقراری نظم و امنیت، زمانی می تواند به بهترین وجه از عهده انجام این مأموریت برآید که کارکنان و به خصوص فرماندهان و مدیران آن از بهترین، صالح ترین و کارآمدترین افراد باشند (شاهیده و شاملو، ۱۴۰۰).

فرماندهان و مدیران به دلیل تأثیری که بر رفتار زیردستان و آحاد افراد جامعه دارند، می توانند نقش تعیین کننده ای بر سازمان نیروی انتظامی داشته باشند. این تأثیر، هم بر چگونگی اجرای مأموریت سازمان و هم بر رفتار کارکنان است (اسماعیلی و موسوی، ۱۳۹۶).

یکی از راهبردهای اساسی نیروی انتظامی برای توسعه امنیت و برقراری نظم در کشور، راهبرد توانمندسازی فرماندهان و مدیران است. این کار نیازمند وجود مدیران آموزشی شایسته در این مراکز است (کریمی، فرح بخش، عباس پور، رضایت، ۱۳۹۷).

بنابر این مدیریت آموزشی نقش مهمی در مراکز آموزشی نظامی دارند، این نقش نیازمند ویژگی هایی خاصی است، که متاسفانه تاکنون بصورت جدی مورد تحلیل و ارزیابی نقادانه قرار نگرفته است (محمد اسمعیلی، برزوین و سیفی، ۱۴۰۰)، با توجه به اینکه تخصص مدیریت آموزشی رشته ای بین رشته ای در سازمان های می باشد، در مراکز نیروهای انتظامی با چالش هایی روبه رو است (ابراهیمی و عبدالهی، ۱۳۹۹).

فرماندهی مرزبانی یکی از نیروهای نظامی ایران و زیرمجموعه نیروی انتظامی ستاد کل نیروهای مسلح است که در خصوص کنترل مرزهای زمینی و دریایی کشور، حفظ و نگهداری میل های مرزی و سازماندهی امور مرزنشینان فعال است، ایران بیش از ۶۰۰۰ کیلومتر با کشورهای افغانستان، پاکستان، ترکمنستان، ترکیه، ارمنستان، جمهوری آذربایجان و عراق مرز مشترک (خشکی) دارد. ایران همچنین دارای ۲۷۰۰ کیلومتر مرز آبی در دریای خزر، خلیج فارس و دریای عمان است (غلامی و امامی صدر، ۱۳۹۹).

ایران طولانی ترین مرز را با عراق و کوتاه ترین مرز را با ارمنستان دارد، بالاترین واحد سازمانی در مرزبانی، فرماندهی مرزبانی مستقر

در پایتخت است؛ در مرتبه بعد فرماندهی مرزبانی استان در مراکز استان‌های مرزی قرار دارد؛ فرماندهی مرزبانی هر استان دارای یک یا چند هنگ مرزی، هر هنگ مرزی دارای چند گروهان مرزی، هر گروهان مرزی دارای چند پاسگاه مرزی و هر پاسگاه مرزی دارای چند برجک مرزی است؛ مرزبانی سازمانی است در تابعیت نیروی انتظامی که مسئولیت حراست و حفاظت از مرزهای آبی و خاکی کشور را در برابر دشمنان، قاچاقچیان و متجاوزان مرزی و گروهک‌های ضدانقلاب عهده دار می‌باشد، تحقق این امر مستلزم کارکنانی است که با اندیشه، دانش، خلاقیت، نوآوری، کارآفرینی و ... هرچه بیشتر آشنا باشند و این مهم در مراکز آموزشی این نهاد استراتژیک امکان پذیر است (زاهدی، ملک اخلاق، محتشمی ودوستار، ۱۳۹۹). یافته‌های پژوهشگر بیانگر این مطلب است که تاکنون الگویی برای مدیران مراکز آموزشی مرزبانی ارائه نشده است. گرچه از نظر کمی مطالعات اندکی انجام شده است، اما از لحاظ کیفی هنوز پژوهشی که بتواند همه ابعاد الگوی مطلوب مدیران مراکز آموزشی مراکز آموزشی مرزبانی نیروی انتظامی در ایران و چالش‌های موجود را مورد کند کاو قرار دهد، صورت نگرفته است و این پژوهش از این لحاظ قابل تفکر و تأمل می‌باشد.

از چالش‌های نقش مدیریت آموزشی در بخش مراکز آموزشی می‌توان گفت فقدان توانایی سه مهارت فنی، انسانی و اداری، ناکافی بودن بصیرت (محمد پور، تورانی و عبدالمهی، ۱۴۰۰)، کاهش انگیزش، تعهد و عمل مبتنی بر ارزش به کارکنان و نیروهای فراگیر در مراکز آموزشی (ولی پور، خلخالی و حقانی، ۱۴۰۰)، عدم تفویض اختیار در کارکنان در رسالت سازمانی با کارکنان (جانسون<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱)، ناهماهنگی در ایجاد هویت جمعی در کارکنان و ایجاد وحدت رویه (موسوی، ۱۴۰۰)، راهکار، خط مشی و اهداف بین گروه‌های کاری، نبود نقش هدایت رفتار و عملکرد کارکنان به سمت آرمانهای ارزشی سازمان فقدان تبدیل تفاوت‌ها به اشتراک و یگانگی و متعاقب آن انسجام فعالیت‌های سازمانی (ماتسو و تسوکوبه<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰)، نبود خودارزیابی و آموزش مستمر<sup>۳</sup>، فقدان تدوین و اجرای انتظارات نامحسوس و محسوس از کارکنان همراه با تفویض اختیارات (باغشاهی، رسولی و دارائی، ۱۳۹۹)، فقدان شناسایی نقاط قوت و ضعف مربیان، کارکنان و ضعف‌ها به قوت‌ها ضعف خود و فراگیران در بخش سازمانی که

۱. Johnson

۲. Matsuo&Tsukube

۳. Continuous Training

منجر به کاهش اثربخشی و کارایی می شود (ترنر، شان، دمیان و ویاردا؛ ۲۰۱۷) می توان نام برد.

با توجه به نقش انکارناپذیر مدیران آموزشی و فرماندهان آموزشی نیروی انتظامی در ارتقاء و توسعه نیروی انسانی و توانمندسازی آنان با نگاهی علمی و نظام مند اهمیت مضاعف پیدا می کند، که موارد مطرح شده هرکدام به تنهایی برای ناکارآمدی سازمانی کافی خواهد بود (شبان، خورشیدی، عباسی و فتحی واجارگاه، ۱۳۹). همچنین در حیطة الگوی رفتاری می توان به فقدان توجه کافی به به فراگیران (صفری، ۱۴۰۰)، رفتار از چالش های و مسائل دیگر مدیران در بخش آموزش می توان به، نقص در ارزیابی برنامه درسی و برنامه آموزشی (اهیره و ونکتسان؛ ۲۰۲۰، کمبود الگوی مدیران آموزشی موثر و موفق، محیط کاری تنش زا برای مربیان و کارورزان (آلوی و صحنی؛ ۲۰۱۶)، نبود مهارت در ارتقاء جو آموزشی ارزیابی و بهبود شیوه های آموزشی از طریق مشاهده هدفمند (دی و سامون؛ ۲۰۱۶)، کمبود امکانات و فقدان اطمینان کافی از یکپارچگی ارزیابی مناسب روزانه کلاس درس به شکل منظم و سهل انگاری، کیفیت تدریس مربیان پیگیری افت و خیز های مستمر پیشرفت آموزشی کارورزان که نیازمند ارزیابی مستمر است. (چو؛ جو و لیدرمن، ۲۰۱۷). تصمیم های غیرحرفه ای، فقدان توجه به تعالی انسانی، بی احترام به دیدگاه های متنوع و شخصی ذینفعان مرکز، انتقاد از حقیقت جویی و ذهنیت گرایی (وجود حقایق متعدد و معانی متعدد یک موقعیت)، منفی گرایی و تخریب روحیه (لامان؛ ۲۰۱۷)، عدم توجه به تصمیمات برحسب اصول اخلاقی و نبود پایبندی به اخلاقیات، کاهش توجه به ارزش های روابط انسانی و مشارکت اشاره کرد (ارینا، اوزولینا-اوزوالینا گیل؛ ۲۰۱۵). به عنوان راه حل برون رفت از دغدغه های مطرح شده می توان از مولفه های توانمند سازی مدیران آموزشی در ضمن خدمت و قبل از گزینش در دوره

---

۱. Turner&Sean&Demian&Wiarda

۲. Ahira&Vanctsan

۳. Allui&Sahni

۴. Day&Sammons

۵. Cho&Jung&Linderman

۶. Laamanen

۷. Erina&Ozolina-Ozola &Elina Gaile

(تحصیلات آکادمیک) و همچنین برنامه ریزی های آموزشی اشاره نمود(باقری، ۲۰۱۶).  
توانمند سازی مدیران منابع انسانی یکی از نگرش های عصر جدید اس ، که توسط مدیران آموزشی می تواند به عنوان مزیت رقابتی سازمان های نظامی قلمداد شود (لنگر و کینگ، ۲۰۲۱). یکی از موانع و محدودیت های توانمندسازی مدیران آموزشی فقدان نظام های آموزش سازمانی مناسب از جمله ضعف یادگیری، ضعف برنامه ریزی، ضعف مدیریتی، آموزش ناموثر و ... است، که زمینه عملکرد ضعیف مدیران آموزشی در سازمان ها را رقم می زند(جانجو و گلزار، ۲۰۱۴). یکی از مهم ترین راهکارهایی که برای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان مورد نظر است، تدوین برنامه های آموزشی برای کارکنان و اجرای دوره های کوتاه مدت و بلند مدت تخصصی ویژه ای مدیران آموزشی مراکز نظامی می باشد که یک راه کار عملی و کاربردی می باشد(لی، ۲۰۱۴). این پژوهش است بر آن بود که مولفه های مدیران مراکز آموزش مرزبانی را مورد واکاوی قرار دهد و به این سوال ها که نشات گرفته از ذهن محقق می باشد پاسخ دهد:

۱- مولفه الگوی مناسب انتخاب مدیران مراکز آموزش مرزبانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه خبرگان کدامند و به ترتیبی می باشد؟

۲- چه اندازه مولفه های شناسایی شده مورد توافق خبرگان است؟

پیشینه پژوهش

در بررسی تحقیقات و مطالعات پیشین تحقیق منطبق بر موضوع پژوهش حاضر یافت نگردید که می تواند سندی بر نوآوری پژوهش در این جامعه آماری باشد. لذا در ادامه مطالعات و تحقیقاتی که به نوعی مرتبط با موضوع پژوهش حاضر بودند، ارائه شده است.

بامری (۱۴۰۰) بیان داشت، اجرای آموزش برای مدیران آموزشی امکان بهسازی منابع انسانی رافراهم می کند، تا افراد شاغل در سازمان بر اساس تغییرات سازمانی و محیط به طور موثر کار و فعالیتشان را ادامه دهند و بر توانمندی و کار آیی خودشان بیفزایند، لذا نیاز به آموزش و یادگیری در همه سطوح سازمانی ثبت شده است. زاهدی و همکاران (۱۴۰۰) در مطالعه کیفی نشان داند که مولفه ها و شاخص های استخراجی برای متناسب سازی شیوه های

۳. Bagheri, Jalil

۲. Langer&König

۳. Janjua&Gulzar

۴. Lee

آموزشی مدیران آموزشی در منابع انسانی با اهداف سند تحول بنیادین در اجرا با واقعیت تطابق ندارد و کاستی های وجود دارد. صالحی خلاف بادام و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی کمی کیفی نشان دادند آموزش و پژوهش همواره به عنوان وسیله ای کارآمد، در جهت بهبود کیفیت عملکرد مدیران آموزشی در حل مشکلات سازمان است. فدایی کیوانی و همکاران (۱۴۰۰) اظهار کردند، مدیران آموزشی باید کارکنان را متناسب با ویژگی ها و مهارت ها در مشاغل مورد نظر مورد برنامه ریزی و آموزش دهند تا بتوانند از طریق مسیر شغلی طراحی شده به مدارج بالا دست یافته و به رشد سازمانی کمک نمایند. چقازردی و همکاران (۱۴۰۰) در تحلیل رگرسیون چندگانه بیان کردند، که از بین سبک های شش گانه رهبری، سبک رهبری مشارکتی بیشتر از دیگر سبک ها در ابداع و کاربرد نوآوری آموزشی در مدیران آموزشی موثر است. محمد اسمعیلی و همکاران (۱۴۰۰) یافتند که دو حیطة درون سازمانی شامل جذب منابع انسانی، انتصاب و به کارگیری، آموزش و بهسازی، جبران خدمت، ارزشیابی عملکرد و تمرکز سازمانی و حیطة برون سازمانی شامل تغییرات محیطی، قوانین استخدامی، مسائل اقتصادی، مسائل فرهنگی، اجتماعی و مشکلات سیاسی بر انتخاب مدیران آموزشی می تواند تاثیر داشته باشد. صدیقی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود اظهار کردند که فرآیند آموزش و بهسازی از فعالیت های ضروری و پیگیر برای تطبیق نیروی انسانی با شرایط متغیر سازمان و محیط است و در عین حال به عنوان کوشش مداوم و برنامه ریزی شده مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی مدیران آموزشی محسوب میشود. ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند، که عواملی چون؛ افزایش سطح دانش در محیط کار، رعایت نظم و انضباط کاری، ارتقای سطح مهارت شغلی، روحیه همکاری و تعامل سازمانی، توانایی در استفاده از منابع و وسایل (تکنولوژی روز)، میزان علاقه به کار. امروزه توانمند سازی کارکنان و منابع انسانی در انتصاب و موفقیت مدیران آموزشی از اهمیت بالایی برخوردار است. باغشاهی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی در بین مدیران سازمان های اجرایی به صورت کمی و کیفی نشان داد که مولفه ها شایستگی های مدیران آموزشی در منابع انسانی سازمان های اجرایی شامل چهار مولفه شامل ویژگی های فردی، دانش، مهارت و ارزش می باشد. امیری و همکاران (۱۳۹۸) با استفاده از آزمون رگرسیون بیان کردند، که مدیریت آموزشی و یادگیری بر سه بعد نوآوری مشتمل بر نوآوری اداری، فرآیندی و خدماتی در مدیران فرماندهی مرزبانی ناجا تاثیرگذار است. جبارزاده و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود با استفاده از وزن دهی داده ها صلاحیت های مدیران آموزشی در چهارتم فراگیر دانایی، تعالی معنوی، پویندگی و پایستگی شناسایی کردند. تحقیقات دیگر در خارج کشور مانند امیره و همکاران (۲۰۲۰) نشان



دادند که مدیران آموزشی باید از ویژگیهای کسب دانش مستمر، توسعه مهارت‌ها، تغییر نگرش، انگیزه و تفکر مثبت برخوردار باشند. در پژوهش پیله<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) مشخص شد، که انتخاب مدیران آموزشی باید با استفاده از فاکتورهای تحصیلات و سبک‌های مدیریتی و رهبری، حمایت سازمانی و عملکردهای قبلی صورت گیرد. همچنین مدیران آموزشی باید مهارت راهبردی در جذب، نگهداشت و ارتقاء منابع انسانی سازمان را داشته باشند. در پژوهشی دیگر ون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) بیان کردند که مدیران آموزشی در ویتنام بر ایجاد سازگاری با محیط، فرآیند یاددهی و یادگیری متناسب با نیازهای فراگیران می‌توانند تأثیرگذار باشند، پارامترهای متعددی مانند ارزیابی کلی در ابعاد اصلی آموزش، ابعاد یادگیری، طراحی، محتوای دوره، روشهای آموزشی، ارائه آموزش و اهداف برنامه توسط مقامات خدمات پشتیبانی و پیشنهاداتی برای بهبود بیشتر برنامه آموزشی باعث شایستگی مدیران آموزشی می‌شود. دروه<sup>۳</sup> های آموزشی در غالب پروژه‌های یادگیری باعث ایجاد دانش تدبیر، مهارت آموزش و مهارت ارزیابی در دوره‌های مدیران مدیریت مدیران آموزشی می‌شود.

لامان<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) بیان کرد مدیران در تیم‌های با عملکرد خوب و تصمیم‌گیری مشترک و تقویت ارزش‌ها در محیط آموزشی می‌توانند موثر باشند. عملکرد مدیران آموزشی بر مالی، مدیریتی، آموزشی، و پژوهشی، نظارت بر سازمان و فراگیری مهارت‌های ضروری تأثیرگذار بود. آگاهی و دانش مدیران در برنامه ریزی آموزشی در منابع موثر می‌باشد بنابراین سابقه اجرایی مدیران آموزشی در انتصاب آنها موثر است. ترنر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) طی پژوهشی در جامعه آماری مدیران بیان کردند ویژگی مدیران آموزشی موثر عملکرد مفید، تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار در تمامی سطوح سازمان می‌باشد، شایستگی مدیران عملکرد رقابتی انتخاب موثر است. در تحقیق چو همکاران (۲۰۱۷) مشخص شد رفتار و اخلاق مدیران آموزشی می‌تواند بر کیفیت رفتاری منابع انسانی موثر باشد، همچنین به این نتیجه رسیدند که برای انتخاب مدیران آموزشی سابقه مهارت‌های آموزشی و استراتژی سازمانی و ارزیابی عملکرد و توانمندی مدیران اهمیت دارد. باقری<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که مدیران آموزشی در سازمان‌ها بر

۱. Paille

۲. Van

۳. Turner

۴. Bagheri

برنامه های استراتژیک، ذهنیت کلان، نگرش، دانش حرفه ای منابع انسانی، شایستگی کارکنان و درک استراتژی های تاثیرگذارند. جانجوا و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود بیان کردند که ارتقاء کیفیت عملکرد، پرورش و ارتقاء منابع انسانی، مدیریت دانش موثر و رشد شخصی و اخلاقی منابع انسانی سازمان با شایستگی مدیران آموزشی رابطه مستقیم و معناداری دارد. تحقیق هوانگ و همکاران (۲۰۱۲) نشان داد که آموزش و توسعه، سیستم ارزیابی عملکرد، از توانمندسازی کارکنان نتایج کارمدیران آموزشی اثرگذار و در انتخاب مدیران آموزشی باید میزان تاثیرگذاری در نظر گرفته شود.

### مبانی نظری پژوهش :

#### بعد اعتقادی

زمینه سازی و برنامه ریزی در جهت تقویت و معرفت دینی و معیارهای ایدئولوژیکی می تواند در تقویت بعد اعتقادی مدیران آموزشی سازمان ها مفید و موثر واقع شود. معیارهایی که ریشه در جهان بینی اسلامی دارند و بارزترین وجه تمایز مدیریت اسلامی از مدیریت غربی هستند مانند: تقوا، ایمان و... معیارهای زمینه ساز: عوامل سنجشی که پیش زمینه معیارهای ارزشی و تخصصی به شمار می روند، مانند حسن سابقه و... معیارهای تخصصی: دانش و فنونی که مدیر در امر مدیریت نیازمند آنهاست که بیشتر اشاره به تجربه و دانش فنی فرد می کنند، مانند: تجربه کاری، معیارهای ارزشی اخلاقی: معیارهایی که شامل مجموعه ای از رفتارهایی است که در جوامع انسانی مقبول است و به نام ارزش های جهانی نیز شناخته می شوند؛ مانند: امانتداری، صداقت و... (حاصلی و ابراهیمان، ۱۴۰۰). بعد اعتقادی می توان از آموزه های مدیریت اسلامی و آموزه های حضرت علی (ع) در نهج الباغه در خصوص مدیریت و فرماندهی بیانات مقام معظم رهبری (مدظله العالی) فرامین لازم را فرا گرفت (عترت دوست و لباف، ۱۴۰۰). منظور از بعد اعتقادی باورها، ارزش ها و جهان بینی ها، اعتقادات، بینش ها و طرز تفکرها مسایل اخلاقی کلان نظام آموزشی است، مدیران آموزشی مسایل با حساسیت و عمق بیشتری نگاه کنند و همه جوانب موضوعات را در نظر بگیرد و در ذهن خود بپروراند و سپس اقدام کند (امیری و همکاران، ۱۳۹۸).

۱. janjua

۲. Knowledge Management

۳. Hong

## بعد فرهنگی اجتماعی

فرهنگ مقوله ای بسیار پیچیده است که نقش حیاتی در ثبات و پویایی اجتماعی، سیاسی و اقتصادی جامعه داراست. با توجه به نقش کلیدی فرهنگ و این مقوله گستره ای از فرصت ها و تهدیدها را برای حاکمان سیاسی فراهم ساخته است (رمضان خانی و همکاران ۱۴۰۰). تعهد اجتماعی و یکی از اساسی ترین عوامل ایجاد نظم و ثبات اجتماعی در جوامع می باشد و شامل؛ وضعیتی احساسی، شناختی و رفتاری است که در فرد وفاداری و التزامی نسبت به جمع، قواعد، نقش ها، هنجارها و ارزشها ایجاد می کند و باعث می شود که فرد با انتظارات دیگران سازگاری و تطابق یابد، اگرچه در این راه متحمل هزینه نیز می شود (بامری، ۱۴۰۰). فرهنگها، ارزشها، اعتقادات، سنت ها و مهارت های یک گروه اجتماعی به نسل بعدی منتقل می شود، استوار است. ویگوتسکی بر این باور بود، که منشا رشد شناختی انسان در ریش جسمانی او نیست، بلکه در عوامل فرهنگی و اجتماعی ریشه دارد و این عوامل از طریق زبان و تعامل اجتماعی عمل می کنند. شایستگی فرهنگی (درونی) توانایی برقراری ارتباط مؤثر و مناسب با مردمان فرهنگ های دیگر است که باید مناسب و موثر باشد (اسلام پناه و سبزیان پور، ۱۳۹۸).

ایستگی های فرهنگی را می توان شامل: خویشتن شناسی، هوشیاری، کارآفرینی فرهنگی، ارتباطات، مدیریت اجرایی، رهبری و ارزش های اسلامی دانست. البته دسته بندی های دیگری نیز وجود دارند که بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی است، نظریه یادگیری اجتماعی بر فرآیند مشاهده و الگوسازی از رفتار، برداشت و واکنش های احساسی دیگران (اعضای جامعه) تأکید می کند (ونو همکاران، ۲۰۱۹). این نظریه در سال ۱۹۸۶ توسط آلبرت باندورا<sup>۱</sup> ارائه گردید. این نوع یادگیری در طی چهار مرحله انجام می گیرد، توجه کردن، ضبط، تولید و انگیزش (محمد اسمعیلی و همکاران، ۱۴۰۰). توسعه فرهنگی و به طبع آن شاخص های فرهنگی از جمله ابزارهای مهم برای شناخت وضعیت فرهنگی کنونی جامعه، ارزیابی عملکرد و نتایج اجرای برنامه ها و فعالیت های فرهنگی گذشته و نیز تعیین و ترسیم وضعیت فرهنگی مطلوب جامعه در آینده می باشد.

## بعد سبک رهبری

سبک های رهبری مدیران آموزشی در سازمان های نظامی شامل شایستگی هوش، اخلاقیت و نوآوری، پشتکار، پاداش، قدرت پیش بینی، اعتماد به نفس، تسلط بر شرایط، عملگرا و تفویض قدرت، توان حل مسئله، داشتن تفکر سیستمی، توان جسمانی، علاقه مندی و انگیزش، پژوهشگری، همکاری، منعطف، صداقت، تعهد، قابلیت اطمینان و دانشمداری می باشد (جانسون، ۲۰۲۱). که می تواند پارامتر های مورد توجهی در گزینش مدیران آموزشی سازمان های نظامی باشد. رشد حرفه ای، گفتمان آموزشی، مدل سازی نفوذ، بصیرت، روحیه بخشی، مصمم بودن، حساسیت، تفکر واگرا، انگیزه از دیگر پارامتر های شخصیتی مدیران آموزشی سازمان های نظامی می باشد (فدایی کیوانی و همکاران، ۱۴۰۰). هدف رهبر رشد و بالندگی پیروان است هدف رهبر بهبود شرایط موجود است. انواع سبک رهبری شامل، رهبری تحولی، رهبری تعاملی، رهبری فلسفه گرا، رهبری خدمتگزار، رهبری مردم محور، رهبری عدم مداخله، رهبری مشارکتی، رهبری کارزماتیک، رهبری بورکراتیک، رهبری اقتدار گرایانه، رهبری وضعی، رهبری اخلاقی می توان نام برد، در واقع ابعاد سبک های رهبری می تواند منجر به توسعه حرفه ای مدیران آموزشی شود. توسعه حرفه ای از مهم ترین موضوعات حوزه مدیریت آموزشی است که پیامد آن، پدید آمدن مراتبی از شایستگی های حرفه ای در کارکنان است (بانگ، جنگ و لیدرمن، ۲۰۱۷).

### بعد توانمندی

نظریه پردازانی مانند اسپریتزر (۱۹۹۵) توانمندسازی را به عنوان انگیزشی خود کارآمدی تعریف کرده اند. توانمند سازی و عملکرد شغلی نیز دو متغیر سازمانی هستند، که تاثیر بسزایی بر اثربخشی و موفقیت مدیران آموزشی دارند (محمد اسمعیلی و همکاران، ۱۴۰۰). مدیران توانمند دارای ویژگی های در ابعاد توانمندی راهبردی، توانمندی تحلیلی و توانمندی هنجاری می باشد، که می تواند کارآمدی و اثربخشی سازمان را تضمین کند؛ بنابراین شاخص توانمندی و توانمند سازی سازمانی در انتخاب مدیران آموزشی می تواند آینده خوشبینانه ای برای سازمان خصوصا سازمان های نظامی که نیازمند مدیر توانمند و مقتدر هستند، رقم بزند (پيله و همکاران، ۲۰۲۰) توانمندی شامل قدرت، اطلاعات، پاداش و دانش می باشد، که در

۱. Intelligence

۲. creativity & innovation

۳. Divergent Thinking

۴. Spreitzer

تصمیم‌گیری مدیران آموزشی تاثیرگذار است (اهیره و همکاران، ۲۰۲۰). توانمندسازی یکی از ابعاد رهبری نیز می‌باشد؛ بر کسی پوشیده نیست که مدیریت آموزشی به سمت رهبری و سبک‌های رهبری در حال حرکت است، سبک رهبری در واقع ویژگی‌های شخصیتی مدیران آموزشی اشاره دارد، که در اداره سازمان و پیراوان (کارکنان) موثر است (حاتمی و همکاران، ۱۳۹۹). در نهایت، ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران، شامل بعد دانش، بعد نگرش، بعد توانایی‌های فکری و ذهنی، بعد توانایی‌های مدیریتی، بعد مهارت‌های مدیریتی عملکردی، بعد مهارت‌های میان‌فردی، بعد مهارت‌های مدیریتی تعالی و بهبود بعد مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی، بعد ویژگی‌های روان‌شناختی و شخصیتی تعیین‌گردید (میر و جهان‌دیده، ۱۳۹۷). دانش عمومی، مدیریت آموزشی، تفکر آموزشی، دانش تخصصی، نگرش به منابع انسانی، نگرش به تغییر، تحول و بهبود نگرش به مشارکت ذی‌نفعان، نگرش به تعلیم و پرورش، تسهیل آموزش‌های مهارتی، تسهیل یادگیری، کارآفرینانه، تفکر استراتژیک، تفکر تحلیلی، حل مسئله، تفکر خلاق، توانایی عمومی، توانایی حرفه‌ای، توانایی فنی و تخصصی، انگیزش افراد، آموزش توسعه، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، نتیجه‌گرایی، همکاری و همدلی، تیم‌سازی، ارتباط مؤثر، شبکه‌سازی، ذی‌نفع‌مداری، هوشیاری سازمانی، تغییر و بهبود، اقتدار، نفوذ آرمانی و کارزماتیک، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، توجه و ملاحظات فردی، مهارت‌های حرفه‌ای، مهارت‌های فنی و تخصصی، اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیری، صداقت، کمال‌جویی و رشد حرفه‌ای از توانایی‌های مدیران آموزشی سازمان‌ها می‌باشد (جبارزاده، شاه‌محمدزاده، سروری و حسینی، ۱۳۹۸).

### بعد ویژگی‌های رهبری

همه می‌دانند که رهبری و رهبر بودن یعنی چه، اما تعداد کمی از مردم می‌توانند معنای واقعی آن را بیان کنند. داشتن و بیان یک تعریف منسجم از رهبری، گامی اساسی برای توسعه رهبران آینده است (ترنر و همکاران، ۲۰۱۷). برای آنکه تعریف رهبری را بتوان به درستی بیان کرد باید ویژگی‌های رهبر و نقش رهبر در تیم را کامل فهمید. «رهبری» هنر انگیزه دادن به گروهی از افراد برای اقدام در جهت دستیابی به هدفی مشترک است؛ این توصیف ساده می‌تواند تعریف رهبری باشد (امیری و همکاران، ۱۳۹۸). رهبر واقعی کسی نیست که فقط افراد را هدایت می‌کند، بلکه کسی است که به آن‌ها انگیزه حرکت در جهتی را می‌دهد که بتوانند بر اطراف خود تأثیر مثبتی بگذارند. رهبر کسی است که بداند چگونه می‌توان با بهبود شرایط، افراد را تشویق کرد که به سمتی حرکت کنند که در جهت پیشبرد اهداف جمعی بینش بهتری داشته

باشند(اهیره و همکاران، ۲۰۲۰). اگرچه به نظر می‌رسد که برخی از افراد به‌طور طبیعی از استعداد رهبری کردن برخوردارند، اما هرکسی می‌تواند با تقویت مهارت‌های مخصوص این حرفه، آموزش ببیند که رهبر باشد. انسان‌های بسیاری را در طول تاریخ دیده‌اید که بدون داشتن هیچ‌گونه تجربه‌ای از رهبری کردن، به‌سمت انجام‌دادن این کار قدم برداشتند و توانسته‌اند عده‌ای را برای انجام‌دادن کارهای پیشنهادی خود در جهت به‌ثمررساندن هدفی خاص متقاعد و همراه کنند؛ (صدیقی و همکاران، ۱۴۰۰) به‌طور معمول، این‌گونه افراد دارای صفات و خصوصیات جذابی بودند که در ایفای نقش رهبری به آنها کمک می‌کرده است. انعطاف‌پذیری، قاطعیت، همدلی، ارتباط صمیمی، چشم‌انداز و هدف مشخصی؛ نگرش عمیق از ویژگی‌های رهبران است (باغشاهی و همکاران، ۱۳۹۹).

### سازمان مرزبانی

مرزبانی سازمانی است در تابعیت نیروی انتظامی که مسئولیت حراست و حفاظت از مرزهای آبی و خاکی کشور را در برابر دشمنان، قاچاقچیان و متجاوزان مرزی و گروهک‌های ضدانقلاب عهده‌دار می‌باشد تحقق این امر مستلزم کارکنانی است که با اندیشه، دانش، خلاقیت، نوآوری، کارآفرینی و ... هرچه بیشتر آشنا باشند و این مهم در مراکز آموزشی این نهاد استراتژیک امکان‌پذیر است. مرزبانی در حوزه آموزش دارای یک دانشکده در دانشگاه علوم انتظامی است که مسئولیت آن آموزش افسران می‌باشد. دارای دو مرکز آموزش درجه‌داری است که وظیفه آموزش و تربیت درجه‌داران را به عهده دارد.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر ترکیبی از نوع تحقیقات اکتشافی (آمیخته) می‌باشد. جامعه آماری مورد مطالعه در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از (اعضای هیات علمی با تخصص مدیریت آموزشی بر اساس اصل اشباع نظری) روش نمونه‌گیری هدفمند گلوله برفی بود. پژوهش حاضر از لحاظ اهداف کاربردی از نظر داده‌ها کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه داده‌بنیاد خود ظهور است. ابزار سنجش یک فرم مصاحبه نیم‌ساختار یافته که براساس کدگذاری باز و کدگذاری محوری، تشکیل می‌دهد. سپس توسط خبرگان از طریق کدگذاری انتخابی به وسیله مصاحبه‌پس از اشباع نظری، که در این مرحله ابعاد مولفه‌ها و شاخص‌ها توسط خبرگان نهایی و اولویت‌بندی شد. روش تجزیه و تحلیل کیفی، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در نهایت پرسشنامه‌ای دیگری طراحی شد و در ۲ مرحله برای ۲۰ نفر از اعضای هیات علمی های رشته مدیریت آموزشی ارسال شد و با استفاده از نرم‌افزار spss و آزمون توافقی کندال

ضریب توافق در دلفی بدست آمده محاسبه شد.

### بحث و یافته ها

در این بخش مصاحبه توسط محقق انجام شد. که با استفاده از کد گذاری باز به روش اشتروس و کوبین (۱۹۹۸) مقوله ها دسته بندی شد که در نهایت ۵ شاخص اصلی و ۳۸ مولفه استخراج شد که در مرحله اول برای ۱۵ نفر از مدیران و معاونان مرزبانی ها ارسال شد و سپس در مرحله دوم با استفاده از تکنیک دلفی در دو مرحله برای ۲۰ نفر از اعضای هیات علمی ها رشته مدیریت آموزشی در دانشگاه آزاد اسلامی ارسال شد و در نهایت با استفاده از نرم افزار **spss** میزان توافق نهایی با استفاده از آزمون ضریب توافق کندال مورد سنجش قرار گرفت.

### پاسخ به سوال های پژوهش

پاسخ به سوال او: ابعاد الگوی انتخاب مدیران مراکز آموزش درجه داری مرزبانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به ترتیب اولویت از دیدگاه خبرگان کدامند؟  
برای پاسخ به این سوال، سوال های مصاحبه طراحی شد و از خبرگان ارسال شد سپس با استفاده از کد گذاری باز و کد گذاری انتخابی و کد گذاری محوری تجزیه و تحلیل و در نهایت جدول شماره ۱ شکل گرفت.

جدول شماره ۱- شاخص ها و مولفه های سازنده الگوی انتخاب مدیران مراکز آموزش مرزبانی نیروی انتظامی

#### جمهوری اسلامی ایران

ابعاد	مولفه ها	شاخص ها
اعتقادی	ارزشی	داشتن ایمان توحیدی؛ اعتقاد داشتن به فلسفه سازمان؛ توجه به جنبه های مادی و معنوی؛ وجود بصیرت خلق کننده آینده برتر؛ انگیزش، تعهد و عمل مبتنی بر ارزش؛ سهم کردن کارکنان در رسالت سازمانی با رهبران؛ ایجاد هویت جمعی؛ ایجاد وحدت رویه، راهکار، خط مشی و اهداف بین گروه های کاری؛ هدایت کارکنان به سمت آرمانهای ارزشی سازمان؛ تبدیل تفاوتها به اشتراک و یگانگی
	تجسم گرایی	تجربه ذهنی اساس همه معیارها و قوانین؛ پایبندی به ذهنیت متمایز بر اساس علایق و سلیق فردی؛ اعتقاد به مهمتر و مطلوبتر بودن ذهنیت نسبت به واقعیت؛ درپچه زیباشناختی
	جامعیت	نگریستن به موارد خاص در ارتباط با زمینه ای وسیع؛ ارتباط دادن مسائل آنی به هدفهای درازمدت؛ بکار بردن قوه تعمیم خلاق به جای تعمیم استقرایی؛ شکیبایی در تفکرات عمیق نظری
	تعلم	واکاوی؛ کشف و تدوین بنیادها (رهایی از جبر امور آشکار و بدست آوردن نظریات و افکار اساسی به عنوان کلیدهای حل مسائل)؛ کاربرد حساسیت برای امور دارای معانی ضمنی و رابطه ای (فهم کم و بیش دقیق معانی تلویحی یا ربط امور)؛ مبتنی

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها
		کردن انتظارات بر جریان فرضیه استنتاجی-قیاسی تا بر یک جریان ساده استقرایی (طرح سوالات عمیق و ارائه فرضیات و آزمون آنها و در صورت شکست، ساخت فرضیه جدید دربردارنده تجربه تازه و تغییر انتظارات آینده بر اساس این تجربه)
	انعطاف پذیری	رها شدن از جمود روانشناختی؛ ارزشیابی افکار و نظریات؛ دیدن مسائل از جهات مختلف و ایجاد جانشین‌هایی برای فرضیه‌ها، جنبه‌های مورد نظر، انتظارات؛ شکیبایی در قضاوت
	ارزیابی آموزشی	ارزیابی مستمر مدیران و کارکنان؛ خودارزیابی و خودسازی مستمر؛ شناسایی نقاط قوت و ضعف، ارزیابی برنامه آموزشی؛ تدوین و اجرای انتظارات از کارکنان؛ تراز کردن برنامه‌های درسی؛ تراز کردن ارزیابی‌ها و برنامه‌های آموزشی؛ بهبود شیوه‌های آموزشی از طریق مشاهده هدفمند؛ اطمینان از یکپارچگی
	نظارت آموزشی	توجه ویژه به تعالی‌آمد و منابع انسانی مرکز؛ پیگیری مستمر پیشرفت آموزشی کارورزان؛ بررسی و پیگیری کیفیت تدریس مربیان؛ نظارت (کنترل کیفیت، تنظیم برنامه درسی و آموزشی)
فرهنگی-اجتماعی	مدیریت بر فرایند یاددهی-یادگیری	داشتن دانش برنامه‌ریزی درسی (روش‌های آموزش و تدریس، سنجش و ارزیابی و...)، حمایت و کمک به مربیان در امر آموزش؛ فراهم کردن بهترین محیط آموزشی برای کارورزان؛ بهبود شرایط برای آموزش و یادگیری؛ مدیریت زمان؛ برخورداری از دانش آموزشی (یاددهی-یادگیری)؛ ساخت محیط آموزشی؛ ارتقاء کیفیت تدریس؛ طراحی مجدد و غنی‌سازی برنامه درسی؛ بالا بردن کیفیت مربیان (از جمله جانشین پروری)؛ استفاده از تکنولوژی و منابع چندگانه اطلاعات برای بهبود آموزش کلاس درس
	رشد حرفه‌ای	تشویق و تهیه و تدارک برنامه‌های مناسب جهت توسعه و رشد حرفه‌ای مربیان؛ فراهم آوردن فرصت‌هایی برای یادگیری انفرادی مربیان؛ فرصت‌های توسعه حرفه‌ای مربیان از طریق به اشتراک گذاشتن تجارب آنها؛ فراهم کردن زمان لازم و مناسب برای توسعه حرفه‌ای مربیان؛ حمایت از برنامه‌های بهبود آموزش و یادگیری مربیان؛ اهمیت دادن به انتقادات و پیشنهادات؛ آموختن از دیگران به منظور بهبود عملکرد خویش؛ تلاش مستمر برای بهبود مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی؛ توجه به نقاط قوت فردی و تعهد نسبت به توسعه حرفه‌ای
	گفتمان آموزشی	ساخت انجمن‌های یادگیری؛ درگیر کردن کارورزان؛ برقراری ارتباط با کارورزان؛ به حداکثر رساندن مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای از طریق درگیر نمودن کارورزان؛ تعامل با همه ذینفعان در یک مسئولیت مشترک برای موفقیت کارورزان و مرکز؛ ارتباطات داخلی و خارجی
	مدل‌سازی	طرفداری و دفاع از مرکز؛ ایفای نقش مربی‌گری؛ برخورداری از جاذبه شخصیتی و قدرت نفوذ؛ هدایت کردن فرصت‌های بهبود مرکز؛ هدایتگری؛ تعیین انتظارات بالا



شاخص‌ها	مولفه‌ها	ابعاد
<p>برای همه کارورزان با در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی؛ تمرکز روشن بر معیارهای سطح بالا حرفه‌ای گری در رفتار و عمل؛ تضمین ایمنی مرکز</p>		
<p>تاکید بر روی کارکردها و وظایف؛ منطقی و عقلانی بودن رفتارهای اعضای مرکز؛ قدرت و نفوذ مدیریت بر اساس سلسله مراتب و پست رسمی؛ کنترل اجزای سیستم مرکز (درون داده‌ها، رفتارها و برون داده‌ها)؛ انجام موفقیت آمیز فعالیت های موجود مقدم بر چشم انداز بهتر</p>	اداری/مدیریتی	
<p>توجه گروه به فرایند تصمیم گیری؛ افزایش اثربخشی مرکز از طریق مشارکت؛ توجیه پذیری اصول، دموکراسی از طریق مشارکت؛ مشارکت همه ذینفعان در رهبری مرکز؛ تاکید رهبری بر تعهد و قابلیت اعضای سازمان؛ تعهد افراد به اهداف مرکز (مشارکت همه در تحقق اهداف)؛ فراهم آوردن تحرک عقلانی برای دستیابی به اهداف مدل سازی بهترین عملکرد و مهمترین ارزش های سازمانی (علاقه و ارزشهای مشترک رهبران و کارکنان)؛ حمایت فردی مربیان از یکدیگر؛ تعیین انتظارات عملکردی سطح بالا؛ ایجاد فرهنگ مرکز مولد؛ ایجاد ساختارهایی برای ترویج مشارکت در تصمیمات مرکز</p>	مشارکتی تحولی	
<p>کاهش حجم کار مدیران پر مسئولیت؛ توسعه رهبری؛ اشتراک مهارت‌ها و تخصص های اعضای مرکز در درون گروه یا شبکه؛ واگذاری کارهای تخصصی به افراد متخصص درون مرکز</p>	توزیعی	
<p>روابط بین مربیان بر اساس تبادل منابع ارزشمند؛ تعامل بین مدیران و مربیان موقتی؛ الهام بخشی رهبر برای پیروان؛ تشویق به تعهد بیشتر مربیان و مدیران به یکدیگر؛ تشویق به از خودگذشتگی بیشتر مربیان و مدیران نسبت به یکدیگر؛ تشویق به پایبندی اخلاقی بیشتر مربیان و مدیران به یکدیگر؛ آرمان مشترک</p>	تعاملی	سبک رهبری
<p>استقبال از رهبری دموکراتیک؛ تاکید بر ژرف اندیشی؛ وجود بینش های متعدد و نگرش های فرهنگی متنوع به جای بینش الزام آور رهبران؛ توجه به ساختار فرهنگی و نمادین نگرش های افراد و گروه ها؛ احترام به دیدگاه های متنوع و شخصی ذینفعان مرکز؛ انتقاد از حقیقت جویی و ذهنیت گرایی</p>	آزادمنشانه	
<p>تاکید بر ارتباط احساس با انگیزش و نگرش فرد؛ تاکید بر شناخت عواطف و احساسات رهبری در مدیریت مرکز؛ تاکید بر نقش احساسات در شکل گیری آگاهی های اجتماعی نظیر همدلی و خدمت محوری؛ تاکید بر نقش احساسات در شکل گیری خودآگاهی عاطفی، خود ارزیابی و اعتماد به نفس؛ تاکید بر نقش احساسات در مدیریت روابط (کمک به رشد دیگران، نفوذ، ایجاد تعهد، تاثیرپذیری از تغییرات)</p>	هیجانی	
<p>توجه به رفتارهای اثرگذار مربیان بر رشد کارورزان؛ تاثیر گذاری رهبر بر یادگیری کارورزان از طریق مربیان؛ تاکید بر هدایت و اثرگذاری نفوذ، بیشتر از خود فرایند نفوذ؛ تاکید بر ارتقای رشد حرفه ای مربیان؛ تاکید بر پرورش اندیشه مربیان؛ الگو</p>	آموزش مدار	

شاخص‌ها	مولفه‌ها	ابعاد
بودن رهبران آموزشی برای دیگران؛ تاکید بر پایش رفتار مربیان از طریق مشاهده؛ ایجاد فرصت های برای صحبت مربیان با همکاران و رهبران درباره تدریس و یادگیری		
تبدیل اعضای منفعل مرکز به حامیان متعهد؛ پیروی مدیر از اصول اخلاقی در موقعیت های جدید و اذعان به توانایی های خود؛ برخورداری مدیر از اعتماد به نفس اخلاقی؛ پیروی از نظام اخلاقی و ثابت قدم بودن؛ ایجاد نگرش مشترک و زبان مشترک؛ توجیه تصمیمات بر حسب اصول اخلاقی؛ حفظ و حراست از اصول اخلاقی	اخلاقی	
تاکید بر واکنش متفاوت رهبر به مسائل و شرایط سازمانی؛ تاکید بر اجرای سبک های رهبری متفاوت؛ تاکید بر ارزیابی موقعیت	اقتضایی	
ترسیم چشم انداز و تصویری مطلوب از آینده مدرسه با همکاری و مشارکت مربیان و کارکنان؛ تعیین مأموریت ها و اهداف روشن و مشخص؛ تشریح چشم انداز برای تمامی کارکنان، کارورزان؛ ایجاد فهم و درک مشترک نسبت به چشم انداز، مأموریت ها و اهداف مرکز در میان دیگران؛ تشویق دیگران در جهت حرکت در راستای مأموریت ها و اهداف مرکز؛ برنامه ریزی راهبردی؛ شناخت دقیق و همه جانبه مرکز؛ تعیین انتظارات سطح بالا، شفاف و روشن برای مربیان، کارکنان و کارورزان؛ تعیین استانداردهای سطح بالا برای عملکرد مرکز، مربیان و کارورزان؛ تسهیل کردن توسعه چشم انداز مرکز	تعیین جهت	
تجزیه و تحلیل مسائل (توانایی جمع آوری داده ها، تجزیه اطلاعات، انتخاب راه حل و تصمیم گیری)؛ توانایی رسیدن به نتیجه گیری های منطقی اتخاذ تصمیمات پر کیفیت بر پایه اطلاعات موجود؛ داشتن مهارت در تشخیص نیازهای آموزشی و تعیین اولویت بین آنها؛ دارا بودن توان ارزشیابی انتقادی از ارتباطات کتبی؛ داشتن تدبیر	تجزیه و تحلیل و قضاوت	توانمندی حرفه ای
تمایل به ایجاد تغییر در وضعیت موجود؛ سوق تغییرات به سمت رشد و پیشرفت؛ تحول مداری؛ توانایی ایجاد وحدت بین مخالفان؛ تحول طلبانه بودن اقدامات (انجام اقدامات تحول طلبانه)؛ حفظ یک چشم انداز مشترک برای یادگیری مورد انتظار کارورزان؛ ایجاد و حفظ فرهنگ بهبود مستمر	مدیریت بهبود	
توانایی برنامه ریزی و زمان بندی؛ نظارت و کنترل کار دیگران؛ داشتن مهارت در استفاده بهینه نیروها و مدیریت منابع؛ توانایی دستیابی به اهداف؛ توانایی برخورد درست با مقادیر زیادی نوشته ها و کارهای کتبی؛ توانایی پاسخ به درخواستهای سنگینی در یک زمان؛ تشکیل گروه های کاری منسجم؛ توانمندسازی مستمر گروهی؛ رهبری فضای فیزیکی آموزش (چیدمان)؛ تجدید ساختار سازمان؛ طراحی مجدد نقشها و مسئولیتها؛ مدیریت سازنده تعارضات	توانایی سازمانی	
شناسایی فرهنگ مرکز؛ تلاش در جهت تغییر فرهنگ مرکز در صورت لزوم؛ ایجاد و حفظ یک فرهنگ مناسب و مساعد برای رشد مربیان؛ ایجاد و حفظ یک	فرهنگ سازمانی	

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها
		فرهنگ مناسب و مساعد برای رشد کارورزان؛ تلاش در جهت ارتقاء سطح فرهنگ مرکز
	جو سازمانی	ایجاد یک محیط کاری حمایت‌کننده برای مربیان و کارورزان؛ ایجاد جو مطلوب در مرکز؛ ارتقاء جو آموزشی؛ هم تراز کردن تمام جنبه های فرهنگ مدرسه به کارورزان
	ارتباطات اثربخش	برقراری ارتباط شفاهی مناسب با همکاران؛ توانایی ارائه و صحبت کردن روشن درباره ایده ها و وقایع (ارائه سخنرانی روشن)؛ توانایی در میان گذاشتن ایده ها و افکار خود با مخاطبین مختلف (کارورزان، مربیان و...) بصورت کتبی و روشن؛ برقراری ارتباط سازنده با دیگران؛ مردمی بودن اقدامات؛ ایجاد روابط خارج از مرکز
	اقتدار حکمتی	دانش رهبر به عنوان ابزار قدرت؛ دلربایی رهبر به واسطه دانش و تخصص؛ حکومت رهبر بر قلبها (داشتن ویژگی های کاریزما)؛ مشروعیت دستورات رهبر
	نفوذ	برخورداری از رفتار و سلوک صحیح و مناسب جهت مجذوب کردن ناخودآگاه دیگران؛ همراه نمودن دیگران از طریق دلسوزی برای آنها و محرم دانستن آنها؛ وابسته نمودن دیگران به خود از طریق تاثیر گفتاری و رفتاری
	بصیرت	برخورداری از بینش عمیق درباره حق؛ داشتن نگاهی مثبت به آینده؛ داشتن آگاهی علمی همراه با نکته سنجی و عقلانیت و فهم
	چالش پذیری	پذیرش ریسک کارها (مدیریت ریسک)؛ پذیرش نامایمات (سازگاری) غیرقابل اجتناب در طول کار؛ پذیرش و قبول اقداماتی که ممکن است به شکست منجر شود؛ شناسایی فرصتهای یادگیری نظیر موارد حساسیتها، فعالیتها، تلاشها و تجربیات؛ فراهم کردن (نیازسنجی) زمینه های آموزش و یادگیری برای همکاران
ویژگی های رهبری	الهام بخشی	دارا بودن قدرت تهییج خود و دیگران برای پیشرفت؛ دارا بودن قدرت ایجاد دسترسی به اهداف؛ باور به توانایی خود در تاثیرگذاری بر همکاران؛ شناساندن خود به عنوان فردی موثر، علاقه‌مند، پرنرژی، خلاق و مبتکر، مشارکت جو به همکاران
	روحیه بخشی	خلق امید در مرکز؛ جلوگیری از یاس و ناامیدی در مرکز؛ ارج نهادن به تلاشها و کوششهای سازنده همکاران؛ ترغیب نوآوری ها و ابتکارات همکاران و کارورزان؛ دقتی و عدالت جو بودن در ارزشیابی های کارورزان (شایسته سالاری)؛ ایجاد انگیزه های کاری مثبت در کارورزان؛ اشاعه شادی و نشاط در محیط کار؛ ایجاد جو مناسب برای پیشرفت و رشد کارکنان؛ ایجاد جو مناسب برای رعایت احترام متقابل میان کارکنان؛ ایجاد زمینه های همدلی بین همکاران
	مصمم بودن	توانایی تشخیص زمان اتخاذ تصمیم بدون توجه به کیفیت تصمیم؛ پایبندی به تعهدات؛ درک درست و به موقع زمان تصمیم گیری

شاخص‌ها	مولفه‌ها	ابعاد
حساسیت نسبت به نیازها، خواسته‌ها و مشکلات شخصی کارکنان؛ حل تعارضات بین همکاران رفتار و برخورد مناسب با کارکنان دارای زمینه‌ها و سوابق متفاوت؛ آگاهی از نحوه برخورد با مسائل عاطفی؛ بکار بردن اطلاعات مناسب در مواجهه به کارکنان مختلف	حساسیت	
توانایی کار کردن با همکاران در شرایط سخت؛ تحمل عقاید مخالف همکاران؛ توانایی فکر کردن در زمان وقوع مشکلات؛ افزایش آستانه تحمل بالا؛ توانایی نقد؛ توانایی حل مساله	تفکر واگرا	
توانایی و علاقه مندی جهت شرکت در موضوعات و وقایع مختلف؛ توانایی مشارکت و مباحثه با همکاران در موضوعات آموزشی، سیاسی، وقایع جاری و...؛ برخورداری از نوعی نیاز به کسب موفقیت در تمامی فعالیتها؛ داشتن انگیزه شخصی مبنی بر اهمیت کار برای ارضاء نیازهای شخصی خود و همکاران؛ توانایی پذیرش ایده‌ها و تغییرات جدید در محیط کار	علاقه و انگیزه های شخصی	
مثبت اندیشی نسبت به افراد و وقایع؛ معتقد به مبانی دینی و اصالت‌های میهنی و انقلابی؛ عزم و نیت قاطع برای اقدام؛ تشویق زیردستان در مسیر ارزشهای جامعه اسلامی؛ توجه به ارزش‌های رشدی انسانی و اخلاقی؛ توجه به ارزشهای روابط انسانی و مشارکت	ارزش‌مداری	

پا سخ به سوال دوم: میزان توافق خبرگان در شاخص‌های سازنده الگوی انتخاب مدیران

مراکز آموزش مرزبانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران چگونه بود؟

بعد از استخراج شاخص‌های اصلی و مولفه‌ها پرسشنامه براساس جدول شماره ۱ طراحی و در ۲ مرحله برای ۲۰ نفر از خبرگان ارسال شد و با استفاده از تکنیک دلفی و ضریب توافقی کندال میزان توافق نهایی مشخص شد. که در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول شماره ۲- نتایج دو مرحله دلفی خبرگان اعضای هیات علمی (رشته مدیریت آموزشی) دانشگاه آزاد

#### اسلامی

ابعاد	مولفه‌ها	ضریب توافق هر دو مرحله دلفی ضریب W	میزان توافق
اعتقادی	ارزشی	درصد	
	تجسم‌گرایی	۸۶۲	بالاتر از ۰/۸ اتفاق نظر بسیار قوی
	جامعیت	۹۰۲	بالاتر از ۰/۸ اتفاق نظر بسیار قوی
	تعمق	۸۸۴	بالاتر از ۰/۸ اتفاق نظر بسیار قوی

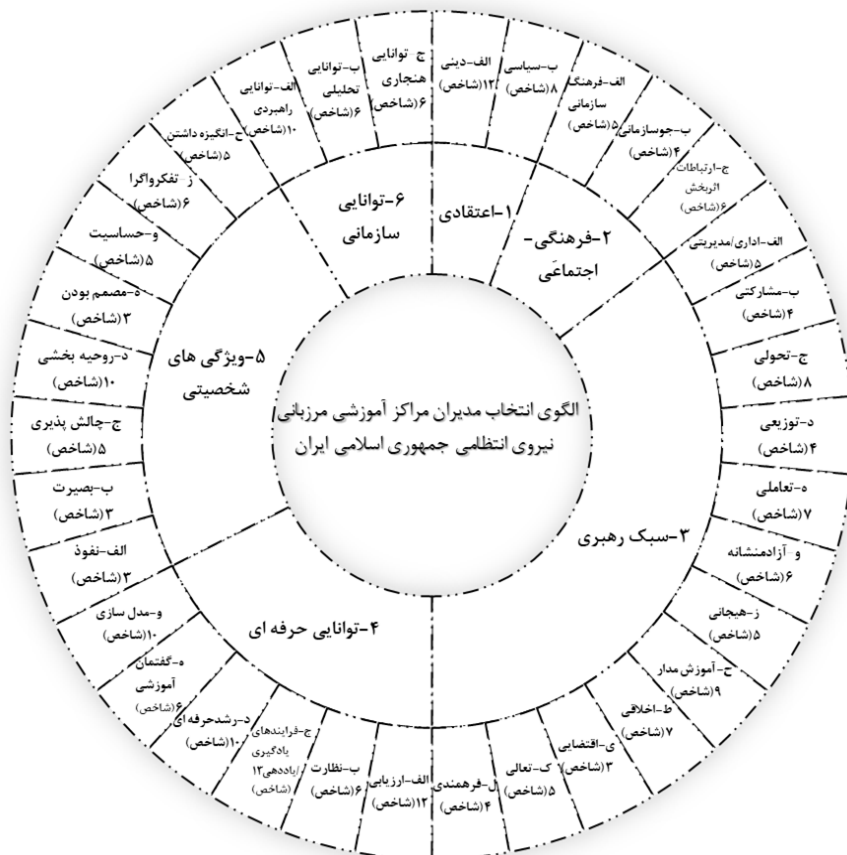
ارائه الگوی انتخاب مدیران مراکز آموزش مرزبانان... / ۶۵

ابعاد	مولفه‌ها	ضریب توافق هر دو مرحله دلفی ضریب W	میزان توافق
توانایی سازمانی	انعطاف پذیری	۰.۸۶۱	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	توانایی هنجاری	۰.۷۷۲	بالاتراز ۰/۷ اتفاق نظرقوی
	توانایی تحلیلی	۰.۷۲۶	بالاتراز ۰/۷ اتفاق نظرقوی
	توانایی راهبردی	۰.۷۶۲	بالاتراز ۰/۷ اتفاق نظرقوی
فرهنگی- اجتماعی	ارزیابی آموزشی	۰.۸۰۱	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	نظارت آموزشی	۰.۸۳۲	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	مدیریت بر فرایند یاددهی- یادگیری	۰.۸۹۶	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	رشد حرفه ای	۰.۹۶۹	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	گفتمان آموزشی	۰.۷۶۸	بالاتراز ۰/۷ اتفاق نظرقوی
	مدل سازی	۰.۸۷۳	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
سبک رهبری	اداری/مدیریتی	۰.۸۹۸	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	مشارکتی/تحولی	۰.۷۴۱	بالاتراز ۰/۷ اتفاق نظرقوی
	توزیعی	۰.۹۰۲	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	تعاملی	۰.۸۰۸	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	آزادمنشانه	۰.۸۲۱	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	هیجانی	۰.۸۲۳	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	آموزش مدار	۰.۸۹۱	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	اخلاقی	۰.۹۸۱	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	اقتضایی	۰.۸۷۶	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	توانمندی حرفه ای	تعیین جهت	۰.۸۴۳
تجزیه و تحلیل و قضاوت	۰.۸۸۲	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی	
مدیریت بهبود	۰.۸۷۳	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی	

ابعاد	مولفه‌ها	ضریب توافق هر دو مرحله دلفی ضریب W	میزان توافق
ویژگی های رهبری	توانایی سازمانی	۰.۸۴۱	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	فرهنگ سازمانی	۰.۹۶۲	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	جو سازمانی	۰.۹۲۷	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	ارتباطات اثربخش	۰.۸۷۶	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	اقتدار حکمتی	۰.۷۶۸	بالاتراز ۰/۷ اتفاق نظرقوی
	نفوذ	۰.۷۶۷	بالاتراز ۰/۷ اتفاق نظرقوی
	بصیرت	۰.۸۱۴	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	چالش پذیری	۰.۸۴۴	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	الهام بخشی	۰.۸۷۵	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	روحیه بخشی	۰.۸۴۸	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	مصمم بودن	۰.۸۰۲	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
	حساسیت	۰.۷۴۲	بالاتراز ۰/۷ اتفاق نظرقوی
	تفکر واگرا	۰.۸۶۸	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی
علايق و انگیزه های شخصی	۰.۸۷۶	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی	
ارزش مداری	۰.۸۲۷	بالاتراز ۰/۸ اتفاق نظربسیار قوی	

در جدول شماره ۲ مشخص شد که خبرگان توافق بالایی بر سر شاخص های انتخاب مدیران آموزشی در سازمان های مرزبانی دارند این جدول چکیده نظر مدیران مرزبانی و اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی است بنا براین می توان با اطمینان بیان کرد که این ۶ بعد ویژگی های رهبری، توانمندی حرفه ای، سبک رهبری، فرهنگی-اجتماعی، اعتقادی، توانایی سازمانی از مهمترین شاخص ها در گزینش مدیران حداقل در این سازمان می باشد و این بیان با احتیاط بیان می شود و سازمان های دیگری را تعمیم نمی دهد اما به عنوان یک مطالعه کیفی با قطعیت می توان این ۶ شاخص را بیان کرد.

## الگوی نهایی از توافق نظر خبرگان بعد از آزمون توافقی ضریب کندال



شکل شماره ۱- الگوی انتخاب مدیران مراکز آموزش مرزبانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران استخراج شده توسط پژوهشگر

الگوی نهایی که در شکل شماره ۱ مشاهده می کنید الگوی انتخاب مدیران مراکز آموزش مرزبانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران استخراج شده از نتایج پژوهش است.

### نتیجه گیری

مدیریت و برنامه ریزی آموزشی براساس نیازهای واقعی کارکنان وجود دارد، اولین دلیل آن است که تغییرات فناوری، فشار شدیدی بر سازمان و مدیریت آن وارد می کند به گونه ای که پرداختن به آنها نیاز به کارکنانی با انواع خاصی از مهارت‌ها و توانمندیهای خاص را ایجاد می کند. بخش های تبیین نتایج و به شرح زیر هر بخش تحلیل و تصویف می شود: در بخش

اعتقادی با پژوهش های جبارزاده وهمکاران(۱۳۹۸)، امیری وهمکاران (۱۳۹۸) و چو همکاران (۲۰۱۷) هم سو بود. مدیران آموزشی با ویژگی های ایمان توحیدی، داشتن ایمان تشکیلاتی، اعتقاد داشتن به فلسفه سازمان، توجه به جنبه های مادی و معنوی بصورت توأمان، وجود بصیرت خلق کننده آینده برتر، دادن انگیزش، تعهد و عمل مبتنی بر ارزش به کارکنان، توجه به ارزش های روابط انسانی و مشارکت می توانند با توسل بر ارزش ها و اعتقادات محکم بسیار موثر تر و مفید تر اقدام کنند. در بخش فرهنگی-اجتماعی با پژوهش های زاهدی و همکاران (۱۳۹۹)، اهیره و همکاران (۲۰۲۰)، صدیقی و همکاران (۱۴۰۰)، لامانن (۲۰۱۷) همسو بود.

مدیرانی با ویژگی های رشد یافتگی اجتماعی بهتر می توانند فراگیران را درک کنند ویژگی های مانند تلاش در جهت تغییر فرهنگ مرکز در صورت لازم، ایجاد و حفظ یک فرهنگ مناسب و مساعد برای رشد مربیان، ایجاد و حفظ یک فرهنگ مناسب و مساعد برای رشد، تلاش در جهت ارتقاء سطح فرهنگ مرکز، ایجاد یک محیط کاری حمایت کننده برای مربیان می توانند موثر تر اقدام کنند. در بخش ویژگیهای شخصیتی با پژوهش های باغشاهی و همکاران(۱۳۹۹) همسو بود. در بخش ویژگی های شخصیتی می توان به مواردی مانند: خلق امید در مرکز، جلوگیری از یأس و ناامیدی در مرکز، ارج نهادن به تلاش ها و کوشش های سازنده همکاران، ایجاد انگیزه های کاری مثبت، اشاعه شادی و نشاط در محیط کار، ایجاد جو مناسب برای پیشرفت و رشد کارکنان اشاره کرد، که این موارد می تواند مدیران آموزشی حرفه را از دیگر مدیران سازمانی متمایز کند. در بخش سبک رهبری با پژوهش های چقازردی (۱۴۰۰)، پیله و همکاران (۲۰۲۰) همسو بود. خصوصیات و سبک های رهبری می توانند تاثیر ماندگاری بر روی فراگیران داشته باشد در بخش توانایی حرفه ای با پژوهش ون همکاران (۲۰۱۹) همسو بود. توانایی حرفه ای مدیران آموزش با تمرین بدست می آید، که شامل: ارزیابی مستمر مدیران و کارکنان، خودارزیابی و خودسازی مستمر، شناسایی نقاط قوت و ضعف مربیان بهبود شرایط برای آموزش و یادگیری می باشد. در بخش توانایی سازمانی با پژوهش های ابراهیمی و همکاران(۱۳۹۹)، بامری (۱۴۰۰)، صالحی خلاف بادام و همکاران (۱۴۰۰)، فدایی کیوانی و همکاران (۱۴۰۰) و جانجوا و همکاران (۲۰۱۴) همسو بود. بکارگیری مدیران آموزشی با ویژگی های مهارتی مانند ترسیم چشم انداز و تصویری مطلوب از آینده مرکز با همکاری و مشارکت مربیان و کارکنان، تعیین مأموریت ها و اهداف روشن و مشخص، تشریح چشم انداز برای تمامی کارکنان، ایجاد فهم و درک مشترک نسبت به چشم انداز، مأموریت ها و اهداف مرکز در میان دیگران تجزیه و تحلیل مسایل (توانایی جمع آوری داده ها، تجزیه اطلاعات،



انتخاب راه حل و تصمیم گیری)؛ داشتن تفکر سیستمی جهت تجزیه و تحلیل مسایل (توانایی جمع آوری داده ها، تجزیه اطلاعات، انتخاب راه حل و تصمیم گیری) مدیران در سازمان می تواند موثر باشد.

### فهرست منابع

ابراهیمی، خدیجه و عبدالهی، داود. (۱۳۹۹). ارزیابی میزان اثربخشی دوره های آموزش مجازی با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی در توانمند سازی روانشناختی کارکنان شهرداری تهران، اولین کنفرانس بین المللی روانشناسی، علوم اجتماعی و علوم انسانی.

اسلام پناه، مریم و سبزیان پور، زهره (۱۳۹۸). بازگشت به مدیریت : طراحی و تبیین الگوی نوین صلاحیت های مدیران آموزشی با روش تحلیل مضمون، فصلنامه مدیریت مدرسه، دوره ۷، شماره ۱. ص ۲۵۱.

اسماعیلی، طاهره و موسوی، سیده وحیده، (۱۳۹۶). آموزش منابع انسانی، کنفرانس ملی رویکردهای نوین علوم انسانی در قرن ۲۱، رشت.

امیری، ایوب؛ کسرابی، احمد رضا (۱۳۹۸). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان فرماندهی مرزبانی ناجا با در نظر گرفتن نقش میانجی نوآوری سازمانی، علوم و فنون مرزی، شماره ۲۹. ص ۲۷.

ایلانلو، پریسا، خورشیدی، عباس، بزرگر، نادر، فقیه آرام، بتول، سلیمی، اکبر. (۱۳۹۹). ارائه الگوی جانشین پروری برای فرماندهان دانشگاه امین بارویکرد نظری داده بنیاد. پژوهش های مدیریت / انتظامی، (۴) ۱۵، ۶۸۹-۶۶۷

باغشاهی، فاطمه، رسولی، رضا، دارائی، محمد رضا (۱۳۹۹) سنتز پژوهی مولفه ها و شاخص های شایستگی های کلیدی منابع انسانی در دستگاه های اجرایی: یک مطالعه کیفی، فصلنامه رهیافت نودر مدیریت آموزشی، دوره ۱۱، شماره ۴۲، صفحه ۷۳-۸۸

بامری، محمد. (۱۴۰۰). اهمیت و ضرورت آموزش و بهسازی منابع انسانی، پنجمین کنگره بین المللی علوم روان و آموزش، تهران

رمضان خانی، صفی الله؛ خورشیدی، عباس؛ حمیدی فر، فاطمه (۱۴۰۰). ارائه الگوی جذب دانشجو معلم در دانشگاه فرهنگیان، فصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی دوره دهم، شماره ۱ (پیاپی ۲۶) ۲۶۴ - ۲۴۵

زاهدی، علیرضا، ملک اخلاق، اسماعیل، محتشمی، علی، دوستار، محمد (۱۳۹۹). طراحی الگوی نهادگرایی نظام مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی ۹۳-۶۵: (۴) ۱۰.

شاطری، بهزاد، محمد داوودی، امیرحسین. (۱۴۰۰). تحلیل روابط بین سبک رهبری تعامل آفرین با مسئولیت‌پذیری و اشتیاق به کار. فصلنامه مطالعات مدیریت و رهبری در سازمان های آموزشی، ۱(۲).

شاهیده، فرهاد؛ شاملو، باقر (۱۴۰۰). رویکرد پیش‌بینانه به جرایم تروریستی. پژوهش‌های دانش انتظامی، ۱۴۶-۱۱۳

شبان، راضیه؛ خورشیدی، عباس؛ عبا سی، لطف‌الله؛ فتحی‌واجارگاه، کوروش (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران، مطالعات آموزشی و آموزشگاهی دوره هفتم، شماره ۲ (پیاپی ۱۹) ۱۷۶ - ۱۴۵

صالحی خلف بادام، زینب؛ محمدیان روشن، ابراهیم؛ رحیمی، مجید؛ پناهی، مریم (۱۴۰۰). جایگاه آموزش تخصصی در بهسازی منابع انسانی سازمانها در رسیدن به اهداف بلند مدت سازمانی، چهارمین همایش بین‌المللی دانش و فناوری هزاره سوم اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران، تهران.

صدیقی، علی؛ کریم‌پور، نگین؛ سلیمانی، کبری؛ ابراهیمی، لیلا؛ حسینی، تالاری؛ سیدعلیرضا (۱۴۰۰). نقش مدیریت و آموزش ضمن خدمت در تحول توسعه منابع انسانی، چهارمین همایش بین‌المللی دانش و فناوری هزاره سوم اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران، تهران.

صفری، محمد. (۱۴۰۰). بررسی رفتارهای فرانش میان فردی در نظام آموزشی: تبیین نقش انگیزه خدمت عمومی، حمایت همکاران، ظرفیت ماموریت و تعهد (مورد مطالعه: اداره آموزش و پرورش جیرفت). (دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، (۴) ۱۲،

عزت‌دوست، محمد؛ لباف، فریبا (۱۴۰۰). الگوی پلیس جوان مؤمن و انقلابی بر اساس بیانات امام خامنه‌ای (مدظله العالی). نشریه پژوهش‌های دانش انتظامی، صفحه ۱-۵۲

علی‌اکبری، فرشاد، حسینی، فریبا. (۱۴۰۰). پیش‌بینی فرسودگی شغلی مشاورین املاک براساس مهارت‌های ارتباطی و راهکارهای مقابله با استرس. فصلنامه مطالعات مدیریت و رهبری در سازمان های آموزشی (۲) ۱،

غلامی، حسین؛ امامی‌صدر، شیده (۱۴۰۰). مشارکت جامعه مدنی در پیشگیری از تروریسم (با تاکید بر نقش پلیس جامعه محور)، فصلنامه پژوهش‌های دانش انتظامی، سال بیست و سوم شماره ۳ (پیاپی ۹۲، پاییز ۱۴۰۰)، صص ۶۳-۹۲

فدائی کیوانی، رضا و حوری سربایی، عالیه (۱۴۰۰). تحلیل نقش آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها، دومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، دامغان.

فدائی کیوانی، رضا و حوری سرایی، عالیہ (۱۴۰۰). تحلیل نقش آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها، دومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، دامغان

کریمی، مرتضی؛ فرح‌بخش، کیومرث؛ عباس‌پور، عباس؛ رضایت، غلامحسین (۱۳۹۷). کارآمدی مدیران آموزشی مبتنی بر توانایی‌های شناختی و انگیزشی - هیجانی (مطالعه موردی: مدیران آموزشی یک سازمان نظامی). نشریه آموزش علوم دریایی.

محبوب، سید علی؛ عراقیه، علیرضا؛ خورشیدی، عباس؛ خسروی بابادی، علی‌اکبر؛ مرادی، سعید (۱۳۹۹). الگوی مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم‌نهاد فعال در حوزه مدرسه‌سازی. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی سال یازدهم آذر و دی ۱۳۹۹ شماره ۵ (پیاپی ۴۵) ۳۱ - ۵۶

محمد اسمعیلی، فائزه؛ برزویان، صمد؛ سیفی، علی (۱۴۰۰). برنامه‌ریزی و چالش‌های منابع انسانی نظام آموزش و پرورش (مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهرستان خراسان جنوبی)، سومین همایش تدبیر علوم مدیریتی، تربیتی، اجتماعی و روانشناسی، مشهد.

محمدپور، احمد، تورانی، حیدر، عبداللہی، بیژن. (۱۴۰۰). اعتبارسنجی ارائه الگوی مفهومی تربیت دانشجو معلم کارآفرین در دانشگاه فرهنگیان. فصلنامه مطالعات مدیریت و رهبری در سازمان‌های آموزشی، ۱(۱).

معظمی، مجتبی، کاظمی، نورالدین، کاووسی، اسماعیل، بنی‌اسدی، نازنین. (۱۴۰۰). ارزیابی مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان دانشگاه علمی کاربردی کشور. فصلنامه مطالعات مدیریت و رهبری در سازمان‌های آموزشی: ۱(۲).

موسوی، فرانک. (۱۴۰۰). بازشناسی مولفه‌ها و ابعاد توسعه فرهنگی مدارس به منظور دستیابی به مدل مناسب. فصلنامه مطالعات مدیریت و رهبری در سازمان‌های آموزشی ۱(۱).

میر، فهیمه و جهان‌دیده، مرضیه (۱۳۹۷). ضرورت و جایگاه آموزش منابع انسانی در سازمان‌ها، پژوهش‌های ملی شماره ۳۹، ۱۲۵ تا ۱۴۰.

ولی‌پور، احمد، خلخالی، علی، حقانی، محمود. (۱۴۰۰). الگوسازی روابط ساختاری بایسته‌های راهبردی مدیریت آموزش بانک کشاورزی ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت و رهبری در سازمان‌های آموزشی، ۱(۱).

Ahire, Laxman Maharu & Venkatesan, Purushothaman (2020). Feedback Analysis of the Human Resource Training Programme Feedback Analysis of the Human Resource Training Programme, Training and development, National Academy of Agricultural Research Management.

Allui, Alwiya & Sahni, Jolly (2016). Strategic Human Resource Management in Higher Education, Institutions: Empirical Evidence from Saudi. ocedia - Social

- and Behavioral Sciences 235 ( 2016 ) 361 – 371.
- Bagheri, Jalil (2016).Overlaps between Human Resources' Strategic Planning and Strategic Management Tools in Public Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 230, 12 September 2016, Pages 430-438
- Day, Christopher. Sammons, Pamela. (2016). Successful school leadership. Education Development Trust. The University of Nottingham.
- Erina ,Inga & Ozolina-Ozola,Iveta &Elina Gaile-Sarkane(2015).The Importance of Stakeholders in Human Resource Training Projects ,Procedia - Social and Behavioral Sciences1 December 2015
- Hasselgren, Caroline & Dellve,&Gillberg,Gunnar (2021).Conditions for distributed leadership practices among managers in elder- and disability care organizations: A structural equation modeling approach,International Journal of Nursing Studies Advances20 October 2021
- Hong E. N., Hao L. Z., Kumar R., Ramendran C., Kadiresan V. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - Regression Analysis, International Journal of Business Research and
- Janjua B. H., Gulzar A. (2014). The Impact of Human Resource Practices on Employee Commitment and Employee Retention in Telecom Sector of Pakistan: Exploring the Mediating Role of Employee Loyalty. IOSR Journal of Business and Management. 16(1).
- Johnson, Michael (2021).Teaching excellence in the context of business and management education: Perspectives from Australian, British and Canadian universities, The International Journal of Management EducationVolume 19, Issue 3, November 2021, 100508
- Laamanen,Tarja-Kaarina(2017),Design Learning in Textiles Teacher Education– Main Challenges, Procedia - Social and Behavioral Sciences
- Langer, M. & König, C. J. (2021). Introducing a Multi-Stakeholder Perspective on Opacity, Transparency and Strategies to Reduce Opacity in Algorithm-Based Human Resource Management. Human Resource Management Review.
- Matsuo, Makoto, Tsukube, Takuro(2020).A review on cognitive apprenticeship in educational research: Application for management education .The International Journal of Management Education 2020 / 11 Vol. 18; Iss. 3
- Mauro Marianna& Maresso ,Anna & Guglielmo Annamaria (2017). Health decentralization at a dead-end: towards new recovery plans for Italian hospitals.Health Policy, Volume 121, Issue 6, June 2017, Pages 582-587.
- Paillé ,Pascal &Patrick Valéau&Douglas W. Renwick(2020).Leveraging green human resource practices to achieve environmental sustainability. Journal of Cleaner Production17 March 2020....
- Tran, Thuy &Harris ,Courtenay &Ciccarelli,Marina (2021).The impact of a hand

therapy workplace-based educational approach on the management of lateral elbow tendinopathy: A randomized controlled study *Journal of Hand Therapy* Available online 29 October 2021

Turner, Michael J. Sean A. Way, Demian Hodari, Wiarda Witteman (۲۰۱۷) Hotel property performance: The role of strategic management accountin ,*International Journal of Hospitality Management*, Volume 63, May 2017, Pages 33-43

Van ,Vu Hong & Ho, Duc (2019). Innovating Teaching and Learning Methods to Improve the Quality of Human Resource Training in Vietnam Today, *Indian Research Journal of Extension Education*, 10.21275/ART2020713 Education and University teaching method for theoretical subjects

Wang, Yashu (2021). Educational management system of colleges and universities based on embedded system and artificial intelligence. *Microprocessors and Microsystems* 7 January 2021

## Proposing an Appropriate Model of Manager Selection in Border Guard Training Centers of the I.R. of Iran Police Force

Abolfazl Haj Amin<sup>۱</sup>

Abbas Khorshidi<sup>۲</sup>

Nader Barzegar<sup>۳</sup>

Batool Faghieh Aaram<sup>۴</sup>

Akbar Salimi<sup>۵</sup>

### Abstract

This study aims to propose an appropriate model of manager selection in border guard training centers of the I.R. of Iran police force. By open coding of Strauss and Kobin (1998) method, 6 main indicators and 39 components were extracted. In first step, they were sent to 15 managers and deputies of border guard training centers, and in second step, by Delphi technique, they were sent to 20 academic members of Islamic Azad University in the field of educational management. Finally, through SPSS software and Kendall's coefficient of agreement test the final agreement was measured. All the extracted indicators in Delphi technique section and Kendall's coefficient of agreement test were above 0.70%, which shows the level of agreement of experts in the indicators of educational managers' selection. Finally, organizational ability, leadership style, professional ability, personality traits, social-cultural dimension, and belief dimension were identified in order of priority. The results showed the order of priority of the identified dimensions and the components: religious, political, organizational culture, organizational atmosphere, effective communication, administrative/managerial, collaborative, transformational, distributional, interactive, emotional, educational, ethical, excellence, learning/teaching processes, professional growth, educational discourse, modeling, influential, motivational, sensitive, divergent thinking, strategic ability, analytical ability and normative ability dimensions.

**Keywords:** Selection of Managers, Leadership Style, Training, Border Guard Training, Level of Competence.

---

<sup>۱</sup>PhD student of Islamic Azad University, Islamshahr branch

<sup>۲</sup>Full professor of Islamic Azad University, Islamshahr branch, Tehran, Iran (corresponding author), a\_khorshidi40@yahoo.com

<sup>۳</sup>Assistant Professor of Islamic Azad University, Islamshahr branch

<sup>۴</sup>Assistant Professor of Islamic Azad University, Islamshahr branch

<sup>۵</sup>Assistant Professor, Amin University of Police Sciences