



## Competency Model for Faculty Members of Training Centers in the Islamic Republic of Iran Army Ground Forces

Hossein Fathi<sup>1</sup>  | Ahmad Mehdi Jamali<sup>2✉</sup>  | Nader Javani<sup>3</sup> 

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received 02  
January 2025  
Received in revised  
form 10 February  
2025  
Accepted 14  
February 2025  
Published online 26  
February 2025

#### Keywords:

Competency,  
Faculty  
Members,  
Training Centers  
in the Islamic  
Republic of Iran  
Army Ground  
Forces.

### Abstract


**Background and Objective:** One of the factors for the success of the cultural-educational centers of the Islamic Republic of Iran Army is the competence of the instructors. The aim of this research is to design a competency model for the instructors of the cultural-educational centers of the Islamic Republic of Iran Army Ground Forces.

**Methodology:** The type of the present research is applied, the research method is descriptive and its approach is mixed. The statistical population in the qualitative section included 14 experts who were selected purposefully and judgmentally, and in the quantitative section, 95 people, including a group of experts and experts familiar with the research topic in the cultural centers of Nezaja, professors, trainers, and graduates of higher education who were selected randomly. The method and tool of data collection was fieldwork and semi-structured interviews. Descriptive methods were used to analyze the data.

**Findings:** The statistical population in the qualitative section included 14 experts who were selected purposefully and judgmentally, and in the quantitative section, 95 people, including a group of experts and experts familiar with the research topic in the cultural centers of Nezaja, professors, trainers, and graduates of higher education who were selected randomly. The method and tool of data collection was fieldwork and semi-structured interviews. Descriptive methods were used to analyze the data.

**Conclusion:** The research findings indicate that the identification of educators' competencies includes knowledge competencies (including 18 sub-competencies), skills competencies (including 20 sub-competencies), attitudes competencies (including 17 sub-competencies), and personality competencies (including 24 sub-competencies). It was suggested that the competency model identified in this study be sent to the Nizaja Assessment Centers and the Paydan Center so that, while selecting instructors based on the specified competencies, they can be evaluated and measured accordingly. It should also be sent to the Deputy Ministers of Education and Training as well as the Nizaja Inspectorate to hold empowerment courses in this regard.

**Cite this article:** Fathi, H., Jamali, A.M., and Javani, N. (2025). Competency Model for Faculty Members of Training Centers in the Islamic Republic of Iran Army Ground Forces. *Intelligent Management of Human Capital*, 1 (3), 141-164.

 <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.527780.1030>

**Publisher:** Human Capital institute, Command and Staff University of I.R.I Army, <https://www.imhr.ir>

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."

DOI: 10.22034/imhr.2025.527780.1030



1. Graduate student, Faculty of command and staff collage, Command and Staff University of I.R.I Army, Tehran, Iran. Email: [Fathi.viana94@gmail.com](mailto:Fathi.viana94@gmail.com)
2. Corresponding author, Associate Professor of Management Department, Command and Staff University of I.R.I Army, Tehran, Iran. E-mail: [A.Jamali@casu.ac.ir](mailto:A.Jamali@casu.ac.ir)
3. Assistant Prof. Faculty of command and staff collage, Command and Staff University of I.R.I Army, Tehran, Iran, E-mail: [N.Javani@casu.ac.ir](mailto:N.Javani@casu.ac.ir)



## Competency Model for Faculty Members of Training Centers in the Islamic Republic of Iran Army Ground Forces

### Extended Abstract

**Background and Objective:** One of the factors for the success of the cultural-educational centers of the Islamic Republic of Iran Army is the competence of the instructors. The aim of this research is to design a competency model for the instructors of the cultural-educational centers of the Islamic Republic of Iran Army Ground Forces.

**Methodology:** The type of the present research is applied, the research method is descriptive and its approach is mixed. The statistical population in the qualitative section included 14 experts who were selected purposefully and judgmentally, and in the quantitative section, 95 people, including a group of experts and experts familiar with the research topic in the cultural centers of Nezaja, professors, trainers, and graduates of higher education who were selected randomly. The method and tool of data collection was fieldwork and semi-structured interviews. Descriptive methods were used to analyze the data.

**Findings:** The Infantry Faculty comprises 5 educational departments and 12 specialized committees, where instructors are organized within these departments. The presence of qualified and efficient instructors is crucial for the success of the Infantry Center in training. In competency models for selecting professors at the NAZAJA (Army of the Islamic Republic of Iran) training centers, various dimensions, including knowledge, skill, motivational, and personality competencies, are identified as the main competencies. Studies indicate that instructors should possess these competencies.

In the knowledge dimension, sub-competencies include specialized knowledge, adequate personal knowledge, academic qualifications, general knowledge, awareness in historical fields and survival techniques, crisis management, the ability to set goals, and knowledge of teaching methods. In the attitudinal dimension, belief in organizational development, a success-oriented personality, a spirit of cooperation and innovation, and awareness of the proper use of resources are emphasized.

In the skill dimension, communication skills, leadership, time management, and problem-solving and analytical abilities are of high importance. Finally, in the personality dimension, characteristics such as self-confidence, compatibility with organizational values, patience and resilience, orderliness and punctuality, and the ability to establish positive relationships with learners are considered. The mentioned competencies are considered as the main criteria for instructors at NAZAJA training centers. Quantitative analysis of the research data shows that 68.83% of the questionnaire respondents consider knowledge, skill, attitudinal, and personality competencies as the main dimensions of the competency model for instructors at the NAZAJA Infantry Cultural-Educational Center. According to the results, personality competency has the highest priority with a mean of 4.82 and a standard deviation of 0.275, while skill competency is the next priority with a mean of 4.77 and a standard deviation of 0.196. Attitudinal and knowledge competencies are also prioritized next, with means of 4.66 and 4.095, respectively.

**Conclusion:** The research findings indicate that the identification of educators' competencies includes knowledge competencies (including 18 sub-competencies), skills competencies (including 20 sub-competencies), attitudes competencies (including 17 sub-competencies), and personality competencies (including 24 sub-competencies). It was suggested that the competency model identified in this study be sent to the Nizaja Assessment Centers and the Paydan Center so that, while selecting instructors based on the specified competencies, they can be evaluated and measured accordingly. It should also be sent to the Deputy Ministers of Education and Training as well as the Nizaja Inspectorate to hold empowerment courses in this regard.

**Keywords:** *Competency, Faculty Members, Training Centers in the Islamic Republic of Iran Army Ground Force.*



## مدل شایستگی مربیان مراکز فرهنگی / آموزشی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران

حسین فتحی<sup>۱</sup> | احمد مهدی جمالی<sup>۲</sup> | نادر جوانی<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف از انجام این تحقیق طراحی مدل شایستگی مربیان مراکز فرهنگی-آموزشی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران است.

**روش:** نوع تحقیق کاربردی، روش تحقیق توصیفی و رویکرد آن آمیخته است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۴ نفر از خبرگان که به صورت هدفمند قضاوتی انتخاب و در بخش کمی ۹۵ نفر شامل جمعی از صاحب نظران و خبرگان آشنا با موضوع تحقیق در مراکز فرهنگی نزاجا، اساتید، مربیان و فارغ التحصیلان دوره عالی که به صورت تصادفی طبقاتی انتخاب گردیدند. روش و ابزار گردآوری داده‌ها به صورت میدانی، پرسش نامه و مصاحبه نیمه ساختار یافته است.

**یافته‌ها:** یافته‌های تحقیق حاکی از شناسایی شایستگی‌های مربیان شامل شایستگی دانشی (۱۸ زیرشایستگی)، شایستگی مهارتی (شامل ۱۸ زیرشایستگی)، شایستگی نگرشی (۱۷ زیرشایستگی) و شایستگی شخصیتی (۲۶ زیرشایستگی) است.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به تحقیق صورت گرفته شایستگی‌های دانشی، نگرشی، مهارتی و شخصیتی به عنوان شایستگی‌های اصلی مربیان مرکز فرهنگی - آموزشی پیاده نزاجا شناخته شده و زیر شایستگی‌های هر بعد احصا گردید. با توجه به نتایج به دست آمده، بیشترین اولویت مربوط به شایستگی شخصیتی با میانگین ۴/۸۲ و انحراف معیار ۰/۲۷۵ بوده و شایستگی مهارتی با میانگین ۴/۷۷ و انحراف معیار ۰/۱۹۶، شایستگی نگرشی با میانگین ۴/۶۶ و انحراف معیار ۰/۳۸۴ و شایستگی دانشی با میانگین ۴/۰۹۵ و انحراف معیار ۰/۵۲۴ به ترتیب اولویت‌های بعدی مدل شایستگی مربیان مرکز فرهنگی - آموزشی پیاده نزاجا بوده است.


### اطلاعات مقاله

نوع مقاله:  
مقاله پژوهشی  
تاریخ دریافت:  
۱۴۰۳/۱۰/۱۳  
تاریخ بازنگری:  
۱۴۰۳/۱۱/۲۲  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۳/۱۱/۲۶  
تاریخ انتشار:  
۱۴۰۳/۱۲/۰۸

### کلیدواژه‌ها:

شایستگی، مربیان، مراکز آموزشی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران.

**استناد:** احمد مهدی جمالی، حسین فتحی، نادر جوانی، (۱۴۰۳). عنوان مقاله مدل شایستگی مربیان مراکز فرهنگی/آموزشی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی. فصلنامه مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۱ (۳)، ۱۶۴-۱۴۱.

 <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.527780.1030>

ناشر: پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، <https://www.imhr.ir>

© «حق نشر (کپی رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»

DOI: 10.22034/imhr.2025.527780.1030



- دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه زمینی، دانشکده فرماندهی و ستاد، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. رایانامه: [Fathi.viana94@gmail.com](mailto:Fathi.viana94@gmail.com)
- نویسنده مسئول؛ استادیار، گروه آموزش‌های تخصصی زمینی، دانشکده فرماندهی و ستاد، دافوس، تهران، ایران. رایانامه: [A.Jamali@casu.ac.ir](mailto:A.Jamali@casu.ac.ir)
- استادیار گروه آموزش‌های تخصصی زمینی، دانشکده فرماندهی و ستاد، دافوس، تهران، ایران. رایانامه: [N.Javani@casu.ac.ir](mailto:N.Javani@casu.ac.ir)

## مقدمه

در دنیای امروز سرمایه هر سازمان نیروی انسانی است. سازمان‌ها برای نیل به اهداف خود به دنبال سامانه‌هایی هستند تا فضای مساعد برای افزایش کارایی و بهره‌وری را تضمین کنند. یکی از راه‌های افزایش بهره‌وری، انتخاب کارکنان شایسته در سازمان‌ها است. عدم توجه به توانایی‌ها، مهارت، علایق، کارایی و دانش تخصصی کارکنان در انتصاب‌های سازمانی آن‌ها، عموماً موجب بروز نارضایتی، ضعف سازمانی و تضعیف عملکرد آنان می‌گردد؛ لذا شناسایی و تعیین شاخص‌های شایستگی کارکنان هر سازمان یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران و مسئولان آن سازمان خواهد بود. شایسته‌گزینی به‌عنوان رمز پیروزی حرکت توسعه‌ای، درون‌سازمانی است (حسین‌زاده شهری و رضایی، ۱۴۰۳). این مهم در مراکز آموزشی، همچون مراکز فرهنگی آجا که رسالت آن‌ها تربیت و آموزش افراد برای انجام مطلوب مأموریت‌ها است از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران (نزاجا)، مراکز فرهنگی نقش اساسی در انتقال دانش نظامی و تربیت افسران و درجه‌داران پایور و وظیفه را داشته و بایستی نیروی انسانی کارآمد را برای یگان‌های این نیرو فراهم نماید که یکی از مهم‌ترین مراکز فرهنگی، مرکز آموزش پیاده است. از طرفی کارایی و اثربخشی مراکز آموزشی در گرو کارایی استادان آن مرکز است و وجود استادان شایسته، کلید ارتقای کیفیت آموزش به حساب می‌آید.

مدل شایستگی هسته مرکزی فعالیت‌های منابع انسانی در مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی است و به مجموعه کاملی از مهارت‌های مختلف اشاره دارد که چارچوبی یکپارچه برای بسیاری از فرایندهای منابع انسانی فراهم می‌کند، مدل شایستگی به‌عنوان یک ابزار برای انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی و برنامه‌جانشین‌پروری به کار برده می‌شود. (اردلان، امید؛ الوانی، سید مهدی، ۱۳۹۷: ۱۴۳)

با توجه به اینکه مربیان هر مرکز از جمله مرکز پیاده، مهم‌ترین عضو نظام آموزشی در فرایند یاددهی - یادگیری، به‌عنوان معمار اصلی نظام آموزشی هستند؛ بنابراین طراحی مدل شایستگی مربیان به برنامه‌جانشین‌پروری و شایسته‌گزینی مراکز فرهنگی کمک کرده و قابلیت ارزیابی مربیان مرکز فرهنگی - آموزشی پیاده نزاجا را ارتقا می‌بخشد. از طرفی آن دسته از نظام‌های انتخاب کارکنان که بر مبنای شایستگی مستقر نشده‌اند، با این خطر مواجه هستند که خروجی انتخاب افراد با موفقیت شغلی منتخبان واگرایی داشته باشد، این امر می‌تواند تأثیر نامطلوبی را از نظر عدم رعایت عدالت و ایجاد چالش برای سازمان در پی داشته باشد. با توجه به اینکه اکثریت مشاغل و مناصب مهم و کلیدی موجود در نزاجا به نفراتی

واگذاری می‌شود که دوره مقدماتی و عالی را سپری کرده باشند، همچنین تمام درجه‌داران پایور و وظیفه رسته‌های رزمی حداقل یک دوره را در مرکز آموزش پیاده می‌گذرانند، بنابراین؛ نبود مدل شایستگی، انتخاب مربیان را دشوار خواهد نمود و سلايق شخصی مصاحبه‌کنندگان در انتخاب و گزینش مربی بی‌تأثیر نخواهد بود. همچنین، فقدان مدل شایستگی مناسب مربیان مراکز فرهنگی منجر به انتخاب افرادی خواهد گردید که شایستگی مرتبط‌تر با شرایط شغلی را نداشته و به دنبال آن سبب اتلاف منابع خواهد شد. با عنایت به اینکه هر ساله تعدادی از مربیان به‌عناوین مختلف از جمله بازنشستگی، انتقال و غیبت، رها می‌گردند و همچنین تعدادی از نفرات به‌عنوان مربی جذب این مرکز می‌گردند، پرداختن به شایستگی‌های موردنیاز برای انتخاب اصلح آنان بسیار ضروری است. از آنجاکه عملاً شیوه‌نامه مدونی جهت جذب استاد وجود نداشته؛ بنابراین، این پژوهش با روشی علمی شایستگی‌های موردنیاز مربیان این مرکز را احصاء نموده است. برای این کار پس از شناسایی شایستگی‌های اصلی و زیر شایستگی‌های (مؤلفه‌ها و سطوح عملکردی) مربیان مرکز فرهنگی - آموزشی پیاده نزاچا، نشانه‌های رفتاری احصاء و پس از اولویت‌بندی شایستگی‌ها، مدل شایستگی مربیان مرکز فرهنگی - آموزشی پیاده نزاچا طراحی گردیده است. به عبارتی این پژوهش به این سؤال پاسخ داده است که؛ مدل شایستگی تخصصی برای انتخاب مربیان مراکز فرهنگی نزاچا (مرکز آموزش پیاده) چیست.

### مبانی نظری و پیشینه‌ها

شایستگی (صلاحیت، قابلیت)<sup>۱</sup> در لغت به‌عنوان درخور، سزاوار، کفایت‌کننده، قابل‌پذیرش، توانا و آمادگی برای وارد شدن به حرفه خاص مطرح شده است. متخصصان مدیریت؛ شایستگی‌ها را مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، علايق، تجارب و توانمندی‌ها در یک شغل یا نقش خاص می‌دانند که باعث می‌شود تا فرد در سطحی بالاتر از حد متوسط در انجام وظایف و ایفای مسئولیت خویش به موفقیت دست یابد. (الوانی، سید مهدی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۳)

در حوزه پژوهش‌های علمی، مفهوم شایستگی نخستین بار به‌وسیله مک کلند<sup>۲</sup> در مقاله‌ای با عنوان «اندازه‌گیری شایستگی به‌جای هوش» مطرح شد. مک کلند مفهوم شایستگی را به‌عنوان ویژگی‌های رفتاری و روان‌شناختی که با پیامدهای موفق در کار و زندگی مرتبط

1. Competence  
2. David McClelland

است، مورد توجه قرار داد. سپس بویاتزیس<sup>۱</sup> در مقاله‌ای با عنوان مدیر شایسته مدلی بر عملکرد مؤثر، کاربرد مفهوم شایستگی را در حوزه مدیریت منابع انسانی گسترش داد و شایستگی را به‌عنوان ترکیبی از انگیزش، صفات، مهارت‌ها، نقش اجتماعی، تصور فرد از خود یا پیکره دانش مرتبط با کار تعریف کرد. (پیکرنگار، عبدالله؛ پورصادق، ناصر، ۱۳۹۷: ۲۹)

در تبیین مفهوم شایستگی شناخت مفهوم دانش، مهارت و ارتباط این مفاهیم با یکدیگر حائز اهمیت است. دانش را آنچه فرد باید بداند تا بتواند شایستگی‌های نقش خود را محقق سازد و مهارت را آنچه فرد باید در بعد عملی قادر باشد تا بتواند شایستگی‌های نقش خود را محقق سازد تعریف کرده‌اند. (زارعی، متین و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۱)

از نظر مک کلند (قابلیت) شایستگی شامل سه خصوصیت اصلی است: الف) دربردارنده ویژگی‌های زیربنایی فردی است. به معنای خصوصیات اساسی شخصیتی فرد که بروز رفتارهای مناسب در موقعیت‌ها و در اجرای وظایف گوناگون را موجب می‌شود و شامل پنج دسته زیر است:

- ✓ ویژگی‌های فیزیکی - مانند بینایی
- ✓ انگیزه - خواسته و فکری که موجب انجام یک عمل می‌شود.
- ✓ نگرش‌ها و تصویرهای ذهنی فرد از خود دانش
- ✓ اطلاعات فرد در یک حیطه کاری مشخص
- ✓ مهارت، توانایی انجام وظایف ذهنی و فیزیکی

ب) ویژگی تشخیص رابطه علت و معلولی به این معنی که شایستگی موجب بروز یا پیش‌بینی رفتار یا عملکرد مشخص می‌شود (طایر و همکاران، ۱۴۰۳).

ج) ویژگی معیار سنجش و ارزیابی شایستگی و رسیدن به عملکرد برتر. برای تحقق این امر باید معیارهای مشخص و قابل اندازه‌گیری برای هر شایستگی در دنیای واقعی تعریف شود. (آقاجانلو، سعید و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۹)

صاحب‌نظران تعلیم و تربیت درباره مفهوم صلاحیت و مهارت‌های حرفه‌ای معلمان که از اواسط قرن بیستم در نظام‌های آموزشی پدیدار شده است، نظریات مختلفی بیان کرده‌اند. از جمله هایبرمن و بومهان به مؤلفه‌های «روش‌های تدریس و ارزشیابی» اشاره کرده‌اند و ویلگاس و ریمرس نیز نقش مهارت‌های حرفه‌ای معلم را در تغییر در نظام آموزشی بسیار ضروری دانسته و در این رابطه به مؤلفه‌های «روش‌های جدید تدریس، فناوری آموزشی و ارزشیابی»

پرداخته‌اند. مهر محمدی به توانایی‌های مربوط به روش‌های تدریس و ارزشیابی و استفاده کردن معلم از فناوری آموزشی اعتقاد دارد. منظور مرعشی از مهارت‌ها آگاهی معلمان از روش‌های تدریس، سازمان‌دهی و اداره کلاس، مشاوره و راهنمایی فراگیران است. همچنین ملکی، به مهارت‌ها و تولدایی‌های عملی معلم در فرایند یادگیری مانند «مهارت در تهیه طرح، اجرای روش‌های نوین تدریس، طراحی آموزشی و ارزشیابی» توجه نموده است. (ملکی، حسن، ۱۳۹۶: ۴۱)

مدل شایستگی، الگویی است برای مشخص کردن دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای موردنیاز برای عملکرد برتر یک شغل. به عبارت دیگر مدل شایستگی مجموعه‌ای از عوامل موفقیت و دربرگیرنده رفتارهای کلیدی موردنیاز برای عملکرد برتر در یک شغل خاص است. (مرجانی، تیمور؛ عباسی، محمدرضا، ۱۳۹۹: ۷۲)

مدل شایستگی، ترکیب دانش مهارت‌ها و ویژگی‌های موردنیاز برای انجام اثربخش یک نقش در یک سازمان را توصیف می‌کند و به عنوان یک ابزار منابع انسانی برای انتخاب، آموزش و توسعه ارزیابی و برنامه‌جانشین‌پروری بکار برده می‌شود. (الوانی، سید مهدی؛ اردلان، امید، ۱۳۹۷: ۱۴۴)

به‌طورمعمول یک الگوی مؤثر بایستی شامل این ویژگی‌ها باشد:

- هر شایستگی باید منحصر به فرد باشد و به یک سری ویژگی خاص تخصیص داده شود.
- ویژگی‌های هر شایستگی بایستی یکنواخت و همگن باشد و از ویژگی‌های شایستگی دیگر مجزا باشد.
- الگوی شایستگی بایستی جامعیت داشته باشد و همه ویژگی‌های مهم را شامل شود.

ویژگی شایستگی بایستی ثابت باشد و به سهولت به ویژگی‌های شایستگی دیگر قابل انتقال نباشد. هر شایستگی بایستی نام مرتبط داشته باشد و آن نام با تمامی کوتاهی خود منظور و معنا را منتقل نماید. (عرفانی، مریم؛ دیانتي، محمد، ۱۳۹۸: ۲۷۷)

### پیشینه‌های تحقیق

خلاصه‌ای از مطالعات انجام‌شده در خصوص مدل‌های شایستگی در جدول زیر ارائه شده است:  
جدول ۱. خلاصه مطالعات و تحقیقات انجام‌شده در ارتباط با موضوع تحقیق

محقق/آن	سال	عنوان	روش پژوهش	نتایج
آرمان	۱۴۰۱	بازاندیشی شایستگی حرفه‌ای فرمانده یگان‌های پروازی هواپیمایی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران	کمی-کیفی	شایستگی فردی شامل؛ مسئولیت‌پذیری، داشتن انعطاف‌پذیری رفتاری و مهارتی، ولایت‌مداری و ولایت‌پذیری، پایبندی به اصول انقلاب، دانشی و مهارتی مرتبط با شغل و در بعد سازمانی شامل؛ داشتن مهارت‌های فنی، طی نمودن تسلسل فرماندهی، داشتن آگاهی به قوانین و مقررات، توانایی تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی مناسب و داشتن دانش مدیریت
مسافر و همکاران	۱۴۰۱	مقایسه تطبیقی مؤلفه‌های مدل‌های شایستگی حرفه‌ای اساتید در دانشگاه‌ها	کیفی-تحلیل محتوا	شایستگی‌های فردی-شخصی، دانشی، آموزشی و شایستگی‌های ارتباطات
یوزباشی و پژوهی	۱۴۰۰	شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای اساتید در محیط‌های آموزش الکترونیک	پیمایشی به روش دلفی	شایستگی‌های فردی، آموزشی و فناوری
جلایی فر و همکاران	۱۴۰۰	شناسایی شایستگی‌های بالندگی حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی تازه استخدام‌شده دانشگاه‌های دولتی شهر تهران	کیفی-اکتشافی	شایستگی‌های آموزشی، پژوهشی، سازمانی، فردی، اخلاقی، ارزشی، خدماتی و بین‌الملل
لطفی جلال‌آبادی	۱۳۹۹	الگوی شایستگی فرماندهان جنگ‌های دریایی آینده	اکتشافی با رویکرد آینده‌پژوهی	شایستگی‌های فردی (شایستگی‌های مکتبی انقلابی و شخصیتی) و شایستگی‌های سازمانی (شایستگی‌های فنی، تخصصی و مدیریتی)
خان احمدی	۱۳۹۹	الگوی شایستگی فرماندهان در تحقق امنیت پایدار	کمی-کیفی	اطاعت‌پذیری، رازداری، روحیه جهادی، حسن تدبیر، قاطعیت،

محقق/آن	سال	عنوان	روش پژوهش	نتایج
				خطرپذیری، بصیرت مداری، اشراف اطلاعاتی
موسوی و همکاران	۱۳۹۹	طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاه‌های سازمانی (مورد مطالعه؛ یک دانشگاه وابسته به سازمان نظامی)	کیفی- کمی	مهارت تخصصی، تفکر راهبردی، نوآوری و حل مسئله، مربیگری، مهارت سازمانی، مهارت ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، مدیریت عملکرد و شایستگی‌های ارزشی
مندال <sup>۱</sup>	۲۰۱۸	شایستگی استادان مدرن	کیفی	مدیریت و رهبری کلاس، ایجاد محیطی محترمانه برای دانشجویان، آشنایی با محتوای آموزشی، تسهیل یادگیری دانشجویان، تحلیل و رصد یادگیری دانشجویان، شناخت فناوری‌های آموزشی
بلومکه <sup>۲</sup> و همکاران	۲۰۱۷	چارچوب شایستگی‌های معلم	کیفی	شامل تعامل ویژگی‌های فردی، موقعیتی و اجتماعی است.
مرادی آیدیشه و همکاران	۱۳۹۷	الگوی شایستگی فرماندهی از منظر فرماندهی معظم کل قوا	کیفی و مبتنی بر تحلیل محتوا	شایستگی‌های اعتقادی و اخلاقی، ارزشی، شناختی، عملکردی و رفتاری
آل هاشم و همکاران	۱۳۹۵	الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی بر اساس ارزش‌های انقلاب اسلامی (مطالعه موردی ارتش جمهوری اسلامی ایران)	کمی-کیفی	فردی، میان‌فردی، مکتبی و حرفه‌ای‌گری
شیری و همکاران	۱۳۹۵	الگوی مطلوب شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه از منظر دانشجویان	کیفی- کمی	شایستگی فردی (اخلاق خوب، شخصیت و عزت‌نفس، مسئولیت‌پذیری، باورهای مذهبی) و شایستگی اجتماعی (خوش برخوردی، الگوی اخلاقی، مشارکت‌جویی در امور، عادل

1. Mandal  
2. Blomeke

نتایج	روش پژوهش	عنوان	سال	محقق/آن
بودن) و شایستگی سازمانی (تقویت روحیه اساتید، مشورت با اساتید و دانشجویان، مدافع حقوق گروه، تعامل با سازمان‌های دیگر، تخصیص منصفانه دروس و پایان‌نامه‌ها)				
شایستگی‌های مهارت، نگرش، دانش و ویژگی‌های شخصیتی - فردی	کیفی- کمی	تدوین مدل شایستگی ارزیابان کانون‌های ارزیابی	۱۳۹۲	منتظری

بر اساس بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق می‌توان گفت که الگوی شایستگی به‌عنوان ابزاری است که برای تقویت میزان انطباق‌پذیری و سازگاری سازمان‌های مدرن با تغییرات مداوم و مستمر محیط‌های کاری طراحی شده است که در آن شاغل بر اساس شایستگی‌ها یعنی ویژگی‌ها و قابلیت‌های موردنیاز برای انجام موفقیت‌آمیز کار، توصیف می‌شود. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، تاکنون تلاش‌هایی در زمینه طراحی مدل شایستگی مربیان انجام شده است، اما کاستی موجود در آن‌ها این است که همه مدل‌ها، شایستگی مربیان مراکز آموزشی نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران را بر اساس شرایط بومی سازمان مورد مطالعه به تصویر نمی‌کشند و هر کدام از این الگوها به ابعاد چند موردی از شایستگی‌های استادان و مربیان پرداخته‌اند؛ بنابراین تحقیق حاضر مدلی به نسبت جامع و بومی از شایستگی‌های موردنیاز مربیان مراکز فرهنگی/آموزشی در نزاجا ارائه نماید.

### روش‌شناسی پژوهش

هدف از پژوهش حاضر ارائه مدل شایستگی مربیان مراکز فرهنگی-آموزشی نزاجا بوده که برای نیل به این هدف، به این سوال پاسخ داده شده است که مدل شایستگی مربیان مرکز فرهنگی - آموزشی پیاده نزاجا چیست؟ نوع تحقیق کاربردی و از نظر روش توصیفی و با رویکرد آمیخته انجام گردیده است. جامعه آماری در این تحقیق در بخش کیفی شامل ۱۴ نفر از خبرگان با ویژگی‌ایی نظیر حداقل مدرک کارشناسی ارشد، سن خدمتی حداقل ۲۵ سال، جایگاه شغلی ۱۷ و بالاتر که اشرافیت کامل به موضوع داشتند و به صورت هدفمند قضاوتی انتخاب گردیده‌اند را شامل می‌شود، همچنین در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۱۳۰ نفر شامل جمعی از صاحب‌نظران و خبرگان آشنا با موضوع تحقیق در مراکز فرهنگی

نزا، اساتید، مربیان و فارغ التحصیلان دوره عالی بوده که دارای ویژگی‌هایی همچون: حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی و سابقه خدمت ۱۵ سال به بالا که با مأموریت مرکز آموزش پیاده نزا و همچنین فرآیند ارزیابی عملکرد آشنایی دارند، در نظر گرفته شده است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و جدول مورگان، ۹۵ نفر و به صورت تصادفی طبقاتی انتخاب گردیده است.

### یافته‌های پژوهش

دانشکده پیاده مرکز آموزش پیاده، شامل ۵ گروه آموزشی و ۱۲ کمیته تخصصی بوده و مربیان در این گروه‌ها و کمیته‌های تخصصی سازمان‌دهی شده‌اند. لذا لازمه موفقیت مرکز پیاده در ارائه آموزش به فراگیران، وجود مربیان شایسته و کارآمدی است که بتوانند به خوبی وظیفه انتقال دانش را انجام دهند. در مدل‌های شایستگی بررسی شده، ابعاد مختلف شایستگی از جمله شایستگی دانشی، انگیزشی، نگرشی، رفتاری، شخصیتی، استعداد، اجتماعی، ارزشی و تخصصی به عنوان شایستگی‌های اصلی معرفی گردیده‌اند. به طور کلی و پس از جمع‌بندی مطالب و بررسی مدل‌های مختلف شایستگی، از مقایسه مجموع داده‌های دریافتی از مطالعه اسناد و مدارک و همچنین اخذ نظرات خبرگان مشخص گردید که مربیان مرکز آموزش پیاده بایستی دارای شایستگی‌های **دانشی، مهارتی، نگرشی و شخصیتی** باشند؛ بنابراین این شایستگی‌ها به عنوان شایستگی‌های اصلی مدل شایستگی مربیان مرکز آموزش پیاده تعیین گردیدند. در مرحله بعد بر اساس مطالعه انجام شده؛ پرسشنامه‌ای مبتنی بر ۸۳ سؤال شامل؛ ۴ سؤال شناختی، ۱۸ سؤال در بعد دانشی، ۱۸ سؤال در بعد مهارتی، ۱۷ سؤال در بعد نگرشی و ۲۶ سؤال در بعد شخصیتی تنظیم و زیرشایستگی‌ها (مؤلفه‌ها و سطوح عملکردی) و نشانه‌های رفتاری زیر برای هر بعد احصا شد:

**در بعد دانشی**، زیرشایستگی‌ها (مؤلفه‌ها و سطوح عملکردی) مورد نیاز برای هریک از مربیان مرکز آموزش علوم و فنون نزا شامل؛ دانش تخصصی در حوزه مربوطه یعنی آموزش‌های رشته پیاده، برخورداری از دانش فردی مطلوب، داشتن تحصیلات آکادمیک، برخورداری از دانش عمومی در سطح مطلوب، داشتن دانش و آگاهی لازم در حوزه تاریخ، برخوردار از دانش فنون بقاء، برخوردار از دانش مدیریت بحران، قدرت تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، توانایی هدف‌گذاری و تنظیم برنامه‌های آموزشی در درازمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت، شناخت کافی از روش‌های آموزشی، آشنایی با تهیه انواع آزمون، آگاهی از فناوری‌های آموزشی و به‌روز، دارای سلامت فکری و دانشی در حوزه مفاهیم و مبادی علوم، وجود استعداد در درک مبانی نظری، داشتن تفکر تحلیلی، شناخت و رعایت قوانین و مقررات،

توانایی یادگیری مستمر، بهره‌گیری از سیستم مدیریت دانش جهت تبادل اطلاعات و در بعد نگرشی، برخوردار از باور به توسعه سازمان از رهگذر دانش‌افزایی، مهارت افزایی و بینش، داشتن ادراک درست از دانش و فهم فلسفه مهارت موردنظر برای انتقال دانش، داشتن شخصیت توفیق طلب، داشتن انگیزه و اشتیاق به کار، دارای حس مسئولیت‌پذیری، کل‌نگری و داشتن دیدگاه سیستمی، دارای نگرش فرایندی، داشتن روحیه پرهیز از تعصب و نگاه بخشی، دارای روحیه مثبت‌اندیشی، داشتن روحیه همکاری، دارای روحیه نوجویی و تفکر خلاق، برخوردار از باور به علم و رویکردهای علمی برای توسعه‌یافتگی، دارای چابکی ذهنی، داشتن باور به استفاده صحیح از بیت‌المال، دارا بودن حس جلوگیری از اتلاف و اسراف در استفاده از منابع (سازمانی، اعتبارات، امکانات، تجهیزات و...)، متعهد به ارزش‌های سازمانی، برخوردار از ارزش‌های همسو با اهداف و مأموریت مرکز آموزشی و در بعد شایستگی مهارتی؛ داشتن مهارت ارتباطی، داشتن مهارت‌های کلامی و فن بیان، توانایی انتقال مفاهیم علمی به عمل، داشتن روحیه کارگروهي و حس همکاری، داشتن قدرت رهبری و قدرت نفوذ، برخوردار از مهارت‌های رهبری و مدیریتی، توان تبدیل و به‌کارگیری دانش در امور علمی و رفتاری، برخوردار از مهارت اداره کلاس، برخوردار از مهارت مدیریت زمان، داشتن مهارت نحوه تشویق و تنبیه، برخوردار از مهارت حل مسئله، برخوردار از مهارت تحلیل و ارزیابی، داشتن مهارت پرسش و پاسخ، داشتن مهارت در توضیح و تشریح، داشتن مهارت‌های جسمی و ورزشی مناسب، توانایی انتقال مطالب از طریق گزارش‌ها (مهارت نوشتاری) و در بعد شایستگی شخصیتی؛ داشتن اعتمادبه‌نفس، داشتن روحیه سازگاری با ارزش‌ها و هنجارهای سازمان، دارای صبر و بردباری خاص و قابل توجه، تاب‌آوری در همه امور، توانا در استفاده از روش‌های مختلف تدریس، توجه به جزئیات، پاسخگو، برخوردار از تمامی رفتارهای نشان‌دهنده یک فرد منظم نظیر لباس مرتب، معطر بودن و رعایت بهداشت، مرتب بودن وسایل آموزشی همراه و. برخوردار از تناسب‌اندام و سلامت جسم، برخوردار از سلامت فکر و روح، منضبط، وقت‌شناس، توانا در کنترل احساسات و عواطف، برخوردار از مدیریت استرس، توانایی در برقراری ارتباط دوستانه و صمیمی با فراگیران، شوخ‌طبعی و برقراری محیط و ارتباطی دوطرفه توأم با احترام متقابل، داشتن روابط اجتماعی و برخورد مناسب و قابل قبول با دانشجویان، دارای روحیه ایجاد انگیزه و اشتیاق به سازمان، داشتن انگیزه‌های سازمانی، تمشیت امور از مسیر اصول حاکم بر سازمان و مدیریت مثل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت، کنترل و نظارت، یکپارچگی شخصیتی و پرهیز از دورویی، ریا و

تظاهر، دارای انصاف و عدالت‌جو، دارای حس تعامل مثبت، داشتن شجاعت و قاطعیت در بیان مطالب، دارای تعهد به برنامه‌ریزی، داشتن درک درست از اهمیت نوع و جایگاه شغلی، دارای حس ابتکار عمل، دارای شخصیتی خلاق و انعطاف‌پذیر تعیین گردیدند.

تجزیه و تحلیل کمی داده‌های تحقیق نشانگر این است که ۸۳/۶۸ درصد از پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه (اکثریت نسبی) معتقدند که شایستگی‌های دانشی، مهارتی، نگرشی و شخصیتی ابعاد اصلی مدل شایستگی مربیان مرکز فرهنگی - آموزشی پیاده‌نجا هستند. همچنین قابل‌ذکر است که با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، بیشترین اولویت مربوط به شایستگی شخصیتی با میانگین ۴/۸۲ و انحراف معیار ۰/۲۷۵ بوده و شایستگی مهارتی با میانگین ۴/۷۷ و انحراف معیار ۰/۱۹۶؛ شایستگی نگرشی با میانگین ۴/۶۶ و انحراف معیار ۰/۳۸۴ و شایستگی دانشی با میانگین ۴/۰۹۵ و انحراف معیار ۰/۵۲۴ به ترتیب اولویت‌های بعدی مدل شایستگی مربیان مرکز فرهنگی - آموزشی پیاده‌نجا بوده است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در بین زیرشایستگی‌های (مؤلفه و سطوح عملکردی) هرکدام از شایستگی‌های اصلی دانشی، مهارتی، نگرشی و شخصیتی، بیشترین اهمیت به ترتیب مربوط به زیرشایستگی‌های زیر بوده است:

#### جدول ۲. اولویت‌بندی زیرشایستگی‌های مربیان مرکز فرهنگی آموزشی نزا

شایستگی اصلی	عنوان زیرشایستگی ( مؤلفه یا سطوح عملکردی)	میانگین	انحراف معیار
دانشی	دانش تخصصی در حوزه مربوطه یعنی آموزش‌های رسته پیاده	۴/۹۵	۰/۲۴۹
	توانایی یادگیری مستمر	۴/۹۴	۰/۲۲۴
	آگاهی از فناوری‌های آموزشی و بروز	۴/۹۴	۰/۲۴۵
مهارتی	داشتن مهارت نحوه تشویق و تنبیه	۴/۹۹	۰/۱۰۳
	برخوردار از مهارت تحلیل و ارزیابی	۴/۹۸	۰/۱۴۴
	داشتن مهارت توضیح	۴/۹۷	۰/۱۷۶
نگرشی	دارای نگرش فرایندی	۴/۹۶	۰/۲۴۹
	ادراک درست از دانش و فهم فلسفه مهارت موردنظر برای انتقال دانش	۴/۹۶	۰/۲۴۹
	داشتن انگیزه و اشتیاق به کار	۴/۹۵	۰/۲۲۴
	داشتن تفکر تحلیلی	۴/۹۵	۰/۳۰۵
شخصیتی	برخورداری از اعتمادبه‌نفس	۴/۹۹	۰/۱۰۳

انحراف معیار	میانگین	عنوان زیرشایستگی ( مؤلفه یا سطوح عملکردی)	شایستگی اصلی
۰/۱۴۴	۴/۹۸	تاب‌آوری در همه امور	
۰/۱۴۴	۴/۹۸	ارتباط دوطرفه توأم با احترام متقابل	
۰/۱۷۶	۴/۹۷	توانایی در برقراری ارتباط دوستانه و صمیمی با فراگیران و استفاده از نظرات و انتقادات سازنده	

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش باهدف طراحی مدل شایستگی مربیان مرکز فرهنگی - آموزشی پیاده نزاا انجام و سه هدف فرعی را دنبال نمود؛

هدف یکم: شناسایی شایستگی‌های اصلی و زیر شایستگی‌های (مؤلفه‌ها و سطوح

عملکردی) مربیان مرکز فرهنگی - آموزشی پیاده نزاا

با توجه به تجزیه و تحلیل صورت گرفته شایستگی‌های دانشی، نگرشی، مهارتی و شخصیتی به‌عنوان شایستگی‌های اصلی مربیان مرکز فرهنگی - آموزشی پیاده نزاا شناخته‌شده و زیر شایستگی‌های هر بعد احصا گردید.

هدف دوم تحقیق: شناسایی نشانه‌های رفتاری زیر شایستگی‌های مربیان مرکز

فرهنگی - آموزشی پیاده نزاا

با توجه به ابعاد و مؤلفه‌هایی که در هدف یکم احصاء گردید نشانه‌های رفتاری شایستگی‌ها نیز مشخص گردید.

## جدول ۳. نشانه‌های رفتاری زیر شایستگی‌های مربیان مرکز فرهنگی آموزشی پیاده نزا

نشانه‌های رفتاری	زیرشایستگی‌ها (مؤلفه‌ها و سطوح عملکردی)	شایستگی اصلی
<p>۱. داشتن دانش عمومی، تخصصی و آکادمیک در حوزه مربوطه به آموزش‌های رسته پیاده</p> <p>۲. برخوردار از دانش مدیریت بحران</p> <p>۳. توانایی در هدف‌گذاری و تنظیم برنامه‌های آموزشی در درازمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت و داشتن قدرت تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری</p> <p>۴. شناخت کافی از روش‌های آموزشی، آگاهی از فناوری آموزشی و آشنایی با تهیه انواع آزمون‌ها</p> <p>۵. وجود استعداد در درک مبانی نظری و توانایی در تفکر تحلیلی</p> <p>۶. شناخت و رعایت قوانین و مقررات مرتبط با مسئولیت خود</p> <p>۷. توانایی یادگیری مستمر و بهره‌گیری از مدیریت دانش</p>	<p>۱. دانش تخصصی در حوزه مربوطه یعنی آموزش‌های رسته پیاده</p> <p>۲. برخورداری از دانش فردی مطلوب</p> <p>۳. داشتن تحصیلات آکادمیک</p> <p>۴. برخورداری از دانش عمومی در سطح مطلوب</p> <p>۵. داشتن دانش و آگاهی لازم در حوزه تاریخی</p> <p>۶. برخوردار از دانش فنون بقا</p> <p>۷. برخوردار از دانش مدیریت بحران</p> <p>۸. قدرت تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری</p> <p>۹. توانایی هدف‌گذاری و تنظیم برنامه‌های آموزشی در درازمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت</p> <p>۱۰. شناخت کافی از روش‌های آموزش</p> <p>۱۱. آشنایی با تهیه انواع آزمون</p> <p>۱۲. آگاهی از فناوری‌های آموزشی و به‌روز</p> <p>۱۳. دارای سلامت فکری و دانشی در حوزه مفاهیم و مبادی علوم</p> <p>۱۴. وجود استعداد در درک مبانی نظری</p> <p>۱۵. داشتن تفکر تحلیلی</p> <p>۱۶. شناخت و رعایت قوانین و مقررات مرتبط با مسئولیت خود</p> <p>۱۷. توانایی یادگیری مستمر</p> <p>۱۸. بهره‌گیری از سیستم مدیریت دانش جهت تبادل اطلاعات</p>	دانشی

نشانه‌های رفتاری	زیرشایستگی‌ها (مؤلفه‌ها و سطوح عملکردی)	شایستگی اصلی
<p>۱. برخوردار از باور به توسعه سازمان از رهگذر دانش‌افزایی، مهارت‌افزایی و بینش‌افزایی</p> <p>۲. داشتن ادراک درست از دانش و فهم فلسفه مهارت موردنظر برای انتقال دانش</p> <p>۳. داشتن انگیزه و اشتیاق به کار، مثبت‌اندیشی، مسئولیت‌پذیر، شخصیت توفیق طلب</p> <p>۴. کل‌نگری و داشتن دیدگاه سیستمی و نگرش فرایندی و پرهیز از بخش‌نگری</p> <p>۵. دارای چابکی ذهنی و روحیه نوجویی و تفکر خلاق</p> <p>۶. برخوردار از باور به علم و رویکردهای علمی برای توسعه‌یافتگی</p> <p>۷. دارا بودن حس جلوگیری از اتلاف و اسراف در استفاده از منابع (سازمانی، امکانات، تجهیزات و...)</p>	<p>۱۹. برخوردار از باور به توسعه سازمان از رهگذر دانش‌افزایی، مهارت‌افزایی و بینش‌افزایی</p> <p>۲۰. داشتن ادراک درست از دانش و فهم فلسفه مهارت موردنظر برای انتقال دانش</p> <p>۲۱. داشتن شخصیت توفیق طلب</p> <p>۲۲. داشتن انگیزه و اشتیاق به کار</p> <p>۲۳. دارای حس مسئولیت‌پذیری</p> <p>۲۴. کل‌نگری و داشتن دیدگاه سیستمی</p> <p>۲۵. دارای نگرش فرایندی</p> <p>۲۶. داشتن روحیه پرهیز از تعصب و نگاه بخشی</p> <p>۲۷. دارای روحیه مثبت‌اندیشی</p> <p>۲۸. داشتن روحیه همکاری</p> <p>۲۹. دارای روحیه نوجویی و تفکر خلاق</p> <p>۳۰. برخوردار از باور به علم و رویکردهای علمی برای توسعه‌یافتگی</p> <p>۳۱. دارای چابکی ذهنی</p> <p>۳۲. داشتن باور به استفاده صحیح از بیت‌المال</p> <p>۳۳. دارا بودن حس جلوگیری از اتلاف و اسراف در استفاده از منابع (سازمانی، اعتبارات، امکانات، تجهیزات و...)</p> <p>۳۴. متعهد به ارزش‌های سازمانی</p> <p>۳۵. برخوردار از ارزش‌های همسو با اهداف و مأموریت مرکز آموزشی</p>	

نشانه‌های رفتاری	زیرشایستگی‌ها (مؤلفه‌ها و سطوح عملکردی)	شایستگی اصلی
<p>۱. داشتن مهارت ارتباطی و مهارت کلامی و فن بیان</p> <p>۲. برخوردار از مهارت‌های رهبری و مدیریتی</p> <p>۳. توان تبدیل و به‌کارگیری دانش در امور علمی و رفتاری</p> <p>۴. برخوردار از مهارت اداره کلاس</p> <p>۵. برخوردار از مهارت تحلیل و ارزیابی و حل مسئله</p> <p>۶. داشتن مهارت پرسش و پاسخ</p> <p>۷. داشتن مهارت‌های جسمی و ورزشی مناسب</p> <p>۸. توانایی انتقال مطالب از طریق گزارش‌ها (مهارت نوشتاری)</p> <p>۹. توانا در استفاده از روش‌های مختلف تدریس</p>	<p>۳۶. داشتن مهارت ارتباطی</p> <p>۳۷. داشتن مهارت‌های کلامی و فن بیان</p> <p>۳۸. توانایی انتقال مفاهیم علمی به عمل</p> <p>۳۹. داشتن روحیه کارگروهی و حس همکاری</p> <p>۴۰. داشتن قدرت رهبری و قدرت نفوذ</p> <p>۴۱. برخوردار از مهارت‌های رهبری و مدیریتی</p> <p>۴۲. توان تبدیل و به‌کارگیری دانش در امور علمی و رفتاری</p> <p>۴۳. برخوردار از مهارت اداره کلاس</p> <p>۴۴. برخوردار از مهارت مدیریت زمان</p> <p>۴۵. داشتن مهارت نحوه تشویق و تنبیه</p> <p>۴۶. برخوردار از مهارت حل مسئله</p> <p>۴۷. برخوردار از مهارت تحلیل و ارزیابی</p> <p>۴۸. داشتن مهارت پرسش و پاسخ</p> <p>۴۹. داشتن مهارت در توضیح و تشریح</p> <p>۵۰. داشتن مهارت‌های جسمی و ورزشی مناسب</p> <p>۵۱. توانایی انتقال مطالب از طریق گزارش‌ها (مهارت نوشتاری)</p> <p>۵۲. داشتن اعتمادبه‌نفس</p> <p>۵۳. داشتن روحیه سازگاری با ارزش‌ها و هنجارهای سازمان</p>	مهارتی
<p>۱. برخوردار از تمامی رفتارهای نشان‌دهنده یک فرد منظم نظیر: لباس مرتب، معطر بودن و رعایت بهداشت، مرتب بودن وسایل آموزشی همراه و..</p> <p>۲. برخوردار از سلامت جسمانی و روانی</p> <p>۳. وقت‌شناس</p> <p>۴. توانا در کنترل احساسات و عواطف</p> <p>۵. برخوردار از مدیریت استرس</p> <p>۶. شوخ‌طبعی و برقراری محیط و ارتباطی دوطرفه توأم با احترام متقابل</p>	<p>۵۴. دارای صبر و بردباری خاص و قابل توجه</p> <p>۵۵. تاب‌آوری در همه امور</p> <p>۵۶. توانا در استفاده از روش‌های مختلف تدریس</p> <p>۵۷. توجه به جزئیات</p> <p>۵۸. پاسخگو</p> <p>۵۹. برخوردار از تمامی رفتارهای نشان‌دهنده یک فرد منظم نظیر لباس مرتب، معطر بودن و رعایت بهداشت، مرتب بودن وسایل آموزشی همراه و..</p>	شخصیتی

نشانه‌های رفتاری	زیرشایستگی‌ها (مؤلفه‌ها و سطوح عملکردی)	شایستگی اصلی
<p>۷. تمشیت امور از مسیر اصول حاکم بر سازمان و مدیریت مثل برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت، کنترل و نظارت</p> <p>۸. یکپارچگی شخصیتی و پرهیز از دورویی، ربا و تظاهر</p>	<p>۶۰. برخوردار از تناسب اندام و سلامت جسم</p> <p>۶۱. برخوردار از سلامت فکر و روح</p> <p>۶۲. منضبط</p> <p>۶۳. وقت‌شناس</p> <p>۶۴. توانا در کنترل احساسات و عواطف</p> <p>۶۵. برخوردار از مدیریت استرس</p> <p>۶۶. توانایی در برقراری ارتباط دوستانه و صمیمی با فراگیران</p> <p>۶۷. شوخ‌طبعی و برقراری محیط و ارتباطی دوطرفه توأم با احترام متقابل</p> <p>۶۸. داشتن روابط اجتماعی و برخورد مناسب و قابل قبول با دانشجویان</p> <p>۶۹. دارای روحیه ایجاد انگیزه و اشتیاق به سازمان</p> <p>۷۰. داشتن انگیزه‌های سازمانی</p> <p>۷۱. تمشیت امور از مسیر اصول حاکم بر سازمان و مدیریت مثل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت، کنترل و نظارت</p> <p>۷۲. یکپارچگی شخصیتی و پرهیز از دورویی، ربا و تظاهر</p> <p>۷۳. دارای انصاف و عدالت‌جو</p> <p>۷۴. دارای حس تعامل مثبت</p> <p>۷۵. داشتن شجاعت و قاطعیت در بیان مطالب</p> <p>۷۶. دارای تعهد به برنامه‌ریزی</p> <p>۷۷. داشتن درک درست از اهمیت نوع و جایگاه شغلی</p> <p>۷۸. دارای حس ابتکار عمل</p> <p>۷۹. دارای شخصیتی خلاق و انعطاف‌پذیر</p>	

## هدف سوم تحقیق: اولویت بندی شایستگی‌های اصلی مدل شایستگی مربیان مرکز فرهنگی - آموزشی پیاده نذاجا:

با توجه به نتایج به دست آمده، بیشترین اولویت مربوط به شایستگی شخصیتی با میانگین ۴/۸۲ و انحراف معیار ۰/۲۷۵ بوده و شایستگی مهارتی با میانگین ۴/۷۷ و انحراف معیار ۰/۱۹۶؛ شایستگی نگرشی با میانگین ۴/۶۶ و انحراف معیار ۰/۳۸۴ و شایستگی دانشی با میانگین ۴/۰۹۵ و انحراف معیار ۰/۵۲۴ به ترتیب اولویت‌های بعدی مدل شایستگی مربیان مرکز فرهنگی - آموزشی پیاده نذاجا بوده است.



شکل ۱. مدل شایستگی استادان مراکز آموزشی / فرهنگی نذاجا

## پیشنهادها

مبتنی بر نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود:

- معاونت تربیت و آموزش نذاجا:

- طراحی و ارائه دوره‌های آموزشی جهت ارتقاء شایستگی مربیان در بعد دانشی، نگرشی، مهارتی و شخصیتی بر مبنای الگوی ارائه شده در این تحقیق و ابلاغ به مدیریت آموزش مرکز آموزش علوم و فنون نذاجا جهت اجرای دوره‌ها

- برنامه‌ریزی جهت افزایش مهارت مربیان بر اساس مدل احصا شده با اجرای کارگاه‌های مختلف در حوزه و رسته و تخصص مربوطه
  - اقدامات لازم در خصوص مهارت‌افزایی مربیان مرکز پیاده با اجرای کارگاه‌های مختلف
- معاونت بازرسی نزاجا:
- به‌کارگیری مدل شایستگی ارائه‌شده در این تحقیق جهت انتخاب و پیشنهاد انتصاب افسران شایسته به عنوان مربی در مرکز پیاده و سایر مراکز فرهنگی- آموزشی نزاجا
- کانون رشد و ارزیابی مرکز آموزش پیاده:
- انتخاب و گزینش مربیان مرکز آموزش پیاده نزاجا بر اساس شایستگی‌های دانشی، نگرشی، مهارتی و شخصیتی احصا شده در مدل ارائه‌شده در این تحقیق با همکاری نیروی انسانی مرکز آموزش اقدام نماید.
  - سنجش و ارزیابی مربیان مرکز پیاده و سایر مراکز فرهنگی- آموزشی نزاجا بر اساس ابعاد احصا شده در این تحقیق و ارائه برنامه برای بهبود عملکرد مربیان توسط کانون ارزیابی و بازرسی مرکز آموزش صورت پذیرد.
  - نسبت به هم‌تاسازی مربیان مرکز پیاده قبل از رهایی آن‌ها با همکاری دانشکده پیاده و پرورش مربیان جدید با استفاده از مدل ارائه‌شده در این تحقیق اقدام نماید.

## قدردانی

از کلیه صاحب نظران اعم از اساتید، خبرگان و مدیران در حوزه منابع انسانی که در انتشار این اثر به نحوی مشارکت داشته‌اند قدردانی می‌نماییم. همچنین از خوانندگان این پژوهش علمی که با بازخوردهای خود ما را در تدوین دیگر پژوهش‌های علمی مرتبط یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌کنیم.

## Acknowledgments

We would like to express our gratitude to all the experts, including professors, experts, and managers in the field of human resources, who have contributed in some way to the publication of this work. We would also like to thank the readers of this scientific research who, with their feedback, help us compile other related scientific research.

## تعارض منافع

نویسنده(گان) اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

## Conflict of interest

The author(s) declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

## حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

## Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.



- Blomeke, S. (2017). 'Modelling teachers' professional competence as a multi- dimensional construct', in S. Guerriero (ed.), *Pedagogical Knowledge and the Changing Nature of the Teaching Profession, Paris: OECD*, pp. 119–135. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264270695-7-en> [in persian].
- Tayer, Mohammad. Ardalan, Omid. Partovi, Mohammad Taghi and Golshahi, Behnam. (1403). Selection and attraction pattern of elite graduates of the country's universities in Aja. *Intelligent Human Capital Management*, 1(2), 94-59. [doi: 10.22034/imhr.2025.491171.1017](https://doi.org/10.22034/imhr.2025.491171.1017) [in persian].
- Hosseinzadeh Shahri, Masoumeh and Rezaei, Mahboobeh. (1403). Investigating the dynamics of the role of artificial intelligence in marketing strategies with emphasis on ethical and cultural issues and its effect on consumer behavior. *Intelligent Human Capital Management*, 1(2), 123-95. [doi: 10.22034/imhr.2025.504338.1020](https://doi.org/10.22034/imhr.2025.504338.1020) [in persian].
- Cochran, G. R. (2009). Ohio State University Extension competency study: Developing a competency model for a 21st century Extension organization. [http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc\\_num=osu1243620503](http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=osu1243620503)
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information management & computer security*, 14(1), 51-64. <http://dx.doi.org/10.1108/09685220610648373>
- Huntly, H. (2008). Teachers' work: Beginning teachers' conceptions of competence. *The Australian Educational Researcher*, 35(1), 125-145. <https://doi.org/10.1007/BF03216878>
- Maaleki, A. (2018). *The ARZESH competency model: Appraisal & development manager's competency model*. LAP Lambert Academic Publishing. [https://www.researchgate.net/publication/324835915\\_The\\_Arzesh\\_Competency\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/324835915_The_Arzesh_Competency_Model)
- Mandal, S. (2018). The competencies of the modern teacher. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 1(10), 351-360. <https://www.ijresm.com/volume-1-issue-10-october-2018/>
- Ardalan, Omid; Alvani, Seyyed Mehdi. (2018). *Meritocracy*. Dafoos Publications. [in persian]
- Alvani, Seyyed Mahdi et al. (2018). Designing and developing an appropriate model of the competencies of commanders in the Iranian Army organization using the perspective of Imam Khamenei (may Allah protect him). *Human Resources Management Research*. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1387.1.1.8.4>. [in persian]

- Aghajanlou, Saeed et al. (2018). *Designing and presenting a competency model for managers in government organizations in Zanjan province with an emphasis on Islamic values*. Master's thesis, University of Zanjan. [in persian]
- Pikrangar, Abdullah; Poursadegh, Naser. (2018). *Competencies of Human Resources Managers*. Publications of the University and Institute of National Defense and Strategic Research. [in persian]
- Zarei Matin, Hassan; Rahmati, Mohammad Hossein; Mousavi, Seyyed Mohammad Mehdi and Vedadi, Ahmad. (2014). Designing a Competency Model for Managers in Cultural Organizations of the Country, *Quarterly Journal of Government Organization Management*. Volume 2, Number 4 (8): 19-36. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.2322522.1393.2.0.2.3>. [in persian]
- Erfani, Maryam; Diyanti, Mohammad. (2019). Implementation and establishment of a workplace cleanliness system. *Tadbir Monthly*, Volume 22, Number 36: 10. <http://tadbir.imi.ir/article-۱-۸۶-fa.html>. [in persian]
- Fathi, Hossein, (1404). *Competency model for instructors of cultural-educational centers of the Army Ground Forces*, Master's thesis, Command and Staff College, Dafoos AJA. [in persian]
- Marjani, Timur; Abbasi, Mohammad Reza. (2019). *Center for Human Resources Assessment and Development*. Jihad Daneshgahi Publishing Organization. [in persian]
- Maleki, Hassan. (2017). *Professional Qualifications of Teachers*. Publications of the Educational Research and Publications Organization. [in persian]