



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Designing a Model Proprietary Competencies for Prisons Managers Using the Delphi Method

AliAkbar Shahhosseini¹, Shahla Sohrabi^{2*}, Gholamreza Salimi³

1. PhD student, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author).
E-mail: sohrabi1403@iau.ac.ir
3. Assistant Professor, Department of Strategic Management, National Defense University, Tehran, Iran

Extended Abstract

Abstract

Prison managers require specific competencies to perform their duties optimally. The purpose of this research is to design a model of specific competencies for prison managers. This research is developmental-applied in terms of purpose and is a mixed-method (qualitative-quantitative) research with a modeling approach. The qualitative part was conducted using the Delphi and Fuzzy Delphi methods to identify and reach consensus on indicators, and the quantitative part used multi-criteria decision-making methods (fuzzy AHP) and interpretive-structural modeling (ISM) to classify and determine causal relationships between indicators. In the research process, competencies were identified and consensus was reached using the Delphi form, and content validity questionnaires (CVI) and (CVR) were used to validate the indicators. Also, a fuzzy pairwise comparisons (AHP) questionnaire was distributed among the experts to weight and prioritize the indicators. The statistical population of the research was university professors and experts from the Prisons Organization headquarters who were familiar with prison management issues. The statistical sample of 25 people was selected using purposive sampling and snowball method. Data analysis was performed using the Fuzzy Delphi (AHP) method and the interpretive structural equation model. The research findings indicate that the specific competencies of prison managers include two categories: innate and acquired, which are either acquired as a result of work experience in prison or through training by specialists, and are divided into five main dimensions: organizational, managerial, personality, correctional and educational, and security competencies. Each dimension also has indicators

such as; responsibility, use of information technology, strategic thinking, human resource management, performance evaluation, organizational knowledge, self-confidence, litigation management, ability to create a safe environment, skills in dealing with difficult prisoners, security awareness, and diverse population management.

Introduction

In the definition of competency, we can say: It is a set of skills, knowledge and behavior that characterizes a person's better performance in any specific aspect. Competence exists to perform tasks with quality and create excellent work. Competencies are not just knowledge and skills. They are related to the ability to perform complex tasks in specific conditions (in a specific context). (*Salleh, Khalid, Sulaiman, Mohamad, Sern, 2015*). competencies recognition is the starting point for implementing multiple human resource systems such as talent management and succession planning in the organization, that paying attention to it leads to better performance and productivity of the organization (*Farahani, Ghorbanizadeh, Taghavifard, Rangriz, 2020*). Competencies are placed in a framework and model called a competency model to be assessed in a standardized manner. Competency models are frameworks that define the skills, knowledge, and behaviors required for specific job roles in an organization. They help in personnel assessment, hiring, and performance appraisal. And from ensure coordination with internal and external factors impressive the company achieve (*Skorobogatova, 2024*). The goal of the competency model for public managers is to enhance organizational achievements and prevent corrupt practices by promote ethical behavior (*Castano & Zuazua, 2023*). A prison administrator must demonstrate strong managerial competence to perform a different of tasks, supervise multiple personnel, and make sure of effective policy implementation within the prison context (*Kriel & Naser, 1991*). Designing Dedicated competencies model prisons managers plays an important role in improving the performance and efficiency of these managers. Because the goal of this process is to guarantee that the personnel involved have the skills, knowledge and attitudes necessary to effectively manage operations in the corrective environment. This competency model, with a systematic approach, helps managers to provide better services to the prisoners population and act more efficient in managing and monitoring processes.

Case study

The members of the Delphi working group of this study include university professors and experts from the Prisons Organization and security and educational measures of the country with characteristics including: a- Security and educational knowledge (specialization in developing, implementing, and evaluating correctional, educational, and security programs in the prison

system) b- Experience (employment at the expert and management levels of the Prisons Organization).

Materials and Methods

The purpose of this research is to design a model of specific competencies for prison managers. This research is developmental-applied in terms of purpose and is a mixed-method (qualitative-quantitative) research with a modeling approach. The qualitative part was conducted using the Delphi and Fuzzy Delphi methods to identify and reach consensus on indicators, and the quantitative part used multi-criteria decision-making methods (fuzzy AHP) and interpretive-structural modeling (ISM) to classify and determine causal relationships between indicators. In the research process, competencies were identified and consensus was reached using the Delphi form, and content validity questionnaires (CVI) and (CVR) were used to validate the indicators. Also, a fuzzy pairwise comparisons (AHP) questionnaire was distributed among the experts to weight and prioritize the indicators. A statistical sample of 25 people was selected using purposive sampling and snowball method. Data analysis was performed using the Fuzzy Delphi method (AHP) and the interpretive structural model of equations.

Discussion and Results

prison system, as one of the main pillars of criminal justice, plays a significant role in the reform, education, and resocialization of criminals. In the meantime, prison administrators, as the highest executive authority in this institution, play a key role in achieving reform and education goals. The research findings showed that the proprietary competencies of prisons managers are divided into five dimensions: organizational, managerial, personality, correctional and educational and security. that each of the dimensions Also has indicators such as: Responsibility, use of information technology, strategic thinking, human resource management, performance evaluation, organizational knowledge, self-confidence, case management, ability to create a safe environment, skills in dealing with hard prisoners, security awareness, and population management are diverse.

Conclusion

The complex and multidimensional nature of the prison environment presents administrators with challenges that require a set of scientific, professional, ethical, and managerial competencies to overcome. The competencies required for prison management are wide-ranging, some of which are innate and others are acquired, meaning that these competencies are acquired through work experience in prison or through training by specialists in this field. Therefore, through employee training, the prison organization can create a pool of expert

prison managers so that, through its capable managers, it can successfully achieve the organizational goals of reforming and rehabilitating prisoners.

Keywords: Competence, Prisons managers, Delphi Method

نسخه پیش از انتشار

طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی مدیران زندان‌ها به روش دلفی

علی اکبر شاه حسینی^۱ - شهلا سهرابی^{۲*} - غلامرضا سلیمی

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. نویسنده مسؤل، دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
sohrabi1403@iau.ac.ir
۳. استادیار گروه مدیریت استراتژیک، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران

چکیده

مدیران زندان‌ها برای انجام بهینه وظایف نیازمند شایستگی‌های ویژه می‌باشند. هدف از انجام این پژوهش طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی مدیران زندان‌ها می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از نظر ماهیت، پژوهشی ترکیبی (کیفی-کمی) با رویکرد مدل‌سازی است. بخش کیفی با روش دلفی و دلفی فازی جهت شناسایی و اجماع بر شاخص‌ها انجام شد و در بخش کمی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (AHP فازی) و مدل‌سازی تفسیری-ساختاری (ISM) برای سطح‌بندی و تعیین روابط علی میان شاخص‌ها بهره گرفته شد. در فرآیند پژوهش، شایستگی‌ها با استفاده از فرم دلفی شناسایی و اجماع‌سازی شدند و برای اعتبارسنجی شاخص‌ها از پرسشنامه روایی محتوایی (CVI) و (CVR) استفاده گردید. همچنین برای وزن‌دهی و اولویت‌بندی شاخص‌ها، پرسشنامه مقایسات زوجی فازی (AHP) بین خبرگان توزیع گردید. جامعه آماری پژوهش اساتید دانشگاه و خبرگان سازمان زندان‌ها بودند که با موضوعات مدیریت زندان آشنایی داشتند. نمونه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و روش گلوله‌برفی ۲۵ نفر انتخاب شد. تحلیل داده‌ها بوسیله روش دلفی فازی (AHP) و مدل تفسیری معادلات ساختاری انجام شد. یافته‌های پژوهش حاکی از این است که شایستگی‌های اختصاصی مدیران زندان‌ها شامل دو دسته ذاتی و اکتسابی هستند که یا در اثر تجربه کاری در زندان حاصل شده و یا بواسطه آموزش توسط متخصصان کسب شده‌اند و به پنج بعد اصلی تقسیم می‌شوند: شایستگی سازمانی، مدیریتی، شخصیتی، اصلاحی و تربیتی و تأمینی. هر یک از ابعاد نیز دارای شاخص‌هایی نظیر: مسئولیت‌پذیری، به‌کارگیری فناوری اطلاعات، تفکر استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، دانش سازمانی، اعتمادبه‌نفس، مدیریت دادرسی، توانایی ایجاد یک محیط امن، مهارت برخورد با زندانیان سخت، آگاهی امنیتی، مدیریت جمعیت متنوع می‌باشند.

واژه‌های کلیدی: شایستگی، مدیران زندان‌ها، روش دلفی

مقدمه

مفهوم نظم برای وجود و عملکرد هر جامعه‌ای حیاتی است. جوامع نمی‌توانند بدون هنجارها وجود داشته باشند و این هنجارها همواره در معرض نقض هستند. زندان‌ها به عنوان ابزار نقش چندوجهی در حفظ نظم اجتماعی دارند و جنبه‌های مجازات، کنترل و در حالت ایده‌آل، بازپروری را در بر می‌گیرند. زندان‌ها برای نظم اجتماعی حیاتی هستند و به عنوان وسیله‌ای برای کنترل و مجازات کسانی که هنجارها را نقض می‌کنند عمل نموده و از بازداشتگاه‌های ساده به مؤسساتی با هدف اصلاح و بازاجتماعی شدن تکامل یافته‌اند (Lakobrija, 2021). هدف از زندان، صرفاً ایجاد فاصله بین مجرم و جامعه نیست، زیرا دیر یا زود مجرمین به جامعه بازخواهند گشت، بلکه خط مشی و سیاستگذاری مناسب در استفاده از فرصتی است که زندان در اختیار متولیان قرار داده تا در جهت تغییر دیدگاه زندانیان نسبت به عمل مجرمانه تلاش نمایند. بنابراین، در مرحله اجرا مدیریت زندان می‌تواند نقش بسزایی در دستیابی به این هدف ایفا نماید (VahediZadeh & Etemad, 2024). در ایران، نظام زندانبانی به عنوان بخشی از مجازات‌های محدودکننده آزادی، عمل می‌کند. به دلیل وجود قوانین متعدد و حبس‌گرا، مراجع قضایی به طور مکرر و بی‌ضابطه از حبس استفاده می‌کنند (Farhadi et al., 2024). اما نروژ در یک برنامه‌ریزی منسجم، در راستای بازگشت مجدد مجرمان به آغوش جامعه، و استفاده از مکانیسم‌های موثر در دوران محکومیت زندان، و حاکمیت نگرش رفتار اشتباه به عوض رفتار مجرمانه در فضای زندان، موجب شده ضمن کاهش نرخ پیش گفته، در سطح اول دنیا، به عنوان مدلی برجسته در مدیریت زندان در جهان معرفی گردد که می‌تواند الگویی مناسب برای ساختار مدیریت زندان در ایران، محسوب گردد (VahediZadeh & Etemad Ejazi, 2024). شایان ذکر است در ایران زندان یکی از واحدهای زیرمجموعه سازمان زندان‌ها می‌باشد که متهم و یا محکوم بواسطه حکم مرجع قضایی و یا مرجع قانونی دارای صلاحیت، بازداشت و برای گذراندن دوره محکومیت باهدف اصلاح و بازگشت به جامعه در مکان‌هایی نگهداری می‌گردد که انواع آن شامل مرکز حرفه‌آموزی و اشتغال (زندان باز)، کانون اصلاح و تربیت اطفال و نوجوانان، اردوگاه کاردرمانی، بازداشتگاه و مهم‌ترین قسمت زندان بسته و نیمه‌باز می‌باشد (Hoshyar, 2023). زندان نیز مانند هر سازمانی جهت نیل به اهداف خود نیاز به

مدیر و مدیریت دارد. در تعریف مدیریت می‌توان گفت مدیریت فرآیندی شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل فعالیت‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی به طور مؤثر و کارآمد از طریق استفاده از منابع انسانی و سایر منابع است و پنج عنصر را شامل می‌شود: انسان، روش، ماده، ماشین و پول (Christy & Waruwu, 2023). در دسته بندی مدیران به صف و ستاد، مدیران زندان‌ها در رده مدیران صف قرار می‌گیرند. مدیران صف به مدیرانی گفته می‌شود که در مرکز فعالیت‌های اجرایی سازمان قرار دارند و مستقیماً با فعالیت‌ها و پروسه‌های کاری در ارتباط هستند. این مدیران مسئولیت‌های روزمره و عملیاتی را بر عهده دارند و نقش کلیدی در اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های تعیین شده توسط مدیران ستادی دارند. آنها به طور مستقیم با کارکنان در ارتباط هستند و نقش مهمی در ایجاد انگیزه و بهبود عملکرد کارکنان دارند (Chipeta et al., 2016). مدیران زندان، به ویژه روسا، بودجه و پرسنل را مدیریت می‌کنند، برنامه‌ریزی استراتژیک را انجام می‌دهند و امنیت را حفظ می‌کنند. آنها اقتدار و اختیار را برای اطمینان از رفتار انسانی با زندانیان، حفظ ایمنی و تقویت توانبخشی در عین حال افزایش مسئولیت پذیری و بارهای اداری را متعادل می‌کنند (Shane & Bryans, 2005). این مدیران مسئول نظارت بر ساختار سازمانی، پاسخگویی مدیریتی و عملیات روزانه نهادهای کیفری هستند. آنها مسائلی مانند مدیریت پرسنل، خدمات غذا، ادغام فناوری و اجرای برنامه‌ها برای مجرمان را مورد بررسی قرار می‌دهند و از اداره اصلاحی مؤثر اطمینان می‌دهند (Carlson & Garrett, 1999). این مقام اجرایی، تحت نظارت مدیرکل، سوابق زندانیان را مدیریت می‌کند، مدت زمان مجازات را کنترل می‌کند، کار را بر اساس جرایم برنامه‌ریزی می‌کند، مشوق‌ها را فراهم می‌کند و بر حساب‌های فردی نظارت می‌کند تا اطمینان حاصل شود که درآمد زندانیان در طول زندان به نفع آنها است (Athira & Sajejev, 2023). وی برای انجام بهینه این وظایف نیازمند شایستگی‌های ویژه می‌باشد. شایستگی به طور کلی به توانایی یک فرد برای انجام یک کار یا نقش به طور مؤثر اشاره دارد و شامل داشتن دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های لازم برای برآورده کردن استانداردها یا الزامات خاص در یک حوزه خاص است (Supernaw & Mehvar, 2002). اثربخشی و کارایی مدیران عموماً به شایستگی، سطح دانش، مهارت، بینش و تواناییهای آنان بستگی دارد (Movahedizadeh, Mohebbi, Gelard, 2023). باید اذعان داشت اشاره به

مفاهیمی چون نظم اجتماعی، جایگاه زندان و نقش مدیریت، نه به‌منظور ارائه تعاریف عمومی، بلکه برای تبیین منطق شکل‌گیری مسئله این پژوهش ضرورت دارد. در واقع، این مفاهیم زمانی اهمیت می‌یابند که در بستر واقعی زندان در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و نشان می‌دهند اداره زندان، عملیاتی چندبعدی و مبتنی بر هماهنگی کارکردهای امنیتی، اصلاحی-تربیتی، اداری، انسانی و قضایی است. «نظم» در محیط زندان مفهومی انتزاعی نیست، بلکه خروجی مستقیم کیفیت تصمیم‌گیری، کنترل، هدایت و رهبری مدیر زندان است. زندان نیز نهادی چندکارکردی است که باید هم‌زمان اهداف امنیتی، اصلاحی و انسانی را محقق سازد. در این میان، مدیر زندان نقش هماهنگ کننده دارد. زیرا نقطه‌ای است که تمامی این کارکردها باید ترجمه، هماهنگ و اجرا شوند و تعادل میان اقتضائات امنیتی و الزامات اصلاحی برقرار گردد. از این منظر، مسئله اصلی زمانی آشکار می‌شود که مشخص گردد علیرغم حساسیت این نقش، چارچوبی بومی، منسجم و استاندارد برای تعریف شایستگی‌های مدیران زندان وجود ندارد. فقدان چنین مدلی موجب شده است که مدیریت زندان در بسیاری موارد بر تجربه فردی، برداشت‌های شخصی و رویه‌های غیرنظام‌مند استوار باشد. در حالی که اداره مؤثر زندان مستلزم مجموعه‌ای از شایستگی‌های سازمانی، مدیریتی، شخصیتی، اصلاحی-تربیتی و امنیتی است که باید به‌صورت دقیق، قابل سنجش و هماهنگ با اقتضائات نظام زندانبانی ایران تعریف شود. در نتیجه، پیوند منطقی میان مفاهیم مقدماتی و مسئله پژوهش در این نکته نهفته است که اداره زندان تنها زمانی می‌تواند به اهداف امنیتی و اصلاحی خود دست یابد که نقش مدیر زندان بر پایه شایستگی‌های روشن و استاندارد عمل کند. نبود چنین چارچوبی شکاف بنیادی این حوزه بوده و ضرورت طراحی مدل شایستگی مدیران زندان‌ها را شکل می‌دهد.

شناخت شایستگی‌ها، نقطه شروع پیاده‌سازی سیستم‌های متعدد منابع انسانی همچون مدیریت استعداد و جانشین پروری در سازمان می‌باشد که توجه به آن، سبب عملکرد بهتر و بهره‌وری سازمان می‌گردد (Farahani, Ghorbanizadeh, Taghavifard, Rangriz, 2020). تدوین شایستگی‌ها کمک می‌کند تا شایستگی‌های لازم برای مدیران شناسایی شود و این امر به بهبود عملکرد کلی سیستم می‌انجامد. این مدل به طراحی فرآیندهایی کمک می‌کند که منابع انسانی به بهترین شکل ممکن مورد استفاده قرار گیرند،

به‌طوری که اهداف زندان به‌طور مؤثرتری تحقق یابند. شایان ذکر است مدیریت زندان‌ها در نظام عدالت کیفری ایران نقش کلیدی در تحقق اهداف امنیتی، اصلاحی و بازاجتماعی‌کردن زندانیان دارد. با این حال، گزارش‌ها و مطالعات داخلی نشان می‌دهد که فقدان معیارهای استاندارد برای انتخاب مدیران، اتکای بیش از حد به تجربه فردی و عدم تناسب شایستگی‌ها با پیچیدگی محیط زندان، کیفیت مدیریت را تحت تأثیر قرار داده است. این چالش‌ها ضرورت تدوین چارچوبی نظام‌مند برای شایستگی‌های مدیران زندان را برجسته می‌سازد. بر اساس شواهد مدل‌های بین‌المللی موجود، گرچه مفیدند، اما با زمینه‌های فرهنگی، قانونی و سازمانی ایران متفاوت‌اند و قابلیت تعمیم مستقیم ندارند. همچنین، پژوهش‌های داخلی تاکنون مدلی جامع و یکپارچه که ابعاد مدیریتی، شخصیتی، امنیتی و اصلاحی-تربیتی مدیران را شامل شود ارائه ننموده‌اند. نوآوری این پژوهش در طراحی یک مدل اختصاصی برای مدیران زندان‌های ایران، به‌کارگیری روش‌های ترکیبی فازی و مدل‌سازی ساختاری برای تحلیل روابط شایستگی‌ها و ارائه مدلی جامع و کاربردی است. این مدل می‌تواند به استانداردسازی انتخاب، ارزیابی و آموزش مدیران و ارتقای کارآمدی نظام زندانبانی کشور کمک کند. تدوین مدلی مشخص و ابزارهای ارزیابی به شفافیت و استانداردسازی معیارهای ارزیابی کمک می‌کند، که می‌تواند در کاهش اختلافات و ناهماهنگی‌ها مؤثر باشد. این مدل می‌تواند به توسعه برنامه‌های آموزشی هدفمند برای مدیران زندان‌ها منجر شود و به آن‌ها کمک کند تا مهارت‌های لازم را کسب کنند. طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی مدیران زندان‌ها نقش مهمی در بهبود عملکرد و کارایی این مدیران ایفا می‌کند. چرا که هدف این فرآیند تضمین این است که پرسنل درگیر دارای مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های لازم برای مدیریت مؤثر عملیات در محیط اصلاحی هستند. این مدل شایستگی با رویکرد سیستماتیک به مدیران کمک می‌کند تا خدمات بهتری را به جمعیت زندانیان ارائه دهند و در مدیریت و نظارت بر فرآیندها بهینه‌تر عمل کنند. لذا بر اساس ماده ۵۷ قانون مدیریت خدمات کشوری و تصویب‌نامه شماره ۱۴۶۴۷ مورخ ۱۴۰۱/۰۳/۰۲ شورای عالی اداری و با توجه به مفاد "چشم انداز قوه قضائیه در سال ۱۴۰۴" و مفاد "سیاست‌های پیشنهادی بخش حقوقی - قضایی برنامه ششم توسعه کشور" شامل بهبود بخشیدن به وضعیت زندان‌ها و بازداشتگاه‌ها. و با استناد به مفاد "سیاست‌های

کلی نظام اداری" و با توجه به مواد و بندهای " دستورالعمل کادرسازی مدیریتی در قوه قضاییه" در رأس آن بند پ - الگوی شایستگی: مجموعه‌ای از شاخص‌های مورد نیاز برای تصدی مشاغل مدیریتی در ابعاد نگرش، دانش، توانایی، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی مرتبط با شغل است؛ به نحوی که مأموریت‌ها و وظایف شغلی در حد استانداردهای مورد انتظار انجام پذیرد. نظر به نقش راهبردی اسناد بالادستی، این پژوهش با استناد به مفاد و بندهای «دستورالعمل حفظ کرامت و ارزش‌های انسانی در قوه قضائیه»، «دستورالعمل ساماندهی و نحوه اعمال نتایج ارزشیابی کارکنان دستگاه قضایی» و «سند تحول و تعالی قوه قضاییه» تدوین گردیده است. مبانی مذکور چارچوب هنجاری و عملیاتی‌سازی شایستگی‌ها را تأمین می‌کنند. این پژوهش باهدف طراحی مدل شایستگی مدیران زندان‌ها با توجه به اهداف، استراتژی و مأموریت سازمان زندان‌ها و اقدامات تأمینی و تربیتی کشور جهت ارزیابی و انتخاب آنان انجام گردیده است تا انتخاب، انتصاب و توانمندسازی در سازمان زندان‌ها مطابق این مدل صورت پذیرد. بر اساس موارد مذکور، سؤال پژوهش حاضر این است که مدل شایستگی‌های مدیران زندان‌ها دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است.

مبانی نظری پژوهش

تهدید سه‌گانه امروزه برای اکثر سازمان‌ها، چه بخش دولتی و چه بخش خصوصی، تقاضای هم‌زمان برای بهبود کیفیت، کاهش هزینه‌ها و نوآوری مداوم است. این امر برای کسانی که در نقش‌های رهبری هستند (مدیران اجرایی، مدیران و سرپرستان) به نیاز برای ارتقا مداوم دانش و مهارت‌ها تبدیل می‌شود. به نظر می‌رسد بهترین راه‌حل چارچوبی جامع است که سلسله‌مراتب متمایزی از مهارت‌ها، دانش و یا شایستگی‌های مورد نیاز مدیران یک سازمان را مشخص کند (Sandwith, 1993). در تعریف شایستگی می‌توان گفت دارایی فرد است که سطح کیفی دانش، مهارت‌ها و توانایی اجرای آنها بر اساس تجربه شخصی را تعیین می‌کند، به ویژه در موقعیت‌های بحرانی که فرد باید داشته‌ها را به هم مرتبط کند تا تصمیمات مناسب بگیرد، مشهود است. توصیف شایستگی می‌تواند ارتباط بین مربیان، کارفرمایان و افراد را با ایجاد یک زبان مشترک و درک در مورد انتظارات و الزامات افزایش دهد. کلیات شایستگی به افراد در شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های بهبود، هدایت مسیرهای پیشرفت شغلی و تسهیل یادگیری مادام‌العمر کمک می‌کند (Nesterenko, 2024). به

عبارتی شایستگی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و رفتار است که عملکرد بهتر فرد را در هر جنبه خاص مشخص می‌کند. شایستگی برای اجرای با کیفیت وظایف و ایجاد کار عالی وجود دارد. شایستگی‌ها فقط دانش و مهارت نیستند. آنها به توانایی انجام پیچیده وظایف در شرایط خاص (در یک زمینه خاص) مربوط می‌شوند (*Salleh, Khalid, Sulaiman, Mohamad, Sern, 2015*). شایستگی‌ها برای اینکه به نحو استاندارد ارزیابی شوند در چارچوب و الگویی به نام مدل شایستگی قرار می‌گیرند. مدل‌های شایستگی چارچوبی‌هایی هستند که مهارت‌ها، دانش و رفتارهای مورد نیاز برای نقش‌های شغلی خاص در یک سازمان را تعریف می‌کنند. آنها به ارزیابی پرسنل، استخدام و ارزیابی عملکرد کمک می‌کنند و از هماهنگی با عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر شرکت اطمینان حاصل می‌کنند (*Skorobogatova, 2024*). مدل‌های شایستگی معمولاً ابعاد یا جنبه‌های مختلفی را در بر می‌گیرند که باید برای هر شغل یا نقش مدیریتی در نظر گرفته شوند. این ابعاد اغلب شامل مهارت‌های فنی، مهارت‌های بین فردی، دانش خاص شغل و ویژگی‌های شخصی می‌شود. هدف اصلی این مدل‌ها ارائه چارچوبی سازمان‌یافته است که به سازمان‌ها کمک می‌کند معیارهای لازم برای جذب و حفظ کارکنان را شناسایی کنند (*Hubwieser, Berges, Striewe, Goedicke, 2017*). هدف مدل شایستگی برای مدیران دولتی ارتقای دستاوردهای سازمانی و جلوگیری از اعمال فاسد با ترویج رفتار اخلاقی است (*Castano & Zuazua, 2023*). اجرای مدل شایستگی در استخدام و انتخاب مدیران می‌تواند کیفیت و عادلانه بودن فرآیند را افزایش دهد. با تعریف شایستگی‌های واضح، مانند رهبری، ارتباطات و رفتار اخلاقی، این مدل تضمین می‌کند که نامزدها بر اساس معیارهای مرتبط ارزیابی می‌شوند که عملکرد شغلی را پیش‌بینی می‌کنند. زیرا یک چارچوب ساختاریافته برای شناسایی مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های لازم برای نقش‌های خاص ارائه می‌کند و تضمین می‌کند که نامزدها بر اساس یک استاندارد ثابت ارزیابی می‌شوند (*Zamkova & Polishchuk et al, 2023*). که این امر برای نقش‌هایی مانند مدیران زندان بسیار مهم است. همچنین مدل شایستگی نه تنها به استخدام کمک می‌کند، بلکه به توسعه مستمر مدیران زندان نیز کمک می‌کند. یک مدل شایستگی خوب شامل ابعاد مختلفی مانند شایستگی‌های مدیریتی، سازمانی و فردی است که برای عملکرد مؤثر مدیران بسیار مهم است. این رویکرد

جامع تضمین می‌کند که تمام جنبه‌های نقش یک مدیر در طول فرآیند انتخاب در نظر گرفته می‌شود (Chigudu, 2021). به طور خلاصه، مدل شایستگی با ارائه یک چارچوب ساختاریافته، منصفانه و شفاف برای ارزیابی کاندیداها، شناسایی نیازهای آموزشی، و اطمینان از اینکه مدیران منتخب دارای مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای عملکرد مؤثر هستند، به طور قابل توجهی بر جذب و انتخاب مدیر زندان تأثیر می‌گذارد. مدل‌سازی شایستگی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا با محیط‌های در حال تغییر کسب و کار سازگار شوند و اطمینان حاصل کنند که مدیریت استعداد با اهداف استراتژیک در حال تحول هماهنگی دارد (Haynes, 2016). مدیر زندان باید شایستگی مدیریتی قوی را برای انجام وظایف مختلف، نظارت بر پرسنل متعدد و اطمینان از اجرای سیاست مؤثر در چارچوب زندان نشان دهد (Kriel & Naser, 1991). این دسته از مدیران از قدرت شخصی قابل توجهی استفاده می‌کنند، خدمات متنوع را مدیریت می‌کنند و از رعایت مقررات اطمینان حاصل می‌کنند، که نیاز به رهبری قوی، تصمیم‌گیری و مهارت‌های سازمانی در یک محیط پیچیده دارد (Bryans, 2000). مدیران تأمینی و تربیتی باید رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت منابع انسانی و توانایی ایجاد یک محیط امن را در عین مدیریت جمعیت متنوع زندانیان و پویایی کارکنان نشان دهند (Seiter, 2001). روسای نهادهای اصلاحی و تربیتی باید از رهبری قوی، تعهد به اصلاحات، درک جرم‌شناسی، همدلی با زندانیان و توانایی اجرای شیوه‌های مبتنی بر شواهد برای توانبخشی برخوردار باشند (Taylor & Rynne, 2016). متولیان این امر باید عوامل داخلی و خارجی را متعادل کنند، مهارت‌های رهبری، ارتباطات و سازگاری را نشان دهند تا پیچیدگی‌های مدیریت زندان را به طور مؤثر هدایت کنند (Paterson, 1988). باید توجه داشت طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی برای مدیران زندان‌ها نیاز به رویکرد چند وجهی دارد که شایستگی‌های مختلف ضروری برای مدیریت مؤثر در زندان را ادغام کند. این عوامل کلیدی عبارتند از: مدیریت عمومی: مدیران زندان باید مهارت‌های مدیریت عمومی قوی داشته باشند تا بر عملیات متنوع نظارت کنند، از جمله مدیریت کارکنان، بودجه بندی و تخصیص منابع. مدیریت حوادث: مدیریت مؤثر حوادث بسیار مهم است، زیرا حکمرانان مسئول حفظ نظم و پاسخ به شرایط اضطراری در محیط زندان هستند (Bryans, 2000). مدیریت ویژه زندانیان: شایستگی‌های مدیریت زندان

شامل دانش طبقه بندی زندانیان، ارزیابی ریسک و اجرای برنامه‌های توانبخشی (Seiter, 2001). مهارت‌های اطلاعاتی و ارتباطی: ضروری برای مدیریت اسناد و تقویت ارتباطات در محیط زندان (Anishchenko, 2020). صلاحیت رفتاری: درک ارتباط بین نگرش کارکنان و کیفیت زندگی زندانیان بسیار مهم است، زیرا رفتار مثبت کارکنان می‌تواند محیط کلی زندان را بهبود ببخشد (Crewe, Liebling, Hulley, 2011). مهارت‌های مرتبط با شغل: شایستگی‌ها باید از نزدیک با وظایف خاص کارکنان زندان مطابقت داشته باشند و اطمینان حاصل کنند که آنها برای مقابله با چالش‌های منحصر به فرد نقش خود مجهز هستند (Poorkiani, Beheshtifa, Nekoie, Moghadam, 2010). صلاحیت‌های اصلی: شناسایی مجموعه‌ای از شایستگی‌های اصلی (حدود ۸-۱۰) که برای مدیریت موثر ضروری هستند می‌تواند تلاش‌های آموزشی و توسعه را ساده کند (Vladimir, Tolochek, Mashkova, 2021). رویکردهای آموزشی یکپارچه: استفاده از روش‌های تدریس متنوع، از جمله آموزش عملی و کلاس‌های بین رشته‌ای، می‌تواند شایستگی حرفه‌ای کارکنان را افزایش دهد (Andrey, Konstantinovich, Sokolov, 2024). آموزش در محل کار: تجربه عملی از طریق تکالیف شغلی پیشرفته برای توسعه شایستگی‌های لازم در رهبری اصلاحی حیاتی است (Harper, 2016). در حالی که این عوامل حیاتی هستند، همچنین مهم است که بدانیم که اثربخشی یک مدل شایستگی ممکن است بر اساس ویژگی‌های فردی کارکنان مانند تجربه و ویژگی‌های شخصی متفاوت باشد، که می‌تواند بر سبک مدیریت و اثربخشی آنها در محیط زندان تأثیر بگذارد.

پیشینه پژوهش

وانشنگ لی و همکاران^۱ (۲۰۲۵) در پژوهشی شایستگی‌های مورد نیاز پرستاران را در شش حوزه دانش تخصصی بالینی، مهارت‌های تفکر انتقادی و حل مسئله، مهارت‌های دارویی ایمن، مهارت‌های آموزش سلامت، مهارت‌های ارتباطی و هماهنگی و سواد فناوری خلاصه نمودند.

¹. Wansheng Li et al

بوربا و همکاران^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی شایستگی‌هایی شامل مدیریت افراد و رهبری تیم، مدیریت دادرسی قضایی، ارتباطات، چشم‌انداز سیستمی، اقدام نوآورانه، مدیریت اطلاعات، صلاحیت فنی مدیریتی و مدیریت نتیجه‌گرا که برای عملکرد مؤثر دادگاه ضروری است را معرفی می‌نمایند.

بارکو و همکاران^۲ (۲۰۲۴) در پژوهشی نشان دادند مدیران پلیس موفق دارای ظرفیت کاری بالا، مقاومت در برابر استرس، اجتماعی بودن، نگرش‌های فعال، رهبری، ویژگی‌های سازمانی و خلاقیت هستند که این ویژگی‌ها شایستگی‌های ضروری برای مدیریت مؤثر در سازمان‌های پلیس هستند.

پیرز و همکاران^۳ (۲۰۲۳) در مبحث شایستگی‌های فردی در زندان از مؤلفه‌های هوش هیجانی، مهارت‌های ارتباطی، مدیریت تیم، مدیریت عواطف، مدیریت درگیری و انگیزه برای ارزیابی صلاحیت شرکت کنندگان بهره بردند.

هرتزوغ-یوانز و همکاران^۴ (۲۰۲۳) در پژوهشی شایستگی‌های مدیران زندان را در چند حوزه اساسی دسته‌بندی کردند: مهارت‌های رهبری، مهارت‌های ارتباطی، مدیریت بحران، همدلی و هوش هیجانی، مهارت‌های تحلیلی و حل مسئله.

گاسپاروویچ و همکاران (۲۰۲۲) شایستگی مدیران را ارتباطات مؤثر، کار تیمی، تحمل فشار، قاطعیت، قابلیت اطمینان، کوشش، اعتمادبه‌نفس، مسئولیت‌پذیری، همدلی، استقلال و نگرش مثبت را معرفی می‌نمایند.

گونزالس و همکاران^۵ (۲۰۲۱) در پژوهشی در حیطه شایستگی‌های مدیران پرستاری ۳۹۲ شایستگی را شناسایی و آنها را در ۵۳ شایستگی ترکیب و در شش بعد گروه بندی کردند.

بات^۱ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان چه چیزی یک قاضی خوب را می‌سازد؟ دیدگاه‌های اندونزی. شایستگی‌های تخصصی یک قاضی را مواردی همچون دانش حقوقی، توانایی تجزیه و تحلیل و استدلال قوی، تصمیم‌گیری شفاف می‌داند.

1. Borba et al

2. Barko et al

3. Pires et al

4. Herzog-Evans et al

5. Gonzalez et al

آنیشنکو^۲ (۲۰۲۰) بر اهمیت توسعه شایستگی‌های اطلاعاتی و ارتباطی افسران زندان در چارچوب سیستم کیفی اوکراین تمرکز نموده و بر نیاز مدیران زندان به داشتن مدیریت اطلاعات و مهارت‌های ارتباطی قوی برای مدیریت مؤثر جنبه‌های اداری و بین فردی عملیات زندان تأکید می‌کند.

برایانز^۳ (۲۰۰۰) در نتایج تحقیق خود نشان داد روسای زندان برای مؤثر بودن باید در چهار زمینه صلاحیت داشته باشند: مدیریت عمومی، مدیریت حوادث، مدیریت بخش عمومی و مدیریت زندان.

پورکریمی و عزیز (۲۰۲۴) در پژوهشی شایستگی‌های رهبران را در محیط متلاطم، در پنج بعد دانش، توانایی، مهارت، ویژگی و نگرش دسته‌بندی نمودند که هر یک مؤلفه‌هایی چون دانش سازمانی، دانش پیرامونی یا محیطی، توانایی ذهنی و تحلیلی، توانایی هدایتگری، توانایی درک پیچیدگی‌ها، توانایی ادراکی یا تفکری، ارتباطی، مهارت توانمندسازی، مهارت تصمیم‌گیری در شرایط ناپایدار، مهارت فناورانه، اخلاق فردی، اخلاق سازمانی و حرفه‌ای را در بر می‌گیرد.

مرادی (۲۰۲۳) با تأکید بر تحلیل اسناد بالادستی و دیدگاه مدیران، اذعان می‌کند عدالت، سلامت و نفوذناپذیری، کارآمدی و جهادی بودن و کرامت انسانی شایستگی‌های محوری قوه قضاییه هستند.

آرائی و همکاران (۲۰۲۳) بر طراحی الگوی شایستگی مدیران آجا توجه نمودند و مدلی را تدوین نمودند که ابعاد این مدل عبارتند از: شایستگی مدیریتی، شایستگی رهبری، شایستگی دانشی، شایستگی ارزشی و اخلاقی، شایستگی رفتاری، شایستگی مهارتی، شایستگی بینشی و شایستگی مکتبی است.

سرلک و همکاران (۲۰۲۱) با انجام پژوهشی شاخص‌های توسعه شایستگی کارکنان را در راستای ایجاد کانون ارزیابی و توسعه در ۷ بعد و ۳۲ شاخص ارائه نمودند.

1. Butt

2. Anishchenko

3. Bryans

فره‌یخته و همکاران (۲۰۲۰) طی پژوهشی نشان دادند مدل تحقیق از عوامل زمینه‌ای (داشتن سرمایه اجتماعی، مدیریت ارتباطات، شناخت محیط کاری، تفکر راهبردی دستگاه قضایی، انتصاب پلکانی در سازمان)، عوامل علی (عوامل اخلاقی، دانش تخصصی، ویژگی‌های شخصیتی و عوامل معنوی و اعتقادی)، متغیرهای مداخله‌گر (مدیریت محیط، رفتارهای سیاسی)، مقوله محوری (عدالت و تعهد)، راهبردها (رهبری، برنامه‌ریزی راهبردی، کنترل و هدف‌گذاری) و نیز پیامدها (شایسته‌گزینی، سلامت قضایی و تعالی جویی دستگاه قضایی)، جهت شایستگی مدیران قضایی تشکیل گردیده است.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از نظر ماهیت، پژوهشی ترکیبی (کیفی-کمی) با رویکرد مدل‌سازی است. در بخش کیفی، به‌منظور استخراج، غربال و اجماع بر شاخص‌ها، از تکنیک دلفی و دلفی فازی استفاده شد. این مرحله برای شناسایی مؤلفه‌ها و تأیید روایی محتوایی آنها انجام پذیرفت. در بخش کمی، به‌منظور تعیین اهمیت نسبی، اولویت‌بندی و روابط علی بین شاخص‌ها از دو روش تحلیلی استفاده گردید:

۱. فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی برای وزن‌دهی و اولویت‌بندی ابعاد و شاخص‌ها.
۲. مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) برای تعیین سطوح اثرگذاری و اثرپذیری و ترسیم ساختار علی میان شاخص‌ها.

این پژوهش بر پایه ابتدا شناسایی کیفی شاخص‌ها، سپس تحلیل کمی و مدل‌سازی ساختاری است که ماهیت آن را در دسته پژوهش‌های ترکیبی مدل‌سازی شده قرار می‌دهد. روش دلفی یک رویکرد ساختاریافته است که از دوره‌های نظرسنجی بین گروهی از متخصصان برای دستیابی به اجماع در مورد شایستگی‌های مورد نیاز استفاده می‌کند. این تکنیک شامل جمع‌آوری اطلاعات از متخصصان و کارشناسان موضوعی برای تعیین مهارت‌های ضروری است و به دنبال آن دوره‌های مکرر بازخورد تا زمانی که مجموعه منسجمی از شایستگی‌ها ایجاد شود (Boyd, 2003). برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از سه ابزار استفاده شد:

۱. فرم دلفی (باز و بسته): در مرحله نخست، فرم دلفی باز جهت شناسایی اولیه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی تدوین و بین خبرگان توزیع شد. در مرحله دوم، فرم دلفی بسته برای اخذ اجماع و تأیید شاخص‌ها مورد استفاده قرار گرفت.
۲. پرسشنامه ارزیابی روایی محتوایی: جهت سنجش روایی محتوایی شاخص‌ها از پرسشنامه‌ای سه‌گزینه‌ای استفاده شد و مقادیر CVI و CVR برای تعیین ضرورت، تناسب، شفافیت و میزان همخوانی شاخص‌ها محاسبه گردید. این پرسشنامه ابزار اصلی محاسبه روایی محتوایی بوده است.
۳. پرسشنامه مقایسات زوجی فازی: برای تعیین وزن، اهمیت نسبی و اولویت‌بندی ابعاد و شاخص‌ها، پرسشنامه مقایسات زوجی فازی طراحی شد و داده‌های آن با بهره‌گیری از محاسبات AHP فازی تحلیل گردید.

در ادامه، برای سطح‌بندی و تعیین روابط علی میان شاخص‌ها، داده‌های حاصل از ماتریس‌های مقایسات زوجی به روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) تحلیل شد. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید دانشگاه و خبرگان سازمان زندان‌ها و اقدامات تأمینی و تربیتی کشور با ویژگی‌هایی شامل: الف: دانش تأمینی و تربیتی (تخصص در تدوین، پیاده سازی و ارزیابی برنامه‌های اصلاحی، تربیتی و امنیتی در نظام زندانبانی) ب: تجربه (اشتغال در سطوح کارشناسی و مدیریتی ستاد سازمان زندان‌ها) می‌باشند. این اعضا با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و روش گلوله‌برفی به تعداد ۲۵ نفر با توجه به کفایت معنا انتخاب شدند. بر اساس مبانی نظری پژوهش، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران زندان‌ها شناسایی و فرم نظرسنجی دلفی طراحی و از اعضای پانل تقاضا گردید ضمن تأیید یا رد یکایک ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، چنانچه ابعاد، مؤلفه‌ها و یا شاخص‌های دیگری را نیز نیاز می‌بینند به فرم مذکور بیافزایند. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل فرم‌ها و انجام روایی و پایایی عوامل مذکور، از روش‌های اعتبارسنجی اولیه و ثانویه برای اضافه یا حذف کردن موارد مدنظر اساتید و خبرگان استفاده گردید. پس از آن موارد تأیید شده در فرمت نظرسنجی فازی طراحی و مجدداً بین اعضای پانل توزیع و پاسخ‌های بدست آمده با استفاده از محاسبات زوجی و نرم افزار AHP تحلیل و نتایج آن در بخش بعدی ارائه می‌گردد.

مدل تحلیلی پژوهش

مدل تحلیلی این پژوهش با توجه به ادبیات و پیشینه پژوهش که برگرفته از مطالعات مرتبط با شایستگی مدیران است تدوین و احصاء گردید که دارای ۵ بعد و ۲۶ مؤلفه می‌باشد.

جدول شماره ۱: مدل تحلیلی پژوهش

مفهوم	ابعاد	مؤلفه	شاخص		
شایستگی سازمانی	شایستگی سازمانی	هماهنگی	برقراری تعادل (برایانز: ۲۰۰۰)		
		ارتباطات	انسجام‌بخشی (پورکریمی و عزیزی: ۱۴۰۳)		
			شناخت افکار عمومی و جامعه (مرادی: ۱۴۰۲)		
		پاسخگویی	مذاکره و چانه‌زنی (پیرس و همکاران: ۲۰۲۳)		
			مدیریت روابط (گونزالس و همکاران: ۲۰۲۱)		
		کارگروهی	مسئولیت‌پذیری (گاسپارویچ و همکاران: ۲۰۲۲)		
			استراتژی‌های تیم‌سازی (گونزالس و همکاران: ۲۰۲۱)		
		شایستگی مدیران زندان‌ها	شایستگی مدیریتی	تعامل (برایانز: ۲۰۰۰)	
				تحول‌آفرینی	نگرش مثبت (گاسپارویچ و همکاران: ۲۰۲۲)
					اقدام نوآورانه (بوربا و همکاران: ۲۰۲۴)
خلاقیت (بارکو و همکاران: ۲۰۲۴)					
رهبری	بهبود مستمر (برایانز: ۲۰۰۰)				
	قاطعیت (گاسپارویچ و همکاران: ۲۰۲۲)				
	اعمال قدرت (برایانز: ۲۰۰۰)				
	مدیریت نتیجه‌گرا (بوربا و همکاران: ۲۰۲۴)				
تصمیم‌گیری	هدایت‌گری (پورکریمی و عزیزی: ۱۴۰۳)				
	تفکر استراتژیک (گونزالس و همکاران: ۲۰۲۱)				
برنامه‌ریزی	توانایی ذهنی و تحلیلی (پورکریمی و عزیزی: ۱۴۰۳)				
	مدیریت زمان (گونزالس و همکاران: ۲۰۲۱)				
سازماندهی	هدف‌گذاری (فرهیخته و همکاران: ۱۳۹۹)				
	مهارت سیستماتیک (گونزالس و همکاران: ۲۰۲۱)				
نظارت، ارزیابی، کنترل	مدیریت محیط (فرهیخته و همکاران: ۱۳۹۹)				
	ارزیابی عملکرد (پیرس و همکاران: ۲۰۲۳)				
مدیریت منابع	نظارت بر وضعیت عمومی و فردی زندانبان (آیین نامه سازمان زندان‌ها)				
	تخصیص منابع (برایانز: ۲۰۰۰)				
مدیریت عملکرد	مدیریت منابع انسانی (گونزالس و همکاران: ۲۰۲۱)				
	مدیریت اطلاعات (بوربا و همکاران: ۲۰۲۴)				
دانش و آگاهی	توانمندسازی (گونزالس و همکاران: ۲۰۲۱)				
	دانش سازمانی (پورکریمی و عزیزی: ۱۴۰۳)				
		دانش پیرامونی یا محیطی (پورکریمی و عزیزی: ۱۴۰۳)			

اعتماد به نفس (گاسپاروویچ و همکاران: ۲۰۲۲)	ویژگی‌های شخصیتی	شایستگی شخصیتی	شایستگی مدیران زندان‌ها
ظرفیت کاری بالا (بارکو و همکاران: ۲۰۲۴)			
اجتماعی بودن (بارکو و همکاران: ۲۰۲۴)			
استقلال (گاسپاروویچ و همکاران: ۲۰۲۲)			
سلامت و نفوذناپذیری (مرادی: ۱۴۰۲)	ارزش‌های فردی		
ایمان و معرفت (آرائی و همکاران: ۱۴۰۲)			
تکلیف محوری (آرائی و همکاران: ۱۴۰۲)	تجربه		
خبرگی (مرادی: ۱۴۰۲)			
شناخت محیط کاری (فرهیخته و همکاران: ۱۳۹۹)	مدیریت فرهنگی		
ایجاد فرهنگ (برایانز: ۲۰۰۰)			
مهارت‌های بالینی (گونزالس و همکاران: ۲۰۲۱)	مشاوره		
روان‌شناختی (پورکریمی و عزیز: ۱۴۰۳)			
تأمین سلامت (آیین نامه سازمان زندان‌ها)	مددکاری	شایستگی اصلاحی و تربیتی	
مدیریت دادرسی قضایی (بوربا و همکاران: ۲۰۲۴)			
داوری کردن (آیین نامه سازمان زندان‌ها)	انگیزش		
تعهد (برایانز: ۲۰۰۰)			
اشتیاق به بهبود (پورکریمی و عزیز: ۱۴۰۳)	نفوذ و تأثیرگذاری		
برانگیزاننده (آرائی و همکاران: ۱۴۰۲)			
اعتمادسازی (مرادی: ۱۴۰۲)	مدیریت بحران		
تحمل فشار کاری (گاسپاروویچ و همکاران: ۲۰۲۲)			
مدیریت حوادث (برایانز: ۲۰۰۰)	ارزیابی ریسک		
آگاهی امنیتی (برایانز: ۲۰۰۰)			
تصمیم‌گیری در شرایط ناپایدار (پورکریمی و عزیز: ۱۴۰۳)	کنترل زندانیان پرخطر	شایستگی تأمینی	
توانایی ایجاد یک محیط امن (برایانز: ۲۰۰۰)			
مدیریت تغییر (گونزالس و همکاران: ۲۰۲۱)	حل مسئله و تعارض		
مهارت برخورد با زندانیان سخت (برایانز: ۲۰۰۰)			
مدیریت درگیری (پیرس و همکاران: ۲۰۲۳)	مدیریت تنوع		
مهارت‌های تحلیلی (هرتزوغ-ایوانز و همکاران: ۲۰۲۳)			
درک پیچیدگی‌ها (پورکریمی و عزیز: ۱۴۰۳)			
شناخت قومیت و فرهنگ (مرادی: ۱۴۰۲)			
مدیریت جمعیت متنوع (سیتز: ۲۰۰۱)			

یافته‌های پژوهش

در ابتدا آمار توصیفی نمونه آماری تحقیق بررسی و نتایج آن در ادامه ارائه گردید.

جدول شماره ۲: مشخصات اعضای کارگروه دلفی پژوهش

مشخصات اعضا	تعداد
-------------	-------

۵	اساتید دانشگاه
۷	مدیران و معاونین ستاد سازمان زندان‌ها
۷	متخصصان حوزه منابع انسانی در سازمان زندان‌ها
۶	متخصصان آموزش و پژوهش سازمان زندان‌ها
۲۵	جمع

بر اساس جنسیت ۲۰ نفر از اعضا انتخابی مرد و ۵ نفر زن می‌باشند. همچنین تعداد ۱۴ نفر از مشارکت‌کنندگان دارای مدرک دکتری و ۱۱ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد می‌باشند. در رابطه با سابقه کاری مشارکت‌کنندگان نیز ۶ نفر دارای سابقه بالای ۲۰ سال و ۱۶ نفر دارای سابقه‌ای بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۳ نفر دارای سابقه بین ۵ تا ۱۰ سال می‌باشند. جهت انجام روایی و پایایی شاخص‌های شناسایی شده آزمون‌های CVI و CVR مورد استفاده قرار گرفت که مقدار معیار روایی ۰/۴۸ و پایایی ۰/۹ بود که نتایج آن در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول شماره ۳: نتایج روایی و پایایی شاخص‌های گردآوری شده

ابعاد	ردیف	شاخص‌ها	مقدار CVR	نتیجه آزمون	مقدار CVI	نتیجه آزمون
شایستگی سازمانی	۱	برقراری تعادل	۸۶/۶۶	تأیید	۲۰	۱۰۰
	۲	انسجام‌بخشی	۷۰/۰۰	تأیید	۱۷	۹۵
	۳	شناخت افکار عمومی و جامعه	۷۰/۰۰	تأیید	۲۰	۱۰۰
	۴	مذاکره و چانه زنی	۷۰/۰۰	تأیید	۱۹	۸۵
	۵	مدیریت روابط	۷۰/۰۰	تأیید	۲۰	۸۵
	۶	مسئولیت‌پذیری	۹۶/۴۶	تأیید	۱۸	۱۰۰
	۷	مستندسازی	۷۸/۵۷	تأیید	۱۸	۸۵
	۸	استراتژی‌های تیم‌سازی	۷۰/۰۰	تأیید	۱۷	۱۰۰
	۹	تعامل	۷۰/۰۰	تأیید	۱۸	۸۰
	۱۰	نگرش مثبت	۸۳/۳۲	تأیید	۱۸	۷۵
	۱۱	اقدام نوآورانه	۸۳/۳۲	تأیید	۱۷	۷۰
	۱۲	خلاقیت	۶۸/۲۵	تأیید	۱۳	۶۵
	۱۳	بهبود مستمر	۶۸/۴۵	تأیید	۱۵	۶۵
	۱۴	بکارگیری فناوری اطلاعات	۹۰/۳۲	تأیید	۱۹	۸۵
	۱۵	قاطعیت	۱۰۰/۰۰	تأیید	۲۰	۱۰۰
	۱۶	اعمال قدرت	۹۵/۶۷	تأیید	۱۹	۹۰
	۱۷	مدیریت نتیجه‌گرا	۷۷/۹۵	تأیید	۱۵	۶۵
	۱۸	هدایت‌گری	۶۴/۸۵	تأیید	۱۶	۷۵
	۱۹	تفکر استراتژیک	۷۴/۵۸	تأیید	۱۳	۷۵

۷۰	۱۳	تأیید	۷۰/۰۰	توانایی ذهنی و تحلیلی	۲۰	شایستگی مدیریتی	
۹۵	۱۹	تأیید	۸۸/۶۷	تصمیم گیری مبتنی بر داده	۲۱		
۵۵	۱۱	تأیید	۵۸/۵۴	مدیریت زمان	۲۲		
۸۵	۱۷	تأیید	۷۹/۲۵	هدف گذاری	۲۳		
۹۰	۱۸	تأیید	۸۶/۸۷	داشتن سناریو و طرح	۲۴		
۸۰	۱۷	تأیید	۷۳/۵۷	مهارت سیستماتیک	۲۵		
۱۰۰	۲۰	تأیید	۹۵/۴۷	مدیریت محیط	۲۶		
۱۰۰	۲۰	تأیید	۹۰/۰۰	ارزیابی عملکرد	۲۷		
۱۰۰	۲۰	تأیید	۱۰۰/۰۰	نظارت بر وضعیت عمومی و فردی زندانیان	۲۸		
۹۵	۲۰	تأیید	۸۴/۵۹	تخصیص منابع	۲۹		
۱۰۰	۲۰	تأیید	۱۰۰/۰۰	مدیریت منابع انسانی	۳۰		
۸۵	۱۸	تأیید	۹۱/۲۱	مدیریت اطلاعات	۳۱		
۷۵	۱۸	تأیید	۸۵/۰۰	مدیریت کیفیت و بهره وری	۳۲		
۷۰	۱۶	تأیید	۷۸/۷۱	توانمندسازی	۳۳		
۹۵	۲۰	تأیید	۱۰۰/۰۰	تسلط بر قوانین و آیین نامه‌ها	۳۴		
۹۰	۲۰	تأیید	۱۰۰/۰۰	دانش سازمانی	۳۵		شایستگی شخصیتی
۸۰	۱۷	تأیید	۷۸/۹۵	دانش پیرامونی یا محیطی	۳۶		
۹۰	۲۰	تأیید	۹۵/۶۷	اعتماد به نفس	۳۷		
۸۰	۱۸	تأیید	۸۵/۴۴	ظرفیت کاری بالا	۳۸		
۷۵	۱۸	تأیید	۸۰/۰۰	اجتماعی بودن	۳۹		
۹۵	۲۰	تأیید	۹۲/۷۵	استقلال	۴۰		
۱۰۰	۲۰	تأیید	۱۰۰/۰۰	سلامت و نفوذناپذیری	۴۱		
۸۵	۱۷	تأیید	۷۴/۶۶	ایمان و معرفت	۴۲		
۷۰	۱۶	تأیید	۷۴/۶۶	تکلیف محوری	۴۳		
۸۰	۱۸	تأیید	۸۶/۱۱	خبرگی	۴۴		
۹۰	۱۸	تأیید	۹۰/۰۰	شناخت محیط کاری	۴۵		
۸۵	۱۵	تأیید	۶۸/۴۸	ایجاد فرهنگ	۴۶	شایستگی اصلاحی و تربیتی	
-	-	عدم تأیید	۳۲/۵۴	مهارت‌های بالینی	۴۷		
۸۵	۱۷	تأیید	۷۰/۲۲	روان شناختی	۴۸		
۸۰	۱۷	تأیید	۶۶/۴۸	تأمین سلامت	۴۹		
۸۰	۱۸	تأیید	۹۵/۲۲	مدیریت دادرسی قضایی	۵۰		
۹۵	۱۸	تأیید	۷۸/۰۰	داوری کردن	۵۱		
۸۵	۲۰	تأیید	۹۵/۴۸	تعهد	۵۲		
۵۵	۱۵	تأیید	۸۳/۱۴	اشتیاق به بهبود	۵۳		
۷۵	۱۶	تأیید	۶۸/۰۰	برانگیزاننده	۵۴		
۹۰	۱۷	تأیید	۷۰/۰۰	اعتماد سازی	۵۵		

۹۰	۲۰	تأیید	۹۲/۴۸	تحمل فشار کاری	۵۶	شایستگی تأمینی
۱۰۰	۲۰	تأیید	۱۰۰/۰۰	مدیریت حوادث	۵۷	
۱۰۰	۱۸	تأیید	۹۶/۱۷	آگاهی امنیتی	۵۸	
۱۰۰	۲۰	تأیید	۱۰۰/۰۰	تصمیم‌گیری در شرایط ناپایدار	۵۹	
۱۰۰	۱۸	تأیید	۹۶/۰۰	توانایی ایجاد یک محیط امن	۶۰	
۷۰	۱۷	تأیید	۸۰/۴۲	مدیریت تغییر	۶۱	
۱۰۰	۱۹	تأیید	۱۰۰/۰۰	مهارت برخورد با زندانیان سخت	۶۲	
۹۵	۱۹	تأیید	۹۰/۰۰	مدیریت درگیری	۶۳	
۷۰	۱۸	تأیید	۸۶/۸۸	مهارت‌های تحلیلی	۶۴	
۷۰	۱۸	تأیید	۷۹/۸۳	درک پیچیدگی‌ها	۶۵	
۸۵	۱۶	تأیید	۷۶/۹۴	شناخت قومیت و فرهنگ	۶۶	
۹۰	۱۶	تأیید	۸۰/۷۶	مدیریت جمعیت متنوع	۶۷	

با توجه به داده‌های جدول (۳) مشاهده گردید خبرگان و کارشناسان در یک مورد اتفاق نظر نداشته که از تحقیق حذف و شاخص داشتن سناریو و طرح و شاخص بکارگیری فناوری اطلاعات و شاخص مستندسازی در شایستگی سازمانی و شاخص تسلط بر قوانین و آیین‌نامه‌ها و شاخص تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و شاخص مدیریت کیفیت و بهره‌وری در شایستگی مدیریتی توسط آنان اضافه و مورد سنجش قرار گرفتند. سرانجام 51 شاخص در نظرسنجی فازی و در قالب ۵ ماتریس مجزا (سازمانی، مدیریتی، شخصیتی، اصلاحی تربیتی، تأمینی) تدوین گردید.

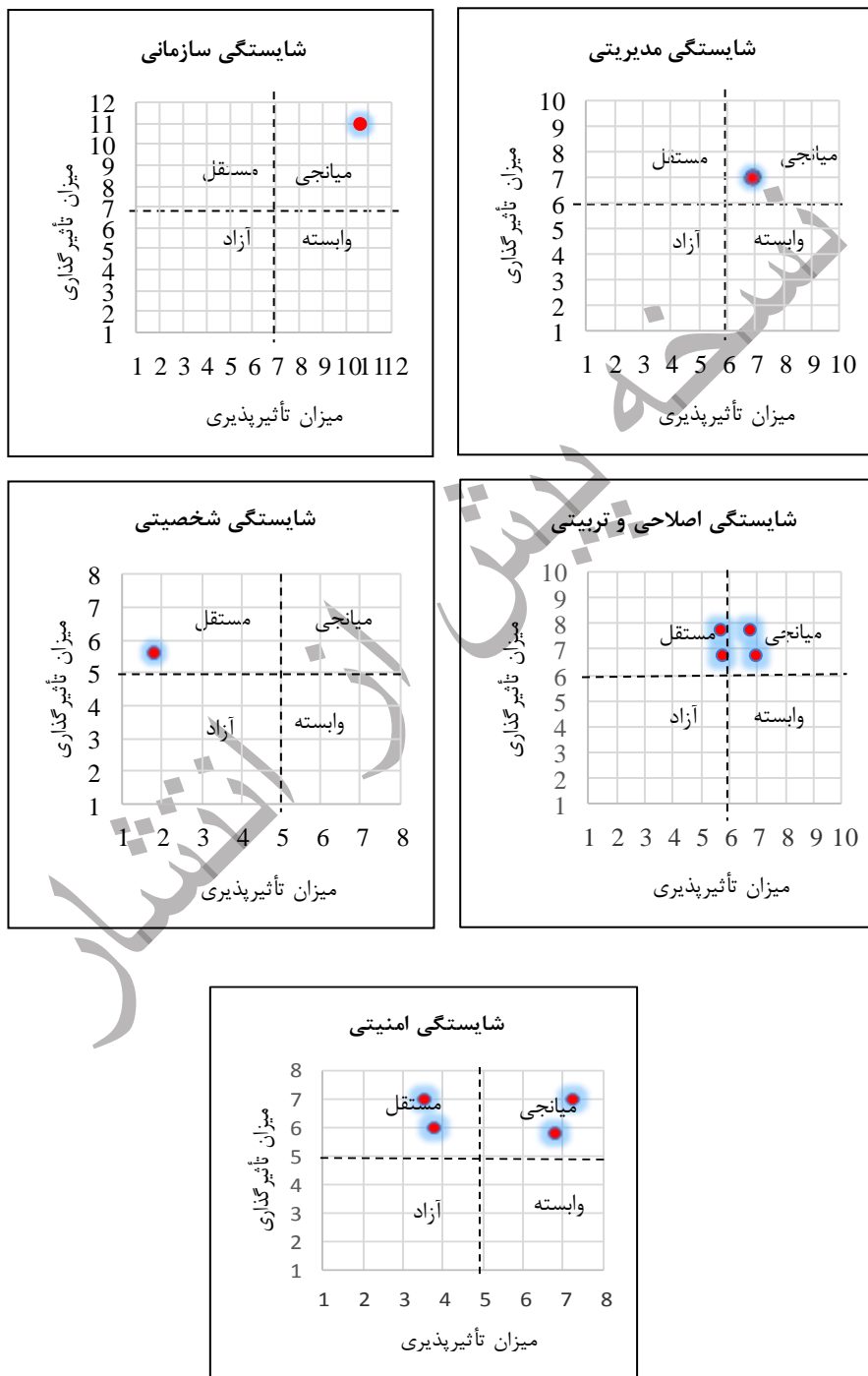
در گام اول بواسطه روش فازی، ماتریس خودتعاملی ساختاری تحلیل گردید. جهت نیل به اجماع نظر در بین پاسخ‌های دریافتی به وسیله نظرسنجی فازی، از تکنیک مدگیری در نرم افزار اکسل استفاده و بواسطه آن بیشترین پاسخ‌های حاصل شده برای هر یک از روابط زوجی به عنوان معیار آن رابطه مورد استفاده قرار گرفت. روابط بین متغیرها به چهار صورت تأثیر متغیر اول بر دوم، دوم بر اول، رابطه دوسویه و نبود رابطه بوده است و با حروف V، A، X و O ارائه شدند. بعد از اینکه نتایج ماتریس خودتعاملی مشخص گردید ماتریس اولیه بررسی که از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی حاصل و با استفاده از اعداد ۰ و ۱ برای هریک از روابط زوجی مشخص گردید. در گام بعد از روش فازی برای ارائه ماتریس دسترسی نهایی از وجه انتقال پذیری در ماتریس استفاده گردید. (انتقال پذیری بدان معنا است که اگر متغیر اول بر دوم تأثیرگذار باشد و متغیر دوم بر سوم

تأثیرگذار باشد، استنباط این است که متغیر اول بر سوم نیز تأثیرگذار خواهد بود). جهت تحلیل سطح بندی بین شاخص‌ها، ماتریس دریافتی مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تک تک شاخص‌ها استخراج شد. پیرو آنچه گفته شد، مجموعه ورودی‌ها دربرگیرنده شاخص و آن شاخص‌هایی می‌باشد که به نوعی روی آن تأثیر دارند و مجموعه خروجی‌ها دربرگیرنده شاخص و آن شاخص‌هایی می‌باشد که به نوعی تحت تأثیر آن می‌باشند. در ادامه، شاخص‌هایی که مجموع دریافتی و اشتراک آنها برابر بود به عنوان شاخص‌های سطح بالا مدنظر قرار گرفتند. پس از خارج نمودن شاخص‌های سطح بالا، مجدداً همین فرآیند تکرار و مجموعه دریافتی و اشتراک متغیرهایی که مساوی بودند به عنوان سطح بعدی مدنظر قرار گرفتند و در ادامه نیز این فرآیند تکرار گردید. بدین واسطه، سطوح مختلف مدل ساختاری تفسیری مشخص و نتایج آن در جدول (۴) ارائه گردیده است.

جدول شماره ۴: مدل ساختاری تفسیری شاخص‌های شایستگی‌های مدیران زندان‌ها

شایستگی سازمانی	شایستگی مدیریتی	شایستگی شخصی	شایستگی اصلاحی و تربیتی	شایستگی تأمینی
مدیریت تغییر	تصمیم‌گیری مبتنی بر داده	اعتمادبه‌نفس	تجدیل فشارکاری	مهارت برخورد با زندانیان سخت
آگاهی امنیتی	توانایی ذهنی و تحلیلی	دانش پیرامونی یا محیطی	تأمین سلامت روان شناختی	توانایی ایجاد یک محیط امن
مدیریت حوادث	تفکر استراتژیک	دانش سازمانی	روان‌شناسی	تصمیم‌گیری در شرایط ناآپایدار
تحمل فشارکاری	هدایت‌گری	اعتمادبه‌نفس	تأمین سلامت روان شناختی	مدیریت درگیری
تعهد	مدیریت نتیجه‌گرا	سلامت و نفوذپذیری	مدیریت دادرسی قضایی	تعهد
مدیریت دادرسی قضایی	قاطعیت	استقلال	تعهد	تعهد
سلامت و نفوذپذیری	مسئولیت‌پذیری	ظرفیت کاری بالا	مدیریت دادرسی قضایی	مدیریت دادرسی قضایی
ظرفیت کاری بالا	مدیریت روابط	نظارت بر وضعیت زندانیان	مدیریت دادرسی قضایی	مدیریت دادرسی قضایی
نظارت بر وضعیت زندانیان	تصمیم‌گیری مبتنی بر داده	ارزئابی عملکرد	مدیریت دادرسی قضایی	مدیریت دادرسی قضایی
ارزئابی عملکرد	توانایی ذهنی و تحلیلی	مدیریت محیط	مدیریت دادرسی قضایی	مدیریت دادرسی قضایی
مدیریت محیط	تفکر استراتژیک	داشتن سناریو و طرح	مدیریت دادرسی قضایی	مدیریت دادرسی قضایی
داشتن سناریو و طرح	هدایت‌گری	هدف‌گذاری	مدیریت دادرسی قضایی	مدیریت دادرسی قضایی
هدف‌گذاری	مدیریت نتیجه‌گرا	مدیریت زمان	مدیریت دادرسی قضایی	مدیریت دادرسی قضایی
مدیریت زمان	قاطعیت	خلاقیت	مدیریت دادرسی قضایی	مدیریت دادرسی قضایی
خلاقیت	مسئولیت‌پذیری	تعامل	مدیریت دادرسی قضایی	مدیریت دادرسی قضایی
تعامل	مدیریت روابط	سطح اول	مدیریت دادرسی قضایی	مدیریت دادرسی قضایی
سطح اول	مدیریت روابط		مدیریت دادرسی قضایی	مدیریت دادرسی قضایی

نمودار شماره ۱: نتایج تحلیل میک مک



بحث و نتیجه گیری

نظام زندانبانی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی عدالت کیفری، نقش بسزایی در اصلاح، تربیت و باز اجتماعی کردن مجرمان ایفا می‌کند. در این میان، مدیران زندان‌ها به‌عنوان بالاترین مقام اجرایی در این نهاد، نقشی کلیدی در تحقق اهداف اصلاحی و تربیتی دارند. ماهیت پیچیده و چندبعدی محیط زندان، مدیران را با چالش‌هایی روبرو می‌سازد که عبور از آن‌ها مستلزم برخورداری از مجموعه‌ای از شایستگی‌های علمی، حرفه‌ای، اخلاقی و مدیریتی است. شایستگی‌های مدیریتی نه‌تنها شاخصی برای انتخاب و ارزیابی مدیران توانمند به‌شمار می‌آیند، بلکه مبنایی برای برنامه‌ریزی آموزشی، ارتقاء شغلی و توسعه منابع انسانی نیز محسوب می‌شوند. در واقع، هر چه سطح شایستگی مدیران زندان‌ها بالاتر باشد، میزان اثربخشی برنامه‌های بازسازی، حفظ کرامت انسانی زندانیان، مدیریت منابع و کنترل آسیب‌ها در فضای زندان نیز افزایش خواهد یافت. از این‌رو، شناسایی، طراحی و بکارگیری شایستگی‌های اختصاصی مدیران زندان‌ها، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر در مسیر حرفه‌ای‌سازی نظام مدیریت زندان‌ها به‌شمار می‌آید. بررسی نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیران زندان‌ها دارای پنج بعد شایستگی سازمانی، شایستگی مدیریتی، شایستگی شخصیتی، شایستگی اصلاحی-تربیتی و شایستگی امنیتی می‌باشند. شاخص‌های شایستگی‌های سازمانی حاصل این پژوهش شامل مدیریت روابط، استراتژی‌های تیم‌سازی، مسئولیت‌پذیری، مستندسازی و بکارگیری فناوری اطلاعات، تعامل، بهبود مستمر و خلاقیت می‌باشد که یافته‌های پژوهشگران ارائه دهنده این شاخص‌ها (Gonzalez et al., 2021)، (Gasparovich et al., 2022)، (Bryans, 2000)، (Barko et al., 2024) را تأیید می‌نماید. همچنین در مبحث شایستگی‌های مدیریتی شاخص‌های قاطعیت، مدیریت نتیجه‌گرا، مدیریت اطلاعات، هدایت‌گری، توانایی ذهنی و تحلیلی، تفکر استراتژیک، مدیریت زمان، توانمندسازی، مدیریت منابع انسانی، هدف‌گذاری، مدیریت محیط، ارزیابی عملکرد و تخصیص منابع تبیین شد که یافته‌های سایر پژوهشگران در این زمینه (Bryans, 2000)، (Pires et al., 2023)، (Farhikhte et al., 2020)، (Gasparovich et al., 2022)، (Borba et al., 2024)، (Pourkarimi & Azizi, 2024)، (Gonzalez et al., 2021) را تأیید نمودند. علاوه بر این شاخص‌های دیگری نیز برای بعد شایستگی‌های مدیریتی از جمله

تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، داشتن سناریو و طرح، مدیریت کیفیت و بهره‌وری و تسلط بر قوانین و آیین‌نامه‌ها به واسطه نظرات خبرگان تحقیق حاصل و همچنین شاخص نظارت بر وضعیت عمومی و فردی زندانیان با توجه به مفاد آیین‌نامه سازمان زندان‌ها ارائه گردید. در ادامه در ارتباط با شایستگی‌های شخصیتی شاخص‌های دانش سازمانی، دانش پیرامونی یا محیطی، اعتماد به نفس، استقلال، ظرفیت کاری بالا، سلامت و نفوذپذیری، خبرگی، ایمان و معرفت که از جمله شاخص‌های مهم در زمینه مدیریت زندان را دربر می‌گیرند در این تحقیق ارائه شد که همگی در راستای نتایج پژوهشگران (Pourkarimi & Azizi, 2024)، (Moradi, 2023)، (Barko et al., 2024)، (Gasparovich et al., 2022) و (Araei et al., 2023) محسوب می‌گردند. اذعان می‌گردد در موضوع شایستگی اصلاحی-تربیتی شاخص‌های روان‌شناختی، مدیریت دادرسی قضایی، تعهد، برانگیزاننده و اعتمادسازی همراستا با یافته‌های پژوهشگران (Pourkarimi & Azizi, 2024)، (Borba et al., 2024)، (Bryans, 2000)، (Araei et al., 2023) و (Moradi, 2023) و شاخص تأمین سلامت منتج از آیین‌نامه سازمان زندان‌ها، در بحث اصلاح و بازسازگاری زندانیان ارائه گردید. لازم به ذکر است این شایستگی ماهیتی کاملاً اختصاصی دارند، زیرا مدیر زندان برخلاف یک مدیر عادی، در محیطی فعالیت می‌کند که هم‌زمان واجد سه ویژگی منحصر به فرد (۱) جمعیت خاص و آسیب‌پذیر (۲) حضور مستمر تنش، بحران و ناهمجنس بودن جمعیت و (۳) مأموریت دوگانه کنترل-اصلاح است. از این‌رو مدیران مذکور باید علاوه بر شایستگی‌های عمومی مدیریت، به مهارت‌هایی چون درک پویایی روانی زندانیان، مدیریت دادرسی و مددکاری، تأمین سلامت جسمی و روانی، ایجاد فرهنگ اصلاحی، نفوذ تربیتی، مدیریت رفتارهای پرخطر و هدایت فرایند بازسازگاری مجهز باشند. شایستگی‌هایی که در هیچ محیط مدیریتی معمولی ضروری و حتی قابل انتظار نیست. بنابراین، شایستگی اصلاحی-تربیتی نه یک توان مدیریتی عمومی، بلکه توانمندی ویژه‌ای است که تنها در زمینه‌های اصلاحی و در بستر زندان معنا و ضرورت پیدا می‌کند. در یکی از اختصاصی‌ترین شایستگی‌ها برای مدیران زندان یا همان شایستگی امنیتی که بسیار تعیین‌کننده و رمز موفقیت یک مدیر زندان به شمار می‌آید شاخص‌های تحمل فشارکاری، مدیریت حوادث، توانایی ایجاد یک محیط امن، مهارت برخورد با زندانیان سخت، آگاهی امنیتی،

تصمیم‌گیری در شرایط ناپایدار، درک پیچیدگی‌ها، مدیریت تغییر، مدیریت درگیری، مهارت‌های تحلیلی و مدیریت جمعیت متنوع در تأیید نتایج تحقیق پژوهشگران (Gasparovich et al., 2022)، (Bryans, 2000)، (Pourkarimi & Azizi, 2024)، (Gonzalez et al., 2021)، (Pires et al., 2023)، (Herzog-Evans et al., 2023)، (Seiter,) (2001) ارائه گردید.

بطور کلی شایستگی‌های لازم برای مدیریت یک مجموعه پیچیده‌ای به نام زندان طیف گسترده‌ای را در بر می‌گیرد که برخی از آنها ذاتی بوده و در شخصیت فرد وجود دارد اما برخی دیگر که طیف اکثریت را در برمی‌گیرد اکتسابی می‌باشد و بدین معنی است که این شایستگی‌ها در اثر تجربه کاری در زندان حاصل شده و یا به واسطه آموزش توسط متخصصان این حوزه قابل کسب و یادگیری می‌باشد. لذا سازمان زندان‌ها به واسطه آموزش کارکنان می‌تواند خزانه‌ای از مدیران زندان متخصص را در خود ایجاد کند تا بواسطه مدیران توانمند خود به اهداف سازمانی که همان اصلاح و بازسازی زندانیان است با موفقیت نائل گردد.

بر اساس این یافته‌ها، پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردند:

- با توجه به کارکرد عملی مدل شایستگی تدوین‌شده در این پژوهش، پیشنهاد می‌شود از این مدل به‌عنوان یکی از چارچوب‌های تصمیم‌یار در فرآیندهای جذب، گزینش، انتصاب، ارتقا و جانشین‌پروری مدیران سازمان زندان‌ها استفاده شود تا تصمیم‌گیری‌ها، در کنار سایر ضوابط قانونی، بر شواهد رفتاری و شایستگی‌های مدیریتی استوار گردد.
- پیشنهاد می‌شود در برنامه‌های جانشین‌پروری مدیران سازمان زندان‌ها، مدل شایستگی تدوین‌شده در این پژوهش به‌عنوان یکی از مبانی شناسایی و پرورش مدیران آینده مورد استفاده قرار گیرد.
- پیشنهاد می‌شود واحدهای متولی منابع انسانی و آموزش سازمان زندان‌ها از مدل شایستگی پژوهش حاضر به‌عنوان چارچوب مرجع طراحی تمرین‌ها، سناریوها و ابزارهای کانون ارزیابی استفاده نمایند.

حمایت و قدردانی

این پژوهش از حمایت مالی و معنوی سازمانی برخوردار نبوده است.

منابع فارسی

- آرائی، محمود. قاضی، حسن. شمامی، نادر. (۱۴۰۲). شناسایی مؤلفه‌های الگوی شایستگی‌های مدیران آجا (مطالعه فرا ترکیب). *فصلنامه علمی مطالعات قدرت نرم*، دوره ۱۳، شماره ۱، شماره پیاپی (۳۲)، بهار ۱۴۰۲، ص ۲۰۷ - ۱۶۹.
- پورکریمی، جواد، عزیزی، مهسا. (۱۴۰۳). شایستگی‌های رهبران در محیط‌های متلاطم (یک مطالعه فراترکیب). *مدیریت دولتی*، ۱۶(۳)، ص ۶۰۱-۶۳۱.
- سرلک، محمدعلی، عابدی اردکانی، مصطفی، درویش، حسن، فراتی، حسن. (۱۴۰۰). شناسایی شاخص‌های توسعه شایستگی کارکنان در کانون ارزیابی و توسعه با رویکرد الگوسازی ساختاری تفسیری. *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۵(۲۰)، ص ۳۷-۵۸.
- فراهانی، صادق، قربانی زاده، وجه الله، تقوی فرد، محمدتقی و رنگریز، حسن. (۱۳۹۹). الگوی شایستگی مدیران منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر ایران. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳(۵۰)، ص ۹۳-۱۱۶.
- فرهیخته، فاطمه، موسوی، سیدنجم الدین، حکاک، محمد، وحدتی، حجت اله. (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی مدیران قضایی ایران. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۸(۱)، ص ۳۳-۶۲.
- مرادی، خدیجه. (۱۴۰۲). شایستگی‌های خاص مدیران قوه قضاییه با تاکید بر تحلیل اسناد بالادستی و دیدگاه مدیران. *تعالی منابع انسانی*. دوره ۴، شماره ۳، صفحه ۴۳-۲۷.
- موحدی زاده، حمیدرضا. محبی، سراج الدین. گلرد، پروانه. (۱۴۰۲). طراحی الگوی شایسته سالاری مدیران با رویکرد شهر فرهنگی در شهرداری مشهد. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۶(۶۱)، ص ۲۱۷-۲۴۰.
- واحدی زاده، جواد. اعتماد اعجازی، مرجان. (۱۴۰۳). مطالعه تطبیقی ساختار مدیریت زندان‌ها و بازگشت به جرم در نظام‌های کیفری ایران، آمریکا و نروژ. *پژوهشنامه حقوق تطبیقی*، ۸(۴)، ص ۳۱۶-۲۹۵.
- هوشیار، سیاوش. (۱۴۰۲). *آیین‌نامه اجرایی سازمان زندان‌ها و اقدامات تأمینی و تربیتی*. ناشر دادبازار. تهران.

References

- Ajw, Taylor., John, Rynne. (2016). 7. Exemplary prisoner management. *Australian and New Zealand Journal of Criminology*.
- Ana M. Castano, Mónica Zuazua (2023) 'Development, Measurement, and Validation of a Managerial Competency Model in Spain', *European Journal of Psychological Assessment*.
- Andrey, Konstantinovich, Sokolov (2024). 5. Development of professional competence of employees of the educational organization of the penal correctional system.
- Araei, M., Ghazi, H., & Shamami, N. (2023). Identifying the components of the competency model of AJA managers (a meta-composition study). *Quarterly Journal of Soft Power Studies*, Volume 13, Issue 1, Serial Number (32), pp. 169-207. (In Persian)

- Athira, C., Dr., Sajeev, J. (2023). 18. Jail Management System. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*.
- Barko, V. V., Okhrimenko, I., Sashurina, O. Yu., Kryzhanovska, O., & Butenko, N. (2024). Professionally important psychological qualities of successful managers of police organizations. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(4), 2390–2405.
- Ben, Crewe., Alison, Liebling., Susie, Hulley. (2011). Staff culture, use of authority and prisoner quality of life in public and private sector prisons. *Australian and New Zealand Journal of Criminology*, 44(1):94-115.
- Borba, Livia & Lunardi, Fabrício & Guimarães, Tomás. (2024). Judge's Managerial Competences: A Case Study of a High-Performance Court. *Revista Direito GV*.
- Boyd, B.L. (2003). Identifying Competencies for Volunteer Administrators for the Coming Decade: A National Delphi Study. *Journal of Agricultural Education*, 44, 47-56.
- Bryans, S. (2000). Governing prisons: an analysis of who is governing prisons and the competencies which they require to govern effectively. *The Howard Journal of Criminal Justice*, 39(1), 14-29.
- Butt, Simon (2021). What Makes a Good Judge? Perspectives from Indonesia. *Asian Journal of Law and Society*. 8 (2).
- Chigudu, T. (2021) Developing a Competency Model for Middle Class Managers at Weaverly Clothing Company in Zimbabwe. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9, 276-290.
- D.S., Harper. (2016). 5. Assessing the professional competencies of correctional executives' and senior-level leaders'.
- E. Chipeta, Susan Bradley et al. 2016 'Working relationships between obstetric care staff and their managers: a critical incident analysis', *BMC Health Services Research*, 16.
- Farahani, Sadegh, Ghorbaniazadeh, Vajhollah, Taghavifard, Mohammadtaghi and Rangriz, Hassan. (2020). Competency model of human resource managers in top universities of Iran. *Public Management Research*, 13(50), 93-116. (In Persian)
- farhadi,A. , jamshidy,A. and Najafi Tavana,A. (2024). The Implementation of Imprisonment under the Shadow of the Prison Administration System. *Journal of Legal Research*, 22(56), 465-491. (In Persian)
- Farhikhte, Fatemeh, Mousavi, Seyed Najm al-Din, Hakak, Mohammad, Vahdati, Hojjatollah. (2020). Designing a Competency Model Iranian Judicial Managers. *Resource Management in the Law Police force*, 8(1), 33-62. (In Persian)

- Gasparovich, E.O, Tokareva, Y., Shurygina, N., & Linder, V. (2022). Adaptation of the Assessment Methodology Management Competences of the Manager. *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*
- Gonzalez-Varona, J.M., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2021). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management*.
- Herzog-Evans, M., Ricciardelli, R., & Thomas, J. (2023). Leadership in Canadian and French high security prisons expectations and perceptions. *European Journal of Probation*, 15, 189 - 217.
- Hoshyar, Siavash. (2023). *Executive Regulations of the Prisons Organization and Security and Educational Measures*. Dadbazaar Publisher. Tehran. (In Persian)
- Hubwieser, P., Berges, M., Striewe, M., & Goedicke, M. (2017). Towards competency based testing and feedback: Competency definition and measurement in the field of algorithms & data structures. 2017 IEEE *Global Engineering Education Conference (EDUCON)*, 517-526.
- J.J., Kriel., J., Naser. (1991). 1. Die gevangenisshoof as uitvoerende middelvlakbestuurder. *Acta Criminologica: Southern African Journal of Criminology*.
- Johanna, Christy., Siti, Suarni, Waruwu. (2023). 19. Ketepatan Waktu Pengembalian Berkas Rekam Medis Berdasarkan Unsur-Unsur Manajemen Di RSU Bina Kasih Medan Tahun. *Jurnal ilmiah perekam dan informasi kesehatan Imelda*, doi: 10.52943/jipiki.v8i1.987.
- Lakobrija, Nikola. (2021). Birth of prison: Evolution of the idea. *Civitas*. 11. 196-236.
- Li W, Li L, Li L, Xiaodong C, Chen M, Liu H, et al. (2025) Competencies of nurses to participate in safe medication management practices for biologics: A scoping review. *PLoS ONE* 20(1): e0317750.
- M., Poorkiani., M., Beheshtifa., M., Nekoie, Moghadam. (2010). 2. Studying the Competency-Related Models in Succession Planning. *The Social Sciences*.
- Moradi, Khadija (2023). Specific competencies of judiciary managers with emphasis on the analysis of upstream documents and managers' perspectives. *Human Resources Excellence*. Volume 4, Issue 3, Pages 27-43. (In Persian)
- Movahedizadeh, HamidReza, Mohebbi, Seraj Al-din, Gelard, Parvaneh. (2023). Designing a model of meritocracy managers with a cultural city approach in

- Mashhad Municipality. *Public Management Research*, 16(61), 217-240. (In Persian)
- N. Zamkova, I. Polishchuk et al. 2023 'TRAINING OF FUTURE LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGERS: A COMPETENCY APPROACH', Financial and credit activity problems of theory and practice
- Paterson, W.P. (1988). *Prison management theory and practice* : with special reference to Risdon Gaol.
- Peter, M., Carlson., Judith, Simon, Garrett. (1999). 8. Prison and jail administration : practice and theory.
- Pires, Ana & Fernandes, Ângela & Abrunhosa, Catarina & Leitão, Tiago. (2023). Assessment & Development of Leadership Competencies of Correctional Staff: A Methodological Framework & Instruments.
- Pourkarimi, Javad , Azizi, Mahsa. (2024). Leaders' Competencies in Turbulent Environments (A Meta-Synthesis Study). *Public Administration*, 16(3), 601-631. (In Persian)
- Richard, P., Seiter. (2001). 5. Correctional Administration: Integrating Theory and Practice.
- S.A., Nesterenko. (2024). 2. Genesis of the concepts of «competence» and «competency» in pedagogical thought. *Naukovij visnik Siveršini. Seriâ: Osvîta*.
- Salleh, K. M., Khalid, N. H., Sulaiman, N. L., Mohamad, M. M., & Sern, L. C. (2015). Competency of Adult Learners in Learning: Application of the Iceberg Competency Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 204 (November 2014), 326–334. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.16>.
- Sandwith, P. (1993). A Hierarchy of Management Training Requirements: The Competency Domain Model. *Public Personnel Management*, 22(1), 43-62.
- Sarah, Michelle, Haynes. (2016). 3. Competency Modeling as an Organizational Development Intervention.
- Sarlak, Mohammad Ali, Abedi Ardakani, Mustafa, Darvish, Hassan, Farati, Hassan. (2021). Identifying the indicators of staff competency development in the assessment and development center with an interpretive structural modeling approach. *Studies in National Defense Strategic Management*, 5(20), 37-58. (In Persian)
- Shane, Clive, Bryans. (2005). 6. Prison governance: an exploration of the changing role and duties of the prison governor in HM Prison Service.
- Skorobogatova, Oksana. (2024). Competency Model as a Factor in the Social Development of the Enterprise.
- Supernaw, R.B., & Mehvar, R. (2002). Methodology for the Assessment of Competence and the Definition of Deficiencies of Students in All Levels of

- the Curriculum. *The American Journal of Pharmaceutical Education*, 66, 1-4.
- Tokareva, Y., Gasparovich, E.O., Shurygina, N., & Linder, V. (2022). Adaptation of the Assessment Methodology Management Competences of the Manager. *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*.
- Viktoriia, Anishchenko. (2020). Forming Penitentiaryofficers' Professional Informational and Communicative Competencies in Condtions of Ster by Ster Education From the Perspective of Academic Disciplines Integration. *Collection of scientific works of the National Academy of the State Cordon Service of Ukraine. Series: pedagogical sciences*, 18(3), 6-16.
- Vladimir, A., Tolohek., Anna, S., Mashkova. (2021). 4. The phenomenon of "competence": assessment of the competencies of managers (factors of preference).