

## سنجش و اندازه گیری وضعیت موجود آموزش و تربیت مدیران راهبردی جمهوری عراق مبتنی بر نظام مطلوب

سید محسن حکیم

دانش آموخته دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

میثم فرزین

استادیار دانشگاه عالی دفاع ملی

قربانعلی مهربانی

دانش آموخته دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

محمدرضا سلطانی

استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

Email: mrs\_soltan@yahoo.com

### چکیده

یکی از مهم ترین دغدغه های مسئولان کشوری در جوامع مختلف، برنامه ریزی تربیتی و آموزشی برای مدیران سازمان ها است. هدف این پژوهش، سنجش وضعیت موجود و مطلوب نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی است. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، اکتشافی است و از حیث روش تحقیق، از نوع تحقیقات آمیخته است. در بخش کیفی، ابتدا با انجام مطالعات نظری شامل مطالعه کتاب ها، پایان نامه ها، مقالات داخلی و خارجی، بررسی پایگاه های اطلاعاتی و نیز مصاحبه با تعدادی خبرگان، ابعاد و عناصر نظام آموزش و تربیت شناسایی شد. سپس پرسش نامه تحقیق طراحی شد و جهت سنجش روایی آن در اختیار ۵۹ نفر از خبرگان تحقیق قرار گرفت که روایی ابزار تحقیق ۹۳/۱ درصد تعیین شد. در ادامه با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده تعداد ۳۷۹ نفر از مدیران راهبردی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. بر اساس یافته های پژوهش وضعیت نظام موجود آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق در وضعیت نسبتاً نامناسب و نامناسب قرار دارد و شکاف بین وضعیت موجود با وضعیت مطلوب زیاد است؛ بدین معنی که تمامی ارکان نظام آموزشی (درون دادها، فرایندها، برون دادها و پیامدها) و عناصر این نظام، نیازمند اقدام فوری و کوتاه مدت در تمام حوزه های یاد شده است.

**کلیدواژه ها:** نظام آموزش و تربیت، وضعیت موجود، وضعیت مطلوب، مدیران راهبردی، جمهوری عراق

## مقدمه

آموزش همواره به‌عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مد نظر قرار می‌گیرد و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان را تشکیل می‌دهد. بدین جهت برای تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره‌گیری هرچه مؤثرتر از این نیرو، بی‌شک آموزش یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین تدابیر و عوامل برای بهبود امور سازمان به شمار می‌رود. بدیهی است مدیریت آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان نقش اصلی را در جهت‌دهی علمی و فنی فعالیت‌های مرتبط و ایجاد تعهد در بقیه اعضا بر عهده دارد (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۸۸: ۲۹). هدف اصلی فعالیت‌های آموزش و بهسازی، ارتقای ویژگی‌های فراگیران، تدوین اهدافی برای نیازهای مختلف آن‌ها و روش‌های تحقق آن اهداف است. بنابراین اهمیت آموزش ایجاب می‌کند تا سازمان‌ها سرمایه‌گذاری‌های بسیار گسترده‌ای را صرف برنامه‌های آموزش و بهسازی کنند.

سازمان‌ها متناسب با عصر فناوری اطلاعات به‌طور مداوم سعی می‌کنند فرصت‌هایی را برای توسعه توانمندی‌های منابع انسانی خود فراهم سازند تا عملکرد آن‌ها بهبود یابد (رنگریز و عظیمی، ۱۳۸۵: ۱۸۴). بنابراین در جامعه‌ای که به‌سرعت در حال دگرگونی است آموزش کارکنان نه تنها مطلوب بوده، بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید برای آن منابعی در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشد (دولان و شولر، ۱۳۷۸: ۲۴۶). بدین منظور بسیاری از سازمان‌ها برنامه‌های آموزش ضمن خدمت را طراحی و اجرا کرده‌اند. اگرچه آموزش ضمن خدمت اغلب در ارتباط با کارکنان جدید به‌کار می‌رود؛ اما برای به‌روز کردن و یا گسترش مهارت‌های کارکنان فعلی به‌هنگام ارائه روش‌ها و رویه‌های کاری جدید نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد (برناردین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

آموزش و توسعه شایستگی‌ها و توانمندی‌های مدیران سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به‌طور مؤثر فعالیت‌شان را ادامه دهند و بر کارایی خود بیفزایند. هر سازمانی به افراد آموزش دیده و متخصص که یکی از مؤثرترین عوامل در



توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور به شمار می‌رود نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. از متولیان آموزش مدیران و کارکنان در سازمان‌ها انتظار می‌رود همواره برنامه‌های آموزشی را همسو با نیازهای سازمان ارائه کنند (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۲). در این میان آموزش، تربیت، توسعه و توانمندسازی مدیران راهبردی کشور عراق در مقطع کنونی از اهمیت مضاعفی برخوردار است.

یکی از اصلی‌ترین مسئله و مشکل پیش‌روی نظام مدیریتی و اداری عراق، فقدان نظام آموزش و تربیت مدیران است که می‌توان مدعی شد کلید حل بسیاری از مسائل و مشکلات بنیادین فعلی سازمان‌های عراق به شمار می‌آید؛ بنابراین تحقیق حاضر به دنبال این است که به این سؤال اصلی پاسخ دهد که وضعیت موجود نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق چگونه است؟

### ۱. پیشینه‌شناسی تحقیق

در زمینه آموزش و تربیت مدیران، پژوهش‌هایی صورت گرفته است که خلاصه آن در جداول زیر ارائه شده است.

جدول شماره ۱: پیشینه‌شناسی تحقیق

| ردیف | محققین                          | عنوان تحقیق                                                                   | نوع تحقیق      | چکیده پژوهش                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | نقی‌زاده<br>تیمورلویی<br>(۱۳۹۵) | الگوی راهبردی<br>آموزش و تربیت<br>مدیران عالی<br>پدافند غیرعامل در<br>سطح ملی | رساله<br>دکتری | این الگو با هدف طراحی الگوی راهبردی آموزش و تربیت مدیران عالی پدافند غیرعامل با استفاده از روش آمیخته و مدل معادلات ساختاری در قالب نگاه نظام‌مند (ورودی، پردازش، خروجی و پیامدها) مورد بررسی قرار گرفته و ابعاد و مؤلفه‌های هر بخش بیان شده است و نیز عوامل اثرگذار بر نظام آموزش و تربیت مدیران احصا شده است. |

| ردیف | محققین                     | عنوان تحقیق                                                                              | نوع تحقیق      | چکیده پژوهش                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲    | رحیم نژاد<br>(۱۳۹۰)        | آسیب‌شناسی<br>فرایند آموزش<br>مدیران بنیاد<br>مستضعفان انقلاب<br>اسلامی                  | رساله<br>دکتری | در این تحقیق فرایند آموزش مدیران بنیاد در چهار مرحله، شامل: طراحی آموزش، نیازهای آموزش، اجرای آموزش و ارزشیابی آموزش تعریف شده است و هدف تحقیق ارتقای مهارت‌های مدیران در چهار سطح تعریف شده است که بدین قرار است: مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های اجتماعی-سیاسی.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ۳    | جلالی<br>کوتنایی<br>(۱۳۹۴) | ارائه الگوی<br>مدیریت راهبردی<br>آموزش و تربیت در<br>دانشگاه‌های<br>نیروهای مسلح<br>کشور | رساله<br>دکتری | در الگوی طراحی شده ۱۹ گام تحقیق شامل: آماده‌سازی سازمانی، بررسی الزامات و اسناد بالادستی، تعیین نیازهای نظام آموزش و تربیت، تدوین مبانی نظام آموزش و تربیت، تدوین ارزش‌های اساسی، تدوین رسالت، تدوین بیانیه چشم‌انداز، تحلیل راهبردی، بررسی عوامل محیطی، تدوین راهبردهای نظام، تدوین اهداف، طراحی زیر نظام‌های آموزش و تربیت، تأمین زیرساخت‌های مورد نیاز، اصلاح مقررات و فرایندها، پیاده‌سازی نظام، ساماندهی تعاملات برون‌سازمانی، تعیین اهداف و استانداردهای ارزیابی، ایجاد سازوکار پایش و ارزیابی راهبردی داخل و خارج دانشگاه و اصلاح و بهبود فرایندها به همراه قدم‌های اصلی در سه بخش عمده طرح‌ریزی راهبردی، عملیات راهبردی و پایش راهبردی توضیح داده شد. |
| ۴    | اسکندری<br>(۱۳۸۱)          | طراحی و تبیین<br>الگوی<br>توانمندسازی<br>مدیران سازمان<br>حج و زیارت                     | رساله<br>دکتری | محقق، دیدگاه نظام‌مند را جایگزین دیدگاه‌های عقلایی، انگیزشی و فوق انگیزشی در حوزه توانمندسازی معرفی می‌کند که از نقاط قوت هر یک از آن‌ها بهره برده و از نقاط ضعف آن‌ها اجتناب جسته است.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |



| ردیف | محققین                    | عنوان تحقیق                                                                          | نوع تحقیق                   | چکیده پژوهش                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۵    | رمضانی<br>(۱۳۸۲)          | تعیین شاخص‌های عملکردی نظام آموزش نهاجا و ارائه الگوی بهینه برای آن                  | رساله دکتری                 | در این رساله به بررسی شاخص‌های عملکردی در نظام آموزش عالی نیروی هوایی آجا پرداخت شده است. ضمن بررسی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی چند کشور و چگونگی به‌کارگیری شاخص‌های عملکردی در این کشورها به تشریح رویکردهای مختلف ارزشیابی عملکرد در مسیر آموزش‌های پروازی پرداخته شده و در پایان به ارائه الگویی برای ارزشیابی عملکردی بر مبنای شاخص‌های عملکردی اشاره شده است.                                                                                                                      |
| ۶    | سلیمی<br>(۱۳۹۹)           | نظام تأمین کارگزاران سطوح راهبردی جمهوری اسلامی ایران در تراز انقلاب اسلامی          | رساله دکتری                 | هدف محقق در این رساله طراحی نظام تأمین (تربیت، آموزش و به‌کارگیری) برای کارگزاران سطوح راهبردی جمهوری اسلامی ایران در تراز انقلاب اسلامی، بوده است که با استفاده از مبانی و منابع دینی، علمی و اسناد بالادستی نسبت به احصای ابعاد و مؤلفه‌های نظام اقدام کرده است. محقق در این پژوهش نتایجی را بر اجرای این نظام مترتب می‌داند که ازجمله آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: بصیر و انقلابی، صبور و پایدار، خدمت‌گزاری، تواضع، علم و توانایی، آشنایی به فنون برنامه‌ریزی، قاطعیت و غیره. |
| ۷    | محمدی و همکاران<br>(۱۳۹۷) | طراحی الگوی آموزش و تربیت مدیران نهادی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر مدل‌سازی ساختاری | مقاله مستخرج از رساله دکتری | این پژوهش با هدف طراحی الگوی آموزش و تربیت فرماندهان نواحی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و با استفاده از پرسش‌نامه مدل‌سازی ساختاری تفسیری انجام گرفته است. نتیجه پژوهش در قالب مدل ۶ سطحی به‌دست‌آمده است که پایه‌های اصلی آن را نظامات و فرهنگ سازمانی شکل می‌دهند. در سطح دوم، اساتید و مربیان و سپس محتوا قرار دارد. عرصه، قالب و ابزارهای آموزش و همچنین زمان، محیط و عوامل آموزش و تربیت، در سطوح بعدی هستند و در نهایت دانشجو به‌عنوان آخرین سطح و حلقه مکمل این الگو است.            |

| ردیف | محققین                  | عنوان تحقیق                                    | نوع تحقیق                   | چکیده پژوهش                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------|-------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۸    | رحیمی و همکاران، (۱۳۹۶) | آسیب‌شناسی برنامه درسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت | مقاله مستخرج از رساله دکتری | این پژوهشگران بر اساس الگوی ADDIE نظام آموزشی سازمان مورد مطالعه را مورد آسیب‌شناسی قرار داده‌اند که در مجموع از جمله دلایلی که باعث وجود آسیب در این نظام بوده شامل: موانع زیرساختی، موانع نظامی، فقدان زیرساخت‌های اجرایی، عدم لزوم یا (فرصت) ارزشیابی است. همچنین پیامدهای این آسیب‌ها در دو بخش کارکنان و سازمان موردبررسی قرار گرفته و بر همین اساس در پایان، راهکارهایی جهت مرتفع کردن آسیب‌ها ارائه شده است. |

## ۲. مبانی نظری تحقیق

### ۲-۱. آموزش، تربیت، توسعه و توانمندسازی

اصطلاح آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است (ورو و همکاران، ۲۰۱۴). همچنین آموزش از منظری دیگر به معنی ایجاد فرصت مناسب و نوعی تلاش در جهت بهبود عملکرد افراد سازمانی به شمار می‌آید (کینا، ۲۰۱۳).

آموزش: اصطلاحی است که دامنه آن طیف وسیعی از فعالیت‌ها را در برمی‌گیرد. آموزش به مجموعه‌ای از فعالیت‌های پیوسته و دارای تأثیر متقابل گفته می‌شود که آموزشگر به کمک فنون آموزشی و وسایل دیداری و شنیداری، نتایج حاصل از پژوهش‌ها و تجربه‌ها را در قالب برنامه‌های آموزشی به فراگیران خود انتقال می‌دهد. هدف از آموزش و تربیت کمک به رشد جسمانی، روانی، شناختی، اخلاقی، اجتماعی یا به‌طور کلی رشد شخصیت فراگیران در جهت هنجارپذیری اجتماعی و کمک به شکوفایی استعدادها است (سیف، ۱۴۰۰).



آموزش یا در معنای فراگیرتر آن، توانمندسازی کارکنان هم برای فرد، هم برای سازمان است. فردی که با هزینه و زحمت فراوان به استخدام سازمان درمی‌آید، باید بتواند باری از دوش سازمان بردارد و درعین‌حال مسیر رشدی را طی کنند که بتواند منجر به کمک به توسعه فردی و سازمانی گردد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۸).

تربیت: به جریان یا فرایندی منظم و مستمر گفته می‌شود که هدف آن هدایت و رشد جسمانی و روانی، یا به‌طور کلی هدایت و رشد همه‌جانبه شخصیت پرورش‌یابندگان در جهت کسب و درک معارف بشری و هنجارهای مورد پذیرش جامعه و نیز کمک به شکوفا شدن استعدادهای آنان است (سیف، ۱۳۸۲: ۲۸).

تعلیم و تربیت: «مجموعه فرایندی (تجربی و آموزشی) هدفمند، با برنامه‌ریزی دقیق، مرتب و پیوسته که موجب انتقال دانش، تعمیق بینش، تقویت گرایش، ترغیب به کنش و در نهایت توانمندسازی تمام استعدادهای ظاهری و باطنی انسان در راستای رشد، تعالی، شکوفاسازی و بالفعل رساندن امور بالقوه و نیل به کمال مطلوب اوست» (قنبری جهرمی، ۱۳۹۹: ۱۷). شهید مطهری<sup>(ره)</sup> معتقدند: «تربیت عبارت است از پرورش دادن؛ یعنی استعدادهای درونی را که بالقوه در یک شیء موجود است به فعل درآوردن و پروردن؛ بنابراین تربیت فقط در مورد جاندارها یعنی گیاه و حیوان و انسان صادق است. این پرورش دادن‌ها به معنی شکوفا کردن استعدادهای درونی آن موجود است که فقط در مورد موجودات زنده صادق است و از همین‌جا معلوم می‌شود که تربیت باید تابع فطرت، یعنی تابع طبیعت و سرشت شیء باشد» (مطهری، ۱۳۹۱: ۱۶).

جدول ۲: تفاوت‌های بین آموزش، یادگیری، توسعه، بهسازی و تربیت منابع انسانی

| مفاهیم<br>ملاک<br>مقایسه | آموزش                                                     | یادگیری                                          | توسعه                                    | بهسازی                                                               | تربیت                                                        |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| معنا                     | عمل تدریس<br>مهارتی ویژه یا<br>تغییر نوعی از<br>رفتار شخص | کسب دانش یا<br>توانایی از طریق<br>مطالعه و تجربه | آموزش از<br>طریق تجربه                   | مجموعه<br>کش‌های<br>هدفمند، از پیش<br>اندیشیده شده و<br>طرح‌ریزی شده | کسب و درک<br>معارف بشری و<br>هنجارهای<br>مورد پذیرش<br>جامعه |
| استفاده از<br>تجربیات    | کم                                                        | دائمی و<br>همیشگی                                | زیاد                                     | زیاد                                                                 | زیاد                                                         |
| هدف                      | دانستن                                                    | انجام دادن                                       | آماده‌سازی<br>کارکنان<br>برای<br>تغییرات | تغییرات در رفتار<br>و شخصیت                                          | هدایت و رشد<br>جسمانی و<br>روانی                             |
| ابزار اصلی               | نوشتاری و<br>سخنرانی                                      | استاد- شاگردی                                    | ترکیبی از<br>روش‌ها                      | ترکیبی از روش‌ها                                                     | مربی و مربی                                                  |
| تأکید بر                 | جنبه‌های علمی                                             | جنبه‌های عملی                                    | جنبه‌های<br>مفهومی                       | جنبه‌های تجربه                                                       | جنبه‌های<br>روحي و روانی                                     |
| شیوه                     | آموزش‌های<br>رسمی                                         | آموزش‌های<br>غیررسمی                             | آموزش از<br>طریق تجربه                   | ترکیبی از آموزش<br>و یادگیری                                         | چهره به چهره                                                 |
| کانون توجه               | شغل محوری                                                 | حرفه‌گرایی                                       | رشد<br>همه‌جانبه<br>کارکنان              | چالش‌طلبی و<br>انطباق‌پذیری                                          | رشد همه‌جانبه<br>شخصیت                                       |
| مقطع زمانی               | شروع و پایان<br>دارد                                      | پایان‌ناپذیر                                     | مستمر و<br>پیوسته                        | مستمر و پیوسته                                                       | مستمر و<br>پیوسته                                            |
| تمرکز                    | نیازهای فوری                                              | توسعه حرفه‌ای                                    | توسعه<br>مهارت‌ها                        | افزایش رفاه و<br>اثر بخشی فرد و<br>سازمان                            | پرورش ابعاد<br>معنوی                                         |
| مخاطب                    | مجموعه افراد                                              | فرد                                              | مجموعه<br>افراد                          | تیم مشارکت‌جو                                                        | فرد                                                          |



## ۲-۲. نظام آموزشی

اغلب نظام‌های آموزشی در قالب آموزش‌های سازمانی طراحی و برگزار می‌شوند؛ آموزش‌های سازمانی بر درک بهتر اهداف راهبردی سازمان، به‌روز شدن توانایی، افزایش تفکر خلاق، تقویت احساس تعلق سازمانی و تغییرات مثبت در موقعیت کاری کارکنان تأثیر مستقیم دارد (گریب، ۲۰۰۰). آموزش و توسعه در راستای تحقق اهداف راهبردی سازمان به اجرا درمی‌آید و منفعتی برای افراد و سازمان از جمله؛ سودآوری، کسب مزیت رقابتی، افزایش دانش شغلی دارد (پادمسیری و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). بر اساس بررسی‌های انجام شده تمام نظام‌های آموزشی در سه عنصر زیر مشترک هستند (گولدستون و فورد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳):

❖ نیازسنجی آموزشی در جهت مشخص کردن محتوای دوره‌های آموزشی  
یادگیرندگان؛

❖ طراحی و اجرای برنامه باهدف کسب اطمینان از یادگیری صحیح و کاربردی کردن  
مفاهیم؛

❖ ارزیابی برای مشخص کردن اثربخشی آموزش و چگونگی توسعه و تداوم آن.

رویکردهای مختلفی برای طراحی نظام آموزشی و برنامه‌ریزی درسی وجود دارد؛ از جمله این رویکردها می‌توان به رویکرد مسئله‌محور، محتوا محور، استادمحور، شاگردمحور، جامعه‌محور و شایسته‌محور اشاره کرد. در طراحی نظام آموزشی مدیران راهبردی عراق رویکرد شایسته‌محور مد نظر قرار گرفته است؛ از مزایای این نظام این است که فراگیران اطمینان و اعتماد به نفس کسب خواهند کرد؛ بر حوزه‌های خاص تسلط می‌یابند؛ در مورد عمق و وسعت شایستگی مورد نیاز آگاهی خواهند یافت و نیز به آن‌ها فرصت کافی داده خواهد شد تا سطح خاصی از شایستگی را کسب کنند. برنامه‌ریزی درسی مبتنی بر شایستگی را می‌توان دیدگاهی قلمداد کرد که به‌نوعی دربردارنده تمامی محاسن دیدگاه‌های یادشده است.

سینگلا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) نیز ابعاد نظام آموزشی و برنامه ریزی درسی مبتنی بر شایستگی را شامل موارد زیر می دانند (سینگلا و همکاران، ۲۰۰۵): ۱. شناسایی شایستگی ها؛ ۲. استاندارد کردن شایستگی ها؛ ۳. آموزش مبتنی بر شایستگی؛ ۴. تصدیق شایستگی ها. آن ها بر همین اساس پنج گام را برای طراحی یک برنامه درسی مبتنی بر شایستگی ذکر می کنند که عبارتند از:

- ❖ تعریف الزامات حرفه ای بر حسب دانش، مهارت و نگرش (شایستگی ها)؛
- ❖ تعیین الزامات حرفه ای، اهداف یادگیری و دستیابی به اهداف؛
- ❖ حرکت از اهداف یادگیری و کسب اهداف به یک برنامه یادگیری که موضوعاتی باید تدریس شود؛
- ❖ طرح ریزی برای حفظ کیفیت دوره؛
- ❖ تدوین راهبردهای اجرایی و ارزشیابی.

برخی دیگر اعتقاد دارند طراحی برنامه های درسی (آموزشی) مبتنی بر شایستگی، شامل سه مرحله اساسی است که عبارتند از: ۱. تعیین الگوی شایستگی ها (بررسی ادبیات موضوع و مستندات داخلی، مصاحبه با افراد موفق و برجسته، تهیه فهرست اولیه شایستگی ها، اعتباریابی شایستگی ها، تهیه الگوی شایستگی)؛ ۲. تشخیص نیازهای آموزشی و شناسایی و اجرای برنامه های درسی مبتنی بر شایستگی؛ ۳. ارزیابی آموزشی مبتنی بر الگوی شایستگی (مؤمنی و همکاران، ۱۳۹۰).

## ۳-۲. شیوه ها و فنون آموزشی

آموزش مدیران و کارکنان فرایندی است برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمانی و در نتیجه انطباق سازمان با محیط بیرونی. اگر برنامه ریزی دقیق، حساب شده و منطقی انجام نشود، چنین امری محقق نخواهد شد. آموزش های شغلی با حفظ ذخیره دانش و مهارت موجود سازمان، حفظ و نگهداری، افزایش انگیزش و خشنودی شغلی (لاندا، ۲۰۰۶) و

1. Singla P & Rastogi K & Sunita KM



توانمندسازی آنان مرتبط است (پریتی، ۲۰۰۵). روش‌های آموزش به ۳ دسته کلی تقسیم می‌شود: روش‌های آموزش ضمن کار<sup>۱</sup> و روش‌های آموزش خارج از کار<sup>۲</sup> و روش‌های فردمحور<sup>۳</sup> (در این بخش روش‌های آموزش خارج از محیط کار را اصطلاحاً روش آموزش کلاسی<sup>۴</sup> می‌نامیم). جدول زیر روش‌ها و فنون آموزش را به تفکیک روش‌های سه‌گانه فوق نشان می‌دهد.

جدول ۳: رویکردها و فنون آموزش

| شیوه‌ها و فنون                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                     | رویکردها      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| مربیگری <sup>۷</sup><br>استاد- شاگردی <sup>۸</sup>                                                                                                                                                                           | آموزش حین کار <sup>۵</sup><br>چرخش شغلی <sup>۶</sup>                                                                                                                                                                                | آموزش ضمن کار |
| فنون تجربی <sup>۱۵</sup> شامل<br>مطالعات موردی <sup>۱۶</sup><br>بازی‌های کسب‌وکاری <sup>۱۷</sup><br>ایفای نقش <sup>۱۸</sup><br>الگوسازی رفتاری <sup>۱۹</sup><br>آموزش‌های ضمن کار کلاسی رایانه‌ای<br>و شبکه‌ای <sup>۲۰</sup> | سمینار <sup>۹</sup><br>کنفرانس / بحث <sup>۱۰</sup><br>رسانه‌های صوتی و تصویری <sup>۱۱</sup> شامل:<br>رسانه‌های ثابت <sup>۱۲</sup> (کتاب و جزوه)<br>رسانه‌های پویا <sup>۱۳</sup> (فیلم و ویدئو)<br>ارتباطات از راه دور <sup>۱۴</sup> | آموزش کلاسی   |

1. Classroom
2. On the job training
3. Off the job training
4. Individualized Approach
5. Job instruction training
6. Sob rotating
7. Coaching
8. Mentoring
9. Lecture
10. Conference / Discussion
11. Audiovisual
12. Static media
13. Dynamic media
14. Telecommunication
15. Experiential techniques
16. Case studies
17. Business Game
18. Role Playing
19. Behaviorl Modeling
20. Computer based

| شیوه‌ها و فنون                                                                     |                                                                   | رویکردها          |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------|
| آموزش‌های مبتنی بر اینترنت<br>آموزش‌های مبتنی بر رایانه‌های<br>هوشمند <sup>۲</sup> | آموزش‌های مبتنی بر جزوه <sup>۱</sup><br>آموزش‌های مبتنی بر رایانه | آموزش‌های فردمحور |

منبع: (ورنر و دیسیمونه<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۱۶۷)

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی است و چون تحقیق حاضر درصدد توصیف و تحلیل وضعیت بر اساس متغیرهای پیشنهادی تحقیق است، از این‌رو در زمره تحقیقات توصیفی-تحلیلی قرار می‌گیرد که هدف از انجام آن توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت یا یک موضوع است.

نمونه آماری در این تحقیق به تعداد ۳۷۹ نفر است که نمونه‌ای است از جامعه آماری ۶۰۰۰ نفری تحقیق؛ بدین معنی که بخشی از کل جامعه مورد نظر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است. برای انجام تحلیل‌های آماری از نرم‌افزار آماری SPSS بهره گرفته شده است.

### ۴. یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### ۴-۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری تحقیق

با توجه به حجم نمونه مورد نیاز جهت انجام تحلیل، تعداد ۳۷۹ پرسش‌نامه مورد بررسی و تحلیل واقع شد. در این بخش با استفاده از داده‌های به‌دست آمده، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی از حیث جنسیت، مسئولیت، میزان تحصیلات و سابقه خدمت و غیره، در قالب جدول توصیف می‌شود.

1. Paper based
2. Intelligent computer aide instruction
3. Werner & desimone

جدول شماره ۴: ویژگی‌های جمعیت شناختی

| متغیر اصلی | متغیر فرعی      | فراوانی | درصد |
|------------|-----------------|---------|------|
| واحد خدمتی | قوه مقننه       | ۶۶      | ۱۷/۴ |
|            | قوه قضائیه      | ۲۱      | ۵/۵  |
|            | قوه مجریه       | ۲۴۸     | ۶۵/۵ |
|            | نهادهای عمومی   | ۴۴      | ۱۱/۶ |
|            | کل              | ۳۷۹     | ۱۰۰  |
| جنسیت      | مرد             | ۲۶۹     | ۷۱   |
|            | زن              | ۷۶      | ۲۰   |
|            | بی‌پاسخ         | ۳۴      | ۹    |
|            | کل              | ۳۷۹     | ۱۰۰  |
| تحصیلات    | بی‌پاسخ         | ۴۰      | ۱۰/۶ |
|            | کمتر از لیسانس  | ۷       | ۱/۸  |
|            | لیسانس          | ۱۴۳     | ۳۷/۷ |
|            | فوق لیسانس      | ۹۷      | ۲۵/۶ |
|            | دکتری           | ۹۲      | ۲۴/۳ |
|            | کل              | ۳۷۹     | ۱۰۰  |
| سن         | بی‌پاسخ         | ۴۳      | ۱۱/۳ |
|            | ۳۱ تا ۴۰ سال    | ۶۲      | ۱۶/۴ |
|            | ۴۱ تا ۵۰ سال    | ۱۴۲     | ۳۷/۵ |
|            | بیشتر از ۵۰ سال | ۱۳۲     | ۳۴/۸ |
|            | کل              | ۳۷۹     | ۱۰۰  |

## ۲-۴. تحلیل وضعیت موجود و مطلوب نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق

قبل از پرداختن به تحلیل وضعیت نظام آموزش و تربیت مدیران در کشور عراق، لازم است تا مقیاس سنجش و اندازه‌گیری این دو وضعیت در این پژوهش معرفی شود.

ابزار اندازه‌گیری: با توجه به اینکه مقیاس اندازه‌گیری و محاسبه میانگین طیف لیکرت است، شکاف حاصل از میانگین‌ها در وضعیت‌های موجود و مطلوب عبارتند از:

۱. اعداد بین ۰-۱

۲. اعداد ۱-۱/۷۵

۳. اعداد ۲/۵-۱/۷۵

اینک با توجه به عدد به‌دست آمده از اختلاف میانگین‌ها به تحلیل وضعیت پرداخته می‌شود.

❖ تحلیل وضعیت: شامل سه وضعیت است:

۱. وضعیت مطلوب و قابل قبول: اعدادی که بین ۰ تا ۱ توسط ابزار تحلیل (خط‌کش)

به‌دست آمده باشد؛ چنین وضعیتی با رنگ سبز نمایش داده شده است؛

۲. وضعیت نسبتاً نامناسب (هشداردهنده): اعدادی که بین ۱ تا ۱/۷۵ توسط ابزار

سنجش (خط‌کش) به‌دست آمده باشد؛ چنین وضعیتی با رنگ نارنجی نمایش داده

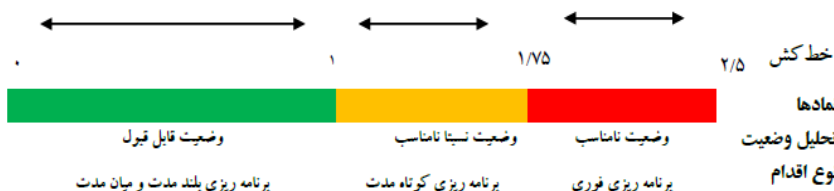
شده است؛

۳. وضعیت نامناسب: اعداد بین ۱/۷۵ تا ۲/۵ است؛ نماد چنین وضعیتی رنگ قرمز

است.

❖ نوع اقدام

با توجه به وضعیت‌های به‌دست آمده، سه نوع اقدام پیشنهاد شده است: در وضعیت مطلوب، برنامه‌ریزی بلندمدت و میان‌مدت، در وضعیت نسبتاً نامناسب، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و در وضعیت نامناسب (هشدار) برنامه‌ریزی فوری پیشنهاد شده است.

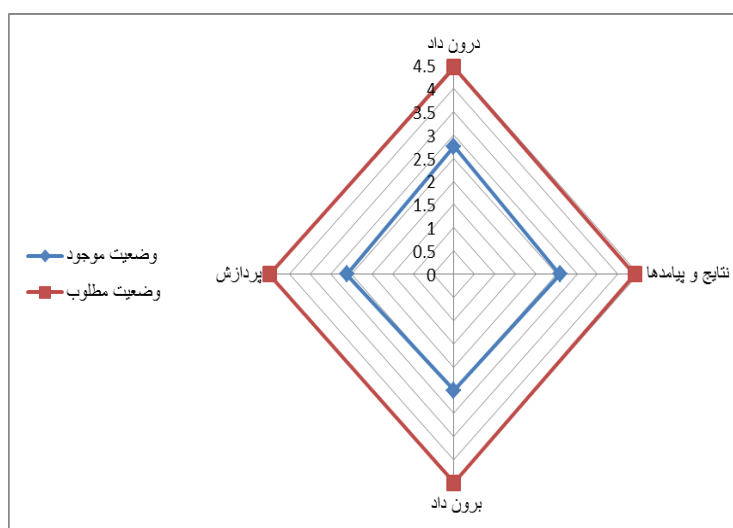


در جدول زیر، نتایج حاصل از اختلاف میانگین (شکاف) بین دو وضعیت موجود و مطلوب هرکدام از حوزه‌ها مورد بررسی به‌دست آمده و با توجه به شکاف حاصل به‌وسیله مقیاس طراحی شده به تحلیل وضعیت و نوع اقدام پیشنهادی در برابر موقعیت حاصل پرداخته شده است.

در این بررسی با توجه به ابعاد چهارگانه نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق، به وضعیت موجود و مطلوب و مقایسه این دو پرداخته می‌شود.

جدول ۵: وضعیت موجود و مطلوب ابعاد اصلی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق

| ابعاد           | میانگین وضعیت موجود | میانگین وضعیت مطلوب | شکاف | تحلیل وضعیت    | نوع اقدام |
|-----------------|---------------------|---------------------|------|----------------|-----------|
| درون داد        | ۲/۷۵                | ۴/۴۶                | ۱/۷۱ | نسبتاً نامناسب | کوتاه‌مدت |
| پردازش          | ۲/۶۱                | ۴/۵                 | ۱/۸۹ | نامناسب        | فوری      |
| برون داد        | ۲/۵۱                | ۴/۵                 | ۱/۹۹ | نامناسب        | فوری      |
| نتایج و پیامدها | ۲/۵۹                | ۴/۴۱                | ۱/۸۲ | نامناسب        | فوری      |



شکل ۱: نمودار راداری وضعیت مطلوب و موجود برای ابعاد اصلی

با توجه به جدول و نمودار فوق و برابر یافته‌های تحقیق تمامی ابعاد در وضعیت نسبتاً نامناسب و نامناسب قرار دارند.

جدول ۶: وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های اصلی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق

| ابعاد    | گزاره‌ها/ عناصر                                              | میانگین وضعیت موجود | میانگین وضعیت مطلوب | شکاف  | تحلیل وضعیت    | نوع اقدام |
|----------|--------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|-------|----------------|-----------|
| درون‌داد | مبانی و منابع نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی              | ۲/۸۷۵               | ۴/۵۳                | ۱/۶۵۵ | نسبتاً نامناسب | کوتاه‌مدت |
|          | اسناد جهت‌ساز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی              | ۲/۷۴۶               | ۴/۴۴۸               | ۱/۷۰۲ | نسبتاً نامناسب | کوتاه‌مدت |
|          | شناسایی و معرفی مدیران راهبردی جهت آموزش                     | ۲/۶۵                | ۴/۴۱                | ۱/۷۶  | نامناسب        | فوری      |
|          | تعیین پیش‌نیازها و الزامات نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی | ۲/۷                 | ۴/۴۷۶               | ۱/۷۷۶ | نامناسب        | فوری      |
| پردازش   | نیازسنجی آموزشی و تربیتی مدیران راهبردی                      | ۲/۵۷                | ۴/۶۳                | ۲/۰۶  | نامناسب        | فوری      |
|          | برنامه‌ریزی آموزشی و تربیتی مدیران راهبردی                   | ۲/۶۹                | ۴/۴۷                | ۱/۷۸  | نامناسب        | فوری      |
|          | اجرای برنامه‌های آموزشی و تربیتی مدیران راهبردی              | ۲/۶۷                | ۴/۴۷                | ۱/۸   | نامناسب        | فوری      |



| ابعاد           | گزاره‌ها/ عناصر                                                | میانگین وضعیت موجود | میانگین وضعیت مطلوب | شکاف  | تحلیل وضعیت | نوع اقدام |
|-----------------|----------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|-------|-------------|-----------|
|                 | ارزیابی دوره‌های آموزشی و تربیتی مدیران راهبردی                | ۲/۵۲                | ۴/۴۴                | ۱/۹۲  | نامناسب     | فوری      |
| برونداد         | توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران راهبردی                         | ۲/۵۱۵               | ۴/۵۴                | ۲/۰۲۵ | نامناسب     | فوری      |
|                 | توسعه شایستگی‌های مدیریتی مدیران راهبردی                       | ۲/۵۰۵               | ۴/۵۱۵               | ۲/۰۱  | نامناسب     | فوری      |
|                 | توسعه شایستگی‌های مکتبی مدیران راهبردی                         | ۲/۵۳                | ۴/۴۲                | ۱/۸۹  | نامناسب     | فوری      |
|                 | پیامدهای فردی مورد انتظار ارتقای شایستگی‌های مدیران راهبردی    | ۲/۵۸                | ۴/۳۴                | ۱/۷۶  | نامناسب     | فوری      |
| نتایج و پیامدها | پیامدهای سازمانی مورد انتظار ارتقای شایستگی‌های مدیران راهبردی | ۲/۶                 | ۴/۴۷۵               | ۱/۸۷۵ | نامناسب     | فوری      |
|                 | پیامدهای اجتماعی مورد انتظار ارتقای شایستگی‌های مدیران راهبردی | ۲/۶۱۴               | ۴/۴۱۶               | ۱/۸۰۲ | نامناسب     | فوری      |

همچنان که از نتایج تحقیق مشخص است در بُعد درون‌داد، به‌جز گزاره «مبانی و منابع نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی» با میانگین وضعیت موجود (۲/۸۷۵)، میانگین وضعیت مطلوب (۴/۵۳) و میزان شکاف (۱/۶۵۵) و نیز گزاره «اسناد جهت‌ساز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی» با میانگین وضعیت موجود (۲/۷۴۶)، میانگین وضعیت مطلوب (۴/۴۴۸) و میزان شکاف (۱/۷۰۲) که در وضعیت نسبتاً نامناسب قرار دارند و اقدام کوتاه‌مدت را می‌طلبند در مابقی گزاره‌ها و ارکان و عناصر نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی، فاصله بین وضع موجود و مطلوب زیاد است و وضعیت در حالت نامناسب قرار دارد و اقدام فوری را از طرف مسئولان ذی‌ربط می‌طلبد.



|         |                   | Paired Differences |                   |                       |                                                 |         | t      | df  | Sig.<br>(2-tailed) |
|---------|-------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------------------------------|---------|--------|-----|--------------------|
|         |                   | Mean               | Std.<br>Deviation | Std.<br>Error<br>Mean | 95% Confidence<br>Interval of the<br>Difference |         |        |     |                    |
|         |                   |                    |                   |                       | Lower                                           | Upper   |        |     |                    |
| Pair 1  | Optimal1 - Now1   | 1.86544            | 1.20640           | .06197                | 1.74359                                         | 1.98728 | 30.103 | 378 | .000               |
| Pair 2  | Optimal2 - Now2   | 1.70976            | 1.08632           | .05580                | 1.60004                                         | 1.81948 | 30.641 | 378 | .000               |
| Pair 3  | Optimal3 - Now3   | 1.73615            | 1.13344           | .05822                | 1.62167                                         | 1.85063 | 29.820 | 378 | .000               |
| Pair 4  | Optimal4 - Now4   | 1.65775            | 1.18773           | .06142                | 1.53699                                         | 1.77852 | 26.992 | 373 | .000               |
| Pair 5  | Optimal5 - Now5   | 1.67460            | 1.08642           | .05588                | 1.56473                                         | 1.78448 | 29.968 | 377 | .000               |
| Pair 6  | Optimal6 - Now6   | 1.66755            | 1.14478           | .05904                | 1.55147                                         | 1.78364 | 28.246 | 375 | .000               |
| Pair 7  | Optimal7 - Now7   | 1.71200            | 1.16877           | .06036                | 1.59332                                         | 1.83068 | 28.365 | 374 | .000               |
| Pair 8  | Optimal8 - Now8   | 1.63200            | 1.20296           | .06212                | 1.50985                                         | 1.75415 | 26.272 | 374 | .000               |
| Pair 9  | Optimal9 - Now9   | 1.81132            | 1.23550           | .06414                | 1.68519                                         | 1.93745 | 28.238 | 370 | .000               |
| Pair 10 | Optimal10 - Now10 | 1.88624            | 1.23188           | .06336                | 1.76166                                         | 2.01083 | 29.770 | 377 | .000               |
| Pair 11 | Optimal11 - Now11 | 1.77249            | 1.18616           | .06101                | 1.65252                                         | 1.89245 | 29.053 | 377 | .000               |
| Pair 12 | Optimal12 - Now12 | 1.64456            | 1.14201           | .05882                | 1.52891                                         | 1.76021 | 27.961 | 376 | .000               |
| Pair 13 | Optimal13 - Now13 | 1.72118            | 1.14887           | .05949                | 1.60421                                         | 1.83815 | 28.934 | 372 | .000               |
| Pair 14 | Optimal14 - Now14 | 1.70699            | 1.15982           | .06013                | 1.58874                                         | 1.82524 | 28.387 | 371 | .000               |
| Pair 15 | Optimal15 - Now15 | 1.81720            | 1.10325           | .05720                | 1.70473                                         | 1.92968 | 31.769 | 371 | .000               |
| Pair 16 | Optimal16 - Now16 | 1.69600            | 1.18293           | .06109                | 1.57588                                         | 1.81612 | 27.764 | 374 | .000               |

|         |                   |         |         |        |         |         |        |     |      |
|---------|-------------------|---------|---------|--------|---------|---------|--------|-----|------|
| Pair 17 | Optimal17 - Now17 | 1.86096 | 1.21956 | .06306 | 1.73696 | 1.98496 | 29.510 | 373 | .000 |
| Pair 18 | Optimal18 - Now18 | 1.82162 | 1.24093 | .06451 | 1.69476 | 1.94848 | 28.237 | 369 | .000 |
| Pair 19 | Optimal19 - Now19 | 2.14133 | 1.20106 | .06202 | 2.01938 | 2.26329 | 34.525 | 374 | .000 |
| Pair 20 | Optimal20 - Now20 | 2.02133 | 1.16526 | .06017 | 1.90301 | 2.13965 | 33.592 | 374 | .000 |
| Pair 21 | Optimal21 - Now21 | 2.00000 | 1.18778 | .06167 | 1.87874 | 2.12126 | 32.433 | 370 | .000 |
| Pair 22 | Optimal22 - Now22 | 1.72043 | 1.17811 | .06108 | 1.60032 | 1.84054 | 28.166 | 371 | .000 |
| Pair 23 | Optimal23 - Now23 | 1.70292 | 1.15630 | .05955 | 1.58582 | 1.82002 | 28.595 | 376 | .000 |
| Pair 24 | Optimal24 - Now24 | 1.77128 | 1.18696 | .06121 | 1.65091 | 1.89164 | 28.936 | 375 | .000 |
| Pair 25 | Optimal25 - Now25 | 1.76596 | 1.10683 | .05708 | 1.65372 | 1.87820 | 30.938 | 375 | .000 |
| Pair 26 | Optimal26 - Now26 | 1.90000 | 1.16160 | .06122 | 1.77960 | 2.02040 | 31.035 | 359 | .000 |
| Pair 27 | Optimal27 - Now27 | 1.76064 | 1.14596 | .05910 | 1.64443 | 1.87684 | 29.792 | 375 | .000 |
| Pair 28 | Optimal28 - Now28 | 1.83245 | 1.14361 | .05898 | 1.71648 | 1.94841 | 31.070 | 375 | .000 |
| Pair 29 | Optimal29 - Now29 | 1.85791 | 1.15175 | .05964 | 1.74064 | 1.97517 | 31.154 | 372 | .000 |
| Pair 30 | Optimal30 - Now30 | 1.88360 | 1.11996 | .05760 | 1.77033 | 1.99686 | 32.699 | 377 | .000 |
| Pair 31 | Optimal31 - Now31 | 1.83905 | 1.15605 | .05938 | 1.72229 | 1.95581 | 30.970 | 378 | .000 |
| Pair 32 | Optimal32 - Now32 | 1.91821 | 1.18686 | .06096 | 1.79833 | 2.03808 | 31.464 | 378 | .000 |

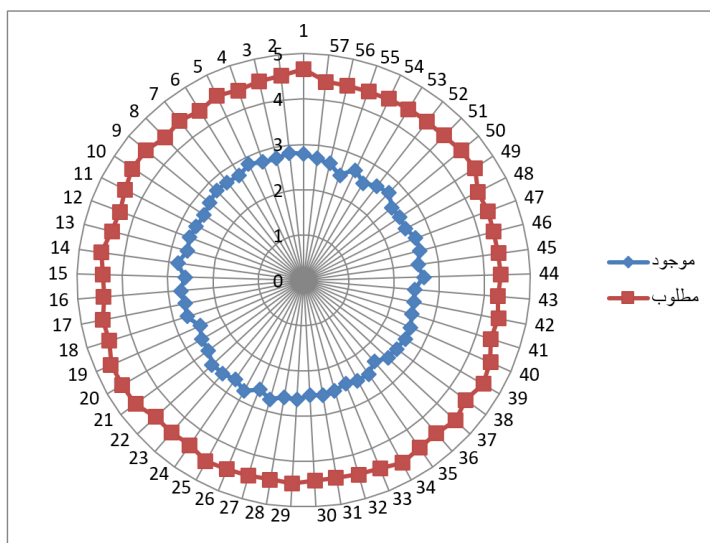


|         |                      |         |         |        |         |         |        |     |      |
|---------|----------------------|---------|---------|--------|---------|---------|--------|-----|------|
| Pair 33 | Optimal33<br>- Now33 | 2.00796 | 1.10484 | .05690 | 1.89607 | 2.11984 | 35.288 | 376 | .000 |
| Pair 34 | Optimal34<br>- Now34 | 2.07124 | 1.16278 | .05973 | 1.95380 | 2.18868 | 34.678 | 378 | .000 |
| Pair 35 | Optimal35<br>- Now35 | 1.97098 | 1.29169 | .06635 | 1.84052 | 2.10144 | 29.706 | 378 | .000 |
| Pair 36 | Optimal36<br>- Now36 | 2.09763 | 1.10959 | .05700 | 1.98556 | 2.20969 | 36.803 | 378 | .000 |
| Pair 37 | Optimal37<br>- Now37 | 2.03958 | 1.15287 | .05922 | 1.92314 | 2.15602 | 34.441 | 378 | .000 |
| Pair 38 | Optimal38<br>- Now38 | 1.91799 | 1.11233 | .05721 | 1.80549 | 2.03048 | 33.524 | 377 | .000 |
| Pair 39 | Optimal39<br>- Now39 | 1.98670 | 1.10143 | .05680 | 1.87501 | 2.09839 | 34.976 | 375 | .000 |
| Pair 40 | Optimal40<br>- Now40 | 1.92857 | 1.19800 | .06162 | 1.80741 | 2.04973 | 31.299 | 377 | .000 |
| Pair 41 | Optimal41<br>- Now41 | 1.83862 | 1.27946 | .06581 | 1.70923 | 1.96802 | 27.939 | 377 | .000 |
| Pair 42 | Optimal42<br>- Now42 | 1.89125 | 1.35715 | .06990 | 1.75381 | 2.02868 | 27.058 | 376 | .000 |
| Pair 43 | Optimal43<br>- Now43 | 1.83377 | 1.27712 | .06560 | 1.70478 | 1.96276 | 27.953 | 378 | .000 |
| Pair 44 | Optimal44<br>- Now44 | 1.71164 | 1.15574 | .05944 | 1.59476 | 1.82852 | 28.794 | 377 | .000 |
| Pair 45 | Optimal45<br>- Now45 | 1.79101 | 1.20398 | .06193 | 1.66924 | 1.91277 | 28.922 | 377 | .000 |
| Pair 46 | Optimal46<br>- Now46 | 1.68865 | 1.18997 | .06112 | 1.56847 | 1.80884 | 27.626 | 378 | .000 |
| Pair 47 | Optimal47<br>- Now47 | 1.70185 | 1.17661 | .06044 | 1.58301 | 1.82068 | 28.158 | 378 | .000 |
| Pair 48 | Optimal48<br>- Now48 | 1.79630 | 1.22238 | .06287 | 1.67267 | 1.91992 | 28.571 | 377 | .000 |
| Pair 49 | Optimal49<br>- Now49 | 1.97867 | 1.24942 | .06452 | 1.85180 | 2.10553 | 30.668 | 374 | .000 |

|         |                   |         |         |        |         |         |        |     |      |
|---------|-------------------|---------|---------|--------|---------|---------|--------|-----|------|
| Pair 50 | Optimal50 - Now50 | 1.98674 | 1.22359 | .06302 | 1.86283 | 2.11065 | 31.527 | 376 | .000 |
| Pair 51 | Optimal51 - Now51 | 1.74468 | 1.23233 | .06355 | 1.61972 | 1.86964 | 27.453 | 375 | .000 |
| Pair 52 | Optimal52 - Now52 | 1.79841 | 1.16541 | .06002 | 1.68039 | 1.91643 | 29.963 | 376 | .000 |
| Pair 53 | Optimal53 - Now53 | 1.91557 | 1.19223 | .06124 | 1.79515 | 2.03598 | 31.279 | 378 | .000 |
| Pair 54 | Optimal54 - Now54 | 1.73087 | 1.17576 | .06039 | 1.61212 | 1.84962 | 28.659 | 378 | .000 |
| Pair 55 | Optimal55 - Now55 | 1.94960 | 1.19177 | .06138 | 1.82891 | 2.07029 | 31.763 | 376 | .000 |
| Pair 56 | Optimal56 - Now56 | 1.74142 | 1.21134 | .06222 | 1.61908 | 1.86377 | 27.987 | 378 | .000 |
| Pair 57 | Optimal57 - Now57 | 1.65699 | 1.22086 | .06271 | 1.53369 | 1.78030 | 26.423 | 378 | .000 |

با توجه به جدول بالا و آزمون نمونه زوجی تمام گزاره‌ها کمتر از ۰/۰۵ هستند و این بدین معنا است فرض صفر ما رد شده و بین وضعیت مطلوب با وضعیت موجود اختلاف معناداری وجود دارد. همچنین با توجه به جدول که درجه آزادی برای همه گزاره‌ها نزدیک به هم و تقریباً یکسان هستند، هر چه آماره  $t$  بزرگ‌تر باشد شکاف بین وضعیت مطلوب و موجود بیشتر است که در گزاره شماره ۳۶ بالاترین شکاف و در گزاره شماره ۸ کمترین شکاف وضعیت موجود و مطلوب وجود دارد. همچنین از مقدار شکاف میانگین نیز می‌توان به بالاترین شکاف و کمترین شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب پی برد. همان‌طور که از مقدار میانگین داده‌ها مشخص است، میزان وضعیت موجود با وضعیت مطلوب از فاصله چشمگیری در تمام گزاره‌ها برخوردار است که این نیازمند اقدام فوری و کوتاه‌مدت در تمام حوزه‌های مطرح شده است. نیمرخ تحلیل وضعیت موجود و مطلوب در قالب نمودار زیر ارائه می‌شود. همچنان که پیدا است در تمامی شاخص‌ها، دوره‌های آموزشی و تربیتی مدیران

راهبردی عراق در وضعیت نسبتاً نامناسب و نامناسب قرار دارد و شکاف بین وضع موجود با وضع مطلوب زیاد یا بسیار زیاد است.



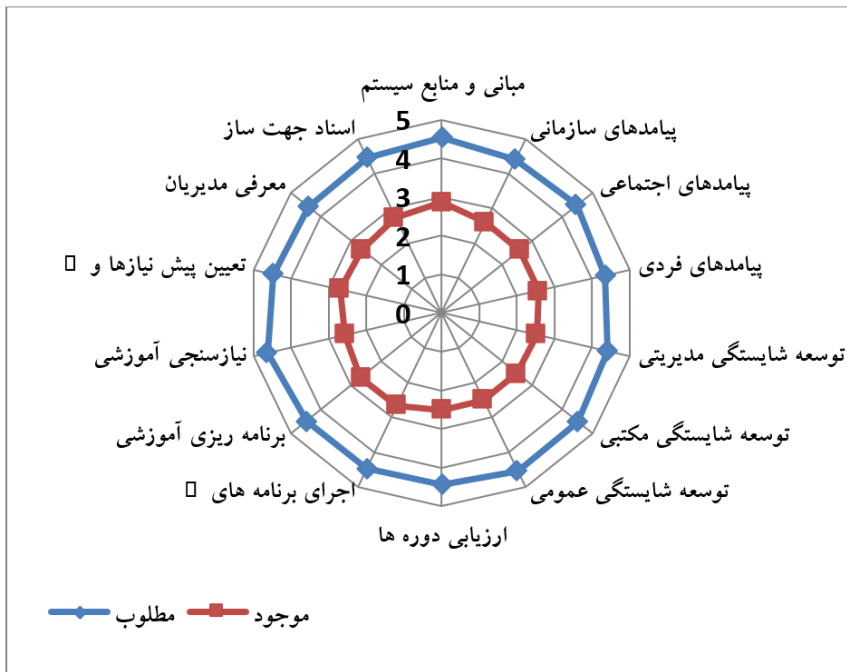
شکل ۲: ترسیم نیمرخ وضعیت مطلوب و موجود برای تمامی شاخص‌های مدل

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف این پژوهش، سنجش وضعیت موجود و مطلوب نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق بود. در این پژوهش ابتدا با انجام مطالعات نظری (مطالعه کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، مقالات داخلی و خارجی و پایگاه‌های اطلاعاتی) و نیز مصاحبه با تعدادی از صاحب‌نظران و خبرگان، ابعاد و عناصر نظام آموزش و تربیت شناسایی شد. سپس پرسش‌نامه تحقیق طراحی شد و اعتبار آن به تأیید خبرگان رسید. بر این اساس الگوی مطلوب (نظام مطلوب) طراحی شد؛ این نظام مشتمل بر چهار بُعد / رکن است: ورودی‌ها با ۴ متغیر اصلی: مبانی و منابع، اسناد جهت‌ساز، مدیران راهبردی و پیش‌نیازها و الزامات نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی و ۱۷ متغیر فرعی؛ فرایندها با ۴ متغیر اصلی: نیازسنجی آموزشی و تربیتی، برنامه‌ریزی آموزشی و تربیتی، اجرای برنامه‌های آموزشی و تربیتی و ارزیابی دوره‌های آموزشی و تربیتی مدیران راهبردی عراق و ۱۵ متغیر فرعی؛ خروجی‌ها با ۳ متغیر اصلی:

توسعه شایستگی‌های عمومی، توسعه شایستگی‌های مدیریتی و توسعه شایستگی‌های مکتبی مدیران راهبردی عراق و ۹ متغیر فرعی و پیامدها با ۳ متغیر اصلی: پیامدهای فردی مورد انتظار، پیامدهای گروهی مورد انتظار و پیامدهای سازمانی مورد انتظار و ۹ متغیر فرعی. بدین منظور بر اساس الگوی تأیید شده، پرسش‌نامه دو وضعیتی طراحی شد و در بین نمونه آماری (که تماماً از مدیران راهبردی عراق شاغل در دستگاه‌های مختلف بودند)، برابر فرمول، توزیع و جمع‌آوری شد. با توجه به اینکه مقادیر P-Value (سطح معناداری) تمامی شاخص‌ها کمتر از ۰,۰۵ و مقادیر T-Value (آماره آزمون تی) بیشتر از ۱/۹۶ محاسبه شد، بنابراین تمامی متغیرهای نظام آموزش و تربیت مدیران با ضریب اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید نمونه آماری قرار گرفت.

در گام بعد مقرر شد که وضعیت موجود نظام آموزشی مدیران راهبردی عراق بر اساس این نظام آموزشی (به‌عنوان یک نظام مطلوب) در یک پیمایش، مورد سنجش و ارزیابی قرار بگیرد که این اتفاق در یک نمونه ۳۷۹ نفری افتاد. بر اساس یافته‌های این بخش از پژوهش، شکاف فاحشی بین وضع موجود و مطلوب نظام آموزشی مشاهده شد؛ بدین معنی که دوره‌های آموزشی و تربیتی مدیران راهبردی عراق در وضعیت نسبتاً نامناسب و نامناسب قرار دارد و شکاف بین وضع موجود با وضع مطلوب زیاد یا بسیار زیاد است؛ بنابراین ضروری است تا در کوتاه‌ترین زمان ممکن نسبت به برنامه‌ریزی و برگزاری دوره‌های آموزشی خاص مدیران راهبردی، مبتنی بر نظام طراحی شده اقدام شود تا شاهد بهبود وضعیت آموزشی و تربیتی مدیران راهبردی در سنوات پیش‌رو باشیم تا اهدافی که در این نظام پیش‌بینی شده است، محقق شود. شکل (۳) نیمرخ وضعیت مطلوب و موجود در مؤلفه‌های اصلی الگوی تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۳: نمودار راداری ترسیم نیمرخ وضعیت مطلوب و موجود برای مؤلفه‌های اصلی

برای برطرف شدن این خلأها و عقب‌افتادگی‌ها و نیز تلاش در جهت نیل به وضعیت مطلوب، پیشنهادها و راهکارهایی به‌قرار زیر ارائه می‌شود:

❖ پیگیری و تصویب ساختار و شرح وظایف مرکز آموزش مدیران راهبردی عراق از سوی مراکز صلاحیت‌دار جهت تحت پوشش آموزشی و تربیتی قرار دادن مدیران راهبردی؛

❖ طراحی و تصویب برنامه تفصیلی، دروس و سرفصل‌های دوره‌های مدیران راهبردی پیش‌بینی شده در نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق؛

❖ تألیف و یا تدوین محتوا و کتاب‌های آموزشی برابر دروس و سرفصل‌های پیش‌بینی شده در نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق؛

❖ برقراری پیوند بین تأثیر دوره‌های آموزشی بر حقوق و مزایا، انتصابات، ارتقا و جانشین‌پروری مدیران راهبردی عراق؛

- ❖ شناسایی و انتخاب اساتید مبرز برای تدریس در دوره‌های آموزشی مدیران راهبردی؛
- ❖ شناسایی و ارائه فهرستی از تجهیزات و فناوری‌های نوین که در برنامه‌ریزی و اجرای نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق نقش مهم و اثرگذار دارند؛
- ❖ تدوین شاخص‌های سنجش میزان تحقق و اثربخشی دوره‌های آموزش و تربیت مدیران راهبردی؛
- ❖ حمایت و پشتیبانی جدی و بی‌دریغ مادی و معنوی مسئولان و مدیران ارشد کشور عراق از برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران راهبردی این کشور؛
- ❖ تهیه سین برنامه دوره‌های آموزشی مدیران راهبردی به تفکیک بخش‌ها و دستگاه‌های مختلف و اهتمام ویژه مسئولین امر به برگزاری مستمر این دوره‌ها؛
- ❖ پیش‌بینی دوره‌های فشرده برای مدیران راهبردی با توجه به اولویت‌های شغلی و سطوح مدیریتی و تعمیم این دوره‌ها به سایر مشاغل و مناصب.



## فهرست منابع

- آقامحمدی، داوود (۱۳۸۸). تدوین راهبرد تربیتی و آموزشی دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
- اسکندری، مجتبی (۱۳۸۱). طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران سازمان حج و زیارت، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- جلالی کوتنایی، علی محمد (۱۳۹۴). ارائه الگوی مدیریت راهبردی آموزش و تربیت در دانشگاه‌های نیروهای مسلح کشور، رساله دکتری، به راهنمایی دکتر سید ضیاءالدین قاضی زاده فرد، دانشگاه عالی دفاع ملی.
- رحیم‌نژاد، ابراهیم (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی فرایند آموزش مدیران بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی و ارائه الگوی بهینه، رساله دکتری، به راهنمایی دکتر مجتبی اسکندری، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران.
- رضائی، محمد (۱۳۸۲). تعیین شاخص‌های عملکردی نظام آموزش نهجا و ارائه الگوی بهینه برای آن، رساله دکتری، دانشگاه عالی دفاع ملی، ۱۳۸۲.
- سلیمی، حسین (۱۳۹۹). نظام تأمین (تربیت، آموزش و به‌کارگیری) کارگزاران سطوح راهبردی جمهوری اسلامی ایران در تراز انقلاب اسلامی، رساله دکتری، به راهنمایی دکتر احمد وحیدی، دانشکده امنیت ملی دانشگاه عالی دفاع ملی.
- سهرابی، آرزو؛ سهرابی، رؤیا؛ شاه‌حسینی، محمدعلی (۱۳۹۳). ضرورت توجه به آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها، شیراز.
- سیف، علی اکبر (۱۳۸۲). روانشناسی پرورش، تهران: انتشارات آگاه.
- شیخانی، محمداسماعیل؛ ملکوتی، محمدجواد (۱۳۹۲). تعلیم و تربیت مبتنی بر آیات و روایات از دیدگاه شهید مطهری، سراج منیر، سال سوم، شماره ۱۱.
- صدری، سید صدرالدین (۱۳۸۳). نظام آموزش کارکنان دولت، چاپ اول، تهران: معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- عباس‌زادگان، ترک زاده (۱۳۸۱). نیازسنجی آموزشی سازمان‌ها، شرکت سهامی انتشار، تهران، چاپ اول.
- قلی‌پور، آرین؛ آغار، عسل (۱۳۹۸). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (۲) نظام حقوق و مزایا، تهران.

## انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

- محمدی، مهدی؛ حکاک، محمد؛ نظریور، امیر هوشنگ؛ موسوی، سید نجم الدین (۱۳۹۷)، *طراحی الگوی آموزش و تربیت مدیران نهادی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر مدل‌سازی ساختاری*، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین، سال دهم، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۷.
- مطهری، مرتضی (۱۳۹۱). *تربیت و رشد اسلامی*، تهران: انتشارات بینش مطهر
- مؤمنی مهمویی، حسین؛ کاظم پور، اسماعیل؛ تفرشی، محمد (۱۳۹۰). *برنامه‌ریزی درسی مبتنی بر شایستگی: راهبردی مطلوب برای توسعه شایستگی‌های اساسی*، فصلنامه راهبردهای آموزش، دوره ۴، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۰، صص ۱۴۳-۱۴۹
- نقی‌زاده تیمورلویی، یحیی (۱۳۹۵). *طراحی الگوی راهبردی تربیت و آموزش مدیران عالی پدافند غیر عامل در سطح ملی*، رساله دکتری، به راهنمایی دکتر ناصر پورصادق، دانشگاه عالی دفاع ملی.



## References

- Adedoyin, O.A. (2018). Training and Development and Organisational Performance: Standpoint from Private Tertiary Institutions in Nigeria, *Journal of Economics, Management and Trade*, Article no. JEMT.44895.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55, 609-616.
- Asheghi H., Ghahramani M., Ghorchian N. (). Present a Conceptual Model for Designing a Managerial Training Program Based on Managerial Competence. *Qualitative Research. Educational Management Innovations*. No. 47
- Baldwin, John And Johnson, Joanne, (1995). Human Capital Development And Innovation: The Case Of Training Small And Medium Sized Firms, Micro- Economic Analysis Division, Statistics Canada And Canadian Institute For Advanced Research.
- Beausaert, S., (2011). The use of Personal Development Plans in the workplace, PhD thesis, Maastricht university, The Netherlands.
- Bernardin Bernardin. H, J. (2003). Human resource management. United state: megraw hill.
- Byham, W (2002). Developing Dimension/Competency-Based Human Resource systems. Canada: DDI
- Byham, W & Moyer, R (2002). Using Competencies To Build A Successful Organization. Canada: DDI
- Cave, E & Mc Keown, P (1993). Managerial Effectiveness: The Identification of Need. *Management Education and Development*, Vol 24, No 2 pp122-137
- Clarck, D (1999). Discussion Competencies. <http://www.nwlink.com>
- Darville R. (2018). Comparative Study of Strategies, Policies and Constraints. *Adult Education Quarterly*. 2018;68 (4):348-72.
- Donna E E, Veronica M B, Crystal T (2020). Comprehensive Assessment for Teaching and Learning Centres: A Field-Tested Planning Model. *International Journal for Academic Development*. 2020; 25(4): 337-349.
- gerber, r., & lanksher, c. (2000). Training for a smart workforce. Britain: Biddle LTD.
- Goldstein I, Ford J. (2004). Training in organization. 2nd ed, editor. New York: Mc Graw Hill.
- Government of saskatchewan (1998). Executive director/director/senior manager management competency profile. <http://www.aasa.org>
- Grossman R, Salas E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of training and development*. 2011;15(2):103-20
- Haunstein, p (2000). Competency Modeling Approaches and strategies. [csae.com/client/csae.pdf](http://csae.com/client/csae.pdf)
- Hornaday JA, Aboud J (2011). Characteristics of successful entrepreneurs. *Entrepreneurship and Venture Management*, Clifford M. Baumback and Joseph Mancuso, eds., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, pp. 11-21.
- Hustedde R, Pulver G (2009). Factors affecting equity capital acquisition: The demand side. *J. Bus. Venturing*, 7(5): 363-374.
- Kennedy, M. (2015). Towards a Taxonomy of System Dynamics Models of Higher Education, *Library anagement*, Vol.23, No.2, pp.1-12 16.
- Keyna N., (2013). Relation between training and performance. *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 3, No.1, pp 95-117

- Knassmüller M. (2015). Culture matters – the training of senior civil servants in Austria, Germany, the Netherlands and Switzerland. *Teaching Public Administration*. 2015;34(9):120-49.
- Lochan D. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment, *Tourism Management*. 2015;46(1):419-30.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin.
- Pacheco R, Franzese C. (2017). Executive programs for Brazilian mid-career public managers Pitfalls and challenges. *Teaching Public Administration*. 2017;35(1):38-49.
- Priti, J. (2005). A comparative analysis of strategic human resource management issues in an organizational context, *Library review*, Vol. 54 No. 3, pp 166-179
- Padmasiri, M. D., Sandamali, J. G. P., Mahalekamge, W. G. S., & Mendis, M. V. S. (2018). The Relationship between Training and Development and Employee Performance of Executive Level Employees in Apparel Organizations. *International Invention of Scientific Journal*, 2(01).
- Richard S. Graded (2020). Assessment Models for Competency-Based Training in Vocational Education and Training. *World Journal of Education*. 2020; 10(3): 106-112.
- Singla P, Rastogi K, Sunita KM. (2005). Developing competencybased curriculum for technical programs. India; National Symposium on Engineering Education.
- Steinbach, Robert (2005). *On-the-job training preparing employees for success*, Axzo Press, 8-10.
- Stewart, G., and Brown, K. (2011). *Human Resource Management: linking strategy to practice*. Danvers. John Wiley and Sons, Inc.
- Vander Steen M, Twist mV, Frissen P. (2016). Learning from experience. 2016;35(1):105-25.
- Werner, J. M., & Desimone, R. L. (2006). *Human Resource Development* (4th ed.). Australia: Thomson South-Western.
- Werner. John M, Desimone. Randy L (2009). *Human Resource Development*, South Western Cengage Learning, First Edition, USA
- Weru J et al, (2014). The Relationship between Training and Development on Performance of StateOwned Corporations, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.3, No.9, pp.57-75