

مقاله پژوهشی: راهبردهای آموزش حین خدمت در ارتش جمهوری اسلامی ایران

ارسطو توحیدی^۱، محمدرضا دوست محمدی^۲

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۰۳

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۲/۰۷

چکیده

سرمایه‌گذاری در حوزه آموزش نیروی انسانی برای ارتقاء سطح عملکرد سازمانی ضروری است، با توجه به نقش ارتش در دفاع و حفظ کيان و قلمرو کشور، آموزش در بعد فردی و یگانی از سالیان پیش به‌طور رسمی اجرا می‌شده است، اجرای صحیح و ارتقای کارآمدی آموزش حین خدمت نیازمند راهبردهایی است که این آموزش‌ها مبتنی بر آن‌ها طراحی و اجرا گردد. در این مقاله سعی شد تا راهبردهای آموزش حین خدمت در ارتش با استفاده از فرآیند تحقیق علمی تدوین شود.

نوع پژوهش کاربردی و روش آن توصیفی است که داده‌های تحقیق با آمار استنباطی و توصیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. روش جمع‌آوری اطلاعات، میدانی و کتابخانه‌ای بوده و برای مصاحبه، نخبگان و صاحب‌نظرانی انتخاب شده‌اند که از تجربه کافی در خصوص موضوع پژوهش برخوردار بودند. با استفاده از روش SWOT، بهبودیافته، تعداد ۵ راهبرد تدوین گردید. این راهبردها در حوزه‌های نظام جامع نیازسنجی آموزشی، توجه به تهدیدات موجود، رویکرد کاربردی نمودن آموزش‌ها، بسترسازی برای آزادی عمل فرماندهان و مدیران، طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی جدید، نیازهای آموزشی واقعی کارکنان، نظام جامع انتخاب و به‌کارگیری مربیان با تجربیات جنگی تدوین شده‌اند، و راهبرد دوم با ضریب نزدیکی ۰/۸۱۲۶۹ بهترین راهبرد آموزش حین خدمت در ارتش معرفی شد.

واژگان کلیدی: آموزش، آموزش حین خدمت، ارتش، راهبرد

^۱ دانشیار علوم دفاعی راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

^۲ دانش آموخته دکتری علوم دفاعی راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی، mrdm1399@yahoo.com - تلفن 09121225463

مقدمه

آموزش را می‌توان زیربنای توسعه تلقی نمود. همان‌گونه که جوامع بشری از سنتی بودن به صنعتی شدن و از صنعتی بودن به فرا صنعتی شدن گام برمی‌دارند، علوم و فنون و فناوری هم رو به تکامل، دگرگونی و پیشرفت است. به موازات این تغییرات است که اهمیت، لزوم و خواص آموزش بیش‌ازپیش ملموس گشته تا حدی که برخی از صاحب‌نظران در اهمیت آموزش می‌گویند: «آموزش، کلید راه‌یابی به آینده است.» بدین معنی که آموزش باید بتواند تسهیل‌کننده و شتاب‌دهنده آینده باشد (هرناندز، ۱۳۸۵). آموزش کارکنان با مدنظر قرار دادن مؤلفه‌های طراحی آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، نیازسنجی، آموزش یگانی، فرآیند آموزشی، نظارت بر آموزش، ارزیابی، بازخورد، بهبود و توسعه و راهبرد یادگیری یک امر حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است تا سایر فعالیت‌های مدیریت بتواند مثمر ثمر واقع گردد (مطالعات گروهی، ۱۳۹۷). موضوع آموزش کارکنان و تعلیم آن‌ها از دیرباز مورد توجه صاحبان حرف و کارفرمایان و گردانندگان سازمان‌های اداری و آموزشی بوده و تاندازه‌ای نیز به تأثیر آن در بازده کار کارکنان و ازدیاد کارایی آن‌ها واقف بوده‌اند؛ اما به تدریج که مفهومی به نام اداره پابرجا شد و تحقیقات دامنه‌داری در این رشته صورت پذیرفت، تأثیر آموزش محرز و مسلم گردید و جزء اصول این علم قرار گرفت، زیرا نیروی انسانی متعهد، متخصص و کارآمد در هر سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای را در رسیدن به اهداف آن سازمان دارد و سازمان‌ها در جهت همگامی با رشد سریع فناوری و انفجار اطلاعاتی که لاجرم با آن مواجه هستند، می‌بایست در زمینه بهنگام‌سازی اطلاعات کارکنان موجود در ترکیب خود اقدام نمایند. یکی از راه‌های متداول، شرکت در آموزش‌های حین خدمت است.

در نظام جامع آموزش نیروهای مسلح، آموزش و تربیت، فرایندی هدفمند جهت ارتقای سطح دانش و نگرش و مهارت‌ها و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان برای انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی فرد در سازمان تعریف شده است. البته در این بین، توجه به ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی طراحی نظام آموزشی به منظور پیاده‌سازی اثربخش آن در دانشگاه‌های نیروهای مسلح ج.ا.ا بسیار با اهمیت است (ظریف منش و همکاران، ۱۴۰۰). رسیدن به اهداف سازمان در گروی توانایی نیروی انسانی در انجام امور محوله است (محمدی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۳۱۲). از آنجاکه منابع انسانی مهم‌ترین عامل و محور در سازمان‌ها محسوب می‌گردد، تجهیز و آماده‌سازی منابع انسانی برای مواجه‌شدن با تغییرات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و همه سازمان‌ها با هر نوع

مأموریتی که دارند باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند. آموزش یکی از راه‌هایی است که قاعدتاً می‌بایست حس توانمندی کارکنان را پرورش دهد. اجرای برنامه‌های آموزشی باهدف ایجاد تغییر در رفتار، دانش و مهارت‌های منابع انسانی سازمان‌ها متناسب با نیازها بدون شک با به‌روز کردن اطلاعات و دانش کاری آنان ضمن توسعه مهارت‌ها، موجب بقای سازمان خواهد شد (حق وردی و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۳۰۶).

آموزش حین خدمت و بهسازی منابع انسانی باعث ایجاد بینش و بصیرت عمیق‌تر، دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر نیروی انسانی در سازمان برای اجرای وظایف و مسئولیت‌های شغلی می‌شود و در نتیجه موجب نیل به هدف‌های سازمانی و نظام مدیریت منابع انسانی با کارایی بهتر و بیشتر می‌گردد و باید گفت که امروزه هیچ سازمانی قادر نیست بدون آموزش حین خدمت کارکنان، بهبود و توسعه یابد. به همین خاطر امروزه در بسیاری از سازمان‌ها برای ایجاد تغییرات موردنظر در رفتار کارکنان و ایجاد تغییرات موردنظر در رفتار و نگرش آنان اضافه بر آموزش‌های رسمی و دانشگاهی، آموزش‌های حین کار (خدمت) پیش‌بینی، طراحی و در محل کار اجرا می‌گردد.

با توجه به نقش ارتش ج.ا.ا در دفاع و حفظ کیان و قلمرو کشور این امر در بعد یگانی از سالیان پیش به‌طور رسمی اجرا می‌شده است، لیکن الگوهای موجود برای آموزش حین خدمت در ابعاد راهبردی آن پاسخ‌گوی نیاز امروز سازمان نبوده، و با توجه به تجهیزات گسترده صحنه‌های جنگ، عملیات و نبرد و تغییرات روز افزون تهدیدات و به‌ویژه جنگ‌های ترکیبی، راهبردهای کنونی آموزش حین خدمت در آجا نیازمند بازنگری اساسی دارد. اگرچه به علت نقش بارز آموزش حین خدمت در کارآمدی کارکنان و یگان‌های تابعه ارتش هم‌اکنون در کلیه یگان‌ها، اشکال مختلف آموزش‌های حین خدمت در حال اجراست، لیکن اجرای صحیح و ارتقای کارآمدی آن نیازمند راهبردها و الگویی راهبردی است که این آموزش‌ها مبتنی بر آن طراحی و اجرا گردد. بنابراین در این مقاله سعی شد تا راهبردهای آموزش حین خدمت در ارتش با استفاده از فرآیند تحقیق علمی و متناسب با تغییرات محیطی تدوین و ارائه شود.

مبانی نظری

- پیشینه شناسی:

با مراجعه به مراکز مختلف علمی و پژوهشی و بررسی‌های لازم، سوابق و پیشینه‌های به‌دست‌آمده به شرح زیر هست.

فتحی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود پدیدارشناسی عوامل مؤثر و برانگیزاننده در کیفیت دوره‌های آموزشی ضمن خدمت معلمان پرداخت. این پژوهش با رویکرد آمیخته صورت گرفت. بر پایه نتایج این پژوهش عوامل برانگیزاننده و مؤثر در ارتقای کیفیت برنامه‌های ضمن خدمت معلمان را می‌توان در چهار درون‌مایه اصلی انگیزش درونی، شایستگی مدرس، ویژگی‌های موضوع مشوق‌های محیطی خلاصه کرد.

جعفری و مؤمنی (۱۳۹۵) در پژوهش خود به عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش ضمن خدمت کارکنان فرماندهی انتظامی استان خراسان شمالی پرداخت. این پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی صورت گرفت. بر پایه نتایج این پژوهش عامل انسانی، عامل مدیریتی و عامل پشتیبانی بر کیفیت آموزش ضمن خدمت کارکنان تأثیرگذار است.

تقی پور و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود به بررسی تأثیر آموزش‌های مهارتی ضمن خدمت در ارتقاء قابلیت اطمینان در صنایع دانش‌بنیان دریایی با نقش میانجی توانمندسازی منابع انسانی پرداخت. این پژوهش با رویکرد کمی صورت گرفت. بر پایه نتایج این پژوهش مشخص گردید که آموزش با تأثیر بر توانمندسازی کارکنان بر ارتقاء قابلیت اطمینان در سیستم در صنایع دانش‌بنیان دریایی مؤثر می‌باشد.

پیری زمانه و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود به شناسایی آسیب‌های نظام آموزش مهارتی در ارتش ج.ا.ایران پرداخت. این پژوهش با رویکرد توصیفی - پیمایشی صورت گرفت. بر پایه نتایج این پژوهش آسیب‌های متعدد در ارتش ج.ا.ایران از قبیل ساختار آموزشی، نیروی انسانی، فناوری، قوانین و مقررات، بودجه‌ریزی و تأمین مالی، سیاست‌گذاری، تأمین بازار و مشتریان، فرهنگ جامعه، مشخص گردید.

وهابی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی خود به ارائه الگوی نظام جامع آموزش‌های حین خدمت پلیس حرفه‌ای بر اساس قانون استخدامی ناجا در حوزه نظم و امنیت انتظامی پرداخت. این

پژوهش با رویکرد آمیخته صورت گرفت. بر پایه نتایج این پژوهش مدلی جامع برای نظام آموزش‌های حین خدمت پلیس حرفه‌ای ارائه گردید.

پارسا معین (۱۳۹۸) در پژوهش خود به رابطه بین آموزش ضمن خدمت با کارایی و اثربخشی کارکنان ناجا در شهر تهران پرداخت. این پژوهش با روش توصیفی از نوع همبستگی صورت گرفت. بر پایه نتایج این پژوهش مشخص گردید که میزان آموزش ضمن خدمت با ابعاد کارایی (تساوی، سرعت در کار، همسویی، استفاده از تجهیزات و امکانات) و ابعاد اثربخشی کارکنان (انگیزش، مسئولیت‌پذیری، مشارکت در تعیین اهداف، پذیرفتن تغییر، تعهد سازمانی، خلاقیت و نوآوری) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

– مفهوم شناسی:

نظام آموزشی آجا: نظام آموزشی آجا مجموعه ساختارها و فرآیندها، سازوکارها، ضوابط و مقررات مربوط به آموزش کارکنان پایور آجا هدف از این نوع آموزش، تدوین و استقرار ساختارهای منسجم و پیش‌بینی زیر ساختارها برای برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی دوره‌ها، سمینارها و کارگاه‌های آموزشی موردنیاز کارکنان پایور آجا می‌باشد.

ساختار آموزش: عبارت است از چارچوب، سیر مراحل، گستره و زنجیره کاملی از مقاطع تحصیلی، دوره‌ها، برنامه‌ها، روش‌ها، قوانین و مقررات، نحوه مدیریت و هدایت بخش آموزش، ترتیب و توالی و روابط بین اجزای اشاره‌شده و به زبانی دیگر مجموعه اجزای نظام آموزش را به‌جز ساختار سازمانی آموزش شامل می‌گردد.

آموزش حین خدمت: شامل آموزش‌هایی است که جهت ارتقاء سطح دانش، بینش، مهارت و کارایی کارکنان در مسیر خدمت و هم‌زمان با انجام وظیفه و در تکمیل آموزش‌های دوره‌های طولی و عرضی و بر اساس نیاز سازمان، برنامه‌ریزی و به‌صورت ارائه نظری یا عملی یا به اشکال آموزش مکاتبه‌ای یا مجازی اجرا می‌شود. این نوع آموزش ممکن است به‌صورت آموزش‌های یگانی یا انفرادی ارائه گردد.

آموزش یگانی: آموزش یگانی نوعی از آموزش‌های حین خدمت محسوب می‌گردد که در تکمیل آموزش‌های انفرادی انجام می‌شود و عبارت است از کلیه آموزش‌هایی که در یگان‌های عملیاتی سازمان‌های نیروهای مسلح برابر برنامه تفصیلی سالانه به‌منظور حفظ و ارتقاء دانش (عمومی و تخصصی)، مهارت‌های لازم و هماهنگی‌های رسته‌ها حداکثر تا سطح گردان انجام می‌شود و در پایان آموزش، یگان‌ها مورد ارزیابی (آزمایش دسته، گروهان یا آتشبار و گردان) قرار می‌گیرند.

چارچوب نظری:

یکی از اقداماتی که امروزه سازمان‌ها برای بهبود عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری آنان در راستای اهداف سازمان انجام می‌دهند، توانمندسازی کارکنان است. توانمندسازی از اقدامات مهم در توسعه منابع انسانی کارکنان است و در واقع توانمندسازی یکی از روش‌هایی است که در حوزه منابع انسانی به منظور بهبود عملکرد کارکنان و افزایش اثربخشی آنان مورد توجه سازمان‌ها قرار دارد (موسوی و مؤمنی، ۱۳۹۶).

آموزش حین خدمت: آموزش‌هایی که برای ارتقاء سطح دانش، بینش، مهارت و کارایی کارکنان در مسیر خدمت، هم‌زمان با انجام وظیفه در شغل محوله جهت تکمیل آموزش دوره‌های طولی و عرضی بر اساس نیاز سازمان برنامه‌ریزی و به صورت نظری، عملی و یا به شکل‌های مکاتبه‌ای یا مجازی اجرا گردد، آموزش حین خدمت نامیده می‌شود (نریمانی و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۹). آموزش حین خدمت به عنوان یکی از انواع مختلف آموزش که بخشی از عوامل توانمندی رزمی نامحسوس، شناخته شده است؛ عملی برنامه‌ریزی شده، هماهنگ و مداوم بوده که در کارکنان مهارت و حالاتی را توسعه می‌دهد که انجام مأموریت را تضمین خواهد نمود (رستمی، ۱۳۸۷، ص ۳۹). تلاطم و پیچیدگی محیط جهانی و به تبع آن سرعت و شتاب تغییرات محیطی در محیط بین‌المللی و فن‌آوری‌های نوین، با مدنظر قرار دادن مؤلفه‌های آموزش که می‌تواند شامل طراحی آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، نیازسنجی، آموزش یگانی، فرآیند آموزشی، نظارت بر آموزش، ارزیابی، بازخورد، بهبود و توسعه و راهبرد یادگیری باشد، منجر به بهبود مستمر فرآیند آموزش حین خدمت کارکنان و اجرای مداوم آموزش کارکنان در جهت پاسخ‌گویی به تغییرات و تهدیدات محیطی و تغییر مداوم گردد (نریمانی و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۳۲).

آموزش کارکنان اگر به روش صحیح، جامع و کامل انجام پذیرد و به عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف معین و مشخص از آن استفاده شود دارای فواید بسیاری است که در جدول زیر به آن‌ها اشاره می‌شود:

جدول ۱: فواید آموزش صحیح، جامع و کامل

فواید آموزش صحیح، جامع و کامل	
تسهیل در راه نیل به اهداف سازمانی	✓
ایجاد هماهنگی در نحوه انجام کارها در سازمان	✓
تقویت روحیه کارکنان و ایجاد ثبات در سازمان	✓
بهره‌وری مناسب از نیروی انسانی	✓
جلوگیری از تداخل وظایف و مسئولیت‌ها و دوباره‌کاری‌ها در سازمان	✓
شکوفای کردن استعدادهای نهفته کارکنان	✓

- ✓ تقویت حس همبستگی و مشارکت کارکنان نسبت به سازمان
- ✓ ایجاد حس انعطاف‌پذیری و نقدپذیری لازم در کارکنان
- ✓ کاهش نظارت‌های مستقیم و غیرمستقیم
- ✓ ایجاد زمینه موفقیت در امور اجتماعی، انفرادی و خصوصی

از آنجاکه آموزش‌های ارائه‌شده در مراکز آموزشی به‌تنهایی نمی‌توانند نیروی انسانی سازمان‌ها را در ابعاد مختلف پرورش دهند و بسیاری از توانمندی‌ها و کیفیت‌های نیروی انسانی، در عمل و متناسب با شرایط و موقعیت کاری پرورش می‌یابند، لذا یکی از روش‌های بسیار مؤثر در آموزش کارکنان که برای گسترش افق دید کارکنان، ارتقای سطح دانش و مهارت آن‌ها در محیط و شرایط واقعی کار استفاده می‌شود، ارائه آموزش‌های حین خدمت به کارکنان هست.

آموزش در رویکرد عمومی آن: آموزش تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری و به‌منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار فرد تا او را قادر به انجام کار و بهبود بخشی توانایی‌ها، تغییر مهارت، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید؛ بنابراین، آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است (دست‌پر، ۱۳۹۳، ص ۴۸). آموزش حین خدمت نوعی آموزش است که کارکنان در محل و در حین انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود در عمل آموزش نیز می‌بینند. محتوا عبارت است از شرح موضوعات آموزشی که جهت مطالعه و بهره‌برداری در اختیار آموزش‌گیرنده قرار می‌گیرد و ممکن است به‌صورت کتاب، جزوه و لوح فشرده و... باشد (آقا محمدی و یوسف‌وند، ۱۳۹۶، ص ۲۱۹). نیاز آموزشی به نیازهایی اطلاق می‌شود که از طریق آموزش قابل‌رفع باشد. این‌گونه نیازها تنها در حوزه‌های دانشی، مهارتی و نگرشی مطرح می‌شوند (عباس زادگان و ترک زاد، ۱۳۸۶، ص ۵۹). نیازهای آموزشی سازمان نیازهای ناشی از تغییر مانند محصولات و خدمات جدیدی که تولید یا عرضه می‌شود، فناوری جدیدی که ایجاد می‌شود (آقا علیخانی، ۱۳۹۶، ص ۷۲). نیازهای آموزشی حرفه‌ای نیازهایی است که به یک طبقه خاص از افراد یک سازمان که مجموعه وظایف و شرایط کاری تقریباً مشابهی دارند، مرتبط می‌شود و یا نیازهای ناشی از تغییر مانند به خدمت گرفتن یک سیستم نرم‌افزاری جدید (آقا علیخانی، ۱۳۹۶، ص ۷۲).

وضعیت موجود آموزش آجا: پس از تجزیه و تحلیل اسناد و مدارک، پیشینه‌ها و منابع موجود و در راستای موضوع مقاله و با نظرخواهی از صاحب‌نظران و متخصصین، وضعیت موجود ارتش جمهوری اسلامی ایران در جهت ارتقاء آموزش‌های حین خدمت کارکنان مورد بررسی قرار گرفت و عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (نقاط فرصت و تهدید) مشخص گردید. نتایج بررسی محیط داخلی و خارجی آموزش آجا در جدول زیر جمع‌بندی شده است:

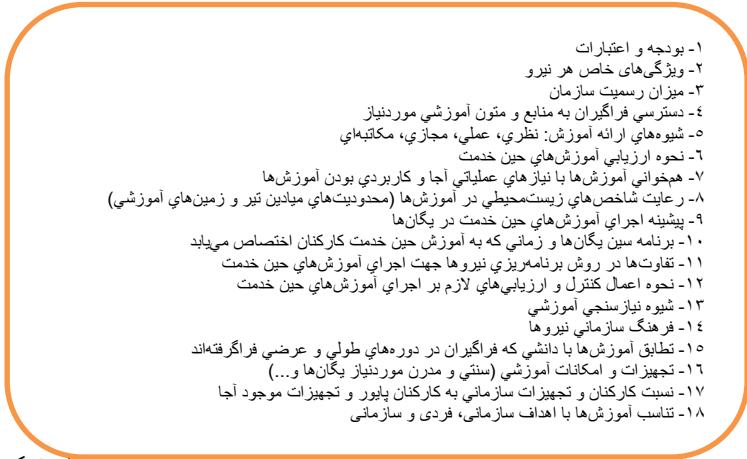
جدول ۲: عوامل داخلی (قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت و تهدید) آموزش آجا

نقاط قوت	نقاط ضعف	نقاط فرصت	نقاط تهدید
۱-دکترین آموزشی آجا ۲-چشم‌انداز آموزشی آجا ۳-اهداف آموزشی آجا ۴-سیاست‌های آموزشی آجا ۵-راهبردهای آموزشی آجا ۶-سبک مدیریت فرماندهان و مدیران آجا ۷-خلاقیت و نوآوری فرماندهان و مدیران آجا ۸-تجربه آموزشی فرماندهان و مدیران آجا ۹-تفاوت‌ها در روش برنامه‌ریزی نیروها جهت اجرای آموزش‌های حین خدمت ۱۰-تجربیات جنگی و عملیاتی فرماندهان و مدیران آموزشی آجا ۱۱-برنامه سین یگان‌ها و زمانی که به آموزش حین خدمت کارکنان اختصاص می‌یابد ۱۲-نگرش فرماندهان و مدیران در مورد ارتقاء سطح آموزش و مهارت کارکنان ۱۳-اعمال کنترل و ارزیابی‌های لازم بر اجرای آموزش‌های حین خدمت ۱۴-تطابق آموزش‌ها با دانشی که فراگیران در دوره‌های طولی و عرضی فراگرفته‌اند ۱۵-فرهنگ سازمانی نیروها ۱۶-تناسب آموزش‌ها با اهداف سازمانی، فردی و اجتماعی ۱۷-ویژگی‌های خاص هر نیرو ۱۸-ساختار سازمانی یگان‌ها ۱۹-پیشینه اجرای آموزش‌های حین خدمت در یگان‌ها ۲۰-انتظارات سلسله‌مراتب از آموزش‌های حین خدمت	۱-تعاملات فرماندهان و مدیران با مراکز آموزشی آجا ۲-میزان اختیارات رده‌ها: تمرکز و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری ۳-تجهیزات و امکانات آموزشی (سنتی و مدرن موردنیاز یگان‌ها) ۴-بودجه و اعتبارات آموزشی ۵-عوامل انگیزشی همانند اعطای مدرک تحصیلی و دیگر امتیازهای تعریف‌شده برای آموزش حین خدمت ۶-نحوه ارزیابی آموزش‌های حین خدمت ۷-میزان رسمیت سازمان ۸-نسبت کارکنان و تجهیزات سازمانی به کارکنان پایور و تجهیزات موجود آجا ۹-روشن بودن شرح وظایف و شرایط احراز مشاغل ۱۰-دسترسی فراگیر به منابع و متون آموزشی موردنیاز ۱۱-شیوه‌های ارائه آموزش: نظری، عملی، مجازی و مکاتبه‌ای ۱۲-شیوه نیازسنجی آموزشی ۱۳-تأثیر آموزش‌ها در پیشرفت و ارتقاء کارکنان	۱-روشن بودن تهدیدات انتصابی فرماندهان و مدیران آموزشی آجا ۲-قوانین و مقررات ۳-قوانین و مقررات مالی	۱-نظرسام توزیع و انتصابات فرماندهان و مدیران آموزشی آجا ۲-رعایت شاخص‌های زیست محیطی آموزش‌ها (محدودیت‌ها ای میادین تیسرو زمین‌های آموزشی) ۳-قوانین و مقررات مالی

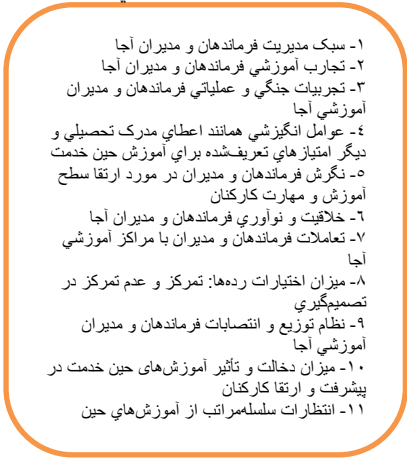
الگوی مفهومی آموزش‌های حین خدمت آجا

با استناد به الگوی سه‌شاخه‌ای که به آن اشاره شد الگوی مفهومی آموزش‌های حین خدمت آجا در سه مؤلفه ساختاری، زمینه‌ای و مدیریتی طراحی و عوامل مؤثر در موضوع را که از ادبیات تحقیق به‌دست آمده است دسته‌بندی نموده تا در ادامه تحقیق موردبررسی میدانی قرار گیرد.

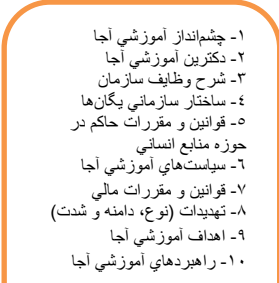
عوامل اثرگذار زمینه‌ای (محیطی)



عوامل اثرگذار مدیریتی



عوامل اثرگذار ساختاری



نظام
آموزش
حین خدمت

کارکنانی دارای دانش و بینش و مهارت مطلوب برای انجام مأموریت

نمودار ۱: الگوی مفهومی آموزش‌های حین خدمت آجا

روش‌شناسی تحقیق

با توجه به اینکه انتظار می‌رود نتایج این پژوهش، با سودمندی عملی در حل مشکلات آموزش حین خدمت آجا همراه باشد نوع تحقیق، کاربردی است. از لحاظ روش‌شناسی، تحقیق حاضر از نوع توصیفی (موردی - زمینه‌ای) هست که بنا به مورد از روش‌های توصیفی و همبستگی استفاده شد.

برای انجام این تحقیق، با مطالعه نظام آموزش حین خدمت در آجا وضعیت این نظام آموزش در آجا ترسیم و پس از آن به کمک مصاحبه و پرسشنامه، عوامل تأثیرگذار بر رشد کمی و کیفی این آموزش‌ها استخراج گردید. البته قبل از تدوین پرسشنامه منابع مرتبط با موضوع مطالعه و چارچوب نظری طرح تهیه و بر همان اساس نسبت به طراحی سؤالات پرسشنامه اقدام شد. این عمل مانع از آن است که سؤالات سوگیری داشته و یا بر مبنای پیش‌داوری پژوهشگر تدوین گردد. جامعه آماری مورد نظر این تحقیق به دو بخش تقسیم می‌گردد:

در مرحله اول، به منظور شناخت عوامل تأثیرگذار بر رشد کمی و کیفی آموزش‌ها با توجه به تفاوت‌هایی که در نیروهای آجا وجود دارد چهار گروه شامل کارکنان هر یک از نیروهای آجا که در طول خدمت علاوه بر اینکه آموزش‌گیرنده بوده‌اند در سمت آموزش‌دهنده نیز فعال بوده‌اند و همین‌طور دارای حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت و دارای تحصیلات بالاتر از کارشناسی هستند، به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده است، تعداد این کارکنان بیش از ۳۰۰۰ نفر برآورد گردیده و در مرحله دوم به منظور تأیید الگوی طراحی شده، خبرگان آجا کارکنانی که دارای مشاغل فرماندهی و مدیریتی (سرتیپی و به بالا) بوده و سابقه خدمت در مراکز آموزش آجا را داشته‌اند جامعه آماری این تحقیق را تشکیل می‌دهند. در این مرحله نیز تعداد جامعه آماری ۱۰۰۰ نفر برآورد می‌گردد.

نمونه‌گیری این تحقیق به صورت تصادفی طبقاتی ساده صورت گرفته است. با توجه به اینکه جامعه آماری متشکل از چهار طبقه کارکنان پایور هست و به خاطر طبقه‌بندی آمار کارکنان از درج آمار و تعیین سهم دقیق هر طبقه خودداری و از هر یک از طبقات مورد نظر به شرح جدول زیر به‌طور تصادفی انتخاب شدند.

جدول ۳: حجم نمونه طبقات جامعه آماری

نیرو	نزاچا	نهاجا و پدافند	نداجا	ستاد آجا
تعداد	۱۶۰	۱۱۰	۶۵	۶۵
جمع	۴۰۰			

برای تجزیه و تحلیل سؤالات پژوهش از پارامترهای آمار توصیفی و نمودارها و جداول مربوطه و آمار استنباطی (آزمون خی ۲) و همچنین محاسبات مربوط به برنامه‌ریزی راهبردی (SWOT-TOPSIS) استفاده شده است.

جدول ۴: نتایج آزمون پایایی پرسشنامه

عنوان پرسش نامه	تعداد سؤال	آلفای کرونباخ	پایایی
عوامل ساختاری (مدیریتی)	۱۲	۰/۸۷۲	تائید پایایی
زمینه‌ای (محیطی)	۱۲	۰/۷۶۵	تائید پایایی
رفتاری (محتوایی)	۱۵	۰/۸۷۵	تائید پایایی
کل پرسشنامه	۳۹	۰/۸۵۳	تائید پایایی

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق:

در این بخش ابتدا به توصیف مشخصات شناختی آزمودنی‌ها، شامل: میزان تحصیلات، سازمان، محل خدمت، سنوات خدمت و نیز سابقه خدمت در مشاغل فرماندهی یا مدیریت در قالب یک جدول پرداخته می‌شود. پس از آن شاخص‌های آمار استنباطی (نتایج آزمون خی ۲) و آمار توصیفی مربوط به متغیرهای تحقیق (عوامل اثرگذار ساختاری، مدیریتی و زمینه‌ای) و تحلیل‌های مربوط به برنامه‌ریزی راهبرد (SWOT) تشریح و ارائه می‌گردد؛

جدول ۵: جدول توزیع فراوانی میزان تحصیلات آزمودنی‌ها

تحصیلات	ف. س. س.	س. س.	سازمان	ف. س. س.	محل خدمت	ف. س. س.	سنوات خدمت	ف. س. س.	س. س.
دکتری	۴۵	%۱۱,۳	زمینی	۱۶۰	%۴۰,۰	ستاد کل	۴۱	%۱۰,۳	۱۰-۱۵ سال
کارشناسی ارشد	۲۹۳	%۷۳,۳	هوایی	۱۱۰	%۲۷,۵	ستاد ارتش	۱۱۷	%۲۹,۳	۲۰-۱۵ سال
کارشناسی یا معادل	۶۲	%۱۵,۵	دریایی	۶۵	%۱۶,۳	نیروهای آجا	۲۲۹	%۵۷,۳	۲۰ سال به بالا
			پدافند هوایی	۶۵	%۱۶,۳	سایر سازمان‌ها	۱۳	%۳,۳	
جمع	۴۰۰	%۱۰۰	جمع	۴۰۰	%۱۰۰	جمع	۴۰۰	%۱۰۰	جمع

با ارائه پرسشنامه و جمع‌آوری داده‌های اولیه عوامل تعیین‌شده بر اساس الگوی مفهومی، نظرات آزمودنی‌ها و همچنین اطلاعات دریافتی به کمک آزمون خی ۲ ارزیابی شد و پس از مشاهده نتایج آزمون کای - ۲ و تائید تأثیر عوامل مذکور بر آموزش حین خدمت برای تبیین جایگاه عوامل (قوت، ضعف، تهدید و فرصت) بر اساس امتیاز جداول مربوطه و بر اساس طیف لیکرت عواملی که میانگین نمره آنان بیش از ۲/۵ بود در محیط داخلی به‌عنوان قوت و در محیط خارجی به‌عنوان

فرصت شناخته شدند و عوامل با میانگین کمتر از ۲/۵ در محیط داخلی به عنوان ضعف و در محیط خارجی به عنوان تهدید به شرح جداول بعد تبیین شدند.

جدول ۶: جدول محاسبه امتیاز نهایی عوامل

عوامل	وزن نرمالیزه شده	امتیاز به کارگیری عامل	امتیاز نهایی	قوت / ضعف / تهدید / فرصت
دکترین آموزشی آجا	۰,۰۲۶۰۲	۲,۷۵	۰,۰۷۱۶	قوت
چشم انداز آموزشی آجا	۰,۰۴۰۹۶	۲,۷۵	۰,۱۱۲۷	قوت
اهداف آموزشی آجا	۰,۰۲۶۲۶	۲,۸۹	۰,۱۰۲۲	قوت
سیاست‌های آموزشی آجا	۰,۰۲۴۹۳	۲,۶۸	۰,۰۶۶۸	قوت
راهبردهای آموزشی آجا	۰,۰۲۵۴۸	۲,۷۹	۰,۰۷۳۹	قوت
سبک مدیریت فرماندهان و مدیران آجا	۰,۰۲۵۲۹	۲,۵۸	۰,۰۶۵۲	قوت
خلاقیت و نوآوری فرماندهان و مدیران آجا	۰,۰۲۴۹۳	۲,۵۵	۰,۰۶۳۶	قوت
تجربه آموزشی فرماندهان و مدیران آجا	۰,۰۲۶۰۲	۲,۸۳	۰,۰۷۳۶	قوت
تفاوت‌ها در روش برنامه‌ریزی نیروها جهت اجرای آموزش‌های حین خدمت	۰,۰۲۲۳۲	۲,۵۱	۰,۰۵۶۰	قوت
تجربیات جنگی و عملیاتی فرماندهان و مدیران آموزشی آجا	۰,۰۲۵۷۲	۲,۹۴	۰,۰۷۵۶	قوت
برنامه سبب یگان‌ها و زمانی که به آموزش حین خدمت کارکنان اختصاص می‌یابد	۰,۰۲۳۴۲	۲,۶۴	۰,۰۶۱۸	قوت
نگرش فرماندهان و مدیران در مورد ارتقاء سطح آموزش و مهارت کارکنان	۰,۰۲۵۲۳	۲,۵۸	۰,۰۶۵۱	قوت
اعمال کنترل و ارزیابی‌های لازم بر اجرای آموزش‌های حین خدمت	۰,۰۲۴۶۳	۲,۶۱	۰,۰۶۴۳	قوت
تطابق آموزش‌ها با دانشی که فراگیران در دوره‌های مختلف فراگرفته‌اند	۰,۰۲۷۰۵	۲,۵۷	۰,۰۶۹۵	قوت
فرهنگ سازمانی نیروها	۰,۰۲۴۶۹	۲,۵۷	۰,۰۶۳۵	قوت
تناسب آموزش‌ها با اهداف سازمانی، فردی و اجتماعی	۰,۰۲۴۵۷	۲,۵۵	۰,۰۶۲۶	قوت
ویژگی‌های خاص هر نیرو	۰,۰۴۰۱۲	۲,۸۷	۰,۱۱۵۱	قوت
ساختار سازمانی یگان‌ها	۰,۰۳۹۴۵	۲,۶۷	۰,۱۰۵۳	قوت
پیشینه اجرای آموزش‌های حین خدمت در یگان‌ها	۰,۰۳۴۹۷	۲,۶۳	۰,۰۹۲۰	قوت
انتظارات سلسله‌مراتب از آموزش‌های حین خدمت	۰,۰۴۶۵۳	۲,۷۶	۰,۱۲۸۴	قوت
تعاملات فرماندهان و مدیران با مراکز آموزشی آجا	۰,۰۲۴۵۷	۲,۴۱	۰,۰۵۹۲	ضعف

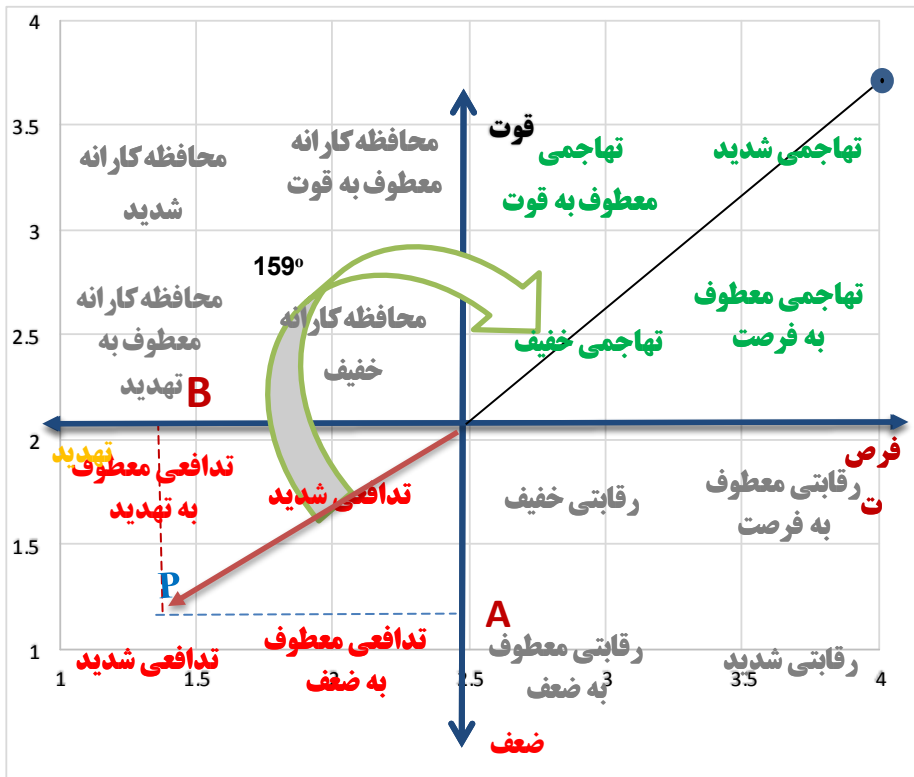
ضعف	۰,۰۵۵۳	۲,۴۲	۰,۰۲۲۸۷	میزان اختیارات رده‌ها: تمرکز و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری
ضعف	۰,۰۶۰۷	۲,۴۹	۰,۰۲۴۳۹	دسترسی فراگیر به منابع و متون آموزشی موردنیاز
ضعف	۰,۰۵۹۳	۲,۴۲	۰,۰۲۴۵۱	شیوه‌های ارائه آموزش: نظری، عملی، مجازی و مکاتبه‌ای
ضعف	۰,۰۹۴۶	۲,۴۱	۰,۰۳۹۲۷	روشن بودن شرح وظایف و شرایط احراز مشاغل
ضعف	۰,۰۹۹۶	۲,۴۳	۰,۰۴۰۹۷	شیوه نیازسنجی آموزشی
ضعف	۰,۰۹۹۰	۲,۴۸	۰,۰۳۹۹۴	تأثیر آموزش‌ها در پیشرفت و ارتقای کارکنان
ضعف	۰,۰۵۹۶	۲,۲۹	۰,۰۲۶۰۲	تجهیزات و امکانات آموزشی (ستی و مدرن موردنیاز یگان‌ها و...)
ضعف	۰,۰۶۸۴	۲,۳۵	۰,۰۲۹۱۰	بودجه و اعتبارات آموزشی
ضعف	۰,۰۶۴۳	۲,۴۷	۰,۰۲۶۰۲	عوامل انگیزشی همانند اعطای مدرک تحصیلی و دیگر امتیازهای تعریف‌شده برای آموزش حین خدمت
ضعف	۰,۰۹۳۰	۲,۴۰	۰,۰۳۸۷۳	نحوه ارزیابی آموزش‌های حین خدمت
ضعف	۰,۰۹۴۹	۲,۴۹	۰,۰۳۸۱۲	میزان رسمیت سازمان
ضعف	۰,۱۱۰۲	۲,۳۵	۰,۰۴۶۸۹	نسبت کارکنان و تجهیزات سازمانی به کارکنان پایور و تجهیزات موجود
فرصت	۰,۵۶۰۷	۲,۸۱	۰,۱۹۹۵۳	روشن بودن تهدیدات (نوع، دامنه و شدت)
فرصت	۰,۴۸۱۵	۲,۵۳	۰,۱۹۰۳۲	قوانین و مقررات حاکم در حوزه منابع انسانی
فرصت	۰,۳۳۲۱	۲,۶۷	۰,۱۲۴۳۸	همخوانی آموزش‌ها با نیازهای عملیاتی آجا و کاربردی بودن آموزش‌ها
تهدید	۰,۲۸۳۵	۲,۳۹	۰,۱۱۸۶۲	نظام توزیع و انتصابات فرماندهان و مدیران آموزشی آجا
تهدید	۰,۴۴۳۸	۲,۴۷	۰,۱۷۹۶۷	رعایت شاخص‌های زیست‌محیطی در آموزش‌ها (محدودیت‌های میدان‌های تیر و زمین‌های آموزشی)
تهدید	۰,۴۵۵۶	۲,۴۳	۰,۱۸۷۴۴	قوانین و مقررات مالی

بررسی میانگین موزون هریک از عوامل موردمطالعه بیانگر آن است که از بین ۳۹ عامل موردبررسی، ۲۰ عامل نقطه قوت، ۱۳ عامل نقطه ضعف ۳ عامل فرصت و ۳ عامل تهدید می‌باشند جدول زیر جمع نمرات موزون گروه‌ها را نشان می‌دهد:

جدول ۷: جمع نمرات موزون گروه‌ها

۱/۵۸۸۴	قوت
۱/۰۱۸۱	ضعف
۱/۳۷۴۳	فرصت
۱/۱۸۲۸	تهدید

با این شرایط اگر چهار گروه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها را طوری بر روی محورهای مختصات قرار دهیم که فرصت‌ها Y مثبت، تهدیدها Y منفی، قوت‌ها X مثبت و ضعف‌ها X منفی در نظر گرفته شوند، جمع جبری X ها طول یک نقطه و جمع جبری Y ها عرض همان نقطه را نشان می‌دهد. محورهای مختصات را نیز بر همین اساس رسم و نقطه موردبحث را روی آن مشخص کرده و از مرکز پاره‌خطی را تا آن نقطه ترسیم می‌کنیم. این بردار بیانگر وضع موجود است.



نمودار ۲: تعیین موقعیت راهبردی

نمودار تعیین موقعیت نشان می‌دهد، وضعیت موجود در منطقه تدافعی معطوف به تهدید و مقدار زاویه چرخش از وضع موجود به وضع مطلوب برابر با ۱۵۹ درجه می‌باشد. با توجه به بهبود در سوات تعداد ۵ راهبرد نهایی به شرح جدول زیر تدوین گردید.

جدول ۸: راهبردهای خروجی ماتریس SWOT بهبودیافته

شماره	شرح راهبرد
۱S	تدوین برنامه‌های آموزش حین خدمت منعطف و نظام جامع انتخاب و طرح‌ریزی و اجرای آموزش‌های حین خدمت به صورت کاربردی و متناسب با نیازهای عملیاتی با بازنگری در قوانین و مقررات موجود و ایجاد تعامل و هماهنگی فرماندهان و مدیران با مرکز آموزشی آجا و به‌کارگیری مربیان با تجربیات جنگی و عملیاتی در یگان‌ها ($S_{۸,۱۰,۲۰}$ و T_1 و $W_۰$ و $O_۲$ و $W_۱$, $O_۳$)
۲S	طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی جدید حین خدمت و تدوین نظام جامع نیازسنجی آموزشی همچنین تدوین نظام جامع انتخاب برای طرح‌ریزی و اجرای آموزش‌های حین خدمت به صورت کاربردی و متناسب با نیازهای عملیاتی مبتنی بر نتایج نیازسنجی و نیازهای آموزشی واقعی کارکنان و توجه به تهدیدات موجود با رویکرد کاربردی نمودن آموزش‌های حین خدمت و بسترسازی برای آزادی عمل فرماندهان و مدیران برای ایجاد تغییرات لازم در برنامه‌های آموزشی موجود و به‌کارگیری مربیان با تجربیات جنگی و عملیاتی در یگان‌ها ($W_{۱۲}$ و O_1 و $S_{۸,۱۰,۲۰}$ و T_1)
۳S	تدوین قوانین و مقررات تسهیل‌کننده اجرای آموزش‌های حین خدمت در حوزه منابع انسانی با توجه به ویژگی‌های خاص هر نیرو و ساختار و سازمانی یگان‌ها و افزایش آزادی عمل فرماندهان و مدیران آموزشی آجا در استفاده از شیوه‌های متفاوت ارائه آموزش ($W_{۱۱}$ و $T_۲$ و $S_{۱۷,۱۸}$ و $O_۲$)
۴S	ایجاد حداقل یک مرکز برای آموزش‌های حین خدمت (یگانی) و ارتقاء سطح مهارت کارکنان و استفاده از کارکنان خلاق و مبتکر در مشاغل فرماندهی و مدیریتی مشاغل آموزشی و تأمین منابع و متون آموزشی و تجهیزات و امکانات آموزشی سنتی و مدرن موردنیاز یگان‌ها برای اجرای آموزش‌های حین خدمت به صورت مبتنی بر عمل ($W_{۱۰,۸}$ و $O_۳$ و $T_۲$ و $S_{۷,۸}$ و $T_۳$ و $S_۴$ و $T_۳$)
۵S	ایجاد فرصت‌های لازم به منظور اعمال خلاقیت و نوآوری فرماندهان و مدیران آموزشی آجا در تدوین آموزش‌های حین خدمت موردنیاز و بهبود تأثیر آموزش‌ها در پیشرفت در ارتقاء شغلی و انگیزه‌های مالی با بازنگری در قوانین و مقررات حوزه منابع انسانی آجا و میزان اختیارات رده‌های فرماندهی ($O_۶$ و $S_۴$ و $T_۲$ و $W_۶$ و T و $W_{۱۳}$)

اولویت‌بندی راهبردها با استفاده از روش TOPSIS انجام گردید. بر اساس این فن، راهبردها طی مراحل شش‌گانه، اولویت‌بندی می‌گردند؛ این فرایند با استفاده از ماتریس تصمیم زیر شروع می‌شود:

جدول ۹: ارزیابی هر راهبرد با توجه به معیارها

راهبرد	فوت +	ضعف -	فرصت +	تهدید -
۱S	3.83	1.98	2.56	3.16
۲S	4.3	1.04	3.24	1.86

۳S	3.9	2.02	3.75	2.24
۴S	4.18	2.11	4.21	2.37
۵S	3.79	2.63	4.07	1.93
جمع	20	9.78	17.83	11.56

با استفاده از روش آنالیز شتون وزن معیارها به شرح جدول زیر محاسبه شد:

جدول ۱۰: اهمیت (وزن) نسبی معیارها

معیار	قوت +	ضعف -	فرصت +	تهدید -
وزن	۰,۲۰۴	۰,۴۲۹	۰,۱۳۲	۰,۲۳۵

پس از طی مراحل تاپسیس در نهایت فاصله اقلیدسی راهبردهای پنج‌گانه از جواب ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی و ضریب نزدیکی این راهبردها در جدول زیر مشاهده می‌گردد:

جدول ۱۱: فاصله اقلیدسی، ضریب نزدیکی و رتبه‌بندی

راهبرد	Si+	Si-	Ci
۱S	0.038919	0.056949	0.594033278
۲S	0.006615	0.028702	0.812686193
۳S	0.030122	0.049056	0.619563647
۴S	0.033754	0.054709	0.618437877
۵S	0.056814	0.030565	0.349794778

در مرحله پایانی با توجه به ضریب نزدیکی بیشتر راهبردهای پنج‌گانه در جدول زیر رتبه‌بندی شدند:

جدول ۱۲: رتبه‌بندی به ترتیب مطلوبیت

راهبرد	Si+	Si-	Ci	رتبه
۲S (راهبرد دوم)	0.006615	0.028702	0.812686193	۱
۳S (راهبرد سوم)	0.030122	0.049056	0.619563647	۲
۴S (راهبرد چهارم)	0.033754	0.054709	0.618437877	۳
۱S (راهبرد اول)	0.038919	0.056949	0.594033278	۴
۵S (راهبرد پنجم)	0.056814	0.030565	0.349794778	۵

نتیجه‌گیری و پیشنهاد:

الف- نتیجه‌گیری

با توجه به مطالعه اسناد و مدارک و جمع‌آوری داده‌های پرسشنامه و تجزیه و تحلیل کیفی و کمی (آمیخته) نتایج زیر به دست آمد:

از مجموع ۳۹ عامل مؤثر بر آموزش حین خدمت آجا، تعداد ۳۳ عامل آن داخلی است که از این تعداد، ۲۰ عامل قوت و ۱۳ عامل ضعف می‌باشد که در مجموع بیانگر مطلوبیت وضع موجود نظام آموزش حین خدمت آجا نبوده و به سیاست‌گذاران اجازه می‌دهد که راهبرد تدافعی اتخاذ نمایند.

از مجموع ۳۹ عامل مؤثر بر آموزش حین خدمت آجا، ۶ عامل آن خارجی است که از این تعداد ۳ عامل فرصت و ۳ عامل تهدید می‌باشد که در مجموع با لحاظ عوامل داخلی بیانگر وضعیت تدافعی است در وضعیت نظام آموزش حین خدمت آجا می‌باشد. به عبارت دیگر در این وضعیت، راهبرد-های ما حداکثر استفاده را از نقاط قوت داخلی و کمترین فرصت‌های خارجی برده و با کمترین تهدیدات و نقاط ضعف زیاد مواجه هستند.

تدوین برنامه‌های آموزش حین خدمت منطقی و نظام جامع انتخاب و طرح‌ریزی و اجرای آموزش‌های حین خدمت به صورت کاربردی و متناسب با نیازهای عملیاتی با بازنگری در قوانین و مقررات موجود و ایجاد تعامل و هماهنگی فرماندهان و مدیران با مرکز آموزشی آجا و به‌کارگیری مربیان با تجربیات جنگی و عملیاتی در یگان‌ها (O_2 و W_1 و T_1 و $S_{8,10,20}$)
طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی جدید حین خدمت و تدوین نظام جامع نیازسنجی آموزشی همچنین تدوین نظام جامع انتخاب برای طرح‌ریزی و اجرای آموزش‌های حین خدمت به صورت کاربردی و متناسب با نیازهای عملیاتی مبتنی بر نتایج نیازسنجی و نیازهای آموزشی واقعی کارکنان و توجه به تهدیدات موجود با رویکرد کاربردی نمودن آموزش‌های حین خدمت و بسترسازی برای آزادی عمل فرماندهان و مدیران برای ایجاد تغییرات لازم در برنامه‌های آموزشی موجود و به‌کارگیری مربیان با تجربیات جنگی و عملیاتی در یگان‌ها (O_2 و W_{12} و O_1 و W_{12} و T_1 و $S_{8,10,20}$)
تدوین قوانین و مقررات تسهیل‌کننده اجرای آموزش‌های حین خدمت در حوزه منابع انسانی با توجه به ویژگی‌های خاص هر نیرو و ساختار و سازمانی یگان‌ها و افزایش آزادی عمل فرماندهان و مدیران آموزشی آجا در استفاده از شیوه‌های متفاوت ارائه آموزش (O_2 و $S_{17,18}$ و T_2 و W_{11})
ایجاد حداقل یک مرکز برای آموزش‌های حین خدمت (یگانی) و ارتقاء سطح مهارت کارکنان و استفاده از کارکنان خلاق و مبتکر در مشاغل فرماندهی و مدیریتی مشاغل آموزشی و تأمین منابع و متون آموزشی و تجهیزات و امکانات آموزشی سنتی و مدرن موردنیاز یگان‌ها برای اجرای آموزش‌های حین خدمت به صورت مبتنی بر عمل (O_2 و $W_{10,8}$ و T_2 و $S_{7,8}$ و T_3 و S_4)
ایجاد فرصت‌های لازم به منظور اعمال خلاقیت و نوآوری فرماندهان و مدیران آموزشی آجا در تدوین آموزش‌های حین خدمت موردنیاز و بهبود تأثیر آموزش‌ها در پیشرفت در ارتقاء شغلی و انگیزه‌های مالی با بازنگری در قوانین و مقررات حوزه منابع انسانی آجا و میزان اختیارات رده‌های فرماندهی (O_2 و S_4 و T_2 و W_2 و T و W_{13})

سه راهبرد اولویت‌دار به دست آمده به ترتیب عبارت‌اند از:

۱. طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی جدید حین خدمت و تدوین نظام جامع نیازسنجی آموزشی همچنین تدوین نظام جامع انتخاب برای طرح‌ریزی و اجرای آموزش‌های حین خدمت به صورت کاربردی و متناسب با نیازهای عملیاتی مبتنی بر نتایج نیازسنجی و نیازهای آموزشی واقعی کارکنان و توجه به تهدیدات موجود با رویکرد کاربردی نمودن

آموزش‌های حین خدمت و بسترسازی برای آزادی عمل فرماندهان و مدیران برای ایجاد تغییرات لازم در برنامه‌های آموزشی موجود و به‌کارگیری مربیان با تجربیات جنگی و عملیاتی در یگان‌ها.

۲. تدوین قوانین و مقررات تسهیل‌کننده اجرای آموزش‌های حین خدمت در حوزه منابع انسانی با توجه به ویژگی‌های خاص هر نیرو و ساختار و سازمانی یگان‌ها و افزایش آزادی عمل فرماندهان و مدیران آموزشی آجا در استفاده شیوه‌های متفاوت ارائه آموزش.
۳. ایجاد حداقل یک مرکز برای آموزش‌های حین خدمت (یگانی) و ارتقاء سطح مهارت کارکنان و استفاده از کارکنان خلاق و مبتکر در مشاغل فرماندهی و مدیریتی مشاغل آموزشی و تأمین منابع و متون آموزشی و تجهیزات و امکانات آموزشی سنتی و مدرن موردنیاز یگان‌ها برای اجرای آموزش‌های حین خدمت به‌صورت مبتنی بر عمل.

ب- پیشنهادها

همان‌گونه که تحلیل‌های انجام‌شده نشان داد، راهبردهای انتخابی کاملاً با وضعیت آموزش حین خدمت آجا سازگار بوده و اجرای کامل آن‌ها منجر به تحول در این نظام خواهد شد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود در این راستا:

- معاونت‌های تربیت و آموزش، طب و ب پس از هماهنگی با سلسله‌مراتب در ستاد کل ن.م نسبت به اصلاح ساختار موجود و پیش‌بینی ساختار سازمانی مشابه (در خصوص آموزش حین خدمت) در سطح ستاد آجا، ستاد نیروهای تابعه و یگان‌های عمده اقدام نمایند.
- معاونت تربیت و آموزش ستاد آجا با هماهنگی و همکاری معاونت‌های زی ربط در ستاد نیروها و یگان‌های عمده، نیازسنجی‌های آموزشی لازم را انجام داده و متناسب با تغییرات علمی، فناورانه ایران و جهان نسبت به تهیه و تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی حین خدمت اقدام نمایند.
- سلسله‌مراتب فرماندهی و مدیریت در نیروهای تابعه آجا و یگان‌های عمده، متناسب با نتایج خودارزیابی و دگر ارزیابی‌های انجام‌شده در حوزه آموزش حین خدمت (تغییرت وضعیت یگان‌ها، تهدیدات و...) تغییرات لازم را در ریشه برنامه آموزشی ایجاد نمایند.

فهرست منابع:

الف - منابع فارسی

- آقا علیخانی، علی محمد؛ مروری بر راهبردها، مدل‌ها و تکنیک‌های نیازسنجی آموزشی در سازمان؛ آبان ماه ۱۳۹۶؛ صفحه ۷۲
- آقا محمدی، داود، یوسف وند، علی؛ عناصر مهم نظام آموزش خلبانی هوانیروز و شاخص‌های مطلوبیت آن‌ها بر اساس کارکرد هوانیروز در صحنه عمل مقابله با تهدیدات ناهم‌تراز؛ فصلنامه مطالعات دفاعی راهبردی؛ سال پانزده، شماره ۶۷، بهار ۱۳۹۶؛ صفحه ۲۱۹
- پارسا معین، کوروش و یزدانی، ملیحه، رابطه بین آموزش حین خدمت با کارایی و اثربخشی کارکنان ناجا در شهر تهران، فصلنامه آموزش در علوم انتظامی، ۱۳۹۸
- پیری زمانه و همکاران، شناسایی آسیب‌های نظام آموزش مهارتی در ارتش ج.ا. ایران، فصلنامه آموزش در علوم انتظامی، ۱۳۹۷
- تقی پور و همکاران، تأثیر آموزش‌های مهارتی حین خدمت در ارتقاء قابلیت اطمینان در صنایع دانش‌بنیان دریایی با نقش میانجی توانمندسازی منابع انسانی، فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی، ۱۳۹۶
- جعفری، م حمد و مؤمنی، قدیر، عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش حین خدمت کارکنان فرماندهی انتظامی استان خراسان شمالی در سال ۱۳۹۴، خراسان شمالی، فصلنامه علمی دانش انتظامی خراسان شمالی، ۱۳۹۵
- حق وردی - مجید - نوری افشار مهریار - کميجانی علی؛ آموزش‌های ضمن خدمت فرهنگیان: از اثربخشی تا کارآمدی؛ فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال یازدهم شماره ۱، بهار ۹۹، پیاپی ۴۱؛ ص ۳۰۶
- دانشجویان دوره ۲۸ گروه مطالعاتی شماره ۷؛ ارائه الگوی آموزش مهارت محور در ارتش جمهوری اسلامی ایران؛ پایان‌نامه گروهی دانشگاه دافوس آجا؛ سال ۱۳۹۷؛ صفحه ۱۱
- دست‌پر، سیاوش؛ نیازسنجی آموزش مهارت‌های مدیریتی مدیران عالی ستاد نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا؛ سال ۱۳۹۳؛ صفحه ۴۸.
- رستمی، محمود؛ فرهنگ واژه‌های نظامی؛ چاپخانه ارتش، سال ۱۳۸۷؛ ص ۳۹
- زارع بیدکی، مجید - یوسفی، مسعود - ملاکی مقدم، حکیمه - رجب پور صنعتی، علی - نظری عالم، علی؛ تأثیر آموزش مبتنی بر کلیپ بر میزان یادگیری و رضایتمندی در درس میکروپ‌شناسی دانشجویان بهداشت؛ مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی بیرجند؛ دوره ۲۵، ویژه‌نامه آموزش پزشکی، تابستان ۱۳۹۷؛ ص ۳۹

- شاه‌محمدی وهابی، نیره و همکاران، ارائه الگوی نظام جامع آموزش‌های حین خدمت پلیس حرفه، فصلنامه آموزش در علوم انتظامی، ۱۳۹۸
- ظریف منش، حسین، باقری هشی، مهدی، حامدی سنجانی، علیرضا، فراترکیب طراحی نظام آموزشی در دانشگاه‌های نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، ۱۴۰۰، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره ۸۵
- عباس زادگان، سیدمحمد-ترک‌زاد، جعفر؛ نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها؛ شرکت سهامی انتشار؛ ۱۳۸۶؛ صفحه ۵۹
- فتحی واجارگاه، کورش؛ برنامه‌ریزی آموزش حین خدمت کارکنان؛ سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)؛ شهر قم؛ مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی؛ سال ۱۳۹۸؛ صفحه ۲۱
- محمدی، زهرا - رزقی شیرسوار، هادی - صادقی ضیایی، محمود - هاشم نیا، شهرام؛ شناسایی مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت و تعیین رابطه آن‌ها با بهبود عملکرد کارکنان (مورد: سازمان پزشکی قانونی کشور)؛ فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی سال دهم شماره ۱ بهار ۹۸ پیاپی ۳۷؛ ص ۳۱۲.
- موسوی، سید عبدالرحیم، مؤمنی، محمدرضا، عوامل مؤثر بر توانمندسازی آموزشگاه‌های درجه‌داری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در حوزه فردی، ۱۳۹۷، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره ۷۲.
- نریمانی، علیرضا، مسعودی ندوشن، عصمت، توانمندی آینده‌پژوهی مبتنی بر مدیریت زمان و فرآیند آموزش ضمن خدمت کارکنان ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۷، فصلنامه آینده‌پژوهی دفاعی.
- هرناوندز، کارلوس - مایر، راشمی؛ ترجمه کیتبادی، مرضیه - بوشهری، علیرضا - وحیدی مطلق، وحید؛ یادگیری برای هزاره نوین - چالش‌های آموزش در قرن ۲۱؛ مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی؛ ۱۳۸۵.