

مقاله پژوهشی:

تدوین اسناد جهت‌ساز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی و الزامات پیاده‌سازی آن

سید محسن حکیم^۱، محمدرضا سلطانی^۲

پذیرش مقاله: ۱۱/۱۰/۱۴۰۲

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۸/۰۲

چکیده

مراکز و موسسات آموزشی با انتشار اسناد جهت‌ساز به دنبال ارائه جهت‌گیری‌های کلان آموزشی و تربیتی خود به مخاطبان داخلی و خارجی هستند. هدف این پژوهش، تهیه و تدوین اسناد جهت‌ساز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق است. این تحقیق به لحاظ استراتژی تحقیق، کاربردی و به لحاظ هدف، از نوع اکتشافی به شمار می‌آید که پس از مرور مبانی نظری، پیشینه‌شناسی و مطالعات اکتشافی، کلیات اسناد راهبردی نظام آموزش و تربیت مدیران و محورهای مربوط به الزامات پیاده‌سازی این نظام شناسایی شد. سپس ابزار تحقیق طراحی شد و جهت سنجش روایی آن در اختیار خبرگان تحقیق قرار گرفت که روایی ابزار تحقیق ۹۳/۷ درصد تعیین گردید؛ همچنین پایایی ابزار تحقیق نیز ۰/۹۰۴ تعیین شد. در ادامه پرسشنامه‌های اصلی تحقیق در بین نمونه آماری (تعداد ۵۹ نفر) توزیع و جمع‌آوری شد. براساس یافته‌های پژوهش اسناد جهت‌ساز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق مشتمل بر: چشم‌انداز، مأموریت، هدف کلان (۹ سیاست، ۷ راهبرد و ۲۶ اقدام راهبردی) است و جهت پیاده‌سازی نظام، ۵ الزام و سازوکار اصلی و ۴۲ الزام فرعی است.

کلیدواژه‌ها: نظام آموزش و تربیت، مدیران راهبردی، جمهوری عراق، اسناد جهت‌ساز، الزامات پیاده‌سازی

۱. دانش آموخته مقطع دکتری رشته مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی.

۲. استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع) (نویسنده مسئول) رایانامه: mrs_soltan@yahoo.com

مقدمه

سازمان‌ها متناسب با عصر فناوری اطلاعات به طور 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 به سرعت 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).

براین اساس عرصه تعلیم و تربیت از مهمترین زیرساخت‌های تعالی پیشرفت همه‌جانبه کشور و ابزار جدی برای ارتقای سرمایه انسانی شایسته کشور در عرصه‌های مختلف است. بی‌شک تحقق آرمان‌های متعالی مانند احیای تمدن عظیم اسلامی، حضور سازنده، فعال و پیشرو در میان ملت‌ها و کسب آمادگی برای برقراری عدالت و معنویت در جهان در گرو تربیت مدیرانی با تقوا، متعهد و کاردان است؛ چنین سرمایه‌های انسانی متعالی می‌تواند تحقق‌بخش حیات طیبه، جامعه عدل جهانی و تمدن نوین اسلامی باشد. تحقق این هدف نیازمند ترسیم خطوط کلی و تدوین اسناد جهت‌ساز است که مبتنی بر آن بتوان مدیران راهبردی را در یک فرآیند منطقی و در مقاطع مختلف شغلی، تحت پوشش دوره‌های آموزشی و تربیتی قرار داد.

هر کشوری در نظام بین‌الملل از اسناد راهبردی در عرصه‌های مختلف برخوردار است که این اسناد، استراتژی‌هایی را جهت تضمین موجودیت، حفظ و گسترش منافع ملی آنها در ابعاد مختلف ارائه می‌کند (ریز، ۱، ۲۰۰۳: ۲). خواه این استراتژی‌ها به‌طور رسمی در قالب یک سند تهیه شوند و در اختیار عموم قرار گیرند و یا اینکه رهبران دولت در قدرت، با سخنرانی‌های خود به آن اشاره نمایند. این اسناد از یک‌سو به عنوان کتابچه راهنمای مرتبط با سیاست‌گذاری برای نهادهای ذی‌ربط به کار می‌روند و از سوی دیگر آن‌ها مخاطبان خارجی را مورد توجه قرار می‌دهند و در مورد متحدان، مخالفان، تعهدات و اهداف مورد

نظر خود سخن می‌گویند (استولبرگ، ۱، ۲۰۱۲: ۲-۳ و ۲۴۸). همچنین این اسناد می‌توانند انتقال‌دهنده روایت‌هایی در مورد توجیهی از اقدامات در یک دوره خاص برای مخاطبان داخلی و خارجی باشند.

نظام تربیت و آموزش مدیران راهبردی عراق دارای به‌هم‌ریختگی خاصی است. در زمان رژیم بعثی عراق این نظام در راستای نهادمند کردن افکار و برنامه‌های حزب بعث بود. پس از آن و با اشغال عراق، شاهد حضور نیروهای آمریکایی در این کشور بودیم که برای مدیران نظام سیاسی نوین این کشور، برنامه‌هایی تحت عنوان حکم‌الرشید (حکمرانی خوب) و تأکید بر مفاهیم غربی و سکولار تدارک دیده شد. تأثیرات مستقیم نیروهای اشغالگر (انتصاب‌های تحمیلی و بورس‌های تحصیلی به جوانان و دانشجویان که به آمریکا و سایر کشورهای هم‌پیمان انجام گرفت و نیز دوره‌های حکمرانی غربی برای مدیران چه در داخل یا خارج از عراق که کاملاً براساس مدل‌های غربی توسعه انجام می‌گرفت) یا تأثیرات غیرمستقیم (ترویج فساد و بی‌بندوباری و اشاعه رشوه و تحقق منافع شخصی یا گروهی)، نیز عدم وجود نظام عراقی جهت آموزش و تربیت مدیریت راهبردی، تکثر افکار و سلیقه‌های مختلف از همه طیف‌های جامعه متنوع این کشور، عدم نظارت کافی بر کارکرد مدیران راهبردی و نیز گرایش به علوم انسانی سکولار در آموزش‌های دانشگاهی، باعث ناکارآمدی نظام و عدم رضایت توده‌های مردم شده است. بنابراین، یکی از اصلی‌ترین مسائل و مشکلات فراروی نظام مدیریتی و اداری عراق، فقدان نظام جامع تربیت و عدم آموزش مدیران راهبردی بوده است؛ تا کنون چنین نظامی طراحی نشده و خلاء ناشی از فقدان این نظام موجب شده تا دولت عراق برنامه مدون و مشخصی برای ارتقای و تعالی مدیران نداشته باشد؛ این نظام در قالب رساله دکتری انجام شد. یکی از ورودی‌های نظام، اسناد راهبردی است که مسیر و جهت‌گیری‌های اصلی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق را مشخص می‌کند. بنابراین تحقیق حاضر به دنبال این است که به این سوال اصلی پاسخ دهد که اسناد جهت‌ساز/ راهبردی نظام تربیت و آموزش مدیران

راهبردی عراق کدام است؟

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

الف - پیشینه تحقیق

در زمینه نظام آموزش و تربیت مدیران، پژوهش‌هایی صورت گرفته است که به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود.

نقی‌زاده تیمورلویی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان: "الگوی راهبردی تربیت و آموزش مدیران عالی پدافند غیرعامل در سطح ملی" با استفاده از روش آمیخته و مدل معادلات ساختاری در قالب نگاه سیستمی (ورودی، پردازش، خروجی و پیامدها) ابعاد و مؤلفه‌های الگو بیان شده و نیز عوامل اثرگذار بر سیستم آموزش و تربیت مدیران احصا شده است.

رحیم‌نژاد (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان: "آسیب‌شناسی فرآیند آموزش مدیران بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی" فرآیند 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 مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های اجتماعی-سیاسی تعریف شده است.

جلالی کوتنایی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان: "ارائه الگوی مدیریت راهبردی تربیت و آموزش در دانشگاه‌های نیروهای مسلح کشور" ۱۹ گام برای این تحقیق مشتعل بر: آماده‌سازی سازمانی، بررسی الزامات و اسناد بالادستی، تعیین نیازهای نظام تربیت و آموزش، تدوین مبانی نظام تربیت و آموزش، تدوین ارزش‌های اساسی، تدوین رسالت، تدوین بیانیه چشم‌انداز، تحلیل راهبردی، بررسی عوامل محیطی، تدوین راهبردهای نظام، تدوین اهداف، طراحی زیرنظام‌های تربیت و آموزش، تأمین زیرساخت‌های موردنیاز، اصلاح مقررات و فرآیندها، پیاده‌سازی نظام، ساماندهی تعاملات برون‌سازمانی، تعیین اهداف و استانداردهای ارزیابی، ایجاد مکانیسم کنترل و ارزیابی راهبردی داخل و خارج دانشگاه و اصلاح و بهبود فرآیندها به همراه قدم‌های اصلی در سه بخش عمده طرح‌ریزی راهبردی، عملیات راهبردی و پایش راهبردی برشماری شده است.

سلیمی (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان: " نظام تأمین کارگزاران سطوح راهبردی جمهوری اسلامی ایران" با استفاده از مبانی و منابع دینی، علمی و اسناد بالادستی نسبت به احصای ابعاد و مولفه‌های نظام تأمین کارگزاران سطوح راهبردی اقدام کرده‌است. محقق در این پژوهش نتایجی را بر اجرای این نظام مترتب می‌داند که از جمله آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: بصیر و انقلابی، صبور و پایدار، خدمت‌گزاری، تواضع، علم و توانایی، آشنایی به فنون برنامه‌ریزی، قاطعیت و...

محمدی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان: " طراحی الگوی تربیت و آموزش مدیران نهادی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر مدل‌سازی ساختاری" با استفاده از پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری تفسیری نسبت به طراحی مدل در ۶ سطح (نظامات و فرهنگ سازمانی، اساتید و مربیان، محتوا، قالب و ابزارهای آموزش، زمان، محیط و عوامل آموزش و تربیت و دانشجو) پرداخته‌است.

رحیمی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان: " آسیب شناسی برنامه درسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت" براساس الگوی ADDIE نظام آموزشی سازمان مورد مطالعه را مورد آسیب‌شناسی قرار داده‌اند و مجموعه آسیب‌ها را شامل: موانع زیرساختی، موانع سیستمی، فقدان زیرساخت‌های اجرایی، عدم لزوم یا (فرصت) ارزشیابی می‌دانند.

ب - مبانی نظری تحقیق:

تعریف مفاهیم پایه تحقیق

آموزش: اصطلاح آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است (ورو و همکاران، ۱، ۲۰۱۴). همچنین آموزش از منظری دیگر به معنی ایجاد فرصت مناسب و نوعی تلاش در جهت بهبود عملکرد افراد سازمانی محسوب می‌شود (کینا، ۲، ۲۰۱۳).

تربیت: تربیت و پرورش نوعی شکوفاسازی استعدادهاى نهفته و به فعلیت رساندن آنهاست؛ در حالی که موجودات بی‌جان در حد عرفی آن فاقد چنین استعدادهایی هستند. تربیت انسان فرآیندی پیچیده است که نهایتاً به اختیار فرد منتهی می‌شود و این خود فرد

است که تصمیم می‌گیرد فعلی را انجام دهد یا خیر (گروه نویسندگان، ۱۳۹۴: ۲۵).
 به‌فرموده شهید مطهری: تربیت عبارت است از پرورش دادن (محمدی مقدم، ۱۳۹۶).
 چشم‌انداز ۱: چشم‌انداز سازمان بیان صریح سرنوشتی است که سازمان باید به سمت آن حرکت کند. به عبارت دیگر چشم‌انداز آینده‌ای واقع‌گرایانه محقق‌الوقوع و جذاب برای سازمان است. در واقع بیانگر تصویرسازی آینده‌ای که سازمان آرزو دارد به آن دست یابد (ایکاف، ۱۳۸۰). چشم‌انداز تصویری است از آینده که سازمان در پی ساختن آن می‌باشد. چشم‌انداز توانایی یک کشور، جامعه، صنعت و... در به تصویر کشیدن و ساختن آینده می‌باشد. برای جهت‌دادن به سازمان، رهبر باید یک تصویر ذهنی مطلوب از آینده سازمان داشته باشد (دس، ۲، ۲۰۱۰). این تصویر، چشم‌انداز سازمان می‌باشد. چشم‌انداز شرایطی است مطلوب که در حال حاضر وجود ندارد (لانگ و لانگ، ۲۰۱۰).
 مأموریت ۳: رسالت یا مأموریت هر سازمان، در واقع علت اصلی تشکیل و دلیل تأسیس آن است که ماهیت و مفهوم فعالیت‌های آینده سازمان را بیان می‌کند و تعیین تعهدات اصلی، نقش، محصولات است (دیوید، ۱۳۷۹). مأموریت فلسفه سازمان است که جهت‌گیری سازمان را مشخص می‌کند. مأموریت، پاسخ سازمان به این پرسش است که چرا ما وجود داریم (میرویس و همکاران، ۴، ۲۰۱۰). بیانیه مأموریت بین اهداف و برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان تناسب ایجاد می‌کند. همچنین ذینفعان مختلف با خواندن مأموریت سازمان متوجه می‌شوند که سازمان چیست و به کجا می‌رود (دیسمیتز و همکاران، ۵، ۲۰۱۱).

1. . Vision
2. . Dess
3. . Mission
4. . Mirvis, P., Googins, B. & Kinnicutt
5. . Desmidt, S., Prinzie, A. & Decramer

راهبرد/ استراتژی ۱: استراتژی، الگوی پاسخ سازمان به محیط خود در طول زمان، یک برنامه جامع جهت‌گیری‌های عمده سازمان، رهنمودهایی برای تخصیص منابع در مسیر کسب هدف‌های بلندمدت سازمانی، چارچوبی برای به دست آوردن موقعیت‌های مطلوب و خنثی کردن تهدیدات حال و آینده، امکان برخورد بهینه با تغییرات محیطی، برنامه‌ای برای نیل به مقاصد و اهداف اصلی و همچنین فعالیت‌های اولویت‌دار برای توسعه یک سازمان یا یک نهاد را تبیین می‌نماید (دیوید، ۱۳۷۹). استیسی ۲ راهبرد را «الگوهای جمعیت‌گستر از روابط ۳» می‌داند که به اقتضای شرایط و در نتیجه روابط پدیدار می‌شوند (استیسی، ۲۰۱۶: ۶۵).

اهداف ۴: مجموعه مقاصد و منظورهایی که در جریان برنامه‌ریزی و برای تحقق مأموریت پیش‌بینی می‌شوند و عملیات اجرایی برنامه در جهت نیل به آن مقاصد تنظیم می‌گردد (انسف و مک‌دانل، ۱۳۸۵).

سیاست‌ها ۵: سیاست شیوه‌ها، روش‌ها، خط‌مشی‌ها، رئوس مطالب و راهنمایی‌های لازم برای اداره و هدایت امور، تنظیم روابط و اجرای وظایف در سلسله‌مراتب مدیریت در جهت رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده است (سایت دانشگاه دفاع ملی، ۱۳۹۲). «تصمیمات از پیش تعیین‌شده که جایگزین اعمال نظر شخصی مدیران در تصمیم‌گیری‌های تکراری می‌شوند» (قنوات و همکاران، ۱۳۸۷). مجموعه‌ای از بایدها، نبایدها، توصیه‌ها و اولویت‌هایی هستند که برای اداره خردمندان امور در یک نهاد یا سازمان و یا یک کشور اتخاذ می‌گردند.

نظام آموزشی

نظام آموزشی، مجموعه‌ای مشتمل بر ارکان و عناصر آموزشی است که در یک برنامه‌ریزی دقیق، فراگیران و مخاطبین را تحت پوشش آموزش و تربیت قرار می‌دهد و در پایان دوره

1. Strategy
2. Stacey
3. population-wide patterns of relationships
4. Goals
5. Policies

آموزشی انتظار می‌رود که مخاطبین از توانمندی‌ها و قابلیت‌های مورد انتظار و ترسیم‌شده، برخوردار باشند. این سیستم، دارای عناصر مشخصی است که شناخت آن زمینه را برای ما فراهم می‌کند که به صورت کامل اطلاعات جامع از نظام آموزشی داشته باشیم. برای هر نظام آموزشی ارکانی مترتب است که عبارتند از: درون‌داد، برون‌داد و باز خورد. اغلب نظام‌های آموزشی در قالب آموزش‌های سازمانی طراحی و برگزار می‌شوند؛ آموزش‌های سازمانی بر درک بهتر اهداف راهبردی سازمان، به روز شدن توانایی، افزایش تفکر خلاق، تقویت احساس تعلق سازمانی و تغییرات مثبت در موقعیت کاری کارکنان تاثیر مستقیم دارد (گریبر، ۲۰۰۰). آموزش و توسعه در راستای تحقق اهداف راهبردی سازمان به اجرا در می‌آید و منافی برای افراد و سازمان از جمله؛ سودآوری، کسب مزیت رقابتی و افزایش دانش شغلی دارد (پادمسیری و همکاران ۱، ۲۰۱۸). بر اساس بررسی‌های انجام‌شده تمام نظام‌های آموزشی در سه عنصر زیر مشترک هستند (گولدستون و فورد، 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 به منظور مشخص کردن اثربخشی آموزش و چگونگی توسعه و تداوم آن. شیوه‌ها و تکنیک‌های آموزشی

آموزش مدیران و کارکنان فرآیندی است برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمانی و در نتیجه انطباق سازمان با محیط بیرونی. اگر برنامه‌ریزی دقیق، حساب‌شده و منطقی انجام نشود، چنین امری محقق نخواهد شد. آموزش‌های شغلی با حفظ ذخیره دانش و مهارت موجود سازمان، حفظ و نگهداری، افزایش انگیزش و خشنودی شغلی (لاندتا، ۲۰۰۶) و توانمندسازی آنان (پریتی، ۲۰۰۵) مرتبط است.

روش‌های آموزش به ۳ دسته کلی تقسیم می‌شوند: روش‌های آموزش ضمن کار ۱ و روش‌های آموزش خارج از کار ۲ و روش‌های فردمحور ۳ (در این بخش روش‌های آموزش خارج از محیط کار را اصطلاحاً روش آموزش کلاسی ۴ می‌نامیم). اسناد جهت‌ساز (اسناد راهبردی)

تدوین اسناد تحولی و مطلوب‌های اساسی سازمان‌ها، مدیران را قادر می‌سازد تا مناسب‌ترین روش‌های تحقق مأموریت و تأمین انتظارات ذینفعان را شناسایی کرده و به آن‌ها کمک خواهد کرد تا با برنامه‌ریزی راهبردی، در مسیر تحقق چشم‌انداز گام برداشته و به اهداف خود دست یابند.

از جمله الزامات و مقدمات تدوین اسناد جهت‌ساز، شناخت و تحلیل محیط داخلی و خارجی است. شناخت صحیح عوامل تأثیرگذار محیط، تیم برنامه‌ریزی را در راهبردهایی که شرکت/ سازمان/ کشور را متحول می‌سازد، کمک خواهد کرد. سازمان‌ها برای حفظ و دستیابی به رشد و توسعه در محیط رقابتی، بایستی به محیطی که در آن قرار دارند توجه خاص داشته‌باشند (شارف، ۵، ۲۰۱۲). محیط هر جامعه متشکل از اجزا و عواملی است که به طور مستقیم یا غیر مستقیم بر آن جامعه تأثیر می‌گذارد (النعیم، ۶، ۲۰۱۱). ارزیابی وضع موجود، از اولین گام‌ها و البته مهمترین گام‌های تحلیل راهبردی در فرآیند تدوین اسناد راهبردی/ جهت‌ساز است. برای تجزیه و تحلیل داخلی و محیط مجموعه مورد نظر از چارچوب‌های مختلفی مانند تجزیه و تحلیل SWOT و سایر ابزارها استفاده می‌شود (پیرسن و همکاران، ۲۰۱۱) به نقل از (بیرامی، ۱۳۹۳: ۲۷۱). تجزیه و تحلیل SWOT سر

۱. Classroom
۲. On the job training
۳. Off the job training
۴. Individualized Approach
۵. Shareef
۶. Al-Nuaim

نامی است برای نقاط قوت^۱ و ضعف‌های^۲ درونی یک سازمان/ شرکت و فرصت‌ها^۳ و تهدیدات^۴ محیطی که با آن مواجه می‌شود.

طرح‌ریزی راهبردی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا وقتی می‌گوییم طرح‌ریزی راهبردی یعنی تعیین رسالت (بیانیه مأموریت سازمان)، تدوین چشم‌انداز، شناسایی عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، شناسایی رقیب و نقاط ضعف و قوت او، تعیین هدف‌های بلندمدت، در نظر گرفتن راهبردهای گوناگون و انتخاب راهبردهای خاص جهت ادامه فعالیت (آقامحمدی و شریفی، ۱۳۹۷: ۱۵۰)

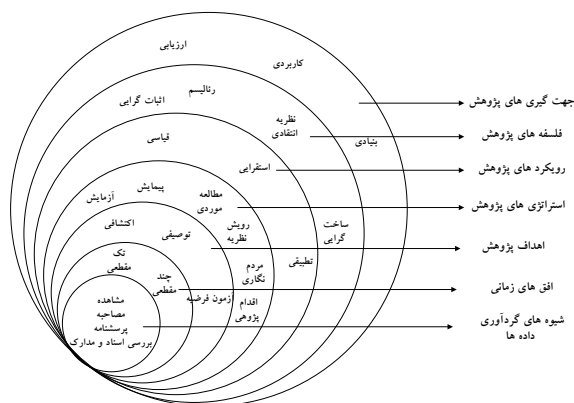
طرح‌ریزی راهبردی بر این اندیشه استوار است که یک سازمان باید در برابر یک محیط پویا و متغیر، از خود واکنش مناسب نشان دهد. از این رو بر تصمیم‌هایی تأکید می‌شود که از توانایی سازمان برای انجام واکنش درست در برابر دگرگونی‌های محیطی اطمینان حاصل کند؛ چرا که طرح‌ریزی راهبردی سازمان را با محیطش تطبیق می‌دهد؛ زمینه‌ای برای دسترسی به اهداف ایجاد می‌کند؛ چارچوب و جهتی برای سازمان فراهم می‌کند تا به آینده دلخواه خود برسد؛ با تحلیل دقیق محیط داخلی و خارجی می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت و این تحلیل سازمان را قادر می‌کند تا به روندها، اتفاقات، چالش‌ها و فرصت‌های به وجود آمده، پاسخ مناسب دهد.

امروزه تدوین اسناد جهت‌ساز و برنامه‌ریزی راهبردی در نظام‌های آموزشی کشورهای گوناگون به‌عنوان رویکردی موفق شناخته شده‌است. کاربرد برنامه‌ریزی راهبردی در نظام‌های آموزشی این امکان می‌دهد که برنامه‌ریزان به‌صورت «فراکنشی» و نه «واکنشی» به استقبال آینده بروند (کافمن و هرمن، ۱۳۸۵: ۱۹). در واقع، ترسیم برنامه‌های راهبردی فرآیندی پویاست و با دورنگری نسبت به واقعیات و موقعیت‌های موجود، راهبردها و راهکارهای مؤثرتری برای رسیدن به فردای بهتر ارائه می‌دهد.

1. Strengths
2. Weakness
3. Opportunities
4. Threats

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر بر مبنای فلسفی پراگماتیسم و با جهت‌گیری توسعه‌ای و کاربردی و رویکرد آمیخته است به طوری که در سطح هدف غالباً از رویکرد کیفی؛ در سطح جمع‌آوری داده‌های تحقیق از دو رویکرد کیفی و کمی و در سطح تحلیل و تفسیر داده‌ها نیز از دو رویکرد کمی و کیفی استفاده شده‌است.



شکل شماره ۱: پیاز فرآیند تحقیق (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۸۳)

در فرآیند انجام این پژوهش، پس از مرور مبانی نظری، پیشینه‌شناسی و مطالعات اکتشافی و انجام مصاحبه با صاحب‌نظران که ترکیبی از مدیران اجرایی و اساتید دانشگاه بودند، چارچوب و مفاهیم اولیه اسناد جهت‌ساز (چشم‌انداز، مأموریت، هدف کلان، سیاست‌ها و راهبردهای) نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق با استفاده از روش گروه کانونی (Focus Group) و مبتنی بر فرآیند طرح‌ریزی راهبردی احصا شد و نیز محورهای مربوط به الزامات (ساختاری، قانونی، انسانی، مالی، پشتیبانی و مطالعاتی و تحقیقاتی) پیاده‌سازی این نظام مورد شناسایی قرار گرفت. سپس ابزار تحقیق (پرسشنامه‌های اسناد جهت‌ساز و الزامات) طراحی شد و جهت سنجش روایی آن در اختیار خبرگان تحقیق قرار گرفت که روایی ابزار تحقیق ۹۳/۱ درصد تعیین گردید؛ همچنین پایایی ابزار تحقیق نیز ۰/۹۰۴ تعیین شد. در ادامه پرسشنامه‌های اصلی تحقیق در بین نمونه آماری، توزیع و جمع‌آوری شد. روش نمونه‌گیری این پژوهش، هدفمند است؛ نمونه آماری این تحقیق به تعداد ۵۹ نفر

است؛ بدین معنی که بخشی از کل جامعه مورد نظر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند. مدیران راهبردی عراق و اساتید دانشگاه، مورد مصاحبه واقع شدند؛ مدیرانی که در بخش‌های مختلف قوه مجریه، قوه مقننه، قوه قضائیه، نهادهای عمومی و موسسات دولتی و نیمه‌دولتی، مشغول به خدمت بودند. جهت تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری تحقیق

با توجه به حجم نمونه مورد نیاز جهت انجام تحلیل، تعداد ۵۹ پرسشنامه مورد بررسی و تحلیل واقع شد. در این بخش با استفاده از داده‌های به‌دست آمده، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی از حیث جنسیت، سمت، میزان تحصیلات و سابقه خدمت و... در قالب جدول شماره ۱ توصیف می‌شود

جدول شماره ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

متغیر اصلی	متغیر فرعی	فراوانی	درصد	متغیر اصلی	متغیر فرعی	فراوانی	درصد
واحد خدمتی	بخش اجرایی	۲۴	۴۰/۷	سن	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۳	۲۲
	قضایی	۵	۸/۵		۴۱ تا ۵۰ سال	۱۸	۳۰/۵
	نهادهای عمومی	۱۷	۲۸/۸		بیشتر از ۵۰ سال	۲۸	۴۷/۵
	پارلمان و سایر	۱۳	۲۲		کل	۵۹	۱۰۰
	کل	۵۹	۱۰۰				
جنسیت	مرد	۴۵	۷۶/۳	تحصیلات	لیسانس	۸	۱۳/۶
	زن	۱۴	۲۳/۷		فوق لیسانس	۱۶	۲۷/۱
	کل	۵۹	۱۰۰		دکتری	۳۵	۵۹/۳
					کل	۵۹	۱۰۰

بررسی نرمال بودن متغیرها

قبل از توصیف داده‌های تحقیق ضروری است تا نرمال بودن متغیرهای تحقیق مورد آزمون قرار بگیرد. برای ارزیابی وضعیت نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه از آزمون کلموگراف اسمینرف استفاده شده‌است. نتایج این آزمون در جدول زیر ارائه می‌گردد.

جدول ۲: نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرها

پرسشنامه‌های اسنادجهت‌ساز و الزامات پیاده‌سازی	
تعداد	۵۹
سطح معناداری	۰/۰۰۰

نتایج این آزمون برای پرسشنامه‌های اسناد جهت‌ساز و الزامات پیاده‌سازی کمتر از ۰/۰۵ است که این به معنای رد فرض نرمال بودن داده‌ها است که نشان می‌دهد داده‌ها از توزیع طبیعی و نرمال برخوردار نیستند. لذا با توجه به غیر نرمال بودن داده‌ها برای پرسشنامه‌های اسناد جهت‌ساز و الزامات پیاده‌سازی، آزمون مورد سنجش برای ارزیابی داده‌ها غیر پارامتریک استفاده شد.

اسناد جهت‌ساز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق

یکی از ورودی‌های نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی تهیه اسناد جهت‌ساز است؛ بدین منظور پرسشنامه‌ای طراحی و در بین نمونه آماری توزیع و جمع‌آوری شد که نتایج آن به شرح زیر ارائه می‌شود. در ابتدا به پایایی پرسشنامه مزبور پرداخته خواهد شد و در ادامه آزمون میانگین و فریدمن تعیین اولویت هر کدام از گزاره‌ها در حوزه مربوطه را مورد بررسی قرار خواهد داد. به‌منظور معنی‌دار بودن این تفاوت در میانگین‌ها و اولویت‌بندی هر کدام از حوزه‌های اسناد جهت‌ساز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق آزمون فریدمن مورداستفاده قرار گرفت. نتایج این آزمون در جداول زیر ارائه شده است.

نتایج جدول زیر نشان می‌دهد که سطح معنی‌داری برای بیانیه چشم‌انداز، ماموریت و هدف کلان نظام تربیت و آموزش مدیران راهبردی جمهوری عراق برابر با ۰/۴۶۱ شده که این رقم بزرگ‌تر از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ است. لذا نتیجه می‌گیریم بین سؤالات پرسشنامه به لحاظ اهمیت، تفاوت معناداری وجود ندارد. سطح معنی‌داری برای سیاست‌های نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی جمهوری عراق برابر با ۰/۰۱۸ شده که این رقم کوچک‌تر از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ است. لذا نتیجه می‌گیریم بین سؤالات پرسشنامه به

لحاظ اهمیت تفاوت معناداری وجود دارد. سطح معنی‌داری برای راهبردهای نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی جمهوری عراق برابر با ۰/۰۱۸ شده که این رقم کوچک‌تر از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ است. لذا نتیجه می‌گیریم بین سؤالات پرسشنامه به لحاظ اهمیت تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۳: نتایج آزمون فریدمن اسناد جهت‌ساز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی

عراق

سیاست‌های نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی جمهوری عراق	راهبردهای نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی جمهوری عراق	بیانیه چشم‌انداز، ماموریت و هدف کلان نظام تربیت و آموزش مدیران راهبردی جمهوری عراق	Chi-Square
۱۸/۵	۱۵/۳	۱/۵۵	
۸	۶	۲	درجه آزادی
۰/۰۱۸	۰/۰۱۸	۰/۴۶۱	سطح معناداری

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از طیف لیکرت به صورت خیلی زیاد مقدار عددی آن ۵، زیاد مقدار عددی آن ۴، متوسط مقدار عددی آن ۳، کم مقدار عددی آن ۲ و خیلی کم مقدار عددی آن ۱ در فایل اکسل استفاده شد و در ادامه توسط نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. همچنین حوزه تفسیر گزاره‌ها در جدول زیر ارائه شده است.

جدول شماره ۴: حوزه تفسیر گزاره‌های اسناد جهت‌ساز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق

ارزیابی شاخص	میانگین	تفسیر حوزه
خیلی کم	$0 \leq M \leq 1$	انتخاب نادرست
کم	$1 \leq M \leq 2$	مورد تأیید قرار نگرفتن گزاره (نیاز به مطالعه بیشتر)
متوسط	$2 \leq M \leq 3$	گزاره نامناسب (نیاز به مطالعه بیشتر)
زیاد	$3 \leq M \leq 4$	گزاره قابل قبول
خیلی زیاد	$4 \leq M \leq 5$	گزاره مطلوب

توصیف متغیرهای اسناد جهت‌ساز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی جمهوری عراق

جدول ۵: چشم‌انداز، مأموریت و هدف کلان نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی

رتبه میانگین	انحراف معیار	میانگین	متن سند/ بیانیه	نوع سند
۱/۸۹	۰/۷۷	۴/۳۵	براساس تعالیم حیات‌بخش اسلام و در پرتو آموزه‌های دینی و رهنمودهای مرجعیت دینی، نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی جمهوری عراق در افق سال (۲۰۴۰ م) به حول و قوه الهی چنین خواهد بود: "منطبق با مبانی و فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی، تربیت‌محور، دانش‌بنیان، پویا و انعطاف‌پذیر؛ برخوردار از توانمندی آموزشی و تربیتی فردی و سازمانی؛ حائز رتبه ممتاز و الگوی موفق در نظام تعلیم و تربیت کشور؛ الهام‌بخش و دارای تعامل سازنده و مؤثر با نهادهای تربیتی و آموزشی کشور عراق و کشورهای دوست و نهضت‌های غیرمعارض؛ روزآمد در تربیت و آموزش مدیران راهبردی مؤمن و آماده جهاد همه‌جانبه در راه خدا، خلاق و مبتکر، مردمی، منضبط و متخصص؛ توانمند و کارآمد در ارتقای شایستگی‌های عمومی، مدیریتی و مکتبی مدیران راهبردی کشور عراق"	چشم‌انداز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق
۱/۹۸	۰/۵۹	۴/۵۲	"سنجش مستمر نیازهای آموزشی و طراحی، بازنگری و بهبود مستمر فرآیندها و روش‌های یاددهی و یادگیری، مواد و محتوای درسی و ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی و تربیتی مدیران راهبردی جمهوری عراق مبتنی بر موازین دین مبین اسلام، یافته‌های علمی و فناوری‌های نوین؛ اجرای آموزش‌های دستگاهی ضمن خدمت به صورت حضوری، نیمه‌حضوری، مجازی، پودمانی و..... مبتنی بر قوانین و تأمین فرصت عادلانه و همگانی برای آموزش و تربیت مؤثر مدیران با بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های انسانی، ساختاری و فنی و نیز تعامل مؤثر با مراکز علمی و تحقیقاتی داخلی و کشورهای دوست و نهضت‌های غیرمعارض"	مأموریت نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق
۲/۱۳	۰/۵	۴/۶۱	"رشد و تعالی مدیران راهبردی جمهوری عراق بر	هدف کلان

رتبه میانگین	انحراف معیار	میانگین	متن سند/ بیانیه	نوع سند
			مبنای آموزه‌های دینی از طریق آموزش و تربیت مدیرانی مؤمن، بصیر، ولایی، ملی و مجاهد فی سبیل الله که انگیزه، قابلیت و توانمندی‌های روزآمد و مطلوب فردی، سازمانی و اجتماعی در راستای انجام ماموریت و تحقق چشم‌انداز نظام آموزش و تربیت مدیران در جهت اعتلا، پیشرفت، کارآمدی و سربلندی کشور عراق"	نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق

با توجه به آزمون فریدمن، اولویت هر کدام از گزاره‌ها مشخص شد. در حوزه اسناد اولیه جهت‌ساز نظام تربیت و آموزش مدیران راهبردی جمهوری عراق (چشم‌انداز، ماموریت و هدف کلی) چون سطح معناداری بالاتر از ۰/۰۵ است هر سه گزاره اختلاف معناداری با هم ندارند.

جدول ۶: سیاست‌های نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی

ردیف	سیاست‌های نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی جمهوری عراق	میانگین	انحراف معیار	رتبه میانگین
۱	بنیان‌گذاری نظام آموزش و تربیت مدیران مبتنی بر رشد و ارتقای مستمر شایستگی‌های مدیران راهبردی جمهوری عراق	۴/۶۵	۰/۶۵	۵/۹۶
۲	تشکیل شورای عالی آموزش و تربیت مدیران راهبردی جمهوری عراق برای تعیین خط مشی‌ها، اهداف و سیاست‌های کلان برای رشد متعادل ابعاد آموزشی و تربیتی مدیران راهبردی جمهوری عراق	۴/۶۱	۰/۵۸	۵/۶۱
۳	تشکیل کارگروه کارشناسی از بین متخصصان صاحب‌نظر واجدالشرایط و مورد تأیید برای بررسی و تصویب برنامه‌های تفصیلی دوره‌های آموزش و تربیت مدیران راهبردی	۴/۳۹	۰/۵۸	۴/۹۳
۴	طراحی و استقرار فرآیند ارزشیابی اثربخشی و پیامد‌سنجی مستمر نظام آموزش و تربیت مدیران و اعمال بازخورد آن با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات	۴/۳۵	۰/۷۷	۴/۸۷
۵	حذف آموزش‌های نامتناسب با نیازها و ناهماهنگ با هویت و فرهنگ سازمانی و انطباق کاربردی سایر آموزش‌ها با نیازهای واقعی مدیران راهبردی جمهوری عراق	۴/۱۷	۰/۷۷	۴/۱۷
۶	تولید محتوای غنی مورد نیاز گروه‌های مختلف مخاطب بهره‌بردار صحیح و بهینه از وسایل و تجهیزات آموزشی و کمک آموزشی و بازسازی، نوسازی و بهینه‌سازی و تامین آن‌ها مطابق استانداردهای مصوب	۴/۳۹	۰/۶۶	۴/۹۶
۷	توسعه تعاملات با مراکز و مؤسسات آموزشی و پژوهشی داخل و خارج از کشور (کشورهای دوست و نهضت‌های غیرمعارض) و بهره‌گیری از توانمندی‌های آنان	۴/۴۸	۰/۵۹	۵/۱۳
۸	ارائه خدمات مستشاری به نظام‌های آموزشی کشورهای دوست و نهضت‌های غیرمعارض	۴/۵۲	۰/۵۹	۵/۴۶
۹	ارائه خدمات مستشاری به نظام‌های آموزشی کشورهای دوست و نهضت‌های غیرمعارض	۴	۰/۹۳	۳/۹۱

برابر یافته‌های پژوهش، سیاست شماره ۱ با عنوان: "بنیانگذاری نظام آموزش و تربیت مدیران مبتنی بر رشد و ارتقای مستمر شایستگی‌های مدیران راهبردی جمهوری عراق" با میانگین ۴/۶۵ از ۵ در رتبه اول و سیاست شماره ۹ با عنوان: "ارائه خدمات مستشاری به نظام‌های آموزشی کشورهای دوست و نهضت‌های غیر معارض" با میانگین ۴ از ۵ در رتبه آخر قرار گرفته است

جدول ۷: راهبردها و اقدامات راهبردی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی

ردیف	راهبردهای نظام آموزش و تربیت	اقدامات راهبردی تحقق راهبردها اساسی /	میانگین	انحراف معیار	رتبه میانگین
۱	ایجاد تحول در نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی و تحول در ساختار و سازمان مأموریت‌ها و همگن‌سازی متناسب با فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی	<ul style="list-style-type: none"> بسترسازی گسترش مفهوم آموزش و تربیت اسلامی و تبدیل آن به فرهنگ پویا و کارآمد در بین مدیران راهبردی جمهوری عراق پیش‌بینی سامانه پایش و ارزیابی دوره‌های آموزشی مدیران راهبردی رصد دائمی رشد و تعالی و تهیه بازخورد از فرآیند و برآیند آموزش و تربیت و شناسایی موانع و آسیب‌ها و تلاش در جهت رفع موانع و ترمیم آسیب‌ها. 	۴/۵۲	۰/۵۹	۴/۰۲

ردیف	راهبردهای نظام آموزش و تربیت	اقدامات راهبردی تحقق راهبردها / اساسی	میانگین	انحراف معیار	رتبه میانگین
۲	ارتقاء قابلیت‌ها، مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیران راهبردی عراق در مواجهه با شرایط پیچیده محیطی و تحولات نو به نو	<ul style="list-style-type: none"> ایجاد و تسهیل زمینه رشد، بهسازی و ارتقای مهارت‌های مدیران راهبردی تربیت مدیران راهبردی در تراز جهانی تدوین معیارها و شاخص‌های سرآمدی مدیران تراز جهانی ارزیابی و سنجش وضعیت سرآمدی مدیران با توجه به آموزش‌های ارائه شده توسعه شایستگی‌های مدیریتی و حفظ دور سرآمدی مدیران 	۴/۶۵	۰/۵۷	۴/۳
۳	تحول و بازنگری در نظام آموزش مدیران راهبردی جمهوری عراق با رویکرد تربیت محور در عرصه‌های مختلف	<ul style="list-style-type: none"> طراحی و پیش‌بینی متون آموزشی مناسب فراگیران و جزوات کمک آموزشی در جهت انتقال شیوه‌های به‌روز آموزشی شناسایی، جذب و تأمین اساتید مبرز تربیتی از بین صاحبان تجربه و فرهیختگان متعهد و انقلابی انتخاب اساتید مبرز در حوزه تعلیم مباحث راهبردی و پیش‌بینی طرح سنجش اثر بخشی کارکرد آموزشی و تربیتی اساتید 	۴/۵۶	۰/۶۶	۴/۱۱

ردیف	راهبردهای نظام آموزش و تربیت	اقدامات اساسی / راهبردی تحقق راهبردها	میانگین	انحراف معیار	رتبه میانگین
۴	جهت‌دهی به نهادها و ارکان مربوط برای توسعه شایستگی‌های مدیران راهبردی	<ul style="list-style-type: none"> انتخاب مدیران شایسته و مستعد جهت ارتقای توانمندی‌ها و مهارت‌های آن‌ها. کمک به طراحی سنجه‌ها و شاخص‌هایی برای انتخاب مدیران و ارزیابی و سنجش استعدادها، قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران راهبردی ایجاد زمینه رشد ارزش‌های اخلاقی و تعالی تربیتی در محیط‌های اداری با آموزش و تربیت مناسب آن‌ها 	۴/۵۲	۰/۶۶	۳/۹۳
۵	دیدهبانی مستمر تحولات محیطی و تهدیدات نوظهور و توسعه فعالیت‌های دانشی و پژوهش	<ul style="list-style-type: none"> رصد دائمی تحولات و تهدیدات نوظهور محیطی و بازنگری مواد آموزشی دوره‌ها متناسب با آن تولید دانش مدیریتی مورد نیاز مدیران راهبردی در قالب چاپ کتاب و مجلات انجام پژوهش‌های کاربردی مورد نیاز مستندسازی تجربیات مدیران راهبردی عراق و استفاده از این تجربیات در دوره‌های آموزشی ایجاد بانک اطلاعات تجربیات موفق مدیران راهبردی عراق رصد دستاوردهای دانش مدیریت در سطح جهان و استفاده از آن در دوره‌ها 	۴/۲۲	۰/۷۳	۲/۹۸

ردیف	راهبردهای نظام آموزش و تربیت	اقدامات راهبردی تحقق راهبردها / اساسی	میانگین	انحراف معیار	رتبه میانگین
۶	ظرفیت‌سازی در جهت توسعه شایستگی‌ها و توانمندی‌های مدیران راهبردی	<ul style="list-style-type: none"> • کیفی‌سازی و کاربردی نمودن دوره‌های تربیت و آموزش مدیران راهبردی • پیش‌بینی کانون‌های ارزیابی برای سنجش شایستگی‌ها و قابلیت‌های مدیران پیش و پس از دوره‌ها • استعدادیابی و شکوفاسازی استعدادها و اجرای طرح جایگزین پروری در خلال آموزش‌ها 	۴/۶۱	۰/۵	۴/۱۳
۷	باز مهندسی و تبدیل نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی به نظام پویا، هم‌افزا، جامع و یکپارچه	<ul style="list-style-type: none"> • پیش‌بینی ساختار و سازمان مناسب برای برگزاری دوره‌های عرضی مدیران در قالب مرکز آموزش مدیران راهبردی عراق • روزآمد نمودن روندها و فرآیندهای مرکز آموزش مدیران راهبردی با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین • ایجاد و تقویت سامانه‌های آماری جامع، هوشمند و یکپارچه برای مرکز آموزش مدیران راهبردی عراق 	۴/۷۴	۰/۴۵	۴/۵۲

براساس یافته‌های منتج از جدول فوق، در حوزه راهبردهای نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی جمهوری عراق چون سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، گزاره‌ها با هم اختلاف معناداری دارند که در بین ۷ راهبرد طراحی شده، راهبرد "باز مهندسی و تبدیل نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی به نظام پویا، هم‌افزا، جامع و یکپارچه" با میانگین ۴/۷۴ از ۵ رتبه نخست اهمیت و اولویت را به خود اختصاص داده‌است و راهبرد "دیده‌بانی

مستمر تحولات محیطی و تهدیدات نوظهور و توسعه فعالیت‌های دانشی و پژوهش " با میانگین ۴/۲۲ از ۵ رتبه آخر را کسب کرده‌است. مقدار میانگین برای همه گزاره‌ها مطلوب و مورد تأیید است.

تعیین الزامات پیاده‌سازی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق یکی دیگر از ارکان بعد ورودی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی تعیین الزامات و سازوکارهای مقدماتی پیاده‌سازی نظام است؛ این پیش‌نیازها و الزامات احصاء شد و در قالب پرسشنامه بین نمونه آماری توزیع شد که نتایج آن توصیف می‌شود. برای تعیین سطح معناداری این تفاوت در میانگین‌ها و اولویت‌بندی هر کدام از حوزه‌های تعیین الزامات پیاده‌سازی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق، آزمون فریدمن مورد استفاده قرار گرفت. نتایج این آزمون در جدول زیر ارائه شده است. جدول شماره ۸: نتایج آزمون فریدمن الزامات پیاده‌سازی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق

فهرست الزامات آماره‌ها	الزامات قانونی و ساختاری نظام آموزش و تربیت	الزامات منابع انسانی نظام آموزش و تربیت	الزامات پشتیبانی‌ها، فناوری و تجهیزات فیزیکی نظام	الزامات منابع مالی و بودجه ای مورد نیاز نظام	الزامات مطالعاتی و پژوهشی پیاده‌سازی نظام
Chi-Square	۱۴/۴۷	۱۸/۲۲	۳۷/۷۸	۱۱/۰۷	۲۰/۳۴
درجه آزادی	۸	۵	۹	۴	۱۱
سطح معناداری	۰/۰۷	۰/۰۰۳	۰/۰۰	۰/۰۲۶	۰/۰۴۱

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که سطح معنی‌داری برای فهرست الزامات قانونی و ساختاری نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق برابر با ۰/۰۷ شده که این رقم کوچکتر از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ است؛ لذا نتیجه می‌گیریم بین سؤالات پرسشنامه به لحاظ اهمیت تفاوت معناداری وجود دارد. سطح معنی‌داری برای فهرست الزامات نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق از حیث منابع انسانی برابر با ۰/۰۰۳ شده که این رقم کوچکتر از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ است؛ لذا نتیجه می‌گیریم بین سؤالات پرسشنامه به لحاظ اهمیت تفاوت معناداری وجود دارد. سطح معنی‌داری برای فهرست الزامات پشتیبانی‌ها، فناوری و تجهیزات فیزیکی مورد نیاز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی برابر با ۰/۰۰ شده که این رقم کوچکتر از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ است؛ لذا نتیجه می‌گیریم بین سؤالات پرسشنامه به لحاظ اهمیت تفاوت معناداری وجود دارد. سطح معنی‌داری برای فهرست الزامات منابع مالی و بودجه مورد نیاز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی مورد نیاز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی برابر با ۰/۰۲۶ شده که این رقم کوچکتر از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ است؛ لذا نتیجه می‌گیریم بین سؤالات پرسشنامه به لحاظ اهمیت تفاوت معناداری وجود دارد. سطح معنی‌داری برای فهرست الزامات پیاده‌سازی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی از حیث اقدامات مطالعاتی و پژوهشی مورد نیاز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی برابر با ۰/۰۴۱ شده که این رقم کوچکتر از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ است؛ لذا نتیجه می‌گیریم بین سؤالات پرسشنامه به لحاظ اهمیت تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۹: الزامات پیاده‌سازی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق برای تمام گزاره‌ها

ردیف	الزامات نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق	میانگین	انحراف معیار	رتبه میانگین
الف - فهرست الزامات قانونی و ساختاری نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق				
۱	پیگیری و تصویب ساختار و شرح وظایف مرکز آموزش مدیران راهبردی عراق از سوی مراکز ذیصلاح	۴.۷۵	۰.۴۴	۶.۱
۲	پیشنهاد تشکیل شورای راهبری نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق با ساختار، شرح وظایف و ترکیب مناسب	۴.۴۶	۰.۵۹	۵
۳	طراحی و تصویب برنامه تفصیلی، دروس و سرفصل‌های دوره‌های مدیران راهبردی برابر محتوای آموزشی پیش‌بینی شده در نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق	۴.۴۲	۰.۸۸	۵.۰۸
۴	تدوین آیین‌نامه نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی و پیش‌بینی فرآیند و چگونگی معرفی مدیران به دوره و آموزش دوره‌ای آن‌ها (حضور، غیرحضور) و تعیین فواصل دوره‌ها	۴.۳۳	۰.۷	۴.۵۲
۵	تدوین دستورالعمل نحوه تشویق و حمایت از مدیران موفق در برگزاری دوره‌های آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق	۴.۵	۰.۵۹	۴.۹۸
۶	تدوین شیوه‌نامه نحوه آشنایی مدیران راهبردی عراق با دوره‌های آموزشی؛ اهداف و مقاصد برگزاری دوره‌ها	۴.۲۱	۰.۷۸	۴.۱۷
۷	برقراری پیوند بین تاثیر دوره‌های آموزشی بر حقوق و مزایا، انتصابات، ارتقا و جانشین‌پروری مدیران راهبردی عراق	۴.۵	۰.۵۹	۵.۱۵

ردیف	الزامات نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق	میانگین	انحراف معیار	رتبه میانگین
۸	تهیه و تدوین شیوه‌نامه ترویج و آشناسازی مدیران با نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی و توجیه و ترغیب آن‌ها جهت شرکت در این دوره‌ها	۴.۳۳	۰.۷۶	۴.۵
۹	راه‌اندازی کارگروه تنقیح مقررات و ضوابط، (شناسایی خلاءهای قانونی و ساختاری و تنقیح قوانین، مقررات، ضوابط، دستورالعمل‌ها و فرآیندها و روش‌های متعارض با نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی و رفع موانع)	۴.۵۹	۰.۷۷	۵.۵
ب - فهرست الزامات نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق از حیث منابع انسانی				
۱۰	وضعیت‌سنجی نیروی انسانی متخصص و متبحر بخش نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی و اخذ مجوز جذب و گزینش نیروهای با تحصیلات عالی جهت اشتغال در مرکز آموزش مدیران راهبردی عراق	۴.۳۳	۰.۷	۳.۵۴
۱۱	توسعه حرفه‌ها و مشاغل مرتبط با طراحی و پیاده‌سازی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی	۴.۳۳	۰.۵۶	۳.۵۸
۱۲	اخذ مجوزهای لازم از مبادی ذیصلاح جهت شناسایی و به‌کارگیری افراد لایق، شایسته، متخصص و دارای صلاحیت‌های لازم جهت برنامه‌ریزی و اجرای موفق دوره‌ها	۴.۳۷	۰.۸۷	۳.۹۴
۱۳	بالا بردن ضریب حقوق کارکنانی که در مراکز آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق فعالیت می‌نمایند.	۳.۶۷	۱.۲	۲.۵۲
۱۴	شناسایی و انتخاب اساتید مبرز برای دروس پیش بینی شده نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی و اثر بخشی کار کرد آموزشی و تربیتی اساتید	۴.۵۸	۰.۶۵	۴.۱۹
۱۵	برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت برای توجیه و توانمندسازی مدیران و عناصری که در مراکز آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق مقرر شده فعالیت نمایند.	۴.۱۲	۱.۰۳	۳.۲۳

ردیف	الزامات نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق	میانگین	انحراف معیار	رتبه میانگین
	ج - فهرست الزامات پشتیبانی‌ها، فناوری و تجهیزات فیزیکی مورد نیاز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی			
۱۶	احصای فهرست نیازمندی‌های مربوط به طراحی و پیاده‌سازی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی از حیث اقلام فناورانه، تجهیزات و ملزومات فیزیکی (فهرست تجهیزات عمومی و تخصصی)	۴.۴۶	۰.۶۶	۶.۱۵
۱۷	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	۴.۱۲	۰.۶۸	۴.۸۳
۱۸	تعیین استانداردهای فضای مورد نیاز (اتاق، دفتر، کارگاه و...) برای برگزاری دوره‌های آموزش و تربیت مدیران راهبردی و پی‌گیری آماده‌سازی فضاهای آموزشی مبتنی بر استانداردهای تعیین شده	۴.۱	۰.۶۹	۴.۴۲
۱۹	توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی و شبکه‌های ارتباطی در جهت آموزش، تربیت و توانمندسازی هرچه بهتر مدیران راهبردی	۴.۶۲	۰.۴۹	۶.۷۵
۲۰	تعامل با دانشگاه‌های برتر عراق و منطقه در حوزه مدیریت و استفاده از نخبگان دانشگاهی و روش‌های جدید به‌کار گرفته‌شده جهت آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق	۴.۶۲	۰.۶۵	۶.۸۵
۲۱	توسعه استفاده از ابزارها و تکنولوژی‌های روز مانند تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، اینترنت، اینترنت، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و... در راستای تحقق اهداف پیش‌بینی شده در نظام	۴.۴۶	۰.۶۶	۶.۳۳
۲۲	تعیین و انتخاب مراکز استانی آموزش مدیران راهبردی و ایجاد هماهنگی بین این مراکز در جهت برگزاری هرچه موفق‌تر دوره، طبق تقویم آموزشی	۴	۰.۸۳	۴.۴

ردیف	الزامات نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق	میانگین	انحراف معیار	رتبه میانگین
۲۳	راه‌اندازی کانون ارزیابی مدیران و سنجش توانایی مدیران راهبردی، پیش و پس از برگزاری دوره‌ها	۴.۲۵	۰.۷۹	۵.۲۱
۲۴	انتشار نشریه علمی با هدف آموزش، تربیت، رشد، توسعه و توانمندسازی مدیران راهبردی عراق	۴.۲۹	۰.۹۱	۵.۴
۲۵	حمایت و پشتیبانی جدی و بی‌دریغ مادی و معنوی مسئولان و مدیران ارشد کشور عراق از برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران راهبردی این کشور	۴.۱۲	۰.۸	۴.۶۷
د - فهرست الزامات منابع مالی و بودجه مورد نیاز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی				
۲۶	تعیین نرْم و سرانه آموزش و تربیت مدیران براساس فرآیندها و روش‌های پیش‌بینی شده در نظام آموزش و تربیت مدیران	۴	۰.۸۸	۲.۵۴
۲۷	تعیین نرْم و سرانه آموزش و تربیت مدیران براساس اجرای آموزش‌های حضوری و غیر حضوری	۴.۱	۰.۸۶	۲.۵۶
۲۸	تعیین نرْم و سرانه آموزش و تربیت مدیران براساس مدیران صف و ستاد و مناطق برخوردار و محروم کشور	۴.۳۷	۰.۷۱	۳.۲۷
۲۹	تعیین نرْم و سرانه آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق براساس برنامه‌های پنج‌ساله و سالانه	۴.۴۶	۰.۷۲	۳.۴۲
۳۰	تامین و واگذاری بودجه‌های مورد نیاز بخش‌های مختلف نظام آموزش و تربیت مدیران به مرکز یا مراکز آموزشی مدیران	۴.۳۷	۰.۶۵	۳.۲۱
ه - الزامات پیاده‌سازی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی از حیث اقدامات مطالعاتی و پژوهشی				

ردیف	الزامات نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق	میانگین	انحراف معیار	رتبه میانگین
۳۱	تهیه شیوه‌نامه برگزاری نشست‌ها، کارگاه‌های آموزشی، سمینارها و همایش‌های ویژه در زمینه برگزاری هرچه موثرتر و موفق‌تر دوره‌های آموزش و تربیت مدیران راهبردی	۴.۲۱	۰.۸	۶.۰۴
۳۲	تدوین شیوه‌نامه سنجش میزان اثربخشی دوره‌های آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق	۴.۲	۰.۷۱	۵.۶
۳۳	تهیه شیوه‌نامه ساخت فیلم‌های آموزشی برای برگزاری دوره‌های غیرحضوری نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی	۴.۱	۰.۸۶	۵.۳۳
۳۴	انجام پژوهش پیرامون چگونگی فرهنگ‌سازی و گفتمان‌سازی پیرامون نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی از طریق استفاده از روش‌های تبلیغی و اطلاع‌رسانی موثر و کارآمد	۴.۲۵	۰.۷۹	۶.۴۸
۳۵	پیش‌بینی برگزاری جلسات، همایش‌ها، کارگاه‌ها و نیز تولید و چاپ کتب و مقالات پیرامون نظام آموزش و تربیت و مدیران راهبردی و چگونگی ارتقای اثربخشی این دوره‌ها	۴.۲۵	۰.۸۵	۶.۵
۳۶	تألیف و یا تدوین محتوا و کتاب‌های آموزشی برابر دروس و سرفصل‌های پیش‌بینی شده در نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق	۴.۲۱	۰.۶۶	۶
۳۷	بازنگری محتوا و کتاب‌های آموزشی مدیران راهبردی عراق در دوره‌های زمانی مشخص با توجه به اقتضات و نیازهای روز و با هدف تربیت مدیران تراز جهانی	۴.۲۹	۰.۶۹	۶.۴۴
۳۸	تدوین شاخص‌های سنجش میزان تحقق و اثربخشی دوره‌های آموزش و تربیت مدیران راهبردی	۴.۱۷	۰.۸۲	۵.۹۲
۳۹	انجام مطالعه در زمینه تعیین سهم و میزان تاثیر دوره‌های آموزش و تربیت مدیران راهبردی بر افزایش کارآمدی دولت و ارتقای رضایتمندی مردم و ذینفعان کلیدی	۴.۴۲	۰.۶۵	۶.۸۵

ردیف	الزامات نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق	میانگین	انحراف معیار	رتبه میانگین
۴۰	طراحی جایزه تعالی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی، با هدف شناسایی و تشویق سازمان‌های فعال و ممتاز در برگزاری دوره‌ها شناسایی و تشویق این سازمان‌ها در قالب جایزه تعالی مدیریت راهبردی	۴.۵	۰.۵۱	۷.۵
۴۱	طراحی الگوی شایستگی مدیران راهبردی جمهوری عراق و بازنگری دروس و سرفصل‌های نظام آموزش و تربیت بر مبنای الگوی طراحی شده و پایش مستمر شاخص‌های شایستگی‌های کلیدی مدیران	۴.۵	۰.۵۹	۷.۵۴
۴۲	تعریف و برقراری ارتباطات و تعاملات هدفمند و موثر با مراکز علمی، آموزشی و پژوهشی معتبر در سطح ملی و فراملی	۴.۵۹	۰.۷۲	۷.۷۹

با توجه به آزمون فریدمن اولویت هر کدام از گزاره‌ها مشخص شد. هم‌چنین در هر حوزه بالاترین اولویت و کم‌ترین اولویت مشخص شد. در حوزه فهرست الزامات قانونی و ساختاری نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق بالاترین اولویت (با میانگین ۴.۷۵) اختصاص دارد به "پی‌گیری و تصویب ساختار و شرح وظایف مرکز آموزش مدیران راهبردی عراق از سوی مراکز ذیصلاح" و کمترین اولویت (با میانگین ۴.۲۱) مربوط است به "تدوین شیوه‌نامه نحوه آشنایی مدیران راهبردی عراق با دوره‌های آموزشی، اهداف و مقاصد برگزاری دوره‌ها" است. در حوزه فهرست الزامات نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق از حیث منابع انسانی بالاترین اولویت (با میانگین ۴.۵۸) اختصاص دارد به "شناسایی و انتخاب اساتید مبرز برای دروس پیش‌بینی شده نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی و اثر بخشی کار کرد آموزشی و تربیتی اساتید" و کمترین اولویت (با میانگین ۳.۶۷) اختصاص دارد به گزاره "بالا بردن ضریب حقوق کارکنانی که در مرکز آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق فعالیت می‌کنند" است. در حوزه فهرست الزامات

پشتیبانی‌ها، فناوری و تجهیزات فیزیکی مورد نیاز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی بالاترین اولویت (با میانگین ۴.۶۲) مربوط است به گزاره "تعامل با دانشگاه‌های برتر عراق و منطقه در حوزه مدیریت و استفاده از نخبگان دانشگاهی و متدهای جدید به کارگرفته شده جهت آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق" و کمترین اولویت (با میانگین ۴) مربوط است به "تعیین و انتخاب مراکز استانی آموزش مدیران راهبردی و ایجاد هماهنگی بین این مراکز در جهت برگزاری هرچه موفق‌تر دوره، طبق تقویم آموزشی" است. در حوزه فهرست الزامات منابع مالی و بودجه مورد نیاز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی، بالاترین اولویت (با میانگین ۴.۴۶) اختصاص دارد به گزینه "تعیین نرْم و سرانه آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق براساس برنامه‌های پنج‌ساله و سالانه" و کم‌ترین اولویت (با میانگین ۴) "تعیین نرْم و سرانه آموزش و تربیت مدیران براساس فرآیندها و روش‌های پیش‌بینی شده در نظام آموزش و تربیت مدیران" است. در حوزه الزامات پیاده‌سازی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی از حیث اقدامات مطالعاتی و پژوهشی بالاترین اولویت (با میانگین ۴.۵۹) مربوط است به گزاره "تعریف و برقراری ارتباطات و تعاملات هدفمند و موثر با مراکز علمی، آموزشی و پژوهشی معتبر در سطح ملی و فراملی" و کم‌ترین اولویت (با میانگین ۴.۱) مربوط است به گزاره "تهیه شیوه‌نامه ساخت فیلم‌های آموزشی برای برگزاری دوره‌های غیرحضوری نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی" است. همچنین مقدار میانگین برای همه گزاره‌ها قابل قبول یا مطلوب است.

جدول ۱۰: الزامات پیاده‌سازی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق برای مولفه‌های اصلی

اولویت‌بندی	میانگین رتبه
فهرست الزامات قانونی و ساختاری نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق	۳/۶۵
فهرست الزامات نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق از حیث منابع انسانی	۲/۹۴
فهرست الزامات پشتیبانی‌ها، فناوری و تجهیزات فیزیکی مورد نیاز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی	۲/۶۷
فهرست الزامات منابع مالی و بودجه مورد نیاز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی	۲/۸۳
الزامات پیاده‌سازی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی از حیث اقدامات مطالعاتی و پژوهشی	۲/۹۲
کای اسکوار: ۵/۸۱	درجه آزادی: ۴
سطح معناداری: ۰/۲۱۳	

نتایج جدول صفحه قبل نشان می‌دهد که سطح معنی‌داری برای تعیین الزامات پیاده‌سازی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق برابر با ۰/۲۱۳ شده که این رقم بزرگ‌تر از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ است که نشان دهنده تفاوت معناداری در ۵ حوزه مورد پژوهش است. بنابراین با توجه به آزمون فریدمن همه حوزه‌ها از اهمیت یکسانی برخوردار هستند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش، تهیه و تدوین اسناد جهت‌ساز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق بود. ابتدا با انجام مطالعات نظری شامل مطالعه کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، مقالات داخلی و خارجی، بررسی پایگاه‌های اطلاعاتی و نیز مصاحبه با تعدادی خبرگان، کلیات اسناد راهبردی نظام آموزش و تربیت مدیران و محورهای مربوط به الزامات پیاده‌سازی این نظام شناسایی گردید. سپس ابزار سنجش تحقیق طراحی و به تایید خبرگان تحقیق رسید. در ادامه پرسشنامه‌های تحقیق طراحی شد و در بین نمونه آماری (که تماما 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 اسناد بالادستی و الزامات پیاده‌سازی نظام آموزش و تربیت مدیران با ضریب اطمینان ۹۵٪ مورد تأیید نمونه آماری قرار گرفت. براساس یافته‌های پژوهش اسناد جهت‌ساز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق مشتمل بر: چشم‌انداز، مأموریت، هدف کلان و ۹ سیاست، ۷ راهبرد و ۲۶ اقدام راهبردی است و جهت پیاده‌سازی نظام، ۵ الزام و سازوکار اصلی و ۴۲ الزام فرعی است.

از جمله مهم‌ترین ارکان مربوط به ورودی/ درون‌داد نظام آموزش و تربیت مدیران تهیه و تدوین اسناد جهت‌ساز و نیز الزامات پیاده‌سازی و اجرای نظام است که تمامی عناصر و مؤلفه‌های ارکان یادشده با ضریب اهمیت بالایی به تأیید خبرگان تحقیق رسیده‌است؛ بنابراین یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های رحیم نژاد (۱۳۹۰)؛ خراسانی (۱۳۸۳)؛ قاضی‌زاده فرد و همکاران (۱۳۹۴)؛ نقی‌زاده و تیمورلویی (۱۳۹۵)؛ دولان و همکاران (۱۳۷۵) و میرسپاسی (۱۳۹۳) نیز منطبق است.

پیشنهاد‌های تحقیق

در این پژوهش اسناد جهت‌ساز همچون چشم‌انداز، هدف کلان آموزش، سیاست‌ها و راهبردها تهیه و تدوین شد و در یک فرآیند علمی به تأیید خبرگان تحقیق رسید. به نظر می‌رسد به‌طور منطقی از تعریف و تعیین مبانی و اصول برای یک نظام آموزشی و تربیتی گریز و گزیری نیست؛ از این روی برای نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق، مبانی و اصول آموزشی به شرح زیر پیشنهاد می‌شود.

۱- مبانی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق، مشتمل بر:

ابتناء و اتکای به جهان‌بینی توحیدی و الهی؛

انطباق با اسلام و شریعت؛

آمیختگی با جبهه حق و گسستن از جبهه باطل؛

هدایت و تربیت‌پذیری انسان.

۲- اصول حاکم بر نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق، مشتمل بر:

تقدم تزکیه بر تعلیم؛ جامعیت و رشد همه ابعاد وجودی انسان؛ توأمان بودن تعلیم و تعلم؛ تدریج و استمرار در تعلیم و تربیت؛ پویایی و نو شوندگی؛ انعطاف‌پذیری؛ هماهنگی و هم‌افزایی؛ اعتبار؛ جامع‌نگری؛ تناسب و اعتدال؛ تدبیر و مدیریت؛ روزآمدی علمی؛ تأکید بر هویت ملی؛

۳- نسبت به ایجاد اجماع مشترک مدیران در رابطه با چشم‌انداز آموزش و تربیت مدیران راهبردی اقدام لازم صورت گیرد.

۴- نقشه راه چگونگی عمل به اسناد جهت‌ساز نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق تدوین و ترسیم شود.

۵- اهداف، سیاست‌ها، راهبردها و اقدامات راهبردی/اساسی پیش‌بینی شده در این تحقیق پس از سه تا پنج سال از اجرای دوره‌ها مورد بررسی و بازنگری احتمالی قرار گیرد.

۶- الزامات و سازوکارهای عمل به اسناد بالادستی و پیاده‌سازی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی بطور جد مدنظر و مورد اهتمام مدیران قرار گیرد.

۷- الزامات و سازوکارهای عمل به اسناد بالادستی و پیاده‌سازی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی پس از یک بازه زمانی سه تا پنج ساله مورد بازنگری و اعمال اقدامات اصلاحی قرار گیرد.

پیشنهادات به پژوهشگران آینده:

پژوهشی جهت تدوین سیاست‌ها و اهداف کلی و عملیاتی نظام آموزش و تربیت مدیران راهبردی عراق، صورت پذیرد.

شاخص‌های ارزیابی دوره‌های آموزشی مدیران مطابق سیاست‌های ترسیم شده بازتدوین و بازتنظیم شود.

در این پژوهش در رابطه با اولویت‌بندی و وزن‌دهی به متغیرها و شاخص‌ها اقدامی صورت نگرفته است؛ پیشنهاد می‌گردد نسبت به وزن‌دهی به معیارها و شاخص‌های ارزیابی آموزشی، متناسب با میزان اهمیت و ضریب تاثیر آنها تحقیقی صورت گیرد.

پیشنهاد می‌گردد در قالب پژوهشی مستقل الگویی جهت ارزیابی دوره‌های آموزشی مبتنی بر سطوح و نوع مشاغل شرکت کنندگان در دوره‌ها، طراحی و ارائه شود.

الف: فهرست منابع فارسی

- آقا محمدی، داوود، شریفی، شهاب (۱۳۹۷). ارائه الگوی مدیریت تحول آفرین تکاملی و روش شناسی طرح ریزی راهبردی، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، سال سوم، شماره ۱۰، تابستان ۱۳۹۸، صفحات ۱۴۹-۱۹۶
- انسف، ایگور، و مک دائل، جی ادوارد (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک، مترجم عبدالله زندیه، تهران، انتشارات سمت.
- ایکاف، راسل (۱۳۸۰). برنامه ریزی تعاملی، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: ماد.
- پیرس، جان ای و رابینسون، ریچارد بی (۲۰۱۱). مدیریت استراتژیک تدوین، پیاده‌سازی و کنترل، ترجمه محمد حسین بیرامی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- جلالی کوتنایی، علی محمد (۱۳۹۴)، ارائه الگوی مدیریت راهبردی تربیت و آموزش در دانشگاه‌های نیروهای مسلح کشور، رساله دکتری، به راهنمایی دکتر سید ضیاء الدین قاضی زاده فرد، دانشگاه عالی دفاع ملی
- حسن بیگی، ابراهیم (۱۳۹۴)، مدیریت راهبردی، تهران، سمت.
- خراسانی، اباصلت، (۱۳۸۵)، سیستم آموزش کارکنان، انتشارات آریا پژوه، چاپ اول، تهران.
- دانایی‌فرد، حسن؛ آذر، عادل و الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: صفار، اشراقی.
- دولان، شیمون و شولر، رندال، (۱۳۸۴)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه صائبی و طوسی، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، چاپ هفتم، تهران.
- دیوید، آر.فرد (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک. ترجمه اعرابی و پارسائیان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رحیم نژاد، ابراهیم (۱۳۹۰)، آسیب شناسی فرآیند آموزش مدیران بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی و ارائه الگوی بهینه، رساله دکتری، به راهنمایی دکتر مجتبی اسکندری، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران.
- سلیمی، حسین (۱۳۹۹)، نظام تامین (تربیت، آموزش و بکارگیری) کارگزاران سطوح

- راهبردی جمهوری اسلامی ایران در تراز انقلاب اسلامی، رساله دکتری، به راهنمایی دکتر احمد وحیدی، دانشکده امنیت ملی دانشگاه عالی دفاع ملی.
- قاضی زاده فرد، سید ضیاء الدین؛ جلالی کوتنایی، علی محمد (۱۳۹۴)، ارائه الگوی مدیریت راهبردی تربیت و آموزش در دانشگاه‌های نیروهای مسلح کشور، رساله دکتری، به راهنمایی دکتر دانشگاه عالی دفاع ملی.
 - قنوت، مسعود، فرج پور، عبدالحسین و علی اکبری، احسان (۱۳۸۷)، طرح ریزی پدافند غیر عامل، تهران، دافوس آجا.
 - کافمن، راجر و هرمن، جری (۱۳۸۵). برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی: بازاندیشی، بازسازی، ساختارها، بازآفرینی ترجمه فریده مشایخ و عباس بازرگان. انتشارات مؤسسه فرهنگی برهان. تهران.
 - گروه نویسندگان، زیر نظر آیت الله مصباح یزدی (۱۳۹۴)، فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی، تهران: مدرسه برهان.
 - محمدی، مهدی؛ حکاک، محمد؛ نظریور، امیر هوشنگ؛ موسوی، سید نجم الدین (۱۳۹۷)، طراحی الگوی تربیت و آموزش مدیران نهادی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر مدل سازی ساختاری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین، سال دهم، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۷.
 - محمدی مقدم، علی (۱۳۹۶)، تعلیم و تربیت از دیدگاه امام خمینی (س) و مقایسه آن با نظر دیگر دانشمندان، مشهد: مرکز تربیت معلم شهید بهشتی.
 - میرسپاسی، ناصر، (۱۳۹۳)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر.
 - 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.

ب: فهرست منابع انگلیسی

- Al-Nuaim, H.A. (2011). An Evaluation Framework for Saudi E-Government" Journal of e-government Studies and Best Practices.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Eisner, A., B. (2010). Strategic management: text and cases (5th) , new york: McGraw-Hill
- gerber, r., & lanksher, c. (2000). Training for a smart workforce. Britain: Biddle LTD.
- Goldstein I, Ford J. (2004). Training in organization. rded, editor. New York: Mc Graw Hill.
- Government of saskatchewan(1998). Executive director/director/senior manager management competency profile. <http://www.aasa.org>
- Haunstein ,p (2000). Competency Modeling Approaches and strategies. [csae. com/client/csae.pdf](http://csae.com/client/csae.pdf)
- Hornaday JA, About J (2011). Characteristics of successful entrepreneurs. Entrepreneurship and Venture Management, Clifford M. Baumbach and Joseph Mancuso, eds., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, pp. 11-21.
- Keyna N,. (2013). Relation between training and performance. European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 3, No.1 , pp 95-117
- Lang, E. & Hehal-Lang, S. (2010). Making visions visible for long-term landscape management. Futures, 42. 693-699.
- Mirvis, P., Googins, B. & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values: guideposts to sustainability. Organizational Dynamics, 39. 316-324.
- 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).
- Reese, Sh. (2013). Defining homeland security: Analysis and congressional considerations. Congressional Research Service Report for Congress. Prepared for Members and Committees of Congress. Retrieved on 8 May 2015 from: <http://fas.org/sgp/crs/homesecc/R42462.pdf>.

- Shareef, S.M. (2012). Analysis of the e-government stage model evaluation using SWOT- AHP method. Available from: [roar.Uel.ac.Uk / jspui / handle/ 10552/ 1314](http://roar.uel.ac.uk/jspui/handle/10552/1314) [Last Accessed on 20th February 2012].
- Stacey, R. D. (۲۰۱۶). Strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organizations. Pearson education.
- Stolberg, A. G. (2012). How Nation-states craft national security strategy documents. Strategic Studies Institute, US Army War College.
- Vander Steen M, Twist mV, Frissen P. (2016). Learning from experience. 2016;35(1):105-25.
- Weru J et al, (2014). The Relationship between Training and Development on Performance of State Owned Corporations, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.3, No.9, pp.57-75