

## نیازسنجی و تعیین اولویت‌های آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان و مدیران عالی ناجا<sup>۱</sup>

صدیقه سادات هاشمی<sup>۲</sup>، فاطمه تمزار<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۰۲

### چکیده

**زمینه و هدف:** دگرگونی‌های محیط و فناوری، سازمان‌ها را واداشته تا هر چه بیشتر بر «توانمندی کارکنان» به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه خود تکیه کنند. در چنین وضعیتی، «آموزش کارکنان» به‌مثابه یک ضرورت انکارناپذیر در کانون توجه مدیران قرار گرفته است. این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان عالی پلیس انجام شده است.

**روش:** این پژوهش، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را فرماندهان و مدیران عالی پلیس مستقر در ستاد فرماندهی ناجا (جایگاه‌های ۱۸ و بالاتر) و ستادهای شخصی آن‌ها تشکیل دادند. پژوهش در دو مرحله کیفی و کمی سازماندهی شد؛ در مرحله کیفی، نیازسنجی آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان، علاوه بر رجوع به شرح مشاغل و اسناد سازمانی، از طریق مصاحبه با ۱۳ نفر از خبرگان این حوزه انجام شد. انتخاب این خبرگان به‌طور هدفمند و براساس دو معیار مشخص به شیوه گلوله‌برفی انجام شد. داده‌های کمی پژوهش از نمونه ۱۰۰ نفری و با کمک پرسش‌نامه روا (اجماع خبرگان) و پایا (ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۲ و ۰/۹۳) جمع‌آوری و با آزمون‌های تی و فریدمن در نرم‌افزار SPSS تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** نیازسنجی آموزشی با چهار مبنای علمی، بیست دسته نیاز آموزشی را برای ستادهای شخصی فرماندهان عالی آشکار کرد که پنج دسته آن‌ها «مهارت‌های پایه» نام گرفت. دو گروه فرماندهان و ستادهای شخصی آن‌ها، ضرورت آموزش را یکسان ارزیابی کردند، اما تفاوت‌هایی در اولویت‌های آموزشی بین دو گروه وجود داشت؛ درحالی‌که فرماندهان، تشریفات اداری و شبکه‌سازی را اولویت می‌دانستند، ستادهای شخصی، بر سخنوری و مدیریت زمان تأکید داشتند. مهارت‌های پایه، مهارت ارتباطی و نگرش سیستمی، برای هر دو گروه در اولویت بودند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به معناداری تفاوت اولویت نیازهای آموزشی شناسایی شده، می‌توان این اولویت‌ها را برای برنامه‌ریزی آموزشی هدفمند، مبنای قرار داد و از مزایای رفع نیازهای دارای اولویت بهره برد.

**کلیدواژه‌ها:** فرمانده، مدیران عالی، ستاد شخصی، آموزش، نیازسنجی، اولویت.

➤ استناد: میرزایی فر، داود؛ شریفی رهنمو، سعید؛ حیات‌الغیبی، سیده صدیقه؛ عزیزی، عباس؛ (۱۴۰۰). بررسی نگرش مراجعان درباره کیفیت خدمات مشاوره و مددکاری اجتماعی کلانتری ۱۱ فرماندهی انتظامی شهرستان همدان: ایجاد امنیت روانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۶ (۲)، صص ۱۹۳-۲۳۱

۱. این مقاله از طرح پژوهشی استخراج شده که به سفارش دفتر فرماندهی ناجا و با هدف برنامه‌ریزی آموزشی (نیازسنجی آموزشی تا سنجنش اثربخشی آموزش) برای ارتقای دانش ستادهای شخصی فرماندهان عالی ناجا انجام شده است.

۲. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسئول)؛ ss.hashemi.spo@gmail.com

۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

## مقدمه

جهان امروز، جهان تغییر و تحول است؛ به ندرت روزی بدون نوآوری در جهان اقتصاد، تغییر در تولید یا وضعیت خدمات می‌گذرد و سازمان‌های امروزی به دلیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات مطلوب، وجود منابع محدود و نیز متأثر از واقعیت‌هایی مانند تخصصی‌شدن مشاغل، پیشرفت سریع فناوری و رشد سریع علم، تحولات سریع محیط بیرونی و وابستگی‌های متقابل بین سازمان‌ها و جهان اطراف آن‌ها، پیچیده شدن نیازها، خواسته‌ها و ساختارهای اجتماعی و... به شدت تحت فشار قرار گرفته‌اند (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۷، ۳۰). در چنین وضعیتی، جست‌وجوی راهی برای مواجهه با تحولات محیطی از یک سو و حفظ کارکنان به عنوان سرمایه‌های ارزشمند از سوی دیگر، «آموزش کارکنان» را در کانون توجه مدیران قرار داده و آن را به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل کرده است (حسین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶، ۱۰۸)؛ چیزی که «تافلر<sup>۲</sup>»، آن را مهم‌ترین فعالیت و راه برای رویارویی با تحولات عظیم در زندگی آینده می‌داند (تافلر، ۱۳۹۵). بر همین اساس، امروزه کمتر سازمان یا نهادی را می‌توان یافت که دارای بخش ویژه‌ای با عنوان «آموزش ضمن خدمت کارکنان» نباشد و در آن برنامه‌ریزی آموزش کارکنان به یکی از دل‌مشغولی‌های مهم مدیریت تبدیل نشده باشد (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۷، ۳).

متأسفانه در این زمینه مشکل اساسی که وجود دارد این است که سازمان‌ها و به ویژه سازمان‌های دولتی، زمانی که برای انجام فعالیتی برنامه‌ریزی می‌کنند، به تدریج آن را به یک روند ثابت تبدیل می‌کنند و به ندرت در صدد آن برمی‌آیند که متناسب با تحولات پیرامون، آن‌ها را تعدیل کنند (خواستار، ۱۳۹۰، ۹۳). این در حالی است که گذشت زمان و پیچیده و پیشرفته شدن جهانی که در آن زندگی می‌کنیم، انتظارات نوینی ایجاد می‌کند (رزمی و همکاران، ۱۳۹۷، ۲۱)؛ این مسئله درباره آموزش هم اتفاق افتاده است و آموزش‌ها در برخی سازمان‌ها، صرفاً به روندهای ثابتی تبدیل شده‌اند که کارکنان

1.Hosain

2.Toffler

باید در دوره‌های خاصی شرکت کنند، بدون اینکه این آموزش‌ها بر مبنای ارزیابی درستی از نیازهای واقعی آنان طراحی شده باشد. این موضوع باعث شده است که علی‌رغم هزینه‌های گزافی که برای آموزش‌ها صرف می‌شود، نتایج مورد انتظار حاصل نشود. پژوهش‌های متعدد به این امر اذعان دارند که به‌رغم صرف هزینه‌های سنگین برای توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها، به دلایل مختلفی از جمله به‌علت شیوه ناصحیح تعیین نیازهای آموزشی، فقدان رویه رسمی و نامناسب و غیرقابل اعتماد بودن روش جمع‌آوری اطلاعات برای تعیین نیازهای آموزشی، بسیاری از سازمان‌ها از منافع آموزش کارکنان بهره‌مند نمی‌شوند؛ به عبارتی، درحالی که آموزش‌ها برای سازمان، در حکم سرمایه‌گذاری‌هایی هستند که سازمان در بلندمدت از مزایای آن منتفع می‌شود، اما حتی سازمان‌هایی که برنامه‌های آموزشی را برای کارکنان خود تدوین می‌کنند، با مشکلات و مسائلی نظیر وجود شبکه متمرکز آموزشی بدون توجه به نیازهای خاص سازمان، برقرار نبودن ارتباط لازم بین سیستم آموزش با نظام پرسنلی، اعزام نشدن افراد خوب و شایسته برای طی دوره آموزشی و اعزام افراد بیکار و مزاحم برای سرپرستان در محیط کار، فرعی قلمداد کردن فعالیت‌های آموزشی به‌ویژه از سوی مدیران، فقدان ارتباط لازم بین تدوین‌کنندگان سیاست‌های آموزشی با مجریان آن‌ها، فقدان ارتباط لازم بین محتوای برنامه‌های آموزشی با آنچه وظایف شرکت‌کنندگان اقتضا می‌کند، نقص در سیستم ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی و... مواجه‌اند (فرنیا و همکاران، ۱۳۹۱، ۶۶؛ ابطحی و جعفری‌نیا، ۱۳۸۸، ۲۶). با این وصف، به نظر می‌رسد که با توجه به اهمیت آموزش و نقشی که در بهبود عملکرد و توسعه سازمان دارد، توجه مداوم به نیازهای آموزشی کارکنان، برنامه‌ریزی دقیق برای اجرای آن‌ها و البته اطمینان از اثربخش بودن برنامه‌های آموزشی، بسیار بیشتر از میزان فعلی، شایسته توجه است.

با عنایت به آنچه ذکر شد، موضوع آموزش کارکنان، برای همه سازمان‌ها و سطوح، متناسب با نیازهای آموزشی هر شغل مسئله مهمی تلقی می‌شود؛ اما برای برخی کارکنان، به دلیل حوزه وسیع فعالیت‌ها و نیز تحولات وسیع حوزه کاری آن‌ها، آموزش‌های مقطعی و «یکبار برای همیشه در دانشگاه»، کافی نیست. برخی مشاغل

نیازمند آموزش‌های مداوم و به‌روزرسانی اطلاعات شغلی هستند که البته آموزش برای این مشاغل نقش حیاتی دارد و بدون آن، ممکن است کارکنان به‌جای سود، به‌سازمان خود زیان هم برسانند.

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، یکی از سازمان‌های بسیار مهم و اثرگذار در کشور است که به‌دلیل تنوع وظایف، سازمانی بسیار پیچیده است. مدیران عالی این سازمان، برای اداره بهتر آن، ستادهای شخصی تشکیل می‌دهند. این ستادها به این دلیل که غالباً در تعاملات مدیر عالی با زیرمجموعه، سایر سازمان‌ها و مراجعان سازمان، همچون واسطه عمل می‌کنند، نقشی بسیار برجسته و مهم دارند و شغل آنان از آن دسته فعالیت‌هایی است که به‌طور مداوم نیازمند آموزش و به‌روزرسانی اطلاعات شغلی است. به همین دلیل، توجه به آموزش ستادهای شخصی فرماندهان، با عنایت به تحولات رخ داده، انتظارت مردم از سازمان و به‌تبع آن انتظارات فرماندهان از ستادهای خود، و نیز نقش بسیار حساس و خاص ستادهای شخصی، بسیار مهم و ضروری است؛ اما بدیهی است که صرف برگزاری دوره‌های آموزشی بدون توجه به نیازهای واقعی این جایگاه و بدون در نظر گرفتن مخاطبان آن (افراد بزرگسال دارای جایگاه‌های سازمانی در سطح میانی) نیز، نمی‌تواند به‌طور واقعی و درست اهداف مورد انتظار را برآورده سازد.

علی‌رغم برگزاری دوره‌های آموزشی برای این افراد، باید گفت که این برنامه‌ها قابلیت بهبود و تبدیل شدن به برنامه‌هایی کاملاً مرتبط و اثربخش را دارند و با انجام تحقیق و بررسی دقیق می‌توان ضمن هدفمند کردن آموزش‌ها، دوره‌های آموزشی را بر مبنای نیازهای دانشی واقعی برنامه‌ریزی کرد. با توجه به اینکه مسئولان و فرماندهان عالی پلیس اهمیت این امر را درک کرده و آن‌ها رأساً خواهان اجرای پژوهشی شده‌اند که بتواند با برنامه‌ریزی آموزشی، صرف هزینه‌های آموزشی را هدفمند سازد، پژوهش حاضر قصد دارد تا با روشی علمی و نظام‌مند، نیازهای آموزشی ستادهای شخصی

۱. این پژوهش به سفارش دفتر فرماندهی ناجا و با درخواست رسمی آن‌ها، با هدف برنامه‌ریزی آموزشی (نیازسنجی آموزشی تا سنجش اثربخشی آموزش) برای ارتقای دانش ستادهای شخصی فرماندهان عالی ناجا انجام شده است.

فرماندهان عالی ناجا را شناسایی کرده و الگوی جامع بایسته‌های آموزشی آنان را به‌عنوان مبنایی برای طراحی دوره‌های آموزشی مطلوب، تدوین کند. پرسشی که پژوهش درصدد پاسخ به آن است عبارت است از اینکه «ستادهای شخصی فرماندهان عالی ناجا، به چه آموزش‌هایی نیاز دارند و اولویت‌بندی این نیازها چگونه است؟». پاسخ دادن به این پرسش‌ها با تحقق اهداف زیر می‌تواند مبنایی برای برنامه‌ریزی هدفمند آموزشی برای این گروه از مدیران باشد:

- نیازسنجی آموزشی [شناسایی نیازهای دانشی] ستادهای شخصی فرماندهان و مدیران عالی پلیس؛

- تعیین اولویت‌های آموزشی این دسته از فرماندهان و مدیران.

### پیشینه و مبانی نظری

در ادامه پیشینه پژوهش و مبانی نظری مرور می‌شود.

تنها و شیرازی (۱۳۹۷)، در پژوهشی اقدام به نیازسنجی آموزشی کارکنان نیروی انتظامی منطقه شهر ری کرده‌اند. در این پژوهش پس از شناسایی نه‌نیاز آموزشی در جلسات خبرگی، این نیازها رتبه‌بندی شده و آشکار شده که «نیاز توسعه‌ای» و «نیاز حل مسئله»، به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین اولویت را دارا هستند. رئیسی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی تلاش کرده‌اند تا نیازهای آموزشی افسران صف آموزشگاه علمی تخصصی شهید بهشتی ناجا را شناسایی کنند. این پژوهش نشان داد که نیازهای آموزشی فرماندهان صف، به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ادراکی یا مفهومی و مهارت‌های فنی. رضایی میرقائد و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی با هدف نیازسنجی و تعیین دوره‌های آموزشی کارکنان واحدهای آموزش و پژوهش دانشگاه هرمزگان بر اساس رویکرد شایستگی، نیازهای آموزشی این افراد را به این شکل برشمرده‌اند: مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های اطلاعاتی، مهارت حل مسئله، مهارت فنی، مهارت استدلال، مهارت رهبری، مهارت هیجانی و تعاملات اجتماعی، شخصیتی و ارزشی و شایستگی فردی. رستگار و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی، نیازهای آموزشی کارکنان ناجا برای بهره‌برداری از فضای مجازی را شناسایی و ۲۴ عنوان درس در حوزه

دانشی، ۱۰ عنوان درس در حوزه نگارشی و ۳۶ عنوان درس در حوزه مهارت را برای رفع این نیازها احصا کرده‌اند. عابدینی (۱۳۹۵)، در پژوهش خود با تمرکز بر فراگیران مجتمع آموزشی فرماندهی انتظامی آذربایجان شرقی، بهترین شیوه‌های اجرای آموزش برای کارکنان در حال خدمت پلیس را شناسایی و اولویت‌بندی کرده است. در این پژوهش، آموزش‌های تخصص‌حضور، رتبه اول و آموزش مجازی، رتبه آخر را به خود اختصاص داده است. نظامی (۱۳۹۴)، در پژوهشی، با هدف نیازسنجی آموزشی مدیران بازرسی کل ناجا و اولویت‌بندی این نیازها، با بهره‌گرفتن از شیوه ایجاد توافق و فن دلفی، توانست ۱۷ نیاز آموزشی در بُعد سازمانی و ده نیاز به‌عنوان نیازهای آموزشی فردی مدیران بازرسی را شناسایی کند. این پژوهش نشان داد که در بُعد سازمانی، شناخت سازمان و اشراف به تدابیر و اسناد بالادستی، و در بُعد فردی، فن سخنوری و خودکنترلی در اولویت قرار دارند.

در سایر سازمان‌ها نیز نیازسنجی آموزشی ضمن خدمت کارکنان، موضوع پژوهش‌های بسیاری بوده است؛ نوریان و اشتراکی (۱۳۸۹)، در پژوهشی در صنعت بیمه مکمل درمان، به دنبال ارائه مدلی بودند که بتواند برخی محدودیت‌های نیازسنجی همچون طولانی و هزینه‌بر بودن، نبود شرح وظایف مصوب و مشکلات اجرایی را برطرف کند. این پژوهش، نیازهای مشاغل مختلف صنعت بیمه را مشخص و با استفاده از آزمون برآورد دامنه براساس نوع نیاز (فوری، استراتژیک / راهبردی، مداوم و خنثی) اولویت‌بندی کرده است. محمدی و همکاران (۱۳۹۸)، در سازمان پزشکی قانونی کشور، به شناسایی مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت و تعیین رابطه آن‌ها با بهبود عملکرد کارکنان پرداخته‌اند. رسولی و نوریان (۱۳۹۶) نیازسنجی آموزش حین خدمت کارکنان را در کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران به انجام رسانده‌اند و مرادی سروستانی و زارعی (۱۳۹۶)، دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان آموزش‌وپرورش ناحیه ۴ شیراز را در یک طرح نیازسنجی شناسایی کرده‌اند. یوسف<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی با ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان دانشگاهی در دانشکده دندانپزشکی، دانشگاه گزیرا

در سودان، بیان کردند که ارزیابی نیازهای آموزشی<sup>۱</sup> یک اصطلاح شامل سه مؤلفه آموزش (هرگونه فعالیت برای به دست آوردن دانش، مهارت یا تغییر نگرش)، نیازها (شکاف بین جریان مطلوب یا مورد نیاز با جریان موجود) و ارزیابی (فرایند شناسایی نیازها و قرار دادن آن‌ها در اولویت) است. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که اولویت‌کادر آموزشی برای بهبود نیازهای آموزشی می‌تواند از بالاترین به پایین‌ترین موارد به شرح زیر باشد: تحقیق، رهبری، آموزش حرفه‌ای بهداشت، مدیریت، توسعه جامعه و درنهایت مهارت‌های آموزش و یادگیری. اودرا<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان «راهنمای آموزش برای آموزش مداوم در سیستم پلیس رومانی»، تجزیه و تحلیل نیازهای واقعی آموزش کارکنان، تنظیم برنامه‌های آموزشی مداوم با رعایت اصول یادگیری بزرگسالان، تنظیم اهداف، مطالب، روش‌ها و وسایل آموزش بر اساس ویژگی‌های یک شغل خاص و استفاده از معیارهای خاص ارزیابی نتایج را از ضروریات آموزش اثربخش پلیس دانسته است. بالیسی<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان «ارزیابی نیازهای آموزشی در خدمات عمومی بوتسوانا»، با مطالعه موردی پنج وزارتخانه بخش دولتی، با استفاده از روش‌های کیفی به نیازسنجی آموزشی در خدمات عمومی بوتسوانا پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان داد که آموزش خدمات عمومی راهبردی نیست؛ به همین دلیل آموزش‌های ضمن خدمت عمومی درک درستی از اهداف راهبردی، رسالت و دورنما و برنامه‌های توسعه ندارند؛ بنابراین استفاده از روش‌های ترکیبی ارزیابی نیازها و منابع مختلف داده برای شناسایی نیازهای مناسب، بسیار مهم است.

بررسی پژوهش‌های پیشین، به‌طور کلی اهمیت اجرای برنامه‌های نیازسنجی را به‌طور ویژه برای سازمان‌های مختلف و گروه‌های شغلی متفاوت آشکار می‌کند. در این بین، جای پژوهشی که نیازسنجی آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان عالی‌رتبه را هدف قرار داده باشد، خالی است؛ زیرا این گروه از مدیران، علی‌رغم پیچیدگی‌های خاص شغل خود و انتظارات ویژه‌ای که از آن‌ها برای ایفای نقش‌هایشان وجود دارد، تاکنون

1.TNA

2.Udrea

3.Balisi

موضوع پژوهش علمی قرار نگرفته‌اند تا نیازهای واقعی‌شان شناخته شده و مبنای برنامه‌ریزی آموزشی برای آن‌ها قرار گیرد. این پژوهش امیدوار است بتواند پاسخگوی این نیاز باشد.

**آموزش کارکنان:** تغییرات فناوری به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل دگرگونی سازمان‌ها، می‌تواند نیاز به تغییرات جدی در دانش و مهارت‌ها را در سازمان موجب شود. به همین دلیل، آموزش مستمر و منطبق با واقعیات و الزامات زمانی و مکانی، اهمیت زیادی دارد؛ آموزش کارکنان، فرایندی است برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمانی و در نتیجه انطباق با آن (رزمی و همکاران، ۱۳۹۷، ۲۳). اصطلاح «آموزش» طیف وسیعی از فعالیت‌ها را دربر می‌گیرد و وقتی از آموزش کارکنان سخن گفته می‌شود، منظور از آن، همه کوشش‌هایی است که برای بهبود سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌کند. جان‌اف می<sup>۱</sup> در تعریف آموزش ضمن خدمت، آن را «بهبود نظام‌دار و مداوم کارکنان از نظر دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی که به رفاه آنان و سازمان محل خدمت‌شان کمک نماید» توصیف می‌کند (ابطحی، ۱۳۹۵). این آموزش‌ها اساساً پس از استخدام فرد در سازمان و با هدف آماده‌سازی افراد برای اجرای بهینه وظایف و مسئولیت‌های شغلی و در سه محور توسعه دانش، بهبود مهارت و ایجاد یا تغییر نگرش‌ها ارائه می‌شود. جهت‌گیری اصلی این آموزش‌ها، مشاغل یا وظایف مورد تصدی است (فتحی‌واجارگاه، ۱۳۹۸، ۷).

**اصول آموزش ضمن خدمت:** بر آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان اصولی حاکم است که به اقتضای این پژوهش، اصول تناسب و مسئله‌محوری ناظر بر درک نیاز واقعی کارکنان بوده و به همین دلیل به آن‌ها اشاره می‌شود.

**اصل تناسب:** اگرچه مدرس مسئول است که در خصوص آنچه باید آموزش داده شود و نحوه آموزش آن تصمیم بگیرد و نحوه تدریس را تعیین کند، توفیق آموزش‌های



ضمن خدمت در گرو تناسب محتوای آموزشی با نیازهای واقعی یادگیرندگان بزرگسال است. به‌طور اساسی، کارکنان مطالبی را بهتر می‌آموزند که با موقعیت‌های آن‌ها مرتبط باشد (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۸، ۳۴). رعایت این اصل در طراحی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، مستلزم آن است که طراحان این برنامه‌ها برای تجزیه و تحلیل تجربیات و دانش قبلی کارکنان در خصوص موضوع دوره‌های آموزشی اقدام کرده و مباحث جدید را متناسب با تجربیات آن‌ها ارائه کنند. رعایت این اصل همچنین نیازمند آن است که دوره‌های آموزش ضمن خدمت، کارکنان را با محتوا و فعالیت‌هایی درگیر کند که به‌طور مستقیم با دنیای کارشان مرتبط است. طراحی دوره‌ها به‌نحوی که دربرگیرنده موقعیت‌های معنادار مبتنی بر تجربیات کارکنان باشد، فراهم کردن بازخورد مناسب و البته فراهم کردن انگیزش درونی به‌جای انگیزش بیرونی، از جمله مصادیق رعایت این اصل به‌شمار می‌روند.

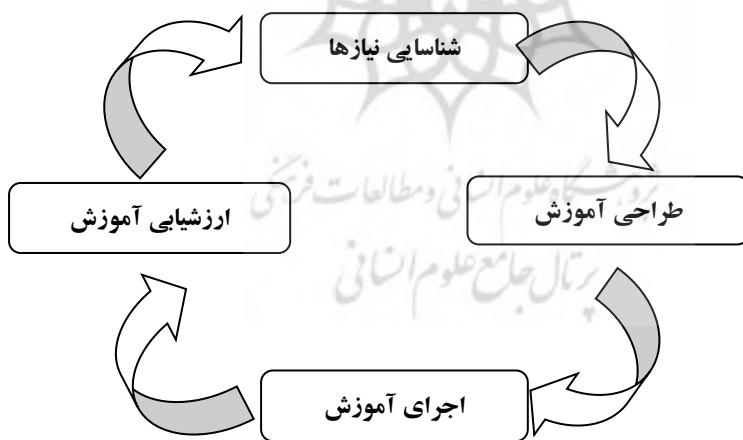
**اصل مسئله‌محوری:** یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های آموزش ضمن خدمت، مسئله‌محوری است. در حقیقت توجیه منطقی برگزاری هر دوره آموزشی، وجود مسئله، مشکل یا ضرورت ویژه‌ای در سازمان است و کارکنان نیز با شرکت در دوره‌های آموزشی به دنبال هدف‌های حرفه‌ای و شغلی معینی هستند؛ از این رو این نوع آموزش‌ها باید بیشتر به‌صورت عمل‌گرا و مبتنی بر مشکلات اساسی محیط کار افراد سازماندهی و اجرا شوند. کارکنان ممکن است به دانش و اطلاعات به‌خاطر خود آن اطلاعات علاقه‌مند نباشند؛ بنابراین برای شرکت‌کنندگان باید روشن باشد که دوره‌ای که در آن شرکت می‌کنند چه کمکی به آنان در اجرای بهینه وظایف شغلی‌شان می‌کند (نیده‌ها و بگ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱، ۵۴۵).

**الگوهای برنامه‌ریزی آموزش:** آموزش به‌طور کلی و آموزش ضمن خدمت کارکنان به‌طور خاص، می‌تواند تابع الگوهای متفاوتی باشد. از مهم‌ترین و شایع‌ترین الگوهای آموزش ضمن خدمت، الگوهای نظام‌دار<sup>۲</sup> هستند. این الگوها که به‌طور مشخص از دهه

1. Needham, Begg  
2. Systematic Model

۱۹۶۰ شکل گرفته است، توجه و تأکید زیادی بر نظم و ترتیب در آموزش ضمن خدمت و برنامه‌ریزی آن دارد و با تعریف و تصریح مراحل منطقی برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت، راهنمای مناسبی برای برنامه‌ریزان و مدیران آموزش ضمن خدمت فراهم می‌کند. به‌رغم وجود دیدگاه‌های مختلف در مورد مراحل عمده این الگو، مهم‌ترین مؤلفه‌های الگو عبارت‌اند از: تدوین سیاست‌های آموزشی، شناسایی نیازهای آموزشی ضمن خدمت، تدوین اهداف و برنامه آموزشی، اجرای برنامه آموزشی، و درنهایت اعتباربخشی، ارزشیابی و بازبینی آموزش ضمن خدمت (اسکندری، ۱۳۹۶، ۱۰).

کاربرد وسیع این الگو که آموزش را یک جریان مداوم در نظر می‌گیرد، و پذیرش گسترده آن در سازمان‌های مختلف، تا حد زیادی موهون عملی بودن و نتایج مثبتی است که از به‌کارگیری آن حاصل شده است. توجه فزاینده به عقلانیت و کارایی در سازمان‌ها و وجود فضای رقابتی، سبب شده از الگوی نظام‌دار به اشکال مختلف استفاده شود (فتحی‌واجارگاه، ۱۳۹۸، ۴۷). این الگو در نمودار ۱ ترسیم شده است.



نمودار ۱: الگوی نظام‌دار آموزش ضمن خدمت (جنتری<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴؛ به نقل از فتحی‌واجارگاه، ۱۳۹۸، ۴۸)

براساس این الگو، اولین و اساسی‌ترین گام در تدوین و اجرای برنامه آموزشی، اجرای صحیح و مبتنی بر واقعیت فرایند «نیازسنجی آموزشی» است.

**ماهیت نیازسنجی آموزشی:** نیازسنجی یعنی فرایند شناسایی نیازهای مهم و فراهم کردن زمینه‌های تحقق آن از طریق اقدامات و برنامه‌های آموزشی (فتحی‌واجارگاه، ۱۳۹۸، ۱۱۳). در مورد فرایند نیازسنجی در برنامه‌ریزی آموزش کارکنان، برنامه‌ریزان آموزش ضمن خدمت باید به نکات و مسائل اساسی زیر توجه کنند:

۱. از آنجا که به دلیل تغییر و تحولات علمی و فنی، نیازها دائم در حال توسعه یا تغییر هستند، ضرورت دارد فرایند نیازسنجی به‌طور مداوم تکرار شود. یکی از مسائل شایع در برخی از سازمان‌ها، استفاده از داده‌ها و اطلاعات حاصل از نیازسنجی برای سالیان متمادی است و این در حالی است که داده‌های به‌دست آمده از مطالعات نیازسنجی را به مدت یک تا سه سال می‌توان مورد استفاده قرار داد؛

۲. در فرایند نیازسنجی، دستیابی به اطلاعات دقیق و عینی اهمیت زیادی دارد؛ این مسائل ایجاب می‌کند که برنامه‌ریزان آموزش ضمن خدمت از ابزارهایی در نیازسنجی استفاده کنند که از عینیت و دقت کافی برخوردار است؛

۳. در فرایند نیازسنجی، گزینش و مشارکت تمام افرادی که اطلاعات و داده‌های صحیحی را در اختیار دارند، دارای اهمیت زیادی است. این بدان معنی است که گروه نیازسنجی باید مشتمل بر افرادی باشد که از ماهیت مشاغل موردنظر، وضعیت سازمانی، مسائل کارکنان، نوآوری‌ها و دستاوردهای جدید در حوزه‌های مرتبط و ... آگاهی کافی داشته باشند (فتحی‌واجارگاه، ۱۳۹۸، ۱۲۱).

**الگوهای نیازسنجی آموزشی:** فتحی‌واجارگاه (۱۳۹۸، ۳)، بر اساس اصول و مبانی نیازسنجی، چهار دسته کلی روش‌های نیازسنجی آموزشی را معرفی می‌کند که در ادامه علاوه بر شرح هر یک، تکنیک‌های مورد استفاده نیز بیان می‌شوند.

**الگوی هدف‌محور در نیازسنجی:** در این دسته از الگوهای نیازسنجی، شناسایی وضع موجود، تعیین آرمان‌ها و مقایسه این دو، اساس کار سنجش نیازها را تشکیل می‌دهند. از جمله مهم‌ترین تکنیک‌هایی که در این طبقه‌بندی جای می‌گیرند عبارت‌اند از: الگوی

کلاسیک کافمن<sup>۱</sup> (در این الگو ابتدا از طرق مختلف، هدف‌های برنامه آموزشی یا نیازها مشخص شده و سپس با تدوین، اجرا و ارزشیابی از برنامه دنبال می‌شود)؛ الگوی استقرایی کافمن (در این الگو، رفتارهای موجود یادگیرنده اندازه‌گیری می‌شود تا از طریق مقایسه با برنامه آموزشی مشخص شود که آیا آنچه دنبال شده همان است که تعیین شده است یا خیر)؛ الگوی قیاسی کافمن (این الگو با تعریف و بیان هدف‌های کلی و برون‌دادها آغاز می‌شود و می‌توان با استفاده از اهداف تعیین شده موجود، به تدوین هدف‌ها پرداخت) و الگوی کلاین<sup>۲</sup> (این الگو در چهارچوب قیاسی بوده و در چهار مرحله اجرا می‌شود: ۱. شناسایی کلیه هدف‌های امکان‌پذیر؛ ۲. مشخص کردن هدف‌ها برحسب اهمیت آن‌ها؛ ۳. مشخص کردن شکاف و فاصله بین عملکرد مورد انتظار با واقعی و ۴. مشخص کردن اولویت‌ها برای اجرا و عمل). نقطه مشترک تمام این الگوها آن است که اولاً، از مجموعه‌ای از تکنیک‌ها بهره می‌گیرند و ثانیاً، با وجود تفاوت‌های موجود میان آن‌ها، همواره به نحوی با تعیین اهداف سازمان یا برنامه سروکار دارند.

**الگوی توافق‌محور در نیازسنجی:** این الگوها، درصدد جمع‌آوری و ایجاد توافق بین نظرها و عقاید افراد مختلف در ارتباط با مسئله یا نیاز خاصی هستند. تکنیک‌های توافق-محور همگی برای تعیین نیازهای آموزشی به‌ویژه آموزش‌های مداوم، کاربرد مناسبی دارند. مهم‌ترین تکنیک‌هایی که در این طبقه جای می‌گیرند عبارت‌اند از: تکنیک دلفی (دلفی از فنون بسیار ساده نیازسنجی آموزشی است که برای جمع‌آوری و بررسی نظر افراد در یک حوزه معین بدون آنکه نیاز به حضور فیزیکی و همزمان آن‌ها در محلی واحد باشد به کار می‌رود. برای این منظور از پرسش‌نامه و یا بحث گروهی استفاده می‌شود. پس از دریافت نظرها، پرسش‌نامه‌ها و یا دیدگاه‌های اعضای گروه در فرم‌های ویژه، جمع‌بندی شده و برآیند نظرها به‌عنوان نتیجه، برحسب اولویت رتبه‌بندی می‌شوند)، تکنیک فیش‌بول (این تکنیک زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که تعداد

1.Kaufman

2.Klein

افراد انتخاب شده برای جمع‌آوری اطلاعات نیازسنجی، محدود باشند و امکان تجمع آن‌ها در یک کارگاه آموزشی نیز وجود داشته باشد. در این روش، افراد شرکت‌کننده در فرایند نیازسنجی، در محل معینی حضور یافته و به گروه‌های ۶ تا ۸ نفره تقسیم می‌شوند و یک نفر را به عنوان نماینده یا سرگروه که وظیفه ایجاد هماهنگی، هدایت جلسه، دریافت و جمع‌بندی و ارائه دیدگاه‌های گروه در جمع نمایندگان را بر عهده دارد انتخاب می‌کنند. سپس هر گروه درباره موضوع بحث و تبادل نظر می‌کنند و در پایان، نتیجه گفت‌وگوهای خود را به صورت فهرست اولویت‌بندی شده‌ای از نیازها تنظیم و ارائه می‌کنند. پس از آن، جلسه نمایندگان تشکیل می‌شود و دیدگاه‌های گروه‌ها به بحث گذاشته می‌شود تا توافق جمعی یا نسبی حاصل آید. بدیهی است برای استفاده از این تکنیک، مجریان نیازسنجی باید بر نحوه برگزاری کارگاه و شیوه انجام کار گروهی واقف و مسلط باشند و شرکت‌کنندگان را نیز در مورد نحوه انجام کار گروهی توجیه کنند. این روش نیازسنجی از روش‌هایی است که در مدت زمان محدود می‌تواند اطلاعات مناسبی را فراهم کند و برای سازمان‌هایی که در محدوده جغرافیایی کوچکی فعالیت می‌کنند، روش مناسبی است، تکنیک تل‌استار<sup>۱</sup> (این تکنیک زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که تعداد افرادی که باید از آن‌ها کسب اطلاعات شود، زیاد است. در این حالت، افراد در مناطق مختلف گرد هم می‌آیند و از طریق تکنیک فیش‌بول<sup>۲</sup> به تعیین نیازهای آموزشی می‌پردازند و سپس نماینده یا نمایندگانی از هر منطقه در گردهمایی مرکزی روی نیازهای آموزشی و اولویت‌بندی آن‌ها توافق می‌کنند. در مرحله بعد، نمایندگان مناطق با شیوه کارگاهی مشابه تکنیک فیش‌بول، توافق‌سازی می‌کنند).

**الگوی مسئله‌محور در نیازسنجی:** این الگوها همان گونه که از اسم آن‌ها پیدا است، درصدد مشخص کردن نقاط ضعف و مسائل و مشکلات سازمان و یا کاستی‌های موجود در عملکرد افراد هستند تا براساس شناسایی این مسائل و معضلات و پیشنهاد

1. Telstar

2. Fishbowl

اقدامات اصلاحی، بازده کلی سازمان و افراد را افزایش دهند. مهم‌ترین تکنیک‌هایی که در این طبقه جای می‌گیرند عبارت‌اند از: تکنیک هرم یا درخت خطا<sup>۱</sup> (در این تکنیک، احاطه به کل سیستم و ارزیابی درون‌دادها و عملیات و بازده‌ها ضروری است. هرگونه تغییرات و یا تصمیم‌گیری که محصول تحقیق در عملیات سیستم می‌باشد و لازم است برای افزایش کارایی مدنظر قرار گیرد، به‌عنوان نیاز محسوب می‌شود)؛ تکنیک رویداد مهم یا بحرانی<sup>۲</sup> (در این تکنیک، فرض بر این است که رویدادهای درون سازمان به عملکرد مثبت و یا منفی کارکنان مربوط می‌شود؛ از این رو، با شناسایی عملکرد کارکنان برجسته و ضعیف، کوشش می‌شود عملکردهای برجسته از طریق آموزش به دیگر کارکنان تعمیم یابد و عملکردهای ضعیف زدوده شود)؛ تکنیک آزمون وظایف کلیدی<sup>۳</sup> (در این تکنیک، با انجام آزمون از کارکنان درباره وظایف شغلی آنها، میزان سؤالاتی که از سوی پاسخگویان جواب داده نشده است به‌عنوان نیاز مطرح می‌شود که باید برای رفع آن کوشش شود) و تکنیک تجزیه و تحلیل شغل<sup>۴</sup> (در این تکنیک از طریق مشاهده، مصاحبه با کارکنان و سرپرستان و بررسی اطلاعات مربوط به شرح شغل، وظایف شغلی کارکنان به روشنی تجزیه و تحلیل و شناسایی می‌شود. با تجزیه و تحلیل شغل، می‌توان به‌عنوان محتوا و دوره‌های آموزشی که برای ایفای موفقیت‌آمیز وظایف شغلی ضروری‌اند، پی برد).

**فرایند شناسایی نیازهای آموزشی در این پژوهش:** در این پژوهش برای نیازسنجی آموزشی گروه هدف، از ترکیب الگوهای هدف‌محور، مسئله‌محور و توافق‌محور و به اقتضای هر الگو، از تکنیک‌های مختلفی استفاده شده است. مرور پیشینه پژوهش، دریافت نظر خبرگان و ویژگی‌ها و اقتضات جامعه مورد مطالعه، در نهایت پژوهشگران را به این نتیجه رساند که شناسایی نیازهای آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان را بر چهار پایه بنا کنند: ۱. شرح شغل یا شرح وظایف این ستادها؛ ۲. انتظارات فرماندهان این

---

1. Fault Tree  
 2. Critical Incident  
 3. Key Tasks Assessment  
 4. Job Analysis

افراد از الزامات آموزشی این جایگاه‌های شغلی [شامل نیازهای اساسی این شغل و الزامات ناشی از تعامل با گروه‌های مختلف]؛<sup>۳</sup> موقعیت‌های و تجارب واقعی این افراد و ۴. نیازهایی که خود این افراد احساس می‌کنند.

همان‌طور که در ادامه بیان می‌شود، انتخاب این چهار مبنا برای نیازسنجی، در ادبیات مدیریت آموزش معتبر و تأیید شده است؛ انتخاب «انتظارات فرماندهان» و «نیازهای خود ستادهای شخصی فرماندهان» به‌عنوان مبنای نیازسنجی، در الگوی کلاسیک هدف‌محور جای دارد. در این الگو غالباً با تکیه بر نظر افراد، نیازها مشخص شده و سپس با تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه دنبال می‌شود. استفاده از «شرح شغل یا شرح وظایف ستادهای شخصی فرماندهان» و نیز «موقعیت‌ها و تجارب واقعی» آنان، ریشه در الگوهای مسئله‌محور دارد. تکنیک رویداد مهم یا بحرانی<sup>۱</sup> و تکنیک آزمون وظایف کلیدی<sup>۲</sup>، بنیان به‌کارگیری تجارب و موقعیت‌های شغلی به‌عنوان مبنای نیازسنجی و تکنیک تجزیه و تحلیل شغل<sup>۳</sup>، بنیان نظری استفاده از شرح وظایف ستادهای شخصی فرماندهان را به‌عنوان مبنای نیازسنجی آموزشی شکل می‌دهند. به اعتقاد برخی پژوهشگران، فرم‌های شرح شغل و نتایج ارزشیابی‌هایی که سالانه در مورد کارکنان انجام می‌شود، بهترین شیوه‌های نیازسنجی آموزشی هستند (ابطحی، ۱۳۹۵، ۱۲۹). درنهایت برای ترکیب نتایج حاصل از به‌کارگیری این تکنیک‌ها، الگوی توافق‌محور و تکنیک فیش‌بول<sup>۴</sup> مورد استفاده قرار گرفت. این الگو درصدد جمع‌آوری و ایجاد توافق بین نظرها و عقاید افراد مختلف درباره مسئله یا نیاز خاصی است.

جدول ۱، بنیان‌های نظری استفاده‌شده در پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

- 
1. Critical Incident
  2. Key Tasks Assessment
  3. Job Analysis
  4. Fishbowl Technique

جدول ۱: بنیان‌های نظری استفاده‌شده برای نیازسنجی آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان و مدیران عالی ناجا

مبنای نظری	مبنای شناسایی نیازهای آموزشی گروه هدف
(لیب <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۱)، (ابطحی، ۱۳۹۵)، (سعادت، ۱۳۹۵)	نیازهای سازمان
(سوریانو <sup>۲</sup> ، ۱۹۹۵)، (ابطحی، ۱۳۹۵)	نیازهای خود فرد
(هس <sup>۳</sup> ، ۱۹۹۳)	تجارب قبلی و موقعیت‌ها
(پیترز و همکاران <sup>۴</sup> ، ۱۹۹۷)، (پک‌وود و وایتکر <sup>۵</sup> ، ۱۹۸۸)	انتظارات مقامات مافوق و کارشناسان
(بارو <sup>۶</sup> ، ۱۹۹۰)	مطلوبیت مورد انتظار

## روش

این پژوهش به قصد توسعه دانش کاربردی در زمینه شناسایی نیازهای آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان و مدیران عالی پلیس انجام شده است و نتایج آن می‌تواند اساس برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی اثربخشی آموزشی را برای این افراد فراهم سازد و بنابراین در دسته پژوهش‌های کاربردی جای می‌گیرد. داده‌های این پژوهش به دو شیوه کتابخانه‌ای با ابزار فیش‌برداری و شیوه میدانی به ترتیب با کمک مشاهده مستقیم، مصاحبه، فیش‌بول و پرسش‌نامه جمع‌آوری شده است و از این جهت، این پژوهش پیمایشی و کتابخانه‌ای است. این پژوهش در دو مرحله کیفی و کمی سازماندهی شده است. در بخش اول این پژوهش که کیفی است، برای شناسایی نیازهای آموزشی گروه هدف [نیازسنجی آموزشی]، از همکاری و مساعدت جمعی از خبرگان برنامه‌ریزی آموزشی، مدیران عالی و میانی سازمان که ذی‌نفعان اصلی بهبود آموزش و ارتقای ستادهای شخصی خود هستند و برخی از افراد جامعه هدف که بیشتر از همتایان خود

1. Leeb
2. Soriano
3. Hess
4. Peters et al
5. Packwood & Whittaker
6. Burrow



دارای تجربه و دانش بوده و در موفقیت، شهرت نسبی داشتند، بهره گرفته شد. انتخاب این خبرگان به‌طور هدفمند و براساس دو معیار حجم تعاملات درون و برون‌سازمانی و سابقه فرماندهی در سطح مدیریت عالی یا فعالیت در ستادهای شخصی فرماندهان عالی ناجا (حداقل پنج سال)، به شیوه گلوله‌برفی انجام شد. در این مرحله، نیازی که خود این افراد احساس می‌کردند، تجارب شکست یا عدم موفقیت‌های آنان که نشان از نوعی نقص داشت، موقعیت‌هایی که در آن قرار می‌گیرند، ارتباطاتی که برقرار می‌کنند، انتظاراتی که فرماندهان، هیئت‌رئیس و همکاران از آن‌ها دارند، الزامات نقشی که به عهده گرفته‌اند، ابزارها و وسایلی که برای انجام کارهایشان ضروری است و... اصلی‌ترین شیوه‌های مورد استفاده پژوهشگران برای شناسایی نیازهای آموزشی این افراد بود. بررسی وظایف، عملکرد، مراجعات، ارتباطات و... ستادهای شخصی فرماندهان و اسنادی که مستقیم یا غیرمستقیم به مشاغل این افراد پرداخته بود نیز مورد بررسی قرار گرفت و یک چهارچوب ابتدایی برای مصاحبه فراهم آمد. سپس با خبرگان یاد شده تا آنجا مصاحبه انجام شد و در برخی موارد با کمک فن فیش‌بول تا آنجا بحث‌ها ادامه یافت که اشباع نظری حاصل شد؛ یعنی دیگر با ادامه گفت‌وگو یا بحث متغیر جدیدی بیان نمی‌شد. انتخاب این افراد به روش گلوله‌برفی انجام شد و با انجام ۱۳ مصاحبه و تشکیل دو جلسه با حضور حداقل شش عضو تأثیرگذار [دارای سابقه شغلی در ستاد شخصی فرماندهان و دارای تحصیلات حداقل کارشناسی ارشد]، نیازهای آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان عالی پلیس شناسایی شدند. برای اعتمادپذیری و پایایی پژوهش در این مرحله، از تکنیک مثلث‌سازی<sup>۱</sup> استفاده شده است. این تکنیک که به استفاده از منابع متعدد داده برای ترسیم نتایج اشاره دارد، در این مرحله پژوهش، به‌خوبی اعتبار و پایایی پژوهش را تأیید می‌کند.

در بخش دوم پژوهش که بخش کمی آن است، نیازهای شناسایی شده حاصل از گفت‌وگوها و بحث‌های مرحله قبل، در قالب یک پرسش‌نامه در اختیار جامعه آماری پژوهش قرار گرفت تا اولویت‌بندی نیازها انجام شود. جامعه آماری این بخش پژوهش

را مدیران عالی ستادهای پلیس مستقر در تهران (جایگاه‌های ۱۸ و بالاتر) و ستادهای شخصی آن‌ها تشکیل دادند و تلاش اصلی برای تمام شماری آن‌ها صورت گرفت، اما در نهایت پژوهش با همکاری ۶۰ نفر از ستادهای شخصی فرماندهان و ۴۰ نفر فرماندهان آن‌ها اجرا شد. این پرسش‌نامه دارای روایی (اجماع نظر خبرگان) و پایایی (آلفای ۰/۹۲) برای ستادهای شخصی فرماندهان و ۰/۹۳ برای فرماندهان) است. برای تحلیل داده‌های این بخش، از نرم‌افزار SPSS و آزمون تی بهره گرفته شد.

### یافته‌ها

**یافته‌های توصیفی:** با توجه به اینکه جامعه آماری پژوهش شامل فرماندهان عالی پلیس و ستادهای شخصی آنان است، در این بخش اطلاعات جمعیت‌شناختی (سن، طیف درجه، تحصیلات) آنان ارائه می‌شود.

**سن:** با افزایش سن، معمولاً ارزیابی‌ها، نیازها و گرایش‌های افراد تغییر می‌کند و متحول می‌شود، به همین دلیل، توجه به سن جامعه پژوهش، بر قضاوت درباره نتایج بسیار مهم است. در این پژوهش، از مجموع ۴۰ نفر فرمانده مورد مطالعه ۲۲/۵ درصد سن شان بین ۴۲-۴۵ سال و بقیه افراد بالاتر از ۴۵ سال سن داشته‌اند. میانگین سنی فرماندهان شرکت‌کننده در پژوهش نیز ۵۱ سال است. در مورد ستادهای شخصی فرماندهان نیز ۵۱ درصد بالاتر از ۴۰ سال سن دارند و متوسط سن این افراد ۴۳ سال است.

**طیف درجه:** درجه در سازمان‌های نظامی و انتظامی، معیاری برای نشان دادن جایگاه و رتبه افراد سازمان است که ضمن اثرگذاری مستقیم بر وظایف کارکنان، رفتار، کنش‌ها و طرز تلقی آنان از موضوعات مختلف را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بر دیدگاه و ارزیابی‌های آن‌ها نیز مؤثر است و بدیهی است این ویژگی می‌تواند با ارزیابی پاسخگویان درباره متغیرهای مورد مطالعه، رابطه داشته باشد. از مجموع ۴۰ نفر فرمانده مورد مطالعه، همه فرماندهان دارای درجه امیری و سرداری بوده‌اند. در مورد ستادهای شخصی آن‌ها نیز همه افراد افسر ارشد هستند.

**سطح تحصیلات:** با تغییر در میزان تحصیلات افراد، معمولاً ارزیابی‌ها، نیازها، گرایش‌ها و دیدگاه‌های افراد نیز تغییر می‌کند و در معرض تحول قرار می‌گیرد. از مجموع ۴۰ نفر

فرمانده مورد مطالعه، ۵ درصد دارای تحصیلات کارشناسی، ۳۲/۵ درصد کارشناسی ارشد و بقیه دکتری بوده‌اند. در مورد ستادهای شخصی آنان نیز ۳۰ درصد دارای تحصیلات کارشناسی و بقیه دارای تحصیلات کارشناسی ارشد هستند. رشته تحصیلی فرماندهان و ستادهای شخصی آن‌ها در این پژوهش به قدری متعدد بود که نتیجه‌گیری مشخصی را ممکن نساخت.

**یافته‌های تحلیلی و استنباطی:** در ادامه براساس تحلیل داده‌ها، به پرسش‌های پژوهش پاسخ داده می‌شود.

### **پرسش اول:** ستادهای شخصی فرماندهان عالی ناجا، چه نیازهای آموزشی دارند؟

در مبانی نظری اشاره شد که برای شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان چندین شیوه وجود دارد. در این پژوهش، نیازهای آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان به چهار شیوه شناسایی شدند: ۱. شرح شغل یا شرح وظایف این ستادها؛ ۲. موقعیت‌ها و تجارب واقعی این افراد؛ ۳. انتظارات فرماندهان این افراد از الزامات آموزشی این جایگاه‌های شغلی و ۴. نیازهایی که خود این افراد احساس می‌کنند. قبل از اینکه نیازهای آموزشی از این چهار طریق استخراج و جمع‌آوری شوند، حوزه‌های کلی نیازهای آموزشی از طریق مصاحبه با تعدادی از ستادهای شخصی و فرماندهان آن‌ها، مشاهده فعالیت آن‌ها و نیز بحث گروهی در قالب فیش‌بول تعیین و نیازها در قالب این حوزه‌ها تعریف و بیان شدند.

در ادامه برخی از یافته‌های مصاحبه‌ها و بحث‌های گروهی به شیوه‌های مختلف در قالب جدول ارائه شده است. در جدول ۲، نیازهای آموزشی برآمده از وظایف شغلی ستادهای شخصی فرماندهان ارائه شده است.

**جدول ۲: نیازهای آموزشی برآمده از شرح وظایف یا شرح شغل ستادهای شخصی فرماندهان**

نیاز آموزشی	دانش مبنای تعیین نیاز آموزشی	وظیفه ذکر شده در شرح شغل
نگرش سیستمی؛ دانش عمومی مدیریت	آشنایی با سازمان‌های مرتبط داخل و خارج از سازمان؛ آشنایی با مأموریت، وظایف و حدود اختیارات رده‌های داخل سازمان و سازمان‌های مرتبط؛ توانایی درک جایگاه سازمان در ارتباط با سایر سازمان‌ها و جامعه؛ توانایی جلب همکاری افراد زیرمجموعه، همکاران و حوزه ریاست؛ برنامه‌ریزی، اولویت‌بندی و پیگیری امور.	برنامه‌ریزی، هماهنگی، هدایت و انسجام بخشیدن به امور محوله از سوی فرماندهی ناجا، ارائه و پیگیری خط‌مشی‌های مربوط برای نیل به مطلوب.
شبکه‌سازی اجتماعی	توانایی برقراری ارتباط مناسب با افراد بانفوذ و آگاه؛ توانایی استفاده از ابزارهای ارتباطی مختلف؛ آشنایی عمومی با مفاهیم، اصطلاحات و واژه‌های پرکاربرد؛ آشنایی با حوزه مأموریتی سازمان خود و سایر سازمان‌های مرتبط؛ درک نوع و چگونگی تأثیرگذاری بر سایر سازمان‌ها و جامعه و تأثیرپذیری از آنها.	تجزیه و تحلیل اخبار و اطلاعات واصله
رهبری؛ تیم‌سازی	توانایی استفاده از ابزارهای ارتباطی مختلف؛ توانایی کار با نرم‌افزارهای اداری؛ توانایی جلب همکاری و نفوذ بر اعضای مجموعه و همکاران حوزه ریاست؛ توانایی تشکیل تیم‌هایی با اعضای مختلف و تعامل مناسب با آنها.	تنظیم گزارش‌ها، اطلاعات و آمار رسیده از مراجع ذی‌ربط.
مهارت‌های ارتباطی؛ هوش هیجانی	توانایی برقراری ارتباط با دیگران به‌طور مؤثر؛ توانایی سخنوری و قدرت اقناع‌گری؛ توانایی برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی امور؛ توانایی مدیریت احساسات، کنترل خشم و تحمل ابهام؛ توانایی استفاده از ابزارهای مختلف ارتباطی.	برنامه‌ریزی و تنظیم ارتباطات فرماندهی ناجا با کارکنان و مردم.
مدیریت زمان	توانایی برنامه‌ریزی، اولویت‌بندی و پیگیری امور	برنامه‌ریزی جلسات فرماندهی، تنظیم صورت‌جلسات مربوط و پیگیری مصوبات.
استفاده از نرم‌افزارها؛ فناوری‌های نو	توانایی استفاده از ابزارهای مختلف ارتباطی؛ توانایی کار با نرم‌افزارهای اداری	مطالعه کلیه گرایید و استخراج مطالب و مقالاتی که مستقیم و غیرمستقیم در ارتباط با مسائل ناجا است.
نگارش‌های انتظامی	تسلط حرفه‌ای بر انواع مکاتبات اداری و غیر اداری	انجام مکاتبات دارای طبقه‌بندی بالا

		به صورت متمرکز
تشریفات اداری و ...	آشنایی با اصول اولیه تشریفات اداری، نظامی و دیپلماتیک	انجام تشریفات میهمانان داخلی و خارجی

در جدول ۳، نیازهای آموزشی برآمده از موقعیت‌ها و تجارب واقعی ستادهای شخصی فرماندهان ارائه شده است.

جدول ۳: نیازهای آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان، برآمده از موقعیت‌ها و تجارب واقعی

نیاز آموزشی	دانش مبنای تعیین نیاز آموزشی	شرح موقعیت	موقعیت‌ها
مدیریت زمان و حل مسئله	توانایی برنامه‌ریزی؛ توانایی تشخیص و اولویت‌بندی فعالیت‌ها؛ پیش فعال بودن و توانایی پیش‌بینی برخی متغیرهای آینده؛ توانایی حفظ آرامش و تمرکز برای اقدام مناسب	«در مراسم... برای دعوت از مقامات عالی کشور، فشار کار به قدری زیاد بود که بارها با فرمانده حتی تا حد درگیری لفظی پیش رفتم...»	فشار ناشی از حجم بالای کار
نیازهای پایه و رهبری و نفوذ بر دیگران و تیم‌سازی	استفاده از وسایل ارتباطی؛ کار با نرم‌افزارهای اداری؛ نفوذ بر همکاران سایر رده‌ها به ویژه حوزه ریاست برای دسترسی به اطلاعات سازمانی؛ نفوذ بر همکاران زیرمجموعه و استفاده از تمام ظرفیت‌های موجود؛ توانایی کار تیمی و باور به هم‌افزایی؛ شبکه‌سازی با عوامل اثرگذار و دارنده اطلاعات.	«از دفتر مقام معظم رهبری تماس گرفتند و اعلام کردند که فردای آن روز، فرمانده مجموعه باید گزارشی از عملکرد سازمان طی ۵ سال گذشته ارائه کند. عصر بود و خیلی از همکاران در محل کار نبودند. باید به سرعت عمل می‌کردیم... درجه و سمت مهم نبود. هر کدام ما به کاری مشغول شدیم... آخرین روز سال بود. کارت دعوت جلسه مهمی را برای امضای نهایی پیش فرمانده برد، نپسندید. در حالت عادی این کار یک هفته زمان برده بود و حالا با کمتر از یک روز او انتظار داشت کارت‌های جدید آماده و به استان‌ها ارسال شود...»	تنگنا و فوریت زمانی
شبکه‌سازی و مهارت ارتباطی و نگرش	اشراف بر مأموریت سازمان‌های مرتبط با سازمان ما و حدود اختیارات و مسئولیت‌هایشان؛ شبکه‌سازی برای دریافت کمک، رفع ابهام و دریافت	رئیس من ۴ ساعت مانده به شروع جلسه‌ای در سالن اجلاس سران، اعلام کرد که به اطلاعاتی درباره حقوق شهروندی برای سخنرانی نیاز دارد. او فقط همین قدر می‌دانست!! و ما واقعاً	ابهام

سیستمی	مشورت از افرادی که تجربیات مشابه دارند.	نمی‌دانستیم دقیقاً در چه جوی با چه مخاطبانی و در چه سطحی باید مطالبش را ارائه کند...	
هوش هیجانی	شنونده بودن؛ توانایی تصمیم‌سازی با انجام برآوردهای اطلاعاتی در مورد موضوع.	«گاهی در مقام یک مشاور در تصمیم‌گیری فرماندهان مورد خطاب قرار می‌گیریم. فرمانده مرا به اتاق خود دعوت کرد و گفت می‌خواهد در جلسه با مدیران زیرمجموعه برخی حرف‌ها را بزند. او از من خواست نظرم را بگویم و...»	درخواست مشاوره
مدیریت زمان و مهارت ارتباطی	مدیریت زمان؛ نفوذ در همکاران و مجموعه.	وقتی فرمانده در مجموعه حضور ندارد، باید بتوان بر اوضاع مسلط بود و برنامه‌ها را طوری پیش برد که تا حد ممکن عدم حضور او محسوس نباشد؛ یعنی نظم معمول اداره حفظ شود و همه فعالیت‌ها طبق برنامه پیش بروند.	حضور نداشتن فرمانده (مرخصی، بیماری و...)
هوش هیجانی و سخنوری و...	مدیریت تعارض؛ مدیریت خشم و استرس؛ شنونده خوبی بودن و سعه‌صدر داشتن؛ سخنوری و قدرت اقناع‌گری؛ تشخیص و درک شرایط روحی فرمانده و یافتن موقعیت مناسب برای مذاکره؛ مدیریت زمان.	من با مواردی برخورد کرده‌ام که فرمانده بسیار عصبانی بوده و با من با تندی صحبت کرده اما من می‌دانستم که در چه شرایطی و تحت چه فشاری قرار دارد؛ بنابراین مدارا کردم و سعی کردم تا آرام شدن او به خشمش بیشتر دامن‌نزنم... گاهی فرمانده در اوج عصبانیت واقعاً اشتباه می‌کند و باید به او فرصت داد و اجازه داد تا وقتی آرام شد بهتر تصمیم بگیرد...	قرار گرفتن در شرایط خشم و عصبانیت همکاران یا فرمانده و...

در جدول ۴، نیازهای برآمده از انتظارات فرماندهان یا آنچه خود این افراد ابراز کرده‌اند، ارائه شده است.

**جدول ۴: نیازهای آموزشی برآمده از انتظارات فرماندهان و نیازهای آموزشی ابرازشده از سوی خود این افراد**

نیاز آموزشی	موضوع ابرازشده یا برآمده از انتظارات فرماندهان
مدیریت عمومی؛ نگرش سیستمی	آشنایی با سازمان‌های اثرگذار بر سازمان و درک نحوه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متقابل آن‌ها؛ حدود اختیارات سازمان‌ها و اجزای آن‌ها؛ درک جایگاه سازمان در جامعه و در تعامل با سایر سازمان‌ها و...
مهارت‌های ارتباطی؛ هوش هیجانی، سخنوری	توانایی برقراری ارتباط مناسب با همه کارکنان زیرمجموعه، فرماندهان مافوق، مراجعان و...؛ برخورداری از قدرت بیان؛ دارا بودن آستانه تحمل و توانایی کنترل هیجانات و...
مدیریت تعارض	توانایی حل تعارضات ساده؛ قاطعیت در قانون‌مداری؛ تسهیل‌کننده برای رفع تعارضات و...
مدیریت زمان	برخورداری از قدرت تشخیص مسائل و مکاتبات واقعاً مهم و نیازمند ارجاع به فرمانده؛ توانایی اولویت‌بندی امور؛ توانایی اقدام بهنگام برای مدیریت برنامه‌ها و...
رهبری و انگیزش	توانایی تأثیرگذاری بر افراد مجموعه مخصوصاً در غیاب فرمانده؛ توانایی بهره‌گیری از همه ظرفیت‌های موجود برای اهداف و...
هوش هیجانی	توانایی درک شرایط روحی فرمانده و اقدام متناسب با آن؛ قدرت تشخیص و تحلیل زبان بدن افراد؛ اقدام متناسب با موقعیت و...
مذاکره	برخورداری از اعتمادبه‌نفس کافی برای مذاکره با دیگران به نمایندگی از سازمان؛ توانایی هدایت اثربخش یک جلسه چالشی و...
مرشدی	توانمند در شناخت ویژگی‌ها و ظرفیت افراد زیرمجموعه؛ متعهد به توسعه افراد؛ توانمند برای توسعه قابلیت‌ها و توسعه فردی زیرمجموعه و...
تیم‌سازی	علاقه‌مند به کارهای جمعی علاقه؛ باور به هم‌افزایی؛ توانایی ترغیب همکاری و...
مدیریت عمومی	آشنا با مفاهیم مدیریتی (راهبرد، دکترین، برنامه‌ریزی، سازماندهی و...؛ توانایی انجام امور متداول حوزه مدیریت و...
اطلاعات عمومی و مسائل روز	از خبرهای مهم مرتبط با حوزه مأموریتی و مسائل مهم و مطرح جامعه تا حدی مطلع باشد و آن‌ها را به‌صورت بولتن خبری ارائه نماید.
حل مسئله و تصمیم‌گیری	توانایی تشخیص مشکلات موجود در سیستم قبل از بروز کامل آن‌ها؛ توانایی تشخیص درجه اهمیت مسائل؛ خلاقیت در حل مشکلات؛ توانایی ارزیابی راه‌حل‌های مسئله براساس معیارهای مناسب و...

مدیریت تصویرسازی	تعهد و احساس تعلق به سازمان؛ تمرکز بر جنبه‌های مثبت و متعالی سازمان در ارتباط با دیگران؛ تلاش لازم برای جلب رضایت مراجعان و...
سرمایه اجتماعی و شبکه‌سازی	برخوردار از مهارت‌های برقراری ارتباط؛ دارای روابط اثربخش با دیگران؛ برخورداری از شبکه اجتماعی گسترده‌ای از افراد مؤثر داخل و خارج سازمان؛
نگارش‌های انتظامی؛ امور مالی	توانمند در بهره‌گیری از نرم‌افزارهای اداری و فناوری‌های روز؛ آشنا به مسائل مالی و...
آموزش امنیتی	درک مسائل مربوط به امور امنیتی، غیرقابل انتشار، محرمانه و...

حاصل طبقه‌بندی نیازهای مشابه در جداول ۲ تا ۴، فهرستی از نیازهای آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان است که پرسش اول پژوهش را پاسخ می‌دهد. جدول ۵، به تفکیک ۲۰ نیاز آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان را ارائه می‌کند. شایان ذکر است که پنج نیاز اول شناسایی شده، با عنوان نیازهای پایه نام‌گذاری شده‌اند که در تحلیل داده‌ها نیز می‌تواند کمک‌کننده باشد. این آموزش‌ها برای ستادهای شخصی فرماندهان بسیار ضروری هستند.

**جدول ۵: پاسخ پرسش اول پژوهش؛ فهرست نیازهای آموزشی شناسایی شده برای ستادهای شخصی فرماندهان عالی‌رتبه**

ردیف	نیاز آموزشی	ردیف	نیاز آموزشی
۱	به‌کارگیری فناوری‌های نوین	۱۱	سخنوری و فن بیان
۲	استفاده از نرم‌افزارهای اداری	۱۲	مذاکره
۳	نگارش‌های انتظامی	۱۳	مدیریت تعارض
۴	امور مالی	۱۴	مدیریت زمان
۵	آموزش‌های امنیتی و حفاظتی	۱۵	مرشدیت
۶	تشریفات اداری، نظامی، دیپلماتیک	۱۶	تشکیل و اداره تیم‌ها
۷	مدیریت عمومی و نگرش سیستمی	۱۷	حل مسئله و تصمیم‌گیری
۸	مهارت‌های ارتباطی و زبان بدن	۱۸	خلاقیت در سازمان
۹	هوش هیجانی	۱۹	مدیریت تصویرسازی
۱۰	رهبری و انگیزش	۲۰	شبکه‌سازی و سرمایه اجتماعی



**پرسش دوم:** اولویت نیازهای آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان عالی پلیس چگونه است؟

در جدول ۶، نیازهای آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان از دیدگاه این ستادها و فرماندهان آن‌ها اولویت‌بندی شده‌اند.

**جدول ۶: اولویت‌بندی نیازهای آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان**

دیدگاه ستادهای شخصی		دیدگاه فرماندهان		آموزش‌ها
اولویت	میانگین	اولویت	میانگین	
هفتم	۴/۵۲	اول	۴/۷۷	کاربرد فناوری‌های نوین
چهارم	۴/۶۱	سوم	۴/۶۲	رایانه و نرم‌افزارهای اداری
سوم	۴/۶۵	چهارم	۴/۵۷	نگارش‌های انتظامی
چهاردهم	۴/۴۰	ششم	۴/۴۵	امور مالی و مدیریت هزینه
دوم	۴/۶۶	دوم	۴/۷۰	مسائل امنیتی و حفاظتی
دوازدهم	۴/۴۳	دوم	۴/۷۰	تشریفات اداری، نظامی
هشتم	۴/۵۰	ششم	۴/۴۵	مدیریت عمومی و تفکر سیستمی
نهم	۴/۴۸	ششم	۴/۴۵	مهارت ارتباطی و زبان بدن
سیزدهم	۴/۴۱	ششم	۴/۴۵	هوش هیجانی
ششم	۴/۵۵	دوازدهم	۴/۲۷	رهبری و انگیزش
اول	۴/۶۸	ششم	۴/۴۵	سخنوری و فن بیان
هشتم	۴/۴۶	نهم	۴/۳۲	مذاکره
شانزدهم	۴/۲۸	چهاردهم	۴/۰۰	مدیریت تعارض
پنجم	۴/۵۶	نهم	۴/۳۲	مدیریت زمان
چهاردهم	۴/۴۰	یازدهم	۴/۲۸	مرشدی
هفدهم	۴/۱۳	سیزدهم	۴/۲۰	تیم‌سازی و کار با گروه
یازدهم	۴/۴۵	هفتم	۴/۴۰	حل مسئله و تصمیم‌گیری
نهم	۴/۴۸	هشتم	۴/۳۷	خلاقیت و تفکر خلاق
پانزدهم	۴/۳۶	دهم	۴/۳۰	مدیریت تصویرسازی
سیزدهم	۴/۴۱	پنجم	۴/۵۰	سرمایه اجتماعی و شبکه‌سازی

مقایسه دیدگاه دو گروه مورد مطالعه درباره اولویت‌های آموزشی، بایدهای آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان را به روشنی نشان می‌دهد. همان‌طور که داده‌های جدول ۶ نشان می‌دهد: ۱. کاربرد فناوری‌های نوین؛ ۲. مسائل امنیتی و حفاظتی و تشریفات اداری و نظامی؛ ۳. استفاده از نرم‌افزارهای اداری؛ ۴. نگارش‌های انتظامی؛ ۵. سرمایه اجتماعی و شبکه‌سازی؛ ۶. مسائل مالی و مدیریت هزینه‌ها، مدیریت عمومی و نگرش سیستمی، مهارت‌های ارتباطی و زبان بدن، هوش هیجانی و سخنوری و فن بیان، اولویت‌های اول تا ششم آموزش ستادهای شخصی از نگاه فرماندهان را شکل می‌دهند. از نگاه ستادهای شخصی، شش اولویت اول بایستی آموزش عبارت‌اند از: ۱. سخنوری و فن بیان؛ ۲. مسائل امنیتی و حفاظتی؛ ۳. نگارش‌های انتظامی؛ ۴. کاربرد نرم‌افزارهای اداری؛ ۵. مدیریت زمان و ۶. مهارت‌های رهبری و انگیزش.

پرسشی که اینجا ممکن است مطرح شود این است که آیا تفاوت اولویت‌های آموزشی از دیدگاه فرماندهان و ستادهای شخصی آن‌ها معنادار است یا خیر. پاسخ به این پرسش کمک می‌کند این معنا درک شود که آیا می‌توان به این اولویت‌بندی به‌عنوان مبنایی برای برنامه‌ریزی آموزشی تکیه کرد یا همه نیازهای شناسایی شده را می‌توان برای برنامه‌ریزی آموزشی به‌طور یکسان مورد توجه قرار داد.

برای بررسی این موضوع از آزمون فریدمن استفاده شد. این آزمون برای بررسی معناداری اولویت‌بندی شاخص‌ها بر اساس درجه اهمیت آن‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و برای بررسی ادعای متفاوت بودن اولویت‌بندی نیازهای آموزشی شناسایی شده، فرض‌های زیر را مطرح می‌کند:

**H0:** اولویت‌های آموزش‌ها یکسان است (میانگین نیازهای آموزش‌ها اختلاف معناداری با هم ندارند).

**H1:** اولویت‌های آموزش‌ها یکسان نیست (میانگین نیازهای آموزش‌ها اختلاف معناداری با هم دارند).

چنانچه سطح پوشش آماره آزمون کمتر از سطح معناداری (۰/۰۵) باشد، فرض صفر رد شده و متفاوت بودن رتبه (اولویت) نیازهای آموزشی پذیرفته می‌شود. نتایج جدول ۷

نشان می‌دهد که سطح پوشش آماره آزمون فریدمن در هر دو گروه مورد بررسی (۰/۰۰۰) و کمتر از ۰/۰۵ است. این به این معنی است که نیازهای آموزشی شناسایی شده، هم از دیدگاه از دیدگاه فرماندهان و هم از دیدگاه ستادهای شخصی دارای اولویت متفاوتی هستند.

جدول ۷: نتایج آزمون فریدمن برای بررسی معناداری تفاوت اولویت نیازهای آموزشی

دیدگاه ستادهای شخصی	دیدگاه فرماندهان	آزمون فریدمن
۶۰	۴۰	حجم نمونه آماری (N)
۱۱۴۰/۰۰۰	۷۶۰/۰۰۰	آماره کی دو (chi-square)
۱۹	۱۹	درجه آزادی (df)
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح پوشش آماره آزمون (Asymp. Sig)

اگر بنا به تعریف قراردادی، پنج آموزش اول را «آموزش‌های پایه» بنامیم، اولویت‌ها از نگاه فرماندهان به این شکل بیان می‌شوند: ۱. تشریفات اداری؛ ۲. مهارت‌های پایه؛ ۳. سرمایه اجتماعی و شبکه‌سازی؛ ۴. مدیریت عمومی و نگرش سیستمی، مهارت‌های ارتباطی و زبان بدن، هوش هیجانی و سخنوری و فن بیان؛ ۵. حل مسئله و تصمیم‌گیری و ۶. خلاقیت، اولویت‌های اول تا ششم را تشکیل می‌دهند. آخرین اولویت بایدهی آموزش ستادهای شخصی از نگاه فرماندهان، مهارت‌های مدیریت تعارض است. در این صورت اولویت‌های شش‌گانه اول از نگاه ستادهای شخصی فرماندهان هم عبارت خواهند بود از: ۱. سخنوری و فن بیان؛ ۲. مهارت‌های پایه؛ ۳. مدیریت زمان؛ ۴. رهبری و انگیزش؛ ۵. مدیریت عمومی و نگرش سیستمی و ۶. مهارت‌های ارتباطی و زبان بدن. آخرین اولویت بایدهی آموزش از نگاه ستادهای شخصی فرماندهان تیم‌سازی و کار با گروه است. این شکل از اولویت‌بندی در جدول ۸ ارائه شده است.

## جدول ۸: اولویت‌بندی مقایسه‌ای ضرورت‌های آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان

اولویت	از نگاه ستادهای شخصی	میانگین	از نگاه فرماندهان	میانگین
۱	سخنوری و فن بیان	۴/۶۸	تشریفات اداری	۴/۷۰
۲	مهارت‌های پایه	۴/۵۷	مهارت‌های پایه	۴/۶۲
۳	مدیریت زمان	۴/۵۶	سرمایه اجتماعی و شبکه‌سازی	۴/۵۰
۴	رهبری و انگیزش	۴/۵۵	مدیریت عمومی؛ نگرش سیستمی، مهارت‌های ارتباطی؛ هوش هیجانی، سخنوری و فن بیان	۴/۴۵
۵	مدیریت عمومی و نگرش سیستمی	۴/۵۰	حل مسئله و تصمیم‌گیری	۴/۴۰
۶	مهارت‌های ارتباطی؛ خلاقیت	۴/۴۸	خلاقیت	۴/۳۷
۷	مذاکره	۴/۴۶	مدیریت زمان، مذاکره	۴/۳۲
۸	تصمیم‌گیری و حل مسئله	۴/۴۵	مدیریت تصویرسازی	۴/۳۰
۹	تشریفات اداری	۴/۴۳	مرشدی	۴/۲۸
۱۰	هوش هیجانی و سرمایه اجتماعی	۴/۴۱	رهبری و انگیزش	۴/۲۷
۱۱	مرشدی	۴/۴۰	تیم‌سازی و کار با گروه	۴/۲۰
۱۲	مدیریت تصویرسازی	۴/۳۶	مدیریت تعارض	۴
۱۳	مدیریت تعارض	۴/۲۸	-	-
۱۴	تیم‌سازی و کار با گروه	۴/۱۳	-	-
	میانگین کل ستادهای شخصی فرماندهان	۴/۴۲	میانگین کل فرماندهان	۴/۳۸

یافته‌های جدول ۸ نشان می‌دهند که از دیدگاه ستادهای شخصی فرماندهان، آموزش «سخنوری و فن بیان»، یک ضرورت بسیار مهم است، فرماندهان همین اولویت و ضرورت را برای «تشریفات اداری» قائل هستند؛ سخنوری از نگاه فرماندهان در جایگاه چهارم قرار دارد. «مهارت‌های پایه» از نگاه فرماندهان و ستادهای شخصی آن‌ها اولویت دوم را دارند. «مهارت‌های ارتباطی و زبان بدن» و «مدیریت عمومی و نگرش سیستمی» تقریباً در بین دو گروه اولویت‌های برابری دارند. همچنین برای فرماندهان و ستادهای شخصی آن‌ها، «مذاکره» و «خلاقیت» تقریباً یک اولویت را دارا است. «سرمایه اجتماعی

و شبکه‌سازی» پس از مهارت‌های پایه از دیدگاه فرماندهان دارای اولویت است، درحالی‌که این آموزش از نگاه ستادهای شخصی دهمین اولویت است؛ البته تفاوت میانگین‌ها واقعاً ناچیز هستند. مهارت‌های رهبری، از دیدگاه ستادهای شخصی اهمیت بیشتری دارد، درحالی‌که «مدیریت تصویرسازی»، «حل مسئله و تصمیم‌گیری» از نگاه فرماندهان مهم‌تر تلقی می‌شوند. «هوش هیجانی» برای ستادهای شخصی مهم‌تر از فرماندهان تلقی شده در مقابل، «مدیریت زمان» برای ستادهای شخصی مهم‌تر است. «تیم‌سازی» و «مدیریت تعارض» و «مرشدی» از نگاه هر دو گروه آخرین اولویت‌ها هستند. در مجموع نیز ستادهای شخصی نسبت به فرماندهان آموزش‌ها را ضروری‌تر ارزیابی می‌کنند. میانگین کل آموزش‌ها برای ستادهای شخصی ۴/۴۲ و برای فرماندهان ۴/۳۸ است.

به منظور بررسی این موضوع که آیا آموزش‌های مورد نیاز ستادهای شخصی فرماندهان پلیس از دیدگاه خود این افراد و فرماندهان آن‌ها تفاوت دارد یا خیر و اینکه بینیم آیا فرماندهان و ستادهای شخصی دیدگاه متفاوتی درباره آموزش‌های مورد نیاز دارند یا اینکه ضرورت آموزش‌ها را یکسان ارزیابی می‌کنند، از آزمون تی تست استفاده شد. نتایج جدول ۹ نشان می‌دهد که با توجه به سطح معناداری به دست آمده (۰/۵۷۱)، تفاوت معنادار بین دیدگاه فرماندهان و ستادهای شخصی درباره نیازهای آموزشی، وجود ندارد؛ به عبارتی دیدگاه‌های این دو گروه درباره نیازهای آموزشی شبیه هم است و هر دو گروه به‌طور مشابهی قائل به ضرورت این آموزش‌ها هستند.

جدول ۹: بررسی معناداری تفاوت ضرورت آموزش‌ها از دیدگاه فرماندهان و ستادهای شخصی

گروه‌ها	میانگین	اختلاف میانگین‌ها	انحراف معیار	خطای معیار میانگین	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معناداری
دیدگاه فرماندهان	۹۳/۳۵۰۰	۲/۹۰۰۰۰	۳۲/۱۰۶۲۳	۵/۰۷۶۴۴	۰/۵۷۱	۳۹	۰/۵۷۱
دیدگاه ستادهای شخصی	۹۶/۲۵۰۰						

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان عالی پلیس انجام شد؛ طیفی از مدیران سازمان که به دلیل ارتباط بسیار نزدیک با فرماندهان عالی از یک سو و ارتباط با گستره وسیع و متنوعی از مخاطبان از سوی دیگر، مسئولیتی عظیم بر دوش دارند و در عین حال، به دلیل مشغله زیاد، از شرکت در دوره‌های آموزشی به هر شکلی محروم می‌شوند. این پژوهش با تمرکز ویژه بر این طیف از مدیران، تلاش کرد که به الگویی دست پیدا کند تا به آموزش هدفمند این افراد کمک کند و به نیازهای آموزشی واقعی آن‌ها پرداخته شود. نیازهایی که از دل مسئولیت‌های کاری آن‌ها، دغدغه‌هایشان و انتظارات فرماندهان بیرون کشیده شده است.

در این پژوهش نیازهای آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان به چهار شیوه شناسایی شدند: ۱. موقعیت‌هایی که این افراد در آن قرار می‌گیرند؛ ۲. نیازهایی که احساس می‌کنند؛ ۳. انتظاراتی که فرماندهان دارند و ۴. شرح شغل آن‌ها. نتایج پژوهش نشان داد که می‌توان نیازهای آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان عالی پلیس را در بیست دسته جای داد که در جدول ۱۰، این نیازها به همراه محتوای آموزشی هر یک ارائه شده‌اند.

جدول ۱۰: نیازها و محتواهای آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان

نیاز آموزشی	محتوای آموزشی
به کارگیری فناوری‌های نوین	استفاده از فناوری‌های نوین ارتباطی، شامل اینترنت، ایمیل، دورنگار و...
استفاده از نرم‌افزارهای اداری	مهارت‌های استفاده از رایانه و کار با نرم‌افزارهای اداری، مانند Word, Excel, PowerPoint و...
نگارش‌های انتظامی	نگارش‌های انتظامی، شامل نحوه تنظیم گردشکار، صورت‌جلسه، آیین‌نامه و...
امور مالی	امور مالی و مدیریت هزینه‌ها، شامل آشنایی با اسناد مالی، تنظیم سند، قوانین و ضوابط پرداخت و دریافت بودجه و...
امور امنیتی و حفاظتی	مسائل امنیتی و حفاظتی، شامل انواع طبقه‌بندی اسناد و مدارک، ضوابط طبقه‌بندی، حمل و نقل و نگهداری اسناد و...
تشریفات اداری، نظامی، دیپلماتیک	اصول تشریفات اداری، نظامی و دیپلماتیک، شامل ارشدیت مقامات لشکری، کشوری، مهمانان خارجی، تشریفات استقبال و بدرقه مقامات و...

مدیریت عمومی و نگرش سیستمی	مدیریت عمومی، شامل نگرش سیستمی به سازمان، آشنایی کلی با وظایف عمومی مدیران (برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل)، آشنایی با اصطلاحات و لغات پرکاربرد حوزه مدیریت مانند استراتژی / راهبرد، چشم‌انداز، مأموریت، رسالت، آشنایی با سازمان‌های مرتبط با سازمان خود و نحوه تأثیرگذاری سازمان‌ها بر یکدیگر و...
مهارت‌های ارتباطی و زبان بدن	مهارت‌های ارتباطی، شامل انواع شیوه‌های برقراری ارتباط، شاخص‌های برقراری ارتباط موفق، شناخت موانع ارتباطی، آشنایی با کلیشه‌ها، زبان بدن و...
هوش هیجانی	ارتقای هوش هیجانی، شامل آشنایی با مفهوم هوش هیجانی و نقش آن در موفقیت مدیران، تمرینات لازم برای ارتقای هوش هیجانی، توانایی همدردی با دیگران و...
رهبری و انگیزش	مهارت‌های رهبری، شامل آشنایی با تفاوت مدیریت و رهبری، آشنایی با انواع سبک‌های رهبری، شناخت موقعیت‌هایی که هر سبک رهبری تأثیر بیشتری دارد، آشنایی با شیوه‌های ایجاد انگیزه در کارکنان و نفوذ در آنان و...
سخنوری و فن بیان	سخنوری، شامل مهارت‌های غلبه بر هیجانات و استرس‌های حضور و سخنرانی در جمع، تکنیک‌های افزایش جلب توجه مخاطب و...
مذاکره	تکنیک‌های مذاکره، شامل آشنایی با فرایند مذاکره، استراتژی‌های مذاکره، چگونگی رفتار در برابر مذاکره‌کنندگان از فرهنگ‌ها یا خرده‌فرهنگ‌های متفاوت و...
مدیریت تعارض	مدیریت تعارض، شامل آشنایی با ماهیت تعارض، آشنایی با رویکرد درک تعارض به‌عنوان یک فرصت در سازمان، استراتژی‌های مدیریت تعارض، نقش‌های میانجی، تسهیل‌گر و...
مدیریت زمان	مدیریت زمان، شامل مهارت‌های برنامه‌ریزی، اولویت‌بندی برنامه‌ها، هدف‌گذاری، به‌حداقل رساندن اتلاف زمان و...
مرشدیت	مرشدی، شامل آشنایی با شبکه روابط در سازمان، تراکم و غلظت شبکه روابط، نقش عناصر موجود در شبکه روابط فرد بر موفقیت و رشد فرد، چگونگی حمایت از یک عنصر مناسب برای رشد در سازمان، مفهوم جانشین‌پروری
تشکیل و اداره تیم‌ها	درک تیم یا گروه، آشنایی با ماهیت تیم، مفهوم هم‌افزایی، ترکیب مؤثر تیم‌ها برای اجرای کارها، شرایط لازم برای شکل‌گیری و دوام تیم‌ها و...
حل مسئله و تصمیم‌گیری	مهارت حل مسئله و تصمیم‌گیری، شامل شناخت شیوه‌های شناسایی مشکلات در سازمان قبل از بروز آن‌ها، آشنایی با فرآیند منطقی حل مسئله، آشنایی با انواع شیوه‌های تصمیم‌گیری و ...
خلاقیت در سازمان	خلاقیت، شامل آشنایی با مفهوم خلاقیت و نوآوری، شناخت عوامل مؤثر بر خلاقیت و موانع آن، شناخت تکنیک‌های افزایش خلاقیت در بین کارکنان و...
مدیریت تصویرسازی	مدیریت تصویرسازی، شامل آشنایی با مفهوم مدیریت تصویرسازی و مفهوم ادراک، چگونگی تأثیر ادراک بر رفتار فرد، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری نگرش و ادراک دیگران نسبت به فرد یا سازمان و...
شبکه‌سازی و سرمایه اجتماعی	سرمایه اجتماعی، شامل آشنایی با مفهوم اعتماد بین فردی، تعامل سازنده در شبکه روابط فرد

با سایر افراد، سهمیم کردن دیگران در اطلاعات و عقاید و...، حمایت از شایستگی‌ها و قابلیت‌های طرف مقابل و...
---

نتایج پژوهش در این بخش تا حدی با یافته‌های پژوهش نظامی (۱۳۹۴)، همخوانی دارد. شایان ذکر است همان‌گونه که در پیشینه پژوهش نیز به تفصیل بررسی شده، همه پژوهش‌های انجام شده برای شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان ناجا، از رویکرد مبتنی بر نظریه بهره برده‌اند و با مبنا قرار دادن نظریه نقش‌ها یا مهارت‌های مدیران، به اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مدیران در همین حوزه‌ها پرداخته‌اند؛ برای مثال، رئیسی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهش خود نیازهای آموزشی فرماندهان صف را به ترتیب اولویت به این شکل برشمرده‌اند: مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ادراکی با و مهارت‌های فنی. یا رضایی میرقائد و همکاران (۱۳۹۶)، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های اطلاعاتی، مهارت حل مسئله، مهارت فنی، مهارت استدلال، مهارت رهبری، مهارت هیجانی و تعاملات اجتماعی، شخصیتی و ارزشی و شایستگی فردی را رتبه‌بندی کرده‌اند. تنها در پژوهش نظامی (۱۳۹۴)، رویکردی مشابه این پژوهش در مورد مدیران بازرسی اتخاذ شده و نتایج آن نشان داده که در بُعد سازمانی، شناخت سازمان و اشراف به تدابیر و اسناد بالادستی، و در بُعد فردی، فن سخنوری و خودکنترلی در اولویت قرار دارد.

در مورد اینکه کدام آموزش‌ها باید در اولویت قرار گیرند، در این پژوهش اولویت‌ها از دو دیدگاه مورد توجه قرار گرفتند. نتایج نشان داد که دیدگاه این دو گروه اساساً تفاوت معناداری با هم ندارد؛ اما از دیدگاه فرماندهان، اجرای دوره‌های آموزشی: ۱. تشریفات اداری؛ ۲. مهارت‌های پایه؛ ۳. سرمایه اجتماعی و شبکه‌سازی؛ ۴. مدیریت عمومی و نگرش سیستمی، مهارت‌های ارتباطی و زبان بدن، هوش هیجانی و سخنوری و فن بیان؛ ۵. حل مسئله و تصمیم‌گیری و ۶. خلاقیت، اولویت‌های اول آموزشی را تشکیل می‌دهند. آخرین اولویت بایستی آموزش ستادهای شخصی از نگاه فرماندهان، مهارت‌های مدیریت تعارض است.



در مورد ستادهای شخصی، اولویت‌های اول آموزش عبارت‌اند از: ۱. سخنوری و فن بیان؛ ۲. مهارت‌های پایه؛ ۳. مدیریت زمان؛ ۴. رهبری و انگیزش؛ ۵. مدیریت عمومی و نگرش سیستمی و ۶. مهارت‌های ارتباطی و زبان بدن. آخرین اولویت بایدی آموزش از نگاه رؤسای دفاتر «تیم‌سازی و کار با گروه» است.

همان‌طور که این نتایج نشان می‌دهند، از دیدگاه رؤسای ستادهای شخصی «سخنوری و فن بیان» یک ضرورت بسیار مهم است؛ اما فرماندهان همین اولویت و ضرورت را برای «تشریفات اداری» قائل هستند. «مهارت‌های پایه» از نگاه هر دو گروه اولویت دوم را دارند. «مهارت‌های ارتباطی و زبان بدن» و «مدیریت عمومی و نگرش سیستمی» تقریباً در بین دو گروه اولویت‌های برابری دارند. همچنین برای فرماندهان و ستادهای شخصی، «مذاکره» و «خلاصیت» تقریباً یک اولویت را دارا است. «سرمایه اجتماعی و شبکه‌سازی» پس از مهارت‌های پایه از دیدگاه فرماندهان دارای اولویت است، درحالی‌که این آموزش از نگاه ستادهای شخصی دهمین اولویت است؛ اگرچه تفاوت میانگین‌ها واقعاً ناچیز هستند. مهارت‌های رهبری، از دیدگاه ستادهای شخصی اهمیت بیشتری دارد، درحالی‌که «مدیریت تصویرسازی»، «حل مسئله و تصمیم‌گیری» از نگاه فرماندهان مهم‌تر تلقی می‌شوند. «هوش هیجانی» برای ستادهای شخصی مهم‌تر از فرماندهان تلقی شده در مقابل، «مدیریت زمان» برای ستادهای شخصی مهم‌تر است. «تیم‌سازی» و «مدیریت تعارض» و «مرشدی» از نگاه هر دو گروه آخرین اولویت‌ها هستند. بررسی تفاوت این اولویت‌ها نیز نشان داد که با توجه به معناداری تفاوت بین اولویت‌ها، می‌توان این اولویت‌بندی را به‌عنوان مبنایی برای طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی به تناسب ارجحیت نیازها، مینا قرار داد.

در مجموع نیز اگرچه تفاوت معناداری بین دو گروه درباره ضرورت آموزش‌ها وجود نداشت، اما ستادهای شخصی نسبت به فرماندهان آموزش‌ها را اندکی ضروری‌تر ارزیابی کردند؛ میانگین کل آموزش‌ها برای رؤسای دفاتر ۴/۴۲ و برای فرماندهان ۴/۳۸ است.

در مورد این بخش از نتایج پژوهش، امکان مقایسه با پژوهش‌های قبلی به‌سختی ممکن است؛ دلیل اصلی آن نیز مشابهت نداشتن این پژوهش با پژوهش‌های قبلی از نظر رویکرد حاکم بر اجرای پژوهش و البته تفاوت در دسته‌بندی نیازهای آموزشی است. با اغماض می‌توان نتایج این پژوهش را در مورد مهارت‌های فردی از جمله سخنوری و فن بیان، تأییدی بر نتایج نظامی (۱۳۹۴) دانست.

**پیشنهادها:** با عنایت به اینکه در مورد ستادهای شخصی فرماندهان با گروه بزرگسالان روبرو هستیم و ارائه آموزش به بزرگسالان کار دشوارتری است، و نیز این واقعیت که بسیاری از ویژگی‌ها، لازمه ورود به این دسته مشاغل هستند، اهمیت‌گزینه مناسب افراد برای این شغل آشکارتر می‌شود. اولویت دادن به آموزش‌هایی مانند هوش هیجانی، رهبری، مهارت‌های ارتباطی و... توسط ستادهای شخصی و فرماندهان آن‌ها از یک سو و اثبات این واقعیت که برخی از این توانایی‌ها به شخصیت افراد برمی‌گردد و برخی (مانند رهبری) تا حدی ذاتی هستند، به‌خوبی آشکار می‌سازد که از این واقعیت نمی‌توان طفره رفت که گزینش مناسب ستادهای شخصی بر هر آموزشی مقدم است؛ اما پس از توجه ویژه به گزینش افراد مناسب، لازم است نیازهای آموزشی که برای هر دو گروه فرماندهان و ستادهای شخصی آن‌ها، در اولویت قرار دارند به‌عنوان اولین برنامه‌های آموزشی در دستور کار قرار گیرند. در این راستا پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود.

- این پژوهش نیازهای آموزشی ستادهای شخصی فرماندهان عالی پلیس و اولویت آن‌ها را شناسایی و ارائه کرد، اما همواره این اصل پابرجا است که عمل کردن به دانسته‌های اندک بسیار مهم‌تر از عمل نکردن به دانسته‌های بسیار است؛ بنابراین صرف اجرای این پژوهش، به معنای پایان راه نیست، بلکه این پژوهش آغاز راهی طولانی است که مسیر آن برای چند سال آینده ترسیم شده است. بهره‌برداری از یافته‌های این پژوهش برای برنامه‌ریزی آموزشی ستادهای شخصی مهم‌ترین پیشنهاد این پژوهش است؛

- از آنجا که مشاغل این افراد بسیار وقت‌گیر است، تنظیم برنامه‌های توسعه فردی اهمیت زیادی پیدا می‌کنند. برای این منظور می‌توان با تهیه فهرستی از توانمندی حاصل از هر یک از این آموزش‌ها و ارزیابی افراد براساس آن، معیاری برای تشخیص نیازهای در اولویت هر فرد به دست آورده و آموزش‌های اختصاص به آن‌ها ارائه کرد؛
  - انتخاب مدیران بخش آموزش براساس تخصص و مهم‌تر از آن، تعهد به ارتقای دانش ستادهای شخصی فرماندهان، بسیار مهم است. اطمینان از برخورداری مدیران آموزشی از نگرش سیستمی به سازمان و افراد آن به‌ویژه در سطح عالی، گام اساسی برای موفقیت آموزش‌ها است؛ همچنین اطمینان از اینکه به اجرای دوره‌های آموزشی به دیده رفع تکلیف و بالا بردن آمار عملکردها، نگرسته نشود شرط ضروری موفقیت آموزش است؛
  - بازنگری برنامه‌های آموزشی پس از چند سال و انطباق آن با راهبردهای جدید سازمانی، تحولات وسیع محیطی و تغییرات فناوری، لازمه اجتناب از سکون و حرکت در مسیر رشد است؛
  - تهیه بانک جامع اطلاعات ستادهای شخصی فرماندهان، شناسایی موفق‌ترین آن‌ها و بهره‌گیری از تجارب آن‌ها در اجرای آموزش‌ها، به ملموس و عینی نمودن آموزش کمک خواهد کرد.
- در پایان باید خاطر نشان شود که این پژوهش مبتنی بر یک نیاز واقعی طراحی و اجرا شده و از این جهت، نتایج آن با احتمال بیشتری کاربردی می‌شود؛ اما نباید از این واقعیت غافل شد که اجرای این پژوهش در محیط یک سازمان انتظامی با ملاک‌ها و استانداردهای نظامی، احتمالاً تعمیم نتایج آن را به مشاغل مشابه در محیط‌های غیرنظامی دشوار می‌کند.

## سیاسگزاری

این پژوهش اعتبار خود را مدیون همکاری جمع قابل توجهی از فرماندهان عالی ناجا و ستادهای شخصی آنان است که در دوره آموزشی بصیرت ویژه فرماندهان حضور داشته‌اند. بدین وسیله از همکاری آن‌ها قدردانی به عمل می‌آید.

## منابع

ابطحی، سید حسین. (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

ابطحی، سید حسین؛ جعفری‌نیا، شمس‌اله. (۱۳۸۸). طراحی الگوی سنجش اثربخشی سیستم آموزش، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۱(۴): ۲۵-۴۶.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=159485>

اسکندری، احمد رضا. (۱۳۹۶). ارزیابی اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان بر بهبود عملکرد شغلی بر مبنای الگوی نظام‌دار (مطالعه موردی کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ایران)، اولین کنفرانس مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع. تافلر، آلوین. (۱۳۹۵). جایجایی در قدرت: دانایی و ثروت و خشونت در قرن بیست و یکم، ترجمه شهین دخت خوارزمی، تهران: فرهنگ نشر نو، چاپ سیزدهم.

تنها، محمد حسن؛ شیرازی، اسکندر. (۱۳۹۷). بررسی نیازسنجی آموزشی کارکنان نیروی انتظامی منطقه شهر ری. فصلنامه مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی. ۱۱(۲): ۶۹-۹۰. <https://www.magiran.com/paper/1890713>

خواستار، حمزه؛ کلهریان، رضا. (۱۳۹۰). تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری در بخش عمومی، تهران: انتشارات سنجش و دانش.

رزمی، امیرمختار؛ نعمتی، محمدعلی؛ زمانی‌مقدم، افسانه. (۱۳۹۷). طراحی نظام جامع آموزش اثربخش کارکنان مبتنی بر استاندارد آموزشی اینزو ۱۰۰۱۵. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۹(۳): ۱۹-۴۴. [http://jedu.miau.ac.ir/article\\_3305.html](http://jedu.miau.ac.ir/article_3305.html)

رستگار، علی؛ بمانی شهرسبی، سعید. (۱۳۹۵). نیازسنجی آموزشی کارکنان ناجا در بهره‌برداری امن از فضای مجازی، فصلنامه مطالعات حفاظت و امنیت انتظامی.

[http://spaps.jrl.police.ir/article\\_13776.html](http://spaps.jrl.police.ir/article_13776.html) ۱۱(۴۰): ۱۱۱-۱۳۰.

رسولی، معصومه، نوریان، محمد. (۱۳۹۶). نیازسنجی آموزش حین خدمت کارکنان در کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۲۸(۴). صص. ۱۷۱-۱۹۱.

[http://nastinfo.nlai.ir/article\\_2245.html](http://nastinfo.nlai.ir/article_2245.html)

رضایی، میرقاند؛ احمدی کهنعلی، هدا؛ کوشکی جهرمی، علیرضا. (۱۳۹۶). نیازسنجی و تعیین دوره‌های آموزشی کارکنان واحدهای آموزش و پژوهش دانشگاه هرمزگان بر اساس رویکرد شایستگی، مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی، ۶(۱۲). ۱۳۳-۱۶۶.

[http://eps.journals.umz.ac.ir/article\\_1789.html](http://eps.journals.umz.ac.ir/article_1789.html)

رئسی، ابراهیم؛ محبی، علی؛ مقدم، علی. (۱۳۹۶). نیازسنجی آموزشی فرماندهان صف آموزشگاه‌های علمی تخصصی ناجا (مورد مطالعه آموزشگاه علمی تخصصی شهید بهشتی اصفهان)، فصلنامه مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، ۱۰(۴). ۱۰۱-۱۲۰.

[http://journals.police.ir/article\\_19153.html](http://journals.police.ir/article_19153.html)

سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت، چاپ بیست و یکم. شجاع، کلثوم؛ کرمی، مرتضی؛ آهنجیان، محمدرضا؛ ناد، مجتبی. (۱۳۹۶). ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد، آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴(۱۲). ۱۰۵-۱۲۶.

<http://istd.saminattech.ir/Articles>

عابدینی، عیسی. (۱۳۹۵). نیازهای آموزشی کارکنان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با تأکید بر تربیت و آموزش پلیس در افق برنامه ۲۰ ساله کشور (مورد مطالعه: کارکنان ادوار آموزشی فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی)، فصلنامه علمی دانش انتظامی آذربایجان شرقی. ۶(۲۱). ۳۳-۱۵.

[http://journals.police.ir/article\\_13927.html](http://journals.police.ir/article_13927.html)

فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۹۸). برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، تهران: سمت، چاپ چهاردهم.

فرنیا، محمدعلی؛ ملکی آوارسین، صادق؛ فرشباغ‌جور، وحیده. (۱۳۹۱). بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی ارائه‌شده برای اعضای شرکت‌های تعاونی کشاورزی و غیرکشاورزی در استان آذربایجان شرقی با استفاده از مدل کرک پاتریک، فصلنامه تعاون و کشاورزی. ۱(۴). ۶۳-۸۳.

[http://ajcoop.sinaweb.net/article\\_8858.html](http://ajcoop.sinaweb.net/article_8858.html)

- محمدی، زهرا؛ رزقی شیرسوار، هادی؛ ضیایی، محمدصادق؛ هاشم‌نیا، شهرام. (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت و تعیین رابطه آن‌ها با بهبود عملکرد کارکنان (مورد مطالعه: سازمان پزشکی قانونی کشور)، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. (۱)۱۰. ۳۱۱-۳۳۴. [http://jedu.miau.ac.ir/article\\_3472.html](http://jedu.miau.ac.ir/article_3472.html)
- مرادی سروستانی، آزاده؛ زارعی، رضا. (۱۳۹۶). نیازسنجی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان آموزش و پرورش ناحیه ۴ شیراز، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. (۱)۸. ۲۸۳-۲۹۶. [http://jedu.miau.ac.ir/article\\_2327.html](http://jedu.miau.ac.ir/article_2327.html)
- نظامی، فرهاد. (۱۳۹۴). بررسی نیازهای آموزشی فردی و سازمانی مدیران (مورد مطالعه: کارکنان بازرسی کل ناجا)، فصلنامه نظارت و بازرسی. ۵(۳۴). ۱۱۹-۱۴۲. [http://journals.police.ir/article\\_10148.html](http://journals.police.ir/article_10148.html)
- نوریان، محمد؛ اشترانی، فاطمه. (۱۳۸۹). نیازسنجی آموزشی کارکنان شاغل در صنعت بیمه مکمل درمان به منظور دستیابی به یک مدل تلفیقی کارآمد، مطالعات برنامه درسی، ۵(۱۹)، ۱۳۸-۱۱۴.
- <https://www.sid.ir/fa/Journal/ViewPaper.aspx?id=167297>
- Balisi, S. (2014). Training needs assessment in the Botswana public service: a case study of five state sector ministries. *Teaching Public Administration*, 32(2), 127-143. <https://doi.org/10.1177/0144739413506910>
- Gentry, C. G. (1994). *Introduction to instructional development: Process and technique* (pp. 96-101). Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Hosain, M. S. (2016). Impact of best HRM practices on retaining the best employees: A study on selected Bangladeshi firms. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(2), 108-114. <https://core.ac.uk/download/pdf/233593791.pdf>
- Needham, D. R., & Begg, I. M. (1991). Problem-oriented training promotes spontaneous analogical transfer: Memory-oriented training promotes memory for training. *Memory & cognition*, 19(6), 543-557. <https://link.springer.com/article/10.3758/BF03197150>
- Udrea, C. (2014). Pedagogical strategies for continuous training in the police system. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 142, 597-602.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281404600X>

Yousif, A. K., Ahmed, O. Y., & Osman, W. N. (2019). Training Needs Assessment of Academic Teaching Staff in Faculty of Dentistry, University of Gezira, Sudan 2018. *Education in Medicine Journal*, 11(1).  
[https://eduimed.usm.my/EIMJ20191101/EIMJ20191101\\_04.pdf](https://eduimed.usm.my/EIMJ20191101/EIMJ20191101_04.pdf)

