

# نیازسنجی توانمندی‌های مورد انتظار مدیران اطلاعاتی و امنیتی

حسن شیرازی<sup>۱</sup>، اسکندر صفری<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۱/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۳/۰۵

## چکیده

**زمینه و هدف:** توانمندسازی مدیران برای اجرای مأموریت‌های محوله یکی از موضوعات اساسی و مورد توجه در هر سازمان است. این کار در مورد مدیران اطلاعاتی کمتر انجام شده، لذا هدف پژوهش حاضر، احصای توانمندی‌های مورد نیاز مدیران اطلاعاتی و امنیتی در سطوح راهبردی به عنوان یکی از موضوعات مهم و اساسی در سازمانهای مذکور است.

**روش:** این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرای، کمی-کیفی است، به این شکل که در مرحله اول برای شناسایی نیازهای آموزشی مدیران اطلاعاتی از مصاحبه استفاده شده و سپس پرسشنامه‌ای طراحی و با نظر خبرگان اولویت بندی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را خبرگان و صاحب نظران حوزه‌های امنیت تشکیل داده‌اند. از بین این مدیران با روش نمونه‌گیری از جامعه در دسترس به صورت نمونه‌گیری تصادفی، نمونه‌ای با حجم ۱۴۴ نفر مورد پرسش قرار گرفتند. برای بررسی روایی پرسشنامه از نظر خبرگان و برای پایایی از آلفای کرونباخ (۰/۸۴) استفاده شد. آزمون مک‌نمار و آزمون تی وابسته نیز برای تحلیل داده‌ها بکار گرفته شد.

**یافته‌ها و نتایج:** نتایج پژوهش شناسایی و اولویت بندی ۲۰ توانمندی برای مدیران اطلاعاتی و امنیتی در سطوح راهبردی بود که بررسی وضع موجود نشان داد بین وضعیت موجود و مطلوب در توانمندی‌های ضروری برای تربیت و آموزش مدیریت اطلاعاتی و امنیتی در سطوح راهبردی و تأثیر آنها تفاوت معناداری وجود دارد.

## واژه‌های کلیدی

نیازسنجی، توانمندی، مدیران اطلاعاتی، امنیتی، آموزش

۱. دانشیار دانشگاه عالی دفاع ملی

۲. دانشجوی دکتری امنیت ملی و مدرس دانشگاه علوم انتظامی Eskandar.safari@gmail.com (نویسنده)

## مقدمه

توانمندسازی مدیران برای اجرای ماموریت‌های محوله یکی از موضوعات اساسی و مورد توجه در هر سازمان است. برای این منظور قبل از هر اقدامی، نیازسنجی آموزشی مداوم متناسب با شرایط و موقعیت‌های جدید ضروری است. نکته‌ای که وجود دارد این که، این امر در سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی ایران، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این پژوهش قصد دارد پس از تعیین مدیران اطلاعاتی و امنیتی در ایران، وظایف و ماموریت‌های این مدیران را برشمرده و توانمندی‌های مورد نیاز آنان را شناسایی نماید.

برای بررسی و تبیین توانمندی‌های مورد انتظار لازم است ابتدا به مفهوم شایستگی پرداخته شود؛ شایستگی، یعنی «هر دانش، مهارت، توانایی یا رفتار قابل مشاهده یا اندازه‌گیری که در عملکرد موفق شغلی نقش دارد، یا به عبارت دیگر، «خصوصیات و رفتارهایی که منجر به اثربخشی افراد در محیط شغلی شود» (وودال<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸، ص ۷۵). بررسی پیشینه موضوع نشان می‌دهد که برای شناخت الگوهای شایستگی، مطالعات گسترده‌ای انجام گرفته است. در انگلستان، الگوی استاندارد مشتمل بر هفت نقش کلیدی برای مدیران و ۲۸ شایستگی لازم برای ایفای این نقش‌ها پیشنهاد شده است. در الگوی شرودر<sup>۲</sup> چهار خصوصیت به عنوان عوامل شایستگی مدیران مطرح شده است: «دانایی‌ها، انگیزه، ارزش‌ها و سبک مدیریت» (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۴، ص ۷۲). همچنین در تبیین این موضوع، برخی معتقدند این نیازها در سطوح هفت‌گانه «فردی، گروهی و تیمی، سازمانی، بخشی، کشوری (ملی)، منطقه‌ای و جهانی» قابل تعریف است (کابر، ۱۹۸۸، ص ۳۳).

از آنجا که در نیازهای فردی، فرد، مرجع تحلیل است، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها و نگرش‌های او با الزامات شغلی و وظایفش مقایسه می‌شود. شکاف بین «قابلیت‌های فرد» و «الزامات انجام شغل» و وظایفی که بر عهده دارد نیازهای آموزشی او قلمداد می‌شود. در

---

1. Woodall  
2. Schroder

نیازهای آموزشی سازمانی نیز چنانچه بین نتایج حاصل و اهداف تعیین شده سازمان، شکافی پدید آید که ناشی از دانش‌ها، مهارت‌ها یا کاستی در نگرش‌ها باشد یا اینکه بتواند از طریق آموزش، آن شکاف را رفع کرد، این شکاف، نیاز آموزشی سازمانی محسوب می‌شود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۵، ص ۳۵). اما آنچه در نیازسنجی توانمندی‌های مورد نیاز مدیران اطلاعاتی و امنیتی در سطوح راهبردی باید مورد توجه قرار گیرد، توانمندی‌های مربوط به مدیریت امنیتی است؛ یعنی «فرآیند شناخت، تحلیل، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و هدایت موضوعات امنیتی مترتب بر ارکان یک دولت، در فضاهای گوناگون که با بهره‌گیری بهینه از منابع، به منظور رهایی از تهدیدات علیه ارزش‌های اساسی و هراس از آن و جلب منافع انجام می‌گیرد». بنابراین مدیران امنیتی در زمره مدیران عالی قرار دارند و برابر تحقیقات انجام شده، «اگر بپذیریم که حوزه تصمیم‌گیری مدیران عالی «بخشی»، «میان-بخشی» یا «فرابخشی» است، می‌توان سه نوع مدیر عالی را تشخیص داد: نخست، مدیران عالی درون بخش که دامنه تصمیم‌گیری آنها به یک یا چند فعالیت در یک بخش، مانند صنعتی یا اجتماعی در یکی از قوای سه‌گانه محدود می‌شود. دوم مدیران عالی بخشی، که حوزه تصمیم‌گیری آنها، کل یک بخش مانند امور اجتماعی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در سطح بعد، می‌توان از مدیران عالی میان‌بخشی سخن گفت که حوزه تصمیم‌گیری آنها، کل یک قوه (چندبخش) را پوشش می‌دهد، مانند رییس یک قوه. اما در بالاترین سطح، مدیران عالی فرابخشی هستند که حوزه تصمیم‌گیری آنها، شامل کل حاکمیت می‌شود، مانند مقام رهبری (رهنورد، ۱۳۹۰، ص ۲۸).

**نیازسنجی آموزشی:** نیازسنجی عبارت است از تشخیص تغییرات کمی و کیفی که باید با استفاده از برنامه آموزشی و کارآموزی در نحوه انجام دادن فعالیت‌های کارآمد به وجود آید تا بهترین نتیجه از کار حاصل شود (خلود، ۱۳۶۹). نیاز آموزشی نیز به نیازهایی اطلاق می‌شود که از طریق آموزش قابل رفع است. در نتیجه، نیازهای آموزشی یکی از

دروندهای اصلی سامانه آموزشی است که مبنای اساسی طرح‌ریزی، اجرا و ارزشیابی فعالیت‌های سامانه قرار می‌گیرد.

در بسیاری از مواقع افرادی که باید تحت آموزش قرار گیرند مطلبی را می‌آموزند که عملاً در موقعیت شغلی آنها کاربردی ندارد و جز صرف هزینه، وقت و ایجاد قضاوت نادرست در مورد آموزش، نتیجه‌ای ندارد. این امر می‌تواند به علت نیازسنجی نامناسب و دقت نکردن در سنجش یا به علت نبودن نیازسنجی آموزشی باشد. بنابراین اولین مانع در اثربخش نبودن برنامه‌های آموزشی، تطابق نداشتن آنها با نیازهای مخاطبان و شرکت‌کنندگان است. نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها به دلیل متکی بودن برنامه آموزشی و درسی به اطلاعات، قابل توجیه است؛ لذا نیازسنجی جزو جدایی‌ناپذیر برنامه‌ریزی محسوب می‌شود. نیازسنجی می‌تواند منتج به شناسایی اهداف، مقاصد و میزان تحقق آنها، ضرورت بهسازی و بازسازی برنامه‌های آموزشی متناسب با تغییرات و تحولات، ضرورت فراکنشی عمل کردن، توجیه برنامه آموزشی و اخذ اعتبار و بودجه‌بندی آنها، فراهم آوردن مبنایی برای پاسخگویی و ارزیابی برنامه شود (حفظی فرد، ۱۳۷۰، ص ۳۸). نکته مهم این است که نیازسنجی با سه رویکرد تعریف شده است: رویکرد اول، عبارت است از «فرایند تعیین و تصریح هدف‌ها یا آنچه باید باشد (وضعیت مطلوب)؛ مشخص کردن و سنجش وضعیت موجود و اندازه‌گیری دقیق میزان فاصله بین وضع مطلوب (هدف‌ها) و وضع موجود»؛ که بهترین تکنیک برای این نوع نیازسنجی، مدل کافمن ذکر شده است. رویکرد دوم نیازسنجی عبارت است از فرایند جمع‌آوری و ایجاد توافق بین نظرها و ایده‌های گوناگون؛ که مهم‌ترین تکنیک‌هایی که برای این نوع از نیازسنجی وجود دارد، تکنیک دلفی، تل‌استار و فیش‌بول است. در رویکرد سوم، نیاز به عنوان یک عیب یا نقصان مطرح است و می‌توان از تکنیک رویداد مهم یا بحرانی، تکنیک درخت‌خطا، تکنیک آزمون وظایف کلیدی و نیز تجزیه و تحلیل شغل یاد کرد. و بالاخره از مهم‌ترین الگوهای مبتنی بر

برداشت ترکیبی از نیازها می‌توان از نیازسنجی موسسه محور، مدل پرورش کارکنان و طرح جامع نیازسنجی نام برد (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۱).

کافمن معتقد است در طراحی نظام آموزشی نیاز است دو گونه داده‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بررسی شود. داده‌های عوامل درون‌سازمانی شامل «یادگیرندگان، فضا، توسعه منابع انسانی، سیاست‌های درونی، داده‌های مرتبط با منابع مالی» و داده‌های عوامل برون‌سازمانی عبارت‌اند از: «آینده‌نگری و روندها، فرصت‌های آینده، نگرش‌ها، جمعیت شناختی، منابع مالی، قوانین و مقررات و سیاست‌ها، و اطلاعات در باره سیاست‌های برونی و همچنین عوامل تعیین‌کننده موفقیت» (کافمن و هرمن، ۱۳۸۷، ص ۱۱۴).

**رویکردها و دیدگاه‌های کلان نیازسنجی آموزشی:** در مورد نیازسنجی آموزشی چند دیدگاه وجود دارد که به اختصار در ادامه معرفی شده‌اند.

**دیدگاه فراکنشی:** این دیدگاه بر این باور است که هدف اصلی نیازسنجی، روشن‌سازی اهداف و مقاصد آموزشی است. به عبارت روشن‌تر اهداف و مقاصد، محصول فرآیند نیازسنجی محسوب می‌شوند و تنها پس از اقدام نیازسنجی، جهت‌گیری‌های برنامه مشخص می‌شود. وجه اشتراک بسیاری از الگوهای نیازسنجی آن است که نیازسنجی را به عنوان مبنای اساسی تدوین اهداف در برنامه‌ریزی آموزشی مد نظر قرار داده‌اند؛

**الگوی استقرایی:** در این الگو ابتدا عملکردها بررسی و سپس با هدف‌های موجود مقایسه می‌شود و نتیجه به صورت تحلیل اختلاف و نیاز بیان می‌گردد. بر اساس نیازهای شناسایی شده، برنامه طراحی می‌شود و به مرحله اجرا در می‌آید و سپس ارزشیابی صورت می‌پذیرد (خطیب‌زاده، ۱۳۸۳، ص ۴۵)؛

**الگوی نیازسنجی کلاین:** به طور کلی الگوی کلاین در چارچوب الگوی قیاسی کافمن قابل توجیه است و اهداف این الگو عبارت است از: «مشخص کردن هدف یا هدف‌های کلی به عنوان مبنای بررسی نیازها؛ بررسی فاصله و شکاف میان عملکردها و اهداف

موردنظر و تعیین و تصریح اختلافات در قالب نیازهای اولویت‌یافته؛ جلب مشارکت همگانی در بررسی نیازها از طریق استفاده از روش‌ها و فنون موجود (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۷۹، ص ۸۰)؛

**الگوی کافمن و هرمن:** کافمن و هرمن نیاز را فاصله میان نتایج جاری و نتایج موردنظر دانسته‌اند و معتقدند اگرچه این تعریف، بسیار بدیهی به نظر می‌رسد ولی معمولاً از اذهان به دور است، زیرا اکثر افراد، نتایج و وسایل را از هم تفکیک نمی‌کنند. آنها معتقدند که برنامه‌ریزی‌های ناموفق غالباً ناشی از عوامل زیر است: «ضد و نقیض بودن وسایل و نتایج؛ گزینش راه‌حل‌ها (روش‌ها، وسایل، فنون، فعالیت‌ها و منابع) قبل از سنجش نیازها و تعیین نتایج موردنظر؛ شناسایی مسائل و نیازها بر حسب تجربه (یا نظرخواهی از کارشناسان)؛ مشخص کردن وسایل به جای مشخص کردن نتایج موردنظر به هنگام شناسایی نیازها». اهداف نیازسنجی به زعم آنان عبارت‌اند از: «تشخیص نیازها برای اقدامات درست در زمینه برنامه‌ریزی آموزشی با هدف افزایش میزان کارآیی و اثربخشی؛ فراکشی عمل کردن در مقابل تغییرات؛ رفع تعارضات دست‌اندرکاران و دستیابی به یک زمینه مشترک و خواسته‌های مشترک برای تعیین نتایج مورد نظر (کافمن و هرمن، ۱۳۸۲، ص ۱۴۸).

**الگوی استوت:** وی یک مدل چهاربُعدی برای تعیین نیازهای آموزشی ارائه کرده است. در این الگو آرمان‌های سازمانی، سطح دانش و مهارت و نگرش موجود در سازمان و عملکرد فردی و سازمانی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. هدف این الگو، تحلیل نیازهای آموزشی سازمان به منظور حصول اطمینان از اثربخشی آموزشی برای بهبود سازمان به عنوان یک کل است. در این الگو شکاف میان نتایج حاصل و اهداف آرمانی، نیاز آموزشی تلقی می‌شود. مراحل این الگو عبارت‌اند از: «تحلیل تحقق آرمان‌های سازمانی؛ تحلیل سطح دانش و مهارت‌ها، نگرش‌ها و توانایی‌های موجود در سازمان؛ تحلیل عملکرد واقعی کارکنان؛ و در نهایت، تحلیل عملکرد سازمانی».

**حوزه‌های نیازسنجی آموزشی در سازمان:** در تعیین نیازهای آموزشی لازم است سه حوزه اصلی تحلیل شود. این حوزه‌ها عبارت‌اند از: «سازمان، شغل (وظیفه) و فرد». تحلیل سازمان و شغل از آن جهت مهم است که زمینه و عامل ایجاد نیازهای آموزشی هستند. اهمیت تحلیل فرد در آن است که او در واقع حامل نیاز آموزشی است. به عبارتی وجود نیاز در او متجلی می‌شود و درباره او صادق است و رفع آن نیز تنها از طریق آموزش و بهسازی فرد ممکن است. تحلیل سازمان مستلزم بررسی اهداف، منابع و محیط اجتماعی و فناوری اقتصادی و قانونی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند. در این سطح لازم است به راهبردهای سازمان، فرهنگ و جو سازمانی و سامانه‌های مدیریت و فرآیندهای کار در سازمان توجه شود. همچنین لازم است برنامه‌های آموزشی در ارتباط و پیوند خاصی با برنامه‌های توسعه و بهسازی انسانی مدنظر قرار گیرد. تحلیل شغل، مستلزم سنجش و ارزیابی کارکردها و وظایف هر شغل در پرتو دانش، نگرش‌ها، مهارت‌ها و رفتار موردنیاز برای انجام آن است. بدیهی است شغل موردنظر در زمینه سازمانی و در ارتباط با تغییرات و برنامه‌های حال و آینده سازمان، خصوصاً مواردی که مستقیماً با آن در ارتباط است مدنظر و مورد تحلیل قرار گیرد. در تحلیل افراد، نگرش و توانایی‌ها و مهارت‌های خاص آنان در ارتباط با زمینه‌های بالاتر از طرق مختلفی سنجش و ارزیابی می‌شود و نوع و میزان و شکاف آن با وضع مطلوب تعیین و تحلیل می‌شود (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۷۹، ص ۶۹). نکته مهم در این بخش، انتخاب الگوی مناسب نیازسنجی است که با توجه به الگوهای موجود، الگوی کافمن و هرمن و الگوی گلدشتاین برای نیازسنجی آموزشی در حوزه‌های اطلاعاتی و امنیتی مناسب‌تر به نظر می‌رسند؛ زیرا ویژگی‌هایی دارند که برخی از آن‌ها دارای ارتباط مستقیم با این حوزه هستند. اهم آن‌ها عبارت‌اند از: «فراکنشی عمل کردن نسبت به تغییرات (آینده‌نگری) به جای واکنشی عمل کردن؛ تأکید بر ارزش‌ها، مأموریت‌ها، اهداف و چشم‌انداز سازمان؛ توجه به کلیه نتایج اعم از محصول، برون‌داد و پیامد؛ پرداختن به تجزیه و تحلیل سازمان، شغل و فرد، و سنجش نیازهای سازمانی، شغلی و

فردی؛ بررسی دانش، بینش و مهارت‌های لازم برای انجام وظایف؛ توجه به برقراری ارتباط با مدیریت عالی سازمان؛ تأکید بر ایجاد ارتباط با دیگر اعضا».

## روش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرای، کمی - کیفی است، به این شکل که در مرحله اول برای شناسایی نیازهای آموزشی مدیران اطلاعاتی از روش مصاحبه استفاده شده و سپس پرسشنامه‌ای طراحی و با نظر خبرگان اولویت بندی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را خبرگان و صاحب نظران حوزه‌های امنیت، تعدادی از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، مسئولان و مدیران ارشد سازمان‌ها و وزارتخانه‌های مرتبط با موضوعات و فعالیت‌های اطلاعاتی و امنیتی، برخی از فرماندهان و مدیران عالی در حوزه امنیت ملی و صاحب نظران در حوزه آموزش مسائل امنیتی تشکیل داده‌اند. از بین این مدیران با روش نمونه‌گیری از جامعه در دسترس به صورت نمونه‌گیری تصادفی، نمونه‌ای با حجم ۱۴۴ نفر مورد پرسش قرار گرفتند. برای بررسی روایی پرسشنامه از نظر خبرگان و برای پایایی از آلفای کرونباخ (۰/۸۴) استفاده شد.

## یافته‌ها

از آنجایی که هدف از این تحقیق، شناسایی توانمندی‌های موردنیاز مدیران اطلاعاتی و امنیتی در سطوح راهبردی بود، پس از مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه با خبرگان، تعداد ۲۰ توانایی در سه بُعد «شناختی-معرفتی، تحلیلی، و مدیریتی» شناسایی شدند که عبارتند از: توانایی پیش‌بینی ظهور و بروز مسائل امنیت خارجی، آشنایی با مدیریت چالش‌های داخلی، توانایی لازم در طراحی، هدف‌گذاری و تصمیم‌سازی اقدامات امنیتی، توانایی شناخت و تحلیل پیشران‌های اساسی، توان پیش‌بینی، کنترل و مدیریت بحرانهای امنیتی، توانایی تبیین و تحلیل تأثیرات متقابل تغییرات، بر خورداری از قدرت لازم در پیش‌بینی تهدیدات آینده، توانایی ارتقا و توسعه کمی و کیفی، سنجش شناخت و تحلیل امنیت بر اساس مبانی دینی، توانایی تنظیم سیاستها، راهبردها و برنامه‌های کلان، توانایی تفکر و عمل راهبردی در امنیت



آفرینی، توان لازم در تحلیل تحولات نظری، آشنایی با مبانی آینده‌پژوهی، برخورداری از توانایی لازم برای واکنش به موضوعات و مسائل مرتبط با فناوری‌های اطلاعاتی، توانایی شناخت، تخمین، تصمیم و اقدام در موضوعات اطلاعاتی، ادراک لازم در تحلیل چالش‌ها، پیش‌بینی ظهور و بروز علائم کم‌سو، سنجش پیش‌بینی ظهور و بروز تهدیدات نوین، توانایی رصد، طراحی، هدف‌گذاری و بهره‌وری در حفاظت اطلاعات، تحلیل صحیح محیط امنیتی».

جدول ۱: نتایج تحلیل داده‌ها

	سوالات	۱ س	۲ س	۳ س	۴ س	۵ س	۶ س	۷ س	۸ س	۹ س	۱۰ س	
پایایی	آلفای کرونباخ	۹۶۷	۶۹۳	۹۴۴	۹۱۸	۹۵۵	۹۴۵	۹۶۷	۹۷۲	۹۴۸	۹۶۹	
روایی	ضریب کندال	۰۳۷	۰۹۲	۰۴۱	۰۳۹	۰۷۶	۰۴۵	۰۵۹	۰۱۲	۰۱۵	۰۴۳	
	کای اسکور	۸۲۲/۴۱	۸۵۳/۶۵	۱۶/۲۹	۱۱/۲۸	۶۰۴/۶۵	۲۳۳/۱۹	۸۰۷/۴۱	۹۳۶/۱۵	۳۲۲/۶	۷۵۷/۳۰	
	درجه آزادی	۸	۵	۵	۵	۶	۳	۵	۹	۳	۵	
	معناداری	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	
وضع موجود	میانگین	۶,۳۷	۵,۵۸	۵,۷۹	۵,۱۵	۶,۰۳	۶,۰۲	۵,۹۸	۵,۹۵	۵,۷۹	۵,۹۳	
	انحراف	۱,۷۴	۱,۸۱	۱,۷۷	۱,۲۳	۱,۷۲	۱,۷۹	۱,۸۹	۱,۷۹	۱,۷۹	۱,۸۰	
وضع مطلوب	میانگین	۹,۰۱	۸,۹۹	۸,۵۳	۷,۶۳	۸,۸۰	۸,۱۹	۸,۷۷	۸,۵۹	۸,۴۵	۸,۵۰	
	انحراف	۰,۸۷	۰,۸۵	۱,۲۴	۰,۸۲	۰,۹۳	۱,۶۳	۱,۱۷	۱,۲۴	۱,۴۷	۱,۲۸	
شکاف افتراق	میانگین	۲,۷۲	۳,۴۵	۲,۸۳	۲,۵۶	۲,۷۷	۲,۵۳	۲,۸۴	۲,۷۶	۲,۶۷	۲,۵۹	
	انحراف	۱,۶۳	۱,۸۷	۱,۴۵	۱,۲۸	۱,۵۷	۱,۶۰	۱,۷۴	۱,۶۲	۱,۵۵	۱,۵۱	

جدول ۱: ادامه نتایج تحلیل داده‌ها

س ۲۰	س ۱۹	س ۱۸	س ۱۷	س ۱۶	س ۱۵	س ۱۴	س ۱۳	س ۱۲	س ۱۱	سوالات	
۹۵۶	۹۷۵	۹۷۸	۹۲۲	۹۷۲	۹۴۹	۹۵۱	۹۵۵	۹۶۵	۹۴۶	آلفای کروباخ	پایایی
۰,۳۳	۰,۱۳	۰,۴۶	۱,۰۹	۱,۱۲	۰,۷۸	۰,۳۲	۰,۴	۰,۷۷	۰,۳۴	ضریب کندال	روایی
۳۵/۲۲	۵۹۷/۱۴	۳۰۴/۵۲	۳۸/۷۷	۲۳۲/۷۹	۱۰۱/۷۸	۸۹۲/۱۳	۹۷۵/۲۲	۵۳۸/۸۸	۲۵۱/۲۹	کای اسکور	
۵	۸	۸	۵	۵	۷	۳	۴	۸	۶	درجه آزادی	
۰,۰۰	۰,۰۶۷	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	معناداری	
۴,۲۰	۵,۷۴	۵,۴۵	۶,۰۹	۵,۵۹	۶,۰۰	۵,۸۱	۵,۹۱	۵,۷۷	۵,۷۸	میانگین	وضع
۱,۳۶	۱,۸۲	۱,۹۵	۱,۶۹	۱,۸۳	۱,۶۴	۱,۸۲	۱,۷۲	۱,۶۷	۱,۶۹	انحراف	موجود
۶,۳۷	۸,۵۱	۸,۶۱	۸,۷۴	۸,۹۳	۸,۷۹	۸,۳۲	۸,۵۲	۸,۵۵	۸,۵۷	میانگین	وضع
۰,۹۴	۱,۰۳	۱,۲۵	۱,۰۷	۱,۱۱	۰,۹۸	۱,۴۴	۱,۰۹	۱,۰۱	۱,۰۰	انحراف	مطلوب
۲,۲۱	۲,۷۳	۳,۱۰	۲,۶۷	۳,۳۵	۲,۸۲	۲,۵۴	۲,۶۳	۲,۸۰	۲,۸۰	میانگین	شکاف
۱,۱۵	۱,۴۷	۱,۷۶	۱,۴۸	۱,۸۸	۱,۴۶	۱,۴۸	۱,۵۵	۱,۴۸	۱,۳۸	انحراف	افتراق

پس از شناسایی این نیازها، وضعیت موجود، وضعیت مطلوب و شکاف بین دو وضعیت یا کمک آزمون تی بررسی شد. نتایج جدول ۱ و ۲ نشان می‌دهد که در بُعد شناختی با ۹۵ درصد اطمینان و بعد مدیریتی با ۹۹ درصد اطمینان بین پاسخگویان در اولویت‌دهی گویه‌ها توافق معناداری وجود دارد و این حاکی از روایی محتوایی ابزار است. اما در بُعد تحلیلی بین پاسخگویان در اولویت‌دهی گویه‌ها توافق معناداری وجود ندارد.

برای بررسی توانمندی‌های ضروری و مورد انتظار در تربیت و آموزش مدیران اطلاعاتی و امنیتی سطوح راهبردی و تأثیر آن‌ها، نسبت به بررسی وضعیت موجود و مطلوب و شکاف بین آنها اقدام شد که در وضعیت موجود، میانگین  $۶/۰۴$  و انحراف استاندارد برابر با  $۱/۷۶$  به دست آمد. در وضعیت مطلوب نیز میانگین  $۸/۸۷$  و انحراف استاندارد  $۱/۰۱$  حاصل و شکاف بین وضع موجود و مطلوب نیز با میانگین  $۲/۹۲$  و انحراف استاندارد  $۱/۵۶$  حاصل شد. برابر آزمون تی، بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد؛ یعنی از

نظر پاسخ‌گویان فاصله بین وضعیت مطلوب و موجود با بیش از ۹۹ درصد اطمینان معنادار است؛ لذا به منظور اولویت‌دهی گویه‌ها از آزمون فریدمن استفاده شد که بالاترین اولویت مربوط به گویه «توانایی پیش‌بینی ظهور و بروز مسائل و موضوعات محیط امنیتی خارجی در حوزه روابط بین‌المللی و منطقه‌ای و تجزیه و تحلیل شوک‌های احتمالی» و کمترین اولویت مربوط به «آشنایی با مبانی آینده‌پژوهی و تحلیل تحولات» اختصاص یافت.

برای بررسی تأثیر ابعاد «شناختی-معرفتی، تحلیلی و مدیریتی» در ارتقای توانمندی‌های مدیران نهادهای امنیتی و موضوعات امنیتی، ابتدا فراوانی گویه‌های مربوط به بُعد شناختی (پنج گویه) بررسی شد که اکثر پاسخ‌های مربوط به گزینه یک (پاسخ ضروری)، آن را ضروری دانسته و بر اساس نتایج آزمون کوکران مشخص شد که در اولویت و اهمیت بین گویه‌ها از نظر پاسخ‌گویان ترجیح خاصی وجود ندارد. برای بُعد تحلیلی نیز، فراوانی هر چهار گویه حاکی از ضرورت گزینه‌ها است و بر اساس نتایج آزمون کوکران، در اولویت و اهمیت بین گویه‌ها از نظر پاسخ‌گویان ترجیح خاصی وجود ندارد. همچنین در بُعد مدیریتی، هر یازده گویه ضروری تشخیص داده شد و بر اساس نتایج آزمون کوکران، در اولویت و اهمیت بین گویه‌ها از نظر پاسخ‌گویان ترجیح وجود دارد. لذا به منظور اولویت‌دهی بین گویه‌ها از آزمون مک‌نمار استفاده شد که بر این اساس بین اولویت سوال ۱۱ و ۱۵ تفاوت وجود دارد و اولویت از نظر پاسخ‌گویان به گزینه ۱۲ بیش از گزینه ۱۱ است. همچنین بین اولویت سؤال ۱۱ و ۱۶ نیز تفاوت معنی‌داری وجود دارد که از نظر پاسخ‌گویان اولویت گویه شانزده بیش از گویه یازده است، بین اولویت سؤال ۱۲ با ۱۷ (اولویت گویه ۱۲ بیش از گویه ۱۷)، ۱۲ با ۱۸ (اولویت گویه ۱۲ بیش از گویه ۱۸)، ۱۲ با ۱۹ (اولویت گویه ۱۲ بیش از گویه ۱۹)، ۱۲ با ۲۰ (اولویت گویه ۱۲ بیش از گویه ۲۰) و ۱۲ با ۲۱ (اولویت گویه ۱۲ بیش از گویه ۲۱) تفاوت معناداری وجود دارد. بین اولویت گویه ۱۳ با سایر گویه‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد. بین اولویت گویه ۱۴ با سایر گویه‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد. بین اولویت گویه ۱۵ با سایر گویه‌ها تفاوت معناداری وجود

ندارد. بین اولویت سؤال ۱۶ با ۱۷ (اولویت گویه ۱۶ بیش از گویه ۱۷)، ۱۶ با ۱۸ (اولویت گویه ۱۶ بیش از گویه ۱۸)، ۱۶ با ۱۹ (اولویت گویه ۱۶ بیش از گویه ۱۹)، ۱۶ با ۲۰ (اولویت گویه ۱۶ بیش از گویه ۲۰) تفاوت معناداری وجود دارد. بین اولویت گویه ۱۷ با سایر گویه‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد. بین اولویت گویه ۱۸ با سایر گویه‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد. بین اولویت گویه ۱۹ با سایر گویه‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد. بین اولویت گویه ۲۰ با سایر گویه‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

براساس اصول، مبانی و آموزه‌های دین مبین اسلام و وظایف و ماموریت‌های مدیران سطوح راهبردی، سه حوزه «شناختی - معرفتی، تحلیلی، و مدیریتی - کارکردی» با هدف تربیت مدیران امنیتی بدین شرح مطالعه و بررسی شد:

**بُعد شناختی - معرفتی:** این بُعد در مدیریت امنیتی ناظر بر تولید ادبیات، نظریه‌ها و مدل‌های امنیتی است و انتظار می‌رود تعریف مفاهیم اساسی، نظیر مفهوم امنیت و تهدید، تبیین ارکان امنیت، مانند مرجع، تامین‌کننده و هدف غایی و بالاخره تعیین فرآیندها، ابزارها و روش‌های تولید امنیت در این بُعد از مدیریت امنیتی مورد توجه قرار گیرد. این بُعد از مدیریت امنیتی بنیادی بوده و ناشی از اندیشه فلسفی است و طبعاً در آن مصداق معین مطرح نیست.

**بُعد تحلیلی مدیریت امنیتی:** این بُعد شامل محیط‌شناسی، مسئله‌شناسی و آینده‌شناسی است. این بُعد برخلاف بُعد شناختی به مصداق معین توجه دارد. نقاط قوت و ضعف، تهدید و فرصت، چالش‌ها و آسیب‌ها، همچنین روندها و رویدادها در این سطح بررسی می‌شود. در این بُعد، آینده‌پژوهی به عنوان روشی برای توصیف آینده‌های ممکن، شناسایی آینده‌های محتمل و ترسیم آینده‌های مرجح با هدف کاهش عدم قطعیت‌ها و مدیریت بر عدم قطعیت‌های ناگزیر مورد استفاده واقع می‌شود. توجه به این نکته مهم است که

خاستگاه آینده‌پژوهی، حوزه امنیت است؛ چون امنیت همیشه خطرترین موضوع است و آینده‌اش بسیار مهم تلقی می‌شود و اندیشه راهبردی در حوزه امنیت قوی‌تر از هر حوزه‌ی دیگری بوده است.

**بعد مدیریتی-کارکردی:** این بعد ناظر بر تبیین سیاست‌های کلی، اهداف کلان، اولویت‌های راهبردی و راهبردها و مبتنی بر تاثیر متقابل منافع، منابع و موانع، برنامه‌ریزی، تنظیم برنامه‌های بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت، ارزیابی، نظارت و بازنگری مستمر و منظم برنامه‌ها است که حلقه واسط سیاست‌گذاری و اجرا است. از آنجایی که توانمندی‌ها در طیف مقیاس فاصله‌ای قرار دارند و اولویت‌بندی آنها ضروری است، از رگرسیون گام به گام برای تعیین سهم هر یک از توانمندی‌ها استفاده شد که بر اساس نتایج تحلیل رگرسیون، تعداد ۲۰ توانمندی برای مدیران اطلاعاتی و امنیتی سطوح راهبردی احصا و تایید شد که به ترتیب اولویت عبارت‌اند از:

۱. اولویت اول: توانایی پیش‌بینی ظهور و بروز مسائل و موضوعات محیط امنیتی خارجی در حوزه روابط بین‌المللی و منطقه‌ای و تجزیه و تحلیل شوک‌های احتمالی؛
۲. اولویت دوم: ادراک لازم برای تحلیل چالش‌ها، آسیب‌ها، بحران‌ها و تهدیدات امنیتی جهان اسلام و تاثیر مؤلفه‌های محیطی بر منافع امنیت ملی؛
۳. اولویت سوم: توان پیش‌بینی، کنترل و مدیریت بحران‌های امنیتی برای به حداقل رساندن غافلگیری؛
۴. اولویت چهارم: توانایی تبیین و تحلیل تاثیرات متقابل تغییرات و تحولات حوزه‌های گوناگون قدرت ملی بر امنیت ملی؛
۵. اولویت پنجم: توانایی لازم در طراحی، هدف‌گذاری، تصمیم‌سازی، برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی اقدامات امنیتی؛
۶. اولویت ششم: توان لازم برای تحلیل تحولات نظری و کاربردی امنیت و فرآیند تحقق آن؛

۷. اولویت هفتم: آشنایی با مدیریت چالش‌های داخلی و میان‌برهای امنیتی آن در وضعیت بحران؛
۸. اولویت هشتم: توانایی شناخت و تحلیل پیش‌ران‌های اساسی امنیت و چگونگی بهره‌برداری از آنها؛
۹. اولویت نهم: توانایی ارتقا و توسعه کمی و کیفی اقدامات ایجابی بامشارکت نهادهای متولی سیاست‌گذاری و هماهنگ‌کننده برای پیشگیری از آسیب‌ها و ناهنجاری‌های اجتماعی؛
۱۰. اولویت دهم: برخورداری از توانایی لازم برای واکنش به موضوعات و مسائل مرتبط با فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی با مدیریت و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در حوزه امنیت ملی؛
۱۱. اولویت یازدهم: توانایی تفکر و عمل راهبردی در امنیت‌آفرینی، ناامنی‌زدایی و ارتقای منافع ملی از طریق معماری امنیت فضای سایر؛
۱۲. اولویت دوازدهم: توانایی رصد، طراحی، هدف‌گذاری و بهره‌وری در حفاظت از اطلاعات و پیاده‌سازی اقدامات صیانتی به منظور حصول اطمینان از سلامت امنیتی کارکنان و امنیت اطلاعات، اماکن، تاسیسات، ابزار و تجهیزات از دسترسی حریف؛
۱۳. اولویت دوازدهم: توانایی شناخت، تخمین، تصمیم و اقدام در موضوعات و مسائل اطلاعاتی با مشارکت‌های لازم برای حصول اشراف اطلاعاتی؛
۱۴. اولویت سیزدهم: توانایی تنظیم سیاست‌ها، راهبردها و برنامه‌های کلان امنیت ملی؛
۱۵. اولویت چهاردهم: پیش‌بینی ظهور و بروز علائم کم‌سو و شوک‌های احتمالی آینده؛
۱۶. اولویت پانزدهم: شناخت و تحلیل امنیت براساس مبانی دینی و آرا و اندیشه‌های حضرت امام (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی)؛
۱۷. اولویت شانزدهم: برخورداری از قدرت لازم برای پیش‌بینی تهدیدات آینده و توسعه دانش امنیتی؛

۱۸. اولویت هجدهم: تحلیل صحیح محیط امنیتی به منظور به حداقل رساندن هزینه‌های امنیت ملی؛

۱۹. اولویت نوزدهم: پیش‌بینی ظهور و بروز تهدیدات نوین در موضوعات و مسائل امنیتی و مدیریت آنها؛

۲۰. اولویت بیستم: آشنایی با مبانی آینده‌پژوهی و تحلیل تحولات.

### **پیشنهادها:**

مبتنی بر نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود:

- نسبت به احصای موضوعات مورد نیاز برای محقق شدن توانمندی‌های مدیران اطلاعاتی و امنیتی در سطوح راهبردی اقدام شود؛

- متناسب با توانمندی‌های احصا شده در هر بُعد، محتوای آموزش رشته‌های مورد نیاز با مد نظر قرار دادن ملاحظات لازم، توسط گروه‌های آموزشی تعیین و اجرایی شوند؛

- از آنجایی که توانمندی‌های احصا شده در این تحقیق، برای آموزش مدیران اطلاعاتی و امنیتی تعیین شده، لیکن به منزله کفایت قطعی آنها نیست و پیشنهاد می‌شود در برنامه‌ریزی

درسی توسط کارشناسان آموزشی نسبت به تعیین عناوین دروس با نظر خبرگان اقدام شود؛

- توانمندی‌های احصا شده در هر کدام از ابعاد برای برنامه‌ریزی در سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی در اختیار مبادی ذی‌ربط قرار گیرد.

## منابع

- ۱- خطیب زاده، اعظم (۱۳۸۳). بررسی نیازهای آموزشی تخصصی پرستاران بخش اورژانس بیمارستان‌های سپاه در شهر تهران (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه امام حسین (ع). تهران
- ۲- خلود، حسین (۱۳۶۹). تعیین احتیاجات آموزشی (مقاله‌هایی درباره آموزش در سازمان‌های اداری). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۳- دیوید، فرد. آر (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۴- عباس‌زادگان، سید محمد و ترک زاده، جعفر (۱۳۷۹). نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها. تهران: شرکت سهامی انتشار
- ۵- غفاریان، وفا و غلامرضا، کیانی (۱۳۸۴). پنج فرمان برای تفکر استراتژیک. تهران: انتشارات فرا
- ۶- فتحی واجارگاه، کورش (۱۳۷۵). طراحی الگوی نیازسنجی در برنامه درسی (رساله دکتری). دانشگاه تربیت مدرس. تهران
- ۷- فتحی واجارگاه، کورش (۱۳۸۱). نیازسنجی آموزشی الگوها و فنون. تهران: نشر آبیز
- کافمن، راجر و هرمن، جری (۱۳۸۷). برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی. (فریده مشایخ و عباس بازرگان، مترجمان). تهران: انتشارات مدرسه

8- Woodall jeans(1998). Management Development. Blackwell