

# اثربخشی آموزش‌های رشته فرماندهی و مدیریت انتظامی

## دانشگاه علوم انتظامی امین

### (مورد مطالعه: دانش‌آموختگان دوره ۲۲ دانشکده فرماندهی و ستاد)<sup>۱</sup>

محمد پاشایی<sup>۲</sup>، توحید عبدی<sup>۳</sup>، حمید پناهی<sup>۴</sup> و امیدعلی محمدی<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۱/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۱۰

## چکیده

**زمینه و هدف:** برای دستیابی به نیروی انسانی توانمند ارائه آموزش مناسب، مداوم و کاربردی، اساسی‌ترین ابزار تلقی شده و فقط یک نظام جامع می‌تواند پاسخگو باشد. هدف اصلی پژوهش حاضر ارزیابی اثربخشی آموزشی‌های دوره ۲۲ رشته فرماندهی و مدیریت انتظامی در دانشکده فرماندهی و ستاد دانشگاه علوم انتظامی امین است.

**روش:** این پژوهش از لحاظ ماهیت و روش پژوهش توصیفی-تحلیلی از نوع پیمایشی و از نظر هدف کاربردی و براساس مدل ارزشیابی «کرک پاتریک» برای دانش‌آموختگان دوره ۲۲ دانشکده فرماندهی و ستاد دانشگاه علوم انتظامی به تعداد ۸۹ نفر دانش‌آموخته و همچنین روسا و فرماندهان مستقیم آنها شامل ۸۵ نفر، انجام شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات پرسشنامه، در دو بخش عمده، پرسش‌های عمومی (جمعیت شناختی) و پرسش‌های تخصصی حاوی ۵۶ پرسش با پاسخ‌های طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت، استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای فراگیران و فرماندهان به ترتیب برابر با ۰/۸۳۱ و ۰/۹۰۱ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های استنباطی نظیر آزمون تی استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده معناداری اثربخشی از منظر فراگیران و فرماندهان در تمامی اهداف کلی و تخصصی آموزش و همچنین معناداری اثربخشی در یادگیری و رفتار دانش‌آموختگان دارد. **نتایج:** به‌طور میانگین، از نظر فرماندهان و فراگیران، دوره مورد نظر در تمامی اهداف کلی به‌جز «فعالیت‌های فرهنگی و فوق برنامه»، اثربخشی بالاتر از ۸۰ درصد داشته است. همچنین میانگین نظر فرماندهان و فراگیران در اهداف تخصصی به‌جز «تحلیل پدیده‌های امنیتی و مدیریت آنها» اثربخشی بالاتر از ۸۰ درصد بوده است. میانگین اثربخشی دروس ارائه شده بر میزان یادگیری فراگیران از نظر هر دو گروه در تمامی دروس دوره به‌جز «سمینار تحلیل پدیده‌های امنیتی»، بیش از ۷۰ درصد بوده، که بیشترین اثربخشی در درس‌های «مدیریت منابع» و «رزمایش» با ۹۰ درصد است.

**کلیدواژه‌ها:** اثربخشی آموزش، توانمندسازی، دانش‌آموختگان دوره ۲۲، دانشگاه علوم انتظامی امین.

□ **استناد:** پاشایی، محمد؛ عبدی، توحید؛ پناهی، حمید (بهار، ۱۳۹۷). اثربخشی آموزش‌های رشته فرماندهی و مدیریت انتظامی دانشگاه علوم

انتظامی امین (مورد مطالعه: دانش‌آموختگان دوره ۲۲ دانشکده فرماندهی و ستاد). *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۱۳(۱)، ۱۱۷-۱۳۴.

۱. مقاله یادشده از پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشجوی یادشده با همین عنوان در دانشکده فرماندهی و ستاد دانشگاه علوم انتظامی امین برگرفته شده است.

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی دانشکده فرماندهی و ستاد دانشگاه علوم انتظامی امین. رایانامه: pashaeymohammad@gmail.com

۳. دانشیار گروه معارف دانشکده عقیدتی و سیاسی دانشگاه علوم انتظامی امین. (نویسنده مسئول). رایانامه: amiriabootorab@yahoo.com

۴. مربی گروه جغرافیا دانشگاه علوم انتظامی امین. رایانامه: hamidpana@gmail.com

۵. کارشناس ارشد برنامه‌ریزی آموزشی. رایانامه: mohammadiomid1982@yahoo.com

## مقدمه

امروزه آموزش به‌عنوان یکی از روش‌های توسعه منابع انسانی سازمان‌ها مطرح است. هر سازمانی به افراد آموزش دیده و با تجربه نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. پرورش انسان‌های زیده و ماهر که از آن به‌عنوان توسعه منابع انسانی یاد می‌شود، ضرورت اجتناب‌ناپذیری است که سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در جهان پر تغییر و تحول امروزی، سخت بدان نیازمند هستند؛ به همین دلیل آموزش به‌عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی مطرح بوده و همواره در تدوین برنامه‌های توسعه یا تغییرات سازمانی به‌عنوان عامل مهم مورد توجه قرار می‌گیرد (کریمی و سلیمی، ۱۳۹۴، ص ۲). به اعتقاد صاحب‌نظران و متخصصان آموزش و فراگیری علوم، کسب مهارت‌های لازم در زمینه‌های تخصصی به‌عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر اجتماعی از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای در امر توسعه کلان برخوردار است. این اهمیت به‌ویژه در شکل خاص آن از این مسئله نشأت می‌گیرد که انسان‌ها به مدد آموزش توأم با پرورش، خواهند توانست توانایی‌های نامحدود خود را در میدان عمل، ظاهر سازند. آموزش و بهسازی منابع انسانی، نوعی سرمایه‌گذاری مفید و یک عامل کلیدی در توسعه محسوب می‌شود که اگر به‌درستی و شایستگی برنامه‌ریزی و اجرا شود، می‌تواند بازده قابل ملاحظه‌ای داشته باشد (فدایی و سادات‌اشکور، ۱۳۹۶، ص ۲). منابع انسانی با ارزش‌ترین دارایی هر سازمان بشمار می‌روند. به بیان دیگر، اثربخشی و موفقیت هر سازمان به افرادی بستگی دارد که آن سازمان را تشکیل داده و در آن انجام وظیفه می‌کنند. پیشرفت شگرف و عمیق در علوم و فنون گوناگون و تاثیرات آن در عرصه‌های گوناگون و فعالیت‌های اداری و خدماتی نهادها و سازمان‌ها، نیاز به آموزش و بهسازی نیروی انسانی شاغل در یک سازمان را افزایش داده و آن را ضروری ساخته است. سازمان‌هایی که ارزش زیادی برای آموزش قائل هستند، منابع زیادی را نیز صرف فرایند آموزش می‌کنند تا اطمینان یابند که کارکنان در برنامه‌های آموزشی مهارت‌های لازم خود را دریافت کرده‌اند. چنین سازمان‌هایی در پیشینه کردن مزایای خود موفق هستند (شایان‌جهرمی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۱۳۲). بنابراین دانشکده فرماندهی و ستاد دانشگاه علوم انتظامی به‌عنوان عالی‌ترین مرجع ارائه‌کننده تحصیلات تکمیلی به مدیران سطوح عالی و میانی ناجا، برابر مفاد ماده ۹۹ قانون مقررات استخدامی ناجا در سال ۱۳۷۲ تأسیس شد و تا سال ۱۳۹۷ در مجموع ۲۵ دوره را براساس ضوابط و مقررات سازمان سنجش و آموزش

کشور و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برگزار کرده است. همچنین برنامه آموزشی این دوره‌ها به نحوی تنظیم شده است که دانش‌آموختگان با روش‌های فرماندهی و مدیریت فرارسته‌ای آشنا شده، توانمندی لازم را برای طراحی، برنامه‌ریزی و هدایت در مشاغل فرماندهی و مدیریت انتظامی کسب کنند. به منظور تعیین آموزش مناسب و جای‌گذاری نیروی انسانی در فعالیت‌های سازمانی و استفاده مناسب از نیروی انسانی، بررسی عملکرد فرماندهان و مدیران و سنجش آموزش‌های ارائه شده بر عملکرد آنان یک ضرورت محسوب می‌شود، تا از این طریق بتوان با نظارت بر عملکرد مدیران و فرماندهان، مدیریت مطلوب را بکار گرفت و همچنین توانمندی‌های مدیران و فرماندهان خود را شناسایی و ارتقا بخشید و امکان استفاده بهینه از نیروی انسانی را فراهم آورد و از این رهگذر میزان اثربخشی و بهره‌وری سازمان را نیز افزایش داد (خزایی، محبی و نوری، ۱۳۹۵، ص ۱۳۶).

باتوجه به مطالب یادشده، پرسش اساسی و موضوع اصلی پژوهش حاضر این است که آیا دوره ۲۲ رشته فرماندهی و مدیریت انتظامی دانشکده فرماندهی و ستاد دانشگاه علوم انتظامی امین و برنامه‌های درسی آن اثربخشی لازم در فراگیران و دانش‌آموختگان این دوره‌ها داشته است؟ آیا مدیران مورد تقاضای سازمان را تامین می‌کند؟ آموزش‌های ارائه شده تا چه اندازه کاربردی بوده و راه‌گشای دغدغه‌های نیروی انتظامی است؟ و تا چه اندازه در توانمندسازی کارکنان موثر است؟ بنابراین پژوهش حاضر به دنبال سنجش میزان اثربخشی آموزش‌های دانشکده فرماندهی و ستاد اعم از نظری و عملی و میزان نیل به اهداف تعیین شده برای توانمندسازی کارکنانی که موفق به طی این دوره می‌شوند، در عرصه ماموریت‌ها است. در بررسی پیشینه‌های پژوهش، پژوهش‌های مرتبط به این شرح انجام شده‌اند: افشارها (۱۳۹۴) در پژوهش خود باعنوان «تاثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر اثربخشی کارکنان شعب سرپرستی بانک صادرات تهران»، به این نتیجه رسیده است که آموزش‌های ضمن خدمت بر اثربخشی کارکنان تاثیر مثبتی دارد. براتی‌مصلح (۱۳۹۳) در پژوهش خود باعنوان «بررسی میزان اثربخشی آموزش‌های دوره ۱۹ دانشکده فرماندهی و ستاد و تاثیر آن برای دستیابی به اهداف و برنامه‌های آموزشی» به این نتایج رسیده که میزان تغییرات عملکردی و رفتاری دانش‌آموختگان در دروس نظری و بصیرتی راحت‌تر ولی در حوزه عملی و فعالیت‌های پژوهشی و فرهنگی و کار در عرصه، سخت‌تر بوده است. از میان

۱۷ عنوان درس ارائه شده، درس مدیریت بحران و جغرافیای امنیتی و انتظامی اثربخش نبوده اما پانزده درس دیگر اثربخش بوده و بیشترین اثربخشی مربوط به درس مدیریت منابع انسانی و اصول فرماندهی، طرح ریزی عملیات و بررسی ستادی است که بالاتر از ۶۰ درصد در سطح خوب ارزیابی شده‌اند. افتخاری (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان «اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان فرماندهی انتظامی استان مازندران» به این نتایج رسیده که آموزش‌های ضمن خدمت، شناخت، درک شغل، مسئولیت‌پذیری، توان مدیریتی و تعامل بین همکاران را افزایش می‌دهد. الکساندورز، بوریس و ساهیندیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، در پژوهش خود با عنوان «رابطه اثربخشی آموزش‌های داده شده با نگرش کارمندان» که با هدف بررسی رابطه بین اثربخشی آموزش‌های داده شده به کارمندان و رضایت شغلی، انگیزه و تعهد آنها انجام شده بود به این نتیجه رسیده که بین اثربخشی آموزش‌های کارکنان و انگیزه، تعهد و رضایت شغلی آنان رابطه وجود دارد. راجو، مادان و جایاراجان<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، در پژوهشی، نظریه‌های معاصر ارزیابی دوره‌های آموزشی و نیاز به ارزیابی دوره‌های آموزشی در محیط‌های سازمانی در حال تغییر و توسعه را مورد ارزیابی قرار داده‌اند. همچنین به عنوان یک مطالعه موردی، ارزیابی یک دوره آموزشی که در مرکز مطالعات گونه‌شناسی هند انجام گرفته با نگاهی مجدد به مدل معروف «کرک پاتریک» گزارش شده است. به‌طور کلی نتایج پژوهش یادشده نشان می‌دهد که علاوه بر کسب دانش قابل ملاحظه از طریق آموزش، استفاده از روش‌های مختلف، منجر به بهبود مهارت‌های عملکردی شده است. نتیجه مهم دیگری که از این پژوهش حاصل شده این است که آموزش از لحاظ لجستیک‌های سازمانی در حد بسیار بالائی اثربخش بوده است.

## مبانی نظری

امروزه برنامه‌ریزان، مجریان و مدیران برنامه‌های آموزشی نه تنها مسئولیت تعیین و تشخیص منابع و امکانات مورد نیاز یادگیری را بر عهده دارند، بلکه در تعیین تأثیر برنامه‌های آموزشی بر عملکرد فرد و سازمان نیز مسئول‌اند. از این رو باید برنامه‌های آموزشی را در بعد اثربخشی مورد توجه

1. Alexandros, Bouris & sahindis

2. P. Rajeev, Madan and Jayarajan

قرارداده و آن را ارزیابی کنند (قهرمانی، ۱۳۸۸، ص ۵۸). ارزشیابی اثربخشی آموزش‌ها، آینه‌ای را فراهم می‌آورد تا تصمیم‌گیران و دست‌اندرکاران فعالیت‌های آموزشی، تصویری از چگونگی فعالیت‌ها را به دست آورند و با استفاده از این تصویر، از نظام‌های آموزشی مراقبت بیشتری به عمل آورند تا در راستای پاسخگویی به نیازهای فرد، جامعه و سازمان‌ها کیفیت نظام‌های آموزشی ارتقا یابد. سازوکار ارزشیابی اثربخشی وسیله‌ای است که بدون استفاده از آن، فعالیت‌های آموزشی فقط «رهاکردن تیر در تاریکی» خواهد بود (بازرگان، ۱۳۸۷، ص ۱). به گفته «پیتر دراگر»، کار دستی، جای خود را به کار دانشی داده است، و دانشگران به جای کارگران نشسته‌اند. در چنین شرایطی نمی‌توان موفق بود مگر آنکه، برای سرمایه هوشمندی و دانشی سازمان، ارزشی بالا قایل شد و در توسعه و تحکیم آن در سازمان اهتمام ورزید (عیدی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۴). آموزش تجربه‌ای است که مبتنی بر یادگیری و به‌منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد، تا او را قادر به انجام کار و بهبود بخشی توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی کند. بنابراین آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است. آموزش مستلزم استفاده از برنامه‌های پیش‌بینی شده‌ای است که، شایستگی‌های موجود در کارکنان را تقویت، و موجب کسب دانش، مهارت و توانایی‌های تازه در فرد می‌شود، به گونه‌ای که بهبود عملکرد شغلی را تسهیل می‌کند (سیدجوادی، ۱۳۸۵، ص ۴۳۴). آموزش تنها وسیله همگام شدن با تغییرات سریع سازمان در شئون مختلف است. همچنین مسئولیت‌پذیری بیشتر از طرف کارکنان براساس بهسازی امر نظارت و سرپرستی به وسیله آموزش میسر می‌شود و بدین طریق آموزش وسیله دستیابی سازمان به اهداف خود در بالاترین حد کارایی خود قرار می‌گیرد. البته آموزشی که با دوره‌های حساب شده اشاعه یابد و در ضمن کوشش در راه افزایش دانش، نگرش، توان و مهارت در حل مسائل و مشکلات کاری، چاره‌ساز باشد (عسکریان، ۵۲، ص ۱۳۷۸).

علمای تعلیم و تربیت، دیدگاه‌های متعدد و متنوعی از آموزش دارند که به چند نمونه از آنها اشاره می‌شود: منظور از آموزش فعالیتی است که در خدمت پرورش و کارآموزی قرار دارد. آموزش ابزار پرورشی و کارآموزی است. «براون» و «انکینس»، آموزش را به‌عنوان فراهم آوردن فرصت‌هایی برای اینکه دانش‌آموز یاد بگیرد، تعریف کرده‌اند. میرکمالی، آموزش را

مجموعه فعالیت‌های نیازسنجی شده و برنامه‌ریزی شده به منظور اصلاح و بالابردن دانش، مهارت و نگرش‌های اعضای سازمان برای انجام وظایف محوله سازمانی می‌داند (میرکمالی، ۱۳۷۷، ص ۶). آموزش «وسیله دستیابی سازمان به اهداف خود در بالاترین حد کارایی کارکنانش است» (عسکریان، ۱۳۷۸، ص ۵۶). آموزش کلیه مساعی و کوشش‌هایی است که برای ارتقاء سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان انجام می‌شود تا برای انجام فعالیت و مسئولیت‌های شغلی آماده شوند (ابطحی، ۱۳۸۳، ص ۱۵). «آموزش عبارت است از کوشش در جهت بهبود عملکرد شاغل در ارتباط با انجام کار و مسائل مربوط به آن. آموزش در صورتی اثربخش است که یک تجربه یادگیری و یک فعالیت سازمانی برنامه‌ریزی شده را شامل شود، و یا به منظور پاسخ به یک نیاز شناخته شده طراحی شود» (جزینی، ۱۳۹۳، ص ۲۷۷). ویلیام جمیز از دانشگاه هاروارد بررسی کرد که کارکنان با ۲۰ درصد تا ۳۰ درصد از توانایی خود، کار می‌کنند، پژوهش وی نشان داده که اگر کارکنان، آموزش ببینند و به طور شایسته برانگیخته شوند، ۸۰ تا ۹۰ درصد توانایی‌ها و صلاحیت‌های خود را بروز می‌دهند (جزایری، ۱۳۷۳، ص ۵۴).

**اهداف آموزش:** صاحب‌نظران تربیت نیروی انسانی، اهداف متنوعی را برای آموزش بیان کرده‌اند،

در یک جمع‌بندی کلی این اهداف را می‌توان به صورت زیر نام برد:

۱. هماهنگی با تغییرات و پیشرفت‌های علمی و فناورانه؛
۲. هماهنگی با تحولات اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی جامعه؛
۳. هماهنگی با نیازهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه؛
۴. توسعه مهارت‌های ادراکی، روابط انسانی و فنی؛
۵. کسب نگرش درست و آمادگی برای ایجاد تغییر در سازمان؛
۶. توسعه شناختی، نگرشی و دید کلی افراد نسبت به سازمان؛
۷. تامین نیروی انسانی به منظور جایگزین کردن افراد جدید به جای افراد خارج شده از سازمان؛
۸. هماهنگی بازدید سیستم‌ها و فراسیستم‌های سازمان؛
۹. بروز استعداد و توان نهفته نیروی انسانی؛

۱۰. رشد کمی و کیفی تولید؛

۱۱. اثربخشی و کارآمد ساختن نیروی انسانی با افزایش نگرش، رضایت شغلی و بهره وری کارکنان؛

۱۲. بهره گیری مناسب از امکانات و پرهیز از ضایعات کاری (میرکمالی، به نقل از براتی مصلح، ۱۳۹۳، ص ۲۳).

از میان عوامل تولید، بی شک نیروی انسانی به عنوان اساسی ترین عامل، نقشی کلیدی در تولید کالا و خدمات دارد. نیروی انسانی کارآمد را می توان مهمترین سرمایه یک سازمان دانست. از این رو هر فرآیندی که موجب ارتقاء توانمندی نیروی انسانی متناسب با نوع کار و فعالیت شود فرایندی سرمایه افزا است که نتیجه آن به طور مستقیم در کیفیت و کمیت تولید [و خدمات] متجلی می شود. آموزش فرایندی است که این نقش محوری را به عهده دارد. بنابراین اگر گفته می شود «آموزش کلید توسعه است»، تأکید بر حقیقتی کتمان ناپذیر است (نوری، ۱۳۸۵، ص ۵). بر همین اساس مشاهده می شود که بیشتر مؤسسه ها و سازمان های پیشرو، بیش از پیش توجه خود را به اثربخشی دوره های آموزشی و بهسازی منابع انسانی معطوف داشته اند و تعیین جایگاه واقعی آموزش در مسیر توسعه سازمان ها، رسالتی است که بر دوش آنها نهاده شده است. افزایش دانش و تغییرات پرشتاب فناوری سبب شده است تا سازمان ها آموزش و توسعه منابع انسانی را به عنوان محور توسعه منابع انسانی در رأس برنامه های خود قرار دهند (ابطحی، ۱۳۸۳، ص ۴). اگر منشور توسعه سازمان ها را یک هرم چهاروجهی در نظر بگیریم و جوه آن عبارت اند از: توسعه آموزشی، توسعه فنی، توسعه فرهنگ سازمانی و توسعه مالی و اقتصادی. از سوی دیگر باید پذیرفت که رکن اساسی توسعه، توسعه آموزشی است. چنانچه انتظار می رود هر یک از ابعاد توسعه دارای ارتباط تعاملی چند جانبه با یکدیگر هستند، توسعه کلی در مرکز هرم قرار دارد و هر یک از ابعاد توسعه سازمانی نیز وابستگی بنیادی به توسعه آموزشی دارند. بنابراین میزان توسعه آموزشی از عوامل تأثیرگذار و نیز تعیین کننده دیگر ابعاد توسعه و میزان کلی توسعه سازمان هاست (ابطحی، ۱۳۸۳، ص ۱۶۵). توسعه منابع انسانی از تجربه حاصل می شود نه از آموزش صرف. استفاده از تجربیات موفق و ناموفق خود و دیگران که با تحلیل آن، انتخاب و انتخاب روشی مطمئن تر برای

سیر آینده را می‌توان تضمین کرد. آموزش می‌تواند سرعت انتقال تجارب را افزایش دهد (نوری، ۱۳۸۵، ص ۱۲).

**اثربخشی آموزش:** «اتزیونی»<sup>۱</sup> اثربخشی را میزان دسترسی و تحقق هدف تعریف می‌کند؛ یعنی هم‌سویی فعالیت‌ها با اهداف (میرکمالی، ۱۳۷۷، ص ۵۸). «پیتر دراگر» اثربخشی را کار درست انجام دادن و کارایی را درست انجام دادن کار تعبیر می‌کند (سیدجوادین، ۱۳۸۳، ص ۳۳). ارزیابی اثربخشی آموزش یعنی اینکه تعیین کنیم آموزش‌های انجام شده تا چه حد به ایجاد مهارت‌های مورد نیاز سازمان، به صورت عملی و کاربردی، منتهی شده است (سیف، ۱۳۹۱، ص ۳۱). اثربخشی وقتی حاصل می‌شود که سازمان به هدف‌ها یا نتایج مطلوب خود نائل آید. از این رو برای اثربخشی، مدیران سازمان باید در درجه اول بتوانند؛ هدف‌های مناسب و مقتضی تعیین کنند و «امور و کارهای درست» برای انجام دادن، انتخاب کنند. گاه اثربخشی را طوری تعریف می‌کنند که تأکید آن در نتایج کار برحسب کمیت، کیفیت زمان و هزینه است؛ یعنی علاوه بر مناسب بودن هدف‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای نهفته در هدف‌های کار، تأثیر کار بر افراد سازمان‌ها را نیز شامل می‌شود. از دید دراگر (۱۹۶۴) اثربخشی، کلید موفقیت سازمان محسوب می‌شود. به نظر وی، نیاز مدیران به ایجاد شرایط و فرصت‌های مطلوب و موفقیت‌آمیز در کار سازمان‌ها، اثربخشی را بیشتر از کارایی لازم می‌شمارد؛ بنابراین مسئله اصلی در وهله اول، نه «درست انجام دادن کارها» بلکه یافتن «کارهای درست» و متمرکز کردن منابع و فعالیت‌ها بر انجام دادن آنهاست.

**توانمندسازی:** توانمندکردن افراد موجب می‌شود تا مدیران سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی باعث می‌شود کارکنان، سازمان و شغل را از خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون توانمندسازی نه سازمان‌ها و نه مدیران نمی‌توانند در درازمدت کامیاب باشند. مدیران سازمان، مهم‌ترین عامل در توانمندسازی کارکنان هستند. گام‌های اساسی برای توانمندسازی تعریف شده است که عبارت‌اند از:

۱. کارکنان را آموزش دهید تا بتوانند از فرصت‌ها استفاده کنند: اگر شما این کار را نکنید کارکنان نمی‌توانند وظایف خود را بخوبی انجام دهند و از آن بدتر اعتماد به نفس آنان کم می‌شود.



۲. به کارکنان اعتماد کنید: باید به توانایی‌ها و قدرت تصمیم‌گیری کارکنان ایمان داشته باشید. یعنی اگر آنها تصمیم اشتباه گرفتند صبوری و خونسردی خودتان را حفظ کنید. به آنها بگویید به چه علت تصمیم آنان اشتباه است.
  ۳. انتظارات خود را به روشنی بیان کنید: وقتی کارکنان را توانمند می‌سازید اگر از دیدگاه و نتایج مورد انتظار شما یا سازمان بخوبی آگاه نباشند امکان موفقیت وجود ندارد درحالی‌که برای انجام کارهای روزمره و عادی بیان انتظارات ضرورت ندارد.
  ۴. روی نقاط قوت کارکنان تاکید کنید: وقتی کارکنان تصمیم‌های درست می‌گیرند یا فراتر از انتظارات شما حرکت می‌کنند با ارج گذاشتن به زحمات آنان موجب تقویت اعتماد به نفس در آنان شوید.
  ۵. تبادل اطلاعات: هرچه کارکنان تصویر بزرگی از طرح‌ها، برنامه‌ها و وظایف داشته باشند در انجام آن توانمندتر می‌شوند.
  ۶. کارکنان را تشویق کنید توان، قابلیت و ظرفیت‌های خود را باور داشته باشند: کارکنان را تشویق کنید که برای حل چالش‌ها و مشکلات موجود راه حل پیدا کنند و از این طریق قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را به اثبات برسانند.
  ۷. دستاوردهای کارکنان را گرامی بدارید: اگر نمی‌توانید برای موفقیت‌های کارکنان پاداش مادی در نظر بگیرید، فرصت‌هایی در آینده برای کار آنان فراهم سازید تا بتوانند قابلیت‌ها و توانایی‌های خودشان را ثابت کنند (حمزه‌پی‌ماشاری، ۱۳۸۴، ص ۱۴).
- رویکردهای توانمندسازی:** رویکردهای مبتنی بر واگذاری قدرت و اختیار، شامل سه رویکرد است: الف) رویکرد مکانیکی: توانمندسازی به معنی واگذاری قدرت و اختیار به کارکنان برای فعالیت‌ها و وظایف و توانمندسازی است.
- ب) رویکرد عقلایی: در این دیدگاه توانمندسازی فرایندی است که رهبر یا مدیر قدرت خویش را با زیردستان تقسیم می‌کند و تاکید بر مشارکت دارد.
- ج) رویکرد ساختاری: یعنی فرصت تصمیم‌گیری به افراد از طریق گسترده شدن حیطه اختیارات فراهم می‌شود (بختیاری، ۱۳۹۰، ص ۴۳-۴۷).

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ ماهیت و روش توصیفی است، و از لحاظ هدف کاربردی است. جامعه آماری آن، کلیه دانش‌آموختگان دوره ۲۲ دانشکده فرماندهی و ستاد به تعداد ۸۹ نفر پس از فراغت از تحصیل به همراه فرماندهان مستقیم آنان به تعداد ۸۵ نفر و به صورت تمام‌شمار در نظر گرفته شده است. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری، از منابع اسنادی شامل مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات (اینترنت) استفاده شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات و برای تجزیه و تحلیل آن‌ها از دو پرسشنامه مجزا برای فراگیران و فرماندهان استفاده شده است. به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار پایایی کل پرسشنامه‌های فراگیران و فرماندهان به ترتیب برابر با  $0/831$  و  $0/901$  به دست آمد. همچنین از آمار استنباطی شامل آزمون «تی» نیز بهره‌برداری شد.

## یافته‌ها

برای پاسخ به پرسش اصلی پژوهش، اثربخشی آموزش در قالب سه سطح یا مؤلفه شامل: واکنش، یادگیری و رفتار بررسی شد. در طول دوره یادشده توسط معاونت آموزش دانشکده و دانشگاه درخصوص بحث واکنش فراگیران به مکان، استاد و برنامه‌ریزی آموزشی دوره بررسی‌هایی صورت گرفته بود. در سطح چهارم به نتایج حاصل از دوره که سازمان از آن بهره‌مند می‌شود و تعیین آن در بلندمدت ممکن است پرداخته می‌شود و بیشتر ارزیابی‌ها به دلیل غیرممکن بودن تعیین شاخص‌های دقیق برای این سطح از آن صرف نظر می‌کنند. بنابراین در پژوهش حاضر به مؤلفه‌های واکنش، یادگیری و رفتار فراگیران و میزان تحقق اهداف کلی و تخصصی دوره پرداخته شد. درخصوص اهداف کلی، ۵ شاخص، در مورد اهداف تخصصی ۷ شاخص، در مورد یادگیری و رفتار نیز گویه‌های پرسشنامه مطرح شد. برای پاسخ به پرسش‌های فرعی، با توجه به تمام‌شمار بودن جامعه، روش‌های آمار توصیفی کفایت دارد ولی از روش‌های استنباطی نظیر آزمون «تی» نیز بهره‌برداری شد.

پرسش اصلی پژوهش عبارت بود از این‌که: «آیا آموزش‌های دانشکده فرماندهی و ستاد دانشگاه علوم انتظامی امین بر توانمندی دانش‌آموختگان دوره ۲۲ رشته فرماندهی و مدیریت

انتظامی اثربخش بوده است؟» همچنین پرسش فرعی ۱ به این صورت تدوین شد که: «از نظر، دانش‌آموختگان دوره ۲۲، آیا گذراندن رشته فرماندهی و مدیریت انتظامی در دانشکده فرماندهی و ستاد توانمندی آنها را «در اهداف کلی دوره» در موقعیت‌های مختلف افزایش داده است؟». نتیجه میزان تحقق اهداف کلی از نظر فرماندهان و دانش‌آموختگان براساس نتایج آزمون «تی» تک نمونه‌ای در جداول ۱ و ۲ ارائه شده است.

جدول ۱. نتایج آزمون «تی» تک نمونه‌ای در مورد دستیابی به اهداف کلی (نظر فراگیران)

| فاصله اطمینان |            | سطح معناداری | درجه آزادی | مقدار «تی» | میانگین | اهداف                             |
|---------------|------------|--------------|------------|------------|---------|-----------------------------------|
| کران بالا     | کران پایین |              |            |            |         |                                   |
| ۱/۷۰۷         | ۱/۴۵۲      | ۰/۰۰         | ۸۷/۰۰      | ۲۴/۶۴۷     | ۴/۵۸۰   | افزایش مهارت‌ها و توانمندی‌ها     |
| ۱/۶۱۰         | ۱/۳۴۵      | ۰/۰۰         | ۸۷/۰۰      | ۲۲/۱۸۳     | ۴/۴۷۷   | آمادگی بکارگیری در مشاغل فرماندهی |
| ۱/۶۳۶         | ۱/۳۶۴      | ۰/۰۰         | ۸۷/۰۰      | ۲۱/۸۷۵     | ۴/۵۰۰   | انجام مناسب وظایف                 |
| ۱/۴۵۳         | ۱/۱۳۸      | ۰/۰۰         | ۸۷/۰۰      | ۱۶/۳۰۷     | ۴/۲۹۵   | انجام امور پژوهشی                 |
| ۰/۸۶۲         | ۰/۴۷۸      | ۰/۰۰         | ۸۷/۰۰      | ۶/۹۴۰      | ۳/۶۷۰   | فعالیت‌های فرهنگی و فوق برنامه    |

جدول ۲. نتایج آزمون «تی» تک نمونه‌ای در مورد دستیابی به اهداف کلی (نظر فرماندهان)

| فاصله اطمینان |          | سطح معناداری | درجه آزادی | مقدار «تی» | میانگین | اهداف                             |
|---------------|----------|--------------|------------|------------|---------|-----------------------------------|
| حد بالا       | حد پایین |              |            |            |         |                                   |
| ۱/۲۳۴         | ۰/۹۵۴    | ۰/۰۰         | ۸۴/۰۰      | ۱۵/۵۷۳     | ۴/۰۹۴   | افزایش مهارت‌ها و توانمندی‌ها     |
| ۱/۱۴۳         | ۰/۸۸۱    | ۰/۰۰         | ۸۴/۰۰      | ۱۵/۳۵۸     | ۴/۰۱۲   | آمادگی بکارگیری در مشاغل فرماندهی |
| ۱/۰۹۰         | ۰/۷۲۲    | ۰/۰۰         | ۸۴/۰۰      | ۹/۷۸۱      | ۳/۹۰۶   | انجام مناسب وظایف                 |
| ۱/۱۲۹         | ۰/۷۷۷    | ۰/۰۰         | ۸۴/۰۰      | ۱۰/۷۷۸     | ۳/۹۵۳   | انجام امور پژوهشی                 |
| ۰/۴۱۰         | ۰/۰۶۰    | ۰/۰۹         | ۸۴/۰۰      | ۲/۶۷۴      | ۳/۲۳۵   | فعالیت‌های فرهنگی و فوق برنامه    |

در جداول ۱ و ۲، مقدار سطح معناداری آزمون «تی» صفر است. با توجه به کمتر از ۰/۰۵ بودن سطح معناداری و مثبت بودن حدود بالا و پایین اطمینان، اثربخشی وجود دارد. به عبارت دیگر دوره ۲۲ کارشناسی ارشد دانشکده فرماندهی و ستاد از نظر فراگیران و فرماندهان اثربخشی معناداری در تمامی اهداف کلی آموزش داشته‌اند.

پرسش فرعی دوم به این صورت تدوین شد که: «از نظر دانش‌آموختگان دوره ۲۲، آیا طی دوره دانشکده فرماندهی و ستاد موجب توانمندی آنها در «فعالیت‌های تخصصی مرتبط» شده است؟». میزان تحقق اهداف تخصصی از نظر فرماندهان و دانش‌آموختگان براساس نتایج آزمون «تی» تک نمونه‌ای در جداول ۳ و ۴ آمده است.

جدول ۳. آزمون «تی» تک نمونه‌ای در مورد دستیابی به اهداف تخصصی (نظر فراگیران)

| فاصله اطمینان | سطح معناداری | درجه آزادی | مقدار «تی» | میانگین |                                      |
|---------------|--------------|------------|------------|---------|--------------------------------------|
|               |              |            |            |         |                                      |
| ۱/۵۶۳         | ۰/۰۰         | ۸۷/۰۰      | ۲۱/۶۱۶     | ۴/۴۳۲   | هدایت عملیات‌های انتظامی             |
| ۱/۵۷۵         | ۰/۰۰         | ۸۷/۰۰      | ۱۹/۹۱۱     | ۴/۴۳۲   | فرماندهی و مدیریت عمومی              |
| ۱/۴۷۹         | ۰/۰۰         | ۸۷/۰۰      | ۱۷/۶۵۰     | ۴/۳۳۰   | فرماندهی و مدیریت انتظامی            |
| ۰/۸۷۱         | ۰/۴۹۳        | ۸۷/۰۰      | ۷/۱۷۷      | ۳/۶۸۲   | تحلیل پدیده‌های امنیتی و مدیریت آنها |
| ۱/۴۳۱         | ۰/۰۰         | ۸۷/۰۰      | ۱۷/۳۵۸     | ۴/۲۸۴   | مدیریت پیشگیری از جرم                |
| ۱/۶۰۱         | ۰/۰۰         | ۸۷/۰۰      | ۱۹/۶۸۱     | ۴/۴۵۵   | معرفت دینی و بصیرت و روحیه انقلابی   |
| ۱/۵۶۳         | ۰/۰۰         | ۸۷/۰۰      | ۱۶/۷۸۶     | ۴/۳۹۸   | خودپایی و یگان‌پایی                  |

جدول ۴. آزمون «تی» تک نمونه‌ای در مورد دستیابی به اهداف تخصصی (نظر فرماندهان)

| فاصله اطمینان | سطح معناداری | درجه آزادی | مقدار «تی» | میانگین |                                      |
|---------------|--------------|------------|------------|---------|--------------------------------------|
|               |              |            |            |         |                                      |
| ۱/۳۷۰         | ۰/۰۰         | ۸۴/۰۰      | ۱۶/۶۰۸     | ۴/۲۲۴   | هدایت عملیات‌های انتظامی             |
| ۱/۳۲۱         | ۰/۰۰         | ۸۴/۰۰      | ۱۳/۶۴۰     | ۴/۱۵۳   | فرماندهی و مدیریت عمومی              |
| ۱/۱۸۹         | ۰/۰۰         | ۸۴/۰۰      | ۱۱/۳۲۵     | ۴/۰۱۲   | فرماندهی و مدیریت انتظامی            |
| ۰/۶۱۰         | ۰/۲۳۷        | ۸۴/۰۰      | ۴/۵۱۸      | ۳/۴۲۴   | تحلیل پدیده‌های امنیتی و مدیریت آنها |
| ۱/۱۸۳         | ۰/۰۰         | ۸۴/۰۰      | ۱۲/۷۵۸     | ۴/۰۲۴   | مدیریت پیشگیری از جرم                |
| ۱/۳۲۰         | ۰/۰۰         | ۸۴/۰۰      | ۱۲/۸۸۹     | ۴/۱۶۵   | معرفت دینی و بصیرت و روحیه انقلابی   |
| ۱/۲۷۶         | ۰/۰۰         | ۸۴/۰۰      | ۱۲/۹۵۳     | ۴/۱۰۶   | خودپایی و یگان‌پایی                  |

در جداول ۳ و ۴، مقدار سطح معناداری آزمون «تی» صفر است. با توجه به کمتر از ۰/۰۵ بودن سطح معناداری و مثبت بودن حدود بالا و پایین اطمینان، اثربخشی در اهداف تخصصی وجود داشته است. به عبارت دیگر دوره ۲۲ کارشناسی ارشد دانشکده فرماندهی و ستاد از نظر فراگیران و فرماندهان اثربخشی معناداری در تمامی اهداف تخصصی آموزش داشته است.

پرسش فرعی سوم به این صورت تدوین شد که: «از نظر دانش‌آموختگان دوره ۲۲، آموزش‌های دوره دانشکده فرماندهی و ستاد در «یادگیری اهداف کلی و تخصصی» اثربخش بوده است؟»؛ آزمون «تی» تک نمونه‌ای در جدول ۵ میزان اثربخشی در یادگیری از نظر دانش‌آموختگان را نشان می‌دهد.

جدول ۵. آزمون «تی» تک نمونه‌ای در مورد یادگیری (نظرفراگیران)

| میانگین | مقدار «تی» | درجه آزادی | سطح معناداری | فاصله اطمینان |           |
|---------|------------|------------|--------------|---------------|-----------|
|         |            |            |              | کران پایین    | کران بالا |
| ۴/۳۷۲   | ۱۹/۹۷۶     | ۸۷/۰۰      | ۰/۰۰         | ۱/۲۳۶         | ۱/۵۰۹     |
| ۴/۳۵۲   | ۱۷/۴۳۱     | ۸۷/۰۰      | ۰/۰۰         | ۱/۱۹۸         | ۱/۵۰۶     |
| ۴/۲۱۰   | ۱۸/۱۳۱     | ۸۷/۰۰      | ۰/۰۰         | ۱/۰۷۸         | ۱/۳۴۳     |
| ۴/۰۸۰   | ۱۶/۹۳۵     | ۸۷/۰۰      | ۰/۰۰         | ۰/۹۵۳         | ۱/۲۰۶     |
| ۴/۱۱۹   | ۱۶/۴۳۸     | ۸۷/۰۰      | ۰/۰۰         | ۰/۹۸۴         | ۱/۲۵۵     |
| ۴/۱۰۲   | ۱۶/۰۲۸     | ۸۷/۰۰      | ۰/۰۰         | ۰/۹۷۴         | ۱/۲۳۱     |
| ۴/۱۷۸   | ۱۷/۹۱۶     | ۸۷/۰۰      | ۰/۰۰         | ۱/۰۴۷         | ۱/۳۰۹     |
| ۳/۹۴۳   | ۱۰/۸۳۲     | ۸۷/۰۰      | ۰/۰۰         | ۰/۷۷۰         | ۱/۱۱۶     |
| ۳/۹۸۹   | ۱۳/۷۷۵     | ۸۷/۰۰      | ۰/۰۰         | ۰/۸۴۶         | ۱/۱۳۱     |
| ۳/۱۶۷   | ۱۰/۷۷۴     | ۸۷/۰۰      | ۰/۰۸۰        | ۰/۰۲۰         | ۰/۳۵۳     |
| ۳/۹۸۹   | ۱۴/۲۲۳     | ۸۷/۰۰      | ۰/۰۰         | ۰/۸۵۰         | ۱/۱۲۷     |
| ۴/۱۱۷   | ۱۴/۱۹۶     | ۸۷/۰۰      | ۰/۰۰         | ۰/۹۴۹         | ۱/۲۸۶     |
| ۴/۲۷۳   | ۱۶/۴۷۷     | ۸۷/۰۰      | ۰/۰۰         | ۱/۱۱۹         | ۱/۴۲۶     |
| ۴/۱۵۵   | ۱۸/۱۲۷     | ۸۷/۰۰      | ۰/۰۰         | ۱/۰۲۹         | ۱/۲۸۲     |
| ۴/۲۸۴   | ۱۸/۰۱۵     | ۸۷/۰۰      | ۰/۰۰         | ۱/۱۴۲         | ۱/۴۲۶     |

در جداول ۵، مقدار سطوح معناداری آزمون «تی» در تمامی دروس بجز درس «سمینار تحلیل پدیده‌های امنیتی» صفر است. با توجه به کمتر از ۰/۰۵ بودن سطح معناداری و مثبت بودن حدود بالا و پایین اطمینان، اثربخشی در یادگیری تمامی دروس بجز درس «سمینار تحلیل پدیده‌های امنیتی» معنادار است.

پرسش فرعی چهارم به این صورت تدوین شد که: «آیا آموزش‌های دانشکده فرماندهی و ستاد دوره ۲۲ در رفتار فراگیران اثربخش بوده است؟». برای این منظور، نتایج آزمون «تی» تک نمونه‌ای در جدول ۶ اثربخشی دوره در رفتار فراگیران از نظر فرماندهان را ارائه داده است.

جدول ۶. آزمون «تی» تک نمونه‌ای در مورد رفتار فراگیران

| فاصله اطمینان | سطح معناداری | درجه آزادی | T     | میانگین |       |  |
|---------------|--------------|------------|-------|---------|-------|--|
|               |              |            |       |         |       | کران بالا                                |
| ۱/۰۹۳         | ۰/۸۴۸        | ۰/۰۰       | ۸۴/۰۰ | ۱۵/۷۶۸  | ۳/۹۷۱ | اصول فرماندهی                            |
| ۰/۹۶۱         | ۰/۶۱۵        | ۰/۰۰       | ۸۴/۰۰ | ۹/۰۴۸   | ۳/۷۸۸ | مدیریت منابع انسانی                      |
| ۱/۰۳۲         | ۰/۷۶۸        | ۰/۰۰       | ۸۴/۰۰ | ۱۳/۵۴۵  | ۳/۹۰۰ | بررسی ستادی                              |
| ۱/۰۹۱         | ۰/۸۰۰        | ۰/۰۰       | ۸۴/۰۰ | ۱۲/۹۲۳  | ۳/۹۴۵ | امنیت و ساختار آن در جمهوری اسلامی ایران |
| ۱/۰۶۲         | ۰/۷۴۹        | ۰/۰۰       | ۸۴/۰۰ | ۱۱/۵۰۷  | ۳/۹۰۶ | حفاظت اطلاعات                            |
| ۱/۰۰۲         | ۰/۷۰۴        | ۰/۰۰       | ۸۴/۰۰ | ۱۱/۳۹۰  | ۳/۸۵۳ | طرح‌ریزی عملیات (۱)                      |
| ۱/۱۲۳         | ۰/۷۹۸        | ۰/۰۰       | ۸۴/۰۰ | ۱۱/۷۶۱  | ۳/۹۶۱ | طرح‌ریزی عملیات (۲)                      |
| ۰/۷۹۵         | ۰/۴۳۶        | ۰/۰۰       | ۸۴/۰۰ | ۶/۸۱۲   | ۳/۶۱۶ | جغرافیای امنیتی - انتظامی                |
| ۰/۹۰۸         | ۰/۵۹۸        | ۰/۰۰       | ۸۴/۰۰ | ۹/۶۶۱   | ۳/۷۵۳ | مدیریت بحران                             |
| ۰/۲۷۱         | ۰/۱۳۰        | ۰/۴۸۶      | ۸۴/۰۰ | ۰/۷۰۰   | ۳/۰۷۱ | سمینار تحلیل پدیده‌های امنیتی            |
| ۰/۹۷۳         | ۰/۶۷۴        | ۰/۰۰       | ۸۴/۰۰ | ۱۰/۹۸۵  | ۳/۸۲۴ | اصول و مبانی جنگ نرم                     |
| ۱/۱۶۳         | ۰/۸۸۴        | ۰/۰۰       | ۸۴/۰۰ | ۱۴/۵۶۰  | ۴/۰۲۴ | پدافند غیرعامل                           |
| ۱/۱۱۶         | ۰/۸۱۳        | ۰/۰۰       | ۸۴/۰۰ | ۱۲/۶۴۵  | ۳/۹۶۵ | روش پژوهش علمی                           |
| ۱/۰۹۰         | ۰/۸۰۰        | ۰/۰۰       | ۸۴/۰۰ | ۱۲/۹۶۱  | ۳/۹۴۵ | برآوردهای انتظامی                        |
| ۱/۰۵۲         | ۰/۶۸۹        | ۰/۰۰       | ۸۴/۰۰ | ۹/۵۳۱   | ۳/۸۷۱ | رزمایش انتظامی                           |

در جداول ۶، مقدار سطوح معناداری آزمون «تی» در تمامی دروس بجز درس «سمینار تحلیل پدیده‌های امنیتی» صفر است. با توجه به کمتر از ۰/۰۵ بودن سطح معناداری و مثبت بودن حدود بالا و پایین اطمینان، از نظر فرماندهان، اثربخشی تمامی دروس بجز درس «سمینار تحلیل پدیده‌های امنیتی» در رفتار فراگیران معنادار است.

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که دوره‌های برگزار شده در دانشکده فرماندهی و ستاد دانشگاه علوم انتظامی اثربخش بوده‌اند ولی باید اصلاحاتی را برای اثربخشی بیشتر در این زمینه انجام داد. برای انجام تحقیق براساس اهداف کلی و تخصصی تعیین شده در برنامه تفصیلی، پرسشنامه برای دانش‌آموختگان و فرماندهان بلافاصله آنها طراحی و توزیع شد. داده‌های جمع‌آوری شده با روش‌های آماری برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. براساس

نتایج حاصل از تحلیل پاسخ‌های داده شده از جامعه آماری، دوره مورد نظر از نظر دانش‌آموختگان، در تمامی اهداف کلی بجز «فعالیت‌های فرهنگی و فوق برنامه» اثربخشی بالاتر از ۸۵ درصدی داشته است و تنها در این هدف اثربخشی ۵۶ درصدی داشته است؛ نظر فرماندهان، نتیجه به دست آمده از پاسخ‌های دانش‌آموختگان را تأیید می‌کند، به طوری که از نظر فرماندهان نیز دوره مورد نظر در تمامی اهداف کلی بجز «فعالیت‌های فرهنگی و فوق برنامه» درصد بالایی از اثربخشی را داشته است و در «منش فرماندهی» تنها ۳۸ درصد اثربخشی داشته است. دوره مورد نظر، از نظر فراگیران، در تمامی اهداف تخصصی به جز «تحلیل پدیده‌های امنیتی و مدیریت آنها» اثربخشی بالاتر از ۸۵ درصدی داشته است و تنها در این هدف اثربخشی ۵۶ درصدی داشته است. درصدهای محاسبه شده برای فرماندهان نیز نظر فراگیران را تأیید می‌کند به طوری که از نظر فرماندهان نیز دوره مورد نظر در تمامی اهداف تخصصی به جز «تحلیل پدیده‌های امنیتی و مدیریت آنها» درصد اثربخشی نسبتاً بالایی داشته است و در «تحلیل پدیده‌های امنیتی و مدیریت آنها» ۵۲ درصد اثربخشی داشته است. همچنین از منظر دانش‌آموختگان، و از نظر فرماندهان بیشترین اثربخشی، مربوط به هدف تخصصی «هدایت عملیات‌های انتظامی» به ترتیب ۹۳ و ۸۷ درصد بوده است. در بحث میزان یادگیری دانش‌آموختگان تمامی دروس دوره مورد نظر به جز «سمینار تحلیل پدیده‌های امنیتی»، بیش از ۷۰ درصد اثربخشی را در یادگیری دانش‌آموختگان داشته‌اند. بیشترین اثربخشی در درس‌های «مدیریت منابع انسانی» و «رزمایش» با ۹۰ درصد بوده است.

### پیشنهادها

برای افزایش اثربخشی برنامه‌های آموزشی لازم است نتایج به دست آمده به شکل برنامه‌های عملی تدوین و به مرحله اجرا در بیایند. در این خصوص توصیه می‌شود نتایج استخراج شده در اختیار مسئولان و برنامه‌ریزان آموزشی قرار داده شود تا آنها بتوانند در فرایند تصمیم‌گیری‌های خود درخصوص اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت‌های آموزشی از آن بهره‌برداری کنند. در این راستا تشکیل کمیته‌ای متشکل از مدیران، کارشناسان و متخصصان آموزش و توسعه منابع انسانی برای اجرایی کردن پیشنهادها لازم به نظر می‌رسد.

## منابع

### منابع فارسی

- ابطحی، سیدحسین. (۱۳۸۳). آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی. تهران: مؤسسه فرهنگی کتاب سمانیز.
- فدایی کیوانی، رضا و سادات اشکور، سیده زلیخا. (دی ۱۳۹۶). جایگاه آموزش در توسعه منابع انسانی سازمان‌های عصر حاضر. ماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه. ۲(۵)، صص ۱-۹. بازیابی از: <http://www.ensani.ir/storage/Files/27-10117-20180221150413.pdf>
- امین‌شایان جهرمی، شاپور؛ باقری، کمال؛ نجارپوریان، علی و اکبری رمضان. (زمستان ۱۳۹۵). بررسی تاثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی و بهره‌وری مدیران و کارکنان (اداره کل ورزش و جوانان استان فارس). فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۷(۴)، صص ۱۳۱-۱۴۸. بازیابی از: <http://www.ensani.ir/storage/Files/245-10022-20180319120850.pdf>
- افشارهاامیر، اردشیر. (۱۳۹۴). تاثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر اثربخشی کارکنان بانک صادرات. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی تهران: واحد تهران مرکز.
- افتخاری، علی‌اصغر. (۱۳۹۳). اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان فرمانده انتظامی استان مازندران. (پایان نامه کارشناسی ارشد). تهران: دانشگاه علوم انتظامی امین.
- حمزه‌یی ماشاری، هادی. (آذر ۱۳۸۴). توانمندسازی روش نوین در محیط رقابتی. پایگاه جامع مدیریت. بازیابی از: <http://www.modiryar.com/index-management/business/innovation/5475>
- بازرگان، عباس. (۱۳۸۷). ارزشیابی آموزشی. تهران: انتشارات سمت.
- براتی پورمصلح، سعید. (۱۳۹۳). اثربخشی آموزش‌های دانشکده فرماندهی و ستاد دانشگاه علوم انتظامی. (پایان نامه کارشناسی ارشد). تهران: دانشگاه علوم انتظامی امین.
- بختیاری، حسن. (۱۳۹۰). مدل‌های توانمندسازی کارکنان. تهران: انتشارات به‌آموز.
- جزینی، نسرين. (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات نشر نی.
- خزایی، محمد؛ محبی، علی و نوری، احمد. (زمستان ۱۳۹۵). بررسی اثربخشی آموزش‌های عملی دانش‌آموختگان کارشناسی ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی (مورد مطالعه: دوره ۱۲ دانشگاه علوم انتظامی امین). فصلنامه پژوهش‌های دانش انتظامی. ۱۸(۷۳)، صص ۱۳۵-۱۶۶. بازیابی از: <http://www.ensani.ir/storage/Files/70-9967-20170521160248.pdf>
- بزازجزیری، سیداحمد. (۱۳۷۳). آموزش کارکنان به‌عنوان ضرورتی شناخته شده در سازمان‌های اداری و صنعتی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- سیف، علی‌اکبر. (۱۳۹۱). مبانی یادگیری و آموزش. مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۸۳). مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: انتشارات دانشگاه.
- سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- عسکریان، مصطفی. (۱۳۷۸). مدیریت نیروی انسانی. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد تربیت معلم.
- عیدی، اکبر؛ علی‌پور، محمدرضا و عبدالمهی، جواد. (۱۳۸۷). سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی. ماهنامه تدبیر. ۱۹(۲۰۰)، صص ۲۶-۳۳. بازیابی از: <http://www.magiran.com/view.asp?Type=html&ID=579213&l=fa>
- کریمی، فریبا و سلیمی، محمدرضا. (۱۳۹۴). نقش آموزش در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و فرهنگ توسعه. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوارسگان. بازیابی از:



<http://www.sid.ir/Fa/Seminar/ViewPaper.aspx?ID=21543>

قهرمانی، محمد. (۱۳۸۸). ارزشیابی اثربخشی دوره های کارشناسی ارشد مدیریت پروژه و مدیریت عملیاتی و بهره برداری. فصلنامه مدیریت و توسعه. ۳(۱۱)، صص ۱-۱۰. بازیابی از:

<http://ecc.isc.gov.ir/showJournal/867/1629/16325>

میرکمالی، سیدمحمد. (بهار ۱۳۷۷). آموزش ضمن خدمت، اساسی ترین عامل بهسازی سازمانی. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. ۵(۱۷)، صص ۵-۱۰. بازیابی از:

<http://www.sid.ir/Fa/Journal/ViewPaper.aspx?ID=20386>

نوری، عبدالحمید. (۱۳۸۵). مدیریت آموزش اثربخش در سازمان (با تکیه بر تجربه ای نوین و کاربردی). تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

### منابع انگلیسی

- Alexandros, G. Sahinidis, John Bouris. (2008). Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. **Journal of European Industrial Training**. 32(1), pp 63-76. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/03090590810846575>
- P. Rajeev, M.s. Madan and K. jayarajan. (2009). Revisiting Kirkpatrick's model an evaluation of an academic training course. **Indian Institute of Spices Research**. 96(2), pp 272-276. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/24105191>





پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی