

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۲۴

فصلنامه علوم و فنون نظامی

سال هجدهم، شماره ۶۲، زمستان ۱۴۰۱

صص ۱۷۳ - ۱۸۹

## ابعاد، مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش یگانی در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران

سید رحمان طباطبایی<sup>۱</sup>

پریوش جعفری<sup>۲\*</sup>

اختر جمالی<sup>۳</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

هدف این پژوهش، تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش یگانی در نیروی زمینی ارتش ج.ا.ایران بوده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد کیفی بوده است. مشارکت‌کنندگان پژوهش ۱۳ نفر از خبرگان حوزه آموزش در نذاجا بودند. تعداد شرکت‌کنندگان بر اساس اصل اشباع نظری تعیین شد. برای گردآوری داده‌ها علاوه بر بررسی متون و اسناد از مصاحبه نیمه ساختارمند استفاده شد. تحلیل داده‌ها حاصل از مصاحبه، متون و اسناد بر اساس تحلیل مضمون صورت گرفته است. نتیجه تحلیل، ۱۲ مقوله اصلی و ۶۸ مقوله فرعی متشکل از ۴ بعد کیفیت آموزش یگانی (برنامه زمانی و محتوایی - رویکرد و روش آموزش - فضا، امکانات و تجهیزات آموزشی - پیاده‌سازی آموزش) با ۲۳ مؤلفه و ۸ عامل اثرگذار بر آموزش یگانی (قوانین و مقررات - سیاست‌های منابع انسانی - فرهنگ سازمانی - ساختار سازمانی - صلاحیت اساتید - بودجه و اعتبار - نظام ارزیابی - ویژگی یادگیرنده) با ۴۵ زیر عامل تدوین گردید.

### واژه‌های کلیدی:

کیفیت آموزش، آموزش مهارت محور، آموزش یگانی، نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران.

<sup>۳</sup> استادیار گروه جامعه پزشکی و خانواده، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران.

\* نویسنده مسئول: Email: [pjaafari@yahoo.com](mailto:pjaafari@yahoo.com)



## مقدمه

یکی از ضروریات جامعه امروزی برای ملت و دولت، حضور نیروی نظامی کارا و توانمند هست که برای ملت امنیت و آسایش و برای دولت اقتدار را به ارمغان می‌آورد و برای دشمنان بازدارندگی. کارایی هر یگان نظامی تا حد زیادی به کاربرد صحیح و مؤثر نیروی انسانی بستگی دارد (علی نژاد، ۱۳۹۵).

در انتقال دانش به نیروهای نظامی، سیستم آموزشی نقش اصلی را ایفا می‌نماید. این سیستم، توانایی دارد که بین دانش و مهارت پیوند عمیق ایجاد نموده و دانش را در خدمت مهارت قرار دهد. امر آموزش در نیروهای مسلح در جایگاه رفیعی است چراکه بالندگی، پیشرفت و آمادگی رزم و تداوم آن ارتباط مستقیم و هم‌افزایی با آموزش دارد (علی نژاد، ۱۳۹۵).

پرواضح است که اغلب مبانی نظامی‌گری، از محیط نبرد گرفته تا انواع عملیات و نوع نبرد در حال تغییر است و این تغییرات تأثیر خود را در آموزش نیروهای نظامی خواهد گذاشت؛ مواردی همچون توسعه عملکرد منابع انسانی جهت تعالی در سطوح مهارتی و دانشی، توانمندسازی جهت اتخاذ اقدامات ویژه با رعایت اخلاقیات و انجام وظایف در موقعیت‌های جدید و مأموریت‌های رزمی از این دسته هستند. ناگفته نماند که نقش نیروهایی مانند ناتو در شکل‌گیری این مبانی برای کشورهای عضو بسیار پررنگ بوده است (فلاح و رشادت جو، ۱۳۹۸). در واقع آموزش یگانی تبدیل تخصص به مهارت است که با تکرار و تمرین برابر برنامه تفصیلی مصوب با توجه به نوع مأموریت یگان و طبق زمان‌بندی خاصی صورت می‌گیرد. هدف از آموزش یگانی، هماهنگ و همسو نمودن کارکنان با سازمان، افزایش رضایت شغلی و... است. البته لازم به ذکر است آموزش یگانی‌ای مورد قبول است که از کیفیت لازم برخوردار باشد و به‌عبارتی دیگر در صحنه عمل کارکنان بتوانند مأموریت محوله را به درستی انجام دهند و به‌واسطه آموزش‌های ارائه شده کارکنان از قابلیت و توانمندی لازم برخوردار و به واسطه تکرار و تمرین در حوزه تخصصی خود به مهارت رسیده باشند؛ بنابراین، تداوم آموزش و تمرینات عملی به‌صورت مستمر و همچنین متناسب با مأموریت واگذاری، کارکنان را در اجرای مأموریت یگانی موفق خواهد نمود. یکی از مسائل مورد توجه فرماندهان در هر یگان، حفظ و ارتقای آمادگی رزمی یگان است و آموزش یگانی یکی از ارکان مهم حفظ و ارتقاء آمادگی رزمی است بنابراین با توجه به تنوع مأموریت، تهدیدها (درگیری و شکست داعش در منطقه غرب کشور و حراست از مرزهای ج.ا. ایران و تأمین امنیت مرزها در فاصله ۴۰ کیلومتری، درگیری با داعش در کشور سوریه و حفظ و تأمین محور مقاومت) و به‌روز شدن سریع تجهیزات، ارائه ابعاد، مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر برای ارتقای کیفیت آموزش حین خدمت از مهم‌ترین دغدغه‌های فرماندهان است

(امیر معاونت تربیت و آموزش آجا، ۱۴۰۰). با توجه به اهمیت موضوع دفاع و لزوم حفظ و صیانت از مرزهای جمهوری اسلامی ایران، ارتش نیازمند افرادی است که با مهارت و شایستگی‌های رزمی بالا، قادر به استفاده از تجهیزات و تسلیحات پیشرفته در حداقل زمان ممکن، دارای اعتمادبه‌نفس بالا و آماده برای رویارویی در صحنه‌های پیچیده نبرد باشند تا بتوانند ماموریت‌های محوله را به درستی انجام دهند. هر یک از نیروهای نظامی بیشترین سهم آموزشی که منجر به مهارت شود را از یگان مربوطه دریافت می‌کند، زیرا در یگان است که با اجرای آموزش یگانی فن و تاکتیک‌ها را به‌صورت عملی تمرین کرده و با استمرار این تمرینات در افراد تجربه و مهارت ایجاد و کارایی فرد را در به‌کارگیری مؤثر تجهیزات افزایش و در مجموع یگان در بهترین شرایط آمادگی رزمی نائل می‌آید (علی نژاد، ۱۳۹۵). از این رو ضرورت پرداختن به آموزش‌های مهارت‌محور در یگان عملیاتی، در راستای ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای، اهمیت آموزش یگانی را مضاعف می‌نماید.

علاوه بر موارد ذکر شده در بالا، به استناد نیاز پژوهشی اعلامی از سوی معاونت تربیت و آموزش آجا با تأکید بر آموزش یگانی، در این مقاله سعی شده است با نوآوری در موضوع و روش و با سؤال کانونی مبنی بر اینکه «ابعاد، مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش یگانی نزاجا کدام است؟» در ارتقای کیفیت سطح آموزش یگانی در نیروی زمینی ارتش ج.ا. ایران سهمی داشته باشد.

### مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

واژه کیفیت بر اساس مراجع اصطلاح‌شناسی آکسفورد، لانگمن و وبستر معانی متعددی به شرح زیر دارد:

- درجه‌ای از تعالی
- انطباق با الزامات
- کلیه مشخصه‌های یک نهاد مرتبط با قابلیت آن در برآورده ساختن نیازهای مقرر یا تلویحی
- تناسب با کاربری
- تناسب با مقصود
- عاری بودن از معایب
- نواقص یا آلودگی‌ها
- خشنودکننده مشتریان

مفهوم کیفیت در بخش آموزش، نسبت به دیگر حوزه‌ها، پیچیده‌تر و تعریف‌های ارائه شده از آن دارای تنوع بیشتری است و هریک از دانش‌پژوهان، از منظری خاص این مفهوم را مورد توجه قرار داده‌اند که به دو مورد از آن‌ها اشاره می‌نماییم.

- کیفیت آموزش: به معنای مناسب بودن تجارب و نتایج آموزشی برای استفاده است (هویدا و موسوی، ۱۳۸۷).

- کیفیت آموزش: به معنای وجود آن دسته از ویژگی‌های عناصر آموزش است که با حداکثر استفاده از استعدادها و توانایی‌های آن عناصر، می‌توان نیازها و انتظارات تصریحی و تلویحی فراگیران و مجریان آموزش را برآورده و رضایت آنان را نیز جلب کرد. (رضایی، محمدرضا. ۱۳۹۶: ۹۱). سیستم آموزش یک سازمان باید به نحوی باشد که متناسب با حرکت سریع علوم و فنون، دانش و اطلاعات مورد نیاز و جدید را در اختیار کارکنان قرار دهد تا برای انجام وظایف محوله خود همواره آمادگی داشته باشند. آموزش در سازمان‌ها فرایند مداوم و همیشگی است؛ نه موقت و نه تمام‌شدنی. در واقع آموزش همواره چون منبعی فیاض، نورانی و تمام‌نشده بشر بوده است، از این رو آموزش به مثابه قلبی است که با هر ضربان خود، خون را به تمامی ارکان سازمان می‌رساند، آن را سرشار از اطلاعات تازه و یافته‌های جدید و نوآوری‌های فنی می‌کند و در صورت نبود آن کل سیستم به سوی نابودی می‌گراید. در مراجعه به خلقت بشر و آغاز جهان هستی، آموزش مقوله‌ای همراه و تفکیک‌ناپذیر در پویایی رشد و تکامل بوده و او را در کمال یابی و سیر الی الله، خودشناسی و خدانشناسی یاری کرده است (بهشتی پور، ۱۳۸۴: ۱۴). آموزش را می‌توان اساسی‌ترین زیربنای نظام توسعه و بهبود دانست. در حقیقت می‌توان آموزش را جریان دانست که افراد طی آن مهارت‌ها، طرز تلقی‌ها و گرایش‌های مناسب را برای ایفای نقش تخصصی کسب می‌کنند (رشیدزاده و مرادیان. ۱۳۹۱). آموزش به طور کلی موجب چهار تغییر عمده از قبیل انتقال اطلاعات، ایجاد نگرش‌ها، پرورش مهارت‌ها و تغییرات مفهومی می‌شود (علی نژاد، ۱۳۹۵).

#### هدف‌های نظام آموزشی نیروهای مسلح

- تربیت کادر نیروهای مسلح
- ایجاد و افزایش تخصص‌ها و مهارت‌های لازم
- توسعه بینش و شکوفایی استعدادها
- بهبود کیفی توان آموزش‌دهندگان (رستمی، ۲۶: ۱۳۷۷).
- مهارت

لیکرت از صاحب‌نظران علم مدیریت مهارت را چنین تعریف نموده است: سطح زبردستی یا شایستگی فردی در انجام یک وظیفه شخصی را مهارت گویند (دبستانی، ۷۲: ۱۳۸۸). مدیر کسی است که اولاً اعمال دیگران را هدایت می‌نماید و ثانیاً مسئولیت هدف‌های خاصی را که به‌وسیله این اعمال تحقق می‌پذیرد به عهده دارد. در محدوده این تعریف ظاهر مدیریت موفقیت‌آمیز مهارت‌های سه‌گانه‌ای است که ما آن‌ها را به نام‌های فنی و انسانی و مهارت‌های ادراکی یا مفهومی می‌خوانیم. حد نهایی هر آموزشی اعم از تخصصی و عمومی (انفرادی و یا یگانی) باید منجر به بروز مهارت در آموزش دیدگان گردد. دستیابی به مهارت، اصولاً از سه طریق زیر قابل حصول است (دبستانی، ۷۲: ۱۳۸۸):

الف- تجربه ب- آموزش پ - تمرین

### آموزش یگانی

نوعی از آموزش محسوب می‌گردد که در تکمیل آموزش‌های انفرادی انجام می‌شود و عبارت است از کلیه آموزش‌هایی که در یگان‌های عملیاتی سازمان‌های ن. م برابر برنامه تفصیلی سالانه به‌منظور حفظ و ارتقاء دانش عمومی و تخصصی و مهارت‌های لازم و هماهنگی بین رسته‌ها حداکثر تا سطح گردان (داخل) انجام می‌شود و در پایان آموزش، یگان‌ها مورد ارزیابی و آزمایش دسته، گروهان، گردان یا رده‌های هم‌تراز قرار می‌گیرند (آیین‌نامه آموزش یگانی ستاد کل ن. م، ۷: ۱۳۹۰).

### منظورهای آموزش یگانی

۱. ایجاد آمادگی رزمی همه‌جانبه یگانی برای نبرد نامتقارن با استکبار جهانی.
۲. افزایش و ارتقاء دانش نظامی فرماندهان و نیروهای تحت امر.
۳. ایجاد هماهنگی و تعامل گروهی برای اجرای مأموریت‌ها.
۴. شناخت و به فعلیت رساندن توانایی و قابلیت‌های عملیاتی یگان در اجرای مأموریت‌های مختلف.
۵. ایجاد برداشت‌های مشترک از مفاهیم و عملیات تاکتیکی (دکترین آمادگی یگانی ندسا، ۲۰۴: ۱۳۸۵).

### پیشینه‌های پژوهش

علی نژاد (۱۳۹۵) در پژوهشی خود به بررسی مؤلفه‌های اثربخش اجرای آموزش یگانی و ارائه الگوی بهینه آن پرداخت. این پژوهش با روش توصیفی تحلیلی صورت گرفت. بر پایه این نتایج مؤثرترین مؤلفه‌ها در اجرای آموزش یگانی از قبیل: توجه به هدف آموزش یگانی، وجود اراده همگانی در بین فرماندهان، ساختار و سازمان، تجهیزات کمک‌آموزشی و... شناسایی گردید.

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

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

یاوری بافقی و مرادی (۱۳۹۷) در پژوهش خود به مهارت محوری در نظام آموزش کارکنان ناجا پرداختند. این پژوهش با رویکرد کیفی صورت گرفت. بر پایه نتایج این پژوهش در نیازسنجی، افزایش ساعات برنامه درسی، نظام‌مند شدن اسناد طرح درس، شکل‌گیری دستور کار، افزایش طول دوره‌ها، جذب تخصصی اساتید، توسعه امور کارگاهی، هدفمند شدن کارورزی و تقویت ارزشیابی تغییرات مناسبی صورت گرفت.

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

نجفی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود به احصای مؤلفه‌های اثربخش در اجرای آموزش تخصصی یگانی در ناجا پرداختند. این پژوهش با روش توصیفی تحلیلی صورت گرفت. بر پایه نتایج این پژوهش مؤثرترین مؤلفه‌ها برای اجرای اثربخش آموزش یگانی در ناجا ارائه گردید.

شکیباراد و اکبری (۱۳۹۸) در پژوهش خود به آسیب‌شناسی آموزش‌های مهارت‌محور در هیئت‌های آموزش تجهیزات یگانی در نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداختند. این پژوهش با رویکرد کیفی صورت گرفت. بر پایه نتایج این پژوهش مشخص گردید که عوارض و آسیب‌های موجود در ابعاد محتوایی، زمینه‌ای و ساختاری موجب گردیده که خروجی مناسب

به یگان‌های عملیاتی ارائه نگردد که در پایان آسیب‌ها به‌درستی شناسایی و سازوکار مناسب ارائه گردید.

نطاق پور نوری و دین‌دار (۱۳۹۹) در پژوهش خود به شیوه‌های کارایی آموزش یگانی رزم در شرایط ویژه پرداختند. این پژوهش با روش توصیفی پیمایشی صورت گرفت. بر پایه نتایج این پژوهش مشخص گردید که افزایش کارایی وضعیت آموزش جنگ‌های نامنظم برای مقابله با تهاجم دشمنان فرا منطقه‌ای به میزان قابل توجهی مؤثر است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، از نظر الگوواره عمل‌گرا، از نظر رویکرد کیفی و از حیث هدف کاربردی است. به‌منظور شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر کیفیت آموزش، از چند سوپیه‌سازی (متون، اسناد و مصاحبه) استفاده گردید. این مطالعه بصورت مصاحبه بر اساس دیدگاه ۱۳ نفر از خبرگان نزاجا در حوزه آموزش یگانی و تحلیل متون و اسناد به اجرا درآمد. از نظر جنسیت همه خبرگان مرد هستند. از نظر سنی ۹ نفر کمتر از ۵۰ سال سن دارند و ۴ نفر نیز بالای ۵۰ سال هستند. از نظر تحصیلات ۹ نفر از خبرگان تحصیلات کارشناسی ارشد داشته و ۴ نفر دکتری دارند. درنهایت ۹ نفر بین ۲۰ تا ۲۵ سال سابقه کاری در حوزه آموزش یگانی داشته و ۴ نفر نیز بالای ۲۵ سال تجربه کاری دارند. مصاحبه با خبرگان تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. درنهایت ۱۳ نفر در این مطالعه شرکت کردند. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش بررسی متون، اسناد و مصاحبه نیمه ساختارمند استفاده شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه نیمه ساختارمند، بررسی اسناد و متون و با استفاده از فنون تحلیل مضمون و به‌وسیله نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل و نتایج حاصله علاوه بر درج در جدول مربوطه، در قالب شکل با استفاده از نرم افزار Mind map ترسیم شده است. بعد از توصیف داده‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش، سؤال‌های پژوهش از قبیل (۱) از نظر شما، ابعاد و مؤلفه‌های کیفیت آموزش یگانی کدام است؟ (۲) با توجه به تجربه کاری حضرتعالی در حوزه آموزش یگانی، عوامل مؤثر بر آموزش یگانی کدام است؟ به ترتیب ارائه شده است.

تحلیل داده‌های مربوط به سؤال یک: از نظر شما، ابعاد و مؤلفه‌های کیفیت آموزش یگانی کدامند؟

## جدول (۱) بخشی از مؤلفه‌های کیفیت آموزش یگانی نژاجا مستخرج از اسناد

منبع	مؤلفه‌ها
بر اساس آیین‌نامه آموزش یگانی، دستورالعمل استاندارد حوزه آموزش، شیوه‌نامه مدیریت دانش و بازبینی‌های آموزش یگانی ارتش ج.ا. ایران	پژوهش‌محور بودن آموزش‌ها
	استفاده از تجارب مستندسازی شده افراد بازنشسته
	ارائه فعالیت‌های پیشنهادی برای یادگیری بیشتر محتوا
	عدم تمرکز بر حفظیات
	عرضه مطالب تازه از طریق مطرح کردن موضوع‌ها و موقعیت‌های مرتبط با چالش‌های آجا
	میزان سهولت مطالعه متون برای فراگیران (از لحاظ تنوع مطالب، جدول‌ها، نمودارها، رنگ)
	میزان جذابیت متون برای فراگیران
	تناسب محتوا و متون با سرفصل برنامه دوره
	میزان کاربرد متون آموزشی در عرصه عمل
	تناسب محتوا و متون درسی باهدف دوره
	رویکرد فراگیر محور

## جدول (۲) مؤلفه‌های کیفیت در حوزه آموزش نظامی مستخرج از متون

منبع	مؤلفه‌های کیفیت در حوزه آموزش نظامی	ردیف
Scoppio, Covell, (2016)	تمرکز بر نیازهای متنوع فراگیران	۱
فلاح، ۹۵: ۱۳۹۶	اهمیت داشتن انگیزه فراگیران، تدریس ماهیت‌شناسی جنگ‌ها بر اساس رویکرد نوین، تمرکز بر مهارت‌آموزی بجای کسب دانش محض	۲
Janulaitienė, (2011)	تمرکز بر توسعه عملکرد منابع انسانی، داشتن تأسیسات و تجهیزات آموزش نبرد نزدیک	۳
Ma, Yuan and Li, (2013)	فقدان تنوع در ابزار ارزیابی آموزش	۴
طباطبایی و همکاران، ۵۴: ۱۴۰۱	سازمان‌دهی، برنامه درسی، منابع انسانی و منابع مطالعاتی برنامه درسی	۵
Constantinescu, (2014)	توانمندسازی فراگیران جهت انجام وظایف در موقعیت‌های جدید و مأموریت‌های رزمی همراه با رعایت اخلاقیات	۶
Sexfried and Ansmann, (2018)	مدیریت کیفیت، اهمیت داشتن سلسله‌مراتب در محیط‌های آموزشی	۷
Lu po, (2013)	اهمیت کیفیت خدمات به اساتید	۸
Owens, Kevin and et al. (2020)	استفاده از مدل آموزش مصنوعی و شبیه سازها متناسب با تهدیدات روز	۹

## جدول (۳) ابعاد و مؤلفه‌های کیفیت آموزش یگانی (ترکیب مصاحبه، متون و اسناد)

مؤلفه	بعد	ردیف
تخصص، مأموریت‌گرایی و مهارت محور	برنامه محتوایی و زمانی	۱-
تأکید بر شناسایی استراتژی و تاکتیک‌های دشمن در جنگ‌های نوین		
ترکیب آموزش‌های نظری و عملی و میزان کاربرد متون آموزشی در عرصه عمل		
محتوای بروز و استفاده از تجارب مستندسازی شده افراد بازنشسته		



ردیف	بعد	مؤلفه
		آینده محوری و نیازمحور بودن و عرضه مطالب تازه از طریق مطرح کردن موضوع‌ها و موقعیت‌های مرتبط با چالش‌های آجا
		تناسب آموزش‌ها با واقعیت‌های موجود
		داشتن مدل و متد آموزشی با رویکرد پژوهش محور
		زمان‌بندی مناسب کلاس‌ها
		رعایت نظم در زمان برگزاری کلاس‌ها
		تناسب تقویم اجرایی حوزه‌های مختلف
		رعایت برنامه سین
		شبیه‌سازی
۲	رویکردها و روش‌های آموزش	طراحی بازی جنگ و استفاده از آن در امر آموزش
		رویکرد فراگیر محور
		رویکرد یادگیری استراتژیک
		رویکرد یادگیری عمیق
۳	فضا، امکانات و تجهیزات آموزشی	فضای آموزشی
		امکانات و تجهیزات آموزشی
		امکانات و تجهیزات رفاهی
		تجهیزات نظامی و عملیاتی
۴	انتقال آموزش / پیاده‌سازی آموخته‌ها	میزان بهبود عملکرد فردی در نتیجه آموزش
		انتقال آموخته از کلاس درس به محیط واقعی
		قابلیت بهره‌برداری از آموخته‌ها در سایر رشته‌ها



شکل (۱) ابعاد کیفیت آموزش یگانی

تحلیل داده‌های مربوط به سؤال دوم: با توجه به تجربه‌کاری حضرتعالی در حوزه آموزش یگانی، عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش یگانی کدامند؟

جدول (۴) بخشی از عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش یگانی نزاچا مستخرج از اسناد

منبع	مؤلفه
بر اساس مفاد مندرج در	بازخورد دقیق به موقع و مناسب به یادگیرندگان

منبع	مؤلفه
آیین‌نامه آموزش یگانی و دستورالعمل استاندارد حوزه آموزش	مدرک تحصیلی (تخصصی و نظامی)
	تسلط به موضوع درسی
	ساعات تدریس موظف (حجم کاری)
	سابقه تدریس
	تجربیات جنگی و خدمت در یگان‌های عملیاتی
	توانایی انتقال مفاهیم و برقراری ارتباط با دانشجو
	ارائه خدمات مشاوره‌ای (تخصصی) به یادگیرندگان و دیگر اعضاء مجموعه
	رعایت سرفصل‌های آموزشی در تدریس عناوین
	آشنایی با اشکال مختلف نحوه ارزشیابی
	مهارت استفاده از تجهیزات آموزشی (فناوری آموزشی نوین)

### جدول (۵) عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش مستخرج از متون

ردیف	عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش	سال پژوهش	پژوهشگر
۱	چگونگی روش تدریس، سازمان‌دهی محتوای آموزشی، سازمان‌دهی فضای آموزشی و ارزشیابی کلاسی	۱۳۸۷	یمنی دوزی سرخابی و همکاران
۲	کارآمدی در آموزش، کارآمدی در ارائه محتوا، تعامل حرفه‌ای، توجه به رشد همه‌جانبه دانشجویان، احترام به همکاران، فضای بحثی مناسب در کلاس، احترام به کلاس و درنهایت ارزشیابی مناسب	۱۳۹۰	مطلبی فرد و همکاران
۳	تسلط استاد در درس مورد تدریس، صداقت در رفتار و گفتار، ارائه جذاب مطالب درسی و داشتن برنامه‌ریزی منظم برای ارائه درس	۱۳۹۰	گشمرود و همکاران
۴	سن، مرتبه علمی، سابقه تدریس	۱۳۹۱	غنچی و همکاران
۵	تناسب مطالب درسی با سطح فراگیران و تسلط استادان بر مطالب درسی و میزان تناسب امتحان و مطالب گفته‌شده	۱۳۹۲	امیدی و همکاران
۶	کیفیت دانشگاه از جمله مکان فیزیکی و برنامه درسی	۱۳۹۴	اناری نژاد و همکاران
۷	تعیین و بیان اهداف توسط اساتید، سازمان‌دهی کلاس، طراحی تدریس و نوع ارزشیابی	۱۳۹۴	حسن نتاج و همکاران
۸	طرح درس مطلوب، روابط انسانی، توجه به محیط یادگیری، انجام دقیق روش تدریس مناسب و ویژگی‌های شخصیتی مدرس	۱۳۹۳	سلیمی و رضانی
۹	مهارت‌های حرفه‌ای تدریس، قدرت ارتباط با دانشجو، تسلط بر مواد و محتوای درسی، ارزشیابی	۱۳۹۴	محمدی خانقاه و حسین زاده
۱۰	دانش پژوهی، ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های ارتباطی مدرسان	۱۳۹۵	هداوند و حیدری فر

ردیف	عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش	سال پژوهش	پژوهشگر
۱۱	توجه به سبک زندگی و تامین نیازهای محل کار پرسنل	2021	G. J. Mann and A. J Brinkley

جدول (۶) عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش یگانی (ترکیب مصاحبه، متون و اسناد)

ردیف	عامل	مؤلفه
۱	صلاحیت اساتید و مربیان	تسلط به موضوع درسی و توانایی انتقال مفاهیم و برقراری ارتباط با دانشجو
		علاقه‌مندی و انگیزه خدمت در یگان یا مراکز آموزشی
		رتبه علمی یا تجربه بودن در تخصص و داشتن تجربیات جنگی و خدمت در یگان‌های عملیاتی
		پایبندی به مقررات آجا و تعهدات سازمانی و ویژگی‌های ظاهری و شخصیتی اساتید
		تسلط به الگوها و روش‌های تدریس و فنون ارزشیابی
		تناسب مدرک و رسته و تناسب دوره‌های طولی و عرضی طی شده با موضوع تدریس
۲	ساختار سازمانی و ساختار حوزه آموزش	ساختار آموزشی چابک و تناسب ساختار سازمانی با مأموریت
		میزان استفاده از مشاوره تخصصی کارشناسان آموزش در بهبود فرایند آموزش (توسط سلسله‌مراتب)
		پیوند و همسویی نظام تربیت و آموزش با سایر نظام‌ها
		فعالیت‌های برون گروهی مدیر آموزش و تماس او با مسئولان مرکز آموزش برای توسعه نظام مورد ارزیابی
		آشنایی سلسله‌مراتب فرماندهی و مدیریت با مباحث تخصصی آموزش (نظارت، برنامه‌ریزی، اقتصاد، مدیریت، سیاست‌گذاری)
		تناسب شرایط کارکنان اداری و پشتیبانی با شرایط احراز مشاغل آنان
۳	فرهنگ سازمانی	ترکیب و توزیع افراد شاغل در نظام مورد ارزیابی
		نسبت دانشجویان به اساتید و کارکنان پشتیبانی
		رفتار محترمانه مسئولین یگان یا فراگیران و میزان سرعت انجام امور کارکنان در یگان
		میزان اعتماد متقابل میان همکاران
		حمایت فرماندهان ارشد
		تقدیر و حمایت از کارکنان در قبال حسن انجام‌وظیفه آنان
۴	قوانین و آیین‌نامه‌ها	یادگیری مستمر به‌عنوان یک ارزش در بین افراد
		میزان توجه و ارج‌گذاری به نخبگان یگان
		عدالت و انصاف
		دست‌کاری نمودن آیین‌نامه‌ها با توجه به مقتضیات زمانی
		اهرم‌های قانونی مانند ممنوعیت شغل دوم
		شفافیت و اجرای آیین‌نامه‌های داخلی در حوزه آموزش

ردیف	عامل	مؤلفه
۵	بودجه و اعتبار	رعایت توجه به علاقه و شایستگی افراد در ضوابط و شرایط انتخاب رسته
		تخصیص وجوه اعتبارات لازم و کافی به آموزش
		برآورد صحیح اعتبارات برای اجرا و امور پشتیبانی آموزش
		مصوب شدن اعتبارات برای اجرا و امور پشتیبانی آموزش
۶	نظام ارزشیابی، بازخورد و پایش مستمر	درآمدزایی و استفاده از عواید داخلی یگان و اختصاص به حوزه آموزش
		وجود شاخص و استانداردهای مدون برای سنجش کیفیت فرایند آموزش
		ارزیابی مستمر رضایت مدرسان از عملکرد فرمانده و ارائه بازخورد
		بازخورد مستمر از بازده آموزشها
۷	ویژگی یادگیرندگان	ارزیابی مستمر رضایت فراگیران از عملکرد مدرسان و ارائه بازخورد
		جامعیت در ارزیابی سطح یادگیری شناختی، نگرشی و رفتاری و عملکردی
		انگیزه و علاقه‌مندی یادگیرنده
۸	سیاست‌های منابع انسانی	آمادگی یادگیرنده
		خودکارآمدی یادگیرنده
		بهره‌گیری از اساتید بازنشسته خبره،
		استفاده از نظام استاندارد جذب و به‌کارگیری اساتید (شایسته‌سالاری در گزینش اساتید)
		حمایت مادی و معنوی از اساتید
		وجود شاخص‌های مدون ارزشیابی خط‌مشی‌ها از سوی مجریان آموزش‌های مهارتی
		در نظر گرفتن میزان یادگیری و انتقال یادگیری در سیستم پاداش و ارتقای افراد
		چگونگی تأمین مربیان و اساتید از طریق هم‌تاسازی و جایگزینی اساتید و مربیان فراهم بودن امکان رشد حرفه‌ای برای اساتید و کارکنان آموزشی
وجود نقشه راه در حوزه نظام مهارتی		



شکل (۲) عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش یگانی

## نتیجه‌گیری

مطالعات و تحقیقات انجام شده پیشین نشان داده که بین آموزش یگانی و انجام مأموریت یگان همبستگی مثبت بسیار قوی وجود دارد. نیروی انسانی بر اساس امکانات، مهارت‌ها، دانش، تخصص و نگرشی که از آموزش کسب کرده در طی مراحل گوناگون می‌تواند نقش مؤثری بر توانایی انجام مسئولیت‌ها داشته باشد. کارکنان سازمان در ابتدای امر ورود به سازمان با سطح دانشی از آموزش‌ها روبرو می‌شوند که در ظاهر با نمرات پایان‌ترم سطح یادگیری آن‌ها ارزیابی می‌شود. در مرحله بعد کارکنان با طی دوره‌های عرضی تخصصی با سطح دانش در یک حوزه تخصصی برخوردار می‌شوند. در مرحله نهایی آموزش یگانی این سطح تخصص را با در نظر گرفتن مؤلفه‌های آموزش، تجربه و تمرین به مهارت تبدیل می‌نماید تا در صحنه عمل که تقریباً همه‌چیز واقعی است یک نفر نیروی نظامی بتواند به بهترین نحو مأموریت واگذاری را اجرا نماید. حال برای ارتقاء سطح کیفیت آموزش یگانی نیاز به تعیین ابعاد و مؤلفه‌های کیفیت آموزش یگانی است که با توجه به وضعیت فرهنگی و شرایط بومی در نزاجا منجر به افزایش سطح مهارت در کارکنان به منظور انجام مأموریت صحیح و در کمترین زمان شود. در یک سازمان پویا و کارآمد، کارکنان احتیاج به آموزش‌های نو و مهارت‌های تازه دارند تا موفقیت حرفه‌ای خود را باز یابند و به آنچه برای آموزش با استانداردهای بالا لازم است مجهز شوند. از این رو آموزش‌های یگانی برای حرفه‌ای نمودن، توانمندسازی و افزایش مهارت‌ها با توجه به نیاز نزاجا ضرورتی انکارناپذیر است.

در این پژوهش، محقق با توجه به بررسی ادبیات نظری و پیشینه در داخل و خارج از کشور و با توجه به تجربه در این حوزه، ابعاد و عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش یگانی را که نقش بسزایی در امر آموزش دارد و باعث ارتقاء کیفی آن می‌شود، بررسی نمود. ولی اعتقاد دارد با توجه به بافت متفاوت آموزش یگانی در نزاجا، ابعاد و عوامل مؤثر استخراجی از سایر پژوهش‌ها شاید نتواند منجر به ارتقای کیفیت در آموزش یگانی شود. در این پژوهش با استفاده از نتایج سایر پژوهش‌های پیشین و با تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه، مطالعه متون و اسناد، ابعاد و عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش یگانی متناسب با بافت جامعه هدف مشخص گردید.

برای ارتقای کیفیت آموزش مذکور، با در نظر گرفتن مجموع ابعاد و مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش که در این پژوهش استخراج گردیده است، می‌توان با برنامه‌ریزی دقیق و تقویت این عناصر در یگان‌ها به آموزش یگانی بهینه که منجر به انجام مأموریت به شکل صحیح در کمترین زمان در راستای نیازمندی‌های عملیاتی یگان‌ها با افزایش سطح مهارت‌های حرفه‌ای

رزمی عمومی و تخصصی در افراد شود دست یافت که در نهایت توجه به این امر موجب ارتقای امنیت، افزایش توان رزمی و قدرت بازدارندگی در ج.ا. ایران خواهد شد.

### پیشنهادها

با عنایت به اینکه ابعاد، مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش یگانی احصاء شده است شکاف عملکرد کیفیت آموزش یگانی و تحلیل وضع موجود آموزش اشاره شده در قالب یک طرح تحقیقاتی طراحی گردد تا نتیجه آن وضع موجود آموزش یگانی را به درستی برای فرماندهان نیروی زمینی ارتش ج.ا. ایران ترسیم نماید. در ادامه می‌توان با ارائه مدلی برای کیفیت آموزش یگانی، سطح آموزش‌های مهارت محور را در نزاچا را ارتقاء داد. با توجه به سیاست‌های اعلامی از سوی معاونت تربیت و آموزش آجا مبنی بر گسترش بازی جنگ، می‌توان به منظور ارتقای کیفیت آموزش یگانی، طراحی آموزشی با رویکرد سناریو محور را در دستور کار قرار داد.

### قدردانی

از خبرگان توانمندی که در طول پژوهش، دانش خویش را سخاوتمندانه در اختیار محققان این پژوهش قرار دادند و استواری پژوهش حاضر بر مشارکت و دانش این بزرگواران قرار گرفته است بسیار سپاسگزاریم.

### منابع

- امیدی، رقیه، قبادی، کامل، قهرمانی، فریبا، حسینی، فاطمه؛ قلندری، مریم، قارلی پور، ذبیح‌الله، توسلی، الهه و چهره، هاشمیه. (۱۳۹۲). بررسی مقایسه‌ای اجرای طرح درس توسط اساتید در دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی شیراز. *مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی اسلام، ۲۱(۴): ۱۱۳-۱۰۷*.
- اناری نژاد، عباس، صادق نژاد، علی و مسلمی، زهرا. (۱۳۹۴). بررسی رابطه کیفیت محیط دانشگاه و عملکرد تحصیلی دانشجو معلمان دانشگاه فرهنگیان فارس، اولین همایش علمی پژوهشی روانشناسی، علوم تربیتی و آسیب‌شناسی جامعه. شیراز، دانشگاه شیراز.
- آیین‌نامه آموزش یگانی ستاد کل نیروهای مسلح. (۱۳۹۰): ۷.
- بهشتی پور، فرهمند. (۱۳۸۴). *بررسی میزان انطباق محتوای دروس تخصصی دافوس دریایی با مأموریت‌های ندسا از دیدگاه فرماندهان و مدیران ندسا*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده فرماندهی و ستاد، دانشگاه امام حسین (ع).
- پارسا معین، کوروش و یزدانی، ملیحه. (۱۳۹۸). رابطه بین آموزش حین خدمت با کارایی و اثربخشی کارکنان ناجا در شهر تهران، *فصلنامه آموزش در علوم انتظامی، ۶(۲۲): ۶۰-۱۱*.

- پیری زمانه، مسلم، قدمی، کاوه و نظر، علیرضا. (۱۳۹۷). تحلیل آسیب‌شناسی نظام آموزش مهارتی در ارتش ج.ا.ایران، فصلنامه آموزش در علوم انتظامی، ۶(۲۰): ۱۱۱-۱۲۰.
- تقی پور، احسان، ایران زاده، سلیمان و علوی متین، یعقوب. (۱۳۹۶). تأثیر آموزش‌های مهارتی حین خدمت در ارتقاء قابلیت اطمینان در صنایع دانش‌بنیان دریایی با نقش میانجی توانمندسازی منابع انسانی، فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی، ۴(۳): ۴۰-۳۰.
- حسن نتاج، فهیمه، تقی پورجوان، عباسعلی و سید علی پور، سید عباس. (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر افزایش کیفیت فعالیت‌های تدریس اساتید دانشگاه فرهنگیان استان مازندران، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی. مازندران، دانشگاه ساری.
- دبستانی، عبدالرضا. (۱۳۸۸). بررسی کارایی آموزش‌های مقدماتی و عالی رسته‌ای فرماندهان و ارائه الگوی بهینه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده فرماندهی و ستاد، دانشگاه امام حسین (ع).  
دکترین آمادگی یگانی ندسا (۱۳۸۵): ۲۰۴.
- رستمی، علی‌اکبر. (۱۳۷۷). بررسی اطلاعات رزمی دریایی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام حسین (ع).
- رشیدزاده، فتح اله و مرادیان، محسن. (۱۳۹۱). قوت‌ها و چالش‌های نظام آموزشی دانشگاه‌های افسری آجا، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت نظامی، ۱۲(۴۶): ۳۵-۶۳.
- رضایی، محمدرضا. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین توانمندسازی و بهره‌وری مدیران ناجا. (مورد مطالعه: معاونت تربیت و آموزش ناجا)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده الکترونیک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- سلیمی، جمال و رضانی، قباد. (۱۳۹۳). شناسایی مؤلفه‌های تدریس اثربخش و ارزیابی وضعیت تدریس (مطالعه موردی دانشگاه علمی کاربردی استان کردستان)، مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۴(۸): ۳۳-۶۱.
- شکیباراد، علی و اکبری، حسین. (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی آموزش‌های مهارت محور در هیئت‌های آموزش تجهیزات یگانی در نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه علوم و فنون نظامی دافوس آجا، ۱۵(۵۰): ۸۶-۶۷.
- طباطبایی، رحمان، جعفری، پیروش و جمالی، اختر. (۱۴۰۱). ارائه مدلی برای ارتقای کیفیت آموزش یگانی در ارتش ج.ا.ایران، رساله دکتری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.
- علی نژاد، پیمان. (۱۳۹۵). بررسی مؤلفه‌های اثربخشی اجرای آموزش یگانی در یگان‌های نیروهای مسلح و ارائه الگوی بهینه، فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی دانشکده و پژوهشکده دفاعی (دافوس سپاه)، ۱۵(۸۱): ۱۶۰-۱۳۵.

- غنچی، مستانه، حسینی، سید محمود و حجازی، یوسف. (۱۳۹۱). شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های تبیین‌کننده کیفیت تدریس از دیدگاه استادان پردیس‌های کشاورزی دانشگاه تهران، مجله پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی، ۳ (۱۵): ۳۱-۴۰.
- فلاح، محمد. (۱۳۹۶). ارائه مدلی برای ارتقای نظام آموزش عالی نهاجا، رساله دکتری. دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.
- فلاح، محمد، رشادت جو، حمیده. (۱۳۹۸). آینده‌نگاری کیفیت عملکرد دانشجویان آموزش عالی نظامی با استفاده از الگوریتم پیش‌بینی شبکه عصبی مصنوعی، فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، ۳۰ (۱۱۹): ۱۹۳-۱۷۹.
- گشمرده، رقیه، معتمد، نیلوفر و واحد پرست، حکیمه. (۱۳۹۰). دیدگاه‌های اساتید و دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی بوشهر در مورد ویژگی‌های یک استاد خوب، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۱۱ (۱): ۵۷-۴۸.
- محمدی خانقاه، محمد و حسین زاده، امید علی. (۱۳۹۴). تدوین و اعتبار یابی مدل تدریس اثربخش برای استادان دانشگاه تبریز، نشریه علمی پژوهشی آموزش و ارزشیابی (فصلنامه)، ۸ (۳۱): ۹۱-۷۷.
- مصاحبه با امیر معاونت تربیت و آموزش آجا. (۱۴۰۰).
- مطلبی فرد، علیرضا، نوه ابراهیم، عبدالرحیم و محسن زاده، فرشاد. (۱۳۹۰). بررسی و شناسایی نشانگرهای حرفه‌ای و اخلاقی در آموزش و تدریس از نقطه نظر دانشجویان کارشناسی ارشد، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۶ (۴): ۸-۱.
- نجفی، علیرضا، محکم کار، ایمان و حلاج، محمد مهدی. (۱۳۹۸) احصای مؤلفه‌های اثربخش در اجرای آموزش‌های تخصصی یگانی در ناجا، فصلنامه مطالعات مدیریت در آموزش انتظامی، ۳ (۴۷): ۸۶-۶۰.
- نطق پور، مهدی و دین‌دار، قدرت الله. (۱۳۹۹). شیوه‌های افزایش کارایی آموزش یگانی رزم در شرایط ویژه، دو فصلنامه پژوهش‌های علوم نظامی دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع)، ۱ (۲): ۱۰۸-۷۹.
- هداوند، سعید و حیدری فر، مهدی. (۱۳۹۵). شناخت و تحلیل عوامل اثرگذار در ارتقای کیفیت تدریس مدرسان، فصلنامه مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، ۹ (۳): ۶۰-۴۱.
- هویدا، رضا و حسین موسوی. (۱۳۸۷). فرایند بهبود کیفیت آموزشی از نظر اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های استان اصفهان: مقایسه‌ای بر اساس مقیاس AQIP، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۸ (۱): ۱۴۰-۱۳۲.
- یآوری بافقی، امیرحسین، مرادی، عزیز مراد. (۱۳۹۷). مهارت محوری در نظام آموزش کارکنان ناجا، فصلنامه آموزش در علوم انتظامی، ۵ (۲۰): ۱۵۲-۱۳۰.



- یمنی دوزی سرخابی، محمد و بهادری حضاری، مریم. (۱۳۸۷). مقایسه برخی عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش دوره‌های کارشناسی ارشد در دانشگاه‌های شهید بهشتی و صنعتی شریف، فصلنامه علمی پژوهشی انجمن آموزش عالی ایران، ۵(۱): ۷۷-۵۷.

- Constantinescu, M. (2014). Implications of information technology and communications (IT&C) introduction in education. *Journal of Defense Resources Management*. (JoDRM), 5(2), 153-158.
- Janulaitienė, N. (2011). Selection of candidates to the Military Academy of Lithuania: motivation aspects. *Tiltai*, (4), 155-165.
- Lupo, T. (2013). A fuzzy ServQual based method for reliable measurements of education quality in Italian higher education area. *Expert systems with applications*, 40(17), 7096-7110.
- Ma, Y. , Yuan, X. , & Li, D. (2013). Two-Tier Quality Supervision Mechanism for Education of Military Academies Based on System and Relationship Arrangement in New Period. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Green Communications and Networks*. 2012. (GCN 2012): Volume 2 (pp. 537-543). Springer Berlin Heidelberg.
- Mann, G. J. , & Brinkley, A. J. (2021). Life in the army reserves—the balance of work, training and physical activity: an ethnographic study. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 13(6), 990-1005.
- Owens, K. P. , Gupton, M. K. , Hellman, M. K. , Center, C. A. , & Goldberg, B. (2020). Re-Thinking the Tactical Small Unit Synthetic Training Model. In *Interservice/ Industry Training, Simulation, and Education Conference (ITSEC)*.
- Scoppio, G. , & Covell, L. (2016). Mapping Trends in Pedagogical Approaches and Learning Technologies: Perspectives from the Canadian, International, and Military Education Contexts. *Canadian Journal of Higher Education*, 46(2), 127-147.
- Seyfried, M. , & Ansmann, M. (2018). Unfreezing higher education institutions? Understanding the introduction of quality management in teaching and learning in Germany. *Higher Education*, 75, 1061-1076.