

بررسی میزان اثربخشی اجرای دوره‌های آموزشی همتاپرووری در رسته‌های عملیاتی ناجا

محمد علی عامری^۱، علیرضا حیدرنژاد^۲، خسرو نورمرادی^۳

از صفحه ۳۷ تا ۵۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۶/۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۸/۱۷

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی میزان اثربخشی دوره‌های همتاپرووری در حوزه رسته‌های عملیاتی ناجا انجام شده است. روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل دو دسته از کارکنان است: اول کارکنانی که فراگیران این دوره آموزشی بوده، و در مشاغل پیش‌بینی شده مشغول به کار شده‌اند و گروه دوم شامل مدیران، فرماندهان و معاونانی است که مافوق فراگیران بر عملکرد شغلی آنها نظارت دارند. تعداد جامعه آماری ۱۳۵ نفر و نمونه آن به صورت تمام‌شمار انجام شده است. در این پژوهش براساس الگوی کریک پاتریک از چهار نوع ابزار اندازه‌گیری استاندارد شامل پرسشنامه‌های واکنش، یادگیری، رفتار عمومی و رفتار تخصصی در مقیاس لیکرت استفاده شده است. برای تعیین روایی پرسشنامه از روش روایی محتوا استفاده شده است. سنجش پایایی، پرسشنامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ محاسبه شده که مقدار آن ۹۴ درصد است. نتایج نشان داد اجرای دوره‌های همتاپرووری در رسته‌های عملیاتی ناجا دارای اثربخشی بوده است. میزان اثربخشی دوره‌های همتاپرووری در رسته‌های عملیاتی بر رفتار عمومی فراگیران ۷۰ درصد، رفتار تخصصی ۴۷ درصد و بر رفتار عمومی و تخصصی ۷۷ درصد بوده است؛ در ضمن میزان رضایت فراگیران از اجرای دوره‌های آموزشی ۸۶/۴ درصد بوده است.

واژگان کلیدی

اثربخشی، ارزیابی، همتاپرووری، رسته‌های عملیاتی، دوره‌های آموزشی

۱. استادیار مدیریت پیشگیری از جرم دانشگاه علوم انتظامی امین و عضو هیئت علمی پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی ناجا. رایانامه: m.ali.ameri.h@gmail.com

۲. استادیار جامعه‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی و عضو هیئت علمی پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی ناجا. رایانامه: alirezahaydarnejad@gmail.com

۳. کارشناسی ارشد مدیریت فرماندهی و ستاد دانشگاه علوم انتظامی امین. رایانامه: bazresi_dtk@police.ir

۱. مقدمه

یکی از ویژگیهای اساسی سازمانهای جدید، شکل‌گیری آنها بر مبنای یادگیری است. بنابراین مدیران و کارکنان همواره در حال یادگیری هستند و مهارت‌های جدید کسب می‌کنند؛ چرا که قدرت هر سازمان متناسب با میزان آموزش دائمی مدیران و کارکنان آن است تا بتواند کارآمدی خود را در جهت تحقق اهداف برآورده سازد و این امر امکانپذیر نیست مگر با افزایش یادگیری (ابطحی، ۱۳۹۰، ص ۱).

نتیجه آموزش و بهسازی منابع انسانی امروزه به عنوان عاملی راهبردی به منظور حفظ و توسعه سازمان مطرح است؛ این ویژگی ایجاب می‌کند که از دیدگاهی نو بدان نگریسته، و فعالیتها و اقدامات لازم بر آن اساس طرحریزی، اجرا و ارزشیابی شود. باید به آموزش و هزینه‌های آن به عنوان نوعی سرمایه‌گذاری نگریسته شود.

ارزیابی یکی از مهمترین مراحل برنامه‌ریزی آموزشی است که اجرای صحیح آن اطلاعات بسیار مفیدی را درباره چگونگی طرحریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی در اختیار ما می‌گذارد و مبنای مفیدی برای ارزیابی عملکرد آموزشی دوره‌های آموزشی به ما می‌دهد؛ از این رو ارزشیابی آموزش فرایند جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای تعیین اثربخشی آموزش است. اثربخشی فوایدی است که سازمان و دانش‌آموختگان از آموزش دریافت می‌کنند. فواید آموزشی برای دانش‌آموختگان شامل یادگیری مهارت یا رفتارهای جدید برای سازمان می‌تواند شامل کاهش ضایعات، کاهش غیبت، افزایش ضریب ایمنی در محیط کار و رضایت مراجعان باشد. تعیین دقیق تأثیرات و نتایج یک دوره آموزشی بر شرکت‌کنندگان و تعیین دقیق چگونگی عملکرد آنها در بازگشت انتظامی به محل کار خود در سازمان، فرایندی پیچیده و مشکل است (ساعتچی، ۱۳۹۳، ص ۴۷).

ارزشیابی اصولی می‌تواند ما را از اثربخش بودن نتایج آموزشها آگاه کند. ارزشیابی بازخوردی ایجاد می‌کند که می‌توان با توجه به آن فهمید آموزشها در رسیدن به اهداف مورد نظر اثربخش بوده است یا خیر (عباسیان، ۱۳۸۵، ص ۵۳).

اجرای دوره‌های هم‌تاپرووری در ناجا، هزینه، زمان و ساعتها توان را از سازمان گرفته و مشکلات متعددی در راه اجرای این طرح وجود داشته است در حالی که پس از اجرای این دوره‌ها در این چند سال به نظر می‌رسد بررسی کارآمدی و اثر بخشی و نیز بازنگری در آن بر اساس نتایج بررسی اثربخشی، بسیار ضروری باشد؛ زیرا اکنون جای این سؤال وجود دارد که با این همه هزینه و صرف وقت تا چه میزان افرادی که این دوره‌ها را طی کرده‌اند، توانسته‌اند به تحقق اهداف سازمان کمک کنند. بنابراین سؤال اساسی تحقیق این است که دوره‌های هم‌تاپرووری چه میزان اثربخش بوده است.

۲. اهداف پژوهش

۱-۲. هدف اصلی

- بررسی میزان اثر بخشی اجرای دوره‌های هم‌تا‌پروری در رسته‌های عملیاتی ناجا

۲-۲. اهداف فرعی

۱. بررسی میزان رضایت فراگیران از اجرای دوره هم‌تا‌پروری در رسته‌های عملیاتی ناجا
۲. بررسی میزان یادگیری فراگیران ناشی از اجرای دوره هم‌تا‌پروری در رسته‌های عملیاتی ناجا
۳. بررسی میزان اثر بخشی دوره هم‌تا‌پروری بر عملکرد (رفتار عمومی و تخصصی) فراگیران در رسته‌های عملیاتی ناجا

۳. سوالات پژوهش

۱-۳. سؤال اصلی

- میزان اثربخشی دوره‌های هم‌تا‌پروری در رسته‌های عملیاتی چه اندازه است؟

۲-۳. سوالات فرعی

۱. میزان رضایتمندی فراگیران از آموزشها در طول دوره چه اندازه است؟
۲. میزان یادگیری فراگیران از آموزشها در دوره هم‌تا‌پروری چه اندازه است؟
۳. میزان تأثیرگذاری آموزشها بر عملکرد (رفتار عمومی و تخصصی) فراگیران چه اندازه بوده است؟

۴. پیشینه پژوهش

• درخشان (۱۳۹۱) در تحقیقی توصیفی- پیمایشی به ارزیابی اثربخشی دانش‌آموزان درجه‌داری رسته آگاهی مرکز آموزش علمی تخصصی شهید چمران ناجا با الگوی کرک پاتریک پرداخته و نتیجه گرفته است که ارزشیابی صلاحیت‌های رفتاری استادان ضعیف، میزان یادگیری فراگیران مطلوب، میزان تغییرات رفتاری و عملکرد فراگیران در مشاهده و توصیف، امور منابع و مخبران، آمادگی جسمانی، حفظ صحنه جرم، بازرسی نفر و خودرو، اماکن و گشت آگاهی ضعیف و برنامه تفصیلی اجرا شده با وضعیت موجود در حوزه دانش، مهارت و نگرش حرفه‌ای، وضعیت مطلوبی نداشته است و در نتیجه ادامه این وضعیت در آینده، موجب افزایش نیروهای فاقد کارایی و ضعیف شدن سطح عملکرد مطلوب خواهد شد و در نهایت به حیثیت سازمان خدشه وارد خواهد شد.

• میرایی مقدم (۱۳۹۳) در پایان‌نامه خود به "ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آگاه‌سازی رؤسای کلانتریها بر پیشگیری از وقوع بزهکاری نوجوانان" پرداخته است که بنا بر نتایج این تحقیق، اثربخشی برنامه‌های آگاه‌سازی رؤسای کلانتری مثبت ارزیابی شد. برنامه‌هایی از قبیل رعایت ادب و نزاکت، خوشرفتاری و خوشرویی با دانش‌آموزان و آراستگی ظاهری دارای بیشترین تأثیر، بوده و برنامه‌هایی از قبیل توانایی ارائه مطالب جامع و کامل و میزان استفاده از وسایل کمک آموزشی، کمترین تأثیر را در پیشگیری از بزهکاری داشته است.

• نعیمی فرد (۱۳۹۳) در پایان‌نامه خود به "بررسی میزان اثربخشی فرایند اجرای برنامه درسی دانش‌آموزان هنرستان بهیاری ناجا ورودی سال ۹۲" پرداخته است که با توجه به نتایج تحقیق، استفاده از وسایل کمک آموزشی در میزان اثربخشی فرایند اجرای برنامه درسی دانش‌آموزان هنرستان بهیاری ناجا در سطح بالایی تأثیرگذار است. از دیگر عوامل اثربخش به ترتیب می‌توان به فعالیتهای یاددهی، یادگیری، ویژگیهای شخصی و رفتاری معلمان، ویژگیهای خود فراگیران و داشتن طرحهای درسی مناسب و شایسته معلمان اشاره کرد.

• مایکل ال بیرز^۱ (۲۰۰۲) تحقیقی با عنوان "آموزش پلیس جامعه‌محور بر اساس نظریه ملی آموزش بزرگسالان بر محور تعامل با یادگیران در دانشگاه واش برن توپکا، کانزاس، ایالات متحده امریکا انجام داده و به این نتیجه دست یافته است که موضوعاتی در برنامه‌های آموزشی پلیس وجود دارد که به آموزش از طریق فنون رفتاری نیازمند است. اصولاً در مواردی لازم است که پلیس مهارتهای جدید مکانیکی را مانند شیوه‌های دفاعی، استفاده از باتون و روشهای رانندگی را فرا گیرد که برای دفاع، فنون رفتاری کارآمدتری است.

• سانتورا و ساروز^۲ (۱۹۹۵) سه مرحله متمایز را در تحقیقات مربوط به جانشینی رهبری در مطالعات جامع خود شناسایی نمودند. دهه ۱۹۶۰ مرحله ظهور مطالعات این حوزه بود که در آن توجه محققان بر خاستگاه جانشین، ارتباط اندازه سازمان و میزان جانشینی و عملکرد سازمان پس از جانشینی متمرکز بود. در دهه ۷۰ یا مرحله رشد مطالعات، تلاشهای محققان علاوه بر خاستگاه جانشین بر ویژگیهای جانشین، تناوب انتخاب جانشین، ارتباط جانشینان و هیأت مدیره و چارچوب و گونه‌شناسی جانشینی متمرکز بود. در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ یعنی مراحل مرور مطالعات و رشد فزاینده تحقیقات مربوط، محققان، حوزه‌هایی مانند واکنش بازار سهام به تغییر مدیریت سازمان، برنامه جانشین‌پروری، فرایند جانشین‌پروری، نتایج جانشینی و تطابق مدیران را مورد

1. Maikel el berez

2. Santura&sarvaz

توجه قرار دادند. همان طور که مشخص است، نیاز به برنامه‌ریزی ساختارمند برای جانشین‌پروری و نگاه فرایندی به آن از دهه ۸۰ به بعد مورد توجه خاص قرار گرفته است.

۵. مبانی نظری پژوهش

در نظام آموزشی پیشرفته دنیا، اهداف و فعالیتهای سازمانها پیوسته مورد ارزیابی قرار می‌گیرد تا امکان طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی اثربخش افزایش یابد. بنابراین، لازم است پلیس، توانایی و مدیریت مهارتهای لازم را به منظور اطمینان از اثربخشی مأموریتها و استفاده مؤثر از منابع محدود را به دست آورد. از آنجا که مدیریت، فرایندی نیست که به پایان برسد، آموزش نیز باید مرتباً به روزرسانی، و دوره‌های جدیدی در آن گنجانده شود. آموزش مکمل برای نظریه‌های پایه و نظری، باید با نیازهای محیطی منطبق باشد. در بسیاری از مواقع، عناوین و ساختار آموزشی به شغل و ویژگیهای شغلی بستگی دارد که توسط ادارات جمع‌آوری شده است (فیلث، ۲۰۰۲، ص ۸۹). مستروفسکیوریتی (۱۹۹۵) به این مطلب اشاره می‌کنند که حتی بهترین کیفیت آموزش نظری با توجه به فشار کاری و هم‌چنین فرهنگ رایج سازمانی که توسط افسران قدیمی ترویج می‌شود براهتی رنگ می‌بازد. وقتی کارکنان آنچه را در آموزشها مطرح می‌شود با دنیای واقعی متفاوت می‌بینند در کار خود احساس بیهودگی می‌کنند و حس عیب‌جویی و بدگمانی در آنها رشد می‌کند و به دنبال راه‌های رسمی و غیررسمی گریز از این موقعیت هستند؛ بنابراین تغییرات نه تنها لازم است که در استخدام، گزینش و برنامه‌های آموزشی رخ دهد بلکه باید در محیط سازمانی نیز اتفاق افتد (کوثری، ۱۳۹۳، ص ۱۲۱).

از طرفی، الگوهای متعددی برای ارزیابی و سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی وجود دارد که یکی از مهمترین و پرکاربردترین آنها، الگوی چهار سطحی کرک پاتریک است. این الگو با رویکرد ارزشیابی مبتنی بر هدف با بهره‌گیری از چهار پرسش ساده، سطوح ارزشیابی چهارگانه‌ای را پدید می‌آورد که از طریق آن، امکان سنجش واکنش (نگرش)، یادگیری (دانش)، رفتار (فردی و اجتماعی) فراگیران و نتایج دوره‌های آموزشی ایجاد می‌شود.

واکنش، چگونگی احساس شرکت‌کنندگان را در مورد برنامه آموزش اندازه‌گیری می‌کند. این پیامی‌ها به دنبال دریافت نظر فراگیران آموزشی درباره آموزش، برنامه درسی، تکالیف درسی، مواد و تجهیزات آموزشی، کلاس یا وسایل و محتوای دوره‌های آموزشی است.

یادگیری، میزان فراگیری مهارتها، روشها و واقعیت‌های دوره آموزشی را تعیین می‌کند. رفتار، چگونگی و میزان تغییرات رفتاری فراگیران را در اثر شرکت در دوره‌های آموزشی معین

می‌کند که می‌توان آن را با ارزیابی در محیط واقعی کار یا نظر سنجی از مدیران مافوق روشن ساخت.

نتایج، میزان تحقق اهدافی است که مستقیم با سازمان مرتبط است. اندازه‌گیری و ارزیابی این سطح بسیار مشکل است و در آن شواهدی از نتایج از قبیل کاهش هزینه‌ها، دوباره‌کاریها، افزایش کیفیت خدمات و غیره بررسی می‌شود (پاتریک، ۲۰۱۱، ص ۷۹).

شایان توجه است که کاربست الگوی پاتریک در سطوح اول و دوم نسبتاً ساده است؛ ولی در سطوح سوم و چهارم پیچیده‌تر می‌شود و این شاید دلیل کاربری زیاد سطح اول و دوم این الگو است.

از سوی دیگر به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران علوم روانشناسی، جامعه‌شناسی و مدیریت، یادگیری مفهوم و فرایندی چند بعدی است که ابعاد آن به یکدیگر وابسته، و تحقق این مفهوم در قالب فراگیر آموزشی، مستلزم بروز تغییرات رفتاری است. بر این اساس به اعتقاد کرت لوین می‌توان فرایند یادگیری را در چهار بعد تغییر در دانش، نگرش، رفتار فردی و رفتار اجتماعی خلاصه کرد. با عنایت به این مباحث و به منظور بررسی میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی تخصصی- تکمیلی بر سطح یادگیری کارکنان انتظامی بیرجند و ارائه راهکارهای بهینه، محقق در نظر دارد که از الگوی چهار سطحی کرک پاتریک به عنوان قالب اصلی پژوهش و دیگر نظریه‌های مرتبط و هم‌سنخ با موضوع از جمله دیدگاه کرت لوین در حوزه یادگیری استفاده کند؛ در عین حال، لازم به ذکر است به دلیل تفاوت‌های بسیار اساسی در دوره‌های آموزش ضمن خدمت پلیس در مقایسه با دیگر سازمانها و هم‌چنین وجود وضعیت خاص در اجرای این دوره‌ها، کاربست الگوی کرک پاتریک با توجه به ویژگیهای نظام آموزش ضمن خدمت پلیس خواهد بود. بدیهی است این مهم نیازمند برنامه‌ریزی بسیار دقیق علمی است. از طرفی با وجود چنین ویژگیهایی در بافت آموزشهای تخصصی- تکمیلی پلیس، پیش شرط اساسی تحقق اثربخشی و کارآمدی آموزشی، مستلزم برنامه‌ریزیهای دقیق آموزشی و تهیه و تأمین امکانات، تجهیزات و فضای آموزشی مناسب و هم‌چنین استفاده از استادان صاحب‌نظر، توانمند و دارای صلاحیت علمی متناسب با نیازهای آموزشی سازمان پلیس خواهد بود (پورصادق، ۱۳۹۱، ص ۷۵).

هنری فایول جزء اولین نویسندگانی بود که نیاز سازمان جهانی به هم‌تاپرووری را تشخیص داد. این دانشمند مدیریت تلاش کرد تا رهبران سازمان را از اهمیت اطمینان به ثبات در نیروی کار خود آگاه سازد. نظریه‌های وی در حیطه هم‌تاپرووری نشان داد که ناتوانی در جهت آماده کردن نیروی کار آینده، به پر کردن نامناسب پستهای بلا‌تصدی منجر می‌شود (کولین^۱، ۲۰۰۷، ص ۸۵).

اندیشه هم‌تا‌پروری و الگوی ابتدایی آن بعد از تشخیص نیاز به هم‌تا‌پروری توسط فایول، از ارتش گرفته شد. برای هر فرد حائز اهمیت بود که توانایی ورود سریع به ارتش را داشته باشد بعد از جنگ جهانی دوم، جامعه تجاری به علت میزان چشمگیر مرگ و میر مدیران در محیط کار بر برنامه‌ریزی تمرکز کرد. الگوی سنتی هم‌تا‌پروری به طور عمده بر گروه‌های رهبری در نمودار سازمانی متمرکز بود. مدیران ارشد و میانی، افرادی را که بیشترین توانایی جایگزینی را داشتند در سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی شناسایی، و پیش‌بینی می‌کردند چه زمانی آنها آماده‌اند به بالای نردبان سازمانی حرکت کنند (دی‌مای، ۲۰۰۸، ص ۴۳).

علاوه بر تعیین مجموعه مهارت‌ها و دانش مورد نیاز تصدی شغل، بسیار ضروری است که برنامه هم‌تا‌پروری برای فراهم آوردن فرصت رشد و توسعه کارکنان، روش و برنامه‌ای داشته باشد. تجربه و توصیه‌های پژوهشگران در این مورد اینجا بررسی شده است. توسعه می‌تواند از طریق تکالیف شغلی و آموزش، گردش شغلی و جلسه‌های بررسی آموخته‌ها، امکان کار نزدیک با مدیران کلیدی، قائم مقام بودن برای مدیر فعلی و برنامه رسمی مربیگری باشد. بیشتر مقالات برای توسعه، تجربه زمان کار شامل تعریف طرح‌های خاص و مأموریت‌های مشکل و گردش شغلی را بهترین روش توصیه کرده‌اند. برنامه هم‌تا‌پروری باید شامل مسیر شغلی فرد باشد؛ یعنی برای نامزدها ارتقای موقعیت فعلی و موقعیتی که دوست دارند، مشخص و معین شده باشد. هم‌چنین باید مشخص باشد که برای رسیدن به آن، چه مهارت‌ها و توانایی‌هایی مورد نیاز است. در طراحی مسیر، اهداف، علایق و خواسته‌های نامزدها نیز باید مد نظر قرار گیرد. به طور کلی چهار الگو برای توسعه شکل گرفته است که می‌توان یکی از آنها یا ترکیبی از آنها را به کار گرفت.

الگوی اول- گردش شغلی

در بسیاری از سازمانها این اعتقاد هست که برای رفتن به جایگاه بالاتر و تجربه کردن مجموعه‌ای از کارها ضروری است. در این سازمانها با تغییر جایگاه جانشینان هر ۱۸ تا ۳۶ ماه در گستره‌ای از جایگاه‌ها، کار در وظایف گوناگون، کار برای مربیهای کلیدی سازمان و کار در حیطه‌ای با اختیارات تصمیم‌گیری زیاد سعی بر آماده‌سازی آنها می‌شود. این رویکرد مشکلاتی دارد:

- ۱- دوره ماندگاری استعدادها در سازمان، روند نزولی و به سمت کوتاه شدن دارد. بنابراین جانشینان باید سریعتر آماده شوند و زمان زیادی برای گردشهای شغلی گسترده و جامع در دسترس نیست.
- ۲- در بسیاری از موارد، پراکندگی جغرافیایی مانع می‌شود که استعدادها گردشها را بپذیرند.
- ۳- معلوم نیست که آیا تصدی مشاغل فعلی برای کار در آینده‌ای نامعلوم، شیوه

آموزش خوبی باشد و هم چنین معلوم نیست شغلی که فرد در حال حاضر برای آن آماده می‌شود پنج تا ده سال دیگر باشد.

الگوی دوم- مخزن استعدادها

رویکرد دیگر توسعه مخزنی از افراد است که آموزشهای عمومی و نه مختص یک شغل خاص را دیده باشند؛ به این ترتیب در صورت نیاز سازمان و بنابر موقعیت، می‌توان این افراد را در جای مناسب به کار گرفت. با این رویکرد سازمانها استعدادهای خود را به سمت پذیرش طرحهای گوناگون، نام نویسی در دوره‌ها و بهره‌گیری از فرصتهای پیش آمده سوق می‌دهد. هرگونه کار در زمینه گروه‌های میان وظیفه‌ای، فناوریهای جدید و فرصت شبکه‌سازی سبب می‌شود تا فرد جانشین بتواند خود را برای رهبری و مدیریت نامعلوم آینده آماده سازد. مشکل این روش این است که بسختی می‌توان مسیر مطمئن رو به بالایی برای استعدادهای مخزن برنامه‌ریزی کرد؛ چون جایگاه بعدی فرد مشخص نیست و بستگی به خالی شدن جایگاه‌ها بصورت موردی وجود دارد. از سوی دیگر سازمانهای دیگر براحتی می‌توانند استعدادهای پرورش‌یافته را جذب کنند که از آنها استفاده مؤثر نمی‌شود.

الگوی سوم- خرید استعداد از بازار

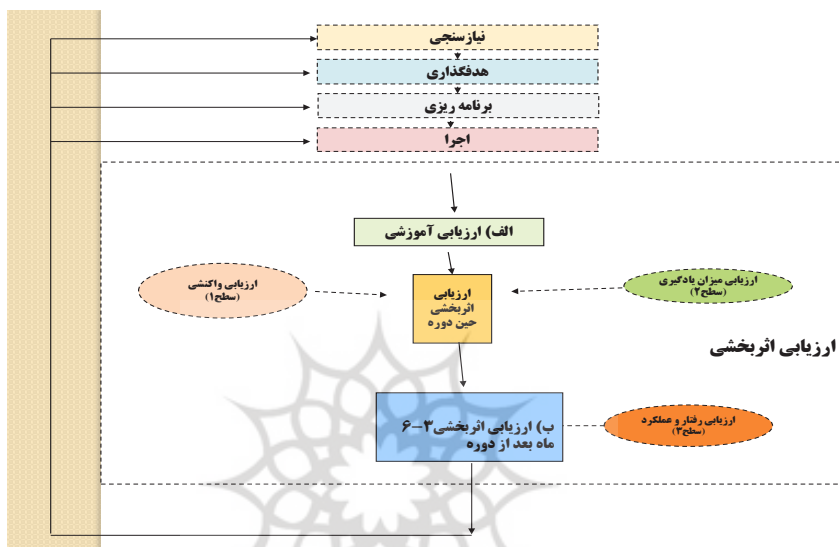
برخی از این عقیده طرفداری می‌کنند که استعدادها را در بازار کار جستجو کنیم؛ زیرا به وسیله دیگران آموزش داده شده است. باید توجه کرد که این عقیده چیزی جدا از این عقیده است که غیرممکن است ما همه مدیران و رهبران آینده را در داخل سازمان پیدا کنیم. مشکل این روش عدم همخوانی و پرورش استعداد در فرهنگ سازمان جدید است که ممکن است از کارایی وی بکاهد.

الگوی چهارم- تمرکز بر مخزن محدود

بر اساس یافته‌های بریسکو و درف بسیاری از شرکتهای موفق از ترکیب الگوی اول و دوم استفاده می‌کنند. به هر حال شرکتهای سعی می‌کنند اندازه مخزن خود را به افرادی محدود کنند که هم استعداد جانشین شدن را دارند و هم در داخل سازمان باقی می‌مانند. روشهای توسعه جانشینان شامل استفاده از مربیان داخلی و خارجی، کلاسهای داخلی و خارجی، مراکز ارزیابی، کمیته‌های ویژه کاری و مأموریت ویژه مشکل است (ناصری فر و همکاران، ۱۳۹۰).

۵-۱. الگوی مفهومی پژوهش

با عنایت به نیازسنجی آموزش برای کارکنان و اثربخشی اجرای دوره می‌توان گفت الگوی ارائه شده، چگونگی اثربخشی آموزش را با توجه به مطالب ارائه شده معین کرده است؛ لذا در این پژوهش الگویی که ارائه می‌شود، نقش دروس هم‌تا‌پروری را بر افزایش دانش، بهبود نگرش و توسعه مهارت دانش آموخته‌ها را در ارزیابی و ارزشیابی مشخص می‌کند.



شکل (۱): الگوی مفهومی پژوهش

۶. روش‌شناسی پژوهش

تحقیق به لحاظ چگونگی، توصیفی-پیمایشی است؛ چون در حالت واقعی محیط انجام می‌شود و از نظر جمع‌آوری داده‌ها پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی است. سؤالات تحقیق از طریق میدانی (پیمایشی) با توجه به روشهای آماری مربوط مورد سنجش قرار می‌گیرد. برای سنجش نظری تحقیق از مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی اسناد و مدارک شامل کتابها، مقالات و جستجو در شبکه اینترنت استفاده شد. با توجه به ماهیت تحقیق از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شد. جامعه آماری شامل دو دسته از کارکنان است: اول کارکنانی که فراگیران این دوره آموزشی بوده؛ و در مشاغل پیش‌بینی شده مشغول به کار شده‌اند و گروه دوم شامل مدیران، فرماندهان و معاونانی است که مافوق فراگیران بر عملکرد شغلی آنها نظارت دارند. تعداد جامعه آماری ۱۳۵ نفر و نمونه آن به صورت تمام‌شمار است. در این پژوهش بر اساس الگوی کریک پاتریک از چهار نوع ابزار اندازه‌گیری استاندارد شامل پرسشنامه‌های واکنش، یادگیری، رفتار

عمومی و رفتار تخصصی در مقیاس لیکرت استفاده شده است. برای تعیین روایی پرسشنامه از روش روایی محتوا استفاده شده است. سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ محاسبه شده که مقدار آن ۹۴ درصد است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و نمودار دایره ای) و آمار استنباطی (آزمون تی تک نمونه ای و تی زوجی، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، تحلیل رگرسیون) استفاده شده است.

۷. تجزیه و تحلیل داده‌ها

۷-۱. اطلاعات جمعیت شناختی

تجزیه و تحلیل اطلاعات در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد که نتایج نشان داد با توجه به اینکه ۸۴/۴ درصد کارکنان در گروه سنی ۴۰-۳۱ سال قرار دارند، می‌توان نتیجه گرفت که سازمان از نیروهایی جوان سود می‌برد. از سوی دیگر تقریباً ۸۲/۲ درصد فرماندهان در گروه سنی ۵۰-۴۱ سال قرار دارند که معمولاً در این سنین آنان با توجه به برخورداری از نیروی جوانی و علاقه‌مندی و تجربه زیاد به حداکثر کارایی می‌رسند؛ لذا به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که فرماندهان در انتقال تجربه به دانش‌آموختگان با توجه به اینکه افرادی جوان و پرتوان و البته با تجربه‌ای هستند، مناسبند.

از نظر تحصیلات، همان طور که در فصل قبل اشاره شد، بیشتر دانش‌آموختگان (قریب به ۸۳٪) تحصیلات کارشناسی دارند. از نظر سنوات خدمت نیز بیشترین سن خدمتی فراگیران با ۸۹/۶ درصد ۲۰-۱۱ سال است. با بررسی جایگاه شغلی دانش‌آموختگان مورد مطالعه بیشترین آنان در جایگاه شغلی سرگردی با ۳۹/۳ درصد می‌هستند و با بررسی درجه دانش‌آموختگان مورد مطالعه، بیشتر آنان در درجه سرگردی با ۵۱/۹ درصد قرار دارند و این نشان می‌دهد اجرای دوره‌ها با تمرکز بر دارندگان حداقل تحصیلات کارشناسی و درجه سرگردی و مشاغل مدیریتی میانی صورت گرفته است.

۲-۷. یافته‌های پژوهش

سؤال: میزان تأثیرگذاری آموزشها در رسته‌های عملیاتی بر عملکرد (رفتار عمومی و تخصصی) فراگیران چقدر است؟

جدول(۱): مقایسه میزان تأثیرگذاری آموزشهای فراگیران بر رفتار عمومی و تخصصی

اندازه اثر (درصد)	سطح معنی داری	T	درجه آزادی	انحراف معیار	اختلاف میانگین	بعد از حضور در دوره (میانگین \pm انحراف استاندارد)	قبل از حضور در دوره (میانگین \pm انحراف استاندارد)	زمان بررسی گویه‌ها
۹۳	۰/۰۰۰	-۶/۹۸	۱۲	۰/۴۶	-۰/۸۹	۴/۱۵ \pm ۰/۴۷	۳/۲۶ \pm ۰/۱۶	پیشگیری
۷۷	۰/۰۰۰	-۷/۵۲	۱۷	۰/۴۶۲	-۰/۸۲	۴/۲۱ \pm ۰/۵۳	۳/۳۹ \pm ۰/۱۶۲	فرماندهی
۶۱	۰/۰۰۰	-۷/۲۲	۱۹	۰/۵۴۵	-۰/۸۸	۴/۲۲ \pm ۰/۴۳	۳/۳۴ \pm ۰/۱۶۸	عملیات
۱۲۱	۰/۰۰۰	-۹/۱۰	۱۶	۰/۳۹۹	-۰/۸۸	۴/۱۱ \pm ۰/۱۶۲	۳/۲۲ \pm ۰/۴۴	اطلاعات
۴۵	۰/۰۰۰	-۶/۰۱	۱۶	۰/۶۱۵	-۰/۸۹	۴/۰۵ \pm ۰/۴۱	۳/۱۵ \pm ۰/۱۶۴	مواد مخدر
۵۲	۰/۰۰۰	-۶/۰۸	۱۵	۰/۴۸۷	-۰/۷۴	۴/۰۲ \pm ۰/۳۸	۳/۲۸ \pm ۰/۴۶	راهور
۹۰	۰/۰۰۰	-۷/۹	۱۶	۰/۳۴۷	-۰/۶۶	۴/۰۴ \pm ۰/۵۱	۳/۳۷ \pm ۰/۴۷	آگاهی
۱۲۸	۰/۰۰۰	-۹/۳۹	۱۶	۰/۴۳۵	-۰/۹۹	۴/۱۹ \pm ۰/۴۷	۳/۲ \pm ۰/۱۶۹	مرزبانی
۷۷	۰/۰۰۰	-۲۰/۷۲	۱۳۴	۰/۴۷۴	-۰/۸۴	۴/۱۳ \pm ۰/۴۸	۳/۲۸ \pm ۰/۵۸	کل

در جدول، نتایج میزان تأثیرگذاری آموزشها بر رفتار عمومی و خصوصی فراگیران رسته‌های عملیاتی با آزمون تی زوجی (تغییرات میزان توان و مهارت عمومی- بصیرت و تخصصی افراد بعد از حضور در دوره نسبت به قبل از دوره) نشان داده شده است. همانطور که مشاهده می‌شود در تمام گویه‌ها نتایج سطح معنی دار از ۰/۰۱ کوچکتر است ($\text{sig} \leq .01$)؛ لذا با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت دوره‌های همتاپرووری بر رفتار عمومی- بصیرت و تخصصی فراگیران تأثیر زیادی داشته است. بیشترین میزان در قیل از حضور در دوره با میانگین با ۳/۳۹ به رسته فرماندهی و کمترین آن با ۳/۱۵ به رسته مواد مخدر مربوط است. بیشترین میزان آموزش در بعد از حضور در دوره با میانگین با ۴/۲۲ به رسته عملیات و کمترین آن با ۴/۰۲ به رسته راهور مربوط است. بیشترین اندازه اثر با ۱۲۱ درصد به رسته اطلاعات و کمترین آن ۴۵ درصد به رسته مواد مخدر مربوط است.

سؤال: میزان اثربخشی دوره‌های هم‌تاپروری در رسته‌های عملیاتی چقدر است؟

جدول (۲): میزان اثر بخشی دوره های همتا پروری

اندازه اثر	سطح معنی داری	t	انحراف معیار	اختلاف میانگین (قبل و بعد از دوره)	گویه
۲/۴	۰/۰۰۰	-۲۷/۱۷	۰/۴	-۰/۹۷	میزان یادگیری
۱/۷	۰/۰۰۰	-۲۰/۶۰	۰/۴۷۳	-۰/۸۴	رفتار عمومی
۱/۴۷	۰/۰۰۰	-۱۷/۲۹	۰/۵۷۵	-۰/۸۵	رفتار تخصصی
۱/۷۷	۰/۰۰۰	-۲۰/۷۲	۰/۴۷۴	-۰/۸۴	رفتار عمومی و تخصصی

در جدول (۲) نتایج میزان اثربخشی دوره هم‌تاپروری بر میزان یادگیری، رفتار تخصصی و رفتار عمومی فراگیران نشان داده شده است. همان طور که مشاهده می‌شود در تمام گویه‌ها نتایج سطح معنی‌دار از ۰/۰۱ کوچکتر است ($\text{sig} \leq 0.01$)؛ لذا با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت دوره‌های هم‌تاپروری مدیران اثر بخش بوده است. برای سنجش اندازه اثر از فرمول نسبت اختلاف میانگین به انحراف معیار استفاده شده است. چنانچه این نسبت از ۰/۲ کمتر باشد، میزان اثر کم، بین ۰/۲ تا ۰/۵ میزان اثر متوسط، بین ۰/۵ تا ۰/۸ زیاد و بیش از ۰/۸ خیلی زیاد است.

همان گونه که در جدول مشاهده می‌شود در هر سه گویه، میزان یادگیری، رفتار تخصصی و رفتار عمومی اندازه اثر از یک بیشتر است که نشان‌دهنده اثر بخشی زیاد دوره‌های هم‌تاپروری است. برای تعیین میزان اثربخشی دوره‌های هم‌تاپروری در رسته‌های عملیاتی بر یادگیری فراگیران از نسبت اختلاف میانگین (بعد از دوره و قبل از دوره) بر انحراف معیار مشترک استفاده شده که این نسبت ۲/۴ برابر و یا به عبارت دیگر ۱۴۰ درصد بوده است. این میزان اثر بر رفتار عمومی فراگیران ۷۰ درصد، رفتار تخصصی ۴۷ درصد و بر رفتار عمومی و تخصصی ۷۷ درصد بوده است. در ضمن میزان رضایت فراگیران از دوره‌های آموزشی ۸۶/۴ درصد بوده است.

سؤال اول: میزان رضایتمندی فراگیران از آموزشها در طول دوره چه اندازه است؟

نتایج میزان رضایت فراگیران از اجرای دوره هم‌تاپروری در رسته‌های عملیاتی با آزمون تی نمونه نشان داده شده است. بنابراین میزان رضایت فراگیران از دوره‌های آموزشی ۱۶ درصد گزینه عالی، ۳۹/۲ درصد خیلی خوب و ۳۱/۲ درصد خوب، ۱۱/۶ درصد متوسط و ۲ درصد ضعیف ارزیابی شده است؛ یعنی در مجموع ۸۶/۴ درصد از فراگیران از اجرای دوره‌های آموزشی رضایت داشتند. بیشترین میزان رضایت فراگیران از اجرای دوره‌های هم‌تاپروری با میانگین ۳/۹۷ به رسته اطلاعات و کمترین آن با ۳/۳۳ به رسته عملیات مربوط است.

سؤال دوم: میزان یادگیری فراگیران از آموزش‌های دوره هم‌تا‌پرووی چه اندازه است؟

نتایج میزان یادگیری فراگیران ناشی از اجرای دوره هم‌تا‌پرووی در رسته‌های عملیاتی نشان می‌دهد که بیشترین میزان یادگیری در دوره با میانگین $4/42$ به رسته اطلاعات و کمترین آن با $4/14$ به رسته مرزبانی مربوط است.

نتایج میزان یادگیری فراگیران ناشی از اجرای دوره هم‌تا‌پرووی در دوره به تفکیک دروس با میانگین $4/27$ به دروس بصیرت و کمترین آن با $4/21$ به دروس عمومی مربوط بوده است. برای تعیین میزان اثربخشی دوره‌های هم‌تا‌پرووی در رسته‌های عملیاتی بر یادگیری فراگیران از نسبت اختلاف میانگین (بعد از دوره و قبل از دوره) بر انحراف معیار مشترک استفاده شده که این نسبت $2/4$ برابر و یا به عبارت دیگر 140 درصد بوده که در ارتقای میزان یادگیری فراگیران تأثیر چشمگیری داشته است.

سؤال سوم: میزان تأثیرگذاری آموزشها بر عملکرد (رفتار عمومی و تخصصی) فراگیران چه اندازه بوده است؟

برای بررسی سؤال از دو دیدگاه قبل و بعد از دوره نظر فرماندهان بلافاصل آنها بعد از دانش‌آموختگی و هنگام کار با استفاده از هر کدام، یک پرسشنامه 40 سؤالی میزان اثربخشی دروس ارائه شده سنجیده شد که بیشترین میزان تأثیرگذاری بر رفتار عمومی و تخصصی با میانگین $4/22$ به رسته عملیات و کمترین آن با $4/02$ به رسته راهور مربوط بوده است. میزان تأثیر دروس دوره هم‌تا‌پرووی از دیدگاه دانش‌آموختگان بر رفتار عمومی و اختصاصی 77 درصد بوده است؛ لذا بیشترین تأثیر را بر توسعه "مهارت" دانش‌آموختگان این دوره دارد.

۸. نتیجه‌گیری

تعیین میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی، ضرورت بزرگی است. هر چند معیارهای صد در صد مشخصی در این زمینه نیست و بسیار دشوار به نظر می‌رسد. در این تحقیق سعی شده است ضمن ارائه مطالبی نوین در زمینه ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی، ارزیابی آموزش را از ابتدای شروع آموزش تا سه ماه بعد از آموزش در بر گیرد.

پس از جمع‌آوری و ویرایش پرسشنامه‌ها، داده‌های تلخیص شده با استفاده از نرم افزار spss و با آزمون کلموگروف-اسمیرنف و آزمون t تک نمونه‌ای در سطح معنی‌داری 99 درصد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد در تمام گویه‌ها نتایج سطح معنی‌دار از $0/01$ کوچکتر است؛ لذا با اطمینان 99 درصد می‌توان گفت دوره‌های هم‌تا‌پرووی مدیران اثربخش

بوده است. برای سنجش اندازه اثر از فرمول نسبت اختلاف میانگین به انحراف معیار استفاده شده است. چنانچه این نسبت از $0/2$ کمتر باشد، میزان اثر کم، بین $0/2$ تا $0/5$ میزان اثر متوسط، بین $0/5$ تا $0/8$ زیاد و بیش از $0/8$ خیلی زیاد است.

برای تعیین میزان اثربخشی دوره‌های هم‌تاپرووری در رسته‌های عملیاتی بر یادگیری فراگیران از نسبت اختلاف میانگین (بعد از دوره و قبل از دوره) بر انحراف معیار مشترک استفاده شده است که این نسبت $2/4$ برابر و یا به عبارت دیگر 140 درصد بوده است. این میزان اثر بر رفتار عمومی فراگیران 70 درصد، رفتار تخصصی 47 درصد و بر رفتار عمومی و تخصصی 77 درصد بوده است. در ضمن میزان رضایت فراگیران از دوره‌های آموزشی $86/4$ درصد بوده است.

۹. پیشنهادهای کاربردی

- واکنش فراگیران نسبت به اجرای دوره‌های هم‌تاپرووری در حوزه رسته‌های عملیاتی ناجا مطلوب است. برگزاری این دوره‌ها در زمینه ارتباط مباحث با نیاز علمی، تناسب زمان و ساعات تشکیل کلاس، کیفیت منابع درسی و آموزشی، کیفیت تجهیزات و وسایل کمک آموزشی، چگونگی بازخوردگیری استادان و کیفیت برگزاری امتحانات پایان دوره تا حد نسبتاً قابل قبولی توانسته است انتظارات فراگیران را تأمین کند.

- ضمن ضرورت توجه به آموزش دروس فنی-اجرایی به فراگیران، پیشنهاد می‌شود مهارت‌های ارتباطی، ادراکی، مدیریتی و بویژه دوره‌های بصیرت، که فراگیران از آن بخوبی یاد می‌کنند در برنامه‌های آموزش هم‌تاپرووری برجسته‌تر شود تا موجبات بهبود رفتار شغلی آنان را پدید آورد و اثربخشی این دوره‌های آموزشی را ارتقا بخشد.

- محل برگزاری، کیفیت غذا و خوابگاه‌های فراگیران چندان مطلوب نبوده است به گونه‌ای که بسیاری از فراگیران خاطرات بدی از این بی‌کیفیتی در اذهان دارند. پیشنهاد می‌شود ساختمان مرکز آموزش مدیران به دانشکده دافوس و یا مکانی دیگر در داخل شهر تهران منتقل شود و کیفیت غذا نیز ارتقا یابد.

- در دوره‌های هم‌تاپرووری، مشکلات و راهکارهای مقابله با آن با استفاده از تجربه مدیران موفق درحوزه رسته‌های عملیاتی ناجا (به صورت چهره به چهره و عملی) آموزش داده شود.

- از تدوین مباحث نظری بی‌محتوا و غیرمرتبط با مهارت‌های مورد نیاز رسته‌های عملیاتی پرهیز شود.

- پیشنهاد می‌شود در تدریس دروس از استادان متبحر و با صلاحیت علمی استفاده شود.

- ساعات کار عملی و گروهی با توجه به کارگاهی بودن آموزش در جهت انتقال مفاهیم به فراگیران افزایش داده شود.
- در مسیر آموزش کار در عرصه در زمینه کارگاه‌های آموزشی تکمیلی در جهت بازآموزی و به روز کردن معلومات جدید اجرا و برگزار گردد. در این کارگاه‌ها برای هر گروه از رایانه یا لب‌تاب در جهت اجرای مراحل کاری کارگاه از قبیل کارگروهی و گزارشگیری و... استفاده گردد.
- حجم مطالب آموزشی و سرفصلهای آن با زمان اندک دوره همخوانی ندارد. بهتر است دوره به صورت انتصاب باشد و فراگیران از واحدهای خدمتی خود جدا، و دوره پیوسته و در مدت زمان بیشتر برگزار شود.
- اجرای دوره غیرتمرکزی و به صورت منطقه‌ای برگزار گردد.
- در حد امکان از لحاظ علمی و عملی از تجربه پلیس‌های موفق جهان استفاده کنند و سطح کیفی پلیس ایران را افزایش دهند.

فهرست منابع

- ابطحی، سید حسین (۱۳۷۳)، "آموزش و بهسازی منابع انسانی"، انتشارات مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزش گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- براتی مصلح، محمد سعید (۱۳۹۳)، "بررسی اثر بخشی آموزشهای دوره کارشناسی ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی ناجا"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی امین.
- پورصادق، ناصر (۱۳۹۱)، "رویکردهای ارزشیابی اثربخشی آموزش"، مجله تدبیر، ش ۱
- درخشان، الیاس، (۱۳۹۱)، "ارزیابی اثربخشی دانش‌آموزان درجه‌داری رشته آگاهی مرکز آموزش علمی تخصصی شهید چمران ناجا با الگوی کرک پانزیک"، دانشکده آگاهی، دانشگاه علوم انتظامی امین
- ساعتچی، رضا (۱۳۹۳)، "آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی، مهارت شغلی، شایستگی حرفه‌ای"، مقاله پژوهشی، فصلنامه مدیریت بر آموزش انتظامی (ش ۲۸)، دوره هفتم.
- عباسیان، جعفر (۱۳۸۵)، "نیازسنجی آموزشی در سازمانها"، شرکت سهامی انتشار.
- کوثری‌فر، امید (۱۳۹۳)، "بررسی اثربخشی طرح مدیریت کیفیت نیروی انتظامی در کلانتریهای درجه یک فرماندهی انتظامی استان البرز با رویکرد رضایت مراجعه‌کنندگان"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی امین.

- میرایی مقدم، کیومرث (۱۳۹۳)، "ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آگاه‌سازی رؤسای کلانتریها بر پیشگیری از وقوع بزهکاری نوجوانان"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی امین.
- نعیمی فرد، امیرعباس (۱۳۹۳)، "بررسی میزان اثربخشی فرایند اجرای برنامه درسی دانش‌آموزان هنرستان بهیاری ناجا ورودی سال ۹۲"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی امین.
- ناصحی فر، مهدی، امیدی، رضا (۱۳۹۰)، "بررسی اثربخشی آموزش‌های کوتاه مدت تخصصی ضمن خدمت سازمان جهاد کشاورزی استان مرکزی از نظر کارکنان شرکت‌کننده در دوره‌ها بین سالهای ۱۳۷۷-۱۳۷۸"، دانشگاه شهید بهشتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- Barner, R. (2006), "**Bench Strenght**", San Francisco, American.
- Rothwell, W.J. (2010), "**The manager's guide to maximize employee**".
- Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. **Journal of Business and Enterprise Development**, 12(4), 579- 594
- Wolfe, R. L. (1996), "**Systematic succession planning: Building leadership from within**", enlo park, Crisp publitions Ltd
- <http://www.cao.ir/farsi/default.aspx>
- <http://peidaie.persioanblog.com>