

تعیین میزان اثربخشی اجرای دوره‌های هم‌تاپرووری ناجا

محمد حسین ایرانمنش^۱، علی میرزایی کهن^۲، حسین بجانی^۳

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۱/۳۰

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۱/۲۸

از صفحه ۳۷ تا ۵۲

چکیده

هدف این مقاله تعیین میزان اثربخشی اجرای دوره‌های هم‌تاپرووری ناجا است. پژوهش به روش توصیفی پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری شامل تمام افراد شرکت کننده در دوره یازدهم هم‌تاپرووری ناجا است. حجم نمونه ۱۴۲ نفر از فراگیران و فرماندهان مستقیم آنان به روش تمام شمار است. ابزار گردآوری اطلاعات سه پرسشنامه محقق ساخته سنجش رضایت، سنجش یادگیری از نگاه خود فراگیران و سنجش اثربخشی رفتار از نگاه فرماندهان است. روایی پرسشنامه‌ها از طریق روایی محتوایی و با استفاده از نظر صاحب‌نظران و خبرگان ناجا به تأیید رسید و پایایی آنها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ عدد ۰/۹۲ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون کلوموگروف-اسمیرنوف، آزمونهای تی زوجی و تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. مطابق یافته‌های پژوهش، میزان رضایتمندی فراگیران از آموزشها، یادگیری و تأثیرگذاری آموزشهای فراگیران بعد از دوره نسبت به قبل از دوره به طور چشمگیری افزایش یافته است. مطابق نتایج، بیشترین تغییرات بعد از اجرای دوره نسبت به قبل از اجرای دوره به ترتیب به عوامل وظایف تربیتی و آموزشی فرماندهان و مدیران، عملیات روانی، اقدامات اجرایی فرمانده و مدیر در شرایط خاص، نقش فرماندهان و مدیران در امور انضباطی، ارتباط و تعامل مؤثر مربوط بود و از نظر رده و مسئول مافوق، بیشترین تغییرات بعد از اجرای دوره نسبت به قبل از اجرای دوره به ترتیب به عوامل خلاقیت و نوآوری، و کمترین تغییرات به عامل ارتباط و تعامل مؤثر مربوط بوده است.

کلید واژگان

برنامه‌های جانشین‌پروری، دوره‌های هم‌تاپرووری، آموزش پیشرفته در ناجا، تربیت مدیران ناجا.

۱. کارشناسی ارشد مدیریت و فرماندهی انتظامی دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسئول).
ایانامه: bazresi_dtk@police.ir

۲. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی نظامی دانشگاه عالی دفاع ملی. رایانامه: mirzaeeikohan@gmail.com

۳. استادیار مدیریت آموزشی پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی ناجا. رایانامه: bejani.hossein@gmail.com

۱. مقدمه

منابع انسانی ماهر و متخصص، سرمایه اصلی هر سازمان را تشکیل می‌دهد که نقش این منابع در سازمان، ضمن حیاتی بودن، خلاق، سازنده و پویا است (رجب‌بیگی و پرتوی، ۱۳۸۵، ص ۳۷). در نگرشهای نوین مدیریت از منابع انسانی به عنوان یکی از منابع حیاتی سازمان یاد می‌شود که می‌تواند با دستیابی به توانمندیهای مورد نیاز سازمان به خلق مزیت رقابتی و دستیابی به اهداف راهبردی کمک کند (قاسمی نامقی، ۱۳۸۳، ص ۱۵۳)؛ به همین دلیل است که سازمانها از منابع انسانی به عنوان کلیدیترین منبع رشد، توسعه و موفقیت خود نام می‌برند.

مدیر موفق و آینده‌نگر باید استعدادهای انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده شناسایی، و از طریق برنامه‌ریزیهای گوناگون آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده کند. از آنجا که سازمانها در آینده با چالشهای رقابتی فزاینده‌ای رو به رو خواهند بود و برای مدیریت این چالشها به مدیران و رهبرانی شایسته‌تر و اثربختر از مدیران و رهبران فعلی نیاز است، برنامه‌ریزی همتا‌پروری در سازمانهای آینده‌نگر و آینده‌ساز، هر روز از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، بازنشستگی، ارتقای شغلی، شهادت یا حتی فوت، اجتناب‌ناپذیر است. به وجود آمدن خلأ و ترک خدمت نیروها در مشاغل سازمان بویژه در مشاغل کلیدی مانند مشاغل مدیریتی و حساس می‌تواند در روند حرکت ناجا اخلال جدی ایجاد کند؛ از این رو ناجا همانند بسیاری از سازمانها برای جلوگیری از ایجاد اخلال در روند پیشرفت خود، برنامه‌هایی را به منظور تأمین نیروهای شایسته برای مشاغل مختلف از داخل سازمان به کار می‌گیرد. برنامه همتا‌پروری یکی از این برنامه‌ها به منظور تأمین نیروهای زبده برای مشاغل کلیدی سازمان در مواقع لزوم است؛ چرا که این برنامه شامل برقراری ارتباط سامانمند بین تحصیلات، آموزشها و ارتقای شغلی افراد با نیازهای سازمان در احراز مشاغل است که به نوبه خود بشدت توانایی سازمان را در ایجاد خزانه استعدادی از کارکنان منتخب به منظور احراز مشاغل کلیدی آزاد افزایش می‌دهد (راثول، ۲۰۱۰، ص ۵۴)؛ در این زمینه به دلیل گستردگی مأموریت‌های حساس در ناجا و به منظور شناسایی شایسته‌ترین افراد برای ورود به سازمان و انتخاب شایسته‌ترین افراد برای هر یک از پست‌های سازمان مبتنی بر شاخصهای مشخص و پرهیز از اعمال سلاقت، ایجاد شرایط و بستر لازم برای رشد استعداد تمام کارکنان متناسب با رسالت سازمان، ایجاد توانمندی لازم برای نگهداشت کارکنان شایسته و در نهایت تحقق نظام شایسته‌سالاری مبتنی بر آموزه‌های دینی و تدابیر مقام معظم رهبری؛ اجرای دوره‌های همتا‌پروری در ناجا، ضرورت و پیچیدگی و سختیهای خاص خودش را دارد که بدون تحقق این امر، موفقیت ناجا در رسالت و مأموریت شایسته‌سالاری

در حد مطلوب، امکان‌پذیر نخواهد بود؛ لذا برای تحقق این امر، تمامی افرادی که در ناجا مشغول اجرای وظیفه هستند، باید هر یک به گونه‌ای مطلوب بتوانند دانش و مهارت خود را با مشاغل روز تطبیق دهند و کارایی خود را با شرایط و اوضاع و احوال سازمانی به منصفه ظهور برسانند؛ در این راستا ناجا برای جلوگیری از ایجاد اخلال در روند پیشرفت خود به برگزاری دوره‌های هم‌تاپروزی اقدام کرده است. این دوره‌ها که به منظور تأمین نیروهای شایسته برای مشاغل مختلف از داخل سازمان برگزار می‌شود، اگر اجرای آنها، که در واقع برنامه توسعه سازمانی در ناجا است در مسیر اهداف سازمانی ناجا صورت نپذیرد، مشکلاتی را برای سازمان و موفقیت این برنامه به همراه خواهد داشت؛ بنابراین اجرای دوره‌های هم‌تاپروزی در ناجا مستلزم این است که سازمان ناجا از اثر بخشی این دوره‌ها اطمینان به دست آورد.

ارزشیابی آموزش دوره‌های هم‌تاپروزی، فرایند جمع‌آوری اطلاعات برای تعیین اثر بخشی آموزش در این دوره‌ها است. اثربخشی این دوره‌ها فوایدی دارد که ناجا و دانش‌آموختگان این دوره‌ها از آموزش دریافت می‌کنند. از آنجا که ارزیابی یکی از مهمترین مراحل برنامه‌ریزی آموزشی است، اجرای صحیح آن، اطلاعات بسیار مفیدی را درباره چگونگی طرح‌ریزی و اجرای این برنامه‌های آموزشی در اختیار ما می‌گذارد و مبنای مفیدی به منظور ارزیابی عملکرد آموزشی دوره‌های آموزشی به ما می‌دهد. فواید آموزشی برای دانش‌آموختگان شامل یادگیری مهارت یا رفتارهای جدید و برای سازمان می‌تواند شامل کاهش هزینه‌ها، کاهش ناهماهنگی‌ها، افزایش اثربخشی آموزشها و رضایت فراگیران باشد.

اجرای ارزشیابی اصولی از اجرای دوره‌های هم‌تاپروزی می‌تواند مسئولان ناجا را از اثر بخش بودن نتایج آموزشها آگاه کند. این ارزشیابیها بازخوردی ایجاد می‌کند که می‌توان با توجه به آن فهمید آموزشها در رسیدن به اهداف مورد نظر اثربخش بوده است یا خیر.

با وجود برگزاری دوره‌های متعدد هم‌تاپروزی در ناجا این سؤال وجود دارد که با این همه هزینه و صرف وقت تا چه میزان افرادی که این دوره را طی کرده‌اند، توانسته‌اند به تحقق اهداف سازمان کمک کنند؛ لذا با توجه به اینکه هر دوره به بررسی میزان اثربخشی نیاز دارد و به لحاظ تغییراتی که در برنامه تفصیلی و طول اجرای دوره‌های نهم به بعد به وجود آمده و در دوره‌های بعدی، تغییراتی در برنامه‌ها صورت گرفت. با توجه به نبود ارزیابی دقیق و اطمینان بخش در مورد تحقق اهداف سازمان از طریق اجرای دوره‌های هم‌تاپروزی با اجرای این پژوهش، نگارندگان در پی آن هستند که اهمیت این موضوع و میزانی را که این پژوهش در راستای تحقق اهداف سازمان است، نشان دهد. بنابراین سؤال اساسی تحقیق این است که اجرای دوره یازدهم هم‌تاپروزی چه میزان اثربخش بوده است.

۲. سؤالات پژوهش

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

۳. پیشینه پژوهش

افتخاری (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی اثربخشی آموزشهای ضمن خدمت کارکنان فرماندهی انتظامی استان مازندران» به این نتایج رسید که آموزشهای ضمن خدمت بر شناخت و درک شغل و مسئولیت‌پذیری کارکنان تأثیر دارد. همچنین آموزشهای ضمن خدمت در افزایش توان مدیریتی کارکنان تأثیر، و نیز آموزشهای ضمن خدمت در روابط متقابل کارکنان با ارباب رجوع و همکاران تأثیر دارد. میرزایی مقدم (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آگاه‌سازی رؤسای کلانتریها بر پیشگیری از وقوع بزهکاری نوجوانان» انجام داده است. نتایج این تحقیق، اثربخشی برنامه‌های آگاه‌سازی رؤسای کلانتری را مثبت ارزیابی کرد و برنامه‌هایی از قبیل رعایت ادب و نزاکت، خوشرفتاری و خوشرویی با دانش آموزان و آراستگی ظاهری دارای بیشترین تأثیر 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. براتی مصلح (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «بررسی اثربخشی آموزشهای دوره کارشناسی ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی ناجا» انجام داد که نتایج حاکی است میزان تغییرات عملکردی و رفتاری دانش‌آموختگان در دروس نظری و بصیرتی راحت‌تر ولی در حوزه عملی (فعالیت‌های پژوهشی و فرهنگی) و کار در عرصه سخت‌تر شکل می‌گیرد. آندروود و هارتفیلد (۲۰۰۴) در تحقیقات خود در پاسخ به این پرسش، که «آیا آموزشهای ضمن خدمت موجب تفاوت در عملکرد مراقبتی پرستاران نمی‌شود؟» نشان می‌دهند با برنامه‌ریزی در آموزشهای ضمن خدمت، تغییر در رفتار حرفه‌ای کارکنان رخ داد و افزایش معنی‌داری را نشان داده است به طوری که ۷۰ تا ۷۵ درصد از شرکت‌کنندگان در برنامه‌های آموزشی و ۵۰ درصد بعد از شش ماه پایان برنامه‌های آموزشی، این تغییرات را گزارش کرده بودند. بیرزرا^۱ (۲۰۰۲) در پژوهشی با عنوان «آموزش پلیس جامعه‌محور بر اساس نظریه ملی آموزش بزرگسالان بر محور تعامل با یادگیران» در دانشگاه واش برن توپکا،

کانزاس، ایالات متحده آمریکا به این نتیجه دست یافته است که موضوعاتی در برنامه‌های آموزشی پلیس هست که به آموزش از طریق فنون رفتاری نیازمند است و اصولاً در مواردی لازم است که پلیس مهارت‌های جدید مکانیکی را مانند روش‌های دفاعی، استفاده از باتون و شیوه‌های رانندگی را فرا گیرد که برای دفاع، فنون رفتاری کارآمدتری است.

۴. مبانی نظری پژوهش

۴-۱. هم‌تاپرووری

برنامه هم‌تاپرووری، تلاش آگاهانه و نظام‌مند سازمان برای اطمینان از تداوم توانمندی در شغل‌های کلیدی و تشویق توسعه فردی تعریف می‌شود. به طور کلی هم‌تاپرووری را می‌توان به دو بحث کل فرایند برنامه‌ریزی هم‌تاپرووری و انتخاب جانشین تقسیم‌بندی کرد. از نظر وندی هریش^۱ برنامه‌ریزی جانشینی، فرایندی است که در آن به منظور پرکردن یک یا چند پست کلیدی مدیران توسط آن مشاغل کلیدی یا پست‌های مشابه و مسیر حرکت شغلی و فعالیت‌های توسعه‌ای برای جانشینان را شناسایی می‌کند. به تعبیر برخی از دست‌اندرکاران، اولین مسئولیت هر مدیر، شناسایی و آماده کردن فردی است که به جای او قرار گیرد. در هر پست مهم مدیریتی، تفکر درباره تداوم مدیریت از طریق پژوهش مدیر، اقدامی اولیه و اساسی است. اگر هر مدیر، جانشین لایقی داشته باشد، سازمان گرفتار یک گروه کوچک و محدود مدیریت نخواهد شد. علاوه بر آن مدیری که جانشینی لایق داشته باشد، بهتر و مناسبتر می‌تواند ترفیع یابد؛ زیرا کسی هست که جای او را بگیرد و کارش را انجام دهد. هم‌چنین برنامه‌ریزی جانشینی، تداوم بخشیدن به مدیریت سازمان از طریق پرکردن سطوح مختلف مدیریتی به وسیله افراد توانمند از درون و بیرون سازمان است به طوری که در هر سطحی از مدیریت اطمینان به دست آید که مجریان قوی، هم در زمان حال و هم در آینده وجود دارند. در این تعاریف، چهار نکته کلیدی مورد توجه است:

نخست: تمرکز بر توانمندی افراد

دوم: توجه به جریان‌های دائمی و پیوسته

سوم: توجه به سطوح مختلف مدیریتی به صورت جامع

چهارم: گذراندن هم‌زمان دوره‌های کوتاه و بلندمدت آموزشی توسط سرپرستان و مدیران در تعاریف برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت، دیدگاه بلند مدت (تلفیق مسائل نیروی انسانی با برنامه‌ریزی کلان سازمان) حیاتی است.

راشول در بیان اهمیت برنامه‌ریزی هم‌تا‌پروری به دو مورد مهم اشاره می‌کند: اول نامطمئن بودن اتکا به انتخاب جانشین مناسب در زمان به وجود آمدن نیاز به وی، پرورش افراد را به بخت و اقبال واگذار کردن و امید به یافتن جانشینان با صلاحیت در زمان نیاز در داخل یا خارج از سازمان ممکن است یک بار مؤثر واقع شود ولی همیشه پاسخگو نیست. بنابراین برای اطمینان از شناسایی افراد مستعد و آماده سازی آنها برای سمتهای کلیدی، نیاز به تلاش برنامه‌ریزی شده ضروری است. دوم امکان انتخاب و انتصاب افراد ناشایست در صورت نبود برنامه نظام‌مند جانشین‌پروری. زمانی که برنامه‌ریزی هم‌تا‌پروری نظام‌مندی در سازمان نباشد، مدیران ممکن است افرادی را به عنوان جانشین در پستهای کلیدی سازمان انتخاب کنند که دارای سوابق و ارزشهای مشابه با آنها باشند و به عبارتی دچار حامی‌پروری شوند. بنابراین لازم است تلاش ساختارمندی به منظور شناسایی مناسبترین افراد برای پستها (و نه آنهایی که به دارندگان پستها شباهت دارند) انجام گیرد (حسینیان، ۱۳۸۲، ص ۲۶).

برنامه‌های جانشین‌پروری مدیران، همان گونه که پیتدراکر اشاره می‌کند بر این چهار اصل استوار است:

۱. مدیران متولد نمی‌شوند؛ بلکه باید آنها را تربیت کرد و پرورش داد.
۲. در فرایند پرورش مدیران باید تأکید اصلی را بر مهارتها و تواناییهای مورد نیاز در دنیای کسب و کار آینده سازمانها قرار داد.
۳. استعدادیابی و جانشین‌پروری به برنامه منظم و سامانمند نیاز دارد.
۴. مدیران ارشد سازمانی باید متولی، حامی و مشتری اصلی این برنامه‌ها باشند (حسینیان، ۱۳۸۲، ص ۲۷).

۲-۴. فرایند هم‌تا‌پروری

دالتن (۲۰۰۶) یک روش گام به گام هفت مرحله‌ای را برای فرایند هم‌تا‌پروری ارائه کرده است که در ادامه به اختصار شرح داده خواهد شد:

- گام اول: تکمیل ارزشیابی عملکرد اشخاص کلیدی
- گام دوم: تکمیل ارزشیابی توان بالقوه اشخاص کلیدی
- گام سوم: تکمیل ارزشیابی عوامل دیگر
- گام چهارم: تکمیل ارزشیابی ارتقاپذیری اشخاص کلیدی
- گام پنجم: تکمیل نمودار برنامه‌ریزی هم‌تا‌پروری^۱

گام ششم: تکمیل طرح‌های پرورش فردی^۱ اشخاص کلیدی

گام هفتم: مستندسازی نتایج هیئت برنامه ریزی هم‌تاپروری^۲ (دالتن، ۲۰۰۶، ص ۶۷).
راث‌ول (۲۰۱۰، ص ۸۷) نیز تدوین یک برنامه هم‌تاپروری را در شش گام توضیح می‌دهد:

گام اول: تعیین اهداف برنامه

گام دوم: تعریف پست‌های مهم

گام سوم: ارزیابی الزامات کاری در زمان حال و آینده

گام چهارم: ارزیابی توان فردی

گام پنجم: توسعه جانشین‌های درونی

گام ششم: ارزشیابی برنامه

۳-۴. ابعاد اصلی سامانه هم‌تاپروری موفق

در اینجا این ابعاد به عنوان ابعاد هم‌تاپروری مدیران در نظر گرفته شده است. پایه و اساس هر سامانه هم‌تاپروری را راهبرد سازمان تشکیل می‌دهد. سامانه‌های هم‌تاپروری هم با حوزه مدیریت منابع انسانی و هم به صورت هم‌زمان با جهت‌گیریهای راهبردی سازمان مرتبط است و این دو حوزه را به هم پیوند می‌دهد. در چنین نقشی این سامانه‌ها منبع حیاتی است که نیازهای آینده سازمان را به مدیران و رهبران برای تحقق اهداف و جهت‌گیریهای راهبردی سازمان تعیین می‌کند.

۱-۳-۴. متولیان و حامیان سامانه هم‌تاپروری

متولیان و حامیان هر سامانه در موفقیت و سودمند بودن آن از یک سو و پذیرش آن از سوی دیگر نقش اساسی دارند. حمایت از سامانه‌های هم‌تاپروری باید در بالاترین سطح سازمان و واحدهای سازمانی متمرکز باشد. البته این حمایت یکطرفه نیست؛ بلکه این سامانه‌ها نیز از طریق پرورش مدیران شایسته به سهم خود از مدیران ارشد سازمان حمایت می‌کنند.

۲-۳-۴. شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها

دومین بعد سامانه‌های جانشینی، انتخاب یا شناسایی افراد مستعد است؛ این سامانه‌ها اساس ارزیابی خود را مستقیماً بر نتایج عملکرد افراد، توان آنها و نیز مجموعه‌ای از قابلیت‌های ارزشمند مدیریتی و سازمانی قرار می‌دهند.

۳-۳-۴. آموزش و توسعه افراد مستعد

سومین بعد برنامه‌ریزی‌های آموزشی لازم و اجرای آنها برای توسعه و پرورش افراد مستعد به منظور آماده‌سازی آنها برای برآوردن نیازهای کلیدی آینده سازمان است (راجی و خواجه‌پور، ۱۳۹۰، ص ۱۲).

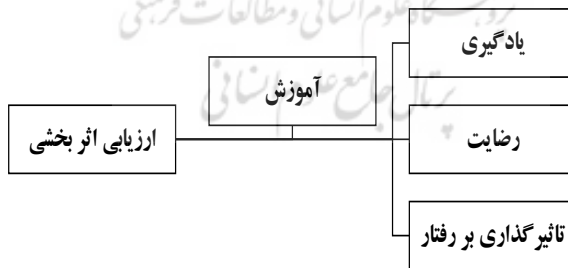
1. Individual development plans

2. Succession planning board

۵. چارچوب نظری پژوهش

با توجه به مواردی که بیان شد، می‌توان نتیجه گرفت که در این تحقیق برای ارزیابی اثربخشی دروس هم‌تا‌پرووری، الگوی ارزشیابی کرک پاتریک مناسبترین الگوی ارزشیابی است. این الگو به عنوان الگویی جامع، ساده و عملی برای بسیاری از موقعیتهای آموزشی توصیف، و برای بسیاری از متخصصان در این حوزه شناخته شده، و تنها الگوی ارزشیابی است که تمام جنبه‌های اثر بخشی آموزش را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. این روش در قالب چهار سطح، واکنش و یادگیری (اثر بخشی درونی) رفتار، نتایج (اثر بخشی بیرونی) عنوان شده است. الگوی کرک پاتریک در سطوح اول و دوم (واکنش، یادگیری) ساده و در سطوح سوم و چهارم (رفتار و نتایج) پیچیده‌تر می‌شود. ارزشیابی دو سطح اول در درون محیط آموزش، مرکز آموزش مدیران براساس معدل دروس علمی و عملی و همچنین نظریه‌مربیان و مجریان آموزش درباره دروس مهارتی و عملیاتی انجام می‌شود که از طریق پرسشنامه جمع‌آوری و مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که این ارزیابی ساده است و نتیجه آن نیز می‌تواند سطحی باشد (اثر بخشی درونی). سطح پایانی در محل خدمت دانش آموختگان ارزیابی می‌شوند که از نظر آنان و فرماندهان استفاده می‌شود. نظریات آنها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری می‌شود و مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که این (سطوح سوم و چهارم) بسیار مشکل و پیچیده است و اطلاعات با ارزشمندتری در زمینه اثر بخشی فراهم می‌کند و مبنای اثر بخشی به شمار می‌رود و نتیجه آن نیز می‌تواند تا حدودی واقعی باشد.

۶. مدل مفهومی پژوهش



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

۷. روش شناسی پژوهش

تحقیق به لحاظ اجرا توصیفی، و از نظر جمع‌آوری داده‌ها پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری در این تحقیق کارکنان و فرماندهان و مدیرانی هستند که دوره یازدهم همتاپرووری را طی کرده‌اند که جمعاً حجم نمونه ۱۴۲ نفر است. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تمام شمار استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها شامل سه پرسشنامه سنجش رضایت، سنجش یادگیری از نگاه خود فراگیران و پرسشنامه سنجش اثربخشی رفتار از نگاه فرماندهان است. روایی پرسشنامه از طریق صاحب‌نظران و خبرگان ناجا مورد تأیید قرار گرفت و اعتبار پرسشنامه‌ها از طریق آزمون آلفای کرونباخ ۰/۹۲ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون کلموگروف- اسمیرنوف، آزمونهای تی زوجی و تی تک نمونه‌ای استفاده شده است.

۸. یافته های پژوهش

۱. میزان رضایتمندی فراگیران از آموزشهای دوره همتاپرووری چه اندازه است؟
یافته‌های جدول ذیل، نظر فراگیران شرکت کننده در دوره همتاپرووری را نسبت به پنج عامل (صلاحیت استادان، برنامه‌ریزی و نظم، محتوای دوره، زمان دوره، مکان برگزاری و مجریان دوره) نشان می‌دهد.

جدول (۱): فراوانی پاسخگویان در میزان رضایت فراگیران از اجرای دوره همتا پرووری

گویه	گزینه	عالی	خیلی خوب	خوب	متوسط	ضعیف	جمع کل
صلاحیتهای استاد (سؤال ۵)	فراوانی	۳	۲۷	۳۶	۵	۰	۷۱
	درصد	۴/۲	۳۸/۱	۵۰/۷	۷/۰	۰/۰	۱۰۰
برنامه‌ریزی و نظم دوره (سؤال ۳)	فراوانی	۵	۱۸	۴۰	۷	۱	۷۱
	درصد	۷/۰	۲۵/۴	۵۶/۳	۹/۹	۱/۴	۱۰۰
محتوای دوره (سؤال ۴)	فراوانی	۴	۱۸	۳۶	۱۳	۰	۷۱
	درصد	۵/۶	۲۵	۵۰/۷	۱۸/۳	۰/۰	۱۰۰

ادامه جدول (۱): فراوانی پاسخگویان در میزان رضایت فراگیران از اجرای دوره همتا پروری

گویه	گزینه	عالی	خیلی خوب	خوب	متوسط	ضعیف	جمع کل
زمان دوره (۳ سؤال)	فراوانی	۴	۱۳	۳۵	۱۳	۴	۷۱
	درصد	۵/۶	۱۸/۳	۴۹/۳	۶۹/۹	۹/۹	۱۰۰
مکان برگزاری (۵ دوره)	فراوانی	۹	۲۹	۳۰	۳	۰	۷۱
	درصد	۱۲/۷	۴۵/۵	۴۲/۳	۴/۲	۰/۰	۱۰۰
مجربان دوره (۲ سؤال)	فراوانی	۱۱	۳۴	۱۷	۸	۱	۷۱
	درصد	۱۵/۵	۴۷/۹	۲۵/۴	۱۱/۳	۱/۴	۱۰۰

همان طور که در جدول مشاهده می‌شود، بیشترین رضایت به برخورد مجربان دوره و مکان برگزاری دوره و کمترین رضایت به زمان دوره مربوط است.

۲. میزان یادگیری فراگیران از آموزشهای ارائه شده در اجرای دوره همتاپروری چه اندازه است؟

جدول (۲): آزمون تی زوجی درباره میزان دانش فراگیران از دروس، قبل و بعد از دوره

عنوان درسها	قبل	بعد	تغییرات	sig
سلامت ایمنی و محیط زیست	۳/۱۴	۳/۸۵	۰/۷۰۴	۰/۰۰۰
نقش فرمانده و مدیر در پدافند غیرعامل	۳/۱۱	۳/۹۰	۰/۷۸۹	۰/۰۰۰
مدیریت هیجانات	۲/۹۷	۳/۹۲	۰/۹۴۴	۰/۰۰۰
نقش فرماندهان و مدیران در امور انضباطی	۳/۲۷	۴/۲۷	۱/۰۰	۱۰/۰۰۰
مدیریت دانش در ناجا	۲/۹۷	۳/۷۶	۰/۷۸۹	۰/۰۰۰
ویژگیهای فرماندهان و مدیران شایسته	۳/۱۸	۴/۰۱	۰/۸۳۱	۰/۰۰۰
صیانت و پیشگیری	۳/۴۵	۴/۱۸	۰/۷۳۲	۰/۰۰۰
مدیریت بهره‌وری	۳/۱۳	۳/۹۶	۰/۸۳۱	۰/۰۰۰
نقش سرمایه اجتماعی در ایجاد نظم و امنیت عمومی	۳/۱۳	۴/۱۱	۰/۹۸۶	۰/۰۰۰
تهدید و قدرت نرم	۲/۹۷	۳/۹۶	۰/۹۸۶	۰/۰۰۰
بهداشت روانی در محیط کار	۳/۱۷	۴/۰۰	۰/۸۳۱	۰/۰۰۰
نقش فرماندهان و مدیران در امور قضایی	۳/۰۷	۴/۰۳	۰/۹۵۸	۰/۰۰۰

ادامه جدول (۲): آزمون تی زوجی درباره میزان دانش فراگیران از دروس، قبل و بعد از دوره

عنوان درسها	قبل	بعد	تغییرات	sig
مدیریت تحولی و جهادی	۳/۰۱	۳/۸۳	۰/۸۱۷	۰/۰۰۰
مدیریت منابع انسانی	۳/۱۳	۳/۹۴	۰/۸۱۷	۰/۰۰۰
کاربرد فناوریهای اطلاعات و ارتباطات و سامانه‌ها در مأموریت‌های ناجا	۳/۲۵	۴/۱۸	۰/۹۳۰	۰/۰۰۰
روش شناخت و تحلیل پدیده‌های امنیتی با رویکرد انتظامی	۲/۹۶	۳/۸۳	۰/۸۷۳	۰/۰۰۰
اقدامات اجرایی فرمانده و مدیر در شرایط خاص	۲/۹۳	۴/۰۳	۱/۹۹	۰/۰۰۰
مدیریت نگهداشت و تعمیر	۳/۱۵	۳/۹۷	۰/۸۱۷	۰/۰۰۰
عملیات روانی	۳/۱۱	۴/۱۴	۱/۲۸	۰/۰۰۰
وظایف تربیتی و آموزشی فرماندهان و مدیران	۳/۱۰	۴/۱۵	۱/۵۶	۰/۰۰۰
ارتباط و تعامل مؤثر	۳/۲۳	۴/۲۳	۱/۰۰	۰/۰۰۰
فن سخنوری	۳/۰۳	۳/۸۷	۰/۸۴۵	۰/۰۰۰
اخلاق و رفتار حرفه‌ای فرماندهان و مدیران	۳/۱۰	۴/۰۴	۰/۹۴۴	۰/۰۰۰
مدیریت بودجه و مالی در ناجا	۲/۷۶	۳/۵۴	۰/۷۷۵	۰/۰۰۰
تصمیم‌گیری در فرماندهی و مدیریت	۳/۰۸	۳/۸۹	۰/۸۰۳	۰/۰۰۰
مهندسی اندامهای بدن (ارگونومی)	۲/۸۰	۳/۷۵	۰/۹۴۴	۰/۰۰۰
خلاقیت و نوآوری	۳/۱۸	۴/۰۳	۰/۸۴۵	۰/۰۰۰
اهم تهدیدات و آسیب‌های امنیتی و حفاظتی پیش روی فرمانده و مدیر	۳/۰۶	۴/۰۳	۰/۹۷۲	۰/۰۰۰
نظام آراستگی در ناجا (مکنا)	۳/۲۵	۴/۰۴	۰/۷۸۹	۰/۰۰۰
مدیریت زمان و جلسات	۳/۰۷	۴/۰۳	۱/۹۵۸	۰/۰۰۰

نتایج جدول نشان می‌دهد که در تمام گویه‌ها نتایج سطح معنی‌دار از ۰/۰۱ کوچکتر است؛ لذا با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت میزان یادگیری فراگیران به طور چشمگیری افزایش یافته است. بر اساس نتایج در عناوین دوره بیشترین تغییرات بعد از اجرای دوره نسبت به قبل از اجرای دوره به ترتیب به عوامل وظایف تربیتی و آموزشی فرماندهان و مدیران، عملیات روانی، اقدامات اجرایی فرمانده و مدیر در شرایط خاص، نقش فرماندهان و مدیران در امور انضباطی، ارتباط و تعامل مؤثر و کمترین تغییرات نیز در دو عامل سلامت ایمنی و محیط زیست، صیانت و پیشگیری مربوط است.

۳. میزان تأثیرگذاری آموزشها بر عملکرد (رفتار عمومی و تخصصی) فراگیران در اجرای دوره هم‌تا‌پروری چه اندازه بوده است؟

جدول (۳): آزمون تی زوجی تغییرات میزان دانش و آگاهی فراگیران بعد از دوره نسبت به قبل از دوره

sig	تغییرات	بعد	قبل	عنوان درسها
۰/۰۰۰	۰/۹۵۷	۴/۲۵	۳/۳۰	سلامت ایمنی و محیط زیست
۰/۰۰۰	۰/۷۸۹	۳/۹۰	۳/۱۱	نقش فرمانده و مدیر در پدافند غیرعامل
۰/۰۰۰	۰/۸۴۵	۴/۰۵	۳/۲۱	مدیریت هیجانات
۰/۰۰۰	۰/۷۸۱	۴/۱۶	۳/۳۸	نقش فرماندهان و مدیران در امور انضباطی و قضایی
۰/۰۰۰	۰/۷۴۶	۳/۹۶	۳/۲۱	عملیات روانی
۰/۰۰۰	۰/۸۸۷	۴/۰۴	۳/۱۸	مدیریت دانش در ناجا
۰/۰۰۰	۰/۷۱۸	۴/۲۸	۳/۵۶	ویژگیهای فرماندهان و مدیران شایسته
۰/۰۰۰	۰/۸۱۶	۴/۱۶	۳/۳۵	صیانت و پیشگیری
۰/۰۰۰	۰/۷۳۲	۴/۰۱	۳/۲۸	مدیریت بهره‌وری
۰/۰۰۰	۰/۸۹۴	۴/۰۶	۳/۱۶	روش شناخت و تحلیل پدیده‌های امنیتی با رویکرد انتظامی
۰/۰۰۰	۰/۹۰۶	۴/۰۹	۳/۱۸	اقدامات اجرایی فرمانده و مدیر در شرایط خاص
۰/۰۰۰	۰/۷۶۰	۴/۴۰	۳/۶۴	مدیریت نگهداشت و تعمیر
۰/۰۰۰	۰/۹۰۱	۴/۱۵	۳/۲۵	وظایف تربیتی و آموزشی فرماندهان و مدیران
۰/۰۰۰	۰/۵۳۵	۴/۰۱	۳/۴۷	ارتباط و تعامل مؤثر
۰/۰۰۰	۰/۹۲۹	۴/۱۶	۳/۲۳	فن سخنوری
۰/۰۰۰	۰/۷۶۰	۴/۲۳	۳/۴۷	اخلاق و رفتار حرفه‌ای فرماندهان و مدیران
۰/۰۰۰	۰/۶۶۱	۳/۹۵	۳/۲۹	مدیریت بودجه و مالی در ناجا
۰/۰۰۰	۰/۸۵۹	۴/۰۹	۳/۲۳	تصمیم‌گیری در فرماندهی و مدیریت
۰/۰۰۰	۰/۸۴۵	۴/۰۰	۳/۱۵	مهندسی اندامهای بدن (ارگونومی)
۰/۰۰۰	۱/۰۴	۴/۲۲	۳/۱۸	خلاقیت و نوآوری
۰/۰۰۰	۰/۶۹۷	۴/۲۸	۳/۵۸	مهمترین تهدیدات و آسیبهای امنیتی و حفاظتی پیش روی فرمانده و مدیر
۰/۰۰۰	۰/۸۵۲	۴/۳۵	۳/۵۰	نظام آراستگی در ناجا (مکنا)
۰/۰۰۰	۰/۷۸۱	۴/۲۷	۳/۴۹	مدیریت زمان و جلسات

همان‌طور که مشاهده می‌شود در تمام گویه‌ها نتایج سطح معنی‌دار از ۰/۰۱ کوچکتر است؛ لذا با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت میزان یادگیری فراگیران به‌طور چشمگیری افزایش یافته است؛ به عبارتی با اجرای دوره هم‌تا‌پروری تمامی عوامل تغییرات مثبت دارد و تمامی ۴۳ گویه بعد از اجرای دوره باعث تغییر قابل توجهی در فراگیران شده است. بر اساس نتایج عنوانهای دوره، بیشترین تغییرات بعد از اجرای دوره نسبت به قبل از اجرای دوره به عوامل خلاقیت و نوآوری و کمترین تغییرات به ارتباط و تعامل مؤثر مربوط بوده است.

سازمان نیروی انتظامی برای رشد و پیشرفت و رسیدن به بهره‌وری، اثربخشی و کارایی بهتر، نیازمند نیروی انسانی کارآمد و اثربخش است. در فضای رقابتی امروز، سازمان ناجا باید به جذب و نگهداری بهترین افراد بپردازد و به منظور حداکثر کردن توانمندیهای کارکنان، روشی را برای ارزیابی و بهبود آموزشها برگزیند که اولاً: کارا و اثربخش باشد و به گونه‌ای کم هزینه و بهنگام، عملکرد افراد را ارزیابی کند و بهبود بخشد. ثانیاً: هزینه‌های آموزش را بهینه‌سازی کند. ثالثاً: مدیران و فرماندهانی را پرورش دهد که در کارکنان، انگیزه و عشق به کار ایجاد کنند و موجب افزایش بهره‌وری کلی سازمان شوند. برای بهسازی نیروی انسانی و کارآمدتر کردن آن، لازم است وضعیت آموزشهای تخصصی و مدیریتی، مورد ارزیابی دقیق و صحیح قرار گیرد و پس از تعیین نقاط قوت و ضعف به تقویت نقاط قوت و برطرف کردن نقاط ضعف اقدام شود.

اندازه‌گیری اثربخشی یکی از مهمترین زیر سیستمهای مدیریت منابع انسانی است. اندازه‌گیری اثر بخشی آموزشهای تخصصی بویژه برای مدیران و فرماندهان در سازمان ناجا در مقایسه با دیگر سازمانها فرایند پیچیده‌تر و دشوارتری دارد و نیازمند اندازه‌گیریهایی بیشتر و دقیقتر در سطوح متعدد است. تعیین میزان اثر بخشی، ضرورت مهمی به شمار می‌رود؛ هر چند معیارهای صد درصد مشخصی در این زمینه نیست و بسیار دشوار به نظر می‌رسد؛ با این حال در این پژوهش سعی شد ضمن ارائه مطالبی نوین در زمینه ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی دوره یازدهم همتاپرووری، ارزیابی آموزش را از ابتدای شروع آموزش تا سه ماه بعد از آموزش در بر گیرد.

نتایج میزان رضایتمندی فراگیران از آموزشها حاکی است که برای اندازه‌گیری میزان رضایتمندی فراگیران نسبت به پنج عامل (صلاحیت استادان، برنامه‌ریزی و نظم، محتوای دوره، زمان دوره، مکان برگزاری و مجریان دوره) در طول اجرای دوره یازدهم همتاپرووری از آزمونهایی تی تک نمونه‌ای و تی زوجی (همبسته) استفاده شد. با توجه به نتایج، میزان رضایت فراگیران از اجرای دوره همتاپرووری زیاد بوده است. نتایج این آزمون نشان داد که بیشترین رضایت به برخورد مجریان دوره و مکان برگزاری دوره و کمترین رضایت به زمان دوره مربوط است.

نتایج میزان یادگیری فراگیران ناشی از اجرای دوره یازدهم همتاپرووری حاکی است که میزان یادگیری فراگیران به طور چشمگیری افزایش یافته است؛ به عبارتی با اجرای دوره همتاپرووری، تمامی عوامل تغییرات مثبت داشت و تمامی ۳۰ گویه بعد از اجرای دوره باعث تغییر قابل توجهی در فراگیران شده است. بر اساس نتایج عنوانهای دوره یازدهم همتاپرووری، بیشترین تغییرات بعد از اجرای دوره نسبت به قبل از اجرای دوره به ترتیب به عوامل ۱. وظایف تربیتی و آموزشی

فرماندهان و مدیران ۲. عملیات روانی ۳. اقدامات اجرایی فرمانده و مدیر در شرایط خاص ۴. نقش فرماندهان و مدیران در امور انضباطی ۵. ارتباط و تعامل مؤثر، و کمترین تغییرات نیز به دو عامل ۱. سلامت ایمنی و محیط زیست ۲. صیانت و پیشگیری مربوط است.

سنجش اثربخشی میزان تأثیرگذاری آموزشها بر عملکرد (رفتار عمومی و تخصصی) ناشی از اجرای دوره هم‌تاپرووری بیانگر این بود که در تمام گویه‌ها نتایج سطح معنی‌دار از ۰/۰۱ کوچکتر است؛ لذا می‌توان گفت میزان تأثیرگذاری آموزشها بر عملکرد (رفتار عمومی و تخصصی) فراگیران به طور چشمگیری افزایش یافته است؛ به عبارتی با اجرای دوره هم‌تاپرووری تمامی عوامل تغییرات مثبت داشت و تمامی ۴۳ گویه بعد از اجرای دوره باعث تغییر قابل توجهی در فراگیران شده است. بر اساس نتایج عنوانهایی از نظر رده و مسئول مافوق در دوره، بیشترین تغییرات بعد از اجرای دوره نسبت به قبل از اجرای دوره به ترتیب به عوامل خلاقیت و نوآوری، کمترین تغییرات به عامل ارتباط و تعامل مؤثر مربوط بوده است.

۱۰. پیشنهادهای کاربردی

- با توجه به اینکه بیشترین تغییرات در برنامه‌های وظایف تربیتی و آموزشی فرماندهان و مدیران - عملیات روانی - اقدامات اجرایی فرمانده و مدیر در شرایط خاص - نقش فرماندهان و مدیران در امور انضباطی - ارتباط و تعامل مؤثر به دست آمده است، این عوامل در دوره‌های بعدی اجرا شود.

- نظر به اینکه کمترین تغییرات در دو عامل سلامت ایمنی و محیط زیست و صیانت و پیشگیری بوده است در غنی‌سازی محتوا بازنگری صورت پذیرد.

- با توجه به اثربخشی اجرای دوره پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای تمامی سطوح مدیریتی صورت پذیرد و با توجه به رضایت فراگیران به توسعه مرکز مدیران اقدام شود.

- با توجه به وجود بانک اطلاعات مستعدان در بازرسی کل برای تمامی واجدین شرایط ارتقای فرماندهی و مدیریتی دوره هم‌تاپرووری به صورت هدفمند اجرا شود.

- افتخاری، علی اصغر (۱۳۹۳)، بررسی اثربخشی آموزشهای ضمن خدمت کارکنان فرماندهی استان مازندران، فصلنامه علمی آموزشی در علوم انتظامی، دوره ۲۱.
- براتی، مصلح (۱۳۹۵)، بررسی اثربخشی آموزشهای دوره کارشناسی ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی ناجا، فصلنامه مدیریت بر آموزش انتظامی، دوره ۹، ش ۳۳.
- جی راث ول، ویلیام. (۱۹۵۱). برنامه‌ریزی جانشینی مؤثر. ترجمه احمدرضا حراف، تهران: پند آئین.
- حسینیان، شهابت (۱۳۸۹)، ارائه مدل ریاضی جانشینی مدیران میانی- مطالعه موردی فرماندهی انتظامی استان خوزستان، فصلنامه نظارت و بازرسی، دوره چهارم، ش ۱۴.
- دفت، ریچارد. (۱۳۷۸). طراحی و تئوری سازمان، ترجمه سید محمد اعرابی و علیرضا پارسائیان، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابرت فالمر، جی کانگر (۱۳۸۷)، استعدادیابی و جانشین‌پروری، مترجم بهزاد ابوالعالی، نشر انجمن مدیریت منابع انسانی ایران.
- رایبیز، استیفن. (۱۳۷۶). تئوری سازمان، ساختار، طراحی و کاربرد، ترجمه: سید مهدی الوانی و محمدداناتی فر، تهران: انتشارات صفار.
- راجی، معصومه و خواجه‌پور، محمود (۱۳۹۲)، رویکرد ترکیبی BSC، AHP، TOPSIS در ارزیابی عملکرد سازمان- مطالعه موردی شرکت همکاران سیستم، دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.
- رجب‌بیگی، مجتبی و پرتوی، بامداد (۱۳۸۵)، سنجش رضایت شغلی منابع انسانی در بخش دولتی و عوامل مؤثر بر آن، ماهنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، س ۱۳۸۵، ش ۴۴.
- قاسمی نامقی، محمد (۱۳۸۳)، ارزیابی اثر مدیریت دانش در خلق استراتژی رقابتی تمایز از مجرای زنجیره ارزش فعالیت های سازمان، مجله پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ش ۲.
- گروه مشاوران یونسکو. (۱۳۸۶). فرایند برنامه‌ریزی آموزشی، مترجم فریده مشایخ، چ هجدهم، تهران: انتشارات مدرسه.
- میرزایی مقدم، کیومرث (۱۳۹۳)، ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آگاهسازی رؤسای کلانتریها بر پیشگیری از وقوع بزهکاری نوجوانان، فصلنامه علمی دانش انتظامی خراسان رضوی، دوره ۷، ش ۳۰.
- ولف، ریچارد ام. (۱۳۸۴). ارزشیابی آموزش مبانی سنجش و توانایی و بررسی برنامه. ترجمه علیرضا کیامنش، چ چهارم، تهران: ناشر مرکز نشر دانشگاهی.



شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي
پرتال جامع علوم انساني