



## Pathology and Identification Of Skills Training Improvement Points of the Armed Forces' Personnel Based on the Weisbord Model

Mohammad Khademi Kollou<sup>1</sup> | Behrouz Rahimi<sup>2</sup>

### Abstract

The present study was conducted with the aim of pathology and counting the points of improvement of skills training of duty employees based on the Weisbord model. From the perspective of the goal, this research is among the applied researches that were carried out using a qualitative and quantitative approach (exploratory mix). Qualitative section data were collected through in-depth and semi-structured interviews and quantitative section data were collected using a researcher-made questionnaire extracted from Qualitative section. Qualitative sector findings were analyzed during the three steps of data production, data analysis and case integration based on a seven-dimensional Weisbord model. Quantitative data of the research were analyzed using descriptive and inferential statistical tests. Findings indicated that the skills training of the duty staff under the comprehensive training plan in 7 dimensions has 108 points of significant improvement. In each of the related dimensions: 1. Goals and missions (22 improvement points), 2. Structure (32 improvement points), 3. Rewards (9 improvement points), 4. Communication (9 improvement points), 5. Leadership (11 points of improvement), 6. Useful mechanisms (14 points of improvement) and 7. Interaction with the environment (11 points of improvement) Injuries were identified in which participants received the highest amount of damage in two dimensions: reward and interaction with the environment and the least amount of damage. Useful and guiding mechanisms are mentioned in two dimensions.

**Keywords:** Pathology, Skills Training, Duty Staff, Armed Forces, Weisbord Model.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.3.5.0

1. Corresponding Author. Assistant of Progress and Society Department, Technology studies institute, Tehran, Iran. [Khademi@yahoo.com](mailto:Khademi@yahoo.com)
2. Researcher of Progress and Society Department, Technology studies institute, Tehran, Iran.



## آسیب‌شناسی و احصای نقاط بهبود آموزش‌های مهارتی کارکنان وظیفه نیروهای مسلح بر اساس مدل وایزبورد

محمد خادمی گله‌لو<sup>۱</sup> | بهروز رحیمی<sup>۲</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف آسیب‌شناسی و احصای نقاط بهبود آموزش‌های مهارتی کارکنان وظیفه بر اساس مدل وایزبورد انجام شده است. این تحقیق از منظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد که با استفاده از رویکرد کیفی و کمی (آمیخته اکتشافی) انجام شد. مجریان و متصدیان لشکری و کشوری مشارکت‌کننده در طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه، جامعه پژوهش حاضر را تشکیل داده‌اند. نمونه‌گیری پژوهش در بخش کیفی (۲۱ نفر) و کمی (۴۰ نفر) به صورت هدف‌مند و به شیوه ملاکی صورت پذیرفت. داده‌های بخش کیفی با انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته و داده‌های بخش کمی نیز با استفاده از پرسش‌نامه محقق‌ساخته مستخرج از بخش کیفی گردآوری شد. تحلیل یافته‌های بخش کیفی طی سه گام تولید داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها و تلفیق موردها مبتنی بر مدل هفت بعدی وایزبورد انجام و داده‌های بخش کمی پژوهش نیز با استفاده از آزمون‌های آمار توصیفی و استنباطی تحلیل شد. یافته‌ها حاکی از آن بود که آموزش‌های مهارتی کارکنان وظیفه ذیل طرح جامع مهارت‌آموزی در ۷ بعد با ۱۰۸ نقطه بهبود معنادار مواجه است. در هر یک از ابعاد مرتبط با ۱. اهداف و مأموریت‌ها (۲۲ نقطه بهبود)، ۲. ساختار (۳۲ نقطه بهبود)، ۳. پاداش (۹ نقطه بهبود)، ۴. ارتباطات (۹ نقطه بهبود)، ۵. راهبری (۱۱ نقطه بهبود)، ۶. مکانیسم‌های مفید (۱۴ نقطه بهبود) و ۷. تعامل با محیط (۱۱ نقطه بهبود) آسیب‌هایی شناسایی شد که در این میان، مشارکت‌کنندگان بیشترین میزان آسیب را در دو بعد پاداش و تعامل با محیط و کمترین میزان آسیب را در دو بعد مکانیسم‌های مفید و راهبری ذکر کرده‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** آسیب‌شناسی؛ آموزش مهارتی؛ کارکنان وظیفه؛ نیروهای مسلح؛ مدل وایزبورد

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.3.5.0

## مقدمه

با توجه به ضرورت آموزش و مهارت‌آموزی از یک سو و اهمیت نیروی انسانی در پیش‌برد اهداف نظامی کشور و بهره‌گیری از ظرفیت کارکنان وظیفه نیروهای مسلح از سوی دیگر، توانمندسازی و آموزش مهارت‌های تخصصی به سربازان مورد توجه قرار گرفت؛ لذا مطابق با فرامین مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در خصوص اقتصاد مقاومتی، کمک به بهبود وضعیت اشتغال جوانان و همچنین تعالی بخشی خدمت مقدس سربازی، آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی) کارکنان وظیفه نیروهای مسلح در سال ۱۳۹۶ تدوین و اجرا شد. طرح مذکور، با هدف افزایش جذابیت سربازی برای جامعه و ایجاد نشاط برای سربازان و ارتقای مهارت در آنان جهت آمادگی ورود به بازار کار و اشتغال، شامل مجموعه‌ای از دوره‌های مهارت‌آموزی در پنج گام پیش از خدمت، بدو خدمت، حین خدمت، اوقات فراغت و پس از خدمت است. براساس نگاه چهارجانبه طرح، از یک سو به سرباز و از سوی دیگر، به جامعه و نیز نیازهای نیروهای مسلح و در انتها بازار اشتغال کشور، اهداف پنج‌گانه طرح به شرح زیر است:

- ارتقای جذابیت دوران خدمت برای سربازان و خانواده‌ها؛
- افزایش نشاط در دوران خدمت وظیفه عمومی؛
- به‌کارگیری مؤثر و افزایش اثربخشی خدمت کارکنان وظیفه در دوران سربازی؛
- ارتقای مهارت‌های شغلی، کارورزی و آمادگی برای ورود به بازار کار و
- تسهیل اشتغال‌پذیری پس از خدمت وظیفه عمومی.

علاوه بر اهداف مذکور، رویکرد آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی) کارکنان وظیفه مبتنی بر این موضوع است که با توجه به اینکه در حال حاضر بیش از ۴۰ درصد حجم سربازان کشور را افراد با تحصیلات دانشگاهی تشکیل می‌دهند - که به اذعان متصدیان خدمت وظیفه عمومی، این حجم از کارکنان وظیفه تحصیل کرده طی ۵ سال آینده به ۵۰ درصد خواهد رسید - و با توجه به تغییرات سنی، تحصیلاتی و قابلیت‌هایی که در هرم و ساختار جمعیتی خدمت وظیفه عمومی ایجاد می‌شود، ضروری است مسئولان نگاهی متفاوت از گذشته به این امر داشته باشند؛ به عبارت دیگر، با افزایش سطح تحصیلات و تخصص مشمولان خدمت وظیفه عمومی، لازم است تغییراتی در نحوه به‌کارگیری سربازان به وجود آید تا ظرفیت خدمت سربازی بیش از پیش شکوفا گردد.

مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) نیز در خصوص به کارگیری درست و به‌جای سربازان، به‌ویژه مشمولان تحصیلکرده تأکید بسیاری کرده‌اند (واعظی‌نژاد و موسوی نقابی، ۱۳۹۹: ۴۲). بنابراین، هم‌چنان که ذکر شد، از سال ۱۳۹۶ طرح مذکور در صدد است با نظر به چشم‌انداز خود، با توجه به تدابیر و رهنمودهای رهبر معظم انقلاب، کمک ستاد کل نیروهای مسلح و بهره‌گیری از ظرفیت‌های دستگاه‌های اجرایی و نهادهای انقلابی، صد درصد سربازان تا سال ۱۴۰۱ حداقل یک مهارت تخصصی با ظرفیت اشتغال‌زایی را فراگیرند.

از موضوعات دیگری که در آموزش و مهارت‌آموزی نیازمند توجه جدی می‌باشد، این است که طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی و مهارت‌آموزی به‌تنهایی نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف خویش کمک کند. آموزش‌ها باید با توجه به اصول و روش‌های علمی بناگذاشته شوند تا نتیجه به‌دست آمده، نیازهای موجود را برطرف سازد (عباسیان، ۱۳۸۵: ۵۴). به همین جهت سازمان‌ها به‌منظور تعیین میزان دست‌یابی به اهداف و چشم‌انداز خود، ناگزیر به طراحی و اجرای نظام‌های ارزیابی و اصلاح اهداف و چشم‌انداز موردنظر هستند از این‌رو، استفاده از الگوهای عارضه‌یابی و آسیب‌شناسی سازمانی مطرح است (محمودی کوچک‌سرایبی و دیگران، ۱۳۹۴: ۳۳)؛ لذا با توجه به گذشت بیش از چهار سال از عملیاتی شدن طرح جامع آموزش مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه، آسیب‌شناسی ابعاد گوناگون طرح و نقاط مثبت و نقاطی که نیاز به اصلاح و بهبود دارد باعث خواهد شد تا ضمن شناسایی و آگاهی از وضعیت موجود، در تدوین برنامه‌های آتی برنامه‌ریزی جامع‌تر و دقیق‌تر صورت پذیرد؛ زیرا میزان کارکرد عارضه‌یابی و آسیب‌شناسی در آموزش (با انعطاف بسیار زیاد)، امکان‌میزی ابعاد نامحسوس در آموزش را فراهم می‌آورد که در نهایت، خروجی‌های ناشی از آن به طراحی و ارائه راه‌های بهبود و تعالی سیستم آموزش کمک شایانی می‌نماید (نوری و پیدایی، ۱۳۸۹: ۱۷). به‌طور کلی مسأله اصلی پژوهش حاضر این است که چه آسیب‌هایی بر آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی) کارکنان وظیفه نیروهای مسلح مترتب است و کدام ابعاد و نقاط نیاز به اصلاح و بهبود دارند؟

## پیشینه پژوهش

توسعه منابع انسانی، آموزش و بازآموزی نیروی کار و انتقال مهارت و شایستگی‌ها، که با مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش مهارتی ارتباط دارد، در بسیاری از کشورها ضرورت بنیادی محسوب می‌شود (یونسکو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹: ۱۹). علاوه بر اثرات اقتصادی که آموزش‌های فنی و حرفه‌ای می‌تواند داشته باشد، کمک به رشد و توسعه اقتصادی، کمک به عدالت و توسعه اجتماعی، توسعه و ایجاد فرصت‌های شغلی بیشتر در جامعه، ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، توزیع عادلانه درآمدها در جامعه و اثرات اجتماعی و ارتقای عمودی طبقات توده‌های پایین‌تر اجتماعی نیز، می‌تواند از اهداف بسیار مهم آموزش فنی و حرفه‌ای و انتقال مهارت به‌شمار آیند (صالحی عمران، ۱۳۹۳: ۲۸). همان‌گونه که ذکر شد، از مهم‌ترین نیازها برای پیشرفت یک کشور، توسعه آموزش‌های مهارتی است؛ زیرا نیروی انسانی کارآموده، یکی از عوامل تعیین‌کننده در رشد و توسعه کشورها محسوب می‌شود (هودگنز و کوراتکو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۳۰). به‌طور کلی، مطالعه نظام‌های آموزش مهارتی در کشورهای مختلف، دو نوع آموزشی را نشان می‌دهد؛ یک نوع آموزش عمومی<sup>۳</sup> است که آموزش‌گیرنده را برای سطوح بعدی آموزش آماده می‌کند (آموزش مدرسه‌ای و دانشگاهی) و نوع دیگر، برنامه‌های آموزش فنی و مهارتی با هدف آموزش مهارت و واجد شرایط کردن افراد برای دوره‌های بالاتر و انجام فعالیت‌های تخصصی است. در بیشتر کشورها، این دو نوع آموزش، جداگانه برنامه‌ریزی می‌شوند و دانش‌آموزان یکی را انتخاب می‌کند. در برخی کشورها نیز هر دو نوع آموزش، در یک نهاد و مؤسسه آموزشی به‌طور هم‌زمان و موازی ارائه می‌شود.

پاتولوژی<sup>۴</sup> به معنی آسیب‌شناسی، بیماری‌شناسی و تشخیص علل آسیب‌های وارده بر سیستمی مشخص (مورد مطالعه) است. این علم که به‌طور گسترده در علوم زیستی کاربرد دارد، در علوم انسانی نیز جایگاه دارد به‌طوری‌که پاتولوژی سازمان، تحت همین عنوان توجه دانشمندان علوم انسانی را به خود معطوف کرده است. البته تمام مطالعاتی که در جهت آشکارسازی عیوب و عوامل آسیب‌زای سیستم خاصی قدم بردارند، در حیطه علم آسیب‌شناسی قرار دارند. آسیب‌شناسی با مشاهده عوارض آسیب آغاز می‌شود. در مورد منابع انسانی، عوارض آسیب به

1. UNESCO
2. Hodgetts & Kuratko
3. General
4. Pathology

طرق گوناگونی بروز می‌کنند که به آن لقب مسائل رفتاری را داده‌اند (نوری و پیدایی، ۱۳۸۹: ۱۱). آسیب‌شناسی بر پایه اطلاعات جهت تجزیه و تحلیل و شناخت دقیق‌تر ساختار، تعاملات، رویه عمل‌ها و روش‌ها، سبک‌های مدیریتی و سایر عناصر سیستم چاره‌جو، لازم و ضروری است. به عبارتی، آسیب‌شناسی، تشخیص مسأله و کانون علمی آن جهت تعیین اقدامات لازم به‌منظور به‌سازی عملکرد سازمانی امری است پایه‌ای و اساسی. آسیب‌شناسی نیازمند نگرشی سیستماتیک به کل فرایند است و هدف آن، تشخیص ماهیت و نوع مسأله‌ای است که بروز پیدا کرده و نیاز به حل دارد (برومند، ۱۳۸۰). به عبارت دیگر، آسیب‌شناسی فرایندی است نظام‌مند از جمع‌آوری داده‌ها به‌منظور تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالش‌ها، فشارها و محدودیت‌های محیطی در سازمان (مانزینی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۸۷). هریسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۴: ۲۹) آسیب‌شناسی سازمانی را فرایند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به‌منظور تعریف و تشریح وضعیت جاری سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آن‌ها تعریف می‌کند (کوچکسرایبی و دیگران، ۱۳۹۴: ۳۱).

با توجه به ضرورت آسیب‌شناسی، پژوهش‌های گوناگونی در سازمان‌ها و نهادهای دولتی و خصوصی با هدف شناسایی عارضه و آسیب‌های مترتب بر فرایندهای آموزش در داخل و خارج کشور صورت گرفته است که به چند نمونه از آن‌ها، که هم‌راستا با موضوع پژوهش حاضر هستند، اشاره می‌گردد. کوهساریان (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «آسیب‌شناسی خدمت وظیفه در ارتقای انسجام اجتماعی جمهوری اسلامی ایران» به این نتیجه رسیده است که از جمله مهم‌ترین آسیب‌های ساختار سازمانی خدمت وظیفه، عدم توجه به دوره سربازی به‌عنوان کارگاه مدیریت منابع انسانی کشور برای شناسایی سلامت، توانمندی‌ها و مهارت‌ها، عدم تناسب الگوی فعلی خدمت سربازی با شرایط کشور، عدم تثبیت در قانون خدمت وظیفه یا تعدد قانون مربوط به خدمت وظیفه عمومی و موارد دیگر است. در پژوهشی دیگر، سلطانی و دیگران (۱۳۹۷)، به «آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی در یکی از مراکز نظامی نیروهای مسلح با استفاده از الگوی FPSS» پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود سازمان مورد مطالعه، در دو بُعد کارکردی و فرایندی وضعیت نسبتاً خوبی دارد؛ ولی در دو بُعد سیستمی و ساختاری وضعیت مناسبی ندارد. پیری زمانه و دیگران

1. Manzini

2. Harrison

نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

(۱۳۹۷) در پژوهش خود به «شناسایی و رتبه‌بندی آسیب‌های نظام آموزش مهارتی در ارتش جمهوری اسلامی ایران» پرداختند. یافته‌های این پژوهش حاکی از وجود آسیب‌های متعدد در نظام آموزش مهارتی ارتش جمهوری اسلامی ایران بود که مهم‌ترین این آسیب‌ها در بحث ساختار آموزشی و کم‌اهمیت‌ترین، توجه به فرهنگ جامعه بود. نتایج پژوهش سیدی و دیگران (۱۳۹۵) با عنوان «آسیب‌شناسی تجربی خدمت نظام وظیفه از منظر سربازان دارای مدرک تحصیلات تکمیلی» حاکی از آسیب‌هایی هم‌چون؛ حکمرانی تعریف سنتی قدرت در نیروهای نظامی، وابستگی مستقیم قوای نظامی به حکومت، تقابل با برنامه‌ریزی و آینده‌نگری، انتظار طولانی و ازدست‌دادن فرصت‌ها، تغییر قوانین و برنامه‌ریزی، ضعف در برنامه‌ریزی کلان، بستر ظهور ناهنجاری‌های رفتاری، ضعف در رعایت شأن سرباز، مسائل اجتماعی، عدم تعریف جنگ نرم و احساس رهاشدگی و آزادی است. در پژوهشی دیگر که مرادی (۱۳۹۲) با عنوان «آسیب‌شناسی جو سازمانی نیروی انتظامی با استفاده از مدل شش‌بعدی وایزبورد؛ نمونه پژوهی: معاونت طرح و برنامه و بودجه نیروی انتظامی» انجام دادند، یافته‌ها نشان داد در مجموع، جو سازمانی معاونت طرح و برنامه و بودجه نیروی انتظامی بیشتر از متوسط ارزیابی می‌شود. هم‌چنین سازمان درباره معرفی اولویت‌های سازمانی، طراحی ساختار واحدهای کاری، حل تضادهای حل‌نشده، منصفانه و متناسب بودن معیار پرداخت‌ها با کار صورت گرفته و وجود سازوکارهای مفید، وضعیتی بهینه ندارد و نیازمند توجه و برنامه‌ریزی بیشتری است. دوفکسی و پامپوری<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، در پژوهشی به «ارزیابی برنامه‌های آموزش مهارتی و توسعه حرفه‌ای کارکنان: مطالعه موردی در یونان» پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد پیشرفت و بهبود آموزش‌ها با ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی ارتباط دارد. بخشی دیگر از یافته‌های این پژوهش نشان داد مهارت‌آموزان از مربیان، سازمان‌دهی برنامه و برنامه درسی رضایت بیشتری دارند و از کسب دانش، مهارت، پشتیبانی و مشاوره آموزش‌های مهارتی، بیشترین بهره را برده‌اند. الکابی<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی دیگر با عنوان «ارزیابی نظام آموزش مهارتی در بخش دولتی قطر» به بررسی نهاد آموزش پلیس به‌عنوان مطالعه موردی پرداخته است. یافته‌ها حاکی از آن بود که آموزش پلیس، انتظارات مهارت‌آموزان را برآورده نکرده، محتوای دوره نتوانسته به کسب مهارت‌های جدیدی منجر گردد، دوره‌ها فاقد تعامل بوده و

1. Doufexi & Pampouri  
2. Al-Kaabi

درعین حال چالش برانگیز نبودند. هایشلیفر و دیگران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، «تأثیر آموزش مهارتی بر کارجویان: شواهد تجربی در ترکیه» را مورد پژوهش قرار داده‌اند. نتایج این پژوهش نشان داد تأثیر آموزش بر اشتغال مثبت است؛ اما نزدیک به صفر! و از نظر آماری ناچیز است که بسیار کمتر از انتظار مسئولان برنامه و کارجویان است. در طول سال اول، آموزش تأثیر آماری قابل توجهی بر کیفیت اشتغال داشته و این تأثیرات، در صورت ارائه آموزش توسط ارائه‌دهندگان خصوصی قوی‌تر است. با این حال، داده‌ها نشان می‌دهد که پس از سه سال این اثرات نیز از بین رفته است.

### چارچوب مفهومی پژوهش

هر سازمانی بنا بر میزان توسعه‌یافتگی در حوزه‌های مختلف سازمانی، الگوهایی را به کار می‌گیرد که آسیب‌های آموزشی آن را شناسایی کرده و به مناسب‌ترین شکل ممکن، نقاط بحرانی در بحث آموزش را نشان دهد از این رو، انتظار می‌رود هر سازمانی مناسب‌ترین الگو را جهت شناسایی آسیب‌های آموزشی خود انتخاب کرده تا بتواند برنامه‌ای بهینه برای ارتقای سیستم آموزشی تهیه کند. در مباحث آسیب‌شناسی آموزشی، دو نوع الگو مورد ملاحظه قرار می‌گیرد؛ یکی از انواع این الگوها به معنای مدل بوده و مراحل و منابع خاصی دارند؛ اما برخی از این الگوها به عنوان منبع تعیین آسیب‌های آموزشی شناخته می‌شوند که بایستی به عنوان منبع در خدمت الگوهای آسیب‌شناسی قرار گیرند؛ مانند استراتژی‌ها که لازم است در کاربست الگوها و منابع، حداکثر توجه نسبت به آن‌ها به عمل آید (نوری و پیدایی، ۱۳۸۹: ۲۰). برای دستیابی به نتایج مطلوب در مطالعات آسیب‌شناسی، ابتدا باید نقاط قوت یا موارد بررسی مشخص گردد. مدل‌های مختلف آسیب‌شناسی، کانون‌های گوناگونی را برای تجزیه و تحلیل در اختیار قرار می‌دهند. جدول زیر، خلاصه تطبیقی کانون‌های توجه برخی از انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد و آسیب‌شناسی سازمانی را نشان می‌دهد.

1. Hirshleifer et al

نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)



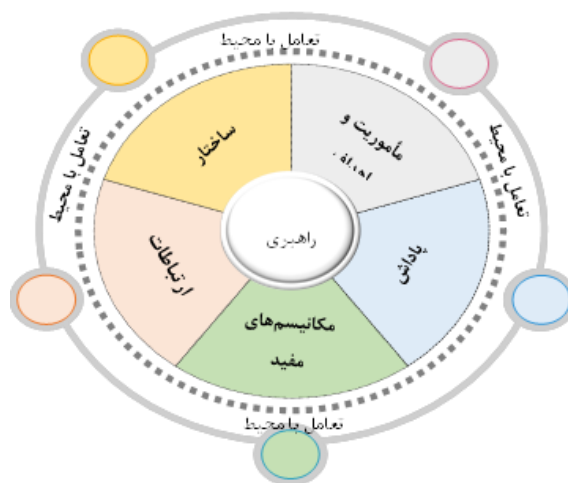
جدول ۱. خلاصه تطبیقی کانون‌های توجه برخی از انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد و آسیب‌شناسی سازمانی

ردیف	کانون‌های آسیب‌شناسی	مدل مالکوم بالدريج	مدل ۷٪ مکینزی	مدل مولکولی	مدل EFQM	مدل وایزبورد
۱	رهبری و مدیریت	*		*	*	*
۲	رضایت مشتریان	*			*	
۳	رضایت کارکنان	*	*		*	
۴	بهره‌وری	*			*	
۵	پاداش					*
۶	ارتباطات					*
۷	ساختار	*	*	*		*
۸	اهداف سازمانی					*
۹	مکانیزم‌های هماهنگی					*
۱۰	استراتژی		*	*	*	
۱۱	تغییر					*
۱۲	کیفیت	*			*	
۱۳	آرزوها	*			*	

همان‌طور که از جدول فوق می‌توان استنباط کرد، مدل شناخت سازمانی<sup>۱</sup> وایزبورد<sup>۲</sup> (۱۹۷۶): (۴۳۳) جزء مدل‌های جامع آسیب‌شناسی بوده که هفت کانون آسیب‌شناسی را برای سازمان‌های دولتی پوشش می‌دهد. این مدل از نظر بررسی فرآیندها و ابعاد سازمان، کامل‌تر و سطح تشخیص آن در سطح کل سازمان است. طبق دیدگاه لوک و کراوفورد<sup>۳</sup> (۲۰۰۵: ۱۰۹)، مدل‌های زیادی در زمینه ارزیابی عملکرد مطرح هستند که مدل وایزبورد، مشابه دیگر مدل‌های شناخت سازمان، از قبیل مدل‌های ندلر و دیگران<sup>۴</sup> (۱۹۹۷: ۷۴)، تیشی<sup>۵</sup> (۱۹۸۳: ۲۱۴) و بورگ و لیتوین<sup>۶</sup> (۱۹۹۲: ۵۲۹) است. از مزایای این مدل نسبت به سایر مدل‌هایی که سایر پژوهش‌گران در شناخت و

1. Organizational Diagnosis Model
2. Weisbord Model
3. Lok and Crawford
4. Nadler et al
5. Tichy
6. Burke and Litwin

آسیب‌شناسی سازمان‌ها ارائه کردند، این است که با استفاده از این مدل می‌توان سازمان را از جهات و زوایای مختلف، بررسی و ارزیابی کرد؛ هم‌چنین این مدل، مدلی نسبتاً ساده و قابل فهم در مقایسه با سایر مدل‌ها بوده که عملکرد جنبه‌های مختلف و متغیرهای کلیدی سازمان را تجزیه و تحلیل می‌کند (لوک و کراوفورد، ۲۰۰۵: ۱۱۱؛ وایزبورد: ۱۹۷۶: ۴۴۰). در توجه به مزایای ذکرشده درخصوص مدل وایزبورد، در آسیب‌شناسی آموزشی مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی) کارکنان وظیفه نیز از همین مدل استفاده شده است. هفت بعد اصلی مدل مذکور شامل اهداف<sup>۱</sup>، ساختار<sup>۲</sup>، ارتباطات<sup>۳</sup>، پاداش<sup>۴</sup>، راهبری<sup>۵</sup>، به‌کارگیری مکانیسم‌های مفید<sup>۶</sup> و نگرش به‌سوی تغییر<sup>۷</sup> هستند. در راستای هدف و متناسب با چارچوب مفهومی در این پژوهش به سؤال زیر پاسخ داده خواهد شد: آسیب‌ها و نقاط قابل بهبود ابعاد اهداف، ساختار، پاداش (مشوق)، ارتباطات، راهبری، مکانیسم‌های مفید و نگرش به‌سوی تغییر (محیط) آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی) کارکنان وظیفه نیروهای مسلح کدام‌اند و هر یک از آسیب‌ها چه رتبه‌ای دارند؟



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش (مدل هفت بعدی وایزبورد، ۱۹۷۶: ۴۴۲)

1. Purpose
2. Structure
3. Communication
4. Rewards
5. Leadership
6. Help Mechanisms
7. Attitude Toward Change

نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی و از جهت روش گردآوری داده‌ها، در زمره تحقیقات آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) قرار می‌گیرد و خبرگان مجری پیاده‌سازی طرح جامع مهارت‌آموزی در دستگاه‌های لشکری و کشوری، جامعه مشارکت‌کننده در پژوهش را تشکیل داده‌اند. با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌گیری در بخش کیفی و کمی به صورت هدف‌مند و ملاکی انجام شد. افراد برای شرکت در پژوهش و گردآوری داده‌ها براساس ملاک‌هایی چون داشتن مسئولیت مستقیم و مرتبط در پیاده‌سازی طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه، تعامل مشترک با نیروهای مسلح و دستگاه‌های اجرایی در پیاده‌سازی طرح، سابقه بیش از ۳ سال مشارکت در پیاده‌سازی طرح و اشراف علمی و اجرای در پیاده‌سازی طرح جامعه مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه، انتخاب شدند. در همین راستا در بخش کیفی مبتنی بر قاعده اشباع نظری، با ۲۱ نفر از خبرگان مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختار یافته صورت گرفت. میانگین زمان مصاحبه برای هر نفر ۱۱۹ دقیقه بود که کوتاه‌ترین مصاحبه ۵۹ دقیقه و طولانی‌ترین مصاحبه ۲۱۰ دقیقه طول کشید. در بخش کمی پژوهش نیز به صورت هدف‌مند، ۴۰ نفر از خبرگان متصدی و مجری طرح انتخاب و در پژوهش مشارکت داده شدند. گردآوری داده‌ها در بخش کمی پژوهش مبتنی بر پرسش‌نامه مستخرج از تحلیل یافته‌های کیفی صورت گرفت. در تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی بعد از پیاده‌سازی دقیق و با جزئیات مصاحبه‌ها، متن حاوی محتوای مصاحبه تهیه و سپس برای هر یک از مصاحبه‌ها، یک جدول خلاصه‌سازی از مقوله‌های استخراج شده مطابق با چارچوب مفهومی پژوهش (مدل ۷ بعدی وایزبورد) تدوین شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش سه‌مرحله‌ای اسمیت شامل تولید داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها و تلفیق موردها استفاده شده است که در نتیجه این فرایند، ۶۳۰ کد باز آسیب استخراج شد و در نهایت، به منظور یکپارچه‌سازی، تلخیص و طبقه‌بندی موردها، کدهای باز احصا شده مبتنی بر مدل مفهومی پژوهش در قالب ۷ بعد و ۱۰۸ نقطه بهبود دسته‌بندی شدند. لازم به ذکر است جهت بررسی روایی تفسیری<sup>۱</sup> مصاحبه‌ها از استراتژی بازخورد مشارکت‌کننده<sup>۲</sup> و جهت برآورد پایایی و قابلیت انتقال‌پذیری داده‌های مصاحبه، علاوه بر توسعه و

1. Interpretative validity
2. Participant Feedback

توصیف غنی مجموعه داده‌های مطالعه مورد نظر، در طول مرحله گردآوری داده‌ها از فرایند مستندسازی استفاده شد. در بخش کمی نیز با استفاده از نتایج بخش اول، پرسش‌نامه‌ای تدوین و در اختیار خبرگان منتخب قرار گرفت تا میزان موافق یا مخالف بودن خود را در خصوص هر یک از نقاط بهبود در یک طیف ۷ تایی کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم مشخص نمایند. روایی ابزار بخش کمی با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۹۶ برآورد شد. داده‌های بخش کمی نیز با اتکا به آزمون‌های آمار توصیفی و استنباطی و با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS20 تجزیه و تحلیل شد و در نتیجه اجرای آزمون معناداری و رتبه‌بندی نقاط بهبود در مقایسه با یکدیگر، ۲۰ نقطه بهبود شناسایی شده از مجموع ۱۳۵ خرده‌آسیب حذف شد و تعداد نقطه بهبود مستخرج از بخش کیفی، به ۱۰۸ نقطه بهبود تقلیل یافت. جدول زیر مشخصات متخصصان و خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش را نشان می‌دهد.

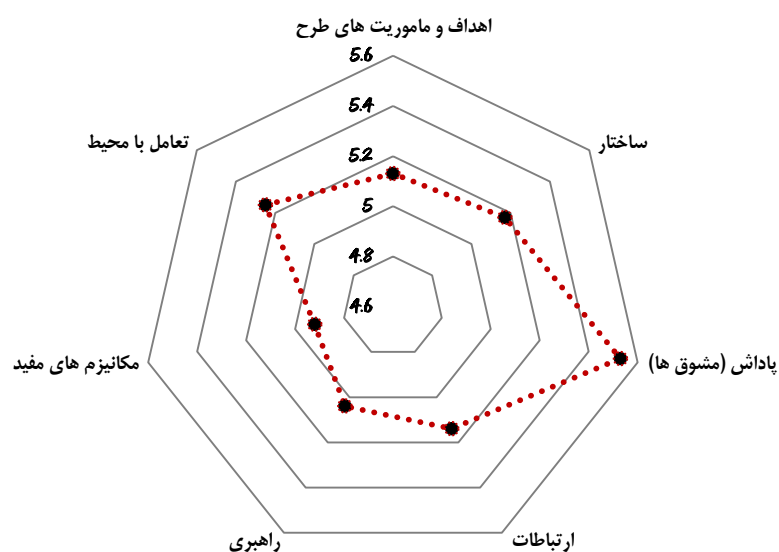
جدول ۲. خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش

کد	سمت در طرح	کد	سمت در طرح
۱	معاونت طرح و برنامه	۱۲	مسئول کمیته فاوا
۲	جانشین فرمانده قرارگاه	۱۳	مسئول کمیته حقوقی
۳	مسئول گام حین خدمت	۱۴	مسئول گام قبل خدمت و میز وزارت آموزش و پرورش
۴	میز <sup>۱</sup> سازمان جمعیت هلال‌احمر	۱۵	مسئول طرح و برنامه
۵	میز کمیته امداد امام خمینی (ره)	۱۶	مسئول کمیته مشاغل و مهارت‌ها
۶	میز وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات	۱۷	مسئول گام بدو خدمت
۷	میز وزارت کشور	۱۸	میز سازمان صدا و سیما
۸	میز وزارت ورزش و جوانان	۱۹	مسئول کمیته اسناد راهبردی
۹	مسئول گام اوقات فراغت	۲۰	معاون توسعه شبکه همکاران
۱۰	مسئول میز وزارت جهاد کشاورزی	۲۱	مشاور عالی قرارگاه و مسئول کمیته مشوق‌ها
۱۱	مسئول گام پس از خدمت		

۱. میزهای پیاده‌سازی تفاهم‌نامه‌های طرح جامع مهارت‌آموزی با نهادها و دستگاه‌های اجرایی.

## یافته‌های پژوهش

پس از جمع‌آوری اطلاعات از خبرگان و متولیان حوزه مهارت‌آموزی، داده‌ها تحلیل، با توجه به چارچوب مفهومی پژوهش (مدل هفت بعدی وایزبورد) آسیب‌های شناسایی شده تلفیق و در بعد موردنظر ثبت شد. نمودار شماره ۱ وضعیت هر یک از کلان آسیب‌های شناسایی شده مبتنی بر مدل هفت بعدی وایزبورد را نشان می‌دهد.



شکل ۲. وضعیت کلان آسیب‌های شناسایی شده در مقایسه با یکدیگر

داده‌های بخش کیفی و کمی پژوهش حاکی از آن بود که طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه در هر یک از هفت بعد مورد بررسی براساس مدل وایزبورد، با آسیب‌هایی مواجه است و برطرف کردن آن نیازمند توجه و تلاش خواهد بود. در همین رابطه یافته‌های نمودار شماره یک گویای آن است که بعد پاداش (مشوق‌ها) در مقایسه با دیگر ابعاد، آسیب‌ها و نقاط نیازمند بهبود بیشتری دارد. برای مثال در همین خصوص مشارکت‌کننده کد ۱۴ عنوان کرد که «تلاش زیادی شد که مشوق‌های مدونی برای طرح تهیه شود و حتی به تصویب هم برسد؛ اما عملیاتی نشدن بسیاری از این مشوق‌ها برای ما آسیب‌زا است». مشارکت‌کننده دیگری (کد ۲۱) نیز متذکر شد که

«خیلی از مشوق‌ها کارشناسی شده نیستند، جنبه تبلیغاتی دارند و امکان ارائه همه مشوق‌ها به همه کارکنان وظیفه وجود ندارد». بعد پاداش (مشوق‌ها) در نظر گرفته شده در طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه، با میانگین ۵/۵۳ از نظر مشارکت کنندگان در پژوهش بیشترین نقاط نیازمند بهبود را به خود اختصاص داده است. بعد مکانیزم‌های مفید در نظر گرفته شده برای پیاده‌سازی طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه؛ از قبیل کمیته‌های مطالعاتی تولید محتوا، میزهای مشترک پیاده‌سازی تفاهم‌نامه با دستگاه‌های اجرایی و هم‌چنین سامانه‌ها تهیه شده برای پیاده‌سازی طرح نیز، علی‌رغم داشتن آسیب‌های جدی، وضعیت بهتری در مقایسه با دیگر ابعاد داشته است. در خصوص آسیب‌های مرتبط با این بعد، یکی از مشارکت کنندگان در پژوهش (کد ۱۲) متذکر می‌شود که «علی‌رغم وجود سامانه‌های مورد نیاز، پیاده‌سازی طرح توسعه نامتوازی که در بخش‌های مختلف طرح داشته است ظرفیت اجرایی سامانه‌ها زیر بار نرفته‌اند». هم‌چنین مشارکت‌کننده دیگری (کد ۲) عنوان کرد که «علی‌رغم اینکه میزها و کمیته‌ها، بازو و نقطه قوت قرارگاه در پیاده‌سازی طرح هستند؛ ولی متأسفانه پیوند میان این دو بخش به خوبی صورت نگرفته است». مشارکت‌کننده کد ۲۰ نیز معتقد است «بله! تفاهم‌نامه‌ها ابزار خوبی برای همکاری مشترک با دستگاه‌های اجرایی محسوب می‌شوند؛ ولی توجه و پرداختن زیادی به کمیته تفاهم‌نامه‌ها، آسیبی است که الآن ما گریبان‌گیر آن هستیم».

یافته‌های بخش کیفی و کمی مبتنی بر مدل مفهومی پژوهش، گویای آن است که در نتیجه تجزیه و تحلیل آسیب‌های احصا شده مرتبط با طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه از منظر شرکت کنندگان در پژوهش، مجموعاً ۱۰۸ نقطه بهبود معنادار در ۷ بعد شناسایی شد. آسیب‌های تفکیکی هفت بعد نشان می‌دهد که در بعد مأموریت و اهداف طرح، ۲۲ نقطه بهبود، بعد ساختار ۳۲ نقطه بهبود، بعد پاداش و مشوق‌ها ۹ نقطه بهبود، بعد ارتباطات ۹ نقطه بهبود، بعد راهبری ۱۱ نقطه بهبود، بعد مکانیزم‌های مفید ۱۴ نقطه بهبود و در بعد تعامل با محیط ۱۱ نقطه بهبود، شناسایی، دسته‌بندی و رتبه‌بندی شده‌اند.

در ادامه یافته‌های کیفی و کمی آسیب‌شناسی به تفکیک هر یک از ابعاد مدل هفت بعدی وایزبورد ارائه شده‌اند.

## بعد اهداف و مأموریت‌ها:

جدول ۳. نقاط نیازمند بهبود بعد اهداف آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی)

رتبه	$\alpha$	SD	M	نقاط بهبود	بعد
۱	۰/۸۵۳	۱/۰۲	۵/۹۰	تدوین برنامه جدی به صورت فرآیندی و سیستمی جهت به‌کارگیری مؤثر کارکنان وظیفه	اهداف آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه)
۲	۰/۸۵۲	۱/۰۰	۵/۸۰	بسترسازی تحقق برخی از اهداف (مانند اشتغال) خارج از اختیار و امکانات نیروها	
۳	۰/۸۴۸	۱/۳۷	۵/۷۵	سنجش نیازهای کارکنان وظیفه در هدف‌گذاری‌ها به‌عنوان جامعه هدف	
۴	۰/۸۴۹	۱/۳۰	۵/۷۰	اندیشیدن تدابیری به‌منظور پاسخ‌گویی برنامه مهارت‌آموزی به نیازهای کارکنان وظیفه تحصیل‌کرده و ماهر	
۵	۰/۸۴۸	۱/۳۹	۵/۵۵	هدف‌گذاری دقیق و اقدام کافی با نظر به فرهنگ‌سازی صورت‌گرفته در نیروها	
۶	۰/۸۵۲	۱/۳۶	۵/۴۵	اجرای‌سازی برنامه‌های تدوین‌شده (برای تحقق اهداف) در مقام عمل	
۷	۰/۸۳۹	۱/۰۹	۵/۳۵	شفاف‌سازی جامعه هدف (چه مهارت‌هایی، متناسب با چه افرادی و در پاسخ به چه نیازی)	
۸	۰/۸۴۷	۱/۲۶	۵/۳۰	جانمایی و اجرای درست مهارت‌های بومی منطقه در طرح	
۹	۰/۸۶۰	۱/۶۲	۵/۳۰	کاهش تمرکز و توجه قرارگاه بر مهارت‌آموزی	
۱۰	۰/۸۴۸	۱/۴۱	۵/۲۵	اندیشیدن تدابیری به‌منظور توجه و تمرکز کافی بر تسهیل‌گری پس از خدمت	
۱۱	۰/۸۴۷	۱/۲۴	۵/۲۰	آموزش مبتنی بر نیاز و خودداری از نگاه به آموزش‌ها به‌خودی‌خود به‌عنوان هدف	
۱۲	۰/۸۴۲	۱/۶۶	۵/۱۵	تدوین ساختار و برنامه انتقال قرارگاه به ستاد با توجه به ماهیت موقتی بودن قرارگاه	
۱۳	۰/۸۵۰	۱/۲۳	۵/۱۵	فراهم‌سازی زیرساخت سطح‌بندی مهارت‌ها (به‌لحاظ فنی و زمانی) در نیروها	
۱۴	۰/۸۴۶	۱/۴۵	۵/۰۰	تعریف روشن مهارت به‌صورت دقیق (چه مهارت‌هایی، با چه بازه زمانی، با چه کیفیتی و ...).	

۱۵	۰/۸۵۱	۱/۷۳	۴/۹۵	فراهم سازی شرایط تحقق آموزش مهارتی به تمام کارکنان وظیفه	نقاط نیازمند بهبود بعد اهداف آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت آموزی)
۱۶	۰/۸۴۶	۱/۶۸	۴/۹۰	مشخص نمودن معیارهای سنجش تحقق اهداف	
۱۷	۰/۸۵۱	۱/۸۴	۴/۸۵	تدوین اهداف به صورت دقیق و خودداری از بیان برخی از اهداف در قالب آرمان (مانند نشاط و جذابیت)	
۱۸	۰/۸۴۳	۱/۰۸	۴/۷۰	هم خوانی بین اهداف اجرایی و کمی و اسناد راهبردی	
۱۹	۰/۸۶۱	۱/۳۸	۴/۷۰	تدوین برنامه مشخص برای نشاط و جذابیت	
۲۰	۰/۸۴۹	۱/۴۲	۴/۶۵	عملیاتی کردن برنامه ها در مقام عمل با نظر به ادبیات غنی و مثبت موجود	
۲۱	۰/۸۴۷	۱/۷۰	۴/۲۰	تعریف درست اهداف طرح به منظور استنباط واحد افراد	
۲۲	۰/۸۵۱	۱/۷۸	۴/۱۵	بازنگری در برخی از اهداف مانند نشاط و جذابیت به عنوان مؤلفه اصلی در نقشه راه	

جدول ۳، نقاط نیازمند بهبود بعد اهداف آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت آموزی) کارکنان را نشان می دهد. براساس نتایج به دست آمده، بالاترین میانگین مربوط به نقطه بهبود تدوین برنامه جدی به صورت فرآیندی و سیستمی، جهت به کارگیری مؤثر کارکنان وظیفه با میانگین ۵/۹۰ است. در این راستا مشارکت کننده کد ۱ بیان داشت که «علی رغم آموزش های مهارتی، اینکه بعد از آموزش و اتمام خدمت این افراد، متناسب با آموزش هایی که دریافت کرده اند کجا مشغول به کار خواهند شد، برنامه و فرایند جدی ندارد». هم چنین، کمترین میانگین مربوط به نقطه بهبود بازنگری در برخی از اهداف مانند نشاط و جذابیت به عنوان مؤلفه اصلی در نقشه راه با میانگین ۴/۱۵ است. در این زمینه مشارکت کننده ۱۵ اشاره کرد که «یکی از اهداف اصلی آموزش مهارتی، ایجاد نشاط و جذابیت در نظر گرفته شده است؛ این در حالی است که به خودی خود نمی توان این هدف را به عنوان مؤلفه و جزء اهداف اصلی در نظر گرفت و ذکر این هدف در نقشه راه جایگاهی ندارد».

افزون بر آن، براساس ضرایب هم بستگی به دست آمده برای هر آسیب، که نشان دهنده هماهنگی نقاط بهبود مطرح شده با کل آسیب شناسی حوزه هدف است، ضریب آلفای کلی (همسانی درونی کل پرسش های طراحی شده) برابر ۰/۸۵۵ به دست آمد که نشان دهنده همسانی



درونی بالا و اعتبار<sup>۱</sup> مناسب ابزار است و با حذف نقاط بهبود مطرح شده، تغییر چندانی در اعتبار پرسش‌نامه مطرح شده ایجاد نخواهد شد در نتیجه، این پرسش‌نامه نقاط بهبود حوزه هدف را با دقت بالایی اندازه گرفته، قابلیت اعتماد بالایی دارد و نتایج آن معتبر است.

### بعد ساختار

جدول ۴. نقاط نیازمند بهبود بعد ساختار آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی)

رتبه	$\alpha$	SD	M	نقاط بهبود	بعد
۱	۰/۸۸۷	۱/۱۵	۶/۰۵	فراهم‌سازی ساختار مناسب برای توزیع و جذب کارکنان وظیفه ماهر و به‌کارگیری مؤثر کارکنان وظیفه	ساختار آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه)
۲	۰/۸۹۰	۰/۸۷۵	۵/۸۵	عدم وابستگی تعامل و تفاهم‌نامه‌ها به ارتباط و تعامل افراد در قرارگاه و دستگاه‌های اجرایی	
۳	۰/۸۸۸	۱/۱۴	۵/۶۵	شفاف‌سازی نیازمندی‌های نیروها به مهارت‌های کارکنان وظیفه	
۴	۰/۸۸۹	۰/۸۷۵	۵/۶۵	در نظر داشتن نقش ضعف و قوت افراد مسئول در پیش‌برد و تحقق اهداف	
۵	۰/۸۸۷	۱/۴۳	۵/۵۵	حاکم‌نمودن برنامه‌ریزی و مدیریت آموزشی بر شاکله اجرایی طرح	
۶	۰/۸۸۶	۱/۵۰	۵/۵۰	تغییرات راهبردی به منظور کاهش فاصله بین راهبرد و اجرا	
۷	۰/۸۹۱	۰/۶۵	۵/۵۰	تعریف مناسب فرآیندها به منظور استفاده مناسب از زیرساخت‌ها	
۸	۰/۸۹۲	۰/۹۴۵	۵/۴۵	پرونگ‌کردن نقش معاونت فرهنگی ستاد در تغییر نگرش به ساختار کارکنان وظیفه	
۹	۰/۸۸۸	۱/۱۵	۵/۴۵	مدیریت برنامه‌ها براساس توجه به سازمان‌دهی برنامه‌ها و اهداف	
۱۰	۰/۸۸۸	۱/۲۳	۵/۴۰	ایجاد یکپارچگی و برنامه آموزش منجر به اشتغال	
۱۱	۰/۸۸۹	۰/۹۳	۵/۳۵	سیستماتیک و فرآیندمحور کردن رویکرد اجرایی کلی برنامه‌های قرارگاه.	
۱۲	۰/۸۸۶	۱/۱۳	۵/۳۰	ارتباط مثبت و مطلوب قرارگاه با ستاد	
۱۳	۰/۸۸۷	۱/۷۸	۵/۳۰	تعامل‌های متوازن قرارگاه با دستگاه‌های اجرایی	
۱۴	۰/۹۰۲	۱/۴۵	۵/۲۵	دوسویه‌بودن ارتباط زیرساخت‌ها با جامعه هدف و پشتیبانی و پاسخ‌گویی مناسب	
۱۵	۰/۸۸۵	۱/۴۰	۵/۲۰	توجه کافی به ظرفیت‌ها و زیرساخت‌های موجود در نیروها	

رتبه	$\alpha$	SD	M	نقاط بهبود	بعد
۱۶	۰/۸۸۸	۱/۳۲	۵/۲۰	ایجاد یکپارچگی و سازمان یافته بودن برنامه ریزی ها	نقاط نیازمند بهبود بعد اهداف آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت آموزی)
۱۷	۰/۸۸۶	۱/۶۶	۵/۱۵	مشخص کردن جایگاه نیروها و قرارگاه در بحث اشتغال	
۱۸	۰/۸۹۲	۱/۵۰	۵/۱۵	پرهیز از رویکرد اجرایی فرمانده محور	
۱۹	۰/۸۹۰	۱/۲۷	۵/۱۵	نقش قرارگاه به عنوان تولید فکر و سیاست گذاری های مناسب و پرهیز از درگیری در مسائل اجرایی	
۲۰	۰/۸۹۰	۱/۶۵	۵/۱۰	دغدغه شدن تغییر ساختار کارکنان و وظیفه دغدغه برای نیروها	
۲۱	۰/۸۸۷	۰/۲۱۰	۵/۱۰	پرهیز از وابستگی اجرای برنامه ها به افراد به منظور تحقق دقیق برنامه	
۲۲	۰/۸۹۳	۱/۴۵	۵/۰۵	اغلب برنامه ریزی ها در جلسات و متناسب با موقعیت ها، مطرح و دنبال می شوند.	
۲۳	۰/۸۸۷	۱/۲۳	۵/۰۵	متناسب و هماهنگ کردن پیشرفت برنامه ها از طریق بازبینی نقشه راه	
۲۴	۰/۹۰۰	۱/۲۳	۵/۰۵	اندیشیدن تدابیری جهت استقبال زیاد جامعه از سامانه ها با نظر به پیاده سازی سامانه های قوی	
۲۵	۰/۸۸۸	۱/۶۲	۵/۰۰	تنظیم سند اولیه راهبردها به منظور بازبینی نقشه راه	
۲۶	۰/۸۹۱	۱/۴۳	۴/۹۵	توجه کافی به سازمان دهی و برنامه ریزی ضمن ساختار سازی	
۲۷	۰/۸۹۶	۰/۸۳	۴/۹۰	تدارک فضای آموزشی استاندارد، زیرساخت ها و تجهیزات به منظور ارائه آموزش های با کیفیت	
۲۸	۰/۸۹۰	۱/۲۷	۴/۶۰	مدیریت راهبردی در سطح عملیاتی و پیاده سازی در راستای اجرای نقشه راه	
۲۹	۰/۸۸۹	۱/۳۱	۴/۶۰	پرهیز از تعارض بین نقشی جهت افزایش کارآمدی	
۳۰	۰/۸۸۶	۱/۵۰	۴/۳۵	شفاف سازی جایگاه و روابط بین نیروها و قرارگاه در طرح	
۳۱	۰/۸۹۷	۲/۰۸	۴/۳۵	اندیشیدن تدابیری جهت استفاده از ظرفیت های مجازی (کلاس- های آنلاین) با توجه به ملاحظات و محدودیت های امنیتی	
۳۲	۰/۸۹۹	۱/۷۹	۴/۲۰	تعیین و مشخص کردن جایگاه و نقش کارکنان و وظیفه در ساختار دفاعی	

جدول ۴ نقاط نیازمند بهبود بعد ساختار آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت آموزی) کارکنان را نشان می دهد. براساس نتایج به دست آمده، بالاترین میانگین مربوط به فراهم سازی ساختار مناسب

برای توزیع و جذب کارکنان وظیفه ماهر و به‌کارگیری مؤثر کارکنان وظیفه با میانگین ۶/۰۵ است. در این راستا مشارکت‌کننده کد ۱۴ بیان داشت که «ساختار فعلی، پاسخ‌گوی جذب و بهره‌مندی مؤثر از کارکنان وظیفه نیست؛ به‌عبارتی دیگر برای جذب و توزیع متناسب کارکنان وظیفه ماهر، باید برنامه و ساختار هدف‌مند و اساسی وجود داشته باشد». کمترین میانگین در این بعد نیز مربوط به جایگاه کارکنان وظیفه با میانگین ۴/۲۰ است که در این زمینه نیز مشارکت‌کننده کد ۳ این موضوع را بیان کرد که «قبل از پرداختن به موضوع آموزش‌های مهارتی، ما ابتدا نیازمند این مسأله هستیم که جایگاه کارکنان وظیفه در ساختار دفاعی کشور را تبیین کنیم و متناسب با نقشی که برای آن‌ها تعریف می‌شود، به ارائه آموزش‌ها بپردازیم». افزون بر آن براساس ضرایب هم‌بستگی به‌دست آمده برای هر آسیب، که نشان‌دهنده هماهنگی نقاط بهبود با کل آسیب‌شناسی حوزه ساختار است، ضریب آلفای کلی (هم‌سانی درونی کل پرسش‌های طراحی شده) ۰/۸۹۳ به‌دست آمد که نشان‌دهنده هم‌سانی درونی بالا و اعتبار مناسب ابزار است و با حذف نقاط بهبود مطرح‌شده تغییر چندانی در اعتبار پرسش‌نامه مطرح‌شده ایجاد نخواهد شد. این نتایج نشان می‌دهد پرسش‌نامه، نقاط بهبود حوزه ساختاری را با دقت بالایی اندازه گرفته، قابلیت اعتماد بالایی دارد و نتایج آن معتبر است.

### بعد پاداش (مشوق)

جدول ۵. نقاط نیازمند بهبود بعد پاداش (مشوق) آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی)

رتبه	$\alpha$	SD	M	نقاط بهبود	بعد
۱	۰/۷۹۹	۰/۹۴۵	۶/۰۵	اولویت‌بندی و امتیازدهی دقیق مشوق‌ها (چه مهارتی، تحت چه شرایط و با چه ظرفیتی)	پاداش (مشوق) آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه)
۲	۰/۸۰۳	۱/۰۹	۵/۸۵	آگاه‌سازی جامعه از مشوق‌ها، پیش از شروع خدمت	
۳	۰/۷۸۸	۱/۲۳	۵/۶۵	دریافت نظر جامعه هدف (کارکنان وظیفه) در مشوق‌ها	
۴	۰/۷۸۴	۱/۶۴	۵/۵۵	عملیاتی نمودن مشوق‌های اعلام‌شده	
۵	۰/۷۶۶	۱/۰۰	۵/۵۰	آمارگیری دقیق به‌منظور وزن‌دهی و آمایش سرزمینی	
۶	۰/۷۷۰	۱/۰۵	۵/۴۰	احصا و تأمین برخی از مشوق‌ها	
۷	۰/۷۸۲	۱/۷۵	۵/۱۵	امکان ارائه همه مشوق‌ها به همه کارکنان وظیفه	
۸	۰/۷۹۳	۱/۲۳	۵/۰۵	استفاده ساده‌تر از برخی از مشوق‌ها که جنبه تبلیغی دارند.	
۹	۰/۷۹۸	۱/۶۳	۴/۶۰	مشارکت کافی عناصر درگیر در طرح در تدوین مشوق‌های متناسب با گروه خود	

جدول ۵، نقاط نیازمند بهبود بعد پاداش (مشوق) آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی) کارکنان را نشان می‌دهد. براساس نتایج به‌دست آمده، بالاترین میانگین‌ها مربوط به نقطه بهبود اولویت‌بندی و امتیازدهی دقیق مشوق‌ها (چه مهارتی، تحت چه شرایط و با چه ظرفیتی) با میانگین ۶/۰۵ است. در این خصوص مشارکت‌کننده کد ۲۱ این‌گونه بیان کرد که «برای ارائه مشوق‌ها، ابتدا باید یک رتبه‌بندی دقیق صورت بگیرد؛ از این منظر که برای اختصاص مشوق‌ها، کدام یک از مهارت‌ها اولویت دارند و...». کمترین میانگین نیز مربوط به نقطه بهبود مشارکت کافی عناصر درگیر در طرح تدوین مشوق‌های متناسب با گروه خود با میانگین ۴/۶۰ است. در همین زمینه مشارکت‌کننده کد ۹ این موضوع را خاطر نشان کرد «به‌منظور اینکه مشوق‌ها در عمل کارساز باشند، باید تمامی عناصری که به‌نحوی در آموزش‌های مهارتی دخیل هستند، در تعریف مشوق‌ها مشارکت داشته باشند که در حال حاضر به این مهم، آن‌گونه که باید توجه نشده است». افزون بر آن، براساس ضرایب هم‌بستگی به‌دست آمده برای هر آسیب، که نشان‌دهنده هماهنگی نقاط بهبود مطرح‌شده با کل آسیب‌شناسی حوزه مشوق‌ها و پاداش‌ها است، ضریب آلفای کلی (هم‌سانی درونی کل پرسش‌های طراحی‌شده) برابر ۰/۸۰۶ به‌دست آمد که نشان‌دهنده هم‌سانی درونی بالا و اعتبار مناسب ابزار است و با حذف هیچ‌یک از نقاط بهبود مطرح‌شده، تغییر چندانی در اعتبار پرسش‌نامه مطرح‌شده ایجاد نخواهد شد. این نتایج نشان می‌دهد پرسش‌نامه، نقاط بهبود حوزه مشوق‌ها و پاداش‌ها را با دقت بالایی اندازه گرفته، قابلیت اعتماد بالایی و نتایج آن معتبر است.

## بعد ارتباطات

جدول ۶. نقاط نیازمند بهبود بعد ارتباطات آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی)

رتبه	$\alpha$	SD	M	نقاط بهبود	بعد
۱	۰/۸۰۷	۰/۹۴	۵/۵۵	ارتباط فرآیندی به‌منظور جلوگیری از خلأ اطلاعاتی گام‌ها نسبت به سایرین	ارتباطات آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان و وظیفه)
۲	۰/۸۳۰	۱/۰۳	۵/۳۰	ایجاد هم‌گرایی و هماهنگی بین بخش‌های مختلف ستاد مرتبط با طرح	
۳	۰/۸۲۳	۱/۵۴	۵/۲۰	توجه به تفاوت‌های فردی به‌منظور پرهیز از برخورد یکسان با تمام کارکنان و وظیفه ورودی	
۴	۰/۸۰۰	۱/۴۶	۵/۱۵	ایجاد ارتباط سیستمی بین بخش‌های مختلف مجموعه	

رتبه	$\alpha$	SD	M	نقاط بهبود	بعد
۵	۰/۷۹۳	۱/۴۲	۵/۱۵	پرنگ‌بودن نقش ضوابط و قوانین و مقررات در قیاس با ارتباطات و تعاملات	نقاط نیازمند بهبود بعد ساختار آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی)
۶	۰/۷۹۴	۱/۰۴	۵/۱۵	پرهیز از پراکندگی نقش‌ها و مأموریت‌ها به منظور جلوگیری از مشکلات ارتباطی	
۷	۰/۷۷۶	۱/۱۹	۵/۰۵	رفع مشکلات ارتباطی به منظور متناسب کردن برنامه‌ریزی مطابق با نقشه راه	
۸	۰/۷۶۷	۱/۱۷	۵/۰۰	پرهیز از فعالیت‌ها در عمل به صورت جزیره‌ای	
۹	۰/۷۴۶	۱/۵۲	۴/۷۵	پرنگ‌نمودن ارتباط بین بخش‌ها به منظور پرهیز از ارتباط مستقیم بخش‌های مختلف با فرمانده قرارگاه	

جدول ۶، نقاط نیازمند بهبود بعد ارتباطات آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی) کارکنان را نشان می‌دهد. براساس نتایج به دست آمده، بالاترین میانگین متعلق به نقطه بهبود ارتباط فرآیندی به منظور جلوگیری از خلأ اطلاعاتی گام‌ها نسبت به سایرین با میانگین ۵/۵۵ است. در این زمینه مشارکت‌کننده کد ۱۹ متذکر شد که «یکی از ملزومات و استراتژی‌هایی که در عملیاتی کردن طرح بسیار مؤثر است، ارتباط سیستمی و فرآیندی بین گام‌های مختلف طرح است؛ اما رویکرد ارتباطی فعلی موجب شده است تا خلأ اطلاعاتی بین بخش‌های مختلف احساس گردد». کمترین میانگین نیز مربوط به نقطه بهبود پرنگ کردن ارتباط بین بخش‌ها به منظور پرهیز از ارتباط مستقیم بخش‌های مختلف با فرمانده قرارگاه با میانگین ۴/۷۵ است. در راستای این نقطه بهبود مشارکت‌کننده کد ۱۳ بیان کرد که «در حال حاضر، اکثر بخش‌ها به صورت مستقیم با فرمانده قرارگاه مهارت‌آموزی ارتباط دارند و این موضوع باعث شده تا هریک از این بخش‌ها با یکدیگر ارتباط کمتری داشته و به صورت مجزا و تفکیکی عمل نمایند». افزون بر آن براساس ضرایب هم‌بستگی به دست آمده برای هر آسیب، که نشان‌دهنده هماهنگی نقاط بهبود مطرح شده با کل آسیب‌شناسی حوزه ارتباطات است، ضریب آلفای کلی (هم‌سانی درونی کل پرسش‌های طراحی شده) برابر ۰/۸۱۳ به دست آمد که نشان‌دهنده هم‌سانی درونی بالا و اعتبار مناسب ابزار است و با حذف نقاط بهبود مطرح شده، تغییر چندانی در اعتبار پرسش‌نامه مطرح شده ایجاد نخواهد

شد. این نتایج نشان می‌دهد پرسش‌نامه نقاط بهبود حوزه راهبری را با دقت بالایی اندازه گرفته، قابلیت اعتماد بالایی دارد و نتایج آن معتبر است.

## بعد راهبری

جدول ۷. نقاط نیازمند بهبود بعد راهبری آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی)

رتبه	$\alpha$	SD	M	نقاط بهبود	بعد
۱	۰/۸۷۳	۱/۴۳	۵/۴۵	تعریف درست سفرهای استانی به‌عنوان جدی‌ترین برنامه نظارتی، (فرهنگ‌سازی یا نظارتی)	راهبری آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان و طبقه)
۲	۰/۸۸۲	۱/۰۹	۵/۴۰	انجام پایش جدی درون‌سازمانی	
۳	۰/۸۷۲	۱/۵۶	۵/۳۵	ارزیابی لازم در مورد تحقق اهداف	
۴	۰/۸۷۳	۱/۴۵	۵/۲۵	پایش کیفی علاوه بر پایش های کمی و توصیفی	
۵	۰/۸۸۵	۱/۴۵	۵/۲۵	تدوین شاخص‌های موفقیت سند راهبردی	
۶	۰/۸۷۹	۱/۵۴	۵/۲۰	پایش‌ها براساس گزارش‌های عملکرد و ... علاوه بر گزارش‌های شخصی افراد	
۷	۰/۸۷۶	۱/۴۸	۵/۱۰	تعریف سیاست مشخص و ساختار جدی برای پایش برنامه‌ها	
۸	۰/۸۷۰	۱/۷۰	۴/۹۵	پایش‌های خودکار بدون نیاز به پیگیری و مطالبه فرماندهی در جلسات	
۹	۰/۸۸۶	۱/۶۲	۴/۷۵	مشخص نمودن فرایندها به‌منظور ارزیابی دقیق	
۱۰	۰/۸۹۱	۱/۷۶	۴/۵۵	تعریف نقش قرارگاه در اجرا و استفاده از نتایج ارزیابی‌های صورت گرفته توسط دستگاه‌های اجرایی	
۱۱	۰/۹۰۷	۱/۶۱	۴/۲۰	تدوین اسناد بالادستی جهت نظارت	

جدول ۷، نقاط نیازمند بهبود بعد راهبری آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی) کارکنان را نشان می‌دهد. براساس نتایج به‌دست آمده، بالاترین میانگین مربوط به تعریف درست سفرهای استانی به‌عنوان جدی‌ترین برنامه نظارتی با میانگین ۵/۴۵ است. در این زمینه مشارکت‌کننده کد ۱۵ بیان داشت که «یکی از مواردی که در زمینه نظارت بر اجرای طرح وجود دارد، فقدان یک برنامه نظارتی دقیق و جامع است که بتواند ابعاد و چالش‌های اجرایی طرح در کشور را نمایان سازد. تنها برنامه نظارتی که در حال حاضر وجود دارد سفرهای استانی است که

این سفرها هم بیشتر با رویکرد فرهنگ‌سازی در حال انجام است و سازوکار دقیق و مشخصی به آن صورت ندارد». کمترین میانگین نیز مربوط به تدوین اسناد بالادستی جهت نظارت با میانگین ۴/۲۰ است. در این راستا مشارکت‌کننده کد ۱۵ متذکر شد که «یکی از دلایلی که باعث ضعف در نظارت شده است، فقدان اسناد بالادستی در این زمینه است؛ یعنی اسنادی که بتواند درخصوص چرایی، چگونگی و فرایند نظارت بر طرح، به ارائه مسیر و راهبرد بپردازد. افزون بر آن براساس ضرایب هم‌بستگی به دست آمده برای هر آسیب، که نشان‌دهنده هماهنگی نقاط بهبود مطرح شده با کل آسیب‌شناسی حوزه راهبری است، ضریب آلفای کلی (هم‌سانی درونی کل پرسش‌های طراحی شده) برابر ۰/۸۹۲ به دست آمد که نشان‌دهنده هم‌سانی درونی بالا و اعتبار مناسب ابزار است و با حذف نقاط بهبود مطرح شده، تغییر چندانی در اعتبار پرسش‌نامه مطرح شده ایجاد نخواهد شد. این نتایج نشان می‌دهد پرسش‌نامه، نقاط بهبود حوزه راهبری را با دقت بالایی اندازه گرفته، قابلیت اعتماد بالایی دارد و نتایج آن معتبر است.

### بعد مکانیسم‌های مفید:

جدول ۸. نقاط نیازمند بهبود بعد مکانیسم‌های مفید آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی)

رتبه	$\alpha$	SD	M	نقاط بهبود	بعد
۱	۰/۷۴۹	۱/۰۶	۵/۸۰	ساختارمند و مبتنی بر فرایندبودن ارتباط بین میزها و کمیته‌ها	مکانیسم‌های آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه) مفید
۲	۰/۷۷۸	۱/۱۰	۵/۵۰	عملکرد متفاوت میزها بسته به مسئول میزها	
۳	۰/۷۴۵	۱/۱۸	۵/۱۵	توجه لازم به ماهیت موقتی میزها و تفاهم‌نامه‌ها	
۴	۰/۷۵۰	۱/۴۵	۵/۱۰	اندیشیدن تدابیری جهت ارتباط زیاد کمیته‌ها با هم و فرآیند تبادل اطلاعات	
۵	۰/۷۵۶	۰/۹۱	۵/۱۰	شفاف‌کردن پیوستگی فعالیت‌های کمیته‌ها، اعضای آن‌ها، زمان تشکیل و مدت ادامه فعالیت آن‌ها.	
۶	۰/۷۴۹	۰/۹۴	۵/۰۵	متناسب‌کردن زمان تشکیل و اقدام کمیته‌ها (راه‌اندازی سامانه‌ها با نظر به تولید محتوای لازم برای مشوق‌ها و ...).	
۷	۰/۷۶۷	۱/۴۳	۴/۹۵	تدوین قوانین لازم به منظور پاسخ‌گویی مناسب به نیازهای جامعه و نیروها، علاوه بر قوانین تدوین شده توسط کمیته‌ها	

رتبه	$\alpha$	SD	M	نقاط بهبود	بعد
۸	۰/۷۲۹	۱/۱۵	۴/۸۰	در نظر گرفتن فعالیت‌های اصلی قرارگاه در برخی از تفاهم-نامه‌های میزها، به منظور جلوگیری از جنبه تبلیغی پیدا کردن آن‌ها	مکانیسم‌های مفید آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه)
۹	۰/۷۴۱	۱/۱۲	۴/۷۵	هم‌سوسازی نظر اعضا با مصوبات	
۱۰	۰/۷۳۷	۱/۱۹	۴/۷۵	پرهیز از کمیت تفاهم‌نامه‌ها، به منظور پرداختن لازم به مأموریت اصلی قرارگاه	
۱۱	۰/۷۴۱	۱/۱۷	۴/۷۰	توسعه متوازن بخش‌های مختلف، به منظور بهره‌برداری از ظرفیت اجرایی سامانه‌ها	
۱۲	۰/۷۶۳	۱/۴۶	۴/۶۵	بازنگری در عملکرد کمیته‌ها به عنوان بازوی نظریه‌پردازی	
۱۳	۰/۷۷۸	۱/۰۰	۴/۵۵	پیروی از یک سیاست واحد توسط میزها	
۱۴	۰/۷۵۳	۱/۴۸	۴/۲۵	شفاف‌سازی مأموریت کمیته‌ها به منظور پرهیز از هم‌پوشانی	

جدول ۸، نقاط نیازمند بهبود بعد مکانیسم‌های مفید آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی) کارکنان را نشان می‌دهد. براساس نتایج به دست آمده، بالاترین میانگین مربوط به ساختارمند و مبتنی بر فرایند بودن ارتباط بین میزها و کمیته‌ها با میانگین ۵/۸۰ است. در این راستا مشارکت‌کننده کد ۶ این گونه بیان کرد که «یکی از نقاط قوت طرح، پشتیبانی کمیته‌ها و میزهای پیاده‌سازی تفاهم‌نامه‌ها است؛ اما در این زمینه یک آسیب جدی که وجود دارد و آن، فقدان یک ارتباط سیستمی و هدف‌مند بین کمیته‌ها و میزها است تا از طریق این ارتباط، بتوان در اجرای اثربخش برنامه‌ها مؤثرتر عمل کرد». کمترین میانگین نیز مربوط به شفاف‌سازی مأموریت کمیته‌ها به منظور پرهیز از هم‌پوشانی با میانگین ۴/۲۵ است. در این خصوص نیز مشارکت‌کننده کد ۴ بیان کرد «اینکه هر یک از کمیته‌های تولید محتوا مشخصاً در چه حیطه‌ای فعالیت دارند، به درستی مشخص نیست و این موضوع باعث شده تا برخی از فعالیت کمیته‌ها با یکدیگر هم‌پوشانی داشته باشد که دلیل این موضوع را می‌توان در واضح و شفاف نبودن مأموریت هر یک از کمیته‌ها ذکر کرد». افزون بر آن براساس ضرایب هم‌بستگی به دست آمده برای هر آسیب، که نشان‌دهنده هماهنگی نقاط بهبود مطرح شده با کل آسیب‌شناسی حوزه مکانیسم‌های مفید است، ضریب آلفای



کلی (هم‌سانی درونی کل پرسش‌های طراحی شده) برابر ۰/۷۶۷ به دست آمد که نشان‌دهنده هم‌سانی درونی بالا و اعتبار مناسب ابزار است و با حذف نقاط بهبود مطرح شده، تغییر چندانی در اعتبار پرسش‌نامه مطرح شده ایجاد نخواهد شد. این نتایج نشان داد پرسش‌نامه، نقاط بهبود حوزه مکانیسم‌های مفید را با دقت بالایی اندازه گرفته، قابلیت اعتماد بالایی دارد و نتایج آن معتبر است.

### بعد نگرش به‌سوی تغییر (محیط):

جدول ۹. نقاط نیازمند بهبود بعد نگرش به‌سوی تغییر (محیط) آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی)

رتبه	$\alpha$	SD	M	نقاط بهبود	بعد
۱	۰/۷۳۱	۱/۰۸	۵/۷۰	تدوین برنامه علمی و دقیق فرآیند تبلیغات در راستای فرهنگ‌سازی	مکانیسم‌های مفید آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه)
۲	۰/۷۳۳	۱/۰۴	۵/۶۵	ساختار مدیریتی فرآیندمحور جهت فرهنگ‌سازی	
۳	۰/۷۴۵	۱/۰۵	۵/۵۰	در نظر گرفتن عوامل خارج از کنترل قرارگاه، به منظور تدوین و پیاده‌سازی دقیق برنامه‌ها	
۴	۰/۷۱۴	۱/۳۹	۵/۴۵	بلندمدت کردن توافقات و پرهیز از وابسته به فرد بودن برنامه‌ها، به منظور جلوگیری از تغییر سیاست‌های تأمین‌کننده	
۵	۰/۷۵۴	۱/۵۴	۵/۴۰	اندیشیدن تدابیری جهت فضای همکاری منسجم و هماهنگ میان نیروها و برنامه‌های قرارگاه	
۶	۰/۷۶۲	۱/۲۹	۵/۲۵	توجه به بین‌بخشی بودن مقوله اشتغال و میزان موفقیت قرارگاه در خصوص این هدف	
۷	۰/۷۲۰	۱/۳۹	۵/۱۵	فرهنگ‌سازی به‌عنوان اصلی اساسی در پیش‌برد برنامه‌های قرارگاه به‌عنوان یک اصل اجرایی	
۸	۰/۷۸۲	۱/۶۰	۵/۱۵	پیگیری استفاده از رسانه‌ها برای تبلیغات و اطلاع‌رسانی در مورد طرح به‌صورت جدی	
۹	۰/۷۱۹	۲/۱۴	۴/۹۵	در نظر گرفتن زیرساخت‌ها (فناوری اطلاعات و فضای آموزشی در نیروها) برای پاسخ‌گویی بهتر به عوامل محیط غیرقابل پیش‌بینی (مانند کرونا)	
۱۰	۰/۷۵۷	۱/۴۶	۴/۸۵	توانایی هماهنگی با محیط در روش‌های اجرایی قرارگاه	
۱۱	۰/۷۱۳	۱/۶۰	۴/۶۵	اندیشیدن تدابیری برای مواردی مانند کرونا که ممکن است	

رتبه	$\alpha$	SD	M	نقاط بهبود	بعد
				اقدامات انجام شده را بلااثر کند.	

جدول ۹، نقاط نیازمند بهبودی بعد مکانیسم‌های مفید آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت آموزی) کارکنان را نشان می‌دهد. براساس نتایج به دست آمده، بالاترین میانگین مربوط به در نظر گرفتن عوامل خارج از کنترل قرارگاه، به منظور تدوین و پیاده‌سازی دقیق برنامه‌ها با میانگین ۵/۷۰ است. در این راستا، مشارکت‌کننده کد ۱۲ بیان کرد که «به منظور آگاهی بخشی در رابطه با طرح و نهادینه کردن فرهنگ آن در جامعه، باید برنامه تبلیغاتی مدون و دقیقی تدوین گردد تا تمامی جامعه به ویژه ذی‌نفعان اصلی، نسبت به ابعاد طرح کاملاً آگاه شوند». کمترین میانگین نیز مربوط به آسیب‌پذیری نسبت به کرونا با میانگین ۴/۶۵ است. در همین زمینه، مشارکت‌کننده کد ۵ متذکر شد «عوامل پیش‌بینی نشده مختلفی بر عملیاتی شدن و تحقق اهداف طرح اثرگذار است که طی دو سال اخیر، کرونا بسیاری از اقدامات انجام شده ذیل طرح را بلااثر کرده است». افزون بر آن براساس ضرایب هم‌بستگی به دست آمده برای هر آسیب، که نشان‌دهنده هماهنگی نقاط بهبود مطرح شده با کل آسیب‌شناسی حوزه مکانیسم‌های مفید است، ضریب آلفای کلی (هم‌سانی درونی کل پرسش‌های طراحی شده) برابر ۰/۷۵۹ به دست آمد که نشان‌دهنده هم‌سانی درونی بالا و اعتبار مناسب ابزار است و با حذف نقاط بهبود مطرح شده، تغییر چندانی در اعتبار پرسش‌نامه مطرح شده ایجاد نخواهد شد. این نتایج نشان داد پرسش‌نامه، نقاط بهبود حوزه تعامل با محیط را با دقت بالایی اندازه گرفته، قابلیت اعتماد بالایی دارد و نتایج آن معتبر است.

## نتیجه‌گیری

بسیاری از جوانان کشور خدمت وظیفه عمومی را یکی از مهم‌ترین مسائل پیش روی خود می‌دانند؛ خدمتی که می‌تواند فرصت‌های مغتنمی را برای استفاده از ظرفیت‌ها در پی داشته باشد. از جمله این ظرفیت‌ها، آموزش‌های مهارتی به کارکنان وظیفه است که طی چند سال اخیر در دستور کار نیروهای مسلح قرار گرفته است. در این راستا، پژوهش حاضر به بررسی و رتبه‌بندی آسیب‌های آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت آموزی) کارکنان وظیفه نیروهای مسلح، به منظور شناسایی نقاط قابل بهبود صورت پذیرفت. نتایج بررسی هفت بعد و ایزبورد طرح از منظر خبرگان،

حاکمی از وجود آسیب‌هایی در آن‌ها بود که به‌طور خلاصه، نقاط قابل بهبود هر یک از ابعاد مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. اطلاعات جمع‌آوری شده از متولیان حوزه مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه، نشان می‌دهد که برخی از اهداف (نشاط و جذابیت) عنوان شده در نقشه راه مبهم است و نه تنها عوامل دخیل در آن‌ها به‌طور کامل شناسایی نشده، بلکه در نگارش اقدامات تدوین شده در راه رسیدن به این اهداف تردیدهایی وجود دارد که این امر، ارزیابی تحقق اهداف را با چالش‌هایی متعدد روبه‌رو می‌کند. در همین زمینه نتایج پژوهش مرادی (۱۳۹۲) که درخصوص ابهام اهداف مطرح شده، هم‌سو با نتایج این بخش است. برخی اهداف مانند جذابیت به جهت نوع نگاه خانواده‌ها و جامعه به سربازی احتیاج به کار فرهنگی بسیار وسیعی دارد که با نقطه ایده‌آل فاصله زیادی دارد. هرچند در این خصوص در برنامه راهبردی پنج‌ساله اقداماتی تعریف شده است؛ اما در عمل هیچ اقدام و برنامه‌ای برای آن صورت نگرفته است و فرض راهبردی در این خصوص، این است که اگر برنامه مهارت‌آموزی منجر به شغل در افراد شود، پیامد آن نشاط سربازان و جذابیت برای جامعه خواهد بود. به‌نظر می‌رسد گنجاندن این هدف با واقعیت نیروهای مسلح نیز هماهنگی لازم را ندارد، چه‌بسا که ماهیت برنامه دوران خدمت سربازی به شکل فعلی حتی برای خود فرماندهان نیز جذاب نبوده و نیازمند تعریف جایگاه سرباز و سربازی در توان دفاعی کشور و نیروهای مسلح است. از دیگر نقاط نیازمند بهبود مطرح شده در زمینه اهداف، بحث اشتغال بود که بسیاری از کارشناسان معتقدند قرارگاه مهارت‌آموزی به‌خاطر متغیرهای زیادی که در حوزه اشتغال وجود دارد و بسیاری از آن‌ها خارج از توان نیروهای مسلح است، نمی‌تواند به اهداف مدنظر دست پیدا کند؛ هرچند در این زمینه با توجه به درگیر شدن بیش از حد قرارگاه به برنامه‌های اجرایی، اقدامات متناسب جهت ایجاد اشتغال سربازان انجام نگرفته و این موضوع، متناسب با برنامه‌های قرارگاه و هماهنگی با سایر قسمت‌ها پیش نرفته است. یکی دیگر از اهداف که مورد کنکاش قرار گرفت، بحث به‌کارگیری مؤثر کارکنان وظیفه بود که صاحب‌نظران این طرح معتقدند این هدف با واقعیت تطابق ندارد؛ چرا که اولویت انتخاب سربازان در پادگان‌ها براساس نیازها و مأموریت‌های نیروهای مسلح است و عملاً به‌خاطر کاهش ورودی‌های نظام وظیفه، پادگان‌ها در راستای انجام مأموریت خود ترجیح می‌دهند که نیروها را متناسب با نیاز خود به‌کارگیرند نه براساس دوره‌های مهارتی و توانمندی سربازان. هرچند که تمامی صاحب‌نظران تأکید دارند که امکان به‌کارگیری

مؤثر صددرصدی در نیروهای به‌دلیل مأموریت‌های و نیازهای مختلف مقدور نیست، با این حال هنوز امکان استفاده مناسب از زیرساخت‌های نیروهای مسلح در به‌کارگیری مؤثر فراهم نشده است و این هدف در نیروهای مسلح چندان جدی قلمداد نمی‌شود. نیازهای نیروهای مسلح به افراد ماهر، تحصیل کرده و توانمند، هم‌چنان در حاله‌ای از ابهام بوده و هیچ برنامه منسجمی برای تدوین این نیازها و توزیع و جایگزینی سربازها در محل‌های مناسب وجود ندارد. یکی دیگر از اهداف، مهارت‌آموزی و آمادگی شغلی بود که در این زمینه نیز بحث‌هایی مطرح شد که شمولیت دوره‌ها برای سربازان، بدون در نظر گرفتن مدرک تحصیلی و عدم نیازسنجی دقیق دوره‌ها براساس نیاز نیروهای مسلح و بازار کار از جمله این موارد است. هرچند که برنامه‌ها و مشاغل مطرح شده از سوی قرارگاه در مقام عمل نیز به‌صورت جدی پیاده‌سازی نشده و به‌نظر می‌رسد دستگاه‌های اجرایی همکار، متناسب با ظرفیت‌های خود خدمات ارائه می‌کنند، که به‌نوعی تکرار برنامه‌های پیشین آن‌ها بوده است و منجر به تکرار مشکلات پیشین در عرصه آموزش‌های دیگر (دانشگاه‌ها و سایر دستگاه‌های آموزشی) خواهد شد و به‌نوعی، آموزش به‌جای وسیله‌بودن برای تحقق اهداف، خود تبدیل به هدف می‌شود. در همین راستا با توجه به پراکندگی بسیار بالای سربازان، ورودی برنامه مهارت‌آموزی فعلی پاسخ‌گوی نیازهای افراد فاقد مهارت و مدرک است، درحالی‌که بسیاری از سربازان (حدود ۵۰ درصد) در بدو ورود به سربازی مدارک تحصیلی و مهارتی و حتی سابقه شغلی متناسب با مهارت خود دارند که برنامه مشخصی برای آموزش مهارتی به آن‌ها وجود ندارد. به‌نظر کارشناسان امر، تدوین مهارت‌ها با سطوح متفاوت و شناسایی و جایگزینی افراد در این دوره‌ها، چندان با ماهیت سربازی و زیرساخت‌های موجود نیروهای مسلح سازگاری ندارد. حوزه به‌کارگیری مؤثر برای این افراد هم‌علی‌رغم تلاش‌های به‌عمل آمده، هنوز هیچ برنامه مشخص و سیستماتیک برای جایگزینی در پست‌های متناسب با مهارت‌ها تدوین و اجرایی نشده است. به‌نظر می‌رسد نیازهای این بخش از سربازان، که بخش مطالبه‌گر در دوره سربازی نیز هست، مغفول مانده و طرح مهارت‌آموزی پاسخ‌گوی نیازهای آن‌ها نیست. براساس نظر کارشناسان مصاحبه‌شونده، با توجه به پهنه اجرایی طرح و گستردگی جامعه هدف، تحقق اهداف به‌زمان بیشتری نیاز دارد؛ اما عدم تدوین اسناد بالادستی متناسب با نیازهای قرارگاه برای تعاریف مفهومی و عملیاتی دقیق مفاهیم (به‌دلیل سرعت بخشیدن به کار)، عدم توجه کافی به ماهیت موقتی بودن

قرارگاه، توجه و تمرکز هدف‌گذاری بیش‌ازحد در بخش اجرایی، هدف‌گذاری‌های کمی و دور از دسترس، پیش‌برد نامتوازن برنامه‌ها (متناسب با برنامه راهبردی ۵ ساله) و تمرکز بیش‌ازحد به خارج از نیروهای مسلح (فعال‌نشدن ظرفیت‌های نیروهای مسلح)، از جمله عواملی هستند که تحقق اهداف قرارگاه و طرح مهارت‌آموزی سربازان را با مانع مواجه می‌سازند.

در زمینه نقاط بهبود مرتبط با ساختار طرح مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه، بسیاری از صاحب‌نظران در فقدان یک جایگاه مهارت‌آموزی در پادگان‌ها متفق‌القول بوده و اعتقاد دارند بسیاری از یگان‌ها، با ماهیت قرارگاه آشنایی ندارند و بسیاری دیگر رویکرد مناسب و مثبتی به طرح نداشته و آن‌را مداخله‌گر در وظایف خود می‌دانند. به عبارت دیگر، با وجود گذشت حدود سه سال از آغاز فعالیت‌های قرارگاه مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه، علی‌رغم تدوین و ابلاغ ضرورت‌های طرح مهارت‌آموزی، تعامل صورت‌گرفته با نیروهای هم‌چنان روندی کند و فرسایشی داشته و نسبت به اجرای برنامه مهارت‌آموزی در برخی از نیروهای مسلح و در پادگان‌ها مقاومت وجود دارد. حتی بسیاری از بخش‌های ستاد کل، نقش خود را به خوبی ایفا نکرده، مهارت‌آموزی را دغدغه و اولویت نیروهای مسلح نمی‌دانند و نسبت به مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه وضع انفعالی دارند. هم‌چنین نقش معاونت فرهنگی ستاد کل در استقرار فرهنگ مهارت-آموزی در نیروهای مسلح بسیار کم‌رنگ است. افزون بر آن به‌منظور پیاده‌سازی برنامه‌های طرح مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه در استان‌ها نیز، جایگاه متناظر با قرارگاه مهارت‌آموزی وجود ندارد که به دلیل گستردگی پهنه اجرایی، روند عملیاتی‌شدن برنامه‌ها زمان‌بر و طولانی‌تر می‌شود.

در بحث به‌کارگیری مؤثر سربازان، علاوه بر عدم توجه کافی در برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری متناسب، در حوزه ساختاری نیز با توجه نامشخص بودن جایگاه سرباز در توان دفاعی و نیروهای مسلح، نیازهای نیروهای مسلح که توسط سربازان مرتفع می‌شود (چه نیازی، توسط چه سربازی با چه سطح مهارتی) و هم‌چنین نظام توزیع سربازان، امکان به‌کارگیری مؤثر سربازان را در دوران سربازی با مشکل مواجه می‌سازد. ساختار مناسب برای تعیین نیاز نیروهای مسلح وجود نداشته و به‌دنبال آن امکان توزیع سربازان نیز در محل مناسب امکان‌پذیر نیست. نتایج این بخش با نتایج پژوهش کوهساریان (۱۳۹۹) در راستای عدم تخصیص بهینه نیروهای متخصص و تحصیل کرده در جایگاه‌های سازمانی مناسب هم‌سو است. تدوین نقشه راه در ابتدای استقرار قرارگاه، اجرای

برنامه‌ها با توجه به موقعیت‌های جدید و شناور بودن این برنامه‌ریزی‌ها، وابستگی برنامه‌های اجرایی با اشخاص و عدم توجه کافی به توسعه توازن متوازن ابعاد طرح مهارت‌آموزی، فاصله بین راهبرد و اجرا را قابل توجه کرده است که با توجه به شرایط فعلی (تشدید آسیب‌های این عوامل ساختاری با شیوع کرونا)، بازنگری در برنامه‌ها براساس نیازهای طرح مهارت‌آموزی و اصلاح برخی فرایندها ضروری به نظر می‌رسد. وابسته بودن برنامه‌ها به اشخاص در تمامی سطوح موجب آن شده است که پیشرفت برنامه‌ها در حوزه‌های مختلف متناسب با توان‌مندی‌های افراد باشد و به دلیل وابستگی تفاهم‌نامه‌ها با دستگاه‌های اجرایی به افراد، اجرای برنامه‌ها را در حالت شکننده و ناپایدار قرار می‌دهد. در واقع ساختارسازی، جایگزین سازمان‌دهی برنامه‌ها و اهداف شده است که به عنوان آسیب‌های جدی ساختاری قلمداد شده است. در حوزه زیرساخت‌های ارتباطی و شبکه‌های اینترنتی، زیرساخت‌های قوی فراهم شده است اما به دلیل عدم تولید محتوای مناسب با آن‌ها و برنامه‌ریزی‌ها نامتناسب، بخش اندکی از این زیرساخت‌ها استفاده شده و فعال است. این امر موجب کاهش جذابیت از سوی جامعه هدف شده و کارایی خود را از دست خواهد داد. نامتوازن بودن اجرای ابعاد طرح مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه در این بخش خود را به خوبی نمایان ساخته است، به نحوی که علی‌رغم ایجاد فضای مناسب جهت رصد سرباز پس از خاتمه دوران سربازی، به دلیل عدم پیاده‌سازی برنامه‌های هوشمند (توزیع سرباز)، استفاده از این ظرفیت‌ها را جهت تحقق اهداف با مشکل مواجه می‌سازد. در حالت کلی عدم توجه کافی هم‌زمان به ابعاد نقشه راه، اجرای برنامه‌ها متناسب با نیازها بنابه صلاح‌دید فرماندهی و وابستگی اجرای برنامه‌ها به اشخاص، اجرای برنامه‌ها را به صورت نظام‌مند دور از دسترس قرار داده است.

مشوق‌های طرح مهارت‌آموزی یکی از عواملی است که می‌تواند باعث نشاط، جذابیت و تغییر نگرش در جامعه شود. باور رایج در اجتماع، نگاه مثبتی نسبت به فضای خدمت و وظیفه، نحوه برخورد فرماندهان با سربازان، حقوق سربازان و ... ندارد که در نتایج پژوهش سیدی و دیگران (۱۳۹۵) نیز به این موضوع اشاره شده است بنابراین، مشوق‌ها می‌توانند باعث تغییر این نگرش شوند. در حوزه مهارت‌آموزی علاوه بر سربازان، فرماندهان، مربیان و دستگاه‌های اجرایی نیز دخیل هستند و به اذعان متخصصان حوزه مهارت‌آموزی، بسته‌های مشوقی فقط برای سربازان دیده شده است، دیگر عناصر درگیر طرح از این قاعده مغفول واقع شده‌اند و تنها درصد کمی از مشوق‌هایی

که برای سربازان در نظر گرفته شده است، اجرا شده است. مصاحبه‌شوندگان اعتقاد دارند جهت مؤثرتر بودن مشوق‌ها و به‌علت تفاوت در دیدگاه‌ها، از هر کدام از عناصر درگیر فرایند، مشوق‌های عمیق‌تر که قابلیت اجرا شدن داشته باشند، مشخص شود که این امر تاکنون محقق نشده است. از دیگر آسیب‌ها و چالش‌هایی که در حوزه مشوق‌ها به آن اشاره شد، محدودیت‌های ستاد کل نیروهای مسلح در ارائه مشوق‌های متنوع به سربازان است. در برخی موارد دریافت برخی مشوق‌ها از راه‌های دیگر به مراتب برای سربازها ساده‌تر بوده و در نتیجه این مشوق‌ها، در غالب طرح مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه جذابیت چندانی در سربازان ایجاد نمی‌کند.

ارتباطات به‌عنوان رکن مهم در پیش‌برد هر پروژه و طرحی مطرح است. به عقیده مصاحبه‌شوندگان آسیب‌های ناشی از این حوزه، بیشتر متوجه کیفیت این ارتباطات است؛ به گونه‌ای که فضای تعاملی بین افراد در گام‌های مختلف طرح مهارت‌آموزی، میزها و کمیته‌ها کیفیت لازم را ندارد و ملاحظات یکدیگر، آن‌گونه که شایسته است در نظر گرفته نمی‌شود و قاعدتاً هم‌افزایی کمتری منعکس خواهد شد. نتایج این بخش با نتایج پژوهش سلطانی و دیگران (۱۳۹۷)، در رابطه با آسیب ساختاری (فقدان وجود ارتباط منطقی میان واحدهای مختلف) هم‌سو است. هم‌چنین عنوان شده است که عدم هماهنگی در بخش‌های مختلف ستاد کل نیروهای مسلح وجود دارد که این عامل، خود منتج به عدم هم‌گرایی می‌شود و تحقق اهداف و مأموریت‌های طرح مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه را دشوار خواهد ساخت. از دیگر آسیب‌هایی که به آن اشاره شده، نبود یک رویکرد نظام‌مند بین گام‌های طرح مهارت‌آموزی است؛ رویکردی که براساس آن، به‌صورت شفاف بتوان خروجی یک گام را با ورودی گام مرتبط دیگر گره زد، حال آنکه تنها بازخورد ارتباطی بین گام‌ها در جلسات هفتگی است که کارکرد عملیاتی مؤثری ندارد و این خلأ اطلاعاتی مشکلات جدی را ایجاد خواهد کرد. عدم ارتباط سیستمی بین بخش‌ها، گستردگی بخش‌های مختلف، توجه و تمرکز روابط بخش‌های مختلف با فرماندهی، تعارض بین نقش‌ها و مسئولیت‌های بخش‌های مختلف، موجب ارجاع متعدد به شرکا و همکاران اجرایی می‌شود که فرسودگی و اتلاف انرژی را به دنبال دارد. یکی دیگر از آسیب‌های اشاره شده، موضوع جزیره‌ای عمل کردن گام‌ها است؛ اگرچه در حوزه اقدام، جزیره‌ای عمل کردن منافاتی با طرح ندارد؛ اما در حوزه راهبرد می‌تواند طرح مهارت‌آموزی را از اهداف و مأموریت‌های خود دور سازد. آسیب

دیگر حوزه ارتباطات در حوزه مهارت‌آموزی، قائم به فردبودن ارتباط بین بخش‌های مختلف ستاد کل با سایر دستگاه‌های اجرایی است، به گونه‌ای که تا مسئول اصلی یک دستگاه اجرایی تمایلی به همکاری نداشته باشد خروجی خاصی شکل نخواهد گرفت.

یکی دیگر از کانون‌های آسیب‌شناسی در مدل وایزبورد، حوزه راهبری است که مباحث پایش و نظارت بر اجرای طرح مهارت‌آموزی را در دل خود جای داده است. براساس اطلاعات جمع‌آوری شده از مصاحبه‌شوندگان، واحدها و بخش‌های مختلف در اجرای طرح، هر گونه پایش و ارزیابی را ایجاد مزاحمت و مانع برای خود قلمداد می‌کنند. از یک سو برنامه جدی پایش درون‌سازمانی تاکنون در برنامه‌ها نبوده و از سوی دیگر، با توجه به اینکه برنامه‌های پایش انجام شده بر خود گزارش دهی مبتنی است و تدوین برنامه‌های پایش و گزارش ارزیابی‌ها از سوی افراد متولی امری و در پاسخ به مطالبه فرماندهی در جلسات عمومی تنظیم می‌شوند، در این حوزه اقدامی جدی صورت نگرفته است. هم‌راستا با این نتایج می‌توان به نتایج پژوهش پیری زمانه و دیگران (۱۳۹۷) در خصوص فقدان نظام کنترل و ارزیابی متناسب در حوزه نظام آموزش‌های مهارتی اشاره داشت. در واقع، به جای آنکه ارزیابی مبتنی بر برنامه باشد، به خاطر خلأ نظارتی، برنامه ریز، مجری و ارزیاب یکی بوده که اساساً آسیب اصلی از همین نقطه به طرح ضربه خواهد زد. از دیگر آسیب‌های این حوزه، نبود شاخص‌هایی برای نظارت مبتنی بر برنامه است که ارزیابی تحقق اهداف را مشکل می‌سازد. یکی دیگر از مواردی که باید به آن توجه کرد، مستقرسازی نظارت‌ها بر فرایندها توسط ناظر غیراجرایی است تا بتواند ضعف‌ها را با صراحت اعلام کند؛ چراکه اساساً ارزیابی، زمانی مطرح می‌شود که فرایندها مشخص شوند. در فرآیند اجرایی قرارگاه، جدی‌ترین برنامه پایش طرح، برنامه سفرهای استانی است که با توجه به عدم شفافیت وظایف محوله، مانند سایر برنامه‌های تیم‌های اجرایی، این سفرها رویکردهای متفاوتی در اجرا داشته و در نتیجه، نتایج و داده‌های مشابه برای نظارت را تأمین نکرده و در نهایت، گزارش‌ها مبتنی بر توصیف افراد تنظیم شده و اعتبار چندانی به عنوان طرح پایش و ارزیابی ندارند. یکی دیگر از چالش‌ها، محدودیت‌های مالی است که امکان پایش مؤثرتر را سلب می‌کند.

بعد دیگری از بررسی کانون‌های آسیب‌شناسی در مدل وایزبورد، بررسی مکانیسم‌های مفید به کار گرفته شده در طرح مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه بود که در این طرح می‌توان به سامانه‌های



مورد استفاده، کمیته‌ها و میزها اشاره کرد. صاحب‌نظران این حوزه معتقدند که استقبال زیادی از سامانه‌های طرح مهارت‌آموزی صورت نگرفته است که دلایل را بیشتر عوامل فرهنگی می‌دانند؛ چراکه به‌خاطر عدم اطلاع‌رسانی کافی به جامعه هدف از کارکردها و ماهیت سامانه‌های موجود در طرح، نگرش جامعه و باور عمومی نسبت به موضوع سربازی استقبال گسترده‌ای از این سامانه‌ها نشده است؛ هرچند که با توجه به عدم پیاده‌سازی یکپارچه و هماهنگ برنامه‌ها، محتوای لازم برای استفاده عملیاتی مناسب از این سامانه‌ها تهیه نشده است که امکان مانور بر روی این سامانه‌ها را محدود می‌سازد. در رابطه با چالش‌های فرهنگی می‌توان به نتایج پژوهش پیری زمانه و دیگران (۱۳۹۷)، که بیانگر فقدان معماری فرهنگی در بدنه نظام آموزش مهارتی است، اشاره کرد. میزهای پیاده‌سازی تفاهم‌نامه‌ها با دستگاه‌های اجرایی و کمیته‌های تولید محتوا نیز به‌عنوان مکانیسم‌های مفید دیگر در این طرح شناخته می‌شوند که اگر به‌طور مؤثر از آن‌ها بهره گرفته شود، می‌توانند منشأ تغییرات چشم‌گیری شوند. بنابر اطلاعات جمع‌آوری شده با توجه به اینکه کمیته‌ها هرکدام بنابر مأموریتی مشخص پی‌ریزی شده‌اند، نمی‌توان عملکرد همه آن‌ها را در همه بخش‌ها و وظایف محوله موفق ارزیابی کرد و انتظارات در برخی از این کمیته‌ها برآورده نشده است. در واقع کمیته‌ها به‌عنوان بازوی نظریه‌پردازی مطرح می‌شوند؛ ولی در مقایسه با رسالتی که باید انجام می‌شد، فاصله نسبتاً زیادی دارند؛ اما اغلب آن‌ها در حوزه تدوین دستورالعمل‌ها پاسخ‌گویی مناسبی داشته‌اند. هم‌چنین برخی از اعضای کمیته‌ها معتقدند مصوبات با نظرات آنان هم‌سو نیست. براساس نظر اغلب مسئولین بخش‌های مختلف، وضعیت میزها با توجه به هدف ایجاد آنان در وضعیت نسبتاً مناسبی قرار دارند؛ اما با توجه به قائم‌بودن برنامه‌ها به افراد، موفقیت عملکرد میزها را به توانایی مسئول میز و شرایط حاکم بر دستگاه اجرایی مربوط می‌دانند، چه‌بسا برخی میزها کارکرد عملیاتی در راستای تحقق اهداف و برنامه‌های طرح مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه ندارند. یکی دیگر از موارد مطرح شده توجه زیاد به کمیت تفاهم‌نامه‌ها است، در حالی که محتوای برخی از تفاهم‌نامه‌ها هیچ ارتباطی به تحقق اهداف و برنامه‌ها ندارند. در واقع به‌دلیل فردمحوربودن عملکرد میزها و نبود سیاست مشترک و واحد برای تدوین و تنظیم تفاهم‌نامه‌ها، در بسیاری از موارد پراکندگی زیادی در مفاد و محتوای تفاهم‌نامه‌ها مشاهده می‌شود. آسیبی دیگر انعقاد تفاهم‌نامه‌ها، موقتی بودن و نداشتن ضمانت اجرایی مفاد آن از سوی دستگاه‌های اجرایی است که در بسیاری موارد به‌دلیل

تغییرات ایجاد شده در دستگاه اجرایی، در عمل تفاهم‌نامه‌ها کارایی چندانی نداشته است. علی‌رغم وابستگی زیاد بین کمیته‌ها به‌عنوان سیاست‌گذار و میزها به‌عنوان مسئول پیاده‌سازی این سیاست‌ها، ارتباط و تعامل معناداری بین کمیته‌ها و میزها در لایه‌های طرح‌ریزی سیاست‌ها وجود ندارد که این امر باعث اتلاف زمان در پیاده‌سازی شده و در برخی مواقع، اجرایی کردن برخی از برنامه‌ها منطبق با بافت نیروهای مسلح نیست.

آخرین کانون آسیب‌شناسی در مدل هفت بعدی وایزبورد و آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی)، آسیب‌شناسی محیط تعاملی با طرح است و عدم پیش‌بینی عوامل محیطی، باعث آسیب‌های زیادی خواهد شد. هم‌راستا با این نتایج می‌توان به نتایج پژوهش مرادی (۱۳۹۲) در خصوص عدم استقبال از تغییرات و عدم آشنایی با خط‌مشی‌های جدید اشاره کرد. به‌عنوان مثال، کرونا، طرح مهارت‌آموزی را با چالش‌های زیادی مواجهه کرده است که به‌خاطر ضعف در زیرساخت‌ها و هم‌چنین محدودیت‌های امنیتی، امکان آموزش‌های آنلاین وجود ندارد و پادگان‌ها همکاری لازم را انجام نمی‌دهند. عدم استفاده مناسب از ظرفیت‌ها موجب هدررفت منابع می‌شود و شرایط فعلی به‌گونه‌ای است که باعث حذف طرح مهارت‌آموزی خواهد شد. هرچند فرهنگ‌سازی در مورد مهارت‌آموزی از عهده قرارگاه خارج است؛ اما ضعف جدی در طرح‌ریزی و پیاده‌سازی فرهنگی در برنامه‌های وجود دارد، چنانچه بعد از گذشت حدود سه سال هم‌چنان حتی در لایه‌های فرماندهان نیز مشکلات فرهنگی در ضرورت و اهمیت مهارت‌آموزی وجود دارد که پیاده‌سازی برنامه‌های طرح مهارت‌آموزی کارکنان وظیفه را با مشکل روبرو کرده است. مباحث فرهنگ‌سازی در رسانه‌ها، درگیر شدن جامعه و استفاده از خرد جمعی نیز در این بعد خود را نشان می‌دهد؛ جایی که در این امر، قرارگاه مهارت‌آموزی فاصله زیادی تا ایده‌آل‌ها دارد. در حوزه فرهنگ‌سازی احتیاج به یک تیم قوی و مبتنی بر برنامه است تا این خلأ مهم را پر کند. عوامل دیگر مثل تغییر مدت خدمت سربازی، کاهش ورودی نیروهای نظام وظیفه و کمبود ظرفیت محیط‌های آموزشی، نسبت به اثرات محیطی شکننده است. در پایان با توجه به آسیب‌هایی که ذکر شد، در راستای اصلاح و بهبود آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی) پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

▪ بازنگری در اهداف و مأموریت طرح متناسب با امکانات، محدودیت‌ها و ظرفیت‌های

- کارکنان وظیفه و نیروهای مسلح؛
- فرهنگ‌سازی، تبلیغ، ترویج و اطلاع‌رسانی مشوق‌ها و دستاوردهای آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی) برای ارتباط‌گیری با جامعه؛
- اندیشیدن تدابیر، ایجاد تمهیدات و سازوکارهای اجرایی در کل پادگان‌های نظامی کشور؛
- تدوین مدیریت راهبردی و در نظر گرفتن الگوهای مدیریتی آموزشی جهت کاهش فاصله بین راهبردها و عملیات‌های اجرایی؛
- تدوین برنامه‌های مدیریت راهبردی به منظور پیاده‌سازی و عملیاتی کردن برنامه‌ها، متناسب با نیازهای حال حاضر و محدودسازی ساختار متمرکز بر اهداف؛
- در نظر گرفتن و ایجاد ساختار مناسب در نیروهای مسلح و دستگاه‌های اجرایی، جهت انسجام پیاده‌سازی برنامه‌های قرارگاه و واگذاری آن به نیروهای مسلح پس از خاتمه مأموریت قرارگاه، به عنوان محور اصلی اقدامات آتی و انسجام در پیاده‌سازی برنامه‌ها به صورت فرآیندی (و نه شخص محور)؛
- بازنگری در مشوق‌های سربازان و ارائه مشوق به کل عناصر درگیر در آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی)؛
- تدوین رویکرد سیستماتیک در جهت تسهیل و تسریع هماهنگی و ارتباطات بین کل عوامل درگیر در طرح؛
- تدوین برنامه و شاخص‌های ارزیابی، نظارت و پایش مبتنی بر برنامه‌های تدوین شده و در نظر گرفتن ضمانت اجرایی به منظور ارائه گزارش مستمر متناسب با آن؛
- تقویت سامانه‌های آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی) از طریق ایجاد سازوکارهایی از جمله تولید محتوا توسط کمیته‌های تولید محتوا؛
- انعقاد تفاهم‌نامه با نهادها و دستگاه‌های اجرایی متناسب با اهداف، مأموریت، برنامه‌های طرح و هم‌چنین ظرفیت‌های و ضمانت‌های اجرایی در آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی) و
- تدوین رویکرد استراتژیک در آموزش مهارتی (طرح جامع مهارت‌آموزی) به منظور عملکرد مناسب در راستای تغییر و تحولات محیطی.

## فهرست منابع

- برومند، نادر (۱۳۸۰)، آسیب‌شناسی مدیریت مشارکت‌جو، ماهنامه تدبیر، ۱۱۵، ۲۹-۱۰.
- پیری زمانه، مسلم؛ قدمی، کاوه؛ نظر، علیرضا (۱۳۹۷)، شناسایی و رتبه‌بندی آسیب‌های نظام آموزش مهارتی در ارتش جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه آموزش در علوم انتظامی، ۶ (۲۰)، ۱۲۰-۱۱۱.
- سلطانی، محمدرضا؛ نیکوکار، غلامحسین؛ پاشایی‌هولاسو، امین؛ خلیلی، احمدرضا (۱۳۹۷)، آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی در یکی از مراکز نظامی نیروهای مسلح با استفاده از الگوی FPSS. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۶ (۲)، ۴۳۸-۴۱۱.
- سیدی، محمدرضا؛ سیدی، سیدحسین؛ صلواتیان، سیاوش (۱۳۹۵)، آسیب‌شناسی تجربی خدمت نظام وظیفه از منظر سربازان دارای مدرک تحصیلات تکمیلی، فصلنامه پژوهش‌های راهبردی مسائل ایران، ۵ (۳)، ۸۶-۶۷.
- صالحی‌عمران، ابراهیم (۱۳۹۳)، آسیب‌شناسی مدیریت آموزش‌های مهارتی کشور، فصلنامه مهارت‌آموزی، ۲ (۸)، ۴۸-۲۵.
- عباسیان، عبدالحسین (۱۳۸۵)، اثربخشی دوره‌های آموزشی (مدل کریک پاتریک)، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۰، ۵۶-۵۲.
- کوهساریان، حسین (۱۳۹۹)، آسیب‌شناسی خدمت وظیفه در ارتقای انسجام اجتماعی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه علوم و فنون نظامی، ۱۶ (۵۳)، ۹۵-۷۹.
- محمودی‌کوچکسرای، علی‌اصغر؛ فراهانی، مهدی؛ رسته‌مقدم، آرش (۱۳۹۴)، آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه‌شاخگی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲ (۵)، ۲۷-۵۱.
- مرادی، محمدحسن (۱۳۹۲)، آسیب‌شناسی جو سازمانی نیروی انتظامی با استفاده از مدل شش‌شعبه‌ای و ایزبورد؛ نمونه‌پژوهی: معاونت طرح و برنامه و بودجه نیروی انتظامی، فصلنامه علمی توسعه سازمانی پلیس، ۱۰ (۴۵)، ۴۱-۶۲.
- نوری، فیروز؛ پیدایی، میرمهرداد (۱۳۸۹)، آسیب‌شناسی آموزش کارکنان در سازمان‌ها، انتشارات سیمای دانش.
- واعظی‌نژاد، حجت‌الله؛ موسوی‌نقابی، سیدمجتبی (۱۳۹۹)، الگوی مطلوب مدیریت منابع انسانی سرباز مبتنی‌بر تدابیر و فرامین مقام معظم رهبری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (علیه‌السلام)، ۱۲ (۳)، ۴۱-۷۴.
- Al-Kaabi, H. (2020). Evaluation of the Vocational Training System in Qatar's Public Sector (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University).
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, 18(3), 523-545.
- Doufexi, T., & Pampouri, A. (2020). Evaluation of employees' vocational training programmes and professional development: A case study in Greece. *Journal of Adult and Continuing Education*, 1477971420979724.
- نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

- Harrison, M. I. (2014). *Diagnosing Organizations, Methods, Models, and Process*. Software.
- Hodgetts, R. M., & Kuratko, D. F. (۲۰۰۵). **Effective small business management**. Harcourt Brace Jovanovich.
- Hirshleifer, S., McKenzie, D., Almeida, R., & Ridao- Cano, C. (2016). The impact of vocational training for the unemployed: experimental evidence from Turkey. **The Economic Journal**, 126(597), 2115-2146.
- Lok, P., & Crawford, J. (2000). The application of a diagnostic model and surveys in organizational development. **Journal of Managerial Psychology**.
- Nadler, D., Tushman, M., Tushman, M. L., & Nadler, M. B. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. **Oxford University Press**.
- Manzini, A. (2006). *Organizational Diagnosis: A Practical Approach to Company Problem Solving and Growth*. Washington: **American Management Association**.
- Tichy, N. M. (1983). *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics* (Vol. 3). John Wiley & Sons.
- UNESCO. (1999). *Second Congress on technical and vocational education (Lifelong Learning and training: a bridge to the future)*. Final Report, Seoul, Republic of Korea
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. **Group & Organization Studies**, 1(4), 430-447.

