

## شناسایی و اولویت بندی راهبردهای بهبود فرآیندهای تربیتی و آموزشی در دانشگاه افسری امام علی(ع) با تمرکز بر تعاملات علمی- پژوهشی

مهدی صمیمی ارشید دانش<sup>۲</sup>

### چکیده

این تحقیق، در راستای بهبود فرآیندهای تربیتی و آموزشی در دانشگاه افسری امام علی(ع) با تمرکز بر هم‌افزایی و تعاملات علمی-پژوهشی و تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای موثر انجام شده است. این تحقیق از حیث هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت و نحوه اجرا در گروه تحقیقات اقدام‌پژوهی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان، اساتید و فرماندهان دانشگاه افسری امام علی(ع) بوده و جامعه آماری تحقیق تقریباً به تعداد ۱۵۰ نفر می‌باشد که با توجه به اشباع نظری خبرگان، تعداد ۳۰ نفر به عنوان تعداد نمونه آماری تحقیق لحاظ گردیده است. گردآوری داده‌ها از طریق توزیع پرسشنامه نیمه‌ساختار یافته صورت گرفته است و تحلیل و اولویت‌بندی داده‌ها به روش QSPM و SWOT انجام شده است. با توجه به نتایج تحقیق موقعیت راهبردی دانشگاه در منطقه تهاجمی شناسایی گردیده است. بعد از احصاء راهبردها و اولویت‌بندی آنها، از طریق مصاحبه با خبرگان، راهبردهای کاربردی برای نیل به نقطه مطلوب در پنج گروه موضوعی دانش‌افزایی، تعامل و همکاری با مجامع علمی، بازنگری قوانین داخلی، روزآمدسازی تجهیزات و منابع و ایجاد کارگروه آموزشی و پژوهشی، تدوین و اولویت‌بندی شده است. براساس نتایج به‌دست‌آمده راهبرد «برگزاری دوره‌های کوتاه مدت دانش‌افزایی در رابطه با علوم و دانش‌های نوظهور و جدید» با امتیاز جذابیت ۷,۸۵۱۱ و با اولویت اول شناسایی شده است.

واژه‌های کلیدی: فرآیندهای تربیتی و آموزشی، تدوین راهبرد، دانشگاه افسری امام علی(ع)، SWOT

۱. استادیار گروه مدیریت دانشگاه افسری امام علی(ع)، تهران، ایران. ایمیل: samimi\_1385@yahoo.com

۲. کارشناسی ارشد، مدرس دانشگاه افسری امام علی(ع)، تهران، ایران

## مقدمه

همواره موفقیت در هر فعالیت علمی منوط به بررسی شرایط و آسیب شناسی دقیقی است، تا در حین اجرا یا پس از آن با تهدید و آسیب مواجه نگردد. لذا تشخیص صحیح نیازهای تربیتی افسران نظامی برای مقابله با تهدیدات پیش روی کشور امری حیاتی محسوب می‌شود، چراکه تربیت و آموزش نظامی زمانی مثمرتر خواهد بود که نیازهای دفاعی موجود و آتی را به‌طور کامل پوشش دهد و اگر در تبیین نیازهای تربیتی افسران دقت کافی صورت نگیرد، طبیعتاً برنامه‌های آموزشی و تربیتی نیز از کارایی کمتری برخوردار خواهند بود. در همین راستا باید چالش‌ها و مشکلات تربیت افسر در دانشگاه‌های افسری نیز مورد توجه قرار گیرد تا براساس نیازهای تربیتی و چالش‌های پیش رو، راهبردهای جامعی برای بهبود و ارتقای وضعیت تربیت افسر تدوین گردد.

عمده وظیفه دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> تربیت افسرانی متعهد، مؤمن، توانا و با دانشی است که وظیفه پاسداری از کشور و مدیریت نظامی را بر عهده خواهند داشت. موفقیت هر سازمان تربیتی و آموزشی از جمله دانشگاه‌های افسری، در راستای تحقق اهداف تربیتی و آموزشی، در گرو برخورداری از یک نظام آموزشی کارآمد، منسجم و پویا است (سلمانی و سلمان‌پور سیاوشی، ۱۳۹۴) تا نیازهای علمی و تربیتی افسران را برای مواجهه با شرایط حال و آینده پوشش دهد.

با نگاهی کلی به وضعیت جهان امروز؛ به لحاظ تولید علم و تبادل اطلاعات، درمی‌یابیم که رشد و توسعه علمی در همه عرصه‌ها شکلی اعجاب‌آور و انفجارگونه به خود گرفته است و در شرایط کنونی تنها سیستمی می‌تواند موفق عمل کند که پویا بوده و مدام در حال به روز رسانی و بهبود خود باشد. در همین راستا بسیاری از سازمان‌ها و مراکز علمی کشور و جهان به تدوین راهبردهایی به‌منظور دستیابی به نقطه مطلوب در افق زمانی پیش رو اقدام نموده‌اند؛ چراکه امروزه تدوین اهداف باید با در نظر گرفتن شرایط حال و آینده صورت گیرد و پاسخگوی نیازهای آیندهٔ محتمل نیز باشد. بنابراین در دنیای پرتلاطم امروز، پیش‌بینی نیازهای آینده از طریق ارزیابی و پیشنهاد آینده‌های ممکن و محتمل به‌منظور تلاش برای ساختن آینده‌ای مطلوب، بخصوص در زمینه دفاعی و نظامی بسیار حیاتی است.

با توجه به اقتضای زمان و بنا به فرمایش مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) «باید به دنبال علمی باشیم که برای کشور لازم و نافع است؛ نه فقط برای حال کشور، بلکه برای ده سال بعد و بیست سال بعد کشور. ممکن است ما در بیست سال بعد، یک نیازی داشته باشیم که از امروز باید تحقیقات آن نیاز شروع بشود» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۹۴/۰۸/۲۰).

تدوین راهبرد به سازمان کمک می‌کند که اهداف کوتاه‌مدتی را معین کند و به آنها دست یابد و در عین حال چشم‌انداز درازمدتی را هم مدنظر داشته باشد. در همین راستا بحث تربیت افسر در دانشگاه‌های نظامی، یکی از موضوعاتی است که باید با در نظر گرفتن سرعت تغییرات آسیب شناسی گردد، چون افسران ارتش باید در دوران خدمتی خود توانایی مدیریت و برخورد با مسائل پیچیده روز، جنگ‌های احتمالی، شرایط بحرانی، بینش و تحلیل سیاسی لازم را داشته باشند. لذا نیاز است با بررسی چالش‌های پیش رو و بازنگری فرآیندهای تربیتی و آموزشی، راهبردهای به‌روزی اتخاذ و اجرا گردد، که ابتدای امر نیازمند شناسایی و ارزیابی وضعیت موجود در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> است تا با تبیین نیازمندیهای تربیتی و آموزشی با تمرکز بر تعاملات علمی-پژوهشی برای مقابله با تهدیدات نوظهور و شناسایی خلاءهای آموزشی و اشرافیت بر نکات قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها فرآیندهای تربیتی و آموزشی به روز گردد تا بتوان به سمت دست‌یابی به نقطه مطلوب حرکت کرد.

لذا با توجه به اهداف تحقیق، تلاش شده است چالش‌ها و مشکلات موجود و نیازهای آموزشی و تربیتی افسران با توجه به تحولات جامعه و پیشرفت‌های علمی شناسایی شده از وضعیت موجود ارزیابی دقیقی صورت گیرد تا بتوان با تدوین راهبردهای کاربردی و ارائه راهکارهای اجرایی کاربردی برای اصلاح و تقویت فرآیندهای تربیت و آموزش افسر در دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> با تمرکز بر تعاملات علمی-پژوهشی برنامه‌ریزی گردد. لذا سوالات اصلی تحقیق به شرح زیر است.

۱- راهبردهای اصلی بهبود فرآیندهای تربیت و آموزش افسر در دانشگاه افسری کدامند؟

۲- اولویت بندی راهبردهای احصاء شده چگونه است؟

## ادبیات پژوهش

### • تربیت

تربیت به معنای پرورش دادن و به فعلیت درآوردن استعدادهای درونی افراد، متناسب با نوع نگاه هر مکتب می‌باشد. آنچه که در گام نخست، هویت این نظام تربیتی را مشخص می‌کند هدف غایی آن است که دورنما و چشم‌انداز نهایی نظام تربیتی را (که انسان تربیت شده است) تجسم می‌بخشد (عابدی، ۱۳۸۵). تربیت، فرایند تغییر رفتار مبتنی بر اصول، فنون و روش‌های تربیتی برای رسیدن به اهداف مشخص است، نیازی اساسی برای تغییر، دگرگونی، سازگاری، بقا، ارتقا و اعتلا در مسیر رضایت خداوند متعال و فرایندی آگاهانه، طراحی شده، مستمر، تکاملی و معطوف به اهداف است که اساس آن حاکمیت خداوند بر پایه رحمت و رحمانیت است و محور اصلی نظام

تربیتی جهان را همین اصل تشکیل می‌دهد (رشید زاده، ۱۳۸۹).

## نیازهای تربیتی افسران

توسعه توانمندی‌ها و ارتقای مهارت‌های افسران نظامی با توجه به مقتضیات راهبردی، عملیاتی و تاکتیکی به‌منظور مقابله با تهدیدات مشخص در حال و تهدیدات احتمالی در آینده نیازمند اجرای دوره‌های آموزشی و تربیتی گوناگون است تا آمادگی افسران را در بالاترین سطح حفظ کند. یک افسر نظامی باید از جنبه‌های روحی، جسمی، علمی، فنی، تاکتیکی و ... آموزش‌های لازم را دیده و به‌عنوان یک نیروی تخصصی آماده مقابله با هر نوع تهدیدی باشد.

در ادامه به بررسی برخی از نیازهای تربیتی افسران پرداخته شده است:

- آشنایی با معارف دینی: آشنایی با معارف و آموزه‌های دینی باعث بصیرت‌افزایی و در نتیجه کاهش آسیب‌های اجتماعی می‌شود. یک افسر مؤمن و مسلمان باید آگاه باشد و بتواند حق را از باطل تشخیص دهد. از آنجائی که افسران جمهوری اسلامی باید نماد یک فرد با تقوا، درستکار و اخلاق‌مدار باشند، آشنایی کامل با معارف دینی سبب رشد معنوی، اعتقادی و اخلاقی افسران خواهد شد.

- آشنایی با تجارب دفاع مقدس: دوران هشت سال دفاع مقدس و مقاومت‌های دلیرانه و ایثارگری‌های رزمندگان در صحنه نبرد که به‌حق تداعی‌کننده یکی از زیباترین جلوه‌های تاریخ تمدن بشری همراه با حماسه ایثار، گذشت، شهادت، شهامت و ... است، سبب شکل‌گیری فرهنگ دفاع مقدس شده و رمز پیروزی جمهوری اسلامی ایران در طول انقلاب و بعد از آن محسوب می‌شود (رشید و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۱). برای انتقال این فرهنگ عظیم و با ارزش و ثبت تجربیات ارزشمند آن و جلوگیری از شکاف بین نسل‌های اول و دوم انقلاب با نسل‌های سوم و چهارم و خنثی نمودن تلاش دشمنان که در جهت از بین بردن ارزش‌های دوران دفاع مقدس است، باید توجهی جدی به آشنایی جوانان به‌ویژه افسران نظامی با معارف دفاع مقدس داشت.

- ارتقاء آمادگی جسمانی: ورزش منظم و فعالیت بدنی باعث افزایش تأثیرات مثبت روانی و جسمی می‌شود و همچنین در مقابله با عوارض احتمالی در عوامل استرس‌زا مؤثر است و از ابتلا به بیماری‌های مزمن و شدید جلوگیری می‌کند. آمادگی جسمانی به‌صورت واضح نقش اصلی و مؤثری در عملکرد نظامیان دارا است، بر همین اساس ترویج و افزایش آمادگی جسمانی یکی از راه‌های حفظ سلامتی و ارتقای عملکرد نیروهای نظامی محسوب می‌شود (مجلسی و همکاران، ۱۳۹۵).

• آموزش‌های علمی و فنی: امروزه ارتقای ظرفیت‌های علمی و فنی نیروهای مسلح از اهمیت زیادی برخوردار است و در کنار آموزش‌های نظامی و تاکتیک‌های رزمی باید افزایش دانش تخصصی و باروری خلاقیت افسران نیز مورد توجه دانشگاه‌های نظامی قرار گیرد چراکه ارتقای توان نظامی و تسلیحاتی منوط به داشتن نیروهای متخصص در زمینه طراحی و تولید است. امروزه با توجه به تغییر ماهیت نبردها، افسران نظامی باید در زمینه‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری توان مقابله با تهدیدات دشمنان را داشته باشند که لازمه این امر دریافت آموزش‌های مرتبط و کسب مهارت است.

• توان رزمی: توان رزمی عبارت است از مجموع قابلیت‌ها و توانمندی‌های تخریبی یا سازنده و همچنین قابلیت‌های اطلاعاتی که یک واحد با آرایش نظامی می‌تواند در یک زمان مشخص مورد استفاده قرار داده و آن را به کار گیرد (لطفی جلال آبادی و همکاران، ۱۳۹۷). تلاش جهت ارتقاء توان رزمی، به‌عنوان یک وظیفه مهم فرماندهی در سازمان‌های نظامی، حیاتی است.

### آینده پژوهی در حوزه نظامی

آینده اساساً دارای عدم قطعیت است. با این همه، آثار و رگه‌هایی از اطلاعات و واقعیت‌ها که ریشه در گذشته و اکنون دارند، می‌توانند رهنمون ما به آینده باشند. به دلیل اهمیت نظامی در آماده‌سازی و تربیت نیروهای مسلح برای مقابله با تهدیدات، سازمان‌های نظامی باید از هم‌اکنون بدانند که آینده ممکن است آبستن چه پیشامدهایی باشد؛ کدام پیشامدها احتمال وقوع بیشتری دارند و در میان آن‌ها کدام یک از ارجحیت بیشتری برخوردار است. یکی از پیش‌فرض‌های آینده‌پژوهی ادعان به وجود گزینه‌های متعدد آینده است:

- آینده‌های ممکن: هر چیزی اعم از خوب یا بد، محتمل یا بعید، می‌تواند در آینده رخ دهد.  
- آینده‌های محتمل: آنچه به احتمال بسیار زیاد در آینده به وقوع خواهد پیوست (مبتنی بر استمرار روندهای کنونی در آینده).

- آینده‌های مرجح (دلخواه): آنچه مطلوب‌ترین و مرجح‌ترین رویداد آینده به شمار می‌رود.  
هدف، محتمل ساختن آینده‌های مرجح یا مطلوب است. بدین منظور باید از آنچه که می‌خواهیم بیافرینیم تصویری روشن و شفاف در ذهن داشته باشیم به ویژه از ارزش‌هایی که می‌خواهیم بر جوامع آینده حاکم باشند (زارعیان و ستارزاده، ۱۳۹۰).

یکی از ویژگی‌های عصر حاضر، محوریت علم در زندگی انسان است. این موضوع سبب شده

است که فعالیت علمی در انواع نهادهای اجتماعی مانند دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی، آزمایشگاه‌ها، انجمن‌های علمی و اتاق‌های فکر به یکی از فعالیت‌های اصلی انسان معاصر تبدیل شود (پلویی و نقشینه، ۱۳۹۵). هم‌زمان با شکل‌گیری درکی نو از علم، نهادهای علمی نوینی نیز ایجاد شده‌اند؛ نهادهایی که در ابتدا تلاش آن‌ها بر این بود تا در مقابل نهادهای سنتی دانش بایستند و طرح علم نوین را گسترش دهند (وحیدی، ۱۳۸۸، ۲۷).

### استراتژی‌های سازمانی

دیدگاه‌های جدید، نیروی انسانی را به عنوان سرمایه‌های فکری سازمان تلقی می‌کنند که بهره‌گیری از این سرمایه مستلزم مطالعه، برنامه‌ریزی و اقدامات توسعه محور، از جمله مشخص کردن راهبردهای منابع انسانی است. تدوین محورهای استراتژیک می‌تواند چارچوبی مطمئن برای توسعه برنامه‌های آموزشی و تربیتی فراهم آورد.

راهبردها در واقع راهکارهای اصلی هستند که به تغییر در ساختار، رفتار یا عملکرد می‌انجامند. راهبرد، پلی بین تهدیدها و فرصت‌های محیطی با نقاط قوت و ضعف داخلی است که از امکانات محیطی یا مدیریت‌های داخلی برای غلبه بر ضعف داخلی یا تهدید محیطی بهره‌مند می‌شود یا بالعکس (بدری و رهبری زاده، ۱۳۸۷). به تعبیری دیگر یکی از مزایای راهبرد، مرتفع کردن تهدیدات محیطی به وسیله عوامل قوت درونی است (شیخ ابومسعودی، ۱۳۸۲).

استراتژی عبارت از تعیین اهداف و آرمان‌های بلندمدت و اساسی و پذیرش مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع برای حصول به این اهداف و آرمان‌هاست (آرمسترانگ، ۱۳۹۸). راهبرد در سه گروه قابل تقسیم‌بندی و بررسی هستند: راهبردهای توسعه، راهبردهای ثبات، راهبرد های کاهش.

## پیشینه پژوهش

### برنامه ریزی راهبردی

وگل-والکات<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی به ارائه چارچوب استراتژی آموزشی برای سیستم‌های آموزش نظامی ایالات متحده پرداخته‌اند. در این مطالعه عنوان شده است ارتش‌هایی که در تلاش برای بهبود کارایی آموزشی هستند، باید توجه ویژه‌ای به توسعه سیستم‌های آموزشی منعطف و قابل تعمیم داشته باشند. در این پژوهش سعی شده است تا چارچوبی مختصر، سازمان‌یافته و عملی برای انتخاب و اجرای راهبردهای آموزشی مبتنی بر اهداف آموزش نظامی فراهم گردد که حاصل آن شناسایی ۲۳ استراتژی شامل: ۳ پیش آموزش، ۱۷ دوره آموزشی و ۳ دوره پس از آموزش بوده است.

فرهادی و لطفی جلال‌آبادی (۱۳۹۸) در پژوهشی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در یکی از یگان‌های دفاعی کشور را مورد بررسی قرار داده‌اند. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان ستادی یکی از یگان‌های دفاعی است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۶۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند و پس از توزیع پرسشنامه به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. اساس یافته‌های تحقیق، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی و عوامل فردی به ترتیب اولویت به‌عنوان عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی احصا و در پایان پیشنهادهای کاربردی ارائه شده است.

### بهبود در حوزه تربیت و آموزش

عسگری و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به شناسایی و تحلیل عوامل مهم بر ساختار سازمان‌های نظامی به جهت ایجاد درک و تصویر کلی، تبیین و پیش‌بینی متغیرهای ایجادکننده تحول، جهت نظم‌دهی و ساختاردهی مناسب و افزایش قابلیت سازمانی پرداخته‌اند. جامعه آماری شامل سازمان‌های نظامی ارتش و حجم نمونه شامل ۲۰۰ نفر از خبرگان این حوزه بوده است. در اجرای تحقیق پس از مطالعات کتابخانه‌ای ۲۴ شاخص اصلی انتخاب شده که در چهار عامل پنهان به ترتیب بیشترین واریانس، شامل: ارکان جهت ساز، محیط بین‌المللی، قابلیت‌های موردنیاز و محیط عمومی دسته‌بندی شدند.

کاتز<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود تجزیه و تحلیل سرمایه انسانی برای مدیریت جمعیت افسران ارتش را مورد بررسی قرار داده است. این تحقیق در ایالات متحده به این صورت انجام شده است که روش‌های اجرا شده در بخش غیرنظامی را با روش‌های جاری مدیریت استعداد در ارتش مقایسه کرده و موانع اجرای تجزیه و تحلیل مدیریت جمعیت افسران ارتش ارزیابی شده است. بر اساس نتایج تحقیق، تجزیه و تحلیل سرمایه انسانی عدم اطمینان مربوط به سیاست‌های انسانی و هزینه‌های توسعه را کاهش داده است. همچنین ارتش دارای سابقه رفتار نامتناسب با زمان در رابطه با مدیریت استعداد و اجرای سیاست‌هایی با اثرات زیان‌آور در آینده، تشخیص داده شده است که تجزیه و تحلیل سرمایه انسانی می‌تواند مانع رفتار نامتناسب با زمان آینده و بهینه‌سازی مدیریت استعداد افسران برای دستیابی به اهداف شود.

کافوریو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی کاربردی، بحث تربیت افسر را از دیدگاه جامعه‌شناسی و روند اجتماعی شدن و تعامل فردی و گروهی افسران نظامی با سایر گروه‌های اجتماعی مورد بررسی قرار داده است. نتایج حاکی از آن بوده است که یک دوره پنج ساله تربیت افسری به‌تنهایی نمی‌تواند در تمامی زمینه‌های اجتماعی افسران را آماده سازد. لذا آموزش مهارت‌های دیگری (رفتاری و اجتماعی) نیز برای حرفه نظامی در کنار آموزش‌های نظامی، ضروری به نظر می‌رسد. مهری و همکاران (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر توسعه استعداد کارکنان را مورد بررسی قرار داده‌اند. جامعه آماری مورد مطالعه دانش‌آموختگان مستعد دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری در رشته مهندسی هوافضا بودند که تعداد ۲۰۰ نفر از آن‌ها به‌صورت تصادفی به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. پس از توزیع پرسشنامه ۵ درجه‌ای لیکرت برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار LISREL استفاده گردیده است. نتایج پژوهش نشان داده است که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت معنی‌داری بر توسعه استعداد کارکنان دارد؛ از بین ابعاد فرهنگ‌سازمانی، مؤلفه‌های حمایت مدیریت، خلاقیت فردی و سیستم پاداش به ترتیب دارای بیشترین تأثیر بر توسعه استعدادها می‌باشند. مؤلفه نظارت و کنترل تأثیر منفی معنی‌داری بر توسعه استعدادها داشته است.

---

۱. Katz

۲. Caforio



فلاح و همکاران (۱۳۹۷) با انجام تحقیقی به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار بر کیفیت در نظام آموزش عالی نظامی پرداخته‌اند. ابزار تحقیق متشکل از مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه محقق ساخته بوده است که برای تحلیل داده‌های مربوط به تعیین ابعاد و مؤلفه‌های کیفیت در آموزش عالی نظامی از تحلیل عاملی اکتشافی و برای ارائه الگوی نهایی تحقیق از تکنیک مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. یافته اصلی پژوهش، ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار بر کیفیت در نظام آموزش عالی نظامی مشتمل بر دو بُعد اصلی آکادمیک و نظامی هست.

حبیبی و ملکی (۱۳۹۸) با هدف مفهوم پردازی و تبیین مؤلفه‌ها، پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی فناورانه سرمایه انسانی در دانشگاه‌های بخش دفاع (مورد مطالعه دانشگاه افسری امام علی (ع)) پژوهشی را اجرا کرده‌اند که داده‌های جمع آوری شده توسط پرسشنامه‌ها با استفاده از آزمون تحلیل عاملی، تحلیل همبستگی پیرسون و رتبه‌بندی فریدمن مورد ارزیابی قرار گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهند که به‌منظور توانمندسازی فناورانه سرمایه انسانی؛ پیشایندهای توانمندسازی فناورانه سرمایه انسانی شامل زیرساخت‌های سازمانی، فرهنگ سازمانی، روابط کاری و تعهد و حمایت سازمانی؛ مؤلفه‌های توانمندسازی فناورانه سرمایه انسانی شامل تحقیق و توسعه، ارزیابی و اکتساب فناوری، بکارگیری فناوری، خلاقیت و نوآوری، یادگیری، جذب فناوری و پیوند خارجی و پیامدهای توانمندسازی فناورانه سرمایه انسانی شامل رشد و توسعه فردی، رشد و توسعه سازمانی، بهره‌وری، خلق مزیت رقابتی، توانمندسازی کارکنان، مدیریت تغییر، مدیریت امنیت اطلاعات، تمرکز زدایی و مدیریت مشارکتی باید مورد توجه قرار گیرند.

گزنی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی میزان همکاری علمی کشورهای مختلف پرداخته‌اند. برای این منظور، ۱۴۰۰۰۰۰۰ سندی که در پایگاه (WoS) منتشر شده است مورد مطالعه قرار گرفته است تا توصیفی از وضعیت پیشرفته همکاری‌های علمی در سراسر جهان را ارائه دهند. نتایج نشان می‌دهد کشورهای غربی که در مرکز نقشه قرار دارند، همکاری علمی گسترده‌ای با یکدیگر دارند.

---

۱Gazni

۲Web of Science

## روش شناسی پژوهش

دستیابی به هدف‌های علم یا شناخت علمی میسر نخواهد بود، مگر زمانی که با روش‌شناسی<sup>۱</sup> درست صورت پذیرد. به عبارت دیگر تحقیق از حیث روش است که اعتبار می‌یابد نه موضوع تحقیق (خاکی، ۱۳۹۰، ۷۳). به همین منظور در پژوهش حاضر ابتدا با نگاه آینده‌نگرانه به چالش‌ها و مشکلات فرآیندهای تربیتی و آموزشی در قلمرو زمانی ۱۳۹۸ الی ۱۴۰۱ مورد بررسی قرار گرفته است تا نیازهای تربیتی و آموزشی افسران به‌منظور مقابله با تهدیدات پیش روی کشور تبیین گردد. سپس بر اساس مدل ترکیبی تحلیل استراتژیک SWOT با تعیین فهرستی از عواملی داخلی (ضعف‌ها و قوت‌ها) و عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدات) که براساس مطالعات نیازسنجی و آسیب‌شناسی صورت گرفته است، از طریق طراحی پرسشنامه و انجام مصاحبه، با دریافت نظرات خبرگان (اساتید و فرماندهان دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup>) ضریب اهمیت و وزن هر عامل شناسایی و ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ارزیابی عوامل بیرونی (EFE) تشکیل شده است. سپس به منظور دستیابی به نقطه مطلوب تربیت افسر و با توجه به اهداف طرح، راهبردهایی با نظرات کارشناسی خبرگان با استفاده از عوامل برتری ساز (قوت‌ها و فرصت‌ها) به‌منظور رفع ضعف‌ها و پاسخ به تهدیدات تدوین شده است. سپس با استفاده از مدل برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM پس از دریافت مجدد نظرات خبرگان امر و تحلیل داده‌ها جایگاه و اولویت راهبردهای شناسایی شده تعیین شده است. در همین راستا تغییرات و اصلاحات مورد نیاز در شیوه موجود تربیت افسر در دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> شناسایی شده و در قالب پیشنهادات کاربردی ارائه گردیده است.

پژوهش حاضر از لحاظ هدف در گروه تحقیقات کاربردی و از لحاظ ماهیت و نحوه اجرا در گروه اقدام پژوهی قرار می‌گیرد. اقدام پژوهی و کنش پژوهی با هم مترادف هستند و شیوه‌ای از پژوهش است که در آن محقق به صورت عملی مشکلات را مورد پژوهش قرار می‌دهد. و از نتایج آن برای بهبود فرایند یاددهی یادگیری استفاده می‌کند. اقدام پژوهی نوعی فعالیت علمی است. که در آن افراد در کار و فعالیت می‌کوشند وضعیت نامطلوب موجود را به وضعیت نسبتاً مطلوب تغییر دهند. جامعه آماری پژوهش اساتید و فرماندهان دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> به تعداد تقریباً ۱۵۰ نفر است و با ملاحظه اشباع نظری تعداد ۳۰ نفر از اساتید و فرماندهان خبره دانشگاه به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شده است.

### جدول ۱: فرآیند اجرای پژوهش

۱. مطالعه منشور تربیت افسر دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> و مطالعه اسناد بالادستی و ادبیات و پیشینه پژوهش
۲. مصاحبه با خبرگان نمونه آماری و تعیین نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدات بیرونی و ترسیم ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
۳. مصاحبه مجدد با خبرگان نمونه آماری و تدوین راهبردهای قابل اجرا به منظور دستیابی به نقطه مطلوب
۴. توزیع پرسشنامه QSPM در راستای اولویت‌بندی راهبردهای قابل اجرا
۵. نتیجه‌گیری نهایی و ارائه پیشنهادات راهبردی

### تحلیل SWOT

تحلیل SWOT ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی‌های درونی سازمان است. لذا در پژوهش حاضر به منظور شناسایی نقاط کلیدی ضعف و قوت داخلی و فرصت‌ها و تهدیدات بیرونی از تحلیل SWOT استفاده شده است تا علاوه بر شناسایی این نقاط بتوان دید دقیقی از جایگاه وضعیت موجود و اختلاف آن با وضعیت مطلوب را به دست آورد و در تدوین راهبردهای عملکردی، دستیابی به نقطه مطلوب و بهبود وضعیت موجود را مد نظر قرار داد. برای انجام این مرحله از پژوهش، از نکته نظرات اساتید و خبرگان دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> به منظور تکمیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) استفاده شده است. به این صورت که علاوه بر دریافت نظرات خبرگان در رابطه با نقاط ضعف و قوت و فرصت و تهدید، نظر ایشان در تعیین ضریب اهمیت هر عامل (عددی بین ۰ و ۱) و تعیین وزن اثرگذاری هر عامل (عددی بین ۱ تا ۴ بر حسب تطابق با شرایط موجود در قلمرو مکانی تحقیق) دریافت و میانگین نظرات ملاک عمل قرار گرفته است. لازم به ذکر است در تعیین ضریب اهمیت عوامل به هر عامل عددی بین ۱ تا ۵ اختصاص یافته و سپس ستون نرمالیزه گردیده است تا ضریب‌هایی بین ۰ تا ۱ برای هر عامل بدست آمده و مجموع ضرایب نیز یک شود. ضرایب اهمیت نشان دهنده اهمیت نسبی عوامل مورد بررسی هستند.

جدول ۲: نحوه تخصیص وزن اثرگذاری به عوامل داخلی و بیرونی

گزینه انتخابی	ضعف اساسی	ضعف	قوت	قوت اساسی
امتیاز	۱	۲	۳	۴
گزینه انتخابی	تهدید جدی	تهدید	فرصت	فرصت عالی
امتیاز	۱	۲	۳	۴

## ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

بر اساس جمع‌بندی نتایج به دست آمده از پرسشنامه SWOT و مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> از طریق تشکیل جلسات راهبردی، مهم‌ترین عوامل داخلی مرتبط و تأثیرگذار در امر تربیت افسر، شناسایی و در قالب ماتریس عوامل داخلی در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۳: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها)

امتیاز موزون	وزن	ضریب اهمیت	عوامل درونی	نوع
۱۰,۲۳ %	۳	۳,۴۱ %	S1 برخورداری از هدایت معنوی و رهنمودهای مقام معظم رهبری	قوت
۱۲,۰۴ %	۴	۳,۰۱ %	S2 برخورداری از تجربه طولانی به‌ویژه تجارب ارزشمند دوران دفاع مقدس و کاربرد آن در امر تربیت افسر	قوت
۱۲,۷۶ %	۴	۳,۱۹ %	S3 وجود الگوهای برجسته اخلاقی در منش، رفتار و کردار در مجموعه ارتش جمهوری اسلامی ایران و دانشگاه امام علی <sup>(ع)</sup>	قوت
۹,۶۹ %	۳	۳,۲۳ %	S4 وجود ساختمان‌های متعدد و فضای آموزشی نسبتاً مناسب	قوت
۱۰,۰۸ %	۳	۳,۳۶ %	S5 وجود فرهنگ دانشگاهی پویا و محیط یادگیری خلاق به‌منظور پژوهش و تولید دانش بومی در حوزه‌های دفاعی	قوت
۹,۹۶ %	۳	۳,۳۲ %	S6 وجود رویکرد تحولی در ارتقای سطح منزلت، کرامت و معیشت اساتید و دانشجویان	قوت
۱۰,۰۸ %	۳	۳,۳۶ %	S7 به‌کارگیری مناسب نیروی انسانی متخصص و مجرب در بخش‌های مدیریتی و آموزشی	قوت
۱۲,۷۶ %	۴	۳,۱۹ %	S8 وجود نظم و دیسیپلین کاری در مجموعه دانشگاه افسری امام علی <sup>(ع)</sup>	قوت
۱۱,۳۶ %	۴	۲,۸۴ %	S9 وجود چشم‌انداز و منشور تربیت افسر دانشگاه افسری امام علی <sup>(ع)</sup> به‌عنوان یک سند راهبردی	قوت

۱۱,۷۲ %	۴	۲,۹۳ %	امکان ایجاد دانشکده‌های متنوع در دانشگاه افسری امام علی <sup>(ع)</sup> و وجود تجربه قبلی در این امر	S10
۹,۵۷%	۳	۳,۱۹ %	وجود تجهیزات، آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌های تحقیقاتی در دانشگاه افسری امام علی <sup>(ع)</sup>	S11
۱۲,۷۶ %	۴	۳,۱۹ %	وجود اساتید متخصص و متعهد در دا.اف جهت آموزش افسران و انجام طرح‌های پژوهشی	S12
۹,۰۳%	۳	۳,۰۱ %	وجود نشریات علمی و امکان برگزاری کنفرانس و همایش‌های ملی در دانشگاه افسری امام علی <sup>(ع)</sup>	S13
۹,۱۸%	۳	۳,۰۶%	وجود اراده راسخ تربیت مؤثر افسران در سلسله مراتب فرماندهی کنونی و توجه همزمان به امر تعلیم و تربیت	S14
۶,۵۶%	۲	۳,۲۸ %	فروسله بودن برخی از ابنیه و اماکن آموزشی	W1
۳,۰۱%	۱	۳,۰۱ %	ناکافی بودن آینده پژوهی آموزشی و تربیتی	W2
۳,۵۰%	۱	۳,۵۰ %	به‌روز نبودن محتوا و متون درسی و دروس نظامی ارائه شده در دا.اف با دانش روز جهانی	W3
۶,۲۰%	۲	۳,۱۰ %	ناکافی بودن توجه نظام آموزشی موجود به امر تربیت	W4
۳,۴۱%	۱	۳,۴۱ %	عدم تناسب برنامه‌ها و محتوای آموزش‌های عملی و نظری از حیث کاربردی و تربیتی با تهدیدات نو ظهور و نیازهای واقعی عملیاتی	W5
۶,۵۶%	۲	۳,۲۸ %	فروسله بودن برخی از تجهیزات آموزشی و کمک آموزشی موجود	W6
۳,۳۲%	۱	۳,۳۲ %	کمبود تجهیزات آموزشی و کمک آموزشی مدرن به‌ویژه شبیه‌سازها	W7
۶,۴۶%	۲	۳,۲۳ %	نبود برنامه‌های بلند مدت در بخش آموزش و ناکارآمدی سیستم نیازسنجی آموزشی و تربیتی	W8
۷,۰۸%	۲	۳,۵۴ %	محدودیت اعتبارات آموزشی، پژوهشی و تربیتی	W9
۶,۵۶%	۲	۳,۲۸ %	فقدان سیستم نظارت و ارزیابی اثربخش در سامانه آموزش و تربیت افسر	W10
۳,۳۲%	۱	۳,۳۲ %	ضعف تعامل با مراکز آموزشی و مجامع علمی خارج از دانشگاه	W11

۶,۶۴٪	۲	۳,۳۲٪	عدم وجود فرصت مطالعاتی کافی برای اساتید	W12
۶,۶۴٪	۲	۳,۳۲٪	عدم وجود مکانیزم و چارچوبی مشخص جهت جذب، تربیت و به‌کارگیری مربیان و اساتید مورد نیاز	W13
۶,۱۲٪	۲	۳,۰۶٪	طولانی بودن سیر مراحل تصویب و ابلاغ برنامه‌های تفصیلی بخش آموزش	W14
۳,۴۵٪	۱	۳,۴۵٪	عدم وجود بستر استفاده از اینترنت در محیط کار توسط اساتید، فرماندهان، مدیران، رؤسا و معاونین به‌صورت فراگیر	W15
۳,۱۰٪	۱	۳,۱۰٪	کاهش تنوع دانشکده‌ها از طریق ادغام و حذف رشته‌های تخصصی مانند عمران، مکانیک، مهندسی سیستم و سایر رشته‌های تخصصی	W16
۶,۳۸٪	۲	۳,۱۹٪	بی‌انگیزگی برخی از دانشجویان	W17
۲/۳۹		۱۰۰٪	جمع نمرات	

#### ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE)

بر اساس جمع‌بندی نتایج به دست آمده از پرسشنامه SWOT و مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> از طریق تشکیل جلسات راهبردی، مهم‌ترین عوامل داخلی مرتبط و تأثیرگذار در امر تربیت افسر، شناسایی و در قالب ماتریس عوامل داخلی در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۴: ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدات)

امتیاز موزون	وزن	ضریب اهمیت	عوامل بیرونی	فرصت‌ها
۱۱,۰۷٪	۳	۳,۶۹٪	امکان به‌کارگیری اساتید متخصص و مستعد خارج از دانشگاه و همکاری با پیشکسوتان دفاع مقدس در امر آموزش و تدریس	O1
۱۴,۵۶٪	۴	۳,۶۴٪	امکان جذب و گزینش جوانان مؤمن، متعهد و متخصص به‌عنوان دانشجویان افسری	O2
۱۳,۹۶٪	۴	۳,۴۹٪	برتری علمی - تکنولوژی (نظامی و غیرنظامی) کشور در منطقه و وجود مراکز پژوهشی و مجامع علمی معتبر در سطح کشور	O3
۱۰,۰۵٪	۳	۳,۳۵٪	وجود اعتقادات مذهبی و تربیت اسلامی در خانواده‌ها و سطح جامعه	O4

۱۰,۴۷ %	۳	۳,۴۹ %	نگاه موافق فرماندهی معظم کل قوا و مسئولین نظام به دانشگاه افسری	O5
۱۰,۰۵ %	۳	۳,۳۵ %	پشتوانه مردمی و باور عمومی مثبت نسبت به عملکرد دانشگاه افسری	O6
۱۴,۹۶ %	۴	۳,۷۴ %	حمایت و پشتیبانی سلسله مراتب فرماندهی به ویژه فرماندهی معظم کل قوا برای اصلاح و به روز رسانی نظام آموزش و تربیت افسری	O7
۱۱,۶۷ %	۳	۳,۸۹ %	حمایت‌های قانونی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از دانشگاه افسری امام علی <sup>(ع)</sup>	O8
۱۰,۷۷ %	۳	۳,۵۹ %	امکان همکاری و تعامل در پروژه‌های ملی یا پروژه‌های تحقیقاتی خارج از سازمان	O9
۱۴,۹۶ %	۴	۳,۷۴ %	به کارگیری نخبگان دانشگاهی خارج از سیستم دا.اف در قالب پروژه‌های کسر خدمت یا جایگزین خدمت با رویکرد انتقال تجربیات	O10
۱۰,۳۵ %	۳	۳,۴۵ %	تحول در سیستم مدیریت مجموعه دانشگاه با محوریت توجه به متخصصین رشته‌های فنی و مهندسی و علوم پایه	O11
۱۴,۲% %	۴	۳,۵۵ %	امکان به کارگیری رشته‌هایی غیر از رشته‌های رزمی در تیپ دانشجویان	O12
۱۰,۰۵ %	۳	۳,۳۵ %	وجود فرهنگ سازمانی رسمی مقتدرانه در پیاده سازی طرح‌های پیشنهادی و سهولت و انعطاف‌پذیری دانشجویان نسبت به سایر دانشگاه‌ها	O13
۳,۶۹% %	۱	۳,۶۹% %	تمایل بیشتر فارغ‌التحصیلان و دانش آموزان برتر به تحصیل در رشته‌ها و دانشگاه‌های غیرنظامی	T1
۳,۵۵% %	۱	۳,۵۵ %	عدم ایجاد انگیزه لازم توسط رسانه‌های جمعی برای ورود جوانان نخبه و کارآمد به دانشگاه افسری	T2
۶,۹۸% %	۲	۳,۴۹ %	محدودیت در تعامل متقابل آموزشی و پژوهشی با سایر سازمان‌های کشور	T3
۶,۷۸% %	۲	۳,۳۹ %	تغییر در تاکتیک‌ها و تکنیک‌های عملیاتی توسط نیروهای نظامی فرمانطقه‌ای	T4
۷,۲۸% %	۲	۳,۶۴% %	وجود موانع قانونی و محدودیت در برگزاری دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های نظامی سایر کشورها	T5
۶,۱۸% %	۲	۳,۰۹ %	نفوذ رسانه‌های بیگانه با هدف تضعیف تربیت اسلامی در جامعه	T6

۳,۴۹٪	۱	۳,۴۹٪	خرید تکنولوژی‌های پیشرفته نظامی و دانش استفاده از آن توسط کشورهای منطقه	T7
۳,۶۴٪	۱	۳,۶۴٪	تعامل و همکاری برخی از کشورهای منطقه با دانشگاه‌های نظامی برتر جهان جهت تربیت افسر	T8
۷,۲۸٪	۲	۳,۶۴٪	عدم وجود چارچوب مشخص جهت دریافت ایده‌های خلاق نخبگان کشور در راستای تربیت افسر و توسعه تجهیزات نظامی	T9
۷,۳۸٪	۲	۳,۶۹٪	عدم وجود چارچوب مشخص در مجموعه نزاجا به منظور پیاده‌سازی و اجرای ایده‌های نوین	T10
۶,۷٪	۲	۳,۳۵٪	دگرگونی در فضای زندگی اجتماعی و سیاسی کل جامعه و بازماندن خانواده‌های ارتش از این فضا	T11
۳,۹۴٪	۱	۳,۹۴٪	مشکلات اقتصادی کشور و تأثیر منفی آن بر معیشت کارکنان دا.اف و دانشجویان افسری	T12
۷,۴۸٪	۲	۳,۷۴٪	مشکلات اجتماعی و فرهنگی کشور	T13
۷,۳۸٪	۲	۳,۶۹٪	نگاه نادرست مجموعه نزاجا به دا.اف و عدم توجه به جایگاه حساس و علمی آن	T14
۳,۶۴٪	۱	۳,۶۴٪	وجود تحریم‌های آمریکا و غرب و ناتوانی در به‌روزرسانی تجهیزات مدرن نظامی و آموزشی و محدودیت در دسترسی به دانش‌های پیشرفته نظامی	T15
۲/۴۲		۱۰۰٪	جمع نمرات	

### تدوین راهبردهای تربیتی - آموزشی

از آنجایی که جوهره راهبرد، تمرکز بر موضوعات اساسی با استفاده از عوامل برتری‌ساز (قوت‌ها و فرصت‌ها) است به طوری که باید ضمن آنکه بتواند ضعف‌ها را از بین ببرد و از تهدیدات در امان بماند، اهداف را نیز پوشش دهد، لذا پس از تعیین موقعیت راهبردی از طریق ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و بیرونی (اوزان چهارگانه محیط داخل و خارج) بر اساس اهداف پژوهش و به منظور رسیدن به وضع مطلوب، راهبردهای حیاتی تربیت افسر در دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> با رویکردی آینده محور و با استفاده از عوامل برتری ساز به منظور رفع ضعف‌ها و پاسخ به تهدیدات، توسط نمونه آماری نخبه از حوزه مدیریتی، تربیتی و آموزشی دا.اف به روش خبرگی جمع‌آوری شده است. به صورتی که تعداد ۱۸ گزاره راهبردی، تدوین و با استناد به شماره عامل‌های محیطی



مربوطه که در تدوین هر گزاره راهبردی مورد استفاده قرار گرفته است در قالب جداول ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

جدول ۵: راهبردهای تهاجمی (SO) در حوزه تربیت افسر

ردیف	ترکیب عوامل مورد نظر		راهبرد SO
	فرصت (O)	قوت (S)	
۱	O2,O7,O8 O11,O12	S4,S10, S11, S12	افزایش رشته‌های کاربردی تخصصی و ترغیب بیشتر جوانان مؤمن و متعهد به تحصیل در دانشگاه افسری امام علی (ع)
۲	O8,O9	S2,S5,S12	استفاده از تخصص اساتید و دانشجویان افسری در پروژه‌های تحقیقاتی سایر سازمان‌ها به‌منظور ایجاد فرصت مطالعاتی بیشتر و کسب تجربه و دانش‌افزایی
۳	O3,O8,O1 0	S13	هدایت و جذب پژوهش‌های نوین در امر تربیت افسر از طریق برگزاری کنفرانس و انتشار نشریات دانشگاه افسری امام علی (ع)
۴	O1,O3,O ۷, O۱۰	S5,S12	همکاری با سایر مراکز پژوهشی و مجامع علمی کشور به‌منظور تولید و بومی‌سازی دانش‌های نوین در حوزه‌های دفاعی
۵	O5,O7,O1 1	S1,S6,S7, S9, S14	ایجاد کارگروهی به‌منظور بررسی بازخورد دوره‌های تربیت افسر و در صورت نیاز بازنگری، اصلاح و منطبق سازی دروس و برنامه‌های تربیتی موجود با منشور تربیت افسر دانشگاه امام علی(ع)
۶	O1,O3,O8 , O10	S4,S7,S11 , S12	برگزاری دوره‌های کوتاه مدت دانش‌افزایی در رابطه با علوم و دانش‌های نوظهور و جدید با تدریس اساتید خبره کشوری و لشگری
۷	O7,O10	S7,S9,S14	تدوین اولویت‌های پژوهشی با محوریت به‌روزرسانی و بهبود شیوه‌های آموزش و تربیت افسر، با همکاری معاونت‌های آموزش و پژوهش به منظور ساماندهی و هدایت پروژه‌های نخبگان (طرح‌های جایگزین خدمت یا کسر خدمت)

جدول ۶: راهبردهای رقابتی (ST) در حوزه تربیت افسر

ردیف	ترکیب عوامل مورد نظر		راهبرد ST
	تهدید (T)	قوت (S)	
۱	T1,T2,T12	S5,S6,S10	پویا سازی محیط آموزشی و افزایش امتیازات معیشتی به‌منظور افزایش انگیزه دانشجویان و ترغیب بیشتر داوطلبان

ردیف	ترکیب عوامل مورد نظر		راهبرد ST
	تهدید (T)	قوت (S)	
۲	T4,T5,T8	S1,S2,S۷, S12	استفاده از رهنمودهای مقام معظم رهبری، تجربیات هشت سال دفاع مقدس، تخصص فرماندهان و پژوهش‌های خبرگان در راستای آموزش تاکتیک‌ها و تکنیک‌های کاربردی عملیاتی و مهارت‌های نوین نظامی به دانشجویان افسری دااف
۳	T6,T11, T12,T13	S1,S3,S1۴	افزایش آگاهی سیاسی و بصیرت دانشجویان افسری از طریق شناساندن الگوهای برتر انقلاب، اسلام و آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی به‌منظور مقابله با نفوذ فرهنگی و درک عوامل مشکلات اجتماعی و اقتصادی موجود
۴	T4,T7,T15	S2,S5,S11, S12	استفاده از دانش و تخصص فرماندهان، اساتید، دانشجویان و خبرگان به‌منظور پژوهش در راستای تولید دانش بومی در حوزه‌های نوین دفاعی و به‌روزرسانی تجهیزات نظامی و کاهش اثرات محدودیت‌های موجود و تحریم‌های استکبار

جدول ۷: راهبردهای محافظه کارانه (WO) در حوزه تربیت افسر

ردیف	ترکیب عوامل مورد نظر		راهبرد WO
	فرصت (O)	ضعف (W)	
۱	O3,O۹	W1,W6, W7	گسترش تعامل و همکاری با مراکز علمی و آموزشی خارج از دانشگاه به‌منظور پوشش ضعف تجهیزات مدرن آموزشی
۲	O1,O3,O7, O8,O10	W2,W3, W5	جذب و هدایت پژوهش‌های نخبگان لشکری و کشوری در راستای به‌روز رسانی و اصلاح محتوای درسی و آموزش‌های عملی به‌منظور ارتقای کاربرد عملیاتی در مواجهه با تهدیدات نو ظهور

جدول ۸: راهبردهای تدافعی (WT) در حوزه تربیت افسر

ردیف	ترکیب عوامل مورد نظر		راهبرد WT
	تهدید (T)	ضعف (W)	
۱	T4,T۷,۱۸, T۱۵	W1,W6, W7,W1۵	اتخاذ تدابیری توسط واحد آموزش در جهت دفع تاثیر منفی فرسودگی ابنیه و کمبود تجهیزات آموزشی مدرن، در آموزش فنون نظامی و یادگیری دانشجویان
۲	T1,T2	W۹,W15, W16,W17	با بازنگری مجدد برخی از قوانین، در جهت رفع محدودیت‌های قانونی و تأثیر منفی بر انگیزه داوطلبان تحصیل در دانشگاه افسری

رتبه	راهبرد WT	
	تهدید (T)	ضعف (W)
۳	T3, T5, T9, T10	W2, W11, W12
۴	T4, T7, T8	W3, W4, W5, W8, W10
۵	T9, T10, T15	W2, W3

### جمع بندی راهبردهای ممکن

با عنایت به جایگاه نقطه‌ای سازمان (وضعیت موجود) در منطقه (SO) یا تهاجمی، از آنجایی که راهبردهای این منطقه بیشترین تأثیرگذاری را در نزدیک شدن به نقطه مطلوب و نیل به اهداف خواهند داشت، لذا در شماره‌گذاری راهبردها به‌منظور درج در پرسشنامه QSPM راهبردهای منطقه تهاجمی در اولویت قرار گرفته و مطابق جدول ۱۱ راهبردهای مهم خانه‌های مجاور نمودار SWOT (منطقه رقابتی و منطقه محافظه کارانه) نیز به‌عنوان راهبردهای بعدی ثبت شده‌اند. پس از دریافت نظرات اساتید و فرماندهان نمونه آماری خبره دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (پرسشنامه QSPM) بر اساس میانگین امتیازهای جذابیت به دست آمده، اقدام به اولویت‌بندی راهبردهای حاضر شده است.

### جدول ۹: راهبردهای ممکن تربیت افسر از چارچوب SWOT

ردیف	راهبردهای ممکن	جایگاه مربوطه در ماتریس SWOT
۱	افزایش رشته‌های کاربردی تخصصی و ترغیب بیشتر جوانان مؤمن و متعهد به تحصیل در دانشگاه افسری امام علی <sup>(ع)</sup>	SO تهاجمی
۲	استفاده از تخصص اساتید و دانشجویان افسری در پروژه‌های تحقیقاتی سایر سازمان‌ها به‌منظور ایجاد فرصت مطالعاتی بیشتر و کسب تجربه و دانش‌افزایی	SO تهاجمی

تهاجمی	SO	هدایت و جذب پژوهش‌های نوین در امر تربیت افسر از طریق برگزاری کنفرانس و نشریات دانشگاه افسری امام علی <sup>(ع)</sup>	۳
تهاجمی	SO	همکاری با سایر مراکز پژوهشی و مجامع علمی کشور به منظور تولید و بومی‌سازی دانش‌های نوین در حوزه‌های دفاعی	۴
تهاجمی	SO	ایجاد کارگروهی به منظور بررسی بازخورد دوره‌های تربیت افسر و در صورت نیاز بازنگری، اصلاح و منطبق سازی دروس و برنامه‌های تربیتی موجود با منشور تربیت افسر دانشگاه امام علی <sup>(ع)</sup>	۵
تهاجمی	SO	برگزاری دوره‌های کوتاه مدت دانش‌افزایی در رابطه با علوم و دانش‌های نوظهور و جدید با تدریس اساتید خبره کشوری و لشگری	۶
تهاجمی	SO	تدوین اولویت‌های پژوهشی با محوریت به‌روزرسانی و بهبود شیوه‌های آموزش و تربیت افسر، با همکاری واحد آموزش و پژوهش به منظور ساماندهی و هدایت پروژه‌های نخبگان (طرح‌های جایگزین خدمت یا کسر خدمت)	۷
رقابتی	ST	پویا سازی محیط آموزشی و افزایش امتیازات معیشتی به منظور افزایش انگیزه دانشجویان و ترغیب بیشتر داوطلبان	۸
رقابتی	ST	استفاده از رهنمودهای مقام معظم رهبری، تجربیات هشت سال دفاع مقدس، تخصص فرماندهان و پژوهش‌های خبرگان در راستای آموزش تاکتیک‌ها و تکنیک‌های کاربردی عملیاتی و مهارت‌های نوین نظامی به دانشجویان افسری	۹
رقابتی	ST	افزایش آگاهی سیاسی و بصیرت دانشجویان افسری از طریق شناساندن الگوهای برتر انقلاب، اسلام و آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی به منظور مقابله با نفوذ فرهنگی و درک عوامل مشکلات اجتماعی و اقتصادی موجود	۱۰
رقابتی	ST	استفاده از دانش و تخصص فرماندهان، اساتید، دانشجویان و خبرگان به منظور پژوهش در راستای تولید دانش بومی در حوزه‌های نوین دفاعی و به‌روزرسانی تجهیزات نظامی و کاهش اثرات محدودیت‌های موجود و تحریم‌های استکبار	۱۱
محافظه کارانه	WO	گسترش تعامل و همکاری با مراکز علمی و آموزشی خارج از دانشگاه به منظور پوشش ضعف تجهیزات مدرن آموزشی	۱۲
محافظه کارانه	WO	جذب و هدایت پژوهش‌های نخبگان لشکری و کشوری در راستای به‌روزرسانی و اصلاح محتوای درسی و آموزش‌های عملی به منظور ارتقای کاربرد عملیاتی در مواجهه با تهدیدات نوظهور	۱۳

		تدابیری توسط واحد آموزش اندیشیده شود تا فرسودگی ابنیه و کمبود	
۱۴	تدافعی	WT	تجهیزات آموزشی مدرن، تأثیر منفی در آموزش فنون نظامی و یادگیری دانشجویان نداشته باشد.
۱۵	تدافعی	WT	با بازنگری مجدد برخی از قوانین، تدابیری اندیشیده شود تا محدودیت‌های قانونی تأثیر منفی بر انگیزه داوطلبان تحصیل در دانشگاه افسری نگذارد.
۱۶	تدافعی	WT	با اصلاح برخی از محدودیت‌های قانونی تلاش گردد نقیصه ضعف در تعامل با مجامع علمی و کمبود پژوهش‌های کاربردی حل شود.
۱۷	تدافعی	WT	باید با تشکیل کارگروهی دائمی، نیازسنجی و آسیب‌شناسی مستمر و به‌روزی انجام گرفته و با توجه به پیشرفت‌ها و تحرکات رقبای منطقه‌ای، سیستم تربیت افسر را به‌روز نگه داشت.
۱۸	تدافعی	WT	باید چارچوبی مشخص برای به‌روزرسانی متون درسی و محتوای آموزشی تدوین گردد تا دانشجویان افسری از دانش روز عقب نمانند.

### ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

از آنجایی که ماتریس QSPM برای ارزیابی امکان‌پذیری و پایداری راهبردهای پیشنهادی در مواجهه با شرایط محیطی و وضع موجود سازمان می‌باشد لذا اجرای این تکنیک نیز با خبرگی انجام شده است و پرسشنامه تنظیم شده بین نمونه آماری خبره از دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> متشکل از ۳۰ نفر از اساتید و فرماندهان دا.اف توزیع و نظرات نخبگان امر دریافت گردیده است. در جمع‌بندی پرسشنامه‌های خبرگان، به دلیل اینکه دامنه تغییرات نمرات جذابیت (بین ۱ و ۴) بیش از میانگین تغییرات بوده است، لذا به‌منظور افزایش دقت آماری و جامعیت پذیری نتایج در جمع‌بندی نهایی داده‌ها برای ثبت در جداول ماتریس QSPM نهایی، تکنیک بیشترین فراوانی نمره جذابیت یعنی مُد آماری در اولویت اول انتخاب بوده است و در شرایطی که دو یا چند عدد فراوانی یکسانی بین پرسشنامه‌ها داشته‌اند به میانگین آماری مراجعه شده و با گرد کردن میانگین به نزدیک‌ترین عدد، داده نهایی انتخاب شده است.

### جمع بندی ماتریس QSPM

بر اساس تحلیل داده‌های ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و محاسبه جمع نمرات هر راهبرد که از حاصل ضرب امتیاز موزون هر عامل در نمره جذابیت، به دست آمده است؛ خلاصه

نتایج در جدول ۱۷ ذکر شده است. از نتایج به دست آمده در این بخش برای اولویت‌بندی راهبردها استفاده خواهد شد.

جدول ۱۰: خلاصه نتایج ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

شماره راهبرد	راهبرد اول	راهبرد دوم	راهبرد سوم	راهبرد چهارم	راهبرد پنجم	راهبرد ششم	راهبرد هفتم	راهبرد هشتم	راهبرد نهم
نمرات عوامل درونی	۸,۰۰۱۴	۸,۴۴۱	۷,۳۸۵	۷,۴۳۳	۷,۶۶۵	۸,۲۶۹	۶,۳۸۹	۷,۲۱۴	۶,۶۹۵۸
نمرات عوامل بیرونی	۷,۲۲۰	۷,۱۰۴۲	۶,۲۷۰	۷,۴۲۴	۶,۴۳۶۳	۷,۴۳۲	۵,۵۰۸	۶,۵۴۸	۶,۰۰۰۷
جمع نمره میانگین	۱۵,۲۲۲	۱۵,۵۴۵	۱۳,۶۵۶	۱۴,۸۵	۱۴,۱۰۱۸	۱۵,۷۰۲	۱۱,۸۹۸	۱۳,۷۶۲	۱۲,۶۹۶
نمره راهبرد	۷,۶۱۱	۷,۷۷۲	۶,۸۲۸	۷,۴۲۸	۷,۰۵۰۹	۷,۸۵۱۱	۵,۹۴۹	۶,۸۸۱	۶,۳۴۸
شماره راهبرد	راهبرد دهم	راهبرد یازدهم	راهبرد دوازدهم	راهبرد سیزدهم	راهبرد چهاردهم	راهبرد پانزدهم	راهبرد شانزدهم	راهبرد هفدهم	راهبرد هجدهم
نمرات عوامل درونی	۶,۱۹۸	۷,۴۹۷	۸,۰۲۴۵	۷,۲۶۸	۶,۴۳۵	۶,۴۴۵	۶,۶۶۲۵	۷,۲۲۷	۷,۰۹۰۳

نمرات عوامل	۵,۶۸۲	۵,۷۸۶	۶,۴۷۶۷	۵,۸۹۲	۵,۶۳۵۴	۴,۷۹۱	۶,۶۰۶۵	۵,۶۶۳	۵,۵۹۹
بیرونی جمع نمره میانگین	۱۱,۸۸۱	۱۳,۲۸	۱۴,۵۰۱۲	۱۳,۱۶۰	۱۲,۰۷۱۲	۱۱,۲۳۷	۱۳,۲۶۹	۱۲,۸۹۰	۱۲,۶۸۹
نمره راهبرد	۵,۹۴۰	۶,۶۴۱۸	۷,۲۵۰۶	۶,۵۸۰۴	۶,۰۳۵۶	۵,۶۱۸	۶,۶۳۴۵	۶,۴۴۵	۶,۳۴۴

### اولویت بندی راهبردها

با توجه به نتایج ماتریس QSPM و بر اساس میانگین نمرات هر راهبرد در مقایسه با عوامل درونی و بیرونی، راهبرد های برگزیده و قابل اجرا برای حصول نتیجه‌ای بهتر در امر تربیت افسر در دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> به شرح جدول ۱۸ اولویت بندی شده و ارائه می گردد.

جدول ۱۱: اولویت بندی راهبردهای قابل اجرا

ردیف	شماره راهبرد	راهبردهای قابل اجرا	نمره نهایی جذابیت راهبرد	اولویت (رتبه هر راهبرد)
۱	راهبرد ششم	برگزاری دوره‌های کوتاه مدت دانش افزایی در رابطه با علوم و دانش‌های نوظهور و جدید با تدریس اساتید خیره کشوری و لشگری	۷,۸۵۱۱	اول
۲	راهبرد دوم	استفاده از تخصص اساتید و دانشجویان افسری در پروژه‌های تحقیقاتی سایر سازمان‌ها به منظور ایجاد فرصت مطالعاتی بیشتر و کسب تجربه و دانش افزایی	۷,۷۷۲۶	دوم

سوم	۷,۶۱۱۱	افزایش رشته‌های کاربردی تخصصی و ترغیب بیشتر جوانان مؤمن و متعهد به تحصیل در دانشگاه افسری امام علی <sup>(ع)</sup>	راهبرد اول	۳
چهارم	۷,۴۲۸۸	همکاری با سایر مراکز پژوهشی و مجامع علمی کشور به منظور تولید و بومی‌سازی دانش‌های نوین در حوزه‌های دفاعی	راهبرد چهارم	۴
پنجم	۷,۲۵۰۶	گسترش تعامل و همکاری با مراکز علمی و آموزشی خارج از دانشگاه به منظور پوشش ضعف تجهیزات مدرن آموزشی	راهبرد دوازدهم	۵
ششم	۷,۰۵۰۹	ایجاد کارگروهی به منظور بررسی بازخورد دوره‌های تربیت افسر و در صورت نیاز بازنگری، اصلاح و منطبق سازی دروس و برنامه‌های تربیتی موجود با منشور تربیت افسر دانشگاه امام علی <sup>(ع)</sup>	راهبرد پنجم	۶
هفتم	۶,۸۸۱۳	پویا سازی محیط آموزشی و افزایش امتیازات معیشتی به منظور افزایش انگیزه دانشجویان و ترغیب بیشتر داوطلبان	راهبرد هشتم	۷
هشتم	۶,۸۲۸۰	هدایت و جذب پژوهش‌های نوین در امر تربیت افسر از طریق برگزاری کنفرانس و نشریات دانشگاه افسری امام علی <sup>(ع)</sup>	راهبرد سوم	۸
نهم	۶,۶۴۱۸	استفاده از دانش و تخصص فرماندهان، اساتید، دانشجویان و خبرگان به منظور پژوهش در راستای تولید دانش بومی در حوزه‌های نوین دفاعی و به روزرسانی تجهیزات نظامی و کاهش اثرات محدودیت‌های موجود و تحریم‌های استکبار	راهبرد یازدهم	۹
دهم	۶,۶۳۴۵	با اصلاح برخی از محدودیت‌های قانونی تلاش گردد نقیصه ضعف در تعامل با مجامع علمی و کمیود پژوهش‌های کاربردی حل شود	راهبرد شانزدهم	۱۰
یازدهم	۶,۵۸۰۴	جذب و هدایت پژوهش‌های نخبگان لشکری و کشوری در راستای به روزرسانی و اصلاح محتوای درسی و آموزش‌های عملی به منظور ارتقای کاربرد عملیاتی در مواجهه با تهدیدات نوظهور	راهبرد سیزدهم	۱۱
دوازدهم	۶,۴۴۵۴	باید با تشکیل کارگروهی دائمی، نیازسنجی و آسیب‌شناسی مستمر و به روزی انجام گرفته و با توجه به پیشرفت‌ها و تحولات رقاب‌ی منطقه‌ای، سیستم تربیت افسر را به روز نگه داشت	راهبرد هفدهم	۱۲
سیزدهم	۶,۳۴۸۲	استفاده از رهنمودهای مقام معظم رهبری، تجربیات هشت سال دفاع مقدس، تخصص فرماندهان و پژوهش‌های خبرگان در راستای آموزش تاکتیک‌ها و تکنیک‌های کاربردی عملیاتی و مهارت‌های نوین نظامی به دانشجویان افسری دا.ا.ف	راهبرد نهم	۱۳



۱۴	راهبرد هجدهم	باید چارچوبی مشخص برای به‌روزرسانی متون درسی و محتوای آموزشی تدوین گردد تا دانشجویان افسری از دانش روز عقب نمانند	۶,۳۴۴۸	چهاردهم
۱۵	راهبرد چهاردهم	تدابیری توسط واحد آموزش اندیشیده شود تا فرسودگی ابنیه و کمبود تجهیزات آموزشی مدرن، تأثیر منفی در آموزش فنون نظامی و یادگیری دانشجویان نداشته باشد	۶,۰۳۵۶	پانزدهم
۱۶	راهبرد هفتم	تدوین اولویت‌های پژوهشی با محوریت به‌روزرسانی و بهبود شیوه‌های آموزش و تربیت افسر، با همکاری واحد آموزش و پژوهش به‌منظور ساماندهی و هدایت پروژه‌های نخبگان (طرح‌های جایگزین خدمت یا کسر خدمت)	۵,۹۴۹۲	شانزدهم
۱۷	راهبرد دهم	افزایش آگاهی سیاسی و بصیرت دانشجویان افسری از طریق شناساندن الگوهای برتر انقلاب، اسلام و آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی به‌منظور مقابله با نفوذ فرهنگی و درک عوامل مشکلات اجتماعی و اقتصادی موجود	۵,۹۴۰۶	هفدهم
۱۸	راهبرد پانزدهم	با بازنگری مجدد برخی از قوانین، تدابیری اندیشیده شود تا محدودیت‌های قانونی تأثیر منفی بر انگیزه داوطلبان تحصیل در دانشگاه افسری نگذارد	۵,۶۱۸۶	هجدهم

### گروه‌بندی موضوعی اولویت‌های راهبردی

براساس ارتباط موضوعی راهبردها و همچنین حیطه وظایف بخش‌های مختلف در دانشگاه، و برای سهولت در تجزیه و تحلیل نتایج تحقیق و انتخاب حوزه‌های اجرایی راهبردهای اولویت بندی شده، گروه‌بندی موضوعی زیر می‌تواند در مرزبندی حوزه‌های وظیفه‌ای هر کدام از راهبردها موثر باشد. با توجه به محتوای راهبردهای اولویت بندی شده، در جدول ۱۲ به گروه‌بندی موضوعی راهبردها پرداخته شده است.

#### جدول ۱۲: گروه‌بندی موضوعی راهبردهای قابل اجرا

دانش افزایی	تعامل و همکاری با سایر مراکز	بازنگری قوانین داخلی
راهبرد ششم (اولویت اول)	راهبرد دوم (اولویت دوم)	راهبرد اول (اولویت سوم)
راهبرد سوم (اولویت هشتم)	راهبرد چهارم (اولویت چهارم)	راهبرد هشتم (اولویت هفتم)
راهبرد نهم (اولویت سیزدهم)	راهبرد دوازدهم (اولویت پنجم)	راهبرد شانزدهم (اولویت دهم)
راهبرد دهم (اولویت هفدهم)		راهبرد پانزدهم (اولویت هجدهم)
میانگین تقریبی اولویت بندی :	میانگین تقریبی اولویت بندی : ۴	میانگین تقریبی اولویت بندی : ۷

ایجاد کارگروه آموزشی و پژوهشی	بروز رسانی تجهیزات و منابع
راهبرد پنجم (اولویت ششم)	راهبرد یازدهم (اولویت نهم)
راهبرد هفدهم (اولویت دوازدهم)	راهبرد سیزدهم (اولویت یازدهم)
راهبرد چهاردهم (اولویت پانزدهم)	راهبرد هجدهم (اولویت چهاردهم)
	راهبرد هفتم (اولویت شانزدهم)
میانگین تقریبی اولویت بندی : ۸	میانگین تقریبی اولویت بندی : ۱۲

### نتیجه گیری

اولویت اول راهبردهای احصاء شده برای بهبود فرآیندهای تربیتی-آموزشی دانشگاه افسری امام علی(ع)، برگزاری دوره‌های کوتاه مدت و دانش‌افزایی در رابطه با علوم و دانش‌های نوظهور و جدید با تدریس اساتید خبره کشوری و لشگری تعیین گردیده است. این با یافته‌های تحقیقات پیشین از جمله یافته‌های جکسون و همکاران (۲۰۱۲) و همچنین حبیبی و ملکی (۱۳۹۸) که به منظور توانمندسازی فناورانه سرمایه انسانی مؤلفه‌های توانمندسازی فناورانه سرمایه انسانی شامل تحقیق و توسعه، ارزیابی و اکتساب فناوری، بکارگیری فناوری، خلاقیت و نوآوری، یادگیری، جذب فناوری و پیوند خارجی و پیامدهای توانمندسازی فناورانه سرمایه انسانی شامل رشد و توسعه فردی، رشد و توسعه سازمانی، بهره‌وری، خلق مزیت رقابتی، توانمندسازی کارکنان، مدیریت تغییر، مدیریت امنیت اطلاعات، تمرکز زدایی و مدیریت مشارکت را ارائه نموده‌اند هماهنگی دارد.

اولویت دوم راهبردهای احصاء شده برای بهبود فرآیندهای تربیتی-آموزشی، استفاده از تخصص اساتید و دانشجویان افسری در پروژه‌های تحقیقاتی سایر سازمان‌ها به منظور ایجاد فرصت مطالعاتی بیشتر و کسب تجربه و دانش‌افزایی تعیین گردیده است که با یافته‌های گزنی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) هماهنگی دارد.

اولویت سوم راهبردهای احصاء شده برای بهبود فرآیندهای تربیتی-آموزشی افزایش رشته‌های کاربردی تخصصی و ترغیب بیشتر جوانان مؤمن و متعهد به تحصیل در دانشگاه افسری امام علی(ع) تعیین گردیده است. لذا استفاده از شبکه های ارتباطی و رسانه ملی جهت ترغیب بیشتر جوانان برای جذب در دانشگاه افسری پیشنهاد می گردد.

اولویت چهارم راهبردهای احصاء شده برای بهبود فرآیندهای تربیتی-آموزشی پیشنهادات برای راهبرد همکاری با سایر مراکز پژوهشی و مجامع علمی کشور به منظور تولید و بومی سازی دانش های نوین در حوزه های دفاعی تعیین گردیده است. این یافته های و گل-والکات و همکاران (۲۰۱۳) هماهنگی دارد. لذا عقد تفاهم نامه های همکاری و توسعه ارتباطات و تبادل اساتید با سایر دانشگاه های نظامی و علمی کشور می تواند بسیار موثر باشد. در گروه بندی راهبردها در مجموع تعامل و همکاری با سایر دانشگاه ها مراکز علمی و نظامی نیز نسبتاً اولویت بیشتری را به خود اختصاص داده است.

### پیشنهادهای کاربردی

بر اساس نتایج به دست آمده از پژوهش و بر مبنای اولویت بندی راهبردهای قابل اجرا، پیشنهاداتی در راستای عملیاتی سازی راهبردهای تدوین شده در مسیر دستیابی به نقطه مطلوب بهبود فرآیندهای تربیتی و آموزشی و ارتقای وضعیت موجود با بهره گیری از نتایج با مصاحبه با خبرگان به شرح زیر ارائه می گردد:

۱- با توجه به اولویت اول راهبردهای قابل اجرا: «برگزاری دوره های کوتاه مدت دانش افزایی در رابطه با علوم و دانش های نوظهور و جدید با تدریس اساتید خبره کشوری و لشگری» می توان پیشنهادات زیر را مورد بررسی قرار داد:

- عقد قرارداد همکاری با پژوهشکده ها و شرکت های دانش بنیان فعال در حوزه دانش های نوین مرتبط با موضوعات مورد نیاز دا.اف به منظور برگزاری دوره های کوتاه مدت دانش افزایی؛
- برگزاری دوره های مهارت افزایی برای کارکنان و فرماندهان دانشگاه؛
- برگزاری دوره های توسعه فردی برای کارکنان مدیران و فرماندهان؛

- عقد تفاهم‌نامه همکاری با سایر دانشگاه‌های نظامی کشور در زمینه تبادل دستاوردهای نوین علمی، آموزشی و تاکتیکی؛
  - گسترش تعامل و بهره‌گیری از بانک پژوهشی غنی در مراکز پژوهشی آجا در راستای دانش افزایی اساتید و دانشجویان.
- ۲- با توجه به اولویت دوم راهبردهای قابل اجرا: «به‌کارگیری اساتید و دانشجویان افسری در پروژه‌های تحقیقاتی سایر سازمان‌ها به‌منظور کسب تجربه و دانش افزایی» می‌توان پیشنهادات زیر را مورد بررسی قرار داد:
- عقد قرارداد همکاری با سایر سازمان‌های لشگری و کشوری به‌منظور استفاده از دانش، تجربه و تخصص نیروی انسانی دا.اف در پروژه‌های تحقیقاتی و اجرایی سایر سازمان‌ها؛
  - عقد توافق‌نامه بین دانشگاهی با سایر دانشگاه‌های نظامی یا دولتی به‌منظور همکاری اساتید خبره دا.اف در پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد یا رساله‌های دکتری سایر دانشجویان به‌عنوان اساتید مشاور و راهنما؛
  - عقد قرارداد پیمانکاری در پروژه‌های ملی مرتبط با حیطه فعالیت دانشگاه و استفاده از دانش و تجربه نیروی انسانی متخصص؛
  - به‌روزرسانی حق‌الزحمه‌های پژوهشی برای جذب حداکثری توانمندی پژوهشگران در راستای حل چالش‌های سازمانی.
- ۳- با توجه به اولویت سوم راهبردهای قابل اجرا: «افزایش رشته‌های کاربردی تخصصی و ترغیب بیشتر جوانان مؤمن و متعهد به تحصیل در دانشگاه افسری امام علی (ع)» می‌توان پیشنهادات زیر را مورد بررسی قرار داد:
- احیای رشته‌های تخصصی سابق دانشگاه
  - ایجاد واحد روابط عمومی مستقل برای فعالیت در خصوص معرفی دانشگاه به جوانان علاقمند در مدارس جذب افراد مستعد.

۴- با توجه به اولویت چهارم راهبردهای قابل اجرا: «همکاری با سایر مراکز پژوهشی و مجامع علمی کشور به منظور تولید و بومی سازی دانش های نوین در حوزه های دفاعی» می توان پیشنهادات زیر را مورد بررسی قرار داد:

- شناسایی شرکت های دانش بنیان توانمند در حوزه های آموزشی، تولید محتوا و طراحی و امضای قرارداد همکاری

- همکاری با دانشگاه های برتر دولتی در زمینه طراحی و ساخت ابزار نوین کمک آموزشی
- استفاده از توان و دانش نخبگان جایگزین خدمت و بنیاد ملی نخبگان در زمینه مهندسی معکوس، باز طراحی و بهینه سازی ابزار آموزشی و تجهیزات کمک آموزشی

۵- با توجه به اولویت پنجم راهبردهای قابل اجرا: «گسترش تعامل و همکاری با مراکز علمی و آموزشی خارج از دانشگاه به منظور پوشش ضعف تجهیزات مدرن آموزشی» می توان پیشنهادات زیر را مورد بررسی قرار داد:

- عقد قرارداد همکاری با مراکز معتبر آزمایشگاهی و کارگاهی جهت برگزاری برخی از دروس عملی و تشکیل کلاس های دا.اف در کارگاه های مجهز خارج از دانشگاه
- عقد تفاهم نامه همکاری با دانشگاه های برتر دولتی به منظور برگزاری دوره های مشترک کارگاهی و استفاده از تجهیزات آموزشی سایر مراکز آموزشی
- عقد قرارداد همکاری با دانشگاه های معتبر کشور در جهت برگزاری برخی کلاس های مشترک دروس علمی و حضور دانشجویان در کلاس های درس دانشگاه های معتبر به صورت مهمان.

۶- با توجه به اولویت ششم راهبردهای قابل اجرا: «ایجاد کارگروهی به منظور بررسی بازخورد دوره های تربیت افسر و در صورت نیاز بازنگری، اصلاح و منطبق سازی دروس و برنامه های تربیتی موجود با منشور تربیت افسر دانشگاه امام علی (ع)» می توان پیشنهادات زیر را مورد بررسی قرار داد:

- برگزاری آزمون های جامع در پایان فارغ التحصیلی به منظور سنجش میزان موفقیت شیوه های تدریس و برنامه های تربیتی و دریافت بازخورد با هدف اصلاح و بازنگری

- برگزاری دوره‌های شبیه‌سازی رزم واقعی به‌منظور دریافت بازخورد عملیاتی و کاربردی دروس تدریس شده

۷- با توجه به اولویت هفتم راهبردهای قابل اجرا: «پویا سازی محیط آموزشی و افزایش امتیازات معیشتی به‌منظور افزایش انگیزه دانشجویان و ترغیب بیشتر داوطلبان» می‌توان پیشنهادات زیر را مورد بررسی قرار داد:

- بازنگری در شیوه تخصیص اعتبارات پژوهشی و وام‌های دانشجویان
- تدوین مسابقات علمی، فرهنگی، ورزشی و برنامه‌های مفرح به‌منظور افزایش انگیزه و نشاط و افزایش روحیه رقابت‌پذیری بین دانشجویان

۸- با توجه به اولویت هشتم راهبردهای قابل اجرا: «هدایت و جذب پژوهش‌های نوین در امر تربیت افسر از طریق برگزاری کنفرانس و نشریات دانشگاه افسری امام علی (ع)» می‌توان پیشنهادات زیر را مورد بررسی قرار داد:

- برگزاری کنفرانس‌های متعدد در حوزه‌های مختلف با توجه به اعتبار نام دانشگاه افسری امام علی (ع)

- پویا سازی نشریه علمی - پژوهشی مدیریت نظامی
- تخصیص امتیازات ویژه به دانشجویان افسری در صورت ارائه مقالات پژوهشی در حوزه نظامی

۹- با توجه به اولویت نهم راهبردهای قابل اجرا: «استفاده از دانش و تخصص فرماندهان، اساتید، دانشجویان و خبرگان به‌منظور پژوهش در راستای تولید دانش بومی در حوزه‌های نوین دفاعی و به‌روز رسانی تجهیزات نظامی و کاهش اثرات محدودیت‌های موجود و تحریم‌های استکبار» می‌توان پیشنهادات زیر را مورد بررسی قرار داد:

- تعریف لیستی از پروژه‌های حوزه‌های نوین دفاعی و تشویق اساتید و دانشجویان به همکاری در اجرای پروژه‌ها
- هدایت پروژه‌های دانشجویی به سمت به‌روزرسانی تجهیزات آموزشی و نظامی با همکاری و راهنمایی اساتید و فرماندهان دا.اف

۱۰- با توجه به اولویت دهم راهبردهای قابل اجرا: «با اصلاح برخی از محدودیت‌های قانونی تلاش گردد ضعف در تعامل با مجامع علمی و کمبود پژوهش‌های کاربردی حل شود» می‌توان پیشنهادات زیر را مورد بررسی قرار داد:

• شناسایی علل همکاری ضعیف با سایر مجامع علمی کشور، آسیب‌شناسی، بازنگری قوانین و تدوین چارچوبی به‌منظور تعامل بیشتر

### پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی

بر اساس تجربیات حاصل از پژوهش حاضر و یافته‌های جدیدی که در تحقیق ارائه شده است، پیشنهادات پژوهشی برای واحد پژوهش و سایر محققانی که قصد انجام پژوهشی علمی در زمینه‌های مشابه تحقیق حاضر را دارند، به‌صورت زیر ارائه می‌گردد:

۱- نیازسنجی تجهیزات آموزشی مدرن و شبیه‌سازهای آموزشی نظیر شبیه‌ساز پرواز، شبیه‌ساز تیراندازی و ...

۲- تأثیر عدم وجود تجهیزات مدرن در آموزش دانشجویان افسری

۳- آسیب‌شناسی تأثیر محدودیت‌های موجود و موانع قانونی دانشگاه‌های نظامی در روحیه و انگیزه دانشجویان افسری

۴- بررسی میزان کاربردی بودن دروس نظامی ارائه شده در محیط‌های رزم میدانی و رزمایش‌های برگزارشده توسط ارتش

۵- تحلیل وضعیت، شیوه‌ها و تکنیک‌های تربیت افسر در دانشگاه‌های نظامی رقبای منطقه‌ای و فرا منطقه‌ای

۶- امکان‌سنجی افزایش رشته‌های تخصصی و کاربردی در دا.اف و بررسی تأثیر آن در موفقیت تربیت افسر

۷- بررسی میزان تأثیر ادغام دانشکده‌های دا.اف در سهولت مدیریت مجموعه و برنامه‌ریزی بهینه در امر تربیت افسر

۸- بررسی امتیازات معیشتی، پژوهشی و آموزشی دانشجویان دا.اف در مقایسه با سایر دانشگاه‌های نظامی کشور

۹- بررسی تأثیر مشکلات اجتماعی و اقتصادی کشور در روحیات و معنویات دانشجویان افسری

## منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۸). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، چاپ چهارم، مترجم: سید حامد اعرابی، امید مهدیه، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بدری، صاحب؛ رهبری زاده، محمدحسین (۱۳۸۷). تدوین محورهای استراتژیکی توسعه منابع انسانی، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۱، شماره ۶۷، صفحه ۶۰-۸۷
- بیانات مقام معظم رهبری در دیدار رؤسای دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها، مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری، ۱۳۹۴/۰۸/۲۰. ([www.leader.ir](http://www.leader.ir))
- پلویی، آرزو؛ نقشینه، نادر (۱۳۹۵). ارتباطات علمی از منظر آرای نیکلاس لومان، فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، دوره ۲۷، شماره ۲، صفحه ۷-۲۰
- تاجیک، محمدرضا؛ درویشی فرهاد (۱۳۸۳). آرمان‌های انقلاب اسلامی در عصر جهانی شدن «چالش‌ها و واکنش‌ها»، مجله جامعه‌شناسی ایران، (۳)، ۱۷۱-۱۴۰
- حبیبی، محسن؛ ملکی، مجید (۱۳۹۸). مفهوم پردازی توانمندسازی فناورانه سرمایه انسانی در دانشگاه‌های بخش دفاع (مورد مطالعه دانشگاه افسری امام علی (ع))، فصلنامه مدیریت نظامی، سال نوزدهم، شماره ۲، صفحه ۱۱۷-۱۴۰



- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۰). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی (چاپ نهم). تهران: انتشارات فوژان
- رشید زاده، فتح الله؛ مرادیان، محسن (۱۳۹۱). قوت ها و چالش های نظام آموزشی دانشگاه های افسری آجا، فصلنامه مدیریت نظامی، (۴۶)۱۲، ۶۴-۳۵
- رشید، غلامعلی؛ پاشایی هولاسو، امین (۱۳۹۱). ارائه مدلی مبتنی بر مدیریت دانش جهت ترویج فرهنگ دفاع مقدس، مجله پاسداری فرهنگی انقلاب اسلامی، (۶)۲، ۲۳۳-۲۰۳
- زارعیان، آرمین؛ ستارزاده، مریم (۱۳۹۰). رهیافتی در باب چگونگی و ماهیت آینده پژوهی، مجله دانشکده پرستاری ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۱، ۱-۵
- سلمانی، عباسعلی؛ سلمان پور سیاوشی، رضا (۱۳۹۴). تدوین الگوی تربیت جهادی دانشجویان دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع)، دو فصلنامه علمی-پژوهشی پاسداری فرهنگی انقلاب اسلامی دانشگاه افسری امام حسین (ع)، (۱۱)۵، ۱۸۵-۱۳۹
- شیخ ابومسعودی، عباس (۱۳۸۲). برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن در مدیریت، تهران: انتشارات ارکان
- عابدی، لطفعلی (۱۳۸۵). روش های تربیتی از منظر نهج البلاغه، نشریه دانشکده علوم انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، (۶۲)۱۵، ۳۶-۷
- عسگری، ناصر، ارانی، صمد، ملکی، مهدی، آراسته، مهدی (۱۳۹۶). پیشایندهای زمینه ای، ساختاری و رفتاری توانمندسازی روان شناختی، فصلنامه مدیریت نظامی، دوره ۱۷، شماره ۴، صفحه ۳۲-۵۱
- فرهادی، علی؛ لطفی جلال آبادی، مصطفی (۱۳۹۸). ارائه الگوی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در یکی از یگان‌های دفاعی کشور، فصلنامه علوم و فنون نظامی، (۵۰)۱۵، ۱۵۶-۱۳۵
- فلاح، محمد؛ رشادت‌جو، حمیده، قورچیان، نادرقلی (۱۳۹۷). ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار بر کیفیت در نظام آموزش عالی نظامی (مورد مطالعه: یک سازمان نظامی)، فصلنامه مدیریت نظامی، سال هجدهم، شماره ۴، صفحه ۸۶-۱۰۹
- لطفی جلال آبادی، مصطفی؛ خیراندیش، مهدی، عسگری، ناصر، مهری، داریوش (۱۳۹۷). شناسایی و اولویت بندی اقدامات مدیریت منابع انسانی موثر بر هویت‌یابی سازمانی در راستای ارتقای توان رزمی (مورد مطالعه یک واحد صنعتی دفاعی)، فصلنامه مدیریت نظامی، (۱)۱۸، ۱۰۳-۸۲

- مجلسی، محمدحسن؛ سپهری فر، سعید، متشکرآرانی، محسن (۱۳۹۵). مروری بر نقش ورزش و آمادگی جسمانی در سلامتی و توانمندی نیروهای نظامی، فصلنامه پرستار و پزشک در رزم، ۱۱(۴)، ۶۳-۷۱
- مهري، داریوش؛ ابوالقاسمی، محمود، قهرمانی، محمد، محبوب، حسن (۱۳۹۷). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در توسعه استعداد کارکنان، فصلنامه مدیریت نظامی، سال هجدهم، شماره ۳، صفحه ۷۱-۱۰۲
- وحیدی، محمد (۱۳۸۸). علم - در - جامعه، تهران: انتشارات پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی
- Caforio G. (2018) Military Officer Education. In: Caforio G., Nuciari M. (eds) Handbook of the Sociology of the Military. Handbooks of Sociology and Social Research. Springer, Cham.
- Gazni, A., Sugimoto, C.R., and Didegah, F. (2012). Mapping world scientific collaboration: Authors, institutions, and countries. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 63(2), pp. 323–335.
- Jackson, J.J., Thoemmes, F., Jonkmann, K., Lüdtke, O., & Trautwein, U. (2012). Military training and personality trait development: Does the military make the man, or does the man make the military? *Journal of Psychological Science*, Vol. 23(3), pp. 270–277.
- Katz, A.D. (2017). Human Capital Analytics to Manage the Army Officer Population, Master thesis, Military art and Science, Faculty of the U.S. Army Command and General Staff College.
- Vogel-Walcutt, J.J., Fiorella, L., & Malone, N. (2013). Instructional strategies framework for military training systems. *Computers in Human Behavior*, 29(4), pp. 1490–1498.

## **Identifying and Prioritizing the Improving Strategies of the Educational and Training Process in Imam Ali Military University**

### **(Focus on Scientific-Research Interactions)**

Mahdi Samimi <sup>۱\*</sup>

Rashid Danesh <sup>۲</sup>

#### **Abstract**

This study aims to improve the educational and training process in Imam Ali Military University (IAMU), focusing on scientific-research interaction and synergy; in addition, development and prioritization of effective strategies. In this applied-action research, 30 people were selected as the statistical population from among 150 experts, professors and commanders of IAMU, according to the theoretical saturation. Data collected through conducting semi-structured questionnaire; then, analyzed and prioritized using QSPM and SWOT methods. Findings reveal the strategic position of the university in the offensive area. After counting the strategies and prioritizing them; practical strategies desired in five thematic groups: knowledge

---

<sup>۱</sup> Assistant Professor, Management Department, IAMU, Tehran, Iran, (corresponding Author), **Email:** samimi\_1385@yahoo.com.

<sup>۲</sup>M.A. in Management, Lecturer, IAMU, Tehran, Iran.

enhancement; interaction and cooperation with scientific societies; revision of domestic laws; updating of equipment and resources; and creation of an educational and research teamwork. The results show that the strategy of "holding short-term knowledge-enhancing courses related to emerging and new sciences and knowledge" has been identified with an attractiveness score of 7.8511 and first priority.

**Keywords:** Educational and Training Process; Strategy Development; Imam Ali Military University; SWOT.