

طراحی و اعتبارسنجی الگوی آموزش اثربخش رؤسای زندان‌های کشور: پژوهشی آمیخته

محسن شمس زارع^۱

جواد کیهان^{۲*}

ابراهیم صالحی عمران^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۲۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۴/۱۶)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی بومی و زمینه‌محور آموزش اثربخش رؤسای زندان‌ها در جمهوری اسلامی ایران انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی - توسعه‌ای و از حیث روش، آمیخته اکتشافی متوالی بود. در مرحله کیفی، از نظریه داده‌بنیاد با رویکرد نظام‌مند کوربین و اشتراوس استفاده شد. مشارکت‌کنندگان این مرحله شامل ۲۱ نفر، متشکل از ۹ نفر از اساتید دانشگاه و ۱۲ نفر از مدیران ارشد یا رؤسای باسابقه زندان‌ها بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. اعتبار یافته‌ها از طریق بازبینی مشارکت‌کنندگان و بررسی ثبات کدگذاری تأمین شد. در مرحله دوم، همان ۲۱ خبره روابط زوجی میان مؤلفه‌های استخراج‌شده را ارزیابی کردند. سپس، روابط متقابل و سطوح سلسله‌مراتبی مؤلفه‌ها با استفاده از مدل‌سازی ساختاری - تفسیری تعیین و قدرت نفوذ و میزان وابستگی آن‌ها از طریق تحلیل میک‌مک بررسی شد. یافته‌های بخش کیفی به استخراج ۶۲۸ کد اولیه، ۱۰۸ مفهوم و ۲۹ مقوله اصلی و فرعی منجر شد. بر اساس الگوی پارادایمی، ضعف‌های نظام آموزشی موجود، شکاف میان دانش و مهارت‌های حرفه‌ای و فقدان نظام ارزشیابی اثربخش، از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر آموزش رؤسای زندان‌ها شناسایی شدند. الگوی نهایی، مقوله‌های استخراج‌شده را در قالب شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها سازمان‌دهی کرد. نتایج مدل‌سازی ساختاری - تفسیری و تحلیل میک‌مک نیز نشان داد که توانمندی مربیان، به‌کارگیری فناوری‌های آموزشی و انگیزش مدیران از قدرت نفوذ بالایی برخوردارند و نقش زیربنایی در هدایت و اثربخشی نظام آموزشی ایفا می‌کنند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که اثربخشی آموزش رؤسای زندان‌ها مستلزم استقرار نظامی منسجم، شایستگی‌محور و متناسب با اقتضات حرفه‌ای و سازمانی زندان است. الگوی ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان چارچوبی برای بازطراحی سیاست‌ها، برنامه‌ها و فرایندهای آموزشی مدیران زندان و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، عملکرد مدیریتی و تحقق اهداف اصلاحی و تربیتی سازمان زندان‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: آموزش اثربخش، رؤسای زندان‌ها، نظریه داده‌بنیاد، مدل‌سازی ساختاری - تفسیری

^۱ دانشجوی دکتری گروه علمی حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.

Shamszare508@gmail.com

^۲ دانشیار گروه مطالعات تربیتی و برنامه ریزی درسی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران (نویسنده مسئول).

Javad.Keyhan@iaua.ac.ir

^۳ استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه مازندران، بابل، ایران. edpes60@hotmail.com

مقدمه

سازمان زندان‌ها به‌عنوان یکی از نهادهای حیاتی در ساختار نظام عدالت کیفری، نقش تعیین‌کننده‌ای در اجرای اهداف اصلاح و تربیت زندانیان، حفظ امنیت، رعایت حقوق بشر، و تحقق عدالت اجتماعی دارد [۱]. بنابراین مدیریت موثر مؤسسات اصلاحی و تربیتی، به‌عنوان یکی از حلقه‌های حیاتی نظام عدالت کیفری، مستلزم حضور رهبرانی شایسته و آموزش‌دیده است که قادر باشند مأموریت پیچیده این مراکز را به بهترین نحو انجام دهند [۲]. رؤسای زندان‌ها، به‌عنوان عالی‌ترین مقام مسئول در این مؤسسات، نقش کلیدی در تحقق اهداف چهارگانه نظام کیفری شامل بازدارندگی، انتقام، اصلاح و حفاظت از جامعه ایفا می‌کنند [۳] و بیشترین تأثیر را بر سیاست‌گذاری، هدایت منابع انسانی، برنامه‌ریزی تربیتی و تعاملات بین‌سازمانی دارند [۴]. در واقع رؤسای زندان‌ها در ساختار پیچیده و چندوجهی زندان‌ها، نقشی بی‌بدیل در رعایت اصول حقوق بشر با زندانیان، حفظ امنیت، بازپروری و توانمندسازی زندانیان، و مدیریت منابع انسانی زندان دارند [۵]. همچنین آنها می‌توانند تغییرات فرهنگی قابل توجهی در سیستم های زندان ایجاد کنند و از کرامت انسانی و کاهش خشونت صیانت کنند [۶]. میزان بازگشت به جرم، سلامت روانی زندانیان و بهره‌وری کلی امورات زندان را ارتقا داده [۷] و تأثیرات مثبتی بر نتایج اشتغال بعد از آزادی داشته باشد [۸]. دستیابی به این اهداف بدون آموزش حرفه‌ای باکیفیت مدیران زندان امکان‌پذیر نیست. با وجود این اهمیت، شواهد تحقیقاتی حاکی از آن است که بخش قابل توجهی از مدیران زندان‌ها در سراسر جهان فاقد آموزش‌های سیستماتیک و مبتنی بر شواهد علمی هستند [۹]. در واقع آموزش‌های ارائه‌شده نه تنها متناسب با پیچیدگی‌ها و الزامات حرفه‌ای آنها طراحی نشده‌اند، بلکه اغلب به‌صورت سنتی، غیرسیستماتیک و فاقد پیوند مؤثر با عمل و ارزیابی مستمر اجرا می‌شوند. این در حالی است که تحولات جهانی در حوزه رهبری سازمانی، به‌ویژه در سازمان‌های امنیتی و انسانی، نشان از ضرورت طراحی نظام‌های آموزشی جامع، داده‌محور، بومی‌سازی‌شده و انعطاف‌پذیر دارد که بتوانند پاسخگوی نیازهای پیچیده و پویای محیط‌های واقعی باشند [۱۱، ۱۲].

آموزش اثربخش رؤسای زندان‌ها، به‌مثابه راهبردی بنیادین در ارتقای کیفیت حکمرانی درون‌سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای عملکرد مدیران دارد. این مفهوم ناظر بر آن‌گونه برنامه‌های آموزشی است که فراتر از انتقال صرف دانش، بتوانند به‌صورت نظام‌مند موجب تغییر در نگرش، افزایش مهارت‌های حرفه‌ای و ارتقای شایستگی‌های مدیریتی شرکت‌کنندگان شوند؛ به‌نحوی که این تغییرات در عملکرد واقعی آنان در محیط زندان به‌طور ملموس و قابل ارزیابی نمایان گردد [۱۳]. در واقع منظور از آموزش اثربخش مدیریت زندان‌ها، آموزش جامع و منسجم و چند بعدی از روش‌ها، فرایندها و ابزارهایی است که برای ارتقای شایستگی‌های مورد نیاز رؤسای زندان‌ها ضروری به‌شمار می‌رود. این صلاحیت‌ها شامل

بعد دانشی (شامل دانش حقوقی، روان‌شناختی، مدیریتی و امنیتی)، بعد مهارتی (شامل مهارت‌های رهبری، تصمیم‌گیری، ارتباطات و مدیریت بحران) و بعد نگرشی (شامل التزام اخلاقی، احترام به حقوق بشر و باور به اصلاح‌پذیری مجرمان) می‌باشد [۱۴]. بر این اساس، الگوی آموزشی اثربخش الگویی است که بر پایه نیازسنجی واقعی شغلی، تحلیل شایستگی‌ها و شرایط اجرایی زندان‌ها طراحی شود و بتواند منجر به بهبود عملکرد، رضایت شغلی و کاهش خطاهای مدیریتی گردد [۱۵ و ۱۶]. با فقدان چنین الگوهایی، آموزش‌ها عمدتاً با رویکردی کلیشه‌ای و تکراری ارائه می‌شوند و نمی‌توانند منجر به تغییر رفتار سازمانی مدیران شوند.

بر اساس مدل ارزیابی کرک‌پاتریک^۱ (۲۰۰۶) برنامه‌های آموزشی موفق نه تنها باید دانش و مهارت را منتقل کنند، بلکه باید به تغییر رفتار و بهبود نتایج سازمانی منجر شوند. در حوزه زندان‌داری، آموزش‌هایی که بر مهارت‌های مدیریت بحران، ارتباطات بین‌فرهنگی، و رعایت اصول اخلاقی تمرکز دارند، می‌توانند به کاهش تنش‌های سازمانی، بهبود روابط میان کارکنان و زندانیان، و ارتقای کیفیت خدمات اصلاحی کمک کنند. [۱۷]. مطالعات تطبیقی نشان داده‌اند که کشورهای موفق در اصلاح نظام زندانبانی، از جمله کانادا، نروژ و هلند، از الگوهای تلفیقی در آموزش مدیران زندان‌ها بهره می‌برند؛ مانند مدل شایستگی‌محور، یادگیری در موقعیت واقعی و یادگیری تأملی [۱۸]. در مقابل، آموزش‌های ارائه‌شده در ایران، اغلب فاقد چنین رویکرد نظام‌مند و تحلیلی هستند و همین امر، اثربخشی آن‌ها را با تردید مواجه ساخته است [۱۹]. در این راستا، عدم وجود الگویی بومی برای آموزش اثربخش رؤسای زندان‌ها، موجب تکرار خطاهای مدیریتی، نارضایتی کارکنان، عدم تحقق اهداف اصلاحی زندان‌ها و حتی بروز آسیب‌های حقوقی و اجتماعی شده است [۲۰، ۲۱]. این شکاف دانشی و اجرایی، ضرورت طراحی و تبیین یک الگوی آموزشی اثربخش را با تکیه بر ویژگی‌های بومی و نیازهای واقعی مدیریتی دوچندان می‌کند.

مدیریت غیرموثر زندان‌ها هزینه‌های سرسام‌آوری بر دوش جامعه می‌گذارد؛ به گونه‌ای که بر اساس آمارهای بین‌المللی، سالانه بیش از ۸۰ میلیارد دلار صرف اداره مؤسسات اصلاحی در سراسر جهان می‌شود [۲۲]. تحقیقات نشان می‌دهند که سرمایه‌گذاری در آموزش مدیران زندان می‌تواند تا ۴۵ درصد از هزینه‌های عملیاتی را کاهش دهد و بازدهی اقتصادی ۳.۵ برابری داشته باشد [۲۲]. از سویی دیگر، کیفیت مدیریت زندان‌ها رابطه مستقیمی با نرخ بازگشت به جرم دارد که یکی از حیاتی‌ترین معیارهای ارزیابی موفقیت نظام عدالت کیفری محسوب می‌شود. مطالعه طولی کلارک و دیویی^۲ (۲۰۱۳) در آمریکا

^۱ - Clark patrick

^۲ - Clark and Dewey

نشان داد که زندان‌هایی با مدیران آموزش‌دیده، نرخ تکرار جرم ۲۸ درصد کمتری دارند. همچنین مدیریت علمی زندان‌ها ضامن احترام به کرامت انسانی زندانیان و پیشگیری از شکنجه و رفتار ظالمانه است [۲۳]. علاوه بر این زندان‌های فاقد مدیریت مناسب ممکن است به کانون‌هایی برای شکل‌گیری گروه‌های افراطی و تولید خشونت تبدیل شوند که تهدیدی جدی برای ثبات اجتماعی محسوب می‌شود [۲۴ و ۲۵]. تامل در این یافته‌ها نشان می‌دهد که آموزش رؤسای زندان‌ها نه تنها اهمیتی فنی و سازمانی دارد، بلکه به لحاظ اخلاقی، روان‌شناختی و اجتماعی نیز از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. چرا که این مدیران برخلاف بسیاری از مدیران سایر نهادها، مسئولیت هدایت، نظارت و حمایت از جمعیتی خاص، به شدت آسیب‌پذیر، و در برخی موارد، پرمخاطره را بر عهده دارند [۲۶]. در چنین شرایطی، رئیس زندان باید فراتر از یک مدیر صرف عمل کرده و نقش یک رهبر انسانی، مربی تحول‌آفرین و تسهیل‌گر بازسازی فردی و اجتماعی زندانیان را ایفا کند [۲۷، ۲۸].

مرور سیستماتیک ادبیات در حوزه آموزش مدیران زندان نشان می‌دهد در کشورهایی که برنامه‌های آموزشی ساختاریافته برای مدیران زندان دارند، عملکرد بهتری در شاخص‌های کیفی مدیران داشته‌اند و بر عکس در کشورهایی که آموزش اثربخش برای مدیران زندان ندارند عملکرد روسا خیلی ضعیف گزارش شده است. فریمن (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای جامع بر ۲۰۰ زندان در ایالات متحده، نشان داد که تنها ۲۳ درصد از رؤسای زندان‌ها آموزش رسمی مدیریتی دریافت کرده‌اند و ۶۸ درصد آنها معتقدند که آموزش‌های موجود با نیازهای واقعی شغلی‌شان همخوانی ندارد. بونتا^۲ (۲۰۲۳) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که برنامه‌های آموزشی اثر بخش به طور موثری می‌تواند رفتار مدیران را تغییر و بر عملکرد سیستم تاثیر مثبت بگذارد. بر این مطالعه تطبیقی [۲۸ و ۲۹]. در ۱۲ کشور اروپایی نشان داد که کشورهایی مانند فنلاند و نروژ که دارای برنامه‌های آموزشی منظم برای مدیران زندان هستند، در شاخص‌های مختلفی مانند نرخ تکرار جرم، سطح خشونت و رضایت زندانیان عملکرد برتری دارند. شواهد پژوهشی در ایران نیز نشان می‌دهد آموزش مدیران ارشد، به‌ویژه رؤسا، در اولویت‌های پژوهشی و برنامه‌ریزی مغفول مانده است و برنامه‌های آموزشی موجود برای مدیران ارشد زندان‌ها از انسجام نظری، مبانی علمی و طراحی هدفمند برخوردار نیستند. تحقیقات انجام‌شده در حوزه زندانبانی عمدتاً بر آموزش کارکنان خط مقدم مانند مأموران اجرایی و کادر مراقبتی متمرکز بوده‌اند [۳۰ و ۳۱] و در ارتباط با روسای زندان تحقیقی در ارتباط با آموزش اثربخش تقریباً انجام نشده است. در سطح بین‌الملل نیز، هرچند پژوهش‌هایی مانند مطالعات سیکون و همکاران^۳ (۲۰۲۰) و ویسترن^۴ (۲۰۱۴) به اهمیت توسعه حرفه‌ای

¹ Freeman

² Bonta

³ Ciccone et al.

⁴ Western

مدیران زندان اشاره کرده‌اند، اما غالب مدل‌های ارائه‌شده مبتنی بر بسترهای فرهنگی و نهادی کشورهای غربی هستند و به دلیل تفاوت‌های ساختاری، سیاسی و اجتماعی، قابلیت بومی‌سازی مستقیم ندارند [۳۲، ۳۳، ۳۴ و ۳۵].

از سوی دیگر، سند تحول قوه قضائیه (۱۴۰۰) و برنامه راهبردی سازمان زندان‌ها بر ارتقای حرفه‌ای مدیران ارشد و آموزش مبتنی بر نیازهای واقعی تأکید کرده‌اند، اما نبود مدلی روشن و جامع برای تحقق این هدف، عملاً مانع اجرای اثربخش آن شده است. بر این اساس، تدوین مدلی آموزشی که ترکیبی از رویکردهای علمی جهانی و ملاحظات بومی باشد، می‌تواند گامی مؤثر در ارتقاء کیفیت زندانبانی، کاهش تنش‌های سازمانی، و افزایش مشروعیت نهاد عدالت کیفری در افکار عمومی باشد. بنابراین، پژوهش حاضر درصدد است با اتکا به روش‌شناسی ترکیبی، مدلی بومی و اثربخش برای آموزش رؤسای زندان‌ها طراحی و تبیین کند که هم از حیث نظری بر مبانی علمی استوار باشد و هم از نظر اجرایی با اقتضائات فرهنگی و سازمانی کشور انطباق داشته باشد. این مدل می‌تواند مبنای تدوین برنامه‌های آموزشی رسمی سازمان زندان‌ها قرار گرفته و نقش مهمی در تحول حرفه‌ای مدیران ارشد ایفا کند.

روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، در زمره پژوهش‌های کاربردی - توسعه‌ای و از نظر رویکرد، از نوع آمیخته اکتشافی متوالی (کیفی - کمی) است. فرایند پژوهش در دو مرحله انجام شد؛ به گونه‌ای که ابتدا در مرحله کیفی، الگوی آموزش اثربخش رؤسای زندان‌ها طراحی و سپس در مرحله کمی، اعتبار الگوی استخراج‌شده بررسی شد. بخش کیفی پژوهش با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و بر اساس رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین انجام گرفت. انتخاب نظریه داده‌بنیاد از آن جهت صورت گرفت که زندان‌ها از نظر ساختار اداری، شیوه مدیریت، فرهنگ سازمانی، قوانین حاکم و شرایط محیطی، دارای ویژگی‌های خاصی هستند. از این رو، الگوها و مبانی نظری برگرفته از پژوهش‌های انجام‌شده در سایر کشورها ممکن است با الزامات قانونی، سازمانی و فرهنگی نظام زندانبانی ایران انطباق کامل نداشته باشند. نظریه داده‌بنیاد این امکان را فراهم می‌سازد که مفاهیم، مقوله‌ها و روابط میان آن‌ها مستقیماً از تجربه‌ها و ادراکات مشارکت‌کنندگان استخراج شود و بر اساس داده‌های حاصل از میدان پژوهش، تبیینی منسجم و متناسب با بافت درباره آموزش اثربخش رؤسای زندان‌ها شکل گیرد. رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین نیز به دلیل برخورداری از فرایندی منظم و مرحله‌مند در گردآوری، کدگذاری، مقایسه و تفسیر داده‌های کیفی انتخاب شد.

مشارکت‌کنندگان بخش کیفی با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و فرایند انتخاب آنان در ادامه، متناسب با مفاهیم و مقوله‌های در حال ظهور، بر مبنای نمونه‌گیری نظری تداوم یافت. معیارهای ورود به پژوهش شامل برخورداری از دانش یا تجربه مرتبط با موضوع، تمایل به مشارکت در مصاحبه و توانایی ارائه اطلاعات تخصصی درباره آموزش و مدیریت زندان بود. خبرگان دانشگاهی باید دارای حداقل مدرک کارشناسی ارشد و دست‌کم یک مقاله یا فعالیت علمی مرتبط با آموزش اثربخش، مدیریت آموزشی یا مدیریت زندان می‌بودند. مدیران ارشد و رؤسای زندان‌ها نیز باید حداقل مدرک کارشناسی ارشد و دست‌کم سه سال سابقه مدیریتی مرتبط می‌داشتند. گردآوری داده‌ها تا دستیابی به اشباع نظری، یعنی مرحله‌ای که مصاحبه‌های جدید به تولید مفهوم یا مقوله تازه‌ای منجر نمی‌شد، ادامه یافت. در مجموع، ۲۱ نفر در بخش کیفی پژوهش مشارکت کردند که شامل ۹ نفر از اساتید دانشگاه و ۱۲ نفر از مدیران ارشد یا رؤسای زندان‌ها بودند. مصاحبه‌ها به صورت نیمه‌ساختاریافته و عمدتاً حضوری، توسط یکی از پژوهشگران انجام شد. بخشی از مصاحبه‌ها نیز به دلیل فاصله جغرافیایی مشارکت‌کنندگان، از طریق ویدئوکنفرانس یا تماس صوتی و تصویری صورت گرفت. میانگین مدت زمان هر مصاحبه حدود ۵۰ دقیقه بود. راهنمای مصاحبه پیش از آغاز گردآوری داده‌ها تدوین شد و علاوه بر اطلاعات زمینه‌ای مشارکت‌کنندگان، پرسش‌هایی درباره وضعیت موجود آموزش رؤسای زندان‌ها، الزامات و موانع آموزش اثربخش، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردهای آموزشی مناسب و پیامدهای مورد انتظار را دربر می‌گرفت.

جدول ۱- تعداد افراد نمونه در مصاحبه کیفی به تفکیک ویژگیهای جمعیت‌شناسی

رشته تخصصی فراوانی درصد		
مدیریت	۵	۲۵٪
حقوق	۷	۳۳٪
علوم تربیتی	۲	۹٪
اصلاح و تربیت	۲	۹٪
روانشناسی	۵	۲۵٪
کل	۲۱	۱۰۰
جنسیت فراوانی درصد		
مرد	۱۹	۹۱٪
زن	۲	۹٪
کل	۲۱	۱۰۰

تحلیل داده‌های کیفی بر اساس فرایند کدگذاری نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در کدگذاری باز، متن مصاحبه‌ها به صورت خطبه‌خط بررسی و کدهای اولیه استخراج شد. کدهای مشابه بر اساس اشتراک معنایی در قالب مفاهیم و سپس مقوله‌های اصلی و فرعی طبقه‌بندی شدند. در مرحله کدگذاری محوری، روابط میان مقوله‌ها با استفاده از الگوی پارادایمی اشتراوس و کوربین بررسی شد و مقوله‌ها در قالب شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها سازمان‌دهی شدند. در کدگذاری انتخابی نیز مقوله محوری تعیین و با یکپارچه‌سازی روابط میان سایر مقوله‌ها، الگوی نهایی آموزش اثربخش رؤسای زندان‌ها تدوین شد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. برای افزایش اعتبار یافته‌ها، از بازبینی مشارکت‌کنندگان استفاده شد. همچنین، به منظور بررسی ثبات کدگذاری، سه مصاحبه در دو نوبت و با فاصله زمانی ۱۴ روز توسط پژوهشگر کدگذاری شد و میزان توافق درون کدگذار محاسبه گردید. نتایج به دست آمده از این کدگذاری‌ها در ادامه ارائه شده است:

جدول ۲- محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	کد مصاحبه شونده	مجموع کدها در دو مرحله	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای نا موافق	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	م ۵	۱۲۸	۵۸	۱۲	۹۰٪
۲	م ۸	۱۳۷	۶۲	۱۱	۹۰٪
۳	م ۱۱	۱۱۲	۵۲	۱۰	۹۲٪
۴	م ۱۵	۱۰۵	۵۰	۸	۹۵٪
	مجموع	۴۸۲	۲۲۲	۴۱	۹۲٪

نتایج حاصل از پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، در جدول شماره ۳ آمده است.

جدول ۳- محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	کد مصاحبه شونده	مجموع کدها در دو مرحله	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای نا موافق	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	م ۲	۱۳۲	۶۱	۱۴	۹۲٪
۲	م ۱۱	۱۳۴	۶۱	۱۴	۹۱٪
۳	م ۱۲	۱۱۱	۵۲	۱۰	۹۳٪

۴	م ۱۷	۱۰۶	۴۸	۱۸	٪۹۰
مجموع		۴۸۳	۲۲۲	۵۶	٪۹۲

در مرحله دوم پژوهش، با استفاده از مدل سازی ساختاری - تفسیری، روابط متقابل میان مؤلفه های الگوی آموزش اثربخش رؤسای زندان ها شناسایی و مؤلفه ها در سطوح مختلف سلسله مراتبی قرار گرفتند. سپس، با بهره گیری از تحلیل میک مک، قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر یک از مؤلفه ها تعیین و جایگاه آن ها در ساختار الگو مشخص شد.

یافته های پژوهش

تحلیل داده های این پژوهش بر مبنای سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، مطابق با نظریه اشتراوس و کوربین، انجام شده است. در مرحله کدگذاری باز، داده ها به اجزای کوچکتر تقسیم، مقایسه، مفهوم پردازی و مقوله بندی می شوند. این مرحله با شناسایی مفاهیم آغاز شده و در نهایت به کشف مقوله ها ختم می شود. مفاهیم، برچسب هایی ذهنی هستند که پژوهشگر به وقایع، حوادث و پدیده ها اختصاص می دهد، در حالی که مقوله ها مفهیمی انتزاعی تر و کلی تر هستند که از گروه بندی مفاهیم به دست می آیند. در این پژوهش، تحلیل داده های حاصل از ۲۱ مصاحبه عمیق در مرحله کدگذاری باز منجر به شناسایی ۶۲۸ کد باز و ۱۰۸ کد محوری شد.

در مرحله کدگذاری محوری، پژوهشگر با استفاده از الگوی پارادایمی شامل شرایط علی، پدیده محوری، زمینه، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها، به تحلیل روابط میان مقوله ها می پردازد. در زمینه آموزش اثربخش رؤسای زندان، شرایط علی به عواملی چون پیچیدگی محیط زندان، فشارهای حقوق بشری و ناکارآمدی آموزش های سنتی اشاره دارد. پدیده محوری، ضرورت طراحی الگوی آموزش اثربخش است. زمینه شامل ساختار سازمانی، منابع موجود و فرهنگ حرفه ای است. شرایط مداخله گر عواملی مانند سیاست های کلان، منابع مالی و مقاومت نهادی اند. راهبردها به اقداماتی چون نیازسنجی، به کارگیری روش های نوین آموزشی و توانمندسازی رهبری اشاره دارد و پیامدها نیز در ارتقای عملکرد حرفه ای و بهبود مدیریت زندان نمود می یابد.

جدول ۴- زیر مقوله ها و مقوله ها در مرحله دوم کدگذاری

مدل پارادایمی	کد محوری	کد انتخابی
شرایط علی	رشد جرائم سایبری گسترش شبکه های قاچاق	افزایش پیچیدگی جرائم

مدل پارادایمی	کد محوری	کد انتخابی
	سوءاستفاده از زندانیان افزایش توانمندی مجرمان حرفه‌ای	
	تئوری‌های کلیشه‌ای نبود پیوند با نیاز شغلی غیبت آموزش عملی بدون ارزیابی اثربخشی محتوای تکراری	ناکارآمدی آموزش‌های سنتی
	تمرکز بر توانمندسازی آشنایی با قوانین و مقررات مربوط به رعایت حقوق شهروندی زندانیان آموزش مهارت‌های زندگی و کاهش آسیب های ناشی از تحمل حبس نقش روان‌شناس در کاهش آسیب‌های ناشی از حبس استفاده از ظرفیت خیرین برای توانمند سازی زندانیان	رویکرد از تنبیه به اصلاح
	آشنایی با حداقل قواعد استاندارد بین‌المللی تعامل با مراجع قضایی و تقویت نهادهای نظارتی افزایش انتظارات جامعه مدنی	فشارهای حقوق بشری و نهادهای نظارتی
	ضعف تصمیم‌گیری در بحران نبود مهارت ارتباط مؤثر انگیزش و مشارکت روسا ضعف در انگیزش کارکنان	کمبود مهارت‌های رهبری در مدیران فعلی
	بی‌ثباتی در مدیریت تأثیرات منفی بر کارکنان عدم انتقال تجربه مدیریتی	چرخش سریع و کاهش انگیزه مدیران
	آموزش بدون تحلیل نیازها فقدان ارزیابی پیشینی و پسینی ضعف در اولویت‌بندی نیازها	نبود نظام شناسایی نیاز آموزشی
	مسئولیت‌های هم‌زمان متعدد	تعدد وظایف و فشارهای

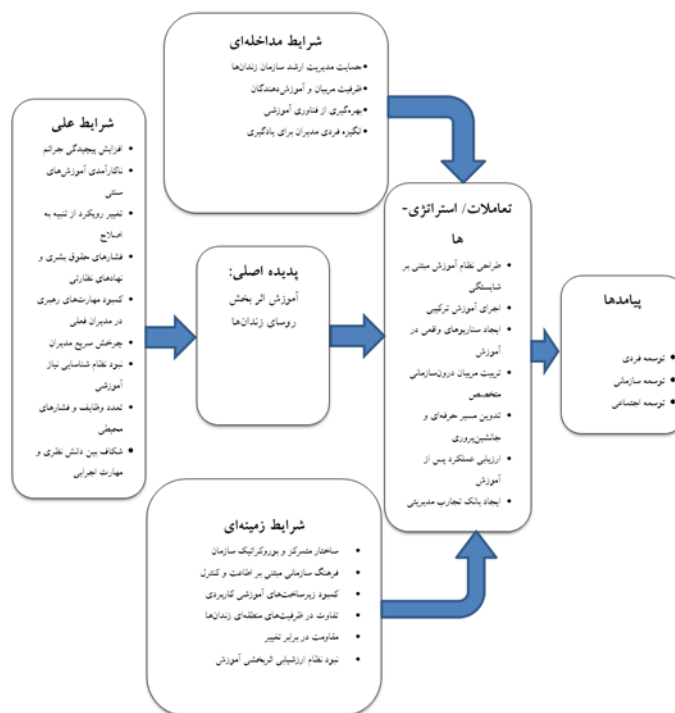
مدل پارادایمی	کد محوری	کد انتخابی
	فشار کاری بیش از توان منابع محیط پُر تنش و چالش‌زا	محیطی
	آموزش بدون تمرین میدانی ضعف در مهارت‌های عملیاتی فاصله با واقعیت‌های زندان	شکاف بین دانش نظری و مهارت اجرایی
	تمرکز قدرت در سطوح بالاتر کاهش انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری‌های اجرایی تصمیم‌گیری طولانی و پیچیده ناهمخوانی در سیاست‌ها	ساختار متمرکز و بوروکراتیک سازمان
	تاکید بر انضباط و اطاعت بدون بحث محدودیت‌های شدید در نوآوری کمبود بازخورد و ارتقاء شفافیت در ارتباطات تضعیف انگیزه‌های کارکنان در شرایط سخت	فرهنگ سازمانی مبتنی بر اطاعت و کنترل
شرایط زمینه‌ای	عدم وجود تجهیزات آموزشی مدرن و به‌روز کمبود فضاهای آموزشی تخصصی و مجهز غفلت از نیازهای عملیاتی و مهارتی نبود منابع آموزشی مناسب برای به‌روزرسانی اطلاعات	کمبود زیرساخت‌های آموزشی کاربردی
	تفاوت آموزش با دیدگاه‌های مدیران منطقه‌ای اختلاف در سطح دسترسی به منابع مالی و انسانی تنوع در نیازهای آموزشی و مدیریتی در مناطق مختلف عدم یکپارچگی در فرایندهای اجرایی بین زندان‌های مختلف	تفاوت در ظرفیت‌های منطقه‌ای زندان‌ها
	بازنگری در سیاست‌های فرهنگی و قومی ترس از شکست در مواجهه با روش‌های جدید ارزیابی نادرست از نیاز به تغییرات ساختاری	مقاومت در برابر تغییر

مدل پارادایمی	کد محوری	کد انتخابی
	وابستگی به روش‌های اجرایی قدیمی عدم ارزیابی سیستماتیک از آموزش‌های برگزار شده نبود شاخص‌های دقیق برای اندازه‌گیری اثرات آموزشی بی‌توجهی به بازخوردهای حاصل از آموزش‌ها	نبود نظام ارزشیابی اثربخشی آموزش
	تعهد مدیریت به ارتقاء برنامه‌های آموزشی ایجاد فرهنگ پشتیبانی و تشویق در سازمان پیشگامی در پیاده‌سازی تغییرات آموزشی توجه به توسعه مهارت‌های مدیریتی در سطح ارشد	حمایت مدیریت ارشد سازمان زندان‌ها
	مهارت‌های تدریس و آموزشی مربیان توانمندی مربیان در مدیریت شرایط خاص زندان‌ها آشنایی مربیان با نیازهای خاص روسای زندان‌ها	ظرفیت مربیان و آموزش‌دهندگان
شرایط مداخله- ای	توانایی انتقال مفاهیم عملی و اجرایی توسعه پلتفرم‌های آموزش آنلاین و مجازی استفاده از شبیه‌سازهای آموزشی برای تصمیم‌گیری در زندان یکپارچه‌سازی فناوری‌های نوین در فرآیند ارزیابی آموزشی	بهره‌گیری از فناوری آموزشی
	توجه به اهمیت رشد فردی و حرفه‌ای در مدیران رویکرد خودمدیریتی در فرآیند یادگیری آمادگی برای پذیرش نقد و اصلاح خود پیوستگی آموزش‌ها با عملکرد فردی و شغلی ایجاد انگیزه از طریق رقابت سازنده	انگیزه فردی مدیران برای یادگیری
تعاملات/ استراتژی‌ها	شناسایی شایستگی‌های کلیدی برای مدیران زندان مدل‌سازی شایستگی‌ها برای دوره‌های	طراحی نظام آموزش مبتنی بر شایستگی

مدل پارادایمی	کد محوری	کد انتخابی
	آموزشی	
	آموزش‌های پیشرفته رهبری در زندان	
	ترکیب آموزش‌های آنلاین و حضوری	
	استفاده از منابع دیجیتال در فرآیند آموزشی	
	تعاملات آنلاین برای تقویت یادگیری	اجرای آموزش ترکیبی
	مدیریت و رصد پیشرفت در آموزش ترکیبی	
	آموزش‌های امنیتی	
	روش‌های تدریس تعاملی	
	طراحی سیستم‌های ارزیابی دوره‌ای و مستمر	ایجاد سناریوهای واقعی در آموزش
	استفاده از بازی‌های آموزشی و شبیه‌سازی‌ها	
	ارزیابی عملکرد در سناریوهای واقعی	
	توسعه مهارت‌های مربیان داخلی	
	انتخاب مربیان بر اساس شایستگی‌های خاص	تربیت مربیان درون‌سازمانی
	آموزش مربیان در زمینه مدیریت شرایط خاص زندان	متخصص
	ایجاد برنامه‌های جانشین‌پروری برای روسای زندان‌ها	
	توسعه مسیرهای حرفه‌ای برای مدیران زندان‌ها	تدوین مسیر حرفه‌ای و جانشین‌پروری
	پشتیبانی از انتقال تجربیات و دانش درون‌سازمانی	
	استفاده از بازخورد مدیران و کارکنان در ارزیابی‌ها	ارزیابی عملکرد پس از آموزش
	تحلیل نتایج ارزیابی برای بهبود دوره‌ها	
	جمع‌آوری تجربیات عملی مدیران در قالب مستندات	
	تبادل تجربیات میان مدیران و مربیان	ایجاد بانک تجارب مدیریتی
	استخراج درس‌های آموخته شده از تجارب مدیریتی	
	رشد خودآگاهی	توسعه فردی
	اعتماد به نفس	
پیامدها		

مدل پارادایمی	کد محوری	کد انتخابی
	ارتقاء مهارت‌های حل مسئله	
	تصمیم‌گیری پیچیده	
	کاهش تنش‌های درون زندان	
	افزایش رضایت شغلی کارکنان	توسعه سازمانی
	بهبود نظم و امنیت	
	بازسازی اعتماد عمومی به نظام کیفری	
	ارتقاء استانداردهای حقوق بشر	توسعه اجتماعی

مرحله نهایی کدگذاری به تئوری‌پردازی اختصاص دارد. تئوری به مجموعه‌ای از مفاهیم و روابط بین آنها اشاره دارد که برای تبیین و توضیح پدیده مورد بررسی طراحی شده است. در این مرحله، روند ساخت تئوری شامل انتخاب منظم (سیستماتیک) یک مقوله اصلی و برقراری ارتباط آن با سایر مقوله‌ها است. مقوله اصلی باید به گونه‌ای باشد که مانند خورشید، در یک رابطه منظم و سیستماتیک با سیاره‌های خود مرتبط باشد. هر گونه ارتباط مقوله‌ها با مقوله اصلی (محوری) نیز از طریق پارادایم‌ها - شامل شرایط، زمینه، راهبردها و پیامدها - برقرار می‌شود. بر این اساس، با استفاده از نتایج کدگذاری باز و محوری، الگوی آموزش اثربخش بر اساس پارادایم شش‌گانه به شکل زیر خواهد بود:



شکل ۱- مدل پارادایمی نتایج کدگذاری محوری الگوی آموزش اثربخش روسای زندان‌ها

در بخش کمی مدل مفهومی برآمده از مدل داده بنیاد با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری برای تعیین روابط استفاده شده است. در این مرحله پس از شناسایی شرایط الگوی آموزش اثربخش روسای زندان‌ها نوبت به وارد کردن این متغیرها در ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها (SSIM) می‌شود. این ماتریس یک ماتریس به ابعاد متغیرها می‌باشد که در سطر و ستون اول آن متغیرها به ترتیب ذکر می‌شود. آنگاه روابط دو به دو متغیرها مشخص می‌شود. شایان ذکر است در جدول ۵ علامت اختصاری چالش‌های موردنظر درج شده است.

جدول ۵- علامت اختصاری چالش‌های موردنظر

چالش‌ها	علامت اختصاری	چالش‌ها	علامت اختصاری
افزایش پیچیدگی جرائم	CH1	فرهنگ سازمانی مبتنی بر اطاعت و کنترل	CH11

چالش‌ها	علامت اختصاری	چالش‌ها	علامت اختصاری
ناکارآمدی آموزش‌های سنتی	CH2	کمبود زیرساخت‌های آموزشی	CH12
رویکرد از تنبیه به اصلاح	CH3	تفاوت در ظرفیت‌های منطقه‌ای زندان‌ها	CH13
فشارهای حقوق بشری و نهادهای نظارتی	CH4	مقاومت در برابر تغییر	CH14
کمبود مهارت‌های رهبری در مدیران فعلی	CH5	نبود نظام ارزشیابی اثربخشی آموزش	CH15
چرخش سریع و کاهش انگیزه مدیران	CH6	حمایت مدیریت ارشد سازمان زندان‌ها	CH16
نبود نظام شناسایی نیاز آموزشی	CH7	ظرفیت مربیان و آموزش‌دهندگان	CH17
تعدد وظایف و فشارهای محیطی	CH8	بهره‌گیری از فناوری آموزشی	CH18
شکاف بین دانش نظری و مهارت اجرایی	CH9	انگیزه فردی مدیران برای یادگیری	CH19
ساختار متمرکز و بوروکراتیک سازمان	CH10		

حال برای تحلیل معادلات ساختاری- تفسیری ابتدا پرسشنامه ای طراحی شد و در اختیار ۲۱ نفر از خبرگان قرار داده شد که نتایج بدست آمده از این پرسشنامه ها با یکدیگر جمع و نهایتاً روابطی بدست آمد و سپس ماتریس دستیابی با تعیین روابط به صورت صفر و یک از روی ماتریس بدست آمده بدست آمد.

جدول ۶- ماتریس اولیه دستیابی

[illegible]

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰
CH4	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
CH5	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
CH6	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
CH7	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
CH8	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
CH9	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
CH10	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
CH11	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
CH12	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
CH13	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
CH14	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
CH15	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
CH16	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
CH17	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
CH18	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
CH19	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱

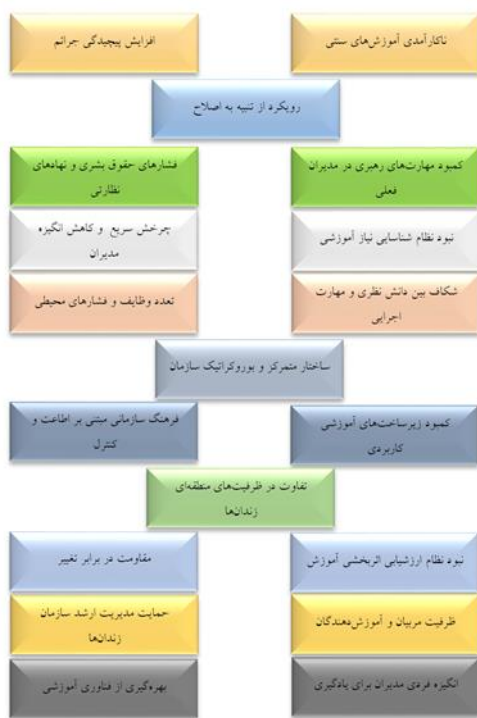
مجموعه دستیابی هر متغیر شامل متغیرهایی می شود که از طریق این متغیر می توان به آن ها رسید و مجموعه پیش نیاز شامل متغیرهایی می شود که از طریق آن ها می توان به این متغیر رسید. این کار با استفاده از ماتریس دستیابی انجام می شود. پس از تعیین مجموعه دستیابی و پیش نیاز برای هر متغیر عناصر مشترک در مجموعه دستیابی و پیش نیاز برای هر متغیر شناسایی می شوند. پس از تعیین

مجموعه های پیشنهادی و دستیابی و عناصر مشترک نوبت به تعیین سطح متغیرها (عناصر) می رسد. در اولین جدول متغیری دارای بالاترین سطح می باشد که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان می باشند. پس از تعیین این متغیر یا متغیرها آنها را از جدول حذف نموده و با بقیه متغیرهای باقی مانده جدول بعدی را تشکیل می دهیم. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم را مشخص می کنیم و این کار را تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می دهیم. در تحقیق حاضر طی جدول ۷ این کار انجام شد که در نتیجه آن سطح متغیرها مشخص شد.

جدول ۷ تعیین سطح

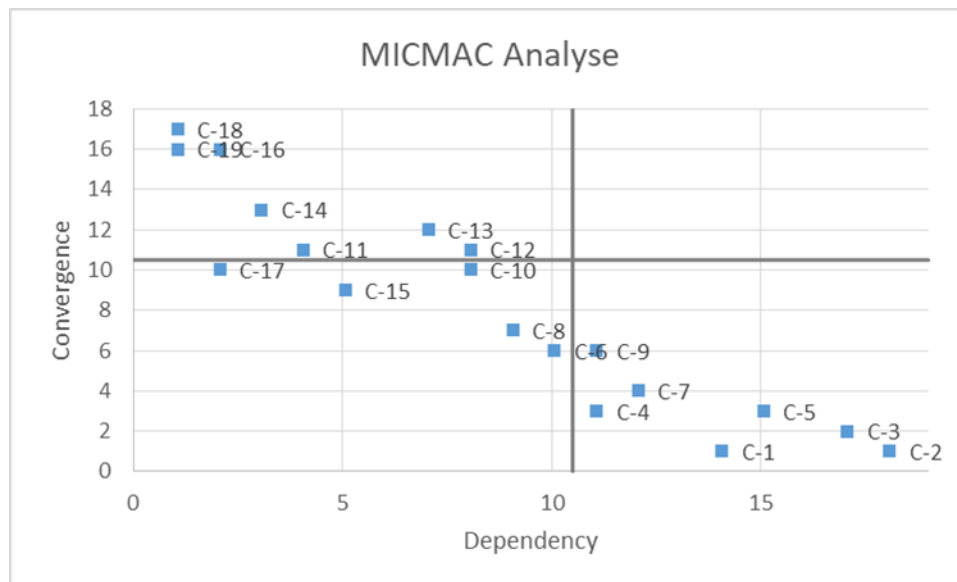
چالش ها	سطح	چالش ها	سطح
افزایش پیچیدگی جرائم	۱	فرهنگ سازمانی مبتنی بر اطاعت و کنترل	۷
ناکارآمدی آموزش های سنتی	۱	کمبود زیرساخت های آموزشی کاربردی	۷
رویکرد از تنبیه به اصلاح	۲	تفاوت در ظرفیت های منطقه ای زندان ها	۸
فشارهای حقوق بشری و نهادهای نظارتی	۳	مقاومت در برابر تغییر	۹
کمبود مهارت های رهبری در مدیران فعلی	۳	نبود نظام ارزشیابی اثربخشی آموزش	۹
چرخش سریع و کاهش انگیزه مدیران	۴	حمایت مدیریت ارشد سازمان زندان ها	۱۰
نبود نظام شناسایی نیاز آموزشی	۴	ظرفیت مربیان و آموزش دهندگان	۱۰
تعدد وظایف و فشارهای محیطی	۵	بهره گیری از فناوری آموزشی	۱۱
شکاف بین دانش نظری و مهارت اجرایی	۵	انگیزه فردی مدیران برای یادگیری	۱۱
ساختار متمرکز و بوروکراتیک سازمان	۶		

پس از تعیین روابط و سطح متغیرها می توان آنها را به شکل مدلی ترسیم کرد.



نمودار ۲ سطح بندی متغیرها

در ادامه با هدف شناسایی میزان قدرت هدایت و قدرت وابستگی چالش‌های توسعه کسب و کار در شرکت‌های دانش بنیان از تحلیل MIC MAC استفاده شده است.



نمودار ۳ درجه میزان وابستگی و هدایت متغیرها

نمودار MICMAC ارائه شده، تصویری ساختاری از موقعیت متغیرهای اثرگذار در حوزه آموزش و توانمندسازی مدیران زندان‌ها را نشان می‌دهد. این تحلیل به ما کمک می‌کند تا بفهمیم کدام عوامل در نظام آموزش اثربخش‌ترین تأثیر را بر سایر متغیرها دارند، و کدام عوامل صرفاً پیامد سایر تحولات‌اند. در این تحلیل، برخی از متغیرها در بالای نمودار و سمت چپ قرار دارند. این متغیرها از تأثیرگذاری بالایی برخوردارند اما وابستگی کمی به سایر مؤلفه‌ها دارند. در واقع، این‌ها عناصر کلیدی و محرک نظام آموزش محسوب می‌شوند. تغییر در این عوامل می‌تواند تأثیرات چشمگیری در سایر بخش‌ها داشته باشد، بی‌آنکه خود به آسانی تحت تأثیر متغیرهای دیگر قرار گیرند. در میان این موارد می‌توان به نقش فناوری آموزشی، انگیزه‌های درونی مدیران برای یادگیری، و ظرفیت‌های مربیان اشاره کرد که همه از جمله عناصر بنیادین برای آغاز هرگونه اصلاح ساختاری و محتوایی در نظام آموزشی زندان‌ها به‌شمار می‌روند.

در ناحیه بالای سمت راست نمودار، با متغیرهایی روبه‌رو هستیم که هم از قدرت تأثیرگذاری بالایی برخوردارند و هم به شدت از سایر متغیرها تأثیر می‌پذیرند. این ویژگی، آن‌ها را به متغیرهایی دوجبهی یا راهبردی تبدیل کرده است. آن‌ها در قلب سیستم قرار دارند و تعامل پیچیده‌ای با سایر مؤلفه‌ها دارند. برای نمونه، عواملی چون تفاوت در ظرفیت زندان‌ها، مقاومت در برابر تغییر، و ساختار فرهنگی سازمانی

مبتنی بر اطاعت، از جمله مؤلفه‌هایی‌اند که هم پیامد شرایط پیشین هستند و هم می‌توانند مسیر تحول و بهبود را تحت تأثیر قرار دهند. عدم مدیریت صحیح این عوامل، می‌تواند موجب بی‌ثباتی سیستم شود و هرگونه تلاش برای اصلاح را با مشکل مواجه کند.

در قسمت پایین سمت راست، متغیرهایی مشاهده می‌شوند که وابستگی بالایی دارند ولی از تأثیرگذاری اندکی برخوردارند. این دسته از عوامل بیشتر تحت تأثیر شرایط کلان و سیاست‌های سازمانی قرار دارند و نقش آن‌ها در هدایت یا تغییر مسیر کلی نظام آموزش محدود است. این متغیرها در واقع پیامد تصمیمات یا سیاست‌های کلان‌تری هستند که از سطوح بالاتر ناشی می‌شوند. عواملی مانند ناکارآمدی آموزش‌های سنتی، پیچیدگی جرائم، چرخش سریع مدیران، و فشارهای حقوق بشری از جمله این مواردند. برای بهبود این مؤلفه‌ها، باید ابتدا سراغ علت‌های ریشه‌ای‌تر رفت. در مرکز نمودار، متغیرهایی قرار دارند که تعادلی میان تأثیرگذاری و وابستگی دارند. این متغیرها در تعامل مداوم با سایر عناصر قرار دارند و اگرچه در ظاهر شاید به اندازه متغیرهای کلیدی قدرتمند نباشند، اما در عمل نقش مهمی در پایداری یا ناپایداری نظام ایفا می‌کنند. از جمله می‌توان به فشارهای محیطی، شکاف میان دانش نظری و مهارت اجرایی، و ساختارهای بوروکراتیک اشاره کرد که هم می‌توانند علت و هم معلول بسیاری از مشکلات آموزشی تلقی شوند.

در مجموع، این تحلیل به روشنی نشان می‌دهد که برای طراحی یک مدل آموزشی مؤثر در نظام زندانبانی، نباید صرفاً به نتایج یا پیامدها توجه کرد، بلکه باید مداخله را از نقاط راهبردی آغاز کرد؛ جایی که زیرساخت‌ها، فرهنگ سازمانی، انگیزه‌ها و قابلیت‌های انسانی بیشترین تأثیرگذاری را بر کل سیستم دارند. تنها با تقویت این متغیرهای کلیدی و راهبردی است که می‌توان به بهبود واقعی و پایدار در نظام آموزش مدیران زندان دست یافت.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با رویکردی داده‌بنیاد و بهره‌گیری از روش‌شناسی کیفی نظام‌مند اشتراوس و کوربین، به طراحی الگویی بومی و اثربخش برای آموزش رؤسای زندان‌ها در ایران پرداخته است. یافته‌ها مؤید آن‌اند که فقدان چارچوبی منسجم، زمینه‌محور و شایستگی‌محور در نظام آموزشی مدیران زندان، موجب تقلیل آموزش به امری صوری و فاقد کارآمدی در محیط‌های واقعی شده است. این مسأله در حالی است که نقش رئیس زندان، از منظر حاکمیتی و انسانی، در خط مقدم تحقق عدالت ترمیمی، صیانت از کرامت انسانی و بازاجتماعی‌سازی زندانیان قرار دارد؛ امری که لزوم بازاندیشی بنیادین در طراحی آموزشی

موجود را ایجاب می‌کند. در واقع، آموزش اثربخش در این بافت سازمانی، نه تنها یک ضرورت مدیریتی بلکه یک الزام راهبردی و اخلاقی در راستای تحقق حکمرانی عادلانه، حقوق‌محور و کارآمد تلقی می‌شود.

بر اساس یافته، در مرکز مدل پارادایمی پژوهش حاضر، پدیده‌ای بنیادین قرار دارد: نیاز به طراحی الگویی اثربخش، زمینه‌محور و شایستگی‌محور برای آموزش رؤسای زندان‌ها. این پدیده، پاسخی نظری و تجربی به شکاف‌های مزمن و ساختاری موجود در نظام آموزشی مدیران زندان‌ها است که از یک‌سو با ناکارآمدی در تحقق اهداف حرفه‌ای روبه‌روست و از سوی دیگر، در انطباق با واقعیت‌های پیچیده و پرتنش محیط زندانبانی ناکام مانده است. این پدیده نه تنها از دل تجربه‌های میدانی خبرگان، بلکه از ضرورت‌های نوین سیاست‌گذاری کیفی در سطح بین‌المللی نیز برمی‌خیزد، جایی که کارآمدی رهبری اصلاحی با شاخص‌هایی چون حقوق‌بشرمداری، تاب‌آوری روانی، و اثربخشی مدیریتی ارزیابی می‌شود [۵]. عوامل علی مؤثر بر این پدیده، نظیر ناکارآمدی آموزش‌های سنتی، عدم انطباق آموزش با نیازهای شغلی، و فاصله چشمگیر میان دانش نظری و واقعیت‌های عملیاتی، بنیان‌های بحران در اثربخشی آموزش فعلی را تشکیل می‌دهند. این یافته‌ها با پژوهش بورتن و همکاران (۲۰۱۸) که در آن بر ضرورت بازنگری در محتوای آکادمی‌های آموزش افسران اصلاحی در آمریکا تأکید شده، هم‌راستا است؛ آنان تصریح می‌کنند که آموزش‌های غیرزمینه‌مند و صرفاً دانشی، منجر به فرسایش حرفه‌ای و کاهش تاب‌آوری مدیران در محیط‌های پرتنش زندان می‌گردد. از سوی دیگر، شرایط زمینه‌ای نظیر ساختار بوروکراتیک سازمان زندان‌ها، تمرکز قدرت در سطوح عالی، و فرهنگ سازمانی کنترل‌محور، همچون عناصری بازدارنده، بر تمامی مراحل آموزش از طراحی تا ارزشیابی، تأثیری منفی بر جای می‌گذارند. این امر، مشابه تحلیلی است که سوبیران و همکاران^۱ (۲۰۲۶) در مدل رهبری در نظام اصلاحات کیفی آمریکا ارائه کرده است، جایی که چیرگی ساختارهای سلسله‌مراتبی مانع از ظهور رهبران تحول‌گرا در زندان‌ها می‌شود [۳۴]. پدیده محوری همچنین در تلاقی با طیفی از عوامل مداخله‌گر نرم و سخت قرار دارد که به‌صورت دوسویه، بر شدت و جهت آن تأثیر می‌گذارند. نبود سیاست حمایتی از سوی نهادهای بالادستی، کم‌توجهی به ارتقاء انگیزش فردی مدیران، محدودیت در منابع فناورانه و آموزشی، و همچنین ضعف در فرهنگ یادگیری سازمانی، از جمله موانعی هستند که می‌توانند طراحی و اجرای الگوی آموزش اثربخش را با چالش مواجه سازند. یافته‌های پژوهش آندرس^۲ (۲۰۲۰) نیز مؤید آن است که در غیاب پشتیبانی نهادی و زیرساختی، حتی آموزش‌های طراحی‌شده با دقت مفهومی، در عمل دچار فرسایش عملکردی می‌شوند. برعکس، وجود مربیان توانمند، فرهنگ نوآوری آموزشی، و انگیزش‌های درونی مدیران، می‌توانند به‌عنوان عوامل تقویت‌کننده، شرایط تحقق این پدیده محوری را تسهیل کنند. راهبردهای طراحی‌شده در مدل

¹ Subramanian et al.

² Andrews

نیز، مستقیماً در خدمت تحقق این پدیده قرار دارند. استفاده از آموزش مبتنی بر شایستگی، تلفیق یادگیری رسمی و عملی، بهره‌گیری از فناوری‌های شبیه‌سازی، و توسعه سامانه‌های ارزشیابی اثربخش، درواقع اجزایی عملیاتی هستند که تحقق آموزش اثربخش را از سطح ایده به سطح پیاده‌سازی ممکن می‌سازند. این راهبردها، چنانچه با عوامل مداخله‌گر هم‌راستا شوند، می‌توانند زمینه‌ی تحقق پدیده محوری را در ابعاد فردی، سازمانی و نهادی فراهم آورند.

تحلیل یافته‌های پژوهش آشکار می‌سازد که مسئله اصلی در آموزش رؤسای زندان‌ها، بیش از آن که به کمبود محتوای آموزشی مربوط باشد، به منطق و چارچوب فکری حاکم بر طراحی آموزش بازمی‌گردد. در بسیاری از سازمان‌های کیفی، آموزش مدیران به‌صورت فرآیندی خطی، تک‌ساحتی و مبتنی بر انتقال داده‌های رسمی تلقی می‌شود؛ حال آن که محیط زندان، محیطی پیچیده، چندبعدی، و اخلاق‌محور است که مستلزم برخورداری از شایستگی‌های ترکیبی (فنی-رفتاری-اخلاقی) است. به همین دلیل، رویکرد «آموزش مبتنی بر شایستگی» به‌عنوان بدیلی نظری و عملی برای طراحی آموزش مدیران زندان‌ها، در ادبیات جهانی مورد توجه قرار گرفته است. بر این اساس، مطالعه‌ی هارپر^۱ (۲۰۱۶) تأکید دارد که توسعه رهبری در زندان، باید حول سه محور اصلی طراحی گردد: (۱) شایستگی‌های موقعیت‌محور؛ (۲) تجارب عملی مبتنی بر شغل؛ و (۳) ارزیابی مستمر عملکرد در موقعیت واقعی. این پژوهش تصریح می‌کند که صرف آموزش نظری، منجر به توسعه شایستگی‌های کلیدی نظیر قاطعیت، تصمیم‌گیری در بحران، و رهبری مشارکتی نمی‌گردد. به‌علاوه، پژوهش اخیر زاتورووا و ویکتوروا^۲ (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که استفاده از الگوی شایستگی‌محور، به‌ویژه در کلاس‌های آموزشی کارکنان نظام کیفری، موجب تقویت هم‌زمان «ویژگی‌های اخلاقی-ارادی» و «مهارت‌های مدیریتی» می‌شود و بین این دو، پیوندی ساختاری برقرار می‌سازد؛ پیوندی که در نظام‌های خطی و محتوا‌محور، مغفول می‌ماند. در امتداد رویکرد داده‌بنیاد، تحلیل ساختاری-تفسیری و استفاده از روش میک مک در این پژوهش، تصویری روشن از سطح تأثیرگذاری و وابستگی متغیرها ارائه داد. یافته‌ها نشان دادند که متغیرهایی چون انگیزش فردی مدیران، توانمندی مربیان و فناوری آموزشی، در موقعیت "محرك‌های راهبردی" سیستم قرار دارند و سرمایه‌گذاری هدفمند در این حوزه‌ها، می‌تواند به‌مثابه نقطه عزیمت اصلاحات ساختاری در آموزش سازمان زندان‌ها تلقی شود. این تحلیل، ضرورت نگاه سیستمی و چندسطحی به آموزش در نهادهای امنیتی-اجتماعی را برجسته می‌سازد.

¹ Harper

² Zautorova and Viktorova

الگوی طراحی شده در این پژوهش، حاصل تلفیق تجربیات میدانی، تحلیل‌های کیفی و چارچوب نظری منسجم است که با رویکردی کاربردی و زمینه‌محور، به تدوین مدلی اثربخش برای آموزش رؤسای زندان انجامیده است. این الگو، واجد ویژگی‌هایی چندبعدی و متمایز است: نخست آن‌که، مبتنی بر شایستگی‌های حرفه‌ای، مدیریتی و تعاملی تدوین شده و از نگاه تقلیل‌گرایانه به آموزش صرفاً دانشی عبور کرده است. دوم آن‌که، با تکیه بر یادگیری موقعیت‌محور، ترکیبی (حضوری-مجازی) و تجربه‌گرا طراحی شده است تا امکان تطابق آن با پیچیدگی‌های محیط زندان فراهم شود. سوم آن‌که، قابلیت عملیاتی‌سازی در سطوح مختلف مدیریتی را دارد و می‌تواند در قالب بسته‌های آموزشی قابل تدوین، توسط واحدهای آموزشی و پژوهشی سازمان زندان‌ها به اجرا درآید. افزون‌براین، این مدل به گونه‌ای ساخت‌یافته است که امکان بازخوردگیری مستمر، ارزشیابی اثربخشی و انطباق با تحولات نهادی و فناورانه را داراست. بدین ترتیب، الگوی پیشنهادی نه تنها گامی در جهت ارتقاء آموزش مدیران زندان، بلکه بستری برای تحول ساختاری در نظام تربیت منابع انسانی در سازمان زندان‌ها محسوب می‌شود؛ مدلی که ظرفیت دارد به عنوان مرجع سیاست‌گذاری آموزشی در سطوح بالادستی نیز مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

الگوی پیشنهادی این پژوهش می‌تواند مبنایی برای گذار از آموزش‌های دوره‌محور و اداری به نظام توسعه حرفه‌ای مستمر، شایستگی‌محور و مبتنی بر عملکرد در آموزش رؤسای زندان‌ها باشد. دلالت اصلی یافته‌ها آن است که اثربخشی آموزش، صرفاً با افزایش تعداد دوره‌ها یا افزودن محتوای نظری حاصل نمی‌شود، بلکه نیازمند پیوند منسجم میان نیازسنجی واقعی، شایستگی‌های مدیریتی، تجربه‌های میدانی زندانیان، مربیان توانمند، فناوری آموزشی و ارزشیابی پس از آموزش است. بر این اساس، سازمان زندان‌ها می‌تواند از مدل حاضر برای تدوین بانک شایستگی‌های رؤسای زندان، طراحی مسیر ارتقای حرفه‌ای و جانشین‌پروری، بازطراحی محتوای آموزشی بر اساس سناریوهای واقعی و استقرار نظام سنجش اثربخشی آموزش استفاده کند. چنین رویکردی می‌تواند آموزش را از سطح انتقال اطلاعات به سطح تغییر در تصمیم‌گیری، رهبری بحران، مدیریت کارکنان و صیانت از حقوق زندانیان ارتقا دهد. با این حال، یافته‌ها باید با توجه به محدودیت‌هایی مانند اتکای داده‌ها به دیدگاه خبرگان و مدیران باسابقه و پوشش ناکامل تفاوت‌های منطقه‌ای، فرهنگی و اجرایی زندان‌ها تفسیر شوند. همچنین اعتبارسنجی مدل بیشتر در سطح مفهومی و ساختاری انجام شده و آثار میدانی اجرای آن هنوز سنجیده نشده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، الگوی حاضر در چند استان و در قالب طرح‌های میدانی یا نیمه‌آزمایشی اجرا و اثر آن بر کیفیت تصمیم‌گیری رؤسای زندان، کاهش تعارضات سازمانی، رضایت کارکنان، رعایت استانداردهای حقوقی و اثربخشی برنامه‌های اصلاح و بازپروری ارزیابی شود.

منابع

- [1] Stojkovic S. Administration and management in criminal justice: A service quality approach. 3rd ed. Waveland Press; 2019.
- [2] Anishchenko VO, Sharapova Y, Leonenko O, Sorokopud VB, Kyriienko A. Building professional competence of prison staff: Psychological, pedagogical, and legal aspects. *Int J Stat Med Res*. 2024;13. doi:10.6000/1929-6029.2024.13.29.
- [3] Ahmed U, Kyle C, de Ribera OS, Trajtenberg Pareja N. Leadership and Prison Violence. In: *Prisoner Leaders: Leadership as Experience and Institution* 2025 Jan 31 (pp. 21-51). Cham: Springer Nature Switzerland.
- [4] Sanchez-Lastra MA, de Dios Álvarez V, Ayán Pérez C. Effectiveness of prison-based exercise training programs: A systematic review. *J Phys Act Health*. 2019;16(12):1196–1209.
- [5] Petrovska M, Puzyrnyi V. Formation of an effective model of training of the staff of the penitentiary system of Ukraine. *Anal Comp Jurisprud*. 2024;5(3):25–37. doi:10.24144/2788-6018.2024.04.70
- [6] Smite HP, Ferdik F. Administrative perspectives: A qualitative study of correctional administrator impressions of a train-the-trainer model for the Prison Rape Elimination Act. *J Crime Delinq*. 2024. doi:10.1177/001112872413010
- [7] Saputra JM. Pembentukan pelatihan lapangan kerja untuk narapidana yang telah bebas: Upaya untuk mengurangi angka residivis. *J Jendela Inov Daerah*. 2024;7(2):25–34.
- [8] Mancino MA. Prison-based training programs, recidivism, and employment. 2023.
- [9] Subramanian, R., Eisen, L.B., Hahn, J.W., Kang, J., Kaufman, A. and Seid, B., 2026. Prison Reform in the United States.
- [10] Chadwick N, Ralph AD, Serin C. Effectively training community supervision officers: A meta-analytic review of the impact on offender outcome. *Crim Justice Behav*. 2015;42(10):977–989.
- [11] Kasiri M, Goldoozian A, Karami D. The impact of imprisonment on crime prevention with an emphasis on Quranic teachings. *Quranic Stud*. 2019;(40):Winter. [in Persian].
- [12] Alizadeh A. The role of team identity and organizational identity in job performance and social responsibility. *J Public Organ Manag*. 2022;2(8):109–124. [in Persian].
- [13] Abedi M, Mokhtari H. The effect of prison architecture and environment on offenders. Presented at: 1st National Conference on Law, Social and Human Sciences, Psychology and Counseling; 2024. [in Persian].
- [13] Marder ID, Kenny T, Kurz K. Restorative practices and relational prison leadership in Ireland. *Contemporary Justice Review*. 2025 Jan 2;28(1):110-32.

- [14] Aos S, Lieb R, Mayfield J, Miller M, Pennucci A. Benefits and costs of prevention and early intervention programs for youth. Washington State Institute for Public Policy; 2014.
- [14] Wright KN. Prison environment and behavioral outcomes. *J Offender Rehabil.* 2005;20(1-2):93-113.
- [15] Duwe G, Clark V. The effects of prison-based educational programming on recidivism and employment. *Prison J.* 2013;93(3):309-330.
- [16] Harper DS. Assessing the professional competencies of correctional executives' and senior-level leaders'. *Correct Policy Pract Res.* 2016;1(1):1-16. doi:10.1002/CBE2.1007
- [17] Judiciary of the Islamic Republic of Iran. Judicial Transformation Document. Tehran: Strategic Center of the Judiciary; 2021. [in Persian].
- [18] Newbold G, Johnston L, Richards SC. Training prison leaders in comparative perspective. London: Routledge; 2021.
- [19] Salas E, Tannenbaum SI, Kraiger K, Smith-Jentsch KA. The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychol Sci Public Interest.* 2012;13(2):74-101. doi:10.1177/1529100612436661
- [20] Travis J, Western B. The growth of incarceration in the United States: Exploring causes and consequences. Washington, DC: National Research Council of the National Academies; 2014.
- [21] Zautorova EV, Viktorova TV. Role of the competence approach in the formation of moral and volitional qualities among employees of the penal system in vocational training classes. *Siberian Law J.* 2023;11(4):3-13. doi:10.46741/sgjournal.2023.11.4.001.
- [22] Walmsley R. World prison population list. 12th ed. Institute for Criminal Policy Research; 2018.
- [23] Ollin R. Professionals or prisoners? The competency-based approach to professional development. In: Ollin R, editor. Professional development. Routledge; 2002. p. 82-96. Available from: <https://scispace.com/papers/professionals-or-prisoners-the-competency-based-approach-to-398vtpuloc>
- [24] Maleki H, Jafari M, Fallahi H, Azizi NA. Evaluation of the effectiveness of vocational training in improving life conditions and reducing recidivism among prisoners. *Vocat Train J.* 2018;(26):127-156. [in Persian].
- [25] Hormozi-Nejad M. The simple and multiple relationships between self-esteem, social anxiety, and perfectionism with assertiveness in students of Shahid Chamran University of Ahvaz [Master's thesis]. Ahvaz: Ahvaz University; 2021. [in Persian].
- [26] Hersey P, Blanchard KH, Johnson DE. Management of organizational behavior: Leading human resources. 10th ed. Pearson; 2013.
- [27] Gonzalez P. Examining correctional leadership styles that encourage cooperative compliance from federal offenders. 2018. Available from: <https://scispace.com/papers/examining-correctional-leadership-styles-that-encourage-2he3f6krl0>

- [28] Cramer RJ, Kaniuka AR, Peiper LJ. The core competency model for corrections: An education program for managing self-directed violence in correctional institutions. *Psychol Serv*. 2022;19(4):658–670.
- [29] Burton AL, Lux JL, Cullen FT, Miller WT, Burton VS. Creating a model correctional officer training academy: Implications from a national survey. *Fed Probation*. 2018;82(1). Available from: <https://scispace.com/papers/creating-a-model-correctional-officer-training-academy-onvk5xvkgb>
- [30] Bonta J. Training community supervision officers in the risk-need-responsivity model of offender rehabilitation: a review and implications. *J Offender Rehabil*. 2023;9(3):45–61.
- [31] Andrews DA, Bonta J. *The psychology of criminal conduct*. 6th ed. Routledge; 2017.
- [32] Salekin RT, Worley RM, Steiner B. Leadership training in correctional institutions: Evidence and future directions. *Crim Justice Behav*. 2020;47(8):919–938.
- [33] Sohrabzadeh M, Niazi M, Mohammadi MS, Babaei H. Evaluating the effectiveness of the Sanandaj Central Prison program in reducing prisoners' tendency to recidivism. *Iran Soc Issues*. 2023;7(2):53–72.
- [34] Boyatzis RE. *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business Review Press; 2008.
- [35] Malekpour A. The extent of offenders' susceptibility to recidivism during imprisonment. *Mellal Res Mon*. 2017;Tir [July]. [in Persian].