



# Skill Needs Assessment and Development of a Professional Development Program: A Case Study of the Association of Justice Lawyers of Kurdistan Province

Morteza Javanmardi Sahab<sup>1\*</sup>, Naser Shirbagi<sup>2</sup>, Peyman Ghanbarian Ghalandar<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Associate Professor, Department of Law, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

<sup>2</sup>Professor, Department of Education, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

<sup>3</sup>PhD Student in Educational Administration, Department of Education, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

## ARTICLE INFO

Received: 05.16.2022

Revised: 12.04.2022

Accepted: 01.23.2023

### Keyword:

Professional development

Bar association

Professional needs assessment

Mixed method

### \*Corresponding Author:

Morteza Javanmardi Sahab

Email: [m.javanmardis@uok.ac.ir](mailto:m.javanmardis@uok.ac.ir)

## ABSTRACT

Educational needs assessment and professional development of human resources play a very important role in the performance and increasing the expertise and flexibility of the employees of an organization. Considering the prominent role of lawyers in society, this becomes doubly important. Therefore, developing a comprehensive program for the professional development of lawyers will also be of great importance. The aim of the current research was to first assess the educational needs (with a merit-based model) and then develop a suitable and desirable five-year program for the professional development of lawyers in Kurdistan Province. The research approach used in the current study was exploratory (qualitative-quantitative). In the qualitative part, descriptive phenomenological approach was used. The field of research was Kurdistan Province Bar Association. Purposive sampling with maximum diversity was used to select the participants. In order to collect the required data in the first phase, a semi-structured interview protocol was used with the participation of 12 people, which continued until the stage of theoretical data saturation. Three-stage theoretical coding was used to analyze the qualitative data. In total, 273 open codes, 52 core codes and 4 optional codes were extracted. In the second phase of the research and a quantitative part, the descriptive-survey strategy was used. The statistical community consisted of all lawyers who were members of the Kurdistan Province Bar Association, totaling 400. The sample size was 122 people determined by using the Karjesi-Morgan Table and stratified random sampling method. To answer the quantitative questions of the research, a self-report questionnaire containing closed-ended questions on a Likert scale was used. From the results of data analysis, four general categories of professional development needs were identified. Based on this, the organizers of 10 short-term and long-term operational programs, including a workshop to familiarize with unanimous opinions, insistence and high authorities, a workshop on professional ethics, a special annual professional growth award, a workshop to familiarize with the concepts of lifelong learning, a workshop to familiarize with new laws, suggested a workshop on defense techniques and speaking techniques, preparation of electronic pamphlets by the center, a memorandum of understanding and an exchange of experiences with the country's universities and educational and research centers, and the institutionalization of the professional development unit. In a proposed package, content components of the programs were presented in 4 cases, professional development strategies in 10 cases, and tools and mechanisms for providing professional development programs in 12 cases. Findings indicated that unless bar association members engage in a serious and voluntary self-improvement process, any proposed programs will have little success.



---

**EXTENDED ABSTRACT**

---

**Introduction**

Educational needs assessment and professional development of human resources play a very important role in the performance and increasing the expertise and flexibility of the employees of an organization. Considering the prominent role of lawyers in society, this is doubly important. Therefore, developing a comprehensive program for the professional development of lawyers will also be of great importance. The aim of the current research was to first assess the educational needs (with a merit-based model) and then develop a suitable and desirable five-year program for the professional development of lawyers in Kurdistan Province. According to the objectives of the research, the answers to the following research questions were considered: In the qualitative phase:

What components should the content of lawyers' professional development programs focus on based on the needs assessment?

What are the most suitable strategies for professional development from the point of view of lawyers, respected members of the board of directors of the association and specialized groups of Kurdistan lawyers?

With what mechanisms and tools of information and communication technology can the respected lawyers of Kurdistan be involved in the process of continuous learning and professional self-improvement?

In the quantitative phase:

What priority do lawyers give to the components and skills of professional development?

What is the difference between the opinions of lawyers based on demographic variables?

What priorities do lawyers give to professional development mechanisms?

What components do lawyers consider important for professional growth?

**Methodology**

The research approach used in this project was exploratory (qualitative-quantitative). In the qualitative phase, descriptive phenomenological approach was used. The field of research was Kurdistan Province Lawyers Association. A purposive sampling with maximum diversity was used to select the participants. In order to collect the required data in the first phase, a semi-structured interview protocol was used with the participation of 12 people, which continued until the stage of theoretical data saturation. Three-stage theoretical coding was used to analyze the qualitative data. In total, 273 open codes, 52 core codes and 4 optional codes were extracted. In the second phase of the research and a quantitative part, the descriptive-survey strategy was used. The statistical population included all respected lawyers who were members of the Kurdistan Province Lawyers Association, which totalled 400. The sample size was 122 people determined by using the Kkrejcie and Morgan (1970) Table and stratified random sampling method. To answer the quantitative questions of the research, a self-report questionnaire containing closed-ended questions on a Likert scale was used. To analyze quantitative data, two one-sample t-test and Friedman's non-parametric test were used. Since the most important demographic variables included gender, history of activity, education and the city of activity, the analyses were presented according to the mentioned variable

## Results and discussion

Approximately two-thirds of the lawyers who participated in the research were men (84 people) and the remaining one-third of the sample were female lawyers (38 people). From the results of the data analysis, four general categories of professional development needs were identified. Based on this, the organizers of 10 short-term and long-term operational programs, including a workshop to familiarize with unanimous opinions, insistence and high authorities, a workshop on professional ethics, a special annual professional growth award, a workshop to familiarize with the concepts of professional development, a workshop to familiarize with the concepts of lifelong learning, a workshop to familiarize with the new laws, suggested a workshop on defense techniques and speaking techniques, through the preparation of electronic pamphlets by the center, a memorandum of understanding and an exchange of experiences with the country's universities and educational and research centers, and the institutionalization of the professional development unit. In a proposed package, content components of the programs were presented in 4 cases, professional development strategies in 10 cases, and tools and mechanisms for providing professional development programs in 12 cases. Findings indicated that unless bar association members engage in a serious and voluntary self-improvement process, any proposed programs will have little success.

## Conclusion

According to the lawyers, there was a significant difference between the items of strategies to encourage lawyers to professional growth. The most prioritized strategies were providing annual special professional development, financial encouragement to active members in professional development and introduction of exemplary members on the website of the Association of Bar Associations. The least important strategies were making the extension of the attorney's license conditional on annual professional development, providing a professional portfolio and institutionalizing an evaluation system. The changes and transformations that occur in the scientific, specialized and technical fields quickly make the basic knowledge and skills learned in the formal education system obsolete, resulting in special measures to be taken in every organization to update knowledge, ability and attitude. Philosophically, continuing education provides adults with a renewed opportunity to acquire new skills and expand their abilities. In the field of continuing education programs, it is important to focus on the fact that these programs do not have a specific time limit and the elements of education (purpose, content, method, and materials) must constantly evolve because the needs of people in a society is constantly changing with the change of time, place and conditions. This statement has important implications for in-service training programs which should also be constantly changed according to the developments and changes that occur in tools, methods, technology, ideology and organizational attitudes.



دانشگاه فنی و حرفه‌ای  
تفصیلی تهران

کارافان

فصلنامه علمی دانشگاه فنی و حرفه‌ای

ویژه‌نامه ۱۴۰۲، دوره ۲۰، ۴۲۰-۳۹۵

آدرس نشریه: <https://karafan.tvu.ac.ir/>

DOI: 10.48301/KSSA.2023.338137.2073



شاپای الکترونیکی: ۲۵۳۸-۴۴۳۰

شاپای چاپی: ۲۳۸۲-۹۷۹۶

مقاله پژوهشی

## نیازسنجی مهارتی و تدوین یک برنامه جامع توسعه حرفه‌ای: مطالعه موردی کانون وکلای دادگستری استان کردستان

مرتضی جوانمردی صاحب\*<sup>۱</sup>، ناصر شیربگی<sup>۲</sup>، پیمان قنبریان قلندر<sup>۳</sup>

- ۱- دانشیار، گروه حقوق، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.
- ۲- استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.
- ۳- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

### چکیده

### اطلاعات مقاله

نیازسنجی آموزشی و توسعه حرفه‌ای نیروی انسانی، نقش بسیار مهمی در عملکرد و افزایش تخصص و انعطاف‌پذیری کارکنان یک سازمان دارد. این امر با توجه به نقش بارز وکلای در جامعه اهمیتی دوچندان پیدا می‌کند؛ از این رو، تدوین یک برنامه جامع توسعه حرفه‌ای وکلای دادگستری نیز از اهمیت بالایی برخوردار خواهد بود. هدف پژوهش حاضر نخست، نیازسنجی آموزشی (با الگوی مبتنی بر شایستگی) و سپس تدوین یک برنامه مناسب و مطلوب پنج‌ساله برای توسعه حرفه‌ای وکلای دادگستری استان کردستان بود. رویکرد پژوهشی مورد استفاده در این طرح، آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) می‌باشد. در بخش کیفی از رویکرد پدیدارشناسی توصیفی استفاده شد. میدان تحقیق کانون وکلای استان کردستان بود. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از نمونه‌گیری هدفمند با حداکثر تنوع استفاده گردید. به‌منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز در فاز نخست از یک پروتکل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مشارکت ۱۲ تن استفاده شد که تا مرحله اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. برای تحلیل داده‌های کیفی از کدگذاری نظری سه مرحله‌ای استفاده گردید. در مجموع، ۲۷۲ کد باز و ۵۲ کد محوری و ۴ کد گزینشی استخراج شد. در فاز دوم تحقیق و بخش کمی از راهبرد توصیفی- پیمایشی استفاده گردید. جامعه آماری، تمامی وکلای محترم دادگستری عضو کانون وکلای استان کردستان بودند که تعداد آنان ۴۰۰ نفر بود که با استفاده از جدول کرجسی- مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، حجم نمونه ۱۲۲ نفره تعیین گردید. برای پاسخ‌گویی به سؤالات کمی پژوهش از یک پرسش‌نامه خوداظهاری حاوی سؤالات بسته‌بازخ در مقیاس لیکرت استفاده شد. از نتایج تحلیل داده‌ها چهار دسته کلی از نیازهای توسعه حرفه‌ای احصا گردید. بر همین اساس مجریان طرح ۱۰ برنامه عملیاتی کوتاه‌مدت و بلندمدت از جمله: کارگاه آشنایی آرای وحدت رویه، اصراری و مراجع عالی، کارگاه اخلاق حرفه‌ای، جایزه ویژه سالیانه رشد حرفه‌ای، کارگاه آشنایی با مفاهیم توسعه حرفه‌ای، آشنایی با مفاهیم یادگیری مادام‌العمر، کارگاه آشنایی با قوانین جدید، کارگاه آشنایی با فنون دفاع و فنون سخنوری، از طریق تهیه جزوات الکترونیکی از طرف کانون، عقد تفاهت‌نامه و تبادل تجارب با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی و پژوهشی کشور و نهادینه‌سازی واحد توسعه حرفه‌ای پیشنهاد کرده‌اند. در یک بسته پیشنهادی، مؤلفه‌های محتوایی برنامه‌ها در ۴ مورد، راهبردهای توسعه حرفه‌ای در ۱۰ مورد و ابزارها و سازوکارهای ارائه برنامه توسعه حرفه‌ای در ۱۲ مورد ارائه شده‌اند. یافته‌ها حاکی از آن بود که تا زمانی که اعضای کانون وکلای در یک فرایند جدی و داوطلبانه خودپیمایشی درگیر نشوند هرگونه برنامه پیشنهادی توسعه حرفه‌ای، با موفقیت اندکی همراه خواهد شد.

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۲/۲۶

بازنگری مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۱۳

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۰۳

### کلید واژگان:

توسعه حرفه‌ای  
کانون وکلای دادگستری  
نیازسنجی حرفه‌ای  
خودپیمایشی  
پژوهش ترکیبی

\*نویسنده مسئول: مرتضی جوانمردی

صاحب

پست الکترونیکی:

[m.javanmardis@uok.ac.ir](mailto:m.javanmardis@uok.ac.ir)



©2023 Technical and Vocational University, Tehran, Iran. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0 license) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

**مقدمه**

عصر اطلاعات و ارتباطات و رشد سریع فناوری و تغییرات حاصل از آن، سازمان‌ها را ملزم کرده است تا با تغییرات رخ داده در محیط همراه شوند و بخش عظیمی از تلاش‌های خود را به ایجاد یک مزیت رقابتی در بازار اختصاص دهند. کارآمدترین عامل تولیدی ایجاد مزیت رقابتی برای یک سازمان در بازار، نیروی انسانی آن سازمان است؛ نیروی انسانی که دارای دانش، خلاقیت، شایستگی و ظرفیت‌های اخلاقی باشد. در محیط‌های متغیر و پیچیده امروزی، نیروی انسانی برای آنکه بتواند وظایف و مسئولیت‌های شغلی را خوب انجام دهد، نیازمند آن است که دانش و مهارت‌هایشان را به‌طور مستمر ارتقا دهند. از این رو آموزش به‌عنوان یک ضرورت برای سازمان‌ها مطرح می‌شود. آموزش و بهسازی نیروی انسانی در یک سازمان، مهم‌ترین ابزار بهبود عملکرد کارکنان آن سازمان است. هدف آموزش و بهسازی در یک سازمان آن است که کارکنان بر دانش، مهارت و رفتارهای مورد تأکید در برنامه‌های آموزشی تسلط یابند و آن‌ها را در فعالیت‌های روزانه‌شان مورد استفاده قرار دهند (عاشقی و قهرمانی، ۲۰۱۷).

سازمان‌ها به‌دلیل ظهور فناوری‌های نوین، سرعت توسعه دانش، جهانی‌شدن کسب‌وکار و توسعه تجارت الکترونیکی، تغییرات گسترده‌ای را تجربه می‌کنند. همچنین سازمان‌ها باید گام‌های را در راستای جذب و حفظ و برانگیختن نیروی کارشان بردارند. پیشرفت و توسعه سازمان‌ها و مؤسسات درگرو ارتقای سطح دانش، مهارت، رفتار و بینش منابع انسانی است. بر همین اساس می‌توان مشاهده کرد که اغلب مؤسسات و سازمان‌های پیشرو بیش‌ازپیش توجه خود را به آموزش منابع انسانی معطوف داشته و تبیین جایگاه واقعی آموزش در مسیر توسعه سازمان‌ها رسالتی بزرگ بر دوش آن‌ها نهاده است. برای دستیابی به اهداف توسعه حرفه‌ای باید راهبردهای مناسبی در زمینه طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌ها، با درنظر گرفتن مؤلفه‌های اساسی توسعه حرفه‌ای تدوین شود (حجازی و همکاران، ۲۰۰۹).

در این راستا یکی از راهبردی‌ترین مسیرهای توسعه و رشد در هر سازمانی پرداختن به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای است. توسعه حرفه‌ای، برنامه‌ای برای افزایش دانش، بینش و مهارت تخصصی منابع انسانی است. تأکید برنامه توسعه حرفه‌ای بر نقش راهبرد یادگیری است و توسعه به‌عنوان معضل واحدهای مدیریت منابع انسانی برای گسترش و کاربست ابزارهایی برای کمک به کارکنان برای انجام فعالیت‌های یادگیری برای بهبود عملکرد و افزایش تخصصی کارکنان و انعطاف‌پذیری آن‌ها است (عاشقی و قهرمانی، ۲۰۱۷).

توسعه حرفه‌ای عبارت است از رشد و شکوفایی استعداد، گسترش عقاید، ارتقای صلاحیت‌ها و به‌عبارت‌دیگر تسهیل رشد حرفه‌ای و فردی کارکنان به‌منظور بالندگی شغلی و ادای وظایف حرفه‌ای آنان با استفاده از فناوری جدید تا بتوان مهارت‌های ارتباطی، رهبری و نوآوری آن‌ها را ارتقا داد. اگرچه فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای در نظر گرفته‌شده می‌تواند تأثیر منفی بر سازمان، در مسائلی مثل افزایش فرصت‌های شبکه‌ای از سوی کارکنان و شاید توانایی کارکنان برای ترک سازمان داشته باشد ولی در حالت کلی ثابت‌شده که تمام فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای تأثیر مثبتی بر سازمان می‌گذارند (شیرمحمدزاده و همکاران، ۲۰۱۸). توسعه حرفه‌ای هر فرد شاغلی دارای پنج بعد آموزش، نیازسنجی، مدیریت عملکرد، مشارکت و ارزشیابی است (صغاری‌زنجانی و همکاران، ۲۰۱۷):

آموزش بیانگر تلاش برنامه‌ریزی‌شده سازمان برای تسهیل یادگیری شایستگی‌های مرتبط با شغل کارکنان است. این شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت‌ها یا رفتارهای است که برای موفقیت عملکرد شغلی، مهم و ضروری است. هدف از آموزش آن است که کارکنان بر دانش، مهارت و رفتارهای مورد تأکید در برنامه‌های آموزشی تسلط یابند و آن‌ها را در فرایندهای روزانه‌شان به‌کار برند.

منظور از نیازسنجی فرایند مطالعه، شناخت و اولویت‌بندی نیازها و الزامات سازمانی، همچنین رشد و توسعه کارکنان و سازمان که با مشارکت عوامل درونی و بیرونی و با به‌کارگیری روش‌ها و ابزارهای مناسب و معتبر به‌صورت مستمر صورت می‌پذیرد (قهرمانی، ۲۰۱۰).

مدیریت عملکرد: یک فرایند استراتژیک و منسجم است که موفقیت سازمان‌ها را به‌وسیله بهبود عملکردشان تضمین می‌کند (میرسپاسی و همکاران، ۲۰۱۰).

منظور از ارزشیابی، ارزیابی عملکرد کنونی یا گذشته فرد با توجه به معیارهاست. فرض بر آن گذاشته می‌شود که معیارها مشخص است و نتیجه آن را با این هدف به فرد می‌دهند که موجبات انگیزش وی فراهم شود (دسلر، ۲۰۱۲)<sup>۱</sup>. مشارکت: یعنی اقداماتی که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان را در فرایند تصمیم‌گیری از طریق تفویض اختیار در سطوح مختلف سازمان افزایش دهد و نوعی حس مالکیت بر سازمان و تعلق به آن را در افرادی که به شکلی به سازمان مربوط هستند به‌وجود آورد (ممی‌زاده به نقل از (صفاری‌زنجانی و همکاران، ۲۰۱۷)).

توسعه حرفه‌ای کارکنان امری جدایی‌ناپذیر در سازمان‌ها است که کانون و کلای دادگستری از این امر مستثنی نیست چرا که تغییرات سریع در فناوری موجب بالا رفتن نرخ زوال‌پذیری مهارت‌ها می‌شود به‌منظور باقی ماندن در موقعیت رقابتی، سازمان‌ها نیاز دارند که آموزش کارکنان خود را برای استفاده از فناوری‌های بهتر و جدید در دسترس را ادامه دهند، در سازمان، طراحی مجدد کار در شغل‌ها حوزه مسئولیت را دربرمی‌گیرد که این نوع طراحی نیازمند کارکنانی است تا بیشتر احساس مسئولیت کنند، ابتکار به خرج دهند و علاوه بر آن مهارت‌های بین شخصی را برای تضمین عملکرد و موفقیت توسعه دهند. کارکنان نیاز دارند پایه مهارتی وسیعی را به دست آورند (دهقانیان و همکاران، ۲۰۱۲). با وجود اهمیت توسعه حرفه‌ای نیروی انسانی، پژوهشی درباره توسعه حرفه‌ای و کلای دادگستری انجام نشده است. تمرکز این پژوهش نخست بر نیازسنجی حرفه‌ای و کلای شاغل و دوم، تدوین یک برنامه توسعه حرفه‌ای و کلای دادگستری استان کردستان خواهد بود. با انجام این پژوهش می‌توانیم به کانون و کلای دادگستری استان کردستان کشور کمک کنیم که با شناسایی نیازهای کانون و کلا برنامه‌های توسعه حرفه‌ای را در استان برنامه‌ریزی و طراحی کنند.

### پیشینه تحقیقاتی

در ارتباط با بهسازی و توسعه حرفه‌ای و کلای دادگستری، تحقیقی صورت گرفته است ولی در خصوص جان‌مایه موضوع موردنظر تحقیقاتی صورت گرفته است که به برخی از آن‌ها که با عنوان پژوهش، ارتباط بیشتری دارد پرداخته می‌شود.

(هداوند و جوانبخش، ۲۰۱۴) در بررسی رابطه مؤلفه‌های یادگیری سازمانی با توسعه مهارت‌های حرفه‌ای مهندسان بیان کردند که بین مؤلفه‌های شش‌گانه یادگیری سازمانی و توسعه مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی رابطه وجود دارد. سازمان برای ارتقای اثربخشی عملکرد خود ناگزیر از توجه به مؤلفه‌های مختلف یادگیری سازمانی است که این امر در سایه توسعه مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان و تصمیماتی که در سایه‌ای این مهارت‌ها اتخاذ می‌شود قابل حصول است.

(عاشقی و قهرمانی، ۲۰۱۷) با بررسی تدوین برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان حوزه بانکی بیان کردند که برای بهسازی حرفه‌ای مدیران و کارکنان باید برنامه آموزشی مبتنی بر شایستگی‌ها با تأکید بر مهارت‌های موردنیاز هر شغل را تدوین کرد. برای مثال، در پودمان آموزشی رئیس و معاون شعبه شایستگی‌های مدیریتی و مهارت‌های ادراکی و در پودمان آموزشی متصدیان شعب باید شایستگی‌های شغلی و مهارت‌های فنی مدنظر قرار گیرند.

(جعفری‌فر و همکاران، ۲۰۱۷) در بررسی و شناسایی موانع مدرسان در آموزش و بهسازی مجازی منابع انسانی دریافتند که مهم‌ترین موانع به‌ترتیب به موانع آموزشی و موانع زیرساختی- فنی مربوط است و موانع اخلاقی و فرهنگی- اجتماعی از کم‌ترین اولویت برخوردار بودند.

(قاسم‌زاده و همکاران، ۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «نقش توسعه حرفه‌ای و اخلاق کاری بر تعهد سازمانی و میل به ماندن کتابداران شهر تبریز» به این نتیجه رسیدند که بین توسعه حرفه‌ای با تعهد و میل به ماندن، رابطه مثبت و

<sup>1</sup> Dessler

معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که بین اخلاق حرفه‌ای با تعهد و میل به ماندن، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. علاوه بر این تحلیل‌ها نشان داد که اخلاق حرفه‌ای در رابطه بین توسعه حرفه‌ای با تعهد و میل به ماندن، نقش میانجی ایفا می‌کند.

(زیرک و همکاران، ۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان «عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه حرفه‌ای کارکنان در اردبیل» به این نتیجه رسیدند که عوامل فردی شامل مؤلفه‌های: ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه پیشرفت، علاقه و نگرش، پیشینه و بنیه علمی و عوامل سازمانی شامل: فرهنگ سازمانی، نقش مدیران، نظام ارزیابی عملکرد، دوره‌های آموزشی و عوامل اقتصادی شامل مؤلفه‌های: نظام‌های پاداش و ارتقا، وضعیت معیشتی و مادی، تسهیلات و امکانات است.

(عثمان و وارنر، ۲۰۲۰)<sup>۱</sup> در پژوهشی با عنوان «سنجش انگیزه کارکنان: پیوند حلقه مفقوده توسعه حرفه‌ای و عمل» به این نتیجه رسیدند که توسعه حرفه‌ای، ابزاری قابل اطمینان برای سنجش انتظارات کارکنان است.

(ماتیبا، ۲۰۲۰)<sup>۲</sup> در پژوهشی با عنوان «تأثیر دوره‌های توسعه حرفه‌ای در پرداختن به نیازهای کارکنان» به این نتیجه رسیدند که کارکنان، دوره‌های ارائه‌شده را برای برآورده ساختن نیازهای خود کافی نمی‌دانستند. بنابراین بدیهی است که اگر سازمان‌ها دوره‌های را ارائه نکنند که نیازهای واقعی کارکنان را برآورده سازد، تلاش و منابع سرمایه‌گذاری‌های صورت گرفته اتلاف می‌شود. بنابراین، مطالعه به سازمان‌ها توصیه می‌کند دانش جدید و به‌روز و مرتبط را برای کارکنان خود ارائه دهند.

با توجه به اهداف پژوهش، پاسخ به پرسش‌های پژوهشی ذیل مد نظر است:

#### – بخش کیفی:

- ۱- محتوای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و کلا براساس نیازسنجی انجام‌شده باید بر چه مؤلفه‌هایی متمرکز باشد؟
- ۲- مناسب‌ترین راهبردهای توسعه حرفه‌ای از دیدگاه وکلا، اعضای محترم هیئت‌مدیره کانون و گروه‌های تخصصی وکلای دادگستری کردستان کدامند؟
- ۳- با چه سازوکارها و ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌توان وکلای محترم دادگستری کردستان را در فرایند یادگیری مداوم و خودبهبودی حرفه‌ای درگیر ساخت؟

#### – بخش کمی:

- ۱- وکلای دادگستری چه اولویتی به مؤلفه‌ها و مهارت‌های توسعه حرفه‌ای می‌دهند؟
- ۲- چه تفاوتی بین دیدگاه‌های وکلای دادگستری بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی وجود دارد؟
- ۳- وکلای دادگستری چه اولویتی‌های را به سازوکارهای رشد حرفه‌ای می‌دهند؟
- ۴- وکلای دادگستری چه مؤلفه‌هایی را برای رشد حرفه‌ای مهم می‌دانند؟

### روش پژوهش

رویکرد پژوهشی حاضر، عمل‌گرایانه و طرح‌مورد استفاده، آمیخته اکتشافی بود. مفروضه اساسی در تعریف روش آمیخته این است که ترکیب کردن رویکردهای کمی و کیفی در مقابل یک رویکرد (کمی یا کیفی) درک و شناخت بهتری از مسئله تحقیقی ارائه می‌دهد. طرح به‌کاررفته در این پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی بود. راهبرد اکتشافی شامل گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی در مرحله نخست و به دنبال آن گردآوری و تحلیل داده‌های کمی در مرحله دوم است که خود بر اساس نتایج کیفی بنا نهاده می‌شود. در ذیل، مراحل اجرای این رویکرد توضیح داده شده است:

<sup>1</sup> Osman & Warner

<sup>2</sup> Matiba

## - الف. بخش کیفی:

**رویکرد:** در این بخش از راهبرد پدیدارشناسی توصیفی استفاده شد. هدف این روش، توصیف و تشریح پدیده‌های خاص بر اساس تجارب سوژه‌های موردنظر است و در فرایند کار بر توصیف آنچه افراد بیان می‌کنند تمرکز می‌شود تا به کشف پدیده‌های تازه منجر شود (استریوبرت و کارپنتر، ۲۰۱۱)<sup>۱</sup>.

**میدان تحقیق:** میدان تحقیق کانون وکلای دادگستری استان کردستان، واقع در شهر سنندج بود.

**نمونه‌گیری:** برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از شیوه نمونه‌گیری هدفمند با حداکثر تنوع استفاده گردید.

**ابزار:** به‌منظور گردآوری داده‌های موردنیاز از فن مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد (نگ: پیوست ۱). مشارکت‌کنندگان در این بخش شامل ۱۲ نفر بودند که در میان مشارکت‌کنندگان بالقوه تا مرحله اشباع داده‌ها حاصل شد ادامه یافت (نگ: جدول ۱).

**شیوه تحلیل:** در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش کدگذاری نظری سه مرحله‌ای استفاده شده است. ابتدا متن هر مصاحبه بررسی شد و با توجه به جملات و نکات کلیدی در مصاحبه برچسب‌های مفهومی برای آن‌ها انتخاب گردید. پس از کدگذاری اولیه، محقق کدها را باهم ترکیب کرد و کدهای مشابه را در طبقات انتزاعی به نام مقولات قرار داد و درنهایت با قرار دادن مقولات مشابه در یک سطح مفهومی خاص، طبقه اصلی استخراج شد که در ادامه به تشریح آن‌ها می‌پردازیم. متن مصاحبه‌ها با وکلای صاحب‌نظر در بحث توسعه حرفه‌ای و ماهیت شغل و کالت پس از اجرا و انجام کدگذاری سه مرحله‌ای در محیط نرم‌افزار Nvivo تحلیل گردیدند که خروجی‌های آن به تصویر کشیده شدند. در مجموع، تحلیل ۲۷۳ کدباز استخراج شده است. کدهای باز در کنار هم قرار گرفتند و دسته‌بندی شدند سپس کدهای محوری از بین آن‌ها تدوین گردید، تعداد کدهای محوری ۵۲ کد بودند. سپس کدهای محوری در کنار هم قرار گرفتند و در نهایت چهار کد‌گزینه‌ی (نهایی) استخراج شد. مدت‌زمان هر مصاحبه بین ۵۰ تا ۹۰ دقیقه در نوسان بود. برخی مصاحبه‌ها در محل کار و کلا و برخی مصاحبه‌ها در دفتر کانون و کلا انجام گرفت.

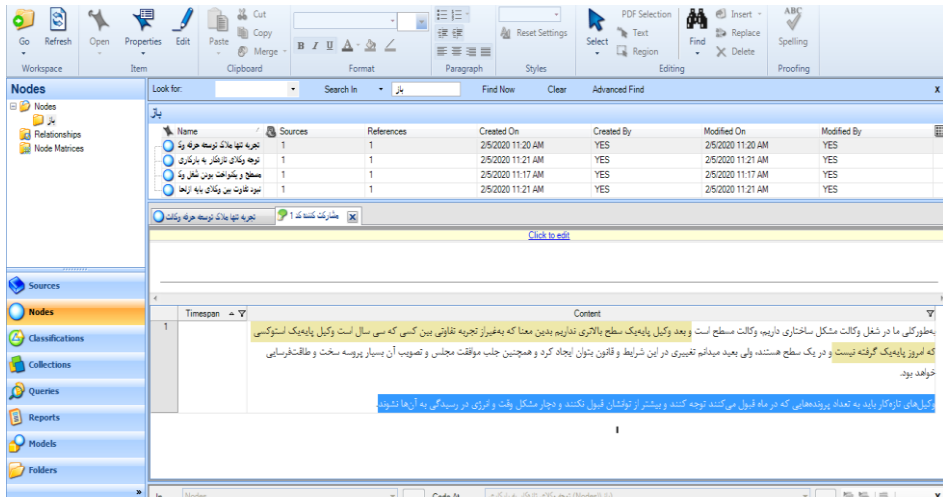
جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی

کد مشارکت‌کننده	میزان تجربه	میزان تحصیلات	مدت مصاحبه	جنسیت
کد ۱	۵	کارشناسی	۶۰ دقیقه	زن
کد ۲	۱۰	کارشناسی ارشد	۶۵ دقیقه	مرد
کد ۳	۱۵	دکتری	۹۰ دقیقه	مرد
کد ۴	۶	کارشناسی	۵۰ دقیقه	مرد
کد ۵	۱۰	کارشناسی	۶۰ دقیقه	مرد
کد ۶	۱۰	کارشناسی	۷۵ دقیقه	مرد
کد ۷	۱۰	کارشناسی	۷۵ دقیقه	مرد
کد ۸	۶	کارشناسی ارشد	۵۳ دقیقه	زن
کد ۹	۷	کارشناسی ارشد	۸۰ دقیقه	مرد
کد ۱۰	۸	کارشناسی	۷۰ دقیقه	مرد
کد ۱۱	۵	کارشناسی	۶۰ دقیقه	زن
کد ۱۲	۴	کارشناسی	۷۵ دقیقه	مرد

<sup>۱</sup> Streubert & Carpenter



در جدول ۱ اطلاعات جمعیت‌شناختی غیرمحرمانه مشارکت‌کنندگان شامل سال‌های تجربه و کالت، جنسیت و میزان تحصیلات و همچنین مدت انجام مصاحبه‌ها ارائه شده است. در شکل ۱ تصویری از نحوه کدگذاری مرحله اول با کدهای باز در نرم‌افزار Nvivo برای مدیریت و افزایش پایداری و روایی داده‌ها ارائه شده است. همچنان‌که می‌توان دید ملاک کدگذاری متن‌گفتارها «جمله» بوده است.



شکل ۱. نمونه‌ای از مرحله کدگذاری باز در نرم‌افزار Nvivo

#### ب. بخش کمی:

**راهبرد:** از راهبردی توصیفی-پیمایشی استفاده گردید. نخست، نیازسنجی آموزشی با بهره‌گیری از الگوی مبتنی بر شایستگی انجام گردید.

**جامعه و نمونه‌گیری:** جامعه آماری، تمامی وکلای محترم دادگستری عضو کانون وکلای استان کردستان بودند که تعداد آن‌ها ۴۰۰ نفر بود که حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی-مورگان تعیین گردید. نمونه‌گیری با استفاده از روش تصادفی طبقه‌ای صورت گرفت.

**ابزار:** برای پاسخ‌گویی به سؤالات کمی پژوهش از پرسش‌نامه به شکل خوداظهاری و حاوی سؤالات بسته‌پاسخ در مقیاس ۵ درجه‌ای از «خیلی مخالفم» تا «خیلی موافقم» لیکرت استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

### الف-بخش کیفی

– پرسش نخست: **محتوای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای وکلا براساس نیازسنجی‌های انجام‌شده باید**

**بر چه مؤلفه‌هایی متمرکز باشد؟**

بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان نیازهای تخصصی توسعه حرفه‌ای وکلای دادگستری را در چهار مقوله کلی نیاز به اطلاع و آیین‌نامه‌ها و مقررات پایین‌تر از قانون، دکترین و شروح جدید، قوانین جدید و آرای وحدت رویه، اصراری و مراجع عالی، جای داد که در ادامه به هریک از آن‌ها پرداخته خواهد شد.

**نیاز به اطلاع از آیین‌نامه‌ها و مقررات پایین‌تر از قانون:** یافته‌ها نشان می‌دهد مشارکت‌کنندگان، آیین‌نامه‌ها و مقررات پایین‌تر از قانون را از نیازهای تخصصی حقوقی و وکالت می‌دانند:

هر وکیلی به‌صورت کلی می‌داند که چه عملی جرم است و چه کسی مجرم است ولی جزئیات مسائل از قبیل میزان مجازات و ارکان آن بسیار فرار است و نیازمند بازنگری و مرور جدی است {م. ش. کد ۲}.

**دکترین و شروح جدید:** وکیل‌های تازه‌کار باید مهارت نحوه برخورد با موکل و مدیریت مراجعین را در دوره کارآموزی بیاموزند و از فکر و ایده جدیدی برخوردار باشد {م. ش. کد ۳}.

**قوانین جدید:** مطالبی که یک حقوقدان در دانشگاه می‌آموزد با مسائلی که به‌عنوان یک وکیل با آن‌ها مواجه می‌شود تفاوت دارد و در اینجا فاصله بین تئوری و عمل مشخص می‌شود. وکیل به‌روز آن نیست که فقط مسائل و قوانین جدید را بداند دانستن مطالب جدید به معنای دانستن مطالب قدیمی نیست زیرا مقدار مطالب قدیمی بیشتر است {م. ش. کد ۲}.

**آرای وحدت رویه، اصراری و مراجع عالی:** من زمانی که قوانین جدید تصویب می‌شوند یا تغییر می‌کنند آن‌ها را با دقت می‌خوانم و ارزیابی می‌کنم. سایت و روزنامه رسمی که مرجع انتشار آرای وحدت رویه است، رسمی‌ترین و بهترین منابع آگاه شدن از تغییرات قوانین هستند {م. ش. کد ۵}.

– پرسش دوم: **مناسب‌ترین راهبردهای توسعه حرفه‌ای از دیدگاه وکلا و اعضای محترم هیئت‌مدیره**

**کانون و گروه‌های تخصصی وکلای دادگستری کردستان کدامند؟**

براساس یافته‌های پژوهش می‌توان مناسب‌ترین راهبردهای توسعه حرفه‌ای وکلا را «ارائه کارپوشه توسط هر گروه، ارائه سخنرانی الزامی برای اعضای کانون، دادن مسئولیت آموزشی، نهادینه کردن یک سیستم ارزشیابی سالیانه، تمدید پروانه وکالت مشروط برای ارائه مدرک رشد حرفه‌ای، عقد تفاهم‌نامه تبادل آموزش‌های دوطرفه با دانشگاه‌ها، تهیه جایزه ویژه سالیانه، معرفی اعضای فعال و نمونه، تشویق مالی اعضای فعال، تشویق واحد رسمی توسعه حرفه‌ای تشکیل فصلی پل‌های تخصص حقوقی» جای داد که در ادامه به آن‌ها پرداخته خواهد شد.

**ارائه کارپوشه توسط هر گروه:** برای وکیل فن سخنوری آیتم مهمی است ولی برای بیان مکتوبات، او باید بتواند به‌صورت مکتوب، اطلاعات و سواد خود را منتقل کند و لازمه تسلط بر فن نوشتن مطالعه، تلاش، تمرین و تکرار است {م. ش. کد ۵}.

**دادن مسئولیت آموزشی:** این کار رو نیاز هست به وکلای باتجربه بسپاریم که مسئولیت آموزش به وکلای تازه‌کار را انجام دهند {م. ش. کد ۶}.

**نهادینه کردن یک سیستم ارزشیابی سالیانه:** هر کس بتواند تا سطحی پرونده‌ها را بگیرد و منوط به گذراندن دوره‌های خاص باشد که این مسئله بر روی دستمزد و ارجاع پرونده‌ها و سطح و کلا تأثیر بگذارد و دارای امتحان باشد و در صورت قبولی این امتیاز به و کلا داده شود {م. ش. کد ۴ و ۵}.

**تمدید پروانه وکالت مشروط برای ارائه مدرک رشد حرفه‌ای:** همچنین باید حداقل یک‌بار در سال برای وکلا دوره‌های بازآموزی اجباری گذاشته شود، دوره‌های تئوری که در صورت حضور نداشتن آن‌ها پروانه وکالتشان تمدید نشود و کانون نباید در این مورد سهل‌گیر باشد {م. ش. کد ۱}.

**عقد تفاهم‌نامه تبادل آموزش‌های دوطرفه با دانشگاه‌ها:** این موضوع خیلی مهم هست که با دانشگاه‌ها تبادل داشته باشیم و از تجربیات علمی هم استفاده کنیم {م. ش. کد ۳}.

**تهیه جایزه ویژه سالیانه:** رشد حرفه‌ای کارکنان، فرایند مداومی است که به بهبود عملکرد کارکنان در زمینه استانداردهای آموزشی و شهروندی برای تمامی کارکنان است که ظرفیت تمامی کارکنان را در راستای یادگیری مادام‌العمر افزایش می‌دهد. به‌عبارت‌دیگر رشد حرفه‌ای کارکنان در یک مفهوم وسیع به رشد افراد در نقش حرفه‌ای آنان اشاره می‌کند (جهانیان و قدسی، ۲۰۱۴).

**معرفی اعضای فعال و نمونه:** وقتی انسان به کاری موظف می‌شود با خود می‌گوید آیا برای من امتیازآور است؟ پس باید در ورای این تکلیف تشویقی وجود داشته باشد مثلاً وکیل پس از گذراندن دوره‌های بازآموزی حق گرفتن یک نوع دعوی خاص را داشته باشد {م. ش. کد ۱۱}.

**تشویق مالی اعضای فعال:** ایجاد انگیزه در وکلا برای بازآموزی خیلی مهم است. به‌طور کلی ما در شغل وکالت مشکل ساختاری داریم، وکالت مسطح است و بعد وکیل پایه‌یک سطح بالاتری نداریم بدین معنا که به‌غیر از تجربه تفاوتی بین کسی که سی سال است وکیل پایه‌یک است و کسی که امروز پایه‌یک گرفته نیست و در یک سطح هستند ولی بعید می‌دانم تغییری در این شرایط و قانون بتوان ایجاد کرد و همچنین جلب موافقت مجلس و تصویب آن بسیار پروسه سخت و طاقت‌فرسایی خواهد بود {م. ش. کد ۱۲}.

**تشویق توسعه حرفه‌ای:** در توسعه حرفه‌ای مداوم، تمامی کارکنان موظفند که شایستگی‌های خود را در محیط کاری به‌عنوان یک موضوع تخصصی حفظ کنند و آن را توسعه دهند که توسعه حرفه‌ای مداوم، روشی مطلوب برای انجام این کار توصیه شده است. اگر کارکنان می‌خواهند بیشترین بهره‌وری را از ظرفیت شغلی خویش داشته باشند، ضروری است که سطوح بالایی از مهارت‌های حرفه‌ای را با به‌روز کردن دانش و مهارت‌های خویش، کسب و آن را حفظ کنند (حجازی و همکاران، ۲۰۰۹).

**تشکیل فصلی پنل‌های تخصص حقوقی:** ما باید حتماً در هر فصل، با تشکیل پنل‌هایی، مسائل مختلف تخصصی حقوقی رو مورد بحث قرار بدیم این کار فرصت خوبی رو برای اعضای کانون به وجود میاره {م. ش. کد ۱۰}.

#### - پرسش سوم: با چه سازوکار و ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌توان وکلای محترم

##### دادگستری کردستان را در فرایند یادگیری مداوم و خودبهبودسازی حرفه‌ای، درگیر ساخت؟

بر اساس تحلیل مصاحبه‌ها می‌توان سازوکارهای توسعه حرفه‌ای گروهی وکلای دادگستری را «تهیه و توزیع جزوه یا کتاب‌های مرتبط، دعوت از اعضای باتجربه کانون‌های دیگر، آموزش آنلاین، بازگاری مطالب مربوط در وبسایت‌های کانون، انجام پروژه‌های تحقیقاتی داخلی و مشترک، دعوت از اعضای باتجربه داخل استان، ایجاد شبکه‌های اجتماعی، تشکیل کلاس‌های حضوری، تشکیل کارگاه‌های مشترک با سایر کانون‌ها، تهیه و ارسال جزوات الکترونیکی به اعضا، تشکیل کلاس‌های آموزشی یا کارگاه در شهرهای استان، همایش‌های مشترک با دانشگاه‌ها» جای داد که در ادامه به هر کدام از آن‌ها پرداخته خواهد شد.

**تهیه و توزیع جزوه یا کتاب‌های مرتبط:** نقش کانون در مورد سایت‌ها برای به‌روز کردن جزوات و در اختیار گذاشتن کتاب‌های مرتبط و اطلاع‌رسانی آن‌ها می‌تواند بسیار مفید باشد (م. ش. کد ۵).

**دعوت از اعضای باتجربه کانون‌های دیگر:** سهیم کردن وکلای جوان و تازه‌کار پس از دوره کارآموزی و تزریق پرونده‌هایی با موضوعات ریز و کوچک، بسیار مهم است و باید به آن‌ها در گرفتن پرونده کمک کنیم.

**آموزش آنلاین:** هرچند وکلا بسیار پرکار هستند و وقت آزاد کم دارند ولی فناوری و فضای مجازی و بسیاری از کانال‌ها و سایت‌ها می‌تواند به پیشرفت و به‌روز شدن اطلاعات آن‌ها کمک کند و همچنین برای تبادل نظر می‌تواند کمک شایانی کند (م. ش. کد ۳).

**بارگذاری مطالب مربوط در وبسایت‌های کانون:** وبسایت‌های کانون خیلی ضعیف عمل می‌کنند. در این زمینه باید همیشه مطالب جدید و به‌روز در وبسایت‌ها گذاشته بشه تا مورد استفاده قرار بگیره (م. ش. کد ۱).

**انجام پروژه‌های تحقیقاتی داخلی و مشترک:** پژوهش‌های جدید همیشه حامل نکات آموزنده‌ای هستند ما باید تلاش کنیم در حوزه کاری خودمون تحقیقات مختلفی رو با همکاری هم انجام بدیم و از نتایجشون برای هرچه بهتر کردن وضعیت استفاده کنیم (م. ش. کد ۵).

**دعوت از اعضای باتجربه داخل استان:** ما خودمان هم شبکه‌های یادگیری ایجاد کرده‌ایم و هرچند ماه یک‌بار تعدادی از وکلا و استادان در دفتر یکی از وکلا جمع می‌شویم و در مورد آرای وحدت رویه، قوانین جدید، نظریه‌های مشورتی، قوانین جدید و قوانین اجرای احکام، صحبت و تبادل نظر می‌کنیم و بسیار مفید و جذاب است (م. ش. کد ۴).

**ایجاد شبکه‌های اجتماعی:** کانون، لینک‌های خاصی دارد ولی بسیار به‌ندرت مطالب منتشر می‌شود و زیاد به درد وکلا نمی‌خورد و تأثیر زیادی برای به‌روز کردن وکلا ندارند و مقالات آن‌ها را که خواندم کمک زیادی به من نکرد و موضوعات تکراری بود و جذاب نبود (م. ش. کد ۴).

**تشکیل کلاس‌های حضوری:** وکیل‌های تازه‌کار باید مهارت نحوه برخورد با موکل و مدیریت مراجعین را در دوره کارآموزی بیاموزند. دوره کارآموزی، دوره بسیار مهمی است که متأسفانه بسیاری از وکلای سرپرست، وظیفه خود را به‌خوبی انجام نمی‌دهند و آموزش‌ها و مهارت‌های لازم را به کارآموزان نمی‌آموزند. اخلاق حرفه‌ای وکیل نیازمند آموزش حضوری است و باید دوره‌های ویژه‌ای برای وکلای سرپرست گذاشته شود و آن‌ها را آگاه کرد (م. ش. کد ۳).

**تشکیل کارگاه‌های مشترک با سایر کانون‌ها:** تشکیل کارگاه‌های مشترک با سایر کانون‌ها می‌تونه ما رو با تجربیات هم آشنا کنه (م. ش. کد ۵).

**تهیه و ارسال جزوات الکترونیکی به اعضا:** در عصری که فناوری ارتباطات و اطلاعات به‌عنوان ابزار توانمندسازی اندیشه و در امتداد فکر انسان‌ها هر لحظه در حال تولید و توزیع اطلاعات و برقراری ارتباطات است. به نظر می‌رسد رسالت نهادهای خدمت‌رسان، تسهیل روابط سازمانی است تا بتواند با توجه به اطلاعاتی که در هر لحظه در دست دارد بهترین انتخاب‌ها را برای مخاطبان فراهم کند و راه‌های ترقی و پیشرفت را مهیا سازد. ورود ارتباطات الکترونیک به یک سازمان همراه با تحولی عمیق در ارتباطات سنتی و مرسوم سازمان خواهد بود و بسیاری از مراودات و ارتباطات، مانند ارسال یا ارجاع نامه‌ها، پیام‌های شخصی، اخبار و اطلاعات با صرف کمترین زمان توسط سیستم امکان‌پذیر خواهد بود (م. ش. کد ۹).

**تشکیل کلاس‌های آموزشی یا کارگاه در شهرهای استان:** ما باید تمام تمرکزمان روی مرکز استان نباشد بنابراین لازمه سازوکاری اندیشیده بشه که شهرهای استان از آموزش‌های ما برخوردار باشند (م. ش. کد ۴).

**همایش‌های مشترک با دانشگاه‌ها:** ارتباط کانون وکلا با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی و پژوهشی و عقد تفاهم‌نامه‌هایی برای انتقال تجارب به این مراکز موجب بهبود کیفیت دانشگاه‌ها در راستای آموزش وکلای آینده خواهد

بود و از طرف دیگر کانون وکلا می‌تواند از توانایی‌های آموزشی و پژوهشی و تجارب اعضای این مراکز برای رفع مشکلات برای ارتقای توانمندی‌های خود بهره‌بردارد (م. ش. کد ۱۱).

## ب- بخش کمی

### پرسش نخست: وکلای دادگستری چه اولویتی به مؤلفه‌ها و مهارت‌های توسعه حرفه‌ای می‌دهند؟

نتایج تحلیل داده‌های بخش کمی نشان داد سطح نمرات مؤلفه نیازهای مهارتی، بیش‌ازحد متوسط است؛ به‌عبارت‌دیگر وکلا اذعان داشته‌اند که آموزش‌های مهارتی برای ایشان ضروری است. تعداد سؤالات مربوط به مؤلفه نیازهای مهارتی ۲۳ سؤال و کمترین نمره ممکن برای مؤلفه نیازهای مهارتی ۲۳ و بیشترین نمره ممکن ۱۱۵ و متوسط نمره ۶۹ است پس اگر متوسط نمرات بیش از ۶۹ باشد می‌توان گفت که نمره مؤلفه نیازهای مهارتی از حد متوسط بیشتر است. برای دانستن این موضوع از آزمون برابری میانگین یک جامعه با عدد ثابت که آزمون  $t$ -استونت یک نمونه‌ای است استفاده می‌کنیم؛ یعنی آزمون فرض زیر را انجام می‌دهیم:

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 69 \\ H_1: \mu > 69 \end{cases}$$

جدول ۲. میزان اولویت وکلای دادگستری به مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون $t$	سطح معنی‌داری	نتیجه
مؤلفه مهارتی	۱۲۲	۹۲٫۶۱	۱۱٫۶۱	۲۲٫۴۶۲	۰٫۰۰۰	رد $H_0$

یعنی اینکه جامعه وکلای استان کردستان اذعان داشته‌اند که آموزش نیازهای مهارتی برای آنان ضروری است.

### پرسش دوم: وکلای دادگستری چه اولویتهایی به نیازهای تخصصی حقوقی و وکالت می‌دهند؟

سطح نمرات مؤلفه نیازهای تخصصی حقوقی و وکالت بیش‌ازحد متوسط است؛ به‌عبارت‌دیگر وکلا اذعان داشته‌اند که آموزش نیازهای تخصصی حقوقی و وکالت برای ایشان ضروری است. تعداد سؤالات مربوط به مؤلفه نیازهای تخصصی حقوقی و وکالت ۵ سؤال و کمترین نمره ممکن برای مؤلفه نیازهای مهارتی ۵ و بیشترین نمره ممکن ۲۵ و متوسط نمره ۱۵ است پس اگر متوسط نمرات بیش از ۱۵ باشد می‌توان گفت که نمره مؤلفه نیازهای تخصصی حقوقی و وکالت از حد متوسط بیشتر است. برای دانستن این موضوع از آزمون برابری میانگین یک جامعه با عدد ثابت که آزمون  $t$ -استونت یک نمونه‌ای است استفاده می‌کنیم؛ یعنی آزمون فرض زیر را انجام می‌دهیم.

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 15 \\ H_1: \mu > 15 \end{cases}$$

جدول ۳. میزان اولویت‌بندی نیازهای تخصصی

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون $t$	سطح معنی‌داری	نتیجه
نیازهای تخصصی حقوقی و وکالت	۱۲۲	۲۲٫۲۲	۲٫۸۲	۲۸٫۲۷۳	۰٫۰۰۰	رد $H_0$

یعنی اینکه جامعه وکلای استان کردستان اذعان داشته‌اند که آموزش نیازهای تخصصی حقوقی و وکالت برای آنان ضروری است.

– پرسش سوم: وکلای دادگستری چه اولویت‌هایی را به مؤلفه شیوه‌های رشد حرفه‌ای می‌دهند؟

سطح نمرات مؤلفه شیوه‌های رشد حرفه‌ای مطرح‌شده در اینجا بیش از حد متوسط است؛ به عبارت دیگر وکلا اذعان داشته‌اند که شیوه‌های رشد حرفه‌ای مطرح‌شده در اینجا برای ایشان مناسب است. تعداد سؤالات مربوط به مؤلفه شیوه‌های رشد حرفه‌ای ۱۲ سؤال و کمترین نمره ممکن برای مؤلفه نیازهای مهارتی ۱۲ و بیشترین نمره ممکن ۶۰ و متوسط نمره ۳۶ است پس اگر متوسط نمرات بیش از ۳۲ باشد می‌توان گفت که نمره شیوه‌های رشد حرفه‌ای مطرح‌شده در اینجا از حد متوسط بیشتر است. برای دانستن این موضوع از آزمون برابری میانگین یک جامعه با عدد ثابت که آزمون t- استونت یک نمونه‌ای است استفاده می‌کنیم؛ یعنی آزمون فرض زیر را انجام می‌دهیم:

$$\begin{cases} H0: \mu \leq 36 \\ H1: \mu > 36 \end{cases}$$

جدول ۴. مؤلفه شیوه‌های رشد حرفه‌ای

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون t	سطح معنی‌داری	نتیجه
مؤلفه شیوه‌های رشد حرفه‌ای	۱۲۲	۴۸.۲۵	۶.۹۸۸	۱۹.۳۵۶	۰.۰۰۰	رد H0

یعنی اینکه جامعه وکلای استان کردستان اذعان داشته‌اند که شیوه‌های رشد حرفه‌ای مطرح‌شده در اینجا برای آنان مناسب است.

– پرسش چهارم: وکلای دادگستری چه مؤلفه‌هایی را برای راهبردهای رشد حرفه‌ای مهم می‌دانند؟

سطح نمرات مؤلفه راهبردهای مطرح‌شده در اینجا برای رشد حرفه‌ای بیش از حد متوسط است؛ به عبارت دیگر وکلا اذعان داشته‌اند که راهبردهای مطرح‌شده در اینجا برای رشد حرفه‌ای ایشان مؤثر است. تعداد سؤالات مربوط به مؤلفه شیوه‌های رشد حرفه‌ای ۱۳ سؤال و کمترین نمره ممکن برای مؤلفه نیازهای مهارتی ۳ و بیشترین نمره ممکن ۶۵ و متوسط نمره ۳۹ است پس اگر متوسط نمرات بیش از ۳۹ باشد می‌توان گفت که نمره مؤلفه راهبردهای مطرح‌شده در اینجا از حد متوسط بیشتر است. برای دانستن این موضوع از آزمون برابری میانگین یک جامعه با عدد ثابت که آزمون t- استونت یک نمونه‌ای است استفاده می‌کنیم یعنی آزمون فرض زیر را انجام می‌دهیم:

$$\begin{cases} H0: \mu \leq 39 \\ H1: \mu > 39 \end{cases}$$

جدول ۵. مؤلفه راهبردهای رشد حرفه‌ای

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون t	سطح معنی‌داری	نتیجه
مؤلفه راهبردهای مطرح‌شده	۱۲۲	۴۸.۲۰	۹.۱۸۵	۱۱.۰۶۰	۰.۰۰۰	رد H0

یعنی اینکه جامعه وکلای استان کردستان اذعان داشته‌اند که راهبردهای مطرح‌شده در اینجا برای رشد حرفه‌ای ایشان مؤثر است.

حال باید این آزمون را انجام دهیم که آیا نیازهای مهارتی و کلا باهم یکسان است یا خیر؟ به عبارت دیگر آیا اهمیت گویه‌های مطرح‌شده در اینجا با هم یکی است یا خیر؟ برای این کار از آزمون نا پارامتری فریدمن استفاده می‌کنیم که نتایج در جدول ۶ آمده است:

جدول ۶. نتایج آزمون نا پارامتریک فریدمن

تعداد	آماره آزمون کای-اسکوئر	درجه آزادی	سطح معنی داری	نتیجه
۱۲۲	۴۶۶.۳۶	۲۲	۰.۰۰۰	رد HO

با توجه به آماره آزمون و مقدار سطح معنی داری فرض HO را رد می‌کنیم یعنی از نظر و کلا بین گویه‌های نیازهای مهارتی مطرح‌شده در اینجا تفاوت معنی داری وجود دارد و اهمیت گویه‌ها باهم متفاوت است که ترتیب اهمیت گویه‌ها در جدول ۹ آمده است.

حال که متوجه شدیم آموزش نیازهای تخصصی حقوقی و وکالت برای و کلا ضروری است باید ببینیم از ۵ مهارت مطرح‌شده در اینجا کدام بیشترین اهمیت را دارد و کدام کمترین به عبارت دیگر نیاز به آموزش‌های تخصصی را رتبه‌بندی می‌کنیم. برای این کار از آزمون نا پارامتری فریدمن بهره می‌گیریم که نتایج به جدول ۷ است.

جدول ۷. رتبه‌بندی نیازهای تخصصی حقوقی و وکالت و کلا دادگستری با استفاده از آزمون فریدمن

رتبه	متغیرها	میانگین رتبه	رتبه
۱	قوانین جدید	۳.۵۶	۱
۲	آیین‌نامه‌ها، تصویب‌نامه‌ها و مقررات پایین‌تر از قانون	۲.۹۹	۳
۳	آرای وحدت رویه، اصراری و مراجع عالی	۳.۴۰	۲
۴	دکترین و شروح جدید	۲.۶۴	۴
۵	قوانین و موضوعاتی که در سرفصل‌های ...	۲.۴۱	۵

حال باید این آزمون را انجام دهیم که آیا تخصصی حقوقی و وکالت و کلا باهم یکسان است یا خیر؟ به عبارت دیگر آیا اهمیت گویه‌های مطرح‌شده در اینجا باهم یکی است یا خیر؟ برای این کار از آزمون نا پارامتری فریدمن استفاده می‌کنیم که نتایج در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸. نتایج آزمون نا پارامتری فریدمن

تعداد	آماره آزمون کای-اسکوئر	درجه آزادی	سطح معنی داری	نتیجه
۱۲۲	۱۰۲.۲۴۸	۴	۰.۰۰۰	رد HO

با توجه به آماره آزمون و مقدار سطح معنی داری فرض HO را رد می‌کنیم یعنی از نظر و کلا بین گویه‌های نیازهای تخصصی حقوقی و وکالت مطرح‌شده در اینجا تفاوت معنی داری وجود دارد و اهمیت گویه‌ها باهم متفاوت است که ترتیب اهمیت گویه‌ها در جدول ۱۰ آمده است.

حال که متوجه شدیم آموزش شیوه‌های رشد حرفه‌ای برای و کلا مناسب است باید ببینیم از ۱۲ شیوه مطرح‌شده در اینجا کدام بیشترین اهمیت را دارد و کدام کمترین، به عبارت دیگر روش‌ها و شیوه‌های آموزش و رشد حرفه‌ای و کلا را رتبه‌بندی می‌کنیم. برای این کار از آزمون نا پارامتری فریدمن بهره می‌گیریم که نتایج به جدول ۹ است.

## جدول ۹. رتبه‌بندی مناسب بودن شیوه‌های رشد حرفه‌ای برای وکلای دادگستری با استفاده از آزمون فریدمن

ردیف	متغیرها	میانگین رتبه	رتبه
۱	تهیه و توزیع جزوه یا کتاب‌های مرتبط ...	۶.۷۲	۵
۲	ایجاد شبکه‌های اجتماعی	۵.۶۵	۱۱
۳	بارگذاری مطالب مربوطه در وبسایت کانون	۶.۰۷	۱۰
۴	تهیه جزوات الکترونیکی از طرف ...	۷.۲۳	۲
۵	تشکیل کلاس‌های حضوری ...	۶.۴۹	۷
۶	آموزش آنلاین از طرف کانون	۶.۳۱	۸
۷	دعوت از اعضای باتجربه ...	۷.۳۶	۱
۸	دعوت از اعضای باتجربه ...	۷.۰۲	۳
۹	تشکیل کارگاه‌های مشترک با سایر کانون‌ها	۶.۱۸	۹
۱۰	تشکیل کلاس‌های آموزشی یا ...	۶.۶۱	۶
۱۱	همایش‌های مشترک با دانشگاه‌ها ...	۶.۷۴	۴
۱۲	انجام پروژه‌های تحقیقاتی داخلی و مشترک	۵.۵۲	۱۲

حال باید این آزمون را انجام دهیم که آیا شیوه‌های رشد حرفه‌ای برای وکلا با هم یکسان است یا خیر؟ به عبارت دیگر آیا اهمیت گویه‌های مطرح‌شده در اینجا باهم یکی است یا خیر؟ برای این کار از آزمون ناپارامتری فریدمن استفاده می‌کنیم که نتایج در جدول ۱۰ آمده است.

## جدول ۱۰. نتایج آزمون ناپارامتری فریدمن

تعداد	آماره آزمون کای-اسکوئر	درجه آزادی	سطح معنی داری	نتیجه
۱۲۲	۱۰۲.۲۴۸	۴	۰.۰۰۰	رد $H_0$

با توجه به آماره آزمون و مقدار سطح معنی‌داری فرض  $H_0$  را رد می‌کنیم یعنی از نظر وکلا بین گویه‌های شیوه‌های رشد حرفه‌ای مطرح‌شده در اینجا تفاوت معنی‌داری وجود دارد و اهمیت گویه‌ها باهم متفاوت است که ترتیب اهمیت گویه‌ها در جدول ۱۱ آمده است.

حال که مشخص شد راهبردهای مطرح‌شده در اینجا مؤثر است باید ببینیم از ۱۳ راهبرد مطرح‌شده در اینجا کدام بیشترین اهمیت را دارد و کدام کمترین؛ به عبارت دیگر راهبردهای تشویق و ترغیب وکلا برای آموزش و رشد حرفه‌ای را رتبه‌بندی می‌کنیم. برای این کار از آزمون ناپارامتری فریدمن بهره می‌گیریم که نتایج به شرح جدول ۱۱ است.

## جدول ۱۱. رتبه‌بندی میزان مؤثر بودن راهبردهای تشویق و ترغیب وکلا برای رشد با استفاده از آزمون فریدمن

ردیف	متغیرها	میانگین رتبه	رتبه
۱	ارائه سخنرانی الزامی برای ...	۷.۳۷	۵
۲	ارائه کارپوشه رشد حرفه‌ای	۶.۰۶	۱۲
۳	معرفی و تشویق اعضای فعال ...	۷.۱۹	۷
۴	مشروط شدن تمدید ...	۴.۷۵	۱۳
۵	دادن مسئولیت آموزشی ...	۶.۶۸	۱۰
۶	معرفی اعضای فعال در ...	۷.۰۲	۹



ردیف	متغیرها	میانگین رتبه	رتبه
۷	معرفی اعضای نمونه در ...	۷.۵۱	۳
۸	تشکیل واحد رسمی توسعه حرفه‌ای ...	۷.۱۸	۸
۹	تشویق مالی اعضای فعال ...	۷.۸۰	۲
۱۰	تهیه جایزه ویژه سالیانه رشد حرفه‌ای وکلا	۸.۰۱	۱
۱۱	نهادینه کردن یک نظام ارزشیابی ...	۶.۵۷	۱۱
۱۲	تشکیل فصلی پند های ...	۷.۳۵	۶
۱۳	عقد تفاهم‌نامه تبادل ...	۷.۵۰	۴

حال باید این آزمون را انجام دهیم که آیا راهبردهای تشویق و ترغیب وکلا برای آموزش و رشد حرفه‌ای باهم یکسان است یا خیر؟ به عبارت دیگر آیا اهمیت گویه‌های مطرح شده در اینجا باهم یکی است یا خیر؟ برای این کار از آزمون ناپارامتری فریدمن استفاده شد که نتایج در جدول ۱۲ آمده است.

جدول ۱۲. نتایج آزمون ناپارامتری فریدمن

تعداد	آماره آزمون کای-اسکوئر	درجه آزادی	سطح معنی داری	نتیجه
۱۲۲	۹۶.۹۰۰	۱۲	۰.۰۰۰	HO رد

با توجه به آماره آزمون و مقدار سطح معنی داری فرض HO را رد می‌کنیم یعنی از نظر وکلا بین گویه‌های راهبردهای تشویق و ترغیب وکلا برای آموزش و رشد حرفه‌ای مطرح شده در اینجا تفاوت معنی داری وجود دارد و اهمیت گویه‌ها باهم متفاوت است که ترتیب اهمیت گویه‌ها در جدول ۱۱ آمده است. با ولویت‌ترین راهبردها به ترتیب ارائه جایزه سالیانه ویژه توسعه حرفه‌ای، تشویق مالی به اعضای فعال در رشد حرفه‌ای و معرفی اعضای نمونه در سایت کانون وکلای دادگستری بود. کم‌اهمیت‌ترین راهبردها نیز به ترتیب عبارت بودند از: مشروط شدن تمدید مجوز وکالت به توسعه حرفه‌ای سالیانه، ارائه کارپوشه حرفه‌ای و نهادینه کردن یک نظام ارزشیابی.

## بحث و نتیجه‌گیری

فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای در نظر گرفته شده می‌تواند تأثیر منفی بر سازمان، در مسائلی مانند افزایش فرصت‌های شبکه‌ای توسط کارکنان و شاید توانایی کارکنان برای ترک سازمان داشته باشد ولی در حالت کلی، ثابت شده است که تمام فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای تأثیر مثبتی بر سازمان می‌گذارد و به‌طور خاص، استنباط شده است که چنین فعالیت‌هایی تأثیر مثبتی بر توانایی کارکنان در مشارکت و همچنین موفقیت سازمانی می‌گذارد (دسیمونه و همکاران، ۲۰۰۱)<sup>۱</sup>.

با تحلیل داده‌های دو بخش الف-کیفی (مصاحبه‌های انجام شده) و ب-کمی (پرسش‌نامه‌ها) چهار دسته کلی از نیازهای توسعه حرفه‌ای احصا گردید. بر اساس این یافته‌ها مجریان طرح ۱۰ برنامه عملیاتی کوتاه‌مدت و بلندمدت تدوین کرده‌اند که در ادامه تشریح شده‌اند.

**برنامه عملیاتی شماره ۱، کارگاه آشنایی آرای وحدت رویه، اصراری و مراجع عالی:** این کارگاه به‌صورت تخصصی و برای فارغ‌التحصیلان رشته‌های حقوق و گرایش‌های آن، در سه سرفصل آشنایی با آرای وحدت رویه، اصراری

<sup>1</sup> DeSimone

و مراجع قضایی، آشنایی با تفاوت‌های آرای وحدت رویه و وحدت اصراری، آشنایی با ضرورت آرای وحدت رویه و اصراری در کانون وکلا برگزار می‌گردد.

**برنامه عملیاتی شماره ۲، کارگاه اخلاق حرفه‌ای:** اخلاق حرفه‌ای بیان‌کننده باورهای یک گروه حرفه‌ای در مورد این است که چه چیزی درست و مرتبط با معیارهای همان حرفه است (صفری و همکاران، ۲۰۱۸). اهداف برگزاری کارگاه آشنایی با اخلاق حرفه‌ای عبارتند از: آشنایی نقش قواعد اخلاق حرفه‌ای در مشاغل حقوقی، آشنایی با ضرورت توجه به اخلاق حرفه‌ای در وکالت، آشنایی با اخلاق حرفه‌ای در سازمان، آشنایی با مشاغل حقوقی که اصول اخلاقی در آن‌ها لازم است رعایت شود.

**برنامه عملیاتی شماره ۳، جایزه ویژه سالیانه رشد حرفه‌ای:** رشد حرفه‌ای کارکنان، فرایند مداومی است که به بهبود عملکرد کارکنان در زمینه استانداردهای آموزشی و شهروندی برای تمامی کارکنان است که ظرفیت تمامی کارکنان را در راستای یادگیری مادام‌العمر افزایش می‌دهد. به عبارت دیگر رشد حرفه‌ای کارکنان در یک مفهوم وسیع به رشد افراد در نقش حرفه‌ای آنان اشاره می‌کند (جهانیان و قدسی، ۲۰۱۴). در این برنامه سالانه به چند نفر از اعضای کانون وکلا که در حوزه رشد و توسعه حرفه‌ای فعال بوده‌اند جایزه ویژه‌ای اهدا می‌شود. انتخاب این افراد توسط کمیسیون آموزش یا هیئت‌مدیره انجام می‌شود. داوطلبان به شکل خوداظهاری و با ارائه کارپوشه متقاضی، جایزه اهدا می‌شود.

**برنامه عملیاتی شماره ۴، کارگاه آشنایی با مفاهیم رشد و توسعه حرفه‌ای:** توسعه حرفه‌ای، برنامه‌ای برای توسعه دانش، بینش و مهارت تخصصی منابع انسانی است. یکی از راهبردی‌ترین مسیرهای توسعه پایدار سازمانی پرداختن به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای است. تأکید برنامه توسعه حرفه‌ای بر نقش استراتژیک یادگیری و توسعه به‌عنوان مسئله واحدهای مدیریت منابع انسانی برای توسعه و کاربست ابزارهایی برای کمک به کارکنان، انجام فعالیت‌های یادگیری برای بهبود عملکرد و توسعه تخصصی کارکنان و انعطاف‌پذیری آن‌ها است (عاشقی و قهرمانی، ۲۰۱۷). اهداف برگزاری کارگاه عبارتند از: آشنایی با توسعه حرفه‌ای و لزوم توجه به آن در سازمان، آشنایی با مؤلفه‌های دارا بودن رشد حرفه‌ای، آشنایی با نیازها و روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران، آشنایی با عوامل مؤثر دارا بودن رشد و توسعه حرفه‌ای (نگ: پیوست ۳).

**برنامه عملیاتی شماره ۵، آشنایی با مفاهیم یادگیری مادام‌العمر:** در فرایند یادگیری مادام‌العمر توسعه دانش، مهارت‌ها، علایق و فرصت‌های یادگیری در زندگی توسط افراد حفظ می‌شود. شخص در این نوع یادگیری، چگونگی یادگیری را می‌آموزد و پیوسته در حال یادگیری است و مسئولیت مدیریت یادگیری را بر عهده دارد. همچنین فرد به‌طور پیوسته دانش، مهارت‌ها و علایق خویش را افزایش می‌دهد. این نوع یادگیری در واقع فرایندی از کسب دانش از گهواره تا گور بدون محدود کردن آن به دوره زمانی مشخص یا به مدرسه یا سازمان معینی است (اکبری و همکاران، ۲۰۱۸). از این‌رو معرفی ایده یادگیری مادام‌العمر به‌عنوان یک رویکرد در این مسیر و برای این جوامع و سازمان‌های آن ضرورت دارد. اهداف برگزاری کارگاه، آشنایی با یادگیری مادام‌العمر و ضرورت آن، آشنایی با نظریات مطرح در حوزه یادگیری مادام‌العمر، آشنایی به هدف یادگیری مادام‌العمر، آشنایی با ویژگی‌های یادگیری مادام‌العمر است.

**برنامه عملیاتی شماره ۶، کارگاه آشنایی با قوانین جدید:** هنگامی که قوانین در حجم زیاد تولید شود، زمینه پیدایش قوانین متناقض در حجم زیاد و درنهایت، شرایط گسترش فساد قانونی فراهم می‌شود بنابراین ساده کردن قوانین (کاهش کمی و کیفی آن‌ها) و شفاف کردن آن‌ها برای سالم‌سازی آن‌ها ضروری است. در شرایط کنونی، انبوه مقررات و قوانین متضاد در برخی حوزه‌ها به میزانی است که گاه کارکنان خبره نیز نمی‌توانند بر همه آن‌ها اشراف یابند. در چنین شرایطی، ارباب‌رجوع که به قوانین و رویه‌ها اشراف ندارد در برابر کارمندان قرار می‌گیرد که کم‌وبیش به مقررات تسلط دارند. تلاش‌های مستمری که برای بهبود دستگاه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کشورهای مختلف صورت گرفته است نشان‌دهنده نارضایتی فراگیر کارکنان از روش‌های ناکارآمد و مقررات بیش‌ازحد در بخش دولتی است. بحران‌های مالی، انتقادات عمومی، پیشرفت در فناوری و تغییرات سریع در نیروی کاربر مشکلات رویه‌های سنتی افزوده و انجام اصلاحات در این‌باره را بیش از پیش ضروری ساخته است. اهداف برگزاری کارگاه عبارتند از: آشنایی با تغییر و

لرزم تغییر در سازمان، آشنایی با ابعاد تغییر در سازمان، آشنایی با مدل‌های تغییر در سازمان، آشنایی با عوامل تأثیرگذار تغییرات در سطح فردی، آشنایی با نقش مدیران در ایجاد و مدیریت کردن تغییرات.

**برنامه عملیاتی شماره ۷، کارگاه آشنایی با فنون دفاع و فنون سخنوری:** سخنوری یا خطابه فنی است که به‌وسیله آن گوینده، شنونده را با سخن خود اقناع و بر منظور خویش ترغیب می‌کند. سخنرانی قضایی یکی از انواع سخنرانی‌ها است. این سخنرانی مخصوص جلسات دادگاه‌هاست و برای رفع اتهام یا دفاع از حق به‌کار می‌رود. شرط اول سخنوری قضایی، اطلاع کامل از علم حقوق و دانش‌های دیگری از قبیل فلسفه، منطق، فقه، تاریخ و روان‌شناسی است. از این رو غالباً با طرح شکایت یا دفاع به عهده کسانی واگذار می‌شود که از علوم فوق‌الذکر آگاهی دارند. اهداف برگزاری کارگاه عبارتند از: آشنایی با فنون خطابه و سخنوری، آشنایی با اهمیت سخنوری برای وکلا، آشنایی با انواع مختلف فنون سخنوری.

**برنامه عملیاتی شماره ۸، تهیه جزوات الکترونیکی از طرف کانون:** در عصری که فناوری ارتباطات و اطلاعات به‌عنوان ابزار توانمندسازی اندیشه و در امتداد فکر انسان‌ها هر لحظه در حال تولید و توزیع اطلاعات و برقراری ارتباطات است به نظر می‌رسد رسالت نهادهای خدمت‌رسان، تسهیل روابط سازمانی است تا بتواند با توجه به اطلاعاتی که در هر لحظه در دست دارد بهترین انتخاب‌ها را برای مخاطبان فراهم کند و راه‌های ترقی و پیشرفت را مهیا سازد. ورود ارتباطات الکترونیک به یک سازمان همراه با تحولی عمیق در ارتباطات سنتی و مرسوم سازمان خواهد بود و بسیاری از مراودات و ارتباطات، مانند ارسال یا ارجاع نامه‌ها، پیام‌های شخصی، اخبار و اطلاعات با صرف کمترین زمان توسط سیستم امکان‌پذیر خواهد بود. در این برنامه با تشخیص کمیسیون آموزش ماهانه حداقل یک جزوه حاوی مطالب مفید و موردنیاز اعضای کانون به همه اعضای محترم کانون ارسال می‌شود. تعیین محتوای جزوات با تشخیص کمیسیون آموزش کانون خواهد بود.

**برنامه عملیاتی شماره ۹، عقد تفاهم‌نامه تبادل تجارب با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی و پژوهشی کشور:** انتقال دانش از خارج سازمان یکی از منابع اصلی کسب و توسعه دانش سازمانی به‌شمار می‌رود. رویدادی که از طریق یک سازمان، دانش و تجارب یک سازمان به دیگر سازمان‌ها منتقل می‌شود، یادگیری بین سازمانی دانش یا یادگیری بین سازمانی نامیده می‌شود. ارتباط کانون و کلا با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی و پژوهشی و عقد تفاهم‌نامه‌هایی برای انتقال تجارب به این مراکز، موجب بهبود کیفیت دانشگاه‌ها در زمینه آموزش و کلا آینده خواهد بود و از طرف دیگر کانون و کلا می‌تواند از توانایی‌های آموزشی و پژوهشی و تجارب اعضای این مراکز برای رفع مشکلات در راستای ارتقای توانمندی‌های خود بهره‌بردار.

**برنامه عملیاتی شماره ۱۰، نهادینه‌سازی واحد توسعه حرفه‌ای:** در توسعه حرفه‌ای مداوم، تمامی کارکنان موظفند که شایستگی‌های خود را در محیط کاری به‌عنوان یک موضوع تخصصی حفظ کنند و آن را توسعه دهند که توسعه حرفه‌ای مداوم، روشی مطلوب برای انجام این کار توصیه شده است. اگر کارکنان می‌خواهند بیشترین بهره‌وری را از ظرفیت شغلی خویش داشته باشند، ضروری است که سطوح بالایی از مهارت‌های حرفه‌ای را با به‌روز کردن دانش و مهارت‌های خویش کسب و آن را حفظ کنند (حجازی و همکاران، ۲۰۰۹).

## References

- Akbari, N., Ayati, M., & Zare-Moghaddam, A. (2018). Validation of the Lifelong Learning Literacy Questionnaire In secondary school teachers. *Quarterly of Educational Measurement*, 8(31), 191-216. <https://doi.org/10.22054/jem.2018.31830.1741>
- Asheghi, h., & Ghahremani, M. (2017). Developing Professional Development Programs for Managers and Staff in the Branch of Monetary and Banking. *Quarterly Journal of*

- Training and Development of Human Resources*, 3(11), 1-10. <http://rimag.ricest.ac.ir/fa/Article/29791>
- Dehghanian, H., Saboor, E., & Hojjati, A. R. (2012). Examining the relationship between the components of organizational justice and organizational commitment in an insurance company. *Insurance Research Quarterly*, 28(2), 153-180. <https://civilica.com/doc/835878/>
- DeSimone, R. L., Werner, J. M., & Harris, D. M. (2001). *Human Resource Development* (3 ed.). South-Western College. <https://www.amazon.com/Resource-Development-Harcourt-Computer-Technology/dp/0030319323>
- Dessler, G. (2012). *Basics of human resource management* (S. M. Arabi & A. Parsaiyan, Trans.). Cultural Research Office. <https://www.gisoom.com/book/1861676/>
- Ghahramani, M. (2010). *Organizational training management* (M. Mahdod, Ed.). Shahid Beheshti University <https://www.gisoom.com/book/1727541/>
- Ghasemzadeh Alishahi, A., Mahdiuon, R., Hedayati, A., & Kazemzade, M. (2018). The role of professional development and work ethics, organizational commitment and tend to remain in library staff of Tabriz. *Academic Librarianship and Information Research*, 52(3), 81-98. <https://doi.org/10.22059/jlib.2019.224419.1174>
- Hadavand, S., & Javanbakhsh, A. (2014). Survey of Relation between Organizational Learning Elements and Development of Professional Skills of Engineers. *Technology of Education Journal* 8(3), 175-182. <https://doi.org/10.22061/tej.2014.94>
- Hejazi, Y., Pardakhtchi, M. H., & Shahpasand, M. R. (2009). *Professional development approaches for teachers*. University of Tehran Printing and Publishing Institute. <https://ketab.ir/book/dd017994-52e9-4bdc-9295-d249b6cf4a8f>
- Jafari Far, Z., Khorasani, A., & Rezaeizadeh, M. (2017). Identifying and Ranking Teachers' Barriers in a Virtual Human Resource Development Environment. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 4(12), 53-77. <http://rimag.ricest.ac.ir/fa/Article/29867>
- Jahanian, R., & Ghodsi, S. (2014). The relationship between health and organizational justice with the professional growth of employees in educational organizations. *Journal of new approach in educational administration*, 5(19), 97-114. [https://jedu.marvdasht.iau.ir/article\\_626.html?lang=en](https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_626.html?lang=en)
- Matiba, F. (2020). Relevance of staff development courses in addressing pedagogical needs of university academic staff in Tanzania. *Papers in Education and Development*, 37(1). <https://journals.udsm.ac.tz/index.php/ped/article/view/3127>
- Mirsepasi, N., Memarzadeh Tehran, Gh., & Shafizadeh, R. (2010). Human Resources Management Model in Cooperation Sector. *Co - Operation and Agriculture*, 20(212), 53-89. <https://www.magiran.com/paper/787306>
- Osman, D. J., & Warner, J. R. (2020). Measuring teacher motivation: The missing link between professional development and practice. *Teaching and Teacher Education*, 92(2), 103064. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103064>
- Safari, A., Bdollahi, B., Nnavebrahim, A., & Zeinabadi, H. (2018). Review and explain the antecedents of professional development collaborative educational organizations. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 9(35), 269-290. [https://jedu.marvdasht.iau.ir/article\\_3336.html?lang=en](https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_3336.html?lang=en)
- Safarizanjani, N., Kazemzadehbeytali, M., Hassani, M., & Namazpour, M. (2017). The study of the relationship between Professional Development of staffs and Self-efficacy and the types of Management Power in Islamic Azad University of Urmia. *Public*

- Policy In Administration*, 8(27), 1-12. [https://ijpa.srbiau.ac.ir/article\\_11192.html?lang=en](https://ijpa.srbiau.ac.ir/article_11192.html?lang=en)
- Shir Mohammadzadeh, M., Ghasemzadeh Alishahi, A., & Kazemzadeh Beytali, M. (2018). The mediator role of occupational self-efficacy in the relationship between professional development and job commitment and satisfaction among sports and the youth department's staff. *Journal of Ergonomics*, 6(1), 30-39. <https://doi.org/10.30699/jergon.6.1.30>
- Streubert, H. J., & Carpenter, D. R. (2011). *Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic imperative* (5 ed.). Lippincott Williams & Wilkins. <https://www.amazon.com/Qualitative-Research-Nursing-Humanistic-Imperative/dp/0781796008>
- Zirak, R., Zahed Babolan, A., Rezaei Sharif, A., & Moeini Kia, M. (2019). Investigating Factors Affecting Professional Development of High School Teachers in Ardabil: A Qualitative Research with an Emphasis on Focus Group Approach. *Journal of School Psychology*, 8(1), 108-125. <https://doi.org/10.22098/jsp.2019.799>

### پیوست ۱: پروتکل مصاحبه

از اینکه موافقت کردید که وقت ارزشمندتان را به ما اختصاص بدهید بسیار سپاسگزاریم. اجازه بدهید پیش از آنکه درباره ماهیت کار و کالت باهم گفتگو کنیم تاجایی که احساس راحتی می‌کنید به‌اختصار از خودتان و سابقه کاری بفرمایید. برای ما جالب خواهد بود.

خب بسیار عالی، بفرمایید اگر و کالت را به‌عنوان یک حرفه تخصصی در نظر بگیریم که البته در واقع هم این چنین است، چه سازوکاری را تاکنون در پیش گرفتید یا معتقدید که باید در پیش گرفته شود تا شاغلان این حرفه تخصصی‌تر عمل کنند؟ شما خودتان کدام مورد را تجربه کردید؟ چه بازخوردی گرفتید؟ از تجربه خودتان برایمان بگویید آیا مفید بودند؟

پس از فراغت از تحصیل و گذراندن دوره کارآموزی به نظرتان چه دوره‌ها یا برنامه‌های دیگری برای شاغلان این حرفه موردنیاز است؟

به نظرتان فناوری اطلاعات و ارتباطات/ شبکه‌های اجتماعی در این میان چه نقشی می‌تواند ایفا کند؟ آموزش‌های کلاسیک را چطور می‌توان ادامه داد؟

نقش خود شاغلان باید در فرایند توسعه مهارت‌ها یا تخصصی‌تر شدن چه باید باشد؟ چطور می‌توان آنان را در این فرایند درگیر ساخت؟

در زمینه آموزش‌های ضمن خدمت چه انتظاراتی از متصدیان کانون وکلای دادگستری در استان یا مرکز دارید؟ آیا باید نوعی اجبار و فشار بر شاغلان این حرفه برای توسعه مهارت‌های حرفه‌ای وجود داشته باشد؟ اگر مخالفید چرا؟ اگر موافقت می‌کنید؟ چگونه؟ آیا مگر می‌توان مسئولیت یادگیری و توسعه حرفه‌ای افراد دیگر را متصدیان کانون به عهده بگیرند؟ چرا؟

اگر اجازه بفرمایید کمی دقیق‌تر شویم چه مهارت‌هایی الان موردنیاز شما یا سایر شاغلان جوان یا سابقه وکالت است؟ مصادیق آن مهارت‌ها را می‌توانید برشمارید؟ آیا دسته‌بندی از مهارت‌ها شما می‌توان ارائه کرد؟ برای مثال عمومی و تخصصی ...

شما چطور به این نیازها پی بردید؟ آیا نیاز به‌نوعی خودشناسی وجود دارد؟ چگونه می‌توان پی ببریم که این نیازها چه هستند؟ آیا نیازهای بر اساس میزان تجربه متفاوتند؟ آیا تغییرات اجتماعی یا تغییرات قوانین باعث بروز این نیازها می‌شود؟

خوب اگر اجازه بفرمایید یک جمع‌بندی داشته باشیم. می‌توانید پنج مورد از مهم‌ترین نیازهای آموزشی و مهارتی برای شاغلان این حرفه را برابمان مشخص فرمایید؟

لطفاً بفرمایید که احتمالاً افراد علاقه‌مندی هستند که نمی‌توانند به دلایل دوری از مرکز استان در کلاس‌های به‌اصطلاح ضمن خدمت شرکت کنند برای آن‌ها چه چاره‌ای می‌شود اندیشید؟ احتمالاً افرادی هستند که احساس کنند گذراندن دوره یا بازآموزی برایشان نوعی کسر شأن است، چگونه می‌شود این افراد را ترغیب به یادگیری داوطلبانه مهارت‌های موردنیاز روز کرد؟

نظرتان درباره یادگیری مادام‌العمر یا یادگیری مستمر چیست؟ همکارانتان چگونه درباره این می‌اندیشند؟ به نظرتان آن‌ها به چیزی که از نظر بسیاری از صاحب‌نظران حوزه توسعه منابع انسانی خیلی ضروری است و آن نحوه «یادگیری چگونه یادگرفتن» است نیاز ندارند؟ آیا تا حالا شما اصطلاح خودبهبودی را شنیده‌اید؟ آیا این نمی‌تواند چاره کار باشد؟ چرا؟

پرسش آخر اینکه به نظرتان آموزش این نیازها به چه شیوه‌ای بهتر است ارائه شود تا مورد استقبال قرار گیرد؟ آیا در این زمینه می‌شود از سایر حرفه‌های دیگر مانند پزشکی یا معلمی نیز الگوبرداری کرد؟ از اینکه صمیمانه ما را پذیرفتید خیلی متشکریم.

## پیوست ۲: پرسش‌نامه بخش کمی تحقیق

وکیل محترم، سرکار خانم/ جناب آقای...

با سلام و احترام،

پرسش‌نامه تحقیقاتی پیوستی که در اختیار شما قرار گرفته با هدف **تدوین برنامه توسعه حرفه‌ای وکلای محترم دادگستری استان کردستان** تهیه شده است. مشارکت در پاسخ‌گویی، اختیاری است. در صورت تمایل به همکاری، خواهشمند است باحوصله و دقت به پرسش‌ها پاسخ دهید. به استحضار می‌رساند که پاسخ‌های شما به‌صورت محرمانه نگهداری و از آن‌ها صرفاً استفاده پژوهشی به عمل خواهد آمد. مطمئناً بدون مشارکت صمیمانه شما دستیابی به نتایج دقیق و معتبر امکان‌پذیر نخواهد بود.

لطفاً قبل از پاسخ‌گویی به پرسش‌های اصلی موارد ذیل را مشخص فرمایید:

جنسیت: زن  مرد

سابقه وکالت:  سال

مدرک تحصیلی: کارشناسی  کارشناس ارشد  دکتری

محل اشتغال (شهرستان):

**بخش اول:** این پرسش‌نامه به دنبال شناسایی نیازهای مهارتی برای کیفیت بهتر حرفه و کالت است. لطفاً مشخص فرمایید آموزش کدامیک از مهارت‌های ذیل امروزه برای حرفه و کالت ضروری است. در سمت چپ، میزان موافقت یا مخالفت خود را با زدن ضربدر (x) علامت‌گذاری فرمایید. در صورتی که علاوه بر مهارت‌های ذکر شده در جدول، موارد دیگری در ذهن دارید در ادامه جدول مرقوم فرمایید و میزان ضرورت آن را علامت بزنید:

ردیف	نیازهای مهارتی	میزان ضرورت		
		خیلی زیاد	زیاد	نظری ندارم کم خیلی کم
۱	اخلاق حرفه‌ای			
۲	مدیریت دفتر کار			
۳	نحوه تعامل با مراجع			
۴	تشکیل تیم و کارگروهی			
۵	مدیریت زمان			
۶	خلاقیت و نوآوری			
۷	استفاده از فناوری اطلاعات برای ارتباط با همکاران و مراجع			
۸	فنون دفاع			
۹	سخنوری			
۱۰	کنترل بر هیجانات شخصی			
۱۱	فن تهیه و تدوین لوایح			
۱۲	مهارت‌های راهنمایی و مشاوره			
۱۳	ایجاد شبکه‌های یادگیری با همکاران			
۱۴	خودبهبودسازی			
۱۵	مهارت‌های خودآموزی			
۱۶	آشنایی با چگونگی تهیه کارپوشه رشد حرفه‌ای			
۱۷	فنون مذاکره			
۱۸	مهندسی و فنگ شوی دفتر کار			
۱۹	مهارت‌های رایانه‌ای			
۲۰	امنیت (اطلاعات، اشخاص و اشیا)			
۲۱	تعامل با اشخاص همکار در دفتر کار (منشی، کارآموزان، وکلای شریک)			
۲۲	فنون یادگیری مادام‌العمر			
۲۳	تعادل بین کار و زندگی شخصی و خانوادگی			

**بخش دوم:** ضمن تشکر از صرف وقت گران‌بهایتان، در جدول زیر فهرستی از مهارت‌های تخصصی درج شده است. لطفاً میزان ضرورت آن را برای خودتان علامت بزنید: در صورتی که قوانین و موضوعاتی که در سرفصل‌های دانشگاهی تدریس نشده یا باید تکمیل شوند مدنظر جنابعالی است در جدول اضافه فرمایید:

ردیف	نیازهای تخصصی حقوقی و وکالت	میزان ضرورت		
		خیلی زیاد	زیاد	نظری کم ندارم
۱	قوانین جدید			خیلی کم
۲	آیین‌نامه‌ها، تصویب‌نامه‌ها و مقررات پایین‌تر از قانون			کم
۳	آراء وحدت رویه، اصراری و مراجع عالی			خیلی کم
۴	دکترین و شرح جدید			کم
۵				
۶				

**بخش سوم:** به نظر شما کدام‌یک از روش‌های ذیل می‌تواند برای آموزش مهارت‌های فوق و ارتقای بهبود عملکرد و کلاً مناسب و مفید باشد. پاسخ خود را با علامت ضربدر (x) مشخص فرمایید. در صورتی که علاوه بر روش‌های ذکر شده در جدول ذیل، روش‌های دیگری مدنظرتان است در ردیف‌های خالی مرقوم فرمایید و نظر خودتان را علامت بزنید.

ردیف	شیوه‌های رشد حرفه‌ای	میزان تناسب		
		کاملاً مناسب	تا حدودی مناسب	تا حدودی نامناسب
۱	تهیه و توزیع جزوه یا کتاب‌های مرتبط از طرف کانون به اعضا	کاملاً مناسب	تا حدودی مناسب	تا حدودی نامناسب
۲	ایجاد شبکه‌های اجتماعی	کاملاً مناسب	تا حدودی مناسب	تا حدودی نامناسب
۳	بارگذاری مطالب مربوطه در وبسایت کانون	کاملاً مناسب	تا حدودی مناسب	تا حدودی نامناسب
۴	تهیه جزوات الکترونیکی از طرف کانون و ارسال هفتگی به اعضا	کاملاً مناسب	تا حدودی مناسب	تا حدودی نامناسب
۵	تشکیل کلاس‌های حضوری در محل کانون یا در مکانی مناسب در آخر هفته‌ها	کاملاً مناسب	تا حدودی مناسب	تا حدودی نامناسب
۶	آموزش آنلاین از طرف کانون	کاملاً مناسب	تا حدودی مناسب	تا حدودی نامناسب
۷	دعوت از اعضای باتجربه داخل استان برای تشکیل کارگاه و کلاس	کاملاً مناسب	تا حدودی مناسب	تا حدودی نامناسب
۸	دعوت از اعضای باتجربه کانون‌های دیگر در تشکیل کارگاه و کلاس	کاملاً مناسب	تا حدودی مناسب	تا حدودی نامناسب
۹	تشکیل کارگاه‌های مشترک با سایر کانون‌ها	کاملاً مناسب	تا حدودی مناسب	تا حدودی نامناسب
۱۰	تشکیل کلاس‌های آموزشی یا کارگاه در شهرهای استان	کاملاً مناسب	تا حدودی مناسب	تا حدودی نامناسب
۱۱	همایش‌های مشترک با دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی	کاملاً مناسب	تا حدودی مناسب	تا حدودی نامناسب
۱۲	انجام پروژه‌های تحقیقاتی داخلی و مشترک	کاملاً مناسب	تا حدودی مناسب	تا حدودی نامناسب



**بخش چهارم:** به نظر جناب‌عالی کدام‌یک از راهبردهای ذیل می‌تواند در تشویق و ترغیب اعضای محترم کانون وکلا برای رشد حرفه‌ای و بهبود کیفیت عملکرد حرفه وکالت مؤثر و مفیدتر باشد. پاسخ موردنظر را با علامت ضربدر (×) مشخص کنید. در صورتی که علاوه بر راهبردهای ذکرشده در جدول ذیل، موارد دیگری مدنظرتان است در ردیف‌های خالی مرقوم فرمایید و میزان موافقت را علامت بزنید.

ردیف	راهبردها	میزان تأثیر		
		کاملاً مؤثر	تاحدودی مؤثر	نظری ندارم
۱	ارائه سخنرانی الزامی برای هر عضو کانون در سال در محل کانون	کاملاً بی تأثیر	بی تأثیر	کاملاً
۲	ارائه کارپوشه رشد حرفه‌ای توسط هر عضو			
۳	معرفی و تشویق اعضای فعال در حوزه رشد حرفه‌ای در جلسات سالانه کانون			
۴	مشروط شدن تمدید پروانه وکالت به ارائه مدارک رشد حرفه‌ای			
۵	دادن مسئولیت آموزشی در حوزه کارآموزی به همه اعضا			
۶	معرفی اعضای فعال در حوزه رشد حرفه‌ای در وبسایت کانون			
۷	معرفی اعضای نمونه در حوزه رشد حرفه‌ای در رسانه‌های جمعی			
۸	تشکیل واحد رسمی توسعه حرفه‌ای در کانون و ارائه مشاوره به اعضای			
۹	تشویق مالی اعضای فعال در حوزه رشد حرفه‌ای از کانون			
۱۰	تهیه جایزه ویژه سالیانه رشد حرفه‌ای وکلا			
۱۱	نهادینه کردن یک سیستم ارزشیابی عملکرد سالیانه			
۱۲	تشکیل فصلی پنل‌های تخصصی حقوقی در دانشگاه‌های استان			
۱۳	عقد تفاهم‌نامه تبادل تجربه و آموزش‌های دوطرفه با دانشگاه‌های کشور			

## پیوست ۳. نمونه برنامه عملیاتی: آشنایی با مفاهیم رشد و توسعه حرفه‌ای

عنوان کارگاه آموزشی		فارسی: رشد و توسعه حرفه‌ای		انگلیسی: Professional development		
نوع کارگاه	عمومی <input type="checkbox"/>					
طول دوره	۱۰ (ساعت)					
ضوابط و شرایط ورودی‌ها:	<p>حداقل سطح تحصیلی موردنیاز فراگیران:            کارشناسی ■ کارشناسی ارشد ■ دکتری ■            رشته تحصیلی و تخصصی کارگاه آموزشی: فارغ‌التحصیلان رشته‌های حقوق و گرایش‌های آن.</p>					
ضرورت تشکیل کارگاه	<p>توسعه حرفه‌ای، برنامه‌ای برای توسعه دانش، بینش و مهارت تخصصی منابع انسانی است. یکی از استراتژیک‌ترین مسیرهای توسعه پایدار سازمانی، پرداختن به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای است. تأکید برنامه توسعه حرفه‌ای بر نقش استراتژیک یادگیری و توسعه به‌عنوان چالش واحدهای مدیریت منابع انسانی برای توسعه و کاربست ابزارهایی برای کمک به کارکنان برای انجام فعالیت‌های یادگیری برای بهبود عملکرد و توسعه تخصصی کارکنان و انعطاف‌پذیری آن‌ها است (عاشقی و قهرمانی، ۲۰۱۷).</p>					
اهداف برگزاری کارگاه:	<p>آشنایی با توسعه حرفه‌ای و لزوم توجه به آن در سازمان            آشنایی با مؤلفه‌های دارا بودن رشد حرفه‌ای            آشنایی با نیازها و روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران            آشنایی با عوامل مؤثر دارا بودن رشد و توسعه حرفه‌ای</p>					
ردیف	عنوان سرفصل	میزان ساعت			پیش نیاز	نحوه برگزاری کارگاه
		نظری	عملی	جمع		
۱	آشنایی با توسعه حرفه‌ای و لزوم توجه به آن در سازمان	۲	-	۲	-	تئوری
۲	آشنایی با مؤلفه‌های دارا بودن رشد حرفه‌ای	۲	-	۲	-	تئوری
۳	آشنایی با نیازها و روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران	۳	-	۳	-	تئوری
۴	آشنایی با عوامل مؤثر دارا بودن رشد و توسعه حرفه‌ای	۳	-	۳	-	تئوری
تجهیزات و امکانات	<p>سالن کنفرانس و ویدیو پروژکتور            شرکت‌کنندگان باید آشنایی حداقلی با مفاهیم رشد و توسعه حرفه‌ای داشته باشند</p>					
منابع	<p>Hall, D. T. (1986). <i>Career Development in Organizations</i>. Jossey Bass. <a href="https://www.amazon.co.uk/Development-Organizations-Jossey-bass-management-Jossey-Bass/dp/0875896812">https://www.amazon.co.uk/Development-Organizations-Jossey-bass-management-Jossey-Bass/dp/0875896812</a>            Nochefalah, R., &amp; FaramarzQaramalki, A. (2007). <i>Obstacles to the development of professional ethics in organizations</i>. Boshra Cultural Institute of Religious Studies. <a href="https://www.gisoom.com/book/1448736/">https://www.gisoom.com/book/1448736/</a></p>					