

## تدوین استراتژی‌های مدیریت آموزش در جمعیت هلال احمر ج.ا.ا.\*

فاطمه نارنجی ثانی<sup>۱</sup>  
سعید روحانی<sup>۲</sup>  
محراب شریفی<sup>۳</sup>  
سید حمید جمال الدینی<sup>۴\*</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۱۴)

### چکیده:

با توجه به ضرورت و اهمیت آموزش در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران، تحقیق حاضر با هدف تدوین استراتژی‌های نظام آموزش منابع انسانی در این سازمان طراحی شده است. در این تحقیق جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای پیش رو با تعدادی از خبرگان و صاحب‌نظران فعال در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران، مصاحبه به عمل آمده و با استفاده از مدل SWOT از تلاقی این عوامل با هم استراتژی‌های مناسب در چهار دسته SO، ST، WO، WT تبیین گردیده است. در مرحله بعد برای انتخاب بهترین استراتژی جهت توسعه نظام آموزش در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) به کار گرفته شده است. جهت تعیین وزن‌های عوامل SWOT پرسشنامه‌ای بر اساس مقیاس لیکرت به صورت ۵ گزینه‌ای طراحی و توسط تعدادی از کارشناسان و خبرگان سازمان تکمیل شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد استراتژی‌های محافظه‌کارانه مناسب‌ترین استراتژی‌ها برای توسعه نظام آموزش می‌باشند. استراتژی "استقرار نظام برنامه‌ریزی و مدیریت آموزشی در جمعیت" با نمره جذابیت ۶,۰۲ به عنوان بهترین استراتژی پیشنهاد شده است.

**واژه‌های کلیدی:** تدوین استراتژی، نظام آموزش منابع انسانی، جمعیت هلال احمر، تحلیل SWOT، مدل QSPM

\* این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی با عنوان "طراحی نقشه راه آموزش در جمعیت هلال احمر" می باشد.

<sup>۱</sup>-استادیار علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۲</sup>-استادیار مدیریت، گرایش مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۳</sup>-دانشجوی دکتری سلامت در بحران، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

<sup>۴</sup>-استادیار ژنتیک، دانشکده علوم پزشکی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: hjam1358@yahoo.co.uk

## ۱- مقدمه

در محیط پرقابیت امروز سرمایه انسانی یکی از دارایی‌های اصلی هر سازمان و نقش آن در موفقیت آن سازمان غیرقابل انکار است (Iyewa et al, 2017). در نتیجه مجهز کردن این دارایی منحصر به فرد به اطلاعات، دانش و مهارت با هدف به حداکثر رساندن عملکرد شغلی، ضروری به نظر می‌رسد (Padmasiri et al, 2018) و بی‌تردید نظام آموزش و توسعه به عنوان یکی از شیوه‌های اصلی ایجاد و توسعه دانش و مهارت محسوب می‌شود (Lussier et al, 2018). نظام آموزش، فعالیت‌های توسعه و بهسازی افراد را هدف قرار می‌دهد بنابراین اختصاص یک موقعیت برجسته به این امر در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی، به بازسازی فرهنگ مناسب توسعه کمک با ارزشی می‌کند. به عبارت دیگر، نظام آموزش و توسعه در راستای تحقق اهداف راهبردی سازمان به اجرا در می‌آید و منافع برای افراد و سازمان از جمله؛ سودآوری، کسب مزیت رقابتی، افزایش دانش شغلی و کمک در جهت شناسایی اهداف سازمان دارد (Padmasiri et al, 2018). از این رو مدیریت آموزش منابع انسانی به عنوان رویکرد استراتژیک و منسجم، مدیریت با ارزش‌ترین سرمایه‌های سازمان - یعنی نیروی کار - قلمداد می‌شود که مزیت رقابتی سازمان‌ها بیش از هر چیز، اساساً به کیفیت آن بستگی دارد. لذا نظام آموزش به عنوان بخشی از برنامه‌ریزی کیفیت در سطح سازمان‌ها صورت می‌گیرد و در جهت نیازهای کارکنان به منظور بهبود عملکرد آن‌ها هدایت می‌شود (Izvercia et al, 2014).

باید توجه داشت آموزش نقش مهمی در جهت‌گیری و توسعه افراد در آینده ایفا می‌کند و ترکیب مورد نیاز ضروری سازمان‌ها از «دانش، مهارت و استعداد» را برای اداره و انجام عملیات سازمانی فراهم می‌کند (Do Paço et al, 2015). بر همین اساس آموزش عبارت است از کلیه مساعی و کوشش‌هایی که در جهت ارتقای سطح دانش، آگاهی و مهارت‌ها و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در افراد صورت می‌گیرد و آنان را آماده انجام وظایف و پذیرش مسئولیت می‌کند (ابطحی و موسوی، ۱۳۸۸). در این رابطه سیدجوادین (۱۳۸۷) اظهار می‌دارد که آموزش تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری و به‌منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد، تا او را قادر به انجام کار و بهبود بخشی توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید. بنابراین آموزش به معنی دستیابی به دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌ها (Monika et al, 2017) که مستلزم استفاده از برنامه‌های پیش‌بینی شده‌ای است که شایستگی‌های موجود در افراد را تقویت و موجب کسب دانش، مهارت و توانایی‌های تازه در فرد می‌گردد، به‌گونه‌ای که بهبود عملکرد فردی و سازمانی را به دنبال دارد (Garavan et al, 2006). در این رابطه شیئل<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) اظهار می‌دارد که آموزش مستلزم اجرای برنامه‌های ارتقای قابلیت و تسهیل دسترسی به دانش، نگرش و مهارت جدید در مسیر بهبود است و هدف آموزش این است که افراد در دانش، مهارت و رفتار

---

<sup>1</sup>-Sheal

مورد تأکید در برنامه‌های آموزشی سرآمد شوند و آن‌ها را در فعالیت‌های روزانه خود بکار گیرند (Noe, 2010). بر این اساس آموزش یکی از مهم‌ترین ابزار جهت دستیابی به بالندگی و توسعه فردی و سازمانی است (پورکریمی و همکاران، ۱۳۹۱). باید توجه داشت که آموزش اگر با توجه به مسائل مذکور، به طریقه‌ای صحیح، جامع و کامل انجام پذیرد و به عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف معین و مشخص از آن استفاده شود، دارای فواید بی‌شماری از قبیل؛ افزایش رضایت شغلی و روحیه کارکنان، افزایش انگیزش کارکنان، افزایش ظرفیت پذیرش روش‌ها و فناوری‌های جدید، افزایش کارایی در روندها و اثربخشی دستاوردهای مالی، افزایش نوآوری در استراتژی‌ها و محصولات، کاهش ترک شغل کارکنان، ارتقای وجهه شرکت و آموزش اخلاقی کارکنان و مدیریت ریسک خواهد بود (Yawson, 2012; Arslan et al, 2017).

اما از سوی دیگر، یکی از چالش‌های دائمی سازمان‌ها در دنیای امروز، محیط و به ویژه شتاب در تغییرات محیطی است. سازمان‌ها همواره با موجی از تغییرات روبه‌رو هستند که مسائل مختلفی اعم از فرصت و تهدید را برای آن‌ها ایجاد می‌کند. بر این اساس سازمان‌ها بایستی خود را برای این تغییرات آماده و حتی یک گام جلوتر رفته و تحول‌آفرین باشند. همانند سازمان‌های تجاری، افزایش تلاطم در محیط سازمان‌های دولتی، غیرانتفاعی و عام‌المنفعه نیز نیازمند واکنش سه وجهی تفکر استراتژیک، تبدیل ادراکات به استراتژی‌ها و بسترسازی از سوی سازمان‌ها است. همین مسئله زمینه بکارگیری مدل‌های تجاری را در برنامه‌ریزی استراتژیک این‌گونه سازمان‌ها که از محیط‌های پر از چالشی برخوردارند را فراهم آورده است. در همین راستا برنامه‌ریزی استراتژیک یک امر حیاتی برای روشن کردن مسیر آتی سازمان محسوب می‌شود و به منظور توسعه مبانی منسجم تصمیم‌گیری در جهت مشخص کردن اولویت‌های ضروری سازمان مهم است و نهایتاً به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند (Albon et al, 2016). از طرفی برنامه‌ریزی استراتژیک در جهت سلامت جامعه و اقدامات مرتبط به آن از برنامه‌ریزی استراتژیک برای توسعه کسب و کار عمومی متفاوت است. مهم‌تر آنکه برنامه‌ریزی استراتژیک در راستای سلامت عمومی با درک درستی از نیازهای یک جمعیت خاص و مداخلات مرتبط با آن آغاز می‌شود (Phelps & et al, 2016).

این در حالی است که اغلب برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان ابزار ارتقای سازمان‌ها در جهت آموزش و بهسازی افراد، یک فعالیت نمادین محسوب می‌شود (Hinton, 2012) و بیشتر از اینکه به عنوان یک الگوی عملی برای فعالیت‌ها در نظر گرفته شود، جنبه نظری دارد (De Hann, 2014). اما باید توجه داشت که فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک پایدار و اثربخش، مؤثرترین شیوه کسب و حفظ برتری در محیط استراتژیکی که پیچیدگی و عدم اطمینان در آن رو به افزایش است، می‌باشد (Crockett, 2015). به‌رغم طراحی استراتژی‌های آموزش در سازمان‌های گوناگون اما در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران به عنوان نهادی امدادی و عام‌المنفعه تاکنون در این زمینه فعالیتی انجام نشده است و این

در حالی است که این سازمان، عمده فعالیت خود را به موضوع آمادگی و آموزش کمک‌های اولیه متمرکز کرده و خود را مکلف می‌داند با شعار «خانواده آماده در مخاطرات»، بسیاری از برنامه‌های خود را در جهت آموزش همگانی امدادی، هدایت می‌کند. از سوی دیگر، جمعیت هلال احمر به عنوان متولی امر امداد و نجات کشور مسئولیت سنگینی را در ارتباط با موضوع رسیدگی به حادثه‌دیدگان ناشی از سوانح به عهده دارد و اهمیت این امر همگام با گسترش علم و صنعت و همچنین پیشرفت سریع فناوری و رشد فزاینده جمعیت جهان روزبه‌روز بیشتر می‌شود. در این راستا ارتقا دانش و همچنین ایجاد مهارت‌های لازم در زمینه «آشنایی با سوانح و حوادث» و همچنین «امداد و کمک‌های اولیه» یکی از مهم‌ترین عوامل ارتقای توانمندی‌های افراد جامعه در مقابل بروز حوادث و کاهش اثرات زیان‌بار آن است؛ لذا برای ارائه خدمات امدادی، توسعه مدیریت امداد در کشور و آمادگی افراد جامعه برای مواجهه با حوادث و سوانح، نقش و جایگاه آموزش از اولویت ویژه‌ای برخوردار است. آموزش همگانی یکی از محوری‌ترین فعالیت‌های این سازمان بویژه در زمان‌های غیربحرانی محسوب می‌شود و هدف از آن ارتقا سطح آمادگی ملی، افزایش آگاهی عمومی از سوانح و همچنین توان‌افزایی آحاد مردم به هنگام سوانح می‌باشد. به همین دلیل آموزش‌های مختلفی در سطوح مختلف پیش بینی شده تا با نیازسنجی واحدهای آموزشی و برنامه‌ریزی سازمان در سراسر کشور به مرحله اجرا درآیند؛ لذا با توجه به اهمیت موضوع تدوین استراتژی‌های آموزش در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. بر اساس آنچه گفته شد و با توجه به ضرورت و اهمیت اهداف آموزش در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران، تحقیق حاضر در نظر دارد ضمن بررسی نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای آموزش (عوامل خارجی) در قالب مدل<sup>۱</sup> SWOT، به ارائه استراتژی‌های اثربخش جهت توسعه آموزش در جمعیت هلال احمر بپردازد.

## ۲- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی می‌باشد. در این پژوهش به منظور گردآوری اطلاعات روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی در کنار هم مورد استفاده قرار گرفته است؛ بطوری‌که در روش کتابخانه‌ای از شیوه‌های تحلیل محتوا و بررسی اسناد و مدارک و در روش میدانی از پرسشنامه و نظرسنجی از خبرگان و صاحب‌نظران فعال در جمعیت هلال احمر استفاده شده است. در این تحقیق، عمده‌ترین ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه است. اعتبار پرسش‌نامه‌ها توسط افراد متخصص دانشگاهی و اجرایی تأیید و به منظور سنجش پایایی پرسشنامه‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ ۱ استفاده شد. ضریب محاسبه شده ۰.۸۷ است که نشانگر پایایی ابزار است. از آنجا که مسئولیت و وظیفه تدوین استراتژی بر عهده مدیران عالی سازمان است و مدیران عالی می‌بایست دید

<sup>۱</sup>. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

نظام‌مند در مورد اهداف و مأموریت سازمان داشته باشند؛ لذا جامعه آماری این پژوهش متشکل از مدیران عالی و میانی جمعیت هلال احمر، خبرگان و صاحب‌نظران فعال در این سازمان که ۵۷ نفر را شامل می‌شوند.

### مدل اجرایی تحقیق:

مدل اجرایی تحقیق برگرفته از مدل مدیریت استراتژیک فرد آر دیوید و به شرح ذیل می‌باشد. در ارتباط با بررسی وضع موجود ابتدا اهداف، مأموریت، رسالت جاری و استراتژی جاری سازمان مورد بررسی قرار گرفت؛ بطوری که با یک شناخت دقیق وضعیت موجود سازمان تبیین شد. سپس با مرور مدل‌ها و الگوهای مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک به بررسی عوامل خارجی و داخلی اقدام و با تعیین نقاط قوت و ضعف و نیز نقاط تهدید و فرصت، به تجزیه و تحلیل یافته‌های بدست آمده با استفاده از مدل SWOT و ماتریس‌های مربوط به آن، اعم از IFE، EFE، IE و اقدام گردید و در نهایت ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM مورد استفاده قرار گرفت. ماتریس SWOT ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل آن سیستم است. در واقع این مدل تحلیلی نظامند را برای شناسایی این عوامل و انتخاب استراتژی که بهترین تطابق بین آن‌ها را ایجاد می‌نماید، ارائه می‌دهد؛ بطوری که قوت‌ها و فرصت‌ها به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها به حداقل ممکن می‌رسد (Harrison & John, 2002).

### تحلیل ماتریس SWOT

ماتریس SWOT نتیجه مستقیم مدل تجاری هاروارد است. در واقع این روش ابزاری ارزشمند برای تحلیل‌های استراتژیک سازمان‌ها است و بر این منطق استوار است که استراتژی اثربخش، قوت‌ها و فرصت‌ها را حداکثر می‌کند و در عین حال ضعف‌ها و تهدیدها آن را به حداقل می‌رساند (Hong and Chan, 2010) در واقع این تکنیک ابزاری برای تحلیل وضعیت و تدوین راهبرد است و این امور به طرق زیر صورت می‌گیرد:

- بازشناسی و طبقه‌بندی قوت‌ها و ضعف‌های درونی سیستم؛
- بازشناسی و طبقه‌بندی فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط خارج سیستم؛
- تکمیل ماتریس SWOT؛ و تدوین راهبردهای گوناگون برای هدایت سیستم در آینده (گلکار، ۱۳۸۴).

بر این اساس بخش مهمی از وضعیت سازمان که شامل نیروها و عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر سازمان است در قالب قوت‌ها و ضعف‌ها (داخلی) و فرصت‌ها و تهدیدها (خارجی) و در ماتریس SWOT، مورد بررسی قرار می‌گیرد و به میزان بسیار زیاد در برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌شود؛ بطوری‌که همه عوامل محیطی تأثیرگذار بر محیط عملیاتی را تشخیص داده و مورد بررسی قرار می‌دهد ( Sheretha et al, 2004).

نقش استراتژی در سازمان‌ها، تمرکز فعالیت‌ها، ایجاد سازگاری و تطبیق و هم‌چنین ایجاد ایده‌ها و تصاویر جدیدی از آینده سازمان است. استراتژی به عنوان مکانیزمی برای خلق و توزیع ثروت در قالب تطبیق سازمان با محیط و دستیابی به اثربخشی تلقی می‌گردد. در این راستا تجزیه و تحلیل SWOT را می‌توان چکیده‌ای از عناصر مختلف در تجزیه و تحلیل راهبردی دانست. به عبارت دیگر، یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق نقاط قوت و ضعف درون سیستمی با فرصت‌ها و تهدیدات برون سیستمی است (باقری و دل‌پسند، ۱۳۸۷). نکته کلیدی این است که این تجزیه و تحلیل به صورت سیستماتیک بر همه جنبه‌های موقعیت یک سازمان تسری دارد و بدین ترتیب چارچوب پویا و کارآمدی برای انتخاب استراتژی ارائه می‌کند (Taleai et al, 2009).

بطور کلی در تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس مدل SWOT محیط خارجی و وضعیت داخلی سازمان مورد بررسی قرار گرفته و در قالب عناوین کلیدی خلاصه می‌شود. نهایتاً از تقابل آن‌ها با هم چهار دسته استراتژی (SO, WO, ST, WT) تدوین می‌گردد.

جدول ۱: ماتریس SWOT (الماسی و دورفرد، ۱۳۹۰)

فهرست قوت‌ها (S)	فهرست ضعف‌ها (W)	
ناحیه ۱ (SO) = استراتژی‌های تهاجمی	ناحیه ۳ (WO) = استراتژی‌های محافظه‌کارانه	فهرست فرصت‌ها (O)
ناحیه ۲ (ST) = استراتژی‌های رقابتی	ناحیه ۴ (WT) = استراتژی‌های تدافعی	فهرست تهدیدات (T)

### ۳- یافته‌های پژوهش

#### ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EEF)

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، هر یک از عوامل استراتژیک محیط که در ماتریس اولویت عوامل محیطی شناسایی و اولویت‌بندی شده‌اند، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و از بررسی این عوامل، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی می‌شوند. عوامل اولویت‌دار در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیازبندی می‌شوند تا در نهایت مشخص شود که آیا نظام آموزشی جمعیت در آینده‌ای که می‌خواهد برای آن برنامه‌ریزی کند، فرصت‌های بیش‌تری خواهد داشت یا با تهدیدهای بیش‌تری مواجه خواهد شد. جدول ماتریس ارزیابی عوامل محیطی را نشان می‌دهد. گام‌های تهیه این ماتریس عبارت‌اند از:

- در این ماتریس عوامل استراتژیک محیطی در ستون اول و در قالب فرصت‌ها و تهدیدها فهرست می‌شوند؛
- سپس در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با همدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر الی یک (۰-۱) به آن عامل‌ها تعلق می‌گیرد. تخصیص این ضرایب باید به‌گونه‌ای باشد که مجموع ضرایب تمام عوامل بیش از یک ۱ نباشد. در اینجا برای تعیین اوزان عوامل از تکنیک مقایسات زوجی استفاده شده است؛
- در ستون سوم، با توجه به کلیدی یا عادی بودن فرصت‌ها و تهدیدها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ (به فرصت‌ها) و رتبه ۲ یا ۱ (به تهدیدها) اختصاص پیدا می‌کند. تخصیص رتبه بدین صورت است که اگر فرصت پیش روی نظام یک فرصت استثنایی باشد، رتبه ۴ و چنانچه یک فرصت معمولی باشد، رتبه ۳ به عامل موردنظر داده می‌شود، و اگر تهدید رودرروی نظام یک تهدید معمولی باشد، رتبه ۲ و چنانچه یک تهدید جدی باشد رتبه ۱ به عامل موردنظر داده می‌شود. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، روند رتبه دهی به‌طوری است که هر قدر از فرصت استثنایی به سمت تهدید جدی حرکت می‌کنیم، میزان رتبه کم‌تر شده و از ۴ به ۱ می‌رسد؛
- در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می‌شوند تا امتیاز آن عامل (فرصت یا تهدید) برای نظام مشخص شود. در انتهای این ستون از مجموع امتیازات بدست آمده، امتیاز نهایی نظام از نظر برخورداری از فرصت یا تهدید تعیین می‌شود؛
- چنانچه جمع کل امتیاز نهایی نظام در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معناست که طبق پیش‌بینی، فرصت‌های پیش روی نظام بر تهدیدهای آن غلبه خواهد کرد و اگر این امتیاز کم‌تر از ۲/۵ باشد نشان‌دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها است؛

- نمره‌ای که از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی نظام بدست می‌آید جهت تعیین استراتژی در همه سطوح و تشکیل ماتریس داخلی و خارجی در آن‌ها قابل استفاده بوده و نیازی به محاسبه مجدد در آن سطوح ندارد. در حالی که نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بایستی در هر سطح به‌طور جداگانه محاسبه و لحاظ گردد.

بر اساس آنچه گفته شد نتایج تحلیل عوامل خارجی در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران به شرح زیر در جدول ۲ نشان داده شده است. همانطور که نتایج جدول نشان می‌دهد، مجموع کل امتیاز بدست آمده (۲,۹۰۵) است؛ لذا فرصت‌های پیش روی نظام بر تهدیدهای آن غلبه خواهد کرد. در حالی که اگر این امتیاز کم‌تر از ۲/۵ بود، غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها را نشان می‌داد.

جدول ۲: تحلیل عوامل خارجی (EEF)

ردیف	عنوان	رتبه	ضریب اهمیت	نمره نهایی
O1	حمایت مدیریت ارشد جمعیت از تقویت و توسعه آموزش	۰,۰۹۰	۴	۰,۳۶۰
O2	جایگاه مطلوب آموزش در سیاست‌های کلان جمعیت	۰,۰۷۵	۴	۰,۳۰۰
O3	وجود نیروی انسانی باتجربه، خیره و با سابقه در جمعیت	۰,۲۶۰	۴	۰,۰۶۵
O4	درک ضرورت آموزش‌های همگانی برای جامعه مخاطب جمعیت	۰,۰۷۰	۴	۰,۲۸۰
O5	انگیزه مطلوب داوطلبان برای مشارکت در برنامه‌های آموزشی	۰,۰۶۰	۴	۰,۲۴۰
O6	توانمندی، قابلیت‌ها و امکانات سازمان‌های مرتبط با آموزش برای ارائه آموزش‌های همگانی، عمومی و تخصصی	۰,۰۵۰	۳	۰,۱۵۰
O7	جایگاه مطلوب جمعیت در نقش هماهنگ‌کننده آموزش‌های همگانی بین سازمان‌های مرتبط	۰,۰۷۰	۴	۰,۲۸۰
O8	نقش توانمند ساز فناوری اطلاعات برای ارتقای کیفیت برنامه‌های آموزشی	۰,۰۴۰	۳	۰,۱۲۰
O9	رفع محدودیت‌های آموزشی با استفاده از قابلیت‌های آموزش الکترونیکی و همراه	۰,۰۶۰	۳	۰,۱۸۰
O10	ترویج یادگیری مشارکتی و فعال از طریق قابلیت‌های یادگیری ۲,۰	۰,۰۴۰	۳	۰,۱۲۰
O11	امکان بهره‌گیری از امکانات، تجهیزات و توان علمی و تخصصی دانشگاه‌ها، مؤسسات پژوهشی و بخش خصوصی	۰,۰۵۵	۳	۰,۱۶۵
T1	تعریف نشدن سازوکارهای انگیزشی و آموزشی برای به‌روزرسانی مستمر دانش و مهارت نیروی انسانی جمعیت	۰,۰۵۰	۲	۰,۱۰۰
T2	اختلاف نظر بین مدیران سازمان‌های تخصصی با موسسه در خصوص مدیریت و اجرای دوره‌های آموزشی	۰,۰۶۵	۱	۰,۰۶۵
T3	چالاک‌ی و انعطاف‌پذیری محدود فرآیندهای مالی و تدارکاتی جمعیت برای تأمین نیازمندی‌های حوزه آموزش	۰,۰۷۰	۱	۰,۰۷۰
T4	تأثیر نامطلوب رکود اقتصادی بر مشارکت در آموزش‌های همگانی و تخصصی جمعیت	۰,۰۳۰	۲	۰,۰۶۰
T5	ضعف روحیه همکاری بین سازمانی در زمینه آموزش‌های همگانی، عمومی و تخصصی	۰,۰۶۵	۱	۰,۰۶۵
T6	تأثیرگذاری تغییرات سیاسی و مدیریتی بر برنامه‌های درون و برون‌سازمانی جمعیت در حوزه آموزش	۰,۰۴۵	۲	۰,۰۹۰
	جمع نمره	۱	-	۲/۹۰۵

منبع: (محاسبات نگارندگان)



### ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

در فرایند بررسی عوامل داخلی پس از این‌که عوامل کلیدی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) شناسایی شدند، باید این عوامل مورد ارزیابی قرار گیرند تا مشخص شود که نظام در مجموع دارای قوت یا ضعف است. برای این کار ابتدا از طریق ماتریس اولویت عوامل داخلی، عوامل شناسایی شده از نظام، اولویت‌بندی خواهند شد تا عوامل استراتژیک داخلی برای بررسی بیش‌تر تعیین شوند. سپس عوامل استراتژیک شناسایی شده (که شامل قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی نظام می‌باشند) از طریق ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ارزیابی و امتیازبندی خواهند شد تا وضعیت کلی نظام از نظر برخورداری از قوت‌ها و ضعف‌های داخلی مشخص شود. ابزار ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی است که شباهت زیادی به ماتریس ارزیابی عوامل خارجی دارد. با استفاده از این ماتریس هر یک از عوامل استراتژیک داخلی که در ماتریس اولویت عوامل داخلی شناسایی شده‌اند، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و از بررسی این عوامل، قوت‌ها و ضعف‌های فهرست می‌شوند. این قوت‌ها و ضعف‌های شناسایی شده در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیازبندی می‌شوند. تا در نهایت مشخص شود که نظام دارای قوت است یا از ضعف رنج می‌برد. جدول زیر، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را نشان می‌دهد. گام‌های تهیه این ماتریس را به‌صورت زیر می‌توان در نظر داشت:

- در این ماتریس عوامل استراتژیک یا اولویت‌دار داخلی در ستون اول و در قالب فرصت‌ها و تهدیدها لیست می‌شوند.
- سپس در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با همدیگر ضریب اهمیتی بین صفر الی یک (۰-۱) به آن عامل تعلق می‌گیرد. تخصیص این ضرایب باید به‌گونه‌ای باشد که جمع ضرایب تمام عوامل بیش از یک (۱) نباشد.
- در ستون سوم، با توجه به کلیدی یا عادی بودن قوت‌ها و ضعف‌ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ (به قوت‌ها) و رتبه ۲ یا ۱ (به ضعف‌ها) اختصاص پیدا می‌کند. تخصیص رتبه بدین صورت است که اگر قوت‌های پیش روی نظام، یک قوت عالی باشد، رتبه ۴ و چنانچه یک قوت معمولی باشد، رتبه ۳ به عامل مورد نظر داده می‌شود، و اگر ضعف رودرروی نظام، یک ضعف معمولی باشد، رتبه ۲ و چنانچه یک ضعف بحرانی باشد رتبه ۱ به عامل موردنظر داده می‌شود. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، روند رتبه دهی به‌طوری است که هر قدر از فرصت استثنایی به سمت ضعف بحرانی حرکت می‌کنیم، میزان رتبه کم‌تر شده و از ۴ به ۱ می‌رسد.
- در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل درهم ضرب می‌شوند تا امتیاز آن عامل (قوت یا ضعف) برای نظام مشخص شود. در انتهای این ستون

از جمع امتیازات بدست آمده امتیاز نهایی نظام از نظر برخورداری از قوت یا ضعف تعیین می‌شود.

- چنانچه جمع کل امتیاز نهایی نظام در این ماتریس بیش از  $\frac{2}{5}$  باشد، بدین معنی است که طبق پیش‌بینی‌های به عمل آمده، قوت‌های پیشروی نظام بر تهدیدهای آن غلبه خواهد داشت و اگر این امتیاز کم‌تر از  $\frac{2}{5}$  باشد نشان‌دهنده غلبه ضعف‌ها بر نقاط قوت خواهد بود.

بر اساس آنچه گفته شد نتایج تحلیل عوامل داخلی در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران به شرح زیر در جدول ۳ نشان داده شده است. با توجه به نتایج بدست آمده در جدول، مجموع کل امتیاز بدست آمده (۲,۱۶۵) است. این نمره از عدد ۲,۵ کمتر است؛ لذا نشان‌دهنده غلبه نقاط ضعف بر قوت است. چنان‌چه این امتیاز بیش‌تر از  $\frac{2}{5}$  بود، غلبه نقاط قوت بر ضعف را نشان می‌داد.

جدول ۳: تحلیل عوامل داخلی (IFE)

ردیف	عنوان	رتبه	ضریب اهمیت	نمره نهایی
نقاط قوت	S1	وجود حداقل امکانات آموزشی در اغلب نقاط کشور	۰,۰۵۰	۴
	S2	دسترسی به شبکه گسترده موسسه آموزش عالی هلال در تمام استان‌ها	۰,۰۷۰	۴
	S3	فرصت بهره‌گیری از اساتید و فارغ‌التحصیلان برتر موسسه هلال	۰,۰۷۰	۴
	S4	تهیه و تدوین محتوی عمومی گسترده در جمعیت	۰,۰۶۵	۳
نقاط ضعف	W1	بهره‌گیری محدود از بسترهای آموزش الکترونیکی	۰,۰۴۰	۲
	W2	ضعف دستگاه‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی مدیریت آموزش	۰,۰۵۵	۲
	W3	ضعف دانش و مهارت فنی برنامه‌ریزی و مدیریت آموزشی بین کارکنان آموزش جمعیت	۰,۰۷۵	۱
	W4	عدم به‌روزرسانی مستمر مهارت‌های مربیان و تربیت مربیان جدید	۰,۰۶۵	۱
	W5	مؤثر نبودن ابزارهای انگیزشی برای ارتقا و حفظ مربیان	۰,۰۵۵	۲
	W6	مدون و مستند نبودن اهداف و سیاست‌های حوزه آموزش	۰,۰۵۵	۲
	W7	عدم برنامه‌ریزی منسجم و متمرکز آموزش در جمعیت	۰,۰۶۰	۲
	W8	تأمین نشدن به‌موقع منابع مالی حوزه آموزش	۰,۰۶۵	۱
	W9	بهره‌گیری محدود از محتوی الکترونیکی چندرسانه‌ای	۰,۰۵۰	۲
	W10	به‌روزرسانی نشدن برخی از گروه‌های محتوی و ارائه نشدن محتوی تخصصی برای برخی از نیازمندی‌های جدید	۰,۰۴۵	۲
	W11	تهیه نشدن شناسنامه و طرح درس‌های استاندارد	۰,۰۵۵	۲
	W12	توجه محدود به بهره‌گیری از روش‌های نوین از جمله روش‌های آموزش فعال	۰,۰۵۰	۲
	W13	استاندارد، ساخت‌یافته و مدون نبودن فرآیندها و رویه‌های آموزشی	۰,۰۷۵	۱
	جمع نمره	۱	-	۲,۱۶۵

منبع: (محاسبات نگارندگان)

### ماتریس داخلی خارجی (IE)

نمره نهایی جدول عوامل داخلی ۲,۱۶۵ می‌باشد. از آنجا که این نمره از عدد ۲,۵ کمتر است می‌توان نتیجه‌گیری نمود که نقاط ضعف نظام آموزشی جمعیت بر نقاط قوت پیشی گرفته است و مرتفع نمودن نقاط ضعف و تبدیل آن‌ها به نقطه قوت یکی از اولویت‌های اصلی می‌باشد. از سوی دیگر نمره نهایی جدول عوامل محیطی، ۲,۹۰۵ می‌باشد. این عدد نیز نشانگر وجود فرصت‌هایی مناسب در مسیر توسعه نظام آموزشی جمعیت است و فرصت‌ها از تهدیدها پیشی گرفته‌اند. البته از آنجا که این عدد از ۲,۵ فاصله زیادی ندارد، می‌توان نتیجه گرفت بین فرصت‌ها و تهدیدهای موجود یک تعادل نسبی وجود دارد. به عبارت دیگر در حال حاضر نظام با مجموعه‌ای از فرصت‌ها و تهدیدها روبرو است، اتخاذ استراتژی‌های مناسب می‌تواند زمینه بهره‌گیری مناسب از فرصت‌ها را فراهم نموده و تأثیرگذاری تهدیدها را محدود نماید.

جهت تحلیل هم‌زمان عوامل داخلی و خارجی از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی استفاده می‌شود. این ماتریس برای تعیین موقعیت کنونی نظام به کار گرفته شده و در واقع نظام آموزش منابع انسانی در جمعیت هلال احمر ج.ا. می‌تواند با استفاده از این ماتریس موقعیت کلی خود را در مواجهه با عوامل درونی و بیرونی تعیین نماید.

برای تشکیل این ماتریس می‌بایست جمع نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار گیرد. بر اساس تقاطع نمرات در محورهای افقی و عمودی می‌توان جایگاه نظام را تعیین و رویکرد کلی تبیین راهبردهای توسعه آن را نیز مشخص نمود. در صورتی که موقعیت نظام در یکی از خانه‌های II, III و VI باشد، استراتژی هجومی و رشد و توسعه سریع پیشنهاد می‌گردد. اگر موقعیت نظام در یکی از خانه‌های I, V, IX باشد، استراتژی‌های تثبیت و بهبود وضعیت موجود و آماده‌سازی برای رشد و توسعه اتخاذ می‌شود و اگر موقعیت نظام در یکی از خانه‌های IV, VII و IIV باشد، استراتژی کاهش پیشنهاد می‌شود.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

	I	II	III
نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل	IV	V	VI
	VII	IIIV	IX

شکل ۱: ماتریس داخلی و خارجی در جمعیت هلال احمر

منبع: (محاسبات نگارندگان)

در شکل ۱، با توجه به مجموع نمره عوامل داخلی (۲,۱۶۵) و مجموع نمره عوامل بیرونی (۲,۹۰۵) موقعیت نظام بر روی ماتریس عوامل داخلی و خارجی مشخص شده است. همان طور که در این شکل نیز مشهود است خانه V محل استقرار موقعیت نظام بوده که توازن نسبی بین عوامل محدودکننده و عوامل پیش برنده است. بر این اساس استراتژی‌های توسعه نظام باید به گونه‌ای تبیین شوند که علاوه بر حفظ، تثبیت و بهبود وضعیت موجود، ارتقا و بهبود مستمر در نظام آموزش جمعیت هلال احمر ج.ا.ا را نیز به همراه داشته باشند. از این رو انتظار نمی‌رود در این نظام با توجه به نقاط ضعف و تهدیدها رویکردی تهاجمی اتخاذ شود و همچنین با توجه به نقاط قوت و فرصت‌ها نیز اتخاذ رویکردهای تدافعی مناسب نخواهد بود. بلکه در این نظام باید به دنبال رویکردی میانه بود.

### اولویت‌بندی راهبردها و استخراج راهبردهای اصلی از مدل QSPM

روش‌های مختلفی برای مقایسه و اولویت‌بندی استراتژی‌های بدست آمده طی تحلیل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد. که یکی از معتبرترین و متداول‌ترین این روش‌ها استفاده از ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک است. این ماتریس مشخص می‌نماید که کدام یک از گزینه‌های انتخاب شده، مناسبتر می‌باشد و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت بندی می‌کند. برای تهیه این ماتریس مراحل زیر انجام شده است:

- ۱- ابتدا عوامل داخلی و خارجی و امتیاز وزنی هر یک از آن‌ها به ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک منتقل شده، سپس کلیه ی استراتژی‌های قابل قبول پیشنهاد شده، در ردیف بالای ماتریس برنامه ریزی استراتژیک فهرست می‌شوند.
- ۲- برای تعیین جذابیت هر استراتژی در یک مجموعه از استراتژی‌ها، بنا به اهمیت آنها در تدوین هر استراتژی امتیازی از ۱ تا ۴ داده می‌شود که ۴ بیشترین مقدار جذابیت و ۱ کمترین مقدار جذابیت می‌باشد.
- ۳- برای به دست آوردن جمع امتیاز جذابیت وزن‌های مرحله ی اول در امتیاز جذابیت مرحله ی دوم ضرب شده است، بدین ترتیب مجموع امتیاز جذابیت هر یک از عوامل هر استراتژی به دست می‌آید. از جمع امتیازهای جذابیت هر ستون جدول برنامه ریزی استراتژیک، امتیاز جذابیت نهایی هر یک از استراتژی‌ها به دست می‌آید، که نشان دهنده ی استراتژی‌هایی است که از جذابیت بیشتری برخوردار هستند. نتایج این ماتریس در جدول شماره ۴ آورده شده است.

جدول ۴: ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک (استراتژی‌های ۱ الی ۸)

اولویت	استراتژی‌های انتخاب شده	نمره جذابیت
۱	S13	۶,۰۲
۲	S15	۵,۹۰
۳	S11	۵,۸۷
۴	S03	۵,۷۷
۵	S07	۵,۶۳
۶	S01	۵,۶۲
۷	S14	۵,۵۸
۸	S02	۵,۵۴
۹	S06	۵,۴۵
۱۰	S10	۵,۳۸
۱۱	S04	۵,۳۳
۱۲	S12	۵,۳۲
۱۳	S08	۵,۳۰
۱۴	S05	۵,۲۴
۱۵	S09	۵,۱۴

منبع: (محاسبات نگارندگان)

براین اساس اولویت‌های تعیین شده به ترتیب اهمیت عبارتند از:

- **S13**: استقرار نظام برنامه‌ریزی و مدیریت آموزشی در جمعیت
- **S15**: تدوین و تصویب آیین‌نامه‌های خاص بودجه، تامین مالی و تدارکاتی آموزش برای تسهیل در اجرای برنامه‌های آموزشی
- **S11**: ایجاد، تقویت و یکپارچه‌سازی بسترهای سیستمی مدیریت آموزش
- **S03**: بازآموزی و ارتقای مستمر مهارت‌های داوطلبان، امدادگران و مربیان در قالب شبکه اجتماعی یادگیری جمعیت
- **S07**: توانمندسازی و بازآموزی مهارت‌های کارکنان آموزش در حوزه مدیریت آموزشی
- **S01**: توسعه کمی و کیفی آموزش‌های همگانی، عمومی و تخصصی جمعیت با استفاده از قابلیت‌های آموزش‌های الکترونیکی
- **S16**: حساس‌سازی نهادهای دولتی و غیردولتی و نیز آحاد جامعه نسبت به مسایل مربوط به حوادث و بلایا
- **S14**: تعامل و اشتراک مساعی نزدیک با سازمان‌های تخصصی جمعیت برای تعیین نیازمندی‌ها و اولویت‌های آموزشی، طراحی دوره‌ها، تدوین محتوی و دریافت بازخورد برنامه‌های آموزشی
- **S02**: بهره‌گیری از آموزش همراه برای توسعه آموزش‌های همگانی
- **S06**: سنجش و ارزیابی و بازآموزی مستمر دانش و مهارت‌های کارکنان جمعیت در حوزه مدیریت بحران و امداد و نجات
- **S10**: اتخاذ ساز و کارهای رفاهی، معنوی و اجتماعی موثر برای ارتقای انگیزش مربیان
- **S04**: ارزیابی و رتبه‌بندی مستمر محتوی موجود و شناسایی و نیازسنجی محتوی مورد نیاز
- **S12**: مطالعه، تحقیق و شناسایی مستمر روش‌های آموزش نوین و فعال و ترویج این روش‌ها در جمعیت
- **S08**: جلب همکاری سازمان‌های مستعد برای توسعه آموزش‌های همگانی در جامعه مخاطب
- **S05**: توسعه بسترهای به‌اشتراک‌گذاری و انتشار محتوی آموزشی مناسب بین سازمان‌های مرتبط با آموزش همگانی، عمومی و تخصصی
- **S09**: بهره‌گیری از قابلیت‌ها و توانمندی‌های علمی، پژوهشی و زیرساختی دانشگاه‌ها، موسسات پژوهشی و بخش خصوصی برای توسعه آموزش‌های عمومی و تخصصی

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

امروزه جهت بهره‌برداری از سرمایه‌های اجتماعی سازمان‌ها، نیازمند دید استراتژیک به آموزش منابع انسانی هستیم. بر این اساس در راستای زمینه‌سازی برای تحقق استراتژی‌های مدیریت آموزش، تحقیق حاضر با هدف شناسایی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)، عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در جهت تدوین استراتژی‌های مدیریت آموزش انجام گرفت. در این راستا بر اساس منابع نظری و مراحل پژوهش، استراتژی‌های جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران به وسیله تحلیل SWOT مشخص گردید. هم‌چنین با توجه به نمودار ماتریس عوامل داخلی و خارجی، امتیاز نهایی عوامل داخلی ۲,۱۶ و امتیاز نهایی عوامل خارجی ۲,۹۰ تعیین گردید که بر طبق اصول مدیریت استراتژیک، استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO) جهت برنامه‌ریزی آموزش در جمعیت هلال احمر ج.ا.ا بکار گرفته می‌شوند. در ماتریس برنامه‌ریزی ارزیابی کمی، استراتژی‌های سازمان در ترکیبی با استراتژی‌های دو منطقه احتمالی آن یعنی SO و WT خواهند بود، چون در صورت بهبود شرایط داخلی (با فرض ثابت بودن عوامل خارجی) نمره ماتریس تحلیل عوامل داخلی بیش‌تر از ۲,۵ خواهد بود و موقعیت استراتژیک از وضع محافظه‌کارانه به تهاجمی (SO) تغییر خواهد یافت. همین‌طور، چنان‌چه شرایط خارجی حاکم (با فرض ثابت بودن عوامل داخلی) به سمت بدتر شدن گرایش یابد، نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به کم‌تر از ۲,۵ رسیده و موقعیت از حالت محافظه‌کارانه به تدافعی (WT) انتقال می‌یابد. جدول اولویت بندی استراتژی‌های انتخاب شده نیز بیانگر آن است که از میان پانزده استراتژی برگزیده، استراتژی «استقرار نظام برنامه‌ریزی و مدیریت آموزشی در جمعیت» با نمره ۶,۰۲ بهترین استراتژی محسوب می‌شود که با طراحی تفصیلی و اجرای فرایندهای مدیریت آموزش در جمعیت هلال احمر و آموزش و استقرار نظام استاندارد بین المللی ۱۰۰۱۵ عملی می‌گردد. سایر استراتژی‌ها به ترتیب «تدوین و تصویب آیین‌نامه‌های خاص بودجه، تأمین مالی و تدارکاتی آموزش برای تسهیل در اجرای برنامه‌های آموزشی»، «ایجاد، تقویت و یکپارچه‌سازی بسترهای سیستمی مدیریت آموزش، بازآموزی و ارتقای مستمر مهارت‌های داوطلبان، امدادگران و مربیان در قالب شبکه اجتماعی یادگیری جمعیت»، «توانمندسازی و بازآموزی مهارت‌های کارکنان آموزش در حوزه مدیریت آموزشی، توسعه کمی و کیفی آموزش‌های همگانی، عمومی و تخصصی جمعیت با استفاده از قابلیت‌های آموزش‌های الکترونیکی، حساس‌سازی نهادهای دولتی و غیردولتی و نیز احاد جامعه نسبت به مسایل مربوط به حوادث و بلایا، تعامل و اشتراک مساعی نزدیک با سازمان‌های تخصصی جمعیت برای تعیین نیازمندی‌ها و اولویت‌های آموزشی، طراحی دوره‌ها، تدوین محتوی و دریافت بازخورد برنامه‌های آموزشی، بهره‌گیری از آموزش همراه برای توسعه آموزش‌های همگانی، سنجش و ارزیابی و بازآموزی مستمر دانش و مهارت‌های کارکنان جمعیت در حوزه مدیریت بحران و امداد و نجات، اتخاذ ساز و کارهای رفاهی، معنوی و اجتماعی موثر برای ارتقای انگیزش مربیان، ارزیابی و رتبه‌بندی مستمر محتوی موجود و شناسایی و نیازسنجی محتوی مورد نیاز، مطالعه، تحقیق و شناسایی مستمر روش‌های آموزش نوین و

فعال و ترویج این روش‌ها در جمعیت، جلب همکاری سازمان‌های مستعد برای توسعه آموزش‌های همگانی در جامعه مخاطب، توسعه بسترهای به‌اشتراک‌گذاری و انتشار محتوی آموزشی مناسب بین سازمان‌های مرتبط با آموزش همگانی، عمومی و تخصصی، بهره‌گیری از قابلیت‌ها و توانمندی‌های علمی، پژوهشی و زیرساختی دانشگاه‌ها، موسسات پژوهشی و بخش خصوصی برای توسعه آموزش‌های عمومی و تخصصی که به منظور عملی ساختن هر یک از آن‌ها به ترتیب پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد.

- استقرار سیستم مدیریت یادگیری (LMS)
- طراحی سیستم ممیزی و بازآموزی مربیان
- عقد تفاهم‌نامه همکاری با دانشگاه‌های معتبر برای طراحی و اجرای دوره‌های تخصصی مدیریت آموزشی برای کارکنان آموزش جمعیت
- تولید محتوی الکترونیکی چندرسانه‌ای آموزش
- ایجاد کارگروه‌های سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت بر آموزش‌های تخصصی با مشارکت سازمان‌های تخصصی جمعیت
- طراحی و پیاده‌سازی سیستم آموزش الکترونیکی مبتنی بر تلفن همراه
- طراحی و پیاده‌سازی کانال‌های آموزشی در شبکه‌های اجتماعی همراه
- تهیه چارچوب مهارت‌های تخصصی جمعیت
- تهیه پیش‌نویس قوانین آیین‌نامه و دستورالعمل‌های اجرایی برای ارتقای معنوی و اجتماعی مربیان
- تهیه چارچوب نیازسنجی، سنجش، ارزیابی، رتبه‌بندی و صدور گواهینامه محتوی
- انجام تحقیقات مشترک با دانشگاه‌های معتبر برای شناسایی و عملیاتی‌سازی روش‌های فعال
- عقد و پیگیری تفاهم‌نامه‌های همکاری با سازمان‌های مرتبط
- تهیه پیشنهاد فنی و عملیاتی ایجاد بستر به‌اشتراک‌گذاری محتوی و منابع آموزشی حوزه مدیریت بحران و امداد و نجات
- تدوین نظام برون‌سپاری خدمات آموزشی جمعیت
- عقد و پیگیری تفاهم‌نامه‌های همکاری با دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی معتبر مرتبط.



## ۵- منابع

- ابطحی، سید حسین؛ موسوی، سید محمد. (۱۳۸۸). تدوین استراتژی‌های منابع انسانی (مطالعه موردی: یکی از سازمان‌های معنوی کشور). *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامعه امام حسین (ع)*. دوره ۱، شماره ۳، صص ۱-۲۳.
- الماسی، حسن؛ دورفرد، مرجان السادات. (۱۳۹۰). تدوین استراتژی گردشگری کشور بر اساس تحلیل ماتریس SWOT (مطالعه موردی: سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان تهران). *فصلنامه گردشگری و توسعه*، دوره ۱، شماره ۱، صص ۹۷-۱۲۱.
- باقری، مصباح‌الهدی؛ دل‌پسند، جواد. (۱۳۸۷). طراحی و تدوین الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌های مأموریت محور (مورد مطالعه: حوزه آموزش دانشگاه امام صادق). *اندیشه مدیریت*، دوره ۲، شماره ۱، صص ۱۲۵-۱۸۲.
- پورکریمی، جواد؛ قاضی، ابودر. (۱۳۹۱). نظام جامع آموزش: الگویی برای آموزش‌های تخصصی جمعیت هلال احمر. *فصلنامه علمی-پژوهشی امداد و نجات*. دوره ۴، شماره ۴، صص ۱-۱۶.
- سیدجوادین، سید رضا. (۱۳۸۷). *مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*. تهران: نگاه دانش.
- فردآر، دیوید. (۲۰۰۹). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- گلکار، کوروش. (۱۳۸۴). مناسب‌سازی تکنیک تحلیل SWOT. دوره ۱۵، شماره ۴۱، صص ۴۴-۶۵.
- هریسون، جفری؛ کارون، جان. (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک، ترجمه بهروز قاسمی. تهران: هیأت.
- Albon, S. P., Iqbal, I., & Pearson, M. L. (2016). Strategic Planning in an Educational Development Centre: Motivation, Management, and Messiness. *Collected Essays on Learning and Teaching*, 9, 207-226.
- Arslan, R dvan, and N. Tufan Uzaslan. "Impact of competency-based and target-oriented training on employee performance: A case study." *Industry and Higher Education* (2017): 0950422217715199.
- Crockett, J. (2015). Forces for Global Good: American Strategic Planning in the 21st Century. *Political Analysis*, 15(1), 2.
- De Haan, H. H. (2014). Where is the gap between internationalisation strategic planning and its implementation? A study of 16 Dutch universities internationalisation plans. *Tertiary Education and Management*, 20(2), 135-150.
- Do Paço, A., Ferreira, J. M., Raposo, M., Rodrigues, R. G., & Dinis, A. (2015). Entrepreneurial intentions: is education enough? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), 57-75.
- Garavan, T. N., Hogan, C., & Donnell, A. C. O. (2006). *Handbook of Training and Development: A Best Practice Guide*. Pentagon Press.
- Hinton, G. E. (2012). A practical guide to training restricted boltzmann machines. In *Neural Networks: Tricks of the Trade* (pp. 599-619). Springer Berlin Heidelberg.
- Hong, C. W., & Chan, N. W. (2010). Strength-weakness-opportunities-threats Analysis of Penang National Park for Strategic Ecotourism Management. *World Applied Sciences Journal*, 10(1), 136-145.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Essentials of strategic management* (Vol. 4). New Jersey: Prentice Hall.
- Iyewa, V. I., & Gberevbie, D. E. (2017). Staff Training and Organizational Goals Attainment: A Study of Airtel Nigeria Networks. *Covenant University Journal of Politics and International Affairs*, 5(1).
- Izvercian, M., Radu, A., Ivascu, L., & Ardelean, B. O. (2014). The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 27-33.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2018). *Human resource management: Functions, applications, and skill development*. Sage publications.
- Monika, M., & Parthasarathy, K. (2017). Effectiveness of The Training Programmes on ISO Certification Among Employees of the Central Railway Workshop, Tamil Nadu.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin.

- Padmasiri, M. D., Sandamali, J. G. P., Mahalekamge, W. G. S., & Mendis, M. V. S. (2018). The Relationship between Training and Development and Employee Performance of Executive Level Employees in Apparel Organizations. *International Invention of Scientific Journal*, 2(01).
- Phelps, C., Madhavan, G., Rappuoli, R., Levin, S., Shortliffe, E., & Colwell, R. (2016). Strategic Planning in Population Health and Public Health Practice: A Call to Action for Higher Education. *The Milbank Quarterly*, 94(1), 109-125.
- Sheal, P. R. (1989). *How to develop and present staff training courses*. Nichols Pub Co.
- Shrestha, R. K., Alavalapati, J. R., & Kalmbacher, R. S. (2004). Exploring the potential for silvopasture adoption in south-central Florida: an application of SWOT° AHP method. *Agricultural Systems*, 81(3), 185-199.
- Taleai, M., Mansourian, A., & Sharifi, A. (2009). Surveying general prospects and challenges of GIS implementation in developing countries: a SWOT° AHP approach. *Journal of Geographical Systems*, 11(3), 291-310.
- Yawson, R. M. (2012). Systems Theory and Thinking as a Foundational Theory in Human Resource Development° A Myth or Reality? *Human Resource Development Review*, 1534484312461634

