

## برنامه‌ریزی استراتژیک برای توسعه مهارتی

### در اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال و بختیاری

قهرمان آماره<sup>۱</sup>، ایرج سلطانی<sup>۲</sup>، شهرام کوهیان افضل<sup>۳</sup>، محمد راد هوش<sup>۴</sup>

#### چکیده

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا دارای سه فاز عملیاتی می‌باشد. فاز اول دارای دو سطح می‌باشد. سطح اول، با به‌کارگیری روش توصیفی-پیمایشی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، اطلاعات جمع‌آوری شده است. سطح دوم: هم‌زمان با سطح اول با روش توصیفی-تحلیلی و به‌کارگیری نظرات خبرگان نسبت به تدوین بیانیه چشم‌انداز و مأموریت و نیز به تحلیل اسناد شده است. فاز دوم: مبتنی بر روش تحلیل اسناد بالادستی و مصاحبه با کارشناسان و صاحبان حرف به شناسایی فهرستی از تهدیدات و فرصت‌ها اقدام شده است. فاز سوم: تدوین ماتریس برنامه‌ریزی نقاط (SWOT)، سپس تدوین استراتژی‌ها ترکیبی و سپس تدوین نقشه استراتژی و برنامه عملیاتی در حوزه‌های عمومی سازمان، کشاورزی، صنعت و خدمات اقدام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل: الف) اطلاعات مربوط به کلیه رشته‌ها و مهارت‌های آموزشی اداره کل و مراکز آموزشی شهرستان‌های استان، ب) کلیه صاحبان حرف، کارشناسان، مربیان، معاونین و روسای مراکز، ج) کلیه منابع، کتب و اسناد بالادستی مرتبط با آموزش‌های مهارتی فنی و حرفه‌ای بوده است. نمونه‌گیری در این طرح به شرح زیر انجام شده است: الف) از بین جامعه آماری اسناد، مدارک، اطلاعات و سند چشم‌انداز آموزش‌های فنی و حرفه‌ای انتخاب گردید. ب) از جامعه آماری و مراکز استان‌ها تعداد ۱۰ نفر که دارای پست‌های مدیریتی، ریاست و سرپرستی بودند و اشراف نسبتاً کامل به فرآیندها و فعالیت‌های سازمان داشتند به‌صورت هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات هم شامل مطالعه و بررسی اسناد و مدارک بالادستی شامل: قانون ششم توسعه، سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، سیاست‌های کلی اشتغال، سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، سند

<sup>۱</sup> مدیرکل آموزش فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال و بختیاری

<sup>۲</sup> عضو هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان

<sup>۳</sup> معاون آموزشی اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال و بختیاری

<sup>۴</sup> همکار اجرایی طرح پژوهشی

برنامه‌های تحول مهارت سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کل کشور، مصاحبه با صاحب‌نظران، کارشناسان، مربیان، روسای مراکز و کارآموزان مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال و بختیاری و مشاهده و منابع موجود در اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان و نیز برگزاری جلسات خبرگی بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش‌های زیر استفاده شده است: ۱- ماتریس امتیازدهی به عوامل خام فرصت‌ها و تهدیدها ۲- ماتریس امتیازدهی به عوامل خام منابع و قابلیت‌ها ۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۴- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۵- تهیه ماتریس SWOT. در نهایت ارکان جهت ساز سازمان، استراتژی‌های ترکیبی و نقشه استراتژی تعیین گردید.

### واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی استراتژیک، مهارت‌آموزی

#### ۱- مقدمه

پرورش نیروی انسانی دارای مهارت که قادر باشد علم و دانش را به کالا و خدمات قابل عرضه در اقتصاد کشور تبدیل نماید از یکسو و تربیت افراد خلاق و کارآفرین که بتواند با ایجاد ارزش‌افزوده و تولید ثروت، فرصت‌های شغلی پایداری برای دیگران ایجاد نماید به‌عنوان یکی از استراتژی‌های مؤثر در فرآیند توسعه در روند جهانی به شمار می‌رود. در این میان آموزش‌های مهارتی و فنی و حرفه‌ای به‌عنوان یکی از اجزای لاینفک بسته‌های اقتصادی همه دولت‌ها در مسیر توسعه به شمار می‌روند که می‌توانند از طریق آموزش نیروی انسانی ماهر و تکنسین از یکسو و تقویت و رشد قابلیت‌های انسانی از سوی دیگر، بستر ایجاد تحولی بزرگ در بخش‌های مختلف اقتصادی را فراهم نماید. اهمیت مهارت و فناوری در فرآیند توسعه در کشور و دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز ۲۰ ساله‌ی کشور به‌ویژه دستیابی ایران به قدرت اول اقتصادی در منطقه در افق ۱۴۰۴، سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور را به‌عنوان متولی اصلی آموزش‌های مهارتی غیررسمی در جایگاه ویژه‌ای قرارداده است. با توجه به ضرورت همسویی برنامه‌های آموزش مهارتی با نیازها و پتانسیل‌های منطقه‌ای همسو با آمایش سرزمین که می‌تواند ضمن تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص بازار کار، زمینه اشتغال بیشتر مهارت‌آموختگان را فراهم آورد و رشد اقتصادی اجتماعی را به همراه داشته باشد، ایجاد تحول در ساختار نظام آموزش مهارتی در

کشور امری ضروری بوده و نیازمند سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در این زمینه است تا از این طریق بتوان از آموزش‌های مهارتی در روند توسعه کشور و دستیابی به افق ۱۴۰۴ بهره لازم و کافی برد.

سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور به‌عنوان یگانه متولی آموزش‌های مهارتی غیررسمی در کشور در سال‌های اخیر جایگاه ارزشمندی در کشور و در میان مخاطبان، به دلیل اهتمام بی‌دریغ کارکنان و مربیان و همچنین تفکر راهبردی تصمیم‌سازان آن، کسب کرده است. تدوین سند ملی مهارت و فناوری از جمله نمودهای بارز تفکر راهبردی در این سازمان بوده است. به‌نحوی که عملکرد واحدهای ستادی و استانی بر اساس آن هدایت شده است. لذا اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال و بختیاری در راستای این هدف اقدام به تدوین برنامه استراتژیک کرده است تا با بهره‌برداری مناسب و پایدار از تمام امکانات انسانی، زیرساخت‌ها و قابلیت‌های بومی منطقه در جهت بهبود وضعیت مادی و معنوی استان و کشور گام‌های اساسی برداشته شود.

مقاله به این صورت سازمان‌دهی شده است که در بخش بعدی، به‌طور مختصر به معرفی سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای و نیز ادبیات موضوع پرداخته می‌شود. در بخش دوم، الگوی اجرایی و روش تحقیق آورده شده و در بخش سوم اهداف تحقیق آورده شده است. در بخش آخر یافته‌ها و نتایج پژوهش به‌صورت خلاصه ارائه شده است.

## ۲- سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای

سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور وابسته به وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در ابتدای تأسیس در سال ۱۳۵۹ از ادغام سه واحد آموزشی «اداره کل تعلیمات حرفه‌ای وزارت کار و امور اجتماعی»، «صندوق کارآموزی» و «کانون کارآموزی» با نام «سازمان آموزش فنی و نیروی انسانی» تشکیل گردید و در سال ۱۳۶۰ به «سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور» تغییر نام یافت. بر اساس بیش از ۱۰ قانون موضوعه و ماده ۱۵۱ قانون برنامه سوم و تنفیذ آن در برنامه چهارم، متولی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای کوتاه‌مدت بوده و مسئول کمیته تخصصی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای غیررسمی با عضویت ۱۶ وزارتخانه و سازمان و نهاد کارگری و کارفرمایی است فعالیت‌های آموزشی خود را در دو بخش دولتی و غیردولتی

اجرا می‌نماید. این سازمان علاوه بر ستاد مرکزی، دارای ۳۱ اداره کل در سطح کشور و یک مرکز تربیت مربی می‌باشد و به‌منظور دستیابی به تازه‌های علوم و فن‌آوری روز و همگامی با استانداردهای بین‌المللی، همواره سعی بر گسترش روابط بین‌المللی از جمله با سازمان بین‌المللی کار (ILO) و سازمان بین‌المللی آموزش حرفه‌ای و کشورهای مختلف دنیا نموده است (مدیریت برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۶: ۷-۶). در حال حاضر این سازمان علاوه بر ستاد مرکزی، دارای ۳۱ اداره کل، بیش از ۶۰۰ مرکز آموزش فنی و حرفه‌ای دولتی و بیش از ۱۷ هزار آموزشگاه فنی و حرفه‌ای آزاد در سطح کشور و همچنین مرکز آموزش تربیت مربی و پژوهش‌های فنی و حرفه‌ای است. مأموریت اصلی سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور آموزش، پژوهش، تولید استانداردهای آموزشی و ارزشیابی مهارت نیروی کار کشور است که فرآیند آموزش در قالب دوره‌های ۱ تا ۱۸ ماهه به‌صورت کوتاه‌مدت و پودمان‌های تکمیلی بین سطوح تحصیلی از طریق آموزش در مراکز ثابت بخش دولتی، تیم‌های سیار شهری و روستایی، مراکز جوار صنایع و صنوف، مراکز جوار دانشگاه، مراکز جوار زندان، مراکز جوار پادگان‌ها، آموزش در مرکز تربیت مربی و پژوهش‌های فنی و حرفه‌ای و همچنین آموزش در بخش غیردولتی توسط آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای آزاد انجام می‌شود و بدین‌وسیله نسبت به تأمین و تربیت نیروی کار ماهر و نیمه ماهر موردنیاز بخش‌های مختلف صنعت، کشاورزی و خدمات و ارتقای فرهنگ مهارت‌های فنی جامعه اقدام می‌نماید.

اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال و بختیاری نیز در سال ۱۳۵۳ با عنوان صندوق کارآموزی رسماً فعالیت خود را آغاز کرد و تحت نظر وزارت کار و امور اجتماعی به ارائه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در رشته‌های اتومکانیک، برق ساختمان و بنائی ساختمان به‌صورت سیار نموده و در سال ۱۳۵۷ این صندوق به سالن‌های اداره کشاورزی شهرستان شهرکرد منتقل شد و ۲ رشته نقشه‌کشی ساختمان و جوشکاری نیز به رشته‌های قبل اضافه گردید. در ادامه با ادغام این صندوق و مرکز تعلیمات حرفه‌ای، اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان تشکیل گردید و در حال حاضر این اداره کل دارای ۱۶ مرکز ثابت آموزش فنی و حرفه‌ای می‌باشد. از آن جایی که توسعه مراکز آموزشی دسترسی کارآموزان را به آموزش‌های فنی و حرفه‌ای آسان‌تر کرده است، اما احساس نگرانی از افت کیفیت آموزش‌ها، رویکرد این اداره کل را هم‌اکنون به سمت ارتقای کیفی آموزش‌ها و آموزش‌های منجر به اشتغال موردنیاز بازار کار معطوف داشته است.

### ۳- برنامه‌ریزی استراتژیک و پارادایم‌های شکل‌گیری آن

برنامه‌ریزی استراتژیک مجموعه‌ای از مفاهیم است که برای کمک به مدیران در تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. برنامه‌ریزی راهبردی یک فرآیند است. برای آن که سازمان بدانند به کجا خواهد رفت باید بدانند اکنون دقیقاً کجا قرار دارد، سپس آنچه می‌خواهد باشد را به درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص نماید. مستندات حاصل از این فرآیند را «برنامه راهبردی سازمان» می‌نامند (دیوید، فرد آر. ۱۳۹۳). برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان تلاشی منظم و سازمان یافته در جهت اتخاذ تصمیم‌ها و مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف کرد که به موجب آن‌ها مواردی شامل اینکه یک سازمان (یا هر موجودیت دیگر) چیست، چه می‌کند و چرا اموری را انجام می‌دهد، مشخص خواهد شد. برنامه‌ریزی استراتژیک، در بهترین شکل خود، نیازمند جمع‌آوری اطلاعات بسیار وسیع، جست‌وجوی گزینه‌های مختلف و تأکید بر مدل‌های آینده تصمیماتی که امروز اتخاذ می‌شوند، خواهد بود. برنامه‌ریزی استراتژیک، ارتباطات و مشارکت را سهولت بخشیده، علائق و ارزش‌های ناهمگرا را با یکدیگر همسو و منطبق می‌کند و تصمیم‌گیری منظم و اجرای موفقیت‌آمیز را ترویج و تشویق خواهد کرد. در قرن حاضر، اکثر اقداماتی که در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک صورت می‌گیرد، بر سازمان‌های انتفاعی تأکید دارد، برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش دولتی، در بدو امر در مقاصد نظامی و اقدامات مربوط به هنر کشورداری به کار رفته است (Quinn, 1980 Bracker, 1980). پارادایم‌های شکل‌گیری استراتژی و مدیریت استراتژیک به ۳ دسته تقسیم‌بندی می‌شوند که در ادامه به توضیح هر یک پرداخته شده است.

۳-۱- دیدگاه برنامه‌ریزی تحلیلی و عقلانی: در این مورد، برنامه‌ریزی توسط تحلیلگر متفکری که تصویر ذهنی او به برنامه‌ریزی سنتی نزدیک‌تر است، صورت می‌گیرد. این شخص خود را متعهد می‌داند که نظم و انضباط را به سازمان آورد؛ و استراتژی‌های موردنظر را به برنامه اجرایی تبدیل نموده و برای بیان و انتقال و تفهیم روشن و درست آن‌ها، ترتیبات لازم را انجام می‌دهد. همچنین بایستی مطالعات تحلیلی لازم را برای حصول اطمینان نسبت به درج اطلاعات رسمی و مستند در برنامه‌ها، انجام دهد و استراتژی‌های اجرایی را نیز

به‌دقت مورد رسیدگی قرار دهد. در مدیریت استراتژیک از این شخص به‌عنوان «برنامه‌ریز تحلیلی - منطقی» نام برده می‌شود.

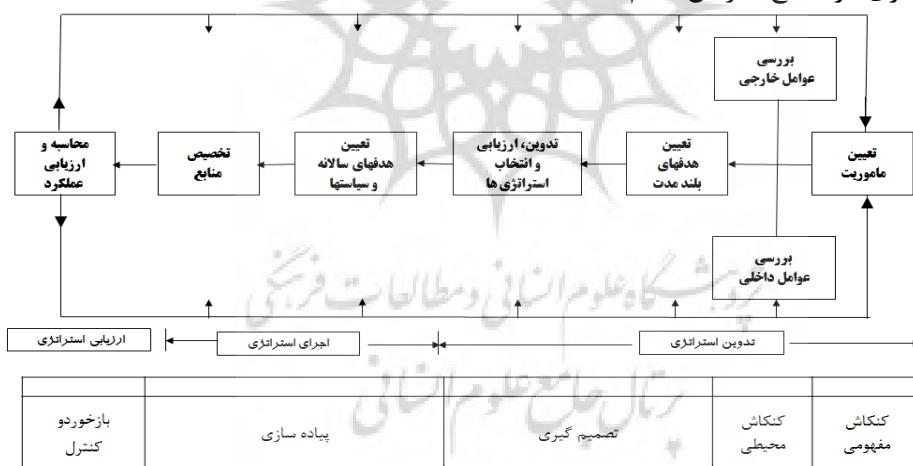
۳-۲- دیدگاه شکل‌گیری استراتژی خلاقانه و هنری: این نوع از برنامه‌ریزی کمتر متداول است، ولی با وجود این، در بسیاری از سازمان‌ها برنامه‌ریزانی با این خصوصیت حضور دارند. این برنامه‌ریزان افرادی متفکر، مبتکر و خلاق هستند که سعی می‌کنند راه و جریان استراتژی سازی را در سازمان باز کنند. این برنامه‌ریزان به‌عنوان تحلیلگران کیفی و نرم، آمادگی انجام مطالعات موردی و سریع را دارا هستند و بیشتر تمایل دارند که استراتژی‌ها را در جاهای دور از ذهن بیابند و دیگران را به تفکر و اندیشه استراتژیک تشویق نمایند و قابل توجه آنکه نسبت به روش تفکر الهام آمیز و اشرافی که مرتبط با نیمکره راست مغز است، تمایل بیشتری دارند. این افراد با عنوان «برنامه‌ریزان خلاق و نوآور» خوانده می‌شوند.

۳-۳- دیدگاه تلفیقی رویکردهای تحلیلی و خلاقیت: بسیاری از سازمان‌ها به هر دو نوع برنامه‌ریزی نیازمندند. این وظیفه مدیریت عالی سازمان است که کوشش کند تا نسبت متعادلی از هر دو نوع برنامه‌ریزی را داشته باشد. بدیهی است سازمان‌ها، نیازمند افرادی هستند که به آشفته‌گی دنیای مدیریت، نظم و ترتیب مطلوب را باز آورند و درعین‌حال نیازمند اشخاصی هم هستند که روش‌های متداول مدیران را مورد سؤال قرار دهند. بدین ترتیب می‌توان امیدوار بود از فواید هر دو نگرش بهره جست (دیوید، فرد آر. ۱۳۹۳).

#### ۴- الگوی دیوید در برنامه‌ریزی استراتژیک

دیوید که معروف‌ترین مدل در بین مدل‌های گوناگون مدیریت استراتژیک اعم از تجویزگرایان، توصیف‌گرایان و ترکیبی‌هاست، به‌صورت کاملاً مناسب، از تلفیق پارادایم‌های نظری و عملیاتی شکل گرفته است. مطابق شکل شماره ۱، این مدل توانسته است ساختار سلسله‌مراتبی مناسب و کاملی را بین شرایط درون و برون سازمان‌ها، اهداف، چشم‌اندازها و استراتژی‌ها به وجود آورد. از آنجایی که سازمان آموزشی مهارت‌های فنی و حرفه‌ای یک سیستم آموزشی در خدمت جامعه است، عمده‌ترین ویژگی برنامه‌ریزی موفق، تدوین برنامه نتیجه‌گرا و استمرار آن است. نتایج -محصول سیستم آموزش مهارت‌های فنی و حرفه‌ای- زمینه منطقی برای انتخاب ابزار، چگونگی عرضه فرصت‌های یادگیری را مشخص می‌کند. در

برنامه استراتژیک سازمان آموزشی مهارت‌های فنی و حرفه‌ای علاوه بر تأکید بر توجهات و اهداف در سطح خرد (موفقیت کارآموزان در دوره‌ها و مهارت‌های به دست آمده) و اهداف در سطح کلان (فارغ‌التحصیلان و گواهی‌نامه‌های آموزش‌های فنی و حرفه‌ای) بر نتایج اجتماعی (پیامدها) در سطح فراکلان در جهت خیر جامعه در زمان حال و آینده نیز تأکید دارد. آموزش‌های مهارتی فنی و حرفه‌ای در حقیقت سرمایه‌گذاری یک نسل در نسل دیگر است. این نهاد پرهزینه است و باید این هزینه‌ها را به حساب سرمایه‌گذاری منظور داشت، اما سالانه بودجه آن رقم عمده‌ای را تشکیل می‌دهد به امید اینکه شهروندانی مولد و موردنیاز جامعه تحویل دهد. لذا صاحب‌نظران پیوسته درصدد ارائه راه‌حل‌هایی برای بهبود برنامه‌های آموزشی و عرضه مطلوب‌تر آن‌ها می‌باشند. می‌توان با برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک بجای «برنامه‌ریزی واکنشی» به «برنامه‌ریزی کنشی» پرداخت. از آنجا که برنامه‌ریزی استراتژیک باید از دقت کافی برخوردار باشد، پژوهشگران با بررسی‌های متوالی و دقیق الگوهای مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک، مدل برنامه‌ریزی دیوید را به‌عنوان مدل و الگوی پایه جهت تدوین برنامه جامع استراتژیک در اداره کل فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال و بختیاری انتخاب نمودند که در ابتدا به تحلیل عوامل خارجی و داخلی می‌پردازد و پس‌از آن با استفاده از کارت امتیازی متوازن نسبت به تدوین نقشه جامع استراتژی در سطح سازمان اقدام شده است.



شکل ۱- مدل ترکیبی مدیریت استراتژیک دیوید

## ۵- اهداف پژوهش

### ۵-۱- هدف کلی

تدوین برنامه استراتژیک به منظور توسعه آموزش‌های مهارتی در اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال و بختیاری

### ۵-۲- اهداف فرعی

- شناسایی نقاط قوت مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال و بختیاری
- شناسایی نقاط ضعف مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال و بختیاری
- شناسایی فرصت‌های ارتقاء و بهبود مؤثر در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال و بختیاری
- شناسایی تهدیدات مؤثر در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای چهارمحال و بختیاری
- تعیین استراتژی‌های (SO) جهت توسعه و بهبود آموزش‌های فنی و حرفه‌ای
- تعیین استراتژی‌های (ST) جهت توسعه و بهبود آموزش‌های فنی و حرفه‌ای
- تعیین استراتژی‌های (WO) جهت توسعه و بهبود آموزش‌های فنی و حرفه‌ای
- تعیین استراتژی‌های (WT) جهت توسعه و بهبود آموزش‌های فنی و حرفه‌ای
- تدوین نقشه استراتژی برای ارتقای آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در سطح استان

## ۶- روش‌شناسی و الگوی اجرای پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا دارای سه فاز عملیاتی می‌باشد:  
فاز اول: دارای دو سطح می‌باشد. سطح اول: با به‌کارگیری روش توصیفی-پیمایشی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، اطلاعات جمع‌آوری شده است.  
سطح دوم: هم‌زمان با سطح اول با روش توصیفی-تحلیلی و به‌کارگیری نظرات خبرگان نسبت به تدوین بیانیه چشم‌انداز و مأموریت و نیز به تحلیل اسناد شده است. فاز دوم: مبتنی بر روش تحلیل اسناد بالادستی و مصاحبه با کارشناسان و صاحبان حرف به شناسایی فهرستی از تهدیدات و فرصت‌ها اقدام شده است. فاز سوم: تدوین ماتریس برنامه‌ریزی نقاط



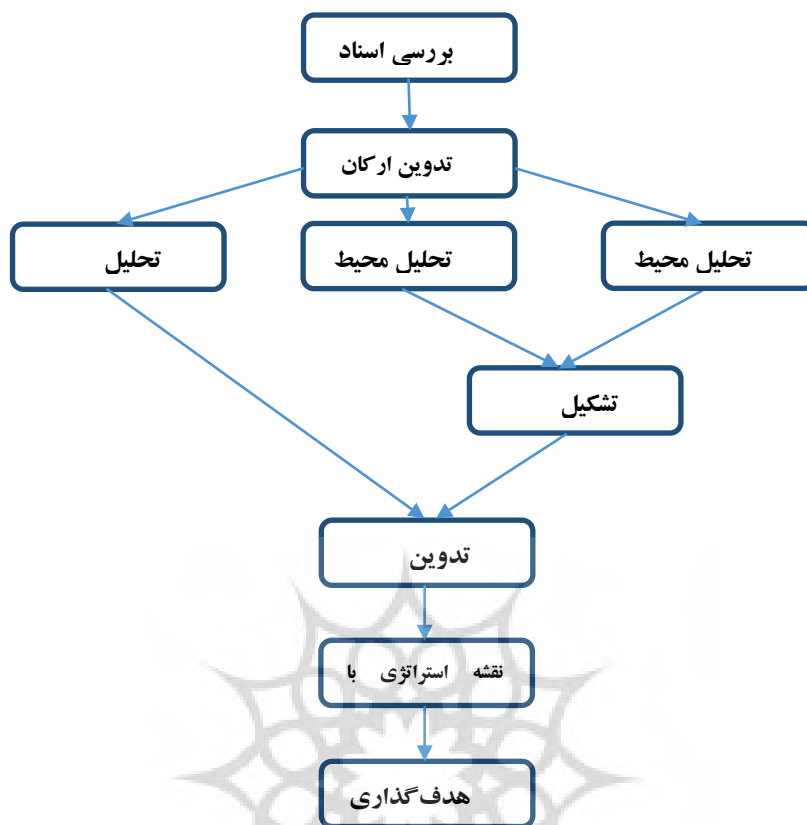
(SWOT)، سپس تدوین استراتژی‌ها ترکیبی و سپس تدوین نقشه استراتژی و برنامه عملیاتی در حوزه‌های عمومی سازمان، کشاورزی، صنعت و خدمات اقدام شده است.

جامعه آماری این طرح شامل: الف) اطلاعات مربوط به کلیه رشته‌ها و مهارت‌های آموزشی اداره کل و مراکز آموزشی شهرستان‌های استان. ب) کلیه صاحبان حرف، کارشناسان، مربیان، معاونین و روسای مراکز. ج) کلیه منابع، کتب و اسناد بالادستی مرتبط با آموزش‌های مهارتی فنی و حرفه‌ای از بین جامعه آماری اسناد، مدارک، اطلاعات و سند چشم‌انداز آموزش‌های فنی و حرفه‌ای انتخاب گردید و از جامعه آماری و مراکز استان‌ها تعداد ۱۰ نفر که دارای پست‌های مدیریتی، ریاست و سرپرستی بودند و اشراف نسبتاً کامل به فرآیندها و فعالیت‌های سازمان داشتند به‌صورت هدفمند انتخاب شده‌اند.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های زیر استفاده شده است:

- ۱- ماتریس امتیازدهی به عوامل خام فرصت‌ها و تهدیدها
- ۲- ماتریس امتیازدهی به عوامل خام منابع و قابلیت‌ها
- ۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
- ۴- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
- ۵- تهیه ماتریس SWOT

در این پژوهش با توجه به شرایط موجود و همچنین ساختار مناسب مدل دیوید در شناسایی و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، مطابق شکل شماره ۲، این مدل جهت تدوین برنامه استراتژیک مورد استفاده قرار گرفته است.



شکل ۲- مدل تدوین برنامه راهبردی اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال و بختیاری

## ۷- یافته‌های پژوهش

### ۷-۱- ارکان جهت‌ساز سازمان

با در نظر گرفتن کلیه ورودی‌های لازم برای تدوین برنامه استراتژیک، پس از بررسی اسناد بالادستی سازمان نسبت به تدوین بیانیه راهبردی سازمان (ارکان جهت‌ساز) که شامل سه مؤلفه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های سازمانی می‌باشد اقدام شده است. این سه مؤلفه اساسی به منزله اتصال‌دهنده عناصر سازمانی بوده و بیانگر ماهیت، چگونگی و راستای جهت‌گیری‌های سازمان در آینده می‌باشد.

### ۷-۱-۱- چشم‌انداز سازمان تا افق ۱۴۰۴

مرجع برتر مهارت‌آموزی متناسب با نیاز منطقه و سرآمد در نوآوری، کیفیت و پوشش مهارتی گسترده برای گروه‌های هدف در سطح استان و قرار گرفتن در جایگاه پنج برند آموزش مهارتی کشور در ابعاد مذکور تا افق ۱۴۰۴.

### ۷-۱-۲- مأموریت

اداره کل فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال و بختیاری به‌عنوان تنها مرجع متولی آموزش‌های مهارتی غیررسمی برای گروه‌های هدف فاقد مهارت و متقاضیان ارتقای مهارت در حوزه صنعت، خدمات و کشاورزی در استان بوده و با تکیه بر زیرساخت‌ها و نیروی انسانی متخصص خود در تعامل سازنده با بخش خصوصی و سایر نهادها، برای تربیت نیروی انسانی ماهر و شایسته موردنیاز منطقه و کشور و نیز گسترش فرهنگ مهارت‌آموزی پایدار اقدام می‌نماید.

### ۷-۱-۳- ارزش‌ها

- شفافیت، صداقت، درستکاری و پایبندی به اصول اخلاق حرفه‌ای و وجدان کاری
- قانون‌مداری
- حفظ کرامت انسانی و تکریم ارباب رجوع
- کار تیمی و تلاش هوشمندانه
- توجه به نوآوری و چابکی در پاسخگویی به نیازهای مخاطبان

### ۷-۲- تحلیل عوامل داخلی

محیط داخلی مجموعه قابلیت‌ها، عوامل و فرایندهایی است که در یک سازمان تعریف شده‌اند تا آن سازمان را به سمت اهداف از پیش تعیین‌شده هدایت نماید. بررسی محیط داخلی اهمیت بسیار زیادی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک دارد، زیرا میزان توان رقابتی سازمان، متکی بر توانمندی‌های درونی سازمان می‌باشد. در این مرحله پس از تعیین عوامل

داخلی سازمان، عوامل و قابلیت‌های کلیدی و مؤثر از سایر عوامل جدا گردید. در این مرحله با شناختی که از فرآیندهای داخلی اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال و بختیاری به دست آمد، نقاط ضعف و قوت کلیدی بر اساس دو پارامتر قدرت نسبی و اهمیت استراتژیک تعیین شد. منظور از قدرت نسبی، میزان توانمندی فعلی سازمان در هر یک از عوامل می‌باشد که از ۱ تا ۱۰ نمره دهی شده است و منظور از اهمیت استراتژیک، میزان تأثیر هر یک از عوامل داخلی در پیشبرد و تحقق اهداف حال و آینده سازمان می‌باشد که از ۱ تا ۱۰ امتیازدهی گردید. امتیازدهی برای تعیین نقاط قوت و ضعف کلیدی بر مبنای نظرات خبرگان سازمان انجام شده است. بر این اساس لیست قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی به دست آمده مطابق جدول شماره ۱ و ۲ می‌باشد.

جدول ۱- لیست قوت‌های کلیدی

ردیف	قوت‌های کلیدی سازمان
۱	آشنایی نیروی انسانی به فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی
۲	اعطای گواهینامه معتبر در سطح بین‌المللی به کارآموزان
۳	وجود استانداردها و محتوای دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت
۴	وضعیت نسبتاً مطلوب فضاها و تجهیزات آموزشی سازمان
۵	انجام نیازسنجی مهارتی زنان مناطق مختلف استان
۶	پراکندگی مناسب مراکز آموزشی سازمان در نقاط مختلف استان
۷	امکان تدوین استانداردهای آموزشی موردنیاز بنگاه‌های اقتصادی و صنوف مختلف
۸	آشنایی مربیان با سطح استاندارد آموزش‌های مهارتی در رده بین‌المللی
۹	برنامه‌ریزی برای بازدید دانش آموزان از کارگاه‌ها و مراکز آموزشی استان و معرفی حرفه‌ها به آنان
۱۰	تناسب امکانات و تجهیزات آموزشی در حوزه صنعت و تناسب با تعداد کارآموزان در کارگاه‌ها
۱۱	تناسب کیفیت منابع، ابزار و تجهیزات آموزشی متناسب با طول مدت دوره آموزشی و تعداد کارآموزان
۱۲	وجود بسترهای مناسب برای صدور خدمات آموزشی به سایر کشورها به خصوص در زمینه رشته جوشکاری

۱۷۰ برنامه ریزی استراتژیک برای توسعه مهارتی در اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای

جدول ۲ - لیست ضعف‌های کلیدی سازمان

ردیف	ضعف‌های کلیدی سازمان
۱	ضعف در نظام طبقه‌بندی مشاغل مربیان و کارکنان نسبت به دیگر دستگاه‌های مشابه آموزشی و پایین بودن انگیزه و بهره‌وری مربیان و کارکنان
۲	بالا رفتن سن مربیان سازمان و عدم تمایل به به‌روزرسانی دانش تخصصی و تجربیات
۳	کامل نبودن زیرساخت‌های مناسب آموزشی و کارگاهی و عدم وجود بانک اطلاعاتی تجهیزاتی جهت ساماندهی
۴	اطلاع‌رسانی، بازاریابی و تبلیغات نامناسب مراکز در شهرستان‌ها و مناطق اطراف
۵	عدم مشاوره و هدایت شغلی و آموزشی مطلوب در مراکز
۶	ضرب نفوذ پایین فناوری‌های نوین در آموزش‌ها
۷	ضعف در ایجاد اشتیاق و انگیزه کارآموزان نسبت به یادگیری توسط مدرس
۸	اثربخشی و کارایی درونی نامطلوب نظام آموزشی و به تبع آن عدم مدیریت صحیح منابع
۹	نبود نظام کنترل کیفیت جامع آموزش‌ها در سازمان (عدم توجه به تضمین کیفیت آموزش‌ها)
۱۰	عدم تناسب استانداردهای آموزشی، با نیازهای افراد، منطقه و تغییرات فناوری و محیطی (به روز نبودن محتوا)
۱۱	عدم پوشش مناسب جمعیت بازمانده از تحصیلات عالی
۱۲	نبود چشم‌انداز بلندمدت و سیاست‌گذاری به‌منظور تثبیت برنامه‌های تدوین شده در چارچوب مقررات بالادستی و جلوگیری از اعمال سلیق شخصی
۱۳	عدم توجه به تحقیق و توسعه و پژوهش در جهت کاربردی شدن و افزایش اثربخشی دوره‌ها
۱۴	نامناسب بودن نظام آماری سازمان به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز در حوزه‌های مختلف مانند نیازسنجی، اشتغال، مطابقت شغل و مهارت‌ها و رهگیری اشتغال مهارت آموزان
۱۵	نبود نظام جامع نظارتی استاندارد بر فعالیت مراکز آموزشگاه‌های آزاد در سطح استان
۱۶	عدم تناسب زمان استانداردهای آموزشی با محتوا
۱۷	عدم تمایل مربیان به آموزش در مناطق دور افتاده و حاشیه شهرها
۱۸	عدم بهره‌مندی مطلوب از کمک‌های خیرین استان
۱۹	اثربخشی پایین فعالیت‌های روابط عمومی سازمان
۲۰	ناتوانی در جذب مطلوب کارآموز جهت استفاده بهینه از ظرفیت‌ها
۲۱	عدم توجه و برنامه‌ریزی برای آموزش‌های مهارتی پروژه محور
۲۲	عدم توجه و معرفی نخبه مهارتی مانند نخبگان علمی در سطح استان

### ۷-۳- عوامل خارجی

تحلیل محیطی یا عوامل خارجی برای اداره کل فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال و بختیاری شامل دو بخش اصلی است. یکی تحلیل عوامل عمومی یا مشترک برای کل سازمان و دیگری تحلیل عوامل اختصاصی در ۳ حوزه صنعت، کشاورزی و خدمات که حاصل شناسایی و تحلیل این عوامل، فرصت‌ها و تهدیدها و موضوعات استراتژیک ناشی از آن‌ها خواهد بود. پس از شناسایی عوامل محیطی نسبت به امتیازدهی آن‌ها توسط خبرگان سازمان اقدام گردید که هدف از امتیازدهی شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات کلیدی می‌باشد. طیف امتیازدهی و مفهوم آن مطابق جدول شماره ۳ می‌باشد.

جدول ۳- نحوه امتیازدهی عوامل خارجی

امتیاز	مفهوم
۰	اثر آن عامل در تحقق اهداف حال و آینده سازمان خنثی می‌باشد.
۰.۵	اثر آن عامل در تحقق اهداف حال و آینده سازمان نسبتاً مساعد است
۱	اثر آن عامل در تحقق اهداف حال و آینده سازمان مساعد است
۱.۵	اثر آن عامل در تحقق اهداف حال و آینده سازمان زیاد مساعد است.
۲	اثر آن عامل در تحقق اهداف حال و آینده سازمان خیلی زیاد مساعد است.
-۰.۵	اثر آن عامل در تحقق اهداف حال و آینده سازمان نسبتاً نامساعد است
-۱	اثر آن عامل در تحقق اهداف حال و آینده سازمان نامساعد است
-۱.۵	اثر آن عامل در تحقق اهداف حال و آینده سازمان زیاد نامساعد است.
-۲	اثر آن عامل در تحقق اهداف حال و آینده سازمان خیلی زیاد نامساعد است.

پس از امتیازدهی عوامل خارجی توسط خبرگان، با توجه به نتایج به دست آمده در این مرحله ترکیبی از عوامل خارجی با امتیاز ۲+ و ۱.۵+ به عنوان فرصت‌های کلیدی و ترکیبی از عوامل با امتیاز ۲- و ۱.۵- به عنوان تهدیدهای کلیدی انتخاب شدند که لیست عوامل خارجی کلیدی در حوزه‌های عمومی، صنعت، کشاورزی و خدمات مطابق جداول ۴ تا ۷ می‌باشد.

جدول ۴- لیست تهدیدات و فرصت‌های کلیدی عمومی

ردیف	تهدیدات کلیدی عمومی
۱	عدم جهت‌گیری آموزش‌های استان به سمت ظرفیت‌ها و قابلیت‌های اشتغال‌زا
۲	توزیع نامتقارن تعداد کارآموزان و مربیان در شهرستان‌های استان
۳	صرفاً کمیت دوره‌ها ملاک تخصیص اعتبارات است
۴	عدم تناسب اعتبارات و امکانات با نیازهای جامعه
۵	عدم وجود فرصت رشد و توسعه برای مربیان به دلیل بالا بودن ساعات کاری در هفته
۶	ناهماهنگی سایر دستگاه‌های پشتیبان در فرآیند شکل‌گیری اشتغال مولد برای آموزش دیدگان مهارتی
۷	جذابیت بیشتر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و مدرک‌گرایی و کم‌توجهی به مهارت‌آموزی
۸	تغییرات سریع سیاست‌های اجرایی سازمان
۹	عدم همگرایی بین دستگاه‌های متولی اشتغال در کشور و تعدد متولیان مهارت‌آموزی و عدم تمرکز در سیاست‌گذاری‌ها
۱۰	عدم وجود عوامل زمینه‌ای مناسب برای جذب منابع انسانی متخصص موردنیاز این سازمان
۱۱	کاهش رونق اقتصادی در استان و گسترش مشاغل کاذب و غیر مولد که نیاز به مهارت ندارد
ردیف	فرصت‌های کلیدی عمومی
۱	وجود ظرفیت بخش خصوصی و گسترش آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای خصوصی در سطح استان
۲	امکان انعقاد تفاهم‌نامه با دستگاه‌ها، نهادها، دانشگاه‌ها، صنایع و صنوف و مؤسسات آموزشی و دیگر شرکای مهارتی در سطح استان
۳	نیروی انسانی فعال، جوان و تحصیل کرده بومی در سطح استان و رشد فرهنگ اجتماعی
۴	فعال‌سازی شوراهای مهارت در سطح استان
۵	برگزاری مسابقات ملی مهارت در سطح کشور
۶	حمایت و تأکید مقام معظم رهبری و مسئولان عالی کشوری از تحول بنیادین در آموزش‌های مهارتی
۷	گسترش ضریب نفوذ فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات و ابزارهای آموزش مجازی
۸	وجود نرخ بالای بیکاری و نیاز بازار کار به مهارت و تخصص و افزایش مطالبات از آموزش‌های فنی و حرفه‌ای
۹	وجود جمعیت مناسب روستایی و عشایری با نیازهای مهارتی
۱۰	نرخ بالای ورود زنان به بازار کار و افزایش سطح تحصیلات آن‌ها
۱۱	اعتبار بین‌المللی مدارک فنی و حرفه‌ای و برخورداری از تاییدیه‌های معتبر جهانی
۱۲	تصویب قانون نظام جامع آموزش و تربیت فنی، حرفه‌ای و مهارتی در سال ۹۶

۱۳	فضا و زمین مناسب در مناطق مختلف استان برای توسعه فضاهای آموزشی
۱۴	امکان جذب سرباز مربی برای سازمان
۱۵	توان دفاتر کاربایی برای مشاوره هدایت شغلی و مهارتی و همکاری با سازمان

#### جدول ۵- لیست فرصت‌ها و تهدیدات حوزه صنعت

ردیف	فرصت‌های کلیدی حوزه صنعت
۱	وجود شهرک‌های صنعتی و صنایع مختلف در استان
۲	وجود رشته‌های فنی مهندسی در دانشگاه‌های دولتی، آزاد، پیام نور و جامع علمی و کاربردی و مراکز جوار دانشگاهی
۳	سهم اندک نیروی متخصص در ترکیب نیروی انسانی واحدهای صنعتی و پایین بودن بهره‌وری در بخش صنایع
۴	تحولات سریع صنایع و فناوری‌های مدرن در مشاغل صنعتی و نیاز به مهارت‌های صنعتی جدید
۵	امکان ایجاد مراکز آموزشی و برگزاری دوره در جوار کارخانجات صنعتی زیر نظر سازمان
ردیف	تهدیدات کلیدی حوزه صنعت
۱	تأمین نیروی کار شهرک‌های صنعتی از خارج از شهرستان
۲	در اولویت قرار نداشتن آموزش شاغلین برای مدیران صنایع و عدم آشنایی آن‌ها با آموزش‌های فنی و حرفه‌ای
۳	کاهش سرانه آموزش واحدهای صنعتی به دلیل شرایط بد اقتصادی

#### جدول ۶- لیست فرصت‌ها و تهدیدات کلیدی حوزه کشاورزی

ردیف	فرصت‌های کلیدی حوزه کشاورزی
۱	وجود تقاضا و بستر مناسب برای آموزش مهارت‌ها در حوزه پرورش گیاهان دارویی و طب سنتی
۲	وجود شرایط مساعد اقلیمی جهت پرورش دام و طیور، زراعت، باغبانی و زنبورداری و واحدهای فعال در منطقه
۳	وجود طرح آبیاری تحت فشار در برخی از اراضی کشاورزی استان
۴	تأکید زیاد نظام صنفی کارهای کشاورزی در استان برای آموزش و ارائه گواهی به کشاورزان و دامداران
۵	وجود پتانسیل‌های بالا جهت راه‌اندازی صنایع تبدیلی، بسته‌بندی و فرآوری محصولات کشاورزی، باغی و دامی



۷۴/ برنامه ریزی استراتژیک برای توسعه مهارتی در اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای

۶	اولویت جهاد کشاورزی شهرستان جهت تولید محصولات انبوه کشاورزی و راه‌اندازی گلخانه
۷	وجود منابع آبی مناسب جهت پرورش آبزیان
<b>ردیف</b>	<b>تهدیدات کلیدی حوزه کشاورزی</b>
۱	استقبال کم شاغلین از کلاس‌های موجود در مراکز آموزشی باغداری و کشاورزی فنی و حرفه‌ای
۲	ارتباط و تعامل ضعیف میان بازار کار و آموزش‌های مهارتی در حوزه کشاورزی

جدول ۷- لیست فرصت‌ها و تهدیدات کلیدی حوزه خدمات

<b>ردیف</b>	<b>فرصت‌های کلیدی حوزه خدمات</b>
۱	وجود آداب، رسوم و ظرفیت‌های فرهنگی، تاریخی و طبیعی در سطح استان و پتانسیل بالای گردشگری و بوم‌گردی
۲	وجود مناطق نمونه گردشگری در استان و توان رقابت بخش گردشگری در جذب منافع و سرمایه‌های اقتصادی استان
۳	وجود پتانسیل و ظرفیت بالا برای ایجاد مشاغل خانگی در بخش صنایع دستی، پوشاک و سوغات محلی
۴	حمایت دولت از مشاغل خانگی مانند اعطای وام و تسهیلات
<b>ردیف</b>	<b>تهدیدات کلیدی حوزه خدمات</b>
۱	هم‌جوار نبودن مراکز تولید صنایع دستی برخی شهرستان‌ها در کنار مراکز گردشگری
۲	تبلیغات و اطلاع‌رسانی ضعیف در معرفی و جذب گردشگر در شهرستان‌ها
۳	بازاریابی نامناسب صنایع دستی استان و عدم دسترسی مناسب به بازارهای مطلوب جهت عرضه محصولات بومی منطقه
۴	ناکافی بودن تسهیلات، تجهیزات، امکانات و زیرساخت‌های رفاهی خدماتی در سطح استان برای گردشگران

#### ۸-۴- تشکیل ماتریس SWOT و تدوین استراتژی‌های ترکیبی

SWOT یکی از تکنیک‌های مفهومی قابل استفاده برای تمامی سازمان‌هاست که با بررسی عوامل داخلی و محیطی کلیدی سازمان، استراتژی‌هایی را برای بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌ها، تقویت نقاط قوت، کاهش نقاط ضعف و کاهش اثرات تهدیدات محیطی پیشنهاد می‌دهد. استراتژی‌های ترکیبی مطابق با جدول شماره ۸ به دست می‌آید.

جدول ۸ - ماتریس SWOT

ورودی‌های محیط خارجی			
فهرست تهدیدهای کلیدی (T)	فهرست فرصت‌های کلیدی (O)		
استراتژی <b>ST</b> : استراتژی‌هایی برای استفاده از قوت‌ها برای حداقل کردن اثر تهدیدات	استراتژی‌های <b>SO</b> : استراتژی‌هایی برای استفاده از قوت‌ها جهت حداکثر بهره‌برداری از فرصت‌ها	فهرست نقاط قوت کلیدی (S)	ورودی‌های فضای داخلی
استراتژی‌های <b>WT</b> : استراتژی‌هایی در راستای کاهش زیان‌های ناشی از نقاط ضعف و تهدیدها	استراتژی‌های <b>WO</b> : استراتژی کاهش ضعف‌ها در راستای بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌ها	فهرست نقاط ضعف کلیدی (W)	

مطابق جدول شماره ۸ و با توجه به نقاط قوت و ضعف کلیدی و فرصت‌ها و تهدیدهای کلیدی به دست آمده، استراتژی‌های ترکیبی مطابق جدول شماره ۹ تعیین گردید.

جدول ۹- استراتژی‌های ترکیبی

ردیف	استراتژی‌های SO
۱	توسعه و ارتقای سطح کیفیت و تنوع مؤسسات آموزشی خصوصی
۲	ایجاد، توسعه و گسترش رشته‌های مشترک مهارتی موردنیاز صنایع و مؤسسات آموزش عالی استان
۳	ایجاد و توسعه مهارت‌های کارآفرینی و خوداشتغالی زودبازده
۴	ایجاد و توسعه نظام خدمات آموزشی مهارتی به کشورهای منطقه
۵	افزایش ضریب پوشش آموزش‌های مهارتی به گروه‌های هدف
۶	توسعه و بهبود کمیت و کیفیت آموزش‌های مهارتی
۷	ایجاد و توسعه آموزش‌های مهارتی و کارآفرینی مرتبط با زنجیره ارزش محصولات کشاورزی بومی استان و خدمات گردشگری
۸	ایجاد و توسعه آموزش‌های مهارتی مجازی
ردیف	استراتژی‌های ST
۱	بهینه‌سازی تجهیزات، امکانات و زیرساخت‌ها
۲	بهینه‌سازی بهره‌وری تجهیزات، امکانات و زیرساخت‌ها
۳	توسعه و بهبود کمیت و کیفیت آموزش‌های مهارتی
۴	ایجاد و توسعه مهارت‌ها کارآفرینی و خوداشتغالی زودبازده

۵	توسعه خدمات آموزشی مهارتی به کشورهای منطقه
<b>ردیف</b>	<b>استراتژی‌های WO</b>
۱	تقویت سطح اشتیاق و رضایت مربیان و کارکنان
۲	بهینه‌سازی ساختار سازمانی و فرآیندهای ارائه خدمات آموزشی
۳	جذب نیروی انسانی آموزش دهنده به صورت خرید خدمت
۴	تقویت سطح مشارکت و کار تیمی در سازمان
۵	ایجاد و توسعه مدیریت دانش در سازمان
۶	ایجاد و توسعه مشاوره‌های هدایت آموزش‌های مهارتی و شغلی
۷	ایجاد و توسعه آموزش‌های مهارتی مجازی
۸	ایجاد و توسعه آموزش‌های فراگیر و تقاضامحور (بهینه‌سازی آموزش‌ها با نیاز مناطق)
۹	استانداردسازی کیفیت دوره‌های آموزشی
۱۰	ارتقای سطح کیفی آموزش‌های کوتاه‌مدت و ماژولار
۱۱	ایجاد و توسعه مرکز صلاحیت‌سنجی مهارتی تقاضامحور در استان
۱۲	ایجاد و توسعه آموزش‌های مهارتی پژوهش محور
۱۳	توسعه و تقویت فرهنگ مهارت‌آموزی در بین جوانان
۱۴	ایجاد و توسعه نظام یکپارچه اطلاعات آموزش‌های مهارتی (متقاضیان، فارغ‌التحصیلان، مربیان و ...)
<b>ردیف</b>	<b>استراتژی‌های WT</b>
۱	ایجاد و توسعه نظام توانمندسازی مربیان
۲	ایجاد همگرایی در سیاست‌های آموزشی مهارتی استان
۳	بهینه‌سازی بهره‌وری تجهیزات، امکانات و زیرساخت‌ها
۴	توسعه و بهبود کمیت و کیفیت آموزش‌های مهارتی
۵	توسعه و تقویت فرهنگ مهارت‌آموزی در بین جوانان
۶	توسعه و تقویت برند آموزشی سازمان در منطقه

### نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تدوین برنامه استراتژیک در اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال بختیاری به منظور توسعه آموزش‌های مهارتی انجام گرفت و پس از تعیین ارکان

جهت ساز و استراتژی‌های ترکیبی، نسبت به تدوین نقشه استراتژی سازمان اقدام گردید. نقشه استراتژی، ترسیم شماتیک اهداف استراتژیک متناظر با استراتژی‌های تدوین شده و روابط علت و معلولی بین اهداف می‌باشد که نشان‌دهنده شیوه خلق ارزش سازمان برای ذینفعان است و با نگاه به نقشه استراتژی، می‌توان ارزش‌ها و شیوه خلق ارزش برای ذینفعان را درک نمود. این نقشه مؤثرترین ابزار برای جاری‌سازی استراتژی‌های تدوین شده در سطح سازمان می‌باشد.

### نقشه استراتژی اداره کل فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری



با توجه به نقشه استراتژی، هر یک از واحدها و مراکز مستقر در سطح استان می‌بایست نسبت به تدوین برنامه‌های عملیاتی و نیز هدف‌گذاری‌های مرتبط با آن اقدام نمایند. به‌طور نمونه برخی اقدامات استراتژیک تدوین شده مطابق جدول شماره ۱۰ می‌باشد.

جدول شماره ۱۰ - استراتژی‌های عملیاتی و اقدامات

اقدامات استراتژیک	استراتژی عملیاتی	استراتژی‌های اصلی	وجوه برنامه
تدوین نظام الگو برداری	استانداردسازی کیفیت دوره‌ها	ارتقای سطح کیفیت آموزش‌ها	خلق ارزش
استقرار نظام ایزو ۱۰۰۱۵			
استقرار نظام جامع آموزش مهارت و سنجش مهارت	افزایش ضریب پوشش آموزش‌ها	ارتقای سطح کمیت آموزش‌ها	
استقرار نظام جامع نیازسنجی آموزشی			
اجرای طرح آمایش سرزمین برای مهارت‌آموزی	توسعه آموزش‌های مجازی	توسعه آموزش‌های تقاضامحور	
استقرار نظام آموزش الکترونیکی			
تولید محتوای استاندارد الکترونیکی و اخذ مجوزها	توسعه آموزش‌های تقاضامحور	متنوع سازی آموزش‌ها	
بازاریابی برای آموزش‌های الکترونیکی			
استقرار نظام نیازسنجی مهارتی از صنایع و سازمان‌ها	توسعه بخش خصوصی مهارت‌آموزی	توسعه آموزش‌ها	
تدوین نظام و آیین‌نامه برون‌سپاری آموزش‌ها			
رتبه‌بندی آموزشگاه‌ها	ایجاد همگرایی در سیاست‌گذاری‌ها	تعالی فرآیندها	فرآیندها
تدوین نظام نظارت و ارزیابی آموزشگاه‌ها			
ایجاد شوراهای مهارت در نهادهای مرتبط	ایجاد نظام یکپارچه هدایت آموزشی و شغلی	توسعه آموزش‌های پژوهش محور	
ایجاد نظام مشاوره شغلی			
مشارکت با دفاتر کارپابی و مشاوره	کارآفرینی و خوداشتغالی	فرآیندهای نوآوری	
ایجاد مراکز ارتباط با صنایع و صنوف			
تدوین نظام آموزش بر مبنای پژوهش			
تعیین رشته‌ها و مهارت‌های مناسب برای پژوهش محوری			
ایجاد رشته کارآفرینی			

اقدامات استراتژیک	استراتژی عملیاتی	استراتژی‌های اصلی	وجوه برنامه
ارائه آموزش‌های کارآفرینی به‌جای مهارت‌آموزی	در مهارت‌آموزی		بهینه‌سازی فرآیند آموزش
ایجاد نظام همکاری و تعامل با دانشگاه‌ها	ایجاد رشته‌های مشترک با صنایع و دانشگاه‌ها		
تدوین ضوابط برگزاری آموزش‌های مشترک با دانشگاه‌ها و تعیین رشته‌های مشترک			
تدوین استانداردهای آموزش مهارتی بین‌المللی بر اساس کشورهای هدف	ایجاد و توسعه نظام صدور خدمات آموزشی		
طراحی و پیاده‌سازی نظام مدیریت فرآیندی بازنگري ساختار، شرح وظایف و مسئولیت‌ها	بهینه‌سازی ساختار و فرآیندها		
تدوین پروفایل شایستگی شغلی			
طراحی و استقرار نظام صلاحیت سنجی مهارتی	توسعه مرکز صلاحیت سنجی		
تبلیغات منسجم در رسانه‌های استان برای تقویت فرهنگ مهارت‌آموزی			
تشکیل کمیته نیازسنجی مهارتی و فناوری بازنگري شیوه‌های جذب کارآموز مهندسی مجدد فرآیند مهارت‌آموزی شناسایی جوامع هدف آموزشی	بهینه‌سازی فرآیند جذب و مهارت‌آموزی		
ارزیابی سطح اشتیاق شغلی کارکنان	تقویت سطح اشتیاق و رضایت کارکنان		سرمایه‌های انسانی
تعیین حوزه‌های قابل بهبود و تدوین برنامه بهبود اشتیاق			
تدوین نظام جذب مربیان خرید خدمت یا سرباز مربی	جذب مربیان خرید خدمتی		
تدوین نظام نیازسنجی آموزشی مربیان			
تدوین بسته‌های آموزشی فنی، مدیریتی و روش تدریس برای مربیان	توانمندسازی مربیان		
مشارکت دادن مربیان در آزمون‌ها			
تدوین مدل مناسب ارزیابی فرهنگ سازمانی و اخلاق حرفه‌ای	تقویت فرهنگ سازمانی و اخلاق حرفه‌ای		سرمایه‌های سازمانی
ارزیابی سطح فرهنگ و اخلاق سازمانی			
تعیین حوزه‌های قابل بهبود و برنامه بهبود			
بهینه‌سازی شرح وظایف واحد روابط عمومی	تقویت برند آموزشی سازمان در منطقه		
برنامه‌ریزی برای گسترش تعاملات با			

۸۰/ برنامه ریزی استراتژیک برای توسعه مهارتی در اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای

اقدامات استراتژیک	استراتژی عملیاتی	استراتژی‌های اصلی	وجوه برنامه
سازمان‌ها			
ایجاد خبرنامه‌های هفتگی و ماهانه و معرفی فعالیت‌ها			
ایجاد نظام ردیابی اشتغال فارغ‌التحصیلان			
استقرار نظام پیشنهادات	تقویت روحیه مشارکت و کار تیمی سازمان		
استقرار نظام مدیریت مشارکتی			
تدوین بسته‌های آموزشی کار تیمی برای کارکنان			
ایجاد بانک اطلاعاتی بروز از تجهیزات	تجهیزات و زیرساخت‌ها	بهینه‌سازی بهره‌وری	
استقرار نظام نگهداری و تعمیرات PM			
تدوین نظام استفاده بهینه از تجهیزات			
برون‌سپاری ظرفیت مازاد تجهیزات			
طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی سازمان مبتنی بر وب و اتوماسیون	ایجاد نظام اطلاعاتی یکپارچه در سازمان	سرمايه‌های اطلاعاتی	
طراحی و پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در سازمان	تقویت مدیریت دانش در سازمان		

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- اداره صنعت معدن و تجارت استان چهارمحال و بختیاری [/http://chb.mimt.gov.ir](http://chb.mimt.gov.ir)
- اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال و بختیاری [/www.ctvto.ir](http://www.ctvto.ir)
- اداره کل آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری <http://chb.medu.ir>
- اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری [/https://chmb.mcls.gov.ir](https://chmb.mcls.gov.ir)
- اداره کل جهاد کشاورزی چهارمحال و بختیاری [/http://chb.maj.ir](http://chb.maj.ir)
- اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان چهارمحال و بختیاری <http://chaharmahal.frw.org.ir/>
- اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان چهارمحال و بختیاری [/http://www.miraschb.ir](http://www.miraschb.ir)
- استانداری استان چهارمحال و بختیاری [/http://www.ostan-chb.ir](http://www.ostan-chb.ir)
- دفت، ریچارد ال. ۱۳۸۵. تئوری و طراحی سازمان. مترجم علی پارسیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دفتر آمار اطلاعات و GIS استان چهارمحال و بختیاری <https://chmb.mporg.ir>
- دیوید، فرد آر. ۱۳۹۳. مدیریت استراتژیک. مترجم علی پارسیان و سید محمود اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Brubaker (1980). J.C. Quinn and Jon Van Ness in Brubaker (1980)
- Bryan Hiebert S William Borgen ۲۰۰۲. Technical and vocational education and train in the ۲۱<sup>st</sup> Century: New Roles and challenges for UNESCO
- Dang, V., & Hathaway, T. 2015. The influence of vocational education training image on students' loyalty: Case study in Vietnam. International Journal of Vocational and Technical Education, 7(5), 40-53.
- Deal R. ۱۹۹۰. The tvel story, open university, Philadelphia, available from: <http://www.Unce.edu/rtac/tassel/pofile/Shelby.asp>.
- Haq M, Haq K. ۱۹۹۸. Human Development in South Asia, Karachi: Oxford University Press.
- Hoachlander G. ۲۰۰۵. Does vocational education have a role to play in high school reform? Journal Education week, ۲: ۳۸- ۴۸