

تدوین استراتژیک آموزش‌های غیررسمی مهارتی مطالعه موردی: آموزشگاه‌های کامپیوتر استان خوزستان

فرهاد مالکی^۱

قنبر امیرنژاد^{۲*}

چکیده

آموزشگاه‌های آزاد وابسته به سازمان فنی و حرفه‌ای، چه استراتژی مناسبی را بایستی با توجه به شرایط و موقعیت کنونی و آینده خود؛ انتخاب نمایند؟ و کدام استراتژی ارجحیت و برتری دارد؟ برای تدوین استراتژی آموزشگاه‌ها، از چهارچوبی با عنوان چهارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده شده است. حاصل تحلیل ماتریس سوات شامل چهار دسته می‌باشد: راهبردهای قوت - فرصت، ضعف - فرصت، قوت - تهدید و ضعف - تهدید. در این مکاتب، راهبرد عبارت است از فرآیند تصمیم‌گیری که طی آن عوامل درونی سازمان با عوامل بیرونی به گونه‌ای با یکدیگر مرتبط می‌شوند که ارزش هر یک از آنها در تحقق اهداف سازمان به خوبی مشخص می‌گردد. این مقاله قصد دارد با مطالعه موردی بر روی آموزشگاه‌های کامپیوتر استان خوزستان، نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای آموزشگاه‌ها را شناسایی کرده و با تجزیه و تحلیل این عوامل و طراحی ماتریس SWOT، استراتژی مناسب را تدوین نموده و با استناد به ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM matrix)، به شناسایی و ارزیابی استراتژی‌ها (تهاجمی، تدافعی، رقابتی و محافظه‌کارانه) پرداخته، که نتیجه زیر حاصل شده است: استراتژی رسوخ در بازار با تبلیغات گسترده، دارای نمره جمع جذابیت ۵,۵۶ می‌باشد، درحالی‌که استراتژی توسعه بازار با افزایش خدمات و دوره‌های آموزشی دارای نمره جمع جذابیت ۵,۲۶ می‌باشد. با مقایسه این دو استراتژی بایستی تصمیم بر اتخاذ استراتژی نوع اول یعنی رسوخ در بازار در اولویت کارمان باشد. به عبارت دیگر استراتژی رسوخ در بازار با تبلیغات گسترده، ارجحیت و برتری دارد.

کلید واژگان: عوامل درونی و بیرونی (IE)، مدیریت استراتژیک، ماتریس سوات (SWOT)، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت، گروه مدیریت، پردیس علوم و تحقیقات خوزستان، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.

*^۲ دانشیار گروه مدیریت، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران. نویسنده مسؤول:

۱- مقدمه

تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان، فرصت‌ها و تهدیدها ابزاری مؤثر برای جمع‌آوری اطلاعات راجع به ضعف‌ها و قوت‌های درونی سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی سازمان است. در واقع مدیران و برنامه‌ریزان باید به دنبال دستیابی به اطلاعات ذیل باشند: ضعف‌های درونی و بیرونی سازمان کدامند؟ قوت‌های درونی و بیرونی سازمان کدامند؟ فرصت‌های درونی و بیرونی برای نیل به اهداف سازمانی کدامند؟ تهدیدهای درونی و بیرونی برای تحقق اهداف سازمان کدامند؟ (مهرعلیزاده، ۱۳۹۳: ۲۶) شناسایی چالش‌ها، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف آموزش‌های مهارتی زمینه‌ساز تصمیم‌گیری صحیح و مؤثر برای مدیران آموزشی و به تبع آن خوراک مناسب و مورد نیاز صنعت و به طور کلی اشتغال را فراهم می‌سازد (مشاهده نمودار ۱). حتی با تحلیل محیط، بدون داشتن یک استراتژی سازمانی مناسب مدیریت استراتژیک قادر به تصمیم‌گیری مناسب نخواهد بود.



۲- روش شناسی

این پژوهش به لحاظ نوع هدف، کاربردی و از لحاظ نوع روش توصیفی-تحلیلی است. به‌منظور ارائه مدل مدیریتی برای تدوین استراتژی آموزشگاه‌ها، اطلاعات مورد نیاز در مرحله

اول به صورت کتابخانه‌ای جمع‌آوری گردید. استفاده از سایت‌های اینترنتی مرتبط، مقالات، نشریات، کنفرانس‌ها و همایش‌هایی با موضوعات مرتبط مدیریتی از جمله مراجع مورد استفاده به منظور جمع‌آوری اطلاعات و ادبیات تحقیق می‌باشد.

۲-۱. روش پیشنهادی تحقیق

می‌توان روش‌های مهم تدوین استراتژی‌ها را در چهارچوب تصمیم‌گیری سه مرحله‌ای گنجانده. شکل ۱ این چهارچوب را نشان می‌دهد که ابزارها یا روش‌های ارائه شده در آن برای انواع سازمان‌ها مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند که استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش نمایند (دیوید، ۱۳۹۳).

۳- جامعه آماری

جامعه مورد بررسی این پژوهش عبارت بود از مؤسسين، مدیران و مربیان آموزشگاه‌های آزاد کامپیوتر که با بدنه مدیریت عملیاتی سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای در ارتباط بودند.

۴- نمونه‌گیری

در این پژوهش از ۳۰ نفر از خبرگان و مسئولان آشنا به مسایل استراتژیک در آموزشگاه‌های آزاد برای کسب دیدگاه و نظراتشان استفاده گردیده است.

۵- استراتژی

واژه استراتژی^۴ (راهبرد) از ریشه یونانی **strategema** به معنای فرمانده ارتش، مرکب از **stratos** به معنی ارتش و **ago** به معنای رهبر گرفته شده است. مفهوم استراتژی ابتدا به معنای

^۴strategy

فن هدایت، تطبیق و هماهنگ‌سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی به کار گرفته شد. چندلر^۵ استراتژی را به این صورت تعریف می‌کند: استراتژی عبارت است از یک طرح واحد، همه‌جانبه و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی مربوطه ساخته و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر می‌سازد. اندروز^۱ می‌گوید: استراتژی یعنی الگوی منظورها، مقاصد، اهداف، خط‌مشی‌های اصلی و طرح‌هایی جهت دستیابی به اهداف (سایت رشد).

شکل ۱ - چهارچوب تحلیلی برای تدوین استراتژی‌ها



۱-۵. مفهوم مدیریت استراتژیک

ازلحاظ مفهومی مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد به مقاصد خود دست یابد (دیوید، ۱۳۸۲: ۲۴). توجه به محیط، آگاهی از تأثیر متغیرهای محیطی و آرایه چشم‌اندازی از فعالیت آینده برای سازمان‌ها، لزوم آمادگی برای برخورد با تغییرات مداوم را توجیه می‌کند. مدیریت استراتژیک عبارت است از فرآیند تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از به‌کارگیری استراتژی‌های مناسب. طبق این بیان، یک استراتژی مناسب، مطابق با نیازمندی‌های سازمان در زمان مشخص تعریف می‌شود. فرآیند

^۵Chandler;1962

^۱Andrews;1971

مدیریت استراتژیک شامل شش گام متوالی و مستمر است (داوری و شانه‌سازاده، ۱۳۸۰: ۴۳):
۱- تجزیه و تحلیل محیطی ۲- پایه‌گذاری جهت‌گیری سازمانی ۳- هدف‌گذاری ۴- تعیین و تدوین استراتژی‌ها ۵- بسترسازی و اجرای استراتژی‌ها ۶- کنترل استراتژی‌ها

۶- تعاریف ارائه شده از مفهوم "آموزش‌های مهارتی" یا "آموزش‌های فنی و حرفه‌ای":

✓ طبق تعریف سازمان بین‌المللی یونسکو، آموزش مهارتی به جنبه‌های مختلفی از فرآیند آموزش گفته می‌شود که علاوه بر آموزش عمومی، ب آموزش فناوری‌ها و علوم مرتبط با فناوری و نیز کسب مهارت‌های عملی و دانش مرتبط با شغل در بخش‌های مختلف زندگی اجتماعی و اقتصادی انسان می‌پردازد (عطارنیا و همکاران، ۱۳۹۳).

✓ آموزشی که دانش و مهارت‌های عملی موردنیاز برای کسب و کاری خاص، استخدام شدن در شغل جدید یا افزایش تخصص در کار فعلی را ارائه می‌دهد (خاوری و گرزین، ۱۳۹۳؛ عطارنیا و همکاران، ۱۳۹۳).

✓ گونه‌ای خاص از آموزش که به کسب مهارت‌های کاربردی و عملی و دانش علمی پایه در باره شغل منجر می‌شود (عطارنیا و همکاران، ۱۳۹۳).

✓ فعالیتی آموزشی که با هدف شناسایی و توسعه ظرفیت‌های انسانی به منظور برخورداری از زندگی کاری خلاق و رضایت‌بخش انجام می‌شود (رنجبر و نیرومند، ۱۳۹۳).

✓ "آموزش مهارتی" کوششی است که باهدف تغییر رفتار از طریق فرآیند یادگیری انجام می‌گردد و دانش، معرفت و مهارت لازم برای انجام رفتار موردنظر را به صورتی نسبتاً پایدار ایجاد می‌کند (میرزاحمدی و همکاران، ۱۳۹۱).

۷- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (مشاهده جدول ۱)

جدول ۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برای آموزشگاه‌های کامپیوتر استان خوزستان

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی			
نمره	رتبه	ضریب	قوت‌ها
۰.۲۸	۴	۰.۰۷	۱. تجربه بالای ۱۴ سال آموزشگاه‌های کامپیوتر
۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۲. رعایت انضباط کاری و هماهنگی مستمر بین پرسنل
۰.۱۵	۳	۰.۰۵	۳. نیروی انسانی ماهر، بانگیزه، پرانرژی و مدرسین جوان
۰.۱۵	۳	۰.۰۵	۴. وجود برنامه ریزی مستمر
۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۵. وجود نظام ارزشیابی
۰.۰۹	۳	۰.۰۳	۶. نوآوری مناسب در ارائه دوره های جدید
۰.۲۱	۳	۰.۰۷	۷. تجهیز آموزشگاه به وسایل کمک آموزشی
۰.۲۸	۴	۰.۰۷	۸. تعاملات مناسب سازمانی با دیگر سازمانها
۰.۱۲	۳	۰.۰۴	۹. توجه به انتقادات و پیشنهادات و رضایت کارآموزان
۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱۰. وجود فرهنگ مشارکتی
۱,۴۱		۰,۵۱	جمع قوت‌ها=

نمره	رتبه	ضریب	ضعف‌ها
۰.۰۰	۰	۰.۰۳	۱. عدم حسابرسی کلی
۰.۲۸	۴	۰.۰۷	۲. سهم بازار و سود ناکافی
۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۳. عدم دستمزد جذاب و عدم بیمه پرسنل
۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۴. موقتی بودن نیروی خدماتی
۰.۰۸	۲	۰.۰۴	۵. عدم حضور مستمر مدیریت در آموزشگاه
۰.۲۴	۴	۰.۰۶	۶. عدم تبلیغات منظم و کافی فصلی
۰.۱۲	۳	۰.۰۴	۷. عدم دسترسی به شاخص های آموزشی
۰.۱۲	۳	۰.۰۴	۸. سیستم ارتباط با مشتری ضعیف و به روز نشده

۰.۲۸	۴	۰.۰۷	۹. موقعیت محلی آموزشگاه در منطقه غیر تجاری
۰.۰۳	۱	۰.۰۳	۱۰. عدم ارزشیابی عملکرد به صورت سیستماتیک
۱,۲۶		۰,۴۹	جمع ضعف‌ها =
۲,۶۷		۱,۰۰	جمع عوامل استراتژیک داخلی

۷-۱. نتیجه ارزیابی ماتریس *IFE*

چون نمره نهایی بیش از ۲/۰ می‌باشد ($IFE=۲,۶۷$)، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت می‌باشد. نتایج حاصل از این ماتریس نشان می‌دهد که شرکت از نظر عوامل داخلی در وضعیت قوت نسبی و بالاتر از حد متوسط قرار دارد و نقاط قوت آموزشگاه بیشتر از نقاط ضعف آن می‌باشد. (مشاهده شکل ۳)

۸- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (مشاهده جدول ۲)

جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی برای آموزشگاه‌های کامپیوتر استان خوزستان

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی			
نمره	رتبه	ضریب	فرصت‌ها
۰.۳۲	۴	۰.۰۸	۱. گسترش فضای مجازی
۰.۲۰	۴	۰.۰۵	۲. رشد تعداد کاربران اینترنت
۰.۰۹	۳	۰.۰۳	۳. سیاست گذاری جدید دولت برای تامین اعتبار
۰.۲۴	۳	۰.۰۸	۴. رواج استفاده از تکنولوژی های نوین
۰.۲۰	۴	۰.۰۵	۵. بالاتر رفتن سطح و میانگین سواد
۰.۰۹	۳	۰.۰۳	۶. افزایش تعداد قشر اجتماعی فرهیخته
۰.۰۶	۲	۰.۰۳	۷. سیاست گذاری جدید دولت در تسهیل صدور مجوز
۰.۱۲	۳	۰.۰۴	۸. تمایل شرکت ها و سازمان ها به استفاده از رایانه
۰.۱۵	۳	۰.۰۵	۹. تمایل نسل های برای استفاده از رایانه
۰.۱۸	۳	۰.۰۶	۱۰. وجود جوانان تحصیل کرده جویای کار
۱,۶۵		۰,۵	جمع فرصت‌ها =
نمره	رتبه	ضریب	تهدیدها
۰.۱۵	۳	۰.۰۵	۱. دسترسی جامعه به موبایل پیشرفته و تبلت
۰.۱۶	۲	۰.۰۸	۲. تجهیزات رایانه ای فرسوده
۰.۳۲	۴	۰.۰۸	۳. تعداد زیاد رقبای فعلی
۰.۲۰	۴	۰.۰۵	۴. متقاضیان زیاد هنرستانهای غیر انتفاعی
۰.۰۸	۲	۰.۰۴	۵. کاهش قدرت خرید جامعه و رشد هزینه های اداره آموزشگاه

^۴External Factor Evaluation Matrix (EFE)

۰.۰۲	۱	۰.۰۲	۶. فشار دولت برای پرداخت بیمه و مالیات
۰.۰۶	۲	۰.۰۳	۷. فشارهای شهرداری، مالیات، فنی و حرفه ای برای دریافت
۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۸. تعیین غیرعادلانه و غیرکارشناسی ارائه خدمات آموزشی
۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۹. سیر صعودی قیمت تجهیزات رایانه ای
۰.۱۵	۳	۰.۰۵	۱۰. گسترش نرم افزارهای خودآموز رایانه
۱,۲۴		۰,۵	جمع تهدیدها=
۲,۸۹		۱,۰۰	جمع عوامل استراتژیک خارجی

۸-۱. نتیجه ارزیابی ماتریس *EFE*

جمع عوامل استراتژیک خارجی یعنی نمره ۲,۸۹ نشان‌دهنده‌ی وضعیت تقریباً متوسط آموزشگاه در رویارویی با فرصت‌ها و تهدیدات است. بدین معنی که آموزشگاه برنامه‌ها و زمانبندی‌های مناسبی نسبت به تغییرات محیطی نداشته و نتوانسته کارایی لازم را در مواجهه با شرایط مختلف از خود نشان دهد. به عبارت دیگر می‌توان گفت که تهدیدات سازمان از فرصت‌هایش بیشتر بوده و کاهش اثرات منفی این تهدیدات می‌تواند آینده بهتری را برای آموزشگاه فراهم آورد.

۹- چهارچوب جامع تدوین استراتژی

در این چهارچوب ابزارها و روش‌هایی ارائه می‌شود که برای انواع سازمان‌ها مناسب است و کمک می‌کند تا استراتژی‌های مناسب شناسایی، ارزیابی و گزینش شوند (اگرایی، ۱۳۸۵: ۷)

در این چهارچوب محیط داخلی و خارجی سازمان مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته، مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف داخلی و نیز فرصت‌ها و تهدیدات محیطی شناسایی می‌شوند، سپس در مرحله مقایسه برحسب میزان اهمیت این عوامل به آنها نمره داده شده است که در همین راستا از دو ماتریس عوامل داخلی (*IFE*) و ماتریس عوامل خارجی (*EFE*) استفاده شده است. هر سازمانی برای بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آنها، باید درصدد تدوین استراتژی‌هایی برآید. بدین دلیل شناسایی، نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات خارجی می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین نماید (سنجه، ۱۳۷۷: ۲۹).

نقاط قوت سازمان شامل مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که سازمان را قادر می‌سازد راهبردهایش را به درستی و به خوبی طراحی و اجرا کند. سازمان‌ها در صدد هستند که استراتژی‌هایی را انتخاب کنند که نقاط قوت آنها را تقویت کرده و ضعف‌های آنها را بهبود بخشیده و یابرطرف سازد. در مقابل، عوامل ضعف تلقی می‌شود که سازمان توانایی انجام آنها را ندارد یا قبلاً می‌توانست انجام دهد در حالیکه رقبای اصلی این توانایی را دارند (رشیدی، ۱۳۷۸: ۵۶).

برای تهیه ماتریس عوامل داخلی (IFE) نکات زیر در نظر گرفته می‌شود:

الف) پس از بررسی عوامل داخلی، عوامل شناخته شده فهرست می‌شوند.

ب) به عوامل وزنی از صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) داده می‌شود. این ضریب بیانگر اهمیت نسبی آن عامل در موفقیت آموزشگاه است. مجموع این ضرایب باید برابر عدد یک شود.

ج) به هر یک از عوامل نمره ۱ تا ۴ داده می‌شود. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف کم، نمره ۳ نقطه قوت و نمره ۴ قوت بسیار بالای عامل می‌باشد.

د) برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره ضرب می‌شود. مجموع نمره‌های نهایی محاسبه شده و نمره نهایی آموزشگاه به دست می‌آید.

ه) اگر نمره نهایی کمتر از ۲/۵ باشد، بیانگر ضعف آموزشگاه کامپیوتر صفر و یک از نظر عوامل داخلی است و نمره بیش از ۲/۵ بیانگر قوت آموزشگاه از نظر عوامل داخلی است.

برای تهیه ماتریس EFE نیز مراحل قبل در خصوص عوامل خارجی تکرار می‌شود. در ماتریس عوامل خارجی نمره ۱ بیانگر تهدید جدی، نمره ۲ تهدید معمولی، نمره ۳ فرصت معمولی و نمره ۴ فرصت طلایی می‌باشد. اگر نمره نهایی کمتر از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که سازمان فرصت‌های کمتری نسبت به تهدیدات دارد و نمره بیش از ۲/۵ بیانگر فرصت‌های بیشتر است. در ادامه و در این مرحله با استفاده از ماتریس SWOT و با مقایسه بین عوامل داخلی و

خارجی سازمان، چهار دسته استراتژی را برای سازمان مورد مطالعه شناسایی می‌نماییم. (امینی، ۱۳۸۹: ۴۷)

۱- استراتژی تهاجمی (SO): بهره‌گیری از فرصت‌ها با استفاده از نقاط قوت.

۲- استراتژی رقابتی (ST): خنثی کردن تهدیدهای محیطی با استفاده از نقاط قوت آموزشگاه‌های کامپیوتر استان.

۳- استراتژی محافظه‌کارانه (WO): بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی برای کاهش نقاط ضعف.

۴- استراتژی تدافعی (WT): مبارزه با تهدیدها و نقاط ضعف.

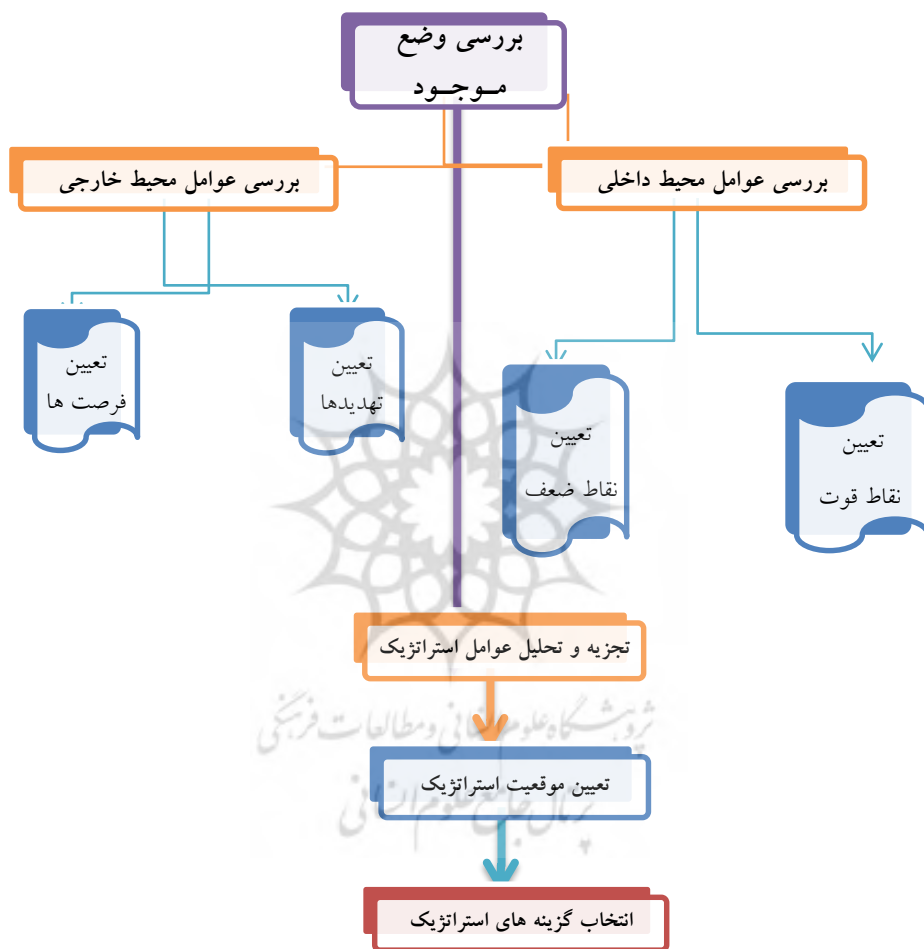
۱۰- بررسی محیطی

قبل از اینکه یک سازمان بتواند مرحله تدوین را آغاز کند، باید محیط بیرونی خود را بررسی و پوشش کند تا بتواند فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه را کشف کند، همچنین باید محیط داخلی را نیز کاوش کند تا بتواند به نقاط قوت و ضعف خود پی ببرد. بررسی محیطی عبارت است از: نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات به دست آمده مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی سازمان، میان افراد کلیدی و مؤثر آن سازمان (هانگر و آل، ۱۳۸۱: ۶۱-۶۰).

به‌طور کلی، چهارچوب تحلیل SWOT در این پژوهش به صورت زیر است. (شکل شماره ۲).

شکل ۲- چهارچوب تحلیل SWOT

منبع: (کریمی و محبوب فر، ۱۳۹۱: ۹۴).



شکل ۳- ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی SWOT

		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی				
		ضعیف		قوی		
		۱	۲	۲/۵	۳	۴
نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	قوی	۴	۳			
	ضعیف	۲/۵			●	
		۲				
		۱				

۱۱- ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT) (مشاهده جدول ۳)

جدول ۳- ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT)

نقاط ضعف:	نقاط قوت:	
W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8, W9, W10	S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10	
<p>(WO) استراتژی‌های محافظه‌کارانه:</p> <p>۱- گسترش بازاریابی</p> <p>۲- مشارکت (همکاری و تعامل)</p> <p>۳- اخذ قرارداد ثابت با مربیان مجرب و تحصیل‌کرده</p> <p>۴- خرید تکنولوژی و بکارگیری فناوری‌های نوین</p>	<p>(SO) استراتژی‌های تهاجمی:</p> <p>۱- توسعه خدمات (افزایش رشته‌ها و دوره‌های آموزشی)</p> <p>۲- افزایش هزینه و گسترش تبلیغات</p> <p>۳- جذب گروه‌های سنی متفاوت</p> <p>۴- گسترش بازار (عقد قرارداد با ارگانها و سازمانها)</p>	<p>فرصت‌ها:</p> <p>O1 , O2</p> <p>O3 , O4</p> <p>O5 , O6</p> <p>O7 , O8</p> <p>O9 , O10</p>
<p>(WT) استراتژی‌های تدافعی:</p> <p>۱- فروش کامپیوترهایی که از رده خارج شده‌اند.</p> <p>۲- همکاری و تعامل با دیگر موسسات آموزشی</p> <p>۳- منحل کردن دوره‌هایی که تقاضای زیادی ندارند</p> <p>۴- حضور بیشتر مدیر درآموزشگاه و تقویت روابط عمومی</p>	<p>(ST) استراتژی‌های رقابتی (تمایز):</p> <p>۱- بالابردن سطح تکنولوژی و فناوری موسسه</p> <p>۲- رسوخ در بازار</p> <p>۳- تنوع همگرا</p> <p>۴- ایجاد فضای رقابتی بین مربیان</p>	<p>تهدیدها:</p> <p>T1 , T2</p> <p>T3 , T4</p> <p>T5 , T6</p> <p>T7 , T8</p> <p>T9 , T10</p>

۱۲- نتیجه ارزیابی ماتریس (SWOT)

شناسایی و پیشنهاد استراتژی‌های تهاجمی، تدافعی، رقابتی و محافظه‌کارانه گنجانده شده در نمودار ۲.

نمودار ۲- استراتژی آموزشگاه‌های کامپیوتر استان خوزستان

نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی (EFE)	۴	استراتژی های محافظه کارانه WO	استراتژی های تهاجمی SO			
	۳					
	۲.۵	استراتژی های تدافعی WT	استراتژی های رقابتی (ST)			
	۲					
۱						
		۱	۲	۲.۵	۳	۴
		نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی (IFE)				

۱۳- مرحله تصمیم‌گیری: اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول (جدول ۴)

تعریف: یک روش تحلیلی که بدان وسیله جذابیت نسبی استراتژی‌ها را مشخص می‌کنند که در مرحله چهارم چهارچوب جامع تدوین استراتژی به‌عنوان یک چهارچوب تحلیلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به‌جهت عینیت بخشیدن به قضاوت‌های شهودی از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی استفاده می‌شود. از دیدگاه نظری، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی می‌توان جذابیت نسبی استراتژی‌ها مختلف را مشخص کرد.

جدول ۴- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM matrix) (اطلاعات خروجی از نرم افزار EXCEL)

توسعه محصول بافزایش رشته‌ها و دوره‌های مهارتی		رسوخ در بازار تبلیغات گسترده				
نمره	صریب جذابیت	نمره	صریب جذابیت	وزن	فرصت‌ها	
۰.۳۲	۴	۰.۳۲	۴	۰.۰۸	گسترش فضای مجازی	۱
۰.۲۰	۴	۰.۲۰	۴	۰.۰۵	رشد تعداد کاربران اینترنت	۲
۰.۱۲	۴	۰.۰۹	۳	۰.۰۳	سیاست گذاری جدید دولت	۳
۰.۳۲	۴	۰.۲۴	۳	۰.۰۸	رواج استفاده از تکنولوژی	۴
۰.۲۰	۴	۰.۲۰	۴	۰.۰۵	بالا تر رفتن سطح و میانگین	۵
۰.۰۹	۳	۰.۰۹	۳	۰.۰۳	افزایش تعداد قشر اجتماعی	۶
۰.۰۹	۳	۰.۰۶	۲	۰.۰۳	سیاست گذاری جدید دولت	۷
۰.۱۲	۳	۰.۱۲	۳	۰.۰۴	تمایل شرکت‌ها و سازمان‌ها	۸
۰.۱۵	۳	۰.۱۵	۳	۰.۰۵	تمایل نسل‌های برای استفاده	۹
۰.۲۴	۴	۰.۱۸	۳	۰.۰۶	وجود جوانان تحصیل کرده	۱۰
۱,۸۵		۱,۶۵			جمع فرصت‌ها	
					ته‌دیدها	
۰.۱۰	۲	۰.۱۵	۳	۰.۰۵	دسترسی جامعه به موبایل	۱
۰.۱۶	۲	۰.۱۶	۲	۰.۰۸	تجهیزات رایانه ای فرسوده	۲
۰.۳۲	۴	۰.۳۲	۴	۰.۰۸	تعداد زیاد رقبای فعلی	۳
۰.۱۰	۲	۰.۲۰	۴	۰.۰۵	متقاضیان زیاد هنرستانهای غیر	۴
۰.۰۸	۲	۰.۰۸	۲	۰.۰۴	کاهش قدرت خرید جامعه و	۵
۰.۰۲	۱	۰.۰۲	۱	۰.۰۲	فشار دولت برای پرداخت	۶
۰.۰۶	۲	۰.۰۶	۲	۰.۰۳	فشارهای شهرداری، مالیات،	۷
۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	تعیین غیر عادلانه و	۸
۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	سیر صعودی قیمت تجهیزات	۹
۰.۰۵	۱	۰.۱۵	۳	۰.۰۵	گسترش نرم افزارهای	۱۰
۰,۹۹		۱,۲۴			جمع ته‌دیدها	
۲,۸۴		۲,۸۹		۱۰۰٪=۱	جمع نمره جذابیت عوامل	

توسعه بازار		رسوخ در بازار				
نافزايش، رشته‌ها و دوره‌های مهارتی		باتبلیغات گسترده				
نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	وزن	قوت‌ها	
۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	۰.۰۷	تجربه بالای ۱۴ سال آموزشگاه‌های	۱
۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	رعایت انضباط کاری و هماهنگی مستمر	۲
۰.۱۰	۲	۰.۱۵	۳	۰.۰۵	نیروی انسانی ماهر، باانگیزه، پرانرژی و	۳
۰.۱۵	۳	۰.۱۵	۳	۰.۰۵	وجود برنامه ریزی مستمر	۴
۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	وجود نظام ارزشیابی	۵
۰.۰۹	۳	۰.۰۹	۳	۰.۰۳	نوآوری مناسب در ارائه دوره های جدید	۶
۰.۲۱	۳	۰.۲۱	۳	۰.۰۷	تجهیز آموزشگاه‌ها به وسایل کمک	۷
۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	۰.۰۷	تعاملات مناسب سازمانی با دیگر سازمانها	۸
۰.۰۴	۱	۰.۱۲	۳	۰.۰۴	توجه به انتقادات و پیشنهادات و رضایت	۹
۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	وجود فرهنگ مشارکتی	۱۰
۱,۲۸		۱,۴۱			جمع قوت‌ها	
					ضعف‌ها	
۰.۰۰	۰	۰.۰۰	۰	۰.۰۳	عدم حساسی کلی	۱
۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	۰.۰۷	سهم بازار و سود ناکافی	۲
۰.۰۶	۱	۰.۰۶	۱	۰.۰۶	عدم دستمزد جذاب و عدم بیمه پرسنل	۳
۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	موقتی بودن نیروی خدماتی	۴
۰.۰۸	۲	۰.۰۸	۲	۰.۰۴	عدم حضور مستمر مدیریت در آموزشگاه	۵
۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴	۰.۰۶	عدم تبلیغات منظم و کافی فصلی	۶
۰.۰۸	۲	۰.۱۲	۳	۰.۰۴	عدم دسترسی به شاخص های آموزشی	۷
۰.۰۴	۱	۰.۱۲	۳	۰.۰۴	سیستم ارتباط با مشتری ضعیف و به روز نشده	۸
۰.۲۸	۴	۰.۲۸	۴	۰.۰۷	موقعیت محلی آموزشگاه در منطقه غیر تجاری	۹
۰.۰۳	۱	۰.۰۳	۱	۰.۰۳	عدم ارزشیابی عملکرد به صورت سیستماتیک	۱۰

۱,۱۴		۱,۲۶			جمع ضعف‌ها
۲,۴۲		۲,۶۷	۱۰۰٪=۱		جمع نمره جذابیت عوامل داخلی
۵,۲۶		۵,۵۶			جمع نمره جذابیت عوامل داخلی و

۱۴- یافته‌های تحقیق

۱۴-۱. نتیجه ارزیابی ماتریس *QSPM*

استراتژی رسوخ در بازار با تبلیغات گسترده، دارای نمره جمع جذابیت ۵,۵۶ می‌باشد، درحالی‌که استراتژی توسعه بازار با افزایش خدمات و دوره‌های آموزشی دارای نمره جمع جذابیت ۵,۲۶ می‌باشد. با مقایسه این دو استراتژی بایستی تصمیم بر اتخاذ استراتژی نوع اول یعنی رسوخ در بازار در اولویت کارمان باشد. به عبارت دیگر استراتژی رسوخ در بازار با تبلیغات گسترده، ارجحیت و برتری دارد.

۱۵- پیشنهادات

۱-الگوی مدیریت استراتژی‌های تهاجمی مبتنی بر سیستم باز است. یعنی ما در همان کاری که هستیم فرصت‌ها را خوب و بهتر بشناسیم به دنبال برنامه‌ریزی برای استفاده از فرصت‌ها باشیم، دنبال کارهای جدید باشیم. برای استفاده از فرصت‌ها بایستی یک استراتژی در زندگی کاری خود داشته باشیم.

۲-می‌توانیم با انتخاب نوع استراتژی درست نسبت به منابع مستقلى که داریم رشد بیشتری داشته باشیم. یک استراتژی آینده ساز با اهرم نفوذ و پیمانکارانه داشته باشیم.

۳-دارای هماهنگی سطوح تکنیکی-تاکتیکی و عملیاتی-استراتژیکی باشیم. اگر ما محیط خودمان را مدیریت کنیم تهاجمی یا تدافعی آگاهانه هستیم اما اگر محیط ما را مدیریت کند تدافعی هستیم.

۴-یک استراتژی بهره‌ور و با اهرم نفوذ داشته باشیم. بنابراین از دانش‌های جدید منابع انسانی خارج از سازمان بهره‌برداری کنیم. نارضایتی کارکنان را برطرف کنیم.

۵-به سازمان خود ساختار بسیار ارگانیک و پویا بدهیم. مانند ایجاد تنوع در امکانات، تسهیلات برای کارکنان.

۶-بر اساس "کار درست را درست انجام دادن" عمل کنیم. دارای مأموران اصلح بوده و مأموریت خود را به‌نحو احسن انجام دهیم.

۷- به اهداف ایده‌آل و مطلوب بیندیشیم و نتیجه‌گرا باشیم. از خود بپرسیم چرا کارآموز زیاد نداریم؟ شناخت استراتژی می‌تواند به ما کمک کند تا وضعیت بهتری در محیط داشته باشیم.

۸- باهدف جذب منابع و با ابزارانعطاف‌پذیری به پیش برویم. از عوامل خارجی مؤثر در کاهش وفاداری کارکنان دوری کنیم.

۹- مشاوران، منشیان و ثبت نام کنندگان، پنجه‌های آموزشگاه برای جذب منابع هستند. رئیس موسسه نمی‌تواند پشت صندلی خود بنشیند، بایستی در محیط حرکت کند از جمله کارهایی که می‌تواند انجام دهد: مذاکره با کارآموزان جدید و قدیمی برای ثبت نام در آموزشگاه، حمله به بازار، جذب منابع و شناخت رقبای آموزشگاهی می‌باشد.

۱۶- **قدردانی:** از استاد گرامی جناب پروفسور یداله مهرعلی‌زاده که تحلیل محیط و برنامه‌ریزی استراتژیک را به صورت کاربردی به ما آموختند، کمال امتنان و تشکر را دارم.

۱۷- منابع و مأخذ

- ۱- فرد آر. د (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک (ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۹
- ۲- رکابی، ف. (۱۳۹۵). تأثیر مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک بر اثربخشی آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای شهرستان شوش.
- ۳- مهرعلی‌زاده، ی، مقدس‌پور، ا، جودزاده، ن (۱۳۹۲). مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک.
- ۴- زهره بجنوردی، ا (۱۳۹۰). بررسی و ارزیابی ماتریس گروه مشاوران بوستون در برنامه‌ریزی استراتژیک. سازمان مدیریت صنعتی.
- ۵- تجزیه و تحلیل پورتفوی کسب و کار (سال ۱۳۹۰)، پایگاه اطلاع‌رسانی صنعت، گردآوری: گروه جامعه سایت تبیان زنجان.
- ۶- فروزنده دهکردی، لطف‌الله (۱۳۷۶). مدیریت استراتژیک، دانشگاه پیام نور: تهران.
- ۷- ورشوساز، ک و مقدم، م (۱۳۹۳). تدوین استراتژی زیست محیطی باتمركز بر چهارچوب تحلیلی سه مرحله‌ای، دانشکده مفتح، همدان
- ۸- پایگاه اطلاع‌رسانی صنعت، <http://www.myindustry.ir>