

## **A Study of Policies and Strategies to Organize Continuing Education in Mobarakeh Steel Company**

**Sahar Saadat\***

**Sakineh Shahi\*\***

**Hamid Farhadirad\*\*\***

**Mohammadreza Neyestani\*\*\*\***

### **Introduction**

Staff continuing education is a strategic action that improves the quality of work at the individual level; resulting in the operating excellence and development of the organization at the organizational level; there by increasing productivity and at the national level, thereby increasing productivity. This article aimed to study policies and strategies of organizing continuing education at Mobarakeh Steel Company.

### **Methodology**

The research method used in this study, was qualitative methods based on deductive content analysis of documents available at the sites and interviews conducted at the company. Research Mobarakeh Steel Company domain comprised the whole. Participants in this study included members of the committee of Human Resources Development and Training of the company. Seven members were selected via purposive sampling. Research techniques used were investigating documents and semi- structured interviews. Findings were analyzed by content analysis method.

### **Results**

Finding showed that this company could made sense of need to learning in whole of company by set down the learning organization characterizes;

---

\* Graduate Student of Educational Management in Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.

\*\* Assistant Professor, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran and Executive Director of Continuing Education. Email: sshahi@scu.ac.ir

\*\*\* Assistant Professor, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.

\*\*\*\* Assistant professor, Isfahan University, Isfahan, Iran.

and to linked Instruction unit with goals and objectives of company, and extremely increase productivity. To reach this, they did some activities such as: need assessment in three level of organizational, personal and job needs; planning the sessions, and control and review them. They implemented planes such as: ISO 10015, organization excellence quality plan (EFQM), and so Patrick's evaluation pattern in this company. Policies determined by leaders, board of directors and members of the committee of Human Resources Development and Training of the company. Based on findings, three instructional, communicant, and participatory strategies were used in this company. Instructional strategies involved present instructions to train dynamic and lifelong learner staffs. Communicant strategies means developing communication and interactions between staffs and managers. Participatory strategies are to participant stakeholders in decisions and developed team working.

### **Discussion**

Research findings revealed that Mobarakeh Steel Company compiled its strategies and policies based on an understanding of the needs and expectations of both stakeholders and external environment and so based on understanding the needs and expectations of both the stakeholders and external environment taking. The internal capabilities and functions into account several quality assessments were carried out; all pointed to the existence and appropriate systems in different domains. Also, since the company has implemented Business Excellence Model and consequently, directed the company into a learning organization, necessary grounds for the provision of continuing education, have been created there for continuing education components of the company enjoy a good standing.

Three practical strategies caused Mobarakeh Steel Company to move toward a learning organization. The fact that this company received the Excellence award, points up the high quality of continuing education based on the findings of this research the adoption of three strategies: involving continuing education, communication and partnership, conditions for appropriate training have improved.

**Keywords:** Strategy, Continuing Education, Policy, Organizing

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۳/۲۸  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۷/۰۳

مجله‌ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز  
پاییز و زمستان ۱۳۹۷، دوره‌ی ششم، سال ۲۵  
شماره‌ی ۲، صص: ۲۵-۴۶

## سیاست‌ها و استراتژی‌های سازماندهی آموزش مداوم در شرکت فولاد مبارکه اصفهان

\* سحر سعادت

\*\* سکینه شاهی

\*\*\* حمید فرهادی راد

\*\*\*\* محمدرضا نیستانی

### چکیده

آموزش مداوم کارکنان، اقدامی راهبردی است که در سطح فردی، باعث ارتقای کیفیت شغلی و در سطح سازمانی، عامل تعالی و توسعه سازمان و در سطح ملی، موجب افزایش بهره‌وری می‌شود. این مقاله با هدف بررسی سیاست‌ها و استراتژی‌های سازماندهی آموزش مداوم در شرکت فولاد مبارکه اصفهان انجام گردیده است. روش تحقیق مورد استفاده، روش کیفی بر پایه تحلیل محتوای قیاسی از اسناد و مدارک موجود در شرکت و متن مصاحبه‌ها بود. قلمرو پژوهش، شرکت فولاد مبارکه اصفهان بود. مشارکت کنندگان این پژوهش را اعضای کمیته تحول منابع انسانی واحد آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت تشکیل می‌دادند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، هفت نفر از اعضای این کمیته انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل بررسی اسناد و مدارک و مصاحبه نیمه ساختمند بود. نتایج یافته‌های تحقیق، حاکی از این است که شرکت فولاد مبارکه اصفهان، استراتژی‌ها و سیاست‌های خود را بر مبنای درک نیازها و انتظارات توأمان ذی نفعان و محیط بیرونی و مبتنی بر درک قابلیت‌ها و عملکردهای درونی تدوین می‌کند. ارزیابی‌های متعدد و کیفی، همگی بیانگر وجود سیستم‌های مناسب در حوزه‌های مختلف است. همچنین از آنجایی که شرکت، مدل تعالی سازمانی را پیاده‌سازی کرده است و به تبع آن، شرکت را تبدیل به یک سازمان یادگیرنده نموده است، شرایط برای آموزش مداوم

---

\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

\*\* استادیار، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران و مدیر اجرایی قطب آموزش مداوم (نویسنده مسئول)

sshahi@scu.ac.ir

\*\*\* استادیار، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

\*\*\*\* استادیار، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

مهیا شده و از این رو، مؤلفه‌های آموزش مداوم در شرکت از وضعیت خوبی برخوردار است. براساس یافته‌های این تحقیق، به کارگیری سه استراتژی آموزشی، ارتباطی و مشارکتی توانسته است شرایط مناسبی را برای آموزش مداوم مهیا نماید.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی؛ آموزش مداوم؛ سیاست؛ سازماندهی.

### مقدمه و بیان مسأله

توانایی یادگیری و تطابق‌پذیری با مهارت‌های جدید و آموزش‌های لازم برای جهانی شدن و رشد سریع اقتصاد دانش، بدین معناست که افراد نه فقط در حوزه‌ی کاری بلکه در زندگی شخصی‌شان نیز نیاز به ارتقای مهارت‌ها در سرتاسر زندگی بزرگسالی‌شان به جهت کنار آمدن با زندگی مدرن را دارند (Field, 2001). آموزش مداوم مربوط به یادگیری در طول زندگی روزمره‌ی ماست، به ادعای والترز: سیاره ما، اگر یک سیاره یادگیری نباشد، زنده نمی‌ماند (Sainel, 2011). بدین جهت، به منظور تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره‌گیری هر چه مؤثرتر از این نیرو، بی‌شک آموزش، یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین تدابیر و عوامل برای بهبود امور سازمان به شمار می‌رود. یادگیری مداوم یک اصل سازمان یافته چند بعدی است که جنبه عمودی آن، شامل فرآیند یادگیری از تولد تا مرگ است و جنبه افقی آن، که کل گستره‌ی زندگی فردی و اجتماعی را در بر می‌گیرد، بر بسترهای متفاوت یادگیری شامل خانواده، اجتماع، مدرسه و محل کار تمرکز می‌کند (Shariatmadari, 2004). آموزش مداوم، شکل خاصی از آموزش مانند آموزش رسمی یا آموزش حرفه‌ای سنتی نیست که در دوره‌ای از زندگی انسان به کار آید؛ بلکه دید و نگرشی نو نسبت به آموزش است. بر پایه این دید، باید آموزش را از لحاظ روش و محتوا به گونه‌ای سازماندهی کرد که در تمام مراحل زندگی فرد ادامه یابد (Fathivajargah, 2006, 16). Livneh (1989) آموزش مداوم را به صورت زیر تعریف می‌کند: «محاسبه مدت زمانی که فرد در هر ماه روی رفتارهای یادگیری متنوعی، وقت صرف می‌کند». وی معتقد است که هفت عامل روی تمایل و توانایی کارکنان برای شرکت در فعالیتهای یادگیری مداوم تأثیر می‌گذارد: رشد حرفه‌ای به واسطه‌ی یادگیری، انگیزه موفقیت، تعلیم‌پذیری، آمادگی برای تغییر، روابط علی برای شرکت در یادگیری، زمینه‌ی تحصیلی خانواده و نگرش به آینده.

تحولات گسترده اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، تنوع طلبی انسان‌ها، رقابت سازمان‌ها برای جذب مشتری، پیشرفت تکنولوژی صنعتی، پیچیدگی فرآیندهای کسب و کار، محدودیت منابع، تغییرات مداوم، درخواست‌ها و انتظارات ذینفعان، باعث شده که سازمان‌ها و شرکت‌های

تولیدی، صنعتی و خدماتی در فضای رقابتی سختی قرار گیرند. از این رو، مدیران و رهبران سازمان‌ها هم باید توانمندی‌های خود و نیروی انسانی تحت سرپرستی خود را ارتقا بخشند. یکی از راهکارهای عملی، برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش مداوم کارکنان است که شامل تعیین سیاست و استراتژی‌های آموزش مداوم است (Fathivajargah, 2013, 2).

بدیهی است ارائه آموزش‌های مناسب برای هر دوره، نیازمند سیاست‌گذاری و اتخاذ راهبردهایی است که دستیابی به این اهداف را میسر می‌سازد. (Hamilton cited in Alvani, 2005) سیاست را اصولی تعریف می‌کند که به تصمیم‌ها، اقدام‌ها و فعالیت‌های سازمان‌های عمومی جهت می‌دهد و آنها را در مسیر تحقق اهداف تنظیم می‌نماید. (Haddad cited in Alvani, 2005). سیاست را تصمیم واحد یا تصمیم‌های ضمنی یا آشکار بیان شده می‌داند که می‌تواند جهت‌هایی که باید در عمل تصریح، طرح و یا به تأخیر افتد را روشن کند. به طور کلی سیاست، مقررات و رهنمودهایی است که شرکت برای دستیابی به هدف‌های اعلان شده رعایت می‌کند. از طرف دیگر، استراتژی آموزش، عبارت است از چارچوبی که علاوه بر ترسیم مجموعه اقدامات اصلی برای دستیابی به اهداف کلان نظام آموزش، چگونگی حصول منابع مورد نیاز در جهت بهره‌گیری از فرصت‌ها و خنثی نمودن تهدیدات در حال و آینده را بیان می‌دارد (Alvani, 2005). اتخاذ سیاست و استراتژی برای منابع انسانی و به تبع آن تدوین سیاست و استراتژی آموزشی، لزوم طراحی نظام استراتژیک آموزش کارکنان را نیز مطرح می‌کند که بر این اساس می‌توان آن را ساختاری سازمان‌یافته جهت اتخاذ تصمیمات مهم برای اجرای برنامه‌های بنیادی تعریف نمود (Rahmani, Amoozad khalili & Gholami Avati, 2012). آموزش مداوم، موجب آماده‌سازی منابع انسانی برای تحقق طرح‌های استراتژیک سازمان است. در نظام‌های غیر آموزشی، سازماندهی آموزش مداوم موجب بهبود دانش آفرینی و حرکت به سمت سازمان یادگیرنده، جذب و تأمین نیروی انسانی با رویکردهای علمی و افزایش بهره‌وری نیروی کار، وفادار نمودن کارکنان به سازمان و کار، افزایش ارتباطات انسانی می‌شود و نیاز به یادگیری مداوم و خودآموزی مکرر را در کارکنان ایجاد می‌کند و موجب نیل به هدف‌های سازمانی، کارایی و اثربخشی بهتر و بیشتر سازمان می‌شود.

شرکت فولاد مبارکه اصفهان یکی از بزرگترین واحدهای صنعتی کشور است و طی سالیان گذشته در جایزه مدل تعالی حضور یافته و از این امر دستاوردهای خوبی در جهت بهبود نظام‌های شرکت داشته است. این شرکت از سال ۱۳۹۱ توانسته است سیستم آموزش مداوم

کارکنان خود را با توجه به این مدل پیاده‌سازی کند. بدیهی است در این زمینه استراتژی و سیاست‌هایی را که شالوده عناصر مدیریتی است در نظر گرفته است. در این پژوهش، به بررسی و تحلیل سیاست‌ها و استراتژی‌های آموزش مداوم در شرکت فولاد مبارکه پرداخته شد تا دریابیم چه سیاست‌ها و استراتژی‌هایی برای آموزش مداوم در شرکت تدوین شده است؟ چگونه این سیاست‌ها و استراتژی‌ها سازماندهی می‌شوند؟ همچنین به بررسی و تحلیل فرایند آموزش مداوم پرداخته شد تا دریابیم، فرایند آموزش مداوم از چه ویژگی‌هایی برخوردار است؟

### ادبیات و پیشینه پژوهش

اگر چه ایده آموزش مداوم، در سال‌های اخیر مورد توجه و حمایت زیادی قرار گرفته است، اما همان طور که Waterston (2001, 3) از Longworth (1999) نقل می‌کند: «آموزش مادام‌العمر به اندازه تمدن ما قدمت دارد». همچنین Seneka (cited in Waterston, 2001) اظهار داشته است: «هیچ سنی برای شروع یادگیری دیر نیست» به بیان بهتر، هر سنی برای یادگیری مناسب است و هر فرد، نه تنها برای اهداف دیگر، بلکه برای زنده بودن باید به آن اقدام کند. در این خصوص، حدود ۱۴۰۰ سال پیش، پیامبر گرامی اسلام (ص) فرموده‌اند: «اطلبو العلم من المهد الی اللحد» (ز گهواره تا گور دانش بجوی).

تاریخچه موجود نشان می‌دهد، این واژه‌ی به ظاهر ساده، دارای مفهومی چند منظوره است که می‌تواند برای افراد و جوامع مختلف، معانی متفاوتی داشته باشد. در دهه ۱۹۶۰، این واژه با لغات دیگری که به طور متداول در آن زمان به کار گرفته می‌شد، مانند «آموزش بزرگسالان»<sup>۱</sup>، «آموزش حرفه‌ای»<sup>۲</sup>، «آموزش مادام‌العمر»<sup>۳</sup>، «آموزش مستمر»<sup>۴</sup> مترادف بود. به باور Bohla (1994, 10) گسترش مفهوم آموزش بزرگسالان موجب توجه به آموزش مداوم شد. در این اصطلاح، روح آموزش مادام‌العمر نهفته است. در سال ۱۹۶۵ کمیسیون بین‌المللی یونسکو برای پیشرفت آموزش بزرگسالان، گزارشی با عنوان «آموزش مداوم» ارائه و توصیه نمود: «یونسکو باید اصل آموزش مادام‌العمر را حمایت کند» که می‌تواند به این صورت تعریف شود: فرایند آموزش باید در طول زندگی فرد، از اوایل کودکی تا پایان

- 
- 1- Adult education
  - 2- Vocational education
  - 3- Lifelong education
  - 4- Continuing education

زندگی ادامه یابد و بنابراین، مستلزم سازمانی منسجم است. انسجام در آموزش، باید به طور عمودی در سراسر دوران زندگی و به طور افقی برای تحت پوشش گرفتن ابعاد مختلف زندگی افراد و جوامع، تحقق یابد (Waterston, 2001, 4).

کمیسیون فور، نقش پیشگام را در این فرایند داشته و گزارش مفصلی را در این خصوص تهیه کرد. نکات مهم گزارش نهایی این کمیسیون، با عنوان «آموختن برای زیستن» به این شرح است: «کسب مهارت‌های مورد نیاز برای دنیای به سرعت در حال تغییر، حاکی از این است که یادگیری در مکان‌های یادگیری خاص (موسسات آموزشی) و در طی یک دوره‌ی معین از زندگی کافی نیست، بلکه در واقع یادگیری پیوسته، در تمام موقعیت‌های زندگی فرد لازم و ضروری است. یادگیری چگونه زندگی کردن در هر دوره از زندگی، باید مورد حمایت قرار گیرد. ما باید یک نوع خاص از «جامعه‌ی یادگیری» را به وجود آوریم تا یادگیری را در موقعیت‌ها و ابعاد مختلف زندگی، ارائه و حمایت کند. در این جامعه، مؤسسات آموزشی جهت‌گیری یک طرفه‌ی خود را از دست خواهند داد. آنها جزء نسبتاً مهمی در یک شبکه‌ی یادگیری گسترده خواهند بود و مجبورند کار خود را با آن تطابق دهند» (Dohman, 1996, 15-17).

کمیسیون بین‌المللی آموزش و پرورش برای قرن بیست و یکم، در گزارش خود با عنوان «یادگیری؛ گنج درون» اذعان داشته است که یادگیری به وسیله‌ی چهار اصل حمایت می‌شود که هدف آموزش را تشکیل می‌دهند. این اصول عبارتند از: یادگیری برای دانستن، یادگیری برای انجام دادن، یادگیری برای زندگی با دیگران و یادگیری برای بودن. مفهوم ارائه شده توسط این کمیسیون، عبارت است از: «یادگیری مادام‌العمر، نه تنها به دلیل تغییر ماهیت کار باید پذیرفته شود، بلکه باید فرایند شکل‌گیری کل موجودیت انسان‌ها یعنی، دانش، توانایی‌ها و همچنین توانایی ذهنی نقادانه و توانایی عمل کردن آنها را در بر گیرد» (Jefri & Hugs, 1999).

Knapper and Cropley (2000, 62) معتقدند: «تحقق آموزش مداوم، کاربردهای فوق‌العاده‌ای برای آموزش در مؤسسات سستی و دانشجویان سستی نیز دارد. به باور Sutton (cited in Karimi, Nasr & Boghratian, 2008, 8) واژه‌ی آموزش مداوم، بر ساختارهای سازمان یافته آموزشی و استراتژی‌هایی دلالت دارد که اجازه می‌دهند یادگیری از کودکی تا دوران بزرگسالی انجام گیرد. آنچه در حیطه‌ی آموزش مداوم قرار می‌گیرد، یادگیری عمدی و هدفمند است. در این نوع آموزش، یادگیری اتفاقی، آنچه فرد از طریق زندگی روزمره می‌آموزد مورد نظر نیست، اما

به ارتباط متقابل آنها توجه دارد. با توجه به این نکات، یک نظام آموزش مداوم، نه تنها یادگیری در زمانها و مکان‌هایی که در آنها آموزش مکرر ارائه می‌گردد را در بر می‌گیرد، بلکه یادگیری در تمام اشکال رسمی و غیر رسمی، سازمان یافته و سازمان‌نیافته را نیز شامل می‌شود. بنابراین، آموزش مداوم، ابزار یا سیستمی است که نه فقط هدف آن، بلکه محتوا و شیوه‌ی عمل نیز، یادگیری مداوم است (Taylor, 2001, 1).

به طور کلی می‌توان گفت: پس از سال ۱۹۸۰ موضوع آموزش مداوم برای بالا بردن سطح علمی مربیان به برنامه‌های آموزشی اضافه شد و تلاش‌های وسیعی در سطح بین‌المللی در جهت هدایت مجدد نظام‌های آموزشی و ارتقاء و گسترش آموزش، به آموزش مداوم انجام گرفت و این خود یک فلسفه‌ای جدید برای آموزش و پرورش بود (Karimi et al., 2008). در پژوهش حاضر، آموزش مداوم به عنوان بخشی از آموزش مادام‌العمر مد نظر قرار گرفته است. در اهمیت مفهوم آموزش مداوم، چندین نظریه به رسمیت شناخته شده است که در زیر به طور خلاصه به ۳ نمونه از مهم‌ترین آن‌ها اشاره شده است:

- ۱- **نظریه لیونه:** (Liveneh (1989) یک ابزار پژوهشی پایا به نام ویژگی‌های یادگیرندگان مادام‌العمر تدوین کرد. وی معتقد بود که هفت عامل روی تمایل و توانایی افراد برای شرکت در فعالیت‌های یادگیری مادام‌العمر تأثیر می‌گذارد:

  - **رشد حرفه‌ای به واسطه‌ی یادگیری:** درجه‌ی تعهد به شغل و حرفه را منعکس می‌سازد و این تعهد را با شایسته ماندن به واسطه‌ی یادگیری‌های متنوعی ثابت می‌کند.
  - **انگیزه موفقیت:** آیت‌هایی را در بر دارد که گرایش به موفقیت و خودانگیزه‌دهی فرد را نشان می‌دهد.
  - **تعلیم‌پذیری:** آیت‌هایی که این عامل را در بر می‌گیرند، تسلط به مهارت‌های یادگیری مناسب، هوش و نیز توانایی به کارگیری منابع و امکانات را برای بالا بردن یادگیری، منعکس می‌کنند.
  - **آمادگی برای تغییر:** این آمادگی شامل توانایی کنار آمدن با تغییر و توانایی به کارگیری تغییر به عنوان یک رویکرد یادگیری است.
  - **روابط علی برای شرکت در یادگیری:** شامل همه‌ی نگرش‌های یادگیری توصیف شده از جمله، نگرش به هدف یادگیری، نگرش به یادگیری و نگرش به فعالیت‌های یادگیری است. نمره‌ی بالا در این عامل نشان دهنده‌ی نگرش و انگیزه‌ی بالا و قوی به آموزش است.
  - **زمینه‌ی تحصیلی خانواده:** شامل آیت‌هایی است که مشارکت والدین در یادگیری و نیز



توجه آنها به آموزش فرزندانشان را نشان می‌دهد.  
 - نگرش به آینده: آیت‌هایی که تمایل افراد را با نگاه به یادگیری، از این منظر که چگونه آن را با برنامه‌های شخصی آینده‌ی خود متناسب می‌کنند، را شامل می‌شود.

۲- نظریه سوپر: Super (Super, Savickas & Super, 1996) اصل تئوری خود را با مفاهیمی به نام «حلقه‌های کوچک» ترکیب کرد که در آن کارکنان به واسطه‌ی دوره‌های رشد، شناسایی (اکتشاف)، برقراری (استقرار)، گذران و بازنشستگی، در همه‌ی مشاغل‌شان خود را بازیافت می‌کنند. در نظریه روند زندگی - طول زندگی، Super ادعا می‌کند که پیشرفت‌های شغلی هر فرد مطابق سه وجه (روند زندگی افراد، طول زندگی افراد و مفهوم خودپنداره) است که برای هر فرد نیز منحصر به فرد است. دو اصل مهم این نظریه عبارتند از: الف: توسعه فردی، یک فرایند مستمر است. ب: مفهوم "خود" رفتار انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این مفهوم شامل دو بعد «خود شخصی» و «خود اجتماعی» است. طبق نظر سوپر مفهوم «خود» در افراد به مرور زمان تغییر می‌کند و تحت تأثیر تجارب آنها قرار می‌گیرد.  
 Super ماهیت توسعه‌ای نظریه خود را در سال ۱۹۸۸ به شکل یک رنگین کمان (LCR) توصیف می‌کند که اساس نظریه‌ی سوپر می‌باشد و دارای دو بعد اصلی روند زندگی - طول زندگی می‌باشد. افراد در روند زندگی بسته به مدت زمان زندگی خود ۹ نقش ایفا می‌کنند که شامل کودک، دانش‌آموز، اوایل جوانی، شهروند، والد، همسر، خانه‌دار، شاغل و بازنشسته می‌باشد. اما در طول زندگی به دوره‌های بلوغ، بزرگسالی، میانسالی و کهنسالی می‌رسد. Super از تولد تا ۱۴ سالگی را فرصتی برای توسعه مفهوم خود، نگرش‌ها، نیازها و به طور عمومی «جهان کار» می‌داند.

رنگین کمان زندگی (LCR) (سوپر ۱۹۸۸)

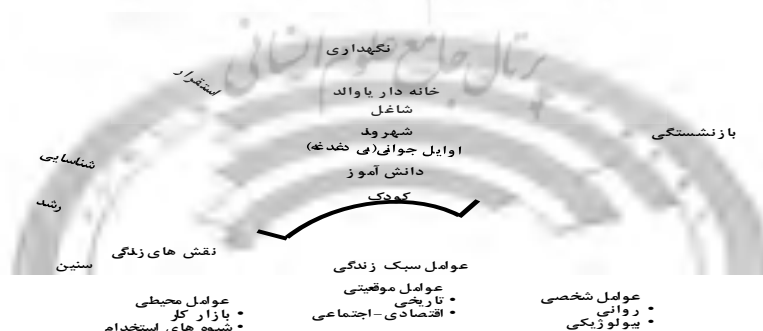


Figure 1. Life circle rainbow (Super, Savickas & Super, 1996)

۳- نظریه واترستون: (Watterston, 2001). با انجام مطالعاتی درباره‌ی مفهوم آموزش مداوم، فهرستی از ویژگی‌های قابل ملاحظه‌ی این نوع آموزش را تهیه کرد. خلاصه‌ای از این ویژگی‌ها عبارتند از:

۱- کل‌گرایی: باعث کسب دیدگاه جامعی درباره‌ی مهارت‌ها و تجاربی می‌شود که با آموزش در سراسر دوران زندگی به دست می‌آیند.

۲- انسجام: از طریق در هم تنیدگی برنامه‌ی درسی و انسجام میان حرفه‌ی آموزشی، علم و زندگی اجتماعی درک می‌شود.

۳- انعطاف‌پذیری: با تنوع یا گوناگونی محتوای آموزش، شیوه‌های یادگیری و زمان یادگیری تحقق می‌یابد.

۴- فرصت یا انگیزش: توسعه آموزش مادام‌العمر نیاز به هدایت‌های اجتماعی و فردی دارد.

۵- قابلیت آموزش: محور اصلی این آموزش، یادگیری چگونه یاد گرفتن است.

۶- وجه تمایز اجرایی: توجه به این نکته که آموزش می‌تواند به شکل رسمی، غیررسمی و اتفاقی انجام می‌شود.

۷- کیفیت زندگی و یادگیری: تشخیص آنکه کارکرد محوری و اجتماعی آموزش، رشد انسان است تا تمام استعدادهای بالقوه‌اش بالفعل شود. در پژوهش حاضر، این نظریه مبنای کار قرار گرفت.

در مورد آموزش مداوم، مطالعات پژوهشی اندکی انجام شده است. مطالعات مرتبط با این

موضوع به شرح زیر می‌باشد:

Hosseinpour and Heshmati Nabavi (2012) به این نتیجه رسیدند که به طور کلی ۴۶/۹٪

پرستاران میزان رعایت اصول یادگیری بزرگسالان را در آموزش‌های مداوم در حد ضعیف ارزیابی کردند. از نظر آنها جهت افزایش اثربخشی، آموزش‌های مداوم در مرحله برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی باید از نظر انطباق با اصول یادگیری بزرگسالان مورد بازنگری قرار گیرند.

Jalilvand (2009) در مقاله خود به این نتیجه رسیده است که آنچه در نهایت خصوصیت

روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر. این منابع انسانی هستند که سرمایه‌ها را متراکم می‌سازند و توسعه ملی را پیش می‌برند. بنابراین چنانچه کارکنان آموزش مرتبط با شرح وظایف را ببینند بهتر می‌توانند در ارتقاء سطح کارایی سازمان خود سهیم باشند.

Bazargan, Kharazi and Jamalifar (2012) به این نتیجه رسیده‌اند که وضعیت آموزش

مداوم از نظر ترکیب و محتوا برای توانمندسازی منابع انسانی در دو دانشکده پزشکی و فنی دانشگاه تهران، در حد نسبتاً مطلوب قرار دارد.

Saeidi (2014) در مقاله خود به این نتیجه رسید که یادگیری مادام‌العمر به عنوان یک اصل مهم زندگی در قرن ۲۱ است. این نوع یادگیری رویکردی چند بعدی از خودآموزی است که در تمام طول عمر جریان دارد و به انگیزه‌ی افراد و منابع حمایتی وابسته است. Walters (1999) دریافت که در بحث‌های پیرامون یادگیری مادام‌العمر، دو رویکرد وجود دارد: یکی حرکت به سوی تعامل میان آموزش و حرفه آموزشی از دیدگاه سرمایه انسانی؛ و دیگری عدالت اجتماعی بر حسب عقاید مربوط به برابری و اصلاح جامعه. وی معتقد است که در این زمینه باید هم رشد اقتصادی و هم توسعه اجتماعی را که هر دو اهدافی قابل توجه هستند مدنظر قرار دهیم.

### سؤالات پژوهش

- ۱- شرکت فولاد مبارکه اصفهان برای سازماندهی آموزش مداوم چه سیاست‌هایی تدوین نموده است؟
- ۲- سیاست‌ها در شرکت فولاد مبارکه چگونه سازماندهی می‌شود؟
- ۳- شرکت فولاد مبارکه اصفهان برای سازماندهی آموزش مداوم چه استراتژی‌هایی تدوین نموده است؟
- ۴- استراتژی‌ها در شرکت فولاد مبارکه چگونه سازماندهی می‌شود؟
- ۵- فرایند سازماندهی آموزش مداوم در شرکت فولاد مبارکه اصفهان چگونه است؟

### روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر با توجه به هدف تحقیق، از روش کیفی از نوع تحلیل محتوا استفاده شده است که شامل مجموعه فعالیت‌هایی مانند بررسی اسناد و مدارک و مصاحبه عمیق است و هر کدام به نحوی محقق را در کسب اطلاعات دست اول درباره‌ی موضوع مورد تحقیق یاری می‌دهد. به این ترتیب، از اطلاعات جمع‌آوری شده، توصیف‌های تحلیلی، ادراکی و طبقه‌بندی شده حاصل می‌شود. به عبارت دیگر، براساس فعالیت‌هایی همچون بررسی اسناد و مدارک و مصاحبه، محقق تلاش کرده است تا به درک ویژگی‌های آشکار و پنهان پدیده و رفتار کنشگران در راستای یافتن اطلاعات دست اول در مورد موضوع تحقیق دست یابد. در تحقیقات کیفی به دنبال بررسی یک پدیده هستیم که صرفاً بر شواهد تجربی و استدلال‌های منطقی متکی نیست، بلکه به ساختار تجربه نیز توجه می‌کند.

باتوجه به هدف این پژوهش، مشارکت‌کنندگان در این پژوهش را مدیران و مسئولان واحد آموزش شرکت فولاد مبارکه اصفهان تشکیل داده‌اند. روش نمونه‌گیری، از نوع هدفمند بود، زیرا برای انتخاب نمونه‌ها ملاک مورد نظر، تخصص، تجربه و اطلاع افراد از موضوع مورد پژوهش بوده و هدف، آن است که از طریق افراد انتخاب شده درک عمیقی از موضوع مورد مطالعه حاصل گردد. در این پژوهش تعداد ۷ نفر از مدیران و کارکنان که همگی عضو کمیته تحول بودند (بر پایه‌ی تجربه و آگاهی)، به صورت هدفمند انتخاب شده و مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند. به اقتضای شرایط و با در نظر گرفتن همه جوانب موضوع، پژوهشگر با اعضای کمیته تحول شرکت فولاد مبارکه طی چهار مرحله تا رسیدن به اشباع نظری، به مصاحبه نیمه ساختمند پرداخت. برای جمع‌آوری اطلاعات، از ابزارهای تحلیل اسناد و مدارک و مصاحبه (از نوع نیمه سازمان یافته) استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از اسناد و مدارک و مصاحبه‌ها، از روش تحلیل محتوای کیفی از نوع قیاسی استفاده شده است. با استفاده از این روش، به واری داده‌های جمع‌آوری شده پرداخته و از اطلاعات جمع‌آوری شده به استخراج داده‌های مورد نظر پرداخته شده است. پس از مقوله‌بندی، به توضیح و تفسیر نتایج پرداخته شد.

## یافته‌ها

یافته‌های پژوهش بر اساس سؤالات پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

### ۱- شرکت فولاد مبارکه اصفهان برای سازماندهی آموزش مداوم چه سیاست‌هایی تدوین نموده است؟

در شرکت فولاد مبارکه اصفهان، سیاست به عنوان مسیری مشخص و برنامه‌ریزی شده‌ای تعریف شده است که سازمان برای رسیدن به اهداف خود تدوین می‌کند و شامل تدوین چشم‌انداز، تدوین مأموریت و تدوین استانداردها می‌باشد. در واقع سیاست، مسیر رسیدن به اهداف آموزشی را مشخص می‌کند. براساس برنامه‌ی جامع آموزش کارکنان (PPP) شرکت فولاد مبارکه اصفهان، سیاست‌های کلی برای سازماندهی آموزش مداوم کارکنان عبارتند از:

- ۱- تعیین منظم سطح مهارت کارکنان.
- ۲- تعیین نیازهای مهارتی و دانش مورد نیاز مشاغل سازمان.
- ۳- برنامه‌ریزی جهت رفع نیازهای تعیین شده.
- ۴- کنترل اثربخشی اقدامات انجام شده و بهبود مستمر آنها.
- ۵- نظارت در تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی طبق برنامه‌های

مصوب. ۶- استقرار، نگهداری و بهبود مستمر سیستم مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی بر اساس استاندارد ۱۹۹۹: ایزو ۱۰۰۱۵ در کلیه واحدهای عملیاتی و بنیادی شرکت.

در شرکت فولاد مبارکه اصفهان، سیاست اصلی برای سازماندهی آموزش مداوم کارکنان، با توجه به برنامه‌ی جامع آموزش کارکنان، استقرار استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ می‌باشد. این استاندارد، راهنمایی‌هایی را جهت یاری رساندن به سازمان و کارکنانش هنگام پرداختن به مسائل آموزشی ارائه می‌دهد؛ چرا که هدف از استقرار این استاندارد:

- ضرورت تجزیه و تحلیل نیازمندی‌های آموزشی مرتبط با صلاحیت کارکنان.
- پوشش دادن نیازمندی‌های فوق‌الذکر، با انتخاب آموزش مناسب.
- بررسی تأثیر عوامل درونی و بیرونی شامل تغییرات بازار، فناوری، نوآوری و نیازمندی‌های مشتریان و سایر ذینفعان روی اهداف سازمان و عملکرد کارکنان می‌باشد.
- نتایج مصاحبه‌ها نشان داد که مدیران و کارکنان شرکت فولاد توانسته‌اند در همه سطوح، ارتقای سطح آگاهی، دانش و توازن خود و کارکنان را جزء برنامه‌های اصلی خود قرار دهند و در برنامه‌های ذریع مشارکت فعال داشته باشند. در این راستا، استفاده از مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی را جزء سیاست اصلی خود می‌دانند و از آنجایی که فلسفه اصلی هر مدل سرآمدی، ارزیابی وضعیت موجود سازمان و ارائه راهکارهایی جهت بهبود وضعیت و شرایط کسب و کار است، این مدل نیز دارای دستاوردهای زیر بوده است:

- ۱- جاری سازی و تعمیق فرهنگ یاددهی و یادگیری برای کارکنان و مدیران. ۲- کمک به نظام‌مند شدن فرایند آموزش در شرکت. ۳- کمک به بازنگری سیستم نیازسنجی آموزش به صورت همه جانبه و علمی. ۴- کمک به عملی شدن برنامه‌ریزی آموزشی شرکت و کمک به اجرای کیفی و اثربخش آموزش‌ها. ۵- ارتقاء سطح اثربخشی آموزش‌ها از طریق ارائه راههای بهبود. ۶- اتصال آموزش‌ها به استراتژی‌ها و اهداف کلان و اختصاصی شرکت.

## ۲- سیاست‌های آموزشی در شرکت فولاد مبارکه چگونه سازماندهی می‌شود؟

با توجه به اظهارنامه‌ی آموزشی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان سیاست‌ها، توسط رهبران شرکت تنظیم می‌شود. ترکیب رهبران شامل: اعضای هیئت مدیره، مدیر عامل و اعضای کمیته راهبری (بالغ بر ۷۰ نفر از معاونین و مدیران) می‌باشند. رهبران شرکت، در امر آموزش و توسعه، به تعیین مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اصول اساسی آموزش و توسعه سازمان پرداخته و نقش

الگو را در فرهنگ تعالی ایفا می‌کنند. همچنین برای آموزش و یادگیری مداوم، در کارکنان ایجاد انگیزه کرده و از اقدامات آموزشی آنها حمایت و قدردانی می‌کنند. رهبران، به طراحی و تدوین استراتژی‌های آموزشی می‌پردازند. آنها با اطمینان از طراحی و تدوین استراتژی‌های آموزشی مبتنی بر نیازها و اهداف کارکنان و سازمان، تضمین می‌کنند که اقدامات و فعالیت‌های آموزشی آنها در راستای تحقق چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های سازمانی است. برای اجرای سیاست‌ها، ابتدا فرهنگ یادگیری و یاددهی توسط مدیران در کارکنان استقرار و نهادینه شده است. منظور از اظهارنامه، نوشته‌ای خود اظهاری در واحد آموزش است که براساس نه معیار مدل تعالی توسط اعضاء کمیته تحول تدوین می‌شود.

نتایج مصاحبه‌ها نشان داد رهبران شرکت فولاد مبارکه اصفهان، برای تدوین سیاست‌های آموزشی به تحلیل و شناسایی دقیق بخش آموزش و زمینه‌های فعالیت آن اقدام کرده‌اند. در ضمن علاوه بر تحلیل بخش آموزش، جنبه‌های اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی، اقتصادی و سیاسی که احتمالاً بر جریان تصمیم‌گیری و حتی فرایندهای اجرایی اثر می‌گذارد، را در نظر گرفته‌اند. به طور کلی می‌توان گفت، رهبران و مدیران فولاد مبارکه اصفهان با انجام فعالیت‌های زیر، نقش الگویی خود را در سازماندهی آموزش مداوم ایفا می‌نمایند:

الف) شرکت فعال و دائمی رهبران در دوره‌های آموزشی؛ به طوری که نفر ساعت آموزش مدیران تقریباً ۲/۵ برابر سایر کارکنان است. ب) شرکت مدیران در دوره آموزش رسمی مدیریت اجرایی که به صورت منظم و بدون غیبت و با علاقه مدیران در دست اجرا است. ج) برگزاری جلسات متعدد رهبران با مسئولان آموزش در خصوص چالش‌ها، مسائل آموزشی و ارائه راهکارهای مناسب جهت بهبود فرایندها و برنامه‌های آموزشی. د) برگزاری جلسه با کارآموزان دانشگاهها و توجیه و دریافت بازخورد از آنها. و) تهیه PPP برنامه جامع آموزش که حاوی استراتژی‌ها، اهداف و برنامه‌های کلان آموزش بوده و همه ساله تهیه و به تأیید و تصویب مدیریت ارشد شرکت رسیده و به مورد اجرا گذاشته می‌شود.

۳- شرکت فولاد مبارکه اصفهان برای سازماندهی آموزش مداوم چه استراتژی‌هایی تدوین نموده است؟ در این شرکت، استراتژی، بیانگر نحوه رسیدن سازمان به چشم‌انداز و اهداف سازمان می‌باشد. تعیین استراتژی‌ها مبتنی بر درگیر کردن کارکنان، منابع و فرایندها جهت دسترسی به اهداف است. با توجه به نقشه استراتژی و نقشه اهداف و شاخص‌های کلیدی عملکرد واحد

آموزش، تحقیق و توسعه؛ استراتژی‌های حوزه آموزش و توسعه کارکنان شرکت عبارتند از:

- ۱- مدیریت مؤثر هزینه‌ها در کلیه مراکز هزینه نیروی انسانی. ۲- افزایش سطح رضایت شغلی و انگیزشی کارکنان واحد آموزش. ۳- ارتقای کیفیت آموزش. ۴- توسعه قابلیت‌های مدیران و بهبود سبک رهبری آنان. ۵- ارتقای ایمنی و سلامت کارکنان. ۶- توسعه شایستگی‌ها و جانشین پروری.
- ۷- بهبود ارتباطات و تعاملات دو سویه با کارکنان. ۸- ارتقای عملکرد کارکنان. ۹- کنترل اثربخش شاخص‌های عملکردی فرایندها. ۱۰- تعمیق تعالی سازمانی، آموزش و توسعه. ۱۱- توسعه مشارکت، کارگروهی و مدیریت دانش در واحد آموزش. ۱۲- ارتقاء و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی واحد آموزش.

نتایج مصاحبه‌ها نشان داد در شرکت فولاد مبارکه اصفهان، یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های تدوین شده، مدیریت مؤثر هزینه‌ها در بخش آموزش کارکنان است. شرکت فولاد مبارکه با استفاده از شبکه جهانی (اینترنت) و سازمانی (اینترانت) در جهت بالا بردن توانایی‌های فردی و مهارت‌های حرفه‌ای و کاهش هزینه‌ها، دوره‌های آموزشی که شامل: (دوره‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، دوره‌های سرپرستی، دوره‌های آشنایی با رایانه) در زمینه‌های شغلی و تخصصی کارکنان است را به کارکنان خود ارائه کرده است. این نوع آموزش‌ها محدودیت زمانی و مکانی ندارد و دسترسی به منابع متعدد آموزشی سریع‌تر است.

#### ۴- استراتژی‌ها در شرکت فولاد مبارکه اصفهان چگونه سازماندهی می‌شود؟

با توجه به اظهارنامه‌ی آموزشی و برنامه جامع آموزش کارکنان شرکت، استراتژی‌های حوزه‌ی آموزش از یک طرف، با توجه به مقتضیات محیطی و درونی، مأموریت، چشم انداز، اهداف و استراتژی‌های سازمان و استراتژی منابع انسانی تدوین می‌شود تا برنامه‌های آموزشی در راستای دستیابی به استراتژی‌های محوری سازمان تدوین و اجرا شود؛ از طرف دیگر، براساس تجزیه و تحلیل نیازها و انتظارات ذینفعان تدوین می‌گردد. در شرکت فولاد مبارکه اصفهان ۲۶ استراتژی (در چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری) توسط کمیته‌ای بالغ بر ۷۰ نفر از مدیران، در قالب جلسات و کارگاه‌های کارشناسی - تحلیلی استراتژی‌ها و نقشه استراتژی سطح شرکت، تدوین و بازنگری می‌شود. از این ۲۶ استراتژی، ۱۲ استراتژی مربوط به آموزش مداوم منابع انسانی می‌باشد. هر دو سال یکبار استراتژی‌های وظیفه‌ای و نقشه استراتژی منابع انسانی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن، بازنگری و

مجدداً تدوین می‌شود؛ سپس در سطح واحدهای تابعه (از جمله مدیریت آموزش) به صورت آبخاری، جاری‌سازی شده و تابلوی اهداف استراتژیک مربوطه تدوین می‌شود. روش اطلاع‌رسانی استراتژی‌ها و اهداف منابع انسانی و آموزش به مدیران و کارکنان شرکت از طریق تابلوهای اهداف منابع انسانی، نرم افزارهای سیستم مدیریت استراتژیک (SEM) و سازمان الکترونیک، برگزاری جلسات اطلاع‌رسانی پیشرفت اهداف، و برگزاری نمایشگاه تحول می‌باشد.

##### ۵- فرایند سازماندهی آموزش مداوم در شرکت فولاد مبارکه اصفهان چگونه است؟

منظور از فرایند آموزش مداوم در شرکت فولاد، مراحل و گام‌هایی است که برای تحقق اهداف آموزش مداوم در شرکت فولاد مبارکه مورد استفاده قرار گرفته است. فرایند سازماندهی آموزش مداوم در این شرکت، بصورت تکرار مداوم برنامه‌های آموزشی و دوره‌ها جهت ارتقای دانش کارکنان متناسب با نیازسنجی به عمل آمده (هر ساله) می‌باشد. این شرکت، برای نیل به اهداف و استراتژی‌های آموزش و ارتقاء شایستگی و توانمندی منابع انسانی، نیازهای آموزشی کارکنان و مدیران خود را در سه سطح سازمانی، شغلی و فردی، شناسایی، تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی می‌کند و به منظور پاسخ‌گویی به حداکثر نیازهای آموزشی شناسایی شده، برنامه‌های آموزشی - کاربردی، به روز و متناسب نیاز سازمان، شغل، فرد و در مقاطع زمانی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت و براساس اهداف و استراتژی‌های آموزشی، اولویت‌ها، منابع، امکانات سازمانی طراحی و تدوین می‌کنند تا با ایجاد محیط یادگیری مناسب، تغییرات مورد نظر در شرکت کنندگان و فراگیران پس از اتمام آموزش ایجاد شود. همچنین در امر آموزش، امکانات، منابع و بسترهای لازم برای اجرای اثربخش برنامه‌های آموزشی تدوین شده با استفاده از سیستم‌ها و رویه‌های اجرایی مؤثر فراهم می‌شود. علاوه براین، برنامه‌های آموزشی و فرایندهای آموزش را با استفاده از الگوی پاتریک، مورد ارزشیابی و پایش قرار داده و از نتایج آن در جهت بازنگری و بهبود مستمر رویکردهای جاری و اتخاذ تصمیم‌های آموزشی استفاده می‌کنند.

نتایج مصاحبه‌ها نشان داد که فرایند آموزش در شرکت، مطابق با استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ انجام می‌گیرد که شامل چهار مرحله (نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی) می‌باشد. قسمت آموزش در شرکت فولاد مبارکه، هر ساله صدها سر فصل آموزشی را، با توجه به نیازهای قسمت‌های مختلف که بیشترین تقاضا و ضرورت را دارد، برنامه‌ریزی و تدوین



می‌کند. از طرفی دیگر، واحد آموزش علاوه بر سرفصل‌های مجزا که بر طبق درخواست قسمت‌های مختلف شرکت، درخواست می‌شود برای تمامی پرسنل در بدو استخدام به مدت یک ماه به صورت فشرده کلاس توجیهی و بعد از آن شش تا نه ماه آموزش شغل مورد نظر را، که حدود ۱۱۰۰ ساعت آموزش مداوم است، در نظر می‌گیرد. تمامی دوره‌های آموزشی توسط اساتید مجربی ارائه می‌گردد که از بین اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره در حوزه‌ی مورد نظر، چه در داخل و چه در خارج شرکت، انتخاب می‌گردند. فرایند آموزشی در کارخانه فولاد مبارکه به نحوی است که ابتدا از طرف مدیریت هر قسمت نیازهای آموزشی برای افزایش مهارت کارکنان اعلام می‌گردد. سپس این برنامه‌های آموزشی تقاضا شده، توسط متخصصان امر براساس بالاترین تقاضا و نیاز، در اولویت برنامه‌ریزی و اجرا قرار می‌گیرند. در مرحله‌ی برنامه‌ریزی، سرفصل آموزشی و اهداف مورد نظر آموزش؛ و رزومه‌ی استاد مورد بحث و بررسی قرار گرفته و در نهایت با استاد مورد نظر قرارداد بسته می‌شود. با شروع شدن دوره، کار ارزیابی دوره نیز آغاز می‌گردد و با طی شدن کلاس آموزشی، مراحل ارزیابی نیز انجام می‌گیرد. قابل توجه آن که معمولاً بررسی اثربخشی دوره نزدیک به شش ماه به طول می‌انجامد.

### بحث و نتیجه‌گیری

بررسی سیاست‌ها و استراتژی‌های شرکت فولاد مبارکه، نشان می‌دهد که این شرکت با پیاده کردن ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، توانسته است نیاز به یادگیری و اهمیت آن را در کل سازمان جاری نماید. این امر بویژه با ایجاد پیوند نزدیک بین کادر رهبری و مدیریت شرکت با آموزش و سیاست‌گذاری برای آن، بیشتر امکان تحقق یافته است. این وضعیت، شرایط را برای حرکت در مسیر آموزش مداوم، و یا به گفته سوپر "رنگین کمان زندگی"، فراهم نموده است. باتوجه به هدف اساسی شرکت، که همانا سودآوری و تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده است، سیاست‌های آموزشی در این راستا قرار گرفته است و برای این منظور، برای دستیابی به استانداردهای ایزو ۱۰۰۱۵، از برنامه‌ریزی استراتژیک و مدل تعالی استفاده گردیده است. براساس بررسی اسناد و مدارک و مصاحبه‌ها، محور سیاست‌های آموزشی در این شرکت، کارکنان به عنوان سرمایه‌های انسانی محسوب شده و آموزش مداوم آنها امری اساسی در نظر گرفته شده است. این سیاستها عبارتند از: ۱- توجه به همه کارکنان به عنوان

سرمایه‌های دانشی. ۲- ترغیب کارکنان (اعم از مدیران و کارکنان در همه سطوح) به یادگیری و آموزش مداوم. ۳- مرتبط کردن دوره‌های آموزشی با کار و ارتقای شغلی کارکنان. ۴- محور قرار دادن آموزش به منظور توسعه‌ی فردی، اطلاعاتی و سازمانی. ۵- ارزشیابی مداوم در سطوح مختلف آموزشی و لزوم بازنگری و اصلاح و تغییر در آن. با بررسی اسناد و مدارک این شرکت و مصاحبه‌های صورت گرفته، استراتژی‌های آموزش مداوم را در شرکت می‌توان به سه دسته زیر تقسیم کرد:

### ۱- استراتژی‌های آموزشی

استراتژی آموزشی را می‌توان استراتژی دانست که از طریق آموزش، کارکنان را به سمت یادگیرندگانی پویا و مداوم هدایت می‌کند. به این معنا که کارکنان پس از دریافت این آموزش‌ها، دریابند که همواره باید در حال یادگیری و به روز کردن دانش‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های خویش باشند. این آموزش‌ها می‌توانند در قالب توسعه دانش و مهارت کارکنان از طریق آموزش تخصصی و مهارتی، آموزش‌های عمومی، آموزش‌های ناشی از تحلیل شایستگی و چرخش در مشاغل صورت گیرد. شرکت فولاد مبارکه طی سالیان گذشته مدل تعالی و استانداردهای مختلف آن را پیاده سازی کرده است و همه ساله در این زمینه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و برای اجرای این نوع استراتژی اقداماتی از قبیل موارد زیر انجام داده است:

- ۱- برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه مدیران در خصوص کلیات و معیارهای مدل تعالی.
- ۲- برگزاری دوره‌های آموزش‌های عمومی از قبیل: ایمنی، بهداشت عمومی، بهداشت اجتماعی، بهداشت کار، آموزش‌های خانواده. ۳- برگزاری دوره‌های آموزشی تحلیل شایستگی و ارتقای شغلی از قبیل: آموزش‌های فنی- مهارتی، آموزش‌های تخصصی (مانند: سمینارهای تخصصی، مدیریت عملکرد، مشتری مداری...).
- ۴- برگزاری آموزش‌های ویژه‌ی مدیران، رؤسا و سرپرستان از قبیل: اخلاق حرفه‌ای، رهبری، مدیریت بحران، اصول و فنون مذاکره، ... ۵- برگزاری آموزش‌های نیازسنجی شده براساس سطح شرکت‌کنندگان (اپراتور، تکنسین، کارشناس و سرپرست و مدیر).
- ۶- برگزاری آموزش‌های مرتبط با نظام‌های مشارکتی و استانداردها از قبیل: EFQM، مدیریت دانش، آشنایی با استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵، آشنایی با MIS. ۷- برگزاری آموزش‌های تربیت ارزیاب، در زمینه‌ی نیازسنجی فردی، شغلی و سازمانی. ۸- تهیه‌ی بروشورهای آموزشی، از مدل تعالی

آموزش و توسعه و ارسال برای مدیران و مسئولان سایر واحدها. ۹- بازنگری برخی از فرایندهای آموزش. ۱۰- تشکیل تیم‌های چندگانه برای آموزش نحوه‌ی تهیه‌ی اظهارنامه‌ی آموزش و توسعه براساس مدل تعالی.

## ۲- استراتژی‌های ارتباطی

این نوع استراتژی را می‌توان به توسعه ارتباطات و تعاملات بین کارکنان و مدیران تعریف کرد. به این معنا که از طریق برقراری ارتباط با ذینفعان، اطلاعات لازم را در اختیار آنها قرار داد و در واقع به اطلاع رسانی و تسهیم دانش پرداخت. این شرکت، برای اجرای این نوع استراتژی، اقداماتی از قبیل موارد زیر انجام داده است:

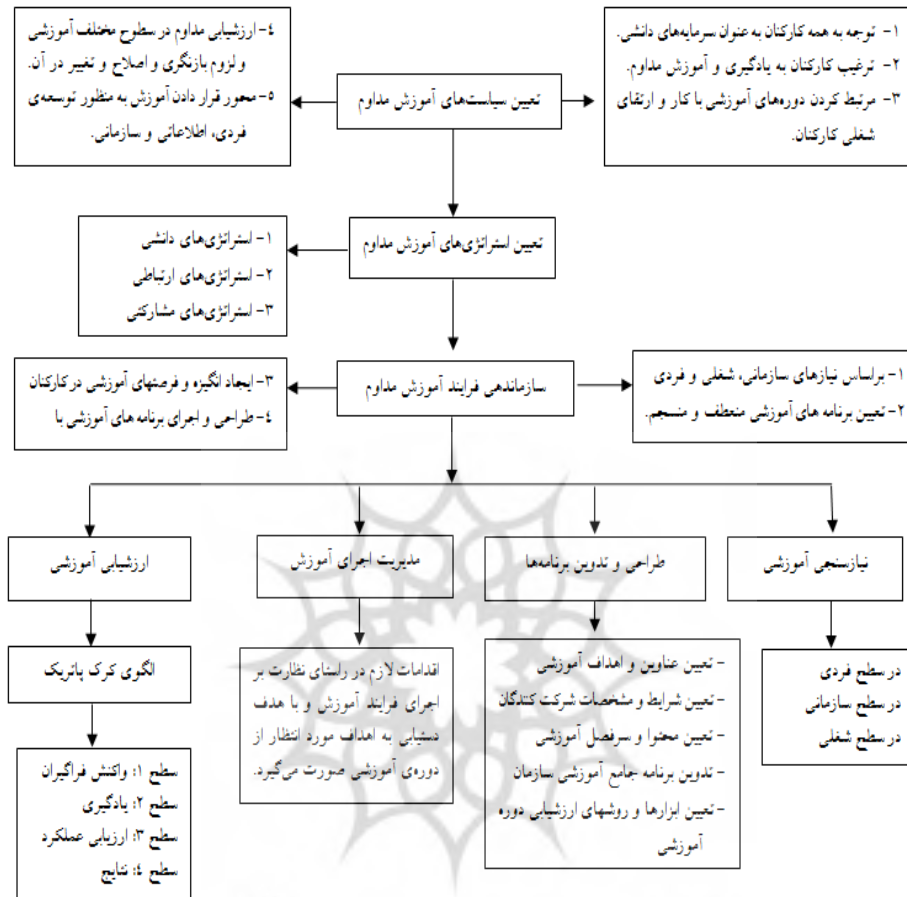
۱- ایجاد فرهنگ یادگیری گروهی در بین کارکنان (تسهیم دانش). ۲- برگزاری نمایشگاه، همایش‌ها در مورد ارتقای روابط انسانی بین کارکنان و مدیران برای ایجاد تسهیم دانش. ۳- تهیه‌ی بروشور و دیوار نوشته‌ها در مورد بهبود و توسعه‌ی ارتباطات و تعاملات بین فردی. ۴- توسعه‌ی فناوری ارتباطات و اطلاع‌رسانی. ۵- برگزاری جلسات ملاقات عمومی مدیر عامل با رؤسا و سرپرستان.

## ۳- استراتژی‌های مشارکتی

این نوع استراتژی، به معنای مشارکت دادن افراد در برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌های مربوط به حوزه آموزش می‌باشد. این شرکت، برای اجرای این نوع استراتژی اقداماتی از قبیل موارد زیر انجام داده است:

۱- ایجاد فرهنگ توسعه مشارکتی، کارگروهی در شرکت. ۲- مشارکت کارکنان و مدیران سطوح مختلف در امر برنامه‌ریزی آموزشی. ۳- الزام مدیران به شرکت در جلسات برنامه‌ریزی برای آموزش در واحدهای مختلف. ۴- مشارکت کارکنان در امر نیازسنجی فردی، شغلی و سازمانی برای تعیین دوره‌های مختلف آموزشی.

با توجه به آنچه گفته شد، می‌توان الگوی سازماندهی نظام آموزش مداوم کارکنان شرکت فولاد مبارکه اصفهان را مطابق شکل زیر نشان داد:



شکل ۲. الگوی برنامه ریزی و سازماندهی آموزش مداوم کارکنان شرکت فولاد مبارکه اصفهان

Figure 2. Models of planning and organizing lifelong education of Mobarakeh steel company staffs

## References

- Alvani, S. M. (2005). *Decision making and determining govermental policy*, Tehran: Study and compliation universities Human sceience Books institution (SAMT). [persian]
- Bazargan, A., Kharazi, K., & Jamalifar, M. (2012). Comparative study of contrary education for human resource empowerment, *Social, Economic, Scientific and Cultural Monthly Journal of Work and Society*. 1, 4-12. [persian]

- Bohla, H. S. (1994). *eee teedd ff cccctt inn llll t's eelll tt iss lll lllll ll s in the world*, Translated by Simindokht Janpanah. Tehran: Iranian national commission of Unesco. [persian]
- Dohman, G. (1996). *Lifting Learning: Guidelines for a Modern Education Policy*. Bonn: Federal Ministry of Education, Science, Research and Technology.
- Fathivajargah, K. (2013). *Planning of in- service education*, Tehran: SAMT press. [persian]
- Fathivajargah, K. (2006). *Planning of staff in- service education*, Tehran: SAMT press. [persian]
- Field, J. (2001). Lifelong education. *International Journal of Lifelong Education*, 20 (1/2), 3-15.
- Hosseinpour, Z., & Heshmati Nabavi, F. (2012). Concordance of Continuing Education Programs with the Principles of Adult Learning and their Effectiveness: Perspectives of Nurses in Mashhad University of Medical Sciences. *An Journal of Medical Education Irani*, 12 (11), pp 836-841. <http://ijme.mui.ac.ir>.
- Jefri, W. Ha & Hugs, P. W. (1999). *Education for 21<sup>th</sup> century in Asia and Pacific zone*, translated by Translation Group, Tehran, Education researchary press.
- Jalilvand, M. A. (2009). Nessesary and role of education in manpower improvement and development, *Tehran University Monthly*, No 72.
- Karimi, S., Nasr, A., Boghratian, K. (2008). *Lifelong learning, university approach in 21 century*, Isfahan unversity, SAMT press. [persian]
- Knapper, C. K., & Cropley, A. (2000). *Lifelong Learning in Higher Education*. London: Kogan Page
- Livneh, C., (1989). The Adjective Check List as Predictor of Lifelong Learning in the Human service Professions. *Psychological Reports*, 65, 603-610.
- Rahmani, z., Amoozad khalili, M., Gholami Avati, R. (2012), *Strategic management of human resource*, Tehran: Etihad press. [persian]
- Saeidi, A. (2014). Nessesary of study of lifelong learning and it's theoretical origin, Tehran, *Sound and Vision conference*. [persian]
- Shariatmadari, M. (2004). Nassesity and the role of instruction in manpower refinement and development in third millennium, *Scientific quarterly of Kherad*, 9. [persian]
- Sinel, T. (2011). *Lifelong Learning matters*. Washington, USA, VIPdesk Blog. Retrieved 15 June 2011, from: [www.blog.vipdesk.com/2011/04/04](http://www.blog.vipdesk.com/2011/04/04).
- Sutton, P. J. (1994). Lifelong and Continuing Education. In: *International Encyclopedia of Education*. New York: Pergamon Press, 6, 3416- 3420.

- Super, D. E; Savickas, ML. & Super C. M. (1996). *The Life-span, Life-space Approach to Career Choice & Development Sanfrancisco, CA: Joosey-Bass Publishers.*
- Super, D. E., Thompson, A. S., & Lindeman, R. H, (1988). *Adult Career Concerns Inventory: Manual for aresearch and exploratory use in counseling.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Taylor, R. (2001). Lifelong Learning in Higher Education in Western Europe. *Journal AED (Adult education and development)*, 56.
- Unesco (2000). Translated by Hamid Javdani. *The conference statement of Science in 21 century: new comitment*, Tehran, Higher education research and planning instituton. [paersian]
- Walters, S. (1999). *Lifelong Lerning within Higher Education in South Africa: Emancipatory Potential?*. International Review of Education.
- Watterston, J. (2001). *Learning that Lasts: Lifelong Learning and the Knowledge Economy*, Retrieved from <http://www.icponline.org/>

