

## تدوین راهبردهای آموزشی سازمان PMO\* با توجه به استاندارد بین المللی ایزو ۱۰۰۱۵

اکبر عیدی<sup>۱</sup>، لیلا نیکزاد<sup>۱</sup> و  
اباصلت خراسانی<sup>۲</sup>

**چکیده:** مطالعات آسیب شناسی نظامهای آموزشی کشور حکایت از آن دارد که در بسیاری از موارد یکی از دلایل اصلی مؤثر نبودن اقدامات آموزشی، نبود نظامهای آموزشی مدون و تأیید شده ای است که جهت فعاليتها را در یک بازه ۳ تا ۵ ساله نشان بدهد؛ همین مسئله باعث بروز پیامدهای ناخوشایند مختلفی نظیر بلا تکلیفی در آموزش کارکنان کلیدی سازمان، نداشتن سیاستهای مشخص در خصوص توسعه تحصیلات تکمیلی کارکنان، استفاده نشدن از زمینههای کارورزی دانشجویان بهطور مؤثر، ارائه آموزشهای نامرتبط و مؤثر نبودن، ناهمگرایی آموزشها با دغدغههای سازمانی، نارضایتی مدیران و کارکنان، سلیقه‌ای و بدون برنامه عمل کردن، نابسامانی و تناقض در تنظیم دستورالعملها و آیین‌نامه‌های آموزشی و... شده است. به همین دلیل، تلاش شد تا با توجه به مؤلفه‌های فرایندی استاندارد بین‌المللی آموزشی ایزو ۱۰۰۱۵ و از طریق کاربرد مدل SWOT، راهبردهای آموزشی سازمان PMO مشخص شود. در این بررسی جامعه آماری شامل کلیه خبرگان آموزشی سازمان بنادر و دریانوردی ایران به تعداد ۴۰ نفر بود که از این تعداد ۳۵ نفر بر اساس جدول مورگان به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. سوالات این تحقیق متمرکز بر شناسایی عوامل داخلی (قوتها و ضعفها) و عوامل خارجی (فرصتها و تهدیدها) و نیز مشخص کردن حوزه راهبردهای مورد نیاز است. نتایج به دست آمده نشان داد که نظام آموزشی سازمان PMO از میان چهار حوزه راهبردهای "تهاجمی، تدافعی، رقابتی و محافظه کارانه" با حوزه تدافعی تطابق دارد. بر این اساس، ۷ راهبرد مطرح و از آن میان ۵ راهبرد جذاب و با اولویت انتخاب شد.

**واژه‌های کلیدی:** برنامه ریزی راهبردی، راهبردهای آموزشی، تحلیل SWOT، استاندارد ۱۰۰۱۵.

\* منظور از PMO سازمان بنادر و دریانوردی ایران است که به اختصار در طول متن با عنوان "PMO" ذکر شده است.

۱. مدرس دانشگاه پیام نور و مشاور سیستم‌های آموزشی، تهران، ایران.
۲. استادیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

(دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۱۰/۲۷)

(پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۲/۲۱)

## ۱. مقدمه

اکنون یکی از دغدغه‌های سازمانها واکنش بهنگام و مناسب به تغییرات محیط داخلی و خارجی است. آنها با به‌کارگیری ابزارهای گوناگون تلاش می‌کنند تا پس از شناخت تغییرات، مجموع انرژیهای خود را برای انجام دادن اقدامات مؤثر همسو کنند. مدیریت راهبردی از جمله این ابزارهاست که از طریق تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها زمینه حیات و کسب مزیت‌های رقابتی را با ایجاد هم‌نواپی در زیر نظامهای سازمانی فراهم می‌آورد [۲]. از این نظر و با توجه به اهمیت توسعه و ارتقای سطح کیفی نیروی انسانی در تحقق اهداف سازمان، از نظامهای آموزشی انتظار می‌رود تا با بررسی نقاط قوت و ضعف و نیز، فرصتها و تهدیدهای خود مناسب‌ترین راهبرد را برای ارائه آموزشهای مورد نیاز کارکنان تدوین کنند [۶]. راهبرد عبارت از چارچوبی است که مجموعه حرکات و اقدامات اصلی را برای دستیابی به اهداف ترسیم می‌کند و چگونگی بهره‌گیری از منابع را برای به‌دست آوردن موقعیتهای مطلوب و خنثی ساختن تهدیدات در زمان حال و آینده نشان می‌دهد [۱]. در حقیقت، راهبرد آموزش عبارت است از: خطوط اصلی برنامه‌ها و اقداماتی که نشان دهنده روش دستیابی به اهداف آموزشی است [۷]. در حال حاضر، رویکردهای مختلفی برای شناسایی راهبردهای آموزشی ارائه شده است که برخی از آنها عبارت‌اند از:

- رویکرد عرضه - محور<sup>۱</sup>: در این رویکرد تا حدود زیادی اقتدار محوری وجود دارد و از سلايق و دیدگاههای مدیران نشئت می‌گیرد و به‌طور سنتی واحدهای آموزشی را منحصراً مسئول تشخیص نیازها و برنامه ریزی آموزشی می‌داند.
- رویکرد تقاضا محور<sup>۲</sup>: در این رویکرد تمرکز اصلی در تدوین راهبردهای آموزشی و توجه بر نیازمندیهای سه وجه "کسب و کار سازمانی، فرایند انجام یافتن امور و کارآموزان" است.
- رویکرد سیستماتیک - راهبردی<sup>۳</sup>: بر مبنای مفروضات مد نظر در این رویکرد، راهبردهای آموزشی باید در چارچوب راهبردهای کلان سازمانی و با توجه به نگاهی نظام‌مند طراحی و تدوین شود.

- 
1. Supply-led Approach
  2. Demand - led Approach
  3. Systematic - Strategic Approach

➤ رویکرد اقتضایی<sup>۱</sup>: بر اساس مفروضات این رویکرد، تعریف اهداف، راهبردها، فهرست فعالیتها و تحلیلهای آموزشی فقط زمانی معتبر است که با اوضاع و احوال سازمان هماهنگ باشد [۸].

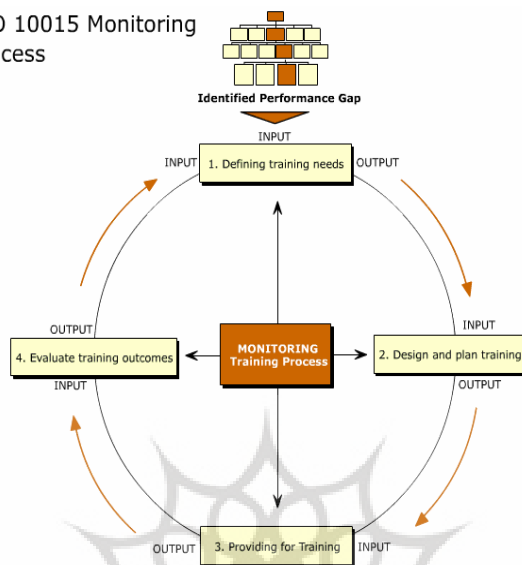
در این خصوص، مدیریت آموزش و استانداردهای سازمان PMO به منظور افزایش اثربخشی فعالیتهای آموزشی و نیز حرکت در راستای جهتگیریهای کلان سازمان، با رویکردی اقتضایی و نظام مند - راهبردی، راهبردهای خود را در چارچوب استاندارد آموزشی ایزو ۱۰۰۱۵ و بر اساس تحلیل SWOT طراحی و تدوین کرد. این تحلیل بر این منطبق استوار است که راهبرد اثربخش، قوتها و فرصتها را به حداکثر می‌رساند و در عین حال، ضعفها و تهدیدها را نیز به حداقل می‌رساند. در ادامه پس از توضیح مختصر در خصوص استاندارد بین المللی ایزو ۱۰۰۱۵ و پژوهشهای عملی صورت گرفته در این حوزه، نتایج به دست آمده در این تحقیق ارائه شده است.

## ۲. استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵

استاندارد جهانی ایزو ۱۰۰۱۵ توسط کمیته فنی ISO/TC ۱۷۶ مدیریت و تضمین کیفیت و کمیته فرعی SC3 در دسامبر ۱۹۹۹ توسط نمایندگان ۲۲ کشور جهان تهیه شده است. در این استاندارد آموزشی با هدف کمک و راهنمایی به انجام دادن اثربخش فعالیتهای آموزشی تلاش می‌شود تا در چارچوب اصول مدیریت کیفیت که بر پایه استانداردهای سری ISO 9000 است، رهنمودهایی در خصوص مؤلفه‌های اصلی فرایند آموزش؛ یعنی "نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی، پشتیبانی و اجرا، ارزشیابی نتایج و نظارت و بهبود فرایند آموزش" (شکل ۱-۱) به مسئولان و کارشناسان آموزش سازمانی ارائه شود [۳]. از این‌رو، در این بررسی در شناسایی اولیه قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها به این استاندارد رجوع شده است.

۱۱۶ تدوین راهبردهای آموزشی سازمان PMO با توجه به استاندارد بین المللی ایزو ۱۰۰۱۵

ISO 10015 Monitoring Process



شکل ۱-۱: مؤلفه‌های اصلی استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ [۳]

### ۳. پژوهشهای عملیاتی

فرهاد رفعت به‌منظور تدوین راهبردهای سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران ابتدا از طریق دریافت نظرهای ذینفعان بیانیه مأموریت را از جنبه‌های مختلفی نظیر "مشتریان، محصولات، بازار، فناوری، توجه به بقا و رشد، فلسفه، تصور مردم و توجه به کارکنان" تنظیم کرده و پس از شناسایی و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و نیز نمره گذاری میزان ضریب اهمیت نسبی آنها، با استفاده از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی مشخص کرده است که راهبردهای این سازمان در حوزه تهاجمی قرار دارند و سه راهبرد به ترتیب "۱. سرمایه گذاری در طرحهای توسعه و نوسازی با توجه به مزیت رقابتی؛ ۲. واگذاری صنایع و معادن تحت پوشش به بخش خصوصی، ۳. تعیین قیمت محصولات فلزی در بورس فلزات را معرفی کرده است.

در پژوهشگاه نیرو نتایج تحقیق حمید رضا پیرمراد در چارچوب مدل تحلیلی SWOT بیانگر تعیین راهبردهای این مجموعه در حوزه تدافعی است. از رهیافت این بررسی راهبردهای مختلف شناسایی شده که سه مورد از آنها به ترتیب اولویت شامل "۱. تجدید ساختار سازمانی و تمرکز بر مدیریت منابع انسانی در پژوهشگاه، ۲. تمرکز بر آموزش و ۳. تمرکز بر آزمایشگاههای مرجع است.

در همین خصوص و با استفاده از مدل تحلیل **swot**، نتایج بررسی مژده قنبری مبارکه در سازمان مدیریت صنعتی (نماینده‌ی اصفهان) بیانگر طراحی راهبردها در حوزه رقابتی است. از این رو، سه راهبرد شناسایی شده با اولویت در این سازمان عبارت است از ۱: طراحی و تدوین دوره‌های آموزشی با توجه به نیاز بازار و علایق مخاطبان؛ ۲. گسترش تبلیغات از طریق انجام دادن پروژه‌های با کیفیت با قیمت قابل رقابت با دوره‌های آموزشی رایگان؛ ۳. کسب امتیازات برای استفاده از سوبسیدهای دولتی " [۲].

همچنین، در تحقیقی دیگر "منصوره عقیقی و محمد حسین سلیمی تلاش کرده‌اند به‌منظور توسعه همکاریهای مشترک بین دانشگاه و صنعت، مدل راهبرد چهار وجهی ارائه کنند. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که صنایع جهان با پشتیبانی مراکز و مؤسسات تحقیقاتی چهار پارادایم اصلی " ۱. اثربخشی، کارایی و بهره‌وری؛ ۲. کیفیت؛ ۳. رقابت و انعطاف‌پذیری؛ ۴. نوآوری را طی کرده است. آنها بیان می‌کنند که اهداف پارادایمی حاصل از سیر تکامل یاد شده عاملی در پیوند حوزه صنعت و دانشگاه است و می‌تواند راهگشای طراحی راهبردهای مشترک شود [۵].

#### ۴. هدف اصلی

هدف این تحقیق "تدوین راهبردهای آموزشی سازمان PMO در چارچوب الزامات استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ بر اساس تحلیل SWOT" است. بر این اساس، اهداف فرعی عبارت‌اند از:

- شناسایی فرصتها و تهدیدهای نظام آموزشی؛
- شناسایی قوتها و ضعفهای نظام آموزشی؛
- مشخص شدن وضعیت نظام آموزشی در ماتریس SPACE؛
- معرفی راهبردهای پر اولویت در سازمان PMO

#### ۵. نوع و روش تحقیق<sup>۱</sup>

از آنجا که هدف این تحقیق توسعه دانش کاربردی در زمینه بررسی راهبردهای آموزشی سازمان PMO است، از نوع تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. در این پژوهش برای بررسی نظرهای خبرگان آموزشی از روش تحقیق زمینه‌یابی (پیمایشی)<sup>۲</sup> استفاده شده است. منظور از خبرگان

---

1. Research Methodology

2. Survey Research

۱۱۸ تدوین راهبردهای آموزشی سازمان PMO با توجه به استاندارد بین المللی ایزو ۱۰۰۱۵

آموزشی کلیه مدیران، کارشناسان و مسئولان آموزشی هستند که بر اساس "میزان سنوات کاری آموزشی، تحصیلات مرتبط با آموزش، میزان تأثیرگذاری و موفقیت در تحقق اهداف آموزشی" شناسایی شده‌اند.

## ۶. جامعه آماری

جامعه آماری این بررسی کلیه خبرگان آموزشی دفتر مرکزی و هر یک از بنادر زیر مجموعه سازمان PMO بودند که تعداد آنها ۴۰ نفر " بود.

## ۷. نمونه

نمونه گروهی از اعضای یک جامعه است که اطلاعات مورد نیاز پژوهش به کمک آن به دست می آید و نمونه‌ای مطلوب است که معرف و نماینده واقعی جامعه‌ای باشد که از آن انتخاب شده است [۴]. در این تحقیق بر اساس جدول مورگان تعداد ۳۵ نفر از خبرگان با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای بررسی و اظهار نظر انتخاب شدند.

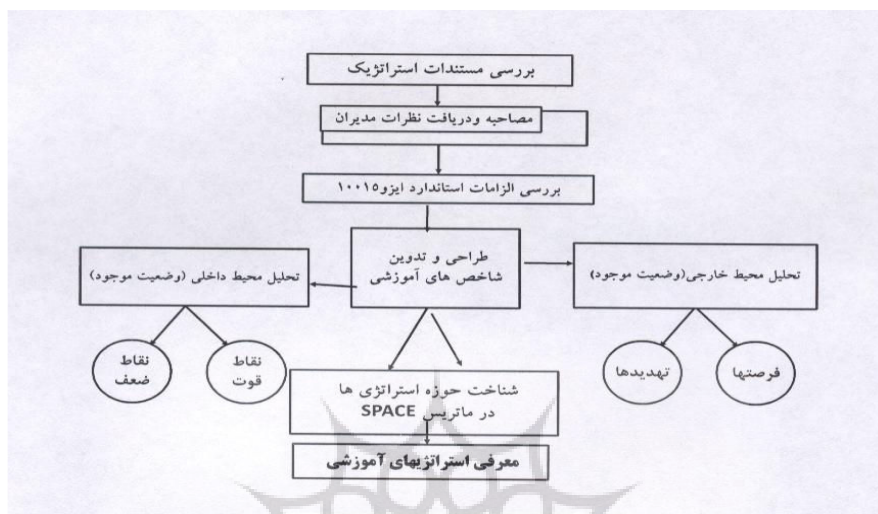
## ۸. سؤالات تحقیق

از نظر خبرگان آموزشی نظام آموزش سازمان PMO دارای چه نقاط قوت و ضعفی است؟

- از نظر خبرگان آموزشی فرصتها و تهدیدهای نظام آموزشی PMO کدام‌اند؟
- کدام دسته از راهبردهای چهارگانه تهاجمی (SO)، رقابتی (ST)، محافظه کارانه (WO) و تدافعی (WT) مناسب نظام آموزشی سازمان PMO است؟
- مهم‌ترین راهبردهای نظام آموزشی PMO به ترتیب اولویت کدام‌اند؟

## ۹. مدل کلان تحقیق

برای بررسی و تدوین راهبردهای آموزشی در سازمان PMO ابتدا تمام مستندات راهبرد مطالعه شد. سپس، انتظارات و دیدگاههای مدیران بخشها و معاونتهای مختلف سازمان دریافت و از این طریق و با در نظر گرفتن مؤلفه‌های اصلی فرایند استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ شاخصهای مختلف طراحی شد. همچنین، به منظور دریافت دیدگاههای خبرگان آموزشی در قالب پرسشنامه شناسایی وضعیت عوامل داخلی و خارجی در اختیار نمونه آماری قرار گرفت. در ادامه پس از ارائه مدل کلان طرح (شکل ۱-۲)، نتایج به‌دست آمده در قالب سؤالات اصلی تحقیق ارائه می‌شود.



شکل ۲-۱: مدل کلان طرح [۳]

#### ۱۰. نتایج به دست آمده از بررسی سؤال A و B

در این مرحله ابتدا شاخصهای طراحی شده بر اساس مؤلفه‌های اصلی استاندارد ۱۰۰۱۵ بررسی و سپس، از طریق هم‌اندیشی خبرگان هر یک از عوامل داخلی (قوتها، ضعفها) و عوامل خارجی (فرصتها و تهدیدها) شناسایی شد. سپس، از طریق روش فیش باول خبرگان در قالب گروههای ۸ نفری به امتیاز دهی و رتبه بندی هر یک از شاخصهای منتخب پرداختند. روش کار بدین صورت بود که برای تعیین نمره نهایی، میزان ضریب اهمیت نسبی هر یک از شاخصها از ۱ و رتبه هر یک از آنها به شرح زیر در نظر گرفته شد:

- قوتها/ فرصتها (استثنایی ۴، معمولی ۳)
- ضعفها / تهدیدها (بحرانی ۱، معمولی ۲)

در این بررسی چنانچه جمع امتیازات کل در عوامل داخلی بیشتر از ۲,۵ شود، بدین معناست که نقاط قوت بیشتر از نقاط ضعف است. همچنین، در بررسی عوامل خارجی، چنانچه جمع امتیازات به دست آمده از ۲,۵ بیشتر باشد، بدین معناست که فرصتهای نظام آموزشی بیشتر از تهدیدهای آن

۱۲۰ تدوین راهبردهای آموزشی سازمان PMO با توجه به استاندارد بین المللی ایزو ۱۰۰۱۵

است. در ادامه در جداول ۱-۱ و ۱-۲ و همچنین، نمودار ۱-۱ نتایج به دست آمده نشان داده شده است.

**جدول ۱-۱: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی**

Internal Factor Evaluation Matrix			
نمره	رتبه	ضریب اهمیت نسبی	عوامل داخلی آموزشی
S قوتها: (استثنایی ۴؛ معمولی ۳)			
۰,۴	۴	۰,۱	برخورداری از منابع مالی آموزشی مناسب
۰,۱۵	۳	۰,۰۵	علاقه مندی و حمایت مدیریت ارشد سازمان از آموزش یادگیری کارکنان
۰,۲	۴	۰,۰۵	وجه و اعتبار مناسب آموزشی در بین کارکنان اکثر بنادر
۰,۶	۴	۰,۱۵	برخورداری از سیستم نرم افزار آموزشی مناسب
۰,۱۵	۳	۰,۰۵	ارزیابی و شناخت مراکز برتر ارائه دهنده خدمات آموزشی
۰,۱۵	۳	۰,۰۵	اقدام به موقع برای ارائه آموزشهای ضروری مورد نیاز
W ضعفها: (جدی ۱؛ معمولی ۲)			
۰,۱	۱	۰,۱	نبودن روش و الگوی مناسب ارزیابی اثربخشی آموزشی
۰,۱	۱	۰,۱	عدم بهره گیری از روشهای جدید نیازسنجی آموزشی برای تعریف استانداردهای آموزشی هر یک از مشاغل
۰,۰۵	۱	۰,۰۵	وجود نداشتن ارتباط بین هر یک از نظام آموزشی در بنادر
۰,۱	۲	۰,۰۵	نبودن سازکار اطلاع رسانی مناسب به فراگیران
۰,۱	۱	۰,۱	استقرار نیافتن استانداردهای بین المللی آموزشی نظیر ۱۰۰۱۵
۰,۰۵	۱	۰,۰۵	نبودن رویه مشخص برای طراحی محتوای آموزشی
۰,۱	۲	۰,۰۵	نبودن گزارشهای اثربخشی قانع کننده برای مدیران
۰,۱	۲	۰,۰۵	نامناسب بودن فضای آموزشی برخی از بنادر
۲,۳۵		۱	جمع کل حاصل از بررسی



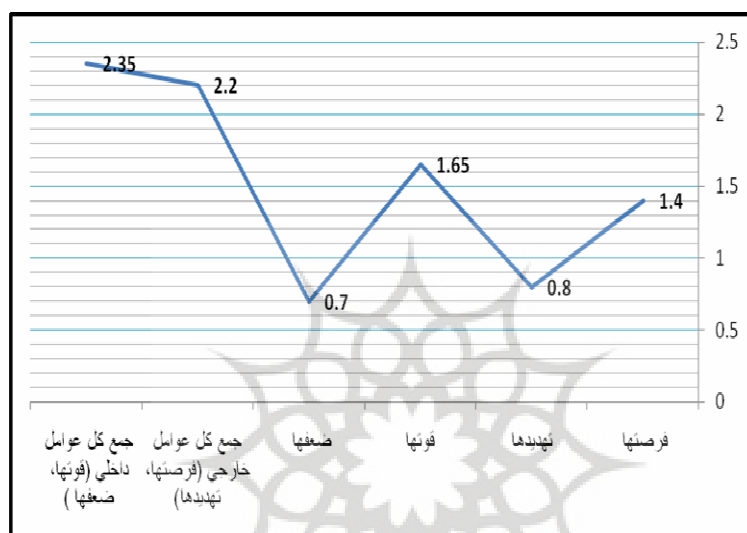
همان طور که از بررسی جدول ۱ - ۱ مشهود است، مجموع نمرات به دست آمده از ارزیابی عوامل داخلی کمتر از ۲,۵ است و این بدان معناست که در حال حاضر نظام آموزشی سازمان بنادر و دریانوردی مجموعه ضعفهای آموزشی بیشتر از نقاط قوت آن است.

جدول ۲-۱: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

(Evaluation matrix(EFE External Factor			
نمره	رتبه	ضریب اهمیت نسبی	عوامل خارجی
O فرصتها: (استثنایی؛ ۴؛ معمولی ۳)			
۰,۳	۳	۰,۱	امکان بهره‌گیری از افراد با صلاحیت درون سازمانی برای آموزش کارکنان
۰,۴	۴	۰,۱	علاقه مندی مدیران و کارکنان کلیدی برای همکاری در طراحی استانداردها و محتوای آموزشی مناسب و کاربردی
۰,۴	۴	۰,۱	الزام مدیریت در داشتن گواهینامه‌های آموزشی مرتبط برای ارتقای کارکنان
۰,۱۵	۳	۰,۰۵	وجود مراکز معتبر داخلی و خارج از کشور در زمینه کلیه فعالیتهای آموزشی تخصصی بنادر و تقاضای آنها برای ارائه خدمات
۰,۱۵	۳	۰,۰۵	تمایل دانشگاههای معتبر کشور به برگزاری دوره‌های آموزشی
T تهدیدها: (جدی؛ ۱؛ معمولی ۲)			
۰,۱	۱	۰,۱	نبودن راهبردهای مشخص آموزشی
۰,۱۵	۱	۰,۱۵	کاهش تمایل به شرکت در دوره‌های آموزشی به دلیل نبودن مکانیزمهای انگیزشی مناسب
۰,۲	۲	۰,۱	خروج افراد آموزش دیده ماهر از سازمان
۰,۱	۲	۰,۰۵	محدودیت منابع علمی بومی در حوزه آموزش
۰,۱	۲	۰,۰۵	عدم بهره‌گیری از خدمات استادان برون مرزی
۰,۰۵	۱	۰,۰۵	عدم بهره‌گیری از متخصصان آموزشی برون سازمانی
۰,۱	۱	۰,۱	عدم توجه به آموزشهای جانشین پروری
۲,۲		۱	جمع کل حاصل از بررسی

۱۲۲ تدوین راهبردهای آموزشی سازمان PMO با توجه به استاندارد بین المللی ایزو ۱۰۰۱۵

در ارتباط با نتایج به دست آمده از ارزیابی عوامل خارجی، همان طور که جدول ۲-۱ نشان می دهد، وضعیت بیانگر آن است که در حال حاضر مجموعه تهدیدهای نظام آموزشی سازمان PMO از فرصتهای قابل بررسی آن بیشتر است. در نمودار ۱-۱ نتایج هر یک از مؤلفه های چهارگانه داخلی و خارجی نشان داده شده است.



نمودار ۱-۱: نتایج هر یک از مؤلفه های چهارگانه داخلی و خارجی

### ۱.۱. نتایج به دست آمده از بررسی سوال C

پس از به دست آمدن نمرات ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، نوبت به تعیین حوزه راهبردهای آموزشی از طریق ماتریس space و معرفی راهبردهای مناسب می رسد. برای این امر، در ادامه ابتدا به طور مختصر حوزه راهبردهای آموزشی معرفی و سپس، نتایج به دست آمده در این سؤال ارائه شده است.

➤ راهبردهای SO

در قالب این راهبردها مدیریت آموزش با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد از فرصتهای خارجی بهره برداری کند و با بهره گیری از نقاط قوت، فرصتها را به حداکثر برساند. معمولاً نظامهای آموزشی که از شرایط WT.ST.WO گذر کرده اند، می توانند، از راهبردهای SO استفاده کنند.

#### ➤ راهبردهای WO

هدف از این راهبردها آن است که نظام آموزشی بنادر مختلف با بهره برداری از فرصتهای موجود در محیط داخل بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. در این حالت نظام آموزشی سازمان به دلیل داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصتهای به‌دست آمده بهره برداری کند.

#### ➤ راهبردهای ST

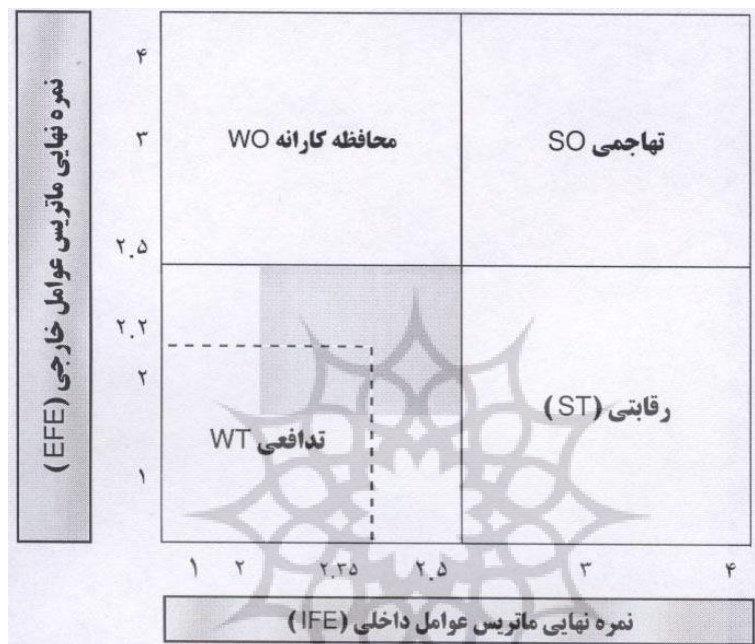
در نظامهای آموزشی سازمانهای مختلف از طریق این راهبردها تلاش می‌شود تا با استفاده از نقاط قوت سازمانها، اثرهای ناشی از تهدیدات موجود کاهش یابد یا از بین برود.

#### ➤ راهبردهای WT

هدف از این دسته از راهبردها کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات است. این‌گونه راهبردها زمانی اتخاذ می‌شوند که نظام آموزشی در یک موضع تدافعی است و به‌دلیل مشکلات مختلف نمی‌تواند در حد انتظار عمل کند [۲].

نتایج بررسی در خصوص سؤال C تحقیق نشان داد که نظام آموزشی سازمان PMO به‌دلیل مشکلات مختلف که برآمده از بی‌توجهی به نقاط ضعف و تهدیدهاست، در یک موضع تدافعی قرار دارد و توانایی لازم برای ارائه خدمات مناسب آموزشی به ذینفعان خود را ندارد. این وضعیت از طریق نمودار ۱-۲ با عنوان ماتریس space نشان داده شده است.

۱۲۴ تدوین راهبردهای آموزشی سازمان PMO با توجه به استاندارد بین المللی ایزو ۱۰۰۱۵



نمودار ۲-۱: ماتریس space

بر این اساس، با توجه به مشخص شدن وضعیت نظام آموزشی از طریق ماتریس space تیم خبرگان از طریق جلسه بارش مغزی راهبردهای آموزشی مناسب با شرایط تدافعی را به شرح زیر شناسایی کردند:

- طراحی آموزشهای میان مدت؛
- طراحی نظام جامع آموزش بر اساس استاندارد ۱۰۰۱۵؛
- بهره‌گیری از افراد صاحب تخصص داخلی و بیرونی برای انجام دادن نیازسنجی آموزشی شغل محور و طراحی محتوا؛
- اطلاع رسانی به فراگیران از طریق نظام SMS نرم افزار آموزشی موجود؛
- بهره مندی از توان مشاوره‌ای متخصصان داخلی و بیرونی در زمینه سنجش و استقرار نحوه سازکار اثربخشی آموزشی؛

- بهبود مکانیزم انگیزشی فراگیران دوره های آموزشی با توجه به حمایت مدیریت از آموزش؛
- طراحی نظام جانشین پروری آموزشی.

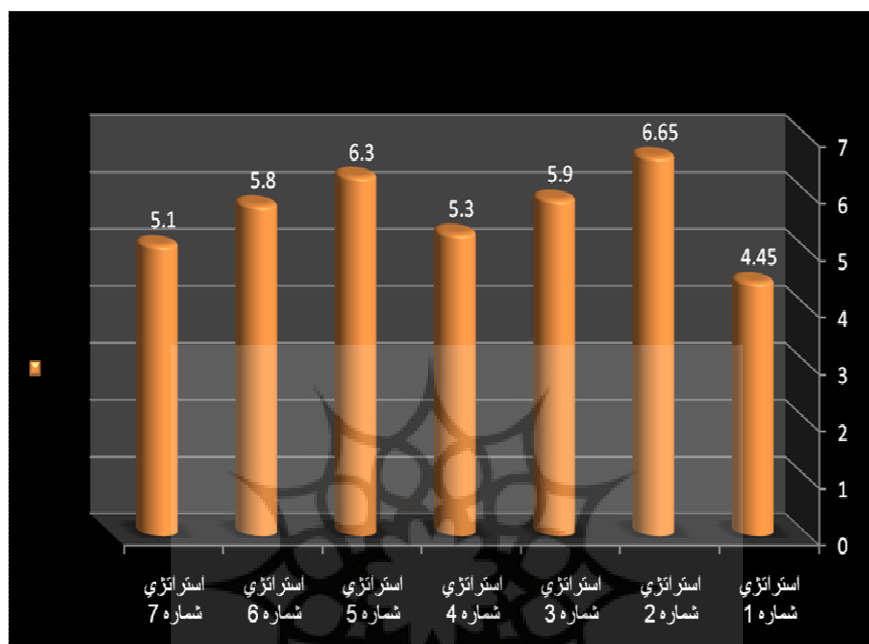
## ۱۲. نتایج به دست آمده از بررسی سؤال D

یکی از عواملی که همواره نقش مؤثری در تهیه و اجرای برنامه‌های عملیاتی دارد، تعیین میزان جذابیت و اولویت‌بندی راهبردهای پیشنهادی است. از این نظر، در سؤال D تحقیق هدف معرفی جذاب‌ترین و پر اولویت‌ترین راهبردهای آموزشی پیشنهاد شده است. در جدول ۳-۱ ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی را نشان داده شده است. شیوه تکمیل این ماتریس بدین صورت است که کلیه شاخصهای عوامل داخلی (قوتها و ضعفها) و عوامل خارجی (فرصتها و تهدیدها) با همان ضرایب اهمیتی که در مرحله قبل شناسایی شده‌اند و بدون هیچ‌گونه تغییری در مقادیر، آورده می‌شوند. سپس، تیم خبرگان نمره جذابیت هر راهبرد (۱ = معمولی ۲ = خوب ۳ = بسیار خوب ۴ = عالی) را تعیین می‌کند و در نهایت، از حاصل ضرایب اهمیت نسبی در نمرات جذابیت، نمره نهایی هر راهبرد مشخص می‌شود. در نمودار ۳-۱ به طور خلاصه نتایج به دست آمده این قسمت نشان داده شده است.

۱۲۶ تدوین راهبردهای آموزشی سازمان PMO با توجه به استاندارد بین المللی ایزو ۱۰۰۱۵

جدول ۳ - ۱: انواع راهبردهای شناسایی شده از شماره ۱ تا ۷

ردیف	شرح	جدول ۳-۱ انواع راهبردهای شناسایی شده از شماره ۱ تا ۷						
		استراتژی ۱	استراتژی ۲	استراتژی ۳	استراتژی ۴	استراتژی ۵	استراتژی ۶	استراتژی ۷
۱	امکان بهره گیری از افراد با صلاحیت درون سازمانی برای آموزش کارکنان	۰.۱	۰.۱	۰.۴	۰.۴	۰.۱	۰.۱	۰.۳
۲	علاقه مندی مدیران و کارکنان کلیدی برای همکاری در طراحی استانداردها و محتوای آموزشی مناسب و کاربردی	۰.۲	۰.۲	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۳	لزوم مدیریت در دانش گواهینامه های آموزشی مرتبط برای ارتقای کارکنان	۰.۲	۰.۲	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۴	وجود مراکز معتبر داخلی و خارج از کشور در زمینه کلبه فعلیتهای آموزشی تخصصی بنابر و تقاضای آنها برای ارائه خدمات	۰.۲	۰.۲	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۵	تعمیل دانشگاههای معتبر کشور برای برگزاری دوره های آموزشی	۰.۲	۰.۲	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۶	نبودن راهبردهای مشخص آموزشی	۰.۲	۰.۲	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۷	کاهش تمایل به شرکت در دوره های آموزشی به دلیل نبودن مکانیزمهای انگیزشی مناسب	۰.۲	۰.۲	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۸	خروج افراد آموزش دیده ماهر از سازمان	۰.۳	۰.۳	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۹	محدودیت منابع علمی بومی در حوزه آموزش	۰.۱	۰.۱	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۱۰	عدم بهره گیری از خدمات استاذان برون مرزی	۰.۱	۰.۱	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۱۱	عدم بهره گیری از متخصصان آموزشی برون سازمانی	۰.۱	۰.۱	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۱۲	عدم توجه به آموزشهای چالشین بروری	۰.۴	۰.۴	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۱۳	جمع نبراه عوامل خارجی (۱)	۰.۱	۰.۱	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۱۴	قوتهاضعفها	۰.۱	۰.۱	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۱۵	برخورداري از منابع مالی آموزشی مناسب	۰.۳	۰.۳	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۱۶	علاقه مندی و حمایت مدیریت ارشد سازمان از آموزش و یادگیری کارکنان	۰.۲	۰.۲	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۱۷	وجه و اشتیاق مناسب آموزشی در بین کارکنان اکثریتقدر	۰.۱	۰.۱	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۱۸	برخورداري از سیستم نرم افزار آموزشی مناسب	۰.۳	۰.۳	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۱۹	ارزینابی و شناخت مراکز برتر ارائه دهنده خدمات آموزشی	۰.۱	۰.۱	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۲۰	اقدام به موقع برای ارائه آموزشهای ضروری مورد نیاز	۰.۱	۰.۱	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۲۱	نبودن روش و الگوی مناسب ارزیابی اثربخشی آموزشی	۰.۳	۰.۳	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۲۲	نبود بهره گیری از روشهای جدید نیازسنجی آموزشی برای تعریف استانداردهای آموزشی هر یک از مشاغل	۰.۲	۰.۲	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۲۳	نبود ارتباط بین هر یک از نظام آموزشی در بنادر	۰.۲	۰.۲	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۲۴	نبود ساز کار اطلاع رسانی مناسب به فراگیران	۰.۲	۰.۲	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۲۵	نبود استقرار یافتن استانداردهای بین المللی آموزشی نظیر ۱۰۰۱۵	۰.۳	۰.۳	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۲۶	نبود رویه مشخص برای طراحی محتوای آموزشی	۰.۳	۰.۳	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۲۷	نبود گزارشهای اثربخشی قطع کننده برای مدیران	۰.۱	۰.۱	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۲۸	نامناسب بودن فضای آموزشی برخی از بنادر	۰.۱	۰.۱	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۲۹	جمع نبراه عوامل داخلی (۱)	۰.۱	۰.۱	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۳۰	جمع مجموع نبراههای جدولیت	۵.۱	۵.۸	۶.۳	۵.۳	۵.۹	۶.۶۵	۶.۴۵



نمودار ۳-۱: ارزیابی انواع راهبردهای پیشنهادی

همان گونه که از جدول و نمودار ارائه شده مشهود است، از میان هفت راهبرد مناسب با حوزه تدافعی، راهبرد شماره ۲ بالاترین امتیاز و راهبرد شماره ۱ کمترین امتیاز را به دست آورده است. بر این اساس، با توجه به توافق جمعی خبرگان آموزشی از میان هفت راهبرد مطرح، ۵ راهبرد جدول ۴-۱ به عنوان راهبردهای آموزشی نظام آموزشی سازمان PMO در طی سه ساله آتی انتخاب شد.

۱۲۸ تدوین راهبردهای آموزشی سازمان PMO با توجه به استاندارد بین المللی ایزو ۱۰۰۱۵

#### جدول ۴-۱: راهبردهای نظام آموزشی سازمان PMO

ردیف	راهبرد آموزشی	نمره نهایی	رتبه
۱	طراحی نظام جامع آموزش بر اساس استاندارد ۱۰۰۱۵	۶,۶۵	اول
۲	بهره مندی از توان مشاوره ای متخصصان داخلی و بیرونی در زمینه سنجش و استقرار نحوه سازکار اثربخشی آموزشی	۶,۳	دوم
۳	بهره‌گیری از افراد صاحب تخصص داخلی و بیرونی برای انجام دادن نیازسنجی آموزشی شغل محور و طراحی محتوا	۵,۹	سوم
۴	بهبود مکانیزم انگیزشی فراگیران دوره های آموزشی با توجه به حمایت مدیریت از آموزش	۵,۸	چهارم
۵	اطلاع رسانی به فراگیران از طریق نظام SMS نرم افزار آموزشی موجود	۴,۳	پنجم

#### ۱۳. جمع بندی

گرچه در سالهای اخیر اقدامات مناسبی در زمینه بهبود نحوه عمل در فرایندهای آموزش سازمانی در سراسر کشور صورت پذیرفته است، اما شواهد متعدد ارزیابیهای نظامهای آموزشی بر اساس استاندارد بین المللی ایزو ۱۰۰۱۵ نشان می‌دهد که وجود نداشتن یک نگاه کلان آموزشی و در واقع، نبودن نظامهای آموزشی مشخص که جهت حرکت را در بازه‌های زمانی معینی نشان دهد، باعث شده است تا فعالیتهای عرصه آموزش سازمانی کمتر مؤثر باشد. مواردی نظیر ورود به حوزه آموزش بلند مدت کارکنان بدون توجه به حوزه‌های نیازمندی سازمان، ورود به عرصه آموزشهای مجازی بدون توجه به میزان توانایی نظام آموزشی و سطح آمادگی کارکنان سازمان، طراحی و اجرای آموزشهای کوتاه مدت بدون توجه به سازکارهای نیازسنجی آموزشی مناسب، بی‌توجهی به فرصتهای سازمانی در ارائه آموزشهای مؤثر، افزایش بی‌ربطی به آموزشهای سازمانی از جانب مدیران ارشد سازمانها، نبود یک نظام انگیزشی مناسب آموزشی، وجود نداشتن برنامه‌های آموزشی مشخص در جهت جانشین‌پروری،

و ...



به خوبی نشان می‌دهند که نبود افق و راهبردهای آموزشی مناسب به اقدامات ضد و نقیضی منجر شده است که امروزه بسیاری از نظامهای آموزشی سازمانهای کشور به آن دچار هستند. در این خصوص، مدیران نظام آموزشی سازمان PMO خود را از این قاعده مستثنا ندانسته و برآن شده‌اند تا بر پایه توصیه‌های اصلی استاندارد بین‌المللی ایزو ۱۰۰۱۵، از طریق تحلیل SWOT نظامهای آموزشی را برای یک بازه زمانی ۳ ساله طراحی کنند.

نتایج به‌دست آمده از این تحقیق نشان داد برخلاف تصور مسئولان نظام آموزش سازمان PMO مبنی بر ارائه فعالیتهای آموزشی مناسب و توان تأمین رضایت ذینفعان آموزشی، در حال حاضر نظام در یک شرایط تدافعی و منفعل قرار دارد؛ این بدان معناست که نظام آموزشی به دلیل نقاط ضعف و تهدیدهای متعدد قادر به نشان دادن عکس‌العملهای مناسب و بهنگام نیست و نمی‌تواند به‌صورت جامع انتظارات ذینفعان خود را مرتفع سازد. نمود این وضعیت همچنین، از طریق توجه به عارضه‌هایی نظیر "نبودن ارتباط مناسب بین نظامهای آموزشی در شهرهای مختلف، نبودن یک روش نیازسنجی جامع و علمی، وجود نداشتن بانکهای اطلاعاتی مناسب از استادان صاحب‌صلاحیت، نبودن سازکارهای اثربخشی و ارائه گزارشهای به‌موقع اثربخشی، بی‌میلی یا ترک دوره‌های آموزشی از جانب فراگیران و بسیاری از موارد دیگر" قابل مشاهده است. از این رو، با توجه به شرایط یاد شده، راهبردهای منتخب به‌گونه‌ای تدوین و انتخاب شد تا وضعیت نظام آموزشی پس از طی سالهای اجرای راهبردی (۱۳۸۹ تا ۱۳۹۱) از موضعی تدافی به موضعی تهاجمی تبدیل شود.

به هر حال، از رهگذر انجام شده این بررسی پیشنهادهای زیر در قالب سه گروه از فعالیتهای قبل، حین و بعد از تدوین راهبردهای آموزشی " ارائه می‌شود.

➤ قبل از طراحی و تدوین راهبردهای آموزشی:

- ✓ به منظور به‌دست آوردن تصویری مبتنی بر واقعیات نظام آموزشی، ممیزی و ارزیابی بر اساس استاندارد بین‌المللی ایزو ۱۰۰۱۵ صورت گیرد؛
- ✓ به منظور ایجاد فضای پشتیبانی‌کننده مناسب، نظرهای مدیران سازمان در بخشهای مختلف گرفته شود؛
- ✓ کمیته برنامه‌ریزی راهبردی متشکل از خبرگان آموزشی، نمایندگان مدیران و معاونتهای مختلف تشکیل شود؛
- ✓ کارگاه آموزشی "طراحی و تدوین راهبردهای آموزشی" برای اعضای کمیته برنامه‌ریزی راهبردی تشکیل شود.

۱۳۰ تدوین راهبردهای آموزشی سازمان PMO با توجه به استاندارد بین المللی ایزو ۱۰۰۱۵

➤ حین طراحی و تدوین راهبردهای آموزشی:

- ✓ ابزار مناسب شناخت عوامل چهارگانه (قوت، ضعف، فرصت و تهدید) طراحی شود؛
- ✓ در خصوص نحوه تکمیل و مفهوم هر یک از عوامل چهارگانه بحث شود؛
- ✓ تا حد امکان از روش فیش باول برای جمع آوری نظرها استفاده شود؛
- ✓ راهبردهای پیشنهادی بر اساس ماتریس کمتی برنامه ریزی راهبردی اولویت بندی شود؛
- ✓ تا حد امکان از متخصصان مرتبط برون سازمانی برای مشاوره و همکاری استفاده شود.

➤ بعد از تدوین راهبردهای آموزشی:

- ✓ راهبردهای تدوین شده به اطلاع کلیه کارکنان برسد؛
- ✓ برنامه های عملیاتی در چارچوب تحقق راهبردهای آموزشی تنظیم شود؛
- ✓ شاخصهای ارزیابی متناسب با هر یک از راهبردهای تدوین شده طراحی و به منظور ارزیابی میزان تحقق راهبردهای طرح شده مورد بررسی قرار گیرد.

#### مراجع

۱. آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ سوم، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۶.
۲. اعرابی، سیدمحمد، دستنامه برنامه ریزی استراتژیک، چاپ سوم، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۹.
۳. خراسانی، اباصلت و اکبر عیدی، تکنیکهای کاربردی نیازسنجی آموزشی در چارچوب الزامات استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی، ۱۳۸۹.
۴. دلاور، علی، روشهای تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، ۱۳۸۸.
۵. عقیبی، منصوره و محمد حسین سلیمی، "مدل استراتژیک چهاروجهی صنعت و دانشگاه برای توسعه همکاریهای مشترک در جنبش نرم افزاری" فصلنامه آموزش مهندسی ایران، سال یازدهم، شماره ۴۲، تابستان ۱۳۸۸.
۶. کاظمی، محمد و میرآبی، رامانا، "همسومودن برنامه های آموزشی با برنامه های استراتژیک سازمان از طریق تدوین استراتژی آموزشی با به کارگیری ماتریس SWOT"، تهران: اولین کنفرانس بین المللی مدیران آموزش، ۱۳۸۸.
۷. هداوند، سعید، "رویکرد استراتژیک به فرآیند برنامه ریزی آموزش"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۲، ۱۳۸۴.

8. Chill, Tqom and Sond, Lok, **Rethinking Training Needs Analysis**, P.73, 1999.