

طراحی برنامه استراتژیک آموزشی شرکت ره آرتین با رویکرد SWOT

اکبر عیدی^{۱*}

بیژن عبدالهی^۲

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۶/۲۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۹/۱۰)

چکیده

در سال‌های اخیر استفاده از مدیریت استراتژیک در حوزه‌های مختلف و از جمله حوزه منابع انسانی و آموزش سازمانی از اقبال گسترده‌ای برخوردار بوده و بسیاری از شرکت‌ها تلاش می‌نمایند با شناسایی آینده مطلوب مورد نظر و تمرکز بر آن، زمینه تحقق هر چه بیشتر اهداف خود را فراهم آورند. هدف این مقاله تدوین برنامه استراتژیک آموزشی شرکت ره آرتین با بکارگیری روش تحقیق آمیخته بوده است. جامعه آماری در بخش کیفی مدیران ستادی و صفی، کارشناسان و مدیر آموزش به تعداد ۳۵ نفر بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند (غیر احتمالی) تعداد ۹ نفر به عنوان اعضاء کمیته راهبردی و تعداد ۲۵ نفر به عنوان اعضاء تیم اجرایی مدیریت استراتژیک آموزشی انتخاب شدند. شرکت کنندگان در بخش کمی کلیه ذینفعان آموزشی به تعداد ۹۰ نفر می‌باشند که تعداد ۷۰ نفر مطابق جدول مورگان با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه گروه‌های کانونی و در بخش کمی پرسشنامه بوده است. و از روش کدبندی گزاره‌های بیانی، آزمون توافق نظر کاپای کوهن، روش تحلیل سلسله مراتبی و ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک جهت تحلیل داده‌ها استفاده شده است. نتایج بدست آمده از سوال اول تحقیق بعد از کدگذاری نتایج حاصل از مصاحبه‌های کانونی، ۱۰ نکته اصلی را نشان داد که بعد از انجام آزمون توافق نظر، سه نکته پایانی حذف و سایر موارد جهت قرار گرفتن در چشم‌انداز آموزشی مطرح گردید. همچنین، نتایج تحلیل سوال دوم و سوم به ترتیب حاکی از پیشی داشتن فرصت‌ها بر تهدیدها و بالا بودن میزان ضعف‌ها بر قوت‌ها داشت که این موضوع بیانگر آن است که موقعیت استراتژیک واحد آموزش شرکت ره آرتین در خانه استراتژی‌های محافظه کارانه (WO) قرار گرفته است. با توجه به موقعیت مذکور از طریق تشکیل ماتریس SWOT، ۱۶ استراتژی شناسایی و بعد از مشخص شدن جذابیت هریک بوسیله ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک، پنج استراتژی با اولویت " توسعه زیرساخت‌های آموزشی IT، بازگشت سرمایه‌گذاری مالی آموزشی، هدفمندی آموزش‌های شغلی، تعاملات هدفمند فرآیندی و بهبود مشارکت خبرگان درون سازمانی " توسط کمیته راهبردی و اجرایی مدیریت استراتژیک آموزشی انتخاب و جهت تدوین برنامه‌های عملیاتی معرفی گردید.

واژه‌های کلیدی: استراتژی آموزشی، برنامه‌ریزی استراتژیک آموزشی، تجزیه و تحلیل SWOT

*- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، ایران، مسئول مکاتبات:

Akbareydi1398@gmail.com

۲- استادیار مدیریت، گرایش مدیریت آموزشی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۱- مقدمه

امروزه مسائل مختلفی مانند پیشی گرفتن از رقباء در تولید و یا ارائه خدمات با کیفیت و قیمت تمام شده پایین تر، اجبارهای اقتصادی، سیاسی و جهانی متأثر بر نحوه تولید یا ارائه خدمات، میزان تولید یا ارائه خدمات، محل تولید یا ارائه خدمات، تغییر در ترکیب و ویژگی‌های دموگرافی نیروی کار، توسعه رفتارهای اخلاقی، افزایش انتظار برای سطح مسئولیت‌های اجتماعی و ... باعث گردیده تا بسیاری از سازمان‌های پیشرو با رویکردی فراکنشی^۱ به دنبال کاربست راهکارهایی باشند که منجر به بقاء و تداوم آن‌ها در شرایط دهکده جهانی گردد. آنها تلاش می‌کنند با بکارگیری ابزارهای گوناگون مجموع انرژی‌های خود را جهت انجام اقدامات مؤثر و هدفمند، همسو نمایند. " برنامه‌ریزی استراتژیک از جمله این ابزارهاست که به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که از طریق شناسایی و تدوین استراتژی‌ها به شیوه‌ای خلاق و نوآورانه فکر نموده و زمینه حیات و کسب مزیت‌های رقابتی را با ایجاد هم‌نوایی در زیر نظام‌های سازمانی فراهم آورند" (اعرابی، ۱۳۸۹). از این نظر و با توجه به ضرورت همسویی میان ارکان مختلف سازمانی با جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان، از منابع انسانی و زیرسیستم‌های آن انتظار می‌رود با ورود به مباحث برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی نقشی فراکنشی و نه حاشیه‌ای در تحقق اهداف سازمان ایفاء نماید. در این رابطه گرچه اظهارنظرهای فراوانی در سال‌های اخیر پیرامون مباحث برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی مطرح شده است ولی با این حال، این حوزه در حال رشد بوده و توافق کمی میان اندیشمندان در تعریف قابل‌قبولی از آن وجود دارد. شولر^۲ معتقد است استراتژی‌های منابع انسانی ضرورتاً طرح‌ها و برنامه‌هایی هستند که موضوعات بنیادین استراتژیک مرتبط با مدیریت منابع انسانی در سازمان را مورد توجه قرار داده و حل می‌کنند (شولر، ۱۹۹۲). بنابراین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با استراتژی شرکت و مدیریت منابع انسانی مرتبط می‌شود و بر یکپارچگی منابع انسانی با کسب و کار و محیطش تمرکز دارد. اعتقاد بر این است که پیوند بین مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب و کار، به مدیریت مؤثر و استراتژیک منابع انسانی، بهبود در عملکرد سازمانی و سرانجام موفقیت یک کسب و کار ویژه می‌انجامد (Holbeche, 1999). در واقع استراتژی‌های منابع انسانی می‌توانند به سازمانها، در نیل به مزیت رقابتی، از طریق ایجاد سیستم‌های منحصربفرد مدیریت منابع انسانی که قابل تقلید توسط سایرین نیست، کمک نمایند (Barney et al, 1998). برای وقوع چنین اتفاقی بخش‌ها یا واحدهای زیر مجموعه منابع انسانی (جذب،

¹-Proactive

²-Schuler

پرداخت، آموزش و...) باید آینده محور بوده و روشن است که میان استراتژی‌های آنها با سایر استراتژی‌های منابع انسانی بایستی سازگاری وجود داشته باشد.

با این نگاه، برنامه‌ریزی استراتژیک آموزشی فرآیندی است که چگونگی انجام کارهای اصلی یک مجموعه آموزشی را هدایت و رشد پایدار آن را با همکاری کلیه بخش‌های سازمانی از طریق بکارگیری روش‌های علمی جهت شناسایی و تدوین استراتژی‌های آموزشی در چارچوب استراتژی‌های کلان منابع انسانی و سازمان به سمت آینده فراهم می‌آورد و عناصر اصلی آن شامل " شناسایی و تنظیم چشم انداز، عوامل داخلی و خارجی، شناسایی اهداف استراتژیک یا استراتژی‌های آموزشی " می‌باشد. چشم‌انداز آموزشی افق مطلوب و برگزیده‌ای است که واحد آموزش سازمانی به منظور پشتیبانی موثر و هدفمند از سازمان با در نظر گرفتن دیدگاه‌های ذینفعان مختلف برای خود برگزیده و با توجه به آن هم مجموعه فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی تاثیرگذار سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی^۱ (PEST) و هم قوت‌ها و ضعف‌های آموزشی که ریشه در عواملی نظیر " نحوه مدیریت داخلی سیستم آموزش، تدوین و پیاده‌سازی فرآیندهای تخصصی و زیرساخت‌های نرم‌افزاری آموزشی و... " شناسایی می‌نماید (عیدی و همکاران، ۱۳۹۰). در این چارچوب رویکردهای مختلفی برای شناسایی استراتژی‌های آموزشی ارائه شده است. برای نمونه رویکرد عرضه - محور^۲ تا حدود زیادی اقتدار محور بوده و از سلايق و دیدگاه‌های مدیران نشات می‌گیرد و به طور سنتی واحدهای آموزشی را منحصرأ مسئول تشخیص نیازها و برنامه‌ریزی آموزشی می‌داند. رویکرد تقاضا محور^۳ که تمرکز اصلی آن توجه بر نیازمندی‌های سه وجه " کسب و کار سازمانی، فرآیند انجام امور و کارآموزان " در تدوین استراتژی می‌باشد. رویکرد سیستماتیک- استراتژیک^۴ که بر مبنای مفروضات آن، استراتژی‌های آموزشی می‌بایستی در چارچوب استراتژی‌های کلان سازمانی و با عنایت به نگاهی سیستماتیک طراحی و تدوین گردد و در نهایت، براساس مفروضات رویکرد اقتضایی^۵ تعریف اهداف، استراتژی‌ها، فهرست فعالیت‌ها و تحلیل‌های آموزشی تنها زمانی معتبر است که با اوضاع و احوال سازمان هماهنگ باشد (هداوند، ۱۳۸۴). در این مقاله سعی بر آن است با رویکردی اقتضایی و سیستماتیک - استراتژیک فرآیند برنامه ریزی استراتژیک آموزش سازمانی دنبال و از طریق ارائه نتایج حاصل از اجرای این رویکرد در شرکت ره‌آرتین نگاهی عملیاتی برای مخاطبان محترم فراهم آید.

^۱-Policy, Economic, Social, Technology (PEST)

^۲-Supply-led Approach

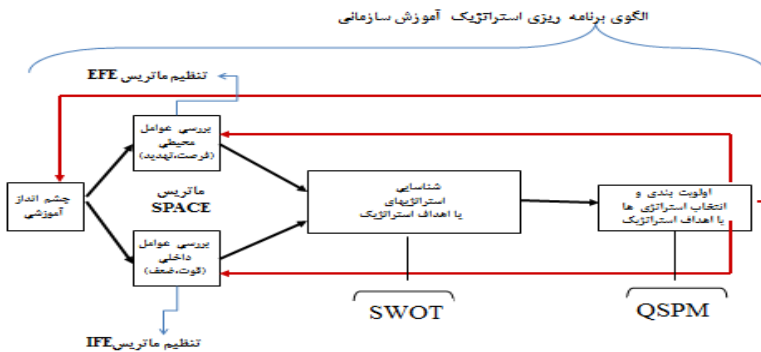
^۳-Demand -led Approach

^۴-Systematic – strategic Approach

^۵-Contingency Approach

بیان مساله

نتایج عارضه یابی واحد آموزش شرکت ره آرتین نشان داد، یکی از دلایل ریشه‌ای ناموثر بودن اقدامات آموزشی، فقدان جهت‌گیری‌های کلان استراتژیک آموزشی در راستای جهت‌گیری‌های کسب و کار سازمانی می‌باشد. بطوری که این مساله باعث بروز پیامدهای ناخوشایند مختلفی نظیر " بلاتکلیفی در نوع ارائه خدمات به انواع مخاطبان آموزشی، فقدان یا ضعف در ارائه انواع خدمات کوتاه، میان و بلند مدت آموزشی، ضعف در نحوه طراحی مسیر آموزشی شغلی، ضعف در طراحی سیاست‌های خرید خدمات آموزشی، ارائه آموزش‌های غیر مرتبط و پراکنده، اتلاف منابع مالی، نداشتن برنامه روشن در بهره‌گیری از اساتید داخلی، ضعف در ارتباط فرآیندی با سایر حوزه‌های منابع انسانی، بی‌کیفیتی یا پایین بودن سطح آموزش‌های ارائه شده، سلیقه‌ای و غیربرنامه‌ای عمل نمودن، نابسامانی و تناقض در تنظیم دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های آموزشی و بطور کلی پایین آمدن میزان اثربخشی فعالیت‌های آموزشی شده است". از این جهت طراحی و تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک آموزشی مساله محوری این شرکت بوده که در این تحقیق تلاش گردید با توجه به درک نکات مشترک از مدل‌های مرتبط با برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، مدل مفهومی جهت تدوین برنامه استراتژیک آموزشی شرکت ره آرتین که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است، طراحی و براساس آن اقدام گردد.



شکل ۱- الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش سازمانی

منبع: (مطالعات نگارندگان)

البته لازم به توضیح است که اگرچه در بخش‌ها و حوزه‌های مختلف صنعتی استقبال از روش‌های تدوین استراتژی چشم‌گیر بوده است با این وجود کاربرد این دانش در حوزه منابع انسانی و آموزش نوپا و جوان می‌باشد. نتایج تحقیق پیرمرد (۱۳۸۸) در چارچوب مدل تحلیلی SWOT بیانگر قالب بودن میزان تهدیدها و ضعف‌های سیستم آموزش پژوهشگاه خودرو و قرار داشتن موقعیت استراتژیک آن‌ها در حوزه تدافعی است. " ۱. بازنگری ساختار سازمانی آموزش و تمرکز بر ارتباط با مدیریت منابع انسانی پژوهشگاه، ۲. تمرکز بر آموزش‌های پکیجی و ۳. تمرکز بر آموزش‌های آزمایشگاهی " سه مورد از راهبردهای شناسایی شده این تحقیق بود. عقیقی و همکاران (۱۳۹۲) به منظور توسعه همکاری‌های موسسه علم و توسعه با مراکز صنعتی اقدام به تحلیل استراتژیک نمودند. بررسی وضعیت عوامل داخلی بیانگر بالا بودن میزان قوتها نسبت به ضعف‌ها و در حوزه عوامل خارجی بالا بودن تهدیدها نسبت به فرصتها بود. از این روی " طراحی و تدوین دوره‌های آموزشی با همکاری مخاطبان، انجام پروژه‌های مشاوره‌ای با قیمت ارزان‌تر برای جذب مشتریان آموزشی و کسب امتیاز برای استفاده از امتیازات دولتی " سه استراتژی منتخب این مرکز بود. سبحانی در سال ۱۳۹۲ با هدف ارائه راهکارهای مناسب جهت مقابله با تهدیدات و ضعف‌های داخلی و نیز بهبود قوت‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌های آموزشی، اقدام به تحلیل محیط خرد آموزش صنعت نفت نمود. نتیجه تحقیق به تبیین استراتژی‌هایی برای ایجاد تحرک سریع و منعطف، داشتن سازمانی چابک و نوآور، شناخت استراتژی‌های رقبا و عرضه کنندگان و بررسی نوع برخورد با مشتریان به عنوان یک اهرم مهم و حیاتی در آموزش صنعت نفت منجر شد. چونگ و همکاران در سال ۲۰۱۱ در بررسی تاثیر همراستایی استراتژیک سیستم‌های آموزشی کارکنان با جهت‌گیری‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار یافتند که تنظیم استراتژی‌های آموزش سازمانی، نقش مهمی در اعتماد سازمانی موجود در بین کارکنان، ارتباطات کارکنان در مواجهه با استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب و کار ایفا می‌کند. بایلی و همکاران (۱۹۹۹) در یک دانشکده بازرگانی استفاده از کارت امتیازی متوازن را مورد بررسی قرار داده و بر اساس دیدگاه‌های خبرگان دانشکده آن را تنظیم و اجرا نمودند. لی و همکاران (۲۰۰۰) جهت توسعه استراتژی در آموزش حرفه‌ای یک چارچوب برای ادغام مدل SWOT و کارت امتیازی متوازن ارائه دادند.

سوالات تحقیق:

۱. نکات اصلی برای تنظیم چشم‌انداز آموزشی شرکت ره‌آرتین در راستای چشم‌انداز منابع انسانی شرکت چیست؟
۲. با توجه به بررسی عوامل محیطی (خارجی) فرصت‌ها و تهدیدهای آموزشی چه هستند؟
۳. با توجه به بررسی عوامل داخلی قوت‌ها و ضعف‌های آموزشی چیست؟
۴. موقعیت استراتژیک سیستم آموزش شرکت ره‌آرتین چیست و کدام دسته از استراتژی‌های چهارگانه تهاجمی (SO)، رقابتی (ST)، محافظه‌کارانه (WO) و تدافعی (WT) مناسب آن است؟
۵. مهم‌ترین استراتژی‌های نظام آموزشی شرکت ره‌آرتین کدامند؟

۲- روش تحقیق

با توجه به اینکه این تحقیق به توسعه دانش کاربردی در زمینه بررسی استراتژی‌های آموزشی شرکت ره‌آرتین می‌پردازد، از نوع تحقیقات کاربردی محسوب شده که با رویکرد روش تحقیق آمیخته اکتشافی مورد بررسی قرار گرفته است. در تحقیقات ترکیبی یا آمیخته اکتشافی، معمولاً با استفاده از روش‌های گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی، مانند مطالعه موردی، مصاحبه گروه‌های کانونی، اقدام پژوهی و ... جنبه‌های اصلی پدیده مورد بررسی شناسایی و تعیین و به عنوان ابعاد مورد نظر برای تدوین ابزار اندازه‌گیری از طریق روش‌های کمی منظور می‌شوند (بازرگان، ۱۳۸۷). جامعه آماری در بخش کیفی مدیران ستادی و صفی، کارشناسان و مدیر آموزش به تعداد ۳۵ نفر بوده که با روش نمونه‌گیری هدفمند (غیر احتمالی) تعداد ۹ نفر به عنوان اعضای کمیته راهبردی و تعداد ۲۵ نفر به عنوان اعضای تیم اجرایی مدیریت استراتژیک آموزشی انتخاب شدند. شرکت کنندگان در بخش کمی کلیه ذینفعان آموزشی به تعداد ۹۰ نفر بوده که تعداد ۷۰ نفر مطابق جدول مورگان با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های در بخش کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انفرادی، گروه‌های کانونی برای شناسایی نکات چشم‌انداز آموزشی، گویه‌های مرتبط با فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها و همچنین استراتژی‌های آموزشی استفاده گردید و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته که اعتبار آن توسط متخصصین موضوعی و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۵) مورد محاسبه قرار گرفته بود، جهت دریافت نظرات ذینفعان پیرامون اهمیت گویه‌های شناسایی شده مرتبط با عوامل خارجی و داخلی استفاده گردید. برای تحلیل داده‌ها از آزمون توافق نظر کاپای و کوهن (سوال اول)، تحلیل سلسله مراتبی^۱ (سوال ۲ و ۳)، ماتریس SWOT (سوال ۴)، ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک (سوال ۵) استفاده شد.

^۱- Analytical Hierarchy Process (AHP)

۳- یافته‌های پژوهش

سوال ۱: نکات اصلی برای تنظیم چشم‌انداز آموزشی شرکت ره آرتین در راستای چشم‌انداز منابع انسانی شرکت چیست؟

برای تنظیم چشم‌انداز آموزشی، پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای از راهبرد تحقیقی گروه‌های کانونی بهره گرفته شد. زیرا بنا بر نظر ایستربی و همکاران (۱۹۹۱)، راهبرد گروه کانونی جهت فهم دیدگاه‌ها و نگرش‌های درونی مصاحبه‌شوندگان درباره یک موضوع مشخص کاربرد دارد. در این مرحله تلاش گردید با تکیه بر چارچوب مفهومی و با طرح سوالات نیمه ساختار یافته نظرات کمیته راهبردی (گروه کانونی اول) از طریق مصاحبه انفرادی و نیز نظرات تیم مدیریت استراتژیک آموزشی (گروه کانونی دوم) از طریق مصاحبه‌های گروهی دریافت گردد. سپس با استفاده از روش مقایسه کردن و پرسش مداوم در این مورد که گزاره‌های شناسایی شده با چه مفهومی شباهت دارند، گزاره‌های مشابه در کنار هم قرار گرفته و براساس یک مفهوم مشترک (نکته کلیدی مشترک) کدگذاری می‌شدند (جدول شماره ۱) و سرانجام با توجه به کیفی بودن نکات استخراج شده از آزمون ضریب توافق نظر کاپای کوهن جهت بررسی میزان توافق نظر بین هر دو گروه استفاده و موارد متناقض و کم اهمیت حذف و موارد باقی مانده به عنوان نکات اصلی جهت تنظیم در چشم‌انداز آموزشی لحاظ شدند (جدول شماره ۲).

جدول ۱- کدگذاری مصاحبه‌های کانونی

نکته کلیدی مشترک	گزاره های کلامی	کد مصاحبه شونده
هماهنگی موثر با فرایندهای منابع انسانی	بایستی جهت نیازسنجی آموزشی از نتایج ارزیابی عملکرد استفاده شود	Q10
	ضروری است ارتباطی بین آموزش های گذرانده شده با میزان حقوق و دستمزد فرد برقرار شود	Q5
	بایستی میان سیاستهای آموزشی و جذب نیروی انسانی ارتباط باشد	Q9
	گردش شغلی نیاز به استعلام آموزشی دارد	Q7
طراحی برنامه مسیر شغلی	آموزش ها باید امکان برنامه ریزی را به کارکنان بدهند.	Q12
	بایستی نیازمندی های آموزشی مبتنی بر ارتقاء شغلی روشن باشد.	Q14
	چنانچه افراد در سطح رشته شغلی جا به جا شوند ، ضروری است برنامه های آموزشی افقی مناسب طراحی گردد.	Q22
	بخشی از معیارهای ارتقاء کارکنان بایستی با تأیید واحد آموزش سازمانی باشد	Q19
	آموزشهای پراکنده و بدون هدف زیاد است.	Q10
تمرکز بر آموزشهای تخصصی و عمومی مرتبط باشغل	کارکنان و مدیران احساس افزایش توانمندی تخصصی بعد از دوره های آموزشی نمی کنند.	Q15
	نرخ دوره های خارج از تقویم آموزشی بالا می باشد .	Q1
	برخی از اساتید بیرونی به دلیل عدم شناخت از شرکت ما ، امکان آموزش موثر ندارند.	Q30
بکارگیری اساتید درون سازمانی	یکی از راه های تقویت نقش مربی گری مدیران ، برقراری شرایط تدریس برای آنهاست .	Q33
	احتمالا هزینه های آموزشی شرکت با استفاده از کارکنان توانمند در نقش مدرس کاهش می یابد	Q25
	گرچه استفاده از اساتید درون سازمانی فواید خود را دارد ، اما می تواند کاملا عکس عمل نماید	Q29
	نیازمند آیین نامه ها و قوانین در خصوص بکارگیری اساتید درون سازمانی هستیم.	Q28
	بایستی برنامه مشخصی برای آموزش کارکنان کلیدی و پرورش آنها داشته باشیم	Q7
ارائه ۵۰ درصد آموزشهای ارتقاء شغلی به کارکنان کلیدی	نظام جانشین بروری شرکت بدون توجه به آموزش های ویژه نمی تواند نتیجه بگیرد	Q9
	زیر ساختهای فنی توان حمایت آموزشی از کلیه کارکنان کلیدی شرکت را ندارد	Q19
	یکی از راه های حفظ کارکنان کلیدی در شرکت ارائه آموزش های مناسب است.	Q16
	نمی دانیم آیا در مسیر درستی آموزشهایمان را برنامه ریزی نموده ایم.	Q20
احراز کسب امتیاز در مدل تعالی آموزشی	در مقام مقایسه با سایر سیستم های آموزشی شرکتهای مشابه ، ابزاری نداریم	Q24
	به نظر می رسد برای رسیدن به تعالی بایستی بصورت کمی خود را ارزیابی کنیم	Q29
	آگاهی از سطح بلوغ آموزشی ، امکان برنامه ریزی هدفمند و موثر را برپایمان فراهم می کند.	Q30
	با توجه به جایه های بالا در سطح شرکت بایستی افراد را برای رشته های شغلی آماده کنیم.	Q1
اجرای دوره های آموزشی پکیجی	صرفا افراد در قالب منوهای آموزشی هک برایشان در چارچوب شغل پیش بینی شده نمی توانند میزان عملکرد خود را تقویت نمایند.	Q6
	در صورتی که کارکنان را برای مشاغل هم عرض آماده نکنیم ، احتمال اینکه تفکر سیستمی در مجموعه شکل نگیرد بیشتر می شود	Q5
	با توجه به اینکه آموزشهای پکیجی امکان ارائه آموزش را درسطح یک رشته شغلی برقرار می کند ، به تعامل و کار تیمی نیز کمک می دهد.	Q2
	سطح تحصیلات شرکت نیاز به ارتقاء دارد	Q21
تاسیس دانشگاه علمی کاربردی	کارکنان به دنبال تحصیل در مراکز مختلف آموزشی هستند	Q33
	در صورتی که مرکز آموزش علمی - کاربردی تاسیس کنیم ، می توانیم در آمد زایی آموزشی کنیم.	Q18
	نیازمند بهره گیری از تجارب سایر شرکتهای مشابه هستیم	Q17
استفاده از همکاران مجرب سایر شرکتهای	بهره گیری از کارکنان سایر شرکت های مشابه در جریان آموزش امکان الگو برداری و انتقال تجربه فراهم	Q5
	ممکن است با این کار بتوانیم از وضعیت رقابتی خود آگاهی پیدا کنیم.	Q4
همکاری انحصاری با مراکز آموزشی	چنانچه فقط با برخی از موسسات وارد همکاری آموزشی بشویم ، مدیریت بهتری خواهیم داشت	Q16
	انحصار می تواند باعث شود ما خواسته های خود را به مراکز مورد نظر بقبولانیم	Q15
	همکاری انحصاری ما را از بهره گیری از تجارب سایر مراکز محروم می نماید	Q31

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۲- نتایج تحلیل ضریب توافقی کاپا پیرامون نکات پر اهمیت مدنظر جهت تنظیم در چشم‌انداز آموزشی

معنی‌داری سطح	ضریب توافق کاپا	نکات پر اهمیت مدنظر در تنظیم چشم‌انداز آموزشی
۰.۷۶۷	۰.۰۳۱	۱- هماهنگی موثر با سایر فرایندهای منابع انسانی
۰.۸۵۲	۰.۰۲۹	۲- طراحی برنامه مسیر آموزش شغلی
۰.۶۵۱	۰.۰۵۷	۳- تمرکز بر آموزشهای تخصصی و عمومی مرتبط با هر شغل
۰.۰۸۲	۰.۲۲۴	۴- برگزاری آموزشها توسط اساتید درون سازمانی
۰.۰۹۶	۰.۱۰۹	۵- ارائه ۵۰ درصد آموزشهای ارتقای شغلی به کارکنان کلیدی
۰.۱۲۵	۰.۰۷۱	۶- احراز کسب بالاترین امتیاز در مدل تعالی آموزش
۰.۰۹۰	۰.۱۹۷	۷- اجرای دوره‌های آموزشی پکیجی
۰.۰۰۲	۰.۴۳۶	۸- تاسیس دانشگاه علمی کاربردی
۰.۰۰۰	۰.۵۵۸	۹- استفاده از همکاران مجرب شرکتهای آموزشی مشابه در آموزش
۰.۰۱۵	۰.۳۲۲	۱۰- همکاری به صورت انحصاری با مراکز آموزشی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

در استنباط نتایج حاصل از تحلیل ضریب کاپا هرگاه $p > 0.05$ باشد به این معنی است که بین گروه‌ها توافق نظر وجود دارد و برعکس. براین اساس با توجه به نتایج بدست آمده در جدول فوق نکات شماره ۱ تا ۷ جزو موارد مورد توافق می‌باشند و سه نکته آخر (شماره ۸ و ۹ و ۱۰)، $p < 0.05$ بیانگر عدم توافق مدیران سازمانی و اعضای تیم مدیریت استراتژیک می‌باشد. جدول شماره ۳ بیانیه چشم‌انداز آموزشی شرکت ره‌آرتین را براساس نکات پر اهمیت مورد توافق نشان می‌دهد.

جدول ۳- بیانیه چشم‌انداز آموزشی شرکت ره‌آرتین

مدیریت آموزش در افق ۱۳۹۸، با هماهنگی کامل با سایر فرایندهای حوزه توسعه منابع انسانی در چارچوب برنامه مسیر آموزشی شغلی به دنبال پشتیبانی کامل از کارکنان شرکت در زمینه «راه‌سازی، تونل‌سازی، ساختمان‌ها و شهرک‌های صنعتی» با تحقق کامل آموزش‌های عمومی و تخصصی کوتاه‌مدت شناسایی شده مرتبط با هر شغل از طریق انجام ۷۵٪ این آموزش توسط نخبگان درون سازمانی در حوزه کوتاه‌مدت برای کلیه کارکنان شاغل فعلی، تحقق یک‌دوم آموزش‌های ارتقای شغلی مربوط به کارکنان کلیدی، قرار گرفتن در بالاترین سطح مدل تعالی آموزشی و برگزاری حداقل ۴ دوره آموزش‌های پکیجی (رشته شغلی) خواهد بود.

منبع: (مطالعات نگارندگان)

سوال ۲: باتوجه به بررسی عوامل محیطی (خارجی) فرصت‌ها و تهدیدهای آموزشی چه هستند؟

در این مرحله پس از انجام مصاحبه گروه‌های کانونی، شناسایی گزاره‌ها و نیز کدبندی آنها (مطابق توضیحات سوال ۱ در شناسایی نکات) نظرات ذینفعان مختلف آموزشی (نمونه کمی) از طریق پرسشنامه محقق ساخته پیرامون میزان اهمیت هر یک از گویه‌های خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و گویه‌های داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) دریافت و پس از تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده، گویه‌های کم اهمیت و نامرتب حذف گردیدند. در نهایت اعضای تیم اجرایی مدیریت استراتژیک آموزشی اقدام به تشکیل گروه‌های پنجگانه نموده و بعد از اتفاق نظر درون گروهی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی از طریق تحلیل سلسله مراتبی (جدول شماره ۴) با مشارکت نمایندگان گروه‌های پنج‌گانه تنظیم و نهایی گردید. نحوه تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی با انجام تحلیل سلسله مراتبی به این صورت بود که، ابتدا میزان اهمیت گویه هر سطر نسبت به گویه هر ستون بررسی و اهمیت هر گویه سطر با قرار دادن عدد بین ۱ تا ۵ (اهمیت خیلی پایین تا اهمیت خیلی بالا) مشخص می‌شد و در رابطه با خانه‌های زیر قطر قرینه اعداد بالای قطر لحاظ می‌گردید. همچنین حاصلضرب ضریب اهمیت نسبی در رتبه هر گویه (به این صورت که رتبه ۱ برای ضعف‌ها یا تهدیدهای معمولی، رتبه ۲ برای ضعف‌ها یا تهدیدهای جدی، رتبه ۳ برای فرصت‌ها یا قوت‌های معمولی و رتبه ۴ برای فرصت‌ها یا قوت‌های استثنایی) و جمع امتیازات بدست آمده، نمره کل ارزیابی عوامل خارجی را نشان داد^۱. براین اساس با توجه به اینکه امتیاز بدست آمده (۲۰۵۹) از عدد ۲۰۵ بالاتر می‌باشد می‌توان استنباط نمود که فرصت‌های موجود سیستم آموزشی شرکت ره‌آرتین در مسیر تحقق چشم‌انداز آموزشی خود بیشتر از میزان تهدیدهای آن می‌باشد. جدول شماره ۴ نتایج این بررسی‌ها را نشان می‌دهد.

۱- تفسیر امتیاز حاصل از ارزیابی عوامل خارجی و داخلی (چنانچه امتیاز بدست آمده از بررسی عوامل خارجی و عوامل داخلی بالاتر از عدد ۲۰۵ باشد، به این معناست که در هر دو ماتریس میزان فرصت‌ها و قوت‌ها بالاتر از تهدیدها و ضعف‌ها می‌باشد و چنانچه امتیاز بدست آمده پایین‌تر از عدد ۲۰۵ باشد به این معناست که در هر دو ماتریس خارجی و داخلی تهدیدها و ضعف‌ها بیشتر از فرصت‌ها و قوت‌ها می‌باشند، براساس شیوه معرفی شده در کتاب "دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک" تألیف دکتر سید محمد اعرابی صورت گرفته است.

جدول شماره ۴ - ماتریس ارزیابی عوامل خارجی از طریق انجام تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

عنوانین فرصتها و تهدیدها	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	میانگین کل امتیازات گویه
	امکان طراحی پروژه جدید آموزش	دریافت آموزش رایگان متناسب با قراردادها	تمایل همکاری دانشگاه ها	تامین هزینه هر پروژه از محل پروژه	امکان مشارکت با صلاحیتها در آموزش	حمایت از دریافت گواهینامه های استاندارد	امکان ایجاد مرکز آموزش	اتصال ارتقاء کارکنان به آموزش	ایجاد مسیر آموزش شغلی	بهره گیری از زیرساخت IT	پراکندگی جغرافیایی پروژه های شرکت	تغییرات سیاستهای اجرایی پروژه و اثرات بر آموزش	جایه جایی بالای کارکنان در پروژه ها	کمبود مراکز آموزش در محل پروژه ها	خروج افراد آموزش دیده به دلیل تعدیل	ممانعت از حضور کارکنان در آموزش ها	موازی کاری های آموزشی	تقاضاهای متعدد آموزشی	عدم تعریف روابط فرآیندی آموزش با سایر فرآیندهای HR	ابهام در معرفی کارکنان کلیدی به آموزش	تصویر سازمانی نامطلوب از آموزش	ضعف در همکاری با متخصصان با کیفیت بیرونی	
01	۴	۴	۱	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۰۵
02	۳	۴	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۵۲
03	۱	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۳۳
04	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۱۹
05	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۱۷
06	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۱۸
07	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۱۷
08	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۱۸
09	۱	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۱۹
10	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۲۵
T1	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۰۵
T2	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۰۸
T3	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۰۸
T4	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۰۹
T5	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۰۶
T6	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۰۹
T7	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۰۵
T8	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۱۰
T9	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۱۰
T10	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۰۴
T11	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۰۴
T12	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳.۰۸
	۲۰۵۹		۱۰۰۰	۶۵۸۱																			

منبع: (محاسبات نگارندگان)

سوال ۳: با توجه به بررسی عوامل داخلی قوت‌ها و ضعف‌های آموزشی چیست؟

منظور از قوت‌ها، عواملی بالفعلی هستند که در مقایسه با گذشته واحد آموزش، نسبت به سایر بخش‌های سازمان یا شرکت یک مزیت به حساب می‌آیند و چنانچه به گونه‌ای باشد که بخش‌هایی از سازمان از آن برخوردار باشند به آن قوت معمولی و در صورتی که بخش‌های مختلف سازمان آن قوت را کمتر داشته باشند به آن قوت استثنایی می‌گویند. همچنین به عواملی که مجموعه آموزش سازمانی فاقد آن باشد یا به دلیل عدم برخورداری از آن نمی‌تواند به شکل موثر انتظارات مربوطه را محقق نماید، ضعف می‌گویند که هر چقدر این ضعف‌ها اثرات عمیق‌تری بر جای بگذراند از اهمیت بیشتر برخوردار بوده و یک ضعف جدی و در غیر اینصورت یک ضعف معمولی تلقی می‌شود. در این مرحله همانند سایر مراحل قبلی، ابتدا با انجام مصاحبه‌های انفرادی و نیز مصاحبه‌های گروهی، فهرست اولیه گویه‌های مرتبط با قوت‌ها و ضعف‌ها شناسایی و بعد از کدبندی گزاره‌های بیانی، نظرات ذینفعان آموزشی از طریق پرسشنامه محقق ساخته دریافت و گویه‌های بی اهمیت و نامرتب حذف گردیدند. سرانجام از طریق ماتریس ارزیابی عوامل داخلی با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی، امتیاز ۱.۵ برای موقعیت عوامل داخلی روشن گردید. امتیاز مشخص شده، بیانگر آن است که میزان ضعف‌های واحد آموزشی شرکت ره‌آرتین بیشتر از میزان قوت‌های آن می‌باشد. جدول شماره ۵ نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را نشان می‌دهد.

سوال ۴: موقعیت استراتژیک سیستم آموزش شرکت ره‌آرتین چیست و کدام دسته از استراتژی‌های چهارگانه تهاجمی (SO)، رقابتی (ST)، محافظه‌کارانه (WO) و تدافعی (WT) مناسب آن است؟

استراتژی "هدف، گزینه، راهکار یا روشی" است که واحد آموزشی به کمک آن ماموریت و چشم‌انداز خود را مبتنی بر نیاز ذینفعان پیاده‌سازی و محقق می‌نماید. در این خصوص پس از بدست آمدن نتایج ارزیابی عوامل خارجی و داخلی، می‌توان از طریق تشکیل ماتریس فاصله^۱، موقعیت استراتژیک واحد آموزشی را شناسایی و سپس براساس موقعیت مذکور اقدام به تشکیل ماتریس SWOT^۲ نمود. در این ماتریس چهارگونه استراتژی تدافعی WT (کاهش نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدات)، رقابتی ST (استفاده از قوت‌ها برای دور ماندن از تهدیدها)، محافظه‌کارانه WO (بهره‌گیری از فرصت‌ها به منظور از بین بردن ضعف‌ها)، تهاجمی SO (استفاده از فرصت‌ها با بهره‌گیری از نقاط قوت) قرار دارد. شکل شماره ۲ ماتریس SWOT را نشان می‌دهد.

عوامل داخلی

		W	S
عوامل خارجی	O	WO	SO
	T	WT	ST

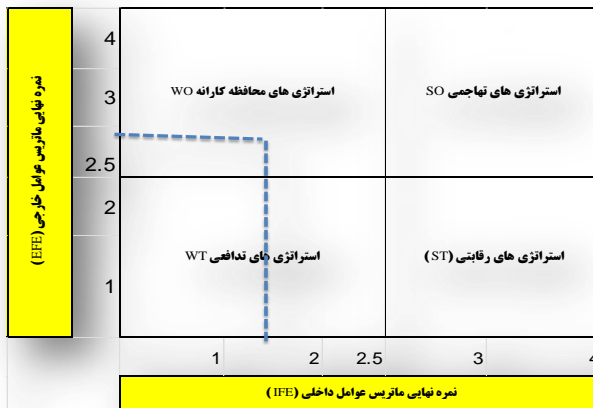
شکل ۲- ماتریس SWOT

منبع: (محاسبات نگارندگان)

^۱-Space Matrix

^۲-Strengths – Weaknesses – Opportunities- Threats

در این رابطه با توجه به نمره بدست آمده از ارزیابی عوامل خارجی (۲.۵۹) و عوامل داخلی (۱.۵) و به تناسب آن قرار گرفتن موقعیت استراتژیک واحد آموزشی شرکت ره‌آرتین در خانه استراتژی‌های محافظه کارانه (WO)، اقدام به شناسایی استراتژی‌های آموزشی متناسب با موقعیت فوق‌الذکر از طریق مصاحبه‌های کانونی نیمه ساختاریافته گردید. نمودار شماره ۱ ماتریس موقعیت استراتژیک آموزشی و جدول شماره ۶ نتایج استراتژی‌های پیشنهادی حاصل از نتایج مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد.



نمودار ۱- موقعیت استراتژیک آموزشی شرکت ره‌آرتین بر روی ماتریس Space

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۶- ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت (SWOT)

نقاط قوت S		نقاط ضعف W		فرصت‌ها O
W1	S1	W2	S2	
W3	S3			
استراتژی‌های SO		استراتژی‌های WO		تهدیدها T
				01
				02
				03
				-
				010
				T1
				-
				T10
<p>ایجاد و توسعه زیرساخت‌های IT؛ نوآوری و تعریف در ارائه خدمات آموزشی؛ بهبود کیفیت روش‌های اجرا و تکنولوژی آموزشی؛ بهبود مشارکت خبرگان شرکت؛ کاهش هزینه‌های تمام شده دوره‌های آموزشی؛ برندسازی و تعالی آموزشی؛ ایجاد و توسعه مرکز آموزش سازمانی، بهینه‌سازی برآورد هزینه‌های پروژه؛ بازگشت سرمایه‌های آموزشی؛ توزیع فرصت‌های عادلانه آموزشی؛ تعامل هدفمند با سایر فرآیندهای منابع انسانی؛ ارتقاء سطح شایستگی حرفه‌ای کارکنان شرکت؛ هدفمندی در ارائه آموزش‌های مرتبط با شغل؛ سرعت تحقق انتظارات آموزشی؛ جذب نیروی انسانی منطبق آموزشی؛ ارتقاء سطح شایستگی فنی کارکنان مدیریت آموزش</p>		<p>از تگارش جملات مرتبط با فرصت، تهدید، قوت و ضعف پرهیز شد و بجای آن فقط شماره‌های آنها که منطبق با ماتریس‌های خارجی و داخلی ذکر شده می‌باشد.</p>		

منبع: (محاسبات نگارندگان)

سوال ۵: مهم‌ترین استراتژی‌های نظام آموزشی شرکت ره‌آرتین کدامند؟

بعد از شناسایی استراتژی‌های آموزشی اولیه از طریق ماتریس فوق، می‌بایستی آنها را براساس میزان جذابیت و همسویی با جهت‌گیری‌های شرکت اولویت‌بندی نمود. برای این منظور اعضای تیم اجرایی مدیریت استراتژیک آموزشی در چارچوب تکنیک فیشیون ابتدا گروه‌های ۵ گانه را تشکیل و بعد از بحث و بررسی درون گروهی، نمایندگان منتخب اقدام به تعیین میزان جذابیت هر استراتژی بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی نمودند. جدول شماره ۷ نحوه اولویت‌بندی استراتژی‌های آموزشی شرکت ره‌آرتین را نشان می‌دهد.

جدول ۷- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM		ماتریس اهمیت	
		ماتریس اهمیت	ماتریس اهمیت
مکان طراحی پروژه نمود آموزش	۱	۱	۱
برایافت آموزش ارتکان شناسان با فرایادها	۱	۱	۱
تعمیل همگانی دانشگاه ها	۱	۱	۱
تعمیل هزینه هر پروژه از محل پروژه	۱	۱	۱
امکان مشارکت با سازمانها در آموزش	۱	۱	۱
حدمات از دریافت کوشیهای عالی استناد	۱	۱	۱
مکان ایجاد مرکز آموزش	۱	۱	۱
کسب از نگاه کارکنان به آموزش	۱	۱	۱
جذابیت آموزش شغلی	۱	۱	۱
بهره گیری از ریساخت II	۱	۱	۱
برآوردنگر چند قسمتی پروژه عالی شرکت	۱	۱	۱
تعمیلات سیستمهای آموزشی پروژه و اثرات بر آموزش	۱	۱	۱
جمله جابجایی باالی کارکنان در پروژه ها	۱	۱	۱
تعمیل مراکز آموزش در محل پروژه ها	۱	۱	۱
تعمیل افراد آموزش دهنده به دلیل تعدیل	۱	۱	۱
ساخت از حضور کارکنان در آموزش ها	۱	۱	۱
موزاری کاری های آموزشی	۱	۱	۱
تعمیلهای متدده آموزشی	۱	۱	۱
تعمیل ترفی و رابط فرایندی آموزش با سایر فرایندهای HR	۱	۱	۱
بهمار در معرفی کارکنان تعلیمی به آموزش	۱	۱	۱
تعمیل سازمانی تا تقویت از آموزش	۱	۱	۱
جمع نمرات دوبار خارج (1)	۱	۱	۱
ارتباطات دهنده کارکنان آموزش	۱	۱	۱
وجود روش ارزیابی آموزش	۱	۱	۱
وجود منابع آموزشی	۱	۱	۱
تعمیل در ساختار سازمانی آموزش	۱	۱	۱
تعمیل تا کافی با فعالیتها بخش های مختلف شرکت	۱	۱	۱
تعمیل در فرایند های آموزشی	۱	۱	۱
تعمیل ارتباط بین کارکنان آموزش با باطن آموزش	۱	۱	۱
تعمیل تطبیق رشته با شغل کارکنان آموزش	۱	۱	۱
تعمیل استاندارد های آموزشی	۱	۱	۱
تعمیل آموزش های تخصصی منحور بر شغل	۱	۱	۱
تعمیل محتوای آموزشی متناسب با نیازها	۱	۱	۱
تعمیل فرایند های رفتاری مددگست	۱	۱	۱
تعمیل تک اطلاعات آموزش	۱	۱	۱
تعمیل اصلاح زمانی آموزشی	۱	۱	۱
تعمیل صرف یشی بودجه	۱	۱	۱
تعمیل به فرایند سبب آموزش شغلی	۱	۱	۱
تعمیل در امکانات آموزشی	۱	۱	۱
تعمیل در ساختار اداری آموزش	۱	۱	۱
تعمیل رفع مشکلات سازمانی از طریق آموزش	۱	۱	۱
تعمیل در ساختار آموزشی	۱	۱	۱
جمع کل اهمیت حاصل شده	۱	۱	۱
۵.۵۲	۲.۱۸	۴.۴۴	۳.۵۵
۲.۲	۴.۵	۵.۱	۳.۶
۲.۸۷	۴.۶۷	۴.۲۰	۴.۱۴
۴.۲۷	۵.۲۲	۴.۲۷	۴.۲۷

منبع: (محاسبات نگارندگان)

همانطور که از مشاهده ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی مشهود است، کلیه گویه‌های مرتبط با عوامل خارجی و داخلی به همراه ضرایب اعلام شده برای آنها بدون هیچگونه تغییری در امتیازات اولیه آنها در این جدول (شماره ۷) قرار گرفتند. نتایج بدست از ارزیابی میزان جذابیت هر استراتژی، براساس بالاترین امتیاز تا پایین‌ترین امتیاز اولویت‌بندی شده و در جدول شماره ۸ نمایش داده شده است.

جدول ۸- معرفی استراتژی‌ها یا اهداف استراتژیک بیشترین اولویت شرکت ره‌آرتین

ترتیب اولویت	استراتژی‌های آموزشی اولویت‌بندی شده	
اول	۵.۵۲	ایجاد و توسعه زیر ساخت‌های IT
دوم	۵.۲۲	بازگشت سرمایه آموزشی
سوم	۵.۱	هدفمندی آموزش‌های شغلی
چهارم	۴.۶۷	تعاملات هدفمند فرآیندی
پنجم	۴.۵	بهبود مشارکت خبرگان درون سازمانی
ششم	۴.۴۴	نوآوری در تعریف و ارائه خدمات آموزشی
هفتم	۴.۲۱	کاهش هزینه‌های تمام شده
هشتم	۴.۱۴	بهینه‌سازی برآورد هزینه‌ها
نهم	۴.۱۴	برندسازی و تعالی
دهم	۳.۶۱	توزیع فرصت‌های عادلانه آموزشی
یازدهم	۳.۵۵	بهبود کیفی فرآیندهای تخصصی آموزش
دوازدهم	۳.۲	حضور در دوره‌های آموزشی مصوب
سیزدهم	۳.۱۸	بهینه‌سازی مستمر ساختار آموزش
چهاردهم	۳.۱	ارتقای سطح شایستگی کارکنان
پانزدهم	۲.۸۷	بهبود شاخص‌های عملکرد شرکت
شانزدهم	۲.۳۹	جذب نیروی انسانی منطبق آموزشی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

در این تحقیق بعد از بدست آمدن نتایج جدول فوق نمایندگان گروه‌های پنج‌گانه تیم اجرایی مدیریت استراتژیک آموزشی به همراه اعضای کمیته راهبردی طی جلسه‌ای با توجه به شرایط و پتانسیل شرکت، پنج استراتژی اول را برای ورود به برنامه‌ریزی‌های عملیاتی انتخاب نمودند.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

یکی از دشواری‌های همواره آدمی تفکر و تبدیل آن به شیوه‌های اجرایی بوده است. تاریخ بیانگر وجود ایده‌ها و طرح‌های بسیاری است که هرگز تبدیل به عمل نشده و یا اعمالی است که قبل از آن فکر و ایده‌پردازی مناسب نشده است. هر دو روی این سکه باعث بروز پیامدهای ناخوشایندی می‌گردد که افراد جامعه بشری و بخصوص جامعه سازمانی را متاثر می‌سازد. در حالی که استراتژی‌های ارزشمندی بر روی کاغذ باقی مانده‌اند (مشکل اول)، تصمیمات و برنامه‌های اجرایی بدون توجه به استراتژی‌ها به اجرا گذاشته می‌شود (مشکل دوم). (لشکر بلوکی، ۱۳۹۰، ص ۲۰) "در این خصوص به نظر می‌رسد یکی از مسائل اصلی واحدهای آموزش سازمانی قبل از ورود به مباحث اجرایی و به کارگیری شیوه‌های مختلف نیازسنجی آموزشی، طراحی محتوا، اثربخشی آموزشی، اشکال مختلف اجرای آموزش‌ها و یا هر شیوه دیگری، شناسایی و تدوین صحیح استراتژی‌های آموزشی در چارچوب استراتژی‌های منابع انسانی و سازمان می‌باشد. اهمیت این مساله به قدری است که فقدان توجه به آن می‌تواند علی‌رغم تلاش‌های فراوان مسئولین واحدهای آموزشی زمینه زوال اعتماد کارکنان و تصمیم گیرندگان سازمانی را نسبت به درستی و اثرگذاری آموزش‌های سازمانی در رشد و ارتقای سطح شایستگی‌های فردی- سازمانی و خلق بهره‌وری آموزشی فراهم آورد. اکنون زنگ خطر به صدا درآمده و چالش‌ها و انتظارات متعدد و گاه متناقضی بر سر راه تحقق اهداف آموزشی شکل گرفته است که بعضاً ریشه در دور اندیشی‌های سازمانی برای افزایش ظرفیت شایستگی‌های فردی - سازمانی و حفظ مزیت رقابتی پایدار آنها می‌باشد. به همین سبب در این مقاله تلاش شد تا در چارچوب روش تحقیق آمیخته اکتشافی، ابتدا معیارهای مرتبط با هریک از سوالات تحقیق از طریق روش مصاحبه گروه‌های کانونی (انفرادی و گروهی) به درستی شناسایی و سپس با بکارگیری روش‌های کمی دقت و اطمینان نتایج مورد بررسی قرار گرفته و یافته‌های حاصل از اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک آموزشی در شرکت ره‌آرتین با نگاه انتقال درس آموخته‌ها، در هر یک از مراحل پژوهش توضیح و تشریح گردد. نتایج بدست آمده شانزده اولویت استراتژی آموزشی متناسب با موقعیت تدافعی واحد آموزش شرکت را نشان داد که براساس آن کمیته راهبردی و نمایندگان پنج گروه تیم اجرایی مدیریت استراتژیک آموزشی با در نظر گرفتن شرایط شرکت و واحد آموزشی پنج استراتژی اول تا پنجم را جهت تدوین برنامه‌های عملیاتی انتخاب نمودند. در پایان از رهیافت انجام این بررسی در کنار محدودیت‌های مختلف نظیر "ضعف در زیرساخت‌های اطلاعاتی موجود، تغییرات شرایط ساختاری شرکت، محدودیت‌های برگزاری جلسات با گروه‌های کانونی، ممانعت برخی از مدیران از شرکت نمایندگان خود در جلسات به

دلیل فعالیت‌های تخصصی بخش خود و ...، پیشنهاد می‌شود از "روش‌های کیفی اکتشافی جهت شناسایی معیارها و گویه‌های عوامل خارجی و داخلی، شناسایی و انتخاب ابزارهای کارآمد جهت تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده و مشارکت ذینفعان کلیدی آموزشی" بهره گرفته شود.

۵- منابع

- عربی، سید محمد. (۱۳۸۹). *دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بازرگان هرندی، عباس. (۱۳۸۷). روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت. *دانش مدیریت*، شماره ۸۱، ۱۹-۳۶.
- پیرمردا، حمید رضا. (۱۳۸۸). طراحی برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشگاه خودرو. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت، دانشگاه اصفهان.
- سبحانی، رضا. (۱۳۹۲). *ارایه یک متدولوژی مناسب جهت تدوین استراتژی‌های آموزشی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مهندسی صنایع، دانشگاه تهران*.
- عقیقی، علی و سلیمی، ناصر. (۱۳۹۲). شناسایی استراتژی‌های آموزشی موسسه علم و توسعه در مواجهه با مراکز صنعتی. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه سمنان*.
- عیدی، اکبر؛ نیک‌راد، لیلیا و خراسانی، اباصلت. (۱۳۹۰). تدوین استراتژی‌های آموزشی سازمان PMO با توجه به استاندارد بین‌المللی ایزو ۱۰۰۱۵. *فصلنامه علمی - پژوهشی آموزش مهندسی ایران*، شماره ۴۹، ۱۳۰-۱۱۳.
- لشکر بلوکی، مجتبی. (۱۳۹۰). *جاری‌سازی استراتژی: راهنمای گام به گام پیاده‌سازی استراتژی در عمل*. تهران: آریا قلم.
- هداوند، سعید. (۱۳۸۴). رویکرد استراتژیک به فرآیند برنامه‌ریزی آموزش. *ماهنامه تدبیر*، شماره ۱۶۲، ۱۷-۱۲.

- Bailey, A. R., Chow, C. W., & Haddad, K. M. (1999). Continuous improvement in business education: Insights from the for-profit sector and business school deans. *Journal of Education for Business*, 74(3), 165-180.
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998), on becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Chong, A, Chan, T, Ool, k, Darmawan, n. (2011). Does employee alignment affect business-IT alignment? An empirical analysis. *Journal of computer information systems*, 10-20.
- Easterby-Smith, M.; Thorpe, R., & Lowe, A. (1991). *Management Research: An Introduction*. London: Sage publications.
- Holbeche, L. (1999). *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Lee, S., Lo, K., Leung, R. F., & Ko, A. S. O. (2000). Strategy formulation framework for vocational education: integrating SWOT analysis, balanced

scorecard, QFD methodology and MBNQA education criteria. *Managerial Auditing Journal*, 15(8), 407-423.

Schuler, R.S. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, 21, 18-32.

