



سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور

اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری

عنوان:

**سند برنامه توسعه مهارتی و**

**برنامه جامع استراتژیک**

ویرایش سوم

مجری:

دکتر ایرج سلطانی

ناظر:

دکتر حمید دوازده امامی

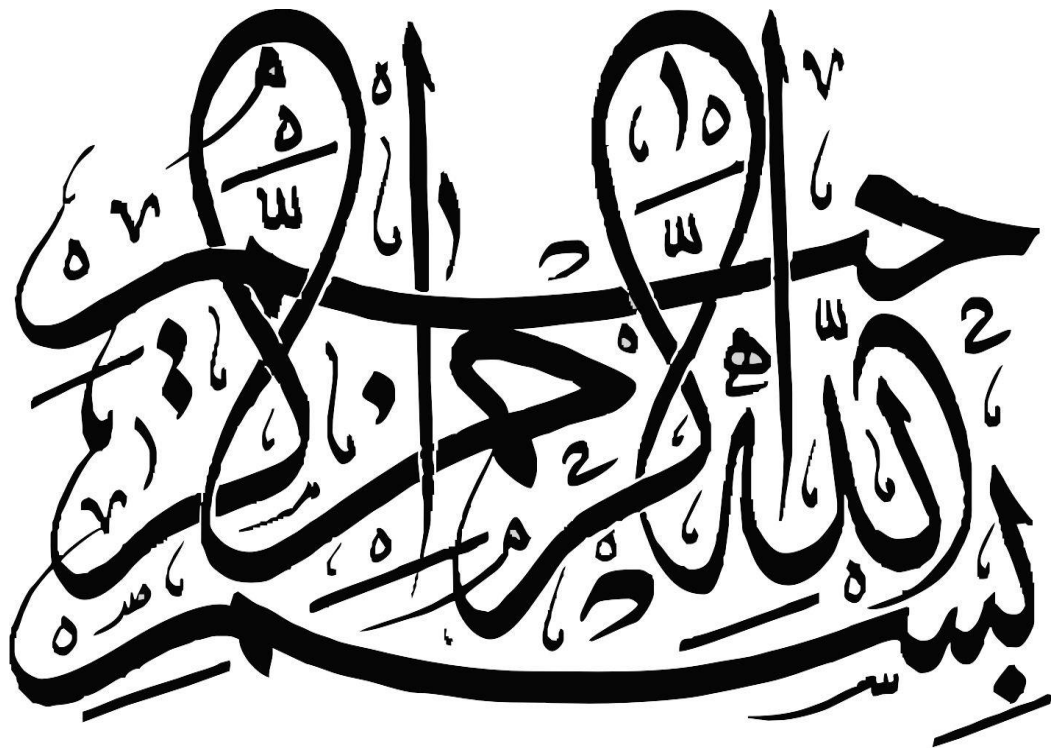
کد پژوهش:

۱۴۰۵۴۲-۱۵۷۰۲

این پژوهش با حمایت مالی سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور انجام شده است

تابستان ۱۳۹۷

ویرایش ۰۳



## سپاس و قدردانی

بدینوسیله از جناب آقای **دکتر محمود تقی پور** مدیر کل محترم آموزش فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری و آقای دکتر شهرام کوهیان افضل معاون محترم اداره آموزش، پژوهش و برنامه ریزی اداره کل و جناب آقای مهندس مرتضی محمدیان کارشناس امور پژوهش و هدایت آموزشی اداره کل که در طول مدت اجرای این طرح پژوهشی کمال همکاری و مساعدت را مبذول داشته اند، قدردانی و تشکر می نمایم.

از کلیه رؤسا، کارشناسان، مسئولین و صاحبان حرف حوزه های مختلف در اداره کل و مراکز آموزشی فنی و حرفه ای شهرستان های استان چهارمحال و بختیاری نیز که در اجرای این طرح همراهی خالصانه داشتند، صمیمانه سپاسگزار هستیم.

همچنین از جناب آقای **دکتر دوازده امامی** به عنوان ناظر طرح، به دلیل دقت نظر، همراهی قدم به قدم و راهنمایی های بی دریغشان سپاسگزاریم.

مجری طرح  
ایرج سلطانی

## چکیده

اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری در راستای هدف تدوین سند ملی مهارت و فناوری از جمله نمودهای بارز تفکر راهبردی به نحوی که عملکرد واحدهای ستادی و استانی بر اساس آن هدایت شده است اقدام به تدوین سند توسعه مهارتی و برنامه جامع استراتژیک نموده است. اهداف طرح شناسایی نقاط قوت و نقاط ضعف آموزش های فنی حرفه ای، شناسایی فرصت های ارتقاء و تهدیدات آموزشهای فنی و حرفه ای مبتنی بر و مطالعات منطقه ای در شهرستان های استان، تعیین استراتژی های موثر (SO)، (ST)، (WO)، (WT) جهت توسعه آموزش های فنی و حرفه ای و در نهایت تدوین نقشه استراتژی و برنامه عملیاتی می باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا دارای سه فاز عملیاتی می باشد. فاز اول دارای دو سطح می باشد. سطح اول، با بکارگیری روش توصیفی-پیمایشی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف آموزش های فنی و حرفه ای، اطلاعات جمع آوری شده است. سطح دوم: همزمان با سطح اول با روش توصیفی-تحلیلی و بکارگیری نظرات خبرگان نسبت به تدوین بیانیه چشم انداز و مأموریت و نیز به تحلیل اسناد شده است. فاز دوم: مبتنی بر روش تحلیل اسناد بالادستی و مصاحبه با کارشناسان و صاحبان حرف به شناسایی فهرستی از تهدیدات و فرصتها اقدام شده است. فاز سوم: تدوین ماتریس برنامه ریزی نقاط (SWOT)، سپس تدوین استراتژی ها ترکیبی و سپس تدوین نقشه استراتژی و برنامه عملیاتی در حوزه های عمومی سازمان، کشاورزی، صنعت و خدمات اقدام شده است.

جامعه آماری این طرح شامل: الف) اطلاعات مربوط به کلیه رشته ها و مهارت های آموزشی اداره کل و مراکز آموزشی شهرستان های استان. ب) کلیه صاحبان حرف، کارشناسان، مربیان، معاونین و روسای مراکز. ج) کلیه منابع، کتب و اسناد بالادستی مرتبط با آموزش های مهارتی فنی و حرفه ای بوده است. نمونه گیری در این طرح به شرح زیر انجام شده است: الف) از بین جامعه آماری اسناد، مدارک، اطلاعات و سند چشم انداز آموزش های فنی و حرفه ای انتخاب گردید. ب) از جامعه آماری و مراکز استان ها تعداد ۱۰ نفر که دارای پست های مدیریتی، ریاست و سرپرستی بودند و اشراف نسبتا کامل به فرآیندها و فعالیت های سازمان داشتند بصورت هدفمند انتخاب شده اند.

ابزارهای جمع آوری اطلاعات هم شامل مطالعه و بررسی اسناد و مدارک بالادستی شامل: قانون ششم توسعه، سند چشم انداز ۱۴۰۴، سیاست های کلی اشتغال، سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی، سند برنامه های تحول مهارت سازمان آموزش فنی و حرفه ای کل کشور، مصاحبه با صاحب نظران، کارشناسان، مربیان، روسای مراکز و کارآموزان مراکز آموزش فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری و مشاهده و منابع موجود در اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان و نیز برگزاری جلسات خبرگی بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها نیز از روش های زیر استفاده شده است: ۱- ماتریس امتیاز دهی به عوامل خام فرصت ها و تهدید ها ۲- ماتریس امتیاز دهی به عوامل خام منابع و قابلیت ها ۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۴- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۵- تهیه ماتریس SWOT

**کلمات کلیدی:** آموزش های مهارتی فنی حرفه ای - برنامه استراتژیک - کشاورزی - صنعت - خدمات - فرهنگ و هنر - استان چهارمحال و بختیاری

## فهرست مطالب

|    |   |
|----|---|
| ۱۱ | فصل اول: کلیات پژوهش.....   |
| ۱۱ | مقدمه.....  |
| ۱۲ | ۱-۱ بیان مسئله و ضرورت انجام پژوهش.....                                     |
| ۱۳ | ۱-۲-۱- اهداف پژوهش.....   |
| ۱۳ | ۱-۲-۱- هدف کلی.....   |
| ۱۳ | ۱-۲-۱- اهداف ویژه.....  |
| ۱۳ | ۱-۲-۳- سؤالات پژوهش.....  |
| ۱۴ | ۱-۲-۴- تعریف واژه ها و اصطلاحات.....  |
| ۱۹ | فصل دوم: ادبیات و پیشینه پژوهش.....   |
| ۱۹ | مقدمه.....  |
| ۲۰ | ۱-۲- برنامه ریزی استراتژیک.....   |
| ۲۲ | ۱-۲-۱- تفاوت های برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی بلند مدت.....          |
| ۲۳ | ۱-۲-۲- تفاوت های برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی جامع.....              |
| ۲۵ | ۱-۲-۲- پارادایم ها و مکاتب شکل گیری استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک.....   |
| ۲۵ | ۱-۲-۲- رابطه پارادایم ها با استراتژی.....                                   |
| ۲۶ | ۱-۲-۳- پارادایم های شکل گیری استراتژی و مدیریت استراتژیک.....               |
| ۲۶ | ۱-۳-۲- دیدگاه برنامه ریزی تحلیلی و عقلانی (تجویزی-پیش تدبیری - چپ مغز)..... |
| ۲۶ | ۲-۳-۲- دیدگاه شکل گیری استراتژی خلاقانه و هنری (توصیفی-راست مغز).....       |
| ۲۶ | ۳-۳-۲- دیدگاه تلفیقی رویکردهای تحلیلی و خلاقیت (اقتضایی و دوراندیشانه)..... |
| ۲۶ | ۴-۲- پارادایم تجویزی (پیش تدبیری).....                                      |
| ۲۹ | ۵-۲- پارادایم توصیفی.....   |
| ۳۰ | ۶-۲- تلفیق پارادایم ها (پارادایم سیستمی - اقتضایی دوراندیشانه).....         |
| ۳۲ | ۷-۲- دیدگاه ها و رویکردهای حاکم بر شکل گیری استراتژی و تدوین برنامه.....    |
| ۳۲ | ۱-۷-۲- رویکرد فرآیند پایه برنامه ریزی استراتژیک.....                        |
| ۳۲ | ۲-۷-۲- رویکرد مبتنی بر منابع.....   |
| ۳۳ | ۳-۷-۲- تئوری مبتنی بر منابع در مباحث استراتژی.....                          |
| ۳۴ | ۴-۷-۲- رویکرد مبتنی بر دارایی (موجودی).....                                 |
| ۳۴ | ۵-۷-۲- رویکرد برنامه ریزی بر مبنای ارزش افزوده.....                         |
| ۳۵ | ۶-۷-۲- رویکرد برنامه ریزی بر مبنای ارزش های مدیریتی.....                    |
| ۳۵ | ۷-۷-۲- رویکرد برنامه ریزی مبتنی بر هدف.....                                 |
| ۳۷ | ۸-۷-۲- رویکرد مبتنی بر سناریو پردازی.....                                   |
| ۳۷ | ۹-۷-۲- رویکرد خودسازماندهی.....   |
| ۳۸ | ۱۰-۷-۲- رویکرد افزون گرایی منطقی.....                                       |
| ۳۸ | ۱۱-۷-۲- رویکرد مبتنی بر قواعد ساده.....                                     |
| ۳۹ | ۱۲-۷-۲- رویکرد نوآوری و قاعده شکنی.....                                     |
| ۴۰ | ۱۳-۷-۲- رویکرد مذاکرات استراتژیک.....                                       |

- ۴۰-۲-۷-۱۴- رویکرد استفاده از منابع دیگران.....
- ۴۱-۲-۸- الگوها و مدل‌های مشهور فرآیند مدیریت استراتژیک.....
- ۴۱-۲-۸-۱- الگوی تجویز گرایان.....
- ۴۷-۲-۸-۲- الگوهای توصیف گرایان.....
- ۵۰-۲-۸-۳- الگوهای ترکیبی.....
- ۵۵-۲-۹- تحلیل عوامل خارجی.....
- ۵۵-۲-۹-۱- نیروهای خارجی.....
- ۵۸-۲-۱۰- تحلیل عوامل داخلی.....
- ۵۸-۲-۱۰-۱- فرآیند بررسی عوامل داخلی سازمان.....
- ۵۹-۲-۱۱- آموزش فنی و حرفه ای.....
- ۵۹-۲-۱۱-۱- نظام جامع مهارت و فناوری.....
- ۶۱-۲-۱۱-۲- طراحی و تدوین نظام صلاحیت حرفه ای کشور.....
- ۶۱-۲-۱۱-۳- مؤسسه آموزش عالی علمی - کاربردی فنی و حرفه ای کشور.....
- ۶۲-۲-۱۱-۴- آموزش های تکمیلی بین سطوح تحصیلی.....
- ۶۲-۲-۱۱-۵- زمینه های مهارت آموزی.....
- ۶۶-۲-۱۱-۶- استانداردهای آموزش مهارت و فناوری.....
- ۶۶-۲-۱۱-۷- تهیه ی بانک و مخزن استانداردها.....
- ۶۶-۲-۱۱-۸- مشاوره و هدایت آموزشی.....
- ۶۷-۲-۱۱-۹- سنجش مهارت و صلاحیت حرفه ای افراد.....
- ۶۷-۲-۱۱-۱۰- گواهی نامه های مهارت شغلی.....
- ۶۸-۲-۱۱-۱۱- معادل سازی گواهی نامه.....
- ۶۸-۲-۱۱-۱۲- الگوهای آموزشی نوین.....
- ۶۹-۲-۱۱-۱۳- پورتال جامع سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور.....
- ۶۹-۲-۱۱-۱۴- توسعه ی مشارکت ذینفعان.....
- ۷۰-۲-۱۱-۱۵- آموزش های تقاضا محور.....
- ۷۰-۲-۱۱-۱۶- مهارت آموزی اقشار آسیب پذیر و آسیب دیدگان اجتماعی.....
- ۷۱-۲-۱۱-۱۷- حضور در عرصه بین الملل.....
- ۷۳-۲-۱۱-۱۸- جایگاه و وظایف سازمان آموزش فنی و حرفه ای.....
- ۷۳-۲-۱۱-۱۹- ضرورت و اهمیت آموزش های فنی و حرفه ای.....
- ۷۴-۲-۱۱-۲۰- ارتباط آموزش فنی و حرفه ای و اشتغال.....
- ۷۵-۲-۱۱-۲۱- آموزشهای فنی و حرفه ای و کارآفرینی.....
- ۷۶-۲-۱۱-۲۲- چالش های آموزش های فنی و حرفه ای.....
- ۷۸-۲-۱۱-۲۳- دفتر طرح و برنامه های درسی سازمان فنی و حرفه ای.....
- ۷۸-۲-۱۱-۲۴- تناسب آموزش های فنی و حرفه ای با نیازهای منطقه ای.....
- ۷۹-۲-۱۲- آموزشهای فنی و حرفه‌ای در جهان.....
- ۸۰-۲-۱۲-۱- الگوهای آموزش مهارت های فنی و حرفه ای.....
- ۸۵-۲-۱۲-۲- معرفی نظام های آموزش فنی حرفه ای برخی کشورهای جهان.....
- ۹۴-۲-۱۲-۳- مقایسه نظامهای آموزش فنی و حرفه ای ایران و جهان.....

|     |  |
|-----|--|
| ۹۵  | ۱۳-۲- درباره استان چهارمحال و بختیاری.....   |
| ۹۵  | ۱-۱۳-۲- معرفی اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری.....                       |
| ۹۶  | ۲-۱۳-۲- مراکز آموزش فنی و حرفه ای کل استان چهارمحال و بختیاری.....                             |
| ۹۷  | ۳-۱۳-۲- رشته های آموزشی مستقر در مراکز آموزشی در سطح شهرستان های استان چهارمحال و بختیاری..... |
| ۱۰۹ | ۴-۱۳-۲- کارگاه های آموزشی فعال در سطح استان.....   |
| ۱۱۲ | ۵-۱۳-۲- عملکرد آموزشی اداره کل فنی و حرفه ای چهار محال و بختیاری.....                          |
| ۱۱۳ | ۱۴-۲- تحقیقات داخلی و خارجی.....   |
| ۱۱۳ | ۱-۱۴-۲- تحقیقات داخلی.....   |
| ۱۱۶ | ۲-۱۴-۲- تحقیقات خارجی.....   |
| ۱۱۷ | ۱۵-۲- خلاصه.....   |
| ۱۱۸ | فصل سوم: روش پژوهش.....  |
| ۱۱۸ | مقدمه.....   |
| ۱۱۸ | ۱-۳- روش تحقیق.....  |
| ۱۱۸ | ۲-۳- جامعه آماری پژوهش.....  |
| ۱۱۹ | ۳-۳- حجم نمونه و روش نمونه گیری.....   |
| ۱۱۹ | ۴-۳- ابزارهای پژوهش.....   |
| ۱۱۹ | ۵-۳- روش بررسی روایی و پایایی ابزارهای پژوهش.....  |
| ۱۱۹ | ۶-۳- روش تجزیه و تحلیل داده ها.....  |
| ۱۲۰ | فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها.....  |
| ۱۲۰ | مقدمه.....   |
| ۱۲۰ | ۱-۴- مفهوم چشم انداز (Vision).....   |
| ۱۲۱ | ۲-۴- اسناد بالادستی مورد استفاده برای تدوین چشم انداز و ماموریت.....                           |
| ۱۲۲ | ۳-۴- نمونه چشم انداز سازمان های مشابه.....   |
| ۱۲۲ | چشم انداز سازمان فنی و حرفه ای کشور.....   |
| ۱۲۴ | چشم انداز اداره کل فنی و حرفه ای استان اصفهان.....   |
| ۱۲۴ | ۴-۴- چشم انداز اداره کل فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری.....                            |
| ۱۲۶ | ۵-۴- مفهوم ماموریت (Mission).....  |
| ۱۲۶ | ۶-۴- مهمترین مولفه های تدوین ماموریت.....  |
| ۱۲۷ | ۷-۴- نمونه ماموریت سازمان های مشابه.....   |
| ۱۲۷ | ماموریت اداره کل فنی و حرفه ای کشور.....   |
| ۱۲۷ | ماموریت اداره کل فنی و حرفه ای استان اصفهان.....   |
| ۱۲۷ | ۸-۴- ماموریت اداره کل فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری.....                              |
| ۱۲۹ | ۹-۴- ارزش های محوری سازمان.....  |
| ۱۳۰ | ۱۰-۴- شناسایی، تجزیه و تحلیل ذینفعان سازمان.....   |
| ۱۳۰ | ۱-۱۰-۴- شناخت ذینفعان.....   |
| ۱۳۱ | ۲-۱۰-۴- شناسایی انتظارات ذینفعان.....  |
| ۱۳۱ | ۳-۱۰-۴- اولویت بندی ذینفعان.....   |
| ۱۳۳ | ۱۱-۴- تجزیه و تحلیل عوامل (محیط) داخلی و خارجی.....  |

|          |   |
|----------|---|
| ۱۳۳..... | ۱-۱۱-۴- تحلیل عوامل داخلی (محیط داخلی) سازمان.....                            |
| ۱۳۷..... | ۲-۱۰-۴- نقاط قوت و ضعف کلیدی.....   |
| ۱۳۹..... | ۳-۱۱-۴- تجزیه و تحلیل عوامل (محیط) خارجی.....                                 |
| ۱۳۹..... | ۱-۳-۱۱-۴- عوامل خارجی مشترک (عمومی).....                                      |
| ۱۴۳..... | ۴-۱۱-۴- فرصت ها و تهدیدات کلیدی مشترک (عمومی).....                            |
| ۱۴۴..... | ۵-۱۱-۴- عوامل خارجی حوزه صنعت.....  |
| ۱۴۴..... | ۱-۵-۱۱-۴- فرصت ها و تهدیدات کلیدی حوزه صنعت.....                              |
| ۱۴۵..... | ۶-۱۱-۴- عوامل خارجی حوزه کشاورزی.....   |
| ۱۴۶..... | ۱-۶-۱۱-۴- فرصت ها و تهدیدات کلیدی در حوزه کشاورزی.....                        |
| ۱۴۷..... | ۷-۱۱-۴- عوامل خارجی حوزه خدمات.....   |
| ۱۴۷..... | ۱-۷-۱۱-۴- فرصت ها و تهدیدات کلیدی در حوزه خدمات.....                          |
| ۱۴۹..... | ۱۲-۴- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی <b>Internal Factor Evaluation-IFE</b> .....  |
| ۱۵۰..... | ۱۳-۴- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی <b>External Factor Evaluation- EFE</b> ..... |
| ۱۵۱..... | ۱۴-۴- نمودار ماتریس ترکیبی عوامل داخلی و خارجی و وضعیت سازمان.....            |
| ۱۵۲..... | ۱۴-۴- ماتریس <b>SWOT</b> .....  |
| ۱۵۹..... | فصل پنجم: نتایج و پیشنهادات.....  |
| ۱۵۹..... | مقدمه.....  |
| ۱۵۹..... | ۱-۵- نقشه استراتژی.....   |
| ۱۶۱..... | ۲-۵- برنامه عملیاتی.....  |
| ۱۶۴..... | ۳-۵- پیشنهادات برای تحقیقات آتی.....  |
| ۱۶۴..... | ۴-۵- پیشنهادات کاربردی.....   |
| ۱۶۵..... | منابع.....  |

### فهرست جداول

|          |  |
|----------|--|
| ۳۱.....  | جدول ۱- مقایسه ویژگی های پارادایم تجویزی و پارادایم توصیفی.....      |
| ۳۹.....  | جدول ۲- رویکرد مبتنی بر قواعد ساده.....                              |
| ۸۴.....  | جدول ۳- مقایسه نظام های آموزش های فنی حرفه ای کشورها در یک نگاه..... |
| ۹۴.....  | جدول ۴- بررسی آموزش های فنی و حرفه ای جهان در یک نگاه.....           |
| ۹۶.....  | جدول ۵- مراکز آموزشی فعال در استان.....                              |
| ۱۰۹..... | جدول ۶- کارگاه های فعال در سطح استان.....                            |
| ۱۱۲..... | جدول ۷- عملکرد بخش خصوصی.....  |
| ۱۱۲..... | جدول ۸- عملکرد بخش دولتی.....  |
| ۱۱۳..... | جدول ۹- عملکرد بخش دولتی بر اساس نفر- ساعت.....                      |
| ۱۲۵..... | جدول ۱۰- هدف گذاری مقاصد استراتژیک در افق چشم انداز.....             |
| ۱۳۱..... | جدول ۱۱- انتظارات کلیدی ذینفعان.....                                 |
| ۱۳۲..... | جدول ۱۲- اولویت بندی ذینفعان.....                                    |
| ۱۳۲..... | جدول ۱۳- تحلیل ذینفعان.....  |
| ۱۳۴..... | جدول ۱۴- لیست عوامل داخلی.....                                       |



|  |     |
|--|-----|
| جدول ۱۵ - قابلیت ها و نقاط قوت کلیدی.....            | ۱۳۷ |
| جدول ۱۶ - نقاط ضعف کلیدی.....                        | ۱۳۸ |
| جدول ۱۷ - نحوه امتیاز دهی عوامل خارجی.....           | ۱۳۹ |
| جدول ۱۸ - عوامل خارجی عمومی (مشترک).....             | ۱۴۰ |
| جدول ۱۹ - تهدیدات کلیدی مشترک (عمومی).....           | ۱۴۳ |
| جدول ۲۰ - فرصت های کلیدی مشترک.....                  | ۱۴۳ |
| جدول ۲۱ - عوامل خارجی حوزه صنعت.....                 | ۱۴۴ |
| جدول ۲۲ - فرصت های کلیدی حوزه صنعت.....              | ۱۴۴ |
| جدول ۲۳ - تهدیدات کلیدی حوزه صنعت.....               | ۱۴۵ |
| جدول ۲۴ - لیست عوامل خارجی حوزه کشاورزی.....         | ۱۴۵ |
| جدول ۲۵ - فرصت های کلیدی در حوزه کشاورزی.....        | ۱۴۶ |
| جدول ۲۶ - تهدیدات کلیدی در حوزه کشاورزی.....         | ۱۴۶ |
| جدول ۲۷ - عوامل خارجی شناسایی شده در حوزه خدمات..... | ۱۴۷ |
| جدول ۲۸ - فرصت های کلیدی حوزه خدمات.....             | ۱۴۷ |
| جدول ۲۹ - تهدیدات کلیدی حوزه خدمات.....              | ۱۴۸ |
| جدول ۳۰ - ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE.....        | ۱۴۹ |
| جدول ۳۱ - ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE.....        | ۱۵۰ |
| جدول ۳۲ - ماتریس SWOT.....                           | ۱۵۲ |
| جدول ۳۳ - ترکیب قوت ها و فرصت ها (S-O).....          | ۱۵۳ |
| جدول ۳۴ - استراتژی های ترکیبی S-O.....               | ۱۵۴ |
| جدول ۳۵ - ترکیب قوت ها و تهدیدها (S-T).....          | ۱۵۵ |
| جدول ۳۶ - استراتژی های ترکیبی S-T.....               | ۱۵۵ |
| جدول ۳۷ - ترکیب قوت ها و تهدیدها (W-O).....          | ۱۵۶ |
| جدول ۳۸ - استراتژی های ترکیبی W-O.....               | ۱۵۷ |
| جدول ۳۹ - ترکیب ضعف ها و تهدیدها (W-T).....          | ۱۵۸ |
| جدول ۴۰ - استراتژی های ترکیبی W-T.....               | ۱۵۸ |
| جدول ۴۱ - برنامه عملیاتی.....                        | ۱۶۱ |

### فهرست شکل ها

|   |    |
|---|----|
| شکل ۱ - فرآیند مرحله ای مدیریت استراتژیک از دیدگاه پیش تدبیری (تجویزی)..... | ۲۸ |
| شکل ۲ - فرآیند مرحله ای مدیریت استراتژیک از دیدگاه تجربی - انطباقی.....     | ۳۰ |
| شکل ۳ - رابطه بین تفکر و برنامه ریزی استراتژیک.....                         | ۳۱ |
| شکل ۴ - سلسله مراتب اهداف و سطوح سازمانی.....                               | ۳۵ |
| شکل ۵ - مدل تجویزی مدیریت استراتژیک هریسون و جان.....                       | ۴۱ |
| شکل ۶ - مدل تجویزی مدیریت استراتژیک ریچارد ال. دفت.....                     | ۴۲ |
| شکل ۷ - مدل تجویزی مدیریت استراتژیک مری جان تامپسون.....                    | ۴۲ |
| شکل ۸ - مدل تجویزی مدیریت استراتژیک کیسون - برات.....                       | ۴۳ |
| شکل ۹ - مدل تجویزی مدیریت استراتژیک ج. ارجنتی.....                          | ۴۴ |

- شکل ۱۰- مدل تجویزی مدیریت استراتژیک هاگس ..... ۴۴
- شکل ۱۱- مدل تجویزی مدیریت استراتژیک پیرس و رایبسون ..... ۴۵
- شکل ۱۲- مدل تجویزی مدیریت استراتژیک آنسوف ..... ۴۶
- شکل ۱۳- مدل تجویزی مدیریت استراتژیک دیسون و براین ..... ۴۶
- شکل ۱۴- مدل توصیفی مدیریت استراتژیک اندروز ..... ۴۷
- شکل ۱۵- مدل توصیفی مدیریت استراتژیک هنری مینتزرگ ..... ۴۸
- شکل ۱۶- مدل توصیفی مدیریت استراتژیک برایسون ..... ۴۹
- شکل ۱۷- مدل ترکیبی مدیریت استراتژیک APO ..... ۵۱
- شکل ۱۸- مدل ترکیبی مدیریت استراتژیک MIM ..... ۵۲
- شکل ۱۹- مدل ترکیبی مدیریت استراتژیک گلوئیک ..... ۵۳
- شکل ۲۰- مدل ترکیبی مدیریت استراتژیک دیوید ..... ۵۴
- شکل ۲۱- مدل تدوین برنامه راهبردی اداره کل فنی و حرفه ای چهارمحال و بختیاری ..... ۱۱۸

### فهرست نمودار ها

- نمودار ۱- نقاط قوت و ضعف بر مبنای قدرت نسبی و اهمیت استراتژیک ..... ۱۳۶
- نمودار ۲- موقعیت سازمان براساس عوامل داخلی و خارجی ..... ۱۵۱

## فصل اول: کلیات پژوهش

### مقدمه

پرورش نیروی انسانی دارای مهارت که قادر باشد علم و دانش را به کالا و خدمات قابل عرضه در اقتصاد کشور تبدیل نماید از یکسو و تربیت افراد خلاق و کارآفرین که بتواند با ایجاد ارزش افزوده و تولید ثروت، فرصت-های شغلی پایدار برای دیگران ایجاد نماید به عنوان یکی از استراتژی های مؤثر در فرآیند توسعه در روند جهانی به شمار می رود. در این میان آموزش های مهارتی و فنی و حرفه ای به عنوان یکی از اجزای لاینفک بسته های اقتصادی همه دولت ها در مسیر توسعه به شمار می روند که می توانند از طریق آموزش نیروی انسانی ماهر و تکنسین از یک سو و تقویت و رشد قابلیت های انسانی از سوی دیگر، بستر ایجاد تحولی بزرگ در بخش های مختلف اقتصادی را فراهم نماید. اهمیت مهارت و فناوری در فرآیند توسعه در کشور و دستیابی به اهداف سند چشم انداز ۲۰ ساله ای کشور به ویژه دستیابی ایران به قدرت اول اقتصادی در منطقه در افق ۱۴۰۴، سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور را به عنوان متولی اصلی آموزش های مهارتی غیررسمی در جایگاه ویژه ای قرار داده است.

کشورهایی که به اهمیت آموزش و نقش آن در اقتصاد آینده پی برده اند و همزمان دغدغه توسعه یافتگی نیز دارند، کیفیت بخشی به نظام آموزش را محور رسالت های بنیادین و اولویت های خود می دانند (صالحی و همکاران، ۱۳۸۸).

بعد از جنگ جهانی دوم به واسطه تحولات عظیم اقتصادی و تغییرات سریع تکنولوژی، نظام آموزش فنی و حرفه ای مورد توجه واقع شد. بعد از طرح نظریه سرمایه انسانی در دهه ۱۹۶۰ میلادی توافق عمومی بین سیاستمداران و برنامه ریزان آموزشی و همچنین اندیشمندان به وجود آمد و آموزش را کلید حرکت به سوی توسعه اقتصادی دانستند (فاجر لیندو ساها، ۱۹۸۹). به عبارت دیگر این نظریه رایج گردید که توسعه اقتصادی مستلزم اصلاح و توسعه نظام آموزشی به ویژه نظام آموزش های فنی و حرفه ای و ارتباط با نیاز صنایع است (لالگو، لیلینر، ۱۹۸۹). در همین زمینه خلاقیتی (۱۳۸۱) نیز عنوان می کند آموزش های فنی و حرفه ای یکی از منابع اصلی تربیت نیروی کار ماهر و نیمه ماهر جهت توسعه است بویژه در شرایطی که کشور ما با معضلاتی همچون؛ بیکاری و کمبود سرمایه گذاری و تورم مواجه است، توجه به آموزش های فنی و حرفه ای باید از اولویت های اصلی نظام آموزشی باشد. مسائلی از قبیل ارتباط آموزش های فنی و حرفه ای با اشتغال، نیازهای بازار کار و ارتباط هنرجویان با محیط کار، برنامه های درسی آموزش فنی و حرفه ای را حساس تر و چالش برانگیزتر و قابل تامل تر می نماید (مایر ۱۹۹۲؛ سیمسک و آمنتروپ ۱۹۹۳؛ لوکلان ۱۹۹۵؛ لنچ ۱۹۹۵؛ لینچ ۲۰۰۰؛ گوست ۲۰۰۲؛ بیلت فی ۲۰۰۴؛ صالحی و زین آبادی ۱۳۸۵؛ یوسف ایرانی ۱۳۸۱؛ شاه حسینی ۱۳۸۲، به نقل از قهرمانی ۱۳۸۰ و کریمی ۱۳۸۹). با این مقدمه در این فصل ضرورت های انجام طرح، سوالات اصلی و دورنمای کلی از تدوین برنامه جامع استراتژیک در اداره کل فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری بیان شده است.

## ۱-۱ بیان مسئله و ضرورت انجام پژوهش

ایران اسلامی بر اساس سند چشم انداز ۲۰ ساله کشور، در افق ۱۴۰۴ کشوری است "برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی."

بی شک دستیابی به این چشم انداز بلند، عزم جدی، تلاش وافر و پویایی بیش از پیش تمامی مجموعه های علمی و آموزشی کشور را می طلبد. نیل به این چشم انداز، مستلزم تغییر رویکرد از اقتصاد مبتنی بر منابع به اقتصاد مبتنی بر دانش و مهارت است. امروزه علم، فناوری و نوآوری به عنوان محور رشد و توسعه اقتصادی، ایجاد توانمندی فناورانه، توسعه و رفاه کشور ها شناخته شده و در این میان بهبود شایستگی ها و مهارت های نیروی انسانی، ارتقای توانمندی یادگیری آن ها از طریق یادگیری مادام العمر و همچنین گسترش آموزش های فنی و حرفه ای، مهمترین ابزارهای سیاست نوآوری و فناوری هستند.

به اعتقاد صاحب نظران، کسب مهارت، نقشی اساسی در رشد اقتصادی متوازن، افزایش رفاه عمومی، توسعه اشتغال پایدار و مولد، استفاده بهینه از فرصت ها، منابع ملی و منطقه ای، افزایش همبستگی اجتماعی و ملی و ایجاد تنوع کسب و کار دارد. اهمیت مهارت به حدی است که سازمان بین المللی کار، در کنار ترویج کار شایسته به عنوان یک عامل مولد، ترویج کارآفرینی و سرمایه گذاری خصوصی، ترویج قابلیت استخدام از طریق افزایش دانش و مهارت، افزایش پایداری اجتماعی و زیست محیطی آینده، ایجاد اشتغال شایسته و مولد برای نیروی کار فقیر، ساختن یک چارچوب کلان اقتصادی جدید برای رشد اشتغال را از محورهای اساسی فعالیت خود قرار داده است. تربیت افراد متخصص و ماهر و توسعه قابلیت های فناورانه ی کشور از عوامل کلیدی و انکارناپذیر در توسعه پایدار محسوب می شود. آموزش های مهارت و فناوری به عنوان یکی از ارکان اصلی توانمندسازی سرمایه های انسانی، امکان ثروت آفرینی و قابلیت دسترسی همگانی را درخصوص تربیت نیروی متخصص و کارآفرین، متناسب با استعدادهای افراد و نیاز بازار کار همزمان با استفاده بهینه از ظرفیت بخش های مختلف بومی هر منطقه اعم از دولتی و غیردولتی فراهم می آورد.

با توجه به اهمیت آموزش های فنی و حرفه ای در تربیت نیروی انسانی کار آزموده و نقش آن در اشتغال و کاهش نرخ بیکاری و به رغم توسعه کمی هنرستان های فنی و حرفه ای و کاردانش این آموزش ها از رشد کیفی برخوردار نبوده و نیازهای توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور را برآورده نکرده است شرایط اقلیمی فرهنگی و منطقه ای متفاوت اقتضا می کند که برنامه درسی دربرخورد با این تفاوت ها سازگار و منعطف باشند یا به عبارت بهتر شرایط منطقه ای را در برنامه درسی بپذیرند و به آن میدان دهند. از مهم ترین سوال هایی که در این حوزه به آن پاسخ های متفاوت و متعدد نظری و گاه عملی داده اند، این است که برنامه درسی تا چه اندازه با شرایط منطقه ای سازگار باشد. بسیاری از پاسخ ها در سطح مفاهیم نظری باقی مانده اند، و هرگز به دلیل برخی ملاحظات ناشی از ساختارهای حکومتی مانند تمرکز، عدم تمرکز، نبود شرایط، سلسله مراتب مدیریت در سازمان ها و برخی دیگر ملاحظات سیاسی هرگز وارد حوزه عمل نشده اند (آزاد، ۱۳۸۵).

تفکر برنامه ریزی منطقه ای براساس این دیدگاه است که مناطق گوناگون که ترکیبی از چند استان همجوار با قرابت های فرهنگی و جغرافیایی است، می توانند با استفاده از نیروها و امکانات خود نیازهای منطقه ای خود را در جریان برنامه ریزی درسی برآورده سازند (گودرزی، ۱۳۸۳). با عنایت به ضرورت همسویی برنامه های آموزش مهارتی با نیازها و پتانسیل های منطقه ای همسو با آمایش سرزمین که می تواند ضمن تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص بازار کار، زمینه اشتغال

بیشتر مهارت آموختگان را فراهم آورد و رشد اقتصادی اجتماعی را به همراه داشته باشد. با این رویکرد، ایجاد تحول در ساختار نظام آموزش مهارت در کشور امری ضروری بوده و نیازمند سیاست گذاری و برنامه ریزی در این زمینه است تا از این طریق بتوان از آموزش های مهارتی در روند توسعه کشور و دستیابی به افق ۱۴۰۴ بهره لازم و کافی برد. سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور به عنوان یگانه متولی آموزش های مهارتی غیر رسمی در کشور در سال های اخیر جایگاه ارزشمندی در کشور و در میان مخاطبان، به دلیل اهتمام بی دریغ کارکنان و مربیان و همچنین تفکر راهبردی تصمیم سازان آن، کسب کرده است. تدوین سند ملی مهارت و فناوری از جمله نمودهای بارز تفکر راهبردی در این سازمان بوده است. به نحوی که عملکرد واحدهای ستادی و استانی بر اساس آن هدایت شده است. لذا اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری در راستای این هدف اقدام به تدوین برنامه استراتژیک ۱۳۹۷-۱۴۰۴ کرده است، تا با بهره برداری مناسب و پایدار از تمام امکانات انسانی، زیرساخت ها و قابلیت های بومی منطقه در جهت بهبود وضعیت مادی و معنوی استان و کشور گام های اساسی برداشته شود.

## ۱-۲- اهداف پژوهش

### ۱-۲-۱- هدف کلی

تدوین "سند برنامه توسعه مهارتی و برنامه ریزی جامع استراتژیک" اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری با استفاده از تحلیل عوامل داخلی و خارجی.

### ۱-۲-۲- اهداف ویژه

- ۱- شناسایی نقاط قوت مراکز آموزش فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری
- ۲- شناسایی نقاط ضعف مراکز آموزش فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری
- ۳- شناسایی فرصت های ارتقاء و بهبود موثر در آموزش های فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری
- ۴- شناسایی تهدیدات موثر در آموزش های فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری
- ۵- تعیین استراتژی های (SO) جهت توسعه و بهبود آموزش های فنی و حرفه ای
- ۶- تعیین استراتژی های (ST) جهت توسعه و بهبود آموزش های فنی و حرفه ای
- ۷- تعیین استراتژی های (WO) جهت توسعه و بهبود آموزش های فنی و حرفه ای
- ۸- تعیین استراتژی های (WT) جهت توسعه و بهبود آموزش های فنی و حرفه ای
- ۹- تدوین برنامه های عملیاتی برای ارتقای آموزش های فنی و حرفه ای در سطح استان
- ۱۰- شناسایی مهارت ها و رشته های مورد نیاز در هر منطقه از استان جهت توسعه آموزش های فنی و حرفه ای

### ۱-۲-۳- سؤالات پژوهش

- ۱- مهمترین نقاط قوت مراکز آموزش فنی و حرفه ای در سطح استان کدامند؟
- ۲- مهمترین نقاط ضعف مراکز آموزش فنی و حرفه ای در سطح استان کدامند؟

۳- مهمترین فرصت های موجود موثر در آموزش های مهارتی اداره کل فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری کدامند؟

۴- تهدیدات موجود موثر در زمینه آموزش های مهارتی اداره کل فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری کدامند؟

۵- استراتژی های (SO) جهت توسعه و بهبود آموزش های فنی و حرفه ای کدامند؟

۶- استراتژی های (ST) جهت توسعه و بهبود آموزش های فنی و حرفه ای کدامند؟

۷- استراتژی های (WO) جهت توسعه و بهبود آموزش های فنی و حرفه ای کدامند؟

۸- استراتژی های (WT) جهت توسعه و بهبود آموزش های فنی و حرفه ای کدامند؟

۹- آیا می توان برنامه عملیاتی مناسب جهت ارتقای آموزش های فنی و حرفه ای را تدوین نمود؟

۱۰- مهارت ها و رشته های مورد نیاز در هر منطقه از استان جهت توسعه آموزش های فنی و حرفه ای کدامند؟

## ۱-۲-۴- تعریف واژه ها و اصطلاحات

### ۱- راهبرد یا استراتژی<sup>۱</sup>

راهبردهای یک سازمان عامل عمده ای جهت نیل به اهداف سازمان در شرایط عدم اطمینان و رقابت محیطی است. تصویری از آنچه سازمان میخواهد با استفاده از نظام هدف ها و خط مشی های عمده به آن برسد. به این ترتیب در استراتژی ها دقیقاً مشخص نمی شود که سازمان چگونه میخواهد به هدف هایش دست یابد. زیرا چگونگی دستیابی به این هدف ها در طرح های متعدد کلی و جزئی و پشتیبانی در نظر گرفته می شود. (دیوید، فرد آر. ۱۳۹۳)

### ۲- برنامه ریزی راهبردی<sup>۲</sup>

برنامه ریزی راهبردی به خودی خود هدف نیست، بلکه تنها مجموعه ای از مفاهیم است که برای کمک به مدیران در تصمیم گیری استفاده می شود. برنامه ریزی راهبردی یک فرآیند است. برای آن که سازمان بداند به کجا خواهد رفت باید بداند اکنون دقیقاً کجا قرار دارد، سپس آنچه می خواهد باشد را به درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص نماید. مستندات حاصل از این فرآیند را «برنامه راهبردی سازمان» می نامند (دیوید، فرد آر. ۱۳۹۳).

### ۳- مأموریت یا رسالت سازمان<sup>۳</sup>

بیانیه مأموریت هدف یا وظیفه نسبتاً دراز مدت مشخص شده، به منظور جهت دادن و معنا بخشیدن به اعضای سازمان و تمیز دادن سازمان از سازمان های مشابه. رسالت یا مأموریت سازمان نموداری است که مسیر آینده سازمان را مشخص می نماید (دیوید، فرد آر. ۱۳۹۳).

<sup>۱</sup> Strategy

<sup>۲</sup> Strategic planning

<sup>۳</sup> Mission

#### ۴- چشم انداز<sup>۲</sup>

تصویر روشنی است که سازمان می خواهد در زمان مشخص در آینده به آن دست یابد و در حقیقت منعکس کننده آرزوهای آتی سازمان تحت شرایط کنونی است. لذا تصویر آینده باید جالب و چالشی باشد تا بتواند در کارکنان انگیزه ایجاد کند و به فعالیت های سازمان جهت دهد و آنها را کنترل نماید (دیوید، فرد آر. ۱۳۹۳).

#### ۵- ذی نفعان<sup>۵</sup>

افرادی که در داخل و یا خارج از سازمان در حیطه مسئولیت ها و وظائف یک سازمان قرار دارند و بر عملکرد سازمان در دستیابی به اهدافش اثر می گذارند و متقابلاً تحت تاثیر نتایج مثبت یا منفی فعالیت های سازمان قرار می گیرند (دیوید، فرد آر. ۱۳۹۳).

#### ۶- نقاط قوت<sup>۶</sup> S

مجموعه توانمندی ها و منابع داخلی که سازمان را در جهت نیل به اهداف آن یاری می کنند.

#### ۷- نقاط ضعف<sup>۷</sup> W

محدودیت ها و کاستی های درون سازمان که مانع از تحقق اهداف می شوند.

#### ۸- فرصتها<sup>۸</sup> O

مجموعه عواملی که در خارج از محیط سازمان قرار دارند و شناخت و بهره گیری از آنها می تواند باعث توانمندتر شدن سازمان در رسیدن به اهداف خویش گردد اما خارج از کنترل سازمان می باشند. از جمله رویدادها، روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی، قانونی، فناوری و رقابتی است.

#### ۹- تهدیدها<sup>۹</sup> T

آن دسته از عوامل بازدارنده که در خارج از سازمان به عنوان مانع و سد در راه رسیدن به اهداف سازمان شناسایی می گردند که خارج از کنترل سازمان نیز می باشند. از جمله رویدادها، روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی، قانونی، فناوری و رقابتی است.

#### ۱۰- استراتژی های SO<sup>۱۰</sup>

<sup>۲</sup> Vision

<sup>۵</sup> Stakeholders

<sup>۶</sup> Strengths

<sup>۷</sup> Weaknesses

<sup>۸</sup> Opportunities

<sup>۹</sup> Threats

<sup>۱۰</sup> Strengths- Opportunities

سازمان سعی می کند با توجه به فرصت های محیطی و قوت های درونی خود بیشترین استفاده و بهره برداری را نماید. بهترین حالت در استراتژی های چهارگانه در ماتریس SWOT است که می توان در قالب استراتژی های تهاجمی برای سازمان ها تعریف کرد.

### ۱۱- استراتژی های ST<sup>۱۱</sup>

وقتی سازمان با نقاط قوت خود و تهدیدهای محیطی مختلف روبروست. لذا سازمان با توجه به نقاط قوت درونی خود از تهدید های محیطی پرهیز می کند و یا در حد امکان اثر سوء تهدیدها را برای سازمان کاهش می دهد. این استراتژی در قالب استراتژی های رقابتی برای سازمان ها تعریف می شود.

### ۱۲- استراتژی های WO<sup>۱۲</sup>

وقتی سازمان با نقاط ضعف فراوان و فرصت های محیطی مختلف روبروست. در این حالت سازمان با فرصت های محیطی نقاط ضعف خود را پوشش می دهد. که می توان در قالب استراتژی های محافظه کارانه برای سازمان ها تعریف کرد.

### ۱۳- استراتژی های WT<sup>۱۳</sup>

وقتی سازمان با نقاط ضعف فراوان و تهدیدهای محیطی مختلف روبروست. لذا سازمان با تدوین این استراتژی رویکرد تدافعی به خود می گیرد و سعی می کند نقاط ضعف داخلی را کم کرده و از تهدیدات محیطی پرهیز نماید. این موقعیت بیانگر بدترین حالت برای یک سازمان است. که بقای سازمان به خطر می افتد. که می توان در قالب استراتژی های تدافعی برای سازمان ها تعریف کرد (دیوید، فرد آر. ۱۳۹۳).

### ۱۴- سازمان (I.R.T.V.T.O)<sup>۱۴</sup>

عنوان اختصاری سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور می باشد (مدیریت برنامه ریزی، ۱۳۸۶: ۵).

### ۱۵- آموزش فنی و حرفه ای<sup>۱۵</sup>

آموزشی است که به منظور ایجاد مهارت و توانایی برای احراز شغل یا افزایش مهارت ارائه می شود و منجر به کسب گواهینامه مهارت می گردد (مدیریت برنامه ریزی، ۱۳۸۶: ۵).

### ۱۶- مرکز آموزش فنی و حرفه ای<sup>۱۶</sup>

فضای آموزشی شامل کارگاه های آموزشی، کلاس ها، آزمایشگاه، فضای اداری و امکانات جانبی است که بر اساس ضوابط و مقررات به منظور ارتقا، مهارت و تخصص برای کارگران شاغل و یا ایجاد مهارت در افراد متقاضی کار فاقد

<sup>۱۱</sup> Strengths- Threats

<sup>۱۲</sup> Weaknesses- Opportunities

<sup>۱۳</sup> Weaknesses- Threats

<sup>۱۴</sup> Iran Technical And Vocational Training Organization

<sup>۱۵</sup> Technical And Vocational Training

<sup>۱۶</sup> Technical And Vocational Training Center



مهارت و یا کم مهارت ایجاد شده است و تحت پوشش سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور اداره می شود (مدیریت برنامه ریزی، ۱۳۸۶: ۵).

#### ۱۷- مرکز تربیت مربی (ITC)<sup>۱۷</sup>

مرکز آموزشی سازمان است که به منظور تربیت مربی فنی حرفه ای و یا بازآموزی مربیان مراکز و آموزشگاه های آزاد استفاده می شود (مدیریت برنامه ریزی، ۱۳۸۶: ۵).

#### ۱۸- آموزشگاه آزاد فنی و حرفه ای<sup>۱۸</sup>

به موسسه آموزشی گفته می شود که توسط بخش غیر دولتی با کسب مجوز از سازمان و در چارچوب آیین نامه نحوه تشکیل و اداره آموزشگاه های آزاد فنی و حرفه ای مصوب سال ۱۳۸۵ هیئت دولت، راه اندازی شده است و بر اساس برنامه های درسی و استانداردهای مهارت-آموزشی مصوب سازمان و تأمین عوامل آموزشی واجد شرایط وفق ضوابط نسبت به برگزاری دوره های آموزش فنی و حرفه ای اقدام می نماید (مدیریت برنامه ریزی، ۱۳۸۶: ۵).

#### ۱۹- کارگاه آموزشی<sup>۱۹</sup>

مکانی است که برای اجرای برنامه های آموزش فنی و حرفه ای تجهیز شده است و کارآموزان در آن جا مهارت های لازم را بر اساس استانداردهای مصوب کسب می نمایند (مدیریت برنامه ریزی، ۱۳۸۶: ۵).

#### ۲۰- کارآموز<sup>۲۰</sup>

فردی است که به منظور فراگیری دانش و کسب و ارتقاء مهارت شغلی، در دوره آموزش فنی و حرفه ای معینی شرکت می نماید (مدیریت برنامه ریزی، ۱۳۸۶: ۶).

#### ۲۱- مربی<sup>۲۱</sup>

فردی است که ضمن احراز شرایط مربیگری، توانایی انتقال دانش فنی به کارآموزان، استفاده از تجهیزات کارگاه آموزش و فن آوری و تکنولوژی روز و انجام ارزشیابی طی دوره و پایان دوره را مطابق با استانداردهای مهارت و آموزشی داشته باشد. طبقه بندی مربیان به صورت: کمک مربی، سرمربی، مربی ارشد و استاد مربی می باشد (مدیریت برنامه ریزی، ۱۳۸۶: ۶).

#### ۲۲- گواهینامه<sup>۲۲</sup>

عنوان اختصاری گواهینامه مهارت آموزش فنی و حرفه ای است که بر اساس ضوابط ارزشیابی مهارت کارآموزان و نیروی کار توسط سازمان صادر می گردد (مدیریت برنامه ریزی، ۱۳۸۶: ۶).

#### ۲۳- کارگر ماهر<sup>۲۳</sup>

<sup>۱۷</sup> Instructor Training Center

<sup>۱۸</sup> Private Technical And Vocational Training Institute

<sup>۱۹</sup> Training Workshop

<sup>۲۰</sup> Trainee

<sup>۲۱</sup> Trainer

<sup>۲۲</sup> Certificate

به فردی که دوره آموزش فنی و حرفه ای را در درجات مهارتی طی کرده و بعد از احراز شرایط به کسب گواهینامه مهارت نایل شده، کارگر ماهر گویند (مدیریت برنامه ریزی، ۱۳۸۶: ۶).

#### ۲۴- ظرفیت آموزشی مرکز<sup>۲۴</sup>

تعداد کارآموزانی که در طول یک سال در مرکز آموزشی پذیرفته می شوند ظرفیت آموزش مرکز نامیده می شوند (مدیریت برنامه ریزی، ۱۳۸۶: ۷).

#### ۲۵- استاندارد<sup>۲۵</sup>

عنوان برنامه های آموزشی مصوب سازمان می باشد که در آن چارچوب اجرای آموزش حرفه ها قید شده است (مدیریت برنامه ریزی، ۱۳۸۶: ۷).

#### ۲۶- کد استاندارد<sup>۲۶</sup>

مجموعه ای از اعداد قراردادی می باشند که توسط سازمان بین المللی طبقه بندی مشاغل (ISCO) به منظور هماهنگی برای تفکیک رشته ها و زیرمجموعه هر رشته تعیین شده است که معمولاً در کشورهای مختلف برای مصارف ملی تغییراتی در این کدها منظور می شود (مدیریت برنامه ریزی، ۱۳۸۶: ۷).

#### ۲۷- رشته آموزشی<sup>۲۷</sup>

مجموعه برنامه های آموزشی مربوط به فراگیری چند حرفه هم خانواده می باشد (مدیریت برنامه ریزی، ۱۳۸۶: ۸).

#### ۲۸- حرفه آموزشی<sup>۲۸</sup>

عبارت است از مجموعه مهارت های مورد نیاز یک شغل می باشد. مجموعه چند حرفه هم خانواده رشته آموزشی را تشکیل می دهد (مدیریت برنامه ریزی، ۱۳۸۶: ۸).

#### ۲۹- طول دوره آموزشی (مدت کارآموزی)<sup>۲۹</sup>

مجموع مدت زمان آموزش ها و ارزشیابی های عملی و نظری یک حرفه مندرج در استاندارد مربوط میباشد (مدیریت برنامه ریزی، ۱۳۸۶: ۸).

<sup>۲۴</sup> Skilled Worker

<sup>۲۵</sup> Training Capacity Of Center

<sup>۲۵</sup> -Training Skill Standard

<sup>۲۶</sup> - Standard Code

<sup>۲۷</sup> - Training Field

<sup>۲۸</sup> -Trades

<sup>۲۹</sup> - Training Duration

## فصل دوم: ادبیات و پیشینه پژوهش

### مقدمه

امروزه سازمان‌ها<sup>۳۰</sup> در محیطی فعالیت می‌کنند که دستخوش تحولات سریع و افت و خیزهای فراوان می‌باشند. از سوی دیگر، افزایش و گستردگی نیازها، پیچیدگی و گستردگی بیشتری در سازمان‌هایی که قصد پاسخگویی و برآورده کردن این نیازها را دارند، ایجاد کرده است. این گستردگی باعث شده تا فعالیت‌های مختلف یک سازمان، بعضی اوقات در تقابل با هم و خنثی‌کننده اثر یکدیگر باشند.

برای پاسخ‌گویی به این مسائل نیاز به یک برنامه‌ریزی در سازمان ضروری به نظر می‌رسد. اقسام مختلف برنامه‌ریزی برای سازمان‌ها به مرور زمان در دوره‌های مختلف و متناسب با ویژگی‌های آن‌ها شکل گرفته است که عبارت هستند از: برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، برنامه‌ریزی میان‌مدت، برنامه‌ریزی بلندمدت، برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک).

برای سازمان‌هایی که دارای آرمان‌های بلند هستند، دو برنامه اول به دلیل افق زمانی کوتاه، مناسب نمی‌باشند. برنامه‌ریزی بلندمدت از نظر افق زمانی که معمولاً ۳ تا ۵ سال (و در بعضی موارد تا ۱۰ سال) می‌باشد، مناسب است؛ اما دارای اشکالاتی نیز می‌باشد: اول اینکه چون پیش‌بینی این نوع برنامه‌ریزی براساس روندهای موجود می‌باشد، این امکان وجود دارد که پیش‌بینی انجام شده با واقعیت تطابق نداشته باشد؛ دوم اینکه برنامه‌ریزی بلندمدت توانایی لازم برای ارزیابی و تغییر ترکیب فعالیت‌های سازمان و ایجاد تنوع مناسب را دارا نمی‌باشد.

برای رفع موارد فوق، شیوه دیگر برنامه‌ریزی به عنوان برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) به وجود آمده است؛ برنامه‌ریزی راهبردی، در واقع فرآیند تعریف آینده مطلوب برای یک سازمان و تعیین آنچه جهت دستیابی به آن لازم است، می‌باشد. در این نوع برنامه‌ریزی به بررسی و ارزیابی شرایط محیطی (اعم از داخلی و خارجی) پرداخته می‌شود. در حقیقت، این ارزیابی، شناخت تغییر و تحولات محیطی سازمان است. در نتیجه‌ی این کار، موضوعات بحرانی نیز شناسایی می‌شوند. این موضوعات و عوامل به این دلیل بحرانی نامیده می‌شوند که اعضای سازمان پرداختن به آنها را در موفقیت سازمان، کاملاً مهم و ضروری تشخیص داده‌اند. یکی دیگر از مزایای این نوع برنامه‌ریزی ارائه شاخص‌های ارزیابی است که با توجه به اهداف عینی (اهداف کمی شده) از آن استخراج می‌گردد. به دلیل اینکه اهداف عینی در متن برنامه هستند، در واقع یک نوع ارزیابی درونی از سازمان به طور مداوم صورت می‌گیرد که این به نوبه خود از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. ویژگی دیگری که در پایان به آن اشاره می‌شود، این است که کلیه سطوح سازمانی در تدوین و پیاده‌سازی آن دخیل بوده و ماموریت تک‌تک اعضای سازمان در راستای نیل به ماموریت سازمان، تعیین شده

کلیت مطالب ارائه شده در این فصل در خصوص سازمانها برای کلیه موسسات، شرکتها و صنایع مختلف صادق است تنها در برخی موارد نیازمند بومی‌سازی است.

و حرکت کلیه سطوح سازمانی، متناسب با اهداف مجموعه تنظیم شده است. این موارد از نقاط کلیدی برنامه ریزی راهبردی و وجه تمایز آن با سایر برنامه‌ها است.

بر همین اساس امروزه برنامه ریزی راهبردی، به عنوان یکی از کارآمدترین رویکردهای مدیریتی در سازمان‌ها، مدنظر صاحب‌نظران و برنامه‌ریزان قرار گرفته است. در جهان سیال، پیچیده و متغیر کنونی برنامه ریزی و مدیریت راهبردی، راهی است برای کمک به سازمان‌ها و جوامع برای روبرو شدن با تغییرات سریع؛ و مدلی است برای شناخت و حل مهمترین مسائل، مانند: شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان و استفاده بهینه از فرصت‌ها و موقعیت‌ها و تسلط بر ضعف‌ها و تهدیدهایی که موجودیت سازمان را به خطر می‌اندازند؛ و در واقع اقدامی موثر در برابر جهان پرقاب و در حال تغییر می‌باشد.

در واقع برنامه ریزی راهبردی به سازمان کمک می‌کند تا:

- راهبردی بیندیشد.
  - راهبردهای موثر تدوین کند.
  - اولویت‌ها را مشخص و تصمیم‌های امروز را در پرتو پیامدهای آتی اتخاذ کند.
  - جهت‌گیری آینده را مشخص و مبنای منطقی برای تصمیم‌گیری پیدا کند.
  - حداکثر بصیرت و روشن‌بینی را اعمال کند.
  - در پی حل مسایل عمده سازمانی باشد.
  - عملکرد سازمان را بهبود بخشد.
  - با تغییرات برخورد درست نماید.
  - به ایجاد کار تیمی، تخصصی و کارشناسی اهتمام بورزد.
- در این فصل به معرفی مدل‌های مختلف برنامه ریزی استراتژیک و بیان رویکردهای مختلف آن پرداخته شده است.

## ۲-۱- برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک را می‌توان تلاشی منظم و سازمان‌یافته در جهت اتخاذ تصمیم‌ها و مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف کرد که به موجب آنها مواردی شامل اینکه یک سازمان (یا هر موجودیت دیگر) چیست، چه می‌کند، و چرا اموری را انجام می‌دهد، مشخص خواهد شد. برنامه ریزی استراتژیک، در بهترین شکل خود، نیازمند جمع‌آوری اطلاعات بسیار وسیع، جست‌وجوی گزینه‌های مختلف، و تاکید بر مدل‌های آینده تصمیماتی که امروز اتخاذ می‌شوند، خواهد بود. برنامه ریزی استراتژیک، ارتباطات و مشارکت را سهولت بخشیده، علائق و ارزش‌های ناهمگرا را با یکدیگر همسو و منطبق می‌کند، و تصمیم‌گیری منظم و اجرای موفقیت‌آمیز را ترویج و تشویق خواهد کرد.

در قرن حاضر، اکثر اقداماتی که در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک صورت می‌گیرد، بر سازمان‌های انتفاعی تاکید دارد، برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش دولتی، در بدو امر در مقاصد نظامی و اقدامات مربوط به هنر کشورداری به کار رفته است (Quinn, 1980. Bracker, 1980). با این وجود، برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان برای شماری از اهداف سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی نیز به کار گرفت. مشخصاً برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان در زمینه‌هایی به شرح ذیل به کار برد:

۱. سازمان‌های عمومی، وزارتخانه‌ها، بخش‌های عمده سازمان‌های دولتی.
  ۲. واحدهای محلی نظیر شهر.
  ۳. سازمان‌های غیرانتفاعی که اساساً تامین‌کننده خدمات عمومی می‌باشند.
  ۴. ماموریت‌های خاص نظیر حمل‌ونقل، بهداشت یا آموزش و پرورش که رابط مرزهای سازمان و دولت به شمار می‌آیند.
  ۵. سراسر جوامع، نواحی شهری یا شهرهای بزرگ و مناطق.
- در اینجا، تاکید اصلی بر برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، و تاکید ثانوی بر کاربرد آن در جوامع و ماموریت‌ها خواهد بود که نقش ارتباط مرزهای سازمانی را بر عهده دارند. باید توجه داشت که واژه جامعه برای بیان جوامع، نواحی شهری یا شهرهای بزرگ و مناطق مورد استفاده قرار گرفته است. طرفداران موضوع چنین استدلال می‌کنند که دقیقاً به سبب تاکید برنامه‌ریزی استراتژیک بر سازمان‌ها، این طرز برنامه‌ریزی می‌تواند به سازمان‌های دولتی و سازمان‌های غیرانتفاعی کمک کند تا از این پس با دگرگونی‌های زیر و زبرکننده‌ای که در سال‌های آتی پیش رو دارند، مقابله نمایند. افزون بر این، احتمال نمی‌رود که سازمان‌های مورد بحث بتوانند در حمایت از رفاه جامعه کار ساز باشند، مگر آنکه قابلیت تفکر و عمل خویش را از نظر استراتژیک افزایش دهند.
- با آنکه فرایند حاضر را می‌توان در کلیه واحدهایی که فهرست آن از نظر گذشت، به کار بست، اما باید این نکته را که جزئیات کاربرد آنها چه تفاوتی با یکدیگر دارند، در نظر داشت. زمانی که کانون برنامه‌ریزی استراتژیک، یک سازمان است، احتمالاً اکثر تصمیم‌گیرندگان کلیدی از عناصر درونی سازمان خواهند بود. اگر کانون توجه، یک سازمان عمومی یا وزارتخانه یا سازمان غیرانتفاعی ارائه‌دهنده خدمات دولتی باشد، این نظر، مجدداً درباره تصمیم‌گیرندگان مصداق خواهد داشت. هر آینه، اکثر تصمیم‌گیری‌ها درباره موضوع‌های مهم، چانه‌زدن و مذاکره درباره اختلاف نظرها و هماهنگ کردن اقدام‌های طرح‌های ذیربط، بسیار آسان می‌باشد.
- در مقابل، اگر کانون توجه برنامه‌ریزی استراتژیک، یک ماموریت یا یک جامعه باشد، تقریباً همه تصمیم‌گیرندگان کلیدی از عناصر بیرونی خواهند بود. در چنین موقعیت‌هایی، کانون توجه، چگونگی سازمان دادن تفکر و عمل جمعی در یک شبکه بین سازمانی خواهد بود، که هیچ فرد یا موسسه‌ای مسئولیت آن را بر عهده ندارد، بلکه افراد بسیاری در امور آن مداخله دارند. باید انتظار داشته باشیم که سازماندهی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک موثر در چنین سازمان‌هایی

دشوارتر باشد (Bryson and Einsweiler, ۱۹۸۸). در این حالت، احتمالاً برای سازماندهی جلسات بحث در مورد مسائل مهم و گفتگو و مذاکره به منظور رفع اختلاف نظرها و هماهنگی ساختن فعالیت‌های عده زیادی شرکت‌کنندگان مستقل باید وقت بیشتری صرف کرد (King and Johnson, ۱۹۸۸).

در اینجا لازم است برنامه‌ریزی استراتژیک را از دو نوع برنامه‌ریزی دیگر، یعنی برنامه‌ریزی بلند مدت سازمانی و برنامه‌ریزی جامع و فراگیر (که اغلب از آنها با عناوینی همچون برنامه‌ریزی بلند مدت یا جامع یاد می‌شود) متمایز ساخت.

## ۲-۱-۱- تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی بلند مدت

۱. «برنامه‌ریزی استراتژیک» و «برنامه‌ریزی بلند مدت» برای سازمان‌ها، غالباً به یک معنی به کار گرفته می‌شوند. با آنکه هر دو نوع برنامه‌ریزی یادشده، بر سازمان و آنچه سازمان برای بهبود عملکرد خود باید انجام دهد، تاکید دارند ولی برنامه‌ریزی استراتژیک بیشتر تشخیص و رفع مسائل مورد اختلاف را انجام می‌دهد، در حالی که برنامه‌ریزی بلندمدت بیشتر بر مشخص کردن اهداف و مقاصد و تبدیل آنها به بودجه و برنامه‌های کاری جاری نظر دارد. بنابراین، می‌توان گفت که تشخیص و حل مسائل مورد اختلاف نظر، بر فرض اجماع فراگیر و همگانی درباره مقاصد و اقدامات سازمانی پایه‌گذاری نمی‌شوند، در صورتی که تعیین اهداف و مقاصد و بودجه مربوط به آن و برنامه‌های کاری بر چنین فرصتی مبتنی است.
۲. از طرف دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک در مقایسه با برنامه‌ریزی بلند مدت، بر ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان به مراتب بیشتر تاکید می‌کند. برنامه‌ریزان بلندمدت بر این فرض تمایل دارند که روندهای جاری، تا آینده ادامه خواهند یافت. در حالی که برنامه‌ریزان استراتژیک انتظار وقوع روندهای جدید، رویدادها و وقفه‌هایی در روند مورد بحث و بروز غافلگیری‌های گوناگونی را دارند (Ansoff, ۱۹۸۰). بنابراین طرح‌های استراتژیک بیش از طرح‌های بلند مدت احتمال دارد معرف و در برگیرنده تغییرات کیفی در جهت‌گیری و دامنه گسترده‌تری از برنامه‌های اقتضایی باشند.
۳. سوم، برنامه‌ریزان استراتژیک بیش از برنامه‌ریزان بلند مدت خواستار شکل ایده‌آلی سازمان یا خواستار چشم انداز موفقیت می‌باشند (Taylor, ۱۹۸۴) و می‌پرسند که چگونه می‌توان به آن دست یافت. افزون بر این مورد که راهنمای اینان غالباً چشم‌انداز موفقیت سازمان است.
۴. طرح‌های استراتژیک اغلب نمایانگر تغییرات کیفی می‌باشند، در صورتی که طرح‌های بلند مدت نوعاً قیاس و استنباطی از وضع موجود هستند که غالباً در قالب بیان هدف‌هایی مطرح می‌شوند که نمایانگر بازتاب‌های روندهای جاری هستند.

۵. سرانجام برنامه‌ریزی استراتژیک خیلی بیشتر از برنامه‌ریزی بلندمدت جهت‌گیری عملی و اقدامی دارد. برنامه‌ریزان استراتژیک بر حسب معمول دامنه‌ای از رویدادهای ممکن آینده را در نظر گرفته و بر نتیجه تصمیم‌ها و اقدام‌های کنونی تفکر می‌کنند و ارتباط میان آنها را مورد توجه قرار می‌دهند. در نتیجه، برنامه‌ریزان استراتژیک مجموعه متنوعی از جریان تصمیم‌ها و اقدام‌ها را در نظر می‌گیرند و می‌کوشند تا گزینه‌های سازمان را تا آنجا که ممکن است گشوده نگاه دارند تا سازمان بتواند به مقتضیات پیش‌بینی نشده با سرعت و کارایی پاسخ داده و به شکل موثر عکس‌العمل نشان دهد. راهنمای برنامه‌ریزان استراتژیک ممکن است همچنان چشم انداز موفقیت باشد؛ اما این را نیز می‌دانند که اگر آینده چنانکه از پیش برنامه‌ریزی شده است نباشد، امکان دارد لازم باشد که برای دست یافتن به این چشم‌انداز، استراتژی‌های مختلف تعقیب شود. از سوی دیگر، برنامه‌ریزان بلندمدت، آینده‌ای را که بیشترین احتمال را دارد از پیش، فرض می‌کنند، سپس به عقب بازگشته، برنامه تفصیلی، مراتب متوالی تصمیم‌ها و اقدام‌های ضروری برای رسیدن به آینده فرضی را طرح می‌کنند. بنابراین، برنامه‌ریزان بلندمدت و طرح‌های آنها در یک خط تصمیم‌گیری و اقدام واحد گرفتار می‌شوند که اگر آینده مطابق فرض آنها از کار در نیاید، این خط تصمیم‌گیری و اقدام‌های مربوط به آن ممکن است مطلوب نباشد.

## ۲-۱-۲- تفاوت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی جامع

اگر سازمان مجری برنامه‌ریزی جامع، مستقیماً با تصمیم‌گیرندگان دولتی در ارتباط باشد در این صورت بین پیامدهای برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی جامع، تفاوت اندکی وجود خواهد داشت. اما به طور کلی، این دو نوع برنامه‌ریزی با هم تفاوت دارند. برنامه‌ریزی استراتژیک نوعاً بر سازمان تاکید دارد. حال آنکه محور تاکید برنامه‌ریزی جامع، جامعه می‌باشد. حتی زمانی که برنامه‌ریزی استراتژیک برای یک جامعه به اجرا در می‌آید، بین این نوع برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی جامع متداول (یا برنامه‌ریزی بلندمدت یا اصلی) اختلاف بارزی وجود دارد. به عنوان نمونه «کافمن، و جیکوبز» چنین استدلال می‌کنند که برنامه‌ریزی استراتژیک برای جامعه در مقایسه با برنامه‌ریزی جامع دارای جهت‌گیری عملی و مشارکتی بوده و تاکید بیشتری بر لزوم درک نقاط ضعف و قوت و همچنین تهدیدها و فرصت‌هایی که جامعه با آن مواجه است داشته و بالاخره توجه بیشتری به رفتار رقابت‌آمیز بین جوامع مبذول می‌دارد.

دوم، طرح‌های جامع، اغلب برای رفع ضرورت‌های قانونی مرتبط با استفاده از اراضی و مدیریت رشد تهیه می‌شوند و عمدتاً باید بر اساس فرایندی قانونی، با محتوایی قانونی تنظیم شوند.

طرح جامع را می‌توان به عنوان ابزاری قانونی که در اثربخشی برنامه‌ریزی اجتماعی تاثیر بسزایی دارد قلمداد کرد (Einsweiler : ۱۹۶۸ ، Black). ماهیت الزام‌آور خط مشی‌های وضع شده و وسایل اجرایی ناشی از آن (نظیر بودجه‌های سرمایه‌ای و قوانین منطقه‌ای) به نحوی است که مستلزم بذل توجه کارگزاران دولتی و ایفای نقش برنامه به

عنوان تعهدی نسبت به تصمیم‌های از پیش گرفته شده است. از سوی دیگر تغییرناپذیری متعارف طرح‌های جامع می‌تواند با فرایند سیاسی در تضاد باشد. فرایندی که کارگران دولتی باید با مسائل پیچیده تصمیم‌گیرندگان در پی حفظ انعطاف‌پذیری بوده و تعهدات نیز به ترتیبی فزاینده از فرایند مداوم جست‌وجو سر بر می‌آورند. بنابراین طرح‌های استراتژیک اغلب می‌توانند بین خط مشی‌های خشک و بدون انعطاف قانونی الزام‌آور و تصمیم‌ها و اقدام‌های عملی ارتباطی برقرار سازند (Ridel, ۱۹۸۳, p۲۵, KRaemel, ۱۹۷۳).

همچنین، با آنکه برنامه‌ریزی جامع برای جامعه اغلب دارای چشم‌انداز روشنی که عبارت از توصیف آرمانی وضع مکانی آینده می‌باشد؛ اما بین این چشم‌انداز با چشم‌اندازی که برنامه‌ریزی استراتژیک را هدایت می‌کند، اختلاف چشمگیری وجود دارد. چشم‌اندازهایی که برنامه‌ریزی استراتژیک را هدایت می‌کنند، معمولاً در برگیرنده سازمان‌ها، اقدامات و مواضع یا کانون‌های اقدام هستند؛ درحالی‌که چشم‌اندازهایی که برنامه‌ریزی جامع را هدایت می‌کنند، نوعاً شامل اقدام‌ها و مکان‌ها هستند و بازیگران را کنار می‌گذارند و از این رو به چشم‌اندازهایی نامربوط مبدل می‌شوند (R.C.Einsweiler, personal communication ۱۹۸۷).

افزون بر این، برنامه‌ریزی جامع معمولاً دستور کار خود را به چند نقش جاری دولت محدود می‌سازد. به این دلیل، این روش برنامه‌ریزی برای تصمیم‌گیرندگان کلیدی فایده کمتری نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک دارد، زیرا برنامه‌ریزی استراتژیک پیش از تصمیم‌گیری درباره اینکه در کجا، چگونه و چرا باید اقدام کرد، کلیه نقش‌های بالفعل و بالقوه را در نظر می‌گیرد. برنامه‌ریزی استراتژیک را تصمیم‌گیرندگان اصلی دولتی، دقیقاً به سبب آنکه تغییرات فاحش در بخش عمومی، آنها را ناگزیر می‌سازد به روش استراتژیک درباره آنچه دولت باید انجام دهد، بیندیشند، مورد استفاده قرار می‌دهند. به عبارت دیگر، امروزه تصمیم‌گیران دولتی نیز همان چیزی را از خود می‌پرسند که مدیران موثر بخش خصوصی همواره مطرح می‌سازند: باید چه کار و پیشه‌ای در پیش گرفت؟

دلایل موافق و اگرایی برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی جامع از یکدیگر تاحدی از این واقعیت ناشی می‌شود که برنامه‌ریزی استراتژیک مجموعه‌ای از مفاهیم، رویه‌ها و ابزارها و تا حدی زائیده سرشت نوعی اقدامات برنامه‌ریزی بخش دولتی در سطح ملی است (Bryson and einsweiler ۱۹۸۴). از جنبه نظری، نظریه‌پردازان برنامه‌ریزی دولتی، همواره برنامه‌ریزان این بخش را ترغیب کرده‌اند که گاهی اوقات استراتژیک‌تر رفتار نمایند. ولی برنامه‌ریزی استراتژیک صرفاً مجموعه واحدی از مفاهیم و رویه‌ها نیست. برای برنامه‌ریزی استراتژیک رهیافت‌های گوناگون وجود دارد که تمام آنها نیز به یک اندازه قابلیت کاربرد در دستگاه‌های دولتی را ندارند. با وجود آنکه برنامه‌ریزی استراتژیک دارای اهمیت است و احتمال می‌رود به بخشی از گنجینه استاندارد دانش برنامه‌ریزان دولتی مبدل شود، اما این برنامه‌ریزان باید توجه داشته باشند که رهیافت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک را چنان تدارکات ببینند که با مقاصد و موقعیت‌های مورد نظرشان مطابقت کند.



از نظر جنبه کاربردی، برنامه‌ریزان جامع غالباً در اقدامات استراتژیک با دشواری مواجه می‌شوند، زیرا عمل برنامه‌ریزی جامع اغلب به وسیله قوه قانونگذاری حاکم بر آن و همچنین به یاری رهنمودهای برنامه‌ای و به موجب مکان ساختاری سازمان‌های برنامه‌ریزی در درون دولت به مسیر خاص هدایت می‌شوند. در نتیجه ضرورت‌های تعیین شده از طرف قوه قانون گذاری و رهنمودهای برنامه‌ریزی جامع نوعاً به هیچ روی جامع نیست، بلکه صرفاً محدود به مسائلی چون کاربرد زمین، تسهیلات عمومی، ترابری، خدمات عام المنفعه، مسکن و شاید چند وظیفه دیگر است.

برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند بر اساس جایگاه ساختاری سازمان، در درون دولت نیز محدود شود. اگر برنامه‌ریزان به طور مستقیم با تصمیم‌گیران کلیدی دولت در ارتباط نباشند، نوعاً مسئولیتی محدودتر و کمتر از دستور کار کامل دولت به آنها واگذار خواهد شد. به علاوه چون عکس‌العمل برنامه‌ریزان از نظر نوع برنامه‌ریزی جامعی که می‌توانند اعمال نمایند نیز - حتی بدون آنکه تقصیری متوجه خود آنها باشد - با محدودیت مواجه است، این احتمال وجود دارد که تصمیم‌گیرندگان کلیدی به این نتیجه ناموجه دست یابند که برنامه‌ریزان عمومی نمی‌توانند برنامه‌ریزی استراتژیک انجام دهند. بطور خلاصه برنامه‌ریزی استراتژیک نیازمند پیشنی و وسیع‌تر از آن چیزی است که معمولاً راهنمای برنامه‌ریزی جامع واقع شود. در عین حال برنامه‌ریزی استراتژیک برای گزینش کانون اقدامات خود روشی انتخابی ایجاد می‌کند.

## ۲-۲- پارادایم‌ها و مکاتب شکل‌گیری استراتژی و برنامه‌ریزی استراتژیک

مفهوم پارادایم: پارادایم‌ها مجموعه‌ای از مفروضات و تصورات هستند که به نحوی حقیقت را توضیح می‌دهند، حقیقتی که هیچگاه نمی‌تواند بطور کامل بیان شود و ما همواره به احساسی از آن دسترسی داریم. کارکرد پارادایم، ایجاد ساختاری برای پیش‌فرض‌ها، باورها و برداشت‌های مشترک است و بایستی به این نکته توجه داشت که با ظهور پارادایم جدید، پارادایم قبلی منسوخ شده و یا به شرایط خاصی محدود می‌شود. این دوره گذار را "دوره انتقال یا شیفت پارادایم" و به فرآیند آن "تغییر پارادایم" گویند. دوره انتقال پارادایم فرصت بسیار مناسبی برای رقابت و پیروزی "کوچک‌ها" در مقابل "بزرگ‌ها" است زیرا در پارادایم جدید همه باید از صفر شروع کنند. (دیوید، فرد آر. ۱۳۹۳)

## ۲-۲-۱- رابطه پارادایم‌ها با استراتژی

استراتژی‌ها، بر مبنای فرصت‌های مختلف به چهار دسته عمده تقسیم می‌شوند:

۱. استراتژی‌های آگاهانه (که بر مبنای پارادایم جاری شکل می‌گیرند)
۲. استراتژی خلاقانه (که در فضای پارادایم موجود راه‌حل‌های بدیع را جستجو می‌کند)
۳. استراتژی‌های آینده‌نگر (که بر شناخت پارادایم آینده استوار است)
۴. استراتژی‌های آینده‌ساز (که بر مبنای قاعده‌شکنی و خلق پارادایم جدید شکل می‌گیرند)

## ۲-۳- پارادایم‌های شکل‌گیری استراتژی و مدیریت استراتژیک

پارادایم‌های شکل‌گیری استراتژی و مدیریت استراتژیک به ۳ دسته تقسیم‌بندی می‌شوند، که در ادامه به توضیح هر یک پرداخته شده است.

### ۲-۳-۱- دیدگاه برنامه‌ریزی تحلیلی و عقلانی (تجویزی-پیش‌تدبیری - چپ مغز)

در این مورد، برنامه‌ریزی توسط تحلیلگر متفکری که تصویر ذهنی او به برنامه‌ریزی سنتی نزدیک‌تر است، صورت می‌گیرد. این شخص خود را متعهد می‌داند که نظم و انضباط را به سازمان آورد؛ و استراتژی‌های مورد نظر را به برنامه اجرایی تبدیل نموده و برای بیان و انتقال و تفهیم روشن و درست آن‌ها، ترتیبات لازم را انجام می‌دهد. همچنین بایستی مطالعات تحلیلی لازم را برای حصول اطمینان نسبت به درج اطلاعات رسمی و مستند در برنامه‌ها، انجام دهد و استراتژی‌های اجرایی را نیز به دقت مورد رسیدگی قرار دهد. در مدیریت استراتژیک از این شخص بعنوان «برنامه‌ریز تحلیلی - منطقی» نام برده می‌شود.

### ۲-۳-۲- دیدگاه شکل‌گیری استراتژی خلاقانه و هنری (توصیفی-راست مغز)

این نوع از برنامه‌ریزی کمتر متداول است، ولی با وجود این، در بسیاری از سازمان‌ها برنامه‌ریزانی با این خصوصیت حضور دارند. این برنامه‌ریزان افرادی متفکر، مبتکر و خلاق هستند که سعی می‌کنند راه و جریان استراتژی‌سازی را در سازمان باز کنند.

این برنامه‌ریزان بعنوان تحلیلگران کیفی و نرم، آمادگی انجام مطالعات موردی و سریع را دارا هستند و بیشتر تمایل دارند که استراتژی‌ها را در جاهای دور از ذهن بیابند و دیگران را به تفکر و اندیشه استراتژیک تشویق نمایند و قابل توجه آنکه نسبت به روش تفکر الهام‌آمیز و اشرافی که مرتبط با نیمکره راست مغز است، تمایل بیشتری دارند. این افراد با عنوان «برنامه‌ریزان خلاق و نوآور» خوانده می‌شوند.

### ۲-۳-۳- دیدگاه تلفیقی رویکردهای تحلیلی و خلاقیت (اقتضایی و دوراندیشانه)

بسیاری از سازمان‌ها به هر دو نوع برنامه‌ریزی نیازمندند. این وظیفه مدیریت عالی سازمان است که کوشش کند تا نسبت متعادلی از هر دو نوع برنامه‌ریزی را داشته باشد. بدیهی است سازمان‌ها، نیازمند افرادی هستند که به آشفتگی دنیای مدیریت، نظم و ترتیب مطلوب را باز آورند و در عین حال نیازمند اشخاصی هم هستند که روش‌های متداول مدیران را مورد سؤال قرار دهند. بدین ترتیب می‌توان امیدوار بود از فواید هر دو نگرش بهره جست.

## ۲-۴- پارادایم تجویزی (پیش‌تدبیری)

نمونه‌ای از تعاریف مدیریت استراتژیک که متأثر از پارادایم تجویزی (پیش‌تدبیری) است عبارت است از:  
الف) مدیریت استراتژیک عبارت از طراحی و تنظیم و ارزیابی کلیه اقدامات و عملیاتی است که سازمان را قادر می‌سازد آینده را دقیق‌تر و روشن‌تر ترسیم کند.

ب) مدیریت استراتژیک یک فرآیند تصمیم گیری است که می تواند محیط درون سازمان را با فرصت ها و تهدیدات محیط برون سازمانی به نحوی به هم ربط دهد که ارزش هر یک از این عوامل در تحقق اهداف، به خوبی مشخص شود. مشخصات پارادایم پیش تدبیری (تجویزی) را می توان چنین خلاصه کرد؛ شکل گیری استراتژی، باید فرآیندی آگاهانه و کنترل شده باشد. همچنین مسئولیت کنترل و آگاهی، به عهده شخص اول سازمان است. این شخص استراتژیست واقعی سازمان و رهبر سازمان است، نه فقط یک مدیر. در مورد استراتژی ها بایستی به موارد زیر توجه داشت:

- مدل شکل گیری استراتژی، باید ساده و غیر رسمی توسعه یابند.
- استراتژی ها به طور کامل از فرایند طراحی تدابیر، شکل می گیرند.
- استراتژی ها باید منحصر به فرد و ویژه برای هر سازمان باشند.
- استراتژی باید به طور کامل و مشخص بیان شود و در صورت امکان به نحوی وارد جزئیات شود که سادگی آن حفظ شود.
- ویژگی عمده مکاتب تجویزی این است که طرح ریزی، اجرا و ارزیابی در فرآیندی تکمیلی، ولی جدا از هم صورت می گیرد. (اول طرح ریزی، بعد اجرا و سپس ارزیابی).

در **Error! Reference source not found.** فرآیند مرحله ای مدیریت استراتژیک از دیدگاه یش تدبیری (تجویزی) قابل مشاهده می باشد.



شکل ۱- فرآیند مرحله ای مدیریت استراتژیک از دیدگاه پیش تدبیری (تجویزی)

تغییراتی را که طی زمان کوتاهی در تفکر اولیه پارادایم پیش تدبیری به وجود آمده، به شرح ذیل می توان برشمرد:

۱. تغییر در نگرش به نقاط قوت و ضعف و لزوم تأثیر دادن تغییرات محیط از راه بازخوردها
۲. تغییرات در تدوین طرح های استراتژیک
۳. تغییر عنوان نقاط قوت و ضعف به توانایی های سازمان
۴. تغییر این تفکر که استراتژی باید توسط مدیر عامل تعیین شود و نظریه تمرکزی کردن تصمیم های استراتژیک
۵. جلوگیری از یک بعدی فکر کردن استراتژیست ها
۶. در نظر گرفتن تعامل تأثیر استراتژی و ساختار
۷. به کارگیری واژه مدیریت استراتژیک به جای فرموله کردن استراتژی
۸. تطابق طرح با زمان
۹. اعمال تئوری رفتار کاربردی در اجرای استراتژیک

## ۲-۵- پارادایم توصیفی

پارادایم توصیفی (تجربی- انطباقی) روشن ساختن حیطه استراتژی است. بر این اساس، استراتژی در چارچوب این پارادایم در قالب برنامه، خط مشی، الگو، موقعیت و نگرش که تحت عنوان P5 میتزبرگ<sup>۳۱</sup> معروف هستند، تعریف می شود.

بر خلاف نگرش پارادایم پیش تدبیری که طراحی ساختار سازمانی را به دنبال تعیین استراتژی و متناسب با استراتژی توصیه می کند، پارادایم تجربی- انطباقی، استراتژی را بیشتر از ساختار سازمانی قابل تغییر می داند و بر این عقیده است که تغییر و تحول مکرر ساختار سازمانی یک مؤسسه، نسبت به استراتژی کمتر به امکان نزدیک تر است. بر این اساس، مدیریت استراتژیک را از دید پارادایم توصیفی (تجربی - انطباقی) می توان به صورت زیر تعریف کرد:

- مدیریت استراتژیک یک فرآیند تصمیم گیری متکی بر آزمایش و تجربه است و در شرایط غیرقابل پیش بینی، امکان انتخاب استراتژی دقیق و مشخص بلندمدت وجود ندارد.
  - مدیریت استراتژیک، یک اقدام و یا اعمال یک راه حل اقتضایی و انطباقی کلان است.
  - همانگونه که از تعاریف فوق استنباط می شود، پارادایم تجربی- انطباقی، بیشتر به تفکر و اقدام استراتژیک توجه دارد تا برنامه ریزی استراتژیک. این تفکر، در شرایط غیرقابل پیش بینی، طرح ریزی بلندمدت را امکان پذیر نمی داند.
  - برخی از مشخصات پارادایم توصیفی را می توان به شرح زیر خلاصه نمود:
  - در چارچوب نگرش این پارادایم که نام دیگر آن مکتب تعیین کننده است، عوامل و شرایط حاکم بر تصمیم ها می باشند و در همین راستا، استراتژی همانقدر که بر عواملی نظیر ساختار سازمانی، تکنولوژی و ساختار منابع انسانی تأثیر می گذارد، از آنها نیز تأثیر می گیرد.
  - مهمترین ادعای مکتب اخیر، غیرقابل تفکیک بودن طرح ریزی از اجرا است و توصیه شده است که طراح و مجری استراتژی، نباید از هم جدا باشند.
- بر همین اساس، فرآیند مدیریت استراتژیک از دیدگاه تجربی- انطباقی را مطابق شکل ۱ می توان به صورت مرحله ای توصیف نمود.

<sup>۳۱</sup> Plan, Policy, Patern, Position & Perspective



شکل ۲- فرآیند مرحله ای مدیریت استراتژیک از دیدگاه تجربی- انطباقی

## ۲-۶- تلفیق پارادایم‌ها (پارادایم سیستمی - اقتضایی دوراندیشانه)

در یک تحلیل اجمالی، می‌توان گفت که پارادایم تجربی- انطباقی، یک پارادایمی توصیفی است و واقع‌گراتر از پارادایم پیش‌تدبیری و تجویزی با مبحث مدیریت استراتژیک برخورد می‌کند. با این وصف، به علت تغییراتی که در تفکر پیش‌تدبیری نیز اعمال شده است، نارسایی‌های مورد ادعای صاحب‌نظران پارادایم مقابل، کاهش یافته و با توجه به آنچه بعنوان حاصل این تغییرات و در نظر گرفتن معایب و نارسایی‌های پارادایم پیش‌تدبیری و محاسن و قابلیت‌های اجرایی بیشتر پارادایم تجربی انطباقی مطرح است، می‌توان نگرش این دو پارادایم را به هم نزدیک کرد. ضمن آنکه فصل مشترک این دو دیدگاه را می‌توان پارادایم تلفیقی نامید.

مشخصات پارادایم تلفیقی را بصورت زیر می‌توان خلاصه کرد:

در چارچوب نگرش این پارادایم، ضمن تأکید بر لزوم همخوانی و ایجاد توازن بین نقاط قوت و ضعف سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیط (چهار عنصری که معمولاً آن را با علامت اختصاری SWOT نشان می‌دهند)، تغییر عوامل محیطی و شکل‌دهی محیط، مطابق اهداف و استراتژیهای مورد نظر، ضروری است.

همچنین در پارادایم تلفیقی، ضمن اینکه چشم‌انداز، دیدگاه و ارزش‌های مدیران عالی و استراتژیست‌های سازمان، تعیین‌کننده به حساب می‌آیند، دخالت مستقیم و غیرمستقیم افراد و واحدهای سازمانی هم در نقش نوآوران و خلاقان اندیشه‌های تغییر دهنده و تغییر گیرنده، غیرقابل اجتناب است.

در این تفکر، طبعاً تحلیل‌های کلان همراه با تحلیل‌های خرد توأمان، ملاک تصمیم‌گیری‌ها قرار می‌گیرند. رسالت‌ها و آرمان‌های تجویزی با واقع‌گرایی بیشتری تبیین و اجرا می‌شود. جهت ادراک بیشتر، به شکل ۳ و **Error!**

Reference source not found. که مقایسه‌ای بین پارادایم تجویزی و توصیفی در آن ارائه شده است، توجه  
نمایید.



شکل ۳- رابطه بین تفکر و برنامه ریزی استراتژیک

جدول ۱- مقایسه ویژگی‌های پارادایم تجویزی و پارادایم توصیفی

| پارادایم تجویزی          | پارادایم توصیفی      |                  |
|--------------------------|----------------------|------------------|
| موقعیت - برنامه - خط‌مشی | الگو - نگرش - دیدگاه | مفاهیم استراتژیک |
| هدفدار                   | پدیداری              | استراتژی         |

| فرآیند استراتژی        | شهودی  | تجزیه و تحلیل مدار                   |
|------------------------|--|--------------------------------------|
| استراتژیست             | برنامه‌ریزی: از پایین به بالا                                  | مدیر: از بالا به پایین               |
| رفتارگرایی             | عقلانیت محدود یا نبود عقلانیت                                  | عقلانیت                              |
| زیر مکتب‌ها            | یادگیری- قدرت‌گرایی- ادراکی- کارآفرینی-<br>فرهنگی و محیط‌گرایی | طراحی- برنامه‌ریزی و موقعیت‌یابی     |
| نظریه پرداز            | میتزبرگ- پیتر دراکر  | پورتر- آنسوف- آندرو                  |
| نقش ایفا کردن / مسابقه | نقش ایفا کردن (غیر جدی)  | نقش ایفا کردن (جدی)                  |
| روش تحقیق              | کیفیت‌گرا (فرآیند تحقیق)                                       | کمیت‌گرا (تجزیه و تحلیل مدار متفاوت) |
| نگرش جهانی             | جامع - سودمند  | تمرکز (کمتر) واقع‌گرا                |

## ۲-۷- دیدگاه‌ها و رویکردهای حاکم بر شکل‌گیری استراتژی و تدوین برنامه

### ۲-۷-۱- رویکرد فرآیند پایه برنامه‌ریزی استراتژیک

معمولاً این فرآیند پایه، توسط سازمان‌هایی دنبال می‌شود که بسیار کوچک می‌باشند و یا در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک پیش از این، کار زیادی نکرده‌اند. این فرآیند ممکن است در طول یک سال جهت بدست آوردن درک چگونگی هدایت برنامه‌ریزی به اجرا درآید و در سال بعد با برنامه‌ریزی، فعالیت‌های بیشتری برای حصول اطمینان از جهت‌گیری صحیح برای سودآوری تکمیل شود. برنامه‌ریزی معمولاً توسط مدیریت ارشد صورت می‌گیرد.

فرآیند پایه برنامه‌ریزی استراتژیک، شامل موارد زیر است:

- شناسایی مقاصد (بیانیه مأموریت‌ها)
- انتخاب اهداف متناسب با مأموریت سازمان
- شناسایی استراتژی‌های خاص که برای رسیدن به هر هدف باید پیاده شوند.
- شناسایی برنامه‌های اجرایی برای هر استراتژی
- نظارت مستمر و به هنگام کردن طرح

### ۲-۷-۲- رویکرد مبتنی بر منابع

روش مبتنی بر منابع رویکرد جدیدی است که بحث‌های فراوانی بین دانش‌پژوهان ایجاد نموده است که از آن جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱. تئوری مبتنی بر منابع، دیدگاه‌های استراتژی سنتی مربوط به شایستگی‌های متمایز یک بنگاه و توانایی‌های متفاوت آن را بهم نزدیک می‌گرداند. ضمناً، روش مبتنی بر منابع، طرح‌ها و موضوعات نظری ارزش‌زا را که قابل بررسی و آزمایش در مباحث استراتژی گوناگون‌سازی است را فراهم می‌آورد.



۲. نظریه مبتنی بر منابع، به راحتی قابل انطباق با الگوهای "اقتصاد سازمانی" می‌باشد.

۳. نظریه مبتنی بر منابع، مکمل روش تحقیق سازمان صنعتی بوده و زمینه‌ساز ایجاد چارچوب مباحثات رو به افزایش بین دانش‌پژوهان رشته‌های تحقیقی مهم در مسائل مربوط به مدیریت استراتژیک می‌باشد.

اساس این نظریه، مدیریت مناسب منابع استراتژیک است. در نهایت، مفهوم برخاسته از رویکرد مبتنی بر منابع حاکی از آن است که منابع ارزشمند، منحصر به فرد و غیرقابل تقلید در بنگاه‌های متفاوت، اجزاء بنیادین برنامه‌ریزی مبتنی بر منابع می‌باشند.

در ادامه برای روشن شدن مطلب، به توضیح انواع منابع، تئوری مبتنی بر منابع در مباحث استراتژی و رویکرد مبتنی بر دارایی (موجودی) خواهیم پرداخت.

انواع مختلف منابعی را که می‌توان مطرح ساخت، عبارتند از:

۱. منابع مالی (مثل: پول نقد و ...)
  ۲. منابع فیزیکی (مثل: کارخانه، تجهیزات و اموال و ...)
  ۳. منابع انسانی (مثل: دانشمندان، مدیران و کارکنان و ...)
  ۴. منابع سازمانی (مثل: سیستم‌ها، فرهنگ و ارتباطات و ...)
  ۵. توانمندی‌های تکنولوژیکی (مثل: تولید با کیفیت بالا و طرح‌های کم هزینه و ...)
  ۶. منابع اطلاعاتی (مثل اطلاعات، آگاهی‌ها، دانش و ...)
  ۷. منابع یا دارایی‌های نامرئی (مثل: شهرت، اعتبار، نام تجاری، سرقفلی و ...)
- بر مبنای تئوری مبتنی بر منابع، با استفاده از این منابع منحصر به فرد است که شرکت‌ها و سازمان‌ها به اعمال قدرت می‌پردازند و چشم‌انداز مناسب خود را ایجاد می‌کنند.

## ۲-۷-۳- تئوری مبتنی بر منابع در مباحث استراتژی

### الف) انواع درآمد

استراتژی را می‌توان بعنوان "جستجوی مستمر برای درآمد" در نظر گرفت که در آن درآمد بعنوان مازاد هزینه فرصت‌های از دست رفته منبع مالک، تعریف شده است. یک منبع یا دارایی را می‌توان به راحتی تحت چند عنوان طبقه‌بندی نمود. بعنوان مثال، زمین و تجهیزات، نیروی کار (شامل توانایی‌ها و دانش کارکنان) و سرمایه (سازمانی، مرئی و نامرئی) را می‌توان نام برد.

### ب) منابع درآمد

تئوری مبتنی بر منابع نشان می‌دهد که چگونه با تشخیص صحیح اینکه توانایی‌ها و قدرت‌های بنگاه برای استراتژی برتری چیست؛ تفاوت‌های بین بنگاه‌ها را برحسب منابعی که در اختیار دارند روشن ساخته و بنگاه‌ها

را قادر می‌سازند تا مزیت‌های رقابتی خود را توسعه دهند. یک بنگاه می‌تواند به درآمد دست یابد، نه به این دلیل که دارای منابع بهتری است، بلکه بدین جهت که قابلیت بنگاه، مستلزم استفاده بهتر از آن منابع است. این تئوری باعث تقویت این اصل بنیادی اقتصادی می‌شود که منابع بنگاه، استراتژی دگرگون‌سازی را متأثر می‌سازند.

## ۲-۷-۴- رویکرد مبتنی بر دارایی (موجودی)

رویکرد مبتنی بر دارایی نیز بعنوان شاخه‌ای از رویکرد مبتنی بر منبع مطرح شده است. بر این مبنا، برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر دارایی‌ها، رویکردی است که بر اساس آن دستیابی به بازدهی مناسب و اجتناب از ریسک در سازمان مورد تأکید قرار می‌گیرد. بر این اساس سازمان به عنوان مجموعه‌ای از امکانات و دارایی‌های در اختیار مدیر، ابزاری خواهد بود جهت انجام اقدامات استراتژیک که منجر به استفاده بهینه از دارایی‌ها در راستای کسب منافع سازمانی می‌شود.

## ۲-۷-۵- رویکرد برنامه‌ریزی بر مبنای ارزش افزوده

در این رویکرد به اندازه‌گیری میزان تأثیر تصمیمات مهم استراتژیک بر اثر ایجاد ارزش افزوده تأکید شده است. برنامه‌ریزی بر مبنای ارزش، اطمینان لازم را در تصمیم‌گیری‌های راهبردی بر اساس مدارک مثبت و میزان ارزش حاضر که مبنای قضاوت‌های صحیح‌تر سهامداران می‌باشد، ایجاد می‌نماید و علی‌رغم محدودیت‌های بسیاری که دارد، اولین رویکرد برنامه‌ریزی می‌باشد که به سوی «افزایش میزان قدرت و ثروت سهامداران» گام برمی‌دارد. همچنین این رویکرد، یک ایده بسیار مهم در برنامه‌ریزی استراتژیک تلقی می‌شود. اصول سوددهی در این رویکرد متمرکز بر تأمین ارزش افزوده برای سهامداران شرکت می‌باشد.

در رویکرد برنامه‌ریزی بر مبنای ارزش افزوده، نکات ذیل باید مورد توجه قرار گیرد:

- این رویکرد معمولاً در سازمان‌هایی که دارای روابط تجاری متنوع و غیروابسته می‌باشند، به کار گرفته شده است. این تکنیک به ویژه زمانی که مدیران اجرایی ارشد (CEO)، امکان مقایسه تمام روابط تجاری متنوع را ندارند، جلب توجه می‌نماید.
- می‌توان گفت که زمانی که مبنای اصلی در تصمیم‌گیری بویژه در انجام مناقصات و مزایده‌ها به کار گرفته می‌شود، مهمترین روش خواهد بود. به نظر می‌رسد که بکارگیری تکنیک‌هایی که مستقیماً سهامداران را در چنین تصمیم‌گیری‌هایی اساسی که در مجامع عمومی شرکت‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد در اولویت می‌بیند، از نظر مدیران شرکت‌ها مقبولیت بیشتری دارد.
- در نظام‌های مدیریتی پیش شرط استفاده از این روش‌ها، به وضوح و با اهمیت خاصی بیان شده است. در این رویکرد نیز بدون کمک مریبان برنامه‌ریزی (بر مبنای ارزش)، همانند سایر روش‌ها با شکست مواجه خواهند

شد. در ضمن چنین به نظر می‌رسد که این روش برای شرکت‌هایی توصیه می‌شود که دارای زمینه مالی خوبی باشند. این رویکرد بعدها به رویکرد برنامه‌ریزی بر مبنای ارزش‌های مدیریتی ارتقاء یافت که شرح مختصری از آن در ادامه خواهد آمد.

### ۲-۷-۶- رویکرد برنامه‌ریزی بر مبنای ارزش‌های مدیریتی

پیام این رویکرد این است که هر چه محیط رقابتی تر و متلاطم تر می‌شود، سازمان به انسجام درونی، تفاهم و اعتماد متقابل و آرمان مشترک بین انسان‌ها، بیشتر نیاز پیدا می‌کند. این رویکرد که مروج یک رویکرد اخلاقی و انسانی به مدیریت است، در عین حال بر لزوم سودآوری و کارآمدی سازمان تأکید می‌کند و سودآوری پایدار را در گرو برقراری یک رابطه برنده - برنده بین همه ارکان و ذینفعان سازمان می‌داند.

برنامه‌ریزی و مدیریت بر مبنای ارزش‌ها در سه گام خلاصه شده:

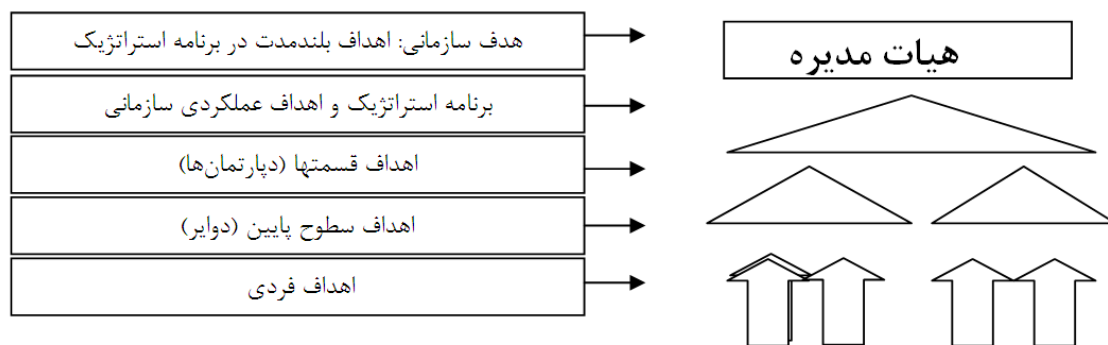
گام اول: شفاف‌سازی مأموریت، اهداف و ارزش‌ها.

گام دوم: نشان دادن مأموریت و ارزش‌ها در جان و دل کارکنان.

گام سوم: هم‌راستا کردن اقدامات روزمره با مأموریت‌ها و ارزش‌ها.

### ۲-۷-۷- رویکرد برنامه‌ریزی مبتنی بر هدف

برنامه‌ریزی مبتنی بر هدف، عبارت است از فرآیندی که بر اساس آن اهداف کلان سازمان تدوین شده و خط حرکتی، جهت حرکت و مقدار حرکت تصریح می‌شود.



شکل ۴- سلسله مراتب اهداف و سطوح سازمانی

مواردی که در رابطه با این رویکرد بایستی مورد توجه قرار گیرند عبارتند از، "تعیین اهداف بلندمدت و استراتژی‌ها"، "مشخص کردن اهداف ویژه سازمانی و بخش‌ها"، "برنامه‌ریزی عملیاتی"، "اجرا و کنترل" و "سرانجام ارزیابی و بازخورد رویکرد".

الف) تعیین اهداف بلندمدت و استراتژی‌ها

تعیین اهداف بلندمدت بخشی از برنامه ریزی استراتژیک است، چرا که مهمترین ویژگی که برنامه ریزی استراتژیک را از دیگر برنامه ها متمایز می سازد، پیش بینی مدت زمان برنامه ای است که فعالیت سازمانی را در بر می گیرد.

#### ب) مشخص کردن اهداف ویژه سازمانی و بخش ها

در این مرحله نسبت به انتقال اهداف سطوح فوقانی در برنامه راهبردی به سطوح تحتانی برنامه های عملیاتی اقدام می شود. جهت آشنایی بیشتر با اقدامات این مرحله و تدوین مناسب اهداف کیفی و کمی، توجه به ویژگی های فرموله سازی اهداف، مفید خواهد بود:

#### ویژگی های فرموله سازی اهداف:

۱. مطالعه شده باشد.
۲. صراحت داشته باشد.
۳. محاسبه شده باشد.
۴. مربوط به مدتی معین باشد.
۵. متکی بر هزینه های معین باشد.
۶. واقع گرا باشد.
۷. متضمن راه حل های عملی باشد.
۸. با اهداف کلان و سایر برنامه های هماهنگ باشد.
۹. شامل فعالیت های لازم باشد.
۱۰. توالی و استمرار داشته باشد.
۱۱. متناسب با قدرت اجرایی باشد.
۱۲. با نظر و مشورت مجریان باشد.
۱۳. قابل نظارت، ارزیابی و کنترل باشد.

#### ج) برنامه ریزی عملیاتی

این مرحله از رویکرد برنامه‌ریزی مبتنی بر هدف، برنامه‌ریزی فعالیت‌هاست. در این مرحله برای رسیدن به اهداف، درباره اینکه کدامین فعالیت‌ها، چگونه، کجا، در چه زمانی و از طرف چه کسی انجام خواهد شد، تصمیم‌گیری می‌شود.

#### د) اجرا و کنترل

این مرحله از رویکرد، ارتباط بین اجرا و برنامه‌ها را جهت دستیابی به اهداف تعیین کرده و در رابطه با اتخاذ تدابیری برای پیش‌گیری از انحرافات که بوجود می‌آید، بحث می‌کند.

#### ه) ارزیابی و بازخورد

مرحله آخر این رویکرد، در ارتباط با این موضوع است که تا چه اندازه به هدف‌های تعیین شده رسیده‌ایم، به نحوی که بتوان با آنالیز شکاف، زمینه اصلاح و بازخورد را به نحوی اصولی فراهم آورد. شایان ذکر است در رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر هدف، محیط داخلی و خارجی مورد ارزیابی و تحلیل دقیق قرار می‌گیرد تا به نحوی واقع‌بینانه، بتوان نسبت به فرموله کردن اهداف اقدام نمود. این در حالی است که در فرآیند مدیریت بر مبنای هدف (MBO)، تحلیل عوامل تأثیرگذار داخلی و خارجی، کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد.

### ۲-۷-۸- رویکرد مبتنی بر سناریوپردازی

رویکرد مبتنی بر سناریوپردازی زمانی به کار گرفته می‌شود که چند نیروی خارجی، با تأثیرات مختلف که ممکن است سازمان را تحت تأثیر قرار دهند، وجود داشته باشد. بعنوان مثال: تغییر در قوانین، تغییرات اقتصادی و اجتماعی و غیره. در این رویکرد از بین عوامل تأثیرگذار به انتخاب محتملترین عوامل پرداخته شده و مورد ارزیابی و تحلیل قرار می‌گیرند. در ادامه برای هر تغییر پیشرو، ۳ سناریوی متفاوت برای آینده پیش‌بینی می‌شود (شامل بهترین، بدترین و معقولترین مورد) که ممکن است بر اثر تغییرات، سازمان با آن‌ها مواجه شود. بدترین سناریو، اغلب انگیزه‌ای قوی برای تغییر پدید می‌آورد.

### ۲-۷-۹- رویکرد خودسازماندهی

نگرش دیگری در برنامه‌ریزی وجود دارد که مشابه پدید آمدن و تکامل یک موجود زنده طی یک فرآیند خود سازماندهی (خودتطبیقی) است. برخی افراد امکان دارد فرآیندهای برنامه‌ریزی طبیعت گونه ارگانیک را به فرآیندهای خطی مکانیکی سنتی ترجیح دهند. خود سازماندهی، نیازمند رجوع دائمی به ارزش‌های متداول سازمان، صحبت در مورد این ارزش‌ها و انعکاس دائمی فرآیندهای جاری و سیستم‌ها به همه افراد می‌باشد. گام‌های اساسی این رویکرد عبارتند از:

- روشن کردن و بیان ارزش‌های فرهنگی سازمان به روش گفتگو و تکنیک‌های قصه‌سرایی، بیان چشم‌انداز توسط گروه برنامه‌ریزی.

- تبیین فرآیندهای مورد نیاز برای رسیدن به آرمان‌ها و نیز اقدامات آتی گروه برای هر فرآیند.
- تأکید بر این نکته که این گونه برنامه‌ریزی هرگز پایان نمی‌پذیرد و باید بصورت مستمر ادامه یابد.
- تقویت صبر و حوصله.
- تمرکز بر یادگیری.
- از افراد گروه خواسته شود که چگونگی به تصویر کشیدن طرح‌های استراتژیک را تشریح کنند. (این افراد غالباً انتظار اشکال خطی و مکانیکی برنامه‌ریزی را دارند).

## ۲-۷-۱۰- رویکرد افزون‌گرایی منطقی

رویکرد افزون‌گرایی منطقی، رویکردی است که در عمل تنظیم استراتژی را با اجرای آن در هم می‌آمیزد. نقطه قوت این رویکرد، توانایی آن برای تفسیر پدیده‌های پیچیده، تأکید آن بر تقسیم‌های کوچک و بزرگ، توجه آن به فرایندهای رسمی و غیررسمی و واقع‌نگری سیاسی آن است. ضعف عمده این رویکرد این است که تضمین نمی‌کند تصمیم‌گیری‌های مختلفی که پیوند سستی با یکدیگر دارند، امکان تحقق مقاصد شرکت را فراهم می‌سازند یا خیر.

## ۲-۷-۱۱- رویکرد مبتنی بر قواعد ساده

رویکرد مبتنی بر قواعد ساده، ویژه شرکت‌ها و سازمان‌هایی است که با ایجاد انعطاف لازم از طریق قواعد ساده، به ردیابی فرصت‌های در حال گذر می‌پردازند. مدیران چنین شرکت‌هایی می‌دانند که بزرگترین فرصت‌ها برای کسب مزیت رقابتی در بازارهای پیچیده امروز نهفته است. به همین منظور، یورش‌هایی موفقیت‌آمیز ترتیب می‌دهند و به اقتضای شرایط، میان فرصت‌ها جابجا می‌شوند.

در رویکرد سنتی، استراتژی‌ها را بر اساس سرچشمه مزیت رقابتی و بکارگیری مناسب منابع و بهره‌گیری از موقعیت‌های پایدار در بازار بنیان می‌نهند؛ در حالیکه، در رویکرد مبتنی بر قواعد ساده، مزیت رقابتی از شکار موفقیت‌آمیز فرصت‌هایی که به سرعت از پیش روی ما در حال گذار هستند، ناشی می‌شود. گام‌های استراتژیک در این رویکرد استقبال از شگفتی‌ها، استمرار در حرکت، شکار فرصت‌ها و انجام مقتدرانه اقدامات است. بر همین اساس قواعد حاکم بر بازارهای پر ابهام و متلاطم، مانعی برای این رویکرد محسوب نمی‌شود. بنابر همین پیچیدگی و تحول است که

میزان دوام، برتری و مزیت رقابتی غیرقابل پیش‌بینی است. به عنوان مثال: از فضای حاکم بر این رویکرد می‌توان به ظهور رسالت “یاهو”<sup>۳۲</sup> اشاره کرد.

### جدول ۲ - رویکرد مبتنی بر قواعد ساده

| نوع قاعده      | هدف  | مصادیق   |
|----------------|--|--|
| قواعد چگونگی   | این قاعده به شرح و بسط جنبه‌های کلیدی و چگونگی اجرای یک فرآیند می‌پردازد و پاسخی است به این سؤال که چه چیزی فرآیند ما را منحصر بفرد می‌سازد. | قواعد شرکت برای فرآیند خدمات مشتریان اینگونه است که ستاد شرکت باید از نخبگان تشکیل شود و هر سؤال باید با اولین تلفن، نامه و ... پاسخ داده شود و...                           |
| قواعد مرزبندی  | این قاعده توجه مدیران را به فرصت‌های قابل پیگیری و فرصت‌های خارج از قلمرو آنها معطوف می‌سازد.  | : شرکتی که CISCO نمونه این قاعده در شرکت خریداری می‌شود نباید بیش از ۷۵ نفر پرسنل داشته باشد و ۷۵٪ آنها نیز باید کارشناس و مهندس باشند.                                      |
| قواعد اولویت   | این قاعده به مدیران کمک می‌کند تا فرصت‌های پذیرفته شده را اولویت‌بندی کنند.  | بر اساس این قاعده در شرکت اینتل، تخصیص ظرفیت تولید بر اساس حاشیه سود ناخالص محصول صورت می‌گیرد.  |
| قواعد زمانبندی | این قاعده به هماهنگ‌سازی مدیران و واحدهای سازمانی با ظهور فرصت‌ها می‌پردازد.   | قاعده کارخانه‌ای برای تکوین محصول بر این اصل استوار است که هر تیم پروژه‌ای باید بداند که چه زمانی باید محصول را به مشتری تحویل دهد و این زمان نیز نباید بیشتر از ۸ ماه باشد. |
| قواعد خروج     | این قاعده به مدیران در تعیین زمان جدا شدن از فرصت‌های دیروز کمک می‌کند.  | قاعده شرکت اوتیکون برای توقف پروژه‌هایی که در حال تکوین هستند: اگر یک عنصر کلیدی بخواهد پروژه را برای انجام کار دیگری ترک کند، پروژه متوقف خواهد شد.                         |

### ۲-۷-۱۲- رویکرد نوآوری وقاعده‌شکنی

بررسی تجربه ناموفق برخی شرکت‌ها و سازمان‌ها حاکی از آن است که برخی مدیران بیش از آنکه به استراتژی‌ها و نتایج حاصل از آن توجه داشته باشند، غرق در فرآیندها و نظام‌های اجرایی می‌شوند که حاصلی برای ایشان نداشته و تحولی را برای سازمانشان به ارمغان نمی‌آورد. به عبارت دیگر، ایشان راهی را در پیش گرفتند که انجام نادرست کاری صحیح بوده است!؛ از این رو، سازمان‌ها تأکید بر استراتژی‌های خلاقانه و ابداعی را به عنوان عامل خنثی‌کننده زیاده‌روی در کنترل بسیاری از نظام‌های برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک تلقی می‌کنند. به عبارت دیگر، در حالی که یکی از

<sup>۳۲</sup> yahoo

جنبه‌های مهم نظام برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای توالی منطقی از اقدامات ارزش آفرین این فرآیند است، به همین اندازه نیز تمرکز بر نوآوری، خلاقیت و کارآفرینی به عنوان عوامل رشد و تعالی سازمان در خور توجه هستند. باید توجه داشت که فرآیند نوآوری با لغزش و خطا نیز همراه است و لذا نمی‌توان بدون توجه به جنبه‌های امکان‌پذیری و توجیه‌پذیری اقدامات، طرح‌های نوآورانه را به‌کار بست. این امر بخصوص در سازمان‌های دولتی به علت مسئولیت در پاسخگویی و نیز در سازمان‌های خصوصی به علت منابع محدود در دسترس، از اهمیت بسزایی برخوردار است.

### ۲-۷-۱۳- رویکرد مذاکرات استراتژیک

توسعه تحولات سیاسی در محیط پیرامون فعالیت شرکت‌ها و سازمان‌ها باعث شد که مذاکره و چانه‌زنی به عنوان یک روش متداول مدیریتی جهت حل و فصل امور مطرح شود. تا جایی که امروزه بعنوان روشی مؤثر در زمینه‌های مختلف برنامه‌ریزی و اجرای تصمیم‌ها مطرح شده است. این موضوع به خصوص در سازمان‌های دولتی که قدرت و اختیار بصورت غیرمتمرکز نزد گروه‌ها و افراد متعددی است، بیشتر به چشم می‌خورد. مذاکره به عنوان روشی برای دستیابی به توافق و تفاهم جهت حصول به اهداف خاصی دنبال می‌شود. شایان ذکر است این رویکرد در فضایی فنی با پارامترهای کمی و قابل سنجش از کارایی زیادی برخوردار نیست.

### ۲-۷-۱۴- رویکرد استفاده از منابع دیگران

یکی از رویکردهای برنامه‌ریزی که قبلاً به آن اشاره شد، رویکرد برنامه‌ریزی مبتنی بر منابع سازمانی و در حالت خاص دارایی‌ها بود. در این راستا می‌توان گفت، اگر سازمانی دارای منابع انحصاری و ویژه‌ای نباشد، برنامه‌ریزی از دیدگاه منابع برای آن سازمان بی‌معنی است. حال اگر بپذیریم که برای تحقق یک هدف می‌توان روی منابع دیگران برحسب اقتضا حساب کرد و استراتژی‌هایی چون تولید بدون کارخانه و یا سازمان‌های مجازی را بر مبنای این رویکرد طراحی و اجرا نمود، پس رویکردی در پیش گرفته‌ایم که مبتنی بر برون‌سپاری و منبع‌یابی بیرونی است.

سالیانی است که رویکرد استفاده از منبع‌یابی بیرونی، جایگاه خود را برای برنامه‌ریزی و تحقق اهداف سازمانی در سازمان‌های سنتی و مرسوم بدست آورده است و اکنون این رویکرد مبنای برنامه‌ریزی برای سازمان‌های مجازی نیز می‌باشد. بر مبنای این رویکرد، برنامه‌ریزی برای تحقق اهداف یا اهدافی خاص، الزاماً مستلزم تأسیس یک سازمان، در اختیار داشتن کلیه منابع و وجود مزیت‌های رقابتی انحصاری نیست و کافی است یک فرصت طلایی شناسایی شود و در راستای بهره‌گیری از منافع نهفته در فرصت بازشناسی شده، شراکت داوطلبانه‌ای بین عده‌ای از شرکا و یا اشخاص که حتی در کشورهای مختلف یا شهرهای مختلف نیز می‌تواند مستقر باشند، با بهره‌گیری از فنآوری اطلاعات و ارتباطات صورت گیرد.

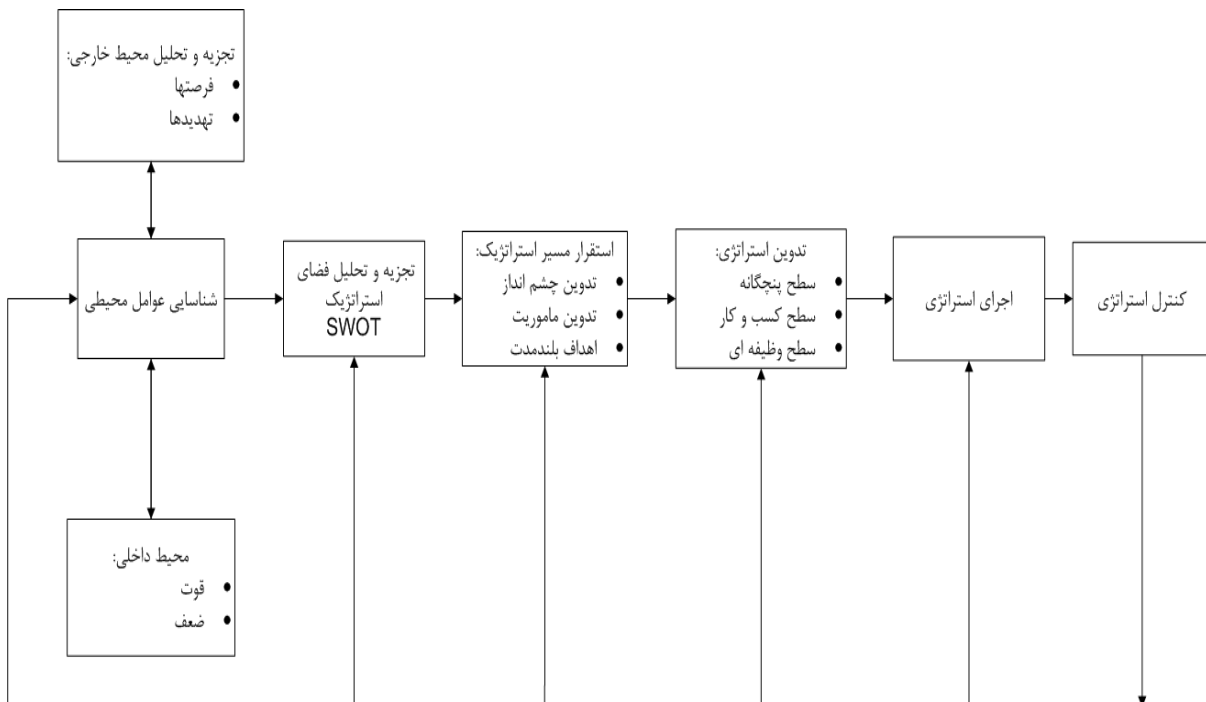


## ۲-۸- الگوها و مدل های مشهور فرآیند مدیریت استراتژیک

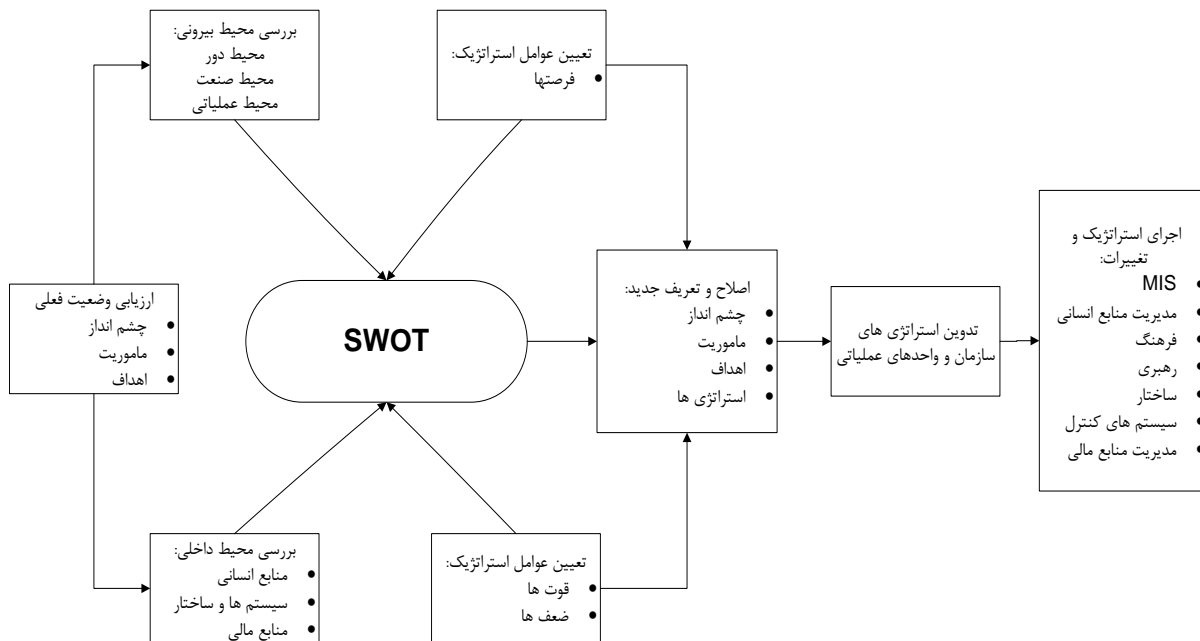
براساس آن چه گفته شد مدل های گوناگونی در زمینه تدوین استراتژی وجود دارد که با توجه به اهداف سازمانها کاربرد خاص خود را دارند. در اینجا ۱۷ الگوی مشهورتر در این موضوع بررسی می شود.

### ۲-۸-۱- الگوی تجویز گرایان

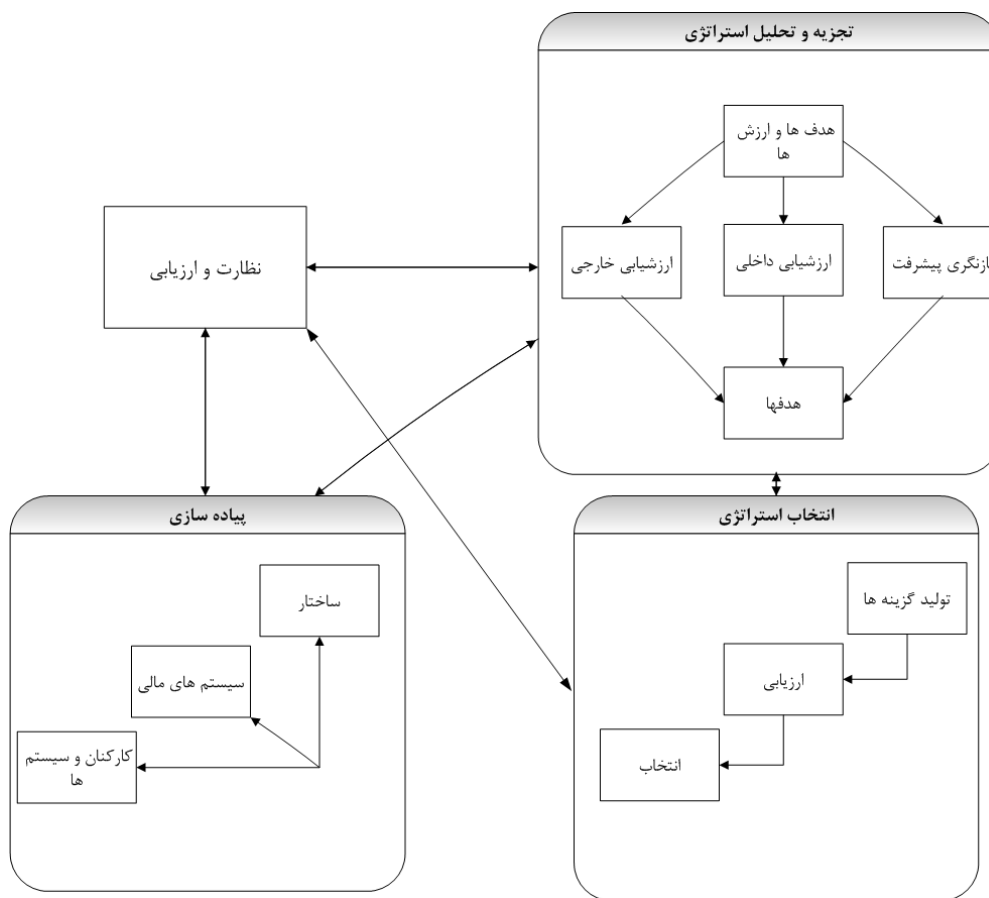
دسته نخست الگوها و مدل های مشهور فرآیند مدیریت استراتژیک متعلق به تجویز گرایان است. این الگوها هر چند در ظاهر از یک نظم و مراحل کار مشخص و مدون پیروی می کنند، اما همین نظم غیرمنعطف و ساختار ایستا و زمان بر آنها موجب گردید که در عمل نتوانند در دنیای پویای جدید که به ویژه پس از بحران اقتصادی ۱۹۷۰ ایجاد شد، نتایج مشخص و مثبتی را حاصل نمایند. در ادامه تعدادی از مشهورترین مدل های تجویز گرایان در شکل ۵ الی شکل ۱۳ نشان داده شده است.



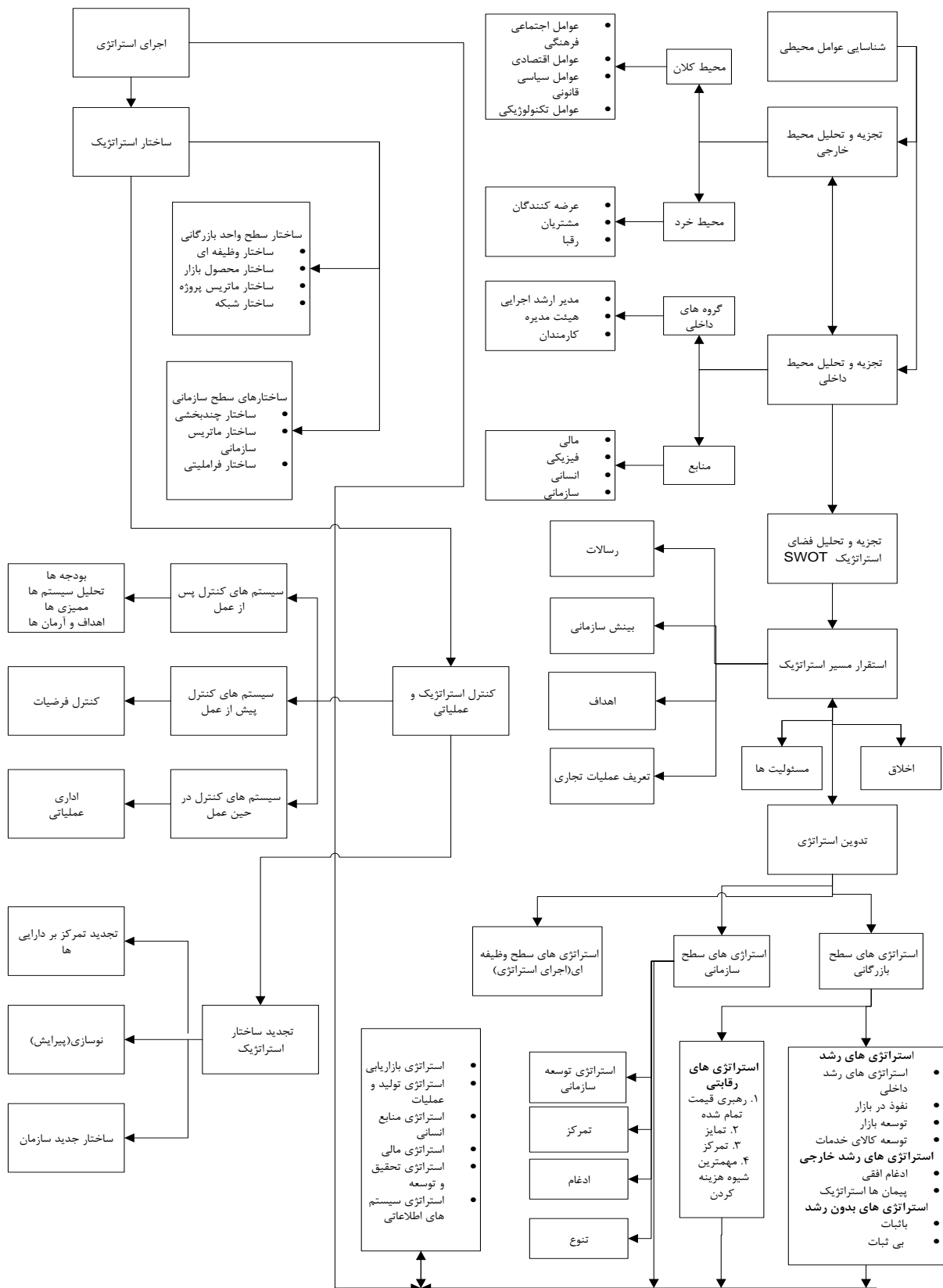
شکل ۵- مدل تجویزی مدیریت استراتژیک هریسون و جان



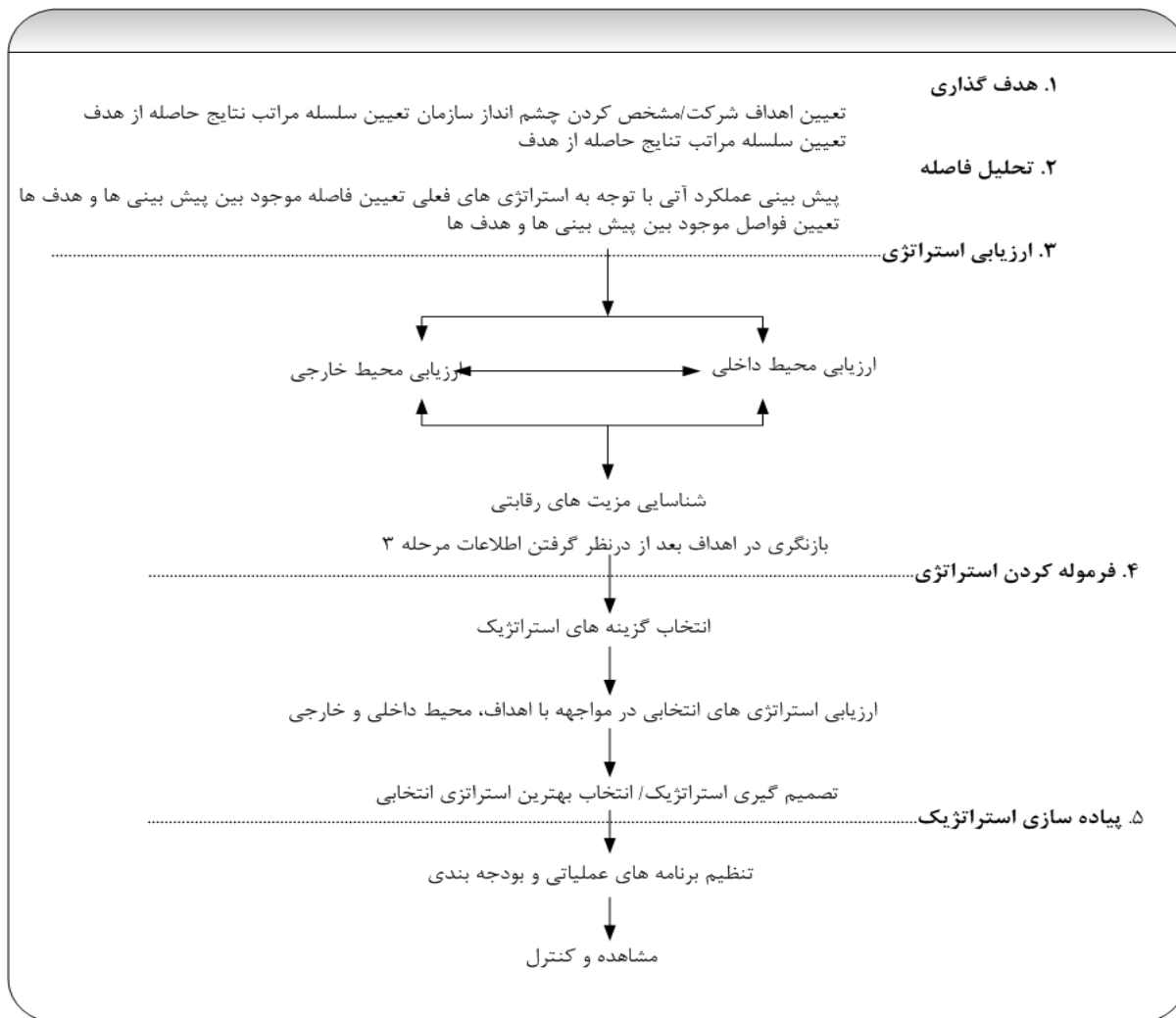
شکل ۶ - مدل تجویزی مدیریت استراتژیک ریچارد. ال. دفت



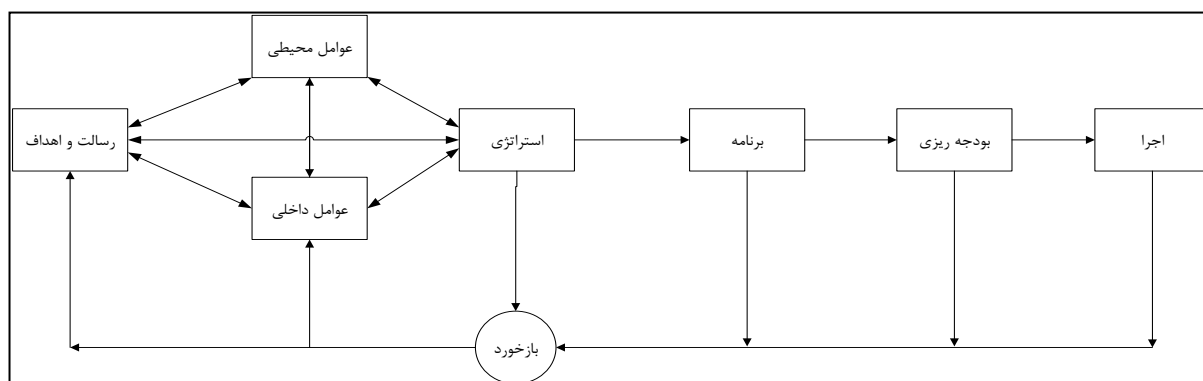
شکل ۷ - مدل تجویزی مدیریت استراتژیک مری جان تامپسون



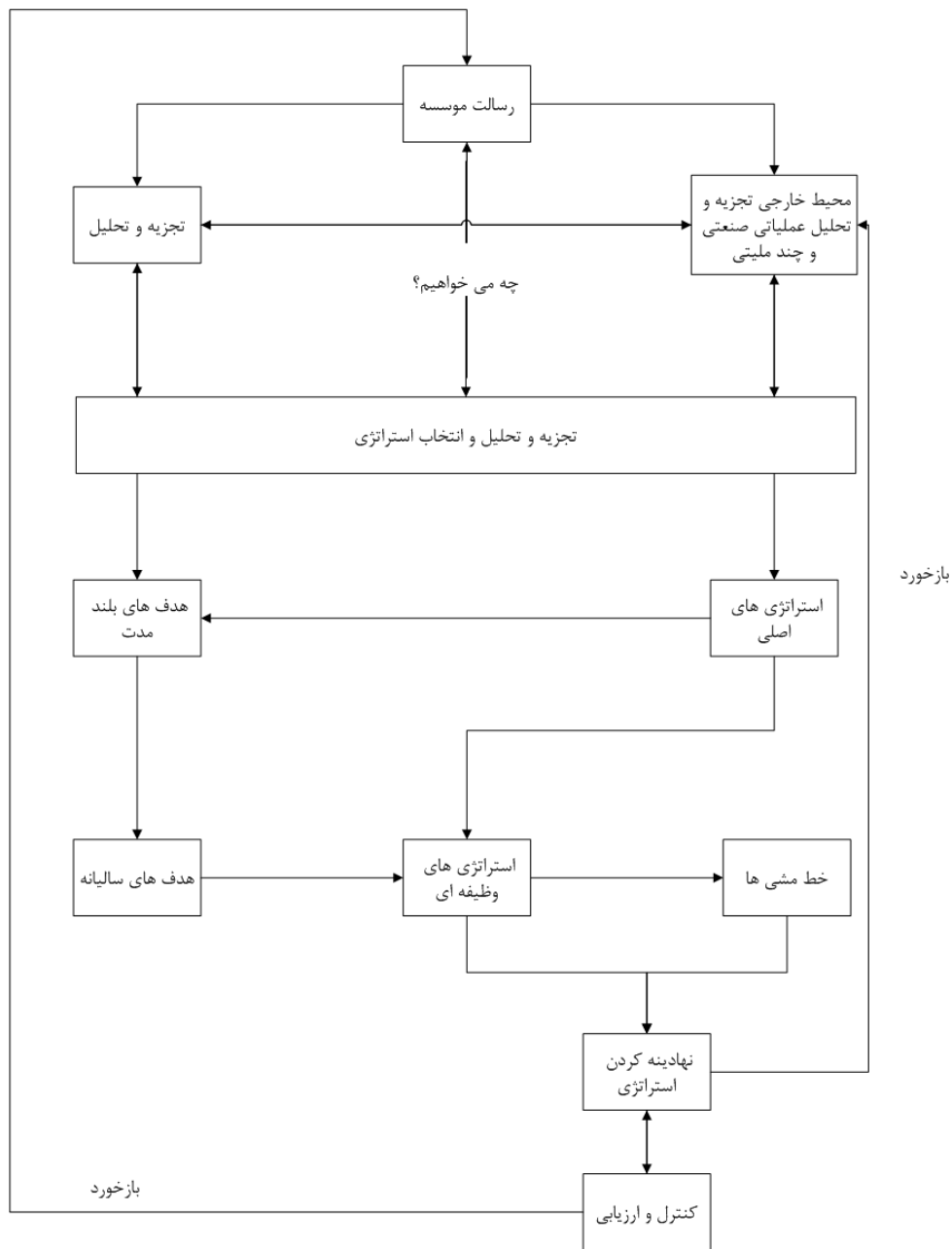
شکل ۸- مدل تجویزی مدیریت استراتژیک کیسون- برات



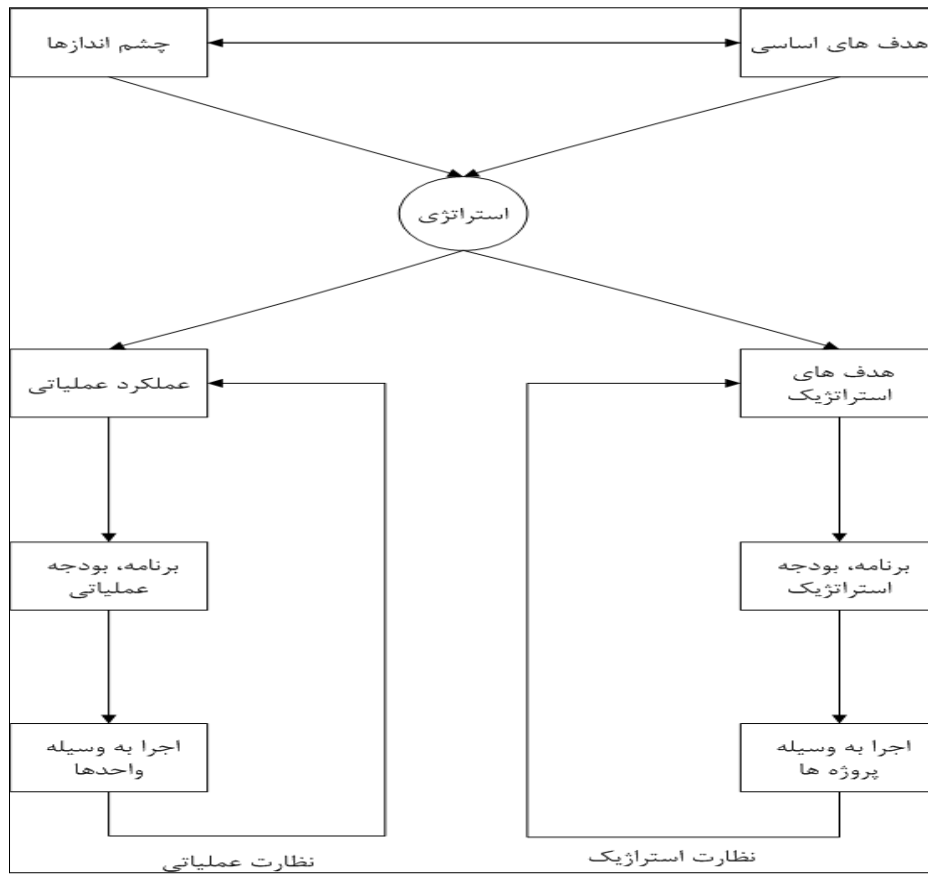
شکل ۹ - مدل تجویزی مدیریت استراتژیک ج.ارجتی



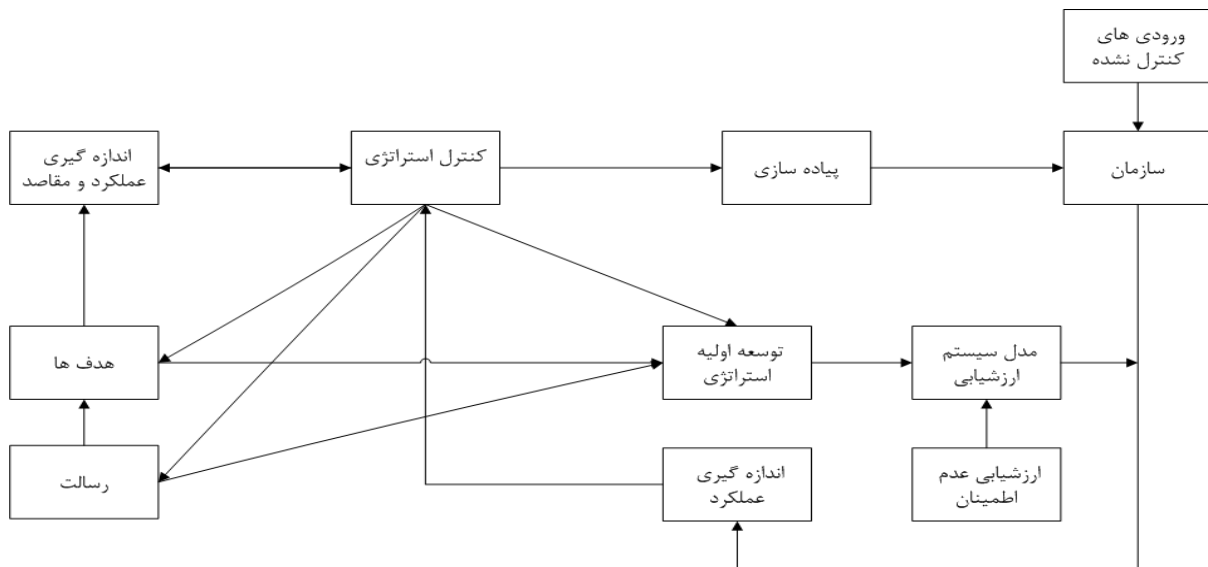
شکل ۱۰ - مدل تجویزی مدیریت استراتژیک هاکس



شکل ۱۱- مدل تجویزی مدیریت استراتژیک پیرس و رابینسون



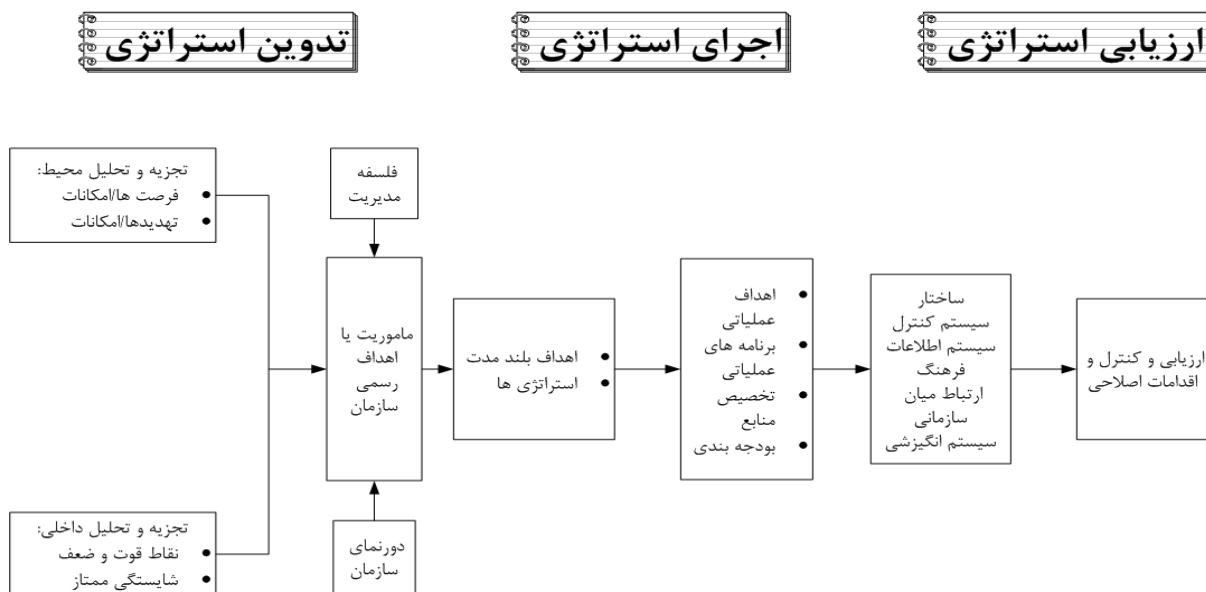
شکل ۱۲- مدل تجویزی مدیریت استراتژیک آنسوف



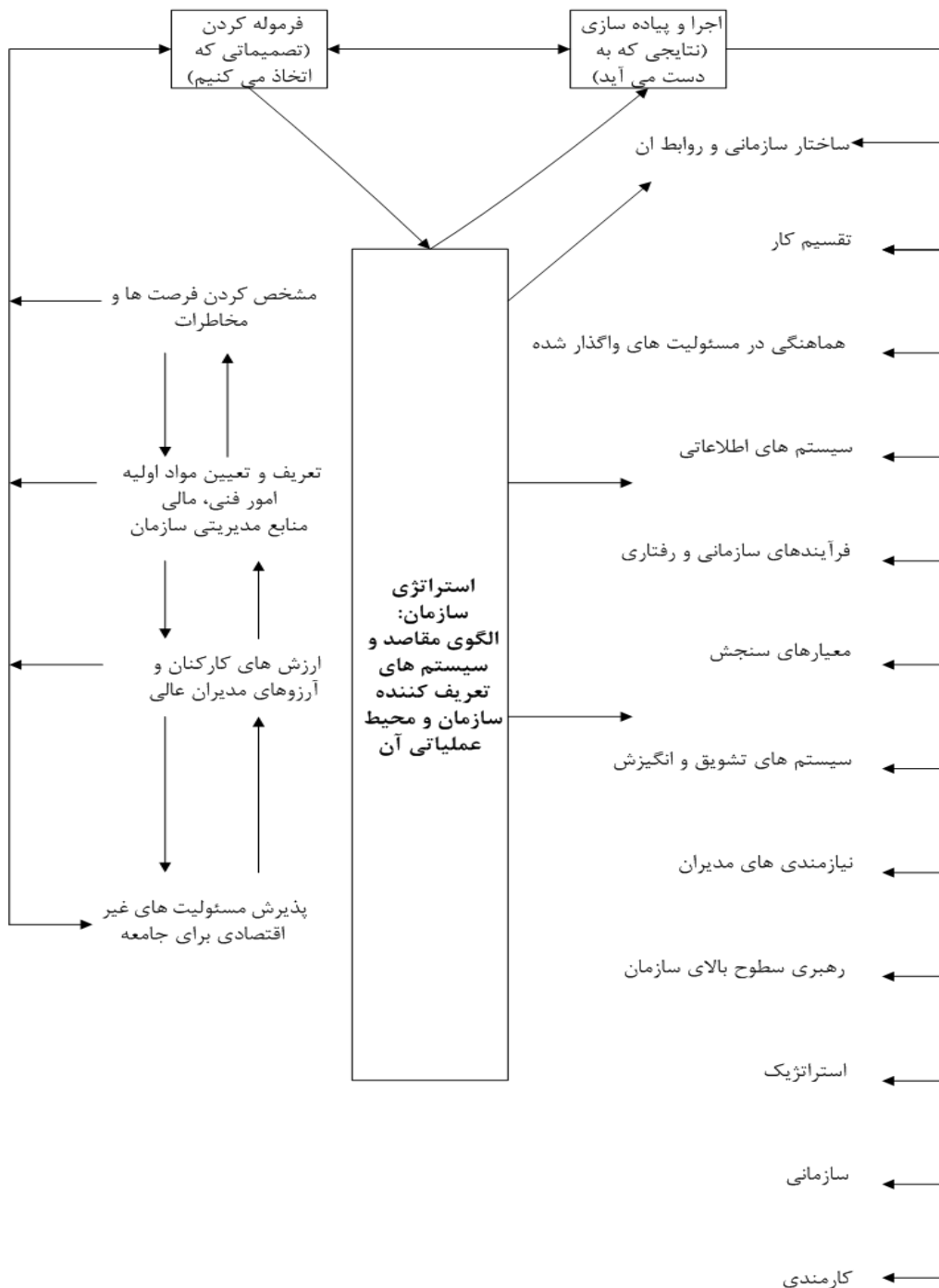
شکل ۱۳- مدل تجویزی مدیریت استراتژیک دیسون و براین

## ۲-۸-۲- الگوهای توصیف گرایان

همان‌طور که توضیح داده شد، توصیف‌گرایان دسته‌ایی از تئوریسین‌های مدیریت استراتژیک بودند که با توجه به مشکلات الگوهای برنامه‌ریزی بلندمدت در دیدگاه‌های کلاسیک مدیریت استراتژیک، سعی داشتند به جای ارائه الگوهای مشخص، مفهوم و توانایی تفکر استراتژیک را در سازمان‌ها پیاده‌سازی کنند. از میان الگوهای پیشنهادی این دانشمندان، ۳ مدل مشهور آن در **Error! Reference source not found.** شکل ۱۴ تا **Error! Reference source not found.** نشان داده شده است.

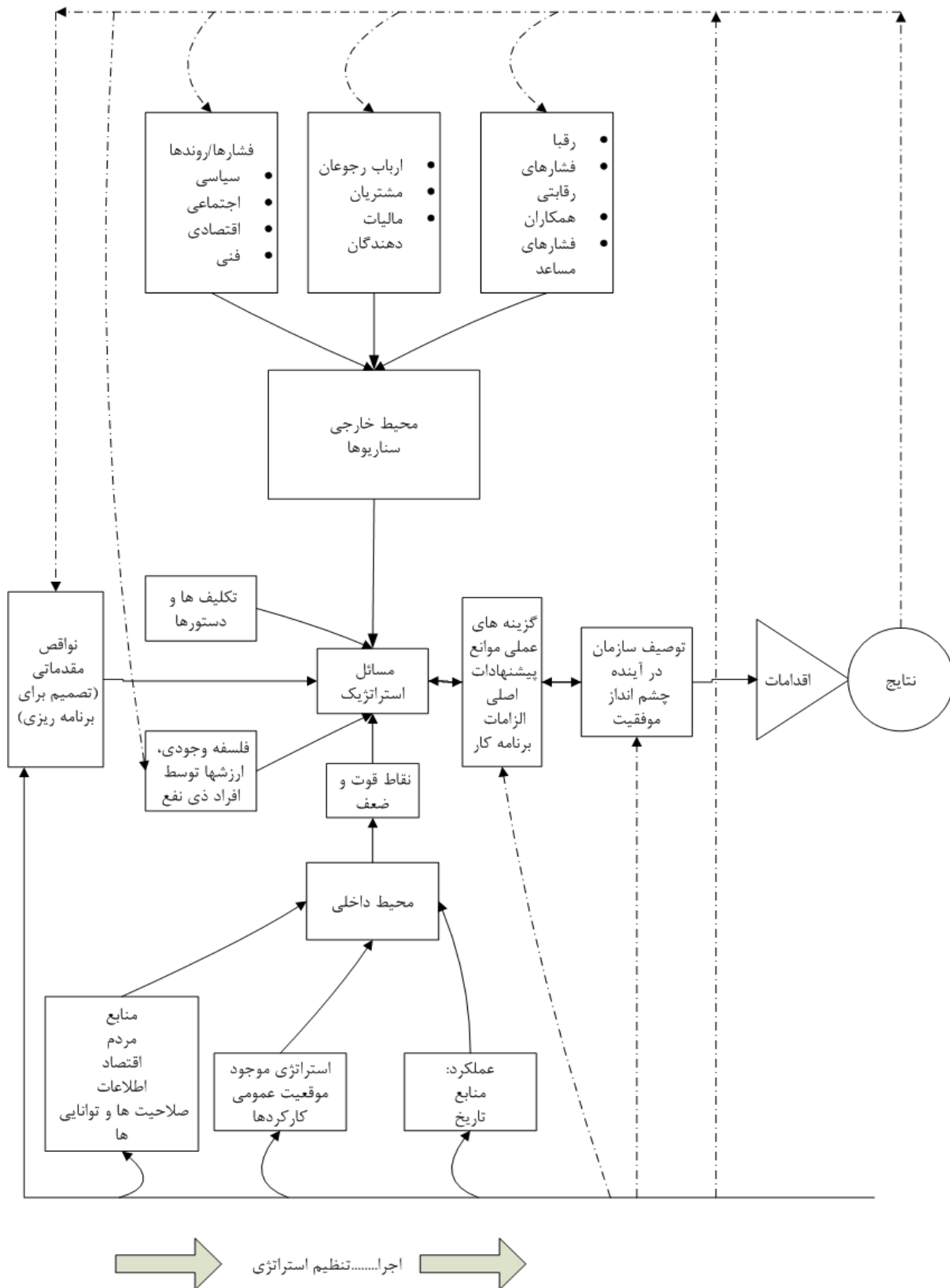


شکل ۱۴-مدل توصیفی مدیریت استراتژیک اندروز



شکل ۱۵- مدل توصیفی مدیریت استراتژیک هنری مینتزبرگ





شکل ۱۶- مدل توصیفی مدیریت استراتژیک براسون

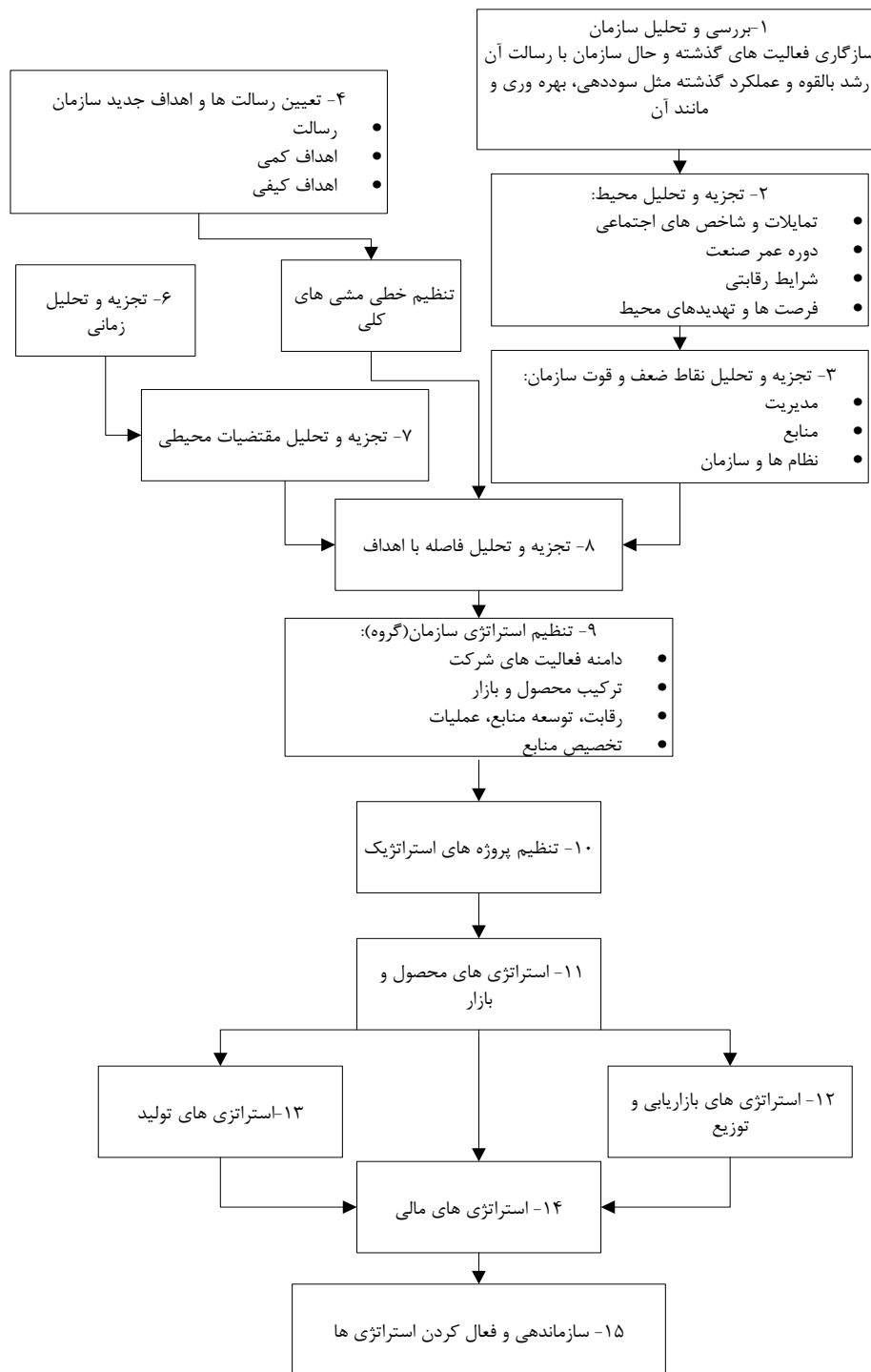
این مدل‌ها و مدل‌های مشابه با وجود همه ویژگی‌های مثبت نهفته در آن از یک ضعف بنیادین رنج می‌برند که ناشی از ماهیت و فلسفه ایجاد این دسته از مدل‌ها است. الگوهای توصیف‌گرایان با انتقاد از ایستابودن الگوهای تجویز‌گرایان و غیر منعطف بودن ساختارهای آن‌ها به وجود آمد، ولی در نتیجه خود به آفت غیررسمی و غیر جدی بودن در سازمان‌ها دچار شده و عمدتاً به صورت یک شعار و نه تفکر بنیادین در سازمان‌ها مطرح گردید.

### ۲-۸-۳- الگوهای ترکیبی

از میان الگوهای ترکیبی که با هدف مقابله با ضعف‌های الگوهای تجویزی ایجاد شده است ولی سعی نموده با احتراز از توجه صرف، به مفهوم تفکر استراتژیک از غیر رسمی و ظاهری شدن موضوع جلوگیری نمایند، ۵ الگو بیش از بقیه مطرح می‌باشد.

#### (۱) مدل APO

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک مطابق مدل APO در شکل ۱۷ نمایش داده شده است.

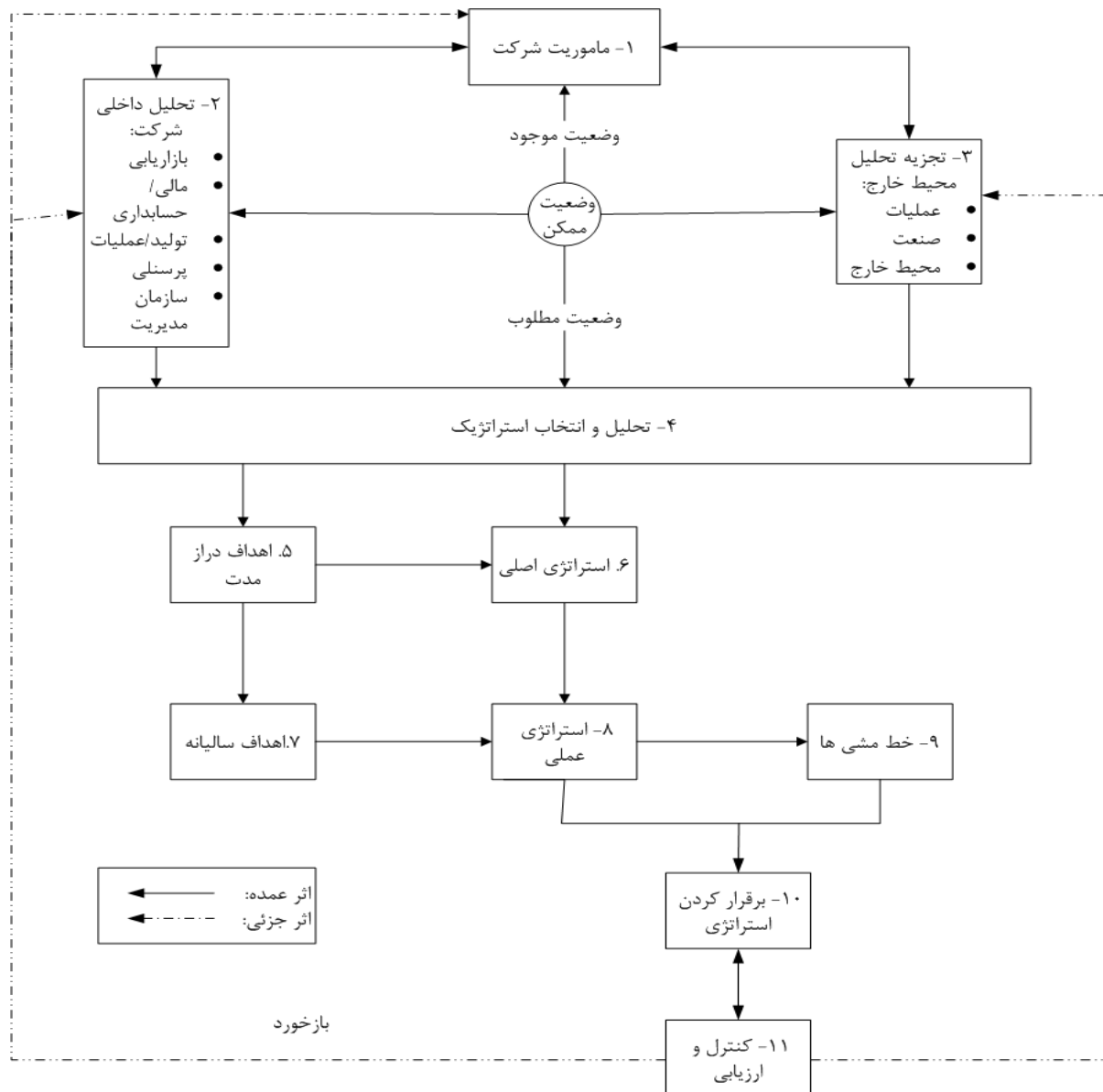


شکل ۱۷-مدل ترکیبی مدیریت استراتژیک APO

هرچند این مدل سعی کرده است توجه به تغییرات برون سازمانی را در خود بگنجاند، اما همان طور که مدل نشان می دهد، همچنان از پیچیدگی و زمان بر بودن رنج می برد. در عین حال جزئی نگری به عنوان یکی از ضعف های الگوهای تجویز گرایان در این مدل کماکان مشاهده می شود.

## (۲) مدل MIM

شکل ۱۸- الگوی فرآیند استراتژیک مدل MIM را نشان می‌دهد.

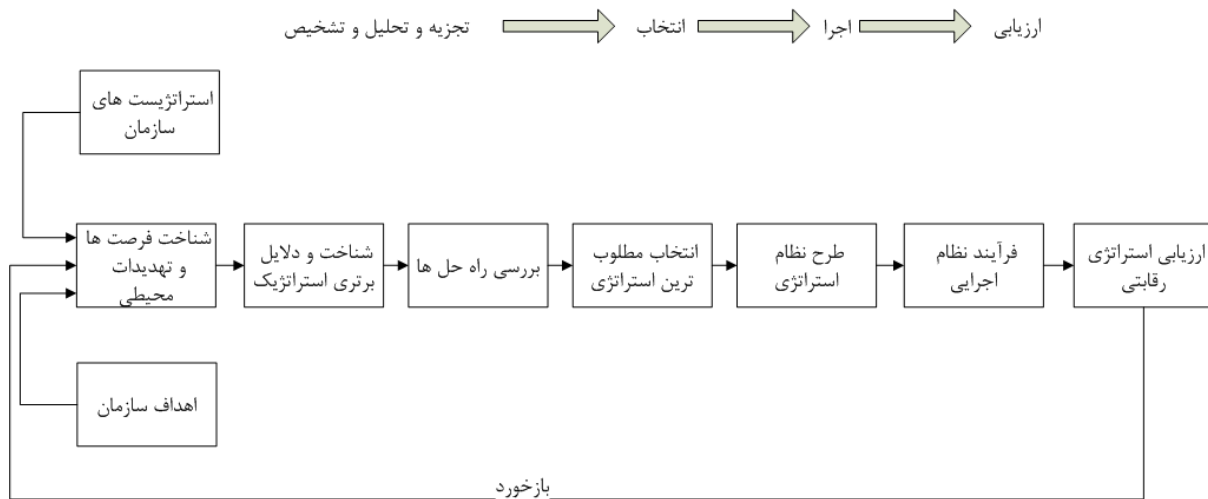


شکل ۱۸- مدل ترکیبی مدیریت استراتژیک MIM

این مدل به نسبت مدل APO با قدرت و توجه بیشتری به بررسی شرایط محیطی سازمان اقدام کرده و در عین حال سعی کرده کلی‌نگران‌تر باشد. با این وجود از مرحله ۸ به بعد جزءنگری وارد الگو شده است. در عین حال تعریف روابط بازخوردی با اثر عمده و اثر جزئی نه تنها کمکی به ارتقاء مدل نکرده، بلکه تا حد زیادی هم بر پیچیدگی‌های آن افزوده است.

### (۳) مدل گلوئیک

روند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک مدل گلوئیک در شکل ۱۹ Error! Reference source not found. مشاهده می‌شود.

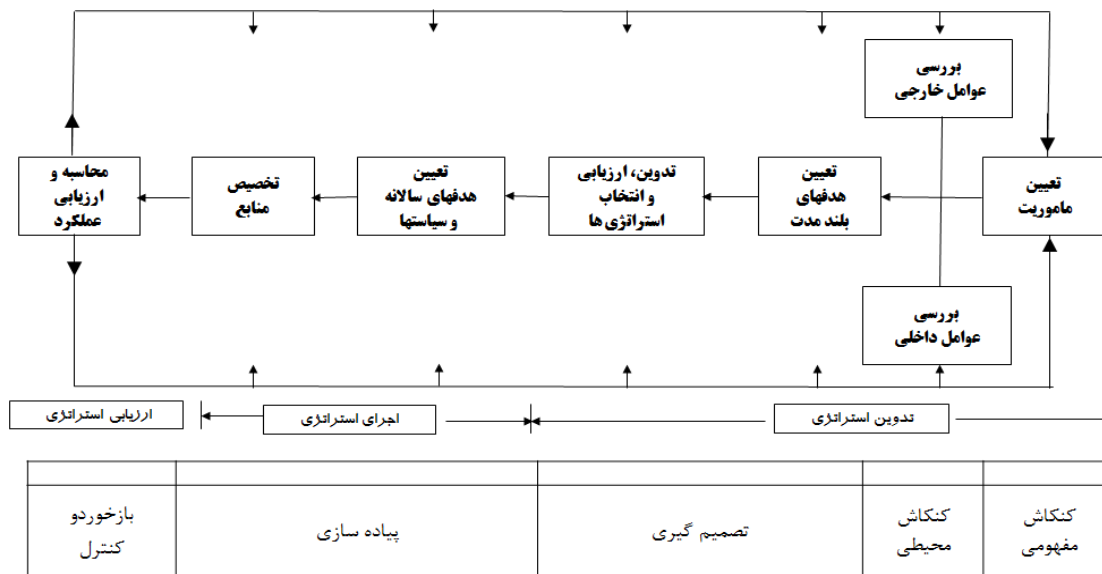


شکل ۱۹-مدل ترکیبی مدیریت استراتژیک گلوئیک

این مدل به نسبت دو مدل پیشین نزدیکترین ارتباط را با مفاهیم دیدگاه ترکیبی و دلایل ایجاد این دسته از مدل‌ها دارد. این مدل از یک سو به اندازه کافی به بررسی شرایط محیطی می‌پردازد و از سوی دیگر از جزءنگری پرهیز دارد. شاید عمده ضعف این مدل عدم رعایت کامل سلسله مراتب کاری در مدل باشد به گونه‌ایی که در مدل اشاره‌ایی به اهداف سازمانی و رابطه آن با استراتژی‌های سازمان نشده است.

### (۴) مدل دیوید

در شکل ۲۰ به صورت شماتیک فرآیند مدیریت استراتژیک دیوید نمایش داده شده است.



شکل ۲۰- مدل ترکیبی مدیریت استراتژیک دیوید

دیوید که معروفترین مدل در بین مدل‌های گوناگون مدیریت استراتژیک اعم از تجویزگرایان، توصیف‌گرایان و ترکیبی‌هاست<sup>۳۳</sup>، به صورت کاملاً مناسب، از تلفیق پارادایم‌های نظری و عملیاتی شکل گرفته است. این مدل علاوه بر آن که همانند مدل گلوئیک به مفهوم مدل‌های ترکیبی نزدیک است، توانسته است ساختار سلسله مراتبی مناسب و کاملی را بین شرایط درون و برون سازمان‌ها، اهداف، چشم‌اندازها و استراتژی‌ها به وجود آورد. از آنجایی که سازمان آموزشی مهارت‌های فنی و حرفه‌ای یک سیستم آموزشی در خدمت جامعه است، عمده‌ترین ویژگی برنامه ریزی موفق، تدوین برنامه نتیجه‌گرا و استمرار آن است. نتایج -محصول سیستم آموزش مهارت‌های فنی و حرفه‌ای- زمینه منطقی برای انتخاب ابزار، چگونگی عرضه فرصت‌های یادگیری را مشخص می‌کند. در برنامه استراتژیک سازمان آموزشی مهارت‌های فنی و حرفه‌ای علاوه بر تاکید بر توجهات و اهداف در سطح خرد (موفقیت کارآموزان در دوره‌ها و مهارت‌های به دست آمده) و اهداف در سطح کلان (فارغ‌التحصیلان و گواهی‌نامه‌های آموزش‌های فنی و حرفه‌ای) بر نتایج اجتماعی (پیامدها) در سطح فراکلان در جهت خیر جامعه در زمان حال و آینده نیز تاکید دارد.

آموزش‌های مهارتی فنی و حرفه‌ای در حقیقت سرمایه‌گذاری یک نسل در نسل دیگر است. این نهاد پرهزینه است و باید این هزینه‌ها را به حساب سرمایه‌گذاری منظور داشت، اما سالانه بودجه آن رقم عمده‌ای را تشکیل می‌دهد به امید اینکه شهروندانی مولد و مورد نیاز جامعه تحویل دهد. لذا صاحب‌نظران پیوسته در صدد ارائه راه‌حلی برای بهبود برنامه‌های آموزشی و عرضه مطلوب‌تر آنها می‌باشند. می‌توان با برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک بجای

ماخذ: مدیریت استراتژیک صنعتی، دکتر محقر، صفحه ۵۰<sup>۳۳</sup>

"برنامه ریزی واکنشی"<sup>۳۴</sup> به "برنامه ریزی کنشی"<sup>۳۵</sup> پرداخت. از آنجا که برنامه ریزی استراتژیک باید از دقت کافی برخوردار باشد، تیم پژوهشی با بررسی های متوالی و دقیق الگوهای مختلف برنامه ریزی استراتژیک، مدل برنامه ریزی دیوید را به عنوان مدل والگویی پایه جهت تدوین برنامه جامع استراتژیک در اداره کل فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری انتخاب نمودند که در ابتدا به تحلیل عوامل خارجی و داخلی می پردازد و پس از آن با استفاده از کارت امتیازی متوازن نسبت به تدوین نقشه جامع استراتژی در سطح سازمان اقدام خواهد شد.

## ۹-۲- تحلیل عوامل خارجی

اساس برنامه ریزی استراتژیک بر عوامل کلیدی داخلی و خارجی بنیان نهاده شده است. در بررسی و تحلیل عوامل خارجی سعی می شود روندها و رویدادهایی که از کنترل یک سازمان خارج است، شناسایی شده و مورد ارزیابی قرار گیرند. عوامل خارجی شامل فرصت هایی می باشند که سازمان می تواند از آنها استفاده کرده و یا تهدیداتی می باشند که باید برای تقابل با آنها راه هایی پیدا نماید.

بنابراین لازمست این عوامل (اعم از فرصت ها و تهدیدها) بخوبی شناسایی شوند. این کار می تواند از طریق نظرخواهی از مدیران و کارکنان سازمان و با نظارت مدیریت استراتژیک صورت گیرد که در نهایت یک فهرست نهایی از فرصت ها و تهدیدها تهیه شود.

بررسی عوامل خارجی با این هدف انجام نمی شود که فهرست کاملی از هر عاملی که می تواند بر سازمان اثر بگذارد تهیه شود. بلکه هدف، شناسایی متغیرهای اصلی است که سازمان باید در برابر آنها واکنش عملی نشان دهد. سازمانها باید بتوانند از طریق تدوین استراتژی ها در برابر این عوامل بصورت تدافعی یا تهاجمی واکنش نشان دهند، بگونه ای که از فرصت های پیش آمده در خارج بهره برداری نمایند و اثرات ناشی از تهدیدات بالقوه این عوامل را به پایین ترین حد ممکن برسانند.

## ۹-۲-۱- نیروهای خارجی

نیروهای خارجی به پنج گروه زیر طبقه بندی می شوند:

الف) نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی و محیطی

ب) نیروهای اقتصادی

ج) نیروهای سیاسی، دولتی، قانونی

د) نیروهای فن آوری

ه) نیروهای رقابتی

<sup>۳۴</sup> Reactive Planning

<sup>۳۵</sup> Proactive Planning

تغییر در نیروهای خارجی موجب می‌شود که تقاضا برای محصولات و خدمات مصرفی تغییر کند. نیروهای خارجی بر خدمات ارائه شده، ماهیت روند مربوط به بخش بندی بازار و تعیین جایگاه یا وضع این استراتژی‌ها و نوع خدماتی که ارائه می‌شوند و همچنین به صورت مستقیم بر عرضه کنندگان خدمات آموزشی و چگونگی توزیع آن اثرگذار می‌باشند.

الف - عوامل اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی

تغییرات عوامل اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی می‌تواند اثرات عمده‌ای در محصولات، خدمات بازارها و مشتریان بگذارد. تجزیه و تحلیل گرایش‌های اجتماعی، فرهنگی حد اقل از چهار دیدگاه مهم می‌باشد:

الف - به لحاظ آنکه بیشتر افراد ذینفع نیز اعضای جامعه تلقی می‌شوند، لذا بیشتر ارزش‌ها و عقاید آنها از تأثیرات اجتماعی، فرهنگی نشأت می‌گیرند که ممکن است فرصت‌ها و تهدیداتی را برای سازمان ایجاد نمایند. برای مثال منافع اجتماعی - فرهنگی فرصت‌هایی را در داخل ایجاد نموده است که با صنعت تناسب دارد.

ب- سازمان ممکن است مخاطرات ناشی از دستیابی به سوء شهرت را از طریق پیش‌بینی و سازگاری روش‌های اجتماعی - فرهنگی کاهش دهد.

ج- ارزیابی درست گرایش‌های اجتماعی و فرهنگی، که ممکن است مؤسسات را در پذیرش قانون یاری نمایند.

د- تجزیه و تحلیل ارزش‌های اجتماعی - فرهنگی، که می‌تواند به اندازه کافی فرصت‌ها و تهدیداتی را در زمینه چشم‌اندازهای افزایش درآمد و سود برای سازمان فراهم آورد. تغییرات جمعیت‌شناسی در این راستا ممکن است به برنامه‌ریزی مستقیم سازمانی یاری رساند و تقاضای صنعتی را پیش‌بینی کند.

#### ب- نیروهای اقتصادی

نیروهای اقتصادی نیز می‌توانند تأثیر عمیقی بر رفتار و عملکرد سازمان داشته باشند. رشد اقتصادی، نرخ بهره، قابلیت استفاده از اعتبار، نرخ‌های تورم، نرخ‌های مبادله خارجی مهمترین عوامل اقتصادی هستند. هریک از موارد فوق، تأثیر فراوانی بر روی عوامل اقتصادی دارند.

مثلاً رشد اقتصادی باعث افزایش تقاضای مشتریان برای محصولات و خدمات می‌شود. در همین راستا سازمان‌ها باید این رشد اقتصادی را در تدوین برنامه‌های خود لحاظ کنند. همچنین اثر تورم، قابلیت استفاده از اعتبار بانکی و سایر عوامل دیگر که تأثیر بر نرخ‌های بهره دارند، سازمان‌ها را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهند. پرداخت بهره‌های بالا ممکن است استراتژی قابل انعطاف را به وسیله ریسک‌های جدید و تهدیدهای دیگر تحت فشار قرار دهد. نرخ‌های مبادلات خارج، منبع عمده دیگری برای عدم اطمینان می‌باشد. سازمان‌های جهانی برای دستیابی به سود در یک کشور خارجی



مجبور به پرداخت نرخ‌های مبادله ناخواسته‌ای می‌شوند. ترازهای تجارت خارجی وابستگی زیادی به سازمان‌های محلی و جهانی دارند، چرا که انتظار می‌رود قوانین تجارتي در آینده اجرا گردد.

#### ج- نیروهای سیاسی - دولتی - قانونی

نیروهای سیاسی هم از داخل و هم از خارج از عمده‌ترین تعیین‌کننده‌های موفقیت سازمانی شمرده می‌شوند. دولت‌ها از طریق سازمان اجرایی، قوانینی را تهیه و تدوین می‌کنند که می‌توانند فرصت‌ها یا تهدیداتی را بر سازمان‌ها ایجاد نمایند.

به عنوان مثال دریک سازمان ایرانی «سیاست‌های دولت در تفویض اختیار و خودگردانی صنایع و حذف بروکراسی» به عنوان فرصتی برای سازمان معرفی شده‌اند و در مقابل نبود قوانینی در جهت جلوگیری از واردات بی‌رویه و تناقض و نوسان در سیاست‌ها و بخشنامه‌ها و مقررات دولتی به عنوان تهدیدهایی برای سازمان تلقی شده‌اند.

#### د- نیروهای فن‌آوری

تغییرات تکنولوژیکی، محصولات و خدمات و در بعضی موارد صنایع نوینی را بوجود می‌آورند، این تغییرات قادر است روش و رفتار جامعه و انتظارات آن را متحول نماید.

نیروهای فنی، نمونه‌هایی از فرصت‌ها و تهدیداتی می‌باشند که سازمان‌ها به هنگام تدوین استراتژی‌ها باید آنها را مورد توجه قرار دهند. پیشرفت‌های فن‌آوری می‌توانند بر محصولات، خدمات، بازارها، سازمان‌های عرضه‌کننده مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، سازمان‌های رقیب، مشتریان، فرآیندهای تولید، روش‌های بازاریابی بر موضع یا پایگاه رقابتی اثرات شدید بگذارند. پیشرفت‌های فن‌آوری موجب پیدایش بازارهای جدید می‌شوند که در نتیجه گونه‌های بسیار زیادی از محصولات جدید و اصلاح شده عرضه می‌شود، در هر صنعت، از نظر هزینه‌های نسبی، موضع یا پایگاه‌های جدید رقابتی به وجود می‌آید و محصولات و خدمات موجود، منسوخ یا قدیمی می‌شوند. تغییرات فن‌آوری می‌توانند موجب از میان برداشتن موانعی شوند که از نظر هزینه، بین سازمان‌ها وجود دارند، دوره‌های تولید را کوتاه‌تر نمایند، مهارت‌های فنی را به سرعت منسوخ کنند و موجب تغییر در ارزش‌ها و انتظارات کارکنان، مدیران و مشتریان شوند. پیشرفت‌های فنی می‌توانند مزیت‌های رقابتی جدید به وجود آورند که از مزیت‌های رقابتی کنونی قدرت بیشتری دارند. در صناعی که از فن‌آوری پیشرفته استفاده می‌کنند، تهدیدات و فرصت‌ها بخش مهمی از عوامل خارجی محیط مدیریت استراتژیک را تشکیل می‌دهند.

#### ه- نیروهای رقابتی

بخش عمده‌ای از بررسی عوامل خارجی، شناسایی سازمان‌های رقیب و تعیین نقاط قوت، ضعف، توانایی‌ها، فرصت‌ها، تهدیدات، هدف‌های بلندمدت و استراتژی‌های آنهاست. گردآوری و ارزیابی اطلاعات مربوط به

سازمان‌های رقیب در امر تدوین استراتژی‌ها نقش حیاتی دارند. در بعضی از سازمان‌های ایرانی، انحصاری بودن صنایع آنها در کشور و نداشتن رقبای جدی و تقاضای بالای بازار باعث ایجاد فرصتی بزرگ برای این سازمان‌ها گردیده است.

## ۲-۱۰- تحلیل عوامل داخلی

در این بخش در مورد شناخت و ارزیابی نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمان بحث می‌شود. هر سازمان در قلمرو واحدهای وظیفه‌ای خود دارای نقاط قوت و ضعف است؛ در هیچ سازمانی نقاط قوت و ضعف همه دوایر و واحدها یکسان نیستند. نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت‌ها و تهدیدات خارجی و سرانجام مأموریت سازمان در مجموع می‌توانند مبنایی باشند که براساس آن استراتژی‌ها تعیین شوند. استراتژیست‌ها به هنگام تعیین استراتژی‌های سازمان می‌کوشند از نقاط قوت داخلی سود جویند (آنها را تقویت کنند) و نقاط ضعف را از بین ببرند. واحدهای داخلی مختلف در یک سازمان تجاری و صنعتی عبارتند از: مدیریت، بازاریابی، تحقیق و توسعه، عملیات و تولید، حسابداری (مالی)، سیستم اطلاعات رایانه‌ای. هر سازمانی امکان دارد درون خود دارای نقاط قوت و ضعف متعددی باشد و این مشخصه‌ها هستند که باعث تمایز سازمان‌ها می‌شوند. شناسایی صحیح و دقیق این نقاط قوت و ضعف دارای اهمیت فراوانی است؛ چراکه بدون شناخت درد نمی‌توان نسخه‌ای پیچید یا بدون شناسایی نقاط قوت نمی‌توان برای ادامه فعالیت، این نقاط قوت را تقویت و از آنها استفاده نمود.

## ۲-۱۰-۱- فرآیند بررسی عوامل داخلی سازمان

فرآیند ارزیابی عوامل درونی سازمان درست موازی فرآیند بررسی عوامل خارجی می‌باشد. برای تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان باید نمایندگان مدیران و کارکنان نقشی فعال داشته باشند. برای بررسی عوامل درونی سازمان می‌بایست درباره مدیریت، بازاریابی، امور مالی / حسابداری، تولید / عملیات، سیستم اطلاعات رایانه و تحقیق و توسعه اطلاعاتی را گردآوری و دسته‌بندی نمود. بایستی اولویت عوامل اصلی را تعیین کرد، به گونه‌ای که مهم‌ترین مجموعه نقاط قوت و ضعف سازمان مشخص شود.

فرآیند بررسی عوامل داخلی سازمان در مقایسه با بررسی عوامل خارجی سازمان برای کارکنان فرصت بیشتری به وجود می‌آورد تا بتوانند رابطه شغل، دایره و واحد خود را با کل سازمان بهتر درک نمایند. این یک مزیت بزرگ است، زیرا اگر مدیران و کارکنان بتوانند شیوه‌ای را که در سایر دوایر، واحدها و فعالیت‌های سازمان اثر می‌گذارد، درک نمایند، وظایف خود را بهتر انجام خواهند داد. برای مثال، هنگامی که مدیران تولید و بازاریابی گرد هم می‌آیند و درباره نقاط قوت و ضعف درون سازمان به بحث می‌پردازند، می‌توانند از مسائل، مشکلات و نیازهای واحدها و دوایر مختلف آگاهی بیشتری پیدا کنند. در سازمان‌هایی که از مدیریت استراتژیک استفاده نمی‌شود، اغلب، مدیران دوایر بازاریابی، امور مالی و تولید نمی‌توانند از راه‌هایی اثربخش با یکدیگر روابط متقابل برقرار نمایند. بنابراین، بررسی عوامل داخلی

می‌تواند به عنوان محملی ارزنده درآید که فرآیند ارتباطات درون سازمانی را بهبود بخشد. شاید در مدیریت، «ارتباطات» از بیشترین اهمیت برخوردار باشد.

## ۲-۱۱- آموزش فنی و حرفه ای

سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور وابسته به وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در ابتدای تأسیس در سال ۱۳۵۹ از ادغام سه واحد آموزشی "اداره کل تعلیمات حرفه ای وزارت کار و امور اجتماعی"، "صندوق کارآموزی" و "کانون کارآموزی" با نام «سازمان آموزش فنی و نیروی انسانی» تشکیل گردید و در سال ۱۳۶۰ به «سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور» تغییر نام یافت. بر اساس بیش از ۱۰ قانون موضوعه و ماده ۱۵۱ قانون برنامه سوم و تنفیذ آن در برنامه چهارم، متولی آموزش های فنی و حرفه ای کوتاه مدت بوده و مسئول کمیته تخصصی آموزش های فنی و حرفه ای غیررسمی با عضویت ۱۶ وزارتخانه و سازمان و نهاد کارگری و کارفرمایی است فعالیت های آموزشی خود را در دو بخش دولتی و غیردولتی اجرا می نماید. این سازمان علاوه بر ستاد مرکزی، دارای ۳۱ اداره کل در سطح کشور و یک مرکز تربیت مربی می باشد و به منظور دست یابی به تازه های علوم و فن آوری روز و همگامی با استانداردهای بین المللی، همواره سعی بر گسترش روابط بین المللی از جمله با سازمان بین المللی کار (ILO) و سازمان بین المللی آموزش حرفه ای و کشورهای مختلف دنیا نموده است (مدیریت برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۶: ۶-۷).

در حال حاضر این سازمان علاوه بر ستاد مرکزی، دارای ۳۱ اداره کل، بیش از ۶۰۰ مرکز آموزش فنی و حرفه ای دولتی و بیش از ۱۷ هزار آموزشگاه فنی و حرفه ای آزاد در سطح کشور و همچنین مرکز آموزش تربیت مربی و پژوهش های فنی و حرفه ای است. مأموریت اصلی سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور آموزش، پژوهش، تولید استانداردهای آموزشی و ارزشیابی مهارت نیروی کار کشور است که فرآیند آموزش در قالب دوره های ۱ تا ۱۸ ماهه به صورت کوتاه مدت و پودمان های تکمیلی بین سطوح تحصیلی از طریق آموزش در مراکز ثابت بخش دولتی، تیم های سیار شهری و روستایی، مراکز جوار صنایع و صنوف، مراکز جوار دانشگاه، مراکز جوار زندان، مراکز جوار پادگان ها، آموزش در مرکز تربیت مربی و پژوهش های فنی و حرفه ای و همچنین آموزش در بخش غیر دولتی توسط آموزشگاه های فنی و حرفه ای آزاد انجام می شود و بدین وسیله نسبت به تأمین و تربیت نیروی کار ماهر و نیمه ماهر مورد نیاز بخش های مختلف صنعت، کشاورزی و خدمات و ارتقای فرهنگ مهارت های فنی جامعه اقدام می نماید.

## ۲-۱۱-۱- نظام جامع مهارت و فناوری

در راستای ماده ۲۱ برنامه پنجم توسعه نظام جامع مهارت و فناوری با سه زیر نظام (۱) نظام آموزش مهارت و فناوری، (۲) نظام صلاحیت حرفه ای و (۳) نظام احراز شرایط اشتغال تدوین شده است.

در راستای اصل یکصد و سی و هشتم قانون اساسی و در اجرای ماده ۲۱ قانون برنامه پنجم توسعه ی کشور، به منظور ایجاد هماهنگی و یکپارچه سازی در امر سیاستگذاری، هدایت، حمایت، اعتبار بخشی و نظارت بر آموزشهای مهارتی متناسب با نیازهای شغلی، آیین نامه ی نظام آموزش مهارت و فناوری در جلسه ی مورخ ۱۳۹۰/۸/۱ هیأت وزیران به تصویب رسید و ابلاغ شد. این نظام با اهداف تربیت و افزایش کارایی و اثر بخشی نیروی انسانی موردنیاز در بخش های

مختلف صنعت، کشاورزی، خدمات و فرهنگ و هنر بر اساس استانداردهای شغلی، فرهنگ ارزشی - بومی و نیاز بازار کار داخلی و تقاضای بازارهای منطقه ای و بین المللی متناسب با نظام اشتغال کشور و اشاعه و نهادینه سازی فرهنگ کسب و کار مبتنی بر استعداد، ذوق، دانش، مهارت، فناوری، تخصص، توانایی و کارآفرینی با رویکرد ارزش های اسلامی و اخلاق حرفه ای طراحی شده است که با تصویب هیأت محترم وزیران و ابلاغ آن توسط معاون اول محترم رییس جمهوری لازم الاجرا شده است. توسعه کمی و کیفی آموزش های مهارت و فناوری مبتنی بر پژوهش های کاربردی و آمایش سرزمین، طراحی و تدوین مدل ها و روش های انعطاف پذیر در آموزش های مهارت و فناوری تقاضا محور، نیازسنجی مستمر آموزشی مبتنی بر آمایش سرزمین و برنامه ریزی، سازماندهی و هدایت آموزش های مهارت و فناوری با توجه به نظام های آموزشی بین المللی، معرفی و هدایت فارغ التحصیلان نظام آموزش مهارت و فناوری به بازار کار، تأمین نیاز آموزشی حوزه های شغلی تا بالاترین سطوح آموزش عالی مهارت و فناوری بر اساس تحولات فناوری و فراهم کردن زمینه ی آموزش مادام العمر و فراهم نمودن امکان تجمیع دوره های آموزش تکمیلی بین سطوح تحصیلی و معادل سازی با دوره های رسمی از مأموریت های نظام آموزش مهارت و فناوری کشور است. براساس آیین نامه ی نظام آموزش مهارت و فناوری، سازمان ملی مهارت و فناوری مسئول اجرای مصوبات شورای سیاستگذاری این نظام، یکپارچه سازی، هدایت و اعتلای آموزش های مهارتی و استقرار نظام جامع مهارت و فناوری از طریق سه زیر نظام آموزش مهارت و فناوری، صلاحیت حرفه ای و شرایط احراز اشتغال می باشد. در این نظام، دوره های آموزش مهارت و فناوری در بخش های دولتی، عمومی، تعاونی و خصوصی و در سطوح محلی، ملی، منطقه ای و بین المللی برگزار می گردد. آموزش های مهارت و فناوری در حوزه های صنعت (نفت، معدن، انرژی، صنایع غذایی، تکنولوژی پزشکی، ارتباطات و فناوری اطلاعات و...) کشاورزی (شیلات و آبزیان، منابع طبیعی، دامپروری، دامپزشکی، زراعت، باغبانی و...) خدمات (ورزش، اقتصاد، مدیریت و تجارت، گردشگری، آموزش، نظامی و امنیتی و...) و فرهنگ و هنر (امور فرهنگی، رسانه، صنایع دستی، هنرهای تجسمی، سینما، موسیقی، تئاتر و...) طراحی و اجرا می شود. ارکان نظام آموزش مهارت و فناوری شامل نظام آموزش عالی مهارت و فناوری و نظام آموزش فنی و حرفه ای (دوره های تکمیلی بین سطوح تحصیلی) است.

سطوح تحصیلی در هر دو نظام آموزش نظری و نظام آموزش مهارت و فناوری از نظر ارزش هم تراز بوده و فارغ التحصیلان هر یک از سطوح تحصیلی در این دو نظام میتوانند بر اساس شرایط عمومی و اختصاصی پذیرش، در سطوح بالاتر در هر یک از دو نظام ادامه تحصیل دهند. عناوین دوره های عالی مهارت و فناوری در این نظام به ترتیب کاردانی فنی، مهندسی فناوری، مهندسی فناوری ارشد و مهندسی فناوری خبره است که به ترتیب هم تراز سطوح کاردانی، کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری در نظام آموزش نظری است. در حوزه های آموزشی با ماهیت غیر فنی عناوین کاردانی حرفه ای، کارشناسی حرفه ای، کارشناسی حرفه ای ارشد و کارشناسی حرفه ای خبره خواهد بود. دوره های آموزش عالی مهارت و فناوری در دانشگاه جامع علمی - کاربردی و دانشگاه فنی و حرفه ای اجرا خواهد شد و مدارک تحصیلی این دوره ها توسط وزارت علوم تحقیقات و فناوری و از طریق دانشگاه جامع علمی - کاربردی و دانشگاه فنی و حرفه ای صادر می شود. همچنین دوره های آموزش تکمیلی بین سطوح تحصیلی در سازمان آموزش فنی و حرفه ای و یا دانشگاه جامع علمی - کاربردی اجرا خواهد شد و گواهی نامه های دوره های آموزش تکمیلی بین سطوح تحصیلی

که در قالب پودمان ها یا بسته های آموزشی ارائه می شود، در هر سطحی توسط سازمان آموزش فنی و حرفه ای و یا دانشگاه جامع علمی - کاربردی صادر می شود.

## ۲-۱۱-۲- طراحی و تدوین نظام صلاحیت حرفه ای کشور

در راستای ایجاد سازمان ملی مهارت و فناوری و به منظور ارزیابی و بهره گیری بهینه از توانمندی، دانش، مهارت و نگرش افراد متناسب با هر شغل یا حرفه، نظام صلاحیت حرفه ای کشور به عنوان یکی از ارکان نظام جامع مهارت و فناوری کشور با حضور جمعی از خبرگان این حوزه طراحی و تدوین شده است. ارکان نظام صلاحیت حرفه ای کشور شامل (۱) شورای عالی مهارت و فناوری کشور، (۲) سازمان ملی مهارت و فناوری و (۳) شورای استانداردسازی و کیفیت بخشی صلاحیت حرفه ای می باشد که رسمیت بخشی به انواع صلاحیت های حرفه ای، استانداردسازی فرآیندهای مرتبط با ارزیابی گواهی نامه های آموزشی و مدارک تحصیلی و تجربیات مستند برای احراز صلاحیت حرفه ای، انطباق و تعیین ارتباط منطقی بین سطوح مختلف آموزش نظری و مهارتی و سطوح مختلف صلاحیت حرفه ای و بهبود ارتباط مستمر و اثربخش بین نظام اشتغال، نظام آموزش نظری و نظام آموزش مهارت و فناوری از جمله وظایف این نظام است. سطح بندی صلاحیت حرفه ای متناسب با دامنه و عمق دانش، مهارت و نگرش مورد نیاز احراز صلاحیت ها در هر یک از حرفه های بخش های صنعت، خدمات، کشاورزی و فرهنگ و هنر، حداکثر مشتمل بر هفت سطح برای صدور گواهینامه و مدرک آموزش عالی طبقه بندی می شود. این سطوح برای گواهینامه شامل: کارگر فنی و حرفه ای ساده، کارگر فنی و حرفه ای ماهر، کارگر فنی و حرفه ای ممتاز، استاد کار فنی و حرفه ای، مهندس فنی و کارشناس حرفه ای، مهندس ارشد فنی و کارشناس ارشد حرفه ای و مهندس خبره ی فنی و کارشناس خبره ی حرفه ای و برای مدارک آموزش عالی شامل: دیپلم کاردانش و فنی و حرفه ای، کاردانی فنی و حرفه ای، مهندسی فناوری/کارشناسی حرفه ای، مهندسی فناوری ارشد/کارشناسی ارشد و مهندسی فناوری خبره/ کارشناسی حرفه ای خبره در این نظام، سنجش صلاحیت حرفه ای افراد بر اساس استاندارد سنجش صلاحیت حرفه ای هر یک از سطوح صلاحیت بر اساس سوابق تحصیلی، سوابق تجربی مستند، آزمون های علمی، عملی به صورت کتبی و یا شفاهی مبتنی بر آیین نامه ای عمومی و دستورالعمل های اختصاصی که برای هر یک از حرفه ها توسط سازمان ملی مهارت و فناوری با همکاری دستگاه های ذیربط تهیه و به تصویب شورای استانداردسازی و کیفیت بخشی صلاحیت حرفه ای می رسد، انجام خواهد شد. در زمان استقرار نظام صلاحیت حرفه ای در کشور، گواهینامه های صلاحیت حرفه ای بر مبنای سطح صلاحیت کسب شده توسط سازمان ملی مهارت و فناوری صادر می شود و احراز شغل و ارتقای مستمر در آن منحصرأ با کسب گواهینامه های صلاحیت حرفه ای مرتبط، امکان پذیر است.

## ۲-۱۱-۳- مؤسسه آموزش عالی علمی - کاربردی فنی و حرفه ای کشور

سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور در راستای اجرایی نمودن آیین نامه نظام آموزش مهارت و فناوری، با هدف توسعه ای آموزش های مهارت محور به سطوح دانشگاهی و تربیت دانشجوی مهارتی سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور، مؤسسه ای آموزش عالی علمی - کاربردی فنی و حرفه ای را با مجوز جلسه ی مورخ ۳۰/۸/۱۳۹۰ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تأسیس و راه اندازی نمود. این مؤسسه ی آموزش عالی مجوز تأسیس مرکز دانشگاهی در مقاطع مختلف در رشته های مهارتی را صادر می کند و در حال حاضر نیز در راستای اجرای ماده ۲۱ قانون برنامه ی

پنجم توسعه ی کشور در خصوص ایجاد نظام جامع آموزش مهارت، مجوز ایجاد بیش از ۶۰ مرکز جامع علمی - کاربردی تخصصی فنی و حرفه ای در تمام استان های کشور صادر شده است. این مراکز آموزش علمی - کاربردی تخصصی فنی و حرفه ای با هدف ارتقای آموزش های دانشگاهی در سطوح مهارتی و پیوند آموزش های دانشگاهی با نیازهای بازار کار، در مراکز آموزش فنی و حرفه ای کشور ایجاد و راه اندازی شده و فعالیت خود را با پذیرش حدود ۷ هزار دانشجو آغاز نموده اند.

## ۲-۱۱-۴- آموزش های تکمیلی بین سطوح تحصیلی

آموزش های تکمیلی بین سطوح تحصیلی به منظور همسویی با تحولات جهانی در زمینه ی آموزش های مهارتی و ایجاد زمینه ی ارتقای منابع انسانی در قالب دوره های پودمانی اجرا می شود که تکمیل این پودمان ها منجر به مدرک و مقطع تحصیلی می شود. سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور استانداردهای این آموزش ها را توسط دفتر طرح و برنامه های درسی تدوین و در مراکز آموزش فنی و حرفه ای و علمی - کاربردی زیرمجموعه ی خود اجرا می نماید. تهیه، ترجمه، تألیف اسناد آموزشی کشورهای مطرح جهان از گام های اولیه برای اجرای طرح آموزش های تکمیلی بین سطوح تحصیلی است.

## ۲-۱۱-۵- زمینه های مهارت آموزی

### • آموزش در مراکز ثابت بخش دولتی

این گونه آموزش ها که عموماً آموزش های پایه ی فنی در بخش های مختلف می باشند عمدتاً در کارگاه های مجهز که در محل ثابتی مستقر گردیده اند، اجرا می شود. سازمان با بیش از ۶۰۰ مرکز آموزشی ثابت دولتی ویژه آموزش مردان، زنان و مراکز آموزشی دو منظوره در سطح کشور، آموزش های فنی و حرفه ای را اجرا می نماید.

### • آموزش روستائیان

پایگاه های کارآموزی روستایی به منظور جبران کمبود مراکز ثابت در نقاط دور دست و فاقد مرکز که مستلزم صرف هزینه ی سنگین احداث مرکز می باشد و لزوم سرمایه گذاری کلان در آن نقاط مقرون به صرفه نبوده، طراحی شده است. هریک از این پایگاه ها با مشارکت نهادها و سازمان های دولتی و غیر دولتی در رشته های متنوع آموزشی با تجهیزات خودرو، چادر، کانکس و تجهیزات آموزش مربوطه تشکیل شده اند و آموزش های مربوطه را در منطقه یا روستای مورد نظر اجرا می نمایند.

### • آموزش های عشایری

در راستای ارتقا و توسعه ی توانمندی های علمی، مهارتی و تولیدی خانوارهای عشایری، با هدف توانمندسازی جامعه عشایری، کیفیت بخشی به دانش فنی و حرفه ای و ارتقای توانمندی های مهارتی این جامعه مولد کشور، بهره مندی هر چه بیشتر آنان از فرصت های آموزشی، امکان دسترسی به فرصت های شغلی مناسب و همچنین بالا بردن بهره وری در تولیدات عشایر سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور در قالب «طرح کوثر» با همکاری سازمان امور عشایر ایران، امکان برگزاری دوره های آموزش فنی و حرفه ای و مهارتی را برای عشایر ایران فراهم نموده است.

### • آموزش به دانشجویان و فارغ التحصیلان دانشگاهی

نظر به ضرورت مهارت آموزی دانشجویان و فارغ التحصیلان دانشگاهی و به منظور بهره مندی از امکانات و ظرفیت های دانشگاه ها و سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور، این سازمان به تأسیس و راه اندازی مراکز آموزشی که اصطلاحاً مراکز جوار دانشگاهی (ASD<sup>۳۷</sup>) نامیده می شوند، اقدام نموده است. این مراکز در حال حاضر اقدام به برگزاری دوره های آمادگی شغلی، کارآفرینی بر اساس الگوی KAB<sup>۳۸</sup> مهارت های پیشرفته غیر فنی از جمله مدیریت کسب و کار و نرم افزارهای تخصصی نموده است. در صورت ضرورت آموزش مهارت های پیشرفته ی فنی در حوزه های مکترونیک، نانو تکنولوژی، بیو تکنولوژی، مالتی مدیا و ... به دانشجویان، ادارات کل آموزش فنی و حرفه ای استان ها پس از انعقاد تفاهم نامه اقدام به آموزش مهارت های مورد نیاز دانشجویان در مراکز دولتی سازمان خواهند نمود.

- آموزش های پیشرفته فنی و غیرفنی

این آموزش ها با هدف تأمین نیروی کار متخصص و ارتقای مهارت افراد شاغل در حوزه های علمی، فناوری، صنایع پیشرفته، مدیریتی و کارآفرینی طراحی و اجرا می شود. دریافت کنندگان این آموزش ها، بیشتر فارغ التحصیلان دانشگاه ها و مدیران و متخصصان واحد های اقتصادی و صنعتی هستند.

- آموزش در صنایع

بخشی از آموزش های سازمان در قالب آموزش در صنایع، ویژه شاغلان بازار کار و در راستای صیانت از نیروی کار و ارتقای سطح مهارت آنان همگام با فناوری های روز در قالب هایی به شرح زیر انجام می شود:

الف - آموزش در مراکز جوار کارگاهی و بین کارگاهی :

- این مراکز به منظور گسترش آموزش های فنی و حرفه ای و تأمین نیروی انسانی ماهر مورد نیاز صنایع می باشند که بر اساس قانون، توسط کارفرمایان تأسیس و اداره شده و نسبت به آموزش رشته های مورد نیاز با نظارت و هدایت معاونت آموزش اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان، فعالیت می نمایند.

- مرکز جوار کارگاهی مرکزی است که از لحاظ تجهیزات آموزشی، مستقل از جریان خط تولید بوده و هر واحد به تنهایی یا چند واحد به اشتراک می توانند آن را تأسیس و اداره نمایند و مرکز آموزش بین کارگاهی مرکزی است که در بین دو واحد تولیدی به منظور آموزش مهارت های شغلی توسط صنایع بزرگ ایجاد می شود.

ب- آموزش ضمن کار:

این آموزش ها به منظور افزایش مهارت شاغلان در صنعت، در محل و در حین انجام کار واقعی بدون جدا کردن شاغل از کار صورت می پذیرد.

- آموزش در زندان ها

یکی دیگر از بخش های آموزشی سازمان، آموزش در زندان می باشد. از آنجا که بیکاری و فقدان مهارت یکی از علل گرایش به اعتیاد، بزهکاری و خلاف می باشد؛ بنابراین داشتن مهارت در فرد ضمن ایجاد شرایط اولیه برای اشتغال، به تقویت شخصیت و منزلت اجتماعی وی کمک می کند. در این راستا، سازمان از طریق عقد تفاهم نامه با سازمان امور زندان ها و ستاد مبارزه با مواد مخدر، نسبت به آموزش زندانیان و معتادان درمان یافته و خود معرف اقدام می نماید.

<sup>۳۷</sup> Advanced Skill Development

<sup>۳۸</sup> Know About Business

- آموزش در پادگان ها

به منظور احراز شرایط اشتغال جوانان بعد از خدمت سربازی، طرحی تحت عنوان طرح آموزش فنی و حرفه ای سربازان در بهمن ماه ۱۳۷۱ توسط سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور تهیه و پس از تصویب هیأت محترم دولت و اخذ مجوز از مقام معظم رهبری (مدظله العالی) و موافقت معظم له، آیین نامه ی اجرایی آن به نیروهای مسلح و ادارات کل آموزش فنی و حرفه ای کشور ابلاغ گردید. طبق این قانون، سازمان با همکاری مسؤولان اداره ی آموزش پادگان ها در نشست های کارشناسی، پس از برنامه ریزی و توافق های لازم براساس استانداردها به آموزش پایه و پیشرفته سربازان در محل پادگان ها می پردازد و پس از پایان دوره و انجام آزمون، به آن ها گواهینامه اعطا میگردد.

- آموزش مهارت های پیشرفته

با توجه به اهمیت فناوری و نیروی انسانی در توسعه ی پایدار و تحقق سند چشم انداز ۱۴۰۴ و نقشه ی جامع علمی کشور، فناوری های راهبردی و اولویت دار کشور مورد توجه قرار گرفته است. در راستای تحقق اهداف مربوطه در اسناد بالادستی از جمله قانون برنامه ی پنجم توسعه، مصوبه ی شرکت های دانش بنیان به منظور تهیه و تدوین بسترهای لازم برای توسعه ی فناوری و نوآوری، راهبردها و راهکارهایی را ارائه داده اند. امور مهارت های پیشرفته با توجه به مأموریت سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور تربیت نیروی متخصص و ماهر بازار کار را محور فعالیت خود قرار داده است تا با استفاده از تجارب بین المللی و ملی اقدام به توسعه ی شایستگی ها با تأکید بر مهارت ها و نگرش نیروی انسانی مورد نیاز صنایع مرتبط نماید. در این راستا مرکز آموزش فنی و حرفه ای دولتی، مراکز فنی و حرفه ای دانشگاهی (ASD)، آموزشگاه های آزاد، مراکز آموزشی سایر دستگاه ها اعم از دولتی و خصوصی به عنوان مراکز مجری در این حوزه مشغول به فعالیت هستند. به طور کلی مهم ترین محورهای کاری حوزه ی مهارت های پیشرفته عبارتند از:

- انجام مطالعات نیازسنجی، امکان سنجی و آینده پژوهی فناوری مهارت های نیروی کار
- آینده پژوهی در فناوری ها و مشاغل مرتبط به منظور تدوین دوره های آموزشی فناوری های راهبردی و نوین
- فرهنگ سازی و ایجاد بسترهای مناسب برای توسعه ی آموزش مهارتی در حوزه ی فناوری های راهبردی و نوین
- مدیریت و برنامه ریزی در راه اندازی قطب های آموزشی صنایع راهبردی و نوین
- برنامه ریزی برای بهره مندی از توانمندی های تخصصی و توسعه ی همکاری با سایر دستگاه ها و سازمان ها برای تقویت نیروی انسانی فناوری های راهبردی و نوین
- انعقاد شیوه نامه و تفاهم نامه های همکاری با سایر دستگاه ها و سازمان ها برای تقویت توانمندی های نیروی انسانی شرکت های دانش بنیان
- ساماندهی و گسترش مراکز آموزش مهارت های پیشرفته و تخصصی
- تهیه و تدوین استانداردهای آموزشی ویژه مهارت ها در حوزه فناوری های راهبردی و نوین
- طراحی اجرای دوره های مهارتی کارآفرینی و مدیریت کسب و کار شرکت های دانش بنیان و سایر متقاضیان
- استقرار نظام کارورزی و کارآموزی دانش آموختگان دانشگاهی
- گسترش ارتباطات علمی و تخصصی با سازمان ها و مراکز داخلی و بین المللی



- توانمندسازی دانشجویان و دانش آموختگان دانشگاهی

- ساماندهی الگوی آموزش مهارت های پیشرفته در مراکز آموزش فنی و حرفه ای کشور اعم از ثابت، دانشگاهی و آموزشگاه های آزاد

• آموزش در آموزشگاه های آزاد فنی و حرفه ای

آموزشگاه آزاد فنی و حرفه ای به مؤسسه ای گفته می شود که توسط بخش غیردولتی با کسب مجوز از سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور و در چارچوب آیین نامه ی تشکیل و اداره ی آموزشگاه های آزاد فنی و حرفه ای، مصوب سال ۱۳۷۹ هیأت دولت راه اندازی شده است و براساس برنامه های درسی و استانداردهای مهارت آموزشی مصوب سازمان و تأمین عوامل آموزشی واجد شرایط طبق ضوابط نسبت به برگزاری دوره های فنی و حرفه ای اقدام می نماید. لزوم فراگیری فن و حرفه برای کلیه اقشار کشور امکانات وسیعی را طلب می کند که توان تأمین آن از مجرای دولتی مقدور نیست و با استناد به تبصره ماده ۱۱۱ قانون کار جمهوری اسلامی ایران و آیین نامه تشکیل و اداره آموزشگاه های آزاد فنی و حرفه ای مصوب هیأت وزیران به سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور اجازه داده شده است تا با استفاده از جلب مشارکت بخش خصوصی نسبت به تأسیس آموزشگاه های آزاد فنی و حرفه ای تحت مدیریت مؤسسات کارآموزی آزاد اقدام

نماید. در حال حاضر بیش از ۱۷ هزار آموزشگاه آزاد با مجوز این سازمان در حال فعالیت می باشند.

• مرکز تربیت مربی و پژوهش های فنی و حرفه ای

یکی دیگر از محورهای آموزشی این سازمان، آموزش استادکاران، مربیان و سرمربیان آموزشی به منظور تأمین کادر آموزشی مورد نیاز اصناف، صنایع و مراکز آموزش فنی و حرفه ای کشور و همچنین تربیت مربیان آموزشی کشورهای منطقه و جهان اسلام است که این امر در مرکز تربیت مربی و پژوهش های فنی و حرفه ای این سازمان واقع در منطقه کرج صورت می گیرد. این مرکز، یکی از مراکز منحصر بفرد آموزشی در خاورمیانه است و از تجهیزات و امکانات ویژه ای برخوردار می باشد و به طور مستمر فناوری های جدید را در عرصه ی صنعتی کشور تحت نظارت و ارزیابی داشته و تلاش می کند تا دانش به کارگیری فناوری های جدید و روش انتقال آن را میسر سازد.

• پژوهش

پژوهش بخش دیگری از مأموریت های اصلی سازمان به شمار می رود که چالش های اصلی بین آموزش با بازار کار و صنایع را بررسی می کند و برای رفع آن فعالیت می کند و عموماً در زمینه های شناسایی صنایع و مهارت های موجود در آن ها، گردآوری اطلاعات مورد نیاز برای تهیه و تدوین استانداردهای مهارت آموزی و نرم افزار و سخت افزار آموزشی و کمک آموزشی، مطالعه و بررسی روش ها و سیستم های آموزشی موجود در سایر سازمان های داخلی و خارجی، مطالعه و پیشنهاد روند جابجایی نیروی کار و بالا بردن مهارت کارگران شاغل و همچنین ایجاد شکل های مربیان فنی و حرفه ای و جلب مشارکت آنان، تهیه و تدوین شیوه نامه، پژوهش در سازمان، تشکیل شورای پژوهش سازمان، تشویق مؤلفان و پژوهشگران سازمانی، اخذ مجوز برای انتشار مجلات علمی- پژوهشی و علمی - ترویجی، شناسایی و دعوت از اساتید معرب هیأت علمی دانشگاه ها برای همکاری پژوهشی و ارتباط با سامانه اطلاعات تحقیقاتی علم و فناوری (سمات) را بر عهده دارد. توسعه ی علمی - مهارتی و منابع انسانی سازمان در گروه بهره گیری هر چه بیشتر از ظرفیت و توانمندی های علمی و پژوهشی اشخاص و مؤسسات، توسعه و تعمیق فرهنگ پژوهشی در بینکارکنان

و ایجاد ظرفیت های پژوهشی در سازمان می باشد. تردیدی نیست که توسعه مناسب و ارتقای کیفی برنامه های آموزش فنی و حرفه ای، تنها از طریق انجام پژوهش های علمی معتبر امکان پذیر است و بدون اتکا به یافته های پژوهشی و کاربست نتایج آنها، هر اقدامی در راستای توسعه ی آموزش های فنی و حرفه ای به مثابه پرتاب تیری در تاریکی خواهد بود.

## ۲-۱۱-۶- استانداردهای آموزش مهارت و فناوری

به طور کلی دو مجموعه استانداردهای پایه و پیشرفته در سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور تدوین می شود که استانداردهای پیشرفته برای کارآموزان با مدرک تحصیلی فوق دیپلم به بالا است. تهیه و تدوین استانداردهای مهارتی توسط دفتر طرح و برنامه های درسی صورت می گیرد، این استانداردها شامل: استانداردهای شغل و آموزش، استاندارد شایستگی، استاندارد آموزش در صنایع، استاندارد ویژه معلولان ذهنی و جسمی، اخلاق حرفه ای و... می باشد.

تدوین استانداردها در ۳ حوزه ی صنعت، خدمات و کشاورزی صورت می گیرد.

### • حوزه ی صنعت:

تهیه و تدوین استانداردهای ۲۰ گروه آموزشی شامل: اتومکانیک، الکترونیک، برق، تأسیسات، جوشکاری، حمل و نقل، سرامیک، صنایع چاپ، صنایع چوب، صنایع دریایی، صنایع شیمیایی، صنایع فلزی، صنایع نساجی، عمران، کنترل و ابزار دقیق، متالورژی، مخبرات، مدیریت صنایع، معدن و مکانیک در حوزه ی صنعت صورت می گیرد.

### • حوزه ی خدمات:

تهیه و تدوین استانداردهای ۱۶ گروه شامل: آموزش امور اداری، امور مالی و بازرگانی، بهداشت و ایمنی، تکنولوژی فرهنگی، خدمات آموزشی، صنایع دستی (بافت)، صنایع دستی (چوب، فلز، سفال)، صنایع دستی (طلا و جواهر سازی)، طراحی و دوخت، فناوری اطلاعات، گردشگری، مراقبت زیبایی، هتلداری، هنرهای تجسمی، هنرهای تزئینی و هنرهای نمایشی در حوزه ی خدمات انجام می شود.

### • حوزه ی کشاورزی:

تهیه و تدوین استانداردهای ۶ گروه آموزشی شامل: بیوتکنولوژی، کشاورزی (دامی و آبزیان)، منابع طبیعی و محیط زیست، کشاورزی (باغی و زراعی)، کشاورزی (ماشین آلات) و صنایع غذایی در حوزه ی کشاورزی انجام می شود.

## ۲-۱۱-۷- تهیه ی بانک و مخزن استانداردها

دفتر طرح و برنامه های درسی برای اولین بار برای نظام بخشی به آمار و مستندات به راه اندازی بانک و مخزن استانداردهای آموزشی اقدام کرده است. این بانک و مخزن حاوی ۱۰۰ سؤال برای هر استاندارد شغل، ۵۰ سؤال برای استاندارد شایستگی، کتب و منابع آموزشی و کمک درسی برای هر رشته آموزشی، فایل استاندارد، CD و پروژه و سایر ملزومات آموزشی است.

## ۲-۱۱-۸- مشاوره و هدایت آموزشی

در راستای نو سازی آموزش های فنی و حرفه ای که از سیاست های برنامه ی چهارم توسعه ی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران به شمار می رود بر اساس پیشنهاد سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور و تصویب

معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی نهاد ریاست جمهوری، مدیریت مشاوره و هدایت آموزشی در سال ۱۳۸۷ تأسیس شد و به دنبال آن پس از انجام مطالعات و بررسی های کارشناسی مجموعه ی سیاست ها، اهداف و خدمات راهنمایی و مشاوره شغلی در مراکز آموزش فنی و حرفه ای کشور تدوین گردید. یکی از سیاست های فعال اشتغال بازار کار، ارائه ی خدمات مشاوره آموزشی- شغلی است که می تواند در مراکز آموزش فنی و حرفه ای اثرات فراوانی برای کارجویان و ارتقای بهره وری شاغلان به همراه داشته باشد. کار آفرینان و نیروهای کار می توانند از این خدمات برای کارآفرینی بهتر و برخورداری از مهارت های مورد نیاز بازار کار بهره مند گردند و در این صورت خدمات ارائه شده، سازگاری بین مشاغل موجود و نیروی کار را تضمین می کند. این شناسایی امکانات جامعه و نیز توجه به توانایی های افراد حائز اهمیت است. با استفاده از خدمات راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه ای، افراد به سوی یادگیری مهارت هایی ترغیب و تشویق می شوند که نیاز بازار کار و جامعه را تأمین کنند و از طرفی با خصوصیات، علائق و توانایی های آن ها سازگار باشد.

## ۲-۱۱-۹-سنجش مهارت و صلاحیت حرفه ای افراد

ارزشیابی را فرآیند جمع آوری منظم و هدف دار اطلاعات و استفاده از اطلاعات برای قضاوت در مورد کارآموزان و درس و در نهایت تصمیم گیری و اقدام عملی در مورد پدیده مورد بررسی شده تعریف میکنند. سنجش مهارت یکی از محورهای فعالیتی سازمان است که در واقع شاخص ارزیابی توانایی آموزش های اجرا شده و مهارت کسب شده می باشد، که معمولاً در دو مرحله ی کتبی (نظری) و عملی صورت می گیرد و کسانی که در آزمون کتبی توفیق یابند، حق شرکت در آزمون عملی را نیز خواهند داشت. سنجش مهارت فنی از کلیه آموزش دیدگان در مراکز آموزشی سازمان و آموزشگاه های آزاد و هر فردی که متقاضی تعیین سطح مهارت فنی باشد، صورت می گیرد. به کارآموزان قبول شده و متقاضیان تعیین صلاحیت حرفه ای گواهی نامه مهارت اعطا می شود.

### • برگزاری آزمون های ادواری سنجش مهارت با فرآیند الکترونیکی

در راستای برنامه های اصلاح و بهبود روش ها، آزمون های ادواری سنجش مهارت و صلاحیت فنی نیروی کار از سال ۱۳۹۰ به صورت هماهنگ کشوری و از طریق فرآیندهای الکترونیکی برگزار می شود. طرح برگزاری آزمون های سراسری سنجش مهارت و صلاحیت حرفه ای با اهداف اطلاع رسانی جامع و ایجاد وحدت رویه، ارتقای کیفیت فرآیند سنجش و تعیین صلاحیت حرفه ای نیروی کار، اعتبار بخشی به تجارب فنی و حرفه ای افراد، بسترسازی تحقق دولت الکترونیک و توسعه و بهبود خدمت رسانی به مخاطبان اجرایی می شود.

## ۲-۱۱-۱۰-گواهی نامه های مهارت شغلی

- انواع مدارکی که سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور صادر می نماید، به شرح زیر است.
۱. گواهینامه مهارت: مدرکی است که تأیید می کند، فرد دارنده به استانداردهای لازم در حرفه ی مربوطه که توسط افراد خبره تعیین شده دست یافته است. به عبارت دیگر به اشخاصی که در احراز صلاحیت های شغلی در آزمون های نظری و عملی درحرفه های دارای کد استاندارد، موفقیت کسب می نمایند اعطا می گردد.
  ۲. پروانه مهارت فنی: برای کلیه ی شاغلین در بخش صنعت ساختمان که در آزمون حرفه ای مورد نظر شرکت و موفق به کسب حد نصاب های تعیین شده در آزمون نظری و عملی می شوند، پروانه مهارت فنی اعطا

می گردد.

۳. گواهی صلاحیت حرفه ای: برای آن دسته از افرادی که در بخش های مختلف صنعت، کشاورزی و خدمات فعالیت داشته و دارای تجربیات و توانمندی فنی و تخصصی بوده اما سطح تحصیلات آن ها کمتر از سطح پیش بینی شده در استانداردهای مهارت آموزشی می باشد، در صورت موفقیت در آزمون های نظری و عملی، گواهی صلاحیت حرفه ای صادر می گردد.

## ۲-۱۱-۱۱- معادل سازی گواهی نامه

چنانچه دارندگان گواهی نامه هایی که کد استاندارد مهارت آن ها تغییر یافته است، درخواست صدور تأییدیه یا معادل سازی با کد استاندارد جدید را دارند، می بایستی در همان حرفه براساس استاندارد جدید مهارت با اخذ حق تشریفات آزمون و با رعایت سایر مقررات از آنان آزمون نظری و عملی به عمل آید و در صورت کسب حد نصاب مقرر در آزمون، ضمن ضبط و ابطال گواهینامه قدیمی، گواهی نامه جدید صادر گردد.

## ۲-۱۱-۱۲- الگوهای آموزشی نوین

• آموزش های مجازی و شبیه سازی

سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور با استقرار سامانه ی آموزش الکترونیکی نسبت به برگزاری دوره های آموزش الکترونیکی و همچنین بهره برداری از این سامانه در قالب ابزار کمک آموزشی در خوشه های صنعت، کشاورزی و خدمات در آموزش های حضوری اقدام می نماید. این آموزش ها شامل استانداردهای آموزشی سازمان و همچنین آموزش های آزاد که بیشتر جنبه ی عمومی دارند می باشند. در همین راستا این سازمان، برگزاری دوره های آموزش الکترونیکی را برای کشورهای جهان اسلام در برنامه ی کار خود دارد.

• نظام آموزش استاد- شاگردی نوین

روش نوین آموزش استاد- شاگردی با الهام از فرمایشات مقام معظم رهبری (مدظله العالی) و با رویکرد ایجاد بسترهای لازم برای اشتغال مولد و پایدار مطابق با فناوری های روز و همچنین استمرار و تثبیت مشاغل موجود و مورد نیاز جامعه به ویژه مشاغل سنتی، صنایع دستی و مشاغل خانگی با استفاده از ظرفیت بخش های غیر دولتی در توسعه ی آموزش های مهارتی و در اجرای نظام آموزش مهارت و فناوری، مصوب مورخ ۱۳۹۰/۰۸/۰۱ هیأت محترم وزیران، نیز قانون برنامه ی ششم توسعه برای استفاده از ظرفیت های آموزشی محیط کار واقعی و در راستای اجرای سند راهبردی مهارت و فناوری سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور اجرا می گردد.

• اهداف اجرای الگوی آموزشی استاد- شاگردی

- کسب تجربه و آشنایی با محیط کسب و کار واقعی و آماده سازی شاگردان برای اشتغال و کارآفرینی
- ارتقای توانمندی های حرفه ای معطوف به نیاز های بازار کار
- ایجاد انگیزه و ارتقای خود باوری شاگرد با مشاهده محیط کار واقعی
- هماهنگ نمودن آموزش های مهارتی و روز آمد کردن استانداردهای آموزشی با تحولات فنی بازار کار
- حرکت به سمت برقراری عدالت در آموزش های مهارتی در مناطقی که امکان ایجاد مراکز آموزشی مقدور نمی باشد.

- حرکت به سمت کاهش تصدی گری های دولت و استفاده حداکثری از ظرفیت های غیر دولتی در ارائه ی آموزش های مهارتی
- حفظ و تقویت مشاغل سنتی و صنایع دستی
- تدوین استانداردهای آموزشی جدید با استفاده از ظرفیت های بخش خصوصی

## ۲-۱۱-۱۳- پورتال جامع سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور

پورتال جامع سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور با چشم انداز پاسخگویی به نیازهای اطلاعاتی تمامی ذینفعان آموزشهای فنی و حرفه ای و مهارتی کشور از مهمترین زیرساخت های نرم افزاری این سازمان به شمار می آید که با استقرار کامل آن، عمده نیازهای سامانه های اختصاصی و عمومی برطرف میشود. تمرکز اصلی این پورتال بر سامانه های اختصاصی سازمان به ویژه در بخش های آموزش، آزمون، مشاوره و هدایت تحصیلی، پژوهش و توسعه، ارتباط با مخاطبان درون و برون سازمانی، تعامل با کارفرمایان و بازار کار و حفظ ارتباط مؤثر و مستمر با کارآموختگان، اطلاعات تشکیلاتی، پرسنلی و عمرانی است که به مرور سایر موارد و حوزه های مورد نیاز سازمان به آن افزوده می شود. افزون بر آن، پورتال به سامانه های نظارتی و مدیریتی ویژه ای مجهز می باشد که از آن جمله می توان به سامانه اطلاعات جغرافیایی، سامانه ی مدیریت پروژه ها، سامانه ی ارزیابی عملکرد، سامانه ی پذیرش و بررسی پیشنهادهای مجموعه ابزارهای تصمیم گیری و مدیریتی از قبیل روش های تصمیم گیری چند شاخصه اشاره کرد. بخش دیگری از پورتال که با نگاه ویژه طراحی شده است، سامانه ی اطلاعات و آمار و تولید ابزارهای متنوع به منظور دسترسی سهل و سریع، بدون محدودیت مکانی و زمانی به اطلاعات مورد نیاز مدیران، تصمیم گیران و ذینفعان سازمانی می باشد.

## ۲-۱۱-۱۴- توسعه ی مشارکت ذینفعان

در راستای تقاضا محور نمودن آموزش های مهارتی به جای عرضه محوری با برقراری تعامل و ارتباط با بخش های مختلف اقتصادی کشور، تفاهم نامه ها و نیز قراردادهای متعددی با بخش های خصوصی و دولتی برای آموزش نیروی انسانی مورد نیاز آنها انجام گرفته است. در این راستا به امضای توافق نامه اجرای دوره های انرژی های نو و ممیزی انرژی، قرارداد همکاری با وزارت کشور و کمیساریای عالی سازمان ملل در خصوص آموزش اتباع خارجی در ایران (افغانستان و عراق)، آموزش نیروهای مورد نیاز شرکت ملی نفت ایران، آموزش نیرو های مورد نیاز شرکت ملی گاز ایران، آموزش نیرو های مورد نیاز شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران، آموزش نیروی کار ماهر در رشته در و پنجره دوجداره (U.P.V.C<sup>۳۹</sup>)، آموزش نیروی کار ماهر در رشته درب های اتوماتیک، تفاهم نامه ی همکاری آموزشی با شرکت خودرو سازی سایپا، تفاهم نامه ی همکاری آموزشی با شرکت ایران خودرو، توسعه ی آموزش فنی و حرفه ای کارکنان وظیفه نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، تفاهم نامه ی همکاری آموزشی با سازمان زندان ها و اقدامات تأمینی برای آموزش مددجویان در ندامتگاه ها، تفاهم نامه ی همکاری آموزشی با کمیته امداد امام خمینی (ره)، تفاهم نامه ی همکاری آموزشی با اتحادیه صنعت پوشاک، شرکت توانیر، خانه صنعت و معدن

<sup>۳۹</sup> Unplasticized Polyvinyl Chloride

ایران، قوه قضائیه جمهوری اسلامی ایران، شرکت راه آهن، شرکت کاله، سازمان راهداری و حمل و نقل جاده ای، انجمن پژوهش های آموزشی ایران، شرکت ایساکو، وزارت بازرگانی، شرکت بهینه سازی مصرف سوخت، شبکه آموزش سیمای جمهوری اسلامی ایران، شرکت بیمه ی آسیا، اتاق بازرگانی و صنایع ایران و آلمان، اتحادیه سراسری تعاونی های تولید کنندگان فرش دست باف ایران و مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران و برگزاری آزمون و همچنین تنظیم و تدوین استانداردهای مرتبط با حوزه آموزش و پرورش استثنایی می توان اشاره کرد.

## ۲-۱۱-۱۵- آموزش های تقاضا محور

سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور در راستای اجرای آموزش های تقاضا محور آموزش در بخش های زیر را نیز در برنامه ی کاری خود قرار داده است.

- آموزش به معماران و کارکنان بخش مسکن و ساختمان در پروژه های ساختمانی دولتی و خصوصی طبق ماده ۴ قانون نظام مهندسی و سایر وظایف مصوب قانونی این سازمان با استفاده از ظرفیت بخش دولتی در مراکز ثابت و سیار و همچنین بهره گیری از ظرفیت های بخش خصوصی با همکاری وزارت مسکن و شهرسازی اقدام به شناسایی، تعیین سطح، آموزش و صدور پروانه مهارت فنی نیروی کار صنعت ساختمان می نماید. همچنین با ایجاد بانک اطلاعات نیروی کار این صنعت، در صدد ساماندهی این بخش از نیروی کار کشور می باشد.
- آموزش و تربیت نیروهای ماهر مورد نیاز بخش بیمه و بهینه سازی مصرف سوخت در کشور براساس سیاست تقاضا محوری و اعلام نیاز بخش بیمه و بهینه سازی مصرف سوخت به نیروی کار متخصص، این سازمان با انعقاد تفاهم نامه همکاری آموزشی در حال کسب نیاز این واحدها و تدوین استانداردهای شغلی و آموزشی برای دستیابی به نیروی کار ماهر و متخصص این حرفه را می باشد.
- آموزش و تربیت نیروهای ماهر مورد نیاز بخش نفت، گاز و پتروشیمی (با همکاری وزارت نفت) سازمان آموزش فنی و حرفه ای با توجه به سیاست های دولت مبنی بر توسعه ی صنایع مرتبط با نفت، گاز و پتروشیمی و براساس مصوبه ی هیأت محترم وزیران نیازسنجی و تدوین استانداردهای شغلی و آموزشی جدید در صنایع مرتبط و مشاغل تخصصی این صنعت را در برنامه ی کار خود دارد.

## ۲-۱۱-۱۶- مهارت آموزی اقشار آسیب پذیر و آسیب دیدگان اجتماعی

سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور به منظور پیشگیری از آسیب های اجتماعی، توانمند سازی و مهارت آموزی اقشار آسیب پذیر و آسیب دیدگان اجتماعی از طریق تشکیل دفتر کاهش آسیب های اجتماعی با هماهنگی و همکاری سایر دستگاه های مرتبط در امر حمایت از اقشار آسیب پذیر با برنامه ریزی منسجم و هماهنگ در خصوص توانمند سازی و مهارت آموزی این اقشار برای زنان سرپرست خانواده، دختران و زنان خودسرپرست، زندانیان، خانواده ی زندانیان، معتادان و معتادان بهبود یافته، خانواده ی معتادان، معلولان تحت پوشش دستگاه های حمایتی، جوانان فاقد مهارت آماده به کار، کودکان خیابانی و کودکان کار، متکدیان، ولگردان خیابانی، کارتون خواب ها، افراد بی بضاعت تحت تکفل دستگاه های حمایتی، دختران و زنان بدسرپرست و... گام برداشته تا زمینه را برای کارآفرینی، کاهش بیکاری، ورود به بازار کار و احراز شغل مناسب آنان فراهم آورد.

فراهم سازی زمینه ی ارتباط و همکاری و امضای تفاهم نامه با دستگاه های ذیربط در امر کاهش آسیب های اجتماعی از جمله بهزیستی، سازمان امور زندان ها و اقدامات تأمینی، ستاد مبارزه با مواد مخدر، قوه قضائیه (اداره کل پیشگیری های فرهنگی و اجتماعی قوه) و کمیته امداد امام خمینی (ره)، شهرداری تهران، وزارت کشور، دفتر امور زنان ریاست جمهوری و... از جمله اقدامات صورت گرفته از سوی سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور در راستای پیشگیری از آسیب های اجتماعی و تحقق عدالت اجتماعی است.

## ۲-۱۱-۱۷- حضور در عرصه بین الملل

با توجه به تحولات پرشتاب علمی و فناوری در عرصه ی جهانی، هرسازمانی برای همگامی با این تحولات نیازمند ایجاد، حفظ و توسعه ی روابط بین المللی خود با نهادها، سازمان ها و کشورهای پیشرو در زمینه ی فعالیت خود است. سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور در راستای حضور در عرصه های بین الملل به منظور ارتقای سطح آموزش های فنی و حرفه ای تا سطح استانداردهای جهانی تدوین راهبرد "حضور مؤثر در عرصه های بین المللی" درسند راهبردی مهارت و فناوری این سازمان، برنامه های عملیاتی را طرح ریزی نموده است.

- ارتباط مؤثر با نهادهای فعال بین المللی در زمینه آموزش های فنی و حرفه ای
  - عضویت در سازمان جهانی مهارت<sup>۴۰</sup> (WSI) و شرکت در مسابقات جهانی مهارت
  - حضور در اجلاس های دوره ای سازمان جهانی کار (ILO<sup>۴۱</sup>)
  - همکاری با مرکز آموزش تورین (مرکز آموزش تورین یکی از بازوهای اجرایی سازمان جهانی کار محسوب می شود، در این بخش سازمان توانسته است تفاهم نامه ای در زمینه آموزش های نوین فنی و حرفه ای، آموزش های کارآفرینی و ارتقای سطح مدیریتی با مرکز تورین امضا نماید).
  - همکاری تنگاتنگ با دفتر منطقه ای سازمان جهانی کار در دهلی نو در زمینه ی اجرای پروژه ی تقویت مدیریتی و ساختار سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور
  - همکاری با مؤسسه ی فدراسیون بین المللی آموزش های فنی و حرفه ای (IFTDO)<sup>۴۲</sup> در زمینه ی پژوهش
  - همکاری با مؤسسه ی بین المللی اعتبار بخشی<sup>۴۳</sup> (CSEND) در زمینه ی پروژه استاندارد کیفی ISO ۱۰۰۱۵ که با مشارکت سازمان جهانی کار در سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور برگزار می شود.
  - همکاری با سازمان های علمی، فرهنگی و آموزشی اسلامی<sup>۴۴</sup> ISESCO در زمینه ی تبادل اطلاعات در مورد رشته ی مکاترونیک
  - تهیه ی طرح همکاری با کشورها و مؤسسات بین المللی مختلف از جمله کشورهای آسیایی، کشورهای آفریقایی، کشورهای همسایه، کالج کارکنان طرح کلمبو و سازمان آموزشی، علمی و فرهنگی ملل متحد (UNESCO)
  - ارتباط با مؤسسات بین المللی ارزشیابی گواهینامه های مهارتی

<sup>۴۰</sup> World Skills Intern

<sup>۴۱</sup> International Labour Organization

<sup>۴۲</sup> International Federation of Training and Development Organizations

<sup>۴۳</sup> Centre for SocioEconomic Development

<sup>۴۴</sup> Islamic Educational, Scientific and Cultural Organization

- همکاری با مرکز آموزش و پژوهش های آماری، اقتصادی و اجتماعی کشورهای اسلامی<sup>۴۵</sup> (SESRIC) این مرکز از نهادهای وابسته به سازمان همکاری های اسلامی است و مسئول برگزاری نشست های کمیته نظارتی و مشورتی<sup>۴۶</sup> (MAC) برنامه آموزش حرفه ای کشورهای اسلامی است.

- شرکت در نشست های کمیته دائمی همکاری های اقتصادی و بازرگانی سازمان همکاری های اسلامی COMCEC  
- همکاری با سازمان توسعه صنعتی سازمان ملل متحد<sup>۴۷</sup> (UNIDO) در زمینه کارآفرینی و اشتغال زنان  
- همکاری دو جانبه با مؤسسه توسعه ی کارآفرینی<sup>۴۸</sup> هند (EDI)، در زمینه برگزاری دوره های آموزش مربی کارآفرینی و تربیت مربیان در سایر رشته ها

- اجرای پروژه ی تقویت نظام آموزش فنی و حرفه ای از طریق آموزش های شایستگی محور با همکاری آژانس همکاری های بین المللی جایکای ژاپن<sup>۴۹</sup> (JICA)

- همکاری با مؤسسه ی بین المللی کره کوییکا: عمده فعالیت سازمان در این زمینه انعقاد تفاهم نامه آموزش تکنولوژی خودرو با مؤسسه مزبور جهت انجام پروژه احداث مرکز تخصصی آموزش مهارت خودرو ۹ دی با حضور اساتیدی از دانشگاه کره در رشته اتومکانیک و مهندسی مکانیک می باشد.

- پذیرش هیأت های خارجی به ایران نظیر کشورهای الجزایر، کره جنوبی، ترکیه، ژاپن، مالدیو، عراق، یا افغانستان، تاجیکستان، کامرون و ایتالیا

- شرکت در نشست های کمیته دائمی همکاری های اقتصادی و بازرگانی سازمان همکاری های اسلامی (COMCEC) برای تسهیل همکاری های مرتبط با MAC  
• امضای تفاهم نامه ها

سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور در زمینه ی آموزش های فنی و حرفه ای با کشورهایی از جمله جمهوری دموکراتیک الجزایر، کردستان عراق، سوریه، کومور، کنیا، جیبوتی، اوگاندا، غنا، افغانستان، چین، تاجیکستان، لبنان، تانزانیا، ونزوئلا، استرالیا، تفاهم نامه امضا نموده است.  
برخی از این تفاهم نامه ها در قالب یادداشت های توسعه ی همکاری فی ما بین رؤسای جمهور دو کشور انجام شده است که مستقیماً اجرای آن تحت نظارت وزارت امور خارجه انجام می گردد.

• ارائه ی آموزش های مجازی و شبیه سازی و تربیت مربی در بین کشورهای منطقه و جهان اسلام در سومین اجلاس کمیته ی نظارتی و مشورتی آموزش فنی و حرفه ای کشورهای عضو سازمان کنفرانس اسلامی (MAC) که به میزبانی جمهوری اسلامی ایران و با مسئولیت سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور با هدف تبادل تجربیات کشورهای عضو سازمان کنفرانس اسلامی در زمینه ی آموزش های فنی و حرفه ای، ۲۶ و ۲۷ تیرماه در تهران برگزار شد، سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور بر اساس مصوبات نشست مذکور، به

<sup>۴۵</sup> Statistical .Economic and Social Research and Training Centre for Islamic Countries

<sup>۴۶</sup> Monitoring Advisory Committee

<sup>۴۷</sup> United Nations Industrial Development Organization

<sup>۴۸</sup> Entrepreneurship Development Institute

<sup>۴۹</sup> Japan International Cooperation Agency



عنوان متولی ارائه ی آموزش های مجازی و تربیت مربیان آموزش فنی و حرفه ای کشورهای منطقه و جهان اسلام منصوب شد.

## ۲-۱۱-۱۸- جایگاه و وظایف سازمان آموزش فنی و حرفه ای

نظر به اصول قانون اساسی و به منظور اشتغال مولد و مستمر جویندگان کار، و نیز افزایش دانش فنی کارگران بر اساس قانون کارآموزی، سازمان آموزش فنی و حرفه ای عهده دار آموزش است. جوانانی که بدون داشتن تخصص و بدون اتمام تحصیلات حرفه ای وارد بازار کار می شوند. کارگران شاغل برای فراگرفتن تخصص های مورد نیاز و افزایش مهارت. کارگرانی که به منظور تغییر رشته کار خود لزوماً باید مهارت جدیدی کسب نمایند می باشد و با توجه به استقرار نوع صنعت موجود در نقاط مختلف کشور نسبت به ایجاد و توسعه :

الف- مراکز کارآموزی برای آموزش کارگران و کارجویان غیرماهر

ب- مراکز کارآموزی تکمیل مهارت و تخصص های موردی برای بازآموزی و ارتقاء مهارت و تعلیم تخصص های پیشرفته به کارگران و کارجویان نیمه ماهر .

ج- مراکز تربیت مربی جهت آموزش مربیان مراکز کارآموزی و استادکاران مورد نیاز صنایع .

د- مراکز کارآموزی خاص معلولین و جانبازان عزیز ، با همکاری سازمان های ذیربط اقدام می نماید.

## ۲-۱۱-۱۹- ضرورت و اهمیت آموزش های فنی و حرفه ای

سالهای اخیر که در دوره دگرگونی، تحول، توسعه و گسترش تکنولوژی قرار گرفته ایم به ایجاد ارتباط تنگاتنگ آموزش های فنی و حرفه ای با این تحولات به عنوان یک مسئولیت حیاتی و اساسی بایستی به طور جدی بها داده شود. چراکه تغییراتی که با انقلاب علمی و تکنولوژیکی آغاز شده ضرورتاً همه رشته های علمی را تحت تاثیر قرار داده است. در این شرایط وظیفه آموزش فنی و حرفه ای است که انسان هایی را آماده سازد تا بتوانند تحولات و تغییرات پیش بینی شده و نشده و نوآوری ها را درک کند و پذیرای آن باشد. یکی از ملاکهای سنجش پویایی این چنین نظام آموزشی آگاهی داشتن از عملکرد خود براساس نیاز جامعه و نرخ بازار، همچنین اهداف از پیش تعیین شده میباشد که میبایست براساس فعالیتهای علمی و تحقیقاتی بهصورت سازمانیافته و مستمر مورد بررسی قرار گرفته تا بتوان ماهیت تربیت نیروی انسانی و میزان موفقیت و قدرتمندی برنامه ریزی آموزشی در آن نظام آموزشی را محاسبه نمود (موسسه کارل دويسبرگ، ۱۳۸۰).

تجارب جهانی نشان می دهد توجه جدی به آموزشهای فنی و حرفه ای و تحول در آن برای توسعه مهارت آموزش در میان جوانان در سطوح مختلف یکی از راهکارهای مهم است. از لوازم این توجه ایجاد تحول در نظام و سازماندهی این نوع آموزشها در جهت توسعه کمی و کیفی آنهاست. یک نظام آموزش فنی و حرفه ای کارا و توانمند در سطح ملی میتواند از طریق آموزش کارآموزی، بیکاری جوانان را کاهش دهد (موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی، ۱۳۶۸).

بکر که از اقتصاد دانان معاصر است و به خاطر گسترش حیطه تحلیلهای اقتصادی به علوم اجتماعی و رفتار انسانی در سال ۱۹۹۲ موفق به اخذ جایزه نوبل اقتصاد گردید معتقد است؛ "آموزش و تعلیمات حرفه ای از نظر فردی در واقع نوعی سرمایه گذاری است. ارزش اقتصادی این آموزشها عبارت است از هزینه های پولی و فرصتی که صرف کسب مهارتها گشته است. چنانچه ارزش درآمدهای ناشی از چنین آموزش هایی بیش از ارزش هزینه های بهره وری واقعی نیروی کار

باشد و در صورتی که با آموزش بیشتر سطح دستمزد افراد ارتقاء یابد در عمل سرمایه گذاری در افراد از نظر جامعه یک سرمایه گذاری واقعی قلمداد شده و دارای بازده اجتماعی ملموسی می باشد که قابل اندازه گیری و محاسبه است" ( عماد زاده، ۱۳۸۲).

نظام آموزش فنی و حرفه ای به طور منطقی یکی از عمده ترین منابع آموزش و تامین نیروی انسانی برای فعالیت های بخش صنعت است، از این میان گرچه مراکز فعالیت هر کدام به مقتضای امکانات خود در آموزش نیروی انسانی شاغل کوشش میکنند اما در مجموع نقش قابل توجهی در این زمینه ایفا نمیکند و حتی تمایل دارند که نیرویی آموزش دیده و آماده را به خدمت بگیرند، و از بار هزینه های آموزشی خود بکاهند. در جهان کنونی که وجدان و خرد جمعی متوجه ثبات عمومی و کوشش برای پیشرفت در زمینه های علمی و فنی و هماهنگی و همگامی با تحولات صنعتی و جهان است فراگیری دانش فنی و حرفه ای و کوشش برای جبران عقب ماندگی های اقتصادی و نیز اجتماعی ملاک عمل واقع شده است.

## ۲-۱۱-۲۰- ارتباط آموزش فنی و حرفه ای و اشتغال

عموماً آموزشهای فنی و حرفه ای برای مزایای شغلی ناشی از آمادگی حرفه ای ویژه با تأکید بر مهارتهای فنی و استخدامی پایه تدوین شده اند (هاچلندر<sup>۵۰</sup>، ۲۰۰۵). ولی در حال حاضر کارفرمایان دانش آموخته های فنی و حرفه ای را نیاز دارند که مهارت های غیر فنی یا مهارتهای عادی داشته باشند. این مهارتها عبارتند از: دانستن روش یادگیری، صلاحیت در خواندن و نوشتن و محاسبه و گوش دادن مؤثر، مهارتهای ارتباطی کلامی، سازش پذیری از طریق تفکر خلاق و حل مسأله و مدیریت فردی با خودباوری قوی و مهارتهای بین فردی، قابلیت کار تیمی و رهبری تأثیرگذار. در حالی که در گذشته در صنعت تأکید بر مهارتهای دستی بود و سیستم کارخانه توسط انسان اداره و کنترل می شد (مایینگا و همکاران<sup>۵۱</sup>، ۲۰۰۵).

مشاغل در حال تغییر و وظایف شغلی متغیر نیازمند تحولات سریع در استعدادها و تواناییهای کارکنان است. در عصر صنعت که فعالیتهای عمدتاً در چکش کاری، سوراخ کاری، سوهان کاری، دریل کاری، ضربه کاری و غیره متمرکز بود، تلاش انسانها اساساً از فعالیتهای مربوط به حیطه روان حرکتی ناشی می شد. در عصر حاضر که عصر رشد و ظهور فعالیتهای اتوماسیون و پردازش اطلاعات است، ضروری است که نیروی کار انسانی از فکر و مهارتهای فکری و خلاقه او تغذیه شود. اشکال یکنواخت، تکراری و قالبی کار که حالتی ماشینی دارد و جزء ویژگیهای فعالیتهای صنعتی سنتی محسوب میگردد، در حوزه های مربوط به تکنولوژیهای برتر جایی ندارد.

در عوض روابط ساختاری بین وظایف کوچک و کل مجموعه و مهارتهای خلاقه برای اجرای وظیفه در دست انجام اموری حیاتی و ضروری میشوند. لازم است همانطور که سابقاً کاردانان و صنعتگران همیشه یک دست ابزار دستی همراه داشتند، کارگران تکنولوژی جدید (کارگران فکری) نیز همواره مجموعه های از «ابزارهای فکری» در قالب مهارتهای شناختی، تفکرات انتزاعی و بصیرتی بهمراه داشته باشند. علاوه بر این لازم است کارگران جدید مهارتهای خود آموزی

<sup>۵۰</sup> Hoachlander

<sup>۵۱</sup> Mopinga & et al

را در خود تقویت کنند تا بتوانند در تصمیم گیری های کارساز، آمیزش امور مجزا بهم و تلاش در جهت یافتن موقعیتهایی برای ابراز خلاقیت بجای اطاعت کورکورانه، نقش فعال ایفا نمایند. بعبارتی دیگر، آنها لازم است مستقل تر و دارای هوشیاری بیشتری در یافتن راه ها و شیوه های نوین بوده و دیگر مثل قبل صرفاً زاینده های کارخانجات و ماشین آلات نباشند (صدری، ۱۳۷۹).

در کشور ما موضوع اشتغال همواره یکی از مسائل اساسی فارغ التحصیلان مراکز آموزش بوده است یکی از راههای پیشنهاد شده توسط بسیاری از کشورهای جهان، بسط و توسعه آموزشهای فنی و حرفه ای برای تربیت تکنسینهای ماهر جهت احراز مشاغل مختلف در کشورهاست. هر یک از کشورها با توجه به عوامل متعدد از جمله تشکیلات نظام آموزشی و وضع مالکیتها به گونه ای در توسعه آموزش فنی و حرفه ای کوشیده و سیاستهای اجرایی را بکار گرفته اند. آموزشهای فنی و حرفه ای نسبت به آموزشهای نظری دارای هزینه ای بسیار و حتی چند ده برابر است لذا موضوع برقراری ارتباط منطقی بین هزینه های آموزشهای فنیو حرفه ای و کاردانش و میزان استفاده مطلوب از مهارتها و توانمندیهای آن مخصوصاً در کشورهای با تورم جمعیت دانش آموزی کم نظیر و منابع اقتصادی محدود بسیار مهم است. در شرایطی که مشکل اصلی ما اشتغال است ناچاریم به سمت آموزشهای فنی و حرفه ای و کاردانش با جهت گیری خوداشتغالی برویم باید آموزش هایی به دانش آموزان ارایه شود که فراگیرندگان آن پس از فراغت از تحصیل بتوانند با سرمایه اندک برای خود شغلی ایجاد کنند (فانی، ۱۳۷۸).

میر احمدی (۱۳۸۷) روشهای پیش بینی نیروی انسانی را به چهار روش زیر بیان میکند:

- ۱- برآوردهای کارفرمایان از نیازمندیهای آینده نیروی انسانی: بررسیهای کارفرمایان اغلب در مورد پیش بینی فارغالتحصیلان مورد نیاز و تعیین کمبودهای نیروی انسانی متخصص به کار میرود.
- ۲- مقایسه ها یا تجربه های بین المللی: این روش ممکن است شامل مقایسه ساده ی ساختارهای نیروی انسانی و آموزشی کشورهای در مراحل مختلف توسعه باشد. فرض می شود برای نیل به رشد سریعتر اقتصادی کشورهای کمتر توسعه یافته باید از ساختار کشورهایی با درآمدهای بالاتر رونویسی کنند. بدین طریق برای پیش بینی روندها می توان از تحلیل های جزئی روابط داده و ستاده در کشورهای مختلف استفاده کرد.
- ۳- نسبت نیروی کار به جمعیت: در این روش معمولاً در مورد نسبتهای میان یک شغل خاص یا یک گروه آموزشی و جمعیت فرضهایی اتخاذ میشود. فرض نسبت بین مقاطع آموزشی یا بین نیروهای حرفه ای و جمعیت، روش متداول دیگری جهت دستیابی به برآوردهای تقاضا برای فارغ التحصیلان محسوب میشود.
- ۴- تعیین ضرایب داده- ستاده یا پیشبینی نسبت های نیروی انسانی به تولید: این روش در کشورهای در حال توسعه مورد استفاده قرار گرفته است. پیش بینی نسبتهای نیروی انسانی به تولید به فرض رابطه نسبتاً محکم بین سطح بهره وری و ساختار شغلی از یک طرف و شغل و مدارک تحصیلی از طرف دیگر اشاره میکند.

## ۲-۱۱-۲- آموزشهای فنی و حرفه ای و کارآفرینی

کارآفرینی ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه منحصر به فرد از منابع به منظور بهره گیری از فرصتها میباشد. براساس تعبیر فوق کارآفرین ابتدا باید فرصتهای مطلوب را به خوبی بشناسد و سپس امکان و قابلیت لازم را برای فراهم ساختن منابع ضروری و استفاده از آن فرصتها را به دست آورد (میراحمدی، ۱۳۸۷).

امروزه ایجاد و گسترش فرهنگ کارآفرینی و نوآوری، در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها ضرورتی جدی به شمار می آید و بی تردید کارآفرینی یکی از نیازهای مهم جامعه ما به شمار می آید، زیرا با وجود برخورد نیروهای جوان و جویای کار، فقدان ساختار حمایتی منسجم و باثبات برای مشارکت بخش خصوصی و ضعف مفرط صنایع کشور در تأمین فضای اشتغال و ترویج فرهنگ کارآفرینی می تواند راهگشای رفع مشکلات جامعه باشد (صالحی و همکاران، ۱۳۸۸).

کارآفرین مستقل به عنوان فردی شناخته می شود که مسئولیت نخست او جمع آوری منابع لازم برای شروع کسب و کار است. او کسی است که منابع لازم برای شروع یا رشد کسب و کار را بسیج می کند و تمرکز وی بر نوآوری، توسعه فرایند محصول یا خدمات جدید است (احمدپور، ۱۳۸۰).

## ۲-۱۱-۲- چالش های آموزش های فنی و حرفه ای

جهت طراحی آموزش های فنی و حرفه ای دو بعد عمده را باید در نظر گرفت. آموزش و کار. بعد آموزش بیشتر نیازهای انسانی را برآورده می کند و بعد کار یا اقتصاد بیشتر پاسخگوی نیازهای اجتماعی و الزامات بازار کار است. نظام های آموزش و تربیت حرفه ای با چالش های چندگانه ای روبرو هستند. نخست برای تجهیز کارگرانی که از پیش به کار اشتغال داشته اند با مهارتها و شایستگی های جدید ناگزیرند که نظام آموزش ضمن خدمت مهارت آموزی مداومی را بوجود آورند که بتواند با سرعت و انعطاف پاسخگوی الزامات بازار کار باشد. دوم آنکه ضروری است نظام آموزش حرفه ای نوعی آموزش و حرفه آموزی مقدماتی و با مبنای گسترده ای را در اختیار جوانان بگذارد که شالوده استواری برای مهارت آموزی مداوم در طول زندگی کاری برای آنان فراهم آورد. سوم آن که آنها باید دستیابی کسانی که بیکارند و افراد آسیب پذیر محروم را به فرصتهای حرفه آموزی تضمین کنند (نفیسی، ۱۳۷۹).

در پاسخ به این سوال که چرا برخی از کشورها به ویژه در سطح کشورهای آسیایی در اجرای برنامه های آموزش فنی و حرفه ای موفق و برخی ناموفق بوده اند، میتوان گفت که این پدیده به عوامل متعددی ارتباط داشته است هک و هک (۱۹۹۸) از جمله این عوامل عبارتند از:

۱- عوامل اجتماعی: در بسیاری از کشورهای آسیایی نوعی نگرش منفی به کارهای مبتنی بر مهارت یا اصطلاحاً کارهای یدی که مبتنی بر دستورالعمل میباشد، وجود دارد.

۲- عوامل اقتصادی: سطح توسعه اقتصادی و ساختار صنعت و تنوع فعالیت ها در بخش های گوناگون اقتصادی در ایجاد نیاز به آموزش های فنی و حرفه ای موثر واقع می شوند. توجه به آموزش های آماده سازی جوانان برای کار از جمله خواسته ها و الزامات در بیشتر کشورها حتی در کشورهای توسعه یافته است.

۳- دولت: از آنجا که آموزش فنی و حرفه ای نسبت به آموزش های عمومی پرهزینه تر میباشد، لذا دولتها از نقش تعیین کننده ای در توسعه این آموزش ها برخوردارند. این بدان معنی است که دولت ها میبایست در تخصیص منابع مالی توجه ویژه ای را به این آموزشها معمول دارند. چرا که سرمایه گذاری نا مناسب منتج به بازده مناسب نخواهد شد. پرواضح است که توفیق در کسب دستاوردهای آموزش های فنی و حرفه ای با اتکاء به ادبیات موجود در گرو تعامل عوامل و متغیرهای بسیار زیادی است که حاصل آن سرمایه انسانی کارآفرین میباشد. نظر به غلبه رویکرد مشتری مداری در عصر

حاضر ایجاب مینماید که از منظر فراگیران به عنوان اصلی ترین عنصر اثر بخشی مراکز فنی و حرفه ای مورد بازبینی قرار گیرد و شاخصه های آن مورد سنجش و تحلیل واقع گردد.

دیل (۱۹۹۰) ضمن بحث پیرامون اهمیت آموزشهای فنی و حرفه ای و موانع و مشکلاتی که در راستای عدم پاسخگویی های آموزشهای فنی و حرفه ای به نیاز بازار کار و اشتغال هنرجویان وجود دارد، برقراری ارتباط میان کار و آموزش را مورد تأکید قرار میدهد. وی معتقد است که چگونگی برقراری ارتباط میان کار و آموزش بستگی به نگرش حاکم بر اعضای تشکیل دهنده این دو نهاد که عبارتند از: کارفرمایان و صاحبان صنایع و متخصصین تعلیم و تربیت از یک طرف و از طرف دیگر دولت و جامعه نسبت به رابطه میان کار و آموزش و همچنین عوامل اقتصادی موثر بر بازار کار دارد. در برقراری ارتباط، هر دو گروه نقش مهمی را ایفا مینمایند. متولیان تعلیم و تربیت کسب دانش را به عنوان هدف اصلی آموزش میدانند. و فعالیت عملی را نوعی فعالیت کارآموزی جهت درک بهتر مفاهیم تلقی می نمایند و ضرورتی جهت ارتباط بین محتوای آموزشی با دنیای واقعی نمی بینند و از نظر کارفرمایان مهمترین هدف آموزش، آماده کردن کارآموزان برای ایفای نقش در محیط کار است به عبارتی کارآموزان باید بتوانند در شرایط مقتضی به تجربه عملی بپردازند.

مهمترین چالشی که به بازار کار در کشور ما ارتباط دارد، مسئله اشتغال و کم بودن فرصتهای شغلی برای فارغ التحصیلان مراکز فنی و حرفه ای و کاردانش است. در کشور ایران همانند سایر کشورها نرخ مشارکت زنان در جمعیت فعال اقتصادی رو به افزایش است و برای این قشر عظیم از جامعه نیز باید چاره اندیشی کرد. چرا که دیگر آنان متکی به سنتهای قدیمی و کار در خانه نیستند، و مایل اند در توسعه اقتصادی نقش فعال داشته باشند. در این میان نقش آموزش و پرورش برای توسعه بازار کار و تسهیل سیاستهای خوداشتغالی و کارآفرینی امری بدیهی است هرچند ممکن است این نقش به ظاهر در مقایسه با سایر عوامل فیزیکی ضریب نفوذ کمتری داشته باشد (جاریانی، ۱۳۸۷).

خلاق (۱۳۸۱) تنگناهای اساسی آموزش فنی و حرفه ای در ایران را شامل پراکندگی سازمان نظام آموزش فنی و حرفه ای، عدم پاسخگویی به نیازهای صنعت و ارتباط با این بخش و فقدان یک مبنای نظری برای آموزشهای فنی و حرفه ای به واسطه عدم ارتباط با مراکز علمی و پژوهشی برشمرده است. وی یادآور میشود که برای حمایت علمی و توسعه مفاهیم آموزش فنی و حرفه ای و تولید راهکارهای علمی برای حل معضلات این نظام نیازمند ایجاد بسترهایی مانند پژوهشی شدن ساختارها و تأسیس مراکز پژوهشی در زمینه های فنی و حرفه ای و همچنین تأسیس و توسعه نهادهای مدنی مانند اتحادیه های کارفرمایی و کارگری است تا به کمک آنها بتوان سازمانهایی تأسیس نمود که قادر باشد رابطه مستمر بین آموزش و بخش تولید را فراهم سازد.

از نگاهی دیگر مشکلات و تنگناهای آموزش فنی و حرفه ای از دو دسته عوامل درونی و بیرونی ناشی می شود. اهم عوامل بیرونی عبارتند از عدم توجه دقیق و صحیح به نقش آموزش در برنامه های توسعه کلان اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، عدم وجود سیستم اطلاع رسانی صحیح و عدم تناسب آموزشها با بازار کار، عدم همکاری صاحبان صنایع، عدم وحدت در نظام آموزش فنی و حرفه ای و ... همچنین برخی از عوامل درونی عبارتند از: برنامه ریزی این آموزشها برحسب وجود امکانات و نه نیازهای واقعی کشور، عدم هماهنگی و ارتباط بین سطوح مختلف آموزش و توزیع نامتعادل موسسات آموزش فنی و حرفه ای، عدم توزیع صحیح دانش آموزان در رشته های مختلف (جعفری هرنندی، ۱۳۸۶).

نفیسی (۱۳۷۹) انجام اقدامات زیر را به منظور بهبود ارتباط آموزشهای فنی و حرفه ای با نیاز بازار کار مفید میدانند:

- ۱- سامان دهی آموزش های فنی و حرفه ای در سطح کشور؛ در حال حاضر متولی مشخصی که فرایند جلب مشارکت عوامل موثر، ذی نفوذ و ذینفع به منظور دستیابی به تفاهم جمعی و توافق و کسب یک دیدگاه فلسفی در زمینه تربیت فنی و حرفه ای و نحوه توسعه این آموزشها را عهده دار باشد وجود ندارد.
- ۲- تأکید بر پرورش زمینه های مساعد و خصلت ها، نگرشها و ارزشهای مناسب بازار کار و توجه به راهنمایی و هدایت تحصیلی کار آموزان در همه مراحل آموزش و پرورش عمومی .
- ۳- ارزشیابی از عملکرد مهارت آموختگان فنی و حرفه ای و دریافت بازخوردهای به روز و تفصیلی از نیازهای بازار کار که از الزامات اساسی در برنامه ریزی درسی آموزشهای فنی و حرفه ای است.
- ۴- با توجه به محدودیت منابع مالی و پرخرج بودن آموزشهای فنی و حرفه ای درون آموزشگاهی لازم است درباره انتخاب شیوه های ارائه این گونه آموزش ها عوامل اقتصادی با دقت بیشتری مورد توجه قرار گیرد.

## ۲-۱۱-۲۳- دفتر طرح و برنامه های درسی سازمان فنی و حرفه ای

این دفتر در راستای رسالت خود به عنوان متولی تدوین و بازنگری استانداردهای آموزشی، منابع آموزشی و کمک آموزشی سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور برای تمامی حرف و مشاغل، با شعار هر مهارت و هر محصول یک استاندارد آموزشی و با رعایت ارزش های سازمان و التزام کامل به قوانین و مقررات تدوین و بازنگری استانداردهای آموزشی و کسب رضایت مشتری، در راستای سند چشم انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران و سایر اسناد بالا دستی استراتژی های زیر را دنبال می کند:

- توسعه و تعامل سازنده برون سازمانی و درون سازمانی در تدوین و بازنگری استاندارد های آموزشی
- ارتقاء مهارت در سطوح مختلف جامعه از طریق ارتقاء کیفیت استاندارد های آموزشی موجود
- توانمند سازی و ارتقای کیفی منابع انسانی از طریق ارتقاء کیفیت استاندارد های آموزشی موجود
- ارتقاء کمی و کیفی استانداردهای آموزشی
- نیاز سنجی مداوم استانداردهای آموزش در سطح آمایش سرزمین و اسناد توسعه اشتغال
- ارتقاء کمی و کیفی منابع آموزشی و کمک آموزشی
- شبکه سازی کلیه ذینفعان آموزشی و ادارات و مراکز آموزشی به منظور تدوین و بازنگری استانداردهای آموزشی
- مشارکت ذینفعان در تدوین استاندارد های آموزشی مورد نیاز بازار کار
- تدوین استاندارد آموزشی جدید در حوزه مشاغل سبز و سبز نمودن استاندارد های آموزش شغلی موجود در سازمان
- عملیاتی کردن برنامه های دفتر بر اساس سند راهبردی سازمان
- نظارت کلینیکی بر اجرای استاندارد های آموزشی در مراکز آموزشی سازمان

## ۲-۱۱-۲۴- تناسب آموزش های فنی و حرفه ای با نیازهای منطقه ای

شرایط اقلیمی، فرهنگی و منطقه ای متفاوت اقتضا میکند که برنامه آموزشی در برخورد با این تفاوتها سازگار و منعطف باشند یا به عبارت بهتر شرایط منطقه ای را در برنامه درسی بپذیرند و به آن میدان دهند. از مهمترین سوالهایی که در این حوزه به آن پاسخ های متفاوت و متعدد نظری و گاه عملی داده اند، این است که برنامه درسی تا چه اندازه باید با شرایط منطقه ای سازگار باشد. بسیاری از پاسخها در سطح مفاهیم نظری باقی مانده اند، و هرگز به دلیل برخی ملاحظات ناشی

از ساختارهای حاکمیتی مانند تمرکز، عدم تمرکز، نبود شرایط، سلسله مراتب مدیریت در سازمانها و برخی دیگر ملاحظات سیاسی هرگز وارد حوزه عمل نشده اند (آزاد، ۱۳۸۵).

یکی از اصول مهمی که می بایست در امر آموزش مورد توجه قرار گیرد رعایت اصل واقع گرایی است. لازمه رعایت این اصل تأکید بر رابطه مطالب آموزشی با واقعیت هاست، در پیروی از این اصل هر موضوعی از موضوعات آموزشی و یا هر نکته مهمی از مطالب آموزشی براساس واقعیتها بررسی می-شود. در این صورت فهم مطالب برای دانش پژوهان آسانتر و توجه و علاقه آنها نیز به موضوعات آموزشی بیشتر خواهد شد. به علاوه رعایت نکات مذکور در زیر نیز در این رابطه ضروری به نظر میرسد:

۱- مطالب آموزشی همواره از نقطه نظر استفاده واقعی در تطبیق آنها با واقعیتهای موجود مورد تجزیه و تحلیل قرار میگیرند. در آموزش همیشه این سوال مطرح است که آیا مطالب آموزشی همان شیوههایی را که میبایست دانشپژوهان در زندگی اجتماعی خویش اتخاذ کنند یاد میدهند یا نه؟

۲- سوال دیگری که در رابطه با واقعگرایی در آموزش مطرح می شود این است که آیا مطالب آموزشی در سطح فهم کلاس هست یا نه؟ ( بیان و شکبیا مقدم، ۱۳۷۲).

نهایتاً اینکه جوامع جهانی نسبت به آموزشهای فنی و حرفه ای حساسیت مثبت دارند و توانسته اند درک درستی از آموزش فنی و حرفه ای داشته باشند. این گونه آموزشها تا حدودی جایگاه خود را پیدا کرده اند، و از منزلت خوبی برخوردار گشته اند. لذا توسعه آموزشهای فنی و حرفه ای در کشورهای در حال توسعه و عقب نگه داشته شده بیشتر احساس میشود چرا که برای رشد و تحول نیازمند آموزش هستند. وقتی منابع و امکانات آموزشی را در کشورهای در حال توسعه با کشورهای پیشرفته مقایسه می کنیم در می یابیم که اگرچه از روند رشد کمی برخوردار بوده اند ولی منزلت آموزشهای فنی و حرفه ای در این کشورها دچار تزلزل گردیده است، همین عوامل باعث گردیده که این آموزشها جدی گرفته نشود و در نتیجه ارتباط و تناسب بین این آموزشها و نیاز جامعه به این آموزشها وجود نداشته باشد.

## ۲-۱۲- آموزشهای فنی و حرفه ای در جهان

- به طور کلی تا اواخر قرن نوزدهم آموزش حرفه ای در اروپا به سه روش رواج یافته بود. اولین روش تمرکز مدارس در مدارس صنعتی بود که این امکان را فراهم می آورد که رابطه بسیار نزدیک بین آموزش نظری و عملی وجود داشته باشد. دومین روش این بود که دانش آموزان مدت معینی را در کارخانجات کارآموزی می کردند و روش سوم بدین صورت بود که کارگاهی با همان ویژگیها و اهداف کارخانه های بزرگ در مدارس احداث می نمودند.
- نخستین کشوری که بمنظور پاسخگویی سریع به نیازهای صنایع جدید برنامه آموزشی و حرفه ای را در مدارس خود طراحی نمود، آلمان بود. این اقدام در واقع تلاشی برای غلبه بر رهبری تجاری انگلیسی ها بود. آنها برای تعلیم بیشترین افراد در کوتاه ترین زمان ممکن، راه چاره را چنین یافتند که از بهترین آموزشهای حرفه ای در مدارس استفاده کنند. آلمانی ها دریافته بودند کشوری که نیروی انسانی خود را به بالاترین مهارتها مجهز کند، موفقیتهای صنعتی و تجاری را کسب خواهد کرد و چنین ذخیره ای خصوصاً برای کشورهای که از منافع طبیعی محدود برخوردارند، اهمیت بسیار زیادی دارد. مدارس آلمانی پس از مدتی به صورت الگویی برای دیگر کشورهای اروپایی درآمد. ابتدا انگلیس و

سپس اتریش، سوئد، ایتالیا، فرانسه و بالاخره روسیه به تقلید مدارس آلمان و برنامه و روش آنها، مدارس حرفه ای ایجاد نمودند. (ون گرانت، ۱۹۶۶).

- برنامه روزانه مدارس صنعتی آلمان شامل یک ساعت آموزش خواندن و نوشتن و کار در کارخانه برای بقیه مدت بود. مدرسه در تمام مدت روز و سراسر سال فعالیت داشت. با وجود آن که این مدارس مورد حمایت مردم قرار نگرفت و خیلی زود از میان رفت اما بدون اثر هم نبود. مهم ترین اثر این مدارس آن بود که دانش آموزان آلمانی تمایل زیادی برای بدست آوردن تواناییهای فنی پیدا نمودند و در انگلستان نیز این امکان فراهم شد که بچه ها بتوانند به مدرسه بروند، چه در غیر آن صورت به دلیل عدم توانایی در پرداخت شهریه، این امر غیر ممکن بود (ربرتری، ۱۹۶۵).
  - با وجود آنکه اروپا از مدتها به این نتیجه رسیده بود که برای استفاده از امکانات و منابع طبیعی محدود باید روی نیروی انسانی خویش سرمایه گذاری نماید اما در امریکا تا به اجرا در آمدن ((قانون مریل)) در سال ۱۸۶۲ میلادی از آموزش حرفه ای در مدارس خبری نبود (ون گرانت، ۱۹۶۶).
  - در کشور ژاپن ضرورت آموزش حرفه ای در سال ۱۸۷۱ با تاسیس دفتر آموزش فنی در قسمت آموزش و پرورش تشخیص داده شد. برنامه آموزش حرفه ای در این کشور تا قبل از جنگ جهانی دوم به کارآموزی شغلی و همچنین مختصری آموزش عمومی اختصاص یافته بود. (ربرتری، ۱۹۶۵).
- در هندوستان نیز تعلیم و آموزش فنی و حرفه ای و آموزش کارهای دستی و تربیت تکنسین و مهندس نه تنها به خوبی شکل گرفته بلکه به طور مداوم در حال پیشرفت است و دست اندکاران آموزش به طور دائم در صدد رفع مشکلات مربوط به آن از لحاظ کیفیت هستند. تاریخ شروع آموزش فنی و حرفه ای در هند را میتوان زمان احداث اولین انستیتوی آموزش فنی و حرفه ای بین سالهای ۱۹۳۷ و ۱۹۲۱ دانست. نظام آموزشی هند در دوره متوسطه ۵ سال می باشد و ۲ سال تحصیلات عالیه دبیرستانی وجود دارد که از آن به نظام ۱۰+۲ یاد می کنند. تعلیمات عالیه از سه سال دوره دانشجویی عمومی تشکیل یافته (ادبیات و علم) و برای رشته های مهندسی، طب و کشاورزی این دوره ۴ تا ۴/۵ سال می باشد. دیپلم دوره های تکنسین در پلی تکنیکهای هند ارائه می شود و ورود به آن پس از طی ده سال دوره دبستان و دبیرستان است. و سطح این دوره ها متوسطه است و رشته های ساختمان - مکانیک و مهندسی برق ارائه می شود. دانش آموزانی که دوره دبیرستان را به اتمام می رسانند، بخصوص در رشته های علمی، غالباً تحصیلات عالیه خود را در کالج های مهندسی و انستیتوهای تکنولوژی ادامه می دهند.

## ۲-۱۲-۱ الگوهای آموزش مهارت های فنی و حرفه ای

کوشش های فراوانی برای طبقه بندی نظام های آموزش فنی و حرفه ای کشورهای جهان به کار رفته است ولی هیچ یک ضابطه خاصی را ملاک قرار نداده اند. نظام های آموزش فنی و حرفه ای بیش از همه زائیده این ملاحظه اند که مصالح آموزشی در چه چیز جستجو شود. تحولات تاریخی نشان می دهد که این نظام ها بیش از همه نتیجه تضاد منافع اقتصادی و سیاسی و نشان دهنده توزیع قدرت در جامعه می باشند.

در سمپوزیوم سال ۱۹۸۹ که از طرف سازمان یونسکو در هامبورگ برگزار شده بود ضمن نقد طبقه بندی های ارائه شده قبلی با توجه به نظریه سیستم ها، برای طبقه بندی نظام های آموزش فنی و حرفه ای ضابطه جدیدی ارائه گردید که هم



دیدگاه سیاسی دارد و هم پویاست. ضابطه پیشنهادی در این سمپوزیوم برای طبقه بندی نظام های آموزش فنی و حرفه ای چیزی جز نقش دولت نیست (مؤسسه کارل دویسبرگ<sup>۵۲</sup>، ۱۳۸۰).

### ۱- الگوی بازار (نظام های کاملاً مبتنی بر کار)

در این نظام ها دولت یا اصلاً نقشی ندارد و یا آنکه نقشی حاشیه ای را داراست. آموزش فنی و حرفه ای در این شیوه، تنها به میزان نیاز کارفرما به مهارت های خاص ارائه می شود. شکل و نوع آموزش ها نیز، با توجه به هدف کارخانه از بکارگیری این مهارت ها تعیین می شود. در نتیجه، این دسته از مهارت ها ویژه کارخانه یا ویژه تولیدند؛ بدان معنا که سطح استاندارد آنها نسبتاً پایین است و این مهارت ها به ندرت می توانند در حرفه ای دیگر استفاده شوند. تأمین هزینه ی آموزش بر عهده مؤسسات و کارخانه تعلیم دهنده است، این هزینه ها به عنوان مخارج در نظر گرفته می شوند و بدیهی است که مخارج نیز باید محدود نگهداشته شوند (مؤسسه کارل دویسبرگ، ۱۳۸۰).

نظیر این الگو را می توان در انگلستان، آمریکا و ژاپن ملاحظه کرد. این الگو متکی به فلسفه لیبرالیسم است. در اثر مکانیزم های بازار، آموزش فنی و حرفه ای دائماً تمایل به جدائی از آموزش عمومی دارد. دانش آموزان تا حد زیادی گرایش دانشگاهی دارند. آموزش فنی و حرفه ای به میزان زیادی به افراد و نیاز پرسنلی واحدهای تولیدی واگذار گردیده است. اصولاً دولت ملاحظه عمده ای در این آموزش ها ندارد و کنترل و تامین مالی آموزش ها به واحدهای تولیدی واگذار گردیده است. در این الگوها واحدهای تولیدی بزرگ نقش تعیین کننده دارند در کشورهایی که از این الگو پیروی می کنند:

- آموزش حرفه ای و آموزش عمومی پیوند و رابطه نزدیک ندارند.
- حداقل آموزش حرفه ای برای اکثریت مردم تامین نمی شود.
- نظام آموزشی عمومی تحت نفوذ دولت است و حدود ۱۲ سال تحصیل اجباری برقرار است.
- آموزش حرفه ای مستقیماً به تولید و بازار کار مربوط می شود.
- واحدهای تولیدی، ارائه کننده اصلی آموزش حرفه ای می باشند. توسعه آموزش حرفه ای به ابتکار افراد و تعهد واحدهای تولیدی و مقامات محلی واگذار شده است.
- کیفیت و نوع مهارت های مورد نیاز، طبق تقاضا توسط واحدهای تولیدی در بازار تعیین می شود.
- هزینه آموزش توسط مشتریان پرداخت می شود و لذا اصل به حداقل رساندن هزینه مد نظر است.
- در آموزش حرفه ای این کشورها موازین تولید بیشتر از اصول پداگوژیک (آموزش از طریق کار و ...) تاثیر می پذیرد.
- انتخاب آموزش گیرندگان بدون توجه به ارزش های اجتماعی (فرصت مساوی و ...) صورت می گیرد (ا طرح، ۱۳۸۱).

### ۲- الگوی بوروکراتیک (نظام های کاملاً مبتنی بر تحصیل)

بیشتر نظام های مبتنی بر تحصیل را دولت ها سازماندهی و هدایت می کنند. ارتباط میان نیازهای مهارتی و ارائه آموزش، به میزان بالایی تحت تأثیر معیارهای برنامه ریزی دولت است. در این میان نظرها و ابتکار عمل های شخصی به ندرت در آموزش فنی و حرفه ای دخیل است. فقط گاهی اوقات در ایجاد مکان هایی برای گذراندن دوره ی کارآموزی دانش آموزان، دخیل هستند. ساختار صلاحیت های حرفه ای بیش از آن که با نیازهای مهارتی بخش صنعت هماهنگ باشند، تحت تأثیر ساختارهای آموزش موجود است. در حرفه هایی که تجربیات شغلی پایه و اساس آنها به شمار می رود (مانند

<sup>۵۲</sup> Carl Duisberg Gesellschaft

حرفه‌های بازرگانی) شیوه تمام وقت مناسب‌ترین شیوه است. اما این شیوه در حرفه‌های فنی چندان کارآمد نیست. به دلیل آنکه نظام‌های آموزش فنی و حرفه‌ای مبتنی بر تحصیل (مدرسه ای با هزینه ی دولتی تأمین می‌شوند، در بیشتر موارد آن گونه نیستند که همه‌ی جوانان در سطح کشور به‌طور یکسان به آن دسترسی داشته باشند) مؤسسه کارل دویسبرگ). در کشورهایی که از این الگوها پیروی می‌کنند (مانند کشورهای فرانسه، ایتالیا، سوئد و جهان سوم و کشورهای سوسیالیستی):

- ارتباط آموزش حرفه‌ای و آموزش عمومی نزدیک است.
- فارغ‌التحصیلان مدارس غالباً واجد صلاحیت ورود به بازار کار و دانشگاه هر دو می‌باشند.
- نقش بخش خصوصی در این آموزش‌ها بسیار کم و معمولاً دخالتی جز تهیه محل آموزش ندارند.
- کیفیت مهارت‌های مورد نیاز توسط مقامات برنامه‌ریزی کشور تعیین می‌شود.
- نوع و کیفیت مهارت‌های حرفه‌ای با در نظر گرفتن نیازهای فردی و اجتماعی تعیین می‌شود.
- برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل فرآیند آموزش حرفه‌ای تا حدود زیادی توسط بوروکراسی تعیین می‌شود.
- بودجه آموزش فنی و حرفه ای از محل وجوه عمومی تأمین می‌شود. به علت محدودیت منابع، تمام گروه‌های سنی تحت پوشش این آموزش‌ها قرار ندارند.
- در کشورهایی که مدیریت مرکزی دارند نظام این آموزش‌ها نظام برگزیدگان اداری است. این امر موجب انحصاری شدن آموزش حرفه‌ای و مانع از رقابتی شدن آن است (اطرج، ۱۳۸۱).

### ۳- الگوی بازار با کنترل دولت (دوگانه)

در نظام‌های الگوی بازار کار با کنترل، مانند نظام دوگانه، مهارت‌های تعلیمی با توجه به نوع کارایی و نیاز به آنها در کارگاه تعیین می‌شوند. اما لازم است کارخانه‌های تعلیم دهنده از خواسته‌های قانونی معین پیروی کنند. آموزش فنی و حرفه ای باید بر مبنای معیارهای ملی صورت پذیرد و بر پیروی آن از این معیارها نظارت می‌شود. آموزش فنی و حرفه ای در این گونه نظام‌ها، به واسطه مشارکت دولت و گروه‌های ذینفع، اهدافی فراتر از نیازهای آموزشی یک کارخانه‌ی معین را دنبال می‌کند؛ به عنوان مثال، تضمین انتقال آزادانه‌ی کارگر تعلیم دیده، و یا تلاش برای تبدیل جوانان به کارگرانی ماهر که قادر به تصمیم‌گیری مستقلانه و انجام کار براساس دانش خویش باشند. در نظام‌های دوگانه، بخش آموزش مبتنی به کار را کارخانه‌های تعلیم دهنده تأمین هزینه می‌کنند و هزینه بخش مبتنی بر تحصیل را نیز دولت بر عهده می‌گیرد (مؤسسه کارل دویسبرگ).

دولت برای آموزش فنی و حرفه‌ای واحدهای تولیدی و موسسات چارچوب کمابیش غیر قابل انعطافی را در نظر می‌گیرد. در کشورهایی که از این الگو پیروی می‌کنند (مانند آلمان، سوئیس، اتریش و آمریکای جنوبی):

- برای آموزش حرفه‌ای دو محل با هدف مشترک همکاری می‌کنند. (مدرسه حرفه ای و واحدهای تولیدی)
- بین آموزش حرفه‌ای و آموزش عمومی خط تمایزی وجود دارد. آموزش فنی و حرفه‌ای قانون تفصیلی جداگانه‌ای دارد.
- به‌طور کلی هزینه آموزش و بودجه مراکز آموزشی توسط واحدهای تولیدی تأمین می‌شود.
- کشورهای که از این الگو استفاده می‌کنند معمولاً فرهنگ تجاری پیشرفته‌ای دارند.

- کمیت مهارت‌های مورد نیاز به بازار واگذار شده ولی واحدهای تولیدی مقررات دولتی را می‌پذیرند.
- نوع و کیفیت آموزش‌های حرفه‌ای در درجه اول براساس شرایط کاری عملی در واحد تولیدی و در درجات بعدی توسط دولت و اتحادیه‌ها و ... تعیین می‌شود.
- آموزش توسط واحدهای تولیدی اجرا می‌شود ولی در معرض کنترل مستقیم و غیر مستقیم دولت قرار دارد.
- هر چند در این الگو برای آموزش دو محل متفاوت وجود دارد ولی در عمل میزان دوگانگی این دو بستگی به چگونگی تلفیق دو نوع مقررات حاکم بر آموزش فنی و حرفه‌ای است (ا طرح، ۱۳۸۱).

جدول ۳- مقایسه نظام های آموزش های فنی حرفه ای کشورها در یک نگاه

| کشورهای پیرو   | شاخص ها   | نام الگو   |
|--|---|--|
| انگلستان، آمریکا و ژاپن                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- آموزش حرفه‌ای و آموزش عمومی پیوند و رابطه نزدیک ندارند.</li> <li>- حداقل آموزش حرفه‌ای برای اکثریت مردم تامین نمی شود.</li> <li>- نظام آموزشی عمومی تحت نفوذ دولت ، حدود ۱۲ سال تحصیل اجباری برقرار است.</li> <li>- آموزش حرفه‌ای مستقیماً به تولید و بازار کار مربوط می‌شود.</li> <li>- واحدهای تولیدی، ارائه کننده اصلی آموزش حرفه‌ای می‌باشند. توسعه آموزش حرفه‌ای به ابتکار افراد و تعهد واحدهای تولیدی و مقامات محلی واگذار شده است.</li> <li>- کیفیت و نوع مهارت‌های مورد نیاز، طبق تقاضا توسط واحدهای تولیدی در بازار تعیین می‌شود.</li> <li>- هزینه آموزش توسط مشتریان پرداخت می‌شود و لذا اصل به حداقل رساندن هزینه مد نظر است.</li> <li>- در آموزش حرفه‌ای این کشورها موازین تولید بیشتر از اصول پداگوژیکی (آموزش از طریق کار و ...) تاثیر می‌پذیرد.</li> <li>- انتخاب آموزش گیرندگان بدون توجه به ارزش‌های اجتماعی (فرصت مساوی و ...) صورت می‌گیرد.</li> </ul>  | <p><b>الگوی بازار</b><br/>(نظام های كاملا مبتنی بر کار)</p>        |
| فرانسه، ایتالیا، سوئد، کشورهای جهان سوم و کشورهای سوسیالیستی | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتباط آموزش حرفه‌ای و آموزش عمومی نزدیک است.</li> <li>- فارغ‌التحصیلان مدارس غالباً واجد صلاحیت ورود به بازار کار و دانشگاه هر دو می‌باشند.</li> <li>- نقش بخش خصوصی در این آموزش‌ها بسیار کم و معمولاً دخالتی جز تهیه محل آموزش ندارند.</li> <li>- کیفیت مهارت‌های مورد نیاز توسط مقامات برنامه‌ریزی کشور تعیین می‌شود.</li> <li>- نوع و کیفیت مهارت‌های حرفه‌ای با در نظر گرفتن نیازهای فردی و اجتماعی تعیین می‌شود.</li> <li>- برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل فرآیند آموزش حرفه‌ای تا حدود زیادی توسط بوروکراسی تعیین می‌شود.</li> <li>- بودجه آموزش فنی و حرفه ای از محل وجوه عمومی تامین می‌شود. به علت محدودیت منابع، تمام گروه‌های سنی تحت پوشش این آموزش‌ها قرار ندارند.</li> <li>- در کشورهایی که مدیریت مرکزی دارند نظام این آموزش‌ها نظام برگزیدگان اداری است. این امر موجب انحصاری شدن آموزش حرفه‌ای و مانع از رقابتی شدن آن است</li> </ul>   | <p><b>الگوی بوروکراتیک</b><br/>(نظام های كاملا مبتنی بر تحصیل)</p> |
| آلمان، سوئیس، اتریش و آمریکای جنوبی                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- برای آموزش حرفه‌ای دو محل با هدف مشترک همکاری می‌کنند. (مدرسه حرفه ای و واحدهای تولیدی)</li> <li>- بین آموزش حرفه‌ای و آموزش عمومی خط تمایزی وجود دارد. آموزش فنی و حرفه‌ای قانون تفصیلی جداگانه‌ای دارد.</li> <li>- به‌طور کلی هزینه آموزش و بودجه مراکز آموزشی توسط واحدهای تولیدی تأمین می‌شود.</li> <li>- کشورهایی که از این الگو استفاده می‌کنند معمولاً فرهنگ تجاری پیشرفته‌ای دارند.</li> <li>- کمیت مهارت‌های مورد نیاز به بازار واگذار شده ولی واحدهای تولیدی مقررات دولتی را می‌پذیرند.</li> <li>- نوع و کیفیت آموزش‌های حرفه‌ای در درجه اول براساس شرایط کاری عملی در واحد تولیدی و در درجات بعدی توسط دولت و اتحادیه‌ها و ... تعیین می‌شود.</li> <li>- آموزش توسط واحدهای تولیدی اجرا می‌شود ولی در معرض کنترل مستقیم و غیر مستقیم دولت قرار دارد.</li> <li>- هر چند در این الگو برای آموزش دو محل متفاوت وجود دارد ولی در عمل میزان دوگانگی این دو بستگی به چگونگی تلفیق دو نوع مقررات حاکم بر آموزش فنی و حرفه‌ای است</li> </ul> | <p><b>الگوی بازار با کنترل دولت</b> (دوگانه)</p>                   |

## ۲-۱۲-۲- معرفی نظام های آموزش فنی حرفه ای برخی کشورهای جهان

### الف- آموزش های فنی و حرفه ای در آلمان

نظام دو گانه<sup>۵۳</sup> آموزشی آلمان فدرال و برنامه آموزش فنی و حرفه ای این کشور از دیرباز مورد توجه برنامه ریزان و دست اندرکاران نظام آموزش و پرورش کشور به ویژه بخش آموزش فنی و حرفه ای بوده است. موفقیت این نظام در تربیت نیروی کار ماهر و برآوردن نیازهای جامعه و بخش تجارت و صنعت آلمان به حدی است که در جهان نام آور شده و کشورهای بسیاری در پی شبیه سازی و پیروی از این نظام برآمده اند. در جمهوری فدرال آلمان بسیاری از جوانان پس از پایان تحصیلات اجباری دبیرستان به صورت پاره وقت، به آموزش حرفه ای در نظام دو گانه روی می آورند، که ترکیبی است از آموزش مبتنی بر کار و نیز تحصیلات فنی و حرفه ای پاره وقت. پس از پایان آموزش فنی و حرفه ای، زمان پیوستن آنان به بازار کار فرا می رسد.

بر اساس بیانیه ۱۹۸۰ سازمان همکاری و توسعه اقتصادی OECD<sup>۵۴</sup> نظام دو گانه آماده سازی حرفه ای، شیوه ای کاملاً خردمندانه به شمار می آید؛ زیرا راه تحصیلات تا کار را هموار می کند. از دیدگاه OECD یکی از دلایل کمتر بودن میزان بیکاری جوانان در جمهوری فدرال آلمان در مقایسه با هم سنان ایشان در دیگر کشورها بکارگیری این شیوه مناسب است.

در آلمان بسیاری از جوانان حرفه خویش را در کارگاه و مدرسه آغاز می کنند. آن ها در یک کارخانه، کارگاه، آزمایشگاه، اداره یا فروشگاه تعلیم می بینند و همزمان یک یا دو روز در هفته نیز در آموزشگاه فنی و حرفه ای پاره وقت به تحصیل می پردازند. این دو مرکز آموزشی در جهت دستیابی توأم به آموزش تلفیق شده اند که همان نظام دو گانه آموزش فنی حرفه ای است. در نظام دو گانه هم کارخانه ها و هم آموزشگاه ها در پیشبرد مهارت های حرفه ای نوجوانان دخیل هستند. در محل کار تمرکز فعالیت بر تعلیمات عملی است.

از سوی دیگر، آموزشگاه فنی و حرفه ای پاره وقت دروس نظری مرتبط را به جوانان می آموزد. به منظور هم سو کردن آموزش در هر دو مرکز فراگیری، طرح کلی برنامه های درسی آموزشگاه و برنامه های پیشنهادی کارفرما باید با یکدیگر هماهنگ شود. تقریباً ۷۰ درصد از جوانان آموزش متوسطه تمام وقت را برای شرکت در نظام دو گانه آموزش فنی و حرفه ای رها می کنند. برنامه های فنی و حرفه ای تماماً مبتنی بر تحصیل که معمولاً در ارتباط با حرفه های خارج از پوشش نظام دو گانه طرح ریزی می شود (مدارس فنی و حرفه ای) در آلمان از ارزش پایین تری برخوردارند.

بیش تر نوجوانان پس از گذراندن ۹ یا ۱۰ سال از تحصیلات عمومی در سن ۱۶ تا ۱۷ سالگی به نظام دو گانه وارد می شوند، آن ها معمولاً گواهینامه عمومی تحصیلات متوسطه یا گواهینامه میانی تحصیلات متوسطه دارند. هم چنین جوانانی که به تحصیل در دانشگاه علاقه مندند یا آن هایی که بدون دریافت مدارک رسمی ترک تحصیل کرده اند، امکان ورود به نظام دو گانه را دارند. برای پذیرش در نظام دو گانه هیچ نوع شرایط ورودی منظور نشده است. گستره وسیعی از حرفه ها به جهت تعلیم در نظام آموزشی دو گانه مورد تایید رسمی قرار گرفته اند. جوانان می توانند از میان ۳۸۰ حرفه متفاوت که تقریباً همه بخش های اقتصاد را دربر می گیرند رشته تحصیلی مورد علاقه خود را برگزینند گزینش های حرفه ای جوانان با توجه به وضعیت تحصیلی و جنسیت شان بر حرفه ها و گروه های خاصی متمرکز می شود.

<sup>۵۳</sup> Dual System

<sup>۵۴</sup> Orgnsation for Economic Cooperation and Development

ده حرفه رایج آموزشی که  $\frac{1}{3}$  کارآموزان پسر را جذب می کنند، عبارتند از: مکانیک موتوری، کارگر برق، نجاری، فروشنده، عمده فروشی و صادرات، کارمند بانک، نقاش، سفید کار، لوله کش آب و لوله کش گاز، کارمند بازرگانی، فروشنده تک فروشی و مکانیک صنعتی. نیمی از کارآموزان دختر نیز در یکی از ده رشته زیرآموزش می بینند: آرایشگری، فروشنده تک فروشی، کارمند اداره، دستیار پزشک، کارمند بازرگانی، دستیار فروش مواد غذایی، دستیار دندان پزشک، کارمند بانک و دستیار فروش یا فروشنده در عمده فروشی و صادرات. تمرکز در تعداد کمی از حرفه های تعلیمی در گروه دختران به مراتب بالاتر از گروه پسران است. اغلب وجود این موارد به دلیل آن است که برخی کارفرمایان و نیز نوجوانان الگوهای وظایف شغلی پیشین را هم چنان باور دارند. قابل ذکر است که در مورد هر دو فهرست نوساناتی وجود دارد و دگرگونی کامل آنها مستلزم زمان طولانی تر است.

معمولا دوره آموزشی، سه یا سه سال و نیم زمان می برد. تنها حرفه های معدودی مانند دستیار فروش وجود دارند که طول دوره آموزشی آنها کمتر از سه سال است. سازماندهی آموزش به شکلی است که کارآموز در آغاز دانش و مهارت های پایه را کسب می کند و سپس آموزش های تخصصی آغاز می شود و در پایان دوره آموزش، سنجش نهایی صورت می گیرد. کارگر جوان و ماهر پس از گذراندن امتحان برای یافتن شغل مرتبط با آموزش از موقعیتی مناسب برخوردار است. حدود ۹۰ درصد از کارآموزان امتحان را با موفقیت پشت سر گذاشته، تعداد کمی از مردودین نیز برای بار دوم در امتحانات شرکت می کنند (مؤسسه کارل دويسبرگ).

## ب- آموزش های فنی و حرفه ای در ژاپن

نظام آموزش حرفه ای ژاپن، پدیده ای است ناشی از سال ها تحول و محصول تجربه ها، آزمایش ها و سرمایه گذاری های فراوان که طی قرون با نشیب و فرازهایی متعدد به دست آمده است. گروهی از صاحب نظران بسط و گسترش آموزش حرفه ای در ژاپن را مرهون تلاش های دولت می جی می دانند که با سیاستی قاطع و حساب شده امکان برقراری مراکز و کانون های آموزش حرفه ای رسمی را فراهم ساخت. دولتمردان دوره می جی دریافتند که پیشرفت و قوی شدن هر کشور مستلزم آن است که سطح آگاهی علمی و فنی مردم بالا رود. به علاوه متوجه شدند که آغاز صنایع جدید نیازمند نیروی کار تعلیم یافته است و برای پیشرفت صنعتی و اقتصادی باید لیاقت و شایستگی فرد ملت را زیاد کرد و آموزش و پرورش یکتا عاملی است که نیل به اهداف را میسر می سازد. بدین سبب مدارس و کانون های آموزشی که در سراسر کشور تاسیس شدند، درصدد بودند که به منظور تحول و مدرنیزه کردن ژاپن آموزش حرفه ای و فنی را بسط و توسعه دهند (آقازاده، ۱۳۷۸).

سال ۱۹۵۶ اتحادیه مدیران و صنایع ژاپن طی بیانیه ای تحت عنوان (آموزش فنی و حرفه ای برای پاسخگویی به احتیاجات عصر جدید) ضمن تشریح تجارب ممالک صنعتی از جمله آمریکا، شوروی و انگلستان در این زمینه به ارائه پیشنهاداتی درباره گسترش آموزش های فنی و علمی در ژاپن پرداخته است این پیشنهادات عبارتند از: آموزش فنی و حرفه ای در مدارس ابتدایی توسعه یابد. تعداد مدارس فنی و حرفه ای متوسطه افزایش یابد آموزش های حرفه ای ضمن خدمت برای کارگران جوان به منظور بالا بردن مهارت های فنی برقرار شود. آموزش های عالی در زمینه علوم و تکنولوژی تحول و بهبود یابد (جعفری هرندی، ۱۳۸۶).

لنکرانی (۱۳۸۰) با توجه به ساختار نظام آموزش و پرورش در ژاپن طول دوره آموزش و پرورش عمومی در این کشور ۹ سال است. آموزش ابتدایی از سن ۶ سالگی آغاز و تا ۱۲ سالگی ادامه دارد. در این دوره دروس خیاطی، بافندگی و نساجی رادر سال‌های پنجم و ششم می‌آموزند. هم‌چنین آشنایی اولیه با کامپیوتر، انواع چرخ خیاطی آموزش داده می‌شود. در کشور ژاپن آموزش‌های فنی و حرفه‌ای همیشه در دست بنگاه‌های صنعتی بخش خصوصی بوده است. دولت نخستین بار متعاقب کمبود نیروی کار ماهر در ایام پس از جنگ، متوجه مسئولیت خود شد. ولی اهمیت آموزش بخش دولتی ناچیز است. در واقع کمتر از یک درصد فارغ‌التحصیلان مدارس وارد این مراکز می‌شوند.

کشور ژاپن علم و تکنولوژی را از غرب گرفت و آن را منطبق با مقتضیات فرهنگ خود کرد و در نتیجه صنعتی شدن را از فراگرد بیرونی به فراگرد درونی تبدیل کرد. برای جذب تکنولوژی لازم بود ساختارهای سیاسی، اقتصادی و فرهنگی خود را هم متناسب با آن بازسازی کند. بنابراین ساختارهایی به وجود آمد که در آنها تکنولوژی نقش اساسی داشت در کنار این قضیه به ریشه‌کنی بی‌سوادی پرداخت. رشته‌های آموزش متوسطه فنی و حرفه‌ای در ژاپن از تنوع و جامعیت قابل توجهی برخوردار است.

کیفیت آموزش‌ها در رشته صنعت با آموزش‌های بخش صنایع، یکسان است. گستردگی واحدهای رشته صنعت زیاد بوده و بالغ بر ۱۵۰ موضوع می‌شود، رشته کشاورزی در ژاپن ۵۰ موضوع درسی رابه خود اختصاص داده است. مجموع موضوع‌های رشته بازرگانی بالغ بر ۳۵ موضوع درسی است و رشته هنر بالغ بر ۴۵ موضوع درسی است که اهم آنها تئوری هنرهای ظریف، نقاشی، مدل سازی پایه، نقاشی با رنگ و... است. مجموع عناوین درسی رشته پرستاری شامل ۶ موضوع است. رشته اقتصاد خانه و خانواده داری ۲۵ عنوان درسی است که اهم عناوین آن اقتصاد عمومی خانه، لباس، غذا و... می‌باشد. از دیگر رشته‌های متوسطه فنی و حرفه‌ای در ژاپن رشته ماهیگیری است.

دولت ژاپن با ارائه کمک‌های مالی به کارفرمایان و کارگراندر فعال کردن این نوع آموزش موثر است. در کارخانه جات ژاپن دو نوع آموزش وجود دارد، آموزش حین کار ویا آموزش گردش شغلی که برای کارگران و در جهت افزایش تولید و مهارت آنها تشکیل می‌شود و آموزش دیگر، خارج از کار که برای کارگران فنی و کارگران ارشد صورت می‌گیرد که در نتیجه در ارتقای کیفیت محصولات نقش مهمی دارد. از دیگر مشخصه‌های آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در ژاپن وجود موسسات عمومی آموزش حرفه‌ای در سطح جامعه است که حدوداً به آموزش ۱۸۰ مهارت می‌پردازند و مسئولان این مراکز ارتباط مستقیمی با صنایع دارند (صفار حیدری، ۱۳۸۳).

ژاپن با توجه به گسترده بودن اتوماسیون در کارخانجات و اداراتش در حال تامین تعداد زیادی کارگرانی است که تحت عنوان کارگران ماهر عمومی نامیده می‌شوند. کارگر ماهر عمومی به‌عنوان فردی تصور می‌شود که دانش و مهارت‌های کار را در کل زنجیره کار دارا باشد، کسی که دارای چندین مهارت باشد و با تئوری‌ها و دانش مورد نیاز برای داوری- های فنی آشنا باشد، تغییرات رخ داده در تکنولوژی‌های تولید را درباره خویش اعمال کند، مراحل کار را برای کارگران نیمه ماهر و غیر ماهر آماده و تنظیم کند، بتواند در سرعت بخشیدن به پیشرفت کامل تولید، نقش موثر داشته باشد، و بالاخره بتواند به عنوان کارگری رهبری کننده عمل کند و روحیه گروه را بالا برد. ژاپن هم‌چنین برای کارخانجات دیگرش که کوچک یا متوسطند ولی کل کار یا جزئی از آن به صورت اتوماتیک انجام می‌شود، بدنال کارگران یک مهارت‌ه یا «چند مهارت‌ه» است. منظور از کارگر یک مهارت‌ه کسی است که می‌تواند مهارتش را در کار در ارتباط با دانش فنی با دقت و صحت بیشتری بروز دهد.

در ژاپن کارگر چند مهارته به کسی اطلاق می شود که مهارت هایی را با دقت و صحت در چندین کار مرتبط بهم همراه با دانش فنی مورد نظر به نمایش بگذارد. تفاوت چنین کارگری با کارگر ماهر عمومی در این است که کارگر ماهر عمومی تمام کارهای کارگر چند مهارته را انجام می دهد و علاوه بر این وظایف مورد نیاز در امر داوری را هم ایفاء می کند. این حقیقت که ژاپن تاکید خاصی بر توسعه مغزها و مهارتها در نیروی کار دارد تا بتواند از عهده ابداعات و نوآوری های تکنولوژی برآید، حقیقتی آشکار است. به سختی می توان گفت که ژاپن دارای یک رده مشخص از کارگرانی باشد که بتوان آنها را معادل طبقه بندی تکنسین ها دانست. آن ها از طبقات مهندسین و کارگران ماهر انتخاب شده و با دیدن آموزش های ضمن خدمت فشرده به کارگران ماهر عمومی (معادل تکنسین) تبدیل می شوند. با توجه به صنایع مربوط به تکنولوژی برتر، نیاز به چنین نیروهایی به گونه ای روز افزون احساس می شود. خود اشتغالی مبتنی بر کار در خانه، که قبلاً هم وجود داشته است باز هم رو به رشد است (صدری، ۱۳۷۹).

آموزش های فنی و حرفه ای در هشت رشته اصلی: مهندسی، مدیریت بازرگانی، پزشکی، بهداشتی، هنرهای آزاد، زمینه آموزش و پرورش / رفاه اجتماعی، خیاطی / حوزه علوم خانگی و کشاورزی بر گزار می گردد.

### ج- آموزش های فنی و حرفه ای در استرالیا

استرالیا در حدود سال ۱۹۷۴ دریافت که انقلاب تکنولوژیکی در آینده رخ می دهد و تاثیرات عظیمی بر ساختار اقتصادی، صنعتی و اجتماعی آن کشور خواهد گذاشت. یکی از کشورهایی که در اواخر دهه ۱۹۸۰ در شرایط نسبتاً مشابهی با شرایط امروز کشور ما (مانند تکیه به صدور مواد خام، اقتصاد حمایتی و مواجهه با بیکاری جوانان و رکود اقتصادی) قرار داشت و از بعضی جنبه های دیگر (مانند وسعت زمین، پراکندگی جغرافیایی و تنوع فرهنگی) شباهت های زیادی با کشور ما دارد کشور استرالیا که در اوایل دهه ۱۹۹۰ با تاکید بر اصلاح نظام آموزش فنی و حرفه ای، توسعه اقتصادی را آغاز کرد و در اواخر این دهه به موفقیت های چشمگیری نائل شد.

در اواخر دهه ۱۹۸۰ دولت استرالیا همراه با اصلاحات اقتصادی خود تصمیم به تغییر سیاست اقتصادی خود از یک اقتصاد حمایتی به یک اقتصاد رقابتی گرفت. اما این تغییر جهت عظیم اقتصادی نیازمند نیروهای انسانی کارآمد و ماهر بود. لذا به عنوان یک ضرورت به تدوین منشور اصلاحات آموزش فنی و حرفه ای در سطح ملی پرداخت. عمده ترین جهت گیری برای اصلاح سیستم، پاسخگویی آموزش های فنی و حرفه ای به نیازهای اقتصادی در حال تغییر و به ویژه تغییرات تکنولوژی بوده است. سه ویژگی مهم در نظام آموزش فنی و حرفه ای استرالیا می توان یافت که امکان تحرک و انعطاف پذیری این سیستم را در پاسخگویی به نیازهای صنعت و هم چنین توسعه و اصلاح مستمر آن فراهم می سازد. این ویژگی ها عبارتند از:

- ۱- استقلال سازمانی نظام آموزش فنی و حرفه ای در کنار آموزش عمومی، متوسطه و عالی به عنوان بخش چهارم.
- ۲- ارتباط با بخش تولید و خدمات از طریق تأسیس سازمان های میانی.
- ۳- پژوهش محوری از طریق ایجاد مراکز پژوهشی و ارتباط با دانشگاه ها و مراکز علمی برای انجام پژوهش های کاربردی برای توسعه مفاهیم آموزشی و حل مسائل موجود. این ویژگی از یک سو امکان انعطاف پذیری سیستم را برای تحول و هم سویی با نظام اقتصادی فراهم آورده و از سوی دیگر با برقراری ارتباط مستمر و فعال با دو حوزه کاربرد نتایج آموزشی (حوزه صنعت و خدمات) و حوزه نظری و پژوهش (دانشگاه ها و مراکز پژوهشی) موجب ارتقای مستمر مفاهیم



و روش‌های آموزشی شده، به نحوی که خود زمینه ایجاد یک بازار آموزشی بزرگ را فراهم کرده است. استرالیا اینک بسیار هوشمند است که نیروی کارش باید دارای مهارت‌های چندنقشی و آگاهی‌های شناختی در سطح بالا باشند و این دانش و مهارت را عملاً بکار برند تا کارهای چند گانه را با ماشین‌های چند منظوره که هر روز به تعداد فزاینده، نصب می‌شوند، انجام دهند (خلاق، ۱۳۸۱).

دوره‌های آموزش‌های فنی و حرفه‌ای اجرا در مراکز خصوصی ثبت شده یا RTO<sup>۵۵</sup> و در کالج‌ها و موسسات TAFE<sup>۵۶</sup> و سایر موسسات خصوصی پس از مقطع دبیرستان، سیستم آموزش‌های فنی و حرفه‌ای آغاز می‌شود و افراد به ترتیب ۴ سطح I، II، III، IV را فرا گرفته و گواهینامه‌های مربوط به هر سطح را دریافت می‌کنند. این ۴ سطح، سطوح تعیین شده در چارچوب صلاحیت حرفه‌ای استرالیا (AQF<sup>۵۷</sup>) می‌باشد. پس از دریافت گواهینامه‌های ۴ گانه، ورود به مراکز مجاز آموزشی شروع شده و حداقل ۶ ماه تا حداکثر سه سال آموزش‌ها با توجه به معیارهای از پیش تعیین شده طی می‌گردد.

افراد ۶ ماه آموزش دیده با طی تجربه کاری می‌توانند وارد دوره‌های پیشرفته ۶ ماه تا ۱ سال شده و گواهینامه فارغ التحصیل حرفه‌ای و یا دیپلم فارغ التحصیل حرفه‌ای دریافت کنند. افرادی یک یا دو سال آموزش دیده اند، موفق به دریافت مدرک دیپلم و برخی از افراد دو سال آموزش دیده و تمامی افراد سه سال آموزش دیده موفق به دریافت مدرک دیپلم پیشرفته می‌شوند.

در بخش آموزش رسمی افراد پس از دریافت مدرک فارغ التحصیلی تکمیلی وارد انستیتوهای آموزش پیشرفته شده و تا ۶ سال آموزش می‌بینند و موفق به دریافت درجه لیسانس می‌شوند و پس از آن وارد مقاطع فوق لیسانس و دکترا می‌شوند.

- نکته قابل توجه ورود فارغ التحصیلان سیستم آموزش‌های فنی و حرفه‌ای به آموزش عالی است که در مقاطع فوق لیسانس، لیسانس و یا گواهینامه سطح ۵ به مقطع لیسانس می‌باشد.
- به طور کلی ۱۵ سطح در نظام آموزشی استرالیا وجود دارد:
- الف: آموزش کلاسیک: ۷ سطح از مسیر رسمی آکادمیک، مدرک مقطع متوسطه، مدرک فوق دیپلم، مدرک لیسانس، مدرک فارغ التحصیلی، دیپلم فارغ التحصیلی، مدرک فوق لیسانس، مدرک دکترا
- ب: آموزش حرفه‌ای: ۸ سطح از مسیر حرفه‌ای (VET<sup>۵۸</sup>)
- شامل گواهینامه‌های فنی و حرفه‌ای I و II و III و IV، دیپلم، دیپلم پیشرفته، گواهینامه فارغ التحصیلی، دیپلم فارغ التحصیلی.

<sup>۵۵</sup> Registered Training Organisation

<sup>۵۶</sup> Technical And Further Education

<sup>۵۷</sup> Australian Qualification Framework

<sup>۵۸</sup> Vocational Education and Training

## مهم ترین قوانین و نهادهای آموزش مهارتی

- ۱- کنگره استرالیا
- ۲- انجمن های مهارت صنعتی
- ۳- VET سیستم
- ۴- توسعه همگانی در زمینه سرمایه گذاری بر روی فرصتهای آموزشی از سوی TAFE

## سیاست ها و راهبردها

- بخش های سیاست گذار در آموزش استرالیا بر اساس چارت ذیل می باشند:
- Jobs and Work Place, Skills, Relations Minister For Tertiary Education
- (وزیر تحصیلات پس از مقطع متوسطه، مهارت ها، مشاغل و روابط کار- تاسیس ۱۹۴۰ میلادی)
- Early Child Hood and Youth.. Federal Minister For School Education
- (وزیر فدرال آموزش برای تحصیلات مدرسه ای، کودکان و جوانان)
- Employment and Work Place Relations. (DEEWR) Department of Education
- (دپارتمان تحصیلات، اشتغال و روابط شغلی)

## ویژگی های نظام آموزش مهارتی استرالیا

- انعطاف پذیری سیستم و مسیرهای رفت به آموزش رسمی و آکادمیک دانشگاهی
- آموزش بر اساس شایستگی<sup>۵۹</sup> و کاملاً منطبق با نیاز بازار کار و امکان جذب فارغ التحصیلان در بازار کار
- برگزاری دوره های کوتاه مدت در نظام CBT و امکان دریافت گواهینامه های متعدد و مدارک منجر به اشتغال و امکان انتخاب های متعدد بر اساس واحدهای شایستگی<sup>۶۰</sup>.
- استفاده از روش های مختلف آموزش از راه دور و امکان فراگیری آموزش های فنی و حرفه ای برای عموم مردم
- شرکت دانش آموزان در دوره های کارآموزی<sup>۶۱</sup> و تحت پوشش قرار گرفتن در قراردادهای پرورشی و اشتغال همراه با دستمزد
- ایجاد انگیزه دولت برای کارفرمایان که مسئولیت کارآموزی دانش آموزان را بر عهده بگیرند و شامل مزایای مربوطه قرار می گیرند
- اجازه کار و کسب درآمد ضمن تحصیل
- ارائه مدارک سطح بالا و قابل قبول جهانی

## د- آموزش های فنی و حرفه ای در چین

- نظام آموزشهای فنی و حرفه ای چین به آموزش در مدارس فنی و حرفه ای و سایر آموزشهای عملی فنی و مقدماتی مشتمل می گردد، آموزشهای فنی و حرفه ای چین در سه سطح آموزشهای مقدماتی متوسطه، تکمیلی متوسطه و دوره تکمیلی آموزش فنی و حرفه ای ارائه می گردد. نظام آموزش فنی و حرفه ای عمدتاً در جهت آموزش کارگران،

<sup>۵۹</sup> Competency Based Training (CBT)

<sup>۶۰</sup> Unit of Competency

<sup>۶۱</sup> Ship Apprentice

کشاورزان و کارکنان بخش ها در جهت احراز علوم حرفه ای پایه و مهارت های حرفه ای طراحی گردیده است. آموزش تکمیلی فنی و حرفه ای آموزش تکنیکی، فنی و حرفه ای که بخشی از ۹ سال آموزش پایه را دربر می گیرد محسوب می شود. دانش آموزان ثبت نامی مدارس متوسطه فنی و حرفه ای از فارغ التحصیلان مدارس ابتدایی و یا جوانانی با معلومات معادل آنان می باشد، دوره آموزشی این مقطع ۳-۴ سال است که در جهت نیل به نیازهای نیروی کار و توسعه اقتصاد روستایی، عمده مدارس تکمیلی فنی و حرفه ای در نواحی روستایی با اقتصاد توسعه نیافته متمرکز شده است.

- مدارس متوسطه فنی و حرفه ای شامل مدارس فنی و حرفه ای، مدارس متوسطه تخصصی و مدارس آموزش مهارت کارگران فعالیت دارند، آموزش فنی و حرفه ای تکمیلی با طول دوره آموزشی ۲ تا ۳ سال، عمدتاً از فارغ التحصیلان مدارس متوسطه معمولی و مدارس متوسطه فنی و حرفه ای ثبت نام بعمل می آید.
- طی سالهای اخیر، نسبت فارغ التحصیلان مدارس متوسطه فنی و حرفه ای افزایش یافته و ارتباط میان آموزشهای فنی و حرفه ای متوسطه و تکمیلی به تدریج استحکام یافته است. موسسات آموزش فنی و حرفه ای تکمیلی به ۵ بخش عمده تقسیم می شوند:

۱. کالج آموزشهای فنی و حرفه ای
۲. دوره های کوتاه مدت دانشگاهی فنی حرفه ای با جهت کارگیری عملی بصورت آموزشهای محلی
۳. دوره های ۵ساله فنی و حرفه ای عالی که در مدارس متوسطه تخصصی ارائه می گردد
۴. آموزش فنی و حرفه ای تکمیلی آموزش عالی بزرگسالان در قالب ۱۳۰ تخصص
۵. ۲-۳ سال آموزش عالی با تاکید بر آموزش عملی

### موفقیت ها و دستاوردهای آموزش فنی و حرفه ای چین:

۱. پیشرفت سریع سطح آموزش
۲. شکل گیری ساختار معلمان، اغلب معلمان آموزشهای فنی و حرفه ای از موسسات آموزش عالی فارغ التحصیل می شوند، تاکنون تعداد کثیری از موسسات آموزش عالی، بخش های ویژه و یا کلاسهایی به آموزش معلمان فنی و حرفه ای اختصاص داده است همزمان دولت به طراحی نظام آموزش معلمان فنی و حرفه ای مبادرت نموده است در حال حاضر تعداد ۱۴ کالج تکنیکی فنی و حرفه ای برپایه آموزش عملی برنامه ریزی شده اند که در حوزه آموزش معلمان فنی و حرفه ای فعالیت دارند.
۳. افزایش توانایی و ارتقا سطح آموزش فنی و حرفه ای، طی چند سال اخیر و همزمان با اصلاحات و گشایش درهای چین به دنیای بیرون بر کیفیت و سطح آموزش فنی و حرفه ای چین به موازات تاثیرات آموزش افزوده شده است البته طرحهای کلیدی و آزمایشی در مدارس فنی و حرفه ای را در پیشبرد توسعه کلی برنامه ای آموزشی نباید از نظر دور داشت.
۴. اعمال اصلاحات آموزشی در آموزشهای فنی و حرفه ای، همگامی با آموزش فنی و حرفه ای مدرن بین المللی و اتخاذ روشهای آموزشی آن در جهت ارتقا سطح آموزش، بخش مهمی از اصلاحات آموزش فنی و حرفه ای این کشور به شمار می آید، بعبارت دیگر سیستم دوال آلمان، روشهای آموزشی و پرورشی استرالیا و کانادا، ساختار آموزشی - استخدامی سازمان جهانی کار، طرح دوره های مهارتی جهت پرداختن به فعالیتهای اقتصادی کوچک سازمان یونسکو

به صورت الگو هایی جهت اعمال اصلاحات آموزشی فنی و حرفه ای در چین مورد استفاده قرار می گیرد. اکنون در ارتباط با صادرات صنعتی، صنعت نفت، بهداشت عمومی، تجارت، صنایع سبک صدها مدرسه فنی و حرفه ای در مناطق متعددی تاسیس گردیده است و تعداد بیشماری از موسسات اقتصادی به اجرای طرح آزمایشی اصلاحات آموزش فنی و حرفه ای بر پایه روشهای آموزش خارجی در جهت پیشرفت سطح آموزشی آموزش فنی و حرفه ای در چین مبادرت نموده اند.

۵. گسترش سریع برنامه های آموزشی فنی و حرفه ای در مناطق روستایی، در طی چند سال گذشته، آموزش روستایی پیشرفت چشمگیری داشته است، پیشرفت مذکور به واسطه افزایش تعداد و ارتقا کیفیت انجام گرفته بر روی آموزشهای فنی و حرفه ای صورت پذیرفته است. با توسعه آموزش فنی و حرفه ای، انجام تحقیقات بر روی آموزش فنی و حرفه ای افزایش یافته و چندین موسسه تحقیقاتی آموزش فنی و حرفه ای نیز تاسیس شد. بین المللی شدن برنامه های آموزشی به هدف مشترکی جهت اصلاح و توسعه آموزش مدرن در جهان مبدل گردیده است طی روند اصلاحات در چین این کشور به انجام مشارکت فعالانه با اتحادیه بین المللی در زمینه آموزش فنی و حرفه ای مبادرت نموده است، در طول ۲۰ سال اخیر دولت چین تعداد کثیری نماینده آموزش فنی و حرفه ای به بیش از ۲۰ کشور توسعه یافته در امر آموزشهای فنی و حرفه ای اعزام نموده است و همزمان نمایندگان خارجی از بخش آموزش فنی و حرفه ای را نیز می پذیرد با دعوت از افراد با تجربه خارجی از دانش و تواناییهای بارز آنان در این زمینه بهره برداری می نماید.

ارتباطات با سازمان های UNFP، APEC، ILO، UNDP، UNESCO در زمره پیشبرد اهداف دولت چین قرار دارد. عقد توافقنامه با بانک جهانی مبنی بر طرح جامع آموزشهای فنی و حرفه ای در سراسر چین از اقدامات ارزنده این دولت به شمار می آید.

## ۵- آموزش های فنی و حرفه ای و مهارتی در کره جنوبی

در کشور کره جنوبی وزارت آموزش متولی آموزشهای رسمی و همزمان موسسات گوناگونی در بخش آموزشهای غیررسمی فعالیت می کنند. آموزش رسمی در مقطع های ابتدایی، راهنمایی، متوسطه، دوره ۴ساله دانشگاهی و ۲ ساله کالجهای پلی تکنیک و موسسات آموزش حرفه ای خلاصه می شود.

موسسات آموزش حرفه ای به دو صورت دولتی و خصوصی در کره اداره می شوند در واقع بخش توسعه منابع انسانی، آموزش مهارت، کالج های پلی تکنیک، اتاق بازرگانی و صنعتی کره و آژانس توسعه اشتغال معلولان در بخش دولتی و آموزشهای حرفه ای و مهارت زنان و آموزشهای انجمن های صنفی و موسسات در بخش خصوصی گنجانده شده است.

### سیاستهای آموزشی:

۱. بازنگری در مدل های آموزش حرفه ای در مقطع هنرستان با توجه به ظهور جامعه دانش محور و ایجاد تغییر در ساختار نیروی انسانی صنعتی.

۲. حمایت از هنرستانهای فنی و حرفه ای و تخصصی کردن سطح آموزش. بعبارت دیگر برای حمایت از اینگونه آموزشها در کلیه جوانب، انطباق آموزشهای فنی و حرفه ای در مقطع هنرستان با آموزشهایی که در کالج های حرفه ای و دانشگاهها ارائه می شود، ضروریست

وزارت آموزش و پرورش کره برای اجرای اهداف فوق طرح های ویژه ای را به شرح ذیل تهیه و تدوین نمود:

۱. ساماندهی مجدد آموزشهای حرفه ای در مقطع هنرستان بر اساس تغییرات ساختار صنعت و تقاضا در آموزش های حرفه ای
۲. ایجاد مدارس هماهنگ
۳. ایجاد مدارس تخصصی
۴. ارتقا برنامه درسی مهارت های عمومی و حرفه ای مقدماتی
۵. ارتباط تنگاتنگ فی مابین هنرستانهای حرفه ای، کالج های حرفه ای و دانشگاهها با رویکرد شغلی و بسط فرصت های آموزشی
۶. ارتباط کالج های آموزش حرفه ای، دانشگاهها و بخش صنعت
۷. تاکید بر آموزش مربیان و معلمان
۸. حمایت از اشتغال کارشناسان در رشته های مرتبط در قالب مربی
۹. بهبود فضای آموزشی در مقطع متوسطه
۱۰. تاکید وزارت آموزش و پرورش به موسسات آموزش فنی و حرفه ای در مورد آزادی عمل در استخدام و به کارگیری مربی و معلم، تهیه و تدوین برنامه درسی، اصلاح سیستم اجرایی در هر مرکز آموزشی

#### و- آموزش های فنی و حرفه ای و مهارتی در سوئیس

در کشور سوئیس پس از پایان تحصیلات دوره راهنمایی بیش از ۸۰٪ دانش آموزان وارد دوره های کار و دانش شده و به فراگیری یک تخصص و حرفه می پردازند. کیفیت نمرات حاصله در دوره راهنمایی تعیین کننده رشته برای دانش آموزان خواهد بود و معمولان آنان که سطح نمرات بالاتری دارند همواره از شانس بیشتری برای به دست آوردن شغل و حرفه بهتر برخوردارند.

طول دوره های کار و دانش ۳ سال می باشد و در طول این مدت شخص ۴ روز در هفته به کار مشغول شده و ۱ روز در هفته نیز در مدرسه بصورت تئوریک حرفه خود را دنبال خواهد کرد. البته در طول این مدت کارآموز از میزان کمی حقوق برخوردار خواهد بود ولیکن پس از اتمام دوره مطابق با قانون کار از حقوق ماهیانه ای حداقل برابر با ۳۰۰۰ فرانک سوئیس برخوردار خواهد شد.

دارندگان مدارک کار و دانش میتوانند تا حدودی تحت شرایطی باز تحصیلات خود را تا سطح دوره کاردانی ادامه دهند ولیکن هیچگاه شانس ورود به دانشگاه و یا کالجهای صنعتی را نخواهند داشت. واما، ۱۰٪ از دانش آموزان پس از پایان تحصیلات اجباری وارد هنرستانها می گردند. طول دوره تحصیل در هنرستانها ۴ سال میباشد و این اشخاص نسبت به دانش آموزان کار و دانش از سطح علمی بالاتری برخوردارند و در طول مدت تحصیل تنها در محیط هنرستان و یا کارخانجات وابسته به هنرستان به کارآموزی میپردازند. این اشخاص پس از فارغ التحصیلی میتوانند در کالجهای صنعتی تحصیلات خود را حداکثر تا سطح لیسانس ادامه دهند. البته این عده از اشخاص برای ورود به دانشگاه ها نیز باز محدودیتهائی پیش رو دارند.

و در نهایت ۱۰٪ از دانش آموزان وارد دوره دبیرستان میشوند. طول این دوره ۴ سال میباشد و از کیفیتی بسیار بالایی برخوردار میباشد. بطوری که نیمی این اشخاص پس از اتمام تحصیلات خود به راحتی توسط سازمانهای دولتی جذب کار می شوند و نیمی دیگر به دانشگاه ها راه می یابند.

به زبان ساده ۵ رشته در دبیرستان های سوئیس وجود دارد: ۱-علوم ریاضی ۲-علوم تجربی ۳- علوم انسانی ۴-علوم ورزشی ۵-علوم هنری. بر طبق یک رویه معمول دانش آموزان تنها در شرایطی مجاز به پایان بردن دوره دبیرستان می باشند که به زبان انگلیسی و دوزبان از سه زبان رسمی سوئیس تسلط کامل داشته باشند. آشنائی به زبان چهارم اختیاری می باشد ولیکن هرکجا شخصی دارای دیپلم دبیرستان سوئیس باشد بدانید که به چهار زبان انگلیسی، آلمانی، ایتالیایی و فرانسه آشنائی خوبی دارد.

### ۲-۱۲-۳- مقایسه نظام های آموزش فنی و حرفه ای ایران و جهان

#### جدول ۴- بررسی آموزش های فنی و حرفه ای جهان در یک نگاه

| نام کشور | هدف  | طول مدت   | شرایط ورود                                 | نوع نظام آموزشی  | نحوه برگزاری  | نحوه ارزیابی  |
|----------|--|---|--|--|---|---|
| آلمان    | تربیت نیروی کار ماهر و برآوردن نیازهای جامعه و بخش تجارت و صنعت  | دو، سه و یا سه سال و نیم  | هیچ نوع شرایط ورودی منظور نشده است         | نظام دوگانه آماده سازی حرفه ای پس از پایان تحصیلات اجباری دبیرستان به صورت پاره وقت (بصورت عملی و تئوری)   | در یک کارخانه، کارگاه، آزمایشگاه، اداره یا فروشگاه تعلیم می بینند و همزمان یک یا دو روز در هفته نیز در آموزشگاه فنی و حرفه ای پاره وقت به تحصیل می پردازند. (ابتدا آموزش عمومی سپس تخصصی) | آزمون نهایی در صورت مردودی امتحان مجدد برگزار می شود  |
| ژاپن     | -حمایت از ارزش های صنایع برای توسعه نیروی انسانی<br>-افزایش ارزش ها، دانش و مهارت برای یادگیری مادام العمر و افزایش استخدام. | - دوره ۱ الی ۴ سال پس از مقطع دبیرستان<br>- پس از آن در طی اشتغال با توجه به اهداف سازمان<br>- از دبستان تا پایان متوسطه در طول مدرسه | حداقل دیپلم (در برخی از رشته ها نیاز نیست) | - آموزش های فنی و حرفه ای همیشه در دست بنگاه های صنعتی بخش خصوصی<br>- علم و تکنولوژی برگرفته از غرب را منطبق با مقتضیات فرهنگ خود نموده و در نتیجه صنعتی شدن را از فرایند بیرونی به فرایند درونی تبدیل میکند | - آموزش های حرفه ای ضمن خدمت برای کارگران جوان (تامین نیروی ماهر عمومی)<br>- آموزش های عالی در زمینه علوم و تکنولوژی (تامین نیروی چند مهارتی)<br>- خود اشتغالی مبتنی بر کار در خانه       | -پس از اتمام ۱۷۰۰ ساعت کلاس (۲ سال) دریافت دیپلم عمومی<br>- پس از اتمام ۳۴۰۰ ساعت کلاس (۴ سال) دریافت دیپلم تخصصی                                   |
| استرالیا | -آغاز به کار برای اولین بار<br>-شروع مجدد به کار<br>-ارتقاء مهارت ها در رشته انتخابی خود<br>-آغاز یک حرفه متفاوت             | - دوره های شش ماهه الی سه ساله  | حداقل اتمام متوسطه عمومی                   | بر مبنای ارتباط بین دولت و صنعت  | -دوره های پاره وقت، تمام وقت و یا مبتنی بر فعالیت های مدارس   | دوره شش ماهه با ارائه گواهی نامه درجه ۱، ۲، ۳ و ۴<br>-دوره سه ساله تمام وقت با ارائه دیپلم عمومی<br>-دوره های سه ساله تمام وقت با ارائه دیپلم تخصصی |

|   |  |   |  |  |   |       |
|---|--|---|--|--|---|-------|
| آزمون نهایی<br>در صورت مردودی<br>امتحان مجدد برگزار می<br>شود | - خود اشتغالی مبتنی بر کار در خانه و<br>یا کار آفرینی در جامعه<br>- آموزش‌های حرفه‌ای ضمن خدمت<br>برای کارگران جوان (تامین نیروی ماهر<br>عمومی)<br>- بر مبنای ارتباط با صنعت و کشاورزی | بر مبنای ارتباط بین دولت و<br>صنعت، کشاورزی، خدمات و<br>فرهنگ | به طور عمومی<br>هیچ نوع شرایط<br>ورودی منظور<br>نشده است.<br>حداقل سن ۱۵<br>سال می باشد. | طی ۴ دوره متفاوت:<br>دوره بلند مدت<br>دوره میان مدت<br>دوره کوتاه مدت<br>دوره الکترونیکی | تربیت نیروی کار<br>ماهر و برآوردن<br>نیازهای جامعه و<br>بخش تجارت و<br>صنعت، خدمات و<br>فرهنگ و هنر | ایران |
|---|--|---|--|--|---|-------|

## ۲-۱۳- درباره استان چهارمحال و بختیاری

استان چهارمحال و بختیاری با گستره‌ای برابر با ۱۶,۴۲۱ کیلومتر مربع یک درصد از کل وسعت ایران، بیست و دومین استان کشور از نظر پهناوری می‌باشد. استان چهارمحال و بختیاری از جمله بخش‌های کوهستانی فلات مرکزی ایران محسوب می‌شود و ۳۱ درجه و ۹ دقیقه تا ۳۲ درجه و ۳۸ دقیقه عرض شمالی و ۴۹ درجه و ۳۰ دقیقه تا ۵۱ درجه و ۲۶ دقیقه طول شرقی گریونیچ قرار دارد. این استان از شمال و مشرق به استان اصفهان، از مغرب به استان خوزستان، از جنوب به استان کهگیلویه و بویراحمد و از سوی شمال غربی به استان لرستان محدود می‌شود. زبان‌های لری بختیاری، فارسی و ترکی در میان ساکنان این استان رایج است. در مرکز استان، هفشجان، بروجن، فرخ شهر و برخی دیگر از شهرهای استان به زبان فارسی با لهجه خاص خود صحبت می‌کنند.

مرکز این استان شهرکرد است و با ۲۰۶۶ متر ارتفاع از سطح دریا، بلندترین مرکز استان کشور ایران است. میانگین ارتفاع در استان چهارمحال و بختیاری حدود ۲۱۵۳ متر است و به همین خاطر استان چهارمحال و بختیاری را بام ایران می‌دانند.

## ۲-۱۳-۱- معرفی اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری

اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری در سال ۱۳۵۳ با عنوان صندوق کارآموزی رسماً فعالیت خود را آغاز کرد و تحت نظر وزارت کار و امور اجتماعی به ارائه آموزش‌های فنی و حرفه ای در رشته های اتومکانیک، برق ساختمان، و بنائی ساختمان به صورت سیار نموده و در سال ۱۳۵۷ این صندوق به سالن های اداره کشاورزی شهرستان شهرکرد منتقل شد و ۲ رشته نقشه کشی ساختمان و جوشکاری نیز به رشته های قبل اضافه گردید. در ادامه با ادغام این صندوق و مرکز تعلیمات حرفه ای، اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان تشکیل گردید و در حال حاضر این اداره کل دارای ۱۶ مرکز ثابت آموزش فنی و حرفه ای می باشد.

از آن جایی که توسعه مراکز آموزشی دسترسی کارآموزان را به آموزش‌های فنی و حرفه ای آسان تر کرده است، اما احساس نگرانی از افت کیفیت آموزش‌ها، رویکرد این اداره کل را هم اکنون به سمت ارتقای کیفی آموزش‌ها و آموزش‌های منجر به اشتغال مورد نیاز بازار کار معطوف داشته است.

### ۲-۱۳-۲- مراکز آموزش فنی و حرفه ای کل استان چهارمحال و بختیاری

مراکز آموزشی مستقر در سطح استان چهارمحال و بختیاری مطابق با جدول ۳-۳ نشان داده شده است.

#### جدول ۵- مراکز آموزشی فعال در استان

| ردیف | نام مرکز                         | ردیف | نام مرکز                           |
|------|----------------------------------|------|------------------------------------|
| ۱    | مرکز شماره یک شهرکرد (برادران)   | ۸    | مرکز شماره هشت کوه رنگ (دومنظوره)  |
| ۲    | مرکز شماره دو بروجن (برادران)    | ۹    | مرکز شماره نه شلمزار (دومنظوره)    |
| ۳    | مرکز شماره سه اردل (دومنظوره)    | ۱۰   | مرکز شماره ده شهرکرد (خواهران)     |
| ۴    | مرکز شماره چهار لردگان (برادران) | ۱۱   | مرکز شماره یازده بروجن (خواهران)   |
| ۵    | مرکز شماره پنج سامان (دومنظوره)  | ۱۲   | مرکز شماره دوازده لردگان (خواهران) |
| ۶    | مرکز شماره شش فارسان (برادران)   | ۱۳   | مرکز شماره سیزده فارسان (خواهران)  |
| ۷    | مرکز شماره هفت هفشجان (دومنظوره) |      |                                    |



## ۲-۱۳-۳- رشته های آموزشی مستقر در مراکز آموزشی در سطح شهرستان های استان چهارمحال و بختیاری

### ۱) مرکز سامان (دو منظوره)

- |  |  |
|--|--|
| ✓ سازنده و نصاب کابینت با صفحات ام دی اف و کورین | ✓ اپراتور استخراج روغن از دانه های روغنی             |
| ✓ سرمه دوز تزئینی                                | ✓ اسانس گیری از گیاهان دارویی                        |
| ✓ سرمه دوز سنتی                                  | ✓ بافنده پوشاک دو میل                                |
| ✓ شیرینی پز بدون فر (اجاق کار) *                 | ✓ بافنده عروسک های تزئینی                            |
| ✓ ضخیم دوز زنانه                                 | ✓ برقکار ساختمان                                     |
| ✓ طراح کفش                                       | ✓ پرده دوز درجه ۲ (کار و دانش)                       |
| ✓ عشاب (داروچین)                                 | ✓ پرورش دهنده قارچ دکمه ای                           |
| ✓ قلاب باف چرم و جیر                             | ✓ پرورش دهنده کبک گوشتی مادر                         |
| ✓ کارافرینی با رویکرد KAB (سطح مقدماتی)          | ✓ پیراهن دوز مردانه و شومیزه زنانه و بچه گانه (کار و |
| ✓ کاربر گیاهان دارویی                            | ✓ تعمیر لوازم خانگی برقی حرارتی و گردنده             |
| ✓ کارگر عمومی برقکار ساختمان (درجه ۳)            | ✓ تعمیر کار تلفن همراه                               |
| ✓ کارگر عمومی بنای سفت کار (درجه ۳)              | ✓ تعمیر کار اتومبیل های سواری بنزینی                 |
| ✓ کمک بنای سفت کار درجه ۲ *                      | ✓ تولید فیلترهای هوا و کابین خودروهای سبک سواری      |
| ✓ کمک قالب بند و کفراژ بند درجه ۲ *              | ✓ جوشکاری با فرایند قوس الکتریکی دستی                |
| ✓ کیف دوز (کار دانش)                             | ✓ دوخت لباس زنانه                                    |
| ✓ گلیم باف درجه ۲ (کار و دانش)                   | ✓ راسته دوز  |
| ✓ لوله کش و نصاب وسایل بهداشتی                   | ✓ راهنمای عمومی گردشگری                              |
| ✓ لوله کش و نصاب وسایل بهداشتی درجه ۲ *          | ✓ رایانه کار ICDL درجه ۲                             |
| ✓ مرصع کار                                       | ✓ ربان دوز مقدماتی                                   |
| ✓ مینا کار خانه بندی                             | ✓ سازنده بطری های تزئینی                             |
|  | ✓ سازنده تولیدات نمدی دست دوز                        |

### ۲) مرکز لردگان (برادران)

- ✓ ایمنی و بهداشت حرفه ای در کارگاه های ساختمانی
- ✓ HSE
- ✓ بافنده شبه قالی (فرشینه)
- ✓ برق و تزیینات پرآید
- ✓ برقکار ساختمان
- ✓ برقکار صنعتی درجه ۲ (کار و دانش)
- ✓ بنای سفت کار درجه ۱ (کار و دانش)
- ✓ پخت نان تافتون
- ✓ پرورش دهنده زنبور عسل
- ✓ پرورش دهنده قارچ صدفی
- ✓ پیرایشگر مردانه
- ✓ تحلیل داده ها در پژوهش های اجتماعی و مدیریت با است
- ✓ تعمیر قفل و شیشه بالابر خودرو
- ✓ تعمیر کار ابگر مکن دیواری
- ✓ تعمیر موتور خودرو بنزینی
- ✓ تعمیر کار اتومبیل های سواری بنزینی درجه ۲ \*
- ✓ تعمیر کار برق خودرو درجه ۲ \*
- ✓ تعمیر کار پکیج شوفاژ گازی \*
- ✓ تعمیر کار تلفن همراه
- ✓ تعمیر کار لوازم خانگی برقی حرارتی و گردنده
- ✓ تعمیر کار وسایل گاز سوز خانگی
- ✓ تعمیر کار اتومبیل های سواری بنزینی
- ✓ تعمیر کار برق خودرو
- ✓ تعمیر کار موتورسیکلت
- ✓ تعویض کار روغن خودروهای سبک
- ✓ تعویض کار روغن خودروهای سبک
- ✓ تهیه انواع ترشی و مربای خانگی
- ✓ جوشکار گاز محافظ CO<sub>2</sub> (کار و دانش)
- ✓ جوشکاری با فرایند قوس الکتریکی دستی ۳E
- ✓ جوشکاری با فرایند قوس الکتریکی دستی (smaw)
- ✓ حفاظت اسناد و مدارک طبقه بندی شده
- ✓ خیاط لباس زنان و مردان بختیاری \*
- ✓ خیاط لباس های سنتی لری
- ✓ خیاط لباس های سنتی لری
- ✓ داربست بند
- ✓ در و پنجره ساز الومینیومی
- ✓ درب و پنجره ساز پروفیل آهنی
- ✓ درودگر
- ✓ رایانه کار ICDL درجه ۲
- ✓ روکش کار مصنوعات چوبی
- ✓ زعفران کار
- ✓ سرمه دوز درجه ۲ (کار و دانش)
- ✓ سرویس و نگهداری خودرو
- ✓ شاطر نان بربری
- ✓ شاطر نان تافتون
- ✓ شلوار دوز
- ✓ صافکاری قطعات بدنه اتومبیل
- ✓ طراحی مسکن (ویلائی و آپارتمانی)
- ✓ عیب یابی و رفع عیب سیستم های تعلیق خودروهای سواری
- ✓ قالی باف تابلویی (کار و دانش)
- ✓ قالی باف درجه ۲ (کار و دانش)
- ✓ قالی باف درجه ۲ (کار و دانش)
- ✓ کابینت سازی پیشرفته اشپزخانه باصفحه فشرده چوبی
- ✓ کارگر کارواش
- ✓ کمک بتن ساز و بتن ریز ساده
- ✓ کمک بنای سفت کار درجه ۲ \*
- ✓ کیف دوز (کار دانش)
- ✓ گلیم باف
- ✓ گلیم باف درجه ۲ (کار و دانش)
- ✓ ماتو دوز
- ✓ محرق کار ساقه گندم
- ✓ مرصع کار
- ✓ مهارت های کارافرنی
- ✓ نقاش خودرو درجه ۲ \*
- ✓ ورقکار (نازک کار)

### ۳) مرکز شهر کرد (خواهران)

- |   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| ✓ | اشپز غذاهای گیاهی                                  | ✓ | سرمه دوز سنتی                                    |
| ✓ | پیراهن دوز مردانه و شومیزه زنانه و بچه گانه (کار و | ✓ | سرویس و نگهداری خودرو *                          |
| ✓ | تولیدکننده ترشیجات و شور                           | ✓ | سوخت نگار چوب و نی                               |
| ✓ | چهل تکه دوز با ماشین (مقدماتی)                     | ✓ | طراحی و مدل سازی واحدهای صنعتی با نرم افزار PDMS |
| ✓ | خاتم کار به روش مقدماتی                            | ✓ | قلاب باف چرم و جیر                               |
| ✓ | خیاط لباس شب و عروس (کار و دانش)                   | ✓ | قلم زن درجه ۲                                    |
| ✓ | دوزنده کیف با چرم مصنوعی                           | ✓ | کیف دوز (کار دانش)                               |
| ✓ | راسته دوز  | ✓ | گلیم باف درجه ۲ (کار و دانش)                     |
| ✓ | ربان دوز مقدماتی                                   | ✓ | لحیم کاری تزینی                                  |
| ✓ | روبان دوز پیشرفته                                  | ✓ | مانتو دوز  |
| ✓ | سازنده تولیدات تلفیقی چوب و چرم                    | ✓ | مرصع کار   |
| ✓ | سازنده تولیدات نمدی دست دوز                        | ✓ | مشبک کار درجه ۲                                  |
| ✓ | سالاد ساز و اردور ساز (کار و دانش)                 | ✓ | معرق کار کاشی و سرامیک                           |
| ✓ | سراج سنتی  |   |  |

### ۴) مرکز بروجن (برادران)

- |   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| ✓ | احداث، تعمیر، سرویس و نگهداری شبکه کابل خود نگهدار | ✓ | پرورش دهنده گیاهان دارویی                            |
| ✓ | ارزیاب ریسک ایمنی و بهداشت شغلی                    | ✓ | تراشکار درجه ۲ (کار و دانش)                          |
| ✓ | امداد و کمک های اولیه                              | ✓ | تراشکاری داخلی و خارجی                               |
| ✓ | انجام سرویس و نگهداری خودرو                        | ✓ | تعمیر سیستم سوخت رسانی دیزلی خودرو                   |
| ✓ | ایمنی برق  | ✓ | تعمیر لوازم خانگی برقی حرارتی و گردنده (پنکه-هود-هو) |
| ✓ | ایمنی و بهداشت حرفه ای در کارگاه های ساختمانی      | ✓ | تعمیر مدارات الکتریکی خودرو                          |
|   | HSE  | ✓ | تعمیر و رفع عیب التراناتور                           |
| ✓ | برقکار ساختمان درجه ۱                              | ✓ | تعمیر کار اتومبیل های سواری بنزینی درجه ۲            |
| ✓ | برقکار ساختمان درجه ۱ *                            | ✓ | تعمیر کار اتومبیل های سواری بنزینی درجه ۲ *          |
| ✓ | برقکار صنعتی درجه ۲ (کار و دانش)                   | ✓ | تعمیر کار استارت (راه انداز خودرو)                   |
| ✓ | برقکار ماشین الات *                                | ✓ | تعمیر کار برق خودرو درجه ۲ *                         |
| ✓ | بکارگیری HSE در صنایع (مقدماتی)                    | ✓ | تعمیر کار برق خودرو درجه ۲                           |
| ✓ | پرده دوز   | ✓ | تعمیر کار لوازم خانگی برقی حرارتی و گردنده درجه ۱    |
| ✓ | پرورش دهنده قارچ دکمه ای                           | ✓ | تعمیر کار لوازم خانگی برقی حرارتی و گردنده درجه ۲    |
| ✓ | پرورش دهنده قارچ صدفی                              |   |  |

- |  |   |
|--|---|
| ✓ فن ورز شبکه هوایی برق                          | ✓ تعمیر کار مدارات الکتریکی موتورهای انژکتوری       |
| ✓ قلاب باف چرم و جیر                             | ✓ بنزینی  |
| ✓ کارافرینی سازمانی                              | ✓ تعمیر کار موتور تراکتور و تیلر                    |
| ✓ کاربر رایانه (کار و دانش)                      | ✓ تعمیر کار وسایل گاز سوز خانگی                     |
| ✓ کاربرد رایانه و اینترنت در محیط کار            | ✓ جوشکار گلوبی (Fillet) فولادهای کم کربن و زنگ      |
| ✓ کارگر فنی گاوآردی صنعتی (شیری، گوشتی)          | ✓ نزن ب   |
| ✓ کارگر کارواش                                   | ✓ جوشکارسازه های فولادی با فرایند SMAW              |
| ✓ کارور PLC درجه ۲ *                             | ✓ جوشکاری با فرایند قوس الکتریکی دستی (smaw)        |
| ✓ کارور چاپ مهر قلمکار روی پارچه های پنبه ای     | ✓ جوشکاری قطعات فولادی با فرایند SMAW               |
| ✓ کارور دستگاه GPS در علوم کشاورزی و منابع طبیعی | ✓ در سطح ۳E   |
| ✓ کشت گیاه دارویی بادرنجبویه                     | ✓ چادر دوز (سفری)                                   |
| ✓ کمک بتای ساده سفت کاری                         | ✓ دریل کار و اره کار *                              |
| ✓ کمک مکانیک تراکتور و تیلر                      | ✓ دوزنده لباس مبل                                   |
| ✓ کیف دوز (کار دانش)                             | ✓ رعایت ایمنی در شبکه های توزیع برق                 |
| ✓ مکانیک تراکتور و تیلر *                        | ✓ زعفران کار  |
| ✓ مهارت های کارافرینی                            | ✓ سرویس و نگهداری خودرو *                           |
| ✓ نازک دوز زنانه                                 | ✓ سرویسکار و نگهدار تراکتور و تیلر                  |
| ✓ نصاب وسایل حفاظتی و ایمنی ساختمان ها و تاسیسات | ✓ سیم کشی و عیب یابی مدارهای پایه ساختمان           |
| ✓ نصب پانلهای خورشیدی                            | ✓ شهروند الکترونیکی (E-Citizen) *                   |
| ✓ نقشه کش عمومی ساختمان                          | ✓ طراحی مسکن (ویلائی و آپارتمانی)                   |
| ✓ نقشه کشی سازه                                  | ✓ عیب یابی و رفع عیب سیستم های تعلیق خودروهای سواری |

#### ۵) مرکز لردگان (خواهران)

- |                                |                                      |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| ✓ کیف دوز (کار دانش)           | ✓ بافنده شبه قالی (فرشینه)           |
| ✓ گلیم باف                     | ✓ حسابدار عمومی مقدماتی (کار و دانش) |
| ✓ گلیم باف درجه ۲ (کار و دانش) | ✓ خیاط لباس های سنتی لری             |
| ✓ ماتو دوز                     | ✓ سرمه دوز درجه ۲ (کار و دانش)       |
| ✓ ماتو دوز *                   | ✓ قالی باف تابلویی (کار و دانش)      |

#### ۶) مرکز اردل (دومنظوره)

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| ✓ بازرس فنی جوش                        | ✓ اشپز سنتی              |
| ✓ بافنده پوشاک با دستگاه بافندگی خانگی | ✓ اشپز سنتی (کار و دانش) |
| ✓ برقکار صنعتی                         | ✓ ایمنی کارگاه           |

- |  |   |
|--|---|
| ✓ در و پنجره ساز پروفیل آهنی درجه ۱ *              | ✓ برقکار صنعتی درجه ۲ (کار و دانش)              |
| ✓ دوزنده لباس محلی بختیاری زنانه                   | ✓ پخت نان تافتون                                |
| ✓ راسته دوز (کار و دانش)                           | ✓ پرده دوز درجه ۲ (کار و دانش)                  |
| ✓ رایانه کار ICDL درجه ۱                           | ✓ پرورش دهنده بلدرچین                           |
| ✓ رایانه کار ICDL درجه ۲                           | ✓ پرورش دهنده زنبور عسل                         |
| ✓ رایانه کار ICDL درجه ۲                           | ✓ پرورش دهنده قارچ دکمه ای                      |
| ✓ زعفران کار                                       | ✓ پرورش دهنده گوسفند                            |
| ✓ سرویس و نگهداری پمپ های آب                       | ✓ پرورش دهنده گیاهان آپارتمانی در منزل          |
| ✓ سرویس و نگهداری خودرو *                          | ✓ پرورش دهنده گیاهان دارویی                     |
| ✓ سفالگر با چرخ پای و برقی                         | ✓ پرورش دهنده مرغ بومی                          |
| ✓ عکاس عمومی (انالوگ)                              | ✓ پیرایشگر مردانه درجه ۲ *                      |
| ✓ فروشنده طلا و نقره و جواهر *                     | ✓ تعمیر کار ابگر مکن دیواری                     |
| ✓ قالی باف تابلویی (کار و دانش)                    | ✓ تعمیر کلاچ و گیربکس و دیفرانسیل معمولی        |
| ✓ قالیباغ (پیشرفته)                                | ✓ تعمیر سیستم سوخت رسانی CNG                    |
| ✓ کارور تاسیسات برودتی و گرمایی (کار و دانش)       | ✓ تعمیر کار ابگر مکن دیواری (کار و دانش)        |
| ✓ کیف دوز (کار دانش)                               | ✓ تعمیر کار اتومبیل های سواری بنزینی درجه ۲ *   |
| ✓ گلیم باف درجه ۲ (کار و دانش)                     | ✓ تعمیر کار برق خودرو درجه ۲ *                  |
| ✓ لوله کش گاز خانگی و تجاری- درجه ۱ (صنعت ساختمان) | ✓ تعمیر کار پکیج شوفاژ گازی *                   |
| ✓ لوله کشی سیستم کف گرمایی                         | ✓ تعمیر کار تلفن همراه                          |
| ✓ ماتو دوز   | ✓ تعمیر کار کولر ابی (کار و دانش)               |
| ✓ ماتو دوز *                                       | ✓ تعمیر کار برق خودرو                           |
| ✓ مشاور عمومی پرورش گیاهان دارویی                  | ✓ تعویض کار روغن خودروهای سبک                   |
| ✓ مهارت های کارافزینی                              | ✓ تعویض کار روغن خودروهای سبک                   |
| ✓ مونتاژ کار و نصاب تابلوهای برق *                 | ✓ توانایی رعایت نکات ایمنی و بهداشتی در حین کار |
| ✓ نازک دوز زنانه                                   | ✓ جوشکاری با فرایند قوس الکتریکی دستی           |
| ✓ نازک دوز زنانه درجه ۲                            | ✓ جوشکاری لوله کشی گاز خانگی و تجاری            |
| ✓ نازک دوز زنانه درجه ۲ *                          | ✓ چوقاباف بختیاری                               |
| ✓ نصب و تعمیر کولرهای گازی پنجره ای واسپیلت        | ✓ خلاقیت در کارافزینی                           |
| ✓ نقشه کش عمومی ساختمان درجه ۲ (کار و دانش)        | ✓ خود مراقبتی و تندرستی پایدار                  |
|  | ✓ خیاط لباس های سنتی لری                        |
- (۷) مرکز فارسان (خواهران)**
- |  |   |
|--|---|
| ✓ پرورش دهنده گیاهان آپارتمانی در منزل | ✓ بافنده شبه قالی (فرشینه)                    |
| ✓ خیاط لباس شب و عروس (کار و دانش)     | ✓ برنامه نویسی زبان HTML برای طراحی صفحات WEB |
| ✓ سرمه دوز درجه ۲ (کار و دانش)         |   |

- ✓ طراحی و نقاش سیاه قلم
- ✓ طراحی گرافیک رایانه ای (کار و دانش)
- ✓ عروسک دوز
- ✓ قالی باف درجه ۲ (کار و دانش)
- ✓ قالیباف (پیشرفته)
- ✓ قلم زن درجه ۲
- ✓ ماتو دوز \*

### ۸) مرکز فارسان (برادران)

- ✓ اشپزی درجه ۲ (کار و دانش)
- ✓ افسر HSE در پروژه های صنعت نفت
- ✓ بافنده پوشاک دو میل
- ✓ بافنده پوشاک دو میل
- ✓ بافنده شبه قالی (فرشینه)
- ✓ بچه گانه و دخترانه دوز \*
- ✓ برقکار ساختمان درجه ۱ \*
- ✓ برقکار صنعتی درجه ۲ (کار و دانش)
- ✓ برنامه نویسی -- Windows -- C# Application
- ✓ پرورش دهنده گیاهان آپارتمانی در منزل
- ✓ پرورش دهنده گیاهان دارویی
- ✓ پستی دوز
- ✓ پیرایشگر مردانه درجه ۲ \*
- ✓ تراشکار درجه ۲ \*
- ✓ تعمیر کار ابگر مکن دیواری
- ✓ تعمیر لوازم خانگی برقی حرارتی و گردنده (مخلوط کن-۱)
- ✓ تعمیر کار ابگر مکن دیواری (کار و دانش)
- ✓ تعمیر کار اتومبیل گاز سوز درجه ۲ \*
- ✓ تعمیر کار اتومبیل های سواری بنزینی درجه ۲ \*
- ✓ تعمیر کار برق خودرو درجه ۲ \*
- ✓ تعمیر کار پکیج شوفاژ گازی \*
- ✓ تعمیر کار تلفن همراه
- ✓ تعمیر کار سیستمهای تعلیق خودروهای سبک
- ✓ تعمیر کار وسایل گاز سوز خانگی (کار و دانش)
- ✓ جوشکار سازه های فولادی با فرایند SMAW
- ✓ جوشکاری با فرایند قوس الکتریکی دستی
- ✓ خیاط لباس های سنتی لری
- ✓ دکوراتور \*
- ✓ دوخت تکمیلی لباس های مجلسی و عروس (سفارشی دوز زنان)
- ✓ دوخت ساک ساده (خاص افراد با نیازهای ویژه)
- ✓ دوزنده چادر و مقنعه
- ✓ دوزنده لباس مبیل
- ✓ زعفران کار
- ✓ سازنده تولیدات نمدی دست دوز
- ✓ سرمه دوز درجه ۲ (کار و دانش)
- ✓ شیرینی پز درجه ۲ (کار و دانش)
- ✓ عروسک دوز
- ✓ قالیشوی
- ✓ قفل و کلید ساز
- ✓ کارافرینی با رویکرد KAB (سطح کامل)
- ✓ کارافرینی با رویکرد KAB (سطح مقدماتی)
- ✓ کاربرد رایانه و اینترنت در محیط کار
- ✓ کارگر خمیر گیر و چانه گیر تافتون
- ✓ کارگر عمومی نقشه بردار (درجه ۳)
- ✓ کارور AUTO CAD
- ✓ کارور EXCEL
- ✓ کارور اتو کد (کار و دانش)
- ✓ کارور حکاکی و برش چوب با لیزر
- ✓ کمک برقکار ساختمان
- ✓ کمک برقکار ساختمان درجه ۲
- ✓ کمک بنای سفت کار درجه ۲ \*
- ✓ کمک نقشه بردار درجه ۲
- ✓ کیف دوز (کار دانش)

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| ✓ نازک دوز زنانه درجه ۲*              | ✓ گلیم باف درجه ۲ (کار و دانش)          |
| ✓ نازک دوز مردانه (کار و دانش)        | ✓ لوله کش و نصاب وسایل بهداشتی درجه ۲*  |
| ✓ نقاشی روی سفال                      | ✓ مانتو دوز*                            |
| ✓ نقشه بردار با دستگاه های الکترونیکی | ✓ مبانی برق و الکترونیک خودرو           |
| ✓ نقشه بردار درجه ۱                   | ✓ مرصع کار                              |
| ✓ نقشه کشی معماری (کار و دانش)        | ✓ مسئول پیاده سازی سامانه مدیریت hse-ms |
| ✓ ورقکار (نازک کار)                   | ✓ مکانیک ماشین الات سنگین راه سازی      |
| ✓ ورقکار (نازک کار)                   | ✓ مونتاژ کار مصنوعات چوبی               |
|                                       | ✓ مونتاژ کار و نصاب تابلوهای برق*       |

## ۹) مرکز شلمزار (دومنظوره)

- |   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| ✓ | پرورش دهنده توت فرنگی                            | ✓ | سازنده تولیدات نمدی دست دوز                     |
| ✓ | پرورش دهنده زنبور عسل                            | ✓ | سازنده گل های چینی                              |
| ✓ | تصویر بردار                                      | ✓ | سازنده محصولات نمدی مدرن                        |
| ✓ | تعمیر مدارات الکتریکی خودرو                      | ✓ | سرمه دوز سنتی                                   |
| ✓ | تعمیر موتور و گیر بکس موتور سیکلت                | ✓ | سرویس و نگهداری خودرو *                         |
| ✓ | تعمیر سیستم سوخت رسانی CNG                       | ✓ | شیرینی پز درجه ۲                                |
| ✓ | تعمیر کار اتومبیل های سواری بنزینی درجه ۲ *      | ✓ | طباخ برنج                                       |
| ✓ | تعویض کار روغن خودروهای سبک                      | ✓ | طراح و مجری تراریوم                             |
| ✓ | تکثیر کننده و پرورش دهنده کاکتوس ها و ساکولنت ها | ✓ | عکاس دیجیتال                                    |
| ✓ | جوشکاری با فرایند قوس الکتریکی دستی ۳E )         | ✓ | قالی باف تابلویی (کار و دانش)                   |
| ✓ | (SMAW) (کا)                                      | ✓ | قالی باف درجه ۲ (کار و دانش)                    |
| ✓ | جوشکاری با فرایند قوس الکتریکی دستی ۶E )         | ✓ | کابینت ساز چوبی درجه ۲ *                        |
| ✓ | (SMAW) (کا)                                      | ✓ | کارافرینی با رویکرد KAB(سطح مقدماتی)            |
| ✓ | چوقاباف بختیاری                                  | ✓ | کشت گیاه دارویی اویشن                           |
| ✓ | درجه بندی و بسته بندی محصولا زراعی               | ✓ | گلیم باف درجه ۲ (کار و دانش)                    |
| ✓ | رایانه کار ICDL درجه ۱                           | ✓ | مانتو دوز *                                     |
| ✓ | رایانه کار ICDL درجه ۲                           | ✓ | مدیر واحد پرورش گاو شیری                        |
| ✓ | رودوزی سنتی روی لباس (سفارشی دوز زنانه)          | ✓ | نانوای نان های حجیم و نیمه حجیم                 |
| ✓ | زعفران کار                                       | ✓ | نانوای نان های حجیم و نیمه حجیم با تخصص خمیرساز |

## ۱۰) مرکز کوهرنگ (دومنظوره)

- |   |   |   |                                    |
|---|---|---|------------------------------------|
| ✓ | اپراتور پست های فوق توزیع و انتقال برق      | ✓ | تعمیر کار پکیج شوفاژ گازی *        |
| ✓ | افسر HSE (بهداشت و ایمنی و محیط زیست)       | ✓ | تعمیر کار کولر ابی (کار و دانش)    |
| ✓ | الگو ساز و برشکار لباس زنانه (تکدوزی)       | ✓ | تعمیر کار اتومبیل های سواری بنزینی |
| ✓ | انتخاب و آماده سازی چوب و صفحات چوبی        | ✓ | تهیه کیک و شیرینی های تر           |
| ✓ | انجام سرویس و نگهداری خودرو                 | ✓ | چله کش                             |
| ✓ | بافنده پوشاک دومیل                          | ✓ | خیاط لباس زنان و مردان بختیاری *   |
| ✓ | بافنده عروسک های تزئینی                     | ✓ | خیاط لباس های سنتی لری             |
| ✓ | برداشت و فراوری اولیه قارچ                  | ✓ | خیاط لباس های سنتی لری             |
| ✓ | برقکار ساختمان درجه ۱ *                     | ✓ | دوخت لباس زنانه                    |
| ✓ | پرورش دهنده قارچ دکمه ای                    | ✓ | رایانه کار ICDL درجه ۲             |
| ✓ | پرورش دهنده گیاهان دارویی                   | ✓ | زعفران کار                         |
| ✓ | تعمیر کار اتومبیل های سواری بنزینی درجه ۲ * | ✓ | سازنده زیور الات چوبی              |
| ✓ | تعمیر کار برق خودرو درجه ۲ *                | ✓ | سازنده گل های رویایی و کریستالی    |



- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| ✓ کمک برقکار ساختمان        | ✓ سرایش خوابگاه های ورزشی                        |
| ✓ کیف دوز (کار دانش)        | ✓ سرویس و نگهداری خودرو *                        |
| ✓ گبه باف                   | ✓ سری دوز سرویس خواب *                           |
| ✓ لوله کش گاز خانگی و تجاری | ✓ سیمانکاری نما                                  |
| ✓ ماتو دوز                  | ✓ طراحی و ساخت اشپزخانه مدرن ( از نصب تا برداشت) |
| ✓ مدیریت نانویی             | ✓ فن ورز پست های توزیع برق                       |
| ✓ نازک دوز زنانه            | ✓ قالی باف تابلویی (کار و دانش)                  |
| ✓ نازک دوز زنانه درجه ۲*    | ✓ قالیباف ترکی                                   |
| ✓ نقشه کشی سازه             | ✓ کارگر ساده سفت کاری                            |

### ۱۲) مرکز هفشجان (دومنظوره)

- |  |  |
|--|--|
| ✓ سازنده دوخت های سنتی تلفیقی                | ✓ افسر HSE (بهداشت و ایمنی و محیط زیست)              |
| ✓ سرویس کار ماشین های دوخت خانگی             | ✓ ایمنی و بهداشت صنعتی                               |
| ✓ طراح معماری با نرم افزار 3D MAX            | ✓ بافنده پوشاک دومیل                                 |
| ✓ طراح و مجری تراریوم                        | ✓ بافنده ترکیبی قالی و گلیم                          |
| ✓ کارافرینی با رویکرد KAB (سطح مقدماتی)      | ✓ پرورش دهنده زنبور عسل                              |
| ✓ کاربر گیاهان دارویی                        | ✓ پرورش دهنده قارچ دکمه ای                           |
| ✓ کارور AUTO CAD                             | ✓ پرورش کرفس کوهی                                    |
| ✓ کارور MATLAB                               | ✓ تعمیر کار تلفن همراه                               |
| ✓ کشت هیدروپونیک گیاهان دارویی کمیاب         | ✓ تعمیر کار لوازم خانگی برقی حرارتی و گردنده         |
| ✓ کمک قناد (خاص دانش آموزان با نیازهای ویژه) | ✓ تکثیر کننده و پرورش دهنده گل های آپارتمانی         |
| ✓ لحیم کاری تزیینی                           | ✓ جوشکار لوله های گاز با فشار بالا با گاز محافظ ارگو |
| ✓ مونتاژ کار نگین های پایه دار و فلزات       | ✓ جوشکاری با فرایند قوس الکتریکی دستی ۶E ) (SMAW (کا |
| ✓ نقاش کاشی و سرامیک تزیینی با رنگ ویترا     | ✓ خود مراقبتی و تندرستی پایدار                       |
| ✓ نقشه کشی ساختمان با Autocad                | ✓ دوخت و تکمیل کیف زنانه                             |
| ✓ نقشه کشی معماری                            | ✓ زعفران کار   |

### ۱۳) مرکز بروجن (خواهران)

- |  |   |
|--|---|
| ✓ خیاط لباس های سنتی لری                     | ✓ پرده دوز                              |
| ✓ زعفران کار                                 | ✓ پرورش دهنده قارچ دکمه ای              |
| ✓ سبزیکاری در منزل                           | ✓ پرورش دهنده کاکتوس                    |
| ✓ کارافرینی سازمانی                          | ✓ تولید کننده جوانه های خوراکی          |
| ✓ کارور چاپ مهر قلمکار روی پارچه های پنبه ای | ✓ تولید کننده نشاء و قلمه گیاهان دارویی |
| ✓ کیف دوز (کار دانش)                         | ✓ تولید کننده خانگی میوه های خشک        |

۱۴) مرکز شهر کورد (برادران)

|  |   |
|--|---|
| ✓ بکارگیری HSE در صنایع (مقدماتی)  | ✓ HTML Web Design Fundamental، CSS3                 |
| ✓ بکارگیری الزامات بهداشت و ایمنی در محیط کار (بخش خد)                         | ✓ ابزار دقیق کار پروژه                              |
| ✓ پخت نان تافتون   | ✓ اپراتور جرثقیل سقفی پوش باتومی                    |
| ✓ پدافند غیر عامل در صنایع   | ✓ اپراتور حفاری اکتشافی معدن                        |
| ✓ پردازش و بهینه سازی تصویر با نرم افزار MATLAB                                | ✓ آرایش و پیرایش زنانه                              |
| ✓ پرورش دهنده بلدرچین  | ✓ ارزیاب ریسک ایمنی و بهداشت شغلی                   |
| ✓ پرورش دهنده بوقلمون  | ✓ آزمایشگر قطعات صنعتی با ذرات مغناطیسی (MT) *      |
| ✓ پرورش دهنده گیاهان آپارتمانی در منزل   | ✓ آزمایشگر قطعات صنعتی با مایع نافذ (PT) *          |
| ✓ پرورش دهنده گیاهان دارویی  | ✓ اسپزستی (کار و دانش)                              |
| ✓ پنوماتیک کار صنعتی   | ✓ اسپز غذاهای گیاهی                                 |
| ✓ پیاده سازی سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه ای (OHS)                         | ✓ اسپزی درجه ۲ (کار و دانش)                         |
| ✓ پیراهن دوز مردانه و شومیزه زنانه و بچه گانه (کار و پیرایشگر مردانه درجه ۲) * | ✓ انجام سرویس و نگهداری خودرو                       |
| ✓ تارساز   | ✓ ایمنی برق   |
| ✓ تجزیه و تحلیل مدارات الکتریکی بانرم افزار MATLAB                             | ✓ ایمنی و بهداشت صنعتی                              |
| ✓ تراشکار CNC درجه ۲ *   | ✓ بازرسی رنگ های صنعتی                              |
| ✓ تراشکار درجه ۲ (کار و دانش)  | ✓ بازرسی فنی جوش                                    |
| ✓ تراشکار درجه ۲ *   | ✓ بازرسی قطعات جوشکاری شده بصورت چشمی               |
| ✓ ترسیم نقشه -های تاسیسات الکتریکی بانرم- افزار Auto                           | ✓ بازرسی و کنترل ایمنی و بهداشتی در محیط کار        |
| ✓ تصویربردار   | ✓ باغبان  |
| ✓ تعمیر سیستم برق پژو (پارس ۴۰۵، روا)  | ✓ بافنده پوشاک دو میل                               |
| ✓ تعمیر لوازم خانگی برقی حرارتی و گردنده (بخاری برقی -)                        | ✓ بافنده پوشاک دو میل                               |
| ✓ تعمیر لوازم خانگی برقی حرارتی و گردنده                                       | ✓ برقکار ساختمان                                    |
| ✓ تعمیر کار ابزار دقیق *   | ✓ برقکار ساختمان درجه ۱ *                           |
| ✓ تعمیر کار اتومبیل های سواری بنزینی درجه ۱                                    | ✓ برقکار ساختمان درجه ۲ *                           |
| ✓ تعمیر کار اتومبیل های سواری بنزینی درجه ۲                                    | ✓ برقکار صنعتی                                      |
| ✓ تعمیر کار اتومبیل های سواری بنزینی درجه ۲ *                                  | ✓ برقکار صنعتی درجه ۲ (کار و دانش)                  |
| ✓ تعمیر کار برق خودرو درجه ۲ *   | ✓ برنامه نویسی -- Windows Application -- C#         |
|  | ✓ برنامه نویسی ASP.Net مقدماتی                      |
|  | ✓ برنامه نویسی PHP                                  |
|  | ✓ برنامه نویسی های کاربردی Android                  |
|  | ✓ برنامه نویسی زبان JAVA                            |
|  | ✓ برنامه نویسی رله برنامه پذیر LOGO با دستورات پایه |
|  | ✓ بکارگیری HSE در صنایع (پیشرفته)                   |

|  |   |
|--|---|
| ✓ دوخت مانتو   | ✓ تعمیر کار برق خودرو درجه ۲                      |
| ✓ دوخت و اتوی قسمت های مختلف کت و پالتو              | ✓ تعمیر کار تلفن رومیزی و ارتباطات داخلی *        |
| ✓ دوزنده پیراهن شومیز مردانه ، زنانه، و لباس راحتی   | ✓ تعمیر کار تلفن همراه                            |
| ✓ دوزنده لباس مبل                                    | ✓ تعمیر کار تلویزیون رنگی *                       |
| ✓ راسته دوز  | ✓ تعمیر کار خودروهای تجاری (سنگین و نیمه سنگین)   |
| ✓ راسته دوز (کار و دانش)                             | ✓ تعمیر کار دستگاه های دورنگار(فکس)               |
| ✓ راه اندازی MINI PLC LOGO                           | ✓ تعمیر کار دستگاه های سرد کننده خانگی و تجاری    |
| ✓ راه اندازی موتورهای القایی با کنترل دور LS         | ✓ تعمیر کار دوچرخه                                |
| ✓ راهبری لیفتراک                                     | ✓ تعمیر کار ماشین های الکتریکی                    |
| ✓ رایانه کار ICDL درجه ۱                             | ✓ تعمیر کار وسایل گاز سوز خانگی (کار و دانش)      |
| ✓ رایانه کار ICDL درجه ۲                             | ✓ تکثیر کننده و پرورش دهنده گل های آپارتمانی      |
| ✓ نرم افزار کنترل پروژه MS-PROJECT درجه ۲            | ✓ تکنسین فرآورده های پودری و تغلیظ شده            |
| ✓ نرم افزار کنترل پروژه MS-PROJECT درجه ۱            | ✓ تولید کننده ترشیجات و شور                       |
| ✓ ربان دوز مقدماتی                                   | ✓ تولید کننده ورمی کمپوست                         |
| ✓ رعایت الزامات سلامت، بهداشت و ایمنی در محیط کار    | ✓ تون اپ (تنظیم کار موتور) درجه ۲ *               |
| ✓ روش ها و فنون تدریس (پداگوژی)                      | ✓ جواهر ساز سیمی                                  |
| ✓ رویه کوب مبل                                       | ✓ جوشکار سازه های فولادی با فرایند SMAW           |
| ✓ زعفران کار   | ✓ جوشکار مخازن فولادی با فرایند SMAW              |
| ✓ سازنده تار   | ✓ جوشکاری با فرایند قوس الکتریکی دستی (۸E)        |
| ✓ سازنده سه تار                                      | ✓ جوشکاری با فرایند قوس الکتریکی دستی ۳E          |
| ✓ سبزی ارا، سفره ارا و میوه ارا                      | ✓ جوشکاری با فرایند قوس الکتریکی دستی ۶E          |
| ✓ سرمه دوز درجه ۲ (کار و دانش)                       | ✓ جوشکاری با فرایند قوس الکتریکی دستی (smaw)      |
| ✓ سرمه دوز سنتی                                      | ✓ جوشکاری دستی با فرایند smaw                     |
| ✓ سرویس کار ماشین های دوخت خانگی                     | ✓ چهل تکه دوز با ماشین (مقدماتی)                  |
| ✓ سرویس و نگهداری خودرو *                            | ✓ حسابدار عمومی مقدماتی (کار و دانش)              |
| ✓ سرویس و نگهداری خودرو                              | ✓ خاتم ساز چوبی                                   |
| ✓ شاطر نان تافتون                                    | ✓ خود مراقبتی و تندرستی پایدار                    |
| ✓ شلوار دوز  | ✓ خیاط لباس شب و عروس (کار و دانش)                |
| ✓ شلوار دوز *  | ✓ درود گری مقدماتی                                |
| ✓ شیرینی پز شیرینی های خشک (مقدماتی)                 | ✓ درودگر درجه ۱                                   |
| ✓ ضخیم دوز مردانه                                    | ✓ دریل کار و اره کار *                            |
| ✓ ضخیم دوز مردانه (کار و دانش)                       | ✓ دکوراتور چوبی                                   |
| ✓ طراح و سازنده تابلوهای LED ثابت با نرم افزار Corel | ✓ دوخت سرویس اشپزخانه (خاص افراد با نیازهای ویژه) |

|  |  |
|--|--|
| ✓ طراحی تابلوهای روان                              | ✓ لوله کش و نصاب وسایل بهداشتی درجه ۱            |
| ✓ طراحی تاسیسات الکتریکی ساختمان های بلند مرتبه    | ✓ لوله کش و نصاب وسایل بهداشتی درجه ۱*           |
| ✓ طراحی مکانیکی و تحلیل سیستم های PIPING           | ✓ لوله کش و نصاب وسایل بهداشتی درجه ۲*           |
| ✓ طراحی و تحلیل مدارات میکروکنترلر خانواده AVR     | ✓ ماست بند                                       |
| ✓ عکاس دیجیتال                                     | ✓ مأمور قرائت کنتور برق                          |
| ✓ فراور سنگ ها *                                   | ✓ ماتو دوز                                       |
| ✓ فرز کار CNC درجه ۲*                              | ✓ ماتو دوز *                                     |
| ✓ فرز کاری قطعات با دستگاه تقسیم و صفحه گردان      | ✓ مددیاریازپروری اعتیاد                          |
| ✓ فرز کاری قطعات مکعبی                             | ✓ مدیر آموزش الکترونیکی                          |
| ✓ فن ورز شبکه هوایی                                | ✓ مدیریت اضطراب و بیان نافذ                      |
| ✓ فن ورز شبکه هوایی برق                            | ✓ مسیول بازرسی ایمنی و بهداشت در معادن           |
| ✓ قالبی باف تابلویی (کار و دانش)                   | ✓ مسیول پیاده سازی سامانه مدیریت hse-ms          |
| ✓ قالبی باف درجه ۲ (کار و دانش)                    | ✓ معرق کار کاشی و سرامیک                         |
| ✓ قفل و کلید ساز                                   | ✓ مفسر فیلم های رادیوگرافی صنعتی (RTI)           |
| ✓ قلاب باف چرم و جیر                               | ✓ ممیزی سیستم های مدیریتی بر اساس ۲۰۱۱-۱۹۰۱۱-ISO |
| ✓ قلم زن درجه ۲                                    | ✓ مونتاژ کار و نصاب تابلوهای برق *               |
| ✓ کارافرینی با رویکرد KAB(سطح مقدماتی)             | ✓ مینا کار خانه بندی                             |
| ✓ کاربر رایانه (کار و دانش)                        | ✓ نازک دوز زنانه درجه ۲*                         |
| ✓ کاربر گیاهان دارویی                              | ✓ نصاب و تعمیر کار کولرهای گازی پنجره ای واسپیلت |
| ✓ کارگر عمومی برقکار ساختمان (درجه ۳)              | ✓ نصاب و تعمیر کار ابگر مکن خورشیدی              |
| ✓ کارگر عمومی بنای سفت کار (درجه ۳)                | ✓ نصاب و عیب یاب سیستم های حفاظتی                |
| ✓ کارگر عمومی ساختمان                              | ✓ نصب و تعمیر کولرهای گازی پنجره ای واسپیلت      |
| ✓ کارور PHOTOSHOP                                  | ✓ نصب دوربین های مدار بسته تحت شبکه              |
| ✓ کارور PLC درجه ۱*                                | ✓ نقاش کاشی و سرامیک تزیینی با رنگ سرامیکی       |
| ✓ کارور PLC درجه ۲*                                | ✓ نقاشی روی سفال                                 |
| ✓ کارور اتو کد (کار و دانش)                        | ✓ نقشه خوان صنعتی                                |
| ✓ کارور انواع بالابر هیدرولیکی (بادکل کشویی مفصلی) | ✓ نقشه کش عمومی ساختمان درجه ۲ (کار و دانش)      |
| ✓ کشتکار گلخانه های خاکی                           | ✓ نقشه کشی به کمک نرم افزار Auto desk inventor   |
| ✓ کمک آتش نشان                                     | ۲۰۰۸   |
| ✓ کمک برقکار ساختمان درجه ۲                        | ✓ نقشه کشی سازه (کار و دانش)                     |
| ✓ کمک بنای سفت کار درجه ۲*                         | ✓ نقشه کشی معماری                                |
| ✓ کیف دوز (کار دانش)                               | ✓ هیدرولیک کار صنعتی                             |
| ✓ لوله کش گاز خانگی و تجاری                        |  |

## ۲-۱۳-۴- کارگاه های آموزشی فعال در سطح استان

در جدول شماره ۶ کارگاه های فعال در سطح استان به تفکیک نوع مرکز و نوع کارگاه ها آورده شده است.

### جدول ۶ - کارگاه های فعال در سطح استان

| تعداد کارگاه | نوع دوره  | نام مرکز                         |
|--------------|---|----------------------------------|
| ۴            | سکونت گاه غیر رسمی (حاشیه نشینی شهرها)              | مرکز شماره پنج سامان (دومنظوره)  |
| ۴            | کارگاه پادگان                                       |                                  |
| ۲۶           | کارگاه ثابت شهری                                    |                                  |
| ۲۴           | کارگاه روستا  |                                  |
| ۷            | کارگاه سیار شهری                                    |                                  |
| ۴            | کارگاه صنایع - اصناف                                |                                  |
| ۱            | کارگاه جوار دانشگاهی                                |                                  |
| ۱۷           | کارگاه مهارت آموزی در محیط کار واقعی                |                                  |
| <b>۸۷</b>    | <b>مرکز شماره پنج سامان (دومنظوره)</b>              |                                  |
| ۶            | سکونت گاه غیر رسمی (حاشیه نشینی شهرها)              | مرکز شماره چهار لردگان (برادران) |
| ۷            | کارگاه پادگان                                       |                                  |
| ۱۷           | کارگاه ثابت شهری                                    |                                  |
| ۲۴           | کارگاه روستا  |                                  |
| ۴            | کارگاه زندان  |                                  |
| ۱۶           | کارگاه سیار شهری                                    |                                  |
| ۱            | کارگاه صنایع - اصناف                                |                                  |
| ۱            | کارگاه صنایع - جوار کارگاهی                         |                                  |
| ۳            | کارگاه جوار دانشگاهی                                |                                  |
| ۸            | کارگاه عشایری                                       |                                  |
| ۴۷           | کارگاه مهارت آموزی در محیط کار واقعی                |                                  |
| ۲            | مرکز تخصصی مهارت های پیشرفته                        |                                  |
| ۱            | مرکز درمانی تحت پوشش بهزیستی (مرکز ماده ۱۵ ترک اعت) |                                  |
| <b>۱۳۷</b>   | <b>مرکز شماره چهار لردگان (برادران)</b>             |                                  |
| ۳۲           | کارگاه ثابت شهری                                    | مرکز شماره ده شهرکرد (خواهران)   |
| ۶            | کارگاه روستا  |                                  |
| ۷            | کارگاه سیار شهری                                    |                                  |
| ۳            | مرکز درمانی تحت پوشش بهزیستی (مرکز ماده ۱۵ ترک اعت) |                                  |
| <b>۴۸</b>    | <b>مرکز شماره ده شهرکرد (خواهران)</b>               |                                  |
| ۷            | کارگاه پادگان                                       | مرکز شماره دو بروجن (برادران)    |
| ۵۲           | کارگاه ثابت شهری                                    |                                  |
| ۷            | کارگاه روستا  |                                  |
| ۸            | کارگاه زندان  |                                  |
| ۲۰           | کارگاه سیار شهری                                    |                                  |
| ۲            | کارگاه صنایع - اصناف                                |                                  |

| تعداد کارگاه | نوع دوره  | نام مرکز                          |
|--------------|---|-----------------------------------|
| ۶            | کارگاه صنایع - جوار کارگاهی                         |                                   |
| ۱۳           | کارگاه صنایع - ضمن کار                              |                                   |
| ۱۹           | کارگاه جوار دانشگاهی                                |                                   |
| ۱            | مرکز درمان اجباری معتادین بهبود یافته (ماده ۱۶)     |                                   |
| <b>۱۳۵</b>   | <b>مرکز شماره دو بروجن(برادران)</b>                 |                                   |
| ۱            | سکونت گاه غیر رسمی (حاشیه نشینی شهرها)              | مرکز شماره دوازده لردگان(خواهران) |
| ۱۶           | کارگاه ثابت شهری                                    |                                   |
| ۱            | کارگاه سیار شهری                                    |                                   |
| <b>۱۸</b>    | <b>مرکز شماره دوازده لردگان(خواهران)</b>            |                                   |
| ۵            | سکونت گاه غیر رسمی (حاشیه نشینی شهرها)              | مرکز شماره سه اردل(دومنظوره)      |
| ۴            | کارگاه پادگان                                       |                                   |
| ۲۴           | کارگاه ثابت شهری                                    |                                   |
| ۱۲           | کارگاه روستا  |                                   |
| ۱۱           | کارگاه سیار شهری                                    |                                   |
| ۱            | کارگاه صنایع - اصناف                                |                                   |
| ۱            | کارگاه صنایع - جوار کارگاهی                         |                                   |
| ۱            | کارگاه صنایع - ضمن کار                              |                                   |
| ۵            | کارگاه جوار دانشگاهی                                |                                   |
| ۵            | کارگاه عشایری                                       |                                   |
| ۶۵           | کارگاه مهارت آموزی در محیط کار واقعی                |                                   |
| ۲            | مرکز درمانی تحت پوشش بهزیستی (مرکز ماده ۱۵ ترک اعت) |                                   |
| <b>۱۳۶</b>   | <b>مرکز شماره سه اردل(دومنظوره)</b>                 |                                   |
| ۱۵           | کارگاه ثابت شهری                                    | مرکز شماره سیزده فارسان(خواهران)  |
| <b>۱۵</b>    | <b>مرکز شماره سیزده فارسان(خواهران) Total</b>       |                                   |
| ۷            | سکونت گاه غیر رسمی (حاشیه نشینی شهرها)              | مرکز شماره شش فارسان(برادران)     |
| ۸            | کارگاه پادگان                                       |                                   |
| ۲۹           | کارگاه ثابت شهری                                    |                                   |
| ۱۱           | کارگاه روستا  |                                   |
| ۲۳           | کارگاه سیار شهری                                    |                                   |
| ۲            | کارگاه صنایع - اصناف                                |                                   |
| ۳            | کارگاه صنایع - ضمن کار                              |                                   |
| ۱۱           | کارگاه جوار دانشگاهی                                |                                   |
| ۳            | کارگاه عشایری                                       |                                   |
| ۲۵           | کارگاه مهارت آموزی در محیط کار واقعی                |                                   |
| ۱            | مرکز درمانی تحت پوشش بهزیستی (مرکز ماده ۱۵ ترک اعت) |                                   |
| <b>۱۲۳</b>   | <b>مرکز شماره شش فارسان(برادران)</b>                |                                   |
| ۴            | کارگاه پادگان                                       | مرکز شماره نه شلمزار(دومنظوره)    |
| ۳۰           | کارگاه ثابت شهری                                    |                                   |
| ۱۲           | کارگاه روستا  |                                   |

| تعداد کارگاه | نوع دوره  | نام مرکز                         |
|--------------|---|----------------------------------|
| ۶            | کارگاه سیار شهری                                    |                                  |
| ۲            | کارگاه جوار دانشگاهی                                |                                  |
| ۲۰           | کارگاه مهارت آموزی در محیط کار واقعی                |                                  |
| ۲            | مرکز درمانی تحت پوشش بهزیستی (مرکز ماده ۱۵ ترک اعت) |                                  |
| <b>۷۶</b>    | <b>مرکز شماره نه شلمزار (دومنظوره)</b>              |                                  |
| ۵            | کارگاه پادگان                                       | مرکز شماره هشت کوهرنک (دومنظوره) |
| ۲۸           | کارگاه ثابت شهری                                    |                                  |
| ۱۵           | کارگاه روستا  |                                  |
| ۱            | کارگاه زندان  |                                  |
| ۹            | کارگاه عشایری                                       |                                  |
| ۱۸           | کارگاه مهارت آموزی در محیط کار واقعی                |                                  |
| ۲            | مرکز درمانی تحت پوشش بهزیستی (مرکز ماده ۱۵ ترک اعت) |                                  |
| <b>۷۸</b>    | <b>مرکز شماره هشت کوهرنک (دومنظوره)</b>             |                                  |
| ۳۸           | کارگاه ثابت شهری                                    | مرکز شماره هفت هفشجان (دومنظوره) |
| ۱            | کارگاه سیار شهری                                    |                                  |
| ۱            | کارگاه مهارت آموزی در محیط کار واقعی                |                                  |
| <b>۴۰</b>    | <b>مرکز شماره هفت هفشجان (دومنظوره)</b>             |                                  |
| ۱۲           | کارگاه ثابت شهری                                    | مرکز شماره یازده بروجن (خواهران) |
| ۲            | کارگاه سیار شهری                                    |                                  |
| ۱            | کارگاه عشایری                                       |                                  |
| ۲            | مرکز درمانی تحت پوشش بهزیستی (مرکز ماده ۱۵ ترک اعت) |                                  |
| <b>۱۷</b>    | <b>مرکز شماره یازده بروجن (خواهران)</b>             |                                  |
| ۲            | سکونت گاه غیر رسمی (حاشیه نشینی شهرها)              | مرکز شماره یک شهرکرد (برادران)   |
| ۲۲           | کارگاه پادگان                                       |                                  |
| ۱۱۳          | کارگاه ثابت شهری                                    |                                  |
| ۲۱           | کارگاه روستا  |                                  |
| ۱۳           | کارگاه زندان  |                                  |
| ۴۷           | کارگاه سیار شهری                                    |                                  |
| ۶            | کارگاه صنایع - اصناف                                |                                  |
| ۱۴           | کارگاه صنایع - ضمن کار                              |                                  |
| ۱۷           | کارگاه جوار دانشگاهی                                |                                  |
| ۱۲۵          | کارگاه مهارت آموزی در محیط کار واقعی                |                                  |
| ۱۱           | مرکز درمانی تحت پوشش بهزیستی (مرکز ماده ۱۵ ترک اعت) |                                  |
| <b>۳۹۱</b>   | <b>مرکز شماره یک شهرکرد (برادران)</b>               |                                  |
| <b>۱۳۰۱</b>  | <b>مجموع کل کارگاه های فعال در سطح استان</b>        |                                  |

## ۲-۱۳-۵- عملکرد آموزشی اداره کل فنی و حرفه ای چهار محال و بختیاری

### الف) عملکرد آموزشی در بخش خصوصی

جدول ۲- عملکرد بخش خصوصی

| نفر - دوره |      | نفر - ساعت |         | تعداد مجوز تاسیس | تعداد آموزشگاه فعال | سال  |
|------------|------|------------|---------|------------------|---------------------|------|
| مرد        | زن   | مرد        | زن      |                  |                     |      |
| ۱۰۷۵       | ۶۳۸۴ | ۱۳۵۱۷۰     | ۱۲۱۰۶۱۲ | ۲۱               | ۱۷۵                 | ۱۳۹۳ |
| ۷۴۵۹       |      | ۱۳۴۵۷۸۲    |         |                  |                     |      |
| ۹۸۲        | ۵۷۴۹ | ۶۷۵۰۳      | ۱۱۵۸۵۶۶ | ۱۳               | ۱۶۲                 | ۱۳۹۴ |
| ۶۷۳۱       |      | ۱۲۲۶۰۶۹    |         |                  |                     |      |
| ۱۱۶۶       | ۶۷۰۷ | ۸۸۰۷۱      | ۱۲۴۵۹۸۷ | ۱۴               | ۱۴۷                 | ۱۳۹۵ |
| ۷۸۷۳       |      | ۱۳۳۴۰۵۸    |         |                  |                     |      |
| ۱۰۳۱       | ۵۰۱۶ | ۱۰۶۵۴۰     | ۱۲۵۱۰۷۴ | ۱۹               | ۱۶۶                 | ۱۳۹۶ |
| ۶۸۳۷       |      | ۱۴۶۵۱۴۷    |         |                  |                     |      |

### ب) عملکرد آموزشی بخش دولتی بر اساس تعداد آموزش دیدگان

جدول ۸ - عملکرد بخش دولتی

| ۱۳۹۶                | ۱۳۹۵                | ۱۳۹۴                | ۱۳۹۳                | ۱۳۹۲                | نوع دوره   |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--|
| تعداد کارآموز (نفر) | تعداد کارآموز (نفر) | تعداد کارآموز (نفر) | تعداد کارآموز (نفر) | تعداد کارآموز (نفر) |  |
| ۴۶۵                 | ۱۵۰                 | ۳۴                  | ۰                   | ۰                   | سکونت گاه غیر رسمی (حاشیه نشینی شهرها)                 |
| ۱۰۷۸                | ۱۷۴                 | ۲۴                  | ۱۲۱                 | ۱۱۶                 | کارگاه پادگان  |
| ۶۳۶۶                | ۷۵۳۸                | ۸۰۱۷                | ۶۲۵۷                | ۳۷۵۱                | کارگاه ثابت شهری                                       |
| ۲۱۲۸                | ۲۳۹۰                | ۱۵۴۵                | ۱۹۲۴                | ۱۲۲۱                | کارگاه روستا   |
| ۴۲۵                 | ۳۶۶                 | ۲۰۵                 | ۴۴۷                 | ۲۸۸                 | کارگاه زندان   |
| ۲۱۸۲                | ۱۴۶۸                | ۴۶۱                 | ۷۶۶                 | ۴۰۴                 | کارگاه سیار شهری                                       |
| ۲۶۳                 | ۱۲۳                 | ۱۰۳                 | ۳۱۹                 | ۲۹                  | کارگاه صنایع - اصناف                                   |
| ۱۳۲                 | ۰                   | ۰                   | ۰                   | ۰                   | کارگاه صنایع - جوار کارگاهی                            |
| ۵۲۰                 | ۵۴۸                 | ۵۰۸                 | ۳۰۶                 | ۸۷                  | کارگاه صنایع - ضمن کار                                 |
| ۸۶۲                 | ۶۱۹                 | ۴۷۱                 | ۲۳۶                 | ۱۱۳                 | کارگاه جوار دانشگاهی                                   |
| ۴۱۳                 | ۱۶۸                 | ۷۲۲                 | ۴۳۹                 | ۴۹۸                 | کارگاه عشایری  |
| ۵۶۷                 | ۴۶                  | ۰                   | ۳۴                  | ۷۷                  | کارگاه مهارت آموزی در محیط کار واقعی                   |
| ۴۴                  | ۰                   | ۰                   | ۰                   | ۰                   | مرکز تخصصی مهارت های پیشرفته                           |
| ۱۷                  | ۰                   | ۰                   | ۰                   | ۰                   | مرکز درمان اجباری معتادین بهبود یافته (ماده ۱۶)        |
| ۳۸۵                 | ۲۴۲                 | ۱۸                  | ۰                   | ۰                   | مرکز درمانی تحت پوشش بهزیستی (مرکز ماده ۱۵ ترک اعتیاد) |
| ۱۵۸۴۷               | ۱۳۸۳۲               | ۱۲۱۰۸               | ۱۰۸۴۹               | ۶۵۸۴                | مجموع  |



### ج) عملکرد آموزشی بخش دولتی بر اساس نفر-ساعت

جدول ۹- عملکرد بخش دولتی بر اساس نفر-ساعت

| نوع دوره   | ۱۳۹۲      | ۱۳۹۳      | ۱۳۹۴      | ۱۳۹۵      | ۱۳۹۶      |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  | نفرساعت   | نفرساعت   | نفرساعت   | نفرساعت   | نفرساعت   |
| سکونت گاه غیر رسمی (حاشیه نشینی شهرها)                 | ۰         | ۰         | ۲۳۸۵      | ۳۱۶۳۷.۵   | ۶۱۵۸۷     |
| کارگاه پادگان  | ۶۵۷۸      | ۱۴۱۱۷     | ۸۶۴       | ۱۰۷۵۲     | ۹۳۱۱۸     |
| کارگاه ثابت شهری                                       | ۹۴۲۴۹۸.۵  | ۱۳۰۰۶۷۱.۵ | ۱۸۱۳۲۳۳.۵ | ۱۶۷۱۶۵۷.۵ | ۱۴۸۰۲۷۵.۵ |
| کارگاه روستا   | ۱۷۷۴۳۹.۵  | ۲۸۰۳۸۱.۵  | ۲۳۱۵۷۰    | ۳۹۵۴۷۵.۵  | ۳۳۴۲۱۴    |
| کارگاه زندان   | ۵۷۱۱۶.۵   | ۷۱۶۸۹     | ۳۳۳۰۵.۵   | ۴۵۰۹۸     | ۵۶۸۸۹.۵   |
| کارگاه سیار شهری                                       | ۷۷۵۵۸     | ۱۲۶۰۴۵.۵  | ۷۱۳۵۰     | ۲۴۰۵۲۶.۵  | ۳۴۵۹۲۳.۵  |
| کارگاه صنایع - اصناف                                   | ۱۳۲۰      | ۱۶۳۵۳     | ۸۰۷۴      | ۱۲۴۱۳     | ۱۶۵۶۸     |
| کارگاه صنایع - جوار کارگاهی                            | ۰         | ۰         | ۰         | ۰         | ۱۳۱۵۵.۵   |
| کارگاه صنایع - ضمن کار                                 | ۵۳۴۳      | ۲۲۳۴۶     | ۳۹۳۹۰     | ۴۲۹۹۹     | ۳۸۹۵۴.۵   |
| کارگاه جوار دانشگاهی                                   | ۷۶۱۰.۵    | ۱۶۸۹۲     | ۴۳۹۲۳.۵   | ۷۸۰۲۲.۵   | ۸۵۹۱۷.۵   |
| کارگاه عشایری  | ۸۰۹۲۳     | ۷۲۷۲۳.۵   | ۹۱۹۵۳     | ۳۰۰۳۴     | ۶۷۵۷۳.۵   |
| کارگاه مهارت آموزی در محیط کار واقعی                   | ۳۲۸۴۱     | ۵۵۷۳.۵    | ۰         | ۱۳۰۶۳.۵   | ۹۲۹۸۳     |
| مرکز تخصصی مهارت های پیشرفته                           | ۰         | ۰         | ۰         | ۰         | ۲۶۹۵      |
| مرکز درمان اجباری معتادین بهبود یافته (ماده ۱۶)        | ۰         | ۰         | ۰         | ۰         | ۲۲۱۰      |
| مرکز درمانی تحت پوشش بهزیستی (مرکز ماده ۱۵ ترک اعتیاد) | ۰         | ۰         | ۵۸۵۰      | ۴۲۳۲۶     | ۵۵۷۹۸     |
| مجموع  | ۱,۳۸۹,۳۲۸ | ۱,۹۲۶,۷۹۳ | ۲,۳۴۱,۸۹۸ | ۲,۶۱۴,۰۰۵ | ۲,۷۴۷,۸۶۳ |

### ۲-۱۴-تحقیقات داخلی و خارجی

در ارتباط با آموزش های فنی و حرفه ای در سال های گذشته و در مراکز مختلف کشور پژوهش و مطالعاتی صورت گرفته است که به مواردی از آن ها و خلاصه ای از نتایج و یافته های آن ها اشاره خواهد شد. این تحقیقات به دو دسته داخلی و خارجی تقسیم می شود:

### ۲-۱۴-۱- تحقیقات داخلی

حسینی نسب (۱۳۷۱) در پژوهشی ضمن بررسی رشته های مختلف تحصیلی، میزان کارایی آنها با نیازهای جامعه در استان آذربایجان شرقی را مورد مطالعه و بررسی قرار داد. برخی از مهم ترین نتایج به دست آمده از این پژوهش عبارت بودند از:

- فارغ التحصیلان هنرستانی رشته های الکترونیک، بازرگانی و خدمات تعداد بیش تری از شاغلان را نسبت به فارغ التحصیلان رشته ی ریاضی فیزیک تشکیل دادند.
- فارغ التحصیلان رشته های فنی و حرفه ای بیش از رشته ی ریاضی فیزیک جذب بازار کار شده اند در حالی که فارغ التحصیلان رشته ی ریاضی فیزیک از تعداد قبولی بیشتری در دانشگاه ها برخوردار بود.
- کارایی دختران در مقایسه با پسران وضعیت پایین تری داشت و بین اشتغال دو جنس تفاوت معنی دار بود.
- شغل ۱۸ درصد فارغ التحصیلان مطابق رشته ی تحصیلی آنان بود؛ ۳۹ درصد اصلاً ربطی به رشته تحصیلی آنان نداشت؛ ۱۵ درصد تا حدودی در ارتباط با رشته تحصیلی بود و ۲۸ درصد آنان شغل معلمی را برگزیده بودند. کسانی که

در شهرهای بزرگ فارغ‌التحصیل شده بودند؛ برای یافتن شغل با کسانی که در مناطق غیر شهری فارغ‌التحصیل میشوند؛ تفاوتی نداشتند.

بخش‌بندی (۱۳۷۷) در بررسی میزان انطباق و ارتباط رشته‌های فنی و حرفه‌ای با نیازهای منطقه به نتایج زیر دست یافت:

- ۱- در اختصاص دادن رشته‌های مختلف تحصیلی شاخه فنی و حرفه‌ای منطقه نیازهای مردم مورد توجه نبوده است.
- ۲- ۷۰ درصد از فارغ‌التحصیلان رشته ساختمان به شغل غیر مرتبط با رشته تحصیلی خود مشغول فعالیت بودند.
- ۳- فارغ‌التحصیلان هنرستان‌های منطقه، پاسخگوی نیازهای متنوع مردم منطقه نبودند.
- ۴- اکثریت منابع طبیعی منطقه به دلیل نبودن نیروی ماهر بدون استفاده بوده و به هدر می‌رود.
- ۵- به دلیل نبودن هنرستانهای کشاورزی و دامپروری در منطقه اکثر دانش‌آموزان مقطع متوسطه، جذب شاخه نظری شده‌اند.

۶- بیشترین نیاز به نیروی انسانی در رده تکنیسین در بخش‌های کشاورزی، دامپروری و بهداشت وجود داشت.

۷- نیروی انسانی موجود و مورد نیاز منطقه در بخش‌های کشاورزی، صنایع روستایی، صنعت، بهداشت، عمران روستایی و دامپروری هماهنگی نداشتند.

مرادی (۱۳۷۷) در پژوهشی به بررسی رابطه بین رشته‌های مختلف شاخه‌های کاردانش و نیازهای بازار کار در سطح شهرستان‌های استان تهران پرداخته است. برخی از نتایج این پژوهش به شرح زیر است:

- ۱- رابطه نیازهای بازار کار با رشته‌ها و تعداد دانش‌آموزان موجود در شاخه‌های کاردانش هماهنگ نبود. حتی برای برخی از گروه‌های شغلی مانند استخراج معادن هیچ رشته مهارتی دایر نشده بود.
- ۲- در منطقه اسلام شهر توزیع فراوانی رشته‌های مهارتی و دانش‌آموزان نسبتاً خوب بود ولی پاسخگوی مطلوبی به نیازهای بازار کار در آینده نبود زیرا برای برخی از گروه‌های شغلی هیچ رشته مهارتی دایر نشده بود.
- ۳- تعداد دانش‌آموزان و رشته‌های موجود در شاخه‌های کاردانش منطقه نیز با نیازهای بازار کار هماهنگی نداشتند. توزیع فراوانی رشته‌های مهارتی و دانش‌آموزان کاردانش در منطقه اشتها مطلوب نبوده و ناهماهنگی بیشتری در این منطقه مشاهده شده بود.

لنکرانی دستجردی (۱۳۸۰) پژوهشی با عنوان میزان انطباق آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با اهداف برنامه سوم انجام داد. وی پیشنهاد می‌کند که آموزش‌های فنی و حرفه‌ای به موازات نیازهای اقتصادی کشور به‌ویژه در بخش صنعت و کشاورزی حرکت کنند. همچنین آموزش را هر چه بیشتر در محیط‌های واقعی اشتغال و با تأسیس هنرستان‌های جوار تدارک ببینند.

نوییدی (۱۳۸۲) در پژوهشی تعدد متولیان برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای، تعقیب سیاست‌های متناقض و مبهم هم‌چنین نداشتن اهتمام لازم برای رسیدن به اهداف خاص را جزء ویژگی‌های آموزش فنی و حرفه‌ای کشور قلمداد کرده بود. وی در تحلیل ۱۲۰ پژوهش که با موضوع آموزش‌های مهارتی و فنی و حرفه‌ای از سال ۱۳۸۰-۱۳۷۰ صورت گرفته بود؛ بیان داشت: در بیش از ۵۰ پژوهش، انطباق آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با نیازهای بازار کار مورد مطالعه قرار گرفته بود؛ پژوهشگران به‌طور صریح به کافی نبودن انطباق برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای با نیازهای بخش‌های سه‌گانه اقتصادی (صنعت، خدمات و کشاورزی) اشاره کرده بودند؛ در ایجاد و گسترش رشته‌ها و واحدهای آموزشی و تدوین محتوا، به نیازها، امکانات و اقتضائات مناطق مختلف توجه کافی نشده بود؛ جهت‌گیری آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با سیاست‌های کلان اقتصادی کشور همخوانی نداشت؛ آموزش‌های ارائه شده در هنرستان‌ها با نیازها و پیشرفت‌ها هماهنگ نبود.

شریعت‌زاده (۱۳۸۲) در پژوهشی با موضوع بررسی وضعیت تحصیلی و شغلی فارغ‌التحصیلان آموزش متوسطه کشاورزی در ایران به این نتایج دست یافت که ۵۷/۳ درصد از فارغ‌التحصیلان کشاورزی بیکار، ۶/۵ درصد شاغل در رشته غیر مرتبط، ۸۸ درصد از فارغ‌التحصیلان به رشته تحصیلی خود علاقه‌مند بودند و ۸۲ درصد نیز توانمندی خود را به اشتغال در زمینه کشاورزی کافی می‌دانستند.

میراحمدی (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «بررسی میزان جذب دانش‌آموختگان و تناسب آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با شرایط اقلیمی منطقه‌ای شهرستان فارس» به این نتایج دست یافت که میزان جذب دانش‌آموختگان ۲۸/۳ درصد، تناسب شغل بارشته ۶۰ درصد، محل اشتغال بیشتر شخصی بود؛ میزان درآمد کمتر از ۱۵۰ هزار تومان و بالاترین علت جذب در مشاغل غیر مرتبط، عدم وجود شغل متناسب و مرتبط، در منطقه بود. چگونگی جذب دانش‌آموختگان در مشاغل از طریق مراجعه مستقیم به کارگاه بالاترین دلیل عدم رضایت دانش‌آموختگان ناکافی بودن حقوق و درآمد بود. هم‌چنین بالاترین میزان جذب در رشته‌های حسابداری با ۱۰۰ درصد و اتومکانیک با ۶۶/۷ درصد و کشاورزی با ۶۱/۵ درصد بود. تناسب رشته‌ها با شرایط اقلیمی منطقه‌ای تا حدودی برقرار بود. بین میزان جذب دانش‌آموختگان و جنسیت رابطه وجود داشت. دانش‌آموختگان زن در مقایسه با دانش‌آموختگان مرد بیشتر جذب بازار کار شده بودند.

موسوی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان تناسب بین نیازهای بخش کشاورزی شهرستان فلاورجان با آموزش‌های فنی و حرفه‌ای هنرستان‌ها به این نتیجه رسید که بین نیازهای شهرستان فلاورجان در امورزراعی و امور دام با آموزش‌های فنی حرفه‌ای موجود هنرستانها تناسب وجود ندارد.

کشتی‌آرای و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان "تناسب بین نیازهای بخش صنعت شهرستان فلاورجان با آموزش‌های فنی و حرفه‌ای هنرستان‌ها" به این نتیجه رسید که بین نیازهای شهرستان در بخش صنعت با آموزش‌های فنی و حرفه‌ای موجود هنرستان‌های دخترانه و پسرانه در رشته‌های جوشکاری، برق صنعتی، الکتروتکنیک، نقشه‌کشی صنعتی، مکانیک خودرو، طراحی بسته‌بندی، ماشین‌ابزار، آبکاری فلزات، ساختمان، حسابداری، گرافیک کامپیوتری و امور اداری تناسب نسبی وجود داشت. هم‌چنین نتایج پژوهش نشان داد بین نیازهای صنعت شهرستان با آموزش‌های فنی و حرفه‌ای زمینه صنعت موجود در هنرستان‌های دخترانه و پسرانه در رشته‌های تاسیسات حرارتی - برودتی، برق ساختمان، نقشه‌کشی ساختمان، معماری داخلی، تعمیر موتور و برق خودرو در زمینه مورد بررسی تناسب وجود نداشت.

نعلبندی (۱۳۹۴)، در نتایج پژوهش "تعیین تاثیر آموزش‌های مهارتی بازارمحوری بر میزان رضایت مندی و سودمندی کارآموزان آموزش فنی و حرفه‌ای استان آذربایجان غربی" نشان داد که آموزش‌های مهارتی بازارمحوری بر میزان رضایت مندی و سودمندی کارآموزان آموزش فنی و حرفه‌ای استان آذربایجان غربی تاثیر معنی‌داری ندارد.

سوسنی‌گریبوند (۱۳۹۵) در تحقیقی تحت عنوان "رابطه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با کارآفرینی و ایجاد اشتغال" در شهرستان اهواز انجام شد به این نتیجه رسیدند که رابطه میان آموزش‌های فنی و حرفه‌ای بر کارآفرینی و ایجاد اشتغال در بازار کار از دیدگاه مدیران صنایع و مربیان فنی و حرفه‌ای در سطح ۵٪ رابطه معنی‌داری وجود دارد.

## ۲-۱۴-۲- تحقیقات خارجی

تحقیقی با عنوان آموزش فنی و حرفه‌ای در فلیپین توسط عبدالکریم<sup>۶۲</sup> (۲۰۰۳) انجام شد. هدف این تحقیق ایجاد دیدگاه‌های جدید در زمینه مطالعات آموزش صنعتی بود که روی موسسات و شرکت‌های آموزشی متمرکز شده بودند. یافته‌های این تحقیق با سیاست‌های بازار کار مخصوصاً روی قابلیت سیار بودن، گردش کار، اطلاعات بازار کار و اشتغال ارتباط داشت.

در تحقیقی با عنوان آموزش فنی و حرفه‌ای در استرالیا، وینینگ<sup>۶۳</sup> (۲۰۰۰) به این نتیجه رسید که هدف از این آموزش‌ها در استرالیا ایجاد یک کشور هوشمند و توسعه یک محیط کاری چند مهارته است. علت ایجاد این سیاست ناشی از افزایش تعداد دانش‌آموزان بود که به‌طور سنتی در دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای تحصیل می‌کردند. هدف دیگر این آموزش‌ها پاسخگویی به نیازهای صنعتی و صنایع آن کشور بود.

تحقیقی توسط لامبی<sup>۶۴</sup> (۲۰۰۵) با هدف برآورده ساختن نیازهای محیطی خاص با عنوان بازسازی آموزش فنی و حرفه‌ای در هنگ کنگ انجام شد. شورای آموزش فنی و حرفه‌ای به تحول و ساخت‌دهی محدود از هفت موسسه فنی و دانشکده فنی در هنگ کنگ پرداخت تا یک سازمان جدیدی را ایجاد کند. موسسه آموزش فنی حرفه‌ای حاصل این تغییرات بود که یک ساخت‌دهی مجدد در زمینه‌ی ساختار، فرهنگ مدیریت و برنامه‌ریزی درسی اصلاح شده در آن صورت گیرد تا با نیازهای محیطی هماهنگ باشد.

رودهاوس<sup>۶۵</sup> (۲۰۰۸) پژوهشی با هدف مرور بر آموزش‌های فنی انجام داد. در این پژوهش که با رویکرد ارائه‌ی دیدگاهی تاریخی از تعامل آموزش‌های فنی و کار فرمایان انجام گردیده است، مشخص شد که آموزش فنی با مهارت‌آموزی جایگزین گردیده است و این نوع عملکرد در کل سیستم آموزش و پرورش و مدارس منجر به سردرگمی، تداخل و رقابت‌های غیر ضروری شده است. در نهایت رودهاوس پیشنهاد می‌کند در مناطقی که آموزش فنی انجام می‌پذیرد نیاز به یک بحث ملی برای یادگیری عملی وجود دارد.

لتمیر<sup>۶۶</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان "تاثیر آموزش‌های فنی و حرفه‌ای بر روی عملکرد شرکت" به این نتیجه رسید که آموزش‌های فنی و حرفه‌ای به عنوان آموزش‌های اولیه<sup>۶۷</sup> و آموزش‌های مستمر و حین کار<sup>۶۸</sup> بر عملکرد اقتصادی سازمان اثرگذار است.

دنگ و هتووی<sup>۶۹</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی با عنوان "اثر تصویر ذهنی شاگردان از آموزش‌های فنی و حرفه‌ای بر میزان وفاداری آنان؛ مورد کاوی در ویتنام" به این نتیجه رسیدند که ۱. تصویر ذهنی از آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با هفت بعد (نیاز به آموزش‌ها، امکانات و تجهیزات، به رسمیت شناختن شایستگی، حرفه‌دانش آموز و پتانسیل کار، کیفیت برنامه درسی، مهارت‌های اجتماعی و مهارت‌های نرم) ساخته می‌شود. ۲. میزان وفاداری دانش‌آموزان توسط دو بعد (انتخاب موضوع مطالعات آینده و پتانسیل درآمدزایی آن) ساخته می‌شود. ۳. میزان وفاداری به آموزش‌های فنی و حرفه‌ای

<sup>۱</sup> Abdelkarim

<sup>۲</sup> Wining

<sup>۳</sup> Lamby

<sup>۴</sup> Roodhouse

<sup>۵</sup> Lettmayr

<sup>۶۷</sup> Initial Vocational Education And Training (IVET)

<sup>۶۸</sup> Continuous Vocational Education And Training (CVET)

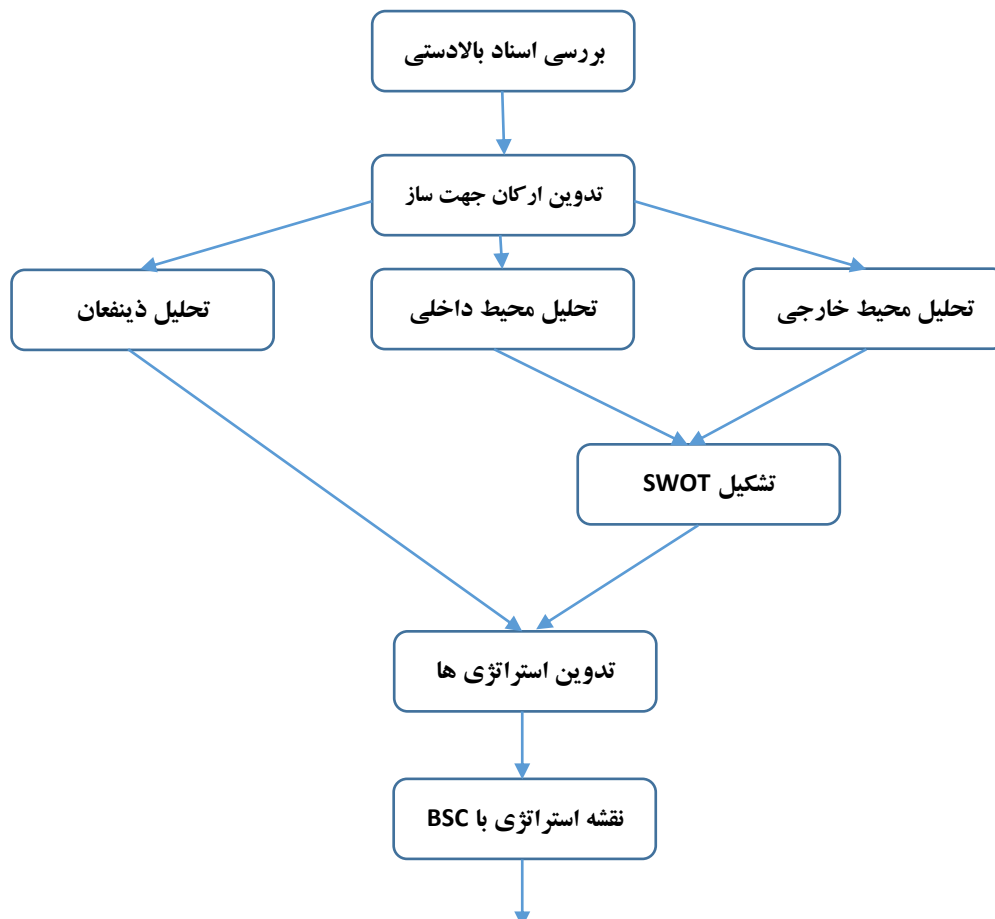
<sup>۶۹</sup> Dang & Hathaway

ای به تصمیم گیری افراد درباره مطالعات آینده آنان در آموزش عالی و یا فنی و حرفه ای و نیز استنباط آنان از میزان درآمد ناشی از دریافت گواهی نامه پایان دوره هاست .

## ۲-۱۵- خلاصه

در این فصل به بررسی مفاهیم و مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی راهبردی، معرفی سازمان آموزش فنی و حرفه ای و پیشینه تحقیقات متببط با موضوع پرداخته شده است. اگرچه فواید و اثرات گوناگونی از تدوین برنامه و راهبردهای کلان یک سازمان ذکر می گردد؛ اما مهمترین دستاورد تدوین چنین راهبردی همسوسازی فعالیت های سازمان جهت ارتقاء کیفی و کمی آن می‌باشد. تدوین چنین سندی موجب می گردد کارکنان و مدیران اهداف یکسانی را پیگیری نمایند و اقدامات مناسب را جهت دستیابی به اهداف مورد نظر در دستور کار خویش قرار دهند.

همانگونه که عنوان گردید مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی به مرور زمان بر اساس نیازها و شرایط مختلف شکل گرفته‌اند. علیرغم اینکه اکثر مدلها با بومی سازی می‌توانند در سازمانها، شرکتهای و مراکز عمومی و غیرانتفاعی کاربرد داشته باشند، اما بهتر است جهت تدوین برنامه راهبردی در هر موقعیت از مدلهایی که با ساختار مربوطه سازگاری بیشتری دارند مورد استفاده قرار گیرند. لذا در این پروژه نیز با توجه به شرایط موجود و همچنین ساختار مناسب مدل دیوید در شناسایی و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، این مدل جهت تدوین برنامه جامع استراتژیک مورد استفاده قرار گرفته است.



## هدف گذاری

شکل ۲۱- مدل تدوین برنامه راهبردی اداره کل فنی و حرفه ای چهارمحال و بختیاری

## فصل سوم: روش پژوهش

## مقدمه

راه های دستیابی به شناخت متعدد است و یکی از منابع مهم شناخت روش علمی است و لذا هرگاه دانش موجود درباره موضوع مورد نظر کافی نباشد به کمک روش های تحقیق تلاش برای افزایش آگاهی از موضوع انجام می گیرد (دلاور، ۱۳۸۱). در این فصل به بررسی روش های جمع آوری، تحلیل و جمع بندی اطلاعات برای تدوین برنامه راهبردی اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری پرداخته شده است.

## ۳-۱ روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا دارای سه فاز عملیاتی می باشد:

۱. فاز اول: دارای دو سطح می باشد.

سطح اول: با بکارگیری روش توصیفی-پیمایشی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف آموزش های فنی و حرفه ای، اطلاعات جمع آوری شده است.

سطح دوم: همزمان با سطح اول با روش توصیفی-تحلیلی و بکارگیری نظرات خبرگان نسبت به تدوین بیانیه چشم انداز و ماموریت و نیز به تحلیل اسناد شده است.

۲. فاز دوم: مبتنی بر روش تحلیل اسناد بالادستی و مصاحبه با کارشناسان و صاحبان حرف به شناسایی فهرستی از تهدیدات و فرصتها اقدام شده است.

۳. فاز سوم: تدوین ماتریس برنامه ریزی نقاط (SWOT)، سپس تدوین استراتژی ها ترکیبی و سپس تدوین نقشه استراتژی و برنامه عملیاتی در حوزه های عمومی سازمان، کشاورزی، صنعت و خدمات اقدام شده است.

## ۳-۲- جامعه آماری پژوهش

جامعه آماری عبارت است از مجموعه ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک یا چند صفت مشترک باشند، و معمولاً در هر پژوهش، جامعه مورد بررسی یک جامعه آماری است که پژوهشگر مایل است درباره صفت (صفت ها) متغیر واحدهای آن به مطالعه بپردازد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۱۷۷).

جامعه آماری این طرح شامل:

الف) اطلاعات مربوط به کلیه رشته ها و مهارت های آموزشی اداره کل و مراکز آموزشی شهرستان های استان.

ب) کلیه صاحبان حرف، کارشناسان، مربیان، معاونین و روسای مراکز.

ج) کلیه منابع، کتب و اسناد بالادستی مرتبط با آموزش های مهارتی فنی و حرفه ای.

### ۳-۳- حجم نمونه و روش نمونه گیری

نمونه گیری در این طرح به شرح زیر انجام شده است:

- الف) از بین جامعه آماری اسناد، مدارک، اطلاعات و سند چشم انداز آموزش های فنی و حرفه ای انتخاب گردید.
- ب) از جامعه آماری و مراکز استان ها تعداد ۱۰ نفر که دارای پست های مدیریتی، ریاست و سرپرستی بودند و اشراف نسبتا کامل به فرآیندها و فعالیت های سازمان داشتند بصورت هدفمند انتخاب شده اند.

### ۳-۴- ابزارهای پژوهش

- الف) مطالعه و بررسی اسناد و مدارک بالادستی شامل: قانون ششم توسعه، سند چشم انداز ۱۴۰۴، سیاست های کلی اشتغال، سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی، سند برنامه های تحول مهارت سازمان آموزش فنی و حرفه ای کل کشور.
- ب) مصاحبه با صاحب نظران، کارشناسان، مربیان، روسای مراکز و کارآموزان مراکز آموزش فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری.

ج) مشاهده و منابع موجود در اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان

د) برگزاری جلسات خبرگی برای جمع آوری اطلاعات

ه) تدوین چک لیست های مختلف مربوط به شناسایی فرصت ها، تهدید ها و قابلیت ها و منابع

### ۳-۵- روش بررسی روایی و پایایی ابزارهای پژوهش

- روایی چک لیست ها با توجه به اینکه در تدوین آن ها از متون علمی و تحقیقات انجام شده استفاده است و با تجارب محقق (مجری) بازنگری شده است به صورت محتوایی تعیین شده است.
- با توجه به اینکه ماهیت پروژه طراحی و تدوین استراتژی های سازمان آموزش فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری بوده است و به جای پرسشنامه از نظرات خبرگان و انجام کار کارشناسی و از روش های تدوین استراتژی استفاده شده است، لذا پایایی در این طرح مفهومی ندارد.

### ۳-۶- روش تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های زیر استفاده شده است:

۱- ماتریس امتیاز دهی به عوامل خام فرصت ها و تهدید ها

۲- ماتریس امتیاز دهی به عوامل خام منابع و قابلیت ها

۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

۴- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

۵- تهیه ماتریس SWot

## فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

### مقدمه

در تدوین سند توسعه مهارتی و برنامه جامع استراتژیک اداره کل فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری از متدولوژی مشخص استفاده شده است که حاصل تجربیات مجری در پژوهش های مشابه است. در این متدولوژی با در نظر گرفتن کلیه ورودی های لازم برای تدوین سند، پس از بررسی اسناد بالادستی سازمان نسبت به تدوین بیانیه راهبردی سازمان (یا ارکان جهت ساز) که شامل سه مولفه چشم انداز، مأموریت و ارزش های سازمانی می باشد اقدام شده است. این سه مولفه اساسی به منزله اتصال دهنده عناصر سازمانی بوده و بیانگر ماهیت، چگونگی و راستای جهت گیری های سازمان در آینده می باشد. در این فصل ضمن تدوین بیانیه راهبردی سازمان نسبت به تحلیل عوامل داخلی و خارجی اقدام شده است.

### ۴-۱- مفهوم چشم انداز (Vision)

چشم انداز، ارایه دهنده یک تصویر مطلوب، آرمانی و قابل دستیابی است که مانند چراغی در افق بلندمدت، فراروی سازمان قرار دارد و دارای ویژگی های جامع نگری، آینده نگاری، ارزش گرایی و واقع گرایی می باشد. چشم انداز سازمان زیربنایی ترین بیانیه ارزش ها، آرمان ها و اهداف سازمان است و باید درک روشنی از اینکه سازمان امروز به کجا می رود و نیز نقشه راه سازمان به سوی آینده را ترسیم کند.

مزایا و منافع تدوین چشم انداز برای یک سازمان را به ترتیب ذیل می توان بر شمرد:

- ایجاد درک ضمنی و کلی از اینکه موفقیت برای سازمان به چه مفهومی است و چگونه قابل دستیابی است.
- روشن ساختن جهت و مقصود حرکت سازمان.
- ایجاد اتفاق نظر بر آینده مطلوب سازمان و آینده ای که سازمان و اعضایش خواهان دستیابی به آن هستند.

لازم به ذکر است وجود چشم انداز سازمانی در بخش دولتی نسبت به بخش خصوصی از اهمیت بیشتری برخوردار می باشد چرا که در بخش های دولتی امکان دریافت بازخورد عینی وجود ندارد در حالی که در بخش خصوصی بواسطه میزان سود و زیان اکتسابی می توان میزان موفقیت سازمان را اندازه گیری نمود.

بدیهی است چنانچه تصویر سازی آینده ای که می خواهیم بدان دست یابیم بدرستی صورت گیرد، موانع تحقق آن روشن شده و سازمان به راحتی خواهد توانست بر موانع موجود غلبه نماید. بر این اساس چشم انداز سازمانی باید خصوصیات زیر را داشته باشد:

- ✓ بلندپروازانه بوده و آینده های دور را ترسیم کند.
- ✓ واضح و قابل فهم باشد.
- ✓ ایجاد هیجان، انگیزه و تحرک نماید و برانگیزاننده مشارکت همگانی باشد.
- ✓ کلی نگر، طوری که سازگار با تغییر شرایط باشد.
- ✓ واقع نگر، قابل دسترسی و اجرا باشد.



✓ جامع، تحول گرا، آینده نگر و پویا باشد.

برای تدوین چشم‌اندازی الهام بخش باید معیارهای زیر را در نظر بگیریم:

- ۱) تناسب با سازمان و زمان: چشم‌انداز در قالب تاریخ، فرهنگ و ارزش‌های سازمان جای می‌گیرد و با وضعیت موجود سازمان سازگاری دارد و از آنچه که در آینده قابل حصول است، ارزیابی واقعی و آگاهانه را ارائه می‌دهد. البته در صورتی که چشم‌انداز درخور سازمان نباشد، زمان، هزینه و رنج تحول آفرینی ممکن است آنقدر عظیم باشد که عملی ساختن چشم‌انداز به کلی غیرممکن شود.
- ۲) تنظیم استانداردهای “بهترین” و انعکاس آرمان‌های والا چشم‌انداز، سازمان را به صورت اجتماعی مسئول و دارای احساس همبستگی تصویر می‌کند که این اجتماع، همه افراد شاغل در آن را تقویت می‌کند و بالا می‌برد.
- ۳) روشن نمودن هدف و جهت: چشم‌انداز کانون توجه می‌شود و امید را استمرار می‌بخشد و فردای بهتری را نوید می‌دهد. به عبارتی، چشم‌انداز اطلاعات لازم و کافی را درباره آنچه که سازمان می‌خواهد و در نظر دارد تا بدان دست یابد و نیز آرزوهای مشروع، متقاعد کننده و صادق افراد سازمان را در اختیار افراد ذینفع قرار می‌دهد.
- ۴) دمیدن روح اشتیاق و ترغیب تعهد: چشم‌انداز با فراتر رفتن از تفاوت‌های نژادی، سنتی، جنسی و دیگر ویژگی‌های جمعیتی، اساس حمایت رهبر سازمان را گسترش می‌دهد و نظر دست‌اندرکاران را نسبت به اشتراک‌علاق دربارۀ آینده سازمان به خود جلب می‌کند.
- ۵) سهولت ادراک: چشم‌انداز به اندازه کافی ابهام زدایی شده است تا به عنوان راهنمایی برای اهداف استراتژی‌ها و اقدامات کافی باشد، به نحوی که جزء ذات‌انتهایی می‌شود که تلاش‌هایشان برای تبدیل چشم‌انداز به واقعیت موردنیاز است.
- ۶) انعکاس منحصر به فردی سازمان: شایستگی محرز آن، آنچه که سازمان به خاطر آن برپاست و آن چیزی که می‌تواند به آن نایل شود.
- ۷) بلندپروازانه بودن چشم‌انداز حاکی از پیشرفتی غیرقابل تردید است و افق‌های سازمان را گسترش می‌دهد و نیز اغلب منادی ایثار و سرمایه‌گذاری عاطفی از سوی پیروانی است که به دلیل جذابیت ذاتی چشم‌انداز، مایل به همکاری می‌باشند.

چشم‌اندازهایی که این ویژگی‌ها را دارند، افراد سازمان را به تلاش دعوت می‌کنند و الهام بخش هستند و کمک می‌کنند تا آن‌ها انرژی‌هایشان را در جهت معقولی در یک خط قرار دهند.

#### ۴-۲- اسناد بالادستی مورد استفاده برای تدوین چشم‌انداز و ماموریت

جهت تدوین چشم‌انداز و ماموریت اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری علاوه بر جمع‌آوری نظرات خبرگان سازمان و نیز تجربیات مشاور، اسناد راهبردی بالادستی موجود نیز به جهت همراستایی و همسویی با سیاست‌های کلان کشور مورد توجه ویژه قرار گرفته است. مهمترین اسناد بالادستی عبارتند از:

۱- قانون اساسی جمهوری اسلامی:

بند چهارم از اصل ۳- تقویت روح بررسی و تتبع و ابتکار در تمام زمینه های علمی، فنی، فرهنگی و اسلامی از طریق تاسیس مراکز تحقیق و تشویق محققان.

بند سیزدهم از اصل ۳- تامین خودکفایی در علوم و فنون، صنعت، کشاورزی و امور نظامی و مانند اینها.

اصل ۲۸- هر کس حق دارد شغلی را که بدان مایل است و مخالف اسلام و مصالح عمومی و حقوق دیگران نیست برگزیند. دولت موظف است با رعایت نیاز جامعه به مشاغل گوناگون برای همه افراد امکان اشتغال به کار و شرایط مساوی را برای احراز مشاغل ایجاد نماید.

بند دوم از اصل ۴۳- تامین شرایط و امکانات کار برای همه، به منظور رسیدن به اشتغال کامل و قراردادن وسایل کار در اختیار همه ی کسانی که قادر به کارند ولی وسایل کار ندارند، در شکل تعاونی، از راه وام بدون بهره یا هر راه مشروع دیگر که نه به تمرکز و تداول ثروت در دست افراد و گروه های خاص منتهی شود و نه دولت را به صورت یک کارفرمای بزرگ مطلق درآورد. این اقدام باید با رعایت ضرورت های حاکم بر برنامه ریزی عمومی اقتصاد کشور در هر یک از مراحل رشد صورت گیرد.

بند سوم از اصل ۴۳- تنظیم برنامه ی اقتصادی کشور به صورتی که شکل، محتوا و ساعات کار چنان باشد که هر فرد علاوه بر تلاش شغلی، فرصت و توان کافی برای خودسازی معنوی، سیاسی و اجتماعی و شرکت فعال در رهبری کشور و افزایش مهارت و ابتکار داشته باشد.

۲- سند چشم انداز ۱۴۰۴ ایران:

ایران کشوری است توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه با هویت اسلامی و انقلابی، الهام بخش در جهان اسلام با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین المللی.

۳- سیاست های برنامه ششم توسعه مرتبط با سازمان آموزش فنی و حرفه ای:

- ۱-۲- افزایش سهم آموزش های مهارتی در نظام آموزشی کشور.
- ۲-۲- تنظیم رابطه متقابل تحصیل با اشتغال و متناسب سازی سطوح و رشته های تحصیلی با نقشه جامع علمی کشور و نیازهای تولید و اشتغال.

۴- سند راهبردی مهارت و فناوری سازمان فنی و حرفه ای کل کشور

۵- قانون نظام جامع آموزش و تربیت فنی، حرفه ای و مهارتی مصوب سال ۱۳۹۶

### ۳-۴- نمونه چشم انداز سازمان های مشابه

چشم انداز سازمان فنی و حرفه ای کشور

سازمان آموزش فنی و حرفه ای در چشم انداز ۱۴۰۴:

۱- سازمانی باهوش، سریع، منعطف، توانمند، پویا و جستجوگر در:

- ✓ حوزه کشف و تبدیل نیازهای مهارتی به بسته های آموزشی (استاندارد، بسته آزمون، مراجع مناسب)
- ✓ آموزش انواع استانداردهای تدوینی به نحو مناسب با استفاده از روش های مدرن آموزش مهارتی و با بهره گیری از روش های انگیزشی لازم نظیر مسابقات، جوایز و...
- ✓ اندازه گیری سطح مهارت با توجه به شاخص های مناسب بر مبنای استانداردهای طراحی شده و با درجات متعدد مهارتی.

- ۲- با جایگاه برتر در خاورمیانه در هر یک از سه حوزه کشف و تبدیل نیاز به محتوا، آموزش محتوا و سنجش محتوا با شاخص های دقیق و روشن در جهت اندازه گیری میزان کارایی و اثر بخشی
- ۳- دارای تعاملات سازنده و تنگاتنگ با مراکز علمی، آموزشی و مهارتی و تکنولوژیکی داخلی و خارجی معتبر در سطح ملی و بین المللی، نظیر دانشگاه ها، مراکز تحقیقاتی، مدارس راهنمایی و دبیرستان
- ۴- سازمانی متشکل از چهار جزء

- هسته مرکزی با وظیفه راهبری و نظارت بر فرآیند مدیریت استراتژیک
- بخش شناسایی نیاز مهارتی و تبدیل به بسته آموزشی
- بخش اجرای آموزش مهارتی
- بخش سنجش سطح مهارت

با تاکید بر استفاده از ظرفیت های بخش خصوصی علی الخصوص تشکل ها و اصناف در سه بخش شناسایی (استانداردسازی)، اجرا و سنجش.

- ۵- متکی بر فناوری های نوین در بهره گیری از مدرن ترین ساختارهای مالی، اداری، سازمانی و ارتباطی
- ۶- تسهیل گر و سامان دهنده بخش خصوصی با تکیه بر ساماندهی در عین استقلال به گونه ای که کل سازمان از بیرون یکسان ولی در درون با حداکثر استقلال باشد.
- ۷- سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور سازمانی است:

- ✓ منعطف از نظر ساختار سازمانی، تصمیم گیری و اجرایی
- ✓ باهوش در کشف نیازها، مشکلات و راه حلها
- ✓ توانمند در کلیه امور محوله
- ✓ سریع در واکنش نسبت به تبدیل نیازهای مهارتی به بسته آموزشی، بهسازی بسته های موجود و تطابق با شرایط روز
- ✓ پویا در بهسازی روند آموزش، سنجش و تولید محتوا و شاخص های سنجش
- ✓ جستجوگر کشف نیازهای مهارتی آشکار و خصوصا "پنهان"، کشف نقاط ضعف سازمان در حوزه تدوین بسته آموزشی، کشف روش های جدید و بهینه آموزش از نظر اثرگذاری و سرعت اجرا
- ✓ هسته مرکزی توانمند، نخبه، با تجربه اجرایی و سریع با رویکرد ارجحیت ارتقاء و بهسازی منابع انسانی.

### چشم انداز اداره کل فنی و حرفه ای استان اصفهان

این اداره کل، در افق ۱۴۰۴، تلاش خواهد کرد ضمن فراهم ساختن امکان " آموزش های مهارتی برای همه " به عنوان معتبرترین مرجع مهارت آموزی، به قطب منطقه ای آموزش های فنی و حرفه ای تبدیل گردد و به عنوان سازمانی سرآمد و پویا تلاش خواهد کرد که با رویکرد مادام العمر به تربیت شهروندانی ماهر، کارآفرین و توانمند بپردازد. همچنین ضمن تامین نیازهای مهارتی در سطح منطقه تلاش خواهد کرد که از طریق تعامل سازنده و موثر در سطح بین المللی و ملی به جایگاه اول آموزش مهارت و فناوری در کشور دست یابد.

### ۴-۴ چشم انداز اداره کل فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری

#### چشم انداز های پیشنهادی مطرح شده در جلسات خبرگی اداره کل استان

۱- سازمانی چابک در استفاده کارآمد و اثر بخش از توانایی ها و قابلیت های بالقوه و بالفعل استان چهارمحال و بختیاری در مهارت آموزی با اولویت گردشگری، کشاورزی، صنعت، فرهنگ و هنر و خدمات با تکیه بر دانش و فناوری های روز و تبدیل شدن به الگوی برتر مهارت آموزی در منطقه و کشور در افق ۱۴۰۴.

۲- پیشرو در آموزش های مهارتی همگانی با بالاترین کیفیت بر اساس نیاز و تقاضای منطقه و پتانسیل های بومی و دارای تعاملی پویا و سازنده با سایر نهاد ها و سازمان ها جهت گسترش فرهنگ مهارت آموزی و کاهش تصدی گری در آموزش ها و تقویت نقش نظارتی به منظور تبدیل شدن به برترین الگوی مهارت آموزی در کشور تا افق ۱۴۰۴.

۳- کسب رتبه برتر آموزش فنی و حرفه ای کشور و پوشش حداقل یک مهارت برای گروه های هدف و قرار گرفتن در سه برند اول مهارت آموزی کشوری تا افق ۱۴۰۴ در زمینه نوآوری و کیفیت آموزش.

۴- برترین مرجع مهارت آموزی مطابق با استانداردهای روز و متناسب با نیاز بازار کار با پوشش گسترده در سطح استان

۵- سازمانی چابک و سرآمد در مهارت آموزی به شهروندان مطابق با استانداردهای مهارتی در تمام سطوح با بالاترین کیفیت و با تکیه بر نیروی انسانی متخصص، دانش و فناوری های روز و با در نظر گرفتن نیازهای مهارتی مشاغل روز، اولویت ها و قابلیت های ممتاز منطقه و کاهش تصدی گری اجرایی (برون سپاری آموزش ها) در جهت تبدیل شدن به الگوی برتر مهارت آموزی در کشور تا افق ۱۴۰۴.

### چشم انداز نهایی

در نهایت با توجه به جلسات برگزار شده با خبرگان سازمان و بررسی چشم انداز های پیشنهادی و اسناد بالادستی، چشم انداز زیر به عنوان چشم انداز نهایی سازمان تایید و مورد تصویب قرار گرفت:

**مرجع برتر مهارت آموزی متناسب با نیاز منطقه و سرآمد در نوآوری، کیفیت و پوشش مهارتی گسترده برای گروه های هدف در سطح استان و قرار گرفتن در جایگاه پنج برند آموزش مهارتی کشور در ابعاد مذکور تا افق ۱۴۰۴**

با توجه به چشم انداز ترسیم شده برای سازمان، مولفه های کلیدی چشم انداز که به عنوان مقاصد استراتژیک سازمان در نظر گرفته می شود عبارتند از:

- ۱- کیفیت دوره ها
- ۲- نوآوری دوره ها
- ۳- پوشش آموزش های مهارتی
- ۴- قرار گرفتن در جایگاه ۵ برند مهارت آموزی کشور
- ۵- تعالی سازمانی

جدول ۱۰- هدف گذاری مقاصد استراتژیک در افق چشم انداز

| ردیف | مقاصد استراتژیک بر اساس چشم انداز                    | سال ۹۶ | سال ۹۷ | سال ۹۸ | سال ۹۹ | سال ۱۴۰۰ | سال ۱۴۰۱ | سال ۱۴۰۲ | سال ۱۴۰۳ | سال ۱۴۰۴ |
|------|--|--------|--------|--------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ۱    | بهبود شاخص کیفیت دوره ها                             | ۵      | ۴      | ۳      | ۲      | ۲        | ۲        | ۱        | ۱        | ۱        |
| ۲    | قرار گرفتن در جایگاه ۵ برند برتر مهارت آموزی در کشور | ۹      | ۸      | ۷      | ۶      | ۵        | ۴        | ۳        | ۲        | ۱        |
| ۳    | نوآوری در آموزش های مهارتی                           | ۳۵٪    | ۴۰٪    | ۴۵٪    | ۵۰٪    | ۶۰٪      | ۷۰٪      | ۸۰٪      | ۹۰٪      | ۱۰۰٪     |
| ۴    | پوشش آموزش های مهارتی                                | ۶۰٪    | ۶۵٪    | ۷۰٪    | ۷۵٪    | ۸۰٪      | ۸۵٪      | ۹۰٪      | ۹۵٪      | ۱۰۰٪     |
| ۵    | تعالی سازمانی  | ۶      | ۶      | ۵      | ۴      | ۳        | ۳        | ۲        | ۱        | ۱        |

در جدول شماره ۱۰ وضعیت موجود مقاصد استراتژیک سازمان و نیز هدف گذاری آن در افق چشم انداز مشخص شده است و سازمان در هر سال می بایست نسبت به پیش این اهداف اقدام نموده و گزارشات تحلیلی تهیه نماید.

راهنما: شاخص کیفیت دوره ها طیفی بین ۱۰ تا ۱ (۱۰ کیفیت پایین - یک کیفیت عالی)، شاخص تعالی سازمانی طیفی بین ۱۰ تا

۱ (۱۰ ضعیف - یک مطلوب)

بدین منظور یک کتابچه راهنما برای تعریف مقاصد و شاخص های متناظر با آن، سنجه ها و روش های اندازه گیری، مسئولیت های هر واحد از سازمان و نیز چگونگی پایش و گزارش دهی آن ها توسط سازمان تهیه می شود.

#### ۴-۵- مفهوم ماموریت (Mission)

ماموریت سازمان همان فلسفه وجودی سازمان خواهد بود و بیان می دارد که سازمان چگونه می خواهد رقابت نموده و برای ذینفعان خود ارزش خلق نماید.

در تدوین بیانیه ماموریت بایستی بتوان به پنج سؤال اساسی زیر پاسخ داد. که عبارتند از:

- ۱- چه چیزی؟ (کالا یا خدماتی که سازمان ارائه می دهد و در واقع چه نیازی از جامعه را با تامین این محصولات یا خدمات برآورده می سازد.)
  - ۲- چه کسی؟ (مشتریان چه کسانی هستند؟)
  - ۳- کجا؟ (حیطه رقابتی کجاست؟)
  - ۴- چرا؟ (هدف بهینه سازمان چیست؟)
  - ۵- چگونه؟ (ویژگی های منحصر به فرد و مزیت های رقابتی سازمان در رسیدن به این هدفها چیست؟)
- از نظر مسیر و جهت حرکت، ماموریت سازمانی به همهی مدیران وحدت خواهد بخشید و باعث می شود که همهی کارکنان و مدیران سطوح مختلف سازمان دارای انتظارات مشترک گردند.
- ماموریت سازمان باعث می شود که افراد و گروه های ذی نفع، با گذشت زمان، دارای ارزش مشترک گردیده و این ارزش روزبه روز تقویت شود و در نهایت موجب تایید و تقویت تعهداتی نظیر: بر عهده گرفتن مسولیت عملیاتی و نیز تضمین رشد و بقا سازمان خواهد گردید.

#### ۴-۶- مهمترین مولفه های تدوین ماموریت

مهمترین مولفه ها جهت تدوین ماموریت اداره کل فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری عبارتست از:

- ۱- مهارت آموزی
- ۲- تدوین استانداردهای مهارتی
- ۳- تایید صلاحیت مهارتی نیروی کار
- ۴- تکیه بر قابلیت های بومی
- ۵- بکارگیری قابلیت های بخش خصوصی
- ۶- تعامل با سایر نهادها
- ۷- توجه به نقش نظارتی
- ۸- رفع نیازهای مهارتی بازار کار
- ۹- عدالت آموزشی

#### ۴-۷- نمونه ماموریت سازمان های مشابه

##### ماموریت اداره کل فنی و حرفه ای کشور

- بازآموزی و توسعه فراگیر آموزش های فنی و حرفه ای به شاغلین، متحول کردن نظام مهارت آموزی در سازمان از سنتی به نظام شایستگی ها و توسعه مهارت های عمومی، کارآفرینی و توسعه اخلاق حرفه ای در مراکز دولتی و آموزشگاه ها، توسعه مهارت های فنی و غیر فنی همراه با آموزش های کسب و کار و اخلاق به دانشجویان، توسعه مهارت های فنی و تخصصی هم سو با تمامی فعالیت های اقتصادی قابل اجرا در روستاها، ایجاد بسترها و مشوق های لازم جهت توسعه سرمایه گذاری و حضور فعال بخش خصوصی، ساماندهی نظام و سطوح صلاحیت حرفه ای و الزام فراگیر شدن آموزش های فنی و حرفه ای برای شاغلین و کارجویان، تفکیک سنجش از آموزش.
- ورود به عرصه استاندارد نویسی و به روز کردن استانداردها و فاصله گرفتن از اجرای آموزش و اجرای صحیح اصل ۴۴
- ارزشیابی و سنجش صلاحیت حرفه ای داوطلبان.
- اجرا و نظارت بر آموزش دوره های کوتاه مدت.
- برگزاری دوره های بلند مدت و کوتاه مدت برای کلیه شاغلین صنعت ساختمان.
- گسترش فرهنگ مشاغل و حرفه آموزی تا پایین ترین سطوح اجتماعی در اقصی نقاط کشور.

##### ماموریت اداره کل فنی و حرفه ای استان اصفهان

اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان اصفهان به عنوان یک نهاد دولتی سیاست گذار، مجری و هدایت گر آموزش های فنی و حرفه ای برای افراد جویای کار، فاقد مهارت، نیمه ماهر و ماهر در تمامی خوشه های صنعت، کشاورزی و خدمات در استان بوده و با مشارکت نهادهای دولتی و خصوصی بر پایه ارزش های متعالی ایرانی- اسلامی به تأمین و تربیت نیروی کار ماهر و نیمه ماهر مورد نیاز منطقه و ارتقای فرهنگ مهارت آموزی اقدام می نماید.

#### ۴-۸- ماموریت اداره کل فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری

##### ماموریت های پیشنهادی مطرح شده در جلسات خبرگی اداره کل

۱. اداره کل فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری به عنوان تنها مرجع متولی آموزش های مهارتی استاندارد برای شهروندان فاقد مهارت، متقاضیان کار و شاغلین حرف مختلف در حوزه صنعت، خدمات، گردشگری، کشاورزی و مشاغل خانگی در استان بوده و با تکیه بر زیرساخت ها و نیروی انسانی متخصص خود در تعامل سازنده با بخش خصوصی و سایر نهاد ها برای تربیت نیروی انسانی ماهر و شایسته مورد نیاز منطقه و گسترش فرهنگ مهارت آموزی پایدار اقدام می نماید.
۲. اداره کل فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری با تکیه بر زیرساخت ها و کارکنان شایسته خود، وظیفه تأمین و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص برای بازار کار منطقه و کشور در رشته های صنعت، کشاورزی، خدمات و مشاغل خانگی را مطابق با استانداردهای مهارتی برعهده داشته و با اولویت قراردادن نیازهای روز بازار کار، پتانسیل های بومی استان، فناوری های نوین و قابلیت های بخش خصوصی نسبت به ایجاد و توسعه مهارت های شهروندان در جهت دستیابی به فرصت های شغلی اقدام می نماید.

۳. اداره کل فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری به عنوان متولی ارتقای توان مهارتی استان و توانمند سازی نیروی انسانی مطابق با استانداردهای مهارتی و با اولویت قراردادن نیازهای روز بازار کار و اولویت های منطقه می باشد.

### بیانیه ماموریت نهایی

در نهایت با توجه به تبادل نظر و بررسی های صورت گرفته توسط خبرگان سازمان و بررسی ماموریت های پیشنهادی واسناد بالادستی، ماموریت زیر به عنوان ماموریت نهایی سازمان تایید و مورد تصویب قرار گرفت:

**اداره کل فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری به عنوان تنها مرجع متولی آموزش های مهارتی غیر رسمی برای گروه های هدف فاقد مهارت و متقاضیان ارتقای مهارت در حوزه صنعت، خدمات و کشاورزی در استان بوده و با تکیه بر زیر ساخت ها و نیروی انسانی متخصص خود در تعامل سازنده با بخش خصوصی و سایر نهاد ها، برای تربیت نیروی انسانی ماهر و شایسته مورد نیاز منطقه و کشور و نیز گسترش فرهنگ مهارت آموزی پایدار اقدام می نماید.**

### محورهای کلیدی بیانیه ماموریت سازمان:

- ۱- آموزش های مهارتی غیر رسمی: آموزش های حرفه ای و تخصصی که هدف آن مشخص و نتایج آن در مدت زمان نسبتاً کوتاهی قابل حصول باشد. (آموزشهایی که منجر به مدارک تحصیلی و دانشگاهی نمی شود.)
- ۲- گروه های هدف سازمان: متقاضیان ارتقاء شایستگی های حرفه ای و مهارتی و جویندگان کار اعم از شهری، روستایی و عشایری، دانشجویان و دانش آموختگان دانشگاهی، نخبگان مهارتی، شاغلین بنگاه های اقتصادی و صنایع مختلف، و آسیب دیدگان اجتماعی.
- ۳- بخش خصوصی: موسسات آموزشی آزاد با مدیریت شخص حقیقی هستند که هم برای ارائه خدمات آموزشی در راستای اهداف سازمان تاسیس و راه اندازی شده اند و هم برای بهره های شخصی و تحت نظارت سازمان آموزش فنی و حرفه ای فعالیت می کنند.
- ۴- نیروی انسانی ماهر: نیروی انسانی توانمند مهارتی با ارتقاء و بهبود دانش، نگرش و مهارت در حداقل یک حرفه.
- ۵- فرهنگ مهارت آموزی: توسعه کمی و کیفی آموزش های مهارتی بین گروه های هدف و اقشار مختلف جامعه.



#### ۴-۹- ارزش های محوری سازمان

ارزش های محوری اصول اعتقادی دیر پا و اساسی یک سازمان بوده ، باعث رشد و نمو افراد در قالب گروه می شود و به عنوان اصول راهنمای پایدار به هیچ توجیهی نیاز ندارند و برای افراد درون سازمان ارزش و اهمیت ذاتی دارند. سازمان ها می بایست به هنگام برنامه ریزی های بلند مدت ، ارزش های محوری مشخص شده خود را رعایت کنند. پس از بررسی منشور اخلاقی سازمان آموزش فنی و حرفه ای کل کشور و نیز بررسی ارزش های محوری اداره کل فنی حرفه ای استان، مولفه های کلیدی پیشنهادی زیر بدست آمد:

- |   |  |
|---|--|
| ۱) رعایت اصول اخلاقی، شئون مذہبی و باورهای  | ۱۰) کار تیمی و تلاش هوشمندانه                  |
| ۲) شفافیت، صداقت و درست کاری و پایبندی به   | ۱۱) پاسخگویی                                   |
| ۳) قانون مداری                              | ۱۲) توجه به بهبود مستمر و رشد بهره وری سازمانی |
| ۴) امانت داری و اعتماد متقابل               | ۱۳) انتقادپذیری                                |
| ۵) حفظ کرامت انسانی                         | ۱۴) توجه به نوآوری                             |
| ۶) احترام و تکریم ارباب رجوع                | ۱۵) چابکی در پاسخگویی به نیازهای مخاطبان       |
| ۷) نظم و انضباط فردی و سازمانی در تمام سطوح | ۱۶) وفاداری سازمانی                            |
| ۸) رعایت سطح کیفیت تضمین شده در ارائه خدمات | ۱۷) استفاده بهینه از منابع سازمان              |
| ۹) آموزش ها                                 | ۱۸) تلاش در جهت تحقق اهداف و آرمان های سازمان  |
| ۱۰) انعطاف پذیری در ارائه خدمات             | ۱۹) تلاش برای ارتقای مستمر دانش و تخصص         |
|   | ۲۰) توجه به نشاط و شادابی سازمانی              |

#### ارزش های محوری نهایی:

در نهایت با تبادل نظر و بررسی مولفه های پیشنهادی توسط خبرگان سازمان، ارزش های محوری نهایی در ۵ بند اصلی تدوین و تصویب شد:

- ۱) شفافیت، صداقت، درستکاری و پایبندی به اصول اخلاق حرفه ای و وجدان کاری
- ۲) قانون مداری
- ۳) حفظ کرامت انسانی و تکریم ارباب رجوع
- ۴) کار تیمی و تلاش هوشمندانه
- ۵) توجه به نوآوری و چابکی در پاسخگویی به نیازهای مخاطبان

#### ۴-۱۰-۱- شناسایی، تجزیه و تحلیل ذینفعان سازمان

ذینفع فرد، گروه یا سازمانی است که می‌تواند بر نگرش، منابع یا خروجی‌های سازمان تأثیر گذارد و یا از خروجی‌های سازمان تأثیر پذیرد. تحلیل ذینفعان در فرآیند تدوین برنامه استراتژیک، بسیار ضروری است، چرا که رمز موفقیت در بخش دولتی و غیرانتفاعی ارضای ذینفعان کلیدی سازمان است. اگر سازمان نداند که ذینفعانش چه کسانی هستند، چه معیارهایی برای قضاوت درباره سازمان به کار می‌برند، و وضعیت عملکردی سازمان در قبال این معیارها چیست، به احتمال زیاد نخواهد توانست فعالیت‌هایی را که باید برای ارضای ذینفعان کلیدی خود انجام دهد، شناسایی کند.

ذینفعان کلیدی بر سازمان کنترل مستقیم دارند و خواسته‌های آن‌ها در اهداف سازمان متبلور می‌شود (مانند سهامداران) و ذینفعان غیر کلیدی از مکانیسم‌های خارجی نظیر بازار و فرهنگ برای حفظ منافع خود استفاده می‌کنند و در هدف‌گذاری اثرگذار نیستند (مانند مشتریان). اهداف سازمان نمایانگر انتظارات و تمایلات ذینفعان کلیدی است و ذینفعان کلیدی تمام قدرت را از طریق ساختار حاکمیت سازمان برای هدف‌گذاری اعمال می‌کنند و ذینفعان غیر کلیدی چندان در هدف‌گذاری قدرتمند نیستند و در عوض از طریق مکانیسم‌های خارجی بر روی استراتژی‌های سازمان اثرگذارند و از این طریق چگونگی رسیدن به اهداف با توجه به محیط خارجی را مشخص می‌کنند. وارد کردن نظرات ذینفعان در فرآیند برنامه ریزی راهبردی، نقش مهمی در ارتقای فرآیند تصمیم‌گیری، اجرای سیاست‌ها و طرح‌های مصوب، مشروعیت‌بخشی به مسائل موردنظر و تقویت همکاری بین سازمان‌های دولتی و جامعه دارد.

اولین قدم در تجزیه و تحلیل ذینفعان شناسایی آن‌ها می‌باشد و در گام بعدی قدرت، نفوذ و علائق آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. با اینکار سازمان می‌فهمد که بر روی چه کسانی باید تمرکز کند. آخرین قدم ایجاد یک شناخت کافی از ذینفعان مهم بگونه ای است که بتوان حمایت آن‌ها را جلب نمود.

#### ۴-۱۰-۱- شناخت ذینفعان

اولین قدم در تجزیه و تحلیل ذینفعان شناسایی ذینفعان کلیدی از طریق توفان مغزی است. بر این اساس ذینفعان کلیدی اداره کل فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری به ترتیب عبارتند از:

- ۱- مهارت آموزان
- ۲- کارکنان
- ۳- جامعه
- ۴- صنایع، سازمان‌ها و ارگان‌ها
- ۵- اداره کل فنی و حرفه ای کشور
- ۶- دولت

#### ۴-۱۰-۲- شناسایی انتظارات ذینفعان

در جدول شماره ۱۱ نسبت به شناسایی انتظارات کلیدی ذینفعان سازمان بر اساس نظرات خبرگان اقدام شده است:

جدول ۱۱- انتظارات کلیدی ذینفعان

| ذینفعان                          | انتظارات کلیدی  |
|----------------------------------|---|
| مهارت آموزان                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• کیفیت مطلوب و استاندارد دوره ها</li> <li>• محیط آموزشی و خدمات مناسب</li> <li>• احترام و اکرام</li> <li>• گواهینامه های معتبر</li> </ul>   |
| کارکنان                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• امنیت شغلی</li> <li>• قرار گرفتن در مسیر پیشرفت شغلی و حرفه ای</li> <li>• داشتن محیط برانگیزاننده و توأم با احترام</li> <li>• بازآموزی</li> <li>• جبران خدمات و امکانات رفاهی مناسب</li> </ul> |
| جامعه (مردم)                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتقای سطح مهارت</li> <li>• اطلاع رسانی دوره ها</li> <li>• بهبود فرهنگ مهارت آموزی</li> <li>• کمک به اشتغال</li> </ul>   |
| سازمان ها، ارگان ها، صنایع و ... | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تربیت نیروی انسانی ماهر مورد نیاز</li> </ul>   |
| سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• توسعه کمی و کیفی آموزش ها</li> <li>• حفظ منابع و سرمایه ها</li> <li>• بهره وری</li> <li>• ارایه صورت های مالی شفاف، منظم و قابل پیگیری</li> <li>• تحقق چشم انداز کلان سازمان</li> </ul>        |
| دولت و نهادهای قانون گذار        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• کمک به بهبود اشتغال و کارآفرینی</li> <li>• کمک به تغییر فرهنگ صنعتی</li> <li>• پرورش نیروی انسانی ماهر</li> <li>• تحقق چشم انداز کلان کشور مرتبط با آموزش های مهارتی</li> </ul>                |

#### ۴-۱۰-۳- اولویت بندی ذینفعان

پس از شناسایی ذینفعان و انتظارات آن ها، نسبت به اولویت بندی آن ها بر اساس دو پارامتر قدرت-نفوذ و میزان علاقه-مندی به کسب و کار بر اساس جدول شماره ۱۲ اقدام می گردد.

جدول ۱۲- اولویت بندی ذینفعان

| ردیف | ذینفعان                          | قدرت و نفوذ<br>از ۱ تا ۱۰ | علاقه مندی<br>از ۱ تا ۱۰ |
|------|----------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| ۱    | مهارت آموزان                     | ۹                         | ۶                        |
| ۲    | کارکنان                          | ۹                         | ۷                        |
| ۳    | جامعه (مردم)                     | ۳                         | ۶                        |
| ۴    | سازمان ها، ارگان ها، صنایع و ... | ۶                         | ۴                        |
| ۵    | سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور  | ۱۰                        | ۹                        |
| ۶    | دولت و نهادهای قانون گذار        | ۷                         | ۶                        |

در نهایت موقعیت ذینفعان بر روی ماتریس تحلیل ذینفعان مطابق جدول شماره ۱۳ نشان دهنده اقدامی است که باید برای آنها توسط سازمان انجام شود. این اقدامات عبارتند از:

- ذینفعان با قدرت و رغبت زیاد: این گروه کسانی هستند که سازمان باید کاملاً با آنها درگیر شود و بیشترین تلاش برای راضی نگه داشتن آنها صورت گیرد.
- ذینفعان با قدرت زیاد و رغبت و علاقه کم: تلاش کافی برای راضی نگه داشتن این گروه باید صورت گیرد ولی نه آنقدر که نسبت به سازمان کاملاً بی تفاوت شوند.
- ذینفعان با قدرت کم ولی علاقه مند: این گروه را می بایست مطلع از فعالیت سازمان نگه داشت و برای اطمینان از اینکه مسئله مهمی اتفاق نیفتد با آنها در ارتباط بود. این گروه در مورد جزئیات فعالیت های سازمان بسیار کمک کننده خواهند بود.
- ذینفعان با قدرت و علاقه مندی کم: این گروه را تحت نظر داشته باشید ولی نباید با ارتباطات بسیار زیاد آنها را خسته نمود.

جدول ۱۳- تحلیل ذینفعان

| قدرت و نفوذ | سازمان فنی و حرفه ای |   | کارکنان |   | مهارت آموزان |   | دولت |   | جامعه |    |
|-------------|----------------------|---|---------|---|--------------|---|------|---|-------|----|
|             | ۱                    | ۲ | ۳       | ۴ | ۵            | ۶ | ۷    | ۸ | ۹     | ۱۰ |
| زیاد        |                      |   |         |   |              |   |      |   |       |    |
| کم          |                      |   |         |   |              |   |      |   |       |    |

|      |                  |
|------|------------------|
| زیاد | میزان علاقه مندی |
| کم   |                  |

#### ۴-۱۱- تجزیه و تحلیل عوامل (محیط) داخلی و خارجی

برای تعیین جایگاه و توان سازمان، همچنین تعیین فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط، که می‌توانند در رسیدن به چشم‌انداز تأثیر بگذارند، به بررسی محیط پرداخته می‌شود. هدف از تحلیل محیط درونی تعیین قوت‌ها و ضعف‌های و تعیین قابلیت‌ها و منابع قابل اتکای سازمان می‌باشد. همچنین هدف از تحلیل محیط بیرونی، تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهایی است که می‌توانند بر عملیات آتی سازمان تأثیرگذار باشند.

شناسایی وضع موجود سازمان و پیش‌بینی روند تغییرات محیط درونی به عنوان قابلیت‌ها و منابع جهت تعیین نقاط قوت و ضعف و تبیین چالش‌ها و افق‌های محیطی در قالب لیست فرصت‌ها و تهدیدها، برای تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان و در نهایت ارایه و انتخاب استراتژی‌های کلیدی می‌باشد.

#### ۴-۱۱-۱- تحلیل عوامل داخلی (محیط داخلی) سازمان

محیط داخلی مجموعه قابلیت‌ها، عوامل و فرایندهایی است که در یک سازمان تعریف شده‌اند تا آن سازمان را به سمت اهداف از پیش تعیین شده هدایت نماید. بررسی محیط داخلی اهمیت بسیار زیادی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک دارد، زیرا میزان توان رقابتی سازمان، متکی بر توانمندی‌های درونی سازمان می‌باشد. سازمان‌های مختلف از لحاظ داخلی دارای شرایط متفاوتی هستند. این شرایط موجب می‌شود که سازمان‌های مختلف قدرت و توان متفاوتی داشته باشند. به‌عنوان مثال، برخی سازمان‌ها از نظر بازاریابی و بعضی از نظر تخصص نیروی انسانی شهرت دارند. عوامل مختلفی در درون سازمان وجود دارند که بایستی در تجزیه و تحلیل داخلی در نظر گرفته شوند.

در این مرحله پس از تعیین عوامل داخلی سازمان لازم است عوامل و قابلیت‌های کلیدی و مؤثر از سایر عوامل جدا شوند. در این مرحله با شناختی که از فرآیندهای داخلی اداره کل فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری به دست آمده است نقاط ضعف و قوت کلیدی بر اساس دو پارامتر قدرت نسبی و اهمیت استراتژیک تعیین می‌گردد. منظور از قدرت نسبی، میزان توانمندی فعلی سازمان در هر یک از عوامل می‌باشد که از ۱ تا ۱۰ نمره دهی شده است و منظور از اهمیت استراتژیک، میزان تأثیر هر یک از عوامل داخلی در پیشبرد و تحقق اهداف حال و آینده سازمان می‌باشد که از ۱ تا ۱۰ امتیاز دهی شده است.

امتیاز دهی برای تعیین نقاط قوت و ضعف کلیدی بر مبنای نظرات خبرگان سازمان انجام شده است که نتایج آن به صورت جدول شماره ۱۴ می‌باشد.

جدول ۱۴- لیست عوامل داخلی

| اهمیت استراتژیک | قدرت نسبی      | عوامل داخلی   | کد          |
|-----------------|----------------|---|-------------|
|                 |                |   | عوامل داخلی |
| امتیاز از ۱۰-۱  | امتیاز از ۱۰-۱ |   |             |
| ۴               | ۷              | رایگان بودن آموزش ها  | ۱           |
| ۹               | ۶              | آشنایی نیروی انسانی به فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی  | ۲           |
| ۷               | ۳              | وجود آیین نامه ی طرح طبقه بندی مشاغل مربیان و کارکنان   | ۳           |
| ۹               | ۵              | وجود امکانات و زیرساخت های مناسب آموزشی و کارگاهی   | ۴           |
| ۹               | ۸              | اعطای گواهینامه معتبر در سطح بین المللی به کارآموزان  | ۵           |
| ۷               | ۲              | اطلاع رسانی، بازاریابی و تبلیغات مراکز در شهرستان ها و مناطق اطراف  | ۶           |
| ۹               | ۷              | وجود محتوای دوره های آموزشی کوتاه مدت   | ۷           |
| ۹               | ۲              | مشاوره و هدایت شغلی در انتخاب دوره آموزشی با هدف شرکت در دوره   | ۸           |
| ۸               | ۴              | سطح حقوق کارکنان و مربیان نسبت به دیگر دستگاه های مشابه آموزشی  | ۹           |
| ۸               | ۳              | ایجاد اشتیاق و انگیزه در کارآموزان نسبت به یادگیری توسط مدرس  | ۱۰          |
| ۶               | ۵              | وجود نیروهای پیمانی و قراردادی  | ۱۱          |
| ۸               | ۵              | اثربخشی و کارایی درونی نظام آموزشی و به تبع آن اتلاف منابع  | ۱۲          |
| ۷               | ۲              | نظام کنترل کیفیت جامع آموزش ها در سازمان (عدم توجه به تضمین کیفیت آموزش ها)   | ۱۳          |
| ۸               | ۳              | ضریب نفوذ فناوری های نوین در آموزش ها   | ۱۴          |
| ۸               | ۴              | تناسب استانداردهای آموزشی، با نیازهای افراد، منطقه و تغییرات فناوری و محیطی (به روز بودن محتوا)   | ۱۵          |
| ۹               | ۶              | وضعیت فضاها و تجهیزات آموزشی  | ۱۶          |
| ۷               | ۴              | پوشش جمعیت بازمانده از تحصیل  | ۱۷          |
| ۸               | ۲              | وجود بانک اطلاعاتی تجهیزاتی جهت ساماندهی  | ۱۸          |
| ۸               | ۲              | چشم انداز بلندمدت و سیاست گذاری بمنظور تثبیت برنامه های تدوین شده در چارچوب مقررات بالادستی و جلوگیری از اعمال سلاقی شخصی                   | ۱۹          |
| ۸               | ۲              | تحقیق و توسعه و پژوهش در جهت کاربردی شدن و افزایش اثربخشی دوره ها   | ۲۰          |
| ۸               | ۲              | نظام آماری سازمان به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز در حوزه های مختلف مانند نیازسنجی، اشتغال، مطابقت شغل و مهارت ها و تحلیل نتایج بازخورد | ۲۱          |
| ۹               | ۴              | نظام جامع نظارتی استاندارد بر فعالیت مراکز آموزشگاه های آزاد در سطح استان   | ۲۲          |
| ۱۰              | ۱              | انگیزه مربیان   | ۲۳          |
| ۹               | ۲              | تناسب زمان استانداردهای آموزشی  | ۲۴          |
| ۶               | ۱              | تمایل مربیان به آموزش در مناطق دور افتاده و حاشیه شهرها   | ۲۵          |
| ۷               | ۱              | بهره مندی مطلوب از کمک های خیرین استان  | ۲۶          |
| ۷               | ۳              | اثربخشی فعالیت های روابط عمومی سازمان   | ۲۷          |
| ۸               | ۳              | توانایی در جذب کارآموز  | ۲۸          |
| ۶               | ۳              | طراحی و استقرار ساختار مناسب پژوهشی در سازمان   | ۲۹          |
| ۹               | ۱              | مشاوره تخصصی شغلی و آموزشی در مراکز   | ۳۰          |
| ۷               | ۳              | توجه جدی به بستر سازی مناسب برای رهگیری اشتغال مهارت آموزان   | ۳۱          |
| ۶               | ۱              | توجه به ظرفیت های رشته های فنی و حرفه ای موجود در ایجاد و توسعه شرکت های دانش بنیان در استان  | ۳۲          |
| ۹               | ۷              | نیازسنجی مهارتی زنان مناطق مختلف استان  | ۳۳          |

| اهمیت استراتژیک | قدرت نسبی      | عوامل داخلی   | کد         |
|-----------------|----------------|---|------------|
|                 |                |   | عامل داخلی |
| امتیاز از ۱۰-۱  | امتیاز از ۱۰-۱ |   |            |
| ۷               | ۲              | بررسی اثربخشی آموزش های ارائه شده در بنگاه های اقتصادی  | ۳۴         |
| ۷               | ۳              | برگزاری دوره های آموزشی حین کار و در محیط کارگاه  | ۳۵         |
| ۷               | ۲              | امکان برگزاری دوره آموزشی برای شاغلین در مراکز سازمان   | ۳۶         |
| ۸               | ۸              | پراکندگی مراکز آموزشی سازمان در نقاط مختلف استان  | ۳۷         |
| ۸               | ۶              | امکان تدوین استانداردهای آموزشی مورد نیاز بنگاه های اقتصادی                                   | ۳۸         |
| ۹               | ۷              | آشنایی مربیان با سطح استاندارد آموزش های مهارتی در رده بین المللی                             | ۳۹         |
| ۸               | ۲              | توجه و برنامه ریزی برای آموزش های مهارتی پروژه محور   | ۴۰         |
| ۸               | ۳              | توجه و معرفی نخبه مهارتی مانند نخبگان علمی در سطح استان                                       | ۴۱         |
| ۸               | ۷              | برنامه ریزی برای بازدید دانش آموزان از کارگاه ها و مراکز آموزشی استان و معرفی حرفه ها به آنان | ۴۲         |
| ۶               | ۳              | توجه کافی به بهینه سازی مصرف و مدیریت صحیح منابع در سازمان                                    | ۴۳         |
| ۷               | ۲              | طرح های مهارت آموزی در محیط کار واقعی   | ۴۴         |
| ۸               | ۳              | بهره وری نیروی انسانی در سازمان   | ۴۵         |
| ۸               | ۱              | استفاده مطلوب از پتانسیل صنایع منطقه جهت آموزش مربیان و کارآموزان                             | ۴۶         |
| ۸               | ۳              | تناسب شاخص های فنی با استانداردهای بین المللی   | ۴۷         |
| ۹               | ۴              | تجهیزات و ابزار به روز در دوره های آموزشی حوزه صنایع  | ۴۸         |
| ۷               | ۵              | برگزاری دوره های آموزش برخی مهارت های حوزه صنعت در شهرستان ها                                 | ۵۰         |
| ۸               | ۴              | برگزاری کلاس ها متناسب با پتانسیل و نیاز بازار شهرستان  | ۵۱         |
| ۹               | ۲              | ارتباط و تعامل میان بازار کار و آموزش های مهارتی در حوزه صنعت                                 | ۵۲         |
| ۸               | ۶              | تناسب امکانات و تجهیزات آموزشی در حوزه صنعت و تناسب با تعداد کارآموزان در کارگاه              | ۵۳         |
| ۸               | ۶              | تناسب کیفیت منابع، ابزار و تجهیزات آموزشی متناسب با مدت دوره آموزشی و تعداد کارآموزان         | ۵۴         |
| ۸               | ۵              | تناسب برخی از رشته های مهارتی با ظرفیت، نیاز و استعداد های موجود منطقه                        | ۵۵         |
| ۹               | ۳              | بالا رفتن سن مربیان سازمان و عدم تمایل به بروزرسانی دانش و تجربیات                            | ۵۶         |
| ۹               | ۶              | وجود بسترهای مناسب برای صدور خدمات آموزشی به سایر کشورها به خصوص در زمینه جوشکاری             | ۵۷         |
| ۸               | ۳              | آمار مشخص و دقیق از میزان اشتغال به کار مهارت آموختگان  | ۵۸         |
| ۸               | ۴              | دوره های مهارتی ویژه برای دانشجویان رشته های مختلف  | ۵۹         |
| ۷               | ۴              | سرمایه بر بودن و هزینه های بالای تجهیز رشته های آموزش فنی و حرفه ای در بخش صنعت               | ۶۰         |

بر مبنای امتیازات بدست آمده، گراف قدرت نسبی و اهمیت استراتژیک قابلیت ها و عوامل داخلی اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری به صورت نمودار شماره ۱ می باشد.



نمودار ۱- نقاط قوت و ضعف بر مبنای قدرت نسبی و اهمیت استراتژیک



#### ۴-۱۰-۲- نقاط قوت و ضعف کلیدی

با توجه به تحلیل نتایج بدست آمده ترکیبی از قوت ها و ضعف های کلیدی سازمان در جدول ۱۵ و ۱۶ آورده شده است.

جدول ۱۵ - قابلیت ها و نقاط قوت کلیدی

| کد  | قوت ها و قابلیت های کلیدی   |
|-----|---|
| S1  | آشنایی نیروی انسانی به فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی  |
| S2  | اعطای گواهینامه معتبر در سطح بین المللی به کارآموزان  |
| S3  | وجود استاندارد ها و محتوای دوره های آموزشی کوتاه مدت  |
| S4  | وضعیت نسبتاً مطلوب فضاها و تجهیزات آموزشی سازمان  |
| S5  | انجام نیازسنجی مهارتی زنان مناطق مختلف استان  |
| S6  | پراکندگی مناسب مراکز آموزشی سازمان در نقاط مختلف استان  |
| S7  | امکان تدوین استانداردهای آموزشی مورد نیاز بنگاه های اقتصادی و صنوف مختلف                      |
| S8  | آشنایی مربیان با سطح استاندارد آموزش های مهارتی در رده بین المللی                             |
| S9  | برنامه ریزی برای بازدید دانش آموزان از کارگاه ها و مراکز آموزشی استان و معرفی حرفه ها به آنان |
| S10 | تناسب امکانات و تجهیزات آموزشی در حوزه صنعت و تناسب با تعداد کارآموزان در کارگاه ها           |
| S11 | تناسب کیفیت منابع، ابزار و تجهیزات آموزشی متناسب با طول مدت دوره آموزشی و تعداد کارآموزان     |
| S12 | وجود بسترهای مناسب برای صدور خدمات آموزشی به سایر کشورها به خصوص در زمینه رشته جوشکاری        |

جدول ۱۶- نقاط ضعف کلیدی

| کد              | ضعف های کلیدی   |
|-----------------|---|
| W <sub>1</sub>  | ضعف در نظام طبقه بندی مشاغل مربیان و کارکنان نسبت به دیگر دستگاه های مشابه آموزشی و پایین بودن انگیزه و بهره وری مربیان و کارکنان                               |
| W <sub>2</sub>  | بالا رفتن سن مربیان سازمان و عدم تمایل به بروزرسانی دانش تخصصی و تجربیات  |
| W <sub>3</sub>  | کامل نبودن زیرساخت های مناسب آموزشی و کارگاهی و عدم وجود بانک اطلاعاتی تجهیزاتی جهت ساماندهی  |
| W <sub>4</sub>  | اطلاع رسانی، بازاریابی و تبلیغات نامناسب مراکز در شهرستان ها و مناطق اطراف  |
| W <sub>5</sub>  | عدم مشاوره و هدایت شغلی و آموزشی مطلوب در مراکز   |
| W <sub>6</sub>  | ضریب نفوذ پایین فناوری های نوین در آموزش ها   |
| W <sub>7</sub>  | ضعف در ایجاد اشتیاق و انگیزه کارآموزان نسبت به یادگیری توسط مدرس  |
| W <sub>8</sub>  | اثربخشی و کارایی درونی نامطلوب نظام آموزشی و به تبع آن عدم مدیریت صحیح منابع  |
| W <sub>9</sub>  | نبود نظام کنترل کیفیت جامع آموزش ها در سازمان (عدم توجه به تضمین کیفیت آموزش ها)  |
| W <sub>10</sub> | عدم تناسب استانداردهای آموزشی، با نیازهای افراد، منطقه و تغییرات فناوری و محیطی (به روز نبودن محتوا)  |
| W <sub>11</sub> | عدم پوشش مناسب جمعیت بازمانده از تحصیلات عالی   |
| W <sub>12</sub> | نبود چشم انداز بلندمدت و سیاست گذاری بمنظور تثبیت برنامه های تدوین شده در چارچوب مقررات بالادستی و جلوگیری از اعمال سلاقی شخصی                                  |
| W <sub>13</sub> | عدم توجه به تحقیق و توسعه و پژوهش در جهت کاربردی شدن و افزایش اثربخشی دوره ها   |
| W <sub>14</sub> | نامناسب بودن نظام آماری سازمان به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز در حوزه های مختلف مانند نیازسنجی، اشتغال، مطابقت شغل و مهارت ها و رهگیری اشتغال مهارت آموزان |
| W <sub>15</sub> | نبود نظام جامع نظارتی استاندارد بر فعالیت مراکز آموزشگاه های آزاد در سطح استان  |
| W <sub>16</sub> | عدم تناسب زمان استانداردهای آموزشی با محتوا   |
| W <sub>17</sub> | عدم تمایل مربیان به آموزش در مناطق دور افتاده و حاشیه شهرها   |
| W <sub>18</sub> | عدم بهره مندی مطلوب از کمک های خیرین استان  |
| W <sub>19</sub> | اثربخشی پایین فعالیت های روابط عمومی سازمان   |
| W <sub>20</sub> | ناتوانی در جذب مطلوب کارآموز جهت استفاده بهینه از ظرفیت ها  |
| W <sub>21</sub> | عدم توجه به ظرفیت های رشته های فنی و حرفه ای موجود سازمان در ایجاد و توسعه شرکت های دانش بنیان در استان   |
| W <sub>22</sub> | نبود طرح های مهارت آموزی در محیط کار واقعی و ناتوانی در برگزاری دوره آموزشی برای شاغلین در مراکز سازمان   |
| W <sub>23</sub> | عدم توجه و برنامه ریزی برای آموزش های مهارتی پروژه محور   |
| W <sub>24</sub> | عدم توجه و معرفی نخبه مهارتی مانند نخبگان علمی در سطح استان   |
| W <sub>25</sub> | ارتباط و تعامل ضعیف میان بازار کار و آموزش های مهارتی در حوزه صنعت و عدم استفاده از پتانسیل صنایع منطقه جهت آموزش مربیان و کارآموزان                            |

#### ۳-۱۱-۴- تجزیه و تحلیل عوامل (محیط) خارجی

تحلیل محیطی یا عوامل خارجی برای اداره کل فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری شامل دو بخش اصلی است. یکی تحلیل عوامل عمومی یا مشترک برای کل سازمان و دیگری تحلیل عوامل اختصاصی در ۳ حوزه صنعت، کشاورزی و خدمات که حاصل شناسایی و تحلیل این عوامل، فرصت‌ها و تهدیدها و موضوعات استراتژیک ناشی از آن-ها خواهد بود.

#### ۳-۱۱-۴-۱- عوامل خارجی مشترک (عمومی)

سازمان در ارتباط با محیط و تعامل و تبادل با آن از یکسری عوامل به صورت عام و مشابه با دیگر سازمان‌ها تأثیر می‌پذیرد که مجموع این عوامل به عنوان محیط عمومی سازمان نامیده می‌شوند. جهت تحلیل محیط برون سازمانی این عوامل در قالب عوامل مشترک خارجی مطابق جدول شماره ۱۸ شناسایی گردید و امتیاز دهی شدند که هدف از امتیاز دهی شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات کلیدی می‌باشد. طیف امتیاز دهی و مفهوم آن مطابق جدول شماره ۱۷ می‌باشد.

#### جدول ۱۷- نحوه امتیاز دهی عوامل خارجی

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

جدول ۱۸ - عوامل خارجی عمومی (مشترک)

| کد عامل | عوامل خارجی مشترک (عمومی)  | امتیاز |
|---------|--|--------|
| ۱       | وجود مرکز تربیت مربی و بازآموزی مهارت مربیان در کرج  | ۱      |
| ۲       | وجود بسترها و زمینه های لازم برای استفاده از مشارکت های بخش غیردولتی و سازمان های مردم نهاد در سطح استان       | ۰.۵    |
| ۳       | تمایل و اشتیاق به آموزش های غیر رسمی در منطقه  | ۰.۵    |
| ۴       | وجود الزامات قانونی و سازمانی برای آموزش های فنی و حرفه ای   | ۰.۵    |
| ۵       | وجود ظرفیت بخش خصوصی و گسترش آموزشگاه های فنی و حرفه ای خصوصی در سطح استان                                     | ۱.۵    |
| ۶       | وجود سند راهبردی سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور   | ۰.۵    |
| ۷       | ثبات مدیریت در سیستم آموزشی مهارت های فنی و حرفه ای  | -۱     |
| ۸       | جهت گیری آموزشهای استان به سمت ظرفیت ها و قابلیت های اشتغال زا   | -۲     |
| ۹       | تکمیل و نوسازی مراکز آموزش فنی و حرفه ای و ایجاد کارگاههای جدید مطابق با نیاز روز بازار                        | -۱     |
| ۱۰      | انعقاد تفاهم نامه با دستگاهها نهادها، دانشگاهها، صنایع و صنوف و موسسات آموزشی و دیگر شرکای مهارتی در سطح استان | ۲      |
| ۱۱      | ترویج و بسط آموزشهای کارآفرینی به مهارت آموختگان و فارغ التحصیلان دانشگاهی                                     | ۱      |
| ۱۲      | مراکز کارپایی در جذب کارآموزان جدید در دوره های آموزشی مهارت های فنی و حرفه ای                                 | ۱      |
| ۱۳      | وجود اعتبار مورد نیاز کشوری و استانی جهت انجام نیازسنجی آموزشی مهارت ها  | -۱     |
| ۱۴      | دستگاه هماهنگ کننده در شناسایی نیازهای آموزشی اعلام به این اداره کل جهت ارائه خدمات لازم                       | ۰      |
| ۱۵      | استقبال کارآموزان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر  | ۲      |
| ۱۶      | توزیع نامتقارن تعداد کارآموزان در شهرستان های استان  | -۲     |
| ۱۷      | توزیع نامتقارن تعداد مربیان در شهرستان های استان   | -۲     |
| ۱۸      | اثربخشی سیستم بازآموزی و ارتقای مهارت مربیان   | ۱      |
| ۱۹      | صرفا کمیت دوره ها ملاک تخصیص اعتبارات است  | -۲     |
| ۲۰      | تناسب اعتبارات و امکانات با نیاز های جامعه   | -۲     |
| ۲۱      | وجود فرصت رشد و توسعه برای مربیان به دلیل بالا بودن ساعات کاری در هفته   | -۲     |
| ۲۲      | فعالسازی شوراهای مهارت در سطح استان  | ۲      |
| ۲۳      | برگزاری مسابقات ملی مهارت در سطح کشور  | ۲      |
| ۲۴      | حمایت و تاکید مقام معظم رهبری و مسئولان عالی کشوری از تحول بنیادین در آموزش های مهارتی                         | ۲      |
| ۲۵      | افزایش تمایل افراد در سطح جامعه جهت شرکت در دوره های آموزشی غیررسمی فنی و حرفه ای                              | ۱      |
| ۲۶      | گسترش فناوری های نوین اطلاعات و ارتباطات   | ۲      |
| ۲۷      | نیروی انسانی فعال و جوان و تحصیلکرده بومی در سطح استان   | ۲      |
| ۲۸      | توجه به نقش آموزش های فنی و حرفه ای در تحقق چشم انداز و نقشه ی جامع علمی کشور                                  | ۱      |
| ۲۹      | وجود معاهده های بین المللی آموزش های فنی و حرفه ای برای همه و اهداف توسعه ی هزاره ی سوم                        | ۰.۵    |
| ۳۰      | وجود سازمان های غیردولتی و مردم نهاد مرتبط با آموزش های فنی و حرفه ای  | ۱      |
| ۳۱      | وجود متخصصان امر آموزش های فنی و حرفه ای در بیرون از نظام این سازمان   | ۰.۵    |
| ۳۲      | رشد فرهنگ اجتماعی و افزایش مطالبات از آموزش های فنی و حرفه ای  | ۲      |
| ۳۳      | انجام سرمایه گذاری های جدید و رقابتی شدن فضای تولیدات، محصولات و تجهیزات آموزشی در کشور                        | ۱.۵    |
| ۳۴      | وجود نرخ بالای بیکاری و نیاز بازار کار به مهارت و تخصص   | ۲      |

| کد عامل | عوامل خارجی مشترک (عمومی)  | امتیاز |
|---------|--|--------|
| ۳۵      | توجه ویژه مسئولان به کارآفرینی و نیاز کارآفرینان به نیروهای ماهر و دارای مهارت   | ۱      |
| ۳۶      | وجود پتانسیل بالای نیروی انسانی و منابع طبیعی در منطقه و نقش استراتژیک آن در سطح کشور  | ۲      |
| ۳۷      | جهانی شدن و الزام توسعه آموزش های مهارتی مطابق با نیازهای بازارهای جهانی   | ۱      |
| ۳۸      | نیاز مبرم بازار کار و دانش آموختگان دانشگاهی به آموزش های مهارتی   | ۱.۵    |
| ۳۹      | وجود باورهای عمیق در رده های سیاست گذاری، خط مشی گذاری و تصمیم سازی نظام در امر توسعه مهارت آموزی                              | ۱      |
| ۴۰      | وجود بسترهای مناسب برای تعامل موثر با سازمان ها و نهادهای بین المللی و استفاده از تجارب موفق سایر کشورها                       | ۱      |
| ۴۱      | وجود جمعیت مناسب روستایی و عشایری  | ۲      |
| ۴۲      | وجود جمعیت حاشیه نشین شهری و آسیب دیدگان اجتماعی   | ۰.۵    |
| ۴۳      | ظرفیت بالای مشاغل خانگی، خدماتی، کشاورزی و گردشگری در استان  | ۲      |
| ۴۴      | نرخ بالای ورود زنان به بازار کار و افزایش سطح تحصیلات ان ها  | ۲      |
| ۴۵      | اعتبار بین المللی مدارک فنی و حرفه ای و برخورداری از تاییدیه های معتبر جهانی   | ۲      |
| ۴۶      | رشد و توسعه اصناف مختلف در کشور  | ۱      |
| ۴۷      | توجه ویژه به مشاغل خانگی و نقش آن ها در تولید ناخالص ملی و تاثیر آن در افزایش درآمد خانوارها به خصوص در مناطق کمتر توسعه یافته | ۱.۵    |
| ۴۸      | ضرورت آموزش های سازمان فنی و حرفه ای جهت ارتقاء شغل  | ۰.۵    |
| ۴۹      | مهاجر پذیر بودن شهر ها و کاهش جمعیت روستایی  | ۰      |
| ۵۰      | خالی شدن بخشی از محیط های مورد هدف این اداره کل از جوانان جویای بکار   | -۲     |
| ۵۱      | هماهنگی سایر دستگاههای پشتیبان در فرآیند شکل گیری اشتغال مولد برای آموزش دیدگان مهارتی   | -۲     |
| ۵۲      | رغبت صاحبان بنگاه های اقتصادی جهت اعزام شاغلین به منظور برخورداری از آموزشهای مهارتی جهت ارتقاء مهارت و بهره وری               | ۱      |
| ۵۳      | وجود دانشگاه های آزاد، پیام نور و جامع علمی و کاربردی  | -۲     |
| ۵۴      | نداشتن اهداف بلند مدت آموزش نیروی کار کشور   | -۱     |
| ۵۵      | مدرک گرایی و کم توجهی به مهارت آموزی   | -۲     |
| ۵۶      | پذیرش نظام درسی سازمان در نظام آموزش عالی و امکان تطبیق مدارک  | ۱.۵    |
| ۵۷      | وجود قانون الزام فراگیری آموزش های فنی و حرفه ای   | ۲      |
| ۵۸      | تغییرات سریع سیاست های اجرایی سازمان   | -۲     |
| ۵۹      | همگرایی بین دستگاه های متولی اشتغال در کشور  | -۲     |
| ۶۰      | شرایط اقلیمی منطقه و پراکندگی مناطق  | ۲      |
| ۶۱      | بودجه و اعتبارات اختصاصی به سازمان ( سهم اندک ۱.۳۵ درصدی از بودجه آموزشی کشور در سال ۹۷ )                                      | -۱     |
| ۶۲      | وجود عوامل زمینه ای مناسب برای جذب منابع انسانی متخصص مورد نیاز این سازمان   | -۲     |
| ۶۳      | نگرش به آموزش های فنی و حرفه ای کشور به عنوان نهاد تشکیل دهنده ی سرمایه ی انسانی و اجتماعی                                     | ۱      |
| ۶۴      | فضا و زمین مناسب در مناطق مختلف استان برای توسعه فضاهای آموزشی   | ۱.۵    |
| ۶۵      | منابع مالی جهت تخصیص به بخش پژوهش  | -۱     |
| ۶۶      | جذابیت بیشتر دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی  | -۲     |
| ۶۷      | استقبال منابع انسانی نخبه، خلاق و مبتکر برای جذب در سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور  | ۰      |
| ۶۸      | تأثیر پذیری برنامه های درسی و آموزشی از جریان های سیاسی  | ۰.۵    |
| ۶۹      | وجود زیرساخت های صنعتی مناسب و متنوع در استان  | ۱      |

| امتیاز | عوامل خارجی مشترک (عمومی)  | کد عامل |
|--------|--|---------|
| ۰      | نرخ بی سوادی در مناطق غیر شهری استان   | ۷۰      |
| -۲     | وجود مشاغل کاذب و غیر مولد در جامعه که نیاز به مهارت ندارد   | ۷۱      |
| -۲     | انجام آموزش های موازی توسط سایر ارگان ها و ورود دستگاه های متعدد و دخالت در حوزه مهارت آموزی (نبود نگرش واحد و یکپارچه به مهارت آموزی) | ۷۲      |
| -۲     | کاهش رونق اقتصادی در استان   | ۷۳      |
| -۲     | ترویج سیاست های مدرک گرایی در جامعه به جای مهارت آموزی   | ۷۴      |
| ۰      | محدودیت دسترسی برخی اقشار جامعه به آموزش های فنی و حرفه ای   | ۷۵      |
| ۲      | امکان جذب سرباز مربی برای سازمان   | ۷۶      |
| -۱     | همکاری دستگاه های متولی امور عشایری با سازمان فنی و حرفه ای  | ۷۷      |
| -۱     | سامانه یکپارچه بین بنگاه ها، موسسات کاریابی و فنی و حرفه ای جهت تبادل اطلاعات  | ۷۸      |
| ۲      | توان دفاتر کاریابی برای مشاوره هدایت شغلی و مهارتی   | ۷۹      |
| ۲      | تصویب قانون نظام جامع آموزش و تربیت فنی، حرفه ای و مهارتی در سال ۹۶  | ۸۰      |
| ۱      | ناشناخته بودن نیاز های کیفی بازار کار  | ۸۱      |
| -۲     | تعدد متولیان آموزش های مهارتی و عدم تمرکز در سیاست گذاری ها  | ۸۲      |
| ۱      | مشارکت کارفرمایان و صاحبان بنگاه ها در تدوین استانداردهای مهارتی مورد نیاز بازار کار   | ۸۳      |

#### ۴-۱۱-۴- فرصت ها و تهدیدات کلیدی مشترک (عمومی)

با توجه به نتایج بدست آمده در این مرحله ترکیبی از عوامل مشترک خارجی با امتیاز ۲+ و ۱.۵+ به عنوان فرصت های کلیدی و ترکیبی از عوامل با امتیاز ۲- و ۱.۵- به عنوان تهدیدهای کلیدی انتخاب شدند که نتایج در جدول شماره ۱۹ و ۲۰ آمده است.

#### جدول ۱۹- تهدیدات کلیدی مشترک (عمومی)

| کد تهدید | تهدید کلیدی مشترک  |
|----------|--|
| T1       | عدم جهت گیری آموزش های استان به سمت ظرفیت ها و قابلیت های اشتغال زا                                      |
| T2       | توزیع نامتقارن تعداد کارآموزان و مربیان در شهرستان های استان   |
| T3       | صرفا کمیت دوره ها ملاک تخصیص اعتبارات است  |
| T4       | عدم تناسب اعتبارات و امکانات با نیاز های جامعه   |
| T5       | عدم وجود فرصت رشد و توسعه برای مربیان به دلیل بالا بودن ساعات کاری در هفته                               |
| T6       | ناهماهنگی سایر دستگاه های پشتیبان در فرآیند شکل گیری اشتغال مولد برای آموزش دیدگان مهارتی                |
| T7       | جذابیت بیشتر دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی و مدرک گرایی و کم توجهی به مهارت آموزی                       |
| T8       | تغییرات سریع سیاست های اجرایی سازمان   |
| T9       | عدم همگرایی بین دستگاه های متولی اشتغال در کشور و تعدد متولیان مهارت آموزی و عدم تمرکز در سیاست گذاری ها |
| T10      | عدم وجود عوامل زمینه ای مناسب برای جذب منابع انسانی متخصص مورد نیاز این سازمان                           |
| T11      | کاهش رونق اقتصادی در استان و گسترش مشاغل کاذب و غیر مولد که نیاز به مهارت ندارد                          |

#### جدول ۲۰- فرصت های کلیدی مشترک

| کد فرصت | فرصت کلیدی مشترک  |
|---------|---|
| O1      | وجود ظرفیت بخش خصوصی و گسترش آموزشگاه های فنی و حرفه ای خصوصی در سطح استان  |
| O2      | امکان انعقاد تفاهم نامه با دستگاه ها، نهادها، دانشگاه ها، صنایع و صنوف و موسسات آموزشی و دیگر شرکای مهارتی در سطح استان |
| O3      | نیروی انسانی فعال، جوان و تحصیلکرده بومی در سطح استان و رشد فرهنگ اجتماعی   |
| O4      | فعالسازی شوراهای مهارت در سطح استان   |
| O5      | برگزاری مسابقات ملی مهارت در سطح کشور   |
| O6      | حمایت و تاکید مقام معظم رهبری و مسئولان عالی کشوری از تحول بنیادین در آموزش های مهارتی                                  |
| O7      | گسترش ضریب نفوذ فناوری های نوین اطلاعات و ارتباطات و ابزارهای آموزش مجازی   |
| O8      | وجود نرخ بالای بیکاری و نیاز بازار کار به مهارت و تخصص و افزایش مطالبات از آموزش های فنی و حرفه ای                      |
| O9      | وجود جمعیت مناسب روستایی و عشایری با نیازهای مهارتی   |
| O10     | نرخ بالای ورود زنان به بازار کار و افزایش سطح تحصیلات ان ها   |
| O11     | اعتبار بین المللی مدارک فنی و حرفه ای و برخورداری از تاییدیه های معتبر جهانی  |
| O12     | تصویب قانون نظام جامع آموزش و تربیت فنی، حرفه ای و مهارتی در سال ۹۶   |
| O13     | فضا و زمین مناسب در مناطق مختلف استان برای توسعه فضاهای آموزشی  |
| O14     | امکان جذب سرباز مربی برای سازمان  |
| O15     | توان دفاتر کارپابی برای مشاوره هدایت شغلی و مهارتی و همکاری با سازمان   |

#### ۴-۱۱-۵- عوامل خارجی حوزه صنعت

عوامل خارجی شناسایی شده در حوزه صنعت در جدول ۲۱ آمده است.

جدول ۲۱ - عوامل خارجی حوزه صنعت

| کد عامل | عوامل خارجی حوزه صنعت   | امتیاز |
|---------|---|--------|
| ۱       | وجود شهرک های صنعتی و صنایع مختلف در استان  | ۲      |
| ۲       | وجود معادن فعال در سطح استان  | ۱      |
| ۳       | وجود رشته های فنی مهندسی در دانشگاه های دولتی، آزاد، پیام نور و جامع علمی و کاربردی و مراکز جوار دانشگاهی | ۲      |
| ۴       | وجود جمعیت جوان و تحصیلکرده در رشته های مرتبط با صنعت در سطح استان  | ۱.۵    |
| ۵       | پایین بودن بهره وری در بخش صنایع (سرمایه، نیروی کار، انرژی و بازاریابی)                                   | ۲      |
| ۶       | سهم اندک نیروی متخصص در ترکیب نیروی انسانی واحدهای صنعتی و فرآوری   | ۱.۵    |
| ۷       | وجود نیازهای آموزشی متنوع در بخش صنعت استان   | ۱      |
| ۸       | تامین نیروی کار شهرک های صنعتی از خارج از شهرستان   | -۲     |
| ۹       | تحولات سریع صنایع و فناوری های مدرن در مشاغل صنعتی  | ۱.۵    |
| ۱۰      | ارتباط و تعامل میان بازار کار و آموزش های مهارتی صنعت   | ۱      |
| ۱۱      | الزام کار فرمایان صنعتی در بهره گیری از دارندگان مدارک آموزش فنی و حرفه ای                                | ۰.۵    |
| ۱۲      | تغییرات مداوم نیازهای مهارتی صنایع کشور   | ۱      |
| ۱۳      | در اولویت قرار نداشتن آموزش شاغلین برای مدیران صنایع  | -۱.۵   |
| ۱۴      | عدم آشنایی برخی از صنایع با آموزش های فنی و حرفه ای   | -۱.۵   |
| ۱۵      | کاهش سرانه آموزش واحد های صنعتی بدلیل شرایط بد اقتصادی  | -۲     |
| ۱۶      | تمایل برخی از صنایع به انجام کار به شیوه سنتی   | -۰.۵   |
| ۱۷      | امکان ایجاد مراکز آموزشی و برگزاری دوره در جوار کارخانجات صنعتی زیر نظر سازمان                            | ۲      |
| ۱۸      | امکان برخورداری صنایع از تخفیف مالیاتی در صورت برخورداری از آموزش های فنی و حرفه ای                       | ۰      |
| ۱۹      | وجود انجمن ها، شوراهای و کانون های صنفی و صنعتی جهت تسهیل در برقراری ارتباط                               | ۰.۵    |

#### ۴-۱۱-۵-۱- فرصت ها و تهدیدات کلیدی حوزه صنعت

ترکیبی از عوامل خارجی حوزه صنعت با امتیاز +۲ و +۱.۵ به عنوان فرصت های کلیدی و ترکیبی از عوامل با امتیاز و -۲ و -۱.۵ به عنوان تهدیدهای کلیدی انتخاب شدند که نتایج در جدول شماره ۲۲ و ۲۳ آمده است.

جدول ۲۲- فرصت های کلیدی حوزه صنعت

| کد فرصت | فرصت کلیدی حوزه صنعت  |
|---------|---|
| ۰۱۶     | وجود شهرک های صنعتی و صنایع مختلف در استان  |
| ۰۱۷     | وجود رشته های فنی مهندسی در دانشگاه های دولتی، آزاد، پیام نور و جامع علمی و کاربردی و مراکز جوار دانشگاهی |
| ۰۱۸     | سهم اندک نیروی متخصص در ترکیب نیروی انسانی واحدهای صنعتی و پایین بودن بهره وری در بخش صنایع               |
| ۰۱۹     | تحولات سریع صنایع و فناوری های مدرن در مشاغل صنعتی و نیاز به مهارت های صنعتی جدید                         |
| ۰۲۰     | امکان ایجاد مراکز آموزشی و برگزاری دوره در جوار کارخانجات صنعتی زیر نظر سازمان                            |



### جدول ۲۳- تهدیدات کلیدی حوزه صنعت

| کد تهدید | تهدید کلیدی حوزه صنعت  |
|----------|--|
| T12      | تامین نیروی کار شهرک‌های صنعتی از خارج از شهرستان  |
| T13      | در اولویت قرار نداشتن آموزش شاغلین برای مدیران صنایع و عدم آشنایی آن‌ها با آموزش های فنی و حرفه ای |
| T14      | کاهش سرانه آموزش واحد های صنعتی بدلیل شرایط بد اقتصادی   |

### ۴-۱۱-۶- عوامل خارجی حوزه کشاورزی

عوامل خارجی شناسایی شده و امتیازدهی خبرگان در حوزه کشاورزی مطابق جدول شماره ۲۴ می باشد.

### جدول ۲۴ - لیست عوامل خارجی حوزه کشاورزی

| کد عامل | عوامل خارجی حوزه کشاورزی   | امتیاز |
|---------|--|--------|
| ۱       | وجود تقاضا و بستر مناسب برای آموزش مهارت ها در حوزه پرورش گیاهان دارویی و طب سنتی            | ۲      |
| ۲       | وجود شرایط مساعد اقلیمی جهت زراعت و باغبانی  | ۲      |
| ۳       | استقبال کم شاغلین از کلاس های موجود در مراکز آموزشی باغداری و کشاورزی فنی و حرفه ای          | -۱.۵   |
| ۴       | ارتباط و تعامل ضعیف میان بازار کار و آموزش های مهارتی در حوزه کشاورزی                        | -۱.۵   |
| ۵       | وجود زمین های وسیع باغداری و کشاورزی با قابلیت حاصلخیزی بالا                                 | ۱      |
| ۶       | وجود طرح آبیاری تحت فشار در برخی از اراضی کشاورزی استان                                      | ۲      |
| ۷       | وجود واحد های زنبورداری در سطح استان   | ۲      |
| ۸       | فرصت های اشتغال زایی و تولید سود مستقیم مادی برای جوامع محلی در حوزه کشاورزی                 | ۱      |
| ۹       | تاکید زیاد نظام صنفی کارهای کشاورزی در استان برای آموزش و ارائه گواهی به کشاورزان و دامداران | ۱.۵    |
| ۱۰      | وجود پتانسیل های مناسب جهت تولید دانه های روغنی  | ۱      |
| ۱۱      | وجود پتانسیل های مناسب جهت تکثیر دام و طیور مانند گاو، گوسفند، شترمرغ، گاو میش، بلدرچین      | ۲      |
| ۱۲      | وجود پتانسیل های بالا جهت راه اندازی صنایع تبدیلی و فرآوری محصولات کشاورزی و باغی و دامداری  | ۱.۵    |
| ۱۳      | وجود پتانسیل های مناسب جهت راه اندازی صنایع بسته بندی محصولات کشاورزی و باغی                 | ۱.۵    |
| ۱۴      | اولویت جهاد کشاورزی شهرستان جهت تولید محصولات انبوه و راه اندازی گلخانه                      | ۱.۵    |
| ۱۵      | وجود منابع آبی مناسب جهت پرورش آبزیان  | ۱.۵    |
| ۱۶      | توجه مسئولین استان به کشاورزی به عنوان مهمترین پتانسیل اقتصادی منطقه                         | ۱      |

#### ۴-۱۱-۶-۱- فرصت ها و تهدیدات کلیدی در حوزه کشاورزی

ترکیبی از عوامل خارجی در حوزه کشاورزی با امتیاز ۲+و ۱.۵ به عنوان فرصت های کلیدی و ترکیبی از عوامل با امتیاز ۲- و ۱.۵- به عنوان تهدیدهای کلیدی انتخاب شدند که نتایج در جدول شماره ۲۵ و ۲۶ آمده است.

##### جدول ۲۵ - فرصت های کلیدی در حوزه کشاورزی

| کد فرصت | فرصت کلیدی حوزه کشاورزی  |
|---------|--|
| ۰۲۱     | وجود تقاضا و بستر مناسب برای آموزش مهارت ها در حوزه پرورش گیاهان دارویی و طب سنتی                  |
| ۰۲۲     | وجود شرایط مساعد اقلیمی جهت پرورش دام و طیور، زراعت، باغبانی و زنبورداری و واحدهای فعال در منطقه   |
| ۰۲۳     | وجود طرح آبیاری تحت فشار در برخی از اراضی کشاورزی استان  |
| ۰۲۴     | تاکید زیاد نظام صنفی کارهای کشاورزی در استان برای آموزش و ارائه گواهی به کشاورزان و دامداران       |
| ۰۲۵     | وجود پتانسیل های بالا جهت راه اندازی صنایع تبدیلی، بسته بندی و فرآوری محصولات کشاورزی، باغی و دامی |
| ۰۲۶     | اولویت جهاد کشاورزی شهرستان جهت تولید محصولات انبوه کشاورزی و راه اندازی گلخانه                    |
| ۰۲۷     | وجود منابع آبی مناسب جهت پرورش آبزیان  |

##### جدول ۲۶ - تهدیدات کلیدی در حوزه کشاورزی

| کد تهدید | تهدید کلیدی حوزه کشاورزی  |
|----------|---|
| T15      | استقبال کم شاغلین از کلاس های موجود در مراکز آموزشی باغداری و کشاورزی فنی و حرفه ای |
| T16      | ارتباط و تعامل ضعیف میان بازار کار و آموزش های مهارتی در حوزه کشاورزی               |

#### ۴-۱۱-۷- عوامل خارجی حوزه خدمات

عوامل خارجی شناسایی شده در حوزه خدمات در جدول ۲۷ آمده است.

جدول ۲۷ - عوامل خارجی شناسایی شده در حوزه خدمات

| کد عامل | عوامل خارجی حوزه خدمات   | امتیاز |
|---------|--|--------|
| ۱       | وجود ظرفیت های فرهنگی، تاریخی و طبیعی در سطح استان و پتانسیل بالای گردشگری و بومگردی                         | ۲      |
| ۲       | ظرفیت بالای اشتغال زایی و تولید سود مستقیم مادی برای جوامع محلی در حوزه پوشاک و صنایع دستی                   | ۲      |
| ۳       | وجود آداب و رسوم، فرهنگ محلی و سنتی  | ۲      |
| ۴       | وجود پتانسیل ایجاد مشاغل خانگی در بخش صنایع دستی و سوغات محلی  | ۲      |
| ۵       | حمایت دولت از مشاغل خانگی مانند اعطای وام و تسهیلات  | ۱.۵    |
| ۶       | وجود مناطق نمونه گردشگری در استان  | ۲      |
| ۷       | توان رقابت بخش گردشگری در جذب منافع و سرمایه های اقتصادی نسبت به سایر بخش ها                                 | ۲      |
| ۸       | هم جوار نبودن مراکز تولید صنایع دستی برخی شهرستان ها در کنار مراکز گردشگری                                   | -۲     |
| ۹       | تبلیغات و اطلاع رسانی ضعیف در معرفی و جذب گردشگر در شهرستان ها   | -۲     |
| ۱۰      | ناکافی بودن تسهیلات، تجهیزات، امکانات و زیرساخت های رفاهی خدماتی در سطح استان                                | -۱.۵   |
| ۱۱      | وجود صنایع دستی ملی (و ثبت بین المللی برخی از آنان) در استان   | ۱      |
| ۱۲      | جذابیت صنایع دستی استان برای گردشگران داخلی و خارجی  | ۱      |
| ۱۳      | اشتغال زایی و تولید سود مستقیم مادی برای جوامع محلی در حوزه صنایع دستی، سوغات محلی و ...                     | ۱      |
| ۱۴      | صادرات صنایع دستی و هنری استان به خارج از استان و کشور   | ۱      |
| ۱۵      | کاهش تمرکز بر آثار هنری سنتی و صنایع دستی و منسوخ شدن برخی از آنها   | -۱     |
| ۱۶      | مشکلات تهیه مواد اولیه و ابزار برای رشته های هنری  | -۱     |
| ۱۷      | مشکلات بازاریابی محصولات صنایع دستی شهرستان و عدم دسترسی مناسب به بازارهای مطلوب جهت عرضه محصولات بومی منطقه | -۲     |

#### ۴-۱۱-۷-۱- فرصت ها و تهدیدات کلیدی در حوزه خدمات

ترکیبی از عوامل خارجی شناسایی شده در حوزه خدمات با امتیاز ۲+ و ۱.۵+ به عنوان فرصت های کلیدی و ترکیبی از عوامل با امتیاز ۲- و ۱.۵- به عنوان تهدیدهای کلیدی انتخاب شدند که نتایج در جدول شماره ۲۸ و ۲۹ آمده است.

جدول ۲۸ - فرصت های کلیدی حوزه خدمات

| کد فرصت | فرصت کلیدی حوزه خدمات  |
|---------|--|
| ۰۲۸     | وجود آداب، رسوم و ظرفیت های فرهنگی، تاریخی و طبیعی در سطح استان و پتانسیل بالای گردشگری و بومگردی  |
| ۰۲۹     | وجود مناطق نمونه گردشگری در استان و توان رقابت بخش گردشگری در جذب منافع و سرمایه های اقتصادی استان |
| ۰۳۰     | وجود پتانسیل و ظرفیت بالا برای ایجاد مشاغل خانگی در بخش صنایع دستی، پوشاک و سوغات محلی             |
| ۰۳۱     | حمایت دولت از مشاغل خانگی مانند اعطای وام و تسهیلات  |

## جدول ۲۹- تهدیدهای کلیدی حوزه خدمات

| کد تهدید | تهدید کلیدی حوزه خدمات   |
|----------|--|
| T ۱۷     | هم جوار نبودن مراکز تولید صنایع دستی برخی شهرستان ها در کنار مراکز گردشگری                         |
| T ۱۸     | تبلیغات و اطلاع رسانی ضعیف در معرفی و جذب گردشگر در شهرستان ها                                     |
| T ۱۹     | بازاریابی نامناسب صنایع دستی استان وعدم دسترسی مناسب به بازارهای مطلوب جهت عرضه محصولات بومی منطقه |
| T ۲۰     | ناکافی بودن تسهیلات، تجهیزات، امکانات و زیرساخت های رفاهی خدماتی در سطح استان برای گردشگران        |

## ۴-۱۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE-Internal Factor Evaluation

### جدول ۳۰- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE

| رتبه از ۱ تا ۴۰ | ضریب اهمیت | عوامل داخلی   |     |
|-----------------|------------|---|-----|
|                 |            | قوت   | ضعف |
| ۳               | ۲          | آشنایی نیروی انسانی به فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی  | ۱   |
| ۴               | ۲          | اعطای گواهینامه معتبر در سطح بین المللی به کارآموزان  | ۲   |
| ۳               | ۴          | وجود استاندارد ها و محتوای دوره های آموزشی کوتاه مدت  | ۳   |
| ۴               | ۳          | وضعیت نسبتاً مطلوب فضاها و تجهیزات آموزشی سازمان  | ۴   |
| ۳               | ۳          | انجام نیازسنجی مهارتی زنان مناطق مختلف استان  | ۵   |
| ۲               | ۴          | پراکندگی مناسب مراکز آموزشی سازمان در نقاط مختلف استان  | ۶   |
| ۳               | ۳          | امکان تدوین استانداردهای آموزشی مورد نیاز بنگاه های اقتصادی و صنوف مختلف  | ۷   |
| ۳               | ۴          | آشنایی مربیان با سطح استاندارد آموزش های مهارتی در رده بین المللی   | ۸   |
| ۳               | ۲          | برنامه ریزی برای بازدید دانش آموزان از کارگاه ها و مراکز آموزشی استان و معرفی حرفه ها به آنان   | ۹   |
| ۳               | ۴          | تناسب امکانات و تجهیزات آموزشی در حوزه صنعت و تناسب با تعداد کارآموزان در کارگاه ها   | ۱۰  |
| ۳               | ۳          | تناسب کیفیت منابع، ابزار و تجهیزات آموزشی متناسب با طول مدت دوره آموزشی و تعداد کارآموزان   | ۱۱  |
| ۴               | ۴          | وجود بسترهای مناسب برای صدور خدمات آموزشی به سایر کشورها به خصوص در زمینه رشته جوشکاری  | ۱۲  |
|                 |            | <b>ضعف</b>  |     |
| ۱               | ۴          | ضعف در نظام طبقه بندی مشاغل مربیان و کارکنان نسبت به دیگر دستگاه های مشابه آموزشی و پایین بودن انگیزه و بهره وری مربیان و کارکنان                               | ۱   |
| ۲               | ۳          | بالا رفتن سن مربیان سازمان و عدم تمایل به بروزرسانی دانش تخصصی و تجربیات  | ۲   |
| ۲               | ۱          | کامل نبودن زیرساخت های مناسب آموزشی و کارگاهی و عدم وجود بانک اطلاعاتی تجهیزاتی جهت ساماندهی  | ۳   |
| ۱               | ۲          | اطلاع رسانی، بازاریابی و تبلیغات نامناسب مراکز در شهرستان ها و مناطق اطراف  | ۴   |
| ۱               | ۵          | عدم مشاوره و هدایت شغلی و آموزشی مطلوب در مراکز   | ۵   |
| ۱               | ۳          | ضریب نفوذ پایین فناوری های نوین در آموزش ها   | ۶   |
| ۲               | ۲          | ضعف در ایجاد اشتیاق و انگیزه کارآموزان نسبت به یادگیری توسط مدرس  | ۷   |
| ۲               | ۴          | اثربخشی و کارایی درونی نامطلوب نظام آموزشی و به تبع آن عدم مدیریت صحیح منابع  | ۸   |
| ۱               | ۵          | نبود نظام کنترل کیفیت جامع آموزش ها در سازمان (عدم توجه به تضمین کیفیت آموزش ها)  | ۹   |
| ۱               | ۳          | عدم تناسب استانداردهای آموزشی، با نیازهای افراد، منطقه و تغییرات فناوری و محیطی (به روز نبودن محتوا)  | ۱۰  |
| ۲               | ۲          | عدم پوشش مناسب جمعیت بازمانده از تحصیلات عالی   | ۱۱  |
| ۲               | ۳          | نبود چشم انداز بلندمدت و سیاست گذاری بمنظور تثبیت برنامه های تدوین شده در چارچوب مقررات بالادستی و جلوگیری از اعمال سلاقی شخصی                                  | ۱۲  |
| ۱               | ۳          | عدم توجه به تحقیق و توسعه و پژوهش در جهت کاربردی شدن و افزایش اثربخشی دوره ها   | ۱۳  |
| ۲               | ۲          | نامناسب بودن نظام آماری سازمان به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز در حوزه های مختلف مانند نیازسنجی، اشتغال، مطابقت شغل و مهارت ها و رهگیری اشتغال مهارت آموزان | ۱۴  |
| ۲               | ۳          | نبود نظام جامع نظارتی استاندارد بر فعالیت مراکز آموزشگاه های آزاد در سطح استان  | ۱۵  |
| ۱               | ۲          | عدم تناسب زمان استانداردهای آموزشی با محتوا   | ۱۶  |
| ۲               | ۱          | عدم تمایل مربیان به آموزش در مناطق دور افتاده و حاشیه شهرها   | ۱۷  |
| ۲               | ۱          | عدم بهره مندی مطلوب از کمک های خیرین استان  | ۱۸  |
| ۱               | ۴          | اثربخشی پایین فعالیت های روابط عمومی سازمان   | ۱۹  |
| ۱               | ۳          | ناتوانی در جذب مطلوب کارآموز جهت استفاده بهینه از ظرفیت ها  | ۲۰  |
| ۲               | ۱          | عدم توجه به ظرفیت های رشته های فنی و حرفه ای موجود سازمان در ایجاد و توسعه شرکت های دانش بنیان در استان   | ۲۱  |
| ۲               | ۱          | نبود طرح های مهارت آموزی در محیط کار واقعی و نا توانی در برگزاری دوره آموزشی برای شاغلین در مراکز سازمان  | ۲۲  |
| ۲               | ۱          | عدم توجه و برنامه ریزی برای آموزش های مهارتی پروژه محور   | ۲۳  |
| ۲               | ۱          | عدم توجه و معرفی نخبه مهارتی مانند نخبگان علمی در سطح استان   | ۲۴  |
| ۲               | ۲          | ارتباط و تعامل ضعیف میان بازار کار و آموزش های مهارتی در حوزه صنعت و عدم استفاده از پتانسیل صنایع منطقه جهت آموزش مربیان و کارآموزان                            | ۲۵  |
| ۲۰۹             | ۱۰۰        | <b>جمع</b>  |     |

\* رتبه یک (۱): نقاط ضعف کلیدی-رتبه دو (۲): نقاط ضعف-رتبه سه (۳): نقاط قوت - رتبه چهار (۴): نقاط قوت کلیدی

### ۱۳-۴- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE - External Factor Evaluation

#### جدول ۳۱ - ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE

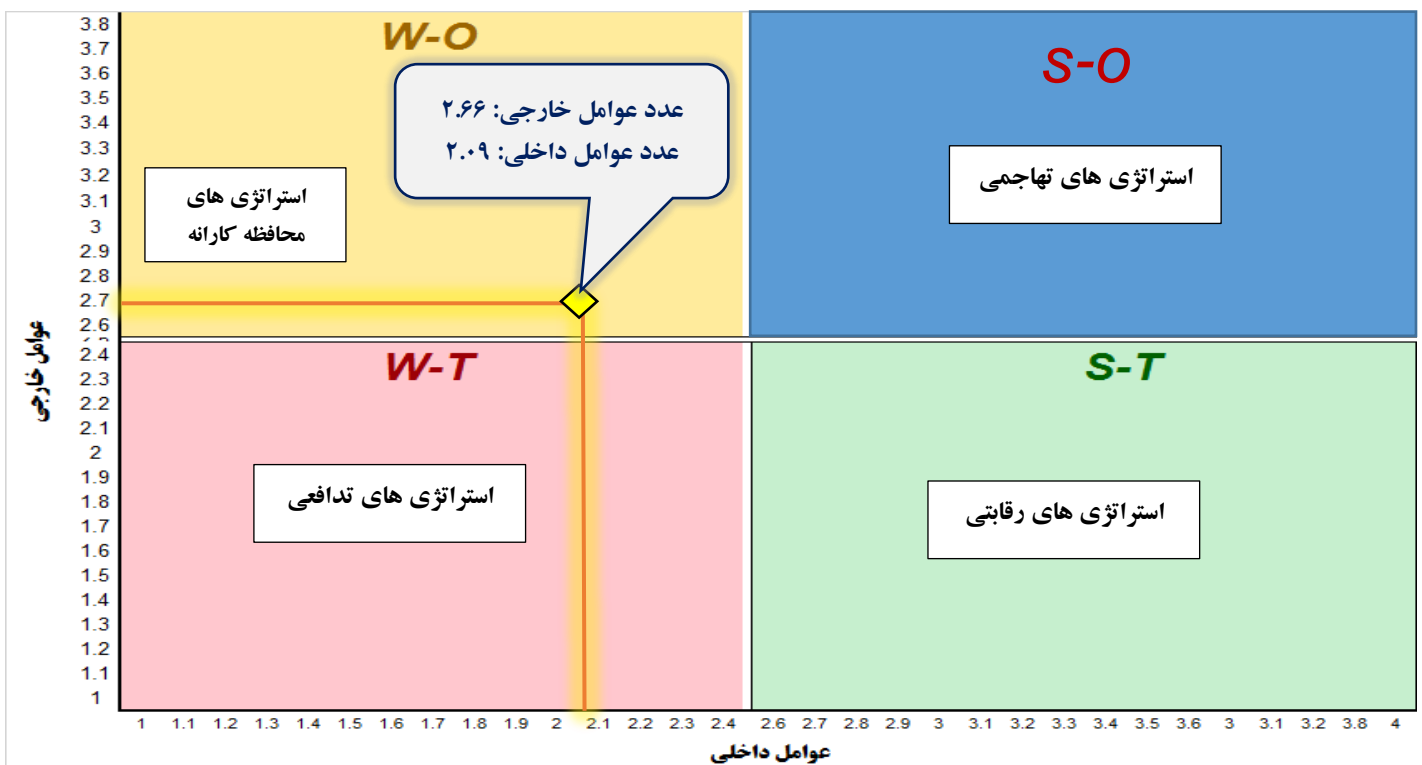
| رتبه از ۱ تا ۴ <sup>۱</sup> | ضریب اهمیت | عوامل خارجی   |       | ردیف |
|-----------------------------|------------|---|-------|------|
|                             |            | فرصت  | تهدید |      |
| ۴                           | ۴          | وجود ظرفیت بخش خصوصی و گسترش آموزشگاه های فنی و حرفه ای خصوصی در سطح استان  |       | ۱    |
| ۳                           | ۲          | امکان انعقاد تفاهم نامه با دستگاه ها، نهادها، دانشگاه ها، صنایع و صنوف و موسسات آموزشی و دیگر شرکای مهارتی در سطح استان |       | ۲    |
| ۴                           | ۳          | نیروی انسانی فعال، جوان و تحصیلکرده بومی در سطح استان و رشد فرهنگ اجتماعی   |       | ۳    |
| ۳                           | ۲          | فعالسازی شوراهای مهارت در سطح استان   |       | ۴    |
| ۳                           | ۱          | برگزاری مسابقات ملی مهارت در سطح کشور   |       | ۵    |
| ۳                           | ۲          | حمایت و تاکید مقام معظم رهبری و مسئولان عالی کشوری از تحول بنیادین در آموزش های مهارتی                                  |       | ۶    |
| ۳                           | ۲          | گسترش ضریب نفوذ فناوری های نوین اطلاعات و ارتباطات و ابزارهای آموزش مجازی   |       | ۷    |
| ۳                           | ۲          | وجود نرخ بالای بیکاری و نیاز بازار کار به مهارت و تخصص و افزایش مطالبات از آموزش های فنی و حرفه ای                      |       | ۸    |
| ۳                           | ۲          | وجود جمعیت مناسب روستایی و عشایری با نیازهای مهارتی   |       | ۹    |
| ۳                           | ۲          | نرخ بالای ورود زنان به بازار کار و افزایش سطح تحصیلات آن ها   |       | ۱۰   |
| ۳                           | ۲          | اعتبار بین المللی مدارک فنی و حرفه ای و برخورداری از تاییده های معتبر جهانی   |       | ۱۱   |
| ۳                           | ۱          | تصویب قانون نظام جامع آموزش و تربیت فنی، حرفه ای و مهارتی در سال ۹۶   |       | ۱۲   |
| ۳                           | ۲          | فضا و زمین مناسب در مناطق مختلف استان برای توسعه فضاهای آموزشی  |       | ۱۳   |
| ۳                           | ۱          | امکان جذب سرباز مری برای سازمان   |       | ۱۴   |
| ۳                           | ۳          | توان دفاتر کارایی برای مشاوره هدایت شغلی و مهارتی و همکاری با سازمان  |       | ۱۵   |
| ۳                           | ۳          | وجود شهرک های صنعتی و صنایع مختلف در استان  |       | ۱۶   |
| ۳                           | ۱          | وجود رشته های فنی مهندسی در دانشگاه های دولتی، آزاد، پیام نور و جامع علمی و کاربردی و مراکز جوار دانشگاهی               |       | ۱۷   |
| ۳                           | ۱          | سهم اندک نیروی متخصص در ترکیب نیروی انسانی واحدهای صنعتی و پایین بودن بهره وری در بخش صنایع                             |       | ۱۸   |
| ۴                           | ۲          | تحولات سریع صنایع و فناوری های مدرن در مشاغل صنعتی و نیاز به مهارت های صنعتی جدید                                       |       | ۱۹   |
| ۳                           | ۲          | امکان ایجاد مراکز آموزشی و برگزاری دوره در جوار کارخانجات صنعتی زیر نظر سازمان  |       | ۲۰   |
| ۴                           | ۳          | وجود تقاضا و بستر مناسب برای آموزش مهارت ها در حوزه پرورش گیاهان دارویی و طب سنتی                                       |       | ۲۱   |
| ۴                           | ۲          | وجود شرایط مساعد اقلیمی جهت پرورش دام و طیور، زراعت، باغبانی و زنبورداری و واحدهای فعال در منطقه                        |       | ۲۲   |
| ۳                           | ۱          | وجود طرح آبیاری تحت فشار در برخی از اراضی کشاورزی استان   |       | ۲۳   |
| ۳                           | ۱          | تاکید زیاد نظام صنفی کارهای کشاورزی در استان برای آموزش و ارائه گواهی به کشاورزان و دامداران                            |       | ۲۴   |
| ۳                           | ۳          | وجود پتانسیل های بالا جهت راه اندازی صنایع تبدیلی، بسته بندی و فرآوری محصولات کشاورزی، باغی و دامی                      |       | ۲۵   |
| ۳                           | ۳          | اولویت جهاد کشاورزی شهرستان جهت تولید محصولات انبوه کشاورزی و راه اندازی گلخانه   |       | ۲۶   |
| ۳                           | ۱          | وجود منابع آبی مناسب جهت پرورش آبزیان   |       | ۲۷   |
| ۴                           | ۳          | وجود آداب، رسوم و ظرفیت های فرهنگی، تاریخی و طبیعی در سطح استان و پتانسیل بالای گردشگری و بومگردی                       |       | ۲۸   |
| ۳                           | ۲          | وجود مناطق نمونه گردشگری در استان و توان رقابت بخش گردشگری در جذب منابع و سرمایه های اقتصادی استان                      |       | ۲۹   |
| ۳                           | ۳          | وجود پتانسیل و ظرفیت بالا برای ایجاد مشاغل خانگی در بخش صنایع دستی، پوشاک و سوغات محلی                                  |       | ۳۰   |
| ۳                           | ۲          | حمایت دولت از مشاغل خانگی مانند اعطای وام و تسهیلات   |       | ۳۱   |
| <b>تهدید</b>                |            |   |       |      |
| ۲                           | ۲          | عدم جهت گیری آموزش های استان به سمت ظرفیت ها و قابلیت های اشتغال زا   |       | ۱    |
| ۲                           | ۱          | توزیع نامتوازن تعداد کارآموزان و مربیان در شهرستان های استان  |       | ۲    |
| ۱                           | ۳          | صرفاً کمیت دوره ها ملاک تخصیص اعتبارات است  |       | ۳    |
| ۲                           | ۲          | عدم تناسب اعتبارات و امکانات با نیاز های جامعه  |       | ۴    |
| ۱                           | ۲          | عدم وجود فرصت رشد و توسعه برای مربیان به دلیل بالا بودن ساعات کاری در هفته  |       | ۵    |
| ۱                           | ۳          | ناهماهنگی سایر دستگاه های پشتیبان در فرآیند شکل گیری اشتغال مولد برای آموزش دیدگان مهارتی                               |       | ۶    |
| ۲                           | ۲          | جذابیت بیشتر دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی و مدرک گرایی و کم توجهی به مهارت آموزی                                      |       | ۷    |
| ۲                           | ۲          | تغییرات سریع سیاست های اجرایی سازمان  |       | ۸    |
| ۱                           | ۴          | عدم همگرایی بین دستگاه های متولی اشتغال در کشور و تعدد متولیان مهارت آموزی و عدم تمرکز در سیاست گذاری ها                |       | ۹    |
| ۲                           | ۳          | عدم وجود عوامل زمینه ای مناسب برای جذب منابع انسانی متخصص مورد نیاز این سازمان  |       | ۱۰   |
| ۱                           | ۲          | کاهش رونق اقتصادی در استان و گسترش مشاغل کاذب و غیر مولد در جامعه که نیاز به مهارت ندارد                                |       | ۱۱   |

<sup>۱</sup>رتبه یک(۱):استفاده از فرصت ها و مدیریت تهدیدها خیلی ضعیف است - رتبه دو(۲):استفاده از فرصت ها و مدیریت تهدیدها ضعیف است - رتبه سه(۳): استفاده از فرصت ها و مدیریت تهدیدها قوی است - رتبه چهار(۴): استفاده از فرصت ها و مدیریت تهدیدها خیلی قوی می باشد.

| ردیف | عوامل خارجی   | ضریب       | رتبه از ۱   |
|------|---|------------|-------------|
| ۱۲   | تامین نیروی کار شهرک‌های صنعتی از خارج از شهرستان   | ۱          | ۲           |
| ۱۳   | در اولویت قرار نداشتن آموزش شاغلین برای مدیران صنایع و عدم آشنایی آن‌ها با آموزش‌های فنی و حرفه‌ای  | ۱          | ۲           |
| ۱۴   | کاهش سرانه آموزش واحد‌های صنعتی بدلیل شرایط بد اقتصادی  | ۱          | ۲           |
| ۱۵   | استقبال کم شاغلین از کلاس‌های موجود در مراکز آموزشی باغداری و کشاورزی فنی و حرفه‌ای                 | ۲          | ۲           |
| ۱۶   | ارتباط و تعامل ضعیف میان بازار کار و آموزش‌های مهارتی در حوزه کشاورزی                               | ۱          | ۱           |
| ۱۷   | هم‌جوار نبودن مراکز تولید صنایع دستی برخی شهرستان‌ها در کنار مراکز گردشگری                          | ۱          | ۲           |
| ۱۸   | تبلیغات و اطلاع‌رسانی ضعیف در معرفی و جذب گردشگر در شهرستان‌ها                                      | ۱          | ۲           |
| ۱۹   | بازاریابی نامناسب صنایع دستی استان و عدم دسترسی مناسب به بازارهای مطلوب جهت عرضه محصولات بومی منطقه | ۱          | ۲           |
| ۲۰   | ناکافی بودن تسهیلات، تجهیزات، امکانات و زیرساخت‌های رفاهی خدماتی در سطح استان برای گردشگران         | ۱          | ۲           |
|      | <b>جمع</b>  | <b>۱۰۰</b> | <b>۲۰۶۶</b> |

#### ۴-۱۴- نمودار ماتریس ترکیبی عوامل داخلی و خارجی و وضعیت سازمان

در نمودار شماره ۵-۲ موقعیت سازمان بر اساس نمرات عوامل داخلی و خارجی مشخص شده است.



#### نمودار ۲- موقعیت سازمان بر اساس عوامل داخلی و خارجی

با توجه به نمودار فوق که بر اساس امتیاز عوامل داخلی و خارجی کلیدی بدست آمده است، موقعیت سازمان در وضعیت W-O قرار دارد، در این موقعیت سازمان می‌بایست با استفاده از فرصت‌های کلیدی که در محیط وجود دارد نسبت به حذف ضعف‌های خود اقدام نماید (استراتژی‌های محافظه کارانه بایستی بیشتر مورد توجه قرار گیرد).

#### ۴-۱۴- ماتریس SWOT<sup>۳۲</sup>

SWOT یکی از تکنیک های مفهومی قابل استفاده برای تمامی سازمان هاست که با بررسی عوامل داخلی و محیطی کلیدی سازمان، استراتژی هایی را برای بهره برداری حداکثری از فرصت ها، تقویت نقاط قوت، کاهش نقاط ضعف و کاهش اثرات تهدیدات محیطی پیشنهاد می دهد. وضعیت کلی جدول SWOT به صورت جدول شماره ۳۲ می باشد.

جدول ۳۲ - ماتریس SWOT

| ورودی های محیط خارجی   |  |                          |                      |
|--|--|--------------------------|----------------------|
| فهرست تهدیدهای کلیدی (T)   | فهرست فرصت های کلیدی (O)   |                          |                      |
| <p><b>استراتژی ST:</b></p> <p>استراتژی هایی برای استفاده از قوت ها برای حداقل کردن اثر تهدیدات</p>     | <p><b>استراتژی های SO:</b></p> <p>استراتژی هایی برای استفاده از قوت ها جهت حداکثر بهره برداری از فرصت ها</p> | فهرست نقاط قوت کلیدی (S) | ورودی های فضای داخلی |
| <p><b>استراتژی های WT:</b></p> <p>استراتژی هایی در راستای کاهش زیان های ناشی از نقاط ضعف و تهدیدها</p> | <p><b>استراتژی های WO:</b></p> <p>استراتژی کاهش ضعف ها در راستای بهره برداری حداکثری از فرصت ها</p>          | فهرست نقاط ضعف کلیدی (W) |                      |

همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است از مقایسه عوامل داخلی و خارجی کلیدی که در مراحل قبلی شناسایی شده اند می توان ۴ دسته استراتژی مشخص برای سازمان ارائه نمود. بدین منظور برای تعیین استراتژی ها بر اساس گام های زیر انجام می شود.

#### گام اول - تعیین استراتژی های ترکیبی SO:

در این وضعیت سازمان دارای نقاط قوت و شایستگی های کلیدی است و از طرفی فرصت های مناسبی برای بهره برداری وجود دارد. در این گام از ترکیب نقاط قوت کلیدی و فرصت های شناسایی شده در حوزه های عمومی، صنعت، کشاورزی و خدمات مطابق جدول ۳۳ نسبت به تدوین استراتژی های SO براساس جدول ۳۴ اقدام شده است.

<sup>۳۲</sup> S: Strength w: Weakness o: occasion t: Threat



جدول ۳۳ - ترکیب قوت ها و فرصت ها (S-O)

| قوت های کلیدی  | فرصت های کلیدی  |       |   |      |  |         |   |       |
|--|---|-------|---|------|--|---------|---|-------|
| <p>۱S: آشنایی نیروی انسانی به فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی</p> <p>۲S: اعطای گواهینامه معتبر در سطح بین المللی به کارآموزان</p> <p>۳S: وجود استانداردها و محتوای دوره های آموزشی کوتاه مدت</p> <p>۴S: وضعیت نسبتاً مطلوب فضاها و تجهیزات آموزشی سازمان</p> <p>۵S: انجام نیازسنجی مهارتی زنان مناطق مختلف استان</p> <p>۶S: پراکندگی مناسب مراکز آموزشی سازمان در نقاط مختلف استان</p> | <p>۱O: وجود ظرفیت بخش خصوصی و گسترش آموزشگاه های فنی و حرفه ای خصوصی در سطح استان</p> <p>۲O: امکان انعقاد تفاهم نامه با دستگاه ها، نهادها، دانشگاه ها، صنایع و صنوف و موسسات آموزشی و دیگر شرکای مهارتی در سطح استان</p> <p>۳O: نیروی انسانی فعال، جوان و تحصیلکرده بومی در سطح استان و رشد فرهنگ اجتماعی</p> <p>۴O: فعالسازی شوراهای مهارت در سطح استان</p> <p>۵O: برگزاری مسابقات ملی مهارت در سطح کشور</p> <p>۶O: حمایت و تاکید مقام معظم رهبری و مسئولان عالی کشوری از تحول بنیادین در آموزش های مهارتی</p> <p>۷O: گسترش ضریب نفوذ فناوری های نوین اطلاعات و ارتباطات و ابزارهای آموزش مجازی</p> <p>۸O: وجود نرخ بالای بیکاری و نیاز بازار کار به مهارت و تخصص و افزایش مطالبات از آموزش های فنی و حرفه ای</p> <p>۹O: وجود جمعیت مناسب روستایی و عشایری با نیازهای مهارتی</p> <p>۱۰O: نرخ بالای ورود زنان به بازار کار و افزایش سطح تحصیلات آن ها</p> <p>۱۱O: اعتبار بین المللی مدارک فنی و حرفه ای و برخورداری از تاییده های معتبر جهانی</p> <p>۱۲O: تصویب قانون نظام جامع آموزش و تربیت فنی، حرفه ای و مهارتی در سال ۹۶</p> <p>۱۳O: فضا و زمین مناسب در مناطق مختلف استان برای توسعه فضاهای آموزشی</p> <p>۱۴O: امکان جذب سرمایه مریی برای سازمان</p> <p>۱۵O: توان دفاتر کارایی برای مشاوره هدایت شغلی و مهارتی و همکاری با سازمان</p> | عمومی |   |      |  |         |   |       |
|  | <p>۷S: امکان تدوین استانداردهای آموزشی مورد نیاز بنگاه های اقتصادی و صنوف مختلف</p> <p>۸S: آشنایی مربیان با سطح استاندارد آموزش های مهارتی در رده بین المللی</p> <p>۹S: برنامه ریزی برای بازدید دانش آموزان از کارگاه ها و مراکز آموزشی استان و معرفی حرفه ها به آنان</p> <p>۱۰S: تناسب امکانات و تجهیزات آموزشی در حوزه صنعت و تناسب با تعداد کارآموزان در کارگاه ها</p> <p>۱۱S: تناسب کیفیت منابع، ابزار و تجهیزات آموزشی متناسب با طول مدت دوره آموزشی و تعداد کارآموزان</p> <p>۱۲S: وجود بسترهای مناسب برای صدور خدمات آموزشی به سایر کشورها به خصوص در زمینه رشته جوشکاری</p>  |       | <p>۱۶O: وجود شهرک های صنعتی و صنایع مختلف در استان</p> <p>۱۷O: وجود رشته های فنی مهندسی در دانشگاه های دولتی، آزاد، پیام نور و جامع علمی و کاربردی و مراکز جوار دانشگاهی</p> <p>۱۸O: سهم اندک نیروی متخصص در ترکیب نیروی انسانی واحدهای صنعتی و پایین بودن بهره وری در بخش صنایع</p> <p>۱۹O: تحولات سریع صنایع و فناوری های مدرن در مشاغل صنعتی و نیاز به مهارت های صنعتی جدید</p> <p>۲۰O: امکان ایجاد مراکز آموزشی و برگزاری دوره در جوار کارخانجات صنعتی زیر نظر سازمان</p> | صنعت |  |         |   |       |
|  |   |       | <p>۱۳S: تناسب امکانات و تجهیزات آموزشی در حوزه صنعت و تناسب با تعداد کارآموزان در کارگاه ها</p> <p>۱۴S: کیفیت منابع، ابزار و تجهیزات آموزشی متناسب با طول مدت دوره آموزشی و تعداد کارآموزان</p> <p>۱۵S: وجود بسترهای مناسب برای صدور خدمات آموزشی به سایر کشورها به خصوص در زمینه رشته جوشکاری</p>  |      | <p>۲۱O: وجود تقاضا و بستر مناسب برای آموزش مهارت ها در حوزه پرورش گیاهان دارویی و طب سنتی</p> <p>۲۲O: وجود شرایط مساعد اقلیمی جهت پرورش دام و طیور، زراعت، باغبانی و زنبورداری و واحدهای فعال در منطقه</p> <p>۲۳O: وجود طرح آبیاری تحت فشار در برخی از اراضی کشاورزی استان</p> <p>۲۴O: تاکید زیاد نظام صنفی کارهای کشاورزی در استان برای آموزش و ارائه گواهی به کشاورزان و دامداران</p> <p>۲۵O: وجود پتانسیل های بالا جهت راه اندازی صنایع تبدیلی، بسته بندی و فرآوری محصولات کشاورزی، باغی و دامی</p> <p>۲۶O: اولویت جهاد کشاورزی شهرستان جهت تولید محصولات انبوه کشاورزی و راه اندازی گلخانه</p> <p>۲۷O: وجود منابع آبی مناسب جهت پرورش آبزیان</p> | کشاورزی |   |       |
|  |   |       |   |      | <p>۱۶S: تناسب امکانات و تجهیزات آموزشی در حوزه صنعت و تناسب با تعداد کارآموزان در کارگاه ها</p> <p>۱۷S: کیفیت منابع، ابزار و تجهیزات آموزشی متناسب با طول مدت دوره آموزشی و تعداد کارآموزان</p> <p>۱۸S: وجود بسترهای مناسب برای صدور خدمات آموزشی به سایر کشورها به خصوص در زمینه رشته جوشکاری</p>   |         | <p>۲۸O: وجود آداب، رسوم و ظرفیت های فرهنگی، تاریخی و طبیعی در سطح استان و پتانسیل بالای گردشگری و بومگردی</p> <p>۲۹O: وجود مناطق نمونه گردشگری در استان و توان رقابت بخش گردشگری در جذب منافع و سرمایه های اقتصادی استان</p> <p>۳۰O: وجود پتانسیل و ظرفیت بالا برای ایجاد مشاغل خانگی در بخش صنایع دستی، پوشاک و سوغات محلی</p> <p>۳۱O: حمایت دولت از مشاغل خانگی مانند اعطای وام و تسهیلات</p> | خدمات |

جدول ۳۴ - استراتژی های ترکیبی S-O

| استراتژی های ترکیبی S-O  | کدهای ترکیبی S-O                              |
|--|---|
| توسعه و ارتقای سطح کیفیت و تنوع موسسات آموزشی خصوصی  | با 01,02,015,04,020<br>S4,S6,S7               |
| ایجاد، توسعه و گسترش رشته های مشترک مهارتی مورد نیاز صنایع و موسسات آموزش عالی استان                       | با 02,016,017,019<br>S2,S4,S6,S10             |
| ایجاد و توسعه مهارت های کارآفرینی و خوداشتغالی زود بازده   | با 03,08,09,014<br>S1,S8,S10,S11              |
| ایجاد و توسعه نظام خدمات آموزشی مهارتی به کشور های منطقه   | با 02,05,06,011,012<br>S2,S3,S11,S12,S7,S8    |
| افزایش ضریب پوشش آموزش های مهارتی به گروه های هدف  | با<br>01,07,010,013,015,031<br>S1,S3,S4,S5,S6 |
| توسعه و بهبود کمیت و کیفیت آموزش های مهارتی  | با 04,05,06,011,012<br>S2,S3,S7,S8,S11,S12    |
| ایجاد و توسعه آموزش های مهارتی و کارآفرینی مرتبط با زنجیره ارزش محصولات کشاورزی بومی استان و خدمات گردشگری | با 021 تا 027<br>S3,S4,S6,S7                  |
| ایجاد و توسعه آموزش های مهارتی مجازی   | با 07<br>S1,S2,S3,S8                          |

### گام دوم - تعیین استراتژی های ترکیبی ST:

در این وضعیت سازمان دارای نقاط قوت و مزیت های رقابتی است لیکن در مواجهه با تهدیداتی از طرف محیط نیز قرار دارد. لذا باید استراتژی های مناسب برای بهره گیری حداکثری از توانمندی ها را برای کاهش اثرات تهدیدات بکار گیرد. در این گام از ترکیب نقاط قوت کلیدی و تهدیدهای کلیدی شناسایی شده در حوزه های عمومی، صنعت، کشاورزی و خدمات مطابق جدول ۳۵ نسبت به تدوین استراتژی های ST مطابق با جدول ۳۶ اقدام شده است.

جدول ۳۵ - ترکیب قوت ها و تهدیدها (S-T)

| تهدیدهای کلیدی   | قوت های کلیدی  |         |
|--|--|---------|
| <p>۱T: عدم جهت گیری آموزش های استان به سمت ظرفیت ها و قابلیت های اشتغال زا</p> <p>۲T: توزیع نامتوازن تعداد کارآموزان و مربیان در شهرستان های استان</p> <p>۳T: صرفاً کمیت دوره ها ملاک تخصیص اعتبارات است</p> <p>۴T: عدم تناسب اعتبارات و امکانات با نیاز های جامعه</p> <p>۵T: عدم وجود فرصت رشد و توسعه برای مربیان به دلیل بالا بودن ساعات کاری در هفته</p> <p>۶T: ناهماهنگی سایر دستگاه های پشتیبان در فرآیند شکل گیری اشتغال مولد برای آموزش دیدگان مهارتی</p> <p>۷T: جذابیت بیشتر دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی و مدرک گرایی و کم توجهی به مهارت آموزی</p> <p>۸T: تغییرات سریع سیاست های اجرایی سازمان</p> <p>۹T: عدم همگرایی بین دستگاه های متولی اشتغال در کشور و تعدد متولیان مهارت آموزی و عدم تمرکز در سیاست گذاری ها</p> <p>۱۰T: عدم وجود عوامل زمینه ای مناسب برای جذب منابع انسانی متخصص مورد نیاز این سازمان</p> <p>۱۱T: کاهش رونق اقتصادی در استان و گسترش مشاغل کاذب و غیر مولد در جامعه که نیاز به مهارت ندارد.</p> | <p>۱S: آشنایی نیروی انسانی به فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی</p> <p>۲S: اعطای گواهینامه معتبر در سطح بین المللی به کارآموزان</p> <p>۳S: وجود استاندارد ها و محتوای دوره های آموزشی کوتاه مدت</p> <p>۴S: وضعیت نسبتاً مطلوب فضاها و تجهیزات آموزشی سازمان</p> <p>۵S: انجام نیازسنجی مهارتی زنان مناطق مختلف استان</p> <p>۶S: پراکندگی مناسب مراکز آموزشی سازمان در نقاط مختلف استان</p> <p>۷S: امکان تدوین استانداردهای آموزشی مورد نیاز بنگاه های اقتصادی و صنوف مختلف</p> <p>۸S: آشنایی مربیان با سطح استاندارد آموزش های مهارتی در رده بین المللی</p> <p>۹S: برنامه ریزی برای بازدید دانش آموزان از کارگاه ها و مراکز آموزشی استان و معرفی حرفه ها به آنان</p> <p>۱۰S: تناسب امکانات و تجهیزات آموزشی در حوزه صنعت و تناسب با تعداد کارآموزان در کارگاه ها</p> <p>۱۱S: تناسب کیفیت منابع، ابزار و تجهیزات آموزشی متناسب با طول مدت دوره آموزشی و تعداد کارآموزان</p> <p>۱۲S: وجود بسترهای مناسب برای صدور خدمات آموزشی به سایر کشورها به خصوص در زمینه رشته جوشکاری</p> | عمومی   |
| <p>۱۲T: تامین نیروی کار شهرک های صنعتی از خارج از شهرستان</p> <p>۱۳T: در اولویت قرار نداشتن آموزش شاغلین برای مدیران صنایع و عدم آشنایی آن ها با آموزش های فنی و حرفه ای</p> <p>۱۴T: کاهش سرانه آموزش واحد های صنعتی بدلیل شرایط بد اقتصادی</p>  |  | صنعت    |
| <p>۱۵T: استقبال کم شاغلین از کلاس های موجود در مراکز آموزشی باغداری و کشاورزی فنی و حرفه ای</p> <p>۱۶T: ارتباط و تعامل ضعیف میان بازار کار و آموزش های مهارتی در حوزه کشاورزی</p>  |  | کشاورزی |
| <p>۱۷T: هم جوار نبودن مراکز تولید صنایع دستی برخی شهرستان ها در کنار مراکز گردشگری</p> <p>۱۸T: تبلیغات و اطلاع رسانی ضعیف در معرفی و جذب گردشگر در شهرستان ها</p> <p>۱۹T: بازاریابی نامناسب صنایع دستی استان و عدم دسترسی مناسب به بازارهای مطلوب جهت عرضه محصولات بومی منطقه</p> <p>۲۰T: ناکافی بودن تسهیلات، تجهیزات، امکانات و زیرساخت های رفاهی خدماتی در سطح استان برای گردشگران</p>  |  | خدمات   |

جدول ۳۶ - استراتژی های ترکیبی S-T

| استراتژی های ترکیبی S-T  | کدهای ترکیبی S-T                                  |
|--|---|
| <p>بهینه سازی تجهیزات، امکانات و زیرساخت ها</p> <p>بهینه سازی بهره وری تجهیزات، امکانات و زیر ساخت ها</p>  | <p>S۴, S۶, S۱۰, S۱۱<br/>T۲, T۴, T۱۱, T۱۷, T۲۰</p> |
| <p>توسعه و بهبود کمیت و کیفیت آموزش های مهارتی</p> <p>ایجاد و توسعه مهارت ها کارآفرینی و خوداشتغالی زود بازده</p> <p>توسعه خدمات آموزشی مهارتی به کشور های منطقه</p> | <p>S۲, S۳, S۷, S۸<br/>T۱۲, T۱۳, T۱۴, T۱۸, T۱</p>  |

### گام سوم - تعیین استراتژی های ترکیبی WO:

در این وضعیت فرصت های محیطی وجود دارد ولی به دلیل اینکه سازمان دارای نقاط ضعفی می باشد امکان بهره برداری مطلوب از فرصت ها وجود ندارد لیکن باید با اتخاذ استراتژی های مناسب درصدد جبران نقاط ضعف برآید و

در این گام از ترکیب نقاط ضعف و فرصت های کلیدی شناسایی شده در حوزه های عمومی، صنعت، کشاورزی و خدمات مطابق جدول ۳۷ نسبت به تدوین استراتژی های WO مطابق جدول ۳۸ اقدام شده است.

جدول ۳۷- ترکیب قوت ها و تهدیدها (W-O)

| ضعف های کلیدی   | فرصت های کلیدی  |         |
|---|---|---------|
| <p>۱W: ضعف در نظام طبقه بندی مشاغل مربیان و کارکنان نسبت به دیگر دستگاه های مشابه آموزشی و پایین بودن انگیزه و بهره وری مربیان و کارکنان</p> <p>۲W: بالا رفتن سن مربیان سازمان و عدم تمایل به بروزرسانی دانش تخصصی و تجربیات</p> <p>۳W: کامل نبودن زیرساخت های مناسب آموزشی و کارگاهی و عدم وجود بانک اطلاعاتی تجهیزاتی جهت ساماندهی</p> <p>۴W: اطلاع رسانی، بازاریابی و تبلیغات نامناسب مراکز در شهرستان ها و مناطق اطراف</p> <p>۵W: عدم مشاوره و هدایت شغلی و آموزشی مطلوب در مراکز</p> <p>۶W: ضریب نفوذ پایین فناوری های نوین در آموزش ها</p> <p>۷W: ضعف در ایجاد اشتیاق و انگیزه کارآموزان نسبت به یادگیری توسط مدرس</p> <p>۸W: اثربخشی و کارایی درونی نامطلوب نظام آموزشی و به تبع آن عدم مدیریت صحیح منابع</p> <p>۹W: نبود نظام کنترل کیفیت جامع آموزش ها در سازمان (عدم توجه به تضمین کیفیت آموزش ها)</p> <p>۱۰W: عدم تناسب استانداردهای آموزشی، با نیازهای افراد، منطقه و تغییرات فناوری و محیطی (به روز نبودن محتوا)</p> <p>۱۱W: عدم پوشش مناسب جمعیت بازمانده از تحصیلات عالی</p> <p>۱۲W: نبود چشم انداز بلندمدت و سیاست گذاری بمنظور تثبیت برنامه های تدوین شده در چارچوب مقررات بالادستی و جلوگیری از اعمال سلیقه شخصی</p> <p>۱۳W: عدم توجه به تحقیق و توسعه و پژوهش در جهت کاربردی شدن و افزایش اثربخشی دوره ها</p> <p>۱۴W: نامناسب بودن نظام آماري سازمان به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز در حوزه های مختلف مانند نیازسنجی، اشتغال، مطابقت شغل و مهارت ها و رهگیری اشتغال مهارت آموزان</p> <p>۱۵W: نبود نظام جامع نظارتی استاندارد بر فعالیت مراکز آموزشگاه های آزاد در سطح استان</p> <p>۱۶W: عدم تناسب زمان استانداردهای آموزشی با محتوا</p> <p>۱۷W: عدم تمایل مربیان به آموزش در مناطق دور افتاده و حاشیه شهرها</p> <p>۱۸W: عدم بهره مندی مطلوب از کمک های خیرین استان</p> <p>۱۹W: اثربخشی پایین فعالیت های روابط عمومی سازمان</p> <p>۲۰W: ناتوانی در جذب مطلوب کارآموز جهت استفاده بهینه از ظرفیت ها</p> <p>۲۱W: عدم توجه به ظرفیت های رشته های فنی و حرفه ای موجود سازمان در ایجاد و توسعه شرکت های دانش بنیان در استان</p> <p>۲۲W: نبود طرح های مهارت آموزی در محیط کار واقعی و ناتوانی در برگزاری دوره آموزشی برای شاغلین در مراکز سازمان</p> <p>۲۳W: عدم توجه و برنامه ریزی برای آموزش های مهارتی پروژه محور</p> <p>۲۴W: عدم توجه و معرفی نخیه مهارتی مانند نخیکن علمی در سطح استان</p> <p>۲۵W: ارتباط و تعامل ضعیف میان بازار کار و آموزش های مهارتی در حوزه صنعت و عدم استفاده از پتانسیل صنایع منطقه جهت آموزش مربیان و کارآموزان</p> | <p>۱O: وجود ظرفیت بخش خصوصی و گسترش آموزشگاه های فنی و حرفه ای خصوصی در سطح استان</p> <p>۲O: امکان انعقاد تفاهم نامه با دستگاه ها، نهادها، دانشگاه ها، صنایع و صنوف و موسسات آموزشی و دیگر شرکای مهارتی در سطح استان</p> <p>۳O: نیروی انسانی فعال، جوان و تحصیلکرده بومی در سطح استان و رشد فرهنگ اجتماعی</p> <p>۴O: فعالسازی شوراهای مهارت در سطح استان</p> <p>۵O: برگزاری مسابقات ملی مهارت در سطح کشور</p> <p>۶O: حمایت و تاکید مقام معظم رهبری و مسئولان عالی کشوری از تحول بنیادین در آموزش های مهارتی</p> <p>۷O: گسترش ضریب نفوذ فناوری های نوین اطلاعات و ارتباطات و ابزارهای آموزش مجازی</p> <p>۸O: وجود نرخ بالای بیکاری و نیاز بازار کار به مهارت و تخصص و افزایش مطالبات از آموزش های فنی و حرفه ای</p> <p>۹O: وجود جمعیت مناسب روستایی و عشایری با نیازهای مهارتی</p> <p>۱۰O: نرخ بالای ورود زنان به بازار کار و افزایش سطح تحصیلات ان ها</p> <p>۱۱O: اعتبار بین المللی مدارک فنی و حرفه ای و برخورداری از تاییده های معتبر جهانی</p> <p>۱۲O: تصویب قانون نظام جامع آموزش و تربیت فنی، حرفه ای و مهارتی در سال ۹۶</p> <p>۱۳O: افضا و زمین مناسب در مناطق مختلف استان برای توسعه فضاهای آموزشی</p> <p>۱۴O: امکان جذب سرباز مری برای سازمان</p> <p>۱۵O: توان دفاتر کاریابی برای مشاوره هدایت شغلی و مهارتی و همکاری با سازمان</p> | عمومی   |
| <p>۱۶W: عدم توجه به تحقیق و توسعه و پژوهش در جهت کاربردی شدن و افزایش اثربخشی دوره ها</p> <p>۱۷W: نامناسب بودن نظام آماري سازمان به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز در حوزه های مختلف مانند نیازسنجی، اشتغال، مطابقت شغل و مهارت ها و رهگیری اشتغال مهارت آموزان</p> <p>۱۸W: نبود نظام جامع نظارتی استاندارد بر فعالیت مراکز آموزشگاه های آزاد در سطح استان</p> <p>۱۹W: عدم تناسب زمان استانداردهای آموزشی با محتوا</p> <p>۲۰W: عدم تمایل مربیان به آموزش در مناطق دور افتاده و حاشیه شهرها</p> <p>۲۱W: عدم بهره مندی مطلوب از کمک های خیرین استان</p> <p>۲۲W: اثربخشی پایین فعالیت های روابط عمومی سازمان</p> <p>۲۳W: ناتوانی در جذب مطلوب کارآموز جهت استفاده بهینه از ظرفیت ها</p> <p>۲۴W: عدم توجه به ظرفیت های رشته های فنی و حرفه ای موجود سازمان در ایجاد و توسعه شرکت های دانش بنیان در استان</p> <p>۲۵W: نبود طرح های مهارت آموزی در محیط کار واقعی و ناتوانی در برگزاری دوره آموزشی برای شاغلین در مراکز سازمان</p> <p>۲۶W: عدم توجه و برنامه ریزی برای آموزش های مهارتی پروژه محور</p> <p>۲۷W: عدم توجه و معرفی نخیه مهارتی مانند نخیکن علمی در سطح استان</p> <p>۲۸W: ارتباط و تعامل ضعیف میان بازار کار و آموزش های مهارتی در حوزه صنعت و عدم استفاده از پتانسیل صنایع منطقه جهت آموزش مربیان و کارآموزان</p>  | <p>۱۶O: وجود شهرک های صنعتی و صنایع مختلف در استان</p> <p>۱۷O: وجود رشته های فنی مهندسی در دانشگاه های دولتی، آزاد، پیام نور و جامع علمی و کاربردی و مراکز جوار دانشگاهی</p> <p>۱۸O: سهم اندک نیروی متخصص در ترکیب نیروی انسانی واحدهای صنعتی و پایین بودن بهره وری در بخش صنایع</p> <p>۱۹O: تحولات سریع صنایع و فناوری های مدرن در مشاغل صنعتی و نیاز به مهارت های صنعتی جدید</p> <p>۲۰O: امکان ایجاد مراکز آموزشی و برگزاری دوره در جوار کارخانجات صنعتی زیر نظر سازمان</p>   | صنعت    |
| <p>۲۱W: نبود طرح های مهارت آموزی در محیط کار واقعی و ناتوانی در برگزاری دوره آموزشی برای شاغلین در مراکز سازمان</p> <p>۲۲W: عدم توجه و برنامه ریزی برای آموزش های مهارتی پروژه محور</p> <p>۲۳W: عدم توجه و معرفی نخیه مهارتی مانند نخیکن علمی در سطح استان</p> <p>۲۴W: ارتباط و تعامل ضعیف میان بازار کار و آموزش های مهارتی در حوزه صنعت و عدم استفاده از پتانسیل صنایع منطقه جهت آموزش مربیان و کارآموزان</p>   | <p>۲۱O: وجود تقاضا و بستر مناسب برای آموزش مهارت ها در حوزه پرورش گیاهان دارویی و طب سنتی</p> <p>۲۲O: وجود شرایط مساعد اقلیمی جهت پرورش دام و طیور، زراعت، باغبانی و زنبورداری و واحدهای فعال در منطقه</p> <p>۲۳O: وجود طرح آبیاری تحت فشار در برخی از اراضی کشاورزی استان</p> <p>۲۴O: تاکید زیاد نظام صنفی کارهای کشاورزی در استان برای آموزش و ارائه گواهی به کشاورزان و دامداران</p> <p>۲۵O: وجود پتانسیل های بالا جهت راه اندازی صنایع تبدیلی، بسته بندی و فرآوری محصولات کشاورزی، باغی و دامی</p> <p>۲۶O: اولویت جهاد کشاورزی شهرستان جهت تولید محصولات انبوه کشاورزی و راه اندازی گلخانه</p> <p>۲۷O: وجود منابع آبی مناسب جهت پرورش آبیان</p>   | کشاورزی |
| <p>۲۸W: نبود طرح های مهارت آموزی در محیط کار واقعی و ناتوانی در برگزاری دوره آموزشی برای شاغلین در مراکز سازمان</p> <p>۲۹W: عدم توجه و معرفی نخیه مهارتی مانند نخیکن علمی در سطح استان</p> <p>۳۰W: ارتباط و تعامل ضعیف میان بازار کار و آموزش های مهارتی در حوزه صنعت و عدم استفاده از پتانسیل صنایع منطقه جهت آموزش مربیان و کارآموزان</p>   | <p>۲۸O: وجود آداب، رسوم و ظرفیت های فرهنگی، تاریخی و طبیعی در سطح استان و پتانسیل بالای گردشگری و بومگردی</p> <p>۲۹O: وجود مناطق نمونه گردشگری در استان و توان رقابت بخش گردشگری در جذب منافع و سرمایه های اقتصادی استان</p> <p>۳۰O: وجود پتانسیل و ظرفیت بالا برای ایجاد مشاغل خانگی در بخش صنایع دستی، پوشاک و سوغات محلی</p> <p>۳۱O: حمایت دولت از مشاغل خانگی مانند اعطای وام و تسهیلات</p>   | خدمات   |

جدول ۳۸ - استراتژی های ترکیبی W-O

| استراتژی های پیشنهادی W-O   | کدهای ترکیبی W-O  |
|---|---|
| تقویت سطح اشتیاق و رضایت مربیان و کارکنان<br>بهینه سازی ساختار سازمانی و فرآیندهای ارائه خدمات آموزشی<br>جذب نیروی انسانی آموزش دهنده به صورت خرید خدمت<br>تقویت سطح مشارکت و کار تیمی در سازمان<br>ایجاد و توسعه مدیریت دانش در سازمان | W1, W2 با 08, 012, 014                                    |
| ایجاد و توسعه مشاوره های هدایت آموزش های مهارتی و شغلی  | W5 با 015, 01, 09, 04                                     |
| ایجاد و توسعه آموزش های مهارتی مجازی  | W6 با 07  |
| ایجاد و توسعه آموزش های فراگیر و تقاضا محور (بهینه سازی آموزش ها با نیاز مناطق)   | W10, W16, W25 با 020, 019, 018, 017, 016, 014, 03,        |
| استاندارد سازی کیفیت دوره های آموزشی<br>ارتقای سطح کیفی آموزش های کوتاه مدت و ماژولار   | W9, W14 با 06, 07, 011, 012                               |
| ایجاد و توسعه مرکز صلاحیت سنجی مهارتی تقاضا محور در استان   | W9, W15, W16, W17 با 04, 05                               |
| ایجاد و توسعه آموزش های مهارتی پژوهش محور   | W10, W13, W21, W22 با 01, 02, 03, 010, 016, 017, 019, 020 |
| توسعه و تقویت فرهنگ مهارت آموزی در بین جوانان   | W6, W19, W20, W25 با 018, 021, 022, 024, 030, 031         |
| ایجاد و توسعه نظام یکپارچه اطلاعات آموزش های مهارتی (متقاضیان، فارغ التحصیلان، مربیان و ...)  | W3, W12, W14 با 06, 07, 011                               |

گام سوم - تعیین استراتژی های ترکیبی WT:

در این شرایط سازمان با وجود ضعف ها در معرض تهدیدات محیطی نیز قرار دارد که بایستی برای به حداقل رساندن نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدات اقدام گردد. در این گام از ترکیب نقاط ضعف و تهدیدات کلیدی شناسایی شده در حوزه های عمومی، صنعت، کشاورزی و خدمات مطابق جدول ۴-۲۸، نسبت به تدوین استراتژی های WT که عموماً حالت تدافعی دارند مطابق با جدول ۴-۲۹ اقدام شده است.

جدول ۳۹ - ترکیب ضعف ها و تهدیدها (W-T)

| ضعف های کلیدی  | تهدیدهای کلیدی  |         |
|--|---|---------|
| <p>۱W: ضعف در نظام طبقه بندی مشاغل مربیان و کارکنان نسبت به دیگر دستگاه های مشابه آموزشی و پایین بودن انگیزه و بهره وری مربیان و کارکنان</p> <p>۲W: بالا رفتن سن مربیان سازمان و عدم تمایل به بروزرسانی دانش تخصصی و تجربیات</p> <p>۳W: کامل نبودن زیرساخت های مناسب آموزشی و کارگاهی و عدم وجود بانک اطلاعاتی تجهیزاتی جهت ساماندهی</p> <p>۴W: اطلاع رسانی، بازاریابی و تبلیغات نامناسب مراکز در شهرستان ها و مناطق اطراف</p> <p>۵W: عدم مشاوره و هدایت شغلی و آموزشی مطلوب در مراکز</p> <p>۶W: ضریب نفوذ پایین فناوری های نوین در آموزش ها</p> <p>۷W: ضعف در ایجاد اشتیاق و انگیزه کارآموزان نسبت به یادگیری توسط مدرس</p> <p>۸W: اثربخشی و کارایی درونی نامطلوب نظام آموزشی و به تبع آن عدم مدیریت صحیح منابع</p> <p>۹W: نبود نظام کنترل کیفیت جامع آموزش ها در سازمان (عدم توجه به تضمین کیفیت آموزش ها)</p> <p>۱۰W: عدم تناسب استانداردهای آموزشی، با نیازهای افراد، منطقه و تغییرات فناوری و محیطی (به روز نبودن محتوا)</p> <p>۱۱W: عدم پوشش مناسب جمعیت بازمانده از تحصیلات عالی</p> <p>۱۲W: نبود چشم انداز بلندمدت و سیاست گذاری بمنظور تثبیت برنامه های تدوین شده در چارچوب مقررات بالادستی و جلوگیری از اعمال سلیقه شخصی</p> <p>۱۳W: عدم توجه به تحقیق و توسعه و پژوهش در جهت کاربردی شدن و افزایش اثربخشی دوره ها</p> <p>۱۴W: نامناسب بودن نظام آماری سازمان به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز در حوزه های مختلف مانند نیازسنجی، اشتغال، مطابقت شغل و مهارت ها و رهگیری اشتغال مهارت آموزان</p> <p>۱۵W: نبود نظام جامع نظارتی استاندارد بر فعالیت مراکز آموزشگاه های آزاد در سطح استان</p> <p>۱۶W: عدم تناسب زمان استانداردهای آموزشی با محتوا</p> <p>۱۷W: عدم تمایل مربیان به آموزش در مناطق دور افتاده و حاشیه شهرها</p> <p>۱۸W: عدم بهره مندی مطلوب از کمک های خیرین استان</p> <p>۱۹W: اثربخشی پایین فعالیت های روابط عمومی سازمان</p> <p>۲۰W: ناتوانی در جذب مطلوب کارآموز جهت استفاده بهینه از ظرفیت ها</p> <p>۲۱W: عدم توجه به ظرفیت های رشته های فنی و حرفه ای موجود سازمان در ایجاد و توسعه شرکت های دانش بنیان در استان</p> <p>۲۲W: نبود طرح های مهارت آموزی در محیط کار واقعی و ناتوانی در برگزاری دوره آموزشی برای شاغلین در مراکز سازمان</p> <p>۲۳W: عدم توجه و برنامه ریزی برای آموزش های مهارتی پروژه محور</p> <p>۲۴W: عدم توجه و معرفی نخبه مهارتی مانند نخبگان علمی در سطح استان</p> <p>۲۵W: ارتباط و تعامل ضعیف میان بازار کار و آموزش های مهارتی در حوزه صنعت و عدم استفاده از پتانسیل صنایع منطقه جهت آموزش مربیان و کارآموزان</p> | <p>۱T: عدم جهت گیری آموزش های استان به سمت ظرفیت ها و قابلیت های اشتغال زا</p> <p>۲T: توزیع نامتوازن تعداد کارآموزان و مربیان در شهرستان های استان</p> <p>۳T: صرفاً کمیت دوره ها ملاک تخصیص اعتبارات است</p> <p>۴T: عدم تناسب اعتبارات و امکانات با نیاز های جامعه</p> <p>۵T: عدم وجود فرصت رشد و توسعه برای مربیان به دلیل بالا بودن ساعات کاری در هفته</p> <p>۶T: ناهماهنگی سایر دستگاه های پشتیبان در فرآیند شکل گیری اشتغال مولد برای آموزش دیدگان مهارتی</p> <p>۷T: جذابیت بیشتر دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی و مدرک گرایی و کم توجهی به مهارت آموزی</p> <p>۸T: تغییرات سریع سیاست های اجرایی سازمان</p> <p>۹T: عدم همگرایی بین دستگاه های متولی اشتغال در کشور و تعدد متولیان مهارت آموزی و عدم تمرکز در سیاست گذاری ها</p> <p>۱۰T: عدم وجود عوامل زمینه ای مناسب برای جذب منابع انسانی متخصص مورد نیاز این سازمان</p> <p>۱۱T: کاهش رونق اقتصادی در استان و گسترش مشاغل کاذب و غیر مولد در جامعه که نیاز به مهارت ندارد.</p> <p>۱۲T: تامین نیروی کار شهرک های صنعتی از خارج از شهرستان</p> <p>۱۳T: اولویت قرار نداشتن آموزش شاغلین برای مدیران صنایع و عدم آشنایی آن ها با آموزش های فنی و حرفه ای</p> <p>۱۴T: کاهش سرانه آموزش واحد های صنعتی بدلیل شرایط بد اقتصادی</p> <p>۱۵T: استقبال کم شاغلین از کلاس های موجود در مراکز آموزشی باغداری و کشاورزی فنی و حرفه ای</p> <p>۱۶T: ارتباط و تعامل ضعیف میان بازار کار و آموزش های مهارتی در حوزه کشاورزی</p> <p>۱۷T: هم جوار نبودن مراکز تولید صنایع دستی برخی شهرستان ها در کنار مراکز گردشگری</p> <p>۱۸T: تبلیغات و اطلاع رسانی ضعیف در معرفی و جذب گردشگر در شهرستان ها</p> <p>۱۹T: بازاریابی نامناسب صنایع دستی استان و عدم دسترسی مناسب به بازارهای مطلوب جهت عرضه محصولات بومی منطقه</p> <p>۲۰T: ناکافی بودن تسهیلات، تجهیزات، امکانات و زیرساخت های رفاهی خدماتی در سطح استان برای گردشگران</p> | عمومی   |
|  |   | صنعت    |
|  |   | کشاورزی |
|  |   | خدمات   |

جدول ۴۰ - استراتژی های ترکیبی W-T

| استراتژی های پیشنهادی W-T  | کدهای ترکیبی W-T   |
|--|--|
| ایجاد و توسعه نظام توانمندسازی مربیان  | T۲, T۴, T۵, T۱۰, W۱, W۲, W۳, W۷, W۱۷   |
| ایجاد همگرایی در سیاست های آموزشی مهارتی استان   | W۱۰, W۱۱, W۱۲, W۱۴, W۱۶, W۲۱, W۲۲, W۲۵<br>با T۱, T۶, T۷, T۸, T۹, T۱۲, T۱۶, T۱۷ |
| بهینه سازی بهره وری تجهیزات، امکانات و زیر ساخت ها توسعه و بهبود کمیت و کیفیت آموزش های مهارتی | T۱۱, T۱۴, T۱۵, T۱۹, T۲۰, W۶, W۸, W۹, W۲۰                                       |
| توسعه و تقویت فرهنگ مهارت آموزی در بین جوانان توسعه و تقویت برند آموزشی سازمان در منطقه        | T۶, T۱۸, T۱۹, W۴   |

## فصل پنجم: نتایج و پیشنهادات

### مقدمه

نقشه استراتژی ابزاری است که میان استراتژی مورد نظر سازمان و فرآیندها و سیستم‌هایی که به پیاده‌سازی استراتژی کمک می‌کنند، ارتباط موثر برقرار می‌نماید. این ابزار به کارکنان سازمان یک نگاه مستقیم و روشن می‌دهد تا بدانند چگونه فعالیت‌هایشان به اهداف جامع سازمان متصل شده، و آن‌ها را در جهت انجام هرچه بهتر اقداماتشان هماهنگ می‌کند.

بهترین راه ترسیم نقشه استراتژی استفاده از رویکرد بالا به پایین می‌باشد. این رویکرد با بررسی چشم انداز و مقصد سازمان آغاز شده و به ترسیم راه‌های دستیابی به مقصد مورد نظر می‌پردازد. در این فصل ضمن بررسی و تحلیل ارکان جهت ساز تدوین شده شامل چشم انداز، مأموریت و ارزش‌ها، نسبت به تدوین نقشه استراتژی بر اساس خلق ارزش برای مهارت آموزان، توانمندسازها و فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری و همچنین پیشنهادات برای تحقیقات آتی، اقدام شده است. همچنین برنامه‌های عملیاتی مورد نیاز برای تحقق نقشه استراتژی نیز تدوین شده است.

### ۵-۱- نقشه استراتژی

نقشه استراتژی، ترسیم شماتیک اهداف استراتژیک متناظر با استراتژی‌های تدوین شده و روابط علت و معلولی بین اهداف می‌باشد که نشان دهنده شیوه خلق ارزش سازمان برای ذینفعان است و با نگاه به نقشه استراتژی، می‌توان ارزش‌ها و شیوه خلق ارزش برای ذینفعان را درک نمود. این نقشه موثرترین ابزار برای جاری‌سازی استراتژی‌های تدوین شده در سطح سازمان می‌باشد.

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

ماموریت

اداره کل فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری به عنوان تنها مرجع متولی آموزش های مهارتی تیررس برای گروه های هدف فاقد مهارت و متقاضیان ارتقای مهارت در حوزه صنعت، خدمات و کشاورزی در استان بوده و با تکیه بر زیرساخت ها و نیروی انسانی متخصص خود در تعامل سازنده با بخش خصوصی و سایر نهاد ها، برای تربیت نیروی انسانی ماهر و شایسته مورد نیاز منطقه و کشور و نیز گسترش فرهنگ مهارت آموزی پایدار اقدام می نماید.

چشم انداز

مرجع برتر مهارت آموزی متناسب با نیاز منطقه و سرآمد در نوآوری، کیفیت و پوشش مهارتی گسترده برای گروه های هدف در سطح استان و قرار گرفتن در جایگاه پنج برند آموزش مهارتی کشور در ابعاد مذکور تا اقی ۱۴۰۴

### افزایش بهره وری آموزش های مهارتی

خلق ارزش

#### ارتقای سطح کیفیت آموزش ها

- استاندارد سازی کیفیت دوره ها

#### ارتقای سطح کمیت آموزش ها

- افزایش ضریب پوشش آموزش ها  
- توسعه آموزش های مجازی

#### متنوع سازی آموزش ها

- توسعه آموزش های تقاضا محور  
- توسعه بخش تخصصی مهارت آموزی

فرآیندها

#### تعالی فرآیندها

- ایجاد همگرایی در سیاست گذاری ها
- ایجاد نظام یکپارچه هدایت آموزشی و شغلی
- توسعه آموزش های پژوهش محور

#### فرآیندهای نوآوری

- کارآفرینی و محو دانشدانی در مهارت
- ایجاد رتبه های مشترک با صنایع و دانشگاهها
- ایجاد و توسعه نظام صدور خدمات آموزشی

#### بهبود سازی فرآیند آموزش (مهارت آموزی)

- بهبود سازی ساختار و فرآیندها
- توسعه مرکز صلاحیت سنجی
- بهبود سازی فرآیند جذب و مهارت آموزی

توانمندسازها

#### سرمایه های انسانی

- تربیت سطح اشتیاق و رضایت کارکنان
- جذب مریان خرید خدمتی
- توانمندسازی مریان

#### سرمایه های سازمانی

- تربیت فرهنگ سازمانی و اخلاق صرفه ای
- تربیت برند آموزشی سازمان در منطقه
- تربیت روحیه مشارکت و کار تیمی سازمان
- بهبود سازی بهره وری تجهیزات و زیرساخت ها

#### سرمایه های اطلاعاتی

- ایجاد نظام اطلاعاتی یکپارچه در سازمان
- تربیت مدیریت دانش در سازمان

ارزش ها

شفافیت، صداقت، درستکاری و پایداری به اصول اخلاق حرفه ای و وجدان کاری - قانون مداری - حفظ کرامت انسانی و تکریم ارباب رجوع - کار تیمی و تلاش هوشمندانه - توجه به نوآوری و چابکی در پاسخگویی به نیازهای مخاطبان



جدول ۴۱- برنامه عملیاتی

| اقدامات استراتژیک                                 | استراتژی عملیاتی                       | استراتژی های اصلی         | وجوه برنامه |
|---|--|---------------------------|-------------|
| تدوین نظام الگو برداری                            | استاندارد سازی کیفیت دوره ها           | ارتقای سطح کیفیت آموزش ها | خلق ارزش    |
| استقرار نظام ایزو ۱۰۰۱۵                           |  |                           |             |
| استقرار نظام جامع آموزش مهارت و سنجش مهارت        |  |                           |             |
| استقرار نظام جامع نیازسنجی آموزشی                 | افزایش ضریب پوشش آموزش ها              | ارتقای سطح کمیت آموزش ها  |             |
| اجرای طرح آمایش سرزمین برای مهارت آموزی           |  |                           |             |
| استقرار نظام آموزش الکترونیکی                     | توسعه آموزش های مجازی                  |                           |             |
| تولید محتوای استاندارد الکترونیکی و اخذ مجوزها    |  |                           |             |
| بازاریابی برای آموزش های الکترونیکی               |  |                           |             |
| استقرار نظام نیازسنجی مهارتی از صنایع و سازمان ها | توسعه آموزش های تقاضا محور             |                           |             |
| تدوین نظام و ایین نامه برون سپاری آموزش ها        |  |                           |             |
| رتبه بندی آموزشگاه ها                             | توسعه بخش خصوصی مهارت آموزی            | متنوع سازی آموزش ها       |             |
| تدوین نظام نظارت و ارزیابی آموزشگاه ها            |  |                           |             |
| ایجاد شوراهای مهارت در نهاد های مرتبط             |  |                           |             |
| ایجاد نظام مشاوره شغلی                            | ایجاد همگرایی در سیاست گذاری ها        |                           | فرآیندها    |
| مشارکت با دفاتر کاریابی و مشاوره                  |  |                           |             |
| ایجاد مراکز ارتباط با صنایع و صنوف                | ایجاد نظام یکپارچه هدایت آموزشی و شغلی | تعالی فرآیندها            |             |
| تدوین نظام آموزش بر مبنای پژوهش                   |  |                           |             |
|   | توسعه آموزش های پژوهش محور             |                           |             |



| اقدامات استراتژیک  | استراتژی عملیاتی                           | استراتژی های اصلی | وجوه برنامه             |
|--|--|-------------------|-------------------------|
| تعیین رشته ها و مهارت های مناسب برای پژوهش محوری                         |  |                   | فرآیندهای نوآوری        |
| ایجاد رشته کارآفرینی   | کارآفرینی و خوداشتغالی در مهارت آموزی      |                   |                         |
| ارائه آموزش های کارآفرینی به جای مهارت آموزی                             |  |                   |                         |
| ایجاد نظام همکاری و تعامل با دانشگاه ها                                  | ایجاد رشته های مشترک با صنایع و دانشگاه ها |                   |                         |
| تدوین ضوابط برگزاری آموزش های مشترک با دانشگاه ها و تعیین رشته های مشترک |  |                   |                         |
| تدوین استانداردهای آموزش مهارتی بین المللی بر اساس کشور های هدف          | ایجاد و توسعه نظام صدور خدمات آموزشی       |                   | بهینه سازی فرآیند آموزش |
| طراحی و پیاده سازی نظام مدیریت فرآیندی                                   | بهینه سازی ساختار و فرآیندها               |                   |                         |
| بازنگری ساختار، شرح وظایف و مسئولیت ها                                   |  |                   |                         |
| تدوین پروفایل شایستگی شغلی   | توسعه مرکز صلاحیت سنجی                     |                   |                         |
| طراحی و استقرار نظام صلاحیت سنجی مهارتی                                  |  |                   |                         |
| تبلیغات منسجم در رسانه های استان برای تقویت فرهنگ مهارت آموزی            |  |                   | توانمندسازها            |
| تشکیل کمیته نیازسنجی مهارتی و فناوری                                     | بهینه سازی فرآیند جذب و مهارت آموزی        |                   |                         |
| بازنگری شیوه های جذب کارآموز   |  |                   |                         |
| مهندسی مجدد فرآیند مهارت آموزی   |  |                   |                         |
| شناسایی جوامع هدف آموزشی   |  |                   |                         |
| ارزیابی سطح اشتیاق شغلی کارکنان  | تقویت سطح اشتیاق و رضایت کارکنان           |                   | سرمايه های انسانی       |
| تعیین حوزه های قابل بهبود و تدوین برنامه بهبود اشتیاق                    | جذب مریبان خرید خدمتی                      |                   |                         |
| تدوین نظام جذب مریبان خرید خدمت یا سرباز مریبی                           |  |                   |                         |
| تدوین نظام نیازسنجی آموزشی مریبان  | توانمندسازی مریبان                         |                   |                         |
| تدوین بسته های آموزشی فنی، مدیریتی و روش تدریس برای مریبان               |  |                   |                         |



| اقدامات استراتژیک  | استراتژی عملیاتی                         | استراتژی های اصلی   | وجوه برنامه |
|--|--|---------------------|-------------|
| مشارکت دادن مربیان در آزمون ها                                       |  |                     |             |
| تدوین مدل مناسب ارزیابی فرهنگ سازمانی و اخلاق حرفه ای                | تقویت فرهنگ سازمانی و اخلاق حرفه ای      | سرمايه های سازمانی  |             |
| ارزیابی سطح فرهنگ و اخلاق سازمانی                                    |  |                     |             |
| تعیین حوزه های قابل بهبود و برنامه بهبود                             |  |                     |             |
| بهینه سازی شرح وظایف واحد روابط عمومی                                | تقویت برند آموزشی سازمان در منطقه        | سرمايه های سازمانی  |             |
| برنامه ریزی برای گسترش تعاملات با سازمانها                           |  |                     |             |
| ایجاد خبرنامه های هفتگی و ماهانه و معرفی فعالیت ها                   |  |                     |             |
| ایجاد نظام ردیابی اشتغال فارغ التحصیلان                              |  |                     |             |
| استقرار نظام پیشنهادات   | تقویت روحیه مشارکت و کار تیمی سازمان     | سرمايه های سازمانی  |             |
| استقرار نظام مدیریت مشارکتی  |  |                     |             |
| تدوین بسته های آموزشی کار تیمی برای کارکنان                          |  |                     |             |
| ایجاد بانک اطلاعاتی بروز از تجهیزات                                  | بهینه سازی بهره وری تجهیزات و زیرساخت ها | سرمايه های سازمانی  |             |
| استقرار نظام نگهداری و تعمیرات PM                                    |  |                     |             |
| تدوین نظام استفاده بهینه از تجهیزات                                  |  |                     |             |
| برون سپاری ظرفیت مازاد تجهیزات                                       |  |                     |             |
| طراحی و پیاده سازی سیستم های اطلاعاتی سازمان مبتنی بر وب و اتوماسیون | ایجاد نظام اطلاعاتی یکپارچه در سازمان    | سرمايه های اطلاعاتی |             |
| طراحی و پیاده سازی نظام مدیریت دانش در سازمان                        | تقویت مدیریت دانش در سازمان              |                     |             |

### ۳-۵- پیشنهادات برای تحقیقات آتی

رویکردی که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت تدوین سند توسعه مهارتی و برنامه جامع استراتژیک اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری می باشد، پیشنهادات مجری برای طرح های آتی در این موضوع شامل موارد زیر می باشد:

۱. انجام نیاز سنجی آموزشی در حوزه کشاورزی به تفکیک شهرستان
۲. انجام نیاز سنجی آموزشی در حوزه های صنعت به تفکیک شهرستان
۳. انجام نیاز سنجی آموزشی در حوزه های خدمات به تفکیک شهرستان
۴. انجام نیاز سنجی آموزشی در حوزه های فرهنگ و هنر به تفکیک شهرستان
۵. بررسی مجدد رشته ها و تقسیم بندی خوشه ای آنها در قالب دوره های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت
۶. بررسی مجدد طرح درس ها و استانداردهای آموزشی رشته های مختلف در حوزه های مختلف

### ۴-۵- پیشنهادات کاربردی

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهادات کاربردی این تحقیق در قالب برنامه عملیاتی در بند ۵-۲ بیان شده است.

## منابع

- احمدپور م. ۱۳۸۰. کارآفرینی، تعاریف، نظریات و الگوها. چاپ سوم، تهران: انتشارات پردیس.
- اطرج ش. ۱۳۸۱. بررسی و شناسایی شاخص‌های توسعه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در نواحی مختلف شهر اصفهان (۱۳۸۰-۱۳۷۱). پایان نامه کارشناسی‌ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی استان اصفهان.
- آزاد ا. ۱۳۷۸. برنامه ریزی درسی منطقه ای. مجله رشد آموزش فنی و حرفه ای، دوره دوم، ۴۴-۳۸.
- آقازاده ا. ۱۳۷۸. آموزش و پرورش تطبیقی. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور
- برادران شرکائی، ح. ۱۳۸۶. تفکر استراتژیک یا برنامه ریزی استراتژیک. ۴-۱-۸۶-۴، تهران: مجمع تشخیص مصلحت نظام، مرکز تحقیقات استراتژیک، ۲۰.
- بخشایی م. ۱۳۷۷. بررسی میزان انطباق و ارتباط رشته‌های فنی و حرفه ای نظام جدید آموزش متوسطه با نیازهای منطقه فریدون شهر. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.
- بخشایی م. ۱۳۷۷. بررسی میزان انطباق و ارتباط رشته‌های فنی و حرفه ای نظام جدید آموزش متوسطه با نیازهای منطقه فریدون شهر. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.
- جعفری هرندی ر. ۱۳۸۶. بررسی کارایی بیرونی فارغ‌التحصیلان شاخه‌های «فنی و حرفه ای» و «کارودانش» آموزش و پرورش شهرستان اصفهان طی سالهای ۱۳۸۱-۱۳۷۹. طرح پژوهشی شورای تحقیقات سازمان آموزش و پرورش استان اصفهان.
- حسینی نسب د. ۱۳۷۱. بررسی میزان کارایی رشته های مختلف تحصیلی آموزش و پرورش با توجه به نیاز جامعه در استان آذربایجان شرقی. طرح پژوهشی شورای تحقیقات آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی.
- حقیقی م. منوریان ع. قوام پور س. و رسولیان س. ۱۳۸۸. "بررسی عوامل موثر بر موفقیت برنامه ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران." نشریه مدیریت بازرگانی ۱ (۳): ۳۹-۵۴.
- خاتمی، ب، مهدی زاده د. ۱۳۸۷. "مطالعه تطبیقی و ارزیابی مدل های برنامه ریزی استراتژیک و ارائه یک چارچوب جدید برنامه ریزی." مدیریت فردا ۱۹: ۴۰.
- خلایقی ع. ۱۳۸۱. بازنگری در آموزش فنی و حرفه‌ای ایران، فرازهایی از آموزش فنی و حرفه‌ای استرالیا. ماهنامه پژوهش، ۱۸: ۳-۲.
- خلایقی، ع، ۱۳۸۱. الگوهای ارتباط بین مراکز آموزشی و محیط کار، فصلنامه علمی-تحقیقی-نوآوری‌های آموزشی شماره ۲. دانشگاه شیراز، ۱۳۹۴، برنامه راهبردی و عملیاتی، ۳۲۳ صفحه
- درویش، ح، رسولی ر، مبارکی ح، و کولیوند ح. ۹۲. "سنجش مدل برنامه ریزی استراتژیک بیمارستان خاتم الانبیاء (ص)." فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی ۱ (۳): ۱۱۵-۱۳۲.
- دفت، ریچارد ال. ۱۳۸۵. تئوری و طراحی سازمان. مترجم علی پارسیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی. دفتر مطالعات اجتماعی مجلس شورای اسلامی، (۱۳۸۸). وضعیت موجود آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در ایران و برخی کشورهای توسعه یافته.
- دیوید، فرد آر. ۱۳۹۳. مدیریت استراتژیک. مترجم علی پارسیان و سید محمود اعرابی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- شرکت شهرک های صنعتی استان اصفهان [www.isfahaniec.ir](http://www.isfahaniec.ir)
- شریعت زاده م. ۱۳۸۲. بررسی وضعیت تحصیلی و شغلی فارغ‌التحصیلان نظام جدید متوسطه کشاورزی در ایران. فصلنامه تعلیم و تربیت، ۷۶.
- شریعت زاده م. ۱۳۸۲. بررسی وضعیت تحصیلی و شغلی فارغ‌التحصیلان نظام جدید متوسطه کشاورزی در ایران. فصلنامه تعلیم و تربیت، ۷۶.

صالحی ک. ۱۳۸۴. ارزشیابی هنرستان‌های کاردانش با استفاده از الگوی سیب؛ موردی از ارزشیابی هنرستان‌های کاردانش منطقه ۲ شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.

صالحی ک، زین آبادی ح، پرنده ک. ۱۳۸۸. کاربست رویکرد سیستمی در ارزشیابی کیفیت هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای: موردی از ارزشیابی هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای دخترانه شهر تهران. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، ۲۹: ۲۰۳-۱۵۲.

صدری ع. ۱۳۷۹. آموزش فنی و حرفه‌ای در سال ۱۴۰۰. تهران: انتشارات وزارت آموزش و پرورش، ۴۲ صفحه.

عماد زاده م. ۱۳۸۲. اصول اقتصاد آموزش و پرورش. اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی، ۴۹۶ صفحه.

فانی ع. ۱۳۷۸. تاسیس شاخه کارودانش مهمترین پیام نظام جدید. نشریه کاردانش، ۲۹: ۲۰-۱۸.

قهرمانی م. ۱۳۸۰. بررسی سیستم‌های برنامه ریزی آموزشی. پایان نامه کارشناسی ارشد. اصفهان، دانشکده علوم تربیتی

کریمی ف. ۱۳۷۹. بررسی تحلیلی و تطبیقی ویژگیهای آموزش فنی و حرفه‌ای دوره متوسطه در کشورهای آلمان، چین و ایران، تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی

کشتی آرای ن، یوسفی ع، موسوی س (۱۳۹۱). تناسب بین نیازهای بخش صنعت شهرستان فلاورجان با آموزش‌های فنی و حرفه‌ای هنرستان‌های دخترانه و پسرانه شهرستان سال تحصیلی ۱۳۸۹-۱۳۸۸، فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی کافمن ر، هرنج. ۱۳۹۱. برنامه ریزی استراتژیک در نظام آموزشی: بازاندیشی، بازسازی ساختارها، بازآفرینی. ترجمه ف مشایخ، ع بازرگان، تهران: انتشارات مدرسه، ۲۶۲ صفحه.

گودرزی م ع. ۱۳۸۳. مطالعه و طراحی نظام برنامه ریزی درسی منطقه ای. ماهنامه پژوهش، ۳۷: ۴-۵

لنکرانی دستجردی م. ۱۳۸۰. بررسی میزان انطباق آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با اهداف برنامه سوم توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی از دیدگاه مدیران هنرستان‌های استان اصفهان در سال ۷۹-۷۸. رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.

مبینی دهکردی، ع، سلمان پور خوبی م. ۱۳۸۵. "درآمدی بر برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی." راهبرد توسعه ۶: ۱۸۷-۲۰۲.

مرادی ن. ۱۳۷۷. بررسی رابطه بین رشته‌های مختلف شاخه کاردانش با نیازهای بازار کار در سطح شهرستان‌های استان تهران. طرح تحقیق، تهران: اداره کل آموزش و پرورش شهرستان‌های استان تهران

موسسه کارل دویسبرگ. ۱۳۸۰. نظام دوگانه آموزش فنی و حرفه‌ای جمهوری فدرال آلمان. ترجمه دفتر همکاری‌های علمی بین المللی وزارت آموزش و پرورش، تهران: انتشارات شابک، ۵۲ صفحه.

موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۸۹، خلاصه گزارش برنامه ریزی استراتژیک موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی. تهران. ۳۰۰ صفحه

موسوی س، کشتی آرای ن، یوسفی ع. (۱۳۹۰) تناسب بین نیازهای بخش کشاورزی شهرستان فلاورجان با آموزش‌های فنی و حرفه‌ای هنرستان‌های دخترانه و پسرانه شهرستان سال تحصیلی ۱۳۸۹-۱۳۸۸، فصلنامه رشد آموزش فنی حرفه‌ای، ۲۵

میر احمدی س ز. ۱۳۸۷. بررسی میزان جذب دانش‌آموختگان و تناسب آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با شرایط اقلیمی منطقه ای شهرستان فارس. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه آزاد خوراسگان

نفیسی ع. ۱۳۷۹. بررسی نارسایی‌های ارتباط نظام آموزش و پرورش و بازار کار و ارائه راه حل‌های اصلاحی. چاپ اول. تهران: انتشارات مدرسه.

نویدی ا. ۱۳۸۲. بررسی وضعیت اشتغال مهارت‌آموختگان رشته‌های کامپیوتر و الکترونیک شاخه کاردانش. فصلنامه تعلیم و تربیت، ۷۵: ۱۰۶-۶۵

اداره صنعت معدن و تجارت استان چهارمحال و بختیاری <http://chb.mimt.gov.ir>

اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال و بختیاری [www.ctvto.ir/](http://www.ctvto.ir/)

اداره کل آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری <http://chb.medu.ir>

اداره کل تعاون، کارورفا اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری <https://chmb.mcls.gov.ir>

اداره کل جهاد کشاورزی چهارمحال و بختیاری <http://chb.maj.ir>

- اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان چهارمحال و بختیاری  
<http://chaharmahal.frw.org.ir/00/Fa/default.aspx>
- اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان چهارمحال و بختیاری  
[/http://www.miraschb.ir](http://www.miraschb.ir)
- استانداری استان چهارمحال و بختیاری  
[/http://www.ostan-chb.ir](http://www.ostan-chb.ir)
- دبیرخانه هیئت عالی نظارت بر سازمان های صنفی کشور  
<http://www.iranianasnaf.ir/Statistics/Provinces>
- دفتر آمار اطلاعات و GIS استان چهارمحال و بختیاری  
<https://chmb.mporg.ir>
- . technical and vocational education and training in the Philippines. ۲۰۰۳ Abdelkarim A.  
International Journal of Manpower ۱۸: ۶۷۵-۷۰۱.
- . Technical and vocational education and train in the ۲۰۰۲ Bryan Hiebert S William Borgen  
21<sup>st</sup> Century: New Roles and challenges for UNESCO ۲۱
- Dang, V., & Hathaway, T. ۲۰۱۵. The influence of vocational education training image on  
students' loyalty: Case study in Vietnam. International Journal of Vocational and Technical  
Education, ۷(۵), ۴۰-۵۳.  
available from: <http://www.philadelphiauniversityopen.edu/rtac/tassel/pofile/ShelbyUnce>
- Karachi: Oxford University Press. Human Development in South Asia ۱۹۹۸ Haq K. Haq M  
Press.
- . Does vocational education have a role to play in high school reform? ۲۰۰۵ Hoachlander G.  
Journal Education week ۲: ۳۸-۴۸.
- Lettmayr, C. ۲۰۱۱. The impact of vocational education and training on company  
performance. Luxembourg: European Centre for the Development of Vocational Training.
- . Restructuring vocational education in Hong Kong. Internationally Journal of ۲۰۰۵ Lumby J.  
Education Management. ۱۶: ۱۴-۲۳.
- . Examining the purpose of technical ۲۰۰۵ Redman DH. Barnett MF Mopinga DM  
education in Zimbabwe s high school. International Education Journal ۶: ۷۵-۸۳.
- Mujumdar, S. ۲۰۱۲. A Study of Significance of Vocationalization of Education and Skill  
Development in India with special reference to the State of Maharashtra. Symbiosis  
International University Pune. Pune, Kothrud.
- : Including hints for voiced Vocational education theory ۱۹۹۹ Psacharopoulos G.  
Journal of Collection Building ۶: ۴-۱۸.
- ۵۵: ۵۰. Revisiting "technical" education. Journal: Education + Training ۲۰۰۸ Roodhouse S.  
۵۸
- Small J. ۲۰۰۴. A model for conducting a quantitative and qualities longitudinal follow-up  
study of selected community college professional technical program participants ED. d  
university of Idaho. Available from: <http://www.proquest.umi.com/padweb?&fmt=۲&sid=۸۲۸۴۸۰۸۰۲۱&did=۲>
- Wining A. ۲۰۰۰. Vocational education in Australia. The journal of Education + Frain: ۳۵:  
۱۰۰-۸۵