

## ارائه الگوی مدیریت استراتژیک در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با تأکید بر مؤلفه‌های اجتماعی

ذبیح‌اله رحیمی<sup>۱</sup>، مسلم صالحی<sup>۲\*</sup>، مؤگان امیریان‌زاده<sup>۳</sup>، عبادالله احمدی<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دوره دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی،

مرودشت، ایران

۲- استادیار گروه علوم تربیتی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران (نویسنده مسئول)

۳- استادیار گروه علوم تربیتی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

۴- استادیار گروه علوم تربیتی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف ارائه الگوی مدیریت استراتژیک در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با تأکید بر مؤلفه‌های اجتماعی اجرا گردید. نوع طرح، کیفی است و به منظور تحلیل، دسته‌بندی و تلخیص داده‌ها از روش تحلیل مضمون (شبکه مضامین) استفاده شد. جامعه آماری تحقیق شامل صاحب‌نظران سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور بود. مشارکت‌کنندگان در تحقیق شامل تعداد ۱۳ نفر بودند که به روش هدفمند و بر اساس معیار تجربه و تخصص انتخاب گردیدند. برای جمع‌آوری داده‌ها، از ابزار مصاحبه ساختارنیافته و نیم‌ساختاریافته استفاده شد و فرایند جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از تکنیک اشباع نظری تا رسیدن به مرحله تکرار و اشباع انجام گرفت. جهت اعتباریابی داده‌ها از روش سه سویه‌سازی استفاده شد. به منظور تصمیم‌گیری و بررسی میزان اجماع نظر متخصصین از شاخص روایی محتوا (CVI) و ضریب نسبی

روایی (CVR) و جهت بررسی پایایی از ضریب هولستی استفاده گردید. با پایان یافتن فرایند تحلیل مضمون، بر پایه مضامین استخراج شده و مبانی نظری تحقیق، الگوی پژوهش ارائه گردید. براساس یافته‌های تحقیق، تعداد هشت مضمون فراگیر، شامل مقاصد استراتژیک، بررسی محیط بیرونی، بررسی محیط داخلی، تحلیل استراتژیک، اهداف آموزشی، برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای، اجرای برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای و ارزیابی و همچنین تعداد ۳۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۶۰ مضمون پایه، برای الگوی مدیریت استراتژیک در آموزش- های فنی و حرفه‌ای با تأکید بر مؤلفه‌های اجتماعی شناسایی شد. مطابق نتایج تحقیق، این الگو می‌تواند چارچوب مناسبی را برای اجرای مدیریت استراتژیک در آموزش‌های مهارتی فراهم نماید.

**واژه‌های کلیدی:** الگو، مدیریت استراتژیک، آموزش فنی و حرفه‌ای، مؤلفه‌های اجتماعی

## مقدمه و بیان مساله

جهان با خروج از قرن بیستم و ورود به هزاره سوم بیش از هر زمان دیگری با تغییرات چندوجهی، پیچیده و ناگهانی روبه‌رو شده است. تحولات شگرفی که در سال‌های پایانی قرن بیستم به وقوع پیوسته، ما را با حقایق آشنا نموده که باعث شده چشم اندازهای امیدوارکننده قبلی را درهم شکسته و آرزوهای خود را بر باد رفته ببینیم. این تغییرات با سرعت فراوانی به وقوع می‌پیوندند، زندگی ما را دگرگون می‌سازند و بر نظام‌های حاکمیتی، ارتباطاتی، محیطی و سازمانی تأثیر می‌گذارند. برای درک کامل تغییرات باید با تأثیرات آن‌ها آشنا شویم و تشخیص دهیم که در برخورد با آن‌ها به چه چیزهایی نیاز داریم و چه گام‌هایی را باید برداریم (قاسمی، ۱۳۹۵: ۲۹). در جهان امروز سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها سمت و سویی جدید به خود گرفته است. وجود تغییر و تحولات پرشتاب محیطی و فرآیند جهانی شدن در ابعاد پنجگانه‌ی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و تکنولوژی سازمان‌ها را مجبور می‌سازند که شرایط حاکم بر خود را همواره به خوبی درک و شناسایی نموده و بدانند که دقیقاً در کجا قرار گرفته‌اند و به کجا خواهند رفت. امروزه سازمان‌ها با محیطی متلاطم و ناآرام روبرو هستند. تهدیدهای محیطی از هر سو حیات و بقای سازمان‌ها را تهدید می‌کند. سازمان‌ها برای ادامه

حیات باید جایگاه فعلی خود را شناخته، نقاط قوت و ضعف خود را تحلیل کرده و با تکیه بر قوت‌ها از فرصت‌های موجود استفاده کرده و خود را برای برخورد با تهدیدات آماده نماید. این مهم از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک امکان‌پذیر است. در چارچوب برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان توانمندی و شرایط محیطی را تحلیل نموده و بر اساس آن، اهداف قابل دسترس و روش‌های رسیدن به آن را مشخص می‌نماید. هر سازمان متناسب با اهداف و مأموریت خود نیازمند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک می‌باشد. تا به وسیله آن بتواند چشم‌انداز، مأموریت و اهداف بلند مدت خود را محقق سازد (فروزنده دهکردی، ۱۳۷۸، ۹۷). سازمان‌ها برای طراحی و استقرار مدیریت استراتژیک از الگویی خاص و یا ترکیبی از الگوهای مختلف تبعیت می‌کنند تا فرآیند مدیریت استراتژیک در مسیر درستی انجام شود، به زعم یکی از صاحب‌نظران، همانگونه که هیچ نسخه واحدی برای مدیریت سازمان‌ها وجود ندارد، برای مدیریت استراتژیک نیز هیچ نسخه کامل و یکسانی موجود نمی‌باشد و هر سازمان بر اساس طبیعت کار خود مدلی را طراحی و یا با اصلاحاتی در الگویی خاص، آن را به کار می‌برد و مدل‌های مختلف ممکن است در زمینه‌های مختلف سودمند باشند (Karager, 1991, 34). با توجه به نوسانات محیطی، سازمان‌ها باید استراتژی‌هایی را انتخاب نمایند که انعطاف‌پذیر بوده و همچنین آن‌ها باید قادر به درک نیازها و الگوهای رفتاری مصرف‌کنندگان باشند (Ogechie, 1984, 167).

یکی از بخش‌های نظام آموزشی هر کشور، نظام آموزش فنی و حرفه‌ای است که توجه به آن از جمله خط‌مشی‌های اساسی کشورها برای تربیت نیروی انسانی به شمار می‌آید (صالحی و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۵۲). کشورهایی که به اهمیت آموزش و نقش آن در اقتصاد آینده پی برده‌اند و همزمان دغدغه‌های توسعه یافتگی نیز دارند، کیفیت بخشی به نظام آموزش را محور رسالت‌های بنیادین و اولویت‌های خود می‌دانند و سهم قابل توجهی از تولید ناخالص ملی را صرف نظام آموزش می‌کنند (صالحی و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۵۳).

لذا مسئله اساسی در این تحقیق این است که با وجود اینکه مدل‌ها و الگوهای زیادی در ارتباط با مدیریت استراتژیک در شرکت‌ها، سازمان‌ها و نهادهای مختلف ارائه شده لیکن تا کنون الگویی در ارتباط با مدیریت استراتژیک، که متناسب با شرایط، ساختار، اهداف و

وظایف ذاتی سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور باشد طراحی نشده است. در الگوهای موجود چند خلأ اساسی وجود دارد:

۱- ابعاد و مؤلفه‌های آن‌ها متناسب با مأموریت، فرهنگ، اهداف و وظایف سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای نمی‌باشد.

۲- فاقد ویژگی وضوح و سادگی هستند.

۳- اجزاء آن‌ها دارای نظم و ارتباط مناسب نمی‌باشند و

۴- از انعطاف‌پذیری لازم در پاسخگویی سریع به تغییرات و نیازهای آموزشی بازار کار برخوردار نیستند.

سازمان‌هایی که مدیریت استراتژیک را بکار گرفته‌اند نسبت به سازمان‌هایی که تمرکز آن‌ها صرفاً بر فن‌آوری‌ها و یا زیرساخت‌هاست به مراتب عملکرد بهتری داشته‌اند و موفق‌تر بوده‌اند (Dandagi, 2016, 75). اهمیت الگوی مدیریت استراتژیک در این است که می‌توان با استفاده از آن فرایند مدیریت استراتژیک در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای را به بهترین شکل مورد مطالعه قرار داد. از مزایای مدل مدیریت استراتژیک در نظام آموزش مهارتی، جنبه هادی بودن آن است که موجب می‌شود جهت و مسیر فعالیت‌های سازمان و فرآیند تجزیه و تحلیل آن به زبانی ساده ارائه گردد و همچنین محصولات، برون‌دادها و پیامدهای نظام آموزشی را توصیف و مخاطرات تصمیم‌گیری را کاهش دهد. البته قصد نداریم که بگوییم با ارائه این مدل، موفقیت سازمان را تضمین می‌نمائیم، لیکن ادعا می‌کنیم که این مدل از این نظر که برای تدوین استراتژی‌ها، اجرا و ارزیابی آن‌ها روشی روشن و عملی، متناسب با شرایط سازمان ارائه می‌نماید دارای اهمیت است. تشریح فرایند مدیریت استراتژیک امری پیچیده و دشوار است، زیرا تحت تأثیر مؤلفه‌های بسیاری قرار دارد. یکی از تکنیک‌های رایج جهت فهم و بررسی راحت‌تر مفاهیم، مدل‌سازی است. مدل یک چارچوب مفهومی قلمداد شده که می‌تواند ما را در تشریح، پیش‌بینی، تجویز و بازسازی واقعیت یاری دهد (نیاز آذری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۰۸).

اما آنچه انجام این پژوهش را ضروری می‌نماید این است که در سال ۱۳۹۶، سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور با درک اهمیت موضوع، ادارات کل تابعه را در تمامی استان

های کشور ملزم به تدوین سند راهبردی آموزش‌های مهارتی با رویکرد نیاز بازار کار نموده است. از طرفی از ملزومات و ضروریات تدوین سند راهبردی، وجود یک الگو یا مدل مفهومی متناسب با آموزش‌های مهارتی است که بتوان بر اساس آن سند راهبردی را تدوین نمود. بنابراین به نظر می‌رسد نتایج احتمالی این پژوهش بتواند سازمان را در زمینه تدوین سند راهبردی آموزش‌های مهارتی با رویکرد بازار کار و همچنین استقرار فرایند مدیریت استراتژیک و انجام مأموریت‌های محوله یاری نماید. بنابراین، این مطالعه با هدف پاسخگویی به این سؤال انجام گرفت که «مدل مطلوب مدیریت استراتژیک در آموزش فنی و حرفه‌ای چگونه است و ابعاد و مؤلفه‌های آن چیست؟»

### اهداف تحقیق

- ۱- شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل دهنده الگوی مدیریت استراتژیک در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با تأکید بر مؤلفه‌های اجتماعی
- ۲- ارائه الگوی مدیریت استراتژیک در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با تأکید بر مؤلفه‌های اجتماعی

### سئوالات تحقیق

- ۱- ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل دهنده الگوی مدیریت استراتژیک در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با تأکید بر مؤلفه‌های اجتماعی کدامند؟
- ۲- الگوی مدیریت استراتژیک در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با تأکید بر مؤلفه‌های اجتماعی چگونه است؟

### ادبیات تجربی و نظری

از سال ۱۹۵۰ به این سو، دستیابی به یک سازمان رقابتی و موفق الزاماً با داشتن برنامه‌ریزی استراتژیک و در دهه‌های اخیر با مدیریت استراتژیک تضمین می‌شود. یک سازمان زمانی ماندگار خواهد شد که قادر گردد از فرصت‌ها در قبال تلاطمات محیطی و تهدیدها استفاده

بهینه ببرد. در این میان اگر چه تکیه بر نقاط قوت سازمان و کاستن از ضعف‌ها نیز در بقای سازمان تأثیرگذار است.

مدیریت استراتژیک عبارت است از هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چند گانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد (Dess & et al, 2088, 8). بر اساس تعریف دیگری مدیریت استراتژیک، مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اعمالی است که منجر به طراحی و اجرای استراتژی‌هایی می‌شود که برای حصول به اهداف یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. مدیریت استراتژیک به تصمیم‌های سیاسی مربوط می‌شود که کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند و به سازمان کمک می‌کنند به نحوی مؤثر با محیط اطرافش تعامل و تبادل برقرار کند (رسولی و صالحی، ۱۳۹۶، ۵).

در تعریف دیگری، مدیریت استراتژیک عبارت است از مجموعه‌ای از تصمیمات و اعمال مدیریتی که عملکرد بلند مدت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر این اساس مدیریت استراتژیک شامل چهار جزء اصلی است: (۱) کنکاش و تحلیل محیطی (۲) تدوین استراتژی، (۳) اجرای استراتژی، و (۴) ارزیابی و کنترل استراتژی (Huager & Wheelen, 2007, 2). بنابر این مطالعه مدیریت استراتژیک بر نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه قوت‌ها و ضعف‌های داخلی تأکید دارد.

از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک این بوده است که به سازمان کمک می‌کند از مجرای استفاده نمودن از روشی منظم تر، معقول‌تر و منطقی‌تر، راه‌ها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژی‌های بهتری را تدوین نماید. مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرآیند خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌نمایند. همچنین مدیریت استراتژیک موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می‌شود. مدیریت استراتژیک موجب می‌شود تا فرصت تفویض اختیار برای کارکنان فراهم شود (Smith & et al, 1987).

مینتزبرگ<sup>۱</sup> مکاتب مدیریت استراتژیک را به طور کلی به دو دسته تقسیم کرده است که دسته اول را مکاتب تجویزی یا پیش‌تدبیری و دسته دوم را مکاتب توصیفی یا تجربی - انطباقی

می‌نامند. مکتب تجویزی معتقد به طراحی رسمی و پیش‌بینی تدابیر تحلیلی برای تحقق هدف-های بلندمدت و مکتب دوم، متکی بر اقدام به موقع و منطبق با شرایط جاری و تقریباً اعمال تدابیر غیررسمی و خلق‌الساعه است.

علاوه بر دو پارادایم مذکور، پارادایم سومی به نام پارادایم ترکیبی مطرح شده است. این پارادایم که به آن «پارادایم سیستمی-اقتضایی دوراندیشانه» هم گفته می‌شود، سعی در نزدیک کردن و در هم آمیختن مکاتب قبل دارد. در واقع این پارادایم فصل مشترک دو پارادایم قبل است. در این پارادایم به توسعه تفکر استراتژیک و رابطه آن با برنامه‌ریزی استراتژیک توجه می‌شود. در چارچوب نگرش این پارادایم ضمن تأکید بر لزوم همخوانی و ایجاد توازن بین قوت‌ها و ضعف‌های سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، تغییر عوامل محیطی و شکل-دهی محیط مطابق اهداف و استراتژی‌های مورد نظر، ضروری است. به طور کلی، این پارادایم دارای دو جنبه اساسی است از یک سو حالات سازمان و محیط پیرامون را به عنوان یک سیستم تلقی می‌نماید و از سوی دیگر فرایند ایجاد استراتژی را با نگرش اقتضایی طرح‌ریزی می‌کند. تعبیر عبارت سیستمی-اقتضایی از آن جهت است که هر گونه برنامه‌ریزی را منوط به رعایت مدل‌های خاص و در نظر گرفتن واقعیت‌های محیطی می‌داند. این مکتب دارای سه ویژگی اساسی است: اول اینکه در این پارادایم سعی شده است بین وضعیت محیط داخلی و خارجی سازمان توازن برقرار شود. دوم در این مکتب کوشش می‌شود هر گونه تغییر اقتضایی در محیط با اهداف و استراتژی سازمان همسو شود و سوم اینکه در این رویه تدوین هر گونه اهداف و چشم‌انداز از نگرش مدیریت بر مبنای هدف سرچشمه می‌گیرد (علی‌احمدی، ۱۳۸۲، ۹۷-۹۶).

### جدول ۱- مدل‌ها و الگوهای مکتب تجویزی مدیریت استراتژیک

انواع طبقه‌بندی	ابعاد طبقه‌بندی
الگو David (1999)	تعیین مأموریت؛ بررسی عوامل خارجی؛ بررسی عوامل داخلی؛ تعیین هدف‌های

بلندمدت؛ تدوین - ارزیابی و انتخاب استراتژی؛ تعیین هدف‌های سالانه و سیاست‌ها؛ تخصیص منابع؛ محاسبه و ارزیابی عملکرد	
تبیین رسالت شرکت؛ چشم‌انداز شرکت؛ محیط خارجی؛ محیط دور دست؛ محیط عملیاتی؛ تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژیک؛ تعیین استراتژی‌های کلان و عملیاتی؛ نهادینه‌سازی استراتژی؛ کنترل و ارزیابی	الگو Robinson (1982)
تعیین اهداف مؤسسه؛ شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات محیط خارجی؛ شناسایی نقاط قوت و ضعف محیط داخلی؛ تدوین استراتژی‌های مختلف؛ انتخاب استراتژی؛ تخصیص منابع و ساختار سازمانی، خط‌مشی‌ها و رهبری و ارزیابی نتایج	الگو Glueck (1980)
تعیین اهداف؛ شناسایی استراتژی و هدف‌های کنونی؛ تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی؛ شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای استراتژیک؛ تجزیه و تحلیل تغییرات؛ تصمیم‌گیری‌های استراتژیک؛ اجرای استراتژی و اندازه‌گیری و کنترل پیشرفت	الگو Stoner (1992)
شناسایی رسالت مؤسسه؛ تحلیل محیط داخلی؛ تحلیل محیط خارجی؛ هدف‌های بلندمدت؛ استراتژی‌های اصلی؛ استراتژی‌های وظیفه‌ای؛ نهادینه کردن استراتژی؛ کنترل و ارزیابی	الگو Pearce & Robinson (1988)
شناسایی عوامل محیط خارجی و محیط داخلی؛ تجزیه و تحلیل محیط خارجی و داخلی؛ استقرار مسیر استراتژیک؛ تدوین استراتژی؛ انتخاب استراتژی؛ اجرای استراتژی؛ کنترل استراتژیک و تجدید ساختار استراتژیک	الگو Herison & John

## جدول ۲- الگوهای پارادایم توصیفی مدیریت استراتژیک

انواع طبقه‌بندی	ابعاد طبقه‌بندی
الگو Asof (1981)	چالش‌های محیطی؛ فرضیه موقت استراتژیک؛ تشخیص استراتژیک؛ تکوین نظام‌ها؛ تحلیل استراتژیک طراحی شرکت؛ مدیریت تغییر؛ زیربناهای معرفت‌شناسی؛ انواع رفتارهای استراتژیک و چشم‌انداز
الگو Mintzberg (1990)	فرموله کردن؛ تدوین استراتژی؛ اجرا و پیاده‌سازی استراتژی
الگو Jadson (1996)	رسالت؛ اهداف؛ استراتژی‌ها؛ مقیاس‌ها اقدامات؛ سیستم‌های سازمانی؛ برنامه‌های عملیاتی

رضوانی و شیروانی (۱۳۸۹) در تحقیقی تحت عنوان "مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و مقصد استراتژیک: تفاوت و تشابه" با یک مقایسه تطبیقی، تفاوت و تشابه نظرات صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک را در این خصوص بیان می‌دارد و سپس نتیجه‌گیری می‌کند که ویژگی‌ها



و ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها یکسان است و همه آن‌ها نوعی مقصد یا اهداف استراتژیک هستند و اگر همه آن‌ها بصورت همزمان بیان شوند هر کدام جزئی از مقصد استراتژیک هستند.

فناپی (۱۳۹۳) در تحقیقی کیفی اقدام به شناسایی مؤلفه‌های مدیریت راهبردی علم و فناوری نموده است. محقق با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و از طریق مصاحبه باز و عمیق با تعداد ۱۵ نفر از خبرگان این حوزه و بکارگیری تحلیل مضمون، تعداد ۱۰ مؤلفه اصلی مدیریت استراتژیک را در بخش علم و فناوری شناسایی و همچنین به منظور بومی نمودن مؤلفه‌های مدیریت راهبردی، الگوی اقتصاد مقاومتی را به عنوان مبنای نظری تحقیق انتخاب نموده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تم‌های ادراک اهمیت بهبود مدل‌های مدیریت راهبردی، ادراک اهمیت رجوع به الگوی اقتصاد مقاومتی، اهمیت برنامه‌ریزی و عقلانیت اداره، نظام-سازی و اصلاح ساختارهای موجود، توسعه آموزشی و اصلاح نظام‌های آموزشی و تبلیغاتی، توجه به نقش مردم و فرهنگ‌سازی عمومی، نیاز محوری و داشتن نگاه بومی، خوداتکایی و خودکفایی، جهت‌گیری کارآفرینی و ایجاد ثروت و برون‌گرایی و دیپلماسی علمی فعال، باید به عنوان مؤلفه‌های مدیریت راهبردی علم و فناوری مورد توجه برنامه‌ریزان و سیاستگذاران کشور قرار گیرد.

رهنورد و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای راهبردهای سازمانی در سازمان صدا و سیما آذربایجان شرقی پرداخته‌اند. این عوامل عبارتند از: ۱- فرهنگ سازمانی حمایت‌گر ۲- پاداش و تقویت مجریان ۳- همترازی عمودی راهبردها ۴- مدیریت و کنترل عملیات ۵- نیروی انسانی توانمند ۶- بودجه و منابع مالی مکفی ۷- ساختار سازمانی سازگار.

سیفی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با هدف دستیابی به میزان موفقیت سازمان در فرایند مدیریت استراتژیک، در قالب طرحی آمیخته اقدام به طراحی مدل اعتبارسنجی استراتژی‌های سازمانی نموده است. بر اساس یافته‌های پژوهش، مدل مذکور می‌تواند معیارهای لازم را برای کمی‌سازی اعتبار استراتژی‌ها پیشنهاد دهد.

لاتور مدینا و بلانکو انکو مندا<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در تحقیقی با موضوع مدیریت استراتژیک به عنوان کلید بهبود کیفیت آموزش، نتیجه گرفته‌اند که مؤسسات آموزشی همانند سایر حوزه‌های کسب و کار، نیازمند سیستم‌های مدیریتی برای کنترل مؤثر و کارآمد نتایج استراتژی‌های خود می‌باشند.

ظهران الحیجی<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان مدل مدیریت استراتژیک برای کتابخانه‌های دانشگاهی عمان، با استفاده از طرح کیفی اقدام به طراحی مدل مدیریت استراتژیک نموده است. مدل برآمده از دل این تحقیق دارای سه مرحله (پیش‌برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی و پس-برنامه‌ریزی) است.

دانداجی<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) در تحقیق خود با عنوان مدیریت استراتژیک دانشگاه فنی: رویکرد مدل-یابی معادلات ساختاری به بررسی ساختارها و روابط علی بین عوامل استراتژیک حاکم بر یک دانشگاه فنی در کشور هند پرداخته است. در این تحقیق با استفاده از روش آماری تحلیل عاملی اکتشافی متغیرهای پنهان شناسایی و سپس با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری روابط علی بین این متغیرها بررسی شده است. این مطالعه منجر به توسعه مدلی قوی برای مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌های فنی گردید. همچنین بر اساس یافته‌های مطالعه مزبور دانشگاه‌هایی که مدیریت استراتژیک را بکار گرفته‌اند به مراتب عملکرد بهتری نسبت به دانشگاه‌هایی که تمرکز آن‌ها بر فن‌آوری‌ها و یا زیرساخت‌ها بوده است داشته‌اند.

بر اساس یافته‌های تحقیق اوگبچی<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) با عنوان تمرینات مدیریت استراتژیک در آفریقا، برای موفقیت در یک محیط کسب و کار باید زمینه فرهنگی محیط عملیاتی، مدیریت ذینفعان و ابعاد اجتماعی کسب و کار را در استراتژی‌ها درک نمود. مدل پیشنهادی مدیریت استراتژیک در این تحقیق دارای پنج بُعد کلیدی است که عبارتند از: رهبری چشم‌انداز، برنامه-ریزی استراتژیک انعطاف‌پذیر، تفکر کارآفرینی، مدیریت ذینفعان و توسعه استعداد.

1 -Lator Medina & Blanco Encomienda

2-Zahran Al Hijji

3- Dandagi

4 -Ogbechie

## روش پژوهش

پژوهش‌های کیفی از نظر اهمیت و ساختار علمی در سطح بالاتر یا پایین‌تری از تحقیقات کمی قرار ندارند. عواملی مانند موضوع، هدف، ماهیت، مسئله مورد مطالعه و توانایی پژوهشگر در به‌کارگیری این دو روش تأثیرگذار هستند. از آنجایی که پژوهش‌های کیفی در شکل طبیعی خود انجام می‌شود و به عمق پدیده‌ها رفته و پدیده مورد نظر توسط پژوهشگر درک می‌شود. لذا می‌توانند پژوهشگران را به معانی، مفاهیم، تعاریف و حتی نظریه‌های جدید هدایت کنند. تحقیق حاضر از جمله طرح‌های کیفی است. به منظور تحلیل، دسته‌بندی و تلخیص داده‌ها از روش تحلیل مضمون (شبکه مضامین) استفاده شد. بدین ترتیب که با انجام هر مصاحبه، اقدام به استخراج کدها و نکات کلیدی (مضامین پایه) گردیده است و در ادامه کار، مضامین پایه بر اساس شباهت محتوا در دسته‌های مجزا قرار گرفته است و با ترکیب و تلخیص آن‌ها، مضامین سازمان‌دهنده با درجه انتزاع و کلیت بیشتر شکل گرفته است و به همین ترتیب با تلخیص و ترکیب مضامین سازمان‌دهنده و قرار دادن آنها در طبقات مشابه، مضامین فراگیر بدست آمده است. جامعه آماری تحقیق شامل صاحب‌نظران سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور بودند. مشارکت‌کنندگان در تحقیق، شامل تعداد ۱۳ نفر از اعضای جامعه مورد مطالعه بودند که به روش هدفمند و بر اساس معیار تجربه و تخصص انتخاب گردیدند. برای جمع‌آوری داده‌ها، از ابزار مصاحبه ساختاریافته و نیم‌ساختاریافته استفاده شد و فرایند جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از تکنیک اشباع نظری تا رسیدن به مرحله تکرار و اشباع انجام گرفت. جهت اعتباریابی داده‌ها از روش سه سویه‌سازی (نظرسنجی از شرکت‌کنندگان در تحقیق، مطابقت با مبانی نظری و تحقیقات پیشین) استفاده گردید. به منظور تصمیم‌گیری و بررسی میزان اجماع نظر متخصصین از شاخص روایی محتوا<sup>۱</sup> (CVI) و ضریب نسبی روایی<sup>۲</sup> (CVR) و جهت بررسی پایایی از روش کدگذاری توسط شخص مستقل و ضریب هولستی<sup>۳</sup> استفاده گردید. با پایان یافتن فرایند تحلیل مضمون، بر پایه مضامین استخراج شده و استفاده از مبانی نظری پژوهش، مدل مفهومی رسم گردید.

1 - Content Validity

2 - Content Validity Ratio

3 - Holsti

## یافته‌های پژوهش

یکی از فنون مناسب در تحقیقات کیفی، تحلیل مضمون است. از تحلیل مضمون می‌توان به خوبی برای شناخت الگوهای موجود در داده‌های کیفی استفاده کرد. شبکه مضامین نیز روش مناسبی در تحلیل مضمون است که آتراید و استرلینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، آن را توسعه داده‌اند. آنچه شبکه مضامین عرضه می‌کند، نقشه‌ای شبیه تارنماست. شبکه مضامین، بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی در برگیرنده اصول حاکم بر متن) را نظام می‌کند؛ سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۷۰).

### جدول ۳- مضامین پایه‌ای، سازمان‌دهنده و فراگیر مدل مدیریت استراتژیک در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	ردیف
مقاصد استراتژیک آموزش فنی و حرفه‌ای	مأموریت	سیاست‌گذاری در آموزش فنی و حرفه‌ای غیررسمی	۱
		آموزش و تربیت نیروی کار	۲
		تعیین صلاحیت مهارتی	۳
		پژوهش	۴
		آموزش بیکاران و شاغلین	۵
		تکنولوژی	۶
		توجه به کارکنان	۷
	ارزش‌ها	اخلاق محوری	۸
		شایسته‌سالاری	۹
		عدالت آموزشی	۱۰
		کرامت انسانی	۱۱
	چشم‌انداز	افق زمانی	۱۲
		چابک	۱۳
		استاندارد	۱۴
		تعامل با محیط	۱۵
		مقایسه با دیگر سازمان‌ها	۱۶

		تصویر آینده سازمان	۱۷	
تحلیل محیط بیرونی آموزش فنی و حرفه‌ای	بررسی اسناد بالادستی	سند چشم‌انداز و برنامه جامع علمی کشور	۱۸	
		برنامه‌های پنج ساله توسعه	۱۹	
		قانون اساسی	۲۰	
		طرح تکاپو و سند اشتغال	۲۱	
		بررسی محورهای توسعه	۲۲	
	بررسی برنامه آمایش سرزمین	بررسی برنامه اشتغال روستایی و شهری	۲۳	
		بررسی نیازهای بازار کار در بخش‌های مختلف	۲۴	
		بررسی محیط اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی	۲۵	
	بررسی محیط دور	بررسی محط تکنولوژی	۲۶	
		بررسی ظرفیت‌های قانونی	۲۷	
تحلیل محیط داخلی آموزش فنی و حرفه‌ای	بررسی فرهنگ	باور مدیر به برنامه‌ها	۲۸	
		تعهد مدیر	۲۹	
		خلاقیت	۳۰	
		اعتمادسازمانی	۳۱	
	بررسی ساختار	سبک رهبری	۳۲	
		خطوط ارتباط	۳۳	
		نحوه تصمیم‌گیری	۳۴	
	بررسی فضای آموزشی	فضای اداری	۳۵	
		فضای کارگاهی	۳۶	
	تحلیل محیط داخلی آموزش فنی و حرفه‌ای	بررسی تجهیزات و مواد آموزشی	فضای رفاهی و فرهنگی	۳۷
			تجهیزات آموزشی و مصرفی	۳۸
		تجهیزات کمک آموزشی	۳۹	
		پشتیبانی	۴۰	
		محتوا و مواد درسی	۴۱	
	تحلیل نیروی انسانی	سطح مهارت	۴۲	
		تعداد نیروی انسانی	۴۳	
		تجربه کاری	۴۴	
		تحصیلات	۴۵	
		جنسیت	۴۶	
	بررسی سیستم‌ها و روش‌ها	پورتال جامع	۴۷	
		اتوماسیون اداری	۴۸	
		سیستم‌های اطلاعات مدیریت	۴۹	
		روش‌های تدریس	۵۰	
	تحلیل استراتژیک آموزش فنی و حرفه‌ای	تعیین محورهای توسعه	بخش آب و کشاورزی	۵۱
			بخش خدمات	۵۲
			بخش گردشگری و صنایع دستی	۵۳
			بخش صنعت	۵۴
			نفت و گاز	۵۵
تحلیل وضعیت موجود زمینه‌های شغلی در زمینه خدمات		تحلیل وضعیت موجود زمینه‌های شغلی در زمینه صنعت	۵۶	
		تحلیل وضعیت موجود زمینه‌های شغلی در زمینه کشاورزی	۵۷	
		اولویت‌بندی نیازهای شغلی بازار کار داخلی	۵۸	
نیازسنجی آموزشی			۵۹	

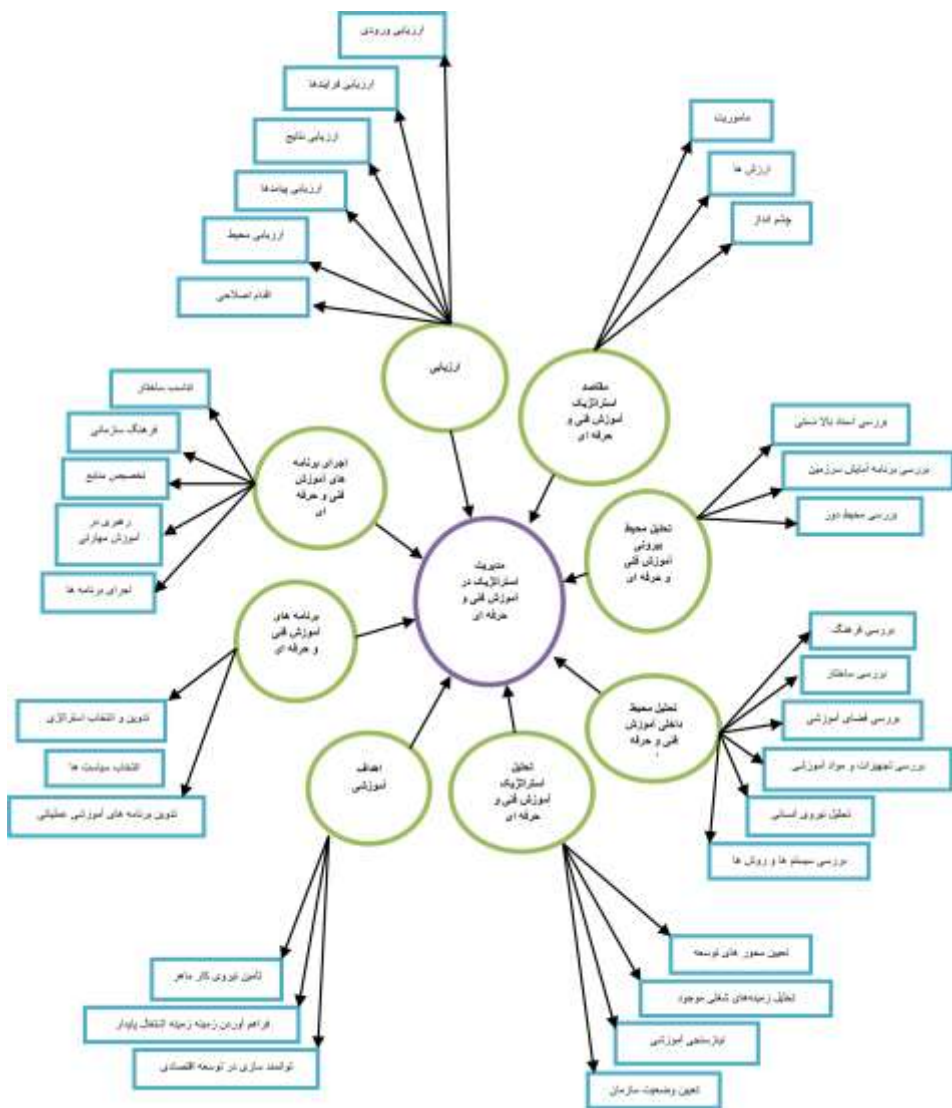
		شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای مهارتی	۶۰	
		تحلیل صنعت و بازار کار	۶۱	
		تحلیل وضعیت سازمان	تحلیل SPACE	۶۲
			تحلیل SWOT	۶۳
			تحلیل سطح سازمان	۶۴
			تحلیل سطح اداره کل	۶۵
اهداف آموزشی	تأمین نیروی کار ماهر	تأمین نیروی کار ماهر در شهرها	۶۶	
		تأمین نیاز بازارهای منطقه‌ای به نیروی کار ماهر	۶۷	
		تأمین نیروی کار ماهر در روستاها	۶۸	
	فراهم آوردن زمینه اشتغال پایدار	تجهیز جمعیت فعال اقتصادی به مهارت‌های شغلی	۶۹	
		آموزش بیکاران	۷۰	
		کاهش معضلات اجتماعی	۷۱	
		ایجاد بستر اشتغال	۷۲	
		توسعه فرهنگ مهارت‌آموزی	۷۳	
	توانمندسازی در توسعه اقتصادی	ارتقای بهره‌وری نیروی کار	۷۴	
		تثبیت مشاغل	۷۵	
		رفع محرومیت	۷۶	
	برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای	تدوین و انتخاب استراتژی	تنوع‌بخشی به حرفه‌ها	۷۷
			توسعه امور پژوهشی	۷۸
			نوآوری در آموزش مهارتی	۷۹
استفاده از فرصت‌ها			۸۰	
توسعه منابع انسانی			۸۱	
توسعه مشارکت‌ها			۸۲	
اولویت‌بندی استراتژی‌ها			۸۳	
انتخاب سیاست‌ها		توانمندسازی آسیب دیدگان اجتماعی	۸۴	
		دسترسی به آموزش مهارتی	۸۵	
		توسعه کارآفرینی	۸۶	
		آموزش مبتنی بر نیاز بازار کار	۸۷	
		شایسته سالاری در انتصاب مدیران	۸۸	
		ارتباط با مؤسسات پژوهشی	۸۹	
		کنترل کیفیت	۹۰	
		جذب نیروی کارآمد	۹۱	
		فراهم سازی بستر مناسب جهت حضور بخش غیردولتی	۹۲	
ارتقای شایستگی مربیان		۹۳		
تدوین برنامه‌های آموزشی عملیاتی		حذف رشته‌های موازی با بخش خصوصی	۹۴	
		تدوین و بازنگری استانداردهای آموزشی	۹۵	
		ارتقاء و تکمیل سامانه‌های موجود	۹۶	
		آموزش در محیط واقعی کار	۹۷	
		آموزش تلفیقی	۹۸	
	پی‌گیری امور تفاهت‌نامه‌ها	۹۹		
	تعیین صلاحیت مدیران	۱۰۰		
	تدوین استاندارد شغل	۱۰۱		
	برگزاری مسابقات ملی مهارت	۱۰۲		

		رهگیری اشتغال مهارت آموختگان	۱۰۳
		برنامه آموزش در صنایع، تیم های سیار و مراکز ثابت دولتی و خصوصی	۱۰۴
		تدوین برنامه تعهدات آموزشی سالانه	۱۰۵
		رتبه بندی مراکز آموزش دولتی و خصوصی	۱۰۶
		دوره های آموزش ضمن خدمت برای مربیان و سایر کارکنان	۱۰۷
اجرای برنامه های آموزش فنی و حرفه ای	تناسب ساختار	تمرکززدایی	۱۰۸
		ایجاد ساختار مشورتی	۱۰۹
		انعطاف پذیری	۱۱۰
		طراحی و استقرار نظام ملی مهارت و فناوری	۱۱۱
	فرهنگ سازمانی	آمادگی پذیرش تغییر	۱۱۲
		یادگیری سازمانی	۱۱۳
		روحیه کار تیمی	۱۱۴
	تخصیص منابع	پرداخت حقوق و مزایا	۱۱۵
		خرید تجهیزات	۱۱۶
		فضای مناسب آموزشی	۱۱۷
	رهبری در آموزش مهارتی	همراه نمودن کارکنان	۱۱۸
		ایجاد انگیزه	۱۱۹
		زبان مشترک	۱۲۰
		کنترل درونی	۱۲۱
اجرای برنامه ها	اجرای استراتژی های انتخابی	۱۲۲	
	اجرای سیاست های انتخابی	۱۲۳	
	اجرای برنامه های آموزشی	۱۲۴	
ارزیابی آموزش فنی و حرفه ای	ارزیابی ورودی	سرانه فضای آموزشی	۱۲۵
		ارزیابی اعتبارات هزینه ای	۱۲۶
		ارزیابی اعتبارات سرمایه ای	۱۲۷
		ارزیابی نیروی انسانی	۱۲۸
		تجهیزات	۱۲۹
		محتوا و مواد درسی	۱۳۰
	ارزیابی فرآیندها	فرایند برنامه رهگیری مهارت آموختگان	۱۳۱
		فرایند برنامه آموزش ضمن خدمت	۱۳۲
		بازنگری و تدوین استاندارد آموزش مهارت	۱۳۳
		برنامه توانمندسازی پرسنل	۱۳۴
		کنترل سامانه ها و سیستم ها	۱۳۵
		ارزیابی مشارکت ها و تفاهت نامه ها	۱۳۶
		جامعیت استراتژی	۱۳۷
		تناسب استراتژی	۱۳۸
		ارزیابی نوآوری	۱۳۹
	ارزیابی نتایج	بررسی عملکرد بخش خصوصی	۱۴۰
		بررسی عملکرد بخش دولتی	۱۴۱
		نرخ قبولی	۱۴۲
		تنوع بخشی به حرفه ها	۱۴۳
نرخ نفوذ مهارت		۱۴۴	

		آموزش افراد آسیب پذیر اجتماعی	۱۴۵
		میزان مشارکت	۱۴۶
	ارزیابی پیامدها	افزایش بهره‌وری	۱۴۷
		پایداری شغل	۱۴۸
		اشتغال مهارت‌آموختگان	۱۴۹
	ارزیابی محیط	رضایت‌مندی مدیران	۱۵۰
		رضایت‌مندی آموزش‌دیدگان	۱۵۱
		رضایت‌مندی کارفرمایان	۱۵۲
		رعایت قوانین و مقررات	۱۵۳
		رضایت‌مندی کارکنان	۱۵۴
		ارزیابی رقبا	۱۵۵
		مسئولیت اجتماعی	۱۵۶
	فرصت‌های بین‌المللی	۱۵۷	
	اقدام اصلاحی	تعیین معیار	۱۵۸
		مقایسه	۱۵۹
		اقدام	۱۶۰

همانگونه که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، تعداد ۱۶۰ نقل قول در رابطه با مدل مدیریت استراتژیک در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای شناسایی گردید. در گام بعدی این نقل قول‌ها به ۱۶۰ مضمون پایه‌ای تبدیل شدند و سپس با بررسی مشابهت‌ها این مضامین در قالب ۳۳ مضمون سازمان‌دهنده طبقه‌بندی گردیدند و در نهایت مضامین سازمان‌دهنده در قالب هشت مضمون اصلی با عناوین: مقاصد استراتژیک (ارکان جهت‌ساز)، تحلیل محیط بیرونی، تحلیل محیط داخلی، تحلیل استراتژیک آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، اهداف آموزشی، برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای، اجرای برنامه و ارزیابی آموزش فنی و حرفه‌ای قرار گرفتند.





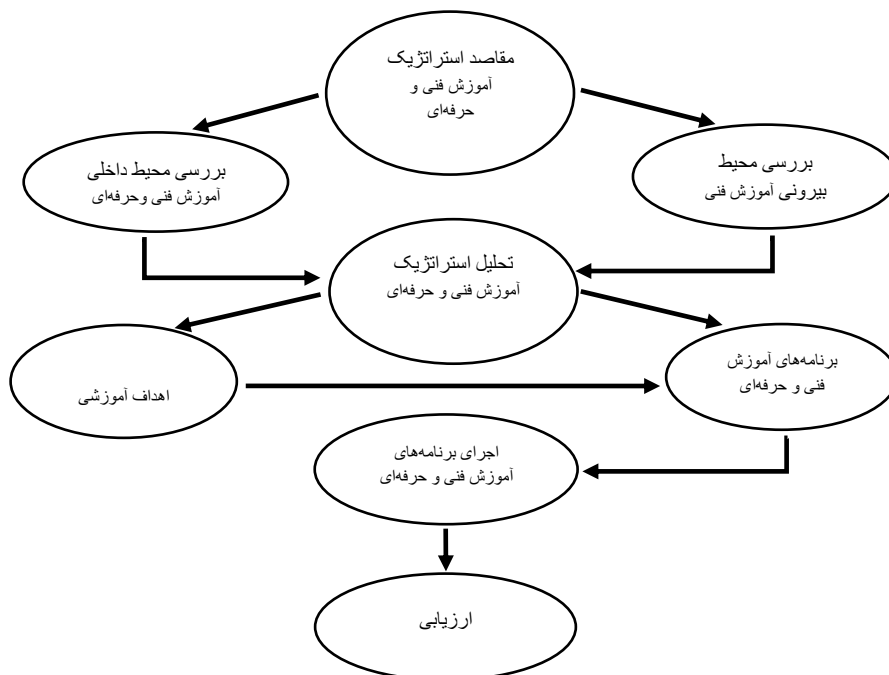
شکل ۱- شبکه مضامین مدیریت استراتژیک در آموزش های فنی و حرفه ای با تأکید بر مؤلفه های اجتماعی

**اعتباریابی:** به منظور اعتباریابی داده‌ها از روش سه سویه سازی (نظرخواهی از شرکت-کنندگان در تحقیق، مطابقت با مبانی نظری و تحقیقات پیشین) استفاده شده است. به همین منظور ابتدا مضامین استخراج شده در قالب یک پرسشنامه و با استفاده از تکنیک دلفی در اختیار شرکت کنندگان در تحقیق قرار گرفت و پس از نظرسنجی و اعمال نظرات اصلاحی، مجدداً در راند دوم، پرسشنامه در اختیار شرکت کنندگان در تحقیق قرار داده شد. به منظور تصمیم‌گیری و بررسی میزان اجماع در خصوص ابعاد و مؤلفه‌های مدل از شاخص روایی محتوا (CVI) و ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) استفاده شده است. شاخص روایی محتوا توسط والتز و باسل<sup>۱</sup> ارائه گردیده است. حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص (CVI)، ۰/۷۹ می‌باشد، اگر بین ۰/۷ و ۰/۷۹ بود باید بازبینی انجام شود و چنانچه کمتر از ۰/۷ باشد مؤلفه رد می‌شود. شاخص (CVR) توسط لاوشه<sup>۲</sup> طراحی شده است و مقدار قابل قبول بر اساس تعداد متخصصین شرکت کننده تعیین می‌شود. حداقل مقدار قابل قبول برای ۱۳ شرکت کننده، ۰/۵۴ است (حبیبی، ۱۳۹۷). بر اساس یافته‌های تحقیق، برای تمامی مؤلفه‌ها، مقدار شاخص (CVI)، بالاتر از ۰/۷۹ بوده و همچنین مقدار شاخص (CVR) بزرگتر یا مساوی ۰/۵۴ بوده است، بنابراین روی تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مدل اجماع نظر وجود داشته و مورد پذیرش واقع شده‌اند و اعتبار مضامین مورد تأیید قرار گرفته شده است.

**محاسبه پایایی داده‌ها:** در این تحقیق برای محاسبه پایایی پس از کدگذاری متن مصاحبه‌ها توسط محقق و جرح و تعدیل و اعتباریابی کدهای استخراج شده، فرایند کدگذاری توسط شخص دیگری که شناخت کافی در تحلیل مضمون داشته انجام گرفت و نتایج دو کدگذار با هم مقایسه گردید و در نهایت از روش هولستی برای محاسبه ضریب پایایی استفاده شد که فرمول آن عبارت است از:  $PAO = \frac{2M}{(N1+N2)}$ ، در آن PAO درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی)، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، N1 تعداد کدهای محقق، N2 تعداد کدهای کدگذار دوم است.  $PAO = 0.86$ ،  $M = 136$ ،  $N2 = 155$ ،  $N1 = 160$ ، با مشاهده ضریب توافق مشاهده شده پایایی مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد.

1- Walts &amp; Bausell

2 - Lawshe



شکل ۲- الگوی مدیریت استراتژیک در آموزش های فنی و حرفه ای با تأکید بر مؤلفه های اجتماعی

**تحلیل فرایند مدل مفهومی تحقیق:** این مدل همانند مدل های دیوید، پیرس و رایینسون با مقاصد استراتژیک ( مأمویت، ارزش ها و چشم انداز ) شروع می شود و سپس بررسی محیط های خارجی و داخلی انجام می شود. تجزیه و تحلیل محیط داخلی یک مفهوم کلی و عام است. تحلیل محیط داخلی، شامل بررسی توانمندی ها، نقاط قوت و ضعف می شود و بررسی محیط بیرونی، فرصت ها و تهدیدات را شامل می گردد. با تجزیه و تحلیل محیط بیرونی، ظرفیت های قانونی موجود در اسناد بالادستی، محورهای توسعه، مشاغل موجود و آینده، نیازهای آموزشی بازار کار، فاکتورهای (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژی) تأثیر گذار بر آموزش های مهارتی شناسایی می شوند. بررسی محیط داخلی، نیم-

رخی از سازمان متولی آموزش‌های مهارتی به دست می‌دهد که حاوی بررسی فرهنگ، ساختار، فضای آموزشی، تجهیزات و مواد، تحلیل نیروی انسانی، مهارت‌ها و سیستم‌ها است. تحلیل استراتژیک همزمان محیط‌های داخلی و خارجی، منجر به اولویت‌بندی فرصت‌های موجود و سازگار با چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و موقعیت سازمان خواهد شد. به زبانی دیگر در این مرحله، فرایندهای نیازسنجی آموزشی و تحلیل زمینه‌های شغلی انجام می‌شود و موقعیت سازمان از نظر عوامل داخلی و بیرونی مشخص می‌گردد.

به طور کلی، مدیریت استراتژیک جریان تصمیم‌گیری و انجام اقداماتی است که موجب ایجاد یک استراتژی مؤثر برای دستیابی به اهداف کلی سازمان می‌شود و راهی است که در آن استراتژیست‌ها، اهداف را تعیین کرده و تصمیمات لازم را اتخاذ می‌کنند. حاصل تحلیل استراتژیک آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، ترکیبی از اهداف بلندمدت آموزشی و برنامه‌های آموزشی (استراتژی‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌های عملیاتی) به دست می‌دهند که براساس شرایط و همسو با اهداف و مقاصد استراتژیک سازمان تدوین خواهند شد. به بیانی دیگر، استراتژی‌های اصلی (تهاجمی، تدافعی، محافظه‌کارانه و رقابتی) نظام آموزشی مهارتی در جهت تحقق اهداف و متناسب با موقعیت و وضعیت سازمان استخراج می‌شوند.

پس از تدوین استراتژی‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی عملیاتی، نوبت به اجرای آن می‌رسد. لازمه اجرای موفق، داشتن ساختار مناسب، فرهنگ استراتژیک و حمایت‌کننده، تخصیص منابع، رهبری مؤثر و اجرای برنامه‌ها است. منظور از فرهنگ استراتژیک، فرهنگی است که حاکمیت آن در سازمان، قابلیت واکنش مناسب و به موقع را در مقابل تغییرات و شرایط محیطی افزایش می‌دهد. سازمان‌های دارای فرهنگ استراتژیک، ضمن داشتن نگرش بلندمدت، به هر دو عامل بیرونی و درونی توجه می‌کنند و برای برتری تلاش می‌کنند (علی-احمدی، ۱۳۷۶).

آخرین مرحله از فرایند الگوی فوق، ارزیابی است که به منظور تعیین میزان دستیابی به مقاصد استراتژیک و اهداف اجرا می‌شود. فرایند تدوین استراتژی بیشتر جنبه ذهنی دارد، لذا نخستین ارزیابی و آزمون واقعی استراتژی تنها پس از اجرا یا پیاده‌سازی آن امکان‌پذیر است و

این نیازمند داشتن نگاه سیستمی و کل‌نگر می‌باشد. ارزیابی ورودی‌ها، فرایندها، نتایج، پیامدها و اقدامات اصلاحی از جمله گام‌های این مرحله می‌باشد.

## نتیجه‌گیری

هر سازمان متناسب با اهداف و مأموریت خود نیازمند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک می‌باشد، تا به وسیله آن بتواند چشم‌انداز، مأموریت و اهداف بلند مدت خود را محقق سازد. سازمان‌ها برای طراحی و استقرار مدیریت استراتژیک از الگویی خاص و یا ترکیبی از الگوهای مختلف تبعیت می‌کنند تا فرآیند مدیریت استراتژیک در مسیر درستی انجام شود، همان‌گونه که هیچ نسخه واحدی برای مدیریت سازمان‌ها وجود ندارد، برای مدیریت استراتژیک نیز هیچ نسخه کامل و یکسانی موجود نمی‌باشد و هر سازمان باید بر اساس طبیعت کار خود الگو و یا مدلی را طراحی و یا با اصلاحاتی در الگویی خاص، آن را به کار گیرد. مدل یک چارچوب مفهومی قلمداد شده که می‌تواند ما را در تشریح، پیش‌بینی، تجویز و بازسازی واقعیت یاری دهد. خلاصه بودن، سادگی و گویا بودن مدل‌ها، استراتژیست‌ها و مدیران عالی سازمان‌ها را در جهت اتخاذ تصمیمات بهتر و شناخت واقعیت‌ها یاری می‌دهند.

نتایج تحلیل مضمون نشان داد که الگوی مدیریت استراتژیک در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با تأکید بر مؤلفه‌های اجتماعی، مشتمل بر هشت بُعد و ۳۳ مؤلفه است. بُعد مقاصد استراتژیک دربرگیرنده، سه مؤلفه شامل، مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها، بُعد بررسی محیط بیرونی شامل سه مؤلفه (بررسی اسناد بالادستی، بررسی برنامه آمایش سرزمین و بررسی محیط دور)، بُعد تحلیل محیط داخلی دربرگیرنده شش مؤلفه شامل بررسی (فرهنگ، ساختار، فضای آموزشی، تجهیزات و مواد آموزشی، نیروی انسانی و سیستم‌ها و روش‌ها)، بُعد تحلیل استراتژیک دربرگیرنده مؤلفه‌های (تعیین محورهای توسعه، تحلیل زمینه‌های شغلی موجود، نیازسنجی آموزشی و تعیین وضعیت سازمان)، بُعد اهداف آموزشی شامل (تأمین نیروی کار، فراهم نمودن زمینه اشتغال پایدار و توانمندسازی توسعه اقتصادی)، بُعد برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای دربرگیرنده سه مؤلفه (تدوین و انتخاب استراتژی، انتخاب سیاست‌ها و تدوین برنامه‌های آموزشی و عملیاتی)، بُعد اجرای برنامه‌ها شامل (تناسب ساختار، فرهنگ سازمانی،

تخصیص منابع، رهبری در آموزش مهارتی و اجرای برنامه‌ها) و در نهایت بُعد ارزیابی مشمل بر شش مؤلفه (ارزیابی ورودی، ارزیابی فرایندها، ارزیابی نتایج، ارزیابی پیامدها و اقدام اصلاحی) بوده است. در حالت کلی ابعاد این الگو با ابعاد الگوهای: (Mackenzie, 1980)، (David, 1999)، (Robinson, 1982)، (Glueck, 1980)، (Stoner, 1992)، (Pearce & Robinson, 1988)، (Herison & John, 1988) و همچنین تحقیقات انجام شده توسط، رضوانی (۱۳۸۹)، رهنورد و همکاران (۱۳۹۳)، (Ogechie, 2018) و (Dandagi, 2016) تا حدودی همخوانی دارد. الگوی مورد مطالعه با تلفیق دیدگاه‌های حاکم بر الگوهای تجویزی و توصیفی، ضمن توجه به تفکر و اقدام به موقع و منطبق با شرایط جاری، به فرایندهای گام به گام و طراحی رسمی و پیش‌بینی تدابیر تحلیلی برای تحقق اهداف بلندمدت نیز تأکید دارد. به طور خلاصه سه ویژگی اساسی در این الگو مشهود بوده است. ۱- بین بررسی محیط‌های داخلی و خارجی نظام آموزش مهارتی توازن برقرار نموده است. ۲- در الگو کوشش شده، هر گونه تغییر اقتضایی در محیط با اهداف و استراتژی سازمان همسو شود. ۳- تدوین هر گونه اهداف، از نگرش مدیریت بر مبنای هدف سرچشمه می‌گیرد. همچنین یکی از مزایای این الگو جنبه هادی بودن آن است، به طوری که جهت و مسیر فعالیت‌های سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای را به زبانی ساده ارائه نموده است. با توجه به اینکه الگو در فضای آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و متناسب با مأموریت، ساختار، فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر آن تدوین گردیده است، لذا با واقعیت‌های آن هماهنگ بوده و در تبیین و تشریح فعالیت‌های نظام آموزش مهارتی کارساز و مؤثر می‌باشد. در الگوی ترسیم شده، تدوین استراتژی مبتنی بر اهداف آموزشی است. امروزه تأمین نیروی کار ماهر، فراهم آوردن زمینه اشتغال پایدار، ارتقای بهره‌وری نیروی کار، کاهش معضل بیکاری، از موضوعات و مسائل مورد توجه و مهم در کشور می‌باشد که تحقق آن‌ها، نیازمند ارائه و اجرای استراتژی‌های مناسب است. مدیریت استراتژیک به عنوان یکی از ابزارهای مدیریتی، به دو جنبه ابزاری و نگرشی به صورت توأمان تأکید دارد. توجه به یکی و غفلت از دیگری باعث کاهش اثربخشی آن خواهد شد. ترسیم چشم‌انداز، بیانیه مأموریت، ارزش‌های سازمانی و بهره‌گیری از تفکر استراتژیک در تدوین استراتژی‌ها، بیانگر جنبه نگرشی و استفاده از تکنیک سوات برای تجزیه و تحلیل محیطی نشان دهنده وجه ابزاری

و از نقاط قوت و قابل تأمل در الگوی ارائه شده بوده است. بنابراین، می‌توان ادعا نمود، الگوی ارائه شده از اعتبار لازم برخوردار بوده و می‌تواند به عنوان چارچوب و مبنایی مناسب برای مطالعه، تدوین سند توسعه و اعمال فرایند مدیریت استراتژیک در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای مورد استفاده قرار گیرد.

## منابع

- ۱- حبیبی، آرش (۱۳۹۷)، آموزش Spss، برگرفته از <http://parsmodir.com> (۱۳۹۸).
- ۲- دیوید، فرد آر (۱۹۹۹)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ ۳۲.
- ۳- رسولی، رضا و صالحی، علی (۱۳۹۶)، مدیریت استراتژیک پیشرفته، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ ۹.
- ۴- رضوانی، حمیدرضا و شیروانی، فاطمه (۱۳۸۹)، «مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و مقصد استراتژیک سازمان: تفاوت و تشابه»، تهران: پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.
- ۵- رهنورد، فرح‌الله، فتحی لیراوی، رقیه و روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۹۳)، «شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای راهبردهای سازمانی: مطالعه موردی سازمان صدا و سیما آذربایجان شرقی»، فصلنامه مدیریت بهره‌وری، ۲۸، ۹۳-۷۵.
- ۶- سیفی، رضا، زارعی رهرو، امیرحسین، اسکندری‌نیا، نیما و واشقانی فراهانی، محمد (۱۳۹۵)، «طراحی مدل اعتبارسنجی استراتژی‌های سازمانی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۴، ۶۹، ۱۴۲-۱۲۷.
- ۷- صالحی، کیوان، زین آبادی، حسین رضا و پرند، کورش (۱۳۸۵)، «کاربست رویکرد سیستمی در ارزشیابی کیفیت هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای: موردی از هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای دخترانه شهر تهران»، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، ۲۹، ۲۰۳-۱۵۱.
- ۸- عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمدسعید، فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰)، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی»، دو فصلنامه اندیشه راهبردی مدیریت، سال پنجم، ۲، ۱۹۸-۱۵۱.

- ۹- علی احمدی، علیرضا و تاج الدین، ایرج (۱۳۸۲)، نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، تهران: انتشارات تولید، چاپ ۱۶.
- ۱۰- علی احمدی، علیرضا (۱۳۷۶)، « فرهنگ سازمانی مهمترین شرط اثربخشی مدیریت استراتژیک»، مجموعه مقالات پنجمین همایش مهندسی صنایع، دانشگاه امام حسین.
- ۱۱- فروزنده دهکردی، لطف الله (۱۳۷۸)، «مروری بر مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک». فصلنامه دانش مدیریت، ۴۵، ۹۷-۱۱۱.
- ۱۲- فنایی، محمد (۱۳۹۳)، «تبیین مؤلفه‌های مدیریت راهبردی علم و فناوری مبتنی بر الگوی اقتصاد مقاومتی»، سال چهارم، ۹-۱.
- ۱۳- قاسمی، بهروز (۱۳۹۵)، مدیریت استراتژیک با نگاهی جامع بر پارادایم‌ها، مکاتب، مدل‌ها فرایندها، تهران: ارشد سپاهان. چاپ اول.
- ۱۴- نیازآذری، کیومرث، اسماعیلی شاد، بهرنگ و ربیعی دولابی، مجید (۱۳۹۰) سیاستگذاری و فرایند خط‌مشی عمومی در نظام آموزشی، تهران: مهرالنبی. چاپ اول.
- 15- Dandagi, Sh., Bhushi, U., Bagodi, V., & Sinha, D. (2016). *Strategic management of technical university: structural equation modelling approach*, Journal of Modelling in Management, Vol. 11 Issue: 1, pp.75-90
- 16- Dess, G., Lumpkin, G.T., & Eisner, A.B. (2008). *Strategic management*. McGraw Hill, International Edition, Fourth Edition.
- 17- Hunger, D., & Wheelen, T.L. (2007). *Essentials of Strategic Management*. ۴th Edition, Prentice Hall of India private Limited, New Delhi.
- 18- Karager, D. W. (1991). *Strategic Planning and management: the key to corporate success*. Marcel Derkker, Inc. New York.
- 19- Latorrr-Medina, M., & Blanco-Encomiend, F. (2013). *Strategic Management As Key To Improve The Quality Of Education*. Procedia- Social and Behavioral Scinces, 81, 270-274.
- 20- Ogbechie, C. (2018), Strategic Management Practices in Africa, in Uchenna Uzo , Abel Kinoti Meru (ed.) *Indigenous Management Practices in Africa*, Advanced Series in Management, Volume 20, Emerald Publishing Limited, pp.167 – 184
- 21- Smith, K. G., & Grimm C. M. (1987). *Environmental Variation, Strategic Change and Firm performance: A study of railroad deregulation*, Strategic management Journal, (July – August).
- 22- Zahran Al Hijji, K. (2014). *Strategic Management Model For Academic Libraries*. Procedia- Social and Behavioral Scinces, 147, 9-15.