

ابراهیم پفاژ^۱

نگین جبّاری^۲

محمد صالحی^۳

چکیده

هدف این پژوهش ارائه الگوی مدیریت راهبردی کسب و کار در آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای آزاد بود. روش تحقیق در این پژوهش اکتشافی و از منظر هدف، کاربردی است. تحقیق حاضر با رویکرد آمیخته (کمی و کیفی) انجام شده است. داده‌های مورد نیاز از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، انجام مصاحبه و توزیع پرسشنامه گردآوری شدند. تیم مصاحبه‌شونده شامل مدیران و کارشناسان خبره اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای و مدیران و مربیان آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای آزاد استان گلستان و نیز خبرگان نظری شامل اساتید دانشگاهی در حوزه‌های مرتبط بودند. تعداد خبرگان براساس رسیدن به اشباع نظری ۲۵ نفر بود. از طریق تحلیل محتوای کیفی، ۱۲ مؤلفه و ۷۳ شاخص شناسایی گردیدند که با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری-تفسیری سطح‌بندی شدند. طبق یافته‌های این بخش نگرش سازمانی و مهارت‌های مدیریتی در سطح هفتم که پایین‌ترین سطح مدل است قرار دارد. در سطح ششم عامل خلاقیت و نوآوری، در سطح پنجم امکانات و تاب‌آوری، در سطح چهارم، شهریه و هزینه و تبلیغات و بازاریابی، در سطح سوم ارزش کارآموز، در سطح دوم توسعه منابع انسانی و در نهایت در بالاترین سطح کارایی، کیفیت و شایستگی قرار دارند. بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌گردد موسسات آموزش فنی و حرفه‌ای از استانداردهای بین‌المللی کیفیت خدمات و الگوهای موجود در این زمینه برای بهبود کیفیت خدمات موسسه تحت نظارت خود استفاده نمایند.

کلید واژه: کسب و کار، مهارت‌آموزی، آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای آزاد

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران. ebpofazh@gmail.com

^۲ دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران.

^۳ دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

توسعه و پیشرفت پایدار یک جامعه نیازمند آموزش و توسعه منابع انسانی در سطوح مختلف نظام‌های آموزش رسمی و غیررسمی است. کشورهای توسعه‌یافته پیشرفت خود را مدیون اهتمام به توسعه منابع انسانی به‌طور عام و توسعه مدارس، دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزشی و پژوهشی به‌طور خاص هستند (مهدی و بارانی، ۱۳۹۸). از طرفی دیگر، جوامع برای برطرف کردن معضلات آینده از مؤثرترین ابزار خود که همان آموزش است استفاده می‌کنند و برای تمامی آن‌ها پذیرفته شده است که در پرتوی آن، دنیای فردا شکل خواهد گرفت (حاج کریمی و همکاران، ۱۳۹۰). آموزش‌های مهارتی، عامل مؤثر در دگرگونی طرز نگرش و رفتار افراد جامعه هستند که در مسیر رشد اقتصادی، بهبود کیفیت زندگی، ایجاد دانش و مهارت، تأمین فرصت‌های شغلی و افزایش تولید جامعه به کار گرفته می‌شود (سلیمی، ۱۳۹۱). یکی از بخش‌های مهم نظام آموزشی، آموزش فنی‌وحرفه‌ای است. آموزش فنی‌وحرفه‌ای نقش مهمی در تشکیل سرمایه‌انسانی از طریق تربیت نیروی ماهر مورد نیاز بازار کار در کشورهای مختلف جهان ایفا می‌کند. این نحوه آموزش در کشورهای درحال توسعه نه‌تنها عهده‌دار تربیت نیروی کار مورد نیاز بخش‌های مختلف اقتصاد این کشورها می‌باشد، بلکه از طریق بسترسازی خوداشتغالی، به حل مشکل بیکاری نیز کمک می‌نماید (موسوی و همکاران، ۱۳۹۹). آموزش‌های فنی‌وحرفه‌ای، یک بازوی توانمند و یاری دهنده است که از طریق توانمند کردن نیروی کار، به رشد بهره‌وری از منابع و توسعه‌ی منابع انسانی می‌انجامد. اگر آموزش‌های فنی‌وحرفه‌ای با کیفیتی بالا، گسترش و ارائه گردد باعث رشد خلاقیت، داشتن توان فن‌آوری و نوآوری در عرصه جهانی و رشد و توسعه‌ی اقتصادی خواهد شد (صفایی‌پور، ۱۳۹۵). اگر نظام آموزش فنی‌وحرفه‌ای با بهترین امکانات و تجهیزات و با بهره‌گیری از بهترین شیوه‌های آموزشی روز دنیا، نسبت به آماده‌سازی کارآموزان خود اقدام کند؛ و از طرف دیگر نظام اقتصادی دچار رکود باشد و نتواند این کارآموزان را جذب کند، میزان کارایی بیرونی به شدت دچار افت خواهد شد (شریعتی و همکاران، ۱۳۹۸). در حال حاضر از طرفی اثربخشی به منظور برقراری ارتباط بین آموزش‌های فنی‌وحرفه‌ای و بازار کار وجود ندارد و ضرورت بازنگری در روش‌های نیازسنجی آموزشی و استانداردهای مهارتی، توسعه فرهنگ کار، تأکید بر جنبه‌های عملی و مهارتی در آموزش‌ها در مقایسه با آموزش‌های نظری، الزام دستگاه‌های دولتی و نیز بخش صنعت به همکاری واقعی با بخش آموزش‌های فنی‌وحرفه‌ای، توسعه آموزش‌های فنی‌وحرفه‌ای در چهارچوب برنامه کلان توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و نیز پرهیز از توسعه کمی آموزش‌های فنی‌وحرفه‌ای به عنوان راهکارهای عملی ارتباط اثربخش آموزش‌های فنی‌وحرفه‌ای با نیاز بازار کار می‌باشد (عبداللهی، ۱۳۹۵). بدین منظور سازمان آموزش فنی‌وحرفه‌ای کشور نیز با برون‌سپاری آموزش‌های مهارتی فرصت‌های ارائه خدمات بیشتری را در اختیار متقاضیان توانسته است، ارائه نماید. یکی از اقدامات صورت گرفته توسط سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور، برون‌سپاری و مشارکت مردمی در توسعه آموزش و مهارت می‌باشد که منجر به تأسیس آموزشگاه‌های آزاد فنی‌وحرفه‌ای گردیده است (اخلاق‌پور، ۱۳۹۸).

توسعه و توانمندسازی آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای در ایجاد صلاحیت نیروی انسانی و توسعه سازمان‌ها نقش اساسی ایفا می‌کند. دامنه آموزش فنی و حرفه‌ای باید به اندازه‌ای وسیع شود که به عنوان بدنه‌ای از آموزش عمومی شناخته شود و در طراحی آن به مبحث یادگیری مادام‌العمر توجه شود؛ به گونه‌ای که زمینه لازم برای پذیرش افرادی که به نوعی از سیستم آموزشی جدا شده‌اند و هم اکنون نیازمند آموزش‌های فنی در یک حوزه خاص هستند، فراهم شود (داودی و سیچانی، ۱۳۹۹). حال برای موفقیت تجاری این آموزشگاه‌ها، شناسایی، کسب و یا ایجاد مزیت‌های بزرگ‌ترین عامل است. ایجاد، حفظ و توسعه مزیت‌های رقابتی و کاربرد مؤثر روش‌های نوین رقابتی و استفاده بهینه از منابع و سرمایه‌های در اختیار می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری و حضور پایدار در محیط رقابتی مؤسسات شود (پفاژ و همکاران، ۱۳۹۳). از این رو تحقیق حاضر با هدف ارائه الگوی مدیریت راهبردی کسب و کار آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای به منظور دستیابی به موفقیت صورت می‌پذیرد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

امروزه سازمان‌ها شاهد یک فضای شغلی به سرعت در حال تغییر، نامشخص و بسیار رقابتی هستند (شوکلا و همکاران، ۲۰۱۸). شناسایی، کسب و یا ایجاد مزیت‌های رقابتی برای بنگاه‌های اقتصادی بزرگترین عامل موفقیت تجاری آنها است. ایجاد، حفظ و توسعه مزیت‌های رقابتی و کاربرد مؤثر روش‌های نوین رقابتی و استفاده بهینه از منابع و سرمایه‌های در اختیار می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری و حضور پایدار در محیط رقابتی مؤسسات شود. مؤسسات کارآموزی فنی و حرفه‌ای آزاد با توجه به رسالت آموزشی خود برای ایجاد و ارتقای سطح شایستگی‌های حرفه‌ای و هدایت کارجویان به بازار کار به عنوان یک بنگاه اقتصادی می‌توانند با شناسایی و به کارگیری مزیت‌های رقابتی موفقیت خود را در عرصه فعالیت و در رقابت با سایر آموزشگاه‌های آزاد و مؤسسات آموزشی تضمین کنند (پفاژ و همکاران، ۱۳۹۳). از جمله راه‌های رسیدن به اهداف سازمان، توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر می‌باشد. از این رو اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۹). همچنین آشنایی با اصول و فنون پیش‌بینی فضای کسب و کار که باعث می‌شود کارآفرین موقعیت و شرایط پیش‌رو برای ایجاد و توسعه کسب و کار مورد نظر خود را مورد بررسی و ارزیابی قرار داده و برنامه‌ریزی دقیقی برای موفقیت انجام دهد (شعبانی کلاته ملا محمد قلی و

همکاران، ۱۳۹۹). از طرفی دیگر می‌توان عواملی از قبیل مشتری‌گرایی، کیفیت خدمات، نوآوری‌گرایی، ویژگی اساتید، شایستگی کارکنان، شهریه، امکانات، تبلیغات، برگزاری کنفرانس و خدمات برخط را در کسب موفقیت آموزشگاه‌ها مؤثر دانست (خزایی کوهر و همکاران، ۱۴۰۰).

در ادامه به برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی اشاره شده است:

یافته‌های پژوهش منتظری و همکاران (۱۴۰۰) با عنوان "طراحی و اعتباریابی الگوی بهبود کیفی آموزش و اشتغال‌زایی (مطالعه موردی: آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای شهر تهران)" نشان دهنده‌ی شرایط علی (با مولفه‌های توانمندی‌های مربیان، سنجش و تفسیر عملکرد برنند و شناسایی و تدوین ارزش‌ها و موضع برنند) شرایط زمینه‌ای (با مولفه‌های طرح‌های منابع انسانی و فرهنگ ارزش‌آفرینی در سازمان، اعتماد به برنند و تجهیزات آموزشی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)، شرایط مداخله‌گر که شامل عوامل محیطی کلان (با مولفه‌های تعهدات قانونی آموزشگاه، اعتبار بین‌المللی مدارک فنی و حرفه‌ای) و عوامل محیط خرد (با مولفه‌های سطح مشتریان، سطح رقبا و دانش آن‌ها، راهبردها (با مولفه‌های ارتباطات پایدار و بازاریابی رابطه‌مند، نوآوری تحول‌آفرین، برنامه‌ریزی آموزشی، بازاریابی عملکردی) پیامدها (با مولفه‌های ارزش برای جامعه، ارزش برای سازمان و ارزش برای مشتری) می‌باشد.

یافته‌های پژوهش ترابی و همکاران (۱۴۰۰) با عنوان "الگوی مدیریت عملکرد راهبردی در سازمان‌های بزرگ مهندسی" حاکی از ۱۴ عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد راهبردی قرارگاه سازندگی شامل موارد زیر می‌باشد: اهداف راهبردی با در نظر گرفتن ذینفعان؛ تعریف سطح مورد انتظار؛ کنترل راهبردی؛ سنجش و ارزیابی عملکرد؛ بازخورد مداوم عملکرد؛ گزارش دهی و انتشار اطلاعات؛ بازنگری و اصلاح عملکرد؛ عوامل کلیدی موفقیت و انتخاب سنجها و شاخص‌های کلیدی؛ کنترل عملیاتی؛ ساختار سازمانی؛ گردآوری و جریان اطلاعات؛ برنامه اقدام محوری؛ کنکاش مفهومی و کنکاش محیطی.

رستم‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان "شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت بهینه ارتباط با مشتری در اداره کل حمل‌ونقل پایانه‌ها"، عوامل مؤثر شامل قابلیت‌های زیرساختاری، آمادگی در برابر تغییرات، آموزش الکترونیکی کاربران، کیفیت ارائه خدمات الکترونیکی و مدیریت دانش در فرآیند پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در اداره کل حمل‌ونقل پایانه‌های استان آذربایجان غربی مورد شناسایی قرار دادند و اولویت بندی

عوامل به این صورت می باشد که در فرآیند پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری بالاترین امتیاز به قابلیت های زیرساختاری و پایین ترین امتیاز به مدیریت دانش اختصاص داده شد.

داودی و سیچانی (۱۳۹۹) در پژوهش خود تحت عنوان "شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر توانمندسازی آموزشگاه های آزاد فنی و حرفه ای با استفاده از تکنیک FAHP و FTOPSIS (مطالعه ی موردی: آموزشگاه های آزاد فنی و حرفه ای استان اصفهان)" به نتایجی دست یافتند که حاکی از آن است که در رتبه بندی راه حل ها، توانمندساز «اجرای آموزش های مهارتی متناسب با نیازمندی های محلی و منطقه ای» در رتبه اول و «حذف ممنوعیت به کارگیری شاغلان دولت به عنوان مؤسس آموزشگاه ها» در رتبه آخر قرار دارد.

علوی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان "شناسایی عوامل موثر در بهبود آموزش های ضمن خدمت مدیران مراکز مجری آموزش های مهارتی و حرفه ای علوم پزشکی" به این نتیجه دست یافتند که عوامل آموزشی، عوامل مدیریتی و عوامل فناورانه به عنوان عوامل موثر در بهبود آموزش های ضمن خدمت مدیران مراکز بوده که منجر به بهبود کیفیت مدیریت مراکز و در نهایت کسب مزیت رقابتی می گردد.

دالتانی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود با عنوان نتایج درک شده از یادگیری الکترونیکی: شناسایی ویژگی های کلیدی موثر بر رضایت کاربران در موسسات آموزش عالی، به این نتیجه دست یافتند که ویژگی های دوره، ویژگی های سیستم، ویژگی های تعاملی و ویژگی های مربی تأثیر قابل توجهی بر رضایت کاربران دارند. ویژگی های مربی و پس از آن ویژگی های دوره مهم ترین عامل بودند.

یلدیز او همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود با هدف طراحی یک مدل یکپارچه برای رهبران و سازمان ها نشان دادند که برای تجربه مثبت کارمندان، رهبری دارای بالاترین اهمیت است و به دنبال آن فرصت توسعه سرمایه های انسانی، فرهنگ سازمانی مثبت و ارتباطات وجود دارد.

کیلبرینک و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود تحت عنوان "انتقال یادگیری در تجارب دانشجویی آموزش فنی و حرفه ای سوئدی در برنامه های انرژی و صنعت"، بر تعامل و همکاری

¹ Daultani et al

^۲Yildiz, Didem

^۳Kilbrink et al.

مؤسسات آموزش مهارتی و نقش مکمل آن‌ها برای یکدیگر در جهت رسیدن به موفقیت تأیید کرده‌اند.

مورنو-لوزان و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با "عنوان مشروعیت سازمانی و اعتماد سهامداران به سازمان: رابطه‌ای پیش‌رو" به این نتیجه دست یافتند که از مؤلفه‌های اصلی در توانمندسازی و ایجاد قابلیت‌های ذهنی و شخصی و در نتیجه موفقیت و عملکرد شغلی مناسب، ایجاد جو اعتماد، مسئولیت‌پذیری و صمیمیت می‌باشد.

با بررسی پیشینه پژوهش و با توجه به اهمیت آموزشگاه‌های آزاد فنی و حرفه‌ای، شناسایی عوامل موثر بر موفقیت و ارائه الگوی مدیریت راهبردی کسب‌وکار این موسسات آموزشی ضروری است.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر اکتشافی و از حیث هدف کاربردی می‌باشد که به روش آمیخته انجام گردیده است. جمع‌آوری داده‌ها از طریق مطالعه کتابخانه‌ای و همچنین به روش میدانی نظیر انجام مصاحبه با خبرگان و توزیع پرسشنامه صورت گرفته است.

در بخش کیفی جهت استخراج مؤلفه‌های پژوهش از دیدگاه خبرگان استفاده گردید. مصاحبه‌شوندگان شامل خبرگان نظری شامل اساتید دانشگاه در زمینه مدیریت و کسب‌وکار و خبرگان تجربی در زمینه مهارت‌آموزی شامل مدیران و کارشناسان حوزه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و مدیران و مربیان آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای آزاد در استان گلستان می‌باشند. در انتخاب خبرگان جهت انجام مصاحبه نیم‌ساختار یافته از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در مجموع با ۲۵ خبر مصاحبه گردید اما در مصاحبه ۱۸م فرایند مصاحبه به مرحله اشباع رسید، بدین معنا که در پاسخ خبرگان مطلب جدیدی در مورد این پژوهش یافت نشد. به منظور استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر کسب‌وکار آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای آزاد، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها مورد تحلیل قرار گرفت. تحلیل این داده‌ها شامل هفت مرحله می‌باشد که عبارتند از: ۱) خواندن دقیق کلیه توصیف‌ها و یافته‌های مهم (۲) استخراج عبارات مهم و جملات مرتبط با موضوع (۳) مفهوم‌بخشی به جملات مهم استخراج شده (۴) مرتب‌سازی توصیفات و مفاهیم‌سازی مشترک در دسته‌های خاص (۵) تبدیل کلیه عقاید استنتاج شده به توصیفات کامل و جامع (۶) تبدیل توصیفات

^۱Moreno-Luzonet al.

کامل به یک توصیف خلاصه، واقعی و مختصر (۷) معتبرسازی نهایی (قابلیت اعتبارپذیری، قابلیت انتقال پذیری و قابلیت تأییدپذیری داده‌ها). سپس جهت غربال مؤلفه‌های استخراج شده از تکنیک دلفی فازی استفاده گردید. در این مطالعه نیز برای فازی‌سازی دیدگاه خبرگان از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است. دیدگاه خبرگان پیرامون اهمیت هر یک از شاخص‌ها با طیف فازی ۷ درجه گردآوری شده است.

جدول ۱- طیف هفت درجه فازی برای ارزش‌گذاری شاخص‌ها

متغیر زبانی	مقدار فازی	معادل فازی مثلثی
خیلی بی‌اهمیت	۱	(۰، ۰، ۰/۱)
خیلی بی‌اهمیت تا بی‌اهمیت	۲	(۰، ۰/۱، ۰/۳)
بی‌اهمیت	۳	(۰/۱، ۰/۳، ۰/۵)
بی‌اهمیت تا اهمیت متوسط	۴	(۰/۳، ۰/۵، ۰/۷۵)
متوسط	۵	(۰/۵، ۰/۷۵، ۰/۹)
متوسط تا بااهمیت	۶	(۰/۷۵، ۰/۹، ۱)
بااهمیت	۷	(۰/۹، ۱، ۱)

پس از گردآوری دیدگاه ۱۳ کارشناس پیرامون اهمیت هر شاخص، دیدگاه آنان با روش میانگین فازی (رابطه ۱) جمع‌بندی شود.

رابطه ۱

$$F_{AVE} = \left(\left\{ \frac{\sum l}{n} \right\}, \left\{ \frac{\sum m}{n} \right\}, \left\{ \frac{\sum u}{n} \right\} \right)$$

معمولاً می‌توان جمع میانگین اعداد فازی مثلثی و دوزنقه‌ای را توسط یک مقدار قطعی که بهترین میانگین مربوطه است، خلاصه کرد. در این مطالعه برای فازی‌زدایی از روش مرکز سطح به صورت زیر استفاده می‌شود:

رابطه ۲

$$DF_{ij} = \frac{[(u_{ij} - l_{ij}) + (m_{ij} - l_{ij})]}{۳} + l_{ij}$$

مقدار فازی زدایی شده بزرگتر از ۰/۷ مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز کمتر از ۰/۷ داشته باشد رد می‌شود. دوره‌های دلفی زمانی متوقف می‌گردد که مقدار فازی زدایی شده برای تمام شاخص‌ها بزرگتر از ۰/۷ باشد. در اینصورت برای پایان دادن به مرحله اختلاف مقادیر دو دور آخر مصاحبه می‌شود. بطور کلی یک رویکرد برای پایان دلفی آن است که میانگین امتیازات دو راند متوالی از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) کوچک‌تر باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود.

مدل‌سازی ساختاری-تفسیری:

یکی از روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها که در این پژوهش نیز مورد استفاده قرار گرفت، رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری است. علت انتخاب این رویکرد، توانایی آن در بررسی ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم است. مدل‌سازی ساختاری-تفسیری تکنیکی مناسب برای تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر بوده و ابزاری است که به وسیله آن گروه می‌تواند بر پیچیدگی بین عناصر غلبه کند. مبنای این روش نظر خبرگان و همچنین مطالعه ادبیات موضوع است. این روش برای شناسایی و نمایش روابط میان متغیرهای معرف یک موضوع مورد استفاده قرار می‌گیرد و ابزاری جهت اعمال نظم بر روابط پیچیده میان متغیرها ارائه می‌کند.

روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف به تحلیل ارتباط بین شاخص‌ها می‌پردازد. مدل‌سازی ساختاری-تفسیری قادر است ارتباط بین شاخص که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند، را تعیین نماید. در این مدل پس از شناسایی ابعاد و شاخص‌های مطالعه روابط بین ابعاد و شاخص‌های شناسایی تحلیل می‌شود.

گام اول- تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری^۱

توانمندسازهای شناسایی شده وارد ماتریس خودتعاملی ساختاری می‌شوند. این ماتریس از ابعاد توانمندسازها و مقایسه آن‌ها تشکیل شده است. برای تعیین نوع رابطه میان توانمندسازها در این ماتریس، از روابط زیر استفاده می‌شود:

V: اگر عنصر سطر i منجر به ستون سطر j شود.

A: اگر عنصر سطر j منجر به ستون سطر i شود.

^۱- Self-Structural Interaction Matrix (SSIM)

X: اگر رابطه بین عناصر دو طرفه باشد.

O: اگر بین عناصر هیچ ارتباطی نباشد.

گام دوم-تشکیل ماتریس دستیابی اولیه

این ماتریس بر مبنای ماتریس خودتعاملی می باشد و نمادهای روابط ماتریس SSIM را به اعداد صفر و یک تبدیل می کند. این قواعد در جدول شماره ۲ بیان شده است. با توجه به اینکه برای پر کردن پرسشنامه از خبرگان استفاده شده، برای تشکیل ماتریس دستیابی اولیه از روش مد براساس بیشترین فراوانی در هر درایه استفاده شده است.

جدول ۲- نحوه تبدیل روابط مفهومی به اعداد

نماد مفهومی	۱ به ۱	۱ به ۱
V	۰	۰
A	۱	۰
X	۱	۱
O	۰	۰

گام سوم- تشکیل ماتریس دستیابی نهایی

این ماتریس با اعمال روابط تعدی موجود در بین متغیرها تشکیل می شود. به این ترتیب می توان فاز بعدی از مراحل اجرای مدل سازی ساختاری-تفسیری را به انجام رساند. در این ماتریس روابط ثانویه بین ابعاد/شاخص ها کنترل می شود. رابطه ثانویه به صورتی است که اگر بعد I به بعد J و بعد J به بعد K منجر شود، پس بعد I به بعد K منجر خواهد شد و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند. بدین ترتیب برخی از عناصر صفر تبدیل به یک خواهد شد که به صورت (*۱) نشان داده می شود. با شناسایی روابط ثانویه و اصلاح ماتریس دریافتی، ماتریس نهایی به دست می آید. در واقع با این کار سازگاری درونی ماتریس برقرار می شود.

برای سازگار کردن ماتریس، دو روش زیر از روش های متداول می باشد:

- روش اول: در این روش، پس از بدست آوردن ماتریس‌های SSIM و دستیابی، در صورت وجود ناسازگاری درون ماتریس، می‌بایست دوباره پرسشنامه توسط خبرگان تکمیل گردد و آنگاه دوباره سازگاری ماتریس بررسی شود و این کار آنقدر تکرار شود تا ماتریسی سازگار بدست آید.
- روش دوم: در این روش از قوانین ریاضی برای ایجاد سازگاری استفاده می‌شود. بدین صورت که ماتریس دستیابی را به توان $(k+1)$ می‌رساند و $k \geq 1$ می‌باشند. البته عملیات به توان رساندن ماتریس باید طبق قاعده بولین^۱ باشد، که بر اساس این قاعده $۱ * ۱ = ۱$ و $۱ + ۱ = ۱$ می‌باشد.

گام چهارم- تعیین سطح و اولویت متغیرها

برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، بایستی مجموعه دستیابی، مجموعه پیش‌نیاز و مجموعه مشترک برای هر متغیر تعیین شود. مجموعه‌ی دستیابی برای هر متغیر مجموعه‌ای است که در آن سطرهاى ماتریس دستیابی نهایی به صورت یک ظاهر شده باشند و مجموعه‌ی پیش‌نیاز، مجموعه‌ای است که در آن ستون‌ها به صورت یک ظاهر شده باشند. با به دست آوردن اشتراک این دو مجموعه، مجموعه‌ی مشترک به دست خواهد آمد. در صورت برابر بودن مجموعه‌ی دستیابی با مجموعه‌ی مشترک، عامل یا عوامل به عنوان سطح بالا (سطح اول) در نظر گرفته می‌شود، و با حذف این عناصر و تکرار این مرحله برای سایر عناصر، سطح تمام عناصر تعیین می‌شود.

گام پنجم- ترسیم مدل ساختاری-تفسیری

پس از تعیین روابط و سطح عوامل می‌توان آن‌ها را به شکل مدلی ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا عوامل بر حسب سطح آن‌ها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می‌شوند. این مدل بر اساس ماتریس دریافتی نهایی و سطوح تعیین شده ترسیم می‌شود.

گام ششم- تحلیل میک مک (تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی)

جمع سطری مقادیر در ماتریس دریافتی نهایی برای هر عنصر بیانگر میزان نفوذ و جمع ستونی نشان دهنده میزان وابستگی خواهد بود. بر اساس این دو عامل، چهارگروه از عناصر قابل شناسایی خواهد بود:

متغیرهای خودمختار، مستقل، متصل و وابسته. گروه اول عوامل خودمختار هستند که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند و تا حدودی از سایر عوامل مجزا هستند. گروه دوم عوامل وابسته هستند

^۱ Boolean

که قدرت نفوذ ضعیف، اما وابستگی بالایی دارند. گروه سوم شامل عوامل متصل است که قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند. در واقع، هر گونه عملی روی این عوامل موجب تغییر بر روی سایر عوامل می‌شود و گروه چهارم عوامل مستقل هستند که از قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی برخوردارند و در اصطلاح عوامل کلیدی خوانده می‌شوند. واضح است که این عوامل در یکی از دو گروه مستقل یا پیوندی قرار می‌گیرند.

یافته‌ها

ویژگی دموگرافیک

این مطالعه براساس دیدگاه ۲۵ نفر از خبرگان حوزه مورد مطالعه انجام شده است که ویژگی‌های جمعیت شناختی آنان در جدول ۳ ارائه گردیده است.

جدول ۳- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
۶۸٪	۱۷	مرد	جنسیت
۳۲٪	۸	زن	
۲۴٪	۶	کمتر از ۳۵ سال	سن
۲۰٪	۵	۳۵ تا ۴۵ سال	
۵۶٪	۱۴	۴۵ سال و بیشتر	
۳۲٪	۸	کارشناسی	تحصیلات
۳۸٪	۱۲	کارشناسی ارشد	
۲۰٪	۵	دکتری	
۴۰٪	۱۰	۱۰ تا ۲۰ سال	سابقه‌کاری
۶۰٪	۱۵	بالای ۲۰ سال	
۳۲٪	۸	کارشناس	موقعیت شغلی
۳۲٪	۸	مدیر	
۱۲٪	۳	مدیر-مربی	
۸٪	۲	مربی	
۱۶٪	۴	هیئت علمی	
۱۰۰٪	۲۵	کل	

پس از انجام مصاحبه‌ها با استفاده از تحلیل کیفی محتوا ۱۲ عامل اصلی و ۸۰ عامل فرعی برای مدل مدیریت راهبردی کسب و کار در آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای آزاد

استخراج شدند. سپس شاخص‌های استخراج شده با استفاده از تکنین دلفی فازی غربال گردیدند. نتایج حاصل از این بخش در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴- غربال شاخص‌های مؤثر بر کسب‌وکار آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای آزاد

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	ور اول	دور دوم	ختلاف	نتیجه
مهارت‌های راهبردی	مهارت‌های راهبردی (از قبیل طراحی و تدوین طرح کسب‌وکار و کارآفرینی، بازاریابی و بازاریابی و بازاریابی و تبلیغات، برنامه‌ریزی، تبیین چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و خط‌مشی)	۰/۸۶۲	۰/۸۰۵	۰/۰۵۷	ذیرش
	تدوین برنامه مالی منظم برای تحقق درآمد پیش‌بینی شده سالیانه و بازدهی مالی و صرفه اقتصادی	۰/۷۵۳	۰/۸۰۴	۰/۰۵۱	ذیرش
	توجه به مدیریت دانش، دانش آفرینی و یادگیری سازمانی در آموزشگاه	۰/۸۳۸	۰/۸۵۵	۰/۰۱۷	ذیرش
	آشنایی با تشکلهای صنعتی و کارفرمایی و آگاهی از قوانین کار و امور اجتماعی و روابط کار و کارفرما	۰/۶۷۰	--	--	حذف
	مهارت‌های اداری (ایجاد انضباط، وحدت، تقسیم کار، دسته‌بندی فعالیت‌ها و فرآیندها)	۰/۸۰۱	۰/۸۵۸	۰/۰۵۷	ذیرش
	ویژگی‌های فردی (داشتن اعتماد به نفس، ریسک‌پذیری، تدبیر اندیشی، نواندیشی و آزاداندیشی)	۰/۸۰۰	۰/۷۵۹	۰/۰۴۱	ذیرش
	دانش مدیریتی (دانش نسبت به کسب‌وکار، شناخت کامل ظرفیت‌ها و استعدادها، کارکنان و مربیان)	۰/۸۴۰	۰/۸۰۴	۰/۰۳۶	ذیرش
تبلیغات و بازاریابی	تکمیل تبلیغات محیطی در همایش و سمینارها، جراید و رسانه‌ها، تکثیر بروشور، بنرهای سطح شهر و برگزاری نمایشگاه محصولات و خدمات و دستاوردها	۰/۸۱۳	۰/۷۹۱	۰/۰۲۲	ذیرش
	استفاده مناسب از شبکه‌های اجتماعی و اپلیکیشن‌ها برای تبلیغ و ارائه خدمات	۰/۷۹۵	۰/۸۲۹	۰/۰۳۴	ذیرش
	اسپانسر شدن برنامه‌های فرهنگی، ورزشی و مذهبی	۰/۸۳۶	۰/۷۵۶	۰/۰۸	ذیرش
	تثقال رضایت کارآموز به کارآموز بعدی با عملکرد خوب مربی	۰/۸۴۵	۰/۸۶۸	۰/۰۲۳	ذیرش
	اطلاع مدیر، کارکنان و مربیان از دوره‌های آموزشی و سرفصل‌ها، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها	۰/۸۵۸	۰/۸۲۱	۰/۰۳۷	ذیرش
	رایه دوره‌های مهارتی جدید به عنوان آسانتیون به کارآموزان در حال طی دوره‌ها به شرط موفقیت	۰/۵۸۰	--	--	حذف
	ارتباط و درک نیاز واقعی و توقعات کارآموز توسط مدیر،	۰/۸۳۸	۰/۸۰۴	۰/۰۳۴	ذیرش

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	دور اول	دور دوم	اختلاف	نتیجه
توسعه منابع انسانی	کارکنان و مربیان				
	رعایت اخلاق حرفه‌ای و ملاحظات فرهنگی	۰/۸۰۰	۰/۷۸۵	۰/۰۱۵	ذیرش
	ویژگی‌های شخصیتی، ظاهری و کاریزما در مدیر و کارکنان	۰/۵۶۰	--	--	حذف
	ایجاد رقابت سالم کارکنان و مربیان برای به‌روزرسانی و توسعه فردی	۰/۸۷۷	۰/۷۵۴	۰/۱۲۳	ذیرش
	آشنایی با حقوق شهروندی	۰/۷۷۸	۰/۷۹۷	۰/۰۱۹	ذیرش
	توجه به ارزش‌ها در انتخاب هدف کسب‌وکار	۰/۸۲۱	۰/۸۳۶	۰/۰۱۵	ذیرش
	داشتن منشور اخلاقی	۰/۸۱۷	۰/۸۶۲	۰/۰۴۵	ذیرش
	خوش‌بینی و نگاه مثبت و دارای شخصیت ایده‌آل‌نگر با توانایی القای مثبت‌اندیشی به سایرین	۰/۶۷۰	--	--	حذف
	ن تلاش، پشتکار و اعتماد به نفس و خودباوری در برابر مشکلات	۰/۷۸۵	۰/۸۵۱	۰/۰۶۶	ذیرش
	توجه به رفع نیازهای شخصی و جمعی با کسب‌وکار	۰/۸۱۷	۰/۸۲۷	۰/۰۱	ذیرش
توسعه منابع انسانی	اعمال نظام جبران خدمات و تشویق و برخورد با کارکنان	۰/۸۴۹	۰/۷۹۵	۰/۰۵۴	ذیرش
	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی آموزشگاه	۰/۸۳۸	۰/۸۳۶	۰/۰۰۲	ذیرش
	توسعه هم‌آموزی، همسازی و همکاری کارکنان در انجام وظایف	۰/۸۰۸	۰/۷۹۱	۰/۰۱۷	ذیرش
	یجاد زمینه بازدید از مراکز علمی-آموزشی و برگزاری دوره‌های بازآموزی و ارتقای مهارت کارکنان	۰/۸۲۹	۰/۸۲۶	۰/۰۰۳	ذیرش
	آموزش و مشاوره حین واگذاری مسئولیت به کارکنان	۰/۸۰۸	۰/۸۸۷	۰/۰۷۹	ذیرش
	مناسب بودن آموزشگاه از نظر ساختمان (طراحی، وسعت، جانمایی، جذابیت‌های محیطی)	۰/۸۳۳	۰/۷۷۲	۰/۰۶۱	ذیرش
	تأمین منابع مالی و جذب تسهیلات مالی و حمایتی مراجع	۰/۸۳۳	۰/۸۶۴	۰/۰۳۱	ذیرش
امکانات	وجود امکانات رفاهی مناسب (سیستم سرمایش و گرمایش و تهویه، امکانات دیداری و شنیداری، روشنایی، رفع موانع حضور کارآموزان خاص دارای معلولیت، وجود بوفه و نمازخانه)	۰/۸۹۶	۰/۸۵۸	۰/۰۳۸	ذیرش
	کافی، استاندارد و به‌روز بودن تجهیزات و امکانات آموزشی و کمک‌آموزشی، ابزار و مواد مصرفی دوره‌ها	۰/۸۰۱	۰/۸۰۴	۰/۰۰۳	ذیرش
	تأمین و به‌روز بودن منابع و محتوای آموزشی مانند کتاب، جزوه و استانداردهای مهارتی	۰/۸۱۳	۰/۸۹۰	۰/۰۷۷	ذیرش
	داشتن مکانی در تملک به جای مکان استیجاری	۰/۸۲۶	۰/۸۳۶	۰/۰۱	ذیرش

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	ب.ر اول	دور دوم	اختلاف	نتیجه
تربیتی	چیدمان و لی‌اوت مناسب و ایمن تجهیزات و امکانات و رعایت ارگونومی در استفاده از تجهیزات	۰/۶۹۰	--	--	حذف
	جلوگیری از اتلاف و اسراف حامل‌های انرژی، مواد، منابع مالی	۰/۸۵۱	۰/۸۴۵	۰/۰۰۶	ذیرش
	انجام اردوهای کارآموزی و بازدیدهای علمی-پژوهشی از نمایشگاه‌ها، مشاغل در محیط واقعی و مراکز آموزشی	۰/۸۶۸	۰/۸۳۲	۰/۰۳۶	ذیرش
	توسعه ارائه آموزش‌های مشاغل خانگی، بازارمحور، کارآفرینی روستایی	۰/۸۱۹	۰/۸۵۱	۰/۰۳۲	ذیرش
	نظرسنجی از کارآموزان برای کیفیت دوره‌ها و عملکرد مربیان و کارکنان و نحوه اداره آموزشگاه	۰/۸۷۱	۰/۸۳۲	۰/۰۳۹	ذیرش
	توجه به زبان‌های خارجی، فناوری‌های نوین و راهبردی، روش‌های نوین ارائه آموزش‌ها و آموزش‌های مجازی	۰/۸۰۱	۰/۸۵۸	۰/۰۵۷	ذیرش
	استفاده از اساتید صاحب‌نظر در دوره‌ها	۰/۸۵۸	۰/۷۶۳	۰/۰۹۵	ذیرش
	تحلیل وضعیت موجود کسب‌وکار، مشاغل حال و آینده و شناسایی فرصت‌های شغلی موجود	۰/۸۰۴	۰/۸۹۰	۰/۰۸۶	ذیرش
	بکارگیری روش‌های حل مسئله و تفکر خلاق در آموزش کارآموزان	۰/۸۰۰	۰/۸۷۷	۰/۰۷۷	ذیرش
	ارائه تسهیلات رفاهی و حمایتی به کارکنان	۰/۸۲۷	۰/۷۸۵	۰/۰۴۲	ذیرش
کارآ	ادغام آموزشگاه‌های مستقل و تشکیل مجتمع‌های آموزشی	۰/۷۷۲	۰/۸۵۸	۰/۰۸۶	ذیرش
	تلاش برای اخذ تسهیلات برای کارآموزان آموزش‌دیده	۰/۸۳۸	۰/۸۱۷	۰/۰۲۱	ذیرش
	مشارکت آموزشی آموزشگاه‌های هم رشته در جذب متقاضیان	۰/۶۰۰	--	--	حذف
	همسویی با کانون‌ها و انجمن‌های صنفی	۰/۷۵۶	۰/۸۱۷	۰/۰۶۱	ذیرش
	مشارکت مدیر و مربی و کارکنان در سود حاصل از فعالیت آموزشگاه	۰/۸۶۸	۰/۸۲۳	۰/۰۴۵	ذیرش
تلاش‌آموزی	بررسی محیطی و شناسایی و استفاده از فرصت‌های رقابتی	۰/۸۳۸	۰/۸۵۵	۰/۰۱۷	ذیرش
	توانایی مقابله با عوامل، حوادث و بحران‌های غیرمترقبه	۰/۸۲۱	۰/۸۱۹	۰/۰۰۲	ذیرش
	دوام و بقا در مقابل بحران‌های مالی	۰/۸۳۸	۰/۸۰۴	۰/۰۳۴	ذیرش
	بصیرت، پویا بودن و تلاش برای سازگاری با تغییرات همراه با آینده‌نگری و جهانی‌شدن	۰/۷۵۶	۰/۸۹۰	۰/۱۳۴	ذیرش
	توجه و رعایت زیرساخت‌های حقوقی فعالیت آموزشگاه	۰/۸۶۸	۰/۸۳۶	۰/۰۳۲	ذیرش
	جلب حمایت مراجع و دستگاه‌های متولی و ناظر، پشتیبان و حمایت‌گر و سیاست‌گذار	۰/۸۳۸	۰/۸۴۵	۰/۰۰۷	ذیرش

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	دور اول	دور دوم	اختلاف	نتیجه
خلاقیت و نوآوری	ریسک‌پذیری و توانایی اتخاذ استراتژی‌های جایگزین متناسب با تغییر شرایط محیطی	۰/۸۶۲	۰/۸۵۸	۰/۰۰۴	ذیرش
	خلاقیت در برنامه‌ریزی دوره‌ها (فصلی، چندگانه، ترکیبی و تلفیقی)	۰/۸۲۶	۰/۸۳۶	۰/۰۱	ذیرش
	ریسک‌پذیری در اتخاذ روش‌های توسعه‌ای نو و خلاقانه اداره آموزشگاه و جذب کارآموز	۰/۸۵۱	۰/۸۴۵	۰/۰۰۶	ذیرش
	استفاده از روش‌های مکمل مهارت‌آموزی نظیر پروژه‌محور شدن آموزش‌ها	۰/۸۶۸	۰/۸۳۲	۰/۰۳۶	ذیرش
	برگزاری دوره‌های کارآفرینی برای کارآموزان	۰/۸۱۹	۰/۸۵۱	۰/۰۳۲	ذیرش
	جلب نظر پشتیبان‌های تجاری و صنعتی برای شناسایی، تشویق و حمایت از ایده‌های خلاقانه و نو با برگزاری مسابقات و نمایشگاه محصولات و دستاوردها	۰/۸۷۱	۰/۸۳۲	۰/۰۳۹	ذیرش
	به کارگیری روش‌های حل مسئله و تفکر خلاق، نواندیشی و فرصت آفرینی در اداره آموزشگاه	۰/۸۰۱	۰/۸۵۸	۰/۰۵۷	ذیرش
ارزش‌مداری	ارزش نهادن به وفاداری و قدردانی از مشتریان	۰/۸۵۸	۰/۷۶۳	۰/۰۹۵	ذیرش
	مشاوره، پیگیری و رهگیری وضعیت اشتغال کارآموزان حین و بعد از طی دوره‌ها	۰/۸۰۴	۰/۸۹۰	۰/۰۸۶	ذیرش
	ارایه خدمات غیرحضورى به کارآموزان	۰/۸۰۰	۰/۸۷۷	۰/۰۷۷	ذیرش
	چابک‌سازی و حذف موانع زائد خدمات به کارآموز	۰/۸۲۷	۰/۷۸۵	۰/۰۴۲	ذیرش
	شیوه برخورد و پاسخگویی مناسب همه کارکنان	۰/۷۷۲	۰/۸۵۸	۰/۰۸۶	ذیرش
تجهیز و هزینه	جلب و ایجاد حس اعتماد و امنیت در کارآموزان	۰/۸۳۸	۰/۸۱۷	۰/۰۲۱	ذیرش
	انتقادپذیری و نظرخواهی از مخاطبین	۰/۷۵۶	۰/۸۱۷	۰/۰۶۱	ذیرش
	انعطاف‌پذیری در نحوه دریافت شهریه	۰/۸۶۸	۰/۸۲۳	۰/۰۴۵	ذیرش
	صرف کم‌ترین زمان و هزینه برای تامین درخواست کارآموز	۰/۸۳۸	۰/۸۵۵	۰/۰۱۷	ذیرش
	کاهش بهای تمام‌شده خدمات با هدف اخذ شهریه کم‌تر	۰/۸۲۱	۰/۸۱۹	۰/۰۰۲	ذیرش
توسعه‌یابی	رئانه دوره‌های کوتاه‌مدت مطابق با سطح نیاز و هزینه کمتر برای کارآموز	۰/۸۳۸	۰/۸۰۴	۰/۰۳۴	ذیرش
	توجه به وضع اقتصادی کارآموزان	۰/۷۵۶	۰/۸۹۰	۰/۱۳۴	ذیرش
	توسعه مهارت‌های رفتاری و ارتباطی و قدرت بیان و انتقال موضوعات به کارآموزان	۰/۸۶۸	۰/۸۳۶	۰/۰۳۲	ذیرش
	توسعه مهارت‌های علمی و فنی، آشنایی با علائم اختصاری،	۰/۸۳۸	۰/۸۴۵	۰/۰۰۷	ذیرش

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	دور اول	دور دوم	اختلاف	نتیجه
	هشدارها و دستورالعمل‌های مورد نیاز در ارائه آموزش‌ها				
	آشنایی با کمک‌های اولیه و توانایی پیشگیری از حوادث و رعایت ارگونومی	۰/۸۶۲	۰/۸۵۸	۰/۰۰۴	ذیرش
	مهارت در به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات	۰/۷۵۳	۰/۸۱۷	۰/۰۶۴	ذیرش
	توانایی در تهیه گزارش و ارائه آن	۰/۶۱۲	--	--	حذف
	ویژگی‌های شغلی (داشتن سابقه مرتبط مدیر، کارکنان و مربیان، آشنایی با اصطلاحات و عبارات تخصصی در شغل)	۰/۸۶۲	۰/۸۵۸	۰/۰۰۴	ذیرش

براساس نتایج دور نخست ۷ شاخص شامل «آشنایی با تشکلهای صنفی و کارفرمایی و آگاهی از قوانین کار و امور اجتماعی و روابط کار و کارفرما»، «ارایه دوره‌های مهارتی جدید به عنوان اشانتیون به کارآموزان در حال طی دوره‌ها به شرط موفقیت»، «ویژگی‌های شخصیتی»، «ظاهری و کاریزما در مدیر و کارکنان»، «خوش‌بینی و نگاه مثبت و دارای شخصیت ایده‌آل‌نگر با توانایی القای مثبت‌اندیشی به سایرین»، «چیدمان و لیاوت مناسب و ایمن تجهیزات و امکانات و رعایت ارگونومی در استفاده از تجهیزات»، «مشارکت آموزشی آموزشگاه‌های هم رشته در جذب متقاضیان» و توانایی در تهیه گزارش و ارائه آن» حذف شدند. سایر شاخص‌ها که امتیازی بالای ۰/۷ کسب کرده‌اند و در دور دوم مورد استفاده قرار گرفته شده‌اند و با محاسبه اختلاف دور اول و دوم مشاهده می‌شود که تمامی مقادیر کمتر از ۰/۲ بوده که به معنی پایان عملیات غربالگری می‌باشد.

مدل‌سازی تفسیری-ساختاری

سازه‌های مورد بررسی جهت ارائه مدل آموزش مجازی عدالت محور عبارتند از: مهارت‌های مدیریتی (C01)، تاب‌آوری (C02)، ارزش‌مداری (C03)، نگرش سازمانی (C04)، شایستگی (C05)، شهریه و هزینه (C06)، منابع انسانی (C07)، تبلیغات و بازاریابی (C08)، کیفیت (C09)، کارایی (C10)، خلاقیت و نوآوری (C11) و امکانات (C12)

تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

پس از تعیین عوامل، پرسشنامه ماتریسی طراحی شده و خبرگان این عوامل را به صورت زوجی مورد بررسی قرار دادند. اطلاعات حاصله بر اساس روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری جمع‌بندی

شده و ماتریس خود تعاملی ساختاری تشکیل شد. نتایج حاصل از پرسشنامه در مورد عوامل در جدول شماره ۵ آورده شده است.

جدول ۵- ماتریس خودتعاملی ساختاری SSIM متغیرهای مدیریت راهبردی کسب و کار

C12	C11	C10	C09	C08	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	SSIM
X	V	V	V	V	V	V	V	X	V	V		C01
V	A	V	O	V	V	V	O	A	V			C02
O	O	V	V	A	V	O	V	A				C03
V	V	V	V	V	O	V	V					C04
O	A	X	X	A	A	A						C05
O	A	O	V	X	V							C06
O	A	V	V	A								C07
O	O	V	V									C08
O	A	X										C09
O	A											C10
V												C11
												C12

تشکیل ماتریس دریافتی

این ماتریس از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی (صفر و یک) به دست می آید. ماتریس دسترسی اولیه در جدول شماره ۶ ارائه شده است.

جدول ۶- ماتریس دریافتی متغیرهای مدیریت راهبردی کسب و کار

C12	C11	C10	C09	C08	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	RM
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	C01
1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	C02
0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	C03
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	C04
0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	C05
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	C06
0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	C07
0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	C08
0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	C09

0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	C10
1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	C11
1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	C12

ایجاد ماتریس دسترسی نهایی

پس از آن که ماتریس دسترسی اولیه بدست آمد، روابط ثانویه عوامل کنترل می‌گردد. رابطه ثانویه به صورتی است که اگر عامل i منجر به عامل j شود و همچنین عامل j منجر به عامل k شود، آنگاه عامل i نیز منجر به عامل k خواهد شد. اگر در ماتریس دسترسی اولیه این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شود. ماتریس دسترسی نهایی طبق جدول شماره ۷ بدست آمد. خانه‌هایی که با علامت * مشخص شده‌اند، نشان می‌دهند که در ماتریس دسترسی اولیه صفر بوده و پس از سازگاری عدد یک گرفته‌اند.

جدول ۷- ماتریس دسترسی نهایی متغیرهای مدیریت راهبردی کسب‌وکار

C12	C11	C10	C09	C08	C07	C06	C05	C04	C03	C02	C01	TM
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	C01
1	0	1	1*	1	1	1	1*	0	1	1	0	C02
0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	C03
1	1	1	1	1	1*	1	1	1	1	1	1	C04
0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	C05
0	0	1*	1	1	1	1	1	0	1*	0	0	C06
0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	C07
0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	C08
0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	C09
0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	C10
1	1	1	1	1*	1	1	1	0	1*	1	0	C11
1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	C12

تعیین روابط و سطح‌بندی ابعاد و شاخص‌ها

برای تعیین روابط و سطح‌بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود.

❖ مجموعه دستیابی (عناصر سطر، خروجی یا اثرگذاری‌ها): متغیرهایی که از طریق این متغیر می‌توان به آن‌ها رسید.

❖ مجموعه پیش‌نیاز (عناصر ستون، ورودی یا اثرپذیری‌ها): متغیرهایی که از طریق آن‌ها می‌توان به این متغیر رسید.

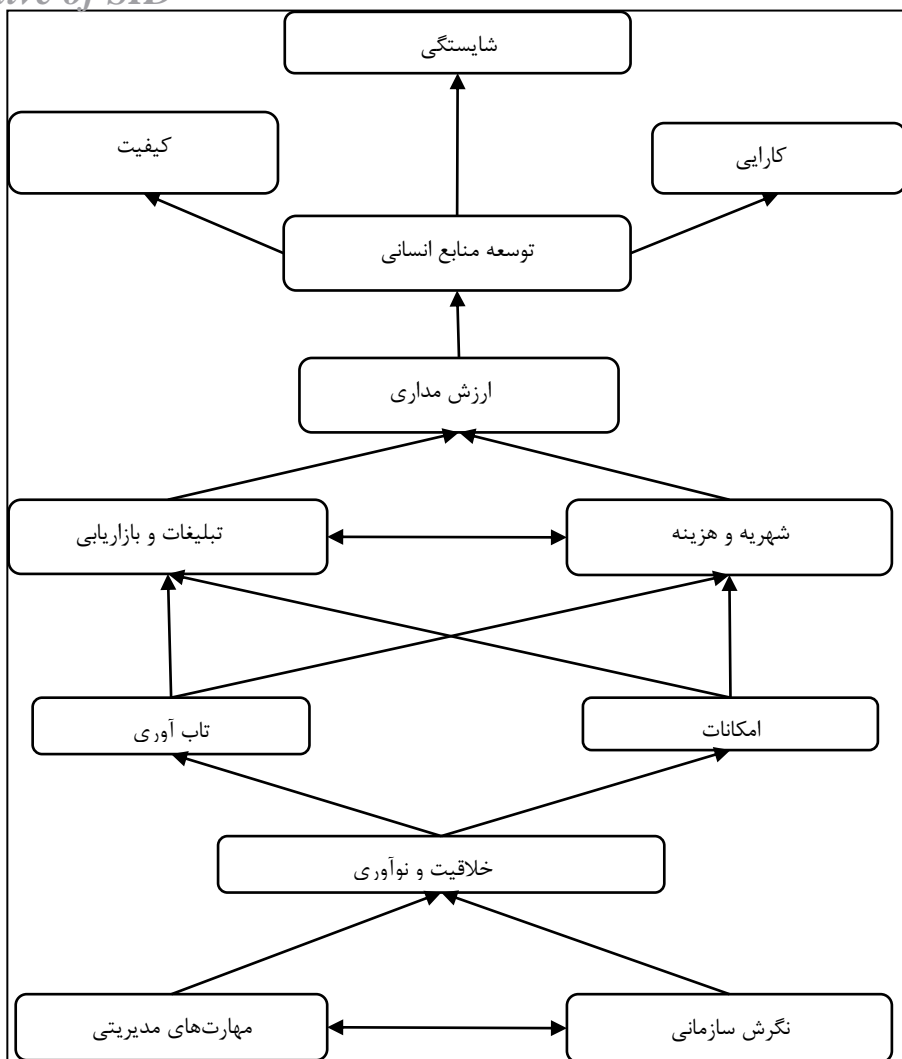
جدول ۸- مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح

تغیرها	خروجی: اثرگذاری	ورودی: اثرپذیری	اشتراک
C01	C01,C02,C03,C04,C05,C06,C07,C08,C09,C10,C11,C12	C01,C04	C01,C04
C02	C02,C03,C05,C06,C07,C08,C09,C10,C11	C01,C02,C04,C11,C12	C02,C12
C03	C03,C05,C07,C09,C11	C01,C02,C03,C04,C06,C08,C11,C12	C03
C04	C01,C02,C03,C04,C05,C06,C07,C08,C09,C10,C11,C12	C01,C04	C01,C04
C05	C05,C09,C10	C01,C02,C03,C04,C05,C06,C07,C08,C09,C10,C11,C12	C05,C09,C10
C06	C03,C05,C06,C07,C08,C09,C10	C01,C02,C04,C06,C08,C11,C12	C06,C08
C07	C05,C07,C09,C10	C01,C02,C03,C04,C06,C07,C08,C11,C12	C07
C08	C03,C05,C06,C07,C08,C09,C10	C01,C02,C04,C06,C08,C11,C12	C06,C08
C09	C05,C09,C10	C01,C02,C03,C04,C05,C06,C07,C08,C09,C10,C11,C12	C05,C09,C10
C10	C02,C03,C05,C06,C07,C08,C09,C10,C12	C01,C02,C04,C11,C12	C02,C12
C11	C05,C09,C10	C01,C02,C03,C04,C05,C06,C07,C08,C09,C10,C11,C12	C05,C09,C10
C12	C02,C03,C05,C06,C07,C08,C09,C10,C11,C12	C01,C04,C11	C11
C13	C02,C03,C05,C06,C07,C08,C09,C10,C12	C01,C02,C04,C11,C12	C02,C12

مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تاثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تاثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه معیارها مشخص می‌شود.

برای متغیر G_i مجموعه دستیابی (خروجی یا اثرگذاری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق متغیر G_i می‌توان به آن‌ها رسید. مجموعه پیش‌نیاز (ورودی یا اثرپذیری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق آن‌ها می‌توان به متغیر G_i رسید. پس از تعیین مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز،

اشتراک دو مجموعه حساب می‌شود. اولین تغییری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (خروجی‌ها) باشد، سطح اول خواهد بود. بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تاثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از تعیین سطح، معیاری که سطح آن معلوم شده را از تمامی مجموعه حذف کرده و مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها را تشکیل داده و سطح متغیر بعدی به دست می‌آید. طبق یافته‌های این بخش متغیرهای شایستگی (C05)، کیفیت (C09) و کارایی (C11) سطح نخست هستند. متغیر توسعه منابع انسانی (C07) در سطح دو قرار دارد. متغیر ارزش مداری (C03) در سطح سه قرار دارد. متغیرهای شهریه و هزینه (C06) و تبلیغات و بازاریابی (C08) در سطح چهارم قرار دارند. متغیرهای تاب‌آوری (C02) و امکانات (C13) در سطح پنجم قرار دارد. متغیر خلاقیت و نوآوری (C12) در سطح شش قرار دارد. در نهایت مهارت‌های مدیریتی (C01) و نگرش سازمانی (C04) در سطح هفت قرار دارند. الگوی نهایی سطوح متغیرهای شناسائی شده در شکل ۱ نمایش داده شده است. در این نگاره فقط روابط معنادار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطر در نظر گرفته شده است.



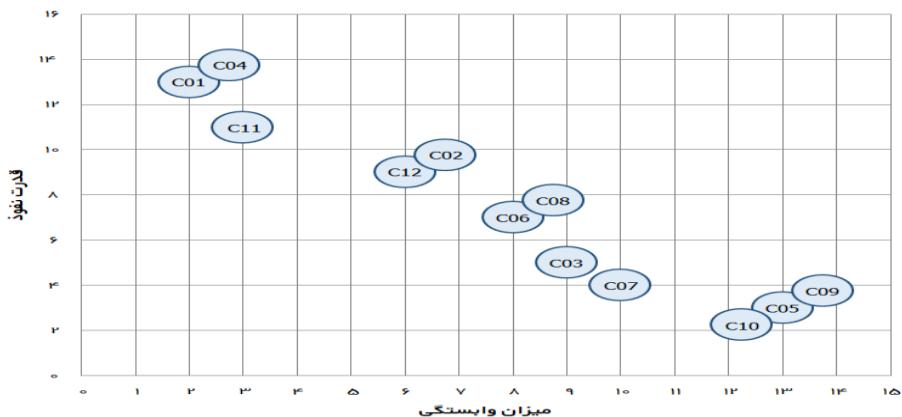
شکل ۱- الگوی ساختاری تفسیری مدیریت راهبردی کسب و کار

تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی (نمودار MICMAC)

در مدل (ISM) روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. جدول ۹ و شکل ۲ نمودار قدرت-وابستگی برای متغیرهای مورد مطالعه در شکل ۱ را نشان می‌دهد.

جدول ۹- قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرهای مدیریت راهبردی کسب‌وکار

متغیرهای پژوهش	میزان وابستگی	قدرت نفوذ	سطح
مهارت‌های مدیریتی (C01)	۲	۱۳	۷
تاب‌آوری (C02)	۶	۱۰	۵
ارزش مداری (C03)	۹	۵	۳
نگرش سازمانی (C04)	۲	۱۳	۷
شایستگی (C05)	۱۳	۳	۱
شهریه و هزینه (C06)	۸	۷	۴
توسعه منابع انسانی (C07)	۱۰	۴	۲
تبلیغات و بازاریابی (C08)	۸	۷	۴
کیفیت (C09)	۱۳	۳	۱
کارایی (C10)	۱۳	۳	۱
خلاقیت و نوآوری (C11)	۳	۱۱	۶
امکانات (C12)	۶	۱۰	۵



شکل ۲- نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی میک-مک)

براساس نمودار قدرت نفوذ-وابستگی متغیرهای خلاقیت و نوآوری (C11)، مهارت‌های مدیریتی (C01) و نگرش سازمانی (C04) قدرت نفوذ بالایی داشته و تاثیرپذیری کمی دارند و در ناحیه متغیرهای مستقل قرار گرفته است. متغیرهای شایستگی (C05)، کیفیت (C09)، کارایی (C10) و توسعه منابع انسانی (C07) بنابراین متغیرهای وابسته محسوب می‌شوند. متغیرهای ارزش مداری (C03)، شهریه و هزینه (C06)، تبلیغات و بازاریابی (C08)، تاب‌آوری (C02) و امکانات (C12) قدرت نفوذ و میزان وابستگی مشابهی دارند بنابراین متغیرهای پیوندی هستند.

نتیجه گیری

هدف از این پژوهش ارائه الگوی مدیریت راهبردی کسب و کار آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای آزاد استان گلستان بود. بخش کیفی پژوهش حاضر جهت شناسایی عوامل (متغیرهای) الگوی مذکور صورت پذیرفته است. طبق یافته‌های این بخش ۱۲ مؤلفه و ۷۳ زیر مؤلفه از مصاحبه با خبرگان استخراج گردید که به شرح ذیل می‌باشند:

مهارت‌های مدیریتی

بسیاری از رفتارها و اقدامات مدیران و کارکنان متأثر از ارزش‌های اخلاقی بوده و ریشه در اخلاق دارد. عدم توجه به اخلاق کسب و کار در مدیریت سازمان‌ها در جوامعی مانند ایران که از یک سو دارای ارزش‌های اخلاقی دیرینه هستند و از سوی دیگر با دنیای مدرن فاصله قابل توجهی دارند می‌تواند معضلاتی بزرگ برای سازمان‌ها ایجاد نماید. در این میان قضاوت افراد در مورد اخلاقی بودن و یا غیر اخلاقی بودن کارها بر کمیت و کیفیت کار آن‌ها و در نتیجه موفقیت سازمانی (افزایش سود و درآمد) دسته‌بندی می‌شوند: الگوهای عقلایی، الگوهای طبیعی و الگوهای همه جانبه. این هماهنگی می‌تواند در سطوح گوناگون راهبرد با یکدیگر و با عناصر سازمانی (ساختاری و محتوایی) برقرار شود.

تبلیغات و بازاریابی

از این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که از طریق خلاقیت و نوآوری در بازاریابی، صنعت بیمه می‌تواند کسب و کار خود را بهبود بخشد و به مزیت رقابتی دست یابد. همچنین یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که خلاقیت و نوآوری در ارائه خدمات جدید، عامل مهمی در ارضای نیازهای مشتریان است و در قیمت گذاری، ترویج، توزیع محصول و استفاده از نوآوری‌های تکنولوژیکی در جذب مشتریان جدید ضروری و حیاتی می‌باشد.

نگرش سازمانی

آموزش‌های فنی و حرفه‌ای آموزش‌هایی هستند که انتظار می‌رود دانش آموختگان آن در زمان ورود به دنیای کار از سازگاری نسبی در مقایسه با دانش آموختگان رشته‌های نظری برخوردار باشند. به عبارت دیگر، این دانش آموختگان باید توانایی لازم را برای اشتغال داشته باشند. توسعه اقتصادی افزایش بهره‌وری عوامل تولید شامل زمین، کار، سرمایه و فن آوری در سطح ملی و

منطقه‌ای بوده و این افزایش بهره‌وری متکی به نیروی انسانی کارآمد می‌باشد. نیروی انسانی در اثر تربیت و آموزش می‌تواند نگرش، دانش و مهارت لازم را به دست آورد. به همین علت اغلب کشورهای اروپایی و صنعتی بعد از دهه ۹۰ توسعه صنعتی را در گرو آموزش فنی و حرفه‌ای دانسته و در بهبود و رشد آن تاکید بسیار دارند.

توسعه منابع انسانی

توسعه و پیشرفت پایدار نیازمند آموزش و توسعه منابع انسانی در سطوح مختلف نظام‌های آموزش رسمی و غیررسمی است. کشورهای توسعه‌یافته پیشرفت خود را مدیون اهتمام به توسعه منابع انسانی به‌طور عام و توسعه مدارس، دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزشی و پژوهشی به‌طور خاص هستند. با توجه به قوانین و سیاست‌های موجود، آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، بازوی توانمند و یاری‌دهنده است که از طریق توانمند کردن نیروی کار، به رشد بهره‌وری از منابع و توسعه منابع انسانی می‌انجامد. اگر آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با کیفیتی بالا، گسترش و ارائه گردد باعث رشد خلاقیت، داشتن توان فن‌آوری و نوآوری در عرصه جهانی و رشد و توسعه اقتصادی خواهد شد. چنین هدفی تحقق نخواهد یافت مگر این که سازمان یا آموزشگاه خود از یک بهره‌وری و کارایی بالایی برخوردار باشد تا بتواند در آموزش‌های ارائه شده به فراگیران حداکثر توان خود را در جهت بالا بردن مهارت، ثمربخشی و بهره‌وری کارشان بیفزاید.

امکانات

قابل ذکر است که شرایط و موقعیت اقتصادی کشور به عنوان یک عامل زمینه‌ای می‌تواند کارایی بیرونی نظام آموزش فنی و حرفه‌ای را تحت تأثیر خود قرار دهد. در توضیح بیشتر این مقوله می‌توان ادعا کرد که رابطه نظام آموزش فنی و حرفه‌ای با نظام اقتصادی کشور یک رابطه دوسویه است. به عبارت دیگر اگر نظام آموزش فنی و حرفه‌ای با بهترین امکانات و تجهیزات و با بهره‌گیری از بهترین شیوه‌های آموزشی روز دنیا، نسبت به آماده‌سازی کارآموزان خود اقدام کند؛ و از طرف دیگر نظام اقتصادی دچار رکود باشد و نتواند این کارآموزان را جذب کند، میزان کارایی بیرونی به شدت دچار افت خواهد شد. همچنین مجموعه ارزش‌ها، باورها و اعتقادات افراد مختلف جامعه اعم از والدین کارآموزان، کارآموزان و حتی مدیران واحدها و مراکز فنی و حرفه‌ای در خصوص میزان اثربخش بودن این آموزش‌ها می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای به عنوان شرایط زمینه‌ای ایفا کند.

کیفیت

یک ساختار خوب می‌تواند منجر به ایجاد نوع دیگری از سرمایه به عنوان سرمایه اجتماعی برای سازمان‌هایی گردد که از چنین زاویه ای به مسأله نگریسته اند. بدین ترتیب، مدیریت مؤثر نیروی کار دانشگر و دانشمند، نیازمند تدابیری است که حاصل آن توسعه کیفی و کمی ظرفیت دانش اندوزی، استفاده کارساز از دانش و توسعه دانش در سطح ملی است. در کشور ما نیز هر چند که توسعه کیفی و کمی نیروی دانشگر و دانشمند به وسعت کشورهای پیشرفته صنعتی نبوده است، اما از لحاظ کمی، افزایش چشم گیری نسبت به گذشته داشته است. این افزایش کمی، که به تدریج با ارتقای کیفیت این نیروها توأم خواهد شد، می‌تواند بستر ساز جهش مطلوب اقتصادی باشد که شرط این کار استفاده بهینه از این نیروها است. در یک تعریف خلاصه و جامع می‌توان آموزش‌های فنی و حرفه‌ای را به شرح زیر تعریف کرد: منظور از آموزش‌های فنی و حرفه‌ای انجام آن نوع فعالیت‌هایی است که فرد را برای احراز شغل، حرفه و کسب‌وکاری آماده می‌کند و یا کارایی و توانایی وی را در انجام آن‌ها افزایش می‌دهد. در فرایند آموزش‌های فنی و حرفه‌ای علاوه بر اشتغال، مهارت‌های فنی و تخصصی مورد نیاز برای احراز یک شغل، مجموعه قوانین مدنی و ضوابط ایمنی و بهداشتی مرتبط با جایگاه اجتماعی آن حرفه به فرد منتقل می‌گردد. این آموزش‌ها کسب مهارت‌ها را در راستای تکنولوژی و علوم وابسته به همراه دانش‌های خاص مربوط به مشاغل بخش‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی ارائه می‌دهد.

کارایی

در یک تعریف خلاصه و جامع می‌توان آموزش‌های فنی و حرفه‌ای را به شرح زیر تعریف کرد: منظور از آموزش‌های فنی و حرفه‌ای انجام آن نوع فعالیت‌هایی است که فرد را برای احراز شغل، حرفه و کسب‌وکاری آماده می‌کند و یا کارایی و توانایی وی را در انجام آن‌ها افزایش می‌دهد. در فرایند آموزش‌های فنی و حرفه‌ای علاوه بر اشتغال، مهارت‌های فنی و تخصصی مورد نیاز برای احراز یک شغل، مجموعه قوانین مدنی و ضوابط ایمنی و بهداشتی مرتبط با جایگاه اجتماعی آن حرفه به فرد منتقل می‌گردد. این آموزش‌ها کسب مهارت‌ها را در راستای تکنولوژی و علوم وابسته به همراه دانش‌های خاص مربوط به مشاغل بخش‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی ارائه می‌دهد.

تاب آوری

تاب‌آوری، جزئی از سرمایه روانشناختی است و مفهومی است که برای مقابله سازمان با مخاطرات محیطی و موقعیت‌های چالشی مفهوم‌سازی می‌شود. این مفهوم می‌تواند باعث تقویت نگرش‌ها و رفتارهای سازنده شود. تاب‌آوری به معنای توانایی فرد در مواجهه با مسائل و بحران‌های کاری و

توانای بازیابی سریع توان اولیه است. سازمان‌های تاب‌آور، سازمان‌هایی هستند که به دلیل آمادگی و برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری بالایی که در خود ایجاد می‌نمایند می‌توانند بحران‌ها را با هزینه‌های کم پشت سر بگذارند.

خلاقیت و نوآوری

بدون شک با تغییرات تکنولوژیکی فراوانی که در جوامع بشری صورت پذیرفته است، امروزه مشاغل موجود در سازمان‌ها نیز تحول یافته اند و انسان‌های مورد نیاز برای این مشاغل، افرادی نیستند که تنها در یک موضوع شغلی دارای مهارت‌ها و دانش باشند بلکه جوامع نوین به انسان‌هایی توسعه یافته نیاز دارند که بتوانند با بینش مناسب، مجموعه‌ای از مهارت‌های مختلف را در مشاغل متعدد بکار گیرند، انسان‌هایی که با خلاقیت ابتکار دانش و مهارت گسترده، ضمن انجام دادن بهینه مأموریت‌های شغلی به تحقق اهداف سازمان خود کمک کنند. همچنین از مهارت‌های جدیدی که در این نوع آموزش‌ها ارائه شده و به عنوان «مهارت‌های عمومی» مورد نیاز بازار کار مطرح گردیده با این عناوین می‌توان نام برد: تفکر انتقادی و کاربردی، خلاقیت و نوآوری، کارهای تیمی و همکاری با دیگران، درک و تفاهم فرهنگی، ارتباطات و روابط عمومی و حضور مؤثر، کاربری کامپیوتر و اطلاعات و طراحی آموزش‌های مادام‌العمر. علاوه بر موارد مذکور، آموزش‌های دنیای امروز نیازمند «شایستگی‌های غیرفنی»^۱ می‌باشد که بخش اصلی این شایستگی‌ها باید در محیط آموزشی کسب شود.

ارزش کارآموز

سازمان‌ها بایستی جهت بقای خود برای افراد ذی‌نفع اعم از مشتریان، سهامداران، کارکنان و همه اعضای جامعه ایجاد ارزش نمایند، در غیر این صورت از بین خواهند رفت. ایجاد ارزش به منظور توصیف ایجاد سود اقتصادی به کارگرفته شده است. اما در بیانیه هدف اصلی برای حرفه منابع انسانی، تنها به معنی ایجاد ارزش اقتصادی نمی‌باشد. در کل می‌توان گفت ارزش آفرینی، ظرفیت یک محصول، خدمت یا فعالیتی که بتواند نیازی را برآورده کند، تشریح می‌کند و معتقدند که ارزش آفرینی زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها برای انجام فعالیت‌های خود روش‌های جدیدی را به کار می‌گیرند.

^۱Non-Technical Competencies

شهریه و هزینه

بهای محصول یا خدمات در تمام سازمان‌ها با هرگونه فعالیتی اعم از تولیدی، خدماتی، آموزشی و غیره از مهمترین مؤلفه‌های تأثیرگذار در جذب و رضایت مشتری می‌باشد. تعیین شهریه و هزینه خدمات در سازمان‌های آموزشی بر اساس کیفیت خدمات و آموزش و همچنین مد نظر قرار دادن وضعیت مالی جامعه هدف عاملی است موثر در موفقیت این کسب‌وکارها.

شایستگی

انتخاب و انتصاب مسئولین رده‌های مختلف اداری و اجرایی یکی از مسایل مهم و ضروری و از وظایف خطیر هر سازمانی و از مفاهیم بنیادین در اندیشه مدیریت است، زیرا مهمترین عامل دوام یک سازمان، شایستگی مسئولین آن است. اگر مدیران شایسته و تربیت یافته در راس سازمان‌ها قرار گیرند، کیفیت فعالیت‌های سازمانی به طور فزاینده‌ای بهبود خواهد یافت. زیرا امروزه شایسته‌سالاری و استفاده از مدیران کارآمد یکی از اصول اساسی و عوامل موفقیت سازمان‌ها در حرکت به سوی پویایی و توسعه و تحول اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع به شمار می‌رود. بنابر این انتخاب افراد در رده‌های مختلف سازمانی باید بر اساس معیارهایی باشد تا افراد شایسته جهت تصدی پست‌های سازمانی انتخاب شوند. در همه سازمان‌ها گزینش، آموزش و تربیت حرفه‌ای مدیران خوب و اثربخش یکی از مشکلات اساسی است، زیرا مشاغل مدیریتی نوعا پیچیده بوده و انجام موفقیت آمیز و اثربخش آن در سازمان نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص می‌باشد.

بر اساس مدل ساختاری تفسیری پیشنهادی و تحلیل MICMAC می‌توان یافته‌های این بخش از پژوهش را به صورت زیر مورد بحث قرار داد:

سطح هفتم که پایین‌ترین سطح مدل است، نگرش سازمانی و مهارت‌های مدیریتی را شامل می‌شود. این عوامل در واقع زیربنای شکل‌گیری مدیریت راهبردی کسب‌وکار را تشکیل می‌دهد. در یک سطح بالاتر سطح ششم عامل خلاقیت و نوآوری قرار دارد. در سطح پنجم امکانات و تاب‌آوری مورد ارزیابی قرار گرفته است. نگاهی به تجزیه و تحلیل MICMAC نشان می‌دهد که عوامل سطوح پنج، شش و هفت در ناحیه دوم قرار گرفته‌اند. این ناحیه عوامل وابسته را شامل می‌شود که از قدرت نفوذ پایین و میزان تأثیرپذیری زیاد برخوردارند. به این ترتیب کلیدی‌ترین عوامل مورد مطالعه را می‌توان شامل این ۵ عامل دانست. در سطح چهارم، شهریه و هزینه و

تبلیغات و بازاریابی قرار گرفته است. در سطح سوم ارزش مداری و در سطح دوم توسعه منابع انسانی تعیین شده است. در نهایت در بالاترین سطح مدل کارایی، کیفیت و شایستگی قرار دارند، که در ناحیه چهارم واقع شده‌اند. این ناحیه متغیرهای مستقل را شامل می‌شود که قدرت نفوذ بسیار بالا و میزان وابستگی آن‌ها، متوسط است. این عوامل، به این جهت اهمیت قابل توجهی دارد که هر گونه تغییری در آن، به سرعت بر سایر عوامل مدل تاثیر می‌گذارد و در نهایت بازخور سیستم نیز می‌تواند این عوامل را مجدداً تغییر دهد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش به مدیران و تصمیم‌گیرندگان مؤسسات کارآموزی فنی و حرفه‌ای آزاد پیشنهاد می‌شود از روش‌های نوآورانه و خلاقانه جهت تدریس و آموزش استفاده نمایند. استفاده از چنین رویکردی باعث خواهد شد که موسسه تحت مدیریت آنها از مؤسسات آموزشی مشابه، متمایز گردد که این امر در نهایت می‌تواند به مراجعه تعداد بیشتری کارآموز منجر شود.

به مدیران ارشد مؤسسات کارآموزی فنی و حرفه‌ای آزاد توصیه می‌شود کیفیت خدمات آموزشی خود را تا سر حد امکان بالا ببرند. کیفیت رمز موفقیت و بقاء هر سازمانی در دنیای شدیداً رقابتی امروزی است. الگوبرداری از مؤسسات موفق آموزشی می‌تواند راهکار موثری برای بهبود کیفیت خدمات آموزشی باشد.

به مدیران مؤسسات کارآموزی فنی و حرفه‌ای آزاد پیشنهاد می‌شود از استانداردهای بین‌المللی کیفیت خدمات و الگوهای موجود در این زمینه مانند TQM برای بهبود کیفیت خدمات موسسه تحت نظارت خود استفاده نمایند؛ چرا که این مدل‌های بین‌المللی تاکنون بارها آزمون خود را با موفقیت پشت سر گذاشته و نشان داده‌اند که راهکاری عملیاتی و کاربردی جهت افزایش کیفیت خدمات می‌باشند.

به مدیران مؤسسات کارآموزی فنی و حرفه‌ای آزاد پیشنهاد می‌شود برنامه‌هایی جدی برای توانمندسازی پرسنل و کارمندان خود فراهم آورند. اکتفا نمودن به دانش و تجربه قبلی کارکنان، دیگر در دنیای امروزی پاسخگوی نیازهای متغیر مشتریان نیست. بنابراین باید برنامه‌هایی جهت بهسازی و توانمندسازی نیروی انسانی مؤسسات آموزش فنی و حرفه‌ای تدوین شود تا بدین ترتیب کارایی کارکنان و به تبع آن، کارایی موسسه آموزشی افزایش پیدا کند.

بر اساس یافته‌های مطالعه حاضر، به مدیران مؤسسات کارآموزی فنی و حرفه‌ای آزاد پیشنهاد می‌شود مشتری‌گرایی و مشتری‌محوری را در صدر برنامه‌های استراتژیک خود قرار دهند. شناسایی نیازهای مشتریان این مؤسسات که کارآموزانی با سنین مختلف هستند نخستین گام جهت مشتری‌مداری است.

انجام مطالعات محدود و کم هزینه پیمایشی و گرفتن بازخورد از کارآموزان در رابطه با شیوه فعالیت موسسه می تواند راهکاری موثر در این رابطه باشد. پس از شناسایی نیازهای کارآموزان، لازم است برنامه هایی برای برآورده ساختن این نیازها تدوین و اجرا شود.

منابع

- اخلاق پور، محمد (۱۳۹۸). نقش آموزشگاه های آزاد فنی و حرفه ای در برنامه ریزی مهارتی، پنجمین همایش ملی پژوهش های نوین در برنامه ریزی درسی ایران، تهران، <https://civilica.com/doc/967723>
- امیری، عبدالرضا (۱۳۹۰). مطالعه عوامل مؤثر بر تدوین استراتژی در سازمان های رسانه ای، فصلنامه پژوهش های ارتباطی، ۱۸ (۶۶)، ۱۲۴-۱۰۳.
- ایمانی، م. ن.، رضایی سیروس، س. و شریفی، ا. (۱۳۹۹). ارائه مدل بازگشت سرمایه در آموزش و بهسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری تهران). مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲ (۴۲): ۱۷۹-۱۹۸.
- پناز، ا.، روشنفر، ف. و رضایی، م. (۱۳۹۳). راهکارهای حمایت مؤثر از مؤسسات کارآموزی فنی و حرفه ای آزاد بر مبنای سند راهبردی مهارت و فناوری سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور. سومین همایش ملی و دومین همایش بین المللی مهارت آموزی و اشتغال. تهران.

- پیرز، جان و رابینسون، ریچارد (۱۳۹۶). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل)، ترجمه سید محمود حسینی، تهران: سمت
- ترابی، اویس، تولایی، روح‌اله و نیکوکار، غلامحسین (۱۴۰۰). الگوی مدیریت عملکرد راهبردی در سازمان‌های بزرگ مهندسی. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۲ (۴۵)، ۲۳-۴۳.
- حاج کریمی، عباسعلی، رضاییان، علی، هادی‌زاده، اکرم و بنیادی‌نایینی، علی (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۸ (۲)، ۲۳-۴۳.
- خزائی‌کوهپیر، م.، تقی‌پوریان، م.، علیخانی، ر. و کیاکجوری، د. (۱۴۰۰). مفهوم پردازی بازاریابی کارآفرینانه دانشگاهی با رویکرد کیفی. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۱۰ (۴): ۲۱-۶۲.
- داودی، سید محمدرضا و علی اکبر سیپجانی (۱۳۹۹). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر توانمندسازی آموزشگاه‌های آزاد فنی‌وحرفه‌ای با استفاده از تکنیک FAHP و FTOPSIS. مطالعه‌ی موردی: آموزشگاه‌های آزاد فنی‌وحرفه‌ای استان اصفهان. فصلنامه علمی کارافن، ۱۷ (ویژه‌نامه)، ۱۹۵-۲۱۶.
- رستم‌زاده، رضا، اسگندری، کریم و عرفای‌جمشیدی، شادی (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت بهینه ارتباط با مشتری در اداره کل حمل‌ونقل پایانه‌ها. پژوهشنامه حمل و نقل، ۱۸ (۱)، ۱-۱۴۵-۱۶۴.
- سلیمی، جمال (۱۳۹۱). آموزش فنی‌وحرفه‌ای در قرن ۲۱: سیاست‌های یونسکو در خصوص آموزش فنی‌وحرفه‌ای در عصر اطلاعات و مقایسه جایگاه آموزش فنی‌وحرفه‌ای ایران با آن سیاست‌ها. نشریه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۶ (۱۷)، ۲۵-۴۳.
- شریعتی، فرهاد، امین‌بیدختی، علی‌اکبر و نجفی، محمود (۱۳۹۸). ارائه مدلی جهت بهبود کیفیت آموزش‌های فنی‌وحرفه‌ای: با توجه به الزامات اقتصاد مبتنی بر دانش. نشریه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۳ (۴۷): ۴۱-۵۴.
- شعبانی کلاته ملامحمد، قلی، عل، آزما، ف.، سعیدی، پ. و تجری، ط. (۱۴۰۰). طراحی الگوی آموزش کارآفرینی برای موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۶ (۲): ۶۲-۷۷.
- صفایی‌پور، ز. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل بحرانی موفقیت (CSF) موسسات کارآموزی فنی‌وحرفه‌ای آزاد (مطالعه موردی آموزشگاه‌های آزاد شهر گرگان) پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرگان.
- عبداللهی، حسین (1395). ارزیابی سازوکارهای تجربه شده برقراری ارتباط بین آموزش فنی‌وحرفه‌ای رسمی و بازار کار در ایران. فصلنامه پژوهش در برنامه‌ریزی درسی، ۱۳ (۲۲)، ۱۵۲-۱۶۷.
- علوی، سید علیرضا، حسین‌پور، محمد و مهرعلیزاده، یداله (۱۳۹۹). شناسایی عوامل موثر در بهبود آموزش‌های ضمن خدمت مدیران مراکز مجری آموزش‌های مهارتی و حرفه‌ای علوم پزشکی؛ یک مطالعه کیفی. نشریه علمی پژوهشکده علوم بهداشتی جهاددانشگاهی، ۲۰ (۱)، ۱۵-۲۹.
- قوامی‌فر، علی و حسن‌پور، حسین (۱۴۰۰). شناسایی کارکردهای شناختی تأثیرگذار بر عملکرد شناختی مدیران راهبردی. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۱۱ (۲)، ۵۰-۷۰.
- گرونیک، رودلف و ریچارد کوهن (۱۳۸۵). برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندمحوری، ترجمه حسن رنگریز، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.

• منتظری، زهراسادات، آقاموسی، رضا، نعمانی، عبدالله و فاطمی، عادل (۲۰۲۱). طراحی و اعتباریابی الگوی بهبود کیفی آموزش و اشتغال‌زایی (مطالعه موردی: آموزشگاه‌های فنی‌وحرفه‌ای شهر تهران). فناوری آموزش، ۱۵(۴)، ۷۰۷-۷۲۱.

• مهدی، رضا و بارانی، سپیده (۱۳۹۸). تحلیل جایگاه آموزش‌های فنی‌وحرفه‌ای و مهارتی در نقشه جامع علمی کشور. فصلنامه علمی-پژوهشی کارافن. ۱۶ (۴۶)، ۳۲-۱۵.

- Daultani, Y., Goswami, M., Kumar, A., & Pratap, S. (2021). Perceived outcomes of e-learning: identifying key attributes affecting user satisfaction in higher education institutes. *Measuring Business Excellence*. 25 (2), 216-229.
- Fallah, Hussein, Doran, Ruhollah. (2013), *Technical and vocational education, roles, tasks, needs (with a view to the future)*, Technical and Vocational Education Organization of the country, Volume2, pp. 77-89.
- Kilbrink, N., Bjurulf, V., Baartman, L. K., & de Bruijn, E. (2018). Transfer of learning in Swedish technical vocational education: student experiences in the energy and industry programmes. *Journal of Vocational Education & Training*. 70 (2). 1-21.
- Moreno-Luzon, M. D., Chams-Anturi, O., & Escorcía-Caballero, J. P. (2018). Organizational Legitimacy and Stakeholder Trust in the Organization: A Feed-Forward Relationship. In *Organizational Legitimacy*. Springer, Cham.
- Navidi, A. (2015). Evaluation of official technical and vocational education programs based on research evidence. *Journal of Karafan*. 38.4-10.
- Shukla A, Singh Sh, Rai H, Bhattacharya A. (2018). Employee Empowerment Leading to Flexible Role Orientation: A Disposition Based Contingency Framework. *IIMB Management Review*. 30(4). 330-342.
- Yildiz, D., Temur, G. T., Beskese, A., & Bozbura, F. T. (2020). Evaluation of positive employee experience using hesitant fuzzy analytic hierarchy process. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 38(1),1043-1058.
- Providing a strategic business management model in private technical and vocational schools using interpretive structural modeling