

پنج پرسش بنیادین که همواره باید درباره سازمان خود پرسید (با کاربرد آن در باره اداره تعلیمات تخنیکی و مسلکی)

ترجمه و تدوین: حبیب الله شیروانی

چکیده

چارچوب «پنج پرسش» پیتدر دراکر، یکی از مؤثرترین ابزارهای خودارزیابی استراتژیک برای بازاریابی، مأموریت، تمرکز راهبردی و بهبود اثربخشی سازمانهاست. این چارچوب با طرح پنج پرسش سرنوشت ساز درباره مأموریت، مشتریان، ارزش از دید مشتری، نتایج و برنامه ریزی، ذهنیت مدیریتی را از تمرکز بر کارایی عملیاتی به سمت اثربخشی مأموریت محور هدایت می کند.

مقاله حاضر با رویکرد تحلیلی-کاربردی، این چارچوب را بررسی می کند و نشان می دهد که چگونه طرح منظم این پرسش ها در بستر اداره تعلیمات تخنیکی و مسلکی می تواند به هم راستاسازی خدمات آموزشی این اداره با نیازهای واقعی بازار کار، بهبود تصمیم گیری، تخصیص هوشمندانه منابع و افزایش اثربخشی نهادی منجر شود. این چارچوب، با تغییر ذهنیت مدیریتی از «انجام درست کارها» به «انجام کارهای درست»، امکان هدایت آگاهانه سازمان ها به سوی آینده ای پایدار و اثرگذار را فراهم می سازد. کاربرد این چارچوب، اداره را از روزمرگی اداری به سوی تفکر استراتژیک، پاسخگویی اجتماعی، خلق ارزش پایدار، همسویی خدمات با نیازهای واقعی بازار کار و بهبود اثربخشی سوق می دهد.

1. مقدمه

پیتدر دراکر، که به عنوان «پدر علم مدیریت نوین» و «ماندگارترین متفکر مدیریت در زمان ما» شناخته می شود، در کتاب خود با عنوان «پنج پرسش بنیادین که همواره باید درباره سازمان خود پرسید»¹ چارچوبی کاربردی برای خودارزیابی استراتژیک سازمان ها ارائه کرده است. این اثر که به عنوان یک ابزار عملیاتی برای رهبران تمامی بخش ها طراحی شده، بر این ایده محوری استوار است که موفقیت و تعالی پایدار سازمان در گرو پرسیدن پنج پرسش اساسی درباره مأموریت، مشتری، ارزش، نتایج و پلان گذاری است. دراکر با تأکید بر اینکه تمرکز مداوم بر این پرسش ها، سازمان را به ارزیابی صادقانه و بازاریابی مستمر وادار می کند، روش تفکر استراتژیک را جایگزین ارائه پاسخ های آماده می نماید.

این پنج پرسش به شما کمک می کند تا سازمان خود را از حالت روزمرگی خارج کرده و بر ایجاد ارزش واقعی برای ذی نفعان متمرکز کنید. این چارچوب با ایجاد مسیری برای جهت یابی مجدد، زمینه تحقق رهبری مؤثر و خلق ارزش واقعی برای

¹ The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization, Peter F. Drucker, Jossey Bass, 2008.

ذی‌نفعان را فراهم می‌آورد. اهمیت این چارچوب در آن است که سازمان‌ها را از گرفتار شدن در روزمرگی عملیاتی و تمرکز صرف بر فعالیت‌ها بازمی‌دارد و آنان را به بازاندیشی مستمر درباره دلیل وجودی، ذی‌نفعان و پیامدهای واقعی عملکردشان سوق می‌دهد. در حوزه سازمان‌های آموزشی، به‌ویژه اداره تعلیمات تخنیکی و مسلکی، این رویکرد از اهمیت دوچندان برخوردار است؛ زیرا اثربخشی این نهادها مستقیماً با تحولات بازار کار، نیازهای مهارتی و توسعه اقتصادی پیوند دارد. این مقاله با رویکردی تحلیلی، چارچوب پنج پرسش دراکر را تبیین کرده و کاربرد آن را در اداره تعلیمات تخنیکی و مسلکی بررسی می‌کند.

2. چارچوب نظری: پنج پرسش بنیادین پتر دراکر

1-2. پرسش اول: مأموریت ما چیست؟

نخستین و بنیادی‌ترین پرسش در چارچوب دراکر، تعیین مأموریت سازمان است. مأموریت، "دلیل وجودی" سازمان است. مأموریت باید واضح، الهام‌بخش و متمرکز بر تأثیر بیرونی باشد (یعنی تغییری که در مشتری یا جامعه ایجاد می‌کنید)، نه بر فعالیت‌های داخلی. مأموریت شما باید به این پرسش‌ها پاسخ دهد: «ما چه تغییری ایجاد می‌کنیم؟»، «ما چه ارزشی برای چه کسی خلق می‌کنیم؟». مأموریت باید آنقدر روشن باشد که بتوانید در ۳۰ ثانیه آن را برای یک بیگانه توضیح دهید. مأموریت یک جمله ثابت نیست بلکه باید بطور دوره‌ای بازبینی شود تا با واقعیت‌های در حال تغییر جهان تطابق داشته باشد. البته سازمان می‌تواند «هسته ارزش‌ها» را ثابت نگه دارد و هم‌زمان در روش‌ها و عملکردها انعطاف‌پذیر باشد. ترجمه عملی مأموریت نیازمند تعریف اهداف روشن و فرایندهای قابل سنجش است. به گفته دراکر «هر بیانیه مأموریت باید سه چیز را بازتاب دهد: فرصت‌ها، شایستگی و تعهد». مأموریت، «قواعد تصمیم‌گیری» برای رد یا پذیرش فرصت‌ها را معین می‌کند و «سازگاری با مأموریت» به عنوان شرط لازم برای پذیرش فرصت‌های مناسب و رد فرصت‌های نامتجانس است. مأموریت معیاری برای تصمیم‌گیری استراتژیک و گزینش فرصت‌ها محسوب می‌شود. سازمان‌هایی که مأموریت خود را به روشنی تعریف نکرده‌اند، معمولاً در تخصیص منابع و تعیین اولویت‌ها دچار پراکندگی می‌شوند. پرسش‌های فرعی زیر و پاسخ آن‌ها شمارا در این راستا بیشتر کمک خواهد نمود:

- مأموریت فعلی ما چیست؟
- چالش‌های ما کدام‌اند؟
- فرصت‌های ما چه هستند؟
- آیا مأموریت فعلی ما هنوز معتبر و مرتبط است؟
- آیا لازم است مأموریت مورد بازبینی قرار گیرد؟ در این صورت مأموریت ما باید چگونه تغییر کند تا با شرایط جدید هماهنگ شود؟

2-2. پرسش دوم: مشتریان ما چه کسانی هستند؟

دومین پرسش، مربوطه به شناسایی مشتریان یا ذی‌نفعان کلیدی سازمان است. دراکر مشتری را فرد یا گروهی می‌داند که زندگی یا عملکرد او به‌طور مستقیم تحت تأثیر نتایج سازمان قرار می‌گیرد. وی میان مشتریان اولیه و مشتریان ثانویه تمایز قائل می‌شود؛ تمایزی که برای سازمان‌های عمومی و آموزشی اهمیت ویژه‌ای دارد. دراکر مشتریان را به دو دسته تقسیم می‌کند:

الف- مشتریان اولیه/اصلی: کسانی که با کار ما زندگی‌شان به‌طور اساسی متحول می‌شود یا کسانی که خدمات شما مستقیماً به آن‌ها می‌رسد.

ب- مشتریان ثانویه: کسانی که برای ارائه خدمت به مشتریان اولیه به مشارکت آن‌ها نیاز داریم.

شناخت دقیق مشتریان، پیش‌شرط خلق ارزش و تمرکز راهبردی است. بدون این شناخت، سازمان‌ها ممکن است منابع خود را صرف گروه‌هایی کنند که تأثیر محدودی بر تحقق مأموریت دارند یا از نیازهای واقعی ذی‌نفعان اصلی غافل بمانند. بخصوص شناسایی دقیق مشتریان اولیه، نخستین گام برای ایجاد ارزش است. پرسش‌های فرعی زیر و پاسخ آن‌ها شما را در این راستا بیشتر کمک خواهد نمود:

- مشتری اصلی ما کیست؟ آیا نیازهای مشتریان اولیه را به درستی درک کرده‌ایم؟
- مشتریان پشتیبان/ثانویه ما چه کسانی هستند؟
- ارزشی که برای هر یک از این گروه‌ها ایجاد می‌کنیم چیست؟
- مشتریان ما چگونه تغییر خواهند کرد؟
- آیا به مشتریان درست خدمت می‌کنیم؟

3-2. پرسش سوم: مشتریان چه چیزی را ارزشمند می‌دانند؟

سومین پرسش، که به‌زعم دراکر کلیدی‌ترین و در عین حال دشوارترین پرسش مدیریتی است، به تعریف ارزش از منظر مشتری می‌پردازد. هسته مرکزی این پرسش بر این اصل استوار است که ارزش تنها توسط مشتری تعیین می‌شود و نه توسط سازمان. بسیاری از سازمان‌ها، به ویژه نهادهای غیرانتفاعی، مرتکب این اشتباه می‌شوند که ارزش را بر اساس تصورات و فرضیات داخلی خود (مانند کیفیت برنامه‌ها یا حجم فعالیت‌ها) تعریف می‌کنند، در حالی که این نگرش سازمان را به سمت بوروکراسی و انطباق با قواعد داخلی سوق داده و از خلق ارزش واقعی برای مشتری دور می‌سازد. بسیاری از سازمان‌ها به اشتباه کیفیت برنامه‌ها را معادل ارزش تلقی می‌کنند، در حالی که مشتری ممکن است معیارهای کاملاً متفاوتی داشته باشد. دراکر تأکید دارد که پاسخ به این پرسش را نمی‌توان حدس زد یا بر مبنای پیش‌فرض‌های سازمانی تعیین کرد، بلکه تنها از طریق گوش دادن فعال و نظام‌مند به صدای مشتری و با در نظر گرفتن نیازها، خواسته‌ها و ادراکات مشتری قابل درک است.

از لحاظ عملی، سازمان‌ها باید با ذی‌نفعان و به ویژه با مشتریان اولیه به طور مستمر گفت‌وگو کنند و از ابزارهایی مانند نظرسنجی، مصاحبه و مشاهده استفاده نمایند. این فرایند مستمر مقایسه فرضیات با بازخورد واقعی مشتری، شکاف بین برداشت سازمان و واقعیت دنیای مشتری را آشکار ساخته و زمینه‌ساز بهبود مستمر می‌شود. آنچه مشتری ارزشمند می‌داند، اساس بقا و اثربخشی سازمان است و بی‌توجهی به آن موجب از دست رفتن اعتماد و کاهش کارایی می‌شود. سازمان‌ها برای اثربخش بودن باید به طور نظام‌مند صدای مشتری را بشنوند و ارزش را از منظر او تعریف کنند. رهبران سازمان نباید ارزش‌ها را برای مشتری تعریف کنند بلکه باید آن را از خود مشتری بیاموزند. پرسش‌های فرعی زیر و پاسخ آن‌ها شمارا در این راستا بیشتر کمک خواهد نمود:

- مشتریان اصلی و پشتیبان چه چیزی را ارزشمند می‌دانند؟
- چه دانش و معلوماتی باید از مشتریان خود کسب کنیم؟
- چگونه این معلومات را جمع‌آوری خواهیم کرد؟
- بطور دقیق نقش من در گردآوری این معلومات چیست؟

4-2. پرسش چهارم: نتایج ما چه هستند؟

چهارمین پرسش بر سنجش «عملکرد» و «دستاوردهای عینی» سازمان تمرکز دارد. نتایج باید بر اساس «شاخص‌های کلیدی عملکرد» اندازه‌گیری شوند که مستقیماً میزان تحقق مأموریت و خلق ارزش برای ذینفعان و ایجاد تغییر معنادار در زندگی مشتریان یا جامعه را نشان می‌دهند، نه صرفاً میزان «فعالیت» انجام شده را. موفقیت باید بر اساس این معیارهای قابل اندازه‌گیری که مستقیماً به مأموریت سازمان و ارزش مشتری مرتبط هستند، تعریف شود. نتایج باید در راستای «تغییر در زندگی مردم یا جامعه» باشد. باید از خود پرسیم «آیا ما در حال ایجاد تفاوتی که ادعا می‌کنیم، هستیم؟» اینجا صحبت از مفاد مالی صرف نیست، بلکه مهم تأثیر است. دراکر تأکید می‌کند که اثربخشی، یعنی انجام کارهای درست، باید جایگزین تمرکز صرف بر کارایی، یعنی درست انجام دادن کارها، شود. تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد که مستقیماً با مأموریت مرتبط باشند، از الزامات این رویکرد است.

سازمان‌ها باید نتایجی که تعهدشان به مأموریت را نشان می‌دهند، تعریف و اندازه‌گیری کنند. تمرکز باید بر روی نتایجی باشد که خارج از سازمان رخ می‌دهند، نه صرفاً بر فعالیت‌های داخلی. برای سنجش میزان موفقیت در تحقق مأموریت سازمان، لازم است شاخص‌های کلیدی عملکردی تعریف شوند که واقعاً بیانگر تحقق اهداف باشند؛ به عنوان مثال در یک سازمان آموزشی به جای صرفاً شمارش فارغین، باید بررسی شود چه تعداد از آنان در ساحه تخصصی خود مشغول به کار شده‌اند. همچنین می‌توان با طرح این پرسش که «اگر این سازمان فردا از میان برود، چه کمبودی در جامعه احساس خواهد شد؟»، میزان اثرگذاری واقعی آن را سنجید. در نهایت، سازمان باید توجه خود را از صرفاً کارایی؛ یعنی، درست انجام دادن کارها، به سمت اثربخشی؛ یعنی، انجام کارهای درست، تغییر دهد تا نتایج مأموریت به شکل معنادارتری

محقق شود. بدین منظور از خود پرسید که چگونه می‌توانیم اثربخشی (انجام کارهای درست) را جایگزین تمرکز صرف بر کارایی (درست انجام دادن کارها) کنیم؟ پرسش‌های فرعی زیر و پاسخ آن‌ها شمارا در این راستا بیشتر کمک خواهد نمود:

- نتایج را چگونه تعریف می‌کنیم؟
- چگونه باید نتایج را تعریف کنیم؟
- چگونه نتایج را اندازه‌گیری می‌کنیم؟
- آیا ما موفق هستیم؟
- چگونه می‌توانیم عملکرد خود را بهبود بخشیم؟
- چه چیزهایی را باید تقویت کنیم و چه چیزهایی را باید کنار بگذاریم؟

2-5. پرسش پنجم: پلان ما چیست؟

پنجمین پرسش، پاسخ‌های چهار پرسش پیشین را در قالب یک برنامه استراتژیک منسجم گرد هم می‌آورد و به یک نقشه عمل تبدیل می‌نماید. برنامه استراتژیک باید مأموریت، اهداف، اولویت‌ها و تخصیص منابع را یکپارچه سازد و در عین حال پویا و قابل بازبینی باشد. از منظر دراکر، برنامه اثربخش مستلزم شجاعت برای کنارگذاری فعالیت‌های کم‌اثر، تمرکز بر اولویت‌های محدود، نوآوری مستمر، پذیرش ریسک‌های حساب‌شده و تصمیم‌گیری مبتنی بر تحلیل داده‌هاست. پلان استراتژیک باید مبتنی بر واقعیت‌های به دست آمده از پاسخ به چهار پرسش پیشین باشد. پلان استراتژیک باید رقابت برای منابع را رهبری کند با پاسخ به این پرسش که: چگونه منابع انسانی و مالی را به بهترین شکل برای تحقق مأموریت تخصیص دهیم؟ پلان استراتژیک باید مشخص کند که کدام فعالیت‌ها را متوقف کنیم، کدام را کاهش دهیم و کدام را گسترش دهیم تا بر ایجاد ارزش متمرکز بمانیم. پلان استراتژیک باید شامل تعیین اهداف مشخص، تخصیص منابع، و تعهد به کنارگذاری برنامه‌ریزی شده باشد. **کنارگذاری برنامه‌ریزی شده²** به معنای توقف عمدی فعالیت‌ها، خدمات یا روش‌های کهنه‌ای است که دیگر اثربخشی ندارند تا منابع برای نوآوری و اولویت‌های جدید آزاد شوند. پلان استراتژیک یک سند پویاست که نیاز به بازبینی منظم دارد. هسته ارزش‌ها و هدف باید ثابت بماند؛ اما روش‌ها، ساختارها و رویه‌ها باید برای پاسخ به تغییرات به‌طور فعال اصلاح شوند. پرسش‌های فرعی زیر و پاسخ آن‌ها شمارا در این راستا بیشتر کمک خواهد نمود:

- مأموریت ما چیست؟ رهبر باید این پرسش‌ها را مطرح کند: آیا باید مأموریت تغییر کند؟
- اهداف ما چیست؟
- پلان ما برای دستیابی به نتایج در سازمان چیست؟

². Planned abandonment

- چگونه مأموریت، پلان و نتایج خود را اطلاع‌رسانی خواهیم کرد؟

3. پلان استراتژیک اثربخش

از دیدگاه پیتدر دراکر، پلان استراتژیک اثربخش فرآیند تبدیل مأموریت به عمل از طریق پنج عنصر به هم پیوسته است. نخستین و اساسی‌ترین عنصر، کنار گذاشتن آگاهانه فعالیت‌ها و برنامه‌های قدیمی است که دیگر به مأموریت سازمان کمک نمی‌کنند، حتی اگر در گذشته مؤثر بوده‌اند. این امر مستلزم شجاعت برای غلبه بر مقاومت‌های داخلی و توقف فعالیت‌های کم‌بازده است. عنصر دوم، تمرکز بر اصل «کمتر ولی بهتر» است. این عنصر تأکید دارد که منابع محدود سازمان (انسانی، مالی، زمانی) باید بر روی شمار معدودی از اولویت‌های کلیدی که بیشترین تأثیر را در تحقق مأموریت دارند، متمرکز شوند. عنصر سوم، نوآوری است که به عنوان موتور محرکه سازمان تعریف می‌شود و شامل جستجوی فعال فرصت‌های جدید، ایجاد روش‌های تازه و انطباق با تغییرات محیطی است. عنصر چهارم، ریسک‌پذیری حساب‌شده است، به این معنا که سازمان باید بخشی از منابع خود را به پروژه‌های آزمایشی با پتانسیل اثرگذاری زیاد اختصاص دهد، حتی اگر احتمال شکست وجود داشته باشد. عنصر پنجم، تحلیل داده‌محور است که اساس تصمیم‌گیری منطقی را تشکیل می‌دهد و مبتنی بر ارزیابی مستند محیطی، بررسی منابع و پیش‌بینی روندهاست.

4. طرح این پنج پرسش در باره اداره تعلیمات تخنیکی و مسلکی

اکنون بیایید ما و شما به عنوان کارمندان اداره تعلیمات تخنیکی و مسلکی این پنج پرسش را در مورد اداره خود مطرح کنیم و پاسخ هر کدام را بیاییم. اداره ما نقشی حیاتی در «پل زدن» بین آموزش و بازار کار دارد. موفقیت این اداره نیز مستقیماً به پاسخ‌های دقیق به این پرسش‌ها بستگی دارد.

به‌کارگیری چارچوب پنج پرسش در اداره تعلیمات تخنیکی و مسلکی، امکان بازتعریف نقش این اداره را به‌عنوان پل ارتباطی میان آموزش و بازار کار فراهم می‌سازد. در این زمینه، مأموریت اداره می‌تواند از «ارائه آموزش» به «توانمندسازی برای اشتغال پایدار» بازتعریف شود. مشتریان اولیه شامل متعلمین و محصلین، و مشتریان ثانویه شامل کارفرمایان، صنعت، دولت و جامعه هستند.

ارزش از دید مشتری در این حوزه عمدتاً در قالب مهارت‌های کاربردی، اشتغال‌پذیری، انطباق با نیازهای بازار کار و اعتبار اسناد آموزشی تعریف می‌شود. نتایج نیز باید فراتر از تعداد آموزش‌دیدگان بوده و شاخص‌هایی مانند درصد جذب فارغان در بازار کار، رضایت کارفرمایان و آثار اجتماعی-اقتصادی را شامل شود. برنامه استراتژیک اداره، در این چارچوب، باید بر تمرکز بر رشته‌های اشتغال‌زا، همکاری با صنعت، نوآوری آموزشی و تصمیم‌گیری داده‌محور استوار باشد.

4-1. مأموریت ما چیست؟

آیا مأموریت ما فقط «آموزش» است یا «توانمندسازی برای اشتغال پایدار»؟ به باور من «هسته ثابت» مأموریت اداره ما توانمندسازی برای اشتغال است. مأموریت اصلی اداره ما می تواند «آماده ساختن نیروی کار ماهر، متخصص و قابل رقابت برای پاسخگویی به نیازهای فعلی و آینده بازار کار کشور» یا «توانمندسازی جوانان و کارآموزان با مهارت های تخنیکی و مسلکی برای ارتقای اشتغال پذیری، کارآفرینی و مشارکت مؤثر در بازار کار و جامعه» و یا بطور خلاصه «ارتقای مهارت و اشتغال پذیری شهروندان» باشد. این مأموریت بر "تأثیر بیرونی" متمرکز است. این تأثیر، "اشتغال پایدار فارغان" و "تأمین نیروی انسانی مورد نیاز اقتصاد ملی" است. به گونه مثال، مأموریت ما این نیست که "دوره های آموزشی نجاری برگزار می کنیم". این یک فعالیت داخلی است. مأموریت این است که «ما با آموزش استانداردهای نوین نجاری، باعث می شویم فارغ التحصیلان ما بتوانند در بخش نجاری کسب و کارهای سودآور راه بیندازند یا در کارگاه های معتبر مشغول به کار شوند». این یک تأثیر بیرونی است.

2-4. مشتریان ما چه کسانی هستند؟

مشتریان اولیه ما محصلین، متعلمین، و افرادی هستند که می خواهند مهارت بیاموزند و یا مهارت خود را ارتقا دهند. زندگی مستقیم آن ها با مهارت هایی که می آموزند متحول می شود. مشتریان (ذینفعان) ثانویه ما عبارتند از:

- بازار کار و بخش صنعت: کارفرمایان، صنایع و بخش خصوصی که به نیروی کار ماهر نیاز دارند.
- اساتید و کارکنان: که مجریان این مأموریت هستند.
- دولت و اقتصاد ملی: که به رشد اقتصادی و کاهش بیکاری نیازمند است.

ما باید مشتریان خود را به درستی بشناسیم (نه فقط محصلین و متعلمین، بلکه کارفرمایان و جامعه را نیز). اگر تمام منابع را فقط روی رضایت محصلین و متعلمین متمرکز کنیم، اما نیازهای صنعت را نادیده بگیریم، فارغ التحصیلان ما جذب بازار کار نمی شوند. بنابراین، باید تعادلی بین رضایت مشتری اولیه (دریافت آموزش با کیفیت) و مشتری پشتیبان (تأمین نیروی مورد نیاز صنعت و بازار کار) برقرار کنیم.

یکی از پرسش های کلیدی در شرایط فعلی شاید این باشد که آیا ما به مشتریان درست خدمت می کنیم؟ آیا گروپ های هدف ما درست انتخاب شده است؟

3-4. مشتری چه چیزی را ارزشمند می داند؟

ما باید ارزش واقعی را از نگاه تمام ذی نفعان درک کنیم و این پرسش باید برای هر دسته از مشتریان جداگانه پاسخ داده شود. خانواده های شاگردان ما چه چیزی را ارزشمند می دانند؟ محصلین و متعلمین ما چه چیزی را ارزشمند می دانند؟ آیا محصلین به دنبال سند هستند یا توانایی در کسب درآمد؟ برای کارفرمایان چه چیزی ارزشمند است: داشتن نیروی کار «سنددار» یا «ماهر و آماده کار»؟

مشتری اولیه‌ها (متعلمین و محصلین) احتمالاً موارد زیر را ارزشمند می‌دانند: دریافت سند معتبر که مورد پذیرش بخش صنعت و بازار کار باشد، اکتساب مهارت‌های کاربردی و به روز که بتوانند با آن کار پیدا کنند یا یک کسب‌وکار راه بیندازند، پشتیبانی از اشتغال (مانند خدمات کاریابی)، محیط آموزشی با امکانات مناسب و فرصت‌های شغلی پایدار. مشتریان ثانویه ما (صنعت/بازار کار) احتمالاً موارد زیر را ارزشمند می‌دانند: فارغ‌التحصیلانی که بدون نیاز به آموزش اضافی بتوانند بلافاصله در شغل‌های موردنیاز آنان کار کنند و هماهنگی محتوای درسی با تکنالوژی‌های روز مورد استفاده در صنعت و بازار کار. خانواده‌ها نیز امنیت شغلی و آینده فرزندان را ارزشمند می‌دانند.

فرآیند شناسایی ارزش باید مستمر باشد و بازخورد مشتریان در طراحی برنامه‌های آموزشی لحاظ شود. از این طریق اداره تعلیمات تخنیک و مسلکی می‌تواند خدمات آموزشی خود را بر اساس نیازهای واقعی جامعه و بازار کار بازطراحی کند و اعتماد عمومی و تعهد کارکنان را افزایش دهد. ما به عنوان رهبران یک اداره دولتی آموزشی، ارزش را نباید تنها براساس قوانین، برنامه‌ها یا تصورات درونی خود تعریف کنیم؛ وظیفه اصلی ما این است که بفهمیم متعلمین و محصلین، کارفرمایان و جامعه چه چیزی را واقعاً ارزش می‌دانند و سپس برنامه‌ها و خدمات را بر همان مبنا بازطراحی کنیم. این رویکرد – که مستلزم پرسش مداوم از ذی‌نفعان درباره اولویت‌هایشان است – اعتماد عمومی را افزایش می‌دهد، نتایج را بهبود می‌بخشد و تعهد واقعی کارکنان و ذی‌نفعان را ایجاد می‌کند. باید آگاه بود که ممکن است اداره ما «کیفیت آموزشی» را ارزش مرکزی بداند، اما مشتریان ممکن است اولویتشان «اشتغال پایدار و مهارت‌های کاربردی» باشد؛ بنابراین تصمیم‌گیری و طراحی خدمات باید مبتنی بر آنچه مشتری ارزش می‌داند باشد، نه صرفاً برداشت سازمان. شنیدن صدای مشتری یک کار مقطعی نیست بلکه باید به صورت پیوسته در پلان‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها جاری شود، و ادغام ارزش‌های مشتری در ساختار سازمان مانند یک فرایند معماری نیازمند تفکر عمیق و کار مستمر است.

4-4. نتایج ما چیست؟

موفقیت اداره را چگونه می‌سنجیم؟ با تعداد افراد آموزش دیده یا با فیصدی جذب فارغین در بازار کار؟ آیا نتایج ما فقط در آمار و احصائیه صنف‌ها و اسناد توزیع شده دیده می‌شود یا در اشتغال پایدار افراد آموزش دیده؟ نتایج باید موفقیت اداره در تحقق مأموریت‌اش را اندازه بگیرند. نتایج اداره را می‌توان به سه دسته تقسیم نمود:

1. نتایج آموزشی: مثلاً کیفیت و به‌روز بودن آموزش، مهارت‌های کسب‌شده و تعداد رشته‌های مطابق با استانداردهای بین‌المللی.
2. نتایج اشتغال‌پذیری فارغان: مثلاً فیصدی جذب در بازار کار و در شغل مرتبط با رشته خود، رضایت کارفرمایان از مهارت‌های فارغ‌التحصیلان (از طریق نظرسنجی).

3. نتایج اجتماعی و اقتصادی (مثلاً کاهش فقر و میزان بیکاری در بین جوانان، ارتقای تولید ملی و کیفیت محصولات و خدمات داخلی کشور به دلیل وجود نیروی کار ماهر و افزایش روحیه خوداتکایی و (کارآفرینی) در جوانان.

بطور مثال، یک نتیجه عالی برای این اداره این نیست که «۵۰۰ نفر را آموزش داده‌ایم»، بلکه این است که «۷۰٪ از فارغین ما در حوزه تخصصی خود مشغول به کار شده‌اند». اداره باید شاخص‌های عملکرد خود را بر اساس تحقق مأموریت و ایجاد ارزش واقعی برای ذی‌نفعان طراحی کند و مداوم بازبینی نماید.

4-5. برنامه و پلان ما چیست؟

در اداره تعلیمات تخنیکی و مسلکی برنامه یا پلان استراتژیک می‌تواند شامل تمرکز بر مهارت‌های مورد نیاز بازارکار آینده، ایجاد کمیته‌های مشترک با بخش صنعت، راه‌اندازی سیستم پیگیری وضعیت فارغ‌التحصیلان، تجهیز ورکشاپ‌ها به تجهیزات و ابزار جدید و اجرای برنامه‌های کارآموزی اجباری باشد. بازبینی مستمر پلان استراتژیک و اصلاح مسیر بر اساس بازخورد واقعی و داده‌های بازارکار، تضمین‌کننده اثربخشی اقدامات است.

طوری‌که پیش از این گفته شد، یک پلان اثربخش ترکیبی از شجاعت برای کنار گذاشتن عادت‌ها و برنامه‌های قدیمی، تمرکز بر اولویت‌های محدود، نوآوری، پذیرش ریسک‌های سنجیده و تصمیم‌گیری مبتنی بر تحلیل است. در تعلیمات تخنیکی و مسلکی، این چارچوب به معنای کنار گذاشتن رشته‌های بی‌اثر، متمرکز کردن منابع بر حوزه‌های اشتغال‌آفرین، نوآوری در روش‌های آموزشی، خدمات و مدل‌های ارائه، آزمایش ایده‌های جدید و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌های واقعی بازارکار است.

از جمله اقدامات عملی که اداره در این راستا می‌تواند انجام دهد عبارتند از: بازبینی سالانه و شناسایی رشته‌های پُر تقاضا و دارای بازدهی کافی در اشتغال‌زایی و تخصیص بیشتر منابع به آنها، به‌کارگیری آموزش ترکیبی، بررسی مستمر محیط، ارزیابی منابع داخلی و رصد کردن داده‌های بازار کار. بخصوص ایجاد بخش رصد بازارکار برای ارائه گزارش‌های تحلیلی دوره‌ای درباره نرخ اشتغال فارغ‌التحصیلان و نیازهای صنعت، ابزاری حیاتی برای اجرای تحلیل داده‌محور است.

5. جمع‌بندی

چارچوب پنج پرسش پیترو دراکر، مدلی ساده اما عمیق و کاربردی است که به رهبران سازمان کمک می‌کند با بازاندیشی مأموریت، تمرکز راهبردی و هم‌راستاسازی منابع، تصمیم‌های آگاهانه‌تری بگیرند و سازمان خود را به‌صورت مؤثر در مسیر آینده‌ای روشن، منسجم و اثربخش هدایت کنند. این چارچوب با ایجاد پیوند میان مأموریت، مشتری، ارزش، نتایج و برنامه، سازمان‌ها را به سوی تفکر استراتژیک و اثربخشی پایدار سوق می‌دهد. با طرح دوره‌ای این پرسش‌ها، انرژی سازمان از حاشیه به سمت مأموریت اصلی هدایت می‌شود و منابع بر اساس اولویت‌های واقعی تخصیص می‌یابند. قدرت اصلی این چارچوب در ارتباط سیستماتیک پرسش‌ها و ایجاد یک چرخه بهبود مستمر است. این فرآیند تفکر استراتژیک،

هسته اصلی رهبری بر مبنای مأموریت است. سرمایه‌گذاری بر این فرآیند، شالوده هر موفقیت عملیاتی و پایدار خواهد بود. آینده از آن سازمان‌هایی است که با تعهد به این فرآیند، مرتبط و اثرگذار باقی می‌مانند.

قدرت اصلی این چارچوب برای اداره ما در آن است که رهبران اداره را وادار می‌کند هر فعالیت یا پیشنهاد جدید را از منظر مأموریت اصلی، ارزش واقعی برای متعلمین و محصلین و بازار کار، و نتایج ملموس در اشتغال و توسعه مهارت‌ها بسنجند. طرح و تکرار دوره‌ای این پرسش‌ها، اداره را به نهادی پویا، پاسخگو و اثرگذار در اقتصاد کشور بدل می‌سازد و استراتژی را زنده و مرتبط نگه می‌دارد. این چارچوب هم می‌تواند به عنوان اجندای جلسات استراتژیک سالانه یا فصل‌وار به کار رود، هم در بازتعریف مأموریت و سازگاری با شرایط جدید راهگشا باشد و هم اداره را به سمت تمرکز بر نیازهای واقعی مشتریان سوق دهد. مهم‌ترین درس این مقاله برای رهبران این است که رهبری اثربخش نه با دستورالعمل‌های سریع بلکه با پرسش‌های درست آغاز می‌شود؛ پرسش‌هایی که مسیر آینده سازمان را شکل می‌دهند. رهبران باید فضایی ایجاد کنند که این پنج پرسش بنیادین همواره با صداقت بررسی شوند و پاسخ‌های روشن آن‌ها به برنامه‌های عملی قابل اندازه‌گیری تبدیل گردد. در نهایت، سرمایه‌گذاری بر فرآیند تفکر استراتژیک مبتنی بر این پرسش‌ها، شالوده هر موفقیت عملیاتی و پایدار خواهد بود.