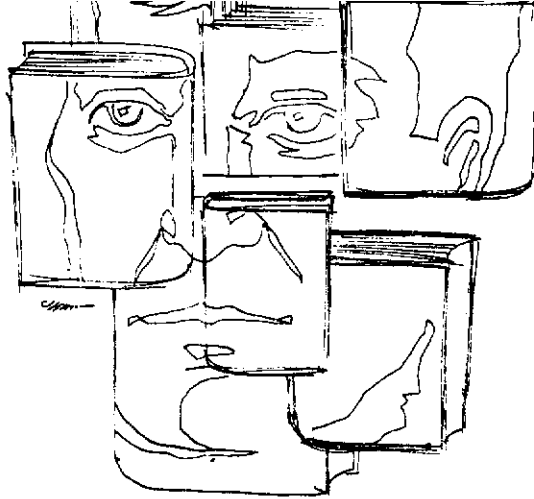


نگرشی بر تجزیه و تحلیل سازمان برای تعریف دوره‌های آموزشی

تهیه کننده: سید بابک علوی



امروزه در مورد نقش و جایگاه بسیار باارزش آموزش در بهبود و بالندگی سازمان مباحث بسیار زیاد و باارزشی مطرح گردیده است.

آموزش علاوه بر اینکه موجب ارزش افزوده شغلی در فراگیران (که در این مقاله کارآموز نامیده می‌شوند) می‌گردد، بلکه در رشد و ارتقای فکری، عاطفی، اجتماعی، مهارتی کارآموزان بسیار موثر می‌باشند.

امروزه وجود دوره‌های آموزشی در یک سازمان، نشان‌دهنده بلوغ و نگرش والای مدیریت بر مسایل سازمانی تلقی شده و اجرای دوره‌های آموزشی به معنای بالندگی مدیریت و پویایی مجموعه می‌باشد. در ارزشیابی سازمان نیز وجود این دوره‌ها به عنوان یک ارزش مثبت تلقی می‌شود و بالطبع سازمانهایی که دارای اینگونه دوره‌های آموزشی می‌باشند، در درجه بالاتری قرار دارند.

آموزش مناسب قادر است از کارمندان، منابع انسانی مجرب و آگاه و متعهدی ساخته و موجب تقویت و افزایش سرعت سازمان در رسیدن به اهداف استراتژیک خود گردد.

بدیهی است که نمی‌توان ادعا کرد که تمامی کارمندان شاغل در سازمانها دارای دانش شغلی مناسب با وظایف خود هستند و این امر وجود دوره‌های آموزشی را دارای اولویت می‌سازد. ورود افراد جدیدالاستخدام به سازمان، تغییر شرایط سازمان، ورود سیستم‌های جدید و روشهای نوین و ورود تکنولوژی‌های فنی جدید به سازمان نیز نیازهای آموزشی مختلف و متنوعی را ایجاد می‌نمایند.

اما از آنجا که به کار بردن هر دارویی برای هر مرض موثر نمی‌باشد و برای درمان هر مرض از دارویی به خصوص و در زمانهای مناسب و به مقدار لازم باید استفاده گردد، تشخیص اولویت زمان اجرا، محتوا، طول دوره‌های

آموزشی و همچنین تلقی آموزش به عنوان درمان کلیه مشکلات سازمانی، خود نیاز به بحث‌های بسیار مهم دیگری دارد. انجام نیازسنجی آموزشی و طراحی دوره‌های آموزشی و اجرای آنها، خود نیاز به تخصص بالایی در این زمینه‌ها دارد. تعیین دوره‌های آموزشی که جهت تغییر و رشد در دانش، مهارت، رفتار کارآموزان صورت می‌گیرد نیاز به روشهای دقیقی دارد که از طریق بررسی مشکلات سازمانی، تجزیه و تحلیل شغل، تهیه صورت وضعیت شغل، و بااستفاده از راههای مصاحبه، پرسشنامه، مدارک موجود و راههای ممکن دیگر صورت می‌پذیرد و نیاز به برنامه‌ریزی مناسب و توجه و دقت بسیار دارد.

عدم دقت در این امور می‌تواند دوره‌های آموزشی را دارای نقصان نموده و موجب کاهش اثربخشی آنها شود.

اما کلیه مشکلات، ناشی از این امر نمی‌باشد و شاید سازمان نیز دارای شرایط لازم، جهت استفاده از دوره‌های آموزشی نبوده و زمینه را برای ظهور اثرات دوره فراهم نسازد.

رفع بسیاری از مشکلات سازمانی تنها به وسیله آموزش میسر نبوده بلکه بسیاری از امور مانند تعیین اهداف مناسب سازمانی، برنامه‌های مناسب، روشهای عملیاتی موثر و گردش کارهای صحیح و انتخاب افراد مناسب در مشاغل و بسیاری از موارد دیگر دارای اولویت بوده و پس از بررسی این امور، تعیین دقیق نیاز آموزشی شغلی براساس مشکلات و نواقص می‌تواند در انجام صحیح امور و بهبود آنها موثر واقع شود.

تعریف سازمان

جهت تعریف سازمان مباحث و اختلاف نظرهای بسیاری وجود دارد و نوع نگرش و بلیغ اندیشه‌ها نیز در اختلاف این تعاریف بسیار موثر می‌باشند.

تعریف مناسبی که در این مبحث مورد نظر می‌باشد به شرح ذیل است:

«سازمان، عبارت است از هماهنگی معقول تعدادی از افراد که برای تحقق هدف یا منظور مشترکی، از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی، به‌طور مستمر فعالیت می‌کنند.»^(۱)

براساس این تعریف سازمانها، دارای:

- ۱- اهداف مناسب و مشترک
- ۲- هماهنگی معقول
- ۳- افراد مجری مناسب
- ۴- تقسیم وظایف مناسب
- ۵- استمرار فعالیت

می‌باشند. بدیهی است که برای انجام امور در یک سازمان اگر از مباحث و اختلافات تئوریک بین دانشمندان مدیریت بگذریم، نیاز به برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل و استفاده از ارتباطات سازمانی مناسب و تصمیم‌گیریهای صحیح و سیستم مالی هدفمند و کارگزینی دقیق داریم.

تعریف و اجرای نامناسب هرکدام از موارد مطرح شده فوق می‌تواند موجب اختلال در فرآیند یک قسمت یا کل سازمان گردد.

پی بردن به این امر، ما را به اولویت بسیار بالای آن و ضرورت «آموزش مدیریت» واقف می‌سازد. یکی از اهداف اصلی هر سازمان آموزش مدیران جهت آشنایی لازم و کافی با موارد مطرح شده می‌باشد.

چنانچه مدیران ارشد سازمان، در تعیین اهداف کلی و تعیین خط‌مشی‌ها دچار اشتباهاتی شوند و سازمان در تعیین و انتخاب روشها و طراحی برنامه عملیاتی خود، سازماندهی و یا شرح وظایف و سایر امور مهم اشاره شده دارای نواقصی باشند، آثار ناشی از این مشکلات با آموزش کارمندان در آموزشهای شغلی حل نشده

و حتی ممکن است موجب غفلت مدیران از مشکلات اصلی شده و صرف زمان و هزینه‌های بسیاری را برای سیستم بوجود آورد و حتی موجب اضافه‌شدن مشکلات جدیدی نیز شود. در حالت کلی نگرش دقیق بر کارکردهای مدیریت سهم به‌سزایی را جهت تعیین مشکلات سازمانی دارد.

برای بررسی این امر می‌توان سئوالات ذیل را مورد بررسی قرار داد:

۱ - آیا سازمان دارای اهداف کلی مناسب و دست‌یافتنی می‌باشد؟

۲ - آیا سیستم دارای خط‌مشی‌های مناسب می‌باشد؟

۳ - آیا برنامه‌های عملیاتی واقعی جهت انجام امور و بااستفاده از روشهای دقیق کارشناسی وجود دارد؟

۴ - آیا در ساختار سازمان، سازماندهی مناسب، روشهای مناسب جهت تامین نیازهای مالی و گردش کار مناسب وجود دارد؟

۵ - آیا منابع انسانی موجود در سازمان برای اجرای عملیات حال و آینده سازمان کافی و مناسب است؟

۶ - آیا از منابع انسانی و مادی سازمان در همه زمینه‌ها و موارد حداکثر استفاده می‌شود؟

۷ - در کدام واحد و منطقه‌ای از سازمان لازم است که بر آموزش کارکنان تاکید شود؟^(۲)

۸ - آیا جهت انجام مشاغل، کارمندان موجود دارای شرایط احراز آن شغل هستند؟

۹ - آیا سیستم اطلاع‌رسانی و ارتباطی مناسب و سریعی که دارای حداقل اطلاعات لازم برای هر واحد باشد وجود دارد؟

جواب‌دادن به سئوالات فوق و بسیاری سئوالات دیگر که ما را در شناخت مشکلات سازمانی یاری می‌رساند و نقش بسیار مهمی در رفع مشکلات دارد.

از آنجا که بحث دقیق در تمامی این امور موجب خروج بحث از قالب یک مقاله می‌گردد، مثالهای مهمی که از نظر سازمانی اغلب در بسیاری از موارد وجود داشته و همراه با نگرش آموزشی باید مدنظر قرار گیرند، به‌طور اجمال بررسی می‌شوند.

گاهی مشاهده می‌شود که مدیران پس از دوره‌های آموزشی، کارمندان را مورد بررسی قرار داده و درمی‌یابند که دوره آموزشی، بهبود چندانی را در عملکرد سازمان ایجاد نکرده است و این امر را ناشی از مشکلات محتوا و اجرای

● اجرای دوره‌های آموزشی به‌معنای بالندگی مدیریت و پویایی مجموعه است.

● سازمان عبارت است از هماهنگی معقول تعدادی از افراد که برای تحقق هدف یا منظور مشترکی، از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی، به‌طور مستمر فعالیت می‌کنند.

دوره آموزشی می‌دانند. هرچند این مورد نیز دارای اهمیت می‌باشد، اما ممکن است این سازمان نیز گرفتار یکی از مثالهای مطرح شده باشد:

۱ - فقدان خط‌مشی‌های مناسب در سازمان در اغلب سازمانها، پس از مشخص‌شدن اهداف اصلی، خط‌مشی‌های مناسب که باید از طریق مدیران ارشد ارائه گردد وجود ندارد. همان‌طور که می‌دانیم، خط‌مشی‌ها، رهنمودهای کلی و مبهمی هستند که مدیران می‌توانند، هنگام تصمیم‌گیری از آنها استفاده نمایند و آنها را در جهت رسیدن به اهداف یاری نمایند.

فقدان این امر، اختلالاتی در تصمیم‌گیری مدیران ایجاد می‌کند که موجب اشکال در روند کار کارکنان می‌شود.

مشکل دیگری که در این‌باره وجود دارد، این است که خط‌مشی‌های سازمانی به‌صورت مکتوب و مستند نبوده و واحدهای یک سازمان گاهی بنابه شرایط مختلف به‌گونه‌های متفاوت تصمیم‌گیری می‌نمایند. اختلال ناشی از این مسایل را نیز نمی‌توان با دوره‌های آموزشی کارکنان برطرف کرد.

۲ - توجه به انتخاب کارمندان با توجه به مشخصات هر شغل

در شرح مشخصات هر شغلی، شرایط و خصوصیات که برای احراز و تصدی وظایف و مسئولیت‌های موجود در آن شغل وجود دارد، موردنظر قرار می‌گیرد.

با توجه به اینکه در این مقاله بحث ما به‌صورت عمومی می‌باشد، این موارد می‌تواند به‌صورت ذیل مطرح گردد:

- حداقل مدرک تحصیلی
- حداقل تجربه در شغل قبلی
- اطلاعات خاص درباره مواد، روش، وسایل، محصول....
- شرایط روانی و خصوصیات دیگری از نظر

هوش، قدرت ابتکار، سرعت، انتقال،...

● - خصوصیات و صفات شخصی لازم از نظر خلق و خوی، ظرفیت همکاری، اجتماعی بودن و...

● - شرایط فیزیکی مانند نیروی جسمانی، قد، وزن، چالاکتی و...

● - ظرفیت قبول مسئولیت

● - مهارت در کارهای بدی

● - شرایط لازم برای کار در اوضاع و احوال نامساعد

● - شرایط لازم برای کار در محیطی که احتمال وقوع حوادث و خطراتی می‌رود^(۳)

● - حداقل و حداکثر سن

● - توانایی‌های فنی خاص

برای انتخاب افراد در مشاغل موردنظر باید موارد فوق و مشابه آن‌را مورد بررسی قرار داده و بهترین انتخاب را صورت داد.

در بسیاری از سازمانها افرادی که در مشاغل آن سازمان در حال فعالیت هستند، دارای شرایط اولیه برای احراز آن شغل نیستند. گاه پیش می‌آید که در مشاغلی که نیاز به فردی جوان و دارای نیروی جسمانی مناسب می‌باشد، از فردی کهنسال استفاده شده و یا از افرادی که دارای سابقه کار بالایی بوده و قابلیت انجام کار اصلی خود را دارا نمی‌باشند، در واحدهای دیگر استفاده می‌گردد.

انتخاب افراد از نظر مدرک تحصیلی نیز امر بسیار مهمی می‌باشد. انتخاب مناسب مدرک تحصیلی برای هر شغل، نقش انگیزشی بسیار مهمی دارد. مدرک تحصیلی پایین امکان دارد موجب اختلال در انجام کار و انتخاب مدرک تحصیلی بالاتر و نامتناسب نیز موجب از بین رفتن انگیزه فرد گردد.

«کریس آرگریس با بکارگماردن موفقیت‌آمیز افراد عقب‌مانده ذهنی در خط مونتاژ نشان داد که برخی از سازمانها، تمایل به استخدام افرادی دارند که توانایی‌هایشان بسیار افزونتر از توانایی موردنیاز کارشان است.»^(۴)

مثالی از این نوع، در استخدام نگهبانان یک کارخانه اتفاق افتاده است. این کارخانه جهت نگهبانان خود، تحصیلات متوسط و سه سال سابقه تجربی نگهبانی را به‌عنوان شرط داوطلبان تعیین کرده بود. بعد از شروع کار این افراد به‌دلیل ساده و ابتدایی بودن کارها، بی‌زاری و بی‌تفاوتی و فقدان انگیزه به زودی هویدا گردید زیرا برای کار، شایستگی داوطلبان از حد لازم بسیار بالاتر بود.

عدم تعهد و فقدان شرایط اخلاقی نیز موجب از بین رفتن پیشرفت طبیعی امور می‌گردد. هرکدام از موارد مطرح شده چنانچه به نحو مناسب مورد قوای نگینند موجب اشکال خواهند شد و برای رفع اینگونه مشکلات تعریف دوره‌های آموزشی شغلی و اجرای این دوره‌ها در رفع آن موثر نخواهند بود.

در بعضی از شرکتهای خدمات عمومی. برای جوابگویی به سوالات و انتقال و رفع مشکلات مشتریان، از افرادی استفاده می‌گردد که در واحدهای دیگر به دلیل افزایش سن و از دست دادن توانایی‌های جسمی و ذهنی و سایر مسایل لازم، به این واحد منتقل شده‌اند.

چنانچه اختلالی در انجام کار بوجود آید، نمی‌توان به وسیله دوره آموزشی تاثیر چندانی بر فرآیند کار گذاشت. چنانچه برای احراز شغل از فرد مناسب و دارای مشخصات لازم استفاده گردد، برای بهبود کار دوره آموزشی نیز دارای نتیجه بسیار بهتری خواهد بود.

۳- فقدان توجه سرپرستان به انجام مناسب امور چنانچه در سازمانی، سرپرستان واحدها، خود به دلیل مسایل مختلف، اهمیت زیادی به انجام مناسب امور ندهند، آموزش کارکنان زیردست و آشناساختن آنها با انجام صحیح کار، می‌تواند موجب اختلاف نظر و اغتشاش ارتباطی بین کارمندان و سرپرست گردد. برای جلوگیری از این امر، چنانچه مشکل سرپرستان به دلیل فقدان دانش و مهارت لازم باشد، آموزش سرپرستان را دارای اهمیت بیشتری نشان می‌دهد. به عبارت دیگر سازمان باید به گونه‌ای به آموزش نگاه کند که آنرا فقط منحصر به کارمندان نداند و آموزش مدیران و سرپرستان را نیز جزو فرایند بهبود بداند.

یا به عبارت دیگر «بهتر است آموزش کارکنان در کلیه سطوح سازمانی به موازات یکدیگر صورت پذیرد و اگر امکانات اجازه نداد آموزش از سطوح بالای سازمانی شروع و به سطوح پایین تر تسری پیدا کند، تا بدین وسیله یک زبان مشترک بین مدیریت و سایر کارکنان به وجود آید. در غیر این صورت به دلایلی که قبلاً ذکر شد، آموزش مشکلاتی را به همراه خواهد داشت.» (۵)

از جهت دیگر چنانچه عدم توجه سرپرستان به انجام صحیح امور، ناشی از قوانین موجود یا مسایل انگیزشی آنان باشد، مدیریت باید قبل از پرداختن و توجه به آموزش شغلی کارمندان، در این باره نیز اندیشه کرده و تدابیر لازم را اتخاذ

نماید. عدم توجه به این امر امکان بروز درگیری و واکنش منفی بین سرپرستان و کارکنان شده و موجب تاثیر منفی آموزش در ارتباط رسمی و غیررسمی سازمانی خواهد گردید و کارکنان را به صلاحیت مسئولان سیستم بی‌اعتقاد خواهد ساخت.

۴- توجه به آموزش در ضمن کار

یکی از مسایل مهمی که در ارتباط با انجام صحیح کار و پویایی آن وجود دارد، ارتباط آموزشی مناسب بین مدیران و سرپرستان، با افراد زیردست می‌باشد. بسیاری از مسایل و مشکلات به دلیل فقدان این رابطه بوجود می‌آید. در گذشته مشاهده کرده‌ایم که بسیاری از افراد دارای تجربه، بسیاری از مهارتهای خود را راه معروف استاد- شاگردی و یا به عبارتی مربی‌گری سرپرست خود آموخته‌اند.

«آموزش ضمن کار دارای فواید زیر است:

- - نسبتاً کم خرج است.
- - کارآموز در حال کار (تولید) فرا می‌گیرد.
- - امکانات گران خارج از محل شغل، مثل کلاس درس، وسایل یادگیری، کمک آموزشی را نیاز ندارد.
- - روش یادگیری ساده‌ای است، زیرا کارآموز با انجام عملی کار را فرا می‌گیرد و بلافاصله بازخورد لازم را برای تصحیح اجرا دریافت می‌کند» (۶)
- - قابل لمس و کاملاً عینی می‌باشد و یادگیری با توجه به این امر بسیار بالا می‌باشد.
- - بسیاری از مهارتها فقط از این نوع آموزش بدست آمده و از راه اعزام به دوره آموزشی بدستنی قابل حصول می‌باشند.

چنانچه در «سازمانی ارتباط مناسب جهت آموزش کارمند، توسط سرپرست وجود نداشته باشد و یا سرپرستان انگیزه‌ای جهت انجام این

*** آموزش را باید جزئی از برنامه‌ریزی کلان سازمان دانسته.**
*** برای استفاده از دوره‌های آموزشی و قبل از تعیین نیازهای آموزشی یک سازمان، لازم است شرایط و بستر سازمانی مناسب وجود داشته باشد.**
*** تصور اینکه اکثر مشکلات سازمانی را می‌توان به وسیله آموزش برطرف کرده، تصویری ساده لوحانه است و موجب غفلت ما از مشکلات اصلی می‌گردد.**

امر نداشته باشند، منفک کردن افراد و اعزام آنها به دوره‌های آموزشی، راه موثری برای از بین بردن این خلل نخواهد بود و این رشد جز در زمان کار بوجود نخواهد آمد.

لذا وجود این ارتباط از اجزای ضروری و لازم در هر سازمان بوده و وجود آن از شرایط لازم قبل از تشخیص نیازهای آموزشی جهت اعزام به دوره‌ها می‌باشد و جهت این امر باید انگیزه لازم را برای مدیران و سرپرستان با تجربه فراهم نمود تا این امر را به عنوان یکی از کارهای خود تلقی نمایند.

۵- استفاده صحیح از گردش کار

استفاده از گردش کار وسیله موثری برای ایجاد فضای جدید برای کارمندان و تجدید روحیه و آشناساختن آنها با قسمتهای مختلف واحد جهت رشد و ارتقای آنها می‌باشد. اما این امر نیز مانند سایر امور چنانچه به شکل صحیح استفاده نگردد، موجب اختلال خواهد شد.

در بعضی از سازمانها افرادی که مدت‌ها در مشاغل خاص و با تجربه و دانش مخصوص آن شغل دارای سوابق می‌باشند، به دلیل گردش کار و یا سایر مشکلات اداری و تنش‌های پرسنلی به قسمتهای دیگر منتقل می‌نمایند. این امر موجب اختلال در کار شده و فرد آمادگی لازم را برای پذیرش شغل و طبیعتاً اخذ آموزشهای لازم آن را نخواهد داشت.

انتقال فردی از واحد حسابداری با چندین سال سابقه به واحدهای فنی و ایجاد اختلال در کار فرد و در شغل جدید را، به سختی و شاید غیرممکن بتوان، بوسیله آموزش برطرف نمود. بروز مشکلات ناشی از این امر را نمی‌توان با اجرای دوره‌های آموزشی و انتظار تغییر سریع در افراد برطرف نمود.

۶- عدم واگذاری اختیارات مناسب به افراد پس از طی دوره آموزشی

چنانچه در سازمانی، روش مدیریت به گونه‌ای باشد که از تفویض اختیارات جلوگیری کرده و از دخالت دادن کارمندان در امور پرهیز نمایند، آموزش تاثیر خاصی نخواهد داشت. فرد پس از آموزش و یادگیری دانش و مهارت جدید در ارتباط با کار خود انتظار پذیرفتن مسئولیت بیشتر و در اختیار قرارگرفتن امکانات جدیدی در انجام کار خود را خواهد داشت و برحسب منفی باین امر موجب شکست نهایی آموزش خواهد گردید.

قبل از توجه مدیریت به امر آموزش، این

نگرش باید در فضای تفکر مدیریت بوجود آمده و متوجه باشد که اجرای آموزش، طلب اختیارات بیشتری را نزد کارمند بوجود می‌آورد. این امر را می‌توان به بیان دیگری نیز توضیح داد. آموزش زمانی دارای ثمرات خوبی خواهد بود که فضای مدیریت سازمان، پویایی لازم را داشته و آمادگی مشارکت و تفویض اختیارات و واگذاری مسئولیت‌ها به دیگران را پس از کسب دانش و مهارت لازم در دوره آموزشی داشته باشد.

تفکر آموزشی تنها در فضای مدیریت نوین و پویا به نتیجه خواهد رسید.

۷- توجه مدیریت به تهیه و ایجاد شرایط فیزیکی و ابزارهای فنی لازم جهت ثمربخشی دوره آموزشی

یکی از نکات بسیار مهم برای ایجاد بستر سازمانی مناسب جهت کار افراد پس از طی دوره‌های آموزشی، تامین ابزارهای لازمی است که با دانش آموخته شده بتوان از آنها استفاده کرد. چنانچه امکانات فنی و فیزیکی لازم برای تحقق اهداف آموزشی در سازمان وجود نداشته باشد، آموزش نزد افراد بی‌اهمیت شده و نسبت به مدیریت سازمان ایجاد بی‌اعتمادی می‌کند.

به‌طور مثال، اعزام افراد به دوره‌های آموزشی ایمنی و عدم ایجاد شرایط لازم جهت استفاده از لوازم ایمنی و یا فقدان وسایل لازم مانند کلاه ایمنی و یا سایر لوازم مورد نیاز در کارخانه، موجب عدم اعتماد به سیستم شده و ایجاد اختلال می‌نماید.

مدیریت قبل از اعزام افراد به چنین دوره‌هایی باید پیش‌بینی نماید که چنانچه امکانات موجود متناسب با نتایج دوره آموزشی نباشد، تولید تعارضات سازمانی کرده و برای تهیه این امکانات، لازم است برنامه‌ریزی مناسب بعمل آید.

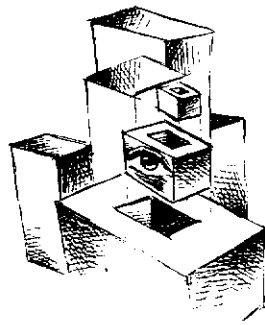
۸- توجه به برقراری امکانات مادی و انگیزشی برای کارمندان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی جهت ایجاد انگیزه و نشان دادن حمایت مدیریت از امر آموزش لازم است، تشویق‌های مادی مناسب و کمک به کارکنان از نظر مادی و سایر سطوح انگیزشی طی دوران آموزش بعمل آید. فقدان این امر در سیستم، انگیزش افراد را در شرکت در دوره‌های آموزشی کاهش می‌دهد.

نتیجه‌گیری

در این مقاله سعی گردید که نشان داده شود برای استفاده از دوره‌های آموزشی و قبل از تعیین

دوره‌های آموزشی ندهتها دارای کمترین اثر می‌باشند، بلکه امکان ایجاد اختلال و بی‌نظمی و بروز برخوردهای نامناسب و افت انگیزه در کارکنان خواهد گردید. پس از توجه به این امور کارشناسان آموزشی قادر خواهند بود، با تجزیه و تحلیل عملیات در سازمان و تجزیه و تحلیل کار فردی کارکنان و استفاده از تکنیکهای رایج نیازسنجی آموزشی، دوره‌های آموزشی مناسبی را جهت رشد و تعالی دانش، مهارت، و رفتار سازمانی کارمندان تعریف و به‌شکل مناسب اجراء نمایند.

آموزش را باید جزیی از برنامه‌ریزی کلان سازمان دانست و برای استفاده از آن باید شرایط لازم را برای پذیرش و استفاده از آن فراهم ساخت. به بیان دیگر چنانچه سازمان را به دو بخش «فرآیند» و «ساختار» تقسیم‌بندی نمائیم، به هیچ‌وجه نمی‌توان بااصلاح فقط یکی از آنها سازمان را بهبود بخشید بلکه لازم است بااصلاح و بهبود توأم این دو (ساختار - فرآیند) سازمان را به‌عنوان کل یک سیستم، بهبود و بازسازی کرد.



*** عدم تعهد و فقدان شرایط اخلاقی موجب از بین رفتن پیشرفت طبیعی امور می‌گردد.**

*** سازمان باید به گونه‌ای به آموزش نگاه کند که آنرا فقط منحصر به کارمندان نداند و آموزش مدیران و سرپرستان را نیز جزو فرآیند بهبود بداند.**

*** تفکر آموزشی تنها در فضای مدیریت نوین و پویا به نتیجه خواهد رسید.**

نیازهای آموزشی یک سازمان، لازم است شرایط و بستر سازمانی مناسبی وجود داشته باشد. فقدان اهداف سازمانی مناسب و خط‌مشی‌های موثر و مکتوب، فقدان برنامه‌های اجرایی و امکانات مالی لازم، منابع انسانی نامناسب از نظر کمی و کیفی، سبک مدیریت سازمانی و بسیاری از مفاهیم سازمانی مواردی هستند که قبل از بررسی و تعیین نیازهای آموزشی باید مورد بررسی و دقت قرار گیرند. تصور اینکه اکثر مشکلات سازمانی را می‌توان بوسیله آموزش برطرف کرد، تصویری ساده‌لوحانه است و موجب غفلت ما از مشکلات اصلی می‌گردد.

برای استفاده از ثمرات سودمند دوره‌های آموزشی، سازمان باید بستری مناسب را برای این امر بوجود آورد و بدون توجه به این امور

پانوشته‌ها:

- (۱) مفهومات مدیریت آموزشی تالیف: دکتر علی علاقه‌بند ص ۱۱.
- (۲) مقاله‌هایی درباره آموزش در سازمانهای اداری نوشته و ترجمه گروهی از اساتید و نویسندگان مدیریت
- کاشف: مرکز آموزش مدیریت دولتی مقاله: تعیین احتیاجات آموزشی تالیف: حسین خلود
- (۳) مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی) تالیف دکتر حبیب... دعائی چاپ: دانشگاه اردوسی مشهد ص ۴۹
- (۴) مدیریت رفتار سازمانی پال هرسی - کنت سلاتیچارد انتشارات امیرکبیر ترجمه دکتر علی علاقه‌بند ص ۶۵.
- (۵) آموزش و بهسازی منابع انسانی تالیف: دکتر سیدحسین ابطیعی مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
- (۶) مدیریت منابع انسانی دکتر دعائی ص ۱۷۹.

● سید بابک علوی:

لیسانس مهندسی برق، کارشناس آموزشی، رئیس مجتمع سازندگی و آموزش غرب (آموزشکده فنی غرب، وزارت نیرو)