

رویکردی استراتژیک به فرایند برنامه‌ریزی آموزش

سعید هداوند

Saeed_hadavand@hotmail.com

چکیده

سازمانهای صنعتی را می‌توان تعیین کننده مسیر اصلی توسعه یافتگی کشور محسوب کرد. چرا که در فراهم سازی شرایط اشتغال، تولید، ارز آوری و در عین حال ایجاد ثبات اقتصادی کشور نقش مهمی را ایفا می‌کنند. بدیهی است که در چنین شرایطی افزایش توانمندی جهت مقابله با رقبای داخلی و خارجی نیازمند در اختیار داشتن برنامه های مدون و استراتژی روشن سازمانی به ویژه در زمینه توسعه منابع انسانی به لحاظ کیفی است. چرا که این امر مهم به وسیله منابع انسانی کار آزموده تحقق خواهد یافت و سازمانها نیز به این نکته واقف شده‌اند که راهی جز توجه جدی به توسعه کیفی منابع انسانی خویش ندارند و این توسعه کیفی تنها از طریق طراحی مکانیسم های عملی و کاربردی آموزش یعنی برنامه ریزی آموزشی صورت پذیرفته و به سازمان کمک می‌کند تا اطمینان یابد که آیا می‌تواند برنامه های کسب و کار خود را برای آینده در قالب هدفهای مالی، تولیدی، ترکیبی فرآورده ها، فن شناسیها و منابع مورد نیاز به خوبی به مرحله اجرا در آورد؟ در این مقاله در نظر است با رویکرد به شاخصهای طراحی نظام استراتژیک سازمان، به برخی از نکات مهم و اساسی در تدوین برنامه ریزی های استراتژیک آموزش پرداخته شود.

مقدمه

به طور عمده دو دلیل اساسی برای رویکرد استراتژیک به برنامه ریزی آموزشی براساس

ندارد. در تقابل با این اندیشه باید گفت که نوع برنامه ریزی هر چه باشد و واقعیتها را مورد نظر قرار دهد یا ندهد لازم است که استراتژی و خط مشی آموزشی مشخصی ارایه گردد. در برنامه ریزی استراتژیک آموزشی ابتدا باید اهداف مشخص شوند. این اهداف نه با فرافکنی حاصل خواهند شد و نه با پیش بینی مترادف هستند. برای دستیابی به اهداف تعیین شده لازم است که پس از تشخیص اولویتها، یک برنامه یا طرح اجرایی ارایه گردد. بنابراین، تشخیص اولویتها، بعد از تعیین اهداف دومین گام مهم و ضروری برای ارایه یک خط مشی آموزشی است. در این راه باید انتخابی صورت گیرد که خود جریانی مشکل است و برنامه ریزان خصوصاً در حیطه - آموزش - اغلب به این نکته توجه نمی‌کنند که انتخاب یک هدف انحصاری از هدفی دیگر را به دنبال می‌آورد. برای تحلیل بیشتر لازم است تا با رویکردی استراتژیک، اثرات برنامه ریزی آموزشی را که از این پس بانام برنامه ریزی استراتژیک آموزش از آن یاد می‌کنیم بر توسعه ابعاد مختلف سازمان مورد توجه قرار دهیم. لازم به ذکر است که در این مقاله فقط به تحلیل نکات حائز اهمیت در برنامه ریزی استراتژیک آموزشی پرداخته خواهد شد و به تصمیماتی که باید اتخاذ گردند اشاره ای نخواهد گردید، چرا که اتخاذ تصمیمات به شرایط ویژه هر سازمان بستگی دارد.

استراتژی آموزش

استراتژی عبارت است از چارچوبی که مجموعه حرکات و اقدامات اصلی را برای دستیابی به اهداف، ترسیم کرده و چگونگی منابع را برای به دست آوردن موقعیتهای مطلوب و خشی کردن تهدیدات در حال و آینده بیان می‌دارد. (۱) به طور کلی، استراتژی، راه های عمده و اصلی رسیدن به هدفها را بیان می‌دارد. که باتوجه به این تعبیر می‌توان گفت "استراتژی آموزش عبارت است از خطوط اصلی برنامه ها و اقداماتی که نشان دهنده روش دستیابی به اهداف آموزشی است". مثلاً استراتژی های مربوط به افزایش کارایی نظام آموزش در یک سازمان را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد:

الف - توسعه مهارتهای فنی و تخصصی

نیازهای واقعی کارکنان وجود دارد: اولین دلیل آن است که تغییرات فناوری، فشار شدیدی بر سازمان و مدیریت آن وارد می‌کند به گونه ای که پرداختن به آنها نیاز به کارکنانی با انواع خاصی از مهارتها و توانمندیهای خاص را ایجاد می‌کند. به طور مثال تصور حرکت به سوی نانو فناوری و جایگزینی فناوری های نرم افزاری به جای فناوری های سخت افزاری، نکات قابل توجهی را برای انواع مهارتهای مورد نیاز نیروی کار فعلی و کارکنانی که طی چند سال آینده وارد سازمان می‌شوند را در بر دارد. دیگر آنکه قابلیت جایگزینی مهارتهای مختلف و تقاضای نسبی متغیر برای یادگیری و بازآموزی مهارتهای فعلی، جنبه های تحریک کننده ای از هر برنامه آموزشی در حال رشد است که می‌بایست به جای برنامه های ثابت آموزشی به عنوان نقطه آغاز برنامه ریزی استراتژیک آموزش و تلفیق آموزش با استراتژی سازمانی به حساب آید. به استناد مشاهدات صورت پذیرفته، در شرایط فعلی، مدیران سازمانی دچار یک اشتباه منطقی شده‌اند و نیاز به نیروی انسانی با کیفیت بالا را ضرورتاً مترادف با تقاضای موثر اقتصادی فرض کرده‌اند. به گونه ای که بر این باورند که تقاضا برای مهارتها را می‌توان به طرق مختلف و با کمترین هزینه تامین کرد به نحوی که هیچگونه فشاری بر سازمان وارد نشود، به اعتقاد آنان هنگامی که یک راه بهینه برای پاسخ به نیازهای آموزشی، تامین نیروی انسانی مورد نیاز با کمترین هزینه است، تنها یک راه منحصر به فرد آموزشی برای آن وجود

مدیران و کارکنان؛
 ب- توسعه امکانات آموزشی، وسایل کمک آموزشی و حداکثر استفاده از آنها؛
 ج- بازنگری در شیوه های آموزشی کارکنان با توجه به نیازهای تخصصی؛
 د- بهبود مدیریت و بازنگری در ساختار و تشکیلات آموزشی سازمان.

استراتژی آموزشی خطوط اصلی برنامه ها و اقداماتی است که از راه اجرای آنها می توان به اهداف آموزشی دست یافت.



تدوین استراتژی برنامه های آموزشی گامهای اساسی در طراحی و تدوین استراتژی برنامه های آموزشی سازمان، چیزی جدای از شاخصه های اصلی طراحی نظام استراتژیک سازمان نیست. در این راستا توجه به موارد ۹ گانه ذیل حائز اهمیت است:

۱- رسالت، کارکرد، مأموریت و وظایفی که سازمان به خاطر آنها به وجود آمده است. استراتژی های آموزشی چیزی جدای از استراتژی های سازمانی نبوده و بدیهی است که مأموریت نظامهای آموزشی می بایست مسیر اصلی سازمان در جهت رسیدن به اهداف کلان ترسیم شده را تسهیل و چگونگی پرورش نیروی انسانی متخصص که در این راستا مورد نیاز است را پیش بینی ۲- توقعات و آرمانهای بازار کار و خدمات، مصوبات مجلس شورای اسلامی و نهادهای ذیربط، مثلاً در سالهای اخیر تغییرات شکل گرفته در پیشرفتهای تکنولوژیک و رو آوری جامعه علمی به عرصه های انفورماتیک و نیز جنبش نرم افزاری در کشور موجب گردیده تا کارکردهای ویژه ای برای نظام آموزش عالی و نیز سازمانهای صنعتی تعریف گردد، به اعتقاد مسئولان برجسته و تصمیم گیرنده کشوری، اگر در گذشته تمرکز دانشگاهها و سازمانهای صنعتی بر سخت افزار و رویکردهای سنتی بوده امروزه انتظار می رود که جامعه علمی و جامعه صنعتی نقشی توانمند ایفا کنند. یعنی از یک سو نیروی انسانی متخصص و ماهر با قابلیت های بالا تربیت کنند و از سوی دیگر از پتانسیل های کاری موجود نهایت بهره برداری را به عمل آورده و زمینه های مناسب جهت رشد کاری ایشان را فراهم کنند.

۳- عوامل محیطی اجتماعی / اقتصادی، مانند تقاضای نیروی انسانی ماهر یا نیازهای کشور

بزرگترین حسن استفاده از این گونه شاخصها، انعطاف پذیری آنهاست که به تناسب شرایط زمانی یا مکانی قابلیت تغییر را دارا هستند. از جمله شاخصهایی که در تعیین و تدوین استراتژی و برنامه های آموزشی کاربرد بیشتری دارند می توان به شاخصهایی همچون سهم آموزش و تحقیقات از تولید ناخالص ملی، هزینه سرانه آموزش به ازای هر نفر، نرخ استفاده از فضاهای کالبدی و آموزشی، ... اشاره کرد. کاملاً روشن است که با تغییر استراتژی های سازمانی این نسبتها و اعداد مربوط به هر یک از آنها نیز تغییر خواهد کرد.

۶- در نظر گرفتن اهداف، خط مشی های (استراتژی ها) اساسی برنامه های توسعه ای دولت و امکانات مالی، که در اختیار سازمانها قرار داده می شود. به عبارت بهتر اهداف نظام آموزش کارکنان در سازمانها نیز می بایست در راستای برنامه های پنج ساله دولت تدوین شوند تا مورد تایید مدیران ارشد و سیاستگذاران سازمانی نیز قرار گیرد. مثلاً اگر نوسازی و توسعه صنعتی یکی از خط مشی های اساسی برنامه توسعه دولت باشد، به طور یقین مهمترین هدف نظام آموزش کارکنان در سازمانهای صنعتی کمک به ارتقا و توسعه فناوری و بهره گیری مناسب از آن (متناسب با تخصص سازمان مربوطه) خواهد بود.

۷- در نظر گرفتن سیاستهای اجرایی سازمان. سیاستهای سازمانی تعیین کننده چارچوب تصمیمات کلان آموزشی هستند. آنچه مهم به نظر می رسد تناسب و سازگاری میان سیاستهای سازمانی با استراتژی و اهداف برنامه های آموزشی است. همچنان که قبلاً هم اشاره گردید، سیاستهای نظام آموزش کارکنان تابع استراتژی های کلی سازمان و بر مبنای سیاستهای ابلاغی از جانب دولت است. مثلاً اگر استراتژی کلان سازمان، بهسازی نیروی انسانی و توسعه توانمندی تخصصی ایشان باشد در آن صورت سیاستهای آموزشی متناظر با این استراتژی عبارتند از:

الف - تسهیل امکان بهره مندی از آموزش؛
 ب - تلفیق آموزش با تحقیقات علمی و تکنولوژیک؛

برنامه ریزی استراتژیک آموزشی این امکان را به سازمان می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند.

به محصولات یا خدمات تولیدی سازمان، که در این مورد خاص و باتوجه به تحولات و پیشرفتهای علوم و فناوری می توان به برقراری ارتباط نزدیک و تنگاتنگ صنعت و دانشگاه اشاره کرد.

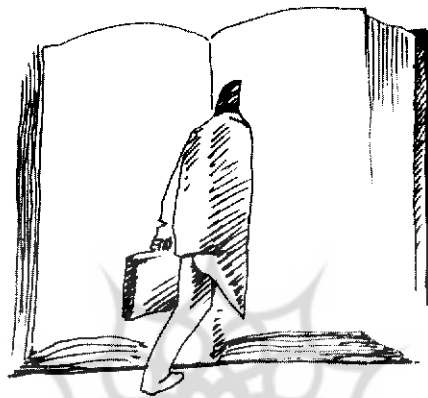
۴- بررسی عملکرد گذشته و وضع موجود، یعنی اینکه برنامه های استراتژیک آموزشی می بایست باتوجه به نقاط ضعف، تنگناها و محدودیتهای منابع و امکانات بالقوه و بالفعل و سرانجام، با در نظر گرفتن فرصتها و تهدیداتی که سازمان در آینده با آن مواجه است، ترسیم و تدوین شوند. در این مورد می توان گفت که وجود رقبای جدی داخلی و خارجی در عرصه های مختلف تولیدی و خدماتی و تلاش آنها برای در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازارها، تهدیدی جدی برای سازمانها محسوب می گردد. به ویژه که از یک سو با کمبود اعتبارات آموزشی و از سوی دیگر با عدم انسجام برنامه های آموزشی نیز روبه رو باشند که در صورت عدم توجه، نتیجه ای جز پراکندگی شدید فعالیتهای سازمانی و نهایتاً خارج شدن از عرصه های رقابتی به بار نخواهد آمد.

۵- بهره گیری از شاخصهای علمی کشور

استراتژیک به آموزش در اینجا ختم نمی شود. سازمانها باید اطمینان حاصل کنند که صلاحیتها و ویژگیهای مطلوب، یاد گرفته شده اند و دانش، مهارت و تواناییهای مورد نیاز کارکنان توسط برنامه های آموزشی افزایش یافته و به کار بسته می شوند و لازم است تا سیستم برنامه ریزی آموزشی به گونه ای طراحی گردد تا بتواند شایستگیها، دانش، مهارت و تواناییهایی که توسط آموزش هدف قرار گرفته اند را به درستی ارزیابی کند و سرانجام سازمان نیازمند فرهنگی است که اساساً از یادگیری مداوم به عنوان بخشی از وظیفه کاری هر فرد، حمایت کند. (۲) پس برای اینکه برنامه ریزی استراتژیک آموزش موفق باشد باید ماموریت سازمان، سیستم های منابع انسانی و فرهنگ سازمان را مورد توجه قرار دهد و مشارکت همه کارکنان سازمان را در جهت توسعه یک برنامه آموزشی جلب کند. بهترین راهی که سازمان این فرایند را می تواند آغاز کند گام برداشتن به عقب و پاسخ به این سوال است که اگر ما از ابتدا آموزش را طراحی می کردیم، امروز آن شبیه چه چیز بود؟ زمانی که اولویتهای آموزشی تشکیل می شود، سازمان می تواند به تهیه فرایند مفصل تر مبادرت کند تا ضمن شناسایی فرایندهای آموزشی، برنامه های مناسبی را جهت اجرای آموزش تدارک ببیند. بنابراین، پرداختن به مفهوم برنامه ریزی استراتژیک آموزشی از ابعاد گوناگون حائز اهمیت است. (۳) پنج رویکرد اصلی که فرایند برنامه ریزی استراتژیک آموزشی را تحت تاثیر قرار می دهد عبارتند از:

۱- رویکرد عرضه - محور (SUPPLY-LED APPROACH): در این رویکرد منبع اصلی اطلاعات برای تدوین برنامه استراتژیک آموزشی همان چیزی است که از آن به عنوان رویکرد پداگوژیک یاد می کنند. این رویکرد که تا حدود زیادی اقتدار محور است از سلاقی و دیدگاههای مدیران نشأت گرفته و به طور سنتی واحدهای آموزشی را منحصرأ مسئول تشخیص نیازها و برنامه ریزی آموزشی می داند. این رویکرد دارای نواقصی به شرح زیر است:

الف - اکثر مدیران سازمان فاقد رویکرد



چه میزان اهداف برنامه و سیاستهای اجرایی مرتبط با هدفها و به تبع آن برنامه ریزی عملیاتی و پیش بینی منابع و هزینه ها، به طور مناسب، منطقی و عملی شده است، ضروری به نظر می رسد. همچنین به منظور سنجش نتایج حاصله با هدفهای مصوب، تحلیل مسایل و مشکلات، شناسایی تنگناها و علل آنها و در نتیجه پیشنهاد اقدامات اصلاحی، می بایست به طور جدی مورد توجه قرار گیرد.

رویکردهای استراتژیک در برنامه ریزی آموزشی

رویکردهای استراتژیک به آموزش با ارتباط بین ماموریت سازمان، اهداف و نیازهای توسعه منابع انسانی آغاز می شود. در این زمینه، نیازهای آموزشی نیروی کار آینده و حال از یک درک مشترک از آنچه سازمان انجام می دهد و چگونگی انجام آن نشأت می گیرد. این رویکرد با ارزیابی وضعیت جاری نیروی کار فعلی سازمان ادامه می یابد. دانش، مهارت و شایستگیهای اصلی و ترکیب کارکنان موجود از طریق این ارزیابی صورت می پذیرد. بدین ترتیب که نیاز، شناسایی و آموزش مناسب ارائه می گردد. اما رویکرد

ج - تلفیق مبانی نظریه ای علمی با عمل و کاربرد آن در صنعت.

۸- تعیین و تدوین برنامه های اجرایی. بعد از تدوین استراتژی ها و سیاستهای اجرایی، مرحله بعدی برنامه ریزی اجرایی آموزش یا برنامه ریزی تاکتیکی است. برنامه های اجرایی عبارتند از تصمیمات کوتاه مدت که برای بهترین استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محیط اتخاذ می گردند. در این رابطه برنامه های استراتژیک آموزش معمولاً به تفکیک زیر بخشها تدوین می شود که می توان هر یک را به تفکیک مراحل زیر تقسیم بندی کرد.

- تعیین اهداف کمی مشخص و مشروح؛
 - مشخص کردن خط مشی ها و سیاستهای اجرایی؛
 - تعیین رویه ها، که در واقع شرح عملیات اجرایی و زمان بندی آنهاست؛
 - تعیین روشها، یعنی نحوه اجرای جدول زمان بندی رویه ها؛
 - تعیین منابع مورد نیاز انسانی، فیزیکی، مالی، قوانین و مقررات.
- یک نکته مهم را همواره در برنامه ریزی های استراتژیک آموزش باید به خاطر داشت و آن اینکه اگر می خواهیم برنامه های طراحی شده (مشروط بر آنکه متناسب با استراتژی های سازمانی باشد) قابلیت اجرا داشته باشد باید حداقل دارای ویژگیهای زیر باشند:
- الف - اهداف و جزئیات آن به روشنی بیان شوند؛

- ب - ابزارهایی که برای اجرای برنامه مورد نیاز است، به طور دقیق مشخص گردند؛
- ج - معیارهای عملکرد مشخص شوند؛
- د - واحدهای عملیاتی و اجرایی در صورت لزوم ایجاد شوند؛
- ه - از ظرفیتهای و پتانسیل های موجود سازمان به نحو کامل بهره برداری شود؛
- و - کلیه فعالیتها و گامهای برنامه، جزء به جزء و به طور دقیق و مشروح مشخص و تعریف گردند؛
- ز - جدول زمان بندی فعالیتها مربوط به برنامه آموزشی باید به طور دقیق مشخص گردد.
- ۹ - بازنگری در برنامه به منظور شناسایی وضعیت واقعی امور و تشخیص اینکه تا

آموزشی بوده و مشکلات واقعی واحدهای آموزشی را تشخیص نمی‌دهند؛
ب - رویکرد مذکور اغلب فهرست غیر دقیق و مهمی از نیازها و برنامه های آموزشی را ارائه می دهد .

۲- رویکرد تقاضا محور (DEMAND - LED APPROACH) : این رویکرد برای تدوین برنامه های استراتژیک آموزشی سه وجه دارد:

الف - کسب و کار محور؛ توجه اصلی این رویکرد ، فرایند برنامه ریزی کسب و کار است که زمینه و مأموریت سازمان را تثبیت می کند. این رویکرد بستر را برای برنامه ریزی آموزش مهیا می کند و نشان می دهد که چگونه تلاشهای آموزشی با اهداف کسب و کار وسیعتر تلفیق شده است.

ب - فرایند محور : با رویکرد کسب و کار محور از نظر حوزه و تاکیداتش تفاوت دارد. در حالی که رویکرد کسب و کار محور بر کل سازمان تاکید می کند، این رویکرد بر روی یک بخش یا قسمت از سازمان متمرکز است. هدف برنامه ریزی آموزشی در این سطح این است که فرایندهای جدید کار که می تواند در یک روش اثربخش انجام شود، را آماده سازد.

ج - کارآموز محور: تاکیداتش بیشتر بر روی نیازهای کارکنان و کمتر بر روی پیامدهای کسب و کار و کارایی کار متمرکز است. این رویکرد اغلب بر خودسنجی به عنوان منبعی از اطلاعات متکی است. یافته ها نشان داده است که خودسنجی ممکن است انعکاسی درست از نیازهای توسعه کارکنان باشد و به عنوان یک مرحله مهم در فرایند نیازسنجی مورد توجه قرار گیرد. با این حال، این رویکرد نیز مورد انتقاد است، زیرا گاهی اوقات ممکن است نیازهایی را انعکاس دهد که ممکن است نیازهای واقعی نباشند. (۴)

۳ - رویکرد استراتژیک : این رویکرد ارتباط اصلی و اساسی بین برنامه های آموزشی و استراتژی های بلندمدت سازمانی ایجاد می کند. تاکید اصلی در این رویکرد بر این نکته است که سازمان می بایست برای گسترش کمی و کیفی خود، سیاستها

استراتژی های سازمانی و ساختار برنامه ریزی آموزشی

عنصر بسیار مهمی که طی فرایند برنامه ریزی استراتژیک آموزش نقش مهمی ایفا می کند چیزی نیست جز ساختارهای منعطف آموزشی. به خاطر داشته باشید که انجام برنامه ریزیهای استراتژیک آموزشی با ساختارهای متمرکز سنتی و غیر قابل تغییر سازگار نخواهد بود . در شرایطی که ما به دنبال تغییر در فرایندهای بهسازی نیروی انسانی و تطبیق برآیند آموزش با استراتژی های سازمانی هستیم به نظر می رسد که تغییر در ساختارهای نظام آموزشی (که در سازمانهای ما کاملاً سنتی و متمرکز است) به دو دلیل عمده اجتناب ناپذیر است . نخست آنکه ساختار آموزشی عاملی است که شیوه تعیین هدفهای بلند مدت و سیاستهای آموزشی را تعیین می کند و دوم دلیل اینکه ساختار تعیین کننده شیوه ای است که به آن منابع تخصیص خواهند یافت. (۵) اگر استراتژی سازمان براساس پاسخگویی سریع و چابک به نیازهای مشتریان مبتنی باشد، در آن صورت ساختار آموزشی و منابع تخصیص یافته به آن در آن جهت هدایت خواهند شد. ساختارهای آموزشی می بایست به گونه ای طراحی شوند که در مسیر تدوین و اجرای موثر برنامه های استراتژیک آموزشی سازمانی قرار گیرند . نکته حائز اهمیت آنکه ساختارهای آموزشی نمی توانند توصیه ای ، سفارشی یا قالبی باشند . منظور آن است که آنچه که برای یک سازمان مطلوب است شاید برای یک سازمان مشابه مناسب نباشد و بهتر است که در هر سازمان مشخص، ساختار اصلی آموزش براساس اهداف سازمان تنظیم گردد . البته هنگامی که سازمان استراتژی خود را تغییر می دهد، احتمالاً ساختارهای موجود آموزشی نیز اثربخشی خود را از دست خواهد داد و ساختاری که اثر بخشی خود را از دست بدهد دارای علائم و نشانه های ذیل خواهد گردید:

-سطوح مدیریتی متعدد؛
-تشکیل جلسه های متعدد و بیش از حد لازم ؛
-توجه و تمرکز بسیار زیاد برای حل تضادهای شکل گرفته بین مدیریتهای

برنامه ریزی استراتژیک آموزش

زمانی موفق است

که مأموریت سازمان

سیستم های منابع انسانی

و فرهنگ سازمان را

مورد توجه قرار دهد

و مشارکت همه کارکنان را

جلب کند.

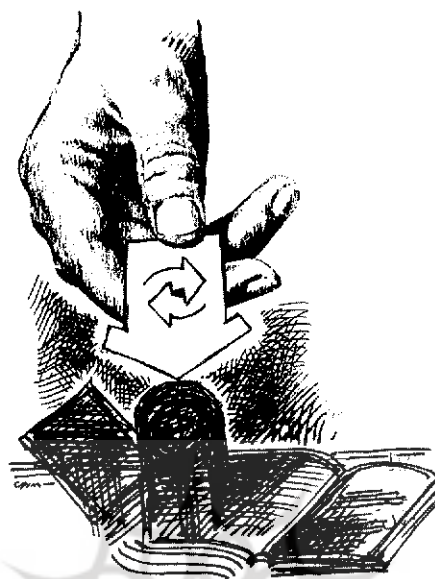
و رهنمودهای حمایت گرایانه از برنامه های آموزشی - متناسب با استراتژی های سازمانی - ایجاد کند.

۴ - رویکرد سیستماتیک : براساس این رویکرد، برنامه ریز آموزشی می بایست سازمان را به عنوان یک نظام باز تلقی کرده و فرایندهای اجتماعی و فن شناختی و فناوری آن را با هم ادغام کرده تا بتواند برنامه های کیفی و به روزی را طرح ریزی و اجرا کند.
۵ - رویکرد اقتضایی: این رویکرد از ترکیب دو رویکرد استراتژیک و سیستماتیک حاصل گردیده است و بر نظریه اقتضایی استوار است. بر اساس این نظریه، تمامی برنامه های آموزشی بر وضعیتی مبتنی است که سازمان در آن قرار دارد. به عبارت دیگر، تعریف اهداف، استراتژی ها، فهرست فعالیتها و تحلیلهای آموزشی تنها زمانی معتبر است که با اوضاع و احوال سازمان هماهنگ باشد. رویکرد اقتضایی بیش از دو رویکرد دیگر با موقعیتهای بومی سازمانهای صنعتی ما تناسب دارد. اما پرداختن به آن و بهره گیری صحیح از آن نیازمند گذر از دو رویکرد سیستماتیک و استراتژیک است.

- ایجاد انتظارات صریح و واقع بینانه :
توقعات و انتظارات می بایست به لحاظ منطقی از احتمال موفقیت نسبتاً بالایی برخوردار باشد یعنی مدیران و کارکنان سازمان احساس کنند می توانند با کسب مهارت و تخصص مورد نیاز به موفقیت‌های سازمانی و اهداف از پیش تعیین شده دست پیدا کنند.

- به حداقل رسانی بوروکراسی اداری :
فرایند برنامه، چه در حین طراحی و چه در حین اجرا نباید مبتلا به بوروکراسی اداری همچون انجام مکاتبات فراوان و جلسات مکرر گردد، زیرا باعث افت برنامه و کاهش تعهد مدیران، کارشناسان و کارکنان درگیر در آن خواهد گردید. با توجه به اینکه برنامه ریزی استراتژیک آموزش، کاری گروهی است. بنابراین، لازم است نقش اعضا و مسئولیت‌های آنان و آنچه که از آنها انتظار می رود مشخص گردد. آنگاه می توان مطمئن شد که تعهد لازم نسبت به برنامه وجود خواهد آمد. (۸) بار دیگر متذکر می گردد که مدیریت ارشد سازمان باید خود را ملزم و متعهد به اجرای برنامه استراتژیک آموزشی دانسته و بایبانی رساین تعهد را به گوش همگان برساند. (۹) برای جلوگیری از بروز هر مسئله‌ای و حل مسائل ناشی از منابع انسانی بهترین روش آن است که مدیران و کارکنان به صورت فعال در این فرایند مشارکت کنند. اگر چه این روش وقت گیر است ولی موجب افزایش تفاهم، اعتماد، تعهد و احساس مالکیت نسبت به نظام آموزشی سازمان می گردد. (۱۰)

مزایای برنامه ریزی استراتژیک آموزش
برنامه ریزی استراتژیک آموزشی این امکان را به سازمان می دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کرده و برای شکل دادن به آینده کاری سازمان به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه باعث می شود که نظام آموزشی سازمان دارای ابتکار عمل بوده و برنامه هایش به گونه ای درآید که در کارکنان نفوذ کند. بزرگترین نفع برنامه ریزی استراتژیک آموزش آن است که کمک می کند با بهره گیری از روشهای منظم تر، معقول تر و منطقی تر، نیازهای واقعی آموزش مدیران و کارکنان را انتخاب کرده و بدین گونه بهترین متدولوژی های آموزشی را برگزیند. (۱۱) این تنها یکی از منافع اصلی است. نفع



رساندن آن توسط سلسله مراتب؛

محصول نهایی این گروه در این مرحله تهیه پیش طرح برنامه ریزی استراتژیک آموزش است.

۳- تحلیل استراتژیک: هدف از این مرحله یافتن نواقص و کمبودهایی است که سازمان باید در برنامه های آموزشی خود به آنها اولویت داده و یا بیشترین سرمایه گذاریهای آموزشی را صرف ایجاد تغییر در آنها کند. از جمله منابع مهم اطلاعاتی مورد استفاده در این مرحله نتایج عملکردی کارکنان و ارزیابیهای آموزشی آنان است. محصول نهایی این مرحله یکی تعیین نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصتهای سازمان و دیگری اولویت بندی برنامه های آموزشی است.

۴- تدوین برنامه آموزشی: در تدوین برنامه استراتژیک آموزشی رعایت موارد ذیل حائز اهمیت است :

- جلب تعهد و مشارکت مدیران و کارکنان:
زمانی مدیران و کارکنان نسبت به برنامه و روش طراحی و توسعه آن اعتقاد و ایمان پیدا خواهند کرد که خود در این فرایند درگیر شده و تلاش کنند.

مختلف آموزش؛
- رویارویی با تعداد بسیار زیادی از هدفهای تامین نشده (۶).

با توجه به موارد برشمرده شده لزوم بازنگری و تغییر ساختارهای آموزشی ضرورت پیدا می کند. ولی نباید انتظار داشت که تغییر در ساختار، موجب پیدایش استراتژی خوب آموزش شده یا اینکه تمام مسائل و مشکلات حاد آموزشی حل شود و مسئله مهمتر آنکه برای اجرای استراتژی های جدید سازمانی باید ماموریت آموزشی جدید تهیه و ساختارهای کنونی آموزش نیز تغییر کنند و بهترین متدولوژی ها برای ایجاد این تغییرات - با توجه به مواردی که در قبل عنوان شد- در نظر گرفته شوند

فرایند پیشنهادی آموزش

با توجه به اینکه مهمترین وظیفه برنامه ریزی استراتژیک آموزش تسهیل تطبیق عملکردی کارکنان و سازمان با تغییرات محیطی و ارائه نگرش سیستماتیک و مناسب به گونه ای است که کل برآیند آموزش سازمان را در ارتباط با محیطش مرور کند (۷). لذا مراحل برنامه ریزی استراتژیک آموزش به شرح زیر پیشنهاد می گردد :

۱- تدوین رسالت و دورنمای آموزشی: تهیه و تدوین پیش نویس بیانیه رسالت و دورنمای آموزشی سازمان و ارسال به افراد ذینفع و پیگیری دریافت پاسخهاست. محصول نهایی این بخش به تصویب رساندن طرح اولیه استراتژیک آموزش است.

۲- پیش برنامه ریزی: اولین قدم در این مرحله تشکیل یک گروه هماهنگ است که اعضای این گروه بسته به شرایط و سطوح برنامه ریزی در سازمان متفاوت است. حضور مدیران و کارشناسان متخصص با تجارب و آرای گوناگون از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. وظایف این گروه به طور عمده شامل هدایت، تدوین و پالایش نیازهای استراتژیک آموزشی است، مهمترین فعالیت‌های اصلی این گروه عبارت است از:

- فرهنگ سازی؛
- جمع آوری اطلاعات و مستندات (درباره نیازهای آموزشی کارکنان)؛
- نهایی کردن روش انجام کار و به تصویب

پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، ۱۳۸۰، ص ۵۴ تا ۵۷

۶- دیوید فرد آر، مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۲، ص ۳۸۲

۷- حاج کریمی، عباسعلی، رنگریز، حسن، مدیریت منابع انسانی، نشر بازرگانی، ص ۴۴ تا ۱۳۷۹

۸- ج. دیلو، پاتریک، موریس، جورج، ال، آکامپ، تی. ال، راهنمایی اجرایی برنامه ریزی استراتژیک، ترجمه منصور شریفی کلویی، نشر آروین، ص ۵۰ و ۶۲، ۱۳۸۰

۹- منبع شماره ۶ ص ۴۷۳-۴۷۵

10-R. T Lenz & Marjorie Lyles, "Managing Human Resource Problems in Strategy Planning Systems" Journal of Business Strategy, no.4(Spring1986),P.58

11-AnnLangley, "TheRolesofformal StrategicPlanning"LongRange Planning, no3. (June 1988), P.40

• سعید هداوند: مدیر آموزش پژوهشگاه شرکت صابیران

تا مجموعه‌ای جدا و ناپیوسته. برنامه‌های استراتژیک آموزشی بر یکپارچگی سازمانی تاکید کرده و مواردی همچون تلفیق برنامه‌های آموزشی با برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان و پذیرش برنامه‌های آموزشی و نتایج آن از سوی مدیران ارشد را در پی خواهد داشت. □

منابع و مآخذ

- ۱- مایر، جerald، سریز، دادلی، پیشگامان توسعه، ترجمه سید علی اصغر هدایتی و علی یاسری، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۶۸، ص ۵
- 2 - Marc G . SW. Human Resource Management . Publishing Company Boston ,1990.p.180
- ۳- منبع شماره ۲، ص ۱۷۶
- 4 - Chill, Tqom & sond & Lok, rethinking TrainingNeedsAnanlysis, 1999.P.73
- ۵- بیگدلی، الیاس، نیازسنجی و ارایه چارچوب کلی آموزش مدیران مدارس راهنمایی شهرستان خدابنده،

دیگر آن است که مدیران و کارکنان از طریق شرکت در این فرایند خود را متعهد به تعالی سازمان خواهند دانست. هنگامی که مدیران و کارکنان بتوانند درک متقابلی از سازمان و نیازهای علمی و پژوهشی آن داشته باشند، خود را جزئی از سازمان به حساب آورده و برای تعالی آن خود را متعهد خواهند دانست. این وضع هنگامی صادق است که مدیران و کارکنان بین عملکرد سازمان و بهسازی نیروی انسانی و کارکنان دانشی و کیفی رابطه‌ای معقول و منطقی مشاهده و بتوانند چنین رابطه‌ای را درک کنند. ایجاد چنین درکی، تفاهم و نهایتاً تعهد سازمانی را ایجاد خواهد نمود. البته باید به این واقعیت توجه داشت که هر چه میزان تمرکز اجرایی در فرایند برنامه ریزی کمتر باشد و هر چه میزان مشارکت بیشتر باشد، بر میزان موفقیت و پایایی برنامه افزوده خواهد شد. اگر چه نهایتاً اتخاذ تصمیمات مهم آموزشی بر عهده برنامه ریزان آموزشی است ولی کلیه کارکنان هم بایستی در فعالیتهای مربوط به انجام برنامه ریزی و ارزیابی نیازهای آموزشی مشارکت فعال داشته باشند.

نتیجه گیری

آنچه که برنامه ریزیهای استراتژیک آموزشی بدان جهت مهم هستند که در راستای استراتژی سازمانی تدوین شده و مورد حمایت مدیریت ارشد سازمان قرار می‌گیرند و اجرای موثر آنها دستیابی به بهترین منافع سازمانی و نیازهای علمی آینده سازمان را محقق می‌سازد. اجرای دقیق برنامه‌های استراتژیک آموزشی نه تنها به ارتقای کیفی عملکرد کارکنان و بهبود بهره‌وری سازمان خواهد انجامید بلکه حتی کاهش هزینه‌هایی را که از راه پایین بودن بهره‌وری پدید می‌آیند را نیز در پی خواهد داشت. به عبارت دیگر، مهمترین اهداف عمده این برنامه‌ها شامل کمک به طراحی و مدیریت بهسازی است. به طوری که کارکنان بتوانند کار خود را بهتر انجام دهند. ضمن اینکه در اثر به کارگیری موثر این نوع برنامه ریزی اقداماتی مانند نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی بیشتر به گونه فعالیتهای پویا، منسجم و یکپارچه در نظر گرفته می‌شود

مدیر یار

ابزاری کارا برای مدیریت موثر

اولین و تنها CD علمی - آموزشی ویژه مدیران

که به شکل صوتی - تصویری تهیه شده است.

این CD دارای ۹۰ مطلب می باشد که نمونه هایی از آنها بشرح

ذیل است:

اصول و فرآیندهای مدیریت	اصول بازاریابی
TQM و مدیریت بهره وری	فنون مذاکرات تجاری
مدیریت زمان	اصول قراردادهای بین المللی
Bench Marking	آشنایی با سازمانهای بین المللی
مهندسی مجدد	آشنایی با قوانین کشور
مدیریت تحول	آشنایی با کامپیوتر و IT
دانش مالی مورد نیاز مدیران	معرفی کتب و مجلات مدیریتی

شرکت مهندسیین پردازش تلفن: ۸۸۹۵۷۳۵۶ - ۸۸۹۷۵۲۳۳

فکس: ۸۹۵۷۳۵۶ www.Pardazeshir.com