

نقش رهبری در همگرایی نظام آموزش با استراتژی های سازمان

سعید هداوند



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

چکیده

بسیاری از تلاشهایی که برای تغییر و تحول آموزشها و اثر بخش کردن نتایج آنها از راه اقدام، بهسازی و مهندسی مجدد انجام می شوند، به علت عدم توجه کافی به لزوم انطباق پذیری با استراتژی سازمان با شکست روبه رو می شوند. اغلب سازمانها مرتکب یک اشتباه قدیمی شده، با تفاوت قائل نشدن بین چالشهای انطباق پذیری و مسائل فنی، می کوشند تا این چالشها را به وسیله روشهای مدیریتی حل و فصل کنند. تبعات این اشتباه، تا بطن فرایندهای آموزش گسترش می یابد و اغلب برنامه های به ظاهر مناسب در اجرا با شکست روبه رو می شوند، در حالی که علت اصلی عدم موفقیت به درستی شناسایی نمی شود. در این مقاله، فرایند تطبیق آموزش با استراتژی های سازمان و نقش رهبری آموزش در این همگرایی، به تفصیل مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

امروزه در بیشتر سازمانها، نظامهای آموزش با چالشهای انطباقی روبه‌رو هستند. تغییر و تحولات جوامع، بازارها، مشتریان، رقبا و مهم‌تر از همه دگرگونی‌های سریع فناوری، نظام‌های آموزشی را به تعیین و تبیین ارزشها، تدوین یا توسعه استراتژی‌های جدید و فراگیری روش‌های اجرایی تازه، وادار می‌کنند. معمولاً دشوارترین وظیفه نظامهای آموزش در تامین دانش مورد نیاز، همگرایی آن با استراتژی سازمان است. اقدام برای انطباق پذیر کردن، زمانی ضرورت می‌یابد که نقش آموزش در توسعه کیفی عملکردهای سازمان به چالش گرفته شود، اهمیت ارزش‌های آن کم رنگ شود و دیدگاه‌هایی به ظاهر موجه و در عین حال متضاد در مورد آموزش، شکل گیرد. زمانی که سازمان به طراحی مجدد خود می‌پردازد، یا هنگامی که به توسعه یا اجرای استراتژی‌های جدید اقدام می‌کند، یا اینکه مدیریت ارشد به طور معمول از موثر نبودن نتایج آموزشها شکایت می‌کند، چالشهای انطباق پذیری شکل گرفته‌اند. این گونه چالشها منشأ سیستمی دارند و نمی‌توان برای آنها راه‌حلهای آماده و از پیش تعیین شده تجویز کرد. برای رفع مشکلات یاد شده، اگرچه تمرکز بر مدیریت برنامه‌های تدوین شده و اجرای موثر آنها حساس و حیاتی است، اما مهم‌تر از آن، چگونگی رهبری نظام آموزش در همسو سازی هدفها و برنامه‌ها با استراتژی‌ها است. با این وجود، سازمانها به دلایل زیر در چرخش مدیریت به سمت رهبری با مشکلات جدی روبه‌رو هستند.

● برای چرخش یاد شده باید تغییری جدی در بنیان نگرش سازمان به مفهوم مدیریت - یعنی تمرکز صرف بر شخص مدیر برای ارائه راه‌حل - ایجاد شود. در آموزشی که با چالش متطبق نبودن با استراتژی‌ها روبه‌رو می‌باشد، وظیفه پیشبرد امور باید به شعور و خرد جمعی همه عوامل مربوطه سپرده شود.

● تغییر، همواره اضطراب‌آور است. تغییر رویکرد از مدیریت به رهبری، مستلزم تغییر وظایف جاری به ایفای نقشهای متفاوت، برقراری ارتباطهای گسترده،

اعتقاد به ارزشها و رفتارهای جدید است و این برای نظامی که از دیرباز حفظ‌هنجارها و روشهای جاری برایش مقدس می‌باشد کاری است بس دشوار که پرداختن به آن همواره مشکلات جدی را در استقرار رویکردهای تازه ایجاد کرده است.

برای تبیین فرایند همگرایی آموزش با استراتژی سازمان، مقایسه ویژگیها و کارکردهای مدیریت و رهبری در بخش نخست مقاله تبیین خواهد شد. در بخش دوم، درباره ضرورت رهبری تغییرات در همگرایی با استراتژی‌ها بحث خواهد شد. بررسی کارکردهای رهبری در انطباق با استراتژی‌ها محور اصلی بخش سوم مقاله را تشکیل می‌دهد. در بخش چهارم نیز فرایند تطبیق مورد کنکاش قرار گرفته، از این منظر خطاها و موانعی که در شکل دهی کار اثر گذار می‌باشند مورد بحث واقع شده است.

ویژگیهای مدیریت و رهبری

مدیریت و رهبری دو سیستم عمل متمایز و مکمل هستند. هر یک، کارکردها و فعالیتهای ویژه خود را دارد و برای موفقیت در محیط‌های پویای کسب و کار و دایم در حال پیچیده تر شدن، یک ضرورت است. با این توصیف، می‌توان ویژگی‌های زیر را برای آنها برشمرد:

۱. مدیریت، هنر پاسخگویی به نیازهای سازمان و انتظاراتی ایجاد شده از نظام آموزش است و با بهره‌گیری از آن می‌توان به میزان زیادی در ابعاد کلیدی، مانند کیفیت و اثر بخشی نظم و ثبات ایجاد کرد. اما رهبری، سازگاری با تغییرات است. سرعت گرفتن تغییرات فناوری، بی‌نظمی بازارها، تغییرهای ترکیب نیروی کار از مهمترین عواملی هستند که به این تغییرات، که از الزامات اصلی بقا و رقابت موثر در محیط‌های نوبه شمار می‌آیند، دامن زده‌اند.

۲. سازمانها پاسخگویی به نیازهای آموزشی را در وهله اول با تعیین هدفها، تدوین جزئیات مراحل دستیابی به هدفها و سپس تخصیص منابع، مدیریت می‌کنند. در مقابل، رهبری به سوی تغییر سازنده با تعیین جهت (چشم‌اندازی از آینده اغلب دور) همراه با تدوین استراتژی‌هایی برای ایجاد تغییرات لازم در راستای دستیابی به

آن چشم‌انداز، آغاز می‌شود.

۳. مدیریت، توانایی خود برای دستیابی به برنامه‌هایش را از راه سازماندهی منابع، به کارگیری افراد با تجربه، تفویض مسئولیت برای پیشبرد برنامه‌ها و طراحی سیستم کنترل و نظارت توسعه می‌دهد. اما فعالیت‌های رهبری در این سطح، شامل همسو کردن افراد است. این به معنای چرخش به سمت کسانی است که می‌توانند بین افرادی ائتلاف ایجاد کنند که قادرند چشم‌انداز یا آرمان را درک کرده، به دستیابی آن متعهد باشند.

۴. در نهایت، مدیریت از راه نظارت رسمی و غیر رسمی، از میزان دستیابی به هدفهای پیش‌بینی شده اطمینان حاصل می‌کند. ولی در رهبری، دستیابی به هدفها، مستلزم انگیزاندن و الهام بخشی است. یعنی در حرکت نگاه داشتن سازمان در جهت درست (با وجود موانع اساسی که برای تغییر وجود دارد) از راه تمسک به نیازها، ارزش‌ها و محرک‌های بنیادی، اما برآورده نشده‌ای که اغلب بکر مانده، مورد بهره‌برداری قرار نگرفته‌اند.

بررسی دقیق تر هر یک از این ویژگیها به تصریح مهارت‌هایی کمک می‌کند که مدیران و رهبران به آنها نیاز دارند. البته این به معنای ایجاد برتری در معانی و کاربرد مفاهیم مدیریت و رهبری بر یکدیگر نیست، چرا که این دو، نه تنها منافاتی با یکدیگر ندارند بلکه با اجماع آنها می‌توان فرایندها را به گونه‌ای سامان داد که در کوتاه‌ترین زمان ممکن، بیشترین اثر بخشی را برای سازمان حاصل کند.

ضرورت رهبری تغییرها در همگرایی آموزش با استراتژی‌ها

امروزه سه عامل اصلی، لزوم همگرایی آموزش با استراتژی‌ها را در انواع برنامه‌ریزی و متدولوژی‌های اجرایی ایجاد می‌کند:

۱. تحول: در دنیای امروز، ثبات دیگر هنجار محسوب نمی‌شود. شتاب تحولات محیطی، باعث تغییرات مکرر قواعد کار و فرایندهای سازمانی شده است. اغلب کارشناسان اتفاق نظر دارند که در دهه‌های آینده، محیطهای کسب و کار بی‌ثبات‌تر از

**یک چشم‌انداز آموزشی موثر حتما نباید نوآوری
برجسته‌ای داشته باشد، بلکه نکته دارای اهمیت یک
چشم‌انداز، توان آن برای تبدیل به یک استراتژی
واقع‌گراست.**

● **دلیل دوم:** به چگونگی هدایت برنامه‌ها بستگی دارد. معمولا در سازمانهای کلاسیک، نظامهای آموزشی با رویکردهای سنتی و در یک فضای فکری محدود برنامه‌ریزی می‌شوند و اجرای برنامه‌ها نیز بیشتر به قابلیت‌های مدیریتی افراد متکی است تا شایستگی‌های رهبری آنها، حال آنکه در تفکرات جدید، به دلیل امتزاج استراتژی با همه عوامل سازمانی، برنامه‌ها در یک چارچوب اصولی و مبتنی بر قابلیت‌های رهبری افراد درگیر، برنامه‌ریزی، اجرا و پایش می‌شوند. (Marc, 1990)

رهبری موثر تغییرات کمک خواهد کرد تا هم نیاز به کارکنانی با انواع توانمندی‌های ویژه برای رویارویی با ناپوستگی‌های کسب و کار و تغییرات فناوری مرتفع شود و هم اینکه امکان قابلیت جایگزینی مهارتهای مختلف و پاسخگویی به تقاضای متغیر برای یادگیری و بازآموزی مهارتهای فعلی، (به عنوان جنبه‌های تحریک‌کننده‌ای از آموزش) که به عنوان نقطه آغاز تطبیق با استراتژی‌های سازمان به شمار می‌آید، ایجاد شود.

کارکردهای رهبری در همگرایی آموزش با استراتژی‌ها

۱. جهت‌دهی پیش از تغییر

از آنجایی که مهمترین کارکرد آموزش، ایجاد تغییر است بنابراین ترسیم چشم‌انداز برای جهت‌دهی تغییرات مسئله‌ای اساسی محسوب می‌شود. تعیین جهت هیچ‌گاه، مانند برنامه‌ریزی (آنچه که مدیران انجام می‌دهند) نیست. برنامه‌ریزی فرایندی مدیریتی است و طبیعتی قیاسی و از کل به جزء دارد و برای دستیابی به نتایجی منظم (و نه الزاما ایجاد تغییر) طراحی می‌شود. ولی تعیین جهت بیشتر استقرایی است که در آن طیف گسترده‌ای از داده‌ها برای ترسیم چشم‌انداز (که توصیف‌کننده آینده سازمان است) گردآوری می‌شود. نکته مهم اینکه: چشم‌انداز نمی‌بایستی حتمی نوآوری ویژه‌ای داشته باشد. اغلب چشم‌اندازهای موثر، شامل ایده‌هایی هستند که پیشتر هم شناخته شده بوده‌اند. آنچه که دارای اهمیت است تأمین دانش مورد نیاز سازمان است و اینکه تا

مانند: محدودیت مالی یا زمانی در توسعه فضاهای آموزشی مورد نیاز، پرهزینه بودن برخی آموزشها و به ویژه نیاز به تعامل نزدیک و مستمر با مراکز دانشگاهی و پژوهشی به منظور تأمین به موقع نیازهای دانشی سازمان، از جمله دلایل مهم برای برون‌سپاری محسوب می‌شود. (1993, Cunningham)

در حال حاضر، روند اجرای آموزش - حتی در بهترین سازمانها - بر مبنای مدیریت آنچه که کارکنان، خود به عنوان نیازشان تشخیص داده‌اند، انجام می‌پذیرد و اگر در زمان اجرا (به لحاظ ضرورت، تدوین محتوا، تأمین منابع مالی، شیوه اجرا، ارزیابی) نیاز به همگرایی با استراتژی سازمان باشد، سایرین نقشی برای خود قائل نخواهند بود. این گونه نگرش به ویژه در زمانی که سازمان دارای استراتژی مشخصی است و انتظار تأمین دانش مورد نیاز را دارد، دشواری‌های فراوان در توسعه کیفی کارکنان ایجاد خواهد کرد. دو دلیل عمده برای این موضوع می‌توان ذکر کرد:

● **دلیل اول:** شکاف عمیقی است که بین لایه استراتژیک سازمان با لایه عملیاتی آن وجود دارد. برای مثال در حالی که استراتژی‌ها نیازمند پشتیبانی علمی و بهره‌گیری از دانش روز می‌باشند، تصمیم‌ها و برنامه‌های آموزشی بدون توجه به آنها، به اجرا گذاشته می‌شوند. نبود سازوکار مناسب برای پیوند استراتژی سازمان به برنامه و هدفهای عملیاتی آموزش، عامل مهمی در ایجاد این شرایط به شمار می‌آید.

این خواهند شد. این بی‌ثباتی، مهمترین چالش سازمان برای بقا و پویایی محسوب شده و ضرورت آمادگی برای رویارویی با آن را ایجاب می‌کند (Marc, 1990). به این منظور لازم است به این پرسش پاسخ داده شود که سازمان تا چه اندازه از نیروهای کیفی و چند منظوره برخوردار بوده، و برای پرورش نیروهای مورد نظر چه تدبیرهایی اندیشیده است؟

۲. **اثربخشی:** عامل مهم دیگر، تشخیص میزان اثر بخشی برنامه‌ها است. اگر انگیزه اصلی از اجرای برنامه‌ها تقلید از سازمانهای پیشتاز، پاسخگویی به رده مافوق سازمانی و یا جاذبه آموزش باشد، این حرکت از همان ابتدا محکوم به شکست است. اجرای موثر آموزش، کار دشواری است و تنها راه حل پیشنهادی برای درگیر شدن با این دشواری‌ها، ایجاد باور جدی و عمیق به اثرگذاری آموزش در تأمین نیازهای دانشی سازمان است. تمایل به اثرگذاری باید از یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر و نه یک انتخاب قابل چشم‌پوشی سرچشمه گیرد؛ ضرورتی که اغلب وجود دارد ولی به سادگی قابل درک نیست. ادامه حیات موثر نظام آموزش در گرو اثر بخشی است. هر چه آموزش بتواند دانش مورد نیاز سازمان را با کیفیت‌تر و البته در زمان مناسب تأمین کند، می‌تواند به پویایی خود امیدوارتر باشد. (Chill, 1999)

۳. **برون‌سپاری:** بخشی از چابکی و اثرگذاری آموزش در گرو آن است که برنامه‌هایی که اجرای آنها بنا به دلایل مختلف مقرون به صرفه نمی‌باشد به مجموعه‌های بیرونی سپرده شود. دلایلی

چه اندازه می تواند به یک استراتژی واقع گرا رهنمون شود. (Kaplan, 1998)

۲. همسو سازی پیش از سازماندهی

جوهره تدوین استراتژی وابستگی درونی عناصر تشکیل دهنده آن به یکدیگر است. اکثر فرایندها به واسطه هدفها، موضوع، محتوا و نتایجشان به بسیاری دیگر پیوند خورده اند. اگر فرایندها بدون انطباق با استراتژی سازمان و یا عوامل اثر گذار بر آن تدوین شوند، همواره این احتمال وجود دارد که از اثر بخشی لازم برخوردار نبوده، خروجی های مورد انتظار حاصل نشود. آنچه که در همسو سازی بیش از هر چیز دیگر از اهمیت برخوردار است متحد کردن باورهای سازمانی در مورد کارکردهای نظام آموزش است. (Langley, 1998)

اکثر مدیران بر این باورند که سازماندهی (به عنوان اصلی ترین وظیفه مدیر) به نظام آموزش کمک خواهد کرد تا توانایی اجرای برنامه ها را به کاملترین و موثرترین شکل ممکن داشته باشد. بدین ترتیب که ابتدا با بهره گیری از ساختاری که از پیش وجود داشته هدفها را برگزیده، سپس برنامه ریزی کرده، آنگاه با مشخص ساختن میزان اختیارات تفویضی، برنامه ها و شیوه اجرای آنها را به مجریان منتقل ساخته، در نهایت شیوه کنترل و پایش برنامه ها را ایجاد کند. اما همسوسازی، چیزی فراتر از موارد برشمرده است. این امر بیش از آنکه یک مسئله طراحی باشد، یک موضوع ارتباطی است و مستلزم گفتگو با مدیران ارشد، مدیران میانی، سرپرستان، کارکنان، پیمانکاران آموزش و یا هر فرد یا گروهی است که بتوانند به تحقق چشم انداز و هدفهای پیش بینی شده کمک کرده، یا در نیل به آن مانع تراشی کنند. از جمله دشواریهای این راه، سازگاری آموزشها با باورهای رایج سازمانی است. برخی از مدیران به برنامه ها بی اعتماد بوده و به گونه های مختلف در جریان برنامه ها اشکال تراشی می کنند. از طرف دیگر، برخی از کارکنان نیز در برخورد با نتایج آموزش، خود را فاقد قدرت احساس می کنند، چرا که به تجربه آموخته اند که حتی اگر با موفقیت برنامه ها

تعامل میان مدیران بخشهای مختلف و همچنین تعامل مدیران و کارکنان، پیش نیاز همسویی نظام آموزشی با استراتژی سازمان است.

نیازهای بنیادی، از قبیل: نیاز به موفقیت، احساس تعلق، نیاز به تشویق واقع شدن، نیاز به احترام و عزت نفس صورت می گیرد. در فرایند تطبیق، این امکان برای رهبر وجود دارد که با استفاده از این روشها، عوامل درگیر در برنامه را برانگیزاند:

● چشم انداز آموزش را به گونه ای ترسیم سازد که بر ارزش گذاری دانش سازمانی و افراد دانشی تاکید شود. (Marc, 1990)

● افراد مربوطه را در تصمیم گیریهای مربوط به تحقق چشم انداز یا بخشی از آنکه بیشترین ارتباط را دارند سهیم سازد. (Langley, 1988)

● از تلاشهای صورت پذیرفته برای درک چشم انداز از راه ارائه بازخورد و الگو سازی حمایت کند. (Langley, 1988)

● زیاد از موفقیت های حاصل شده (هر قدر کوچک) سپاسگزاری کند. (Marc, 1990)

۴. توسعه کیفی پیش از رشد کمی

توسعه کیفی آموزش مربوط به برقراری توازن ظریف، میان واگذاری موثر اختیارات در بین عناصر درگیر فرایند تطبیق، است. از آنجا که تفویض اختیار به فهم مشترک از آرمان نظام آموزش بستگی دارد، بنابراین توصیه می شود چشم انداز تا جایی که امکان دارد ساده تعریف شود. ترسیم چشم انداز جزو مسئولیتهای اصلی رهبر است. اما تدوین هدفها برای رسیدن به چشم انداز با مدیر است. هدفها باید مشخص و قابل کمی شدن باشند و به عوامل اجرایی این فرصت را بدهند که هم اقدام کرده و هم تاثیر و پیامد اقدام خود را ارزیابی کنند. از دیگر اقدامهای

را طی کنند در برابر تصمیم های فردی که بالاتر از آنها است، ضربه پذیر هستند و می بایستی فرمانهای صادر شده را بدون اظهار نظر کارشناسی اجرا کنند. اولویت بخشی به همسو سازی و تعامل با تمامی عناصر درگیر در برنامه کمک خواهد کرد تا اجماع سازمانی در چشم انداز، هدفها و برنامه های آموزش ایجاد شده و درک روشنی از جهت گیری آموزش به تمامی سطوح سازمان منتقل شود و کارکنان بدون احساس آسیب پذیری، برنامه ها را جدی بگیرند. (Langley, 1998)

۳. انگیزش پیش از کنترل

از آنجایی که انجام تغییر، مهمترین کارکرد آموزش است، بنابراین توانایی ایجاد انگیزه برای رویارویی با تغییرات محیطی و سازمانی بسیار مهم است. همان گونه که جهت دهی، به انطباق آموزش با استراتژی ها کمک می کند و همسو سازی، وفاق و سازگاری آموزشی به وجود می آورد، ایجاد نظام انگیزشی، انرژی لازم برای فائق آمدن بر موانع پیش رو را، فراهم می سازد. مدیران، با استفاده از سازوکارهای کنترل، همواره رفتار سیستم را با برنامه مقایسه کرده، در برابر انحراف از برنامه واکنش نشان می دهند. برای مثال، با استقرار سیستم تعیین اثر بخشی، میزان کیفیت آموزش اجرا شده را (در ۳۰ یا ۶۰ روز بعد) نشان داده، اصلاح می کنند. اما در رهبری، سازو کار کنترل بر مدار انگیزش استوار است و باور بر این است که تحقق چشم انداز ترسیم شده همواره مستلزم ایجاد انگیزه است. ایجاد انگیزه، نه از راه اجبار، بلکه با ارضای

بسیاری از نظامهای آموزشی با مسئله افراط در مدیریت و تفریط در رهبری روبه‌رو هستند.

- ایجاد زمینه های لازم برای بهبود بخشیدن مداوم برنامه،
- جلوگیری از انحرافها و رفع نواقص و ارایه راه حل های مناسب،
- کمک به پاسخگویی به مدیریت ارشد سازمان،
- کمک به بالا بردن میزان کارایی و اثربخشی عوامل اجرایی دخیل در برنامه.

خطاهای هفت گانه رهبری در همگرایی آموزش با استراتژی ها

۱. همسویی، ارزش اجرایی ندارد
همگرایی با استراتژی ها، زمانی ارزش پیدا خواهد کرد که علاوه بر قدرت الهام‌دهی به نظام آموزش، کمک کند تا دریا بد و وظایفش چگونه با استراتژی سازمان مرتبط می‌شود. این همسویی می‌تواند به عنوان راهنمایی برای اولویت بندی تصمیمهای مهم آموزشی به کار رود و به درک مشترک سازمان و کارکنان از نیازهای آموزشی نیروی کار آینده بینجامد.

۲. عدم توجه مناسب افراد مربوطه
رهبر در خلأ کار نمی‌کند و کار او تنها فرمان دادن لفظی و ایجاد جریانی یک سویه از دستورها نیست. رهبری همواره در بردارنده همکاری و تشریک مساعی است؛ یعنی فعالیت هایی که تنها در محیطی مساعد اتفاق می‌افتد.

۳. عوامل برنامه، استراتژی‌ها را به طور کامل در نیافته‌اند

ایجاد شبکه های ارتباطی قوی درون و برون سازمانی و نیز بهره مندی از اطلاعات روزآمد در مورد مسائل متغیر محیطی و فناوریهای نو، از مهمترین ضروریات همگرایی محسوب می‌شوند. وجود شبکه های ارتباطی و اطلاعاتی، نه تنها به شناسایی دقیق نیازهای دانشی سازمان کمک کرده، استراتژی‌هایی را برای از میان برداشتن کمبودها، ناهمخوانی‌ها و کاستی‌ها تعریف می‌کند بلکه دانش و مهارت‌های لازم برای پرداختن به استراتژی‌ها را نیز در اختیار عوامل مربوطه قرار خواهد داد.

باشد. به این منظور ابتدا باید فهرست استراتژی‌های قابل استفاده شمارش شود، سپس با استفاده از خروجی های مرحله پیش، فرایندی را که به تسهیل و تسریع کار کمک می‌کند انتخاب کرد. مشارکت همه عوامل مربوطه، که به نوعی در فرایند یاد شده سهم هستند یا از نتایج آن منتفع می‌شوند، ریسک خطا پذیری برنامه ها را به حداقل ممکن خواهد رساند.

۳. منطبق سازی

در دو مرحله پیش، رهبر با شناسایی چالشها و فرصتها، فرایند مورد نیاز را تدوین کرده است. اکنون او می‌بایستی تمام گزینه‌های عملی بالقوه را که می‌تواند از آنها برای تطبیق بهره گیرد به دقت بررسی کرده تا کارایی آنها در حل مشکلات و استفاده از فرصتها افزایش یابد. به این منظور لازم است تا او پیش از هر اقدامی به ایجاد ساختار سازمانی متناسب با استراتژی‌ها، هماهنگ‌سازی مهارتها، منابع و توانمندی‌های آموزش با استراتژی‌ها (در سطح اجرایی) و ایجاد فرهنگ آموزش متناسب با استراتژی جدید سازمان، پردازد.

۴. ارزیابی

به دلایل زیر، کنترل همسویی فرایند همگرایی آموزش با استراتژی‌ها و نیز تحلیل نتایج حاصله ضروری است.

- تعیین میزان تحقق هدفها و مقاصد پیش‌بینی شده،
- تعیین میزان تعامل برنامه با استراتژی های سازمان و نیز محیطی که تطبیق در آن انجام شده است،

اصلی، آموزش دهی تمامی عوامل مربوطه برای ایجاد فهم مشترک از چشم انداز، هدفها، چگونگی رویارویی با چالشهای فرضی، یادگیری تفکر جمعی و چگونگی ارائه بازخورد است. به این ترتیب افراد یاد می‌گیرند که چگونه با دشواریها و پیچیدگی های واقعی روبه‌رو شوند، برای جلب همکاری دیگران احساس راحتی کرده، از همه مهمتر، مشکلات را پیش‌بینی کنند. (Kaplan, 1998)

فرایند همگرایی آموزش با استراتژی‌ها

۱. تحلیل وضعیت

برای شناسایی عوامل محیطی اثر گذار بر فرایند تطبیق انجام می‌پذیرد. تحلیل یاد شده، اهداف بلندمدت، مأموریت (اینکه چه هستیم)، چشم انداز(چه می‌خواهیم باشیم)، قابلیت‌های سازمان و محیط پیرامونی آن را در بر می‌گیرد. پاسخ به پرسشهایی، نظیر: اگر برنامه و عملکرد منطبق با استراتژی‌های سازمان نشود، وضعیت موجود به کجا خواهد رسید؟ نیروهای مورد نیاز برای انجام فرایند تطبیق کدامند؟ و موانع و مشکلاتی که در سازگاری با استراتژی‌ها ایجاد می‌شوند کدامند و راه رویارویی با آنها چیست؟ راهنمای اطلاعاتی مفیدی برای تحلیل یاد شده، در اختیار رهبر قرار می‌دهد.

۲. تدوین فرایند

پس از تحلیل وضعیت، اکنون می‌بایستی فرایندی را که ایجاد کننده همگرایی است طراحی کرد. تلاش اصلی رهبر باید آن باشد که فرایند یاد شده حاصل تحلیل محیطی بوده، برآیند آن، تدوین استراتژی آموزش

۴. ابهام در واگذاری مسئولیتها

دراختیار داشتن نیروهای کیفی و چند منظوره، از جمله ملزومات اساسی برای همگرایی با استراتژیها محسوب می‌شود. این در حالی است که اغلب نظامهای آموزشی، تمامی مسئولیتها را بدون تفویض اختیار یا درخواست همکاری از دیگر واحدها و یا در اختیار داشتن منابع اطلاعاتی کافی بر عهده گرفته، در نتیجه از عهده تامین و اجرای موفق فرایند بر نخواهند آمد.

۵. کاهش میزان حمایت مدیریت ارشد

وظایف تعریف شده برای مدیریت سازمانها به سرعت در حال تغییر است. مدیران از نظر مسئولیتهای راهبردی، باید خطوط اصلی نیازهای دانشی سازمان را مشخص ساخته، ضمن فراهم آوری منابع لازم برای تحقق نیازهای پیش بینی شده، از فرایند تدوین استراتژی آموزش (از ابتدا تا انتها) حمایت کنند. هر چه میزان مشارکت و حمایت مدیریت از نظام آموزش بیشتر باشد، فرایند تطبیق با سرعت و سهولت بیشتری پیش خواهد رفت. شاید این روش وقت گیر باشد ولی، افزایش تفاهم، اعتماد، تعهد و احساس مالکیت کارکنان را نسبت به نظام آموزش ایجاد خواهد کرد.

۶. عدم تشخیص موانع

از آنجا که سازمان در یک محیط پویا و متغیر فعالیت می‌کند بنابراین حوادث پیش بینی نشده ممکن است هنگام طرح ریزی یا اجرا سر برآورند. باید این موانع تشخیص داده شوند و زمانی که عدم اطمینانها به وقوع می‌پیوندد، همه افراد و عوامل درگیر، برای ایجاد راه‌حلهایی خلاقانه برای غلبه بر موانع تشویق شوند. از جمله مهمترین این چالشها می‌توان به محدودیت در تامین منابع مالی، عدم دسترسی کامل به اطلاعات جامع و روزآمد، محدودیت دسترسی به نیروهای خبره و کارآمد، عدم آشنایی کامل عناصر درگیر با مباحث استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک و مهمتر از همه، عدم اعتماد سازمان به پیامدهای این همگرایی اشاره کرد.

۷. فراموش کردن کسب و کار

خطر بالقوه دیگر آن است که نظام آموزش

اگرچه همگرایی نظام آموزشی با استراتژی‌های سازمان امری واجب است، اما گاه نظام آموزشی چنان غرق همگرایی با استراتژی می‌شود که از انجام وظایف اصلی خود باز می‌ماند.

از ناپیوستگی‌های محیط، یک ضرورت بالقوه محسوب می‌شود و قادر خواهد بود تا ریسک خطا پذیری عملکرد آموزش را به حداقل ممکن برساند. روشن است که این مهم حاصل نخواهد شد مگر آنکه سازمان ارزش اصولی این رهبری را درک کرده و با مدیریت درست، حساسیت لازم در تدوین استراتژی آموزش و اثرگذاری آن در کیفی سازی فعالیتها را ایجاد کند. □

منابع

1. Charles R.Greer, 1995, Strategy and Human Resource: A general Managrial Perspective: united States.
2. Langley Ann, 1988 , **The Roles of formal Strategic Planning**, Long Range Planning, no3.
3. Lenz R.T &Marjorie Lyles, **Managing Human Resource Problems in Strategy Planning Systems** Journal of Business Strategy, no.4(Spring 1986)
- 4.Marc ,G . SW, 1990, Human Resource Management,Publishing Company Boston.
- 5.Chill, Tqom & sond & Lok,1999, Rethinking Training Needs Ananalysis.
- 6.Cunnigham, B .1993 Action Research and Organization Development, Westport, CT: Prayer.
- 7.Kaplan ,Robert S,1998 ,Building Strategy Focused Organizations, With Balanced Scorecard, BSC Collaborative.
8. Langley, Ann, **The Roles of formal Strategic Planning** Long Range Planning, no3.(June 1988)

● سعید هداوند: مدیر آموزش شرکت صایران

چنان غرق همگرایی و تدوین استراتژی شود که از انجام سایر وظایف محوله و امور جاری خویش باز بماند. در طول این فرایند، نظام آموزش نمی‌بایستی در خلأ قرار گیرد و فقط به تدوین استراتژی بپردازد. وظیفه رهبر آن است که در جریان همسازی با استراتژیها، به طور موثر بین وظایف و مسئولیتهای نظام آموزش توازن برقرار کند.

نتیجه گیری

بسیاری از نظامهای آموزش با مسئله افراط در مدیریت و تفریط در رهبری روبه‌رو بوده، نیازمند توسعه ظرفیت‌های خود برای رهبری هستند. آنها به مدیریت کردن آموزشها عادت کرده اند و با تفاوت قائل نشدن بین چالش‌های انطباق پذیری و مسائل فنی می‌کوشند تا مشکلات ایجاد شده را با تمرکز بر روش‌های مدیریتی حل و فصل کنند. تبعات این اشتباه تا بطن فرایندهای آموزش گسترش می‌یابد و اغلب برنامه‌های به ظاهر مناسب با شکست روبه‌رو می‌شوند. در حالیکه هیچ‌گاه علت اصلی عدم موفقیت به درستی شناسایی نمی‌شود. عدم اطمینان ناشی از ناپیوستگی‌های کسب و کار، دگرگونی‌های سریع فناوری، ترکیب مهارتی نیروهای مورد نیاز و درنهایت اثر بخش کردن آموزشها، لزوم تطبیق کامل نظام آموزش با استراتژی سازمان را ایجاب می‌کنند. محور اصلی مقاله این بود که رهبری (به عنوان موضوعی که بیشتر با چشم اندازها و ارزشها سرو کار دارد) برای همگرایی با استراتژیها و رویارویی با چالشهای ناشی