



مدیریت آموزش مبتنی بر استراتژیهای راهبردی سازمان

سعید هداوند*

چکیده

تعاریفی که از کلمه مدیریت وجود دارد نشان می دهد که ماهیت وجودی آن از کنار هم قرار گرفتن و ترکیب شدن چندین عامل بر مدار هدف یا اهدافی مشخص شکل می گیرد. به این معنا و با رویکردی استراتژیک می توان مدیریت آموزش را بر مبنای ارتباط بین ماموریت و استراتژی سازمان با نیازهای آموزشی نیروی کار حال و آینده تعریف نمود. این رویکرد به سازمان کمک می کند تا اطمینان یابد که آیا می تواند برنامه های کسب و کار آتی خود را در قالب هدفهای مالی، تولیدی، ترکیب فرآورده ها، فن شناسیها و منابع مورد نیاز بخوبی تعریف و به مرحله اجرا در آورد؟ مبنای نظری این کار، تلفیق عملی نظام آموزش و فرایندهای آن با استراتژیهای راهبردی سازمان است و بر این اساس اگر چه نظام آموزش باید قادر باشد ضمن پاسخگویی به سوالات کلیدی و بررسی شیوه های بهبود عملکرد کیفی کارکنان، با فرصتها و تهدیدات محیطی، هماهنگی مناسب پیدا و ماموریت خود را در شرایط مختلف، منطبق با راهبرد کلی سازمان ایفا نماید ولی باید پذیرفت که بدون انجام مدیریت مناسب که مبنای آن تفکر استراتژیک است امکان برنامه ریزی و اجرای متمهاده وجود نخواهد داشت و طبیعی است آن دسته از برنامه هایی که فاقد این مبنا باشند، از اثربخشی لازم برخوردار نبوده و بالطبع تامین کننده اهداف سازمان نیز نخواهند بود. مولف در این مقاله بر آن است تا ضمن بررسی چگونگی تعامل نظام آموزش کارکنان و استراتژیهای سازمانی، به تشریح مدیریت آموزش و نقش آن در این فرایند بپردازد.

کلید واژه ها: مدیریت آموزش، استراتژی، اثربخشی

مقدمه

توسعه نیروی انسانی در بهبود عملکرد سازمانی بسیار مهم تلقی گردیده و کیفی سازی منابع انسانی به یکی از پرشتاب ترین و مهمترین وظایف نظام آموزش کارکنان تبدیل گردیده است. این باور به سازمان کمک می کند تا اطمینان یابد که آیا می تواند برنامه های آتی کسب و کار خود را در قالب هدفهای مالی، تولیدی، ترکیب فرآورده ها، فن شناسیها و منابع مورد نیاز بخوبی به اجرا در آورد؟ مبنای نظری این کار، تلفیق عملی نظام آموزش و فرایندهای

امروزه این موضوع که عامل عمده تغییر در سازمانهای پیشرفته نیروی انسانی می باشد یک واقعیت عینی است و اینکه هرگونه تغییر بدون پشتیبانی منابع انسانی در سازمان نهادینه نخواهد گردید تبدیل به یکی از باورهای اساسی گردیده است. بر این اساس نقش



کارکنانی با انواع خاصی از مهارتها و توانمندی های خاص را ایجاد می نماید. بعنوان مثال تصور حرکت به سوی نانو تکنولوژی و جایگزینی تکنولوژی های نرم افزاری بجای تکنولوژی های سخت افزاری، نکات قابل توجهی را برای انواع مهارتهای مورد نیاز نیروی کار فعلی و کارکنانی که طی چند سال آینده وارد سازمان می شوند را در بر دارد.

۲- آنکه قابلیت جایگزینی مهارتهای مختلف، تقاضای نسبی متغیر برای یادگیری و نهایتاً بازآموزی مهارتهای فعلی کارکنان، جنبه های تحریک کننده ای در نظام آموزشی سازمان پیشرفته و یا در حال رشد است که می بایست بعنوان نقطه آغازین تلفیق با استراتژی سازمانی به حساب آید.

۳- تحقیقات انجام شده توسط پیشگامان مدیریت کیفیت و متخصصان آموزش مؤید این مطلب است که بهبود کیفیت مداوم، ضرورت مهمی برای پیوند بین نظام آموزش و استراتژی سازمان بعنوان یک هدف بزرگ می باشد. چرا که همخوانی آموزش با سیاست و خط مشی کلی سازمان جهت خلق و غالب شدن کیفیت کاری ضروری و لازم است.

۴- رشد سریع و مستمر فنآوریهای جدید، لزوم بکارگیری آنها توسط سازمان را ایجاد می نماید. در چنین شرایطی انعطاف و تطبیق پذیری سازمان و کارکنان با محیط درونی و بیرونی از طریق برنامه های آموزشی که همخوان با سیاست کلی سازمان باشند به سرعت و بخوبی انجام خواهد شد.

۵- و نهایتاً، کلید تحقق یافتن راهبرد و استراتژی سازمان، کارکنان علمی و توانمند آن خواهند بود. (۲)

استراتژی آموزش و مدیریت بر مبنای آن

استراتژی آموزش عبارتست از چارچوبی که علاوه بر ترسیم مجموعه اقدامات اصلی برای دستیابی به اهداف کلان نظام آموزش، چگونگی حصول منابع مورد نیاز در جهت بهره گیری از فرصتها و خنثی نمودن تهدیدات در حال و آینده را بیان می دارد.

اتخاذ استراتژی برای منابع انسانی و به تبع آن تدوین راهبرد آموزشی، لزوم طراحی نظام استراتژیک آموزش کارکنان را نیز مطرح می کند که بر این اساس می توان آن را ساختاری سازمان یافته جهت اتخاذ تصمیمات مهم برای اجرای برنامه های بنیادی تعریف نمود که به موجب آن به سوالات کلانی نظیر اینکه اهداف راهبردی سازمان چیست؟ برای تحقق آن، سطح علمی و مهارتی کارکنان چگونه است؟ چه نیروهای کیفی مورد نیاز است؟ و چگونه می توان

آن با استراتژیهای راهبردی سازمان است و بر این اساس اگرچه نظام آموزش باید قادر باشد ضمن پاسخگویی به سوالات کلیدی و بررسی شیوه های بهبود عملکرد کیفی کارکنان، با فرصتها و تهدیدات محیطی، هماهنگی مناسب پیدا و رسالت خود را در شرایط مختلف و منطبق با سیاست کلی سازمان ایفا نماید ولی باید پذیرفت که بدون انجام مدیریت مناسب آموزش که مبنای آن تفکر استراتژیک سازمان است امکان برنامه ریزی و اجرای متعهدانه وجود نخواهد داشت و طبیعی است آن دسته از برنامه هایی که منطبق با استراتژی نبوده و از یک سیستم مدیریتی قوی بهره نمی برند، مطمئناً در زمینه های نیازسنجی، برنامه ریزی و ارزشیابی فاقد اثربخشی لازم بوده و بالطبع تامین کننده اهداف سازمان نیز نخواهند بود. تلفیق آموزش با استراتژی، بی شک مرهون چالش عقلایی و گستردگی موارد استفاده آن در عمل است که سازمان را متوجه پیچیدگیهای نظام آموزشی در گذشته، حال و آینده نموده و فرایند آموزش را با استراتژیهای راهبردی سازمان در هم می آمیزد.

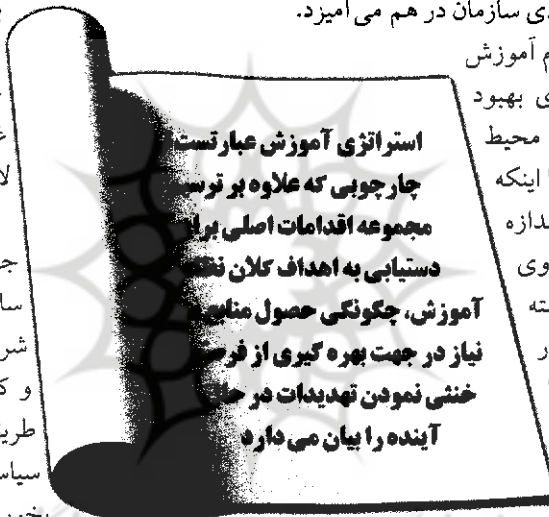
این پیوند در مواقعی که سازمان و نظام آموزش اهدافی روشن و بینشی درست برای بهبود کیفی منابع انسانی نداشته باشند یا محیط بیرون سازمان متلاطم و پویا بوده و یا اینکه سازمان و نظام آموزش بیش از اندازه درون گرا بوده و تمرکز بیش از حد روی جزئیات و مشکلات کوتاه مدت داشته باشند کارساز و کارگشا خواهد بود. در واقع مدیریت استراتژیک آموزش را می توان یک نوع بینش یا فلسفه برای حل مسائل و مشکلات نظام آموزش در ارتباط با محیط بیرون آن و

فرایندی برای کسب موقعیتی مناسب در رقابت دائمی برای دستیابی به منابع علمی مورد نیاز سازمان تعریف نمود. از این رو مدیریت آموزش بر مبنای راهبردهای عملیاتی را می توان هم عامل ایجاد تغییرات و هم تسهیل کننده اجرای استراتژیها و آماده سازی سازمان برای تدوین برنامه های عملیاتی دانست، چرا که طراحی و اجرای هرگونه استراتژی در کل سازمان نیاز به اتخاذ راهبرد برای منابع انسانی بویژه در زمینه رفع کمبودهای مهارتی آنان هم در فعالیتهای هم واحدهای اصلی آنان خواهد داشت. (۱)

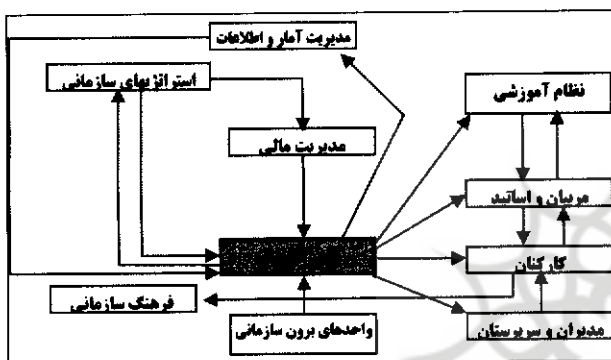
نظام آموزش و استراتژی راهبردی سازمان

دلایل اساسی برای ایجاد ارتباط بین نظام آموزش کارکنان و استراتژیهای راهبردی سازمان وجود دارد. عمده ترین آن بشرح زیر است:

۱- تغییرات تکنولوژی، فشار شدیدی بر سازمان، مدیریت و راهبرد عملیاتی آن وارد می کند بگونه ای که پرداختن به آنها نیاز به



سازمان از طریق شناسایی فرصتها و تهدیدات، طراحی و تعریف می‌گردند لذا نیاز به در اختیار داشتن شبکه‌های ارتباطی قوی درون و بیرون سازمانی و نیز بهره‌مندی از اطلاعات روزآمد در خصوص مسائل متغیر محیطی و فناوری‌های جدید، از مهمترین ضروریات دروندادهای نظام آموزش سازمانی محسوب می‌گردند (۴) وجود شبکه‌های قوی ارتباطی و اطلاعاتی، نه تنها به شناسایی دقیق نیازهای علمی آینده سازمان کمک نموده و برنامه‌هایی را برای آن میان برداشتن کمبودها، ناهمخوانی‌ها و کاستی‌ها تعریف می‌نماید بلکه ارتقای کیفی عملکرد کارکنان و کاهش هزینه‌هایی که از راه پایین بودن بهره‌وری پدید می‌آیند را نیز در پی خواهد داشت. در نمودار ذیل، شبکه ارتباطی و نظام اطلاعاتی مورد نیاز نشان داده شده است.



شبکه‌های ارتباطی مورد نیاز در مدیریت استراتژیک آموزش

مدیریت آمار و اطلاعات	روندهای فناوری و علمی سازمان	بررسی‌های آمار، بررسی‌های عملکردی و ...
نظام آموزشی	مشکلات سازمان، نیازهای آموزشی کارکنان، تجهیزات	مناصب، پرسشنامه، اجتماعات ویژه مدیران
استراتژی‌های سازمانی	سیاستهای آموزشی سازمان، جنبه‌های کمی و کیفی توسعه آموزش	رجوع به سیاست‌های اعلام شده سازمان، بیانیه‌ها
مدیریت مالی	بودجه آموزشی و نسبت آن به کل بودجه سازمان، میزان هزینه‌های سرمایه‌ای و جاری آموزش	واحدهای اداری، مالی
مربیان و اساتید	میزان توانمندی علمی، به روز بودن محتوا، شیوه‌های جدید تدریس، تکنولوژی آموزش	مناصب، پرسشنامه و ...
فرهنگ سازمان	انتظارات عمومی از نظام آموزشی سازمان، فرهنگ آموزشی سازمان	بررسی بیانیه‌ها، مناصب‌ها
کارکنان	میزان حضور در برنامه‌های آموزشی، میزان موفقیت در برنامه‌های آموزشی، انتظارات	مناصب، پرسشنامه، نتایج ارزیابی و ...
مادیران و سرپرستان	کیفیت آموزش حرفه‌ای، مهارت‌های مورد نیاز	مناصب، پرسشنامه و ...
واحدهای بیرون سازمانی	سازمانهای ارائه دهنده آموزش کیفیت و خدمات آموزشی بیرون سازمانی	مشاهده، بررسی کیفی در زمینه گزارش‌ها، ارزیابی‌ها

نظام اطلاعاتی مورد نیاز در مدیریت استراتژیک آموزش

با نگاهی تحلیلی به شبکه ارتباطی و نوع اطلاعات مورد نیاز، می‌توان دریافت که وظایف تعریف شده برای مدیریت آموزش سازمانها به سرعت در حال تغییر است. مدیران از نظر مسوولیت‌های راهبردی، باید نیازها و هزینه‌های مربوط به تامین، پرورش و بهسازی کارکنان را مطابق با استراتژیهای سازمانی برآورد نموده و

نیازهای آموزشی آنان را در کوتاه ترین زمان ممکن و با بهترین کیفیت برآورده نمود، پاسخ داده می‌شود. بر این منوال مدیریت استراتژیک آموزش نیز فرایند تطبیق راهبرد آموزشی با استراتژی سازمان مبتنی بر نیازمندیهای آن در زمان مشخص تعریف می‌گردد. این تطابق حداقل دو حسن مهم دارد. نخست اینکه چارچوب و به اصطلاح حوزه نفوذ برنامه‌های آموزشی را مشخص کرده و دوم آنکه وقتی برنامه‌ها در این چارچوب قرار گرفتند می‌توان اقدامات موثری برای طراحی و اجرای بهینه آنها پیش بینی نمود. آشنایی با قوانین و مقررات نیروی انسانی در سطح کشور، سازمانهای اعتبار دهنده آموزشی، بازار نیروی کار، شرایط اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی و سایر موارد مشابه همگی می‌توانند بر عملکرد مدیریت نظام آموزش در هر سازمانی تاثیر گذاشته و برای وظایف و اختیارات آن فرصتها و یا تهدیداتی جدید بوجود آورند. (۳) برای این نوع مدیریت دو وظیفه اصلی مترتب می‌باشد.

- ۱- طراحی و تعریف استراتژی آموزش
- ۲- اجرای آن.

در مرحله اول، عوامل مهمی که می‌بایست مورد توجه قرار گیرند عبارتند از اهداف سازمان، وضعیت کنونی یا نقاط قوت و ضعف سازمان و موقعیت محیط بیرون سازمان از نظر عوامل اقتصادی، قانونی، اجتماعی، تکنولوژیک و غیره. در مرحله دوم یعنی اجرای استراتژی، عوامل مهمی که نیاز به تجزیه و تحلیل دارند شامل ساختار سازمان، فرهنگ و منابع سازمان و زیر سیستمهایی چون برنامه ریزی، کنترل، اطلاعات و غیره می‌شوند که ما آنها را متغیرهای آموزشی می‌نامیم. این مرحله یعنی چگونگی اجرای استراتژیها بخش اعظم فعالیت مدیریت استراتژیک آموزش در زمینه شکل دهی به ساختار آموزش، تخصیص منابع، توسعه فرهنگ آموزش و بکارگیری مناسب متغیرهای آموزشی را تشکیل می‌دهد. باید رسالت و مأموریت مشخصی برای آموزش تدوین نمود. این رسالت می‌بایست براساس پاسخ به سوالات زیر تعریف شود.

۱- ویژگیهای کلی که از نظام آموزش کارکنان انتظار می‌رود چیست؟

۲- نقش نظام آموزش کارکنان در راستای دستیابی به استراتژیهای سازمانی چیست؟

۳- چه جنبه‌هایی در نظام آموزش کارکنان با توجه به استراتژیهای سازمان دارای اهمیت بیشتری می‌باشند؟

شبکه‌های ارتباطی و نظام اطلاعاتی

با توجه به اینکه معمولاً در سازمانها، استراتژیها بر مبنای حفظ مشتریان قدیمی و جذب مشتریان جدید، تولید کالا و خدمات با شرایط متعادل تراز آنچه که رقبا ارائه می‌کنند، ایجاد درآمد بیشتر از هزینه‌ها، پیشروی در بازار، ایجاد ثبات سازمانی و تعیین جایگاه آتی



۴- آموزشهای درون یا برون سازمانی

شاخص ترین نقطه بحرانی، تصمیم در مورد آموزشهای درون و برون سازمانی می باشد. توجه نسبی این مسئله در زمانی که تربیت کارکنان ماهر مورد نظر است اهمیت ویژه ای پیدا می کند. به زعم برخی از مدیران، بهره برداری از آموزشهای خارج از سازمان مقرون به صرفه نبوده و اثربخشی لازم را نیز دارا نیست و به همین دلیل ایجاد یک سیستم آموزش حرفه ای درون سازمانی را ترجیح می دهند. در حالیکه تاسیس و راه اندازی مراکز آموزش درون سیستمی، به دلایل متعدد از جمله پرهزینه بودن، مورد تایید برخی دیگر از مدیران نیست و به هر حال تصمیم گیری در مورد انتخاب بین دوره های درون و برون سازمانی همواره کار مشکلی بوده و سهمی که به هر یک از این طریق داده می شود به نسبت سازمانها متفاوت خواهد بود.

۵- فرایندهای آموزشی

برای پرورش نیروی انسانی در انواع تخصصهای مورد نیاز، باید تابع تغییرات پی در پی بازار بود یا متوسل به شیوه های کلاسیک بر حسب موقعیت درون سازمانی گردید؟ با توجه به اینکه در اکثر سازمانها نسبت بین نیروهای متخصص و غیر متخصص، نسبت مناسبی نیست، آیا دلیل این امر را باید در پایین بودن حقوق و پایگاه اجتماعی متخصصان جستجو نمود یا باید تغییری در راهبردهای آموزشی سازمان داد؟ در این مورد نیز، اگرچه تصمیم گیری کاری مشکل می باشد ولی بی توجهی به آن مترادف با هدر دادن امکانات سازمانی بیشتری خواهد بود.

در ادامه به برخی دیگر از چالشهای جدی در فرایند مدیریت آموزش مبتنی بر استراتژیهای راهبردی سازمان اشاره می گردد.

۱- بالا بودن هزینه در اغلب موارد، مانع از رویکرد جدی سازمانها بخصوص سازمانهای کوچک به این همگرایی می گردد.

۲- سازمانها برای این انطباق باید مدت زمان زیادی را صرف کنند که این امر معمولاً با بی حوصلگی سازمانهای ما همخوانی ندارد.

۳- از نظر تخصصی نیاز به نیروی انسانی خیره و کارآمد دارد که در دسترس همه سازمانها نمی باشد.

۴- عدم دسترسی کامل نظام آموزشی سازمان به اطلاعات جامع و به روز، روند کار را دچار چالش خواهد ساخت.

۵- عدم آشنایی کامل عناصر درگیر در نظام آموزش با مباحث استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک از یکطرف و عدم اعتماد

در راستای آن برای ارتقای عملکرد کیفی کارکنان برنامه های سازنده ای را طراحی و اجرا نمایند. در طراحی شبکه های ارتباطی توجه به این نکته ضروری است که گاهی نوع روابط و نظام اطلاعاتی شکل گرفته، ممکن است باعث برهم خوردن نظم اجتماعی و کاری سازمان گردد و این همان موضوعی است که در هنگام انطباق با استراتژی سازمان می بایست به آن توجه نمود و در جریان اجرای برنامه هم از آن غافل نگردد. (۵)

پنج نقطه بحرانی در منطبق نمودن نظام آموزش با

استراتژیهای راهبردی سازمان

۱- اولویتهای آموزشی

اولویتهای آموزشی چگونه باید با استراتژیهای راهبردی سازمان انطباق یابند؟ نسبت سرمایه گذاری در اولویتهای آموزشی در مقایسه با سایر سرمایه گذاریهای سازمان چگونه می بایست باشد؟ چه نسبتی را باید به آموزشهای فنی، تخصصی و یا عمومی تخصیص داد؟ آنچه که بدیهی است آن است که در هر شرایطی

نمی توان برای همه موارد اولیتهای برابر مد نظر قرار داد و اولویتهای آموزشی را قبل از پاسخگویی به سوالات مذکور تعریف نمود.

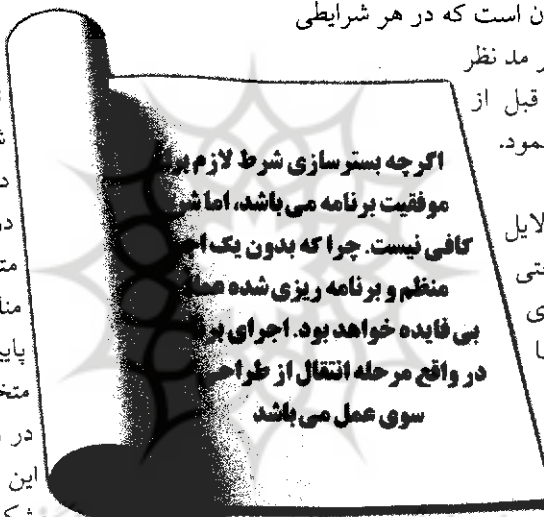
۲- کمیت یا کیفیت آموزش

در حالیکه در اکثر سازمانها به دلایل عدیده، تشکیلات، ساختار و حتی برنامه های آموزشی دارای چالشهای متعدد بوده و از سوی دیگر آموزشهای با کیفیت پایین قابلیت جذب کمتری از کارکنان و بودجه های آموزشی را دارا می باشند و برنامه های با کیفیت بالا، بالطبع بودجه و حمایت بیشتری

را طلب می کند، حال این سوال مطرح است که چه نوع تعادلی می بایست بین کمیت و کیفیت ایجاد نمود؟ به کدام جنبه و ابعاد می بایست توجه نشان داد؟ آیا برای حصول موفقیت می بایست کمیت را فدای کیفیت و یا کیفیت را فدای کمیت نمود؟ و یا اینکه هر دو را توأمان در نظر گرفت؟

۳- آموزشهای بلند مدت یا کوتاه مدت

چه نسبتی باید بین برنامه های آموزشی بلندمدت و کوتاه مدت ایجاد نمود؟ بحث بر سر ارزش هر یک از حیطه های علمی مذکور نیست. بلکه شناخت نیازهای واقعی سازمان مطرح است. در صورت تصمیم گیری به توجه صرف به برنامه های کوتاه مدت، ارتقای سطح تحصیلی کارکنان ممکن است تحت تاثیر قرار گرفته و حتی به فراموشی سپرده شود و بالعکس توجه به برنامه های بلندمدت برای جبران نقصان، ممکن است به واکنشهای عمیق درون سازمانی منجر گردد.





به اهداف ترسیم شده عمل نمایند. اهداف آموزشی می‌بایست منعکس کننده راهبرد و استراتژی سازمان باشند. به معنای دقیقتر اهداف باید مستقیماً از مأموریت سازمان منتج گردند. در این مرحله، مهمترین وظیفه مدیر آموزش پاسخگویی به این سوال است که آیا اهداف نظام آموزشی و برنامه‌های مربوط به بهبود کیفی عملکرد کارکنان، در تحقق استراتژی سازمان موثر و مفید خواهند بود یا نه؟ (۹)

۴- طراحی استراتژیک

پس از تجزیه و تحلیل محیطی، جهت‌گیری آموزشی و تعریف مأموریت، ارزشها، چشم انداز و اهداف نظام آموزش، اکنون می‌بایست استراتژیهای آموزشی را تعیین کرد. تلاش اصلی مدیر آموزش در این مرحله باید آن باشد که استراتژیها حاصل تحلیل محیطی بوده و منتج به تحقق مأموریت و اهداف سازمانی شوند.

۵- بستر سازی

اگرچه بستر سازی شرط لازم برای موفقیت برنامه می‌باشد، اما شرط کافی نیست. چرا که بدون یک اجرای منظم و برنامه ریزی شده عملاً بی‌فایده خواهد بود. اجرای برنامه در واقع مرحله انتقال از طراحی به سوی عمل می‌باشد. در این مرحله مدیر نیازها را شناسایی، فرصتها و مشکلات موجود را بررسی و برنامه را بر پایه استراتژیهای سازمان تعریف نموده است. اکنون او می‌بایست تمام گزینه‌های عملی بالقوه را که می‌تواند از آنها برای اجرای مناسب آموزش در سازمان بهره‌گیرد، دقیقاً بررسی نموده تا کارایی آن در حل مشکلات و استفاده از فرصتها افزایش یابد.

۶- اجرا

نحوه اجرای یک برنامه آموزشی از چگونگی تهیه آن پر اهمیت‌تر است. دلیل این کار این است که اولاً، تا وقتی یک برنامه به مرحله اجرا در نیامده مانند این است که وجود ندارد و دوماً، اجرای ناقص بهترین برنامه تهیه شده، می‌تواند نتایج دلسردکننده‌ای بدست دهد. با تذکر این نکته که صرف انطباق برنامه با استراتژی سازمان به تنهایی ضامن موفقیت اجرای آن نخواهد بود یادآور می‌گردد در اختیار داشتن شبکه‌های قوی ارتباطی و اطلاعاتی و تلاش برای گسترده نمودن آنها از جمله ملزومات اساسی برای موفقیت برنامه محسوب می‌گردند. این در حالی است که امروزه دیده می‌شود اکثر نظامات آموزشی سازمانها، کلیه مسوولیتها را بدون درخواست همکاری از دیگر

سازمان به پیامدهای این همگرایی از طرف دیگر، روندکار را کند و یا حتی متوقف می‌سازد (۶)

فرایند اجرایی

فرایند مدیریت آموزش مبتنی بر استراتژیهای راهبردی سازمان شامل شش گام متوالی و مستمر به شرح ذیل است.

۱- تحلیل محیطی

تحلیل محیطی، مهمترین گام در این محسوب می‌گردد. این تحلیل به منظور شناسایی عوامل محیطی که تاثیر بسزایی بر عملکرد نظام آموزش دارند انجام می‌پذیرد. پاسخ به پرسشهای ذیل می‌تواند راهنمای اطلاعاتی مفیدی برای مدیر باشد.

الف - وضعیت موجود نظام آموزش کارکنان و ویژگیهای آن چیست؟

ب - وضعیت مطلوب نظام آموزش کارکنان و ویژگیهای آن چیست؟

ج - اگر برنامه و عملکرد نظام آموزش کارکنان منطبق با استراتژیهای سازمان نگردد، وضعیت موجود به کجا خواهد رسید؟

د - نیروهای مورد نیاز جهت پیشبرد اهداف نظام آموزش کارکنان کدامند؟

ه - موانعی که در مقابل انطباق نظام آموزش کارکنان با استراتژیهای سازمان مقاومت خواهند کرد کدامند؟ (۷)

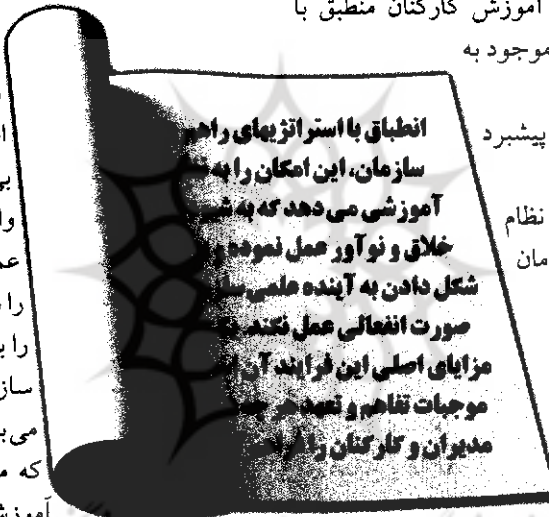
۲- جهت‌گیری آموزشی

اکنون نتایج تجزیه و تحلیل محیطی زیر بنای جهت‌گیریهای آموزشی را فراهم نموده است. در این رابطه توجه به سه عنصر اساسی مأموریت

سازمانی ۲، چشم انداز سازمانی ۳ و ارزشهای سازمانی ۴ از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. این سه مفهوم بیانگر ماهیت، چگونگی و نحوه جهت‌گیریهای آموزشی هستند. مأموریت، معادل فلسفه وجودی، چشم انداز، به معنای تصویر زنده سازمان در آینده‌ای تعریف شده، و ارزشها به منزله اصول اساسی نظام آموزش می‌باشند. در واقع جهت‌گیری آموزشی محملی اثربخش است که براساس آن نظام آموزشی می‌تواند در جهت پرورش نیروهای کیفی و استراتژی سازمان حرکت اثربخشی داشته باشد. این جهت‌گیری باعث خواهد گردید که همه مدیران و کارکنان سطوح مختلف سازمان دارای انتظارات مشترک آموزشی شده و برای کمک به تحقق استراتژی احساس مسئولیت نمایند (۸)

۳- هدف‌گذاری

هدف‌گذاری جزء لاینفک مدیریت است. ورودیها، فرایندها و خروجیهای نظام آموزشی همگی می‌بایست در راستای رسیدن





تحقق استراتژی را در کل سازمان هماهنگ می نماید.
۷- نظام آموزشی را قادر می سازد که موقعیت واکنشی خود را به وضعیت کنشی و آینده ساز تبدیل کند.

ضمن اینکه مجموعه مزایای فوق به سازمان توانایی آن را می بخشد که به جای آن که صرفاً پاسخگویی مجموعه ثابت نیازهای آموزشی داخل سازمان بوده، در مقابل شرایط متغیر حاکم بر خود واکنش نشان داده و بر آنها تأثیر گذارد. ■

نتیجه گیری

مؤلف در این مقاله در صدد تشریح این موضوع بود که عدم اطمینان ناشی از تغییرات متواتر محیطی و دگرگونیهای سریع فناوری، از یکسو و نیاز سریع سازمان به در اختیار داشتن نیروهای توانمند و کارآمد از سوی دیگر، لزوم همخوانی و تطبیق کامل ماموریت نظام آموزشی با استراتژی سازمان را به صورت یک ضرورت انکار ناپذیر در آورده است. ایجاد همخوانی بین نظام آموزشی و راهبرد کلی سازمان و تحلیل فرصتها و تهدیدات محیطی و نیز توجه به شرایط و عوامل موثر در پیشبرد کیفی سازمان، می تواند ریسک خطا پذیری برنامه های آموزشی را به حداقل ممکن رسانده و آن دسته از متدولوژیها و برنامه هایی را که با احتمال بیشتر برای رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان مناسب تر هستند مورد توجه قرار دهد و پرواضح است که این مهم حاصل نخواهد گردید مگر آنکه سازمان ارزش صحیح و اصولی این انطباق را درک و با اعمال یک مدیریت صحیح در جهت تعریف فرایندهای مورد نیاز و برآیندهای حاصله، حساسیت لازم در خصوص توجه به نظام استراتژیک آموزش و اثر گذاری آن در کیفی سازی سازمان را برانگیزاند. ■

منابع و ماخذ:

1. Nkomo, Stella, M., " Strategic Planning For Human Resource: Let's get Started", Long Range Planning, Vol. 21, February, 1988
2. Marc G. SW. Human Resource Management ?Publishing Company Boston, 1990
- 3- برابسون، جان ام، برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی، ترجمه عباس منوریان، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲
- 4- گروه مشاوران یونسکو، فرایند برنامه ریزی آموزشی، ترجمه فریده منایخ، تهران: انتشارات مدرسه، ۱۳۸۰
5. Kaplan Robert S., Building Strategy Focused Organizations, With Balanced Scorecard, BSC Collaborative, 1998
6. Charles R.Greer, Strategy and Human Resource: A general Managrial Perspective: united States, 1995.
7. Cunnigham, B . Action Research and Organization Development, Westport, CT: Prayger, 1993
8. Arthor Cohen and Florence Brower, Con fronting Identity: The Community Collebe Instructor, Engelwood Cliffs Nj, Printice hall 1972
9. Ann Langley, "The Roles of formal Strategic Planning" Long Range Planning, no3, 1988
10. <http://www.quickmba.com/ Strategy Planning Process>
11. <http://www.sap.com/ / Strategy Management>
12. Kaplan Robert S., Building Strategy Focused Organizations, With Balanced Scorecard, BSC Collaborative, 1998

*مدیر آموزش پژوهشگاه شرکت صبا ایران

واحدهای سازمانی و یا در اختیار داشتن منابع اطلاعاتی کافی بر عهده گرفته و در نتیجه از عهده تامین و اجرای موفق برنامه بر نخواهند آمد (۱۰)

۷- کنترل

به دلایل زیر، کنترل نحوه اجرا و نیز تحلیل نتایج حاصله ضروری می باشد.

الف - تعیین میزان تحقق اهداف و مقاصد تعیین شده.

ب - تعیین میزان تعامل برنامه با استراتژیهای سازمانی و نیز محیطی که برنامه در آن اجرا شده است.

ج - ایجاد زمینه های لازم برای بهبود بخشیدن مداوم برنامه.

د - جلوگیری از انحرافات و رفع نواقص و ارایه راه حلهای مناسب.

ه - کمک به پاسخگویی به مدیریت ارشد سازمان.

و- کمک به بالا بردن میزان کارایی و اثربخشی عوامل اجرایی دخیل در برنامه (۱۱)

مزایای حاصل از انطباق نظام آموزش با استراتژیهای راهبردی سازمان

انطباق با استراتژیهای راهبردی سازمان، این امکان را به نظام آموزشی می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل نموده و برای شکل دادن به آینده علمی سازمان به صورت انفعالی عمل نکند. یکی از مزایای اصلی این فرایند آن است که موجبات تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان را فراهم آورد. به هنگامیکه مدیران و کارکنان بتوانند درک متقابلی از سازمان و نیازهای آموزشی آن داشته باشند، اغلب خود را جزئی از آن به حساب آورده و برای تعالی سازمان خود را متعهد می دانند. این وضع هنگامی صادق است که بین عملکرد کیفی سازمان و کارکنان دانشی رابطه ای معقول و منطقی مشاهده نموده و بتوانند چنین رابطه ای را درک کنند. ایجاد چنین درکی، تفاهم و نهایتاً تعهد را ایجاد خواهد نمود. در ادامه برخی دیگر از مهمترین فواید انطباق نظام آموزش با استراتژیهای راهبردی سازمان اشاره می گردد. (۱۲)

۱- جهت و مسیر آموزش را بخوبی مشخص ساخته و بعنوان راهنمای نظام آموزش عمل می نماید.

۲- اولویتها را مشخص ساخته و به برنامه ریزی و اجرای طرحهای نوین آموزشی کمک می نماید.

۳- با توجه به سرعت تحولات علمی و رشد فناوری، به روش کارساز عمل نموده و کار تیمی و تخصصی ایجاد می نماید.

۴- قابلیت شناسایی و پاسخگویی به موج تغییرات، فرصتهای جدید و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می کند.

۵- منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به کیفیت نیروی کار تقویت می سازد.

۶- کلیه تصمیم گیریها و برنامه های آموزشی در زمینه کمک به