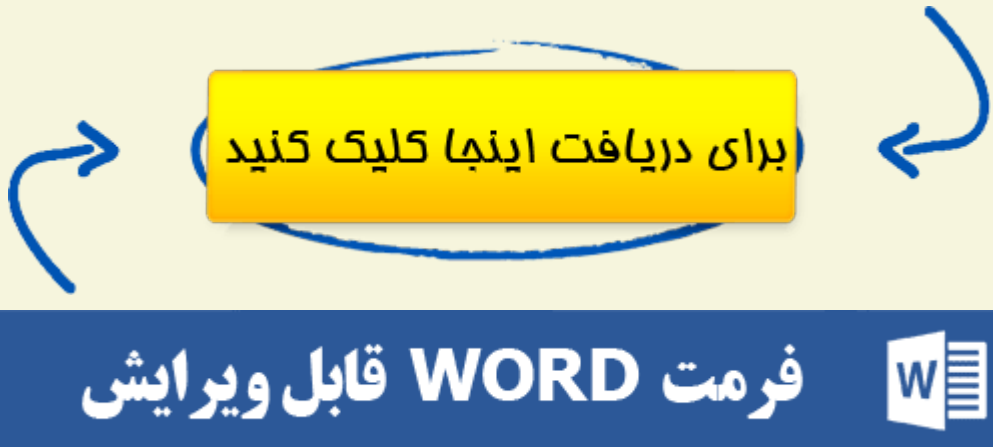


## دانلود مقاله مباني تئوري و طراحي سازمان

جهت مشاهده [دانلود مقاله مباني تئوري و طراحي سازمان](#) به پايين همين صفحه مراجعه نماييد

تعداد صفحات : 26 صفحه



مباني تئوري و طراحي سازمان

چکیده

بسياري از تلاشهايي که براي تغيير و تحول آموزشها و اثر بخش کردن نتايج آنها از راه ادغام ، بهسازي ومهندسي مجدد انجام مي شوند، به علت عدم توجه کافي به لزوم انطباق پذيري با استراتژي سازمان با شکست روبهرو مي شوند. اغلب سازمانها مرتکب یک اشتباه قديمي شده، با تفاوت قائل نشدن بين چالشهاي انطباق پذيري و مسائل فني، مي کوشند تا اين چالشها را به وسيله روشهاي مديريتي حل و فصل کنند. تبعات اين اشتباه، تا بطن فرآيندهاي آموزش گسترش مي يابد و اغلب برنامه هاي به ظاهر مناسب در اجرا با شکست روبهرو مي شوند، در حالي که علت اصلي عدم موفقيت به درستي شناسايي نمي شود. در اين مقاله، فرآيند تطبيق آموزش با استراتژي هاي سازمان و نقش رهبري آموزش در اين همگرابي، به تفصيل مورد بررسي قرار خواهد گرفت.

مقدمه

امروزه در بيشتري سازمانها، نظامهاي آموزش با چالشهاي انطباقی روبهرو هستند. تغيير و تحولات جوامع، بازارها، مشتریان، رقبا و مهمتر از همه دگرگونيهاي سريع فناوري، نظام هاي آموزشي را به تعيين و تبیین ارزشها، تدوين يا توسعه استراتژيهاي جديد و فراگيري روش هاي اجرايي تازه، وادارمي کنند. معمولاً دشوارترين وظيفه نظامهاي آموزش در تامين دانش مورد نیاز، همگرابي آن با استراتژي سازمان است. اقدام براي انطباق پذير کردن، زماني ضرورت مي يابد که نقش آموزش در توسعه کيفي عملکردهاي سازمان به چالش گرفته شود،

اهميت ارزش هاي آن کم رنگ شود و دیدگاه هايي به ظاهر موجه و در عين حال متضاد در مورد آموزش، شکل گيرد. زماني که سازمان به طراحي مجدد خود مي پردازد، يا هنگامی که به توسعه يا اجراي استراتژي هاي جديد اقدام مي کند، يا اينکه مديريت ارشد به طور معمول از موثر نبودن نتايج آموزشها شکايت مي کند، چالشهاي انطباق پذيري شکل گرفته اند. اين گونه چالشها منشأ سيستمي دارند و نمي توان براي آنها راه حلهاي آماده و از پيش تعيين شده تجويز کرد. براي رفع مشکلات ياد شده، اگرچه تمرکز بر مديريت برنامه هاي تدوين شده و اجراي موثر آنها حساس و حياتي است، اما مهم تر از آن، چگونگي رهبري نظام آموزش در

همسو سازي هدفها و برنامه ها با استراتژي ها است. با اين وجود، سازمانها به دلایل زیر در چرخش مدیریت به سمت رهبري با مشکلات جدي روبه‌رو هستند.

\_ براي چرخش یاد شده باید تغييری جدي در بنیان نگرش سازمان به مفهوم مدیریت- یعنی تمرکز صرف بر شخص مدیر برای ارائه راه حل- ایجاد شود. در آموزشی که با چالش منطبق نبودن با استراتژي ها روبه‌رو می باشد، وظیفه پیشبرد امور باید به شعور و خرد جمعی همه عوامل مربوطه سپرده شود.

\_ تغییر، همواره اضطراب آور است. تغییر رویکرد از مدیریت به رهبري، 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 حفظ هنجارها و روشهای جاری برایش مقدس می باشد کاری است بس دشوار که پرداختن به آن همواره مشکلات جدي را در استقرار رویکردهای تازه ایجاد کرده است.

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

ویژگیهای مدیریت و رهبري

مدیریت و رهبري دو سیستم عمل متمایز و مکمل هستند. هر یک، کارکردها و فعالیتهای ویژه خود را دارد و برای موفقیت در محیط های پویای کسب و کار و دایم در حال پیچیده تر شدن، یک ضرورت است. با این توصیف، می توان ویژگی های 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 می توان به میزان زیادی در ابعاد کلیدی، مانند کیفیت و اثر بخشی نظم و ثبات ایجاد کرد. اما رهبري، سازگاری با تغییرات است. سرعت گرفتن تغییرات فناور، بی نظمی بازارها، تغییرهای ترکیب نیروی کار از مهمترین عواملی هستند که به این تغییرات، که از الزامات اصلی بقا و رقابت موثر در محیط های نو به شمار می آیند، دامن زده اند.

۲، سازمانها پاسخگویی به نیازهای آموزشی را در وهله اول با تعیین هدفها، تدوین جزئیات مراحل دستیابی به هدفها و سپس تخصیص منابع، مدیریت می کنند. در مقابل، رهبري به سوي تغییر سازنده با تعیین جهت (چشم اندازی از آینده اغلب دور) همراه با تدوین استراتژي هایی برای ایجاد تغییرات لازم در راستای دستیابی به آن چشم انداز، آغاز می شود.

۳، مدیریت، توانایی خود برای دستیابی به برنامه هایش را از راه سازماندهی منابع، به کارگیری افراد با تجربه، تفویض مسئولیت برای پیشبرد برنامه ها و طراحی سیستم کنترل و نظارت توسعه می دهد. اما فعالیت های رهبري در این سطح، شامل همسو کردن افراد است. این به معنای چرخش به سمت کسانی است که می توانند بین افرادی ائتلاف ایجاد کنند که قادرند چشم انداز 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 پیش بینی شده اطمینان حاصل می کند. ولی در رهبري، 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، ارزش ها و محرک های بنیادی، اما برآورده نشده ای که اغلب بکر مانده، مورد بهره برداری قرار نگرفته اند.

بررسی دقیق تر هر یک از این ویژگیها به تصریح مهارت هایی کمک می کند که مدیران و رهبران به آنها نیاز

دارند. البته این به معنای ایجاد برتری در معانی و کاربرد مفاهیم مدیریت و رهبری بریکدیگر نیست، چرا که این دو، نه تنها منافاتی با یکدیگر ندارند بلکه با اجماع آنها می توان فرایندها را به گونه ای سامان داد که در کوتاه ترین زمان ممکن، بیشترین اثر بخشی را برای سازمان حاصل کند.

ضرورت رهبری تغییرها در همگرایی آموزش با استراتژی ها امروزه سه عامل اصلی، لزوم همگرایی آموزش با استراتژی ها را در انواع برنامه ریزی و متدولوژی های اجرایی ایجاب می کند:

تحول: در دنیای امروز، ثبات دیگر هنجار محسوب نمی شود. شتاب تحولات محیطی، باعث تغییرات مکرر قواعد کار و فرایندهای سازمانی شده است. اغلب کارشناسان اتفاق نظر دارند که در دهه های آینده، محیطهای کسب و کار بی ثبات تر از این خواهند شد.

این بی ثباتی، مهمترین چالش سازمان برای بقا و پویایی محسوب شده و ضرورت آمادگی برای رویارویی با آن را ایجاب می کند (Marc, ۱۹۹۰). 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؟

اثر بخشی: عامل مهم دیگر، تشخیص میزان اثر بخشی برنامه ها است. اگر انگیزه اصلی از اجرای برنامه ها 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 دشواری ها، ایجاد باور جدی و عمیق به اثر گذاری آموزش در تامین نیازهای دانشی سازمان است. تمایل به اثر گذاری باید از يك ضرورت اجتناب ناپذیر و نه يك انتخاب قابل چشمپوشی سرچشمه گیرد؛ ضرورتی که اغلب وجود دارد ولی به سادگی قابل درک نیست. ادامه حیات موثر نظام آموزش درگرو اثر بخشی است. هر چه آموزش بتواند دانش مورد نیاز سازمان را با کیفیت تر و البته در زمان مناسب تامین کند، می تواند به پویایی خود امیدوارتر باشد. (Chill, 1999)

برون سپاری: بخشی از چابکی و اثر گذاری آموزش درگرو آن است که برنامه هایی که اجرای آنها بنا به دلایل مختلف مقرون به صرفه نمی باشد به مجموعه های بیرونی سپرده شود. دلایلی 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 تامین به موقع نیاز های دانشی سازمان، از جمله دلایل مهم برای برون سپاری محسوب می شود. (Cunningham, ۱۹۹۳)

در حال حاضر، روند اجرای آموزش- حتی در بهترین سازمانها- بر مبنای مدیریت آنچه که کارکنان، خود به عنوان نیازشان تشخیص داده اند، انجام می پذیرد و اگر در زمان اجرا (به لحاظ ضرورت، تدوین محتوا، تامین 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 تامین دانش مورد نیاز را دارد، دشواری های فراوان در توسعه کیفی کارکنان ایجاد خواهد کرد. دو دلیل عمده برای این موضوع می توان ذکر کرد:

\_ دلیل اول: شکاف عمیقی است که بین لایه استراتژیک سازمان با لایه عملیاتی آن وجود دارد. برای مثال در حالی که استراتژی ها نیازمند پشتیبانی علمی و بهره گیری از دانش روز می باشند، تصمیمها و برنامه های آموزشی بدون توجه به آنها، به اجرا گذاشته می شوند. نبود سازوکار مناسب برای پیوند استراتژی سازمان به برنامه و هدفهای عملیاتی آموزش، عامل مهمی در ایجاد این شرایط به شمار می آید.

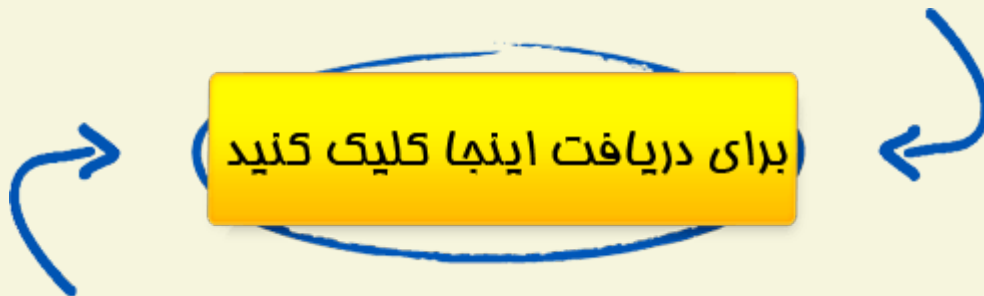
– دلیل دوم: به چگونگی هدایت برنامه‌ها بستگی دارد. معمولاً در سازمان‌های کلاسیک، نظام‌های آموزشی با رویکردهای سنتی و در یک فضای فکری محدود برنامه‌ریزی می‌شوند و اجرای برنامه‌ها نیز بیشتر به قابلیت‌های مدیریتی افراد متکی است تا شایستگی‌های رهبري آنها، حال آنکه در تفکرات جدید، به دلیل امتزاج استراتژی با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

رهبري 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 تحریک کننده‌ای از آموزش) که به عنوان نقطه آغاز تطبیق با استراتژی‌های سازمان به شمار می‌آید، ایجاد شود.

کارکردهای رهبري در همگرایی آموزش با استراتژی‌ها

۱، جهت دهی پیش از تغییر

از آنجایی که مهمترین کارکرد آموزش، ایجاد تغییر است بنابراین ترسیم چشم انداز برای جهت دهی 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 الزاماً ایجاد تغییر) طراحی می‌شود. ولی تعیین جهت بیشتر استقرایی است که در آن طیف گسترده‌ای از داده‌ها برای ترسیم چشم انداز (که توصیف کننده آینده سازمان است) گردآوری می‌شود. نکته مهم اینکه: چشم انداز نمی‌بایستی حتمی نوآوری ویژه‌ای داشته باشد. اغلب چشم اندازهای موثر، شامل ایده‌هایی هستند که پیشتر هم شناخته شده بوده‌اند. آنچه که دارای اهمیت است تأمین دانش مورد نیاز سازمان است و اینکه تا چه اندازه می‌تواند به یک استراتژی واقع‌گرا رهنمون شود. (Kaplan, ۱۹۹۸)



#### مقالات مرتبط

- [مقاله در مورد مسیحیت و یهودیت](#)
- [دانلود مقاله معاد در ادیان دیگر](#)
- [مقاله در مورد انواع سمه و رضاتمندی مشتری در صنعت سمه ، دلایل عدم استفاده از سمه عمر در ایران](#)

از این سایت‌ها نیز دیدن نمایید

- [ترنس لاین ، مرجع مقالات تخصصی فارسی ایران](#)
- [گت پیر ، منبع مقالات انگلیسی و فارسی](#)
- [دانش‌رسان ، بیش از 1.5 میلیون مقاله فارسی](#)