

دانشگاه سازمانی

دکتر مجتبی رجب‌بیگی

لیلا حمیدی

چکیده- در جهانی که عرصه فناوری اطلاعات و ارتباطات به شدت فراگیر شده و تمام جوانب زندگی را تحت تأثیر قرار داده است. بقا سازمان‌ها و ادامه حیات آن‌ها منوط به حفظ مزیت رقابتی خود در محیط متغیر حاضر است. حفظ این مزیت رقابتی نیز تنها در سایه انطباق و سازگاری سازمان‌ها و اعضایشان با این فناوری و پیشرفت‌های ناشی از آن‌ها می‌باشد. در مقاله حاضر به بررسی دانشگاه‌های سازمانی به عنوان مفهومی که سرمنشأ آن را می‌توان در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ جستجو کرد، اشاره شده است. بر اساس نظرات بسیاری از صاحب‌نظران، دانشگاه سازمانی به عنوان یک برنامه آموزشی درون سازمانی می‌تواند به عنوان مکملی برای آموزش‌های سنتی و برون سازمانی که کارکنان دریافت می‌کنند، قلمداد شود. ر این مقاله، ابتدا پدیده دانشگاه سازمانی تشریح شده است. سپس به ابعاد گوناگون دانشگاه‌های سازمانی، عوامل مؤثر بر رشد دانشگاه‌های سازمانی، ارتباط راهبردی کسب و کار و مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش، فناوری و یادگیری الکترونیک و دانشگاه‌های سازمانی امروز پرداخته شده است

واژگان کلیدی: دانشگاه سازمانی-آموزش-یادگیری

مقدمه:

گسترش فرآیند جهانی شدن و فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی و همچنین تغییرات ناشی از آن‌ها، شرایط حاکم بر سازمان‌ها را به فضایی رقابتی بدل کرده است. فضایی که به شدت ناهمگون غیرقابل پیش‌بینی است؛ بنابراین در این فضای رقابتی سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند با به کارگیری این فناوری‌های نوین و پیشرفته و سازگاری با آن‌ها، حداکثر استفاده را از منابع موجود خود ببرند. در همین زمانه تاکنون نظریه‌های متعددی هم مطرح شده که نتوانسته است به طور جامع پاسخگوی نیازهای روبه رشد منابع موجود در سازمان‌ها و نیازهای محیط بیرونی باشند. نظریه‌هایی همچون مدیریت کیفیت فراگیر، سازمان‌های یادگیرنده، یادگیری سازمانی و... که هر کدام به نوبه خود تا حدودی توانسته‌اند پاسخگوی نیازهای سازمان و محیط بیرونی باشند. مطرح شدن مفهوم دانشگاه سازمانی در سال‌های اخیر تا حدودی توانسته است خلأ نظریه‌های پیشین در رابطه با رویارویی با تغییرات محیطی و پاسخگویی مناسب

به آن‌ها را پوشش دهد. البته باید این نکته را یادآوری کنم که اگرچه دانشگاه‌های سازمانی پدیده جدیدی نیستند (برای مثال دانشگاه سازمانی جنرال موتورز در سال ۱۹۷۲ شروع به کار کرد) اما در طی این سال‌ها و تا چند سال پیش مزایا و ویژگی‌های منحصر به فرد آن مورد بی‌توجهی قرار گرفته است. در سال‌های اخیر و با توجه به اهمیت توسعه منابع انسانی و همچنین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها از یک طرف و گسترش فناوری‌ها و تکنولوژی‌های نوین از طرف دیگر مفهوم دانشگاه سازمانی دوباره مطرح شده و مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران قرار گرفته است (۱). در ادامه به‌طور مفصل به بررسی مفهوم دانشگاه سازمانی و مفاهیم مرتبط با آن می‌پردازیم.

مفاهیم دانشگاه سازمانی:

«بحث‌های اولیه در مورد دانشگاه‌های سازمانی بیشتر بر روش شرکت‌های خصوصی تأکید داشت که به دنبال اصطلاحات و سمبلی مناسب با این قبیل مؤسسات آموزش عالی بودند. (مثلاً اوریخ ۱۹۸۵، کرایگ و همکاران ۱۹۹۹). اهمیت سمبولیکی برای دانشگاه‌های تأسیس شده در روندهای سازمانی و آموزش و توسعه آن تحت عناوینی همچون؛ دانشگاه، دانشکده یا آکادمی حاصل شد. سمبل‌های مزبور در درون سازمان میزبان و خارج از آن در سطح جامعه کاربرد دارد (۲)».

«دانشگاه‌های سازمانی امکانات آموزشی درون سازمانی هستند که به دلیل شکست و ناکامی سازمان‌ها در دست یافتن به محتوای غنی آموزش‌های دانشگاهی و آموزش‌های کوتاه‌مدت و از طرف دیگر به دلیل نیاز فراوان به یادگیری مادام‌العمر به وجود آمدند و از طریق ایجاد یکپارچگی راهبردی بین یادگیری و کارسازمانی، برافزایش مهارت‌ها و دانش کارکنان تأکید دارند. آلن، دانشگاه سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: یک واحد آموزشی و ابزاری راهبردی برای یاری‌رساندن به سازمان‌ها در دستیابی به اهداف خود از راه هدایت فعالیت‌هایی که دانش و یادگیری فردی و سازمانی را در سازمان‌ها مطرح می‌سازند (۳)».

«دانشگاه سازمانی یک چتر راهبردی برای توسعه و آموزش کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان سازمان به‌منظور تأمین راهبردهای کسب‌وکار است و از طریق ایجاد یکپارچگی راهبردی بین یادگیری و کارسازمانی، به افزایش مهارت‌ها و دانش کارکنان کمک می‌کند (۴)»

«دانشگاه سازمانی می‌تواند در قالب یک واحد سازمانی ساده که به ارائه آموزش‌های میان‌مدت و بلندمدت، با اعطای مدرک معتبر می‌پردازد، یک واحد کوچک که وظیفه برون‌سپاری و یا استفاده مؤثر از منابع آموزشی خارج سازمانی را عهده‌دار بوده تا تشکیل یک تیم حرفه‌ای قوی در داخل سازمانی که بتواند فرایند یادگیری را در سازمان هدایت کند، عمل کند. مهم آن است که حاصل هر روش، یادگیری مستمر کارکنان در جهت توسعه فردی، گروهی و سازمانی باشد (۵)».

«مرکز کیفیت و بهره‌وری امریکا نیز در سال ۲۰۰۰، دانشگاه سازمانی را به‌عنوان یک فرآیند، نه لزوماً یک مکان- که همه سطوح کارکنان (و بعضی از مشتریان و تأمین‌کنندگان) در تجارب ضروری یادگیری برای بهبود عملکرد کاری و افزایش اثرات کسب‌وکار مشارکت می‌کنند، تعریف کرده است (۶)» علاوه بر تعاریف متعددی که از دانشگاه سازمانی ارائه شده است، دو رویکرد نیز در مورد آن وجود دارد؛ اولین رویکرد، رویکرد کارکردی است و به این موضوع می‌پردازد که دانشگاه سازمانی بر روی آموزش‌های بهنگام و تازه تأکید دارد (۷). «مستر دراین‌باره می‌نویسد: دانشگاه سازمانی امکانات آموزشی درون سازمان است که به دلیل شکست و ناکامی سازمان‌ها در دست یافتن به غنی آموزش‌های دانشگاهی و آموزش‌های کوتاه‌مدت از یک طرف و به دلیل نیاز فراوان به یادگیری‌های مادام‌العمر به وجود آمده‌اند. دانشگاه سازمانی با درگیر کردن سازمان‌های زیادی در این روند نه فقط کارکنان بلکه حتی مشتریان و تأمین‌کنندگان را نیز در زیر چتر راهبردهای خود قرار می‌دهند (۴)».

«این رویکرد بر روی مهارت‌های اساسی و نیاز به توسعه مداوم و یکپارچه دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های سراسر یک سازمان و شبکه‌های مشتریان و تأمین‌کنندگان و تضمین کیفیت خدمات یا محصولات تأکید می‌کند (۷)»

«رویکرد دوم، رویکرد راهبردی است که به توسعه بلندمدت سرمایه انسانی سازمان مربوط می‌شود. وقتی که دانشگاه سازمانی را تعریف می‌کنیم، بر روی راهبردهای خلق دانش و مدیریت در سراسر سازمان تأکید می‌شود (۷)». «عقاید مربوط به یک دانشگاه سازمانی به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان یک طرح فراگیر برای یادگیری رسمی و فرآیندها و فعالیت‌های خلق دانش در سازمان رایج است (۸)».

ضرورت دانشگاه سازمانی:

«مفهوم دانشگاه سازمانی یک مفهوم نسبتاً جدید محسوب می‌شود و تمرکز اصلی آن نیز بر روی ارتباط بین توسعه منابع انسانی و استراتژی‌های توسعه منابع انسانی است. همچنین دانشگاه‌های سازمانی

نقش اساسی در یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در سازمان ایفا می‌کنند (۹)؛ بنابراین از دلایل اصلی اهمیت یافتن دانشگاه سازمانی در سال‌های اخیر و لزوم اجرایی کردن آن در سازمان‌ها، توسعه منابع انسانی موجود در سازمان و استراتژی‌های توسعه منابع انسانی می‌باشد.

«تنها در صورت اجرا و پیاده‌سازی طرح دانشگاه سازمانی در سازمان که هدف آن ایجاد یکپارچگی راهبردی بین آموزش و کارسازمانی و همچنین توانمندسازی اعضا و افزایش دانش و مهارت‌های آن‌ها می‌باشد، سازمان دارای کارایی و اثربخشی لازم خواهد بود و رسالت اصلی خود که سازگاری و انطباق با شرایط متغیر محیطی، حفظ مزیت رقابتی و دستیابی به اهداف سازمانی است را تحقق خواهد بخشید. از طرفی با توجه به اینکه در دانشگاه سازمانی آموزش اعضا و منابع انسانی موجود در سازمان در مرکز توجه قرار دارند، اهمیت و ضرورت ایجاد دانشگاه سازمانی با توجه به نظریه سرمایه انسانی نیز قابل توجه است. به این ترتیب که سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی و همچنین آموزش‌های آن‌ها باعث بهره‌وری بیشتر آن‌ها در آینده خواهد شد (۱۰)».

اهداف دانشگاه سازمانی:

دانشگاه سازمانی در راستای دلایل مختلفی ایجاد می‌شود، اما اکثر سازمان‌ها نیازهای پایه‌ای مشتری دارند. بر طبق نظریه هرن این اهداف عبارت‌اند از:

— آموزش سازمانی،

— ایجاد تغییرات سازمانی و حمایت از این تغییرات

— سرمایه‌گذاری در آموزش،

— ایجاد فرهنگ سازمانی مشترک، وظیفه‌شناسی و ایجاد حس تعلق به سازمان،

— رقابتی ماندن در عرصه اقتصاد امروزی،

— کمک به حفظ و نگهداشت کارمندان (۱۱).

بنابراین همان‌طور که مطرح شد و در اهداف هم به‌طور خاص به آن‌ها اشاره شده است، فرآیند آموزش سازمانی و سازگاری با تغییرات در بطن طرح دانشگاه سازمانی قرار دارد که این نشان از روزآمد بودن و همچنین آینده‌محور بودن دانشگاه سازمانی می‌باشد.

ابعاد دانشگاه سازمانی:

دانشگاه سازمانی می‌تواند ابعاد گوناگونی داشته باشد که این ابعاد را می‌توان در این موارد خلاصه کرد:

- _ واحد آموزشی با یک عنوان جدید
- _ توسعه کار راهه شغلی با تأکید بر شایستگی‌ها و قابلیت‌ها.

-مدیریت تغییر:

در این بعد، دانشگاه سازمانی بیشتر بر هدایت کردن تغییر و نیز تسهیل فرایند دگرگونی کامل متمرکز است. این یک نقش گذرا برای زمانی است که یک شرکت استراتژی جدید را آغاز کرده، یا اینکه در فرایند ادغام یا تملک شرکت جدیدی است.

-توسعه مدیریت و رهبری:

نمونه بارز این دانشگاه، مرکز توسعه مدیریت جنرال الکتریک است که بر توسعه مدیران و رهبران شرکت تمرکز دارد. این نوع دانشگاه سازمانی که از سطوح مدیریت ارشد سازمان حمایت می‌کند و تمرکز اولیه آن‌ها فقط بر توسعه رهبری و مدیریت است، معمولاً بسیار موفق بوده، باعث می‌شود که مدیریت درونی سازمان تقویت شود.

_مدیریت ارتباط با مشتریان و تأمین کنندگان (۱۲).

ظرفیت‌سازی و ایجاد دانشگاه سازمانی

برای ایجاد دانشگاه سازمانی توجه به یکسری دیدگاه‌ها و اقدامات ضروری به نظر می‌رسد که این موارد عبارت‌اند از:

۱-بازاریابی قوی:

همکاری نزدیک با واحد بازاریابی برای تبلیغ اهداف و قابلیت‌ها، معرفی و ایجاد نام تجاری معتبر و ایجاد مکانیزم تبلیغاتی منظم برای آگاهی مشتریان از برنامه‌ها و قابلیت‌های آموزشی ضروری است (۱۱).

2-ارزش‌گذاری یادگیری:

بهره‌گیری از فعالیت ارزش‌گذاری برای پیشبرد اهداف یادگیری و یاددهی از راه مکانیزم ارتباط مؤثر برای شناسایی افراد علاقه‌مند، معرفی و ارزش‌گذاری به گونه‌ای که برای سایر کارکنان یک الگو باشد. تسهیلگری یادگیری؛ اگر هدف‌گذاری بر مبنای تسهیلگری آموزش باشد تا معلم محوری، کارکنان این باور را خواهند داشت که خود مسئول یادگیری و توسعه خود هستند و افزایش دانش و تخصص آنان از

بعد فردی، گروهی و سازمانی ارزشمند است. بنابراین توجه کارکنان به آموزش‌های ارائه شده به عنوان مکانیزم توسعه و ارتقای فردی، دوچندان شده و از اثربخشی بیشتری برخوردار خواهد شد (۱۱).

۳- تکنولوژی محوری:

توجه به تکنولوژی برای تسهیل در امر یادگیری، روی آوردن به استفاده مؤثر از آموزش‌های مجازی همزمان و غیر همزمان، باهدف صرفه‌جویی در وقت، هزینه، مکان و ... است به گونه‌ای که یادگیری به صورت فرایند مستمر و آنی معرفی شود (۱۱).

۴- یادگیری به عنوان فرایند مستمر:

یادگیری بایستی یک فرایند مستمر، نه یک برنامه یا پدیده اتفاقی معرفی شود. دانشگاه سازمانی، بایستی قابلیت، ابزار و توانمندی‌های لازم را برای مشارکت در موفقیت‌ها و پیشرفت‌های شرکت، در اختیار داشته باشد. این بدان معناست که دانشگاه سازمانی مکانی فراتر از یک کلاس درس است. توانمندی در تعیین نیازهای تخصصی، مهارت‌های حرفه‌ای، دانش و ... همچنین برآوردن آن‌ها به روش‌های مختلف، مانند آموزش‌های همزمان ویدیو کنفرانس، آموزش‌های مجازی و ... در نهایت اطمینان از اینکه فرایند یادگیری در سازمان در جهت تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمانی، انجام می‌پذیرد (۱۱).

۵- توان ارزیابی و سنجش اثربخشی:

شناخت و کاربرد روش‌های سنجش اثربخشی در راستای اهداف سازمانی، به ویژه روش کرک پاتریک که همزمان بر چهارعنصر: واکنش (چگونگی پاسخگویی فرد به یادگیری)، یادگیری (میزان یادگیری فرد از برنامه آموزشی)، رفتار (چگونگی رفتار فراگیر به یادگیری) و در نهایت نتایج دستاوردهای حاصل از یادگیری در سازمان تأکید دارد. ارزیابی دقیق برنامه‌های ارائه شده در جهت توسعه، نگهداشت کارکنان و بازگشت سرمایه، بایستی به طور مستمر انجام شود (۱۱).

۶- ایجاد گروه‌های تمرینی:

گروه‌های تمرینی به گروهی از کارکنان گفته می‌شود که باهدف هم‌افزایی دانش و تخصص در جهت انجام شغل و یا وظیفه خاص، با یکدیگر همکاری می‌کنند. این گروه‌ها می‌توانند به صورت رسمی و یا غیررسمی با بهره‌گیری از تکنولوژی‌های آموزشی و ارتباطی روز، با ایجاد هسته همکاری مشارکت جویانه، عمل کنند. این رویکرد گروه‌های تمرینی سازمان را برای خلاقیت، نوآوری و تعامل سازنده

توانمند می‌سازد به گونه‌ای که بتوانند سریع‌تر به دانش و تخصص موردنیاز دست یابند، آن را به مشارکت جمعی گذاشته و در جهت منافع سازمان به کارگیرند (۱۱).

اجرا و تقویت دانشگاه سازمانی

برای اجرا و تقویت یک دانشگاه سازمانی موفق، ده مرحله وجود دارد که این مراحل توسط هرن این گونه بیان می‌شود:

- ۱- هیئت‌مدیره یا مدیران ارشد سازمان باید هیئت‌رئیس‌های برای دانشگاه سازمانی مشابه دانشگاه سنتی ایجاد کنند که تعهد لازم را در سازمان نسبت به اجرای برنامه‌ها داشته باشند.
- ۲- رویکرد و استراتژی برنامه‌های دانشگاه سازمانی باید مهارت محور باشد.
- ۳- سازمان باید یک استراتژی سرمایه‌ای را پیشنهاد کند که از راه آن مشخص شود، دانشگاه سازمانی از راه تخصیص سازمانی هزینه و یا از راه محل هزینه‌ها در بودجه واحدهای شغلی فردی اداره می‌شود.
- ۴- سازمان باید ذی‌نفعان خودش را - کسانی که از سرویس‌های دانشگاه سازمانی استفاده می‌کنند، مشخص کند.
- ۵- علاوه بر تعیین ذی‌نفعان، سازمان باید چگونگی تأمین نیازهای ذی‌نفعان را مشخص سازد.
- ۶- در پی تکمیل مراحل بالا، دانشگاه سازمانی باید یک الگو برای طراحی تولیدات (خروجی‌های) خود داشته، سرویس‌های خود را که برای دسترسی به اهداف دانشگاهی طراحی می‌شوند، گسترش دهد.
- ۷- سازمان باید حامی و مشاور خود را در این مسیر تعیین کرده، همچنین یک دانشگاه سنتی و یک شرکت بازرگانی انتفاعی را به‌عنوان شرکای یادگیری خود انتخاب کند.
- ۸- منابع و تکنولوژی‌های موردنیاز دانشگاه سازمانی را مشخص سازد.
- ۹- سیستم نظارت و پیگیری در جهت سنجش مداوم میزان پیشرفت در دسترسی به اهداف استراتژیک ایجاد کند.
- ۱۰- درنهایت همه ذی‌نفعان باید از اهداف، خروجی‌ها و برنامه‌های دانشگاه سازمانی آگاه باشند. البته همه این مراحل به میزان بزرگی اهداف سازمان بستگی دارد. دانشگاه‌های سازمانی می‌توانند با شرکت‌های مشاوره‌ای بیرونی همکاری داشته باشند یا به‌صورت داخلی برنامه‌ریزی و اجرا شوند، البته یک گرایش در حال رشد در سازمان‌ها، شراکت آن‌ها با دانشگاه‌های سنتی است (۱۳).

ویژگی‌های دانشگاه سازمانی:

با توجه به اینکه رویکرد اصلی دانشگاه سازمانی ایجاد یکپارچگی راهبردی بین آموزش و کارسازمانی و افزایش مهارت‌ها و دانش کارکنان می‌باشد، ویژگی‌های زیر را دارا می‌باشد:

۱- نظام آموزشی مستمر و فراگیر:

افزایش علم و دانش و تغییرات پرشتاب سبب شده است که سازمان‌ها، آموزش و پرورش را در رأس برنامه‌های خود قرار دهند، دانشگاه‌های سازمانی نیز در قبال پاسخگویی به این افزایش علم و دانش و تغییرات سریع، نظام آموزش مستمر و فراگیری را که تمام سطوح سازمان را در برمی‌گیرد، پایه‌ریزی کرده است تا بدین وسیله نسبت به تغییرات محیطی و سازمانی واکنش‌های مناسبی ارائه دهد.

۲- یادگیری همه‌جانبه و فراگیر:

فرآیند آموزش در دانشگاه‌های سازمانی باید مستمر و فراگیر باشد و منحصر به گروه خاصی در سازمان نباشد، یعنی علاوه بر اعضای سازمان، مشتریان و حتی تأمین‌کنندگان نیز از آن برخوردار باشند.

۳- تغییر و تحول مداوم:

تغییر و تحول لازمه بقا و حیات سازمان‌های امروزی است. در دانشگاه سازمانی که یادگیری باید به‌طور جدی مدنظر قرار گیرد، تغییر و تحول نیز نتیجه همگامی با یادگیری می‌باشد که از ویژگی‌های دانشگاه سازمانی می‌باشد.

۴- انعطاف‌پذیری:

سرعت روزافزون رشد و نوآوری در تمامی زمینه‌های علمی و همچنین در تمام فرآیندهای سازمانی، انعطاف‌پذیری را در تمام سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های مبتنی بر آموزش (دانشگاه سازمانی) به یک اصل مهم و حیاتی تبدیل کرده است؛ زیرا در محیط متغیر حاضر ایستایی و ثبات سازمان و اعضای آن‌ها نوعی آنتروپی برایشان به وجود می‌آورد.

۵- خلاقیت و نوآوری فردی و سازمانی:

فرآیند نوآوری باعث تقویت دانش جدید می‌شود و متکی بر هوش و خلاقیت فردی و یادگیری متقابل است، بنابراین در دانشگاه سازمانی که مبتنی بر سازگاری با تغییرات و نوآوری‌های جدید می‌باشند، خلاقیت و نوآوری سازمانی و مهم‌تر از آن خلاقیت و نوآوری اعضای آن در مرکز توجه قرار دارد.

۶- خود توانمندسازی اعضا:

در دانشگاه سازمانی کارکنان به دلیل آموزش‌های مکرر و تفویض اختیاری که به آن‌ها می‌شود. با ایجاد گروه‌های متعدد و انجام بحث‌های گروهی به ارتقای اطلاعات و توانمندی خود می‌پردازند. چنین روندی باعث می‌شود فرهنگی بسیار قوی در سازمان حاکم و آرمان یا دیدگاه مشترکی میان نیروی انسانی و سازمان فراهم آید (۱۴).

عوامل و دلایل رشد دانشگاه‌های سازمانی

شمار دانشگاه‌های سازمانی به دلایل مختلفی در حال رشد هستند که در زیر به آن می‌پردازیم:

۱- انطباق سازگاری:

فناوری‌های جدید و منابع جایگزین محصولات آموزشی، انطباق و سازگاری بیشتر را به امری حیاتی برای سازمان‌ها تبدیل کرده است؛ بنابراین با ورود فناوری و تکنولوژی‌های جدید به بازارهای کسب و کار و تجارت، سازمان‌ها باید به سرعت با آن انطباق پیدا کرده و شرایط استفاده از آن‌ها را مهیا کنند. در غیراینصورت در حفظ مزیت رقابتی خود دچار مشکل خواهد شد.

۲- اینترنت:

اینترنت این اجازه را به کارکنان داده است که از یکدیگر یاد بگیرند. سازمان‌ها نیز اغلب از خدمات اینترنت به عنوان روشی برای کاهش هزینه‌های سرانه اشخاص و همچنین زمانی که از اداره دور هستند، استفاده می‌کنند.

۳- مواد جدید و روزآمد:

به علت گسترش خدمات اینترنت و همچنین افزایش پایگاه‌های اطلاعات، روش‌ها و مواد جدید و تازه به صورت بسته‌های آموزشی و همچنین کتاب، مقالات و... به راحتی در دسترس کارکنان قرار می‌گیرد. در حال حاضر کارکنان انتظار دارند که مواد تازه و جدید به سرعت در اختیار آن‌ها قرار گیرد، زیرا هزینه‌های آموزش زیاد است و در برخی موارد هزینه‌های آموزشی بیشتر از حقوق آن‌ها می‌باشد و فقط بعضی از سازمان‌ها می‌توانند فناوری اطلاعاتی جدید را حفظ کنند و به کار گیرند.

۴- هزینه کیفیت:

دانشگاه‌های سازمانی معمولاً برای فراهم کردن آموزش‌هایی که هزینه‌شان نسبتاً پایین تر از برنامه‌های ارائه شده به وسیله دانشگاه‌های سنتی تا حدود ۲۰ تا ۵۰ درصد است، تأسیس می‌شوند. دانشگاه‌های سازمانی

کوشش می‌کنند که به وسیله اندازه‌گیری هزینه اثربخشی و همچنین تفاوت قائل شدن بین نیازهای آموزشی عمومی و اختصاصی سازمان، هزینه‌ها را به حداقل برسانند.

۵- سرعت و انعطاف‌پذیری:

درحالی‌که دلایل آغازین برای شکل‌گیری دانشگاه‌های سازمانی ممکن است برای آموزش مهارت‌های اختصاصی کارکنان باشد، همان‌طور که سازمان‌ها راهبردهای جدید را به اجرا درمی‌آورند و به سمت بازارهای جدید و تولید محصولات تازه گام برمی‌دارند. دانشگاه‌های سازمان می‌توانند به سرعت و به‌طور همزمان تمام واحدهای سازمان را آموزش دهند.

۶- آموزش جامع:

دانشگاه‌های سازمانی آموزش‌های متنوع و جامعی را برای تمام سطوح سازمان، حتی مشتریان و تأمین‌کنندگان خود فراهم کنند زیرا دانشگاه‌های سازمانی همواره با طیف وسیعی از مردم چه در داخل و چه در بیرون سازمان روبرو هستند. در همین رابطه اخیراً برخی از دانشگاه‌های سازمانی درهای آموزشی خود را به روی مشتریان، تأمین‌کنندگان و حتی همکاران پیش‌بینی شده خود باز کرده‌اند تا به سرعت نسبت به خواسته‌ها و علایق آن‌ها واکنش‌های مناسب نشان دهند (۱۵).

دانشگاه‌های سازمانی در خارج

۱- دانشگاه سازمانی موتورلا

چشم‌انداز دانشگاه موتورلا دارای سه عنصر است: ۱- ایجاد تسهیلات مرتبط با شرکت، شغل و فرد، ۲- خلق یک محیط یادگیرنده ۳- موتورلا نه تنها به منظور تعلیم مهارت‌های ویژه به افراد کوشش دارد بلکه همچنین طرز تلقی آن‌ها را برای پیش‌بینی آینده، رهبری مستمر، نوآوری و خلاقیت و انعطاف‌پذیری در نزدیک کردن به وظایفشان و کسب و کار در حد وسیعی شکل می‌دهد. مأموریت این دانشگاه تنها تعلیم و تربیت برای عامل تغییر سازمانی شدن نیست بلکه بیشتر تأکید بر بازآموزی آن‌هاست.

۲- دانشگاه مک دونالدز:

مک دونالدز بزرگ‌ترین زنجیره غذای آماده در کل دنیاست. این شرکت با حدود ۱۲۰۰۰ فروشگاه بزرگ‌ترین شرکت‌های آمریکایی به شمار می‌رود. مک دونالدز مدعی است که در زمانه آموزش از نظر اندازه و تعداد کلاس‌ها حتی از ارتش آمریکا نیز پیشی گرفته است. مباحث این کلاس‌ها عبارت‌اند از: مهارت‌های مدیریت ارزیابی بازار-بودجه‌های مالی و تقویت فلسفه شرکت می‌باشد. مبحث فلسفه شرکت

بر مبنای نام تجاری کیو، اس، سی و دی کیفیت، خدمات دوستانه و سریع، نظافت رستوران و منوی ارزشمند و در بافتی خانواده محور پی‌ریزی شده است.

۳- دانشگاه‌های سازمانی دیسنی:

شرکت جهانی والت دیسنی در حدود ۳۳ هزار نفر کارمند دارد که اعضای جامعه نامیده می‌شوند. اعضا باید ارزش‌های دیسنی را پیش از ورود به شرکت و قبول مسئولیت بیاموزند. نهادهای سازی فلسفه دیسنی، فرایندی مهم و مستمر تلقی می‌شود. بخش اعظم آموزش‌ها از راه کلاس‌هایی با عنوان دیسنی ارائه می‌شوند. دانشگاه دیسنی بخشی از ساختار شرکت است که نزاکت دیسنی را آموزش می‌دهد و سیاست شرکت را به برنامه‌های آموزشی ترجمه می‌کند. مفهوم دانشگاه دیسنی برای نخستین بار در سال ۱۹۵۵ مطرح شد. هدف از طرح ایده‌ای که شکل‌گیری نیاز به داشتن دانشگاه از نتایج آن بود، آموزش کارکنان جدید برای کسب‌وکار، سرگرمی و تفریح بود. آنچه در این راستا با اجرای برنامه‌ای یک‌ساعته با عنوان: شما شادمانی ایجاد می‌کنید آغاز شد، چنان رشد کرد که در دهه ۱۹۶۰ منجر به تأسیس رسمی دانشگاه دیسنی شد. در حال حاضر هر یک از کارخانه‌های دیسنی برای خود دانشگاهی دارد که مسئول آموزش، پرورش و ارتباطات کارکنان است. در این دانشگاه‌ها داوطلبان موفق به اخذ درجه دکترا می‌شوند. دانشجویان برای کسب جایزه باید ۳۰ ساعت آموزش دریافت کنند. از این تعداد ساعت، ۲۰ ساعت آموزش صرف شرکت در پنج کلاس اصلی کسب‌وکار و ۱۰ ساعت دیگر صرف مطالعات شخصی و گردهمایی می‌شود. داوطلبان برای کسب درجه دکترا باید نتیجه‌ای از یادگیری خودشان را برای ارزیابی ارائه کنند. همچنین ارائه آموزش‌های توجیهی دیسنی برای کارکنان جدید، بخشی از چارچوب آموزشی دانشگاه دیسنی است و یک روز طول می‌کشد. در این چارچوب آموزشی، کارکنان جدید در بخشی که به آن سنت‌ها می‌گویند، زبان دیسنی و ابعاد اصول چهارگانه دیسنی، یعنی: ایمنی، نزاکت، نمایش و کارایی را می‌آموزند. این برنامه همچنین عناصر فرهنگ شرکت زیر سرفصل‌های گذشته (سنت‌ها) حال (عملیات) و آینده (چشم‌انداز) را در برمی‌گیرد. سایر موضوعاتی که در چارچوب سرفصل‌های آموزش قرار می‌گیرند، عبارت‌اند از: حداکثر سازی توان افراد از راه انعطاف‌پذیری رهبری، برقراری ارتباط با سبک مشخص، دنیای در حال تغییر مداوم کسب‌وکار، درک تفاوت‌ها و مدیریت تغییرات فرهنگی. در دانشگاه دیسنی یک مدیر برای خدمات آموزش وجود دارد. سایر برنامه‌های

دانشگاه برای افراد خارج شرکت نیز آزاد بوده، همایش‌هایی در حوزه مدیریت افراد و مدیریت کیفیت را شامل می‌شود (۱۶).

دانشگاه‌های سازمانی در ایران

هرچند طی سالیان اخیر تلاش‌های زیادی برای الگوبرداری و توسعه دانشگاه‌های سازمانی در ایران شده است و خوشبختانه هم‌اکنون در ادبیات و محافل علمی مورد تأکید است ولی توجه بیش‌ازاندازه سازمان‌ها به آموزش‌های حرفه‌ای و زودبازده، نتوانسته است جایگاه واقعی خود را با اهداف مورد انتظار در کشور داشته باشد:

۴- دانشگاه نفت

دانشکده نفت در سال ۱۳۳۵ باهدف تربیت نیروی متخصص در زمانه‌های موردنیاز شرکت ملی نفت با نام آموزشگاه حسابداری تأسیس شد. ابتدا با جذب دانشجو در زمانه‌های مالی و حسابداری به تربیت دانشجو پرداخت. باگذشت زمان دانشکده فعالیت خود را افزایش داد و در رشته‌های دیگری، نظیر کارشناسی مدیریت صنعتی و بازرگانی، کارشناسی مهندسی کامپیوتر، کارشناسی ارشد مهندسی نفت، کارشناسی ارشد اتوماسیون و ابزار دقیق، مدیریت اجرایی و دکترای مهندسی نفت، به جذب و تربیت دانشجو پرداخت. تربیت نیروی انسانی متخصص برای توسعه و بهره‌برداری بهینه از منابع نفت و گاز، در زمره اولویت و اهداف راهبردی وزارت نفت قرار دارد. برای نیل به این هدف، دانشگاه صنعت نفت مأموریت دارد تا با بسیج تمامی امکانات در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکترای، این نیاز مهم را برآورده سازد.

۵- دانشگاه صنعت آب و برق شهید عباسپور

در سال ۱۳۵۱ به‌منظور افزایش مهارت فنی تکنسین‌های شاغل در صنعت آب و برق، مرکز آموزش‌های تخصصی برق در شمال شرق استان تهران، فعالیت خود را آغاز کرد. طول و سطح دوره‌های آموزشی در این دانشگاه از تنوع برخوردار است. فعالیت‌های کوتاه‌مدت شامل طرح‌های رشد و ارتقای دانش کارکنان در سطوح کارشناسی و تکنسینی و نیز برگزاری دوره‌های تخصصی در دانشگاه، یا محل شرکت و برپایی همایش‌های یک‌روزه و چندروزه، ازجمله فعالیت‌های این مرکز است.

۶- موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وزارت نیرو

این مؤسسه، باهدف رشد و پرورش مدیرانی که از نظر دانش و توانایی‌های مدیریتی قابلیت به عهده گرفتن مسئولیت‌های بزرگ، حساس و کلیدی را داشته باشند، می‌کوشد تا رسالت و فعالیت‌های آموزشی خود را در چارچوب نکات زیر تحقق بخشد:

— تأکید بر کاربردی کردن محتوای آموزشی با توجه به نیازهای صنعت،

— توجه ویژه به کیفیت فراگیر جنبه‌های گوناگون دوره‌های آموزشی،

— آشنایی دانشجویان با وظایف و مسئولیت‌های مدیریت،

— توجه به ابعاد زمان و مکان در مدیریت استراتژیک،

— کاربرد علم مدیریت در تصمیم‌گیری در صنعت آب و برق،

— توسعه فرهنگ مدیریت،

— نقش حیاتی مدیریت در تحقق اهداف،

— برقراری ارتباط علمی و پژوهشی با دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات آموزش عالی در داخل و خارج

کشور و نیز سازمان‌های مشابه شرکت‌های تابعه وزارت نیرو در سایر کشورها.

با دقت نظر در اهداف چند نمونه‌یادشده می‌توان چنین نتیجه گرفت که تمام مؤسسات و آن دانشگاه‌ها بیش از هر چیز در چارچوب آموزشی خود، دانش‌محور عمل کرده‌اند تا مهارت‌محور، ولی آنچه در دانشگاه سازمانی ضروری و اساسی به نظر می‌رسد و گویای وجه تمایز آن با سایر سازمان‌های آموزشی است، مهارت‌آموزی به کارکنان با توجه به جهت‌گیری استراتژیک سازمان است نه فقط ارائه آموزش‌های ثابت و آکادمیک؛ مشابه آموزش‌های دانشگاه‌های رایج و عدم توجه به اینکه جهت‌گیری استراتژیک سازمان در این سال‌ها ممکن است بارها متحول و اولویت‌ها دستخوش تغییر واقع شده باشند. نکته اینجاست که همواره باید در نظر داشته باشیم: ایده اصلی دانشگاه سازمانی، نظام‌مند کردن وظیفه آموزش با توجه به جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان است. امید است توسعه‌این دانشگاه‌ها با توجه به ارزش افزایی آن‌ها، موردعنايت بیشتر مدیران و اندیشمندان کشور قرار گیرد (۱۶).

مزایا و معایب دانشگاه سازمانی:

علیرغم ضرورت و اهمیت دانشگاه‌های سازمانی و مزایا و فواید بی‌شماری که برای آن وجود دارد. اجرایی کردن آن در سازمان‌ها تابع شرایط خاصی است که در صورت وجود آن شرایط دارای اثربخشی و کارایی خواهد بود.

مزایای دانشگاه سازمانی:

- ۱- توانایی افزایش میزان یادگیری در سازمان برای منطبق کردن آن با افزایش میزان تغییرات محیطی
- ۲- توانایی پاسخ دادن به چالش‌های جهانی شدن با استفاده از تکنولوژی
- ۳- توانایی تطبیق دادن اهداف کسب و کار و راهبردهای یادگیری
- ۴- کمک به حفظ فرهنگ سازمان حتی وقتی که فرهنگ‌های متنوعی در سازمان وجود دارد.
- ۵- تمرکز همه اعضای سازمان به نقش کلیدی دانش و یادگیری در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی
- ۶- توسعه یک فرهنگ پیشرفت مداوم
- ۷- تحول دید از افراد از یادگیری
- ۸- توانمندسازی اعضا (۱۷).

معایب دانشگاه سازمانی:

- ۱- دانشگاه سازمانی و آموزش‌های آن‌ها در صورتی دارای اثربخشی خواهد بود که اعضای سازمان و سایر افراد به یادگیری و روش‌ها و فرایندهای جدید انجام کار علاقه نشان بدهند، درغیراینصورت این آموزش‌ها اثربخشی لازم را نخواهد داشت؛ بنابراین این آموزش‌ها در سازمان‌های دارای کارکردهایی مؤثری هستند که دارای فرهنگی حجیم و یکپارچه هستند و در آن‌ها به فرآیندهای آموزش و یادگیری اهمیت داده می‌شود. حال آنکه در بسیاری از سازمان‌ها فاقد این شرایط و فرهنگ منسجم هستند.
- ۲- دانشگاه‌های سازمانی نیازمند کارکنان دانشگر و مدیران ریسک‌پذیر هستند تا بتوانند به موقع نسبت به تغییرات محیطی واکنش‌های مناسب نشان دهند و با خود به تغییر شرایط محیطی اقدام کنند. حال آنکه اعضا و مدیران بیشتر سازمان‌ها هنوز به روش‌های سنتی به تولید محصولات و اداره سازمان می‌پردازند (۱۷).

نتیجه‌گیری

ایده اصلی دانشگاه سازمانی، نظام‌مند کردن وظیفه آموزش و حداکثر ساختن بازگشت سرمایه‌گذاری در آموزش و تربیت نیروی انسانی است. دانشگاه‌های سازمانی، با واحدهای آموزش در شرکت‌ها از جهت اینکه فعال‌تر، راهبردی‌تر، متمرکزتر و ارائه‌دهنده دوره‌های آموزشی و برنامه‌های درسی مبتنی بر نیازهای شرکت‌کنندگان هستند، تفاوت دارند. دانشگاه سازمانی، الگوی راهبردی برای آموزش و تحصیل مرتبط با کار است و به‌طور کلی یک واحد سازمانی است که مهارت‌های کارکنان را با توجه به جهت‌گیری استراتژیک سازمان توسعه داده و بر موضوع رهبری و بهبود عملکرد کاری آن‌ها نیز تأکید زیادی دارد. با توجه به بررسی‌های به‌عمل‌آمده این مهم در کشور ما مورد کم‌توجهی قرار گرفته، به‌گونه‌ای که هرگاه از آموزش‌های ضمن خدمت یاد می‌شود بلافاصله واحدهای آموزش شرکت‌های مختلف - به‌عنوان متولیان آموزش کارکنان - با آموزش‌های کلاسیک و دانش‌محور، مشابه آموزش‌های دانشگاهی، مقایسه می‌شوند. در صورتی که هدف دانشگاه سازمانی مسئله‌ای فراتر از این عرصه‌ها و تلاش در جهت تقویت مهارت‌هایی است که در دوره‌های زمانی مختلف، بسته به جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان، دارای محتوایی شناور و متغیر می‌باشند. امید است با تغییر محتوای آموزش‌های سنتی و با گرایش به آموزش‌های مهارت‌محور در راستای اهداف و جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمانی، نگرش‌های آموزش سازمانی به دنیای واقعی کسب‌وکار نزدیک و زمینه برای ایجاد و رشد دانشگاه‌های سازمانی باهدف تقویت بعد پرورشی علاوه بر بعد آموزشی با بهره‌گیری از مکانیسم‌های غیر کلاسیک در آموزش مانند مباحث توانمندسازی و خودآموزی و... فراهم‌شده و در نهایت حرکت به سمت یک سازمان یادگیرنده و تعالی سازمانی میسر شود.

منابع:

- 1- Marquardt, M and Reynold, A (2012). the global learning Organization. Irwin, Homewood, IL
- 2- Taylor, S., Bell, E., Grugulis, I., Storey, J. and Taylor, L. (2010) 'Politics and power in training and learning: the rise and fall of NHS University', Management Learning, 41(1): 87-99.
- 3- Allen, M. (2002). The corporate university New York: Amacom
- 4- Meister, J.C (2012). Corporate universities: lessons in building a world-class workforce (2nd Ed. Mc Grow-Hill New York

- 5- Eddie Blass(2005).the rise and rise of the university.journal of European industrial training.vol.29 no. pp.58-74
- 6- American productivity and Quality center(APQC)(2012).the corporate university:measuring the impact of learning,Houston,TX
- 7- Peter Holland and Amanda Pyman(2005).corporate nniversities:a catalyst for strategic human resource development?journal of European industrial training.vol. 30 no. 1 pp.19-31
- 8- Walton. John (2012), «Strategic human resource development.pitman,London
- 9- Prince, C and stewart, J(2002),corporate universities an analytical framework.journal of management development.vol,21 no,10 pp 794-811
- ۱۰- سیما اصل، نسترن و فیاضی، مرجان،،۱۳۸۶، دانشگاه‌های سازمانی :کارکنان توانمند، تدبیر، شماره ۱۸۸، ۱۳۸۶
- 11- Hearn.R. Denise. (2001). «Educa on in the work place: An examina on of corporate university model». [http /www.newfoundations.com /org theory /Hearn 721.html](http://www.newfoundations.com/orgtheory/Hearn721.html)
- 12- Bonni, Frazee. 2002. «Corporate()versities: A powerful model for learning», November.7
- 13- June Xuejun Qiao (2008).coporate universities in china:processes,issues and challenges.journal of workplace learning.vol.21 no 2 pp166-174
- 14- Christopher Prince and Jim Stewart(2013).corporate universities an analytical framework. journal of management development. Vol, 21 no.10 pp,794-811
- ۱۵- والتون، جان، ترجمه :میرسپاسی، ناصر و غلام زاده، داریوش، پرورش راهبردی منابع انسانی (جلد دوم)، تهران انتشارات میر، ۱۳۸۶
- ۱۶- مولایی، زهرا، اصیلی، غلامرضا، قدیریان، عباسعلی، دانشگاه سازمانی، آموزشگاه سازمان، سایت مدیریار، ۱۳۸۹
- ۱۷- زارع خلیلی، مجتبی، چوپانی، حیدر، حیات، علی اصغر، دانشگاه سازمانی، رویکردی نوین به آموزش در سازمان‌ها برای رویارویی با فضای رقابتی، کنفرانس مدیران آموزش و پژوهش، مشهد مقدس، دی ماه ۱۳۸۹