



دانشگاه‌های سازمانی؛ کارکنان توانمند

ترجمه و تدوین: نسترن سیمار اصل
N.simar@mang.ui.ac.ir

مرجان فیاضی
M.fayyazi@ma-atu.ir

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

چکیده

در مقاله حاضر به بررسی دانشگاه‌های سازمانی به عنوان مفهومی که سرمنشا 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. از جمله نخستین دانشگاه‌های سازمانی می‌توان به دانشگاه دیسنی، موسسه توسعه مدیریت جنرال الکتریک و دانشگاه مک دونالد اشاره کرد. در این مقاله، ابتدا پدیده دانشگاه سازمانی تشریح شده است. سپس به ابعاد گوناگون دانشگاه‌های سازمانی، عوامل موثر 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.

مدتها از زمانی که سازمانها، در کسب و کار مبحث آموزش و پرورش کارکنان را مد نظر قرار داده اند، می گذرد. در سال ۲۰۰۲ چنین برآورد شده است که شرکتهای آمریکایی، مبلغی معادل ۵۶/۸ میلیارد دلار را به منظور حفظ و ارتقای دانش، مهارت و توانمندیهای کارکنان و همچنین حفظ مدیران خود صرف کرده اند. توسعه بسیار سریع دانشگاههای سازمانی در چند دهه اخیر، در واقع پاسخی قانع کننده به نیازهای آموزشی سازمان است.

ایده دانشگاههای سازمانی، ایده نوینی نیست. هر چند سرمنشا دانشگاههای سازمانی را می توان در اواخر دهه پنجاه و اوایل دهه شصت جستجو کرد. در طی این دوران، دانشگاههای دیسنی، موسسه توسعه مدیریت کوروتن ویل جنرال الکتریک، دانشگاه مک دونالد و بسیاری دیگر تاسیس شد.

در طی پانزده سال اخیر، تعداد این قبیل دانشگاهها از چهارصد به دو هزار واحد رسیده است و انتظار می رود تا پایان این دهه به سه هزار و هفتصد واحد برسد. این سازمانها در طیف وسیعی از صنایع از جمله صنعت مشاوره، صنایع با فناوری بالا، صنایع ایجاد سرگرمی، صنایع نظامی و خدمات مالی ایجاد شده اند.

نکته قابل توجه آن است که فعالیتهای این قبیل دانشگاهها بشدت با فرایند برنامه ریزی راهبردی سازمان، مرتبط است. بر این اساس، بتدریج نفوذ مدیران منابع انسانی در تصمیم گیریهای سازمانی در

حال گسترش است؛ به طوری که جایگاه جدید مدیران منابع انسانی را می توان تحت عنوان "مدیر ارشد یادگیری" (Chief learning Officer) قلمداد کرد. با پیشرفتهای سریع یادگیری الکترونیک و فناوریهای توسعه الکترونیک منابع انسانی، دانشگاههای سازمانی در حال تبدیل شدن به عامل حرکتی برای مفهوم سازی، پیاده سازی و ارزشیابی فرصتهای یادگیری محیط کار هستند. به هر ترتیب، از آنجا که در میانه مرحله تحولات صورت گرفته در زمینه شکل و هدف دانشگاههای سازمانی هستیم، شکل نهایی آنها چندان مشخص نیست.

دانشگاه سازمانی چیست؟

مفهوم دانشگاه های سازمانی، در حال تحول و دگرگونی است و تاکنون هیچ مفهوم جهانی واحدی از آن ارائه نشده است. برخی از این تعاریف به شرح زیر هستند:

"دانشگاه سازمانی یک چتر راهبردی برای توسعه و آموزش کارکنان، مشتریان و تامین کنندگان سازمان به منظور تامین راهبردهای سازمانی کسب و کار است. (Meister,1998)

"مفهوم دانشگاه سازمانی، در برگیرنده فرایندی است که طی آن کلیه کارکنان (و گاهی مشتریان و تامین کنندگان سازمان) به منظور بهبود عملکرد شغلی و افزایش تأثیرات سازمانی در تجربیات یادگیری یکدیگر شرکت می کنند. (American Productivity and Quality Center,2000)

دو تعریفی که در ادامه می آید، بر نقش حساس دانشگاه های سازمانی در مدیریت دانش و راهبری و پشتیبانی از سیستم یادگیری سازمان، تاکید می کنند.

"دانشگاه سازمانی، یک واحد آموزشی است و به عنوان ابزاری راهبردی برای یاری رساندن به سازمانها در دستیابی به ماموریت خود از طریق هدایت فعالیتهایی تلقی می شود که دانش، خرد، یادگیری فردی و سازمانی را تقویت می کنند. (Allen,2002)

"دانشگاه سازمانی یک واحد آموزشی سازمانی در درون سازمان است که از طریق ایجاد یکپارچگی راهبردی میان یادگیری و کار سازمانی بر افزایش مهارتها و دانش کارکنان تاکید می کند. در دانشگاه های سازمانی، اعم از اینکه در مکانهای فیزیکی یا به صورت مجازی برگزار شود، تاکید از ایجاد کلاسهای درسی به توسعه فرایندهای یادگیری که طی آن شبکه سازی دانش سازمانی در اولویت است، انتقال یافته است. (National Alliance of Business,2002)

همه تعاریف ارائه شده به نوعی بیانگر گستردگی دانشگاه های سازمانی امروز و نشاندهنده تفاوتهای آنها از نظر هدف و کانون تمرکز است. افزون بر اینها، آخرین تعریف، این نکته اساسی را یادآور می شود که در دوران کنونی که شاهد تحولات بسیار در مفهوم این دانشگاه ها هستیم، چالش کلیدی، همسان سازی ماموریت و ساختار دانشگاه های سازمانی با اهداف راهبردی سازمان است.

تعریف	ابعاد
با تاکید بر آموزش و توسعه سنتی منابع انسانی	واحد آموزش با عنوانی جدید
با تاکید بر توسعه مهارتهای فردی و ایجاد ابزارهای لازم برای رویارویی با چالشهای کسب و کار شامل فعالیتهای توسعه کارراه شغلی، تسهیل برنامه ریزی جانشینی و کمک به حفظ کارکنان کلیدی	توسعه کارراه شغلی مبتنی بر شایستگیها
با تاکید بر تسهیل تغییر و تحولات اساسی در سازمان	مدیریت تغییر
با تاکید بر توسعه مدیریت و رهبری	توسعه رهبری
با تاکید بر آموزش و مدیریت کارکنان، تامین کنندگان و مشتریان در رابطه با روابط مشتری-تامین کننده	مدیریت ارتباط با مشتریان-تامین کنندگان

جدول ۱- ابعاد دانشگاه های سازمانی - منبع : (Fulmer,2002)

ابعاد متفاوت دانشگاه های سازمانی

یک موضوع بحث برانگیز در رابطه با این دانشگاه ها، آن است که آیا دانشگاه سازمانی تنها عنوان جدیدی برای واحد آموزش منابع انسانی هست یا خیر. ادبیات موجود در رابطه با این موضوع، بیانگر آن است که چنین ادعایی صحیح نیست. در واقع، ابعاد متفاوتی برای دانشگاه های سازمانی شناسایی شده است. البته اینها کاملا منحصر به فرد نیست. آشکار است که هر چند ویژگیهای مشابه بسیاری میان این دانشگاه ها وجود دارد، تفاوت هایی هم در میان آنها مشاهده می شود. در جدول شماره ۱ برخی ابعاد دانشگاه های سازمانی آورده شده است.

همچنین، در جدول شماره ۲ ویژگی های متفاوت بخشهای سنتی آموزش و توسعه منابع انسانی و دانشگاه های سازمانی بیان شده است.

عوامل موثر بر رشد دانشگاه های سازمانی

همانگونه که پیش از این اشاره شد، امروزه مفهوم سازی، توسعه و پیاده سازی دانشگاه های سازمانی به طور چشمگیری تحت تاثیر سه روند عمده است:

۱- شناسایی مدیریت منابع انسانی به عنوان

یک بازیگر ابزاری در راهبرد سازمان؛

۲- ظهور مفاهیم مدیریت دانش و انسجام و هماهنگی آنها با رویه های سازمانی؛

۳- در دسترس بودن و همچنین توسعه مستمر فناوریهای نوینی که از رویکردهای یادگیری الکترونیک در توسعه منابع انسانی حمایت می کنند.

این سه روند، در مجموع، کمک شایان توجهی به رشد دانشگاه های سازمانی کرده و تاثیر بسزایی بر نقش آنها در سازمان گذاشته اند.

راهبرد کسب و کار و مدیریت منابع انسانی

در سالهای اخیر، سازمانها این نکته را دریافته اند که ضرورتی آشکار برای گنجانیدن منابع انسانی در فرایند برنامه ریزی راهبردی وجود دارد. به بیان دیگر، مفهوم مدیریت راهبردی (استراتژیک) منابع انسانی به مفهومی فراگیر تبدیل شده است. رویکرد مدیریت راهبردی منابع انسانی، رابطه میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی سازمان را مد نظر قرار می دهد. (Armstrong, 2001)

عوامل بسیاری در این زمینه دخیل هستند. از جمله آنکه سازمانها دریافته اند که:

• کارکنان و یادگیری مستمر آنها عاملی اساسی در دستیابی به اهداف سازمانی هستند.

• راهبردهای سازمانی باید با تاکید بر روشهای ارزیابی و سنجش مانند نرخ بازگشت سرمایه و سایر ابزارهای ارزیابی منابع انسانی، آموزش و توسعه کارکنان را با هدفهای کسب و کار پیوند زنند.

• بهبود مستمر در کلیه سطوح سازمانی مستلزم ایجاد فرصتهای یادگیری مبتنی بر کار است که سازمان را به سازمان یادگیرنده تبدیل می کند.

• شراکت با سایر سازمانها، مستلزم یادگیری با آنها و از آنهاست که در نهایت منجر به دستیابی هر سازمان به هدفهای خود می شود.

• گسترش وسیع سیستم های برنامه ریزی منابع سازمانی، فرصتهای چشمگیری را تحت عنوان "مدیریت الکترونیک منابع انسانی" برای برقراری ارتباط میان کارکنان سازمان، بهبودهای فرایند های مرتبط با فعالیتهای منابع انسانی و مدیریت یادگیری سازمانی ایجاد کرده است.

• گسترش و حفظ فرهنگ سازمانی، بویژه در سازمانهای جهانی امروز، مستلزم اندیشیدن به شیوه های هماهنگی و ارائه اطلاعات و ارزشهای سازمان است.

دانشگاه سازمانی	آموزش و توسعه سنتی منابع انسانی
فعال	واکنشی
تاکید بر بلندمدت	تاکید بر کوتاه مدت
مبتنی بر همسان سازی راهبردی	مسئله گرا
منسجم (تحت یک چتر راهبردی)	تفکیک پذیری
تاکید بر رشد سازمانی	تاکید بر توسعه فردی
نقش توسعه یافته آموزشهای سطح بالا	نقش محدود آموزشهای سطح بالا
مبتنی بر ارزیابی	مقاومت در برابر ارزیابی
مبتنی بر ارائه آموزش از طریق وب	مبتنی بر کلاس درسی
معیارهای اثربخش	معیارهای محدود
ثبت نام سازماندهی شده	ثبت نام آزاد
یادگیری به عنوان تقاضای کارمند	یادگیری به عنوان منفعتی که شامل حال کارمند می شود

جدول ۲- ویژگیهای متمایز بخشهای سنتی آموزش و توسعه منابع انسانی و دانشگاه های سازمانی - منبع: (Barley, 2001)

● کیفیت، هدفی راهبردی است و مستلزم مشارکت کارکنان تمام سطوح، مشتریان و تامین کنندگان در تغییرات سازمانی است.

● ایجاد و توسعه معیارهای استاندارد برای کیفیت مانند شش سیگما، ایزو ۹۰۰۰ و ... مستلزم توسعه یادگیری و آموزش در سراسر سازمان است.

● استانداردهای ملی و بین المللی تعالی (مانند جایزه مالکم بالدريج) تسهیم بهترین رویه های سازمانی را تسهیل می کند.

● استخدام با کارایی بالا و حفظ بهترین کارکنان در سازمان دارای اهمیت چشمگیری شده است.

● یادگیری، دیگر صرفاً به نفع کارکنان نیست بلکه به یک لازمه رقابتی تبدیل شده است.

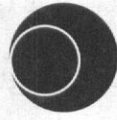
کلیه عوامل یادشده، اشاره به نیاز سازمان به یادگیری مستمر کارکنان و نقش راهبردی منابع انسانی دارد. بر این اساس، دانشگاه های سازمانی به ابزاری برای آغاز، هماهنگی، پیاده سازی و ارزیابی یادگیری سازمانی برای برآورده کردن اهداف سازمانی تبدیل شده است.

فناوری و یادگیری الکترونیک

انجمن آموزش و توسعه آمریکا در سال ۲۰۰۲ این تعریف را از یادگیری الکترونیک ارائه داده است:

"طیف وسیعی از فرایندهایی همچون یادگیری مبتنی بر وب، یادگیری مبتنی بر رایانه، کلاس های درسی مجازی و همکاریهای دیجیتال است که دربرگیرنده ارائه محتوا از طریق اینترنت، اینترنت، نوارهای سمعی و بصری، ماهواره و سی دی رام است."

با توجه به اینکه، یادگیری الکترونیک، ابزاری اثربخش برای ارائه آموزشهای گسترده در دانشگاه های سازمانی است، هر سازمان باید با توجه به شرایط و امکانات و تجربیات خود، امکانات یادگیری الکترونیک را برای دانشگاه های سازمانی خود ایجاد کند. به علت وجود تمایل روزافزون سازمانها به، در نظر گرفتن دانشگاه های سازمانی به عنوان مراکز سوددهی سازمانی یا حتی توجیه آنها از طریق نرخ مثبت بازگشت سرمایه آنها، یادگیری الکترونیک از اهمیت بیشتری



کاهش هزینه های کاربرد فناوری، خریداری و کاربرد مشارکتی فناوری توسط شرکتهای و ارائه آموزشهای کارا به کارکنان در مکانها و زمانهای مختلف از جمله دلایل محبوبیت کاربرد فناوری در دانشگاههای سازمانی است.

برخوردار شده است.

از جمله دلایل محبوبیت کاربرد فناوری در آموزش را می توان به شرح زیر عنوان کرد:

- ۱- کاهش هزینه های کاربرد فناوری؛
 - ۲- خریداری و کاربرد مشارکتی فناوری توسط شرکتهای؛
 - ۳- کاهش هزینه های آموزش؛
 - ۴- کمک به ایجاد ویژگیهای محیط های یادگیری و آموزش؛
 - ۵- ارائه آموزشهای کارا و موثر به کارکنان در مکانها و زمانهای متفاوت.
- با آنکه، دانشگاه های سازمانی در حال ظهور هستند، هیچ مفهوم، ساختار و یا ماموریت واحدی برای آنها متصور نیست. لازم به ذکر است که تنوع و گوناگونی بسیاری در فعالیتهای دانشگاههای سازمانی وجود دارد. به عنوان مثال در مرکز تعالی عملکرد بوز آلن و همیلتون، تاکید بر یکپارچه کردن فرصتهای یادگیری سازمانی با راهبرد کسب و کار است. این امر از طریق تاکید بر توسعه فردی و ایجاد پیوند میان گزینه های کارراه های شغلی و ارتقای قابلیت های کلیدی افراد میسر می شود. در این سازمان، یادگیری الکترونیک از طریق ترکیب اجزای ثابت و مبتنی بر وب دانشگاههای سازمانی مجازی، پیاده سازی می شود.

نتیجه گیری

بر اساس آنچه بدان اشاره شد، دانشگاه های سازمانی به ابزاری راهبردی برای سازمانها در جهت نیل به مزیت راهبردی از طریق سرمایه گذاری برای آموزشهای درون سازمانی کارکنان تبدیل شده اند. این ابزار راهبردی با بهره گرفتن از فناوری و بویژه فناوری اطلاعات و همچنین در برگرفتن مفاهیم مدیریت دانش از اهمیتی روزافزون برخوردار است. باید توجه داشت که دانشگاههای سازمانی از بخش سنتی مدیریت منابع انسانی سازمان متمایز بوده و دارای تفاوت های چشمگیری با آن است. در مجموع، در این مقاله، سعی بر آن بوده است تا از طریق ارائه مطالبی پیرامون دانشگاههای سازمانی، افق نوینی در مقوله آموزش کارکنان گشوده شود. □

منابع

- 1- Allen, M. (2002). The corporate university handbook. New York: Amacom.
- 2- American Productivity & Quality Center (APQC). (2000). The corporate university: Measuring the impact of learning. Consortium Learning Forum best-practice report. Houston, TX: American Productivity & Quality Center.
- 3- Armstrong, M. (2000). Strategic human resource management: A guide to action. (2nd Ed.). London: Kogan Page
- 4- Barley, K. (2002). Corporate university structures that reflect organizational cultures. The corporate university handbook. New York: Amacom.
- 5- Fulmer, R. (2002). Best practices in corporate universities. The corporate university handbook. New York: Amacom.
- 6- Meister, J (1998). Corporate universities: lessons in building a world-class workforce (2nd Ed.). New York: Mc Grow-Hill.
- 7- National Alliance of Business. (2002). Corporate universities. Retrieved September 3, 2003, from www.nab.com

بقیه منابع در دفتر نشریه محفوظ است.

- نسترن سیماراصل: دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی، گرایش رفتار سازمانی در دانشگاه اصفهان
- ● مرجان فیاضی: دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی، گرایش رفتار سازمانی در دانشگاه علامه طباطبائی