



دانشگاه سازمانی ؛ آموزشگاه استراتژی سازمان

نویسندگان :

زهرا مولائی

molaee.2000@yahoo.com

غلامرضا اصیلی

عباسعلی قدیریان

چکیده

دانشگاه سازمانی (Corporate University)، یک چتر راهبردی (استراتژیک) برای آموزش و توسعه کارکنان، وسیله ای برای انتشار فرهنگ سازمانی و توسعه مهارت‌های شغلی کارکنان است که به یکپارچه ساختن فرصت‌های یادگیری با رویکردها و استراتژیهای سازمانی از راه ارائه آموزشهای مدون از پودمانهای مختلف در یک موضوع پرداخته، بر سرمایه گذاری روی یادگیری برای بازگشت سرمایه، کاربرد موثر تکنولوژی برای تقویت یادگیری و برنامه ریزی بلند مدت و استراتژیک تاکید دارد. دانشگاه سازمانی، الگوی نو ظهوری برای یادگیری مستمر و آموزش مرتبط با کار بوده، در عصر امروزی یک گام اساسی و عملی برای تحقق سازمان یادگیرنده است. این مقاله سعی بر آن دارد که با نگاهی گذرا بر ادبیات دانشگاه سازمانی، به جایگاه، ضرورت و الزامات آن بپردازد.



نظریه دانشگاه سازمانی، با الهام از ایده ای که در شرکت والت دیسنی شکل گرفت به گونه‌ای فزاینده به یک مد و طرح غالب برای فرایندها و فعالیتهای تولید دانش و یادگیری رسمی در سازمان تبدیل شد. رویکرد ایجاد دانشگاه سازمانی با هدف ارتباط دادن برنامه‌های آموزشی به استراتژی و مأموریت‌های سازمانی معطوف بوده است. دلیل آن، انتقاد صاحب‌نظران از دور بودن برنامه‌های موسسات آموزش عالی از کسب کار امروزی است، از این رو موسسان دانشگاه سازمانی امیدوارند بتوانند نگرشهای آموزش سازمانی را به دنیای واقعی کسب و کار نزدیک کنند. همچنین شرکتها در عصر دانش، براین باورند که توسعه کارکنان اولویت اساسی برای رویارویی با فضای رقابتی است که دستیابی به آن با بهره‌گیری از تکنولوژی‌های پیچیده برای گسترش داراییهای معنوی حاصل از دانش و تخصص کارکنان ارزشی، امکان‌پذیر است (Frazee, 2002).

مفهوم دانشگاه سازمانی

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 کار سازمانی، بر افزایش مهارتها و دانش کارکنان تأکید دارند. آلن. دانشگاه سازمانی را این گونه تعریف می‌کند: «یک واحد آموزشی و ابزاری راهبردی برای یاری رساندن به سازمانها در دستیابی به اهداف خود از راه هدایت فعالیتهایی که دانش و یادگیری فردی و سازمانی را در سازمانها مطرح می‌سازند.» (Allen, 2002)

دانشگاه سازمانی می‌تواند در قالب یک واحد سازمانی ساده که به ارائه آموزشهای میان مدت و بلند مدت، با اعطای مدرک معتبر می‌پردازد، یک واحد کوچک که وظیفه برون سپاری و یا استفاده مؤثر از منابع آموزشی خارج سازمانی را عهده‌دار

بوده، تا تشکیل یک تیم حرفه ای 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. وجه تمایز واحدهای آموزشی سنتی و دانشگاه سازمانی در (جدول ۱) آورده شده است.

مزایا و معایب ایجاد دانشگاه سازمانی

از آنجا که رویکرد اصلی دانشگاه سازمانی، به یکپارچه سازی فرایند یادگیری با مأموریت و استراتژی های سازمانی معطوف است، بنابراین شرکتها برای ایجاد مزیت رقابتی و ماندگاری در فضای رقابتی اقتصاد دانشی، ناچارند برنامه ریزی برای توسعه این رویکرد را در دست اقدام قرار دهند. ولی با وجود مزایای بی شمار روی آوری به دانشگاه سازمانی، اگر سنجیده عمل نشود، میتواند تاثیر منفی نیز به دنبال داشته باشد. در (جدول ۲) مزایا و معایب آن آورده شده است.

اهداف دانشگاه سازمانی

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

- آموزش سازمانی،
- ایجاد تغییرات سازمانی و حمایت از این تغییرات،
- سرمایه گذاری در آموزش،
- ایجاد فرهنگ سازمانی مشترک، وظیفه شناسی و ایجاد حس تعلق به سازمان،
- رقابتی ماندن در عرصه اقتصاد امروزی،
- کمک به حفظ و نگهداشت کارمندان (Hearn, 2001).

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 کارراهه شغلی با تاکید بر شایستگی ها 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

مراحل ایجاد دانشگاه سازمانی

برای ایجاد دانشگاه سازمانی در هر زمان و از هر مکان می‌توان اقدام کرد، لازم نیست هزینه‌های سنگینی برای خرید تجهیزات و امکانات پرداخت کرد و سپس اقدام به ایجاد دانشگاه کرد، بلکه همان‌گونه که گفته شد دانشگاه سازمانی می‌تواند با یک تیم یادگیرنده یا یک واحد کوچک سازمانی شروع شده و به تدریج و بسته به شرایط سازمانی، توسعه یابد. به هر حال الزامات زیر برای تسریع در ایجاد دانشگاه سازمانی، توصیه می‌شود:

- فرهنگ سازی و متقاعد کردن مدیران ارشد که چگونه توسعه فرایند یادگیری با رویکردها و استراتژیهای سازمانی منطبق است.
- شناسایی برنامه های آموزشی و یکپارچه سازی آن با اهداف استراتژیک سازمانی،
- انتخاب نام مناسب، آرم و نام تجاری،
- تهیه آئین نامه و مأموریتها، رویکرد ها و بیانیه ارزش مؤسسه،
- انتخاب و تجهیز تیم حرفه ای برای اداره مؤسسه یا دانشگاه سازمانی،
- جلب همکاری نزدیک واحد بازاریابی برای تهیه برنامه بازاریابی مؤثر،
- ارائه طرح کلی آموزشی و اطمینان از اینکه با تمامی اجزای فرآیندهای سازمان منطبق است.

اجرا و تقویت دانشگاه سازمانی

شرکت CUX یک شرکت مشاوره ای است که از سال ۱۹۹۷ سازمانها را در جهت ایجاد و اجرای دانشگاههای سازمانی، یاری می دهد. روند مشاوره شرکت CUX شامل دو مرحله است: مرحله نخست، ممیزی استراتژیهای آموزشی شرکت و مرحله دوم اجرای برنامه دانشگاه سازمانی است. مرحله نخست در پنج قدم توسعه یافته و توسط CUX پایش می شود. این الگو شامل نیازسنجی، ارزیابی، مدیریت، اجرا و در نهایت پیشنهادها ارائه و بازنگری می شود. برای اجراء و تقویت یک دانشگاه سازمانی موفق، ده مرحله وجود دارد که این مراحل توسط هرن این گونه بیان می شود:

۱. هیئت مدیره یا مدیران ارشد سازمان باید هیئت رئیسه ای برای دانشگاه سازمانی مشابه دانشگاه سنتی ایجاد کنند که تعهد لازم را در سازمان نسبت به اجرای برنامهها داشته باشند.
۲. رویکرد و استراتژی برنامه های دانشگاه سازمانی باید مهارت محور باشد.
۳. سازمان باید یک استراتژی سرمایه ای را پیشنهاد کند که از راه آن مشخص شود، دانشگاه سازمانی از راه تخصیص سازمانی هزینه، و یا از راه محل هزینه ها در بودجه

واحدهای شغلی فردی اداره می شود. ۴. سازمان باید ذی نفعان خودش را - کسانی که از سرویسهای دانشگاه سازمانی استفاده می کنند- مشخص کند.

۵. علاوه بر تعیین ذی نفعان، سازمان باید چگونگی تأمین نیازهای ذی نفعان 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 می شوند، 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 به عنوان شرکای یادگیری خود انتخاب کند.

۸. منابع و تکنولوژیهای مورد نیاز دانشگاه سازمانی را مشخص سازد.

۹. سیستم نظارت و پیگیری در جهت سنجش مداوم میزان پیشرفت در دسترسی به اهداف استراتژیک ایجاد کند.

۱۰. و در نهایت همه ذی نفعان باید از اهداف، خروجی ها و برنامه های دانشگاه سازمانی آگاه باشند. البته همه این مراحل به

میزان بزرگی اهداف سازمان بستگی دارد. دانشگاههای سازمانی می توانند با شرکتهای مشاوره ای بیرونی همکاری داشته باشند یا به صورت داخلی برنامه ریزی و اجراء شوند، البته یک گرایش در حال رشد در سازمانها، شراکت آنها با دانشگاههای سنتی است.

ظرفیت سازی و ایجاد دانشگاه سازمانی

برای ایجاد دانشگاه سازمانی توجه به یکسری دیدگاهها و اقدامات ضروری به نظر می رسد که این موارد عبارتند از:

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 برنامه ها و قابلیتهای آموزشی ضروری است.

ارزش گذاری یادگیری؛ بهره گیری از فعالیت ارزش گذاری برای پیشبرد اهداف یادگیری و یاددهی از راه مکانیزم ارتباط موثر برای شناسایی افراد علاقه مند، معرفی و ارزش گذاری به گونه ای که برای سایر کارکنان یک الگو باشد.

تسهیلگری یادگیری؛ اگر هدفگذاری بر مبنای تسهیلگری آموزش باشد تا معلم

واحدهای سنتی آموزش	دانشگاه سازمانی
برآورد نیازهای آموزشی اعلام شده در قالب کلاسهای کوتاه مدت	یکپارچه ساختن فرصتهای یادگیری با رویکردها و استراتژیهای سازمانی
به کارگیری آموزشهای مجازی بعنوان ابزار آموزش	کاربرد مؤثر تکنولوژی برای تقویت یادگیری
ارائه آموزشهای غیر متمرکز که لزوماً منجر به مدرک نمی شود	ارائه آموزشهای مدون از بخشهای مختلف در یک موضوع که یکپارچگی آن منجر به مدرک می شود.
برون سپاری آموزش با هدف کاهش فعالیتهای آموزشی.	توسعه همکاریهای آموزشی برون سازمانی در راستای اهداف سازمانی.
مدیران، آموزش را هزینه بر می دانند که بایستی تا حد ممکن در آن صرفه جویی شود.	مدیران ارشد به طور مؤثر، در فرآیند یادگیری مشارکت دارند و نسبت به یادگیری کارکنان به عنوان عامل مزیت رقابتی خود را متعهد می دانند.
خشنودی از نتایج مثبت ارزیابی برنامه های آموزشی	تاکید به یادگیری و سرمایه گذاری برای بازگشت سرمایه
برنامه ریزی کوتاه مدت و عملیاتی	برنامه ریزی بلند مدت و استراتژیک.
ارائه انبوه آموزشهای مختلف با هدف برآوردن نیاز	تاکید به آموزشهای مدیریتی و قابلیتی خاص

جدول ۱: وجه تمایز واحدهای آموزشی سنتی با دانشگاه سازمانی

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، دو چندان شده و از اثربخشی بیشتری برخوردار خواهد شد.

تکنولوژی محوری؛ توجه به تکنولوژی برای تسهیل در امر یادگیری، روی آوردن به استفاده موثر از آموزشهای مجازی همزمان و غیرهمزمان، با هدف صرفه جویی در وقت، هزینه، مکان و... است. به گونه‌ای که یادگیری به صورت فرایند مستمر و آنی معرفی شود.

یادگیری به عنوان فرایند مستمر؛ یادگیری بایستی یک فرایند مستمر، نه یک برنامه یا پدیده اتفاقی معرفی شود. دانشگاه سازمانی، بایستی قابلیت، ابزار و توانمندی-های 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 حرفه ای، 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 می پذیرد.

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 درنهایت نتایج (دستاوردهای حاصل از یادگیری در سازمان) تاکید دارد. ارزیابی دقیق برنامه‌های ارائه شده در جهت توسعه، نگهداشت کارکنان و بازگشت سرمایه، بایستی به طور مستمر انجام شود.

ایجاد گروههای تمرینی؛ CoP به گروهی از کارکنان گفته می شود که با هدف هم افزایی دانش و تخصص در جهت انجام شغل و یا وظیفه خاص، با یکدیگر همکاری می کنند. این گروهها می توانند به صورت رسمی و یا غیر رسمی با بهره گیری 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 می سازد به گونه‌ای که بتوانند سریعتر به دانش و تخصص مورد نیاز دست یابند، آن را به مشارکت جمعی گذاشته و در جهت منافع سازمان به کار گیرند.

دانشگاه‌های سازمانی (مطالعه موردی خارج از کشور)

اگر چه دانشگاه‌های سازمانی پدیده جدیدی نیستند (برای مثال دانشگاه سازمانی جنرال موتورز در سال ۱۹۲۷ شروع به کار کرد)، با این وجود، تعداد آنها از اواخر دهه ۱۹۵۰ تا دهه ۱۹۸۰ به ۴۰۰ واحد در ایالات متحده آمریکا افزایش یافته است. رشد واقعی این دانشگاهها در دهه های ۸۰ و ۹۰ اتفاق افتاد. در مدت یک دهه تعداد ۹۰ دانشگاه سازمانی به ۱۶۰۰ واحد افزایش یافت که ۴۰ درصد آنها در ۵۰۰ شرکت منتخب مجله فورچون وجود داشتند. با این همه، گزارش شده است که در حال حاضر، تعداد ۲۴۰۰ دانشگاه سازمانی در سراسر جهان وجود دارند که حدود ۸۰ درصد از ۵۰۰ شرکت منتخب فورچون، یا بیشتر چنین دانشگاهی داشته اند، یا اینکه در حال برنامه ریزی برای تاسیس آن هستند که در زیر به تشریح چند نمونه از دانشگاه‌های سازمانی می‌پردازیم:

دانشگاه سازمانی موتورولا

چشم انداز دانشگاه سازمانی موتورولا دارای سه عنصر است: نخست ایجاد تسهیلات مرتبط با شرکت، شغل و فرد، دوم خلق یک محیط یادگیرنده و سوم موتورولا نه تنها به منظور تعلیم مهارتهای ویژه به افراد کوشش دارد بلکه همچنین طرز تلقی آنها را برای پیش بینی آینده،

مزایا	معایب
ایجاد زمینه یادگیری مستمر فردی، گروهی و سازمانی.	زیادآموزی اگر با اهداف و ارزش افزایی سازمانی منطبق نباشد.
ایجاد برند سازمانی با اعطای مدرک معتبر، ارزش افزایی فرآیند یادگیری و ...	نام گذاری واحد آموزش به عنوان دانشگاه سازمانی در صورتی که الزامات رعایت نشود به شدت به اعتبار سازمان لطمه خواهد زد.
درگیر کردن مدیران ارشد در فرایند سیاستگذاری دانش و مهارت مورد نیاز برای دستیابی به مزیت رقابتی.	رویکرد سنتی در عمل و شعار استراتژیک بودن و دور افتادن از جهان واقعی کسب و کار.
تأثیر در ماندگاری کارکنان دانشی از راه ایجاد حس ارزش گذاری رشد، توسعه و ارتقای تحصیلی.	افزایش هزینه‌های آموزشی در صورتی که فقط عنوان عوض شود و توجه‌ای به بازگشت سرمایه نشود.

جدول ۲: مزایا و معایب رویکرد دانشگاه سازمانی

رهبری مستمر، نوآوری و خلاقیت و انعطاف پذیری در نزدیک کردن به وظایفشان و کسب و کار در حد وسیعی شکل می‌دهد. ماموریت دانشگاه سازمانی موتورولا تنها تعلیم و تربیت کارکنان برای عامل تغییر سازمانی شدن نیست، بلکه بیشتر تأکید بر بازآموزی آنها است.

دانشگاه های 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. نهادینه سازی فلسفه دیسنی، فرایندی مهم و مستمر تلقی می‌شود. بخش اعظم آموزشها از راه کلاسهای باعنوان دیسنی ارائه می‌شوند. دانشگاه دیسنی بخشی از ساختار شرکت است که نزاکت دیسنی را آموزش می‌دهد و سیاست شرکت را به برنامه های آموزشی ترجمه می‌کند. مفهوم دانشگاه دیسنی برای نخستین بار در سال ۱۹۵۵ مطرح شد. هدف از طرح ایده ای که شکل گیری نیاز به داشتن دانشگاه از نتایج آن بود، آموزش کارکنان جدید برای کسب و کار، سرگرمی و تفریح بود. آنچه در این راستا با اجرای برنامه ای یک ساعته باعنوان: شما شادمانی ایجاد می‌کنید آغاز شد، چنان رشد کرد که در دهه ۱۹۶۰ منجر به تاسیس 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 کسب و کار 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

برای ایجاد دانشگاه سازمانی، لازم نیست هزینه های سنگینی برای خرید تجهیزات و امکانات صرف شود، بلکه دانشگاه سازمانی می تواند با یک سیستم یادگیرنده شروع شود.



دانشگاههای سازمانی در ایران بیشتر بر آموزشهای ثابت و آکادمیک تأکید دارند، در حالی که فلسفه ایجاد چنین سازمانهایی مهارت آموزی به کارکنان با توجه به جهت گیری استراتژیک سازمان است.

شرکت زائیده فکر رای کراک است که در سال ۱۹۶۱ مک دونالدز را از موسس آن خریداری کرد. 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 پی ریزی شده است.

البته گفتنی است که از مراکز مشابه دانشگاه سازمانی در ایران، می‌توان به دانشگاه نفت، دانشگاه صنعت آب و برق شهید عباسپور، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وزارت نیرو) اشاره کرد که به شرح مختصری از فعالیتهای هر یک از آنها می‌پردازیم:

دانشگاه های سازمانی (مطالعه موردی ایران)

هر چند 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 بیش از اندازه سازمانها به آموزشهای حرفه‌ای و زود بازده، نتوانسته است جایگاه واقعی خود را با اهداف مورد انتظار در کشور داشته باشد:

دانشگاه نفت

دانشکده نفت در سال ۱۳۳۶ با هدف تربیت نیروی متخصص در زمینه‌های مورد نیاز شرکت ملی نفت (با نام آموزشگاه حسابداری) تأسیس شد. ابتدا با جذب دانشجو در زمینه‌های مالی و حسابداری به تربیت دانشجو پرداخت. با گذشت 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،

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 (چشم انداز) را در بر می‌گیرد. سایر موضوعاتی که در چارچوب سرفصلهای آموزش قرار می‌گیرند، عبارتند از: حداکثر سازی توان افراد از راه انعطاف پذیری رهبری، برقراری ارتباط با سبک مشخص، دنیای در حال تغییر مداوم کسب و کار، درک تفاوتها و مدیریت تغییرات فرهنگی. در دانشگاه دیسنی یک مدیر برای خدمات آموزش وجود دارد. سایر برنامه های دانشگاه برای افراد خارج شرکت نیز آزاد بوده، همایشهایی در حوزه مدیریت افراد و مدیریت کیفیت را شامل می‌شود.

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 زمینه آموزش از نظر اندازه و تعداد کلاسها، حتی از ارتش آمریکا نیز پیشی گرفته است. مباحثی که در کلاسهای درس برنامه توسعه مدیریت ارائه می‌شود، شامل: مهارتهای مدیریت، ارزیابی بازار، بودجه های مالی و تقویت فلسفه شرکت می‌شود. مبحث فلسفه

کارشناسی ارشد و دکترای، این نیاز مهم را برآورده سازد.

دانشگاه صنعت آب و برق شهید عباسپور

در سال ۱۳۵۱ به منظور 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 کوتاه مدت 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 چند روزه، از جمله فعالیتهای این مرکز است.

موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وزارت نیرو)

این مؤسسه، با هدف 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:

- تاکید 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 سایرکشورها.
- با دقت نظر در اهداف چند نمونه یادشده می‌توان چنین نتیجه گرفت که تمام مؤسسات و آن دانشگاهها بیش از هر چیز

در چارچوب آموزشی خود، دانش محور عمل کرده اند تا مهارت محور، ولی آنچه در دانشگاه سازمانی ضروری و اساسی به نظر می‌رسد و گویای وجه تمایز آن با سایر سازمانهای آموزشی است، مهارت آموزی به کارکنان با توجه به جهت گیری استراتژیک سازمان است نه فقط ارائه آموزشهای ثابت و آکادمیک؛ مشابه آموزشهای دانشگاههای رایج و عدم توجه به اینکه جهت گیری 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، نظام مند کردن وظیفه آموزش با توجه به جهت گیریهای استراتژیک سازمان است. امید است توسعه این دانشگاهها با توجه به ارزش افزایی آنها، مورد عنایت بیشتر مدیران و اندیشمندان کشور قرار گیرد.

جمع بندی

ایده اصلی دانشگاه سازمانی، نظام مند کردن وظیفه آموزش و حداکثر ساختن بازگشت سرمایه گذاری در آموزش و تربیت نیروی انسانی است. دانشگاه های سازمانی، با واحدهای آموزش در شرکتهای جهت اینکه فعالتر، راهبردی تر، متمرکز تر و ارائه دهنده دوره های آموزشی و برنامه های درسی مبتنی بر نیازهای شرکت کنندگان هستند، تفاوت دارند. دانشگاه سازمانی، الگوی راهبردی برای آموزش و تحصیل مرتبط با کار است و به طور کلی یک واحد سازمانی است که مهارتهای کارکنان را با توجه به جهت گیری استراتژیک سازمان توسعه داده و بر موضوع رهبری و بهبود عملکرد کاری آنها نیز تاکید زیادی دارد. با توجه به بررسیهای به عمل آمده این مهم در کشور ما مورد کم توجهی قرار گرفته، به گونه ای که هر گاه از آموزشهای ضمن خدمت یاد می‌شود بلافاصله واحدهای آموزش شرکتهای مختلف - به عنوان متولیان آموزش کارکنان- با آموزشهای کلاسیک و دانش محور، مشابه آموزشهای دانشگاهی، مقایسه می‌شوند. در صورتی که هدف دانشگاه سازمانی مسئله ای فراتر از این عرصه ها و تلاش در جهت تقویت مهارتهایی است که در دوره های

زمانی مختلف، بسته به جهت گیریهای استراتژیک سازمان، دارای محتوایی شناور و متغیر می‌باشند. امید است با تغییر محتوای آموزشهای سنتی و با گرایش به آموزشهای مهارت محور در راستای اهداف و جهت گیریهای استراتژیک سازمانی، نگرشهای آموزش سازمانی به دنیای واقعی کسب و کار نزدیک و زمینه برای ایجاد و رشد دانشگاههای سازمانی با هدف تقویت بعد پرورشی علاوه بر بعد آموزشی با بهره گیری از مکانیزمهای غیر کلاسیک در آموزش مانند مباحث توانمندسازی و خودآموزی و... فراهم شده و در نهایت حرکت به سمت یک سازمان یادگیرنده و تعالی سازمانی میسر شود. □

منابع:

- 1 Bonni, Frazee. (2002). « Corporate universities: A powerful model for learning», November .
2. Meister. J. (1998). Corporate universities: Lessons in building a world-class work force). (2nd Ed). New York: MC Grow-Hill
3. Allen, M.(2002).»The corporate university « New York: Amacon.
4. Hearn .R . Denise. (2001). «Education in the work place : An examination of corporate university model». <http://www.newfoundations.com/org/theory/Hearn721.htm> .
- 5 Fulmer .R. . (2002).»Best practices in corporate universities»] The corporate university handbook. New York. Amacon.
6. Walton. John (1999), « Strategic human resource development, human resource development and the corporate university», Financial Times, July.
7. <http://www.tehranedu.ir/subparts/gam/fanavari/amoo1.htm>

۸. سیمار اصل، نسترن و فیاضی، مرجان، (۱۳۸۶). « دانشگاههای سازمانی: کارکنان توانمند» تدبیر، شماره ۱۸۸، ۱۳۸۶.
۹. والتون، جان، ترجمه: میرسیاسی، ناصر و غلام زاده، داریوش، پرورش راهبردی منابع انسانی (جلد دوم)، تهران انتشارات میر، ۱۳۸۶.

- زهرا مولائی: کارشناس ارشد برنامه ریزی آموزشی در شرکت ملی نفت ایران
- • غلامرضا اصیلی: رئیس آموزش پژوهشگاه صنعت نفت
- • • عباسعلی قدیریان: معاون برنامه ریزی راهبردی پژوهشگاه صنعت نفت