

دانشگاه سازمانی

دکتر بهروز ذری

ارزیابی و اندازه‌گیری نتایج حاصل از آموزش‌ها، شناسایی سبک‌های یادگیری و دانشگاه سازمانی.

مطالب فوق بخشی از مقدمه آقای بهزاد ابوالمعالی است که در مقدمه کتاب دانشگاه سازمانی، تألیف و گردآوری مارک آلن (mark Allen) با ترجمه آقایان محسن ایمانی‌پور و صابر آقاچانی آورده شده است. مقدمه اصلی کتاب موضوع دانشگاه سازمانی را مطرح و تعریف آن را از منظر اندیشمندان مختلف مورد بررسی قرار می‌دهد.

کتاب دانشگاه سازمانی مجموعه مقالاتی از نویسندگان مختلف است که توسط مارک آلن گردآوری شده است. موضوعاتی که در فصول مختلف کتاب ارائه شده است، دامنه وسیعی از موضوع دانشگاه سازمانی را از حیث جایگاه استراتژیک، ساختار، فرایندها و ماهیت روش‌هایست که در آنها به عنوان ساز و کارهای اجرایی در ارتباط با آموزش برای مدیران و کارکنان تنظیم شده است. بواسطه نوع نگارش و تدوین مطالب در قالب مقالات مختلف همپوشانی مطالب مشهود است. لیکن تمرکز هر یک فصول بر موضوع خاصی است. ترکیبی از دانش و تجربه مدیریت آموزشی در قالب موضوع دانشگاه سازمانی در مطالب کتاب مشاهده می‌شود. مطالب کتاب برای سازمان‌هایی که در صدد تأسیس و توسعه دانشگاه‌های سازمانی هستند، بسیار مفید است. مجموعه کتاب ترجمه روان و قابل فهمی دارد و از حیث چاپ و تنظیم فصول و صفحات نیز مطلوب است.

کتاب دانشگاه سازمانی در سه قسمت تنظیم شده است. قسمت اول به طراحی یک دانشگاه سازمانی اختصاص دارد و دارای پنج فصل است. فصل اول کتاب در قالب یک سناریو تأسیس یک دانشگاه سازمانی را در قالب یک روز شمار مورد بررسی قرار می‌دهد. دانشگاه تویوتا از روز اول دسامبر سال ۱۹۹۸ از سوی بخش فروش شرکت تویوتا مورد تأیید قرار گرفت. روند فعالسازی دانشگاه تا روز چهارم ژانویه ۲۰۰۱ بطول می‌انجامد و در این روز این دانشگاه اقدام به بستن درهای خود می‌نماید و شرکت رسماً عدم توفیق طرح ابتکاری سازمان را اعلام می‌نماید. علت عمده تعطیلی دانشگاه فقدان تصویر واضحی از آینده عنوان شده است. این فصل توسط "مایک موریسون" نوشته شده و در انتهای آن آموزه‌هایی را از زبان ایشان در قالب پندهایی برای کسانی که قصد راه‌اندازی دانشگاه سازمانی را دارند بیان می‌دارد.

"جیم مور" در فصل دوم چگونگی اداره یک دانشگاه سازمانی را در قالب یک بنگاه اقتصادی مورد توجه قرار می‌دهد. مهمترین نکته مورد نظر "میزان رضایت مشتریان" قلمداد شده و استراتژی‌های سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. تجربه نویسنده اثبات نموده که مزایایی مدیریت به روش مدل "خود - درآمدزا" به طرز چشمگیری بیش از معایب آن است. این امر احتمالاً مهمترین بخش از استراتژی دانشگاه سازمانی نیست، اما به کمک آن می‌توان با مسائل تجاری ارتباط برقرار کرد. لازم به موفقیّت، داشتن ترکیبی از تکنولوژی، سیستم، فرآیند، مهارت و هنر است.

"کارن بارلی" در فصل سوم ساختار دانشگاه سازمانی را انعکاسی از فرهنگ سازمان می‌داند. ساختارهای مختلف مانند معبد، مدل هرمی شکل، مدل کیک سازمانی، مدل فرفره تشریح می‌شود. از حیث ساختارهای درونی تمامی مدل‌های فوق، راه‌های سازماندهی، محتواها و دوره‌های آموزشی است.



مولف: مارک آلن
مترجم: محسن ایمانی‌پور، صابر آقاچانی

موضوع دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی وابسته به وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها در کشور قدمتی دیرینه دارد. ضرورت وجودی آنها از دیدگاه مدیریت ارشد سازمان و سیاست‌های نظام آموزش عالی کشور بعضاً در تعارض بوده و منجر به توقف و رکود پاره‌ای از آنها در کشور شده است. لیکن موضوع دانشگاه سازمانی (corporate university) در ادبیات مدیریت مفهوم رایجی است که دارای مصادیق متعددی در کشورهای مختلف جهان می‌باشد.

آموزش مهارت‌ها و پرورش قابلیت کارکنان، یکی از ارزش‌آفرین‌ترین فعالیت‌ها و فرایندها در سازمان‌هاست. همه سازمان‌های پیشرو و موفق جهان و نیز سازمان‌هایی که در صدد دستیابی به سطوح عالی‌تری از عملکرد هستند، آموزش کارکنان را یکی از مهم‌ترین ابزارها و روش‌های نیل به مقصود می‌دانند. علیرغم افزایش دانش، اطلاعات و مهارت کارکنان، تغییر محسوس در رفتار آنان و به تبع آن در عملکرد سازمان یا واحد سازمانی ذیربط به نحوی که بتوان این تغییر را به آموزش منسوب کرد، مشاهده نمی‌شود. این مشکل امروزه به "شکاف دانش - عمل" معروف و از جمله بزرگترین چالش‌های دست‌اندرکاران آموزش تلقی شده است.

برای رفع چالش و حل مشکل، نظرات متعددی مطرح شده و یکی از راه‌کارهای موفق رویارویی با این چالش، مشارکت، مداخله فعال مدیران و سرپرستان مستقیم در تمام مراحل فرآیند توصیه شده است. علاوه بر مداخله و مشارکت مدیران، سایر روش‌ها، تدابیر و رویکردهایی که در سال‌های اخیر برای بهبود شاخص اثربخشی آموزش پیشنهاد شده و تجارب موفق نیز مفید و مؤثر بودن آنها را تأکید می‌کند عبارتست از: استفاده از روش آبشاری در آموزش (Cascade Training)، ایجاد سازمان یادگیرنده (Learning organization)، پیگیری و حمایت‌های بعد از آموزش،



می‌پردازد. ابتدا موضوع انگیزه مطرح می‌شود. تضمین سازمان در ارتباط با "امنیت شغلی‌یابی" معطوف است تا "امنیت شغلی" موضوع دانش انباشته و دانش فرا گرفته و همچنین "دانش و یادگیری" به عنوان موضوعات مهمی مطرح می‌شوند. چهار سطح ارزیابی کرک پاتریک، یعنی "واکنش"، "یادگیری"، "رفتار" و "نتایج" مورد بحث قرار گرفته و موضوع ROI به سطح چهارم "نتایج" پیوند داده می‌شود. نویسنده مطالب این فصل "لاری کیلی" مدل ارزیابی را کامل نموده و آن را در هشت سطح: رضایت شرکت کنندگان، دانش شناختی اکتسابی، اکتساب مهارت تکنیکی، تغییرات نگرشی و ادراکی، تغییر رفتار فردی، تغییر رفتار فردی با توجه به کاربرد دانش جدید، تغییر هسته اصلی و تغییر فرهنگ، مورد بررسی و تحلیل قرار می‌دهد.

فصل دهم موضوع مهم ROI را با نوشته "مت بارنی" مورد بررسی و بحث قرار می‌دهد. سرمایه انسانی مفهوم اولیه موضوع است و سپس به استانداردهای دانشگاه سازمانی پرداخته و مفهوم ROI را بصورت عملیاتی مورد بحث قرار می‌دهد. مباحث مسیوطی در این ارتباط مطرح و نتیجه گرفته می‌شود که گذشته از استانداردهای ارزیابی آموزشی که در گذشته مورد استفاده قرار می‌گرفت، امروزه دانشگاه‌های سازمانی رویکردی شراکتی-تجاری و مشاوره‌ای را در پیش گرفته‌اند.

فصل یازدهم و دوازدهم به موضوع دانشگاه سازمانی در اروپا، استرالیا و آسیای جنوب شرقی اختصاص پیدا کرده است. ضرورت برپایی دانشگاه‌ها در اروپا متفاوت بوده و عنوان دانشگاه هنوز به صورت آکادمیک کاربرد دارد و به نحی گرایشی گسترده‌ای گرایش وجود دارد، دانشگاه‌های سازمانی در اروپا شرکای دانشگاهی را بر سایر شرکا ترجیح می‌دهند و به مباحثه و ارتباطات انسانی بر اساس زیر ساخت‌های فیزیکی علاقمندند. آموزش‌های الکترونیکی چندان رواجی ندارد. عمدتاً به عنوان مراکز هزینه سازماندهی می‌شوند. دورنمای آینده آنها، حفظ شرایط و استانداردهای موجود است. بطور کلی توسعه دانشگاه‌های سازمانی در مناطق مختلف به میزان بسیار زیادی تحت تأثیر فرهنگ، دانشگاه‌های سنتی موجود در آن ناحیه و خصوصاً در استرالیا تحت تأثیر فضای اقتصاد رقابتی و سابقه تاریخی در آموزش‌های از راه دور انعطاف‌پذیر است. تجربه استرالیا نشان می‌دهد برای سازمان‌ها و دانشگاه‌ها امکان‌پذیر و سودآور است تا با یکدیگر شراکتی کنند و در این راه معایب یکدیگر را پوشش دهند اما منابع همدیگر را تکمیل کنند تا آموزشی کاربردی را برای نیروی کار تدارک ببینند.

فصل پایانی کتاب به چرایی دانشگاه‌های سازمانی می‌پردازد. به نظر آقای "مارک آلن" در آینده تعداد دانشگاه‌های سازمانی حقیقی رشد خواهد داشت و از آنهایی که صرفاً نام دانشگاه را یدک می‌کشند، کاسته خواهد شد. در مجموع نویسنده معتقد است که پدیده دانشگاه‌های سازمانی در حال دگر دیسی است. هر چند که تب دانشگاه سازمانی در حال فروکش کردن است. لیکن جنبش دانشگاه سازمانی به هیچ وجه از بین نخواهد رفت. با پیچیده شدن دانشگاه سازمانی اثر آنها بر سازمان مادر چند برابر می‌شود. علیرغم اینکه در بعضی سازمان‌ها دانشگاه سازمانی بازپچه و دستاویز است اما مدیران ارشد به قدرت این ابزار آگاهی پیدا کنند نه تنها دانشگاه سازمانی خود را جدی‌تر می‌گیرند، بلکه از آنها استفاده استراتژیک می‌کنند.

موضوع تأسیس و اداره مراکز آموزشی و مؤسسه‌های آموزش عالی وابسته به دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های تخصصی در کشور، علیرغم کاهش قابل توجه، هنوز منتفی نیست. لیکن با توجه به موضوعاتی که مورد بررسی قرار گرفت، موضوع دانشگاه سازمانی را می‌توان با ساختاری متناسب با استراتژی‌های سازمان و نیازمندی آموزشی برای رشد و توسعه کارکنان و بالاخص مدیران در فرآیند خصوصی سازی و اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی، مطالعه بنیادی نموده و با رویکردی مبتنی بر سرمایه‌گذاری آموزشی به عنوان مأموریت اصلی سازمان‌های حرفه‌ای و تخصصی فعال نمود.

"تام مک کارتی" در فصل چهارم دانشگاه سازمانی را اهرمی استراتژیک نامیده و یکپارچه سازی اهداف استراتژیک شرکت با خروجی‌های مطلوب دانشگاه سازمانی را به تفصیل مورد بررسی قرار می‌دهد.

آخرین فصل قسمت اول کتاب بررسی "مارک آلن" در ارتباط با شرکای استراتژیک دانشگاه سازمانی است. با بررسی دانشگاه سنتی و رسمی، دانشگاه‌های غیرانتفاعی، غیر سنتی و یادگیری از راه دور چنین گرفته می‌شود که: "فقط تعداد معدودی از دانشگاه‌های سازمانی هستند که می‌توانند تمام کارکردهای خود را در درون خود انجام دهند و از پس آنها به بهترین نحوه برآیند. اکثر آنها ترجیح می‌دهند در زمینه‌های مشخص متخصص شوند و از تأمین کنندگان خارجی برای آوردن سایر آنها کمک بگیرند.

قسمت دوم کتاب به "مدیریت یک دانشگاه سازمانی می‌پردازد. ۵ فصل این قسمت به مباحثی همچون بهترین تجربه‌ها در دانشگاه‌های سازمانی، کارکردهای آموزشی دانشگاه سازمانی، استفاده از تکنولوژی برای افزایش یادگیری در دانشگاه‌های سازمانی، سنجش در محیط‌های یادگیری دانشگاه سازمانی و اندازه‌گیری ROI در دانشگاه‌های سازمانی می‌پردازد. در فصل ششم خلاصه مطالب گویای آن است که دانشگاه سازمانی، نشان‌دهنده تعهد روز افزون رهبری یک فعالیت کسب و کار به آموزش مستمر به عنوان عامل ایجاد مزیت رقابتی است. دانشگاه‌های سازمانی، یادگیری کارکنان را به استراتژی کلی سازمان مرتبط می‌کند و در نتیجه به همین علت، دانشگاه‌های سازمانی به بافت ارتباط‌دهنده سازمان تبدیل می‌شوند.

دانشگاه سازمانی بهترین و مؤثرترین ابزار برای آشنا کردن کارکنان تازه استخدام با فرهنگ سازمانی است. اگرچه این امر برای یادآوری مجدد و بازشناسی سایر کارکنان نیز لازم است و مورد استفاده قرار می‌گیرد. مهم‌تر از همه این که فارغ‌التحصیلان این دانشگاه‌ها، بر طبق نقش‌شان در سازمان و توسط استانداردهای ارزیابی سازمان خود، تحصیلاتشان را به اتمام رسانده‌اند توانایی جذب و نگهداری رهبران، همواره نقطه قوتی برای ایستادگی شرکت‌ها در مقابل مسائل اقتصادی است. طبیعتاً مؤسسات سرمایه‌گذاری نیز همواره تمایل دارند در شرکت‌های با ثبات و دارای نیروی کار ماهر، سرمایه‌گذاری کنند. نکته آخر اینکه دانشگاه‌های سازمانی برای پیروزی در جنگ استعدادها، به سازمان‌هایشان کمک می‌کنند.

در فصل هفتم کاربردهای آموزشی دانشگاه سازمانی به ارزش استراتژیک دانشگاه سازمانی، بکارگیری آموزش، همکاری و مشارکت پیش از آموزش، بین مدیر و کارکنان، تعهدات پس از آموزش با گزارش‌های مستقیم، محتویات آموزشی دانشگاه‌های سازمانی، آموزش مدیران ارشد اجرایی، پرورش و توسعه مدیران، توسعه حرفه‌ای فردی، آموزش حرفه‌ای ارائه آموزش‌ها، ساختار آموزش و ... مورد بررسی قرار گرفته و لیکن مهمترین چالش دانشگاه‌های سازمانی، مرتبط ساختن آموزش با اهداف استراتژیک سازمان است. برای این کار سازمان آموزشی باید در اهداف افراد، زیر سازمان‌های واحدهای کسب و کار و استراتژیک و هر آنچه که آنها پشتیبانی می‌کنند، رسوخ کنند. سازمان‌های آموزشی باید قادر باشند نشان دهند که چگونه آموزش می‌تواند تمامی زیر مجموعه‌های سازمان را در رسیدن به اهداف خود یاری دهد. اگر آنها قادر به این مهم باشند، آنگاه دانشگاه سازمانی می‌تواند همواره روی کمک و پشتیبانی تمامی قسمت‌های سازمان، از پایین‌ترین تا بالاترین رده حساب کند و به پرورش و توسعه خون حیات بخش جاری در سازمان که همان کارکنان هستند، ادامه دهد.

در فصل هشتم موضوع استفاده از تکنولوژی برای افزایش یادگیری در دانشگاه‌های سازمانی مورد بررسی و نقد قرار می‌گیرد. مهمترین مباحث فصل به آموزش‌های زنده الکترونیکی، چگونگی بکارگیری آموزش‌های الکترونیکی زنده، محتویات آموزش‌های الکترونیکی، سیستم‌های مدیریت یادگیری و سیستم‌های مدیریت محتویات یادگیری را بعنوان جهشی در جهت پیشرفت آموزش‌های الکترونیکی و مدیریت دانش مطرح می‌نماید.

فصل نهم به سنجش در محیط‌های یادگیری دانشگاه سازمانی