Journal of Health Promotion Management (JHPM) **Original Article**

Autumn 2026, Volume 15, Issue 3

Identifying the Components of a Corporate University in Order to Provide a Model for Medical Universities

Motahareh Heidari[1], Mohammad Ali Nadi[2*], Ali Hassan Pour Dehkordi[3]

1- Department of Educational Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
2- Department of Educational Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
3- Department of Nursing, Shahrekord University of Medical Sciences, Shahrekord, Iran.

Corresponding author: Mohammad Ali Nadi, Department of Educational Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
Email: mnadi@khuisf.iau.ac.ir

Received: 2026/05/14 Accepted: 2026/06/30

Abstract

Introduction: Corporate universities play a key role in increasing job skills and promoting the professional competence of healthcare staff and managers. The present study aimed to identify the components of corporate universities in order to provide a model for Iranian universities of medical sciences.

Methods: The present study was qualitative and conducted using the grounded theory method. The sampling method was purposeful and snowball method with the theoretical saturation criterion of data. For this purpose, semi-structured interviews were conducted with 15 experts and senior scholars in the medical education system of the country. To assess the validity of the findings, four criteria were used: credibility, generalizability, reliability, and confirmability. In the present study, it was not necessary to determine the reliability of the qualitative phase because the researcher personally implemented and coded the interviews. Data analysis was performed using MAXQDA software.

Results: The proposed model was identified in the form of 6 selected codes under the headings of causal conditions, context, phenomenon, intervening conditions, strategies, and consequences, with 44 axial codes and 68 open codes.

Conclusion: The final model indicates that causal conditions include 10 core codes, context 7 core codes, phenomenon 1 core code, intervention conditions 10 core codes, strategies 11 core codes, and consequences 5 core codes. It is suggested that the results of the presented model be used in the development and empowerment of human resources.

Keywords: Corporate University, Grounded Data Theory, Paradigmatic Model.

نشریه مدیریت ارتقای سلامت
مقاله پژوهشی
پاییز ۱۴۰۵، دوره ۱۵، شماره ۳

شناسایی مولفه های دانشگاه شرکتی به منظور ارائه الگو برای دانشگاه‌های علوم پزشکی: مطالعه داده بنیاد

مطهره حیدری[۱]، محمدعلی نادی[۲*]، علی حسن پور دهکردی[۳]

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
۲- استاد، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
۳- دانشیار، گروه پرستاری، واحد شهرکرد، دانشگاه علوم پزشکی، شهرکرد، ایران.

نویسنده مسئول: محمدعلی نادی، استاد، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
ایمیل: mnadi@khuisf.iau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۲/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۴/۹

چکیده

مقدمه: دانشگاه شرکتی نقش کلیدی در افزایش مهارت‌های شغلی و ارتقای شایستگی حرفه‌ای کارکنان و مدیران درمانی دارد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی مولفه های دانشگاه شرکتی به منظور ارائه الگو برای دانشگاه‌های علوم پزشکی بر اساس نظریه داده بنیاد انجام شد.

روش کار: پژوهش حاضر از نوع کیفی و به روش نظریه داده بنیاد انجام شد. روش نمونه گیری، هدفمند و با روش گلوله برفی و با معیار اشباع نظری داده ها بوده است. بدین منظور مصاحبه هایی نیمه ساختارمند با ۱۵ تن از خبرگان و صاحب نظران ارشد بخش نظام آموزش علوم پزشکی کشور انجام شد. برای سنجش روایی یافته ها از شامل ۴ معیار اعتبارپذیری، تعمیم پذیری، اطمینان پذیری و تأییدپذیری استفاده شد. در پژوهش حاضر به دلیل آن که پژوهشگر شخصا مصاحبه ها را پیاده سازی و کدگذاری نموده، تعیین پایایی مرحله کیفی ضرورتی نداشته است. تحلیل داده ها با کمک نرم افزار مکس کیودا انجام شد.

یافته ها: الگوی پیشنهادی در قالب ۶ کد انتخابی تحت عنوان مولفه های شرایط علی، زمینه، پدیده، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها با ۴۴ کد محوری و ۶۸ کد باز شناسایی شد.

نتیجه گیری: الگوی نهایی بیانگر این است که شرایط علی شامل ۱۰ کد محوری، زمینه ۷ کد محوری، پدیده ۱ کد محوری، شرایط مداخله ای ۱۰ کد محوری، راهبردها ۱۱ کد محوری و پیامدها ۵ کد محوری می باشد. پیشنهاد می‌گردد که از نتایج الگوی ارائه شده در توسعه و توانمند شدن نیروی انسانی استفاده شود.

کلیدواژه ها: دانشگاه شرکتی، نظریه داده بنیاد، الگوی پارادایمی.

مقدمه

محیط های کسب وکار در شرایط کنونی دستخوش تغییر و تحولات مستمر است. سازمان ها برای سازگاری با شرایط فعلی و حفظ موقعیت خویش نیاز به آموزش دارند. فشارهای رقابتی و پیشرفت های فناوری ایجاب می کند که سازمان ها برای تداوم و رشد خود در دنیای پر رقابت امروز، دانشگاه شرکتی داشته باشد (۱). گسترش اقتصاد دانش بنیان و بی ثباتی و تغییرات پی در پی اقتصاد، مبین ضرورت تاسیس و توسعه نظام آموزشی مذکور است. نظام آموزشی مذکور با فراهم آوردن چارچوبی مرکب از یادگیری در فرایندهای کسب وکار سازمان به تغییرات پاسخ می دهد. در این صورت دانشگاه شرکتی می بایست فرهنگ یادگیری

مادام العمر، همکاری و نوآوری، تضمین تولید و انتشار دانش راهبردی را به صورت پیوسته توسعه دهد (۲) وظیفه دانشگاه شرکتی تنها ارائه آموزش سیستمی نیست بلکه جهت گیری راهبردی سازمان را به طور مستمر مورد توجه قرار داده و بر اساس آن به پرورش و رشد استعداد کارکنان می پردازد (۳). دانشگاه شرکتی به ساختارهای آموزشی مستقر در سازمان‌های خصوصی و عمومی، تجاری و غیرتجاری اطلاق می‌شود که به کمک یادگیری و توسعه، به اجرای راهبردهای سازمان کمک می‌کنند. این راهبردها ممکن است شامل ابعاد انسانی، اقتصادی، مالی، فناورانه، ارتباطاتی، اجتماعی و زیست‌محیطی و همچنین تجس ، بخش هویت، فرهنگ و برند سازمان برای تمامی ذی‌نفعان آن باشد (۴). تفاوت آن با دانشگاه علمی-کاربردی این است که دانشگاه علمی-کاربردی یک نهاد مستقل دانشگاهی است که برنامه‌های عمومی و استاندارد را برای تربیت نیروی کار ماهر برای کل بازار ارائه می‌دهد، دانشگاه شرکتی ساختاری درون-سازمانی است که برای نیازهای ویژه و راهبردی آن سازمان خاص طراحی شده و لزوماً به دنبال اعتبار رسمی دانشگاهی نیست، بلکه اثربخشی خود را در بهبود فرایندهای کاری و مزیت رقابتی نشان می‌دهد (۵).

تاکنون، چالش های پایداری که توسط ذینفعان دانشگاهی و اقتصادی مؤسسات آموزش عالی جامعه و محیط طبیعی با آن مواجه شده اند، توسط الگو های نوآوری مانند «الگوی مارپیچ پنجگانه» (Five Spiral Model) شناسایی می شدند. زمانی که یک جامعه یا افراد جامعه با مشکلاتی مانند تغییرات آب و هوایی و بیماری های همه گیر روبرو باشند، ممکن است به عنوان موضوع پروژه¬ها و دوره¬های آموزشی در نظر گرفته شود و همین امر منجر به توسعه مهارت¬های ارزشمندی مانند توانایی تشخیص فرصت¬ها و الهام گرفتن برای ابتکارات و نوآوری¬های جدید بمنظور رفع مشکلات شود (۶). مطالعه اخیر بیان کرده‌اند که دانشگاه‌های شرکتی می‌توانند نقش کلیدی در توانمندسازی یادگیری مادام‌العمر و مدیریت دانش در محیط کار ایفا کنند و با به‌کارگیری فناوری‌های نوین (ابزارهای دیجیتال و پلتفرم‌های آنلاین) اثربخشی یادگیری کاری را افزایش دهند (۷).

از این رو، با توجه به شرایط محیطی پیچیده و مبهم و فناوری های نوظهور، دانشگاه های علوم پزشکی دیگر نمی توانند با رویکردها و شیوه های سنتی، مسائل و مشکلات مدیریتی و اداری خود را حل کنند. بنابر این، دانشگاه ها امروزه باید با درک تغییرات بنیادی و اساسی در راهبرد، ساختار، روش ها و فناوری ها ضمن برطرف کردن گره ها، ابهامات و پیچیدگی های جاری، قادر به تضمین بقای بلند مدت خود نیز باشند (۸).

با توجه به ساختار ویژه دانشگاه‌های علوم پزشکی (که هم ارائه‌دهنده خدمت بالینی‌اند و هم تربیت‌کننده نیروی انسانی)، بررسی سازوکارهایی که چگونه مولفه‌های دانشگاه شرکتی (نظیر مدیریت دانش، به‌کارگیری فناوری‌های نو، طراحی دوره‌های عمل‌محور و مدیریت استعداد) می‌توانند در این بستر به‌کار روند، مسئله‌ای عملی و پژوهشی است (۹). نظر به اینکه دانشگاه‌های علوم پزشکی عهده‌دار تربیت نیروی انسانی بخش سلامت هستند و در عین حال خدمات درمانی ارائه می‌دهند، یک الگو برای دانشگاه شرکتی می‌تواند مسیر روشنی برای تدوین برنامه‌های آموزشی عمل‌محور و ارزیابی اثربخشی آموزش فراهم کند. مطالعات اخیر نشان می دهند که ادغام مدیریت دانش، فناوری‌های آموزشی و کار مشترک با ذی‌نفعان، اثربخشی و سازگاری برنامه‌ها را افزایش می‌دهد. بنابراین، تولید شواهد بومی ضروری است (۱۰).

ضرورت انجام پژوهش حاضر بدلیل اهمیت‌یافتن دانشگاه‌های شرکتی در سال های اخیر و لزوم اجرایی کردن آن در شرکت ها، توسعه منابع انسانی موجود و همچنین راهبرد های توسعه منابع انسانی می‌باشد. با توجه به اینکه در دانشگاه‌ها سازمان آموزش اعضا و منابع انسانی موجود در سازمان در مرکز توجه قرار دارند، اهمیت و ضرورت ایجاد دانشگاه های شرکتی با توجه به نظریه سرمایه انسانی نیز قابل توجیه است. به این ترتیب که سرمایه گذاری بر روی منابع انسانی و همچنین آموزش های آن ها، باعث بهره‌وری بیشتر آن ها در آینده خواهد شد (۱۱).

عدم ارتباط بین آموزش، فعالیت و شغل مد نظر، قرار ندادن عناصر اثربخش طراحی آموزش و یادگیری، تمرکز بر آموزش محیط کار و آموزش ضمن خدمت، فراهم سازی منابع آموزشی و مساله محوری مهمترین مولفه هایی هستند که نیاز به ارائه یک الگوی ویژه دانشگاه های شرکتی را ایجاب می کند. آموزش در محیط کار نتیجه تغییر پارادایمی

است کـه از جامعـه صنعتـی بـه جامعـه دانـش رخ داده اسـت (۱۲).

انجـام چنیـن پژوهشـی مدیـران را قادر به توسـعه و توانمند شـدن و شـناخت دقیـق از دانـش مدیریـت و چگونگـی بـه کار بـردن آن در موقعیـت هـای مختلـف مـی کنـد. بـا بررسـی عواملـی کـه موجبـات توسـعه حرفـه ای افـراد را فراهـم مـی کنـد مـی تـوان الگویـی در برگیرنـده همـه ابعـاد، علـل و زمینـه هـای مشـکلات بـرای همـه علاقمنـدان در ایـن عرصـه ارائـه داد. الگویـی کـه ضمـن ارائـه ایـده و افـکار نـو بـه مدیـران سـازمان هـا قـادر باشـد راهبردهـای بـه کار گرفتـه شـده و پیامدهـای حاصـل از آن را نیـز بـه تصویـر بکشـاند تـا شـکاف موجـود در مطالعات گذشـته خارجـی و داخلـی کـه فـارغ از یـک الگـوی پارادایمـی بـه جنبـه ای از ایـن موضـوع پرداختـه انـد را پـر کنـد. بنابرایـن، پژوهـش حاضـر بـا هـدف شناسـایی مولفـه هـای دانشـگاه شـرکتی بـه روش داده بنیـاد انجـام شـده اسـت.

روش کار

پژوهـش حاضـر از نـوع کیفـی و بـه روش نظریـه داده بنیـاد انجام شـد. مشـارکت کننـدگان شـامل خبـرگان و صاحبنظـران ارشـد بخـش نظـام آمـوزش علـوم پزشـکی کشـور بودنـد. حـوزه کاری مشـارکت کننـدگان شـامل سیاسـت گـذاری آمـوزش پزشـکی، مدیریـت منابـع انسـانی، مهندسـی پزشـکی، مدیریـت آمـوزش پرسـتاری و آمـوزش پزشـکی بـود. مشـارکت کنندگان بـه صورت هدفمنـد بـر حسـب تجربـه هـای آن هـا انتخـاب شـدند. افـرادی کـه تجربـه و اطلاعـات غنـی در رابطـه بـا موضـوع پژوهـش داشـتند بـا روش گلولـه برفـی انتخـاب شـدند.

معیارهـای ورود بـه مطالعـه شـامل داشـتن مـدرک کارشناسـی و بالاتـر، و حداقـل دارای ۱۰ سـال سـابقه کاری در رشـته هـای علـوم پزشـکی و مدیریـت منابـع انسـانی بودنـد. معیـار خـروج از مطالعـه شـامل امتنـاع و یـا انصـراف مشـارکت کننـدگان، عـدم کفایـت داده هـای ارائـه شـده و عـدم همـکاری بـرای تنظیـم وقـت مصاحبـه بـود.

سوالات کلی پژوهش که به آن ها پرداخته شد عبارتند از:

– شـرایط علّـی دانشـگاه شـرکتی بـرای دانشـگاه‌های علـوم پزشـکی چیسـت؟

– زمینـه بـرای دانشـگاه شـرکتی بـرای دانشـگاه‌های علـوم پزشـکی چیسـت؟

– شـرایط مداخلـه ای دانشـگاه شـرکتی بـرای دانشـگاه‌های علـوم پزشـکی چیسـت؟

– راهبردهـای دانشـگاه شـرکتی بـرای دانشـگاه‌های علـوم پزشـکی چیسـت؟

– پیامدهـای دانشـگاه شـرکتی بـرای دانشـگاه‌های علـوم پزشـکی چیسـت؟

روش جمـع آوری داده هـا مصاحبـه هـای نیمـه سـاختامند بـود. بـرای انجـام مصاحبـه، مجـوز از معاونـت پژوهشـی دانشـگاه آزاد اسـلامی واحـد اصفهـان (خوراسـگان) اخـذ شـد و بـا هماهنگـی قبلـی بـا مشـارکت کننـدگان، بـه محـل کار آن هـا مراجعـه و مصاحبـه بـا آن هـا انجـام شـد. فراینـد مصاحبـه تـا جایـی ادامـه یافـت کـه مصاحبـه شـونده اطلاعـات جدیـدی در اختیـار پژوهشـگر اول مقالـه حاضـر قـرار نـداد و صرفـاً تکـرار اطلاعـات قبلـی بـود. بدیـن ترتیـب بـا انجـام ۱۴ مصاحبـه نیمه سـاختارمند، اشـباع نظـری حاصـل گردیـد و الگـوی مفهومـی پژوهـش بـا دقـت و عمـق کافـی تدویـن شـد. پژوهشـگر محورهـای کلـی مصاحبـه را از قبـل مشـخص نمـود. پرسـش هـای مصاحبـه در چارچـوب الگـوی پارادایمـی نظریـه زمینـه ای و بـا شـروع یـک سـوال کلـی مرتبـط بـه موضـوع پژوهـش یعنـی «تعریـف شـما از دانشـگاه شـرکتی چیسـت؟» پیـش رفـت تـا مصاحبـه شـونده دربـاره دانشـگاه شـرکتی فکـر کنـد و بگویـد چـه شـرایط زمینـه ای، مداخلـه‌ای و راهبردهایـی منجـر بـه بـروز ایـن پدیـده شـده اسـت و پیامدهـای آن چـه بـوده اسـت. بـه عنـوان مثـال تعریـف آن هـا از دانشـگاه شـرکتی، دلایـل و ضـرورت هایـی کـه بـرای دانشـگاه هـای شـرکتی داشـتند، راهکارهایـی کـه برای دسـتیابی بـه دانشـگاه شـرکتی اسـتفاده نمودنـد، شـرایطی کـه دانشـگاه شـرکتی را تسـهیل مـی کـرد و یـا برعکـس موانـع و محدودیـت هایـی کـه بـر سـر ایجـاد دانشـگاه شـرکتی بودنـد، و نهایتـاً نتایـج و بازتـاب افزایـش مهـارت هـا، دانـش و توانمنـد شـدن آن هـا چـه بـوده اسـت نمونـه هایـی از سـوال هایـی بـود کـه از مشـارکت کننـدگان در پژوهـش پرسـیده شـد.

شـیوه انجـام مصاحبـه بـه صـورت انفـرادی و در محـل کار مصاحبه‌شـوندگان و بـا تعییـن وقـت قبلـی بـود. هـدف از انجـام مصاحبـه بـرای آن هـا توضیـح داده شـد و مطمئـن شـدند کـه اطلاعـات دریافتـی از آن هـا توسـط مصاحبه‌شـونده کامـلاً محرمانـه خواهـد مانـد و بـا موافقـت آن هـا مصاحبـه هـا ضبـط گردیـد. تـا زمانـی کـه مصاحبه‌شـونده صحبـت هـای بدیـع و غیـر تکـراری داشـت مصاحبـه ادامـه یافـت تـا اشـباع نظـری حاصـل شـد. زمـان مصاحبـه هـا از ۲۰ تـا ۶۰ دقیقـه متفـاوت

بود. پس از انجام هر مصاحبه پژوهشگر مصاحبه ها را پیاده سازی کرده و مفاهیم و مقوله های مربوط به آن ها را تعیین نمود. بعد از انجام ۱۵ مصاحبه، مقوله‌های جدیدی خلق نشد. لذا ضرورتی برای ادامه مصاحبه نداشت.

در پژوهش حاضر داده های کیفی از طریق فرآیند کد گذاری مبتنی بر طرح نظام مند نظریه زمینه ای تحلیل شده است. پس از طی روش های کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، مفاهیم و مقوله ها شکل گرفته و پیوند نظامند مقوله ها با یکدیگر مشخص شده اند (۱۳). در ابتدا کلیه اظهارات حاصل از مصاحبه مشارکت کنندگان پیاده و پس از چندین بار بررسی مطالب مهم استخراج و به طور مجزا در مورد هر مصاحبه شونده دسته بندی شد. در پژوهش حاضر، واحد تحلیل پاراگراف بوده است، یعنی پس از حذف گفته های نامرتبط با موضوع مطالعه، اطلاعات در قالب پاراگراف ها دسته بندی شدند. در مرحله بعد مفاهیم حاصل از اظهارات استخراج و کدگذاری شد. در ابتدا رمزهای مناسب به بخش های مختلف داده ها اختصاص داده شد و در نهایت این رمزها در قالب مقوله ها دسته بندی شد (کدگذاری باز). در مرحله بعد پژوهشگر از کدگذاری باز فاصله گرفته و ارتباط میان هر مقوله با زیرمقوله هایش را مورد بررسی قرار داد. پژوهشگر در این مرحله مقوله اصلی را در مرکز قرار داده و سایر مقوله ها را به آن ارتباط داد (کدگذاری محوری). در نهایت پژوهشگر از سطح توصیف داده ها فراتر رفت و خط داستان را تشریح کرد، به نحوی که یک مفهوم به پدیده اصلی در داستان نسبت داده شد و به دیگر مقوله ها مرتبط شد.

در پژوهش کیفی پایایی معنای محدودی دارد. زمانی که به مقایسه کدگذاری چند تن علاقمند بوده، پایایی بسیار متداول می شود و توافق بین کدگذاران به روش کاپا تعیین می گردد (۱۴). از این رو در پژوهش حاضر به دلیل آن که پژوهشگر شخصا مصاحبه ها را پیاده سازی و کدگذاری نموده، تعیین پایایی مرحله کیفی ضرورتی نداشته است.

در پژوهش حاضر برای سنجش روایی یافته ها از نسخه سوم، Lincoln & Guba شامل ۴ معیار اعتبارپذیری (credibility)، تعمیم پذیری (generalizability)، اطمینان پذیری (reliability) و تأییدپذیری (verifiability) استفاده شده است (۱۵). برای ارزیابی اعتبارپذیری از روش بازخورد اعضاء استفاده شده است، به این صورت که یافته های پژوهش در اختیار مشارکت کنندگان قرار گرفت و آن ها صحت یافته ها و تفسیرها را تأیید کردند. برای ارزیابی تعمیم پذیری، پژوهشگران مقاله حاضر به شرح فرایند پژوهش از نمونه گیری تا تفسیر یافته ها پرداخته و نمونه ای از متن مصاحبه ها را به عنوان مصادیقی ارائه کردند، به صورتی که خواننده بتواند قابلیت انتقال داده ها را ارزیابی کند. برای بررسی اطمینان پذیری از نتایج، جمع آوری و تحلیل داده ها تحت نظارت ۳ تن از متخصصین و مدرسین دانشگاه انجام گرفت و در آخر برای ارزیابی تأییدپذیری نتایج، یافته های پژوهش در اختیار همان متخصصین مذکور قرار داده شد و به تأیید رسید.

در فرایند تحلیل داده ها ابتدا بدلیل این که در فرایند استخراج مفاهیم از متن مصاحبه، کدهای باز فراوانی بدست آمد، دوباره داده ها بررسی، مفاهیم تکراری حذف، و مفاهیم مشابه در هم ادغام شدند. این فرایند تا رسیدن به اشباع منطقی برای مقوله ها و ویژگی آن ها انجام شد. کدگذاری باز هنگامی متوقف شد که:

الف) هیچ داده جدید با مرتبط به یک مقوله به دست نیامد.

ب) مقوله از لحاظ ویژگی ها و ابعاد به خوبی پرورش یافت و گوناگونی را به نمایش گذاشت.

ج) مناسبت ها میان مقوله ها به خوبی تشخیص و اعتبارشان ثابت شد.

در پژوهش حاضر، مشارکت افراد کاملا داوطلبانه بوده و پیش از انجام مصاحبه، هدف مطالعه، نحوه استفاده از داده‌ها و حق انصراف در هر مرحله برای مشارکت‌کنندگان توضیح داده شد. همچنین رضایت آگاهانه شفاهی/کتبی از آن ها اخذ شد و محرمانگی اطلاعات، ناشناس‌بودن هویت مصاحبه‌شوندگان و استفاده صرف از داده‌ها در چارچوب اهداف پژوهش تضمین گردید. فایل‌های صوتی و متون پیاده‌سازی‌شده نیز با رعایت اصول امانت‌داری و دسترسی محدود نگهداری شدند. تحلیل داده ها با کمک نرم افزار مکس کیودا انجام شد.

یافته ها

مشخصات مصاحبه شوندگان در جدول ۱ ذکر شده است.

جدول ۱: مشخصات مصاحبه شونده

ردیف	مصاحبه شوندگان	جنس	سن	وضعیت تأهل	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	سابقه خدمت
۱	اول	آقا	۵۷	متأهل	دکترا	مدیریت پرستاری	۳۷
۲	دوم	آقا	۵۲	متأهل	دکترا	مهندسی پزشکی	۱۵
۳	سوم	خانم	۳۵	متأهل	کارشناس ارشد	مدیریت دولتی	۷
۴	چهارم	آقا	۴۵	متأهل	کارشناس ارشد	مدیریت آموزشی	۱۸
۵	پنجم	آقا	۳۶	متأهل	دکترا	مدیریت منابع انسانی	۱۳
۶	ششم	آقا	۴۸	متأهل	دکترا	مدیریت منابع انسانی	۲۰
۷	هفتم	آقا	۳۵	متأهل	کارشناسی	مدیریت آموزش پرستاری	۵
۸	هشتم	آقا	۴۴	متأهل	کارشناسی ارشد	مدیریت کسب و کار	۱۰
۹	نهم	آقا	۵۱	متأهل	دکترا	فناوری اطلاعات پزشکی	۱۳
۱۰	دهم	خانم	۳۵	متأهل	دکترا	بهداشت عمومی	۱۱
۱۱	یازدهم	آقا	۵۵	متأهل	کارشناسی ارشد	مدیریت خدمات بهداشت و درمان	۲۰
۱۲	دوازدهم	آقا	۵۲	متأهل	دکترا	روانشناسی سازمانی	۲۳
۱۳	سیزدهم	آقا	۴۶	متأهل	دکترا	آموزش پزشکی	۱۵
۱۴	چهاردهم	آقا	۵۴	متأهل	دکترا	مدیریت منابع انسانی	۲۱
۱۵	پانزدهم	آقا	۵۲	متأهل	دکترا	اقتصاد سلامت	۱۸

نتایج مفاهیم استخراج شده در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲: نتایج مفاهیم استخراج شده

ردیف	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
۱	شرایط علی	پیشران هدفمندی آموزش	– نیازسنجی – هماهنگی راهبردی آموزش – طراحی هدفمند آموزش – پاسخ به نیاز واقعی سازمان – نقشه راه آموزشی
۲		خوداتکایی نیروها	–خودکفایی نیروها – کاهش وابستگی به تحولات بیرون سازمان – توانمندی نیروها – حفظ منابع انسانی
۳		نوین‌سازی فرهنگی	– تزریق فرهنگ – یکپارچه‌سازی ارزش‌ها – انتقال فرهنگ سازمان
۴		توانایی یادگیری چابک	– پاسخ سریع به تغییرات – انعطاف سریع در برنامه‌ریزی – به‌روزرسانی سریع مهارت‌ها – داشتن سرعت عمل
۵		سرمایه گذاری اقتصادی آموزش	– کاهش هزینه پنهان – صرفه‌جویی در زمان/هزینه – افزایش بهره وری – سرمایه‌گذاری در آموزش
۶		جبران ناکارآمدی دانشگاه آموزشی–پژوهشی	– ناتوانی دانشگاه‌های آموزشی–پژوهشی – کمبود نیروی ماهر در بازار کار – پر کردن خلأ مهارتی – ضعف آموزش عمومی

۷		انگیزه صیانت از دانش	– حفظ دانش تجربی – جلوگیری از خروج نخبگان – اشتراک دانش ضمنی – استفاده از ایده ها
۸		پایه اکوسیستم یادگیری	– محیط یادگیری مستمر – تبدیل آموزش به عمل – ایجاد زیرساخت آموزشی – یادگیری تعاملی و تجربه‌محور
۹		مسئولیت پذیری اجتماعی	– خدمت به جامعه – تربیت نیروی موردنیاز جامعه – بازوی کمکی دولت
۱۰		پیش شرط یکپارچگی منظم	– هماهنگی محتوا و مربی و زیرساخت – انسجام فعالیت ها در اجرا – همسویی سازمان و کارکنان – طراحی منظم برنامه ها – یکپارچگی مهارت با کار
۱۱		حمایت و رهبری مدیریت	– تعهد و باور عمیق مدیریت – حمایت همه‌جانبه و تخصیص منابع – الگوسازی و مشارکت فعال مدیریت – اعتباربخشی و قدرت‌دهی رسمی مدیریت
۱۲		فرهنگ یادگیری	– آمادگی و پذیرش ذهنی یادگیری – فرهنگ یادگیری مثبت و سازنده – فضای امن روانی برای یادگیری – ساخت اکوسیستم یادگیری – یادگیری مستمر و شبکه‌سازی
۱۳	**زمینه**	زیرساخت آموزشی	– بستر فیزیکی و ابزارهای موجود آموزش – زیرساخت دیجیتال پایدار – تأمین بودجه و منابع مالی آموزش – زیرساخت و ابزار آموزشی کافی – زمان‌بندی و یکپارچگی آموزش با کار
۱۴		پشتوانه تیم متخصص یادگیری	– تیم اجرایی متعهد – مربیان خبره درون شرکتی
۱۵		آموزش نیازمحور	– شناسایی نیاز واقعی – شناسایی شفاف نیازها – آموزش متناسب با نیاز
۱۶		آموزش مسئله محور	– الگوبرداری و پژوهش کاربردی – پیوند نظریه و عمل – تمرکز بر کاربردی‌سازی – محتوای واقعی و پروژه‌محور
۱۷		راهبرد انگیزشی	– سیستم تشویق و پاداش – مشوق‌های کوچک
۱۸	**پدیده**	دانشگاه شرکتی	–دانشگاه شرکتی بعنوان مدرسه یا آموزشگاه –مکانی برای افزایش مهارت ها
۱۹	**شرایط مداخله ای**	مقاومت فرهنگی و ذهنی	– مقاومت مدیران و کارکنان در برابر تغییر – ترس از بی‌ارزش شدن – انحصار دانش برای خود – بی‌میلی به مشارکت – نبود باور مدیریتی – سوال‌گریزی – در نظر گرفتن یادگیری به عنوان فعالیت حاشیه‌ای

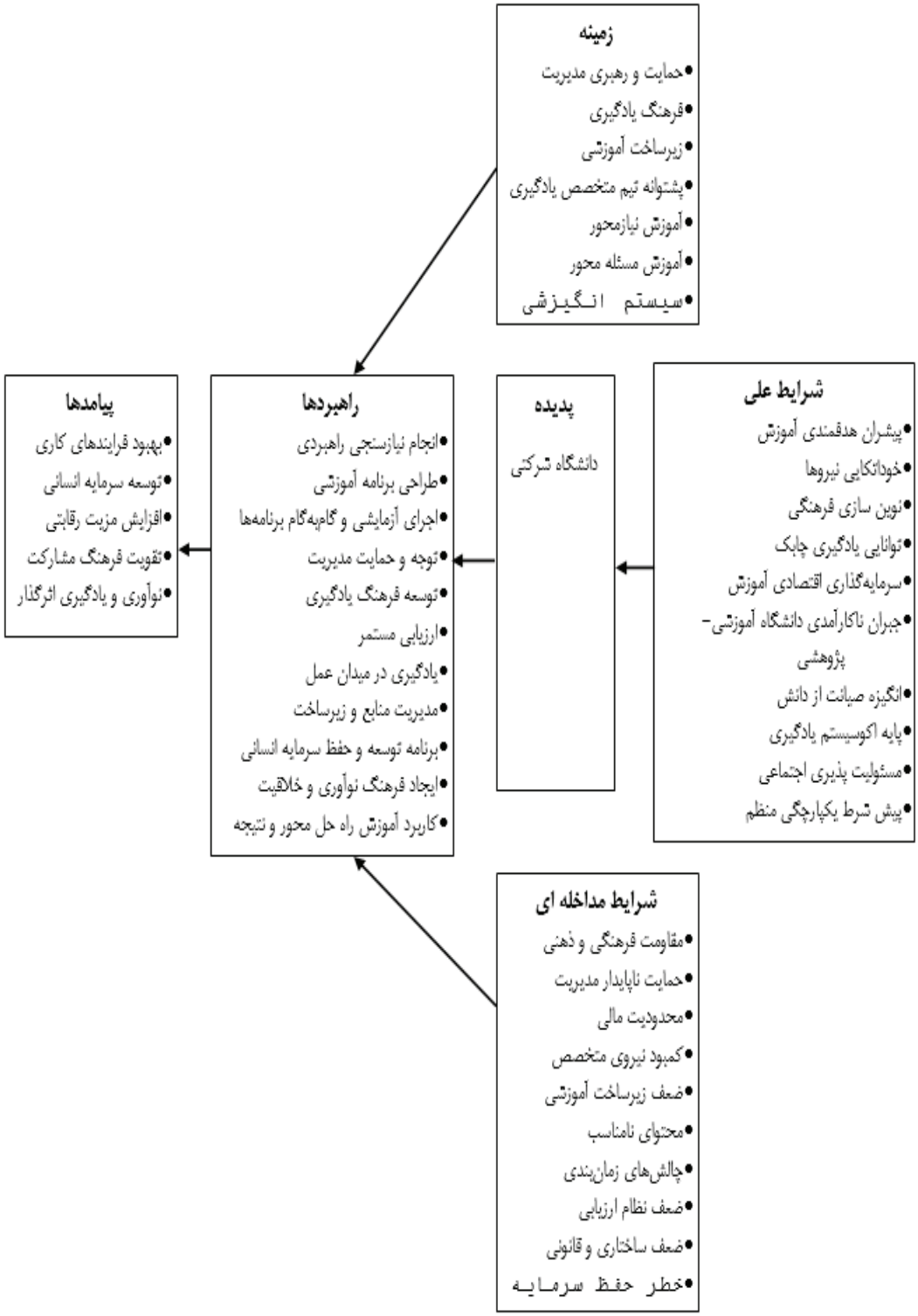
۲۰		حمایت ناپایدار مدیریت	– نبود حمایت جدی مدیران – تغییرات مداوم اولویت‌های مدیریت – بی‌برنامگی اجرایی – انتظارات غیرواقعی – اهمیت ندادن به نتایج عمل – ناپایداری حمایت
۲۱		محدودیت مالی	– کمبود بودجه و منابع – هزینه‌های سنگین
۲۲		کمبود نیروی متخصص	– فقدان افراد متخصص و پیگیر – مربیان کم‌تجربه – فقدان مدرس با تجربه بالینی
۲۳		ضعف زیرساخت آموزشی	– زیرساخت دیجیتال ناکافی – نبود سامانه‌های کارآمد آموزشی – مشکلات پلتفرم – نبود ساختار آموزشی مشخص – نبود سیستم و نظم در آموزش ها
۲۴		محتوای نامناسب	– محتوای تکراری و بی‌ربط – فقدان محتوای عملی – عدم تناسب محتوا با نیازهای واقعی
۲۵		چالش‌های زمان‌بندی	– تعارض زمان‌بندی و مشکلات شیفت – زمان‌بندی نامناسب برگزاری دوره ها – کمبود زمان کارکنان – تداخل دوره های آموزشی با کار
۲۶		ضعف نظام ارزیابی	– نبود سنجش دقیق اثرگذاری آموزش – ضعف سنجش اثربخشی
۲۷		ضعف ساختاری و قانونی	– محدودیت های قانونی و اعتباربخشی – ناهماهنگی بین واحدها – سیاستگذاری پراکنده
۲۸		خطر حفظ سرمایه انسانی	– خطر ترک نیروهای آموزش‌دیده – فرار مغزها
۲۹		انجام نیازسنجی راهبردی	– شناسایی نیاز واقعی سازمان‌ها و کارکنان – اولویت‌بندی مشکلات – تحلیل عمیق نیازهای شغلی – شناسایی خلاء مهارتی نیروی انسانی
۳۰	**راهبردها**	طراحی برنامه آموزشی	– طراحی مسیر یادگیری – برنامه‌ریزی مرحله‌ای – محتوای عملی و پروژه‌محور – آموزش مهارت عملی – ترکیب محتوای نظری و عمل
۳۱		اجرای آزمایشی و گام‌به‌گام برنامه ها	– شروع با نمونه کوچک و موفق – راه‌اندازی تدریجی – انجام پروژه‌های آزمایشی – تمرکز بر حل مشکلات ملموس و فوری
۳۲		توجه و حمایت مدیریت	– حمایت عملی مدیران – مشارکت فعال و الگوسازی – تبدیل مقاومت به حمایت مدیران و کارکنان
۳۳		توسعه فرهنگ یادگیری	– فرهنگ‌سازی برای پذیرش یادگیری – ایجاد انگیزه و مشارکت – تقویت یادگیری مداوم – پرورش فرهنگ مشترک

۳۴		ارزیابی مستمر	– بازخورد مستمر – ارزیابی اثربخشی آموزش – پایش تغییر رفتار – استفاده از شاخص‌های کلیدی ارزیابی – اصلاح مستمر برنامه‌ها
۳۵		یادگیری در میدان عمل	– ارتباط نزدیک با صنعت – هماهنگی با واحدها – استفاده از پروژه‌های واقعی – شبیه‌سازی محیط کار
۳۶		مدیریت منابع و زیرساخت	– تخصیص هوشمند بودجه – استفاده از امکانات موجود – فراهم‌آوری ابزار و پلتفرم – مدیریت زمان و هزینه
۳۷		برنامه توسعه و حفظ سرمایه انسانی	– تربیت نیروی کارآمد – استفاده از مربیان متخصص (داخلی/بیرونی) – ایجاد وفاداری و انگیزه – جلوگیری از فرار مغزها – ایجاد اعتماد
۳۸		ایجاد فرهنگ نوآوری و خلاقیت	– اجازه اشتباه کردن و یادگیری از تجربه – فضای آزاد برای خلاقیت و ایده‌پردازی
۳۹		کاربرد آموزش راه حل محور و نتیجه گرا	– گره‌گشایی عملی از مشکلات – نشان دادن سود عملیاتی فوری – نتیجه‌بخشی ملموس – ایجاد تغییر در عملکرد
۴۰		بهبود فرایندهای کاری	– بهبود بهره‌وری – کاهش خطا و اشتباهات – افزایش کیفیت کار – استانداردسازی – نظم‌بخشی – هماهنگی تیم‌ها
۴۱		توسعه سرمایه انسانی	– ارتقای مهارت و حرفه‌ای‌شدن کارکنان – افزایش اعتمادبه‌نفس – ایجاد انگیزه و حس ارزشمندی – جذب و نگهداشت نیرو
۴۲	**پیامدها**	افزایش مزیت رقابتی	– چابکی و سازگاری سریع با تغییرات – آمادگی برای آینده – حفظ استقلال از منابع بیرونی – تقویت نوآوری داخلی
۴۳		تقویت فرهنگ مشارکت	– ایجاد زبان و فرهنگ مشترک – تقویت حس تعلق و مشارکت – بهبود روحیه تیمی – اشتراک دانش
۴۴		نوآوری و یادگیری اثرگذار	– یادگیری مبتنی بر حل مسئله واقعی – تبدیل شرکت به تولیدکننده دانش – ایجاد اکوسیستم نوآوری – پذیرش شکست به عنوان بخشی از یادگیری

در فرآیند کدگذاری انتخابی و فرآیند تلفیق متن، مصاحبه های پیاده شده دوباره بررسی شد و جملات و ایده هایی که بیانگر ارتباط بین مقوله ها و کدهای باز بودند مورد توجه قرار گرفتند. بر اساس روابط به دست آمده، مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی به یکدیگر پیوند داده شد و به صورت خط داستان بیان شدند و دانشگاه شرکتی در دانشگاه های علوم پزشکی به صورت یک الگوی مفهومی منعکس

گردیـد.

شـکل ۱ الگـوی پارادایمـی حاصـل از کدگـذاری محوری دانشـگاه شـرکتی بـرای دانشـگاه هـای علـوم پزشـکی را بـر مبنـای طـرح نظریـه زمینـه ای (داده بنیـاد) منعکـس مـی کنـد.



شکل ۱: الگوی پارادایمی دانشگاه شرکتی برای دانشگاه های علوم پزشکی

در ادامـه نمونـه هایـی از جمـلات نقـل شـده آن هـا در ارتبـاط بـا مولفـه هـای الگـوی دانشـگاه شـرکتی در دانشـگاه علوم پزشـکی پرداختـه می شـود.

۱- شـــرایط علـــی (پیشـــران هدفمنـــدی آمـــوزش، خوداتکایـــی نیروهـــا، نویـــن ســـازی فرهنگـــی، توانایـــی یادگیـــری چابـــک، ســـرمایه-گذاری اقتصـــادی آمـــوزش، جبـــران ناکارآمـــدی دانشـــگاه

آموزشی- پژوهشی، انگیزه صیانت از دانش، پایه اکوسیستم یادگیری، مسئولیت پذیری اجتماعی، پیش شرط یکپارچگی منظم) عده ای از مشارکت کنندگان نظرشان را در مورد شرایط علی این گونه بیان نمودند:

پیشران هدفمندی آموزش

مصاحبه شونده شماره ۱: یکی از خبرگان مرد۵۷ ساله دارای مدرک دکتری در رشته مدیریت پرستاری با ۳۷ سال سابقه و در رابطه با پیشران هدفمندی آموزش عنوان کرد که:

«دانشگاه شرکتی یک نهاد آموزشی که برای کمک به سازمان های مدرن برای دستیابی به ماموریتی که براش تعریف شده، جهت انجام فعالیت هایی مثل یادگیری، دانش، خرد فردی و سازمانی پرورش می ده، طراحی شده، یعنی می آد، طراحی می کنه، برنامه ریزی کنه برای اون هدفی که داره و جزو جایی است که می تونه کمک کند به توسعه علم، دانش، مهارت، کمک کنه به جامعه».

خوداتکایی نیروها

مصاحبه شونده شماره ۷: یکی از خبرگان مرد ۳۵ ساله دارای مدرک کارشناسی در رشته مدیریت آموزش پرستاری با ۵ سال سابقه خدمت در رابطه با خوداتکایی نیروها عنوان کرد که :

«یعنی سازمان می‌بینه نیروهایی که از دانشگاه میان، بیشتر تئوری خوندن و وسط کار باید از صفر بهشون آموزش بدی، خب این هم زمان می‌بره هم هزینه. بعد سازمان می‌گه خب چرا من خودم یه سیستم آموزشی طراحی نکنم که دقیقا خروجی و خروجی‌ای که می‌خوام بده؟ همون‌طور که تو حوزه ما می‌گن: "اگه ابزار آماده کارت رو راه نمی‌ندازه، ابزار مخصوص کارت رو خودت بساز."»

نوین سازی فرهنگی

مصاحبه شونده شماره ۱۱: یکی از خبرگان مرد ۵۵ ساله دارای مدرک کارشناسی ارشد در رشته مدیریت خدمات بهداشت و درمان با ۲۰ سال سابقه خدمت در رابطه با نوین سازی فرهنگی عنوان کرد که:

«شرکت‌ها با دانشگاه شرکتی می‌خوان فرهنگ خودشون رو هم تزریق کنن؛ مثل همون «فرهنگ دست شستن» که توی جامعه جا افتاده، اینجا هم می‌خوان ارزش‌های سازمانی جا بیفته. نتیجه‌اش اینه که نیروها سریع‌تر آماده می‌شن، خطاها کمتر می‌شه، هزینه‌های درمانی و اجتماعی پایین میاد، و کیفیت خدمات مثل شاخص‌های بهداشت عمومی بالا می‌ره».

توانایی چابکی یادگیری

مصاحبه شونده شماره ۱۰: یکی از خبرگان زن ۳۵ ساله دارای مدرک دکتری در رشته بهداشت عمومی با ۱۱ سال سابقه خدمت در رابطه با توانایی چابکی یادگیری عنوان کرد که:

«این مدل باعث می‌شه که سازمان بتونه سریع‌تر و انعطاف‌پذیرتر پاسخ بده؛ یعنی وقتی بازار یا تکنولوژی عوض شد، دانشگاه شرکتی می‌تونه سریع برنامه‌هاش رو تغییر بده و نیروها رو با نیاز جدید هماهنگ کنه».

سرمایه گذاری اقتصادی آموزش

مصاحبه شونده شماره ۱۳: یکی از خبرگان مرد ۴۶ ساله دارای دکترای آموزش پزشکی با ۱۵سال سابقه خدمت در رابطه با سرمایه گذاری اقتصادی آموزش عنوان کرد که:

«وقتی زیرساخت مناسب باشه، یک کارمند در خط تولید می‌تونه با تبلتش، در همان ده دقیقه استراحت، یک ویدیوی کوتاه از بهترین روش تعمیر دستگاهی که همین الان باهاش مشکل داشته رو از پلتفرم داخلی دانشگاه ببینه. وقتی این شبکه یکپارچه باشه، مدیر مالی می‌تونه گزارش زنده از تأثیر یک دوره آموزشی جدید روی کاهش هزینه‌های بخشش رو ببینه و برای آموزش تیمش برنامه‌ریزی کنه».

جبران ناکارآمدی دانشگاه آموزشی- پژوهشی

مصاحبه شونده شماره ۹: یکی از خبرگان مرد ۵۱ ساله دارای مدرک دکتری در رشته فناوری اطلاعات پزشکی با ۱۳ سال سابقه خدمت در رابطه با جبران ناکارآمدی دانشگاه آموزشی- پژوهشی عنوان کرد که:

«وقتی آدم نگاه می‌کنه می‌بینه خیلی جاها دانشگاه‌های سنتی جواب نمی‌دن. یعنی مثلا یه شرکتی مثل ما که می‌خواد نیروهایی تربیت کنه که دقیقاً بلد باشن کار رو عملی انجام بدن، نمی‌تونه فقط به فارغ‌التحصیلای دانشگاه‌های دولتی اتکا کنه. اون‌ها تئوری رو خوب بلدن، ولی وقتی پای عمل و کار واقعی میاد وسط، بعضی وقتا لنگ می‌مونن. مثل اینه که به کسی کتاب آشپزی بدی ولی هیچ وقت دست به قابلمه نزده باشه؛ می‌فهمه دستور رو ولی نمی‌تونه غذا درست کنه».

انگیزه صیانت از دانش

مصاحبه شونده شماره ۱۳: یکی از خبرگان مرد ۴۶ ساله دارای مدرک دکتری در رشته آموزش پزشکی با ۱۵ سال سابقه خدمت در رابطه با انگیزه صیانت از دانش عنوان کرد که:

«می‌تونی یه سیستم ساده قدردانی و پاداش برای

اشتراک دانش راه بندازی که پول‌محور نباشه، بلکه بر اساس احترام و اعتبار باشه مثلاً دادن عنوان استاد ارشد به کسی که مداوم به دیگران آموزش میده. قدم بعدی، ساختن اعتماده؛ یعنی مطمئن بشن دانششون دزدیده یا علیه خودشون استفاده نمیشه. نهایتاً، دانشگاه شرکتی باید اولین نمونه‌های موفق این اشتراک‌گذاری رو پررنگ کنه و قهرمانانش رو جلوی همه تقدیر کنه».

پایه اکوسیستم یادگیری

مصاحبه شونده شماره ۲: یکی از خبرگان مرد ۵۲ ساله دارای مدرک دکتری مهندسی پزشکی با ۱۵ سال سابقه خدمت در رابطه با پایه اکوسیستم یادگیری عنوان کرد که:

«دانشگاه شرکتی یعنی یه اکوسیستم یادگیری داخل خود شرکت که کارش اینه آدم‌های شرکت رو طوری آموزش بده که کارشون رو بهتر، سریع‌تر و حرفه‌ای‌تر انجام بدن».

مسئولیت پذیری اجتماعی

مصاحبه شونده شماره ۱: یکی از خبرگان مرد ۵۷ ساله دارای مدرک دکتری مدیریت پرستاری با ۳۷ سال سابقه خدمت در رابطه با مسئولیت پذیری اجتماعی عنوان کرد که:

«دانشگاه شرکتی یک نهاد آموزشی که برای کمک به سازمان های مدرن برای دستیابی به ماموریتی که براش تعریف شده، جهت انجام فعالیت هایی مثل یادگیری، دانش، خرد فردی و سازمانی پرورش می ده، طراحی شده، یعنی می آد، طراحی می کنه، برنامه ریزی کنه برای اون هدفی که داره و جزو جایی است که می تونه کمک کند به توسعه علم، دانش، مهارت، کمک کنه به جامعه. حتی می تونه بازویی باشه برای دولت یه سری خدماتی ارائه بده بدون اینکه دولت هیچ گونه هزینه ای داشته باشه».

ارزیابی اثربخشی

مصاحبه شونده شماره ۷: یکی از خبرگان مرد ۳۵ ساله دارای مدرک کارشناسی مدیریت آموزش پرستاری با ۵ سال سابقه خدمت در رابطه با ارزیابی اثربخشی عنوان کرد که:

«اول باید یه نقشه درست داشته باشی، مثل اینکه وسط جنگل بری بدون جی پی اس و قطب‌نما! باید با بررسی و ارزیابی صحیح ببینی کجا کم داریم، چه مهارت‌هایی لازم داریم، و کدوم نیروها باید بیشتر تقویت بشن. بعد یه برنامه بچینی که کلاس، مربی و تمرین عملی داشته باشه. اگه فقط تئوری باشه، هیچی یاد نمی‌گیری».

پیش شرط یکپارچگی منظم

مصاحبه شونده شماره ۱۵: یکی از خبرگان مرد ۵۲ ساله دارای مدرک دکتری اقتصاد سلامت با ۱۸ سال سابقه خدمت در رابطه با پیش شرط یکپارچگی منظم عنوان کرد که:

«دانشگاه شرکتی وقتی واقعاً کار کنه، مثل یه ماشین حساب درست و دقیق می‌مونه که همه قطعه‌هاش باید سر جاش باشه؛ اولش رهبری و حمایت مدیران ارشد لازمه، چون بدون پشتیبانی بالا، بودجه و انرژی واقعی نمیاد و همه چیز می‌مونه روی کاغذ. بعد، محتوا و آموزش باید کاربردی و نزدیک به کار واقعی باشه، نه درس خشک و تئوری که هیچ‌کس فرداش به دردش نخوره. نیروی متخصص و مربی‌های توانمند هم حیاتی هستن که آموزش‌ها رو طراحی و اجرا کنن و کارمندا رو همراهی کنن. تکنولوژی و پلتفرم درست هم لازمه تا دسترسی راحت باشه، پیگیری یادگیری ساده باشه و داده‌ها جمع‌آوری بشن».

۲- زمینه (حمایت و رهبری مدیریت، فرهنگ یادگیری، زیرساخت آموزشی، پشتوانه تیم متخصص یادگیری، آموزش نیازمحور، آموزش مسئله محور، سیستم انگیزشی) عده ای از مشارکت کنندگان نظرشان را در مورد زمینه این گونه بیان نمودند:

حمایت و رهبری مدیریت

مصاحبه شونده شماره ۵: یکی از خبرگان مرد ۳۶ ساله دارای مدرک دکتری مدیریت منابع انسانی با ۱۳ سال سابقه خدمت در رابطه با حمایت و رهبری مدیریت عنوان کرد که:

«لازمه حمایت مدیران ارشد وجود داشته باشه. بدون اینکه مدیرعامل و تیم مدیریتی پشتش باشن، هیچ دانشگاه شرکتی‌ای نمی‌تونه واقعی و اثرگذار باشه. تجربه من نشون داده وقتی یک پروژه آموزشی کوچک با حمایت مدیر ارشد شروع می‌شه و نتایج ملموس نشون داده می‌شه، دیگر واحدها هم انگیزه پیدا می‌کنن و مسیر سریع‌تر پیش میره».

فرهنگ یادگیری

مصاحبه شونده شماره ۵: یکی از خبرگان مرد ۳۶ ساله دارای مدرک دکتری مدیریت منابع انسانی با ۱۳ سال سابقه خدمت در رابطه با فرهنگ یادگیری عنوان کرد که:

«سازمان باید فرهنگ یادگیری و مشارکت رو تقویت کنه. یعنی کارکنان بفهمن آموزش چیزی اضافه بر کارشون نیست، بلکه بخشی از خودشونه و اگر از آموزش استفاده نکنن، خودشون عقب می‌مونن. ما این رو با پروژه‌های کوچیک شروع کردیم، بازخورد گرفتیم و کم‌کم دانشگاه

شرکتی کل سازمان رو پوشش داد».

زیرساخت آموزشی

مصاحبه شونده ۹: یکی از خبرگان مرد ۵۱ ساله دارای مدرک دکتری فناوری اطلاعات پزشکی با ۱۳ سال سابقه خدمت در رابطه با زیرساخت آموزشی عنوان کرد که:

«سازمان باید زیرساخت فنی و ابزار درست داشته باشه؛ از پلتفرم آموزشی آنلاین گرفته تا کارگاه، آزمایشگاه، مربی، که همه‌ش باید آماده باشه، چون دانشگاه شرکتی بدون ابزار مثل پلو بدون روغنه».

پشتوانه تیم متخصص یادگیری

مصاحبه شونده ۱۱: یکی از خبرگان مرد ۵۵ ساله دارای مدرک کارشناسی ارشد در رشته مدیریت خدمات بهداشت و درمان با ۲۰ سال سابقه خدمت در رابطه با پشتوانه تیم متخصص یادگیری عنوان کرد که:

«مربی‌ها رو فقط از داخل شرکت انتخاب نکنن؛ بهتره گاهی از بیرون هم متخصص بیارن تا نگاه تازه وارد بشه و آموزش‌ها تکراری نشه».

آموزش نیازمحور

مصاحبه شونده ۱۰: یکی از خبرگان زن ۳۵ ساله دارای مدرک دکتری در رشته بهداشت عمومی با ۱۱ سال سابقه خدمت در رابطه با آموزش نیازمحور عنوان کرد که:

«دانشگاه شرکتی جاییه که یه سازمان خودش دست به کار می‌شه تا آدم‌هایی تربیت کنه که دقیقاً بتونن تو همون محیط و با همون استانداردها کار کنن، نه اینکه فقط مدرک بگیرن و برن دنبال هر کاری. یعنی آموزش‌ها دقیقاً جفت و بست با نیاز واقعی کاره و همه چیز عملی و کاربردی تنظیم شده».

آموزش مسئله محور

مصاحبه شونده ۱۲: یکی از خبرگان مرد ۵۲ ساله دارای مدرک دکتری در رشته روانشناسی سازمانی با ۲۳ سال سابقه خدمت در رابطه با آموزش مسئله محور عنوان کرد که:

«محتوا باید واقعی باشه، نه تئوری‌های خشک. پروژه واقعی، کیس واقعی، تمرین واقعی».

سیستم انگیزشی

مصاحبه شونده ۹: یکی از خبرگان مرد ۵۱ ساله دارای مدرک دکتری فناوری اطلاعات پزشکی با ۱۳ سال سابقه خدمت در رابطه با سیستم انگیزشی عنوان کرد که:

«باید سیستم پاداش و تشویق درست باشه؛ یعنی آدم‌ها بفهمن یاد گرفتن و پیشرفت کردن براشون نفع داره، نه اینکه فقط شعار باشه. یک سیستم انگیزشی حتی با مشوق‌های کوچک و پاداش‌های معنادار لازم است تا یادگیری به یک انتخاب داوطلبانه و ارزشمند برای کارکنان تبدیل بشه».

۳- پدیده

دانشگاه شرکتی

مصاحبه شونده ۱۳: یکی از خبرگان مرد ۴۶ ساله دارای مدرک دکترای آموزش پزشکی با ۱۵سال سابقه در رابطه با دانشگاه شرکتی این گونه بیان نمود:

«دانشگاه شرکتی یعنی یه جور مدرسه یا آموزشگاه داخل خود شرکت، که برای کارمنداش درست می‌کنه. هدفش اینه که آدمای شرکت همون‌جا یاد بگیرن مهارت‌های لازم برای کارشون رو، به‌جای اینکه برن دانشگاه بیرون».

٤-شرایط مداخله ای (مقاومت فرهنگی و ذهنی، حمایت ناپایدار مدیریت، محدودیت مالی، کمبود نیروی متخصص، ضعف زیرساخت آموزشی، محتوای نامناسب، چالش‌های زمان‌بندی، ضعف نظام ارزیابی، ضعف ساختاری و قانونی، خطر حفظ سرمایه انسانی) عده ای از مشارکت کنندگان نظرشان را در مورد شرایط مداخله ای این گونه بیان نمودند:

مقاومت فرهنگی و ذهنی

مصاحبه شونده شماره ۱۵: یکی از خبرگان مرد ۵۲ ساله دارای مدرک دکتری اقتصاد سلامت با ۱۸ سال سابقه خدمت در رابطه با مقاومت فرهنگی و ذهنی عنوان کرد که:

«مدیران اغلب از دو چیز می‌ترسند: اول اینکه دانش مخصوص خودشون رو از دست بدن. فکر می‌کنن اگر همه چیز رو به کارمنداشون یاد بدن، دیگه اونها چیز خاصی برای ارائه ندارن و جایگاهشون ضعیف می‌شه. مثل این می‌مونه که فکر می‌کنن تمام فوت و فن کوزه‌گری خانوادگی رو دارن به غریبه‌ها یاد می‌دن. دیگه اینکه باور دارن که آموزش وقت تلف کردنه. از دید اونها، کارمند باید پشت میزش باشه و کار روزمره رو انجام بده، نه اینکه در کلاس بشینه. می‌ترسن اگر تیمشون چند ساعت برای آموزش بره، کارها عقب بیفته و خودشون مجبور بشن جبران کنن یا تو گزارش به مافوق تأخیر رو توضیح بدن».

حمایت ناپایدار مدیریت

مصاحبه شونده شماره ۵: یکی از خبرگان مرد۳۶ ساله دارای مدرک دکتری مدیریت منابع انسانی با ۱۳ سال سابقه خدمت در رابطه با حمایت ناپایدار مدیریت عنوان کرد که:

«از چیزی که من تو سازمان‌ها دیدم، اولین مانع اینه که خیلی‌ها هنوز باور ندارن آموزش می‌تونه واقعاً کار رو بهتر کنه. بعضی مدیرها فکر می‌کنن آموزش فقط هزینه‌ست و نتیجه‌اش معلوم نیست. همین نگاه خودش بزرگ‌ترین سد راهه».

محدودیت مالی

مصاحبه شونده ۹: یکی از خبرگان مرد ۵۱ ساله دارای مدرک دکتری فناوری اطلاعات پزشکی با ۱۳ سال سابقه خدمت در رابطه با محدودیت مالی عنوان کرد که:

«خب وقتی می‌خوای یه دانشگاه شرکتی راه بندازی، اولین چیزی که می‌تونه گیر بندازه، پول و بودجه‌ست. یعنی اگه بودجه نباشه، هرچقدر هم ایده داشته باشی، نمی‌تونی کلاس‌ها، مربی‌ها، یا تجهیزات رو فراهم کنی، مثل اینه که بخوای با یه چوب بیای آتیش درست کنی».

کمبود نیروی متخصص

مصاحبه شونده شماره ۱۰: یکی از خبرگان زن ۳۵ ساله دارای مدرک دکتری در رشته بهداشت عمومی با ۱۱ سال سابقه خدمت در رابطه با کمبود نیروی متخصص عنوان کرد که:

«فلسفه دانشگاه شرکتی برمی‌گرده به نیاز واقعی و خلاها: سازمان‌ها می‌بینن که نیروها آماده نیستن و کسی هم نمی‌تونه جای خالی رو پر کنه جز خودشان. بنابراین خودشون دست به کار می‌شن و یه محیط آموزشی درست می‌کنن که نه تنها تئوری یاد بده، بلکه پروژه‌های واقعی، تعامل با صنعت، و تمرین عملی هم باشه. اینطوری یه پل بین تئوری و عمل ایجاد می‌شه و ریشه‌ها و عوامل اصلی شکل‌گیری دانشگاه شرکتی هم مشخص می‌شن: نیاز واقعی، خلاهای مهارتی، حس مالکیت و کمبود نیروی متخصص».

ضعف زیرساخت آموزشی

مصاحبه شونده شماره ۱۳: یکی از خبرگان مرد ۴۶ ساله دارای مدرک دکتری در رشته آموزش پزشکی با ۱۵ سال سابقه خدمت در رابطه با ضعف زیرساخت آموزشی عنوان کرد که:

«زیرساخت دیجیتال هم باید درست‌ودرمان باشه؛ یعنی اینترنتی که وسط کلاس مثل بیمار در شوک قطع نشه، ال.ام.اس های که هی هنگ نکنه و آدمو کفری نکنه. این زیرساخت باعث میشه دانشگاه دیگه محدود به یک ساختمان یا ساعت خاص نباشه؛ همیشه بازه، همیشه در دسترس. مثل نفس کشیدن می‌شه، نه یک رویداد خاص».

محتوای نامناسب

مصاحبه شونده ۱۱: یکی از خبرگان مرد ۵۵ ساله دارای مدرک کارشناسی ارشد در رشته مدیریت خدمات بهداشت و درمان با ۲۰ سال سابقه خدمت در رابطه با محتوای نامناسب عنوان کرد که:

«محتوا اگر فقط با نگاه داخلی تولید بشه، تکراری و تاریخ‌مصرف‌دار می‌شه؛ بدون تعامل با بیرون (مشاور، دانشگاه، صنعت هم‌رده) به‌روز نمی‌مونه. مربی‌های کم‌تجربه یا خیلی نظری هم کلاس رو خشک می‌کنن؛ آدم‌ها حس می‌گیرن این‌ها «چک‌لیست نظارتی»ه نه کمک واقعی».

چالش های زمان بندی

مصاحبه شونده ۱۲: یکی از خبرگان مرد ۵۲ ساله دارای مدرک دکتری در رشته روانشناسی سازمانی با ۲۳ سال سابقه خدمت در رابطه با چالش های زمان بندی عنوان کرد که:

«مشکل بعدی اینه که زمان‌بندی درست نیست؛ یعنی طرف شیفت شب داده، بعد صبح زود براش دوره گذاشتن و خب معلومه یا نمیاد یا با بدن بی‌حال میاد و چیزی هم یاد نمی‌گیره. مربی‌ها هم گاهی آدمی هستن که بیشتر از اینکه تجربه داشته باشن، اسلاید بلدن؛ مثل رزیدنتی که فقط کیس رو از رو کتاب می‌گه ولی یک بار هم تو بخش اون مریض رو ندیده. آخرش هم اینکه هیچ‌کس دقیق نمی‌فهمه آموزش اثر داشته یا نه؛ یعنی یه عالمه کلاس می‌ذارن ولی خروجی معلوم نیست، مثل اینه که برای بیمار دارو بنویسی ولی هیچ آزمایشی تکرار نکنی تا ببینی بهتر شده یا نه».

ضعف نظام ارزیابی

مصاحبه شونده شماره ۱۴: یکی از خبرگان مرد ۵۴ دارای مدرک دکتری مدیریت منابع انسانی با ۲۱ سال سابقه خدمت در رابطه با ضعف نظام ارزیابی عنوان کرد که:

«آدم‌ها وقت ندارن یا انگیزه ندارن، و اگر یادگیری به مسیر شغلی‌شون ربط نداشته باشه می‌ذارن کنار. تازه آخر سر هم همه ازت انتظار دارن ثابت کنی این دانشگاه چه فایده‌ای داشته، در حالی که جمع کردن داده و نشان دادن اینکه واقعاً رفتار یا عملکرد تغییر کرده خودش جنگ اعصابیه».

ضعف ساختاری و قانونی

مصاحبه شونده ۱۰: یکی از خبرگان زن ۳۵ ساله دارای مدرک دکتری در رشته بهداشت عمومی با ۱۱ سال سابقه خدمت در رابطه با ضعف ساختاری و قانونی عنوان کرد که:

«اگه چارچوب قانونی روشن نباشه یا وزارت و مراجع صلاحیت‌دهی نتونن یا نخوان سریع عقب‌نشینی کنن و به‌پذیرنشون کمک کنن، عملاً دو تا بالا سر پروژه میاد: یکی اینکه خروجی‌ها اعتبار پیدا نمی‌کنن و مردم و بازار به مدرک‌ها اعتماد نمی‌کنن، یعنی به‌جای اینکه نیروی آماده بیرون بدی، یه برگه تحویل می‌دی که کارفرما بهش می‌خنده؛ دوم اینکه برنامه‌ها کند و دست‌وپاگیر می‌شن چون باید کلی زمان و انرژی بذاری برای گرفتن مجوزها و اعتباربخشی، در نتیجه یا پروژه وسط راه می‌مونه یا تبدیل می‌شه به همون «مدرک‌بازی» که هیچ اثری روی کار واقعی نداره».

خطر حفظ سرمایه انسانی

مصاحبه شونده ۱۰: یکی از خبرگان زن ۳۵ ساله دارای مدرک دکتری در رشته بهداشت عمومی با ۱۱ سال سابقه خدمت در رابطه با خطر حفظ سرمایه انسانی عنوان کرد که:

«اگه بازار کار بهتر باشه، افراد آموزش‌دیده می‌رن و سرمایه‌ی آموزشی شما می‌ره؛ باید قراردادها و انگیزاننده‌هایی باشه که این رو کنترل کنه. در مجموع، اگه بخوای درست اجرا کنی، باید مثل یک پرونده بالینی همه‌ی این علل زمینه‌ای رو تشخیص بدی، برای هر کدوم درمان (بودجه، سیاست‌گذاری، فرهنگ‌سازی، زیرساخت، اعتباربخشی، و سنجش اثر) بذاری و بعد برنامه‌ریزی مرحله‌ای کنی؛ وگرنه برنامه یا نصفه می‌مونه یا تبدیل می‌شه به مدرک‌بازی که نه برای سازمان و نه برای جامعه سودی داره».

۵- راهبردها (انجام نیازسنجی استراتژیک، طراحی برنامه آموزشی، اجرای آزمایشی و گام‌به‌گام برنامه‌ها، توجه و حمایت مدیریت توسعه فرهنگ یادگیری، ارزیابی مستمر، یادگیری در میدان عمل، مدیریت منابع و زیرساخت، برنامه توسعه و حفظ سرمایه انسانی، ایجاد فرهنگ نوآوری و خلاقیت، کاربرد آموزش راه حل محور و نتیجه گرا) عده ای از مشارکت کنندگان نظرشان را در مورد شرایط علی این گونه بیان نمودند:

انجام نیازسنجی راهبردی

مصاحبه شونده شماره ۱: یکی از خبرگان مرد ۵۷ ساله دارای مدرک دکتری مدیریت پرستاری با ۳۷ سال سابقه خدمت در رابطه با انجام نیازسنجی اراهبردی عنوان کرد که:

«به نظر من یکی از راه‌های مهم دسترسی سازمان‌ها به دانشگاه شرکتی، استفاده از پژوهش و نتایج تحقیقات کاربردی است. مثلا پایان‌نامه‌ها و مطالعاتی که انجام می‌شوند، می‌تونن نیاز واقعی مردم و سازمان‌ها رو شناسایی کنند. اگر نتایج پایان‌نامه‌ها و تحقیقات به دست مسئولین مملکتی مثل مجلس یا دیوان عدالت برسد، اون‌ها با دیدن این نیازها می‌تونن آن‌ها را به قانون و سیاست اجرایی تبدیل کنند».

طراحی برنامه آموزشی

مصاحبه شونده شماره ۶: یکی از خبرگان مرد ۵۷ ساله دارای مدرک دکتری مدیریت منابع انسانی با ۲۰ سال سابقه خدمت در رابطه با انجام طراحی برنامه آموزشی عنوان کرد که:

«اگه نقشه نداشته باشی، مثل اینه که بری وسط جنگل بدون نقشه و قطب‌نما. اول باید ببینی کجا کم داریم، چه مهارت‌هایی لازم داریم، کدوم نیروها باید تقویت بشن، بعد بیای یه برنامه بچینی که شامل کلاس‌ها، مربی‌ها و تمرین‌های عملی باشه. تجربه‌مون نشون داد اگه فقط تئوری باشه، هیچ فایده‌ای نداره، آدم یاد نمی‌گیره واقعاً چکار کنه. از طرف دیگه باید حواست باشه با صنعت و فضای عملی ارتباط باشه، وگرنه نیروها وقتی می‌رن بیرون، نمی‌دونن واقعاً چی به دردشون می‌خوره».

اجرای آزمایشی و گام‌به‌گام برنامه ها

مصاحبه شونده شماره ۱: یکی از خبرگان مرد ۵۷ ساله دارای مدرک دکتری مدیریت پرستاری با ۳۷ سال سابقه خدمت در رابطه با انجام اجرای آزمایشی و گام‌به‌گام برنامه ها عنوان کرد که:

«تجربه من نشون داد شروع از یه بخش کوچک، مثل تیم فروش، اعتماد می‌سازه و وقتی موفق شد، کل سازمان راحت‌تر وارد برنامه می‌شه. وقتی تو همون قدم اول یه نتیجه ملموس بدی، همه بهت اعتماد می‌کنن و بعدش کار با سرعت بیشتری جلو می‌ره. انگار اون نمونه کوچک تبدیل می‌شه به سند موفقیت اولیه».

توجه و حمایت مدیریت

مصاحبه شونده شماره ۵: یکی از خبرگان مرد ۳۶ ساله دارای مدرک دکتری مدیریت منابع انسانی با ۱۳ سال سابقه خدمت در رابطه با توجه و حمایت مدیریت عنوان کرد که:

«مدیر حمایتگر مثل مالک یه زمین حاصلخیزه که می‌دونه اگر بذر یادگیری رو بکاره و بهش آب و وقت بده،

در آینده درختان محکم و میوه‌های شیرین بهش تحویل می‌گیره. وقتی مدیرعامل یا هیئت‌مدیره فقط حامی نباشن، بلکه خودشون مشتاقانه وارد بازی بشن، همه چیز عوض می‌شه. اگه مدیرعامل شخصاً در اولین دوره دانشگاه شرکت کنه، سؤال بپرسه و تجربه‌ش رو به اشتراک بذاره، این پیام رو به تمام سطوح سازمان می‌فرسته که این موضوع یک شوخی تشریفاتی نیست، این خونهٔ جدید ماست. این حمایت عملی، مدیران میانی رو که ممکنه مقاومت کنن خلع سلاح می‌کنه؛ دیگه نمی‌تونن بگن این آموزش وقت تلف کردن هست، چون رئیس بزرگ خودش داره همین کار رو می‌کنه».

توسعه فرهنگ یادگیری

مصاحبه شونده ۹: یکی از خبرگان مرد ۵۱ ساله دارای مدرک دکتری فناوری اطلاعات پزشکی با ۱۳ سال سابقه خدمت در رابطه با توسعه فرهنگ یادگیری عنوان کرد که:

«من وقتی نگاه می‌کنم به سازمان‌هایی که دانشگاه شرکتی راه انداختن، می‌بینم همه چیز اولش با ذهن‌ها و فرهنگ شروع می‌شه. یعنی اگر آدم‌ها حس کنن که این کار فقط یه بوروکراسیه یا قرار نیست به دردشون بخوره، مقاومت می‌کنن و هیچ برنامه‌ای جواب نمی‌ده. پس اولین قدم اینه که یه جو روانی درست کنیم، جوری که همه بفهمن ایده‌ها و مشارکتشون ارزش داره و کسی سرشون رو نمی‌کوبه. بعدش باید کم کم با کارهای کوچیک نشون بدیم که این فرهنگ جواب می‌ده؛ مثلا یه پروژه آزمایشی بذاریم که یه تیم کوچیک روش کار کنه، وقتی موفق شد، بقیه هم می‌فهمن که ارزش داره و خودشون هم می‌خوان وارد بشن. مدیران هم باید سر این جریان باشن، نه فقط حرف بزنن، بلکه بودجه، وقت و ابزار بدن تا آدم‌ها حس کنن که واقعاً حمایت می‌شن. ضمن اینکه آموزش و اطلاعات شفاف هم کمک می‌کنه؛ یعنی مردم بدونن دانشگاه شرکتی قراره چی یاد بده، چطور به کارشون میاد و چه دردی رو دوا می‌کنه. وقتی اینا با هم جمع بشه، مقاومت به مرور کم می‌شه و فرهنگ پذیرش یادگیری و خلاقیت جا می‌افته».

ارزیابی مستمر

مصاحبه شونده شماره ۵: یکی از خبرگان مرد ۳۶ ساله دارای مدرک دکتری مدیریت منابع انسانی با ۱۳ سال سابقه خدمت در رابطه با ارزیابی مستمر عنوان کرد که:

«نقش مدرس و تسهیل‌گر خیلی مهمه؛ کسی که فقط حرف نزنه و همراه کارکنان باشه تا مهارت‌ها در عمل یاد گرفته بشه. زیرساخت و ابزار آموزش هم باید درست باشه تا یادگیری راحت باشه و در نهایت، بررسی و بازخورد مداوم لازمه تا مطمئن بشیم آموزش واقعاً تاثیر داشته».

یادگیری در میدان عمل

مصاحبه شونده شماره ۸: یکی از خبرگان مرد ۴۴ ساله دارای مدرک کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار با ۱۰ سال سابقه خدمت در رابطه با یادگیری در میدان عمل عنوان کرد که:

«ارتباط نزدیک با صنعت هم خیلی مهمه؛ یعنی آدم‌ها ببینن کاری که یاد می‌گیرن چطور تو دنیای واقعی جواب می‌ده»

مدیریت منابع و زیرساخت

مصاحبه شونده شماره ۵: یکی از خبرگان مرد ۳۶ ساله دارای مدرک دکتری مدیریت منابع انسانی با ۱۳ سال سابقه خدمت در رابطه با مدیریت منابع و زیرساخت عنوان کرد که:

«برای پایداری این اقدامات، مدیریت منابع و زیرساخت باید به‌صورت هوشمند انجام بشه؛ از تخصیص هدفمند بودجه و استفاده از امکانات موجود گرفته تا فراهم‌سازی ابزار و پلتفرم مناسب و مدیریت زمان و هزینه»

برنامه توسعه و حفظ سرمایه انسانی

مصاحبه شونده ۹: یکی از خبرگان مرد ۵۱ ساله دارای مدرک دکتری فناوری اطلاعات پزشکی با ۱۳ سال سابقه خدمت در رابطه با برنامه توسعه و حفظ سرمایه انسانی عنوان کرد که :

«با ایجاد یک برنامه منسجم برای نگهداشت نیروی انسانی، نیروها حس می‌کنن شرکت براشون سرمایه‌گذاری کرده، پس انگیزه و وفاداری‌شون بالا میره و ترک کار کمتر می‌شه».

کاربرد آموزش راه حل محور و نتیجه گرا

مصاحبه شونده ۴: یکی از خبرگان مرد ۴۵ ساله دارای مدرک کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی با ۱۸ سال سابقه خدمت در رابطه با برنامه کاربرد آموزش راه حل محور و نتیجه گرا عنوان کرد که:

«برای اینکه یه دانشگاه شرکتی بتونه هم مدیرها رو از مقاومت دربیاره و هم دل کارمندها رو به دست بیاره، باید چندتا کار خیلی واقعی و قابل لمس انجام بده؛ از اون جنس کارهایی که مردم حس کنن، نه فقط بشنون.

قبل از هرچیز باید نشون بده این آموزش‌ها واقعا گره از کارشون باز می‌کنه؛ یعنی به‌جای حرف‌های قشنگ و پاورپوینت‌های شیک، مثال‌های واقعی از دردهای روزمره آدم‌ها رو بگیره و براش نسخه بده»

٦-پیامد (بهبود فرایندهای کاری، توسعه سرمایه انسانی، افزایش مزیت رقابتی، تقویت فرهنگ مشارکت، نوآوری و یادگیری اثرگذار) عده ای از مشارکت کنندگان نظرشان را در مورد شرایط علی این گونه بیان نمودند:

بهبود فرایندهای کاری

مصاحبه شونده شماره ۱۱: یکی از خبرگان مرد۵۵ ساله دارای مدرک کارشناسی ارشد در رشته مدیریت خدمات بهداشت و درمان با ۲۰ سال سابقه خدمت در رابطه با بهبود فرایندهای کاری عنوان کرد که:

«شرکت به جای اینکه هر بار نیروی تازه بیاد و از صفر شروع کنه، یه مسیر آموزشی مشخص داره که هم مهارت‌های کلیدی رو سریع منتقل می‌کنه، هم فرهنگ مشترک رو جا می‌اندازه. این باعث می‌شه کیفیت کار یکنواخت‌تر بشه، خطاها کمتر، و تیم‌ها سریع‌تر هماهنگ بشن».

توسعه سرمایه انسانی

مصاحبه شونده شماره ۸: یکی از خبرگان مرد ۴۴ ساله دارای مدرک کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار با ۱۰ سال سابقه خدمت در رابطه با توسعه سرمایه انسانی عنوان کرد که:

«آدم‌ها وقتی آموزش درست بگیرن و دقیق بدونن باید چه کار کنن، اعتمادبه‌نفسشون میره بالا؛ از اون حالت «الان چی کار کنم؟» درمیاد و میره تو مود «بذار نشون بدم چی بلدم». همین باعث میشه کمتر اشتباه کنن، کارشون تمیزتر باشه و حتی حس کنن سازمان داره براشون خرج می‌کنه و بهشون اهمیت میده و همین امر کم کم باعث افزایش انگیزه برای یادگیری هم میشه».

افزایش مزیت رقابتی

مصاحبه شونده ۱۲: یکی از خبرگان مرد ۵۲ ساله دارای مدرک دکتری در رشته روانشناسی سازمانی با ۲۳ سال سابقه خدمت در رابطه با افزایش مزیت رقابتی عنوان کرد که:

«سازمان تو بازار امروز شبیه یه موجود زنده‌ست که اگه هی خودش رو آپدیت نکنه، خیلی زود از رقبا جا می‌مونه. دانشگاه شرکتی می‌شه همون «قلب و ریه» آموزش و یادگیریش؛ یعنی جایی که مدام خون تازه (مهارت تازه، نگاه تازه، تکنیک تازه) وارد بدن سازمان می‌کنه».

تقویت فرهنگ مشارکت

مصاحبه شونده شماره ۱۳: یکی از خبرگان مرد ۴۶ ساله، در رشته آموزش پزشکی با مدرک دکتری، دارای ۱۵ سال سابقه خدمت در رابطه با ضعف تقویت فرهنگ مشارکت عنوان کرد که:

«کارمندای معمولی می‌بینن رئیس بخششون داره توی همون کلاس‌ها شرکت می‌کنه، پس اونام با انگیزه می‌رن».

نوآوری و یادگیری اثرگذار

مصاحبه شونده شماره ۱۴: یکی از خبرگان مرد ۵۴ ساله دارای مدرک دکتری مدیریت منابع انسانی با ۲۱ سال سابقه خدمت در رابطه با نوآوری و یادگیری اثرگذار عنوان کرد که:

«فرهنگ حاکم بر دانشگاه می‌گه شکست هم بخشی از یادگیریه. اینطوری دانشگاه تبدیل به خونه امن نوآوری می‌شه».

بحث

پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی دانشگاه شرکتی برای دانشگاه علوم پزشکی انجام شد. بر اساس یافته های پژوهش، الگوی دانشگاه شرکتی شامل شرایط علی (شامل ۱۰ مولفه)، زمینه (شامل ۷ مولفه)، پدیده (شامل ۱ مولفه)، شرایط مداخله ای (شامل ۱۰ مولفه)، راهبرد (شامل ۱۱)، پیامد (شامل ۵ مولفه) شناسایی شد.

بر اساس یافته های پژوهش حاضر، اولین مولفه دانشگاه شرکتی برای دانشگاه های علوم پزشکی، شرایط علی است که شامل پیشران هدفمندی آموزش، خوداتکایی نیروها، نوین سازی فرهنگی، توانایی یادگیری چابک، سرمایه گذاری اقتصادی آموزش، جبران ناکارآمدی دانشگاه آموزشی- پژوهشی، انگیزه صیانت از دانش، پایه اکوسیستم یادگیری، مسئولیت پذیری اجتماعی، پیش شرط یکپارچگی منظم می باشد.

در خصوص پیشران هدفمندی آموزش، تأکید بر این بود که یادگیری زمانی معنا پیدا می‌کند که بر پایه نیازسنجی دقیق شکل بگیرد، با سازمان همسو باشد و در قالب یک نقشه راه روشن، مستقیماً به نیازهای واقعی سازمان پاسخ دهد.

در زمینه خوداتکایی نیروها، نگاه غالب بر این اساس بود که سازمان باید خودش مسئول تربیت نیروی مورد نیازش باشد تا با کاهش وابستگی به بازار بیرون، هم منابعش حفظ شود و هم حس مالکیت نسبت به یادگیری تقویت گردد. این نتیجه با یافته های پژوهش Adibzadeh و همکاران (۱۶) همسو می باشد. آن ها نشان دادند که سازمان‌هایی که خوداتکایی نیروها را از طریق دانشگاه شرکتی پیگیری می‌کردند، وابستگی کمتری به جذب نیرو از بازار بیرون داشته و هزینه‌های جذب و آموزش نیروی جدید در آن‌ها تا کاهش یافت.

در مورد نوین‌سازی فرهنگی، آموزش به‌عنوان یکی از مؤثرترین مسیرها برای تزریق فرهنگ سازمانی، یکپارچه‌سازی ارزش‌ها و استانداردسازی رویه‌های داخلی معرفی شد. در رابطه با توانایی یادگیری چابک بر این نکته تأکید شد که آموزش باید سریع، منعطف و قابل به‌روزرسانی باشد تا بتواند همگام با تغییرات محیطی و نیازهای جدید سازمان حرکت کند.

در خصوص سرمایه گذاری اقتصادی آموزش، نگاه‌ها معطوف به این بود که آموزش اثربخش باید منجر به کاهش هزینه‌های پنهان، صرفه‌جویی در زمان و افزایش بهره‌وری شود تا سرمایه‌گذاری آموزشی توجیه‌پذیر باشد.

در مورد جبران ناکارآمدی دانشگاه آموزشی-پژوهشی، ضعف نظام‌های آموزشی سنتی در تربیت نیروی آماده کار در بازار برجسته شده و دانشگاه شرکتی به عنوان راهکاری برای پر کردن خلأهای مهارتی و پاسخ به نیاز واقعی بازار معرفی شد .

در بحث انگیزه صیانت از دانش، توجه اصلی بر حفظ دانش تجربی سازمان، جلوگیری از خروج دانش ضمنی با جابه‌جایی نیروها و استفاده مؤثر از ایده‌های داخلی متمرکز بود. در ارتباط با پایه اکوسیستم یادگیری، آموزش نه یک رویداد مقطعی بلکه جریانی مداوم در دل کار روزمره تلقی می‌شد که نیازمند زیرساخت مناسب و یادگیری تعاملی و تجربه‌محور است.

در مورد مسئولیت پذیری اجتماعی، دانشگاه شرکتی به‌عنوان نهادی مکمل در خدمت جامعه دیده می‌شد که می‌تواند در تربیت نیروی مورد نیاز جامعه و کمک غیرمستقیم به دولت نقش ایفا کند. این نتیجه با نتیجه پژوهش Hirst (۴) همسو می باشد. وی دریافت که نیازهای درونی سازمان، بلکه به عنوان پل ارتباطی میان مهارت‌های آموزشی و نیازهای واقعی جامعه عمل می‌کند و با کاهش فشار بر نظام رسمی آموزش عالی، به نوعی به کارآمدی کلان نظام آموزشی کمک می‌نماید.

در نهایت، در مورد پیش شرط یکپارچگی منظم، هماهنگی محتوا و مربی و زیرساخت، انسجام فعالیت ها در اجرا، همسویی سازمان و کارکنان، طراحی منظم برنامه ها، یکپارچگی مهارت با کار دانسته می‌شد تا یادگیری مستقیماً با کار واقعی پیوند بخورد.

بر اساس یافته های پژوهش حاضر، دومین مولفه دانشگاه شرکتی برای دانشگاه های علوم پزشکی، زمینه است که شامل حمایت و رهبری مدیریت، فرهنگ یادگیری، زیرساخت آموزشی، پشتوانه تیم متخصص یادگیری، آموزش نیازمحور، آموزش مسئله محور، سیستم انگیزشی می باشد.

در زمینه حمایت و رهبری مدیریت، نقش باور واقعی مدیران پررنگ دیده می‌شد؛ به‌گونه‌ای که تعهد و پشتیبانی آنان از فرایند یادگیری، زمینه‌ساز شکل‌گیری فرهنگ آموزشی بود. این نتیجه بایافته های Miranda-Lescano, Muinelo-Gallo & Roca-Sagalés (۲۴) همسو می باشد. آن ها دریافتند که حمایت و تعهد مدیران ارشد، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی و یادگیری سازمانی است. نتایج پژوهش آن ها نشان داد که زمانی که مدیران به‌صورت فعال از فرایندهای یادگیری پشتیبانی می‌کنند، انگیزه کارکنان برای مشارکت در آموزش افزایش یافته و زمینه لازم برای به‌کارگیری آموخته‌ها و بهبود عملکرد سازمانی فراهم می‌شود.

وقتی صحبت از فرهنگ یادگیری می‌شود، تأکید بر ایجاد آمادگی ذهنی، فضای امن روانی و شکل‌گیری یادگیری مستمر است؛ جایی که افراد بدون ترس، تجربه می‌کنند و در یک اکوسیستم زنده با هم یاد می‌گیرند. این نتیجه با یافته های پژوهش Mohagheghian و همکاران (۱۷) همسو می باشد. آن ها دریافتند که فرهنگ یادگیری از طریق آمادگی و پذیرش ذهنی یادگیری، فرهنگ یادگیری مثبت و سازنده، فضای امن روانی برای یادگیری، ساخت اکوسیستم یادگیری و یادگیری مستمر و شبکه‌سازی میسر می شود.

در رابطه زیرساخت آموزشی، فراهم بودن ابزار، بستر دیجیتال پایدار، منابع مالی و زمان مناسب، به عنوان پیش‌نیازهایی دیده می‌شد که بدون آن‌ها آموزش با کار واقعی هماهنگ و مؤثر نمی‌شود. با وجود شرایطی، انتقال آموخته‌ها به محیط کار تسهیل شده و اثربخشی آموزش‌ها

در بهبود عملکرد فردی و سازمانی افزایش می یابد. این یافته با نتایج پژوهش Klaus & Müller (۱۸) همسو می باشد. آن ها دریافتند که موفقیت برنامه‌های یادگیری در محیط کار، بیش از آنکه به محتوای آموزشی وابسته باشد، به میزان فراهم بودن زیرساخت‌ها، حمایت سازمانی و فرصت به‌کارگیری آموخته‌ها در موقعیت‌های واقعی کاری بستگی دارد. نتایج پژوهش آنان نشان داد که سازمان‌هایی که منابع و شرایط لازم برای کاربرد عملی دانش را فراهم می‌کنند، از نرخ بالاتری در انتقال یادگیری و بهبود عملکرد کارکنان برخوردار هستند.

در مورد پشتوانه تیم متخصص یادگیری، وجود یک تیم اجرایی متعهد و مربیان خبره درون‌سازمانی به‌عنوان ستون اصلی کیفیت آموزش مطرح بود؛ افرادی که هم سازمان را می‌شناسند و هم زبان عمل را بلدند. این افراد با ایفای نقش تسهیل‌گر و الگوی عملی، زمینه انتقال مؤثر دانش و تجربه را به کارکنان فراهم می‌کردند. همچنین حضور مستمر آنان موجب می‌شد آموزش‌ها متناسب با نیازهای واقعی سازمان طراحی و اجرا شده و اثربخشی بیشتری در محیط کار داشته باشند. این یافته با نتایج پژوهش Lissillour و همکاران (۱۹) همخوانی دارد. آن ها نشان دادند که حضور مربیان باتجربه و شبکه‌های حمایتی یادگیری در سازمان، نقش مهمی در تسهیل انتقال دانش، توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای و تقویت یادگیری مبتنی بر کار ایفا می‌کند. همچنین نتایج پژوهش آنان بیانگر آن بود که کیفیت تعامل میان یادگیرندگان و مربیان، یکی از عوامل کلیدی در موفقیت برنامه‌های توسعه منابع انسانی و پایداری یادگیری در محیط کار به شمار می‌رود.

در ارتباط با آموزش نیازمحور، نقطه شروع یادگیری احساس یک نیاز واقعی دانسته می‌شد؛ به‌طوری که شناسایی شفاف نیازها و طراحی هدفمند، آموزش را از حالت کلی و تزئینی خارج می‌کند. در نتیجه، محتوای آموزشی با مسائل و چالش‌های واقعی کارکنان پیوند خورده و زمینه به‌کارگیری مؤثر آموخته‌ها در عمل فراهم می‌شود. این نتیجه با یافته های پژوهش Margherita & Secundo (۲۲) همسو می باشد. آنها نشان دادند که اثربخشی برنامه‌های یادگیری سازمانی زمانی افزایش می‌یابد که نیازهای دانشی و مهارتی کارکنان به‌صورت نظام‌مند شناسایی شده و محتوای آموزشی متناسب با این نیازها طراحی گردد. همچنین نتایج پژوهش آنان نشان داد که همسویی آموزش با نیازهای واقعی شغلی، انگیزه یادگیری و انتقال آموخته‌ها به محیط کار را تقویت می‌کند.

در بحث آموزش مسئله‌محور، تأکید بر این بود که محتوا باید از دل مسائل واقعی سازمان بیرون بیاید و با پیوند نظریه و عمل، به‌صورت پروژه‌محور و قابل اجرا طراحی شود. این رویکرد موجب می‌شود یادگیری از سطح انتقال صرف دانش فراتر رفته و به فرایندی برای حل مسائل، تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد در محیط واقعی کار تبدیل شود. در نتیجه، کارکنان ضمن کسب دانش و مهارت، توانایی به‌کارگیری آموخته‌ها در مواجهه با چالش‌های شغلی را نیز توسعه می‌دهند. این نتایج با یافته های Mazzucato (۲۳) همسو می باشد. او نشان داد که یادگیری زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که حول مسائل واقعی و چالش‌های عملی سازمان شکل گیرد و فراگیران در فرایند حل مسئله، به‌طور فعال در تولید و به‌کارگیری دانش مشارکت کنند. نتایج پژوهش وی همچنین بیانگر آن بود که رویکردهای مسئله‌محور و مأموریت‌گرا، ظرفیت نوآوری، یادگیری عمیق و توان حل مسائل پیچیده را در سازمان‌ها تقویت می‌کنند. در نهایت، درباره سیستم انگیزشی، وجود مشوق‌های حتی کوچک و پاداش‌های معنادار به‌عنوان عاملی مؤثر برای تداوم یادگیری و مشارکت فعال کارکنان مطرح می‌شد. این نتایج با یافته های پژوهش Talebi و همکاران (۳) و Agnieszka (۶) همسو است. آن ها نشان دادند که طراحی سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر ارزش‌های ذاتی یادگیری (مانند فرصت‌های رشد حرفه‌ای، به رسمیت شناختن اجتماعی و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های راهبردی) نسبت به مشوق‌های صرفاً مالی، تأثیر پایدارتری بر رفتار یادگیری کارکنان دارد.

بر اساس یافته های پژوهش حاضر، سومین مولفه دانشگاه شرکتی برای دانشگاه های علوم پزشکی، پدیده می باشد. پدیده شامل دانشگاه شرکتی برای دانشگاه های علوم پزشکی است. دانشگاه شرکتی یک برنامه آموزشی است که شرکت‌ها برای کارکنانشان می‌گذارند تا همزمان با کار، یاد بگیرند و رشد کنند. به جای اینکه آموزش جدا از محیط کار باشد، خود شرکت کلاس و دوره می گذارد تا آدم‌ها هم مهارت‌های جدید پیدا کنند، و هم کارشان بهتر شود. دانشگاه شرکتی می بایست فرهنگ یادگیری مادام العمر، همکاری و نوآوری، تضمین تولید و انتشار دانش مرتبط با شرایط راهبردی را به صورت پیوسته توسعه دهد.

این نتایج با یافته های Dewi & Wendra (۲۶) همخوانی دارد. آن ها نشان دادند که دانشگاه شرکتی نقش مهمی در ارتقای شایستگی‌های کارکنان، بهبود عملکرد سازمانی و همسوسازی دانش و مهارت‌های منابع انسانی با اهداف راهبردی سازمان ایفا می‌کند. همچنین نتایج پژوهش آنان بیانگر آن است که ایجاد نظام یادگیری سازمانی از طریق دانشگاه شرکتی می‌تواند زمینه انتقال دانش، توسعه قابلیت‌های حرفه‌ای و افزایش مزیت رقابتی سازمان را فراهم سازد. از این‌رو، دانشگاه شرکتی نه تنها به‌عنوان یک ابزار آموزشی، بلکه به‌عنوان یک سازوکار راهبردی برای توسعه سرمایه انسانی و تحقق اهداف بلندمدت سازمان شناخته می‌شود.

بر اساس یافته های پژوهش حاضر، چهارمین مولفه دانشگاه شرکتی برای دانشگاه های علوم پزشکی، شرایط مداخله ای است که شامل مقاومت فرهنگی و ذهنی، حمایت ناپایدار مدیریت، محدودیت مالی، کمبود نیروی متخصص، ضعف زیرساخت آموزشی، محتوای نامناسب، چالش‌های زمان‌بندی، ضعف نظام ارزیابی، ضعف ساختاری و قانونی، خطر حفظ سرمایه انسانی می باشد.

در مواجهه با مقاومت فرهنگی و ذهنی، آموزش اغلب به‌عنوان یک کار حاشیه‌ای دیده می‌شد و ترس از تغییر، انحصار دانش و نبود باور مدیریتی باعث می‌شد یادگیری با بی‌میلی، سؤال‌گریزی و مشارکت پایین همراه شود. این نتایج با یافته پژوهش Farajollahi و همکاران (۸) همسو می باشد. آن ها نشان دادند که در محیطی با فرهنگ نسبتاً قوی و فناوری پیچیده، مدیران باید به کاهش رسمیت، پیچیدگی و تمرکز بپردازند؛ چرا که ساختارهای خشک و متمرکز، زمینه‌ساز مقاومت فرهنگی و ذهنی در برابر یادگیری می‌شوند، در حالی که ساختار پیوندی هم باثبات و کارآمد و هم نرم و منعطف می‌تواند مشارکت و یادگیری را تسهیل کند.

در پژوهش حاضر در خصوص حمایت ناپایدار مدیریت، نبود حمایت جدی مدیران، تغییرات مداوم اولویت‌های مدیریت، بی‌برنامگی اجرایی، انتظارات غیرواقعی، اهمیت ندادن به نتایج عمل، ناپایداری حمایت شناخته شد.

در زمینه محدودیت مالی، کمبود بودجه و هزینه‌های سنگین اجرای آموزش، دامنه و کیفیت برنامه‌ها را محدود کرده و تصمیم‌گیری‌های آموزشی را محتاطانه و کوتاه‌مدت می‌کرد. در نتیجه، بسیاری از برنامه‌های توسعه‌ای یا اجرا نمی‌شدند و یا با کاهش کیفیت، تداوم و پوشش آموزشی همراه بودند که اثربخشی یادگیری را تحت تأثیر قرار می‌داد. این نتیجه با یافته های Mohagheghian و همکاران (۱۷) همسو می باشد. آن ها دریافتند که که محدودیت‌های مالی و کمبود منابع بودجه‌ای، از مهم‌ترین موانع توسعه و پایداری برنامه‌های آموزشی در سازمان‌ها به شمار می‌رود و می‌تواند کیفیت، دسترسی و اثربخشی فعالیت‌های یادگیری را کاهش دهد. همچنین نتایج پژوهش آنان نشان داد که سرمایه‌گذاری ناکافی در آموزش، فرصت‌های توسعه شایستگی‌های کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی را محدود می‌سازد.

در ارتباط با کمبود نیروی متخصص، نبود مربیان باتجربه و افراد پیگیر، به‌ویژه کسانی که تجربه عملی و بالینی داشته باشند، یکی از موانع جدی اثربخشی آموزش تلقی می‌شد. این مسئله موجب می‌شد فرایند طراحی، اجرا و پشتیبانی آموزشی با چالش مواجه شده و انتقال دانش و تجربه به فراگیران به‌صورت ناقص یا کم‌اثر انجام گیرد. در نتیجه، کیفیت یادگیری و توانایی به‌کارگیری آموخته‌ها در محیط کار تحت تأثیر قرار می‌گرفت. این نتیجه با یافته های پژوهش Hirst (۴) همسو می باشد. وی دریافت که ی دریافت که دسترسی به مربیان و متخصصان باتجربه، یکی از عوامل کلیدی در موفقیت برنامه‌های یادگیری و توسعه حرفه‌ای است و کمبود این افراد می‌تواند کیفیت آموزش، انتقال دانش ضمنی و کاربرد مؤثر آموخته‌ها در محیط کار را با چالش مواجه سازد.

در مورد ضعف زیرساخت آموزشی، ناکارآمدی سامانه‌ها، مشکلات پلتفرم و نبود ساختار مشخص باعث می‌شد آموزش‌ها پراکنده، ناهماهنگ و دور از نظم اجرایی باقی بمانند. این وضعیت موجب کاهش دسترسی مؤثر به منابع آموزشی، اختلال در فرایند یادگیری و دشواری در پایش و ارزیابی نتایج آموزش می‌شد. در نتیجه، انسجام برنامه‌های آموزشی کاهش یافته و اثربخشی آن‌ها در دستیابی به اهداف یادگیری و توسعه شغلی محدود می‌گردید. این نتیجه با نتایج پژوهش Adibzadeh و همکاران (۱۶) همخوانی دارد. آن ها نشان دادند که وجود زیرساخت‌های آموزشی و فناوری مناسب، شرط اساسی برای طراحی، اجرا و مدیریت اثربخش برنامه‌های یادگیری است. همچنین نتایج پژوهش آن ها بیانگر آن بود که ضعف در سامانه‌ها و بسترهای آموزشی می‌تواند دسترسی به آموزش، تعامل یادگیرندگان و

کیفیت فرایند یادگیری را با اختلال مواجه سازد.
در خصوص محتوای نامناسب، محتوای تکراری و بی‌ربط، فقدان محتوای عملی، و عدم تناسب محتوا با نیازهای واقعی از عواملی است که یادگیری را از نیاز واقعی کار جدا می‌کند. در نتیجه، کاربردپذیری آموخته‌ها در محیط کار کاهش یافته و اثربخشی برنامه‌های آموزشی در بهبود عملکرد شغلی محدود می‌شود. این نتیجه با یافته های Wafudu و همکاران (۲۸) همسو می باشد که بر ضرورت تناسب محتوای آموزشی با نیازهای واقعی کارکنان و کاربردپذیری آن در محیط کار تأکید کرده‌اند.
در رابطه با چالش‌های زمان‌بندی، تعارض زمان‌بندی و مشکلات شیفت، زمان‌بندی نامناسب برگزاری دوره ها، مبود زمان کارکنان، تداخل دوره های آموزشی با کار، حضور مؤثر در دوره‌ها را با دشواری مواجه می‌ساخت. این شرایط موجب کاهش مشارکت کارکنان و محدود شدن فرصت بهره‌گیری کامل از برنامه‌های آموزشی می‌شد. این نتیجه با نتایج پژوهش Sánchez-Hernández (۲۹) همخوانی دارد. وی نشان داد که محدودیت‌های زمانی و ناسازگاری میان برنامه‌های آموزشی و الزامات شغلی، از مهم‌ترین موانع مشارکت مؤثر کارکنان در فرایندهای یادگیری و توسعه حرفه‌ای به شمار می‌روند.
در خصوص ضعف نظام ارزیابی، نبود ابزارهای دقیق و ضعف در سنجش اثربخشی آموزش باعث می‌شد تأثیر واقعی آموزش بر عملکرد به‌خوبی دیده و اثبات نشود. همچنین، این ضعف امکان شناسایی نقاط قوت و کاستی‌های برنامه‌های آموزشی و اتخاذ تصمیم‌های مبتنی بر شواهد برای بهبود آن‌ها را محدود می‌کرد. این نتیجه با یافته های Paul و همکاران (۲۷) همخوانی دارد. آن‌ها نشان دادند که نبود چارچوب‌ها و ابزارهای مناسب برای ارزیابی اثربخشی آموزش، سنجش میزان تحقق اهداف آموزشی و تعیین تأثیر واقعی آموزش بر عملکرد فردی و سازمانی را با دشواری مواجه می‌کند. نتایج پژوهش آنان حاکی از آن است که استقرار نظام‌های ارزیابی جامع و مبتنی بر شواهد، نقش مهمی در شناسایی نقاط قوت و ضعف برنامه‌های آموزشی، بهبود مستمر فرایند یادگیری و پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های مدیریتی ایفا می‌کند.
در زمینه ضعف ساختاری و قانونی، محدودیت های قانونی و اعتباربخش، ناهماهنگی بین واحدها، سیاست گذاری پراکنده، انسجام و پایداری آموزش را به چالش می‌کشد. این شرایط موجب می‌شود برنامه‌های آموزشی از هماهنگی و یکپارچگی لازم برخوردار نباشند و اجرای مستمر و اثربخش آن‌ها با موانع مختلفی مواجه شود. همچنین، تعدد مقررات، ابهام در مسئولیت‌ها و نبود سازوکارهای منسجم نظارتی، فرایند برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی آموزش را دشوار کرده و از دستیابی به اهداف بلندمدت یادگیری سازمانی جلوگیری می‌کرد. این نتیجه با یافته های Yim & Lee (۲۵) همسو می باشد. آن‌ها دریافتند که وجود موانع ساختاری، پیچیدگی‌های قانونی و نبود هماهنگی میان بخش‌های مختلف سازمان، می‌تواند اثربخشی برنامه‌های یادگیری و توسعه را محدود کند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که موفقیت و پایداری برنامه‌های آموزشی نیازمند چارچوب‌های سیاستی منسجم، توزیع شفاف مسئولیت‌ها و همکاری بین واحدهای سازمانی است. در غیر این صورت، پراکندگی در تصمیم‌گیری و ناهماهنگی‌های ساختاری، فرایند برنامه‌ریزی و اجرای آموزش را با چالش مواجه کرده و دستیابی به اهداف یادگیری سازمانی را دشوار می‌سازد.
در نهایت، درباره خطر حفظ سرمایه انسانی، خطر ترک نیروهای آموزش‌دیده و فرار مغزها، سازمان‌ها را در سرمایه‌گذاری بلندمدت آموزشی مردد می‌کرد. این نگرانی موجب می‌شد برخی سازمان‌ها از سرمایه‌گذاری گسترده در توسعه کارکنان اجتناب کنند یا بازدهی بلندمدت آموزش را با تردید ارزیابی نمایند. در نتیجه، پایداری برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی و بهره‌برداری کامل از ظرفیت‌های آموزشی با چالش مواجه می‌شد. این نتیجه با نتایج پژوهش Farajollahi و همکاران (۸) همسو می باشد. آن ها نشان دادند که نگرانی از جابه‌جایی نیروی انسانی متخصص و خروج کارکنان توانمند، یکی از چالش‌های مهم سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی است. نتایج پژوهش آنان بیانگر آن بود که حفظ و نگهداشت کارکنان آموزش‌دیده، نقش مهمی در بازگشت سرمایه آموزشی و تداوم مزیت رقابتی سازمان ایفا می‌کند و بی‌ثباتی نیروی انسانی می‌تواند اثربخشی برنامه‌های توسعه‌ای را کاهش دهد.
بر اساس یافته های پژوهش حاضر، پنجمین مولفه دانشگاه شرکتی برای دانشگاه های علوم پزشکی، راهبردها است که شامل انجام نیازسنجی راهبردی، طراحی برنامه آموزشی، اجرای آزمایشی و گام‌به‌گام برنامه ها، توجه و حمایت مدیریت، توسعه فرهنگ یادگیری، ارزیابی مستمر، یادگیری

در میدان عمل، مدیریت منابع و زیرساخت، برنامه توسعه و حفظ سرمایه انسانی، ایجاد فرهنگ نوآوری و خلاقیت، کاربرد آموزش راه حل محور و نتیجه گرا می باشد. در مورد انجام نیازسنجی راهبردی، نقطه شروع موفقیت در آموزش، شناخت دقیق نیازهای واقعی سازمان و کارکنان دانسته می‌شد؛ به‌طوری که با اولویت‌بندی مسائل و تحلیل عمیق مشاغل، خلأهای نیروی انسانی به‌درستی شناسایی شود. این یافته با نتایج Rhéaume & Gardoni (۲۰) همسو می باشد. آن ها نشان دادند که موفقیت نظام‌های یادگیری سازمانی به شدت به انجام نیازسنجی راهبردی و دقیق پیش از طراحی هرگونه برنامه آموزشی وابسته است؛ به‌طوری که سازمان‌هایی که پیش از شروع، نیازهای واقعی و شکاف مهارتی خود را به درستی شناسایی کرده‌اند، اثربخشی آموزش در آن‌ها تا دو برابر بیشتر از سازمان‌هایی بوده که این مرحله را نادیده گرفته‌اند.

در پژوهش حاضر در بخش طراحی برنامه آموزشی، تأکید بر ساخت یک مسیر یادگیری مرحله‌ای بود که در آن آموزش مهارت عملی، محتوای پروژه‌محور و ترکیب نظریه با عمل به‌صورت هدفمند کنار هم قرار بگیرند. در رابطه با اجرای آزمایشی و گام‌به‌گام برنامه ها، شروع کوچک اما موفق به‌عنوان راهی کم خطر برای یادگیری و اصلاح مسیر مطرح می شود، رویکردی که بر حل سریع مسائل ملموس و فوری تمرکز دارد.

در زمینه توجه و حمایت مدیریت، نقش حمایت عملی مدیران و مشارکت فعال آن‌ها در الگوسازی بسیار تعیین‌کننده تلقی می‌شد، به‌گونه‌ای که همین حضور می‌توانست مقاومت کارکنان را به همراهی تبدیل کند. این نتیجه با یافته پژوهش Chen و همکاران (۹) همسو می باشد. آن ها نشان دادند که سرمایه فرایند دانش به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی سرمایه فکری در دانشگاه‌های شرکتی، مستلزم مشارکت فعال و حمایت عملی مدیریت است و زمانی که مدیران به عنوان الگو در فرآیند یادگیری حضور داشته باشند، هم‌افزایی مثبتی میان توسعه شبکه دانش و اثربخشی فعالیت‌های یادگیری ایجاد می‌شود.

در مورد توسعه فرهنگ یادگیری، نقش فرهنگ‌سازی برای پذیرش یادگیری، ایجاد انگیزه و مشارکت، تقویت یادگیری مداوم، پرورش فرهنگ مشترک معرفی شد که بیانگر تقویت ارزش‌ها، نگرش‌ها و بسترهای سازمانی برای یادگیری مستمر، اشتراک دانش و بهبود عملکرد کارکنان است. این یافته با نتایج پژوهش Mohagheghian و همکاران (۱۷) همسو می‌باشد؛ آن ها دریافتند که توسعه فرهنگ یادگیری موجب ارتقای یادگیری سازمانی، افزایش توانمندی کارکنان و بهبود عملکرد سازمان می‌شود.

یافته ها نشان داد در خصوص ارزیابی مستمر، بازخورد مستمر، ارزیابی اثربخشی آموز و پایش تغییر رفتار، استفاده از شاخص‌های کلیدی ارزیابی، اصلاح مستمر برنامه‌ها می باشد. این یافته با نتایج پژوهش Rhéaume & Gardoni (۲۰) همسو می‌باشد. آن ها دریافتند که استقرار نظام ارزیابی مستمر و بهره‌گیری از بازخوردهای منظم، اثربخشی برنامه‌های آموزشی را افزایش داده و زمینه بهبود مستمر عملکرد و تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌کند.

یافته ها نشان داد وقتی صحبت از یادگیری در میدان عمل می‌شود، ارتباط نزدیک با واحدها و صنعت و استفاده از پروژه‌های واقعی یا شبیه‌سازی محیط کار، آموزش را از کلاس به دل کار می‌برد. این یافته با نتایج پژوهش Chankseliani (۷) همسو می‌باشد. وی دریافت که یادگیری مبتنی بر تجربه و تعامل مستقیم با محیط واقعی کار، موجب ارتقای مهارت‌های عملی، افزایش آمادگی حرفه‌ای یادگیرندگان و تقویت پیوند میان آموزش و نیازهای صنعت می‌شود.

در مورد مدیریت منابع و زیرساخت، تخصیص هوشمند بودجه، استفاده بهینه از امکانات موجود و مدیریت زمان و هزینه، به‌عنوان شرط‌های پایداری آموزش مطرح شد. این یافته با نتایج پژوهش Chen و همکاران (۹) همسو می باشد. آن ها دریافتند که مدیریت کارآمد منابع و زیرساخت‌های آموزشی، از طریق تخصیص بهینه منابع مالی، انسانی و فیزیکی، نقش مؤثری در ارتقای کیفیت، اثربخشی و پایداری برنامه‌های آموزشی ایفا می‌کند.

یافته پژوهش حاضر نشان داد در حوزه برنامه توسعه و حفظ سرمایه انسانی، تمرکز بر تربیت نیروی کارآمد، استفاده از مربیان متخصص و ایجاد اعتماد و انگیزه، راهی برای جلوگیری از فرار مغزها و افزایش وفاداری کارکنان تلقی می‌شد. این یافته با نتایج پژوهش Paul و همکاران (۲۷) همسو می باشد. آن ها دریافتند که سرمایه‌گذاری در توسعه و حفظ سرمایه انسانی، از طریق توانمندسازی کارکنان، بهره‌گیری از مربیان متخصص و تقویت انگیزه و تعهد سازمانی، به افزایش ماندگاری کارکنان، کاهش ترک خدمت و ارتقای عملکرد سازمان منجر می‌شود.

در ایـن پژوهـش دربـاره فرهنـگ نـوآوری و خلاقیـت، ایجـاد فضایـی امـن بـرای آزمـون و خطـا و یادگیـری از اشـتباهات، به‌عنـوان موتـور ایده‌پـردازی و بهبـود مسـتمر شـناخته شـد. ایـن یافتـه بـا نتایـج پژوهـش Yim & Lee (۲۵) همسـو مـی باشـد. آن هـا دریافتنـد کـه ایجـاد فرهنـگ نـوآوری و فراهم‌سـازی محیطـی حمایت‌گـر بـرای خلاقیـت، آزمایـش ایده‌هـای جدیـد و یادگیـری از خطاهـا، موجـب افزایـش نـوآوری، بهبـود مسـتمر و ارتقـای عملکـرد سـازمانی می‌شـود.

در ارتبـاط بـا کاربـرد آمـوزش راه‌حل‌محـور و نتیجه‌گـرا، تأکیـد بـر گره‌گشـایی عملـی از مسـائل واقعـی و نشـان دادن نتایـج ملمـوس، عاملـی بـرای جلـب اعتمـاد و بـاور بـه اثربخشـی آمـوزش بـود. ایـن یافتـه بـا نتایـج پژوهـش Farajollahi و همـکاران (۸) همسـو مـی باشـد. آن هـا دریافتنـد کـه طراحـی و اجـرای آموزش‌هـای مسـئله‌محور و نتیجه‌گـرا، بـا تمرکـز بـر حـل چالش‌هـای واقعـی سـازمان، اثربخشـی آمـوزش را افزایـش داده و موجـب بهبـود عملکـرد، اعتمـاد کارکنـان و کاربردی شـدن یادگیـری می‌شـود.

بـر اسـاس یافتـه هـای پژوهـش حاضـر، ششـمین مولفه دانشـگاه شـرکتی بـرای دانشـگاه هـای علـوم پزشـکی، پیامدهـا اسـت کـه شـامل بهبـود فرایندهـای کاری، توسـعه سـرمایه انسـانی، افزایش مزیـت رقابتـی، تقویـت فرهنـگ مشـارکت، نـوآوری و یادگیـری اثرگـذار مـی باشـد.

در ایـن پژوهـش در زمینـه بهبـود فرایندهـای کاری، آمـوزش اثربخـش بـه بهبـود بهـره‌وری، کاهـش خطاهـا و افزایـش کیفیت کار منجـر می‌شـد و بـا ایجـاد اسـتانداردها، نظـم و هماهنگـی بیشـتر بیـن تیم‌هـا، عملکـرد کلـی سـازمان را تقویـت می‌کـرد. در خصـوص توسـعه سـرمایه انسـانی، ارتقـای مهارت‌هـا، حرفه‌ای‌شـدن کارکنـان و افزایـش اعتمـاد بـه نفـس، باعـث ایجـاد انگیـزه، حـس ارزشـمندی و در نهایـت جـذب و نگهداشـت بهتـر نیروهـا می‌شـد. در حـوزه افزایـش مزیـت رقابتـی، توانایـی سـازمان در واکنـش سـریع بـه تغییـرات، آمادگـی بـرای آینـده و کاهـش وابسـتگی بـه منابـع بیرونـی، دانشـگاه شـرکتی را بـه ابـزاری راهبـردی بـرای متمایـز شـدن تبدیـل می‌کـرد. در خصـوص تقویـت فرهنـگ مشـارکت، شـکل‌گیری زبـان مشـترک، افزایـش حـس تعلـق و اشـتراک دانـش، بـه بهبـود روحیـه تیمـی و همـکاری مؤثـر میـان کارکنـان کمـک می‌کـرد. در بحـث نـوآوری و یادگیـری اثرگـذار، تمرکـز بـر حـل مسـائل واقعـی، تولیـد دانـش درون‌سـازمانی و پذیـرش شکسـت به‌عنـوان بخشـی از مسـیر یادگیـری، زمینه‌سـاز شـکل‌گیری یـک اکوسیسـتم نـوآور و پویـا می‌شـد. ایـن رویکـرد ظرفیـت سـازمان را بـرای یادگیـری مسـتمر، سـازگاری بـا تغییـرات و خلق راه‌حل‌هـای نوآورانـه افزایـش می‌دهـد. ایـن نتیجـه بـا نتیجـه پژوهـش Chankseliani (۷) همسـو مـی باشـد. یافتـه هـا نشـان داد کـه یادگیـری مؤثـر زمانـی شـکل می‌گیـرد کـه سـازمان‌ها فراتـر از انتقـال دانـش، بـر حـل مسـائل واقعـی، خلـق دانـش جدیـد و ایجـاد فرهنگـی مبتنـی بـر نـوآوری، تجربه‌آمـوزی و یادگیـری مسـتمر تمرکـز کننـد.

نتیجه گیری

نتایـج مطالعـه حاضـر نشـان داد کـه مولفـه هـای دانشـگاه شـرکتی مجموعـه ای از شـرایط علـی، زمینـه، پدیـده، شـرایط مداخلـه ای، راهبـرد هـا و پیامـد هـا است. پیشـنهاد مـی شـود کـه مدیـران و دسـت انـدرکاران حـوزه آمـوزش بمنظـور ارتقـا سـطح مهـارت هـا و توسـعه و توانمنـد سـازی نیـروی انسـانی در دسـتیابی بـه افزایـش بهـره وری سـازمان از ایـن الگـو بعنـوان مسـیر توسـعه و تحـول اسـتفاده نماینـد. از جملـه محدودیـت هـای ایـن پژوهـش، عـدم مشـارکت برخـی افـراد واجـد شـرایط در پژوهـش بـه دلایـل مختلـف و محدودیـت دسترسـی بـه آن هـا، انـدک بـودن مطالعـات انجـام شـده پیرامـون دانشـگاه شـرکتی، کمبـود منابـع علمـی و نمونـه هـای موفـق بـود. بـا توجـه بـه ایـن کـه مطالعـه فقـط بـرای دانشـگاه هـای شـرکتی صـورت گرفـت، لـذا در تعمیـم یافتـه هـا احتیـاط شـود.

سپاسگزاری

مقالـه حاضـر برگرفتـه از بخـش کیفـی پایـان نامـه دکتـرای دانشـجو مطهـره حیـدری در رشـته مدیریـت آموزشـی و بـه راهنمایـی آقـای دکتـر محمـد علـی نـادی در دانشـگاه آزاد اسـلامی واحـد اصفهـان (خوراسـگان) مـی باشـد و در سـامانه پژوهشـیار بـا کـد ۱۶۲۷۸۱۵۴۶ در تاریـخ ۱۴۰۲/۲/۱۴ ثبـت شـده اسـت.

تضاد منافع

نویسـندگان مقالـه حاضـر هیـچ گونـه تضـاد منافعـی را گـزارش نکـرده انـد.

References

1. Ewer G. Case Study: Description of a corporate university's operational factors. 2015; Dissertation. Oregon State University. https://ir.library.oregonstate.edu/concern/graduate_thesis_or_dissertations/ks65hj36r
2. Deiser R. Developing Leaders, Executive Education in Practice. 2012: 260 p. www.iedp.com
3. Talebi A, Ghiasi Nodooshan S, Abbaspour A, Khorsandi Taskooh.]Conceptual model of corporate university evolution and development [. Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources. 2020; 23(6): 75-102. https://www.ensani.ir/fa/article/460737/
4. Hirst P. The role of corporate universities in addressing the talent gap. MIT Sloan Executive Education. 2025. https://executive.mit.edu/corp-edu-the-role-of-corporate-universities-CT6Y4VSYGDFHF3O2NLTYSBQGONA.html
5. Parlow H, Rochter A. Cooperation between business and academia in Germany - A critical analysis of new trends in designing integrated study programs based on e-learning. ELearning and Software for Education, 2015; (1): 87-95. https://doi.org/10.12753/2066-026X-15-013
6. Agnieszka KT. The New Progression Model of Entrepreneurial Education-Guideline for the development of an entrepreneurial university with a sustainability approach. Sustainability. 2021; 13(20): 11-24. https://doi.org/10.3390/su132011243
7. Han Y, Sarah Car YZ, Jiang J. Lifelong learning in the workplace: The knowledge management role of corporate universities in China. Humanities and Social Sciences Communications. 2024; 11(21): 1-11. https://www.nature.com/articles/s41599-024-02693-3 https://doi.org/10.1057/s41599-024-02693-3
8. Farajollahi M, Hasani K, Safari S, Moeinikia M. [Designing of the organizational structure of open and distance universities: The case study of Payame Noor University]. Quarterly Journal of Research in School and Virtual Learning. 2017; 4 (3): 49-64. https://pnu.journals.pnu.ac.ir/article_5625.html
9. Chen Y, Zhou L. Wang Y. The role and evolution of knowledge network-based intellectual capital in the corporate university, Journal of Intellectual Capital, 2023; 24(6): 1604-1631. https://doi.org/10.1108/JIC-12-2022-0238
10. Paola Mora-Mora D, Augusto Bernal-Torres C, Elba Torres-Guevara L. Corporate university model: Enhancing competitiveness in firms from emerging economies. The Learning Organization: An International Journal. 2025; 32(7): 153-175. https://doi.org/10.1108/TLO-10-2023-0193
11. Emaminejad M. [Investigating the application of corporate university elements and presenting a corporate university model; Case study]. Islamic Azad Universities of West Gilan. 2017, Doctoral dissertation, Islamic Azad University, Ardabil Branch]. https://ensani.ir/fa
12. Mousavi S A, Mohammadi M, Safian M.] Designing a competency model for managers of corporate universities; Case study: A university affiliated with a military organization [. Management in Islamic Universities, 2020; 9 (2): 217-240. https://noormags.ir/view/fa/articlepage/1847219/
13. Corbin J, Strauss A. Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. 2015; 4th edition. Sage Publications. https://collegepublishing.sagepub.com/products/basics-of-qualitative-research-4-235578
14. Creswell W, Plano Clark V L. Designing and Conducting Mixed Methods Research; 2026; 4th edition, International student). SAGE Publications.https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/designing-and-conducting-mixed-methods-research/book269004
15. Guenzi P, Pelloni O. The impact of interpersonal relationships on customer satisfaction and loyalty to the service provider. International Journal of Service Industry Management. 2004; 15(4):365-384.https://doi.org/10.1108/09564230410552059
16. Adibzadeh M, Rolnabadi H. Hamedi E. [Identifying and prioritizing factors affecting the establishment and setting up of organizational university]. Transformative Human Resources Quarterly. 2024; 2(8): 59-81. https://www.noormags.ir/
17. Mohagheghian SH, Nadi MA, Karimi F.]Provide a Model for the professional development of education managers in industrial organizations with emphasis on digital culture [. Journal of New Approaches in Educational Administration,

2024: 4(16): 1-16. https://jedu.marvdasht.iau.ir
18. Klaus T, Müller S. Sustainable learning architectures for corporate universities as platforms for intrapreneurship and change in an international context. In Innovation, Leadership and Governance in Higher Education. 2026; (245-266). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-032-10065-8_24
19. Lissillour R, Rodríguez-Escobar J A, Wang Y. A strategic alignment to leverage the role of corporate universities: a longitudinal case study of Chinese high-tech company ZTE. Gestion 2000. 2020; 37(3): 39-65. https://shs.cairn.info/revue-gestion-2000-2020-3-page-39?lang=en https://doi.org/10.3917/g2000.373.0039
20. Rhéaume L, Gardoni M. The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation, Journal of Workplace Learning. 2015; 4(27): 315-328. https://doi.org/10.1108/JWL-03-2014-0023
21. Chankseliani M, Qoraboyev I. Gimranova D. Higher education contributing to local, national, and global development: New empirical and conceptual insights. Higher Education, 2021; 81: 109-127. https://doi.org/10.1007/s10734-020-00565-8
22. Margherita A, Secundo G. Digital transformation and the evolution of the corporate university: A research agenda. The Learning Organization. 2021; 28(4): 322-340.
23. Mazzucato M. The entrepreneurial state: debunking public vs private sector myths (an excerpt). Journal of Economic Sociology. 2021; 22(2): 26-41. http://digamo.free.fr/mazzucato.pdf https://doi.org/10.17323/1726-3247-2021-2-26-41
24. Miranda-Lescano R, Muinelo-Gallo L, Roca-Sagalés O. Human development and decentralization: The importance of public health expenditure. Annals of Public and Cooperative Economics, 2023; 94(1): 191-219. https://doi.org/10.1111/apce.12373
25. Yim KH, Lee I. The effect of achievement motivation on the learning agility of nursing students: The mediating effect of self-leadership. Journal of the Korean Academic Association of Nursing Education. 2021; 27(1): 80-90. https://doi.org/10.5977/jkasne.2021.27.1.80
26. Dewi K C, Wendra W. Development plan for enhancing PT XYZ corporate university. Jurnal Ilmu Manajemen. 2025; 14 (1): 245-266. https://doi.org/10.32502/jim.v14i2.720
27. Paul S, Burman RR, Singh R. Training effectiveness evaluation: Advancing a Kirkpatrick model based composite framework. Evaluation and Program Planning. 2024; 107:102494. https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2024.102494
28. Wafudu SJ, Kamin YB, Marcel D. Validity and reliability of a questionnaire developed to explore quality assurance components for teaching and learning in vocational and technical education. Humanities and Social Sciences Communications. 2022; 9(1): 1-10. https://doi.org/10.1057/s41599-022-01306-1
29. Sánchez-Hernández I. Corporate universities: The foundation of future human capital. Casos de marketing público y no lucrative. 2022; (7): 6-11. https://doi.org/10.5281/zenodo.7359054?utm_source=chatgpt.com