

بررسی مقایسه‌ای نظام آموزش منابع انسانی در ۲۲ دانشگاه برتر دنیا: کاوشی در قاره‌های آسیا، آمریکا، اروپا و استرالیا

زینب پیروی‌نژاد^۱

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۱۹)

چکیده

زمینه و هدف: هدف از پژوهش حاضر بررسی مقایسه‌ای نظام آموزش منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر دنیا در چهار قاره آسیا، آمریکا، اروپا و استرالیا است.

روش‌شناسی: به منظور تحقق هدف، با روش کیفی مطالعه موردی، ابتدا از بین ۴۶۷ دانشگاه سطح الف به‌روش تصادفی طبقه‌ای نسبی تعداد ۴۶ دانشگاه انتخاب شده و به سایت این دانشگاه‌ها مراجعه گردید. پس از بررسی‌های چندگانه از این تعداد، ۲۲ دانشگاه که در بخش "منابع انسانی" خود اطلاعات جامعی از نظام آموزش ارائه داده‌بودند مورد بررسی کامل قرار گرفتند. مطالعه انجام‌شده در هر دانشگاه از دو منظر "کلیات روش‌ها و رویکرد منابع انسانی" و "وجه تمایز و خلاقیت‌های نظام آموزشی" موردنظر بود.

یافته‌ها: یافته‌های حاصل از بررسی دانشگاه‌های نمونه حاکی از وجود تغییرات وسیع رویکردهای آموزش منابع انسانی به‌سمت آموزش‌های متنوع به‌ویژه یادگیری آنلاین و طراحی پلتفرم‌های ویژه آموزش منابع انسانی، ایجاد سیستم‌های حمایتی و انگیزشی مادی، مالی و معنوی لازم برای دریافت آموزش‌ها و خودتوانمندسازی و همچنین جلب مشارکت مدیران و سرپرستان در تعیین اهداف، برنامه‌ریزی‌ها و ارزیابی تحقق اهداف آموزشی در ارتباطات مستقیم با کارکنان است.

نتیجه‌گیری: نتایج به‌دست‌آمده می‌تواند رهنمودهای ارزشمند و کاربردی چندانی را در اختیار مدیران و رهبران آموزش منابع انسانی در دانشگاه‌ها و یا سایر سازمان‌های آموزشی و غیر آموزشی به‌منظور توسعه فرایندهای نظام آموزش منابع انسانی خود، قرار دهد.

کلیدواژه‌ها: نظام آموزشی؛ منابع انسانی؛ آموزش عالی؛ مدیران آموزشی، آموزش در دانشگاه.

^۱ . استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

مقدمه

امروزه نظام آموزش عالی با نوآوری‌های جدیدی مواجه است و به‌نوعی باید گفت آموزش کارکنان در مؤسسات آموزش عالی را متفاوت از شرکت‌های تجاری می‌کند؛ چراکه آنها هرچه بیشتر به اهمیت خود در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات دنیای امروز پی می‌برند (۱). جهانی‌شدن، رقابت‌پذیری دانشگاه‌ها، بین‌المللی‌شدن آموزش عالی و حرکت به سوی دانشگاه‌های کارآفرین، موجب شده است که منابع انسانی دانشگاه‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی این نهادها تلقی شوند (۲). در این میان نقش هر یک از بازیگران عرصه آموزش عالی و دانشگاه یعنی اعضای هیأت علمی، دانشجویان و کارکنان که سه رأس مثلث آموزش عالی را تشکیل می‌دهند حائز اهمیت است که در این مجموعه اعضای هیأت علمی نقش تولیدکنندگان و اشاعه‌دهندگان دانش، دانشجویان نقش مشتریان و ذینفعان و کارکنان نقش حمایتی و تسهیل‌کننده را ایفا می‌کنند. با وجود آنکه بخش قابل توجهی از پژوهش‌های آموزش عالی بر اعضای هیأت علمی و دانشجویان تمرکز داشته‌اند، نقش کارکنان دانشگاه‌ها به‌عنوان کنشگران کلیدی در پشتیبانی فرایند آموزش و یادگیری کمتر به‌صورت نظام‌مند مورد توجه قرار گرفته است (۳). اگر نقش کارکنان را به‌عنوان نقش ستادی، حمایتی و پشتیبانی در نظام آموزش عالی مورد توجه قرار دهیم، به این نتیجه خواهیم رسید که در آینده نزدیک، کارکنان دانشگاه‌ها دیگر نخواهند توانست همانند گذشته به ایفای نقش بپردازند، چرا که دو عامل تغییر درخواست و انتظارات از یک سو و تغییرات فناوری اطلاعات از سوی دیگر، موجب تحول در نقش دانشگاه‌ها و همچنین تعاریف کارایی و بهره‌وری نظام آموزش عالی گردیده‌است. تحول دیجیتال، توسعه نظام‌های یادگیری الکترونیکی و افزایش انتظارات ذی‌نفعان، ضرورت بازنگری در نظام‌های آموزش منابع انسانی دانشگاه‌ها را دوچندان کرده است (۴). در چنین شرایطی و در مواجهه با چالش‌های روزافزون دنیای امروزی، اهمیت توجه به رشد و ارتقا کارکنان در قالب برنامه‌های بهسازی در دانشگاه‌ها بیشتر نمایان می‌شود (۵). این آموزش‌ها به مؤسسات آموزش عالی کمک می‌کند تا با چالش‌های جدید روبه‌رو شوند و آنها را رقابتی کنند. این امر زمانی در حال وقوع است که علی‌رغم اهمیت کلیدی این آموزش‌ها، اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت تا ایده‌آل فاصله زیادی دارد و عدم همسویی این آموزش‌ها با استانداردها و اثربخشی‌های جدید، هزینه‌های بسیاری را برای سازمان‌ها به‌همراه داشته‌است (۶). بنابراین مؤسسات آموزش عالی باید به جستجوی سازوکارها و شیوه‌های آموزشی باشند که با استراتژی‌ها و واقعیات آنها ادغام شود. این موضوع مستلزم طراحی و استقرار نظام‌های آموزش منابع انسانی است که مبتنی بر شواهد، تجارب موفق جهانی و الگوهای اثبات‌شده در دانشگاه‌های پیشرو باشند (۷).

بنابراین، مؤسسات آموزش عالی‌ای که متعهد به توانمندسازی کارکنان خود از طریق سرمایه‌گذاری

در مباحث آموزش آنها هستند، در بقای رقابت خود در بین سایر موسسات آموزش عالی از موفقیت بیشتری برخوردارند. به عبارت دیگر، سیاست‌های اتخاذ شده در حوزه مدیریت منابع انسانی، انتظارات و ارزش‌های متفاوتی از عملکرد را برای افراد به ارمغان می‌آورد که در عصر جهانی شدن می‌تواند بر اثربخشی و کارایی کارکنان در رسیدن به اهداف موثر باشد (۸). در همین راستا، رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی در آموزش عالی بر پیوند آموزش کارکنان با مأموریت، چشم‌انداز و راهبردهای کلان دانشگاه تأکید دارند. اما باید در نظر داشت که آموزش باید متناسب با عملکردهای انجام شده و حیطه عملیاتی کارکنان و همچنین دارای کیفیت آموزشی لازم باشد تا نسبت به تغییر ذهنیت و رفتار موردنظر، اطمینان حاصل گردد. به‌طور کلی، سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش و مهارت‌آموزی کارکنان در موسسات آموزش عالی شامل مهارت‌های به‌اصطلاح نرم مانند مهارت‌های عرضی ضروری برای بهبود روابط کارکنان با همه افراد در محیط کار همچون دوستی، همدلی و کنترل تعارضات و مشکلاتی از این قبیل است که در نهایت به‌منظور افزایش خلاقیت کار، دانش و مهارت در زمینه هدایت پشتیبانی‌های فرایند آموزش و یادگیری، بهره‌وری و ارائه خدمات عمومی صورت می‌گیرد (۱). با این حال، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که بسیاری از دانشگاه‌ها فاقد یک چارچوب منسجم و یکپارچه برای آموزش منابع انسانی خود هستند و آموزش‌ها اغلب به‌صورت پراکنده، غیرنظام‌مند و بدون ارزیابی اثربخشی اجرا می‌شوند (۹).

آموزش به‌منزله توسعه نظام‌مند دانش، مهارت‌ها و نگرش‌هاست که همه کارکنان سازمان برای انجام کار-یا وظیفه خود باید به قدر کافی آن‌ها را کسب کنند (۱۰). با این تعریف به روشنی، اهمیت نظام‌مندی آموزش مشخص شده‌است. به‌عبارت دیگر، بدیهی است که اهداف آموزش اثربخش کارکنان، صرف وجود مراکز آموزشی متعدد و برگزاری دوره‌های متنوع آموزش کارکنان محقق نمی‌گردد. این آموزش‌ها تنها زمانی مفید و اثربخش خواهند بود که به‌طور علمی و با رعایت اصول و ضوابط برنامه‌ریزی و مدیریت آموزشی در قالب یک نظام جامع آموزشی و براساس مراحل و فرایند نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی آموزشی محقق شوند (۱۱).

نظام آموزش کارکنان به مجموعه‌ای از ساختارها، اجزاء و عناصر درهم‌تنیده آموزشی اطلاق می‌شود که دروندادهای آموزشی (اهداف، منابع و...) را از طریق فرایندهای آموزشی (برنامه‌های آموزشی، رویکردهای آموزشی، فناوری‌های آموزشی و...) به بروندادهای آموزشی (فراگیران برخوردار از دانش و مهارت شغلی موردنیاز) تبدیل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که امکان بهسازی عملکرد فردی و سازمانی را فراهم نماید (۱۲). ایجاد چنین نظامی از یادگیری، فرایندی زمان‌بر است؛ به همین دلیل نیز تمامی کارکنان و در درجه اول مدیران ارشد و میانی، باید اهداف کلی و رفتاری آموزش را به‌روشنی درک کنند و از اهمیت آن در عملکرد موفقیت‌آمیز موسسه آگاهی یابند (۱۳). با وجود اهمیت این موضوع، مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات پیشین عمدتاً به

بررسی آموزش منابع انسانی در سازمان‌های تجاری یا تحلیل‌های تک‌موردی در آموزش عالی پرداخته‌اند و پژوهش‌های تطبیقی نظام‌مند که به مقایسه ساختار، فرایندها و رویکردهای نظام آموزش منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر جهان، آن هم در سطح قاره‌ای، بپردازند بسیار محدود است (۱۴). از سوی دیگر، اغلب مطالعات موجود فاقد چارچوب مقایسه‌ای جامع بوده و کمتر به استخراج الگوهای موفق و قابل انتقال به سایر نظام‌های آموزش عالی توجه داشته‌اند. از نتایج حاصل از این مطالعه می‌توان به منظور مقایسه نظام‌های آموزش کارکنان در سطح دنیا، مقایسه با وضع موجود نظام آموزشی در دانشگاه‌های داخلی و همچنین شناسایی راهبردهای منطبق با بهبود یا حل معضلات در دانشگاه‌های داخل کشور استفاده نمود. بر همین اساس، پژوهش حاضر با تمرکز بر مقایسه نظام آموزش منابع انسانی در ۲۲ دانشگاه برتر جهان در قاره‌های آسیا، آمریکا، اروپا و استرالیا، در پی پر کردن این خلأ پژوهشی و ارائه تصویری جامع از تجارب موفق جهانی در این حوزه است.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش به منظور تحقق هدف بررسی نظام‌های آموزشی منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر دنیا، از روش کیفی مطالعه موردی از نوع توصیفی بهره گرفته شد. رویکرد کیفی به این دلیل انتخاب شد که هدف پژوهش، درک عمیق ساختارها، سیاست‌ها، فرایندها و الگوهای حاکم بر نظام آموزش منابع انسانی در بستر واقعی دانشگاه‌ها و نه سنجش کمی متغیرها بوده است. براساس رویکرد ین (۱۵) مراحل انجام روش مطالعه موردی در ۵ گام مورد نظر قرار می‌گیرد که در این مطالعه نیز مطمح نظر پژوهشگر بوده است:

(۱) **تعریف اهداف و سوالات پژوهش:** در این گام سؤالاتی که مطالعه قصد دارد با استفاده از روش مطالعه موردی بدان پاسخ گوید عبارتند از:

- روش‌ها و رویکردهای آموزش منابع انسانی در دانشگاه‌های مختلف به طور کلی چه سیاست‌هایی را دنبال می‌کنند؟
- چه وجه تمایز و خلاقیتی در نظام آموزش منابع انسانی در هر دانشگاه به چشم می‌خورد؟

این سوالات به‌گونه‌ای تدوین شده‌اند که امکان استخراج الگوهای مشترک و در عین حال شناسایی تفاوت‌های زمینه‌ای و نوآورانه در نظام‌های آموزش منابع انسانی دانشگاه‌ها را فراهم کنند.

(۲) انتخاب مورد یا مورد‌ها: به منظور شناسایی و انتخاب موارد مورد بررسی، ابتدا دانشگاه‌های هر قاره تفکیک شده و با کمک لیست دانشگاه‌های مورد تأیید وزارت علوم (گروه الف) به تعداد ۴۶۷ دانشگاه در سال ۲۰۲۴، با روش هدفمند از نوع ملاک محور مجموعاً تعداد ۴۶ دانشگاه انتخاب شده و به سایت این دانشگاه‌ها مراجعه گردید. ملاک‌های انتخاب شامل اعتبار بین‌المللی دانشگاه، پراکندگی جغرافیایی قاره‌ای و دسترس‌پذیری مستندات رسمی مرتبط با آموزش و توسعه منابع انسانی بوده‌است. پس از بررسی‌های چندگانه از این تعداد، ۲۲ دانشگاه از ۱۷ کشور در بخش "منابع انسانی" خود اطلاعات کافی و جامعی در زمینه مورد پژوهش ارائه داده‌بودند. نظام آموزش کارکنان در این دانشگاه‌ها از دو منظر "کلیات روش‌ها و رویکرد منابع انسانی" و "وجه تمایز و خلاقیت‌های نظام آموزشی" مورد بررسی و امعان نظر قرار گرفته‌است. در گزینش این دانشگاه‌ها سعی نگارندگان بر آن بوده‌است که جامعیت قاره‌های جغرافیایی و اعتبار رتبه این دانشگاه‌ها در سطح جهانی و همچنین وجود خلاقیت‌های برجسته در ارائه دوره‌های آموزشی لحاظ شده‌باشد.

با توجه به هدف پژوهش که بررسی نظام‌های آموزش منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر جهان و مقایسه تطبیقی آن‌ها در چهار قاره (آسیا، اروپا، آمریکا و استرالیا) بود، انتخاب ۲۲ دانشگاه به‌عنوان نمونه مورد مطالعه انجام شد. این تعداد به پژوهشگر امکان داد تا هم جامعیت جغرافیایی و تنوع فرهنگی و سازمانی دانشگاه‌ها را پوشش دهد و هم بتوان وجه تمایز و نوآوری‌های آموزشی هر دانشگاه را با جزئیات کافی تحلیل کرد. حجم ۲۲ دانشگاه، اگرچه بالاتر از معمول مطالعات موردی کلاسیک است، اما قابل مدیریت در تحلیل کیفی مستندات و کدگذاری محتوایی بود و امکان ایجاد یک چارچوب مقایسه‌ای منسجم و قابل اعتماد برای الگوهای مشترک و تفاوت‌های بین دانشگاه‌ها را فراهم ساخت. همچنین، در مطالعه‌های موردی پیچیده و تطبیقی، استفاده از تعداد بیشتر از یک یا دو مورد می‌تواند به شناسایی تنوع الگوها و افزایش اعتبار یافته‌ها کمک کند، به شرط آنکه داده‌ها به‌صورت نظام‌مند جمع‌آوری و تحلیل شوند. به همین دلیل، انتخاب ۲۲ دانشگاه با استراتژی نمونه‌گیری هدفمند و ملاک محور به اعتبار و غنای نتایج پژوهش کمک کرده است.

(۳) جمع‌آوری داده‌ها: به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش به مطالعه مستندات مربوط به نظام آموزش منابع انسانی در سایت هر دانشگاه پرداخته شد. روش جمع‌آوری داده‌ها مبتنی بر تحلیل اسناد^۱ بوده و داده‌ها از منابع رسمی، به‌روز و منتشرشده توسط خود دانشگاه‌ها استخراج گردید تا از اعتبار و اصالت اطلاعات اطمینان حاصل شود. این مستندات شامل آیین‌نامه‌های در دسترس، اطلاعیه‌ها

و فراخوان‌ها، گزارش رویدادهای انجام‌شده و یا در دست اقدام و همچنین ویتترین آموزش و رفاه در سایت دانشگاه، لینک‌های مورد استناد و دیگر منابع و اطلاعات موجود بود. کلیه مستندات به‌عنوان واحد تحلیل در نظر گرفته شدند و بخش‌های مرتبط با آموزش، توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای کارکنان به‌عنوان واحدهای معنا مورد بررسی قرار گرفتند.

۴) تحلیل داده‌ها: در این مرحله اطلاعات و داده‌های جمع‌آوری‌شده مورد بررسی دقیق قرار گرفته و الگوهای رایج و برجستگی یا تفاوت‌های نظام منابع انسانی در هریک به تفکیک شناسایی شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار انجام شد؛ به این معنا که چارچوب اولیه کدگذاری بر اساس ادبیات نظری آموزش و توسعه منابع انسانی و اهداف پژوهش شکل گرفت و در عین حال امکان ظهور کدهای جدید در فرایند تحلیل حفظ شد. بدین منظور کدهای محتوایی از پیش تعیین شده و مرتبط با رویکردهای آموزش منابع انسانی از جمله «سیاست‌های کلی»، «بیانیه مأموریت»، «چشم‌انداز»، «مسئولیت»، «الزامات» و «عناصر کلیدی» شناسایی شدند و به‌طور کلی در بخش کلیات گزارش شدند. فرایند کدگذاری در چند مرحله شامل مطالعه مکرر متون، استخراج واحدهای معنا، انتساب کدهای مفهومی و تجمیع آن‌ها در مقوله‌های کلی انجام گرفت. پس از آن به بررسی اختصاصی وجوه خلاقیت و تمایزات نظام آموزش و توسعه حرفه‌ای کارکنان پرداخته شد تا وجوه اشتراک و افتراق هریک لحاظ گردد. به‌منظور شناسایی وجوه خلاقیت و تمایز نظام‌های آموزش منابع انسانی در دانشگاه‌های مورد مطالعه، چهار ملاک اصلی مدنظر قرار گرفت. نخست، ساختار برنامه‌های آموزشی مبتنی بر مسیر شغلی و توسعه حرفه‌ای کارکنان؛ به این معنا که بررسی شد آیا آموزش‌ها به‌صورت عمومی ارائه می‌شوند یا متناسب با نقش‌های شغلی، سطوح سازمانی و مسیرهای ارتقای حرفه‌ای طراحی شده‌اند. دوم، انعطاف‌پذیری برنامه‌های آموزشی بررسی شد که شامل امکان انتخاب دوره‌ها، تنوع زمان‌بندی، و تطبیق آموزش‌ها با نیازهای فردی و واحدهای سازمانی بود. سوم، میزان استفاده از فناوری در طراحی و اجرای آموزش‌ها مدنظر قرار گرفت؛ از جمله بهره‌گیری از سامانه‌های مدیریت یادگیری، دوره‌های برخط و رویکردهای یادگیری ترکیبی. در نهایت، نوآوری در شیوه ارائه آموزش ارزیابی شد که شامل به‌کارگیری روش‌های نوین آموزشی برای کارکنان بود. این ملاک‌ها به‌عنوان چارچوب تحلیلی، مبنای استخراج و مقایسه وجوه اشتراک و افتراق نظام‌های آموزشی دانشگاه‌ها قرار گرفتند.

برای اطمینان از اعتبار و صحت تحلیل داده‌های کیفی، از چند رویکرد استفاده شد. نخست، از همسوسازی منابع^۱ بهره گرفته شد؛ داده‌ها از چند نوع مستند (آیین‌نامه‌ها، اطلاعیه‌ها، گزارش‌ها و

۱ . triangulation

لینک‌های مرتبط) استخراج و تحلیل شدند تا دیدگاه جامع و متقارن نسبت به نظام‌های آموزش منابع انسانی هر دانشگاه حاصل شود. دوم، بازنگری همکارانه^۱ انجام گرفت و تحلیل‌ها توسط یک پژوهشگر خبره در حوزه مدیریت منابع انسانی و آموزش عالی بررسی شد تا سوگیری فردی کاهش یابد. سوم، تمام مراحل تحلیل، شامل استخراج واحدهای معنا، کدگذاری اولیه، دسته‌بندی کدها و تجمیع در مقوله‌ها مستندسازی شد تا قابلیت بازسازی و شفافیت فرایند حفظ شود. این اقدامات سبب شد یافته‌ها از قابلیت اعتبار کافی برخوردار شده و برای مقایسه تطبیقی بین دانشگاه‌ها قابل اعتماد باشند.

۵) تدوین گزارش: پس از تحلیل داده‌ها، در مرحله نهایی یافته‌های حاصل از مجموع ۲۲ دانشگاه که به‌طور مبسوط نگاشته شده‌بودند، در قالب جدولی به تفکیک قاره‌های جغرافیایی به‌طور خلاصه و به‌منظور تفسیر و ارائه نتیجه ارائه گردیدند. این جداول امکان مقایسه نظام‌مند شباهت‌ها و تفاوت‌های رویکردهای آموزش منابع انسانی در سطح قاره‌ای را فراهم ساختند. در نهایت با بررسی وجوه اشتراک و افتراق دانشگاه‌ها در هر قاره، تمامی یافته‌ها مورد مقایسه و بررسی قرار گرفته و پیشنهادات لازم بر آن اساس ذکر گردید.

یافته‌های پژوهش

قاره آسیا:

نمونه: دانشگاه هنگ‌کنگ^۲، کشور چین، رتبه جهانی ۳۵ در سال ۲۰۲۴

کلیات روش‌ها و رویکرد آموزش منابع انسانی^۴:

دفتر منابع انسانی دانشگاه هنگ‌کنگ متعهد به ارائه خدمات منابع انسانی با کیفیت بالا و کارآمد است که از دانشگاه در جذب، حفظ و پرورش کارکنان با بالاترین میزان کارایی و بازده پشتیبانی می‌کند. این دفتر بر انتصابات، ترفیعات، مدیریت امور پرسنلی و آموزش و توسعه کارکنان تمرکز دارد. این به سه واحد تقسیم می‌شود که هر کدام به دانشکده‌ها و دفاتر مختلف خدمت می‌کنند و مسئول حوزه‌های خط‌مشی متفاوتی هستند (۱: انتصابات، ۲: پاداش و مزایا، ۳: مدیریت عملکرد و توسعه کارکنان). این دفتر عنوان می‌کند که با توجه به چشم‌انداز و بیانیه مأموریت دانشگاه به عنوان پس‌زمینه، سیاست‌های منابع انسانی ما منجر به موارد زیر می‌شود: جذب و حفظ استعدادها به‌منظور ارتقای تعالی دانشگاه به

۱ . peer debriefing

۲ . University of Hong Kong

۳ . این رتبه بندی بر مبنای رتبه بندی جهانی [Times Higher Education](https://www.timeshighereducation.com/) در سال ۲۰۲۴ ارائه شده است.

۴ . www.hr.hku.hk

عنوان یک دانشگاه بین‌المللی پیشرو؛ حفاظت از بسته‌های مزایای کارکنان؛ مدیریت یک سیستم بررسی عملکرد موثر برای اطمینان از اینکه دستاورد به درستی شناخته شده و پاداش داده می‌شود. ارائه آموزش و توسعه کارکنان؛ و بکارگیری اصول فرصت‌های برابر در تمام سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی.

براساس اطلاعات به دست آمده از این دفتر، آموزش کارکنان زیر مجموعه تیم مدیریت عملکرد و توسعه کارکنان می‌باشد. دفتر منابع انسانی دانشگاه هنگ‌کنگ، توسعه کارکنان را یکی از عناصر اصلی سیاست مدیریت منابع انسانی این دانشگاه عنوان کرده‌است. این تیم در تلاش است تا محیط فکری حمایتی را فراهم کند که کارکنان را تشویق کند تا پتانسیل کامل خود را محقق سازند و بدین منظور منابع، بودجه‌ها و برنامه‌هایی در دسترس توسعه کارکنان قرار گرفته که عبارتند از: پشتیبانی کنفرانس و کمک‌هزینه‌های CPD¹؛ توسعه کارکنان آکادمیک؛ برنامه کمک به کارکنان (EAP)²؛ کارگاه‌های آموزشی مهارتی یا توسعه حرفه‌ای؛ برنامه‌های تعادل بین کار و زندگی؛ جلسات معارفه برای کارکنان جدیدالاستخدام؛ کمک‌هزینه تحصیلی یا برنامه‌های بازدید؛ برنامه‌های انطباق و سایر مواد آموزشی (۱۶).

وجوه تمایز و خلاقیت‌های نظام آموزشی:

برنامه کمک به کارکنان: دفتر منابع انسانی دانشگاه هنگ‌کنگ، یک شرکت مشاوره‌ای را برای ارائه کمک به کارکنان تمام‌وقت استخدام کرده‌است. هدف EAP افزایش اثربخشی و رشد شخصی کارکنان و همچنین کمک به کارکنان در مقابله با مشکلات و چالش‌هایی است که ممکن است در محل کار و زندگی روزمره ایجاد شود. این شامل طیف متنوعی از خدمات مشاوره، کارگاه‌های آموزشی و توسعه، خدمات مدیریت بحران و برنامه‌های تعادل بین کار و زندگی است که همکاران می‌توانند به صورت رایگان از آنها استفاده کنند. در این برنامه همکاران می‌توانند به سادگی با خط تلفن ۲۴ ساعته برای مشاوره در هر زمان و هر کجا که نیاز داشته باشند در مورد مسائل مربوط به موارد زیر تماس بگیرند و مشاوره‌های روانشناختی (مانند مدیریت استرس و روابط بین فردی)؛ مشاوره‌های کاری (مانند تعدیل شغل و پیشرفت شغلی)؛ مشاوره‌های خانواده (مانند مشاوره ازدواج و فرزندپروری)؛ و همچنین مشاوره‌های تعادل کار و زندگی (مانند خانه‌داری و مراقبت از سالمندان) دریافت کنند.

کارگاه‌های آموزشی مهارتی و حرفه‌ای: این دوره‌ها برای کارکنان، خدمات حرفه‌ای همچون افزایش مهارت زبان انگلیسی و صلاحیت‌های فناوری اطلاعات برگزار می‌کند. کارکنان در هر زمان از سال

1. Continuing Professional Development
2. Employee Assistance Programme

می‌توانند از پورتال کارکنان دانشگاه به‌منظور اعلام نیاز به آموزش در هریک از این زمینه‌های مهارتی استفاده نمایند.

برنامه‌های آموزشی ویتترین: برخی آموزش‌های ارائه‌شده توسط این دفتر به‌صورت ویتترین آموزشی (برخی اجباری و برخی اختیاری) در قالب‌های مختلف همچون ارائه مدول‌های آموزشی، سیستم‌های تمرینی و پشتیبان و همچنین سایت‌های حاوی اطلاعات لازم و محتوای آموزشی، از طریق پورتال کارکنان دانشگاه در دسترس می‌باشد. این برنامه‌ها عبارتند از: مهارت‌های ضد رشوه؛ حفاظت از داده‌های شخصی؛ مهارت‌های جلوگیری از آزار جنسی؛ آموزش ایمنی؛ هنر کالیبراسیون عملکرد؛ و امور مربوط به رسیدگی شکایات انضباطی دانشجویان (۱۶).

قاره آمریکا:

نمونه: دانشگاه استنفورد^۱، کشور آمریکا، رتبه جهانی ۲ در سال ۲۰۲۴
کلیات روش‌ها و رویکرد آموزش منابع انسانی^۲:

در این دانشگاه آموزش به‌عنوان یک مسئولیت شغلی در نظر گرفته خواهد شد، زیرا این یک امر اساسی در کیفیت کار انجام‌شده توسط کارمند است و به اثربخشی کلی عملیات سازمانی کمک می‌کند. این سیاست توسط معاون منابع انسانی ریاست دانشگاه تعیین می‌شود، وی الزامات آموزش را (در صورت لزوم پس از مشورت با سایر مسئولان دانشگاه و گروه‌ها) تعیین می‌کند. علاوه بر این، رؤسا، معاونان رئیس دانشگاه و یا اعضای کارکنان ممکن است تشخیص دهند که آموزش‌های تخصصی در دانشکده‌ها یا سازمان‌های آنها مورد نیاز است. این آموزش‌ها، به‌صورت مناسب و در دسترس، با پشتیبانی از ارائه‌دهندگان آموزش مرکزی شناسایی و ارائه می‌شود. دانشگاه استنفورد برای آموزش کارکنان خود چندمورد را لحاظ می‌کند:

۱- **هدف / منطبق:** ارائه اطلاعات ثابت به کارمندان دانشگاه به‌منظور توسعه مداوم شایستگی‌ها و

همگامی با تغییرات و مسئولیت‌ها

۲- **اقدامات و دستورالعمل‌ها:**

الف) مدیران گروه مسئول شناسایی نیازهای آموزشی، ارائه آموزش، نظارت بر عملکرد شغلی و ارائه پشتیبانی‌های لازم برای به حداکثر رساندن کاربرد مهارت‌ها در کار هستند.

1 . Stanford University

2 . <https://www.stanford.edu/faculty-staff-gateway/>

ب) گروه‌های ارائه‌دهنده آموزش مورد نیاز، در سراسر دانشگاه مسئول پاسخگویی به نیازهای مشتری با تدوین برنامه درسی برای رفع نیازهای شغلی؛ ارزیابی مداوم اثربخشی برنامه‌های آموزشی و ارائه توصیه‌های لازم برای آموزش‌های ویژه هستند.

۳- **مستندات و اجرا:** اتمام رضایت‌بخش آموزش مورد نیاز باید در سازمان نیازمند آموزش به منظور اختیارات صرف بودجه یا دسترسی به اطلاعات یا مواد خاص ثبت شود.

۴- **دفاتر آگاه:** سوالات مربوط به سیاست‌های آموزش کارکنان به بخش یادگیری و اثربخشی سازمانی مربوط بوده که این دفتر کمیته مشورتی آموزش را برعهده دارد.

۵- **تعاریف:** در این قسمت برخی اصطلاحات جهت شناسایی بهتر و انتخاب مناسب نوع آموزش توسط کارکنان تعریف شده است. اصطلاحاتی همچون آموزش الزامی^۱، آموزش محلی^۲، زمان آزاد^۳ و... (۱۷).

وجوه تمایز و خلاقیت‌های نظام آموزشی

آموزش جهانی کارمندان: بعضی از کشورها شرایط خاصی را برای آموزش کارمندان الزام می‌کنند یا مشاغل خاص ممکن است دارای استانداردهای آموزش یا گواهینامه باشند. سرپرستان مسئول شناسایی این بخش، آن دسته از کارکنانی هستند که کارهایی را که نیاز به آموزش خاص دارند انجام می‌دهند و اقداماتی را برای امکان ارائه آموزش‌های لازم انجام می‌دهند. این بخش از آموزش با تصویب معاون منابع انسانی ریاست دانشگاه انجام شده است.

برنامه‌های توسعه کارکنان دانشگاه استنفورد: برنامه توسعه کارکنان (SDP) ارائه بازپرداخت جزئی یا کامل هزینه دوره‌ها، سمینارها و کارگاه‌های آموزشی است که کارکنان را قادر می‌سازد تا عملکرد را در مشاغل فعلی بهبود بخشند، برای پیشرفت شغلی آماده شوند و ضمن حمایت از توسعه کارکنان، نیازهای برنامه آموزشی مربوط به عملکرد فعلی و یا توسعه شغلی برنامه‌ریزی شده را برآورده می‌کند. برنامه توسعه کارکنان از دو قسمت تشکیل شده است:

برنامه کمک آموزشی کارکنان (STAP) برای دوره‌ها و سمینارهای مرتبط با شغل یا ارتقا شغل
برنامه بازپرداخت شهریه کارکنان (STRP) که بخشی از هزینه کامل شهریه را برای افراد ثبت‌نام‌شده در یک برنامه آموزشی فراهم می‌کند (۱۷).

-
1. Required Training
 2. Local Training
 3. Release Time

قاره اروپا:

نمونه: دانشگاه آکسفورد^۱، کشور انگلستان، رتبه جهانی ۱ در سال ۲۰۲۴
کلیات روش‌ها و رویکرد آموزش منابع انسانی^۲

دانشگاه آکسفورد، در جهت توسعه و رشد کارکنان خود مطابق با اهداف راهبردی گروه یا دانشکده، در سطح فردی، گروهی و یا سازمانی فرصت‌های ویژه‌ای تدارک دیده‌است. چراکه براساس اصل ۱۰:۲۰:۷۰ هفتاد درصد از تأثیرگذارترین یادگیری‌ها از طریق فعالیت، مشاهده و آزمایش درهنگام کار، بیست درصد در موقعیت‌های اجتماعی و ده درصد در یادگیری رسمی یا کلاس درس اتفاق می‌افتد. بر این اساس، همه کارکنان دانشگاه مجاز به گفت‌وگو هستند چراکه برای پیشرفت شخصی و شغلی آنها اختصاص داده‌شده، این مکالمه با مشاوران و راهنمایان به آنها این فرصت را می‌دهد که درجهت اهداف و مقاصد به توافق برسند و محیطی را ایجاد کنند که در آن بازخورد داده می‌شود. با توجه به نقش کارکنان (علمی، پژوهشی و خدماتی)، فرصت‌های یادگیری و توسعه در قالب کارگاه‌ها، دوره‌ها، برنامه‌ها و منابع فراهم شده‌است.

کارکنان برای شناسایی اولویت‌های یادگیری شخصی خود، از ابزار توسعه شخصی DIY در سایت دانشگاه کمک می‌گیرند. بنابراین در صورتی که بخواهند به عنوان یک مدیر یا رهبر گروه، پیشرفت داشته‌باشند، چهارچوب رهبری را نگاه کرده تا به آنها در برنامه‌ریزی اولویت‌های توسعه خود به‌عنوان یک رهبر یا مدیر کمک کند. همچنین آنها می‌توانند به ابزارهایی که برای برنامه‌ریزی توسعه فردی در نقش فعلی خود و نقش بعدی نیاز دارند مراجعه کنند.

توسعه شخصی مهارت‌های اصلی قابل انتقال که برای کارآمد بودن در محل کار به آنها نیاز دارند را دربر می‌گیرد. سازماندهی، برقراری ارتباط موثر، ایجاد و حفظ روابط کاری سازنده و تأثیرگذار همچنین ایجاد شبکه، تنها نمونه‌هایی از مهارت‌های اصلی قابل انتقال است. واحد توسعه افراد و سازمان، با مشارکت رهبران و مدیران نیز در زمینه توسعه افراد همکاری می‌کند. رهبر یا مدیر گروه و تیم، در زمینه مقابله با تغییرات در گروه، تیم یا بخش راهنمایی و مشاوره دریافت می‌کند. بدین منظور در یک جلسه برنامه‌ریزی برای بخش‌ها، مدیران اولویت‌های استراتژیک خود را برای یادگیری و توسعه شناسایی کرده و یک برنامه عملیاتی تهیه می‌کنند. روند برنامه‌ریزی ممکن است برخی از زمینه‌هایی را که تیم باید در آن توسعه یابد، آشکار کند (۱۸).

1 . University of Oxford

2 . <https://staff.admin.ox.ac.uk/working-at-oxford/you-and-work/hr-self-service>

وجوه تمایز و خلاقیت‌های نظام آموزشی:

سیستم رزرو دوره^۱: اعضای فعلی دانشگاه آکسفورد می‌توانند دوره‌هایی را که توسط تعدادی از ارائه‌دهندگان آموزش دانشگاه با استفاده از سیستم رزرو دوره برگزار می‌شود، پیدا و رزرو کنند. کارکنان با ورود به سیستم به یک داشبورد شخصی منتقل می‌شوند. از آنجا می‌توانند دوره‌ها را جستجو کنند، ببینند چه دوره‌های آموزشی را گذرانده‌اند، چه دوره‌هایی را فرامی‌گیرند و برای دوره‌های جدید هزینه کنند. اطلاعات مربوط به راهنمایی و آموزش‌های مربوط به تنوع آموزش‌ها (هم به صورت حضوری و هم آنلاین) در دسترس است و کارکنان می‌توانند به انتخاب خود از آموزش الکترونیکی، مربیگری و راهنمایی^۲، رهبری و مدیریت^۳، پشتیبانی توسعه تیم یا توسعه شخصی استفاده کنند.

ویتترین آموزش و یادگیری ۲۰۲۱: دانشگاه آکسفورد با برگزاری رویداد مجازی جدیدی تحت عنوان نمایشگاه آموزش و یادگیری، فرصتی برای به اشتراک گذاشتن نمونه‌هایی از بهترین شیوه‌ها در آموزش انعطاف‌پذیر و فراگیر در سراسر دانشگاه در ۱۲ ماه گذشته فراهم کرده‌است. همچنین در این رویداد جنبه‌هایی از این شیوه‌ها را که می‌خواهند در جهت پیشرفت، پیش ببرند نیز در نظر می‌گیرند. این رویداد باعث می‌شود افرادی که در آموزش‌ها شرکت نکرده‌اند برای ثبت‌نام ترغیب شوند (۱۸).

قاره استرالیا:

نمونه: دانشگاه ملی استرالیا^۴، رتبه جهانی ۶۷ در سال ۲۰۲۴

کلیات روش‌ها و رویکرد آموزش منابع انسانی^۵:

۱ . course booking system

۲ . Coaching and mentoring

در ارتباط با مربیگری و راهنمایی در دانشگاه آکسفورد، آمده‌است که بسیاری از یادگیری و پیشرفت افراد در محل کار خارج از آموزش رسمی اتفاق می‌افتد. مربی زمینه مکالمه محرمانه و یادگیری را برای کارمند تسهیل می‌کند، مربی برای شناسایی اهداف و ایجاد و بررسی گزینه‌ها و برنامه‌های عملیاتی این جلسه را تدارک دیده؛ به عبارتی مربی به‌عنوان یک "شریک تفکر" بی‌طرف محسوب می‌شود که، با استفاده از مهارت‌های پرسش و پاسخ اثربخش، هم مربی را تشویق می‌کند و هم به چالش می‌کشد تا بتواند درک و تعهد خود را نسبت به عمل ارتقا دهد. تحقیقات در بین کارفرمایان انگلستان نشان‌داد که مربیگری یکی از سه روش موثر در یادگیری و توسعه است.

۲. رهبری و مدیریت با این هدف در برنامه‌های آموزشی کارکنان دانشگاه آکسفورد گنجانده شده‌است که کارکنان نیز در زمینه کار خود یک مدیر و یک رهبر باشند. در واقع نقش کارمند هرچه باشد، فعالیت‌های او برای موفقیت دانشگاه حیاتی است و مسئولیت ارائه هر نوع پروژه و برنامه پیچیده‌ای را دارند که از آنها به عنوان رهبر فکری یاد می‌شود.

۴. Australian National University

۵ . <https://services.anu.edu.au/human-resources>

دانشگاه ملی استرالیا طیف گسترده‌ای از فرصت‌های آموزش و توسعه شغلی را برای کمک به کارکنان در جهت ظرفیت‌سازی و عملکرد بهتر ارائه می‌دهد. این دانشگاه از فرهنگ یادگیری و توسعه مستمر کارکنان، برای رشد توانایی و عملکرد فردی، تیمی و سازمانی برای دستیابی به تعالی پشتیبانی می‌کند. در زمینه توسعه عملکرد، این دانشگاه معتقد است که پیشرفت خوب عملکرد مربوط به گفت‌وگوهای منظم، به‌موقع و صادقانه است. بر این اساس برای ادامه فرهنگ‌سازی در زمینه تعالی عملکرد در دانشگاه ملی استرالیا، کارگاه‌هایی برای توسعه مهارت و تضمین گفت‌وگوهای دوطرفه معنی‌دار و سازنده در مورد عملکرد و توسعه ارائه می‌شوند. همچنین در زمینه آموزش منابع انسانی این دانشگاه، مدیران نقش مهم و قابل‌توجهی را در حمایت از دانشگاه برای انجام مسئولیت‌های قانونی و تعهدشان به یک محیط کار فراگیر و ایمن ایفا می‌کنند. کارگاه‌های آموزشی برای اطمینان از داشتن اطلاعات، دانش و مهارت‌های لازم مدیران برای انجام مسئولیت‌های رهبری‌شان ارائه می‌شود. در سایت دانشگاه کارکنان می‌توانند آموزش‌هایی از جمله فرصت‌های پیشرفت حرفه‌ای و جوامع عملی را بیابند.

این دانشگاه، تعهد خود را در ارتباط با تحقیقات و آموزش کلاس جهانی و تأثیرگذاری بر آینده یادگیری و آموزش با edx به اشتراک می‌گذارد. علاوه بر این، ANU Pulse (سیستم آموزش داخلی دانشگاه)، به کارکنان و دانشجویان امکان دسترسی به دوره‌های آموزشی رایگان خود را می‌دهد که می‌توانند در هر زمان از محل کار یا خانه آموزش خود را تکمیل کنند. در واقع این سرویس راه دیگری است که کارکنان می‌توانند پیشرفت شخصی و حرفه‌ای خود را بررسی کنند (۱۹).

وجوه تمایز و خلاقیت‌های نظام آموزشی

آموزش با تعیین وقت قبلی^۱: تیم منابع انسانی، آموزش‌های متناسب با کارکنان یا نیازهای فردی هر بخش را ارائه می‌دهد. اگر آن‌ها بخواهند در استفاده از HRMS آموزش ببینند، این تیم یک سرویس آموزشی با وقت قبلی را در دروز هفته از صبح تا ظهر حدود ۳ ساعت، ارائه می‌دهند. البته آنها باید برای بحث در مورد نیازهای آموزشی خود با مرکز راهنمایی منابع انسانی تماس بگیرند.

جدول زمانی دوره‌های دانشگاهی برای مدیران^۲: این کارگاه نیم‌روزه بر مدیریت عملکرد در دانشگاه تمرکز دارد. شرکت‌کنندگان اعتماد به نفس و شایستگی خود را در مدیریت روزمره تیم‌های خود در جهت ایجاد عملکرد بالا و یادگیری فرایند مدیریت عملکرد در دانشگاه افزایش می‌دهند. این دوره برای

۱. HRMS training by appointment

۲ Casual Sessional Academic (CSA) Timesheets for Administrators (HSHR۰۱)

کارکنان دانشگاه رایگان می‌باشد. در این کارگاه‌ها بر ارائه‌ی سه دوره مدیریتی تأکید می‌شود: (۱) دوره‌های کلی قراردادهای CSA؛ (۲) نحوه استفاده از سیستم مدیریت منابع انسانی (HRMS)؛ و (۳) دوره‌ی روش کار در استخدام و انتخاب کارکنان.

دوره‌هایی با عنوان "قهوه" در زمینه آموزش و یادگیری با فناوری^۱: این دوره معادل یک جلسه‌ی آموزشی یک‌ساعته و یا دوساعته است اما به قطعات کوچک تقسیم می‌شود. وبلاگ دوره‌های قهوه توسط تیم آموزش کارکنان مرکز یادگیری و آموزش (CLT) و با همکاری تیم طراحی آموزش هماهنگ و مدیریت می‌شود. دانشگاه با بیان این عبارت "یک فنجان قهوه یا چای میل کنید"، دوره ۱۵ دقیقه‌ای قهوه را ارائه می‌کند که بیش از یک‌هفته طول می‌کشد. هر دوره قهوه موضوعی جدید در زمینه فناوری آموزش، آموزش آنلاین، ابزارهای دیجیتال، آموزش و یا روندهای فناوری را پوشش می‌دهد. در صورتی که کارکنان به آموزش و یادگیری از طریق فناوری علاقه‌مند باشند و بخواهند در دوره‌های خود چیزهای جدیدی را تجربه کنند در دوره قهوه شرکت می‌کنند. این دوره کوتاه و آسان است. افراد باید در وبلاگ دوره‌های قهوه، عضو شوند تا در جریان به‌روزرسانی‌ها و فعالیت‌های کوتاه یا فیلم‌های ارسالی در وبلاگ قرار بگیرند. این دوره به‌گونه‌ای طراحی شده‌است که به کارکنان ایده‌هایی در رابطه با نحوه استفاده از استراتژی‌های جدید در جهت آموزش فردی می‌دهد (۱۹).

بررسی وجوه اشتراک و افتراق دانشگاه‌ها در هر قاره

مطالعات این پژوهش همانگونه که در ابتدا ذکر شد، علاوه بر ۱۲ نمونه ارائه شده، ۱۰ دانشگاه دیگر در هر ۴ قاره را مورد بررسی و کنکاش قرار داده‌است. به منظور مقایسه و کشف وجوه اشتراک و افتراق بیشتر این نظام‌ها، مختصات هر ۲۲ دانشگاه در جداول ۱ تا ۴ گردآوری شده و سپس به تفکیک مورد بررسی مجدد قرار گرفتند.

۱. ANU Coffee Courses on Teaching & Learning with Technology

جدول ۱: خلاصه رویکردها و وجوه خلاقیت نظام آموزشی دانشگاه های منتخب قاره آسیا

ردیف	مطالعه موردی	رتبه در سال ۲۰۲۴	روش‌ها و رویکردهای آموزش منابع انسانی	وجوه خلاقیت‌های نظام منابع انسانی
۱	دانشگاه هنگ‌کنگ (چین)	۳۵	<ul style="list-style-type: none"> ○ بر انتصابات و ترفیعات، پاداش و مزایا و مدیریت عملکرد و توسعه کارکنان متمرکز است. ○ آموزش زیرمجموعه تیم مدیریت عملکرد و توسعه کارکنان می‌باشد. ○ فراهم کردن بودجه‌ها و برنامه‌های متنوع در دسترس کارکنان برای آموزش 	<ul style="list-style-type: none"> ● برنامه مشاوره به کارکنان در مسائل روانشناختی، کاری، خانواده و تعادل کار و زندگی ● ارائه مداوم کارگاه‌های مهارتی زبان انگلیسی و فناوری ● ویتترین برنامه‌های آموزشی اجباری و اختیاری
۲	دانشگاه کیوتو (ژاپن)	۵۵	<ul style="list-style-type: none"> ○ وظایف دفتر منابع انسانی در ۴ دسته قرار دارد: تعیین نقش‌ها و توانایی‌های مورد نیاز، ایجاد سیستم حقوق، توسعه مهارت‌های تخصصی و سیستم حمایتی ○ ارائه برنامه‌ها در قالب دوره‌های آموزشی برگزار شده توسط اساتید و کارکنان دانشگاه یا پیمانکار خارجی 	<ul style="list-style-type: none"> ● ارائه فرصت‌های مختلف آموزشی خارج از کشور برای کارکنان ● تیم پشتیبانی از کارکنان در زمینه‌های کاری و آشنایی با محیط کار
۳	دانشگاه مالایا (مالزی)	۲۵۱	<ul style="list-style-type: none"> ○ وظایف مدیریت و هماهنگی اسناد، مشارکت، سیستم پاداش و چرخش شغلی 	<ul style="list-style-type: none"> ● سیستم چهارگانه درخواست مرخصی و بورسیه تحصیلی برای افراد واجد شرایط مدرک دکترا

ردیف	مطالعه موردی	رتبه در سال	روش‌ها و رویکردهای آموزش منابع انسانی	وجوه خلاقیت‌های نظام منابع انسانی
		۲۰۲۴	<ul style="list-style-type: none"> ○ تنوع در ارائه برنامه‌های آموزشی از قبیل کارگاه‌ها و مرخصی‌های تحقیقاتی و کنفرانس ○ مدیریت عملکرد مداوم بین سرپرست و کارمند از طریق سامانه آنلاین داخلی (۲۰) 	<ul style="list-style-type: none"> ● ارائه خدمات پاسپورت و ویزا برای ملاقات با کارکنان بین‌المللی (۲۰)
۴	دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی (ایران)	۶۰۱	<ul style="list-style-type: none"> ○ انجام وظایف برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی توسط گروه توسعه آموزش کارکنان دانشگاه ○ نیازسنجی فصلی در قالب تقویم‌های آموزشی و برگزاری دوره با مجوز کمیته آموزش و توانمندسازی ○ پرداخت هزینه دوره توسط کارکنان و بازپرداخت به شرط قبولی در دوره^۱ (۲۱) 	<ul style="list-style-type: none"> ● محاسبه مقطع تحصیلی برای تکمیل سقف آموزش‌های سالیانه ● استفاده از رابطین آموزش معاونت منابع انسانی دانشگاه با واحدها (۲۱)

در مجموع بررسی چند دانشگاه در قاره آسیا مؤید این مطلب است که نظام آموزش منابع انسانی در قالب فعالیت‌های سه‌گانه جذب، نگهداشت و رفاه و ارزیابی عملکرد به انجام وظایف خود اهتمام می‌ورزد. هر سه این فعالیت‌ها به طور مشترک توسط تیمی با عنوان "آموزش و توسعه کارکنان" یا "دفتر منابع انسانی" یا "کمیته آموزش و توانمندسازی" عملی می‌شوند که علی‌رغم تفاوت در اسامی، وظایف یکسانی را برعهده دارند. برخی دیگر از اشتراکات بین نظام آموزشی در کشورهای آسیایی (به‌غیر از ایران) به تنوع در ارائه برنامه‌های آموزشی در دسترس کارکنان باز می‌گردد. وجود کارگاه‌ها و دوره‌ها، برنامه‌های آنلاین،

۱. آیین نامه اداری استخدامی کارکنان غیر هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی

فرصت‌های آموزشی خارج از کشور، حضور در کنفرانس‌ها و مرخصی‌های تحقیقاتی از جمله مثال‌های بارز در این زمینه هستند.

با این حال برخی تفاوت‌ها نیز قابل مشاهده است. از جمله ارائه خدمات پشتیبانی و مشاوره‌ای به کارکنان که در دانشگاه هنگ‌کنگ چین به‌طور کامل شامل هرگونه مسائل کاری و غیرکاری می‌شود اما در دانشگاه کیوتو تنها به مسائل کاری اشاره شده‌است و در دانشگاه‌های مالایا و علوم پزشکی ایران از آن هیچ صحبتی به میان نیامده‌است. و یا وجود سیستم مدیریت عملکرد مداوم سرپرست-کارمند که در دانشگاه مالایا در قالب یک سامانه آنلاین طراحی شده‌است و در سایر دانشگاه‌ها تا این‌میزان مورد توجه نبوده‌است. سایر وجوه خلاقیت نام‌برده در جدول نیز از جمله وجوه افتراق بین دانشگاه‌ها در قاره آسیا هستند.

جدول ۲: خلاصه رویکردها و وجوه خلاقیت نظام آموزشی دانشگاه‌های منتخب قاره آمریکا

ردیف	مطالعه موردی	رتبه در سال ۲۰۲۴	روش‌ها و رویکردهای آموزش منابع انسانی	وجوه خلاقیت‌های نظام منابع انسانی
۱	دانشگاه استنفورد (کالیفرنیا، آمریکا)	۲	<ul style="list-style-type: none"> ○ تعیین سیاست کلی توسط معاون منابع انسانی و مشورت با سایر مسئولان ○ شناسایی و نظرسنجی آموزش‌های تخصصی مورد نیاز از سایر معاونان رئیس دانشگاه و کارکنان ○ در نظر گرفتن هدف، دستورالعمل‌های مسئولیتی، مستندات، دفاتر آگاه به‌عنوان کمیته مشورتی با تعاریف مشخص 	<ul style="list-style-type: none"> ● آموزش جهانی کارکنان و اعطای گواهی شایستگی برای سایر سازمان‌ها و جوامع ● برنامه‌های توسعه کارکنان و ارائه بازپرداخت جزئی یا کلی هزینه‌های آموزشی

ردیف	مطالعه موردی	رتبه در سال ۲۰۲۴	روش‌ها و رویکردهای آموزش منابع انسانی	وجوه خلاقیت‌های نظام منابع انسانی
۲	دانشگاه هاروارد (ماساچوست، آمریکا)	۴	<ul style="list-style-type: none"> ○ ارائه برنامه‌ها، ابزارها، مربی و مشاوره برای کارکنان، رهبران اداری و اساتید ○ ارائه برنامه‌های رهبری و مربیگری، مدیریت و توسعه شغلی (۲۲) 	<ul style="list-style-type: none"> • مسیرهای حرفه‌ای داخلی کارکنان برای ارتقاء شغلی • بورس تحصیلی مدیران ارشد • برنامه پرورش استعدادها به‌منظور پرورش استعداد رهبری و مدیریت • منابع آموزش و توسعه آنلاین • سیاست لغو جلسات برای کاهش هزینه‌های مالی آموزش • صندوق آموزشی <p>هاروارد به‌منظور ارائه و پوشش کمک‌هزینه‌های تحصیلی</p> <ul style="list-style-type: none"> • چرخه برنامه‌ریزی سالانه برای تعیین اهداف عملکردی مشترک کارکنان و سرپرستان (۲۲)
۳	دانشگاه برکلی، (کالیفرنیا، آمریکا)	۹	<ul style="list-style-type: none"> ○ تمرکز بر توسعه فردی و سازمانی ○ تضمین فرصت رشد و توسعه برای همه‌ی کارکنان توسط تیم توسعه دانشگاه 	<ul style="list-style-type: none"> • دسترسی کارکنان به لینک‌های یادگیری مفید • فرصت‌های یادگیری اجتماعی و غیررسمی در قالب گروه‌ها و منابع آنلاین (۲۳)

ردیف	مطالعه موردی	رتبه در سال ۲۰۲۴	روش‌ها و رویکردهای آموزش منابع انسانی	وجوه خلاقیت‌های نظام منابع انسانی
			<ul style="list-style-type: none"> ○ ارائه ابزارها و الگوهای متناسب با محیط هردانشکده ○ آموزش راه‌حلی برای کمک به افراد و تیم‌ها در تقویت مهارت‌ها و پیشرفت شغلی خود. ○ تشویق سرپرستان و مدیران برای تطابق استعدادها و نیازهای دانشگاهی ○ طراحی کارگاه‌ها، برنامه‌های ارزیابی مهارت‌های مدیریتی، کنفرانس و کمک هزینه کارکنان (۲۳) 	
۴	دانشگاه پتسبورگ ^۱ (پنسیلوانیا، آمریکا)	۱۴۵	<ul style="list-style-type: none"> ○ فراهم‌بودن فرصت‌های آموزشی آنلاین و حضوری متناسب با علایق کارکنان ○ ارائه آموزش‌ها در طیف گسترده‌ای از موضوعات در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی (۲۴) 	<ul style="list-style-type: none"> • برنامه مهارت‌های بنیادی سرپرستان برای بهبود عملکرد مدیران شامل گذراندن دوره‌های مختلف با سرعت دلخواه و کاربرد در گروه‌های همکار (۲۴)

ردیف	مطالعه موردی	رتبه در سال	روش‌ها و رویکردهای آموزش منابع انسانی	وجوه خلاقیت‌های نظام منابع انسانی
۵	دانشگاه آریزونا ^۱ ، (آریزونا، آمریکا)	۱۵۵	<ul style="list-style-type: none"> ○ توجه به رشد و پیشرفت مداوم کارمندان و دانشجویان ○ ۲۴ ساعت مرخصی در تقویم هر سال جهت آموزش و توسعه ○ مشاوره و گفت‌وگو با سرپرست بخش جهت تایید حضور در فرصت‌های توسعه انتخابی و متناسب با شغل ○ حمایت دانشگاه از دوره‌های آموزشی، کلاس‌های توسعه حرفه‌ای، کارگاه‌ها، کنفرانس‌ها، سمینارها، وینارها (۲۵) 	<ul style="list-style-type: none"> ● دوره‌های امنیت اطلاعات ● توسعه حرفه‌ای در سطوح بدو خدمت، مسیر شغلی، سفارشی (۲۵)
۶	دانشگاه سائوپائولو ^۲ ، (برزیل، آمریکای جنوبی)	۲۰۱	<ul style="list-style-type: none"> ○ تجزیه و تحلیل درخواست دوره‌های آموزشی ○ هدف از آموزش ایجاد نسل همسو با ارزش‌ها دانشگاه و آماده‌سازی کارکنان برای سازگاری با تغییرات 	<ul style="list-style-type: none"> ● شبکه تسهیل‌کننده آموزش به‌عنوان کانال‌های ارتباطی دانشکده و دفاتر آموزش (۲۶)

۱ . The University of Arizona

۲ . Universidade de São Paulo

ردیف	مطالعه موردی	رتبه در سال	روش‌ها و رویکردهای آموزش منابع انسانی	وجوه خلایق‌های نظام منابع انسانی
		۲۰۲۴	<ul style="list-style-type: none"> ○ دسترسی به لیست بایگانی آموزش‌های قبلا ارائه شده ○ دسترسی به آموزش‌های ارائه‌شده توسط سایر نهادهای عمومی (۲۶) 	

مجموع بررسی دانشگاه‌های قاره آمریکا نشانگر این است که ۴ وجه اشتراک مهم بین این دانشگاه‌ها وجود دارد:

- ارائه تنوع در ارائه آموزش‌ها به منابع انسانی در قالب‌های مختلف از جمله دوره‌ها و کارگاه‌ها، مربیگری، کنفرانس‌ها، وبینارها، دوره‌های آنلاین و ... که در تمامی دانشگاه‌های این قاره تأکید ویژه‌ای بر یادگیری آنلاین از طریق edX و لینکدین گردیده‌است.
 - نقش برنامه‌ریزی و نظارتی مدیران گروه‌ها و مسئولیت آموزشی آنان در تعیین نیاز کارکنان و ارتباط مداوم با واحد آموزش برای رفع این نیاز
 - توجه به نیاز ویژه گروه‌ها یا دانشکده‌ها در ارائه آموزش (نیازهای فردی، تیمی و سازمانی)
 - پرداخت هزینه، کمک‌هزینه و یا بازپرداخت هزینه شهریه دوره‌های آموزشی مورد نیاز کارکنان
- با این وجود، در برخی از برنامه‌های آموزشی ارائه‌شده بین برخی دانشگاه‌ها اشتراکاتی وجود دارد که می‌تواند مبنای عمل سایرین نیز قرار گیرد. از جمله وجود فرصت شناسایی استعدادها و توسعه حرفه‌ای-شغلی مبتنی بر آن که کارکنان دارای قدرت رهبری و یا رهبران سازمانی را برای برعهده گرفتن مسئولیت بیشتر آماده می‌سازد. تقریباً تمامی دانشگاه‌های یادشده (به جز سائوپائولو برزیل) به‌نوعی از چنین سیستمی برخوردارند.

سایر موارد ذکرشده در جدول از جمله اعطای گواهی شایستگی برای سایر سازمان‌ها و جوامع توسط دانشگاه استنفورد، چرخه برنامه‌ریزی عملکرد سالانه دانشگاه هاروارد، فرصت‌های یادگیری اجتماعی و

غیررسمی توسط دانشگاه برکلی و همچنین وجود شبکه تسهیل کننده آموزش به عنوان کانال های ارتباطی دانشکده و دفاتر آموزش در دانشگاه سائوپائولو برزیل از وجوه افتراق این دانشگاه ها و به عبارت دیگر وجوه خلاقیت نظام های آموزشی یادشده به شمار می روند.

جدول ۳: خلاصه رویکردها و وجوه خلاقیت نظام آموزشی دانشگاه های منتخب قاره اروپا

ردیف	مطالعه موردی	رتبه در سال ۲۰۲۴	روش ها و رویکردهای آموزش منابع انسانی	وجوه خلاقیت های نظام منابع انسانی
۱	دانشگاه آکسفورد (انگلستان)	۱	<ul style="list-style-type: none"> ○ مطابق با اهداف راهبردی گروه یا دانشکده، در سطح فردی، تیمی و یا سازمانی ○ گفت و گو با مشاوران و راهنمایان در جهت انتخاب آموزش های مورد نیاز با توجه به نقش کارکنان (آموزشی، پژوهشی و خدماتی) ○ تنوع واحدهای سازمانی مسئول درجهت توسعه و آموزش کارکنان در قالب کارگاه ها، دوره ها و منابع 	<ul style="list-style-type: none"> ● سیستم رزرو دوره و انتخاب دوره های آموزشی به انتخاب کارکنان برحسب شرایط ● ویتترین آموزش و یادگیری سالانه و دسترسی به آموزش های آرشیوی
۲	دانشگاه آمستردام، (هلند)	۶۱	<ul style="list-style-type: none"> ○ فراهم نمودن فرصت های آموزشی برای کارکنان در طیف گسترده ای از موضوعات شغلی و شخصی ○ برگزاری فیلم، رویداد، دوره ها و کارگاه های آموزشی آنلاین مبتنی بر فضای ZOOM. لینکدین ○ کمک به کارکنان در احراز شغل جدید و یا مصاحبه های شغلی 	<ul style="list-style-type: none"> برنامه راهنمایی برای کارمندان برای ارتقاء شغلی به پست های ارشد و مدیریتی (۲۷)

ردیف	مطالعه موردی	رتبه در سال ۲۰۲۴	روش‌ها و رویکردهای آموزش منابع انسانی	وجوه خلاقیت‌های نظام منابع انسانی
با بررسی CV، تمرین مصاحبه و برگزاری دوره آموزشی (۲۷)				
۳	دانشگاه سوربن ^۱ (فرانسه)	۷۵	<ul style="list-style-type: none"> ○ ارتقا آموزش و آگاهی کارکنان از طریق آموزش موضوعات متنوعی دیجیتال ○ ارائه لیست متنوعی از آموزش‌ها در سیستم CAS ویژه کارکنان ○ ارتباط کارمند با مدیر اداری بخش خود در سیستم CAS (۲۸) 	<ul style="list-style-type: none"> • ارائه بورس اراسموس در جهت تقویت فرصت آموزش‌های بین‌المللی کارکنان (۲۸)
۴	دانشگاه زوریخ ^۲ (سوئیس)	۸۰	<ul style="list-style-type: none"> ○ فراهم آوردن امکان ادامه تحصیل در شاخه‌های منابع انسانی برای کارکنان ○ ارائه کارگاه‌های یک‌روزه ○ ارائه دوره‌های ایمنی و بهداشت (۲۹) 	<ul style="list-style-type: none"> • دفتر همیاری کارکنان جهت مشاوره در شرایط سخت کاری • سیستم مشارکتی ارزیابی عملکرد کارکنان و سرپرستان (۲۹)
۵	دانشگاه گنت ^۳ (بلژیک)	۱۱۵	<ul style="list-style-type: none"> ○ ارائه دوره‌های آموزشی بر اساس هر منطقه ○ امکان تعیین سرعت ارائه آموزش‌ها توسط کارکنان ○ ارائه خدمات متنوع از جمله: مشاوره، مربیگری از راه دور، ملاقات آنلایین با مربی 	<ul style="list-style-type: none"> • صندوق جهانی ذهن در جهت تأمین بودجه تحقیقات توسعه آموزش دانشگاه • حمایت‌ها و مزایای مالی برای آموزش بیشتر شامل مواردی همچون هزینه سفر و

1 . Sorbonne University

۲ . University of Zurich

۳ . Ghent University

ردیف	مطالعه موردی	رتبه در سال ۲۰۲۴	روش‌ها و رویکردهای آموزش منابع انسانی	وجوه خلاقیت‌های نظام منابع انسانی
			○ ارائه جلسات اطلاعاتی برای کارکنان جدیدالورود به کشور (۳۰)	مراقبت از کودک در طی زمان آموزش (۳۰)
۶	دانشگاه بارسلونا ^۱ ، (اسپانیا)	۱۵۲	○ ارائه آموزش‌ها با هدف افزایش سازگاری با تغییرات و نیازهای فرهنگ اجتماعی ○ فرایند نظام آموزشی عبارت است از: تجزیه و تحلیل نیازها، اجرا، مشاوره و تشخیص نیازهای واحدها، ارائه آموزش‌های اختصاصی، مدیریت کمک‌های مالی ○ کمک‌هزینه تحصیلی و اقامتی برای بهبود سطح زبان انگلیسی (۳۱)	• ارائه برنامه و منابع یادگیری خودآموز متناسب با اوقات فراغت کارکنان (۳۱)
۷	دانشگاه درسدن ^۲ ، (آلمان)	۱۶۱	○ فرصت‌های آموزشی برابر برای کلیه کارکنان ○ نیازسنجی کارکنان برای کسب صحیح‌ترین اطلاعات و ارزیابی نظر کارکنان از شرایط کار برحسب جنبه‌های مختلف زندگی روزمره، فرهنگ مدیریت، همکاری‌های مشارکتی و ... (۳۲)	اتاق نوآوری و تجهیز امکانات واحد شغلی برای بروز خلاقیت‌های کارکنان در امور شغلی (۳۲)
۸	دانشگاه فناوری	۲۵۱	○ مسئولیت آموزش کارکنان برعهده معاونت آموزشی دانشگاه	• مصاحبه برای تعیین نیازهای آموزشی (تعیین وقت مصاحبه، ارائه حداقل سه مشاور

۱ . University of Barcelona

۲ . TU Dresden

ردیف	مطالعه موردی	رتبه در سال ۲۰۲۴	روش‌ها و رویکردهای آموزش منابع انسانی	وجوه خلایق‌های نظام منابع انسانی
	وین ^۱ ، (اتریش)		<ul style="list-style-type: none"> ○ مسئولیت تضمین کیفیت تدریس و اجرا برعهده مرکز توسعه آموزش استراتژیک ○ حمایت از آموزش‌های درون و برون دانشگاهی و توسعه ارتباطات بین‌المللی ○ توجه بیشتر به رویکرد آنلاین در آموزش ○ ارائه مشاوره‌های فردی درون و برون دانشگاهی (۳۳) 	<ul style="list-style-type: none"> • خارجی و ارزیابی روند مشاوره • دوره‌های زبان آلمانی برای تطابق با شرایط کشور برای کارکنان غیربومی (۳۳)
۹	دانشگاه برگن ^۲ ، (نروژ)	۲۵۱	<ul style="list-style-type: none"> ○ ارائه آموزش‌ها در قالب فیزیکی، پشتیبانی و توسعه شایستگی ○ ارائه دوره‌های توسعه شایستگی به صورت حضوری و آنلاین و متغیر و ثابت (۳۴) 	<ul style="list-style-type: none"> • استفاده از تسهیلات ورزشی حین کار با هماهنگی سرپرست • پورتال خودپشتیبانی تدوین هر دو دوره آموزشی متغیر و ثابت (۳۴)

تنوع در دانشگاه‌های اروپایی به دلیل تقسیم‌بندی بیشتر کشورها در این قاره بالاتر است و لذا برای بررسی همه‌جانبه‌تر به دانشگاه‌های بیشتری نیاز بوده‌است. در هر حال بررسی دانشگاه‌های چندگانه اروپایی همچون سایر قاره‌ها سیاست‌های کلی و مورد توافق سیستم آموزش عالی برای منابع انسانی در این قاره را روشن می‌سازد. وجود تنوع ارائه آموزش‌ها به صورت حضوری، آنلاین، پشتیبانی و یا مربیگری نشان از اهمیت به مخاطبان و زمان و مکان در دسترس ایشان برای دریافت آموزش‌ها دارد؛ که این نکته در تمامی دانشگاه‌های ذکر شده مورد توجه بوده‌است. همچنین وجود برنامه‌های ثابت آموزشی به انضمام

۱. Vienna University of Technology

۲. University of Bergen

برنامه‌های متغیر (سالانه، خودخوان و ...) از دیگر وجوه اشتراک سیستم‌های آموزشی در این کشورها است که علاوه بر توجه به نیاز سازمانی، نیازهای فردی و بخشی را نیز مورد نظر قرار داده‌است.

اما برخی دیگر از اشتراکات با اینکه در نظام آموزشی همه دانشگاه‌ها اشاره نشده‌است، اما اغلب مطرح نظر بوده‌است.

- وجود سیستم مشارکتی برنامه‌ریزی و ارزیابی بین کارکنان و سرپرستان
- ارائه برنامه‌های مشاوره و پشتیبانی
- ارائه ویتترین آموزشی دوره‌های برگزار شده برای دسترسی همیشگی
- ارائه حمایت‌های مادی (مانند دسترسی به تجهیزات و فناوری) و یا مالی (مانند بورسیه و بازپرداخت شهریه)
- ارائه فرصت‌های مشاوره کارکنان با مدیر یا مسئول واحد آموزش برای تشخیص نیازهای آموزشی فردی

بدیهی است که سایر وجوه خلاقیت ذکر شده در جدول می‌تواند به‌عنوان موارد افتراق بین دانشگاه‌ها و سیاست‌های خاص مورد توجه دانشگاه‌ها در نظر گرفته‌شود.

جدول ۴: خلاصه رویکردها و وجوه خلاقیت نظام آموزشی دانشگاه‌های منتخب قاره استرالیا

ردیف	مطالعه موردی	رتبه در سال ۲۰۲۴	روش‌ها و رویکردهای آموزش منابع انسانی	وجوه خلاقیت‌های نظام منابع انسانی
۱	دانشگاه ملی استرالیا، (استرالیا)	۶۷	○ حمایت از رشد توانایی و عملکرد فردی، تیمی و سازمانی ○ برای دستیابی به تعالی ○ تاکید بر گفت‌وگوهای دوطرفه معنی‌دار و سازنده، به‌موقع و صادقانه در مورد عملکرد و توسعه	• آموزش با تعیین وقت قبلی • جداول زمانی دوره‌های دانشگاهی برای مدیران برای تمرکز بر مدیریت عملکرد

ردیف	مطالعه موردی	رتبه در سال ۲۰۲۴	روش‌ها و رویکردهای آموزش منابع انسانی	وجوه خلاقیت‌های نظام منابع انسانی
			○ دسترسی به دوره‌های آموزشی رایگان آنلاین	● دوره‌های قهوه در زمینه آموزش و یادگیری استفاده از فناوری
۲	دانشگاه کوئینزلند، (استرالیا)	۷۰	○ طبقه‌بندی دوره‌های آموزشی در طبقات مختلف : ✓ دوره‌هایی که نیاز به تکمیل شدن دارد. ✓ دوره‌هایی که به پیشنهاد دانشگاه ارائه می‌شود. ✓ دوره‌های متمرکز بر توسعه مهارت و توانمندی شغلی (اختیاری) ○ مشخص بودن تمامی دوره‌های آموزشی ابتدای سال تحصیلی ○ وظیفه پیگیری دریافت آموزش‌ها توسط کارکنان برعهده سرپرستان ○ برگزاری دوره‌های یادگیری آنلاین ○ دسترسی به دوره‌های داخل و خارج از دانشگاه ○ فرصت مشاوره با نماینده منابع انسانی برای یافتن ارائه‌دهندگان آموزش موضوعات خاص (۳۵)	برنامه‌ریزی مشترک برای آموزش و توسعه توسط کارمند و سرپرست (۳۵)
۳	دانشگاه اوتاگو، (نیوزیلند)	۳۰۱	○ فراهم نمودن طیف وسیعی از گزینه‌های آموزشی در	برنامه یادگیری من برای رفع شکاف‌های یادگیری و شغلی (۳۶)

ردیف	مطالعه موردی	رتبه در سال ۲۰۲۴	روش‌ها و رویکردهای آموزش منابع انسانی	وجوه خلاقیت‌های نظام منابع انسانی
			<ul style="list-style-type: none"> سطوح مختلف فردی، تیمی و سازمانی ○ ارائه لیست کاملی از آموزش‌های عمومی و تخصصی لازم برای عناوین شغلی مختلف در دانشگاه ○ برگزاری دوره‌های آموزشی آنلاین مبتنی بر فضای لینکدین ○ حمایت‌های مالی و مرخصی جهت حضور در کلاس‌های برون سازمانی (۳۶) ○ محرمانه‌بودن فرایند ارزیابی 	

عنایت به بررسی‌های انجام‌شده از دانشگاه‌های قاره استرالیا چند وجه اشتراک بارز را به ذهن متبادر می‌سازد. اولین نکته به وجود تنوع در ارائه آموزش‌ها اشاره دارد. ارائه خارج از دانشگاه، بورسیه تحصیلی، سمینار و کنفرانس، دوره‌های آنلاین و حضوری و ... از نمونه‌های این تنوع به‌شمار می‌روند. همچون همیشه، تأکید ویژه بر یادگیری‌های آنلاین که شرایط همه‌مکانی و همه‌زمانی را برای کارکنان فراهم آورد، از جمله موارد مهم موردنظر دانشگاه‌های بررسی شده است. علاوه بر این، هرکدام از آموزش‌های ارائه‌شده توسط واحدهای توسعه منابع انسانی با هدف رفع نیازهای شغلی تشخیص داده‌شده توسط سرپرستان، خودخوان یا حسب شرایط شایستگی‌های شغلی برگزار می‌شوند. لذا همانگونه در برنامه‌ریزی تشخیص نیازها و دوره‌ها، از سرپرستان و مدیران بهره مستقیم گرفته می‌شود، ارزیابی و حمایت نیز با مشارکت مؤثر ایشان اتفاق می‌افتد.

از سوی دیگر افتراقاتی همچون ارائه دوره‌های قهوه در زمینه آموزش و یادگیری استفاده از فناوری به‌منظور همسوسازی کارکنان با شرایط جهانی و تکنولوژیکی متغیر توسط دانشگاه ملی استرالیا و یا ارائه فرم‌های برنامه یادگیری من برای رفع شکاف‌های یادگیری و شغلی دانشگاه اوتاگو که توسط خود کارکنان

تنظیم شده و درگیری در برنامه‌ریزی و خودارزیابی عملکرد را برعهده دارد، از جمله مهمترین وجوه خلاقیت هر دانشگاه محسوب می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

آنچه از بررسی‌های مکرر در مطالعات موردی نظام آموزش کارکنان در دانشگاه‌های برتر دنیا به دست می‌آید بیانگر آن است که سیستم آموزش کارکنان در دنیا تغییرات شگرفی داشته و بیش از پیش به سمت وسوی موقعیت‌های مجازی پیش‌رفته‌است. درواقع این به‌عنوان یک رویکرد کلی در تمام دانشگاه‌های دنیا مطرح است که آموزش نباید هر ساله به سری محدودی از محتواها بسنده شود؛ بلکه با قرار گرفتن کلیات آموزش‌های ارائه‌شده و نکات لازم برای کارکنان جدیدالورود، مابقی آموزش‌ها باید در صورت احساس نیاز کارکنان و در تکمیل هم‌نشینی نظرات کارکنان با مدیران و سرپرستان بلافصل ایشان و پس از تعیین اهداف سالانه کارهای موظف، طراحی و مورد درخواست قرارگیرد. واحد آموزش در دانشگاه موظف است براساس این درخواست‌ها به طراحی و برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی بپردازد. در این راستا، آنچه به تسریع روند برنامه‌ریزی‌ها و دسترسی هرچه آسان‌تر کارکنان و مدیران به دوره‌های موردنیاز کمک می‌رساند و باعث جلوگیری از دوباره‌کاری و کاهش هزینه‌های آموزش دانشگاه خواهد شد، روی آوردن به دوره‌های آموزش مجازی است که با سرعتی هرچه بیشتر در حال افزایش هستند. مزیت این دوره‌ها دسترسی در هر زمان و هر مکان متناسب با ساعات فراغت کارکنان، امکان مرور چندباره محتوا و همچنین تعیین سرعت دلخواه آموزش توسط کارکنان است. همچنین استفاده از آموزش‌های ارائه شده توسط موسسات آموزشی برتر دنیا و محتوای آموزشی استاندارد از بهترین اساتید، دیگر مزایای استفاده از این روش آموزشی برای کارکنان است.

نکته مهم دیگر قابل بحث در این مطالعات، حمایت‌های مالی و معنوی و مزایای دریافت آموزش برای کارکنان است که انگیزه ایشان را برای فراگیری آموزش‌های ضمن خدمت افزایش می‌دهد. در واقع به نظر می‌رسد با کاهش هزینه‌های آموزش با استفاده از رویکرد مجازی، هزینه‌های آموزشی می‌تواند صرف مواردی همچون اعطای کمک‌هزینه‌های تحصیلی و آموزشی، ارائه مرخصی، هزینه‌های مراقبت از کودک کارکنان و هزینه‌های سفر آموزشی شود. اهمیت این نکته تا بدان جاست که صندوق‌های آموزشی بدین منظور در اغلب دانشگاه‌ها ایجاد شده و همواره در تلاش برای ترغیب کارکنان به عضویت و استفاده از مزایای آن می‌باشند.

علاوه بر این، کارکنان پس از دریافت آموزش‌ها، با ارزیابی مشارکتی مواجه هستند. این بدین معناست که صرف نمره‌دهی و ارزیابی کمی از کاربرد آموزش‌ها مد نظر نبوده و کارکنان براساس اهدافی که در ابتدای سال با مشارکت مدیران تعیین کرده‌اند، راهنمایی‌هایی دریافت می‌کنند تا بتوانند نقاط ضعف

خویش را شناسایی کرده و در جهت رفع آن اقدام نمایند. لذا جلسات چندگانه کارکنان با مدیران به منظور ارزیابی فرایند آموزش انجام می‌گیرد تا وجوه احتمالی مختلف عدم بکارگیری یک آموزش و یا ضعف در فرایند کار مورد توجه قرار گیرد. بدین منظور کارکنان می‌توانند بدون اضطراب و نگرانی شرح دهند که در کدام قسمت از آموزش یا فرایند کاری دچار اختلال شده‌اند و چرا. چه بسا ایراد از آموزش‌های ارائه‌شده، سیستم‌های اداری و یا مواردی غیرکنترل شده از جانب کارکنان علت اصلی یک مشکل باشد.

به نظر می‌رسد رویکرد حال حاضر این دانشگاه‌ها به مراتب می‌تواند راهگشای بسیاری از معضلات آموزش کارکنان در دانشگاه‌های کشور باشد. بار مالی آموزش‌ها و نیازسنجی‌های سالانه، گذران صرف آموزش‌ها برای پر کردن ساعات موظفی آموزش، و اضطراب و نگرانی از تأثیر نتایج ارزیابی در حقوق و مزایای کارمند، جای خود را به استفاده از بهترین اساتید و آموزش‌های کشور، انگیزش برای یادگیری بیشتر و با کیفیت بهتر، آرامش در محیط کار و در نهایت رضایت و تعهد شغلی بیشتر خواهند داد.

نتایج این پژوهش با بخش قابل‌توجهی از پژوهش‌های پیشین همسو است که بر نقش آموزش‌های انعطاف‌پذیر، استفاده از فناوری و یادگیری مادام‌العمر در ارتقای اثربخشی منابع انسانی در آموزش عالی تأکید دارند (۳۷ و ۷). با این حال، یافته‌های حاضر با تمرکز هم‌زمان بر «ساختار مسیر شغلی»، «انعطاف‌پذیری آموزشی»، «کاربست فناوری» و «توانوری در ارائه آموزش» در بستر یک مقایسه بین‌قاره‌ای، تصویری جامع‌تر از چگونگی سازمان‌دهی نظام آموزش کارکنان در دانشگاه‌های پیشرو ارائه می‌دهد؛ امری که در بسیاری از مطالعات پیشین یا به‌صورت تک‌بعدی و یا محدود به یک منطقه جغرافیایی بررسی شده است. به‌ویژه تأکید دانشگاه‌ها بر آموزش‌های مجازی به‌عنوان راهکاری برای افزایش دسترسی، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از دوباره‌کاری و امکان یادگیری در زمان و مکان دلخواه، نشان‌دهنده تغییر در منطق برنامه‌ریزی آموزشی از «حضورمحوری» به «یادگیری‌محوری» است (۳۸ و ۴).

این پژوهش نشان می‌دهد که نظام‌های آموزش منابع انسانی در دانشگاه‌های برتر دنیا زمانی اثربخش تلقی می‌شوند که با سیاست‌های حمایتی و انگیزشی همراه باشند. حمایت‌های مالی و معنوی، ایجاد صندوق‌های آموزشی، اعطای تسهیلات تحصیلی و در نظر گرفتن مزایای رفاهی مرتبط با آموزش، نقش مهمی در افزایش انگیزش کارکنان برای مشارکت فعال در فرایند یادگیری ایفا می‌کنند. افزون بر این، جایگزینی ارزیابی‌های صرفاً کمی با رویکردهای ارزیابی مشارکتی و توسعه‌محور، فضایی امن برای بازاندیشی، شناسایی نقاط ضعف و بهبود عملکرد فراهم می‌سازد و آموزش را از ابزاری کنترلی به سازوکاری حمایتی و توانمندساز تبدیل می‌کند. این رویکرد می‌تواند به افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و آرامش روانی کارکنان منجر شود.

اگرچه این پژوهش به بررسی رویکردهای آموزشی در دانشگاه‌های برتر جهانی پرداخته‌است، اما محدودیت‌هایی نیز وجود دارد. یکی از محدودیت‌ها عدم دسترسی به داده‌های دقیق و جزئیات کامل از برنامه‌های آموزشی و نتایج آن‌ها در برخی دانشگاه‌هاست. همچنین، ممکن است تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری بین دانشگاه‌ها و سازمان‌ها باعث شود که نتایج به دست آمده به طور یکسان قابل تعمیم نباشد. علاوه بر این، این پژوهش تمرکز بیشتری بر روی دوره‌های آموزشی مجازی داشته و ممکن است در زمینه‌های دیگر آموزش، علاوه بر نیازسنجی، اطلاعات و جزئیات کافی ارائه ندهد.

با عنایت به یافته‌های به دست آمده و رفع محدودیت‌های پژوهش حاضر، تحقیقات آتی زیر پیشنهاد می‌شوند:

- مقایسه عمیق‌تر رویکردهای آموزشی در دانشگاه‌های مختلف با تمرکز بر روی نتایج و تأثیرات آنها بر روی عملکرد کارکنان انجام شود.
 - مطالعات بیشتری بر روی فرآیندهای نیازسنجی در سطح کارکنان و چگونگی تأثیر آنها بر طراحی دوره‌های آموزشی صورت گیرد.
 - تحقیقات به بررسی اثرات درازمدت آموزش‌های مجازی بر رشد شغلی و شادکامی کارکنان بپردازند.
 - بررسی تأثیرات فرهنگ‌های مختلف آموزشی بر نحوه یادگیری و پذیرش آموزش‌های مجازی در جوامع و سازمان‌های مختلف.
- با توجه به این پیشنهادها، تحقیقات آتی می‌توانند به ارائه الگوهای متنوع‌تری از نظام آموزش کارکنان کمک کنند و به شناسایی و حل چالش‌های موجود در این حوزه یاری رسانند.

منابع

- 1- Barreto, A. The Importance of Non-Teaching Staff Training and Public Administration in Higher Education Institutions (Literature Review), *International Journal of Research and Analytical Reviews* . 2020; 7(2): 146-157.
- 2- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2019). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*. Leiden: Brill. <https://doi.org/10.1163/9789004406155>
- 3- Kezar, A., & Maxey, D. (2014). The changing academic workforce. *Trusteeship Magazine*, 22(1), 15–21. <https://doi.org/10.1002/abc.21173>
- 4- Selwyn, N. (2016). *Education and technology: Key issues and debates*. London: Bloomsbury. <https://doi.org/10.5040/9781474257492>
- 5- Moghadasi, J. , Mohammadkhani, K. and mohammaddavudi, A. Identify Methods of Staff Development in Higher Educational System of Iran (Case

- of Study: Islamic Azad University Region 8). *Journal of Research in Educational Systems*. 2018; 12(43), 25-39. doi: 10.22034/jiera.2018.83762
- 6- Ramezani Limaiei, A., Sobhani, A., Mohammad Davoodi, A. H., & Taghipoor Zahir, A. Designing a Conceptual Model for Improving the Effectiveness of In-service Training of the Administrative Employees of the Islamic Azad University. *Journal of Research in Human Resources Management*, 2021; 13(1), 225-260.
 - 7- OECD. (2019). Higher education learning frameworks and human capital development. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c8c373d8-en>
 - 8- Mirsalimi, E. S., & afkaneh, M. Human resource management policies in the face of opportunities and threats of using social networks in the organization. *Journal of Research in Human Resources Management*. 2023; 15(2), 11-48.
 - 9- McLean, G. N., & McLean, L. D. (2001). If we can't define HRD, what can we do? *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 313-326.
 - 10- Tahvildari B, Khorshidi A, Araghie A, Khosravi Babadi A, Faghih Aram B. Presenting a Model of Effective Training System for the Staff of the Iran Ministry of Petroleum. *Strategic studies in the oil and energy industry*. 2020; 11 (44) :343-372.
 - 11- Razmi, A., namati, M. A., & zmane mgdm, A. The presentation of a comprehensive system of effective training for the standard ISO10015. *Journal of New Approaches in Educational Administration*. 2018; 9(35), 19-44.
 - 12- Radmanesh, I. Training course on familiarization with the government employee training system and related regulations. Collection of training courses for trainer development based on circular. 2020; No. 464185 dated 20/11/2018. Education and Development Research Management and Foresight, Qazvin Provincial Management and Planning Organization.
 - 13- Babiak, H., & Illiash, I. Improvement of enterprise staff training system. *Regional aspects of productive forces development of Ukraine*. 2019; (24): 102-107.
 - 14- Teichler, U. (2014). Opportunities and problems of comparative higher education research. *Higher Education*, 67(4), 393-408. <https://doi.org/10.1007/s10734-013-9682-0>
 - 15- Yin, R. K. *Case study research and applications: Design & Methods*. 2018; SAGE Publitions.
 - 16- The website of the Human Resources Office of the University of Hong Kong at: www.hr.hku.hk
 - 17- Stanford University Human Resources Office website at [:https://www.stanford.edu/faculty-staff-gateway/](https://www.stanford.edu/faculty-staff-gateway/)

- 18- Oxford University Human Resources Office website at: <https://staff.admin.ox.ac.uk/working-at-oxford/you-and-work/hr-self-service>
- 19- Australian National University Human Resources Office website at: <https://services.anu.edu.au/human-resources>
- 20- University of Malaya Human Resources Office website at: <https://hr.um.edu.my>
- 21- Administrative regulations for the employment of non-faculty staff of Shahid Beheshti University of Medical Sciences, available at: <https://mali.sbmu.ac.ir/%D8%A2%DB%8C%DB%8C%D9%86-%D9%86%D8%A7%D9%85%D9%87-%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%DB%8C-%D9%88-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D8%A7%D9%85%DB%8C-%DA%A9%D8%A7%D8%B1%DA%A9%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%BA%DB%8C%D8%B1-%D9%87%DB%8C%D8%A7%D8%AA-%D8%B9%D9%84%D9%85%DB%8C-%D8%AF%D8%A7%D9%86%D8%B4%DA%AF%D8%A7%D9%87>
- 22- Harvard University Human Resources Office website at: <https://hr.harvard.edu/>
- 23- Berkeley University Human Resources Office website at: <https://www.berkeley.edu/faculty-staff/>
- 24- University of Pittsburgh Human Resources Office website at: <https://www.hr.pitt.edu/>
- 25- University of Arizona Human Resources Office website at: <https://hr.arizona.edu/>
- 26- The website of the Human Resources Office of the University of São Paulo is at: <https://drh.usp.br/>
- 27- The website of the Human Resources Office of the University of Amsterdam is at: <https://www.uva.nl/en/about-the-uva/working-at-the-uva/working-at-the-uva.html>
- 28- University of Sorbonne Human Resources Office website at: <https://recrutement.sorbonne-universite.fr/fr/personnels-biatss.html>
- 29- The website of the Human Resources Office of the University of Zurich is at: <https://www.staff.uzh.ch/en.html>
- 30- Ghent University Human Resources Office website at: <https://www.ugent.be/en/work/mobility-career/career-aspects/professorial-staff/overview.htm>
- 31- The website of the Human Resources Office of the University of Barcelona is at: <https://web.ub.edu/en/work-collaborate>
- 32- Website of the Human Resources Office of the University of Dresden at: <https://tu-dresden.de/tu-dresden/arbeiten-an-der-tud#intro>
- 33- The website of the Human Resources Office of the Vienna University of Technology is at: <https://www.tuwien.at/en/tu-wien/organisation/central-divisions/hr-development>

- 34- University of Bergen Human Resources Office website at: <https://www.uib.no/en/foremployees/50222/support-services-and-resources-hr>
- 35- The University of Queensland Human Resources Office website at: https://www.uq.edu.au/about/files/12031/2021UQAR_HR.pdf
- 36- -University of Otago Human Resources Office website at: <https://www.otago.ac.nz/humanresources>
- 37- Noe, R. A. (2020).Employee training and development (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- 38- Garrison, D. R., & Vaughan, N. D. (2008).Blended learning in higher education: Framework, principles, and guidelines. Jossey-Bass.