

بررسی تأثیر آموزش بر استراتژی‌های منابع انسانی با تأکید بر نقش واسطه‌ای توسعه حرفه‌ای و تسهیم دانش

بهروز بیگدلی مجرد^۱
سنجر سلاجقه^{۲*}

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۱۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۶/۲۴)

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر آموزش بر استراتژی‌های منابع انسانی با تأکید بر نقش واسطه‌ای توسعه حرفه‌ای و تسهیم دانش با استفاده از معادلات ساختاری است. بدین منظور، ۲۳۰ نفر از کارکنان و مدیران منطقه ۷ عملیات انتقال گاز ایران در پژوهش حاضر شرکت کردند. آنان به پرسشنامه‌های آموزش، توسعه حرفه‌ای، تسهیم دانش و استراتژی‌های منابع انسانی پاسخ دادند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری با نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. نتایج نشان داد که آموزش یادگیری محور تأثیر مستقیم مثبت و معناداری بر تسهیم دانش، توسعه حرفه‌ای و استراتژی‌های منابع انسانی دارد. تأثیر مستقیم تسهیم دانش بر توسعه حرفه‌ای و استراتژی‌های منابع انسانی مثبت و معنادار است. تأثیر مستقیم توسعه حرفه‌ای بر استراتژی‌های منابع انسانی مثبت و معنادار است. تأثیر غیرمستقیم آموزش یادگیری محور بر استراتژی‌های منابع انسانی از طریق توسعه حرفه‌ای و تسهیم دانش مثبت و معنادار است. در مجموع یافته‌ها نقش آموزش، تسهیم دانش و توسعه حرفه‌ای بر استراتژی‌های منابع انسانی را مورد تأکید قرار می‌دهند.

واژه‌های کلیدی: آموزش، توسعه حرفه‌ای، تسهیم دانش، استراتژی‌های منابع انسانی

^۱ - دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

^۲ - استادیار مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. مسئول مکاتبات:
Salajeghe_187@yahoo.com

۱-مقدمه

یکی از ابزارهای مهم برای بقای هر سازمانی و رسیدن به اهداف، منابع انسانی است. منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی، هر سازمانی به شمار می‌آید (Soltani, 2001; Bamberger et al., 2014). لزوم نگاه استراتژیک به منابع انسانی، موضوعی انکارناپذیر است که با تحولات محیطی بر اهمیت آن افزوده می‌شود (Armestrang, 2006). سازمان‌های متعالی مأموریت و آرمان خود را از طریق ایجاد و تدوین استراتژی سازمانی و متمرکز بر منافع ذینفعان به اجرا در می‌آورند این سازمان‌ها به گونه‌ای به کارکنان خود توجه کرده، ارتباط برقرار ساخته و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهند که در آنها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانش شان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود (Bratton & Gold, 2012). در استراتژی این سازمان‌ها، هدف‌ها و برنامه‌های بلندمدت سازمان تعیین می‌شود که سازمان بر اساس آن می‌کوشد. منابع مورد نیاز را بدست آورد و آنها را به کار گیرد تا بتواند بدین وسیله برتری رقابتی خود را در بازار حفظ نماید (بدخشانی و فروزانفر، ۱۳۸۹). در میان طراحی استراتژی‌های سازمان، استراتژی منابع انسانی از اهمیت بسیاری برخوردار است.

از سوی دیگر وجود آشوب‌ها و بحران‌های اقتصادی باعث افزایش اهمیت نقش استراتژی‌های منابع انسانی می‌گردد. آشوب‌ها (بحران‌ها)، جهانی شدن، فناوری، تغییرات جمعیتی چشمگیر و تفاوت در ارزش‌های نیروی کار تقریباً منجر به ایجاد عدم قطعیت‌های بی‌سابقه‌ای در محیط می‌گردد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و زیر فرآیندهای برنامه‌ریزی منابع انسانی به عنوان وسیله و سپری در مقابل این عدم قطعیت‌های محیطی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Greer et al., 2003).

اهمیت استراتژی مدیریت منابع انسانی از آن جهت است که ابزاری را برای بهبود موقعیت رقابتی سازمان و نیز بهبود کارایی و اثربخشی آن فراهم می‌آورد (Hoque, 2013; Guest, 2011). سازمان‌ها می‌توانند از طریق به کارگیری استراتژی‌های اثربخش مدیریت منابع انسانی نوعی از ویژگی‌ها و رفتار را در کارکنان خود ایجاد نمایند و پرورش دهند که برای موفقیت سازمان ضروری است (Schuler & Jiang et al., 2012; Jackson, 2014). به عبارت دیگر استراتژی مدیریت منابع انسانی توسعه نیروی انسانی را برای دست یابی به الزامات استراتژی کلی سازمان تسهیل می‌نماید، که در نتیجه آن اهداف و مأموریت‌های سازمان قابل دستیابی خواهند بود (Hendry, 2012; Werner et al., 2011). پس با توجه به پیامدهایی که استراتژی‌های منابع انسانی برای سازمان دارند شناسایی عوامل تأثیرگذار بر آن برای سازمان از اهمیت بسیاری برخوردار است. بنابراین در پژوهش حاضر به بررسی عوامل تأثیرگذار بر استراتژی‌های منابع انسانی یعنی آموزش یادگیری محور، تسهیم دانش و توسعه حرفه‌ای پرداخته می‌شود زیرا نکرده

است. آموزش را می‌توان به صورت اکتساب نظام‌دار و تحول دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز کارکنان برای عملکرد مناسب در یک تکلیف یا شغل یا بهبود عملکرد در محیط شغلی تعریف کرد. آموزش از طریق ایجاد نیروی کار با دانش و مهارت‌های وسیع عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد (Ballesteros-Rodríguez et al., Aragon et al., 2012; Tharenou et al., 2007). ایده زیربنایی این مفروضه این است که آموزش نقش کلیدی در افزایش دو منبع مزایای رقابتی برای شرکت دارد: سرمایه انسانی و دانش سازمانی (Cabral et al., 2006). آموزش به عنوان فعالیت اصلی در به دست آوردن کارکنان متخصص، منعطف و به خوبی مهیا شده در نظر گرفته می‌شود (Bae & Lawler, 2000; Velada & Caetano, 2007). سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها جهت ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار را تسهیل می‌کنند و بنابراین عملکرد سازمان‌ها را بهبود می‌بخشد (Guidetti & Mazzanti, 2007; Tharenou et al., 2007; & Thang, 2008). براساس مبانی نظری، آموزش یادگیری محور شامل چهار ویژگی است که عبارتند از: آموزش با جهت‌گیری بلندمدت و برنامه‌ریزی شده، آموزش با برنامه‌های کاربردی وسیع، آموزش تیم‌محور و آموزش مهارت‌های چندگانه.

مبانی نظری نشان می‌دهد که آموزش برای اینکه تأثیر مثبتی بر پیامدهای سازمانی داشته باشد باید به صورت برنامه‌ریزی شده و بلندمدت باشد. بسیاری از مطالعات تجربی نشان می‌دهند که آموزش‌های یادگیری محور بلندمدت و برنامه‌ریزی شده تأثیر مثبت بر پیامدهای سازمانی دارند (Valle et al., 2007; Birdi et al., 2008; Aguinis & Kraigers, 2009). همچنین مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند با ارائه آموزش‌های گسترده بهبود یابند و سرمایه‌گذاری مداوم آموزشی تأثیر مثبت بر پیامدهای سازمانی دارد (Delaney & Huselid, 1996).

آموزش‌های عمومی یا چند مهارتی نیز همچنین تأثیر مثبتی بر نتایج سازمانی دارند. برخی از مطالعات نشان می‌دهند که آموزش چند مهارتی تأثیر مطلوبی بر عملکرد و تأثیر بیشتری از آموزش‌های تخصصی دارد (Arthur, 1994; Barrett & O'Connell, 2001).

در نهایت متخصصان فرض می‌کنند که افراد نیاز به آموزش دارند و این که نیاز دارند شایستگی‌های خود را در انجام وظایف فردی مربوطه در محیط‌های تیمی افزایش دهند. مطالعات اخیر نشان می‌دهد که وقتی آموزش درون بافت یک تیم اتفاق می‌افتد، بهبود می‌یابد (Hollenbeck et al., 2004). مزایای آموزش یادگیری محور نسبت به آموزش فردی از نتیجه تعاملات تیمی و حمایت رهبری تیمی ناشی می‌شود (Smith-Jentsch et al., 2001; Marks et al., 2000). بنابراین با توجه به آنچه گفته شد آموزش یادگیری محور دارای پیامدهای مهمی برای سازمان است. پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهند که آموزش بر استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر دارد (Lee et al., 2012; Wilson, 2014)؛ محمدی کربلایی و خسروی پور، (۱۳۹۲).

دانش «بازتاب اندیشه و تجربه بشر است، که در فرد یا مجموعه‌ای از افراد و یا در فرآیندها و وظایف کاری قرار دارد» (David & Fahey, 2000). دانش سازمانیاز نظر اغلب مدیران موفق دنیا، مهمترین سرمایه شرکت‌های سده بیست و یکم محسوب می‌شود. نظرسنجی‌های انجام شده در میان ۲۰۰ شرکت برتر دنیا نشان می‌دهد بیش از ۸۸ درصد از مدیران شرکت‌های موفق و بزرگ دنیا، مدیریت دانش سازمانی را به عنوان دومین اولویت اصلی کاری خود ذکر کرده‌اند (شفیعا و همکاران، ۱۳۸۶). امروزه در کشورهای مختلف از جمله ایران، مدیران مشتاق به ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها با هدف بهره‌گیری از نتایج مفید آن می‌باشند (کشاورزی، ۱۳۸۶).

یکی از مهم‌ترین اولویت‌های اعلام شده توسط محققین مدیریت دانش، ایجاد انگیزه در افراد برای تسهیم دانش آنان است (King, 2006). اگرچه بعضی‌ها معتقدند که دانش قدرت است، ولی به نظر می‌رسد که دانش به خودی خود قدرت ندارد؛ بلکه چیزی که به افراد قدرت می‌دهد، آن قسمتی از دانش آنهاست که بادیگران تسهیم می‌کنند (McDermott & O'Dell, 2001).

نوناکا و تاکه اوچی (۱۹۹۵) در نظریه دانش‌آفرینی سازمانی، تسهیم دانش، مهارت‌ها و تجارب افراد در سازمان را نخستین گام اساسی در خلق و مدیریت دانش قلمداد می‌کنند (Nonaka & Takeuchi, 1995). باک و کیم (۲۰۰۲) اشتراک دانش را مهم‌ترین و اساسی‌ترین بخش از فرآیند مدیریت دانش در سازمان معرفی کرده‌اند (به نقل از قلی‌زاده، ۱۳۸۹). آیین (۲۰۰۰) نیز معتقد است دانش فردی در صورتی بر اثر بخشی سازمان می‌افزاید که در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته شود (Cummings, 2003). در این راستا، گام نخست در فرآیند مدیریت دانش این است که محیط و بسترهای لازم برای تسهیل و تسریع تسهیم دانش بین افراد و گروه‌ها در سازمان فراهم شود (Zhang, 2006). دایر و نوبوکا^۱ (۲۰۰۰) بیان می‌دارند که تسهیم دانش را می‌توان فعالیت‌هایی تعریف کرد که کمک می‌کنند تا افراد گروه‌های مختلف با یکدیگر کار کنند، مبادله دانش میان آنها را تسهیل کنند، یادگیری در سازمان و توانایی تحقق اهداف فردی و سازمانی را افزایش دهند. تسهیم دانش مؤثر بین افراد منجر به کاهش هزینه‌ها در تولید دانش، و تضمین انتشار بهترین روش‌های کاری در داخل سازمان شده و سازمان را قادر به حل مسائل و مشکلات خود و از همه مهم‌تر نوآوری می‌کند (Riege, 2005). با این وجود در بسیاری از سازمان‌های فعلی کارکنان تمایلی به تبادل دانش با

^۱-Dyer & Nobeoka

همکاران و گروه‌های کاری خود ندارد. علت این امر می‌تواند ریشه در بسیاری از مسائلی داشته باشد که امروزه نیز حل نشده باقی مانده است.

از دلایل اهمیت تسهیم دانش این است که اشتراک دانش موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، بهبود ارائه خدمات، رشد و توسعه حرفه‌ای، کاهش زمان تأخیر در خدمات و در نهایت کاهش هزینه مربوط به یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش می‌شود (Alavi & Leidner, 2001; Hau, 2013). علاوه بر این تسهیم دانش با استراتژی‌های منابع انسانی نیز رابطه مثبت دارد (Chen & Huang, Collins & Smith, 2006). در ادبیات موجود تعریف‌های متعددی از توسعه حرفه‌ای ارائه شده است. این واژه با دو دید عام و خاص تعریف شده است.

در معنای عام، این واژه دامنه وسیعی از فعالیت‌ها را تشکیل می‌دهد که هدف آن بهبود عملکرد کارکنان است. اما در معنای خاص، این واژه شامل فعالیت‌هایی است که به کارکنان در رشد و توانمندسازی حرفه‌ای آنها یاری می‌رساند (Alstete, 2000). همچنین بر طبق نظر گاف، توسعه حرفه‌ای عبارت است از اعتلای استعداد، گسترش علایق، بهبود شایستگی‌ها، و به عبارت دیگر تسهیل رشد فردی و حرفه‌ای (Kinuthia, 2005). این تعریف به قدری وسیع و گسترده است که شامل هر نوع فعالیتی می‌شود که در نهایت منجر به توسعه فردی و حرفه‌ای کارکنان می‌گردد. از نظر گاراوان و همکاران (۲۰۱۲)، توسعه کارکنان بر برنامه‌ریزی، انتخاب و اجرای استراتژی‌های توسعه برای کل خزانه کارکنان تأکید دارد تا اطمینان دهد که سازمان از ذخیره کافی، هم در حال و هم در آینده، جهت تحقق اهداف استراتژیک خود برخوردار است. همچنین راثل و کازاناس^۱ (۲۰۰۴) بیان می‌دارند که توسعه کارکنان عبارت است از فرایند تغییر یک سازمان، کارکنان آن سازمان و ذینفعان آن با استفاده از یادگیری برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده، به این منظور که سازمان به مزیت رقابتی دست یافته و آن را حفظ نماید (Cai & Klyushina, 2009). باتوجه به توسعه سریع فناوری‌ها، افزایش نوآوری‌ها و دانش در بخش‌های اقتصادی و اجتماعی، صلاحیت‌های مورد نیاز افراد در سازمان نیز باید تغییر یابد و متناسب با تغییرات برون سازمانی و درون سازمانی، این تغییرات با پرورش، تقویت بینش، دانش و مهارت‌های تخصصی مرئیان امکان‌پذیر می‌گردد (میرسپاسی، ۱۳۸۹). توسعه منابع انسانی متضمن پیامدهای فردی و سازمانی است. فرد بر اثر توسعه به یکی از سرمایه‌های فکری، عاطفی، یا اجتماعی تبدیل می‌شود و سازمان به دنبال توسعه منابع انسانی خود، به توسعه پایدار، مزیت رقابتی و موفقیت نائل می‌شود (ابیلی و موفقی، ۱۳۸۹). امروزه توسعه به یکی از بزرگترین

^۱-Rothwell & Kazanas

چالش‌ها برای سازمان‌ها تبدیل شده است و سازمان‌ها، اعم از خصوصی و دولتی، توسعه کارکنان خود را بیش از پیش دشوارتر می‌بینند (Sayers, 2007). بعلاوه، بسیاری از سازمان‌ها کارهای مربوط به توسعه نیروی خود را به خوبی مدیریت نمی‌کنند. این در حالی است که یادگیری و توسعه مهارت‌ها، مهمترین ظرفیت و توانایی یک سازمان به حساب می‌آید (Davies & Davies, 2010) و مدیران بایستی زمینه‌های یادگیری و توسعه کارکنان را در سازمان خود فراهم آورند.

همه سازمان‌ها، کوچک و بزرگ، محلی، ملی، و جهانی بایست کارکنان خود را به منظور تحقق اهداف خود، در بازار کار سریعاً در حال تغییر، توسعه داده و حفظ نمایند. توسعه کارکنان نه تنها برای پیروز شدن در مزیت رقابتی مهم است بلکه برای حفظ مزیت رقابتی نیز ضروری می‌باشد (Kermallay, 2004). به زعم تورو^۱، سلاح رقابتی غالب در قرن بیست و یکم، آموزش و مهارت‌های نیروی کاری خواهد بود، لذا توسعه حرفه‌ای کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهد گردید. توسعه منابع انسانی متضمن پیامدهای فردی و سازمانی است. فرد بر اثر توسعه به یکی از سرمایه‌های فکری، عاطفی، یا اجتماعی تبدیل می‌شود و سازمان به دنبال توسعه منابع انسانی خود، به توسعه پایدار، مزیت رقابتی و موفقیت نائل می‌شود (ابیلی و موفقی، ۱۳۸۹). بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون پژوهشی رابطه توسعه حرفه‌ای با استراتژی‌های منابع انسانی را مورد بررسی قرار نداده است و انجام پژوهش‌هایی در این زمینه ضروری است. از دهه ۱۹۸۰، استراتژی مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از حوزه‌های مهم در مباحث مدیریت و سازمان وارد گردیده است. استراتژی‌های منابع انسانی، برنامه‌های هدایت‌کننده‌ای هستند که مباحث انسانی مرتبط با کسب و کار را مورد خطاب قرار می‌دهند (Buller & McEvoy, 2012). این استراتژی‌ها بسیار مهم هستند چراکه آنها به مدیر در جهت تعیین چگونگی مدیریت کارکنان و افراد برای دستیابی به استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های شرکت کمک می‌نمایند. استراتژی‌های منابع انسانی می‌توانند یک همراستایی را میان اقدامات منابع انسانی و استراتژی‌های شرکت به وجود آورند (Othman, 2009).

استراتژی‌های منابع انسانی باید منجر به بهبود و توسعه استراتژی‌های کلی سازمان باشند و همچنین آنها باید در برنامه استراتژیک سازمان دیده شوند. استراتژی‌های منابع انسانی، برنامه‌های هدایت‌کننده‌ای هستند که مباحث انسانی مرتبط با کسب و کار را مورد خطاب قرار می‌دهند. این استراتژی‌ها بسیار مهم می‌باشند چراکه آنها به مدیر در جهت تعیین چگونگی مدیریت کارکنان و افراد برای دستیابی به استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های شرکت کمک می‌نمایند (Othman, 2009). مدیریت منابع انسانی و اقدامات آن بر ارزش‌ها و موضوعات

کلیدی شرکت تأثیرگذار می‌باشد. به عنوان مثال با ارائه اقداماتی در جهت افزایش وفاداری کارکنان و کاهش خروج از خدمت کارکنان، می‌توان مزایای حاصل از آموزش و توسعه نیروی انسانی را درون شرکت حفظ نمود. همچنین، آموزش بهتر مدیران ممکن است که منجر به کاهش مسائل احتمالی ناشی از بی‌دقتی در استخدام و آزار کارکنان گردد (Theeke & Mitchell, 2008). اسکاربروک^۱ (۲۰۰۳) معتقد است که اقدامات استراتژیک منابع انسانی خود می‌تواند هدایتگری به سمت فعالیت‌های ابتکاری و بدیع گردد؛ زیرا اقدامات استراتژیک منابع انسانی به سازمان‌ها و شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا دانش و مهارت‌های موجود در سازمان را کشف کرده و آنها را به کار بندند.

لرویگ و بجورک‌من^۲ (۲۰۰۷)، اقدامات منابع انسانی در سازمان را به مثابه منابع و شایستگی‌های با ارزشی می‌دانند که می‌تواند منجر به انسجام سازمان گردد و نیز سازمان را در جهت استفاده از فرصت‌ها یاری رساند. در مجموع بررسی پیشینه تجربی نشان می‌دهد که تاکنون پژوهشی به بررسی رابطه آموزش، توسعه حرفه‌ای، تسهیم دانش و استراتژی‌های منابع انسانی در چارچوب یک الگوی ساختاری نپرداخته است. بنابراین پژوهش حاضر قصد دارد با بررسی رابطه میان این متغیرها، بر غنای ادبیات پژوهشی در این زمینه بیفزاید.

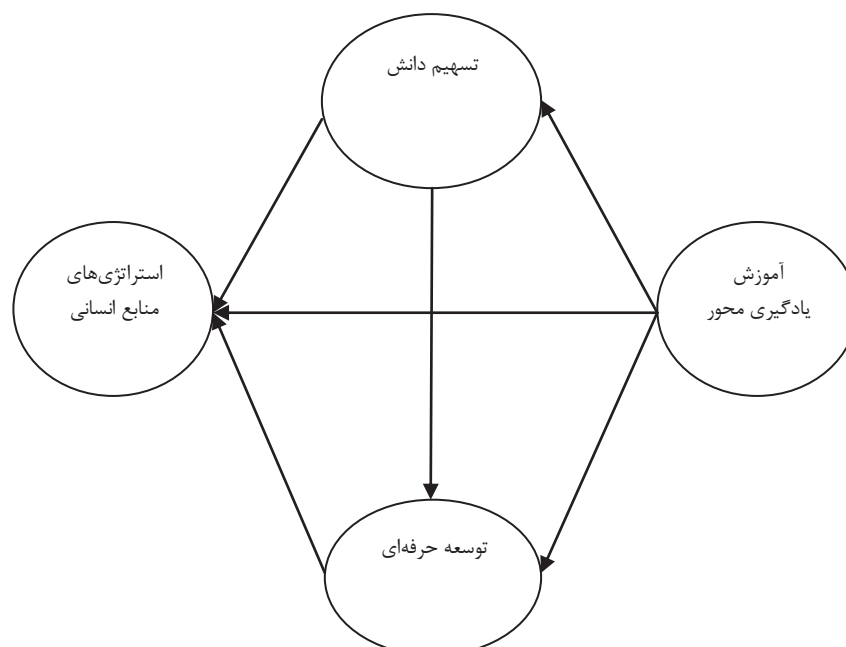
مدل مفهومی پژوهش

با توجه به ادبیات نظری و پژوهشی مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ترسیم شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود، در این مدل آموزش عنوان متغیر مستقل، متغیرهای توسعه حرفه‌ای و تسهیم دانش به عنوان متغیرهای میانجی و استراتژی‌های منابع انسانی نیز به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند. بنابراین فرضیه‌های پژوهش حاضر به صورت زیر می‌باشند:

- فرضیه ۱: آموزش یادگیری محور بر تسهیم دانش تأثیر مستقیم دارد.
- فرضیه ۲: آموزش یادگیری محور بر توسعه حرفه‌ای تأثیر مستقیم دارد.
- فرضیه ۳: آموزش یادگیری محور بر استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مستقیم دارد.
- فرضیه ۴: تسهیم دانش بر توسعه حرفه‌ای تأثیر مستقیم دارد.
- فرضیه ۵: تسهیم دانش بر استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مستقیم دارد.
- فرضیه ۶: توسعه حرفه‌ای بر استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مستقیم دارد.
- فرضیه ۷: تسهیم دانش و توسعه حرفه‌ای در ارتباط بین آموزش یادگیری محور و استراتژی‌های منابع انسانی نقش واسطه‌ای ایفا می‌کند.

^۱-Scarborough

^۲-Bjorkman & Lervik



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (منبع: یافته‌های نگارندگان)

۲- روش تحقیق

روش اجرای پژوهش حاضر توصیفی (غیر آزمایشی) و طرح پژوهشی همبستگی از نوع معادلات ساختاری است؛ زیرا در این پژوهش، روابط بین متغیرها در قالب الگوی علی مورد بررسی قرار می‌گیرد. شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر کلیه کارکنان و مدیران منطقه ۷ عملیات انتقال گاز ایران هستند که تعداد آنها ۵۷۰ نفر است. ۲۵۰ پرسشنامه در بین آنان توزیع شد. از این تعداد پرسشنامه، به ۲۳۹ پرسشنامه پاسخ داده شد که از این تعداد ۹ پرسشنامه به دلیل اینکه به تعداد زیادی از سؤالات پاسخ نداده بودند از تحلیل حذف شدند. در نهایت ۲۳۰ پرسشنامه وارد تحلیل شدند. برای اندازه‌گیری آموزش یادگیری‌محور از پرسشنامه‌ای که آراگون، جیمنز و واله (۲۰۱۴) تدوین کرده‌اند استفاده شده است. این پرسشنامه متشکل از ۴ گویه است و بر اساس طیف لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) نمره‌گذاری می‌شود. ضریب همسانی درونی این پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۷۴ به دست آمد. همچنین شاخص‌های تحلیل عامل تأییدی $GFI=۹۷$ ، $AGFI=۹۵$ ،

RMSEA= ۰/۰۲۷ نشان می‌دهد که الگو با داده‌ها برازش مناسبی دارد. برای اندازه‌گیری تسهیم دانش از پرسشنامه تدوین شده توسط وانگ و وانگ (۲۰۱۲) استفاده شد. این پرسشنامه از ۹ گویه تشکیل شده است. سؤالات بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم اندازه‌گیری شدند. ضریب همسانی درونی این مقیاس با آلفای کرونباخ ۰/۹۳ به دست آمد. همچنین شاخص‌های بدست آمده از تحلیل عامل تأییدی $GFI=۰/۹۴$ ، $RMSEA= ۰/۰۵۵$ ، $AGFI= ۰/۹۱$ نشان از برازندگی مناسب الگو با داده‌ها دارد.

همچنین برای اندازه‌گیری توسعه حرفه‌ای از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۹ گویه است. سؤالات بر اساس طیف لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) نمره‌گذاری می‌شوند. ضریب همسانی درونی این پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۵ به دست آمد. همچنین شاخص‌های تحلیل عامل تأییدی $GFI=۹۶$ ، $AGFI=۰/۹۳$ ، $RMSEA= ۰/۰۴۷$ نشان می‌دهد که الگو با داده‌ها برازش مناسبی دارد.

در نهایت به منظور اندازه‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی در این پژوهش از پرسشنامه چو و همکاران (۲۰۱۳) استفاده گردید. این پرسشنامه از ۱۹ سؤال تشکیل شده است. ۴ سؤال شایستگی محوری، ۳ سؤال فرصت‌های بهسازی شغلی، ۵ سؤال سیستم عملکرد محور، ۳ سؤال فرآیندهای تصمیم‌گیری حمایتی و ۴ سؤال فرصت‌های یادگیری حمایتی را می‌سنجند. سؤالات بر اساس طیف لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) نمره‌گذاری می‌شوند. ضریب همسانی درونی این پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۶ به دست آمد. همچنین شاخص‌های تحلیل عامل تأییدی $GFI=۹۳$ ، $AGFI=۰/۹۰$ ، $RMSEA=۰/۰۷۶$ نشان می‌دهد که الگو با داده‌ها برازش مناسبی دارد.

پس از محاسبه شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش، به منظور بررسی روابط بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون و روش معادلات ساختاری استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL استفاده گردید.

۳- یافته های پژوهش

با توجه به اینکه مبنای تجزیه و تحلیل الگوهای علی، ماتریس همبستگی است. ماتریس همبستگی، میانگین و انحراف معیار متغیرهای مورد بررسی، در جدول ۲ ارائه شده است.

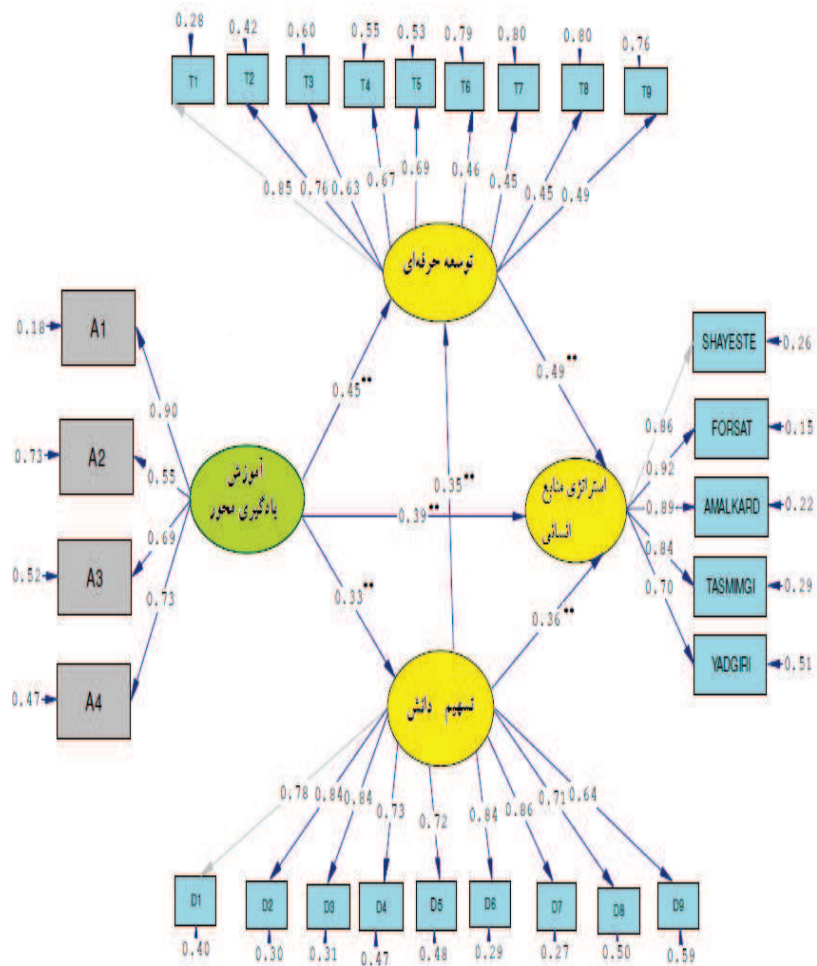
جدول ۲: شاخص های توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	آموزش	تسهیم دانش	توسعه حرفه ای	استراتژی منابع انسانی
آموزش یادگیری محور	۱			
تسهیم دانش	۰/۳۲**	۱		
توسعه حرفه ای	۰/۴۳**	۰/۳۸**	۱	
استراتژی های منابع انسانی	۰/۴۴**	۰/۴۸**	۰/۴۶**	۱
میانگین	۳/۴۱	۲/۸۷	۳/۴۹	۲/۹۱
انحراف معیار	۰/۷۹	۰/۹۴	۰/۷۲	۰/۸۶

* $P < 0/01$ (منبع: محاسبات نگارندگان)

همانطور که در جدول ۲ مشاهده می شود ضریب همبستگی آموزش یادگیری محور با تسهیم دانش ($r = 0/32$)، توسعه حرفه ای ($r = 0/43$) و استراتژی های منابع انسانی ($r = 0/44$) در سطح $0/01$ مثبت و معنادار است. ضریب همبستگی تسهیم دانش ($r = 0/32$) با توسعه حرفه ای ($r = 0/38$) و استراتژی های منابع انسانی ($r = 0/48$) در سطح $0/01$ مثبت و معنادار است. ضریب همبستگی توسعه حرفه ای با استراتژی های منابع انسانی ($r = 0/46$) در سطح $0/01$ مثبت و معنادار است.

شکل ۲ الگوی برآزش شده پژوهش را نشان می دهد. اعداد روی مسیرها، پارامترهای استاندارد شده اند. مطابق با شکل ۲، تمام ضرایب مسیر در سطح ($P < 0/01$) معنادارند. در میان متغیرهای موجود در الگو توسعه حرفه ای بالاترین اثر مستقیم را بر استراتژی های منابع انسانی دارد.



Chi-Square=555.04, df=313, P-value=0.00000, RMSEA=0.058

شکل ۲: الگوی برازش شده پژوهش

(منبع: یافته‌های نگارندگان)

از آنجا که هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر جهت‌گیری استراتژیک بر توسعه محصول جدید با تأکید بر نقش واسطه‌ای نوآوری تولیدی، مدیریت دانش و قابلیت‌های سازمانی به روش تحلیل مسیر است، در جدول ۳ ضرایب اثر مستقیم، غیرمستقیم، کل، واریانس تبیین شده و سطح معناداری بین متغیرهای پژوهش آورده شده است.

جدول ۳: برآورد ضرایب استاندارد شده اثر مستقیم، غیرمستقیم، کل و واریانس تبیین شده الگو

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل	واریانس تبیین شده
استراتژی‌های منابع انسانی از توسعه حرفه‌ای تسهیم دانش آموزش یادگیری محور	۰/۴۹** ۰/۳۶** ۰/۳۹**	- ۰/۱۷** ۰/۴۰**	۰/۴۹** ۰/۵۳** ۰/۷۹**	٪۵۲
توسعه حرفه‌ای از تسهیم دانش آموزش یادگیری محور	۰/۳۵** ۰/۴۵**	- ۰/۱۲**	۰/۳۵** ۰/۵۷**	٪۳
تسهیم دانش از آموزش یادگیری محور	۰/۳۳**	-	۰/۳۳**	٪۱۱

$P < 0/01$ * $P < 0/05$ ** (منبع: محاسبات نگارندگان)

همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، اثر مستقیم آموزش یادگیری محور بر تسهیم دانش ($\beta = 0/33$)، توسعه حرفه‌ای ($\beta = 0/45$) و استراتژی‌های منابع انسانی ($\beta = 0/39$) در سطح ($P < 0/01$) مثبت و معنادار است. اثر مستقیم تسهیم دانش بر توسعه حرفه‌ای ($\beta = 0/35$) و استراتژی‌های منابع انسانی ($\beta = 0/36$) در سطح ($P < 0/01$) مثبت و معنادار است. اثر مستقیم توسعه حرفه‌ای بر استراتژی‌های منابع انسانی ($\beta = 0/49$) در سطح ($P < 0/01$) مثبت و معنادار است. اثر غیر مستقیم آموزش یادگیری محور بر استراتژی‌های منابع انسانی ($\beta = 0/40$) از طریق توسعه حرفه‌ای و تسهیم دانش در سطح ($P < 0/01$) مثبت و معنادار است. اثر غیرمستقیم تسهیم دانش بر استراتژی‌های منابع انسانی ($\beta = 0/17$) از طریق توسعه حرفه‌ای در سطح ($P < 0/01$) مثبت و معنادار است. در مجموع ۵۲ درصد از واریانس استراتژی‌های منابع انسانی، ۳۲ درصد از واریانس توسعه حرفه‌ای و ۱۱ درصد از واریانس تسهیم دانش توسط مدل پژوهش تبیین می‌شود. مشخصه‌های برازندگی الگوی معادلات ساختاری در جدول شماره ۴ آورده شده است.

جدول ۴: شاخص‌های برازندگی الگوی معادلات ساختاری

NFI	CFI	AGFI	GFI	RMSEA	χ^2/df
۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۰۵۸	۱/۷۷

(منبع: محاسبات نگارندگان)

بر اساس جدول ۴ نسبت χ^2/df دو به درجه آزادی ($\chi^2/df = 1/77$) شاخص نکویی برازش (GFI=0/95)، شاخص تعدیل شده نکویی برازش (AGFI=0/93) و ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA=0/058) در سطح مناسبی هستند. بنابراین برازش الگوی برازش شده پژوهش در سطح مناسبی است.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر بررسی تأثیر آموزش بر استراتژی‌های منابع انسانی با تأکید بر نقش واسطه‌ای توسعه حرفه‌ای و تسهیم دانش با استفاده از مدل معادلات ساختاری بود. نتایج معادلات ساختاری نشان داد که الگوی پیشنهادی با داده‌های این پژوهش برازش نسبتاً خوبی دارد و می‌تواند ۵۲ درصد از واریانس استراتژی‌های منابع انسانی را تبیین کند. نتایج معادلات ساختاری نشان داد که آموزش یادگیری محور بر تسهیم دانش تأثیر مستقیم مثبت و معناداری دارد. بنابر این می‌توان نتیجه گرفت که آموزش زمینه تسهیم دانش از تجارب کاری را بین افراد و گروه‌ها و در کل سازمان فراهم می‌کند. یکی از ویژگی‌های مهم آموزش یادگیری محور، تیم‌محوری است در آموزش‌های تیم‌محوری افراد تجارب و اطلاعات و دانش خود را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند علاوه بر این آموزش مهارت‌های چندگانه نیز کارکنان را ترغیب می‌کند که در مورد یادگیری‌ها و اطلاعات خود در زمینه‌های مختلف کاری با دیگران به گفتگو بپردازند و در نتیجه اطلاعات خود را به اشتراک بگذارند.

از دیگر یافته‌های پژوهش این است که آموزش یادگیری محور بر توسعه حرفه‌ای تأثیر مستقیم مثبت و معناداری دارد. بنابراین آموزش از طریق ایجاد محیطی که در آن کارکنان، رفتارها، معلومات، مهارت‌ها، توانایی‌ها و گرایش‌ها مربوط به شغل را یاد می‌گیرند منجر به توسعه حرفه‌ای کارکنان می‌شود. آموزش کارکنان فرایندی برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمانی و در نتیجه انطباق سازمان با محیط بیرونی بوده و بنابراین آموزش و بهسازی منابع انسانی منجر به بینش و بصیرت عمیق‌تر، دانش و معرفت بالاتر، توانایی و مهارت بیشتر کارکنان و در نتیجه

توسعه حرفه‌ای آنان می‌شود. امروزه سازمان‌ها آموزش و توسعه منابع انسانی را از حیاتی‌ترین وظایف خود و اصلی‌ترین راه توسعه سازمانی تلقی کرده و با توجه به منافع زیاد آن در محیط کار سرمایه‌گذاری‌های بسیاری را در این جهت به عمل می‌آورند. در حال حاضر بسیاری از سازمان‌ها صرف‌نظر از نوع و میزان تحصیلات رسمی کارکنان خود و با توجه به پویایی‌های موجود در علوم و هم‌چنین نیازمندی‌های شغلی، آموزش‌های متنوع و مداومی را برای آن‌ها تدارک می‌بینند و سازمان‌ها بوسیله آموزش، دانش و مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان خود را ارتقاء می‌بخشند (ساکی، ۱۳۷۷).

یافته دیگر پژوهش این است که آموزش یادگیری محور بر استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مستقیم مثبت و معناداری دارد. بنابر این سازمان‌ها می‌توانند با ارایه آموزش‌های گسترده و سرمایه‌گذاری مداوم آموزشی، برنامه‌ریزی شده و بلندمدت، آموزش‌های عمومی و چند مهارتی و آموزش‌های تیم محور استراتژی‌های منابع انسانی را بهبود بخشند. بنابراین آموزش یادگیری محور باعث بهبود استراتژی‌های منابع انسانی از قبیل شایستگی محوری منابع انسانی، فرصت‌های بهسازی و توسعه شغلی برای کارکنان، فراهم کردن فرصت‌های یادگیری، حمایت از تصمیم‌گیری‌های مطلوب و ارزیابی کارکنان بر اساس عملکرد آنان می‌شود.

از دیگر نتایج مدل پژوهش حاضر این است که تسهیم دانش بر توسعه حرفه‌ای تأثیر مستقیم مثبت و معناداری دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان باعث می‌شود که فرصت‌های رشد و ترقی در مسیر حرفه‌ای برای کارکنان فراهم شود. دایر و نوبوکا (۲۰۰۰) در این راستا بیان می‌دارند که اشتراک دانش کمک می‌کند تا افراد گروه‌های مختلف با یکدیگر کار کرده و توانایی تحقق اهداف فردی و سازمانی را افزایش می‌دهد. نتایج نشان داد که تسهیم دانش بر استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مستقیم مثبت و معناداری دارد. تسهیم دانش موجب افزایش دانش جدید و ظرفیت‌ها در سازمان می‌شود و این فرآیند می‌تواند فعالیت‌های سازمانی را بهبود بخشد. تسهیم مناسب و بهره‌وری دانش و انتقال صحیح آن برای اعضای سازمان فرصتی را فراهم می‌کند تا به یادگیری بپردازند و از این طریق استراتژی‌های منابع انسانی را بهبود بخشند.

نتایج معادلات ساختاری نشان داد که توسعه حرفه‌ای بر استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مستقیم مثبت و معناداری دارد. توسعه حرفه‌ای طیف وسیعی از فعالیت‌ها را شامل می‌شود که هدف نهایی آنها توسعه سازمانی و یا توسعه فردی است. علاوه بر این توسعه حرفه‌ای منجر به ارتقای دانش، بینش، و توانمندی‌های کارکنان در ابعاد فردی و سازمانی می‌شود. بنابراین هنگامی که کارکنان شایستگی‌های بیشتری پیدا می‌کنند عملکرد آنان نیز بهتر شده و در نتیجه

استراتژی‌های منابع انسانی بهبود پیدا می‌کند. نتایج نشان داد که تسهیم دانش و توسعه حرفه‌ای در ارتباط بین آموزش یادگیری‌محور و استراتژی‌های منابع انسانی نقش واسطه‌ای ایفا می‌کند. بنابراین آموزش از طریق تسهیم دانش بین کارکنان و مدیران و افزایش شایستگی، دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان بر استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر گذاشته و استراتژی‌ها را بهبود می‌بخشد.

در مجموع نتایج پژوهش نشان داد که آموزش باعث افزایش به اشتراک‌گذاری دانش و توسعه حرفه‌ای کارکنان و در نتیجه بهبود استراتژی‌های منابع انسانی می‌شود. آموزش نیروی انسانی یکی از مطمئن‌ترین و اساسی‌ترین راه‌های بهسازی سازمانی است که موجبات پرورش استعداد افراد، بهبود فنون انجام کار و کسب دانش و مهارت‌های شغلی را فراهم می‌سازد. آموزش یکی از استراتژی‌های حیاتی برای سازمان می‌باشد که به کارکنان کمک می‌کند تا دانش و مهارت لازم را برای مقابله با تغییرات و چالش‌ها بدست آورند. آموزش می‌تواند نقشی اساسی در افزایش انطباق و انعطاف‌پذیری کارکنان بازی کند. آموزش کارکنان فرایندی برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمانی و در نتیجه انطباق سازمان با محیط بیرونی می‌شود (مطهری نژاد، ۱۳۸۲). بنابراین آموزش کارکنان مهمترین روش بهسازی منابع انسانی بوده و برنامه‌ریزی برای توسعه آن در راستای اهداف و استراتژی‌های سازمان، نقش عمده‌ای در بهسازی سازمانی دارد.

در این پژوهش تنها نمونه‌ای از کارکنان و مدیران منطقه ۷ عملیات انتقال گاز ایران بررسی شد؛ بنابراین تعمیم یافته به دیگر سازمان‌ها و شرکت‌ها با محدودیت مواجه است. همچنین یافته‌ها بر اساس داده‌های خودگزارش‌دهی هستند. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده از روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته برای شناسایی عوامل مؤثر بر استراتژی‌های منابع انسانی استفاده گردد.

۴- منابع

- ابیلی، خدایار و موفقی، حسن. (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی (با تأکید بر رویکردهای نوین). تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی.
- بدخشانی، فرناز و فروزانفر، بهزاد. (۱۳۸۹). نقش استراتژی منابع انسانی در سازمان‌های متعالی و ارتباط آن با استراتژی سازمان. هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.
- ساکي، رضا. (۱۳۷۷). اثربخشی اجرای برنامه‌های کوتاه‌مدت آموزشی بر دانش و عملکرد مدیران آموزشی. فصلنامه تعلیم و تربیت. شماره ۵۵ و ۵۶، ۷۷-۹۳.
- شفیعا، محمد علی؛ متولیان، سید علیرضا و رهنما فرد، سید محسن. (۱۳۸۶). ارائه مدلی کاربردی در برنامه‌ریزی جامع مدیریت دانش سازمانی، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران، ایران.
- قلی‌زاده، رضوان و میرکمالی، سید محمد. (۱۳۸۹). عوامل کلیدی مؤثر بر اشتراک دانش: مطالعه موردی دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال سوم، شماره ۱.
- کشاورزی، علی حسین. (۱۳۸۶). موانع و تسهیل‌کننده‌های تسهیم دانش در سازمان‌ها، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران، ایران.
- مطهری نژاد، حسین. (۱۳۸۲). کاربرد روش‌های ارزشیابی در برنامه‌ریزی توسعه نظام آموزش کارکنان. فصلنامه توسعه مدیریت. شماره ۴۸-۴۷، ۲۸-۳۱.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار؛ تهران، نشر ترمه.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Alstete, J. W. (2000). *Post tenured Faculty Development: Building a System for Faculty Improvement and Appreciation. ASHE-ERIC Higher Education Report*, 27(4).
- Aragón, M. I. B., Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2014). Training and performance: The mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 161-173.
- Aragon-Sanchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. (14th Ed) London: Kogan.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of management journal*, 43(3), 502-517.
- Ballesteros-Rodríguez, J. L., De Saá-Pérez, P., & Domínguez-Falcón, C. (2012). The role of organizational culture and HRM on training success: evidence from the

- Canarian restaurant industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3225-3242.
- Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. Routledge.
- Barrett, A., & O'Connell, P. J. (2001). Does training generally work? The returns to in-company training. *Industrial & labor relations review*, 54(3), 647-662.
- Baumgartl, B., Balica, M., Figueira, E., Grollmann, P., Kämäräinen, P., & van Elk, L. (2008). *Creating learning spaces: Training and professional development for trainers*. G. Attwell (Ed.). Makedonska Riznica.
- Berry, B., Daughtrey, A., & Wieder, A. (2010). Preparing to Lead an Effective Classroom: The Role of Teacher Training and Professional Development Programs. *Center for Teaching Quality*.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61(3), 467-501.
- Bjorkman, I., Lervik, J. (2007). Transferring HR practices within multinational corporations. *Human Resource Management Journal* 17.
- Blau, G., Snell, C. M., Campbell, D., Viswanathan, K., Andersson, L. M., & Lopez, A. B. (2014). Testing a New Measure of Perceived Professional Development Engagement for Undergraduates. *Journal of Assessment and Institutional Effectiveness*, 4(2), 137-159.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave Macmillan.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 22(1), 43-56.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.
- Creelman, d. (2004). Return in investment in talent management: measures you can put to work right now. *Human capital institute position paper*.
- Cummings, J. (2003). Knowledge sharing: A review of the literature.
- Currie, G., & Kerrin, M. (2003). Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1027-1045.
- David, W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of management executive*, 14(4), 113-127.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.

- Dyer, J., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case.
- Fullwood, R., Rowley, J., & Delbridge, R. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK universities. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 123-136.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2014). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.
- Goldshtain, Irwin .L (1993). Training in organizations. Third edition. Colifornia: Brooks/cole
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Guidetti, G., & Mazzanti, M. (2007). Training and organisational innovations in a local industrial system: empirical evidence from Emilia-Romagna1. *Human Resource Management Journal*, 17(3), 283-306.
- Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y. G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2), 356-366.
- Hendry, C. (2012). *Human resource management*. Routledge.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee relations*, 25(2), 182-202.
- Hobson, A. J. (2009). Becoming a teacher: teachers' experiences of initial teacher training, induction and early professional development: final report.
- Hoque, K. (2013). *Human resource management in the hotel industry: Strategy, innovation and performance*. Routledge.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Jackson, S., Schuler, R., & Werner, S. (2011). *Managing human resources*. Cengage Learning.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- King, W. R. (2006) Maybe a "knowledge culture" isn't always so important after all. *Information Systems Management*, 23, 88-89.
- Kinuthia, W. (2005). Planning faculty development for successful implementation of web-based instruction. *Campus-Wide Information Systems*, 22(4), 189-200.
- Lee, M. S., Hyun, D. H., Baek, H. C., Park, S. J., Chung, D. W., & Kim, E. K. (2012). The Training Concept Status and Improvement Strategy for Flight Operation Team of KOMPSAT.

- Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 971.
- McDermott, R. and O'Dell, C. (2001), "Overcoming culture barriers to sharing knowledge", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 76-85.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.
- Othman, A. (2009). Strategic integration of human resource management practices: Perspectives of two major Japanese electrical and electronics companies in Malaysia. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(2), 197-214.
- Pianta, R. C. (2011). Teaching Children Well: New Evidence-Based Approaches to Teacher Professional Development and Training. *Center for American Progress*.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2004). *Improving on-the-job training: How to establish and operate a comprehensive OJT program*. John Wiley & Sons.
- Sayers, R. (2007). The right staff from X to Y: Generational change and professional development in future academic libraries. *Library Management*, 28(8/9), 474-487.
- Scarborough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501-516.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices. *People and Strategy*, 10(3), 125.
- Skyrme, D. J. (2002). The 3Cs of knowledge sharing: culture, co-opetition and commitment. *Entovation International News*.
- Smith-Jentsch, K. A., Salas, E., & Brannick, M. T. (2001). To transfer or not to transfer? Investigating the combined effects of trainee characteristics, team leader support, and team climate. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 279.
- Soltani, I. (2001). The role of university administrators plan their missions and achieve incentive university. *Journal of Science Policy and Research Rahyafi* .April & Summer. 24. (in persian).
- Thang, N. N., Buyens, D., & Leuven, V. (2008). Training, organizational strategy, and firm performance. *The Business Review, Cambridge*, 11(2), 176-183.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.
- Theeke, H., & Mitchell, J. B. (2008). Financial implications of accounting for human resources using a liability model. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12(2), 124-137.
- Valle, R., Martin, F., Romero, P. M., & Dolan, S. (1999). Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent?.
- Velada, R., & Caetano, A. (2007). Training transfer: the mediating role of perception of learning. *Journal of European Industrial Training*, 31(4), 283-296.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908.

- Wilson, J. P. (2014). International human resource development: Learning, education and training for individuals and organisations. *Development and Learning in Organizations*, 28(2).
- Zhang, J., Faerman, S., & Cresswell, A., (2006), “The Effect of Organizational/Technological Factors and the Nature of Knowledge on Knowledge Sharing”, *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*.

