

طراحی و اعتبار سنجی الگوی آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودروسازی (مورد مطالعه: گروه خودروسازی سایپا)^۱

محمدعلی برجی خانی اوانکی^۲

عصمت مسعودی ندوشن*^۳

زهرا طالب^۴

نیره شاه محمدی^۵

چکیده

پژوهش حاضر باهدف طراحی الگوی آموزش راهبردی و تبیین نقش آن در توسعه منابع انسانی انجام شده است. این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد که از روش آمیخته از نوع اکتشافی به‌عنوان روش پژوهش استفاده کرده است. جامعه مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی ۲۷ نفر و کمی ۴۰۰ نفر از متخصصان حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی و استراتژی گروه خودروسازی سایپا به‌عنوان مشارکت‌کننده استفاده شده است. از روش نمونه‌گیری هدفمند در بخش کیفی و تصادفی طبقه‌ای در بخش کمی استفاده شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی شامل پرسش‌نامه محقق ساخته بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از نرم‌افزار Excel و کمی از نرم‌افزار AMOS و SPSS ۱۹ استفاده شد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی شامل روش داده‌بنیاد (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) در بخش کمی از روش تحلیل مسیر، همبستگی پیرسون و تحلیل عاملی استفاده شده است. نتایج این پژوهش در بخش کیفی منجر به شکل‌گیری الگوی آموزش راهبردی باهدف توسعه منابع انسانی در گروه خودروسازی سایپا شد و در بخش کمی تأثیر الگوی آموزش راهبردی در تبیین توسعه منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که آموزش راهبردی به‌صورت مستقیم و معنی‌دار بر عواملی چون توسعه فردی و توانمندسازی، تسهیم دانش و بهبود عملکرد فردی و بهره‌وری کارکنان تأثیر دارد. این نتایج، انطباق و همسویی این پژوهش با تحقیقات پیشین را تأیید می‌کند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند دلالت‌های کاربردی و عملیاتی در راستای توسعه منابع انسانی در گروه خودروسازی سایپا ارائه دهد.

کلیدواژگان: آموزش راهبردی، توسعه منابع انسانی، گروه خودروسازی سایپا، نظریه داده بنیاد، روش آمیخته

^۱ این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می‌باشد.

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران.

^۳ استادیار، گروه علوم تربیتی، دکترای مدیریت آموزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران. (م. سنول مکاتبات: esmatmasoudi104@yahoo.com)

^۴ استادیار، گروه علوم تربیتی، دکترای مدیریت آموزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران.

^۵ استادیار، عضو هیئت علمی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، وزارت آموزش و پرورش، تهران، ایران.

مقدمه

در محیط پرقابله امروز نیروی انسانی به عنوان یکی از دارایی‌های اصلی هر سازمان و نقش آن در موفقیت آن سازمان غیرقابل انکار است. در نتیجه مجهز کردن این دارایی منحصربه‌فرد به اطلاعات، دانش و مهارت باهدف به حداکثر رساندن عملکرد شغلی، ضروری به نظر می‌رسد (۱). در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت می‌باشد، توسعه نیروی انسانی است. اقتصاددانان معتقدند آنچه را که در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر (۲). مهم‌ترین مؤلفه سازمانی که در سازگاری، بقا و توسعه بنگاه‌ها با توجه به تغییرات اقتصاد جهانی می‌تواند مؤثر واقع گردد، سرمایه دانشی یا منابع انسانی سازمان‌ها است. سازمان‌ها بایستی بتوانند با به کارگیری سیستم‌های آموزشی و یادگیری هدفمند و استراتژیک سازگار با مأموریت، اهداف و استراتژی‌های سازمانی، از عهده توسعه و نوسازی و افزایش سرمایه دانشی و فکری و پرورش منابع انسانی خود برآیند (۳). سازمان‌های امروزی از ارکان مهمی از قبیل سرمایه، منابع انسانی، فناوری و مدیریت تشکیل یافته‌اند که به زعم بسیاری از صاحب نظران، منابع انسانی مهم‌ترین رکن در این بین است. زیرا کارآیی سازمان‌ها منوط به انجام وظایف درست و صحیح این نیروها در حوزه‌های صف و ستادی است. لذا تأمین این سرمایه انسانی مستلزم انجام فعالیت‌های آموزشی منظم در تمامی سطوح سازمانی است (۴). نظام آموزش، فعالیت‌های توسعه و بهسازی افراد را هدف قرار می‌دهد بنابراین اختصاص یک موقعیت برجسته به این امر در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی، به بازسازی فرهنگ مناسب توسعه کمک با ارزشی می‌کند. آموزش و توسعه در راستای تحقق اهداف راهبردی سازمان به اجرا در می‌آید و منافعی برای افراد و سازمان از جمله سودآوری، کسب مزیت رقابتی، افزایش دانش شغلی دارد (۵). مدیریت بر آموزش منابع انسانی با نگاه راهبردی، مدیریت با ارزشترین سرمایه‌های سازمان یعنی نیروی کار قلمداد می‌شود. مزیت رقابتی سازمان‌ها بیش از هر چیز، اساساً به کیفیت آن بستگی دارد که آموزش تاثیر بسزایی در ارتقاء آن دارد (۶). آموزش راهبردی نقش مهمی در جهت‌گیری و توسعه افراد در آینده ایفا می‌کند و برای اداره و انجام عملیات مورد نیاز و ضروری سازمانی ترکیب «دانش، مهارت و استعداد» را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند (۷). امروزه صنعت خودروسازی کشور با چالش‌هایی نظیر "تحریم‌های بین‌المللی اقتصادی و صنعتی، تغییرات سریع و پرشتاب تکنولوژیکی، خواسته‌های متنوع مشتریان، انتظارات زیاد ذینفعان، الزامات قانونی و زیست محیطی و مدیریت کیفیت" مواجه است. صنعت خودرو در آستانه یک تغییر بزرگ است و فن‌آوری عامل پیشران این تغییر است که توسط الزامات قانونی، جمعیتی و زیست محیطی شکل داده می‌شود. پیشرفت‌های تکنولوژیکی و الزامات زیست محیطی خودروسازان جهان را به سمت تولید خودروهای پاک و هوشمند سوق می‌دهد (۸). هفت تغییر بزرگ تکنولوژیکی را در سطح بین‌المللی برای صنعت خودرو پیش‌بینی شده که عبارتند از: ۱- تبدیل سوخت‌های فسیلی به سوخت‌های

جدید. ۲- سبک‌ترکردن وزن خودروها ۳- خودروهای هوشمند خودران ۴- ارتقا توانمندی‌های زنجیره تأمین ۵- رقبای جدید ۶- راننده مشترک و در حال تغییر ۷- اینترنت خودروهای آینده را نام برد؛ لذا با بررسی چالش‌ها و تغییرات فوق‌الذکر، ضرورت و اهمیت آموزش راهبردی با نگاه به آینده برای منابع انسانی شاغل در صنعت خودروسازی را دوچندان نموده است (۹). صاحب‌نظران در تأکید بر اهمیت نقش آموزش، نظریه‌ها و دیدگاه‌های گوناگونی را ارائه داده‌اند و اعتقاد دارند که آموزش روش استفاده شده جهت کسب مهارت و دانش کارکنان برای انجام کارهایشان است (۱۰). به عبارت دیگر آموزش به عنوان یک موضوع انتقادی مدیریت سرمایه انسانی و همچنین سریع‌ترین بخش افزایش کارایی کارکنان است. آموزش بعنوان طرح‌هایی برای بهبود کارایی کارکنان، توانایی‌های فیزیکی و ذهنی کارکنان در راستای فرایندهای کاری کارآمد است (۱۱). آموزش بیانگر تلاش برنامه‌ریزی شده سازمان جهت تسهیل یادگیری شایستگی‌های مرتبط با شغل کارکنان که شامل دانش، مهارت‌ها یا رفتارهایی است که برای موفقیت عملکرد شغلی مهم و ضروری است (۱۲). اصطلاح آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است (۱۳). همچنین آموزش در تعریفی دیگر به معنی ایجاد فرصت مناسب و نوعی تلاش در جهت بهبود عملکرد در ارتباط با مسائل حوزه مربوطه می‌باشد (۱۴). آموزش تجربه‌ای مبتنی بر یادگیری و به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد، تا او را قادر به انجام کار و بهبود بخشی، توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید (۱۵). از یک نگاه دیگر آموزش یک وظیفه اساسی در سازمان‌ها و یک فرایند مداوم و همیشگی است. آموزش نوعی سرمایه‌گذاری مفید و یک عامل کلیدی در توسعه می‌باشد که اگر به درستی و شایستگی برنامه‌ریزی و اجرا شود، می‌تواند بازده قابل ملاحظه‌ای داشته باشد (۱۶). اجرای آموزش و توسعه نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، بطور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی و اثربخشی خود بیفزایند. در جامعه‌ای که به سرعت در حال دگرگونی است آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید برای آن منابعی را در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشد (۱۷). به‌طور عمده دو دلیل اساسی برای نیاز سازمان به آموزش با رویکرد استراتژیک وجود دارد: اولین دلیل آن است که تغییرات تکنولوژی، فشار شدیدی بر سازمان و مدیریت آن وارد می‌کند به‌گونه‌ای که پرداختن به آنها نیاز به کارکنانی با انواع خاصی از مهارت‌ها و توانمندی‌های خاص را ایجاد می‌نماید. دومین دلیل آنکه قابلیت جایگزینی مهارت‌های مختلف و تقاضای نسبی متغیر برای یادگیری و بازآموزی مهارت‌های فعلی، جنبه‌های تحریک‌کننده‌ای از هر برنامه آموزشی در حال رشد است می‌بایست به‌جای برنامه‌های ثابت آموزشی به‌عنوان نقطه آغاز برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش و تلفیق آموزش با استراتژی سازمانی به حساب آید (۱۸).

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پژوهش‌هایی در رابطه با آموزش راهبردی و توسعه منابع انسانی انجام شده است. شوت و هاریس^۱ (۱۹) در پژوهشی گزارش دادند که آموزش نیروی انسانی نقش مهمی در هماهنگ‌سازی صنعت در درون و تعامل با محیط بیرون دارد و رابطه معنی داری بین آموزش نیروی انسانی با اثربخشی فرایندهای کاری در صنعت وجود دارد. انگتوا^۲ (۲۰) در پژوهشی نشان می‌دهد که داشتن یک برنامه آموزش راهبردی و بلندمدت، نه تنها منتج به بهبود عملکرد فردی و سازمانی بصورت پایدار می‌گردد بلکه سبب ارائه خدمات با کیفیت و در نهایت افزایش رضایت مشتریان می‌گردد و رابطه معنی داری بین برنامه‌های آموزشی هدفمند و بهبود عملکرد فردی و سازمانی وجود دارد. فوتیس و میتساکیس^۳ (۲۱) در پژوهشی بیان کردند که سازمان‌ها باید دوباره نقش مهم توسعه منابع انسانی راهبردی را در نظر بگیرند و سیاست‌های آموزش و توسعه منابع انسانی و شیوه‌های مرتبط با رقابت فردی و سازمانی و تغییر و رشد را مورد توجه قرار دهند. فرانکلین^۴ (۲۲) در پژوهشی، آموزش و توسعه را یک فرایند حیاتی می‌داند و گزارش دادند که بهبود عملکرد کارکنان به آموزش و توسعه بستگی دارد و رابطه معنادار و مثبتی بین آموزش استراتژیک و عملکرد کارکنان وجود دارد. ویچت^۵ (۲۳) در پژوهشی بیان می‌کند که آموزش تأثیر بسزایی در همسوسازی استراتژی‌های کسب و کار با رقابت‌پذیری شرکت‌ها دارد. لذا هرچه درک و شناخت متخصصان آموزش و توسعه از همراستایی استراتژی و آموزش بیشتر باشد، همسویی بیشتری بین کسب و کار و آموزش ایجاد و موجب افزایش رقابت‌پذیری شرکت‌ها می‌گردد. مبیئا، آنزیا^۶ (۲۴) در پژوهشی گزارش دادند که متناسب با هر نوع استراتژی کسب و کار، آموزش خاصی برای توسعه نیروی انسانی نیاز است. برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای باید در چارچوب چشم‌انداز و استراتژی‌های کسب و کار تدوین و همسو با آن در شرکت‌ها اجرا گردد. بیگدلی مجرد و همکاران، (۲۵) در پژوهشی نشان می‌دهد که آموزش راهبردی و یادگیری محور تأثیر مستقیم مثبت و معناداری بر تسهیم دانش، توسعه حرفه‌ای و استراتژی‌های منابع انسانی دارد. اتابکی و همکاران (۲۶) در پژوهش خود گزارش دادند که همبستگی معناداری بین آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی با رویکرد استراتژیک وجود دارد. عصار و همکاران (۲۷) در پژوهشی بیان داشتند از نظر خبرگان چهارم‌تغییر: چشم‌انداز و مأموریت، اهداف راهبردها، قوانین و مقررات و فرهنگ سازمانی تأثیر بسزایی در همسوسازی اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی و اهداف کلان پلیس حرفه‌ای ناجا دارد. شکرزاده و همکاران (۲۸)، در پژوهشی گزارش دادند که استراتژی آموزش و توسعه منابع

1 - Short, T. & Harris, R

2 - Engetou, E

3- Fotios V. Mitsakis

4 - Franklin, D. K

5 - Vichet, S

6- Mobita, A

انسانی بر تسهیم دانش در سازمان تاثیر دارد. اریک^۱ (۲۹) در پژوهشی نشان داد که آموزش هدفمند و راهبردی تاثیر مثبتی در بهره وری و بهبود عملکرد کارکنان دارد. بررسی ها و مطالعات انجام گرفته بر روی پیشینه های مرتبط با موضوع پژوهش نشان می دهد که عمده پژوهش ها در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی شاغل در صنعت خودروسازی با رویکرد واکنشی بوده است. اما تغییرات سریع فناوری های پیشرفته ودانش های جدید طراحی، ساخت و تولید در صنعت خودرو، نیازمند برنامه ریزی آموزشی با ماهیت راهبردی و فراکنشی می باشد. در اغلب شرکت های خودروسازی همسویی هدفمند و پایداری بین آموزش و توسعه منابع انسانی با برنامه ها و استراتژی های خرد و کلان سازمان ها وجود ندارد و به همین دلیل برنامه های آموزشی اثربخشی لازم را ندارند. لذا با توجه اهمیتی که آموزش راهبردی بر توسعه منابع انسانی دارد و از آنجا که پژوهش های قابل توجهی در این زمینه انجام نشده است پژوهشگران بر آن شده اند تا ابتدا به طراحی الگوی آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی پرداخته و سپس نقش این الگو بر توسعه و توانمندسازی منابع انسانی را مورد بررسی قرار دهند. جدول شماره ۱ خلاصه پژوهش ها را به شرح ذیل نشان می دهد.

جدول ۱. خلاصه پژوهش ها (منبع: یافته های تحقیق)

پژوهشگر	سال	نتیجه پژوهش	کدها، مفاهیم و مقوله ها
شوت و هاریس	۲۰۱۶	آموزش راهبردی نقش مهمی در هماهنگ سازی صنعت در درون سازمان و تعامل با محیط بیرون از سازمان دارد. همچنین رابطه معناداری بین آموزش نیروی انسانی با اثربخشی فرایندهای کاری در صنعت وجود دارد.	کد ها: هماهنگ ساز، تعامل با محیط، آموزش نیروی انسانی، اثربخشی فرایندهای کاری مفاهیم: تسهیل گری آموزش راهبردی، هوشیاری محیطی، نتیجه گرایی مقوله: پیش استراتژیک، کسب و کار محور
انگتوا	۲۰۱۷	برنامه آموزش راهبردی و بلند مدت، نه تنها منتج به بهبود عملکرد فردی و سازمانی بصورت پایدار بلکه سبب ارائه خدمات با کیفیت و در نهایت افزایش رضایت مشتریان می گردد.	کدها: بهبود عملکرد فردی و سازمانی، بهبود پایدار، کیفیت خدمات، رضایت مشتریان مفاهیم: توسعه فردی، توسعه سازمانی، ذینفع محور مقوله: توسعه محور، کسب و کار محور
فوتیس و میتساکیس	۲۰۱۷	آموزش راهبردی در توسعه فردی، رقابت پذیری، تغییر، توسعه سازمانی پذیر، تغییر و توسعه سازمانی تاثیر بسزایی دارد و سازمان ها باید به این امر توجه فراوان داشته باشند.	کدها: توسعه فردی، رقابت پذیری، تغییر، توسعه سازمانی مفاهیم: توسعه فردی، توسعه سازمانی، شرایط کسب و کار مقوله: توسعه محوری، کسب و کار محور
فرانکلین	۲۰۱۴	آموزش و توسعه را یک فرایند حیاتی می داند و اعتقاد دارد که بهبود عملکرد کارکنان به آموزش و توسعه بستگی دارد و رابطه مستقیمی بین آموزش استراتژیک و عملکرد کارکنان وجود دارد.	کدها: آموزش، توسعه فردی، بهبود عملکرد مفاهیم: توسعه فردی مقوله: توسعه محوری
ویچت	۲۰۰۹	آموزش راهبردی تاثیر بسزایی در همسوسازی استراتژی های کسب و کار با رقابت پذیری شرکت ها دارد. لذا هر چه درک و شناخت متخصصان آموزش از همراستایی استراتژی	کدها: همسوسازی، همراستایی، رقابت پذیری، چشم انداز دقیق، درک کارکنان تعامل آموزش و استراتژی سازمان، رقابت پذیری مفاهیم: توسعه فردی، توسعه سازمانی، شرایط کسب و کار،

¹ -Eric.O.D

کسب و کار و آموزش بیشتر باشد، همسویی بیشتری بین کسب و کار و آموزش ایجاد و در نتیجه موجب افزایش رقابت پذیری شرکت ها می گردد.			هوشمندی، فراکنشی مقاله: توسعه محوری، کسب و کار محور، چاپکی
متناسب با هر نوع استراتژی کسب و کار، آموزش خاصی برای توسعه نیروی انسانی نیاز است. برنامه های آموزشی و توسعه ای باید در چارچوب چشم انداز و استراتژی های کسب و کار تدوین و همسو با آن در شرکت ها اجرا تا اثربخشی آموزشی محقق گردد.	۲۰۰۴	مبیتا انزیا	کدها: همسوسازی، همراهی با آموزش با استراتژی کسب و کار، توسعه نیروی انسانی، چشم انداز دقیق، آموزش اثربخش، مفاهیم: توسعه فردی، توسعه سازمانی، شرایط کسب و کار، بینش استراتژیک مقاله: توسعه محوری، کسب و کار محور، استراتژی محور
آموزش راهبردی و یادگیری محور تأثیر مستقیم بر تسهیم دانش، توسعه حرفه ای و استراتژی های منابع انسانی دارد.	۲۰۱۶	بیگدلی مجرد و همکاران	کدها: آموزش راهبردی، یادگیری محوری، تسهیم دانش، توسعه حرفه ای، استراتژی های منابع انسانی، مفاهیم: توسعه فردی و سازمانی، بینش استراتژیک، شرایط کسب و کار، فراکنشی و هوشمندی مقاله: توسعه محوری، کسب و کار محور، چاپکی
همبستگی معناداری بین آموزش و بهسازی سرمایه های انسانی با رویکرد استراتژیک وجود دارد.	۲۰۰۶	اتابکی و همکاران	کدها: آموزش راهبردی، بهسازی، رویکرد استراتژیک، سرمایه انسانی مفاهیم: توسعه فردی و سازمانی، بینش استراتژیک، شرایط کسب و کار، فراکنشی مقاله: توسعه محوری، کسب و کار محور، استراتژی محور و چاپکی
چشم انداز، مأموریت، اهداف، راهبردها، قوانین و مقررات و فرهنگ سازمانی تأثیر بسزایی در همسوسازی اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان دارد.	۲۰۱۵	عصار و همکاران	کدها: چشم انداز، مأموریت، اهداف، راهبردها، قوانین، مقررات و فرهنگ سازمانی آموزش راهبردی، بهسازی، رویکرد استراتژیک، سرمایه انسانی مفاهیم: بینش استراتژیک، ضابطه مندی، ساختارمندی و توسعه فردی مقاله: توسعه محوری، کسب و کار محور، استراتژی محور و ساختار محوری
آموزش با رویکرد راهبردی بر توسعه منابع انسانی و تسهیم دانش در سازمان تأثیر دارد.	۲۰۱۳	شکرزاده و همکاران	کدها: رویکرد استراتژیک، تسهیم دانش توسعه منابع انسانی مفاهیم: بینش استراتژیک، توسعه فردی، توسعه سازمانی مقاله: توسعه محوری، استراتژی محور و ساختار محور
آموزش هدفمند و راهبردی تأثیر مثبتی در بهره وری و بهبود عملکرد کارکنان دارد	۲۰۱۲	اریک	کدها: آموزش هدفمند، راهبردی، بهره وری، بهبود عملکرد مفاهیم: هوشمند، آینده محور، بهره وری بینش استراتژیک، توسعه فردی مقاله: توسعه محوری، استراتژی محور و چاپکی

بنابراین در این پژوهش محقق به دنبال پاسخگویی به سه سوال اساسی می باشد که عبارتند از:

- ۱- الگوی آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودروسازی چگونه باید باشد؟
- ۲- ارتباط ابعاد و مولفه های آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودروسازی چگونه است؟
- ۳- اعتبارسنجی الگوی آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودروسازی چگونه است؟

تعریف آموزش راهبردی

آموزش راهبردی بیانگر فرآیندی است که چگونگی انجام کارهای اصلی یک مجموعه آموزشی را هدایت و رشد‌پایدار آن را با همکاری کلیه بخش‌های سازمانی از طریق بکارگیری روش‌های علمی جهت شناسایی، تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های آموزشی در چارچوب استراتژی‌های کلان منابع انسانی و سازمان به سمت آینده فراهم می‌آورد. عیدی و خراسانی (۳۰) آموزش راهبردی، به صورت فراکنشی در سازمان عمل می‌نماید که با در نظر گرفتن تغییرات و شرایط حال و آینده محیط و جامعه بیرون سازمان و بازخوردهای دریافتی حاصل از آن به تحقق اهداف آموزشی همسو با اهداف کلان سازمان می‌پردازد. کافمن و هرمن (۳۱) آموزش و بهسازی استراتژیک با حمایت از استراتژی‌های کسب و کار، با اقدامات و فعالیت‌های آموزشی مناسب سازمان را جهت نیل به موفقیت‌ها و اهداف از پیش تعیین شده کمک و موجب خلق ارزش در سازمان می‌گردد. نوئه (۱۲) بنابراین الگوی آموزش راهبردی مدنظر در این پژوهش از مقولاتی همچون استراتژی محور، چابکی، ساختار محور، کسب و کار محور و توسعه محور شکل گرفته که با توجه به درک شرایط و تغییرات حال و آینده محیط داخل و خارج از سازمان به توسعه منابع انسانی می‌پردازد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی انجام شده است. مطالعه موردی این پژوهش، گروه خودروسازی سایپا می‌باشد. این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد که از روش آمیخته از نوع اکتشافی (کیفی-کمی) به عنوان روش پژوهش استفاده کرده است. به این صورت که در بخش کیفی از روش کیفی داده بنیاد برای شکل دادن به مدل نظری استفاده شد و در بخش کمی از روش تحلیل عاملی اکتشافی و همبستگی پیرسون برای تبیین رابطه آموزش راهبردی و توسعه منابع انسانی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان متخصص در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی و استراتژیک گروه خودروسازی سایپا بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۲۷ نفر برای انجام مصاحبه انتخاب شدند. منطق نمونه‌گیری در بخش کیفی، قاعده اشباع نظری بود. جامعه آماری پژوهش برای بخش کمی هم شامل ۴۰۰ نفر از متخصصان آموزش و توسعه و استراتژیک گروه خودروسازی سایپا بود که با استفاده از فرمول کوکران، به عنوان مشارکت کنندگان تحقیق انتخاب شدند که برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی شامل پرسشنامه محقق ساخته آموزش راهبردی بود. پرسشنامه محقق ساخته دارای ۴۵ گویه می‌باشد که پنج مولفه ساختار، استراتژی، کسب و کار، توسعه و چابکی را مورد سنجش قرار می‌دهد. ضریب بدست آمده از آلفای کرونباخ جهت پایایی پرسشنامه محقق ساخته برابر ۰/۸۷ می‌باشد. با توجه به این که ضریب بدست آمده بیشتر از ۰/۷ است؛ نشان دهنده پایایی لازم می‌باشد. ابعاد این پرسشنامه توسط تحلیل عاملی اکتشافی

تعیین شده و سپس توسط تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، نام گذاری و طبقه کردن داده‌ها انجام شد. در مرحله کدگذاری محوری به کشف روابط بین کدها و طبقه‌ها پرداخته شد تا مقوله‌های اصلی استخراج شوند و در مرحله کدگذاری انتخابی هم نتایج گام‌های قبلی به شکلی نظام‌مند در قالب مدل ارائه شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش در بخش کیفی و کمی از نرم افزار SPSS 19 و AMOS و همچنین از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد.

یافته‌های پژوهش:

یافته‌های پژوهش در دو بخش کیفی و کمی ارائه می‌شود. در بخش اول، ابتدا اطلاعات توصیفی مصاحبه شونده‌گان ارائه می‌شود و سپس نتایج تحلیل کیفی داده‌های حاصل از مصاحبه بیان می‌شود. در بخش دوم نیز نتایج توصیفی و استنباطی داده‌های کمی بیان می‌شود.

الف) بخش کیفی: اطلاعات توصیفی مربوط به مصاحبه شونده‌گان به شرح زیر می‌باشد.

در بخش کیفی، ۲۲ نفر از خبرگان حوزه‌های آموزش، توسعه و استراتژی (۱۶ نفر مرد و ۶ نفر زن) با سطح تحصیلی لیسانس، فوق لیسانس و دکترا در سمت‌های سازمانی مدیر، رئیس و کارشناس با دامنه سنی ۳۱ الی ۶۰ سال مشارکت داشتند.

سوال اول پژوهش: الگوی آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در گروه خودروسازی سایپا چگونه است؟ برای پاسخ به این سوال در این پژوهش علاوه بر کدها، مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده از یافته‌های پیشین مندرج در جدول شماره یک، موارد دیگری هم پس از مصاحبه با خبرگان و تشکیل گروه‌های کانونی با ترکیب برخی از کدها و مفاهیم و مقوله‌ها، با کدگذاری داده‌های جمع‌آوری شده، ۸۰ کد نهایی ۱۴ مفهوم و ۵ مقوله اصلی استخراج و احصا گردید. جدول شماره ۲ خلاصه جریان استخراج داده‌های کیفی پژوهش و شکل شماره ۱، الگوی طراحی شده این پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. خلاصه جریان استخراج داده‌های کیفی پژوهش (منبع: یافته‌های تحقیق)

مقوله	مفاهیم	کدنهایی
ساختار محور	ساختار سازمانی (معماری و ساخت مناسب دپارتمان آموزش راهبردی)	بوروکراسی پایین
		ساختار آموزش
		فرهنگ سازمانی
		معماری سازمان
		رویکرد سازنده‌گرایی در آموزش

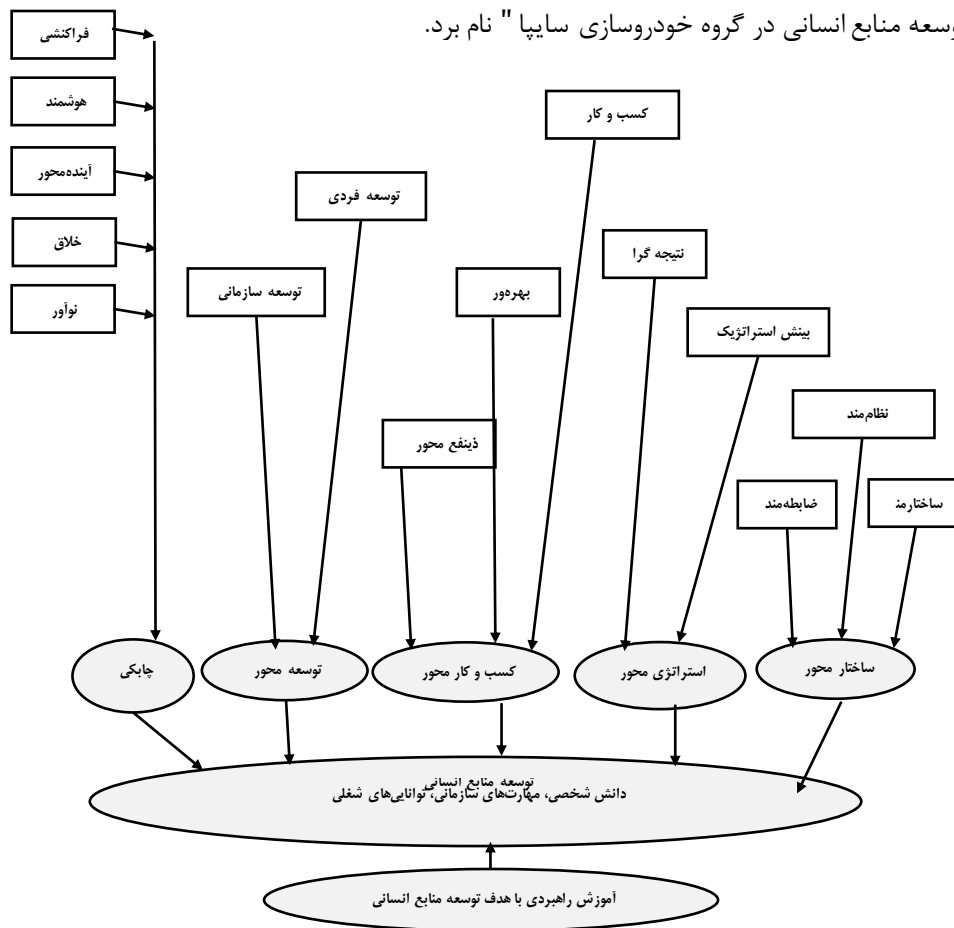
مقوله	مفاهیم	کدنهایی
ساختار محور	ساختار سازمانی (معماری و ساخت مناسب دپارتمان آموزش راهبردی)	هارمونی سازمانی
		بازسازی در آموزش
	نظام مندی (فرایندی و سیستمی بودن آموزش راهبردی)	انسجام سازمانی
		سیستم مند فرایند محور
	ضابطه مندی (استاندارد پذیری و قانونمندی آموزش راهبردی)	استاندارد پذیر
		رعایت قواعد
چابکی	فراکنشی بودن (بهنگام، سریع و انعطاف پذیری و تهاجمی بودن آموزش راهبردی)	محرك سازمان
		پویا
		تفویض اختیار
		شفافیت
		مدیریت تغییر
		یادگیری سریع
		آموزش بهنگام
		درک شرایط محیطی
		تغییر پذیری در فناوری
		تغییر پذیری در شرایط محیطی
		انعطاف پذیری
		طراحی سریع آموزش
		محرك استراتژیک
		اقتضایی محور
	برنامه ریزی از بیرون به درون	
	جانشین پروری	
	تحول گرا	
	آموزش با شیوه حل مسئله	
	هوشمند (هوشیار آموزش راهبردی نسبت به تغییرات، فناوری ها، دانش جدید و آینده)	نیازسنجی هوشمند
		طراحی هوشمند دوره ها
		فرایند آموزش هوشمندی
هوشمندی محصولات آینده		
هوشیاری محیطی		
نیازسنجی هدفمند		
دانش محوری		

مقوله	مفاهیم	کدنهایی
چابکی	هوشمند(هوشیار آموزش راهبردی نسبت به تغییرات، فناوری ها، دانش جدید و آینده)	تکنولوژی محوری
		دانشبری محصولات آینده
		دانایی محور
		سواد فناوری
	آینده محور(آینده نگر و برنامه محوربودن آموزش راهبردی)	حرفه ای (یادگیری مبتنی بر شایستگی ها)
		برنامه ریزی هوشمند
		برنامه ریزی آینده نگر
	آینده محور(آینده نگر و برنامه محوربودن آموزش راهبردی)	برنامه ریزی هدفمند
		برنامه ریزی دورنگر
		آینده پژوهی
		بازاندیشی در آموزش
	خلاق و نوآور(انعطاف پذی، تسهیل گری، باز آفرینی آموزش راهبردی)	بازآفرینی آینده
		تسهیل گری در سازمان
		بازآفرینی در آموزش
		نوآوری در اجرا
	کسب و کار محور	شرایط کسب و کار (درک بهتر شرایط و تغییرات محیطی، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی توسط آموزش راهبردی)
کار آفرینی		
اقلیم سازمان		
تحلیل محیطی		
ماهیت کسب و کار		
ضعف سازمانی		
حمایت سازمانی		
عدم ثبات اقتصادی		
شرایط اقتصادی پایدار		
سیاست‌های انبساطی		
قوت‌های پیشبرنده		
بهره ور(خلق ارزش و مزیت و بهینه سازی منابع در سازمان توسط آموزش راهبردی)		تهدیدهای اقتصادی
		رقبای پیشتاز
		ایجاد ارزش در سازمان
		ایجاد مزیت سازمان
		انتخاب درست منابع
	بهره وری سازمانی	
مدیریت بهینه منابع		
سبک رهبری آموزش		

مقوله	مفاهیم	کدزهایی
کسب و کار محور	ذینفع محور (درک بیشتر منافع ذینفعان، مشتریان، کارکنان و سهامداران با آموزش راهبردی)	بازخورد مدیریتی
		شیوه مدیریت
		منافع ذینفعان
		کیفیت طلبی
		منافع تامین کنندگان
		منافع کارکنان
		منافع مشتریان
		خواسته‌های ذینفعان
استراتژی محور	بینش استراتژیک (آموزش مبتنی بر پیش‌رانه‌ها (چشم انداز، ماموریت، اهداف، راهبردها و جامع نگری)	منافع سهامداران
		همسویی استراتژیک
		جامع نگری آموزش
		تعالی گرا
		تفکر استراتژیک
		همراستا یا اسناد بالادست
		تعریف ماموریت
		تعیین چشم انداز
		آموزش محتوا محور
		آموزش راهبردی
	توسعه استراتژیک	
	بلوغ استراتژیک	
	بیش جهانی	
	نتیجه گرا (اثربخشی، نتیجه گرایی و تحقق پذیری آموزش راهبردی)	آموزش اثربخش
هدف مدار		
تحقق پذیری		
ضمانت اجرای برنامه		
توسعه محور	توسعه سازمانی (بهبود عملکرد سازمانی، دانش آفرینی، پایداری و توسعه متوازن منابع سازمانی با آموزش راهبردی)	سرمایه ساز
		بهبود عملکرد سازمان
		بومی سازی دانش
		تسهیم دانش
		دانش آفرینی
		توسعه متوازن
		توسعه سازمانی
توسعه پایدار		

مقوله	مفاهیم	کد نهایی
	توسعه فردی (بهبود عملکرد فردی، توانمندسازی کارکنان، ارتقای مهارت و تغییر نگرش با آموزش راهبردی)	بهبود عملکرد فردی
		توانمندی کارکنان
		شایسته محوری
		توسعه فردی
		ارتقا دانش مهارت‌ها
		تغییر نگرش

مدل نهایی: حاصل جمع بندی و خروجی نرم افزار و انجام بررسی‌های مربوطه منجر به ترسیم مدل به شرح شکل شماره ۱ ذیل شده است که می‌توان تحت عنوان "الگوی آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در گروه خودروسازی سایپا" نام برد.



شکل ۱. الگوی آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی (منبع: یافته‌های تحقیق)

ب) بخش کمی

اطلاعات توصیفی شرکت کنندگان در بخش کمی به شرح زیر می باشد.

جدول ۳. اطلاعات توصیفی شرکت کنندگان در پژوهش (منبع: یافته های تحقیق)

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۳۰	٪۶۹
	زن	۵۹	٪۳۱
	جمع	۱۸۹	٪۱۰۰
تحصیلات	کارشناسی	۶۷	٪۳۶
	کارشناسی ارشد	۹۹	٪۵۲
	دکتری	۲۳	٪۱۲
	جمع	۱۸۹	٪۱۰۰
سن	۴۰-۳۰	۶۳	٪۳۳
	۵۰-۴۱	۱۱۷	٪۶۲
	۵۱ به بالا	۹	٪۵
	جمع	۱۸۹	٪۱۰۰
سابقه	کمتر از ۱۵ سال	۱۵	٪۸
	۱۵-۲۰ سال	۵۵	٪۲۹
	۲۰-۲۵ سال	۴۰	٪۲۱
	۲۵-۳۰ سال	۷۹	٪۴۲
	جمع	۱۸۹	٪۱۰۰

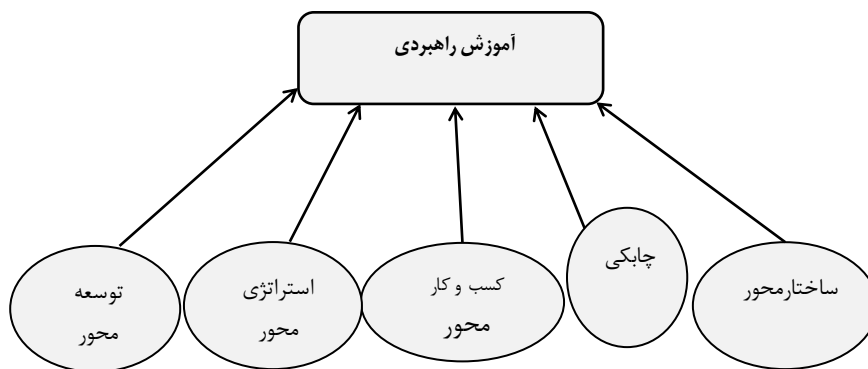
نتایج یافته های توصیفی نشان می دهد که بیشتر شرکت کنندگان در این پژوهش را مردان (٪۶۹) تشکیل می دهند. بیشترین دامنه سنی مربوط به سنین بین ۴۱ تا ۵۰ سال (٪۶۲) می باشد و بیشترین مقطع تحصیلی شرکت کنندگان به کارشناسی ارشد به میزان (٪۵۲) تعلق دارد.

سؤال دوم پژوهش: ارتباط مؤلفه های آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو چگونه است؟

سؤال دوم پژوهش، هم بارویکرد کیفی و با نظریه داده بنیان به انجام پژوهش پرداخته شد. روش گردآوری اطلاعات این بخش نیز علاوه بر بررسی پیشینه و ادبیات نظری پژوهش، انجام مصاحبه های نیمه ساختار یافته و استفاده از یادداشت برداری و نیز تجربه زیسته پژوهشگر منجر به جمع آوری داده های غنی در زمینه ارتباط مؤلفه ها و زیرمؤلفه های آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو گردید. برای این که ارتباط این مقولات و در واقع نظریه داده بنیان پیرامون آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو به تصویر کشیده شود، محورهای اصلی و فرعی مقولات و ارتباط بین

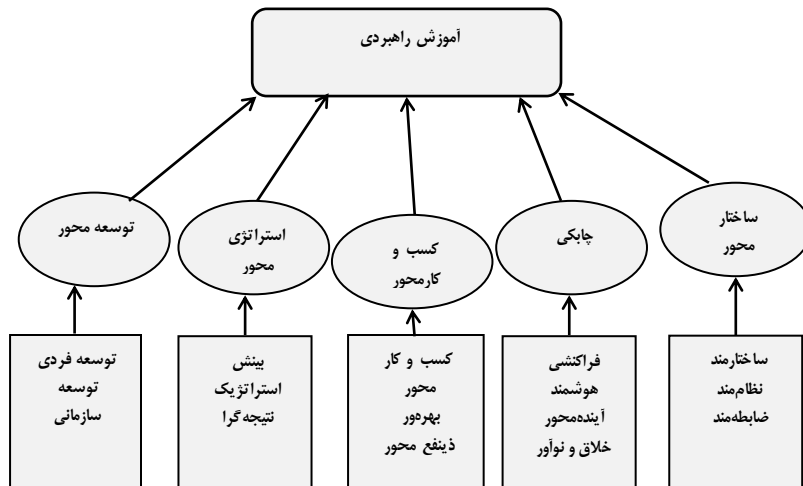
آنها از طریق تبیین دیدگاه مصاحبه شونده‌گان و پژوهشگران و نویسندگان کتب آموزش راهبردی و توسعه منابع انسانی، احصاء شد. از مجموع تحلیل‌های بخش اول (کیفی)، الگوی مفهومی در زمینه مؤلفه‌های آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو و گروه خودروسازی سایپا ترسیم گردید. برابر تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها و خروجی دریافتی از نرم‌افزار در شکل (۲) ارتباط پنج مقوله کلی؛ عوامل ساختار محور، عوامل استراتژی محور، عوامل کسب و کار محور، عوامل توسعه محور و عوامل چابکی با آموزش راهبردی به شرح توضیحات ذیل نشان داده شده است.

۱- مقوله ساختار محور یعنی (آموزشی فرایند محور با رویکردی سیستمی و برخوردار از معماری مناسب در سازمان و دارای منطق صحیح نیازسنجی آموزشی منطبق با استانداردهای و الزامات کیفی قانونی).
 ۲- مقوله استراتژی محور یعنی (آموزشی دارای چشم انداز، ماموریت و همسویی استراتژیک با استراتژی های کسب و کار و اسناد بالادستی سازمان با در نظر گرفتن فرصت‌ها و تهدیدها محیط بیرونی و قوت‌ها و ضعف‌های داخل سازمان با تمرکز بر تحقق نتیجه و اهداف در بازه زمانی از قبل تعیین شده).
 ۳- مقوله کسب و کار محور یعنی (آموزش باید مبتنی بر اهداف کسب و کار باشد. یعنی با در نظر گرفتن شرایط محیطی و اقتصادی سازمان، موجب خلق مزیت رقابتی، ارزش آفرینی، ارتقاء کیفیت محصول با هدف رضایت ذینفعان (سهامداران، مشتریان، کارکنان و...) و در نهایت بهره‌وری و سود بیشتر برای سازمان گردد).
 ۴- مقوله چابکی یعنی (با توجه به تغییرات پر شتاب در صنعت خودروسازی در حال و آینده، آموزش باید به صورت فراکنشی و هوشمندانه با حداقل بوروکراسی با بهره‌گیری روش‌های نوآورانه و خلاق به یادگیری و آموزش کارکنان جهت انتقال دانش‌های جدید و ارتقا مهارت در بکارگیری تکنولوژی های جدید عمل نماید).
 ۵- مقوله توسعه محوری یعنی (آموزش راهبردی با توجه به همسویی استراتژیک با اهداف و استراتژی‌های کسب و کار، موجب بهبود عملکرد فردی و سازمانی، دانش آفرینی، توسعه متوازن و پایدار، توانمندسازی کارکنان، ارتقاء مهارت و تغییر نگرش در سازمان می‌گردد).



شکل ۲. مقوله‌های کلی آموزش راهبردی (منبع: یافته‌های تحقیق)

مطابق با تجزیه و تحلیل کیفی داده‌های پژوهش کدهای احصایی، دسته‌بندی شده و در ادامه به تعدادی مفاهیم تبدیل شده‌اند. برابر شکل خروجی دریافتی از نرم‌افزار اکسل، شکل (۳) نشان دهنده دسته‌بندی مقوله‌های فرعی و چگونگی ارتباط مقوله‌های فرعی با مقوله‌های کلی می‌باشد.



شکل ۳. مقوله‌های فرعی و ارتباط آنها (منبع: یافته‌های تحقیق)

سؤال سوم پژوهش: اعتبار الگوی آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو چگونه است؟

در پاسخ به سوال سوم ابتدا از ابزار پرسشنامه جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش استفاده شده است. برای بررسی روایی پرسشنامه و تعیین این مطلب که محتوای ابزار از چند عامل اشباع شده است، از روش تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از تحلیل مؤلفه‌های اصلی^۱ (PC) استفاده شد. برای اجرای تحلیل عاملی به شیوه تحلیل مؤلفه‌های اصلی به منظور حصول اطمینان نسبت به کفایت نمونه برداری و صفر نبودن ماتریس همبستگی داده‌ها در جامعه نتایج آزمون KMO و آزمون کرویت بارتلت محاسبه و در جدول شماره ۴ گزارش شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون کفایت نمونه برداری و صفر نبودن ماتریس همبستگی داده‌ها

آزمون بارتلت		KMO
سطح معنی‌داری	مجذور خی	
۰/۰۰۱	۹۰۵۲/۶۳	۰/۸۲

با مشاهده و دقت در جدول شماره ۴ می‌توان نتیجه گرفت که اجرای تحلیل عاملی قابل توجیه است، زیرا مقدار KMO، برابر ۰/۸۲ می‌باشد که بیشتر از حد قابل قبول است. آزمون کرویت بارتلت نیز برابر ۹۰۵۲/۶۳ می‌باشد که در سطح ۰/۰۰۱ معنی‌دار است.

در ادامه بر اساس مقولاتی که در بخش کیفی پژوهش استخراج شد و الگوی مفهومی ترسیم گردید، نام عامل‌ها انتخاب شدند که در ادامه در جدول شماره ۵ نشان داده شده است. همچنین برخی از مقولات بخش کیفی در اینجا در هم ادغام و به شکل یک نام واحد برای عامل مورد نظر انتخاب شدند.

جدول ۵. نام‌گذاری هر یک از عامل‌ها بر اساس سؤالات مربوطه

گویه‌ها	نام‌گذاری عامل
۱-۴-۷-۱۲-۱۴	عامل ساختار محور
۱۰-۱۵-۲۱-۲۳-۳۰-۴۱-۴۳	عامل استراتژی محور
۶-۱۱-۱۸-۲۴-۳۲	عامل کسب و کار محور
۲۹-۳۱-۳۵-۳۶-۳۹-۴۴	عامل توسعه محور
۵-۱۹-۲۸-۳۴-۳۸	عامل چابکی
۱۶-۲۰-۲۲-۲۶-۳۳-۴۱-۴۵	عامل آموزش راهبردی
۲-۹-۱۷-۲۵-۳۷-۴۲	عامل توسعه منابع انسانی

همان‌طور که مشاهده می‌شود بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، ۷ عامل شناسایی و بر اساس مبانی نظری توسط پژوهشگر نام‌گذاری شدند. عوامل نام‌گذاری شده به ترتیب عبارتند از: عامل ساختار محور، عامل استراتژی محور، عامل کسب و کار محور، عامل توسعه محور، عامل چابکی، عامل آموزش راهبردی، عامل توسعه منابع انسانی.

پایایی عامل‌ها: در این قسمت بر اساس آزمون آلفای کرونباخ، پایایی هر یک از عامل‌ها در جدول شماره ۶ گزارش شده است. نتایج جدول نشان می‌دهد که مقدار آلفای به دست آمده برای تمامی عوامل بالای ۰/۷۰ و در حد قابل قبولی است.

جدول ۶. پایایی عامل‌ها

مقدار آلفا	عامل‌ها
۰/۷۶	عامل ساختار محور
۰/۸۷	عامل استراتژی محور
۰/۸۱	عامل کسب و کار محور
۰/۹۰	عامل توسعه محور
۰/۷۳	عامل چابکی
۰/۷۹	عامل آموزش راهبردی
۰/۷۴	عامل توسعه منابع انسانی

شاخص‌های توصیفی عامل‌ها

با شناسایی هر یک از عامل‌ها در جدول شماره ۷ شاخص‌های توصیفی عامل‌ها با متغیرهای پژوهش گزارش شده است.

جدول ۷. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
عوامل ساختار محور	۱۹/۵۷	۳/۸۱	-۰/۶۱	۰/۸۸
عوامل استراتژی محور	۱۸/۱۷	۴/۲۱	-۰/۷۳	۰/۵۳
عوامل کسب و کار محور	۲۱/۷۳	۴/۳۷	-۰/۵۹	۰/۷۴
عوامل توسعه محور	۲۱/۸۲	۴/۱۲	-۰/۵۷	۰/۹۱
عوامل چابکی	۱۹/۴۵	۳/۱۸	-۰/۸۱	۱/۴۷
دانش شخصی	۱۸/۸۷	۳/۸۷	-۱/۰۱	۱/۰۷
مهارت‌های سازمانی	۲۰/۱۴	۴/۲۶	-۰/۹۲	-۰/۰۲
توانایی‌های شغلی	۱۷/۹۵	۳/۶۹	-۰/۶۸	-۰/۰۶
توسعه منابع انسانی	۱۹/۲۳	۳/۹۳	-۰/۷۲	-۰/۴۱
آموزش راهبردی	۱۸/۸۳	۴/۲۰	-۰/۵۴	۰/۵۱

نتایج شاخص‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش در جدول شماره ۷ نشان داده شده است. با توجه به مطالب جدول، ملاحظه می‌گردد که شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد متغیرها، بیان‌کننده پراکندگی مناسب داده‌ها و شاخص‌های چولگی و کشیدگی حاکی از طبیعی بودن توزیع متغیرهای پژوهش می‌باشند.

بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش:

جهت انجام آزمون‌های پارامتریک آماری، آزمون کالموگروف-اسمیرنف انجام شد. به دلیل تعداد بالای نمونه‌ها در این مدل‌ها برای بررسی این موضوع از شاخص‌های چولگی و کشیدگی استفاده شده است. نتایج آزمون در جدول شماره ۸ نشان داده شده است.

جدول ۸. نتایج آزمون کالموگروف-اسمیرنف برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها

نتیجه	P	ZK-S	متغیر
نرمال	۰/۰۷	۰/۰۸	عوامل ساختار محور
نرمال	۰/۰۹	۰/۱۲	عوامل استراتژی محور
نرمال	۰/۰۶	۰/۰۷	عوامل کسب و کار محور
نرمال	۰/۰۷	۰/۱۱	عوامل توسعه محور
نرمال	۰/۰۸	۰/۰۹	عوامل چابکی
نرمال	۰/۰۹	۰/۱۰	دانش شخصی
نرمال	۰/۰۶	۰/۰۸	مهارت‌های سازمانی
نرمال	۰/۱۱	۰/۰۴	توانایی‌های شغلی
نرمال	۰/۰۹	۰/۰۶	توسعه منابع انسانی
نرمال	۰/۰۸	۰/۰۵	آموزش راهبردی

با توجه به جدول شماره ۸ آماره z کالموگروف-اسمیرنف برای تمام متغیرها در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار نمی‌باشد. با توجه به این یافته می‌توان بیان نمود که توزیع متغیرهای پژوهش نرمال بوده و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک برای بررسی سؤال‌های پژوهش استفاده نمود.

آزمون الگوی مفهومی و سؤال‌های پژوهش:

مبنای تجزیه و تحلیل مدل‌های علی در مدل‌یابی معادلات ساختاری، ماتریس همبستگی است. بنابراین قبل از پرداختن به آزمون الگوی مفهومی، ماتریس همبستگی متغیرهای پنهان یا مکنون پژوهش همراه با ضرایب همبستگی و سطوح معناداری آنها برابر جدول شماره ۹ ارائه تا رابطه بین متغیرها مورد بررسی قرار گیرد. پژوهش همراه با ضرایب همبستگی و سطوح معناداری آنها برابر جدول شماره ۹ ارائه تا رابطه بین متغیرها مورد بررسی قرار گیرد.

جدول ۹. ضرایب همبستگی بین عوامل و سازه‌های اصلی پژوهش*

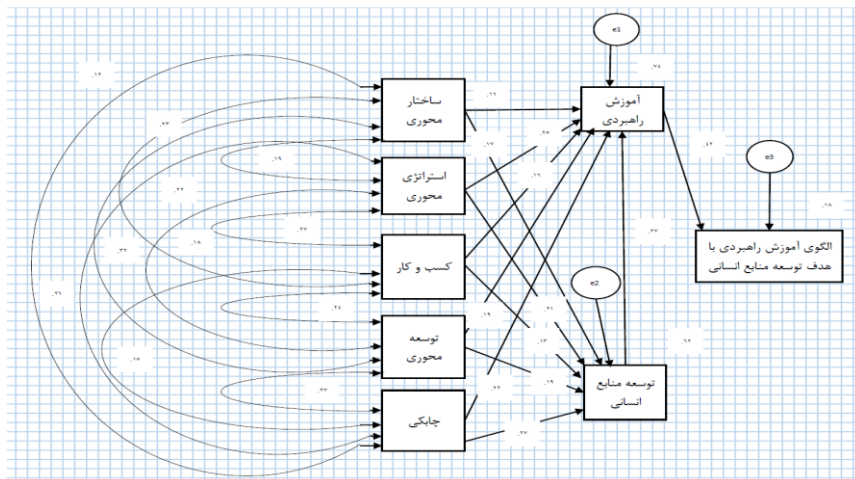
شماره	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱	۱									
۲	۰/۴۲۸**	۱								
۳	۰/۴۹۱**	۰/۶۱۲**	۱							
۴	۰/۳۷۴**	۰/۱۶۵*	۰/۱۴۴*	۱						
۵	۰/۱۶۱*	۰/۰۹۶	۰/۱۱۲	۰/۲۷۲**	۱					
۶	۰/۱۷۳*	۰/۱۶۹*	۰/۰۹۳	۰/۳۵۴**	۰/۳۳۲**	۱				
۷	۰/۱۶۴*	۰/۰۶۹	۰/۰۶۵	۰/۱۹۱**	۰/۱۰۳	۰/۳۱۷**	۱			
۸	۰/۲۱۵**	۰/۱۵۲*	۰/۰۶۴	۰/۲۳۳**	۰/۱۰۵	۰/۲۳۳**	۰/۳۲۳**	۱		
۹	۰/۷۸.**	۰/۸۴۵**	۰/۸۷۱**	۰/۲۱۹**	۰/۱۴۶*	۰/۱۷۱*	۰/۱۱۶	۰/۱۶۶*	۱	
۱۰	۰/۴۲۸**	۰/۳۲۳**	۰/۱۱۲	۰/۰۶۹	۰/۱۷۳*	۰/۲۷۲**	۰/۷۸.**	۰/۲۳۳**	۰/۱۰۳	۱

* ۱ = عوامل ساختار محور = ۲ عوامل استراتژی محور، ۳ = عوامل کسب و کار محور، ۴ = عوامل توسعه محور = ۵ عوامل چابکی، ۶ = دانش شخصی، ۷ = مهارت‌های سازمانی، ۸ = توانایی‌های شغلی، ۹ = توسعه منابع انسانی، ۱۰ - آموزش راهبردی، $P < ۰/۰۱$ **، $P < ۰/۰۵$ *

همان گونه که بیان گردید جدول شماره ۹ نشان دهنده ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش است. در این ماتریس ملاحظه می‌شود که بین تمامی متغیرهای پژوهش رابطه مثبت معناداری به صورت دو به دو برقرار می‌باشد. برای نمونه رابطه آموزش راهبردی با عوامل ساختار محور $0/428$ ، با عوامل استراتژی محور $0/323$ ، با عوامل کسب و کار محور $0/112$ ، با عوامل توسعه محور $0/069$ ، با عوامل چابکی $0/173$ ، با دانش تخصصی $0/272$ ، با مهارت‌های سازمانی $0/780$ ، با توانایی‌های شغلی $0/233$ و با توسعه منابع انسانی $0/103$ می‌باشد.

آزمون مدل نظری پژوهش :

به منظور آزمون مدل نظری پژوهش، الگوی مفهومی پیشنهاد شده از طریق تحلیل مسیر به روش بیشینه احتمال بررسی شده است. تحلیل مسیر انجام شده، بسط روش رگرسیون می‌باشد. در تحلیل مسیر متغیرهای مدل به عنوان متغیر آشکار در نظر گرفته می‌شود. شاخص‌هایی که برای بررسی برازش مدل استفاده شده‌اند عبارتند از شاخص نسبت مجذور خی χ^2 به درجه آزادی (X2/df) که مقادیر کمتر از ۳ برای آن قابل پذیرش هستند، شاخص برازش تطبیقی ۱ (CFI)، شاخص نیکویی برازش ۲ (GFI) و شاخص تعدیل نیکویی برازش ۳ (AGFI) که مقادیر بیشتر از $0/9$ نشانگر برازش مناسب مدل هستند، مجذور میانگین مربعات (مجذور) خطای تقریب ۴ (RMSEA) که مقادیر کمتر از $0/08$ نشانگر برازش مناسب مدل هستند. در شکل شماره ۴ مدل آزمون شده پژوهش حاضر ارائه شده است.



شکل ۴. مدل آزمون شده پژوهش

1. Comparative Fit Index
2. Goodnees Of Fit Index
3. Adjusted Goodnees Of Fit Index
4. Root Mean Square Error Of Approximation

در مدل آزمون شده ملاحظه می‌شود که مؤلفه‌های آموزش راهبردی (عوامل ساختارمحور، عوامل استراتژی محور، عوامل کسب و کار محور، عوامل توسعه محور و عوامل چابکی) ضمن ارتباط و همبستگی دو طرفه با یکدیگر، بر مجموع عوامل درونی یا توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو (دانش تخصصی، مهارت‌های سازمانی و توانایی‌های شخصی) و نیز یک عامل میانی یعنی آموزش راهبردی تأثیر دارد و همچنین عوامل درونی بر یکی از عوامل میانی یعنی آموزش راهبردی تأثیر می‌گذارد که این عامل نیز به نوبه خود بر آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو تأثیرگذار است.

اثرات مستقیم:

اثر مستقیم زمانی رخ می‌دهد که یک متغیر بدون حضور متغیر سوم یا متغیر واسطه بر متغیر دیگر تأثیرگذار باشد. به بیان دیگر این که یک متغیر به تنهایی بتواند متغیر دیگر را پیش‌بینی نموده و یا علت بوجود آمدن آن متغیر باشد. با توجه به جدول شماره ۱۰ عوامل ساختار محور با ضریب ۰/۱۷، عوامل استراتژی محور با ضریب ۰/۲۱، عوامل کسب و کار محور با ضریب ۰/۱۶، عوامل توسعه محور با ضریب ۰/۱۹ و عوامل چابکی با ضریب ۰/۲۷ بر مجموع متغیرهای توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو (دانش شخصی، مهارت‌های سازمانی و توانایی‌های شغلی) تأثیر گذارند. همچنین عوامل ساختار محور با ضریب ۰/۱۶، عوامل استراتژی محور با ضریب ۰/۲۵، عوامل کسب و کار محور با ضریب ۰/۱۳، عوامل توسعه محور با ضریب ۰/۱۹، عوامل چابکی با ضریب ۰/۲۲ بر متغیر آموزش راهبردی اثر مستقیم دارند. مجموع متغیرهای توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو (دانش شخصی، مهارت‌های سازمانی و توانایی‌های شغلی) با ضریب ۰/۲۷ بر متغیر آموزش راهبردی اثر مستقیم دارند. متغیر آموزش راهبردی نیز با ضریب ۰/۴۲ بر متغیر آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو تأثیرگذار است.

جدول ۱۰. برآورد ضرایب اثر مستقیم

متغیرها	ضریب مسیر	آماره T	سطح معنی‌داری
به روی آموزش راهبردی	-	-	-
عوامل ساختار محور	۰/۱۶	۲/۱۸	۰/۰۱
عوامل استراتژی محور	۰/۲۵	۳/۹۵	۰/۰۱
عوامل کسب و کار محور	۰/۱۳	۱۱/۰۳	۰/۰۰۱
عوامل توسعه محور	۰/۱۹	۳/۴۸	۰/۰۱
عوامل چابکی	۰/۲۲	۴/۶۴	۰/۰۱
توسعه منابع انسانی	۰/۲۷	۵/۴۳	۰/۰۰۱

به روی مجموع متغیرهای توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو (دانش

تخصصی، مهارت‌های سازمانی، توانایی‌های شغلی)

عوامل ساختار محور	۰/۱۷	۲/۶۷	۰/۰۱
عوامل استراتژی محور	۰/۲۱	۲/۸۸	۰/۰۱
عوامل کسب و کار محور	۰/۱۶	۶/۷۸	۰/۰۰۱

عوامل توسعه محور	۰/۱۹	۳/۴۸	۰/۰۱
عوامل چابکی	۰/۲۷	۴/۵۹	۰/۰۱
به روی آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو			
آموزش راهبردی	۰/۴۲	۵/۲۳	۰/۰۰۱

میزان واریانس تبیین شده متغیرها:

میزان واریانس تبیین شده متغیرهای درون‌زای مدل توسط عوامل برون‌زای مدل در جدول شماره ۱۱ آورده شده است. با ملاحظه در نتایج جدول مشاهده می‌شود که متغیرهای عوامل ساختار محور، عوامل استراتژی محور، عوامل کسب و کار محور، عوامل توسعه محور و عوامل چابکی ۶۲ درصد از واریانس مجموع متغیرهای الگوی آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو را تبیین می‌نمایند. همچنین این متغیرها ۷۴ درصد از واریانس آموزش راهبردی را تبیین می‌نمایند. در نهایت آموزش راهبردی ۱۸ درصد از واریانس آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو را تبیین می‌نمایند.

جدول ۱۱. برآورد میزان واریانس تبیین شده

متغیرها	واریانس تبیین شده
توسعه منابع انسانی	۰/۶۲
آموزش راهبردی	۰/۷۴
آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو	۰/۱۸

آزمون برازندگی مدل:

در بررسی برازش مدل آزمون شده از سه دسته شاخص برازش مطلق^۱، تطبیقی^۲ و مقتصد^۳ استفاده شده است. در این پژوهش شاخص نکویی برازش^۴ (GFI)، شاخص نکویی برازش تعدیل یافته^۵ (AGFI) و ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده (RMR) به عنوان شاخص‌های برازش مطلق، شاخص برازش تطبیقی^۶ (CFI)، شاخص برازش هنجار شده^۷ (NFI) و شاخص برازش افزایشی (IFI) به عنوان شاخص‌های برازش تطبیقی و مجدورخی^۸ (PCFI) و مجدورخی^۹ (X²/df)، شاخص برازش ایجاز^۸ (PCFI) و مجدور

1. Absolute
2. Comparative
3. Parsimonious
4. Goodness Of Fit Index
5. Adjusted Goodness Of Fit Index
6. Comparative Fit Index
7. Normed Fit Index
8. Parsimony Fit Index

میانگین مربعات خطای تقریب (RMSEA) به عنوان شاخص‌های برازش مقتصد در نظر گرفته شده است. این شاخص‌ها به تفکیک در جدول شماره ۱۲ آورده شده است. جدول شماره ۱۲. شاخص‌های نکویی برازش مدل آزمون شده پژوهش

شاخص‌های برازش مطلق

RMR	AGFI	GFI	شاخص
۰/۹۴	۰/۹۲	۰/۹۱	مقدار حاصل شده
مقدار کوچک	بیشتر از ۰/۸۰	بیشتر از ۰/۹۰	حد قابل پذیرش
شاخص‌های برازش تطبیقی			
IFI	NFI	GFI	شاخص
۰/۹۳	۰/۹۹	۰/۹۵	مقدار حاصل شده
بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	حد قابل پذیرش
شاخص‌های برازش تعدیل یافته			
RMSEA	PCFI	X ² /df	شاخص
۰/۰۷	۰/۷۸	۲/۹۱	مقدار حاصل شده
کمتر از ۰/۰۸	بیشتر از ۰/۶۰	کمتر از ۳	حد قابل پذیرش

همانگونه که در جدول شماره ۱۲ ملاحظه می‌شود، برای مدل آزمون شده شاخص نیکویی برازش (GFI)، ۰/۹۱ می‌باشد که بیشتر از ۰/۹۰ است. شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)، ۰/۹۲ می‌باشد که بیشتر از ۰/۸۰ است. ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده (RMR)، ۰/۹۴ می‌باشد که مقدار کمتر مورد قبول است. شاخص برازش تطبیقی (CFI)، ۰/۹۵ می‌باشد که بیشتر از ۰/۹۰ است. شاخص برازش هنجار شده (NFI)، ۰/۹۹ می‌باشد که بیشتر از ۰/۹۰ است. شاخص افزایشی (IFI)، ۰/۹۳ می‌باشد که بیشتر از ۰/۹۰ است. مجذور χ^2 بر درجه آزادی (X^2/df)، ۲/۹۱ می‌باشد. شاخص برازش ایجاز (PCFI)، ۰/۷۸ می‌باشد. مجذور میانگین مربعات خطای تقریب (RMSEA) نیز ۰/۰۷ می‌باشد. بر این اساس مدل آزمون شده مطالعه حاضر با مدل مفهومی و داده‌های گردآوری شده برازش مناسبی دارد و این برازش مناسب بدین مفهوم است که الگوی مفهومی پیشنهادی ارائه شده برای آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو دارای اعتبار لازم است.

بحث و نتیجه گیری:

این پژوهش با هدف طراحی الگوی آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی و نقش آن در تبیین آموزش راهبردی و توسعه منابع انسانی در گروه خودروسازی سایپا انجام شد یافته‌های این پژوهش در بخش کیفی منجر به شکل‌گیری مدل آموزش راهبردی در گروه خودروسازی سایپا شد که شامل پنج

عامل ساختار، استراتژی، چابکی، توسعه و کسب و کار می باشد. در بخش کیفی، عامل ساختار محور عبارت بود از نظام مندی، ساختار مندی و ضابطه مندی. عامل استراتژی محور عبارتند از بینش استراتژیک، نتیجه گرایی عامل چابکی عبارتند از هوشمندی، فراکنشی، خلاقیت و نوآوری. عامل کسب و کار عبارتند از کسب و کار محور و بهره وری و عامل توسعه عبارتند از توسعه فردی و توسعه سازمانی. همه این مقوله ها طبق نظر مصاحبه شوندگان در شکل گیری الگوی آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودروسازی به ویژه در گروه خودروسازی سایپا نقش دارند. پیامدهایی که آموزش راهبردی برای صنعت خودروسازی از جمله گروه خودروسازی سایپا دارد طبق نظر متخصصان و صاحب نظران مصاحبه شده عبارت است از: دانش شخصی، مهارت های سازمانی، توانایی های شغلی، ارتقا دانش مدیریتی و دانش فنی، ارتقا مهارت های کاری و شغلی، بهبود عملکرد و کارایی کارکنان. یافته های پژوهش در بخش کیفی منجر به بیان دلالت های عملیاتی و کاربردی در آموزش راهبردی در گروه خودروسازی سایپا شده است که این دلالت ها حتی می توانند برای سازمان های دیگر نیز در آموزش راهبردی کارکنان مفید باشد. در بخش کمی نتایج نشان داد که به طور کلی بین آموزش راهبردی و توسعه منابع انسانی رابطه معنادار وجود دارد. بین تمامی متغیرهای پژوهش رابطه مثبت معناداری به صورت دو به دو برقرار می باشد. رابطه آموزش راهبردی با عوامل ساختار محور ۰/۴۲۸، با عوامل استراتژی محور ۰/۳۲۳، با عوامل کسب و کار محور ۰/۱۱۲، با عوامل توسعه محور ۰/۰۶۹، با عوامل چابکی ۰/۱۷۳، با دانش تخصصی ۰/۲۷۲، با مهارت های سازمانی ۰/۷۸۰، با توانایی های شغلی ۰/۲۳۳ و با توسعه منابع انسانی ۰/۱۰۳ می باشد. همچنین در مدل آزمون شده ملاحظه می شود که مؤلفه های آموزش راهبردی (عوامل ساختار محور، عوامل استراتژی محور، عوامل کسب و کار محور، عوامل توسعه محور و عوامل چابکی) ضمن ارتباط و همبستگی دو طرفه با یکدیگر، بر مجموع عوامل درونی یا توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو (دانش تخصصی، مهارت های سازمانی و توانایی های شخصی) و نیز یک عامل میانی یعنی آموزش راهبردی تأثیر دارد و همچنین عوامل درونی بر یکی از عوامل میانی یعنی آموزش راهبردی تأثیر می گذارد که این عامل نیز به نوبه خود بر آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو تأثیر گذار است. میزان واریانس تبیین شده متغیرهای درون زای مدل توسط عوامل برون زای مدل در جدول شماره (۱۱) آورده شده است. با ملاحظه در نتایج جدول مشاهده می شود که متغیرهای عوامل ساختار محور، عوامل استراتژی محور، عوامل کسب و کار محور، عوامل توسعه محور و عوامل چابکی ۶۲ درصد از واریانس مجموع متغیرهای الگوی آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو را تبیین می نمایند. همچنین این متغیرها ۷۴ درصد از واریانس آموزش راهبردی را تبیین می نماید. در نهایت آموزش راهبردی ۱۸ درصد از واریانس آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودرو را تبیین می نماید.

پژوهش‌هایی در رابطه با آموزش و نقش آن بر توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها انجام گردیده است. (۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱). یافته‌های این پژوهش با مبانی نظری، یافته‌ها و نتایج پژوهش‌های ونتلند^۱ (۱۸)، شوت و هاریس^۲ (۱۹)، ریموند نوئه^۳ (۱۱)، انگوتا^۴ (۲۰) فوتیس و میتساکیس^۵ (۲۱)، ویچت^۶ (۲۳)، میتا، آنزیا^۷ (۲۴) عصار و همکاران^۸ (۱۳۹۲)، اتابکی و همکاران^۹ (۲۶)، کندی^{۱۰} (۱۶)، شکرزاده و همکاران^{۱۱} (۲۸)، بیگدلی مجرد و همکاران^{۱۲} (۱۳۹۵)، کیانا^{۱۳} (۱۴)، فرانکلین^{۱۴} (۲۲)، گوپتا و شاتو^{۱۵} (۱۷)، امران^{۱۶} و همکاران^{۱۷} (۱۵)، ادیدویان^{۱۸} (۱۱) و لاند^{۱۹} (۱۰) و اریک^{۲۰} (۲۹) همسویی دارد. در تبیین همسویی یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های قبلی می‌توان گفت که هم از منظر مبانی نظری و هم از منظر مبانی پژوهشی نتایج یافته با هم همسو و در ارتباط می‌باشد اعتقاد دارند که آموزش راهبردی تأثیر مستقیم و معناداری بر بهبود عملکرد فردی، توسعه فردی، تسهیم دانش، بهره‌وری کارکنان، بهسازی و توانمندسازی کارکنان دارد. در جمع‌بندی و نتیجه‌گیری یافته‌های پژوهش چنین می‌توان اظهار نمود که منابع انسانی ارزشمندترین سرمایه و محور توانایی و دانش افزایشی در سازمان‌ها از جمله صنعت خودروسازی گروه سایپا محسوب می‌شود. شریک راهبردی بودن، نیازمند آن است که مدیران بدانند چه قابلیت و توانمندی‌هایی متضمن اجرای موفق راهبرد شرکت است که این مهم با شناخت ماهیت ارزش‌آفرینی و نقش سرمایه‌های انسانی در ارائه ارزش به مشتریان در شرکت خودروسازی امکان‌پذیر خواهد بود. بدین منظور مبانی نظری والگوهای کافمن و هرمن^۱، ونتلند، نوئه و خراسانی و عیدی و پیشینه‌های تجربی پژوهش، همگی بر رویکرد راهبردی و اقدام فراکنشی آموزش در سازمان‌ها تأکید دارند و اعتقاد دارند آموزش باید در امر توانمندسازی و توسعه منابع انسانی جهت طراحی، ساخت و دستیابی به آخرین فناوری‌ها، پیشاهنگ و همسو با راهبردهای کلان سازمان عمل نماید.

منابع

-
- 1- Wentland, D.M
 - 2 - Noe, R. A
 - 3 - Kennedy, M
 - 4 - Keyna N
 - 5 - Gupta R & Sahoo
 - 6 - Imran .A.
 - 7- Adedoyin, O.A
 - 8- Landa, E
 - 9 - kafman, R, Herman, j

1. Iyewa, V. I., & Gberevbie, D. E. (2017). " Staff Training and Organizational Goals Attainment: A Study of Airtel Nigeria Networks". *Covenant University Journal of Politics and International Affairs*, 5(1)##
2. Weru J et al,(2014),"The Relationship between Training and Development on Performance of StateOwned Corporations",*International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*,Vol.3, No.9, pp.57-75##
3. Mani,A,Khosravi,(2012),"M.Validating Competency Based Approach to Human Resource Training". *Journal of Improvement and transformation management studies*,71(22) ##
4. Gulsen, c., Ates, a and Gurer bahadir, e. (2015). " The thoughts of school principals about the effects of educational supervisors on training of teachers in terms of professions", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 103 – 108. ##
5. Padmasiri, M. D., Sandamali, J. G. P., Mahalekamge, W. G. S., & Mendis, M. V. S. (2018). "The Relationship between Training and Development and Employee Performance of Executive Level Employees in Apparel Organizations". *International Invention of Scientific Journal*, 2(01). ##
6. Izvercian, M., Radu, A., Ivascu, L., & Ardelean, B. O. (2014). " The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 2733. ##
7. Do Paço, A., Ferreira, J. M.,Raposo, M., Rodrigues, R. G., & Dinis, A. (2015). " Entrepreneurial intentions": is education enough? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), 57-75. ##
8. [http://www. about.bnef.com](http://www.about.bnef.com).,(2017). "Automotive – perspective towards 2040 "##
9. [http://www. mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).,(2016). "Automotive revolution – perspective towards 2030 How the convergence of disruptive technology-driven trends could transform the auto industry advanced Industries January 2016" Copyright © McKinsey & Company Design contact: Visual Media Europe. ##
10. Landa, E.(2018). "International Journal of Human Resource Studie". ISSN 2162-3058 2018, Vol. 8, No. 2##
11. Adedoyin,O.A.(2018). "Training and Development and Organisational Performance: Standpoint from Private Tertiary Institutions in Nigeria ", *Journal of Economics, Management and Trade*, Article no. JEMT.44895. ##
12. Noe, R. A. (2010). " Employee training and development". McGraw-Hill/Irwin. ##
13. Weru J et al,(2014),"The Relationship between Training and Development on Performance of StateOwned Corporations",*International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*,Vol.3, No.9, pp.57-75##
14. Keyna N,. (2013). "Relation between training and performance". *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 3, No.1 , pp 95-117 ##
15. Imran .A. et al,(2013").The Effect of Training on Employee Performance", *European Journal of Business and Management*, Vol.5, No.4, pp.137-147 ##
16. Kennedy, M. (2015). "Towards a Taxonomy of System Dynamics Models of Higher Education, Library anagement",*Vol.23,No.2,pp.1-12 16. ##*

17. Gupta R &Sahoo P.(2017). "HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study", *European Journal of Training and Development*, Vol. 40, No. 5 pp. 345-365 ##
18. Daniel,M,Wentland.(2015)."Strategic planning in training and improving human resources.translator:FathiVajargah,Kourosh,Salehilman,E,Khora san ,A.Tehran: Bavar edalat Publishing. Edition 1##
19. Short, T. & Harris, R.,(2016), "Harmonising training and development across an industry: the case of Australian rail", *European Journal of Training and Development. Technology* 16 (1), 1-10. ##
20. Engetou ,E.,(2017). "The Impact of Training and Development on Organization Performance". Case study:National Financial Credit Bank Kumba”,Thesis Center University of Appleid sciences Business Management##
21. Fotios V. Mitsakis .(2017)."Employees' perspectives on strategic human resource development before and after the global financial crisis": evidence from the Greek banking sector, *International Journal of Training and Development*, Volume21, Issue4 December 2017 Pages 285-303##
22. Franklin .D. K.(2014)." Impact of Training and Development on Employment Performance": a Case Study of Escon Consuling Singaporean Journal of Business Economics, and management studies. Vol.3.no.3##
23. Vichet ,S., (2009)."The Impact of Training and its Integration in the Firm,s Business Strategies on the Firm,s Competttiveness", A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Doctor of Philosophy Degree, Department of Workforce Education and Development in the Graduate School Southern Illinois University Carbondale. ##
24. Mobita.A.(2004). "The Relationship between business strategy types and training emphasis in selected companies in Kenya". Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Education in the Graduate College of the University of Illinois at Urbana-Champaign. ##
25. Behrouz ,B. M, Sanjar .S.(2016)."Studying the Effect of Training on Human Resources Strategies with Emphasis on Intermediary Role of Professional Development and Knowledge Sharing". *Journal of Training and Development of Human Resources.*; 10(3):156-158##
26. Atabak,M,MohammadNaghi,I.Rabiei,A,"(2016).Presenting a Strategic Framework for Organizational Training and Improvement in the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare".*Journal of Training and Development of Human Resources.*; 7(2):63-65##
27. Mohammad-Taghi ,Assar, Ahmad, F,Seddigheh(2015)."H.I.R.I Professional Police Training Strategic Models Based on Content-Based Variables". *journals.police.ir.*;5(2): 23-29##
28. Shokrza deh,S,Sabbaghian ,Z Pardakhtchi, M, Abolghasemi,A(2013)."The Impact of Human Resource Training and Development Strategy and Knowledge-Crea ting rganizational Culture on Knowledge Sharing: A Study in the Nuclear Industry". *Iranian Journal of Management Sciences.*;25(7):129-131##

29. Eric .D. O.(2012)."The Effect of Training and Development on Employment Performance at Accra Polytechnic". A Thesis submitted to the Institute Of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirement for the degree of Common weall Exective Masterof Business Administration . ##
30. Eidi.A.,Khorasani.A(2016) ."Handbook of Strategic Management of Organization Training" Tehran, elm ostadan Publishing. Edition,2. ##
31. Herman.J.J., Kaufman. R. translator, Bazargan. A.H , Mashayekh. F (2017). "Strategic planning in the educational system: rethinking, reconstructing structures, recreating" Tehran, Madraseh Publishing. Edition,7.