University of Qom
Faculty of Literature and Humanities

Research In Instructional Methods

Online ISSN:2981-1074

Homepage: https://jrim.qom.ac.ir

Formulation of an Educational Strategy Using a Comprehensive Strategy Formulation Framework

Saeed Hadavand[1], and Amir Najafi[2]

1. Corresponding author, Department of Educational Management, Faculty of Management and Economics, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran.E-mail: Saeed.Hadavand@Srbiau.ac.ir
2. Department of Industrial Engineering, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran. E-mail: asdnjf@iau-ac.ir

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:
Received 2025-06-05
Received in revised form 2025-09-10
Accepted 2025-10-17
Published online 2026-09-21

Keywords:
human resource development, education strategy; SWOT model, Riseco company.

ABSTRACT

This research was carried out with the aim of developing an educational strategy for the Riseco Manufacturing Industry Company using the framework of a comprehensive strategy formulation. TO develop the education strategy, SWOT analysis methods were employed. First, using the information obtained from the analysis of environmental factors, the External Factor Evaluation (EFE) and Internal Factor Evaluation (IFE) matrices were constructed. Then, in the comparison stage, the Internal-External (IE) matrix was developed. Finally, in the decision-making stage, various strategies were identified and evaluated using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The statistical population of the study consisted of 53 senior managers of the company. The required data were collected through a researcher-made questionnaire and analyzed using SPSS 24 software with the statistical methods of mean and standard deviation. The validity of the questionnaire was confirmed through Cronbach's alpha, which yielded a coefficient of 0.89, indicating high reliability. The structure of the questionnaire was further examined through confirmatory factor analysis. Based on the calculations, four strategies were identified as the priority educational strategies: (1) development and diversification of educational programs based on the job needs of managers and employees; (2) quantitative and qualitative development of skill education using e-learning infrastructures; (3) continuous assessment and retraining of the knowledge and job skills of managers and employees; and (4) increasing the capacity to attract experts for specialized and managerial positions in the field of education.

How To Cite: Hadavand, S., & Najafi, A. (2026). Formulation of an educational strategy using a comprehensive strategy formulation framework. *Journal of Research in Instructional Methods*, 4 (2), 1-22. https://doi.org/10.22091/jrim.2025.13006.1290

© The Author(s)

Publisher: University of Qom
DOI: https://doi.org/10.22091/jrim.2025.13006.1290

Introduction

Over the past two decades, human resource development (HRD) has emerged as a pivotal topic in management science, serving as a primary driver for organizational transformation. HRD plays a crucial role in enabling organizations to achieve sustainable competitive advantages. In the contemporary business environment, securing competitive advantage, creating value, and ensuring long-term growth are increasingly dependent on the knowledge, attitudes, behaviors, abilities, and competencies of employees. Tracing the historical roots of human resource management, Hendry and Pettigrew (1990) note that the recognition of employee development as a key organizational benefit dates back to 1954. During this period, Peter Drucker emphasized the importance of qualitative human resource development, advising organizations to prioritize employee education to achieve long-term success (Asghari Sarem et al., 2011). To attain such organizational positioning, companies must implement tools for human resource development, most notably through an educational strategy. As a process, educational strategy encompasses a structured set of actions designed to realize organizational educational goals and enhance the qualitative development of human resources. According to Truss and Gratton (1995), educational strategy serves as a fundamental pillar of strategic human resource management.

Method

This study employed a descriptive-survey research design. To establish the theoretical foundation and review existing literature, a library-based approach was utilized, involving the analysis of peer-reviewed articles, books, official documents, and digital resources. Data were collected through a structured questionnaire designed based on the SWOT framework (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats). Initially, a comprehensive list of items was extracted from relevant literature. Subsequently, a panel of seven experts reviewed these items to identify the key factors influencing human resource development, which were then finalized for the questionnaire. The reliability of the instrument was confirmed using Cronbach's alpha, which yielded a coefficient of 0.89. Furthermore, the structural validity of the questionnaire was assessed through confirmatory factor analysis (CFA). All collected data were analyzed using SPSS version 24.

Results

Using a comprehensive strategy formulation framework, this study examined internal environmental factors (strengths and weaknesses) and external environmental factors (opportunities and threats) affecting the educational system of Riseco. The research aimed to identify appropriate strategies for human resource development and provide logical solutions. The scores obtained from the Internal Factor Evaluation (IFE) matrix (2.93) and the External Factor Evaluation (EFE) matrix (2.61), along with their intersection in the Internal-External (IE) matrix (SO quadrant), indicated that Riseco's educational system is in a favorable position. Consequently, growth-oriented

(aggressive) strategies requiring minor modifications in educational processes were recommended as the most suitable options.

Conclusions

The results of formulating educational strategies via the comprehensive strategy formulation framework indicate that these strategies facilitate employee development to achieve individual growth objectives, ultimately contributing to the realization of the company's overarching mission and goals. Furthermore, the findings reveal that successful strategy implementation fosters alignment between human resource development policies and corporate-level strategies, thereby generating greater synergy and coherence across organizational activities.

Ethical Considerations

The authors adhered to the principles of research ethics throughout all stages of the study and refrained from any form of data fabrication, data falsification, plagiarism, or other instances of research misconduct.

Funding

This research did not receive any financial support or research grant from governmental, commercial, or non-profit organizations.

Author Contributions

Data collection and preparation of the research report were carried out by Dr. Saeed Hadavand, while data analysis was conducted by Dr. Amir Najafi.

Data Availability Statement

The data supporting the findings of this study are available from the corresponding authors upon reasonable request.

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest.

Acknowledgements

The authors would like to thank all participants in the present study.

پژوهش در روش‌های آموزش
شاپا الکترونیکی: ۲۹۸۱-۱۰۷۴

تدوین استراتژی آموزش به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی

سعید هداوند[1]، امیر نجفی[2]

۱. دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران (نویسنده مسئول) Saeed.Hadavand@Srbiau.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران asdnjf@iau-tnb.ac.ir.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۲۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۳۰

کلیدواژه‌ها:
توسعه منابع انسانی، استراتژی آموزش، مدل SWOT، شرکت قطعه‌سازی رایزکو.

چکیده

این پژوهش باهدف تدوین استراتژی آموزش برای شرکت قطعه‌سازی رایزکو با روش چارچوب جامع تدوین استراتژی انجام‌شده است. برای این منظور از روش تجزیه‌وتحلیل SWOT استفاده شد. در ابتدا با استفاده از اطلاعات به‌دست‌آمده از تحلیل عوامل محیطی، ماتریس‌های ارزیابی عوامل خارجی (EFE)و ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ترسیم شد. سپس در مرحله تطبیق و مقایسه، ماتریس داخلی و خارجی (IE) تهیه شد و درنهایت در مرحله تصمیم‌گیری با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیك کمّی (QSPM) استراتژی‌های مختلف شناسایی‌شده و مورد ارزیابی قرار گرفتند.

جامعه آماری پژوهش را ۵۳ نفر از مدیران ارشد شرکت تشکیل می‌دهند. داده‌های موردنیاز از طریق پرسش‌نامه محقق ساخته گردآوری‌شده است. اطلاعات گردآوری‌شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS24 و روش‌های آماری میانگین و انحراف معیار تجزیه‌وتحلیل شده است. اعتبار پرسش‌نامه از طریق آلفای کرونباخ تعیین شد که ضریب ۸۹/. بیانگر پایایی آن است. بررسی سازه پرسش‌نامه نیز توسط تحلیل عاملی تأییدی انجام‌شده است. بر مبنای محاسبات انجام‌شده چهار استراتژی: ۱. توسعه و تنوع برنامه‌های آموزش متناسب با نیازهای شغلی کارکنان ۲. توسعه کمّی و کیفی آموزش‌های مهارتی با استفاده از زیرساخت‌های آموزش الکترونیکی ۳. سنجش و بازآموزی مستمر دانش و مهارت‌های شغلی کارکنان و ٤. افزایش ظرفیت جذب خبرگان برای مشاغل کارشناسی و مدیریتی در حوزه آموزش که از جذابیت بیشتری برخوردار بودند به‌عنوان استراتژی‌های اولویت‌دار انتخاب شدند.

استناد: هداوند، سعید؛ امیر، نجفی. (۱٤۰۵).تدوین ا ستراتژی آموزش به روش چارچوب جامع تدوین ا ستراتژی، پژوهش در روش‌های آموزش، ٤ (۲)، ۲۲-۱.

https://doi.org/10.22091/jrim.2025.13006.1290

© نویسندگان.

DOI: https://doi.org/10.22091/jrim.2025.13006.1290

ناشر: دانشگاه قم

مقدمه

در دو دهه گذشته موضوع توسعه منابع انسانی به‌عنوان یکی از مباحث علم مدیریت مطرح بوده و از ابزارهای ایجاد تحول در سازمان به شمار می‌رود. این موضوع می‌تواند نقش مهمی در موفقیت سازمان در ایجاد مزیت رقابتی پایدار داشته باشد. برتری رقابتی، ایجاد ارزش و تضمین رشد بلندمدت به نحو فزاینده‌ای به دانش، نگرش، رفتار، قابلیت‌ها و تجارب کارکنان وابسته شده است. هندری و پتیگرو[1] (۱۹۹۰) با بازیابی تاریخچه مدیریت منابع انسانی متذکر می‌شوند که فهم اهمیت توسعه کارکنان در ایجاد منافع برای سازمان به سال ۱۹۵٤ میلادی بازمی‌گردد، در این سال پیتر دراکر[2] در مورد اهمیت توسعه منابع انسانی به سازمان‌ها توصیه می‌کند که برای دستیابی به موفقیت باید به آموزش کارکنان توجه نمایند (اصغری، محمدی و منوریان، ۲۰۱۲). برای تحقق چنین جایگاهی سازمان ناگزیر از به‌کارگیری ابزاری است که از آن با عنوان استراتژی آموزش[3] نام‌برده می‌شود.

اصطلاح استراتژی آموزش به‌عنوان یک فرایند شامل اقداماتی است که برای تحقق اهداف آموزشی سازمان که همان توسعه نیروی انسانی است انجام می‌پذیرد. رایت و مک ماهان[4] (۲۰۱۸) استراتژی آموزش را الگویی از فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده درزمینه توسعه منابع انسانی جهت تحقق اهداف تعیین‌شده تعریف می‌نمایند. به‌زعم تراس و گراتون[5] (۱۹۹۵) استراتژی آموزش رکن اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی است و بر مقاصد توسعه حرفه‌ای کارکنان مبنی بر اینکه چه نوع برنامه‌هایی باید اجرا شود و در این مسیر چه چیزهایی باید تغییر کند تمرکز دارد. فلپس[6] و همکاران (۲۰۱۹) بر این باورند که استراتژی آموزش، همان طرح‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی است که همگرایی آن‌ها با استراتژی‌های کسب‌وکار به مدیریت مؤثرتر کارکنان و موفقیت سازمان می‌انجامد (می بی و براون[7]، ۲۰۲۲).

از این نظر و با توجه به‌ضرورت همسویی نظام آموزش با رویکردهای استراتژیک سازمان، انتظار می‌رود که استراتژی‌های آموزشی با رعایت ملاحظاتی مانند تغییرات ایجادشده در ترکیب و ویژگی‌های نیروی کار، فشارهای محیطی اثرگذار بر تولیدات و خدمات و قیمت تمام‌شده پایین‌تر در مقایسه با رقبا و رویکردی فراکنشی[8] به دنبال کمک به کاربست راهکارهایی باشند که به بقاء سازمان در بازارهای رقابتی منجر می‌گردد (مک نایت[9]، ۲۰۱۹).

به استناد پژوهش بارون و کرپس[10] (۲۰۲۱) سیستم‌های توسعه منابع انسانی در حال تجربه مسئولیت‌های جدیدی هستند که مستلزم داشتن مدل‌ها و استراتژی‌های نوین می‌باشد. در این شرایط نظام‌های آموزشی باید خارج از روال مرسوم بیندیشند و رویکردهای متفاوت در

1. Hendry & Perrigrew
2. Piter Drucke
3. Educational Strategy
4. Wright & McMahan
5. Truss & Gratton
6. Phelps
7. Mabey & Brown
8. Proactive
9. McKnight
10. Baron & Kreps

پیش گیرند. در این رابطه برخی اظهارنظرها توسط صاحب‌نظرانی مانند آرمسترانگ[1] (۲۰۰۴)، مانکین[2] (۲۰۰۶)، مونت گومری[3] (۲۰۰۸)، گاوین دراجان[4] (۲۰۱۶) و سول[5] (۲۰۱۸) ارائه‌شده است که حاکی از وجود چالش‌هایی مانند غلبه رویکردهای کلیشه‌ای، اعتقاد به تقویم محور بودن آموزش، کمیت مداری، انفکاک برنامه از اجرا و تأکید بر هماهنگی مکانیکی عمودی و افقی در تدوین استراتژی‌ها دارد.

از سوی دیگر فرض پیش‌بینی‌ناپذیر بودن آینده و شتاب در تحولات محیطی، موجی از تغییرات و مسائلی اعم از فرصت‌ها و تهدیدات را برای نظام‌های آموزشی ایجاد کرده که بر مبنای آن باید خود را برای مواجهه با تغییرات آماده نموده و تحول‌آفرین باشند. سرعت تحولات نیازمند واکنش سه وجهی تفکر استراتژیک، تبدیل ادراکات به استراتژی‌ها و بسترسازی از سوی نظام‌های آموزشی است. بر این اساس، پیشرفت‌های فناورانه، الزامات اقتصادی، نیاز به تعامل با سازمان‌های مطرح در سطوح ملّی و بین‌المللی، برتری در رقابت با سازمان‌های هم‌تراز، تغییر در کیفیت منابع انسانی، نیاز به افزایش روابط با ذی‌نفعان و روزآمدی محتوای برنامه‌ها، ضرورت طراحی و اجرای استراتژی‌های آموزشی را دوچندان کرده است که امری حیاتی در تعیین مسیر آینده سازمان محسوب می‌شود (عیدی و همکاران، ۲۰۱۹).

در سال‌های اخیر شواهد زیادی وجود دارد که مؤید تأثیرات استراتژی‌های آموزشی بر راهبردهای کسب‌وکاری سازمان است. مثلاً، نوع تصمیمات اتخاذشده درباره طرح‌های کسب‌وکار، کنترل کیفیت، کنترل هزینه‌ها و استفاده از منابع و نوآوری‌های فنی می‌تواند ناشی از نتایج حاصل از اجرای استراتژی‌های آموزشی باشد. کافریلا و زاین[6] (۲۰۱۹) معتقدند که وجود کارکنان توانمند به‌عنوان نیروی پیش برنده برای اثربخش نمودن راهبردهای کسب‌وکار و بهبود مقتضیات و اولویت‌های رقابتی سازمان ضروری است. به اعتقاد آن‌ها برای خدمات‌دهی بهتر لازم است تا آموزش‌ها با تغییرات فناورانه و تحولات محیطی هماهنگ شده و به نیازهای واقعی نزدیک‌تر گردد. این همسویی مجموعه‌ای از راهکارها برای حلّ چالش‌های کسب‌وکاری فراهم ساخته و این اطمینان را ایجاد می‌کند که همه منابع اعم از انسانی، فنی و مالی در مرحله هدف‌گذاری و ارزیابی قابلیت‌ها موردتوجه قرار می‌گیرند. به اعتقاد براون و هامیلتون[7] (۲۰۱۷) ازآنجاکه تصمیم‌گیری در مورد راهبردهای کسب‌وکار و توسعه منابع انسانی به‌عنوان تقویت‌کننده راهبردها، برنامه‌های سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، لذا پرداختن به موضوع استراتژی‌های آموزشی عاملی مهم در تحلیل عملکرد سازمان برای چگونگی دستیابی به مزیت رقابتی است. این رویکرد شامل همسو نمودن راهبردهای کسب‌وکار و برنامه‌های آموزشی برای اطمینان از اثربخش بودن برنامه‌ها است و آموزش منابع انسانی باید بخشی از راهبرد سازمان باشد و بر مبنای تغییرات راهبردها، شایستگی‌های موردنیاز کارکنان را برای تحقق اهداف و برنامه‌های جدید مشخص سازد. این رویکرد به سه طریق بر طراحی و اجرای استراتژی‌های آموزشی تأثیر می‌گذارد. اول اینکه از طریق سیاست‌ها و شیوه‌های عمل (در نیازسنجی و برنامه‌ریزی) به شایستگی‌ها و مهارت‌های موردنیاز شکل می‌دهد. دوم اینکه بر درجه یا میزانی که سازمان می‌تواند (ازنظر ایجاد انگیزه برای

1. Armstrong
2. Mankins
3. Montgomary
4. Goviendarajan
5. Sull
6. Caffarella & Zinn
7. Brown & Humilton

ادامه کار) از منابع انسانی استفاده نماید اثر می‌گذارد و سوم، از طریق افزایش سطح دانش و مهارت کارکنان، فرصت‌هایی را برای یادگیری فراهم ساخته و بر بهبود قابلیت رقابتی سازمان اثرگذار است.

بر اساس تحقیقات انجام‌شده، سازمان‌های پیشرو با طراحی استراتژی‌های آموزشی به قابلیت نوینی دست‌یافته‌اند که موجب شده است تا به کارکنان به‌عنوان یک منبع استراتژیک نگریسته شود و دخالت تصمیمات مرتبط با توسعه حرفه‌ای آن‌ها در طراحی استراتژی‌های سازمان را اجتناب‌ناپذیر ساخته است. کارکنان مؤثر به دلیل ارزشمندی و جانشین‌ناپذیری مهم‌ترین منبع برای ایجاد مزیت رقابتی محسوب می‌شوند و قابلیت بهبود عملکرد سازمان در کوتاه‌مدت را دارا هستند (براون و همیلتون، ۲۰۱۷).

روگالسکی، دورتی و پارادیس[1] (۲۰۱۶) در پژوهشی که باهدف بررسی فرایندهای توسعه منابع انسانی در سازمان‌های مخابراتی کشور فرانسه انجام دادند به این نتیجه رسیدند که داشتن استراتژی‌های آموزشی می‌تواند در تقویت برنامه‌های نگهداشت کارکنان کلیدی اثرگذاری مثبت داشته باشد.

نتایج پژوهش راجرز[2] و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که طراحی استراتژی‌های آموزشی یک فن مدیریتی است که به‌عنوان ابزاری مناسب برای تأمین نیازهای آموزشی سازمان کاربرد دارد. بِرور و بِرور[3] (۲۰۱۷) در پژوهشی نشان داده‌اند که برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند به بهبود اداره سازمان منجر شود. آن‌ها تأکید کرده‌اند که استفاده از استراتژی‌های آموزشی موجب می‌شود که مدیران و کارکنان به رویکردهای علمی و منطقی در انجام کارها روی‌آورند.

گریفین، فیلیپس و گالی[4] (۲۰۱۷) در تدوین مدل استراتژیک شرکت جی‌بی‌اس[5] (به‌عنوان بزرگ‌ترین شرکت فعال در صنایع غذایی کشور برزیل که ۱۵۰ کارخانه صنعتی در سراسر جهان در اختیار دارد)، توانمندسازی کارکنان با استفاده از آموزش‌های هدفمند را به‌عنوان استراتژی اولویت‌دار مطرح کرده‌اند. انگوای[6] (۲۰۱۸) در رساله دکتری که با موضوع تأثیر استراتژی منابع انسانی بر عملکرد بانک‌های کشور فرانسه انجام داده است، راهبردهای آموزشی را به‌عنوان عامل اثرگذار در بهبود شاخص‌های مالی بانک‌ها معرفی نموده است.

نائوریزباوانا[7] (۲۰۱۹) در رساله دکتری که برای طراحی اقدامات مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت و گاز کشور قزاقستان انجام داد به این نتیجه دست‌یافت که تدوین استراتژی‌های آموزشی می‌تواند به هدفمند نمودن آموزش‌ها و اثرگذاری در حلّ مسائل سازمان کمک نماید. نتایج پژوهش سارو و پادماسیری[8] (۲۰۱۹) که در شرکت شکلات‌سازی مارس[9] انجام شد مشخص نمود که تجهیز منابع انسانی به اطلاعات، دانش و مهارت باهدف به حداکثر رساندن عملکردهای شغلی ضروری است و داشتن طرح و راهبردهای آموزشی ابزاری مهم برای تحقق این امر است.

---

1. Rogalsky, Doherty & Paradis
2. Rogers
3. Brewer & Brewer
4. Griffin , Philips & Gully
5. JBS Co
6. Ngui
7. Naurizbaevana
8. Saru & Padmasiri
9. Marce

در پژوهش جانسون و اسکولز[1] (۲۰۲۰) که به‌منظور تدوین مدل استراتژیک شرکت مخابراتی تُرک سل[2] انجام شد مشخص گردید که طراحی نظام توسعه منابع انسانی از راهبردهای اصلی در بهبود عملکرد شرکت محسوب می‌شود. بوزتی و واکر[3] (۲۰۲۱) در پژوهشی دریافتند که تغییر در عملکرد سازمان نیاز به طراحی دقیق استراتژی منابع انسانی و تعامل با کارکنان برای دستیابی به چشم‌انداز تعریف‌شده سازمان دارد؛ آن‌ها نشان دادند که استفاده از آموزش‌هایی که مبتنی بر استراتژی‌های توسعه منابع انسانی طراحی‌شده باشند اثرات قابل‌توجهی در پیشرفت سازمان دارد.

پژوهش ولش، نینز و پتروسکو[4] (۲۰۲۲) که به‌منظور تحلیل فرصت‌ها و تهدیدات محیطی در شرکت کورسرا[5] انجام پذیرفت نشان داد که تلاش رقبا در جذب خبرگان و استفاده از توانمندی‌های آن‌ها برای در اختیار گرفتن درصد بیشتری از سهم بازار مهم‌ترین تهدیدی است که کورسرا با آن مواجه است. این پژوهشگران در بخشی از یافته‌های خود به این نتیجه رسیدند که ایجاد زمینه‌های مناسب برای توسعه حرفه‌ای کارکنان می‌تواند میل به ماندگاری آن‌ها را تقویت نماید.

مطالعات انجام‌شده توسط سورسینلی[6] (۲۰۱۶)، دسی و رایان[7] (۲۰۱۵)، گتزل[8] (۲۰۲۰)، وودروف[9] (۲۰۲۰) و تروبریج و بیتس[10] (۲۰۲۰) نیز بر انطباق برنامه‌های آموزشی با راهبردهای کسب‌وکار و تأثیر آن بر بهبود فرایندها و کسب مزیت‌های رقابتی تأکید دارد. افزون بر این از مطالعاتی که در داخل کشور انجام‌شده است می‌توان به پژوهش سید جوادین، باباشاهی و ابراهیمی (۲۰۱۲) در پژوهشگاه صنعت نفت و پژوهش اعرابی و مورعی (۲۰۱۵) در شرکت مپنا اشاره کرد که در هر دو به تفکیک زیرسیستم‌های نیازسنجی، شبکه‌سازی و ارزیابی اثربخشی استراتژی تأکید شده است. غلام‌زاده و جلالی (۲۰۱۲) نیز در شرکت رنگین پروفیل کویر از نقاط مرجع استراتژیک[11] در تدوین استراتژی‌ها استفاده نموده‌اند.

ازآنجاکه در بیشتر مواقع استراتژی‌های آموزشی به‌صورت نظری و بدون تحلیل محیطی و در نظر گرفتن واقعیات طراحی می‌شوند، لذا تعارضات موجود، سازمان را از رسیدن به موقعیت رقابتی پایدار محروم می‌سازد. برخی محققان بر این باور هستند که پیشرفت فناوری و روش‌ها و ابزارهای مدیریت نوین نیاز به انطباق بیشتر با استراتژی‌ها را ایجاب می‌نماید و این‌زمانی حاصل می‌شود که استراتژی‌ها نیز در جهت حمایت از راهبردهای کسب‌وکار طراحی شوند (تروبریج و بیتس، ۲۰۲۰).

مرور مبانی نظری نشان می‌دهد که چالش‌هایی مانند تغییر شیوه‌ها و مدل‌های کسب‌وکار، ضرورت تدوین استراتژی‌های آموزشی به‌منظور تقویت رویکردهای آینده‌پژوهانه و افزایش توانایی سازمان در کلان اندیشی و اتخاذ تصمیمات استراتژیک را ایجاب نموده است.

---

1. Johnson & Scholes
2. TurkCell Co
3. Bosetti & Walker
4. Welsh, Nunez & Petrosko
5. Coursera Co
6. Sorcinelli
7. Deci & Ryan
8. Getzel
9. Woodruff
10. Trowbrigde & Bates
11. Strategic Reference Points (SRP)

در شرکت قطعه‌سازی رایزکو به‌عنوان یک شرکت استراتژیک در صنعت خودروسازی که نقش مهمی در تولید و اشتغال کشور بر عهده دارد نیز اگرچه توسعه حرفه‌ای منابع انسانی برای افزایش درآمدها و بهبود قابلیت‌های رقابت‌پذیری شرکت در دستور کار هیئت‌مدیره قرارگرفته است، اما بررسی وضعیت برنامه‌های آموزشی در پنج سال اخیر (۱۴۰۴-۱۴۰۰) مؤید آن است که گرایش نداشتن مدیران به سمت برنامه‌ریزی راهبردی موجب اتخاذ تصمیمات آنی در حوزه توسعه منابع انسانی گردیده که بعضاً باعث شده است تا برنامه‌های آموزشی از اثربخشی لازم برخوردار نباشند. براین اساس، شرکت رایزکو به‌منظور بهبود و توسعه قابلیت‌های منابع انسانی در ایجاد مزیت رقابتی و توسعه بازار و نیز با بهره‌گیری از رویکرد «چارچوب جامع تدوین راهبرد» اقدام به تدوین استراتژی آموزش نموده که فرایند اجرای آن، موضوع مقالهٔ حاضر را در برمی‌گیرد.

ازآنجاکه در شرکت رایزکو بهبود شاخص‌های کسب‌وکار تحت تأثیر روند توسعه فناوری، دانش تخصصی و رقابت با سازمان‌های رقیب می‌باشد، لذا پژوهش حاضر می‌کوشد تا با استفاده از روش چارچوب جامع تدوین استراتژی به بررسی عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل بیرونی(فرصت‌ها و تهدیدات) اثرگذار بر نظام آموزشی شرکت پرداخته و به این سؤال مهم پاسخ دهد که استراتژی‌های مناسب در جهت توسعه حرفه‌ای منابع انسانی شرکت رایزکو چیست و با چه ترکیبی اثربخش می‌باشد؟

روش‌شناسی پژوهش

ازآنجاکه هدف پژوهش حاضر، تدوین استراتژی آموزش به روش چارچوب جامع می‌باشد، لذا ازنظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و از حیث ماهیت از نوع پژوهش‌های توصیفی تحلیلی است که به روش کمّی انجام‌شده است. جامعه آماری پژوهش را ۵۳ نفر از مدیران ارشد شرکت که مشخصات آن‌ها در جدول شماره ۱ آمده است تشکیل می‌دهند.

جدول ۱: تعداد و نسبت نمونه آماری از مدیران ارشد جامعه موردمطالعه به تفکیک گروه‌بندی انجام‌شده

ردیف	گروه / طبقه آماری	واحد منتخب	نمونه آماری	نسبت نمونه آماری
۱	گروه مدیریت عالی	مدیرعامل و اعضای هیئت‌مدیره	۱۰	۱۹%
۲	گروه مدیریت ستادی	کلیه واحدهای ستادی	۹	۱۷%
۳	گروه مدیریت فنی	واحدهای طراحی، تولید، نگهداری و تعمیرات	۱۸	۳۴%
۴	گروه مدیریت کسب‌وکار	واحدهای فروش، بازاریابی و ارتباط با مشتریان	۱۶	۳۰%
		جمع کل	**۵۳ نفر**	**۱۰۰%**

با بررسی اعضای جامعه آماری و مطابقت آن‌ها با نیازهای پژوهش ملاحظه شد که برخی از مدیران از شرایط لازم برای عضویت در جامعه نمونه برخوردار نیستند، لذا برای گردآوری داده‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. برای این کار با برگزاری جلسه کارشناسی با حضور ۷ نفر از خبرگان و با استفاده از روش دلفی، ویژگی‌هایی نظیر شناخت کافی از راهبردهای کسب‌وکار، سابقه فعالیت مؤثر در شرکت

[حداقل ۵ سال]، تحصیلات کلاسیک [حداقل کارشناسی ارشد]، تأثیرگذاری در تصمیم‌گیری‌های مربوط به حوزه کاری و آشنایی کافی با موضوع بهسازی منابع انسانی برای انتخاب نمونه آماری در نظر گرفته شد که درنهایت، ۲ نفر از جامعه آماری به دلیل نداشتن شرایط لازم حذف شدند و ۵۱ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند.

به‌منظور گردآوری اطلاعات درزمینه مبانی نظری از روش مروری و مطالعه مقالات علمی و کتاب‌های تخصصی در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر داخلی و خارجی (مانند مگیران، ایران داک، اشپرینگر و ساینس دایرکت[1]) و مستندات فرادستی موجود در شرکت استفاده شد. کلیدواژه‌های جستجو با الهام از سؤال پژوهش و با استفاده از عملگرهای بولی (AND, OR) ترکیب شدند تا حداکثر پوشش را در پایگاه‌های اطلاعاتی فراهم آورند. جستجو به دو زبان فارسی و انگلیسی انجام شد تا کلیه مطالعات داخلی و بین‌المللی مرتبط را شامل شود. داده‌های موردنیاز برای شناسایی عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری و محیطی از طریق طراحی یک پرسش‌نامه محقق ساخته به‌دست‌آمده است. پرسشنامه با ٦٠ سؤال و در چهار سرفصل «فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط ضعف و قوت آموزشی شرکت رایزکو» تدوین شد. به همین منظور در ابتدا فهرستی از گویه‌ها در سرفصل‌های تعیین‌شده استخراج شد و سپس از طریق بررسی در کمیته‌ای متشکل از ۷ نفر از خبرگان، عمده‌ترین عوامل اثرگذار بر توسعه حرفه‌ای منابع انسانی شرکت رایزکو مشخص شد که درنهایت گویه‌های اصلی پرسش‌نامه را تشکیل دادند.

اعتبار پرسش‌نامه به‌وسیله آلفای کرونباخ تعیین شد که ضریب به‌دست‌آمده (۸۹/.) بیانگر پایایی آن است. بررسی سازه پرسش‌نامه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی انجام شد. اطلاعات گردآوری‌شده با استفاده از نرم‌افزار $SPSS_{24}$ و روش‌های آماری میانگین و انحراف معیار تجزیه‌وتحلیل شده است. در ادامه اطلاعات تفصیلی پرسش‌نامه پژوهش در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول ۲: اطلاعات مربوط به پرسش‌نامه پژوهش

ابعاد	تعداد گویه‌ها	شماره سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
نقاط قوت **(Strength)**	۱۸	سؤالات ۱ تا ۱۸	۰/۹۰
نقاط ضعف **(Weakness)**	۱۶	سؤالات ۱۹ تا ۳۵	۰/۸۹
فرصت‌ها (**Opportunity**)	۱۵	سؤالات ۳۶ تا ۵۱	۰/۸۵
تهدیدها (**Threat**)	۱۳	سؤالات ۵۲ تا ۶۵	۰/۹۲
مجموع		۶۵	۰/۸۹

مدل اجرایی تحقیق

برای تدوین استراتژی آموزشی شرکت رایزکو از چارچوب جامع تدوین استراتژی (مدلSWOT) استفاده‌شده است. این مدل، ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که از طریق آن می‌توان وضعیت آموزشی شرکت را از منظر تهدیدها و فرصت‌های محیط بیرونی و بازشناسی نقاط قوت و ضعف محیط داخلی به‌دقت بررسی نمود و با استفاده از روشSWOT، اطلاعات گردآوری‌شده را با یکدیگر مقایسه و بر مبنای نتایج به‌دست‌آمده، استراتژی آموزشی مناسب را برای شرکت انتخاب نمود.

1. Magiran, Iran Doc, Springer, ScienceDirect

چارچوب جامع تدوین استراتژی دارای چهار مرحله شروع (تهیه بیانیه مأموریت سازمان)، مرحله ورودی (شناسایی اطلاعات و عوامل موردنیاز با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ارزیابی عوامل بیرونی)، مرحله مقایسه (انطباق عوامل شناسایی‌شده داخلی- قوت‌ها و ضعف‌ها-و عوامل شناسایی‌شده بیرونی- فرصت‌ها و تهدیدها- با استفاده از ماتریس SWOT به‌منظور شناسایی استراتژی‌های همسو با عوامل شناسایی‌شده و مأموریت‌های سازمان) و مرحله تصمیم‌گیری (استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیك کمّی[1] جهت ارزیابی استراتژی‌های شناسایی‌شده در مرحله مقایسه و تعیین میزان جذابیت آن‌ها برای انتخاب استراتژی مناسب) می‌باشد. برای تهیه ماتریس چارچوب جامع تدوین استراتژی شرکت رایزکو هشت مرحله زیر طی گردید:

۱) تهیه فهرست فرصت‌های موجود در محیط بیرونی شرکت

۲) تهیه فهرست تهدیدهای موجود در محیط بیرونی شرکت

۳) تهیه فهرست نقاط قوت موجود در محیط داخلی شرکت

۴) تهیه فهرست نقاط ضعف موجود در محیط داخلی شرکت

۵) مقایسه نقاط قوت داخلی با فرصت‌های بیرونی و درج نتیجه در گروه استراتژی‌های SO

۶) مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های بیرونی و درج نتیجه در گروه استراتژی‌های WO

۷) مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدات بیرونی و درج نتیجه در گروه استراتژی‌های ST

۸) مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدات بیرونی و درج نتیجه در گروه استراتژی‌های WT

در جدول شماره ۳ ماتریس چارچوب تدوین استراتژی به‌کارگرفته‌شده در شرکت رایزکو مشاهده می‌شود.

جدول ۳: ماتریس چارچوب جامع تدوین استراتژی

عوامل داخلی **(IFE)** / عوامل خارجی **(EFE)**	نقاط قوت **(S)**	نقاط ضعف **(W)**
فرصت‌ها (**O**)	استراتژی‌های **SO**	استراتژی‌های **WO**
تهدیدها (**T**)	استراتژی‌های **ST**	استراتژی‌های **WT**

۱) تحلیل‌های انجام‌شده در ماتریس‌های عوامل داخلی(IFE۲) و عوامل خارجی(EFE۳) درج گردید و سپس با استفاده از ماتریس عوامل داخلی و خارجی (شکل۱) و مقایسه نتایج تحلیل‌های انجام‌شده در دو ماتریس عوامل داخلی و خارجی، استراتژی‌های مناسب انتخاب و پیشنهاد شدند.

امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

۱ **۲/۵** **٤**

1. QSPM

2. Internal Factors Evaluation

3. External Factors Evaluation



شکل ۱: ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)

چنانکه در شکل شماره ۱ ملاحظه می‌شود مجموع امتیاز عوامل داخلی بر روی محور افقی و مجموع امتیاز عوامل خارجی بر روی محور عمودی قرارگرفته است. اگر جمع امتیاز عوامل خارجی عددی بین ۱ تا ۲/۵ باشد، بیانگر وجود تهدید و چنانچه عدد به‌دست‌آمده بین ۲/۵ تا ٤ باشد، بیانگر وجود فرصت در محیط بیرونی شرکت می‌باشد. به همین ترتیب، اگر جمع امتیاز عوامل داخلی عددی بین ۱تا ۲/۵ باشد به معنای وجود نقاط ضعف و چنانچه عدد به‌دست‌آمده بین ۲/۵ تا ٤ باشد بیانگر وجود نقاط قوت در محیط داخلی است. قرار گرفتن شرکت رایزکو در هر یك از خانه‌های ماتریس IE دارای مفهوم راهبردی است. مثلاً قرار گرفتن در خانه شماره ۱ بیانگر آن است که نظام آموزش به لحاظ عوامل داخلی و عوامل بیرونی دارای موقعیت مناسبی است و برای چنین موقعیتی «استراتژی تهاجمی» پیشنهاد می‌شود. به همین صورت، قرار گرفتن در خانه شماره ۲ به معنای آن است که نظام آموزش ازنظر محیط بیرونی از موقعیت خوبی برخوردار است؛ ولی ازنظر محیط داخلی موقعیت چندان خوبی ندارد و لذا انتخاب «استراتژی محافظه‌کارانه» برای این موقعیت مناسب است. استقرار در خانه شماره ۳ بیانگر آن است که نظام آموزش ازنظر محیط داخلی از موقعیت خوبی برخوردار است؛ ولی ازنظر محیط بیرونی وضعیت مناسبی ندارد و لذا برای این موقعیت، «استراتژی رقابتی» پیشنهاد می‌شود و درنهایت، قرارگیری در خانه شماره ٤ بیانگر این است که نظام آموزش هم ازنظر موقعیت داخلی و هم ازنظر موقعیت خارجی در وضعیت نامناسبی است. به عبارتی نظام آموزش هم در محیط داخلی شرکت دچار ضعف است و هم از سوی محیط بیرونی تهدید می‌شود که در این شرایط استفاده از «استراتژی تدافعی» توصیه می‌شود.

یافته‌ها

بر مبنای داده‌های به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه پژوهش، تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط بیرونی و نقاط ضعف و قوت موجود در محیط داخلی شرکت شناسایی شد و بر مبنای آن ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) برای حوزه آموزش تدوین شد. در ادامه با استفاده از ماتریس چهارخانه‌ای عوامل داخلی و خارجی (IE) استراتژی‌های مناسب آموزشی انتخاب و پیشنهاد شدند. در جدول‌های شماره ٤ و ٥ ماتریس‌های ارزیابی عوامل بیرونی و ارزیابی عوامل داخلی اثرگذار بر نظام آموزش شرکت رایزکو و تحلیل‌های مربوط به آن آورده شده است.

جدول ٤: ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی(EFE) نظام آموزش شرکت رایزکو

عنوان	ردیف	عنوان	رتبه	ضریب اهمیت	نمره نهایی
فرصت‌ها	O1	نگرش مثبت جامعه به آموزش‌های فنی و مهارتی	۴	۱۱%	۴۲%

	O2	حمایت وزارت صمت از توانمندسازی صنعت قطعه‌سازی	۴	۷%	۲۶%
	O3	تمایل دانشگاه‌های کشور به همکاری و امکان استفاده از امکانات، تجهیزات و توان علمی و تخصصی آن‌ها	۳	۶%	۱۷%
	O4	وجود زیرساخت‌های مناسب الکترونیک برای آموزش مجازی	۴	۴%	۱۰%
	O5	امکان جذب خبرگان صنعت و دانشگاه در حوزه آموزش	۳	۵%	۱۴%
	O6	افزایش تعداد قطعه سازان و امکان ارائه خدمات به آن‌ها	۴	۷%	۲۶%
	O7	افزایش توجه به کیفیت در تولید قطعات خودرویی	۴	۸%	۳۰%
	O8	نگرش مثبت جامعه نسبت به ظرفیت‌های آموزشی رایزکو	۳	۷%	۲۰%
تهدیدها	T1	تغییرات فناوری و لزوم همسویی سیاست‌های کلان آموزشی با تغییرات ایجادشده	۱	۹%	۹%
	T2	محدودیت بودجه و اعتبارات تخصیص داده‌شده	۲	۷%	۱۴%
	T3	تعدد و بی‌ثباتی قوانین، مقررات و بخشنامه‌های سازمانی	۱	۱۱%	۱۱%
	T4	تأثیرات وضعیت اقتصادی بر حضور فراگیران در دوره‌ها	۱	۷%	۹%
	T5	ضعف همکاری در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی آموزشی	۲	۶%	۱۱%
	T6	تغییرات مدیریتی و اثرات آن بر سیاست‌گذاری آموزشی	۱	۷%	۷%
	T7	ضعف در همکاری آموزشی با متخصصان بیرونی	۱	۹%	۹%
	T8	ترک خدمت خبرگان به دلایل شخصی و سازمانی	۲	۵%	۹%
		مجموع		∑=۱	۲/۶۱

ازآنجاکه نمره به‌دست‌آمده در جدول شماره ٤ (نمره ۲/٦۱) بین اعداد ۲/۵ تا ٤ قرار می‌گیرد، لذا نتیجه‌گیری می‌شود که نمره به‌دست‌آمده بیانگر وجود فرصت‌های نسبی در حوزه آموزش شرکت قطعه‌سازی رایزکو می‌باشد.

جدول ۵: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی(IFE) نظام آموزش شرکت رایزکو

عنوان	ردیف	عنوان	رتبه	ضریب اهمیت	نمره نهایی
نقاط قوت	S1	ارتباط مناسب با مشتریان و تأمین‌کنندگان مواد اولیه	۳	۵%	۱۳%
	S2	حمایت مدیریت ارشد از توسعه فردی مدیران و کارکنان	۳	۷%	۱۹%
	S3	جایگاه مطلوب آموزش در سیاست‌های کلان شرکت	۳	۶%	۱۶%
	S4	وجود فرهنگ یادگیری سازمانی در شرکت	۴	۱۰%	۴۲%
	S5	جوان بودن ترکیب سنی مدیران و کارکنان	۳	۶%	۱۶%
	S6	وجود زیرساخت‌های مناسب **IT** جهت استفاده در آموزش	۳	۶%	۱۶%
	S7	امکان اتصال ارتقاء مدیران و کارکنان به آموزش	۳	۵%	۱۳%
	S8	امکان طراحی پروژه‌های بهبود برای آموزش	۴	۹%	۳۴%
نقاط ضعف	W1	استاندارد نبودن فرایندها و رویه‌های آموزشی	۱	۱۱%	۱۱%
	W2	ضعف دانش و مهارت فنی برنامه‌ریزی و مدیریت آموزشی	۱	۹%	۹%
	W3	مدون و مستند نبودن اهداف و سیاست‌های آموزشی	۲	۵%	۹%

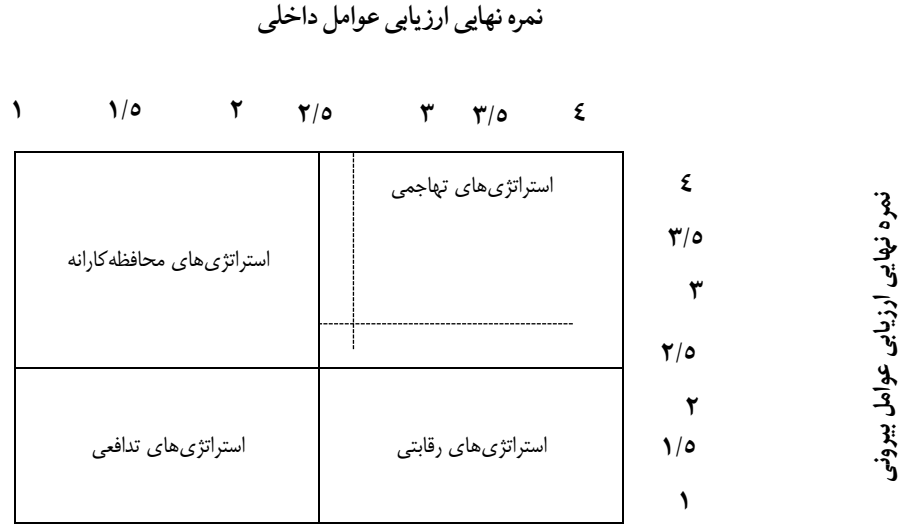
W4	کمبود آموزش‌های تخصصی در بدو استخدام	۱	۱۱%	۱۱%
W5	تأمین نشدن به‌موقع منابع مالی حوزه آموزش	۲	۵%	۹%
W6	توجه محدود به استفاده از روش‌های نوین آموزشی	۲	۷%	۱۴%
W7	عدم برنامه‌ریزی منسجم و متمرکز آموزشی	۲	۶%	۱۱%
W8	عدم نظارت مناسب جهت بررسی اثربخشی آموزش‌ها	۲	۴%	۷%
	مجموع		∑=۱	۲/۹۳

ازآنجاکه نمره به‌دست‌آمده در جدول شماره ۵ (نمره ۲/۹۳) می‌باشد و این نمره بین اعداد ۲/۵ تا ۴ قرار می‌گیرد، لذا نتیجه‌گیری می‌شود که نمره مذکور بیانگر برتری نقاط قوت در فرایندهای آموزشی شرکت است. بر مبنای نتایج به‌دست‌آمده در جدول‌های شماره ۴ و ۵ و نظرات خبرگی اعضای جامعه آماری برای هر یك از نواحی چهارگانه ماتریس SWOT استراتژی‌های آموزشی پیشنهاد شد که در جدول شماره ۵ آورده شده است. در جدول مذکور استراتژی‌هایی که در خانه SO قرار دارند، استراتژی‌های تهاجمی‌اند که از تلاقی فرصت‌ها (O) و نقاط قوت (S) احصا شده است. در خانه ST نیز استراتژی‌های رقابتی است که از تلاقی تهدیدات (T) و نقاط قوت (S) نتیجه‌گیری شده‌اند. استراتژی‌هایی که در خانه WO قرار دارند، استراتژی‌های محافظه‌کارانه‌اند که از تلاقی فرصت‌ها (O) و نقاط ضعف (W) به‌دست‌آمده‌اند و درنهایت در خانه WT استراتژی‌های تدافعی قرار دارند که از تلاقی تهدیدات (T) و نقاط ضعف (W) نظام آموزشی شرکت قطعه‌سازی رایزکو حاصل‌شده‌اند.

	نقاط قوت (S)	**نقاط ضعف (W)**
	استراتژی‌های تهاجمی (SO)	**استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO)**
فرصت‌ها (O)	۱. افزایش ظرفیت و امکان جذب خبرگان برای مشاغل کارشناسی و مدیریتی در حوزه آموزش ۲. توسعه کمّی و کیفی آموزش‌های مهارتی با استفاده از زیرساخت‌های آموزش الکترونیکی ۳. سنجش و بازآموزی مستمر دانش و مهارت‌های شغلی مدیران و کارکنان ۴. توسعه برنامه‌های آموزش متناسب با نیازهای شغلی مدیران و کارکنان	۱. بازنگری در فرایندهای آموزشی به لحاظ کیفیت، تأمین محتوا، جذب مدرس، هزینه و... ۲. استفاده از شاخص‌های مناسب جهت ارزیابی سنجش میزان اثربخش بودن آموزش‌ها ۳. بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی و توجه به همسویی آموزش‌ها با نیازهای شغلی کارکنان ۴. استفاده از کارکنان بازنشسته مجرب و متخصص به‌صورت مشاور و مدرس پاره‌وقت
	استراتژی‌های رقابتی (ST)	**استراتژی‌های تدافعی (WT)**
تهدیدها (T)	۱. اشتراک مساعی در همکاری‌های بین سازمانی برای طراحی دوره‌های آموزشی ۲. ایجاد زمینه مناسب به‌منظور آگاه‌سازی کارکنان به استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی ۳. تمرکز بر بهینه‌سازی فرایند آموزش و کاهش هزینه‌های آموزشی	۱. اتخاذ سازوکارهای انگیزشی برای تقویت حضور فراگیران در دوره‌های آموزشی ۲. ایجاد ائتلاف آموزشی با شرکت‌های رقیب ۳. اصلاح قوانین، مقررات و بخشنامه‌های سازمانی به‌منظور بهبود فرایندهای آموزشی

جدول ٦: SWOT و آموزشی	۴. ضرورت فرهنگ‌سازی آموزشی و توجه به آموزش‌های تغییرات فناوری و تحولات محیطی	۴. تقویت و تحکیم فرهنگ یادگیری سازمانی، به‌منظور افزایش میزان مشارکت و نوآوری کارکنان و مدیران در برنامه‌های آموزشی
ماتریس استراتژی‌های استخراج‌شده		

بر مبنای نتایج جداول شماره ۴ و ۵ و نمرات نهایی جداول مذکور، وضعیت نظام آموزشی شرکت رایزکو در ماتریس چهارگانه عوامل داخلی/بیرونی به شرح شکل شماره ۲ نشان داده می‌شود.



شکل ۲: ماتریس داخلی و خارجی (IE) نظام آموزش رایزکو

چنانکه ملاحظه می‌شود محل تلاقی نمرات عوامل محیط بیرونی (۲/۶۱) و محیط داخلی (۲/۹۳) به‌عنوان نمره ماتریس عوامل داخلی/ بیرونی در خانه SO قرار می‌گیرد. ازآنجاکه در این خانه، استراتژی‌های تهاجمی به‌کار برده می‌شوند، لذا از میان استراتژی‌های تدوین‌شده در ماتریس SWOT (جدول شماره ۶) راهبردهای آموزشی متناسب با شرایط شرکت استخراج‌شده و استراتژی‌های رشد و توسعه (تهاجمی) که مستلزم ایجاد تغییرات جزئی در فرایندهای آموزش می‌باشد و اجرای آن‌ها بدون تغییرات بنیادی موجب ارتقای عملکرد مدیران و کارکنان شرکت می‌گردد به‌عنوان استراتژی‌های مناسب پیشنهاد گردید.

در ادامه و برای اولویت‌بندی و استخراج راهبردهای اصلی از ماتریس QSPM استفاده شد. در ابتدا عوامل شناسایی‌شده در محیط داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) و امتیاز وزنی آن‌ها در ماتریس درج شد و استراتژی‌های قابل‌قبول در ردیف بالای ماتریس فهرست شدند. جذابیت هر استراتژی نیز بر مبنای امتیازی بین عدد ۱ (کم‌ترین جذابیت) تا عدد ٤ (بیشترین جذابیت) مشخص گردید. مجموع امتیاز جذابیت هر استراتژی از طریق ضرب نمودن وزن‌های مرحله اول در امتیاز جذابیت مرحله به دست آمد. از جمع امتیازهای جذابیت هر ستون ماتریس QSPM، امتیاز جذابیت نهایی هر یک از استراتژی‌ها محاسبه شد که نتیجه به‌دست‌آمده بیانگر استراتژی‌هایی است که از جذابیت بیشتری برخوردار هستند. نتایج محاسبات مربوط به چهار استراتژی تهاجمی انتخاب‌شده که در محیط‌های عوامل داخلی و عوامل بیرونی مورد بررسی قرارگرفته‌اند در جداول شماره ۷ و ۸ آورده شده است.

جدول ۷: ماتریس QSPM عوامل داخلی شرکت رایزکو

موضوع	ضریب اهمیت	استراتژی ۱: افزایش ظرفیت و امکان جذب خبرگان		استراتژی ۲: توسعه کمّی و کیفی آموزش‌های مهارتی		استراتژی ۳: بازآموزی دانش و مهارت‌های شغلی کارکنان		استراتژی ۴: توسعه برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای شغلی	
		ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره
		قوت‌ها (S)							
S1	۱۰%	۴	۴۰%	۲	۲۰%	۳	۳۰%	۴	۴۰%
S2	۸%	۳	۲۴%	۳	۲۴%	۱	۸%	۴	۳۲%
S3	۵%	۳	۱۵%	۲	۱۰%	۲	۱۰%	۲	۱۰%
S4	۳%	۲	۶%	۱	۳%	۱	۳%	۳	۹%
S5	۴%	۴	۱۶%	۲	۸%	۲	۸%	۱	۴%
S6	۷%	۲	۱۴%	۲	۱۴%	۳	۲۱%	۲	۱۴%
S7	۸%	۳	۲۴%	۲	۱۶%	۲	۱۶%	۳	۲۴%
S8	۵%	۳	۱۵%	۲	۱۰%	۲	۱۰%	۳	۱۵%
		ضعف‌ها (W)							
W1	۶%	۳	۱۸%	۴	۲۴%	۲	۱۲%	۳	۱۸%
W2	۱۰%	۲	۲۰%	۴	۴۰%	۴	۴۰%	۱	۱۰%
W3	۵%	۴	۲۰%	۲	۱۰%	۳	۱۵%	۱	۵%
W4	۵%	۲	۱۰%	۳	۱۵%	۱	۵%	۲	۱۰%
W5	۸%	۳	۲۴%	۱	۸%	۳	۲۴%	۴	۳۲%
W6	۴%	۳	۱۲%	۴	۱۶%	۲	۸%	۳	۱۲%
W7	۶%	۲	۱۲%	۳	۱۸%	۱	۶%	۱	۵%
W8	۶%	۱	۶%	۳	۱۸%	۲	۱۲%	۴	۲۴%
جمع	۱۰۰		۲/۶۱		۲/۷۳		۲/۸۶		۳/۰۹

جدول ۸: ماتریس QSPM عوامل بیرونی شرکت رایزکو

موضوع	ضریب اهمیت	استراتژی ۱: افزایش ظرفیت و امکان جذب خبرگان		استراتژی ۲: توسعه کمّی و کیفی آموزش‌های مهارتی		استراتژی ۳: بازآموزی دانش و مهارت‌های شغلی کارکنان		استراتژی ۴: توسعه برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای شغلی	
		ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره
		فرصت‌ها **(O)**							
S1	۶%	۳	۱۸%	۲	۱۲%	۴	۲۴%	۳	۱۸%
S2	۵%	۴	۲۰%	۲	۱۰%	۳	۱۵%	۲	۱۰%
S3	۱۰%	۱	۱۰%	۱	۱۰%	۲	۲۰%	۱	۱۰%
S4	۵%	۳	۱۵%	۴	۲۰%	۲	۱۰%	۲	۱۰%
S5	۸%	۲	۱۶%	۳	۲۴%	۱	۸%	۲	۱۶%
S6	۷%	۴	۲۸%	۱	۷%	۱	۷%	۴	۲۸%
S7	۴%	۲	۸%	۳	۱۲%	۴	۱۶%	۲	۸%
S8	۵%	۲	۱۰%	۴	۲۰%	۳	۱۵%	۱	۵%
		تهدیدها **(T)**							
W1	۸%	۳	۲۴%	۲	۱۶%	۴	۳۲%	۲	۱۶%
W2	۶%	۴	۲۴%	۲	۱۲%	۳	۱۸%	۳	۱۸%
W3	۴%	۴	۱۶%	۱	۴%	۲	۸%	۲	۸%
W4	۶%	۳	۱۸%	۳	۱۸%	۴	۲۴%	۳	۱۸%
W5	۸%	۲	۱۶%	۴	۳۲%	۳	۲۴%	۴	۳۲%
W6	۱۰%	۲	۲۰%	۳	۳۰%	۳	۳۰%	۱	۱۰%
W7	۳%	۱	۳%	۱	۳%	۲	۶%	۳	۹%
W8	۵%	۴	۲۰%	۴	۲۰%	۲	۱۰%	۳	۱۵%
جمع	۱۰۰		۲/۱۸		۲/۳۴		۲/۴۶		۳/۲۱

بر مبنای نتایج به‌دست‌آمده در جداول شماره ۷ و ۸ نمره نهایی جذابیت استراتژی‌های آموزشی به شرح جدول ۹ مشخص می‌گردد.

جدول ۹: میزان جذابیت

استراتژی	نمره جذابیت عوامل داخلی	نمره جذابیت عوامل بیرونی	میانگین
استراتژی ۱: افزایش ظرفیت و امکان جذب خبرگان برای مشاغل کارشناسی و مدیریتی در حوزه آموزش	۲/۱۸	۲/۶۱	۲/۳۹۵
استراتژی ۲: توسعه کمّی و کیفی آموزش‌های مهارتی با استفاده از زیرساخت‌های آموزش الکترونیکی	۲/۳۴	۲/۷۳	۲/۵۳۵
استراتژی ۳: سنجش و بازآموزی مستمر دانش و مهارت‌های شغلی مدیران و کارکنان	۲/۴۶	۲/۸۶	۲/۵۱
استراتژی ۴: توسعه برنامه‌های آموزش متناسب با نیازهای شغلی مدیران و کارکنان	۳/۲۱	۳/۰۹	۳/۱۵

استراتژی‌های آموزشی انتخاب‌شده

با توجه به نتایج ارزیابی میانگین نمرات جذابیت استراتژی‌های تهاجمی تعیین‌شده در ماتریس QSPM (جداول شماره ۷ و ۸)، استراتژی توسعه برنامه‌های آموزش متناسب با نیازهای شغلی مدیران و کارکنان (میانگین ۳/۱۵) به‌عنوان بهترین استراتژی برای نظام آموزشی رایزکو انتخاب گردید. همچنین استراتژی توسعه آموزش‌های مهارتی با استفاده از زیرساخت‌های آموزش الکترونیکی (میانگین ۲/۵۳) در اولویت دوم و استراتژی سنجش و بازآموزی مستمر دانش و مهارت‌های شغلی کارکنان (میانگین ۲/۵۱) در اولویت سوم و درنهایت استراتژی افزایش ظرفیت جذب خبرگان در حوزه آموزش (میانگین ۲/۳۹) در اولویت چهارم قرارگرفته‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با استفاده از روش چارچوب جامع تدوین استراتژی به بررسی عوامل محیط داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدات) اثرگذار بر نظام آموزشی شرکت قطعه‌سازی رایزکو به‌عنوان یکی از شرکت‌های استراتژیک در صنعت خودروسازی کشور پرداخته تا به این سؤال که استراتژی مناسب در توسعه حرفه‌ای منابع انسانی شرکت چیست و با چه ترکیبی اثربخش هست پاسخ منطقی ارائه نماید. نمره نهایی به‌دست‌آمده در ماتریس عوامل داخلی (نمره۲/۹۳) و ماتریس عوامل بیرونی (نمره۲/۶۱) و محل تلاقی نمرات در ماتریس داخلی/بیرونی (خانه SO) نشان داد که نظام آموزش شرکت در وضعیت مناسبی قرار دارد و برای چنین موقعیتی استراتژی‌های رشد و توسعه (تهاجمی) که مستلزم تغییرات جزئی در فرایندهای آموزش می‌باشد و اجرای آن‌ها بدون تغییرات بنیادین به ارتقای عملکرد مدیران و کارکنان منجر می‌گردد به‌عنوان استراتژی‌های مناسب پیشنهاد گردید.

برای اولویت‌بندی راهبردهای تهاجمی استخراج‌شده از ماتریس برنامه‌ریزی کمّی استفاده شد که بر مبنای محاسبات انجام‌شده چهار استراتژی «توسعه برنامه‌های آموزش متناسب با نیازهای شغلی»، «توسعه آموزش‌های مهارتی با استفاده از زیرساخت‌های آموزش الکترونیکی»، «سنجش و بازآموزی دانش و مهارت‌های شغلی» و «افزایش ظرفیت جذب خبرگان در حوزه آموزش» که از میزان جذابیت

بیشتری برخوردار بوده‌اند به‌عنوان استراتژی‌های اولویت‌دار برای به‌کارگیری در نظام آموزشی شرکت انتخاب شدند. پژوهش حاضر به لحاظ استفاده از روش SWOT با مطالعات روگالسکی، دورتی و پارادیس[1] (۲۰۱۶)، انگوای (۲۰۱۸)، بوزتی و واکر (۲۰۲۱)، جانسون و اسکولز (۲۰۲۰) و اعرابی و مورعی (۲۰۱۵) همسویی دارد، اما در هر یک از پژوهش‌های مورداشاره روش انتخاب استراتژی مناسب از میان استراتژی‌های تدوین‌شده متفاوت است. برای مثال در پژوهش انگوای (۲۰۱۸) از روش تحلیل فرایند شبکه (ANP) یا در پژوهش بوزتی و واکر (۲۰۲۱) از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده شده که با تکنیک مورد استفاده در پژوهش حاضر متفاوت می‌باشد.

با مقایسه استراتژی‌های آموزشی استخراج‌شده در ماتریس SWOT شرکت رایزکو با نتایج دیگر پژوهش‌های معتبر انجام‌شده در داخل و خارج از کشور، مشخص شد که یکی از استراتژی‌های تهاجمی اتخاذشده (SO) در این پژوهش با موضوع «سنجش و بازآموزی دانش و مهارت‌های شغلی مدیران و کارکنان» با یافته‌های راجرز و همکاران (۲۰۱۶) و بِرور و بِرور (۲۰۱۷) منطبق می‌باشد. همچنین استراتژی «بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی و توجه به همسویی آموزش‌ها با نیازهای شغلی کارکنان» که به‌عنوان یکی از استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO) در این پژوهش شناسایی‌شده است با یافته‌های غلام‌زاده و جلالی (۲۰۱۲) و تروبریج و بیتس (۲۰۲۰) همسو است.

از دیگر موارد می‌توان به تشابه دو استراتژی رقابتی (ST) شناسایی‌شده در این پژوهش که شامل «اشتراک مساعی در همکاری‌های بین سازمانی برای طراحی دوره‌های آموزشی» و «تمرکز بر بهینه‌سازی فرایند آموزش و کاهش هزینه‌های آموزشی» است با نتایج پژوهش جانسون و اسکولز (۲۰۲۰) و بوزتی و واکر (۲۰۲۱) اشاره نمود. در استراتژی‌های رقابتی (WT) نیز یکی استراتژی‌های شناسایی‌شده با موضوع «تقویت و تحکیم فرهنگ یادگیری سازمانی» با یافته پژوهشی سید جوادین و همکاران (۲۰۱۲) و سارو و پادماسیری (۲۰۱۹) منطبق می‌باشد.

با توجه به یافته‌های به‌دست‌آمده در این پژوهش و اینکه موفقیت شرکت رایزکو در اجرای استراتژی‌های پیشنهادی می‌تواند موجب هم‌افزایی فعالیت‌های شرکت و انسجام و هماهنگی بین سیاست‌های توسعه منابع انسانی و استراتژی‌های کلّی شرکت گردد، لذا به‌منظور کاربردی‌تر شدن نتایج پژوهش، پیشنهادها ذیل که درواقع همان برنامه‌های عملیاتی می‌باشند ارائه می‌گردد:

۱) بررسی نیازهای آموزشی تخصصی و تجربی مدیران و کارکنان در تعامل با واحدهای ذی‌ربط به‌منظور افزایش اثربخشی برنامه‌های آموزشی؛

۲) تعریف و راهبری فعالیت‌ها و طرح‌های پژوهشی مرتبط با فرایندهای نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی به‌منظور افزایش کارایی و اثربخشی برنامه‌های آموزشی؛

۳) پیش‌بینی مزایای متعلقه آموزشی بر اساس نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان؛

٤) طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و تسهیم ارزیابی در میان افراد مرتبط با برنامه‌های آموزشی؛

٥) برنامه‌ریزی استفاده از انواع روش‌های آموزش مجازی به‌منظور بهره‌مندی مدیران و کارکنان از روش‌های نوین آموزشی؛

٦) استفاده از امکانات و ابزارهای اصولی و علمی منابع انسانی در جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی تحصیل‌کرده، مجرب و متخصص در نظام آموزشی شرکت؛

1. Rogalsky, Doherty & Paradis

۷) طراحی و اجرای نظام جامع آموزش (نقشه راه آموزش، مسیر پیشرفت شغلی، جانشین پروری و...) به‌منظور توسعه و رشد متوازن منابع انسانی؛

۸) طراحی و اجرای نظام پرداخت و پاداش بر مبنای عملکرد آموزشی به‌منظور تقویت مشارکت و همکاری مدیران و کارکنان در برنامه‌های آموزشی و استقرار رویه‌های شایسته‌سالاری در سطوح مختلف شرکت؛

مانند هر پژوهش دیگری، این پژوهش دارای محدودیت‌هایی است که ازجمله آن‌ها می‌توان به مشغله زیاد اعضای هیئت‌مدیره و نداشتن وقت کافی برای پاسخ‌گویی به پرسش‌نامه پژوهش اشاره نمود. از دیگر محدودیت‌های اثرگذار می‌توان به تأثیر برخی از متغیرهای مداخله‌گر مانند «محافظه‌کاری و تمایلات و تعصبات مدیران در پاسخ به پرسش‌نامه‌ها» اشاره نمود که کسب نتایج مطلوب را با سوگیری مواجه ساخته است.

آنچه در این پژوهش انجام شد به جهت درک بخشی از شرایط موجود بود. بی‌تردید درک کامل واقعیت‌ها، شرایط و پیش‌نیازهای موجود، نیازمند استفاده از ابزارهای بیشتری است که می‌توان در قالب مطالعات دیگر به آن دست‌یافت. بر اساس یافته‌های پژوهش و به‌منظور تکمیل فرایند طراحی و تدوین استراتژی پیشنهاد می‌شود تا بررسی جامعی نیز در خصوص تطبیق مؤلفه‌ها و معیارهای تدوین استراتژی آموزشی با شرایط عملکردی، مأموریت و راهبردهای کلان شرکت رایزکو در حوزه‌های کسب‌وکار به‌منظور شناسایی انحرافات احتمالی و رفع آن‌ها صورت پذیرد. متناسب‌سازی ضوابط و آئین‌نامه‌های آموزشی مربوط به ارتقای کارکنان با معیارهای ارائه مطلوب خدمات و مؤلفه‌ها و شاخص‌های منتج از آن می‌تواند به همسویی بیشتر فرایند تدوین استراتژی آموزشی و راهبردهای کسب‌وکاری شرکت قطعه‌سازی رایزکو کمک نماید.

ملاحظات اخلاقی

نویسندگان در تمامی مراحل پژوهش، اصول اخلاق پژوهش را رعایت کرده و از هرگونه جعل یا تحریف داده‌ها، سرقت علمی و سایر مصادیق سوء رفتار پژوهشی پرهیزکرده‌اند.

حامی مالی

این پژوهش هیچ‌گونه حمایت مالی یا پژوهانه پژوهشی از نهادهای دولتی، تجاری یا سازمان‌های غیرانتفاعی دریافت نکرده است.

مشارکت نویسندگان

جمع‌آوری داده‌ها و تهیه گزارش پژوهش توسط آقای دکتر سعید هداوند و تحلیل داده‌ها توسط آقای دکتر امیر نجفی انجام‌شده است.

اعلامیه هوش مصنوعی مولد و فناوری های مبتنی بر هوش مصنوعی در فرایند نگارش

در طول آماده‌سازی این اثر، از هیچ‌یک از هوش افزارها استفاده‌نشده و نویسندگان تأیید می‌کنند که سهم فکری و نگارشی اصلی مقاله بر عهده آنان بوده است.

بیانیه دسترسی به داده‌ها

داده‌های پژوهش حاضر از طریق درخواست از نویسندگان قابل‌دسترسی است.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

سپاسگزاری

نویسندگان از تمامی شرکت‌کنندگان در این پژوهش به دلیل همکاری ارزشمندشان قدردانی می‌نمایند.

منابع فارسی

اعرابی، سید محمد؛ مورعی، محمدحسن (۱۳۹۴). توسعه مدل یکپارچه استراتژی منابع انسانی برای گروه مپنا. مجموعه مقالات نخستین کنفرانس توسعه منابع انسانی.

اصغری صارم، احمد؛ محمدی، سید محمد؛ و منوریان، عباس (۱۳۹۱). شناسایی موانع توسعه راهبردهای کارکردی منابع انسانی. چشم‌اندازهای مدیریت دولتی، ۹ (۱)، ۹۲. https://sid.it/paper/422891/fa

عیدی، احمد؛ نوه ابراهیم، احمد؛ جعفر نیا، سجاد؛ و حسن‌پور، احمد (۱۳۹۸). طراحی الگوی توسعه راهبردهای توسعه منابع انسانی در بانک‌های خصوصی کشور. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۶ (۲۱)، ۲. https://sid.it/paper/387420/fa

غلام‌زاده، داود؛ و جلالی، سعید (۱۳۹۱). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از نظریه نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت رنگین پروفیل). مدیریت دولتی، ۱۰(۴)، ۱۵۲–۱۶۳. DOI: https://doi.org/20.1001.1.20085877.1391.4.10.8.2

سیدجوادین، سید رضا؛ بابا شاهی، جواد؛ و ابراهیمی، محمد (۱۳۹۱). ارائه الگوی عملیاتی تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از نظریه نقاط مرجع استراتژیک (SRP) در مرکز تحقیقات صنعت نفت. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۳ (۱۲)، ۳–۵۳.

References

Arabi, S. M., & Movarei, M. H. (2015). *The development of the integrated model of human resources strategy for MAPNA*. Proceedings of the First Human Resource Development Conference. (In Persian).

Armstrong, M. (2004). *A handbook of human resource management practice (9th ed.)*. Kogan Page India.

Asghari Sarem, A., Mohammadi, S. M., & Monavarian, A. (2012). Identifying barriers to developing human resources functional strategies. *Journal of Government Management Prospects*, *9*(1), 92. (In Persian). https://sid.it/paper/422891/fa

Baron, J. H., & Kreps, S. L. (2021). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, *23*(4), 18. DOI: https://doi.org/10.1007/977-3-329-64602-2_3

Bosetti, L., & Walker, K. (2021). Perspectives of UK vice-chancellors on leading universities in a knowledge-based economy. *Higher Education Quarterly*, *64*(1), 21. DoI: https://doi.org/10.1021/j.pragma.2021.02.010

Brewer, P. D., & Brewer, V. L. (2017). Strategic planning for continuous improvement in a College of Business. *Mid-Atlantic Journal of Business*, *36*(2), 123–132.

Brown, M., & Hamilton, J. (2017). Issues in linking instructional improvement research to faculty development in higher education. Sage.

Caffarella, R. S., & Zinn, L. F. (2019). Professional development for faculty: A conceptual framework of barriers and supports. *Innovative Higher Education*, 23(4), 248–249. DOI: https://doi.org/10.1188/1532.535.60501.100.2.02

Deci, F., & Ryan, M. (2015). *Exploring high performers required competencies*. Expert Systems with Applications, 37.

Eidi, A., Naveh Ebrahim, A., Jafarinia, S., & Hassanpour, A. (2019). Designing the pattern of developing human resource development strategies for private banks in the country. *Quarterly of Human Resources Education and Development*, 6(21), 2. [In Persian]. https://sid.it/paper/387420/fa

Getzel, E. E. (2020). Strategies for implementing professional development activities on college campuses. *Journal of Postsecondary Education and Disability*, *17*(1), 59–78. DOI: http://doi.org/10.1016/SMJ.2020.04.019

Gholamzadeh, D., & Jalali, S. (2012). Developing the human resources strategy using the theory of strategic reference points (Case study: Rainbow Profiles). *Journal of Government Management*, *10*(4), 152–163. (In Persian).

DOI: https://doi.org/20.1001.1.20085877.1391.4.10.8.2

Goviendarajan. (2016). Planned opportunism. *Journal of Human Resource*, *17*(3), 97–101.

DOI: https://doi.org/10.1111/LQ.1927- 8100.2021.00892

Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2017). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Nelson Education.

Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). The practice of strategic human resource management. *Personnel Review*, *15*(2), 123–126.

DOI: https://doi.org/10.1018/857-2-208-52501.3519

Johnson, G. J., & Scholes, M. B. (2020). *Leveraging community sport organizations to promote community capacity: Strategic outcomes, challenges, and theoretical considerations*. Sport Management Review.

Mabey, G. L., & Brown, K. G. (2022). *Human resource management: Linking strategy to practice*. John Wiley.

Mankins, M. C. (2006). *Stop making plans: Start making decisions*. Harvard Business Review.

McKnight, R. (2019). *HR's role in strategy implementation: Leading the human side of change*. Right Management Consultants.

Montgomary. (2008). *Putting leadership back into strategy*. Harvard Business Review.

Naurizbaevana, D. S. (2019). *Human resource management practices in Kazakhstan oil and gas industry (Case of KazTransGas company)* .Doctoral dissertation, Kazakh British Technical University.

Ngui, T. K. (2018). *Effect of human resource management strategies on the performance of commercial banks in France* .Doctoral dissertation, Sorbonne University.

Phelps, C., Madhavan, G., Rappuoli, R., Levin, S., Shortliffe, E., & Colwell, R. (2019). *Strategic planning in population health and public health practice: A call to action for higher education*. Edward Elgar Publishing.

Rogalsky, K., Doherty, A., & Paradis, K. F. (2016). Understanding the sport event volunteer experience: An investigation of role ambiguity and its correlates. *Journal of Sport Management*, *30*(4), 453–469. https://doi.org/10.1736/9670522340736

Rogers, S. E., Jiang, K., Rogers, C. M., & Intindola, M. (2016). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, *47*(4), 427–433. DOI: https://doi.org/10.5007/358-1-428-71359-4_1

Saru, E., & Padmasiri, M. (2019). Strategic human resource management of volunteers and the link to hospital patient satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *5*(1), 66–71. DOI: https://doi.org/10.1108/ EJE-16-2019-0359

Sorcinelli, M. D., Austin, A., Eddy, P., & Beach, A. (2016). *Creating the future of faculty development: Learning from the past, understanding the present*. Anker.

Sull, M. (2018). *Introducing qualitative research in psychology (3rd ed.)*. McGraw-Hill.

Syedjavadine, S., Babashahi, J., & Ebrahimi, M. (2012). Providing an operational model for developing human resources strategy using the SRP theory in the Oil Industry Research Center. *Journal of Human Resources Management in the Oil Industry*, *3*(12), 3–53. (In Persian).

Trowbridge, R. L., & Bates, P. W. (2020). A successful approach to faculty development at an independent academic medical center. *Medical Teacher*, 12(3), 316. DOI: https://doi.org/10.1002/976-3-3-310-6081-3_5

Truss, L., & Gratton, T. (1995). HR strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? International *Journal of Human Resource Management*, *6*(3), 656–670. DOI: http://dx.doi.org/10.1011/j.techfore.2013.05.008

Welsh, F. J., Nunez, J. W., & Petrosko, J. (2022). *Assessing and cultivating support for strategic planning: Searching for best practices in a reform environment*. Macmillan Publishers.

Woodruff, E. (2020). *Handbook of leadership development*. Jossey-Bass.

Wright, P., & McMahan, J. (2018). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 58(2), 351–376. DOI: http://dx.doi.org/10.1011/j.techfore.2018.05.008