



University of Qom
Faculty of Literature and Humanities

Research In Instructional Methods

Homepage: <https://jlib.ut.ac.ir/>

Online ISSN:2981-1074

Compilation of education strategy by the comprehensive framework method of strategy formulation

Saeed Hadavand¹ , Amir Najafi²

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

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article Article history: Received 2025/06/05 Received in revised form 2025/09/10 Accepted 2025/10/17 Published online Keywords: Human resource development, Education strategy; SWOT model, Riseco manufacturing Industries and Parts company.	This research was carried out with the aim of developing a educational strategy for the Riseco manufacturing Industry Company with the method of a comprehensive strategy formulation framework. SWOT analysis methods were used to develop the education strategy. At first, using the information obtained from the analysis of environmental factors, the evaluation matrices of external factors (EFE) and evaluation of internal factors (IFE) were drawn. Then, in the comparison and comparison stage, the internal and external matrix (IE) was prepared, and finally, in the decision-making stage, different strategies were identified and evaluated and judged using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The statistical population of the research consists of 53 senior managers of the company. The required data has been collected through a researcher-made questionnaire. The collected data has been analyzed using SPSS24 software and statistical methods of mean and standard deviation. The validity of the questionnaire was determined through Chronbach's alpha, which coefficient was 0.89 It shows its reliability. The structure of the questionnaire was checked by confirmatory factor analysis. Based on the calculations, four strategies; 1. Development and variety of educational programs according to the job needs of managers and employees 2. Quantitative and qualitative development of skill education using electronic education infrastructures 3. Continuous assessment and retraining of knowledge and job skills of managers and Employees and 4. Increasing the capacity to attract experts for expert and managerial jobs in the field of education, which were more attractive, were selected as priority educational strategies.
How To Cite: Hadavand, S., Najafi, A. (2025). Compilation of education strategy by the comprehensive framework method of strategy formulation, <i>Research in Instructional Methods</i>, 3 (4), ...-..... https://doi.org/ 10.22091/jrim.2025.13006.1290	
	© The Author(s) DOI: https://doi.org/ 10.22091/jrim.2025.13006.1290 Publisher: University of Qom



Introduction

In the past two decades, the issue of human resources development has been raised as one of the important topics of management science and it is considered as one of the tools for creating transformation in organizations. This issue can play an important role in the success of organizations in creating sustainable advantages. Competitive advantage, creating value and ensuring long-term growth has become increasingly dependent on the knowledge, attitude, behavior, ability and competencies of employees. Hendri and Pettigreh (1990) by retrieving the roots and history of human resources management note that the understanding of the importance of employee development in creating benefits for the organization dates back to 1954. This year, Peter Drucker advises about the importance of qualitative development of human resources that organizations should pay attention to employee education in order to achieve success (Asghari Sarem et al., 2011). In order to achieve such a position, organizations are bound to use a tool for developing their human resources, which is called a educational strategy. The term educational strategy as a process includes a set of actions that are carried out to realize the educational goals of organizations, which is the qualitative development of human resources. According to Truss and Gratton (1995), the educational strategy is the pillar of. The present study is a research research conducted in a survey method. In order to collect information in the field of theoretical foundations and literature, the library method (review of articles, books, sub-hand documents, content analysis) and the Internet were used. The required data is obtained through a questionnaire. The questionnaire was developed in the four “opportunities, threats and weaknesses and strengths”. For this purpose, a list of the items in the designated headlines was first extracted and then, through a committee consisting of 7 experts, the main factors influencing human resource development were studied, which ultimately formed the main items in the questionnaire. The validity of the questionnaire was determined by Cronbach’s alpha, which indicates the coefficient (0.89) Indicates its reliability. The structure of the questionnaire was performed using confirmatory factor analysis. The collected data were analyzed using SPSS24 software.

Result

The current research, using the method of the comprehensive framework of strategy formulation, examined the factors of the internal environment (strengths and weaknesses) and the factors of the external environment (opportunities and threats) affecting the education system of Rizko in order to answer the question that strategy What are the appropriate methods in the development of human resources and what is the effective combination to provide a logical answer. The score obtained in the matrix of internal factors (score 2.93) and matrix of external factors (score 2.61) and the intersection of the scores in the internal and external matrix (house SO) showed that the Rizko education system is in a good condition and for this position Growth and development (aggressive) strategies that require minor changes in education processes were suggested as suitable strategies

Conclusion

The results of the development of educational strategies, which were carried out using the method of the comprehensive framework of strategy development, indicate that the developed strategies facilitate the development of Rizko’s human resources to achieve the goals of individual development, and as a result of those goals and missions the macro company will also be available. The findings of the research also showed that success in the implementation of strategies can lead to coordination between human resources development policies and the macro strategies of the company while creating more synergy and coherence in the company’s activities.

Author Contributions

All authors contributed equally to the conceptualization of the article and writing of the original and subsequent drafts.

Data Availability Statement

Data available on request from the authors.

Acknowledgements

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

Ethical Considerations

The authors avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and misconduct.

Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or notfor-profit sectors.

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest.

تدوین استراتژی آموزش به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی

سعید هداوند^۱، امیر نجفی^۲

۱. دکتری مدیریت آموزشی، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. Saeed.Hadavand@Srbiau.ac.ir

۲. دانشیار، مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) asdnj@iau-tnb.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	این پژوهش باهدف تدوین استراتژی آموزش برای شرکت قطعه سازی رازکو با روش چارچوب جامع تدوین استراتژی انجام شده است. برای این منظور از روش تجزیه و تحلیل SWOT استفاده شد. در ابتدا با استفاده از اطلاعات به دست آمده از تحلیل عوامل محیطی، ماتریس های 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 در نهایت در مرحله تصمیم گیری با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) استراتژی های مختلف شناسایی شده و مورد ارزیابی قرار گرفتند.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۵	جامعه آماری پژوهش را ۵۳ نفر از مدیران ارشد شرکت تشکیل می دهند. داده های مورد نیاز از طریق پرسش نامه محقق ساخته گردآوری شده است. اطلاعات گردآوری شده با استفاده از نرم افزار SPSS24 و روش های آماری میانگین و انحراف معیار تجزیه و تحلیل شده است. اعتبار پرسش نامه از طریق آلفای کرونباخ تعیین شد که ضریب ۰/۸۹. بیانگر پایایی آن است. بررسی سازه پرسش نامه نیز توسط تحلیل عاملی تأییدی انجام شده است. بر مبنای محاسبات انجام شده چهار استراتژی: ۱. توسعه و تنوع برنامه های آموزش متناسب با نیازهای شغلی کارکنان ۲. توسعه کمی و کیفی آموزش های مهارتی با استفاده از زیرساخت های آموزش الکترونیکی ۳. سنجش و بازآموزی مستمر دانش و مهارت های شغلی کارکنان و ۴. افزایش ظرفیت جذب خبرگان برای مشاغل کارشناسی و مدیریتی در حوزه آموزش که از جذابیت بیشتری برخوردار بودند به عنوان استراتژی های اولویت دار انتخاب شدند.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۱۹	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۲۵	
تاریخ انتشار:	
کلیدواژه ها:	
توسعه منابع انسانی، استراتژی آموزش، مدل SWOT، شرکت قطعه سازی رازکو.	

استناد: هداوند، سعید؛ نجفی، امیر. (۱۴۰۴). تدوین استراتژی آموزش به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی، پژوهش در روش های آموزش، ۳ (۴)،-.....

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

© نویسندگان

ناشر: دانشگاه قم

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



مقدمه

در دو دهه گذشته موضوع توسعه منابع انسانی به عنوان 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 با بازیابی ریشه‌ها و تاریخچه مدیریت منابع انسانی متذکر می‌شوند که (Hendry & Perrigrew, 1990) است. هندری و پتیگره (Piter Drucker) فهم اهمیت توسعه کارکنان در ایجاد منافع برای سازمان به سال ۱۹۵۴ میلادی بازمی‌گردد، در این سال پیتر دراکر در مورد اهمیت توسعه منابع انسانی به سازمان‌ها توصیه می‌کند که برای دستیابی به موفقیت باید به آموزش کارکنان توجه (برای تحقق چنین جایگاهی سازمان ناگزیر از به کارگیری ابزاری است که از آن با عنوان استراتژی (Asghari et al, 2012) نمایند آموزش^۱ نام برده می‌شود.

اصطلاح استراتژی آموزش به عنوان یک فرایند شامل مجموعه اقداماتی است که برای تحقق اهداف آموزشی سازمان که همان استراتژی آموزش را الگویی از (Wright & McMahan, 2018) توسعه نیروی انسانی است انجام می‌پذیرد. رایت و مک ماهان فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده در زمینه توسعه منابع انسانی جهت تحقق اهداف تعیین شده تعریف می‌نمایند. به زعم تراس و گراتون استراتژی آموزش رکن اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی است و بر مقاصد توسعه حرفه‌ای (Truss & Gratton, 1995) کارکنان مبنی بر اینکه چه نوع برنامه‌هایی باید اجرا شود و در این مسیر چه چیزهایی باید تغییر کند تمرکز دارد. فلیس و همکاران بر این باورند که استراتژی آموزش، همان طرح‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی است که همگرایی (Phelps et al, 2019) (Mabey & Brown, 2022) آن‌ها با استراتژی‌های کسب و کار به مدیریت مؤثرتر کارکنان و موفقیت سازمان می‌انجامد.

از این نظر و با توجه به ضرورت همسویی نظام آموزش با رویکردهای استراتژیک سازمان، انتظار می‌رود که استراتژی‌های آموزشی با رعایت ملاحظاتمانند تغییرات ایجاد شده در ترکیب و ویژگی‌های نیروی کار، فشارهای محیطی اثرگذار بر تولیدات و خدمات و قیمت تمام شده پایین تر در مقایسه با رقبای و رویکردی فراکنشی^۲ به دنبال کمک به کاربست راهکارهایی باشند که (McKnight, 2019) به بقاء سازمان در بازارهای رقابتی منجر می‌گردد.

سیستم‌های توسعه منابع انسانی در حال تجربه (Baron & Kreps, 2021) به استناد پژوهش انجام شده توسط بارون و کرپس 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 پیش گیرند. در این رابطه برخی اظهارنظرها توسط صاحب نظرانی مانند (Reeves)، ریوز و همکاران (Montgomery, 2008)، مونت گومری (Mankins, 2006) مانکین، (Armstrong, 2004) آرمسترانگ ارائه شده است که حاکی از وجود چالش‌هایی (Sull, 2018) و سول (Govindarajan, 2016)، گاوین دراجان (et al, 2012) غلبه رویکردهای کلیشه‌ای، اعتقاد به تقویم محور بودن آموزش، کمیت مداری، انفکاک برنامه از اجرا و تأکید بر هماهنگی مانند مکانیکی عمودی و افقی در تدوین استراتژی‌ها دارد.

از سوی دیگر فرض پیش‌بینی ناپذیر 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

^۱ Educational Strategy

^۲ Proactive

باشند. سرعت تحولات نیازمند واکنش سه وجهی تفکر استراتژیک، تبدیل ادراکات به استراتژی‌ها و بسترسازی از سوی نظام‌های آموزشی است. بر این اساس، پیشرفت‌های فناوریانه، الزامات اقتصادی، نیاز به تعامل با سازمان‌های مطرح در سطوح ملی 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 دوجندان کرده است که امری حیاتی در تعیین مسیر آینده (Eidi et al, 2019) سازمان محسوب می‌شود.

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 (Caffarella & Zinn, 2019) معتقدند که وجود کارکنان توانمند به‌عنوان نیروی پیش‌برنده 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 فناوریانه و تحولات محیطی هماهنگ شده و به نیازهای واقعی نزدیک‌تر گردد. این همسویی مجموعه‌ای از راهکارها برای حل 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 (Brown & Humilton, 2017) از آنجاکه 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 (از نظر ایجاد انگیزه برای 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 کمیابی، ارزشمندی و جانشین‌ناپذیری مهم‌ترین منبع برای ایجاد مزیت رقابتی محسوب می‌شوند و قابلیت تأمین نیازهای استراتژیک و بهبود عملکرد سازمان در کوتاه‌مدت را دارا هستند (Brown & Humilton, 2017). روگالسکی و همکاران (Rogalsky et al, 2016) 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 و همکاران (Rogers et al, 2016) نشان داد که طراحی استراتژی‌های آموزشی یک فن مدیریتی است که به‌عنوان ابزاری مناسب برای تأمین نیازهای آموزشی سازمان کاربرد دارد. برور و برور (Brewer & Brewer, 2017) 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 روی آورند.

گرفین و همکاران (Griffin, 2017) در تدوین مدل استراتژیک شرکت جی‌بی‌اس^۱ (به‌عنوان بزرگ‌ترین شرکت فعال در صنایع غذایی کشور برزیل که ۱۵۰ کارخانه صنعتی در سراسر جهان دارد)، توانمندسازی کارکنان با استفاده از آموزش‌های هدفمند را به‌عنوان استراتژی اولویت‌دار مطرح کرده‌اند. انگوای^۲ (Ngui, 2018) 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 (Naurizbaevana, 2019) 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 حل مسائل سازمان کمک نماید. نتایج پژوهش سارو و پادماسیری (Saru & Padmasiri, 2019) که در شرکت شکلات سازی مارس^۳ 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.

در پژوهش جانسون و اسکولز (Johnson & Scholes, 2020) که به‌منظور تدوین مدل استراتژیک شرکت مخابراتی تُرک سل^۴ انجام شد مشخص گردید که طراحی نظام توسعه منابع انسانی از راهبردهای اصلی در بهبود عملکرد شرکت محسوب می‌شود. بوزتی و واکر (Bosetti & Walker, 2021) 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 طراحی شده باشند اثرات قابل توجهی در پیشرفت سازمان دارد.

پژوهش ولش، نینز و پتروسکو (Welsh, Nunez, Petrosko, 2022) که به‌منظور تحلیل فرصت‌ها و تهدیدات محیطی در شرکت کورسرا^۵ 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 انجام شده توسط سورسینلی (Sorcinelli, 2006)، دسی و رایان (Deci & Ryan, 2015)، گتزل (Getzel, 2020)، وودروفت (Woodruff, 2020) و تروبریج و بیتس (Trowbrige & Bates, 2020) 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 انجام شده است می‌توان به پژوهش سید جوادین و همکاران (Syedjavadine et al, 2012) در پژوهشگاه صنعت نفت و پژوهش اعرابی و مورعی (Arabi & Movarei, 2015) در شرکت مپنا اشاره کرد که در هر دو به تفکیک زیرسیستم‌های نیازسنجی، شبکه‌سازی و ارزیابی اثربخشی استراتژی تأکید شده است. غلامزاده و جلالی (Gholamzadeh & Jalali, 2012) نیز در شرکت رنگین پروفیل کویر از نقاط مرجع استراتژیک (SRP) در تدوین استراتژی‌ها استفاده نموده‌اند.

1. JBS Co

2. Ngui

3. Marce

4. TurkCell Co

5. Coursera Co

از آنجاکه در بیشتر مواقع استراتژی‌های آموزشی به صورت 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 این زمانی حاصل می‌شود که استراتژی‌ها نیز در جهت حمایت از راهبردهای کسب‌وکار طراحی شوند (Trowbridge & Bates, 2020).

مرور مبانی نظری نشان می‌دهد که چالش‌هایی مانند تغییر شیوه‌ها و مدل‌های کسب‌وکار، ضرورت تدوین استراتژی‌های آموزشی به منظور تقویت رویکردهای آینده‌پژوهانه و افزایش توانایی سازمان در کلان اندیشی و اتخاذ تصمیمات استراتژیک را ایجاب نموده است. در شرکت قطعه‌سازی رایزکو به عنوان 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 هیأت مدیره قرار گرفته است، اما بررسی وضعیت برنامه‌های آموزشی در پنج سال اخیر (۱۴۰۰-۱۴۰۴) 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 به منظور 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 مقاله حاضر را در برمی‌گیرد.

از آنجاکه 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

از آنجاکه هدف پژوهش حاضر، تدوین استراتژی آموزش به روش چارچوب جامع می‌باشد، لذا از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و از حیث ماهیت از نوع پژوهش‌های توصیفی تحلیلی است که به روش کمی انجام شده 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 مورد مطالعه به تفکیک گروه بندی انجام شده

ردیف	گروه/ طبقه آماری	واحد منتخب	نمونه آماری	نسبت نمونه آماری
۱	گروه مدیریت عالی	مدیر عامل و اعضای هیأت مدیره	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 کسب و کار	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 [حدافل ۵ سال]، تحصیلات کلاسیک [حدافل 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 در نهایت، ۲ نفر از جامعه آماری به دلیل نداشتن شرایط لازم حذف شدند و ۵۱ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند.

به منظور گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری از روش مروری و مطالعه مقالات علمی و کتاب‌های تخصصی در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر داخلی و خارجی (مانند مگیران^۱، ایران داک^۲، اشپرینگر^۳ و ساینس دایرکت^۴) 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 مورد نیاز برای شناسایی عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری و محیطی از طریق طراحی یک پرسش‌نامه محقق ساخته به دست آمده است. پرسشنامه با ۶۰ 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 تعیین شده 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 در نهایت گویه‌های اصلی پرسش‌نامه را تشکیل دادند.

اعتبار پرسش‌نامه به وسیله آلفای کرونباخ تعیین شد که ضریب به دست آمده (۰/۸۹) بیانگر پایایی آن است. بررسی سازه پرسش‌نامه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی انجام شد. اطلاعات گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS²⁴ و روش‌های آماری میانگین و انحراف معیار تجزیه و تحلیل 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 (مدل SWOT) استفاده شده 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 به دقت بررسی نمود و با استفاده از روش SWOT، اطلاعات گردآوری شده را با یکدیگر مقایسه و بر مبنای نتایج به دست آمده، استراتژی آموزشی مناسب را برای شرکت انتخاب نمود.

چارچوب جامع تدوین استراتژی دارای چهار مرحله شروع (تهیه بیانیه مأموریت سازمان)، مرحله ورودی (شناسایی اطلاعات و عوامل مورد نیاز با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ارزیابی عوامل بیرونی)، مرحله مقایسه (انطباق عوامل شناسایی شده

¹. Magiran

². Iran Doc

³. Springer

⁴. ScienceDirect

داخلی - قوت‌ها و ضعف‌ها - عوامل شناسایی شده بیرونی - فرصت‌ها و تهدیدها - با استفاده از ماتریس SWOT به منظور شناسایی استراتژی‌های همسو با عوامل شناسایی شده و مأموریت‌های سازمان) و مرحله تصمیم‌گیری (استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی^۱ جهت ارزیابی استراتژی‌های شناسایی شده در مرحله مقایسه و تعیین میزان جذابیت آن‌ها برای انتخاب استراتژی مناسب) می‌باشد. برای تهیه ماتریس چارچوب جامع تدوین استراتژی شرکت ریزکو 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 بکار گرفته شده در شرکت ریزکو مشاهده می‌شود.

جدول ۳: ماتریس چارچوب جامع تدوین استراتژی

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

تحلیل‌های انجام شده در ماتریس‌های عوامل داخلی (IFE^۲) و عوامل خارجی (EFE^۳) درج گردید و سپس با استفاده از ماتریس عوامل داخلی و خارجی (شکل ۱) و مقایسه نتایج تحلیل‌های انجام شده در دو ماتریس عوامل داخلی و خارجی، استراتژی‌های مناسب انتخاب و پیشنهاد شدند.

امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

۴	۲/۵	۱
۴ ۲/۵	امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	خانه ۱ استراتژی تهاجمی
		خانه ۲ استراتژی محافظه کارانه
۴ ۲/۵	امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی	خانه ۳ استراتژی رقابتی
		خانه ۴ استراتژی تدافعی

۱. QSPM

۲. Internal Factors Evaluation

۳. External Factors Evaluation

(شکل ۱: ماتریس عوامل داخلی و خارجی)

چنانکه در شکل شماره ۱ ملاحظه می‌شود مجموع امتیاز عوامل داخلی بر روی محور افقی و مجموع امتیاز عوامل خارجی بر روی محور عمودی قرار گرفته است. اگر جمع امتیاز عوامل خارجی عددی بین ۱ تا ۲/۵ باشد، بیانگر وجود تهدید و چنانچه عدد به‌دست‌آمده بین ۲/۵ تا ۴ باشد، بیانگر وجود فرصت در محیط بیرونی شرکت می‌باشد. به همین ترتیب، اگر جمع امتیاز عوامل داخلی عددی بین ۱ تا ۲/۵ باشد به معنای وجود نقاط ضعف و چنانچه عدد به‌دست‌آمده بین ۲/۵ تا ۴ باشد بیانگر وجود نقاط قوت در محیط داخلی است. قرار گرفتن شرکت رایزکو در هر یک 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 از نظر محیط بیرونی از موقعیت خوبی برخوردار است؛ ولی از نظر 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 از نظر محیط داخلی از موقعیت خوبی برخوردار است؛ ولی از نظر محیط بیرونی وضعیت مناسبی ندارد و لذا برای این موقعیت، «استراتژی رقابتی» پیشنهاد می‌شود و در نهایت، قرارگیری در خانه شماره ۴ بیانگر این است که نظام آموزش هم از نظر موقعیت داخلی و هم از نظر 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 ۴ و ۵ ماتریس‌های ارزیابی عوامل بیرونی و ارزیابی عوامل داخلی اثرگذار بر نظام آموزش شرکت رایزکو و تحلیل‌های مربوط به آن آورده شده است.

نظام آموزش شرکت رایزکو (EFE) جدول ۴: ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی

عنوان	ردیف	عنوان	رتبه	ضریب اهمیت	نمره نهایی
نگرش مثبت جامعه به آموزش‌های فنی و مهارتی	01		۴	۱۱٪	۴۲٪
حمایت وزارت صمت از توانمندسازی صنعت قطعه‌سازی	02		۴	۷٪	۲۶٪
تمایل دانشگاه‌های کشور به همکاری و امکان استفاده از امکانات، تجهیزات و توان علمی و تخصصی آن‌ها	03		۳	۶٪	۱۷٪
وجود زیرساخت‌های مناسب الکترونیک برای آموزش مجازی	04		۴	۴٪	۱۰٪
امکان جذب خبرگان صنعت و دانشگاه در حوزه آموزش	05		۳	۵٪	۱۴٪
افزایش تعداد قطعه سازان و امکان ارائه خدمات به آن‌ها	06		۴	۷٪	۲۶٪
افزایش توجه به کیفیت در تولید قطعات خودرویی	07		۴	۸٪	۳۰٪
نگرش مثبت جامعه نسبت به ظرفیت‌های آموزشی رایزکو	08		۳	۷٪	۲۰٪

تغییرات فناوری و لزوم همسویی سیاست‌های کلان آموزشی با تغییرات ایجادشده	T1	۱	۹٪	۹٪
محدودیت بودجه و اعتبارات تخصیص داده شده	T2	۲	۷٪	۱۴٪
تعدد و بی‌ثباتی قوانین، مقررات و بخشنامه‌های سازمانی	T3	۱	۱۱٪	۱۱٪
تأثیرات وضعیت اقتصادی بر حضور فراگیران در دوره‌ها	T4	۱	۷٪	۹٪
ضعف همکاری در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی آموزشی	T5	۲	۶٪	۱۱٪
تغییرات مدیریتی و اثرات آن بر سیاست‌گذاری آموزشی	T6	۱	۷٪	۷٪
ضعف در همکاری آموزشی با متخصصان بیرونی	T7	۱	۹٪	۹٪
ترک خدمت خبرگان به دلایل شخصی و سازمانی	T8	۲	۵٪	۹٪
مجموع $\sum=1$ ۲/۶۱				

از آنجا که نمره به دست آمده در جدول شماره ۴ (نمره ۲/۶۱) بین اعداد ۲/۵ تا ۴ قرار می‌گیرد، لذا نتیجه‌گیری می‌شود که نمره به دست آمده بیانگر وجود فرصت‌های نسبی در حوزه آموزش شرکت قطعه‌سازی رایزکو می‌باشد.

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

عنوان	ردیف	عنوان	رتبه	ضریب اهمیت	نمره نهایی
فرصت‌ها	S1	ارتباط مناسب با مشتریان و تأمین کنندگان 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	جهت استفاده در آموزش I T وجود زیرساخت‌های مناسب	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٪
تهدیدات	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 به موقع 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 $\sum=1$ ۲/۹۳					

از آنجا که نمره به دست آمده 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 به دست آمده در جدول‌های شماره ۴ و ۵ و نظرات خبرگی اعضای جامعه آماری برای هر یک 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) احصاء 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 محافظه کارانه‌اند که از تلاقی فرصت‌ها (O) و نقاط

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. از آنجاکه در این خانه، استراتژی‌های تهاجمی بکار برده می‌شوند، لذا از میان استراتژی‌های تدوین شده در ماتریس SWOT (جدول شماره ۶) راهبردهای آموزشی متناسب با شرایط شرکت استخراج شده 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 شناسایی شده در محیط داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) و امتیاز وزنی آن‌ها در ماتریس درج شد و استراتژی‌های قابل قبول در ردیف بالای ماتریس فهرست شدند. جذابیت هر استراتژی نیز بر مبنای امتیازی بین عدد ۱ (کم‌ترین جذابیت) تا عدد ۴ (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 به‌دست آمده بیانگر استراتژی‌هایی است که از جذابیت بیشتری برخوردار هستند. نتایج محاسبات مربوط به چهار استراتژی تهاجمی انتخاب شده که در محیط‌های عوامل داخلی و عوامل بیرونی موردبررسی قرارگرفته‌اند در جداول شماره ۷ و ۸ آورده شده است.

عوامل داخلی شرکت رایز کو QSPM جدول ۷: ماتریس

استراتژی ۱: افزایش ظرفیت و امکان جذب خبرگان	استراتژی ۲: توسعه کمی و کیفی آموزش- های مهارتی	استراتژی ۳: بازآموزی دانش و مهارت‌های شغلی کارکنان	استراتژی ۴: توسعه برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای شغلی	ضریب جذابیت	نمره
۱۰٪	۴۰٪	۳۰٪	۴۰٪	۴	۴
۸٪	۲۴٪	۸٪	۳۲٪	۴	۳
۵٪	۱۵٪	۱۰٪	۱۰٪	۳	۳
۳٪	۶٪	۳٪	۹٪	۳	۳
۴٪	۱۶٪	۸٪	۴٪	۱	۲
۷٪	۱۴٪	۲۱٪	۱۴٪	۲	۳
۸٪	۲۴٪	۱۶٪	۲۴٪	۳	۳
۵٪	۱۵٪	۱۰٪	۱۵٪	۳	۲
۶٪	۱۸٪	۱۲٪	۱۸٪	۳	۴
۱۰٪	۲۰٪	۴۰٪	۱۰٪	۱	۴
۵٪	۲۰٪	۱۵٪	۵٪	۱	۳
۵٪	۱۰٪	۵٪	۱۰٪	۲	۳
۸٪	۲۴٪	۸٪	۳۲٪	۴	۳
۴٪	۱۲٪	۸٪	۱۲٪	۳	۴
۶٪	۱۲٪	۶٪	۵٪	۱	۳
۶٪	۶٪	۱۲٪	۲۴٪	۴	۳
جمع	۲/۶۱	۲/۷۳	۲/۸۶	۳/۰۹	۱۰۰

عوامل بیرونی شرکت رایزکو QSPM جدول ۸: ماتریس

ردیف	نوع	استراتژی ۱: افزایش ظرفیت و امکان جذب خبرگان	استراتژی ۲: توسعه کمی و کیفی آموزش- های 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				
O) فرصت‌ها									
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٪
T) تهدیدها									
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 استراتژی‌های آموزشی انتخاب شده

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 کمی 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

با توجه به نتایج ارزیابی میانگین نمرات جذابیت استراتژی‌های تهاجمی تعیین شده در ماتریس QSPM (جداول شماره ۷ و ۸)، استراتژی توسعه برنامه‌های آموزش متناسب با نیازهای شغلی مدیران و کارکنان (میانگین ۳/۱۵) به عنوان بهترین استراتژی برای نظام آموزشی ریزکو 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 در نهایت استراتژی افزایش ظرفیت جذب خبرگان در حوزه آموزش (میانگین ۲/۳۹) در اولویت چهارم قرار گرفته‌اند.

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 ریزکو به عنوان 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 به دست آمده در ماتریس عوامل داخلی (نمره ۲/۹۳) نشان داد که نظام آموزش SO و ماتریس عوامل بیرونی (نمره ۲/۶۱) و محل تلاقی نمرات در ماتریس داخلی/بیرونی (خانه 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 به عنوان استراتژی‌های مناسب پیشنهاد گردید.

برای اولویت‌بندی راهبردهای تهاجمی استخراج شده از ماتریس برنامه‌ریزی کمی استفاده شد که بر مبنای محاسبات انجام شده 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 به عنوان استراتژی‌های اولویت‌دار برای به کارگیری در نظام آموزشی شرکت انتخاب بوزتی (Ngui, 2018)، انگوای (Rogalsky et al, 2016) با مطالعات SWOT شدند. پژوهش حاضر به لحاظ استفاده از روش Arabi and Movarei, (2020) و اعرابی و مورعی (Johnson & Scholes, 2020)، جانسون و اسکولز (Bosetti & Walker, 2021) و واکر همسویی دارد، اما در هر یک از پژوهش‌های مورد اشاره روش انتخاب استراتژی مناسب از میان استراتژی‌های (2015)

یا در پژوهش (ANP) از روش تحلیل فرایند شبکه (Ngui, 2018) تدوین شده متفاوت است. برای مثال در پژوهش انگوای استفاده شده که با تکنیک مورد استفاده در (AHP) از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی (Bosetti & Walker, 2021) بوزتی و واکر پژوهش حاضر متفاوت می‌باشد.

شرکت رایزکو با نتایج دیگر پژوهش‌های معتبر انجام شده SWOT با مقایسه استراتژی‌های آموزشی استخراج شده در ماتریس در این پژوهش با موضوع «سنجش (SO) در داخل و خارج از کشور، مشخص شد که یکی از استراتژی‌های تهاجمی اتخاذ شده و پرور و پرور (Rogers et al, 2016) و بازآموزی دانش و مهارت‌های شغلی مدیران و کارکنان» با یافته‌های راجرز و همکاران منطبق می‌باشد. همچنین استراتژی «بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی و توجه به همسویی آموزش‌ها (Brewer & Brewer, 2017) در این پژوهش شناسایی شده است با یافته‌های (WO) با نیازهای شغلی کارکنان» که به عنوان یکی از استراتژی‌های محافظه کارانه همسو است. (Trowbridge & Bates, 2020) و تروبریج و بیتس (Gholamzadeh and Jalali, 2012) غلامزاده و جلالی شناسایی شده در این پژوهش که شامل «اشتراک مساعی در همکاری- (ST) از دیگر موارد می‌توان به تشابه دو استراتژی رقابتی های بین سازمانی برای طراحی دوره‌های آموزشی» و «تمرکز بر بهینه‌سازی فرایند آموزش و کاهش هزینه‌های آموزشی» است اشاره نمود. (Bosetti & Walker, 2021) و بوزتی و واکر (Johnson & Scholes, 2020) با نتایج پژوهش جانسون و اسکولز نیز یکی استراتژی‌های شناسایی شده با موضوع «تقویت و تحکیم فرهنگ یادگیری سازمانی» با (WT) در استراتژی‌های رقابتی منطبق (Saru & Padmasiri, 2019) و سارو و پادماسیری (Syedjavatine et al, 2012) یافته پژوهشی سید جوادین و همکاران می‌باشد.

با توجه به یافته‌های به دست آمده 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 کلی شرکت گردد، لذا به منظور 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 به منظور افزایش اثربخشی برنامه‌های آموزشی؛

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

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

۴. طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و تسهیم ارزیابی در میان افراد مرتبط با برنامه‌های آموزشی؛

۵. برنامه‌ریزی استفاده از انواع روش‌های آموزش مجازی به منظور بهره‌مندی مدیران و کارکنان از روش‌های نوین آموزشی؛

۶. استفاده از امکانات و ابزارهای اصولی و علمی منابع انسانی در جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی تحصیل کرده، مجرب و متخصص در نظام آموزشی شرکت؛

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

۸. طراحی و اجرای نظام پرداخت و پاداش بر مبنای عملکرد آموزشی به منظور 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 «محافظة کاری 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 دست یافت. 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 ریزکو در حوزه‌های کسب و کار به‌منظور شناسایی انحرافات احتمالی و رفع آن‌ها صورت پذیرد. متناسب‌سازی ضوابط و آئین‌نامه‌های آموزشی مربوط به ارتقای کارکنان با معیارهای ارائه‌شده مطلوب خدمات و مؤلفه‌ها و شاخص‌های منتج از آن می‌تواند به همسویی بیشتر فرایند تدوین استراتژی آموزشی و راهبردهای کسب و کاری شرکت قطعه‌سازی ریزکو کمک نماید.

منابع

- Arabi, S.M, Movarei, M.H. (2015). The development of the integrated model of human resources strategy for MAPNA, the collection of the first human resource development conference. [In Persian]
- Armstrong, M. (2004). A handbook of human resource management practice, 9th Edition, New Delhi: Kogan Page India.
- Asghari Sarem, A; Mohammadi, S.M and Monavarian, A. (2012). Identifying barriers to developing human resources functional strategies, *Journal of Government Management Prospects*, 9 (1): 92. [In Persian] <https://sid.ir/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. DOI: <https://doi.org/10.1525/9780520340725>
- Brown M., Hamilton J. (2017). *Issues in linking Instructional – Improvement Research to Faculty Development in Higher Education*, Sage Pub. Ltd, London, 589.
- 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 and Ryan M. (2015). *Exploring high performers required competencies*, Expert System with Applications, 37.
- Eidi, A; Naveh Ebrahim, A; Jafarinia, S and Hassanpour, A. (2019). Designing the pattern of developing human resource development strategies for private banks in the country, the Quarterly of Human Resources Education and Development, 6 (21): 2. [In Persian] <https://sid.ir/paper/387420/fa>
- Getzel, E. E. (2020). Strategies for Implementing Professional Development Activities on College Campuses, *Journal of Postsecondary Education and isability*, 17 (1), 59-78. DOI: <http://doi.org/10.1016/SMJ.2020.04.019>
- Gholamzadeh, D and 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): 152-13. [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., Philips, j . M., & Gully , S .M .(2017). *Organizational behavior, Managing people and organizations*, nelson Education.
- Hendry C. and Pettigrew A. (1990). The Practice of Strategic Human Resource Management, *International journal of 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*, New York: 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*, Philadelphia: Right Management Consultants, Inc.
- Montgomery. (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)*, Unpublished Ph.D, The Kazakh British Technical University. Kazakhstan.
- Ngui, T. K. (2018). Effect of human resource management strategies on the performance of commercial banks in Frence, Unpublished Ph.D, The Sorbon University, France.

- 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*, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Reeves, M., Chory, H., Sean, M., Horan, M., Marian, L. (2012). Justice in the Higher Education Classroom: Students Perceptions of Unfairness and Responses to Instructors. *Innov Higher Education*. pp: 321–336
- 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 Linkto 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, Bolton, MA : Anker.
- Syedjavadin, S; Babashahi, J and 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): 53-3. [In Persian]
- Sull, M. (2018). *Introducing Qualitative Research in Psychology*, 3rd ed. Berkshire: McGraw-Hill.
- Trowbridge, R. L., & Bates, P. W., (2020). A successful approach to faculty development at 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*, Published by Jossey-Bas.
- Wright, P and 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>

آماده به انتشار