

## ارائه چارچوب استراتژیک آموزش و بهسازی سازمانی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

مژگان اتابکی<sup>۱\*</sup>

محمدنقی ایمانی گله پردسری<sup>۲</sup>

علی ربیعی<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۸/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۲/۱۵)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوب آموزش و بهسازی استراتژیک سرمایه‌های انسانی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی می‌باشد. روش تحقیق به کار گرفته شده توصیفی و از نوع آمیخته (ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی) است. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه است، که در ابتدا نوع خاصی از پرسشنامه برای اجرای روش نظرسنجی از خبرگان و با هدف نهایی‌سازی مدل تحقیق طراحی و در سه مرحله اجرا گردید. پس از نهایی‌سازی الگو به شیوه فوق، به منظور اجرای پیمایش پرسشنامه دیگری شامل ۴ بعد، ۱۳ مؤلفه و ۶۰ شاخص که وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بر اساس آن با یک مقیاس ده درجه‌ای توسط پاسخگو درجه‌بندی شده است طراحی گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که در چارچوب پیشنهادی ۹ متغیر پیش‌بین شامل عوامل قانونی (۰،۲۲۲)، عوامل اقتصادی (۰،۳۲۲)، عوامل تکنولوژیکی (۰،۲۱۲)، عوامل اجتماعی (۰،۳۵۰)، استراتژی آموزش (۰،۲۶۵)، نگرش راهبردی به آموزش (۰،۳۰۶)، نیازسنجی آموزش (۰،۲۶۵)، مدیریت اجرایی آموزش (۰،۲۱۹)، فرهنگ یادگیری و رشد (۰،۳۳۳)، همبستگی معنادار با متغیر ملاک (آموزش و بهسازی استراتژیک در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی) دارند.

واژه‌های کلیدی: آموزش و بهسازی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سرمایه‌های انسانی

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکترای تخصصی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، ایران، مسئول مکاتبات:

Mojganatabaki@yahoo.com

<sup>۲</sup> - استادیار علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، ایران

<sup>۳</sup> - استادیار علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشگاه پیام نور واحد شهر ری، تهران، ایران

## ۱- مقدمه

امروزه این موضوع که عامل عمده تغییر در سازمان‌های پیشرفته نیروی انسانی می‌باشد یک واقعیت عینی است. بر این اساس نقش توسعه نیروی انسانی در بهبود عملکرد سازمانی بسیار مهم تلقی گردیده و کیفی‌سازی منابع انسانی به یکی از پرشتاب‌ترین و مهم‌ترین وظایف نظام آموزش کارکنان تبدیل گردیده است. مبنای نظری این کار، تلفیق عملی نظام آموزش و فرایندهای آن با استراتژی‌های راهبردی سازمان است و بر این اساس اگر چه نظام آموزش باید قادر باشد ضمن پاسخ‌گویی به سؤالات کلیدی و بررسی شیوه‌های بهبود عملکرد کیفی کارکنان، با فرصت‌ها و تهدیدات محیطی، هماهنگی مناسب پیدا و رسالت خود را در شرایط مختلف و منطبق با سیاست کلی سازمان ایفا نماید ولی باید پذیرفت که بدون انجام مدیریت مناسب آموزش که مبنای آن تفکر استراتژیک سازمان است امکان برنامه‌ریزی و اجرای متعهدانه وجود نخواهد داشت و طبیعی است آن دسته از برنامه‌هایی که منطبق با استراتژی نبوده و از یک سیستم مدیریتی قوی بهره نمی‌برند، مطمئناً در زمینه‌های نیازسنجی، برنامه‌ریزی و ارزشیابی فاقد اثربخشی لازم بوده و بالطبع تأمین‌کننده اهداف سازمان نیز نخواهند بود (هداوند، ۱۳۸۶).

تلفیق آموزش با استراتژی، بی‌شک مرهون چالش عقلایی و گستردگی موارد استفاده آن در عمل است که سازمان را متوجه پیچیدگی‌های نظام آموزشی در گذشته، حال و آینده نموده و فرایند آموزش را با استراتژی‌های راهبردی سازمان در هم می‌آمیزد. در واقع مدیریت استراتژیک آموزش را می‌توان یک نوع بینش یا فلسفه برای حل مسائل و مشکلات نظام آموزش در ارتباط با محیط بیرون آن و فرایندی برای کسب موقعیتی مناسب در رقابت دائمی برای دستیابی به منابع علمی مورد نیاز سازمان تعریف نمود. از این‌رو مدیریت آموزش بر مبنای راهبردهای عملیاتی را می‌توان هم عامل ایجاد تغییرات و هم تسهیل‌کننده اجرای استراتژی‌ها و آماده‌سازی سازمان برای تدوین برنامه‌های عملیاتی دانست، چرا که طراحی و اجرای هرگونه استراتژی در کل سازمان نیاز به اتخاذ راهبرد برای منابع انسانی به‌ویژه در زمینه رفع کمبودهای مهارتی آنان هم در فعالیت‌ها و هم واحدهای اصلی آنان خواهد داشت (Nkomo, ۱۹۸۸).

با توجه به تأثیرگذاری مجموعه سیاست‌ها، راهبردها و برنامه‌های وزارتخانه تعاون، کار و رفاه اجتماعی بر آحاد جامعه خصوصاً جامعه متأثر از آسیب اجتماعی، ضروری است طراحی، تبیین و استقرار برنامه‌ریزی و مدیریت از شکل برنامه جامع به سمت برنامه‌ریزی استراتژیک و نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک به‌ویژه در حوزه متولی مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان حرکت نماید. لذا کانون توجه اصلی این تحقیق ارائه یک چارچوب آموزش و بهسازی با رویکرد استراتژیک با هدف توسعه ظرفیت سرمایه انسانی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی می‌باشد، به گونه‌ای که چارچوب مذکور بتواند زمینه تصمیم‌گیری‌های کلان مدیران این سازمان را در

مواجهه با چالش‌ها و موانع اصلی ظرفیت‌سازی و صیانت از سرمایه‌های انسانی در بخش آموزش و بهسازی تسهیل و فراهم نماید.

### پژوهش‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مفهوم مدیریت استراتژیک اولین بار توسط فامبرن و همکارانش (۱۹۸۴) معرفی شد. مهم‌ترین استدلال آنها این بود که سیستم‌های منابع انسانی و ساختارهای سازمانی را باید طوری مدیریت کرد که با استراتژی سازمان همخوان و سازگار باشد. بسیاری از صاحب‌نظران و اندیشمندان مدیریتی نیز پس از مطرح شدن مفهوم مدیریت استراتژیک، آن را فرآیندی تعریف کرده‌اند که بین فعالیت‌های سازمان و استراتژی کسب و کار، سازگاری و هماهنگی برقرار می‌سازد (پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۴). از دید برخی صاحب‌نظران مانند رایت و مک‌ماهان (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی نتیجه است یعنی سیستم‌های سازمانی است که با استفاده از کارکنان برای رسیدن به مزیت‌های رقابتی پایدار سازمان طراحی شده است.

هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق ایجاد تضمین و اطمینان از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۴).

شولر و جکسون (۱۹۹۹) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگوی توسعه برنامه‌ریزی شده منابع انسانی سازمان در جهت تحقق اهداف تعریف کرده‌اند. آرمسترانگ و بارون (۲۰۰۲) معتقدند مدیریت استراتژیک منابع انسانی، رویکردی کلی به مدیریت منابع انسانی و هم‌راستا با قصد و نیت استراتژیک سازمان برای تحقق اهداف آینده است (Piritti, 2005). بامبرگر و فیلیپس (۱۹۹۱) نیز، استراتژی منابع انسانی را با استراتژی تجاری و نیروهای محیطی مرتبط ساخته‌اند. دوانا و همکارانش (۱۹۸۴) مدلی یکپارچه و ترکیبی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی ارائه کردند که مدیریت منابع انسانی را با استراتژی و اهداف سازمان، ساختار سازمانی، نیروهای فرهنگی، نیروهای سیاسی و نیروهای اقتصادی پیوند داده‌اند. لنگ‌نیک‌هال (۱۹۸۸) نیز استراتژی منابع انسانی را در ارتباط متقابل با استراتژی رقابتی در نظر گرفته و عوامل ساختاری و نهادی بسیاری همچون فرهنگ، شرایط اقتصادی، مهارت‌ها و آموزش کارکنان را بر این رابطه مؤثر دانسته‌اند. در مدل ترکیبی بیر و همکارانش (۱۹۸۴) نیز سه جنبه مهم مورد توجه قرار گرفته است: (۱) ارتباط بین عملیات و سیاست‌های منابع انسانی با فرآیند مدیریت استراتژیک (۲) درونی کردن (نهادی کردن) اهمیت منابع انسانی به عنوان عضوی مؤثر از مدیران صفی (۳) برانگیختن تعهد منابع انسانی برای ایجاد علاقه و انگیزه در تحقق اهداف استراتژیک.

از نظر فیشر (۱۹۹۳) مؤلفه‌های لازم برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتند از: تغییر درونی ساختار و کارکنان منابع انسانی، ارتقاء کارایی اداری، یکپارچه ساختن منابع انسانی با فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، پیوند دادن فعالیت‌های منابع انسانی با استراتژی کسب و کار و با یکدیگر، توسعه مشارکت با مدیران ستادی، تمرکز بر اثرات پایین به بالای منابع انسانی و سنجش این اثرات.

مدل کریشنان و سینگ (۲۰۰۴) فرایند دو مرحله‌ای همسو کردن افقی اقدامات مختلف منابع انسانی و پیوند این اقدامات با اهداف استراتژیک سازمان است. در چنین شرایطی رویکردی کل‌نگر به موضوعات منابع انسانی لازم است، رویکردی که در آن وظیفه منابع انسانی به طور تنگاتنگ با عناصر استراتژیک و عملیاتی بنگاه ادغام و یکپارچه گردد.

همانند عوامل درون سازمانی عوامل محیط بیرونی نیز تأثیر زیادی بر فعالیت‌ها و عملکرد سازمان دارند. تئوری سازمان مدت‌هاست که بیان داشته تغییرات بیرونی منجر به تعدیل درونی در ساختار، استراتژی، فرایندها و روش‌های عملیات می‌شود. ریچارد دفت (۲۰۰۲) محیط سازمان را شامل همه چیزهایی در نظر می‌گیرد که در خارج از سازمان قرار دارند و سازمان برای بقا و ادامه حیات خود باید در برابر آنها واکنش نشان دهد. گودمن (۱۹۹۵) عوامل مختلف محیط خارجی را در چهار بخش طبقه‌بندی کرده است که عبارتند از: عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل فنی و عوامل اجتماعی و فرهنگی. پارساییان و اعرابی (۱۳۸۲) نیز نیروهای خارجی مؤثر بر سازمان‌ها را به پنج گروه تقسیم‌بندی می‌کنند: نیروهای اقتصادی، نیروهای اجتماعی- فرهنگی و بوم‌شناسی، نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی، نیروهای فناوری و نیروهای رقابتی.

### پژوهش‌های آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی

بررسی منابع نشان می‌دهد که تقریباً به تعداد اندیشمندان و صاحب‌نظران آموزش و بهسازی کارکنان، فرایند آموزش سازمانی وجود دارد. به عبارت دیگر، محققان و متخصصان توسعه منابع انسانی با توجه به دیدگاه و ارزش‌های محوری خود، برای آموزش سازمانی مراحل و فرایندهای ویژه‌ای در نظر گرفته‌اند. اما شباهت‌های این فرایندها بسیار بیشتر از تفاوت‌هاست. هر یک از فرایندهای مطرح شده از طرف صاحب‌نظران آموزش و بهسازی کارکنان ویژگی‌های منحصر به خود را دارد. اما در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت محور اصلی همه این فرایندها سه عنصر برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی است. جدول ۱ ویژگی‌های اصلی هشت فرایند آموزش سازمانی مطرح شده را در مقایسه با یکدیگر نشان می‌دهد.

جدول ۱: مقایسه ویژگی‌های اصلی فرایندهای آموزش سازمانی

ردیف	ویژگی‌ها	لیزر ۱۹۸۵	سینگر ۱۹۹۰	چانگ ۱۹۹۲	کریج ۱۹۹۶	استون ۲۰۰۲	هاکت ۲۰۰۲	واگن ۲۰۰۵	داتل ۲۰۰۶	گاراوان، هوگان و
۱	بررسی زمینه سازمانی		*			*		*	*	*
۲	بررسی مشکلات عملکردی (کارکنان / سازمان)	*							*	*
۳	نیازسنجی	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۴	تعیین اهداف آموزش	*				*		*	*	*
۵	انتخاب فرصت‌های یادگیری					*	*			
۶	طراحی برنامه آموزش	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۷	انتخاب مواد و تجهیزات آموزش			*			*		*	*
۸	انتخاب روش‌های آموزش		*	*			*		*	*
۹	انتخاب مربیان و مدرسان	*								
۱۰	انتخاب شرکت‌کنندگان	*								
۱۱	اجرای آموزش	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۲	تعیین ملاک‌های ارزیابی					*		*		
۱۳	ارزیابی یادگیری	*	*				*			
۱۴	بازخورد			*			*	*	*	*
۱۵	ارزیابی برنامه	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۶	اصلاح مسیر			*						

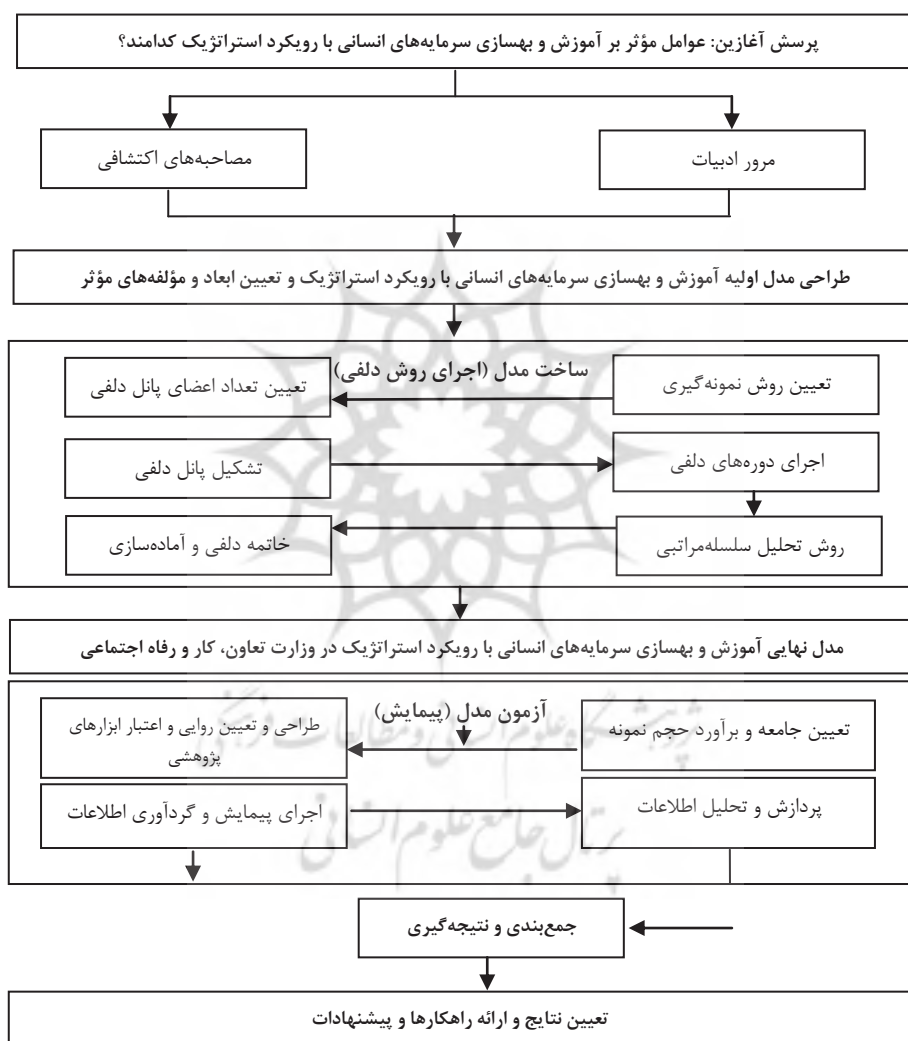
منبع: (قهرمانی، ۱۳۸۸)

## سؤالات تحقیق

- هدف اصلی از انجام این تحقیق ارایه یک چارچوب کاربردی جهت آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی با رویکرد استراتژیک در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی تعریف شده است، بر این اساس، سؤال‌های این تحقیق در قالب ۵ سؤال به شرح زیر مطرح شده است:
- ۱) مؤلفه‌های آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی با رویکرد استراتژیک در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی کدامند؟
  - ۲) وضعیت موجود آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی با رویکرد استراتژیک با استفاده از مؤلفه‌های تعیین‌شده چگونه است؟
  - ۳) رابطه هر یک از نشانگرهای مؤلفه‌های آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی با رویکرد استراتژیک با هر یک از مؤلفه‌ها به چه میزان است؟
  - ۴) با توجه به داده‌های حاصل از پرسش‌های بالا الگوی آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی با رویکرد استراتژیک در سازمان موردنظر چگونه است؟

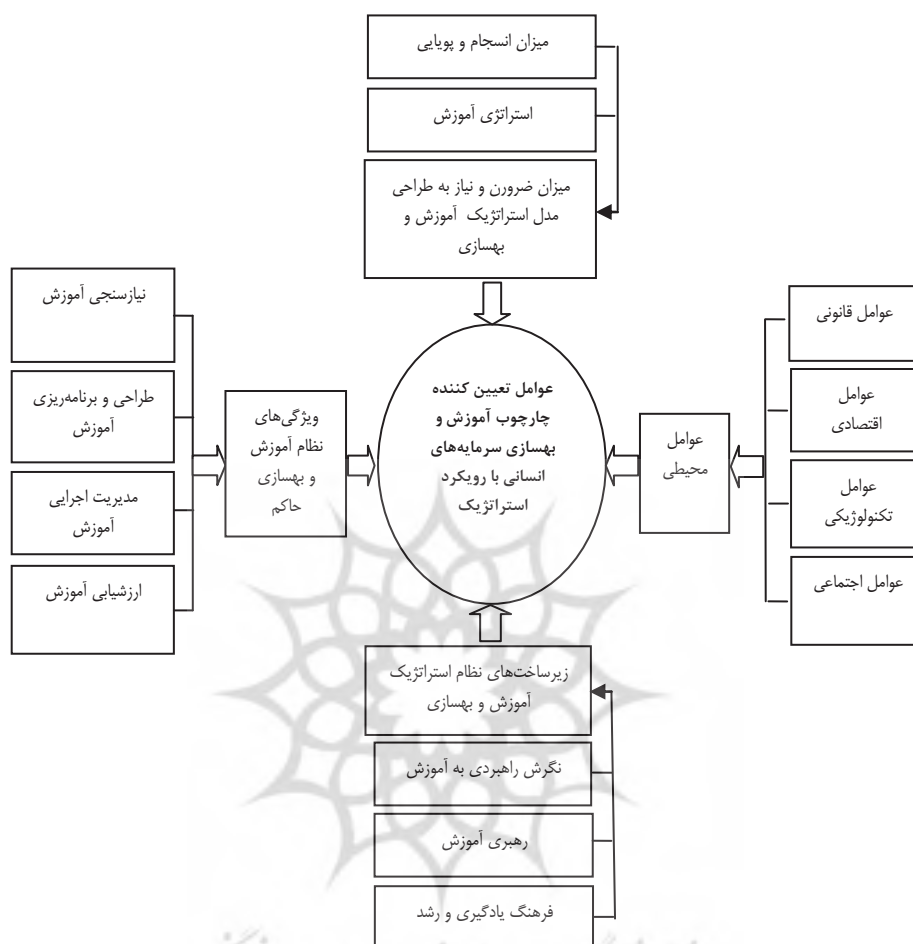
۵) اعتبار الگوی پیشنهادی از دیدگاه خبرگان و صاحب‌نظران به چه میزان است؟

در پاسخ به سؤالات پژوهش که در پی شناسایی عوامل لازم جهت استقرار چارچوب استراتژیک آموزش و بهسازی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی می‌باشد و با توجه به فرایند زیر، ۴ بعد و ۱۳ مؤلفه شناسایی شد که در شکل ۱ به نمایش در آمده است.



نمودار ۱: فرایند پژوهش

منبع: (مطالعات نگارندگان)



شکل ۱: چارچوب مفهومی پیشنهادی آموزش و بهسازی سازمانی با رویکرد استراتژیک

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

پس از شکل‌گیری چارچوب مفهومی و تعیین روابط میان متغیرها لازم است که متغیرهای مطرح شده در مدل به شیوه‌ای عینی و قابل سنجش تعریف شوند تا پیرو آن محقق به جمع‌آوری اطلاعات مناسب مبادرت ورزد. این کار از طریق فرایند ساختن مدل تحلیلی صورت می‌گیرد. دل تحلیلی چارچوب نظری تحقیق را به زبانی ترجمه می‌کند که راهنمای محقق در کار منظم جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها باشد؛ به عبارت دیگر مدل تحلیلی لولایی است که طرح نظری مسأله تحقیق تدوین شده را با گام بعدی خود یعنی جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات متصل

می‌کند. در ادامه جدول نمایش‌دهنده مدل تحلیلی برای مفاهیم مطرح شده در مدل مفهومی نگارندگان است.

جدول ۲: مدل تحلیلی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
عوامل محیطی	عوامل قانونی	وجود کنترل‌های قانونی برای فعالیت‌های آموزشی
		توجه به اهداف سیاسی بلندمدت در برنامه‌ریزی‌های آموزشی
		فشار مستقیم یا غیرمستقیم نهادها و مراجع برای ایجاد اصلاحات در نظام اداری
	عوامل اقتصادی	وجود چارچوب‌های قانونی لازم برای شکل‌گیری و فعالیت نظام‌های مدیریت منابع انسانی
		تناسب میزان سرمایه‌گذاری در آموزش‌های سازمانی با استانداردهای آموزشی
		اهمیت کنترل صرفه اقتصادی در انجام امور قراردادهای و خرید توسط مدیران
	عوامل تکنولوژیکی	وجود مشوق‌های حمایت‌کننده از جانب بخش خصوصی
		فراهم بودن زیرساخت‌های اطلاعات و ارتباطات برای تسهیل تعاملات اعضا در شبکه‌های سازمانی
		وجود نیروی انسانی متخصص برای ایجاد، راه‌اندازی و فعالیت‌های مؤثر آموزشی
		سهولت اجرای سیستم‌های اطلاعاتی توسط کاربران
		حمایت سیستم‌های بین سازمانی مبتنی بر اینترنت از وظایف مختلف سازمان
		وجود فرصت‌های ارتقاء شغلی برابر برای مردان و زنان آموزش‌دیده
عوامل اجتماعی	وجود ارزش‌ها و هنجارهای مروج تسهیم دانش	
	گرایش به استفاده از سیاست‌ها و رویه‌های مبتنی بر اعتماد متقابل بین کارکنان و مشتریان	
	وجود توافق و تفاهم بین مسئولین واحدهای مختلف سازمانی	
	گرایش به انطباق سازمانی با شرایط متغیر محیطی	
	اهمیت تدوین و تعریف چشم‌انداز، رسالت و اهداف آموزش	
	اهمیت آموزش، یادگیری و توسعه در برنامه‌ریزی‌های راهبردی سازمان	
زیر ساخت‌های نظام استراتژیک آموزش و بهسازی	نگرش راهبردی به آموزش	اهمیت سرمایه‌گذاری بر روی توسعه منابع انسانی
		اهمیت توسعه سرمایه انسانی به عنوان راهبرد اصلی در راستای منافع ذینفعان و دستیابی به نتایج کلیدی
		اندازه‌گیری نتایج حوزه آموزش و استفاده از بازخورد برای اصلاح استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های آموزشی
		مشارکت فعال مدیران سازمان در سیاست‌گذاری‌های حوزه آموزشی
	رهبری آموزشی	تعهد مدیران به اصول و ارزش‌های حوزه آموزش و نقش‌آفرینی به عنوان الگو
		هدایت خط‌مشی‌ها و رویه‌های آموزشی همسو با تغییر و تحولات سازمان توسط رهبران
		نوع ساختار سازمانی حاکم بر نظام مدیریت منابع انسانی
		حمایت رهبران سازمان از ایجاد و توسعه فرهنگ یادگیری
	فرهنگ یادگیری و رشد	نیاز به استفاده از انگیزه‌های درونی و بیرونی برای مشارکت فعال کارکنان و مدیران در آموزش
		وجود فرصت‌های رشد و یادگیری مستمر در سازمان
		اهمیت پذیرش خلاقیت توسط مدیران
		توسعه محیط یادگیری رسمی و غیررسمی با استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی
		وجود مشوق‌های انگیزشی جهت ارتقا مشارکت واحدهای پیشرو و فعال در آموزش و توسعه



## ادامه جدول ۲: مدل تحلیلی

شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
نیاز به بازنگری و به‌روز آوری آموزش‌های سازمانی	میزان انسجام و پویایی	میزان ضرورت و نیاز به طراحی مدل استراتژیک آموزش و بهسازی
ضرورت همراستا نمودن منافع ذینفعان با سیاست‌های آموزشی در سازمان		
توان نظام آموزشی در دستیابی به نتایج سازمانی		
توان برقراری عدالت آموزشی در کلیه سطوح		
وجود برنامه‌ریزی مطلوب برای ارائه آموزش‌های سازمانی به فراخور چرخه عمر زندگی کارکنان		
ارتباط بین استراتژی‌های سازمان با فرایند آموزشی برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی)	استراتژی آموزش	میزان ضرورت و نیاز به طراحی مدل استراتژیک آموزش و بهسازی
ارتباط و همسویی بین فرایند آموزش با سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی (جذب، حفظ و نگهداری، ارزیابی) برای ایجاد هماهنگی درونی (افقی)		
ارتباط بین اجزای داخلی نظام آموزشی (نیازسنجی، طراحی، اجرا، ارزشیابی) برای ایجاد هماهنگی درونی (افقی)		
اهمیت تدوین استراتژی‌های شفاف و خط‌مشی‌های پشتیبان در حوزه آموزش		
اهمیت جلب مشارکت ذینفعان در فرایند طراحی و تحقق استراتژی‌های آموزشی		
تناسب نیازهای آموزشی کارکنان و مدیران با اهداف و استراتژی‌های سازمان	نیازسنجی آموزش	ویژگی‌های نظام آموزش و بهسازی حاکم
تناسب نیازهای آموزشی با شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل		
شناسایی اختلاف بین شایستگی‌های موجود و مطلوب کارکنان جهت استخراج نیازهای آموزشی فردی		
اولویت‌بندی نیازهای آموزشی و توسعه‌های مدیران		
تناسب عناوین آموزشی با نیازهای سازمانی، شغلی، فردی		
شناسایی شرایط و مشخصات شرکت‌کنندگان در آموزش	طراحی و برنامه‌ریزی آموزش	ویژگی‌های نظام آموزش و بهسازی حاکم
تناسب سرفصل‌های آموزشی با نیازهای آموزشی		
تدوین برنامه جامع آموزش سازمان		
شناسایی فرایندهای مرتبط با تدارک منابع و امکانات آموزشی		
سازماندهی لازم در خصوص استقرار فرایند مدیریت آموزش		
استقرار سیستم مدیریت فرایندهای آموزش در سازمان	مدیریت اجرایی آموزش	ویژگی‌های نظام آموزش و بهسازی حاکم
نظارت بر اجرای فرایند آموزش		
وجود نیروی انسانی متناسب در واحد آموزش		
وجود فرصت به منظور انتقال یادگیری آموخته‌ها در سازمان		
ارزشیابی رویکردها و فرایندهای آموزشی		
پایش و مدیریت فرایندهای آموزشی	ارزشیابی آموزش	ویژگی‌های نظام آموزش و بهسازی حاکم
اندازه‌گیری و پایش شاخص‌های عملکردی و معیارهای مرتبط با فرایند آموزش		
میزان رضایت‌مندی ذینفعان از فرایند آموزش		

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

## ۲- روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع پیمایشی و کاربردی بوده که به روش دلفی (نظرسنجی خبرگان) در فاز اول تحقیق انجام شده است. روشی که در این تحقیق مورد استفاده قرار می‌گیرد، روش تحقیق آمیخته است که ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی است. تحقیق حاضر به لحاظ روشی

توصیفی و از نوع تحلیل عاملی (علی) می‌باشد. در واقع ضمن تبیین روابط بین متغیرهای اصلی تحقیق از طریق روش تحلیل عاملی تأییدی (الگوی آزمون اندازه‌گیری) و تحلیل معادلات ساختاری به بررسی روابط بین متغیرها (ضریب مسیر) و سنجش متغیرها به واسطه مؤلفه‌ها (بار عاملی) میزان همبستگی یا ضریب رگرسیون روابط بین متغیرهای الگوی تحقیق می‌پردازد و آن را مورد تحلیل قرار می‌دهد.

ابزار پژوهش شامل پرسشنامه است که در ابتدا نوع خاصی از پرسشنامه برای اجرای روش نظرسنجی از خبرگان و با هدف نهایی‌سازی مدل تحقیق طراحی و در سه مرحله اجرا گردید. پس از نهایی‌سازی مدل به شیوه فوق، به منظور اجرای پیمایش پرسشنامه دیگری شامل ۴ بعد، ۱۳ مؤلفه و ۶۰ شاخص که وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بر اساس آن با یک مقیاس ده درجه‌ای توسط پاسخگو درجه‌بندی شده است طراحی گردید.

در این پژوهش در گام اول از روش نمونه‌گیری قضاوتی برای تعیین اعضای پانل استفاده شد و پس از تعیین فهرست اولیه اعضا با استفاده از روش نمونه‌گیری زنجیره‌ای از افراد مذکور درخواست گردید که در فرمی که برای همین منظور برای آنان ارسال گردیده بود، مشخصات سایر افرادی را که برای مشارکت در پانل مناسب می‌دانند اعلام نمایند. به این ترتیب اعضای پانل با استفاده از دو شیوه غیراحتمالی مورد اشاره انتخاب گردیده‌اند. در فاز دوم تحقیق در مرحله آزمون مدل از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود، در نتیجه باید حجم نمونه به گونه‌ای تعیین شود که با الزامات این روش تناسب داشته باشد. در خصوص کمترین تعداد نمونه لازم برای تحلیل عاملی اتفاق نظری وجود ندارد ولی توصیه شده که به ازای هر متغیر، حداقل ۵ مشاهده انجام شود. بنابراین با وجود ۶۰ شاخص در مدل تحقیق، لازم است حداقل ۳۰۰ نمونه در پیمایش وجود داشته باشد. به منظور حصول اطمینان از دستیابی به حد نصاب نمونه، جمعاً ۴۲۰ پرسشنامه توزیع شد که نهایتاً تا مرحله پردازش داده‌ها ۳۶۰ پرسشنامه گردآوری و تحلیل شد.

به منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری، از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. در مطالعه حاضر با استفاده از روش آلفای کرونباخ و نرم‌افزار SPSS پایایی پرسشنامه اندازه‌گیری شد، ضریب آلفا برای کل سؤالات پرسشنامه ۰,۹۵۸ درصد می‌باشد. این عدد نشان‌دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. همچنین به منظور تعیین روایی هر یک از شاخص‌ها از بار عاملی استفاده می‌شود. این معیار نشان‌دهنده میزان همبستگی شاخص، در سازه مربوطه می‌باشد، که حداقل میزان قابل قبول برای بار عاملی هر یک از سؤالات برابر با ۰,۴ می‌باشد و سؤالاتی که بار عاملی آن‌ها

کمتر از میزان بیان شده باشد، باید از فرآیند آزمون کنار گذاشته شوند در این مطالعه بار عاملی اکثر سؤالات بزرگتر از ۰٫۵ بوده است.

### ۳- یافته‌های پژوهش

در نتیجه یافته‌های حاصل از این پژوهش تعداد ۶۰ شاخص از میانگین وزنی مطلوب برخوردار شدند و تعداد ۴ شاخص نیز در محدوده شاخص‌های نسبتاً مطلوب قرار گرفتند و از الگو حذف شدند. در ضمن هیچ شاخصی در محدوده میانگین کمتر از ۳ قرار نگرفت و آن نشان‌دهنده درستی آزمون‌های روایی و پایایی اندازه‌گیری است. برای پاسخ دادن به پرسش اول پژوهش برای یافتن مؤلفه‌های آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی با رویکرد استراتژیک از روش کیفی و تحلیل محتوای منابع و پژوهش‌های پیشین استفاده شد و بدین ترتیب ۱۳ مؤلفه به عنوان عوامل مهمی که آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی با رویکرد استراتژیک را تشکیل می‌دهند به دست آمد و برای آن‌ها زیرمؤلفه تدوین شد که در مجموع ۴ بعد، ۱۳ مؤلفه و ۶۰ شاخص به دست آمد (جدول ۲).

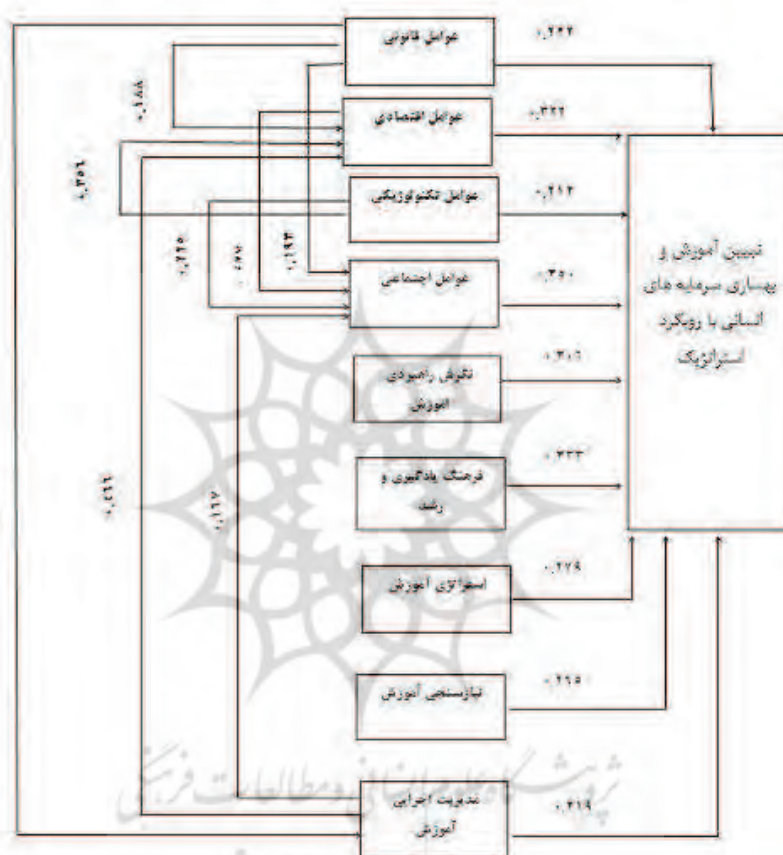
در سؤال دوم پژوهش وضعیت موجود مؤلفه‌ها با وضعیت مطلوب مقایسه شد تا معلوم شود وضعیت موجود تا چه اندازه به وضعیت مطلوب شباهت دارد. تحلیل‌های انجام شده نشان داد که در تمامی موارد وضعیت موجود با وضعیت مطلوب فاصله دارد و این بدان معنا است که وضع موجود آموزش و بهسازی با توجه به مؤلفه‌های مذکور از کیفیت لازم برخوردار نیست.

سومین سؤال پژوهش در پی آن بود که نشان دهد شاخص‌های هر یک از مؤلفه‌ها تا چه اندازه تعیین‌کننده مؤلفه مورد نظر است. برای پاسخ دادن به این پرسش، همبستگی هر یک از نشانگرها با کل نمره مؤلفه مربوط پس از حذف نمره آن نشانگر محاسبه شد. در این مورد معلوم شد تمامی ۶۰ زیرمؤلفه مرتبط با مؤلفه‌های اصلی دارای همبستگی معنادار هستند.

چهارمین پرسش پژوهش که در واقع هدف اصلی این پژوهش بود تدوین چارچوب آموزش و بهسازی با رویکرد استراتژیک در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی می‌باشد. در این قسمت از تحلیل داده‌ها برای آزمون فرضیه از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. در ضمن برای به دست آوردن دیاگرام تحلیل مسیر از طریق تحلیل رگرسیون با کمک spss عمل شد.

تحلیل مسیر نشان داد که در مدل پیشنهادی، ۹ متغیر پیش‌بین شامل عوامل قانونی (۰٫۲۲۲)، عوامل اقتصادی (۰٫۳۲۲)، عوامل تکنولوژیکی (۰٫۲۱۲)، عوامل اجتماعی (۰٫۳۵۰)، استراتژی آموزش (۰٫۲۶۵)، نگرش راهبردی به آموزش (۰٫۳۰۶)، نیازسنجی آموزش (۰٫۲۶۵)، مدیریت اجرایی آموزش (۰٫۲۱۹)، فرهنگ یادگیری و رشد (۰٫۳۳۳) همبستگی معنادار با آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی با رویکرد استراتژیک (متغیر ملاک) دارند (شکل شماره ۲).

به نظر پژوهشگران تحقیق حاضر، این مدل با تقویت ۹ مؤلفه فوق‌الذکر می‌تواند برای آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی با رویکرد استراتژیک در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به کار گرفته شود.



شکل ۲: دیاگرام تحلیل مسیر (تبیین آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی با رویکرد استراتژیک)  
منبع: (یافته‌های نگارندگان)

سؤال آخر پژوهش در خصوص میزان اعتبار و روایی چارچوب تدوین شده از دید متخصصان است. در این پژوهش تلاش محقق بر آن بوده است که تا حد امکان در مرحله مدل‌سازی از نظرات و دیدگاه‌های خبرگان و کارشناسان مطلع استفاده نماید. به منظور سنجش میزان قابلیت

اعتماد و درستی چارچوب پیشنهادی نگارندگان جهت پیاده‌سازی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و همچنین تعیین روایی ابزارهای طراحی شده برای جمع‌آوری اطلاعات، از نظر تخصصی خبرگان استفاده شد. تعداد خبرگان ۱۶ نفر که واجد شرایط حداقل لازم برای پاسخگویی بودند، برگزیده شدند، پس از تأیید چارچوب پیشنهادی توسط خبرگان، نوبت به اجرای مرحله تجربی رسید. در مرحله تجربی پس از نمونه‌گیری از جامعه آماری، بر اساس شیوه استقرایی به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته شد.

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور شناسایی و اعتبارسنجی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی با رویکرد استراتژیک انجام شد. ابعاد نظری چارچوب در چهارمفهوم: محیط حاکم بر نظام آموزش و بهسازی، زیرساخت‌های نظام استراتژیک آموزش و بهسازی، میزان ضرورت و نیاز به طراحی مدل استراتژیک آموزش و بهسازی و ویژگی‌های نظام آموزش و بهسازی حاکم در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و سیزده مؤلفه شامل: عوامل اقتصادی، عوامل قانونی، عوامل اجتماعی و عوامل تکنولوژیکی، نگرش راهبردی به آموزش، فرهنگ یادگیری، رشد رهبری آموزشی، میزان انسجام و پویایی و استراتژی آموزش، نیازسنجی آموزشی، طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، مدیریت اجرایی آموزش و ارزشیابی آموزش طبقه‌بندی شد. از آن جا که ابعاد مدل بر اساس تعاریف و الگوها به دست آمده‌اند تغییرناپذیر هستند و آن چیزی که تغییر می‌یابد شاخص‌ها هستند، بر همین اساس شاخص‌یابی ابعاد الگوی آموزش و بهسازی استراتژیک به روش دلفی از اساتید و خبرگان صاحب‌نظر انجام شد. نتایج حاصل از پیمایش انجام شده در این حوزه ۴ بعد و ۱۳ مؤلفه را شناسایی کرد که این ابعاد با مرور ادبیات تحقیق شامل موارد زیر بودند:

(۱) همانند عوامل درون سازمانی، عوامل محیط بیرونی نیز تأثیر زیادی بر فعالیت‌ها و عملکرد سازمان دارند. زهرا و اونیل (۱۹۹۸) خاطر نشان می‌کنند که عوامل محیط بیرونی و تعامل سازمان با محیط، مدیران را به چالش واکنش خلاقانه و عمل به روش‌های نوآورانه مواجه می‌کنند. تئوری سازمان مدتهاست که بیان داشته تغییرات بیرونی منجر به تعدیل درونی در ساختار، استراتژی، فرایندها و روش‌های عملیات می‌شود (Thompson, 1965; Lawrence & Lorsch, 1967). اولین بعد عوامل محیطی است که شامل ۴ مؤلفه: عوامل اقتصادی، عوامل قانونی، عوامل اجتماعی و عوامل تکنولوژیکی است و ۱۷ شاخص است. مرور ادبیات تحقیق نشان

می‌دهد که این یافته‌ها با پژوهش‌های دفت (۲۰۰۰)؛ پارسایان و اعرابی (۱۳۸۲)؛ پارسایان و اعرابی (۱۳۸۱)، و گودمن (۱۹۹۵) همخوانی دارد.

۲) آرون هیوگی (۱۹۹۷) در تحقیقی نشان داد که اهداف آموزشی باید به برنامه استراتژیک شرکت گره بخورند، این اهداف مأموریت سازمان را تقویت می‌کنند و همچنین برای تداوم برنامه‌های آموزشی مهم و حیاتی هستند. لوتانز (۲۰۰۲) تفکر سیستمی، فرهنگ تسهیل‌کننده یادگیری و تفکر انتقادی را از اجزای اصلی سازمان یادگیرنده میدانند. هلریج (۲۰۰۲) رهبری مشارکتی را همچون چتری می‌داند که سایر ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را تحت پوشش قرار داده است. در واقع بدون رهبری مشارکتی هیچ یک از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده تحقق نمی‌یابد. از نظر پیتر سنگه (۲۰۰۰) لازمه تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده آن است که رهبری تسهیل‌کننده و تحول‌گرا جایگزین رهبری کنترل‌کننده شود. بعد دوم: زیرساخت‌های نظام استراتژیک آموزش و بهسازی است که شامل ۳ مؤلفه: نگرش راهبردی به آموزش، فرهنگ یادگیری و رشد و رهبری آموزشی و ۱۵ شاخص است. پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که این یافته‌ها با پژوهش‌های جین (۲۰۰۵)؛ شولر و جکسون (۱۹۹۹)؛ دوانا و همکاران (۱۹۸۴) همخوانی دارد.

۳) استابر و همکاران (۲۰۰۶) عنوان می‌کنند دیر زمانی است که آموزش سازمانی به آن حد از رشد رسیده است که دیگر واحد یا مدیریت آموزش سازمان را یگانه متولی آموزش به شمار نیاوریم. آموزش اثربخش ثمره شیرین تلاش جمعی همه بخشها، مدیران و کارکنان سازمانی است. فامبروان و همکارانش (۱۹۸۴) به این نکته اشاره کردند که وظیفه اصلی مدیریت ایجاد توازن میان ساختار رسمی و سیستم‌های منابع انسانی است به نحوی که اهداف استراتژیک سازمان تأمین گردد. دیویس (۱۹۸۹) مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش سازمانی را مجموعه وظایف پیچیده‌ای می‌داند که فرصت یادگیری و شکوفاسازی استعدادهای کارکنان را از طریق تدارک فرصت‌های یادگیری در داخل و خارج سازمان فراهم و این استعدادها را با نیازهای تخصصی سازمان همسو و منطبق می‌کند. سومین بعد: میزان ضرورت و نیاز به طراحی مدل استراتژیک آموزش و بهسازی است که شامل ۲ مؤلفه: میزان انسجام و پویایی و استراتژی آموزش و ۱۰ شاخص است. بر اساس ادبیات تحقیق این یافته‌ها با پژوهش‌های لنگ‌نیک‌هال (۱۹۹۸)؛ کریشنان و سینگ (۲۰۰۴)؛ فیشر (۱۹۹۳) همخوانی دارد.

۴) آموزش سازمانی در برگیرنده مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات است که معمولاً از آنها به عنوان فرایند یاد می‌شود. سینگر (۱۹۹۰) فرایند آموزش کارکنان را شامل ارزیابی نیازها، طراحی برنامه آموزشی، انتخاب روش‌های یادگیری و ارزیابی نتایج یادگیری می‌داند. استون (۲۰۰۲) فرایند آموزش کارکنان را شامل سه مرحله اصلی نیازسنجی، اجرا و ارزشیابی می‌داند.

ریچارد چانگ (۱۹۹۲) الگوی سیستم آموزشی را شامل تشخیص نیازها، طراحی آموزش، تولید ابزار، به‌کارگیری فنون مناسب، ارزیابی نتایج و پیگیری می‌داند. بعد چهارم: ویژگی‌های نظام آموزش و بهسازی حاکم است که شامل ۴ مؤلفه: نیازسنجی آموزشی، طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، مدیریت اجرایی آموزش و ارزشیابی آموزش و ۱۸ شاخص است. با توجه به ادبیات تحقیق این یافته‌ها با پژوهش‌های هوفر (۱۹۹۸)؛ سینگر (۱۹۹۰)؛ کریچ (۱۹۹۵) و هاکت (۲۰۰۳) همخوانی دارد.

چارچوب پیشنهادی دارای جنبه‌های مثبت و منفی متعددی است که نظرات خبرگان با سؤالات باز در پرسش‌نامه جمع‌آوری گردیده است، جمع‌بندی نظرات خبرگان در خصوص ابعاد مثبت مدل عبارتند از:

- ۱) داشتن نگاه فرایندی به موضوع آموزش و بهسازی
- ۲) وجود جامعیت در چارچوب پیشنهادی و توجه به اهم عوامل و متغیرهای تأثیرگذار بر نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی
- ۳) وجود روال منطقی در چارچوب پیشنهادی بر اساس ادبیات نظری

همچنین نظرات خبرگان در خصوص جنبه‌های قابل توسعه مدل پیشنهادی عبارت است از:

- ۱) ارتباط بین عناصر کلان نظام استراتژیک با سطح کشوری و ملی و سند چشم‌انداز
- ۲) ایجاد بسترهای لازم برای انسجام استراتژی‌های منابع انسانی با سایر حوزه‌ها
- ۳) آموزش مفهوم تفکر استراتژیک و نهادینه‌سازی در لایه ارشد سازمان

پیشنهادات کاربردی که در پایان پژوهش قابل ذکر است عبارتند از:

- ۱) بهینه‌کاوی یا الگوگزینی از روش‌های پویای یادگیری است به این صورت که واحدی متولی انجام پروژه‌هایی در زمینه الگویابی از سازمان‌های موفق داخلی و خارجی که در دو دهه اخیر بر اساس آموزش و بهسازی کارکنان به یک مزیت رقابتی دست یافته‌اند تأسیس گردد و از الگوها و فرایندهایی که با شرایط خاص شرکت‌پذیرنده هماهنگ و سازگار است استفاده گردد.
- ۲) چند مهارتی شدن کارکنان و بین رشته‌ای بودن آموزش‌ها بر همه ابعاد و جنبه‌های آموزش و بهسازی تأثیر می‌گذارد. چنین آموزش‌هایی مستلزم تهیه منابع و متون آموزشی جدید ابزارهای آموزشی متناسب، روش‌های آموزش و تدریس مربوط، روش‌ها و فنون ارزشیابی مناسب و تکالیف و پروژه‌های عملی و تحقیقاتی کارآمد است. چند مهارتی و انعطاف‌پذیری در برنامه‌ها، محتوا و روش‌های آموزشی ضرورتی است که بدون توجه به آن نمی‌توان به نیازهای حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های قرن ۲۱ پاسخ درخور و شایسته‌ای داد.

۳) حفظ یک سیستم پاداش دقیق که کارآمد و منصف باشد تا نه تنها از فرار مغزها جلوگیری کند بلکه شایسته‌ترین و مستعدترین افراد را جذب سرویس دولتی نماید.

۴) چارچوب یادگیری فردی می‌بایست به وسیله برنامه‌های توسعه فردی که بر یادگیری خودگردان متمرکزند و از طریق مربیگری و هدایت و آموزش رسمی مورد حمایت و پشتیبانی قرار می‌گیرد فراهم آید.

۵) از آنجا که تصمیم‌گیری برای برون‌سپاری آموزش کارکنان تصمیمی کاملاً پیچیده و مهم و با آثاری طولانی‌مدت است، سازمان‌ها باید ابعاد و نتایج این کار را به طور دقیق و با مشارکت متخصصان آموزش سازمانی مطالعه و بررسی کنند. به نظر می‌رسد برون‌سپاری آموزش‌های توجیهی که در ابتدای امر خدمت و به منظور آشنا کردن کارکنان جدید با سازمان، شغل و همکاران فرد برگزار می‌شود مطلوب نیست و بهتر است در درون سازمان برنامه‌ریزی و اجرا شود ولی ارائه آموزش‌های عمومی بهتر است به طور کامل به پیمانکاران آموزشی ذی‌صلاح و توانمند برون‌سپاری شود.

۶) تضمین کیفیت آموزش مد نظر قرار گیرد. تضمین کیفیت عبارت است از طراحی و استقرار سیستم‌ها و فرایندهایی که همسویی و تطابق بین نتایج عملکرد با اهداف و ملاک‌های از پیش تعیین شده را تسهیل و تضمین می‌کند. برای این منظور انواع ساز و کارهای کنترل و بازخورد به کار گرفته می‌شود تا نواقص و کاستی‌ها به موقع شناسایی و برطرف شوند. تضمین کیفیت آموزش باید از دغدغه‌ها و مسئولیت‌های جمعی همه واحدها و اعضای سازمان شود.

۷) کانون ارزیابی و توسعه تأسیس شود. در این مراکز انواع آزمون‌ها و ابزارهای تشخیصی در زمینه‌های گوناگون دانشی، بینشی و مهارتی به کار گرفته شده و نیم‌رخ‌های دقیقی از قابلیت‌ها و توانمندی مدیران و کارکنان تهیه و عرضه می‌شود. بر این اساس، داده‌های مورد نیاز برای تصمیم‌گیری جهت ارتقای کارکنان و تصدی مسئولیت‌ها و مشاغل گوناگون به آنان فراهم می‌شود. همچنین از این داده‌ها و اطلاعات می‌توان برای ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی اجرا شده و شناخت و تعیین نیازهای آموزشی و پرورش آنان بهره گرفت.

## ۵- منابع

- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۴). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی، راهنمای عمل*. ترجمه: سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بامبرگر، پیتر و مشمولم، ایلن. (۱۳۸۴). *استراتژی منابع انسانی؛ تدوین، اجرا و آثار*. ترجمه: علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- برایسون، جان ام. (۱۳۸۱). *برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی*. ترجمه: عباس منوریان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.



دیوید، فردا. (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک. ترجمه: علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

قهرمانی، محمد. (۱۳۸۸). مدیریت آموزش سازمانی. تهران: دانشگاه بهشتی.

هداوند، سعید. (۱۳۸۶). مدیریت آموزش مبتنی بر استراتژی‌های راهبردی سازمان. مجله مدیریت، شماره ۱۲۳.

- Andreso, M. (1993). *successful training practice, first edition*. Bacwell pub. U. K.
- Bamberger, P., & Phillips, B. (1991). Organizational environment and business strategy: Parallel versus conflicting influences on human resource strategy in the pharmaceutical industry. *Human Resource Management*, 30(2), 153-182.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D., Q & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets: the groundbreaking business school program*. NewYork, Free Press.
- Cabrera, E. F. (2003). Strategic human resource evaluation. *People and Strategy*, 26(1), 41.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge.
- Chang, R. (1994). *Creating high-impact training*. by Richard Chang Associates.
- Craig, R. L. (1996). *The ASTD training and development handbook; a guide to human resource development* (No. 658.3124 A852 1996). McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2000). *Management*. 5th edition. USA: The Dryden Press.
- Davis, J. R., & Davis, A. B. (1998). *Effective training strategies: A comprehensive guide to maximizing learning in organizations*. Berrett-Koehler Pub.
- Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management journal*, 36(6), 1196-1250.
- Fiegenbaum, A., Hart, S., & Schendel, D. (1996). Strategic reference point theory. *Strategic management journal*, 17(3), 219-235.
- Shoham, A., & Fiegenbaum, A. (1999). Extending the competitive marketing strategy paradigm: The role of strategic reference points theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 442-454.
- Fisher, D. (1993). *Commentaries in Organizations*. St. Paul, MN: West Publishing Copmany .
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
- Garavan, N., Thomas, C., & Amanda Chir-O Donnell. (2006). *Handbook of Training and Development*. Pentagon Press, New Delhi, p182.
- Goodman, M. (1995). *Creative management*. Pearson Prentice Hall.
- Hackett, P. (2003). *Training practice*. CIPD Publishing.
- Karami, A., Analoui, F., & Cusworth, J. (2004). Strategic human resource management and resource-based approach: the evidence from the British manufacturing industry. *Management Research News*, 27(6), 50-68.

- Krishnan, S. K., & Singh, M. (2004). Strategic Human Resource Management: A Three-Stage Process Model and Its Influencing Factors. *Indian institute management*.
- Lawrence ,P.& Lorsch, J. (1967). *Organizational and Enviroment*, Boston: Harvard university Press.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of management Review*, 13(3), 454-470.
- Luthans,FRED,(2002),*Organizational Behavior*,IRWIN
- Michael, A. (2006). *A handbook of Human resource Management Practice*. Cambridge University Press, London.
- Mintzberg, H. & Quinn. J. B. (1991). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Englewood Cliffs N. J., Prentice-Hall. 2th ed
- Nkomo, S. M. (1988). Strategic planning for human resources—Let's get started. *Long Range Planning*, 21(1), 66-72.
- Jain, P. (2005). A comparative analysis of strategic human resource management (SHRM) issues in an organisational context. *Library Review*, 54(3), 166-179.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 207-219.
- Senge, P. M. (2000). *The Learning Organization: and Adapeted from the fifth Discipline*.
- Singer, M. G. (1990). *Human Resource Management*. PWS-KENT,USA.
- Stober, D. R., & Grant, A. M. (2006). *Evidence based coaching handbook*. John Wiley, USA.
- Stone,J.Raymond. (2002). *Human Resource Management*. John Wiley, Australia.
- Thompson,V.A. (1965). Bureacracy and innopation. *Administrative Science Quarterly*,10(1), 1-20.
- Tracey, J. B., & Nathan, A. E. (2002). The strategic and operational roles of human resources an emerging model. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(4), 17-26.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Vaughn, R. H. (2005). *The Professional Trainer*. San Francisco: Bereett Koehler Publishers.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Zahra, S. A., & O'Neill, H. M. (1998). Charting the landscape of global competition: Reflections on emerging organizational challenges and their implications for senior executives. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 13-21.