

# الگوی تدوین استراتژیهای آموزش کارکنان در سازمانها

نوشته خدایار ابیلی، عضو هیئت علمی سازمان مدیریت صنعتی

و

بابک علوی، کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

**چکیده:** برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان فرایندی جهت شناخت عمیق رسالت یک سازمان یا یک نظام و یافتن چارچوبهایی برای هماهنگی با تحولات محیطی دانست. برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شامل استراتژیهای دربارهٔ ویژگیهای منابع انسانی در کل سازمان، فعالیتهای اصلی سازمان و سطح کارکردهای مختلف آن نظیر آموزش کارکنان، ارزشیابی عملکرد، حقوق، مزایا و غیره است.

تدوین استراتژیهای آموزش کارکنان مستلزم یک الگوی نظری مناسب است. در این مقاله با توجه به بررسی کاربردهای مختلف الگوی (SWOT) در سازمانهای بازرگانی و آموزشی، الگویی برای برنامه‌ریزی استراتژیک نظامهای آموزشی کارکنان ارائه شده است. الگوی ارائه شده در قالب یک کارگروهی می‌تواند جهت برنامه‌ریزی استراتژیک نظامهای آموزش کارکنان در سازمانها مورد استفاده قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** ۱. استراتژی، ۲. برنامه‌ریزی استراتژیک، ۳. آموزش، ۴. آموزش کارکنان.

## مقدمه

استراتژیک می‌تواند در اولویت اول برای کل سازمان و به تدریج برای سطوح پایینتر تدوین شود [۱۵]. برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان نیز می‌تواند در همین چارچوب مورد نظر قرار گیرد و به عنوان ابزار مهم تغییر و توسعه، با سایر فعالیتهای همگام شود و انجام آنها را تسهیل کند. پس از برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، می‌توان به

امروز اغلب سازمانها، برای حفظ حیات و رشد خود، با توجه به تحولات محیطی، اقدام به برنامه‌ریزی استراتژیک می‌کنند. در این نوع برنامه‌ریزی سعی می‌شود تا با انتخاب و اجرای استراتژیهای مناسب، سازمان را در تعامل با عوامل محیطی حفظ و توسعه دهند. برنامه‌ریزی

سازمان، و در راستای استراتژیهای اصلی سازمان و منابع انسانی، برای این نظام نیز استراتژیهای تدوین شود.

فقدان الگوی نظری برای تدوین استراتژیهای نظام آموزش کارکنان در یک سازمان را می توان ناشی از الگوهای ذهنی برنامه ریزان دانست که برنامه ریزی استراتژیک را صرفاً مخصوص کل سازمان می دانند و توجه کمتری به سطوح بعدی سازمانی می کنند.

از این رو لازم است با توجه به کاربرد الگوهای مختلف در برنامه ریزی استراتژیک، برای نظام آموزش کارکنان نیز الگوی مناسبی طراحی کرد تا یک پشتوانه جدی برای اجرای استراتژیهای اصلی سازمانی فراهم شود.

### سؤالات تحقیق

۱. نظام آموزش کارکنان چه ارتباطی با برنامه ریزی استراتژیک کل سازمان و منابع انسانی دارد؟
۲. فرایند برنامه ریزی استراتژیک نظام آموزش کارکنان براساس تکنیک (SWOT) چگونه است؟
۳. چگونه می توان رسالت نظام آموزش کارکنان را در یک سازمان مشخص کرد؟
۴. چگونه می توان فرصتها و تهدیدات نظام آموزش کارکنان در یک سازمان را با مطالعه شرایط محیطی این نظام، تعیین کرد؟
۵. چگونه می توان نقاط قوت، ضعف نظام

نظام آموزش کارکنان پرداخت و براساس آن درباره نظام آموزشی نیز براساس استراتژیها و اهداف کل سازمان و منابع انسانی اقدام به ارائه و اجرای استراتژیهای لازم کرد. این اقدام باعث خواهد شد که نظام آموزش کارکنان در راستای سایر اجزای اصلی سازمان به کار گرفته شود و از بیگانگی آن نسبت به استراتژیها و اهداف سازمانی جلوگیری به عمل آید.

### بیان مسئله

تدوین استراتژیهای نظام آموزش کارکنان، باید براساس الگوی مشخصی صورت پذیرد. روش تحقیق و توسعه ایجاب می کند که برای تدوین هر برنامه ای یک الگوی نظری مشخصی وجود داشته باشد تا براساس مراحل آن به شکل نظام مندی اقدام به برنامه ریزی کرد. علاوه بر آن باید الگوی ارائه شده، اجرا شود و پس از ارزشیابی مورد بازنگری قرار گیرد. یکی از الگوهای معروف برنامه ریزی استراتژیک الگوی (SWOT)<sup>۱</sup> است. این الگو و سایر الگوهای مورد استفاده در برنامه ریزی استراتژیک، عمدتاً برای تدوین استراتژیها در کل سازمان مورد استفاده قرار گرفته اند و بعضی از محققان آنها را برای نظام مدیریت منابع انسانی نیز به کار برده اند [۱۴]. اما به نظر می رسد برای مطالعه این امر در نظامهای آموزش کارکنان الگویی ارائه نشده است. از آنجا که اجرای مناسب استراتژیهای اصلی یک سازمان مستلزم برنامه ریزی در سطوح منابع انسانی و نظام آموزش کارکنان است، باید با توجه به ویژگیهای داخلی نظام آموزش کارکنان و شرایط محیطی

1. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

### یافته‌های تحقیق

همان‌طور که اشاره شد براساس روش مطالعه کتابخانه‌ای، الگوهای مختلف مطالعه شده و براساس آنها الگویی جهت تدوین استراتژیهای نظام آموزش کارکنان ارائه شده است. جهت بیان پاسخ به سؤالات تحقیق و ارائه الگو، یافته‌های تحقیق در قالب عناوین زیر ارائه شده‌اند:<sup>۱</sup>

۱. ارتباط استراتژیهای نظام آموزش کارکنان با برنامه‌ریزی استراتژیک کل سازمان و منابع انسانی.
۲. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک نظام آموزش کارکنان.
۳. رسالت نظام آموزش کارکنان.
۴. الگوی تجزیه و تحلیل محیط بیرونی نظام آموزش کارکنان.
۵. الگوی تجزیه و تحلیل محیط درونی نظام آموزش کارکنان.
۶. طرح مسائل استراتژیک نظام آموزش کارکنان.
۷. الگوی تدوین استراتژیهای نظام آموزش کارکنان.

۱. ارتباط استراتژیهای نظام آموزش کارکنان با برنامه‌ریزی استراتژیک کل سازمان و منابع انسانی  
مبنای نظری در برنامه‌ریزی استراتژیک، رویکرد نظام باز به سازمانهاست و طبیعی است که بر این

آموزش کارکنان در یک سازمان را با مطالعه شرایط محیط داخلی این نظام برای تدوین استراتژی تعیین کرد؟

۶. چگونه می‌توان با توجه به اطلاعات گردآوری شده به تدوین استراتژیهای نظام آموزش کارکنان اقدام کرد؟

### روش تحقیق

با توجه به هدف کلی تحقیق که ارائه الگویی برای تدوین استراتژیهای نظام آموزش کارکنان در یک سازمان است، این تحقیق را می‌توان از نوع «تحقیق توسعه‌ای»<sup>۱</sup> دانست و از نظر جمع‌آوری اطلاعات برای تدوین الگو، تحقیق حاضر از نوع کتابخانه‌ای است. در روش تحقیق و توسعه باید پس از مطالعه یافته‌های تحقیقاتی مرتبط با فرآورده یا الگویی که قرار است مطرح شود و یا براساس الگوهای دیگر توسعه یابد، آن را مورد اجرای آزمایشی قرار داد و از نتایج آن برای اصلاح الگو استفاده کرد [۱۷]. اما نتایج این تحقیق صرفاً بیانگر قسمت اول این نوع تحقیق است که با توجه به مطالعه کتابخانه‌ای الگوهای موجود برنامه‌ریزی استراتژیک بخصوص تکنیک (SWOT) در سازمانهای انتفاعی و غیرانتفاعی و نقاط قوت و ضعف کاربردهای تکنیک SWOT به اشکال گوناگون، مطرح شده است. در تحقیق حاضر سعی شده است تا با در نظر گرفتن نظرات ارائه شده در الگوهای مرتبط با تکنیک (SWOT) جمع‌بندی مناسبی برای استفاده از آن در نظام آموزش کارکنان سازمانها ارائه شود.

1. developmental research

2. Walter R. Brog & Meredith Gall, Educational Research: An introduction (New York, Longman, 1989), p. 182.

آموزش کارکنان و نیز تعیین چشم‌انداز آن غیرممکن می‌شود. البته طبیعی است که استراتژیهای منابع انسانی نیز تابع استراتژیهای کلی سازمان است و باید با توجه به آن تدوین شود [۱۴].

از این رو آموزش را هم می‌توان عامل تغییر و در جهت ایجاد تفکر استراتژیک و شناخت تحولات محیط بیرونی و درونی سازمان دانست و هم آن را به عنوان تسهیل‌کننده اجرای استراتژیها و آماده‌ساز مدیران و کارکنان برای تدوین و اجرای برنامه‌های عملیاتی حاصل از استراتژیها در نظر گرفت.

اتخاذ هرگونه استراتژی در کل سازمان، و برنامه‌ریزی برای اجرای آنها نیاز به اتخاذ استراتژی برای منابع انسانی، هم در کل سازمان و هم در فعالیتها و واحدهای اصلی آن دارد [۱۴] و آموزش کارکنان می‌تواند نقش بسیار مهمی را در تحقق استراتژیهای منابع انسانی داشته باشد.

از طرف دیگر نظام آموزش کارکنان در سازمانها، خود نیز نیاز به برنامه‌ریزی دارد. اتخاذ استراتژی برای کل سازمان، و به تبع آن تدوین استراتژی برای منابع انسانی، لزوم تدوین استراتژی برای نظام آموزش کارکنان را نیز مطرح می‌سازد. علاوه براین، نظام آموزش کارکنان می‌تواند دارای محیط خارجی فزاینده‌تری از عوامل و نیروهای موجود در داخل سازمان نیز باشد. قوانین و مقررات نیروی انسانی در سطح کشور، سازمانهای اعتبار دهنده آموزشی در محیط خارجی سازمان، بازار نیروی کار در محیط خارجی، شرایط اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی محیطی، و موارد مشابه همگی می‌توانند بر استراتژیها و عملکرد نظام آموزش کارکنان در هر سازمانی تأثیر

اساس سازمانها باید قادر باشند تا با تحولات محیطی خود هماهنگی مناسب پیدا و بتوانند رسالت خود را در شرایط محیطی مختلف تعقیب کنند. عنصر اصلی که در سازمانها عامل عمده تغییر است، نیروی انسانی است. هرگونه تغییری بدون پشتیبانی نیروی انسانی در سازمانها نهادینه نخواهد شد. حتی در اکثر برنامه‌های تغییر، عامل اصلی که می‌تواند در روند پیشبرد برنامه‌ها مقاومت ایجاد کند نیروی انسانی است. از این رو نقش توسعه نیروی انسانی در توسعه سازمانی بسیار مهم شده است. در برنامه‌ریزی استراتژیک نیز که به بررسی سوالات بنیادین و شیوه بقا و رشد سازمان پرداخته می‌شود بدون ایجاد نظام فکری مناسب که مبنای آن تفکر استراتژیک است، امکان برنامه‌ریزی و اجرای متعهدانه وجود نخواهد داشت.

آموزش کارکنان به عنوان یکی از روشهای اصلی بهسازی و ایجاد تغییر در دانش، مهارت و نگرشهای کارکنان، می‌تواند سهم مهمی را هم در تدوین استراتژیها و هم در اجرای آنها داشته باشد. اما نکته مهم در این امر، رویکرد نظام‌مند به آموزش کارکنان به عنوان یک زیر نظام مدیریت منابع انسانی است. برنامه‌های آموزشی کارکنان بدون داشتن استراتژیهای مشخص نیروی انسانی و برنامه‌های مرتبط با سایر زیر نظامهای مدیریت منابع انسانی مانند تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی مشاغل، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ارزشیابی عملکرد و زیر نظامهای دیگر، فاقد اثر بخشی لازم است. به عبارت دیگر بدون شناخت نوع نیروی انسانی مورد نیاز سازمان در آینده و ویژگیهای مطلوب مورد انتظار از آنها، تعیین رسالت نظام

مختلف از تکنیک (SWOT)، فرایند تدوین استراتژیهای نظام آموزش کارکنان شامل مراحل مطرح شده در شکل ۱ آمده است.

پیش بایست اصلی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک که عملاً بر کلیه مراحل مطالعات اولیه و تدوین استراتژیها تا اجرا و ارزشیابی آنها تأثیر عمده می‌گذارد، وجود تعهد مدیران در سطوح مختلف بر این فرایند است. ایجاد و حفظ این تعهد در هر سازمان بستگی بیشتر به تعهد مدیران ارشد سازمان بر انجام این برنامه‌ریزی دارد. ایجاد توافق و همدلی در ابتدای این فرایند، شرط لازم برای شروع آن است. اما طبیعی است که ارتباط مستمر مدیران ارشد با مدیران و کارکنان مرتبط، در سطوح پایینتر سازمانی، در مراحل بعدی این فرایند، می‌تواند تعهد لازم را حفظ و حتی افزایش دهد. از این رو چنانچه بخواهیم فرایند ارائه شده برای برنامه‌ریزی استراتژیک را که بیشتر با تأکید بر بعد نظری آن مطرح شده است به صورت اجرایی نیز مطرح کنیم، مرحله «حصول توافق بر انجام برنامه‌ریزی استراتژیک» را می‌توانیم مرحله اول این فرایند به حساب آوریم و در کلیه مراحل نیز ارتباط مستمر مدیریت ارشد را منظور کنیم [۳].

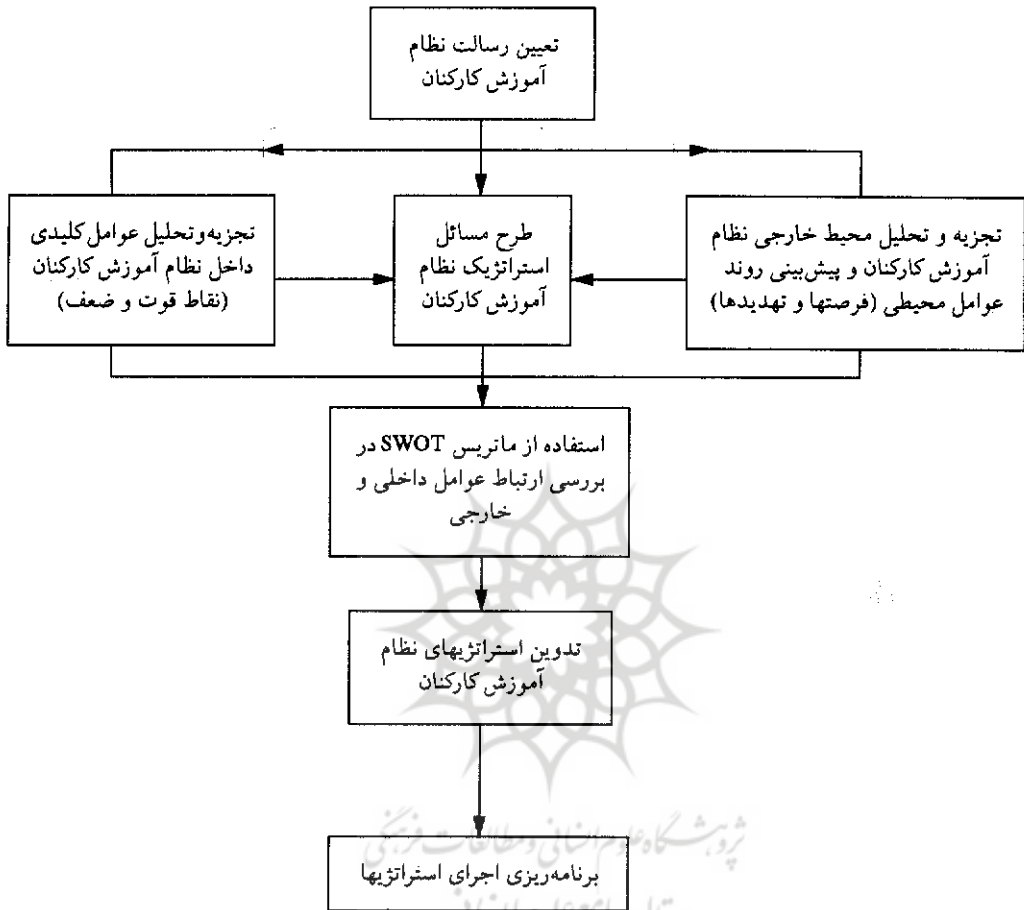
در مرحله تعیین رسالت نظام آموزشی کارکنان باید مشخص کنیم که نظام آموزش کارکنان دارای چه فلسفه‌ای است و قصد تربیت یا آموزش چه گروه‌های شغلی را دارد و برای آموزش خود چه ارزشهایی را در نظر گرفته است. این امر می‌تواند برای گروه‌های شغلی مختلف با سطوح مدیریت به طور مجزا مورد مطالعه قرار گیرد.

در تجزیه و تحلیل محیط خارجی نظام

بگذارند و برای آن با توجه به استراتژیهای کل سازمان و منابع انسانی فرصتهای جدید و یا تهدیداتی به وجود آورند.

به همین دلیل تدوین استراتژی برای نظام آموزشی کارکنان، علاوه بر اینکه می‌تواند در ادامه برنامه‌ریزی استراتژیک کل سازمان و نیز برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی انجام شود، به دلیل وجود نقاط قوت و ضعف خاص نظام آموزشی کارکنان و نیز محیط خارجی مرتبط خود، می‌تواند برای برنامه‌ریزیهای استراتژیک در سطوح بالاتر یک سری محدودیتها و یا نقاط قوت فراهم کند. با توجه به این امر انجام برنامه‌ریزی استراتژیک در سطوح بالا و نیز در سطوح وظیفه‌ای دارای تأثیر متقابل بر یکدیگرند، هرچند می‌توان گفت که تأثیر استراتژیهای سطوح بالاتر بر استراتژیهای وظیفه‌ای، اصلیت و در نتیجه دارای اهمیت بیشتری است، اما قطعاً در تدوین استراتژیهای کلی سازمان نیز نمی‌توان وضعیت زیر نظامها را از نظر دور داشت.

۲. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک نظام آموزش کارکنان در بررسی حاضر، حوزه مورد توجه در برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک از یکدیگر متمایز شده است. در این فرایند تا پایان مرحله تدوین استراتژیها، به عنوان برنامه‌ریزی استراتژیک و از شروع برنامه‌ریزی عملیاتی برای استراتژیهای تدوین شده تا پایان ارزشیابی برنامه در قالب اجرای استراتژیها در نظر گرفته شده است. با توجه به این امر و با توجه به مطالعات انجام شده و نقدهای صورت گرفته بر کاربردهای



شکل ۱. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک نظام آموزش کارکنان.

و تحلیل داخلی نیز باید عوامل کلیدی که دارای سهم بیشتری در سرنوشت نظام آموزشی هستند مورد تأکید قرار گیرند. شناخت نقاط قوت و ضعف در این مرحله برنامه‌ریزی را در مراحل بعدی و تدوین استراتژیها یاری می‌کند.

البته مطالعه همزمان عوامل خارجی و داخلی می‌تواند چارچوب فکری برنامه‌ریزان را در یافتن

آموزش کارکنان، باید هم محیط موجود در داخل سازمان ولی خارج از نظام آموزش کارکنان مورد مطالعه قرار گیرد و هم عوامل خارجی سازمان مورد بررسی واقع شود. این مطالعه و پیش‌بینی روند تحولات می‌تواند با توجه به استراتژیهای کل سازمان و منابع انسانی، فرصتها و تهدیدات نظام آموزش کارکنان را مشخص کند. برای تجزیه

برای ایجاد آنها در کارکنان شرکت کننده در دوره‌های آموزشی انتظار می‌رود، چه مواردی هستند؟

۳. چه جنبه‌هایی در آموزش کارکنان با توجه به اهداف و استراتژیهای سازمان دارای اهمیت اصلی است؟

۴. در آموزش کارکنان تأکید اصلی بر آموزش چه نوع مشاغلی در سازمان است؟

۵. از آموزش کارکنان در سازمان چه انتظارات کلی‌ای وجود دارد؟

طبیعی است که پاسخگویی به سؤالاتی که دربارهٔ رسالت نظام آموزشی مطرح می‌شود مستلزم اطلاعات اولیه دربارهٔ رسالت سازمان، رسالت نظام مدیریت منابع انسانی سازمان وجود دارد و همچنین بررسی استراتژیهای سازمان و استراتژیهای منابع انسانی است (شکل ۲).

در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است که مشخص می‌شود که سازمان در آینده به چه نوع نیروی انسانی و با چه دانشها و مهارتها و ویژگیهای شخصیتی نیاز دارد و پاسخگویی به این سؤالات می‌تواند در تعیین رسالت نظام آموزشی بسیار مؤثر باشد.

به طور مثال اتخاذ استراتژی نوآوری برای یک سازمان، به این معناست که استراتژی منابع انسانی نیز در جذب و نگهداری و پرورش نیروهای انسانی خلاق و نوآور است و تفکر سیستمی در نظام مدیریت منابع انسانی دارای ارزش خواهد شد.

از این رو می‌توان گفت که رسالت نظام آموزش کارکنان در چنین سازمانی شامل توجه به پرورش انسانهای خلاق خواهد بود و طبیعی است

مسائل استراتژیک و نیز نوع ارتباط این عوامل را برای تدوین استراتژیها شکل دهد و حتی عواملی که در ابتدای کار مورد توجه قرار نگرفته‌اند را شناسایی کند.

طرح مسائل استراتژیک ارائه سؤالات و مسائل اساسی‌ای است که پاسخهای آنها در سرنوشت و موفقیت نظام آموزشی بسیار مؤثر است. صاحب‌نظران، طرح مسائل استراتژیک را حلقهٔ مفقوده‌ای دانسته‌اند که با استفاده از آن می‌توان در فاصلهٔ بین مراحل جمع‌آوری اطلاعات از عوامل داخلی و خارجی سازمانها و مرحلهٔ تدوین استراتژی در شناخت دقیقتر موضوع تلاش نمود [۳]. صورت مسائل جدی نظام آموزش کارکنان به همراه رویکردهای موجود در استفاده از تکنیک (SWOT)، می‌تواند برنامه‌ریز را به سمت تدوین استراتژیهای نظام آموزش کارکنان سوق دهد.

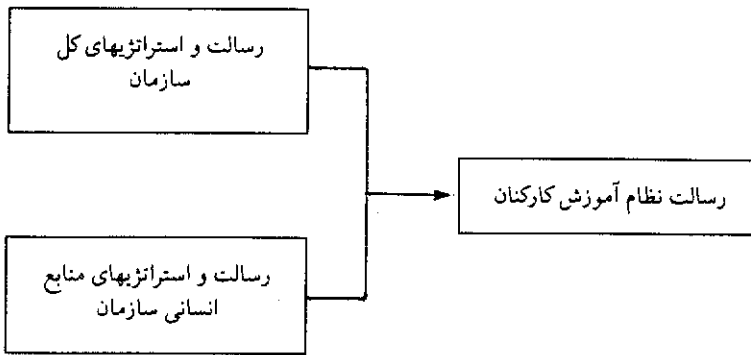
در ادامهٔ این مقاله عوامل مهم و تأثیرگذار بر انجام هرکدام از آنها مطرح می‌شود.

## ۲-۱ رسالت نظام آموزش کارکنان

رسالت نظام آموزش کارکنان به معنای بیانیهٔ حاصل از توافقات مدیران و برنامه‌ریزان دربارهٔ فلسفهٔ وجودی نظام آموزشی در سازمان و بیان ارزشها و اصولی است که این افراد در نظام آموزش کارکنان به آنها اعتقاد دارند. این بیانیه می‌تواند براساس پاسخ به سؤالات زیر تهیه شود.

۱. نقش نظام آموزش کارکنان در راستای دستیابی به اهداف سازمانی چیست؟

۲. ویژگیهای کلی که از نظام آموزش کارکنان



شکل ۲. دروندادهای لازم برای تدوین رسالت نظام آموزش کارکنان.

سازمانی و اثر بخشی آنها خواهند بود. یکی از فعالیتهای اصلی جهت تعیین رسالت نظام آموزش کارکنان، برگزاری جلسات لازم جهت هماهنگی پندارها و الگوهای ذهنی مدیران و برنامه‌ریزان درباره مفاهیم سازمان است. بدون این امر امکان تدوین جدی رسالت غیر ممکن خواهد بود و یا به صورت یک بیانیه صوری و فاقد تعمق لازم تهیه خواهد شد.

#### ۲-۲ الگوی تجزیه و تحلیل محیط بیرونی نظام آموزش

##### کارکنان

با توجه به مطالعات انجام شده برای محیط بیرونی نظام آموزش کارکنان در سازمانها می‌توان چهار لایه به شرح زیر تعریف کرد:

۱. محیط دور

۲. محیط صنعتی یا خدماتی

۳. محیط داخلی یا عملیاتی

۴. محیط وظیفه‌ای یا کارکردی

همان طور که در شکل ۳ دیده می‌شود مبنای

که در این شرایط برنامه‌های آموزشی «تفکر خلاق» و «آموزش خلاقیت» می‌تواند مطرح شود. بدون مشخص شدن رسالت نظام آموزش کارکنان، امکان تشخیص نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصتها وجود ندارد و صرفاً یک نوع اعمال سلیقه خواهد بود. اصول و مبانی فکری مطرح شده در رسالت نظام آموزش کارکنان است که می‌تواند بنیان نظری برای تعیین معیارهای ارزشیابی برای تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی باشد.

با توجه به مطالب مطرح شده نتیجه گرفته می‌شود که رسالت نظام آموزشی کارکنان باید با توجه به رسالت و استراتژیهای کل سازمان و منابع انسانی آن تدوین شود، در غیر این صورت نظام آموزشی تبدیل به یک زیر نظام ناهماهنگ با سایر اجزاء می‌شود و نمی‌تواند رسالت خود را در راستای کل سازمان تنظیم کند و طبیعی است که در این صورت خروجیهای نظام آموزش کارکنان در سازمان فاقد قدرت تأثیرگذاری بر فرایندهای



### محیط دور

اقتصادی، اجتماعی، جمعیتی، تکنولوژیکی، سیاسی، قانونی

### محیط صنعتی یا خدماتی

مشتریان، مردم، دولت، بستانکاران، سهامداران  
تأمین‌کنندگان، رقبا، سازمانهای ذی‌علاقه، سازمانهای اعتباردهنده.

مرز سازمان

### محیط داخلی یا عملیاتی

مدیریت ارشد سازمان، دواير مختلف سازمان  
ستادهای مدیریتی، فرهنگ سازمانی، منابع مالی و مادی

### محیط وظیفه‌ای یا کارکردی (مدیریت منابع انسانی)

سایر زیرنظامهای مدیریت منابع انسانی:  
تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی مشاغل  
برنامه‌ریزی نیروی انسانی، نظام حقوق و مزایا و غیره

نظام آموزش  
کارکنان

شکل ۳. محیطهای پیرامون نظام آموزش کارکنان.

### الف) محیط دور

به محیطی گفته می‌شود که تأثیر سازمان بر روندهای موجود بر عوامل آن بسیار ناچیز یا فاقد تأثیر است و عمدتاً سازمان تابع تغییرات موجود در این محیط

این تقسیم‌بندی میزان تأثیرگذاری نظامها بر زیرنظامها و نیز مرزهای موجود است و در ادامه به معرفی هرکدام از این محیطهای خارجی پرداخته می‌شود.

تولید محصولات یا ارائه خدمات مورد نظر فعالیت می‌کنند. فضای حاصل از تعامل واحدهای مختلف سازمان بیانگر این محیط نیز هست.

به طور مثال در سازمانهای صنعتی و تولیدی، واحدهای تولید، توزیع، تحقیق و توسعه، پشتیبانی، نیروی انسانی و یا سایر موارد مشابه در این محیط حضور دارند و با یکدیگر دارای تعامل هستند.

طبیعی است که نوع توزیع و ساختار قدرت در واحدهای مختلف سازمان نقش بسیار مهمی در شرایط این محیط دارد [۱۹].

#### د) محیط وظیفه‌ای

در این محیط فعالیتهای مربوط به یکی از وظایف یا کارکردهای درونی سازمان انجام می‌شود. چنانچه مدیریت منابع انسانی را به عنوان یکی از فعالیتهای در سطح وظیفه‌ای به حساب آوریم، زیرنظامهای مدیریت منابع انسانی در ارتباط با یکدیگر، محیط وظیفه‌ای را تشکیل می‌دهند. از این رو آموزش کارکنان به عنوان یکی از زیرنظامهای مدیریت منابع انسانی در این محیط قرار می‌گیرد.

با توجه به تقسیم بندی ارائه شده برای شناخت تهدیدات و فرصتهای موجود در محیط خارجی نظام آموزش کارکنان، باید این عوامل در کلیه محیطهای مطرح شده مورد بررسی قرارگیرند و طبیعی است که کلیه عوامل موجود در محیطهای خارجی نظام آموزش کارکنان با وزنها

است. به طور مثال تحولات اقتصاد جهانی و ملی یا تغییر کلان اجتماعی و جمعیتی، یا تغییرات کلان تکنولوژیک از این موارد است. رابطه سازمان با این محیط معمولاً یک طرفه و سازمان فاقد قدرت لازم برای تأثیرگذاری جدی بر آنهاست [۱۵].

#### ب) محیط صنعتی یا خدماتی

سازمان، عملاً دروندادهای خود را از این محیط اخذ و محصول یا خدمات خود را به آن عرضه می‌کند بسته به اینکه سازمان، از نوع صنعتی یا تولیدی باشد آن را به تعبیر پورتر<sup>۱</sup> محیط صنعتی و در سازمانهای خدماتی، محیط خدماتی می‌نامیم. تأثیر سازمان و این نوع محیط، دو طرفه است و معمولاً علاوه بر اینکه از آن تأثیر می‌پذیرد، قادر به تأثیرگذاری بر روی آن نیز هست. مشتریان، رقبا، سهامداران، تأمین کنندگان و موارد مشابه از عوامل موجود در این محیط برای سازمانهای انتفاعی و مردم، یا گروههای دریافت‌کننده خدمات، تأمین کنندگان، دولت، و سایر موارد مشابه نیز برای سازمانهای غیر انتفاعی می‌توانند وجود داشته باشند. نکته مهم در این امر این است که سازمانها همواره باید با این نوع محیط در تعامل باشند و روندهای موجود در آن را با سرعت و دقت زیادی تعقیب کنند.

ویژگی خاص این محیط این است که عملاً سازمان در خارج از مرز خود با عوامل این محیط برخورد دارد.

#### ج) محیط داخلی یا عملیاتی

در این محیط کلیه واحدهای داخلی در جهت

1. Michael Porter (1983).

دارای قدرت تصویب طرحهای کلی آموزش کارکنان را دارند.

۳. سازمانهای مرتبط با مسائل اداری و استخدامی نیروی انسانی.

۴. مشتریان یا دریافت کنندگان خدمات سازمان که عملاً می‌توانند در مورد وضعیت نظام آموزشی نیز تأثیرگذار باشند.

عوامل محیطی موجود در محیط دور نیز می‌توانند بر وضعیت نظام آموزش کارکنان تأثیرگذار باشند. رکود اقتصادی می‌تواند شرایط جدیدی برای سازمان در مورد تأمین منابع مالی نظام آموزش کارکنان ایجاد کند و یا تغییرات

تکنولوژیکی در سطح کلان باعث می‌شود تا نیازهای آموزشی جدیدی در سطح کل سازمان مطرح شود، به‌طور مثال گسترش استفاده از رایانه در کلیه سازمانها و فرایندهای کاری، امروز دانش رایانه را به یک دانش استراتژیک تبدیل کرده است. تغییرات موجود در نظامهای فرهنگی و

اجتماعی نیز می‌توانند بر رسالت نظام آموزش کارکنان و ارزشهای آن شدیداً تأثیرگذار باشند.

تغییر ساختار جمعیتی و نیروی کار، نظیر افزایش حجم تقاضای کار زنان یا بالا رفتن سطح

تحصیلات و تنوع تخصصها در جامعه می‌توانند شدیداً بر انتخاب استراتژیهای نظام آموزشی

تأثیرگذار باشند. به‌طور مثال افزایش سطح تحصیلات در تخصصهای مورد نیاز سازمان، در

جامعه ممکن است استراتژی تعدیل نیروهای انسانی فاقد تخصص را در مدیریت منابع انسانی

باعث شود و استراتژی جذب نیروهای جدید و متخصص را مطرح سازد و این استراتژی در سطح

متفاوت براین نظام آموزشی تأثیرگذار هستند. تأثیر محیط وظیفه‌ای را بر نظام آموزش

کارکنان می‌توان در موارد زیر در نظر گرفت:

۱. تأثیر رسالت نظام مدیریت منابع انسانی سازمان بر نظام آموزش کارکنان.

۲. تأثیر استراتژیهای منابع انسانی بر نظام آموزش کارکنان.

۳. تأثیر برنامه‌ها و طرحهای نیروی انسانی بر نظام آموزش کارکنان (مانند: نظام طبقه‌بندی

مشاغل، نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی، نظام ارزشیابی عملکرد، نظام حقوقی و دستمزد و غیره).

عوامل مؤثر در محیط داخلی یا عملیاتی را، بر نظام آموزش کارکنان می‌توان موارد زیر دانست:

۱. رسالت سازمان.

۲. استراتژیهای کلی سازمان.

۳. برنامه‌های توسعه و برنامه‌های عملیاتی سازمان.

۴. قوانین و مقررات کلی سازمان

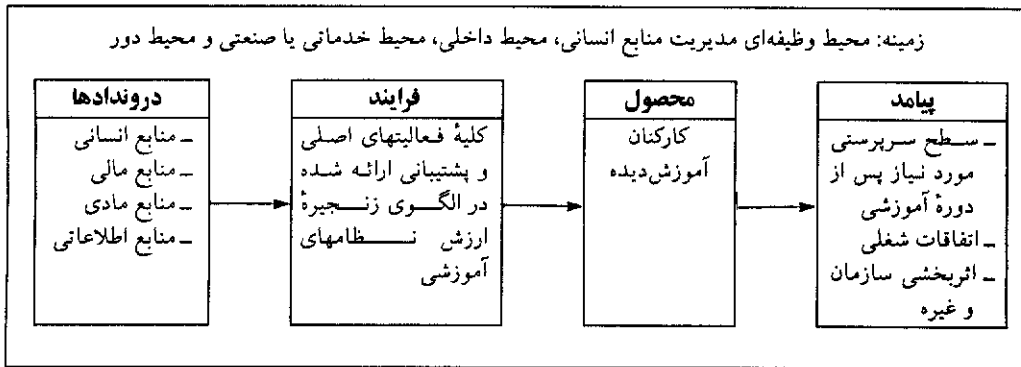
۵. ساختار قدرت در دواير مختلف سازمان

۶. تأمین دروندادهای مورد نیاز نظام آموزش کارکنان

محیط صنعتی یا خدماتی نیز می‌تواند بر نظام آموزش کارکنان تأثیرگذار باشد، نمونه این موارد عبارت‌اند از:

۱. قوانین و مقررات محیطی و به‌خصوص قوانین و مقررات مرتبط با نیروی انسانی که برای تمامی سازمانها وضع می‌شوند (مانند قوانین کار و بیمه اجتماعی که در سطح کشور وضع می‌شوند).

۲. وجود سازمانهای اعتبار دهنده آموزشی که



شکل ۴. کاربرد الگوی CIPPO در نظام‌های آموزش کارکنان و با استفاده از تحلیل محیط بیرونی و الگوی زنجیره ارزش پورتر.

**منابع اطلاعاتی**

۳. برای بررسی قسمت فرایند نظام آموزش کارکنان، به منظور تقسیم بندی نظام مند فعالیت‌های موجود در نظام آموزش از توسعه الگوی زنجیره ارزش پورتر<sup>۲</sup> که برای سازمان‌های تولیدی مطرح شده است، در نظام‌های آموزشی استفاده می‌گردد. از این رو چنانچه بخواهیم طرح اولیه‌ای برای الگوی تحلیل نظام درونی نظام آموزشی کارکنان مطرح کنیم می‌توانیم از طرح موجود در شکل ۴ استفاده کنیم. حال به بررسی مختصر اجزای الگوی ارائه شده می‌پردازیم.

**الف) دروندها**

در این تحقیق همانطور که اشاره شد، دروندها به چهار نوع منبع تقسیم‌بندی شده‌اند. مصادیق

مدیریت منابع انسانی، استراتژی‌های آموزشی را دچار تغییر سازد.

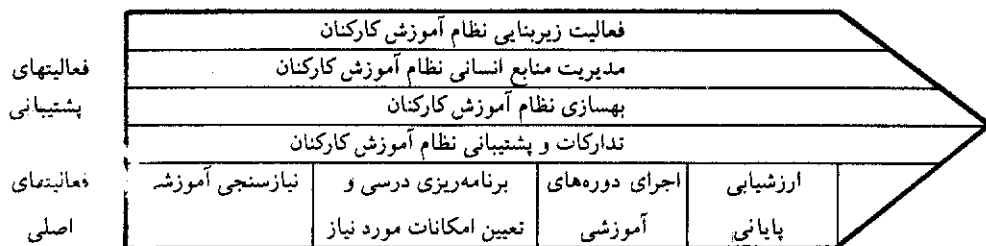
**۳-۲ الگوی تجزیه و تحلیل محیط درونی نظام آموزش کارکنان**

از آنجا که الگوی (CIPPO)<sup>۱</sup> می‌تواند به عنوان مناسبترین الگوی نظام مند در تجزیه و تحلیل نظام‌ها برای تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرد [۴]، این الگو را می‌توان در نظام آموزش کارکنان توسعه داد. در الگوی حاضر برای نظام آموزش کارکنان موارد زیر در نظر گرفته شده است:

۱. برای بررسی قسمت زمینه از الگوی ارائه شده جهت تجزیه و تحلیل محیط بیرونی که در قسمت قبل ارائه شد، استفاده شده است.
۲. دروندهای نظام آموزش کارکنان را می‌توان به چهار دسته زیر تقسیم کرد:

- منابع انسانی
- منابع مالی
- منابع مادی

1. Context, Input, Process, Product, Outcome (CIPPO)  
2. value chain



شکل ۵. کاربرد الگوی زنجیره ارزش پورتر در نظامهای آموزشی کارکنان.

هرکدام از منابع ذکر شده در نظام آموزش کارکنان به شرح زیر است:

۱. منابع انسانی: مدرسان فراگیران (کارکنان شرکت کننده در دوره‌های آموزشی)، مدیران آموزشی، کارکنان پشتیبانی و موارد مشابه.
۲. منابع مالی: منابع مالی در جهت تأمین هزینه‌های جاری و عمرانی نظام آموزش کارکنان.
۳. منابع مادی: کلیه فضاها، آموزش (ساختمانها، فضاها، باز و...) و نیز تجهیزات اداری، آزمایشگاهی، کارگاهی و تحقیقاتی.
۴. منابع اطلاعاتی: استراتژیهای سازمان و منابع انسانی، کلیه گزارشهای آماری، گزارشهای ارزشیابی از عملکرد گذشته، گزارشهای تحولات محیط بیرونی، طرحهای نیروی انسانی مانند طرح برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان، طرح طبقه‌بندی مشاغل سازمان، طرح حقوق و مزایای کارکنان، طرح نظام ارزشیابی کارکنان و موارد مشابه.

کلیه اجزای فرایند نظام آموزشی را در خود مطرح کند، کمتر ارائه شده است. در تحقیق حاضر نوع توسعه یافته الگوی پورتر در نظامهای آموزشی مورد استفاده قرار گرفته است. وی فعالیت‌های سازمانی را به دو دسته فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی تقسیم کرده است. در فعالیت‌های اصلی درون‌دادها وارد شده و نهایتاً محصول دارای ارزش افزوده خارج می‌شود. فعالیت‌های پشتیبانی نیز فراهم کننده شرایط بقا و رشد فعالیت‌های اصلی هستند. با توجه به این مقدمه، الگوی فرایند نظام آموزش کارکنان را می‌توان به صورت مطرح شده در شکل ۵ مورد استفاده قرار داد.

با توجه به فعالیت‌های اشاره شده فرایند نظام آموزش کارکنان را می‌توان ورود درون‌دادها به این نظام و خروج برون‌دادها به صورت محصولات نظام آموزش کارکنان در نظر گرفت. در زیر فعالیت‌های موجود در هرکدام از اجزا مطرح شده است.

الف) فعالیت‌های پشتیبانی:

۱. فعالیت‌های زیربنایی نظام آموزش کارکنان.

- برنامه‌ریزی استراتژیک نظام آموزش کارکنان

ب) فرایند

اصولاً در مطالعه فرایند نظامهای آموزشی و به طور خاص نظام آموزش کارکنان، الگویی که بتواند

- جلسات کمیته‌ها و شوراهای برنامه‌ریزی و هماهنگی

- فرایند نظام آمار و اطلاعات نظام آموزش کارکنان

- فرایند مدیریت مالی

- فرایند مدیریت عمومی نظام آموزش کارکنان و موارد مشابه که ارتباط با فعالیتهای زیرساختی دارد.

۲. مدیریت نیروی انسانی

- نظام جذب و پرورش مدیران آموزشی

- نظام جذب و پرورش اعضای هیئت علمی (مدرسان)

- بهسازی کارکنان نظام آموزش کارکنان (آموزش، ارزشیابی و...)

- نظام حقوق و مزایای کارکنان نظام آموزش کارکنان

و سایر موارد مشابه در مدیریت منابع انسانی نظام آموزش کارکنان

۳. بهسازی نظام آموزش کارکنان

- ارزشیابی درونی<sup>۱</sup> نظام آموزش کارکنان.

- بهبود فرایندهای نیازسنجی، برنامه‌ریزی درسی، اجرای دوره‌های آموزشی، روشهای ارزشیابی.

- کلیه فعالیتهای مربوط به بهبود کیفیت آموزشی.

۴. تدارکات و پشتیبانی نظام آموزش کارکنان

- تهیه مواد اولیه و وسایل کمک آموزشی

- تعمیرات و نگهداری ابنیه و تجهیزات

- مدیریت خدمات رفاهی دوره‌های آموزشی

و سایر فعالیتهای مرتبط در موضوع فوق.

### ب) فعالیتهای اصلی

۱. نیازسنجی شناخت نیازهای آموزشی کارکنان سازمان در گروههای شغلی مختلف.

۲. برنامه‌ریزی درسی و تعیین امکانات مورد نیاز. تعیین اهداف آموزشی، تهیه محتوای درسی دوره‌های آموزشی، انتخاب روش تدریس، تعیین وسایل کمک آموزشی مورد نیاز، تعیین شرایط مدرسین،...

۳. اجرای دوره‌های آموزشی. برگزاری دوره آموزشی، فرایند تدریس (یاددهی و یادگیری)، بازدید، آزمایش، ارزشیابی تکوینی و...

۴. ارزشیابی پایانی. آزمونهای نهایی، پروژه‌های عملی،...

مزیت این الگو در شناخت فعالیتهای قسمت فرایند، در توجه به فعالیتهای پشتیبانی علاوه بر فعالیتهای اصلی است که در اکثر الگوهای موجود کمتر مورد توجه قرار می‌گیرند.

### ج) محصول

کارکنان پس از طی دوره‌های آموزشی باید دانش همراه با مهارت یا نگرش جدید با توجه به اهداف دوره آموزشی را کسب کرده باشند. کارکنان آموزش دیده را می‌توان محصول اصلی نظام آموزش کارکنان دانست.

مدرسان نیز پس از پایان آموزش دارای تجارب جدید شده‌اند و می‌توان آنها را یک محصول تلقی کرد، این امر درباره منابع درسی تهیه شده نیز صادق است. هر چند این موارد و

تاریخچه نظام آموزش کارکنان در سازمان نیز بررسی نظام آموزش کارکنان در سایر سازمانهای مشابه می توان عوامل کلیدی را شناسایی کرد. این عوامل کلیدی نقش اصلی را در موفقیت یا شکست نظامهای آموزش کارکنان در سازمانها دارند.

#### ۴-۲ طرح مسائل استراتژیک نظام آموزش کارکنان

در این مرحله برای کمک به چارچوب فکری برنامه ریزان و شناخت دقیق مشکلات اصلی که می تواند برای نظام آموزش کارکنان مطرح باشد، باید کوشید که این گونه مسائل و مشکلات اصلی را در قالب سؤالات مناسبی مطرح کرد تا بتواند به عنوان یک الگو در هنگام تدوین استراتژی برنامه ریزان را یاری کند [۳]. این مسائل می توانند در ارتباط با چگونگی استفاده از یک فرصت محیطی و یا کاهش اثرات یک تهدید، مطرح شوند و استراتژیهای تدوین شده پاسخهای کلی به این سؤالات خواهند بود.

#### ۵-۲ الگوی تدوین استراتژی نظام آموزش کارکنان

پس از جمع آوری اطلاعات درباره نقاط قوت و ضعف نظام آموزش کارکنان و تهدیدات و فرصتهای محیط بیرونی آن و با شناخت مسائل استراتژیک از تکنیک (SWOT) برای تدوین استراتژی استفاده می کنیم [۱۶].

براساس این الگو از چهار رویکرد زیر برای تدوین استراتژیها بهره می گیریم (شکل ۶).

۱. بیشینه - بیشینه: استفاده از نقاط قوت برای استفاده بیشینه از فرصتهای محیط بیرونی.
۲. کمینه - بیشینه: کم کردن نقاط ضعف برای

مشابه آنها را می توان از محصولات فرعی در نظر گرفت.

#### د) پیامد

همان طور که قبلاً نیز اشاره شد هدف نهایی آموزش کارکنان تغییر رفتارهای شغلی آنها و کسب دانش و مهارت و نیز نگرشهای جدید در دوره های آموزشی هماهنگ با این هدف است. هر چند تغییر رفتار شغلی و بروز رفتار جدید و بهبود آن، تابع سایر متغیرهای شغلی و سازمانی نیز است و آموزش کارکنان به عنوان یکی از این متغیرهای تأثیرگذار سازمانی می تواند نقش مهمی را داشته باشد.

از این رو برخی از پیامدهای مورد انتظار نظام آموزش کارکنان را می توان موارد زیر دانست.

۱. کاهش میزان سرپرستی لازم بر کارکنان آموزش دیده،

۲. افزایش بهره وری در انجام کار،

۳. کاهش میزان اتفاقات و حوادث شغلی.

هرچند هر دوره آموزشی با توجه به هدف خاص آن نیز می تواند دارای پیامد مورد انتظار ویژه ای باشد. به طور مثال برای دوره آموزشی مدیریت تعارض پیامد کاهش تعارضات شغلی و برای دوره آموزشی اصول مذاکره، توانایی برقراری ارتباطات مؤثر می توانند به عنوان پیامدها تلقی شوند.

نکته مهم در پایان این مرحله این است که نباید فهرست بلندی از نقاط قوت و ضعف را شناسایی کرد، بلکه عواملی باید مورد نظر قرار گیرند که دارای تأثیر بیشتر و مرتبط با تهدیدات و فرصتهای نظام آموزش کارکنان هستند [۱۵]. با بررسی

عوامل داخلی استراتژیک	نقاط ضعف نظام آموزش کارکنان	نقاط قوت نظام آموزش کارکنان
	عوامل بیرونی استراتژیک	
فرصتهای نظام آموزش کارکنان	استراتژیهای نوع ۳	استراتژیهای نوع ۱
تهدیدات نظام آموزش کارکنان	استراتژیهای نوع ۴	استراتژیهای نوع ۲

شکل ۶. ماتریس (SWOT) برای ارائه استراتژیهای نظام آموزش کارکنان.

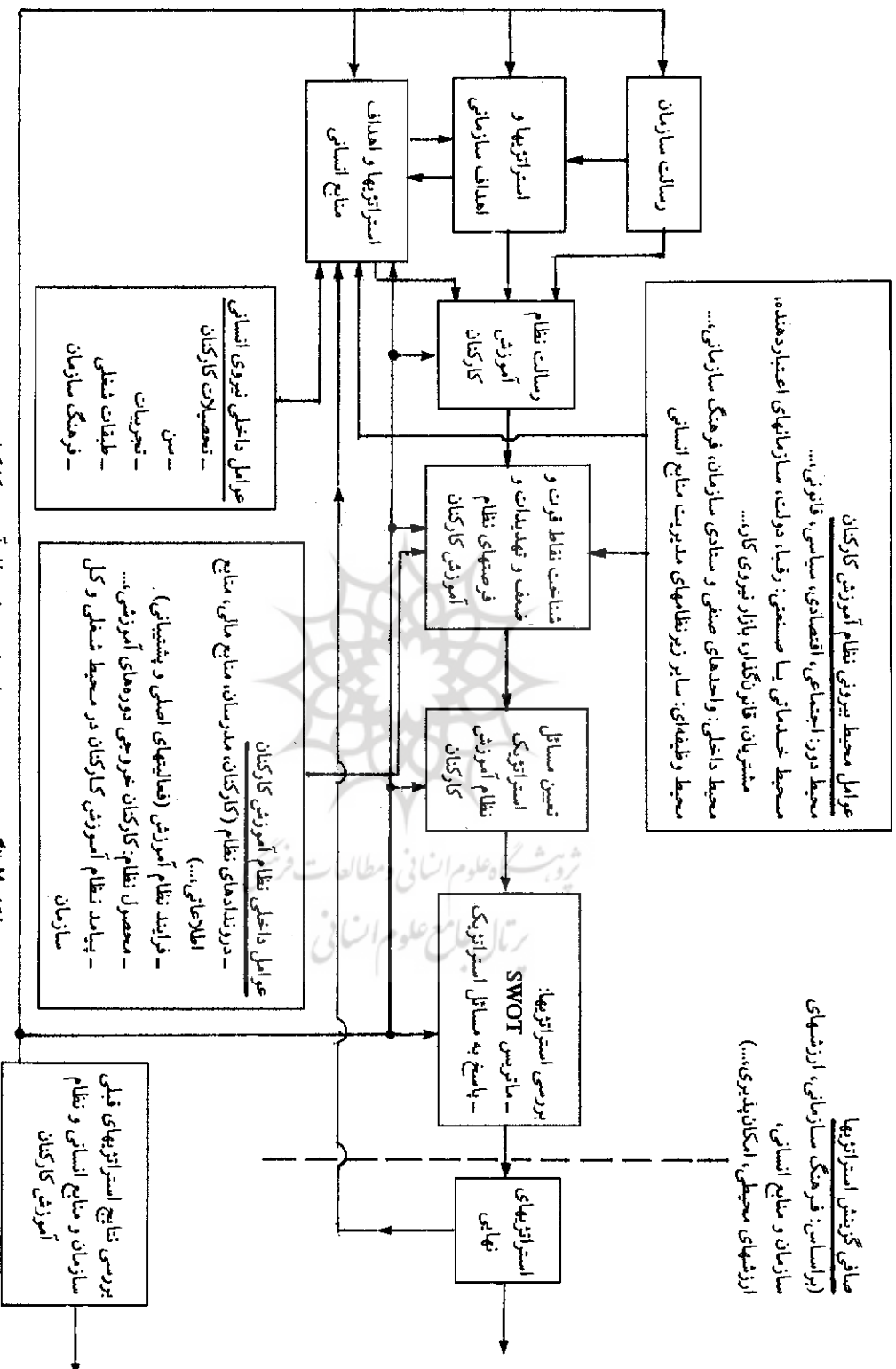
همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، ماهیت استراتژیهای نظام آموزش کارکنان از نوع استراتژیهای منابع انسانی است اما در مقایسه با آن و استراتژیهای کل سازمان، کوتاه‌مدت‌تر و عمل‌محور است.

### الگوی مفهومی تدوین استراتژیهای نظام آموزش کارکنان

با توجه به مباحث مطرح شده می‌توان الگوی مفهومی تدوین استراتژیهای نظام آموزش کارکنان را به صورت ارائه شده در شکل ۷ مطرح کرد. علاوه بر مراحل بیان شده به عنوان فرایند کار، نکات مهم این الگو عبارت‌اند از:

استفاده حداکثر از فرصتهای محیط بیرونی.  
 ۳. کمینه - کمینه: کم کردن نقاط ضعف درونی برای کم کردن تأثیر تهدیدات محیط بیرونی.  
 ۴. بیشینه - کمینه: استفاده از نقاط قوت برای کم کردن تأثیر تهدیدات محیط بیرونی.  
 استراتژیهای حاصل باید با توجه به ابعاد مختلفی بررسی شوند و اولویت‌بندی و امکان‌پذیری اجرای آنها مورد مطالعه قرار گیرد. بررسی ارزشها و فرهنگ سازمانی، امکانات اجرایی، و امکان‌پذیری اجرای استراتژیها از نظر عوامل دیگر و همچنین بررسی تبعات اجرای استراتژیهای قبلی می‌توانند به عنوان یک صافی در انتخاب استراتژیهای مناسب، مطرح باشند.





شکل ۷. الگوی مفهومی تدوین استراتژی برای نظام آموزش کارکنان.

### نتیجه گیری

در برنامه ریزی استراتژیک سازمانها، پس از مشخص کردن استراتژیهای کلی سازمان و فعالیتهای مختلف آن و نیز مشخص کردن استراتژیهای منابع انسانی، لازم است تا برنامه ریزی لازم برای نظام آموزش کارکنان نیز صورت پذیرد. اغلب استراتژیهای سازمانی بدون پشتیبانی نظام آموزش کارکنان امکان تحقق ندارد و از این رو لازم است درباره نظام آموزش کارکنان در راستای برنامه ریزی استراتژیک سازمانها بررسی مجددی صورت پذیرد.

نظام آموزش کارکنان به دلیل داشتن ویژگیهای مختلف درونی و نیز ارتباط با عوامل محیطی خود، می تواند دارای مسائل استراتژیک ویژه ای باشد. تدوین استراتژی برای نظام آموزش کارکنان بسا توجه به رسالت سازمان و استراتژیهای سازمانی و منابع انسانی و در نظر گرفتن عوامل داخلی و بیرونی این نظام، می تواند جهت به ثمر رسیدن اهداف سازمانی بسیار مؤثر باشد. هر چند استراتژیهای آموزشی نسبت به استراتژیهای منابع انسانی و سازمانی عمل محورتر است و در حوزه زمانی کوتاهتر و دامنه محدودتری تدوین می شوند.

۱. نظام آموزش کارکنان هر چند یک زیرنظام از نظام یادگیری سازمان است، اما در این تحقیق، به مفهوم خاص آن، به عنوان یک زیرنظام مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده است. در صورت تعریف نظام آموزش کارکنان به معنای وسیعتر و مرتبط با نظام یادگیری سازمانی، الگوی ارائه شده مناسب نیست و یادگیری به معنای کلی آن باید در کلیه ابعاد سازمانی مد نظر قرار گیرد.

۲. شناخت نقاط قوت و ضعف و نیز تهدیدات و فرصتهای نظام آموزش کارکنان، صرفاً براساس شناخت دقیق رسالت سازمان و استراتژیهای کل سازمان و منابع انسانی مقدور است و این امر می تواند خود را در تبیین رسالت نظام آموزش کارکنان متجلی سازد.

۳. برای تدوین استراتژیها در هر سطح سازمانی، پس از تدوین استراتژیهای سطح بالاتر به مرحله بعدی می روییم، اما استراتژیهای تدوین شده در سطوح پایینتر می توانند در بازنگری استراتژیهای سطوح بالاتر مؤثر واقع شوند.

۴. استراتژیهای نهایی باید به اهداف تبدیل شوند و برای اجرای آنها نسبت به عملیاتی کردن، کنترل و نظارت و ارزیابی نهایی کار برای استفاده از نتایج در چرخه بعدی فرایند باید اقدامات لازم به عمل آورد.

### مرجعها

۲. ایکاف، راسل، برنامه ریزی تعاملی: مدیریت هماهنگی با تحول برای ساختن آینده سازمان، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران، کتاب ماد، ۱۳۷۵.

۱. ابطحي، سيدحسين، آموزش و بهسازی منابع انسانی، تهران: مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی ایران، ۱۳۷۳.

- February 1997, pp. 46-52.
12. Hitt, Michael and Ireland, Duane. R. and Hoskisson, Robert, *Strategic Management: Competiveness and Globalization*, New York: West publishing, 1995.
13. Miller, Paull, *Integrating strategy and Human Resources Management*, The Handbook of Human Resources Management, Editor: Brian Towers, Cambridge: Blackwell, 1992.
14. Nkomo, Stella, M., "Strategic Planning for Human Resources: Let's get started", *Long Range Planning*, Vol. 21, February 1988.
15. Pearce, John and Robinson, Richard, *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, Boston: Irwin, 1991.
16. Weihrich, Heinz, "The Tows Matrix: A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning*, Vol. 15, No. 2, pp. 54-66.
17. Walter R. Borg and Meredith Gall, *Educational Research: An Introduction*, New York, Longman, 1989, p. 182.
۱۸. سرلا، م. نکومو، «برنامه‌ریزی استراتژیک برای منابع استراتژیک»، ترجمه حسن زارعی متین، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۱۷، ص ۶۶.
۱۹. دمت، ریچارد ال. توری سازمان و طراحی ساختار، ج ۲، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۴، ص ۸۰۶
۳. برایسون، جان ام.، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه عباس منوریان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.
۴. بولا، اچ. اس.، ارزشیابی طرحها و برنامه‌های آموزشی برای توسعه، ترجمه خدایار ایبیلی، تهران: مؤسسه بین‌المللی روشهای آموزش بزرگسالان، ۱۳۷۵.
۵. سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۷۵.
۶. سنگه، پیتر، پنجمین فومان، ترجمه کمال هدایت و محمد روشن، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۵.
۷. کارسون، رابرت؛ آکرمن، گری، برنامه‌ریزی آموزشی: مفاهیم، استراتژیها و اقدامات، ترجمه غلامعلی سرمد، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، ۱۳۷۴.
8. Bamber, Greg J., *Industrial Revolution and organizational change: Is Human Resources Management, Strategic in Australia?*, The Handbook of Human Resources Management, Editor: Brian Towers, Cambridge: Blackwell, 1992.
9. Carrel, Michael & Kuzmits, Frank E, Personnel, *Human Resource Management*, Colombus: Merrill Publishing, 1986.
10. Goldstein, Irwin, *Training in Organizations*, California: Brooks/Cole Publishing, 1993.
11. Hill, Terry and Westbrook, Roy, "SWOT Analysis: It's time for a product recall", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 1,