

آموزش راهبردی و آینده صنعت خودرو: گزارش یک مطالعه کیفی

(مورد مطالعه: گروه خودرو سازی سایپا)

عصمت مسعودی ندوشن^۱، محمدعلی برجی خانی اوانکی*^۲، زهرا طالب^۳، نیره شاه محمدی^۴،

چکیده:

مهمترین مؤلفه سازمانی که در سازگاری، بقا و توسعه بنگاه‌ها با توجه به تغییرات اقتصاد جهانی می‌تواند مؤثر واقع گردد، منابع انسانی سازمان‌ها است. سازمان‌ها با استفاده از نظام های آموزشی هدفمند و راهبردی همسو با مأموریت، اهداف و استراتژی‌های سازمانی، در صدد توسعه و افزایش سرمایه دانشی و فکری و پرورش منابع انسانی خود می‌باشند. هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی است. رویکرد پژوهش کیفی و روش نظریه برخاسته از داده (نظریه زمینه‌ای)، روش نمونه‌گیری هدفمند به شیوه گلوله برفی و با معیار اشباع نظری داده‌ها می‌باشد. بدین منظور مصاحبه‌هایی نیمه ساختارمند با تعداد ۲۷ نفر از صاحب‌نظران حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی گروه خودرو سازی سایپا انجام شد. مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که مصاحبه شونده اطلاعات جدیدی در اختیار پژوهشگر قرار نداد و صرفاً تکرار اطلاعات قبلی بود، بدین ترتیب اشباع نظری داده‌ها حاصل گردید. برای مشخص کردن روایی و پایایی داده‌ها از بازبینی مشارکت کنندگان و مرور خبرگان غیرشرکت کننده در پژوهش استفاده شد. نتایج این پژوهش منجر به شکل‌گیری الگوی آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در گروه خودرو سازی سایپا شد که این نتایج حاکی از تأثیر مثبت الگوی آموزش راهبردی بر توسعه منابع انسانی بود.

کلیدواژگان: آموزش راهبردی، توسعه منابع انسانی، گروه خودرو سازی سایپا، نظریه داده بنیاد

^۱ - استادیار گروه علوم تربیتی، دکترای مدیریت آموزشی، واحد تهران جنوب، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران
^{۲*} - دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تهران جنوب، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران، نویسنده مسئول، تلفن: ۰۹۱۲۳۶۸۱۳۹۱، borjikhani@gmail.com

^۳ - استادیار گروه علوم تربیتی، دکترای برنامه ریزی درسی، واحد تهران جنوب، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران.

^۴ - استادیار گروه علوم تربیتی، دکترای مدیریت آموزشی، واحد تهران جنوب، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی و عضو هیئت علمی سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی، وزارت آموزش و پرورش، تهران، ایران

امروزه صنعت خودروسازی کشور با چالش‌هایی نظیر "تحریم‌های بین‌المللی اقتصادی و صنعتی، تغییرات سریع و پرشتاب تکنولوژیکی، خواسته‌های متنوع مشتریان، انتظارات زیاد ذینفعان، الزامات قانونی و زیست محیطی و مدیریت کیفیت" مواجه است. براساس گزارش (موسسه فاینانس انرژی بلومبرگ، ۲۰۱۷)، صنعت خودرو در آستانه یک تغییر بزرگ است و فن‌آوری عامل پیشران این تغییر است که توسط الزامات قانونی، جمعیتی و زیست محیطی شکل داده می‌شود. پیشرفت‌های تکنولوژیکی و الزامات زیست محیطی خودروسازان جهان را به سمت تولید خودروهای پاک و هوشمند سوق می‌دهد. براساس پیش‌بینی‌های انجام گرفته تا سال ۲۰۴۰، یک سوم ناوگان جهانی خودرو را خودروهای برقی تشکیل می‌دهد که جایگزین حدود هشت میلیون بشکه نفت در روز از سوی کشورهای صادر کننده می‌شود. آینده پژوهی‌های بعمل آمده توسط موسسه آینده پژوهی (موسسه مکنزی؛ ۲۰۱۶)، هفت تغییر بزرگ تکنولوژیکی را در سطح بین‌المللی برای صنعت خودرو پیش‌بینی کرده است که عبارتند از: ۱- تبدیل سوخت‌های فسیلی به سوخت‌های جدید. ۲- سبک‌تر کردن وزن خودروها ۳- خودروهای هوشمند خودروان ۴- ارتقا توانمندی‌های زنجیره تأمین ۵- رقابای جدید ۶- راننده مشترک و در حال تغییر ۷- اینترنت خودروهای آینده را نام برد. وجود چالش‌ها و تغییرات فوق‌الذکر ضرورت و اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی شاغل در صنعت خودروسازی را براساس یک الگوی آموزش مناسب، دوچندان نموده است. با توجه به بررسی و مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در حوزه آموزش، اغلب پژوهش‌ها به صورت سطحی به شناسایی چالش‌ها و کاستی‌های سازمان‌ها به ویژه صنعت خودرو سازی پرداخته اند. در اغلب سازمان‌ها از جمله شرکت‌های خودروسازی همسویی هدفمند و پایداری بین آموزش و توسعه منابع انسانی با برنامه‌ها و استراتژی‌های خرد و کلان سازمان‌ها وجود ندارد و به همین دلیل برنامه‌های آموزشی اثربخشی لازم را ندارند. از آنجاکه نیروی انسانی در رفع چالش‌ها و تغییرات پیشروی صنعت خودرو نقش بسزایی دارد، توسعه آنها مستلزم برنامه ریزی راهبردی با ماهیت فراکنشی می‌باشد. بسیاری از پژوهش‌های داخلی مرتبط با آموزش و توسعه منابع انسانی در قالب چارچوب الگوها و مدل‌های مرسوم انجام شده و تاکنون پژوهشی در رابطه با طراحی الگوی آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی با توجه به مشخصات محیطی و بومی خودروسازی کشور انجام نشده است. لذا محقق با توجه به خلاء و کاستی‌های که در پیشینه‌های مرتبط با موضوع مقاله خود مشاهده نموده؛ در صدد برآمده تا با طراحی الگوی آموزش راهبردی در صنعت خودروسازی (مطالعه موردی گروه خودروسازی سایپا) ضمن پر کردن این شکاف به توسعه و توانمندسازی منابع انسانی در این صنعت تحقق ببخشد. بدین ترتیب این پژوهش با هدف ارائه الگوی آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی در صنعت خودروسازی کشور از دو بعد نظری و کاربردی حائز اهمیت و قابل بررسی است. در بعد نظری، این پژوهش می‌تواند زمینه شکل‌گیری یک الگوی راهبردی با ماهیت فراکنشی مبتنی بر مدیریت استراتژیک در حوزه کسب و کار را فراهم آورد و از نقطه نظر کاربردی نیز این تحقیق می‌تواند با بررسی مدل‌ها و الگوهای موجود و بررسی نظرات خبرگان، زمینه تدوین

یک الگوی آموزش راهبردی در صنعت خودروسازی کشور را فراهم آورد و از این طریق می‌تواند به توسعه و توانمندسازی کارکنان، رضایت ذینفعان، مشتریان و در نتیجه به بهبود عملکرد و بهره‌وری صنعت خودروسازی کمک نماید. لذا با توجه به مباحث فوق، سوال اصلی پژوهش به این صورت مطرح می‌شود:

- الگوی آموزش راهبردی در صنعت خودرو سازی چگونه است و مؤلفه‌ها و ابعاد الگوی آموزش راهبردی کدامند؟

پیشینه نظری پژوهش:

آموزش روش استفاده شده جهت کسب مهارت و دانش کارکنان برای انجام کارهایشان است (لاندا، ۲۰۱۸: ۳۲۹). به عبارت دیگر آموزش به عنوان یک موضوع انتقادی مدیریت سرمایه انسانی و همچنین سریعترین بخش افزایش کارایی کارکنان است. آموزش بعنوان طرح‌هایی برای بهبود کارایی کارکنان، توانایی‌های فیزیکی و ذهنی کارکنان در راستای فرایندهای کاری کارآمد است (ادودیان، ۲۰۱۸). نظام آموزش، فعالیت‌های توسعه و بهسازی افراد را هدف قرار می‌دهد بنابراین اختصاص یک موقعیت برجسته به این امر در برنامه ریزی استراتژیک سازمانی، به بازسازی فرهنگ مناسب توسعه کمک با ارزشی می‌کند. آموزش و توسعه در راستای تحقق اهداف راهبردی سازمان به اجرا در می‌آید و منافع برای افراد و سازمان از جمله: سودآوری، کسب مزیت رقابتی، افزایش دانش شغلی و کمک در جهت شناسایی اهداف سازمان دارد (پادامسیری، ۲۰۱۸). از این رو مدیریت آموزش منابع انسانی به عنوان رویکرد استراتژیک و منسجم، مدیریت با ارزشترین سرمایه‌های سازمان یعنی نیروی کار قلمداد می‌شود که مزیت رقابتی سازمان‌ها بیش از هر چیز، اساساً به کیفیت آن بستگی دارد. اجرای آموزش و توسعه نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، بطور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و برکارایی و اثربخشی خود بیفزایند. در جامعه‌ای که به سرعت در حال دگرگونی است آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید برای آن منابعی را در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشد (گوپاتا و شائو، ۲۰۱۷: ۳۴۵). ویژگی‌هایی که منابع انسانی در سازمان‌ها دارند، می‌توانند به عنوان شایستگی محوری سازمان، مزیت رقابتی ایجاد کنند و شواهد متقاعد کننده‌چندی مبنی بر افزایش عملکرد بنگاه در صورت همسویی صحیح نظام‌های منابع انسانی و راهبرد کسب و کار وجود دارد. (رهنی، علی و همکاران، ۱۳۹۹: ۹۴). در محیط پر رقابت امروز نیروی انسانی به عنوان یکی از دارایی‌های اصلی هر سازمان و نقش آن در موفقیت آن سازمان غیرقابل انکار است. در نتیجه مجهز کردن این دارایی منحصر به فرد به اطلاعات، دانش و مهارت با هدف به حداکثر رساندن عملکرد شغلی، ضروری به نظر می‌رسد (لیو، ۲۰۱۷). از یک نگاه دیگر آموزش یک وظیفه اساسی در سازمان‌ها و یک فرایند مداوم و همیشگی است. آموزش نوعی سرمایه‌گذاری مفید و یک عامل کلیدی در توسعه می‌باشد که اگر به درستی و شایستگی برنامه‌ریزی و اجرا شود، می‌تواند بازده قابل ملاحظه‌ای داشته باشد. (کنندی، ۲۰۱۵: ۱). سازمان‌های امروزی از ارکان مهمی از قبیل سرمایه، منابع انسانی، فناوری و مدیریت تشکیل یافته‌اند که به زعم بسیاری از صاحب‌نظران، منابع انسانی مهمترین رکن در این بین است. زیرا کارآیی سازمان‌ها منوط به انجام وظایف درست و صحیح این نیروها در حوزه‌های صف و ستادی است. لذا تأمین این سرمایه انسانی مستلزم انجام فعالیت‌های آموزشی

منظم در تمامی سطوح سازمانی است (گالسین، ۲۰۱۵: ۱۰۳). بطور عمده دو دلیل اساسی برای نیاز سازمان به آموزش با رویکرد استراتژیک وجود دارد: اولین دلیل آن است که تغییرات تکنولوژی، فشار شدیدی بر سازمان و مدیریت آن وارد می کند به گونه ای که پرداختن به آنها نیاز به کارکنانی با انواع خاصی از مهارتها و توانمندی های خاص را ایجاب می نماید. دومین دلیل آنکه قابلیت جایگزینی مهارت های مختلف و تقاضای نسبی متغیر برای یادگیری و بازآموزی مهارت های فعلی، جنبه های تحریک کننده ای از هر برنامه آموزشی در حال رشد است می بایست بجای برنامه های ثابت آموزشی به عنوان نقطه آغاز برنامه ریزی استراتژیک آموزش و تلفیق آموزش با استراتژی سازمانی به حساب آید (ونتلد، ۲۰۱۵: ۶۶). آموزش راهبردی، کلیدی برای صنایع پویا و خلاق است و نقش زیربنایی و با اهمیت در تسهیل مهارت های صحیح و همچنین در انتقال دانش و بین المللی سازی آن دارد. (شریفی، سید مهدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۹۴).

در قرن بیست و یکم سه عامل وجود دارد که فعالیت های آموزش کارکنان را ضروری ساخته است: **پیشرفت فناوری:** اتوماسیون و مکانیزه کردن کارها برای بقای سازمان ضروری است و افزون بر این آموزش کارکنان برای کسب مهارت بیشتر نیز اساسی و مهم است. مهارتهای جدید برای کارکردن با ماشین آلات جدید، فرایند و تکنیکهای جدید تولید لازم است که این مهم از طریق آموزش ضمن خدمت قابل حصول است. **پیچیدگی سازمان:** با افزایش ماشینی شدن توسعه تکنولوژی بسیاری از سازمانها به صورت یک سازمان پیچیده درآمده اند. در سازمانهایی که میخواهند تولید انبوه داشته باشند این منحصر به پیچیده شدن مکانیسم های کنترل سلسله مراتب اداری و ساختاری سازمانی شده است. همچنین هماهنگی و انسجام فعالیتهای سازمانی را دشوار ساخته است.

روابط انسانی: رشد و پیچیدگی سازمان ها منجر به بروز مشکلات انسانی گوناگونی از قبیل: از خود بیگانگی، مشکلات درون فردی و درون گروهی شده است. به همین دلیل آموزش در زمینه روابط انسانی برای حل مشکلات انسانی ضروری است (میرو جهانیده، ۲۰۱۲: ۱۲۷). توسعه منابع انسانی رهاسازی تخصص ها از طریق توسعه سازمانی و آموزش کارکنان با هدف بهبود عملکرد است. همچنین توسعه منابع انسانی همان تجارب یادگیری سازماندهی شده است که توسط کارفرما، در یک دوره زمانی خاص با هدف افزایش عملکرد شغلی و رشد افراد فراهم می شود (میری قمصری، فاطمه، ببران صدیقه و احمدی، ۱۳۹۹: ۱۷۱-۱۷۲). بررسی ها و مطالعات انجام گرفته در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی شاغل در صنعت خودرو سازی با رویکرد راهبردی بیانگر این مطلب است که تغییرات سریع فناوری های پیشرفته و دانش های جدید طراحی و تولید محصول نیازمند برنامه ریزی آموزشی با ماهیت فراکنشی می باشد که این امر مستلزم داشتن الگوها، روش و مهارت های جدیدی می باشد. در این شرایط آموزش و توسعه منابع انسانی باید با رویکردهای جدید و متفاوت به آموزش کارکنان بیانیدشد و همسو با راهبردهای سازمان به برنامه ریزی آموزشی پردازد. با این نگاه بررسی ها و مطالعات فراوانی در سطوح دانشگاهی و حوزه های کسب و کار در سازمان های مختلف صورت گرفته است. جدول شماره (۱) بررسی مقایسه

جدول شماره (۱) : عناصر مدل ها و الگوهای آموزش (منبع : یافته های تحقیق)

0

پیشینه تجربی پژوهش :

(انگوتا، ۲۰۱۷) در پژوهشی نشان می دهد که داشتن یک برنامه آموزش راهبردی و بلند مدت، نه تنها منتج به بهبود عملکرد فردی و سازمانی بصورت پایدار می گردد بلکه سبب ارائه خدمات با کیفیت و در نهایت افزایش رضایت مشتریان می گردد و رابطه معنی داری بین برنامه های آموزشی هدفمند و بهبود عملکرد فردی و سازمانی وجود دارد. در پژوهشی (فوتیس و میتساکیس، ۲۰۱۷: ۲۸۵) به بررسی دیدگاه کارکنان نسبت به توسعه منابع انسانی استراتژیک قبل و بعد از بحران اقتصادی جهانی ۲۰۰۸ در یونان پرداختند. در این پژوهش بیان شده که تغییر محیط کسب و کار و محیط زیست به طور مداوم سازمان ها را به چالش می کشند. سازمان ها باید دوباره نقش مهم توسعه منابع انسانی راهبردی را در نظر بگیرند و سیاست های آموزش و توسعه منابع انسانی و شیوه های مرتبط با رقابت فردی و سازمانی و تغییر و رشد را مورد توجه قرار دهند. بنا براین فراکنشی عمل کردن در آموزش نشانه بلوغ استراتژیک منابع انسانی در یک سازمان با مجموعه ای از ویژگی های استراتژیک می باشد. (موسسه بلومبرگ، ۲۰۱۷) به بررسی چشم انداز صنعت خودرو تا سال ۲۰۴۰ پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان می دهد که الزامات و استانداردهای بین المللی و زیست محیطی با حفظ سیاره زمین باعث بکارگیری فناوری و نوآوری های جدید در صنعت خودروسازی گردیده و مسیر این صنعت را با رعایت قوانین بین المللی تغییر داده است. از آنجاکه صنعت حمل و نقل بر عهده صنعت خودروسازی می باشد؛ لذا خودروسازان ملزم به رعایت این استانداردها در سراسر سیاره زمین می باشند و با توجه به ماهیت خودروهای جدید، باید برنامه مناسبی برای آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی خود در بکارگیری فناوری های جدید در طراحی و تولید خودروهای آینده تدوین نمایند. آینده پژوهی انجام گرفته توسط موسسه (مکنزی، ۲۰۱۶) نشان می دهد که خودروهای آینده بسیار هوشمند و مجهز به فناوری دانشی و تکنولوژیکی پیشرفته می باشند و دانش های مختلفی در این خودرو بکار گرفته شده است و برخلاف محصولات گذشته، برخوردار از دانش چند گانه می باشد. این هوشمندی و پیشرفت حاصل نیروی انسانی دانشمند می باشد که به عنوان منابع انسانی توسعه یافته و آموزش دیده در این صنعت به خلق ایده و نوآوری می پردازند. نتایج این پژوهش تاکید دارد که پذیرش این تغییرات دانشی و تکنولوژیکی تنها با آموزش راهبردی و نظام مند و نیروی انسانی توسعه یافته در شرکت های خودروسازی میسر می گردد. بنابراین شرکت های خودروسازی با توجه به ماهیت خودروهای جدید، باید آموزش های راهبردی مناسبی را برای توانمندسازی و توسعه نیروی انسانی خود جهت بکارگیری فناوری های جدید در خودرو را به عنوان محصولی هوشمند فراهم آورند. (شوت و هاریس، ۲۰۱۶: ۱) در پژوهشی به نقش آموزش راهبردی در صنعت راه آهن استرالیا پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می دهد که آموزش نیروی انسانی نقش مهمی در هماهنگ سازی صنعت در درون و تعامل با محیط بیرون

دارد. آموزش علاوه بر نقش تسهیل گری در پذیرش تغییرات محیطی، هماهنگ کننده مناسبی بین فرایندهای کاری در درون سازمان می باشد و این امر توانایی صنعت در رقابت پذیری با رقبای خود را افزایش می دهد و رابطه معنی داری بین آموزش نیروی انسانی با اثربخشی فرایندهای کاری در صنعت وجود دارد. (بیگدلی مجرد و سنجر، ۲۰۱۶: ۱۵۶) در پژوهشی به بررسی "تأثیر آموزش بر استراتژی های منابع انسانی با تأکید بر نقش واسطه ای توسعه حرفه ای و تسهیم دانش" در منطقه ۷ عملیات انتقال گاز ایران پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که آموزش یادگیری محور تأثیر مستقیم مثبت و معناداری بر تسهیم دانش، توسعه حرفه ای و استراتژی های منابع انسانی دارد. باعث افزایش به اشتراک گذاری دانش و توسعه حرفه ای کارکنان و در نتیجه بهبود استراتژی های منابع انسانی می شود. (اتابکی و ربیعی، ۲۰۱۶: ۶۳) به بررسی "ارائه چارچوب استراتژیک آموزش و بهسازی سازمانی در وزارت تعاون، کار و رفاه" پرداختند. نتایج این پژوهش نشان می دهد ۹ متغیر شامل عوامل قانونی، عوامل اقتصادی، عوامل تکنولوژیکی، عوامل اجتماعی، استراتژی آموزش، نگرش راهبردی به آموزش، نیازسنجی آموزش، مدیریت اجرایی آموزش، فرهنگ یادگیری و رشد، همبستگی معنادار با آموزش و بهسازی سرمایه های انسانی با رویکرد استراتژیک دارد. (عصار و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۳) در پژوهشی به طراحی الگوی راهبردی آموزش پلیس حرفه ای ناجا براساس متغیرهای محتوا محور در نیروی انتظامی پرداختند. یافته های این پژوهش نشان داد از نظر خبرگان چهار متغیر: چشم انداز و مأموریت، اهداف و راهبردها، قوانین و مقررات و فرهنگ سازمانی تأثیر بسزایی در همسوسازی اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی و اهداف کلان پلیس حرفه ای ناجا دارد. (فرانکلین، ۲۰۱۴: ۱۰۱) در پژوهشی آموزش و توسعه را یک فرایند حیاتی می داند که به دنبال بهبود سازمان می باشد. این پژوهش بیان می کند که بهبود عملکرد کارکنان به آموزش و توسعه بستگی دارد لذا باید توانمندی های دانشی، بینشی و مهارتی کارکنان را افزایش داد. در این پژوهش نتایج نشان داد که کمبود منابع و سرمایه گذاری در آموزش و توسعه کارکنان بر عملکرد کارکنان و همچنین سازمان تأثیر منفی می گذارد و تأکید دارد که آموزش کارکنان به طور مستمر ادامه داشته باشد که این امر باعث توانمندی و بهبود عملکرد کارکنان و در نهایت سازمان می گردد. (شکرزاده و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۲۹) در پژوهشی به بررسی تأثیر استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمانی دانش آفرین بر تسهیم دانش پرداختند. این پژوهش با هدف شناخت تأثیر استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی بر تسهیم دانش انجام گرفته است. یافته های این پژوهش نشان داد استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی بر تسهیم دانش تأثیر دارد. (ویجت، ۲۰۰۹) در پژوهشی بیان می کند که آموزش تأثیر بسزایی در همسوسازی استراتژی های کسب و کار با رقابت پذیری شرکت ها دارد لذا هرچه درک و شناخت متخصصان آموزش و توسعه از همراستایی استراتژی و آموزش بیشتر باشد، همسویی بیشتری بین کسب و کار و آموزش ایجاد و موجب افزایش رقابت پذیری

شرکت ها می گردد.(موبیتا، ۲۰۰۴: ۶۴) در پژوهشی به بررسی رابطه بین انواع استراتژی های کسب و کار و آموزش های متناسب با هر استراتژی در شرکت های مختلف پرداخته است. نتایج پژوهش نشان داد که متناسب با هر نوع استراتژی کسب و کار، آموزش خاصی برای توسعه نیروی انسانی نیاز است. برنامه های آموزشی و توسعه ای باید در چارچوب چشم انداز و استراتژی های کسب و کار تدوین و همسو با آن در شرکت ها اجرا گردد .

روش شناسی پژوهش

در این پژوهش از روش تحقیق کیفی و از روش ترکیبی متوالی اکتشافی استفاده شده است. جامعه آماری بخش کیفی شامل منابع و مستندات علمی مرتبط بوده که با توجه به روش فرا ترکیب مطالعات کیفی (یکی از انواع روش های سیستماتیک مطالعه منابع و اسناد) در قالب چهار گام زیر انتخاب و مورد بررسی قرار گرفت. در گام اول پس از بررسی واژگان آموزش راهبردی یا آموزش استراتژیک و دریافت نظرات متخصصان، کلید واژه های اصلی نظیر "آموزش راهبردی، الگوهای آموزش راهبردی، مدل های آموزش راهبردی، آموزش و توسعه منابع انسانی" انتخاب و اقدام به جستجو در ده پایگاه علمی قابل دسترس گردید . در گام دوم، به تفکیک نوع منابع دسترسی یافته (کتاب ها، پایان نامه ها، مقاله های انگلیسی و مقاله های فارسی) بر مبنای هدف و حوزه موضوعی مرتبط با پژوهش، اعتبار نویسند و سال انتشار، کلیه اسناد مورد مطالعه قرار گرفت و از مجموعه ۲۵۴ منبع ۲۰۰ مورد انتخاب شد. سپس در گام سوم با مطالعه چکیده و مقدمه مولف و یا مترجم، ۲۰ منبع دیگر حذف شد. نهایتاً در گام چهارم پس از مطالعه متن مقاله ها و برخی از فصول کتاب ها، از ۱۸۰ منبع باقی مانده ۱۴۲ مورد انتخاب و باقی حذف گردید. جدول شماره (۲) بیانگر اطلاعات بدست آمده در گام اول می باشد.

جدول شماره (۲) : گام اول بررسی مستندات (منبع : یافته های تحقیق)

پایگاه ها	کلیدواژه ها	نوع سند	فواصل زمانی	تعداد اسناد قابل دسترس
WILEY Emerald Proquest ScienceDirect SAGE Springer google Irandoc ERIC Magiran	آموزش استراتژیک، توسعه منابع انسانی مدل آموزشی استراتژیک	کتاب و پایا نامه	۱۳۸۵-۱۳۹۸	۷۴
	مدل آموزشی استراتژیک مدل استراتژی های وظیفه ای	مقاله های انگلیسی	۱۹۹۰-۲۰۱۸	۹۵
	الگوی آموزشی راهبردی الگوی توسعه منابع انسانی استراتژی های کسب و کار	مقاله های فارسی	۱۳۸۵-۱۳۹۹	۸۵
کل منابع منتخب در گام اول				۲۵۴

بخش کیفی پژوهش حاضر مبتنی بر روش تئوری داده بنیاد یا گرند تئوری یا تئوری زمینه ای می باشد. این روش همانند بسیاری از روش های پژوهش کیفی، انعطاف پذیر، غیرخطی و رفت و برگشتی می باشد. پژوهشگر در انجام این روش، تحقیقات تجربی را به منظور خلق تعمیم ها ترکیب می کند. تعمیم های که در آن حد و مرزهای تعمیم نیز مشخص می شود. در این پژوهش، پژوهشگر با جستجو در میان پژوهش هایی که در ارتباط با آموزش راهبردی با هدف توسعه منابع انسانی انجام شده است به استخراج مولفه های به کاربرده شده در این پژوهش ها در قالب یک جدول پرداخت. جامعه آماری پژوهش علاوه بر پژوهش های انجام شده داخلی و خارجی در دو حوزه آموزش راهبردی و توسعه منابع انسانی، تعداد ۲۲ نفر از صاحب نظران و خبرگان آموزش و توسعه منابع انسانی در این دو حوزه بودند. روش گردآوری اطلاعات استفاده از مصاحبه های نیمه ساختاریافته می باشد. بدین منظور از جامعه پژوهشی که شامل تمامی متخصصان، خبرگان آموزش و توسعه منابع انسانی و مدیریت راهبردی در شرکت های خودروسازی سایپا می باشد نمونه گیری هدفمند و با استفاده از روش گلوله برفی صورت گرفته است (برای مشاهده دموگرافیک نمونه مورد مطالعه، جدول شماره ۳ را ملاحظه بفرمایید). نمونه بر اساس نمونه گیری نظری به فرایند جمع آوری داده ها برای تولید نظریه پرداخته شد که به موجب آن محقق به طور مشترک داده را جمع آوری، کدگذاری و تحلیل نمود و تصمیم می گرفت چه داده هایی در مرحله بعدی جمع آوری شود و کجا باید آنها را بیابد تا نظریه در حال ظهور توسعه یابد که بر این مبنا با ۲۲ نفر از خبرگان مصاحبه هایی صورت گرفته است.

جدول شماره (۳): ویژگی های جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان در شرکت های گروه سایپا

سمت سازمانی	سن	جنس	تخصص	سطح تحصیلات			حوزه فعالیت		
				پسائس	فرق لیسانس	دیگرا	آموزش	انسانی	توسعه منابع
مدیر	۴۸	مرد	مدیریت آموزشی		۱		۱		
رئیس	۳۵	زن	برنامه ریزی آموزشی	۱			۱		
رئیس	۴۰	مرد	مدیریت اجرایی		۱		۱		۱
کارشناس	۳۷	مرد	برنامه ریزی آموزشی		۱				
کارشناس	۴۰	مرد	تکنولوژی آموزشی	۱					
کارشناس	۴۳	زن	مدیریت دولتی		۱		۲	۱	
مدیر	۵۱	مرد	مدیریت استراتژیک			۱			۱
رئیس	۴۲	مرد	مدیریت آموزشی		۱		۱		
رئیس	۳۶	زن	مدیریت منابع انسانی			۱		۱	
کارشناس	۳۸	زن	برنامه ریزی آموزشی		۱		۱		
رئیس	۴۶	زن	برنامه ریزی آموزشی		۱		۱		
کارشناس	۳۸	مرد	مدیریت اجرایی		۱		۱		
مدیر	۵۲	مرد	مهندسی صنایع	۱			۱		
رئیس	۵۴	مرد	تکنولوژی آموزشی			۱	۱		
کارشناس	۴۷	مرد	برنامه ریزی آموزشی		۱				
کارشناس	۳۷	زن	مدیریت دولتی		۱		۱	۱	
رئیس	۵۱	مرد	مدیریت آموزشی		۱		۱		
رئیس	۴۱	مرد	مدیریت آموزشی		۱		۱		
رئیس	۴۹	مرد	مهندسی صنایع	۱			۱		
مدیر	۴۸	مرد	مدیریت استراتژیک		۱				۱
رئیس	۵۲	مرد	مدیریت آموزشی		۱			۱	
مدیر	۴۶	مرد	مدیریت منابع انسانی			۱		۱	
۲۲	-	-	-	۴	۱۴	۴	۱۴	۵	۳

در این پژوهش شروع روش تئوری داده بنیاد از مرحله کدگذاری استقرایی و با مشخص کردن کدهای مفهومی هر مصاحبه بوده است و در همان هنگام که کدهای باز اولیه و یادداشت های نظری در حین مصاحبه به شرح جدول شماره ۴ یادداشت می شد، به تدریج هفت مقوله شروع به پدیدار شدن گردید، این هفت مقوله نشان دهنده بیشترین تمرکز موضوع مورد مطالعه می باشند که کدهای باز اولیه (ویا کدهای نظری) از طریق روش مقایسه های دائمی حول آن تجمع می یابند؛ به طوری که از میان ۹۳۰ کد باز اولیه، ۱۶۷ کد آن به مقوله کسب و کار محور، ۱۵۰ کد به ذینفعان ، ۲۰۲ کد به استراتژی محور، ۱۱۰ کد مربوط به چابکی ۹۰ کد به فراکنشی، ۱۲۰ کد به توسعه محور و ۹۱ کد به ساختار محور اختصاص دارند.

جدول شماره (۴): متن بخشی از مصاحبه شرکت کنندگان در تحقیق، کدگذاری باز و مفهوم سازی

ردیف	سؤال	پاسخ	کدهای اولیه
۱	آموزش راهبردی برای توسعه منابع انسانی از چه ابعاد و ویژگی های برخوردار می باشد؟	آموزش راهبردی آینده نگر است. نسبت به آموزش های معمولی هوشمند تر عمل می کند. براساس شرایط محیطی اقدام به برنامه ریزی می نماید. هدفمند و نتیجه گراست و به همین جهت، موجب تحقق بیشتر برنامه های آموزشی در شرکت های خودروسازی می گردد. آموزش راهبردی با اهداف کلان شرکت ها همسو است و نسبت به برنامه های متداول چابک تر عمل می نماید. آموزش راهبردی نظام مند و منسجم اقدام می نماید. آموزش راهبردی تابع شرایط کسب و کار صنعت خودروسازی است به صورت فراکنشی عمل می نماید.	- آینده نگر است - هدفمند است - نتیجه گرا است - چابک عمل می کند - نظام مند است - منسجم اقدام می کند - کسب و کار محور است - فراکنشی عمل می کند
۲	آموزش راهبردی برای توسعه منابع انسانی دارای چه مراحل و گام هایی می باشد؟	آموزش راهبردی با توجه ماهیت استراتژیک بودن در ابتدا به بررسی و شناسایی نقاط قوت (پیش برنده ها) و ضعف (بازدارنده ها) در شرکت ها ی خودروسازی می پردازد. سپس به بررسی تهدید های که از محیط خارج و داخل و رقبا شرکت ها را تحت شعاع قرار می دهد و فرصت هایی که موجب رقابت پذیری شرکت می گردد می پردازد. در واقع با توجه به چهار مرحله فوق وضعیت شرکت های مشخص و براساس شرایط موجود، اقدام به برنامه ریزی آموزشی می نماید	- شناسایی نقاط ضعف (بازدارنده ها) - شناسایی نقاط قوت (پیشبرنده ها) - شناسایی فرصت ها - شناسایی تهدیدها - رقابت پذیرکردن سازمان ها - پیش بینی کننده وضعیت سازمان
۳	آموزش راهبردی چه تاثیر و تغییراتی می تواند بر اجرای فرایند آموزش با هدف توسعه منابع انسانی داشته باشد و یا در آن ایجاد نماید؟	نیروی انسانی در صنعت سرمایه محسوب می شود. آموزش هدفمند موجب کیفیت محصول خودرویی و در نهایت رضایت مشتریان می گردد. برای اینکه توانمندی نیروی انسانی افزایش یابد، باید برای بهسازی و توسعه آنها هدفمند برنامه ریزی نمود. آموزش راهبردی موجب نیازسنجی آموزشی هوشمند و عطفان می گردد که به تبع آن طراحی محتوای آموزشی و برنامه ریزی دقیق تر و کاربردی تر تدوین می گردد. در نتیجه ما اگر هوشمندانه نیازهای آموزشی کارکنان را شناسایی کنیم، اثربخشی آموزشی بر ارتقاء بهره وری و بهبود عملکرد فردی آنها تضمین نموده ایم	- آموزش هدفمند - نیازسنجی هوشمند و غطفان - برنامه ریزی هدفمند - آموزش اثربخش - ارتقاء بهره وری - بهبود عملکرد
۴	عناصر راهبردی کسب و کار شما و سازمان های بالادستی چه تاثیری می تواند بر آموزش راهبردی توسعه منابع انسانی داشته باشند؟	اهداف کلان و اسناد بالا دستی از جمله چشم انداز، ماموریت، استراتژی ها و الزامات قانونی موجب همسویی استراتژیک، هارمونی سازمانی بین برنامه های آموزشی و توسعه ای نیروی انسانی در تمام زیرمجموعه های شرکت های خودروسازی می گردد و مانع انحراف برنامه های آموزشی و در نتیجه اثربخشی آموزش راهبردی در شرکت ها می گردد. می توان گفت که این همسویی سبب تعریف چشم انداز، ماموریت، استراتژی برای آموزش و توسعه در شرکت های خودروسازی می گردد.	- همسویی استراتژیک - هارمونی سازمانی - اثربخشی آموزش راهبردی - چشم انداز آموزش - ماموریت آموزش - آموزش استراتژی محور
۵	به نظر شما ذینفعان اصلی آموزش راهبردی شامل چه کسانی می باشد؟	ذینفعان اصلی آموزش راهبردی در صنعت خودرو می تواند مدیران ارشد شرکت ها، سهامداران، کارکنان، مشتریان باشند و همچنین زنجیره تامین کنندگان هم می تواند ذینفع باشد. توسعه منابع انسانی و توانمندسازی آنها موجب بهبود عملکرد و بهره وری بیشتر آنها در شرکت های خودروسازی می گردد و رقابت پذیری شرکت ها را در کسب و کار بالا می برد و همه ذینفعان از سود آوری بهره مند می شوند.	- ذینفع محور - توانمندساز - رقابت ساز - سودآور
۶	به نظر شما قوت ها و ضعف های سازمان، چه تاثیری می تواند بر آموزش راهبردی کارکنان داشته باشد؟	همان طور که قبلا گفتیم قوت ها در سازمان پیش برنده ها هستند و ضعف ها بازدارنده ها و ترمز های سازمان هستند و صنعت خودروسازی با توجه به وضعیت موجود دارای قوت ها و ضعف های بسیاری است که اگر به خوبی در نیازسنجی آموزشی تجزیه تحلیل نشود می تواند در تحقق و یا عدم تحقق برنامه های آموزش راهبردی تاثیر داشته باشد. خاصیت آموزش راهبردی داشتن تفکر استراتژیک و بینش استراتژیک نسبت به سایر برنامه است.	- قدرت تجزیه و تحلیل بالا - تفکر استراتژیک - بینش استراتژیک - تحقق پذیری بالا
۷	به نظر شما عوامل محیطی چگونه می تواند آموزش راهبردی کارکنان را تحت شعاع قرار داده و بر آن تاثیر داشته باشد؟	عوامل محیطی با ایجاد محدودیت ها و چالش های پیش بینی نشده می تواند آموزش راهبردی را در شرکتهای خودروسازی تحت شعاع قرار دهد که صنعت خودروسازی طی سال های متمادی با آن مواجه است و مانع تحقق برنامه های آموزشی پیش بینی شده می گردد. تحریم ها، بحران های اقتصادی، محدودیت های منابع، جاذبه های شرکت های رقیب همه به نوعی آموزش راهبردی را تحت تاثیر قرا می دهند.	- درک محیطی - هوشیاری محیطی - چالش پذیر
۸	آموزش راهبردی برای توسعه فردی کارکنان و سازمان، چه پیامدهایی را می تواند دربرداشته باشد؟	آموزش راهبردی توسعه محور است. افق برنامه ریزی آموزش راهبردی توانمندسازی و توسعه متوازن کارکنان در شرکت های خودروسازی می باشد. به جهت همسویی آموزش راهبردی با راهبردهای کلان شرکت های خودروسازی، موجب توسعه سازمان هم می شود.	- توسعه محور - توسعه فردی - توسعه سازمانی - توسعه متوازن

مرحله بعد مقوله بندی سطح دوم یا کدگذاری محوری بود. با توجه به موضوع و هدف پژوهش مقولات و مفاهیم بدست آمده از مرحله کدگذاری باز با هم مقایسه و ترکیب و تقلیل و بررسی مجدد کدهای باز و هم خانواده به مقولات بزرگ تر بلوک بندی شدند که با در نظر گرفتن پیشینه پژوهش، در نهایت ۱۱۰ کد باز، ۱۴ کد محوری استخراج گردید. مرحله بعد کد گذاری انتخابی یا مقوله سازی سطح سوم بود که با مرور مجدد در کدگذاری باز و محوری و ارتباط منطقی و معنایی بین خوشه ها و بلوک های بدست آمده و دسته بندی نهایی، ۷ مقوله یا تم اصلی استخراج و انتخاب گردید. جهت اطمینان بیشتر از استخراج کدها و درستی کدهای محوری و انتخابی، متناسب با موضوع پژوهش کدگذاری ها در یک گروه کانونی ۸ نفره که ترکیبی از متخصصان آموزش، توسعه منابع انسانی و مدیریت و برنامه ریزی راهبردی فعال در شرکت های سایپا بودند، مجدداً مورد بررسی قرار گرفت که با ترکیب برخی از کدها با هم، ۵ مقوله یا مولفه کلی به عنوان کد انتخابی در مرحله سوم کدگذاری برای این پژوهش انتخاب گردید. جدول شماره ۳ خلاصه جریان استخراج داده های کیفی پژوهش و شکل شماره الگوی طراحی شده این پژوهش را نشان می دهد.

جدول شماره (۵): خلاصه جریان استخراج داده های کیفی پژوهش (منبع: یافته های تحقیق)

کد گذاری باز	کد گذاری محوری	کد گذاری انتخابی
بوروکراسی پایین	ساختار سازمانی	ساختار محور
ساختار آموزش		
فرهنگ سازمانی		
معماری سازمان		
رویکرد سازنده گرایی در آموزش		
هارمونی سازمانی		
بازسازی در آموزش		
انسجام سازمانی	نظام مند	
سیستم مند		
فرایند محور		
استاندارد پذیر	ضابطه مند	
رعایت قواعد		
محرك سازمان		
فرایندی پویا	فراکنشی	چابکی
تفویض اختیار		
شفافیت		
مدیریت تغییر		
یادگیری سریع		
آموزش بهنگام		
درک شرایط محیطی		
تغییر پذیری در فناوری		
تغییر پذیری در شرایط محیطی		
انعطاف پذیری		
طراحی سریع آموزش		

ادامه جدول شماره (۵): خلاصه جریان استخراج داده های کیفی پژوهش (منبع: یافته های تحقیق)

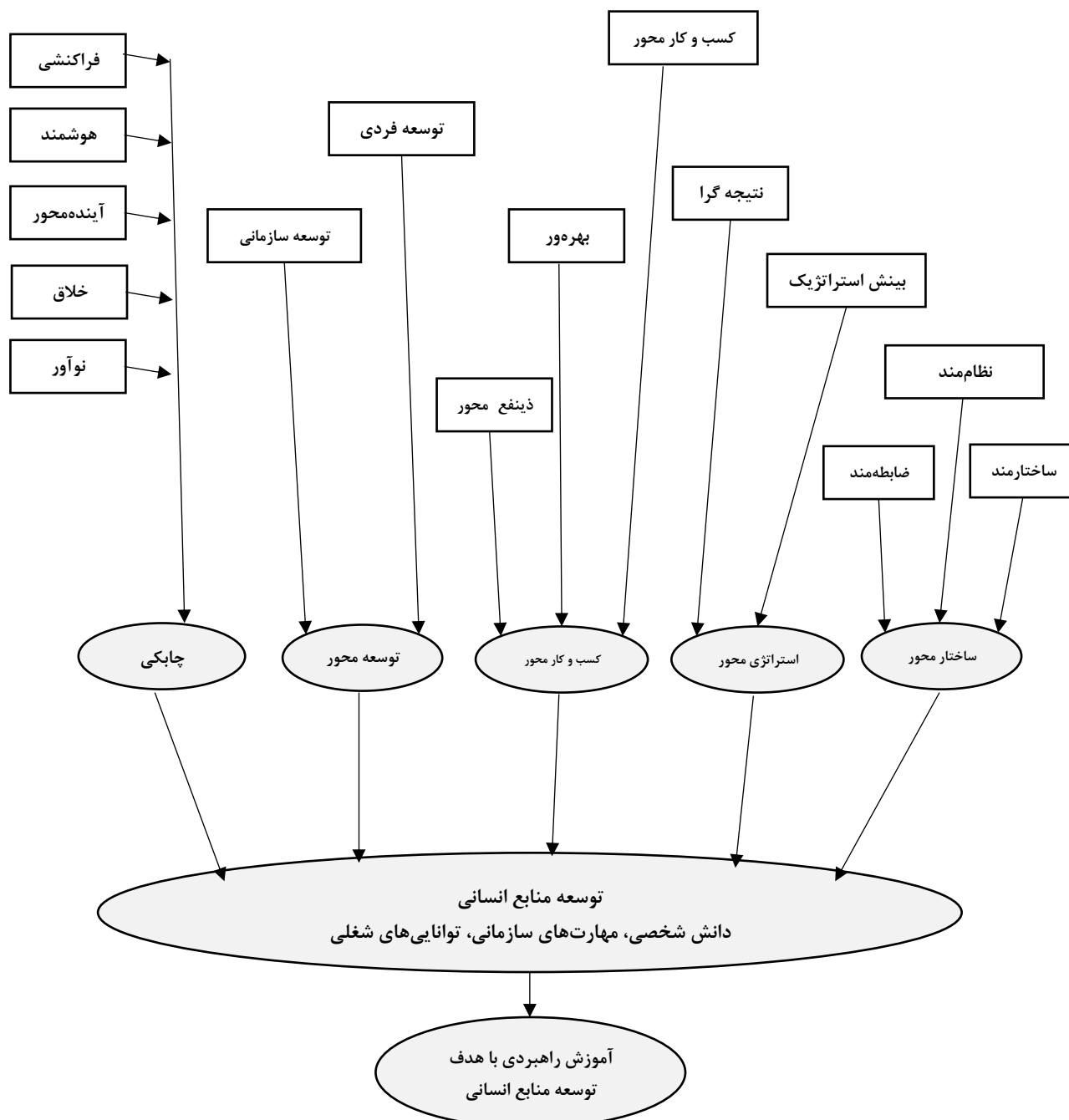
کد گذاری انتخابی	کد گذاری محوری	کد گذاری باز
چابکی	فراکنشی	محرک استراتژیک
		اقتضای محور
		برنامه ریزی از بیرون به درون
		اجانشین پروری
		تحول گرا
		آمورش تعاملی
چابکی	هوشمند	نیازسنجی هوشمند
		طراحی هوشمند دوره ها
		فرایند آموزش هوشمندی
		هوشمندی محصولات آینده
		هوشیاری محیطی
		نیازسنجی هدفمند
		دانش محوری
		تکنولوژی محوری
		دانشبری محصولات آینده
		دانایی محور
		سواد فناوری
		آموزش حرفه ای
	آینده محور	برنامه ریزی هوشمند
		برنامه ریزی آینده نگر
		برنامه ریزی هدفمند
		برنامه ریزی دورنگر
		آینده پژوهی
		بازاندیشی در آموزش
		بازآفرینی آینده
		تسهیل گری در سازمان
	خلاق و نوآور	بازآفرینی در آموزش
		نوآوری در اجرا
		آموزش خلاق
		کار آفرینی
		اقلیم سازمان
کسب و کار محور	شرایط کسب و کار	تحلیل محیطی
		ماهیت کسب و کار
		ضعف سازمانی
		حمایت سازمانی
		عدم ثبات اقتصادی
		شرایط اقتصادی پایدار
		سیاست های انبساطی
		قوت های پیشبرنده
		تهدید های اقتصادی

ادامه جدول شماره (۵): خلاصه جریان استخراج داده های کیفی پژوهش (منبع: یافته های تحقیق)

کد گذاری انتخابی	کد گذاری محوری	کد گذاری باز
کسب و کار محور	شرایط کسب و کار	رقبای پیشتاز
		ایجاد ارزش در سازمان
		ایجاد مزیت سازمان
	بهره ور	انتخاب درست منابع
		بهره وری سازمانی
		مدیریت بهینه منابع
		سبک رهبری آموزش
		بازخورد مدیریتی
		شیوه مدیریت
	ذینفع محور	منافع ذینفعان
		کیفیت طلبی
		منافع تامین کنندگان
		منافع کارکنان
		منافع مشتریان
		خواسته های ذینفعان
		منافع سهامداران
استراتژی محور	بینش استراتژیک	همسویی استراتژیک
		جامع نگری آموزش
		تعالی گرا
		تفکر استراتژیک
		همراستا با اسناد بالادست
		تعریف ماموریت
		تعیین چشم انداز
		آموزش محتوا محور
		آموزش راهبردی
		توسعه استراتژیک
		بلوغ استراتژیک
		بینش جهانی
	نتیجه گرا	آموزش اثربخش
		هدف مدار
		تحقق پذیری
		ضمانت اجرای برنامه
توسعه محور	توسعه سازمانی	سرمایه ساز
		بهبود عملکرد سازمان
		بومی سازی دانش
		تسهیم دانش
		دانش آفرینی
		توسعه متوازن
		توسعه سازمانی
		توسعه پایدار

ادامه جدول شماره (۵): خلاصه جریان استخراج داده های کیفی پژوهش (منبع : یافته های تحقیق)

کد گذاری انتخابی	کد گذاری محوری	کد گذاری باز
توسعه محور	توسعه فردی	بهبود عملکرد فردی
		توانمندی کارکنان
		شایسته محوری
		توسعه فردی
		ارتقا دانش مهارت ها
		تغییر نگرش



شکل شماره (۱): الگوی آموزش راهبردی استخراج شده از پژوهش برای توسعه منابع انسانی

قابلیت اعتماد داده ها:

اندازه و میزانی که می توان به یافته های یک پژوهش کیفی متکی بود و به نتایج آنها اعتماد کرد را قابلیت اعتماد داده ها گویند قابلیت اعتماد داده ها براساس نظریات (لینکولن و گابا، ۱۹۸۵) در برگیرنده چهار معیار جدا از هم و مرتبط تحت عناوین باورپذیری، اطمینان پذیری، تأییدپذیری، انتقال پذیری (محمدپور، ۲۰۱۲) می باشد. در این پژوهش، پژوهشگر برای حصول اطمینان از معیارها توصیف شده، اقداماتی را در حین و بعد از مصاحبه انجام داده است ابتدا برای رسیدن به معیار «باورپذیری» از دو روش بهره گیری نمود. اولین روش، روش «بررسی توسط مشارکت کنندگان» بود. مطابق این روش، پس از انجام هر مصاحبه و مکتوب نمودن متن آن مصاحبه، با فرد مصاحبه شونده ارتباط برقرار کرده و علاوه بر متن مصاحبه، تحلیل های ابتدایی پژوهشگر در اختیار وی قرار داده می شد. با این روند مصاحبه شونده از برداشت های مصاحبه کننده بازخورد گرفته و صحت آن را تأیید می نماید. روش دوم در باورپذیری، روش «توصیف توسط هم تایان» است در این روش پژوهشگر با سه نفر از خبرگان آموزش و توسعه در مقطع دکتری که از این روش بهره گرفته بودند، ارتباط برقرار نموده و بخش هایی از مصاحبه ها در اختیار آنان قرار داده شد آنان نیز مطالب در اختیار قرار داده شده را کدگذاری کردند. در واقع هدف این بود که از صحت روند کدگذاری پژوهشگر و نیز عدم سوگیری در تحلیل های ابتدایی آگاهی یابد. به منظور برآورد معیار دوم یعنی «انتقال پذیری»، روش «نمونه گیری هدفمند» مورد استفاده قرار گرفت که بر مبنای این روش در ابتدا، با فردی که به عنوان هسته در هر یک از گروه های مورد مطالعه قرار داشت، مصاحبه انجام می گرفت و سپس از طریق وی با سایر مصاحبه شوندهان ارتباط برقرار کرده و مصاحبه ها انجام شد. در مورد معیار سوم یعنی «اطمینان پذیری»، از روش «کفایت اجتماعی» بهره گیری گردید. به این ترتیب که در جلسه ای با حضور استاد راهنما و استاد مشاور، درباره روند انجام پژوهش ارائه شده و بازخوردهایی جهت بهبود کار به خصوص توسط اساتید راهنما و مشاور در مورد طراحی چهارچوب تئوریکی کشف شده، دریافت شد.

در مورد معیار چهارم که «تأیید پذیری» است. روش «نگارش یادداشت های تاملی» بهره گیری شد. این یادداشت ها که بیانگر یادداشت های شخصی پژوهشگر در انجام مصاحبه است، در حین مصاحبه و یا بعد از این که مصاحبه ها مکتوب می شد و یا چند روز بعد از مصاحبه ها توسط پژوهشگر نوشته می شد. در اصل هدف از نوشتن این یادداشت ها، آگاهی یافتن از تعصباتی بود که ممکن است ناآگاهانه در نوشتن و تحلیل های پژوهشگر اتفاق افتاده باشد و احتمال این که آنها بر نتایج پژوهش تأثیر گذارند، وجود داشت. پیشنهاد دیگری که (گابا و لینکلن، ۱۹۸۵) دادند استفاده از آزمون تشخیص است که میتواند منجر به تحقق معیارهای اطمینان پذیری و تأییدپذیری به صورت همزمان شود. بر این اساس پژوهشگر بخشی

از متن مصاحبه های انجام شده به همراه کدگذاری آنها را در اختیار استاد راهنما قرار داد و استاد راهنما فرآیند کدگذاری و صحت محتوا و کدگذاری را مورد بررسی قرار دادند.

مقایسه یافته ها با پیشینه تحقیق

یکی از مراحل مهم و متمایز روش تحقیق تئوری داده بنیاد مرحله انطباق نظری است. انطباق نظری به معنای مقایسه نظریه در حال ظهور با نظریه های موجود است. در این گام نظریه در حال ظهور و مقوله هایش با نظریه های موجود مقایسه می شوند. بدین منظور محقق، ابتدا تمامی نظریه های موجود در آموزش را در قالب چهار رویکرد (استراتژیک، سیستماتیک، توسعه ای و سازمان یادگیرنده) تقسیم بندی نموده که در میان این رویکردها، رویکرد استراتژیک، رویکرد سیستماتیک، رویکرد توسعه ای با دستاوردهای پژوهش همخوانی و ارتباط بیشتری داشت که نظریه های مرتبط با دستاوردهای پژوهش مورد مقایسه قرار گرفت. همانطور که نظریه پردازان نظریه داده بنیاد چندگانه مطرح می کنند انطباق نظری ممکن است باعث بازبینی نظریه در حال ظهور شود. مقوله های این نظریه ها ممکن است مناسب تر به نظر بیایند و جایگزین مقوله های فعلی شوند. بنابراین در طی فرایند انطباق نظری تئوری ها و مقوله های موجود در دستاوردهای پژوهش دخالت داده شد و در نهایت مفاهیم مانند واکنش زود هنگام به فراکنشی، تحلیل محیطی به هوشیاری محیطی، تحقق پذیری به نتیجه گرایی تغییر نام داد و محقق اسامی استفاده شده در تئوری های موجود را جایگزین برچسب های زده شده کرد. این مرحله که به مرحله انطباق نظری معروف است در مرحله قبل از ارائه مدل اتفاق می افتد اما از طرف دیگر پس از ارائه مدل جهت غنی سازی روایت پژوهش، یافته های پژوهش با یافته های پیشین در تک تک مقوله ها نیز بررسی شده است که در قالب جدول شماره ۵ این یافته ها نشان داده شده و همچنین به صورت مختصر شرحی نیز در این رابطه ارائه می گردد.

یافته های این پژوهش با مبانی نظری، یافته ها و نتایج پژوهش های و نتلند، شوت و هاریس، ریموند نوئه، انگوتا، فوتیس و یتساکیس، ویچت، مبیئا، آنزیا، عصار و همکاران، اتابکی و همکاران، کندی، شکرزاده و همکاران، بیگدلی مجرد و همکاران، کیانا، فرانکلین، گوپتا و شائو، امران و همکاران، ادیویان و لندا و اریک به شرح مقایسه مندرج در جدول شماره ۵ همسویی دارد. در تبیین همسویی یافته های این پژوهش با پژوهش های قبلی می توان گفت که هم از منظر مبانی نظری و هم از منظر مبانی تجربی پژوهشی، نتایج یافته با هم همسو و در ارتباط می باشد و اعتقاد دارند که آموزش راهبردی تاثیر مستقیم و معناداری بر بهبود عملکرد، توسعه فردی، تسهیم دانش، بهره وری کارکنان، بهسازی و توانمندسازی کارکنان دارد.

جدول شماره (۶): مقایسه یافته های پژوهش با پیشینه تحقیق

مقوله ها	یافته های پیشین
ساختار محوری • ساختارمندی • نظام مندی • ضابطه مندی	- الگوی آموزش راهبردی ریموند نوئه - الگوی آموزش راهبردی ونتلند - شوت و هاریس - موسسه مکنزی
چابکی • فراکنشی • هوشمند • آینده محور • خلاق و نوآور	- الگوی آموزشی راهبردی ونتلند - الگوی آموزشی راهبردی نوئه - فوتیس و میتساکیس - بلومبرگ - موسسه مکنزی
کسب و کار محور • شرایط کسب و کار • بهره ور • ذینفع محور	- الگوی آموزشی راهبردی ونتلند - الگوی آموزشی راهبردی نوئه - یافته های فوتیس و میتساکیس - ویچت - مبیثا، آنزیا
استراتژی محور • بینش استراتژیک • نتیجه گرا	- الگوی آموزش راهبردی ریموند نوئه - الگوی آموزش راهبردی ونتلند - ویچت - عصار و همکاران - شکرزاده و همکاران - گوپتا وشائو
توسعه محور • توسعه سازمانی • توسعه فردی	- الگوی آموزش راهبردی ریموند نوئه - الگوی آموزش راهبردی ونتلند - شوت و هاریس - کندی - شکرزاده و همکاران - بیگدلی مجرد و همکاران، - کیانا - فرانکلین ، گوپتا وشائو - امران و همکاران - ادیدویان ، لندا و اریک

بحث و نتیجه گیری :

با توجه به چشم انداز ۱۴۰۴ و تعریف جایگاه صنعت خودرو، این صنعت به عنوان پیشتازمی تواند از طریق ایجاد توانمندی ها و قابلیت های علمی، فنی نیروی انسانی در دستیابی به چشم انداز کشور ایفای نقش نماید (شیروانی، ۲۰۱۹: ۷۸) همچنین چشم انداز های تعریف شده برای این صنعت در سطح بین المللی برای افق های ۲۰۳۰ و ۲۰۴۰ با هدف دسترسی سریع رقبای صنعت خودرو به فناوری های پیشرفته در

زمینه جایگزینی سوخت و سیستم های هوشمند، نقش آموزش و توسعه منابع انسانی با نگاه راهبردی را دوچندان نموده است. اهمیت این مسئله به قدری است که فقدان توجه به آن موجب عقب ماندن صنعت خودرو ایران از دانش و فناوری های هوشمند پیشرفته در سطح منطقه ای و بین المللی می گردد که پیشینه نظری و تجربی پژوهش، مباحث فوق را تأیید و تبیین می نماید. (امیریان، ۲۰۱۸) آموزش هدفمند و راهبردی ظرفیت و بینش علمی و فنی افراد را برای انجام طراحی، تحقیقات، اختراع و اکتشاف افزایش و گسترش می دهد. در سازمان های تولیدی و صنعتی، انسان مهمترین عامل تولید بوده و براساس نوع تکنولوژی نوع تولید فرهنگ سازمانی و مجموعه عوامل سازمانی، روابط تولیدی را شکل داده که در قالب روابط صنعتی تبلور می یابد. ولی آنچه در این روابط صنعتی از همه مهم تر می باشد و نقش زیربنایی و زاینده در تنظیم روابط دارد آموزش و بالابردن سطح آگاهی انسان های سازمان به طور جامع و فراگیر است. (معادی و همکاران، ۲۰۱۹ : ۱۸۷) در دنیای متغیر امروزی، بقا، موفقیت و در نتیجه مزیت رقابتی سازمان ها به قابلیت ها و شایستگی هایی بستگی دارد که بایستی برای سازگاری با تغییرات توسعه داده و به بهترین شکل به کار ببرند. عامل انسانی در سازمان های تولیدی دانش محور نقش اساسی دارد و مهم ترین مزیت رقابتی سازمان و کمیاب ترین منبع در اقتصاد دانش محور امروز است. منابع انسانی با داشتن ویژگی هایی: نظیر ارزش آفرینی، کمیابی و دشواری تقلید و توسعه پذیری زمینه را برای بهبود قابلیت های سازمان فراهم می آورد. منابع انسانی محور توانایی و دانش افزایی است که سبب توسعه همه جانبه و متوازن در سازمان ها می گردد. لذا با توجه به مبانی نظری و پیشینه تجربی پژوهش و الگوهای آموزشی کافمن و هرمن، ووتلند، نوئه و خراسانی و عیدی، آشریچ و سایر دیدگاه های دیگر، همگی بر رویکرد راهبردی و اقدام فراکنشی آموزش در سازمان ها تأکید دارند و اعتقاد دارند آموزش باید در امر توانمندسازی و توسعه منابع انسانی جهت طراحی، ساخت و دستیابی به آخرین فن آوری ها، پیشاهنگ و همسو با راهبردهای کلان سازمان عمل نماید. بدین منظور الگوی مفهومی براساس مبانی نظری و همچنین از طریق مصاحبه با خبرگان صنعت خودروسازی با هدف توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد صنعت خودرو سازی کشور طراحی شد. براساس یافته های پژوهش چابکی، ساختار محوری، کسب و کار محوری، استراتژی محوری و توسعه محوری، به عنوان مولفه های اصلی الگوی آموزش راهبردی مشخص شدند. آموزش کارکنان در صنعت خودرو با توجه به ماهیت و نقش و اهمیت اقتصادی این صنعت در کشور به یک سری زیرساخت ها و شرایط و امکانات بستگی دارد که عدم توجه به این زیرساخت ها موجب کاهش کیفیت آموزش و کاهش اثربخشی و دوره های آموزشی می گردد. دراین رابطه با توجه نقش حیاتی این صنعت در اقتصاد و صنعت حمل و نقل کشور و همچنین نتایج این پژوهش، پیشنهاد هایی به شرح زیر به منظور بهبود و ارتقا اثربخشی و هدفمند سازی آموزش ارائه می گردد؛

- همسویی استراتژیک بین اهداف و برنامه های آموزش با برنامه های خرد و کلان.
- نیازسنجی آموزشی با نگاه راهبردی در شرکت های خودروسازی سایپا
- بهره گیری از خلاقیت و نوآوری در برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی.
- توسعه شبکه هوشمند دانشی از طریق آموزش بین محققان و متخصصان صنعت خودرو.
- بهره گیری از رویکرد های چابک در برنامه های آموزشی.
- بکارگیری فناوری های روز در امر آموزش و یادگیری و انتقال دانش و مهارت ها.

کتابنامه :

۱. اتابکی، مژگان، ایمانی گله پردسری، محمدتقی و ربیعی، علی (۱۳۹۴) «ارائه چارچوب استراتژیک آموزش و بهسازی سازمانی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال دوم، شماره ۷، ۶-۷۵.
۲. امیریان، صدر (۱۳۹۷). «آینده نگاری و صنعت خودرو»، ماهنامه تخصصی راز صنعت خودرو، شماره ۱۰، ۱.
۳. بیگدلی مجرد، بهروز و سلاجقه، سنجر (۱۳۹۵) «بررسی تأثیر آموزش بر استراتژی های منابع انسانی با تأکید بر نقش واسطه ای توسعه حرفه ای و تسهیم دانش»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۱۰-۱۵۸-۱۵۶.
۴. رهنی، علی طیبی، محمدی مقدم یوسف، علیپور درویش زهرا، متقی پیمان (۱۳۹۹) «طراحی مدل فرایندی شریک راهبردی شدن منابع انسانی با رویکرد آمیخته» (دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال)، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۱۲ شماره ۴، ۹۴.
۵. شریفی، سید مهدی، سعیدآبادی، محمدرضا، استیری، مهرداد، حسین تبار، عسگری (۱۳۹۸) «طراحی مدل سیستمی آموزش و توسعه سرمایه انسانی در صنایع خلاق» فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال یازدهم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۳۵)، ۹۴.
۶. شکرزاده، صادق، پرداختچی، محمدحسن، صباغیان، زهرا و ابوالقاسمی، محمود (۱۳۹۲) «تأثیر استراتژی آموزش و توسعه ی منابع انسانی و فرهنگ سازمانی دانش آفرین بر تسهیم دانش: مطالعه موردی در صنعت هسته ای»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال هفتم، شماره ۲۵، ۱۲۹-۱۳۱.
۷. شیروانی ناغانی، مسلم، فضلی، صفر و امین افشار، زهرا (۱۳۹۸) «راهبردپردازی در صنعت خودرو ایران با رویکرد آینده نگاری راهبردی و تمرکز بر حوزه علم، فناوری و نوآوری»، فصلنامه علمی مطالعات راهبردی سیاست گذاری عمومی، دوره ۹، شماره ۳۱، ۷۸-۸۰.
۸. عصار، محمد تقی، فضائلی، احمد و هاشمی فخر، صدیقه (۱۳۹۲). «الگوی راهبردی آموزش پلیس حرفه ای ناجا براساس متغیرهای محتوا محور»، فصلنامه علمی انتظام اجتماعی، سال پنجم، شماره ۲، ۲۳-۲۹.
۹. محمدپور، احمد (۱۳۹۲). «روش تحقیق کیفی ضد روش (منطق و طرح در روش شناسی کیفی)» جلد اول، تهران، انتشارات جامعه شناسان.
۱۰. معادی رودسری، محمد حسن، طباطبائی، سیدحبيب الله و رادفر، رضا (۱۳۹۸) «الزامات خودروساز شدن در عرصه جهانی، نگاهی به وضعیت صنعت خودرو سازی ایران»، فصلنامه مجلس و راهبرد، سال بیست و ششم، شماره ۹۸، ۱۸۷-۱۹۲.
۱۱. میر، فهیمه، جهانپور، مرضیه (۱۳۹۷) «ضرورت و جایگاه آموزش منابع انسانی در سازمانها»، مجله بین المللی پژوهش ملل، دوره چهارم، شماره ۳۹، ۱۲۷-۱۲۸.

۱۲. میری قمصری، فاطمه، ببران، صدیقه و سعیدی، احمد (۱۳۹۹) « تبیین ابعاد و مؤلفه های توسعه راهبردی مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران) ، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع) ، سال ۱۲ ، شماره ۱، ۱۷۱-۱۷۲
۱۳. ونتلند، دانیل. ام(۱۳۹۳) «برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و بهسازی منابع انسانی» ترجمه فتحی واجارگاه، کوروش، صالحی عمران، ابراهیم و خراسانی، اباصلت، تهران، انتشارات باور عدالت.
14. Adedoyin, O, A. (2018). **Training and Development and Organisational Performance: Standpoint from Private Tertiary Institutions in Nigeria.** *Journal of Economics, Management and Trade*, Article ,4489.
15. Iyewa, V, I. & Gberville, D, E. (2017). **Staff Training and Organizational Goals Attainment: A Study of Airtel Nigeria Networks.** *Covenant University Journal of Politics and International Affairs*. 5, 1.
16. Engetou, E. (2017). **The Impact of Training and Development on Organization Performance.** Case study: National Financial Credit Bank Kumba. Thesis Center University of Applied Sciences Business Management.
17. Eric, D, O. (2012). **The Effect of Training and Development on Employment Performance at Accra Polytechnic.** A Thesis submitted to the Institute Of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirement for the degree of Common weall Exective Master of Business Administration.
18. Fotios, V, Mitsakis. (2017). **Employees perspectives on strategic human resource development before and after the global financial crisis: evidence from the Greek banking sector.** *International Journal of Training and development*. 21, 4, 285-303.
19. Franklin, D, K. Richard, C & Anis M, K. (2014). **Impact of Training and Development on Employment Performance :a Case Study of Escon Consuling Singaporean.** *Journal of Business Economics, and management studies*. 3, 3, 101-103.
20. Gulsen, c. Ates, a & Gurer bahadir, e. (2015). **The thoughts of school principals about the effects of educational supervisors on training of teachers in terms of professions.** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 174, 103-108.
21. Gupta, R & Sahoo, P. (2017). **HRD interventions employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study.** *European Journal of Training and Development*. 40, 5, 345-365.
22. <http://www.about.bnef.com> . **Automotive-perspective towards 2040.** (2017)
23. <http://www.mckinsey.com>. **Automotive revolution – perspective towards 2030 How the convergence of disruptive technology-driven trends could transform the auto industry** advanced Industries. (2016)
24. Kennedy, M. (2015). **Towards a Taxonomy of System Dynamics Models of Higher Education.** Information Management and Modelling Group School of Computing, Information Systems and Mathematics South Bank University Borough Road, LONDON SE1 OAA, UK. 23, 2, 1-12.
25. Landa, E. (2018). **Influence of Training on Employees Performance in Public institution in Tanzania.** *International Journal of Human Resource Studie*. 8, 2, 329-333.
26. Lincoln, Y & Guba, E. (1985). **Naturalistic Inquiry** Beverly Hills. CA, Sage.
27. Mobita, A. (2004). **The Relationship between business strategy types and training emphasis in selected companies in Kenya.** Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Education in the Graduate College of the University of Illinois at Urbana-Champaign. 64-89.
28. Padmasiri, M, D. Sandamali, J. G. P. Mahalekamge, W. G. S. Mendis, M. V. S. (2018). **The Relationship between Training and Development and Employee Performance of Executive Level Employees in Apparel Organization.** *International Invention of Scientific Journal*. 2, 1
29. Short, T. Harris, R. (2016). **Harmonising training and development across an industry: the case of Australian rail.** *European Journal of Training and Development. Technology*. 16 , 1, 1-10.
30. Vichet, S. (2009). **The Impact of Training and its Integration in the Firm,s Business Strategies on the Firm,s Competttiveness,** A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Doctor of Philosophy Degree, Department of Workforce Education and Development in the Graduate School Southern Illinois University Carbondale.

Strategic training and the future of the automotive industry: a qualitative study report (Case study:Saipa Automotive Group)

Esmat Masoudi Nadoshan¹ , *MohammadAli Borjikhani², Zahra taleb³, Nayereh Shahmohammadi⁴,

Abstract:

The most important organizational component that can be effective in the adaptation, survival and development of enterprises due to changes in the global economy is the knowledge capital or human resources of Organizations by using educational systems and purposeful and strategic learning consistent the mission, goals and strategies of the organization, to developing, increase their knowledge and intellectual capital, and nurture their human resources. The purpose of this study is design a strategic training model with the aim of developing human resources. The approach of qualitative research and the method of data-based theory (Grounded Theory)' is the method of purposeful snowball sampling with the theoretical saturation criterion of the data. The interviews continued until the interviewee did not provide any new information to the researcher. It was merely a repetition of previous information, thus achieving theoretical data saturation. To determine the validity and reliability of the data, participants' reviews and reviews of non-participants in the research were used. The results of this study led to the formation of a strategic training model with the aim of developing human resources in Saipa Automotive Group, which indicated positive effect of the strategic training model on human resource development.

Key word : Strategic training, human resource development, Saipa Automotive Group, Granded Theory

¹ - Assistant Professor, Phd education management, Department Of education, Islamic Azad University. South Tehran Branch, Iran.

^{*2} - PhD Student of educational management, Department Of education, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Iran

³ - Assistant Professor, Phd in Curriculum planning, Department Of education, Islamic Azad University. South Tehran Branch, Iran

⁴ - Assistant Professor, Phd education management, Department Of education, Islamic Azad University. South Tehran Branch, Iran and Academic Staff of organization for educational Research and planning (OERP), ministry of Education, Tehran, Iran

پی نوشت ها :

1. Blomberg
2. Mckinsey
3. Landa
4. Adedoyin
5. Padmasiri
6. Gupta.R,&Sahoo
7. Iyewa
8. Kennedy
9. Gulsen
10. Wentland
11. Engetou
12. Fotios
13. Mitsakis
14. Short
15. Harris
16. Franklin
17. Vichet
18. Grounded Theory Methodology
19. Purposive Sampling
20. Trustworthiness
21. Credibility
22. Dependability
23. Confirmability
24. Transformability