

## اثر آموزش کارکنان بر بهره‌وری سازمان آموزش و پرورش

مژگان شریف زاده ماهانی<sup>۱\*</sup>

ویدا اندیشمند<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۲۴ تاریخ چاپ: ۱۳۹۸/۰۹/۲۶

### چکیده

در گذشته سرمایه‌های مهم یک سازمان سرمایه‌های فیزیکی آن بودند. مدیران بر آن باور بوده‌اند که سرمایه‌ها و دارایی‌های فیزیکی آنها مهم‌ترین کلید برای بهره‌وری و اثربخشی است و منبع‌ای مهم برای کسب مزیت رقابتی است. اما با گذشت زمان و پیدایش مفاهیم جدیدی چون سرمایه‌های انسانی منابع اصلی رقابتی سازمان به انسان‌ها و وجود و عملکردشان در سازمان تغییر یافت. در زمان کنونی هیچ سازمان موفقی را نمی‌توان یافت که برای منابع انسانی و توسعه و بهره‌وری آن برنامه و رویه مشخص نداشته باشد. انسان‌ها مانند روحی هستند که به سازمان زندگی می‌بخشند و منحصر به فردترین عامل رقابت هستند. سازمان‌های آموزشی که مهم‌ترین آنها آموزش پرورش است بیش از هر سازمان دیگری با توجه به ماهیت آن وابسته به نیروی انسانی و عملکرد و بهره‌وری آن است. جوامع هوشمند توسعه آموزش و پرورش را به عنوان پیش‌نیاز برای تحول و پیشرفت جامعه خود می‌دانند. یکی از مهم‌ترین ارکان توسعه نیروی انسانی، آموزش و بهسازی کارکنان است که باید به نحوی اجرا شود که به بهبود سازمان و ایجاد حداکثری بهره‌وری منجر شود. در این پژوهش به صورت مروری و توصیفی به بررسی اثر آموزش کارکنان بر بهره‌وری سازمان آموزش و پرورش می‌پردازیم.

### واژگان کلیدی

آموزش و بهسازی کارکنان، بهره‌وری، آموزش و پرورش، توسعه منابع انسانی

<sup>۱</sup> دانشجویی دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران (نویسنده مسئول):

(sajadsoltani349@yahoo.com)

<sup>۲</sup> استادیار، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران (andishamand.vida@gmail.com)

## ۱. مقدمه

امروزه سرمایه گذاری برای آموزش و بهسازی سرمایه انسانی از اولویت های اساسی سازمان ها و شرکت های بزرگ دنیا برای دستیابی به قدرت رقابتی از طریق سرمایه انسانی توانمند، خلاق و متخصص می باشد. دو راه برای سازمان ها برای رقابت وجود دارد: الف) کاهش هزینه ها ب) افزایش بهره وری از طریق آموزش و بهسازی. در این میان، سازمان های بزرگتر بیشتر از سازمان های کوچک تر علاقمند به ارائه آموزش های ضمن خدمت در محیط کار هستند. پژوهش های میدانی نشان داده اند که شرکت هایی که سرمایه گذاری بیشتری در آموزش می کنند موفق تر از سایر شرکت ها هستند (سمندری و داوودی، ۱۳۹۶).

رشد و توسعه نیروی انسانی، از طریق آموزش، بخش مهمی از موفقیت سازمانها و شرکتهای را به خود اختصاص داده است. سازمانها، همچون یک ارگانیزم زنده، پیوسته در معرض تغییر و تحولات محیطی قرار داشته و با مسایلی جدیدی روبرو می شوند که برای حل آن، محتاج بکارگیری راه حل های مناسب می باشند. آموزشهای شغلی به عنوان بخشی از حوزه ی گسترده ی آموزش بزرگسالان، با هدف ایجاد تغییر یا اصلاح در حیطه ی دانش، توانایی، نگرش و در نهایت تغییر رفتار شاغلین و بهبود عملکرد آنان، در جهت هماهنگی و سازگاری با تغییرات محیطی و جهانی، از اهمیت روزافزون برخوردار است (صمدزاده، ۱۳۹۷).

آموزش و توسعه منابع انسانی در نظام مدیریت منابع انسانی، نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش بسزایی دارد، بلکه باعث میشود که افراد در ارتقای سطح کارایی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای محیطی وفق دهند. هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر یعنی افزایش کارایی در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است و امروزه مطالعه تحقیقی تجربه دیگران نشان میدهد که اهداف مذکور تحقق نخواهند یافت مگر آنکه مدیریت سازمانها در جهت آموزش مستمر نیروی انسانی به اهداف آموزشی اثربخش دست یابد (میر و جهان دیده، ۱۳۹۷).

سازمان های آموزشی، به عنوان مهمترین، موثرترین و گسترده ترین سازمانها می باشند که تربیت و تعلیم رسمی افراد جامعه را برعهده دارند و نیز به عنوان تأمین کننده ی منابع انسانی سایر سازمانها، از اهمیت ویژه ای برخوردارند. در این راستا، آموزشگاه و مدرسه، به منزله ی رکن اساسی تعلیم و تربیت رسمی، در تحقق هدف های آموزش و پرورش کوشش میکند. سازمان های آموزشی هر جامعه و آموزشگاه ها، همانند سازمان های دیگر، توجه خاص به آن دارند تا بتوانند اهداف سازمان های خود را محقق سازند و این موضوع، زمینه ی بررسی و مطالعه را فراهم میکند (هوی<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵).

آموزش و پرورش به مفهوم عام و خاص آن در توسعه سرمایه انسانی نقش اصلی را دارد، به گونه ای که میتوان ذکر کرد یکی از عوامل بنیادی در رشد و توسعه یک کشور، آموزش و پرورش است؛ که در صورت وجود رشد کمیت و کیفیت آن می توان توسعه کشور را انتظار داشت؛ اما این عوامل همراه با مدیریت است که تداوم میابد (حبیبی، ۱۳۹۳).

بنابراین می توان گفت آموزش کارکنان و نیروی انسانی برای سازمانی چون آموزش و پرورش امری حیاتی و ضروری است زیرا باعث نه تنها بهره وری خود سازمان بلکه باعث رشد و توسعه افراد آموزش دیده در مدارس و سازمان های زیر مجموعه آموزش و پرورش می شود و تأثیر محسوسی بر قابلیت های زندگی و انسانی افراد جامعه می گذارد. در نتیجه با

<sup>1</sup> Hoy

توجه به اهمیت این موضوع در این مقاله به مرور مفاهیم اصلی در زمینه آموزش و ایجاد بهره‌وری در سازمانی همچون آموزش پرورش پرداخته می‌شود تا به بینشی کلی از اهمیت و تأثیر این موضوع در سازمان دست یابیم.

## ۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

### مفهوم نیروی انسانی

نقش منابع انسانی در سازمان، ارزشمندترین سرمایه با بیشترین ارزش افزوده، مهمترین عامل در بهبود عملکرد سازمان محملی برای یادگیری سازمانی، عاملی برای پیشبرد اهداف مدیریت، موتور تغییر و بهبود با تفکر نو حیات و بقای هر نظام آموزشی تا حد زیادی به تواناییها، مهارتها، آگاهیها، دانش و تخصصهای متنوع منابع انسانی، به ویژه معلمان آن بستگی دارد و هر چه معلمان، مدیران و کارکنان آن نظام آموزشی؛ آمادگی و توانمندی بیشتری داشته باشند، سهم بیشتری در ارتقای سطح کارآیی سازمان خواهند داشت. امروزه که تمام سازمانها به نوعی از پیشرفت سریع فناوری متأثرند، برای حفظ و ادامه حیات خود ناگزیر به انجام دگرگونیهایی، همسو با این پیشرفت در همه ابعاد سازمان خود هستند؛ زیربنا و نقطه شروع همه این تغییر و تحولات، توانمندسازی منابع انسانی است (فتاحی، ۱۳۹۶).

سرمایه انسانی بیشتر، باعث می‌شود که فن آوری تازه بیشتری تولید شود و این فن آوری بیشتر، رشد اقتصادی را تشدید خواهد کرد (کودوری و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

واقعیت این است که در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است، توسعه نیروی انسانی است، به طوری که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر. این منابع انسانی هستند که سرمایه‌ها را متراکم می‌سازند، از منابع طبیعی بهره‌برداری میکنند، سازمان‌های اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را به وجود می‌آورند و توسعه ملی را پیش می‌برند. کشوری که نتواند مهارتها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به نحو مؤثری بهره‌برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد (ورو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

### مفهوم آموزش

آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است. آموزش، کوشش در جهت تغییر آگاهی‌های افراد است که فرد را برای کسب آگاهی‌های تازه؛ برانگیخته و در جهت تغییر عادات و رفتارها پرورانده و جهت فکری و سرنوشت انسانها را عوض می‌کند. آموزش تجربه‌ای مبتنی بر یادگیری و به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد، تا او راقادر به انجام کار و بهبود بخشی، توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید. بنابراین آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است. آموزش مجموعه روشهایی است که بوسیله آن مهارت‌های لازم برای انجام دادن کارها به کارکنان متناسب با نیازشان یاد داده می‌شود (رابینز، ۱۳۹۳).

آموزش عبارت است از انتقال دانسته‌ها و آموخته‌ها به دیگری، بدین معنی که فرد تحت تعلیم قرار می‌گیرد تا آنچه را که معلم آموخته است به او نیز بیاموزد (رضا زاده بهادران، ۱۳۹۰). آموزش روش استفاده شده در جهت کسب مهارت و دانش کارکنان برای انجام کارهایشان است (لاندا، ۲۰۱۸). آموزش بعنوان یک موضوع انتقادی مدیریت سرمایه انسانی و

<sup>2</sup> Chowdhury et al

<sup>3</sup> Weru J et al

همچنین سریعترین بخش افزایش کارایی کارکنان است. آموزش بعنوان طرحهایی برای بهبود کارآیی کارکنان، تواناییهای فیزیکی و ذهنی کارکنان در راستای فرایندهای کاری کارآمد است (آددوین، ۲۰۱۸).

### آموزش کارکنان

در سازمان هایی که به امر آموزش نیروی انسانی اهمیت بیشتری داده میشود نیروی انسانی هر لحظه درصدد کسب اطلاعات و راهکارهای عملی جدید به منظور دستیابی به بهره وری و کارایی بهتر می باشد و اینگونه سازمان ها از خصوصیات پویایی، خلاقیت و بالندگی در جهت ایجاد تحولات اثربخش در عوامل درون سازمانی و تعامل با محیط اجتماعی خود برخوردار هستند (حمزه پور، ۱۳۹۴).

منظور از آموزش کارکنان، کلیه تلاش ها و کوشش هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت های فنی و حرفه ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتارهای مطلوب در کارکنان یک سازمان می باشد که آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت های شغلی خود می نماید (رسولی و صالحی، ۱۳۹۵).

هدف از آموزش کارکنان، افزایش تواناییهای تخصصی و مهارت آنها در انجام وظایف محوله و به فعل درآوردن پاره‌های از تواناییهای بالقوه آنهاست. به طور کلی میتوان اهداف آموزش و بهسازی را در موارد زیر خلاصه نمود (خدایی و خلیل آباد، ۱۳۹۱).

### دلایل سازمان ها برای آموزش نیروی انسانی

۱. آموزش کارکنان برای استفاده از تجهیزات، فرایندها و خط مشی های جدید
۲. آموزش جهت برطرف نمودن مشکلات عملکردی کارکنان خاص و یا گروه هایی از کارکنان
۳. آموزش کارکنان جدید جهت برطرف نمودن نواقص مهارتهای عمومی و بنیادی
۴. آموزش رویه ها و فرایندهای خاص به کارکنان جدید؛
۵. آموزش جهت ترفیع و ارتقاء کارکنان؛
۶. آموزش جهت ایجاد تغییر در بینش و نگرش افراد؛ (تأمین نیروی انسانی مورد نیاز) (حسین پور، ۱۳۹۰).

### انواع آموزش در سازمان

#### آموزش قبل از خدمت

آموزش قبل از خدمت عبارتست از آن نوع آموزشی که قبل از ورود و با استخدام فرد در سازمان به وی ارائه میشود. هدف اصلی این نوع آموزش افزایش و ایجاد توانمندی و شایستگی لازم در پرسنل می باشد تا از این رهگذر افراد را برای تصدی مشاغل ویژه آماده نماید. آموزش قبل از خدمت میتواند به هر شکل کوتاه مدت و بلند مدت باشد. آموزشهای کوتاه مدت: آموزش کوتاه مدت برای آماده سازی افراد در جهت تصدی مشاغل خالی ارائه میشود. در غالب این موارد این آموزش ها به افراد داده میشود که برای مشاغل خاصی انتخاب و برگزیده شده اند و باید ظرف مدت کوتاهی (از چند هفته تا چند) ماه تخصص و مهارت لازم را بدست آورند و پس از طی موفقیت آمیز دوره ها در شغل موردنظر مشغول بکار شوند.

آموزشهای بلند مدت: آموزشهای بلند مدت نیز همانند آموزش کوتاه مدت برای آماده سازی افراد در جهت تصدی مشاغل خاصی صورت میپذیرد. با این تفاوت که مدت آموزش طولانیتر و محتوای آموزش مشتمل بر مهارتها و معلومات

علمی و عملی. است مراکز آموزش عالی و موسسات حرفه‌ای و دانشگاه‌ها عموماً این نوع آموزشها را ارائه میدهند (محرابی، ۱۳۹۴).

### آموزش بدو خدمت (توجیهی)

برای آشنایی کلی کارمند با کار و محیط کار انجام میشود. هدف اصلی از این دوره، آشنایی کارمند با شغلی است که به او محول خواهد شد و مربوط به محلی است که در آن کار خواهد کرد. کارمندان در این دوره با محیط کار، وظایف، مسئولیتها و حقوق خود و بطور کلی، با نحوه پایبندی ارتباط سالم با سازمان آشنا میشوند که به صورت الزامی بوده و مدت آن معمولاً ۶۰ ساعت در نظر گرفته میشود (اشرفی، ۱۳۹۵).

### آموزش ضمن خدمت (بعد از ورود به خدمت)

آموزش ضمن خدمت کوششی است نظام دار به منظور هماهنگ کردن آرزوها و علایق و نیازهای آتی افراد یا سازمان در قالب کارهایی که از افراد انتظار میرود. جان اف می، آموزش ضمن خدمت را بهبود سیستماتیک و مستمر مستخدمین از نظر دانش، مهارت و رفتارهایی میدانند که به رفاه آنها در سازمان محل خدمتشان کمک میکند. آموزش ضمن خدمت، مجموعه فعالیتهای نیازسنجی شده و ریزبرنامه شده به منظور اصلاح و بالابردن دانش، مهارت، نگرش و رفتار اعضای سازمان برای انجام وظایف خاص محوله سازمانی است (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۴).

### آموزش و بهسازی منابع انسانی

معنا و مفهوم آموزش و بهسازی منابع انسانی با گذشت زمان تغییرات چشمگیری یافته است و از گذشته دور تا به امروز، تعاریف متعددی از آن ارائه شده است. مثلاً آموزش بزرگسالان فرایندی است در راستای توجیه و ایجاد تغییر در رفتار و گرایش های بزرگسالان به منظور رشد کامل شخصیت و افزایش میزان مشارکت آن ها در توسعه متوازن و مستقل اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی (موسوی و کوخاه زاده، ۱۳۹۸).

آموزش و بهسازی منابع انسانی بر پایه باوری شکل می گیرد که آموختن را مقطعی نمی داند و حضور فعال و موثر بزرگسالان را در همه ی عرصه های شخصی و اجتماعی در گرو دانش و آگاهی، مهارت و درک و نگرش آنان می شناسد و افزایش توانایی آن ها را به منظور برقراری یک تعامل متعادل با تغییرات پر شتاب در همه ی زمینه ها، و قرار دادن بزرگسالان در مسیر یادگیری، ایفای شایسته ی نقش هایی که به سرعت توسعه می یابند و با تغییرات زمان؛ دگرگون می شوند، یک ضرورت اساسی معرفی می کند (صباغیان، ۱۳۹۰).

آموزش بزرگسالان شامل فعالیت های سازمان یافته ای است که برای افزایش دانش و معلومات، اطلاعات و مهارت ها و توانایی حل مشکلات فردی و اجتماعی صورت می پذیرند. آموزش بزرگسالان در واقع آن نوع فرایند آموزشی است که به شیوه ی بزرگسالان عرضه می شود و بزرگسالان از آن استفاده می کنند (جارویس، ۱۳۸۵: ۲۶).

آموزش و بهسازی منابع انسانی فرایندی است که بر اساس آن افرادی که دیگر به آموزشگاه ها نمی روند و برنامه های تمام وقت را دنبال نمی کنند. آگاهانه عهده دار فعالیت های مستمر و سازمانی یافته ای به منظور ایجاد تغییر در اطلاعات، دانش، درک یا مهارت ها، گرایش و نگرشی و یا شناخت و حل مسائل شخصی و یا محلی خویش می گردند (موسوی و کوخاه زاده، ۱۳۹۸).

در نهایت می توان گفت هدف از آموزش کارکنان، افزایش تواناییهای تخصصی و مهارت آنها در انجام وظایف محوله و به فعل درآوردن پارهای از تواناییهای بالقوه آنهاست (خدایی و خلیل آباد، ۱۳۹۱). به طور کلی میتوان اهداف آموزش و بهسازی را در موارد زیر خلاصه نمود:

۱. افزایش توانایی و رشد فردی کارکنان در جهت بهبود کارایی و بهره وری آنان
۲. آموزش مهارتهای جدید به جای مهارت های منسوخ
۳. متناسب سازی دانش، نگرش و مهارت افراد با شغل سازمانی آنان
۴. ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان و بهبود تعهد کارکنان نسبت به سازمان
۵. ایجاد سازمان یادگیرنده
۶. افزایش روحیه کارکنان، ثبات نیروی کار، افزایش رضایت شغلی و بهبود روابط با ارباب رجوع
۷. ایجاد آگاهی علمی و ارتقای سطح اطلاعات و دانش کارکنان
۸. ارتقای قابلیتها و تواناییهای کارکنان و سازمانها
۹. ارتقای سطح آگاهی اجتماعی کارکنان و سازمانها
۱۰. توسعه مهارتها و تواناییهای انجام کار
۱۱. بهبود عملکرد
۱۲. به روز کردن اطلاعات کارکنان
۱۳. ترفیع شغل و آماده سازی برای ترفیع
۱۴. حل مسائل
۱۵. آشنا کردن کارکنان جدید با هدفهای سازمان و آشنا کردن کارکنان قبلی با هدفهای جدید سازمان
۱۶. رشد شخصیت، ارزشها و اخلاقیات برای رسیدن به نظامی مطلوب (گیب، ۲۰۱۵).

### تعاریف و مفاهیم بهره وری

کلمه بهره وری به معنای قدرت و قابلیت تولید است. در دایره المعارف بریتانیا، بهره وری در اقتصاد به صورت نسبتی از آنچه تولید می شود به آنچه که برای تولید مورد نیاز است، تعریف می شود. در دیکشنری آکسفورد، بهره وری به معنای کارایی است، که در صنعت بوسیله مقایسه میزان تولید به زمان صرف شده یا منابع مصرف شده برای تولید آن اندازه گیری می شود. در مطالعات انجام گرفته پیرامون بهره وری توسط سازمان ها و صاحب نظران، تعاریف متعددی از بهره وری ارائه شده است. این تعاریف با وجود داشتن ریشه مشترک هر یک وجهی از بهره وری را مورد تأکید بیشتر قرار دادند (کریمی و سلیمی، ۱۳۹۴).

از دیدگاه سازمان بهره وری ایران، بهره وری یک فرهنگ است؛ یک نگرش عقلایی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیتها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی است. سازمان بین المللی کار بهره وری را اینگونه تعریف می کند: بهره وری عبارتست از رابطه بین ستاده حاصل از یک سیستم تولید با داده ای بکار رفته (مانند نیروی کار، سرمایه و...) به منظور تولید آن ستاده (طاهر، ۱۳۹۴).

## بهره‌وری در سازمان

بهره‌وری عبارتست از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی و به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان. در تعریف دیگر بهره‌وری عبارت است به دست آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات زمان، مکان و ... به منظور ارتقاء رفاه جامعه، به گونه‌ای که افزایش آن به عنوان یک ضرورت در جهت ارتقاء سطح زندگی انسان‌ها و ساختن اجتماعی همواره مدنظر صاحب‌نظران سیاست، مدیریت و اقتصاد قرار دارد (طالب زاده، ۱۳۹۵).

بهره‌وری یک ملت و یک سازمان را ثروتمند می‌کند و به یک سازمان امکان می‌دهد تا به کارکنان خود، دستمزدهای بالا پرداخت نماید. بهره‌وری به مدیران یک سازمان امکان می‌دهد تا بازدهی سرمایه را در سطح بالا نگاه دارند. دستمزد های بالا و بازدهی سرمایه دو عامل اصلی ایجاد ثروت ملی محسوب می‌شوند. ملت‌هایی که ثروت خود را افزایش می‌دهند و روز به روز ثروتمندتر می‌شوند، ملت‌هایی هستند که می‌توانند به سرعت و در هر زمان که اراده کنند، بهره‌وری خود را بهبود بخشند. بهره‌وری از جمله مواردی است که همه سازمانها به دنبال آن بوده و سعی در ایجاد و ارتقاء آن در سازمان از طریق بهره‌وری مناسب و مطلوب به مزیت رقابتی دسترسی پیدا میکنند. بهره‌وری از مواد، امکانات و تجهیزات، حد و سطح معین و مشخصی دارد و به سهم خود در شکل‌گیری بهره‌وری سازمانی نقش دارد ولی آنچه در بهره‌وری حد و مرز مشخصی ندارد، سرمایه انسانی است. یکی از عواملی که منجر به بهره‌وری پایدار در سرمایه‌های انسانی می‌گردد؛ آموزش، یادگیری، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی و کارگروهی و تیمی است. این عوامل، عوامل اصلی و بنیادی سازمان یادگیرنده می‌باشند. بنابراین سازمان یادگیرنده با تقویت و بهبود مهارتها، خلاقیت، انگیزه و وفاداری کارکنان از طریق آموزش و یادگیری، تفویض اختیار، مدیر مشارکتی و کارگروهی و تیمی باعث ارتقاء بهره‌وری می‌شود (ابطحی و کاظمی، ۱۳۸۰).

بهره‌وری سازمان‌های دولتی در کشور، یکی از مهمترین مؤلفه‌های توسعه‌ی آن کشور محسوب میشود. همچنین، رسالتهای مهمی مانند استفادهٔ بهینه از منابع ملی، پاسخگویی و مسؤلیت‌پذیری در مقابل شهروندان و رقابت جهانی، ضرورت و اهمیت توجه به طراحی مدل بهره‌وری سازمانهای دولتی ایران را افزایش می‌دهد. بنابراین سازمانهای دولتی جهت تحقق این اهداف، بایستی دارای الگوها و ساختارهای کارآمد باشند (تالوار، ۲۰۰۹).

مدل بهره‌وری سازمانی بر این واقعیت تأکید دارد که بقا در رقابت جهانی، مستلزم بهبود عملکرد است (نجمی، ۱۳۸۹). هدف از بهبود بهره‌وری، به حداکثر رساندن استفاده بهینه از منابع، کاهش هزینه‌های انجام دادن کار، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای حقیقی به جای دستمزدهای اسمی، و بهبود معیارهای زندگی است (خاکی، ۱۳۹۲).

## اثر آموزش کارکنان بر توسعه و بهره‌وری آموزش و پرورش

سازمانها، بخش اساسی تشکیل دهنده‌ی جوامع امروزی تلقی میشوند. انواع خدمات و تولیدات مورد نیاز جامعه را سازمان‌های گوناگون فراهم میکنند که عموم آنها برای استمرار و تداوم فعالیت خود نیازمند بررسی اثربخشی و کارایی سازمانی می‌باشند. سازمان‌های آموزشی، به عنوان اساسی‌ترین سازمانها مطرح می‌باشند که مسؤلیت عظیم تعلیم و تربیت رسمی افراد جامعه را بر عهده دارند و در این راستا، مدارس به عنوان رکن اساسی سازمان آموزش و پرورش رسمی، سعی در تحقق اهداف تعلیم و تربیت دارند (زکی، ۱۳۸۸).

مدیریت در آموزش و پرورش مدیریت آموزشی است نه مدیریت دولتی و شرکتی؛ مدیریت آموزشی فرآیندی است اجتماعی که به کارگیری مهارت علمی و فنی و هنری همه ی نیرو های انسانی و مادی را سازمان دهی و هماهنگی نموده و با فراهم آوردن زمینه های انگیزشی و رشد، تامین نیازهای منطقی، فردی، گروهی، معلمان و دانش آموزان و کارکنان به طور صرفه جویانه به هدف های علیم و تربیت برسد (فتاحی، ۱۳۹۶).

توسعه آموزش و پرورش دو نوع تأثیر بر قابلیت های انسانی و کیفیت زندگی دارند که عبارتند از:

۱- تأثیر مستقیم: افراد را وادار به انجام کارهایی می سازد که بدون وجود آموزش و پرورش توان انجام دادن آنها را نداشتند.

۲- غیر مستقیم: میزان تولید و درآمد افراد را افزایش می دهد و به این ترتیب با پرورش قابلیت های افراد آنها را قادر

به انجام کارهایی می سازد که در غیر این صورت هرگز توانایی آن را نداشتند (سمندری و داوودی، ۱۳۹۶).

بنابراین می توان گفت آموزش و پرورش به مفهوم عام و خاص آن در توسعه سرمایه انسانی نقش اصلی را دارد، همچنین نیاز به آموزش از اصول بدیهی هر سازمانی می باشد زیرا آموزش عاملی جهت بروز استعداد های پنهانی است. عدم ارزیابی توانایی نیروی انسانی موجب اتلاف سرمایه گذاری پرورش نیروی انسانی خواهد شد. منحصر به فرد بودن موقعیت ها عامل دیگر نیاز به آموزش می باشد. رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب میشود تا افراد بتوانند با تنوع پذیری متناسب با تغییرات سازمانی و محیط بطور مؤثر فعالیت هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود افزوده و انعطاف پذیری مناسبی با توجه به ویژگی خاص هر موقعیت از خود بروز دهند. تغییر شغل؛ قوانین و مقررات حکومتی؛ افزایش رقابت در سطح ملی و جهانی؛ رشد سریع تکنولوژی؛ ادغام و مشارکت های گسترده؛ افزایش تعداد نیروهای تحصیل کرده؛ از بین رفتن برخی از مشاغل و بوجود آمدن مشاغل جدید نیز نیاز به آموزش را تشدید می نماید (کریمی و سلیمی، ۱۳۹۴).

باید توجه داشت که بین مفهوم گسترده و محدود سرمایه انسانی تفاوت وجود دارد. اگر سرمایه انسانی را به عنوان مهارت در یک کارگر تصور کنیم (مفهوم محدود) استفاده از این مهارت در یک فعالیت مانع از استفاده آن در دیگر فعالیتها میشود و لذا سرمایه انسانی یک کالای رقابتی است. در مقابل، وقتی سرمایه انسانی را به عنوان دانش مد نظر قرار دهیم (مفهوم وسیع) دانش به دلیل اثر انتشار و اشاعه آن یک کالای غیر انحصاری است یعنی میتوان آزادانه و بدون هیچگونه محدودیت از دانش موجود استفاده نمود به عبارت دیگر وقتی دانش و ثمرات آن انتشار یافت دیگر نمیتوان استفاده از آن را محدود کرد. بنابراین گفته میشود که سرمایه انسانی (مهارت نیروی کار) به عنوان یک عامل تولید رقابتی و قابل محروم ساختن است ولی در مقابل ثمرات حاصل از سرمایه انسانی و تحقیق و توسعه نظیر طرح و تکنولوژی غیر رقابتی بوده و قابلیت محروم ساختن را ندارد (حبیبی، ۱۳۹۳).

البته توجه به تفاوت روابط انسانی در سازمانهای آموزشی را نمی توان نادیده گرفت. چرا که امروزه سازمانهای آموزشی به واسطه تنوع و گستره نیازهای بشری و فرصتهای یادگیری، مفهوم وسیع تری نسبت به گذشته پیدا کرده است، به گونهای که به غیر از وزارت آموزش و پرورش و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و سازمانهای تابعه آنها، شامل هر سازمانی میشود که رسالت اصلی آن آموزش دانش، نگرش یا مهارت است. بنابراین روابط انسانی در آموزشگاه ها، به ویژه در مدارس تنها بخشی از کاربرد این علم در سازمانهای آموزشی است. بدیهی است که سازمانهای آموزشی با توجه به ماهیت و سطح آموزشی که ارائه میکنند از یکدیگر متمایز هستند؛ اما ویژگی مشترک همه آن ها سروکار داشتن با عامل انسانی



است. هماهنگی نیروی انسانی در سازمانهای آموزشی برای تحقق اهداف آموزشی از اهمیت خاصی برخوردار است. رهبری موثر در سازمانها به ویژه سازمانهای آموزشی در روابط مثبت انسانی تجلی پیدا میکند. از دیدگاه نظامی، سازمانهای آموزشی جزء نظام های باز و پویا محسوب می شوند، به گونه‌های که بر سایر نظام های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تاثیرگذار بوده و از آنها تاثیر پذیر است. یکی از بارزترین تفاوت های نظام های آموزشی با سازمانهای دیگر این است که برونداد نظام آموزشی، درون داد نیروی انسانی سایر بخشها را تشکیل می دهد، لذا ارزیابی عملکرد این نظام ها، بویژه ارزیابی بیرونی آن میتواند نشانگر موفقیت یا عدم موفقیت سازمانهای آموزشی در تحقق اهداف قصد شده باشد (فتاحی، ۱۳۹۶).

عبدالهی و همکاران (۱۳۸۹) برای برقراری روابط انسانی در سازمانهای آموزشی به اصول: رعایت شأن و کرامت انسانی، عدالت در رفتار و برخورد، هدف دار بودن ارتباط، توجه به زمان و موقعیت، شفاف بودن، سازگاری مثبت، واقع بینی، استمرار در برقراری ارتباط، فرهنگ مدار و زمینه مدار بودن، توجه به تفاوت های فردی و پرهیز از پیش داوری اشاره نموده است.

کاسیو یکی از صاحب نظران حوزه آموزش و بهسازی بر این باور است که آموزش می تواند مؤلفه ای مهم در مواجهه تغییراتی از این دست باشد. او می نویسد: در سطح سازمانی آموزش مبدل به ابزاری می شود که بواسطه آن تغییرات به جای آنکه به صورت انقلابی اعمال شوند، پذیرفته می شوند. آموزش سازمان را به ابزاری مجهز می کند که به موجب آن بتواند با تغییرات محیطی سازگار شود. از طریق آموزش نیروها از مهارت های ضروری برای استفاده از یک فناوری جدید بهره مند می شوند، و از این رهگذر، سازمان نیز با تغییر محیطی سازگار می شود. از طریق آموزش و تدریس مهارت های ویژه ضروری برای فرایند سازگاری و انطباق به نیروها، سازمان ها خود را با تغییرات سازگارتر می کنند (سمندری و داوودی، ۱۳۹۶).

### منابع انسانی آموزش و پرورش در افق ۱۴۰۴

منابع انسانی آموزش و پرورش در افق ۱۴۰۴ افرادی خواهند بود معتقد به ارزشهای نظام جمهوری اسلامی ایران، متخلق به اخلاق و فضائل الهی و انسانی، دارای منزلت اجتماعی و کرامت والای انسانی، پیشتاز در ایجاد محیط مطلوب تربیتی برای متربیان والگویی شایسته در جامعه، سرآمد در صلاحیتهای حرفهای و تخصصی و توانمند در بهره گیری از فناوری های نوین آموزشی در انجام مأموریتها و وظایف خویش. با مروری بر مباحث مربوط به فلسفه تعلیم و تربیت و مطالعات سایر زیر نظام ها، به خصوص زیر نظام منابع انسانی و همچنین برنامه درسی، پژوهش و مدیریت، نقشهای زیر عمده نقشهایی است که از معلم انتظار میرود. ۱. الگوی دانش آموزان؛ ۲. چالشگر در کلاس درس؛ ۳. تسهیل کننده تعلیم و تربیت دانش آموزان؛ ۴. مربی دانش آموزان؛ ۵. مستمع دیدگاه دانش آموزان و ارائه دهنده دیدگاههای خود؛ ۶. یار و همراه دانش آموزان، هدایت کننده و اسوهای امین و بصیر و مؤثرترین عنصر در تحقق مأموریت های نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی. نگاه گذرا به این اسناد از جهات گوناگون حائز اهمیت است و نشان دهنده آن است که در بعد نظری و از منظر قانون گذاری جایگاه رفیع و شایسته‌های برای منابع انسانی در آموزش و پرورش در نظر گرفته شده است؛ لذا به دلیل تأثیرگذاری بر ذهن و رفتار خیل عظیمی از کودکان و نوجوانان کشور نه تنها باید مهم قلمداد شود، بلکه جذب، تربیت و نگهداشت خود او به تنهایی موضوعیت دارد و بسیار ضروری و حائز اهمیت خواهد بود (فتاحی، ۱۳۹۶).

### ۳. نتیجه گیری

نیروی انسانی به مانند خونی در کالبد سازمان است که حیات و بقا سازمان را در عصر کنونی تضمین می کند. بنابراین سرمایه گذاری برای آموزش و توسعه منابع انسانی باید از مهمترین اهداف و رویه های هر سازمانی باشد. می توان نتیجه گرفت که مهمترین تأثیر بلند مدتی که آموزش می تواند بر فرهنگ سازمان داشته باشد، عبارت است از: تأثیر بر نگرش ها نسبت به خود یادگیری از طریق خلق یک سازمان یادگیرنده که نسبت به تقاضا ها و نیازهای بیرونی و درونی سازگارتر برخورد می کند.

آموزش ارتباط میان افراد و گروهها را بهبود می بخشد. توجه و آماده سازی کارکنان جدید و آشنایی را که از طریق انتقال به مشاغل جدید گماشته میشوند ساده می کند. آموزش شغلی به سودآوری منجر میشود یا دست کم نگرش های مثبت تری را نسبت به سودآوری پدید میآورد و دانش و مهارت های شغلی را در تمام رده های سازمانی بهبود میبخشد. همچنین روحیه کارکنان را بهبود می بخشد و به افراد کمک می کند تا اهداف سازمانی را بشناسند و تصویر ذهنی بهتری از سازمان برای افراد ایجاد می نماید. آموزش همواره بعنوان وسیلهای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مدنظر قرار میگیرد و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان را تشکیل میدهد. بدین جهت به منظور تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره گیری هرچه موثرتر از این نیرو، بی شک آموزش یکی از مهمترین و موثرترین تدابیر و عوامل برای بهبود امور سازمان بشمار میرود. از طرفی توسعه منابع انسانی تنها با آموزشهای زیاد حاصل نمیشود بلکه باید به صورت برنامه ریزی شده و نظام مند عمل نمود. آموزش یک فرآیند مداوم و همیشگی است و موقت و تمام شدنی نمی باشد. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان، اعم از مشاغل ساده یا مشاغل پیچیده، مدیر یا زیردست، محتاج آموزش و یادگیری و کسب دانش و مهارتهای جدید هستند و باید همواره برای بهتر انجام دادن کار خود از هر نوع که باشد، روشها و اطلاعات جدیدی کسب نمایند.

آموزش و پرورش یکی از نهاد های مهم اجتماعی است که در پیشرفت اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جامعه بیشترین نقش را داراست؛ اکثر اندیشمندان و صاحب نظران آن را زیر بنای رشد و توسعه می دانند. پیشرفت و ترقی جوامع انسانی در گرو تأمین نیروی انسانی ماهر و متخصص جهت اداره مطلوب بخش های مختلف بوده و جوامعی که در این خصوص تلاش بیشتری داشته اند، نتایج موفقیت آمیزی را در حرکت پر شتاب توسعه اقتصادی و اجتماعی کسب نموده اند. هدف آموزش و پرورش در قرن بیست و یکم، فقط تعلیم دروس، انتقال میراث فرهنگی نسل های گذشته به نسل جدید و پرورش قوای ذهنی دانش آموزان نیست؛ بلکه فراتر از آن ها، رشد و پرورش دانش آموزان در ابعاد جسمانی، ذهنی، عاطفی، اجتماعی و اخلاقی از اهداف اصلی نظام آموزش و پرورش محسوب می شود. با توجه به اهداف مذکور، اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی بیش از پیش نمایان است و با در نظر گرفتن اهداف سازمان آموزش و پرورش با توجه به سند ۱۴۰۴، یکی از مهم ترین راه های بهره وری در این سازمان داشتن برنامه آموزش دقیق و با برنامه ریزی است. همچنین فرایند ارزیابی در طول این فرایند باید اصولی و مستمر باشد تا گام های موثر برای بهبود عملکرد و بهره وری سازمان برداشته شود.

### ۴. منابع و مآخذ

- ۱- اشرفی، علی، ۱۳۹۵، تبیین نقش تعدیل کنندگی ذهن آگاهی در ارتباط بین آموزش ضمن خدمت و عملکرد کارکنان اداره کل زندانهای استان فارس، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور شیراز.

- ۲- جارویس، پیتتر (۱۳۸۵) آموزش بزرگسالان و آموزش مداوم، ترجمه غلامعلی سرمد، تهران: سمت.
- ۳- حبیبی، حمدالله، ۱۳۹۳، تبیین کارکرد سرمایه انسانی در توسعه و نقش آموزش و پرورش در خلق و بهسازی آن، کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، حسابداری، مدیریت و علوم اجتماعی، کشور لهستان.
- ۴- حسین پور، کبری، (۱۳۹۰)، بررسی وضعیت بکارگیری آموزش الکترونیکی در دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- ۵- حمزه پور، عبدالسلام، ۱۳۹۴، بررسی رابطه بین دوره‌های آموزشی با عملکرد شغلی کارکنان امور مالیاتی جنوب استان آذربایجان غربی، فصلنامه اقتصاد و مالیات.
- ۶- خاکی، غلامرضا، ۱۳۹۲، مدیریت چرخه بهبود بهره‌وری، نشر فوژان، تهران، چاپ اول.
- ۷- خدایی، زهرا، خلیل آباد، حسین، ۱۳۹۱، توسعه گردشگری با تاکید بر نقش آموزش نیروی انسانی، مطالعات مدیریت شهری، دوره ۴، شماره ۱۲، صص ۴۱-۱.
- ۸- دهقانی، علی و همکاران، ۱۳۹۴، بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندی و عملکرد شغلی کارکنان در یک شرکت بیمه‌ای، پژوهشنامه بیمه، ۳۰، ش ۲.
- ۹- رابینز، استفن پی، ۱۳۹۳، رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها، کاربرد‌ها، چاپ پانزدهم، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۱۰- رسولی، رضا؛ صالحی، علی، ۱۳۹۵، مدیریت استراتژیک پیشرفته، تهران، دانشگاه پیام نور.
- ۱۱- رضازاده بهادران، حمیدرضا، ۱۳۹۰، تأثیر آموزش ضمن خدمت بر کارایی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب بر اساس مدل کرک پاتریک، فصلنامه مدیریت، س ۲، ش ۱.
- ۱۲- زکی، محمد علی، ۱۳۸۸، بررسی جامعه‌شناختی بهره‌وری نیروی انسانی در آموزش و پرورش، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۲.
- ۱۳- سمندری، لطف اله و رسول داودی، ۱۳۹۶، منافع آموزش و پرورش و آموزش و بهسازی سرمایه انسانی، چهارمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و فرهنگ ایرانی اسلامی، اردبیل، موسسه آموزش عالی نوین اردبیل.
- ۱۴- صباغیان، زهرا؛ اکبری، سهیلا، (۱۳۹۰)، مبانی آموزش بزرگسالان، تهران: سمت.
- ۱۵- صمدزاده، حبیب، ۱۳۹۷، آموزش کارکنان روشی موثر در بهسازی منابع انسانی، ششمین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روانشناسی، آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ایران، تهران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.
- ۱۶- طالب زاده، علی، ۱۳۹۵، عوامل بهره‌وری نیروی انسانی در مدیریت سازمانی، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- ۱۷- طاهر، بیتا، ۱۳۹۴، بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه - شماره - ۱۹۰ - اسفندماه ۹۴.

۱۸- عبداللهی، حسین، ۱۳۸۹، برنامه ریزی توسعه آموزش و پرورش با تأکید بر تجربه ایران، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، تهران.

۱۹- فتاحی، قربانعلی، ۱۳۹۶، مدیریت منابع انسانی در پرتو توجه به فرآیند آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش، همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، دانشگاه تبریز.

۲۰- کریمی، فریبا و محمدرضا سلیمی، ۱۳۹۴، نقش آموزش در ارتقای بهره وری نیروی انسانی در سازمانها، دومین همایش بین المللی مدیریت و فرهنگ توسعه، تهران، موسسه سفیران فرهنگی مبین.

۲۱- محرابی، مریم، ۱۳۹۴، تاثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی.

۲۲- موسوی، سیدحامد و سمیه کوخاه زاده، ۱۳۹۸، ضرورت آموزش و بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش، دومین کنفرانس بین المللی روانشناسی، علوم تربیتی و علوم انسانی، تفلیس- گرجستان، دبیرخانه دائمی کنفرانس با همکاری دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا.

۲۳- میر، فهیمه؛ جهان دیده، مرضیه، ۱۳۹۷، ضرورت و جایگاه آموزش منابع انسانی در سازمان ها، پژوهش ملل اسفند، ۹۷ شماره ۳۹.

۲۴- نجمی، منوچهر، ۱۳۸۹، مدل جایزه بهره وری اروپا، انتشارات سرآمد، تهران.

- 25- Adedoyin Olawale, Adeyi (2018). Training and Development and Organisational Performance: Standpoint from Private Tertiary Institutions in Nigeria, Journal of Economics, Management and Trade, Article no. JEMT.44895.
- 26- Chowdhury. S., Schulz. E., Milner. M., Voort V.D. (2014) Core employee based human capital and revenue productivity in small firms: An empirical investigation, Journal of Business Research, Volume 67, Issue 11, Pages 2473-2479.
- 27- Gibb, S, 2015, Human Resource Development, Edinburgh Business School.
- 28- Hoy, Ferguson, (1985). A Theoretical Framework and Exploration of Organizational Effectiveness of Schools, Educational Administrative Quarterly, 117-134
- 29- Landa, Elizabeth (2018). Influence of Training on Employees Performance in Public Institution in Tanzania, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 8, No. 2.
- 30- Talwar, B. (2009), "Comparative Study of Core Value of Excellence Modes Visà-Vis Human Value". In: Journal of Measuring Business Excellence, Vol. 13, No.4, PP. 34-46
- 31- Weru J et al, 2014, The Relationship between Training and Development on Performance of State Owned Corporations, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 9, pp.57-75.

# The Effect of Staff Training on Productivity of Education Organization

Fereshteh Sharifzadeh Mahani<sup>1\*</sup>

Vida Andishmand<sup>2</sup>

Date of Receipt: 2019/12/15 Date of Issue: 2019/12/17

## Abstract

In the past, the most important assets of an organization were its physical assets. Managers have believed that their assets and physical assets are the most important key to productivity and effectiveness and an important source of competitive advantage. But with the advent of time, new concepts such as the human capital of the organization's main competitive resources for humans and their existence and function in the organization changed. At the present time no successful organization can be found that lacks a clear plan for human resources and its development and productivity. Humans are like the spirit that gives life to the organization and is the most unique element of competition. Educational organizations, the most important of which are training education, are more dependent on human resources and performance and productivity than any other organization. Smart communities see the development of education as a prerequisite for the evolution of their society. One of the most important pillars of human resource development is staff training and improvement, which must be implemented in a way that improves organization and maximizes productivity. In this descriptive study, we examine the effect of staff training on the efficiency of the education organization.

## Keyword

Staff Training and Improvement, Productivity, Education, Human Resource Development

1 PhD Candidate of Educational Management, Department of Educational Sciences and Psychology, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman, Iran (\*Corresponding Author: sajadoltani349@yahoo.com).

2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences and Psychology, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman, Iran (andishamand.vida@gmail.com).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی