



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

زمان چاپ: ۱۴۰۳/۰۲/۲۵

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

## واکاوی جایگاه آموزش و توسعه منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش کشور

نادر حسین پناهی<sup>۱</sup>

۱- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان

مدیریت آموزش و پرورش شهرستان دیواندره، استان کردستان، معاون پرورشی دبیرستان شهید صیاد شیرازی دیواندره

naderhosainpanahi<sup>۳۸</sup>@gmail.com

### چکیده

هدف از این پژوهش واکاوی جایگاه آموزش و توسعه منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش کشور است. این نوع مقاله از نوع مقالات مروری و روش پژوهش آن، توصیفی مبتنی بر منابع اسنادی و کتابخانه‌ای بوده، و برای گردآوری اطلاعات و داده‌ها به مطالعه کتب، مجلات و مقالات مرتبط پرداخته شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه منابع و متون در دسترس است.

در ابتدا تعریفی از آموزش و سپس مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی ارائه می‌شود، در ادامه با توجه به مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیق به بحث و نتیجه‌گیری می‌پردازیم و در پایان بعد از بحث و نتیجه‌گیری پیشنهادهای با توجه به موضوع ارائه می‌شود. نتایج کلی این تحقیق بیانگر آن است که آموزش سبب بالابردن دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان تا سطح قابل قبول و مورد نیاز است و باعث انجام وظایف به نحو مؤثر می‌شود. توسعه منابع انسانی نیز موجب ایجاد ارزش افزوده در سازمان، ایفای نقش و مسئولیت در سازمان توأم با کارایی و اثربخشی می‌گردد.

**کلیدواژه‌ها:** آموزش، توسعه، منابع انسانی

### ۱- مقدمه

منابع انسانی بزرگ‌ترین دارایی یک سازمان هستند؛ زیرا بدون آنها، کارکردهای تجاری روزمره مانند مدیریت جریان نقدینگی، انجام معاملات تجاری، برقراری ارتباط از طریق انواع رسانه‌ها و برخورد با مشتریان نمی‌توانند تکمیل شوند. منابع انسانی و پتانسیلی که دارند، محرک‌های کلیدی برای موفقیت یک سازمان هستند. با جهانی شدن و پیشرفت‌های تکنولوژیکی، سازمان‌های امروزی پیوسته در حال تغییر هستند؛ بنابراین، تغییرات سازمانی نه تنها بر کسب و کار بلکه بر کارکنان آن نیز تأثیر می‌گذارد. برای به حداکثر رساندن اثربخشی سازمانی باید پتانسیل‌های انسانی، توانمندی‌ها، زمان و استعداد‌های افراد را مدیریت و توسعه داد. از این رو، عملکرد مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی برای اطمینان از اینکه کارکنان قادر به دستیابی به اهداف سازمان هستند، کار می‌کند (هاسلیندا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

با توجه به اینکه منابع انسانی ثروت یک ملت و سازمان هستند و ستون فقرات هر سازمانی به وسیله منابع انسانی آن شکل داده می‌شود، در اهمیت آنها شکی وجود ندارد. اندیشمندان مدیریت معتقدند که تفاوت کشورهای فقیر و غنی نه در منابع مادی و مالی آنها بلکه در توانمندی‌های منابع انسانی و نحوه‌ی اداره و مدیریت آنها است. بر این اساس فرایند آموزش و توسعه منابع انسانی در جهت انجام اثربخش فعالیت‌ها از تعیین‌کننده‌ترین فرایندهای مدیریت و پشتیبانی در همه کشورها و سازمان‌های پیشرو و موفق جهان است. چرا که هر سازمانی برای کاربرد مناسب منابع، در راستای تحقق وظایفی که مدیران

<sup>۱</sup> - Haslinda



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

سطوح بالاتر برای آن طراحی نموده‌اند، به صورت مستقیم وابسته به آموزش‌ها و مهارت‌های منابع انسانی آن است. اگر آموزش‌های مهارتی در سازمان‌ها باعث ایجاد منابع انسانی اثربخش و مسئولیت‌پذیری شود خروجی‌های آن سازمان به صورت خودکار برتر خواهند بود. آموزش و توسعه دانش و مهارت‌های منابع انسانی، به خصوص در دنیای پر تحول کنونی امری ضروری و لازم است؛ چرا که افزایش مهارت‌های منابع انسانی در ارتقای کیفی و کمی تولیدات و خدمات نقش اساسی ایفاء می‌کند. از این رو آموزش را باید نوعی سرمایه‌گذاری تلقی کرد که در رشد اقتصادی مؤثر است. زیرا نتایج آن در درازمدت آشکار می‌شود و سال‌ها طول می‌کشد تا به وسیله آموزش ظرفیت‌های بالقوه قابل توجهی در انسان به وجود آید. سازمان‌ها برای رسیدن به اهدافشان نیازمند منابع زیادی هستند. یکی از مهم‌ترین منابع سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی، منابع انسانی است و توسعه منابع انسانی یکی از مهم‌ترین موضوعاتی است که امروزه توجه مدیران موفق و آینده‌نگر را به خود جلب کرده است. آموزش یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه منابع انسانی است و سازمان‌هایی که از مدیران آگاه و موفق بهره می‌جویند، لزوم آموزشی را به درستی می‌فهمند و توسعه منابع انسانی را از الزامات سازمانی تلقی می‌کنند (عابدینی، و الیاسی، ۱۳۹۹).

جایگاه ممتاز و منحصر به فرد آموزش و پرورش به عنوان مهم‌ترین متولی تعلیم و تربیت و عامل توسعه و تسهیل فرایند توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و فناورانه بر کسی پوشیده نیست. در چنین دستگاهی، نقش مهم و اساسی منابع انسانی که درون‌داد، فرایند و برون‌داد آن با انسان و تربیت او عجین شده است، اهمیت دوچندانی می‌یابد. به نحوی که مقایسه فرایند تصمیم‌گیری در خصوص مراحل جذب، نگهداشت، توانمندسازی و ارتقاء، نظارت و ارزشیابی و... منابع انسانی در آموزش و پرورش با سایر سازمان‌ها امکان‌پذیر نیست و می‌توان گفت که توسعه، رشد و پرورش منابع انسانی در آموزش و پرورش، راهبردی مؤثر در مسیر رشد اقتصادی کشور است. بحث منابع انسانی در اسناد مطرح شده در نظام آموزش و پرورش نیز مهم‌ترین و حیاتی‌ترین مسئله عنوان شده است؛ به طوری که یکی از اهداف کلان تمامی اسناد این نظام، برقراری نظام اثربخش و کارآمد مدیریت و مدیریت منابع انسانی بر اساس نظام معیار اسلامی است (خاکی وطن، عباسیان، نوه ابراهیم، و آراسته، ۱۴۰۰).

هر سازمانی به افراد آموزش دیده و متخصص که یکی از مؤثرترین عوامل در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور به شمار می‌رود، نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. اگر توانایی‌های کارکنان موجود سازمان پاسخگوی این نیاز باشد آموزش ضرورت چندانی ندارد؛ اما اگر کارکنان سازمان دارای دانش، اطلاعات، مهارت‌های لازم و مناسب نباشند سازمان را دچار مشکلات و ضایعات عدیده مالی و اداری و غیره خواهند کرد. آموزش نیروی انسانی سرمایه‌گذاری پر سودی به شمار می‌آید که بازده آن در واقع یک امر حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است که باید به طور مستمر در سازمان مورد توجه قرار گیرد، چرا که آموزش یکی از راه‌های اصولی و منطقی هدایت تلاش‌های کارکنان در سازمان است و باعث به کارگیری استعدادهای نهفته، به کار اندازی قدرت تخیل و به وجود آمدن حسن انعطاف‌پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد (صبرکش، مزینانی، و نورمحمدی، ۱۳۹۲).

لذا در مقاله حاضر سعی شده است به واکاوی جایگاه آموزش و توسعه منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش کشور هر چند مختصر پرداخته شود.

## ۲- بیان مسئله

توسعه منابع انسانی یکی از راهکارهای مؤثر بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از قابلیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی افراد، برای دستیابی به اهداف سازمانی است. از این رو، نیاز همه کسب و کارها به منابع انسانی به عنوان عوامل انسانی توسعه یافته، امری ضروری تلقی می‌شود (ناصحی‌فر، امیری، و مبارک‌آبادی، ۱۳۹۷).



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

توسعه منابع انسانی عنوانی است که نشان‌دهنده آخرین مرحله تکاملی در سنت طولانی آموزش، یادگیری و توسعه افراد به‌منظور مشارکت در دستیابی به اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی است (ویلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱، ص ۳۲).

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. سازمان‌های آموزشی، به‌عنوان مهم‌ترین، مؤثرترین و گسترده‌ترین سازمان‌ها هستند که تربیت و تعلیم رسمی افراد جامعه را برعهده دارند و نیز به‌عنوان تأمین‌کننده‌ی منابع انسانی سایر سازمان‌ها، از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. در این راستا، آموزشگاه و مدرسه، به منزله‌ی رکن اساسی تعلیم و تربیت رسمی، در تحقق هدف‌های آموزش و پرورش کوشش می‌کند. سازمان‌های آموزشی هر جامعه و آموزشگاه‌ها، همانند سازمان‌های دیگر، توجه خاص به آن دارند تا بتوانند اهداف سازمان‌های خود را محقق سازند و این موضوع، زمینه‌ی بررسی و مطالعه را فراهم می‌کند (شریف‌زاده ماهانی، و اندیشمند، ۱۳۹۸).

توسعه منابع انسانی و به‌کارگیری درست از آن در سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی، فنی، اقتصادی و کشاورزی و سایر علوم مستلزم تأمین نیروی انسانی کارآمد و ماهر آموزش‌دیده است. منظور از توسعه منابع انسانی عبارت است از این‌که کارکنان سازمان‌ها در ابعاد شغلی و حرفه‌ای، رفتاری و مسئولیت‌پذیری به‌صورت متعادل رشد نمایند. توسعه پایدار منابع انسانی مستلزم ایجاد و رشد قابلیت‌های پایدار سازمانی است. این قابلیت‌ها را می‌توان به استعدادها، سرعت عمل در رویارویی با شرایط متغیر، یادگیری، همکاری و پاسخ‌گویی و در نهایت فرهنگ عملکرد تعبیر نمود. آموزش شامل تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها و یا رفتار می‌شود. آموزش باعث می‌شود که یک پل ارتباطی بین کارکنان با شغل ایجاد نماید تا از طریق آن کارکنان ضمن حرفه‌ای شدن در مشاغل خود از عهده حل دشواری‌های خود نیز برآیند (اسدالله، ۱۳۸۴).

آموزش و پرورش به مفهوم عام و خاص آن در توسعه سرمایه انسانی نقش اصلی را دارد، به‌گونه‌ای 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 می‌توان توسعه کشور را انتظار داشت؛ اما این عوامل همراه با مدیریت است که تداوم میابد (حبیبی، ۱۳۹۳).

منابع انسانی، مهم‌ترین و اصلی‌ترین سرمایه هر سازمانی است و هرچقدر این سرمایه از کیفیت بالاتری برخوردار باشد، بالطبع موفقیت و اعتلای سازمانی را رقم خواهد زد. به همین دلیل، صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی، پاسخگویی به تغییرات محیطی و انعطاف‌پذیری سازمان‌ها با تغییرات را در گرو توسعه و رشد منابع انسانی دانسته و بر این باورند که برای پیشرو بودن می‌بایست به ارتقای سطح دانش و مهارت منابع انسانی توجه ویژه‌ای صورت پذیرد. چراکه تغییر، تحول، بالندگی و بهبود سازمان‌ها از بزرگ‌ترین خصوصیات سازمان‌ها و مؤسسه‌ها در حوزه رقابتی امروز است.

یکی از مهم‌ترین و درعین‌حال مؤثرترین عوامل در آموزش و پرورش «منابع انسانی» آن است. زیرا اعتقاد بر آن است که نظام آموزش و پرورش در همه جوانب و فعالیت‌های سازمانی (درونداد، فرایند، برون‌داد، پیامدها) به شکل مستقیم و مؤثر به عامل انسانی متصل است و حضور و فعالیت انسان در همه فرایندها و مراحل، لازم و واضح است. تأثیر منابع انسانی در آموزش و پرورش و پیشرفت آن امری واضح است. اساساً، مسائل مربوط به منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین اولویت در حوزه سیاست‌گذاری در آموزش و پرورش در سراسر جهان دیده می‌شود و نظام آموزشی در هزاره سوم بر این باور است که سرمایه اصلی سازمان‌ها، بیشتر از آنکه به منابع فیزیکی و مالی سازمان وابسته باشد، تحت‌تأثیر منابع انسانی است؛ زیرا منابع انسانی دارای دانش، مهارت‌ها و تجارب منحصر به فردی هستند که هر یک از این امور، به رشد، توسعه و موفقیت سازمان کمک کرده و مزایای رقابتی را برای سازمان به وجود می‌آورند.

یکی از مشکلات و مسائل موجود در آموزش و پرورش، به‌منظور کاهش دادن هزینه‌ها، به‌کارگیری نیروهای انسانی دارای تحصیلات ناهمگون و نامرتب با آموزش و پرورش است که به‌صورت دوره‌ای به همکاری با آن مشغول می‌شوند و این نظام، جهت

<sup>۱</sup> - Wilson



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

پرداخت حقوق کمتر به افراد و در نظر نگرفتن سنوات و پاداش به نیروی انسانی، بر به کارگیری این افراد به جای نیروهای رسمی و مرتبط مبادرت می‌ورزد. مشکلی که وجود دارد، آن است که این افراد تحت آموزش‌های نوین قرار نمی‌گیرند و با همان مقدار دانش و آگاهی که دارند، در سیستم مشغول به کار می‌شوند و اساساً در زمینه خیلی از صلاحیت‌های حرفه‌ای ناتوان هستند و این امر خلاف رسالت آموزش و پرورش است که رسالتش شکوفایی استعدادها و افراد با تأمین به کارگیری نیروی انسانی مناسب است. شواهد مطالعاتی نیز وجود دارد که نشان می‌دهد نظام آموزش و پرورش در حوزه به کارگیری از منابع انسانی توانمند و دارای صلاحیت‌های متناسب با هزاره سوم، در سطح مطلوبی قرار ندارد (خاکی وطن، و همکاران، ۱۴۰۰).

افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها در گرو توانمندی و کارا بودن منابع انسانی است و توانمندی و کارا بودن منابع انسانی نیز به نوبه خود به آموزش و توسعه دانش، مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای کارکردن موفقیت‌آمیز بستگی دارد. البته آموزش‌هایی می‌توانند منجر به افزایش کارایی و توانمندی شوند که هدف‌دار، پیوسته و پرمحتوا باشند و کارشناسان و مربیان مجرب در امور آموزشی، آنها را برنامه‌ریزی و اجرا کنند. این آموزش‌ها می‌توانند منابع انسانی یک سازمان را همگام با پیشرفت‌های علم و فناوری به پیش ببرند و در ارتقای کیفیت و کمیت کارهای آنان مؤثر باشند. ترقی‌های سریع علم فن‌شناسی می‌تواند نحوه و روش‌های کارکردن و مسئولیت‌های شغلی کارها را تغییر دهد. این تغییرات در حدی هستند که در پاره‌ای از موارد ممکن است به حذف یا ایجاد شغلی در سازمان‌ها منتهی شود. شاید بتوان گفت که نیمی از مشاغل امروز، در نیمه اول قرن بیستم وجود نداشته‌اند و ممکن است به همین روش در نیمه اول قرن حاضر هم به سبب پیشرفت‌های علم و فناوری و تغییرات ناشی از آنها شغل‌های جدیدی ایجاد شوند که قبلاً اصلاً وجود نداشته‌اند؛ تغییر در مسیر حرفه‌ای مشاغل و روش‌های کاری انکارناپذیر است و توجه به آن و آموزش و توسعه منابع انسانی در مسیر این تحولات تنها پلی است که می‌تواند ما را از دنیای امروز به دنیای پر تغییر و تحول فردا رهنمون باشد؛ بنابراین لزوم آموزش‌های مداوم، هدف‌دار، برنامه‌ریزی شده و همگام با پیشرفت‌های علم و فناوری باید به طور اساسی در مدیریت منابع انسانی مورد توجه خاص قرار گیرد. نکته مهم این است که هزینه‌های آموزشی را نباید جزء هزینه‌های مصرفی سازمان به حساب آورد؛ بلکه این هزینه‌ها را باید با دید سرمایه‌گذاری برای آینده نگاه کرد؛ زیرا نتایج آن در درازمدت مشخص می‌گردد. در پژوهشی که توسط برد و وانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) با عنوان توانمندسازی کارکنان و عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های استرالیای باهدف بررسی تأثیر عوامل سازمانی و فرهنگی بر توانمندسازی کارکنان صورت گرفت، این نتایج به دست آمد که پاداش، آموزش و کار تیمی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر بسزایی دارد. همچنین نتایج نشان داد که سازمان‌ها می‌توانند در افزایش توانمندسازی کارکنانشان نقش چشمگیری داشته باشند (عابدینی، و الیاسی، ۱۳۹۹).

بنابراین می‌توان گفت آموزش کارکنان و نیروی انسانی برای سازمانی چون آموزش و پرورش امری حیاتی و ضروری است؛ زیرا باعث نه تنها بهره‌وری خود سازمان بلکه باعث رشد و توسعه افراد آموزش دیده در مدارس و سازمان‌های زیرمجموعه آموزش و پرورش می‌شود و تأثیر محسوس بر قابلیت‌های زندگی و انسانی افراد جامعه می‌گذارد. در نتیجه با توجه به اهمیت این موضوع در این مقاله به مرور مفاهیم اصلی در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمانی همچون آموزش و پرورش پرداخته می‌شود تا به بینشی کلی از اهمیت و تأثیر این موضوع در سازمان دست یابیم.

با این تفاسیر هدف از پژوهش حاضر واکاوی جایگاه آموزش و توسعه منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش کشور است و بر همین اساس این سؤال مطرح می‌شود آموزش چه نقشی در توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش ایفاء می‌کند؟

## ۳- مبانی نظری پژوهش

### ۳-۱- مفهوم آموزش

<sup>۱</sup> - Baird & Wang



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

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 به‌منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد، تا او را قادر به انجام کار و بهبودبخشی، 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 به‌وسیله آن مهارت‌های لازم برای انجام دادن کارها به کارکنان متناسب با نیازشان یاد داده می‌شود. 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. آموزش روش استفاده شده در جهت کسب مهارت و دانش کارکنان برای انجام کارهایشان است (شریف‌زاده ماهانی، و اندیشمند، ۱۳۹۸).

آموزش به‌عنوان یک موضوع انتقادی مدیریت سرمایه انسانی و همچنین سریع‌ترین بخش افزایش کارایی کارکنان است. آموزش به‌عنوان طرح‌هایی برای بهبود کارایی کارکنان، توانایی‌های فیزیکی و ذهنی کارکنان در راستای فرایندهای کاری کارآمد است (آددوین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

واژه‌نامه اصطلاحات آموزشی کمیسیون خدمات نیروی انسانی (۱۹۸۱) آموزش را این‌گونه تعریف می‌کند: یک فرایند برنامه‌ریزی شده برای اصلاح نگرش، دانش یا رفتار مهارتی از طریق تجربه یادگیری برای دستیابی به عملکرد مؤثر در یک فعالیت یا طیف وسیعی از فعالیت‌ها. هدف آن در موقعیت کاری، توسعه توانایی‌های فرد و برآوردن نیازهای فعلی و آتی سازمان است. منظور از آموزش فعالیت‌هایی است که هدفشان توسعه دانش، مهارت‌ها، ارزش‌های اخلاقی و درک موردنیاز در تمام جنبه‌های زندگی است، نه دانش و مهارتی که فقط به یک حوزه محدود از فعالیت مربوط می‌شود. هدف از آموزش، فراهم کردن شرایط ضروری برای جوانان و بزرگسالان است تا درکی از سنت‌ها و ایده‌های مؤثر بر جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنند، ایجاد کنند و آنها را قادر سازد تا در آن مشارکت داشته باشند. این شامل مطالعه فرهنگ‌های خود و قوانین طبیعت و همچنین کسب مهارت‌های زبانی و سایر مهارت‌هایی است که برای یادگیری، رشد شخصی، خلاقیت و ارتباطات ضروری است (ویلسون، ۲۰۰۱: ۱۱).

## ۳-۲- آموزش کارکنان

منظور از آموزش کارکنان، کلیه تلاش‌ها و کوشش‌هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی و حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتارهای مطلوب در کارکنان یک سازمان است که آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌نماید. هدف از آموزش کارکنان، افزایش توانایی‌های تخصصی و مهارت آنها در انجام وظایف محوله و به فعل درآوردن پاره‌ای از توانایی‌های بالقوه آنهاست. به‌طور کلی می‌توان اهداف آموزش و بهسازی را در موارد زیر خلاصه نمود.

## ۳-۳- اهداف آموزش در توسعه منابع انسانی

- ۱- افزایش توانایی و رشد فردی کارکنان در جهت بهبود کارایی و بهره‌وری آنان.
- ۲- آموزش مهارت‌های جدید را به‌جای مهارت‌های منسوخ ایجاد می‌کند.
- ۳- بهبود دانش، نگرش و مهارت افراد مناسب با شغل سازمانی آنان ارائه می‌دهد.
- ۴- افزایش مهارت‌ها و دانش افراد جهت ترفیع و ارتقاء به پست‌های بالاتر فراهم می‌نماید.
- ۵- باعث بهبود عملکرد مدیریت می‌شود.
- ۶- دستیابی به اهداف مؤسسه و سازمان‌ها را فراهم می‌نماید.

<sup>۱</sup>- Adedoyin



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

- ۷- آموزش کارکنان برای استفاده از تجهیزات، فرایندها و خطمشی‌های جدید
- ۸- آموزش جهت برطرف نمودن مشکلات عملکردی کارکنان خاص و یا گروه‌هایی از کارکنان
- ۹- آموزش کارکنان جدید جهت برطرف نمودن نواقص مهارت‌های عمومی و بنیادی
- ۱۰- آموزش رویه‌ها و فرایندهای خاص به کارکنان جدید؛
- ۱۱- آموزش جهت ایجاد تغییر در بینش و نگرش افراد؛ (تأمین نیروی انسانی موردنیاز) (شریف‌زاده ماهانی، و اندیشمند، ۱۳۹۸).

## ۴- مزایای آموزش در توسعه نیروی انسانی

آموزش نیروی انسانی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده‌ای است که برای افزایش توانایی‌های کارکنان و بهبود سطح عملکرد و شایستگی آنان انجام می‌گیرد به همین دلیل آن را بهترین فعالیت‌های سازمانی تشخیص داده‌اند. صاحب‌نظران اعلام نموده‌اند چنانچه کارکنان آموزش لازم را ببینند، در انجام کارهای زیر مهارت و انعطاف‌پذیری زیادتری خواهند یافت:

### ۴-۱- کسب مهارت و انعطاف‌پذیری در انجام کارها

صاحب‌نظران اعلام نموده‌اند که چنانچه کارکنان آموزش لازم را ببینند در انجام کارهای زیر مهارت و انعطاف‌پذیری زیادتری خواهند یافت.

- ۱- تصدی مشاغل جدید در سایه کسب مهارت‌های تازه.
- ۲- انطباق با شرایط جدید و منحصربه‌فرد در محیط کار.
- ۳- شناخت و قبول سیاست‌ها و مقررات سازمان.
- ۴- آشنایی و استفاده از روش‌های متفاوت انجام کار در صورت لزوم.
- ۵- استفاده از آموزش‌های ارائه شده در جهت پیشبرد اهداف سازمانی.
- ۶- برخورداری از امکان حفظ خود در سازمان و رقابت با نیروهای آموزش‌دیده تازه‌نفس.

### ۴-۲- بهبود کمی و کیفی محصولات و خدمات

آموزش عملکرد فردی، تیمی و مشارکتی را بر حسب ستاده، کیفیت، سرعت و به‌طور کلی بهره‌وری را بهبود می‌بخشد. آموزش کارآمد می‌تواند سطح خدمات بالاتری را برای مشتریان فراهم نماید. مهارت در انجام وظایف و فعالیت‌ها مستلزم سرعت عمل، صحت و دقت است. آموزش به کارکنان امکان می‌بخشد مهارت خویش را در انجام تکالیف سازمانی افزایش دهند و در نتیجه محصول کار خود را از حیث کیفیت و کمیت بهبود بخشند. از طرفی افزایش تولید به مدیریت مؤسسات امکان می‌دهد اعضای سازمان را از مزایای مالی بیشتری بهره‌مند سازند. زیرا با آموزش، افراد سازمان نه تنها محصولات و خدمات بهتر و بیشتری را تولید می‌کند. بلکه موجبات کاهش ضایعات و جلوگیری از هدررفتن مواد و ملزومات و استفاده مؤثر از وسایل و ماشین‌آلات فراهم می‌گردد.

### ۴-۳- جلوگیری از بروز حوادث در حین کار

اغلب حوادث در حین کار در نتیجه جهل و بی‌اطلاعی و عدم مهارت کارمند یا کارگر به وقوع می‌پیوندد. نقص در مهارت‌ها و نامناسب بودن رفتار افراد، حوادث و مخاطرات سازمانی را به وجود می‌آورد. راه‌حل اساسی و مؤثر بر جلوگیری از این قبیل حوادث و رفع نقایص کارکنان تعلیم و روش‌های ایمنی و انجام امور به طور صحیح است.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

## ۴-۴- ایجاد ثبات در سازمان و رعایت انعطاف در موارد ضروری

انعطاف عملیاتی را به وسیله توسعه دامنه مهارت‌های ارائه شده و مطرح شده به وسیله کارکنان (چند مهارتی) بهبود می‌بخشد. آموزش کار می‌تواند به افزایش سطح درک تغییرات اداری کمک نماید و دانش و مهارت‌های لازم را برای کارکنان به منظور تطبیق با شرایط جدید مهیا می‌نماید. آموزش کارکنان اعتبار و ارزش سازمان را از طریق ایجاد ثبات در عملیات و استفاده از تغییرات ضروری بالا می‌برد. سازمان وقتی از ثبات برخوردار است که به علت از دست دادن عده‌ای از کارمندان شایسته و یا لزوم استفاده از روش‌های نوین در عملیات، دچار وقفه و تعطیلی نگردد.

## ۴-۵- کاهش در نظارت

با آموزش به کارمندان یک نوع نظارت شخصی و خودکاری مهیا می‌گردد. به عبارت دیگر، کارمندان تعلیم‌یافته و آموزش‌دیده اغلب خود ناظر بر عملیات خویش هستند و کمتر به کنترل مستقیم و نظارت دائمی سرپرست احتیاج دارند. برعکس، کارمندان آموزش‌نندیده یک منبع نگران و تشویق برای رؤسای بلاواسطه هستند. در این حالت سرپرست مربوطه ناچار است وقت خود را پیوسته صرف نظارت دائمی و رفع مشکلات و تصحیح اشتباهات کارمندان تعلیم نیافته نماید.

## ۴-۶- تقویت روحیه کارمندان و ایجاد غرور و حیثیت در آنان

صلاحیت کارکنان را به وسیله تشویق و ترغیب آنان در شناخت و توصیف رضایت و اهداف سازمان بالا می‌برد. با آموزش کارمندان قادر می‌شوند با کسب مهارت بیشتر وظایف خویش را به نحو مؤثرتری انجام دهند. در نتیجه سازمان از نیروی کار به طور مطلوب‌تری منتفع می‌گردد. در چنین حالتی کارمند نیز از نتایج کار خویش رضایت بیشتری حاصل گردد و در خود احساس غرور و آرامش و اهمیت می‌کند.

## ۵- روش‌ها و فنون آموزش و توسعه منابع انسانی

روش‌ها و فون گوناگونی برای آموزش و توسعه منابع انسانی طراحی گردیده است. این روش‌ها را می‌توان در قالب دودسته کلی، آموزش کارکنان و آموزش مدیران و سرپرستان مورد بررسی قرارداد:

### ۵-۱- آموزش کارکنان

هدف اساسی برنامه‌های آموزش کارکنان توسعه مهارت‌های فنی و آشنا ساختن آنان با وظایف و مسئولیت‌های مربوطه است. با آموزش فنی و عمومی کارکنان خواهند توانست وظایف روزمره را به طور منظم، بدون وقفه و با کارایی بیشتر انجام داده و بدین ترتیب سازمان را در استفاده مطلوب از نیروی کار و مهارت‌های فنی خویش بهره‌مند سازند. عمده روش‌های معمول را در آموزش کارکنان می‌توان به شرح زیر خلاصه نمود.

### ۵-۱-۱- آموزش حین انجام کار

بسیاری از فرصت‌های توسعه در حین کار پدید می‌آید. کارآموز در همان زمان که آموزش می‌بیند، هم‌زمان به اهداف مؤسسه نیز کمک می‌کند. آموزش در حین کار از متداول‌ترین و ساده‌ترین روش‌های آموزش بوده و تنها طریقی است که اجرای آن در همه حالات امکان‌پذیر است. زیرا برای این نوع آموزش نیازی به تهیه وسایل خاص و تعیین زمان و مکان



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

نمی‌باشد. در این روش سرپرست نقش مهم و حساسی را به عهده دارد و کارکنان را از تجربیات دستاورد تحت شرایط عادی کار مطلع می‌سازد.

## ۵-۱-۲- آموزش استاد شاگردی

آموزش از طریق شاگردی یکی از روش‌های رایج در گذشته بوده و هنوز در بسیاری سازمان‌ها متداول است. آموزش از طریق شاگردی یک روش سازمان‌یافته است که فرد از طریق ترکیبی از آموزش‌های کلاسیک (کلاس درس) و آموزش در حین انجام کار مهارت لازم را فرامی‌گیرد. یکی از معایب برنامه استاد شاگردی قراردادن دوره زمانی ثابت در برنامه است. افراد توانایی‌های مختلفی دارند و میزان یادگیری آنها متفاوت است. برقراری دوره زمانی ثابت برای یادگیری چنین تفاوت‌هایی را منظور نمی‌کند. فراگیری که سریع‌تر یاد می‌گیرند ممکن است دوره را به علت خسته‌کننده شدن رها کنند. درحالی‌که فراگیری که آرام‌تر یاد می‌گیرند ممکن است زمان آموزش بیشتری لازم داشته باشند.

## ۵-۱-۳- آموزش شبیه‌سازی شده

در این روش با استفاده از وسایل شبیه‌سازی شده (مشابه وسایلی که در محل واقعی کار مورد استفاده قرار می‌گیرد) به افراد آموزش می‌دهند. اغلب این شیوه را در مواردی به کار می‌برند که آموزش در محیطی واقعی کار هزینه بالایی دارد. برای مثال گماردن افراد بی‌تجربه پشت دستگاه‌های حساس و گران‌قیمت تولید می‌تواند با مخاطراتی همراه باشد که تولید را به طور مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد. استفاده از دستگاه‌های شبیه‌سازی شده برای آموزش پرواز، نمونه بارزی است برای استفاده از این روش. استفاده مطلوب از این نوع آموزش موقعی حاصل می‌شود که عده کافی کارآموز برای تعلیم وجود نداشته باشند.

## ۵-۱-۴- کارآموزی

در این روش کارگر داوطلب می‌شود برای یک دوره که ممکن است از چند هفته تا چند سال به طول انجامد، زیر نظر استادکاران ورزیده فنون و تجربیات معین را بیاموزد. از مزایای سیستم کارآموزی ایجاد غرور حرفه‌ای در افرادی است که برنامه کارآموزی را به اتمام می‌رسانند. حس اعتمادبه‌نفس که در این قبیل کارگران ایجاد می‌شود با افرادی که برنامه‌های کارآموزی را طی نکرده‌اند، قابل‌مقایسه نمی‌باشد.

## ۵-۱-۵- آموزشگاه‌های اختصاصی

مدارسی هستند که غالباً شرکت‌ها و مؤسسات بزرگ برای تربیت کادر متخصص دایر می‌نمایند این روش افراد با تناسب به دوره‌های موردنیاز از قبیل کامپیوتر زبان، ویراستاری و تخصصی‌های موردنیاز خود را کسب می‌نمایند.

## ۵-۱-۶- تعلیمات عمومی و اقتصادی

علاوه بر برنامه‌های آموزش متنوعی که مؤسسات برای افزایش مهارت کارکنان خود ترتیب می‌دهند، برخی از سازمان‌ها در کشورهای متمدن برنامه‌های تعلیمات عمومی و اقتصادی برای کارکنان و خانواده آنان تنظیم و اجرا می‌کنند. هدف‌های اساسی این نوع تعلیمات آشنا ساختن کارکنان به مسائل اقتصادی اجتماعی و سیاسی جامعه است که در آن زندگی می‌کنند.

## ۵-۱-۷- آموزش جواری





# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

مراکز آموزشی که در جوار سازمان‌های تولیدی و صنعتی به منظور آموزش کارکنان ایجاد می‌گردد مدارس جواری و یا آموزش جواری نامیده می‌شود. تشکیل این مراکز در جوار سازمان‌ها اغلب به علت کثرت تعداد کارآموزان است که نمی‌توان آنان را در محیط واقعی کارآموزش داد؛ بنابراین مراکز آموزش جواری برای شاغلین که می‌توانند در حین کارآموزش دیده و مهارت‌های لازم را کسب نمایند ایجاد می‌گردد. منتهی در آن مراکز که عیناً شبیه محیط کاری طراحی گردیده است، هدف اصلی آموزش است.

## ۵-۱-۸- دوره‌های اختصاصی

دوره‌های اختصاصی ممکن است برای پاره‌ای از کارکنان انفرادی در رابطه با انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی ضروری باشد. به عنوان مثال: ریاضیات، آمار، نقشه‌خوانی و غیره که معمولاً مورد نیاز تعداد معدودی از کارکنان است. به همین لحاظ امروزه دوره‌های اختصاصی را اغلب با استفاده از نوارهای آموزشی سمعی بصری برگزار می‌نمایند. از مزایای استفاده از این روش این است که کارآموزان می‌توانند اوقات آموزشی را خود برنامه‌ریزی نمایند.

## ۵-۱-۹- آموزش از راه دور

آموزش از راه دور یکی از روش‌های نوین آموزشی محسوب می‌شود. در این روش با استفاده از فناوری ارتباطات برنامه‌های آموزشی در اختیار افراد مورد نظر قرار گرفته و ارزیابی لازم از آنها به عمل می‌آید. آموزش از طریق میزگرد از راه دور یکی از فنون رایج این روش است از این طریق به کارکنانی که از نظر جغرافیایی پراکنده‌اند یا در نقاطی دور از مری قرار دارند، آموزش می‌دهند.

## ۵-۱-۱۰- آموزش از طریق اینترنت

آموزش از طریق اینترنت یکی از دستاوردهای عصر اطلاعات است. در این روش با استفاده از پست الکترونیک CD-ROM برنامه‌های آموزشی به طور منظم به اجرا در می‌آید. در این روش هزینه‌های آموزشی تا حد قابل ملاحظه‌ای کاهش یافته و امکان آموزش افراد در هر نقطه‌ای از جهان وجود دارد، این روش آموزشی از رونق زیادی برخوردار است و در آینده نه‌چندان دور به عنوان اساسی‌ترین روش کاربرد پیدا می‌کند.

## ۵-۲- آموزش و توسعه مدیران و سرپرستان

منظور از توسعه مدیریت، اقدامی است که از طریق افزودن به دانش یا مهارت‌های مدیر و یا تغییر دادن نگرش وی، عملکرد مدیریت را بهبود بخشد. طبیعت کار مدیریت و سرپرستی امری الزامی است. هر سازمانی باید متناسب با اهداف و مسائل داخلی و محیطی خود، دوره‌های آموزشی لازم را برای توسعه مدیران و سرپرستان خود طراحی نموده و منابع تأمین بودجه آن را مشخص نماید. سازمان‌هایی که معمولاً برنامه‌های سیستماتیک و منظمی برای آموزش و توسعه مدیریت و سرپرستی دارند تکنیک‌های گوناگونی بر اساس فلسفه و نگرش خود به مسئله توسعه منابع انسانی استفاده می‌نمایند (اسدالله، ۱۳۸۴).

## ۵-۲-۱- آموزش‌های ضمن خدمت

آموزش ضمن خدمت، مجموعه فعالیت‌های نیازسنجی شده و برنامه‌ریزی شده به منظور اصلاح و بالابردن دانش، مهارت، نگرش و رفتار اعضای سازمان برای انجام وظایف خاص محوله سازمانی است (شریف‌زاده ماهانی، و اندیشمند، ۱۳۹۸).



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

آموزش ضمن خدمت تنها عامل نجات یک سیستم از حکایات روزمرگی شغلی پرسنل است. با آموزش ضمن خدمت می‌توان به فراگیری دانش شغلی پرسنل امیدوار بود و آینده سیستم را در توفیق و دستیابی به اهداف والای دانشگاه تضمین کرد. در طی فرآیند آموزش موجباتی فراهم می‌شود تا تجربه‌های یادگیری بوقوع بپیوندد و بدین ترتیب کارکنان بتوانند وظایف شغلی خود را در زمان حال و آینده با کارایی و اثربخشی بیشتری انجام دهند. امروزه آموزش ضمن خدمت نه تنها در سازمان‌های آموزشی، بلکه در تمام سازمان‌هایی که به طور مستمر درصدد ارتقای کیفی و کمی علمی و حرفه‌ای خود هستند، در سطح وسیعی به کار گرفته می‌شود. برنامه‌های آموزش ضمن خدمت وقتی مؤثر است که بر اساس نیازهای واقعی کارکنان باشد و آنها داوطلبانه در آموزش شرکت نمایند (عابدینی، و الیاسی، ۱۳۹۹).

## ۶- مفهوم توسعه منابع انسانی

سازمان‌های بیشتری در حال سرمایه‌گذاری در منابع انسانی به‌عنوان وسیله‌ای برای افزایش رقابت‌پذیری خود هستند. توسعه منابع انسانی نقشی حیاتی در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و افزایش اثربخشی سازمان ایفاء می‌کند. توسعه منابع انسانی فرایندی سیستماتیک باهدف بهبود شایستگی‌های فرد و گروه از طریق آموزش و توسعه، توسعه شغلی و شیوه‌های توسعه سازمانی برای دستیابی به عملکرد برتر است. در دو دهه اخیر، توسعه منابع انسانی به دلیل علاقه زیاد سازمان‌ها در مواجهه با رقابت شدید و تغییرات در محیط کسب‌وکار، سریع‌ترین حوزه توسعه مدیریت بوده است. سازمان‌ها از منابع انسانی به‌عنوان یک هدف استراتژیک مهم برای تحریک رفتار مثبت در افراد و تأثیرگذاری بر دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های آنها استفاده کرده‌اند تا سازمان‌ها را قادر به افزایش بهره‌وری و عملکرد خود کنند. توسعه منابع انسانی از عملکرد برتر سازمانی پشتیبانی می‌کند، رقابت سازمانی را در محیط به‌سرعت در حال تغییر امروزی افزایش می‌دهد. علاوه بر این، شیوه‌های مؤثر توسعه منابع انسانی بر سازمان ناب، قابلیت و انعطاف نیروی کار، در زمان مناسب تأکید دارد (علی کریم، و جعفر حسین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

در گذشته سرمایه و عوامل اقتصادی، تنها عامل توسعه جوامع به‌شمار می‌رفت، اما با مشخص شدن نقش نیروی انسانی در توسعه، گونه دیگری از سرمایه یعنی سرمایه انسانی نیز، به‌تدریج جای شایسته‌ی خود را در تحلیل‌ها و برنامه‌ریزی‌ها باز کرد. به همین دلیل برخی‌ها انسان را رکن و اساس توسعه تلقی می‌کنند. از سوی دیگر، باید توجه داشت که کمبود نیرو و نارسایی نیروی انسانی چه از نظر تعداد و چه از نظر کیفیت، یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین تنگناهای توسعه آموزشی به‌شمار می‌رود. از این‌رو، برای رشد و توسعه انسان باید توانایی‌ها و ویژگی‌های او را شناخت. این توانایی و ویژگی‌ها در روان‌شناسی و علوم تربیتی با عنوان ویژگی شخصیتی و مدیریت سازمان‌ها به‌عنوان منابع از آن یاد می‌شود. پس ویژگی و توانمندی‌های انسان در سازمان را منابع انسانی می‌گویند. توسعه منابع انسانی در اواخر قرن نوزدهم با کارهای نادلر<sup>۲</sup> به‌عنوان یکی از رشته‌های علوم تربیتی در قالب بحث‌های آموزش بزرگسالان در دانشگاه مطرح شد. نادلر در تعریف توسعه منابع انسانی آن را فعالیت سازمان‌یافته می‌داند که هدف اصلی آن تغییر رفتار افراد است. در واقع یکی از وظایف و فرایندهای اصلی در چرخه‌ی منابع انسانی توسعه منابع انسانی است. به مسائلی چون ایجاد یک سازمان پویا و فرصت‌های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی، گروهی، و فردی می‌پردازد. فعالیت توسعه منابع انسانی شامل طراحی و ارائه آموزش، پرورش، و توسعه برای بهبود اثربخشی سازمانی است. توسعه منابع انسانی رشد مداوم و پیوسته توسعه و بهبود ابعاد مختلف و همه‌جانبه فرد محسوب می‌شود. به‌عبارت‌دیگر بحث توسعه منابع انسانی توسعه فرد در حق جمیع جهات است؛ توسعه فرد در زندگی کاری، زندگی اجتماعی، زندگی خصوصی و مسائل فرهنگی و معنوی است. توسعه منابع انسانی به مفهوم تولید فکر و ایده توسط کارکنان سازمان است و مفهوم جدید آن ایجاب می‌کند کارکنان به کیفیت‌ها و مهارت‌هایی مجهز شوند که با دلسوزی و

<sup>۱</sup>- Ali Kareem & Jaafar Hussein

<sup>۲</sup>- Nadler



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

تعهد کامل توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمان قرار دهند و به طور دائم برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفیتی جدید پدیدآورند. در مفهوم توسعه منابع انسانی هدف، ایجاد مهارت‌هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و یا مسئولیت سنگین‌تر آماده کند؛ بنابراین برنامه‌های آموزشی توسعه منابع انسانی به منظور رشد افراد بدون ارتباط با مشاغل جاری و یا عادی سازمان است این بدان معنا نیست که نتیجه حاصل از برنامه‌های آموزشی توسعه در مسائل جاری یا آتی افراد سازمان بدون استفاده باشد؛ بلکه برنامه‌هایی طراحی می‌شوند و در یک کلام هدف برنامه آموزشی توسعه این است که سازمان را همیشه زنده و پابرجا نگه دارد تا روند انطباق و تغییر روش‌ها و سیاست‌ها در سازمان به سهولت انجام پذیرد. توسعه منابع انسانی دارای فرایندی مستمر بر معاینه، تشخیص، پیشگیری، و درمان است. برای اینکه این فرایند به طور کامل منجر به توسعه منابع انسانی شود، ارزیابی عملکرد بایستی رابطه تنگاتنگی با آموزش نیروی انسانی داشته باشد. در فرایند توسعه منابع انسانی کار معاینه و تشخیص را ارزیابی عملکرد و کار پیشگیری و درمان را آموزش از طریق برقراری آموزش‌های موردنیاز و جهت‌دار انجام می‌دهد.

دلایل و ضرورت‌های توسعه منابع انسانی شامل چالشی بودن محیط سازمان‌ها، شتاب روزافزون خلاقیت و نوآوری، تغییر مزیت نسبی سازمان‌ها از نیروهای یدی به کارکنان دانشی، تغییر مفهوم کار و شغل (مشاغل مجموعه‌ای، انعطاف‌پذیری شروع و پایان، حذف مکان واحد برای انجام وظایف)، رقابت شدید در محیط کسب‌وکار، بروز و ظهور فناوری اطلاعات و ارتباطات، تقاضا برای دریافت کیفیت خدمات بالاتر، تغییر نگرش افراد به کار (کار به‌عنوان تأمین‌کننده نیازهای ثانویه افراد) و ... است (فقیهی پور، و حقگو، ۱۳۹۷، ص ۴۹-۵۳).

منظور از منابع انسانی یک سازمان تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند. مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره‌ی استراتژیک (بلندنظرانه) و پایدار؛ بارزترین دارایی‌های شرکت؛ یعنی کارکنانی که در آنجا کار می‌کنند و منفرداً در کنار هم به شرکت در وصول به اهداف کمک می‌کنند. مدیریت منابع انسانی تخصصی ویژه است که کوشش می‌کند تا در جهت کسب رضایت کارکنان و تأمین هدف‌های سازمانی سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و فعالیت کند.

جدول ۱: مقایسه مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی	توسعه منابع انسانی
تعریف: مدیریت منابع انسانی فرایند استعدادهای انسانی در راستای دستیابی به اهداف سازمانی است.	تعریف: توسعه منابع انسانی مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمان‌یافته‌ای است که در یک دوره‌ی زمانی مشخص و به‌قصد ایجاد تغییرات رفتاری انجام می‌شود.
فرایندها: ۱- کارمندیابی و انتخاب ۲- جبران خدمات و مزایا ۳- روابط کار و صنعتی ۴- مدیریت ایمنی و سلامت	فرایندها: ۱- آموزش و توسعه ۲- مدیریت ارزشیابی عملکرد ۳- برنامه‌ریزی و توسعه کارراهه ۴- مدیریت تغییر

(دانائی فرد، و صارم، ۱۳۹۳: ۲۱)

در رابطه با توسعه منابع انسانی تعریف‌های متعددی ارائه شده است که به برخی از مهم‌ترین آنها در قالب جدول زیر اشاره می‌شود.

## جدول ۲: دیدگاه‌های نظریه پردازان در خصوص توسعه منابع انسانی

ورنر و دسیمون ۲۰۰۶	توسعه منابع انسانی را، مجموعه‌ای نظام‌مند و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده به‌وسیله سازمان برای آماده کردن اعضا با مهارت‌های ضروری برای تقاضای شغلی جاری و آینده می‌دانند.
لینهام و کانینگهام، ۲۰۰۴	توسعه منابع انسانی فرایند یا فرایندهایی از توانایی سازماندهی شده و توانایی بر پایه یادگیری تجربه‌هایی است که توسط کارکنان در یک دوره زمان مشخص موجب تقویت عملکرد فردی و سازمانی و موجب افزایش رشد جهانی فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی می‌شود.
جها، ۲۰۰۴	توسعه افراد از طریق مهیا کردن نیازمندی محیطی که موجب رشد انسانی در توانمندی کامل و آزاد کردن توانایی‌هایی بالقوه وی شود.
سوانسونو هلتن، ۲۰۰۱	توسعه منابع انسانی فرایندی است برای رشد و نمو کار انسانی از طریق توسعه سازمان و آموزش شخصی و توسعه‌ای به‌منظور بهبود عملکرد.
راجز، ۲۰۰۱	توسعه منابع انسانی یک نظر جمعی است که به طور طبیعی به‌هم‌پیوستگی اجتماعی، فرهنگی و ابعاد معنوی در ظرفیت‌سازی و قدرتمندی کارکنان را دنبال می‌کند.
گیلی واگلائد، ۱۹۸۹	توسعه منابع انسانی متشکل از تجربه‌های یادگیری سازماندهی شده‌ای است که توسط کارکنان در زمان مشخصی به وجود می‌آید و سبب امکان افزایش عملکرد یا رشد شخصی می‌شود.

در یک تعریف تقریباً جامع، توسعه منابع انسانی را می‌توان فرایند توسعه و برانگیختن تخصص‌های انسانی از طریق توسعه سازمانی و آموزش کارکنان و توسعه برای عملکرد تعریف کرد. در تعریف دیگر، توسعه منابع انسانی را می‌توان فرایند یا فعالیتی کوتاه‌مدت یا بلندمدت برای توسعه دانش، تخصص، بهره‌وری و رضایت کاری در سطوح مختلف فردی، تیمی، سازمانی یا ملی نامید (سلطانی، و سلیمان تبار، ۱۳۹۴).

فعالیت توسعه منابع انسانی شامل طراحی و ارائه آموزش، پرورش و توسعه برای بهبود اثربخشی سازمانی است. نادلر به‌عنوان پیش‌گام نظریات توسعه منابع انسانی در سال ۱۹۶۰، توسعه منابع انسانی را تجارب یادگیری سامان‌یافته‌ای که به‌وسیله کارفرمایان در یک دوره زمانی خاص به‌منظور بهبود عملکرد و رشد فردی ارائه می‌شود، تعریف کرد. بر اساس گفته نادلر، سه فعالیت کلیدی، محور فرایند توسعه منابع انسانی را تشکیل می‌دهد. این سه فعالیت محوری شامل آموزش، پرورش و توسعه هستند. آموزش، شامل یادگیری با تمرکز بر شغل فعلی یادگیرنده است. پرورش، شامل یادگیری با تمرکز بر شغل آتی یادگیرنده است و توسعه، یادگیری است که بر شغل تمرکز ندارد. از این نگاه، توسعه منابع انسانی چهارچوبی برای کمک به کارکنان در توسعه مهارت‌ها، دانش‌ها، و توانایی‌های فردی و سازمانی از طریق ارائه فرصت‌های آموزشی، توسعه کارراه، برنامه‌جانشینی، مدیریت و توسعه عملکرد، مربیگری و توسعه سازمانی برای تحقق اهداف سازمانی فراهم می‌آورد (نقی پورفر، و متقی‌نژاد، ۱۳۹۳).

نیروی انسانی امروزه، به‌عنوان یک سرمایه ارزشمند و بالنده مطرح می‌شود که قدرت باز تولید دارد. عمده‌ترین منبع استراتژیک هر سازمان و یا هر جامعه، منابع انسانی آن است. جوامعی در بلندمدت قرین موفقیت خواهند شد که بتوانند منابع انسانی خود را به طور صحیح و اصولی توسعه و پرورش داده و همراه با تقویت دانش و معرفت و مهارت‌های فنی لازم، افرادی پرکار و معتقد و مؤمن بسازند. در مفهوم جدید توسعه منابع انسانی، انسان‌های سازمانی باید به کیفیت‌هایی مجهز شوند که تعارضی با سازمان نداشته باشند و با دلسوزی و تعهد و بینشی علمی، تمام توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمانی قرار دهند و دائماً برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی تولید کنند. به‌طور کلی توسعه منابع انسانی دارای مؤلفه‌های زیر است.

۱- ایجاد آگاهی علمی و ارتقای دانش کارکنان؛



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

- ۲- تولید رفتارهای علمی متعادل در کارکنان؛
- ۳- ایجاد ارزش افزوده به عنوان کیفیت در کارکنان؛
- ۴- ارتقای قابلیت‌های کارکنان؛
- ۵- توسعه مهارت‌های انجام کار، به روز کردن اطلاعات کارکنان؛
- ۶- توانایی حل مسائل به شکل علمی؛
- ۷- درست انجام دادن کارها؛
- ۸- تصمیم‌گیری عقلایی؛
- ۹- رشد شخصیت هم‌هنگ در کارکنان؛
- ۱۰- توانایی ترکیب اطلاعات و ساختن مجموعه‌های جدید.

توسعه انسانی مفهومی است که می‌کوشد تا انسان را در بطن توسعه قرار دهد و به عبارت دیگر، توسعه انسانی در نهایت فرایندی است که گسترش گزینه‌های مردم را در کانون توجه قرار می‌دهد. در رویکرد توسعه انسانی تنها مصرف کالا و خدمات موجبات رفاه را فراهم نمی‌کند؛ بلکه گسترش امکانات لازم از قبیل آموزش و بهداشت برای استفاده از قابلیت‌ها و استعدادها و نیز پیشرفت قابلیت‌ها اجزای اصلی توسعه در نظر گرفته می‌شوند. توسعه انسانی اگرچه بر رشد ظرفیت‌های مادی در کنار پرورش ذهنی تأکید می‌ورزد، اما رشد اقتصادی را به عنوان ابزاری در خدمت زندگی بهتر انسان به شمار می‌آورد؛ بنابراین شکل دادن به قابلیت‌های انسانی از قبیل آزادی‌های سیاسی و مدنی، وضعیت آموزش، بهداشت و قدرت اقتصادی باید به عنوان هدف اصلی جوامع توسعه‌نیافته مورد توجه قرار گیرد (حسینی، و حسین‌پور گرمه چشمه، ۱۳۹۸).

## ۷- پیشینه پژوهشی

### ۷-۱- در داخل کشور

در خصوص آموزش و توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش پژوهش‌های متعددی انجام شده است. از مطالعات انجام شده در این حوزه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد.

نتایج پژوهش فرشاد، باقری، و احمدی (۱۳۹۹) با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود انتخاب منابع انسانی در آموزش و پرورش» نشان داد که عوامل اثرگذار بر بهبود انتخاب منابع انسانی و مؤلفه‌های آن به ترتیب عبارت‌اند از رفتار شهروند حرفه‌ای (ویژگی‌های فردی، مسئولیت اجتماعی، رفتار در جامعه)؛ عملکرد شغلی (عملکرد حرفه‌ای، عملکرد سازمانی، عملکرد پژوهشی)؛ نوآوری (فردی، سازمانی، اجتماعی). همچنین، یافته‌ها نشان داد توجه به نیروی انسانی در آموزش و پرورش به عنوان زیربنای تولید و ارائه خدمات در سازمان‌ها یکی از راهکارهای اساسی در افزایش کارایی و بهره‌وری این سازمان به شمار می‌رود. حسن‌زاده و همکاران (۱۳۹۹)، طی پژوهشی با عنوان «ارائه مدل نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی کارآفرین محور در سازمان‌های دولتی ایران» دریافتند که طبق تحقیقات انجام شده استفاده از رفتارهای کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی ایران چندان موفق نبوده و بهبود این شرایط نیازمند شکل‌دهی مجدد سیاست‌های توسعه مدیریت منابع انسانی در کشور است. در نهایت بعد از بررسی موانع کارآفرینی نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی در وزارتخانه‌های کشور بر اساس نظر خبرگان، مدل مناسب ارائه می‌گردد که در آن ابعاد جبران خدمت، مدیریت امور استخدامی و طراحی مشاغل بایستی طوری طراحی شوند که بتوانند نوآوری، پیش‌کنشی و انعطاف‌پذیری را به عنوان ابعاد شناسایی شده کارآفرینی در سازمان‌های دولتی ایران تقویت نمایند.

احمدی (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت برای دستگاه‌های دولتی ایران» نشان داد که در سیستم جذب منابع انسانی در نظر گرفتن همه عوامل سیستم یعنی کم‌وکیف احتیاجات منابع انسانی، روش‌های تأمین منابع انسانی، روش‌های انتخاب و استخدام داوطلب، شرایط به کارگماری (انتصاب) و استراتژی انتخاب



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

یا گزینش در برقراری عدالت استخدامی تأثیرگذار هستند.

مطهری‌نژاد (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان «جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی» هشت شایستگی شامل: دانش و تخصص فنی، استدلال و حل مسئله، اخلاق و مسئولیت حرفه‌ای، کار تیمی، برقراری ارتباط، رهبری، خلاقیت و نوآوری و دیدگاه سیستمی را برای تعیین منابع انسانی مجرب شرح داد.

توکلی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۵)، طی پژوهشی با عنوان «ارائه مدل نگهداشت کارکنان سازمان‌های دولتی ایران» عوامل نگهداشت کارکنان را شامل: عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی، عوامل دولتی ذکر کرده است. آذر، احمدی، و سبط (۱۳۸۹)، طی پژوهشی با عنوان «طراحی مدل انتخاب نیروی انسانی با رویکرد داده‌کاوی (مورد: استخدام داوطلبان آزمون‌های ورودی یک بانک تجاری در ایران)» نشان دادند که حذف متغیر ارزیابی عملکرد به‌عنوان متغیر هدف در روند این پژوهش است که ناشی از عدم دقت تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد در فرایند ارزیابی بانک بوده است. همچنین در این پژوهش مشخص شده است از مجموع ۲۶ متغیر بررسی شده، پنج متغیر: «نمره کل آزمون»، «امتیاز مصاحبه»، «مقطع تحصیلی»، «تجربه حرفه‌ای» و «استان محل خدمت» بر ارتقای داوطلبان تأثیرگذار بوده‌اند.

## ۷-۲- در خارج از کشور

سانتوس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، طی پژوهشی با عنوان «تأثیر استخدام، انتخاب و فرهنگ سازمان‌ها بر عملکرد پرسنل دولتی» دریافته‌اند که استخدام برنامه‌ریزی شده قادر به نتیجه مستقیم و یا از طریق فرهنگ سازمانی نمی‌تواند نتایج قابل توجهی ارائه دهد، اما استخدام می‌تواند از طریق انتخاب واسطه‌گری تأثیر معنی‌داری بر عملکرد شغلی داشته باشد. علاوه بر این، استخدام برنامه‌ریزی شده با کیفیت انتخاب می‌تواند عملکرد کارکنان را بهبود بخشد.

سولتیس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان «مدیریت منابع اجتماعی: ادغام نظریه شبکه‌های اجتماعی و مدیریت منابع انسانی» دریافته‌اند که تئوری شبکه اجتماعی با جذب منابع انسانی مرتبط است و هرچه افراد در ارتباطات بیرون سازمانی فعال‌تر باشند پس از جذب در ارتباطات سازمانی نیز فعال‌تر خواهند بود. در این پژوهش همچنین عنوان شد که یکی از راهکارهای مهم مدیریت منابع انسانی تلفیق تئوری شبکه اجتماعی و جذب نیروی انسانی است؛ چراکه باعث جذب مؤثرتر افراد می‌گردد.

براتون و گلد<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهش خود، با عنوان «مدیریت منابع انسانی: نظریه و عمل» نشان دادند یکی از اقدامات عملی مدیریت منابع انسانی را انتخاب منابع انسانی و جذب آنها دانست که باید بر اساس صلاحیت حرفه‌ای، ویژگی‌های فردی مورد قبول سازمان و تجربه فرد انجام پذیرد. همچنین در این پژوهش عنوان شده است که در مسیر انتخاب و جذب منابع انسانی، ساختار، میزان فناوری سازمان و جو سازمانی مؤثر هستند.

استون و استون<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر استخدام تصمیمات در مورد جانبازان نشان دادند که میزان بیکاری و جذب‌نشدن در بین جانبازان بسیار بیشتر از میزان جذب در بین افراد سالم است.

نادسون و اشلیمر<sup>۵</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهشی با عنوان «استخدام، توسعه و سازماندهی کارکنان شخصی برای توسعه محصول جدید در مقابل نوآوری خدمت مرتبط با محصول» نشان دادند که انتخاب افراد شایسته برای نوآوری در خدمات مرتبط با محصولات بسیار اثرگذار است. این شایستگی، هم شایستگی حرفه‌ای را در بردارد و هم شایستگی اخلاقی. از طرف دیگر برای

<sup>۱</sup>- Santos, et al

<sup>۲</sup>- Soltis, et al

<sup>۳</sup>- Bratton & Gold

<sup>۴</sup>- Stone, C., & Stone, D. L

<sup>۵</sup>- Knudsen & Schleimer



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

توسعه محصولات جدید، به کارکنان خبره و توانمند در زمینه فناوری اطلاعات نیاز است (فرشاد و همکاران، ۱۳۹۹).

وزارت آموزش و پرورش فرانسه (۲۰۰۹) در گزارشی تقویت مدارس دولتی و منابع انسانی آموزش و پرورش را به منظور درک برابری فرصت‌ها برای دانش‌آموزان و معلمان در سیاست‌گذاری‌های خود گنجانده است؛ تا ارزش‌های کشور خود را از طریق مدارس و معلمان تعقیب نماید و سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه در گزارش سال ۲۰۱۵ خود، کشور ژاپن را پیش‌تاز برنامه‌های تحولی و زیر ساخت‌های کیفی از جمله نظام ارزیابی و ارزشیابی و منابع مالی آموزش و پرورش معرفی می‌کند.

سورتون<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود به پایداری اهداف، تعاریف، سیاست‌ها، چگونگی عملیاتی‌شدن برنامه‌ها، نفوذپذیری و تحول در آموزش و پرورش تأکید داشته است.

بایرام<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در مطالعات خویش دانش‌افزایی کارکنان، مهارت‌آموزی و رهسپاری به سرمایه انسانی را از موفقیت‌های منابع انسانی در سازمان معرفی کرده است.

کدیر و نیموتا<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود به سیاست‌های آموزشی، مدیریت منابع، پاسخ‌گویی مسئولانه و مشارکت حرفه‌ای معلمان در زمینه‌های آموزشی و تربیتی اذعان نموده است.

تینگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) در مقاله خود با عنوان سیاست‌های آموزشی به برابری فرصت‌های آموزشی در زمینه‌ی عدالت اجتماعی معلمان، به منظور تحرک حرفه‌ای و مهارتی آنان علاقه نشان داده است.

سرتو<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) نیز در پژوهش خود با عنوان گرایش‌های کارآفرینی منابع انسانی در راستای تثبیت مدیریت منابع انسانی و توسعه آن در زمینه آموزش مداوم، شفاف‌سازی کارکردها، بهره‌مندی از زیر ساخت‌های تکنولوژی محور و مدیریت منابع انسانی تأکید داشته است (شکوری شالدهی، تورانی، کردستانی، و دلگشایی، ۱۴۰۰).

ژانگ و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) اظهار داشتند که شکاف زیادی بین فعالیتهای آموزشی بخش‌های پیشرفته و سایر مناطق در کشور چین وجود دارد. در مناطق با اقتصادهای بالاتر، توسعه بیشتری در بخش‌های آموزشی رخ داده است که این موضوع می‌تواند به عدم توازن نیازهای آموزشی در بخش‌های مختلف کشور منجر شود.

ژیائو و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۹) نشان دادند مسئولیت اجتماعی منجر به بهبود فعالیتهای مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها می‌شود و از سوی دیگر، داشتن مسئولیت اجتماعی نسبت به کارکنان می‌تواند منجر به افزایش کارایی آن‌ها شود و سازمان بایستی نسبت به افزایش فعالیتهای مسئولیت اجتماعی در بخش مدیریت منابع انسانی اقدام نمایند.

یافته‌های پژوهش ساهو<sup>۸</sup> (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی (آموزش، مدیریت شغلی و مدیریت عملکرد) از طریق توسعه شایستگی‌های کارکنان بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار است (هادیان، تقوایی یزدی، و خطیر پاشا، ۱۳۹۹).

نتایج پژوهشی بنیادی، ساکی، و فضل الهی قمشی (۱۴۰۱) با عنوان «طراحی مدل تعالی منابع انسانی (معلمان) دوره ابتدایی در آموزش و پرورش» نشان داد بر اساس نتایج حاصله مدل استخراجی ۷۷ شاخص، ۱۹ مؤلفه و ۵ عامل برای تعالی منابع انسانی (معلمان ابتدایی) در آموزش و پرورش دارد. عوامل شامل عامل سازمانی (۵ مؤلفه)، عامل شایستگی‌های حرفه‌ای (۴ مؤلفه)، عامل ویژگی‌های فردی معلم (۴ مؤلفه)، عامل شرایط مدرسه (۳ مؤلفه) و عامل جامعه (۳ مؤلفه) شناسایی شد. عوامل، مؤلفه‌ها و شاخص‌های حاصل از مدل تعالی منابع انسانی می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای کیفی معلمان و توسعه و بالندگی

<sup>۱</sup>- Thornton

<sup>۲</sup>- Bayram

<sup>۳</sup>- Kadir & Nimota

<sup>۴</sup>- Ting

<sup>۵</sup>- Certo

<sup>۶</sup>- Zhang, et al

<sup>۷</sup>- Xiao, et al

<sup>۸</sup>- Sahu



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

آموزش و پرورش گردد. نیروی انسانی مهم‌ترین منبع در هر سازمان است. چنانچه انگیزش کافی داشته باشند، از استعداد و مهارت خود در جهت خدمت به سازمان به کار خواهند گرفت و چرخ‌های آن را به حرکت درخواهند آورد.

یافته‌های طرح پژوهشی خراسانی، ملامحمدی، و عموزاد (۱۳۹۶) با عنوان «اعتباریابی مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران» نشان داد توانمندسازی‌های مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی شامل رهبری آموزش و توسعه، فرهنگ یادگیری، و توسعه و استراتژی‌های آموزش روابط مثبت و مستقیمی با یکدیگر دارند.

## ۸- روش پژوهش

این نوع مقاله از نوع مقالات مروری و روش پژوهش آن، توصیفی مبتنی بر منابع اسنادی و کتابخانه‌ای بوده، و برای گردآوری اطلاعات و داده‌ها به مطالعه کتب، مجلات و مقالات مرتبط پرداخته شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه منابع و متون در دسترس است.

## ۹- بحث و نتیجه‌گیری

به‌منظور تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره‌گیری هر چه مؤثرتر از این نیرو، بی‌شک آموزش یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین تدابیر و عوامل برای بهبود امور سازمان به شمار می‌رود. آموزش یک وظیفه اساسی در سازمان‌ها و یک فرایند مداوم و همیشگی است. 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 انجام‌دادن کار خود از هر نوع که باشد، روش‌ها و اطلاعات جدیدی کسب نمایند و اینکه هروقت شغل کارکنان تغییر پیدا کند، لازم است اطلاعات و مهارت‌های جدیدی برای ابقای موفقیت‌آمیز وظایف شغل مربوطه را فراگیرند. برنامه‌های آموزش کارکنان در یک سازمان می‌تواند نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را نیز رفع کند و تضمینی برای حل مشکلات کارکنان باشد.

برای ایجاد تغییر و تحول در نظام آموزشی و کاربرد شیوه‌های نوین تدریس هم معلمان و هم مدیران نیاز به آموزش دارند؛ زیرا این تغییر و تحول را باید آنها مدیریت نمایند و شرایط را برای ایجاد آن مهیا سازند. برنامه‌های آموزش معلمان به‌منظور افزایش مهارت و کیفیت بازدهی آنان و ازدیاد کارایی سازمان است. نقش اساسی آموزش تغییر طرز تفکر و تطبیق رفتار افراد با اصول و موازین پسندیده است. آموزش و پرورش را می‌توان تعیین‌کننده مسیر اصلی توسعه‌یافتگی کشور محسوب کرد، بدیهی است که در شرایط تحول‌گرایی و تحول‌پذیری، افزایش توانمندی‌ها.

جهت مقابله با رقبای داخلی و خارجی نیازمند در اختیار داشتن برنامه‌های مدون و استراتژی‌های روشن به‌ویژه در زمینه توسعه منابع انسانی تنها از طریق طراحی مکانیزم‌های عملی و علمی آموزشی صورت می‌گیرد و به جامعه کمک می‌کند تا اطمینان یابد که آیا می‌تواند برنامه‌های خود را برای آینده به اجرا درآورد. در سازمان‌هایی که به توانمندسازی کارکنان خود توجه خاصی شده و به اجرای اثربخش آن همت می‌ورزند مدیران به‌جای کنترل و نظارت مستقیم، بیشتر اوقات خود را صرف اصلاح رفتار و دیدگاه راهنمایی، رفع موانع و تدوین اهداف آرمانی می‌نمایند و معتقدند که قدرتشان در گرو وجود کارمندان توانمند، بهره‌وری را به دنبال خواهد آورد.

## ۱۰- پیشنهادات

در رابطه با آموزش و توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش کشور پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

سرمایه‌گذاری و لحاظ بودجه مناسب برای رشد و توسعه منابع انسانی، بررسی مستمر و تعیین نیازهای آموزشی منابع انسانی، برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای منابع انسانی، تهیه‌ی شناسنامه آموزشی برای هر یک از دوره‌های ضمن خدمت و اعلام به کارکنان وزارت آموزش و پرورش، بازنگری و باز تعریف دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در آموزش و پرورش، تعریف دوره‌ها براساس رشته، دوره تحصیلی و کاربری کردن آن، ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت بیشتر کارکنان در تدوین، طراحی و اجرای برنامه‌های آموزش ضمن خدمت، استفاده از مدرسان متخصص و مجرب برای ارائه و اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت، در نظر گرفتن انگیزه‌های مادی و انگیزه‌های غیراقتصادی (امتیازات شغلی) برای ایجاد انگیزه





# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

در معلمان جهت شرکت در دوره‌های ضمن خدمت، ایجاد و منظور نمودن دوره‌های آموزش ضمن خدمت به عنوان ساعات مؤلف معلمان جهت ارتقاء علمی آنان.

## منابع

### الف: منابع فارسی

- اسدالله، حمیدرضا. (۱۳۸۴). آموزش و نقش آن در توسعه منابع انسانی. *فصلنامه مدیریت*، ۱۰۶، ۳۷-۴۱.
- بنیادی، پروین؛ ساکی، رضا؛ و فضل الهی قمشی، سیفالله. (۱۴۰۱). طراحی مدل تعالی منابع انسانی (معلمان) دوره ابتدایی در آموزش و پرورش. *فصلنامه سبک زندگی با محوریت سلامت*، ۶ (۲)، ۱۹۷-۲۱۳.
- 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*، قابل دسترس در <https://civilica.com/doc/۳۶۷۵۰۷>
- حسینی، مهدی؛ و حسین پور گرمره چشمه، امید. (۱۳۹۸). بررسی رابطه توسعه منابع انسانی و موفقیت عینی و ذهنی مسیر شغلی (مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهرستان نمین). *فصلنامه مطالعات رهبری فرهنگی*، ۱، ۴۱-۵۳.
- خاکی وطن، نفیسه؛ عباسیان، حسین؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ و آراسته، حمیدرضا. (۱۴۰۰). بررسی وضعیت چابکی منابع انسانی در آموزش و پرورش. *فصلنامه مدیریت مدرسه*، ۹ (۱)، ۷۴-۹۷.
- خراسانی، اباصلت؛ ملامحمدی، اعظم؛ و عموزاد، محمد. (۱۳۹۶). اعتباریابی مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۸ (۳۰)، ۱۶۱-۱۸۴.
- دانائی فرد، حسن، و اصغری صارم، علی. (۱۳۹۳). *گفتارهایی در نظریه پردازی توسعه منابع انسانی سازمانی*. تهران: انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر
- سلطانی، محمدرضا، و سلیمان تبار، مصطفی. (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۷ (۲۱)، ۵۱-۷۸.
- شریف‌زاده ماهانی، مزگان؛ و اندیشمند، ویدا. (۱۳۹۸). اثر آموزش کارکنان بر بهره‌وری سازمان آموزش و پرورش. *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۳ (۲۱)، ۱-۱۳.
- شکوری شالدهی، عباس؛ تورانی، حیدر؛ کردستانی، فرشته؛ و دلگشایی، یلدا. (۱۴۰۰). ارائه الگویی برای ارتقای منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش با تأکید برسند تحول بنیادین. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۵۵، ۲۹-۶۰.
- صبرکش، علیرضا؛ مزینانی، حبیب‌الله؛ و نورمحمدی، هادی. (۱۳۹۲). آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان. *فصلنامه مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی*، ۶ (۲۴)، ۱۰۷-۱۳۴.
- عابدینی، احمد؛ و الیاسی، فرنگیس. (۱۳۹۹). بررسی اهمیت آموزش در توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش. *پنجمین کنفرانس بین‌المللی نوآوری و تحقیق در علوم تربیتی، مدیریت و روان‌شناسی، تهران، قابل دسترس در* <https://civilica.com/doc/۱۰۴۲۲۸۷>
- فرشاد، محبوبه؛ باقری، مهدی، و احمدی، امین. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود انتخاب منابع انسانی در آموزش و پرورش. *فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۶۱، ۲۲-۳۹.
- فقیهی پور، جواد، و حقگو، طیب. (۱۳۹۷). *توسعه منابع انسانی و شاخص توسعه انسانی*. تهران: انتشارات دارالفنون
- ناصری فر، وحید؛ امیری، مقصود؛ و مبارک آبادی، هوشنگ. (۱۳۹۷). مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی سازمان‌های کوچک و متوسط (SMEs) برای دستیابی به عملکرد بهتر. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰ (۳)، ۲۵-۴۹.
- نقی پورفر، ولی‌الله، و متقی‌نژاد، سید نورالله. (۱۳۹۳). تبیین و طراحی مدل مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی بر اساس قرآن کریم. *فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، ۴ (۱۶)، ۷۳-۹۴.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

هادیان، زینت؛ تقوایی یزدی، مریم، و خطیر پاشا، کیومرث. (۱۳۹۹). ارائه مدل دانش پژوهی به منظور توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش. فصلنامه جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۱۳، ۵۶-۶۷

## ب: منابع انگلیسی

- Haslinda, A. (۲۰۰۹). Evolving terms of human resource management and development. *The Journal of International Social Research*, ۲(۹), ۱۸۱-۱۸۶
- Adedoyin Olawale, A. (۲۰۱۸). Training and Development and Organisational Performance: Standpoint from Private Tertiary Institutions in Nigeria, *Journal of Economics, Management and Trade*, Article no. JEMT. ۴۴۸۹۵
- Ali Kareem, M., Jaafar Hussein, I. (۲۰۱۹). The impact of human resource development on employee performance and organizational effectiveness. *Journal Management Dynamics in the Knowledge Economy*, ۱(۳), ۳۰۷-۳۲۲; DOI ۱۰.۲۵۰۱۹/MDKE/۷,۳,۰۲
- Wilson, J. P. (Ed.). (۲۰۰۱). *Human resource development: learning & training for individuals & organizations*. Kogan Page Publishers. London