

## بررسی مقایسه‌ای تاثیر دو رویکرد آموزش داخل و خارج از نهاجا بر بهبود بهره‌وری نیروی انسانی

مصطفی لطفی جلال آبادی<sup>۱</sup>

علی فرهادی<sup>۲</sup>

حسن محبوب عشرت آبادی<sup>۳</sup>

حسین نامدار<sup>۴</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی مقایسه‌ای دو رویکرد آموزش داخل و خارج از نهاجا بر بهبود بهره‌وری نیروی انسانی آغاز شد. پس از بررسی ادبیات مرتبط با موضوع در داخل و خارج کشور و انجام مصاحبات مقدماتی مدل تحقیق تدوین شد و پس از تدوین پرسش‌نامه روایی آن مورد قبول خبرگان قرار گرفت و پایایی آن نیز از طریق الفای کرونباخ ۰/۸۲۱ بدست آمد که از پایایی خوبی برخوردار می‌باشد سپس ۱۰۰ پرسش‌نامه بین کارکنانی که در داخل و خارج از نهاجا آموزش دیده بودند توزیع گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه، در بخش آمار استنباطی از آزمون T و آزمون Z و از آزمون فریدمن جهت اولویت‌بندی انواع آموزش استفاده شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که از نظر پاسخ دهندگان آموزش‌های داخل نهاجا و آموزش‌های خارج از نهاجا بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیرگذار است لیکن تاثیر آموزش‌های خارج از نهاجا بر بهبود بهره‌وری نیروی انسانی از آموزش‌های داخل نهاجا بیشتر است.

**کلید واژه‌ها:** آموزش، کارایی، اثر بخشی، برون سپاری، بهره‌وری

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه پیام نور و عضو هیات علمی دانشگاه هوایی

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی

۳. دانشجوی دکتری دانشگاه تهران و عضو هیات علمی دانشگاه هوایی

۴ - کارشناس ارشد مدیریت و عضو هیات علمی دانشگاه هوایی

**مقدمه:**

گسترش روز افزون علم و فناوری باعث شکل‌گیری ساختارهای سازمانی متفاوت نسبت به گذشته شده است و هر سازمانی برای هماهنگ شدن با این تغییرات سریع و رو به رشد، کانال‌های ارتباطی درون سازمانی خود را مناسب با این تحولات تغییر داده است. در چنین شرایطی سازمان موفق، سازمانی است که با توجه به دانش روز و فناوری پیشرفته خود را به سوی ترقی و پیشرفت هدایت کند. در این میان نیز نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران برای رسیدن به اهداف و مأموریت‌های تعیین شده نیازمند آموزش نیروی انسانی متخصص و کارآمد است که توانایی بکارگیری تجهیزات و فناوری‌های جدید را داشته باشد. بنابراین نیروی انسانی مهمترین رکن به شمار می‌آید زیرا کارآیی سازمان منوط به انجام وظایف درست و صحیح منابع انسانی در بخش صف و ستاد است. لذا تامین سرمایه انسانی، مستلزم انجام فعالیت‌های آموزشی منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمانی است. پرورش انسان‌های زبده و ماهر که از آن به عنوان توسعه منابع نیروی انسانی یاد می‌شود ضرورت اجتناب ناپذیری است که سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در جهان پر تغییر و تحول امروزی سخت بدان نیازمند هستند. حال، نظر به اینکه منابع انسانی مهمترین منبع سازمانی به شمار می‌آید، افزایش کیفیت آن ضروری است. در این راستا رشد کیفیت منابع انسانی مستلزم دادن آگاهی‌ها و آموزش‌های لازم همگام با رشد سریع علوم و تکنولوژی است. از این رو آموزش منابع انسانی در جهت ارتقاء سطح مهارت، دانش و بالا بردن میزان کارآیی و اثر بخشی آنان محسوب می‌شود بنابراین مساله‌ای که با آن مواجه هستیم این است:

الف) آیا آموزش داخل و خارج از نهجا بر بهبود بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر دارد؟

ب) کدامیک از رویکردهای آموزش داخل و خارج از نهجا بیشترین تاثیر را بر بهبود بهره‌وری نیروی انسانی خواهد داشت؟

**ادبیات مرتبط با موضوع**

بهره‌وری برگردان لغت Productivity در زبان انگلیسی است تحت عنوان سرشاری، حاصل‌خیزی، باروری، سودمندی یا استعداد تولیدی قابل توجه می‌باشد. بنا بر عقیده ژان فوراستیه<sup>۱</sup> اصطلاح بهره‌وری اولین بار در سال ۱۵۲۵ میلادی در کتاب دانشمندی به نام اگری کولا<sup>۲</sup> آمده است. در لغت نامه‌های ایتره به سال ۱۸۸۲ میلادی و لاروس به سال

۱- G.Fouraste

۲- Agricola

۱۹۴۶ میلادی این واژه به مفهوم قدرت تولید بیان گردیده است (ابطحی، ۱۳۸۸). سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۱</sup> مفهوم بهره‌وری را مساوی با نسبت خروجی تولید به یکی از عوامل تولید دانسته است. بهره‌وری به ما می‌گوید که از یک واحد نهاده چند واحد ستاده می‌توان بدست آورد. آژانس بهره‌وری اروپا<sup>۲</sup> ضمن اینکه از بهره‌وری به عنوان یک دیدگاه فکری یاد می‌کند و هدف آن را تلاش در جهت بهبود وضع موجود می‌داند، درجه استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید را به عنوان تعریف بهره‌وری می‌پذیرد. مرکز بهره‌وری ژاپن<sup>۳</sup> هدف از بهبود بهره‌وری را اینگونه تعریف می‌کند: به حداکثر رساندن استفاده از منابع نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریقه علمی و با کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی آنگونه که به نفع مدیران و مصرف کننده باشد. در کتاب بهره‌وری بر مبنای هدف، بهره‌وری را چنین تعریف کرده‌اند: بهره‌وری یعنی سنجش اینکه چگونه منابع تخصیص یافته موفق به انجام به موقع اهداف کمی و کیفی می‌شوند (James, ۱۹۸۳).

یکی از با ارزش ترین منابعی که سهم بیشتری می‌تواند در بهره‌وری داشته باشد منابع انسانی است. نحوه استفاده منابع انسانی از مهارتها، استعدادها و توانشان، تعیین کننده میزان بهره‌وری است. بهره‌وری مستلزم آن است که بطور پیوسته تلاش‌هایی در راه انطباق فعالیت‌های اقتصادی با شرایطی که دائماً در حال تغییر است و نیز تلاش‌هایی بمنظور بکارگیری نظریه‌ها و شیوه‌های جدید، انجام پذیرد. در واقع بهره‌وری، ایمان راسخ به پیشرفت انسان‌هاست. بدین ترتیب با بررسی تعاریف نهایتاً هدف از بهبود بهره‌وری، عبارتست از: نگرش و رفتاری مناسب برای استفاده بهینه و مطلوب از مجموعه قابلیت‌ها، توانائی‌ها، فرصت‌ها، سرمایه‌ها، منابع و نیروها که همراه با فعالیت‌های فردی و جمعی است و به سود افراد اجتماع خواهد بود (ابطحی، ۱۳۸۸).

آموزش کارکنان یک امر حیاتی و اجتناب ناپذیر است که باید به طور مستمر با مجموع فرآیندهای مدیریت مورد توجه قرار گیرد، تا سایر فعالیت‌های مدیریت مفید واقع شود. آموزش در حقیقت یکی از راه‌های اصولی و منطقی هدایت تلاشهای کارکنان در سازمان

۲- OECD( Organization of Economic Coopration and Development)

۳- EPA( European Productivity Agency)

۴. B.Bawerk

۳ . Japan Productivity Center

است و باعث بکارگیری استعدادهای نهفته، بکاراندازی قدرت تخیل و بوجود آمدن حس انعطاف‌پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد (Dessler, ۲۰۰۵).

در باب اهمیت و لزوم آموزش کارکنان، صاحب‌نظران امر، نظرات بسیاری را ارائه داده‌اند از جمله اینکه گلن استالن از صاحب‌نظران علوم اداری معتقد است که آموزش ابزار مدیریت است و اصولاً آموزش و مدیریت جزء لاینفک یکدیگرند. مدیر در برابر آموزش به همان اندازه مسئول است که در تنظیم و تهیه بودجه سازمان، مدیریت می‌تواند و باید با تاکید بر آموزش و همکاری در زمینه‌های آموزش اهمیت آن را مسجل و محرز نماید و حمایت لازم را از این امر به عمل آورد (Dessler, ۲۰۰۵).

فردریک تیلور بنیانگذار مکتب مدیریت علمی، در شمار اصول مدیریت می‌گوید: کارکنان را باید بر اساس روشهای علمی انتخاب کرد و بر همین اساس آموزش داد تا برای انجام وظایفی که به ایشان محول شده است آماده شوند، نه آنکه خود مسئول انتخاب شغل و پرورش استعدادشان باشند. (سعادت، ۱۳۸۹)

پیکورز و مایر دو تن از دانشمندان مدیریت دولتی، اهمیت امر آموزش را چنین بیان می‌کنند که آموزش خوب، عدم رضایت شغلی و دوباره کاری را به مقدار زیاد کاهش داده و کارکنان را یاری می‌دهد که با تمام ظرفیت خود کار کنند. آنها معتقدند هدفهای مهم تحقق نمی‌یابند مگر اینکه تمام سلسله مراتب سازمان که از مدیر اجرائی آغاز می‌شود تا رده پائین، به اهمیت مسئله آموزش آگاه باشند و از طرف دیگر، کارکنان نیز آموزش را جهت پیشرفت و تکامل خود بپذیرند. بعبارت دیگر آموزش هنگامی مفید خواهد بود که کارمندان بخواهند یاد بگیرند و سرپرستان بخواهند یاد بدهند (ابطحی، ۱۳۸۸). میزان بهره‌وری در دنیای امروز دقیقاً به میزان دانش و تخصص هر زیر مجموعه از آن بستگی دارد. با مهارتهای نیروی انسانی شاغل در سازمان‌ها، توجه به آموزش به مفهوم تمام فرایندهایی که باعث توسعه فردی و صلاحیت‌های لازم در رابطه با شغل مورد نظر در کارکنان می‌شود، ضروری می‌نماید (Kurosawa, ۲۰۰۵).

## انواع روشهای آموزش

گردش شغلی: یکی از روش‌های بسیار موثر برای گسترش افق دید مدیر یا هر کسی که برای مدیر شدن تربیت می‌شود، گردش شغلی است. گردش شغلی روشی است که بوسیله آن می‌توان متخصصانی را که جزئی نگر هستند و دیدشان تنها محدود به حوزه تخصصی

خودشان می باشد، تبدیل به افراد کل نگرى کرد که مسائل را در ابعاد وسیعتر ببینند و درک کنند. علاوه بر اینکه چرخش در مشاغل مختلف باعث افزایش دانش و تجربیات فرد می گردد، از خستگی و ملالت روحی نیز می‌کاهد و این امر موجب تحرک فکری و خلاقیت و نوآوری می شود. همچنین عملکرد فرد در سمت‌ها و مسئولیت‌های مختلف، معیار خوبی برای ارزیابی و سنجش توانایی‌های او خواهد بود (Redman, ۲۰۰۶).

آموزش کارگاهی: در محلی خارج از محیط کار، کارگاهی با همان ویژگیها و با همان وسایل و ماشین‌آلات و موادی که کارآموز در شغل اصلی خود از آنها استفاده می کند برپا می شود و سعی می گردد تا حد ممکن شرایطی شبیه به شرایط محیط واقعی کار به وجود آید و تعلیمات لازم به کارآموز داده شود. این روش برای مواقعی که باید تعداد زیادی از کارکنان را یکجا و در یک زمان برای شغلی خاص آموزش داد و تربیت نمود، بسیار مناسب است (سعادت، ۱۳۸۹).

مربی‌گری: روشی است که در آن رییس خود مانند یک معلم، آموزش و تربیت مرئوس را به عهده می‌گیرد. همان طور که یک مربی در زمین ورزش، کار ورزشکار را زیر نظر می‌گیرد و فنون لازم را برای بهبود عملکردش به او می‌آموزد، در سازمان نیز، مربی رفتار و عملکرد کارآموز را تحت نظر گرفته، با راهنمایی‌های خود آن را در جهت مطلوب هدایت می‌نماید (سعادت، ۱۳۸۹).

جانشینی موقت: هنگامی که شغلی به دلیلی، معمولاً به علت مأموریت یا مرخصی شاغل برای مدت زمانی بدون متصدی می‌ماند، فردی را که فکر می‌کنیم می‌تواند در نهایت به آن شغل ارتقاء یابد به طور موقت به جای او می‌گماریم. بنابراین، جانشینی موقت روشی است که به وسیله آن می‌توان افراد را برای مشاغل بالاتر تربیت و آماده نمود. این روش آموزشی هنگامی موثر است که اولاً جانشین تنها به ظواهر امر نپردازد و واقعاً کار متصدی دائمی شغل را انجام دهد و ثانیاً این خطر نباید وجود داشته باشد که جانشینی موقت به تصاحب همیشگی شغل و در نتیجه، جابجایی یا سرگردانی متصدی اصلی آن منجر گردد (سعادت، ۱۳۸۹).

استاد-شاگردی: در این روش شاگرد نزد استادکاری ماهر کار را یاد گرفته و پس از مدتی از نوآموزی مبتدی و تازه کار به صنعتگری ماهر تبدیل می‌گردد. نظام استاد-شاگردی در قرون وسطی و از زمانی به وجود آمد که صنف پیشه‌ور از این طریق، نیروهای ماهر مورد نیاز خود را تامین می‌نمود. مشکلی که در این روش وجود دارد این است که نرخ پرداخت

دستمزد به شاگردان معمولاً بدون توجه به تفاوت‌های انفرادی، از پیش تعیین شده و ثابت است. در واقع در سایر روش‌های آموزشی از قبیل گردش شغلی، مربی‌گری، جانشینی موقت یا آموزش کارگاهی نیز به گونه‌ای از روش استاد-شاگردی استفاده می‌شود. (Noe, ۲۰۰۶)

سخنرانی: متداول‌ترین روش آموزشی، سخنرانی و ارائه مطالب به صورت شفاهی است. در جلسه یا جلسات سخنرانی، مطالبی که باید آموخته شود به وسیله متخصص یا کارشناس برای کارکنان ارائه می‌گردد. معمولاً سخنرانی به شکل زنده یعنی با حضور شخص سخنران برگزار می‌شود. از جمله مزایای این روش آموزشی، مقبولیت زیاد و همچنین اقتصادی بودن آن است، زیرا می‌توان اطلاعات زیادی را در زمان کوتاهی در دسترس انبوهی از کارآموزان قرار داد. آموزش به شیوه سخنرانی نیز دارای معایبی هست، از جمله اینکه مطالب برای تمام اعضای گروه تهیه و ارائه می‌گردد و تفاوت‌هایی که معمولاً از لحاظ توانایی یا سرعت یادگیری میان اعضا وجود دارد، در نظر گرفته نمی‌شوند.

سمینار: در حالی که در سخنرانی، حضار شنونده‌اند و سخنران، متکلم وحده است، در سمینارها کارآموزان به مشارکت در مباحث و تبادل نظر میان خود و معلم تشویق می‌شوند. در این روش آموزشی، معلم به جای اینکه فقط خود صحبت نماید، نقش راهنمایی را پیدا می‌کند که وظیفه اولیه او هدایت مباحث جمعی به سوی هدف نهایی، که آموختن مطالب است، می‌باشد. روش آموزشی مذکور دارای مزایای چندی است. برای نمونه، شرکت‌کنندگان در دوره باید مشارکت فعالی در جلسات داشته باشند. همچنین از آنجا که اظهار نظرهای هر یک از اعضای گروه، بلافاصله مورد بحث سایر افراد قرار می‌گیرد و پاسخ داده می‌شود، فرد در موقعیت بسیار خوبی است که بازخور گرفته، میزان یادگیری خود را بسنجد و ارزیابی نماید. بعلاوه در این روش تفاوت‌های میان افراد از نظر توان و سرعت یادگیری در نظر گرفته می‌شود، یعنی آموزش متناسب با قدرت فراگیری هر یک از افراد خواهد بود (Noe, ۲۰۰۶).

در نه‌جا انواع آموزش‌هایی که انجام می‌شود شامل: آموزش متوسطه (ماده ۴۵ قانون ارتش جمهوری اسلامی ایران)، تکمیل تخصص اولیه‌ی درجه‌داران (ماده ۴۶ قانون ارتش جمهوری اسلامی ایران)، دوره‌ی سرپرستی (ماده ۴۷ قانون ارتش جمهوری اسلامی ایران)، دوره‌های عرضی ماده ۴۹ قانون آجا (دانشکده علوم نظامی)، ماده ۵۰ قانون آجا (دوره مقدماتی رسته‌ای)، ماده ۵۱ (دوره عالی رسته‌ای)، ماده ۵۲ قانون آجا (دوره آموزش نظامی) و .... که معمولاً آموزش‌ها به دو صورت در داخل و خارج از نه‌جا انجام می‌شود یکی از سیاست‌های

انجام آموزش برون سپاری است. برون سپاری به واگذاری انجام فرایندها یا فعالیت‌های داخلی یک کسب و کار به یک تأمین کننده خارجی تحت قرارداد مشخص اطلاق می‌شود. هنگامی که یک سازمان برخی از فعالیت‌ها یا فرایندهای کسب و کار خود را به عرضه‌کننده‌ای در بیرون از شرکت یا سازمان خود بسپارد این عمل را برون‌سپاری می‌نامند. در بسیاری موارد در برون‌سپاری، حق تصمیم‌گیری و عوامل تولید هم به سازمان دیگر واگذار می‌شود. به تصمیم اتخاذ شده توسط یک سازمان جهت ارائه و یا فروش دارایی‌ها، نیروی انسانی و خدمات به شخص ثالث، برون‌سپاری گفته می‌شود که طرف قرارداد متعهد می‌گردد که در قبال درآمد مشخص و در یک زمان معین، دارایی‌ها و خدمات قید شده در قرارداد را ارائه و مدیریت نماید (Kern ۱۹۹۷). دلایل بسیاری برای برون سپاری آموزش‌ها مطرح شده است که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

الف) صرفه جویی در هزینه‌ها: رایج ترین دلیل برای تصمیم به برون سپاری صرفه جویی در هزینه‌ها است.

ب) تمرکز بر شایستگی اصلی سازمان: منابع در دسترس یک سازمان محدود است و سازمان برای آنکه بتواند در فضای رقابت باقی بماند ناچار از تمرکز منابع خود بر شایستگی اصلی خود است. فرایندها یا فعالیت‌هایی که اهمیت حیاتی برای شایستگی اصلی سازمان ندارند از جمله فرایندها هستند که مناسب برون سپاری هستند. انجام همه فرایندهای مربوط به کسب و کار یک سازمان در داخل خود سازمان نیاز به منابع، تخصص و توجهی دارد که اغلب به اندازه کافی در اختیار سازمان نیست و باید از منابع خارجی تهیه شود.

ج) ساختار بندی مجدد هزینه‌ها: برون سپاری قادر به تغییر نسبت‌هایی همچون هزینه ثابت به متغیر است. به این ترتیب امکان تبدیل ساختار هزینه سازمان به یک ساختار با هزینه متغیر فراهم می‌شود و امکان پیش بینی هزینه های متغیر هم افزایش می‌یابد. سایر دلایل عبارتند از: بهبود کیفیت، امکان رسیدگی قانونی به ایرادات موجود، دسترسی به تخصص‌های موجود در خارج از سازمان، کوچک کردن حجم سازمان، داشتن قدرت مانور بیشتر در ایجاد تغییرات سریع در موارد بحران.

روش‌های گوناگونی برای برون سپاری آموزش مطرح است. از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

الف) بهره‌گیری از دانش متخصصان بیرونی: گاهی اوقات، سازمان، با کارکنانی روبرو است که در انجام وظایف تخصصی دچار ضعف دانشی هستند. در مواردی نیز ممکن است

سازمان بنا به ضرورت به نوع خاصی از آموزش‌ها نیاز پیدا کند که در هر دو مورد، دعوت از متخصصان بیرونی می‌تواند به رفع نیاز سازمان بیانجامد. سرعت دستیابی به مهارت‌های مورد نیاز و صرفه‌جویی در هزینه از مهمترین ویژگی‌های این رویکرد می‌باشند.

ب) همکاری با دانشگاه‌ها: شناسایی اعضای هیأت علمی یا متخصصان دانشگاهی و بهره‌برداری از دانش ایشان جهت رفع مشکلات علمی سازمان از جمله مصادیق همکاری محسوب می‌گردد.

ج) تفاهم‌نامه‌های آموزشی: این همکاری که بطور رسمی یا غیر رسمی میان دو یا چند سازمان انجام می‌شود، مبنای توسعه یک برنامه آموزشی جدید محسوب می‌گردد. از ویژگی‌های اصلی این رویکرد می‌توان به هزینه کمتر، سرعت بیشتر در رسیدن به اهداف، انعطاف پذیری منابع و کمک به رفع کمبودهای علمی اشاره نمود (Campbell J.D ۱۹۹۵).

### فرایند اجرایی برون سپاری

با توجه به پیچیدگی‌های مدل برون‌سپاری در ارزیابی آمادگی نظام آموزش برای برون‌سپاری، استفاده از فرایندی سیستماتیک در تصمیم‌گیری‌ها ضروری به نظر می‌رسد. پیش‌نیاز این فرایند، پاسخگویی به سؤالات زیر است: (Momme.J, ۲۰۰۲)

آیا برون‌سپاری منطقی به نظر می‌رسد؟ ارزیابی اولیه می‌بایست مشتمل بر تحلیل هزینه‌ها و خدمات به همراه نظر نظام آموزش در رابطه با مسایل و مشکلات احتمالی و احتمالات مفروض بر برون‌سپاری صورت پذیرد. آیا اهداف از طریق برون‌سپاری قابل دستیابی هستند؟ پاسخ این سؤال، مستلزم پرداختن به این موضوع است که به چه چیز می‌خواهید دست یابید، نه اینکه چگونه می‌خواهید آن را بدست آورید. ارزیابی میزان تأثیرگذاری برون‌سپاری بر استراتژی‌های آموزش و ارزیابی قابلیت‌های نظام آموزش برای رسیدن به اهداف پیش‌بینی شده از جمله اقدامات عملی برای پاسخگویی به این سؤال می‌باشد. آیا نظام آموزش آماده برون‌سپاری است؟ میزان آمادگی نظام آموزش متأثر از فاکتورهایی نظیر کارکنان و افراد ذیربط، ساختار آموزش، سبک مدیریت و قابلیت مدیریت قراردادها است.

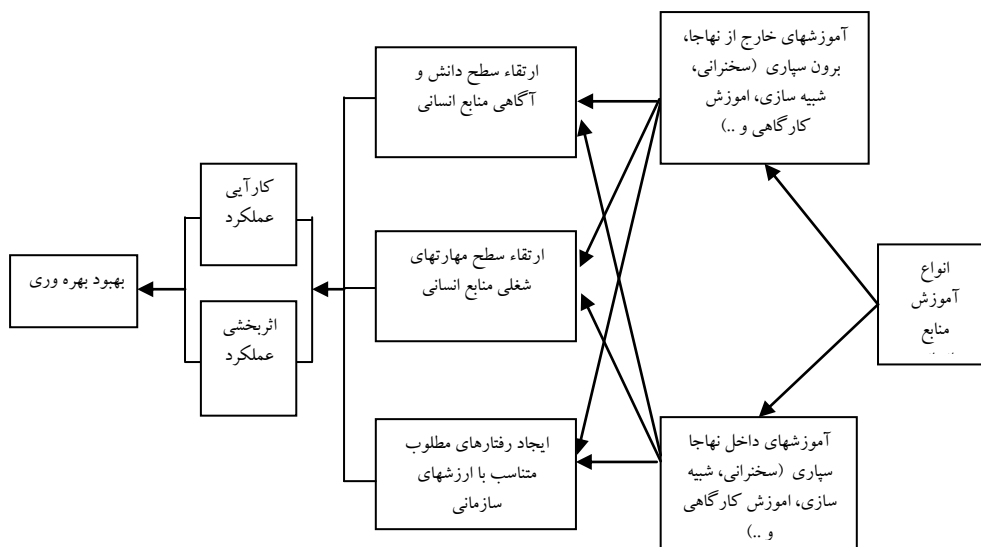
گزینه‌های برون‌سپاری کدامند؟ در این مرحله، امکان انجام فعالیت مورد نظر در حالت کارا و اثربخش از لحاظ هزینه‌ای و سادگی انجام در داخل سازمان بررسی می‌گردد. در صورت عدم امکان، ضروری است تا گزینه‌های بیرونی برای تأمین و انجام فعالیت‌های مورد نظر تعیین شوند (Momme.J, ۲۰۰۲).



ویژگی‌های تأمین کنندگان بیرونی چیست؟ یک تأمین کننده ایده‌ال چه ویژگی‌هایی دارد؟ باید واجد چه قابلیت‌هایی باشد؟ پس از تهیه فهرستی از تأمین کنندگان، می‌توان اطلاعات مورد نیاز را از آنها درخواست نمود. تدابیر و تاکتیک‌های مذاکره و گفتگو چیست؟ این مسأله مشتمل بر مواردی نظیر دامنه فعالیت‌ها، مسایل مربوط به هزینه و قیمت، تغییرات و فسخ قرارداد و ساختار تیم مذاکره کننده است (Momme, J, ۲۰۰۲).

### مدل تحقیق

همانطور که در ادبیات تحقیق بیان شد آموزش باعث افزایش سطح دانش و آگاهی کارکنان، ارتقاء سطح مهارت‌های شغلی و ایجاد رفتارهای مطلوب در کارکنان می‌شود که باعث افزایش کارایی و اثربخشی عملکرد آنان و منتج به بهبود بهره‌وری نیروی انسانی خواهد شد. آموزش به طرق مختلف از جمله سخنرانی، شبیه‌سازی، آموزش کارگاهی و.. انجام می‌شود که این آموزش‌ها را می‌توان در داخل نهاجا یا به صورت برون سپاری انجام داد. با توجه به مطالب اشاره شده مدل تحقیق به صورت شکل (۱) تدوین می‌گردد:



شکل (۱) - مدل مفهومی تحقیق (استدلال و استخراج محققین)

## روش تحقیق

پژوهش حاضر، از نظر هدف، تحقیق کاربردی است و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی است. "انواع رویکردهای آموزش" به عنوان متغیر مستقل و متغیر وابسته نیز "بهبود بهره‌وری منابع انسانی" است شامل دو بعد کلی اثر بخشی و کارایی می باشد که برای هر یک از انواع آموزشها پرسشنامه‌ای تهیه گردید و این متغیرها بر اساس طیف لیکرت، به صورت خود ارزیابی محاسبه می‌شود. روایی پرسش‌نامه مورد قبول متخصصان قرار گرفت و پایایی آن نیز از طریق آلفای کرونباخ ۰.۸۲۱ بدست آمد که از پایایی خوبی برخوردار می باشد سپس ۱۰۰ پرسش‌نامه بین کارکنانی که در داخل و خارج از نهاد آموزش دیده بودند توزیع گردید به منظور بررسی روابط بین انواع رویکردهای آموزش ( آموزشهای خارج از نهاد یا برون سپاری و آموزشهای داخل نهاد) و اثرات این رویکردها بر روی بهبود بهره وری منابع انسانی از آزمون T استفاده شده است و نیز به منظور بررسی مناسب یا نامناسب بودن وضعیت پارامترها یا عوامل مربوط به تک تک انواع رویکردهای آموزش در نهاد از آزمون دو جمله‌ای استفاده گردیده و جهت رتبه‌بندی هر یک از انواع رویکردهای آموزش از آزمون فریدمن استفاده گردیده است.

### تجزیه و تحلیل اطلاعات

الف) سوال اول: آیا آموزش‌های داخل و خارج از نهاجا بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر دارد ؟

جدول شماره (۱) میانگین اثربخشی و کارایی انواع رویکردهای آموزش

انواع آموزش‌ها	میانگین اثر بخشی	انحراف معیار اثر بخشی	میانگین کارایی	انحراف معیار کارایی
آموزش‌های داخل نهاجا	۳,۴۲۰۳	۱/۴۵۹۷۰	۳,۳۲۱۷	۰/۷۸۱۰۰
آموزش‌های خارج از نهاجا	۳,۵۸۷۰	۰/۵۹۰۰۹	۳,۶۴۳۵	۰/۵۹۲۳۲

با توجه به جدول شماره یک میانگین انواع رویکردهای آموزش بالاتر از ۳ قرار گرفته است بنابراین هر دو رویکرد آموزش از اثربخشی و کارایی برخوردار هستند.

جدول شماره (۲) آزمون دو جمله ای برای انواع آموزش‌ها

متغیر	فرضیات	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	عدد معنی‌داری sig
آموزش‌های داخل نهاجا	$p \leq 3$	۳۵	۰/۳	۰/۱۳	۰/۰۱۳
	$p > 3$	۶۵	۰/۷		

متغیر	فرضیات	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	عدد معنی‌داری sig
برون سپاری	$p \leq 3$	۳۰	۰/۳	۰/۰۱	۰/۰۰۱
	$p > 3$	۷۰	۰/۷		

بر اساس تجزیه و تحلیل اطلاعات در جدول شماره دو، نشان می‌دهد هر دو رویکرد آموزش‌های خارج از سازمان و داخل سازمان باعث افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان می‌شود.

ب) سوال دوم: کدامیک از رویکردها داخل و خارج از نهاجا بیشترین تاثیر را بر بهبود بهره‌وری نیروی انسانی خواهند داشت؟

جدول شماره (۳) آزمون T جهت انواع رویکردهای آموزش

sig	حد بالا	حد پایین		
.۰۹۷	.۱۸۲۴۷	-.۰۷۳۳۶	آموزش‌های داخل نهاجا	۱
.۰۰۰	.۱۸۵۱۸	.۳۷۳۳۵	برون سپاری	۲

با توجه به جدول شماره سه بر اساس تجزیه و تحلیل آزمون T آموزش‌های خارج از نهاجا تاثیر بیشتری بر بهره‌وری نیروی انسانی داشته است

جدول شماره (۴) آزمون فریدن برای هر یک از انواع رویکردهای آموزش

میانگین رتبه	انواع فنون آموزش
۱,۲۸	آموزش‌های داخل نهاجا
۱,۷۲	برون سپاری

این رتبه‌بندی بیانگر این مطلب است که در میان انواع رویکردهای آموزش در نهاجا، آموزش‌های خارج از نهاجا تاثیر بیشتری بر بهبود بهره‌وری منابع انسانی در نهاجا دارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

همانطور که از نتایج پژوهش مشخص گردید آموزش‌های خارج از نهاجا از اثربخشی بالاتر برخوردار می‌باشد بنابراین می‌توان با بررسی جوانب مختلف، دوره‌های آموزشی را به خارج از نهاجا واگذار نمود. با توجه به اینکه انواع آموزش‌های منابع انسانی بر بهبود بهره‌وری نیروی انسانی تاثیرگذار است بنابراین ضروری است با ایجاد دوره‌های آموزش افراد را جهت رویارویی با دنیای واقعی آماده نمود.

با توجه به ادبیات تحقیق روش سخنرانی دارای مزایای زیادی است از جمله در دسترس قرار دادن انبوهی از اطلاعات در زمان کوتاه و نیز اقتصادی بودن و مقبولیت زیاد آن است که می‌توان از این روش در نهاجا استفاده نمود و نیز با برگزاری دوره‌های آموزشی به صورت سمینار جهت مشارکت فعال کارکنان در جلسات آموزش استفاده نمود همچنین از دوره‌های شبیه‌سازی جهت افزایش حل مساله و افزایش مهارت و قدرت تصمیم‌گیری استفاده نمود.

تحقیقات نشان داد که انواع آموزش‌های داخل و خارج از نهاجا باعث افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود بنابراین در صورتی اثر بخش می‌باشد که برخورد نظام‌گرا و سیستمی با برنامه‌های آموزش وجود داشته باشد زیرا آموزش فرآیندی نظام‌مند است و باید به طور

سیستمی مورد توجه قرار گیرد. نیازسنجی، تدوین اهداف و برنامه‌ها، اجرا و ارزشیابی به صورت مرحله به مرحله انجام می‌گیرد و هر کدام از اینها باید به صورت نظام مند انجام گرفته و نتایج نهایی به واحدهای اجرا، برنامه ریزی و سایر واحدهای ذیربط ارائه شود همچنین متناسب بودن دوره‌های آموزش ضمن خدمت با نیازها، تمایلات و مشخصات کارکنان و متناسب کردن ساعات درسی، طولانی نبودن آنها، کاربردی بودن دوره‌ها و استفاده از روش‌های تدریس مناسب به افزایش بهره‌وری نیروی انسانی منجر می‌شود.

### مآخذ:

۱. ابطحی، سید حسین، بابک کاظمی، (۱۳۸۶). بهره‌وری، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی،
۲. ابطحی، سید حسین (۱۳۸۸)، کتاب «آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی»، انتشارات موسسه فرهنگی کتاب لاینز.
۳. آذر عادل مؤمنی، منصور، (۱۳۸۹)، «آمار و کاربرد آن در مدیریت»، جلد دوم، چاپ پنجم، تهران: انتشارات سمت.
۴. ایران نژاد پاریزی، مهدی، (۱۳۸۹)، «روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی»، تهران، نشر میدان.
۵. پرو کوپینکو، جوزف ( ۱۳۸۰). «مدیریت بهره‌وری»، ترجمه محمدرضا ابراهیمی مهر، موسسه کار و تامین اجتماعی، تهران.
۶. دلاور، علی، ۱۳۸۹، «مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی»، تهران: انتشارات رشد.
۷. دولان، شیمون ال و شولر، رندال س ( ۱۳۸۴ ). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، مترجمان محمدعلی طوسی و محمد صادبی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۸. سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه، (۱۳۸۹)، «روشهای تحقیق در علوم رفتاری»، چاپ پنجم تهران: انتشارات آگاه.
۹. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، تهران.
۱۰. سلمانی، داوود (۱۳۸۸). کیفیت زندگی کاری و بهبود رفتار سازمانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، چاپ اول.
۱۱. سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۹). کاربردها و مبانی مدیریت منابع انسانی و تمور کارکنان، انتشارات نگاه دانش، تهران.
۱۲. صالحی صدقیانی، جمشید و ابراهیمی، ایرج، ۱۳۸۹ «تحلیل آماری پیشرفته»، چاپ اول، تهران: انتشارات هستان.
۱۳. مبانی نظری اصلاحات در آموزش و پرورش و سازمان، مدیریت و نیروی انسانی، مجموعه مقالات همایش ملی مهندسی اصلاحات در آموزش و پرورش، به اهتمام منیره رضایی، پژوهشکده تعلیم و تربیت، ۱۳۸۲

۸۶ ..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال نهم، شماره ۲۳، بهار ۱۳۹۲

۱۴. مجیدی، اردوان (۱۳۸۵). نظام برتر: آینده آموزش و آموزش آینده، انتشارات فردوسی، تهران.

۱۵. Armstrong, M (۲۰۰۵). Strategic Human Resource Management: The Key Strategies and Practical Direction, Kogan Page, London.

۱۶. Campbell J.D ۱۹۹۵, "out sourcing in management: A valid alternative to Self Provision", Journal of Quality in management,

۱۷. Dessler, G (۲۰۰۵). Human Resource Management, Prentice Hall of India, ۱۰ th. Ed.

۱۸. James, i. R.(۱۹۸۳).clenn hofe line:"productivity by objective printic" hall,p. ۱۸۶.

۱۹. Kurosawa,M. & Ohtaka,F. & Ariga,K.(۲۰۰۵). "productivity, training, and human resource Management practices- disentangling complex" , intraction using a survey of Japanese Manufacturing Firms.

۲۰. Momme,J, ۲۰۰۲ "Framework for outsourcing Manufacturing: Strategic and operational implication", London :Pinter publishers,

۲۱. Noe, Raymond. (۲۰۰۶).Human Resource Management (۲ ed). MC Graw-Hill Companies, Inc

۲۲. Noe, Raymond. (۲۰۰۲).Human Resource Management (۲ ed). MC Graw-Hill Companies, Inc.

۲۳. Redman,T & Wilkinson, A (۲۰۰۶). Contemporary humah resource management, British Library Cataloguing in Publication Data, ۲nd ed.

۲۴. Sabatini, F(۲۰۰۶). Social capital and labor productivity in Italy, Fondazione eni enrico matteinote.

۲۵. Stainer, A(۱۹۹۵). Productivity management: The japanes experience, Management Decision, Vol. ۳۳ No.۶