

مروری بر رابطه آموزش و توسعه با عملکرد کارکنان

عبدالباسط یعقوبی^۱، شریف احمد احمدی^۲، علی جان رحیمی^۳

^{۱،۲،۳}محصل برنامه ماستری اداره و پالیسی عامه، پوهنځي حقوق و علوم سیاسي، پوهنتون کابل، کابل، افغانستان

ایمیل: basityaqoobi817@gmail.com

چکیده

آموزش و توسعه دو عامل اساسی برای بهبود عملکرد کارکنان در سازمان بوده، طوری که آموزش کارکنان انجام یک سلسله عملیات مرتب و منظم، مداوم و با هدف مشخصی است که به منظور افزایش سطح دانش، آگاهی، مهارت‌ها و ایجاد رفتار مطلوب و متناسب به ارزش‌های سازمان به کار می‌رود. توسعه اقدامی است که از طریق افزودن به دانش یا مهارت‌های مدیر و یا تغییر دادن نگرش وی، عملکرد مدیریت را بهبود می‌بخشد. هدف این تحقیق بررسی رابطه آموزش و توسعه نیروی انسانی با عملکرد آن‌ها در سازمان می‌باشد. این تحقیق به روش مروری نظام‌مند انجام شده است. از بعد ماهیت داده‌ها، کیفی بوده و از نگاه هدف تحلیلی-توصیفی می‌باشد. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که آموزش و توسعه نقش محوری بر افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان، کاهش میزان ترک شغل، ارتقای مهارت‌های مدیران، رضایت شغلی و انگیزه کارکنان، انطباق‌پذیری محیطی کارکنان و یک مزیت رقابتی در عملکرد کارکنان دارد. بنابراین، بجا است که سازمان‌ها برای آموزش و توسعه کارکنان خویش سرمایه‌گذاری نماید.

واژه‌های کلیدی: آموزش؛ سازمان؛ عملکرد؛ توسعه؛ کارکنان

A Review of the Relationship between Training and Development with the Employee Performance

Abdul Basit Yaqoobi¹, Sharif Ahmad Ahmadi², Ali Jan Rahimi³

^{1,2,3}Master's Student of Administration and Public policy, Faculty of Law and Political Sciences, Kabul University, Kabul, Afghanistan

Email: basityaqoobi817@gmail.com

Abstract

Training and development are two fundamental factors in enhancing employee performance within organizations. Employee training consists of organized, continuous, and goal-oriented activities designed to increase knowledge, awareness, and skills, while fostering desirable behaviors aligned with organizational values. Development, on the other hand, refers to initiatives that enhance managerial performance by expanding knowledge and skills or by influencing attitudes. The purpose of this study is to examine the impact of training and development on employee performance in organizations. This research was conducted using a systematic review method. In terms of data nature, it is qualitative, and from the perspective of purpose, it is analytical-descriptive. The findings of this study show that training and development play a central role in improving employee productivity and performance, reducing turnover rates, enhancing managerial skills, increasing job satisfaction and motivation, strengthening adaptability to changing environments, and providing a competitive advantage in organizational performance. Therefore, it is essential for organizations to invest in the continuous training and development of their workforce.

Keywords: Development; Employees; Organization; Performance; Training

ارجاع: یعقوبی، ع. ب.، احمدی، ش. ا. و رحیمی، ع. (۱۴۰۴). مروری بر رابطه آموزش و توسعه با عملکرد کارکنان. *ژورنال علمی - تحقیقی علوم اجتماعی - پوهنتون کابل* ۸(۲)، ۲۰۳-۲۲۳. <https://doi.org/10.62810/jss.v8i2.353>

مقدمه

در محیط رقابتی جهان امروز، تلاش‌ها بر این است تا سازمان بتواند از منابع محدود خویش استفاده بهینه نموده؛ محصولات و خدمات خویش را به صورت متمایز و متمرکز عرضه نماید که این بدون شک با داشتن سرمایه انسانی متخصص و کارآموده میسر است. موفقیت سازمان در گرو نیروی انسانی مسلکی و شایسته بوده که منجر به استفاده درست از سایر منابع موجود (مالی و تکنیکی) در سازمان می‌گردد. دانش مدیریت در شمار علوم است که به شدت تحت تأثیر تحولات فنی و پیشرفت سایر علوم قرار دارند. این امر ناشی از ماهیت بین رشته‌ای دانش مدیریت است. به همین دلیل احتمال به بازآموزی مستمر و آموزش مداوم مدیران ضرورت دارد (رضائیان، ۱۳۸۷). از این رو؛ یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمانی، آموزش کارکنان است؛ زیرا داشتن کارکنان ورزیده، یکی از مهمترین عوامل در میزان کارایی و کارآمدی سازمان می باشد و نیز هیچ کس از بدو ورود به سازمان با تمام جنبه‌ها و بخش‌های شغل خود آشنا نیست و باید مدت زمانی بگذرد تا هرکس کار را بخوبی یاد بگیرد؛ از سوی دیگر آموزش، خاص افراد تازه وارد نبوده؛ بلکه برای کارکنان با سابقه و با تجربه نیز باید، بنا به ضرورت، دوره‌هایی آموزشی ترتیب داده شود. مقصود از آموزش، روش‌های است که بدان وسیله مهارت‌های لازم برای انجام دادن کارها را به افراد تازه وارد به سازمان یا تازه استخدام یاد می‌دهند (دیسلر، ۱۳۹۲).

سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف از قبل برنامه‌ریزی شده خود و نیز برای دستیابی به این اهداف به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر متکی است. آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان باعث می‌گردد تا افراد بتوانند، متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به‌طور مؤثر فعالیت‌های شان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند؛ از سوی دیگر با پیشرفت تکنولوژی، جوامع انسانی دچار تغییرات گسترده بوده و نیاز است تا سازمان‌ها تغییر و تحول نماید. در چنین شرایط محیطی پیچیده، متنوع و با تحولات سریع، اگر سازمان نتواند متناسب با این تغییرات؛ مدیران و کارکنان را هم گام سازد، قربانی آن خواهد شد. یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزشی، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است و انتظار می رود بعد از پایان دوره، بینش و نگرش در کارکنان به وجود آمده باشد که رفتار آن‌ها در جهت مطلوب و همکاری مؤثر با سازمان تغییر نماید و ذهن آنان طوری شکل گیرد که از اهداف سازمان پشتیبانی نمایند (سعادت، ۱۳۸۵).

آموزش کارکنان زمینه ساز تغییر در نگرش، مهارت‌ها و دانش نیروی انسانی سازمان بوده و در نتیجه باعث بهبود رفتار آنان در سازمان می‌گردد. برای این که آموزش کارآمد باشد، باید یک فعالیت

برنامه‌ریزی شده که پس از تجزیه و تحلیل دقیق نیازها و هدف‌گذاری در برخی از شایستگی‌ها انجام شود، مهم‌ترین آن این است که در یک فضای یادگیری انجام شود. آموزش و توسعه منابع انسانی، آموزش‌های منظم در زمان معین به‌منظور افزایش احتمال رشد افراد برای انجام وظایف محوله را شامل می‌شود. در واقع هدف از توسعه منابع انسانی، ایجاد مهارت‌های است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و با مسولیت سنگین‌تر آماده سازد (سروری، ۱۳۹۹). از این دید، آموزش ممکن است به‌عنوان تلاشی در جهت بهبود یا توسعه شایستگی‌ها یا مهارت‌های اضافی در کارمند که در حال حاضر به‌منظور افزایش عملکرد یا بهره‌وری در اختیار دارد، توصیف شود.

توسعه به معنایی فرصت‌هایی با ماهیت بلندمدت یا آینده‌نگر است که برای کمک به رشد کارکنان ایجاد می‌شود و تنها به مسیرهای شغلی در سازمان فعلی محدود نمی‌شود؛ بلکه به آن‌ها مهارت‌های خاص آموزش می‌دهد تا بتوانند شخصیت کلی خود را توسعه دهند. توسعه یا انکشاف؛ پروسه بلند بردن رشد و ارتقا دانش، مهارت‌ها، استعداد و ارزش‌های کارمندان جهت انجام بهتر وظایف محوله آن می‌باشد (رحمانی و ناصری، ۱۳۹۹).

نیروی انسانی اساس همه منابع است و وسیله ضروری برای تبدیل سایر منابع جهت استفاده مؤثر در سازمان می‌باشد. بنابراین، توسعه مهارت‌های منابع انسانی و به کارگیری آن در سازمان الزامی بوده، محور هر نهاد انسانی را تشکیل می‌دهد. حتی در کشورهای توسعه‌یافته و صنعتی جهان که استفاده از ماشین‌آلات و فن‌آوری در مرحله پیشرفته‌یی قرار دارد، نیروی انسانی هنوز بسیار ضروری است (کوما، ۲۰۰۸). آموزش و توسعه یک برنامه ساختار یافته با روش‌های مختلف است که توسط متخصصان برای هر شغل خاص طراحی می‌شود. به طور کلی بهینه‌سازی هزینه‌ها با منابع موجود، به یک نیاز مبرم هر سازمانی تبدیل شده است که تنها از طریق ارتقای کارایی و بهره‌وری نیروی انسانی آن امکان‌پذیر می‌شود و راه رسیدن به آن، ارائه آموزش و توسعه مناسب به کارکنان، مشروط بر ارائه آن توسط افراد متخصص می‌باشد.

بنابراین، نیاز به یادگیری سازمانی امروزه به خوبی در تمامی سطوح سازمان ثابت شده است. به گونه‌یی که تحقیقات انجام گرفته، ارتباط مثبت بین سرمایه‌گذاری بر آموزش و توسعه کارکنان در بهره‌وری سازمانی را نشان داده است.

هدف اساسی این تحقیق بررسی رابطه آموزش و توسعه با عملکرد کارکنان در سازمان است. به منظور دسترسی به این هدف، این سؤال مطرح می‌گردد که آموزش و توسعه نیروی انسانی چه نوع رابطه با عملکرد کارکنان در سازمان دارد؟

تعریف مفاهیم

آموزش و توسعه

برای واژه آموزش تعاریف بسیاری بیان شده است؛ برخی از متخصصان آموزش را قرار ذیل تعریف نموده اند: آموزش عبارت است از کوشش در جهت بهبود عملکرد شاغل در ارتباط با انجام کار و مسایل مربوط به آن (سروری، ۱۳۹۹). آموزش عبارت است از انجام عملیاتی که منجر به ایجاد و ارتقاء دانش، مهارت و رفتارهای مطلوب در نیروی انسانی می شود و استعدادهای بالقوه آنان را شکوفا می سازد (سلجوقی، ۱۳۹۲). آموزش تجربه ای است مبتنی بر یادگیری و به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد، تا او را قادر به انجام کار و بهبود بخشی توانایی ها، تغییر مهارت ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید (سید جوادین، ۱۳۸۸).

آموزش باعث کسب دانش بیشتر، تقویت مهارت ها و توانایی های کارکنان می گردد، به گونه ای که بهبود عملکرد شغلی را تسهیل می نماید. آموزش کارکنان انجام یک سلسله عملیات مرتب و منظم، مداوم و با هدف و یا اهداف مشخصی است که به منظور افزایش سطح دانش، آگاهی، مهارت ها و ایجاد رفتار مطلوب و متناسب به ارزش های سازمان بکار می رود. آموزش روشی که مهارت های افراد را توسعه می دهد تا بتوانند بهره ورتر، خلاق تر و نوآورتر باشند تا بتوانند مشارکت بهتر و بیشتری داشته باشند و به اهداف سازمانی دست یابند و ارزش روزافزونی نیز پیدا کنند. بنابراین آموزش منبع مفیدی است؛ زیرا به افراد اجازه می دهد تا به طور مؤثر در نتایج کسب و کار مشارکت کنند (چیاونتو، ۲۰۱۱). هدف عمده و اساسی آموزش کارکنان ایجاد طرز فکر درست کارکنان نسبت به کار و سازمان و بلند بردن توانایی تخیلی انجام وظایف محوله کارکنان است (رحمانی و ناصری، ۱۳۹۹).

توسعه اقدامی است که از طریق افزودن به دانش یا مهارت های مدیر و یا تغییر دادن نگرش وی، عملکرد مدیریت را بهبود می بخشد (دیسلر ۱۳۹۲). توسعه منابع بشری، آموزش های منظم در مدت زمان معین به منظور افزایش احتمال رشد افراد برای انجام وظایف محوله می باشد (رحمانی و ناصری، ۱۳۹۹). توسعه منابع انسانی، فرایندی است که توسط آن به کارمندان به روشی مداوم و برنامه ریزی شده کمک می کند تا مهارت ها و توانایی های لازم برای انجام کاربردهای مختلفی که با وظایف فعلی و آینده شان مرتبط هستند را بدست آورند.

قابلیت های فردی روزانه شان را توسعه دهند و قدرت درونی خود را در جهت موفقیت خود و سازمان شان کشف کنند.

فرهنگ‌های سازمانی را توسعه دهند که در آن رابطه‌ی بالا دست-پایین دست، کار گروهی و همکاری به بهترین نحو و در راستای مشارکت برای موفقیت حرفه‌ای سازمان انجام شود و باعث ایجاد انگیزه و غرور در کارمندان شود.

توسعه منابع انسانی افزایش دانش، قابلیت‌ها و رفتارهای کاری مثبت همه‌ی افرادی است که در همه‌ی سطوح سازمان کار می‌کنند (سروری، ۱۳۹۹).

در بسیاری از سازمان‌ها، اصطلاح آموزش و توسعه مترادف با هم بکار برده می‌شود، درحالی‌که؛ میان آموزش و توسعه تفاوت‌های موجود بوده و آموزش را اساس توسعه می‌دانند؛ مثلاً آموزش بیشتر بر افزایش ظرفیت و مهارت‌های تخیلی و تخصصی انجام کار توجه دارد، در حالیکه توسعه بر انکشاف توانایی‌های اداری، تصمیم‌گیری و ارتباطات تأکید دارد. آموزش بیشتر به کارکنان خط عملیات و یا خط آتش و مدیران میانی سازمان مربوط می‌شود، در حالیکه توسعه بر مدیران سطح عالی و میانی سازمان بیشتر متمرکز است. آموزش بیشتر بر کسب مهارت و دانش در جهت پیشبرد وظایف فعلی کارکنان دلالت دارد، در حالیکه توسعه بیشتر بر کسب مهارت و توانایی کارکنان در پیشبرد وظایف آتی متمرکز است. به‌طور فشرده به تفاوت‌های ذیل دقت نمائید:

آموزش یک فرایند کوتاه مدت و با زمان مشخص است و معمولاً برای کارمندان در نظر گرفته می‌شود؛ اما توسعه یک فرایند فعال و مستمر است که برای مدیران و رهبران آینده سازمان طراحی و اجرا می‌شود.

هدف آموزش بهبود مهارت‌های موجود یا کسب تخصص جدید کارمندان است تا آن‌ها را در کاری که انجام می‌دهند ماهر و متخصص سازد و صرفاً متمرکز بر شغل است و توسعه بر روانشناسی و مهارت‌های نرم (به ویژگی‌های شخصیتی، موهبت‌های اجتماعی، ارتباطات و عادات شخصی هر فرد برای مشخص کردن روابط با افراد دیگر اشاره دارد) و به رشد کامل شخصیت مبتنی است.

آموزش اغلب بر نیازهای فعلی کارکنان یا شکاف‌های شایستگی تمرکز دارد؛ در حالی‌که توسعه مربوط به آماده‌سازی افراد برای وظایف و مسئولیت‌های آینده است.

در آموزش هدف رفع نیاز فعلی منابع انسانی است و ابتکار عمل توسط مدیریت انجام می‌شود؛ اما در توسعه ابتکار عمل توسط فرد با هدف رفع نیازهای آتی کارمند انجام می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۷؛ سروری، ۱۳۹۹؛ رحمانی، ۱۳۹۹).

فرایند آموزش در گذشته، مرسوم بود که تنها به یاد دادن مهارت‌های فنی مانند آموزش دادن به کارگر خط مونتاژ برای لحیم کردن سیم‌ها یا آموزش دادن به معلمان و مربیان جهت تنظیم برنامه‌های درسی اکتفا می‌شد (کارولین، ۱۹۹۳). امروزه آموزش به معنی یاد دادن شیوه‌های اصلاحی نیز می‌شود؛ زیرا در اجرای برنامه‌های بهبود کیفیت فرض می‌شود که کارکنان می‌توانند نمودارها را رسم نمایند و داده‌ها را تجزیه و تحلیل کنند. امکان دارد کارکنان به صورت تیم درآیند، تصمیم‌گیری کنند و برای ایجاد ارتباط ناگزیر به فراگیری مهارت‌های لازم باشند و نیز از آنجا که سازمان‌ها، از نظر فن‌آوری پیشرفت می‌کنند و توسعه می‌یابند، باید کارکنان در زمینه‌های فنی و تکنولوژی آموزش‌های لازم داده شود (هارلی و دیگران، ۱۹۹۵).

آموزش شامل مهارت، دانش و نگرش کارکنان به منظور بهبود عملکرد در شغل فعلی می‌باشد. برای این‌که برنامه‌های آموزشی مطابق به محتوای مشاغل و نیازهای آموزشی باشد و همچنان از منابع تخصص یافته، حداکثر استفاده به عمل می‌آید باید تدوین برنامه‌ها از یک فرایند منطقی پیروی کند. بنابراین، آموزش کارکنان از یک فرایند پنج مرحله‌ای تشکیل شده است.

تشخیص و تعیین نیازهای آموزشی. نخستین گام در آموزش این است که چی چیزها را باید آموزش داد. ارزیابی نیازهای کارکنان جدید (از نظر آموزش) این است که مشخص شود شغل جدید به چی مهارت‌های نیاز دارد و این نیازها را به اجزا کوچک‌تر تقسیم نمود و آن‌ها را به کارگر یا کارمند جدید آموزش داد. مسئله پیچیده‌تر مطرح شود، یعنی باید مشخص ساخت که آیا این آموزش می‌تواند راه‌حل مسئله‌های موجود باشد یا خیر. برای مثال، امکان دارد به سبب روشن نمودن معیارها و یا به سبب نبودن عوامل ایجادکننده انگیزه در افراد، عملکردها کاهش یافته باشد (دیسلر، ۱۹۹۹).

نیازسنجی به‌طور کلی عبارت است از فرایند نظام‌دار برای تعیین هدف‌ها، شناسایی فاصله بین وضع موجود و هدف‌ها نهایتاً تعیین اولویت‌ها برای عمل. به عبارت دیگر نیازسنجی عبارت است از فرایند تعیین آنچه که باید آموزش داده شود (بورتن و مریل، ۱۹۷۷) و (زارعی متین، ۱۳۹۳).

برای دستیابی به مفهوم دقیق‌تر از نیازسنجی می‌توان نسبت به تحلیل واژه (assessment needs) پرداخت. کلمه سنجش به معنی کنار هم گذاشتن یا کنارهم نشان دادن است. به این اساس مربیان، یادگیرنده‌گان را در کنار هم می‌نشانند و برای کمک به آن‌ها برای رسیدن به اهداف تربیتی و نتایج مورد انتظار، خود را در زندگی و نقطه نظریات آن‌ها غرق می‌سازند (فتحی و اجار گاه، ۱۳۹۲).

تعیین هدف های آموزشی. بعد از تعیین نیازهای آموزشی ، باید هدف های آموزشی را که واقعی و قابل سنجش باشند، تعیین کرد. هدف از برگزاری دوره‌های آموزشی، در نهایت افزایش کارایی عمومی در سازمان از طریق بالا بردن کیفیت کار نیروی انسانی شاغل آن می‌باشد. بنابراین، هدف های دوره‌های آموزشی معمولاً بر حسب رفتار و عملکرد کارمند باید بعد از طی دوره آموزشی، از خود نشان دهد، معین می‌گردند (سروری، ۱۴۰۳).

انتخاب روش آموزش. پس از تعیین نیازهای آموزشی، آگاه ساختن فرد از آنچه که باید بیاموزد و تعیین هدف های آموزشی، می‌توان برنامه را طرح ریزی کرد و به اجرا درآورد. بنابراین، به منظور اجرا آموزش، روش های متعددی وجود دارد؛ ولی اثر بخشی روش آموزش به هدف های آن بستگی دارد (سروری، ۱۴۰۳).

برنامه ریزی و اجرای برنامه های آموزشی. برنامه ریزی آموزشی که به معنی فرایند اتخاذ مجموعه از تصمیمات برای انجام اقدامات مربوط به آموزش افراد در آینده می‌باشد، شامل کاربرد منظم روش های تحلیلی در مورد هر یک از این اجزا نظام آموزشی بوده و هدف آن استقرار یک نظام آموزشی کارآمد است. بدیهی است، برنامه ریزی آموزشی به تعیین مطلوب ترین اقدامات جهت تربیت و افزایش مهارت نیروی انسانی محدود نمی‌شود؛ بلکه فرایند مستمر جهت توسعه سازمان تلقی می‌گردد (سید جوادین، ۱۳۹۲). پس از این که برنامه ریزی آموزشی تنظیم گردید و مورد تأیید سیاست گذاران و تصمیم گیرندگان واقع شد، مرحله اجرایی آن آغاز می‌شود. پس به منظور اجرای برنامه آموزشی باید زمینه مناسب برای یاد گیرنده فراهم گردد. یک مسئله بسیار مهم توجه به سبک یادگیری فرد است که کارایی و اثربخشی آموزش را بالا می‌برد. آموزش زمانی مناسب واقع می‌شود که به وظایف شغلی مرتبط شود. بدین منظور باید مفاهیم، اصطلاحات و مثال ها از دنیایی واقعی شغل باشد و از مفاهیم انتزاعی و بدون ارتباط با شغل پرهیز شود. علاوه بر این باید محیط مناسب یادگیری از لحاظ فیزیکی و احساسی فراهم گردد و فرد در شرایط نگران کننده و اضطراب آور قرار نداشته باشد. مواد آموزشی از لحاظ دشواری درک مطلب هم باید با سطح افراد متناسب باشد و از ساز و کار بازخورد به طور مناسب استفاده شود (قلی پور، ۱۳۹۳).

ارزیابی دوره آموزشی. آخرین مرحله در فرایند آموزش کارکنان، ارزیابی دوره های آموزشی است. معمولاً سودمندی و اثر بخشی دوره های آموزشی بر اساس چهار معیار اصلی (رضایت کارآموزان از دوره آموزشی، یادگیری حاصل از دوره، بررسی تغییر در رفتار کارآموز و بررسی نتایج) ارزیابی می‌شود (سروری، ۱۴۰۳).

روش‌های آموزش. منظور اجرای آموزش، روش‌های متعددی وجود دارد؛ ولی اثر بخشی آموزش به هدف آن بستگی دارد و به‌طور کلی روش‌های آموزشی به سه بخش اصلی تقسیم گردیده که عبارت اند از:

بخش اول؛ روش‌های که منظور از آن‌ها دادن اطلاعات به کارمند است. بخش دوم؛ روش‌های شبیه‌سازی و بخش سوم؛ روش‌های ضمن خدمت و به تعبیر دیگر، روش‌های آموزشی، به‌طور معمول براساس محل آموزش که صورت می‌گیرد. آموزش حین خدمت و آموزش خارج از محل خدمت (سروری، ۱۴۰۳).

الف. روش‌های که منظور از آن‌ها دادن اطلاعات به کارکنان است. هدف اصلی در این روش‌ها آموختن مفاهیم، واقعیات، مهارت‌ها و دانستنی‌های مربوط به کار است، بدون این‌که از شاغل خواسته شود، عملاً نیز کاربرد آنچه را که آموخته است تمرین و تجربه کند. متداول‌ترین روش‌های که در این گروه قرار دارند عبارت اند از سخنرانی و ورکشاپ.

سخنرانی روش ارایه مطالب به‌صورت شفاهی است. در جلسه یا جلسات سخنرانی، مطالبی که باید آموخته شود به‌وسیله‌ی متخصص یا کارشناس برای کارکنان ارایه می‌گردد. معمولاً سخنرانی به شکل زنده با حضور شخص سخنران، برگزار می‌شود، با وجود این از فیلم، ویدیو، تلویزیون نیز می‌توان برای ارایه‌ی مطالب استفاده نمود. مزایای روش سخنرانی مقبولیت زیاد و همچنین اقتصادی بودن آن است؛ زیرا می‌توان اطلاعات زیادی را در زمان کوتاهی در دسترس افراد زیاد قرار داد (سعادت، ۱۳۹۴).

در ورکشاپ یا کارگاه آموزشی تلاش بر این است که مطلب جدید طوری به کارآموز آموخته شود که بینش و نگرش او در جهت مطلوب تغییر کند. هم‌چنین، هدف این است که او قدرت تشخیص مسایل را پیدا نموده، بتواند با تجزیه و تحلیل درست آن‌ها، تصمیم‌گیری کند. معلم و کارآموزان می‌توانند در تهیه‌ی موضوع و مطالب که باید طی دوره، آموزش داده شود با یکدیگر همکاری داشته باشند. هم‌چنین، می‌توان در هر یک از جلسات، یکی از کارآموزان را مسئول ارایه بخش از مطالب برای سایر افراد نمود. معمولاً هر کسی رهبری مباحثات را در هر جلسه به عهده می‌گیرد، باید از قبل عنوان مباحث را مشخص نماید؛ ولی در تحقیق نشان داده است؛ چنانچه به گروه کارآموز اجازه داده شود که در این امر مشارکت داشته باشد، یادگیری بهتر و موثرتر خواهد بود (سعادت، ۱۳۹۱).

مزایای کارگاه آموزشی عبارت اند از: شرکت‌کنندگان در دوره مشارکت فعال دارند؛ کارآموزان می‌توانند میزان یادگیری خود را بسنجند و ارزیابی نمایند. در این روش تفاوت‌های میان افراد از نظر توان و

سرعت یادگیری در نظر گرفته می‌شود (آموزش با قدرت فراگیری افراد متناسب است) با وجود مزایا، کارگاه آموزشی، کاستی‌های نیز دارد. این روش زمانی دارای بیشترین کارایی است که تعداد شرکت‌کننده‌گان محدود باشد. از اینرو هنگامی که تعداد شرکت‌کننده‌گان زیاد باشد، کارایی چندانی ندارد. نکته دیگر این‌که؛ شرکت‌کننده‌گان باید توانایی بیان نظرهای خود را داشته باشد و از مشارکت در بحث در جمع، هراسی نداشته باشد (سعادت، ۱۳۹۴).

ب. روش‌های شبیه‌سازی: در روش‌های شبیه‌سازی، کارآموزی مشابه دنیای واقعی که به‌طور مصنوعی ساخته شده است، قرار می‌گیرد و برای رویارویی و ورود به دنیای واقعی آماده می‌شود. پس، با سپردن مسایل شبیه به آنچه انتظار می‌رود کارآموز در دنیای واقعی به آن روبرو گردد و با قرار دادن وی به موقعیت که انتظار می‌رود قرار گیرد، به او آموزش‌های لازم داده می‌شود. بررسی موارد خاص، ایفای نقش، تمرین شغل و بازی‌های مدیریتی از جمله روش‌های هستند که در این گروه قرار می‌گیرند (سروری، ۱۴۰۳).

ج. روش‌های آموزشی ضمن خدمت: آموزش ضمن خدمت، متداول‌ترین روش آموزشی برای کارکنان است و از مقبولیت بسیار زیادی برخوردار است. کیمبال وایلز (۱۹۶۷) آموزش ضمن خدمت را کوششی برای ارتقا شایستگی‌های کارکنان از طریق دوره‌های آموزشی، صنف‌های بازآموزی، نشست‌ها، بازدیدها، سخنرانی‌ها و اصلاح وضع کارکنان تعریف می‌کند. آموزش ضمن خدمت شامل فعالیت‌های است که به‌طور منظم و پیوسته به رشد و پیشرفت حرفه‌یی منجر می‌شود (نیکنامی، ۱۳۹۱).

منظور از آموزش ضمن خدمت این است که به فرد در ضمن انجام کار، آموزش داده شود. از این‌رو آموزش ضمن خدمت را متداول‌ترین روش آموزشی دانسته‌اند که از مقبولیت بسیاری برخوردار است و نقش بسیار مهمی در آموزش مهارت‌های لازم کارکنان ایفا می‌نماید. در واقع در بسیاری از سازمان‌ها، آموزش ضمن خدمت، تنها روش آموزشی است. بدین شکل که افراد برای آموختن مهارت‌های جدید، تحت سرپرستی یکی از کارکنان با تجربه قرار می‌گیرد تا ریزه‌کاری‌های شغل و روش‌های بهتر انجام کار را به ایشان بیاموزد. این روش مناسب‌ترین روش برای آموزش دانش و مهارت‌های است که می‌توان آن را در زمان نسبتاً کوتاه (چند روز یا چند هفته) یاد گرفت. آموزش ضمن خدمت هنگامی بیشترین اثر و کارایی را دارد که یک یا تعداد محدودی کارآموز را در یک زمان و برای شغل مشخصی آموزش داد. آموزش ضمن خدمت برای یاد دادن مشاغل ساده، مناسب است و برای کارهای فنی و تخصصی که نیاز به تحصیلات طولانی دارد، آموزش‌های لازم باید در پوهنتون‌ها صورت گیرد (قلی‌پور، ۱۳۹۳). روش‌های آموزشی ضمن خدمت عبارت‌اند از: گردش شغلی، ورکشاپ یا آموزش

کارگاهی، مربی‌گری و مشاوره، برنامه‌های کارآموزی، روش سمعی و بصری، آموزش از طریق شبکه انترنیت و سی دی.

عملکرد

عملکرد شغلی مجموعه‌ای از رفتارهای است که افراد برای دستیابی به اهداف سازمانی از خود نشان می‌دهند و این رفتارها قابل سنجش و ارزیابی هستند (آرمسترانگ، ۲۰۱۲؛ کمپبل، ۱، ۱۹۹۰). عملکرد عبارت از مجموعه اقدامات و فعالیت‌های است که از طرف کارکنان جهت نیل به اهداف سازمان انجام می‌گیرد و یا آنچه فرد به‌عنوان وظیفه در شغل انجام می‌دهد. از دید پیتردراکر دو جزء اساسی عملکرد، کارایی و اثربخشی می‌باشد. کارایی یعنی ما می‌توانیم با کمترین زمان و کمترین هزینه به اهداف مورد نظر خود برسیم و اثربخشی اندازگیری تناسب اهداف انتخاب شد و درجه‌ای که آن اهداف می‌توانند تحقق پیدا کنند. عملکرد کلی بیان‌گر سهم کلی فرد در سازمان می‌باشد. عملکرد کلی شامل سه بعد اساسی می‌باشد: عملکرد وظیفه‌ای، عملکرد شهروندی و عملکرد مخرب. عملکرد وظیفه‌ای، رفتاری است که به تولید حقیقی کالا یا ارائه خدمت منجر می‌شود. برای ارتقاء عملکرد وظیفه‌ای، کارکنان باید از دانش نظری و عملی لازم برخوردار باشند. عملکرد شهروندی، رفتاری است که به محیط روانشناختی و اجتماعی سازمان مربوط است. عملکرد شهروندی می‌تواند به نفع فرد یا کل سازمان باشد. فعالیت‌هایی که به نفع سازمان باشند، رفتار شهروندی سازمانی نامیده می‌شوند. منافع برخی فعالیت‌ها و اقدامات متوجه افراد خاصی می‌شود، به چنین فعالیت‌ها رفتار شهروندی فردی گفته می‌شود. عملکرد مخرب برخلاف عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد شهروندی، سازنده نیست و مبین رفتارهای ارادی برای صدمه زدن به سازمان می‌باشد (اسماعیلی و صیدزاده، ۱۳۹۶ به نقل از استوارت براون، ۱۳۹۳).

ابعاد عملکرد شغلی مطابق مدل اچیو (ACHIEVE). این مدل که توسط هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) پیشنهاد شده است؛ به مدیران کمک می‌کند تا عواملی را که باعث مشکلات عملکردی می‌شوند، شناسایی کرده و آن‌ها را حل کنند. این مدل چنانچه در جدول ۱ توضیح گردیده است، هر حرف آن بیان‌کننده‌ی یک بعد عملکرد به حساب می‌روند (سروری و همکاران، ۲۰۲۳).

جدول ۱: ابعاد مدل اچیو هرسی و گلداسمیت

ابعاد	توضیحات
قابلیت (Ability)	این عنصر شامل دانش مرتبط با وظیفه (آموزش‌های رسمی و غیررسمی که تکمیل وظایف خاص را تسهیل می‌کند)، تجربه مرتبط با کار (تجربه کاری قبلی که به تکمیل موفقیت‌آمیز

ابعاد	توضیحات
	وظایف کمک می‌کند) و قابلیت‌های مربوط به واگذاری (توانایی‌ها یا ویژگی‌های بالقوه که تکمیل موفق را تقویت می‌کنند) می‌باشد.
وضوح (Clarity)	وضوح نقش شامل درک و پذیرش رویه‌های کاری است؛ این که کار کجا و چگونه انجام می‌شود. کارکنان باید مشکلات سازمانی و اهداف اصلی را به‌طور کامل درک کنند و بدانند چگونه به اهداف برسند. همچنین، اولویت‌های سازمانی باید برای کارکنان کاملاً روشن باشد.
کمک (Help)	کمک به تشویق سازمانی اشاره دارد که حمایت از کارکنان در انجام کارها یا وظایف شان است. این کمک شامل تجهیزات، بودجه و تسهیلات برای انجام تعهدات می‌باشد.
انگیزه (Incentive)	انگیزه عاملی است که کارکنان را به انجام کار بیشتر و بهتر تشویق می‌کند. بسیاری از افراد هنگام دریافت پاداش‌ها برای انجام وظایف خاص انگیزه پیدا می‌کنند. تأمین نیازهای اجتماعی و اقتصادی می‌تواند انگیزه کارکنان را برای دستیابی به اهداف سازمان افزایش دهد.
ارزیابی (Evaluation)	ارزیابی به ارزیابی عملکرد و بازخورد برای عملکرد اشاره دارد. علت بسیاری از مشکلات عملکرد، عدم وجود بازخورد لازم برای عملکرد است. فرایند بازخورد مستمر به کارکنان اجازه می‌دهد تا بفهمند چگونه کار می‌کنند.
اعتبار (Validity)	اعتبار به مناسب بودن و قانونی بودن تصمیمات مدیران در مورد منابع انسانی اشاره دارد. هر چیزی که به کارکنان مربوط باشد باید با شواهد و بر اساس سیاست‌ها و قوانین مبتنی بر عملکرد همراه باشد.
محیط (Environment)	محیط به عوامل خارجی که بر عملکرد تأثیر می‌گذارند اشاره دارد. تطابق فرد و محیط کار زمانی رخ می‌دهد که ویژگی‌های فرد و محیط کار شامل شغل، همکاری و سازمان مناسب باشد (سروری و همکاران، ۲۰۲۳ به نقل از گلداسمیت، ۱۹۸۰).

روش تحقیق

این تحقیق به روش مروری نظام‌مند انجام شده است. تحقیق مروری نظام‌مند نوعی تحقیق ثانویه است که برای ترکیب، تحلیل و تلخیص شواهد تحقیقی حاصل از مطالعات تحقیقی اولیه استفاده می‌شود. مرور نظام‌مند با استفاده از یک روش نظام‌مند معتبر و عینی در پی یافتن پاسخ به یک سوال مشخص و واضح است. به عبارتی، در مرور نظام‌مند یک سوال واضح و مشخص تحقیقی وجود دارد و از یک روش تحقیقی معتبر و صریح استفاده می‌شود. معیارهای انتخاب مطالعات تحقیقی منتشر شده تعیین می‌شوند؛ استراتژی جستجوی مناسبی انتخاب شده و جستجوی نظام‌مند برای یافتن مطالعات تحقیقی منتشر شده صورت می‌گیرد. کیفیت و اعتبار یافته‌های مطالعات بررسی و ارزشیابی می‌شود و ترکیب و تحلیل نظام‌مند یافته‌های آن مطالعات انجام می‌شود (مصدق و اصفهانی، ۱۴۰۳). پروسه بررسی داده‌ها چهار مرحله را شامل می‌شود که قرار ذیل مورد بررسی قرار می‌دهیم:

شناسایی

مطالعات مرتبط از پایگاه‌های علمی شامل Scholar Google، Scopus، Web of Science و SID با استفاده از ترکیب کلیدواژه‌های مرتبط با آموزش، آموزش و توسعه، عملکرد، رابطه آموزش و توسعه با عملکرد، سازمان و بهبود عملکرد بازیابی شدند.

غربالگری

عناوین و چکیده‌ها بررسی شدند تا تکراری‌ها و مطالعات غیرمرتبط با رابطه آموزش و توسعه با عملکرد حذف گردند.

صلاحیت داده‌ها

در این تحقیق داده‌هایی شامل بررسی و تجزیه و تحلیل شده است که مرتبط به موضوع بوده و تأکید بر رابطه آموزش و توسعه با عملکرد داشتند. این داده‌ها در ژورنال‌ها و پایگاه معتبر علمی موجوده و قابل دسترس می‌باشد.

استراتژی تحقیق

به منظور بازیابی داده‌ها از استراتژیک جامعی استفاده شد. در جمع‌آوری داده‌های تحقیق، برای تعریف مفاهیم و مرور ادبیات مطالعات بدون در نظر گرفتن زمان نشر آن ولی با توجه به مقالات نشر شده در ژورنال‌های مروری هم‌تا و مطالعات داوری شده مطابق هدف تحقیق گزینش شد. در بخش یافته‌های تحقیق مطالعات منتشرشده بین سال‌های ۲۰۰۱ و ۲۰۲۵ در ژورنال‌های با داوری هم‌تا و پایگاه‌های معتبر علمی با استفاده از کلیدواژه‌ها و عبارات؛ مانند آموزش و توسعه، عملکرد، رابطه آموزش و توسعه با عملکرد کارکنان و بهبود عملکرد در نظر گرفته شده است.

معیارهای شامل‌سازی و حذف

معیارهای شامل‌سازی شامل مطالعاتی می‌شوند که بین سال‌های ۲۰۰۱ و ۲۰۲۵ منتشر شده و تمرکز خاصی بر رابطه آموزش و توسعه با عملکرد داشته باشند. مطالعاتی در نظر گرفته شده اند که یافته‌های تجربی با استفاده از طراحی‌های کیفی و کمی مرتبط با آموزش و توسعه، عملکرد و رابطه آموزش و توسعه با عملکرد می‌شدند. همچنین، تمامی مطالعات انتخاب‌شده باید به زبان انگلیسی و دری در پایگاه‌های معتبر علمی در دسترس می‌بودند تا شامل تحلیل شوند.

از سوی دیگر، مطالعاتی که مرتبط بر رابطه آموزش و توسعه با عملکرد تمرکز نداشتند حذف گردید. همچنین مطالعات منتشرشده در منابع غیر داوری شده نیز حذف شدند. در نهایت، هرگونه تکراری که در حین جستجوی پایگاه‌های داده‌ها شناسایی شد، برای جلوگیری از تکرار در تحلیل حذف گردید.

استخراج و تحلیل داده‌ها

استخراج داده‌ها از طریق کدگذاری مطالب در یک جدول انجام شد که بر اساس شیوه‌های استاندارد برای بررسی‌های نظام‌مند به‌منظور اهداف مطالعه در زمینه‌ی رابطه آموزش و توسعه با عملکرد ساخته شده بود. جدول کدگذاری شده شامل زمینه‌های از پیش تعریف‌شده‌ی؛ مانند نویسنده(ها)، سال نشر، طراحی تحقیق، آموزش و توسعه، عملکرد کارکنان، یافته‌های کلیدی و محدودیت‌های گزارش شده، ترتیب شده بود. داده‌های استخراج شده سپس به‌طور نظام‌مند تحلیل شدند تا مطالب مرتبط با آموزش و توسعه و رابطه آن با عملکرد کارکنان شناسایی شود. این فرآیند به‌منظور تضمین شفافیت و قابلیت تکرار مطابق دستورالعمل‌های PRISMA طراحی شد.

ارزیابی کیفیت داده‌ها

به‌منظور تضمین کیفیت و قابلیت اطمینان مطالعات شامل شده، از یک چارچوب ارزیابی کیفیت مبتنی بر ابزار ارزیابی روش‌های مختلط (MMAT) استفاده شد. ارزیابی بر پایه‌های اصلی روش شناختی متمرکز بود، از جمله وضوح سؤالات تحقیق، تناسب طراحی مطالعه، شفافیت در جمع‌آوری داده‌ها و روش‌های تحلیل و هم‌خوانی منطقی نتایج. به‌جای استفاده از سیستم نمره‌دهی کامل MMAT، مطالعات به‌صورت کیفی بررسی شدند تا نقاط ضعف عمده‌ی روش شناختی شناسایی شوند. این رویکرد انعطاف طراحی‌های تحقیقاتی متنوع موجود در داده‌ها را در نظر گرفت همچنان که معیارهای ثابتی برای شامل‌سازی نیز حفظ شد.

محدودیت‌های مطالعه

در حالی که این مطالعه‌ی نظام‌مند بینش‌های ارزشمندی را ارائه می‌دهد، برخی محدودیت‌ها نیز باید مورد توجه قرار گیرند. معیارهای شامل‌سازی محدود به مطالعات با داوری هم‌تا منتشرشده به زبان دری و انگلیسی بود و سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۲۵ که ممکن است منجر به حذف تحقیقات مرتبط منتشرشده به زبان‌های دیگر و سال‌های قبل از ۲۰۰۰ شده باشد. محدوده‌ی بررسی این مطالعه به قابلیت دسترسی داده‌های منتشرشده محدود بود که ممکن است بر جامعیت یافته‌ها تأثیر گذاشته باشد. علاوه بر این، بنابر محدودیت زمانی و مالی ممکن است این مطالعه قادر به بررسی همه تحقیقات انجام شده در زمینه

آموزش و توسعه و عملکرد کارکنان نشده باشد و این امر می‌تواند بر ثبات و تعمیم‌دهی یافته‌های تحقیق تأثیرگذار باشد. تفاوت‌های فرهنگی و ارزشی بر برداشت از آموزش، توسعه و عملکرد تأثیر می‌گذارد. این امر ممکن سبب برداشت‌های متفاوت و گاهی متضاد از این مفاهیم شود و نیز امکان دارد که فرهنگ‌ها و ارزش‌های متفاوت سبب کاهش و یا افزایش میزان رابطه متغیرهای این تحقیق گردیده که در نتیجه این امر سبب عدم تعمیم و ثبات نتایج این تحقیق گردد.

یافته‌ها

تحقیقات انجام شده در زمینه‌ی رابطه آموزش و توسعه با عملکرد کارکنان نشان‌دهنده‌ی این است که آموزش و توسعه با ابعاد مختلف عملکرد کارکنان رابطه دارد که قرار ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرد:

آموزش و توسعه به حیث یک مزیت رقابتی در عملکرد کارکنان سازمان‌ها برای بقاء خویش و نیز برای این‌که بتواند در یک محیط رقابتی پایدار بماند، نیاز دارد تا روی آموزش و بلند بردن مهارت‌های فنی و تخصصی نیروی انسانی خویش سرمایه‌گذاری نماید. هزینه نمودن در بخش آموزش و توسعه نوعی سرمایه‌گذاری بلند است که سازمان را قادر می‌سازد در بلند مدت به بازدهی بالایی دست یابد. در محیط رقابتی جهان امروز، تلاش‌ها بر این است تا سازمان بتواند از منابع محدود خویش استفاده بهینه نماید؛ محصولات و خدمات خویش را به صورت متمایز و متمرکز عرضه نماید که این بدون شک با داشتن سرمایه انسانی متخصص و کار آزموده میسر است. موفقیت سازمان در گرو نیروی انسانی مسلکی و شایسته بوده که منجر به استفاده درست از سایر منابع موجود (مالی و تخریکی) در سازمان می‌گردد. هر سازمانی از زمان تاسیس در پی رسیدن به هدف یا اهدافی است که می‌تواند عرضه خدمات، تولید یک محصول جدید و غیره باشد. چنانچه طاهر و همکاران (۲۰۱۴) خاطرنشان کردند که آموزش کارکنان برای پر کردن شکاف بین دانسته‌های کارکنان و اطلاعات مورد نیاز برای انجام موفقیت آمیز وظایف ضروری است. بسیاری از کارکنان در سازمان‌ها از ایده آموزش و توسعه استقبال می‌کند؛ زیرا مهارت‌های لازمی برای انجام وظایف را در آن‌ها تقویت می‌کند. آموزش نباید یک رویداد یکباره باشد؛ بلکه سازمان‌ها بخاطر بهبود در عملکرد مداوم کارکنان خود به صورت حتم بالای آموزش آن‌ها سرمایه‌گذاری کند. مدیریت و رهبری سازمان برای این‌که متعهد به بهبود عملکرد کارکنان باشد، باید بودجه کافی برای آموزش کارکنان در نظر گیرد. بودجه و برنامه‌های استراتژیک مشخص‌کننده این موضوع باشد که آموزش و توسعه، دانش و مهارت‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و منجیث یک مزیت رقابتی در بازار جهانی محسوب می‌گردد.

آموزش و توسعه و انطباق پذیری محیطی کارکنان

برای ارتقای ظرفیت کارمندان به منظور انطباق با محیط پویا و متغیر کنونی ضروری است کارمندان همواره در بخش‌های خویش آموزش ببینند، تا از سرعت رشد و تغییرات محیطی سازمانی عقب نمانند. چنانچه سونگ و چوی (۲۰۱۴) در تحقیق خویش اظهار می‌کند که جهت بهره‌وری بیشتر، کارکنان باید به‌طور منظم در مورد تغییر خواسته‌های مشتریان، مقررات و سیاست‌های صنعت، محل فعلی کار و اهداف سازمان به روز شوند. چنین دانشی تضمین می‌کند که کارکنان نه تنها دانش فنی دارند؛ بلکه مسئولیت‌پذیر و قادر به تجزیه و تحلیل و حل مشکلات محل کار خود نیز هستند، که این باعث بهبود در عملکرد آن‌ها می‌گردد. حافظ و اکبر (۲۰۱۵) آموزش را از الزامات پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی به ویژه مارکیت می‌داند. توسعه فردی مستلزم تجهیز فرد به دانش مفهومی و نظری در مورد عملیات و فرآیندهای کاری می‌باشد. برنامه‌های آموزشی و توسعه معتبر در سازمان‌ها پاسخگوی نیازها و خواسته‌های مارکیت در حال تغییر است.

آموزش و توسعه و رضایت شغلی کارکنان

آموزش و توسعه باعث رضایت شغلی و انگیزش بیشتر کارکنان در اجرای وظایف آنان می‌شود. به گفته الناکا ر و عمران (۲۰۱۳)، آموزش‌هایی مدرن که به کارکنان داده می‌شود، باعث رضایت بیشتری آن‌ها از وظایف شان خواهند شد و در نتیجه، بهره‌وری و سودآوری سازمان افزایش می‌یابد. و همچنین مطالعه امپوما (۲۰۱۶) نشان داد که کارکنان از طریق آموزش انگیزه می‌گیرند و آموزش و توسعه منجر به عملکرد بهتر کارکنان می‌شود؛ زیرا رضایت شغلی و عملکرد شغلی دارای رابطه مستقیم و معنادار می‌باشد (رحیمی و همکاران، ۱۴۰۴؛ صلاح، ۲۰۱۶). علاوه بر این، به اساس یافته‌های برزگر و شهروز (۲۰۱۱) مهمترین تأثیر آموزش بر عملکرد کارکنان و سازمان، بهبود کیفیت و کمیت خروجی سازمان، افزایش سودآوری سازمان، حفظ ثبات سازمان، به حداقل رساندن ریسک، کاهش هزینه‌ها و مخارج سازمان، بهبود مدیریت سازمان و تثبیت سازمان به عنوان نهادهای ملی و بین‌المللی است.

آموزش و توسعه و ارتقای مهارت‌های مدیران

عملکرد مدیران در گرو مهارت‌های آنان است. به هر میزان که مهارت‌های مدیران تقویت گردد، به همان میزان عملکرد مدیران بهبود می‌یابد و آموزش و توسعه از جمله شاخص‌های کلیدی ارتقای مهارت مدیران می‌باشد. چنانچه، لاینگ (۲۰۰۹) آموزش را به عنوان شاخصی برای ارتقای مهارت‌ها، دانش،

توانایی‌ها و دیدگاه‌های برتر کارکنان تعریف می‌کند که منجر به عملکرد مؤثر کارکنان می‌شود. با این حال، او یک نکته دیگر را نیز اضافه می‌کند این‌که؛ آموزش تولید سازمان را گسترش می‌دهد. به قول سلیم و همکاران (۲۰۱۱) آموزش برعلاوه‌ی که موجب افزایش سازمان یافته‌ی مهارت‌ها و احساسات مورد نیاز کارکنان برای اجرای مؤثر وظایف می‌گردد، باعث ایجاد انگیزه در کارکنان و تبدیل آن‌ها به افرادی منظم و خوش برخورد نیز می‌شود. همچنان آموزش قابلیت‌های گروه کارکنان را به شیوه‌ای بسیار مؤثر افزایش می‌دهد که در نهایت بر عملکرد کارکنان نیز تأثیر می‌گذارد.

آموزش و توسعه و کاهش میزان ترک شغل

میزان خروج کارمندان از سازمان‌های ایستا و راکت نسبت به سازمان‌های پویا و دینامیک بیشتر بوده و منطقی است که سازمان‌ها همواره برای کارمندان خویش برنامه‌های آموزشی منظم داشته باشد. چنانچه کارن (۲۰۰۱) مشخص کرد که آموزش و توسعه، رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد و در تصمیم کارمند برای ماندن در یک سازمان نقش مهمی دارد. این تحقیق همچنین نشان داد که در صورت عدم موجودیت فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از فرآیند توسعه کارکنان، تأثیر آموزش کاهش می‌یابد.

آموزش و توسعه و افزایش بهره‌وری در عملکرد کارکنان

آموزش میتواند دید کارمندان را نسبت به سازمان مثبت ساخته و در نتیجه، در کارمندان نسبت به سازمان وفاداری ایجاد نماید. چنانچه ساکتی پرویز و همکاران (۱۳۹۲) به این نتیجه رسیده اند که آموزش می‌تواند طرز دید کارکنان را نسبت به سازمان ارتقا بخشد که این ینش منجر به وفاداری کارکنان به سازمان گردیده و بلاخره سبب افزایش بهره وری سازمان از کارکنان می‌شود. احمد (۲۰۱۴) بر تأثیر محوری آموزش بر بهبود عملکرد کارکنان تأکید دارد. وی خاطر نشان می‌سازد که با وجود چالش‌های مدیریتی؛ مانند انگیزه ضعیف، عدم رعایت سیاست جبران خدمات، شرایط کاری نامناسب، منابع مالی ناکافی برای حمایت از آموزش، باز هم آموزش نقش محوری داشته و باعث افزایش بهره وری سازمانی در عملکرد کارکنان می‌گردد.

بحث و نتیجه گیری

این تحقیق در مورد رابطه‌ی آموزش و توسعه بر عملکرد کارکنان پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد که آموزش و توسعه موجب افزایش رضایت شغلی و انگیزه کارکنان می‌شود که خود بهبود عملکرد آن‌ها را به دنبال دارد. سازمان‌هایی که به سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه نیروی انسانی توجه دارند، از مزایای رقابتی و کاهش نرخ ترک شغل نیز بهره‌مند می‌شوند. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که آموزش

و توسعه نه تنها به بهبود کیفیت و کمیت خروجی سازمان کمک می‌کند؛ بلکه به ایجاد فرهنگ یادگیری مداوم و نوآوری در سازمان‌ها نیز منجر می‌شود.

تحقیقات گذشته هر کدام از بعد مشخص نسبت به تأثیر آموزش و توسعه بر عملکرد کارکنان پرداخته‌اند. چنانچه، طاهر و همکاران (۲۰۱۴) تأثیر آموزش و توسعه را در مزیت رقابتی عملکرد کارکنان در سازمان برجسته ساخته است، حال آن‌که سونگ و جوی (۲۰۱۴) و حافظ و اکبر (۲۰۱۵) بیشتر بر تأثیر آموزش و توسعه بر انطباق‌پذیری محیطی کارکنان تأکید دارند. با توجه به تحقیقات انجام‌شده توسط امبوپا (۲۰۱۶)، برزگر و شهروز (۲۰۱۱)، رحیمی و همکاران (۱۴۰۴) و صلاح (۲۰۱۶) تأثیر آموزش و توسعه بیشتر بر رضایت شغلی کارکنان برجسته است. لاینک (۲۰۰۹) و سلیم و همکاران (۲۰۱۱) بیشتر بر ارتقای مهارت‌های کارکنان تأکید دارند. به همین قسم کارن (۲۰۰۱) در تحقیق خویش دریافته است که بیشتر تأثیر آموزش بر کاهش میزان ترک شغلی در کارکنان می‌باشد. در نهایت افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان متغیر دیگر است که در اثر آموزش حاصل می‌شود (ساکتی پروی و همکاران، ۱۳۹۲؛ احمد، ۲۰۱۴).

یافته‌های تحقیقات گوناگون نشان می‌دهد که رابطه آموزش و توسعه با عملکرد کارکنان به صورت مثبت و معنا دار بوده و تأثیر مستقیم بر بهبود عملکرد کارکنان دارد. تحقیقات که در زمینه انجام شده است، نشان‌دهنده‌ی این است که آموزش و توسعه به صورت مشخص در زمینه‌های؛ چون مزیت رقابتی عملکرد کارکنان، انطباق‌پذیری محیطی، رضایت شغلی کارکنان، ارتقای مهارت‌های کارکنان، کاهش میزان ترک شغلی و افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان نقش اساسی دارد.

از یافته‌های تحقیقات گذشته در زمینه، استنباط می‌گردد؛ هر کدام از تحقیقات از بعد مشخص رابطه آموزش و توسعه را با عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار داده‌اند و آموزش و توسعه را بر متغیری مشخصی تأثیرگذار تشخیص داده‌اند. حال آن‌که رابطه آموزش و توسعه بر عملکرد کارکنان با توجه به ابعاد مختلف قابل بررسی است.

در نتیجه باید گفت که سازمان‌ها برای دستیابی و رسیدن به اهداف خویش به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله به‌صورت درست و انطباق با محیط متغیر متکی است که لازمه آن، آموزش این کارکنان است. آموزش و توسعه باعث می‌گردد تا کارکنان بتوانند، متناسب با تغییرات محیطی و سازمانی به طور مؤثر فعالیت‌های شان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. از سوی دیگر، دنیای امروزی با تحولات شگرف روبرو بوده و همه روزه ما شاهد دست‌آوردهای علمی بشر در بخش‌های گوناگون می‌باشیم که این پیشرفت‌های بشری در عرصه‌های مختلف به خصوص پیشرفت تکنولوژی مدرن،

جوامع انسانی را دچار تغییرات گسترده نموده و نیاز است تا سازمان‌ها متناسب با توسعه و پیشرفت‌های بشری در سطح جهانی کارکنان خویش را آموزش دهند. در نهایت، با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌گردد که برای دستیابی به اهداف استراتژیک و بهینه‌سازی عملکرد کارکنان، سازمان‌ها به طور مستمر بر روی آموزش منابع انسانی سرمایه‌گذاری لازم نمایند.

پیشنهادهات

با توجه به یافته‌های تحقیق هذا، پیشنهادات ذیل مطرح می‌گردد:

چنانچه یافته‌های تحقیق هذا نشان می‌دهد این‌که؛ آموزش و توسعه یک مزیت رقابتی بر عملکرد کارکنان محسوب می‌گردد. کارکنان باید به صورت حتم دوره‌های آموزشی به‌خصوص آموزش‌های مدرن و بروز را در سازمان سپری نمایند تا بتواند عملکرد خویش را مطابق به تغییرات و تحولات محیطی بروز نماید.

با توجه به اهمیت آموزش و توسعه پیشنهاد می‌گردد، سازمان‌ها بودجه مشخص را به صورت سالانه در سند بودجه خویش تخصیص دهند تا کارکنان از فرسودگی نجات پیدا کرده و بروز بمانند.

سازمان‌های که می‌خواهد همگام با تحولات دنیا به پیش رود، بهتر است بالای نیروی انسانی خویش سرمایه‌گذاری نماید.

هزینه آموزش و توسعه کارکنان به مراتب کمتر از هزینه خطاها و اشتباهات کارکنانی است که از جانب سازمان‌ها آموزش داده نمی‌شود.

این تحقیق تنها به بررسی رابطه آموزش و توسعه و عملکرد کارکنان پرداخته است که این کافی نبوده و ایجاب می‌نماید سایر علاقمندان تحقیق در موارد دیگری همچون؛ تأثیر رفتار سرپرستان بر عملکرد کارکنان، تأثیر عدالت در پرداخت ها بر عملکرد کارکنان، تأثیر دیجیتال سازی سازمان‌ها بر کارکنان و اهمیت آموزش کارکنان تازه وارد بر انطباق پذیری آن‌ها تحقیق نمایند.

سهم نویسندگان

در این تحقیق نویسنده اول معلومات را جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل نموده و در ترتیب، تنظیم ویرایش متن سهم داشته؛ نویسنده دوم در قسمت نوشتن بخش‌های مبانی نظری و مقدمه سهم داشته است و نویسنده سوم در بازنگری کلی و طرح و روش تحقیق سهم داشته است.

تضاد منافع

تصدیق می‌گردد این‌که نویسندگان این تحقیق هیچ‌گونه تضاد منافع در حال و آینده ندارد.

منابع

- اسماعیلی، م. ر و صیدزاده، ح. (۱۳۹۶). تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد با نقش میانجی وفاداری سازمانی، *فصلنامه علمی-تحقیقی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، شماره ۸۳، ص ۵۱-۶۸
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.7478-5>
- پرچ، م. و دیگران. (۱۳۹۱). *کتاب جامع مدیریت*. چاپ پنجم، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- دسلر، گ. (۱۹۹۹). *مبانی مدیریت منابع انسانی*، چاپ دهم، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی (۱۳۹۲)، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- رایینز، ا. پ.، دیوید ای. (۱۳۹۴). *مبانی مدیریت*. چاپ چهاردهم، ترجمه سید محمد اعرابی، محمد علی حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- رحمانی، ع و ناصری، ح. (۱۳۹۹). *مدیریت منابع بشری*، کابل: انتشارات سعید.
- رحیمی، ع.؛ سروری، خ.؛ آزاد، ع. وارثی، ع. (۲۰۲۵). بررسی رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد شغلی کارمندان اداری پوهنتون کابل. *مجله علمی-تحقیقی علوم/اجتماعی پوهنتون کابل*. ۸(۱)، ۱۴۲-۲۱۹.
<https://doi.org/10.62810/jss.v8i1.325>
- رضائیان، ع. (۱۳۸۷). *مبانی سازمان و مدیریت*. چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات سمت.
- زارعی متین، ح. (۱۳۹۳). *مدیریت منابع انسانی*. چاپ چهارم، قم: موسسه بوستان کتاب.
- ساکتی، پ و افشاری، م. (۱۳۹۲). ارزیابی تأثیر آموزش بر بهره وری نیروی انسانی بر اساس مدل ACHIEVE در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه فارس. *لینک*.
- سروری، خ. (۱۳۹۹). *مدیریت منابع انسانی*، کابل: انتشارات عازم.
- سروری، خ. (۱۴۰۳). *مدیریت منابع انسانی*، چاپ دوم، کابل: انتشارات عازم.
- سعادت، ا. (۱۳۸۵). *مدیریت منابع انسانی*. چاپ دهم، تهران: انتشارات سمت.
- سید جوادین، س. ر. (۱۳۹۲). *مبانی مدیریت منابع انسانی*. چاپ ششم، تهران: موسسه انتشارات دانشگاه تهران.
- فاتح، ذ. (۱۳۹۹). نقش انگیزش در عملکرد کارکنان. *مجله علمی-تحقیقی حوزه علوم/اجتماعی پوهنتون کابل*، ۱ (۳)،
<https://DOI:10.62810/jss.v3i1.212> ۳۰۷-۳۲۴
- فتیحی واجاکاه، ک. (۱۳۹۲). *نیازسنجی آموزشی (الگوها و فنون)*. چاپ پنجم، تهران: انتشارات آبیژ.
- قلی پور، آ. (۱۳۹۳). *مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تیوریه و کاربردها)*. چاپ ششم، تهران: انتشارات آبیژ.
- کریمی، فریبا و سلیمی، محمد رضا. (۱۳۹۴). نقش آموزش در ارتقای بهره وری نیروی انسانی در سازمانها، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و فرهنگ توسعه، موسسه سفیران فرهنگی مبین، تهران. *لینک*
- مصدق راد، ع. م.؛ اصفهانی پ. (۱۴۰۳). روش شناسی مرور نظام مند در نظام سلامت. *پایش*. ۲۳ (۴)، ۵۲۷-۵۰۷
<http://dx.doi.org/10.61186/payesh.23.4.507>

- Ahmed, M, and M. (2014). *The Effect of Training on Employee Performance in Public Sector Organizations in Kenya: the Case of Nhif Machakos County*. Master of Arts in Project Planning and Management, University of Nairobi. Research Archif. [Link](#)
- Ampomah, P. (2016). The Effect of Training and Development on Employee Performance in a Private Tertiary Institution in Ghana” (Case Study: Pentecost University College (Puc) – Ghana, *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*. <https://doi.org/10.20448/journal.500/2016.3.1/500.1.29.33>
- Armstrong, M. (2012). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 12th edition, London: Hogan Page
- Barzegar, N. & Shahroz, F. (2011). A Study on the Impact of the job training Courses on the Staff Performance (A Case Study). *Social and Behavioral Sciences*. 1942 – 1949 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.444>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and Organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 687–732. [Link](#)
- Carolyn, W. (1993). Training For 90s: How Leading Companies Focus On Quality Improvement, *Technological Change And Service*. [Link](#)
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*, 9th edition, McGraw-Hill publishing.
- Elnaga, A. and Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance, *European Journal of Business and Management*, 5, 137. [Link](#)
- Eric, D. (2012). The Effect of Training And Development on Employee Performance at ACCRA Polytechnic, Institute of Distance Learning. *Kwame Nkrumah University of Science And Technology*. [Link](#)
- Hafeez, U., & Akbar, W. (2015). “Impact of Training on Employees Performance” (Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan). *Business Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 86. <https://doi.org/10.5296/bms.v6i1.7804>
- Karen, S. (2001). The Effects of Employee Development Programs on Job Satisfaction and Employee Retention, *University of Wisconsin-Stout*. [Link](#)
- Laing, I. F. (2009). The impact of training and development on work performance and productivity in public sectors organizations: A case study of Ghana ports and Garbous authority. A thesis submitted to Institute of Distance Learning, *Kwame Nkrumah University of Science, and Technology*. [Link](#)
- Abdulraheem Sal, Mohammed Raja, (2016). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity, *International Journal of*

Management Sciences and Business Research, Vol. 5, Issue 7, July 2016,
Available at SSRN: [Link](#)

Saleem, Q., Shahid, M. & Naseem, A. (2011). Degree of influence of training and development on employees behavior. *International Journal of Computing and Business Research*, 2(3): 2229-6166. [Link](#)

Sarwari, K, et al. (2023). The influence of organizational justice on job performance, *International Journal of Advances in Social and Economics* Vol. 5, No. 1, (2023), pp. 1~8. <https://doi.org/10.33122/ijase.v5i1.265>

Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Do organizations spened wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organization, *Journal of Organizational Behavior*, Volume35, Issue3, 393-412. <https://doi.org/10.1002/job.1897>

Tahir, N., Yousafzai, I. K., Jan, S., & Hashim, M. (2014). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity: A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. *International Journal of Management and Strategy*, 6(1), 49-64. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i4/756>