

## تبیین نقش آموزش در تعلق سازمانی، مدیریت نوآوری و بهبود عملکرد کارکنان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۰۴

کد مقاله: ۱۴۵۵۸

مهسا جعفری فرا<sup>۱</sup>، اسماعیل نصری<sup>۲</sup>

### چکیده

منابع انسانی یکی از مهم‌ترین و ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمانی است که می‌تواند مزیت رقابتی ارزشمندی را برای سازمان‌ها بوجود آورد. از آنجا که برگزاری برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی یکی از عوامل مهم در توانمندسازی و بهبود عملکرد و بهره‌وری افراد و سازمان‌ها است امروزه مدیران سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای سرمایه‌گذاری‌ها و فرصت‌های آموزشی فراوانی برای افزایش دانش‌افزایی و آموزش کارکنان خود فراهم می‌آورند. آموزش کارکنان موجب افزایش توانمندی‌های نیروی انسانی شده و از سوی دیگر رشد و توسعه اقتصادی را به همراه دارد. در واقع، آموزش صحیح، مداوم و مستمر منجر به بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری منابع انسانی شده و تحقق اهداف مورد انتظار سازمان را به همراه دارد. لذا انتخاب روش‌های آموزشی مناسب نقش مهمی در پیشبرد اهداف سازمانی ایفا می‌کند. هدف از این پژوهش، تبیین اهمیت و ضرورت آموزش کارکنان سازمان است. روش تحقیق در پژوهش حاضر توصیفی-تحلیلی است. در این پژوهش با بررسی اسناد و مدارک کتابخانه‌ای با طرح آموزش و بهسازی منابع انسانی لزوم آموزش کارکنان و اثرات آن بر مدیریت نوآوری، افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد توجه قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: آموزش کارکنان، توسعه منابع انسانی، بهره‌وری، بهبود عملکرد

۱- مهسا جعفری، فر، استاد دانشگاه فرهنگیان، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. [sjagarifar@yahoo.com](mailto:sjagarifar@yahoo.com)  
۲- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)  
[esmaielnasri@gmail.com](mailto:esmaielnasri@gmail.com)

## ۱- مقدمه

نیروی انسانی، سرمایه‌های بی‌بدیل هر سازمانی هستند که بی‌شک موفقیت بلند مدت سازمان به جذب، به کارگیری، حفظ و نگهداری و آموزش آنان بستگی دارد. در عصر اخیر، نقش عامل انسانی در عرصه سازمانی، برجسته‌تر و پر رنگ‌تر از گذشته شده است (لاندی، کاولینگ، ۱۳۹۳: ۱). براین اساس، در محیط پر از تغییر امروزی، منابع انسانی سرمایه‌ای گران‌سنگ و دارای نقشی اساسی است و آموزش به عنوان تنها شیوه ایجاد و توسعه آن "اسلحه رقابتی" محسوب می‌شود. اهمیت آموزش و یادگیری به عنوان یک مزیت رقابتی بر همگان محرز و آشکار شده است. امروزه آموزش سازمانی نه فقط وظیفه یا اقدامی جانبی و فرعی، بلکه در زمره حساس و اثربخشترین فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌آید. از این رو آموزش همواره به عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت، عملکرد و حل مشکلات مد نظر قرار می‌گیرد و فقدان آن از جمله مشکلات کلیدی و بحرانی هر سازمانی است (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲). به علاوه آموزش و بهسازی منابع انسانی موجب افزایش اثربخشی فرد و سازمان شده و به بهبود و ارتقاء سطح دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های شغلی کارکنان می‌انجامد. بدین ترتیب، آموزش سرمایه‌گذاری روی مهارت‌های کارکنان است و باعث افزایش نرخ بهره‌وری منابع انسانی می‌شود (رجب‌پور، فتحی، ۱۴۰۰: ۶). همچنین پژوهش‌ها نشان داده است که برگزار نکردن دوره‌های آموزشی برای کارمندان و عدم ارتقاء مهارت‌های آنها باعث عقب افتادگی سازمان می‌شود، ضمن این که سازمان در جذب و یادگیری فناوری‌های جدید نیز با مشکل روبرو می‌شود (همان: ۶). افزون بر این، عواملی مانند مقوله‌ی جهانی شدن که موجب رقابت‌ها سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی با رقبای خود در عرصه‌ی محلی و ملی می‌شود اهمیت آموزش کارکنان را به یکی از مؤلفه‌های مهم کسب مزیت رقابتی ضروری می‌سازد بنابراین سازمان‌ها باید بتوانند با آموزش مستمر و مداوم به توسعه‌ی منابع انسانی خود پردازند زیرا مهم‌ترین عامل در کسب برتری رقابتی برخوردار از سرمایه انسانی ماهر و آموزش دیده است (خائف‌الهی و همکاران، ۱۳۸۸: ۴-۳). افزون بر این، آموزش و یادگیری سازمانی فرایندی پویا برای ایجاد و یکپارچه‌سازی دانش با هدف توسعه منابع و بهبود عملکرد سازمان است. از اینها گذشته شواهد موجود نشان می‌دهد روند افزایش اهمیت آموزش سازمانی نه در مسیر کمیت بلکه در جهت ارتقای سطح کیفیت در حرکت است. سازمان‌ها دیگر همانند گذشته محصور اعداد و ارقام مربوط به تعداد دوره‌های آموزشی برگزار شده یا نفر ساعت‌های آموزش کارکنان نیستند، بلکه به نظر می‌رسد دغدغه اصلی مدیران و سرپرستان تدارک فرصت‌های یادگیری فعال برای کارکنان است تا بتوانند از طریق افزایش کارآمدی و بهبود مداوم عملکرد خود موجبات رشد و تعالی شخصی و البته سازمانی را فراهم سازند. براین اساس امروزه آموزش و کیفیت آن نه یک شعار، بلکه یک نیاز و ضرورت حیاتی در زندگی سازمانی است (مقرب‌الهی، جعفری، ۱۴۰۱: ۲۰). در همین راستا و با توجه به اهمیت نقش آموزش در توانمندسازی کارکنان پژوهش حاضر به بررسی تأثیر آموزش بر مدیریت نوآوری، افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان پرداخته است.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

## ۲-۱- روش پژوهش

روش این پژوهش توصیفی-تحلیلی است. اطلاعات مورد نیاز پژوهش به صورت اسنادی-کتابخانه‌ای جمع‌آوری شده است. پس از آن به تحلیل داده‌های حاصل از اثرات آموزش کارکنان پرداخته شده است.

## ۲-۲- اهمیت و ضرورت آموزش کارکنان

آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است و به ایجاد فرصت مناسب و نوعی تلاش در جهت بهبود عملکرد در ارتباط با مسائل حوزه‌ی مربوطه می‌باشد (فدایی کیوانی، سادات اشکور، ۱۳۹۶: ۴). 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 می‌باشد 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 (همان: ۴). علی‌رغم اهمیت آموزش کارکنان، در زمان‌های نه چندان خیلی دور، بودجه‌ی آموزش یکی از اولین مواردی بود که به محض مواجهه سازمان‌ها با دوران سختی‌ها اقدام به کم کردن آن می‌نمودند. اما امروزه وضعیت تغییر کرده است. اکثر سازمان‌های بزرگ به این نکته پی‌برده‌اند که از طریق آموزش می‌توانند ارزش بی‌اندازه‌ای به یکی از بزرگ‌ترین سرمایه‌های خود یعنی کارکنان، بیفزایند. در حقیقت، آموزش اغلب به عنوان یکی از شرایط استخدام کارکنان ذکر می‌شود. به عنوان مثال، برخی از اتحادیه‌های بازرگانی، در تأمین آموزش و تحصیل رایگان در بسیاری از رشته‌ها موفق عمل کرده‌اند، که خیلی از این رشته‌ها ارتباط بسیار کمی با آن کارها داشته‌اند یا اصلاً ارتباطی نداشته‌اند. به عبارتی دیگر، در خیلی از موارد به آموزش به عنوان یک مزیت شغلی نگرسته می‌شود (گیونن، ۱۳۹۶: ۱۵۲). زمانی که یک سازمان اقدام به اجرای یک برنامه‌ی تغییر می

نماید، آموزش یکی از مهم‌ترین ابزارها در این برنامه است. آموزش باید برای کمک به کارکنان برای استفاده از فرایندهای جدید، یادگیری فن آوری اطلاعات و بهبود دیگر مهارت‌ها در جهت ارائه‌ی چشم‌انداز مورد استفاده قرار گیرد. کارکنان نیاز دارند که این درک را کنند که شرکت در هر دوره‌ی آموزشی، چه یک جلسه‌ی یک روزه و چه یک برنامه‌ی شبانه‌روزی یک هفته‌ای، با بهبود مهارت‌ها یا دانش آنان به نوعی سهم قابل اندازه‌گیری را در برنامه‌ی تغییر دارا می‌باشند (همان: ۱۵۲). آموزش‌های خوب به کارکنان اعتماد به نفس بخشیده و به آنها این احساس را می‌دهد که ارزشمند هستند. بالاتر از همه آن که آموزش، مشوقی برای بهبود و تغییر و البته یک نیاز ضروری برای هر برنامه‌ی مدیریت تغییر و بهبود عملکرد است (گیوئن، ۱۳۹۶: ۱۵۳-۱۵۲). همچنین آموزش کارکنان سازمان‌ها، بدین جهت ضروری است که افراد را قادر می‌سازد به نوعی دانش و شناخت کلی دست یافته تا به عنوان عضوی از یک تیم در تغییر سیستم، فعالانه ایفای نقش نمایند. این نوع آموزش شامل فنون رهبری، مهارت‌های حل مشکل، ارتباطات و آماده‌سازی کارکنان برای ایفای نقش‌های تیمی می‌باشد (پاک طینت، فتحی‌زاده، ۱۳۸۷: ۴۱).

## ۲-۳- مزایای آموزش کارکنان

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 است. از جمله مزایای آموزش کارکنان می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- هیچ کس در بدو ورود به سازمان با تمام جنبه‌ها و زیر و بم‌های شغل خود آشنا نیست و باید مدت زمانی بگذرد تا هر فردی کار را به خوبی یاد بگیرد. برگزاری دوره‌های آموزشی با سرپرستی مربیان کارآموده و با تجربه، زمان یادگیری را به حداقل می‌رساند و باعث افزایش بازده کارکنان می‌گردد.

- آموزش، خاص افراد تازه وارد نیست، بلکه برای کارکنان با سابقه و با تجربه نیز باید، بنا بر ضرورت، دوره‌هایی ترتیب داد. در واقع، آموزش، خاص یک گروه یا معطوف به یک مقطع زمانی خاص نبوده بلکه تمام کارکنان در طول عمر کاری خود باید به طور دائم و مستمر، آموزش ببینند تا در سمتی که انجام وظیفه می‌نمایند، حداکثر کارایی و اثربخشی را داشته باشند.

- یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزشی، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است و انتظار می‌رود بعد از پایان دوره، بینش و نگرشی در کارکنان بوجود آمده باشد که رفتار آنها را در جهت مطلوب و همکاری مؤثر با سازمان تغییر دهد و ذهن آنان طوری شکل گیرد که از اهداف سازمان پشتیبانی نمایند.

- آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیاتی کمک می‌کند. شکایت و نارضایتی در محیط کار غالباً ناشی از مدیریت ضعیف و بی‌اثر است و معمولاً با آموزش دادن مسئولان در زمینه‌هایی مانند روابط کارگری، روابط انسانی و رهبری می‌توان این گونه مشکلات را حل کرد. همچنین مسائلی از قبیل ضعیف بودن روحیه کارکنان، حیف و میل منابع و ضایعات بیش از اندازه و روش‌های عملیاتی غلط یا بی‌اثر را نیز می‌توان با آموزش رفع نمود.

- \* آموزش کارکنان فعلی روش مؤثری برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است. چنانچه سازمان نتواند نیروی انسانی مورد نیاز خود را از بازار کار (خارج از سازمان) تأمین نماید، تنها راه چاره آموزش، ترتیب یا حتی بازآموزی کارکنان موجود در درون سازمان است.

- \* آموزش برای خود کارکنان نیز مفید است؛ زیرا هرچه کارمند سطح دانش فنی و مهارت‌های شغلی خود را بالاتر ببرد، به همان اندازه به ارزش وی در بازار کار و در نتیجه به توانایی او در کسب درآمد بیشتر، افزوده خواهد شد. همچنین، داشتن مهارت‌های ویژه و سودمند موجب می‌شود تا مسئولان سازمان، ارزش و اعتبار بیشتری برای کارکنان خود قائل شوند و در نتیجه موجب امنیت شغلی بیشتر می‌گردد. طبیعی است که کسب توانایی‌ها و مهارت‌های بیشتر به قابلیت ارتقای کارکنان برای تصدی پست‌ها و مشاغل عالی‌تر و مهم‌تر نیز خواهد افزود (سعادت، ۱۴۰۰: ۱۷۵-۱۷۴).

## ۲-۴- تعلق خاطر کاری کارکنان

در طی سال‌های اخیر توجه و علاقه زیادی به موضوع تعلق خاطر کارکنان نشان داده شده است. برای اولین بار ویلیام کان، تعلق خاطر کاری را به مفهوم استفاده کردن از تمام وجود خویش در جهت ایفای نقش‌های کاری و سازمانی بیان کرد. در تعلق خاطر کاری افراد در ایفای نقش تمام ابعاد فیزیکی، شناختی و عاطفی خویش را بکار گرفته یا ابراز می‌کنند. فقدان تعلق خاطر جدا کردن خویش از نقش‌های کاری است. در فقدان تعلق خاطر افراد به طور فیزیکی شناختی و عاطفی از نقش‌های کاری خویش منفک هستند. با ایجاد تعلق خاطر کاری در کارکنان هم‌افزایی‌های مثبتی بین فرد و سازمان رخ می‌دهد که برای هر دو گروه پیامدهای مثبتی به همراه دارد. این پیامدهای می‌توانند شامل: نگرش‌های شغلی مثبت و شناخته شدن قوی با کار (رضایت شغلی و تعهد سازمانی)؛ سلامت ذهنی و روانی شامل احساسات مثبت و کاهش تحلیل رفتگی، عملکرد درون شغلی و برون شغلی بهتر،

افزایش انگیزش درونی، ابتکار عمل فردی و رفتار پیش‌قدم، کسب منابع شغلی و شخصی (به خصوص خودبستگی) باشد. بالا بودن سطح تعلق خاطر کارکنان برای سازمان نیز پیامدهای مثبتی مانند: نگهداشت نیروهای مستعد، تصویر ذهنی مثبت از شرکت، عملکرد کسب و کار، بازدهی مالی یا کیفیت خدمات به دنبال دارد (عیسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۶-۲۳). همچنین با احساس تعلق خاطر کاری کارکنان در سازمان، وفاداری سازمانی و جو صمیمی ایجاد می‌شود. در چنین محیطی که افراد در طول زمان با هم آشنا شده‌اند و احساس تعلق و وفاداری به زیستن و فعالیت در گروه را پیدا کرده‌اند، کارها ساده‌تر و فعالیت‌های گروهی به خوبی و به سرعت پیشرفت می‌کند (قنبری، عبدالملکی، ۱۳۹۸: ۱۹). پژوهشگران الزامات مختلفی برای تحقق تعلق خاطر کاری را بررسی کرده‌اند که جامع‌ترین آن در پژوهش‌های شاولفی<sup>۱</sup> و همکاران در سه بعد الزامی: منابع شغلی، منابع سازمانی و منابع شخصی بیان شده است. منابع شغلی به ابعاد فیزیکی، روانشناختی، اجتماعی و سازمانی شغل اشاره دارند که نیازمند تلاش فیزیکی و روانشناختی پایدار از طرف کارکنان است. منابع سازمانی به میزان حمایتی بودن سیاست‌های سازمان، همچنین وجود بسترهای سازمانی حامی نیازها و خواسته‌های کارکنان اشاره دارد. منابع شخصی نیز به خودارزیابی مثبت مرتبط با تاب‌آوری و حس فرد از توانایی‌های خویش در تأثیرگذاری بر محیط ارتباط دارد (سلیمی، شفیی، ۱۳۹۵: ۱۵۰). از سوی دیگر تعلق خاطر کاری حالات ذهنی مثبت، رضایت‌بخش و مرتبط با کار است که با سه شاخص سرزندگی، فدایی شدن و مجذوب شده تعریف شده است. سرزندگی با سطح بالای انرژی و رضایت روحی در زمان کار شناخته می‌شود. فدایی شدن به درگیر شدن شدید شخص با کار و تجربه حس معنی‌داری، اشتیاق و چالش اشاره دارد. مجذوب شدن با تمرکز کامل و جذب شدن شادمانه در کار متمایز می‌شود که به موجب آن زمان به سرعت گذشته و منفک کردن خویش از کار برای فرد مشکل است. به بیان دیگر، تعلق خاطر کاری به شناخت عاطفی فراگیر که نه تنها بر اهداف جزئی، واقعه خاص فردی یا رفتاری تمرکز نداشته بلکه با ارتباط مؤثر با فعالیت‌های مختلف شغلی و هماهنگی بهتر با نیازهای شغلی مفهوم می‌یابد (همان: ۱۵۰).

## ۲-۵- اهمیت و ضرورت آموزش در مدیریت نوآوری و طراحی

امروزه جوامع علمی و صنعتی به این نتیجه رسیده‌اند که سازمان‌ها با تکیه بر نوآوری و تقویت و ترویج نوآوری و فعالیت‌های نوآورانه در درون خود می‌توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. نوآوری تنها به محصول یا خدمت محدود نمی‌شود بلکه شامل تغییر در فرایندهای سازمانی نیز می‌گردد (نگارستانی، ۱۳۹۷: ۹۲). نوآوری کاربرد راه حل‌های بهتر برای رفع نیازهای جدید و یا نیازهای موجود بازار تعریف شده است. نوآوری با ارائه محصولات مؤثرتر، فرایندها، خدمات، فناوری‌ها یا ایده‌هایی است که به آسانی در دسترس بازار، دولت‌ها یا جامعه است. در کل می‌توان نوآوری را عمل یا فرایندی که سبب رفع نیاز برای پاسخگویی بهتر به محیط در تمام انواع سازمان‌ها نماید که سبب جذب سرمایه بیشتر و بهره‌وری بهتر می‌شود (سلیمی، شفیی، ۱۳۹۵: ۱۴۷).

نتایج پژوهش ویلیام جیمز<sup>۲</sup>، از دانشگاه هاروارد، نشان می‌دهد که کارکنان قبل از آموزش با ۲۰ تا ۳۰ توانایی خود کار می‌کنند، اما چنانچه آنان آموزش ببینند و به طور مناسب ترغیب شوند ۸۰ تا ۹۰ درصد توانمندی‌ها و شایستگی‌های خود را آشکار می‌سازند. آموزش در حقیقت لازمه فرایندهای مدیریتی است و بدون آموزش، پایه‌های این فرایند سست و متزلزل می‌شود. بنابراین در مدیریت نوآوری و طراحی نیز آموزش جایگاه ویژه‌ای دارد. فرایند مدیریت نوآوری و طراحی مراحل و فعالیت‌های آن از طریق آموزش است که به نحو مطلوب در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد، زیرا عدم نوآوری و طراحی از سوی افراد سازمان از دو عامل نشأت می‌گیرد که می‌توان از طریق آموزش این دو عامل را برطرف کرد. این دو عامل عبارتند از: ۱- فقدان توانمندی افراد در انجام فعالیت‌های نوآوری و طراحی (که از طریق آموزش فرد در انجام این فعالیت‌ها توانا می‌گردد). ۲- فقدان انگیزش در انجام فعالیت‌های نوآوری و طراحی (که از طرق مختلف آموزشی می‌تواند این مشکل را مرتفع کرد). به طور کلی در جهان کنونی عواملی مانند انقلاب‌های تکنولوژیکی در طراحی، تولید و توزیع کالاها و خدمات، پیچیدگی و ناپایداری محیط سازمان‌ها، روابط و مسائل انسانی، عملکرد شغلی و بهره‌وری، موجب اهمیت و ضرورت آموزش در مدیریت نوآوری و طراحی شده‌اند. مدیران و کارکنان سازمان‌ها پس از آموزش این فرایند با استفاده از نوآوری و طراحی می‌توانند خود را در رویارویی با عوامل فوق آماده و مجهز سازند (تیمورنژاد، ۱۳۹۶: ۲۰۱). مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که اهداف مذکور تحقق نخواهد یافت مگر آنکه مدیریت سازمان‌ها در جهت آموزش مستمر نیروی انسانی به اهداف مورد نظر دست یابند (جهانیان، نوروزی‌وفا، ۱۳۹۰: ۳۰).

1 Schufeli

2 Willam James

## ۲-۶- نقش آموزش در مدیریت نوآوری و طراحی

اعمال فرایند مدیریت نوآوری و طراحی نیاز به تغییر در فرهنگ و رفتار سازمانی دارد که این خود نیز منتج از تغییر در رفتار افراد و تحول در نگرش و تفکر آنهاست. عامل آموزش می‌تواند نقش اساسی در این تغییرات ایفاء کند. از طریق آموزش، نوآوری و طراحی یکی از ویژگی‌های فرهنگی سازمان می‌شود. آموزش در ایجاد استنباط مشترک در نوآوری و طراحی نقش بسزایی می‌تواند داشته باشد. مدیریت سازمان‌ها نیز تنها از طریق آموزش می‌تواند به داشتن و مهارت‌های نوآوری و طراحی نائل آید. آموزش که طی آن سطح دانش، مهارت و اطلاعات سطوح سه گانه مدیریت (مدیران استراتژیک، تاکتیک و عملیات) در زمینه فعالیت‌های نوآوری و طراحی ارتقاء خواهد یافت (تیمورنژاد، ۱۳۹۶: ۲۰۱). برخی از آموزش‌های مرتبط با نوآوری و طراحی عبارتند از:

- ۱- آموزش و مهارت‌های خاص: هدف از این نوع آموزش این است که فرد را برای احراز بهتر شغل فعلی یا مشاغل بالاتر آماده سازد.

- ۲- آموزش روابط انسان: این سطح از آموزش، جنبه‌های بسیار متنوعی مانند خودآموزی و توسعه صلاحیت‌ها و شایستگی‌های درون فردی و گروهی را در بر می‌گیرد که بر روی روابط افراد در محیط کار، احساسات و رفتار با دیگران تمرکز دارد که باعث افزایش روحیه نوآوری و طراحی نیز می‌شود.

- ۳- آموزش حل مسائل: هرچه سازمان پیچیده‌تر می‌شود به همان نسبت به مشکلات درون سازمانی، درون فردی و گروهی نیز بیش‌تر دچار می‌شود، یکی از روش‌های التیام بخش، آموزش روش‌ها و تکنیک‌های حل مسئله به صورت تشکیل گروه‌های کوچک است که به طور دقیق با نوآوری و طراحی مرتبط است (همان: ۲۰۱).

## ۲-۷- بهبود عملکرد

دیدگاه‌های مختلفی درباره‌ی عملکرد وجود دارد. عملکرد را می‌توان صرفاً به عنوان نتایج کسب شده در نظر گرفت. از نظر فردی، عملکرد به سابقه موفقیت‌های یک اشاره دارد. از نظر کین<sup>۱</sup> عملکرد عبارت است از چیزی که شخص به عنوان سابقه از خود به جای می‌گذارد. برنادین و همکاران<sup>۲</sup> بین می‌کنند که عملکرد باید به عنوان نتایج کار تعریف شود، چرا که آنها قوی‌ترین پیوند را با اهداف استراتژیک سازمان، رضایت مشتری و درآمدهای مالی دارند (آرامسترانگ، ۱۴۰۰: ۱۲). بهبود عملکرد به عنوان بخشی از فرایند مستمر مدیریت عملکرد باید هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی مورد توجه و بحث قرار گیرد. در سطح فردی، هدف از بهبود عملکرد ضعیف، بایستی مثبت باشد. اقدام اصلاحی باید بر روی آن دسته از افرادی صورت گیرد که طبق استاندارد عمل نکرده‌اند. بدین خاطر یک سازمان خوب همواره می‌کوشد مطمئن شود که کارکنانش یک استاندارد بالای عملکرد را در کارشان محقق و حفظ نمایند. لذا این نوع از سازمان‌ها تضمین می‌کنند که استانداردها تعیین شوند و عملکرد پیگیری می‌گردد و کارکنان برای تأمین این استانداردها از آموزش و حمایت مناسبی بهره‌مند می‌شوند (همان: ۱۰۵-۹۷). عوامل متعددی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد کارکنان نقش دارند که از مهم‌ترین آنها برنامه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی است. برنامه‌های مدیریت منابع انسانی مانند آموزش، مدیریت عملکرد و درگیری کارکنان مستقیماً می‌تواند تعهد کارمندان، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. چنین شیوه‌هایی همچنین باعث افزایش عملکرد سازمانی از طریق نقش‌های واسطه‌ای تعهد کارمندان و رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. از سوی دیگر هرچه درک کارکنان از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بیشتر باشد، رفتار شهروندی آنها بالاتر می‌رود. در واقع کارمندی که ادراک بیشتری از عملکرد مدیریت منابع انسانی (برای مثال، استخدام و آموزش) دارند با انجام فعالیت‌های فراتر از وظایف خود، خدمات بیشتری را به مشتریان ارائه می‌دهند همچنین سیستم‌های منابع انسانی بر نتایج سازمان‌ها (به عنوان مثال بهره‌وری، کیفیت و خدمات) و یا نتایج مالی (به عنوان مثال بازده سرمایه‌گذاری، بازده دارایی‌ها و بازده حقوق صاحبان سهام) تاثیر دارند (عسگرنژاد نوری، میر موسوی، ۱۴۰۰: ۱۲۹-۱۲۷). بنابراین در سازمان‌هایی که به امر آموزش و نیروی انسانی اهمیت بیشتری داده می‌شود، نیروی انسانی هر لحظه در صدد کسب اطلاعات و راهکارهای عملی جدید به منظور دستیابی به بهره‌وری، کارایی و عملکرد بهتر می‌باشد و اینگونه سازمان‌ها از خصوصیات پویایی، خلاقیت و بالندگی در جهت ایجاد تحولات اثر بخش در عوامل انسانی و تعامل با محیط اجتماعی خود برخوردار هستند (جهانیان، نوروزی وفا، ۱۳۹۰: ۳۰).

## ۳- نتیجه‌گیری

امروزه منابع انسانی یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها است که نقش محوری و حیاتی در رشد و توسعه اقتصادی ایفاء می‌کند. در این ارتباط امروزه سازمان‌ها اهمیت فراوانی برای دانش‌افزایی و آموزش کارکنان قائل بوده و طرح‌های فراوانی را

1 Kane

2 Bernadin et al

برای آموزش و توسعه منابع انسانی به کار می‌گیرند. بنابراین آموزش نقش اساسی در تربیت نیروی انسانی و افزایش کارآمدی سازمان برعهده دارد. همچنین همگام با تحولات شتابان جوامع بشری و پیچیده‌تر شدن مشاغل نیاز به فراگیری مهارت‌های شغلی فعالیتی ضروری است بدین خاطر سازمان‌ها منابع زیادی را برای آن در نظر می‌گیرند تا همواره نیروهای کارآمد و مؤثری را در اختیار داشته باشند. بر این اساس آموزش کارکنان نه تنها موجب افزایش دانش و مهارت‌های شغلی می‌شود و به درک و اجرای سیاست‌های سازمان کمک می‌کند بلکه با افزایش رضایت شغلی به بهبود بهره‌وری و احساس مسئولیت و تعلق خاطر کاری کارکنان به سازمان منجر می‌شود. به علاوه افزایش رضایت شغلی و تعلق سازمانی موجب کاهش جابجایی و غیبت کارکنان شده و همچنین تأثیرات مثبتی در میزان کاهش ترک خدمت به همراه دارد. علاوه بر این آموزش، به گسترش احساس مسئولیت، اعتماد به نفس، روحیه گروهی، ایجاد ثبات در سازمان می‌انجامد و جو مناسبی را برای رشد و هماهنگی در سازمان بوجود می‌آورد. لذا با توجه به اهمیت آموزش و بهسازی منابع انسانی در پرتو آموزش دامنه‌ی مهارت‌های افراد توسعه پیدا نموده و شرایط مناسبی برای بهبود عملکرد و موفقیت سازمان‌ها شکل می‌گیرد. بنابراین آموزش مؤثرترین ابزار برای روبه‌رو شدن با چالش‌های مختلف است و عدم وجود آن مسائل و مشکلاتی را برای هر سازمان بوجود می‌آورد.

## منابع

۱. آرامسترانگ، مایکل (۱۴۰۰). مدیریت عملکرد (فرد، تیم و سازمان). ترجمه قلیچلی، بهروز و غلامزاده، داریوش، تهران: صفار.
۲. پاک‌طینت، اقبال و فتحی‌زاده، علیرضا (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها. فصلنامه پژوهشگر (مدیریت)، (۱۱)، ۳۳-۴۷.
۳. تیمورزاد، کاوه (۱۳۹۶). مدیریت تحول سازمانی. تهران: انتشارات نرم‌افزاری هامون.
۴. جهانیان، رمضان و نوروزی‌وفا، زاهد (۱۳۹۰). بررسی تأثیر دوره‌های آموزشی ICDL بر بهبود عملکرد کارکنان دانشگاه تهران. فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، ۶ (۲۱)، ۲۹-۴۵.
۵. خائف‌الهی، احمد علی، رجب‌زاده، علی و لاجوردی، اشرف (۱۳۸۸). ارایه‌ی مدل بهسازی منابع انسانی با تأکید بر نقش فناوری‌های نوین. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت و منابع انسانی، (۱)، ۱-۲۶.
۶. خراسانی، اباصلت، عموزاده، محمد و ملامحمدی، اعظم (۱۳۹۵). اعتباریابی مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، (۸)، ۱-۲۷.
۷. رجب‌پور، ابراهیم و فتحی، محمدرضا (۱۴۰۰). بررسی تأثیر آموزش از طریق وارسازی بر عملکرد منابع انسانی. نشریه توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی، (۶۲)، ۱-۲۲.
۸. سعادت، اسفندیار (۱۴۰۰). مدیریت منابع انسانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۹. سلیمی، قاسم و شفیعی، لاله (۱۳۹۵). ارزیابی اثر نوع دوستی کارکنان بر نوآوری سازمانی در محیط‌های دانشگاهی: تبیین نقش میانجی تعلق خاطر کاری. فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، (۱۵)، ۱۶۶-۱۴۳.
۱۰. عسگرنژاد نوری، باقر و میر موسوی، فاطمه (۱۴۰۰). فراتحلیل شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی مؤثر بر بهبود عملکرد کارکنان. نشریه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۰ (۱۰۱)، ۱۶۰-۱۲۶.
۱۱. عیسی‌خانی، احمد، فانی، علی اصغر و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۱). تبیین رابطه تعلق خاطر و تعهد سازمانی کارکنان. پژوهش‌های مدیریت عمومی، (۱۶)، ۲۳-۳۸.
۱۲. فدایی کیوانی، رضا و سادات اشکور، سیده زلیخا (۱۳۹۶). جایگاه آموزش در توسعه منابع انسانی سازمان‌های عصر حاضر. نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، (۵)، ۱-۹.
۱۳. قنبری، سیروس و عبدالملکی، جمال (۱۳۹۸). نقش رهبری اخلاقی در وفاداری سازمانی با میانجی‌گری تعلق خاطر کاری. پژوهش‌های راهبردی مسائل اجتماعی ایران، (۲۷)، ۳۶-۱۷.
۱۴. لاندی، اولیو و کاولینگ، آلن (۱۳۹۳). استراتژی‌های توسعه منابع انسانی. ترجمه سید حسین ابطحی و دیگران، تهران: فوژان.
۱۵. مقرب‌الهی، مریم و جعفری، مرضیه (۱۴۰۱). تبیین روش‌های آموزش کارکنان مبتنی بر رویکرد آموزش و بهسازی منابع انسانی. فصلنامه تخصصی آموزش مدیریت دولتی، (۱۳)، ۲۵-۲۰.
۱۶. نگارستانی، مهدیه (۱۳۹۷). نقش سیستم مدیریت دانش و نوآوری باز در توسعه ظرفیت نوآوری. نشریه مدیریت نوآوری، (۴)، ۹۱-۱۱۴.
۱۷. ووتریس، گیوئن (۱۳۹۶). مدیریت تغییر موفق مدیریت تغییر موفق. ترجمه تیمورزاد، کاوه و خجسته، علیرضا، تهران: انتشارات نرم‌افزاری هامون.