



## Research Paper

### The role of artificial intelligence in human resource management

**Hadi Hassanzadeh**<sup>1</sup> **Rahimeh Pourheydar**<sup>\*2</sup>

1. Graduated from Master's, Urmia Branch, Islamic Azad University, Urmia, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Urmia Branch, Islamic Azad University, Urmia, Iran.

**Receive:** 03 Feb 2025

**Revise:** 18 Feb 2025

**Accept:** 05 Mar 2025

**Published online:** 20 Mar 2025

#### Abstract

Human resources are considered one of the most important resources and assets of any organization and society, playing a vital role in achieving organizational goals. The importance of human resources is so great that many researchers and managers believe that capable and skilled human resources are the key to the long-term and sustainable success of any organization. In today's world, where technology has penetrated the fabric of human life at an increasing rate, the role of artificial intelligence in transforming human resource processes is undeniable. The emergence of intelligent technologies has created a new role for human resource specialists, and the need to employ these new capabilities in learning systems and human resource development has become more evident than ever before. Today, artificial intelligence and other programs based on it are integrated into human resource management approaches and play an important role in employee management. In this regard, a new stream of research has emerged on topics such as the use of artificial intelligence and robotics in social studies, the impact of the adoption of this new stream on individual and organizational outcomes, business and work, and the evaluation of human resource management methods based on artificial intelligence.

#### Keywords:

Management, human resource management, artificial intelligence.

**Please cite this article as (APA):** Hassanzadeh, H & Pourheydar, R.(2025) The role of artificial intelligence in human resource management, *Journal of human resource management perspective*, 1(3), 191-215.

<b>Sponsored by:</b> Institute of Samamos Publications	<a href="https://doi.org/10.22034/jphrm.2025.513979.1018">10.22034/jphrm.2025.513979.1018</a>	
<b>Corresponding Author:</b> Rahimeh pourheydar	<a href="https://orcid.org/0009-0004-3920-3451">https://orcid.org/0009-0004-3920-3451</a>	
<b>Email:</b> <a href="mailto:Spourheydar@iau.ac.ir">Spourheydar@iau.ac.ir</a>	<b>Creative Commons:</b> CC BY 4.0	



## Extended Abstract

### Introduction

Human resources, as the greatest asset of organizations, have attracted much attention in recent decades. The increasing growth of knowledge, the penetration of information technology, and the emergence of concepts such as virtualization and electronicization have changed organizations. These factors have caused human resource approaches to change their nature and electronic (smart) human resource management to gain special importance. In today's competitive world, training is essential as one of the important tools in creating transformation and survival of the organization and achieving goals through new human resource programs and approaches. Training skilled workforce, also called human resource development, is inevitable for the survival and progress of organizations in today's rapidly changing world. For this reason, education and training are one of the main tasks of human resource management and are always considered in organizational development and change programs. The environmental challenges of the present era, including rapid technological advancement, increasing customer expectations and the need for flexibility, have forced organizations to search for a way to continue their survival. Human resource empowerment, as a key method for improving the productivity, growth and prosperity of organizations, is currently of great importance. This approach focuses on developing the capabilities and competencies of individuals so that organizations can be successful in competition and achieve their goals. Skilled and efficient human resources are considered a vital element for the success of organizations, and the national wealth of each country is somehow dependent on the capabilities and motivation of its human resources.

### Theoretical framework

#### Innovative Behavior:

Given the current conditions, which are the era of industrial and economic competition, it is obvious that countries with specialized and expert human resources in various fields of work will be in a better position. Therefore, developing countries should prioritize human resources and education in order to reach the desired economic and industrial stage and invest in training creative and innovative minds. Providing human capital requires regular and continuous educational activities at all levels of the organization. Education is considered the most important method of developing human resources in organizations. Effective training can lead to superior organizational performance and, on the other hand, pave the way for employee growth. It is considered an important factor in developing development or organizational change plans. Electronic human resource management, in fact, supports and supports human resource management by utilizing advanced information technology and having many advantages (Smurthwaite, 2019). Employee training is carried out in order to change employees' knowledge, how they do their work, their attitudes towards their work, or their interactions with colleagues or supervisors, and ultimately to increase their effectiveness and efficiency. In fact, one of the principled and logical ways of leading is the efforts of employees in the organization, which leads to the use of latent talents, the use of imagination, and the creation of a sense of necessary flexibility in employees. The world around us is changing and evolving more than can be imagined. One of the reasons for the speed of these



developments is growing technologies. In the meantime, artificial intelligence can be considered the most advanced and growing technology these days. Artificial intelligence gives computer systems the ability to learn and make decisions based on collected data. For this reason, in another definition of artificial intelligence, it is considered an "ideally intelligent" machine that, with flexible understanding and cognition of the environment, can act in a way that maximizes the chance of achieving the goal (2022.(Thayumanavar and Yasodha, It can be said that artificial intelligence is a new generation of workforce that is a key factor in the survival of organizations in the face of the challenges of a changing environment (Akbari Emami et al., 1402). Therefore, artificial intelligence is a field of computer science that focuses on the study and development of computer systems that are capable of performing tasks that usually require human intelligence. (Russell & Norvig, ۲۰۲۱) Integrating human resource management processes with artificial intelligence can create many benefits for the organization. What adds to the importance of the issue is that the human resource management function of organizations plays an important role in the effective use of artificial intelligence. Evidence also indicates the rapid growth and widespread use of artificial intelligence and other innovative technologies, which are rooted in a fundamental transformation in the interaction between companies, employees and customers. As a result, the process of automating administrative activities and human resource management tasks has intensified more than expected.

### **Research Methodology**

This research has an applied purpose and has been conducted using a descriptive-analytical method using previous studies and research, and it examines the potential of artificial intelligence in changing and evolving the field of human resources. In this article, first, a general study of the applied fields of artificial intelligence in the dimensions of human resources is conducted, and then the advantages and challenges of using this technology are analyzed and conclusions are drawn.

### **Conclusion**

Artificial intelligence has a dual impact on human resources: it creates both new opportunities and serious challenges. This technology can play an important role in training, educating and empowering human resources and help organizations prepare their workforce for the future. By providing relevant training, accurate assessments, immediate feedback, developing talents and automating repetitive tasks, AI can improve the quality of training and employee productivity.

However, using AI without considering ethical and operational challenges and considerations can lead to undesirable outcomes, including algorithmic bias, unemployment in some educational jobs, worsening inequality in access to education, over-reliance on AI, reduced human interaction and high costs. Therefore, to maximize benefits and reduce negative impacts, continuous training, skill development, and attention to ethical and social issues in the development and use of this technology are essential. For the successful use of artificial intelligence in training and empowering human resources, there is a need for a comprehensive and balanced approach that explains a specific pattern based on social culture and organizational behavior patterns, taking into account all aspects.



## نقش هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی

هادی حسن زاده<sup>۱</sup>، رحیمه پورحیدر\*<sup>۲</sup> 

۱- دانش آموخته کارشناسی ارشد علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.

۲- استادیار گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.

### چکیده




منابع انسانی یکی از اصلی‌ترین منابع و دارایی‌های هر سازمان و جامعه‌ای محسوب می‌شود که نقش حیاتی در تحقق اهداف سازمانی ایفا میکند. اهمیت منابع انسانی به حدی است که بسیاری از محققان و مدیران بر این باورند که منابع انسانی توانمند و ماهر، کلید موفقیت بلندمدت و پایدار هر سازمان است. در دنیای امروز که تکنولوژی با سرعتی فزاینده در تار و پود زندگی بشر نفوذ کرده، نقش هوش مصنوعی در دگرگونی فرایندهای منابع انسانی غیر قابل انکار است. ظهور فناوری‌های هوشمند، نقشی نوینی را برای متخصصان منابع انسانی ترسیم و ضرورت به کارگیری این قابلیت‌های نوین را در سیستم‌های یادگیری و توسعه منابع انسانی بیش از پیش آشکار شده است. امروزه هوش مصنوعی و سایر برنامه‌های مبتنی بر آن در رویکردهای مدیریت منابع انسانی ادغام شده و نقش مهمی در مدیریت کارکنان ایفا می‌کنند. در این راستا جریان جدیدی از تحقیقات در موضوعاتی چون بکارگیری هوش مصنوعی و رباتیک در مطالعات اجتماعی، تاثیر پذیرش این جریان جدید بر نتایج فردی و سازمانی، کسب و کارها و ارزیابی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر هوش مصنوعی شکل گرفته است. این تحقیق با هدف کاربردی و به روش توصیفی - تحلیلی با استفاده از مطالعات و تحقیقات پیشین انجام شده است و به بررسی پتانسیل هوش مصنوعی در تغییر و تحول حوزه منابع انسانی می‌پردازد. در این مقاله ابتدا به بررسی کلی حوزه‌های کاربردی هوش مصنوعی در ابعاد منابع انسانی و سپس به تحلیل مزایا و چالش‌های استفاده از این فناوری پرداخته و نتیجه‌گیری شده است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۱۵  
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۱/۳۰  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۵  
تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۳/۱۲/۳۰

### کلید واژه‌ها:

منابع انسانی،  
مدیریت منابع انسانی،  
هوش مصنوعی.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): حسن زاده، هادی؛ پورحیدر، ر. (۱۴۰۳). نقش هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی، فصلنامه چشم انداز مدیریت منابع انسانی، ۱(۳) ۱۹۱-۲۱۵.

	<a href="https://doi.org/10.22034/jphrm.2025.513979.1018">10.22034/jphrm.2025.513979.1018</a>	موسسه انتشارات سما موس	تحت حمایت:
	<a href="https://orcid.org/0009-0004-3920-3451">https://orcid.org/0009-0004-3920-3451</a>	رحیمه پورحیدر	نویسنده مسئول:
	Creative Commons: CC BY 4.0	<a href="mailto:Spourheydar@lau.ac.ir">Spourheydar@lau.ac.ir</a>	ایمیل:



## مقدمه

منابع انسانی به عنوان بزرگترین و مهمترین سرمایه سازمانها، پدیده ای است که در طول چند دهه اخیر توجهات زیادی را بخود منعطف نموده و رشد و توسعه فراوانی داشته است. رشد و توسعه ی روزافزون دانش بشر، نفوذ فناوری اطلاعات و ظهور مباحثی مانند مجازی سازی و تجلی کلمه الکترونیک به ابتدای واژه های کلیدی نظیر دولت و تجارت منجر گردیده تا سازمانها بیش از پیش موجودیت خود را دچار تغییر ببینند. این عوامل باعث شده است تا بسیاری از رویکردهای مربوط به منابع انسانی تغییر ماهیت دهند و در این میان، بحث در زمینه ی مهمترین منابع یک سازمان یعنی مدیریت منابع انسانی الکترونیکی (هوشمند) توجه بسیاری را به خود جلب کرده است.

در جهان رقابتی امروز، بی شک یکی از ابزارهای مهم در ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به اهداف و رسالت های مورد نظر برنامه ها و رویکردهای نوین منابع انسانی، آموزش است. تربیت و پرورش انسانهای زنده و ماهر که از آن به عنوان توسعه منابع انسانی یاد می شود، ضرورت اجتناب ناپذیری است که سازمان ها برای بقا و پیشرفت در جهان پرتغییر و تحول امروزی سخت بدان نیازمندند، به همین دلیل آموزش و تربیت به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی مطرح بوده و همواره در تدوین برنامه های توسعه یا تغییرات سازمانی به عنوان عوامل مهم مورد توجه قرار می گیرند. چالش های محیطی عصر حاضر از نظر پیشرفت سریع فناوری، افزایش انتظارات مشتریان و ضرورت انعطاف پذیری، سازمان ها را به جستجوی راهی برای تداوم بقای خود وادار کرده است. در این میان، توانمندسازی (مجموعه روش ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در راستای بهبود و افزایش بهره وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف های سازمان به کار گرفته می شوند) به عنوان عامل نجات بخش و ابزاری شناخته شده، ظهور کرده است و به یکی از داغ ترین مباحث روز تبدیل شده که می تواند موفقیت سازمان ها را تضمین کند. بزرگترین مزیت رقابت یک سازمان در به کارگیری نیروی کار توانمند و خلاق است بطوری که نقش نیروی انسانی ماهر و کارآمد در تحقق اهداف سازمانی امری بدیهی و غیرقابل انکار است و شکی نیست که ثروت ملی یک کشور و بعبارت بهتر منابع انسانی در قالب مهارتها، سازمانها و انگیزه هایشان ظاهر میشود (حسن زاده و پورحیدر، ۱۴۰۳). از طرف دیگر سازمان ها در سراسر جهان با چالش هایی برای کاهش هزینه ها و صرفه جویی در زمان مواجه هستند و اکنون مشخص شده است که ترکیب فناوری های مشابه اینترنت اشیا، یادگیری ماشینی و هوش مصنوعی در فرآیند مدیریت به عنوان یک عنصر استراتژیک می تواند به مقابله با آن کمک کند (Hemalatha and Kumari, 2021). بدون شک هوش مصنوعی آینده امیدوار کننده ای در مدیریت منابع انسانی دارد. برنامه های کاربردی هوش مصنوعی عملکردهای مدیریت منابع انسانی (HRM) را با افزایش کارایی و اثربخشی آنها بهبود می بخشد که منجر به بهبود تجربه کارکنان و تسهیل عملکرد بهتر در سازمان ها می شود (Garg et al, 2022).

**بیان مسئله:**

با توجه به شرایط عصر حاضر که عصر رقابت های صنعتی و اقتصادی است، بدیهی است که کشورهای برخوردار از نیروی انسانی متخصص و خبره در زمینه های گوناگون کاری، در وضعیت بهتری خواهند بود. بنابراین کشورهای درحال توسعه باید به منظور رسیدن به مرحله مطلوب اقتصادی و صنعتی، نیروی انسانی و آموزش را در صدر اولویت های خود قرار دهند و در زمینه تربیت مغزهای متفکر و مبتکر سرمایه گذاری کنند. سرمایه در سازمان به دو مفهوم انسانی و مالی است. بسیج هر دو سرمایه، اهداف توسعه و بهبود سازمانی را محقق می سازد. با توجه به اینکه در حدود هفتاد درصد از منابع و سرمایه در سازمان ها را نیروی انسانی تشکیل می دهند، بنابراین تأمین سرمایه ی انسانی مستلزم انجام فعالیت های آموزشی منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمان است. آموزش به عنوان مهمترین روش توسعه منابع انسانی سازمان ها مطرح می باشد. آموزش مؤثر می تواند موجب برتری عملکرد سازمانی و از طرف دیگر زمینه ساز رشد کارکنان باشد در تدوین برنامه های توسعه یا تغییرات سازمانی به عنوان یک عامل مهم مورد توجه قرار می گیرد. در تمام سازمان ها، دو نکته اساسی مورد توجه است: حفظ بقاء و حیات سازمان، افزایش کارایی اثربخشی سازمان. حیات یک سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارت ها و آگاهی های مختلف کارکنان آن دارد، هر چه این زمینه ها به هنگام و بهینه باشند قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می شود، لذا آموزش و توسعه منابع انسانی نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش بسزایی دارد، بلکه باعث می شود که افراد در ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای متغیر محیطی وفق دهند. فرایند آموزش یک وظیفه اساسی در سازمانها و یک فرآیند مداوم و همیشگی است و وقت و تمام شدنی نیست. 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 مهارت های جدید هستند و باید همواره برای بهتر انجام دادن کار خود از هر نوع که باشد، روشها و اطلاعات جدیدی کسب نمایند. لذا آموزش که به عنوان یک عامل تغییر و تحول و به عنوان عامل نگرش و جهت گیری جدید و بسیار مؤثر در سازمانها مطرح میگردد می تواند اهمیت بسزایی در بهبود کیفیت عملکرد کارکنان یک سازمان و بازسازی روشها و شیوه های قابل اعمال در نظام اداری داشته باشد، با افزایش کارایی کارکنان از طریق آموزش صحیح، روحیه کارکنان بهبود یافته و صرفه جویی های زیادی در هزینه ها و کاهش ضایعات ایجاد می شود. بنابراین استفاده بهینه از نیروهای بالقوه کارکنان، به چگونگی استفاده از ظرفیت وجودی آنها با دادن آگاهی، تغییر نگرش، افزایش مهارت ها و پرورش استعدادهای آن ها از طریق آموزش بستگی دارد (کربلایی اسمعیلی و مصطفی پور، ۱۳۹۷).

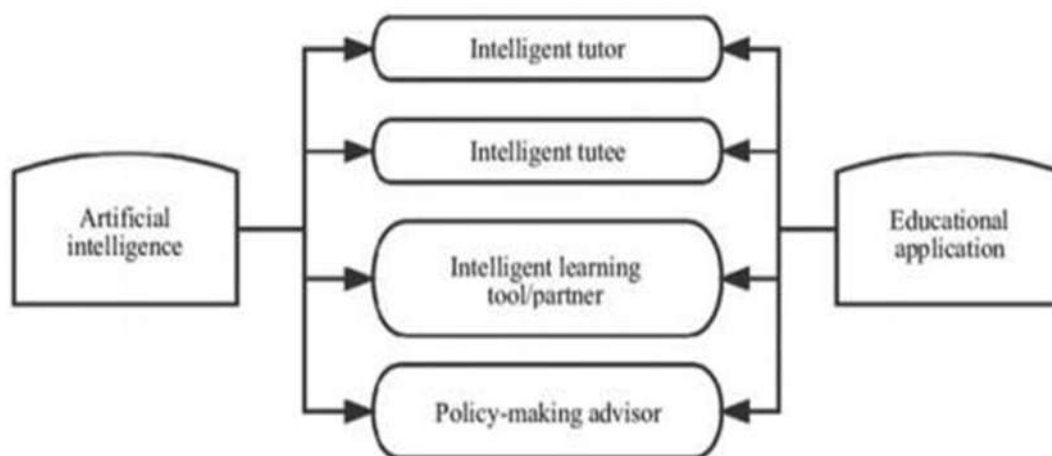
مدیریت منابع انسانی برای سالها به فعالیتهای اداری و روزمره مانند کارمندیابی، گزینش و آموزش که تمام انرژی و زمان متخصصان منابع انسانی سازمانها را صرف میکرد، محدود شده بود. بخش های منابع انسانی اغلب آنقدر درگیر چنین فعالیتهایی بودند که دیگر زمانی برای فعالیتهایی که ارزش افزوده برای سازمان دارند، مانند مدیریت دانش مدیریت فرهنگی سازمانی و بازنگری و بازسازی استراتژیک سازمان نداشتند. امروز برای کاهش هزینه های اداری و افزایش سرعت ارائه خدمات نیازمند راهکارهای بهتر، سریعتر و هوشمندانه

تر مدیریت منابع انسانی هستیم. مدیریت منابع انسانی الکترونیک و هوش مصنوعی، پاسخی به چالش‌های امروزه مدیریت منابع انسانی است. پیدایش این مفهوم، اهداف، عملکرد و اثر بخشی حوزه منابع انسانی را دستخوش تحولات زیادی نموده است.

مدیریت منابع انسانی الکترونیکی در واقع با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات پیشرفته و به همراه داشتن مطلوبیت‌های بسیار، حامی و پشتیبان مدیریت منابع انسانی است (Smurthwaite, 2019). مدیریت الکترونیک منابع انسانی واژه‌ی نسبتاً جدیدی برای حمایت فناوری اطلاعات و ارتباطات از مدیریت منابع انسانی به ویژه از طریق استفاده از فناوری وب میباشد (Miller, 2018). مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، روشی برای اجرای راهبردها، سیاستها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان از طریق حمایت آگاهانه و مستقیم با استفاده از کانالهای مبتنی بر فناوری وب است. در واقع مدیریت منابع انسانی الکترونیک تکامل یافته سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی است که علاوه بر انجام و اجرای وظایف سنتی مدیریت منابع انسانی، وظایف استراتژیک آن را نیز بر عهده دارد (رجبی فرجاد و عطاپور، ۱۴۰۱).

## ۱- آموزش کارکنان:

در دهه‌های اخیر شاهد تحول شگرف در زمینه فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی بوده‌ایم که این تغییرات تاثیر عمیقی بر تمامی جوانب زندگی بشری از جمله بخش‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی به جا گذاشته است. هوش مصنوعی به عنوان یکی از نوآورانه‌ترین و پرقدرتترین ابزارهای این دوران قابلیت تحول در نگرشها، فرایندها و رویکردها را دار می‌باشد. تکنولوژی پیشرفته هوش مصنوعی با قدرت پردازش عظیم و یادگیری ماشینی قادر است فرصت‌های نوینی را پیش روی بخش آموزش و توسعه منابع انسانی قرار دهد. هوش مصنوعی در حال حاضر در بسیاری از زمینه‌ها از جمله آموزش سازمانی نفوذ زیادی پیدا کرده است ماهیت دیجیتالی و پویای هوش مصنوعی، فرصتهایی را برای تعامل و یادگیرنده ارائه می‌کند که در اسناد اغلب قدیمی یا در محیط ثابت یافت نمی‌شوند این فناوری نوین مزایای قابل توجهی را برای سازمانها به ارمغان می‌آورد که به برخی از آنها در شکل یک اشاره شده است (قربانی و عطایی فر، ۱۴۰۳).



شکل ۱- نقش هوش مصنوعی در آموزش



آموزش منابع انسانی از اصول بدیهی هر سازمانی می‌باشد. زیرا آموزش، عاملی جهت بروز استعداد‌های پنهانی است. عدم ارزیابی توانایی نیروی انسانی موجب اتلاف سرمایه‌گذاری و پرورش نیروی انسانی خواهد شد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند با تنوع پذیری متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به طور موثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود افزوده و انعطاف پذیری مناسبی با توجه به ویژگی خاص هر موقعیت از خود بروز دهند. تغییرشغل؛ قوانین و مقررات حکومتی؛ افزایش رقابت در سطح ملی و جهانی؛ رشد سریع تکنولوژی؛ ادغام مشارکت‌های گسترده؛ افزایش تعداد نیروهای تحصیل کرده؛ از بین رفتن برخی از مشاغل و به وجود آمدن مشاغل جدید نیز نیاز به آموزش را تشدید می‌نماید (قربانی و عطایی فر، ۱۴۰۳).

آموزش کارکنان به منظور تغییر دانسته‌های کارمندان، چگونگی انجام دادن کار آنها، نگرش‌های آنان نسبت به کارشان یا تعاملات آنان با همکاران یا سرپرستان و در نهایت برای افزایش اثربخشی و کارایی آنان انجام می‌گیرد. در حقیقت یکی از راه‌های اصولی و منطقی هدایت، تلاش‌های کارکنان در سازمان است و باعث به کارگیری استعداد‌های نهفته، به کاراندازی قدرتمند و به وجود آمدن حس انعطاف پذیری لازم در کارکنان می‌شود. در واقع آموزش کارکنان بالا بردن دانش و تخصص کارکنان می‌باشد تا کارکنان بتوانند وظایف شغلی خویش را به نحو احسن انجام دهند و برای قبول مسئولیت‌های بیشتر و مهم‌تر آماده شوند. مفهوم آموزش برخلاف مفهوم پرورش یک نظام نیست، بلکه آموزش، فعالیتی هدفمندار و از پیش طراحی شده است که هدف آن فراهم کردن فرصت‌ها و موقعیت‌هایی است که امر یادگیری را درون یک نظام پرورشی تسهیل کرده و سرعت بخشد. بنابراین آموزش وسیله‌ای است برای پرورش نه خودپرورش، آموزش طراحی یک فعالیت مشخص و دقیق است، لذا هدف‌های آن دقیق تر، مشخص تر و زودرس تر از هدف‌های پرورش است.

برای وله آموزش تعاریف بسیاری بیان شده است که به ارائه برخی از تعاریف متخصصان می‌پردازیم؛ برخی از متخصصان آموزش را عبارت می‌دانند از «کلیه کوشش‌هایی که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی و حرفه‌ای و شغلی و همچنین رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و آنان را آماده انجام و پذیرش مسئولیت‌های شغل خود می‌نمایند.

آموزش عبارت است از تمام فرایندهای متعددی که به وسیله افراد ایجاد می‌شود تا صلاحیت‌های متناسب با شغل‌های کارکنان در حال و آینده کسب شود.

سیف در کتاب خود با عنوان «روان‌شناسی پرورشی» آموزش را هرگونه فعالیت یا تدبیر از پیش طرح ریزی شده‌ای که هدف آن ایجاد یادگیری در فراگیران می‌باشد، تعریف می‌نماید (کربلایی اسمعیلی و مصطفی پور، ۱۳۹۷).

کاتر آموزش را نوعی کوشش نظام دار تعریف می‌کند که هدف اصلی آن عبارت است از هماهنگ و همسو کردن آرزوها، علایق و نیازهای آن افراد با نیازها و اهداف سازمان در قالب کارهایی که از افراد انتظار می‌رود، شاید بتوان این تعریف را مشابه تعریف گلدستاین دانست؛ او آموزش را یاد دادن نظام مند مهارت‌ها، قوا عد، مفاهیم یا نگرش‌هایی می‌داند که در نهایت به بهبود عملکرد در یک محیط کار منجر می‌شود (نصیری، ۱۳۹۹).



در برخی از کتب مدیریت، آموزش به عنوان یک ابزار مدیریت که نیازهای مهارتی و شغلی کارکنان را رفع کرده و موجب تحقق اهداف سازمان می شود، تعریف شده است (رجبی فرجاد و عطاپور، ۱۴۰۱).

## اهمیت آموزش

گستره علوم روز به روز وسیع تر و پردامنه ترمی گردد، تحولات چشمگیر در قلمرو علوم مدیریت، بروز و ظهور پدیده هایی همچون آموزش نیروی انسانی و خلاقیت شغلی می باشد. در دنیای پیشرفته و اجتماعی امروز، سازمان ها، نظام های اجتماعی هستند که منابع انسانی، مهم ترین عامل اثربخشی و کارایی آن ها می باشند. آن ها برای دستیابی به اهداف خود به کارکنان مؤثر با عملکرد بهینه نیاز دارند و بدون تلاش و تعهد کارکنان خود، به موفقیت دست نمی یابند. و بعبارت دیگر بقاء و تداوم فعالیت سازمان ها و مؤسسات به چگونگی کارایی و اثربخشی عملکرد کارکنان بستگی دارد. نیروهای انسانی در هر کشوری توان تغییر در ساختار فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و امثال آن را دارا میباشند، علت این تغییرات به عوامل زیادی بستگی دارد که یکی از مهم ترین عوامل آموزش نیروی انسانی است. تأمین اهداف سازمان ها به میزان مطلوب مستلزم استفاده صحیح از قابلیت ها و توانایی های نیروی انسانی و همچنین فراهم آوردن امکانات برای پرورش استعدادها و درنهایت افزایش بهره وری کارکنان است. سازمان ها و شرکت ها ناگزیر هستند تا جهت حفظ بقاء و داشتن مزیت رقابتی، سازمانی خلاق و نوآور شوند؛ به گونه ای که خود را در جهت مدیریت تغییرات شتابان دگرگونی های ژرف جهانی آماده سازند. بر اساس این استدلال، کشورهای توسعه یافته بر آموزش و خلاقیت تأکید بسیار داشته و انتخاب افراد خلاق، نوآور و آینده نگر که رهیافت های بدیع خلاقانه ای را برای مسائل پیچیده ارائه می دارند، توجه خاص مبذول داشته اند (کربلایی اسمعیلی و مصطفی پور، ۱۳۹۷).

آموزش نیروی انسانی، سرمایه گذاری پر سودی به شمار می رود که بازده آن در شکوفایی و گسترش بهینه سازمان و همچنین در اعتلای فرهنگ عمومی جامعه نقش مؤثری را ایفا می کند. اهمیت و ضرورت آموزش و بویژه بازآموزی بر هیچ فردی پوشیده نیست. آموزش آمیخته از اصول مهم در زندگی کاری هر سازمان است و از آنجا که مهم ترین بعد این واژه، پرورش و رشد و مهارت و تخصص های کاری است، بدان جهت پایه ریزی و استمرار روند آموزش در سازمان های امروزی نقش بسزایی در تخصصی عمل کردن و در واقع پیشرو بودن آن در سازمان ها دارد. در واقع، آموزش کارکنان یک امر حیاتی و اجتناب ناپذیر است که باید به طور مستمر به همراه سایر فرایندهای مدیریت بتوانند سودمند واقع شوند. آموزش در واقع یکی از راه های اصولی و منطقی هدایت تلاش های کارکنان در سازمان است و باعث بکارگیری استعدادهای نهفته، به کاراندازی قدرت تخیل و بوجود آمدن حس انعطاف پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد. آموزش هر چه مفیدتر و بهینه تر باشد، به طور وسیعی جامعه معینی را به سوی هدف هایی از قبیل توسعه، مهارت، تغییر و اصلاح هدایت می کند (نصیری، ۱۳۹۹).



## اهداف آموزش نیروی انسانی:

به طور کلی هدف هر فعالیت آموزشی، تغییر در رفتار عملی افراد می باشد که به افزایش مهارت و دانش در نزد فراگیران منجر می شود، به طوری که کارکنان بتوانند شغل فعلی خود را به طور مؤثر و کارآمد انجام دهند. آموزش دارای اهدافی از قبیل توسعه مهارت ها، تغییر رفتار و افزایش صالحیت ها می باشد (نصیری، ۱۳۹۹).

کرل و کوزمیت معتقدند که: اهداف آموزش، انواع سطوح مهارت ها، توانایی ها، دانش و نگرش هایی که برنامه کامل آموزش آنها را در بر می گیرد مشخص می کند، و هدف های مهم آموزش عبارتند از:

- ۱- کمک به تصمیم گیری راجع به روش های مناسب بر فعالیت کارکنان و نیازهای مربوط به دگرگونی.
  - ۲- اهداف آموزش، آنچه که انتظار می رود از آموزش دهنده و هم آموزش گیرنده را روشن می کند. ۳- اهداف آموزش، مبنایی را برای ارزیابی برنامه بعد از اجرای آن فراهم میکند.
- برخی دیگر از منابع، شش هدف مهم آموزش را بدین ترتیب بیان می کنند:

- ۱- بهبود عملکرد.
- ۲- به روز کردن اطلاعات کارکنان.
- ۳- ترفیع شغل.
- ۴- حل مسائل.
- ۵- ماده سازی برای ترفیع.
- ۶- آشنا سازی کارکنان جدید با اهداف سازمان.

## 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. فهرست زیر از جمله مزایای آموزش کارکنان است:

- ۱- هیچ کس در بدو ورود به سازمان با تمام جنبه ها و زیروبم های شغل خود آشنا نیست و باید مدت زمانی بگذرد تا هر کس کار خود را به خوبی یاد بگیرد. برگزاری دوره های آموزشی با سرپرستی مربیان کارآموده و با تجربه زمان یادگیری را به حداقل می رساند و باعث افزایش بازده کارکنان می گردد.
- ۲- آموزش خاص افراد تازه وارد نیست بلکه برای کارکنان با سابقه و با تجربه نیز باید بنا به ضرورت دوره هایی ترتیب داد در واقع آموزش خاص یک گروه یا منحصر به یک مقطع زمانی خاص نبود. تمام کارکنان در طول عمر کاری خود باید به طور دائم و مستمر آموزش ببینند تا در سمتی که انجام وظیفه می نمایند حداکثر کارایی و اثربخشی را داشته باشند.
- ۳- یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزش ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است انتظار می رود بعد از پایان دوره بینش و نگرشی در کارکنان به وجود آمده باشد که رفتار آنها را در جهت مطلوب و همکای مؤثر با سازمان تغییر دهد و ذهن آنان طوری شکل گیرد که از اهداف سازمان پشتیبانی نمایند.



۴- آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیاتی کمک میکند شکایات و ناراحتی در محیط کار غالباً ناشی از مدیریت ضعیف و بی اثر است و معمولاً با آموزش دادن مسئولان در زمینه هایی مانند روابط کارگری، روابط انسانی و رهبری می توان 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 یابی اثر را نیز می توان با آموزش رفع نمود.

۵- 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 تأمین نماید تنها راه چاره آموزش، تربیت و بازآموزی کارکنان موجود در درون سازمان است. آموزش برای خود کارکنان نیز مفید است زیرا هر چه کارمند سطح دانش فنی و مهارتهای شغلی خود را بالاتر ببرد به همان اندازه به ارزش وی در بازار کار و در نتیجه بر توانایی او در کسب درآمد بیشتر افزوده خواهد شد. همچنین داشتن مهارتهای ویژه و سودمند موجب می شود تا مسئولان سازمان ارزش و اعتبار بیشتری برای کارکنان خود قائل شوند و در نتیجه امنیت شغلی بیشتر می گردد. طبیعی است که کسب توانایی ها و مهارتهای بیشتر بر قابلیت ارتقای کارکنان برای تصدی و مشاغل عالی تر و مهمتر نیز خواهد افزود.

به طور کلی از مطالعه منابع در دسترس می توان فواید و مزایای آموزش کارکنان را به شرح ذیل بیان داشت که در برگیرنده فواید سازمانی، اجتماعی و فردی کارکنان می باشد.

- ۱- مهارت افراد را افزایش می دهد.
- ۲- افراد شایستگی بهتری پیدا میکنند و برای پذیرفتن مسئولیت های بیشتر تواناتر میگردند. ۳- افراد شایسته را برای مشاغل حال و آینده پرورش داده و آماده میکند.
- ۴- شرایط انتخاب بهترین را برای احراز مشاغل فراهم میکند.
- ۵- باعث بهره وری بیشتر در افراد میشود.
- ۶- روحیه کاری افراد را بهبود میدهد.
- ۷- باعث بارور شدن استعدادهای افراد و بالفعل نمودن تواناییهای بالقوه آنها میگردد که در نتیجه باعث میگردد تا عناصر آرزومند و جست و جو گر سریع تر پله های ترقی را طی و به مهارتهای بالا برسند.
- ۸- باعث افزایش سود و کاهش هزینه ها میشود (کربلایی اسمعیلی و مصطفی پور، ۱۳۹۷).

## انواع آموزش

به نظر بسیاری از صاحب نظران، آموزش کارکنان باید با نیازهای فردی کارکنان و مراحل متفاوت شغلی آنان متناسب باشد، بدین منظور طبقه بندی های گوناگونی از آموزش کارکنان صورت گرفته است. در یک طبقه بندی از آموزش می توان آموزش ها را به صورت دو بخشی در مقابل هم قرار داد: آموزش رسمی مقابل آموزش غیر رسمی، آموزش درونی مقابل آموزش بیرونی، آموزش اولیه مقابل آموزش ثانویه، آموزش حین خدمت مقابل آموزش پس از خدمت و آموزش ویژه مقابل آموزش عمومی.

در طبقه بندی ها بیشتر بین دو نوع آموزش، یعنی آموزش رسمی و آموزش غیر رسمی، بحث وجود دارد و اعتقاد بر این می باشد که از آموزش های رسمی نسبت به دیگر آموزش ها استفاده بیشتری به عمل می آید. تفاوت آموزش



رسمی و غیر رسمی را می توان در تعیین اهداف، برنامه ریزی و طراحی دانست. در آموزش های رسمی، اهداف و برنامه ها از قبل تعیین شده و مطابق با چهارچوب آن برنامه ها به اجرا در می آید؛ بدیهی است که ارزشیابی آموزش های رسمی نسبت به آموزش های غیر رسمی به مراتب آسان تر می باشد.

دکتر ابیلی در مقاله خود تحت عنوان « آموزش و بهسازی نیروی انسانی، یک ضرورت سازمانی » چهار نوع آموزش را برای کارکنان پیشنهاد می کند که عبارتند از:

۱- آموزش قبل از خدمت: آموزشی است که فرد قبل از پیوستن به سازمان به آن نیاز دارد تا بتواند توانایی های لازم را برای احراز شغل کسب کند.

۲- آموزش بدو خدمت: آموزشی است که در جهت توجیه کارکنان جدید و آشنا ساختن آنان با روند فعالیت سازمان و تشکیلات آن، وظایف محوله و قوانین و مقررات مربوط به امور گوناگون سازمان است. این آموزش به کارکنان جدید کمک می کند تا هر چه سریع تر با اهداف و انتظارات سازمان و گروه کاری خود آشنا شوند و ضمن انطباق با شرایط و اهداف سازمان، به افرادی مؤثر در گروه کاری مبدل گردند.

۳- آموزش ضمن خدمت: آموزشی است که در صحنه واقعی کار و هم زمان با انجام دادن وظایف شغلی، به کارکنان ارائه می شود. این نوع آموزش به افراد کمک می کند تا بر اساس انتظارات سازمانی، اخلاقی و اجتماعی و با توجه به مسائل فردی و سازمانی، رفتارهای مناسبی از خود نشان دهند و به ویژه از طریق کسب معلومات و مهارت های لازم و تلفیق آنها با تجارب شغلی، کارایی بیشتری را برای انجام دادن وظایف موجود یا مسؤلیت های احتمالی آتی حاصل و شایستگی لازم را برای ارتقای شغلی و تصدی مدارج بالاتر سازمانی احراز کنند.

۴- آموزش بعد از خدمت: آموزشی است که به منظور آمادگی بیشتر کارکنان برای ورود به دوران بازنشستگی ارائه می شود. این نوع آموزش در زمینه کسب مهارت های درآمدزا، نحوه مواجهه به خلا قدرت ناشی از بازنشستگی، نحوه گذران اوقات بیکاری و سرانجام، نحوه تامین و حفظ سلامت فیزیکی و روانی به بازنشستگان کمک می کند (نصیری، ۱۳۹۹).

## تربیت نیروی انسانی

در جهانی که تغییرات فناوری به سرعت رخ می دهد سازمانها نیازمند نیروی انسانی هستند که، بتواند با این تغییرات همراه شود و مهارت های خود را به روز رسانی نماید. هوش مصنوعی تاثیرات گسترده های را در جوانب مختلف زندگی بشر ایجاد نموده است. یکی از حوزه های مهمی که تحت تاثیر عمیق فناوری هوش مصنوعی قرار گرفته است تربیت نیروی انسانی می باشد. مطالعات انجام گرفته شده در خصوص هوش مصنوعی و تاثیرات آن در حوزه منابع انسانی نشانگر آن بوده است که هوش مصنوعی پتانسیل تحول آفرینی در آموزش و تربیت نیروی انسانی را دارا میباشد و با ارائه منابع آموزشی جدید و بروز می تواند افراد را در مسیر یادگیری و پیشرفت دائمی قرار دهد، اما نیازمند برنامه ریزی دقیق و توجه به چالش های آن است. نکته ای که در اینجا حائز اهمیت می باشد نوع نگرش به هوش مصنوعی است که باید به عنوان ابزاری برای تقویت و آموزش نیروی انسانی دیده شود نه جایگزینی برای نیروی انسانی.



در عصر دیجیتال، بهره‌گیری از هوش مصنوعی در فرآیندهای آموزشی و تربیتی امکان ارائه آموزشهای شخصی‌سازی شده، ارزیابی دقیق‌تر عملکرد، شناسایی و توسعه استعدادها، بازخورد فوری و دقیق از نحوه و چگونگی انجام امورات، ایجاد فرهنگ یادگیری مادام‌العمر را فراهم می‌آورد. این فناوری نه تنها می‌تواند کیفیت آموزش و تربیت را بهبود بخشد بلکه می‌تواند بهره‌وری و رضایت شغلی را نیز مورد تأثیر قرار دهد. با توجه به تحولات مختلف که در جوامع به طور مداوم رخ می‌دهد نیاز به نیروی انسانی شایسته بیش از پیش احساس می‌شود. نظام تعلیم و تربیت به عنوان زیربنای سایر نظامها نقش والایی در تربیت نیروی انسانی توانمند برای جامعه دارد. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که یکی از دروازه‌های ورود به تربیت نیروهای شایسته، آموزش و پرورش است که باید توسط دولت و از طریق منابع ملی مدیریت شود. بدین ترتیب دولت‌ها و جامعه باید توجه زیادی به تربیت و تضمین جریان پایدار معلم و دانش‌آموزان در آموزش و پرورش داشته باشند (Akareem & Hossain 2016) فرآیند تغییر و تحولات و پیشرفت‌های همه‌جانبه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و... نیاز جامعه به آموزش و پرورش اثربخش را ضروری می‌کند که در این بین نقش فرهنگیان دارای تجربه و تحصیلات عالی در پرورش نیروی انسانی متخصص و ماهر، انکارناپذیر است و مسلماً تنها نیروی متخصص و فرهیخته می‌توانند نیروهای ماهر پرورش دهند (صادقی و همکاران، ۱۳۹۹).

در آموزش و تربیت نیروهای انسانی خلاق و شایسته در مسیر توسعه نباید نقش دانشگاه‌ها را نادیده گرفت. دانشگاه‌ها باید با کیفیت بخشی به برنامه‌های آموزشی، علمی و پژوهشی نقش و رسالت خود را در توسعه جامعه به خوبی ایفا کنند؛ به طوری که جامعه توسعه یافته نیازمند نیروهای انسانی فکور، علمی و توسعه یافته است و این زمانی میسر خواهد شد که دانشگاه‌ها، با برنامه‌ریزی‌های مناسب اقدام به تربیت نیروی انسانی شایسته نمایند. تعلیم و تربیت نسلی کارآمد، پویا و متعهد برای جامعه، توسط انسان‌هایی شایسته، شریف و سرآمد رخ می‌دهد. همچنین توجه به جذب، نگهداشت و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی باید اولویت همه تصمیمات کلان کشور قرار گیرد. دانشگاه فرهنگیان یکی از مراکز آموزشی است که سالانه تعداد زیادی معلم تربیت می‌نماید و رسالت سنگین و مهمی در تبدیل منابع انسانی به سرمایه انسانی دارد.

## توانمندسازی نیروی انسانی

پیشرفت سریع فناوری، صنایع مختلف را متحول کرده است و حوزه منابع انسانی (Hr) نیز از این قاعده مستثنی نیست همانطور که سازمانها در تلاش برای بهینه‌سازی عملیات خود و بهبود کارایی هستند هوش مصنوعی به عنوان یک راه امیدوار کننده ظاهر شده است با استفاده از قدرت هوش مصنوعی در فرایندهای منابع انسانی سازمانها می‌توانند عملکردهای منابع انسانی خود را افزایش داده و عملیات را ساده تر کرده و در نهایت کارایی کلی بخش منابع انسانی را بهبود بخشند (Abasaheb & Subashini, 2024).

هوش مصنوعی می‌تواند به خودکار سازی کارهای اداری خسته کننده کمک کند و به کارکنان منابع انسانی اجازه می‌دهد تا به روی دیگر جنبه‌های شغلی خود متمرکز داشته باشند کارکنان منابع انسانی ممکن است در نتیجه مولدتر شوند و آنها را آزاد کنند تا بیشتر بر روی تکالیفی تمرکز کنند که دانش تخصصی آنها را می‌طلبد



تیم‌های منابع انسانی ممکن است با استفاده از فناوریهای هوش مصنوعی که می‌تواند حجم عظیمی از داده‌ها را تجزیه و تحلیل کند الگوها را مشخص کند و پیش‌بینی‌های لازم را اتخاذ نماید و در نتیجه تصمیم‌های تحصیل کرده‌تر و مبتنی بر داده‌ها اتخاذ کنند (Wierenga, 2010). سازمانها ممکن است بهره‌وری را افزایش دهند و رویه‌ها را کاهش داده و تجربه کارمندان را به طور کلی با معرفی هوش مصنوعی در منابع انسانی افزایش دهند (Chukwuka & Dibia, 2024).

همان طور که محیط کار بیش از پیش متفاوت و متنوع می‌شود، سازمان‌ها و شرکت‌ها نیز باید به منظور رسیدن به مزیت رقابتی، در تقویت توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان بکوشند. در این میان برای کسب مزیت رقابتی و تحقق بهتر اهداف، لازم است سازمان به نگرشی نوین مجهز شود. نگرش راهبردی در دهه‌های اخیر از جایگاه ویژه‌ای در عرصه‌های مدیریت برخوردار بوده و موجب می‌شود که موضوعات مدیریت در دو سطح راهبردی (ذهنی) و عملیاتی (عینی) قابل مطالعه باشند.

سازمان‌ها امروزه باید در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است، اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت‌چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان‌ها کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد، فرایند توانمندسازی است. در سال‌های اخیر، مفهوم توانمندسازی مورد توجه همه دست‌اندرکاران امور سازمان‌ها قرار گرفته و محققان همواره توانمندسازی کارکنان را در بخش‌های عمومی و خصوصی به کار گرفته‌اند. برخی معتقدند که در سال‌های اخیر توانمندسازی همانند راهبرد منابع انسانی برای خلق کارآمدی بهره‌وری و خشنودی بیشتر کارکنان در محیط کارشان مورد استفاده قرار گرفته است. تحول و پویایی در هر سازمانی، به میزان توانمندی نیروی انسانی آن سازمان بستگی دارد. توانمندسازی روشی است که قابلیت کارکنان را در راستای بهره‌وری سازمان و نیروی انسانی توسعه می‌دهد.

توانمندسازی (تواناسازی) فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارکنان خود کمک می‌کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد. بنابراین، نقش سازمان ایجاد زمینه برای اقدامات توانمندساز است. مطالعات نشان می‌دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است. بنابراین، برنامه‌ریزی در راستای توانمندسازی منابع انسانی، باید جزو برنامه‌های راهبردی سازمان قرار گیرد (حسینیان و عیسی آبادی، ۱۳۹۶).

شرت و گرر (1994) نیز اعتقاد دارند که توانمندسازی فرصت‌هایی است که به افراد برای خودمختاری انتخاب مسئولیت‌پذیری و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان داده می‌شود.

کاربرد اصطلاح توانمندسازی در مدیریت، به مردم‌سالاری اداری و دخیل‌کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تحت عناوین تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامعه اطلاق می‌شود. به‌طور خلاصه، رویکردهای توانمندسازی شامل رویکردهای ارتباطی، انگیزشی و شناختی است.



آلفرد بالدورا توانمندسازی را ایجاد قدرت تطابق با شرایط محیط اطراف دانسته و برای آن چهار عامل اصلی را بر می شمارد:

۱- حمایت عاطفی افراد زمانی که درگیر انجام امور استرس زا هستند. ۲- تشویق کردن و دادن بازخورد مثبت به آنها  
۳- معرفی نمونه هایی از افراد موفق و اثربخش به آنها  
۴- کسب تجربه از طریق انجام موفقیت آمیز یک فعالیت توانمندسازی مجموعه ای از فنون نیست، بلکه ایجاد و درک رابطه بین فرد و توانمندسازی است که با آنها کار می کند. توانمندسازی باید در رفتار و طرز تلقی کل سازمان، مدیر و کارکنان ریشه بدواند و اساساً عبارت است از جهت گیری در کار کردن با دیگران. توانمندسازی حالتی از ذهن است. کارمندی با حالت ذهنی توانمند، احساساتی شبیه موارد زیر را تجربه می کند:

۱- احساس کنترل بر نحوه اجرای کار.  
۲- احساس آگاهی نسبت به محیطی که کار در آن اجرا می شود.  
۳- احساس مسئولیت پذیری نسبت به نتایج کار فردی.  
۴- احساس سهیم بودن در مسئولیت عملکرد واحد و سازمان.  
۵- احساس برابری در دریافت پاداش هایی که مبتنی بر عملکرد فردی و جمعی می باشد.  
داشتن باور خودتوانمندی بدان معنی نیست که هرگز اشتباه نکنیم، بلکه بدین معنا است که می توانیم فکر کنیم، دست به اقدام بزنیم و اشتباهات خود را اصلاح کنیم. خودتوانمندی همچنین بدین معنا است که می توانیم بر همه چالش های زندگی فائق آییم؛ بدین معنا است که بدانیم و باور داشته باشیم که می توانیم آن چه را لازم داریم، بیاموزیم و با چالش های زندگی فردی و سازمانی برخورد عقلانی داشته باشیم (حسینیان و عیسی آبادی، ۱۳۹۶).  
در توانمندسازی منابع انسانی مدل های مختلفی ارائه شده است که می توان به مدل های اسپریتزر، بلانچارد و زیگاری، هرسی و گلد اسمیت، نولر، مک لاگان و نل، کانگر، باون و لاولر، آرمسترانگ اشاره کرد. با این حال محققان در مورد عواملی که سبب توانمندسازی می شوند، اتفاق نظر ندارند که از این لحاظ می توان مطالعات توانمندسازی را در چند دسته ارائه کرد. با بررسی نظریات و مدل های توانمندسازی از بابت منشأ ایجاد توانمندسازی می توان آن ها را در دو بُعد فردی و سازمانی دسته بندی کرد. در توانمندسازی فردی بیشتر به نقش فرد و خصوصیات روان شناختی آن برای توانمندسازی اشاره شده است، ولی در توانمندسازی سازمانی ضمن پذیرفتن نقش و جایگاه اساسی فرد در توانمندسازی، به وجود و مهیا بودن مؤلفه های سازمانی به عنوان بسترسازها یا عوامل ایجاد کننده توانمندسازی تأکید می شود. در مطالعات جدید حوزه منابع انسانی با مطرح شدن مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تبدیل منابع انسانی به سرمایه های انسانی، نگاه جدیدتری نسبت به توانمندسازی مطرح شده است که آن ایجاد دید راهبردی در توانمندسازی منابع انسانی است. در توانمندسازی راهبردی منابع انسانی برنامه های توانمندسازی در راستای برنامه های راهبردی سازمان و در حوزه استراتژی های وظیفه ای سازمان تدوین می شود. بنابراین نتیجه می گیریم، در بحث توانمندسازی کارکنان سازمان، گروهی از اندیشمندان به ابعاد فردی و روان شناختی، گروهی دیگر به ابعاد



سازمانی و گروه سوم نیز به ابعاد راهبردی سازمان پرداخته اند. با توجه به اینکه مدل اسپریتزر و آرمسترانگ جامع بوده و در برگیرنده همه ابعاد یاد شده می باشد، بنابراین در اینجا تنها به توضیح آنها پرداخته می شود.

## هوش مصنوعی و منابع انسانی

جهان پیرامون ما بیش از آنچه قابل تصور باشد در حال تغییر و تحول است. یکی از علل سرعت بروز این تحولات، فناوریهای رو به رشد است. در این میان، هوش مصنوعی را می توان پیشرفته ترین و در حال رشدترین فناوری این روزها دانست. هوش مصنوعی بر اساس داده های جمع آوری شده، به سیستم های رایانه ای، قابلیت یادگیری و تصمیم گیری می دهد. به همین دلیل در تعریفی دیگر از هوش مصنوعی، آن را یک ماشین « هوشمند ایده آل » می دانند که با درک و شناختی انعطاف پذیر نسبت به محیط، می تواند به گونهای عمل کند که شانس دست یابی به هدف را به حداکثر برساند (Thayumanavar and Yasodha, 2022).

شاید بتوان گفت که هوش مصنوعی نسل جدیدی از نیروی کار است که عاملی کلیدی در بقای سازمان ها در مواجهه با چالشهای یک محیط قابل تغییر محسوب می شود (اکبری امامی و همکاران، ۱۴۰۲). بنابراین، هوش مصنوعی زمینهای از علوم کامپیوتر است که به مطالعه و توسعه سیستمهای رایانه ای تمرکز دارد که قادر به انجام کارهایی هستند که معمولاً نیازمند هوش انسانی می باشند. (Russell and Norvig, 2021).

رشد روز افزون هوش مصنوعی به عنوان یک فناوری جدید و بنیادین توجه بسیاری از پژوهشگران مدیریت را به خود جلب کرده است. در حوزه منابع انسانی نیز هوش مصنوعی انقلابی در حال گسترش و غیرقابل توقف است که بر اهمیت روز افزون ورود هوش مصنوعی به مدیریت منابع انسانی تأکید دارد. هوش مصنوعی با رشد سرسام آور خود اصطلاح کلی و بسیار رایج این روزها است که طیف وسیعی از فناوریها با قدرت جادویی را به نمایش گذاشته است (Helo and Hao, 2022).

هوش مصنوعی در حال تبدیل شدن به « هنجاری جدید » به عنوان یک فناوری جدید و انقلابی محیط کار را متحول کرده است (Ibarra et al, 2021). (Müller et al, 2018). به طوری که جهان شاهد شروع یک انقلاب صنعتی جدیدی است که انتظار می رود تأثیر عمیقی بر تمامی صنایع در سراسر جهان بگذارد (Soh and Connolly, 2021). این شرایط، نشان از ظهور دوره جدیدی از اتصال دنیای فیزیکی به دنیای دیجیتال دارد (Zhao et al, 2019). هدف از به کارگیری هوش مصنوعی این است که ماشین ها مانند انسان فکر کنند و در برخی جهات حتی از انسان نیز پیشی بگیرند (Misselhorn, 2018) چراکه دارای ظرفیت جمع آوری و پردازش مستقل اطلاعات از محیط برای تصمیمگیری و حل مشکلات هستند. (Von Korgh, 2018) بنابراین، پذیرش هوش مصنوعی نشان دهنده تغییر پارادایم در شیوه ایی است که سازمان ها کسب و کار خود را اداره و کارکنان خود را مدیریت می کنند (Suseno et al, 2023). چرا که از یک سو، نیروی بالقوه دگرگونکننده ای است که نقش مدیریت و شیوه های سازمانی را تغییر و تأثیرات بنیادینی بر تصمیمگیری سازمانی دارد (Jarrahi, 2018) از سوی دیگر فرصت های قابل توجهی برای همکاری و ادغام انسان و ماشین ایجاد می کند.



ادغام فرآیندهای مدیریت منابع انسانی با هوش مصنوعی می‌تواند مزایای زیادی برای سازمان ایجاد کند آنچه بر اهمیت موضوع می‌افزاید این است که عملکرد مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها نقش مهمی در به کارگیری مؤثر هوش مصنوعی دارد، شواهد نیز از رشد شتابان و کاربرد گسترده هوش مصنوعی و سایر فناوری‌های نوآورانه حکایت دارد که ریشه در تحولی بنیادین در تعامل بین شرکت‌ها، کارمندان و مشتریان دارد. در نتیجه، روند ماشینی‌کردن فعالیت‌های اداری و وظایف مدیریت منابع انسانی بیش از آن‌چه انتظار می‌رفت، شدت یافته است (اکبری امامی و همکاران، ۱۴۰۲). با توجه به مباحث بالا می‌توان این‌طور استدلال کرد که با افزایش سهم هوش مصنوعی در حوزه مدیریت منابع انسانی، در آستانه ورود به دوره جدیدی هستیم. با این مضمون که هوش مصنوعی ابزاریهایی را ارائه می‌دهد که با استفاده از برنامه‌های کاربردی، تصمیمات مدیریت منابع انسانی را هدایت می‌کند در نتیجه، هوش مصنوعی به دلیل بهبود عملکرد، جایگاه خود را در سازمانها پیدا کرده است. به طوری که اکثر شرکت‌ها برای پیشرفت در این حوزه به تکاپو افتاده‌اند، گرچه مطلوب است به چالش‌ها و نگرانی‌های ناشی از تأثیرات متنوع و احتمالاً مخرب هوش مصنوعی بر، کسب و کارها و جوامع توجه جدی شود؛ اما، نباید از تأثیرگذاری هوش مصنوعی در آینده مدیریت منابع انسانی غافل بود (Vrontis et al, 2022). چنین تأثیراتی نه تنها در کشور ای توسعه یافته، بلکه در اقتصاد ای نوظهور نیز مشاهده می‌شود (Kshetri, 2020). به دلیل تازگی نسبی این فناوری، تحقیقات دانشگاهی در این حوزه می‌تواند تأثیر بسزایی در چگونگی تأثیر هوش مصنوعی بر کلیه فعالیت‌های داشته و تغییرات قابل توجهی در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی ایجاد کنند (Tambe et al, 2019) با توجه به اهمیت موضوع، مطالعات اخیر خواستار درک بهتر اهمیت هوش مصنوعی از سوی کارمندان و مدیران و به طور کلی تأثیرگذاری آن بر محل کار هستند تا سازمان‌ها قادر باشند بر برخی از موانع پذیرش هوش مصنوعی غلبه نمایند (Pereira et al. 2023).

بنابراین، با توجه به حضور روزافزون هوش مصنوعی در کسب و کار و تحول آفرینی آن در مدیریت منابع انسانی (Palos et al, 2022) و آگاهی از چگونگی به کارگیری آن می‌تواند درک ارزشمندی برای مدیران سازمانها به‌ویژه مدیران منابع انسانی فراهم آورد. به همین دلیل، سازمانها همچنان از آنجایی که به کارگیری هوش مصنوعی در زمینه‌های گوناگون علمی، حوزه رو به رشدی است، برای پژوهشگران مدیریت منابع انسانی نیز از جذابیت زیادی برخوردار است. روشهای به کارگیری هوش مصنوعی از جمله یادگیری ماشین، شبکه‌های عصبی، منطق فازی و الگوریتم‌های تکاملی، زمینه‌های بسیاری را برای بهبود فرآیندهای منابع انسانی فراهم می‌سازند. همچنین، تحلیل داده‌ها و یادگیری ماشین ابزاری برای استخراج اطلاعات از داده‌ها و پیش‌بینی رفتار و عملکرد آینده به شمار می‌آیند. از این رو، هوش مصنوعی با پیش‌بینی مشکلات و شناسایی روندها و راه‌حلها به متخصصان منابع انسانی در درک محیط کاری می‌رساند (Merlin and Joyan, 2018).

نقش هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی به طور پیوسته در حال افزایش است و نحوه انجام فرآیندهای منابع انسانی را تقریباً در تمام حوزه‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی تغییر داده است. با توجه به حجم قابل توجهی از داده‌های مربوط به عملیات سازمانی، مدیریت نیروی کار، هوش مصنوعی به طور فزاینده‌ای در رویه‌های عملیاتی مختلف منابع انسانی ادغام شده است. این ادغام با هدف تقویت چارچوب‌های کسب و



کار پایدار، بیان شده است (Votto et al, 2021). پذیرش هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی دسترسی آسان تر به افراد با مهارت بالا را برای سازمان هاتسهیل می کند و منجر به فرآیند استخدام کارآمد می شود. (Meshram, 2023) فن آوری های هوش مصنوعی یک رویکرد جدید برای مدیریت پرسنل ارائه می دهد که عملکرد کلی شرکت را بهبود می بخشد و فرصت های متنوعی را برای مدیریت عملکرد ارائه می کند (Khaled et al, 2022 آموزش مبتنی بر هوش مصنوعی سازمان ها را قادر می سازد تا به نهادهای دانش محور تبدیل شوند که قادر به پاسخگویی به نیازهای آموزشی شخصی و افزایش کیفیت یادگیری هستند. (Chen, 2023).

در دو دهه گذشته، استفاده از فناوری های هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی یک روند رو به رشد بوده است. مطالعات نشان داده اند که هوش مصنوعی راه حل های امیدوارکننده ای را برای افراد منابع انسانی ارائه می کند، از غربالگری متقاضیان تا مرحله حفظ کارمندان با بر عهده گرفتن وظایف زمان بر و تکراری تیم منابع انسانی، بهبود کیفیت فرآیندهای منابع انسانی با سوگیری های خنثی شده (Hmoud and Várallyai, 2022).

اتوماسیون مبتنی بر هوش مصنوعی می تواند کارهای تکراری را که در غیر این صورت به مداخله انسان نیاز دارند، ساده کند. این وظایف را می توان به طور موثرتر و مداوم توسط سیستم های هوش مصنوعی انجام داد که منجر به کاهش هزینه و زمان پردازش سریع تر و با قدرت محاسباتی بالا می شود (Malik and 2022).

Thevisuthan,

افزایش قدرت محاسباتی هوش مصنوعی و پلتفرم های رایانه ای دسترسی بر اساس تقاضا به منابع گسترده را فراهم می کند و به سازمان ها این امکان را می دهد تا از قابلیت های هوش مصنوعی بدون نیاز به سرمایه گذاری هنگفت در سخت افزار گران قیمت استفاده کنند. (Gill et al, 2019).

## ۱-۴- پیامدهای هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی

از دیگر تاثیراتی که هوش مصنوعی بر فرایند مدیریت منابع انسانی در سازمانها داشته است می توان به کاهش مسؤولیت کارکنان ارشد، کمک به استعدادیابی در فرآیند استخدام و جذب، افزایش ماندگاری مفید شغلی کارکنان در فرآیند آموزش و توسعه، حفظ پیوستگی جریان کار در بخشهای مختلف سازمان، دستیابی به نتایج دقیق و قابل اعتماد با کاهش خطای سوگیری در تصمیمگیری، ارزیابی عملکرد و افزایش مشارکت کارکنان در محیط کار را از مزایای استفاده از هوش مصنوعی در فرآیندهای منابع انسانی بر می شمارند (Merlin and joyam, 2022) در همین رابطه، پیلای و سیواتانو (۲۰۲۰) نشان دادند که چگونه استفاده از هوش مصنوعی می تواند در تشخیص و توسعه استعداد های انسانی مؤثر باشد. آنها از الگوریتم های یادگیری ماشین برای تجزیه و تحلیل رزومه و عملکرد کارکنان استفاده کردند تا بهبود عملکرد مدیریت استعدادها را به نمایش بگذارند. اما شایان توجه است که پیچیدگی پدیده ای منابع انسانی، داده ای بحث برانگیز فرآیندهای منابع انسانی، موانع و محدودیت ای قانونی و واکنش های نامطلوب کارکنان به تصمیم های

مدیریتی مبتنی بر هوش مصنوعی را می توان به عنوان چالش های اساسی در این زمینه مطرح کرد

( Tambe et al, 2019). در جدول شماره یک به برخی از پیامدهای بکارگیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی اشاره شده است (اکبری امامی و همکاران، ۱۴۰۲).



ابعاد	شاخص	برخی منابع مرتبط
نتایج مرتبط با بعد استراتژیک	کاهش هزینه های مدیریت منابع انسانی با به کار گیری چت بات ها	Strohmeier,2022:vrontis et al,2022
	رقابت پذیری سیستم منابع انسانی در جذب/حفظ استعداد ها	Nawaz&Gomes,2019:Ghosh et al,2024:Vrontis et al,2022
	کسب بصیرت کاربردی کارکردهای منابع انسانی از تحلیل بازار و رقبا	Oracle,201
	افزایش چابکی منابع انسانی	Ghosh et al , 2024
	بهینه سازی تخصیص بودجه حوزه منابع انسانی	Votto et al , 2021
	کاهش حجم کاری در منابع انسانی	Nawaz& Gromes,2019:Votto et al,2021:Strohmeier,2022:Orace,20191
نتایج مرتبط با فرایند	کاهش خطاها و اشتباهات در فرایندهای منابع انسانی	-
	کاهش زمان انجام فعالیت های مدیریت منابع انسانی	Nawaz&Gomes,2019: Votto et al ,2021:Strohmeier,2022:Orace,20191
	اتوماسیون هوشمند فرایندهای منابع انسانی	Nawaz&Gomes,2019: Votto et al ,2021:Strohmeier,2022:Orace,20191
	بهبود تجربه کارکنان در محیط کار	Budhwar et al 2022: Ghosh et al , 2024
نتایج مربوط به افراد	بهبود تعامل و درگیر کردن کارکنان در دوره های آموزشی مبتنی بر چت بات های هوشمند	Pereira et al. 2023: votto et al.2021:xo and xiao. 2020
	حفظ/کاهش نرخ ترک استعداد ها	Vrontis et al.2022: Budhwar et al . 2022 pereira et al.2023
	افزایش تعامل و مشارکت کارکنان در تصمیمات	Budhwar et al.2022: pereira et al .2023 vrontis et al . 2022
	افزایش تمایل کاندیدای شغل جهت استخدام در سازمان	Ghosh et al . 2024
	کاهش سوگیری های انسانی در فرایند کارمند گزینی	Strohmeier, 2022: oracle, 2019: Ghosh et al., 2024
	شخصی سازی و بهبود تجربه کارکنان با سیستم های هوشمند	Strohmeier, 2022: oracle, 2019: Ghosh et al., 2024
نتایج بعد رشد و یادگیری	حل مسائل کلیدی با به کارگیری راهکارهای نوآرانه مبتنی بر داده	Vrontis et al., 2022: pereira et al., 2023 strohmeier,2022: Qamar et al.,2021
	ایجاد سیستم یادگیری همکارانه مساله-محور	Oracle,2019



Kuar et al., 2021: pereira et al., 2023: alsaif & sabih aksoy, 2023: Qamar et al., 2021: vrontis et al., 2022: votto et al., 2021 strohmeier.2022:tambe et al.,2019	بهبود کیفیت تصمیم گیری های در حوزه منابع انسانی با استفاده از سیستم های خبره
Pereira et al.,2023	بهبود اشتراک دانش کارکنان در محیط مجازی
Vrontis et al.,2022	کوچک سازی ساختار مدیریت نیروی انسانی

## ۲-۴- چالش های بهره مندی از هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی

توجه به این نکته ضروری است که چگونگی ادغام هوش مصنوعی در محیط کار می تواند تعادل دقیقی بین بهبود کارایی و حفظ کرامت و ارزشهای انسانی ایجاد کند. در این راستا، مطالعه ای توسط ریستیواوان (۲۰۲۰) انجام گرفت که نشان داد که ادغام موفق هوش مصنوعی در سیستم های مدیریت منابع انسانی نیازمند یک مدل همه جانبه است که نه تنها به جنبه های فنی توجه دارد، بلکه عوامل انسانی و سازمانی را نیز در نظر می گیرد (Ristryawan, 2020). با این حال، محققین هشدار می دهند که استفاده نادرست از هوش مصنوعی می تواند به ایجاد فاصله بین کارکنان و مدیریت، کاهش اعتماد به سازمان و افزایش نگرانی ها در مورد امنیت شغلی منجر شود (Cormarkovic et al,2022). این موضوع بیانگر اهمیت برقراری تعادل بین بهره برداری از مزایای هوش مصنوعی و رعایت اصول اخلاقی و حفظ حقوق کارکنان است.

نتایج تحقیقات (فزلسفلو، ۱۴۰۲) نشان داد که استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی هم فرصت ها و هم چالش های قابل توجهی را به همراه دارد. از جمله فرصت ها، بهبود کارایی، تسهیل تصمیم گیری بهینه، ارتقاء تجربه کارکنان و دسترسی به استعداد های جدید بود. در مقابل، چالش هایی نظیر مقاومت سازمانی، نگرانی های اخلاقی، محدودیت های فناوری و افزایش نیاز به مهارت های جدید مطرح شدند. استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی همراه با چالش هایی بوده است که به برخی از این چالش ها اشاره می نماییم:

۱. اعتماد: یکی از چالش های اصلی استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی، ایجاد اعتماد بین انسان و سیستم های هوش مصنوعی است. برخی از کارکنان ممکن است به طور طبیعی به این فکر بیفتند که سیستم های هوش مصنوعی قصد جایگزینی انسانها را دارند و این می تواند منجر به مقاومت و نگرانی شود. بنابراین، سازمانها باید به تبیین و آموزش درست درباره نحوه استفاده از هوش مصنوعی و نقش آن در تقویت و بهبود فرآیندهای منابع انسانی بپردازند.

۲. حفظ حریم خصوصی: استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی نیازمند دسترسی به اطلاعات حساس و شخصی کارمندان است. بنابراین، چالش حفظ حریم خصوصی مطرح می شود. سازمانها باید اطمینان حاصل کنند که داده های شخصی به درستی محافظت شده و از دسترسی غیرمجاز محافظت می شوند تا اعتماد کارکنان به حفظ حریم خصوصی خود را افزایش دهند.



۳. تعامل انسان و ماشین: تعامل بین انسان و سیستم‌های هوش مصنوعی می‌تواند یک چالش باشد. سیستم‌های هوش مصنوعی درک و تفسیر زبان طبیعی و قدرت تفکر انسان را ندارند، بنابراین برقراری یک تعامل مؤثر و مفید میان انسان و سیستم‌های هوش مصنوعی نیاز به طراحی و پیاده‌سازی مناسب دارد.

۴. تعامل بین انسان و انسان: در بعضی موارد، استفاده از هوش مصنوعی ممکن است منجر به کاهش تعامل بین افراد شود. ارتباط مستقیم و تعامل میان افراد در فرآیندهای منابع انسانی بسیار مهم است و استفاده از سیستم‌های هوش مصنوعی نباید این تعامل را به خطر بیندازد. سازمانها باید به طراحی سیستم‌هایی که تعامل بین افراد را ترویج می‌دهند، توجه کنند و استفاده از هوش مصنوعی را به‌گونه ایجاد تعامل مؤثر و بهبود کارکرد گروهی تمرکز کنند.

۵. عدم قطعیت و خطاها: هرچند هوش مصنوعی پتانسیل بالقوهای برای بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی دارد، اما هنوز هم ممکن است با مشکلات و خطاهایی مواجه شود. الگوریتم‌های هوش مصنوعی ممکن است به دلیل وابستگی به داده‌های آموزشی ناکافی یا نادرست، تصمیمات نادرستی بگیرند یا در مواجهه با وضعیت‌های غیرمنتظره نتایج غیرقابل پیش‌بینی داشته باشند.

در کل، استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی مزایا و فرصت‌های زیادی را به همراه دارد، اما نیاز است تا به چالش‌های مربوطه پاسخ‌های مناسبی داده شود تا بتواند به طور بهینه در سازمانها به کار گرفته شود.

#### پیشینه پژوهش:

➤ عباسی و اسماعیلی (۱۴۰۳) در پژوهشی که با موضوع هوش مصنوعی و فرآیندهای منابع انسانی دیجیتال (کاربردها و چالشها) انجام گرفته بود به این نتیجه گیری دست یافته بودند که ادغام هوش مصنوعی در فرآیندهای منابع انسانی، به افزایش دقت، تجزیه و تحلیل داده ها، ساده سازی، خودکارسازی و شخصی سازی فرایندها و در نهایت، صرفه جویی در زمان و بهبود کیفیت عملیات منابع انسانی منجر میشود؛ اما اجرای این فناوری با چالشها و محدودیتهایی همراه است.

➤ قربانی و عطایی فر (۱۴۰۳)، در پژوهشی تحت عنوان هوش مصنوعی در آموزش و توسعه منابع انسانی به این نتیجه دست یافتند که هوش مصنوعی در دگرگونی و متحول کردن حوزه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی نقش حیاتی داشته است.

➤ ( Abasaheb & Subashini, 2024) در پژوهشی که با عنوان افزایش کارایی منابع انسانی از طریق ادغام هوش مصنوعی و اینترنت اشیا (مطالعه ای در مورد پیاده سازی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی) انجام گرفته بود، نتیجه گیری نمودند که ادغام هوش مصنوعی و اینترنت اشیا در فرآیندهای منابع انسانی می‌تواند کارایی را بهبود بخشد، خطاها را کاهش دهد و مشارکت کارکنان را افزایش دهد. در ادامه نیز بیان داشتند که استفاده از ربات‌های گفتگو برای تعامل کارکنان، تجزیه و تحلیل پیش‌بینی کننده برای استخدام،



و ابزارهای پوشیدنی برای ارتقای مهارت کارکنان. برای مطالعه آینده پیشنهاد شده بود که سازمان ها باید در اقدامات امنیت سایبری، سیاست های حفظ حریم خصوصی داده ها، و ارائه آموزش به پرسنل منابع انسانی برای اطمینان از داشتن مهارت های لازم برای کار با برنامه های کاربردی هوش مصنوعی و اینترنت اشیا، سرمایه گذاری کنند.

➤ نصیری (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان نقش آموزش بر بهره وری نیروی انسانی بیان می نماید که قابلیت انجام یک کار مولد را می توان از طریق آموزش و توسعه و گسترش سیستماتیک شغل و برنامه ریزی شغلی افزایش داد. در ادامه اشاره دارند که کشورهایی مثل سوئیس و ژاپن که با کمبود منابعی مثل زمین، انرژی و منابع معدنی مواجه هستند به خوبی دریافته اند که مهم ترین منبع رشد و توسعه نیروی انسانی، آموزش، ارتقای انگیزه و بالندگی افراد جامعه است و سرمایه های هنگفتی در امر آموزش می کنند، زیرا معتقدند که سرمایه گذاری در آموزش، نوعی سرمایه گذاری بلند مدت است. بنابراین یکی از اساسی ترین راههای حصول به بهره وری ملی و ارتقای سطح دانش و مهارتهای مدیران، کارشناسان و نیروی انسانی، از طریق آموزش های علمی و کاربردی مداوم و مستمر است تا بتوان به سطح مطلوبی از بهره وری در جامعه دست یافت.

➤ (Jain &Gautam,2016) معتقدند فناوری هوش مصنوعی، تجزیه و تحلیل سریع دادههای انسان را آسان می کند. در شرایط (AI) نقش تجاری مدرن استفاده از فناوریهای هوش مصنوعی برای تصمیم گیری اهمیت دارد و متخصصان منابع انسانی می توانند از فناوری و ابزارهای متفاوت (AI) برای همه کارکردهای منابع انسانی (HR) از قبیل آموزش، توسعه، استخدام و مدیریت پاداش استفاده کنند.

➤ حسینیان و عیسی آبادی (۱۳۹۶) در پژوهشی که به بررسی ابعاد راهبرد توانمندسازی نیروی انسانی پرداخته بودن به این نتیجه دست یافتند که راهبرد توانمندسازی منابع انسانی با ابعاد راهبردی و ابعاد سازمانی و ابعاد فردی آن تاثیر دارد. در این پژوهش مشخص گردیده بود که ابعاد راهبردی بیشترین تاثیر را بر راهبرد توانمندسازی منابع انسانی دارد و در مرتبه بعدی، ابعاد سازمانی و سپس ابعاد فردی قرار میگیرند. و در نتیجه گیری کلی بیان داشتند که با توجه به اهمیتی که ابعاد راهبردی در میزان توانمند سازی نیروی انسانی دارد لازم است که مدیران بیشترین توجه و منابع مالی را به این بخش معطوف سازند تا اثر بخشی و کارایی منابع انسانی ارتقا یافته و اهداف مورد نظر سازمانی حاصل گردد.

➤ قزلسلو (۱۴۰۲)، به پژوهشی با عنوان بررسی چالشها و فرصتهای استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی پرداخت و نتایج این مطالعه نشان داد که استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی هم فرصتها و هم چالشهای قابل توجهی را به همراه دارد. از جمله فرصتها، بهبود کارایی، تسهیل تصمیم گیری بهینه، ارتقاء تجربه کارکنان و دسترسی به استعداد های جدید بود. در مقابل، چالشهایی نظیر مقاومت سازمانی، نگرانی های اخلاقی، محدودیت های فناوری و افزایش نیاز به مهارتهای جدید مطرح شدند. در نتیجه، این تحقیق بیانگر آن است که با وجود چالش های موجود، هوش مصنوعی پتانسیل قابل توجهی برای تحول در مدیریت منابع انسانی ارائه می دهد. توانایی هوش مصنوعی در بهبود فرآیندها، تصمیم گیری و تجربه کارکنان، به شرطی که به طور



مسئولانه و با توجه به جنبه‌های اخلاقی و توسعه مهارت‌های کارکنان به کار گرفته شود، می‌تواند به مزیت رقابتی پایدار منجر شود.

➤ (Robinson et al, 2007) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که هوش مصنوعی به طور قابل ملاحظه‌ای بهبود عملکرد کارکنان (HR)، آموزش کارکنان در هنگام پردازش دروس، آموزش و توسعه، مطابقت شغل با برنامه‌های کارمند، غربالگری کارکنان با استفاده از سیستم‌های متخصص، ارزیابی عملکرد با استفاده از سیستم‌های متخصص را در پی دارد.

➤ (Nawaz et al, 2024) در پژوهشی که با هدف پذیرش و شوش مصنوعی در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (توانمندسازی منابع انسانی و بهره‌وری) انجام گرفت بیان داشتند که به منظور بهره‌گیری کامل از پتانسیل هوش مصنوعی، سازمان‌ها باید نسبت به قدرت و ظرفیت محاسباتی هوش مصنوعی در میان کارکنان آگاهی ایجاد کنند. کارمندان باید در مورد همکاری ماشین انسانی آموزش ببینند تا سازمان‌ها بتوانند با فناوری‌های هوش مصنوعی دست به دست هم دهند تا بسط تیم منابع انسانی و ابزاری تقویت شوند. یک رویکرد متفکرانه و محتاطانه برای اجرای هوش مصنوعی، با در نظر گرفتن مزایا و چالش‌ها، راه را برای ادغام موفقیت آمیز فناوری‌های هوش مصنوعی در شیوه‌های HRM هموار می‌کند.

## نتیجه‌گیری:

تأثیر هوش مصنوعی بر منابع انسانی دو وجهی می‌باشد از یک طرف به پیدایش فرصت‌های جدید منجر می‌گردد و از طرف دیگر همراه با چالش‌های جدی است. هوش مصنوعی به عنوان یکی از فناوری‌های نوین و قدرتمند در عصر کنونی می‌تواند نقش مهمی در تربیت و آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود کیفیت انجام امورات، ایفا کرده و به سازمانها کمک کند تا نیروی انسانی خود را به بهترین نحو، تربیت و توانمند سازند و در مسیر پیشرفت و موفقیت گام برداشته و نیروی انسانی خود را برای مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های آینده آماده سازد. این فناوری با ارائه آموزش‌های مربوطه و ارزیابی‌های دقیق و بازخوردهای فوری و توسعه استعدادها و خودکارسازی وظایف تکراری می‌تواند کیفیت آموزش و بهره‌وری کارکنان را بهبود بخشیده و در کارکنان ظرفیت دو سوتوانی سازمانی به معنای اکتشاف (نوآوری جهشی) و بهره‌برداری (نوآوری تدریجی) ایجاد نماید. استفاده از هوش مصنوعی بدون در نظر گرفتن چالش‌ها و ملاحظات اخلاقی و عملیاتی از قبیل نیاز به زیرساخت‌های مناسب، حفظ حریم خصوصی داده‌ها، مدیریت تغییرات سازمانی، استخدام و آموزش مربیان برای استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی می‌تواند نتایج نامطلوبی همچون سوگیری‌های الگوریتمی، بیکاری در برخی مشاغل آموزشی، تشدید نابرابری در دسترسی به آموزش (شکاف فناوری)، اتکای بیش از حد به هوش مصنوعی، کاهش تعاملات انسانی، هزینه‌های بالا در جهت نگهداری و پیاده‌سازی هوش مصنوعی به همراه داشته باشد. لذا به منظور بهره‌مندی حداکثری و حداقل سازی اثرات منفی استفاده از هوش مصنوعی، آموزش مداوم و ارتقای مهارت‌ها و توجه به مسائل اخلاقی و اجتماعی در توسعه و استفاده از این فناوری توجه شود.



بنابراین برای استفاده موفقیت آمیز از هوش مصنوعی در تربیت آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی نیاز به یک رویکرد جامع و متوازن وجود دارد که بتواند بر اساس فرهنگ اجتماعی و شیوه های رفتار سازمانی و با در نظر گرفتن کلیه جوانب بتواند یک الگوی مشخصی تبیین نماید.



## منابع فارسی:

- اکبری امامی، جامی پور، مونا، فتحی. (۱۴۰۲)، طراحی چارچوب بکارگیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی: رویکردی اکتشافی. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۵(۹)، ۲۸۴-۲۶۳.
- حسن زاده، هادی و پورحیدر، رحیمه (۱۴۰۳)، پیش بینی دوسوتوانی و سرمایه فکری از طریق مدیریت منابع انسانی با میانجیگری فضیلت سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه.
- حسین پور، داوود (۱۳۹۴)، بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان، نشریه مدیریت نوآوری، ۴(۳)، ۹۷-۱۱۸.
- حسینیان، شهامت و عیسی آبادی، مجید (۱۳۹۶)، ابعاد استراتژی توانمندسازی منابع انسانی معاونت نیروی انسانی نازجا، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در نیروی انتظامی - سال پنجم، شماره ۲، پاییز ۱۳۹۶.
- صادقی، محمد؛ جعفری، سکینه و محمدی، شیرکوه (۱۳۹۹)، پایان نامه کارشناسی ارشد ارائه الگوی مولفه های شایسته سالاری در تربیت نیروی انسانی در دانشگاه فرهنگیان.
- عباسی، رسول و اسماعیلی، محدثه (۱۴۰۳)، هوش مصنوعی و فرایندهای منابع انسانی دیجیتال: کاربردها و چالش ها، مطالعات منابع انسانی، ۱(۱۴).
- فرجادرجی، حاجیه و عطاپور، مریم (۱۴۰۱)، تاثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و هوش مصنوعی در مدیریت استعداد پژوهشگاه فضایی ایران، نشریه علمی - پژوهشی مدیریت استعداد و کیفیت، شهریور ۱۴۰۱.
- قربانی، حمید و عطایی، فر، جمشید (۱۴۰۳)، کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، ۳۱ اردیبهشت ۱۴۰۳، تهران.
- قزلسلو، حمیدرضا (۱۴۰۲)، بررسی چالش ها و فرصت های استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی. تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، ۲(۲)، ۲۸-۳۶.
- کربلایی اسمعیلی، زهرا و مصطفی پور، زهرا (۱۳۹۷)، بررسی اثر آموزش نیروی انسانی بر خلاقیت شغلی معلمان.
- نصیری، نرگس (۱۳۹۹)، نقش آموزش بر بهروری نیروی انسانی، فصلنامه رهیافتی در مدیریت بازرگانی، دوره اول، شماره دوم، بهار ۱۳۹۹، ۴۴-۳۰.



## References

- Abasaheb, S. A., & Subashini, R. (2024). Enhancing HR Efficiency Through the Integration of Artificial Intelligence and Internet of Things: A Study on AI Implementation in Human Resource Management. *EAI endorsed transactions on scalable information systems*, 11(2).
- Akareem, H. S., & Hossain, S. S. (۲۰۱۶). Determinants of education quality: what makes students' perception.
- Chen, Z. (2023). Artificial intelligence-virtual trainer: Innovative didactics aimed at personalized training needs. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(2).
- Chukwuka, E. J., & Dibie, K. E. (2024). Strategic role of artificial intelligence (AI) on human resource management (HR) employee performance evaluation function. *International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 7(2), 269-282. of Entrepreneurship and Business Innovation 7(2), 269-282. Conger, J. A.,
- & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- ormarkovic, T., Dra eta, L., & Njegus, A. (۲۰۲۲). The levels of artificial intelligence application in human resource systems. *The European Journal of Applied Economics*, 19(2).
- Garg, S., Sinha, S., Kar, A. K., & Mani, M. (2022). A review of machine learning applications in human resource management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1590-1610.
- Gill, S. S., Tuli, S., Xu, M., Singh, I., Singh, K. V., Lindsay, D., ... & Garraghan, P. (2019). Transformative effects of IoT, Blockchain and Artificial Intelligence on cloud computing: Evolution, vision, trends and open challenges. *Internet of Things*, 8.
- Helo, P., & Hao, Y. (2022). Artificial intelligence in operations management and supply chain management: An exploratory case study. *Production Planning & Control*, 33(16), 1573-1590.
- Hmoud, B. I., & Várallyai, L. (2020). Artificial intelligence in human resources information systems: Investigating its trust and adoption determinants. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 5(1), 749-765.
- Ibarra, D., Ganzarain, J., & Igartua, J. I. (2018). Business model innovation through Industry 4.0: A review. *Procedia manufacturing*, 22, 4-10.
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business horizons*, 61(4), 577-586.
- Khaled, A. S., Sharma, D. K., Yashwanth, T., Reddy, V. M. K., doewes, R. I., & Naved, M. (2022, June). Evaluating the Role of Robotics, Machine Learning and Artificial Intelligence in the Field of Performance Management. In *Proceedings of Second International Conference in Mechanical and Energy Technology: ICMET 2021, India* (pp. 285-293). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Kshetri, N. (2020). Artificial Intelligence in Developing Countries. *IT Prof.*, 22(4), 63-68.
- Kumari, D. P. B., & Hemalatha, A. (2021). Perception towards artificial intelligence in human resources management practices-with reference to IT companies in chennai.



- Malik, A., Thevisuthan, P., & De Sliva, T. (2022). Artificial intelligence, employee engagement, experience, and HRM. In Strategic human resource management and employment relations: An international perspective (pp. 171-184).
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
- Merlin, R., & Jayam, R. (2018). Artificial intelligence in human resource management. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(17), 1891-1895.
- Merlin, R., & Jayam, R. (2018). Artificial intelligence in human resource management. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(17), 1891-1895.
- Meshram, R. (2023). The role of artificial intelligence (ai) in recruitment and selection of employees in the organisation. *Russian Law Journal*, 11(9S), 322-333.
- Miller, T. (2018). The new world of human resources and employment: How artificial intelligence and process redesign is driving dramatic change. Business Expert Press.
- Misselhorn, C. (2018). Artificial morality. Concepts, issues and challenges. *Society*, 55, 161-169.
- Müller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K. I. (2021). The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models-A comparison between SMEs and large enterprises. *European Management Journal*, 39(3), 333-343.
- Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100208.
- Palos-Sánchez, P. R., Baena-Luna, P., Badicu, A., & Infante-Moro, J. C. (2022). Artificial intelligence and human resources management: A bibliometric analysis. *Applied Artificial Intelligence*, 36(1), 2145631.
- Pereira, V., Hadjielias, E., Christofi, M., & Vrontis, D. (2023). A systematic literature review on the impact of artificial intelligence on workplace outcomes: A multi-process perspective. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100857.
- Pillai, R., & Sivathanu, B. (2020). Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organizations. *Benchmarking: An International Journal*, 27(9), 2599-2629.
- Ristyawan, M. R. (2020). An Integrated Artificial Intelligence and Resource Base View Model for Creating Competitive Advantage. *Journal of Business & Economics Review (JBER)*, 5(1).
- Ruël, H. Bondarouk, T. Looise Kees. J.(2009). E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large organization, *Management Revue*; Vol.15, No. 3; 2004; PP. 364-380.
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2021)
- Smurthwaite, C. (۲۰۱۹), "Trying to attract top talent? Make recruitment a game", available at: [www.growwire.com/recruitment-games](http://www.growwire.com/recruitment-games) (accessed 7May 2019).
- Soh, C., & Connolly, D. (۲۰۲۱). New frontiers of profit and risk: The Fourth Industrial Revolution's impact on business and human rights. *New Political Economy*, 26(1), 168-185.



- Suseno, Y., Chang, C., Hudik, M., & Fang, E. S. (2023). Beliefs, anxiety and change readiness for artificial intelligence adoption among human resource managers: the moderating role of high-performance work systems. In *Artificial Intelligence and International HRM* ( 144-171). Routledge.
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42.
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42.
- Thayumanavar, B., & Yasodha, R. OCCUPATIONAL STRESS AND WORK-LIFE BALANCE AMONG WOMEN ACADEMICIANS IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN COIMBATORE, TAMIL NADU.
- Vaten, D., Kameron, A. (1999). "Empowerment and delivery of authority"; Translation by Badroodin. Orai, Institution of Research and Training Management, Attached to Ministry of Power, (in Persian).
- Von Krogh, G. (2018). Artificial intelligence in organizations: New opportunities for phenomenon-based theorizing. *Academy of Management Discoveries*, 4(4), 404-409.
- Votto, A. M., Valecha, R., Najafirad, P., & Rao, H. R. (2021). Artificial intelligence in tactical human resource management: A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2), 100047..
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237-1266.
- Wierenga, B. (2010). Marketing and artificial intelligence: Great opportunities, reluctant partners. In *Marketing intelligent systems using soft computing: Managerial and research applications* (pp. 1-8). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Zhao, Y., Hryniewicki, M. K., Cheng, F., Fu, B., & Zhu, X. (2019). Employee turnover prediction with machine learning: A reliable approach. In *Intelligent Systems and Applications: Proceedings of the 2018 Intelligent Systems Conference (IntelliSys(737-758))* .Springer International Publishing.