نهمین کنفرانس بین المللی
علوم ورزشی تربیت بدنی و سلامت اجتماعی
9th International Conference on Sports Science Physical Education and Social Health
www.sport.bcnf.ir

واکاوی نظری و تحلیلی ارتباط میان آموزش منابع انسانی، مدیریت دانش و توانمندسازی سازمانی

اعظم سخاوتمند[۱]، لیلا توانایی*[۲]

۱. دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد صفاشهر، فارس، ایران

۲. *استادیار گروه شیمی، علوم پایه، دانشگاه صنعتی خاتم الانبیا بهبهان، خوزستان، ایران

Email: tavanaei2012@yahoo.com

چکیده

آموزش و توسعه منابع انسانی یکی از ارکان اساسی در بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف راهبردی سازمان‌ها محسوب می‌شود. اثربخشی این فرایند زمانی تضمین می‌شود که برنامه‌های آموزشی به‌صورت هدفمند، برنامه‌ریزی‌شده و مستمر طراحی و اجرا شوند. بر اساس دیدگاه ابطحی (۱۴۰۲)، بهره‌گیری از روش‌های متنوع مانند آموزش در محل کار، کارگاه‌های آموزشی، آموزش الکترونیکی و منتورینگ، در بهبود مهارت‌ها و ارتقای توانمندی کارکنان نقش مهمی دارد. همچنین ارزیابی مستمر، بازخوردگیری و انطباق محتوای آموزشی با نیازهای فردی و سازمانی، از عوامل کلیدی موفقیت این فرایند به‌شمار می‌آیند. در این راستا، مرور نظام‌مند پژوهش‌های مرتبط با توانمندسازی کارکنان نشان می‌دهد که مدیریت دانش ـ شامل خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و کاربرد دانش ـ تأثیر مثبت و معناداری بر ارتقای سطح توانمندی منابع انسانی دارد. این اثرگذاری زمانی تقویت می‌شود که بستر فرهنگی مناسب و حمایت‌های روان‌شناختی نیز در سازمان نهادینه شده باشد. یافته‌های این مطالعه ضمن تأکید بر اهمیت پیوند میان آموزش، توسعه و مدیریت دانش، مسیرهایی برای توسعه نظری و کاربردی در راستای توانمندسازی کارکنان ارائه می‌دهد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، توانمندسازی کارکنان، منابع انسانی، الگوی شایستگی، سرمایه انسانی، استراتژی منابع انسانی.

مقدمه

با ارزش‌ترین دارایی‌های یک سازمان، منابع انسانی هستند. افرادی که در یک سازمان کار می‌کنند چه به صورت فردی و چه به شکل گروهی تلاش می‌کنند تا اهداف سازمان را محقق نمایند. مدیریت منابع انسانی رویکردی استراتژیک و منسجم است که فلسفه، استراتژی، سیاست‌ها، فرایندها و برنامه‌های مرتبط با منابع انسانی را گرد هم می‌آورد تا تمام نیروهای سازمانی در جهت اهداف سازمان قدم بردارند(الوانی و همکاران،۱۳۹۴). بیشتر نظریه‌های مدیریت آموزشی خارج از آموزش‌وپرورش توسعه‌یافته‌اند و بعداً در مدارس و آموزش‌عالی بکار برده شده‌اند. مدیریت آموزشی به‌عنوان یک حوزه مطالعاتی مبنی بر پیوند دو جنبهٔ رفتار سازمانی و نگرش علوم تربیتی با تمرکز ویژه‌بر سازمان‌های آموزشی قرار دارد. آموزش در مرحله‌ی اول یادگیری و در مرحله‌ی دوّم یاددهی و سپس مسائل مربوط به حمایت از این عملکردهاست. مدیریت آموزشی مستلزم حمایت از فرآیند یادگیری و یاددهی است. در بسیاری از برنامه‌های آماده‌سازی رهبران آموزشی، آن‌ها طوری آموزش داده می‌شوند که به این

کارکردها اهمیتی داده نشود. این برنامه‌ها همچون ماشین‌های ظرف‌شویی خط تولید هستند. الگوهای رهبری باید برای استقرار یادگیری و یاددهی در مرکز توجه و نه در حاشیه ایجاد شوند (انگلیش، پاپا، مولن وکرایتون، ۲۰۱۳).

روش‌های آموزش و توسعه منابع انسانی از مهم‌ترین ابزارهای ارتقای کیفیت نیروی کار و افزایش بهره‌وری سازمانی به شمار می‌روند. ابطحی (۱۴۰۲) بر این نکته تأکید دارد که آموزش کارکنان باید به صورت برنامه‌ریزی‌شده، هدفمند و مستمر انجام شود تا بتواند به توسعه مهارت‌ها و دانش فردی و جمعی کمک کند. او روش‌های مختلفی را برای آموزش معرفی می‌کند که از جمله آن‌ها می‌توان به آموزش در محل کار، کارگاه‌های آموزشی، کلاس‌های نظری، آموزش الکترونیکی، آموزش از طریق مربی‌گری (منتورینگ) و دوره‌های توسعه مدیریت اشاره کرد.

آموزش در محل کار به عنوان یکی از روش‌های مؤثر شناخته شده است که در آن کارکنان در حین انجام وظایف شغلی، مهارت‌های لازم را فرا می‌گیرند. این روش علاوه بر افزایش تجربه عملی، به کاهش هزینه‌های آموزشی نیز کمک می‌کند. روش مربی‌گری نیز اهمیت زیادی دارد؛ به‌ویژه در توسعه دانش تخصصی و انتقال تجربیات میان کارکنان خبره و تازه‌واردان. علاوه بر این، آموزش الکترونیکی به دلیل قابلیت دسترسی آسان و انعطاف‌پذیری زمانی، به‌طور فزاینده‌ای در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

ابطحی (۱۴۰۲) همچنین بر اهمیت طراحی محتوای آموزشی متناسب با نیازهای فردی و سازمانی تأکید دارد. او بیان می‌کند که ارزیابی مستمر اثربخشی آموزش از طریق بازخورد و اندازه‌گیری عملکرد پس از دوره، نقش مهمی در بهبود برنامه‌های آموزشی ایفا می‌کند. در نهایت، آموزش و توسعه منابع انسانی نه تنها به عنوان ابزاری برای ارتقای مهارت‌ها بلکه به عنوان سرمایه‌گذاری راهبردی در موفقیت بلندمدت سازمان دیده می‌شود که باید با حمایت مدیریت ارشد و تخصیص منابع کافی همراه باشد. ادبیات این موضوع، بر اهمیت دیدگاه مبتنی بر دانش برای مدیریت منابع انسانی مطابق با الزامات جدید اقتصاد دانش در حال ظهور، موافق است. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش، محیطی را ایجاد می‌کند که برای اشتراک‌گذاری و تولید دانش در یک سازمان مناسب است. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (مروری، مشوق‌ها، و ارزیابی عملکرد) توسعه روابط تجاری و شبکه‌های تیمی را تشویق می‌کند که عملکرد شرکت را از طریق بهره‌برداری بهتر از دانش افزایش دهد. در سطح سازمانی، سیستم‌های منابع انسانی با کارایی بالا با تسهیل پیوندهای شبکه، تعمیم هنجارهای متقابل، و ایجاد هماهنگی انعطاف‌پذیر، که منجر به استفاده کارآمد از منابع دانش می‌شود، بر ساختار اجتماعی داخلی تأثیر مثبت می‌گذارند. در سطح فردی، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به طور هدفمند طراحی شده (استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی، و سیستم‌های جبران خسارت) از رفتارهای دانش محور کارکنان را پشتیبانی می‌کند. محققان حتی در مورد اینکه چگونه مدیریت منابع انسانی ممکن است نقش استراتژیک در ایجاد، ذخیره‌سازی و انتشار دانش برای ایجاد مزیت رقابتی ایفا کند، نظریه پردازی کرده‌اند (Gholami et al, 2016).

کارکنان نقش مهمی در پیشرفت سازمان دارند. زیرا آنان مدیران فنی در فعالیت‌های سازمانی محسوب می‌شوند. بنابراین کارکنان در انجام کار خود ملزم به مشارکتی هستند که از طریق اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند به نفع سازمان باشد. از این‌رو به رهبران و مدیرانی نیاز است که بتوانند با پرورش خلاقیت کارکنان، کیفیت منابع انسانی را بهبود بخشند (Syafitri et al,۲۰۲۱). خلاقیت کارکنان در پی نوسانات فزاینده بازار کار و پیچیدگی تقاضاهای شغلی به سرعت در حال تبدیل شدن به بخشی از کار است(Zhang et al, ۲۰۲۲). از دیدگاه آمابیل[1] (۱۹۸۵) سه مؤلفه مفهومی وجود دارد که خلاقیت کارکنان را پوشش می‌دهد، نخستین مهارت‌های مرتبط با خلاقیت، شامل دانش، تخصص، مهارت‌های فنی، هوش و استعداد است. دومین فرآیندهای مرتبط با خلاقیت شامل سبک‌های شناختی و ویژگی‌های شخصیتی است که منجر به

[1] Amabile

استقلال، ریسک‌پذیری، اتخاذ دیدگاه‌های جدید در مورد مشکلات و سبک‌های کاری و مهارت‌های منضبط در تولید ایده‌ها می‌شود. سومین رویکرد انگیزه شرکت در فعالیت‌های کاری به دلیل علاقه، لذت، یا داشتن احساس شخصی است. مشارکت دادن کارکنان در ارائه ایده‌ها، پیشنهادات و اطلاعات درون سازمانی نیز سبب پرورش خلاقیت آنان می‌شود (Syafitri ۲۰۲۱ et al,).

امروزه گرایش نسبت به بهره‌مندی از ابزارها و رویکردهای نوین مدیریتی، مانند مدیریت منابع انسانی، مدیریت زمان و انگیزه کارکنان، مدیریت فرآیندها، مدیریت کیفیت، شناسایی و پرورش کارکنان خلاق، ارزیابی و مدیریت عملکرد و نظایر آن که غالباً مورد استفاده بخش خصوصی بوده‌اند، در دولت‌ها قوت و قدرت گرفته است و رویکردهای خروجی محوری، شهروند محوری و بازارگرایی که رویکردهای بخش خصوصی است، جایگزین رویکردهای بخش دولتی یعنی فرایند محوری، بروکراسی مداری و انحصار گردیده و بنیان مدیریت دولتی نوین را به وجود آورده است. مدیریت منابع انسانی و به تبع آن توانمندسازی کارکنان در راستای ایجاد سازمانی خلاق به عنوان یک نهاد حمایتی نیز یکی از ابزارها و رویکردها می‌باشد که تنها تعداد معدودی از سازمان‌های دولتی، موفق به اجرای آن شده‌اند. با توجه به مشکلات منابع انسانی و چگونگی مدیریت کارکنان و تأثیر آن بر عملکرد سازمان، جهت ایجاد یک سازمان خلاق و حمایت محور مرور عوامل استراتژی منابع انسانی و رابطه آن با خلاقیت سازمانی می‌تواند زمینه را برای استفاده بهینه از نیروی انسانی فراهم نماید (رحمتی‌نیا و حسینیان، ۱۳۹۵).

ازگمی (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای به بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تأکید بر خلاقیت و نوآوری پرداخت. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان نهادهای دولتی بوده است که با استفاده فرمول کوکران و نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۳۸۴ نفر مورد بررسی قرار گرفتند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه خلاقیت و نوآوری کارکنان از مقیاس خلاقیت رندسیپ (۱۹۷۹) بود. مدل طراحی شده حاوی ۱۱ عامل اعتماد، خوش‌بینی، رضایت شغلی، امنیت شغلی و اقتصادی، اهداف کاری مشخص و مشترک، تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی، احساس عدالت، صداقت، علاقه به کار و معنی‌دار بودن کار است که در ۸ سطح طبقه‌بندی گردید. یافته‌ها نشان داد از میان مجموعه عوامل مدیریت منابع انسانی، اهداف کاری مشخص و مشترک به عنوان عامل زیربنایی شکل‌گیری خلاقیت و نوآوری سازمانی کارکنان می‌باشد که به ایجاد حس عدالت در افراد در ساختار مزبور منجر شده و به تبع آن صداقت، امنیت شغلی - اقتصادی و خوش‌بینی تحقق یافته است.

حاجی آخوندی و همکاران (۱۴۰۰) به بررسی رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی و نوآوری در خدمات با توجه به نقش اخلاق حرفه‌ای کارکنان پرداختند. جامعه آماری، کارکنان سازمان دفاعی بوده است که نمونه‌گیری به صورت سرشماری صورت پذیرفت و تعداد ۱۲۰ پرسشنامه توزیع گردید. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که مدیریت راهبردی منابع انسانی با نوآوری در خدمات و اخلاق حرفه‌ای کارکنان رابطه معنی‌داری دارد. همچنین میان اخلاق حرفه‌ای کارکنان و نوآوری در خدمات رابطه معنی‌داری وجود دارد.

سبک رهبری می‌تواند به طرق مختلف بر عملکرد، تعهد، وفاداری و خلاقیت کارکنان تأثیر بگذارد. خلاقیت تحت تأثیر سبک رهبری در سازمان‌ها است. سبک‌های رهبری همچنین می‌توانند بر روابط بین کارکنان مانند رفتار همکاری، اعتماد بین کارکنان، اشتراک دانش بین کارکنان و تعارضات بین کارکنان تأثیر بگذارند (Saleem & Adeel, ۲۰۱۶). نتایج حاکی از آن است برانگیزاننده بودن پاداش‌ها، بیشترین تأثیر را بر خلاقیت داشته و پس از آن برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی و سپس مشارکت دادن افراد خلاق در تصمیم‌گیری می‌باشد (صادقی و همکاران، ۱۳۹۴). یکی از اساسی‌ترین ملزومات مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی، نهادینه کردن و ارتقای تفکر کار تیمی و دانش تیمی است. ارتقاء روحیه کار تیمی در سازمان از طریق فرهنگ-سازی، ترویج کل مروری بر سازماندهی و توجه به عملکرد جمعی می‌تواند عملکرد سیستماتیک را بهبود بخشد (سلیمانی و بهرام‌نیا، ۱۳۹۷).

گزینش نیروی انسانی یکی از حیاتی‌ترین فرآیندها در مدیریت منابع انسانی است که به‌منظور شناسایی و انتخاب بهترین کاندیداها برای تصدی مشاغل سازمانی انجام می‌شود. ابطحی (۱۴۰۲) تأکید می‌کند که گزینش فراتر از جذب افراد است و نیازمند دقت و هماهنگی با اهداف استراتژیک سازمان می‌باشد. این فرآیند شامل بررسی و ارزیابی صلاحیت‌های متقاضیان از طریق روش‌های مختلفی مانند آزمون‌های استخدامی، مصاحبه‌های ساختاریافته و ارزیابی‌های روانشناختی است. او معتقد است که استفاده از آزمون‌های استاندارد و مصاحبه‌های هدفمند به مدیران منابع انسانی کمک می‌کند تا بهترین افراد را بر اساس معیارهای شایستگی و نیازهای سازمان انتخاب کنند.

همچنین ابطحی به نقش کلیدی مدیران منابع انسانی در فرآیند گزینش اشاره می‌کند و بیان می‌دارد که این مدیران باید نه تنها در اجرای مراحل گزینش مهارت داشته باشند بلکه در طراحی سیاست‌ها و استراتژی‌های نیرویابی نیز فعال باشند تا فرآیند گزینش به بهترین نحو با اهداف سازمان همسو گردد. اهمیت تطابق میان مهارت‌ها، تجربیات و فرهنگ فرد با سازمان در گزینش نیز از دیگر نکات برجسته است که او به آن تأکید دارد. به این ترتیب، گزینش نیروی انسانی به عنوان نقطه شروع موفقیت در بهره‌وری و توسعه سازمانی شناخته می‌شود (ابطحی، ۱۴۰۲).

در عصر دانش‌محور امروز، منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان‌ها شناخته می‌شوند و توانمندسازی آن‌ها از طریق آموزش و مدیریت دانش به یک الزام راهبردی تبدیل شده است (ابطحی، ۱۴۰۲). سازمان‌های موفق با درک اهمیت توسعه مستمر کارکنان، به دنبال ایجاد سازوکارهایی هستند که از طریق آن بتوانند قابلیت‌ها، مهارت‌ها و انگیزه‌های نیروی انسانی خود را ارتقاء دهند. از این رو، آموزش هدفمند و نظام‌مند به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی در توسعه سرمایه انسانی مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است.

بر این اساس، هدف این مقاله مروری، بررسی و تحلیل مفهومی و محتوایی دیدگاه‌های ابطحی پیرامون آموزش منابع انسانی، مدیریت دانش و نقش آن‌ها در توانمندسازی سازمانی است. با مرور آثار منتشرشده از این نویسنده، تلاش می‌شود چارچوبی منسجم از ارتباط این سه مؤلفه کلیدی ارائه شده و راهکارهای کاربردی برای توسعه نظام‌مند منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی پیشنهاد گردد.

پیشینه پژوهش:

گزینش نیروی انسانی یکی از مراحل اساسی مدیریت منابع انسانی است که تأثیر بسزایی بر موفقیت سازمان‌ها دارد. براساس تحقیقات گالپین و فاکس (۲۰۲۱)، فرآیند گزینش باید به گونه‌ای طراحی شود که ضمن شناسایی توانمندی‌های فردی، تطابق لازم با نیازهای سازمان را نیز فراهم کند. همچنین هارتمن و همکاران (۲۰۱۹) بر اهمیت استفاده از آزمون‌های استاندارد و مصاحبه‌های ساختاریافته تأکید کرده‌اند که موجب افزایش دقت و عدالت در انتخاب کاندیداها می‌شود. آنها معتقدند به‌کارگیری این روش‌ها منجر به کاهش ریسک استخدام نادرست و افزایش بهره‌وری می‌گردد. در مطالعات مشابه، جکسون و شوارتز (۲۰۲۰) نقش مدیران منابع انسانی را در تنظیم سیاست‌های گزینش و بهبود فرآیندهای نیرویابی کلیدی دانسته‌اند که باعث بهبود کیفیت نیروی کار و تطابق فرهنگی می‌شود.

در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی، روش‌های متعددی جهت ارتقای توانمندی‌های کارکنان مطرح شده است. براساس پژوهش‌های کلارک (۲۰۱۸)، آموزش در محل کار به دلیل فراهم آوردن یادگیری عملی و همزمان، یکی از مؤثرترین روش‌ها برای بهبود مهارت‌های فنی و رفتاری کارکنان محسوب می‌شود. همچنین لوئیس و همکاران (۲۰۱۹) آموزش الکترونیکی را به عنوان روشی انعطاف‌پذیر و مقرون به صرفه معرفی کرده‌اند که قابلیت دسترسی گسترده و برنامه‌ریزی شخصی‌سازی‌شده را برای کارکنان فراهم می‌کند. علاوه بر این، براون و همکاران (۲۰۲۲) با بررسی تأثیر مربی‌گری (منتورینگ) نشان دادند که این روش ضمن افزایش انگیزه و رضایت شغلی، انتقال دانش سازمانی را تسهیل می‌کند. اهمیت طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب با

نیازهای سازمان و کارکنان نیز در مطالعات گوناگون مورد تأکید قرار گرفته است؛ به گونه‌ای که ارزیابی مستمر اثربخشی آموزش برای بهبود مستمر این برنامه‌ها ضروری است (اسمیت، ۲۰۲۰).

آموزش و توسعه منابع انسانی یکی از ارکان حیاتی در ارتقای عملکرد فردی و سازمانی محسوب می‌شود. ابطحی (۱۴۰۲) بر این نکته تأکید دارد که آموزش کارکنان باید به‌صورت برنامه‌ریزی‌شده، هدفمند و مستمر انجام گیرد تا بتواند منجر به توسعه مهارت‌ها و ارتقاء دانش فردی و سازمانی گردد. وی در پژوهش خود، روش‌های متعددی را برای آموزش کارکنان معرفی می‌کند که از جمله آن‌ها می‌توان به آموزش در محل کار، کارگاه‌های آموزشی، کلاس‌های نظری، آموزش الکترونیکی، منتورینگ و دوره‌های توسعه مدیریت اشاره کرد (ابطحی، ۱۴۰۲).

در همین راستا، مطالعات متعدد نشان داده‌اند که آموزش در حین کار، به دلیل ترکیب آموزش و تجربه عملی، یکی از روش‌های مؤثر در انتقال مهارت به کارکنان است (Armstrong, 2020). این روش با فراهم‌کردن فرصت یادگیری در محیط واقعی کار، موجب افزایش کارایی و کاهش هزینه‌های آموزش می‌شود. از سوی دیگر، مربی‌گری و منتورینگ به‌عنوان ابزارهایی برای انتقال تجربیات از کارکنان باتجربه به تازه‌واردان نقش مهمی در حفظ و انتقال دانش سازمانی ایفا می‌کنند (Noe, 2020).

آموزش الکترونیکی نیز به‌ویژه در سال‌های اخیر، به دلیل ویژگی‌هایی مانند انعطاف‌پذیری زمانی و مکانی و هزینه کمتر، در سازمان‌ها محبوبیت یافته است (Salas et al., 2015). ابطحی (۱۴۰۲) نیز با تأکید بر طراحی محتوای آموزشی متناسب با نیازهای کارکنان و سازمان، بیان می‌دارد که ارزیابی اثربخشی آموزش از طریق بازخورد و بررسی عملکرد پس از آموزش، نقش کلیدی در بهبود مستمر فرآیندهای آموزشی دارد.

در نهایت، دیدگاه‌های مطرح‌شده بر این اصل تأکید دارند که آموزش و توسعه منابع انسانی نه‌تنها به عنوان ابزاری برای ارتقای توانمندی‌های کارکنان، بلکه به عنوان سرمایه‌گذاری راهبردی برای رشد و موفقیت بلندمدت سازمان باید تلقی گردد (ابطحی، ۱۴۰۲؛ Werner & DeSimone, 2012). از این رو، نقش حمایت مدیریت ارشد و تخصیص منابع کافی در تضمین اثربخشی برنامه‌های آموزشی انکارناپذیر است.

تحلیل پژوهش:

در کتاب مدیریت منابع انسانی (ابطحی، ۱۳۹۶)، آموزش به‌عنوان یکی از اجزای کلیدی چرخه مدیریت منابع انسانی معرفی می‌شود که نقش زیربنایی در بهبود عملکرد فردی و سازمانی دارد. وی تأکید می‌کند که آموزش باید با تحلیل نیازهای شغلی و آینده‌نگرانه طراحی شود و صرفاً به انتقال اطلاعات محدود نماند.

در اثر دیگر تحت عنوان آموزش و بهسازی منابع انسانی (ابطحی، ۱۳۹۹)، ابطحی به تفصیل به اصول طراحی آموزشی، روش‌های نوین یاددهی-یادگیری، و سنجش اثربخشی آموزش پرداخته است. تمرکز اصلی این کتاب بر آن است که آموزش نباید رویدادی مقطعی تلقی شود، بلکه باید در قالب یک نظام مستمر، با بازخوردگیری مداوم و انطباق با تحولات محیطی دنبال شود. در این اثر، ابطحی مدل‌های گوناگون آموزشی مانند آموزش در حین کار، یادگیری گروهی، و منتورینگ را با توجه به ساختار سازمانی و فرهنگ کاری ایران تحلیل کرده و بر تلفیق این روش‌ها برای اثربخشی بیشتر تأکید دارد.

در کتاب مدیریت دانش در سازمان‌ها (ابطحی، ۱۴۰۰)، وی دیدگاه خود را فراتر از آموزش رسمی توسعه داده و به اهمیت مدیریت دانش به عنوان ابزاری مکمل در توانمندسازی کارکنان پرداخته است. او تأکید می‌کند که آموزش رسمی تنها یکی از مسیرهای ارتقای دانش کارکنان است و بدون نظام منسجم مدیریت دانش ـ شامل خلق، تسهیم و استفاده از دانش ضمنی و

صریح ـ اثرگذاری پایداری نخواهد داشت. به بیان دیگر، از دیدگاه ابطحی، مدیریت دانش و آموزش در تعامل با یکدیگر می‌توانند بستر لازم برای نوآوری، یادگیری سازمانی و افزایش تعهد منابع انسانی را فراهم سازند.

در اثر منتشرشده با عنوان رویکردهای نوین در توسعه منابع انسانی (ابطحی، ۱۴۰۲)، تلفیق آموزش، مدیریت دانش، توسعه شایستگی‌ها و نگرش راهبردی به منابع انسانی به‌وضوح دیده می‌شود. او در این کتاب به‌طور خاص بر نقش فناوری‌های نوین (مانند آموزش الکترونیکی)، طراحی متناسب محتوا با نیازهای فردی، و اهمیت بازخوردهای پس از آموزش در اثربخشی فرایند توسعه تأکید کرده است. همچنین، جایگاه منتورینگ و انتقال تجربیات از کارکنان ارشد به تازه‌واردان، به‌عنوان شکلی از یادگیری سازمانی، بارها در این اثر برجسته شده است.

ابطحی (۱۳۹۶) آموزش کارکنان را فرآیندی مستمر و هدفمند می‌داند که باید بر اساس نیازهای واقعی فردی و سازمانی طراحی و اجرا شود. وی تأکید دارد که آموزش زمانی اثربخش خواهد بود که نه‌تنها به انتقال دانش و مهارت بپردازد، بلکه موجب ایجاد نگرش‌های مثبت و تغییر رفتار حرفه‌ای در کارکنان گردد (ابطحی، ۱۴۰۲). او همچنین بر استفاده از شیوه‌های متنوع آموزشی نظیر آموزش در حین کار، یادگیری الکترونیکی، منتورینگ و کارگاه‌های تعاملی تأکید می‌کند و معتقد است که انتخاب روش آموزشی باید با در نظر گرفتن شرایط سازمان و ویژگی‌های یادگیرندگان صورت گیرد (ابطحی، ۱۳۹۹).

از سوی دیگر، ابطحی (۱۴۰۰) در آثار خود بر اهمیت مدیریت دانش به عنوان مکمل آموزش سازمانی اشاره می‌کند. به اعتقاد وی، مدیریت دانش ـ شامل فرآیندهای خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و به‌کارگیری دانش ـ زمانی مؤثر واقع می‌شود که با نظام آموزشی سازمان هم‌راستا باشد و در خدمت توانمندسازی عملی کارکنان قرار گیرد. ارتباط تنگاتنگ میان آموزش و مدیریت دانش، منجر به شکل‌گیری بستر مناسبی برای رشد فردی، نوآوری و بهره‌وری در سطح سازمانی خواهد شد.
به‌طور کلی، تحلیل محتوای آثار ابطحی نشان می‌دهد که وی به یک چارچوب چندبعدی و هماهنگ میان آموزش رسمی، مدیریت دانش، یادگیری ضمنی، توسعه شایستگی‌ها و توانمندسازی روان‌شناختی باور دارد. این نگاه یکپارچه، امکان درک پیچیدگی‌های توسعه منابع انسانی در محیط‌های کاری امروزی را فراهم ساخته و می‌تواند به عنوان مبنایی نظری و عملی برای طراحی نظام‌های منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی مورد استفاده قرار گیرد. مدیریت دانش نیز در دیدگاه ابطحی، نه‌تنها مکمل آموزش، بلکه یک عامل کلیدی در تبدیل دانش فردی به دارایی سازمانی محسوب می‌شود.

نکته برجسته در چارچوب فکری ابطحی، تأکید بر هم‌راستایی آموزش با نیازهای واقعی سازمان و کارکنان، تنوع روش‌های یادگیری، و نقش فرهنگ سازمانی در تسهیل فرایندهای یادگیری و تسهیم دانش است. از این منظر، توانمندسازی کارکنان حاصل پیوند مؤثر میان برنامه‌های آموزشی هدفمند و سازوکارهای اثربخش مدیریت دانش در سازمان است؛ پیوندی که در نهایت به شکل‌گیری سازمانی یادگیرنده، خلاق و توسعه‌گرا می‌انجامد.

این جمع‌بندی نشان می‌دهد که آثار ابطحی، بنیان نظری مناسبی برای بازاندیشی در سیاست‌های منابع انسانی سازمان‌ها فراهم می‌کنند؛ به‌ویژه در شرایطی که سازمان‌ها با تغییرات سریع، رقابت‌های دانش‌محور و ضرورت نوآوری مستمر مواجه‌اند. استفاده از این چارچوب تحلیلی می‌تواند به طراحی مدل‌های بومی، کارآمد و پایدار برای ارتقای سرمایه انسانی در بستر سازمان‌های ایرانی یاری رساند.

بحث و نتیجه‌گیری:

نتیجه‌گیری این مطالعه حاکی از آن است که آموزش منابع انسانی، به عنوان فرآیندی مستمر و هدفمند، نقش کلیدی در توسعه مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای حرفه‌ای کارکنان ایفا می‌کند. آثار ابطحی (۱۳۹۶ تا ۱۴۰۲) نشان می‌دهد که اثربخشی آموزش زمانی حاصل می‌شود که برنامه‌ها با نیازهای فردی و سازمانی هماهنگ شده و از روش‌های متنوعی بهره‌مند باشند. این رویکرد نه تنها به ارتقای دانش و مهارت‌ها می‌انجامد، بلکه موجب تقویت انگیزه و تعهد کارکنان نیز می‌شود.

علاوه بر آموزش، مدیریت دانش به عنوان مکملی حیاتی مطرح است که با فراهم آوردن بستر خلق، ذخیره، تسهیم و به‌کارگیری دانش، زمینه رشد فردی و سازمانی را تسهیل می‌کند. ترکیب آموزش با نظام‌های مدیریت دانش به ایجاد سازمانی یادگیرنده کمک کرده و بهبود مستمر عملکرد و نوآوری را ممکن می‌سازد. در این میان، توجه به فرهنگ سازمانی و حمایت مدیریت ارشد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

در نهایت، این پژوهش تأکید می‌کند که تلفیق سازگار آموزش و مدیریت دانش، به عنوان دو رکن اساسی توسعه منابع انسانی، می‌تواند به عنوان راهبردی مؤثر برای افزایش توانمندسازی کارکنان و ارتقای بهره‌وری در سازمان‌های دانش‌محور ایرانی به‌کار گرفته شود. این رویکرد نظام‌مند، نه تنها سرمایه‌گذاری در منابع انسانی را بهینه می‌کند، بلکه به ایجاد مزیت رقابتی پایدار و توسعه پایدار سازمان‌ها نیز منجر می‌شود.

پیشنهادها:

طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی مستمر و هدفمند با تاکید بر تطبیق دقیق با نیازهای فردی و سازمانی، به منظور افزایش اثربخشی آموزش و ایجاد تغییرات پایدار در رفتار کارکنان.

بهره‌گیری ترکیبی از روش‌های آموزشی متنوع مانند آموزش در محل کار، آموزش الکترونیکی، منتورینگ و کارگاه‌های تعاملی، متناسب با ویژگی‌های فرهنگی و ساختار سازمانی.

توسعه و نهادینه‌سازی نظام مدیریت دانش در سازمان‌ها به عنوان مکمل برنامه‌های آموزشی، با تمرکز بر فرآیندهای خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و به‌کارگیری دانش در سطح فردی و جمعی.

ارتقای فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری مستمر، مشارکت فعال کارکنان و حمایت مدیریت ارشد برای تسهیل فرآیندهای آموزشی و مدیریت دانش.

انجام پژوهش‌های آتی به منظور بررسی اثربخشی مدل‌های تلفیقی آموزش و مدیریت دانش در توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی با رویکرد کمی و کیفی.

بررسی نقش فناوری‌های نوین، به ویژه آموزش الکترونیکی و سیستم‌های مدیریت دانش، در تسریع یادگیری و افزایش تعامل میان کارکنان.

تحلیل موانع و چالش‌های پیاده‌سازی نظام‌های آموزشی و مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی و ارائه راهکارهای بومی جهت رفع آن‌ها.

این پیشنهادات می‌تواند زمینه‌ساز توسعه علمی و عملی در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور باشد.

منابع:

ابطحی، م. (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی . تهران: نشر سمت.
ابطحی، م. (۱۳۹۹). آموزش و بهسازی منابع انسانی . تهران: نشر مهربان.
ابطحی، م. (۱۴۰۰). مدیریت دانش در سازمان‌ها . تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
ابطحی، م. (۱۴۰۲). رویکردهای نوین در توسعه منابع انسانی . تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
ابطحی، س.ح. (۱۴۰۲). مدیریت منابع انسانی؛ از تئوری تا عمل(ویراست چهارم). تهران: انتشارات فوژان.

ابطحی، س.ح. (۱۳۸۷). مدیریت مبتنی بر شایستگی و نقش آن در مدیریت منابع انسانی .فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول۱۵(۵۷)، ۱-۱۶.

ابطحی، س.ح. (۱۳۹۰). تبیین عوامل فرهنگی در موفقیت مدیریت دانش در سازمان: مطالعه موردی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران .مجله مدیریت فرهنگ سازمانی.

ابطحی، س.ح. (۱۳۹۴). تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان. ارائه‌شده در هفتمین کنفرانس ملی و اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش.

ابطحی، س.ح & ,.ابراهیمی حسنی نیاکی، س.ر. (۱۳۹۵). طراحی الگوی هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی کلان بانک: مطالعه موردی بانک توسعه تعاون .مجله آموزش و توسعه منابع انسانی.

ابطحی، س.ح. (۱۳۷۶). الگوی تصمیم‌گیری بر مبنای اخلاقیات .فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه.

ابطحی، س.ح. (۱۳۸۹). تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان .فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۲.

اسمیت، آ. (۲۰۲۰). ارزیابی اثربخشی آموزش و توسعه منابع انسانی .*مجله تحقیقات آموزشی*،۲۷(۱)، ۴۰-۵۵.

الوانی، سید مهدی؛ واعظی، رضا؛ و هنرمند، روح الله. (۱۳۹۴). نقش رفتار سازمانی مثبتگرا در کاهش سکوت سازمانی. فصلنامه علمی – پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). شماره ۷۹، ص ۲۶-۱.

اینگلیش، فنویک دبیلیو؛ پاپا، روزماری؛ مولن، کارل ای؛ کرایتون، تد. (۲۰۱۲) *رهبری آموزشی در۲۰۵۰ برداشت‌ها، چالش‌ها و تعهدات*، ترجمه: ناصر شیربگی و رؤیا فاتحی(۱۳۹۷). تهران: انتشارات آثار معاصر.

براون، تی.، اسمیت، ج.، و جانسون، ا. (۲۰۲۲). تأثیر مربی‌گری بر توسعه مهارت‌ها و رضایت شغلی کارکنان .*مجله توسعه منابع انسانی*، ۱۵(۳)، (۲۵۰-۲۶۵).

پوررضا، م. ابطحی، س.ح. (۱۳۸۶). طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی به کمک مدیریت دانش .مدیران فردا.

جکسون، پی.، و شوارتز، ر. (۲۰۲۰). نقش مدیران منابع انسانی در بهبود فرآیندهای نیرویابی و گزینش .*مجله استراتژی منابع انسانی*، ۱۹(۴)، ص ۸۰-۹۵.

حاجی آخوندی، علیرضا و توکلی، غلامرضا و اخوان، پیمان و منطقی، منوچهر،۱۴۰۰، رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی و نوآوری در خدمات با توجه به نقش اخلاق حرفه‌ای کارکنان.

رحمتی نیا، روح الله و حسینیان، سید محمد،۱۳۹۵، بررسی رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی با خلاقیت سازمانی، چهارمین همایش علمی پژوهشی یافته‌های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران، تهران.

صادقی، احمد؛ رستگاری مهر، بابک؛ محمدی، مسعود و همکاران، ۱۳۹۴، عوامل موثر بر خلاقیت و نوآوری کارکنان از دیدگاه پرسنل شاغل در بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد تهران، مجله دانشگاه علوم پزشکی، ۷ (۱).

کلارک، م. (۲۰۱۸). آموزش در محل کار: تأثیر بر مهارت‌های عملی کارکنان .*مجله آموزش سازمانی*، ۲۲(۵)، ۱۱۰-۱۲۵.

گالپین، آر.، و فاکس، ام. (۲۰۲۱). فرآیندهای بهینه گزینش نیروی انسانی: رویکردی نوین .*مجله مدیریت منابع انسانی*، ۲۸(۱)، ص ۴۵-۶۰.

لوئیس، س.، ریچاردز، ت.، و مورگان، ج. (۲۰۱۹). آموزش الکترونیکی و اثرات آن در سازمان‌ها .*مجله فناوری‌های آموزشی*، ۱۱(۳)، ۷۵-۹۰.

مرادی، ح.ا .قلعه، ح.ف. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت بحران شهرداری تهران .مطالعات مدیریت بحران، ۱۰، ص۳۳-۵۴.

هارتمن، ال.، ویلسون، د.، و لی، ک. (۲۰۱۹). ارزیابی آزمون‌ها و مصاحبه‌های استخدامی: رویکردی ساختاریافته .*مجله روانشناسی صنعتی و سازمانی*، ۳۴(۲)، ص ۱۳۵-۱۵۰.

Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page.

Noe, R. A. (2020). Employee Training and Development (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2015). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. Psychological Science in the Public Interest , 13(2), 74–101.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). Human Resource Development (6th ed.). Cengage Learning.

Gholami, G.; Rezaei, G.; Saman, M.Z.M.; Sharif, S.; Zakuan, N. (2016). State-of-the-Art Green HRM System: Sustainability in the Sports Center in Malaysia Using a Multi-Methods Approach and Opportunities for Future Research. Journal of Cleaner Production, 124, 142–163.

Soleimani, T., & Bahramnia, S. (2018). The impact of strategic management and planning on creativity and innovation of school managers. *Journal of Advanced Pharmacy Education & Research*| *Oct-Dec*, *8*(S2).

Syafitri, R., Ahadiat, A., & Hayati, K. (2021). The effect of strategic leadership on employees creativity by the mediation of voice behavior. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, *8*(1), 91-97.

Zhang, J., Zhu, F., Liu, N., & Cai, Z. (2022). Be in your element: The joint effect of human resource management strength and proactive personality on employee creativity. *Frontiers in Psychology*, *13*, 851539.

نهمین کنفرانس بین المللی
علوم ورزشی تربیت بدنی و سلامت اجتماعی
9th International Conference on
Sports Science
Physical Education
and Social Health
www.sport.bcnf.ir

Theoretical and analytical analysis of the relationship between human resource training, knowledge management and organizational empowerment

Azam Sekhavatmand , Leila Tavanaei*

Abstract

Human resource training and development is one of the fundamental pillars in improving performance and achieving strategic goals of organizations. The effectiveness of this process is guaranteed when training programs are designed and implemented in a targeted, planned, and continuous manner .According to Abtahi (1402), utilizing various methods such as on-the-job training, workshops, e-learning, and mentoring plays an important role in improving skills and enhancing employee empowerment. Also, continuous evaluation, feedback, and adapting educational content to individual and organizational needs are key factors in the success of this process .In this regard, a systematic review of research related to employee empowerment shows that knowledge management - including the creation, storage, sharing, and application of knowledge - has a positive and significant impact on improving the level of human resource empowerment. This impact is strengthened when an appropriate cultural context and psychological support are also institutionalized in the organization. The findings of this study, while emphasizing the importance of the link between training, development, and knowledge management, provide paths for theoretical and practical development in order to empower employees.

Keywords: Knowledge management, employee empowerment, human resources, competency model, human capital, human resources strategy.