

## استفاده مؤثر از تحولات اثرگذار بر آینده مدیریت منابع انسانی با تکیه بر اقتصاد دانش محور

سید امیرحسین طیبی ابوالحسنی<sup>۱\*</sup> و محمد خدابخشی<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲. استادیار مدیریت کسب و کار، دانشگاه شهید بهشتی تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۳/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۱۷

### چکیده

امروزه حوزه مدیریت منابع انسانی فشارهای زیادی را برای تغییر، تجربه می‌کند. دگرگونی در اقتصاد، جهانی شدن، تنوع داخلی و فناوری؛ نیازهای جدیدی برای سازمان ایجاد کرده‌اند. این نیازهای جدید برای سازمان، در برخی جهات به طور کامل خلاق است و سازمان را به جلو پیش می‌برند و گاهی هم مضر و نابودکننده می‌شوند. اکثر این چالش‌ها، فرصت‌های زیادی را نیز برای منابع انسانی و سازمان ایجاد کنند. هدف این مقاله، بررسی برخی از چالش و فرصت‌هایی است که آینده مدیریت منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این میان با بررسی‌های صورت گرفته بین‌المللی، مشخص شد عامل اقتصاد دانش‌محور، نمود بیشتری در این حوزه دارد که در این مقاله سعی شده به صورت توصیفی تحلیلی، این موضوع را مورد نقد و بررسی قرار داده و در نهایت پیشنهادهایی نیز برای استفاده مؤثر از این شرایط ارائه شود.

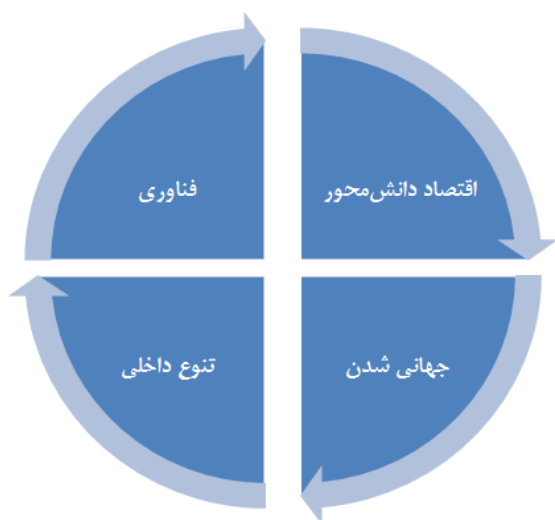
**کلیدواژه‌ها:** آینده، منابع انسانی، فرصت، چالش، اقتصاد دانش‌محور.

\* مسئول مکاتبات: amirhosseintayebi69@yahoo.com

## ۱. مقدمه

است [۳]. پس به واسطه ضرورت پاسخگویی به تغییرات، پیش‌بینی محیط و اتخاذ تصمیم‌های اثرگذار در خصوص آینده، مدیریت منابع انسانی نیز باید خود را متناسب با آن، تغییر دهد تا بتواند از چالش‌های آن، فرصت بسازد. بر اساس نظرسنجی که در سال ۲۰۰۲ توسط انجمن مدیریت منابع انسانی صورت پذیرفته است [۴]. به طور خاص فناوری و همچنین مدیریت استعداد به عنوان دو محرک اولیه تغییر در قرن ۲۱ معرفی شده‌اند.

از طرفی برخی نویسندگان معتقدند که اصلی‌ترین هدف این چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی که در آینده منابع انسانی وجود دارد، تحت تأثیر برخی از عواملی قرار دارد که در تغییرات آینده‌نگر در مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارند. اما چالشی که وجود دارد این است که همگام با استدلال‌های فوق؛ سازمان‌ها در زمینه منابع انسانی با برخی فشارها مواجه می‌شوند که این فشارها باعث می‌شوند ضمن تغییر اهداف سازمان، ماهیت فرایندها و روش‌های منابع انسانی نیز دستخوش تغییر شوند [۵]. بحث مورد نظر مقاله این است که چگونه تحولات در اقتصاد، جهانی‌شدن، تنوع داخلی و فناوری بر رویکردهای جدید در منابع انسانی اثر می‌گذارند.



شکل ۱. چهار نیروی اثرگذار آینده [۵]

البته موارد دیگری هم همچون شرایط خاص اشتغال و همچنین بیکاری منابع انسانی، گذراندن تفریحات جدید،

مفاهیم و نظریه‌های مدیریت را می‌توان بر اساس موضوع دسته‌بندی کرد. انسان موضوعی است که در کانون توجه نگرش روابط انسانی در مدیریت قرار می‌گیرد. این نگرش به دو شاخه اصلی (اما مرتبط و مکمل یکدیگر) به نام‌های مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی تقسیم می‌شود. شناخت و تغییر رفتار فردی، گروهی و سازمانی در حوزه مدیریت رفتار سازمانی قرار می‌گیرد. مدیریت منابع انسانی، انسان را به عنوان عاملی حیاتی و ممتاز برای بقا، رشد، رقابت و برتری سازمانی مد نظر قرار می‌دهد [۱]. به عبارتی دیگر در حوزه مدیریت، با همه پارادایم‌های حاکم بر آن، با دو عامل اساسی درگیریم که آن دو عامل عبارت‌اند از: «انسان» و «نظام‌های عملیات سازمان». اما این دو عامل، در خلأ قرار ندارند و دیگر عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی بر آنها تأثیر گذارند. از آنجایی که نظام‌های عملیاتی توسط انسان‌ها به اجرا درمی‌آیند بنابراین، مهم‌ترین سرمایه سازمان، نیروی انسانی است و مدیران هر قدر در زمینه توسعه و ارتقای نیروی انسانی سرمایه‌گذاری کنند موفقیت، کارایی و برتری رقابتی سازمان خود را تضمین کرده‌اند. البته به این عبارت باید افزود که این دو عامل هیچ‌کدام جدا از بستر فرهنگی-اجتماعی و همچنین تحولات آینده نیستند و به رنگ آن درمی‌آیند. به عبارتی «مدیریت منابع انسانی به عنوان رویکردی پویا و مؤثر به منظور اداره افراد، علاقه و مباحثی را در میان استادان و متخصصان ایجاد کرده است» [۲].

از طرفی امروزه تغییرات با نرخ سریع‌تری به وقوع می‌پیوندند. تغییرات فناوری و متعاقب آن تغییر در دیگر جنبه‌های زندگی، افزایش روزافزون وابستگی متقابل کشورها و ملل، تمرکززدایی جوامع و نهادهای موجود که به دلیل گسترش فناوری اطلاعات شتاب بیشتری یافته است، تمایل روزافزون به جهانی‌شدن به همراه حفظ ویژگی‌های ملی، قومی و فرهنگی و بسیاری عوامل دیگر، لزوم درک بهتر از «تغییرات» و «آینده» را برای دولت‌ها، کسب‌وکارها، سازمان‌ها و مردم ایجاد می‌کند. در این میان، اهمیت شناخت آینده و تحولات آن بیش از پیش

تعریف جدید منابع انسانی و ... نیز وجود دارد که با توجه به موضوع مقاله، از بررسی آن خودداری می‌شود.

در نظریه‌ای دیگر به طور کلی «آینده» از درهم‌کنش چهار مؤلفه زیر پدید می‌آید [۸]:

## ۲. مبانی نظری

به طور کلی در مورد آینده، ۳ نوع نگرش وجود دارد [۶]:

۱. **انفعالی:** (آینده «شبهه» گذشته است) (چه نیازی به پیش‌بینی آینده وجود دارد؟ (آینده که با گذشته فرق نمی‌کند!))؛
۲. **سازگاری:** (هرچه پیش آید، خوش آید) (پیش‌بینی آینده خوب است؛ حیف که غیرممکن است. (مگر نمی‌بینید که اکثر پیش‌بینی‌ها غلط از آب درمی‌آید؟!))؛
۳. **اراده‌گرایی:** (آینده «متفاوت» با گذشته است) (آینده را با تمام قوا باید پیش‌بینی کرد، حتی اگر پیش‌بینی‌ها غلط از آب درآیند!)).

لیکن در عمل، این سه، پیوسته با هم تداخل می‌کنند و در هم می‌آمیزند. همچنین طبق نظر برخی اندیشمندان این حوزه، انواع آینده پیش روی بشر، عبارت است از [۷]:

۱. **آینده‌های ممکن<sup>۱</sup>:** آینده‌هایی که می‌تواند واقع شوند. مانند: ماه‌گرفتگی، زلزله و ...؛
۲. **آینده‌های محتمل<sup>۲</sup>:** آینده‌هایی که احتمال واقع شدن آنها وجود دارد. مانند: احتمال بارندگی در روز ابری، احتمال موفقیت دانش‌آموز کوشا و ...؛
۳. **آینده‌های خوشایند و مطلوب<sup>۳</sup>:** مانند پولدارشدن، موفقیت شغلی بهتر و ...؛
۴. **آینده‌های مرجح و برتر<sup>۴</sup>:** آینده‌هایی که باید واقع شوند. مانند جهان‌عاری از ظلم، برقراری قسط و عدل و ...

۱. **روندها<sup>۵</sup>:** روندها، «تغییرات منظم در داده‌ها یا پدیده‌ها طی زمان» است. روندها بر اساس این پیش‌فرض شکل می‌گیرد، تغییرات در جهان دارای پیوستگی تاریخی است. به عنوان مثال: افزایش کاربران اینترنتی، افزایش حمله‌های تروریستی و ...؛

۲. **رویدادها<sup>۶</sup>:** رویدادها، «وقایعی که نظم موجود در داده‌ها یا پدیده‌ها را بر هم می‌زند». رویدادها بر خلاف روندها بر اساس این پیش‌فرض شکل می‌گیرد، تغییرات در جهان دارای گسستگی تاریخی است. به عنوان مثال: جنگ، ترور شخصیت‌ها، زلزله، تصمیم غیرمنتظره و ناگهانی رئیس‌جمهور و ...؛

۳. **تصویرها<sup>۷</sup>:** مردم تصویرهایی از آینده در ذهن خود می‌پروراندند و اقدام‌هایی را بر مبنای آنها انجام می‌دهند. به عبارت دیگر، چشم‌اندازها یا سناریوها نوعی از تصویرهایی است که به صورت آگاهانه یا ناآگاهانه در ذهن مردم ایجاد می‌شود و اقدام‌های مثبت یا منفی طبق آن صورت می‌گیرد. به عنوان مثال: چشم‌انداز سفر به ماه ژول ورن، تصویر آمریکای امن در فیلم‌های هالیوودی و یا تصویرهای دینی و اعتقادی، عمل به پیش‌بینی‌های از قبل انجام شده همچون نوسترآداموس و ...؛

۴. **اقدام‌ها<sup>۸</sup>:** طبق قانون کنش و واکنش، می‌توان گفت اقدام‌های امروز، آینده فردا را می‌سازند. به عبارتی طبق جمله معروف آلن مامفورد؛ «جایگاه امروز سازمان‌ها نتیجه جهت‌گیری‌های دیروز آنهاست و شیوه مدیریت امروز آنها معماری فردای

5. Trends  
6. Events  
7. Images  
8. Actions

1. Possible  
2. Probable  
3. Desirable  
4. Preferable

آنهاست.» یعنی اقدام‌های کنونی ما، آینده و شرایط خاص خود را ایجاد می‌کند.

حال یکی از موضوع‌های مهم آینده جهان، اقتصاد دانش‌محور است [۵]. مهم‌ترین تأثیر ظهور کسب‌وکار دانش‌محور را می‌توان در ایفای نقش آن بر اثربخشی تولید و خدمات و به تبع آن استفاده از دانش دانست. تبلور دانش را می‌توان در محصولات و خدمات جدید، ارتقای سطح رفاه ملی، بروز جلوه‌های نظم و بهداشت اقتصاد در عرصه فعالیت‌های برنامه‌ریزی مشاهده کرد، از این منظر، دانش منبع اولیه تولید ثروت و ارزش افزوده شناخته می‌شود [۹]. در اقتصاد دانش‌محور؛ علم، فناوری، نوآوری و کارآفرینی عوامل مؤثر بر رشد اقتصادی قلمداد می‌شوند. بنابراین، در نظریه‌های جدید رشد اقتصادی دانش به عنوان نوعی متغیر برون‌زا به شمار نمی‌رود، بلکه بخش اصلی و کلیدی نظام اقتصادی محسوب می‌شود. دانش به عنوان اصلی‌ترین نوع سرمایه تلقی می‌شود و رشد اقتصادی ریشه در انباشت دانش دارد، زیرا انباشت دانش منشأ فناوری، نوآوری و کارآفرینی است.

از نظر سازمان همکاری اقتصادی و توسعه<sup>۱</sup>، اقتصاد دانش‌محور، اقتصادی است که «به طور مستقیم بر اساس تولید، توزیع و به‌کارگیری دانش و اطلاعات قرار گرفته باشد» [۱۰] سازمان همکاری اقتصادی و توسعه برای تعریف اقتصاد مبتنی بر دانش، دو مفهوم مرتبط به هم را نیز مطرح کرده است: نخستین مفهوم «سرمایه‌گذاری در دانش» است، هزینه‌هایی که به هدف غنی‌سازی دانش موجود یا کسب دانش جدید یا اشاعه دانش، صرف فعالیت‌هایی می‌شود که به استناد اسناد این سازمان، سرمایه‌گذاری در دانش به نوعی عبارت است از مجموعه هزینه‌های تحقیق و توسعه، آموزش عالی و نرم‌افزار. همچنین دومین مفهوم جدید، «تغییر و دگرگونی شاخص تراکم فناوری پیشرفته» یعنی صنایع مبتنی بر دانش است. صنایع دانش‌محوری که دارای ویژگی‌هایی همچون سطح بالای سرمایه‌گذاری در نوآوری، استفاده گسترده از نوآوری

و نیروی کار دارای تحصیلات عالی باشند. در عین حال، در این اقتصاد، دانش محرک اصلی رشد، ایجاد ثروت و اشتغال در تمامی رشته فعالیت‌هاست. بر اساس این تعریف اقتصاد دانش‌محور فقط بستگی به تعداد محدودی صنایع مبتنی بر فناوری برتر نیست بلکه در این نوع اقتصاد کلیه فعالیت‌های اقتصادی به شکلی بر دانش متکی است. به عنوان مثال فعالیت‌هایی نظیر معدن و کشاورزی کاملاً بر پایه تحولات فناورانه تغییر و تحول می‌یابند و از محصولات آنها پیروی می‌کنند. قابل ذکر است که در صنایع با فناوری برتر دانش مورد نیاز برای ساختن اقتصاد دانش‌محور فقط از نوع فناوری محض نیست و دانش فرهنگی، اجتماعی و مدیریتی را نیز دربرمی‌گیرد [۱۱].

همچنین در تعریف جامع‌تر دیگری، اقتصاد دانش‌محور به معنای «ظرفیت و قابلیت ایجاد و ابداع ایده‌ها، افکار، فرایندها و محصولات جدید و تبدیل آنها به ارزش و ثروت اقتصادی» است [۱۲]. در این اقتصاد، ساختارهای اقتصادی متناسب با تحولات دانش و فناوری تغییر می‌کند و بخش‌های مرتبط با تولید، توزیع و مصرف اطلاعات و دانش یعنی تحقیق و توسعه، آموزش و تولید فناوری اعم از سخت‌افزاری و نرم‌افزاری اهمیت بیشتری می‌یابد. در حالی که بخش‌های مرتبط با تولید، توزیع و مصرف مواد اولیه و نیز سرمایه فیزیکی به تدریج اهمیت نسبی خود را از دست می‌دهند [۱۳]. در اقتصاد دانش‌محور، سهم قابل توجهی از تولید ناخالص داخلی از رشته فعالیت‌های مبتنی بر دانش و دانش‌بر، مانند صنایع با فناوری برتر و متوسط و خدمات مالی و تجاری دانش‌محور است، دانش بیش از عوامل سنتی نظیر کار و سرمایه موجب تولید می‌شود و ارزش بسیاری از شرکت‌های نرم‌افزاری و فناوری زیستی، نه ناشی از دارائی‌های فیزیکی آنان بلکه ناشی از سرمایه‌های غیرملموس آنها یعنی دانش و مجوزها و امتیازهای علمی آنهاست [۱۰].

### ۳. روش‌شناسی

روش تحقیق پژوهش حاضر به صورت کتابخانه‌ای و میدانی در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت فناوری است که سعی شده است در این تحقیق، با مصاحبه باز،

1. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)

یک اقتصاد با همسایگان، رقبا یا کشورهای که مایل به تقلیدند رقابت می‌کند. این معیار و ابزار ساده در اولین سطح، برای شناسایی درجه دانش محور بودن اقتصاد کشورها مفید است.<sup>۴</sup> ۸۰ معیار و شاخص کیفی در ۷ بخش شامل متغیرهای عملکرد، رژیم‌های اقتصادی، روش‌های حکمرانی، ابداعات، آموزش و منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و تساوی جنسیتی طبقه‌بندی شده است. برای اندازه‌گیری و تخمین برای این ۸۰ معیار کیفی طبق جدول بالا، یک شاخص ۱۴ متغیره در ۵ بخش شامل: شاخص‌های عملکرد، مشوق‌های اقتصادی و رژیم‌های نهادی، آموزش و منابع انسانی، سیستم ابداع‌ها و زیرساخت‌های اطلاعاتی ارائه شده است؛ مقدار شاخص برای تمامی کشورها برآورد شده و روش امتیازدهی به این صورت است که تمام ۸۰ متغیر بین صفر تا ده ردیف‌بندی شده؛ به طوری که هرچه عدد بزرگ‌تر باشد بیانگر درجه بالاتر اقتصاد دانش محور است [۱۴]. در جدول (۱) برخی آمار این حوزه ارائه شده است.<sup>۵</sup>

4. World Bank, World Development Report-Knowledge for Development, (New York: Oxford University Press, 1998/99)

۵. لازم به ذکر است تا زمان نگارش پژوهش، گزارش سال ۲۰۱۶ بانک جهانی منتشر نشده است.

نظرات خبرگان منابع انسانی (استادان این حوزه) نیز مورد استفاده قرار گیرد. همچنین از اطلاعات و مستندهای سایت بانک جهانی<sup>۱</sup> و سازمان ملل<sup>۲</sup> و دیگر منابع بین‌المللی استفاده شده است. در این میان با بررسی‌های صورت گرفته بین‌المللی در حوزه آینده منابع انسانی، مشخص شد عامل اقتصاد دانش محور، نمود بیشتری در این حوزه دارد و سه حوزه دیگر نیز به نوعی متأثر از همین موضوع‌اند که در ادامه مقاله سعی شده به صورت توصیفی تحلیلی، این موضوع‌ها مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد.

#### ۴. یافته‌های تحقیق

یافته‌های تحقیق در ۴ بخش متناسب با مدل نیروهای اثرگذار آینده [۵] ارائه و تحلیل می‌شود.

#### ۵. اقتصاد دانش محور

بانک جهانی در برنامه خود، با عنوان «دانش برای توسعه»<sup>۳</sup> از روشی برای تخمین دانش بهره‌جسته که شامل ۸۰ متغیر ساختاری و کیفی است و نشان می‌دهد چگونه

1. www.worldbank.org

2. www.un.org

3. Knowledge for Development (K4D)

جدول ۱. رتبه‌بندی کشورها بر اساس شاخص اقتصاد دانش محور<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۲

کشور	رتبه ۲۰۱۲	KEI 2012	رتبه ۲۰۰۰	شماره تغییر از ۲۰۰۰	کشور	رتبه ۲۰۱۲	KEI 2012	رتبه ۲۰۰۰	شماره تغییر از ۲۰۰۰
سوئد	۱	۹,۴۳	۱	۰	دومینیکا	۶۱	۵,۵۶	۱۴۶	n/a
فنلاند	۲	۹,۳۶	۶	۶	مایریزو	۶۲	۵,۵۲	۶۳	۱
دانمارک	۳	۹,۱۶	۳	۰	آرژانتین	۶۳	۵,۴۳	۴۴	-۱۹
هلند	۴	۹,۱۱	۲	-۲	کویت	۶۴	۵,۳۳	۴۶	-۱۸
نروژ	۵	۹,۱۱	۷	۲	پاناما	۶۵	۵,۳۰	۵۰	-۱۵
نیوزلند	۶	۸,۹۷	۹	۳	تایلند	۶۶	۵,۲۱	۶۰	-۶
کانادا	۷	۸,۹۲	۱۰	۳	آفریقای جنوبی	۶۷	۵,۲۱	۵۲	-۱۵

6. Knowledge Economy Index (KEI)

کشور	رتبه ۲۰۱۲	KEI 2012	رتبه ۲۰۰۰	شماره تغییر از ۲۰۰۰	کشور	رتبه ۲۰۱۲	KEI 2012	رتبه ۲۰۰۰	شماره تغییر از ۲۰۰۰
آلمان	۸	۸,۹۰	۱۵	۷	گرجستان	۶۸	۵,۱۹	۷۵	۷
استرالیا	۹	۸,۸۸	۶	-۳	ترکیه	۶۹	۵,۱۶	۶۲	-۷
سوئیس	۱۰	۸,۸۷	۵	-۵	بوسنی و هرزگوئین	۷۰	۵,۱۲	۱۴۳	۷۳
ایرلند	۱۱	۸,۸۶	۱۱	۰	ارمنستان	۷۱	۵,۰۸	۵۸	-۱۳
آمریکا	۱۲	۸,۷۷	۴	-۸	مکزیک	۷۲	۵,۰۷	۶۱	-۱۱
تایوان	۱۳	۸,۷۷	۱۶	۳	قزاقستان	۷۳	۵,۰۴	۷۸	۵
انگلستان	۱۴	۸,۷۶	۱۲	-۲	پرو	۷۴	۵,۰۱	۶۶	-۸
بلژیک	۱۵	۸,۷۱	۱۴	-۱	اردن	۷۵	۴,۹۵	۵۷	-۱۸
ایسلند	۱۶	۸,۶۲	۱۹	۳	کلمبیا	۷۶	۴,۹۴	۷۹	۳
اتریش	۱۷	۸,۶۱	۱۳	-۴	مولداوی	۷۷	۴,۹۲	۶۹	-۸
هنگ کنگ	۱۸	۸,۵۲	۲۵	۷	گویان	۷۸	۴,۶۷	۸۱	۳
استونی	۱۹	۸,۴۰	۲۶	۷	آذربایجان	۷۹	۴,۵۶	۹۴	۱۵
لوکزامبورگ	۲۰	۸,۳۷	۲۲	۲	تونس	۸۰	۴,۵۶	۸۹	۹
اسپانیا	۲۱	۸,۳۵	۲۳	۲	لبنان	۸۱	۴,۵۶	۶۸	-۱۳
ژاپن	۲۲	۸,۲۸	۱۷	-۵	آلبانی	۸۲	۴,۵۳	۹۶	۱۴
سنگاپور	۲۳	۸,۲۶	۲۰	-۳	مغولستان	۸۳	۴,۴۲	۸۶	۳
فرانسه	۲۴	۸,۲۱	۲۱	-۳	چین	۸۴	۴,۳۷	۹۱	۷
اسرائیل	۲۵	۸,۱۴	۱۸	-۷	بوتسوانا	۸۵	۴,۳۱	۶۷	-۱۸
جمهوری چک	۲۶	۸,۱۴	۳۳	۷	ونزوئلا	۸۶	۴,۲۰	۷۲	-۱۴
مجارستان	۲۷	۸,۰۲	۲۹	۲	کوبا	۸۷	۴,۱۹	۸۳	-۴
اسلونی	۲۸	۸,۰۱	۲۸	۰	السالوادور	۸۸	۴,۱۷	۸۴	-۴
کره	۲۹	۷,۹۷	۲۴	-۵	نامیبیا	۸۹	۴,۱۰	۸۰	-۹
ایتالیا	۳۰	۷,۹۸	۲۷	-۳	جمهوری دومینیکن	۹۰	۴,۰۵	۸۵	-۵
مالت	۳۱	۷,۸۸	۳۹	۸	پاراگوئه	۹۱	۳,۹۵	۹۳	۲
لیتوانی	۳۲	۷,۸۰	۳۴	۲	فیلیپین	۹۲	۳,۹۴	۷۷	-۱۵
اسلواکی	۳۳	۷,۶۴	۴۰	۷	فیجی	۹۳	۳,۹۴	۷۴	-۱۹
پرتغال	۳۴	۷,۶۱	۳۰	-۴	جمهوری اسلامی ایران	۹۴	۳,۹۱	۹۵	۱
قبرس	۳۵	۷,۵۶	۳۲	-۳	قرقیزستان	۹۵	۳,۸۲	۸۲	-۱۳

کشور	رتبه ۲۰۱۲	KEI 2012	رتبه ۲۰۰۰	شماره تغییر از ۲۰۰۰	کشور	رتبه ۲۰۱۲	KEI 2012	رتبه ۲۰۰۰	شماره تغییر از ۲۰۰۰
یونان	۳۶	۷,۵۱	۳۱	-۵	الجزایر	۹۶	۳,۷۹	۱۱۰	۱۴
لتونی	۳۷	۷,۴۱	۳۷	۰	مصر	۹۷	۳,۷۸	۸۸	-۹
لهستان	۳۸	۷,۴۱	۳۵	-۳	اکوادور	۹۸	۳,۷۲	۹۰	-۸
کرواسی	۳۹	۷,۲۹	۴۳	۴	گواتمالا	۹۹	۳,۷۰	۱۰۰	۱
شیلی	۴۰	۷,۲۱	۳۸	-۲	بولیوی	۱۰۰	۳,۶۸	۷۱	-۲۹
باربادوس	۴۱	۷,۱۸	۳۶	-۵	سريلانكا	۱۰۱	۳,۶۳	۸۷	-۱۴
امارات	۴۲	۶,۹۴	۴۸	۶	مراکش	۱۰۲	۳,۶۱	۹۲	-۱۰
بحرین	۴۳	۶,۹۰	۴۱	-۲	کیپ ورد	۱۰۳	۳,۵۹	۹۸	n/a
رومانی	۴۴	۶,۸۲	۵۳	۹	ویتنام	۱۰۴	۳,۴۰	۱۱۳	۹
بلغارستان	۴۵	۶,۸۰	۵۱	۶	ازبکستان	۱۰۵	۳,۱۴	۱۰۱	-۴
اروگوئه	۴۶	۶,۳۹	۴۲	-۴	تاجیکستان	۱۰۶	۳,۱۳	۱۰۲	-۴
عمان	۴۷	۶,۱۴	۶۵	۱۸	سوازیلند	۱۰۷	۳,۱۳	۹۷	-۱۰
مالزی	۴۸	۶,۱۰	۴۵	-۳	اندونزی	۱۰۸	۳,۱۱	۱۰۵	-۳
صربستان	۴۹	۶,۰۲	۱۴۴	۹۵	هندوراس	۱۰۹	۳,۰۸	۹۹	-۱۰
عربستان سعودی	۵۰	۵,۹۶	۷۶	۲۶	هند	۱۱۰	۳,۰۶	۱۰۴	-۶
کاستاریکا	۵۱	۵,۹۳	۴۷	-۴	کنیا	۱۱۱	۲,۸۸	۱۰۸	-۳
ترینیداد و توباگو	۵۲	۵,۹۱	۵۶	۴	سوریه	۱۱۲	۲,۷۷	۱۱۱	-۱
آروبا	۵۳	۵,۸۹	۱۴۵	n/a	غنا	۱۱۳	۲,۷۲	۱۰۶	-۷
قطر	۵۴	۵,۸۴	۴۹	-۵	سنگال	۱۱۴	۲,۷۰	۱۰۳	-۱۱
روسیه	۵۵	۵,۷۸	۶۴	۹	نیکاراگوئه	۱۱۵	۲,۶۱	۱۰۷	-۸
اوکراین	۵۶	۵,۷۳	۵۴	-۲	زامبیا	۱۱۶	۲,۵۶	۱۱۲	-۴
مقدونیه	۵۷	۵,۶۵	۷۳	۱۶	پاکستان	۱۱۷	۲,۴۵	۱۲۲	۵
جامائیکا	۵۸	۵,۶۵	۵۵	-۳	اوگاندا	۱۱۸	۲,۳۷	۱۲۰	۲
بلاروس	۵۹	۵,۵۹	۷۰	۱۱	نیجریه	۱۱۹	۲,۲۰	۱۲۴	۵
برزیل	۶۰	۵,۵۸	۵۹	-۱	زیمبابوه	۱۲۰	۲,۱۷	۱۱۴	-۶

با جایگاه واقعی خود فاصله زیادی دارد. لازم به ذکر است امتیاز ایران در رتبه‌بندی سال ۲۰۰۷، ۳/۶۳ بود که با وجود این که امتیاز کمتری داشت، رتبه ۸۷ لیست را به دست آورد.

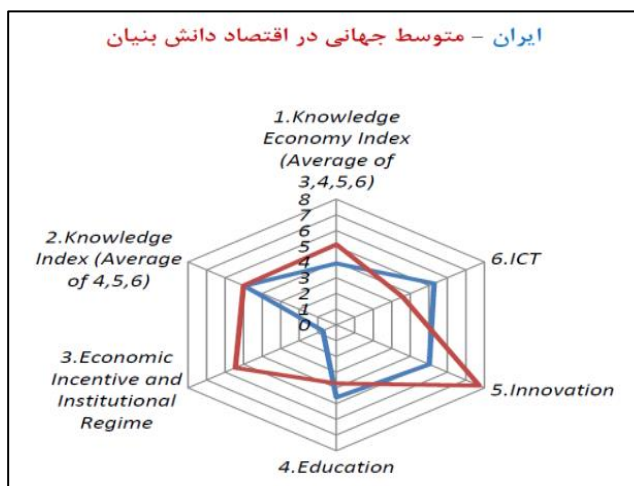
همان طور که مشاهده می‌شود، کشور ایران با امتیاز ۳/۹۱ در رتبه ۹۴ لیست قرار دارد که نسبت به گزارش سال ۲۰۰۰، یک رتبه ارتقا داشته است که با وجود رشد، اما قطعاً

شکل ۳. مقایسه شاخص اقتصاد دانش محور ایران با کشور اول اقتصاد دانش محور جهان (سوئد) در سال ۲۰۱۲

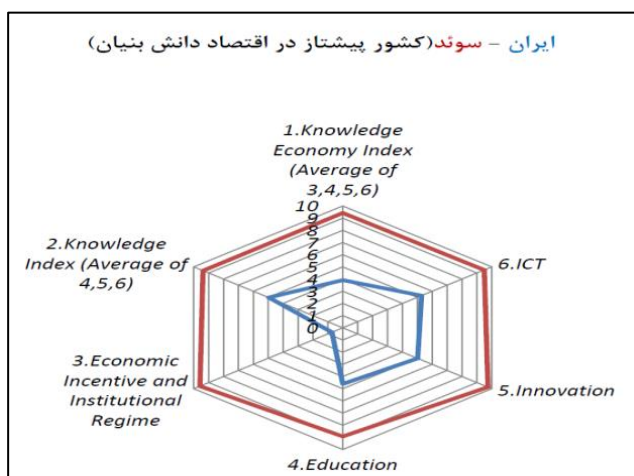
حال با توجه به این که دانش، عاملی کلیدی و منبعی راهبردی برای کسب دارایی‌ها و قابلیت‌های غیرملموس سازمانی است؛ می‌تواند به رشد بیشتر، ارزش‌آفرینی و کسب مزیت رقابتی منجر شود [۱۷] و به عنوان ترکیبی از تجارب مستند شده، ارزش‌ها و اطلاعات تعریف شده به حساب آید که برای تدوین و ارزیابی تجارب و اطلاعات جدید، چارچوبی را فراهم می‌سازد [۱۸]. امروزه وجود دانش و یا انتقال دانش برای موفقیت سازمان‌ها امری حیاتی است و انتقال سرمایه فکری در سازمان‌هایی که فرایندهای انتقال دانش را درک کرده‌اند بسیار آسان‌تر انجام می‌گیرد [۱۹]. یکی از چالش‌های عمده مؤثر بر آینده فرایندهای منابع انسانی؛ تغییر در روند اقتصاد از تولید به خدمات و یا به عبارت بهتر، همین موضوع اقتصاد دانش محور است. اقتصاد دانش محور با استفاده از اطلاعات و دانش؛ به صورت نامشهود منجر به ارزش افزوده تولید می‌شود [۲۰]. برخی از اقتصاددانان معتقدند که در حال حاضر فعالیت‌های خدمات حاکم بر اقتصاد از کشورهای صنعتی نشأت گرفته است و خدمات دانش‌بر و کسب‌وکار دربرگیرنده زیرمجموعه‌ای از کل اقتصاد خدماتی است [۲۱].

ظهور اقتصاد دانش محور نیازهای جدید در سازمان ایجاد کرده است و باعث تغییرات در اهداف سازمانی و شیوه‌های منابع انسانی شده است. بسیاری از فرایندهای منابع انسانی سنتی در دوران صنعتی طراحی شده بودند و در نتیجه تا حد زیادی در تولید متمرکز بودند. سازمان‌هایی که با تبدیل مواد خام، قطعات تولید می‌کردند و یا این قطعات را به محصولات نهایی تبدیل می‌کردند؛ نگران انتظارات مشتریان خود بودند. با این حال، بسیاری از مفروضات اساسی فرایندهای منابع انسانی سنتی، ممکن است با خدمات جدید و یا سازمان دانش محور مؤثر واقع شوند. به عنوان مثال، در شیوه‌های منابع انسانی سنتی؛ فرض بر این بود شغل به دقت تعریف شود، سرپرستان به کنترل کارگران بپردازند و همچنین در افزایش بهره‌وری

به این معناست که ارتقای جایگاه هم به وضعیت توان داخلی کشورها مربوط می‌شود و هم به توان رقابتی با کشورهای دیگر. بنابراین توجه ویژه به استراتژی‌های رقابتی در این حیطه بسیار مهم است [۱۵]. همچنین در این فهرست کشورهای حوزه اسکاندیناوی و برخی کشورهای توسعه‌یافته اروپا و آمریکایی در رتبه‌های بالا قرار دارند. در این میان، یکی از مهم‌ترین کشورها در این حوزه، کشور سوئد است که تقریباً جایگاه رتبه اول خود را طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۲ حفظ کرده است. به نوعی می‌توان گفت سوئد، کشور پیش‌تاز در اقتصاد دانش محور است. در شکل‌های زیر، وضعیت ایران نسبت به متوسط جهانی و همچنین کشور سوئد، نمایش داده شده است [۱۶].



شکل ۲. مقایسه شاخص اقتصاد دانش محور ایران با متوسط جهانی در سال ۲۰۱۲





به نتایج کوتاه مدت تأکید شود [۲۱].

پشتیبانی نمی‌کند. این سازمان‌ها اگر می‌خواهند سازمانی موفق و دانش محور شوند؛ نیاز دارند تا فرایندهای منابع انسانی خود را در آینده اصلاح کنند. تحقیقات همچنین به بررسی اثربخشی این شیوه جدید صحنه گذاشته است. اقتصاد دانش محور جدید به عنوان چالشی برای منابع انسانی در سازمان در نظر گرفته می‌شود، اما آن را می‌توان به عنوان یک فرصت نیز برای تغییر در نظر گرفت.

باید توجه کرد که مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان دانش محور، کلید موفقیت سازمان‌های جدید است، انتقال از اقتصاد سنتی به اقتصاد دانش محور؛ فرصتی فراهم می‌کند تا عملکرد منابع انسانی برای تبدیل شدن به اولویت در سازمان افزایش پیدا کند.

### جهانی‌شدن

جهانی‌شدن به صورت موجی توفنده، روابط و مناسبت‌های کشورهای و دولت‌ها را دگرگون ساخته و با سرعت، پیوندهای پیچیده‌ای بین فرهنگ‌ها و جوامع بشری ایجاد کرده است. آنچه در این شرایط به عنوان عنصر محوری تأثیرگذار و تأثیرپذیر مطرح می‌شود، توجه به عناصر و مؤلفه‌های انسانی است [۲۵].

عامل دوم خواستار تغییرات در فرایندهای منابع انسانی افزایش روند جهانی‌شدن سازمان‌هاست. در حوزه سازمانی، جهانی‌شدن اشاره به سازمانی دارد که در مقیاس جهانی و بین‌المللی عمل می‌کند [۲۶]. سازمان‌های فعال در محیط جهانی با فهرستی از چالش‌های جدید از جمله تفاوت در زبان و فرهنگ کارکنان و تغییرات اجتماعی، سیاسی و حقوقی سیستم‌ها درگیر می‌شوند. شرکت‌های چندملیتی، شرکت‌های بزرگ و فعال در چند کشورند که با مسائل متعددی مواجه‌اند؛ از جمله نحوه ایجاد شیوه‌های منابع انسانی سازگار در مکان‌های مختلف این است که چگونه با ایجاد انسجام فرهنگی نسبت به توسعه شرکت‌های بزرگ اقدام کرد؟ و چگونه برای آماده‌سازی مدیران برای کار در یک محیط فرهنگی متنوع آمادگی لازم را فراهم کرد؟ [۲۷] تحقیقات منابع انسانی در چارچوب بین‌المللی برای درک بهتر مسائل در سه روش متمرکز است. در محیط

به اعتقاد عده‌ای از پژوهشگران، در مقابل، مهم‌ترین مشخصه در سازمان دانش محور این است که دانش و مهارت کارکنان تأثیر عمده‌ای در موفقیت سازمانی آنها دارد و حفظ کارمند و اجتناب از تعویض به خاطر مهارتش معقول است. باید توجه کرد که وجود افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های منحصربه‌فرد در سازمان دانش محور ضروری است. در بحث طراحی شغل نیز سازمان دانش محور تمایل به طراحی شغل به صورت گسترده دارد؛ به طوری که منجر به تشویق نوآوری، استقلال، بهبود مستمر و مشارکت در تصمیم‌گیری پرسنل می‌شود. الزام‌های کار جدید و افزایش رقابت برای کارگران با استعداد در زمینه‌های بسیاری (به عنوان مثال: مهندسی نرم‌افزار و پرستاری) موجب کمبود این گونه پرسنل در سازمان‌ها شده است. علاوه بر این، تغییر در نگرش‌های اقتصادی، منجر به جابه‌جایی و بیکاری بسیاری از نیروهایی شده است که توانایی انجام مهارت‌های مورد نیاز در مشاغل دانش‌محور را ندارند [۲۲] و [۲۳]. تغییرات ذکر شده این مفهوم را مورد توجه قرار می‌دهند که سازمان‌های بین‌المللی باید به تغییر سیستم آموزشی خود بیندیشند و با ایجاد تغییرات در فرایندهای منابع انسانی در آینده نسبت به تحقق اهداف سازمان دانش محور اقدام کنند [۲۴]. به عنوان مثال، می‌توان انتظار داشت که شیوه‌های جدید منابع انسانی نتایج خوبی به دنبال داشته باشد، نتایجی همچون؛ این شیوه‌های جدید به جذب گسترده کارجویانی ماهر منجر شود که در سازمان رشد یابند و سازمان را رشد دهند. طراحی شغل با تأکید بر استقلال و مشارکت در تصمیم‌گیری شکل گیرد. به منظور ارتقای همکاری و نوآوری از ساختاری منسجم و گروهی استفاده شود، تنش آموزش و توسعه مهارت کارکنان کاهش یابد و در نهایت مشوق‌های بیشتری برای خلق نوآوری و پایداری استعداد کارمندان شکل گیرد [۵].

منابع انسانی دانش محور نیازمند تغییر نگرشی مبنی بر تأکید به حفظ کارکنان و رفع نیازهای آنهاست. برخی از این شیوه‌های جدید در حال حاضر در سازمان‌ها اجرا می‌شود، اما بسیاری از سازمان‌ها هنوز استفاده از شیوه‌های منابع انسانی را استفاده می‌کنند که اهداف سازمانی دانش محور را

منابع انسانی بین‌المللی، مقایسه منابع انسانی و منابع انسانی میان فرهنگی [۲۸].

**محیط بین‌المللی:** نشان‌دهنده تمرکز بر استراتژی‌های منابع انسانی، سیستم‌ها و شیوه‌های مختلف اجتماعی و فرهنگی در مناطق مختلف جغرافیایی است [۲۸]. این موضوع به تشریح ساختار و پیکره شرکت‌های چندملیتی و مجموعه‌ای منحصر به فرد از مسائل منابع انسانی که در این زمینه رخ می‌دهد، برمی‌گردد [۲۹]. بیشتر پژوهشگران توافق دارند که عوامل مؤثر بر شیوه‌های منابع انسانی در محیط‌های جهانی متفاوت است، اما مهم‌ترین متغیرهای مؤثر بر منابع انسانی شامل:

۱. متغیرهای متنی (مانند نظام حقوقی کشور میزبان، فاصله فرهنگی بین مردمان کشور میزبان و کشور کارکنان در استخدام شرکت)؛
۲. متغیر شرکت خاص (مانند مرحله بین‌المللی، نوع صنعت، پیوند بین استراتژی و ساختار)؛
۳. متغیرها موقعیتی‌اند (مانند در دسترس بودن کارکنان، نیاز به کنترل، منابع تصمیم‌گیری) [۲۹] و [۳۰] و [۳۱].

**مقایسه منابع انسانی:** این بحث به مقایسه زمینه، سیستم و الگوهای ملی در کشورهای مختلف و همچنین به بحث در مورد خصیصه‌های ذاتی نهادهای مختلف و محیط‌های اقتصادی می‌پردازد [۲۸] و [۳۲] و [۳۳].

بیشتر پژوهش‌ها در حوزه منابع انسانی نشان می‌دهد که شیوه‌های منابع انسانی در سراسر سازمان‌های کشورهای مختلف، با فرهنگ‌های ملی آنها مورد مقایسه قرار می‌گیرد [۳۴]. دو نمونه از این پژوهش‌ها شامل مطالعه انجام‌شده توسط شولر و روگوفسکی در سال ۱۹۹۸ است که به ارزیابی روابط بین ابعاد فرهنگ ملی هافستد و طراحی شیوه‌های منابع انسانی می‌پردازد. این نویسندگان دریافته‌اند رابطه‌ای مثبت بین تأکید ملی در فردگرایی با سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد وجود دارد. علاوه بر این، تحقیقات گودرهام، رینگدال و نورد هوگ در سال ۱۹۹۹ این موضوع را مورد بررسی قرار داد که تفاوت‌های ملی در شیوه‌های منابع انسانی در سراسر کشورهای اروپایی منتج

به این می‌شود که در سازمان‌های فردی (به عنوان مثال در انگلستان، فرانسه و اسپانیا) به احتمال زیاد به استفاده از استراتژی‌های منابع انسانی حسابگرانه (پرداخت برای عملکرد) پرداخته می‌شود. در مقابل، سازمان‌های جمعی (به عنوان مثال کشورهای اسکاندیناوی) و در کشورهای فردگرا مثل (آلمان، فرانسه و اسپانیا) به احتمال زیاد به استفاده از شیوه‌های مشترک (مشارکت کارکنان) گرایش دارند.

**منابع انسانی بین فرهنگی:** پژوهشگران مختلفی این بحث را بررسی کردند و نتیجه گرفتند این موضوع، ارزش‌های فرهنگی افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین؛ این تأثیر باعث افزایش اثربخشی شیوه‌های منابع انسانی می‌شود [۳۲] و [۳۵] و [۳۶] و [۳۷].

به عنوان مثال در کشورهای توسعه‌یافته غربی، ارزش‌های فرهنگی افراد در سازمان همگن‌اند [۳۵]. با این حال، روشن است که ارزش‌های فرهنگی کارکنان متفاوت است. در ایالات متحده زمینه‌های جهانی و در چین نیاز سازمانی؛ ارزش‌های فرهنگی‌اند که فرایندهای منابع انسانی را تشکیل می‌دهند. پژوهش بین فرهنگی نشان می‌دهد که ارزش‌های فرهنگی افراد، ترجیحات نحوه شکل پاداش‌شان و واکنش آنها به بازخورد منفی را تشکیل می‌دهد [۳۵] و [۳۷] و [۳۴].

به طور خاص، افرادی که به ارزش‌های فردی عقیده دارند؛ سیستم تخصیص پاداش بر اساس حقوق صاحبان سهام (تناسب) را ترجیح می‌دهند، اما کسانی که به جمع عقیده دارند سیستم تخصیص بر اساس ارزش برابری را ترجیح می‌دهند. در نتیجه، پرداخت بر اساس سیستم عملکرد ممکن است در کارکنانی که نگرش فردی دارند ایجاد انگیزه کند، اما کارکنانی که مبتنی بر گروه یا سیستم‌اند، ممکن است اشتراک‌گذاری سود، در ایجاد انگیزه برای آنان مؤثرتر باشد [۳۸]. علاوه بر این، پژوهش‌ها [۵] نشان داده که افرادی که از جمع حمایت بیشتری می‌کنند احتمال دارد نسبت به کسانی که تأکید بر فردگرایی دارند به شرایط، بازخورد منفی نشان دهند.

با توجه به این که اکثر سازمان‌ها در محیط جهانی در تعامل‌اند، انتظار می‌رود که توجه بیشتری را به پرداخت این‌گونه مسائل در آینده داشته باشند. بنابراین به همین

تغییرات سن کارکنان، انتظار می‌رود ارزش کار نسل‌های جوان به صورت متفاوت از گروه قبلی باشد. پس طبیعی است که سازمان نیازمند توسعه شیوه‌های منابع انسانی خود با رویکرد شناسایی اهداف نسل‌های آینده باشد [۴۱] و [۴۲].

**افزایش سن و تنوع نسل:** همراه با پیر شدن نیروی کار، چالش‌های جدیدی برای منابع انسانی سازمان به وجود می‌آید. به عنوان مثال، با توجه به این که کمبود کارگران ماهر در حال رشد است، نگرانی در مورد حفظ افراد ماهر متعلق به این نسل نیز وجود دارد. یکی از دلایل آن، این است که افراد متعلق به نسل آینده اغلب دارای مهارت‌های منحصر به فرد و توانایی‌هایی اند که برای موفقیت سازمانی حیاتی‌اند، بنابراین شرکت باید در حفظ آنها تلاش کند تا نگران جایگزین برای آنها نباشد که آموزش‌های لازم را ندیده‌اند. به منظور حفظ این افراد، سازمان‌ها نیاز به افزایش انعطاف‌پذیری در ابتدای استخدام آنها دارند تا با اجازه کار پاره وقت، ارائه یک محیط حمایتی و استخدام سیستم‌های تشخیص به آنها انگیزه مانند در سازمان را بدهد [۴۳] و [۴۴]. چالش دیگری که سازمان‌ها با آن مواجه‌اند؛ تفاوت افراد این نسل با نسل‌های قبلی از لحاظ ارزش کار، نگرش‌ها و رفتارهای کاری است [۴۱] و [۴۲]. در نتیجه، سازمان باید به تغییر شیوه‌های منابع انسانی خود به منظور جذب و حفظ اعضای ماهر از همه این گروه‌ها تلاش کند. به عنوان مثال، به تازگی پژوهش‌ها نشان داده که افراد متعلق به نسل (متولد ۱۹۴۶-۱۹۶۴) تأکید قوی بر کار سخت و تولید، ارزش ذاتی پاداش و وفاداری به سازمان دارند. در مقابل، اعضای نسل (X) (متولد ۱۹۶۵-۱۹۸۱) احتمالاً بیشتر به ارزش پاداش بیرونی، اوقات فراغت، اشتغال پایدار، تعادل خانواده با کار و فرصت ارتقا تأکید می‌کنند. تحقیقات همچنین نشان داده که اطلاعات نسل Y (متولد ۱۹۸۲-۱۹۹۹) به عنوان مثال در ارزش‌هایی همچون: ارزش خانواده، پاداش‌های بیرونی، وضعیت اوقات فراغت و تعادل کار تا حدی شبیه به کسانی‌اند که از نسل X بوده‌اند. اما به احتمال زیاد تأکید بر آزادی در هر دو نسل X

دلیل است که نرخ اشتغال در شرکت‌های چندملیتی مستقر در ایالات متحده به طور مداوم طی چند دهه گذشته رشد کرده است، در حال حاضر پیش‌بینی می‌شود تعداد کارگران در کشورهای مختلف به بیش از ۳۴ میلیون و ۵۰۰ هزار برسد [۳۹]. بنابراین شرکت‌های چندملیتی باید شیوه‌های منابع انسانی‌شان با این چندگانگی‌های فرهنگی و پیچیده جدید آن سازگاری یابد. در نتیجه انتظار می‌رود که تحقیقات آینده در منابع انسانی بر روی اثربخشی و پذیرش شیوه‌های منابع انسانی در محیط جهانی تمرکز یابد، حتی اگر جهانی شدن را به عنوان یک چالش برای سازمان در نظر بگیریم، اما اندیشمندان مختلفی معتقدند که این جهانی شدن نیز فرصت‌های جدیدی را فراهم می‌کند [۵].

به عنوان مثال، جهانی شدن و تنوع فرهنگی بازار برای محصولات و گسترش خدمات، ممکن است با اعمال خلاقیت و نوآوری موجب افزایش بهره‌وری سازمان شود. تحقیقات نشان داده است که به طور مداوم؛ تنوع، نوآوری و خلاقیت را افزایش می‌دهد و این امر در زمینه منابع انسانی نیز نمود پیدا می‌کند [۴۰]. به طور خاص، شیوه‌های جهانی منابع انسانی به استفاده از راه‌حل‌های خلاقانه برای جذب، انگیزه و حفظ تنوع کارکنان منجر می‌شود. به عنوان مثال، سازمان ممکن است مجبور به استفاده از سیستم‌های پاداش منحصر به فرد (به عنوان مثال سیستم‌های پاداش انعطاف‌پذیر) برای حصول اطمینان برای پاسخگویی به نیازهای کارگران در زمینه‌های مختلف فرهنگی شود [۵]، البته پر واضح است که تحقق اثربخشی این شیوه جدید به تحقیق بیشتری نیاز دارد.

## تنوع

به غیر از تغییرات در اقتصاد و جهانی شدن، سازمان‌ها نیز با تغییرات عمده در ترکیب جمعیت مواجه‌اند. به طور خاص، طبق سرشماری ایالات متحده در سال ۲۰۱۴، انتظار می‌رود که این کشور تا سال ۲۰۶۰ دارای جامعه‌ای مسن‌تر و با تنوع قومیت بیشتری شود. به عنوان مثال، تا سال ۲۰۶۰ سن یک پنجم آمریکایی‌ها ۶۵ سال یا مسن‌تر می‌شود و جمعیت کارکنان بین سنین ۱۸ تا ۶۴ از ۶۲/۷ درصد به ۵۶/۹ درصد کاهش خواهد یافت و به همراه

1. Generational diversity

از تحقیقات در تنوع داخلی در تبعیض ناعادلانه و جمعیت‌شناسی رابطه‌ای متمرکز داشته است [۳۷] و [۴۰]. این نویسندگان بر این باورند که پژوهش‌های منابع انسانی در آینده نیازمند گسترش و ژرف‌نگری عمیق‌تری نسبت به تفاوت ارزش، ترجیحات پاداش و نقش کار منحصربه‌فرد از تنوع جدید نیروی کار است. در بحث فوق، تغییرات در تنوع نسلی و قومی به عنوان یک چالش برای سازمان‌ها مشاهده شده است، اما با این حال، با استفاده از استعدادهای و مهارت‌های بی‌شمار این افراد، می‌توان فرصت‌هایی را برای سازمان به ارمغان آورد.

### فناوری

فناوری در توسعه اقتصادی و اجتماعی، همواره یک وسیله ضروری بوده است و خواهد بود. اکنون مشخص شده است که یکی از عوامل اصلی رشد کشورهای در حال توسعه در پیشرفت‌های اجتماعی، اقتصادی و حتی در برخی موارد پیشرفت‌های فرهنگی، ناتوانی آنها در شناخت یا گسترش مناسب فناوری و بهره‌برداری از آن است. فناوری عامل اصلی فراهم‌کننده مسیر اصلی برای متمایزسازی محصولات، کاهش هزینه، ایجاد فرصت‌های جدید کسب‌وکار و تسهیل‌کننده و پشتیبان تغییرات راهبردی است. به عبارتی دیگر، فناوری ابزاری ضروری برای کلیه واحدهای اقتصادی است. این ابزار نه فقط عملیات تبدیل را میسر می‌سازد، بلکه در اقتصاد جهانی و یکپارچه، زیربنای بقاء و رشد بنگاه‌های کسب‌وکار را فراهم می‌آورد [۴۵].

تعاریف مختلفی برای فناوری مطرح شده است، اما می‌توان در یک نگاه جامع چنین تعریف کرد. «فناوری؛ کاربرد علم، تجربه و مهارت‌های انسانی در راستای مرتفع کردن نیازهای بشری است که از مجموعه‌ای از ابزارها، مهارت‌ها، دانش اطلاعات و سازماندهی بین آنها، که به اجزای فناوری معروف‌اند، تشکیل شده است» [۴۶]. همچنین لازم به ذکر است که با توجه به گذشت زمان، رویکردها نیز تغییر کرده است. برای شناخت بهتر سیر تحول تاریخی فناوری و صنعت، در جدول ۲، روندهای در حال تغییر صنعت ارائه شده است.

Y یا افراد متعلق به نسل آنها وجود داشته است. علاوه بر این، در مورد پاداش‌های بیرونی اعضای نسل Y از اعضای نسل X تأکید کمتری دارند، اما هر دو نسل (Y و X) نیتشان بیشتر به ترک سازمان است [۴۱] و [۴۲].

**تنوع نژادی گسترده:** تغییر چشمگیر نژادی و قومیت‌های مختلف در سازمان‌ها از مشخصه‌های جامعه امروزی است. امروز، اقلیت‌های قومی در حدود ۳۷ درصد از جمعیت جامعه آمریکا را تشکیل می‌دهند، اما برآوردها نشان می‌دهد که این ترکیب در سال ۲۰۶۰ به ۵۷ درصد برسد. همچنین پیش‌بینی شده است که جمعیت ایالات متحده آمریکا تا سال ۲۰۴۳ تبدیل به ملتی خواهد شد که اکثریت جایش را به اقلیت‌ها بدهد. زیرا تعداد اسپانیایی-آمریکایی (اسپانیایی) بیش از دو برابر در سال‌های آینده رشد خواهد داشت و تا سال ۲۰۶۰، از هر سه نفر، یک نفر در ایالات متحده اسپانیایی خواهد بود [۵].

بنابراین به منظور جذب و حفظ اعضای سازمان، سازمان ممکن است به تغییر سیستم پاداش اقدام کند و سود فعلی خود را در پاسخگویی به نیازهای این کارکنان بداند. به عنوان مثال، بسیاری از اعضای گروه‌های قومی گرا از انگلیسی‌ها و آمریکایی‌ها که به جمع‌گرایی بیشتر عقیده دارند، ممکن است ترجیح دهند که سازمان فرصت‌هایی برای کار گروهی و همچنین تعادل میان کسب‌وکار و خانواده در نظر بگیرند و سیستم پاداش گروهی را انتخاب کنند. در نتیجه، سازمان‌هایی که به توسعه فرصت‌های محیط کار اقدام می‌کنند، از نظر پرسنل محیطی جذاب‌تر را فراهم می‌کنند و همچنین سیستم پاداش آنها نسبت به سیستم پاداش سنتی از کارایی بهتری برخوردار است. به عنوان مثال کارمندی که خانواده‌دوست‌اند، ترجیح می‌دهند در ازای پرداخت پاداش، یک هفته بیشتر در کنار خانواده خود باشند و از طرفی سازمان قادر خواهد بود با استفاده از این طرح پرداخت انعطاف‌پذیر، نسبت به جذب متقاضیان کار با استعداد از همه گروه‌های قومی اقدام کند [۵]. با در نظر گرفتن تنوع نسلی و تغییرات داخلی در آینده، به احتمال زیاد سازمان‌ها شیوه‌های منابع انسانی خود را در آینده تغییر می‌دهند؛ تا برای پاسخگویی نیازهای کارکنان با ارزش‌های متنوع آمادگی داشته باشند. تا به امروز، بسیاری

جدول ۲. روندهای در حال تغییر در صنعت [۴۷]

عامل	سنتی	جدید
چرخه حیات	چرخه‌های حیات طولانی	چرخه‌های حیات کوتاه‌مدت
نوآوری	نوآوری به تعداد محدود	نوآوری به شکل پیوسته و مستمر
رقابت	رقابت کم و قابل انتظار / رقبا دشمن‌اند و همکاری با رقیب مجاز نیست	رقابت شدیدتر / همکاری و ائتلاف با رقبا پذیرفته شده است
بازار	بازار مشخص / بازار محلی	بازار نامعلوم / بازار جهانی
کیفیت	کیفیت مطلوب است	کیفیت، اجباری و ضروری است (عامل بهداشتی و نگهدارنده، یک عامل بقا)
تولید	تولید انبوه / تولید در مقادیر زیاد / عدم وابستگی به عرضه‌کنندگان / موجودی‌های بزرگ / تولید ثابت	تولید طبق سفارش / تولید در مقادیر کم / مشارکت با عرضه‌کنندگان / کاهش موجودی‌ها / تولید منعطف
سازمان	شرکت‌های بزرگ و عمودی / شرکت‌های یکپارچه و منسجم / سازمان‌های بوروکراتیک / روش‌های مالی برای کنترل سازمان	کارخانه‌های کوچکتر / برون‌سپاری کارها به پیمانکاران / سازمان‌های پویا / روش‌های مالی برای کمک به تحقق اهداف سازمان

نمود بیشتر فناوری در سال‌های اخیر، خود را در حوزه فناوری اطلاعات نشان داده است. افزایش استفاده از فناوری اطلاعات طی ۳۰ سال گذشته، یکی از عمده‌ترین عوامل تغییر در منابع انسانی بوده است [۴۸] و [۴۹] و [۵۰].

فناوری، به ویژه شبکه جهانی وب، به یکی از فرایندهای کلیدی منابع انسانی در سازمان تبدیل شده است (به عنوان مثال استخدام الکترونیک<sup>۱</sup>، انتخاب الکترونیک<sup>۲</sup>، آموزش الکترونیک<sup>۳</sup> و ...) این مهم، به اصلاح ماهیت شغل

و روابط بین افراد و سازمان‌ها منجر می‌شود [۵۱]. علاوه بر این، سازمان‌ها برای ارائه آموزش به کارکنان می‌توانند از اشکال مختلف فناوری (به عنوان مثال اینترنت، سیستم‌های اینترنت<sup>۴</sup>، ویدئو کنفرانس<sup>۵</sup>، شبیه‌سازی آنلاین<sup>۶</sup> و ...) استفاده کنند. تحقیقات در مورد استفاده از فناوری به منظور تسهیل فرایندهای منابع انسانی، معمولاً افزایش بازده و کاهش هزینه‌های مرتبط با معاملات منابع انسانی را نشان داده است [۵۲] و [۴۹].

با وجود این واقعیت که فناوری به عنوان چالشی برای برخی شرایط می‌شود، اما باید توجه داشت که یک فرصت جدید هم در زمینه منابع انسانی فراهم می‌کند. برای مثال، تحقیقات نشان می‌دهد که فناوری اغلب منجر به کاهش بار اداری در منابع انسانی و افزایش بهره‌وری، شده و اجازه می‌دهد تا سازمان در مسیر استراتژیک خود گام بردارد [۵۲].

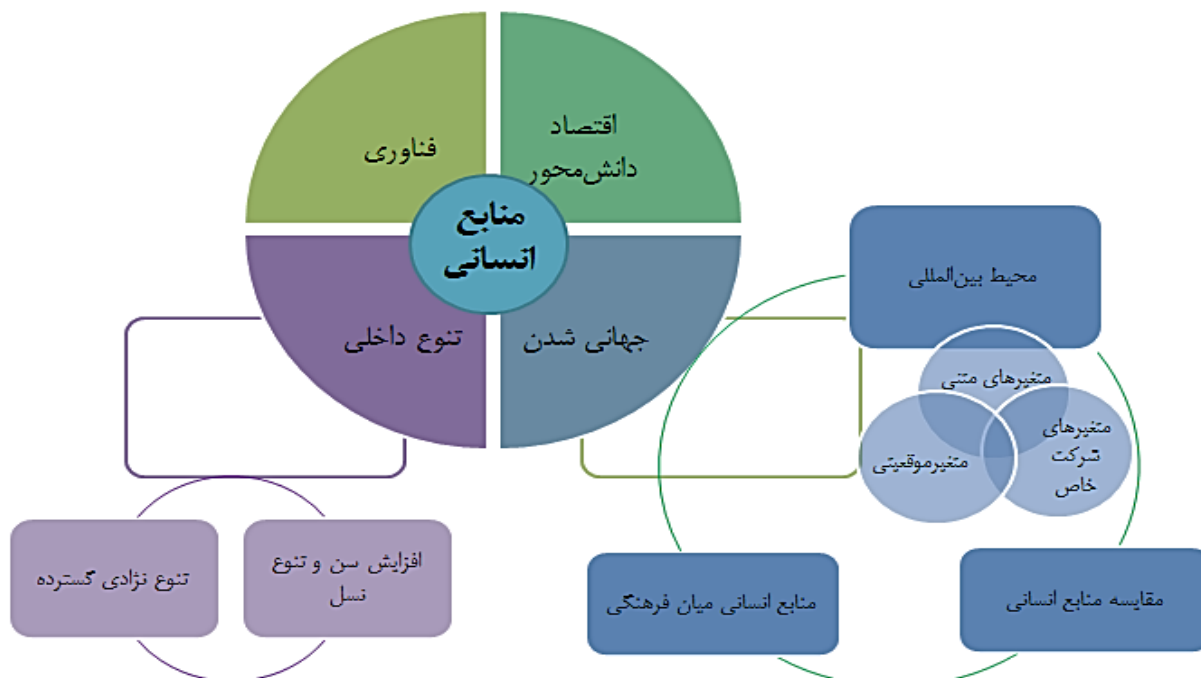
بنابراین در این میان، با افزایش و بهبود کارایی اداری، فناوری به مدیران منابع انسانی این اجازه را می‌دهد تا از پرسنل کمتری استفاده و سهم و نقش ارزش‌زای بیشتری در سازمان‌شان ایفا کنند. تکامل سریع سیستم‌های ارائه خدمات الکترونیک منابع انسانی سبب شده است تا اطلاعات بیشتر و به شکل و فرمت مناسب‌تری در اختیار کارکنان و مدیران قرار گیرد و آنها بتوانند از این اطلاعات در راستای منابع سازمان بهره بگیرند. با این حال، تأثیر فناوری روی مدیریت منابع انسانی، چیزی فراتر از اتوماتیک کردن فعالیت‌های دفتری است. می‌توان گفت، برخی روندهای فناورانه تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی عبارت‌اند از:

۱. دسترسی سریع و ارزان به اطلاعات دقیق منابع انسانی در زمان واقعی؛
۲. دسترسی دائمی به اطلاعات مورد نیاز برای بهبود کارایی و اثربخشی کارکنان؛
۳. دسترسی به درخت‌های متنوع تصمیم‌گیری و تحلیلی؛
۴. خدمت هوشمندانه به خود و محتوای سفارشی.

4. Intranet Systems  
5. Video Conferencing  
6. Online Simulations

1. E-Recruiting  
2. E-Selection  
3. E-Training

در شکل (۴) در یک نمای جامع، مدل گرافیکی عوامل اثرگذار بر آینده مدیریت منابع انسانی نمایش داده شده است.



شکل ۴. مدل گرافیکی عوامل اثرگذار بر آینده مدیریت منابع انسانی

### ۶. نتیجه گیری

تلاش در راستای بهبود روزافزون و حرکت به سمت تعالی؛ با نگاه به گذشته، وضعیت و امکانات حال و ترسیم چشم انداز آینده امری است که موجب رضای خداوند و خشنودی تمامی خلقش می شود. شدت و سرعت پیشرفت فناوری در دهه های اخیر شگفت آور بوده است. این پیشرفت ها شکل دنیای ما را تغییر می دهد و در واقع همه جنبه های زندگی را تحت تأثیر قرار داده اند و به نظر نمی رسد که سرعت کنونی تغییرات، به این زودی ها کم شود. برای در امان ماندن از سرعت و شدت تغییرات، راه و شیوه درست، شناخت آینده و برنامه ریزی مناسب برای آن است. در این زمینه برخی مهارت های کلیدی لازم برای مدیران و به ویژه مدیران منابع انسانی عبارت است از:

۱. خودآگاهی و توانایی غربالگری و انتخاب اطلاعات؛
۲. داشتن چشم اندازی جامع؛

۳. توانایی در تصمیم گیری با در نظر گرفتن چشم اندازهای سازمان؛
۴. مهارت شبکه سازی و انجام کار مشارکتی در سطح عالی؛
۵. مهارت مذاکره و شنیدن مؤثر؛
۶. توانایی جلب اعتماد.

هرچند شاید این سوال پیش آید که چگونه از این شایستگی ها استفاده می شود؟ در جواب باید گفت؛ آگاهی از شایستگی ها در مجموعه موارد زیر مورد استفاده قرار می گیرد:

۱. توسعه مدیران: ارزیابی و اندازه گیری شایستگی مدیران می تواند منجر به ایجاد برنامه های توسعه برای این افراد در سازمان شود و اجرای این برنامه های توسعه ای به بهبود عملکرد سازمانی منجر می شود؛
۲. برنامه ریزی کارراهه (مسیر) شغلی: ارزیابی

متنوع و متکی بر منابع دانش و آگاهی، سرمایه انسانی و فناوری نوین؛

۲. تلاش در راستای افزایش پژوهشگران و هزینه‌های صرف شده در زمینه تحقیق و توسعه در عین توجه به ساختار فعالیت‌های تحقیق و توسعه در کشورهای توسعه یافته؛

۳. توانمندسازی بخش خصوصی در فعالیت‌های پژوهشی و فناوری و گسترش اطلاعات و ارتباطات از طریق رقابت‌پذیری و بازارگرا شدن تحقیقات و بهبود کارایی و نظام‌مند شدن آنها؛

۴. توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در عرصه ملی؛

۵. نهادینه کردن نظام نوآوری و اختراع در فعالیت‌های مختلف اقتصادی در تمام سطوح تحصیلی با توجه به پیشرفت فناوری؛

۶. ارتقای فناوری در اقتصاد از طریق تعامل با اقتصاد جهانی در قالب سرمایه‌گذاری‌های مستقیم خارجی و سرمایه‌گذاری مشترک خارجی؛

۷. گسترش بازار محصولات دانش‌محور، شفاف‌سازی نظام مالی و اعتبارات پژوهش و فناوری از طریق نظام‌مند کردن امور اجرایی، حذف تبعیض در فعالیت‌های تحقیقاتی، رقابت‌پذیری فعالیت‌های تحقیقاتی از طریق مناقصه و کاربرد نتایج پژوهش در عرصه کاربردی اقتصاد.

شایستگی به طور ویژه برای شناسایی مدیران و افراد با پتانسیل بالاتر برای تصدی مشاغل کلیدی‌تر سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد؛

۳. ارزیابی عملکرد مدیران: شایستگی‌ها معمولاً معیار مناسبی برای ارزیابی عملکرد است. با استفاده از تدوین شایستگی‌ها می‌توان استانداردهای عملکرد را تعیین کرد.

باید امیدوار بود که شایستگی‌ها تبدیل به زبان مشترکی برای عملکرد بالا و تعالی در سازمان‌های آینده شود و به گمان فقط راه پاسخگویی به چالش‌های پیش رو تلاش مستمر برای احراز شایستگی‌ها و آماده‌سازی سازمان‌ها است. در این اقتصاد مبتنی بر دانش، خدمات و صنایع دارای فناوری برتر، نقش کلیدی دارند زیرا ابزاری برای برتری فناورانه، ایجاد مزیت‌های رقابتی و تداوم آن و افزایش بهره‌وری به شمار می‌رود. این صنایع دارای سهمی فزاینده در تولیدات اقتصادهای دانش‌محور است و سهم صنایع با فناوری پایین و صنایع مبتنی بر منابع طبیعی و مواد اولیه در این اقتصادها کاسته شده است. کاهش سهم بخش‌های با فناوری پایین، در نتیجه استفاده گسترده از فناوری منتشر شده از صنایع و خدمات با فناوری برتر است. فناوری برتر منشأ رشد پایدار صادرات و زمینه‌ساز تحولات پایدار فناورانه و افزایش رشد اقتصادی نیز است [۵۳].

در خاتمه راهکارهایی برای بهبود بستر اقتصاد دانش‌محور ارائه می‌شود:

۱. ارتقای سطح علمی جامعه از طریق تولید و توسعه آموزش‌های نظری و کاربردی، دستیابی به اقتصاد

## References

## منابع

- [۱] آرمسترانگ، مایکل، «مدیریت استراتژیک منابع انسانی»، ترجمه: سید محمد اعرابی و امیر مهدیه، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۰.
- [۲] سعادت، اسفندیار، «مدیریت منابع انسانی»، تهران، انتشارات سازمان مطالعه تدوین کتب علوم انسانی (سمت)، ۱۳۸۰.
- [۳] طیبی ابوالحسنی، سید امیرحسین، «شناسایی و طبقه‌بندی الزامات ورود موفق به بازار (مورد مطالعه شرکت‌های دانش‌محور با فناوری‌های پیشرفته)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۹۵.

- [4] SHRM, "The future of the HR profession eight leading consulting firms share their visions for the future of human resources", Retrieve February 15, 2013 from [http://www.shrm.org/pressroom/Documents/future\\_of\\_hr](http://www.shrm.org/pressroom/Documents/future_of_hr). 2002.
- [5] Stone, Dianna I., and Deadrick, Dianna I. "Challenges and opportunities affecting the future of human resource management", *Human Resource Management Review*, 25 (2), pp. 134-139. 2015.
- [۶] گروه آینده‌اندیشی بنیاد توسعه فردا، «روش‌های آینده‌نگاری تکنولوژی»، تهران. ۱۳۸۴.
- [7] Groff, L. and Smoker. P. "Introduction to Future Studies". 1997.
- [8] Helmer, O. "Looking Forward: A Guide to Futures research". 1983.
- [۹] حمیدی‌زاده، محمدرضا، «رویکرد دستیابی به کسب‌وکار دانش‌محور»، پژوهش‌های مدیریت، ۱ (۱)، صص ۱۹۰-۱۶۳-۱۳۸۷.
- [10] OECD, "Science, Technology and Industry Outlook", Paris: OECD. 2001.
- [۱۱] وحیدی، پریدخت، «اقتصاد دانش‌محور و نقش تحقیق و توسعه در آن»، همایش چالش‌ها و چشم‌اندازهای توسعه ایران، تهران. ۱۳۸۰.
- [۱۲] حسنی مهموثی، بهروز، «اقتصاد دانش‌محور»، وبلاگ مهندس اقتصاد، ۱۳۸۳.
- [۱۳] صفرلو، حسن. و صفرلو، محسن، «الگوهای راهبردی برای بازاریابی و فروش فناوری در عرصه اقتصاد دانش‌بنیان»، اولین همایش بین‌المللی تجاری‌سازی فناوری، تهران. ۱۳۹۲.
- [۱۴] عمادزاده، مصطفی. و شهنازی، روح‌اله، «بررسی مبانی و شاخص‌های اقتصاد دانایی‌محور و جایگاه آن در کشورهای منتخب در مقایسه با ایران»، پژوهش‌نامه اقتصادی، ۷ (۴)، صص ۱۷۵-۱۴۳-۱۳۸۶.
- [15] Mehrara, M., and AliRezaei, A. "Knowledge Economy Index (KEI) in Iran and Comparison with other Countries of Region: the Vision 1404 Document", *International Journal of Applied Economic Studies*, 3 (2). 2015.
- [۱۶] یزدانی کاشانی، حسین. و سعیدی، غلامرضا، «جایگاه اقتصاد دانش‌بنیان در فرایند توسعه اقتصادی»، امور الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت. ۱۳۹۳.
- [17] Cao, Y. "The impact of knowledge governance on knowledge sharing", *Management Decision*. 2012.
- [18] Davenport, T. H., and Prusak, L. "Working knowledge: How organizations manage what they know", (MA), Harvard Business School, USA. 1998.
- [۱۹] خدابخشی، محمد. و شکوهیار، سجاد و صمدی امین‌آباد، فاطمه، «ارزیابی میزان تأثیر روابط رسمی و غیررسمی سازمانی در تسهیم دانش زنجیره تأمین»، اندیشه آماد، ۵۴ (۱۴)، صص ۲۲-۱. ۱۳۹۴.
- [20] "Business Dictionary, Definitions. Retrieved August 29, 2014 from <http://www.businessdictionary.com/definition/knowledge-economy.html>. 2014.
- [21] Anderson, B., and Corley, M. "The theoretical, conceptual and empirical impact of the service economy (No. 2003/22). WIDER Discussion Papers//World Institute for Development Economics (UNU-WIDER)". 2003.
- [22] Karren, R., and Sherman, K. "Layoffs and unemployment discrimination: A new stigma", *Journal of Managerial Psychology*, 27 (8), pp. 848-863. 2012.
- [23] Bell, M. P., Berry, D. P., Marquardt, D. J., and Green, T. G. "Introducing discriminatory job loss: Antecedents, consequences, and complexities", *Journal of Managerial Psychology*, 28 (6), pp.584-605. 2013.
- [24] Schuler, R. S., Jackson, S., Jackofsky, E., and Slocum, J.J. "Managing human resources in Mexico: A cultural understanding", *Business Horizons*, pp.55-61. 1996.



- [۲۵] حمیدی، همایون. و سرفرازی، مهرزاد، «جهانی شدن و مدیریت منابع انسانی»، مطالعات راهبردی جهانی شدن، ۱ (۱)، صص ۴۸-۱۳۸۹.
- [26] “Oxford Dictionary”, 2014b, Definitions. Retrieved August 28, 2014 from <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/globalization>.
- [27] Sparrow, P. R. “Globalization of HR at function level: Four UK-based case studies of the international recruitment and selection process”, *International Journal of Human Resource Management*, 18, pp. 144–166. 2007.
- [28] Parry, E., Stavrou-Costea, E., and Morley, M. J. “The Cranet international research network on human resource management in retrospect and prospect”, *Human Resource Management Review*, 21 (1), pp.1-4. 2011.
- [29] Bureau of Economic, “Summary estimates formultinational companies: Employment, sales, and capital expenditures for 2011”, Retrieved August 15, 2014 from [www.bea.gov/newsreleases/international/mnc/mncnewsrelease.htm](http://www.bea.gov/newsreleases/international/mnc/mncnewsrelease.htm). 2013.
- [30] Schuler, R. S., Dowling, P. J., and De Cieri, H. “An integrative framework of strategic international human resource management”, *Journal of Management*, 19 (2), pp. 419–459. 1993.
- [31] Welch, D. E. “HRM implications of globalization”, *Journal of General Management*, 19 (4), pp. 52–68. 1994.
- [32] Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., and Stahl, G. “Impact of culture on human resource management practices: A 10 country comparison”, *Applied Psychology*, 49 (1), pp. 192–221. 2000.
- [33] Isenhour, L. C., Stone, D. L., and Lien, D. “Advancing theory and research on employee behavior in China”, *Journal of Managerial Psychology*, 27 (1), pp. 4–8. 2012a.
- [34] Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., and Lukaszewski, K.M. “The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resources policies and practices”, *Human Resource Management Review*, 17, pp. 152–165. 2007.
- [35] Gelfand, M. J., Erez, M., and Aycan, Z. “Cross-cultural organizational behavior”, *Annual Review of Psychology*, 58, pp. 479–514. 2007.
- [36] Isenhour, L. C., Stone, D. L., and Lien, D. “Enhancing theory and research: Employee behavior in China Part 2”, *Journal of Managerial Psychology*, 27 (7), pp. 660–668. 2012b.
- [37] Stone, D. L., Johnson, R., Stone-Romero, E. F., and Hartman, M. “A comparative study of Hispanic-American and Anglo-American cultural values and job choice preferences”, *Management Research*, 4, pp. 7–22. 2006.
- [38] Miller, J. S., Hom, P.W., and Gomez-Mejia, L. R. “The high cost of low wages: Does maquiladora compensation reduce turnover”, *Journal of International Business Studies*, 32 (3), pp. 585–595. 2001.
- [39] Shacklock, K., and Brunetto, Y. “A model of older workers' intentions to continue working”, *Personnel Review*, 40 (2), pp. 252–274. 2011.
- [40] Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., and Homan, A. C. “Work group diversity and group performance: An integrativemodel and research agenda”, *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), pp.1008. 2004.
- [41] Cennamo, L., and Gardner, D. “Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit”, *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), pp. 891–906. 2008
- [42] Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., and Lance, C. E. “Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing”, *Journal of Management*, 36 (5), pp. 1117–1142. 2010.
- [43] Armstrong-Stassen, M., Schlosser, F., and Zinni, D. “Seeking resources: Predicting retirees' return to their workplace”, *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), pp. 615–635. 2012
- [44] Cheung, F., and Wu, A. M. S. “Older workers' successful aging and intention to stay”, *Journal of Managerial Psychology*, 28 (6), pp. 645–660. 2013.

- [۴۵] خلیل، طارق، «مدیریت تکنولوژی رمز موفقیت در رقابت و خلق ثروت»، ترجمه اعرابی و ایزدی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱.
- [۴۶] حقیقی، محمدعلی. و طیبی ابوالحسنی، سید امیرحسین، «مدیریت فناوری و نوآوری»، تهران، انتشارات نورا، ۱۳۹۴.
- [۴۷] طیبی ابوالحسنی، سید امیرحسین. و پیشنماز، سید روح‌الله، «آینده‌پژوهی در فناوری»، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و مهندسی صنایع، تهران، ۱۳۹۳.
- [48] Gueutal, H. G., and Stone, D. L. "The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age", San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2005.
- [49] Strohmeier, S. "Research in e-HRM: Review and implications", Human Resource Management Review, 17, pp. 19–37. 2007.
- [50] Strohmeier, S., and Kabst, R. "Organizational adoption of e-HRM in Europe: An empirical exploration of major adoption factors", Journal of Managerial Psychology, 24 (6), pp. 482–501. 2009.
- [51] Kiesler, S., Siegel, J., and McGuire, T.W. "Social psychological aspects of computer-mediated communication", American Psychologist, 39, pp. 1124–1134. 1984.
- [52] Dulebohn, J. H., and Johnson, R. D. "Human resource metrics and decision support: A classification framework", Human Resource Management Review, 23, pp. 71–83. 2013.
- [53] Porter, M. E. "Building the Microeconomic Foundations of Competitiveness in the Global Competitiveness Report 2002-2003", World Economic Forum, New Yourk: Oxfore Universiyt Press. 2003.

---

## **Effective Use of Impressive Revolutions on the Future of HRM with Emphasis on Knowledge-based Economy**

**Seyyed Amirhossein Tayebi Abolhasani<sup>1\*</sup> & Mohammad Khodabakhshi<sup>2</sup>**

1. PhD Student of Business Management, Allameh Tabataba'i University of Tehran, Tehran, Iran

2. Assistant Professor of Business Management, Shahid Beheshti University of Tehran, Tehran, Iran

Received: 06, Apr. 2018

Accepted: 09, Jun. 2018

### **Abstract**

Today, human resource management<sup>1</sup> experiences a lot of pressure to change. Revolutions in economy, globalization, internal diversity and technology have created new needs for the organization. These new requirements for the organization are, in some respects, completely creative and lead to the advancement of the organization and sometimes it can be harmful and destructive. Most of these challenges provide many opportunities for human resources and organization. The purpose of this article is to examine some of the challenges and opportunities that affect the future of HRM. With international surveys, it was found that the factor of knowledge-based economy is more glowing in this area which in this paper, it was tried to analyze this issue descriptively and finally, suggestions for effective use of this conditions to be presented.

**Keywords:** Human Resources Management, Human Resources, Revolutions, Challenge, Knowledge-based Economy.

---

\* Corresponding Author: amirhosseintayebi69@yahoo.com

1. HRM