

به نام خدا

عنوان: چالشهای مدیریت منابع انسانی در شرکت های خصوصی

نام و نام خانوادگی: مهدی لاری دارابی

مدرک تحصیلی: کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی - گرایش (منابع انسانی)

محل خدمت: مدیریت جنوب غرب تهران

چکیده:

امروزه اطلاعات و دانش با زندگی بشر چنان درهم آمیخته شده است که عصر حاضر را عصر اطلاعات نامیده‌اند. طبق گفته آلوین تافلر بی سواد قرن ۲۱، کسانی نخواهند بود که خواندن و نوشتن نمی‌دانند، بلکه کسانی هستند که نتوانند یاد بگیرند یا یاد دهند. در این شرایط نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت. در مدیریت علمی تیلور، انسان چیزی جز ابزار کار تلقی نمی‌شد. با ظهور نهضت روابط انسانی، نوع نگاه به انسان تغییر کرد و به تدریج در کنار منابع مختلف سازمان چون منابع مالی، تکنولوژیک، اطلاعاتی و... منابع انسانی نیز مطرح شد. اکنون صحبت از سرمایه انسانی است. با آغاز هزاره سوم، هر روز نقش منابع انسانی پررنگ تر شده و اکنون از آن به عنوان تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار یاد می‌شود. این امر خصوصاً در اقتصاد دانش امروز بیش از پیش به حقیقت پیوسته است. در مقاله حاضر هدف بر آن است تا با تشریح شرایط جدید پیش روی مدیران منابع انسانی در اقتصاد دانشی، نقشها و چالشهای فراروی مدیریت منابع انسانی شناسایی و تصویر نسبتاً جامعی از وضعیت مدیریت منابع انسانی در آغاز هزاره سوم ارائه شود.

مقدمه

اقتصاد دانشی یا دانش محور شامل کلیه مشاغل، شرکتها و صنایعی می‌شود که در آن دانش و قابلیت‌های افراد به جای قابلیت‌های ماشین و تکنولوژی، تعیین کنند؟ مزیت رقابتی است. پیش بینی شده است از بین ۱۹/۵ میلیون شغلی که قرار است بین سالهای ۲۰۰۸-۱۹۹۸ در امریکا ایجاد شود، ۱۹/۱ میلیون در بخش خدمات باشد. هر چند که تعداد کارهای دانش مدار ماهیتاً در بخش خدمات بیشتر است، اما بخش تولید نیز با ورود کامپیوتر و ریزپردازشگرها به آن، بیش از گذشته به دانش و قابلیت‌های انسانی وابسته شده است. اقتصاد دانشی حاصل تجاری سازی تکنولوژی های اطلاعاتی و ارتباطی است. بسیاری از مشاغل صنعتی و کشاورزی در حال تبدیل شدن به کارهای دانشی هستند. در حال حاضر، بیش از ۶۰ درصد کلیه کارگران امریکا، کارگران دانشی بوده و از هر ۱۰ شغل جدید، ۸ شغل مربوط به بخشهای اطلاعات مدار است.

ویژگیهای نیروی انسانی در اقتصاد دانش مدار

در ادامه به طور خلاصه به ویژگیهای اقتصاد دانش مدار اشاره می‌کنیم:

(۱) اقتصاد دانش مدار، اتکای کمتری به تجمیع فیزیکی نیروی کار، مواد اولیه و پول دارد. در گذشته، تجمیع این منابع جهت تولید کالا و ارائه خدمت ضروری بود. اکنون، می‌توان از طریق آنچه که «انبوه‌زدایی» (Demassification) خوانده

می شود، به همان کارآمدی‌ها دست یافت. می توان نیروی کار، مواد اولیه و پول را در حالی که در مناطق مختلف جهان قرار دارند، با یکدیگر ترکیب کرد.

۲) تکنولوژی امکان تبدیل پدیده های فیزیکی به پدیده های مجازی را فراهم می کند. شرکت مجازی، شرکتی است که فاقد مکان فیزیکی مشخص و کارکنان دائمی بوده و متکی بر روابط قراردادی با توزیع کنندگان و عرضه کنندگان است. تیم ها می توانند از گوشه و کنار جهان، گردهم آیند و با یکدیگر فعالیت کنند، بدون اینکه در زمانی مشخص، در مکان واحدی قرار گیرند. حرکت به سمت مجازی شدن علاوه بر منافی چون افزایش انعطاف پذیری چالشهای پیچیده ای را نیز به همراه دارد.

نحوه رقابت سازمانها در اقتصاد دانش مدار

سازمانهای موفق در اقتصاد دانش مدار، باید در ۳ سطح مختلف رقابت کنند و بر رقبای خود پیشی بگیرند:

۱) رقابت در سطح احساس و شناخت

۲) رقابت در سطح متحرک سازی

۳) رقابت در سطح عملیاتی

در بالاترین سطح، سازمانها باید به طور مداوم در جستجوی دانشی باشند که منجر به توسعه محصولات و خدمات جدید می شود. سازمانها باید این مهم را از طریق شناسایی منابع تکنولوژی های مطرح و مرتبط، شایستگیها و شناخت مشتریان جدید به انجام برسانند.

از آنجا که، سایر سازمانها نیز چنین خواهند کرد، پس یا بطور دقیقتر آن را تفسیر و یا سریعتر بدان دسترسی پیدا کنند. در این حالت دانشی که سایرین نمی توانند آن را کشف کنند، از ارزش واقعی تر و بالاتری برخوردار خواهد شد. این سطح از رقابت، « رقابت در سطح شناخت» نامیده می شود و شباهت بسیاری به « پیش بینی» دارد.

این سطح نیازمند قابلیتها و شایستگیهایی چون قدرت اکتشاف است. رقابت در سطح شناخت، سازمانها را قادر می سازد تا آینده را بسازند. بعد از اینکه دانش مفید و سودمند شناسایی شد، باید به تحریک درآمد تا محصول یا خدمت جدیدی ارائه گردد.

داس، سانتوس و ویلیام سون (۲۰۰۶) معتقدند که شرکتها، آهن ربا یا دانش رباهایی ایجاد می کنند که جزء ساختارهای سازمانی است و دانش را از بخشهای مختلف جذب می کند. بدین منظور شرکتها باید از قابلیتها و شایستگیهای کلیدی (مجموعه های دانش یکپارچه در درون سازمان که آن را از رقبا متمایز می سازد و برای مشتری، ارزش آفرینی می کند) برخوردار باشند تا بتوانند به مبنایی مؤثر و کارآمد برای گزینش و همگون سازی دست یابند. پیشرو بودن در امر ارائه خدمات و محصولات جدید نیازمند نوآوری است. جهت توسعه سریع محصولات، فرایندها و همچنین برای متناسب کردن

راه حل‌های مشابه با شرایط متغیر و متحول، شرکتها نیازمند توانمندیهای خلاقانه‌ای هستند. این سطح از رقابت، « رقابت در سطح متحرک سازی» نامیده شده و نیازمند قابلیت‌هایی چون کارآفرینی و متحرک سازی است. در مجموع، شایستگیها و قابلیت‌های مورد نیاز برای رقابت مؤثر در اقتصاد دانش مدار، چیزی را شکل می‌بخشد که اولریچ (۱۹۹۷) آن را « توانمندیهای سازمانی» می‌نامد. توانمندیهای سازمانی، DNA رقابت پذیری است. همانگونه که فرد برخوردار از یک DNA خوب نظیر هوش، از مزیت بالقوه‌ای در زندگی برخوردار است، نظیر این نیز در خصوص توانمندیهای سازمانی صادق است. سازمان‌ها باید بتوانند این توانمندیها را توسعه بخشند، آنها را بکار گیرند و با فرصتها منطبق سازند. مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در ایجاد و توسعه توانمندیهای سازمانی مورد نیاز برای رقابت در اقتصاد دانش مدار ایفا می‌نماید.

فرصتهای پیش روی مدیریت منابع انسانی در اقتصاد دانش مدار

دان تاپ اسکات (۱۹۹۶) معتقد است که مدیریت منابع انسانی به طور عام و متخصصان منابع انسانی به طور خاص، باید از شرایط و ویژگیهای منحصر به فردی برخوردار شوند تا بتوانند فرایند تغییر و تحول در سازمان را رهبری کنند. با این حال، در حال حاضر، مدیریت منابع انسانی در ارائه واکنشهای مناسب نسبت به تغییر و تحولات محیطی، بسیار کند عمل می‌کند. مشکل اساسی ناشی از آن است که متخصصان منابع انسانی تاکنون فقط به انجام وظایفی چون کارمندیابی، جبران خدمات و... پرداخته‌اند. این امر شاید در زمان ثبات و عدم تغییر کارساز و مؤثر بود، اما با ورود انسان به اقتصاد دیجیتال، حرفه منابع انسانی نیازمند احیای خود و استحکام مشارکتها با سایر عوامل موجود در سازمان جهت ایجاد تغییر و تحول در شرکت است.

اما مدیریت منابع انسانی چگونه می‌تواند خود را با اقتصاد دانش مدار سازگار کند؟ اولریچ (۱۹۹۹) برای پرداختن به این سوال، ۳ سوال کلیدی زیر را مطرح می‌کند:

(۱) کار مدیریت منابع انسانی چیست؟

(۲) چه کسی کار مدیریت منابع انسانی را انجام می‌دهد؟

(۳) تکنولوژی چگونه بر مدیریت منابع انسانی تأثیر خواهد گذاشت؟

در پاسخ به سوال اول باید گفت که در اقتصاد دانش مدار، کار مدیریت منابع انسانی محدود به وظایف سنتی کارمندیابی، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و نظیر آن نخواهد بود. در اقتصاد دانش مدار، کار مدیریت منابع انسانی هم شامل آن دسته از فعالیتهایی است که با وظایف سنتی کسب و کار (نظیر بازاریابی و مالی) همپوشانی و تداخل دارد و هم شامل فعالیتهایی غیرسنتی (نظیر مدیریت دانش) می‌شود. به این دلیل، مدیریت منابع انسانی فقط بر « مدیریت افراد» توجه و تمرکز ندارد. مدیریت منابع انسانی اکنون مسئول مدیریت قابلیتها و توانمندیهایی است که افراد ایجاد کرده و مدیریت روابطی است که افراد باید توسعه بخشند.

در پاسخ به سوال دوم باید گفت که متخصصان منابع انسانی هنوز به انجام بسیاری از کارهای سنتی منابع انسانی مشغولند، هر چند که انجام بخشی از این کارها به عوامل بیرون سازمان واگذار (نظیر کارمندیابی) و یا به صورت دیجیتالی شده است (نظیر منابع انسانی الکترونیک). به علاوه، بخش اعظم کار سنتی مدیریت منابع انسانی، اکنون توسط مدیران خط مقدم و متخصصان ساینرزمینه ها (نظیر IT) و یا بخشهای دیگر سازمان انجام می گیرد. در اقتصاد دانش مدار، با توسعه کارمدیریت منابع انسانی، مسئولیت منابع انسانی باید بین مدیران منابع انسانی، کارکنان و افراد بیرون از سازمان به اشتراک گذاشته شود.

در پاسخ به سوال سوم، باید به این نکته اشاره کرد که با افزایش و بهبود کارایی اداری، تکنولوژی به مدیران منابع انسانی این اجازه را می دهد تا از پرسنل کمتری استفاده و سهم و نقش ارزش زای بیشتری در سازمان شان ایفا نمایند. تکامل سریع سیستم های ارائه خدمات الکترونیک منابع انسانی سبب شده است تا اطلاعات بیشتر و به شکل و فرمت مناسب تری در اختیار کارکنان و مدیران قرار گیرد و آنها بتوانند از این اطلاعات در راستای منابع سازمان بهره بگیرند. با این حال، تأثیر تکنولوژی روی مدیریت منابع انسانی، چیزی فراتر از اتوماتیک کردن فعالیتهای دفتری است.

به طور کلی، روندهای تکنولوژیک تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

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

در اقتصاد دانش مدار، مدیریت منابع انسانی باید چهار نقش کلیدی را بازی کند: مباشر نیروی انسانی، تسهیل کننده دانش، رابطه ساز و متخصص در آرایش سریع.

مدیریت منابع انسانی، علاوه بر نقشهای سنتی، وظایف جدیدی نیز برعهده دارد که از اقتضات دانش محور است.

نقشها و چالشهای جدید مدیریت منابع انسانی

سازمانها برای رقابت کارآمد در اقتصاد دانش مدار به نوعی از مدیریت منابع انسانی نیازمندند که مبتنی بر نقش باشد (یعنی همانند گذشته، به مسئولیتهای وظیفه ای خاص وابسته نباشد) و مستقیماً در ایجاد قابلیتها و توانمندیهای سازمانی، ایفای نقش نماید. جهت ایجاد این قابلیتها، چهار نقش اساسی زیر ضروری است: مباشر سرمایه انسانی، تسهیل کننده دانش،

ایجادکننده روابط (رابطه ساز) و متخصص در آرایش سریع. در ادامه به توضیح هر یک از این نقشها خواهیم پرداخت.

مباشر سرمایه انسانی (Human Capital Steward)

مباشر منابع انسانی به عنوان نقشی جدید نیازمند جمع آوری، متمرکزسازی، ذخیره، تکمیل و بازیابی تواناییها، مهارتها و دانش اشتراکی درون سازمان است. مباشری سرمایه انسانی، ایجاد رابطه ای بین سازمان و کارکنانش را تجویز می کند که در آن سازمان بدون ایجاد امپراطوری و تسلط شدید، رهبری کند و بدون کنترل پیروان، امر تسهیل سازی را انجام می دهد. مباشری (Stewardship) امکان ایجاد رابطه ای را بین سازمان و کارکنانش فراهم می کند که در آن هر کدام، سهم و نقشی مهم و مسئولانه در موفقیت سازمان ایفا می نمایند.

برخی از چالشهایی که مدیریت منابع انسانی در نقش مباشر سرمایه انسانی با آنها مواجه است عبارتند از:

- 1) سرمایه فکری متعلق به کارفرما نیست، اما در بازارهای سرمایه انسانی، خرید و فروش می شود. چگونه می توان به این سرمایه فکری دست یافت؟ و چگونه می توان آن را خرید و یا اجاره کرد؟
- 2) کارگران افرادی داوطلب یا عاملانی آزاد هستند. چگونه می توان افراد داوطلب را جذب کرد، به انگیزش واداشت و آنها را در سازمان حفظ کرد؟ چگونه می توان داوطلبان را با سازمان هویت بخشید و شناسایی کرد؟
- 3) قراردادهای بازار جایگزین قراردادهای استخدام می شود. قراردادهای استخدامی، بلند مدت هستند، اما قراردادهای بازار، کوتاه مدت بوده و مبتنی بر پروژه هستند. چگونه می توان تعهد کارگران دارای قرارداد بازار را کسب کرد؟
- 4) مدیریت منابع انسانی باید مطمئن باشد که سرمایه انسانی سازمان در دسترس و کارآمد است و بر ارزش آن افزوده می شود. چگونه می توان گردش کارکنان را در درون و بیرون سازمان مدیریت کرد تا توانمندی مداوم و حداکثری آنها تضمین شود؟

تسهیل کننده دانش (Knowledge Facilitator)

استخدام افراد مستعد و قرار دادن آنها در کار، به خودی خود کافی نیست. سازمانی که خواهان کسب مزیت رقابتی در اقتصاد دانش مدار است باید بتواند ایجاد دانش کند و آن را بین کارکنان، مشتریان، عرضه کنندگان و شرکتهای تولید کننده محصولات مکمل توزیع کند. تکنولوژی پیشرفته به کارکنان پایین سازمان، این امکان را می دهد تا فرصتها را درک و ایده های خارق العاده ای ارائه کنند. محدودیتهای زبانی در حال از بین رفتن است. بزودی کارکنان مشغول در نقاط مختلف جهان قادر خواهند بود بدون بهره گیری از مترجم براحتی به طور آن لاین با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. یکی از نقشهای جدید مدیریت منابع انسانی، تسهیل یادگیری سازمانی و اشتراک دانش بین کارکنان، واحدهای مختلف سازمانی، در سطح سازمان و با تولیدکنندگان بیرون از سازمان خواهد بود.

برخی از چالشهای پیش روی مدیریت منابع انسانی جهت ایفای این نقش عبارتند از:

- ۱) تأکید فزاینده‌ای بر یادگیری و تشویق افراد به یادگیری مداوم وجود دارد. چگونه می‌توان افراد خواهان یادگیری را شناسایی کرد؟ چگونه می‌توان افراد را تشویق به یادگیری مداوم کرد؟ چگونه می‌توان یادگیری مداوم را تسهیل کرد؟ چگونه می‌توان در کنار یادگیری مداوم، توازن بین کار و زندگی را حفظ کرد؟
- ۲) دانش نیازمند مدیریت پویا و مستقیم است. چگونه می‌توان به دانش دست یافت و به هنگام نیاز در اختیار افراد نیازمند قرار داد؟ چگونه می‌توان دانش را مدیریت کرد؟ چه نوع از سیستم‌های اطلاعاتی، به بهترین وجه، نیازهای سازمان را برآورده می‌کنند؟
- ۳) سازمان باید دانش کلیه کارکنان را به عنوان منابع نوآوری، ثبت و ضبط کند. چگونه می‌توان منابع دانش کارکنان را شناسایی کرد؟ چگونه می‌توان این دانش را از کارکنان بیرون کشید؟
- ۴) مدیریت منابع انسانی باید اشتراک و توزیع دانش جمع‌آوری شده توسط کارکنان را تسهیل کند. کدام نوع از میانجی‌ها اشتراک دانش را تسهیل می‌کنند؟ چه مقدار از دانش باید از طریق کامپیوتر (به عنوان میانجی) به اشتراک گذاشته شود و چه مقدار به طور رودر رو؟
- ۵) مدیریت منابع انسانی باید نحوه اعطای پاداش به اکتساب و اشتراک دانش را تعیین کند. چگونه می‌توان کارکنانی که اقدام به بسط و گسترش دانش می‌کنند را شناسایی کرد؟ پاداش‌های مؤثر کدامند؟

برقرار کننده رابطه (Relationship Builder)

در کنار تسهیل اشتراک دانش در درون سازمان، یکی دیگر از نقشهای مهم و جدید مدیریت منابع انسانی، نقش برقرار کننده رابطه است. در محیط‌های سریع و متلاطم، بر ایجاد و حفظ ارتباط بین کارکنان سازمان تأکید زیادی می‌شود. در این نقش، مدیریت منابع انسانی برنامه‌هایی را تدوین و اقداماتی را اتخاذ می‌کند که کارکنان را قادر به تشویق، تسهیل، پرورش و حفظ روابط با کارکنان هم‌رده، مشتریان، عرضه‌کنندگان، شرکتهای فعال در عرصه‌های مشابه و حتی گاهی با رقبا می‌کند. قدرت روابط عبارت است از ایجاد هم‌افزایی در درون سازمان و در سطح بازار.

برخی از چالشهایی که مدیریت منابع انسانی در این نقش با آنها مواجه است عبارتند از:

- ۱) تأکید زیادی بر کار تیمی میان وظیفه‌ای شده است. چگونه می‌توان ساختارهای بهینه تیمی را سازماندهی کرد؟ چگونه می‌توان یک «کل» ایجاد کرد که از مجموع اجزایش بیشتر باشد؟ چگونه می‌توان بین وفاداری فردی و هویت

تیمی توازن برقرار کرد؟ چگونه می توان تیم های پروژه ای ایجاد کرد و عملکرد بالای آنها را در طول زمان تداوم بخشید؟

۲) تکنولوژی سبب خواهد شد اطلاعات بیشتری در دسترس قرار گیرد و افراد به طرق مختلف با یکدیگر مرتبط شوند. کدام تکنولوژی ها می توانند افراد را با یکدیگر ارتباط دهند؟ چگونه افراد را باید آموزش داد تا اثربخشی این تکنولوژی ها به حداکثر برسد؟ چگونه نقش های ارتباطی را می توان به حداقل رساند؟ کدام ابعاد سرمایه اجتماعی برای تبدیل پیشرفت های تکنولوژیکی به مزیت رقابتی مورد نیاز می باشند؟

۳) مدیریت منابع انسانی باید شبکه ها را ایجاد کند و افراد را حول اهداف استراتژیک کسب و کار به یکدیگر پیوند دهد تا رقابت پذیری شرکت تضمین شود. چگونه می توان اهداف استراتژیک را به طور قانع کننده ای ابلاغ کرد؟ هنگامی که نیروی کار فقط رابطه ای پاره وقت با سازمان دارد، چگونه می توان تعهد آنها را نسبت به اهداف استراتژیک جلب کرد؟

متخصص در کسب آرایش و آمادگی سریع (Rapid Deployment Specialist)

محیط با تغییر سریع که بسیاری از صنایع و سازمانها با آن مواجهند، نقش و چالش جدیدی برای مدیریت منابع انسانی به وجود می آورد. این نقش عبارت است از متخصص در کسب آرایش سریع. مزیت رقابتی حاصل ارائه محصولات جدید به بازار قبل از رقباست. تکنولوژی و روشهای مختلف ایجاد ارزش به رقبا اجازه می دهد تا به این مزیتها دست یابند و حتی فراتر از آن حرکت کنند.

برخی از چالشهای پیش روی منابع انسانی در این نقش عبارتند از:

۱) انتصاب شغلی، سیال بوده و شامل مسئولیت در قبال نتایج است نه وظایف. چگونه می توان مشخص کرد افراد در مشاغل مورد تصدی، چه کارهایی انجام دهند؟ انتصابات شغلی سیال را چگونه می توان هماهنگ کرد؟ به هنگام سیال بودن انتصابات، چگونه می توان مسیرهای شغلی را مدیریت کرد؟

۲) هدف عام و مشترک و ارزشهای کلیدی جایگزین سیستم های دقیق کنترل مدیریتی و شرح مشاغل می شوند. چگونه می توان مطمئن شد که کار مورد نظر انجام خواهد شد؟ چگونه می توان بین مشاغل و بین وظایف مختلف سازمانی، هماهنگی برقرار کرد؟ چگونه می توان به نظم و انضباط لازم دست یافت؟

۳) اشتراک گسترده اطلاعات ضروری است. چگونه می توان اطلاعات را به طور گسترده منتشر کرد؟ هر یک از افراد باید به چه اطلاعاتی دسترسی داشته باشند؟ چگونه می توان از افشای اطلاعات ویژه و سری جلوگیری کرد؟

نتیجه گیری

شاید این جمله جان وودز که گفته است: معتقد نیستم که تکامل یعنی بقای اصلح، بلکه معتقدم تکامل یعنی بقای سودمندترین دارای مفاهیم و معانی بسیاری باشد. در اقتصاد جدید یا باید سودمند بود و یا باید عرصه را به رقبا واگذار کرد. به عبارت دیگر، در شرایط جدید رمز ماندگاری سودمندی است.

همانگونه که بیان شد، در اقتصاد دانش مدار، مدیریت منابع انسانی با چالشها و نقشهای جدیدی روبروست. در سالیان اخیر، حرکت از اقتصاد سنتی به سمت اقتصاد دانش مدار و دیجیتال شدت گرفته است. اقتصاد کشور ما نیز از این جریان مبرا نیست و همگام با تغییرات جهانی، به حرکت خود ادامه داده است. هر چند که حرکت اقتصاد کشور ما به سمت اقتصاد دانشی نسبت به اقتصاد کشورهای پیشرفته صنعتی، با سرعتی بسیار کند انجام گرفته است، اما باید پذیرفت که رشد پایدار کشورها منوط به تغییر ماهیت اقتصاد آنهاست. با تغییر ماهیت اقتصاد کشور، فعالیتهای زیر مجموعه نیز دچار تغییر و تحول می شوند و نیازمند رویکردهای جدیدی هستند. فعالیتهای مدیریت منابع انسانی نیز در اقتصاد دانشی نیازمند اتخاذ این رویکردهای جدید است. در مقاله حاضر سعی شد تا به بازشناسی مفهوم اقتصاد دانشی، چالشها و نقشهای مدیریت منابع انسانی در این نوع از اقتصاد پرداخته شود تا بدین وسیله بتوان تصویر دقیقتری از شرایط پیش روی مدیریت منابع انسانی در اقتصاد دانش مدار ارائه کرد.

منابع و ماخذ

۱-Perez, Jesus Rodriguez and Patricia Ord??ez de Pablos “Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis”, Journal of Knowledge Management; Volume: 7 Issue: ۳; ۲۰۰۳ .

۲-Raich, Mario “HRM in the knowledge-based economy: is there an afterlife? “ Journal of European Industrial Training; Volume: 26 Issue: 6; 2002 .

۳-Thite , Mohan “Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations”. The Learning Organization; Volume: 11 Issue: 1 . ۲۰۰۴ ;

۴-Clarke, Thomas “The knowledge economy “. Education + Training; Volume: 43 Issue: 4/5; 2001 .

۵-de Pablos, Patricia Ord??ez “Knowledge flow transfers in multinational corporations: knowledge properties and implications for management”. Journal of Knowledge Management; Volume: 8 Issue: