نشست تخصصی نقش سرمایه انسانی ۱۴۰۰/۰۱/۲۵

سخنران :دکتر صدرالدین صدری نوش آبادی

صحبت کردن درباره اهمیت منابع انسانی و نقش آن در توسعه، امری سهل و ممتنع است. سهل از این جهت که وقتی صحبت از منابع انسانی می‌شود، شما می‌توانید در منابع به‌وفور در رابطه با اهمیت منابع انسانی و نقش آن در توسعه مطلب پیدا کنید، ممتنع است از این جهت که واقعا امر پیچیده توجه به انسان در سازمان با همه این منابع در دسترس، وجوه و ابعاد ناشناخته‌ای دارد که اگر ما به‌صورت خطی به این مسأله نگاه کنیم می‌تواند سازمان ما را به بیراهه ببرد؛ به هرحال، از جهت انفصال امر، دوستان فرمودند بنده مطالبی را عرض خواهم کرد، سعی خواهم کرد با یک نگاه به نظر خودم شاید از نظر دوستان این عرض بنده مصنوع نباشد، اما از نظر خودم یک نگاه جدیدتری به این مساله نگاه کنم و بتوانم به اندازه وقتی که تصدیع می‌کنم، مفید فایده باشم و انشالله در پایان جلسه هم خود من توانسته باشم مطلبی یاد گرفته باشم و هم یک یادآوری برای همه حضار و شرکت‌کنندگان باشد. من می‌خواهم عرایض خود را با یک یا دو اسلاید ابتدایی آغاز کنم.

جایگاه منابع انسانی در مزیت رقابتی

نقش و اهمیت منابع انسانی یا سرمایه‌های انسانی، فارغ از اینکه چه عنوانی بر روی آن بگذاریم، جایگاهشان را در ایجاد مزیت رقابتی و حفظ جایگاه سازمان‌ها در رقابت‌ها مشخص می‌کند. اگر ما سرمایه‌های هر سازمانی را به دو دسته کلی که مرسوم است تقسیم کنیم، یک سرمایه مشهود و یک سرمایه نامشهود داریم.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

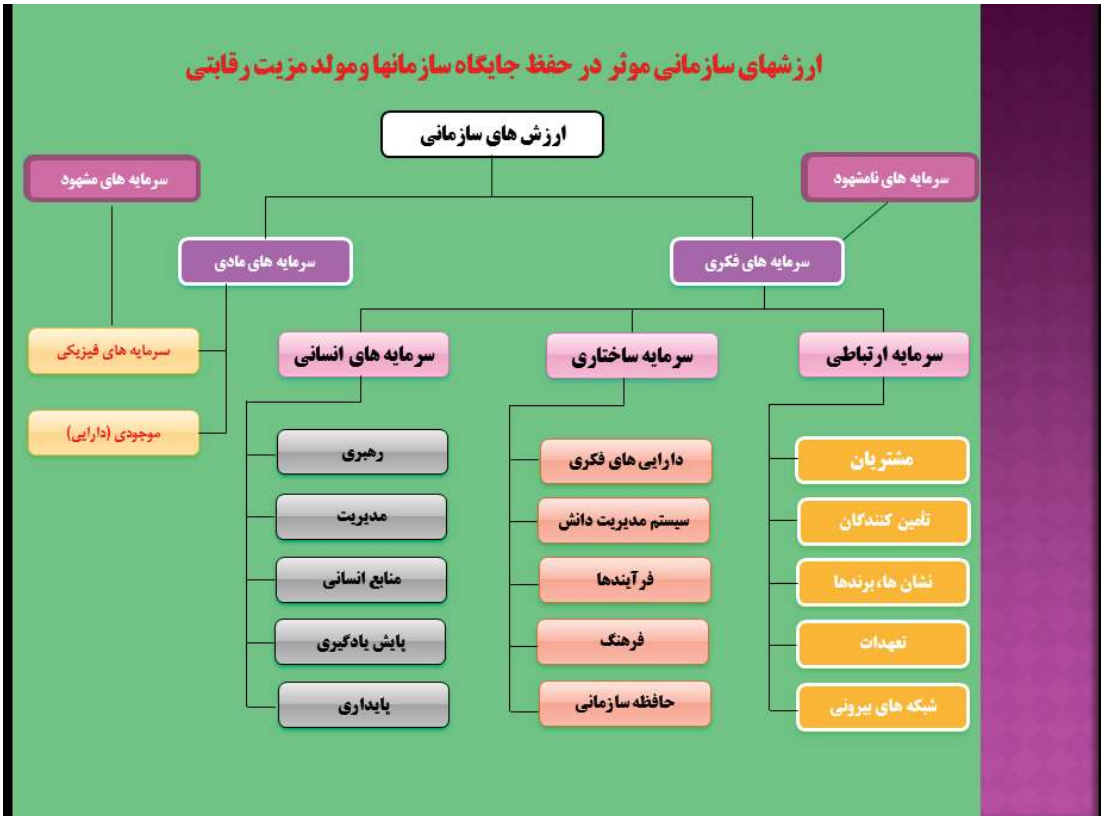
سرمایه مشهود

سرمایه‌های مشهود که علی‌رغم اینکه ما ادعا می‌کنیم، ارزش آنها روز به روز در نقش‌آفرینی در سازمان‌ها کم می‌شود؛ ولی همواره مورد توجه ویژه مدیران و دست‌اندرکاران سازمان است.

سرمایه‌های نامشهود

دسته دوم، سرمایه‌های نامشهود است که باوجوداینکه مبتنی بر متون علمی و نقش اهمیت آنها در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌هاست؛ ولی عملاً مورد توجه ویژه قرار نگرفته است.

برای مثال، اگر از یک سازمانی - در عصری که اعتقاد بر این است که سرمایه‌های نامشهود، ارزشی به‌مراتب بیشتر از سرمایه‌های مشهود دارد- بخواهید یک ساختمان خود را به سازمان دیگر واگذار کند؛ هزار دلیل می‌آورند که این مساله امکان‌پذیر نیست؛ ولی همین سازمانی که برای واگذاری ساختمان این‌قدر مقاومت می‌کند، به‌راحتی از منابع انسانی خود در انتقال به سازمان‌های دیگر یا ماموریت به سازمان‌های دیگر می‌گذرد. با این عمل که در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد، مگر غیر از این است که ارزش ساختمان برای مدیران ما از ارزش منابع انسانی بیشتر است؟ ما هر سال در قوانین متعدد داریم که سازمان‌ها و وزارت‌خانه‌ها مکلف هستند ساختمان‌های مازاد خود را اعلام و واگذار کنند؛ اما چنین اتفاقی نمی‌افتد، ولی تحرک انسانی بین سازمان‌ها به‌راحتی انجام می‌شود. گذشته از این نگاه انتقادی که عرض کردم، در این مورد واقعیت علمی در حوزهٔ سرمایه‌های مشهود و نامشهود چه بوده است؟



اسلاید۱: سرمایه‌های مشهود و نامشهود در سازمان‌ها

اسلایدی که دوستان مشاهده می‌کنند، عمداً به‌صورت چارت سازمانی در آورده‌ایم تا قریب به ذهن باشد. این جعبه‌هایی که شما در ساختار سازمان می‌بینید، در بالا دو جعبه وجود دارد که یکی را تحت عنوان سرمایه‌های مشهود و یکی دیگر را تحت عنوان سرمایه‌های نامشهود نام‌گذاری کردیم. در سرمایه‌های مشهود؛ سرمایه‌های مادی، فیزیکی، گردش مالی و غیره مطرح است. می‌بینیم فقط دو جعبه وجود دارد، حالا ممکن است یکی دیگر بشود به آن اضافه کرد؛ ولی در بخش سرمایه‌های نامشهود و عمدتاً سرمایه‌های فکری، سه زیرمجموعه وجود دارد که تحت‌عنوان سرمایه‌های انسانی، سرمایه‌های ساختاری و سرمایه ارتباطی نام‌گذاری شده است. سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از حوزه‌های سرمایه‌های فکری و به‌عنوان یکی از مقاصد سرمایه نامشهود، عمده سرمایه‌های نامشهود

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

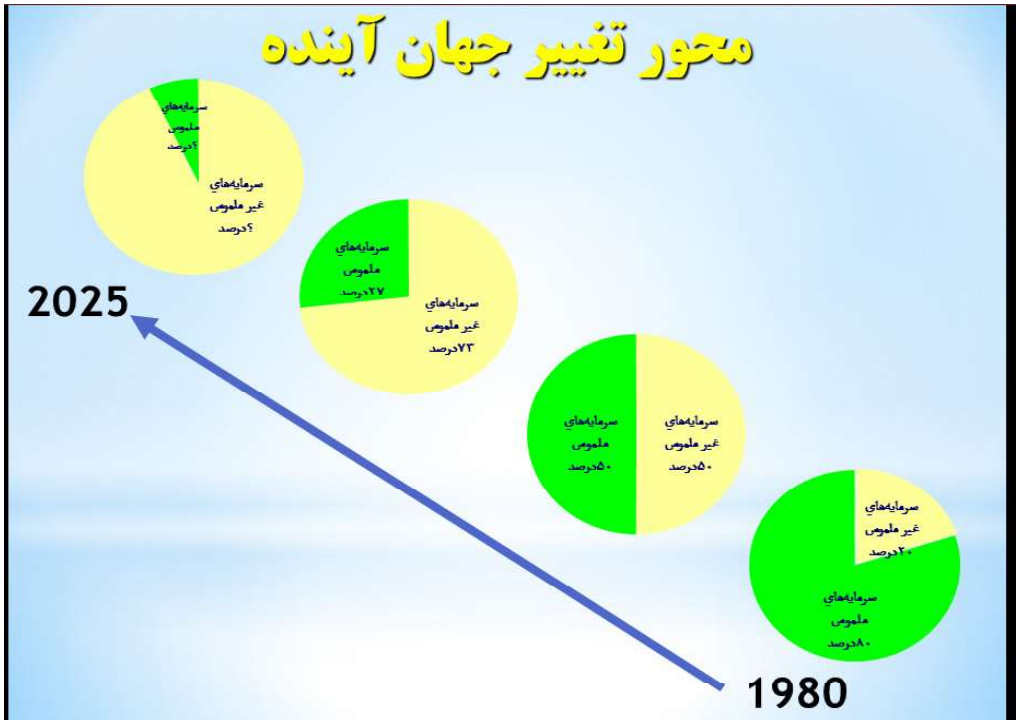
را تشکیل می‌دهد، چرا عمده؟ شما ممکن است این چارت را مورد ایراد قرار دهید و بفرمایید مثلاً شما در سرمایه انسانی پنج جعبه گذاشته‌اید، در سرمایه ساختاری هم پنج جعبه گذاشتید و در سرمایه ارتباطی هم پنج جعبه گذاشته‌اید. اگر سرمایه‌های فکری را به‌طور مساوی بین سرمایه‌های نامشهود تقسیم کنیم، چرا سرمایه انسانی را سرمایه غالب، سرمایه‌های نامشهود می‌نامیم؟ دلیل این امر در محتوای این باکس‌ها نهفته است. در سرمایه انسانی مباحثی مثل: رهبری، مدیریت، منابع انسانی، پایش یادگیری و پایداری منابع انسانی مطرح شده است. در سرمایه‌های ساختاری؛ دارایی‌های فکری، سیستم مدیریت دانش، فرهنگ، حافظه سازمانی و فرآیندها مطرح شده است.

مدیریت دانش و نقش آن در سرمایه نامشهود سازمان

وقتی ما صحبت از مدیریت دانش می‌کنیم، مگر نه این است که مدیریت دانش توسط انسان‌ها صورت می‌گیرد؟ درست است که مبنای مدیریت دانش، بر پایه فناوری و بر پایه انسان است؛ ولی مدیریت دانش بدون انسان در سازمان معنا و مفهومی‌ندارد یا وقتی که ما صحبت از حافظه سازمانی می‌کنیم، اگر حافظه سازمانی را به دو دسته حافظه انسانی و غیرانسانی تقسیم کنیم، حداقل حافظه انسانی سازمان مربوط به سرمایه انسانی است؛ اینکه می‌گوییم حافظه انسانی و غیرانسانی، یعنی یک‌هارد می‌تواند یک حافظه سازمان باشد؛ این حافظه غیرانسانی می‌شود. اگر حافظه‌ای که افراد در سازمان‌ها دارند خدمت می‌کنند؛ سی سال، سی و پنج سال، کمتر یا بیشتر در سازمان‌ها کار می‌کنند، منبع اصلی اطلاعات و دانش و خرد، سازمان هستند. این‌ها حافظه سازمان هستند؛ پس می‌بینید که بخش اعظم آنچه تحت‌عنوان ساختار هم در سرمایه نامشهود مطرح می‌شود، دوباره به سرمایه انسانی سازمان بازمی‌گردد.

در بخش سوم هم همین مسأله نمود دارد؛ وقتی که ما صحبت از مشتریان می‌کنیم، یک قسمتی، مشتریان داخلی سازمان هستند؛ یک بخشی هم مشتریان خارجی سازمان هستند؛ مشتریان مگر غیر از منابع انسانی هستند؟ این را به‌صورت چارت و مقدمه بیان کردم و با یک اسلاید دیگر، مسیر تغییر جهان آینده را نشان می‌دهم و به مطالبی می‌پردازم که چه خطراتی ما را تهدید می‌کند و چگونه ما می‌توانیم در حوزه منابع انسانی در سازمان با این خطرات و غلبه بر آنها مواجه باشیم.

محور تغییر جهان آینده و رسالت منابع انسانی



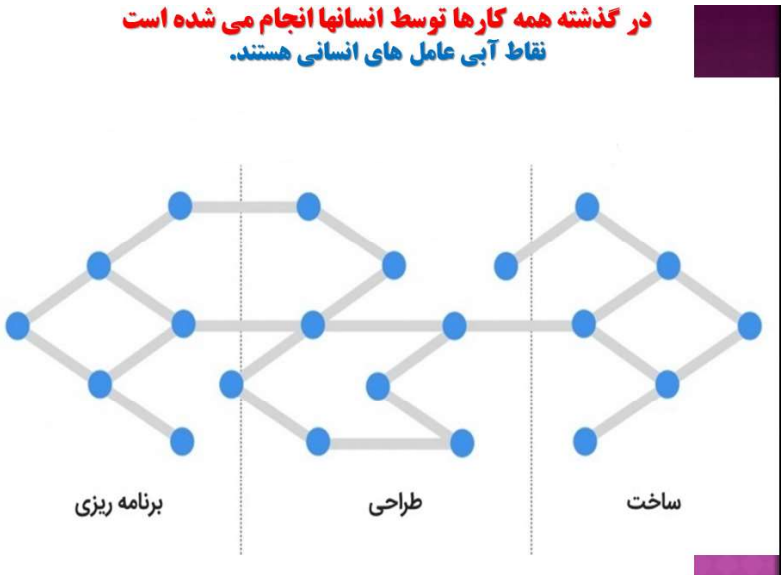
اسلاید ۲: محور تغییر جهان آینده

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

تقریباً از دهه هشتاد، کمی کمتر از سال ۱۹۷۵ به این طرف که بحث مربوط به سرمایه‌های مشهود و نامشهود در متون علمی، خود را نشان داد و تبیین شد؛ ارزیابی‌ها نشان می‌دهد که نسبت سرمایه‌های مشهود به نامشهود در وادی امر، هفتاد یا هشتاد درصد ارزش رقابت مزیتی را یا ارزش سازمان را سرمایه‌های مشهود رقم می‌زد. تنها بیست درصد ارزش برای سرمایه‌های نامشهود بوده است و رفته‌رفته، سرمایه‌های نامشهود که قسمت عمدهٔ آن سرمایه‌های انسانی هستند، خود و ارزششان را گسترش دادند و جا و عرصه را برای سرمایه‌های مشهود تنگ کردند؛ به‌گونه‌ای که در سال‌های ۲۰۰۰ یا سال‌های ابتدایی هزاره سوم، نسبت سرمایه‌های مشهود و نامشهود در ایجاد مزیت رقابتی برعکس شد؛ یعنی ارزیابی‌ها این را نشان می‌دهد، به‌گونه‌ای که حدود ۷۵ درصد از ارزش‌گذاری سازمان برای ایجاد مزیت رقابتی به سرمایه‌های نامشهود داده شد و حدود ۲۵ درصد (اگر بخواهم دقیق بگویم ۲۷.۷۳ درصد است، حدودی چون سال‌های آن را اینجا دقیق بررسی نمی‌کنیم). این نسبت از دهه هشتاد تا ابتدای سال‌های دو هزار برعکس شد. الان ما در سال ۲۰۲۱ هستیم، چه اتفاقی برای سرمایه‌های نامشهود و مشهود می‌افتد و ارزش‌گذاری آن را چگونه باید انجام دهیم؟ این مساله در هاله‌ای از عدم‌قطعیت وجود دارد؛ یعنی ما با اطمینان نمی‌توانیم بگوییم که نقش سرمایه‌های نامشهود نسبت به سرمایه‌های مشهود کماکان بر اساس روند سال‌های قبل پیش خواهد رفت. در ادامه، بحث را روی همین مساله قرار می‌دهم.

عدم قطعیت در ارزش‌گذاری

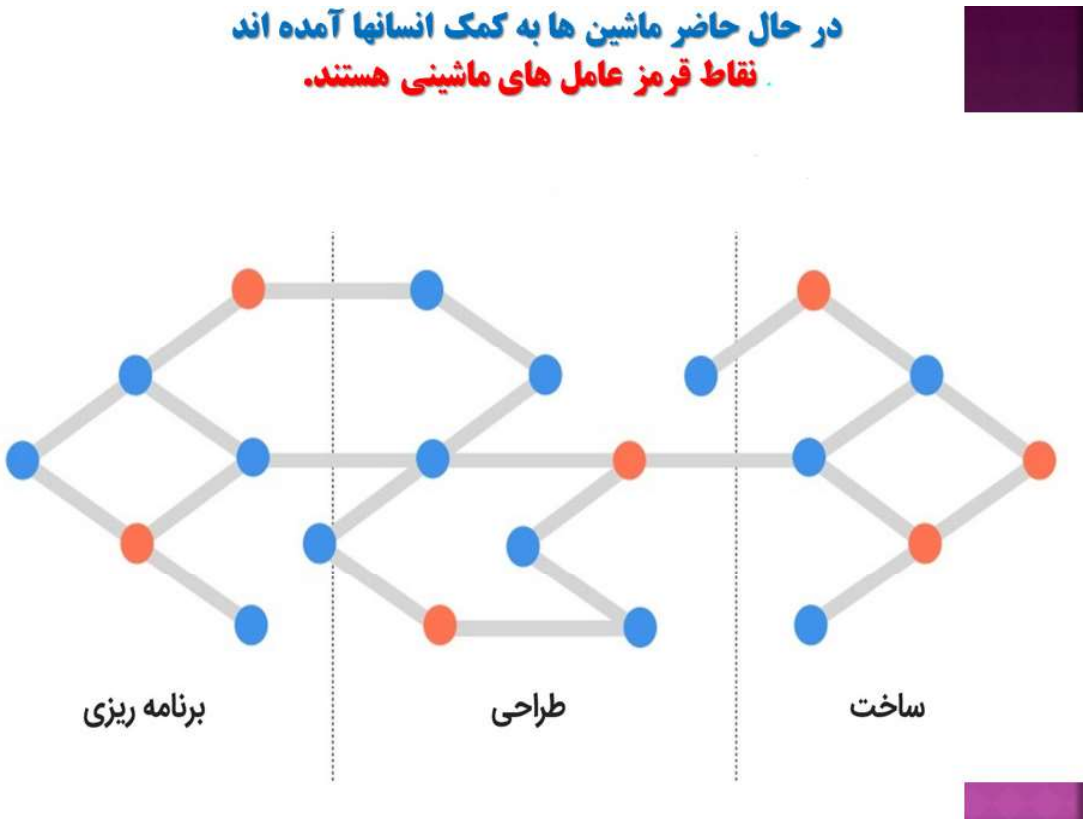
پس اولین نکته و نقطه عدم‌قطعیت در ارزش‌گذاری، سرمایه‌های مشهود و نامشهود آینده است. ببینیم چرا عدم قطعیت؟ چرا تردید ایجاد شده است؟ اساساً در حوزه آینده‌پژوهی، مسائل عدم قطعیت‌های محیطی به عنوان کلیدی‌ترین واژه‌ها از آن تعبیر می‌شود؛ یعنی ما در آینده و نگاه در آینده، باید به مساله عدم قطعیت‌ها توجه لازم داشته باشیم. در این مساله هم همین است، برای اینکه من خودم را توجیه کنم که چرا این عدم قطعیت وجود دارد، دو تا وضعیت ممکن است پیش بیاید و چه کاری کنیم که آن وضعیتی که مورد نظر و اعتقاد ما است، پیش بیاید؛ اول یک هشدار بدهیم، تلاش‌های بسیار زیادی می‌شود که در آینده نزدیک، انسان‌ها به‌عنوان یک عامل انجام کار در سازمان‌ها هویت داشته باشند. یک زنجیره‌ای از عوامل به وجود می‌آید که بعضی از کسانی که اعتقاد بیش از اندازه به فناوری‌ها دارند، معتقد هستند که زمانی خواهد رسید که انسان‌ها در سازمان‌ها، فقط خرده‌کارهایی انجام خواهند داد که ماشین نتواند انجام بدهد؛ نشانک‌هایی هم پیدا می‌شود، امروز انواع ربات‌های انسان‌نما برای انجام بسیاری از کارهایی که قبلاً انسان انجام می‌داد، ساخته شده است: ربات آتش‌نشان، ربات گارسون و این‌ها نشانک است؛ معنای نشانک، این نیست که این اتفاق خواهد افتاد، بلکه یعنی یک سیگنال ضعیفی که به ما هشدار می‌دهد. امروز ربات گارسون ساخته شده است. این سیگنال ضعیف را به ما اعلام می‌کند که فردا ممکن است ربات مدیر ساخته شود؛ در نتیجه، این رویکرد و این نگاه، همواره نقش انسان و فعالیت‌های انسانی را در سازمان‌ها تهدید و محدود می‌کند.



اسلاید ۳: انجام کارها توسط انسان در گذشته

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

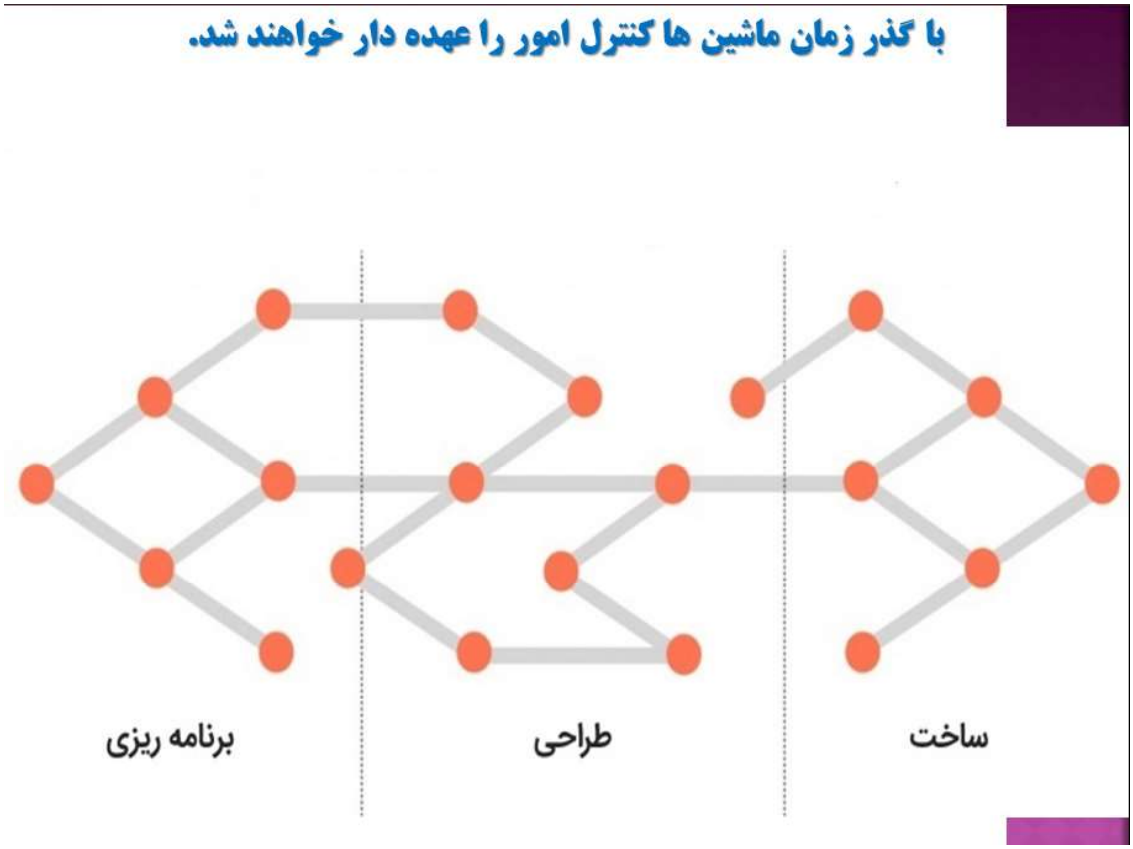
اگر من بخواهم این را در قالب تصویر به شما نشان بدهم، نقاط آبی که در این تصویر می‌بینید، گذشته نه چندان دور را نشان می‌دهد. نقاط آبی، انسان‌ها هستند. در حوزه برنامه‌ریزی؛ طراحی و اجرا یا ساخت همه کارها توسط انسان انجام می‌شد.



اسلاید۴: انجام کارها به کمک ماشین‌ها

امروز آیا همه نقاط سازمان ما آبی است؟ قطعاً با من همراه می‌کنید که چنین چیزی نیست. نقاط قرمزی که وارد سازمان شده است، ماشین‌ها هستند. می‌بینیم که بخشی از فعالیت‌های سازمان را ماشین‌ها انجام می‌دهند، نقاط قرمز و برخی‌ها را انسان انجام می‌دهد؛ یعنی یک اشتراک بین انسان و ماشین در انجام وظایف حاصل شده است. آنهایی که با آن رویکرد هشدارآمیز حرکت می‌کنند، امیدوار به این روز هستند؛ یعنی اینکه سازمانی که کل فرآیند برنامه‌ریزی، طراحی و اجرا را توسط ماشین انجام بدهد. اگر روزی به این مساله و این سناریو برسیم، آیا اساساً منابع انسانی در سازمان معنا و مفهوم اولی را دارد، سپس در خصوص نقش و اهمیتش را صحبت بکنیم. با نشانک‌های ضعیفی که امروزه در جوامع بشری و تغییرات سریعی که انجام می‌شود؛ این یک خطر و یک هشدار است. این نشانک‌ها می‌گویند که روزی خواهد رسید که ماشین‌ها همه کارها را انجام خواهند داد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]



اسلاید۴: انجام کارها به کمک ماشین‌ها

ولی اگر ما بخواهیم نقش انسان را همواره به‌عنوان اصلی‌ترین عامل انجام امور در نظر بگیریم، ناگزیر هستیم برویم بالای این ماشین سوار بشویم، یعنی همواره خود را ارتقا دهیم؛ به‌گونه‌ای که ما کارهایی انجام دهیم که این ماشین نتواند انجام دهد. ما در یک سازمان منفرد صحبت می‌کنیم، سازمان‌هایی خواهند بود که افراد فرهیخته‌ای خواهند داشت که این ماشین‌ها را می‌سازند؛ ولی وقتی این ماشین‌ها ساخته شد، در همه سازمان‌های دیگر این ماشین‌ها کار می‌کنند. اگر ما برویم در سازمان، بالای ماشین سوار شویم، دیگر این نگرانی وجود نخواهد داشت که روزی فرا می‌رسد که همه کارها را ماشین‌ها انجام دهند. این هشدار در حقیقت رسالت ما را به‌عنوان مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها پیچیده‌تر می‌کند.

با این توضیحاتی که در چند اسلاید گذشته دادم، سوال اساسی این است، آینده منابع انسانی چه خواهد شد؟ آیا نقش منابع انسانی در سازمان‌ها کمرنگ خواهد شد؟ دو پاسخ خواهد داشت. یک عدم قطعیت وجود دارد، یک بلی، دو خیر. چگونه بلی و چگونه خیر. همه این‌ها را بیان می‌کنم تا ببینیم چگونه ما یک نقش سازنده و مهمی را در سازمان‌ها برای آینده داریم.

من این مطلب را بارها عرض کرده‌ام. در جهان پرشتاب تغییر، این هشدار را می‌دهند که آن چیزی که شما به‌عنوان جهان پرشتاب تغییر از آن یاد می‌کنید، هنوز نرسیده است. از دهه سی به بعد، انفجار تغییرات حاصل خواهد شد؛ چه اتفاقی خواهد افتاد، نمی‌دانیم. حال با این تفاسیر، آیا نقش منابع انسانی کمرنگ خواهد شد، بلی یا خیر؟ ما چگونه این نقش را حفظ کنیم؟

نفرین اودی

برای پاسخ بلی، یعنی اینکه نقش منابع انسانی کمرنگ است، از یک استعاره تحت عنوان نفرین اودین استفاده کرده‌ام. نفرین اودین را حتماً همه شنیده‌اند، اشاره دارد به یک اختلال تنفسی که در حالت خواب به انسان‌ها دست می‌دهد و مغز به‌عنوان فرمانده بدن نمی‌تواند یا فراموش می‌کند که دستور تنفس به ریه‌ها را بدهد. این را نفرین اودین می‌گویند (به سابقه اودین نمی‌خواهم اشاره کنم؛ آنها خودشان به اصطلاح از یک استعاره‌ای از اسم

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

شاهزاده‌ای استفاده کرده‌اند). پس نفرین اودین اشاره دارد به حالتی که مغز فراموش می‌کند که دستور بدهد ریه‌ها تنفس کنند و این حالت غفلت مغز منجر به مرگ آدم‌ها می‌شود؛ یعنی آناتومی بدن به‌کلی از هم متلاشی می‌شود. سازمان، آناتومی بدن است؛ این بدن یک مغز و یک قلب و ریه دارد. اگر ما از این استعاره استفاده کنیم و نفرین اودین را در سازمان بیاوریم، مدیران منابع انسانی، عامل اصلی ارتباط موثر در سازمان هستند؛ یعنی دستوردهنده‌های اصلی هستند. مغز است که دستور می‌دهد نفس بکش یا نکش، اگر یادش برود که دستور بدهد یا ندهد باعث مرگ می‌شود. منابع انسانی، آن شریان‌های حیاتی سازمان هستند. ریه و قلب است. اگر آن مغز به این ریه دستور مناسب ندهد، ناچار و بی‌شک، همان اتفاقی که برای آناتومی انسان رخ می‌دهد، برای سازمان هم رخ می‌دهد. اگر این اتفاق افتاد، معلوم است که وقتی ما دچار مرگ شدیم، رفته‌رفته نقشی برای ما نمی‌ماند که کمرنگ شود. حالا ما با کمی مسامحه می‌گوییم کم‌کم نقشمان کمرنگ می‌شود؛ پس در حالت اودین حتماً آن نظریه یا رویکرد انجام تمامی امور به وسیله ماشین رخ خواهد داد؛ ولی ما که نمی‌خواهیم این اتفاق بیفتد. اگر سازمان‌ها و مدیریت منابع انسانی ما در سازمان‌های امروز علاقه‌مند به این هستند که جایگاه خود را حفظ کنند، بهبود ببخشند و مزیت رقابتی داشته باشند، صحبت از مزیت رقابتی می‌کنم. برای این می‌گویم که مزیت رقابتی در سازمان‌ها به وسیله انسان‌ها رقم می‌خورد؛ چون ماشین‌ها قابل تقلید، کپی و تکثیر هستند؛ ولی انسان‌ها به‌راحتی ماشین‌ها قابل کپی و تکثیر نیستند. اگر مزیت رقابتی را ماشین رقم بزند؛ همه سازمان‌ها، بهترین ماشین‌ها را می‌خرند؛ ولی انسان‌ها را نمی‌توانند به‌راحتی داشته باشند. اگر ما نخواهیم دچار مرگ اودین شویم و نقش منابع انسانی کمرنگ شود، اگر خواهان این باشیم که مزیت رقابتی ما همچنان به‌صورت مستمر ادامه داشته باشد و به‌واسطه استمرار مزیت رقابتی، جایگاه خود را در بین سازمان‌ها حفظ کنیم، سه اقدام باید در حوزه منابع انسانی انجام بدهیم. اولین اقدامی که باید انجام شود، توجه به توانمندسازی مستمر منابع انسانی است؛ توانمندسازی باتوجه به چه شاخص‌هایی است؟ توجه به دانش‌ها و مهارت‌های نوین و نوظهور سازمانی است. مهارت‌ها و دانش‌های نوین سازمانی به آن دسته از مهارت‌هایی گفته می‌شود که امروز تجاری‌سازی شده و به بازار آمده است و ما می‌دانیم که چه مهارت‌ها و دانش‌هایی است، منتها کمتر از سه، چهار سال از عمر آن می‌گذرد؛ ولی به بازار آمده است و نسبت به آنها آگاه شده‌ایم؛ ولی دانش‌ها و مهارت‌های نوظهور، آنهایی است که به مرحله تجاری نرسیده است و وجود ندارد؛ ولی در آینده به‌وجود خواهد آمد و پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در آینده خواهد شد. این‌ها همان مهارت‌های نوینی هستند که الان هستند؛ یعنی ما الان برای توانمندسازی دو رسالت داریم:

الف. مهارت‌های توانمندسازی

۱. اینکه هر آنچه جدید است را الان بدان بپردازیم،

۲. در رابطه با گجت‌های آینده کاوش کنیم؛ تفاوت نوین و نوظهور همین است. در تکنولوژی هم تفاوت نوین و نوظهور همین است.

۳. این دانش نوین و نوظهور را برای چه چیزی می‌خواهید؟ برای مواجهه با شگفتی‌سازها می‌خواهیم یا اصطلاحاً wild card لازم داریم.

ب. شگفتی‌سازها چه چیزی هستند؟

وقتی صحبت از شگفتی‌سازها می‌کنیم، رویدادهایی را می‌گوییم که در حالت عادی انتظار نداریم به‌وقوع بپیوندد یا احتمال وقوع آنها خیلی کم است؛ ولی اگر اتفاق بیفتد، تاثیرات بسیار گسترده‌ای دارد. هیچ مثالی برای شگفتی‌سازها در زمان حاضر از کرونا مناسب‌تر نیست. تا بهمن سال ۱۳۹۸، کسی اسمی از کرونا شنیده بود؟ کسی فکر می‌کرد که با این تاثیر گسترده در دنیا ظاهر خواهد شد؟ ما باید برویم دانش نوین و نوظهور را برای مواجهه با این شگفتی‌سازها پیدا کنیم و سازمان و منابع انسانی خود را در برابر این شگفتی‌سازها توانمند کنیم؛ حتی یادتان است در اسفند ماه گذشته، نه فقط ایران؛ بلکه دنیا در برابر این شگفتی‌ساز متعجب شده بود و نمی‌دانست باید چه کار کند. ما برای رویارویی با این شگفتی‌سازها، دو واکنش می‌توانیم داشته باشیم که اگر این دو واکنش را از خود نشان دهیم؛ حتماً و حتماً اودین اتفاق خواهد افتاد؛ با اینکه دنیا در هر شگفتی‌سازی، ابتدا رویه انکار را پیش می‌گیرد.

وقتی در کشور ما کرونا پیش آمد، اول انکار شد؛ نه ما هنوز موردی ندیده‌ایم. دومین واکنشی که منجر به ضعف سازمان می‌شود، این است که بیاییم موضع دفاعی بگیریم و پشت آن شگفتی‌ساز و ضربه‌ای که به ما زده است، پنهان شویم. معمولاً این واکنش دوم اتفاق می‌افتد. برخی از مصاحبه‌هایی که انجام می‌شود درواقع همین واکنش دوم است. (ما گفته بودیم، گوش ندادند.)؛ ولی اگر سازمان به معنای عام آن، دانش لازم را در مواجهه با این شگفتی‌سازها داشته باشد، هیچ وقت این اتفاق نمی‌افتد؛ راه درست چیست؟ راه درست در برخورد با شگفتی‌سازها این است که اتفاقا به دل آن شگفتی برویم. راهبرد مناسب رویارویی با آن را پیدا کنیم. همین چیزی که در سازمان‌های اداری ما کم و بیش اتفاق افتاده است. راهبردهای انجام وظایف سازمان‌ها با قبل از کرونا تغییر کرده است. راهبردهای آموزش کارمندان با قبل از کرونا متفاوت شده است. گفتمان ما در رابطه با مدیریت منابع انسانی متفاوت شده است؛ پس اولین اقدامی که مدیران منابع انسانی باید انجام دهند تا همچنان مزیت رقابتی خود و جایگاهشان را حفظ کنند، با تعبیر و تفاسیری که گفته شد، همواره توانمندسازی منابع را برای مواجهه با شگفتی‌سازها از طریق شناخت دانش نوین و نوظهور مدنظر داشته باشند. گفتیم که شگفتی‌سازها احتمال وقوعشان کم است؛ ولی اتفاق افتاد و تاثیرش هم زیاد است. ویژگی‌های آنها در زیر مطرح می‌شود:

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

اسلاید ۶: شگفتی‌سازها

شگفتی‌سازها قلمروی گسترده‌ای را دربرمی‌گیرند؛ برای نمونه، کرونا تمام دنیا را تحت‌تاثیر خود قرار داده است. قدرت ایجاد از هم پاشیدن شیرازه و شالوده سازمان را دارد. به‌طور ذاتی معمولاً از خارج سازمان به سازمان تحمیل می‌شود؛ یعنی یک سازمان درگیر نیست و در محدودهٔ یک سازمان نیست؛ سرانجام اینکه، بسیار سریع رخ می‌دهد؛ همان‌گونه که در این اسلاید هم مشاهده می‌فرمایید، یک شگفتی‌ساز به «یازده سپتامبر» معروف بود که برج‌های دوقلو آسیب دیدند؛ یعنی هیچ فردی فکر نمی‌کرد که در قلب آمریکا، یک چنین اتفاقی بیفتد و وقتی به‌سرعت اتفاق افتاد و شما فیلم‌های آن را می‌بینید که سریع فرو ریخت، تاثیر گسترده‌ای در مناسبات کشورهای دنیا برجاگذاشت و این تاثیر گسترده در یک بازه زمانی رخ داد که هنوز هم این اثرها وجود دارد. مقاله‌ای را مطالعه می‌کردم که یکی از ویروس‌شناس‌ها گفته بود که برای از بین‌بردن (این‌ها شاید از عدم‌شناخت کافی باشد) ویروس کرونا، حداقل چهل سال طول خواهد کشید تا از بین برود؛ یعنی شگفتی‌سازها واجد این شرایط هستند که سال‌های متمادی، سازمان‌ها و انسان‌ها را درگیر و گرفتار خود کنند.

یکپارچه‌سازی سرمایه‌های سازمان

دومین کاری که مدیران منابع انسانی باید انجام دهند، یکپارچه‌سازی سرمایه‌های سازمان است. در یکپارچه‌سازی، منهای سرمایه‌های مادی؛ سرمایه‌های نامشهودی که بیان کردم، باید یکپارچه شوند. ما در حوزه سرمایه انسانی چند نکته مهم داریم که بایستی مدیران منابع انسانی بدان فکر کنند.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

موارد مهمی که مدیران در حوزه منابع انسانی باید بدان بیندیشند:

۱. توانایی و توانمندی کارکنان است که مفصل درباره آن صحبت کردیم.

۲. منابع انسانی پایدار برای سازمان ایجاد کنند. الان یک بحثی تحت عنوان مدیریت منابع انسانی پایدار مطرح شده است؛ وقتی شما به‌راحتی با انتقال، ماموریت و جابجایی، انصراف و اخراج کارکنان موافقت می‌کنید، یعنی پایداری در کارکنان را کاهش داده‌اید.

۳. رضایت کارکنان که این مباحث، از قدیم بوده است و دوستان اشراف کامل دارند.

یکپارچه‌سازی در حوزهٔ ساختاری

در حوزهٔ ساختار، مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و سیستم‌های اطلاعاتی در این حوزه به‌عنوان سرمایه‌های نامشهود طبقه‌بندی شده است، یکپارچه‌سازی آنبه چه معنا است؟ یعنی همان انسانی که در سازمان به عنوان سرمایه انسانی دارد برای شما کار می‌کند، بتوانید در حوزه فرهنگ، مدیریت دانش و سیستم‌های اطلاعاتی از آن استفاده کنید؛ یعنی سیستم مدیریت دانش را به‌وسیله آن پیاده کنید.

عیب‌های سازمان‌ها در حوزه منابع انسانی

یکی از عیوبی که در سازمان‌های ما وجود دارد، این است که سازمان‌ها منابع انسانی خوبی داشته‌اند؛ ولی این منابع انسانی خوب، ارتباطی با ساختار سازمان به این معنایی که در اینجا گفتیم، نداشته است. ما تاکنون در سازمان‌ها، سیستم مدیریت دانش را اجرا نکرده‌ایم؛ پس منابع انسانی، سرمایه انسانی و هم مدیریت دانش اینجاست که لینک بین دو سرمایه مشهود و نامشهود است، در اصطلاح، فکری بایستی توسط مدیر منابع انسانی ایجاد شود. بحث پیچیده‌ای است که بایستی این یکپارچگی ایجاد شود. برای مثال، وقتی صحبت از جذب سرمایه انسانی می‌کنید، شما یک سیستم مدیریت استعداد باید داشته باشید. این سیستم مدیریت استعداد در جذب سرمایه انسانی به شما کمک می‌کند.

ارتباط با شبکه‌های بیرون سازمان

در حوزه ارتباطی هم به همین صورت است، وقتی در رابطه با شبکه‌های بیرونی سازمان صحبت می‌کنیم و ارتباط با آن شبکه‌های بیرونی باید داشته باشیم، چه کسی آن ارتباط را انجام دهد. یک بخش از این ارتباط‌های بیرونی توسط اینترنت، ابزارآلات و ماشین انجام می‌شود؛ ولی بخش عمده توسط انسان‌ها انجام می‌گردد؛ یک کلیپ پخش شده بود که چهار نفر از نیروی‌های انسانی یک شرکتی اقدامی کردند که احتمال گسستگی زنجیره ارتباط آن شرکت با بیرون وجود داشت (در شیر آب ریختند)؛ پس این مدیریت منابع انسانی فقط نبایستی در حوزه داخل سازمان کار کند؛ بایستی ارتباط با شبکه بیرونی را هم تقویت کند تا شبکه بیرونی هم در راستای اهداف

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

سازمان اقدام کند. اگر این یکپارچه‌سازی و ارتباط ایجاد نشود، همین اتفاق می‌افتد که در کلیپ گفته شد؛ پس یکی از وظایف مدیر منابع انسانی، یکپارچه‌سازی سرمایه‌های سازمان است، اعم از: سرمایه‌های داخلی یا سرمایه‌های بیرونی.

فراموشی سازمانی

یکی از کارهایی که مدیران منابع انسانی باید انجام دهند و معمولاً در سازمان‌های ما به آن توجهی نمی‌شود، بحث فراموشی سازمانی است. ما یک جایی صحبت از مدیریت دانش و ذخیره‌های دانشی کردیم؛ ولی به موازات آن، یک بحثی وجود دارد که حتماً بایستی مدیر سرمایه انسانی، توانایی کنار گذاشتن دانش منسوخ‌شده را در منابع انسانی ایجاد کند. بی‌تعارف، بسیاری از ما؛ توانمندی کنارگذاشتن دانش منسوخ شده را نداریم؛ هنوز هم که طرح بدون کاغذ (paperless) است، کپی می‌گیریم؛ یعنی وقتی در سیستم ما نامه‌ای آمد، اول پرینت می‌گیریم بعد می‌خوانیم. این مهارت و دانش منسوخ‌شده قبلی را حاضر نیستیم کنار بگذاریم. وقتی سیستمی و الکترونیکی ارجاع می‌کنیم، می‌بینیم بعد از آن، یک پرینت و نسخه فیزیکی برای ما آمد.

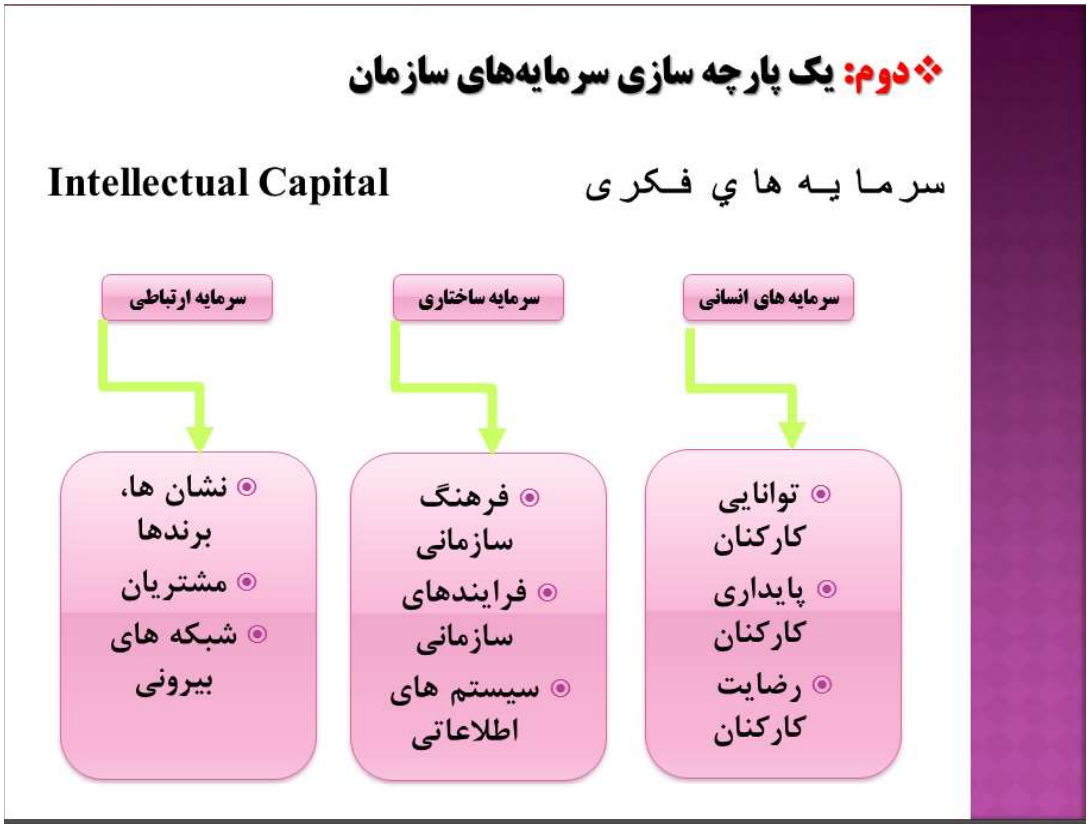
یک پژوهشی انجام شده است که بعد از اینکه سیستم بدون کاغذ در سازمان‌ها رواج پیدا کرده است، مصرف کاغذ در سازمان‌ها بیشتر شده است و دلیل آن این بوده که قبلاً یک نامه به‌صورت فیزیکی از بیرون سازمان می‌آمده است، انتهای نامه رئیس خواهش می‌کرد یا دستور می‌داد، زیردست بعد رئیس زیر آن چیزی می‌نوشت تا به کارشناس می‌رسید. الان که نامه به سازمان می‌آید، رئیس یک پرینت برای خودش می‌گیرد، می‌خواند؛ سیستمی به زیردست ارجاع می‌دهد، زیردست پرینت می‌گیرد، می‌خواند و سیستمی برای بعدی ارجاع می‌دهد و درنهایت، کارشناس هم این کار را انجام می‌دهد. البته من این تحقیق را ندیده‌ام، شنیده‌ام و دور از ذهن هم نیست. ما بعضی از این کارها را خودمان انجام می‌دهیم.

حفظ جایگاه سازمان با فراموشی سازمانی

یکی دیگر از کارهای مهم مدیر منابع انسانی، باید حفظ جایگاه سازمان باشد؛ بدین‌صورت که توانایی کنار گذاشتن دانش منسوخ‌شده را به کارمندان یاد دهد. به منابع سازمان یاد بدهد، فراموشی سازمانی می‌تواند پیامدهای خاصی داشته باشد؛ البته ما وقتی صحبت از فراموشی سازمانی می‌کنیم، به هیچ وجه، معنای منفی از فراموشی نیست، یعنی آگاهانه ما دانش منسوخ شده را کنار می‌گذاریم. یکی از مولفین ایرانی در کتابی نوشته بود: منظور از فراموشی سازمانی این است که برخی سازمان‌ها بعضی از مستندات خود را آگاهانه و عمدی از بین می‌برند که دستگاه‌های نظارتی به آن دستیابی پیدا نکنند. این مورد دریافت آن فرد که متخصص منابع انسانی یا سازمانی یا هیات علمی بود.

پس فراموشی سازمانی این است که اسناد و مدارک سازمانی را آگاهانه از بین ببرید؛ در حالی که این نیست این، بسیار تعریف نادرست و نازل از این امر است. فراموشی سازمانی به‌صورت آگاهانه برای کنار گذاشتن دانش و مهارت منسوخ‌شده است. چرا کنار می‌گذارید، چون تا آن را کنار نگذارید، پذیرش دانش جدید، نوین و نوظهور برای شما امکان‌پذیر نیست. ما در بسیاری از سازمان‌ها هنوز با وجود تغییرات گسترده‌ای که در فرآیندهای کار انجام شده است، همچنان از زونکن‌های قدیمی‌خود برای انجام کار استفاده می‌کنیم؛ پس اگر ما صحبت از فراموشی سازمانی می‌کنیم، آگاهانه حذف‌کردن آنچه به کارنمی‌آید یعنی اطلاعات و دانش غیرضروری است. یک مثال خیلی ساده، همه ما در خانه خود یک انباری داریم. هر چه به کارمان نمی‌خورد، در انباری قرار می‌دهیم. شما همین امروز که خانه تشریف می‌برید، نگاه کنید ببینید یک وسیله‌ای را بیست سال در آنجا گذاشته‌اید و بیست سال است از آن استفاده نکرده‌اید؛ ولی قدرت اینکه آن را بیرون بیندازید، ندارید؛ فکر می‌کنید شاید وقتی به کار بیاید. عملکرد آن چیست؟ اگر قابل استفاده بود تا الان استفاده شده بود؛ منتها این یک کارکرد را دارد که جای انباری شما را پر می‌کند و جای اقلام جدیدی که می‌خواهید در انباری بگذارید را می‌گیرد. این تشبیه مع‌الفارق است؛ ولی دانش منسوخ‌شده هم همین حکم را دارد؛ یعنی مقاومت در شما برای دانش جدید ایجاد می‌کند. جلوی دانش جدید را می‌گیرد، رسالت مدیر منابع انسانی، این است که این جا را باز کند و توانمندی کنار گذاشتن این دانش منسوخ‌شده را به کارمندان بدهد. اگر این اتفاق افتاد، می‌بینید که در اینجا، برای حذف دانش به‌صورتی سیستماتیک و آگاهانه فرآیند تعریف می‌شود؛ یعنی زمان کاربرد آن دانش تعریف می‌شود. اگر از یک زمانی به بعد و مدتی کاربردی نداشت، حذف می‌شود. فرآیند پویایی دانش جدید را وقتی نداشته باشید، سراغ مطلب جدید می‌روید. فراموشی سازمانی می‌تواند ساختارهای شناختی منابع سازمان را دگرگون کند، از بین ببرد و متناسب با تغییرات، تغییر دهد و درنهایت، کنار گذاشتن روش‌های انجام کار قدیمی و جایگزین کردن روش انجام کار جدید، توسط فراموشی سازمانی اتفاق می‌افتد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]



اسلاید ۷: یکپارچه‌سازی سرمایه‌های سازمان

تمام مواردی که بیان شد در اسلاید می‌توانید ملاحظه فرمایید. اگر در سازمان، مدیران منابع انسانی حداقل این سه کار را انجام دهند- البته معنایش این نیست که فقط این سه کار- خواهند توانست خود را روزآمد کنند و نگرانی اولیه‌ای که در مزیت رقابتی بود و ارزش انسان در سازمان برای ایجاد این مزیت رقابتی موفق شوند.

نتیجه‌گیری

برای اینکه سازمان‌ها دچار مرگ اودین نشوند، باید سریع گفتمان در حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان را به محض دیدن نشانک‌های ضعیف از تغییر مناسب با آن تغییر دهند. تاکید می کنم نشانک‌های ضعیف؛ نباید منتظر ماند که آن اتفاق بیفتد، بعد چاره‌جویی کنید. منتظر نشوید که کرونا بیاید و همه‌گیر شود، بعد اقدام کنیم. نشانک‌های ضعیف آن را ببینیم؛ به محض اینکه نشانک‌ها هویدا شد، ما باید گفتمان خود را در مدیریت منابع انسانی به‌گونه‌ای به آن نشانک تغییر دهیم. مثالی زدم که کرونا شگفتی‌ساز قرن بود، واحدهای منابع انسانی تا قبل از پاندومی کرونا چه بود؟ صیانت از کرامت، معیشت، حرمت، عزت و... کارکنان بود. بعد از پاندومی، علاوه بر اینکه یک وظیفه مهم، صیانت از سلامت کارکنان بود (پیش‌تر هم بود) ولی به این پررنگی نبود؛ یعنی درحقیقت صیانت از سلامت و جان کارمندان را در کارکردهای منابع انسانی یا مدیریت منابع انسانی، بحث سلامت و ایمنی را مطرح می‌کردیم؛ ولی الان غالب شده است و سازمان‌ها، قبلاً هیچ‌وقت برای سلامت کارمندان، الکل و ماسک نخریده بودند؛ ولی اکنون یکی از اقلام نسبتاً غالب در کمک‌های غیرنقدی که به کارکنان می‌کنند، مساله ماسک و ضدعفونی کننده‌ها است. برای اینکه یک کارکرد جدید به کارکردهای پررنگ مدیریت منابع انسانی اضافه شده است؛ البته فقط این کارکرد نیست. ببینید چه اتفاقی در مدیریت منابع انسانی افتاد. اساساً گفتمان مدیریت منابع انسانی عوض شد.

دورکاری، مجازی‌سازی و دیجیتالی عمل کردن پررنگ شد. این‌ها همان گفتمان مدیریت منابع انسانی است و چرخه کارهای منابع انسانی باز نایستاد و از حالت حضور فیزیکی به حالت دورکاری درآمد. آن دولت الکترونیکی که سال‌های سال درباره‌اش صحبت می‌کردیم و احیاناً مقاومت می‌شد و پیشرفتی نداشت؛ وقتی گفتمان عوض شد، ضرورت شد. همه نسبت بدان عمل کردند. قبلاً، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چند درصد آموزش‌های خود را به صورت مجازی اجرا می‌کرد؟ گفتمان اجرای حضوری دوره‌های آموزشی،

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

یک گفتمان بود؛ گفتمان مجازی که الان همه دوره‌ها را به صورت مجازی برگزار می‌کند، یک گفتمان مدیریت منابع انسانی و جدید است؛ پس ما ناگزیر هستیم که به صورت گفتمان‌ها منابع انسانی را با رصد نشانک‌های ضعیف تغییرات، تغییر بدهیم و سناریوهای جدید برای آن داشته باشیم؛ در غیر این صورت، اگر این اتفاق نیفتد، مطمئن باشید که مرگ اودین اتفاق خواهد افتاد و همان اسلایدهای سه‌گانهٔ اولیه که نشان دادم تلاش برای جایگزین کردن ماشین به جای انسان پررنگ است، اتفاق خواهد افتاد و آن موقع، وقتی سازمان بی‌روح شد، معلوم نیست به چه صورت عمل خواهد کرد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]