فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

شماره 35،
دوره پانزدهم،
سال ششم،
پاییز 1403
صص 1-15

فرصت‌ها و تهدیدها در مدیریت منابع انسانی: با تأکید بر نقش هوش مصنوعی

لیلا رضالو[1]، ناصر میر سپاسی[2]

چکیده

امروزه مسئله ظهور هوش مصنوعی و تأثیرات چشمگیر آن بر جوانب گوناگون جامعه بشری اوج گرفته و در این میان سازمان‌ها نیز از تأثیر این پدیده نوین بی‌نصیب نمانده‌اند. مدیریت منابع انسانی در جایگاه تنظیم‌گر سازمان، بر خود لازم می‌داند تا در مواجهه با این‌گونه تغییرات، رویکردی دوراندیشانه اتخاذ نماید. پژوهش حاضر باهدف بررسی فرصت‌ها و تهدیدها در مدیریت منابع انسانی و نقش هوش مصنوعی در آن پرداخته است . روش مورداستفاده در این پژوهش، مطالعه‌ای و کتابخانه‌ای بود. در این پژوهش به بررسی ادبیات و پیشینه مربوط به مدیریت منابع انسانی و نقش هوش مصنوعی پرداخته شد و سپس یک مدل مفهومی ارائه شد. طبق یافته‌ها ابتدا فرصت‌ها و تهدیدهای استفاده از هوش مصنوعی در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند. و جهت بهبود مدیریت منابع انسانی می‌توان سیاست‌هایی در شش محور قانونی، امنیتی، آموزشی، اخلاقی، شغلی و اجرایی برای مواجهه با چالش‌های هوش مصنوعی در سازمان‌های دولتی تدوین شود. در انتهای مقاله نیز پیشنهادهایی در رابطه با مدیریت منابع انسانی و نقش هوش مصنوعی ارائه شد.

کلمات کلیدی: مدیریت منابع انسانی، هوش مصنوعی

1 دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت منابع انسانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
rezalo.l2020@gmail.com
2 استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
nassermirsepassi@yahoo.com

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

شماره 35،
دوره پانزدهم،
سال ششم،
پاییز 1403
صص 1–15

مقدمه

حوزه مدیریت منابع انسانی همواره برای هر سازمانی یک جنبه حیاتی بوده است. باوجود فناوری، هوش مصنوعی [1] نقشی حیاتی در مدیریت منابع انسانی ایفا کرده است. هوش مصنوعی این پتانسیل را دارد که سازمان‌ها را با بهینه‌سازی فرآیندهای استخدام، آموزش و مشارکت کارکنان، مدیریت منابع انسانی خود را متحول کند. بااین‌حال، استقبال از هوش مصنوعی چالش‌های متعددی را در کنار فرصت‌ها به همراه دارد(میر سلیمی و افکانه ،1402).

در هر سازمان، نیروی انسانی نقش کلیدی در موفقیت و به ثمر رسیدن اهداف دارد و هیچ سازمانی بدون توجه به کارکنان خود نمی‌تواند به ارائه خدمات و یا تولید محصولات بپردازد. برای اینکه بتوان مدیریت این افراد را به نحو مطلوب انجام داد، نیاز است از ابزارها و دانش‌های تخصصی این حوزه علمی یاری گرفت. فناوری که سال‌ها تمامی حوزه‌ها مانند پزشکی، نظامی، تولیدی و غیره را تحت تأثیر قرار داده است، هوش مصنوعی است که شامل شاخه‌های متعدد مانند رباتیک، تحلیل پیشرفته داده‌ها، تشخیص تصویر، تشخیص زبان دیگر هست. تکامل سیستماتیک و دیجیتالی شدن، مدیریت منابع انسانی را نیز تحت تأثیر قرار داده است و توانسته در سال‌های اخیر در این حوزه یکی از روندهای اصلی تأثیرگذار باشد. یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها این است که چگونه می‌توان از توانمندی‌های هوش مصنوعی در ارتقا و توسعه منابع انسانی استفاده کرد و این تغییر حیاتی به چه شکلی اتفاق می‌افتد؟(براک و همکاران [2]،2019).

با توسعه داده‌های تولیدشده در حوزه منابع انسانی، تحلیل داده‌ها در بسیاری از مواقع برای یک فرد و حتی برای یک تیم زمان‌بر و در برخی موارد امکان‌پذیر نمی‌باشد. بنابراین ورود و به‌کارگیری علم داده و یادگیری ماشینی برای متخصصان حوزه مدیریت منابع امری اجتناب‌ناپذیر هست و در عصر هوشمندی از الزامات زیربنایی تصمیم‌گیری مناسب هست. در سال‌های اخیر با توسعه هوش مصنوعی و علم داده در مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی الکترونیک وارد مرحله جدیدی شده است که می‌توان آن را هوشمندی منابع انسانی نامگذاری کرد(مر[3]، 2019).

بنابراین هدف این مقاله بررسی فرصت‌ها و چالش‌های مرتبط با ادغام هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی، با تأکید بر نقش منابع انسانی هوش مصنوعی است. به دلیل ماهیت موضوع به این مهم پرداخته‌شده است و با استفاده از روش کتابخانه‌ای، پژوهش حاضر به بررسی فرصت‌ها و تهدیدها در مدیریت منابع انسانی: با تأکید بر نقش هوش مصنوعی پرداخت.

ادبیات تحقیق

در این قسمت ادبیات و مفاهیم مدیریت منابع انسانی و هوش مصنوعی شرح داده خواهد شد.

2-1-مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی[4]، مدیریت انسان‌ها را در حدود رابطه کارمند – کارفرما مدنظر دارد. این مدیریت عموماً با یکی از دو منظور «استفاده کارآ از انسان‌ها در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان» یا «ارضای نیازهای فردی کارکنان»

1 AI
2 Brock et al.
3 Marr
4 Human Resource Management

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

شماره 35،
دوره پانزدهم،
سال ششم،
پاییز 1403
صص 1–15

صورت می‌گیرد. مدیریت منابع انسانی شامل دو عرصه بسیار وسیع است: مدیریت کارکنان و وظایف توسعه‌ای (هوسلید ۱،2018).

مدیریت منابع انسانی به معنای درک اهمیت منابع انسانی یک سازمان است که به برتری سازمان، توجه به مشتری، کارآفرینی، کیفیت و نظایر آن شکل و معنا می‌بخشد. در حقیقت رشد و پرورش و افزایش سطح توانایی‌ها و سازمان‌دهی نیروی انسانی یک سازمان جهت رسیدن به اهداف سازمان در دیدگاه و سطح فکری مدیریت منابع انسانی خلاصه‌شده است و این سطح مدیریتی در شکست و پیروزی سازمان سهم بسزایی دارد(باسو۲، 2013).

*فرآیند مدیریت منابع انسانی:

به‌طورکلی می‌توان گفت مدیریت منابع انسانی عبارت‌اند از: جذب و استخدام ،آموزش و بهسازی ، به‌کارگیری و انتصاب ، نگهداشت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی. این چهار فرآیند، فرآیندهای اساسی مدیریت منابع انسانی هست که باید الگوها، سیستم‌ها و روش‌ها بر پایه این فرآیندها طراحی شود.

*وظایف مدیریت منابع انسانی:

مدیریت منابع انسانی دارای وظایفی هست که این وظایف عبارت‌اند از:

تجزیه‌وتحلیل شغل، طراحی شغل و طبقه‌بندی مشاغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی ، جذب و استخدام ، سیستم اطلاعات منابع انسانی ، تنظیم روابط کار ، اجتماعی سازی، ارزیابی عملکرد ، حقوق و دستمزد، انضباط، پژوهش در مشاغل نیروی انسانی ، ایمنی و بهداشت و پاداش.

*اهداف مدیریت منابع انسانی:

تمام فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به اهداف زیر است:

-بهره‌وری بیشتر

– رضایت شغلی بیشتر

– بهبود کیفیت زندگی کاری

– افزایش انگیزه

– تحقق اهداف سازمان

هدف اساسی مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از چالش‌های جمعی کارکنان سازمان است که می‌تواند سازمان را به اهداف اساسی سازمان برساند (منوچهری و همکاران،1400).

در حال حاضر از واحد منابع انسانی انتظار می‌رود که ارزشی را به سازمان بیفزاید نه این‌که صرفاً هزینه‌ای را برای سازمان ایجاد کند. الریش در خصوص موفقیت سازمانی واحد منابع انسانی چهار شیوه را ارائه کرده است:

1- همکاری با مدیران ارشد و صفی به‌منظور انتقال برنامه‌ریزی از اتاق کنفرانس به بازار؛

2- به‌منظور ایجاد کارایی برای کاهش هزینه و حفظ کیفیت، واحد منابع انسانی باید تخصصی‌شده و براین اساس کار سازمان‌دهی انجام گیرد؛

1Huselid
2 Basu

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

شماره 35،
دوره پانزدهم،
سال ششم،
پاییز 1403
صص 1–15

3- به مدافعی برای کارکنان تبدیل شود. درحالی‌که درجهت افزایش مشارکت‌های کارکنان، به‌ویژه تعهـــد و توانایی آن‌ها برای ایجاد نتایج فعالیت می‌کند؛

به عامل تغییر شکل، شکل‌دهی مستمر فرآیندها و فرهنگی که ظرفیت سازمانی را برای تغییر بهبود می‌بخشد، تبدیل گردد(فروزنده جونقانی،1401).

*فرصت‌های مدیریت منابع انسانی:

مدیریت منابع انسانی فراگیر و چالش‌برانگیز است و در هر سازمانی فرصت‌های مختلفی را به ارمغان می‌آورد. مدیریت منابع انسانی می‌تواند در توسعه و بهبود استراتژی‌های منابع انسانی سازمان نقش مهمی ایفا کند ، که شامل تحلیل نیازهای سازمانی، توسعه سیاست‌ها و رویکردهای منابع انسانی، طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه کارکنان و مدیریت عملکرد است(عمادی و همکاران،1401).

مدیریت منابع انسانی می‌تواند به سازمان کمک کند تا افراد بااستعداد را جذب و حفظ کند،که شامل استخدام و انتخاب صحیح نیروی کار، طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و شغلی، ایجاد محیط کاری جذاب و پر پاداش، و مدیریت کارایی و عملکرد کارکنان است. مدیریت منابع انسانی می‌تواند به سازمان کمک کند تا توازن مناسبی بین کار و زندگی شخصی کارکنان را فراهم کند، که شامل ارائه سیاست‌ها و برنامه‌های مربوط به تعادل کار–زندگی، ایجاد امکاناتی مانند تلفن همراه و کار از راه دور، و ارائه پشتیبانی و راهنمایی برای مدیریت استرس و تعاملات شخصی است(ملک‌زاده و صادقی،1396).

مدیریت منابع انسانی می‌تواند به سازمان کمک کند تا تنوع و جانمایی در سازمان را ترویج دهد. این شامل توجه به تنوع جنسیتی، فرهنگی و نژادی در استخدام و ترقی، ایجاد برنامه‌های آموزشی و حرکت به سمت فرهنگ‌سازمانی متنوع ، و ایجاد محیطی که ازنظر نژاد، جنسیت، ویژگی‌های فردی و توانمندی‌ها ، احترام گذاشته می‌شود، است. مدیریت منابع انسانی می‌تواند به سازمان کمک کند تا فرهنگ‌سازمانی بهبود بخشد. این شامل توسعه مقررات و سیاست‌های سازمانی، ایجاد ارزش‌ها و اصول سازمانی، ترویج همکاری و ارتباطات سازنده، و تشویق به نوآوری و انعطاف‌پذیری است(کلاهی،1402).

*چالش‌های مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها با چالش‌های متعددی روبه‌رو است که ازجمله می‌توان جهانی‌شدن، کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، عدم تعهد کارکنان شرکتی ، هرم تصمیم‌گیری، عدم شناخت نیاز کارکنان، عدم شایسته‌سالاری، تبعیض، بهره‌وری ناکافی منابع انسانی، بی‌انگیزگی، عدم مشارکت کارکنان، ترک همکاری کارکنان باسابقه سازمان، عدم اجرای استقرار و پیاده‌سازی الزامات مدیریت دانش سازمانی را نام برد. اما مدیران منابع انسانی می‌توانند از طریق توانمندسازی کارکنان خود این چالش‌ها را رفع کرده یا از بروز اکثر آن‌ها پیشگیری نمایند. کارکنان توانمند در جهت رفع چالش‌ها با مدیران نهایت همکاری و مشارکت را می‌نمایند زیرا در توانمندسازی منابع انسانی؛ انگیزه، مشارکت، تعهد، خلاقیت و وفاداری نهفته است. امروزه باوجود اهمیت فوق‌العاده توانمندسازی، متأسفانه در بعضی از صنایع بنا به دلایل متعدد ازجمله مبهم بودن اهداف سازمانی، نداشتن تعریف مناسب از روابط کاری و روابط شخصی، فقدان سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، عدم تعریف شاخص‌های مناسب جهت سنجش بهره‌وری نیروی انسانی و برخی عوامل بیرونی موجود در بازار و منطقه که ازنظر غیررقابتی شدن محیط کسب‌وکار و ساختار اقتصادی کشور ناشی

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

شماره 35،
دوره پانزدهم،
سال ششم،
پاییز 1403
صص 1–15

می‌شود ، سبب شده است که سازوکار مشخصی در جهت کیفی سازی منابع انسانی تعریف‌نشده و حتی این سازوکار چندان جدی گرفته نشود(سلیمیان و قاسمی، 1399).

دگرگونی در حرفه‌ها: در سال‌های گذشته، تحول و انتقال از حرفه‌های تولیدی به حرفه‌های خدماتی صورت گرفته است. عمده دلیل این تحول ظهور پدیده‌هایی، مانند: اینترنت، رایانه و نیز سیستمهای اطلاعاتی بوده است. این دگرگونی با توجه به بالاتر رفتن سطح خودکارسازی کارخانه‌ها و کارگاه‌ها، باعث ایجاد چالشی در زمینه مدیریت منابع انسانی شده است. این امر باعث شده است که در اقتصاد آمریکا بیش از 80 درصد حرفه‌ها را حرفه‌های خدماتی تشکیل دهند و سهم حرفه‌های تولیدی به 12 درصد تا 15 درصد کاهش پیدا کند.

رقابت بازار: مشکل دیگر، افزایش روزافزون رقابت جهانی است. این رقابت باعث افزایش فشار بر روی شرکت‌های بزرگ برای افزایش کیفیت و کاهش قیمت و درنتیجه ضرورت استفاده از نیروهای ماهرتر شده است. این در حالی است که با افزایش نیاز به نیروهایی با سطح مهارت بالا در کشورهای پیشرفته، نیاز نیروهایی با سطح مهارت پایین و مونتاژکار در کشورهای جهان سوم نیز افزایش‌یافته است .

کمبود نیروی کار ماهر: در سال‌های اخیر صنایعی که نیازمند نیروهایی با تحصیلات و مهارت بالاتر هستند در حال رشد روزافزون شده‌اند و به نظر می‌رسد نیاز به افراد با سطح دانش و آگاهی بالاتر به‌شدت در حال افزایش است.

رشد نیروی پاره‌وقت: درگذشته نیروهای پاره‌وقت بیشتر برای انجام فعالیت‌های موقتی و برای عبور از حالت‌های بحرانی نظیر رشد ناگهانی تولید و غیره به کار گرفته می‌شد، اما امروزه نیروهای پاره‌وقت (نظیر: کارگران موقتی، پیمانکاران مستقل، کارکنان قرضی و نیمه‌وقت) سهمی معادل 20 درصد کارکنان را تشکیل می‌دهند. این امر از یک‌سو به آن دلیل است که نیروهای حرفه‌ای و با سطح دانش بالا، ترجیح می‌دهند با همکاری پاره‌وقت با چند سازمان به‌صورت هم‌زمان، درآمد بیشتری کسب کنند و از طرف دیگر سازمان‌ها نیز تلاش می‌کنند به‌جای پرداخت هزینه‌های سنگین به‌کارگیری دائم نیروهای متخصص، از آن‌ها به‌صورت ساعتی و تنها در مواقع نیاز استفاده کنند تا بهره‌وری خود را افزایش داده و هزینه‌های خود را کاهش دهند.

تفاوت‌های نژادی: با رشد مهاجرت به شهرها و کشورهای مختلف، تنوع افراد با قومیت‌ها، مذاهب و فرهنگ‌های مختلف افزایش‌یافته ، پس وظیفه مدیریت منابع انسانی است که از این تفاوت‌ها به‌گونه‌ای احسن استفاده‌شده و مانع از بروز اختلاف در سازمان شود .

تفاوت‌های سنی: با توجه به بالاتر رفتن سطح زندگی، امید به زندگی در جوامع بالاتر رفته و این امر باعث شده است تا افراد مدت‌زمان بیشتری را به کار پرداخته، دیرتر بازنشسته شوند. ازاین‌رو امروزه می‌توان تنوع سنی زیادی در سازمان‌ها مشاهده کرد (از سنین حدود 20 سال تا حدود 65 سال). تفاوت‌های سنی باعث ایجاد محیطی ناهمگون با رفتارها و هنجارهای متفاوتی در سازمان می‌شوند .

توازن بین کار و خانواده: یکی دیگر از مشکلات همیشگی مدیران منابع انسانی و نیز نیروهای کاری ایجاد توازن مناسب بین کار و خانواده است که این توازن در بین گروه‌های مختلف اجتماعی و با توجه به شرایطی که در آن به سر می‌برند، متفاوت است .

سازمان‌دهی: در جهان امروزی سازمان‌ها برای اینکه بتوانند قابلیت‌های رقابتی خود را حفظ کنند مدام در حال سازمان‌دهی مجدد سازمان خود هستند. این سازمان‌دهی‌ها در قالب اقداماتی نظیر: حذف علل مدیریتی، استراتژی

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

شماره 35،
دوره پانزدهم،
سال ششم،
پاییز 1403
صص 1–15

کاهش، ادغام شدن با سازمان‌های دیگر، برون‌سپاری فعالیت‌ها هست .این فعالیت‌ها به این جهت انجام می‌شود که سازمان تا حد امکان مسطح شده و درنتیجه با کاهش افراد در سمت‌های مدیریتی و افزایش بهره‌وری هزینه‌های کاری ،کاهش پیدا کند. این تغییرات که گاهی با کاهش یا افزایش تعداد و تنوع نیروی انسانی ایجاد می‌شود، باعث بروز مشکلاتی برای مدیریت منابع انسانی خواهد شد.

رشد: تعداد زیادی از شرکت‌های غربی تقریباً به سودها و درآمدهای فراوانی از طریق کوچک‌سازی، کم کردن تعداد سطوح سازمانی و استحکام رسیده‌اند، که درحالی‌که حاضر به درآمد افزایش‌یافته از طریق رشد نظر دارند، بنابراین مسائل و چالش‌هایی را برای حرفه‌ای‌های منابع انسانی به همراه خواهد داشت. آنان باید کارکنانشان را وادار کنند که خالق و نوآور باشند. به‌عبارتی‌دیگر، کارکنان را درزمینه‌هایی نظیر یادگیری مشارکتی تشویق کنند.

فناوری: از سازمان‌ها انتظار می‌رود فناوری‌های خود را به‌روز و بازبینی کنند. فناوری یک تجلی خاص تغییر است. هر تغییری دشوار است و واحد منابع انسانی باید خود را به‌عنوان عامل تغییر ملاحظه کند. به‌ویژه در مورد فناوری ضروری است سازمان اقدامات لازم را برای کاهش مقاومت کارکنان در مقابل فناوری جدید معمول داشته و اطمینان حاصل کند که گام‌ها و فرآیندهای حمایتی و آموزشی لازم برداشته‌شده تا از این طریق کارکنان بتوانند از عهده تغییرات برآیند.

سرمایه فکری: موفق‌ترین سازمان‌ها آن‌هایی خواهند بود که بتوانند افرادی با توانایی اداره سازمان‌های جهانی را جذب، پرورش و حفظ کنند. ازجمله ویژگی‌های این سازمان حساسیت نسبت به مشتریان و فرصت‌هایی است که از طریق فناوری ارائه می‌شود. زمانی که نیروی کار مناسب است، ضروری است واحد منابع انسانی با مشارکت و همکاری دیگران اطمینان حاصل کند که سرمایه‌های فکری این کارکنان به‌طور کامل مورداستفاده قرار می‌گیرد. آنان همچنین باید مطمئن شوند که نتایج چنین فعالیت‌های فکری کاملاً مشخص و محافظت‌شده و به‌طور مناسب توزیع و اداره می‌شود. در اقتصاددانشی استعداد برتر عاملی کلیدی برای آینده است؛ یعنی منبع اصلی مزیت رقابتی؛ این منبع باید پرورش داده شود(رجبی فرجاد و عطا پور،1401).

با بررسی مطالعات انجام‌شده منابع انسانی با توجه به وجود چالش‌های اساسی مدیریتی ، با برخی تهدیدهای مدیریتی نیز روبرو است که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از: داده‌های اصلی نادرست و نامعتبر، افشای غیرمجاز اطلاعات حساس، از دست رفتن یا تخریب داده‌ها، استخدام کارمندان فاقد صلاحیت، تخطی از قوانین کار و ... که با به‌کارگیری از روش‌های نوین در مدیریت (مانند استفاده از هوش مصنوعی) مانع از انجام آن‌ها شد.

2-2 هوش مصنوعی

در سال‌های اخیر، کاربرد هوش مصنوعی به‌ویژه یادگیری ماشینی در حوزه مدیریت منابع انسانی رشد قابل‌توجهی داشته است، و به دلیل جدید بودن این حوزه، برای بسیاری از مدیران و خبرگان حوزه منابع انسانی ناشناخته است(مر،2019). همچنین، در سال‌های متمادی شاهد تولید داده‌های زیادی در این حوزه و زمینه‌های مرتبط با آن هستیم که تحلیل آن‌ها در فعالیت‌های منابع انسانی با دشواری همراه است. توانمندی‌های علم داده و یادگیری ماشینی توانسته است با گزارش‌ها و تحلیل‌های توصیفی، تشخیصی، پیش‌بینی کننده و تجویزی ،کمک‌های شایانی به این حوزه و فراتر از آن به پیشرفت سازمان داشته باشد(اکبری و طهماسبی،1402).

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

شماره 35،
دوره پانزدهم،
سال ششم،
پاییز 1403
صص 1–15

هوش مصنوعی دارای حوزه‌ها و توانمندی‌های بسیار هست. یادگیری ماشینی به الگوریتم‌هایی اطلاق می‌شود که به مدل‌ها و استنباط‌های مبتنی بر پردازش داده‌ها بدون استفاده از دستورالعمل‌های صریح تکیه‌دارند (نارسابادی[1]،2007). الگوریتم‌های یادگیری ماشین برای پیش‌بینی یا تصمیم‌گیری بدون اینکه صریحاً برای انجام کار برنامه‌ریزی‌شده باشند، یک مدل ریاضی از داده‌های نمونه، معروف به "داده‌های آموزشی" ایجاد می‌کنند. این حوزه به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از هوش مصنوعی در نظر گرفته‌شده است. علم داده یک حوزه بین‌رشته‌ای است که از روش‌ها، فرآیندها، الگوریتم‌ها و سیستم‌های علمی برای استخراج دانش و بینش از داده‌های ساختاریافته و بدون ساختار استفاده می‌کند (لیک[2]،2013 و دهار[3]،2013) و دانش و بینش‌های عملی را از داده‌ها در طیف گسترده‌ای از حوزه‌های کاربردی به کار می‌گیرد و همچنین عامل کمکی برای حوزه‌های تحلیل داده از قبیل تصمیم‌گیری، حل مسئله، آمار، داده‌کاوی، متن‌کاوی، یادگیری ماشینی و هوش مصنوعی هست. علم داده با داده‌کاوی، یادگیری ماشین و کلان داده مرتبط است(یابانسی[4]،2019).

پیشینه پژوهش

در این قسمت پیشینه‌های داخلی و خارجی مربوط به مدیریت منابع انسانی با نقش هوش مصنوعی آورده شده است. به‌طورکلی مطالعات انجام‌شده در ارتباط با مدیریت منابع انسانی با نقش هوش مصنوعی در جامعهٔ ایران کمتر از جوامع دیگر بوده و مشهود است. همان‌طور که گفته شد در جدول زیر نویسنده، سال، عنوان پژوهش و یافته‌های پژوهش‌های داخلی مربوط به متغیر پژوهش آورده شده است.

جدول1- پیشینه پژوهش‌های داخلی

نویسنده	سال	عنوان	یافته‌ها
کلاهی	1402	گذر از چرخه‌های سنتی منابع انسانی به کارکردهای متحورانه فناوری اطلاعات و عصر دیجیتال	پس از تبیین تمایز بین کارکردهای الکترونیک و دیجیتال, محقق تلاش نموده است تا با رویکرد کاربردی و توسعه‌ای, مؤلفه‌های اثرگذار بر نظام‌های مدیریت منابع انسانی دیجیتال که منجر به هوشمند سازی سازمانی می‌شود را شناسایی نماید. به همین جهت در فاز اول تحقیق, پس از مطالعه اسناد علمی و تعیین چارچوب روش تحقیق کیفی و تکنیک‌های مورداستفاده در آن, مصاحبه نیمه ساختاریافته با تأکید بر روش نمونه‌گیری گلوله برفی از خبرگان انجام شد. نظرات گردآوری‌شده از 14 مدیر منابع انسانی یا مدیر پروژه تحول دیجیتال در شرکت‌های موردمطالعه, جهت تعیین مؤلفه‌های مؤثر بر موضوع, با روش تحلیل مضمون و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا موردبررسی قرار گرفت و در فاز دوم برای تأیید و نهایی کردن مؤلفه‌های استخراج‌شده روش دلفی فازی اجرا گردید.

1 Nasrabadi
2 Leek
3 Dhar
4 Yabanci

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

شماره 35،
دوره پانزدهم،
سال ششم،
پاییز 1403
صص 1–15

روشن‌دل اربطانی	1402	هوش مصنوعی و تغییرات در صنعت رسانه. بررسی‌های مدیریت رسانه	مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای از حوزه‌هایی است که با فراگیری ابزارهای هوش مصنوعی، به‌طور حتم دچار تحولات اساسی خواهد شد. هوش مصنوعی با جایگزین کردن ابزارها به‌جای نیروهای سازمان‌های رسانه‌ای، در عمل باعث کوچک‌سازی این سازمان‌ها و افزایش برون‌سپاری‌ها و قراردادهای موقت تولید محتوا خواهد شد؛ ازاین‌رو مدیریت منابع انسانی سازمان‌های رسانه‌ای در استخدام، نگهداشت و مدیریت عملکرد نیروی کار غیردائمی و در حال انتقال، تغییرات اساسی را حس خواهد کرد؛ چراکه تاکنون تمامی برنامه‌ها و راهبردهای منابع انسانی، بر پایهٔ نیروی کار دائم طراحی‌شده است.
اکبری و طهماسبی	1402	شناسایی کاربردها و الزامات هوش مصنوعی در فرایند جذب و استخدام	بر اساس یافته‌ها، کاربردها و الزامات شناسایی‌شده جهت به‌کارگیری هوش مصنوعی در جذب و استخدام هفت مضمون اصلی دارد: کاربردها، الزامات فنی، الزامات هوشمندی، الزامات عملکردی، الزامات اخلاقی، کژ کارکردها، عوامل غیر ساختاری
رجبی فرجاد و عطا پور	1401	تأثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیکی در مدیریت استعداد پژوهشگاه فضایی ایران	تحلیل داده‌ها نشان داد که مدیریت منابع انسانی الکترونیکی با ضریب تأثیری برابر 0/363 و مقدار معناداری آن (3/382) بر مدیریت استعدادها و هوش مصنوعی با ضریب تأثیری برابر 0/545 و مقدار معناداری آن (5/037) بر مدیریت استعدادها، همچنین ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و هوش مصنوعی بر مدیریت استعدادهای پژوهشگاه فضایی ایران تأثیر دارد.
حشم‌دار و کردی	1401	بررسی اثربخشی سیستم‌های هوش مصنوعی در کارکردهای منابع انسانی	محقق با فناوری‌های مصنوعی مورداستفاده در فعالیت‌های منابع انسانی آشنا می‌شود و احتمال و پتانسیل فنی بودن هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی و همچنین چالش‌های مرتبط باهوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی و احتمالات آینده آن را بررسی می‌کند.
منوچهری و همکاران	1401	نقش کاربردی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی بانک‌ها	در بررسی وظایف منابع انسانی بانک‌ها در ایران و سراسر جهان و ضرورت به‌کارگیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی مؤسسات مالی و اعتباری و کاربردهای عملیاتی و اثرات و بهینه‌سازی‌های ناشی از این کاربردها انجام‌شده است. هم‌چنین بامطالعه ابزارهای مختلف هوش مصنوعی به معرفی کاربردها و مزایای هوش مصنوعی در بخش‌های مختلف منابع انسانی بانک‌ها پرداخته‌شده است. رسیدگی به امور کارمندان بانک‌ها و مشتریان ایشان و نیز مواجه با انبوهی از داده‌ها و اطلاعات کارمندان شاغل ، بازنشسته و مشتریان، و همچنین موضوعات دیگری در حوزه منابع انسانی که با همین داده‌ها و اطلاعات سروکار دارند، ابزارهای هوش مصنوعی، از چت بات ها گرفته تا واقعیت مجازی و واقعیت

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

شماره 35،
دوره پانزدهم،
سال ششم،
پاییز 1403
صص 1–15

	افزوده، همگی جهت حل هر چه ساده‌تر مسائل و بهینه‌سازی فرآیندها و مهندسی مجدد ایشان مطرح‌شده است.

در جدول زیر نیز نویسنده، سال، عنوان پژوهش و یافته‌های پژوهش‌های خارجی مربوط به موضوع پژوهش آورده شده است.

جدول2- پیشینه پژوهش‌های خارجی

نویسنده	سال	عنوان	یافته‌ها
گارگ[1] و همکاران	2021	بررسی دستگاه کاربردهای یادگیری در مدیریت منابع انسانی بین‌المللی	نتیجه‌گیری به این صورت هست که در حوزه منابع انسانی استقبال خوبی از یادگیری ماشینی شده است ولی هنوز در مقدمه مسیر قرار دارد در حوزه استخدام و مدیریت عملکرد بیشترین کاربرد از یادگیری ماشینی شده است.
تالریکو[2]	2021	شایستگی‌های تحلیل منابع انسانی: مقایسه‌ای از مجموعه مهارت‌های متخصص منابع انسانی کشور توسعه‌یافته در مقابل درحال‌توسعه.	به این نتیجه رسیده است که در کشورهای توسعه‌یافته افراد متخصص حضور بیشتر و پررنگ‌تری دارند.
وونتیس و ۳همکاران	2021	هوش مصنوعی، رباتیک، فناوری‌های پیشرفته و مدیریت منابع انسانی: بررسی سیستماتیک	نتایج نشان می‌دهد که فناوری‌های اتوماسیون هوشمند رویکرد جدیدی را برای مدیریت کارکنان و افزایش عملکرد شرکت تشکیل می‌دهند، بنابراین فرصت‌های متعددی را برای مدیریت منابع انسانی و همچنین چالش‌های قابل‌توجهی در سطح فنی و اخلاقی ارائه می‌دهند. تأثیر این فناوری‌ها برای تمرکز بر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، یعنی جایگزینی شغل، همکاری انسان و ربات/ هوش مصنوعی، تصمیم‌گیری و فرصت‌های یادگیری، و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، یعنی استخدام، آموزش و عملکرد شغلی شناسایی‌شده است. این مطالعه به‌تفصیل این تغییرات را همراه با مشارکت‌های اصلی در تئوری و عمل و جهت‌گیری برای تحقیقات آینده موردبحث قرار می‌دهد.
یابانسی	2019	از مدیریت منابع انسانی تا مدیریت هوشمند منابع انسانی: دیدگاهی مفهومی	درنتیجه درباره چگونگی مدیریت منابع انسانی به دلیل ادغام فعال هوش مصنوعی در حوزه منابع انسانی آنچه آن را هوشمند می‌نامیم، تغییری حیاتی را تجربه می‌کند. با تمرکز بر روی مورد فناوری هوش مصنوعی ، در مورد چگونگی افزایش هوش مصنوعی به‌عنوان یک پدیده منابع انسانی، نحوه عملکرد

1 Garg
2 Talerico
3 Vrontis

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

شماره 35،
دوره پانزدهم،
سال ششم،
پاییز 1403
صص 1–15

واتسون، قابلیت‌ها و مزایای آن در مورد عملکرد منابع انسانی، و ویژگی‌های اصلی هوشمند بحث می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مروری می‌باشد و از متون کتابخانه‌ای و پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف برای تدوین مقاله استفاده‌شده است. یک مقاله مروری تحقیقات اخیر در یک موضوع تحقیقی را به‌گونه‌ای خلاصه و سازمان‌دهی می‌کند که بتواند به دیگران در فهم و تجمیع آن موضوع کمک کند. یک مقاله مروری دانش زمینه‌ای لازم در آن موضوع را به‌عنوان یک فرض در نظر می‌گیرد و به آن نمی‌پردازد و در عوض به طبقه‌بندی تحقیقات انجام‌شده در آن موضوع و دورنمای این موضوع تحقیقاتی در آینده و ارزیابی و مقایسه راه‌کارها و روش‌های موجود می‌پردازد و هدف آن، فراهم کردن یک دیدگاه به‌خوبی سازمان‌دهی شده و کامل از کارهای انجام‌شده در یک موضوع تحقیقی هست(حافظ–نیا، 1388).

پژوهش حاضر از نوع مروری است، چراکه در آن ابتدا به بیان کلیاتی در مورد فرصت‌ها و تهدیدها در مدیریت منابع انسانی: با تأکید بر نقش هوش مصنوعی از قبیل مفاهیم و تعاریف، پیامدها و ... پرداخته شد. این اطلاعات و منابع به شیوه کتابخانه‌ای از تمامی منابع معتبر (شامل کتاب، مقاله‌ها و مجله‌ها، سراچه‌ها، دیسک‌های رایانه‌ای، اسناد، نشریه‌های رسمی دولتی، اسناد شخصی و خصوصی، مطبوعات، آمارنامه‌ها و اسناد صوتی و تصویری) موردبررسی قرارگرفته و اطلاعات مفید با استفاده از ابزارهایی مانند فیش، جدول، نقشه یا فرم‌های شبه پرسشنامه یا ترکیبی از همه آن‌ها استخراج خواهد شد.

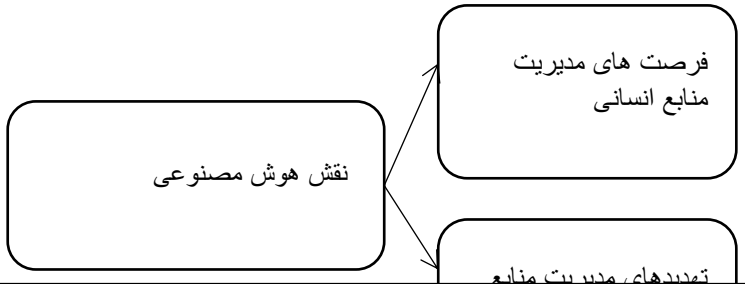
توسعه مدل مفهومی

در این بخش به بررسی مؤلفه‌ها و عوامل اثرپذیر در مدیریت منابع انسانی و نقش هوش مصنوعی پرداخته می‌شود و در انتها مدل مفهومی ارائه می‌شود:

بر اساس مرور مبانی نظری، مشخص شد که مسئله ظهور هوش مصنوعی و تأثیرات چشمگیر آن بر جوانب گوناگون جامعه بشری اوج گرفته و در این میان سازمان‌ها نیز از تأثیر این پدیده نوین بی‌نصیب نمانده‌اند. مدیریت منابع انسانی در جایگاه تنظیم‌گر سازمان، بر خود لازم می‌داند تا در مواجهه با این‌گونه تغییرات رویکردی دوراندیشانه اتخاذ کند. توانمندی‌های علم داده و یادگیری ماشینی توانسته است با گزارش‌ها و تحلیل‌های توصیفی، تشخیصی، پیش‌بینی کننده و تجویزی کمک‌های شایانی به حوزه مدیریت منابع انسانی و فراتر از آن به پیشرفت سازمان داشته باشد. مجموعاً تلاش گردیده با بررسی مطالعات و پژوهش‌های پیشین، فرصت‌ها و تهدیدهای مدیریتی با استفاده از هوش مصنوعی در سازمان‌های دولتی شناسایی شود و سیاست‌هایی در شش محور قانونی، امنیتی، آموزشی، اخلاقی، شغلی و اجرایی برای مواجهه با چالش‌های مدیریتی در سازمان‌ها تدوین گردد.

در پژوهش حاضر مطرح شد که به‌کارگیری هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر فرصت‌ها و تهدیدهایی که در مدیریت منابع انسانی دیده می‌شود، اثرگذار باشد.

با توجه به آنچه گفته شد، مدل مفهومی پژوهش در شکل زیر ارائه‌شده است:



[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

شماره 35،
دوره پانزدهم،
سال ششم،
پاییز 1403
صص 1–15

شکل 1- مدل مفهومی (محقق ساخته) برگرفته از مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این مقاله به بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای مدیریت منابع انسانی با توجه به هوش مصنوعی پرداخته شد. با بررسی ادبیات مربوط به تحلیل پیشرفته منابع انسانی و سایر مقالات و مستندات مرتبط با به‌کارگیری علم داده و یادگیری ماشینی در این حوزه شاهد رشد روزافزون مقالات در این حوزه می‌باشیم و همچنین در سال‌های اخیر به‌کارگیری هوشمندی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها و صنایع مختلف نیز قابل‌لمس هست.در حوزه دانشگاهی، هوشمندی مدیریت منابع انسانی حوزه نوپایی هست و در صنعت نیز تخصص و دانش لازم در این زمینه کمیاب هست، لذا نیاز پژوهش در این زمینه بسیار ملموس هست. در پژوهش انجام‌شده یکی از موارد که حائز اهمیت هست، این است که در گام اول برای هوشمندی مدیریت منابع انسانی ، شرکت‌ها و سازمان‌ها، کارشناسان و خبره‌گان با دانش و مهارت مناسب برای جمع‌آوری داده‌های صحیح، جهت انجام تحلیل پیشرفته آماری درست و سپس برای انتقال نتایج به روشی معنی‌دار و در دسترس نیاز دارند. بنابراین با یک اجماع در عصر هوشمندی، حرفه منابع انسانی به‌دقت تحلیلی بیشتری نیاز دارد و فرض بر این است که متخصصان منابع انسانی با توانایی‌های تحلیلی بیشتر به‌طورکلی متخصصان منابع انسانی بهتری خواهند بود. دوم، کسانی که در پروژه‌های تحلیل پیشرفته منابع انسانی کار می‌کنند باید شبکه‌ای از افراد حامی در تمامی سطوح سلسله‌مراتب شرکت ایجاد کنند. سوم، گرچه فناوری اطلاعات باید از توانمندی‌های متخصصان باشد، اما این نتیجه به کیفیت و قابلیت دسترسی به داده‌ها و قابلیت‌های سیستم نرم‌افزاری مدیریت منابع انسانی الکترونیکی نیز بستگی دارد و این موضوعی است که در کشور ما قابل‌تأمل هست.

موضوع دیگر هوشمندی مدیریت منابع انسانی ، دیدگاه مدیران در مورد این مفهوم هست. فلسفه اصلی این حوزه کمک به مدیران منابع انسانی و مدیران عالی سازمان‌ها در تصمیم‌گیری مبتنی بر داده هست و همچنین در مدیریت منابع انسانی در مورد انسان‌ها تصمیم‌گیری می‌شود. یکی از مسائلی که در حوزه منابع انسانی وجود دارد این است که سرمایه انسانی تصمیم‌گیری‌های این حوزه را ذهنی تلقی می‌کنند و این سبب می‌شود که مدیران و کارشناسان این حوزه در دفاع از تصمیمات خود نتوانند دلیل قابل اتکایی را ارائه دهند لذا هوشمندی مدیریت منابع انسانی به مرتفع کردن این چالش کمک می‌کند . از سویی دیگر در به‌کارگیری از این حوزه توجه به این نکته الزامی است که در بسیاری از تصمیمات، مفاهیم هوشمندی کمک قابل‌توجهی به مدیران و کارشناسان این حوزه دارند ولی تصمیم‌گیرنده نهایی نمی‌باشند. به‌عنوان‌مثال در حوزه استخدام و انتخاب استعدادها و یا مدیران اگر از گروه‌های کانونی استفاده می‌شود، تصمیم‌گیری نهایی با متخصصان هست و هوشمندی می‌تواند به تصمیم‌گیری بهتر منتهی شود. در نمونه‌ای دیگر در حوزه مدیریت عملکرد به دلیل اینکه در این فرآیند، هدف توسعه فردی هست، پس از پایش عملکرد با

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

شماره 35،
دوره پانزدهم،
سال ششم،
پاییز 1403
صص 1–15

استفاده از تحلیل پیشرفته، جلساتی برای انتقال نظرات و شنیدن افراد برگزار شود و تمامی موارد را نمی‌توان به هوش مصنوعی واگذار کرد.

سازمان برای ورود به تحلیل‌های پیشرفته منابع انسانی نیاز است دارای سیستم‌های منابع انسانی باکیفیت داده‌های قابل‌قبول باشد. زیرا در این حوزه ، داده‌های باکیفیت و قابل‌اعتماد، نقش اصلی را ایفا می‌کند.کیفیت داده‌ها یکی از مهم‌ترین موانع بر سر راه توسعه تحلیل پیشرفته سرمایه انسانی سازمانی است .قابل‌ذکر است که اغلب شرکت‌ها نمی‌دانند چه نوع داده‌هایی در حال حاضر برای آن‌ها در دسترس است یا به چه شکل هست. درواقع، اغلب شرکت‌ها پاسخی به برخی پرسش‌های اساسی ندارند: ما چه داده‌هایی داریم؟ کجا ذخیره کنیم؟ داده‌ها چگونه جمع‌آوری‌شده‌اند؟ چه قوانینی در ذخیره داده‌ها وجود دارد؟ چگونه می‌توان مجموعه داده‌های چندگانه را در یک مجموعه ادغام کرد؟ مزایا و معایب هر مجموعه داده چیست؟ چگونه و چه موقع تغییرات سازمانی ثبت می‌شوند؟ چنین سازمان‌دهی ضعیف داده‌های شرکت می‌تواند بسیار پرهزینه باشد. همچنین پژوهش‌های بسیاری در زمینه پیاده‌سازی هوشمندی مدیریت منابع انسانی انجام‌شده است و دسته‌بندی‌های مختلفی در زمینه موفقیت پیاده‌سازی انجام‌شده است که به‌صورت اجمالی می‌توان به عوامل فناوری، سازمانی، محیطی، حکمرانی داده‌ها و عوامل فردی اشاره کرد. درواقع می‌توان پیش از اقدام در سازمان چارچوبی برای پذیرش هوشمندی منابع انسانی در سازمان طراحی و پیش از اجرا، حین اجرا این عوامل را نیز مدنظر قرار داد.

بنابراین به‌عنوان جمع‌بندی در زمینه هوشمندی مدیریت منابع انسانی می‌توان بیان کرد که بدیهی است عصر هوشمندی نیازمند این حوزه هست و در سازمان‌ها این حوزه در حال رشد هست و پیش از پیاده‌سازی علاوه بر تعیین چارچوب‌های پذیرش، دانش و مهارت‌های لازم در این زمینه در حرفه منابع انسانی باید ایجاد شود و متخصصان منابع انسانی بتوانند با داده‌های باکیفیت که خروجی سیستم‌های منابع انسانی جامع می‌باشند، تصمیم‌گیری‌های عمیق‌تری در این حوزه داشته باشند.

در ادامه به پیشنهادهایی در این زمینه اشاره می‌شود:

پیشنهاد می‌گردد که در زمینه کاربرد الگوریتم‌های یادگیری ماشینی در بخش‌های مختلف که کمتر کارشده است مانند حقوق و دستمزد و مزایا، مدیریت استعداد، آموزش و توسعه کارهای بیشتری انجام شود .

همچنین در کاربرد یادگیری ماشینی از وب کاوی، متن‌کاوی، فرآیند کاوی، الگوریتم‌های یادگیری عمیق، الگوریتم‌های مبتکرانه ، الگوریتم‌های ترکیبی و همچنین روش‌های نوآورانه اقدامات بیشتری انجام شود.

در این حوزه تا اشباع کاربردهای علم داده و یادگیری ماشینی فاصله زیادی باقی‌مانده است و در تمامی ابعاد دانشی و مهارتی نیاز است پژوهش‌ها و طراحی‌های صنعتی بیشتری انجام شود و همچنین مطالعات موردی در این زمینه نیز به دلیل نوپا بودن نیاز به توسعه دارد.

منابع

اکبری, علی‌رضا, طهماسبی. (1402). شناسایی کاربردها و الزامات هوش مصنوعی در فرایند جذب و استخدام. مجله علمی, 21(1), 75-88.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

شماره 35،
دوره پانزدهم،
سال ششم،
پاییز 1403
صص 1–15

حشمدار, اکرم, کردی ، مراد. (1401). بررسی اثربخشی سیستم‌های هوش مصنوعی در کارکردهای منابع انسانی. پژوهش‌های معاصر در علوم مدیریت و حسابداری, 12(4), 1-6.

حشمدار, اکرم, کردی, مراد. (1401). بررسی اثربخشی سیستم‌های هوش مصنوعی در کارکردهای منابع انسانی. پژوهش‌های معاصر در علوم مدیریت و حسابداری, 12(4), 1-6.

رجبی فرجاد, ح., حاجیه, عطا پور. (1401). تأثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیکی در مدیریت استعداد پژوهشگاه فضایی ایران. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت استاندارد و کیفیت, 12(2), 102-131.

روشن‌دل اربطانی, طاهر. (1402). هوش مصنوعی و تغییرات در صنعت رسانه. بررسی‌های مدیریت رسانه. بررسی‌های مدیریت رسانه, 2(1), 1-2.

سلیمیان، سعید، قاسمی ، مهدی(1399). تهدیدها و فرصت‌های مدیریت منابع انسانی برای آینده کسب‌وکار سازمان‌ها با شناسایی چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن.

عمادی, امیرحسینی, سید احسان, حمیدی. (1401). تعیین موقعیت استراتژیک نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی, 18(35), 221-236.

فروزنده جونقانی, سید نقوی, میرعلی, قربانی زاده, وجه الله ، تقوی فرد. (1401). الگوی هوشمندی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر علم داده و یادگیری ماشینی. مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند, 10(40), 265-310.

کلاهی، بهاره. (1402). گذر از چرخه‌های سنتی منابع انسانی به کارکردهای متحورانه فناوری اطلاعات و عصر دیجیتال. کنفرانس بین‌المللی وب پژوهی.

محمدرضا منوچهری, بهاره محمدی زیتونی, فرزاد درویش زاده بلگور(1401). نقش کاربردی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی بانک‌ها. کتابخانه دیجیتال.

ملک‌زاده, صادقی. (1396). راهبرد مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال با تکیه‌بر کلان داده. رشد فناوری, 13.

محمدرضا منوچهری, بهاره محمدی زیتونی, لیلا منوچهری (1400). نقش کاربردی هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها. کتابخانه دیجیتال.

میر سلیمی, الهه السادات و افکانه، محمد . (1402). سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در مواجهه با فرصت‌ها و تهدیدهای استفاده از شبکه‌های اجتماعی در سازمان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. 4(14).

Basu, A. T. A. N. U. (2013). Five pillars of prescriptive analytics success, Analytics magazine, 8-12.

Brock, J. K. U., & Von Wangenheim, F. (2019). Demystifying AI: What Digital Transformation Leaders Can Teach You about Realistic Artificial Intelligence. California Management Review, 61 (4), 110- 134. https://doi.org/10.1177/1536504219865226.

Dhar, V. (2013) . Data science and prediction. Communications of the ACM, 56 (12) , 64-73. https://doi.org/10.1145/2500499.

Huselid, M. A. (2018) . The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. Human Resource Management, 57 (3) , 679-684. https://doi.org/10.1002/hrm.21916.

Leek, J. (2013) . The key word in ‘data science’is not data, it is science. Simply statistics, 12. Lepenioti, K., Bousdekis, A., Apostolou, D., & Mentzas, G. (2020).

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

شماره 35،
دوره پانزدهم،
سال ششم،
پاییز 1403
صص 1–15

Marr, B. (2019) . Artificial intelligence in practice: how 50 successful companies used AI and machine learning to solve problems. John Wiley & Sons. ISBN:1119548217, 9781119548218.

Talerico, C. (2021) HR Analytic Competencies: A Comparison of Developed Versus Developing Country HR Practitioner Skill Sets.

Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2021) . Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. The International Journal of Human Resource Management, 1-30. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398.

Yabanci, O. (2019) . From human resource management to intelligent human resource management: a conceptual perspective. Human-Intelligent Systems Integration, 1 (2) , 101-109. https://doi.org/10.1007/s42454- 020-00007-x.

Opportunities and Threats in Human Resource Management: with an Emphasis on the Role of Artificial Intelligence

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

شماره 35،
دوره پانزدهم،
سال ششم،
پاییز 1403
صص 1-15

Leila Razalo[1], Nasser Mirsepasi[2]

Abstract

Today, the issue of the emergence of artificial intelligence and its significant effects on various aspects of human society has risen, and in the meantime, organizations have not been spared from the impact of this new phenomenon. Human resource management, in the position of regulating the organization, considers it necessary to adopt a far-sighted approach in facing such changes. The current research aims to investigate opportunities and threats in human resource management and the role of artificial intelligence in it. The method used in this research was study and library. In this research, the literature and background related to human resource management and the role of artificial intelligence were reviewed and then a conceptual model was presented. According to the findings, the opportunities and threats of using artificial intelligence in government organizations were first identified. And in order to improve human resources management, policies can be formulated in six legal, security, educational, ethical, occupational and executive axes to face the challenges of artificial intelligence in government organizations. At the end of the article, suggestions were made regarding human resource management and the role of artificial intelligence.

Keywords: Human Resource Management, Artificial Intelligence

1 PhD Student in Public Management, Human Resource Management Group, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran,

2 Professor, Public Management Group, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author)

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]