

## مدیریت منابع انسانی در کشورهای در حال گذار: رویکردی بوم‌شناسانه

دکتر عسل آغاز\*\*

دکتر ابوالحسن فقیهی\*

### چکیده

کارکردهای منابع انسانی نقش مهمی در توسعه کشورها ایفا می‌کنند. اما در حالی که بیشتر پژوهش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی در کشورهای توسعه یافته و صنعتی انجام شده است، در کشورهای در حال گذار پژوهش‌های کافی در این زمینه صورت نگرفته است. همچنین به نظر می‌رسد با وجود مطرح شدن بحث‌هایی مانند مدیریت راهبردی منابع انسانی، هنوز به نقش مهم ویژگی‌های محیطی و تاثیر آن بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی، توجه کافی نمی‌شود. هدف این پژوهش مطالعه مدیریت منابع انسانی در کشورهای در حال گذار با رویکردی بوم‌شناسانه است. در این پژوهش تلاش شده مدیریت منابع انسانی از دیدگاه کلان مورد بررسی قرار گرفته و به تاثیر عوامل سیاسی، اقتصادی و اجتماعی/ فرهنگی بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی اشاره شود. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد مدیریت منابع انسانی، در کشورهای توسعه یافته و در حال گذار، به نحو متفاوتی ادراک شده است. به نظر می‌رسد می‌توان ویژگی‌هایی را در کارکردهای مدیریت کشورهای در حال گذار مشاهده کرد که متأثر از ویژگی‌های محیط پیرامونی آنهاست. این امر ضرورت اصلاحات مدیریت منابع انسانی در جوامع در حال گذار را از منظری بوم‌شناسانه محرز می‌سازد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی - بوم‌شناسی - کشورهای در حال گذار

### مقدمه

مدیریت منابع انسانی، رویکردی راهبردی، جامع و منسجم به استخدام، توسعه و سلامت افرادی است که در سازمان مشغول به کار می‌شوند (Armstrong, 2009) و

---

\* استاد مدیریت دولتی و رئیس انجمن علوم مدیریت ایران  
\*\* نویسنده مسئول - دکترای مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی

پژوهشگران بسیاری آن را منبعی برای کسب مزیت رقابتی سازمان دانسته‌اند (*Khattri and Budhwar, 2002*) هر چند مفهوم مدیریت منابع انسانی برای اولین بار در آمریکا مطرح گردید، اما امروزه به مفهومی بین‌المللی تبدیل شده است و در سایر کشورها نیز بکار می‌رود (*Brewester, 1995*). در دنیای امروز، به مدیریت منابع انسانی با رویکرد راهبردی نگاه می‌شود، به همسویی آن با ارزشها، مأموریتها و چشم انداز سازمان توجه ویژه‌ای می‌گردد (*Hays and Kearney, 2001; Pynes, 2009*) و انتظار می‌رود از نقش سنتی و خرد، دور شده و به سوی پارادایم راهبردی کلان‌تری پیش رود (*Budhwar, 2000*).

هر چند در سالهای اخیر به پژوهشهای مرتبط با حوزه منابع انسانی توجه بسیاری شده است، اما هنوز این پژوهشها به بستری که مدیریت منابع انسانی در آن فعالیت می‌کند، کمتر پرداخته‌اند (*Den Hertog, Iterson and Mari, 2010*). به نظر می‌رسد با وجود مطرح شدن مباحثی چون مدیریت راهبردی منابع انسانی، در پژوهشهایی که در حوزه منابع انسانی انجام می‌شود همچنان بیشتر به ویژگیهای درون سازمانی توجه می‌گردد و به نقش عوامل محیطی بهای کافی داده نمی‌شود (*Jackson and Schuler, 1995; Jackson, 2004*). همچنین درحالیکه بیشتر پژوهشهای حوزه مدیریت منابع انسانی در کشورهای توسعه یافته و صنعتی انجام شده است، در کشورهای در حال گذار پژوهشهای کافی در این زمینه صورت نگرفته است (*Yeganeh and Su, 2008*). هدف این پژوهش، مطالعه مدیریت منابع انسانی در کشورهای در حال گذار از منظر تاثیر عوامل محیطی (شرایط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی/ فرهنگی) بر کارکردهای آن می‌باشد. در واقع این پژوهش به دنبال پاسخگویی به دو سوال است:

- آیا می‌توان شباهتهایی میان ویژگیهای مدیریت منابع انسانی در کشورهای در حال گذار یافت؟
- متغیرهای محیطی چگونه کارکردهای مدیریت منابع انسانی را تحت تاثیر قرار می‌دهند؟

### مدیریت منابع انسانی در کشورهای در حال گذار

با مروری بر مبانی نظری می‌توان به این نتیجه رسید که درحالی که بیشتر پژوهشهای حوزه مدیریت منابع انسانی در کشورهای توسعه یافته و صنعتی انجام شده، در کشورهای در حال گذار پژوهشهای کافی در این زمینه صورت نگرفته است (*Yeganeh and Su, 2008*).

باکسال<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) خاطر نشان می‌کند که هرچند ماهیت کارکردهای منابع انسانی از حالت واکنشی، تجویزی و اداری به حالتی فعال، توصیفی و اجرایی تغییر پیدا کرده، اما چنین تغییری الزاماً در کشورهای در حال گذار رخ نداده است. بودوار و دبرا<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) نیز بر این باورند که هرچند در سالهای اخیر توسعه قابل توجهی در زمینه مدیریت منابع انسانی در سراسر جهان به وقوع پیوسته است؛ اما بیشتر پژوهشهایی که در این زمینه انجام شده، به کشورهای توسعه یافته مربوطند و به نظر می‌رسد که مطالب نسبتاً کمی درباره مشکلات منحصر به فرد سازمانی و منابع انسانی کشورهای در حال گذار نوشته شده است (Ghebreorgis and Karsten, 2007). برخی نویسندگان معتقدند می‌توان ویژگیهای مشترکی را در مدیریت کشورهای در حال گذار مشاهده کرد که تقریباً در اکثر این جوامع دیده می‌شود. به نظر می‌رسد که شیوه مدیریت در کشورهای در حال گذار، جبرگرا، مقاوم در برابر تغییر، واکنشی، کوتاه‌مدت، اقتدارگرا، مبتنی بر کاهش ریسک و وابسته به عوامل زمینه‌ای است و تصمیم‌گیریها به جای آنکه با توجه به معیارهای بیطرفانه اخذ شوند، با سوگیری و مبتنی بر نظام روابط گرفته می‌شوند (Azolukwam and Perkins, 2009). در واقع، مطالعات قابل توجهی بر این نکته تاکید می‌کنند که فرهنگ جوامع در حال گذار منحصر به فرد بوده و از یکسری ارزشهای متفاوت نظیر قوم‌گرایی، تعامل غیررسمی، اقتدار مبتنی بر ارشادیت و نظام خویشاوندی گسترده برخوردار است (Haque, 1997). در همین زمینه، برخی نظریه پردازان حوزه سازمان و مدیریت، میان سازمانهای خاص گرا<sup>۳</sup> و سازمانهای عام گرا<sup>۴</sup> تمایز قائل شده‌اند. عام‌گرایی به معنای آن است که مقررات برای همه افراد یکسان در نظر گرفته شود که در این صورت نظام شایسته‌سالاری حاکم خواهد بود. در چنین نظامی، افراد صرفاً بر اساس شایستگی و ارزیابی عملکرد استخدام شده یا ترفیع داده می‌شوند. در مقابل در سازمانهای خاص‌گرا، افراد و موقعیتهای خاص، فعالیتها را جهت می‌دهند و به جای آنکه افراد بر حسب شایستگی به جایگاههای خاصی منصوب شوند، پستهای شغلی برای افراد خاص ایجاد می‌شوند (Pearce, Branyiczki and Bigley, 2000). به اعتقاد جامعه‌شناسانی نظیر تالکوت پارسونز، جوامع سنتی و کمتر توسعه یافته، اغلب نسبت‌گرا و خاص‌گرا بوده و

1- Boxall

2 -Budhwar and Debrah

3 -Particulistic

4 -Universalistic

وظایف پراکنده‌ای را انجام می‌دهند. در چنین جوامعی، اتخاذ تصمیمهای اجتماعی توسط گروه معدودی انجام می‌شود و ساختارهای اجتماعی موجود، به جای اجرای وظایف تخصصی، وظایف متعددی انجام می‌دهند (فقیهی و دانایی فرد، ۱۳۹۰). در سازمانهای کشورهای در حال گذار، امکان دارد افرادی مشغول به کار شده باشند که از صلاحیتهای لازم برای انجام کارآمد وظایف خود بهره‌مند نباشند؛ ساختار سازمانی منجر به ناکارآمدی سلسله مراتب شده باشد و کنترل فرادستان بر فرودستان را دچار مشکل کرده باشد. سازمانها امکان دارد از بودجه و امکانات لازم برای انجام فعالیتهای برخوردار نباشند و حتی در زمانیکه سازمانی از کارکنان متخصص بهره‌مند باشد، ممکن است دچار ناکارآمدی باشد (Huber and McCarty, 2004). از طرف دیگر جوامع نو و توسعه یافته، موفقیت طلب، کلی‌گرا و دارای وظایف تخصصی هستند (فقیهی و دانایی فرد، ۱۳۹۰).

به طور کلی، بر اساس پژوهشهایی که در حوزه مدیریت منابع انسانی در کشورهای در حال گذار انجام شده است، می‌توان ویژگیهایی را در کارکردهای مدیریت منابع انسانی این گروه کشورها مشاهده کرد که تقریباً در همه آنها مشترک است:

نظامهای جذب، استخدام و ارتقا و ترفیع: پژوهشهای انجام شده نشان می‌دهد که با وجود آنکه کشورهای در حال گذار ظاهراً از الگوی استخدام و ارتقای مبتنی بر شایستگی پیروی می‌کنند، اما در عمل، بسیاری از آنها تمایل دارند در استخدام و ترفیع افراد، به جای نظام شایستگی به معیارهای دیگری چون نژاد، طبقه، زبان، حزب، وفاداری و مانند آن توجه کنند (Haque, 1997). برای مثال در آفریقا، لزوم توجه به روابط به جای ضوابط، اغلب به خویشاوندگرایی و پارتی بازی می‌انجامد و به مرور باعث می‌شود رابطه‌گرایی امری طبیعی به نظر برسد (Beugre and Offodile, 2001). در هند نیز کارکنان تنها به فکر کسب جایگاه شخصی برای خود نیستند بلکه سعی دارند خویشاوندان خود را نیز به کار مشغول کنند (Dwivedi, Jain and Dua, 1989). همچنین در بنگلادش و فیلیپین نیز بدنه سازمانهای دولتی مملو از کارکنانی است که با یکدیگر پیوند خانوادگی دارند و کارکنان به جای آنکه تحت نفوذ قوانین و مقررات دولتی باشند، تحت نفوذ پیوندهای خویشاندی قرار می‌گیرند (Uddin and Choudhury, 2008; Heady, 1959). در عربستان و مصر نیز در انتصاب و ترفیع افراد، به تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری اهمیت چندانی داده نمی‌شود (Al-Mizjaji, 2002; Saud Muhammed, 1992). همچنین در آمریکای لاتین نیز، علیرغم اصلاحاتی که در نظام مدیریت منابع انسانی آنها صورت پذیرفته است، تنها

کشورهای اندکی (برزیل، کاستاریکا، آرژانتین، پرو، پاناما، کلمبیا و اکوادور) از برخی ویژگیهای ابتدایی استخدام و ارتقاء مبتنی برنظام شایستگی برخوردارند (Haque, 1997). در ایران نیز، در برخی موارد، مدیران ترجیح می‌دهند به جای استخدام افراد ناشناس، از آشنایان خود استفاده کنند و گاهی ترفیعه‌ها بر اساس قضاوت‌های ذهنی مدیران که چندان به عملکرد یا قابلیت‌های حرفه‌ای افراد بستگی ندارد، صورت می‌گیرد (Yeganeh and Su, 2008; Namazie and Frame, 2007).

نظامهای جبران خدمات و ارزیابی عملکرد: برخی پژوهشها نشان می‌دهند گرچه بسیاری از کشورهای در حال گذار برای تعیین عملکرد شغلی و حقوق و دستمزد، از قوانین رسمی برخوردارند، اما در عمل، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد بر اساس وفاداری شخصی، ارشدیت و جایگاه شغلی هدایت می‌شوند (Haque, 1997). همچنین در برخی موارد، مستندات مربوط به عملکرد افراد حفظ نمی‌شود و مبنای دریافتیهای افراد به طور دقیق مشخص نمی‌گردد؛ بنابراین افزایش حقوق افراد می‌تواند صرفاً بر اساس قضاوت‌های ذهنی صورت پذیرد (Pearce et al, 2000). برای مثال در سازمانهای کشور هند پرداختها بیشتر بر اساس سابقه کار و نه با توجه به شایستگی صورت می‌پذیرد (Budhwar, 2000). در عربستان سیستم پرداخت انگیزه کافی برای فعالیت ایجاد نمی‌کند (Al-Mizjaji, 2002) و در ایران به رابطه میان پرداخت و عملکرد افراد، توجه کافی نمی‌شود (Yeganeh and Su, 2008).

نظام آموزش و توسعه منابع انسانی: پژوهشها حاکی از آنند که در کشورهای در حال گذار، آموزشها به جای آنکه مبتنی بر نیازهای سازمان طراحی شوند، اغلب تقلیدی از آموزشهای برگزار شده در سایر سازمانها هستند (Haque, 1997). برای مثال، در آفریقا و عربستان برنامه‌های آموزشی جامعی برای رفع نیازهای سازمان تدوین نمی‌شود و در برخی سازمانها به خاطر محدودیتهای مالی، آموزش به مشاغل مدیریتی اختصاص پیدا می‌کند (Al-Ghebregiorgis and Karsten, 2007; Mizjaji, 2002). در هند نیز به ویژه در بخش دولتی، هزینه و تعداد ساعات آموزشی کمتری به کارکنان اختصاص داده می‌شود (Budhwar, 2000). در ایران، تأکید بر آموزشهای نظری موجب شده که نیروی کار با فقدان مهارتهای کاربردی مواجه باشد. هر چند برای کارکنان سطوح مختلف دوره‌های آموزشی تدوین شده است اما در تدوین این دوره‌ها چندان به نیازهای کارکنان و افزایش

بهره‌وری آنان توجه نشده است و کارکنان معمولاً در تدوین دوره‌های آموزشی مشارکت داده نمی‌شوند (Yeganeh, 2007).

در مجموع، اینگونه به نظر می‌رسد که در کشورهای در حال گذار، وفاداری نسبت به مقامات ارشد بیش از شایستگی‌ها و مهارت‌های کاری در استخدام و ارتقای افراد نقش دارند. بنابراین، ضرورت طراحی علمی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی چندان احساس نمی‌شود (Namazie, 2003; Namazie and Tayeb, 2001). این امر با پیش شرط‌های لازم برای اتخاذ یک رویکرد علمی و مناسب به مدیریت منابع انسانی که مبتنی بر توانمندسازی کارکنان، انعطاف‌پذیری و مانند آن باشد، در تعارض است (Azolukwam and Perkins, 2009).

### بوم‌شناسی مدیریت منابع انسانی

در طی دو یا سه دهه اخیر، در تحلیلهای سازمانی به جای آنکه تنها بر مدل‌هایی که ساختار درونی سازمان را در نظر می‌گیرند تاکید شود، به ویژگیهای محیطی که سازمانها در آن واقع شده‌اند نیز توجه شده است. چنین دیدگاه‌هایی، رویکرد بوم‌شناسانه به سازمان نام دارند (Marsden, Cook and Knoke, 1998). اندیشمندان بسیاری عقیده دارند مسایل در کشورهای مختلف، به گونه‌ای متفاوت ادراک و اجرا می‌شوند. مدیریت منابع انسانی نیز از این امر مستثنی نیست و شیوه مفهوم سازی، نهادینه شدن و پیاده‌سازی آن در کشورهای مختلف، متفاوت است (Morley, 2004). برخی پژوهشگران تلاش کرده‌اند مدیریت منابع انسانی را از منظر عوامل محیطی تأثیرگذار بر آن مورد بررسی قرار دهند و در این زمینه از دو سوگیری استفاده کرده‌اند. اولی، رویکرد جهانشمول<sup>۱</sup> در مقابل رویکرد بسترمحور<sup>۲</sup> است که از میان مطالعات جامعی که در این حوزه انجام شده‌اند می‌توان به پژوهش جامع و تطبیقی انجام شده توسط شبکه کرانت<sup>۳</sup> و پروژه گلوب<sup>۴</sup> اشاره داشت؛ دومی رویکرد همگرا<sup>۵</sup> در مقابل رویکرد واگرا<sup>۶</sup> است (Dewettinck and Remue, 2011). رویکرد جهانشمول، ساده‌ترین رویکردی است که می‌تواند برای تحلیل استراتژیهای مدیریت

1- Universalistic

2-Context-based

3 -Cranet project

4 -Globe project (global leadership and organizational behavior effectiveness)

5 -Convergence

6 -Divergence

منابع انسانی بکار رود (Martin- Alcazar, Romero-Fernandez & Sanchez, 2005). با بررسی مبانی نظری پژوهش‌هایی که چنین رویکردی را بکار می‌گیرند می‌توان سرفصل‌هایی را مشاهده کرد که مرتباً تکرار می‌شوند (مانند جبران خدمات، کارمندیابی و انتخاب، نظام جامع آموزش و ارزیابی عملکرد و ...) و به عبارتی نشان دهنده محور اساسی چنین رویکردی هستند. هر چند در مبانی نظری به وضوح بیان شده است که محورهای مذکور جهانشمولند و هر سازمانی باید به استخدام، توسعه و حفظ کارکنان خود پردازد، اما به هیچ وجه نمی‌توان انکار کرد که مسایل در کشورهای مختلف، به شیوه متفاوتی نگریده، درک و اجرا می‌شوند و باید به تأثیری که عوامل اقتصادی، سیاسی و اجتماعی بر آنها می‌گذارند، توجه شود (Dewettinck and Remue, 2011). رویکرد بسترمحور، تغییر جهت مهمی در تحلیلهای حوزه مدیریت منابع انسانی به شمار می‌آید. حامیان این رویکرد معتقدند مفهوم مدیریت منابع انسانی باید با تبیین پیچیده‌تری تحلیل شود که علاوه بر چگونگی بکارگیری آن در جهت تحقق اهداف سازمان و کسب و کار، به تأثیر عوامل محیطی و زمینه‌ای بر آن نیز توجه شود. در حالی که بسیاری از دیدگاه‌های دیگر، در بهترین حالت، بستر محیطی را به عنوان یک متغیر اقتصادی در نظر گرفته‌اند، این رویکرد، تبیینی فراتر از سطح سازمان ارائه می‌دهد و کارکردهای منابع انسانی را با چارچوب محیط کلان‌تر در هم می‌آمیزد (Martin-Alcazar et al., 2005). در این صورت، به جای تأکید بر یکسری از استانداردهای مشخص برای منابع انسانی، باید به بستری که مدیریت منابع انسانی در آن رخ می‌دهد توجه شود (Rodriguez and Gomez, 2009; Brewster, 2007). بر این اساس، بستر محیطی هم متاثر از کارکردهای منابع انسانی است و هم بر آن تأثیر می‌گذارد. با چنین دیدگاهی، مدیریت منابع انسانی در کشورها و شرایط مختلف، به شیوه متفاوتی فهم و اجرا خواهد شد، با روشهای متفاوتی مورد پژوهش قرار خواهد گرفت (Larsen and Brewster, 2000) و تحلیلهای تطبیقی تنها با استفاده از رویکرد بسترمحور امکان‌پذیر خواهند بود (Ignjatovic and Svetlik, 2003).

رویکرد دیگری که به تأثیر عوامل محیطی بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی اشاره دارد، رویکرد همگرا در مقابل واگرا است. حامیان رویکرد همگرا بیان می‌دارند که رقابت در سطح بین‌المللی باعث از میان برداشتن تفاوت‌های سیستم مدیریتی در سطح ملی شده و در نهایت به همگرایی اقدامات مدیریتی و اتخاذ یک بهترین روش منجر شده است

(Pudelko, 2006). از سوی دیگر، پژوهشگرانی که از رویکرد واگرا دفاع می‌کنند، بر این امر تاکید دارند که اقدامات مدیریتی به شدت متأثر از بستر اجتماعی-سیاسی-اقتصادی ملی هستند (Dewettinck and Remue, 2011) و مزیت رقابتی نصیب سازمانهایی خواهد شد که به بهترین وجه قادر به بهره‌برداری از فرصتهای محیطی باشند (Den Hertog, Itersen and Mari, 2010). با این فرض، تفاوت در ویژگیهای محیطی، می‌تواند به عنوان عاملی در جهت توسعه یا به عنوان مانعی بر سر راه اقدامات مدیریت منابع انسانی عمل کند (Ghebregiorgis and Karsten, 2006).

در بررسی تأثیر عوامل محیطی بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی از دیدگاههای دیگری نیز استفاده می‌شود که از میان آنها می‌توان به دیدگاههای بین‌المللی، نفوذ سیاسی، راهبردی، نهادگرایی و همچنین پردازش اطلاعات اشاره کرد. هر چند هر کدام از این دیدگاهها به موضوعات و مسائل متفاوتی می‌پردازند، دیدگاههای راهبردی (تأثیر عوامل اقتصادی، سیاسی و اجتماعی/فرهنگی بر مدیریت منابع انسانی) و نهادگرایی دیدگاههای غالبی هستند که برای پژوهشهای مدیریت منابع انسانی در سطوح کلان مورد استفاده قرار می‌گیرند (Blanton Schultz, 1997). از دیدگاه نهادگرایی، سازمانها از سوی محیطهای نهادی با فشارهایی روبرو می‌شوند که این امر منجر به پیدایی ویژگیهایی مشترکی در میان همه آنها می‌گردد (Meyer and Rowan, 1977). برخی نظریه پردازان معتقدند سه فرایند وجود دارند که باعث می‌شوند یک کنشگر (برای مثال سازمان یا واحد مدیریت منابع انسانی) ساختارها و رفتارهایی را اتخاذ کند که بیشتر مشابه با یکدیگر شوند: (۱) الزامات اجباری که از عوامل سیاسی و نفوذ دستگاههای حکومتی نشات می‌گیرند؛ (۲) تغییرات تقلیدگونه که در پاسخ به عدم اطمینانها اتفاق می‌افتند و منجر به پیروی سازمانها از رفتارها و ساختارهایی می‌گردند که حالت مد پیدا می‌کنند (۳) هنجارهایی که در نتیجه فرهنگ و ارزشهای خاصی پیدا می‌شوند و رفتارهای خاصی را ترویج می‌کنند (Blanton Schultz, 1997). نهادگرایان معتقدند عوامل محیطی منبع تفاوتهای اساسی در مدیریت منابع انسانی در ملتهای مختلف هستند (Dewettinck and Remue, 2011) از این دیدگاه، عوامل ملی یعنی سیستمهای اقتصادی، حکومتی، مالی و قانونی که در مجموع سیستمهای کسب و کار ملی را شکل می‌دهند، منبع اساسی‌ترین تفاوتهای منابع انسانی در میان ملل مختلف هستند (Leat and El-Kot, 2007).



در مجموع، پژوهشگران بسیاری بر این باورند که ویژگیهای سیاسی، اقتصادی و فرهنگی، نقش تأثیرگذاری بر شیوه تکامل مدیریت منابع انسانی داشته‌اند. نکته قابل توجه در آن است که بیشتر پژوهشهایی که به مطالعه تأثیر ویژگیهای محیطی بر مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند، بر نقش فرهنگ ملی به عنوان نظام فراگیری که خود بر سایر ویژگیهای محیطی تأثیر می‌گذارد تاکید بسیاری کرده‌اند (Leat & El-Kot, 2007; Hofstede, 1993; Huang, 2000; Haruna, 2008). در دهه‌های آخر قرن بیستم، موجی از پژوهشها با محور تأثیر فرهنگ ملی بر اقدامات و فعالیتهای منابع انسانی انجام گرفته است. این پژوهشها حاکی از آنند که رویکردهای مدیریت منابع انسانی در هر کشوری، می‌توانند به عنوان مصنوعات فرهنگی در نظر گرفته شوند و حاکی از مفروضات و ارزشهای اساسی فرهنگ ملی باشند (Hofstede, 1993). از آنجاییکه فرهنگ تأثیر زیادی بر اقدامات مدیریتی و رفتارهای سازمانی دارد، اقدامات موثر در مدیریت منابع انسانی نیز ممکن است در فرهنگهای مختلف، تفاوت داشته باشند (Abdul Hamid, 1996). بر اساس پاره‌ای از پژوهشها، فرهنگ نه تنها بر رفتارها و نگرشهای سازمانی تأثیر می‌گذارد، بلکه بر شیوه‌ای که سازمانها کارکنان خود را مدیریت می‌کنند نیز موثر است. در همین زمینه، آدلر<sup>۱</sup> (۱۹۹۱)، بر اساس چارچوب نظری مطالعه کلاخون و استرادبک<sup>۲</sup> (۱۹۶۱) (در زمینه فرهنگ و انواع گوناگون سوگیریهای ارزشی)، مطالعه هافستد<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) (در زمینه ابعاد فرهنگی) و پژوهش بیتس و رنفورث<sup>۴</sup> (۱۹۸۶) (در زمینه ویژگیهای فرهنگی و رفتارهای مدیریتی)، چارچوبی برای بررسی تأثیر فرهنگ بر اقدامات منابع انسانی مطرح کرده است که در جدول ۱ نشان داده شده است.

1- Adler

2 - Kluckhohn and Srodbeck

3 - Hofstede

4 - Bates and Renforth

جدول ۱: چارچوب تأثیر فرهنگ بر اقدامات منابع انسانی (Adler, 1991)

ویژگیهای فرهنگی	اقدامات منابع انسانی
روابط با دیگران: فردگرایی جمع‌گرایی	طراحی شغل / ارزیابی عملکرد: خاص / فردمحور گسترده / گروه‌محور
سوگیری زمانی: آینده‌نگر حال‌نگر گذشته‌نگر	آموزش / ترفیع: بلندمدت / کند کوتاه مدت / سریع سنتی / بر حسب عادات و رسوم
ماهیت انسان: بد ترکیبی از خوب و بد خوب	استراتژی کنترل / آموزش: سفت و سخت / کوتاه مدت / مبتنی بر مهارت معتدل / ترکیبی سست / بلندمدت / مبتنی بر رشد
سوگیری فعالیت: کردار <sup>۱</sup> احساس <sup>۲</sup>	معیار پاداش دهی: مبتنی بر نتیجه / عملگرایی مبتنی بر عواطف / احساسی
فاصله قدرت: کم زیاد	رابطه فرادست / فرودست: در دسترس بودن افراد فرادست در دسترس نبودن افراد فرادست

بدین ترتیب، شاید بتوان شباهت در بسیاری از ویژگیهای کارکردهای مدیریت منابع انسانی در کشورهای در حال گذار را نیز به شرایط اجتماعی/ فرهنگی مشابه این گروه کشورها نسبت داد. برای مثال اینگونه به نظر می‌رسد که سلسله مراتبی بودن ساختار پرداخت، وجود تفاوت‌های قابل توجه میان بسته جبران خدمات افراد فرادست و فرودست هرم سازمانی و تأکید زیاد بر مدرک‌گرایی در ایران به عنوان یک کشور در حال گذار، متأثر از فرهنگ فاصله قدرت زیاد باشد (House, Hanges, Javidan, Dorfman and Gupta, 2004; Namazie and Frame, 2007). در بسیاری از سازمانهای ایرانی، ارشدیت به عنوان مهمترین استاندارد در ارتقاء و ترفیع در نظر گرفته می‌شود. این نوع

1- Doing  
2- Being

سوگیری با ارزشهای فرهنگی ایرانیان که جایگاه والایی را برای افراد مسنتر و باتجربه تر در نظر می‌گیرد، همخوان است (Yeganeh and Su, 2008). همچنین شاید بتوان استخدام نزدیکان در سازمانها را به گرایشهای خانوادگی و درون گروهی قوی ایرانیان نسبت داد (Javidan & Dastmalchian, 2003). اینگونه به نظر می‌رسد که وجود فرهنگ کم اعتمادی میان ایرانیان از یکسو و این باور که هرکس به قدرت می‌رسد، باید کاری برای نزدیکان خود انجام دهد موجب می‌شود برخی از انتصابات، تحت تأثیر پیوندهای دوستی و خانوادگی قرار گیرد (فقیهی و آغاز، ۱۳۸۹). همچنین در سازمانهای ایرانی، علیرغم اهمیتی که ارزیابی عملکرد دارد، چندان به آن توجه نمی‌شود؛ زیرا از آنجایی که در فرهنگ ایرانی روابط غیرشخصی از اهمیت بسیاری برخوردار است، ارائه بازخور منفی می‌تواند مسائل بسیاری برای مدیران و زیردستان ایجاد کند (Yeganeh and Su, 2008).

به جز عوامل فرهنگی و اجتماعی که تأثیر بسزایی بر مدیریت منابع انسانی دارند، به نظر می‌رسد که عوامل سیاسی و اقتصادی نیز نقش مهمی در وضعیت کنونی کارکردهای منابع انسانی در کشورهای در حال گذار داشته‌اند. اتکاء بیش از حد بر بخش سیاسی برای نیل به هدفها که تحت عنوان سیاست زدگی تعبیر می‌شود، یکی از آفات کشورهای در حال گذار است (فقیهی و دانایی فرد، ۱۳۹۰). در میدان تصمیم گیری اداری و اقتصادی، در شیوه برخورد با سیاست داخلی و خارجی و نوع نگرش به فرهنگ اجتماعی، اغلب کشورهای در حال گذار دچار سیاست زدگی هستند. بدین معنا که تصمیم‌گیرها بیش از آنکه بر مبنای عقلانی صورت پذیرند، عمدتاً با منافع سیاسی همراه می‌شوند. برای مثال شاید بتوان رابطه‌گرایی در رویه‌های استخدامی در سازمانهای ایرانی را ناشی از عدم اطمینانهای سیاسی دانست که خود موجب شده است مسئولان بخواهند افرادی را در سازمانها استخدام کنند که وفاداریشان بیشتر باشد و بنابراین از استانداردهای حوزه منابع انسانی کمتر پیروی شود که البته چنین امری، نمود خود را در جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و ارتقا و ترفیع نیز نشان می‌دهد. همچنین پژوهشهای بسیاری حاکی از آنند که اقتصاد ایران به دلیل اتکای بیش از حد بر ذخایر نفتی، از نوع رانتی<sup>۱</sup> است. بر اساس نظریه دولت رانتی، اتکای بیش از حد بر ذخایر نفتی، ممکن است به بهای عدم پاسخگویی و ناکارآمدی نظام اقتصادی/ اداری بینجامد (Faghihi, 1986). بر این اساس شاید بتوان ارتباط کمرنگ خط‌مشی‌های

جبران خدمات در بیشتر سازمان‌های بزرگ ایران با بهره‌وری را ناشی از اقتصاد رانتی ایران و اتکای آن بر ذخایر نفتی به جای تولید داخلی دانست (Namazie and Frame, 2007).

### نتیجه گیری

هدف این پژوهش مطالعه مدیریت منابع انسانی در کشورهای در حال گذار با رویکردی بوم‌شناسانه بود. همچنین در این پژوهش تلاش شد تأثیر عوامل محیطی (سیاسی-اقتصادی-اجتماعی و فرهنگی) بر ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی، مورد بررسی قرار گیرد. بر اساس این پژوهش شاید بتوان گفت که مدیریت منابع انسانی، در کشورها و سازمان‌های جهان توسعه یافته و در حال گذار، به نحو متفاوتی ادراک شده است (Namazie and Frame, 2007). همچنین به نظر می‌رسد می‌توان ویژگی‌های مشابهی را در مدیریت کشورهای در حال گذار مشاهده کرد که تقریباً در اکثر آنها وجود دارد و شاید بتوان آنها را به عوامل محیطی پیرامونی نسبت داد (Azolukwam and Perkins, 2009). پژوهش‌های متعددی حاکی از آنند که در کشورهای در حال گذار، استخدام در برخی موارد و به ویژه در سطوح بالاتر، مبتنی بر روابط خانوادگی یا سیاسی صورت می‌پذیرد. کسانی که با افراد صاحب مقام رابطه نزدیکی دارند، به جایگاه‌های مهمی دست پیدا می‌کنند. همچنین ارتقای افراد بیشتر بر اساس ارشدیت صورت می‌گیرد. در این کشورها به جای توجه به تناسب میان مهارت‌های کارکنان و نیازهای شغلی بیشتر به پرکردن مشاغل خالی توجه می‌شود. به نظر می‌رسد در ساختار سازمانی کشورهای در حال گذار، نظم چندان شفافیتی در انجام وظایف وجود ندارد و هماهنگی میان واحدها و تخصص و مسئولیت درون واحدها کافی نیست (Saud Muhammed, 1992).

همچنین بر اساس این پژوهش، شناخت بهتر عوامل محیطی و تأثیری که می‌توانند بر مدیریت منابع انسانی داشته باشند، به اندازه عوامل درون سازمانی حایز اهمیت است (Blanton Schultz, 1997). برخی اندیشمندان معتقدند ویژگی‌های محیطی هر کشور بر رفتار افراد و سازمان‌های آن کشور تأثیر می‌گذارند و در نتیجه منجر به بروز تفاوت در اقدامات و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی می‌گردند (Dewettinck and Remue, 2011). البته شاید علت توجه بیشتر به عوامل درون سازمانی را به این امر نسبت داد که کنترل متغیرهای محیطی و تأثیرگذاری بر آنها، کار دشوارتری است. هرچند، در صورت کم توجهی به عوامل بیرونی، تغییرات داخلی هیچگاه نمی‌توانند نتایج پایدار داشته

باشند. بنابراین پژوهش در حوزه مدیریت منابع انسانی، علاوه بر بررسی عوامل سطوح خرد، مستلزم بررسی عوامل بوم شناسانه و تأثیر آنها بر ساختار و محتوای اقدامات مدیریت منابع انسانی نیز می‌باشد (Blanton Schultz, 1997).

بر اساس پژوهشهایی که در حوزه مدیریت منابع انسانی در ایران انجام شده‌اند، اینگونه به نظر می‌رسد که مدیریت منابع انسانی در ایران، با سایر کشورهای در حال گذار شباهتهای قابل توجهی دارد و هنوز تا حدی از مرحله مدیریت پرسنلی عبور نکرده است (Yeganeh and Su, 2008). در این زمینه، شاید بتوان وضع کنونی مدیریت منابع انسانی در ایران را تا حدی متأثر از عوامل سیاسی، اقتصادی و به ویژه فرهنگی دانست. از دیدگاه نهادگرایی، سازمانها تحت فشارهایی از سوی محیطهای نهادی قرار می‌گیرند که این امر موجب می‌شود ویژگیهایی مشترکی در میان همه آنها به وجود آید (Ghebrejorgis and Karsten, 2006) با توجه به دیدگاه نهادگرایان، می‌توان ساختار و تشکیلات دایما در حال تغییر در سازمانهای ایرانی را به عوامل سیاسی و نفوذ دستگاههای حکومتی نسبت داد، مدگرایی در مسایل مدیریتی نوین نظیر مدیریت دانش را به تغییرات تقلیدگونه‌ای نسبت داد که در پاسخ به عدم اطمینانها اتفاق می‌افتند و منجر به پیروی سازمانها از مجموعه‌ای از رفتارها و ساختارهایی که حالت مد پیدا می‌کنند می‌شوند؛ و در نهایت شاید بتوان دخالت دادن معیارهایی به غیر از شایستگی در استخدام، ارتقا و جبران خدمات افراد را به نفوذهای هنجاری در فرهنگ ایران نسبت داد که منجر به ترویج رفتارها و ارزشهای خاصی می‌شوند (فقیهی و آغاز، ۱۳۹۰). هرچند به نظر می‌رسد اخیراً ضرورت توجه به مدیریت منابع انسانی در سازمانهای ایرانی پذیرفته شده است، اما هنوز به ماهیت راهبردی آن توجه کافی نمی‌شود. بدون شک، نظریه‌ها و فنون مدیریت نوین، عموماً ریشه در کشورهای توسعه یافته دارند. هرچند بسیاری از پژوهشگران، انتقال فنون مدیریتی نوین به جوامع در حال گذار را زیر سوال برده‌اند، گروهی از نظریه پردازان معتقدند برخی از جنبه‌های نظریه‌های مدیریتی که در کشورهای توسعه یافته مطرح شده‌اند، می‌توانند برای کشورهای در حال گذار نیز کاربرد داشته باشند (Ghebrejorgis and Karsten, 2006)؛ البته در اتخاذ چنین رویکردهایی باید به شرایط محیطی کشورهای در حال گذار نیز توجه شود.

## منابع فارسی

- ۱- فقیهی، ابوالحسن و آغاز، عسل (۱۳۸۹)، "تاملی بر تعامل بوروکراسی و فرهنگ در ایران"، فصلنامه علوم مدیریت ایران، شماره نوزدهم، صفحه ۱ تا ۳۰.
- ۲- فقیهی، ابوالحسن و آغاز، عسل (۱۳۹۰)، "چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی: مطالعه‌ای در نظام مدیریت منابع انسانی وزارتخانه‌های کشور"، نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت ایران.
- ۳- فقیهی، ابوالحسن و دانایی فرد، حسن (۱۳۹۰)، بوروکراسی و توسعه در ایران (نگاهی تاریخی- تطبیقی)، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق.

## منابع انگلیسی

- 1- Abdul Hamid, A. Z. (1996). An analysis of the impact of culture on human resource management practices of companies in Malaysia, A Dissertation submitted to the faculty of Mississippi State University In partial fulfillment of the requirement for the degree of Business Administration In Management.
- 2- Adler, N. J. (1991). International dimensions of organizational behavior, Boston: MA: PWS- Kent Publishing Company.
- 3- Al-Mizjaji, A.D. (2002), "Public apathy towards bureaucracy as a constraint on the development of Saudi Arabia", Public Administration Quarterly, 25(3/4):270-289.
- 4- Armstrong, M. (2009), Handbook of human resource management practice, Kogan Page.
- 5- Azolukwam, V. A. and S. J. Perkins (2009), "Managerial perspectives on HRM in Nigeria: evolving hybridization?", Cross Cultural Management: An International Journal, 16 (1): 62-82.
- 6- Bates, C and W. Renforth (1986), "Cultural linkages to managerial behavior: implications for transnational managers", In R. N. Farmer (ED.) Advances in International Comparative Management, Vol 2, Greenwich, Connecticut: JAI Press, Inc.
- 7- Beugre', Co. D. and O.F. Offodile (2001), "Managing for organizational effectiveness in sub-Saharan Africa: a cultural-fit model", International Journal of Human Resource Management, 12 (4): 535-50.
- 8- Blanton Schultz, E. (1997), Modeling HRM in context: examining the role of human resource manager discretion, A dissertation submitted to the graduate faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College in partial fulfillment of the requirements for the

degree of doctor of philosophy in the interdepartmental program in Business Administration.

9-Boxall, P.F. (1994), "Placing HR Strategy at the Heart of Business Success", *Personnel Management*, 26(7): 32-5.

10-Brewster, C. (1995), "Towards a European model of human resource management", *Journal of International Business Studies*, 26 (1): 1-21.

11-..... (2007), "HRM: the comparative dimension", in Storey, J. (Ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*, Thomson, London.

12-Budhwar, P. S. (2000), "Human resource management in Indian organizations: A comparison between public and private sectors", *Management Research News*, 23: 30-31.

13-Budhwar, P.S. and Y. Debrah (2004), "Dynamics of HRM Systems in the Asian Context and the Research Agenda", Paper For: 4<sup>th</sup> Asia Academy of Management Conference (16-18 December, Shanghai)

14-Den Hertog, F., A. Iterson and Ch. Mari (2010), "Does HRM really matter in bringing about strategic change? Comparative action research in ten European steel firms", *European Management Journal*, 28: 14-24.

15-Dewettinck, K and J. Remue (2011), Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network, *Human Resource Management Review*, 21: 37-49.

16-Dwivedi, O.P, R.B Jain and B.D, Dua (1989), "Imperial legacy, bureaucracy, and administrative changes: India", *Public Administration & Development*, 9(3): 253-269.

17-Faghihi, A (1986), *Bureaucracy and politics under the Shah: A study of the bureaucracy in the context of Iran politics 1941-1978*, Doctoral dissertation, Albany, NY: State University of New York.

18-Ghebreorgis, F and L. Karsten (2006), "Human resource management practices in Eritrea: challenges and prospects", *Employee Relations*, 28(1/2): 144-163.

19-..... (2007), "Employee reactions to human resource management and performance in a developing country Evidence from Eritrea", *Personnel Review*, 36 (5): 722-738

20-Haque, M. Sh (1997), "Incongruity between bureaucracy and society in developing nations: A critique", *Peace & Change*, 22 (4): 432-462

21-Haruna, P.F (2008), "Culture, Development, and Public Administration in Africa", *Administrative Theory & Praxis*, 30(1): 143-147.

- 22-Hays, S. W and R. C. Kearney (2001), "Anticipated changes in human resource management: Views from the field", *Public Administration Review*, 61, 5: 585-597.
- 23-Heady, F. (1959), "Bureaucratic theory and comparative administration", *Administrative Science Quarterly*, 3 (4): 509-525.
- 24-Hofstede, G. (1993), "Cultural Constraints in Management Theories", *Academy of Management Executive*, 7(1): 81-93.
- 25-House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. and V. Gupta, (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- 26-Huang, T.C. (2000), "Human Resource Management Practices at Subsidiaries of Multinational Corporations and Local Firms in Taiwan", *International Journal of Selection and Assessment*, 8(1): 22-8.
- 27-Huber, J.D and N. McCarty (2004), "Bureaucratic Capacity, Delegation, and Political Reform", *The American Political Science Review*, 98(3): 481- 494.
- 28-Ignjatovic, M. and I. Svetlik (2003), *European HRM clusters*, *EBS Review*, 17:25-39.
- 29-Jackson, S.E. and R.S. Schuler (1995), "Human resource management in the context of organizations and their environments", *Annual Review of Psychology*, 46: 237-64.
- 30-Jackson, T (2004), *Management and change in Africa: a cross-cultural perspective*, Routledge, London.
- 31-Javidan, M and A. Dastmalchian (2003), "Culture and leadership in Iran: the land of individual achievers, strong family ties and powerful elite", *Academy of Management Executive*, 17(4): 127-142.
- 32-Khatri, N and P.S. Budhwar (2002), "A study of strategic HR issues in an Asian context", *Personnel Review*, 31, 1/2,: 166-188.
- 33-Kluckhohn, F and F.L. Strodtbeck (1961), *Variations in value orientations*, Westport, CT: Greenwood Press.
- 34-Larsen, H. H and C. Brewster (2003), *Line management responsibility for HRM: What is happening in Europe?*, *Employee Relations*, 25(3): 228-244.
- 35-Leat, M. and Gh. El-Kot (2007), "HRM practices in Egypt: the influence of national context?", *The International Journal of Human Resource Management*, 18(1):147-158.
- 36-Marsden, P.V , C.R, Cook and D. Knoke (1994), "Measuring Organizational Structures and Environments", *The American Behavioral Scientist*, 37(7): 891-910.



- 37-Martin-Alcazar, F., P. M. Romero-Fernandez and G. Sanchez-Gardey (2005), Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives, *International Journal of Human Resource Management*, 16(5): 633–659.
- 38-Meyer, J.W. and B. Rowan. (1977), “Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony”, *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- 39-Morley, M. J (2004), Contemporary debates in European human resource management: Context and content, *Human Resource Management Review*, 14 : 353–364.
- 40-Namazie, P (2003), “Factors affecting the transferability of HRM practices in joint ventures in Iran”, *Career Development International*, 8 (7): 357-366.
- 41-Namazie, P and Ph. Frame (2007), “Developments in human resource management in Iran”, *International Journal of Human Resource Management*, 18(1):159–171.
- 42-Namazie, P. and M. H. Tayeb (2003), “The Development of Human Resource Management in Iran”, Paper presented at the 1st Annual International HR Conference.
- 43-Pearce, J.L , I. Branyiczki and G.A. Bigley (2000), “Insufficient Bureaucracy: Trust and Commitment in particularistic organizations”, *Organization Science*, 11(2): 148-162.
- 44-Pudelko, M. (2006), A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context, *Human Resource Management Journal*, 16(2): 123–153.
- 45-Pynes, J. E. (2009), *Management for public and nonprofit organizations: A strategic approach*, Jossey- Bass.
- 46-Rodriguez, J. K. and C. F. Gomez (2009), “HRM in Chile: the impact of organisational culture”, *Employee Relations*, 31 (3):276-294.
- 47-Saud Muhammed, A-O (1992), Political development, bureaucracy and Saudi culture, dissertation for the degree of doctoral philosophy, The Florida state University.
- 48-Schuster, M. (1985), “Models of cooperation and change in union settings”,
- 49-Tayeb, M.H. (2001), *International Business and Partnership, Issues and Concerns*. Basingstoke: Palgrave.
- 50-Uddin, Sh and J. Choudhury (2008), “Rationality, traditionalism and the state of corporate governance mechanisms Illustrations from a less-

developed country”, Accounting, Auditing & Accountability Journal , 21 (7): 1026-1051.

51-Weber, M (1968), “Bureaucracy”. In Economy and society: An outline of interpretive sociology, ed. Guenther Roth and Claus Wittich:956-1005. New York: Bedminster Press.

52-Yeganeh, H and Z. Su (2008), “An examination of human resource management practices in Iranian public sector”, Personnel Review, 37(2): 203-221.

53-Yeganeh, H. (2007), “An examination of Iranian management culture: characteristics and organizational implications”, Iran Quarterly Analysis, 4 (1): 35-57.