

مدیریت منابع انسانی تطبیقی در بخش غیردولتی ایران: تحلیل زمینه اقدامات و چالش ها

پارسا گلابگیرها^۱

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده

هدف این مطالعه بررسی تطبیقی وضعیت موجود منابع انسانی در بخش غیردولتی ایران و کشف وضعیت مطلوب است. این پژوهش وضعیت مدیریت منابع انسانی بخش غیردولتی در ایران را به کمک بررسی چهار زمینه فرهنگ، شیوه ها مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی استراتژیک و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی ایران به عنوان عوامل اساسی در اجرای مدیریت منابع انسانی متناسب مورد تحلیل قرار می دهد. این پژوهش به کمک این چهار زمینه مذکور دوازده مولفه اساسی شناسایی و دسته بندی کرده و آنها را تحلیل می نماید و در آنها به دنبال کشف چالش ها و شکاف موجود بوده است. بدین ترتیب با روش تطبیقی تشریح می کند که چگونه مدیریت منابع انسانی بخش غیردولتی باید با شرایط ملی و سازمانی ایران مطابقت داشته باشد تا بتواند به کمک دانش موجود موانع و شکاف ها را برطرف کند. این مطالعه نهایتاً با توجه به زمینه بررسی اقدامات و چالش ها کشف شده درسهایی را به سازمان ها غیردولتی ایرانی ارائه می کند تا مدیریت منابع انسانی به جایگاه استراتژیک خود در سازمان و در نهایت توسعه منابع انسانی دست یابد.

واژه های کلیدی: مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی تطبیقی، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی استراتژیک، مدیریت بخش غیردولتی ایران

۱. مقدمه

خاورمیانه مجموعه کشورهایی است که در شرق تا ایران و در غرب کشورهای شمال آفریقا تا مراکش را شامل می شود. اسلام دین اصلی در خاورمیانه است و تقریباً ۹۵ درصد از کل جمعیت آن از دین اسلام پیروی می کنند. با وجود داشتن تقریباً ۶۵ درصد از ذخایر شناخته شده نفت جهان، منطقه خاورمیانه تنها با نصف نرخ سایر کشورهای در حال توسعه در طول دهه ۱۹۹۰ تا امروز رشد کرده است. تعدادی از عوامل مانند عدم تعادل ساختاری، عامل به اصطلاح نفرین فراوانی منابع طبیعی، سیستم های سیاسی ناقص، جنگ و درگیری مداوم و حتی درگیری های فرهنگی و مذهبی در توسعه اقتصادی کند خاورمیانه برجسته بوده است (فشرکی و صحت، ۲۰۱۸؛ یوسف، ۲۰۰۴). در همین راستا، عابد (۲۰۰۳) پنج علت اصلی مانع رشد اقتصادی خاورمیانه را سیاست عقب مانده، بخش های دولتی^۱ غالب، بازارهای مالی توسعه نیافته، محدودیت تجاری زیاد و رژیم های مبادله نامناسب شناسایی می کند. جدای از اینها، برخی از عوامل دیگر چون عدم ادغام در اقتصاد جهانی (لونی، ۲۰۰۳)، نرخ رشد بیکاری (شعبان و همکاران، ۱۹۹۵؛ ملاحی و الحنائی، ۲۰۰۰). اقتصادهای بسته، تسلط بیش از حد بر بخش نفت؛ فقدان خصوصی سازی و ضعف فرهنگ های کارآفرینی محلی (طالب، ۱۹۹۶؛ عابد، ۲۰۰۳) نیز موثر بوده است.

به نظر می رسد نوع سیستم دولتی موجود در این منطقه به رشد اقتصادی منطقه کمک نمی کند. برخی از مفسران حتی تمایل دارند قوانین سنتی در برخی از کشورهای مسلمان را به عنوان یکی از عوامل عملکرد ضعیف اقتصادی دسته بندی کنند (کوران، ۲۰۰۴). در حال حاضر، به نظر می رسد اکثر کشورهای منطقه بر توسعه منابع انسانی خود تاکید دارند. کشورهای تولید کننده نفت منطقه می خواهند وابستگی خود را به بخش نفت کاهش دهند و بخش های دیگری مانند تولید، کشاورزی یا خدمات را توسعه دهند (که همه به منابع انسانی ماهر نیاز دارند). از سوی دیگر، کشورهای غیرنفتی منطقه در حال حاضر به منابع انسانی کارآمد متکی هستند. جدای از رشد اقتصادی پایدار، در بسیاری از کشورهای منطقه نیز گرایش قوی برای تأکید بر توسعه افراد بومی و کاهش تعداد خارجی ها از نیروی کارشان وجود دارد و کشورهای منطقه در گذار درک نیاز به جذب شدن بیشتر در اقتصاد جهانی هستند (نمازی و پهلوان نژاد، ۲۰۱۶).

با این حال عوامل ذکر شده موانع عمده ای در این زمینه ایجاد می کنند. چنین تحولاتی پیامدهای جدی برای عملکرد مدیریت منابع انسانی در منطقه دارد، به ویژه امروز که منابع انسانی نقش مهمی در توسعه اقتصادی کشورها ایفا می کند (دبرا و همکاران، ۲۰۰۰؛ طیب، ۱۹۹۵). جنبه های مختلف مدیریت منابع انسانی^۲ در خاورمیانه از جمله تأثیر عوامل و متغیرهای مختلف بر مدیریت منابع انسانی، مسائل مربوط به بیکاری، بومی سازی، جنسیت، چارچوب های قانونی جدید و الگوهای در حال ظهور سیستم های مدیریت منابع انسانی در بخش های مختلف در عمان، ایران، امارات متحده عربی، عربستان سعودی، اردن، اسرائیل، مصر، بحرین و کشورهای عضو شورای همکاری خلیج فارس است.

ایران با جمعیت نسبتاً زیادی و یکی از بزرگترین ذخایر نفت و گاز جهان و یک نقش آفرین منطقه ای مهم است. طبق قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران اقتصاد جمهوری اسلامی ایران از سه بخش دولتی، تعاونی^۳ و خصوصی^۴ تشکیل شده (اصل ۴۴ قانون اساسی ایران). اقتصاد ایران در عمل ترکیبی از برنامه ریزی مرکزی، مالکیت دولتی شرکت های بزرگ، کشاورزی روستایی

^۱Public sector^۲Comparative human resource management^۳cooperative sector^۴private sector

و شرکت‌های خصوصی کوچک است (تورلاک و همکاران، ۲۰۱۸؛ خواجه پور، ۲۰۰۶). بخش دولتی شامل کلیه صنایع بزرگ و مادر مانند تجارت خارجی، رادیو و تلویزیون، خدمات تلفن و هوانوردی و غیره است. برخی از صنایع بزرگ توسط بنیادهای انقلابی اداره می‌شوند که حدود ۲۰ درصد از دارایی‌های کشور را در اختیار دارند اما به طور کلی دچار سوء مدیریت هستند (خواجه پور، ۲۰۰۶). بخش خصوصی متشکل از شرکت‌های کوچک و متوسط^۵ است که با تولید و خدماتی که مکمل فعالیت‌های اقتصادی دولت هستند سروکار دارند. بخش تعاونی عملاً دارای سهمی ناچیز از اقتصاد است و شامل شرکت‌هایی می‌شود که تعداد محدودی محصولات و خدمات را ارائه می‌دهند (تورلاک و همکاران، ۲۰۱۸؛ خواجه پور، ۲۰۰۶).

انقلاب ۱۳۵۷ تغییراتی را در روابط ایران و کشورهای بزرگ غربی ایجاد کرد. در نتیجه، تقریباً یک شبه سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی که تا آن زمان بخشی از شتاب رشد اقتصادی را فراهم کرده بود متوقف شد. بعداً، به هر دلیلی، تحریم‌ها روی تحریم‌ها انباشته شدند و این روابط ناآرام را تشدید کرد و به نوبه خود پیامدهای جدی برای اقتصاد ایران به طور کلی و بخش تجاری آن به طور خاص داشت (نمازی و پهلوان نژاد، ۲۰۱۶).

وزارت دارایی و امور اقتصادی از طریق یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های تابعه خود، سازمان امور مالیاتی کشور، مرجع رسیدگی به امور مالیاتی در ایران است. اخیراً با توجه به کاهش چشمگیر نرخ درآمدهای نفت و گاز کشور، دولت بیشتر بر منابع درآمدی جدید از محل مالیات و عوارض متمرکز شده است. اخیراً، دولت مجموعه جدیدی از اصلاحات را در روش‌های شناسایی و وصول مالیات ارائه کرده است. بر اساس طرح جدید اصلاح مالیات، مسئولان می‌توانند معاملات بانکی مردم را برای شناسایی و کنترل درآمدهای واقعی سالانه آنها کنترل کنند (سرایی آسیابار و همکاران، ۲۰۲۰).

سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی از کشورهای غیرغربی، به‌ویژه کشورهای جنوب شرقی آسیا، اولین سرمایه‌گذاری بود که پس از پایان جنگ با عراق در اواخر دهه ۱۹۸۰ دوباره به کشور بازگشت و از آن زمان نیز به تدریج افزایش یافته است. از اواخر دهه ۱۹۹۰ تلاش‌هایی از سوی همه طرف‌های ذیربط برای بهبود روابط با کشورهای غربی صورت گرفته است. در نتیجه، چند شرکت اروپایی شروع به توسعه منافع تجاری در کشور کردند. با این حال، به دلیل کشمکش‌های سیاسی داخلی بین جناح‌های مختلف و ناآرامی‌های خاص در روابط ایران و آمریکا و اتحادیه اروپا، پیشرفت در این زمینه بسیار کند بوده است، علاوه بر این، قوانین موجود مانع از سرمایه‌گذاری خارجی می‌شود. قانون به غیرایرانی‌ها اجازه داشتن تنها ۴۹ درصد سهم در شرکت‌ها از سهام در هر گونه سرمایه‌گذاری و بدون حق مالکیت را می‌دهد. قوانین سختگیرانه کار یکی دیگر از عوامل بازدارنده سرمایه‌گذاری است. جنبه‌های متنوع مدیریت منابع انسانی در مشخصا ایران هنوز هم به موضوع پژوهش‌ها آکادمیک تبدیل نشده است.

۲. مرور ادبیات و پیشینه نظری

بسیاری از شرکت‌های چندملیتی غربی در ایران، سیاست‌ها و شیوه‌های سیستماتیک^۶ مدیریت منابع انسانی را به کار می‌گیرند که عمدتاً دارای استراتژی قوم‌گرا هستند. با این حال برخی نیز سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی خود را با هنجارهای

^۵Small and medium-sized enterprises (SMEs)

^۶Systematic methods

فرهنگی ایران تطبیق می‌دهند. این شرکت‌های چندملیتی به نیروی کار ایرانی فرصت‌هایی برای توسعه و رشد پایدار ارائه می‌دهند که قبلاً در شرکت‌های ایرانی تجربه نکرده بودند (حسن زاده و همکاران، ۲۰۱۹).

نمازی دریافت که درک و نقش ایران از مدیریت منابع انسانی با کشورهای توسعه‌یافته بسیار متفاوت است. در حالی که کشورهای غربی و بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته، مدیریت منابع انسانی را یک کارکرد استراتژیک می‌دانند و به دنبال دستیابی به مزیت رقابتی با استفاده کامل از منابع انسانی هستند، در ایران نقش مدیریت منابع انسانی اساسی‌تر است. همانطور که طیب (۲۰۰۰) اشاره می‌کند، مدیریت منابع انسانی در این کشور واقعاً مدیریت کارکنان سنتی با رنگ محلی به ویژه در حوزه‌های استخدام و آموزش است. در این باره بودوار و همکاران (۲۰۱۳) سه سطح از عوامل و متغیرهایی را شناسایی می‌کنند که بر سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارند:

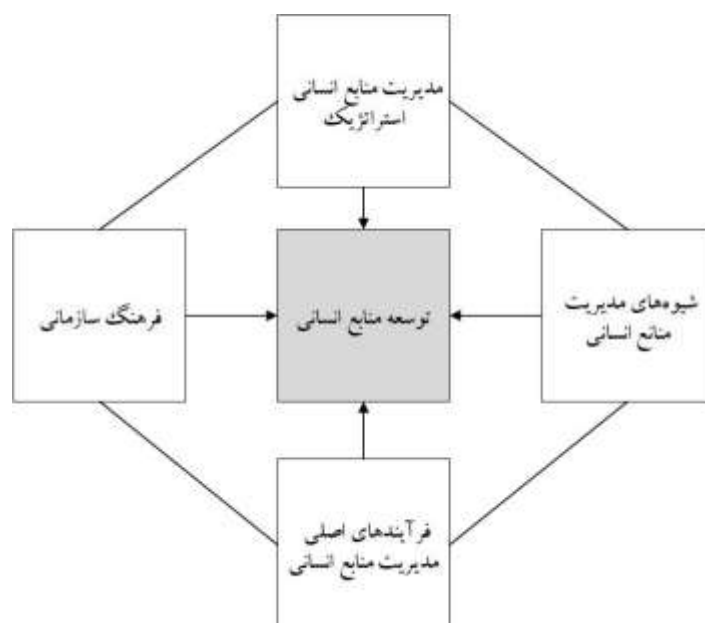
۱. عوامل ملی، از جمله فرهنگ ملی، نهادهای ملی، بخش‌های تجاری و محیط‌های تجاری پویا.
 ۲. متغیرهای احتمالی شامل سن، اندازه، ماهیت، مالکیت، مرحله چرخه حیات سازمان، حضور اتحادیه‌های کارگری و استراتژی‌های منابع انسانی و منافع ذینفعان مختلف.
 ۳. استراتژی‌های سازمانی شرکت‌ها.
- بودوار و همکاران (۲۰۱۳) استدلال می‌کنند که مدیریت منابع انسانی در بسیاری از کشورهای در حال توسعه در مراحل ابتدایی خود است و تنها تأثیر عوامل ملی را می‌توان در این مقطع زمانی بیشتر مورد توجه قرار داد. با این حال، نویسندگان حاضر معتقدند ایران کشوری در حال توسعه است و از این رو، جالب اینجاست که نه تنها عوامل ملی برجسته دیده می‌شوند، بلکه متغیرهای احتمالی و همچنین استراتژی‌های سازمانی شرکت‌ها خود در ایران بر نحوه تحول و ارائه مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار هستند. همانطور که طیب (۱۹۹۸) استدلال می‌کند، توجه به این نکته مهم است که مدیریت منابع انسانی در هر دو سطح ملی و شرکتی تحت تأثیر فرهنگ ملی نیست. او مجموعه زیر را شناسایی می‌کند که در شکل نهایی سیاست‌های ملی مدیریت منابع انسانی نقش دارند: نهادهای فرهنگی-اجتماعی، نهادهای عمومی، سیاست‌های اقتصادی، ارزش‌ها و نگرش‌های فرهنگی؛ که به نوبه خود بر سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در سطح شرکت تأثیر می‌گذارند. از آنجایی که این عوامل در سطوح کلان در بین کشورها به طور قابل توجهی متفاوت است، بنابراین انتظار می‌رود مدیریت منابع انسانی آنها نیز متفاوت باشد (سرابی آسیابار و همکاران، ۲۰۲۰). نمازی (۲۰۰۰) در یک مطالعه در مورد مدیریت منابع انسانی در نمونه‌ای از سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی در ایران دریافت که درک و نقش ایران از مدیریت منابع انسانی با آنچه در کشورهای توسعه‌یافته دیده می‌شود بسیار متفاوت است. در حالی که همانطور که در بالا ذکر شد، در کشورهای غربی و بسیاری دیگر کشورهای توسعه‌یافته به مدیریت منابع انسانی به عنوان یک کارکرد استراتژیک می‌نگرند و به دنبال دستیابی به مزیت رقابتی با استفاده کامل از منابع انسانی هستند (بودوار و دبرا، ۲۰۱۳؛ استوری، ۱۹۹۵؛ لو و بیورکمن، ۱۹۹۸).

در حوزه مدیریت استراتژیک مدیریت منابع انسانی در ایران، کارکرد استراتژیک آن مورد توجه و اجرا مدیران قرار نگرفته است، مدیریت منابع انسانی همچنان یک رویکرد مدیریت شخصی است که عمدتاً به کارکردهای اداری می‌پردازد. امروز مدیریت منابع انسانی با منابع رقابت و فرصت‌های جدید برای رشد مواجه است، زیرا سازمان‌ها به دنبال این هستند که مطابق این دو نیاز حیاتی عمل کنند. عملکرد منابع انسانی باید بتواند بینش‌های استراتژیک را به واحدهای تجاری ارائه دهد و سازمان را قادر سازد تا به طور مؤثرتری منابع، ارزیابی و انگیزه کارکنان را در یک محیط تجاری به طور فزاینده‌ای متلاطم ایجاد کند (تورلاک و همکاران، ۲۰۱۸). در همین حال، مدیریت منابع انسانی باید به ارائه خدمات اداری قابل اعتماد، مقرون به صرفه و پاسخگو به نیاز واحدهای تجاری در سراسر جهان ادامه دهد. در فضای کسب و کار امروزی، دیگر کافی نیست که عملکرد مدیریت منابع

انسانی فقط در یکی از این بسترها یا زمینه‌ها^۱ برتر باشد. مدیریت منابع انسانی باید هر دو نقش را به طور موثر ایفا کند تا به موفقیت بلندمدت سازمان کمک کند (بودوار و دبرا، ۲۰۱۳). در نتیجه نیاز به مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمانها برای عملکرد رقابتی‌تر در جهان آشکار است (عباسی، ۲۰۲۰). در ایران نقش مدیریت منابع انسانی اساسی‌تر و وابسته به سیاست‌های داخلی و خارجی بوده است که شکل ۱ و جدول ۱ شرح و نمایش داده شده است.

جدول ۱. عوامل اصلی و زیر مجموعه‌ها زمینه مدیریت منابع انسانی تطبیقی بخش غیردولتی ایران

| فرآیندها مدیریت منابع انسانی | شیوه‌های مدیریت منابع انسانی | فرهنگ سازمانی | مدیریت استراتژیک منابع انسانی |
|------------------------------|--|-------------------------------------|--|
| استخدام و گزینش | یادگیری و الگوبرداری از شرکت‌های خارجی | پوسته فرهنگ | تکامل مدیریت استراتژیک منابع انسانی |
| آموزش و توسعه | مدیریت دانش و آموزش | مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی | ویژگی‌ها خاص مدیریت استراتژیک منابع انسانی |
| مدیریت و ارزیابی عملکرد | | | پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی |
| جبران خدمات و پاداش | | | خروجی‌ها و نتایج استراتژی منابع انسانی |



شکل ۱. مدل مفهومی روابط عوامل موثر مرتبط با مدیریت منابع انسانی تطبیقی بخش غیردولتی ایران
(بودوار و همکاران، ۲۰۱۳؛ طیب، ۱۹۹۸؛ تورلاک و همکاران، ۲۰۱۸)

^۱background or context

نهادهای ملی و نقش دولت شامل عواملی مانند قوانین ملی کار، سیاست، موسسات آموزشی و حرفه‌ای، اتحادیه‌های کارگری، نهادهای دولتی، نهادهای حرفه‌ای، بازار کار و غیره است. همانطور که در بالا مورد بحث قرار گرفت، ایران یک سیاست نسبتاً حمایت‌گرایانه را دنبال می‌کند که در آن دولت به نام عدالت اجتماعی به شدت از مسیر طرفداری کارمند پیروی می‌کند. در نتیجه، روابط کارفرما و کارمند تحت الشعاع مقررات سختگیرانه قانون کار قرار می‌گیرد که تنش‌های بیشتری را بین این دو سطح ایجاد می‌کند. قانون سرمایه‌گذاری خارجی به جای جذب سرمایه‌گذاری خارجی به محدود کردن تمایل داشته است و در واقع قوانین دیگری وجود دارد که باید اصلاح یا تفسیر شوند تا با خواسته‌های روز و انتظارات نیروی کار جوان مطابقت داشته باشند. دولت روند اصلاحات را آغاز کرده است و سند راهبردی توسعه صنایع ملی (تهیه شده توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی) حاکی از آن است که توسعه صنعتی ایران بر خلاف رویکرد گذشته، نیازمند توجه بیشتر به مسائل مدیریتی است. این تمایز همچنین می‌تواند پیامدهایی برای مدیریت منابع انسانی داشته باشد. علاوه بر این، فعالیت‌هایی مانند میزبانی کنفرانس‌های منابع انسانی و مدیریت، ایجاد جامعه حرفه‌ای منابع انسانی، برگزاری سمینارها و کارگاه‌های مرتبط با مدیریت و منابع انسانی، افزایش پیوندهای آموزشی با دانشگاه‌های خارجی، شناسایی شایستگی‌های مدیریتی در برنامه مدیران برای آینده و غیره، همگی نشان دهنده تعهد دولت به توسعه پایگاه منابع انسانی و مدیریتی ایران است (کیگان و همکاران، ۲۰۱۸).

ایران در دهه‌های گذشته کمپین بزرگ سوادآموزی را دنبال کرده است و اکنون ثمره تلاش خود را می‌بیند. بیش از ۹۰ درصد جمعیت ایران باسواد هستند. از سوی دیگر، همانطور که مطالعه لطیفی (۱۹۹۷) نشان می‌دهد، بین نیازهای حرفه‌ای و مهارتی مدیران ایرانی در رابطه با آنچه در دانشگاه‌ها و دانشکده‌های بازرگانی ارائه می‌شود تا بتوانند در اقتصاد کنونی ایران موفق عمل کنند شکاف بسیاری وجود دارد. به عنوان مثال، دوره‌های MBA به طور کلی بر اساس دوره‌های آمریکایی و بریتانیایی که عمدتاً برای نیازهای داخلی این کشورها طراحی شده‌اند، ارائه می‌شوند. مناسب بودن چنین دوره‌هایی برای مدیرانی که در یک اقتصاد محافظت شده تحت سلطه بخش دولتی کار می‌کنند عجیب است. در واقع، مدیرانی که در مطالعه لطیفی (۱۹۹۷) شرکت داشتند همگی این دوره‌ها را بی ربط می‌دانستند. این نقصی اساسی است که شرکت‌های ایرانی را در زمینه مدیریت کارکنان و همچنین تکنیک‌های دیگر مانند بازاریابی و پیش‌بینی عقب نگه می‌دارد. با این حال، سیاست‌های خصوصی‌سازی فعلی برخی از برنامه‌های آموزشی-تجاری وارداتی را پس از اصلاحات مناسب با نیازهای مدیران مرتبط‌تر می‌سازد (تورلاک و همکاران، ۲۰۱۸).

۳. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی

در صنعت، فقدان یک استراتژی بلندمدت منجر به ایجاد استراتژی‌های پراکنده بر اساس رویکردهای منطقه‌ای و کوتاه‌مدت شده است. با این حال، گام‌هایی برای تغییر این موضوع در حال انجام است زیرا سند راهبرد توسعه صنعتی ملی و چشم‌انداز بیست‌ساله نشان می‌دهد که در آینده توجه بیشتری به توسعه موضوعات مدیریت و همچنین پیشنهاد راهی برای توسعه و رشد صنعتی، چه در بخش دولتی، چه در بخش نیمه دولتی و چه در بخش خصوصی، ظهور سرمایه‌گذاری‌های مشترک و شرکت‌های چندملیتی در ایران، همگی بر توسعه مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار هستند. چالش دیگری که بخش دولتی با آن مواجه است، رسیدن به استانداردها و مقررات بین‌المللی در حوزه‌های مدیریتی است. موضوعاتی مانند سرمایه‌گذاران، استانداردهای بین‌المللی، استانداردهای اروپایی مدیریت کیفیت و غیره همگی موضوعاتی هستند که بنگاه‌های دولتی و خصوصی ایران برای به رسمیت شناخته شدن و به روز شدن دنبال می‌کنند.

یادگیری و الگوبرداری از شرکت های خارجی: مدیران در سراسر جهان تلاش می کنند از همتایان موفق خود در داخل و خارج از کشور بیاموزند. در این راستا، سازگاری با ویژگی های اقتصادی اجتماعی-فرهنگی و سیاسی به طور قابل توجهی به موفقیت چنین فرآیندهای یادگیری فرامرزی کمک می کند. برای مثال، ژاپنی ها در واردات برخی از تکنیک ها و ایده های مدیریتی رشد یافته در ایالات متحده و تطبیق آنها با مشخصات محلی خود بسیار موفق بودند. شیوه هایی مانند حلقه های کیفیت توسط آمریکایی هایی مانند دمنینگ و جوران وارد ژاپن شد که مسلماً به معجزه تولید ژاپن پس از جنگ کمک کردند (هاجسون، ۱۹۸۷). در مورد ژاپن این زمینه فرهنگ بود که می توانست این ایده های رشد یافته در ایالات متحده را بپذیرد و از آن استفاده کند (رئوفی و همکاران، ۲۰۲۰).

به عنوان مثال، یکی از پیش نیازهای اجرای موفقیت آمیز حلقه های کیفیت^۸ تعهد بالای کارکنان به شرکت و اهداف آن است؛ ویژگی ای که اکثراً به کارمندان ژاپنی نسبت داده می شود. اما تلاش های مشابه ایران برای اتخاذ مدل های ایالات متحده در دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ یک فاجعه کامل بود. می توان ادعا کرد که فرهنگ محیط کار ایرانی تا حدودی دلیل این شکست بوده است. اقداماتی مانند تصمیم گیری مشارکتی^۹ حلقه های کیفیت، مدیریت کیفیت جامع^{۱۰} و کار تیمی چند مهارتی^{۱۱} تمایل به مشارکت در تصمیم گیری گروهی و اجرای تصمیم ها و تعهد قوی به محل کار از سوی کارکنان را پیش فرض می گیرد. کارکنان باید درجه خاصی از اطمینان و اعتماد به کارمندان و تمایل به تفویض اختیار به اعضای تیم، از طرف مدیران خود را باید داشته باشند. به نظر نمی رسد سازمان های ایرانی به اندازه سازمان های ژاپنی که چند دهه پیش آنها را با موفقیت از ایالات متحده وارد کردند، زمینه مناسبی برای چنین شیوه های مدیریتی داشته باشند (آغاز و همکاران، ۲۰۱۷).

با این حال، آموزش مناسب و تمایل مدیران و کارکنان می تواند بر چنین مشکلاتی غلبه کند، اما برنامه های آموزشی کارکنان و مدیریت می تواند پرهزینه باشد مگر اینکه منافع آشکاری برای شرکت ها در آنها وجود داشته باشد. در یک اقتصاد حمایت گرایانه مانند ایران، بنگاه های داخلی دارای بازار محدود شده هستند و از سختی رقابت توسط شرکت های باتجربه خارجی در امان هستند؛ در نتیجه، انگیزه کمی برای وارد کردن تکنیک های مدیریت خارجی موفق و آموزش نیروی کار برای اجرای آنها وجود ندارد. علاوه بر این، سرمایه گذاران مستقیم خارجی در چنین بازاری هنوز نفوذ نکرده اند و شرکت های ایرانی را از قرار گرفتن در معرض آخرین و بهترین شیوه هایی که توسط شرکت های چندملیتی موفق که در اطراف آنها فعالند، محروم می کند. خوشبختانه ایران همانطور که قبلاً ذکر شد در چند سال اخیر بازتر شده است و بازار خود را به سمت سرمایه گذاری مستقیم خارجی، به ویژه در قالب قراردادهای سرمایه گذاری مشترک سوق داده و اکنون به طور فعال سرمایه گذاری مستقیم خارجی را تشویق می کند. تحولات بیشتر در این راستا بدون شک در زمان مناسب منافع مدیریتی و اقتصادی برای کشور به همراه خواهد داشت (رئوفی و همکاران، ۲۰۲۰؛ بودوار و دبرا، ۲۰۱۳).

مدیریت دانش و آموزش: اکثریت قریب به اتفاق سازمان های ایرانی، علی رغم وجود ارتش فزاینده از مدیران تحصیل کرده با مدرک MBA و سایر مدارک کسب و کار از داخل و خارج کشور، توسط افرادی با صلاحیت های مدیریتی کم یا بدون صلاحیت اداره می شوند. مطالعه ای که توسط امیرشاهی (۲۰۱۰) انجام شد، نشان داد که از بیش از ۷۰۰ مدیر اجرایی تحصیل کرده

^۸Quality cycles

^۹ Collaborative decision making

^{۱۰}Total Quality Management (TQM)

^{۱۱}Multi-skill teamwork

دانشگاهی و مدیران ارشد مورد بررسی، تنها ۱۳٫۷ درصد دارای مدرک مدیریت بودند. حتی این افراد نیز احتمالاً آن نوع آموزشی را که برای عملکرد موفق در اقتصاد کنونی ایران لازم باشد، ندیده بودند و پژوهش ها شکاف بین نیازهای حرفه ای و مهارتی مدیران ایرانی و آنچه در دانشگاه ها و مدارس تجاری ارائه می شود را آشکارتر کرده است. (لطیفی، ۱۹۹۷).

۴. فرهنگ سازمانی ایرانی

در فرهنگ ایرانی می توان دو عامل متمایز را در نظر گرفت: ملی گرایی^۲ و اسلام گرایی. وجه ملی گرایی فرهنگ ایرانی مربوط به تمدن پارسی باستان و میراث زرتشتی است که قدمت آن بین ۳۰۰۰ تا ۲۰۰۰ پیش از میلاد است، اما همچنان در جنبه های مختلف جامعه ایران مانند تقویم، جشن های سال نو (نوروز) و ادبیات فارسی رواج دارد. از سوی دیگر، جنبه های اسلام گرایانه نسبتاً جوان تر هستند و قدمت آن به ترتیب به قرن هفتم و شانزدهم می رسد. پیشنهاد شده است که در کنار تأثیرات فرهنگ ایرانی و اسلامی، تأثیرات فرهنگ غرب بر جامعه ایران نیز مورد توجه قرار گیرد (بنی اسدی، ۱۹۸۴).

یکی از ویژگی های فرهنگ ایرانی فاصله سلسله مراتبی زیاد است. این بعد مربوط به میزانی است که اعضای کمتر قدرتمند یک جامعه انتظار دارند و می پذیرند که قدرت به طور نابرابر توزیع شود. هافستد (۱۹۹۳) پیشنهاد کرد که ایران جامعه ای با فاصله قدرت بالا است. این ادعا مطابق با سایر پژوهش ها است (یگانه و سو، ۲۰۰۷؛ هاوس و همکاران، ۲۰۰۴؛ جاویدان و دستمالچیان، ۲۰۰۳). پیشابند فاصله سلسله مراتبی بالا در بسیاری از جنبه های اساطیر، تاریخ، سیاست، مذهب و ساختار خانواده ایران ریشه دارد (یگانه، ۱۳۸۶؛ هویدا، ۲۰۰۳؛ دانیال، ۲۰۰۱).

اجتناب از عدم قطعیت یکی دیگر از ابعاد فرهنگی است که توسط هافستد (۱۹۸۰) و هاوس و همکاران (۲۰۰۴) پیشنهاد شده است. هافستد (۱۹۸۰) پیشنهاد کرد که اجتناب از عدم قطعیت با تحمل جامعه در برابر ابهام سروکار دارد. این نشان می دهد که یک فرهنگ تا چه اندازه اعضای خود را برنامه ریزی می کند که در موقعیت های بدون ساختار احساس ناراحتی یا راحتی می کنند. به نظر می رسد که در بین تمامی ابعاد فرهنگی، اجتناب از عدم قطعیت در ایران ویژگی منحصر به فردتر است (یگانه و همکاران، ۲۰۰۷).

پوسته فرهنگ^۳: شواهد زیادی وجود دارد که نشان می دهد فرهنگ تأثیر زیادی بر نحوه تصمیم گیری مدیران و انجام وظایف دارد. پیامدهای فرهنگ برای مدیریت را می توان در دو سطح در نظر گرفت. در سطح اول، فرهنگ ممکن است بر مفهوم حرفه ای از آنچه که عملکرد مؤثر در سازمان را تشکیل می دهد تأثیر بگذارد. در سطح دوم، ممکن است بر اساس نظریه های مدیریت (بیگلسدیک و همکاران، ۲۰۱۷) تأثیر گذار باشد. فرهنگ پدیده ای تلقی می شود که همیشه ما را احاطه کرده است و دائماً توسط تعامل ما با دیگران ایجاد می شود. با توجه به اهمیت فرهنگ در مدیریت افراد و با در نظر گرفتن ویژگی های فرهنگ ایرانی، اضافه کردن پوسته فرهنگ به مدل ها برای سازمان های ایرانی پیشنهاد می شود. به عنوان مثال، سازمانی با درک فرهنگ ایرانی می داند که جهت گیری مردم بیشتر به گذشته است؛ درک می کند که مردم به جای تولید ایده های نوآورانه، مایل به انجام کارهای تکراری هستند. از این رو این سازمان سعی در ارائه برنامه های آموزشی دارد که هدف آن آشنایی بیشتر کارکنان خود با فناوری ها یا دستاوردهای اخیر در صنعتی است، نتیجه چنین رویکردی را می توان از طریق نتایج در بخش تیم مدیریت

^۲Nationalisme

^۳Culture shell

سازمان و میزان اثربخشی آموزش آنها اندازه گیری کرد و اگر نتوانستند نتایج رضایت بخشی پیدا کنند، به عنوان مثال با نظر گرفتن جایزه یا ارتقای ایده های عملی نوآورانه می توانند روش جدیدی را اجرا کنند. در مجموع لازم به ذکر است که فرهنگ از آنجایی که مفهومی ناپایدار است، در طول زمان تغییر می کند در نتیجه تحولات فرهنگی در ایران نیز متداوماً باید در نظر گرفته شود (بودوار و ملاحی، ۲۰۱۸).

در حال حاضر زنان بیشتری در سازمان های مختلف ایران مشغول به کار هستند و مدیران تحصیل کرده در حوزه مدیریت به جای مدیران مهندس مدیر هستند، بنابراین در ایران گرایش به سمت مدیریت سیستماتیک منابع انسانی وجود دارد و امید است به زودی که بیشتر شرکت ها مدیریت استراتژیک منابع انسانی را اتخاذ می کنند. استراتژی های منابع سازمان ها می توانند خود را بازنگری/ارزیابی کنند. آنها می توانند هوشمندانه ببینند که آیا این استراتژی توانسته است کیفیت بالاتری را از طریق خدمات و محصولات خود ارائه دهد و همچنین چقدر برای مسئولیت های آنها در قبال جامعه موثر بوده است. سازمان های ایرانی نیز می توانند ابزارهای بهبود خود را در مرحله فرآیند بررسی کنند تا ببینند چقدر برای آنها مؤثر بوده است. دوره های آموزشی در میان سایر ابزارهای بهبود یکی از مواردی است که قابل بازنگری است. مدیران می توانند اثربخشی سرمایه گذاری خود را در دوره های آموزشی بررسی کنند و تصمیم بگیرند که آیا می خواهند دوره های قبلی را ادامه دهند یا آنها را به روز کنند. مدیران همچنین می توانند ابزار ارزیابی را که یکی از ابزارهای بهبود در سازمان آنها است تحلیل کنند. آنها می توانند بررسی کنند که آیا تبلیغات، جوایز یا سایر مشوق های آنها برای تولید ایده های نوآورانه تر یا نتایج بهتر موفقیت آمیز بوده و بررسی کنند که آیا کارمند مناسب کار و شغل است. بنابراین آنها می توانند ببینند که آیا با ابزارهای ارزیابی درست کار کرده اند یا نیاز به تغییر آنها وجود دارد (بیدمشگی پور، ۲۰۰۹؛ بودوار و ملاحی، ۲۰۱۸).

مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی: در مطالعه انجام شده توسط یگانه و سو (۲۰۰۷)، آنها فرهنگ مدیریت ایرانی را با ارزش های سنتی مانند جمع گرایی، گذشته گرایی، فاصله سلسله مراتبی و جهت گیری منفی بیان کردند. از آنجایی که جمعیت ایران اکثراً جوان هستند و یکی از ویژگی های جوانان در ایران این است که بیشتر به صورت فردی کار می کنند تا گروهی، لذا نتیجه گیری می شود که فرهنگ سازمانی بیشتر فردگرایانه است تا جمع گرایی. ویژگی سنتی سازمانی ایران باعث ایجاد بوروکراسی طولانی و انعطاف کمتر در برابر تغییرات محیطی و در نتیجه رقابت کمتر شده است. این فرضیه را می توان با مطالعه تجربی هافستد (۱۹۸۰) تأیید کرد که فرهنگ های فردگرا از نظر اقتصادی توسعه یافته تر هستند. گرایش به گذشته در فرهنگ ایرانی حتی در فرهنگ سازمانی، همچنان تأثیرگذار و مؤثر است. یکی دیگر از ویژگی های فرهنگی که منجر به این سبک مدیریت سازمانی شده، خانواده مداری ایرانیان است که اشاره بر تمایل فرد برای قربانی کردن منافع شخصی به خاطر منافع خانوادگی و گروهی دارد. گسترش این ویژگی بین مدیران سازمان ها، اساس جذب کارکنان را بر اساس روابط و نه دانش و تجربه، قرار داده است. این ممکن است کم و بیش در کشورهای مختلف یافت شود، اما هر چه بیشتر گسترش یابد، ریشه عمیق تر آن سرمایه یک کشور را هدر می دهد. ویژگی دیگری که باید به موارد فوق اضافه کرد جابه جایی بی مورد مدیران است. در شرایطی که مدیران ارشد کشور تغییر می کنند (و با توجه به اینکه سازمان های ایرانی بیشتر دولتی هستند)، در اغلب موارد مدیران سازمان ها نیز تغییر می کنند. جابه جایی زمانی اتفاق می افتد که مدیران با اقدامات نادرست تغییر نمی کنند و سعی می کنند خود را با مدیران جدید سازگار کنند تا جایگاه خود را حفظ کنند. این امر ممکن است منجر به ایجاد تغییراتی در سیستم کاری قبلی در سازمان ها و یا حتی انتخاب مجدد کارکنان و تغییر پروژه های انجام شده شود (رئوفی و همکاران، ۲۰۲۰).

کار دانشی مبتنی بر همکاری مانند به اشتراک گذاری تجربه و تصمیم گیری در جلسات، یک وظیفه حیاتی در سازمان ها است و کیفیت فرآیند تصمیم گیری و نتیجه تأثیر چشمگیری بر عملکرد شرکت دارد. چندین پژوهش گر بررسی کرده اند که چگونه

تجسم اطلاعات می تواند با کاهش بار شناختی، ارائه بینش سریع و امکان مقایسه به تفکر استراتژیک کمک کند. در جستجوی پیشینه اشتراک تجربیات در سازمان های ایرانی، فقدان این مفهوم مشهود است. مدیران ایرانی باید بدانند که با اطلاع رسانی به کارکنان در مورد عملکرد شرکت، متوجه می شوند که چه خلاقانهایی وجود دارد و این امر منجر به ایده پردازی بیشتری می شود که یکی از اهداف اصلی بخش منابع انسانی در یک سازمان است. لازم به توضیح است که سازمان های صنعتی برای پروژه های خود با دانشگاه ها مرتبط نیستند تا در پروژه شان کمک علمی و فنی داشته باشند. کل فضای سازمانی ایران نیز از چیدمان نامناسب بین بخش های مختلف رنج می برد. وجود این ترتیب، سطح اشتراک دانش و تجربه بین کارکنان را افزایش می دهد که می تواند مدیریت دانش را در کل سازمان بهینه کند (رئوفی و همکاران، ۲۰۲۰).

با ظهور همکاری های بین المللی و ورود شرکت های چند ملیتی^۴، نیاز و اهمیت مدیریت منابع انسانی در شرکت های ایرانی بیشتر احساس می شود. در سال های اخیر اهمیت رو به رشد مدیریت استراتژیک منابع انسانی را در مقایسه با بخش های موجود می توان مشاهده کرد. با این حال، این روند آرام است زیرا شکاف آشکاری میان مدیران منابع انسانی، دانشگاهیان و شاغلین بازار کار وجود دارد (نمازی، ۲۰۰۳). توضیح بیشتر در مورد پایگاه نیروی انسانی موجود در ایران حائز اهمیت است، زیرا همانطور که در بخش قبل ذکر شد نه تنها جمعیت جوان هستند بلکه تشنه توسعه مهارت های بیشتر هستند. ارقام کتاب سال آماری ایران در سال ۱۳۹۵ نشان می دهد که جمعیت باسواد بیش از ۹۰ درصد است، تقریباً ۷۹ درصد از جمعیت شاغل تحصیل کرده و دارای دیپلم دبیرستان و مدارک بالاتر هستند. برآوردها حاکی از آن است که در دهه آینده ایران به طور متوسط سالانه ۳۰۰ هزار و ۳۵۰ هزار فارغ التحصیل دانشگاهی خواهد داشت. همچنین ایران دارای جمعیت جوانی است که مشتاق همگام شدن با تحولات بین المللی هستند اما نیروی کار تحصیل کرده چند مهارتی نیست؛ به عبارت دیگر، ایران افراد تنوریک خوبی تولید می کند که دانش عملی و مهارت کافی ندارند (عباسی و خلیل زاده، ۲۰۲۱).

۵. مدیریت استراتژیک منابع انسانی

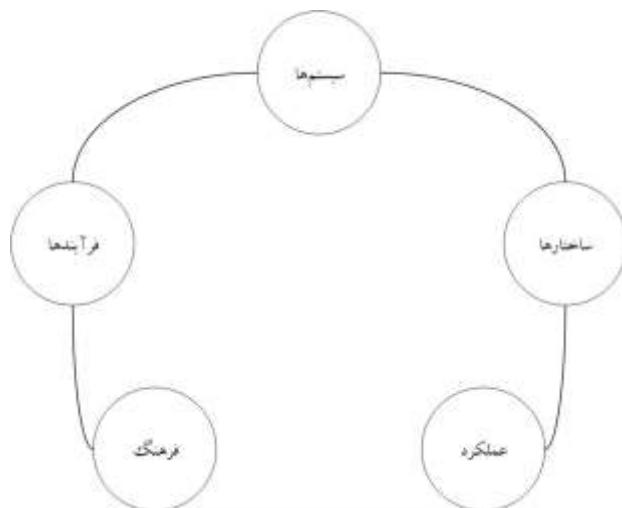
حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی طی دو دهه گذشته از نظر علمی و عملی از پیشرفت چشمگیری برخوردار بوده است. رشد موازی در ادبیات پژوهش و علاقه در میان مدیران شاغل، انحراف قابل توجهی از تجربه رایجی است که مدیران یا از پیشرفت های علمی در این زمینه بی اطلاع یا بی علاقه هستند. همانطور که حوزه استراتژی منابع انسانی شروع به بلوغ می کند، زمان آن فرا رسیده است که موقعیت آن را به عنوان یک حوزه پژوهش و مدیریت بررسی شود. اگرچه این اقدام از نزدیک به دو دهه پیشرفت تحصیلی مستحکم استفاده می کند اما کاملاً آینده نگر است (عباسی و خلیل زاده، ۲۰۲۱؛ حسن زاده و همکاران، ۲۰۱۹).

مطالعه رویه های جهانی^۵ سازمان هایی را نشان می دهد که می توانند به مزیت های رقابتی و سهم بیشتری از بازار دست یابند، منطقی است که بر نقش سیستم مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عنوان راه حل برای مشکلات تجاری تأکید شود. با این حال چرا مدیران ایرانی به مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عنوان یک ابزار جانبی صرف نگاه می کنند و نه ابزاری اساسی برای رقابتی شدن بیشتر، هنوز باید بررسی شود؟ تأثیر فرهنگ ملی در سبک مدیریتی سازمان و عناصر لازم برای مدیران برای پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان را تشریح می کند. به این ترتیب، استراتژیک بودن به معنای

^۴multinational companies

^۵Global trends

چیزی بیشتر از تمرکز سیستم قوی یا حتی عملکرد مالی است. استراتژی در مورد ایجاد مزیت رقابتی پایدار است که به نوبه خود عملکرد کلی بلندمدت بالاتر از میانگین را ایجاد می کند. چنین عملکردی شامل سیستم ها، ساختار، فرهنگ، فرآیندها و حوزه های تجاری عملکردی می شود که در شکل ۲ نمایان است. اساساً علم استراتژیک منابع انسانی، علم جدیدی است که در راستای برنامه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در اواخر دهه ۷۰ مورد توجه قرار گرفت. (عباسی و خلیل زاده، ۲۰۲۱).



شکل ۲. روابط مولفه ها اصلی مرتبط با مدیریت منابع انسانی استراتژیک

(عباسی و خلیل زاده، ۲۰۲۱؛ حسن زاده و همکاران، ۲۰۱۹)

بعد از سال های آغازین دهه ۸۰ در ارائه نظریه های مبانی منابع انسانی استراتژیک، اولین مدل های طراحی منابع انسانی استراتژیک در اواسط دهه ۸۰ ارائه شد. این مدل ها بیشترین تاکید خود را بر پایداری به استراتژی منابع انسانی از استراتژی سازمان داشتند و با نگاهی منطقی و منطقی موضوعات استراتژیک واحدی را برای مدیریت منابع انسانی در تمامی سازمان ها ارائه می کردند. اما اولین مدل هایی که توانستند استراتژی های متفاوتی را برای موقعیت های مختلف در سازمان ها ارائه دهند، مدل هایی بود که توسط جکسون (۱۹۹۵) توسعه یافت. پس از آن، مدل های دیگری نیز بر اساس دو عنصر (نوع بازار کار و نوع کنترل) توسط پژوهش گران آزمایشی، تا پایان سال ۱۹۹۰ ارائه شد. از آنجایی که این مدل ها مبتنی بر عناصر ویژه در مدیریت منابع انسانی بوده اند، نیازی به همسویی با عناصر مختلف استراتژی سازمان نداشتند، زیرا استراتژی سازمان تنها بر اساس تحلیل SWOT بود. در سال ۲۰۰۰ پیتر بامبرگر و ایلان مشولام با استفاده از دو عنصر فوق الذکر (بازار کار و کنترل) موفق به ارائه مدل یکپارچه شدند. آنها بین استراتژی منابع انسانی مورد حمایت و استراتژی نوظهوری که سازمان واقعاً به آن وابسته بودند تمایز قائل شدند. اساساً، مدل مبتنی بر منبع و مدل مبتنی بر کنترل را ادغام کردند. این مدل موفقیت آمیز بود زیرا تمرکز و توسعه را به طور همزمان پوشش می داد (حسن زاده و همکاران، ۲۰۱۹).

در نگاهی به شرکت های ایرانی یک مشکل عمده عدم مدیریت استراتژیک منابع انسانی مشهود است. ممکن است عوامل متعددی وجود داشته باشد که منجر به این عدم علاقه یا دانش فنی عمل مدیریت استراتژیک منابع انسانی شود. منابع انسانی با ارزش ترین دارایی هر شرکتی است. بسیار مهم است. این ممکن است برای شرکت های ایرانی در پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای اهداف کاهش هزینه شان مفید باشد، زیرا تنها در این حالت یک کارمند خوب می تواند برای یک شرکت سودمندتر باشد. به عنوان مثال، نیروی کار آموزش دیده ای که همسو با استراتژی سازمان کار می کند و از شغل خود

راضی است، چندین سال بدون نیاز به داشتن تازه واردان و سرمایه‌گذاری مجدد بر روی آموزش آنها، به عنوان یک دارایی ارزشمند سازمان عمل می‌کند. حتی ممکن است سازمان‌ها به دلیل عدم وجود مدیریت استراتژیک منابع انسانی با مشکل عمده دیگری روبرو شوند و ممکن است رضایت شغلی در بین کارکنان یک سازمان صفر باشد. در شرایط عدم وجود مدیریت منابع انسانی، کارکنان با عدم ارزیابی و فقدان انگیزه مواجه خواهند شد و این امر ممکن است منجر به نارضایتی از شغل آنها شود. فقدان مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ایران ممکن است نتیجه تعاریف و روش‌های مدیریتی که به دلیل منشأ غیر محلی با تأخیر در ایران توسعه یافته و مورد استفاده قرار گرفته‌اند باشد. برای تدوین منابع انسانی استراتژیک از مدل‌های مختلفی استفاده شده است که منحصر به فرد بودن محیط ایران را در نظر نگرفته است و بحث راهبردی در این زمینه وجود ندارد (عباسی و خلیل زاده، ۲۰۲۱).

کمبود منابع فارسی نیز موضوع دیگری است زیرا استقبال مدیران داخلی در استفاده از الگوهای موفق خارجی وجود ندارد، بنابراین استفاده از مدل‌ها برای تدوین نیروی انسانی استراتژیک در هیچ یک از سازمان‌های ایران مورد آزمایش قرار نگرفته است. تقریباً تمامی شرکت‌های ایرانی رویکرد سازمان یافته‌ای نسبت به سیستم‌های منابع انسانی خود ندارند. با این حال، ادبیات آکادمیک در مورد این موضوعات در سال‌های اخیر انگیزه شرکت‌های فعال به ویژه حرفه‌ای‌ها را برای درک اهمیت برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی و اولویت دادن به برنامه‌ریزی استراتژیک در این زمینه ایجاد کرده است. دلیل عدم توجه بسیاری از شرکت‌ها به این حوزه می‌تواند این باشد که در آن شرکت‌ها منابع انسانی به عنوان هزینه عملیاتی در نظر گرفته می‌شود نه مبنای سود یا سرمایه‌گذاری اصلی که در صورت وجود استراتژی مناسب برای منابع انسانی، طراحی سیستم‌ها، آموزش، پاداش، ارتقاء و توسعه کارکنان، می‌توان به سودآوری بهینه و همچنین پایگاه تخصصی برای پایداری بلندمدت دست یابد. هرچند تعداد قابل توجهی از دست‌اندرکاران برنامه‌ریزی منابع انسانی را یک برنامه عملیاتی کوتاه‌مدت می‌دانند نه برنامه استراتژیک؛ برنامه‌ریزی منابع انسانی یک فرآیند بلند مدت است که نیاز به دیدگاه بلند مدت دارد (حسن زاده و همکاران، ۲۰۱۹).

تکامل مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ایران: مدیریت عملکرد کارکنان به دلیل سابقه دیرینه و دخالت عوامل فرهنگی مختلف در شکل‌دهی سبک‌های مدیریتی در ایران سابقه طولانی دارد و در میان رویدادهای مهم تحولاتی که در استخدام سازمان‌های دولتی رخ داده است، مهم‌ترین اتفاق است. اولین بار در سال ۱۹۲۲ قانون استخدام به تصویب مجلس رسید. این قانون شامل پنج فصل و هفتاد و چهار بند بود که بر اساس شرایط آن زمان تقریباً کامل شد. اهداف اصلی این قانون طبقه‌بندی مشاغل، شرایط احراز پست‌های سازمانی، رقابت برای ورود به سازمان‌های دولتی و همچنین ارتقاء در مشاغل بود. لازم به ذکر است که با وجود تصویب این قانون در سال ۱۹۲۲، سازمان‌های دولتی به آن عمل نکردند (عباسی و خلیل زاده، ۲۰۲۱). اولین سازمانی که این قانون را اجرا کرد شرکت ملی نفت ایران بود که از کمک مشاوران و متخصصان انگلیسی برای طراحی برنامه مدیریت منابع انسانی بهره برد. اما متأسفانه حتی این طرح نیز هرگز به طور کامل اجرا نشد. اولین گام در اجرای صحیح مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی در ایران، تأسیس سازمان مدیریت و استخدام و تصویب قانون استخدام کشور در سال ۱۳۴۵ بود. سازمان برنامه‌ریزی بودجه و تولد سازمان جدید مدیریت و برنامه‌ریزی شاید آخرین اقدام تا سال ۱۳۷۹ باشد (عباسی و خلیل زاده، ۲۰۲۱).

در بخش خصوصی، انتخاب کارکنان بر اساس نظر مدیر و موافقت وی صورت می‌گرفت و در برخی شرایط تنها با مصاحبه کوتاه انجام می‌شد که در بسیاری سازمان‌های ایرانی همچنان نیز به همین شکل است. دلیل این شیوه مدیریت در بخش خصوصی این است که اکثر آنها برای مدیریت سازمان خود با مشکلات سرمایه‌گذاری مواجه هستند. وقتی اکثر پروژه‌ها در دست

شرکت‌های دولتی است و بخش خصوصی شانس کمی برای دستیابی به آنها دارد؛ دچار ریسک سرمایه‌گذاری می‌شوند. باید گفت که عمر بیشتر شرکت‌های بخش خصوصی حدود ۱۰ سال است. بخش خصوصی نمی‌تواند سرمایه‌گذاری خارجی زیادی از سایر کشورها دریافت کند، زیرا به دلیل شرایط ناپایدار سیاسی، شرکای خارجی حاضر به سرمایه‌گذاری در بخش خصوصی نیستند و ترجیح می‌دهند توسط سازمان‌های دولتی حمایت شوند. درک اهمیت منبع حیاتی سازمان یعنی کارکنان برای واحدهای تجاری سخت بود تا اینکه تحولاتی در کشور رخ داد. از جمله پیشرفت‌ها می‌توان به فعالیت‌های صنعتی اشاره کرد که وارد دوره جدیدی از استفاده از فناوری‌های جدید و استفاده از تجربیات ژاپنی‌ها شده است که در مدیریت منابع انسانی مورد تاکید قرار گرفته است. بر اساس تحولات فوق، سازمان‌ها تلاش کردند تا افراد متخصص را برای طراحی استراتژی‌های اداره منابع انسانی خود تربیت کنند. در دهه اخیر، در راستای مفهوم تکامل در نظام اداری، برنامه‌ریزی‌های مختلفی برای ارتقاء مدیران و کارکنان صورت گرفته است. در همین راستا دوره‌های آموزشی طراحی و اجرا شد. در نتیجه مدیران واجد شرایط بیشتری پرورش یافتند. با این حال، این تعداد هنوز برای سیستم مدیریت منابع انسانی در ایران ناکافی است (کیگان و همکاران، ۲۰۱۸).

ویژگی‌ها خاص مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ایران: بحث‌ها انتقادی زیادی در رابطه با توسعه مدیریت منابع انسانی در ایران وجود دارد. بیشتر این بحث‌ها به مجموعه‌ای از موانع جدی پیش روی توسعه منابع انسانی مربوط می‌شود. همانطور که قبلاً در این مطالعه ذکر شد، مفهوم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی اخیراً بسیار مطرح بوده است. در حال حاضر گرایش بیشتر به سمت نیروی انسانی است و این امید وجود دارد که در آینده سازمان‌ها بیشترین بهره را از این با ارزش‌ترین دارایی سازمان خود ببرند. در این راستا و برای متقاعد کردن سازمان‌ها به داشتن مدیریت استراتژیک منابع انسانی نیاز به بودجه، زمان و انرژی بیشتری است. اولین قدمی که نقش مهمی را ایفا می‌کند، درک مشکلات و تحلیل وضعیت موجود است (جکسون، ۲۰۲۰).

در این راستا همایش‌ها، سمینارها و نشست‌هایی به منظور ریشه یابی مشکلات و ارائه راه حل برای آنها برگزار می‌شود. عوامل بسیاری مشکلاتی را که سازمان‌های ایرانی با آن مواجه هستند شکل می‌دهند (جکسون، ۲۰۲۰). این پژوهش از فرهنگ به عنوان یکی از عوامل اصلی، کنترل ایدئولوژیک^۶ غالب بر حاکمیت کشور، وضعیت سیاسی، قوانین حمایتی و عوامل جامعه شناختی نام می‌برد. اینها اصولی هستند که اساس اجرای مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می‌سازند. در نتیجه در این بخش به بررسی چالش‌های عمده سازمان‌های ایرانی پرداخته شده است. چالش‌ها عبارتند از:

- عدم انتخاب مدیران مناسب برای سازمان‌ها به‌ویژه مدیریت منابع انسانی،
- دیدگاه سنتی و ایدئولوژیک حاکم بر سبک مدیریت در کشور،
- کارکنان ناسازگار در سازمان‌ها.

در میان عناصر ذکر شده و با توجه به جدول ۲ بالاترین اثر از سبک مدیریتی نامناسب است که بر اساس دیدگاه ایدئولوژیک و سنتی و نه رویکردهای علمی حاکم است. این سبک منجر به عدم باور مدیران سازمان به نتیجه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است. قوانین حمایتی مانند قانون کار، بستر مناسبی را برای سبک سوء مدیریت فراهم می‌کند. یکی دیگر از چالش‌های اجرای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ایران که منجر به سبک مدیریت نامناسب در سازمان‌ها می‌شود، بحث مهاجرت نیروی انسانی حرفه‌ای به کشورهای خارجی است که پدیده فرار مغزها را شکل می‌دهد.

^۶Ideological control

بر اساس آمار مرکز سرشماری ایران در سال ۱۳۹۰، نزدیک به ۵ تا ۶ میلیون ایرانی اکنون در خارج از کشور زندگی می کنند. در پژوهش سال ۱۹۹۰، طبق آمار، نزدیک به ۲۲۰ هزار نفر در آمریکا بودند که حدود ۷۳ درصد از آنها بالاترین مدارک تحصیلی را گذرانده و جزو نیروی انسانی حرفه ای آن کشور قرار دارند. در همان سال، متخصصان ایرانی در کل جهان جزو ۲۵ درصد متخصصانی بودند که در ایران زندگی می کردند. همچنین در همان سال ۲۳ درصد از دانشجویان نخبه ایران در کشورهای خارجی زندگی می کردند. نکته دیگری که در اینجا باید به آن اشاره کرد این است که فرار مغزها این پدیده را بازتولید می کند زیرا سطح توسعه را در کشور کاهش می دهد. همچنین باید در نظر گرفت که فرار مغزها بر اساس اذعان صورت می گیرد اما خود مهاجرت فقط برای یافتن پشتیبان و امنیت می تواند انجام شود، بنابراین باید بیشتر مورد بررسی قرار گیرد. از سوی دیگر، در شرایط مهاجرت سرمایه انسانی، پیامد آن کمبود ایده های نوآورانه و اصیل خواهد بود که یک کشور را برای پیشرفت یاری می کند. چالش دیگر ایران در اجرای مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ریشه در فرهنگ ایرانی، فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی است. فرهنگ ایرانی بر سبک مدیریت و در نتیجه مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد (عباسی و خلیل زاده، ۲۰۲۱).

جدول ۲. چالش های پیش روی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ایران با توجه به زمینه

| چالش ها مطالعاتی | چالش ها عملی | چالش ها فرهنگی |
|---|---|--------------------|
| بحث راهبردی در این زمینه وجود ندارد | عدم انتخاب مدیران مناسب برای سازمان ها به ویژه مدیریت منابع انسانی | فاصله سلسله مراتبی |
| منحصر به فرد بودن محیط ایران را در نظر گرفته نشده است | دیدگاه سنتی و ایدئولوژیک حاکم بر سبک مدیریت در کشور | ویژگی فردگرایانه |
| کمبود منابع فارسی | کارکنان ناسازگار در سازمان ها | جهت گیری گذشته |
| برنامه ریزی منابع انسانی به عنوان یک برنامه عملیاتی کوتاه مدت | مهاجرت نیروی انسانی حرفه ای به کشورهای خارجی | مسئله خویشاوندی |

پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای سازمان های ایرانی: با در نظر گرفتن سطوح مختلف مشکلات در پیاده سازی حوزه مدیریت منابع انسانی، بهترین راه پیشنهادی، نگاه استراتژیک برای پیاده سازی سیستماتیک مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان های ایرانی است. این نگاه در عین حال که باید متناسب با ویژگی های فرهنگی کشور و سازمان باشد، نیاز به پوشش حوزه های مختلف دارد. این نگاه به سازمان ها کمک می کند تا به موقعیت رقابتی خود دست یابند که به سازمان ها در درک مفهوم چشم انداز و مأموریت، شناخت ماهیت کسب و کار و ارزیابی میزان سلامت سازمانی کمک می کند. سازمان های ایرانی در مفاهیم فوق مشکل دارند و این عناصر مبنای موفقیت یک سازمان هستند و ماندن در این سطح و تنها نام بردن از این مفهوم بدون درک بخشی از سازمان کمک چندانی نخواهد کرد. دیدگاه استراتژیک انعطاف پذیر است و نوع سازمان و بعد آن تأثیری بر آن ندارد. نگاه استراتژیک می تواند پایه های منطقی را زمانی که تصمیم می گیرند خود را ارزیابی کنند و اولویت های خود را با اطلاعات کافی تشخیص دهند برای سازمان ها فراهم کند. در این مرحله آنها بر تنظیمات نوآورانه تمرکز می کنند و پیشرفت خود را می سنجند. در این فرآیند، سازمان ها معیاردهی و خود ارزیابی انجام می دهند. دلیل اصلی این امر جهت گیری آن به سمت منابع انسانی در سازمان است. تأکید بر نیروی انسانی به عنوان یک عامل اصلی می تواند رابطه بین کیفیت مدیریت در یک سازمان و نتایج به دست آمده را روشن کند (کیگان و همکاران، ۲۰۱۸).

شناخت نیروی انسانی به عنوان دارایی ارزشمند منحصر به فرد سازمان ها نتایج رقابتی را برای سازمان ها به همراه داشته است. موانع موجود در این راه و مبانی مورد نیاز برای برخورداری از سطح بالاتر اجرای استراتژیک منابع انسانی برای توسعه بهتر کشور است. در بررسی گردش مالی مدیران ایرانی در سازمان ها، ردپای فرهنگ مشهود است. فاصله سلسله مراتبی، ویژگی فردگرایانه ایرانیان (در سازمان) و جهت گیری گذشته آنها، سازمان ها را از تحولات اخیر مدیریتی و فناوری باز داشته است. از سوی دیگر، خصلت جابه جایی مدیران و وابستگی آنها به خانواده ها، منجر به غیرسیستماتیک بودن نیروی انسانی در سازمان ها شده است (کیگان و همکاران، ۲۰۱۸؛ سرابی آسیابار و همکاران، ۲۰۲۰). همانطور که قبلاً ذکر شد، مدیریت منابع انسانی هنوز به درستی در شرکت های ایرانی به کار گرفته نشده است و به عنوان یک کارکرد استراتژیک مدیریت یا برای دستیابی به مزیت رقابتی حیاتی تلقی نمی شود. در حال حاضر، تمرکز بیشتر بر استخدام کارکنان، واداشتن آنها به عملکرد موثر در شغلشان، ارائه پاداش به کارکنان برای انجام شغلشان است. آموزش ارائه می شود، اما این یک کارکرد مرتبط با هم در شرکت های ایرانی نیست (جوزاقی و همکاران، ۲۰۱۸؛ آغاز و همکاران، ۲۰۱۷).

اگرچه نیروی کار فعلی تحصیل کرده است، اما آنها مهارت کافی ندارند که به وضوح اثر دو دهه انزوا از صحنه تجارت بین المللی است. نیروی کار با استانداردهای کاری بین المللی نا آشنا است و همچنین درکی برای تمرکز بر مسیر شغلی نشان نمی دهد. این امر با ورود شرکت های غیرایرانی و بین المللی شدن بسیاری از شرکت های ایرانی به تدریج در حال تغییر و بهبود است. نیروی کار موجود ایرانی که با شرکت های پیشرو در ایران کار می کنند به تدریج به نیروی کار بسیار آموزش دیده و پرتعداد تبدیل می شوند. (جوزاقی و همکاران، ۲۰۱۸).

۶. فرآیندها اصلی منابع انسانی

در اکثر شرکت های ایرانی، مشکل بی انگیزگی کارایی، بهره وری و عملکرد وجود دارد. اگرچه از شیوه ها و سیاست های منابع انسانی به کار می رود اما برای ایجاد ارزش افزوده از افراد مناسب نیستند. ارزیابی عملکرد، برنامه های آموزشی و توسعه متعدد و بسته های جبرانی متنوعی بر اساس قوانین ارائه می شود با این حال، تعهد و وفاداری^۷ را تشویق نمی کنند و بهره وری و کارایی را برای کارفرما یا شرکت افزایش نمی دهند. جبران خدمات معمولاً با میانگین عملکرد مرتبط نیست که مطمئناً در شرکت های دولتی، این موضوع بیشتر است. در شرکت های خصوصی تاکید بیشتر بر سودآوری است و شرکت ها باید از کنترل های پولی و بودجه ای سخت تر و شدیدتر پیروی کنند. برخی از شرکت ها سیستم های مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه و ارزیابی کارکنان را به درستی اعمال می کنند (سرابی آسیابار و همکاران، ۲۰۲۰؛ آغاز و همکاران، ۲۰۱۷). از سوی دیگر، شرکت های خصوصی انعطاف پذیرتر و سود گراتر هستند. به همین دلیل، کارکنان بر اساس رویه های بهتر انتخاب می شوند و در برخی موارد انگیزه هایی برای حفظ و ایجاد انگیزه در کارکنان کلیدی ایجاد می شود. شرکت های پیشرو معمولاً به عنوان شرکت هایی تلقی می شوند که از کارکنان خود به خوبی قدردانی و آنها را توسعه می دهند. آنها به عنوان چارک بالایی در فاکتورهای حقوق و دستمزد، سازمانی انعطاف پذیر، توجه به بعد انسانی، تلاش برای توسعه کارکنان و افزایش کارایی و انگیزه در کارکنان خود شناخته می شوند (جکسون، ۲۰۲۰). برای بررسی ما چهار فرآیند اصلی منابع انسانی را در اینجا مورد توجه قرار دادیم؛ استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و پاداش که به شرح ذیل تدقیق شده است.

^۷Engagement and loyalty

استخدام و گزینش: استخدام خویشاوندی یک رویه رایج در بسیاری از شرکت های ایرانی است و مدیران ترجیح می دهند از طریق دهان به دهان و کانال های غیررسمی استخدام کنند. دلیل این امر به تأثیرات محیط کلان و تاریخ ایران برمی گردد. در یک محیط ناپایدار، مملو از رویدادهای پیش بینی نشده و عوامل پرخطر، ایرانی ها عموماً به همه چیز مشکوک هستند و نسبت به ناشناخته ها مطمئن نیستند. به منظور کاهش خطرات، استخدام و انتخاب یک فرد شناخته شده و مورد اعتماد بهتر از استخدام یک فرد کاملاً غریبه است. این امر نشان می دهد چرا بسیاری از شرکت ها وفاداری را به عنوان ویژگی مهم تری در یک نامزد نسبت به مهارت و تخصص در مرحله استخدام در نظر می گیرند. اعتقاد بر این است که یک فرد وفادار می تواند مهارت های جدیدی بیاموزد، اما آموزش وفاداری به یک فرد ماهر دشوار است (حسینی و همکاران، ۲۰۲۲). خویشاوندگرایی بیشتر در پست های مدیریتی دیده می شود. در پست های میانی و پایینی استخدامی از طریق آگهی رسمی انجام می شود. بسیاری از شرکت های بخش خصوصی ایران نیز از آژانس های استخدام استفاده می کنند (حسینی و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین در مصاحبه شغلی، استفاده از نام ها و مخاطبین بسیار رایج است. برای موفقیت همانطور که در بالا بحث شد، شرکت های خارجی این جنبه فرهنگی را در بافت ایران دشوار می دانند. روند جذب و گزینش در شرکت های ایرانی به طور فزاینده ای به سمت گزینش بر اساس شایستگی ها و پتانسیل داوطلبان پیش می رود. (بردبار و همکاران، ۲۰۲۱).

در شرکت های ایرانی فاکتورهای انتخاب بیشتر سنتی است و شامل سابقه، سطح و محل تحصیل، سابقه کار و اعتبار شرکت قبلی است. انتخاب در شرکت های ایرانی می تواند از یک مبنای بسیار غیررسمی بسته به این موضوع متغیر باشد مانند سالها تجربه در صنعت مرتبط، شخصیت و تناسب فرهنگی فرد با یک ساختار بسیار رسمی که در آن هر عاملی نیاز به آزمایش و ارزیابی دارد. برخی از شرکت های بخش دولتی حتی تا آنجا پیش می روند که از آزمون های روان سنجی بالینی برای استخدام کارمندان استفاده می کنند. علاوه بر مراحل متعدد آزمون در بخش دولتی، یکی از مراحل گزینش، آزمون عقیدتی برای سنجش میزان آگاهی فرد از ارزش ها و اعتقادات اسلامی است هرچند به نظر می رسد به تدریج از اهمیت این آزمون کاسته می شود. در سازمان های خصوصی، روش های انتخاب ساده تر هستند با این حال، سابقه و روابط عوامل مهمی هستند و در مواقعی این عوامل بر تجربه و شایستگی های مربوطه برتری دارند. شرکت های غربی عمدتاً بر اساس پتانسیل، شایستگی ها و مهارت های فرد (به ویژه دانش زبان و رایانه) استخدام و انتخاب می کنند و در شرکت های شرقی، عوامل انتخاب عمدتاً به سابقه و تجربه بستگی دارد (بردبار و همکاران، ۲۰۲۱؛ حسینی و همکاران، ۲۰۲۲).

آموزش و توسعه: آموزش و توسعه در واقع برای توسعه پایگاه منابع انسانی در سازمان ها بسیار مهم است. با این حال، آنچه در بازار موجود است و نتیجه مطلوب برای شرکت ها چیست، دو موضوع بسیار متفاوت هستند. از نظر در دسترس بودن، تعدادی آموزشگاه محلی وجود دارد که دوره های بسیار تئوری و سخنرانی را تدریس می کنند و تعداد انگشت شماری از شرکت های ایرانی وجود دارند که در حال پر کردن جای خالی این نیاز هستند (جکسون، ۲۰۲۰). در سالهای اخیر تعدادی از دانشکده ها و دانشکده های مدیریت به تدریج وارد بازار شده اند و دوره های کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (MBA) و دکتری مدیریت بازرگانی (DBA) را به ویژه برای جمعیت تشنه دانش ایرانی ارائه می دهند. بسیاری از مدیران ایرانی دارای پیشینه مهندسی هستند و در واقع تعداد کمی از مدیران تحصیلات مدیریتی دارند. به همین دلیل و به دلیل دانش محور بودن ایرانی ها، دوره های MBA و DBA در حال افزایش است (تورلاک و همکاران، ۲۰۱۸).

با این حال شرکت های توسعه یافته تر از برنامه آموزشی و توسعه سیستماتیک تری برای کارکنان خود استفاده می کنند و در بسیاری از موارد مربیان را برای ارائه برنامه های آموزشی استاندارد به شرکت می آورند. (شاه حسینی و همکاران، ۲۰۲۰). با این حال، اگرچه اهمیت آموزش و توسعه احساس می شود و ارائه دهندگان آموزشی بیشتری در سطح محلی و در سطح ملی ظاهر

می‌شوند، مهمترین مشکل فقدان یک چارچوب آموزشی و توسعه سیستماتیک برای شرکت‌ها است و برای افراد نکته مهم دیگر این است که اگرچه شرکت‌ها ترجیح می‌دهند دوره‌های آموزشی مدیریتی داشته باشند، شرکت‌های کمتری به نیاز بیشتر نیروی کار ایرانی که دوره‌های توسعه مهارت است، پاسخ می‌دهند (بیگلرلیک و همکاران، ۲۰۱۷). شرکت‌ها امروز ساختار بهتری را در رویکرد خود به آموزش و توسعه نشان می‌دهند و عموماً به برنامه‌های آموزشی طراحی شده جهانی دسترسی بیشتری دارند. آنها نیازسنجی‌های آموزشی را انجام می‌دهند و برنامه‌هایی را برای پاسخگویی به این نیازها ارائه می‌دهند. آموزش و توسعه شامل روش‌های رسمی و غیر رسمی مانند کارگاه‌ها، دوره‌ها، مربیگری، آموزش در حین کار و غیره می‌باشد. نتیجه آموزش و توسعه بسیار با ارزیابی عملکرد مرتبط است و به عنوان توسعه مستمر دیده می‌شود. نیروی کار ایرانی آموزش و توسعه در شرکت‌ها را یکی از مزیت‌های اصلی کار با آنها می‌داند (تورلاک و همکاران، ۲۰۱۸).

یکی از اهداف اصلی آموزش و توسعه کمک به کارکنان برای دستیابی به پتانسیل کامل خود در سازمان است. بنابراین، آموزش و توسعه در نهایت منجر به بهبود عملکرد کلی منابع انسانی می‌شود. همانطور که قبلاً ذکر شد، سازمان‌های ایرانی دسترسی آسانی به کارگران جوان و نسبتاً تحصیل کرده دارند. علیرغم فراوانی عرضه نیروی کار، نیروی کار نمونه ایرانی در زمینه‌های مورد تقاضا متخصص نیستند. به عبارت دیگر، کارگر نمونه ایرانی از دانش نظری خوبی برخوردار است اما برای پاسخگویی به نیازهای کارفرمایان کارآمد نیست. فقدان تجربه و مهارت‌های عملی را می‌توان به دو موضوع عمده نظام آموزشی و محیط سیاسی/اقتصادی ایران نسبت داد. نظام آموزشی ایران از یک سو به شدت تئوریک است و از سوی دیگر، دو دهه ناآرامی سیاسی کشور و نیروی کار آن را به انزوای اقتصادی کشانده است.

بسیاری از سازمان‌های بزرگ مراکز آموزشی برای ارتقای شایستگی کارکنان دارند. برنامه‌های آموزشی طیف گسترده‌ای از مسائل فنی، مدیریتی و موضوعی مهم در مورد آموزش مرتبط با بهره‌وری است. در مورد مدیریت منابع انسانی ایرانی، به نظر می‌رسد برنامه‌های آموزشی بیشتر از بهره‌ورینشان با رفتار کارکنان مرتبط باشد و اکثریت واضح مدیران معتقد هستند که برنامه‌های آموزشی باید با زندگی کاری کارکنان مرتبط باشد. این جهت‌گیری به سمت کیفیت زندگی ممکن است با توجه به عوامل اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی درک شود. همانطور که قبلاً ذکر شد، فرهنگ ایرانی نسبتاً زنانه است (هافستد، ۱۹۸۰) و به جای کار سخت، تمایل به کسب رضایت از زندگی دارد. به عنوان مثال، بخشی از ادبیات فارسی به اپیکوریسم، آرامش خاطر، قناعت و صرفه جویی اختصاص دارد. ایرانیان متأثر از فرهنگ اسلامی، جهان را به عنوان مرحله‌ای زودگذر می‌بینند که ارزش سختی را ندارد و باید آن را مرحله‌ای گذار به سوی زندگی جاودانه دانست. علاوه بر این، اعتقاد بر این است که اتکای زیاد به منابع طبیعی انگیزه کارایی و بهره‌وری اقتصادی را کاهش می‌دهد (مهدوی، ۱۹۷۰؛ یگانه، ۲۰۰۷؛ هاوس و همکاران، ۲۰۰۴؛ جاویدان و دستمالچیان، ۲۰۰۳؛ هافستد، ۱۹۸۰).

مدیریت و ارزیابی عملکرد: ارزیابی‌های عملکرد در شرکت‌های ایرانی نسبت به سایر موارد به خوبی پایه‌گذاری و انجام شده شده است اما اهداف و نتایج این عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های مستقر در ایران به طور متفاوتی اجرا می‌شود. ارزیابی عملکرد معمولاً به عنوان ابزاری برای تعیین اهداف و انتظارات، اندازه‌گیری نتایج و ارائه بازخورد به کارکنان استفاده می‌شود. این به شناسایی نیازهای توسعه، رشد مسیر شغلی و ارتقاء، در صورت لزوم، منتج می‌شود. (شاهحسینی و همکاران، ۲۰۲۰). برای سیستم مدیریت عملکرد در ابتدا آموزش لازم است تا کارکنان مکانیسم و مفهوم ارزیابی عملکرد را درک کنند و اگر به درستی انجام شود، به عنوان یک عامل انگیزشی برای کارکنان که قادر به مشاهده پیشرفت و ترقی شغلی خود هستند، عمل می‌کند. این یکی از اصلی‌ترین دلایلی است که نیروی کار ایرانی ترجیح می‌دهد در شرکت‌ها کار کند (بوونه و بوونو، ۲۰۲۰؛ سربابی آسیابار و همکاران، ۲۰۲۰). در شرکت‌ها، ارزیابی عملکرد معمولاً به عنوان ابزاری برای تعیین اهداف و انتظارات،

سنجش نتایج و ارائه بازخورد به کارکنان استفاده می شود. مدیریت عملکرد از استانداردهای روشهای توسعه منابع انسانی است. در شرکت های ایرانی، ارزیابی عملکرد بیشتر به عنوان مکانیزمی برای ارزیابی عملکرد افراد و لزوماً با نگاه به گذشته استفاده می شود تا آنها را به عنوان منبعی برای شرکت در آینده توسعه دهند. بنابراین، عدم وضوح در تنظیم شاخص های عملکرد و عدم سنجش عینی شاخص های ارزیابی عملکرد در شرکت های ایرانی سابقه خوبی نداشته است، زیرا کارکنان معمولاً به مدیران خط خود بی اعتماد هستند و بر این باورند که در چنین ارزیابی هایی، انصاف، بی عدالتی و ذهنی گرایی زیادی وجود دارد.

با سیستم های مناسب کارکنان احساس می کنند ساختار و سیستمی معین وجود دارد و به همین دلیل معتقدند که ارزیابی عملکرد منصفانه تر و شفاف تر است. با این حال، برای پذیرش کارکنان ایرانی، آموزش های پیش از ارزیابی زیادی لازم بوده است. در نتیجه روند در شرکت های ایرانی پیوند عملکرد به ارزیابی و شفاف تر و منصفانه تر کردن سیستم خواهد بود. ارزیابی عملکرد را می توان به عنوان یک کارکرد اساسی مدیریتی توصیف کرد (کاردی و دابینز، ۱۹۹۴). منطق پشت هر شکلی از ارزیابی، به ویژه در کشورهای صنعتی، بهبود استفاده از منابع انسانی در سازمان است. داده های جمع آوری شده در مرحله ارزیابی می تواند در عملکردهای دیگری مانند برنامه ریزی، استخدام، جبران خدمات، ارتقاء، آموزش و اخراج استفاده شود. علیرغم این اهمیت، ارزیابی یک روش مستقل در مدیریت منابع انسانی ایران نیست. موضوع مهم در فرآیند ارزیابی، میزان پذیرش انتقاد است. در فرهنگ های جمع گرایانه مانند ایران، مردم به روابط بین فردی اهمیت زیادی می دهند و بازخورد منفی می تواند مشکلات زیادی را هم برای مدیران و هم برای زیردستان ایجاد کند. داده های جمع آوری شده توسط پژوهش ها این نگرانی را تأیید می کنند و اکثر مدیران محرمانه بودن ارزیابی ها را ترجیح می دهند (شاهحسینی و همکاران، ۲۰۲۰؛ سربابی آسیابار و همکاران، ۲۰۲۰).

جبران خدمات و پاداش: تفاوت های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی نیز در تعیین استراتژی های جبران خدمات در کشورها نقش دارند. با چالش های سخت اقتصادی و جمعیتی در ایران در دهه های گذشته، استراتژی های دستمزد به برخی از این چالش ها پاسخ داده است. به عنوان مثال، قانون کار از یک سیاست حمایتی سختگیرانه پیروی می کند، که تأمین اجتماعی، غذا، مسکن، آموزش و پوشاک را از جمله رایج ترین اجزای جبران خدمات ارائه می کند. اگرچه قانون کار عمدتاً برای اکثریت بخش خصوصی و شرکت ها در ایران اجباری است، اما به خودی خود در حداقل است و هیچ انگیزه ای برای نیروی کار ایجاد نمی کند. بخش دولتی از حقوق پایه نزدیکی به بخش خصوصی استفاده می کند اما سببی متنوع و پیچیده از مزایا را ارائه می دهد. بازار کشور نیز قوانین خاص خود را دارد و نیازی به رعایت قانون کار سختگیرانه ایران ندارد که طیف وسیعی از مزایا و اشتغال مادام العمر بخش دولتی را برای بسیاری جذاب می کند، اما این سیستم بوروکراتیک، مزایا را به عملکرد مرتبط نمی کند. مزایا به طور معمول و بدون هیچ گونه ارزیابی عملکرد ارائه می شوند (بوونه و بوونو، ۲۰۲۰). بخش خصوصی با حقوق پایه یکسان و مزایای مالی ساده تر همانطور که توسط قانون کار تعریف شده در بازار رقابت می کند، با این حال، در بسیاری از کارکنان کلیدی را از طریق ارائه وام های شخصی حفظ می کند. به طور کلی افرادی که در بخش خصوصی کار می کنند احساس می کنند انعطاف پذیری و پتانسیل بیشتری برای رشد در مقایسه با بخش دولتی دارند (سابکرو و همکاران، ۲۰۲۱). شرکت ها نه تنها کارکنان را با پاداش های مالی حفظ می کنند، بلکه یک بسته مزایای جذاب شامل وام، خدمات پزشکی اضافی و مزایای باشگاه های تفریحی را نیز ارائه می دهند (سابکرو و همکاران، ۲۰۲۱). جالب است بدانید که ظهور شرکت های دارای منابع انسانی تأثیر تدریجی بر رویه ها و سیاست کلی منابع انسانی خواهد داشت. موارد تشویقی که توسط بخش خصوصی مورد استفاده قرار می گیرد به نوبه خود، بر بخش دولتی فشار وارد می کند (طیب، ۲۰۰۰).

قانون پرداخت کلیه شرکت ها اعم از خارجی و ایرانی باید مطابق قانون کار باشند. شرکت ها دارای یک سیستم جبرانی شفاف و ساختاریافته هستند که معمولاً از ترکیبی از متغیرهای درونی و بیرونی و یک سیستم مبتنی بر عملکرد روشن استفاده می کند

(عباسی، ۲۰۲۰). اما لایه های مختلفی از جبران خدمات و مزایا وجود دارد که برای کارکنان مشخص و روشن نیست. بخش دولتی حقوق پایه پایین تر را با مزایای فراوانی ترکیب می کند که عمدتاً خانواده کارمندان را هدف قرار می دهد. این مزایا شامل کمک هزینه غذا و مسکن، عضویت در باشگاه های مختلف و وام است، هرچند این اقدامات با رویه های اساسی قانون کار مطابقت دارد، اما حقوق پایه کمی را اعمال می کند. شرکت های فعال تر در ایران همین رویکرد را با حقوق پایه بسیار بالاتر با هدف جذب نیروی کار متخصص ایرانی به کار می گیرند. پرداخت برای عملکرد مفهومی است که توسط اکثر شرکت ها استفاده می شود. (نمازی و فریم، ۲۰۰۷؛ نمازی و طیب، ۲۰۰۳). در این رویه عملکرد و ارشدیت مقابل هم نیستند با این حال اغلب آنها منعکس کننده دو فلسفه پاداش متفاوت هستند. بسیاری از سازمان های ایرانی، سنوات را به عنوان معیار اصلی افزایش و ارتقای حقوق می دانند و مدیران ارشدیت را یک معیار مهم در تعیین دستمزد و ارتقاء می دانند. این جهت گیری منطبق بر ارزش های فرهنگی سنتی ایرانی است که تجارب گذشته و سن را گرمی می دارد. یکی دیگر از معیارهای افزایش حقوق، سطح تحصیلات است. افراد دارای تحصیلات عالی نه تنها در استخدام، بلکه در ارتقاء نیز شانس بیشتری دارند. حتی در شرکت های کوچک تر که به بهره وری اهمیت می دهند، از آنجایی که اندازه گیری عملکرد همیشه ممکن یا دقیق نیست، افزایش دستمزد در نهایت بر اساس ارشدیت و تحصیلات عالی است. در سازمان های بزرگ، بسته پاداش ممکن است شامل پاداش های غیرمالی زیادی مانند پاداش، یارانه، لباس، خدمات رفت و آمد روزانه، یک وعده غذایی در روز، کوپن غذا، کمک مسکن و مراقبت روزانه باشد. پاداش سال نو اجباری است و در آغاز سال نو ایران پرداخت می شود که ممکن است به دو یا سه برابر حقوق ماهانه برسند. در میان یارانه های غیرمالی، مسکن از موارد بسیار مهم است. به عنوان مثال، یک کارمند می تواند کمک مسکن دریافت کند، که گاهی اوقات بیشتر از کل پاداش هایی است که در طول حرفه خود دریافت کرده است (سابکرو و همکاران، ۲۰۲۱).

جدول ۳. چالش های زمینه فرآیندها اصلی تطبیقی منابع انسانی تطبیقی بخش غیردولتی ایران

| | |
|-----------------|---|
| استخدام و گزینش | روند استخدام و گزینش به طور فزاینده ای به سمت گزینش بر اساس شایستگی ها و پتانسیل ها در داوطلبان پیش می رود. با این حال، خویشتاوندی در شرکت های ایرانی به عنوان یک عامل انتخاب باقی خواهد ماند، زیرا در ایران همچنان بسیار ریشه دار است. تفاوت اصلی در استخدام و گزینش در شرکت های ایرانی در نحوه نگاه به ظرفیت ها است. شرکت ها پیشرو معمولاً یک رویکرد ساختاریافته برای استخدام و گزینش، با استفاده از شرح وظایف مشخص شده، که مهارت ها، صلاحیت ها، شایستگی ها و رفتار را مشخص می کند، اتخاذ می کند. سازمان های بخش دولتی معمولاً ساختاری مشابه با شرکت های خصوصی دارند و شیوه استخدام و گزینش آنها بر اساس ساختاری نسبتاً رسمی است. بسیاری از سازمان های بزرگ بخش دولتی، ارزیابی های روان سنجی را در فرآیند انتخاب خود لحاظ می کنند. شرکت های بخش خصوصی همیشه از چنین ساختار دقیقی پیروی نمی کنند زیرا که نیازی به رسمی کردن استخدام احساس نکرده اند. شرکت های ایرانی با نگاهی به سنوات تجربه، شایستگی های افراد، پتانسیل و استعداد را تعریف می کنند |
| آموزش و توسعه | در حالی که اکثر سازمان های ایرانی اهمیت برنامه های آموزشی و توسعه را می دانند، زمان کافی برای برنامه ریزی و آماده سازی نمی گذارند. برنامه های آموزشی به طور سیستماتیک طراحی نشده اند. جهت گیری گذشته و دو دهه آشفتگی سیاسی ممکن است زمینه ساز چنین رویکردهای غیرسیستماتیک مانند سیاست های جبران خدمات، برنامه های آموزشی معمولاً با سطح پایین مشارکت کارکنان باشد. بیشتر اوقات، مدیریت ارشد در مورد برنامه ها و رویکردهای آموزشی تصمیم می گیرد و سطح پایین مشارکت کارکنان ممکن است به درجه بالای فاصله قدرت و تصمیم گیری متمرکز نسبت داده شود. شرکت های بخش دولتی و خصوصی به ویژه بخش دولتی به اهمیت آموزش اعتقاد دارند. با این حال، ساختاردهی کمتری وجود دارد و آموزش معمولاً به عملکرد مرتبط نیست و با توسعه مستمر به کار گرفته نمی شود. اگرچه بحث در مورد توسعه برنامه های آموزشی و مربیگری در حین کار وجود دارد، شکل اصلی آموزش سبک آموزشی و سخنرانی است. شکل های محبوب تر آموزش و توسعه آن هایی هستند که منجر به مدارک تحصیلی می شوند، مانند MBA یا دکتری مدیریت بازرگانی است. هرچند روند شرکت های ایرانی این است که تناسب بهتری بین نیازها و برنامه های ارائه شده فراهم کنند اما بحث های زیادی برای ارزیابی و سنجش برنامه آموزشی و تأثیر آن بر فرد وجود دارد. با این حال، آموزش رسمی همچنان به عنوان یک شکل ترجیحی از آموزش، به ویژه در سازمان های بخش دولتی دیده می شود. |
| مدیریت عملکرد | ارزیابی های عملکرد در تعدادی از شرکت های بخش دولتی و خصوصی نه با دیدگاه بلندمدت یکسانی در مورد توسعه یک فرد |

| | |
|---|-----------------------------------|
| <p>انجام می‌شود و بیشتر به عنوان مکانیزمی برای ارزیابی اقدامات فرد در نظر گرفته می‌شود، اما لزوماً برای توسعه آنها به عنوان منابعی برای شرکت نیست که شاید کاستی اصلی در ارزیابی‌های انجام شده در شرکت‌های ایرانی باشد (بوردبار و همکاران، ۲۰۲۱). ارزیابی‌ها شفاف نیستند و عملکرد را به پرداخت و توسعه مرتبط نمی‌کنند. علاوه بر این، معمولاً بین مافوق و زیردستان بی‌اعتمادی زیادی وجود دارد و از این رو کارکنان احساس می‌کنند که مدیران آنها در ارزیابی منصفانه عمل نمی‌کنند. یکی از باورهای رایج در میان کارکنان در ایران این است که روابط بیشتر از عملکرد پاداش می‌گیرد، از این رو نسبت به معیارها و روش‌های ارزیابی عملکرد بی‌اعتماد هستند.</p> | |
| <p>سیاست‌های جبرانی در اکثر سازمان‌های بزرگ ایرانی با بهره‌وری ارتباطی ندارد و بنابراین انگیزه کافی برای کارگران ایجاد نمی‌کند. این ممکن است به ماهیت رانتی اقتصاد ایران مرتبط باشد که بر درآمدهای نفتی متکی است تا تولید داخلی. وقتی صحبت از جبران خدمات می‌شود، شرکت‌ها ممکن است سیاست‌های پرداخت ثابت یا متغیر داشته باشند. این موضوع به انتخاب سازمان در اعطای پاداش به کارکنان خود به میزان قابل پیش‌بینی یا متغیر مربوط می‌شود. ترجیح پرداخت ثابت یک دیدگاه سنتی است که در سازمان‌های بزرگ بسیار رایج است. در مقابل، دستمزد متغیر بیشتر در شرکت‌های نسبتاً جوان و کوچک استفاده می‌شود که به بهره‌وری و رشد توجه دارند. اجرای این امر مستلزم زمان و تلاش است زیرا کارکنان ایرانی پذیرش آن را دشوار می‌دانند. این حوزه‌ای است که تغییر آن برای شرکت‌های ایرانی دشوار خواهد بود، عمدتاً به این دلیل که بسیار با رویه‌های ایرا در هم آمیخته شده است. برای بخش خصوصی آسان خواهد بود که رویه خود را برای شفاف‌تر شدن تغییر دهند اما تبدیل تمام مزایای مختلف به یک ساختار واضح و شفاف برای بخش عمومی دشوارتر است. بخش خصوصی امروز مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک عملکرد استراتژیک می‌بیند که در ساختار و وحدت سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت‌ها منعکس شده است. در مقابل، بخش‌ها دولتی ایرانی هنوز مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک کارکرد استراتژیک نمی‌دانند و هنوز موفق نشده‌اند بین عملکردهای مختلف منابع انسانی و افزایش عملکرد فردی ارتباط برقرار کنند (بیگلرلیک و همکاران، ۲۰۱۷).</p> | <p>جبران خدمات و پاداش</p> |

با توجه به جدول ۳ و همانطور که توضیح داده شد، اکثر مدیران معتقد بودند که امنیت شغلی در کنترل کارفرما نیست اما در طول دهه‌های گذشته به کارگران سازمان‌های بزرگ اشتغال مادام‌العمر داده شد. یک کارگر از اخراج مصون بود مگر اینکه در محل کار حاضر نشود. به نظر می‌رسد اشتغال مادام‌العمر بازتاب نقش پدران دولت در ایجاد امنیت شغلی و توزیع ثروت بوده است. در طول سال‌های گذشته روند خصوصی‌سازی وجود داشته است و در نتیجه اکثر شرکت‌های بخش دولتی درهای خود را به روی کارگران فاقد صلاحیت می‌بندند و برخی در تلاش هستند تا از شر کارکنان غیر ضروری خلاص شوند. افزایش هزینه‌های عملیاتی و کارکنان مازاد باعث شده است که بسیاری از سازمان‌ها با استخدام کارکنان قراردادی یا فصلی با احتیاط بیشتری عمل کنند. (سابکرو و همکاران، ۲۰۲۱).

۷. توسعه و بهبود منابع انسانی ایران در سطح ملی

یکی از اصول زیربنایی در توسعه مدیریت منابع انسانی در ایران، چالش‌های جمعیتی و اشتغال عمومی کشور است. دولت تعدادی برنامه و اسناد راهبردی مانند استراتژی توسعه ملی صنعتی، چشم‌انداز بیست ساله و برنامه‌ها پنج ساله اقتصادی و توسعه را آغاز کرده است. هدف هر یک از این برنامه‌ها مدرن‌سازی، توسعه و سوق دادن ایران به سمت تحقق نقاط قوت اقتصادی، اجتماعی و منابع انسانی است. دولت همچنین در نظر دارد تا قوانین استخدام و کار را انعطاف پذیرتر کند و فضای بیشتری را به آژانس‌های کاریابی بدهد. شرکت‌های بخش دولتی و خصوصی از کارشناسان و مربیان خارجی بیشتری دعوت می‌کنند تا برنامه‌های آموزشی در زمینه منابع انسانی و موضوعات مرتبط با مدیریت ارائه دهند. تعدادی از برنامه‌های تحصیلات تکمیلی منابع انسانی به عنوان برنامه‌های مشترک با دانشگاه‌های خارجی مورد بحث قرار می‌گیرند و افزایش عمده‌ای در مراکز

ارزیابی و توسعه وجود دارد زیرا شرکت های بخش دولتی و خصوصی ایرانی به دنبال شناسایی شایستگی، تخصص و شایستگی در مدیران آینده خود هستند که برای هدایت مسیر جهانی شدن انتخاب می شوند (سلام زاده و دانا، ۲۰۲۱).

دولت ایران و شرکت های ایرانی در واقع توجه بیشتری به مدیریت منابع انسانی دارند. این آگاهی و درک وجود دارد که برای بین المللی شدن بیشتر شرکت ها، رقابت در بازارهای جهانی و پیشرفت و کسب سهم بازار، نیاز به ساختار و تداومی وجود دارد که با سطح فعلی فرار مغزها و ظهور شرکت های چند ملیتی باید متناسب باشد. بنابراین، شرکت های ایرانی، به ویژه شرکت هایی که در بازارهای بین المللی رقابت می کنند، به ظرفیت، اهمیت و همسویی استراتژیک منابع انسانی پی می برند (سلام زاده و دانا، ۲۰۲۱). آنها احساس فشار شناسایی منابع انسانی به عنوان بخشی از دارایی های خود را درک کرده اند، به خصوص اگر بخواهند بخشی از رشد اقتصادی و سرمایه باشند (بیگلرسیک و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین منصفانه است که بگوییم در برخی از شرکت های بخش خصوصی، نیمه دولتی و دولتی، مدیریت منابع انسانی در حال افزایش هرچند با سطوح، سرعت ها و درجات مختلف است. سرعت اجرای مدیریت منابع انسانی البته به نیاز کسب و کارها و رشد صنایع و شرکت ها بستگی دارد (نوبری و همکاران، ۲۰۱۸).

شرکت ها در ایران و توسعه منابع انسانی در سطح ملی: افزایش حضور فعال شرکت های بزرگ و پیشرو منابع انسانی در ایران نه تنها بر توسعه مدیریت منابع انسانی در ایران تأثیر می گذارد، بلکه به طور مستقیم و غیرمستقیم بر پایگاه منابع انسانی و سایر بخش های تجاری تأثیر گذار است. با این حال، با سطح فعلی سرمایه گذاری خارجی و فضای سیاسی، ورود شرکت های جدید به بازار ایران کند خواهد بود. شرکت ها با توانمندسازی و آموزش نیروی کار به شیوه های مدیریتی جدید، فرصت های بهتر از جمله شانس تبدیل شدن به یک نقش آفرین بین المللی و توسعه مستمر، همه حوزه هایی که نیروی کار جوان و تشنه توسعه ایرانی به آن نیاز دارند، بر مسیر توسعه منابع انسانی ایران هستند. کارمندانی که در شرکت ها کار می کنند، سبک های مدیریتی جدید، شیوه ها و ارزشی که به نقش منابع انسانی داده می شود را می آموزند. این امر به طور غیرمستقیم بر آنها تأثیر می گذارد. کارکنان با مهارت نیز ترجیح می دهند در شرکت ها به جای دولت کار کنند، جایی که احساس می کنند فرصت های بهتری برای آنها دارد (رئوفی و همکاران، ۲۰۲۰).

آموزش و توسعه، جبران خدمات، محیط کاری انعطاف پذیرتر و در واقع فرصتی برای تبدیل شدن به یک کارمند بین المللی این شرکت ها فرصت های توسعه و رشد به نیروی کار ایرانی را ارائه می دهند که قبلاً در شرکت های ایرانی تجربه نشده بود. علاوه بر این، آنها یک سیستم مدیریت منابع انسانی شفاف را ارائه می کنند که به بسیاری از کارکنان ایرانی اجازه می دهد احساس کنند که دارایی های ارزشمند و قابل احترام در سازمان هستند. مانند یک واکنش زنجیره ای، تأثیر بر پایه منابع انسانی رقابت برای استعداد ایجاد می کند که به نوبه خود بر بخش خصوصی و دولتی فشار وارد می کند. نفوذ در بخش های تجاری از آنجایی دیده می شود که بیشتر شرکت های ایرانی به دنبال مشارکت با شرکت های خارجی، در قالب سرمایه گذاری مشترک و اتحاد استراتژیک هستند و از طریق این مکانیسم ها، مدیریت بنگاه جدید تحت تأثیر قرار می گیرد. این نوع روابط بر شرکت های ایرانی و همچنین بر توسعه مدیریت منابع انسانی در ایران تأثیر غیرمستقیم داشته است. این اتحادها به شرکت های ایرانی کمک می کنند تا بین المللی شوند، یعنی روش های جدید کار در بازاریابی، فروش، مدیریت منابع انسانی و به طور کلی عملکردهای مدیریتی را در نظر بگیرند. این به شرکت ایرانی کمک کرده است تا سیستم مدیریت منابع انسانی را بهتر ساختار دهد، در تعریف و ترجمه وظایف بخش منابع انسانی شفاف تر شود، نقش منابع انسانی را ارزش بیشتری قائل شود و مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک عملکرد استراتژیک و بلندمدت ببیند (شاهحسینی و همکاران، ۲۰۲۰؛ سرابی آسیابار و همکاران، ۲۰۲۰).

امروز شرکت‌ها سیاست‌ها و شیوه‌های جهانی منابع انسانی را به کار می‌گیرند و به تجربه عملیات مدیریت منابع انسانی را در کشورهای مختلف و در زمینه‌های مختلف توجه دارند. آنها به ارزش افراد به عنوان دارایی اصلی سازمان پی برده‌اند و از ماهیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی قدردانی می‌کنند. شرکت‌ها سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی خود را برای در نظر گرفتن محیط ملی (بومی سازی)^۱ و به دست آوردن بهترین نتایج از کارکنان خود در سراسر شرکت‌های تابعه دائماً اصلاح می‌کنند. برای مثال، جبران خدمات بر اساس سیاست استاندارد شرکت‌ها متغیر و ساختار نظام جبران خدمات ایران، شرایط ملی از جمله قوانین دولتی در نظر گرفته شده است. مثال دیگر، اختیار خرید سهام است که در ایران مزیت چندان شناخته شده‌ای نیست. بنابراین اکثر شرکت‌ها این را اعمال نمی‌کنند، بلکه گزینه‌های دیگری مانند اشکال مختلف وام برای حفظ و ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده می‌شود. اگرچه با حجم نمونه کوچک، تعمیم دشوار است، شرکت‌ها از رویکرد استانداردتری با توجه به ارزیابی عملکرد و آموزش و توسعه استفاده کرده‌اند و جبران خدمات و استخدام و انتخاب شیوه‌های جهانی و محلی را بیشتر ادغام کرده‌اند. هرچند سیاست‌ها و الگوها از شرکت‌های خارجی آمده بودند اما به صورت محلی برای در نظر گرفتن فرهنگ ملی تطبیق داده شدند (نوبری و همکاران، ۲۰۱۸).

۸. چالش‌های کلیدی پیش روی مدیریت منابع انسانی در ایران

سرعت تغییر و توسعه یا تحقق مدیریت منابع انسانی با سرعتی آهسته و فرهنگی متعادل مهم است. در غیر این صورت، ایران بار دیگر مرتکب اشتباهی خواهد شد که سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریتی را از غرب یا شرق بدون اینکه مشخص شود چگونه با فرهنگ و ارزش‌های ملی ایران همخوانی دارد وارد کند. اگر این اتفاق بیفتد، این خطر وجود دارد که شرکت‌ها از مدیریت منابع انسانی منصرف شوند و به وظایف سنتی‌تر مدیریت کارکنان بازگردند و جوانان سرخورده در کشور با سرعت بیشتر به الگوی فرار مغزها در گذشته ادامه دهند (بودوار و ملاحی، ۲۰۱۸).

شکاف و مشکل بزرگ دیگر در توسعه مدیریت منابع انسانی در ایران، همانطور که قبلاً ذکر شد، این است که اکثر مدیران ایرانی دارای پیشینه مهندسی هستند و نه علوم اجتماعی و بسیاری از آنها هیچ گونه آموزش مدیریتی در سوابق تحصیل خود ندارند و از این رو فاقد آموزش، تجربه و دانش لازم هستند. یکی از چالش‌های کلیدی، فراهم کردن منابع برای تبدیل این مدیران به افرادی خواهد بود که بتوانند شرکت‌های ایرانی را در مسیر جهانی شدن هدایت کنند (بیگلرلیک و همکاران، ۲۰۱۷). علاوه بر این، دانشگاه‌ها به اندازه نیاز دوره منابع انسانی ارائه نمی‌دهند و نهاد حرفه‌ای منابع انسانی به اندازه کافی ندارد. هرچند امروز و به مرور، سمینارهای منابع انسانی بیشتری تشکیل می‌شود، مطالعات پژوهش‌های بیشتری انجام می‌شود و گروهی از متخصصان منابع انسانی با سرعت بیشتر در حال توسعه و آموزش هستند و متخصصان در حال اعزام به کنفرانس‌ها و دوره‌های بین‌المللی بوده و یاد می‌گیرند دانش خود را با شبکه‌های منابع انسانی در داخل و خارج از ایران به اشتراک بگذارند (عباسی، ۲۰۲۰؛ نظریان و همکاران، ۲۰۲۱).

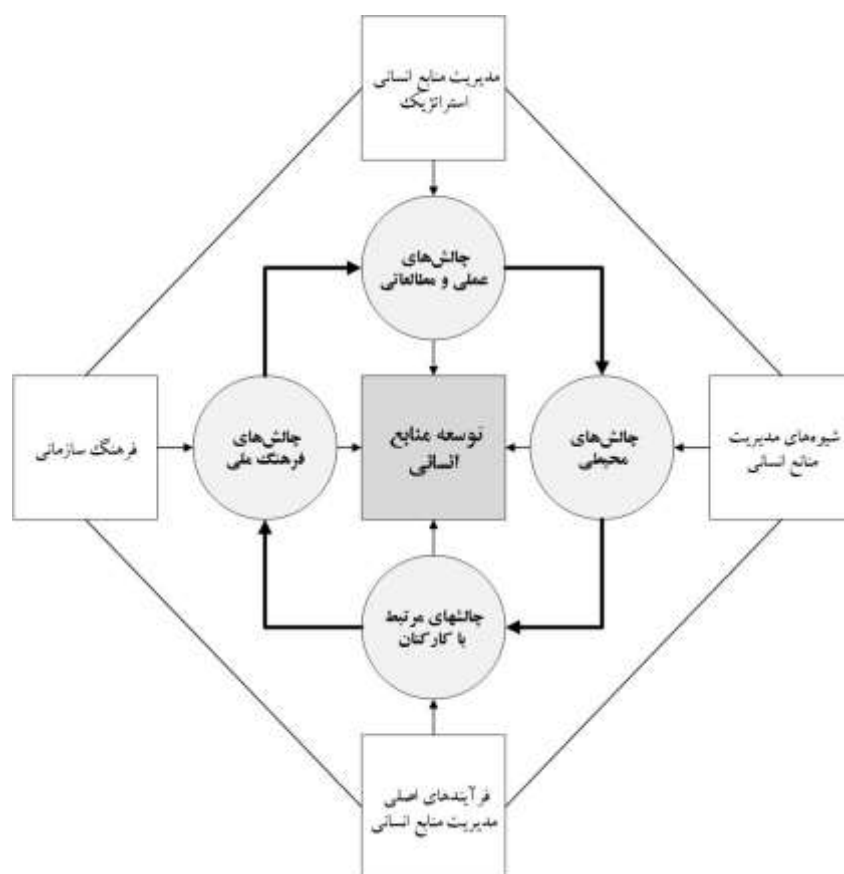
یکی دیگر از موانع کلیدی توسعه مدیریت منابع انسانی در ایران، عدم آگاهی و اعتقاد به اهمیت و در واقع ماهیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی است. یک مدیر ارشد ممکن است بپرسد، "منابع انسانی دقیقاً چه کاری برای سازمان من انجام می‌دهد؟ چه سودی برای سازمان من دارد؟ چه سود و ارزش افزوده‌ای به همراه خواهد داشت؟" این پاسخ‌ها بیشتر به دلیل ترس و ناامنی از دست دادن موقعیت مدیران به دست متخصصان منابع انسانی است. بسیاری اوقات مدیریت ارشد مدیریت منابع

^۱Localization

انسانی را پشتیبانی و درک نمی کند اما لازم است افراد کلیدی پشتیبان عملکرد منابع انسانی باشند. در نهایت، همه گفته ها و اقدام ها، زمانی که اهمیت منابع انسانی آشکار شد، همچنان مشکل باقی می ماند زیرا متخصص کافی آموزش دیده برای منابع انسانی در ایران وجود ندارد که بتواند این جایگاه بسیار مورد تقاضا را پر کند (عباسی، ۲۰۲۰).

جدول ۴. چارچوب اساسی چالش های کلیدی مدیریت منابع انسانی تطبیقی بخش غیردولتی ایران

| نیروی کار | فرهنگی | محیطی |
|---|---------------------------|--|
| پیشینه تحصیلی مدیران ایرانی | فرهنگ نامتعادل | سرعت نامناسب تغییر و توسعه یا تحقق مدیریت منابع انسانی |
| بهره وری و انگیزه ناکافی | فرهنگ رابطه محور ایرانی | بی ثباتی محیط کسب و کار |
| عدم آگاهی و اعتقاد به اهمیت و در واقع ماهیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی | فرهنگ بدبینی و بی اعتمادی | عدم تامین نیاز دانش منابع انسانی توسط دانشگاه ها |
| | | عدم وجود کافی نهادهای حرفه ای منابع انسانی |



شکل ۳. نمای کلی اقدامات و چالش های کلیدی پیش روی مدیریت منابع انسانی در ایران

همانطور که از شکل ۳ و جدول ۴ نمایان است چالش های سازمان های پیش روی منابع انسانی در ایران را می توان در چهار حوزه نیروی کار، فرهنگ ملی و محیطی و مضاعفا چالش های مشخص مطالعاتی و عملی خلاصه کرد. از نظر نیروی کار ایرانی،

مصاحبه کنندگان پژوهش‌ها موافق بوده‌اند که پتانسیل بالایی در نیروی کار ایران وجود دارد که نیروی کار تحصیل کرده و جوانی را برای شرکت‌ها فراهم می‌کند، اما مدیران ایرانی اظهار داشتند که نیروی کار ایرانی از بهره‌وری و عملکرد پایین رنج می‌برد. آنها اظهار داشتند که کارکنان ناامید، بی انگیزه به نظر می‌رسند و تعهدی از خود نشان نمی‌دهند. شایع‌ترین اظهارنظر که توسط مدیران خارج از کشور شرکت‌ها دیده می‌شود این است که اگرچه نیروی کار ایرانی تحصیل کرده است، اما کارکنان فاقد مهارت‌ها و اخلاق کاری لازم برای کار با شرکت‌ها هستند. (بودوار و ملاحی، ۲۰۱۸؛ بیگلرلیک و همکاران، ۲۰۱۷؛ عباسی، ۲۰۲۰؛ نظریان و همکاران، ۲۰۲۱) شرکت‌ها به دلیل مشکلات فرهنگی و به ویژه به دلیل فرهنگ رابطه محور ایرانی احساس چالش می‌کنند. این مشکلات بسیاری را برای فرآیندهای استاندارد منابع انسانی شرکت‌ها ایجاد کرد که ترجیحات فردی و فرهنگی را در نظر نمی‌گیرند. این امر در شرکت‌های بخش خصوصی ایرانی به ویژه در کسب‌وکارهای خانوادگی و شرکت‌های ساختار مدیریتی سنتی‌تر رایج‌تر و پذیرفته‌شده‌تر است. در بخش عمومی، سیاست‌ها و کانال‌های رسمی وجود دارد با این حال، با فرد آشنا، انعطاف پذیری بیشتری نشان داده می‌شود. اکثر شرکت‌های بزرگ سیاست‌های سختگیرانه‌ای در مورد استخدام دارند که نه مبتنی بر ارتباطات و روابط شخصی بلکه بر اساس مهارت و شایستگی است هرچند چالش فرهنگی در سایر شیوه‌های منابع انسانی، یعنی جبران خدمات و به ویژه در ارزیابی عملکرد نیز دیده می‌شود (بیگلرلیک و همکاران، ۲۰۱۷).

بزرگترین چالش و تأثیر بر توسعه مدیریت منابع انسانی به دلیل بی ثباتی محیط کسب و کار است. همه عوامل برای دیدن عوامل در یک تصویر بزرگتر به هم مرتبط هستند. بعضی بر بی ثباتی محیط کسب و کار به عنوان تأثیر اصلی بر توسعه مدیریت منابع انسانی تأکید کرده‌اند. بخش خصوصی و مدیران شرکت‌ها خاطرنشان کرده‌اند که قانون کار ایران دشوار و بسیار طرفدار کارمند است و اخراج کارکنان را بسیار دشوار می‌کند. تأثیر این امر بر شرکت‌ها این است که آنها در استخدام کارکنان گزینشی‌تر شده‌اند یا برای پیامد کارمند غیر متعهد به شرکت قراردادهای کاری کوتاه‌مدت‌تری منعقد کرده‌اند. بخش دولتی نیز قوانین، مقررات و بوروکراسی خاص خود را داشته که به آن عادت کرده، بنابراین فشارهای قانون کار در آن مانند شرکت‌های خارجی و هم شرکت‌های بخش خصوصی ایرانی احساس نشده است (عباسی، ۲۰۲۰؛ نظریان و همکاران، ۲۰۲۱).

۹. نتیجه‌گیری

در این مطالعه خاستگاه فرهنگ ملی از طریق شرایط اکولوژیکی^۹ و برخی نهادهای مهم فرهنگ ساز مانند تاریخ و مذهب ردیابی شد. استدلال شد که عوامل مختلفی، به درجات مختلف شدت، در ساختار فرهنگی کشور، در سطوح مختلف نهادی و همچنین در طی یک دوره زمانی، نقش داشته‌اند (محمدی و همکاران، ۲۰۲۰). گویی توسط یک دست نامرئی هدایت شده‌اند و قرن‌ها نوبت جای گرفته‌اند. پیامدهای فرهنگ ملی ایران برای ارزش‌ها و نگرش‌های مرتبط با کار توسط کارکنان و مدیریت سازمان‌های آنها، به ویژه مدیریت منابع انسانی، در چارچوب اقتصادی سیاسی فعلی کشور مورد بحث قرار گرفت (محمدی و همکاران، ۲۰۲۰).

محیطی که مدیران ایرانی در آن فعالیت می‌کنند، ناپایدار و به شدت سیاسی است. اقتصاد و در واقع جامعه به عنوان یک کل پس از انقلاب بر اساس یک الگوی اسلامی بازسازی شد و در زندگی خصوصی و عمومی مردم و سازمان‌ها نفوذ کرد. مدیران با

^۹Ecological conditions

مشکلات خاصی مانند کمبود مهارت، زیرساخت‌های ناکافی و دشواری دسترسی به فناوری‌های پیشرفته که به نوبه خود آنها را از حرفه‌ای بودن مورد نیاز محروم و دامنه نوآوری و تعالی آنها را محدود می‌کند. همچنین، برخی از ویژگی‌های فرهنگی، مانند بدبینی و بی‌اعتمادی به دیگران که طی صدها سال تکامل یافته و تحت تأثیر رویدادهای تاریخی مختلف است، منجر به تشکیل سازمان‌های متمرکز با دامنه محدود برای مشارکت و بارورسازی ایده‌ها شده است (بودوار و ملاحی، ۲۰۱۸؛ بیگلرلیک و همکاران، ۲۰۱۷).

با بهبود روابط بین ایران و شرکای غربی اش که از قبل و افزایش سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی که می‌تواند به دنبال داشته باشد، ممکن است رقابت بسیار مورد نیاز، مهارت‌های مدیریتی و فناوری‌های پیشرفته به اقتصاد تزریق شود. منصفانه است که بگوییم ایران وارد این مسیر شده است و توسعه مدیریت منابع انسانی تغییر از مدیریت کارکنان به مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و همچنین در شرکت‌های پیشرفته‌تر و مدرن‌تر بخش خصوصی احساس می‌شود. اگرچه در حال حاضر ممکن است برخی موارد فقط تئوری و در حد یادگیری باشد اما سفر و گذار آغاز شده است. این گذار از لحظه‌ای شروع شد که ایران متوجه اشتباهات ناشی از سوء مدیریت در دو دهه گذشته شد. اکنون زمان آن رسیده است که شرکت‌ها به عقب برگردند و تلاش کنند زمان از دست رفته را دوباره به دست آورند (بودوار و ملاحی، ۲۰۱۸). در این باره، روند توسعه مدیریت منابع انسانی در ایران را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

۱. ایران با توجه بیشتر به ارزش افراد به عنوان منابع استراتژیک در مسیر توسعه و آینده شرکت‌ها، از مدیریت کارکنان به سمت مدیریت منابع انسانی در حال حرکت است.
 ۲. ایران در حال تجربه یک تغییر فرهنگی برای حرفه‌ای کردن نیروی کار و انتخاب پایگاه و توسعه کارکنان بر اساس عواملی مانند ارزش تخصص به جای وفاداری است.
 ۳. فشارهای خارجی و داخلی باعث می‌شود ایران سریع‌تر به توسعه مدیریت منابع انسانی پاسخ دهد. این عوامل عبارتند از جهانی شدن، بین‌المللی شدن، رقابت عادلانه‌تر، پیشرفت فناوری، نیروی کار جوان و تحصیل کرده، فرار مغزها، ایجاد شغل و غیره.
 ۴. دولت باید با تسهیل و اصلاح قوانین، خصوصی سازی، ایجاد نهادهای حرفه‌ای، ایجاد پیوندهای بهتر برای آموزش بین‌المللی، بهبود آموزش و توسعه و غیره به این فشارها پاسخ دهد.
 ۵. ایران با رویه‌ها و شیوه‌های در حال ایجاد به سمت رویکرد سیستماتیک‌تری به سوی مدیریت منابع انسانی می‌رود. این امر برای تمام وظایف منابع انسانی از استخدام و انتخاب، پاداش، آموزش و توسعه، ارزیابی و مدیریت عملکرد و معیارهای ارتقا اعمال می‌شود.
 ۶. یکی از چالش‌های اصلی ایران، داشتن مدیریت منابع انسانی به عنوان مجموعه‌ای یکپارچه از توابع منابع انسانی به جای جزایر جدا از هم است. اگر شرکت‌ها و سازمان‌ها با مدیریت منابع انسانی به‌عنوان عملکردهای جداگانه برخورد کنند، در ایجاد تغییر و توسعه بسیار مورد نیاز در محیط‌های تجاری ایران موفق نخواهند بود.
- اشاره کردیم که توسعه مدیریت منابع انسانی در هر کشور منحصر به فرد است و توسط ترکیبی از عوامل محیطی یا زمینه‌ای خارجی شکل می‌گیرد (میرفخار و همکاران، ۲۰۲۱). ایران با تعداد زیادی از چالش‌های اجتماعی، اقتصادی، جمعیتی، فرهنگی و سیاسی مواجه است. در حال حاضر دولت و نهادهای ایرانی توجه خود را به توسعه مردم ایران، مهارت‌های مدیریتی و فراهم کردن زیرساخت‌های مناسب در سازمان‌ها برای بسترسازی برای پذیرش و اجرای مدیریت منابع انسانی آغاز کرده‌اند. منصفانه است که بگوییم ایران واقعاً مسیر توسعه مدیریت منابع انسانی خود را هرچند با سرعت‌های متفاوت بسته به نیازهای سازمانی و

پویای کسب و کار آغاز کرده است. اصطلاحات مدیریت منابع انسانی توسط سازمان های ایرانی پذیرفته شده است، اما ماهیت استراتژیک و مزایای پیوند مدیریت منابع انسانی با واقعیت های تجاری هنوز مشخص نیست و سازمان ها با چالش های منابع انسانی مواجه هستند که ناشی از محیط، فرهنگ ملی ایرانی و نیروی کار منزوی و سرخورده است (فشرکی و صحت، ۲۰۱۸).

بیشتر این چالش ها به ایجاد زیرساخت های سازمانی درست بستگی دارد و چالش فرهنگ ملی چالشی است که عمیقاً جا افتاده و در برابر تغییر مقاوم است. با این حال، سازمان ها می توانند تعادل مناسبی از ابزارهای منابع انسانی را برای مقابله با تفاوت های فرهنگی فراهم کنند. در عین حال، مهم است که این شتاب توسعه تدریجی و از نظر فرهنگی با شناخت اخلاق و ارزش های فرهنگ ملی ایرانی اعم از شیوه های سنتی، غربی و اسلامی و شیوه های نوین اعم از شرقی و یا غربی متوازن کند. شرکت ها نقشی اساسی در توسعه مدیریت منابع انسانی در ایران دارند. آنها از طریق شهرت مثبت، ساختار مدیریت منابع انسانی و شفافیت با نیروی کار ایرانی، موجب نگرانی شرکت های دولتی ایرانی می شوند که ممکن است استعدادهای خود را برای شرکت های خصوصی از دست بدهند. این ممکن است پیامد توسعه مدیریت منابع انسانی در شرکت های ایرانی باشد. برای شرکت ها ضروری است که دانش و تخصص منابع انسانی خود را به اشتراک بگذارند و در واقع به شرکت های دولتی ایرانی کمک کنند مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک عملکرد استراتژیک ببینند که در راستای یک استراتژی واحد عمل می کند. بدون شک این اقدامی ارزشمند برای کمک به توسعه شرکت ها و مدیران ایرانی است (جکسون، ۲۰۲۰؛ میرفخار و همکاران، ۲۰۲۱).

به طور خلاصه، توسعه مدیریت منابع انسانی در ایران به سرعت تغییر محیط ایران، محیط کسب و کار کلی و استراتژی های سازمانی بستگی دارد. پژوهش در ایران معضلات و محدودیت های خاص خود را دارد، زیرا اکثر شرکت ها در مورد مشارکت در مطالعات پژوهش های مردم و محتاط هستند. با این حال، با ارائه بازخورد و تجزیه و تحلیل به سازمان ها در نتیجه مشارکت آنها که ممکن است کمک بزرگی به آنها باشد، امیدواریم به تدریج دیدگاه آنها نیز نسبت به پژوهش ها مثبت شود (بودوار و ملاحی، ۲۰۱۸؛ فشرکی و صحت، ۲۰۱۸). در آخر با توجه به موارد ذکر شده لازم به ذکر است دو موضوع مهم باید مورد توجه قرار گیرد:

اول، تأثیر تغییرات اخیر در فضای سیاسی کشور بر مسیر توسعه مدیریت منابع انسانی است. به نظر می رسد تأکید مجدد دولت بر ارزش های اسلامی یا شرقی است و بنابراین، نقش مدیریت اسلامی ممکن است نشان دهنده یک تغییر محیطی مهم باشد.

دوم، در این شرایط، چگونه شرکت های خارجی و کارکنان آنها، اعم از داخلی و خارجی، با تضاد فرهنگی بالقوه بین ارزش های مدیریت منابع انسانی غرب و کشورهای در حال توسعه شرقی سازگار خواهند شد، جایی که چنین ارزش های فرهنگی ممکن است نقطه مقابل ارزش های ملی باشند. در این مرحله تنها می توانیم حدس بزنیم رد کامل هر چیزی غربی از جمله مدیریت منابع انسانی یا توسعه مدیریت منابع انسانی چند فرهنگی، که در آن طیف وسیعی از رفتارها در یک سازمان مجاز است و این رفتارها منعکس کننده فرهنگ های مختلف و سرعت تغییرات قابل قبول توسط بازیگران خصوصی دولتی مربوطه باشد.

منابع و مأخذ

۱. Abbasi, B. (2020). Identifying and Ranking of University Strategic Human Resources Management Criteria Based on Multi-Criteria Decision Making Methods. Public Administration Perspaective, 11(2), 127-147.

۲. Abbasi, F., & Khalilzadeh, M. (2021). The Model of Human Resource Management Strategies for Iranian Project-based Construction Organizations. *Jordan Journal of Civil Engineering*, 15(2).
۳. Abed, G.T. (2003) 'Unfulfilled Promise', *Finance and Development* (A quarterly magazine of IMF), 40(1), online at www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2003/03/abed.htm (accessed 18 May 2005).
۴. Aghaz, A., Sheikh, A., & Amirkhani, T. (2017). Human resource management in the public sector: An investigation into the Iranian ministries. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(3), 667-695.
۵. Bani-Asadi, H. (1984) 'Interactive Planning on the Eve of the Iranian Revolution', PhD dissertation, University of Pennsylvania.
۶. Benevene, P., & Buonomo, I. (2020). Green human resource management: An evidence-based systematic literature review. *Sustainability*, 12(15), 5974.
۷. Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K. (2017). An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. *Journal of International business studies*, 48, 30-47.
۸. Bidmeshgipour, M. (2009). An analysis of strategic human resource management in Iran. *European Journal of Social Science*, 9, 30-38.
۹. Bordbar, G., Konjkav Monfared, A., Sabokro, M., Dehghani, N., & Hosseini, E. (2021). Human resources competencies scale development and validation: An Iranian measure. *Industrial and Commercial Training*, 53(3), 250-267.
۱۰. Budhwar, P. S., & Debrah, Y. A. (2013). *Human resource management in developing countries*. Routledge.
۱۱. Budhwar, P., & Mellahi, K. (2007). Introduction: human resource management in the Middle East. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 2-10.
۱۲. Budhwar, P., & Mellahi, K. (2018). HRM in the Middle East. In *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management* (pp. 487-499). Edward Elgar Publishing.
۱۳. Cardy, R.L. and Dobbins, G.H. (1994), "Performance appraisal alternative perspective", *South Western Series in Human Resource Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, OH.
۱۴. Daniel, E. (2001), *The History of Iran*, Greenwood Press, Westport, CT.
۱۵. Debrah, Y.A., McGovern, I. and Budhwar, P. (2000) 'Complementarity or Competition: The Development of Human Resources in a Growth Triangle', *International Journal of Human Resource Management*, 11(2): 314 – 35.
۱۶. Fesharaki, F., & Sehhat, S. (2018). Islamic human resource management (iHRM) enhancing organizational justice and employees' commitment: Case of a Qard al-Hasan bank in Iran. *Journal of Islamic Marketing*, 9(1), 204-218.
۱۷. Hasanzade, H., Mirsepasi, N., Faghihi, A., & Najafbagy, R. (2019). Designing a framework for entrepreneur-oriented human resource management in the public sector. *Public Administration Perspaective*, 10(2), 159-185.
۱۸. Hodgson, A. (1987) 'Deming's Never-ending Road to Quality', *Personnel Management*, July.
۱۹. Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage, Beverly-Hills, CA.
۲۰. Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?. *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
۲۱. Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
۲۲. Hosseini, E., Saeida Ardekani, S., Sabokro, M., & Salamzadeh, A. (2022). The study of knowledge employee voice among the knowledge-based companies: the case of an emerging economy. *Revista de Gestão*, 29(2), 117-138.
۲۳. House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. and Gupta, V. (2004) *Culture, Leadership and Organisations: the GLOBE Study of 62 Societies*. London: Sage Publications Ltd.
۲۴. Hoveyda, F. (2003), *The Shah and the Ayatollah: Iranian Mythology and Islamic Revolution*, Praeger, Westport, CT.

۲۵. Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1995), "Human resource management in the context of organizations and their environments", *Annual Review of Psychology*, Vol. 46, pp. 237-64.
۲۶. Jackson, T. (2020). *The legacy of Geert Hofstede*. In (Vol. 20, pp. 3-6): SAGE Publications Sage UK: London, England.
۲۷. Javidan, M., & Dastmalchian, A. (2003). Culture and leadership in Iran: The land of individual achievers, strong family ties, and powerful elite. *The Academy of Management Executive*, 17(4), 127-142.
۲۸. Jozaghi, A., Alizadeh, B., Hatami, M., Flood, I., Khorrami, M., Khodaei, N., & Ghasemi Tousi, E. (2018). A comparative study of the AHP and TOPSIS techniques for dam site selection using GIS: A case study of Sistan and Baluchestan Province, Iran. *Geosciences*, 8(12), 494.
۲۹. Keegan, A., Ringhofer, C., & Huemann, M. (2018). Human resource management and project based organizing: Fertile ground, missed opportunities and prospects for closer connections. *International journal of project management*, 36(1), 121-133.
۳۰. Khajepour, B. (2006) "Realizing Iran's Economic Potential", Working Paper, Woodrow Wilson Center, Washington, DC (forthcoming).
۳۱. Kuran, T. (2004) 'Why the Middle East is Economically Underdeveloped: Historical Mechanisms of Institutional Stagnation', *Journal of Economic Perspectives*, 18(3), online at www.aeaweb.org/jep/contents/Summer2004.html (accessed 30 June 2005).
۳۲. Latifi, F. (1997) 'Management Learning in National Context', PhD thesis, Henley Management College.
۳۳. Looney, R. (2003) 'The Gulf Co-operation Council's Cautious Approach to Economic Integration', *Journal of Economic Cooperation*, 24(2): 137 – 60.
۳۴. Lu, Y. and Bjorkman, I. (1998) 'Human Resource Management in International Joint Ventures in China', *Journal of General Management*, 23 (4): 63–79.
۳۵. Mahdavy, H. (1970), "The patterns and problems of economic development in Rentier States: the case of Iran", in Cook, M.A. (Ed.), *Studies in the Economic History of the Middle East*, Oxford University Press, London, pp. 37-61.
۳۶. Mellahi, K. and Al-Hinai, S. (2000) 'Local Workers in Gulf Co-operation Countries: Assets or Liabilities?', *Middle Eastern Studies*, 26(3): 177 – 91.
۳۷. Mirfakhar, A. S., Trullen, J., & Valverde, M. (2021). How can CEOs influence HRM implementation? Unfolding top management's role in HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-30.
۳۸. Mohammadi, H., Zargar, S. M., Hematian, H., & Vakilaroaya, Y. (2020). Modeling the Impact of Internet of thing on Human Resource Management; Case Study: State Airlines. *Public Administration Perspaective*, 11(3), 87-107.
۳۹. Namazie, P. (2000) 'A Preliminary Review of Factors Affecting International Joint Ventures in Iran', paper presented at the Twenty-Seventh Annual Conference of Academy of International Business (UK Chapter) Strathclyde University, April.
۴۰. Namazie, P. (2003), "Factors affecting the transferability of HRM practices in joint ventures in Iran", *Career Development International*, Vol. 8 No. 7, pp. 357-66.
۴۱. Namazie, P. and Tayeb, M. (2003), "The development of human resources management in Iran", paper presented at 1st HR Conference, Tehran, October.
۴۲. Namazie, P., & Frame, P. (2007). Developments in human resource management in Iran. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 159-171.
۴۳. Namazie, P., & Pahlavnejad, A. M. (2016). Human resource management in Iran. In *Handbook of human resource management in the Middle East* (pp. 161-179). Edward Elgar Publishing.
۴۴. Nazarian, A., Atkinson, P., Foroudi, P., & Soares, A. (2021). Working together: Factors affecting the relationship between leadership and job satisfaction in Iranian HR departments. *Journal of General Management*, 46(3), 229-245.
۴۵. Nobari, A. R., Seyedjavadin, S.-R., Roshandel Arbatani, T., & Rahnamay Roodposhti, F. (2018). Environmental concerns and green human resource management: A meta-synthesis. *Iranian Journal of Plant Physiology*, 8(4), 2573-2576.

۴۶. Raoofi, A., Takian, A., Sari, A. A., Olyaeemanesh, A., Haghighi, H., & Aarabi, M. (2020). COVID-19 pandemic and comparative health policy learning in Iran. *Archives of Iranian Medicine (AIM)*, 23(4).
۴۷. Sabokro, M., Masud, M. M., & Kayedian, A. (2021). The effect of green human resources management on corporate social responsibility, green psychological climate and employees' green behavior. *Journal of Cleaner Production*, 313, 127963.
۴۸. Salamzadeh, A., & Dana, L. P. (2021). The coronavirus (COVID-19) pandemic: challenges among Iranian startups. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(5), 489-512.
۴۹. Salehi-Isfahani, D. (2007). Human resources in Iran: potentials and challenges. *Iran in the 21st Century*, 259-288.
۵۰. Sarabi Asiabar, A., Kafaei Mehr, M. H., Arabloo, J., & Safari, H. (2020). Leadership effectiveness of hospital managers in Iran: A qualitative study. *Leadership in Health Services*, 33(1), 43-55.
۵۱. Shaban, A.R., Asaad, R. and Al-Qudsi, S. (1995) 'The Challenges of Employment in the Arab Region', *International Labour Review*, 134: 65 – 82.
۵۲. Shahhoseini, M., Haghighi, M., & Moazen, S. (2020). Developing a Model for the Alignment of Strategies of HRM with Macro-level Strageies in National Iranian Oil Company. *Strategic Studies in Petroleum and energy Industry*, 11(42), 93-126.
۵۳. Storey, J. (1995) 'Human Resource Management: Still Marching on or Marching out?', in J. Storey (ed.) *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge, pp. 3–32.
۵۴. Talib, Y. (1996) 'Privatization: A Review of Policy and Implementation in Selected Arab Countries', *International Journal of Public Sector Management*, 9(3): 3 – 21.
۵۵. Tayeb, M. H. (1995) 'The Competitive Advantage of Nations: The Role of HRM and its Socio-cultural Context', *International Journal of Human Resource Management*, 6 (3): 588–605.
۵۶. Tayeb, M. H. (1998) 'Transfer of HRM Policies and Practices across Cultures: An American Company in Scotland', *International Journal of Human Resource Management*, 9 (2): 332–58.
۵۷. Tayeb, M. H. (2000) *The Management of International Enterprises: A Socio-Political View*. Basingstoke: Macmillan.
۵۸. Torlak, N. G., Kuzey, C., & Ragom, M. (2018). Human resource management, commitment and performance links in Iran and Turkey. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
۵۹. Yeganeh, H. (2007). An examination of Iranian management culture: Characteristics and organizational implications. *Iran Quarterly Analysis*, 4(1), 35-57.
۶۰. Yeganeh, H. and Su, Z. (2007), "Comprehending core cultural orientations of Iranian managers", *Cross Cultural Management: An International Journal (CCM)*, Vol. 4 No. 4.
۶۱. Yeganeh, H., & Su, Z. (2008). An examination of human resource management practices in Iranian public sector. *Personnel Review*, 37(2), 203-221.
۶۲. Yeganeh, H., Su, Z. and Sauers, D. (2007), "Toward a refined alternative of the cultural distance index", paper presented at Annual Meeting of Academy of International Business, Indianapolis, IN.
۶۳. Yousef, T.M. (2004) 'Growth and Policy Reform in the Middle East and North Africa since 1950', *Journal of Economic Perspectives*, 18(3): 91 – 114.