



مطالعات تطبیقی مدیریت منابع انسانی

(کارشناسی ارشد مدیریت)

دکتر حسن درویش دکتر مجید ضماہنی

دکتر حمیدرضا عسکری دہ آبادی

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پر بار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد و رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز از این وضعیت بارها اظهار گله و ناخشنودی نموده‌اند.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان، تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاورد انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «اقْرَأْ وَ رَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	یازده
فصل اول. مقدمه‌ای بر مدیریت منابع انسانی تطبیقی.....	۱
هدف کلی.....	۱
هدف‌های یادگیری.....	۱
مقدمه.....	۱
۱-۱ ضرورت مطالعات تطبیقی در مدیریت.....	۳
۱-۲ پارادایم‌های رایج در مدیریت منابع انسانی.....	۶
۱-۲-۱ نظریه‌های جهان‌شمول‌گرایی در مدیریت منابع انسانی.....	۱۰
۱-۲-۱-۱ دیدگاه اقتضایی و مدیریت منابع انسانی.....	۱۰
۱-۲-۱-۲ نظریه‌های زمینه‌گرایی در مدیریت منابع انسانی.....	۱۴
۱-۲-۲-۱ رویکرد فرهنگی.....	۱۵
۱-۲-۲-۲ رویکرد نهادی.....	۱۷
۱-۳ دیدگاه دین مبین اسلام نسبت به کار و مدیریت.....	۱۹
۴-۱ ضرورت مطالعه تطبیقی مدیریت منابع انسانی.....	۲۱
خلاصه فصل اول.....	۲۳
خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول.....	۲۴
خودآزمایی تشریحی فصل اول.....	۲۶
فصل دوم. انتخاب، استخدام و قوانین استخدامی تطبیقی.....	۲۹
هدف کلی.....	۲۹

هدف یادگیری.....	۲۹
مقدمه.....	۲۹
۱-۲ مفهوم کارمندایی در سازمان‌ها.....	۳۱
۲-۲ نحوه کارمندایی و استخدام در کشورهای مختلف.....	۳۲
۳-۲ مسائل مربوط به جذب و انتخاب نیروی کار در کشورهای مختلف.....	۳۶
۴-۲ ابزارهای استخدام در قاره اروپا.....	۳۹
۱-۴-۲ مصاحبه استخدامی در قاره اروپا.....	۴۱
۵-۲ مسائل استخدامی در قاره آسیا.....	۴۵
۶-۲ قوانین و مقررات استخدامی تطبیقی.....	۴۸
۱-۶-۲ شوراهای کاری.....	۴۹
۲-۶-۲ خاتمه خدمت و کاهش نیروی کار.....	۵۰
۳-۶-۲ تبعیض، آزار و دستخوش فریب و تعدی قرارداد.....	۵۳
۴-۶-۲ حفاظت از حریم خصوصی.....	۵۳
۷-۲ توسعه قانون‌گذاری در اتحادیه اروپا، ژاپن و آمریکا.....	۵۸
۸-۲ استخدام و روابط صنعتی از دیدگاه دین اسلام.....	۶۰
۹-۲ روابط صنعتی در ایران.....	۶۳
خلاصه فصل دوم.....	۶۸
خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوم.....	۶۹
خودآزمایی تشریحی فصل دوم.....	۷۱
فصل سوم. آموزش و توسعه کارکنان در مدیریت منابع انسانی تطبیقی.....	۷۳
هدف کلی.....	۷۳
هدف‌های یادگیری.....	۷۳
مقدمه.....	۷۳
۱-۳ ضرورت آموزش کارکنان در سازمان‌های امروزی.....	۷۵
۲-۳ آموزش و توسعه منابع انسانی در کشورهای مختلف جهان.....	۷۸
۱-۲-۳ آموزش و توسعه منابع انسانی در ژاپن.....	۷۸
۲-۲-۳ آموزش و توسعه منابع انسانی در کره جنوبی.....	۸۰
۳-۲-۳ آموزش و توسعه منابع انسانی در چین.....	۸۲
۴-۲-۳ آموزش و توسعه منابع انسانی در تایوان.....	۸۴
۵-۲-۳ آموزش و توسعه نیروی انسانی در مکزیک و آمریکای لاتین.....	۸۵
۶-۲-۳ آموزش و توسعه منابع انسانی در استرالیا.....	۸۶

۸۷.....	۷-۲-۳ آموزش و توسعه منابع انسانی در کانادا.
۸۸.....	۸-۲-۳ آموزش و توسعه منابع انسانی در ایالات متحده آمریکا.
۸۹.....	۳-۳ آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه دین اسلام.
۹۱.....	۴-۳ آموزش و توسعه منابع انسانی در ایران.
۹۴.....	۵-۳ نقش مسائل فرهنگی در آموزش و توسعه منابع انسانی.
۹۸.....	خلاصه فصل سوم.
۹۹.....	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل سوم.
۱۰۰.....	خودآزمایی تشریحی فصل سوم.
۱۰۱.....	فصل چهارم. مسائل انگیزشی و اخلاقی در مدیریت منابع انسانی تطبیقی.
۱۰۱.....	هدف کلی
۱۰۱.....	هدف‌های یادگیری
۱۰۲.....	مقدمه
۱۰۳.....	۱-۴ آشنایی با فرایند انگیزش در سازمان‌ها.
۱۰۶.....	۲-۴ بررسی تطبیقی نظریه‌های محتوایی و فرایندی انگیزش.
۱۰۹.....	۳-۴ بررسی تطبیقی انگیزش کاری در کشورهای مختلف جهان.
۱۰۹.....	۱-۳-۴ انگیزش کاری در ژاپن.
۱۱۲.....	۲-۳-۴ انگیزش کاری در چین.
۱۱۴.....	۳-۳-۴ انگیزش کاری در قاره آفریقا.
۱۱۶.....	۴-۳-۴ انگیزش کاری در انگلستان.
۱۱۹.....	۴-۴ انگیزش از دیدگاه دین اسلام.
۱۲۲.....	۵-۴ فرایند مدیریت اخلاق کسب‌وکار.
۱۲۳.....	۶-۴ ویژگی‌های مسائل اخلاقی در سازمان.
۱۲۴.....	۷-۴ بررسی تطبیقی مهم‌ترین رویکردهای تجویزی در مدیریت اخلاق سازمانی.
۱۲۵.....	۱-۷-۴ نظریه‌های نتیجه‌گرا (تمرکز بر پیامدها و نتایج).
۱۲۶.....	۲-۷-۴ نظریه‌های تکلیف‌گرا (تمرکز بر وظایف، تعهدات و اصول).
۱۲۷.....	۳-۷-۴ اخلاق فضیلت‌گرا (تمرکز بر تقوا و کمال).
۱۲۸.....	۸-۴ بررسی تطبیقی مهم‌ترین رویکردهای روان‌شناختی در مدیریت اخلاق سازمانی.
۱۲۸.....	۱-۸-۴ نظریه رشد اخلاقی.
۱۳۰.....	۲-۸-۴ نظریه ماکیاولی.
۱۳۲.....	۹-۴ مدیریت اخلاق در مناطق مختلف جهان.
۱۳۲.....	۱-۹-۴ اخلاق کسب‌وکار در قاره اروپا.

۱۳۴	۲-۹-۴ مدیریت اخلاق کسب و کار در انگلستان
۱۳۵	۳-۹-۴ مدیریت اخلاق کسب و کار در هلند
۱۳۶	۴-۹-۴ مدیریت اخلاق کسب و کار در کشور چین
۱۳۸	۵-۹-۴ مدیریت اخلاق کسب و کار در ژاپن
۱۳۹	۱۰-۴ مدیریت اخلاق کسب و کار از دیدگاه دین اسلام
۱۴۰	۴-۱۰-۱ شاخص های اخلاق درون سازمانی از منظر نهج البلاغه
۱۴۱	۴-۱۰-۲ شاخص های اخلاق برون سازمانی از منظر نهج البلاغه
۱۴۲	۴-۱۰-۳ شاخص های اخلاق حرفه ای از منظر نهج البلاغه
۱۴۵	۴-۱۱ مدیریت اخلاق کسب و کار در ایران
۱۴۷	خلاصه فصل چهارم
۱۴۹	خودآزمایی چهارگزینه ای فصل چهارم
۱۵۲	خودآزمایی تشریحی فصل چهارم
۱۵۳	فصل پنجم. فرهنگ و ارتباطات در مدیریت منابع انسانی تطبیقی
۱۵۳	هدف کلی
۱۵۳	هدف های یادگیری
۱۵۳	مقدمه
۱۵۵	۱-۵ فرهنگ چیست؟
۱۵۶	۲-۵ بررسی تطبیقی ابعاد اصلی فرهنگی در کشورهای مختلف جهان
۱۵۹	۵-۲-۱ نگرش به توزیع قدرت
۱۵۹	۵-۲-۲ نگرش به روابط اجتماعی و سازمان
۱۶۱	۵-۲-۳ نگرش به محیط پیرامون
۱۶۱	۵-۲-۴ نگرش به الگوهای کاری و استفاده از زمان
۱۶۲	۵-۲-۵ نگرش به عدم اطمینان، قابلیت پیش بینی و کنترل اجتماعی
۱۶۴	۵-۳ فرهنگ و نقش مدیریتی
۱۶۸	۵-۴ فرهنگ سازمان های ایرانی
۱۷۱	۵-۵ ضرورت مطالعات تطبیقی در حوزه ارتباطات
۱۷۲	۵-۶ یک مدل برای فرهنگ و ارتباطات
۱۷۵	۵-۷ مدیریت ارتباطات از دیدگاه دین اسلام
۱۷۵	۵-۷-۱ مهارت های شناختی ارتباطات از منظر قرآن کریم
۱۷۷	۵-۷-۲ مهارت های رفتاری ارتباطات از منظر قرآن کریم
۱۷۹	۵-۸ تشریفات ارتباطات

۱۸۲	خلاصه فصل پنجم.....
۱۸۳	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل پنجم.....
۱۸۶	خودآزمایی تشریحی فصل پنجم.....
۱۸۷	فصل ششم. ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و مدیریت پاداش تطبیقی.....
۱۸۷	هدف کلی.....
۱۸۷	هدف‌های یادگیری.....
۱۸۷	مقدمه.....
۱۸۹	۱-۶ تعریف و هدف‌های ارزیابی عملکرد سازمانی.....
۱۹۱	۲-۶ مفهوم جبران خدمات.....
۱۹۳	۳-۶ بررسی تطبیقی مدیریت پاداش در کشورهای مختلف جهان.....
۱۹۳	۳-۶-۱ مدیریت پاداش و جبران خدمات در کشور آلمان.....
۱۹۴	۳-۶-۲ مدیریت پاداش و جبران خدمات در کشور چین.....
۱۹۶	۳-۶-۳ مدیریت پاداش و جبران خدمات در کشور ژاپن.....
۱۹۹	۴-۶ نظام جبران خدمات در دین مبین اسلام.....
۲۰۴	۵-۶ مدیریت پاداش و جبران خدمات در ایران.....
۲۰۷	۶-۶ جمع‌بندی معیارهای جبران خدمات.....
۲۰۹	خلاصه فصل ششم.....
۲۱۱	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل ششم.....
۲۱۲	خودآزمایی تشریحی فصل ششم.....
۲۱۳	فصل هفتم. بررسی تطبیقی مدیریت منابع انسانی در مناطق مختلف جهان.....
۲۱۳	هدف کلی.....
۲۱۳	هدف‌های یادگیری.....
۲۱۳	مقدمه.....
۲۱۵	۱-۷ مدیریت منابع انسانی در ایالات متحده آمریکا.....
۲۲۰	۲-۷ مدیریت منابع انسانی در اروپا.....
۲۲۸	۳-۷ مدیریت منابع انسانی در شرق آسیا.....
۲۳۱	۳-۷-۱ اقتصادهای بازار سرمایه‌داری: ژاپن و تایوان.....
۲۳۲	۳-۷-۲ اقتصادهای بازار سوسیالیست: چین و ویتنام.....
۲۳۶	۴-۷ مدیریت منابع انسانی در کشورهای در حال توسعه.....
۲۴۲	۵-۷ چالش‌های مدیریت منابع انسانی در ایران.....

۲۴۵	خلاصه فصل هفتم.....
۲۴۶	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هفتم.....
۲۴۹	خودآزمایی تشریحی فصل هفتم.....
۲۵۱	فصل هشتم. مباحث مرتبط با مدیریت منابع انسانی بین‌المللی.....
۲۵۱	هدف کلی.....
۲۵۱	هدف‌های یادگیری.....
۲۵۲	مقدمه.....
۲۵۳	۸-۱ مدیریت منابع انسانی در عرصه جهانی.....
	۸-۲ رابطه مدیریت منابع انسانی بین‌المللی با ساختار سازمانی به‌منظور رعایت الزامات سازمان‌های چندملیتی.....
۲۶۰	۸-۳ بهداشت، سلامت و ایمنی در عرصه بین‌المللی.....
۲۶۶	۸-۴ نقش زنان در مدیریت بین‌المللی.....
۲۷۰	خلاصه فصل هشتم.....
۲۷۵	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هشتم.....
۲۷۷	خودآزمایی تشریحی فصل هشتم.....
۲۸۱	پاسخنامه خودآزمایی‌های چهارگزینه‌ای.....
۲۸۳	منابع.....

پیشگفتار

مدیریت منابع انسانی، رویکردی راهبردی، جامع و منسجم به استخدام، توسعه و سلامت افرادی است که در سازمان مشغول به کار می‌شوند. پژوهشگران بسیاری آن را منبعی برای کسب مزیت رقابتی سازمان دانسته‌اند. هرچند مفهوم مدیریت منابع انسانی برای اولین بار در آمریکا مطرح شد، اما امروزه به مفهومی بین‌المللی تبدیل شده‌است و در سایر کشورها نیز به کار می‌رود. در دنیای امروز، به مدیریت منابع انسانی با رویکرد راهبردی نگاه می‌شود، به هم‌سویی آن با ارزش‌ها، مأموریت‌ها و چشم‌انداز سازمان توجه ویژه‌ای می‌شود و انتظار می‌رود از نقش سنتی و خُرد، دور شود و به سوی پارادایم راهبردی کلان‌تری پیش رود. رسیدن به هدف‌های سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای روش‌ها و تاکتیک‌های اثربخش در حوزه مدیریت منابع انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به‌طور مؤثر فعالیتشان را ادامه بدهند و بر کارایی خود بیفزایند. از طرفی، از مهم‌ترین خصیصه‌های سازمان‌های امروزی تغییر و تحول است. در چنین شرایط محیط پیچیده و متنوع با تحولات سریع، اگر نتوانیم متناسب با این تغییرات، سازمان، مدیران و کارکنان را همگام سازیم، قربانی آن خواهیم شد.

باورهای نادرست، اطلاعات غلط و ناآگاهی باعث شده‌است که رشته مدیریت منابع انسانی آسیب‌های فراوانی ببیند. درک پویایی‌های افراد در سازمان‌ها همیشه چالش‌برانگیز بوده است. به‌هرحال، تا قبل از آغاز قرن بیست و یکم میلادی، جهانی‌سازی گسترش چندانی نداشت ولی با آغاز هزاره سوم، سازمان‌ها و افرادی که آن‌ها را هدایت می‌کنند، تغییرات زیادی داشته‌اند. این امر موجب تحول گسترده‌ای در

حوزه مدیریت منابع انسانی شد. برای درک چالش‌های مرتبط با کارآمدی سازمان‌ها در قرن بیست و یکم، باید هزاران معضل پیش روی افرادی که در سازمان‌های مختلف کشورهای گوناگون جهان مشغول به کار هستند را شناسایی کرد.

با مروری بر مبنای نظری می‌توان به این نتیجه رسید در حالی 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. باکسال 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 (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 مربوط اند و به نظر می‌رسد که مطالب نسبتاً کمی درباره مشکلات منحصربه‌فرد سازمانی و منابع انسانی کشورهای در حال گذار نوشته شده است. 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، کوتاه مدت، اقتدارگرا، مبتنی بر کاهش ریسک و وابسته به عوامل زمینه‌ای است و تصمیم‌گیری‌ها به جای آنکه با توجه به معیارهای بی‌طرفانه اخذ شوند، باسوگیری و مبتنی بر نظام روابط گرفته می‌شوند.

با عنایت به مطالب ذکر شده، مشهود است که مطالعه روش‌ها و تاکتیک‌های مدیریت منابع انسانی در کشورها و نواحی مختلف جهان، تبدیل به یکی از ضروریات کاری مدیران شده است زیرا هر کشور با توجه به خصیصه‌های فرهنگی، قومی، مردم‌شناختی، جغرافیایی و ارزشی خویش، روش‌های خاصی از مدیریت منابع انسانی را به کار می‌گیرد که شاید در دیگر کشورها کاربرد نداشته باشد. در این راستا، این کتاب حاضر قصد دارد به بررسی تطبیقی و مقایسه‌ای مدیریت منابع انسانی در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه بپردازد. بدین منظور، مهم‌ترین مباحثی که در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌گنجد، مورد بحث قرار گرفته و خصیصه‌های آن‌ها در هر کشور با یکدیگر مقایسه شده است تا مخاطبان و دانشجویان گرامی با مطالعه این

کتاب بتوانند ضمن بهینه‌گزینی روش‌های کارا و اثربخش مدیریت منابع انسانی، به ارتقای سطح دانش مدیریت منابع انسانی در کشور کمک کنند. اساتید محترم دانشگاه‌ها نیز می‌توانند این کتاب را به‌عنوان منبع درسی در گرایش‌های مختلف رشته مدیریت در مقطع کارشناسی ارشد معرفی کنند. ذکر این نکته ضروری است که پیش‌زمینه مطالعه این کتاب، آشنایی با مباحث پایه‌ای مدیریت منابع انسانی است. بدین‌منظور توصیه می‌شود مخاطبان گرامی قبل از مطالعه این کتاب، کتاب‌های رایج در زمینه مدیریت منابع انسانی را مطالعه کنند تا ضمن آشنایی با مباحث اولیه مدیریت منابع انسانی، آمادگی لازم برای مطالعه این کتاب را کسب کنند.

به‌دلیل حساسیت موضوع مدیریت منابع انسانی در مدیریت بین‌المللی و معدود بودن کتاب‌های فارسی مرتبط با این حوزه در کشور ما، مؤلفان این کتاب با هدف پرکردن شکاف دانشی موجود در این رشته و خدمت به جامعه دانشگاهی و مدیریتی کشور، دست به تألیف کتاب حاضر زدند.

بدین‌وسیله از حمایت‌ها و راهنمایی‌های کلیه عزیزان و اساتید محترم، که قطعاً در بهبود تألیف و آماده‌سازی کتاب حاضر نقش به‌سزایی داشته است، کمال تشکر و قدردانی را داریم. در پایان یادآوری می‌کنیم علی‌رغم تمامی دقت نظرها و نکته‌سنجی‌ها، این اثر خالی از اشکال نیست. لذا از مخاطبان گرامی تقاضا دارد نظرات و پیشنهادات ارزنده خویش را از طریق آدرس پست الکترونیک hamid.askari66@gmail.com منعکس کنند.

دکتر حسن درویش

دکتر مجید ضماهنی

دکتر حمیدرضا عسگری ده‌آبادی

فصل اول

مقدمه‌ای بر مدیریت منابع انسانی تطبیقی

هدف کلی

هدف از تدوین این فصل، آشنایی کلی و اجمالی دانشجویان گرامی با مدیریت منابع انسانی، پارادایم‌های رایج در مدیریت منابع انسانی و حوزه مدیریت منابع انسانی بین‌المللی است.

هدف‌های یادگیری

انتظار می‌رود دانشجو پس از مطالعه این فصل بتواند:

۱. ضرورت انجام مطالعات تطبیقی در حوزه مدیریت را تبیین کند.
۲. مفاهیم و تعاریف پایه‌ای در زمینه مدیریت منابع انسانی را ارائه کند.
۳. پارادایم‌های رایج در مدیریت امروزی را توضیح دهد.
۴. نظریه‌های جهان‌شمول‌گرایی در مدیریت منابع انسانی را تحلیل کند.
۵. نظریه‌های زمینه‌گرایی در مدیریت منابع انسانی را تحلیل کند.

مقدمه

دنیای مدیریت، بسیار پیچیده و پر رمز و راز است. امروزه نمی‌توان با قطعیت درباره عوامل موفقیت و شکست سازمان‌ها در کشورهای مختلف صحبت کرد چرا که هر کشور دارای خصایص و عوامل مختص خود است. از سوی دیگر، بسیاری از نظریه‌ها و متون علمی رشته مدیریت از کشور ایالات متحده آمریکا نشئت گرفته و به دیگر مناطق جهان صادر شده‌است. خیل عظیمی از این نظریه‌ها شاید در کشورها و مناطق

دیگر کاربرد چندانی نداشته باشند و نتیجه مطلوب را ایجاد نکنند. لذا مدیران و دست‌اندرکاران مدیریت باید به مطالعه عوامل و نیروهای خاص کشور خود که در اثربخشی و کارایی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیرگذارند، بپردازند. البته با عنایت به جهانی‌شدن کسب‌وکارهای امروزی، آشنایی با خصایص و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در دیگر کشورهای جهان نیز از اهمیت وافری پیدا کرده است. به‌طورکلی، تحقیق در حوزه مدیریت منابع انسانی تطبیقی نشان می‌دهد که در ورای برخی کلیات و اشتراکات، تفاوت‌های چشمگیری نیز در معنا و عمل مدیریت منابع انسانی در کشورهای مختلف وجود دارد. همین امر، ضرورت مطالعات تطبیقی مدیریت منابع انسانی را برجسته می‌سازد.

امروزه مطالعات تطبیقی، در حوزه علم مدیریت نیز اهمیت زیادی دارد. مدیریت منابع انسانی تطبیقی، مربوط به مطالعه و مقایسه روش‌های مدیریت نیروی انسانی سازمان‌ها در محیط‌های اجتماعی^۱ مختلف است. این مقایسه‌ها، بر اثرات متقابل محیط‌های اجتماعی از یک‌سو، و اشکال و فرایندهای متنوع مدیریت منابع انسانی از سوی دیگر تمرکز دارند. در فرایند مقایسه این رویدادها، ما به شباهت‌ها و تفاوت‌های گوناگونی خواهیم رسید. مدیریت منابع انسانی تطبیقی عبارت‌است از یک روش سیستماتیک برای بررسی که به دنبال تشریح الگوها و تغییرات مدیریت منابع انسانی در کشورهای مختلف است. براساس پیشینه نظری مدیریت منابع انسانی تطبیقی، سیستم‌های ملی کسب‌وکار مختلفی به‌خاطر تفاوت‌های خاص تاریخی، فرهنگی و نهادی در کشورهای گوناگون ظهور می‌کنند. تفاوت‌های تطبیقی، به‌علت رویدادهای قطعی تاریخی نظیر فرایند صنعتی‌شدن رخ می‌دهند یا میراثی از اشکال آغازین سازمان مدرن هستند.

با بحث درباره انتقال اقدامات منابع انسانی در پهنه مرزهای ملی، این سؤال به ذهن می‌آید که آیا این اقدام در کشورهای مختلف، می‌تواند تبدیل به یک مدل همگانی و عمومی شود؟ یا کشورها با یکدیگر تفاوت دارند و نمی‌توان یک مدل هم‌گرا و عمومی برای مدیریت منابع انسانی در تمامی کشورها ارائه داد؟ مدیریت منابع انسانی تطبیقی، یک موضوع بسیار پیچیده است زیرا انسان موجودی پیچیده و چندوجهی است. درک جامع این رشته نیاز به دامنه وسیعی از توضیحات دارد. تلاش‌های نظری

صورت گرفته تاکنون، کافی نیست و تنها بخشی از تفاوت‌های مشاهده شده بین کشورهای مختلف را تشریح می‌کند. مدیریت منابع انسانی تطبیقی، تفکر «یک بهترین روش برای انجام امور» را به چالش می‌کشد و مستلزم تفکر مجدد درباره بسیاری از رویکردهای نظری در مدیریت منابع انسانی است. در عوض، این رشته دارای کاریست‌های عملی مفیدی برای کاربران است که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، کمک به شرکت‌های چندملیتی و بین‌المللی برای افزایش اثربخشی و کارایی است.

در این فصل، نگاهی کلی به مدیریت منابع انسانی، انواع رویکردهای رایج درباره آن و ضرورت مدیریت منابع انسانی تطبیقی خواهیم داشت تا مخاطبان گرامی، با کسب آشنایی اولیه با موضوع، برای مطالعه فصول بعدی کتاب آمادگی پیدا کنند.

۱-۱ ضرورت مطالعات تطبیقی در مدیریت

انسان فطرتاً دوست‌دار آگاهی، شناخت و دانایی است و از ظلمت ندانستن می‌گریزد و به روشنایی دانستن می‌گراید. یکی از روش‌های تحقیق در حوزه علوم، روش مطالعه تطبیقی یا به عبارت دیگر، روش مقایسه‌ای است. اصولاً مقایسه و تطبیق جایگاهی محوری در اندیشه بشری دارد و هسته روش‌شناسی روش علمی نیز هست. مطالعه تطبیقی عبارت است از نوعی روش بررسی که پدیده‌ها را در کنار هم می‌نهد و به منظور یافتن نقاط افتراق و تشابه، آن‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کند. اصولاً ما در زندگی روزمره خود به‌طور ساده کار بررسی تطبیقی را دائماً انجام می‌دهیم؛ ولی در مطالعات تطبیقی اداری، که به‌طور علمی با مسائل برخورد می‌کنیم، کار کمی پیچیده‌تر می‌شود و برای بررسی باید ابعاد مختلف را در نظر گرفت تا مطالعه جامع باشد:

- نخست اگر دو پدیده مورد مقایسه ما دو سازمان باشد، دو سازمان را باید به گونه‌ای انتخاب کنیم که مقایسه‌پذیر و تطبیق‌پذیر باشند؛ با هم کاملاً بیگانه یا کاملاً مشابه نباشند و حداقل دارای یک وجه مشترک باشند. دو مورد کاملاً یکسان یا کاملاً مختلف را نمی‌توان مورد مقایسه قرار داد.
- دوم آنکه باید دقیقاً معین سازیم چه عوامل یا متغیرهایی را در دو سازمان یا پدیده با هم مقایسه می‌کنیم زیرا مقایسه باید بر مبنای ملاک‌ها یا متغیرهایی انجام گیرد که

به اعتبار مطالعه لطمه نزند. درواقع، باید متغیرهایی مشترک بین دو سازمان یا پدیده اساس مقایسه قرار گیرند.

روش مطالعات تطبیقی امروزه در گستره علوم انسانی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است به طوری که بسیاری از محققان بر این امر واقفاند که این شیوه مطالعاتی نکات مهمی از گستره فکری را مورد نقد و بازخوانی قرار می دهد. اگرچه برخی از اندیشمندان با این شیوه مخالفت دارند و آن را آسیب زننده به قلمرو مطالعه می دانند، اما به هر حال، این شیوه امروزه با اقبال خوبی مواجه شده است و بنیان های فکری یک اندیشه را مورد کاوش قرار می دهد.

بسیاری از محققان و متفکران، عالی ترین سطوح مطالعه یک دانش را در مطالعات تطبیقی جست و جو می کنند. آیا تصور روشنی از اصطلاح «مطالعات تطبیقی» داریم؟ حدود و قلمرو آن را می شناسیم؟ از ضوابط مطالعه در این نوع تحقیق آگاهی داریم؟ چه تعریفی به عنوان تعریف معیار و ملاک از آن وجود دارد؟ گستره و دامنه مقایسه و تطبیق چیست؟ چقدر به وجوه مقایسه و روش تطبیق واقفیم؟ هدف و غایت مطالعات تطبیقی اثبات و رد فرضیه ای خاص است یا مرادوده اندیشه و شکل دهی تأثیر بخشی ها؟

اکنون، مطالعات تطبیقی در اغلب زمینه های علمی صورت گرفته و نتایج ارزشمندی حاصل شده است. از انواع آن می توان به زمینه های زیر اشاره کرد:

۱. فلسفه تطبیقی که هدف آن مطالعه و بررسی مکاتب فلسفی در جوامع و ادوار مختلف است؛
۲. حقوق تطبیقی که مکاتب و رویه های مختلف حقوقی و قضایی را در جوامع گوناگون با یکدیگر می سنجد؛
۳. روان شناسی تطبیقی که هدفش مطالعه و یافتن نقاط اشتراک و اختلاف روانی بین انسان ها در نژادها و جوامع گوناگون است؛
۴. مطالعات تطبیقی در ادیان که به دنبال یافتن مبدأ پیدایش ادیان، چگونگی توسعه و گسترش یا تضعیف آن ها، روابط نظام های مذهبی با هم در بین ابنای بشر یا مطالعه تطبیقی در ادیان مختلف است؛
۵. ادبیات تطبیقی که مطالعه در زمینه ادبیات بین جوامع و فرهنگ ها و در زبان های مختلف است؛

۶. اقتصاد تطبیقی که هدفش بررسی مکاتب اقتصادی در نظام‌های مختلف است؛
۷. مطالعات تطبیقی در نظام‌های آموزشی دنیا که از طریق کاوش‌های تطبیقی در برنامه‌های آموزشی و شیوه‌های اجرایی آن‌ها در نظام‌های مختلف آموزشی صورت می‌گیرد؛

۸. مطالعات تطبیقی در سیاست که تجربه سیاسی دیگر جوامع را در اختیار افراد می‌گذارد و به درک عمیق‌تر افراد در مسائل سیاسی کمک می‌کند.

مطالعات تطبیقی در نظام‌های اداری در جوامع مختلف یا دوره‌های گوناگون همانند مطالعات تطبیقی در سطح خرد (درون یک کشور) در پی آن است که با تطبیق و مقایسه، نظام‌های اداری جوامع را بررسی کند و وجوه اشتراک و افتراق آن‌ها را بیابد. برای پرداختن به بررسی‌های تطبیقی مدیریت در جوامع مختلف یا دوره‌های گوناگون، مزایای بسیاری بر شمرده‌اند. نخست، گسترش مدیریت بدون مطالعات تطبیقی و بررسی سازمان‌ها و نحوه اداره آن‌ها در میان سایر ملل و فرهنگ‌ها امکان‌پذیر نیست و محققانی که در مطالعات خود گرفتار محدودنگری و تک بُعداندیشی شود، در شناخت همه‌جانبه نظام اداری توفیقی نخواهد داشت. دوم، تجربیات و عملکرد سایر کشورها ممکن است برای کشورهای دیگر مفید و سازنده باشد. با اتکا بر مطالعات تطبیقی مدیریت، فرد درمی‌یابد که سازمان‌هایی دیگر و شیوه‌های متفاوت با آنچه او بدان مأنوس شده‌است وجود دارند و از این طریق به وسعت دید و گسترش اندیشه می‌رسد.

تشخیص ضرورت و اهمیت مطالعات تطبیقی اداری بسیار ساده است، اما چگونگی انجام و شیوه بررسی‌های تطبیقی اداری چندان ساده نیست و اصولی را باید در نظر گرفت. به دلیل اینکه زمینه‌های تطبیق و مقایسه دو پدیده وسیع و پیچیده است، انجام مقایسه و تطبیق دو سازمان به‌طور مطلق و دستیابی به تمام تشابهات و تفاوت‌ها امری تقریباً محال است و باید از طبقه‌بندی استفاده کرد. تقسیم و طبقه‌بندی این امکان را می‌دهد که مسائل هر بابی تنها به آن باب اختصاص داده شود و در نتیجه، تحقق هدف آسان‌تر شود. متغیرهای بسیاری را می‌توان در مطالعات تطبیقی به کار بست؛ به عنوان مثال، می‌توان سازمان‌ها را با دو دید کلی نظام باز و بسته در نظر گرفت. جدول ذیل، این نگرش دو بعدی و متغیرهای موردنظر را نشان می‌دهد.

جدول ۱-۱. طبقه‌بندی متغیرهای مختلف سازمان به صورت الگوی مطالعه تطبیقی در مدیریت

متغیرهای اصلی و مؤثر در رسیدن به هدف‌های موردنظر		خصوصیات نظام سازمانی	
		دید نظام‌مند بسته و ماشینی	دید نظام‌مند باز و منعطف
۱	هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان	تک‌هدفی، خشک و انعطاف‌ناپذیر	چندهدفی، منعطف ^۱ و سازگار شونده با محیط
۲	سلسله‌مراتب و ارتباطات	سلسله‌مراتب از بالا به پایین، ارتباطات رسمی و خشک	ارتباطات نزدیک
۳	ماهیت وظایف	تکراری و یکنواخت، مشابه	متنوع و مختلف
۴	فرایند عملیات	ثابت و استاندارد شده	متغیر و استاندارد نشده
۵	میزان رسمی بودن ^۲	بسیار زیاد	بسیار کم
۶	قوانین و مقررات	مفصل و جزئی	کم و کلی
۷	اختیارات	متمرکز و سلسله‌مراتبی	غیرمتمرکز و مشارکتی
۸	نقش‌های سازمانی	مشخص و معین	کلی و قابل تغییر
۹	عوامل انگیزشی	پاداش‌های خارجی و مادی	پاداش‌های درونی و غیرمادی
۱۰	سبک رهبری	مستبدانه و آمرانه	مشارکت‌جویانه
۱۱	قدرت	تمرکز قدرت برای کنترل	توزیع قدرت برای نیل به هدف‌ها
۱۲	شیوه تصمیم‌گیری	فردی و برنامه‌ریزی شده	مشارکتی و انعطاف‌پذیر
۱۳	برنامه‌ریزی	ثابت و جزئی	انعطاف‌پذیر و کلی
۱۴	کنترل	بالاسری و دقیق	دو طرفه و کلی، خودکنترلی
۱۵	روش‌های حل تعارض	از طریق سرپرست، قانون و سرپوش نهادن بر تعارض	از طریق رودررو ^۳ و با کمک گروه بازکردن و گشودن تعارض
منبع: الوانی و سلطانی عربشاهی (۱۳۹۰)			

۲-۱ پارادایم‌های رایج در مدیریت منابع انسانی

تاکنون مدل‌های نظری مختلفی در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح شده‌است، اما با عنایت به تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، پنج مدل بسیار معروف معرفی شده‌است که عبارت‌اند از «مدل گوئست»^۴، «مدل هاروارد»^۵، «مدل زمینه‌ای»^۶، «مدل رابطه بین منابع انسانی و ارزش سهام‌داران»^۷ و «مدل آرمسترانگ»^۸. منطق تحلیل این پنج مدل، آن است که اولاً بفهمیم هر مدل، به‌منزله یک نظام علمی چه سهمی در توسعه و رشد مدیریت

1. Flexible
2. Formality
3. Face to Face
4. Guest Model
5. Contextual Model
6. Model for the HR-Shareholder Value Relationship
7. HR-Performance Model

منابع انسانی داشته است. ثانیاً با استفاده از این پنج مدل می‌توان به طبقه‌بندی گزاره‌های تحقیقاتی مناسب برای کاوش در این مدل‌ها دست یافت. مدل‌های اصلی و برجسته در مدیریت منابع انسانی به‌صورت اجمالی در جدول ذیل معرفی شده‌اند.

جدول ۱-۲. پنج مدل اصلی در مدیریت منابع انسانی

نام مدل	پدیدآورنده	عوامل و مؤلفه‌ها	اقدامات مدیریت منابع انسانی	پیامدها
هاروارد	بیر، اسپکتور، لاورنس، میلز و والتون ^۱ از مدرسه هاروارد	منابع ذی‌نفعان، مؤلفه‌های موقعیتی (خصیصه‌های نیروی کار، استراتژی کسب‌وکار، فلسفه مدیریت، بازار کار، اتحادیه‌ها، فناوری کاری، قوانین و ارزش‌های اجتماعی)	تأثیر بر کارکنان: سطوح تفویض‌شده اختیار، مسئولیت و قدرت جریان‌های منابع انسانی: استخدام، گزینش، ارتقا، ارزیابی و خاتمه خدمت سیستم‌های پاداش‌دهی: سیستم‌های پرداخت، انگیزش و غیره سیستم‌های کاری: تعریف و طراحی کار و چینش کارکنان	پیامدهای منابع انسانی: تعهد، شایستگی، تناسب و اثربخشی از لحاظ هزینه پیامدهای بلندمدت: رفاه فردی، اثربخشی سازمانی و رفاه اجتماعی
گوئست	دی. گوئست ^۲	استراتژی مدیریت منابع انسانی	گزینش آموزش ارزیابی پاداش‌ها طراحی شغل مشارکت مقام و امنیت	پیامدهای منابع انسانی: تعهد، کیفیت و انعطاف‌پذیری پیامدهای رفتاری: تلاش، انگیزش، همکاری، مشارکت، شهروندی سازمانی پیامدهای عملکردی: بالا: بهره‌وری، کیفیت و نوآوری پایین: غیبت، جابه‌جایی کارکنان، تعارض و شکایت مشتری پیامدهای مالی: سود، بازگشت سرمایه (ROI)

1. Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton

2. D. Guest