



## Providing a Framework for Human Resource Management in Free Zone Organizations with Meta-Synthesis Approach

Hamid Zare<sup>1</sup> | Hadi Azizian Kalkhouran<sup>2\*</sup>

1. Department of Management, Faculty of Management, University of Tehran College of Farabi, Qom, Iran. Email: [hzarea@ut.ac.ir](mailto:hzarea@ut.ac.ir)

2. Corresponding Author, Department of Social and Behavioral Sciences, University of Tehran College of Aras, Tabriz, Iran. Email: [h.azizian@gmail.com](mailto:h.azizian@gmail.com)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

**Article History:**  
Received 16 December 2021  
Revised 25 February 2022  
Accepted 14 June 2023  
Published online 10 May 2023

**Keywords:**  
*Free zone organizations,  
Human resource management,  
Meta-Synthesis approach.*

### ABSTRACT

**Purpose:** The multi-dimensional nature of free zone organizations and their main objective of attracting foreign investment, as a crucial requirement for the country's economic development, necessitate the utilization of capable, dynamic, and stable human resources. However, to date, there has been a lack of specific human resource management models tailored for free zone organizations. Among the various factors contributing to the failure of free zone organizations in achieving their defined goals, human resource policies, which often emulate traditional organizational practices, have been overlooked. Therefore, the aim of this study is to provide a human resource management framework specifically designed for free zone organizations. **Methodology:** This applied research follows a mixed (qualitative-quantitative) approach and employs meta-synthesis technique. The research methodology consists of two phases. In the first phase, a qualitative meta-synthesis approach is used to identify the categories, concepts, and codes of the human resource management model. After ensuring its validity and reliability, an initial conceptual model is developed. A total of 10,500 relevant research materials from the years 1970 to 2020, including articles, books, conference papers, and reputable scientific databases, are collected. Out of these, 10,372 items are excluded, and 128 items are analyzed. In the second phase, a survey method and a questionnaire tool are employed to determine the human resource management model of free zone organizations. The study population for this phase is comprised of human resource experts from free zone organizations and university professors familiar with the subject matter. The Aras Free Zone Organization serves as the case study. **Findings:** Based on the meta-synthesis findings, the research model consists of 5 dimensions, 13 components, and 84 indicators. The results from the quantitative method confirm the five dimensions of the model while introducing modifications to the concepts and codes obtained from the meta-synthesis. The second phase explores the requirements and consequences within each dimension based on relevant data collected through interviews and observations from human resource managers in the Aras Free Zone Organization. Ultimately, the study identifies five dimensions: human resource needs planning, recruitment and selection, employment, development and improvement, and maintenance, which form the framework for human resource management in free zone organizations. **Conclusion:** The results of this study provide recommendations for human resource management in free zone organizations and suggest avenues for future research. By employing this framework, free zone organizations can effectively and professionally manage their human resources, thereby reaping its benefits.

**Cite this article:** Zare ,H., Azizian Kalkhouran, H. (2023). Providing a Framework for Human Resource Management in Free Zone Organizations with Meta-Synthesis Approach. *Organizational Culture Management*, 21 (2), 191-204. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2022.335076.1008383>





## ارائه چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مناطق آزاد ایران با رویکرد فراترکیب

حمید زارع<sup>۱</sup> | هادی عزیزیان کلخوران<sup>۲\*</sup>

۱. گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [hzarea@ut.ac.ir](mailto:hzarea@ut.ac.ir)

۲. نویسنده مسئول، گروه علوم اجتماعی و رفتاری، دانشکده پردیس بین‌المللی ارس، دانشگاه تهران، تبریز، ایران. رایانامه: [h.azizian@gmail.com](mailto:h.azizian@gmail.com)

اطلاعات مقاله	چکیده
<p><b>نوع مقاله:</b> پژوهشی</p> <p><b>تاریخ‌های مقاله:</b></p> <p><b>تاریخ دریافت:</b> ۱۴۰۰/۰۹/۲۵</p> <p><b>تاریخ بازنگری:</b> ۱۴۰۱/۱۲/۰۶</p> <p><b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۴۰۱/۰۳/۲۴</p> <p><b>تاریخ انتشار:</b> ۱۴۰۲/۰۳/۲۰</p> <p><b>کلیدواژه:</b> روش فراترکیب، سازمان‌های مناطق آزاد، مدیریت منابع انسانی.</p>	<p><b>هدف:</b> در کنار علل ناکامی سازمان‌های مناطق آزاد در تحقق برخی اهداف تعیین‌شده، سیاست‌های منابع انسانی که به نوعی الگوبرداری از سیاست‌ها و رویه‌های جاری در سازمان‌های سنتی است عامل مغفول‌مانده این حوزه محسوب می‌شود. بنابراین، هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان‌های مناطق آزاد است. <b>روش پژوهش:</b> روش پژوهش، از نظر پارادایم، تفسیری و از لحاظ گردآوری داده‌ها آمیخته است و با تکنیک فراترکیب انجام شد. ده‌هزار و پانصد عنوان پژوهش مرتبط به روش کتابخانه‌ای و مبتنی بر بررسی اسناد و مدارک شامل مقاله‌ها، کتاب‌ها، کنفرانس‌ها، پایگاه‌های معتبر علمی- در بازه زمانی ۱۹۷۰ تا ۲۰۲۰ جمع‌آوری و با بررسی معیارهای مختلف ۱۰۳۷۲ مورد حذف و ۱۲۸ مورد وارد تحلیل شد. به منظور اعتبارسنجی الگوی حاصل، با استفاده از دو پرسشنامه، از نظرات چهل نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی مناطق آزاد استفاده شد. <b>یافته‌ها:</b> در نهایت، پنج برنامه‌ریزی نیازهای منابع انسانی، جذب و انتخاب، به‌کارگیری، توسعه و به‌سازی، و حفظ و نگهداشت به عنوان چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مناطق آزاد شناسایی شد. <b>نتیجه:</b> استفاده از این چارچوب به سازمان‌های مناطق آزاد کمک می‌کند تا منابع انسانی خود را به صورت علمی و تخصصی راهبری و مدیریت کنند و از مزایای آن بهره‌مند شوند.</p>
<p><b>استناد:</b> زارع، حمید؛ عزیزیان کلخوران، هادی (۱۴۰۱). ارائه چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مناطق آزاد ایران با رویکرد فراترکیب. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۱ (۲) ۱۹۱-۲۰۴.</p>	<p>DOI: <a href="http://doi.org/10.22059/jomc.2022.335076.1008383">http://doi.org/10.22059/jomc.2022.335076.1008383</a></p> <p>ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.</p> <p>© حمید زارع، هادی عزیزیان کلخوران.</p> <p>DOI: <a href="http://doi.org/10.22059/jomc.2022.335076.1008383">http://doi.org/10.22059/jomc.2022.335076.1008383</a></p>



## مقدمه

وضعیت مناطق آزاد تجاری-صنعتی یکی از سیاست‌های اقتصادی مورد توجه تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران کلان کشورها جهت افزایش رقابت‌پذیری اقتصاد ملی است (کردنائیج، ۱۳۹۸: ۱۱۱). با اینکه مباحث مربوطه تشکیل نخستین مناطق آزاد را قرن‌ها قبل نشان می‌دهد، در حقیقت، تا دهه ۱۹۶۰ مناطق آزاد اقتصادی در اقتصاد جهانی نقش مؤثری ایفا نمی‌کردند. از این زمان انواع متعددی از آن‌ها در جای‌جای جهان، اعم از کشورهای توسعه‌یافته یا توسعه‌نیافته، ایجاد شد و گسترش یافت که سهم مهمی در اقتصاد جهانی، تجارت بین‌الملل، و اشتغال بر عهده دارند (فصیحی، ۱۳۹۵: ۴۹).

بی‌شک مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها در دنیای تغییرات سریع امروزی داشتن عامل انسانی شایسته است (واعظی، ۱۳۹۹: ۹). عرصه مدیریت سازمان‌های مناطق آزاد، با توجه به نقش آن‌ها در هم‌پیوندی و تعامل اثرگذار اقتصاد ملی با اقتصاد جهانی، دستخوش تحولات و تغییرات پرشتاب و پیچیده است. مدیریت منابع انسانی این سازمان‌ها نیز به سهم خود در کنار چالش‌های مربوط به فعالیت در فضای اقتصاد جهانی با چالش‌های دیگری روبه‌روست؛ از قبیل رویه‌های نارسا برای ورود به خدمت، برنامه‌ریزی نیروی انسانی کوتاه‌مدت، نظام ناکارآمد طبقه‌بندی مشاغل، نظام ارزشیابی غیر عینی و کم‌تأثیر در پرداخت‌ها، نظام جبران خدمت غیر قابل رقابت با بخش خصوصی، آموزش‌های مبتنی بر مطالب نظری و غیر مهارتی. به سبب همین تغییرات و چالش‌ها، مدیریت منابع انسانی این سازمان‌ها برای پاسخگویی به نیازهای سازمانی باید به چشم‌اندازها، سیاست‌ها، راهبردها، و رویه‌های متفاوت بیندیشد.

به‌رغم اینکه موفقیت سازمان را وابسته به چگونگی تخصیص و به‌کارگیری منابع بدانیم و کسب موفقیت را در گرو آن فرض کنیم که سازمان بتواند مهارت‌ها و توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را هم‌سو با اهداف سازمان به کار گیرد (سیدجوادی، ۱۳۹۶: ۲۳) بررسی عملکرد مناطق آزاد بر اساس آخرین آمارهای رسمی موجود نشان می‌دهد نادیده انگاشتن سهم عدم کفایت سیاست‌های مرتبط با منابع انسانی و نحوه مدیریت آن در سازمان‌های مناطق آزاد، که به نوعی الگوبرداری از سیاست‌ها و رویه‌های جاری در سازمان‌های سنتی است، عامل مغفول‌مانده در این حوزه محسوب می‌شود و به نظر می‌رسد با افزایش روند روزافزون توسعه این مناطق و ایجاد مناطق آزاد جدید نمی‌توان به عنوان یک کارشناس منابع انسانی با رویکردی متناسب با ساختارهای استاتیک و غیر پویا نسخه مربوط به سازمان‌های سنتی را در چنین سازمان‌هایی تجویز کرد. چون لحاظ کردن رویه‌های غیر پویا در سازمان‌هایی که در زیست‌بومی<sup>۱</sup> پرابهام و کاملاً رقابتی فعالیت دارند می‌تواند نقش مدیریت منابع انسانی را از یک شریک راهبردی<sup>۲</sup> به عاملی مؤثر در شکست سازمان تغییر دهد. به عبارتی، اگر منابع انسانی را عامل اصلی حیات سازمان بشناسیم (قلی‌پور، ۱۳۹۶: ۹) توجه به طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بر اساس فلسفه وجودی سازمان و زیست‌بوم فعالیت اهمیتی دوچندان پیدا می‌کند.

در این پژوهش سعی شده است با استفاده از نظر خبرگان و مدیران ارشد و کارشناسان حوزه منابع انسانی سازمان‌های مناطق آزاد عوامل مؤثر در کسب موفقیت رویه‌های مدیریت منابع انسانی در این گونه سازمان‌ها شناسایی و بر این اساس مدلی متناسب ارائه شود تا سهم سوءمدیریت منابع انسانی در عدم موفقیت این سازمان‌ها را به حداقل برسانیم. بنابراین، هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مناطق آزاد ایران است و بدین منظور پرسش اصلی پژوهش این خواهد بود که چارچوب مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مناطق آزاد ایران کدام است؟

در ادامه، ضمن بیان پیشینه تجربی و نظری پژوهش، روش پژوهش و یافته‌ها درج شده است و در انتها نیز بحث و نتیجه ارائه خواهد شد.

1. ecosystem  
2. strategic partner

## پیشینه نظری پژوهش

### مدیریت منابع انسانی

منابع انسانی مهم‌ترین دارایی یک سازمان و مدیریت اثربخش آن‌ها کلید موفقیت سازمان است (میقانی، ۱۳۹۹: ۴۹). مدیریت منابع انسانی، به عنوان زیرشاخه‌ای از رشته مدیریت، از دهه ۱۹۸۰ به بعد مورد توجه جدی جوامع توسعه‌یافته قرار گرفت و عنوان سرمایه انسانی را به خود اختصاص داد (فرهی بوزنجانی و همکاران، ۱۳۸۷: ۲). تا کنون تعاریف مختلفی از مدیریت منابع انسانی ارائه شده است. ایرانسویج<sup>۱</sup> (۲۰۱۰: ۲) مدیریت منابع انسانی را دربردارنده برنامه‌هایی می‌داند که به طور خاص مربوط به انسان‌ها در سازمان و ایجاد تسهیلاتی برای به‌کارگیری مؤثر آن‌ها به منظور دستیابی به اهداف فردی و سازمانی است. مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات، و سیستم‌هایی است که رفتار و طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Noe & et al, 2017). مدیریت منابع انسانی عبارت است از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش، و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند (Armstrong, 2014).

در بررسی مدیریت منابع انسانی توجه به مدل‌های گوناگون ارائه‌شده امری ضروری است. چون بدی‌وسيله به دیدگاهی کلان از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در محیط سازمانی دست می‌یابیم. یکپارچگی و تنوع این مدل‌ها در طراحی مدل‌های مختلف هر سازمان به مثابه یک داده مهم عمل می‌کند (Kandula, 2017:9). در سال‌های گذشته بسیاری از اندیشمندان به فراخور قلمرو مورد علاقه خود به ارائه مدل‌هایی از مدیریت منابع انسانی اقدام کرده‌اند؛ مانند مدل میشیگان، مدل هاروارد، مدل جنبه‌های سخت و نرم، مدل گست<sup>۲</sup>، مدل وارویک<sup>۳</sup>، مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی، مدل فیلیپس، مدل تعالی انجمن منابع انسانی ایران، و ...

### مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مناطق آزاد

بنا به تعاریف بین‌المللی، منطقه آزاد<sup>۴</sup> محدوده حراست‌شده بندری و غیر بندری است که از شمول برخی مقررات جاری کشور متبوع خارج است و با بهره‌گیری از مزایایی نظیر معافیت مالیاتی، بخشودگی سود، و تعرفه گمرکی همچنین سهولت و تسریع در فرایندهای صادرات و واردات با جذب سرمایه‌گذاری خارجی و انتقال فناوری به توسعه سرزمین اصلی کمک می‌کند (بولتن ویژه مناطق آزاد تجاری، ۱۳۹۶: ۷). در کشور ایران، هر منطقه توسط سازمانی که به صورت شرکت با شخصیت حقوقی مستقل تشکیل می‌شود و سرمایه آن متعلق به دولت است اداره می‌شود. بر اساس قانون چگونگی اداره مناطق آزاد، این شرکت‌ها از همه قوانین و مقررات سرزمین اصلی مستثنی هستند و صرفاً بر اساس قانون یادشده، آیین‌نامه‌های مرتبط، و در موارد مسکوت‌مانده بر اساس قانون تجارت اداره می‌شوند.

یکی از ارکان اصلی موفقیت سازمان‌های مناطق آزاد در تمرین تعامل با اقتصاد جهانی و فراهم کردن بستر جذب سرمایه‌های خارجی و داخلی اجرای مناسب فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است که بتواند، با به‌کارگیری صحیح منابع انسانی، خود را با نیازهای فرهنگی و انتظارات محیط پیرامون انطباق دهد و هم‌زمان یک استراتژی جهانی نیز در پیش گیرد تا با احتمال بیشتری به مزیت رقابتی دست یابد. بنابراین، مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مناطق آزاد باید بر مبنای یک نگرش جهانی قادر به انتخاب، ترفیع، پاداش‌دهی، و آموزش کارکنان باشد و بتواند با چالش‌های بین‌المللی شدن به‌درستی برخورد کند. رویکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مناطق آزاد ایران غالباً دارای گرایش‌های قوی به استانداردسازی جهانی اقدامات و روش‌های مدیریت منابع انسانی در کنار استفاده محدود از کارکنان خارجی و به‌کارگیری بیشتر کارکنان بومی (ترجیحاً دارای سابقه کار خارج از کشور) در پست‌های کلیدی است.

1. Ivancevich  
2. Guest  
3. Warwick  
4. free zone

## پیشینه تجربی پژوهش

پژوهش‌های گوناگونی در داخل و خارج از کشور، چه بر روی سازمان‌های دولتی چه بر روی شرکت‌های خصوصی و تعاونی یا شرکت‌های خصوصی فعال در مناطق آزاد، انجام شده که در مجموع نگاهی جزءنگر یا کل‌نگر به مسئله داشته‌اند. لیکن به مدیریت منابع انسانی سازمان‌های مناطق آزاد پرداخته نشده است. از تحقیقات انجام‌شده می‌توان به مواردی که در جدول ۱ درج شده اشاره کرد.

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های مرتبط

پژوهشگر	عنوان	روش‌شناسی	نتایج
داداش‌زاده و همکاران (۱۳۹۵)	طراحی الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی ویژه مناطق آزاد تجاری-صنعتی کشور	داده‌بنیاد	مدل برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان‌های مناطق آزاد
قتیانی و همکاران (۱۳۹۶)	طراحی مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد اجتماعی-فنی و بوم‌شناختی برای بخش دولتی ایران	رویکرد کیفی	در بعضی حوزه‌ها مثل استخدام و جبران خدمت بستر قانونی مناسبی تعبیه نشده است.
سادات‌هاشمی و الوانی (۱۳۹۷)	الگوی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی در پرتو نهج‌البلاغه	تحلیل مضمون	تناسب الگوی برگرفته از نهج‌البلاغه با الگوی مدیریت منابع انسانی ایران
سلامت‌اهوازی و همکاران (۱۳۹۹)	شناسایی مؤلفه‌ها و ارائه الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی بر اساس ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر	آمیخته (کمی-کیفی)	تأثیر معنادار متغیر یادگیری سازمانی کارکنان بر متغیر توسعه مدیریت منابع انسانی و متغیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر متغیر توسعه مدیریت منابع انسانی
قلی‌پور سوتنه و همکاران (۱۳۹۹)	طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب	رویکرد کیفی	توجه به پنج عامل اساسی: ساختار حمایتی، توسعه، کنترل و نظارت، مدیریت اخلاق و شایسته‌سالاری در فرایندهای مدیریت منابع انسانی دولتی
آسترکی و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا	داده‌بنیاد	بیشینه شدن سرعت رشد استارت‌آپ‌ها و توسعه ویژگی‌های تعاملی شاغلان
کینگ‌مینگ (۲۰۰۰)	مدیریت منابع انسانی در جمهوری خلق چین (مطالعه موردی: منطقه آزاد شنزن)	رویکرد کیفی	همگرایی بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی چینی و غربی محدود است.
دینگ و همکاران (۲۰۱۱)	مطالعه تجربی سیاست‌های و کارکردهای منابع انسانی در شرکت‌های سرمایه‌گذار خارجی چین (مطالعه موردی: منطقه آزاد شنزن)	رویکرد کیفی	تأکید بر بازارهای کار باز در سطوح مدیریتی و غیر مدیریتی، برنامه‌های جبرانی، و استخدام قراردادی
حسن و همکاران (۲۰۱۹)	مدیریت منابع انسانی در مؤسسات جمع‌آوری ذکات اندونزی	رویکرد کیفی	تأثیر قابل توجه دولت ایالتی در تدوین استراتژی‌ها و سیاست‌های منابع انسانی مؤسسات
لاپینا و همکاران (۲۰۱۸)	مدل مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای پیچیده	تحلیل سلسله‌مراتبی	توسعه مدل جامع مدیریت منابع انسانی
وارگاس و همکاران (۲۰۲۰)	مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های BPO	رویکرد کیفی	درک پویایی و ویژگی‌های فرایندهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌هایی که استراتژی‌های آن‌ها با سازمان‌های سنتی متفاوت است.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر در دو مرحله (کیفی و کمی) پایه‌ریزی شده است. در مرحله اول (روش کیفی) محقق با استفاده از روش فراترکیب ابعاد، مقولات، مفاهیم، و کدهای مدل مدیریت منابع انسانی را از طریق مرور سیستماتیک مباحث مدیریت استخراج کرده و مدل پیشنهادی اولیه خود را ارائه داده است. در مرحله دوم (روش کمی) مدل مقدماتی تحقیق با استفاده از روش پیمایشی و با در نظر گرفتن شرایط سازمان‌های مناطق آزاد ایران به منظور متناسب‌سازی و بومی‌سازی از طریق پرسشنامه مورد نظرسنجی خبرگان (سازمانی و دانشگاهی) قرار گرفته است.

### مرحله اول: فراترکیب

فراترکیب یکی از انواع روش‌های فرامطالعه است که در آن اطلاعات و یافته‌های تحقیقات مختلف با موضوع مشابه بررسی و تحلیل می‌شود. فراترکیب تجزیه و تحلیل عمیق کارهای پژوهشی انجام شده در حوزه‌های خاص است (Paterson et al., 2001: 133) که برای یکپارچه‌سازی تفسیر چندین مطالعه و به منظور ارائه یافته‌های جامع و تفسیری به کار می‌رود. مراحل اجرای روش فراترکیب این پژوهش بر اساس هفت گام پیشنهادی کروو<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) بدین شرح انجام شد:

**گام نخست. تنظیم سؤال پژوهش.** سؤال پژوهش این است که چه چیزی مورد بررسی قرار می‌گیرد. آنچه در این مطالعه بررسی می‌شود شناسایی مؤلفه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی است. جامعه مورد مطالعه پایگاه‌های داده الکترونیکی و موتورهای جست‌وجوی وب بود. روشی که برای انتخاب پژوهش‌ها اتخاذ شد در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. معیارهای پذیرش یا رد مطالعات

معیار پذیرش مطالعه	
زبان تحقیقات	فارسی یا انگلیسی
زمان مطالعات	مطالعات منتشر شده از سال‌های ۱۹۷۰ تا ۲۰۲۱
روش به کاررفته در سند	روش‌های کیفی و کمی جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها
جامعه مورد مطالعه	سازمان‌های هفتگانه مناطق آزاد
شرایط مورد مطالعه	اجزای چارچوب مدیریت منابع انسانی
نوع مطالعه	مقاله‌های چاپ شده در نشریه‌ها، کنفرانس‌ها، کتاب‌ها، رساله‌ها

**گام دوم. بررسی نظام‌مند متون برحسب واژگان کلیدی و مفاهیم مرتبط با موضوع پژوهش.** در این مرحله بر جست‌وجوی نظام‌مند مبتنی بر متون علمی تمرکز شد. در پژوهش حاضر با استفاده از روش فراترکیب منابع علمی‌ای که از سال ۱۹۷۰ تا سال ۲۰۲۱ چاپ شده‌اند مورد بررسی قرار گرفتند. جست‌وجوی صورت‌گرفته در این پژوهش بر اساس کلیدواژه‌هایی بود که در ارتباط با چارچوب مدیریت منابع انسانی بودند. از آنجا که متفاوت بودن نقش کلمات در عناوین پژوهش‌ها (اسم، مصدر، فعل بودن) و نیز مفرد یا جمع بودن اسم‌ها موجب متفاوت شدن نتایج جست‌وجوها می‌شد همه حالات احتمالی در نظر گرفته شد. جدول ۳ حاوی کلیدواژه‌هایی است که در موتور جست‌وجوی وب گوگل اسکولار و پایگاه‌های داده الکترونیکی ساینس دایرکت و امرالد در گام اول فراترکیب مورد جست‌وجو قرار گرفتند. به دلیل یکسان بودن اکثر پژوهش‌های یافت شده در دو مورد اخیر (امرالد و ساینس دایرکت) و نیز سایر پایگاه‌های داده (مثل آی‌تریپل‌ای<sup>۲</sup>، اسپرینگر<sup>۳</sup>، و ...) با پژوهش‌های یافت شده در گوگل اسکولار از جست‌وجوی سایر پایگاه‌های داده خودداری شد. از طرفی برای جست‌وجوی مقالات فارسی از پایگاه‌های داده الکترونیکی ماگیران، سیویلیکا، و ایرانداک استفاده شد.

**گام سوم. جست‌وجو و انتخاب مطالعات مناسب.** در این پژوهش متون از حیث مرتبط بودن عنوان با هدف پژوهش، در دسترس بودن، مرتبط بودن چکیده، مرتبط بودن محتوا، و در نهایت ارزیابی روش‌شناسی مورد بررسی قرار گرفتند. بر همین اساس تعدادی از مقالات حذف شدند و در فرایند فراترکیب قرار نگرفتند (شکل ۱). هم‌زمان با مطالعه هر سند، ارزیابی بر اساس برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP) صورت گرفت. این ابزار شامل ده سؤال است که اهداف مطالعه، منطبق روش، طرح مطالعه، روش نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیان واضح و روشن یافته‌ها، و ارزش پژوهش را پوشش می‌دهد.

1. Crow  
2. IEEE  
3. Springer

## جدول ۳. چارچوب مقدماتی برای دستیابی به فراترکیب

شرح	ابعاد
منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی بین‌الملل، مدل‌های مدیریت منابع انسانی، رویکردهای بین‌المللی مدیریت منابع انسانی، و ...	حوزه‌های موضوعی مرتبط
در مدیریت منابع انسانی چه عواملی مهم هستند؟ این عوامل در چند مفهوم و مقوله دسته‌بندی شده‌اند؟	سؤال‌های پژوهش
مجله‌های دارای اعتبار علمی نمایه‌شده در پایگاه‌های مقاله‌های آنلاین، کتاب‌ها، رساله‌ها، کنفرانس‌ها، گزارش‌های ملی و بین‌المللی مرتبط	جامعه در دست بررسی
اسناد منتشرشده از سال ۱۹۷۰ تا سال ۲۰۲۱	قلمرو زمانی
جستجوی آنلاین، ذخیره‌سازی نرم‌افزاری، تعیین معیارهای ورود و خروج اسناد، سازماندهی اسناد و استخراج کدها	چگونگی روش اجرا

هر یک از این سؤالات دارای پنج امتیاز است. در این پژوهش حداقل امتیاز لازم برای پذیرش یک پژوهش ۲۵ در نظر گرفته شد. بدین منظور، جدولی ترسیم شد و اسناد بر اساس ۱۰ معیار بررسی شدند و به هر سند امتیازی بین ۱ تا ۵ اختصاص یافت. در نهایت، هر سندی که میانگین امتیازهای آن کمتر از ۲/۵ بود از فرایند فراترکیب خارج شد. بدین ترتیب ۱۲۸ سند برای اجرای فرایند فراترکیب باقی ماند.



شکل ۱. خلاصه‌ای از فرایند غربالگری به منظور انتخاب منابع نهایی

**گام چهارم. استخراج نتایج.** در سراسر فراترکیب، پژوهشگر به طور پیوسته مقاله‌های منتخب و نهایی را چندین بار می‌خواند تا به یافته‌های درون‌محتوایی مجزایی دست یابد.

**گام پنجم. تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌ها.** در این مرحله کدها دسته‌بندی شدند و به این صورت مفاهیم به وجود آمدند. مفاهیم به دست آمده در واقع به مؤلفه‌ها یا اجزای تشکیل‌دهنده چارچوب مدیریت منابع انسانی اشاره دارند. مؤلفه‌هایی که به یک مقوله مشترک اشاره داشتند در کنار هم قرار گرفتند که این امر نیز به ایجاد پنج مقوله منتج شد که به مقوله‌ها به طور مستقیم در داخل متون اشاره شده بود.

**گام ششم. کنترل کیفیت.** در این مرحله، روایی و پایایی فراترکیب کنترل می‌شود. در پژوهش حاضر، پژوهشگر برای اطمینان از روایی فراترکیب مراحل کار را با جزئیات مکتوب کرد و از ابزار CASP بهره برد. به منظور اطمینان از پایایی کدگذاری‌ها نیز از شخص دیگری که با مباحث مدیریت منابع انسانی آشنایی کافی داشت درخواست کرد که به کدگذاری مجدد و دسته‌بندی کدها در مفاهیم اقدام کند. در نهایت، با توجه به تعداد کدهای مشابه ایجادشده، پایایی مناسبی با ضریب کوهن-کاپا ۸۰ درصد به دست آمد.

**گام هفتم. ارائه یافته‌ها.** در این گام همه یافته‌ها و نتایجی که از مراحل قبل به دست آمدند ارائه می‌شود. به طور معمول، در مطالعات فراترکیب، ارائه نتایج در قالب جدول رایج‌ترین شیوه است. بر این اساس، کدها و مفاهیم مرتبط به دست آمده از پژوهش حاضر در جدول ۴ مشاهده می‌شود.

جدول ۴. مقوله‌ها و مفاهیم ارائه شده

مقوله	مفاهیم	منابع
برنامه‌ریزی نیازهای نیروی انسانی	توسعه راهبردهای منابع انسانی	احمدپور داریانی (۱۳۹۶)، حبیبی (۱۳۹۴)، عیدی (۱۳۹۸)، غضنفری (۱۳۹۳)، زارعی‌متین (۱۴۰۰)، میری قمصری (۱۳۹۸)، داریانی (۱۳۹۶)، باباشاهی (۱۳۹۰)، چک (۲۰۱۵)، هکلا (۲۰۱۶)، مایلز و اسنو (۱۹۸۴)، شولر جکسون (۲۰۰۸)، دایر و هولدر (۱۹۸۸)، نرگسیان (۱۳۹۸)، رجبی فرجاد (۱۳۹۹)، خان‌زاده (۱۳۹۷)، بهمن‌یاری (۱۳۹۵)، وروتنیس (۲۰۰۶)، رعنائی (۱۳۹۰)، سیدجوادین (۱۳۹۵)، موسی‌خانی (۱۳۹۵)، هیوزلید (۱۹۹۵)، پورکیانی (۱۳۹۹)، کومار (۲۰۱۰)
	تحلیل و طراحی شغل	قواتی (۲۰۱۲)، عبیدات (۲۰۱۶)، خواستار (۱۳۸۸)، توحیدی (۲۰۱۰)، وارگاس (۲۰۲۰)، داریانی (۱۳۹۶)، لپک (۲۰۱۹)، رزاقی (۱۳۹۶)، حسن (۲۰۱۹)، موسی‌خانی (۱۳۹۶)، بودلایی (۱۳۹۷)، طهماسبی (۱۳۹۷)، توناس (۲۰۱۴)، سیدجوادین (۱۳۹۵)
جذب و انتخاب	ترسیم شایستگی	احمدپور داریانی (۱۳۹۶)، احمدبیگی (۱۴۰۰)، دانش‌فرد (۱۳۹۷)، عیدی (۱۳۹۸)، رضایت (۱۳۹۰)، ملک‌اخلاق (۱۳۹۹)، هووی (۲۰۲۰)، لاپینا (۲۰۱۶)، میری قمصری (۱۳۹۸)، عباسی (۱۳۹۰)، داریانی (۱۳۹۶)، فرخی (۱۳۹۴)، لپک (۲۰۱۹)
	مهارت‌گرایی	پاتل (۲۰۱۷)، ملک‌اخلاق (۱۳۹۹)، هووی (۲۰۲۰)، ذبیح‌زاده (۱۳۹۸)، میری قمصری (۱۳۹۸)، وارگاس (۲۰۲۰)، داریانی (۱۳۹۶)، باباشاهی (۱۳۹۰)، چک (۲۰۱۵)، حسن (۲۰۱۹)، میرسپاسی (۱۳۸۸)، موسی‌خانی (۱۳۹۶)، رعنائی (۱۳۹۰)، بودلایی (۱۳۹۷)، طهماسبی (۱۳۹۷)، پیدایی (۱۳۸۹)، بنینگتون (۲۰۰۳)
استقرار	برند سازمان	احمدپور داریانی (۱۳۹۶)، ماتوسکا (۲۰۱۳)، شائمی (۱۴۰۰)، صیادی (۱۴۰۰)، رشیدی (۲۰۱۷)، پاتل (۲۰۱۷)، مظلومی (۱۳۹۷)، ملک‌اخلاق (۱۳۹۹)، عباسی (۱۳۹۰)، داریانی (۱۳۹۶)، حسن (۲۰۱۹)، پیدایی (۱۳۸۹)، جزنی (۱۳۹۸)، مظلومی (۱۳۹۷)، شائمی (۱۳۹۹)، خدای (۱۳۹۴)، کاسیو (۲۰۱۴)
	جامعه‌پذیری	احمدپور داریانی (۱۳۹۶)، رجبی فرجاد (۱۳۹۹)، واعظی (۱۳۹۷)، شائمی (۱۴۰۰)، ملک‌اخلاق (۱۳۹۹)، هووی (۲۰۲۰)، لاپینا (۲۰۱۶)، زارعی‌متین (۱۴۰۰)، میری قمصری (۱۳۹۸)، وارگاس (۲۰۲۰)، داریانی (۱۳۹۶)، باباشاهی (۱۳۹۰)
توسعه و بهسازی	مدیریت عملکرد	رجبی فرجاد (۱۳۹۹)، دانش‌فرد (۱۳۹۷)، خوشدل (۱۳۹۷)، مظلومی (۱۳۹۷)، توحیدی (۲۰۱۰)، ذبیح‌زاده (۱۳۹۸)، میری قمصری (۱۳۹۸)، وارگاس (۲۰۲۰)، عباسی (۱۳۹۰)، باباشاهی (۱۳۹۰)، فرخی (۱۳۹۴)، روکونزمان (۲۰۰۷)، چک (۲۰۱۵)، لپک (۲۰۱۹)، نرگسیان (۱۳۹۸)، رزاقی (۱۳۹۶)، پورکیانی (۱۳۹۸)
	درگیر کردن	یثن (۲۰۱۳)، صیادی (۱۴۰۰)، رشیدی (۲۰۱۷)، پاتل (۲۰۱۷)، رضایت (۱۳۹۰)، هووی (۲۰۲۰)، لاپینا (۲۰۱۶)، زارعی‌متین (۱۴۰۰)، وارگاس (۲۰۲۰)، داریانی (۱۳۹۶)، نرگسیان (۱۳۹۸)، بهمن‌یاری (۱۳۹۵)، اصیلی (۱۳۹۵)، رعنائی (۱۳۹۰)
حفظ و نگهداشت	آموزش	احمدپور داریانی (۱۳۹۶)، رجبی فرجاد (۱۳۹۹)، دانش‌فرد (۱۳۹۷)، وانگ (۲۰۲۱)، پاتل (۲۰۱۷)، هووی (۲۰۲۰)، لاپینا (۲۰۱۶)، ذبیح‌زاده (۱۳۹۸)، زارعی‌متین (۱۴۰۰)، میری قمصری (۱۳۹۸)، وارگاس (۲۰۲۰)
	جانشین‌پروری	احمدپور داریانی (۱۳۹۶)، احمدبیگی (۱۴۰۰)، حبیبی (۱۳۹۴)، یثن (۲۰۱۳)، لاکمن (۲۰۲۱)، توحیدی (۲۰۱۰)، ملک‌اخلاق (۱۳۹۹)، هووی (۲۰۲۰)، لاپینا (۲۰۱۶)، ذبیح‌زاده (۱۳۹۸)، وارگاس (۲۰۲۰)، عباسی (۱۳۹۰)، داریانی (۱۳۹۶)، باباشاهی (۱۳۹۰)
حفظ و نگهداشت	حمایت سازمانی	احمدپور داریانی (۱۳۹۶)، یثن (۲۰۱۳)، پاتل (۲۰۱۷)، ملک‌اخلاق (۱۳۹۹)، لاپینا (۲۰۱۶)، زارعی‌متین (۱۴۰۰)، داریانی (۱۳۹۶)، باباشاهی (۱۳۹۰)، یاسین (۲۰۱۶)، لپک (۲۰۱۹)، اصیلی (۱۳۹۵)، معمارزاده (۱۳۹۶)، بنینگتون (۲۰۰۳)
	جبران خدمت	زین‌آبادی (۱۳۹۷)، یثن (۲۰۱۳)، پاتل (۲۰۱۷)، ملک‌اخلاق (۱۳۹۹)، هووی (۲۰۲۰)، زارعی‌متین (۱۴۰۰)، میری قمصری (۱۳۹۸)، وارگاس (۲۰۲۰)، داریانی (۱۳۹۶)، باباشاهی (۱۳۹۰)، فرخی (۱۳۹۴)، چک (۲۰۱۵)، لپک (۲۰۱۹)، نرگسیان (۱۳۹۸)، رزاقی (۱۳۹۶)، پورکیانی (۱۳۹۸)، الماسی‌فرد (۱۳۹۰)، حسن (۲۰۱۹)

### مرحله دوم: روش پیمایش (روش کمی)

در این مرحله به منظور نظرسنجی از خبرگان و آزمون مدل در جامعه هدف (سازمان‌های مناطق آزاد هفتگانه) از روش پیمایش و ابزار پرسشنامه استفاده شد. این تحقیق در این مرحله دارای دو پرسشنامه بود که به جمع‌آوری داده‌ها به منظور نظرسنجی از خبرگان (سازمانی و دانشگاهی) با هدف بومی‌سازی و تکمیل مدل مدیریت منابع انسانی و همچنین آزمون مدل پرداخت.



**گام اول. نظرسنجی از خبرگان (در ارتباط با پرسشنامه شماره ۱).** در گام اول به منظور نظرخواهی درباره چارچوب به دست آمده از روش فراترکیب، پرسشنامه شماره ۱ تنظیم و بین بیست نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران و کارشناسان منابع انسانی سازمان‌های مناطق آزاد، که واجد شرایط خبرگان این پژوهش بودند، توزیع شد. پرسشنامه شماره ۱ حاوی مقولات و مفاهیم و کدهای شناسایی شده از روش فراترکیب است با طی سه گزینه (ضروری است، مفید است ولی غیر ضروری است، غیر ضروری است). سپس روایی محتوا (CVR) محاسبه شد. اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول لاوشه بزرگ‌تر باشد، اعتبار محتوای آن آیت پذیرفته می‌شود. حداقل مقدار روایی برای نمونه بیست نفری، طبق جدول تصمیم‌گیری (جدول لاوشه)، در مورد ضریب نسبی روایی محتوا ۰/۴۲ است. با توجه به اینکه مقادیر ضریب نسبی روایی محتوا برای همه آیت‌ها بزرگ‌تر از ۰/۴۲ شد، اعتبار محتوایی همه آیت‌ها تأیید می‌شود.

**گام دوم. اصلاح مدل اولیه.** بعد از آزمون خبرگی در گام اول، روایی منطقی آن اندازه‌گیری و مواردی که خبرگان به آن‌ها اشاره کرده بودند جمع‌آوری شد. سپس، اصلاحاتی در الگوی اولیه پژوهش بدین شرح صورت پذیرفت: ۱. تغییر مفهوم «توسعه راهبردهای منابع انسانی» به «هوشمندی استراتژیک»؛ ۲. تغییر مفهوم «شناسایی نیازهای منابع انسانی» به «برون‌سپاری»؛ ۳. تغییر مفهوم «مهارت‌گرایی» به «مدیریت استعداد»؛ ۴. تغییر مفهوم «جامعه‌پذیری» به «تناسب فرهنگی»؛ ۵. تغییر نام مفهوم «مدیریت عملکرد» به «ارزیابی عملکرد گروهی»؛ ۶. تغییر مفهوم «مدیریت کارراه شغلی» به «توسعه خدمات مستمر»؛ ۷. تغییر مفهوم «درگیر کردن» به «تیم‌سازی و توانمندسازی»؛ ۸. تغییر مفهوم «آموزش» به «آموزش میان‌فرهنگی»؛ ۹. تغییر مفهوم «جبران خدمات» به «پاداش مبتنی بر عملکرد»؛ ۱۰. تغییر نام مفهوم «حمایت سازمانی» به «حمایت سازمانی ادراک شده».

جدول ۵. مقدار ضریب نسبی روایی محتوا برای هر یک از مفاهیم مدل

مقوله	CVR	مقوله	CVR
توسعه راهبردهای منابع انسانی	۰/۸	مدیریت کارراه شغلی	۰/۹
تجزیه و تحلیل نیازهای منابع انسانی	۰/۹	هم‌سوسازی منافع	۰/۸
ترسیم شایستگی	۰/۹	مدیریت یادگیری	۱
مهارت‌گرایی	۱	جانشین‌پروری	۰/۹
برندسازی کارفرما	۰/۹	حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۸
جامعه‌پذیری	۰/۸	جبران خدمت	۱
مدیریت عملکرد	!	-	-

**گام سوم. نظرسنجی از خبرگان (در ارتباط با پرسشنامه شماره ۲).** پرسشنامه دوم تحقیق دربرگیرنده سؤال‌هایی است که محقق قصد دارد از طریق آن‌ها کدهای مدل مدیریت منابع انسانی را اندازه‌گیری کند. پرسشنامه شماره ۲ بین چهل نفر از مدیران و کارکنان مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان‌های مناطق آزاد، که شرایط خبرگی پژوهش و تحصیلات مرتبط دانشگاهی داشتند، توزیع شد. در این بخش از خبرگان خواسته شد از بین تعاریف ارائه شده در پرسشنامه، در ارتباط با مرتبط بودن عبارت در نظر گرفته شده برای کد مورد نظر، با طیف چهارگزینه‌ای «کاملاً مرتبط»، «مرتبط اما نیازمند بازبینی»، «نیازمند بازبینی جدی»، «غیر مرتبط» جهت اندازه‌گیری روایی محتوا (CVI) نظر دهند. این شاخص به صورت تجمیع امتیازات موافق برای دو آیت که امتیاز «کاملاً مرتبط» و «مرتبط اما نیازمند بازبینی» را کسب کرده‌اند تقسیم بر تعداد کل متخصصان محاسبه خواهد شد. در صورتی که مقدار شاخص روایی محتوا از ۰/۷۹ بیشتر باشد، روایی محتوای مقیاس مورد تأیید است. با توجه به اینکه مقادیر محاسبه شده برای شاخص روایی محتوا برای همه آیت‌ها بزرگ‌تر از ۰/۷۹

۱. جامعه آماری متشکل از خبرگان حوزه علوم انسانی است؛ شامل پنج عضو هیئت‌علمی دانشگاه‌ها در زمینه مربوطه و پانزده نفر از مدیران و کارکنان سازمان‌های مناطق آزاد هفتگانه کشور که تحصیلات مرتبط با حوزه پژوهش داشتند.

شده است، اعتبار محتوایی همه آیت‌ها تأیید می‌شود. در انتها، مدل نهایی پژوهش (شکل ۲) در پنج مقوله برنامه‌ریزی نیازهای نیروی انسانی، جذب و انتخاب، به کارگیری، توسعه و بهسازی، و حفظ و نگهداشت طراحی شد.

### یافته‌های پژوهش

با به کارگیری روش فراترکیب بر پژوهش‌های منتخب و تحلیل نتایج حاصل از پرسشنامه‌ها سیزده مفهوم شناسایی شدند که ابعاد اصلی مدیریت منابع انسانی سازمان‌های مناطق آزاد را شکل می‌دهند. توضیح مختصری در خصوص هر یک از مؤلفه‌ها در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶. مفاهیم مدل مدیریت منابع انسانی سازمان‌های مناطق آزاد

مفهوم	تعریف
هوشمندی استراتژیک	کنکاش در استراتژی‌های رقبا و تعریف هوشمندانه اهداف و راهبردهای منابع انسانی در هم‌سویی با استراتژی کسب‌وکار سازمان
طراحی مشاغل جهانی	تعریف مجدد شرح شغل‌ها به منظور جهانی‌سازی، طراحی ساختار پویا، طراحی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی بین‌المللی، و شناسایی پست‌های کلیدی
ترسیم شایستگی	شایستگی‌ها، تجارب و دانش مورد نیاز فرد برای انجام دادن مؤثر یک شغل
مدیریت استعداد	شناسایی، جذب، حفظ، و توسعه بهترین استعدادهای محلی و بومی برای ایجاد مزیت رقابتی
برند کارفرما	ایجاد درک مثبت در کارکنان از جایگاه و ارزش سازمان
تناسب فرهنگی	فراهم کردن فرصت‌های مناسب جهت آشناسازی کارکنان با تفاوت‌های فرهنگی کشورهای مهمان و توجه به سازگاری و هماهنگی
ارزیابی عملکرد نتیجه‌گرا	تأکید بر ارزیابی عملکرد کوتاه‌مدت و نتیجه‌گرا
توسعه حرفه‌ای مستمر	توانایی تعیین اولویت‌های کاری و شناسایی نیازهای پیشرفت کارکنان در جهت ایجاد یک عملکرد مؤثر
تیم‌سازی و توانمندسازی	هم‌سوسازی منافع فردی کارکنان با منافع سازمانی از طرق تیم‌سازی
آموزش میان‌فرهنگی	ارائه برنامه‌های آموزشی آشنایی با فرهنگ و ارزش‌های کشورهای مهمان
جانشین‌پروری غیر رسمی	فرایند آماده کردن همه کارکنان برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر
حمایت سازمانی ادراک‌شده	احساس و باورهای درونی تعمیم‌یافته کارکنان در رابطه با مراقبت و توجه سازمان
جبران خدمت هدفمند	جبران خدمت با لحاظ میزان استراتژیک بودن شغل

چند مفهوم به دلیل اهمیت آن‌ها در ابعاد مدیریت منابع انسانی سازمان‌های مناطق آزاد به تفصیل توضیح داده شده‌اند:

**هوشمندی استراتژیک.** رقابت‌پذیری سازمان‌های مناطق آزاد در عرصه تعاملات بین‌الملل مستلزم استفاده از نیروی انسانی کارآمد و داشتن نگاه راهبردی به موضوع منابع انسانی است. در همین زمینه لازم است از طریق کنکاش در ساختار و راهبردهای رقبا داخلی و خارجی و نیازمندی‌های جاری و آینده ذی‌نفعان فرصت‌های خالقانه و جدید موجود در محیط ترسیم و با هم‌سوسازی راهبردهای منابع انسانی با استراتژی‌های کسب‌وکار در مسیر ایجاد و حفظ مزیت رقابتی گام برداشته شود.

**مدیریت استعداد.** به دلیل محدودیت‌های سازمان‌های مناطق آزاد در استفاده از کاندیداهای خارجی برای پست‌های کلیدی و مدیریتی، این سازمان‌ها الزاماً باید به جذب و حفظ و توسعه بهترین استعدادهای محلی و بومی برای رقابت جهانی اقدام کنند.

**تناسب فرهنگی.** به دلیل تأثیر موقعیت‌های سیاسی متغیر، مسائل تجارت جهانی، و فرهنگ‌های چندگانه شرکت‌های خارجی سرمایه‌گذار در تصمیمات تجاری سازمان‌های مناطق آزاد لازم است به آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان این سازمان‌ها در ارتباط با نیازهای مشتریان بین‌المللی نیز توجه ویژه‌ای شود. در این بین مدیران منابع انسانی وظیفه‌ای خاص به عهده دارند. این وظیفه شامل حصول اطمینان از این موضوع است که آیا سیاست‌ها و اعمال منابع انسانی توجه کافی را به تعادل بین سازگاری و هماهنگی در مقابل شناخت تفاوت‌های فرهنگی و دیگر اختلاف‌ها مبذول می‌دارد.

**توسعه حرفه‌ای مستمر.** به دلیل ماهیت خاص این نوع سازمان‌ها و عدم پرداختن جدی به موضوع مناطق آزاد در محیط‌های دانشگاهی، سازمان‌های مناطق آزاد تمایل دارند تا افراد با تحصیلات کمتر، مانند افراد با تحصیلات کارشناسی، را استخدام کنند و آن‌ها را تحت آموزش‌های خاص قرار دهند. بدین منظور کارکنان به منظور استقرار و تثبیت روندهای حرفه‌ای

خود باید به طور مدام در معرض تغییرات جهانی حرفه‌های خاص خود باشند و نیاز است به مشارکت در فعالیت‌هایی بپردازند که فرصت‌هایی را برای توسعه حرفه‌ای آن‌ها فراهم می‌کند.

**آموزش میان فرهنگی.** به دلیل امکان حضور نیروهای خارجی در ساختار نیروی انسانی سازمان‌های مناطق آزاد و میزبانی این مناطق از سرمایه‌گذاران خارجی، آموزش‌های میان فرهنگی در این سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این نوع آموزش‌ها می‌توانند در کاهش حساسیت و ایجاد توافق میان فرهنگی مؤثر باشند.

### نتیجه و پیشنهاد

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مناطق آزاد ایران انجام گرفت. با توجه به اهمیت مسئله پژوهش و همچنین مرور پیشینه تحقیق، ضرورت طراحی مدل مدیریت منابع انسانی برای سازمان‌های مناطق آزاد ایران احساس شد. محقق در گام‌های ابتدایی تحقیق و با توجه به مطالعات اولیه خود در زمینه موضوع پژوهش به این نتیجه رسید که مدل جامعی در خصوص مدیریت منابع انسانی سازمان‌های مناطق آزاد ایران وجود ندارد. با توجه به گستردگی تحقیقات در خصوص مدل‌های مدیریت منابع انسانی، احتمال طراحی مدلی که بتواند قابلیت استفاده در سازمان‌های مناطق آزاد ایران را داشته باشد ضعیف به نظر آمد. بنابراین اتخاذ روش‌های ترکیبی که می‌توانست حاصل تحقیقات گذشته را به صورت نظام‌مند دربرآورد و به پژوهشگران در دست یافتن به الگوهای منظم یاری رساند ضروری به نظر رسید. بر این اساس رویکرد نسبتاً جدید فراترکیب که به عنوان ابزاری ارزشمند می‌تواند برای تسهیل در رویه ساخت تئوری از طریق ترکیب نظام‌مند باشد برای طراحی و ارائه مدل مفهومی پژوهش انتخاب شد.

به منظور ارائه الگوی مفهومی پژوهش، محقق برای شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها، و شاخص‌های مدیریت منابع انسانی با استفاده از روش هفت گام پیشنهادی کروو (۲۰۱۹) اقدام به استخراج مقولات (ابعاد)، مفاهیم (مؤلفه‌ها)، و کدها (شاخص‌ها) از پیشینه پژوهش کرد. سپس به منظور ارزیابی روایی روش فراترکیب و پایایی آن به ترتیب از ابزار ارزیابی حیاتی گلین و روش پایایی ارزیاب‌ها استفاده شد. نتایج این ارزیابی‌ها نشان‌دهنده روایی و پایایی بالا و قابل قبول برای مدل طراحی‌شده بود. بعد از استخراج ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌ها (مدل اولیه مدیریت منابع انسانی) و سنجش روایی و پایایی آن، محقق با استفاده از روایی منطقی (روایی صوری، شاخص روایی محتوا، شاخص‌های CVR-CVI) مدل اولیه پژوهش را با استفاده از نظرات خبرگان مورد تأیید قرار داد و بعد از اصلاحات پیشنهادی مدل مفهومی تکمیلی پژوهش طراحی شد. شکل ۲ مدل تکمیلی پژوهش را نشان می‌دهد.

هرچند ابعاد مدل یادشده با چارچوب مدیریت منابع انسانی سایر سازمان‌های دولتی تفاوت فاحشی ندارد، به دلیل امکان حضور نیروهای خارجی در سازمان‌های مناطق آزاد و میزبانی این سازمان‌ها از سرمایه‌گذاران خارجی، موضوع عوامل میان فرهنگی اهمیت دوچندان پیدا می‌کند. با لحاظ کردن مؤلفه‌ها و شاخص‌های خاص سازمان‌های مناطق آزاد مطرح‌شده در هر بعد مدل به دست‌آمده از پژوهش حاضر می‌تواند به الگویی کاربردی مبدل شود که با کاهش شکاف موجود در زمینه مدیریت منابع انسانی سازمان‌های مناطق آزاد دستیابی به اهداف و مأموریت‌های این سازمان‌ها را تسهیل کند. پژوهش‌های گوناگونی در داخل و خارج از کشور چه روی سازمان‌های دولتی چه روی شرکت‌های خصوصی و تعاونی یا شرکت‌های خصوصی فعال در مناطق آزاد انجام شده که در مجموع نگاه جزءنگر به مسئله داشته‌اند؛ لیکن به صورت جامع به مدل مدیریت منابع انسانی سازمان‌های مناطق آزاد پرداخته نشده است. بنابراین امکان تطبیق یافته‌های این پژوهش با یافته‌های سایر تحقیقات مشابه وجود ندارد.



شکل ۲. چارچوب مدیریت منابع انسانی در سازمانهای مناطق آزاد

به‌رغم دقت در همهٔ مراحل، این پژوهش نیز با محدودیت‌هایی مواجه بود که به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود: کمبود پژوهش‌های مشابه و بومی، عدم دسترسی به همهٔ پایگاه‌های علمی بین‌المللی، اعتبار بیرونی اندک، دقت در تعمیم نتایج. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود در بعد برنامه‌ریزی نیازهای نیروی انسانی اقدامات اصلاحی طراحی ارگانیک ساختار و هم‌سویی استراتژیک منابع انسانی و سازمان، در بعد جذب و انتخاب اقدام اصلاحی افزایش انعطاف‌پذیری و مشروعیت اجتماعی فرصت‌های استخدامی، در بعد به‌کارگیری اقدامات اصلاحی تشویق مشارکت و کارهای گروهی (تیم‌سازی) و توسعه و غنی‌سازی شغلی و تعیین و ارزیابی الزامات عملکرد پرسنلی، در بعد توسعه و بهسازی اقدامات اصلاحی تقویت دوایر کیفیت و نهادینه‌سازی ارزش‌های سازمان و آموزش‌های ضمن خدمت و کاربردی، و در بعد حفظ و نگهداشت اقدامات اصلاحی برقراری عدالت در پرداخت‌ها و اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری و تعیین برون‌دادهای کلیدی منابع انسانی در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های مناطق آزاد انجام شود. سخن آخر اینکه یکی از ویژگی‌های پژوهش‌های کیفی امکان تولید نظریه‌های مختلف در خصوص یک پدیده است. در این پژوهش نیز هر آنچه حاصل شد تفسیر پژوهشگری است که علاقه‌مند به بررسی وضعیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های مناطق آزاد و ارائهٔ پیشنهادهایی در خصوص بهینه‌کردن نحوهٔ مدیریت آن در این سازمان‌هاست. مطمئناً تفاسیر دیگر در این خصوص می‌تواند تکمیل‌کنندهٔ دانش مدیریتی این حوزه باشد.

## منابع

- احمدی، سعیده (۱۳۹۹). عملکرد مناطق آزاد کشور و تبیین موارد ضعف و قوت آن‌ها. *امنیت اقتصادی*، ۱۱، ۲۷ - ۴۲.
- پید، مایکل (۱۳۹۶). *ابزارهای تفکر: مدل‌سازی در علم مدیریت*. مترجمان: محمدرضا مهرگان، محمدرضا اخوان و کامیار رئیسی فر. تهران: مهربان.
- داداش‌زاده، یوسف (۱۳۹۵). طراحی الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی ویژه مناطق آزاد کشور. *رساله دکتری*. رشته مدیریت منابع انسانی. پردیس بین‌المللی ارس. دانشگاه تهران.
- سلامت‌اهوازی، مریم؛ حسین‌پور، محمد و شاهی، سکینه (۱۳۹۲). شناسایی مؤلفه‌ها و ارائه الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی بر اساس ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر. *علوم روان‌شناختی*، ۶۱، ۶۶۷ - ۶۸۷.
- سیدجوادین، سید رضا (۱۳۹۶). *مبانی مدیریت منابع انسانی*. تهران: دانشگاه تهران.
- عابدی جعفری، عابد و امیری، مجتبی (۱۳۹۸). فراترکیب، روشی برای سنتز مطالعات کیفی. *روش‌شناسی علوم انسانی*، ۹۹، ۷۳ - ۸۷.
- فصیحی، حبیب‌الله (۱۳۹۵). بررسی تطبیقی نقش و تأثیر مناطق آزاد در ایران و جهان. *اقتصاد پنهان*، ۱، ۴۷ - ۷۱.
- قلی‌پور، آری (۱۳۹۶). *مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها، و کاربردها)*. تهران: سمت.
- قیطرانی، ف. (۱۳۹۹). نقش منابع انسانی سازمان در تبدیل استراتژی‌ها و قابلیت‌های پویا به مزیت رقابتی. *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۴ (۳۴)، ۶۰ - ۷۷.
- کاظمی، حمید و نصری نصرآبادی، شهره (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی در مراکز پژوهشی (مطالعه موردی: مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور). *رهیافت*، ۶۶، ۲۹ - ۴۶.
- کاندولا، سیرینی و اس آر. (۱۳۹۵). *مدیریت منابع انسانی در عمل: به همراه ۱۵۰ مدل، تکنیک و ابزار*. مترجمان: سید رضا سیدجوادین و بهروز پورولی، تهران: نگاه دانش.
- کردنائیج، اسدالله؛ رشنودی، اصغر؛ سلطانی، مرتضی و حمیدی‌زاده، علی (۱۳۹۸). شناسایی و تبیین عوامل کلیدی موفقیت رقابت‌پذیری مناطق آزاد تجاری-صنعتی در سطح بین‌المللی بر اساس روش نظریه زمینه‌ای. *اقیانوس‌شناسی*، ۳۸، ۱۱۱ - ۱۲۲.
- مجموعه قوانین و مقررات مناطق آزاد تجاری صنعتی و ویژه اقتصادی (۱۳۹۴). معاونت حقوقی ریاست جمهوری. معاونت تدوین، تنقیح و انتشار قوانین و مقررات.
- واعظی، رضا؛ سید نقوی، میرعلی؛ حسین‌پور، داود و تاجی، فاطمه (۱۳۹۹). الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی در شرایط جهانی شدن. *فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۹۶، ۹-۴۴.
- Abedi Jafari, A. & Amiri, M. (2019). Meta-Synthesis, a method for synthesizing qualitative studies. *Journal of Humanities Methodology*, 99, 73-87. (in Persian)
- Bernardin, H.J. (2010). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. 5<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Cassio, F.W. (2010). *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life, Profit*. 8<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Collection of rules and regulations of free zones (2007). Tehran: Vice President for drafting, revising and publishing presidential laws and regulations. (in Persian)
- Dadashzadeh, Y. (2016). Designing a human resource planning model for the free zones of the country. *Ph.D. Thesis*. Aras International Campus, University of Tehran. (in Persian)
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. New York: Prentice Hall.
- Fasihi, H. (2017). A Study of the Comparative Role and Impact of Free Zones in Iran and the World. *Hidden Economy Quarterly*, 1, 47-71. (in Persian)
- Gholipour, A. (2017). *Human Resources Management (Concepts, Theories and Applications)*. Tehran: Samat. (in Persian)
- Gilmore, B., MacLachlan, M., McVeigh, J. et al. (2017). A study of human resource competencies required to implement community rehabilitation in less resourced settings. *Human Resource Health*, 15, 70-87.
- Haritha, M., Reddy, P., & Raghunadha (2017). Training: A key component of human resource development initiatives. *International Journal of Management Research and Reviews*, 9, 902-912.
- Hui, Z. (2021). Research on the Global Human Resource Management Model of Multinational Enterprises Base on Big Data Analysis. *Journal of Physics: Conference Series*, 4, 421-445.
- Ivancevich, M.J. (2010). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Kandula, S. R. (2017). *Human resource management in practice with 150 models: techniques and tools*. Translated by Seyed Reza Seyed Javadin and Behrooz Puroli. Tehran: Negah Danesh. (in Persian)

- Kazemi, H. & Nasri Nasrabadi, Sh. (2018). Strategic pathology of human resource management system in research centers (Case study: Scientific Policy Research Center of the country). *Rahyaft*, 66, 29-46. (in Persian)
- Kordnaeij, A., Rashnoodi, A., Soltani, M., & Hamidzadeh, A. (2020). Identify and explain the key factors for the success of free trade-industrial zones at the international level based on the method of grounded theory. *Oceanography*, 38, 111-122. (in Persian)
- aaaaaaa ,, aa rr ā,, .. , & ,, ,, ,, ,, ,, ,, ,, ,, ,, ,, . (...). . tttt tt uu mnn Roorr ee aa nagement model towards sustainable and sophisticated business. In Proceedings of the 17th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2013), 2, 31-36.
- Lepak D. P. & Snell S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource, configurations. *Journal of Management*, 28, 517-543.
- Mugano, G. (2021). *Guidelines for Special Economic Zones Development and Collaboration: Evidence from Asia*. Springer Books. Springer.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Paterson, B. L., Thorne, S. E., Canam, C., & Jillings, C. (2001). *Meta-study of Qualitative Health Research: A Practical Guide of Meta-analysis and Meta-synthesis*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Pidd, M. (2017). *Tools of Thought: Modeling in Management Science*. Translated by Mohammad-Reza Mehreganeh, Mohammad-Reza Akhavaneh & Kamyar Raisifar. Tehran: Mehrabaneh. (in Persian)
- Rajpara Yashasvi, R. & Bhatt Sandip, K. (2012). New dimension of human resource management in hyperactive business environment. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 7 (2), 161-175.
- Rojanapuwadol, S. (2012). *Development of HRM Practices in SMEs: A Case Study from the Founders and CEOs' Point of Views*. Gothenburg, Sweden: Gothenburg University.
- Salamat-Ahwazi, M., Hosseinpour, M., & Shahi, S. (2013). Identify the components and present the development model of human resource management based on performance evaluation and organizational learning of Mahshahr Special Economic Zone. *Journal of Psychological Sciences*, 61, 687-667. (in Persian)
- Salehi-Isfahani, D. (2005). Human resources in Iran: potentials and challenges. *Iranian Studies*, 38: 1, 117-147.
- Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, G. (2009). *Research Methods in Behavioral Sciences*. Tehran: Agah Publications.
- Seyyed-Javadin, S. R. (2017). *Principles of Human Resource Management*. Tehran: University of Tehran. (in Persian)
- Ying Wang, Sunghoon Kim, Alannah Rafferty, & Karin Sanders (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31 (1), 128-173.
- Yu, Y. & Wu, J. (2017). Advanced human resource management model based on complex system and agent-based modeling. In *Proceedings of the Second International Conference on Economic and Business Management*, 11, 333-338.