

## تحلیل وضعیت؛ روشی برای نوع‌شناسی مدیریت منابع انسانی

الهام احسانی فرید<sup>۱</sup>

البرز قیتانی (نویسنده مسئول)<sup>۲</sup>

رضا ابراهیم زاده<sup>۳</sup>

مهربان هادی پیکانی<sup>۴</sup>

### چکیده

یکی از مسائل با اهمیت در مطالعه نوع‌شناسی مدیریت منابع انسانی، توجه به روش‌شناسی متناسب با ویژگی‌های این عرصه است. استفاده از روش‌های کیفی همراه با بررسی نقادانه کارکردهای مدیریت منابع انسانی به منظور شناسایی انواع مدیریت منابع انسانی می‌تواند مفید باشد. از جمله این روش‌ها، روش نظریه زمینه‌ای است که به صورت فزاینده مورد توجه پژوهشگران رشته‌های مختلف و از جمله علوم انسانی قرار گرفته است. یکی از خوانش‌های نظریه زمینه‌ای، تحلیل وضعیت است. این پژوهش با هدف بهره‌گیری از روش تحلیل وضعیت در شناسایی انواع مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی انجام گرفت. بر این اساس این مطالعه بدنبال پاسخ به این پرسش بود که خصوصیات، امکانات و ابزارهای پیشنهادی تحلیل وضعیت تا چه اندازه با ماهیت پژوهش در نوع‌شناسی مدیریت منابع انسانی همخوانی دارد؟ این مطالعه با بهره‌گیری از داده‌های موجود در متون داخلی و خارجی در خصوص مدیریت منابع انسانی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق با کارشناسان و مدیران منابع انسانی بخش دولتی ضمن بررسی مؤلفه‌های انسانی و غیر انسانی، عناصر فردی و جمعی، بر ساختارهای گفتگویی و مؤلفه‌های فضایی، زمانی، اقتصادی، سیاسی و نمادین در این موقعیت، سعی در مطالعه انواع مدیریت منابع انسانی که در نقشه‌های موقعیت تولید و ارائه گردید، دارد. استفاده از روش‌های کیفی چون تحلیل گفتمان انتقادی و تحلیل وضعیت به لحاظ پیچیدگی‌ها، مؤلفه‌ها، بازیگران گوناگون و توجه به عاملین ناپیدا و خاموش می‌تواند مسیری جدید برای پژوهش در نوع‌شناسی مدیریت منابع انسانی با رویکردی انتقادی، در اختیار پژوهشگران این عرصه قرار دهد.

**واژگان کلیدی:** تحلیل وضعیت، تحلیل گفتمان انتقادی، نوع‌شناسی، مدیریت منابع انسانی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده حکمرانی اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران،

ehsanifarid@khuisf.ac.ir

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده حکمرانی اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران،

a.gheitani@khuisf.ac.ir

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده حکمرانی اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران،

ebrahimzadeh2020@gmail.com

<sup>۴</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده حکمرانی اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران،

m.paykani@khuisf.ac.ir



## مقدمه

نوع‌شناسی به عنوان رویکردی در مطالعه انواع مکاتب، ساختارها و راهبردهای سازمانی جایگاه ویژه‌ای دارد، به نحوی که پژوهش‌های نظری در حوزه مدیریت، از این روش استفاده کرده‌اند (لطیفی، ۱۳۹۷). هر چند در سال‌های اخیر به پژوهش‌های مرتبط با حوزه منابع انسانی توجه بسیاری شده‌است اما عمدتاً این پژوهش‌ها به عرصه مدیریت منابع انسانی و کارکردهای آن، نگرشی ایستا و جامعیت بیش از حد داشته و به بستر و زمینه پژوهش‌های خاص و ویژگی‌های متفاوت این بسترها بی‌توجه بوده‌اند (Markoulli et al, 2016). تلاش مدرسین در همانندسازی ذیل عنوان مدیریت منابع انسانی، دریافت محدود از عوامل دخیل در این عرصه و کم‌توجهی به بازیگران، صداها، خاموش، تفاوت‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی قلمرو گسترده این سازمان‌ها و فقدان روش‌شناسی‌های منسجم و متناسب با ماهیت مدیریت منابع انسانی هر سازمان، ضرورت بازنگری را در این عرصه محسوس می‌نماید. پژوهش‌های انگشت‌شماری با رویکردهای غیرمدرنیستی به موضوعاتی چون «دولت»، «صنفا سازی»، «روابط استخدامی»، «مشارکت کارکنان»، «صدای کارکنان» و «کنترل مدیریتی» پرداخته‌اند (Thompson, 2011) و مطالعات در زمینه مدیریت منابع انسانی، بیشتر به کشورهای توسعه یافته اختصاص دارد و تحقیقات اندکی در کشورهای در حال توسعه که درصد قابل ملاحظه‌ای از کشورها را تشکیل می‌دهند، صورت گرفته است (فقیهی و آغاز، ۱۳۹۰). بدین ترتیب دیدگاه‌های محدود، گسسته و ناقص از حوزه مدیریت منابع انسانی می‌تواند توانایی محققان را برای شناسایی فرصت‌های تحقیقاتی محدود نماید. در این پژوهش تلاش می‌شود تا با استفاده از یکی از روش‌های نظریه زمینه‌ای یعنی تحلیل وضعیت و با استفاده از روش تحلیل گفتمان انتقادی از بعدی دیگر به تحلیل ویژگی‌ها، ماهیت کارکردها و درک بهتر جنبه‌های پنهان مدیریت منابع انسانی بپردازد و نوع شناسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی را ارائه نماید.

## ادبیات پژوهش<sup>۱</sup>

در مطالعات پیشین فرض بر این بود که نظریه‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند تعمیم داده شوند و در محیط‌های کاری مشابه به عنوان نسخه‌هایی برای اقدام، اعمال شوند و محققین، مدیریت منابع انسانی را مستقل از بازیگران یا عوامل می‌دانستند. ادبیات مدیریت منابع انسانی مملو از تلاش‌ها برای نشان دادن چنین قاعده‌ها و روابطی است. به عنوان مثال، بهترین روش مدیریت منابع انسانی استراتژیک و بسته‌های منابع انسانی. رویکرد تجویزی برای مدیریت-منابع انسانی، به اعتقاد محققان منتقد، نه تنها محیط سازمانی، اقتصادی و اجتماعی-سیاسی گسترده‌تری را که در آن شیوه‌های مدیریت منابع انسانی ساخته می‌شوند (McKenna, 2008)، بلکه تفاوت‌های فردی، دانشی و حتی شغلی افراد را نیز نادیده می‌گیرد (Dello Russo et al, 2016) و نوع‌شناسی زمانی سودمند است که از ویژگی‌های اصلی و متمایز حکایت داشته باشد به طوری که اهمیت وجوه مشترک، موجب نادیده گرفتن وجوه اختلاف نشود (درستی، ۱۳۸۶).



مطالعات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی بشدت وابسته به شرایط اقتصادی، نهادی و فرهنگی محلی است که توسعه و پیاده‌سازی سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی متأثر از آن خواهد بود. بخش عمومی شامل طیف وسیعی از ذینفعان مختلف با انگیزه‌های کاملاً مختلف است، اهداف اغلب چندگانه، مبهم و سیاسی هستند با این حال متعهد به پیگیری ارزش عمومی می‌باشد. فعالیت‌ها تا حد زیادی توسط قوانین، مقررات و رویه‌ها تنظیم می‌شود و تصمیمات تحت تأثیر رویه‌های سیاسی و غیررسمی اتخاذ می‌گردد (Aghaz et al, 2017). بخش عمومی با چالش‌های خاصی مانند محدودیت‌های بودجه مواجه است (Panchua et al, 2020, Craviti & Johnson, 2020). این ماهیت متمایز می‌تواند بر پذیرش و اجرای مدیریت منابع انسانی تأثیر بگذارد (Gmaj, 2016; Chuderi et al, 2023; Haque (1997) معتقد است که فرهنگ کشورهای در حال توسعه، به طور کلی، با ارزش‌های خاصی مانند قومیت، تعامل غیررسمی، خویشاوندی و اقتدار مبتنی بر ارشدیت و وفاداری به احزاب خاص (و ترکیبی از آنها) مرتبط است (فقیهی و آغاز، ۱۳۹۰) و قضاوت‌های ذهنی نقش پررنگ‌تری نسبت به سیستم‌های مبتنی بر شایستگی در تصمیم‌گیری‌های انتخاب، ارتقا و ارزیابی دارند (Frame, 2007; Namazie P & Yeganeh, 2008).

رویکرد انتقادی (فوکویی) به مدیریت منابع انسانی "لفظی" گفتمان مدیریت منابع انسانی را برجسته و به چالش می‌کشد و نشان می‌دهد که قدرت و اعمال قدرت از طریق ساخت نوع خاصی از دانش و ایجاد نوع خاصی از افراد سازمانی (سوژه) در تمام شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نفوذ می‌کند (McKenna et al, 2008). تحلیل انتقادی مدیریت‌گرایی، ساختارگرایی و انعطاف‌پذیری در سازمان‌های عمومی، تأثیر بالقوه آن را بر دموکراسی، شفافیت و پاسخگویی زیر سؤال می‌برد و بر پویایی قدرت، برابری و فراگیری تأثیرگذار خواهد بود و فرصت‌ها را برای مشارکت معنادار و نظرات کارکنان و ذینفعان محدود می‌کند. چنین عدم تعادل قدرت می‌تواند عدالت اجتماعی و توزیع عادلانه منابع و فرصت‌ها را تضعیف کند (نرگیسیان و اسدزاده، ۱۴۰۰).

ماهیت کیفی مدیریت منابع انسانی اغلب باعث می‌شود که تصمیمات مرتبط با منابع انسانی بر اساس احساسات، تجربیات و شهود مدیران اخذ شود (Johnson et al, 2022; Aka, 2023). مطالعات متعدد نشان می‌دهد انواع روش‌های مدیریت منابع انسانی از نظر مفهومی متمایز، اما از نظر مکانیسم اساسی و نتیجه رفتاری به یکدیگر مرتبط هستند (Mina & Vanka, 2017) و مطالعه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی با رویکرد انتقادی، دیدگاه ارزشمندی را ارائه می‌کند که مفروضات سنتی و پویایی قدرت در این سازمان‌ها را به چالش می‌کشد. با تحلیل تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی در زمینه‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی گسترده‌تر این سازمان‌ها، به کشف عدم توازن قدرت، دست می‌یابد و مسائلی مانند تبعیض و طرد گروه‌هایی که به حاشیه رانده شده‌اند آشکار می‌گردد. بدین ترتیب با یک لنز انتقادی می‌توان اثربخشی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در دستیابی به اهداف سازمانی و پیامدهای اخلاقی آن را در جهت پیشبرد عدالت اجتماعی در سازمان مورد بررسی قرار داد. این شیوه‌ها شامل فرآیندهای برنامه‌ریزی و پیش‌بینی منابع انسانی، استخدام و انتخاب، روش‌های ارزیابی عملکرد، سیستم‌های حقوق و دستمزد و آموزش و توسعه منابع انسانی در بخش عمومی می‌شود. وقتی تکنیک‌ها و استراتژی‌های اعمال قدرت در سازمان (مانند محصور سازی، بخش



بندی، رتبه بندی، آزمون و اعتراف) در هر یک از کارکردهای مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار دهیم، ممکن است خرد و ناچیز به نظر رسند ولی ترکیب آنها بسیار فراتر از جمع جبری‌شان است. (Townley, 1994). تمرکز این مطالعه در پارادایم انتقادی به جای نهادها روی تکنیک‌ها و به جای نیات روی اقدامات است، تا از این طریق شرایطی را که تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی را در سازمان‌های عمومی مورد قبول جلوه می‌دهند، درک کند و به نوع‌شناسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی دست یابد.

## روش پژوهش<sup>۱</sup>

این پژوهش، از نوع کیفی است و از تحلیل وضعیت ادل کلارک (۲۰۱۵) به عنوان یکی از روش‌های نظریه زمینه‌ای در پارادایم انتقادی و با رویکرد استقرایی بهره می‌برد. کلارک پشتوانه فکری تحلیل وضعیت را با تعامل‌گرایی و کنش متقابل نمادین در مکتب شیکاگو و جنبه‌هایی از تحلیل گفتمان فوکو (۱۹۷۳) شکل می‌دهد.

جامعه مورد مطالعه کلیه کارکنان و مدیران حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان‌های عمومی می‌باشد و نمونه‌گیری به روش هدفمند وابسته به معیار صورت گرفته است. این معیارها شامل مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر در رشته‌های مرتبط و داشتن سابقه فعالیت در واحد منابع انسانی حداقل به مدت ۵ سال بود. روش گردآوری داده‌های مطالعه، میدانی و کتابخانه‌ای بود. اسناد، آیین نامه‌ها، مقررات داخلی، اخبار و پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت منابع انسانی هر یک از این سازمان‌های عمومی نیز مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت. به منظور جمع‌آوری داده در این پژوهش از ابزار مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. با توجه به اینکه ادبیات منابع انسانی در حوزه کارکردها بسیار قوی و منسجم است محقق سعی کرد برای جلوگیری از انحرافات احتمالی مسیر سازمان یافته‌ای شکل گیرد که چارچوب‌های نظری منابع انسانی را در خود داشته باشد ولی این به عنوان یک نقطه آغاز استفاده شد، در ادامه مسیر با حفظ چارچوب‌های نظام منابع انسانی، به افراد اجازه تبیین دیدگاه‌ها داده شد تا بدین ترتیب نتایج عمیق‌تر و قوی‌تری از مطالعه کیفی حاصل گردد. مصاحبه با ۴۸ نفر از کارشناسان و مدیران شاغل در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های عمومی وابسته به وزارتخانه‌های بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، آموزش و پرورش، ارتباطات و فناوری اطلاعات، اقتصاد و دارایی، تعاون کار و رفاه اجتماعی، جهاد کشاورزی، راه و شهرسازی، صنعت، معدن و تجارت، علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، کشور، نفت، نیرو، ورزش و جوانان و سایر سازمان‌های عمومی شامل حفاظت محیط زیست، بنیاد شهید و امور ایثارگران کشور، برنامه و بودجه کشور، انرژی اتمی و ملی استاندارد، در ارتباط با موضوع پژوهش انجام گرفت و پژوهشگر با انجام مصاحبه‌های انفرادی با آنها به اشباع نظری در جمع‌آوری اطلاعات رسید و با رونویسی آنها، پدیده را به متن تبدیل کرد و این متون داده‌های پژوهش را شکل داد.

1 Methodology

2 Adele E Clarke

3 Foucault



اطلاعات جمعیت شناختی شرکت کنندگان در این پژوهش به شرح جدول ۱ است:

جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی شرکت کنندگان در پژوهش

نام متغیر	سطوح	تعداد	فراوانی (درصد)
جنسیت	زن	۱۹	۳۹,۶
	مرد	۲۹	۶۰,۴
سطح تحصیلات	کمتر از لیسانس و لیسانس	۱۰	۲۰,۸۳
	فوق لیسانس و دکتری	۳۸	۷۹,۱۷
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۲	۴,۱
	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۹	۳۹
	بالای ۴۰ سال	۲۷	۵۶,۹
سابقه کاری	زیر ۱۰ سال	۱۰	۲۰,۸۳
	بیش از ۱۰ سال	۳۸	۷۹,۱۶
سطح مشاغل	مدیریتی و سرپرستی	۱۸	۳۷,۵
	کارشناسی	۳۰	۶۲,۵

در این پژوهش، جهت استحکام داده‌ها از معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۶) شامل قابلیت اعتبار (مقبولیت)، قابلیت اطمینان (اعتماد)، قابلیت تایید و قابلیت انتقال استفاده گردید. به منظور تضمین اعتبار پژوهش، محقق درگیری طولانی-مدت با مشارکت کنندگان و داده‌ها داشت و موارد ابهام با آن‌ها در میان گذاشته شد تا درکی مشابه از تجارب بدست آید. پیش‌فرض‌های محقق در پرائتز قرار گرفت تا نظریه‌ها بدون تأثیر ذهنیات محقق، خودبه‌خود از درون داده‌ها بیرون بیایند (Taylor, 2001). محقق با دقت در انتخاب نمونه‌ها، تلفیق روش‌های گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه عمیق نیمه-ساختار یافته و یادداشت‌برداری تلاش نمود تا از طریق مرور و بازبینی دقیق و چند باره داده‌ها، تفسیرها و یافته‌ها، تایید-پذیری تحقیق را افزایش دهد و به منظور تحقق قابلیت اطمینان از راهنمایی و نظرات اساتید متخصص در فرایند گردآوری و تفسیر داده‌ها و محاسبه پایایی درون موضوعی استفاده شد.



شیوه تحلیل زمینه‌ای بر استفاده از دیگر شیوه‌های تحلیل به ویژه تحلیل گفتمان تأکید دارد. از این رو، اصولاً یک شیوه تحلیل چندگانه است (کلارک، ۲۰۱۵)، بنابراین داده‌ها با روش تحلیل گفتمان انتقادی نورمن فرکلاف تحلیل گردید. ابتدا مصاحبه‌ها با استفاده از قراردادهای رونویسی پیشنهاد شده توسط وترل و پاتر (۱۹۹۲) به طور کامل رونویسی شدند. سپس با تحلیل متن، نظام‌های گفتمانی، شیوه سخنگویی، طرح‌هایی که در متن صورت گرفته، تقابل‌های موجود در متن و غیره کشف و مشخص شد و از طریق نظام‌های گفتمانی کشف شده، پراکنش‌های اجتماعی گسترده‌تر با کمک پراکنش‌های گفتمانی و غیرگفتمانی تحلیل شد. در ادامه، پژوهشگر به تفسیر شکل متنی پدیده‌ها (موضوعات) پرداخت و نتایج حاصل را در تعداد محدودی تم نمایان ساخت که هر یک از این تم‌ها در طبقات محدودی قرار گرفت و با استفاده از روش تحلیل وضعیت، در نقشه‌های وضعیت ساخت‌نیافته، منظم، نقشه عرصه-جهان‌های اجتماعی و نقشه موقعیت نمایش داده شد، در این مقاله صرفاً به ارائه نقشه موقعیت بسنده می‌شود.

## یافته‌ها<sup>۵</sup>

با شروع فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها، نشانه‌ها در نقشه وضعیت ساخت‌نیافته نمایش داده شد. سپس در نقشه منظم، مؤلفه‌هایی که در نقشه ساخت‌نیافته، ظهور یافته را بر اساس مشابهت‌ها و تفاوت‌ها در ستون‌هایی با عناوین افراد و نقش آفرینان خاص، عناصر غیرفردی/غیرانسانی، عناصر و نقش آفرینان جمعی انسانی، نقش آفرینان ساکت/بدون آوا، بر ساخت‌های گفتمانی نقش آفرینان انسانی، بر ساخت‌های گفتمانی نقش آفرینان غیر انسانی، عناصر سیاسی/اقتصادی، عناصر و سمبل‌های اجتماعی/فرهنگی، عناصر فضایی و عناصر تاریخی/زمانی، چارچوب‌بندی و سازمان‌دهی شد و مفاهیم، ارائه گردید. از جمله این مفاهیم به تجربیات، ارزش‌ها، بازیگران، قوانین و مقررات می‌توان اشاره کرد. در مرحله بعد نقشه‌های دنیا‌های اجتماعی که به خوبی ترسیم‌کننده نظام‌های اجتماعی تثبیت شده توسط گفتمان غالب در عرصه مدیریت منابع انسانی بود، استخراج گردید. از آنجایی که این پژوهش نیازمند رویکردی انتقادی و منسجم به لحاظ روش تحقیق بود لذا ضرورت داشت رویکردی از تحلیل گفتمان بکار گرفته شود که بتواند گفتمان‌های غالب را در قالب سطوح گفتمان استخراج نماید و با توجه به آنچه مطرح گردید می‌توان جمع‌بندی کرد که نقشه ساخت‌نیافته منطبق بر توصیف متن، نقشه وضعیت منظم همراستا با سطح پراکنش گفتمان و نقشه عرصه-جهان‌های اجتماعی منطبق با سطح پراکنش اجتماعی تحلیل گفتمان انتقادی فرکلاف (۱۹۸۹) است و همین امر نوآوری این پژوهش محسوب می‌شود.

## نقشه موقعیت<sup>۶</sup>

بر اساس یافته‌های این پژوهش، نقشه‌های موقعیت گوناگونی می‌توان برای مدیریت منابع انسانی سازمان‌های عمومی ترسیم کرد. در اینجا به عنوان نمونه و بر اساس داده‌های پژوهش حاضر، یک نقشه موقعیت ارائه شده است (شکل ۱). این نقشه طیفی از دیدگاه‌های مختلف را در مطالعه ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی آشکار می‌نماید. در شکل شماره ۱ محور افقی مدیریت منابع انسانی به عنوان **ابزار اعمال قدرت صاحبان قدرت** را (که بر اساس گفتمان‌هایی چون تاثیرگذاری مدیران در برنامه ریزی منابع انسانی، فشار نمایندگان مجلس بر جذب و استخدام-

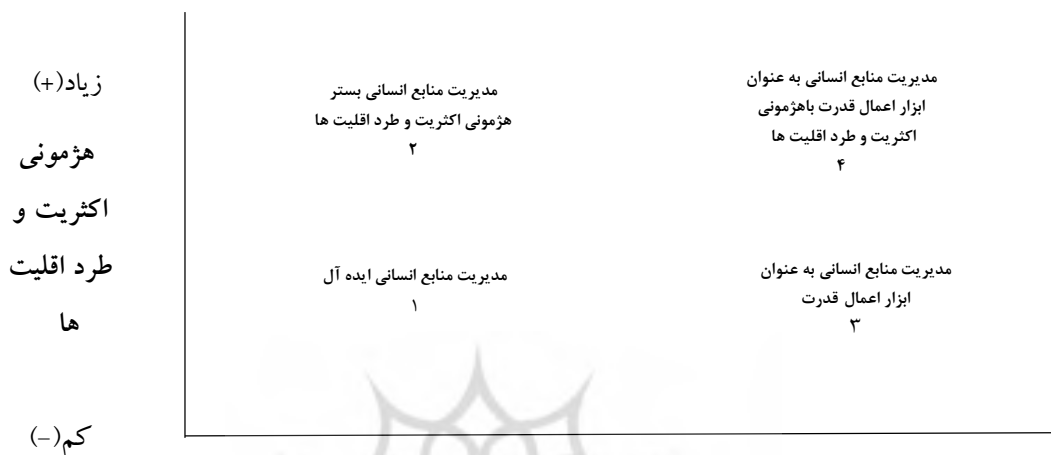
<sup>4</sup> Positional map

<sup>5</sup> findings

<sup>6</sup>.positional map



ها، نقش کلیدی مدیران بلافاصل در ارزیابی عملکرد، گروه‌های سیاسی ذی نفوذ و غیره تعیین گردیده است) ارائه می‌دهد. محور عمودی نیز **هژمونی اکثریت و طرد اقلیت** ها را (که بر اساس مولفه‌ها و گفت‌وگوها و گفت‌وگوهای گروه‌هایی که با روابط قدرت ارتباطی ندارند، زنان، افراد تازه کار، افرادی که با مدیر، تعامل خوبی ندارند، افراد با جناح سیاسی مخالف جناح حاکم و غیره تعیین گردیده است) نشان می‌دهد.



زیاد (+) مدیریت منابع انسانی بعنوان ابزار اعمال قدرت صاحبان قدرت کم (-)

شکل ۱. نقشه موقعیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی

### موقعیت ۱: مدیریت منابع انسانی ایده آل

بر اساس نظریه بروکرسی<sup>۷</sup> و بر<sup>۸</sup> سازمان اداری کاملاً بروکراتیک با استاندارد کردن، تهیه دستورالعمل‌ها، مقررات و رویه‌ها و جلوگیری از اعمال نظر شخصی و سلیقه‌ای به نوعی نظام یکدست و هماهنگ دست می‌یابد که کارایی سازمان را افزایش می‌دهد و بر اساس نظریه نقش‌های مدیریت منابع انسانی اولریچ، مدیریت منابع انسانی به عنوان یک شریک استراتژیک از حقوق کارکنان حمایت کرده و رعایت مقررات را تضمین می‌نماید. در نظام اداری کشور، صرفاً کارکرد آموزش و توانمندسازی کارکنان در مدیریت منابع انسانی برخی از سازمان‌های عمومی در این موقعیت قرار دارد. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد:

" در خصوص آموزش یک بخش بحث اجتماعی کردن کارکنان است (آموزش توجیهی بدو خدمت)، یک بخش آموزش ضمن خدمت، ابتدا نیازسنجی آموزشی انجام می‌شود و سپس آموزش‌های عمومی و تخصصی و بهبود مدیریتی در قالب کلاس و کارگاه و غیره توسط خود دستگاه برگزار می‌شود، اگر تعداد افراد واجد شرایط آموزش دوره خاصی کم باشد، به مرکز آموزش مدیریت دولتی معرفی می‌شوند، گاهی نیز با شرکت‌های خصوصی قرارداد بسته می‌شود تا به مشاغل خاصی آموزش بدهند." IIP4-135

7 Bureaucracy

2 Max Weber



مصاحبه شونده دیگری بیان کرد:

" معمولاً کارشناسان تخصصی سازمان از آموزش‌های بیشتر بهره‌مند می‌شوند و نیروهای رده پایین دستگاه مثل خدمات و تاسیسات و... از آموزش‌های کمتر بهره‌مند می‌شوند. " IIP6-486

یک مصاحبه شونده دیگر گفت:

" برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت یک الزام اداری است که برگزار می‌شود و تنها بخش کوچکی از نمره ارزیابی عملکرد را به خود اختصاص می‌دهد اما اثربخشی و منفعت لازم را برای سازمان و برای کارکنان ندارد. " IIP25-1189

## موقعیت ۲: مدیریت منابع انسانی بستر هژمونی اکثریت و طرد اقلیت‌ها (بحاشیه‌ران اقلیت‌ها)

عوامل متعددی در هژمونی اکثریت و به حاشیه راندن اقلیت‌ها در سازمان‌های عمومی نقش دارند. نابرابری‌های تاریخی و ساختاری، مانند تبعیض جنسی، اقلیت‌های مذهبی و سایر اشکال تبعیض مانند حزب‌گرایی، خویشاوندگرایی و قوم-گرایی در این سوگیری‌ها و تداوم قدرت نابرابر نقش دارند و این گروه‌های خاص را به حاشیه می‌رانند. علاوه بر این، تعصبات و کلیشه‌های ضمنی می‌توانند بر شیوه‌های استخدام، فرصت‌های ارتقاء و فرهنگ کلی محل کار تأثیر بگذارند. کاندیداهای اقلیت ممکن است در فرآیندهای استخدام با موانعی از جمله معیارهای انتخاب مغرضانه مواجه شوند و یا در انتصاب‌ها دیده نشوند مصاحبه شونده‌گان در کلیه سازمان‌های عمومی به سقف شیشه‌ای برای ارتقا زنان اشاره نمودند و در اکثر سازمان‌ها نمادهای خاص مردگرایی (مانند انتخاب همه معاونین از بین مردان و غیره) قابل مشاهده بود، نه تنها زنان، گروه‌هایی که با روابط قدرت ارتباطی ندارند، افراد تازه کار، اقلیت‌های مذهبی، افرادی که با مدیران وقت سازمان تعامل خوبی ندارند، افراد با جناح سیاسی مخالف جناح حاکم، در فرایند مصاحبه و گزینش در استخدام، انتصاب، برخی برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی تربیت مدیران، ارزیابی عملکرد، پرداخت پاداش و سایر رفاهیات به حاشیه رانده می‌شوند و دیدگاه‌ها و تجربیات منحصر به فرد آنها در نظر گرفته نمی‌شود. این عدم تنوع می‌تواند منجر به کاهش تعهد سازمانی، تفکر گروهی، خلاقیت محدود شود. یکی از مصاحبه شونده‌گان بیان کرد:

" در اداره ما زنان تحصیل کرده اند و عملکرد خوبی دارند اما در هیچ دوره ای به عنوان مدیر کل یا معاون انتخاب نشده اند. اصولاً باور و اعتماد کمتری به توانایی ما در سازمان وجود دارد. " IIP13-1045

مصاحبه شونده دیگری اظهار داشت:

" هشت سال از این طرف به آن طرف رانده شدم چون با مدیرکل قبلی در دوره قبل کار کرده بودم در سازمان ما هر فرد که می‌آید یک اکیپ آدم دارد که با خود می‌آورد و سایر افراد کنار زده می‌شوند. " IIP6-945

یکی دیگر از مصاحبه شونده‌گان بیان کرد:

" انتصاب‌های مدیران ما بیشتر بر اساس حمایت‌های سیاسی و روابط دوستانه است و کمتر بر اساس توانایی مدیریتی است، البته در همان مدیران هم درصدی شایستگی وجود دارد اما در اداره ما گزینه‌های بهتری در بین زنان و مردان وجود دارد که معمولاً نادیده گرفته می‌شوند. " IIP14-1052

## موقعیت ۳: مدیریت منابع انسانی به عنوان ابزار اعمال قدرت صاحبان قدرت (سلطه گر)





مدیریت منابع انسانی به دلیل مدیریت کارکنان و رفتار آنها، می‌تواند بعنوان ابزاری برای اعمال قدرت در سازمان تلقی شود. مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی مسئول جذب، انتخاب، آموزش و توانمندسازی و ارزیابی عملکرد کارکنان و همچنین توسعه سیاست‌ها و رویه‌هایی است که بر رفتار کارکنان حاکم است. بر اساس نظریه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و اهمیت همسویی شیوه‌های منابع انسانی با استراتژی سازمانی، مدیریت منابع انسانی می‌تواند به عنوان ابزاری برای اعمال قدرت، بر تقویت ساختار قدرت در نظام اداری کشور و وزارتخانه‌ها با کسب اطمینان از همسویی سیاست‌های برآورد منابع انسانی، جذب و استخدام و انتصاب‌ها با اهداف و سیاست‌های کلان کشور بپردازد. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد:

" اگر رئیس دانشگاه از یک گروه آموزشی خاص باشد به ما می‌گویند سهمیه‌ای را در آن حوزه خاص باید تدارک ببینید وقتی مثلاً رئیس دانشگاه از گروه چشم باشد اصرار می‌کند و ما را سوق می‌دهد که سهم بیشتری به آن گروه بدهیم، بله تاثیر گذار است زیرا ریاست و معاونین دانشگاه باید این مجوز استخدام را تایید کنند. خب قطعاً آنها هم اعمال نظر می‌کنند که سهم بیشتری را بگیرند." IIP2-450

#### موقعیت ۴: مدیریت منابع انسانی به عنوان ابزار اعمال قدرت با هژمونی اکثریت و طرد اقلیت‌ها (سلطه‌گران بحاشیه ران)

تاکید بر همسویی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی با استراتژی نظام اداری در کشور می‌تواند منجر به احتمال بروز هژمونی اکثریت و طرد اقلیت‌ها در این سازمان‌ها شود. برای مثال، استراتژی سازمان‌های دولتی همسویی با شرایط سیاسی حاکم بر کشور است، بنابراین مدیریت منابع انسانی این سازمان‌ها در انتصاب‌ها تحت فشار قرار می‌گیرد، حتی اگر آیین نامه انتصاب مدیران و یا اصول اخلاقی را نقض نماید. کارکرد دیگری که در آن مدیریت منابع انسانی می‌تواند منجر به طرد و به حاشیه راندن اقلیت‌ها شود استخدام بویژه در مرحله مصاحبه تخصصی و گزینش است. کارکرد ارزیابی عملکرد می‌تواند به شناسایی زمینه‌های بهبود و ارائه بازخورد به کارکنان کمک کند، اما همین کارکرد می‌تواند به عنوان ابزاری برای تبعیض یا تلافی جویی استفاده شود. این امر به ویژه زمانی صادق است که معیارهای ارزیابی عملکرد ذهنی است و مدیران برای ارزیابی منصفانه کارکنان، آموزش نمی‌بینند. این موضوع به عناوین مختلف و توسط مصاحبه‌شوندگان در سازمان‌های عمومی تأکید شد که رویه‌های اداری که با توجه به قانون مدیریت خدمات کشوری و قانون مشاغل کارگری از طریق نهادهای بالادستی تنظیم می‌شود پس از اخذ مصوبه از شوراها و کمیسیون‌های مربوطه و با حمایت مدیریت ادارات و واحدهای استانی و شهرستانی مشروعیت می‌یابند بعضاً با امکان طرد و به حاشیه راندن اقلیت‌ها بعنوان ابزار قدرت در دست افراد ذی نفوذ قرار می‌گیرند، به این شکل که قوانین، مقررات، روش‌ها و رویه‌های اداری به شکلی کاملاً محدودکننده و خشک به عنوان وسیله‌ای برای محروم کردن اقلیت‌ها در سیستم منابع انسانی اعمال شده و باعث به حداقل رسیدن ابتکار عمل این کارکنان می‌شود. ولی در عین حال با امکان اعمال رخنه‌های قانونی تحت فشار افراد بانفوذ داخل و خارج سازمانی در قبال افراد خودی و وابستگان گروه‌های قدرت (حزبی و سیاسی، مذهبی، خویشاوندی و قومی) به گونه‌ای دیگر تفسیر شده و می‌تواند به شکل‌گیری محیط کاری منعطف‌تر حاوی موقعیت‌های فراوان پیشرفت شغلی چه به لحاظ ارتقا در نردبان مسیر شغلی و چه دستیابی به مزایا و امکانات رفاهی و جبران خدمت بیانجامد. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد:



"مشکل ما در این سازمان مانند سایر سازمان‌های عمومی شایسته‌سالاری و شایسته‌هراسی است. انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس دوست سالاری و باند سالاری است. مدیران نالایقی بر سرکارند که نمی‌خواهند مدیران شایسته حاکم شوند و آنها بالا بیایند. افرادی که مورد تایی رئیس سازمان نباشند به حاشیه می‌روند و از آن‌ها در جایگاه مناسب استفاده نمی‌شود." IIP146-1493

مصاحبه شونده دیگری اظهار داشت:

"من ۲۰ سال سابقه کار در منابع انسانی داشتم و حالا جابجا شدم یعنی مرا جابجا کردند چون استانداری جای سیاسی است. نگرش‌های سیاسی خاص مدیران نه تنها در انتصاب مدیران بلکه حتی در برنامه ریزی و اجرای آموزش ضمن خدمت اثر می‌گذارد و استاد مدعو ما هم برای تدریس باید آن نگرش سیاسی خاص را داشته باشد." IIP20-1108

### بحث و نتیجه گیری

نظریه پردازان انتقادی، نهادینه سازی قدرت در سلسله مراتب سازمانی و پیش فرض داشتن حق مشروع کنترل دیگران به وسیله مدیران را زیر سوال بردند. آن‌ها به فهم چگونگی در هم تنیده بودن شبکه های قدرت با دانش و ایدئولوژی توجه دارند (محمدیان و حسینی، ۱۳۹۱) و مدعی اند تمرکز گرایی، کنترل و یکپارچه سازی نظم‌های زیربنایی نیستند، صرفاً کلمات مورد استفاده برای مشروعیت بخشی به کسانی هستند که صاحب قدرتند. تحلیل گفتمان با تمرکز بر ارزش تجربی واژگان (روابط معنایی، مثل هم معنایی، شمول معنایی و تضاد معنایی) به بازنمایی ایدئولوژی افراد نسبت به مدیریت منابع انسانی می‌پردازد. در واقع، این معیارها که مشتمل بر واژگان مثبت و منفی است، به نوعی به برداشت ذهنی افراد اشاره دارد و نمایانگر آن است که افراد چه مؤلفه هایی را مرتبط با مدیریت منابع انسانی قلمداد می‌کنند و چه مؤلفه هایی را در تقابل با آن می‌دانند (Townly, 1993). همچنین با استفاده از روش تحلیل وضعیت رهیافتی جدید برای خوانش مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی با تأکید بر تفاوت‌ها ایجاد شد. بر اساس یافته‌های این پژوهش مدیریت منابع انسانی در کلیه سازمان‌های عمومی از قانون تبعیت می‌کنند و همگی تحت تاثیر شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و نهادی حاکم بر نظام اداری کشور هستند اما در عمل با توجه به اینکه مدیریت منابع انسانی در هر یک از این سازمان‌ها بعنوان یک ساختار اجتماعی در نظر گرفته می‌شود، تحت تاثیر عوامل متعدد و متفاوتی نیز قرار دارند. مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان اصفهان تصویری پیچیده است که عاملان، برساخت‌های گفتمانی، مؤلفه‌های فضایی، زمانی، نمادین و اجتماعی مختلفی در ساخت و تعیین ویژگی‌های آن نقش دارند. بر این اساس هرگونه توصیفی از مدیریت منابع انسانی این سازمان‌ها بدون توجه به تنوع فرهنگ‌ها، تمایلات سیاسی، قومیتی، مذهبی و غیره که در پی پیچیدگی‌ها و ناهمگنی‌ها در این عرصه باشد، به پیدایش کلیشه‌ای از انگاره مدیریت منابع انسانی منجر می‌شود. گفتمان‌های مدیریت منابع انسانی تحت تاثیر قدرت بازیگران و عاملان رسمی و غیررسمی، بینش و سلیقه مدیران، عوامل محیطی و فرهنگی، قوانین و مقررات دولتی و مصوبات هیأت امانا دانشگاه‌ها، شوراها و کمیسیون‌های مربوطه در هر وزارتخانه و سازمان عمومی قرار دارد و بر این اساس با استفاده از روش تحلیل وضعیت رهیافتی جدید نوع شناسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی با رویکرد انتقادی و تأکید بر تفاوت‌ها ایجاد شد. ذکر این توضیح ضروری است که با توجه به تعدد ابعادی که می‌توان در ترسیم نقشه موقعیت متصور شد، می‌توان نقشه های متعددی که حاکی از انواع مدیریت منابع انسانی است را ترسیم نمود.



## سپاسگزاری<sup>۹</sup>

مطالعه حاضر، حاصل بخشی از نتایج پایان‌نامه دکتری مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی با کد IR.IAU.Khuisf.REC.1400.303 و با کد اخلاق ۱۷۵۴۸۴۲۱۹۶۳۷۶۰۵۱۴۰۰۱۶۲۴۶۴۴۶ بود که در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) تصویب گردید. از کلیه مدیران و کارشناسان واحد مدیریت منابع انسانی سازمان-های عمومی جهت تسهیل در امر پژوهش قدردانی می‌گردد.





## منابع<sup>۱۰</sup>

- درستی ا. ۱۳۹۱. تاثیر ساختار سیاسی دولت بر مدیریت سرمایه انسانی. فصلنامه علمی، پژوهشی مدیریت اسلامی. دوره ۱۹، شماره ۲، ص ۱۷۱-۱۴۹.
- فرکلاف ن. ۱۳۷۹. تحلیل انتقادی گفتمان، مترجم: فاطمه ش پیران، تهران: انتشارات مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه ها.
- فقیهی ا، آغاز، ع. ۱۳۹۰. مدیریت منابع انسانی در کشورهای در حال گذار: رویکردی بوم شناسانه. پژوهش های مدیریت ۴(۱۴). ص ۲۲-۵.
- لطیفی م. ۱۳۹۷. روش شناسی گونه شناسی: رهنمونی بر نظریه پردازی در دانش مدیریت. مطالعات مدیریت دولتی ایران ۱(۲). ص ۵۲-۲۵.
- محمدیان م، حسینی ج. ۱۳۹۲. مروری بر تئوری های مدیریت. تهران: مرکز نشر جهش.
- Aghaz ,Asal . Sheikh ,Alireza . Amirkhani ,Tayebeh .(2017). Human Resource Management in the Public Sector: An Investigation into the Iranian Ministries. Iranian Journal of Management Studies (IJMS)10(3): 667-695.
- Clarke, Adele .(2005). Situational analysis: Grounded theory after the postmodern turn, Sage.
- Clarke, A. E.; Friese, C., & Washburn, R. (Eds.). (2015). Situational analysis in practice: Mapping research with grounded theory,( 1), Left Coast Press.
- Dello Russo, S . Miragla ,M. Borgogni, L.(2016). Politics in performance appraisal: the role of coaching leaders for age-diverse employees. Human Resource Management. Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com).
- Haque MS. 1997. Incongruity between bureaucracy and society in developing nations: A critique. Peace & Change, 22(4): 432-462
- Fairclough N.( 1995). Critical Discourse Analysis. London: Longman.
- Fairclough, N. (1989). Language and power, London: Longman.
- McKenna, S., Singh, P., and Richardson, J. (2008), 'The Drunkard's Search: Looking for "HRM" in all the Wrong Places,' Management International Review, 48(1): 115-135.
- Markoulli, M, Lee, C. Byington, E. Felps, W .(2016). Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions, Human Resource Management Review, <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.001>
- Namazie P, Frame P. 2007. Developments in human resource management in Iran. The International Journal of Human Resource Management. 18(1): 159-171.
- Thompson, P. (2011). The trouble with HRM. Human Resource Management Journal, 21, 355
- Townley, B.(1994). Reframing human resource management: Power, ethics and the subject at work. SAGE Publications Limited
- Yeganeh H, Su Z. 2008. An examination of human resource management practices in Iranian public sector. Personnel Review.37(2):203-221.



## Situational Analysis; A method for typology of human resource management

Elham EhsaniFarid<sup>1</sup>

Alborz Gheitani<sup>2</sup>

Reza Ebrahimzadeh<sup>3</sup>

Mehraban Hadi Peykani<sup>4</sup>

### Abstract

One of the important issues in the study of the typology of human resources management is to pay attention to the methodology appropriate to the characteristics of this field. It can be useful to use qualitative methods along with a critical review of human resource management functions in order to identify the types of human resource management. Among these methods, the grounded theory method is increasingly attracting the attention of researchers in the fields of It has been placed among various humanities. One of the readings of contextual theory is situational analysis. This research was conducted with the aim of using the situational analysis method to identify types of human resource management in the public sector. Based on this, this study was looking for an answer to the question that to what extent the characteristics, facilities and tools of the situational analysis are consistent with the nature of the research in the typology of human resource management? This study, using the data available in domestic and foreign texts regarding human resources management and semi-structured in-depth interviews with experts and managers of human resources in the public sector, while examining human and non-human components, individual and collective elements, Discourse constructions and spatial, temporal, economic, political and symbolic components in this situation, it tries to study the types of human resources management that were produced and presented in the positional maps. The use of qualitative methods such as critical discourse analysis and situational analysis in terms of complexities, components, various actors and paying attention to invisible and silent actors can be a new path for research in the typology of human resource management with a critical approach, in to the authority of researchers in this field.

**Keywords:** situational analysis, critical discourse analysis, typology, human resource management

<sup>1</sup> . PhD student, Public Management, Human Resource Management, Faculty of Islamic Governance, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran. [eehsanifarid@gmail.com](mailto:eehsanifarid@gmail.com).

<sup>2</sup> . Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Public Management, Faculty of Islamic Governance, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran. [a.gheitani@khuisf.ac.ir](mailto:a.gheitani@khuisf.ac.ir).09123683521.

<sup>3</sup> . Assistant Professor, Department of Public Management, Faculty of Islamic Governance, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran. [ebrahimzadeh2020@gmail.com](mailto:ebrahimzadeh2020@gmail.com)

<sup>4</sup> . Assistant Professor, Department of Public Management, Faculty of Islamic Governance, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran. [m.paykani@khuisf.ac.ir](mailto:m.paykani@khuisf.ac.ir)