



## مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
محمدرضا دلوی  
m\_dalvi53@yahoo.com  
دکتر علی شائمی برزکی  
رتال جامع علوم انسانی

### چکیده

از آنجا که مطالعات و بررسی‌ها در زمینه مدیریت منابع انسانی، بیشتر به کشورهای توسعه یافته اختصاص دارد، تحقیقات و مطالعات اندکی در کشورهای در حال توسعه که درصد قابل ملاحظه‌ای از کشورها را تشکیل می‌دهند، صورت گرفته است. با توجه به این فاصله، این مقاله به طور خاص به ویژگیهای مدیریت منابع انسانی در ایران می‌پردازد. هدف این بررسی، تجزیه و تحلیل اقدامات مدیریت منابع انسانی در ایران در چارچوب عوامل اجتماعی زیربنایی است. این مقاله دارای سه بخش است: نخستین بخش به تعیین مفهوم مدیریت منابع انسانی و محیط اجتماعی ایران می‌پردازد. بخش دوم شامل روش‌شناسی تحقیق و تجزیه و تحلیل داده‌هاست و سرانجام بخش سوم به بحث پیرامون نتایج و اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمانهای ایران اختصاص دارد.

## مقدمه

حوزه مدیریت منابع انسانی با توجه به شرایط و موقعیتهای مختلف در معرض تحولات و تغییرات قابل ملاحظه قرار گرفته است. تکامل مدیریت منابع انسانی که زمانی « مدیریت پرسنلی» نامیده می‌شد، حاصل و متعاقب تاریخ کسب و کار در آمریکا بوده است. گذر از مدیریت پرسنلی به مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ رخ داد و به تدریج سازمانها بر کارمندان خود به عنوان منابع ارزشمند تاکید کردند. مفهوم مدیریت منابع انسانی اساساً آمریکایی است، ولی امروزه به عنوان یک مفهوم بین‌المللی در نظر گرفته می‌شود. فریس و همکاران (۱۹۹۵) تعریف فراگیری از مدیریت منابع انسانی به این ترتیب ارائه می‌دهند: مدیریت منابع انسانی عبارت است از علم و عملی که به ماهیت رابطه استخدامی و تمامی تصمیمات، اقدامات و موضوعات مربوط به این رابطه می‌پردازد.

انجمن مدیریت منابع انسانی (Society of HRM) بر آن است که هر سازمانی با این وظایف اساسی انسان - محور سر و کار دارد: برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی، آموزش فرهنگ سازمانی، توسعه، مدیریت تغییر، عملکرد کارکنان، جبران خدمت و مزایا، اطاعت و تابعیت قانونی، روابط کار، بهداشت و ایمنی. از دیدگاه استراتژیک، شولر و جکسون (۱۹۸۷) فهرستی برای اقدامات مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهند که شامل شش مورد عمده است: برنامه‌ریزی، کارمندیابی، ارزیابی، جبران خدمات کارکنان، آموزش و توسعه کارکنان.

## مدیریت منابع انسانی و زمینه آن

از آنجا که اقدامات مدیریت منابع انسانی به تحقق اهداف سازمانها کمک می‌کند، تا حد زیادی به عوامل محیطی و موقعیتی بستگی دارد. بر مبنای رویکرد اقتضایی از نظر فون برم و همکاران (۱۹۸۴)، مزیت رقابتی در سازمانهایی خواهد داد که بهتر بتوانند از فرصتهای محیطی بهره‌برداری کنند. همچنین، شولر و جکسون (۱۹۸۷) نیز معتقدند که مدیریت

منابع انسانی می‌تواند به عنوان فهرستی از گزینه‌های استراتژیک تهیه شده توسط مدیران منابع انسانی تلقی شود. مطالعه آنها نشان می‌دهد که عوامل متعددی مانند فرهنگ، نظام سیاسی، قانونی، تکنولوژی، بخش صنعت، اتحادیه‌ها، ساختار سازمانی و اندازه در شکل دهی روشهای منابع انسانی اهمیت زیادی دارند. اسپارو و هیلترپ (۱۹۹۷) اعتقاد دارند که عوامل فرهنگی شامل مواردی مانند، الگوی ملی روابط مدیر - زیردست می‌شود. عوامل نهادی شامل قانون کار، تامین اجتماعی و

استفاده شود. بررسی بیشتر نشان داد که امکان محدود کردن مدیریت منابع انسانی به چهار وظیفه اصلی وجود دارد: کارمندیابی، پاداش و جبران خدمات، آموزش و توسعه. همچنین ارزیابی عوامل محیطی مانند فرهنگ ملی، نظام سیاسی قانونی، صنعت، اتحادیه‌ها و بازار کار بیش از همه بر مدیریت منابع انسانی تاثیر دارند. بنابراین می‌توان ادعا کرد که صنعت و بازار کار به نظام اقتصادی مربوط می‌شوند، قوانین و مقررات نیز از محیط فرهنگی سیاسی نشئت می‌گیرند.

**عوامل متعددی مانند فرهنگ،  
نظام سیاسی، قانونی، تکنولوژی،  
بخش صنعت، اتحادیه‌ها،  
ساختار سازمانی و اندازه  
در شکل دهی روشهای منابع  
انسانی اهمیت زیادی دارند**



با توجه به ماهیت عوامل خارجی امکان تمایز بین سه گروه عامل خارجی موثر بر چهار روش منابع انسانی وجود دارد که عبارتند از: عوامل فرهنگی، اقتصادی و سیاسی.

## بافت اجتماعی ایران

جمعیت ایران حدود هفتاد میلیون نفر است که ۱۲ میلیون آن در تهران و حومه آن ساکن هستند. ایران از تنوع قومی و تا حدی از تنوع مذهبی نیز برخوردار است.

## سوال تحقیق و چارچوب پژوهش

هدف این مطالعه بررسی مدیریت منابع انسانی در ایران با توجه به محیط اجتماعی است که زیر بنای تشکیل دهنده آن است. با توجه به بحثهای قبلی، پی بردیم که مفهوم مدیریت منابع انسانی، اساساً حاصل تکامل و پیشرفت کسب و کار در آمریکاست که در عین حال می‌تواند برای سایر کشورها نیز

## محیط سیاسی

برای بیش از ۲۵۰۰ سال، نظام سلطنتی و پادشاهی در ایران حاکمیت داشته است. بنابر یک نظر، ۶۶ سلسله پادشاهی و ۴۰۰ شاه بر ایران حاکمیت کرده‌اند در حال حاضر جمهوری اسلامی بر اساس قانون اساسی و توسط سه قوه مقننه، مجریه و قضائیه اداره می‌شود.

## محیط اقتصادی

با توجه به جمعیت زیاد و برخورداری از یکی از بزرگترین منابع نفت و گاز دنیا، ایران یکی از قدرتهای اصلی اقتصاد منطقه است. بر اساس قانون اساسی ایران «اقتصاد جمهوری اسلامی ایران شامل بخش دولتی، تعاونی و خصوصی است که باید مبتنی بر برنامه‌ریزی دقیق و منظم باشد» (اصل ۴۴ قانون اساسی). در عمل،

اقتصاد ایران ترکیبی از برنامه‌ریزی متمرکز، مالکیت دولتی اکثر شرکتها، کشاورزی روستایی و موسسات خصوصی کوچک است. بخش دولتی شامل تمام صنایع مادر و سازمانهای بزرگ مانند تجارت خارجی، رادیو و تلویزیون، مخابرات، صنایع هوا و فضا است. بخش خصوصی شامل شرکتهای متوسط و کوچک است که مکمل بخش دولت‌اند. بخش تعاونی

## فرهنگ

بر اساس یافته‌های هافستد (۱۹۸۰) ایران در دسته کشورهای شرقی مانند ترکیه و یونان قرار می‌گیرد. تحقیق دیگری توسط پروژه گلوب نشان داد که ایران جزو دسته فرهنگی کشورهای

انحراف استاندارد	مد	میانگین	۱.....۲.....۳.....۴.....۵.....۶.....۷
۱/۶۵	۴	۴/۵۶	کارمند یابی
۱/۲۸	۶	۵/۴۵	- منابع داخلی
۱/۶۰	۷	۵/۴۱	- مسیر کوتاه
۱/۶۱	۷		- ارتقاء کم
۱/۷۱	۲	۵/۶۶	- ترفیع: معیارهای واضح
		۳/۰۴	- جامعه پذیری کم
۱/۴۴	۱	۲/۲۵	جبران خدمات کارکنان
۱/۷۷	۲	۳/۳۴	- مشارکت کم
۱/۷۶	۳	۴/۱۳	- بدون انگیزه
۱/۶۴	۶	۵/۰۳	- مشوقهای کوتاه مدت
۱/۴۸	۱	۲/۱۲	- امنیت شغلی کم
۱/۴۳	۴	۳/۶۸	آموزش و توسعه
۱/۶۵	۴	۳/۸۲	- کوتاه مدت
۱/۶۶	۷	۵/۲۴	- کاربرد کم
۱/۹۴	۲	۳/۲۵	- تاکید بر بهره‌وری
۱/۶۹	۴	۳/۲۱	- غیره برنامه ریزی شده
۱/۴۷	۱	۲/۴۰	- جهت گیری فردی
			- مشارکت کم
۱/۴۱	۷	۵/۸۲	ارزشیابی
۱/۸۳	۲	۳/۷۳	- ناقص
۱/۸۱	۷	۵/۱۳	- معیارهای رفتاری
۱/۹۷	۶	۳/۲۶	- توسعه عملکرد کارکنان
۱/۹۳	۴	۴/۲۸	- مشارکت کم کارکنان
۱/۶۱	۵	۵/۰۳	- معیار کوتاه مدت
			- معیار بلند مدت
			- معیار گروهی
			- مشارکت بالا
			- امنیت شغلی بالا
			- انگیزه زیاد
			- مشارکت زیاد
			- معیارهای نامشخص
			- جامعه پذیری زیاد
			- منابع خارجی
			- مسیر گسترده
			- ارتقاء گسترده
			- معیارهای نامشخص
			- جامعه پذیری زیاد
			- منعطف
			- مشارکت زیاد
			- انگیزه زیاد
			- مشوقهای بلند مدت
			- امنیت شغلی بالا
			- بلند مدت
			- کاربرد گسترده
			- تاکید بر زندگی کاری
			- برنامه ریزی شده، منظم
			- جهت گیری گروهی
			- مشارکت بالا
			- کامل
			- معیارهای تاکید بر نتیجه
			- نگهداری عملکرد کارکنان
			- مشارکت زیاد کارکنان
			- معیار بلند مدت
			- معیار گروهی

جدول ۱: اقدامات مدیریت منابع انسانی و تغییرات حاصله

آسیای جنوبی مانند هند، تایلند و مالزی قرار دارد. ایران به لحاظ واقع بودن در خاورمیانه، مشترکات زیادی با کشورهای مسلمان دارد، ولی در هر حال به خاطر ویژگیهای خاص تاریخی، زبانی و نژادی ایران، از فرهنگ متفاوت و منحصر به فردی برخوردار است.

هافستد (۱۹۸۰) از جنبه فردگرایی ایران را در رتبه ۴۱ قرار می‌دهد. ایران بر مبنای این رتبه دارای یک فرهنگ جمع‌گراست. ترینادیس (۱۹۸۰) معتقد است که جمع‌گرایی ریشه در کمیابی منابع و وجود خانواده‌های گسترده دارد، در حالی که فردگرایی ریشه در وفور منابع و وجود خانواده‌های کوچک دارد. همانند اکثر جوامع جمع‌گرا، گرایش رفتاری بر مبنای رابطه‌گرایی به جای ضابطه‌گرایی در ایران زیاد است. ویژگی دیگر فرهنگ ایران، فاصله سلسله مراتب بالاست. این بعد به سطح پذیرش قدرت بالادستان توسط زیردستان و انتظار زیردستان از آنها مربوط می‌شود.

هافستد (۱۹۸۰) معتقد است که ایران دارای فاصله قدرت بالاست. این ادعا نیز با بررسی‌های دیگر همسان است (یگانه و سو، ۲۰۰۷؛ هاوس و همکاران، ۲۰۰۴؛ جاویدان و دستمالچیان، ۲۰۰۳). فاصله قدرت نیز مانند جمع‌گرایی، ریشه در

جنبه‌های زیادی از فرهنگ ایران مانند تاریخ، سیاست، مذهب و ساختار خانواده دارد.

فرهنگ ایران، بیشتر گذشته‌گراست و آینده‌نگری در آن اهمیت کمتری دارد. وجود روحیه گذشته‌گرایی در ایران، کاملاً قابل درک است، چون ایران از سابقه تاریخی درخشانی برخوردار است.

از نظر هافستد، ایرانیان در حالی که کارهای خود را انجام می‌دهند، ولی استعداد آنها برای به تعویق انداختن کار مثال‌زدنی است.

اجتناب از عدم اطمینان، بعد فرهنگی دیگری است که توسط هافستد (۱۹۸۰) و هاوس و همکاران (۲۰۰۴) مطرح شده است که به میزان تحمل ابهام در جامعه مربوط می‌شود و نشان دهنده آمادگی مردم در برخورد با موقعیتهای بدون ساختار است.

#### روش تحقیق و داده‌ها

همانطور که قبلاً اشاره شد، مفهوم مدیریت منابع انسانی اساساً یک مفهوم غربی است، از این رو در یک بررسی تطبیقی بویژه در کشورهای غیر غربی، باید توجه زیادی به نسبت فرهنگی مدیریت منابع انسانی در تحقیق معطوف شود. به عبارت دیگر، محقق باید هم ارزی در

مفهوم و اندازه‌گیری را مد نظر قرار دهد. هم ارزی مفهومی در این مطالعه به انتقال مفهوم مدیریت منابع انسانی به محیط ایران مربوط می‌شود. محققان برای افزایش هم ارزی مفهوم بر چهار وظیفه منابع انسانی شامل: کارمند یابی، آموزش، پاداش و ارزیابی تاکید دارند. به نظر می‌رسد این چهار وظیفه هسته مدیریت منابع انسانی را تشکیل می‌دهند و می‌توانند به سایر سازمانها در محیط‌های متفاوت تعمیم یابند. در حقیقت، هر سازمانی مسلماً با سیاستهای اساسی مربوط به کارمندیابی، پاداش، آموزش و ارزیابی سر و کار دارد. در مورد هم ارزی اندازه‌گیری، باید یاد آور شد که ابزاری مانند پرسش‌نامه‌ها ممکن است شامل مفروضات فرهنگی باشند که با فرهنگ ایران الزاماً مربوط نباشد. برای غلبه بر این مشکل، داده‌ها در دو مرحله جمع‌آوری شدند: مصاحبه عمیق و پرسش‌نامه‌هایی با طیف لیکرت. استفاده از روش کیفی در مرحله اول، به خاطر ماهیت اکتشافی مطالعه و نیاز به کسب دید گسترده نسبت به سبکهای مدیریت منابع انسانی است. در مرحله دوم، داده‌ها از طریق پرسش‌نامه با طیف لیکرت جمع‌آوری شدند. منطبق این روش، غلبه بر نسبت فرهنگی موجود در ذات این نوع ابزارها و پرسشنامه‌هاست.

کارمند یابی	جبران خدمات کارکنان	آموزش و توسعه	ارزیابی عملکرد
کارکنان زیاد و سوء مدیریت در سازمانهای مدیر مالکی امنیت شغلی بالا نوسان در استخدام انتخاب بر مبنای رفتار انتخاب بر مبنای هواخواهی اهمیت تعلیم و تربیت معیار های ذهنی برای انتخاب و ترفیع مکانیزم جامعه پذیری کم	- سیستم های پرداخت ثابت - پاداش بر مبنای بدون ساختار - پرداخت بر مبنای رفتار - اهمیت تعلیم و تربیت - ساختار پرداخت سلسله مراتبی - مشارکت کم کارکنان در تعیین پرداخت - یارانه های متعدد	- نیروی کار غیر متخصص - برنامه آموزشی متعادل - آموزش در ارتباط با کیفیت زندگی نسبت به بهره وری - برنامه های آموزش غیر برنامه ریزی شده - مشارکت کم کارکنان در طراحی برنامه های آموزشی	- عدم تناسب بین عملکرد و پاداش - ارزیابی غیر ساختار مند - ارزیابی ذهنی - ارزیابی بر مبنای رفتار - تا توجه به نتایج - مشارکت پایین زیر دستان - نگرش از بالا به پایین

شکل ۱: نتایج پژوهش درباره وضعیت مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران

علاوه بر این، مثلث‌سازی نیز به تایید داده‌های حاصل از منابع متفاوت کمک کره و روایی یافته‌ها را افزایش داد.

در مرحله اول، مصاحبه عمیق با چهار مدیر ایرانی انجام شد. این مدیران از سازمانهای دولتی بودند که نماینده بخش عمومی محسوب می‌شدند. در مرحله دوم، پرسش‌نامه با طیف لیکرت برای چهار وظیفه مدیریت منابع انسانی تنظیم شد. این ابزار مبتنی بر نوع شناسی روشهای منابع انسانی ارائه شده توسط شولر و جکسون است که با محیط ایران منطبق شده است. جدول (۱)، ۲۲

پرسش‌نامه‌ها از طریق پست ارسال شد و از پاسخ‌دهندگان درخواست شد که نمره خود را برای هر گویه مشخص کنند. بعد از دو ماه پیگیری سرانجام ۸۲ پرسشنامه قابل استفاده ( نرخ برگشت ۴۴ درصد) جمع آوری شد. نتایج حاصله در جدول (۲) ارائه شده‌اند. جدول (۱) همانگونه که گفته شد، نیز شامل ۲۲ گویه مربوط به مهارت و وظیفه مدیریت منابع انسانی است که دارای دو طیف مخالف است که با مقیاس هفت نقطه‌ای ( از ۱ تا ۷) اندازه‌گیری شود. برای نمونه نمره میانگین جامعه پذیری، ۳/۰۴ است که نشان دهنده

مدیران مورد مصاحبه در تحقیق، معتقد بودند که فرایند گزینش در اکثر سازمانها مبتنی بر روابط و آشناگرایی است تا تخصص و شایستگی.

نتایج تحقیق نشان دادند که در هنگام انتخاب داوطلب مناسب، کسانی که از مهارتهای متعدد برخوردارند، شانس بیشتری برای استخدام شدن دارند. به عبارت دیگر، داوطلبان دارای مهارتهای مربوط به حوزه‌های متفاوت نسبت به داوطلبان دارای مهارت در یک زمینه اولویت دارند. مدیران مورد مصاحبه نیز بر این باور بودند که پیمودن مسیر شغلی مستلزم داشتن مهارتهای متعدد است و کارکنان نیز می‌توانند در این مسیر از انواع مهارتها برخوردار باشند.

براساس دیگر یافته پژوهش، در سازمانهای بزرگ بویژه در بخش دولتی، معیارهای ارتقا و ترفیع، به طور شفاف تعریف نشده‌اند. غالباً ارتقا مبتنی بر معیارهای متعدد رفتاری یا فردی است که ارتباطی با قابلیت‌های تخصصی و عملکرد فرد ندارند.

## ۲. جبران خدمات کارکنان

سوال بسیار اساسی در مورد پاداش آن است که پاداش تا چه حد با عملکرد ارتباط دارد؟ داده‌های پرسش‌نامه نشان دهنده اولویت سیاست پرداخت ثابت است (جدول ۱).

عملکرد و ارشدیت دو عامل ناسازگار و غیرقابل جمع شدن نیستند، ولی در اغلب موارد، موجد دو فلسفه پاداش متفاوت هستند. بسیاری از سازمانهای ایران برای پرداخت و ارتقا، ارشدیت را معیار اصلی قرار می‌دهند. این گرایش با ارزشهای فرهنگی ایران در ارتباط با گذشته‌گرایی و احترام با بزرگان منطبق است. در ادبیات فارسی کلمه «مسن»، مترادف حکیم، مجرب و آگاه و دانشمند است. معیار دیگر برای پرداخت، سطح تحصیلات است. افراد تحصیل کرده نه تنها شانس انتخاب شدن بیشتر دارند، بلکه احتمال ارتقای آنها نیز بیشتر است. حتی در موسسات کوچک نیز که بهره‌وری مهم است، به خاطر عدم امکان اندازه‌گیری عملکرد در بعضی مواقع، در

**بر اساس نتایج پژوهش، ارتقا در سازمانهای دولتی ایران، بیشتر مبتنی بر معیارهای فردی است تا قابلیت‌های تخصصی و عملکرد**



ارجحیت طیف چپ است.

زوج از گویه‌ها را نشان می‌دهد که برای اندازه‌گیری تغییرات روشهای مدیریت منابع انسانی با مقیاس طیفی هفت نقطه‌ای صورت گرفته است.

به خاطر حساسیتهای سیاسی، انجام تحقیق و جمع آوری داده در سازمانهای ایران بسیار سخت است. برای غلبه بر این مشکل، محققان مجبور به پیدا کردن افراد با نفوذ برای کسب مجوز و جلب همکاری لازم بودند. نمونه شامل سه سطح مدیران (سرپرستی، میانی و عالی) شاغل در سازمانهای بزرگ بخش دولتی بود. این سازمانها به خاطر بزرگی اندازه، بیشتر به موضوعات منابع انسانی توجه دارند. در واقع بسیاری از موسسات کوچک و متوسط در ایران، جنبه مدیر مالکی (خانوادگی) دارند و فاقد سیاستهای رسمی منابع انسانی هستند. بعد از تدوین پرسش‌نامه،

**نتایج تحقیق** از مطالعات قبلی در ادامه، براساس داده‌های جمع آوری شده در دو مرحله و با توجه به عوامل فرهنگی، اقتصادی و سیاسی، اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمانهای ایران مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند.

### ۱. کارمندیابی

مدیران مورد مصاحبه در این تحقیق اظهار داشتند که علیرغم فشار به استفاده از کارکنان موجود، ترجیح می‌دهند که نیروی لازم را از بیرون از سازمان استخدام کنند. بر اساس جدول (۱)، میانگین اولین گویه یعنی سیاست‌های کارمندیابی تقریباً به طرف راست (میانگین ۴/۵۶) مایل است که بیانگر اولویت استخدام نیرو از بیرون است.

نهایت افزایش پرداخت مبتنی بر ارشدیت و تحصیلات عالی صورت می‌گیرد. مدیران مورد مصاحبه در این تحقیق اظهار داشتند که افراد سطوح بالای سازمان، باید از مزایای بیشتری نسبت به مدیران و کارکنان سطوح دیگر برخوردار باشند. وجود ساختار پاداش سلسله مراتبی در مدیریت ایران، بیانگر جامعه دارای فاصله قدرت بالاست جدول (۱) نشان می‌دهد که پاسخ دهندگان اولویت کمی برای مشارکت کارکنان در طراحی و اجرای سیاستهای جبران خدمات و پاداش قائل هستند. سیاستهای پاداش غالباً توسط

اختصاص دارد.

در حالی که اکثر سازمانهای ایرانی، به اهمیت آموزش و توسعه واقف هستند، ولی زمان کافی برای برنامه ریزی و اجرای آن اختصاص نمی‌دهند. جدول (۱) برای گویه چهاردهم میانگین ۳/۲۵ را نشان می‌دهد که بیانگر اولویت ارائه برنامه‌های مقطعی و یکباره در آموزش است. این یافته با یافته نمازی (۲۰۰۳) مبنی بر عدم طراحی نظام مند برنامه‌های آموزش منطبق است. گذشته گرای و بحرانها می‌تواند از دلایل این رویکرد غیر نظام مند به آموزش باشد.

امنیت شغلی بالا، گزینش مبتنی بر رفتار، روابط شخصی، آشنا گرای و خویشاوندگرایی، اهمیت به تحصیلات و عنوان و معیارهای ضمنی برخوردار است. به همین نحو، پاداش نیز بیشتر مبتنی بر پرداخت ثابت، ارشدیت و ساختار پرداخت سلسله مراتبی است. در ارتباط با آموزش و توسعه دیدیم که برنامه‌های آموزشی در سازمانهای دولتی، غیر مدون و بسیار نظری هستند. سرانجام، ارزیابی از جمله وظایفی است که در ایران کمتر به آن توجه می‌شود و در اغلب موارد در یک فرایند بالا به پایین و بر اساس سازوکارهای ذهنی و بدون ساختار و با تاکید بر جنبه رفتار به جای عملکرد انجام می‌شود. شکل (۱)، به طور خلاصه یافته‌های پژوهش را نشان می‌دهد. □

#### منابع

1. House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., and Gupta, V. (2004). Culture, Leadership, and Organizations: The Global Study of 62 Societies, Sage, Thousand Oaks, CA.
2. Javidan, M. and Dastmalchian, A. (2003), "Culture And Leadership In Iran" The Land Of Individual Achievers, Strong Family Ties, And Powerful Elite', Academy Of Management Executive, Vol. 17 No. 4, Pp. 127-42.
3. Namazie, P. and Tayeb, M. (2003), "The Development Of Human Resources Management In Iran" Paper Presented At Lst Hr Conference, Tehran, October.
4. Yeganeh, H. (2007), "An Examination Of Iranian Management Culture: Characteristics And Organizational Implications", Iran Quarterly Analysis, Vol. 4, no. 1, Pp. 35-57.
5. Yeganeh, H. and Su, Z. (2007), "Comprehending Core Cultural Orientations Of Iranian Managers" Cross Cultural Management "An International Journal (CCM), Vol. 4, no. 4.
6. Yeganeh, H., Su, Z. and Sauers, D. (2007), "Toward A Refined Alternative Of The Cultural Distance Index", Paper Presented At Annual Meeting Of Academy Of International Business, Indianapolis, IN.

محمدرضا دلوی: عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد دهقان  
دکتر علی شائمی برزکی: عضو هیئت علمی دانشگاه علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان

**مدیران مورد مصاحبه در تحقیق، معتقد بودند که فرایند گزینش در اکثر سازمانها مبتنی بر روابط و آشناگرایی است تا تخصصی و شایستگی**



#### ۴. ارزیابی عملکرد

در فرهنگهای جمع گرا مانند ایران، افراد اهمیت زیادی به روابط شخصی می‌دهند و بازخورد منفی می‌تواند عامل مشکلات زیادی برای مدیران و کارکنان باشد. داده‌های پرسش‌نامه تایید کننده این موضوع است؛ به طوری که اغلب مدیران محرمانه بودن اطلاعات حاصل از ارزیابی را ترجیح می‌دهند. مدیران مسئول ارزیابی عملکرد، به ندرت به رویکردهای منظم اتکا می‌کنند. جدول (۱) نشان می‌دهد که اغلب پاسخ دهندگان بر این باورند که ارزیابی عملکرد یک فرایند ساختار یافته و مبتنی بر معیارهای روشن و شفاف نیست.

#### نتیجه گیری

یافته‌های تحقیق نشان داد که کارمندیابی در بخش دولتی از ویژگی

مدیران عالی تعیین می‌شوند و کارکنان در مذاکره پیرامون حقوق و دستمزد خود، مشارکت اندکی دارند.

#### ۳. آموزش و توسعه

یکی از اهداف اصلی آموزش و توسعه کمک به کارکنان جهت استفاده از حداکثر استعداد خود در سازمان می‌باشد. جدول (۱) نشان می‌دهد که اکثر پاسخ دهندگان معتقدند که برنامه‌های آموزشی باید به زندگی کاری کارکنان مربوط باشد. این گرایش به کیفیت زندگی با توجه به عوامل اجتماعی فرهنگی و اقتصادی قابل تبیین است. پراساس نظر هافستد، فرهنگ ایرانی نسبتاً زنانه است و متمایل به بهره‌گیری و لذت جویی از زندگی نسبت به سخت کوشی بیشتر است. برای نمونه بخش زیادی از ادبیات فارسی به لذت‌طلبی، آرامش، قناعت و صرفه‌جویی