



## Identifying Factors Affecting National Human Resources Management with Emphasis on Human Resources Challenges

Rahmatollah Golipour Souteh <sup>1</sup>, Shabnam Zarjou <sup>2</sup>, Heidar Najafi Rastaghi <sup>3</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Human resource management as a scientific and practical field is growing and developing amazingly, but due to various factors, it faces challenges that can turn it into pure opportunities and a competitive advantage in the case of correct and timely measures achieved. Such a function of human resources at the national and macro levels can become a platform for the economic progress and development of the country, thus, the purpose of the current research is to identify the factors affecting the management of national human resources with an emphasis on the challenges of human resources in three structural, contextual, and behavioral dimensions.

**Methodology:** The research method is based on library studies and using meta-synthesis method. The sampling method is purposeful and available sampling, and domestic and foreign scientific databases are also referred to in the collection databases. Among the internal databases, Magiran, Irandoc, ensani.ir, Noormags, and SID can be mentioned. From the foreign databases, Google Scholar, Science Direct, and Emerald sites were also examined. In the first step, based on the collection of previous studies, effective factors were extracted in the form of themes, then based on the meta-synthesis process in the framework of the three-pronged model, these factors were categorized in the three dimensions of structure, context and behavior.

**Findings:** According to the findings, the most important factors in the structural dimension include "architectural and structural maturity of human resources management", "amendment of processes and structures and laws of human resources policy at the national level", "reconstruction of social, economic and political structures related to human resources management in national level", "modification of education and empowerment structures at the national level"; and the most important factors in the context dimension include "state of development of the country", "maturity of innovation in human resources management systems", "globalization and internationalization of human resources", "cultural and contextual differences in countries", "participatory governance in human resources management", "technology and its role in human resource management" and the most important factors in the behavioral dimension include "attention to cultural and social components in the management of national human resources", "reconstruction of social attitudes, perceptions and behaviors in the management of national human resources", "attention to multinational components and ethnic differences", "the importance of leadership and networking in the management of national human resources" have been identified in the policy making process of national human resources.

**Conclusion:** The special achievement of the research, based on the review and analysis of previous studies, pointed out that in the design of the national human resources management system, it is necessary to pay special attention to structural components, contextual components, and behavioral components at the same time, and therefore, in accordance with the identification of these causes, solutions for the system management was provided. Moreover, the knowledge-building and practical contribution of the current research can be seen in considering the challenges of human resources at macro and national levels and from an institutional perspective.

**Keywords:** Human resource management, National human resource management, Human resource challenges, Government Organizations, Meta-synthesis method

**Citation:** Golipour Souteh, Rahmatollah, Zarjou, Shabnam & Najafi Rastaghi, Heidar (2024). Identifying Factors Affecting National Human Resources Management with Emphasis on Human Resources Challenges. *Journal of Human Resource Studies*, 14(2), 29-55. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.202933>

1. Prof., Department of Business Strategy and Policy, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: rghoulipor@ut.ac.ir
2. Ph.D. Candidate, Department of Leadership and Human Capital, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: shabnam.zarjou@ut.ac.ir
3. Ph.D. Candidate, Department of Public Policy and Administration, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: heidar.najafi@ut.ac.ir



### Article Type:

Research-based

### Corresponding Author:

Rahmatollah Golipour Souteh

### © Authors

### Received:

December 29, 2023

### Received in revised form:

May 01, 2024

### Accepted:

May 24, 2024

### Published online:

June 30, 2024

## شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی ملی با تأکید بر چالش‌های منابع انسانی

رحمت اله قلی‌پور سوته<sup>۱</sup>، شبینم زرچو<sup>۲</sup>، حیدر نجفی رستاقی<sup>۳</sup>

### چکیده

### نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: رحمت‌اله قلی‌پور سوته  
© نویسندگان

**زمینه و هدف:** مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک رشته علمی و عملی، در حال رشد و جهش شگفت‌انگیزی است؛ اما با توجه به عوامل گوناگون با چالش‌هایی مواجه می‌شود که در صورت تدابیر صحیح و بهنگام، می‌تواند آن را به فرصت‌های ناب تبدیل کند و از قیل آن به مزیت رقابتی دست یابد. این چنین کارکرد منابع انسانی در سطوح ملی و کلان، می‌تواند بسترساز پیشرفت و توسعه اقتصادی کشور شود. بر اساس آنچه بیان شد، هدف از پژوهش حاضر، شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی ملی با تأکید بر چالش‌های منابع انسانی، در سه بُعد ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری است.

**روش:** روش پژوهش مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای بود و با بهره‌گیری از روش فراترکیب انجام شد. روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند و در دسترس بود. همچنین، در راستای گردآوری داده‌ها، به پایگاه‌های علمی داخلی و خارجی رجوع شد که از آن جمله، می‌توان پایگاه‌های داخلی مگیران، ایرانداک، پایگاه علوم انسانی، نورمگز و اس‌آی‌دی اشاره کرد. از پایگاه‌های خارجی نیز پایگاه‌های گوگل اسکولار و ساینس دایرکت و امرالد بررسی شد. در گام نخست، بر اساس گردآوری مطالعات پیشین، عوامل مؤثر در قالب مضامین استخراج شد؛ سپس مبتنی بر فرایند فراترکیب، در چارچوب مدل سه‌شاخگی، در سه محور ساختار، زمینه و رفتار این عوامل دسته‌بندی شدند.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌ها، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر منابع انسانی ملی، در بُعد ساختاری عبارت‌اند از: «بلوغ معماری و ساختاری مدیریت منابع انسانی»، «اصلاح فرایندها و ساختارها و قوانین خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی در سطح ملی»، «بازسازی ساختارهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی مرتبط با مدیریت منابع انسانی در سطح ملی»، «اصلاح ساختارهای آموزش و توانمندسازی در سطح ملی»، «مهم‌ترین عوامل در بُعد زمینه‌ای عبارت‌اند از: «وضعیت توسعه‌یافتگی کشور»، «بلوغ نوآوری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی»، «جهانی‌شدن و بین‌المللی‌شدن منابع انسانی»، «تفاوت‌های فرهنگی و زمینه‌ای در کشورها»، «حکمرانی مشارکتی در مدیریت منابع انسانی»، «فناوری و نقش آن در مدیریت منابع انسانی». در نهایت مهم‌ترین عوامل در بُعد رفتاری عبارت‌اند از: «توجه به مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی»، «بازسازی نگرش‌ها، ادراکات و رفتارهای اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی»، «توجه به مؤلفه‌های چندملیتی و تفاوت‌های قومیتی»، «اهمیت رهبری و شبکه‌سازی در مدیریت منابع انسانی ملی».

**نتیجه‌گیری:** دستاورد ویژه پژوهش مبتنی بر بررسی و تحلیل مطالعات پیشین، اشاره به آن دارد که در طراحی نظام مدیریت منابع انسانی ملی، ضرورت دارد که هم‌زمان به مؤلفه‌های ساختاری و مؤلفه‌های زمینه‌ای و مؤلفه‌های رفتاری توجه ویژه‌ای شود. در پژوهش حاضر، متناسب با شناسایی این علل، راه‌کارهایی برای نظام مدیریت ارائه شد. سهم دانش‌افزایی و کاربردی پژوهش حاضر را می‌توان در توجه به چالش‌های منابع انسانی در لایه‌ها و سطوح کلان و ملی و با نگاه نهادی دانست.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی ملی، چالش‌های منابع انسانی، سازمان‌های دولتی، روش فراترکیب

**دریافت:** ۱۴۰۲/۱۰/۰۸  
**بازنگری:** ۱۴۰۳/۰۲/۱۲  
**پذیرش:** ۱۴۰۳/۰۳/۰۴  
**انتشار:** ۱۴۰۳/۰۴/۱۰

**استناد:** قلی‌پور سوته، رحمت‌اله؛ زرچو، شبینم و نجفی رستاقی، حیدر (۱۴۰۳). شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی ملی با تأکید بر چالش‌های منابع انسانی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۲)، ۲۹-۵۵.  
DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.202933>

۱. استاد، گروه استراتژی و سیاست‌گذاری کسب‌وکار، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: rghoulipor@ut.ac.ir  
۲. دانشجوی دکتری، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: shabnam.zarjou@ut.ac.ir  
۳. دانشجوی دکتری، گروه خط‌مشی و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: heidar.najafi@ut.ac.ir

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مطالعات منابع انسانی، ۱۴-۲، تابستان، دوره ۱۴، شماره ۲، صص. ۲۹-۵۵

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

## مقدمه

تغییرات و چالش‌های قرن بیست‌ویکم، خواسته‌های باورنکردنی را به وجود آورده است که به جدی‌ترین نگرانی‌های منابع انسانی در حال و آینده تبدیل شده است. در دنیای کنونی، مدیران منابع انسانی با عوامل مختلفی روبه‌رو هستند که بعضی از آن‌ها عبارت‌اند از: تشدید جهانی شدن، افزایش رقابت، تغییرات مکرر در فناوری، اتحادهای سازمانی، طراحی و ساختارهای مدرن سازمانی، تغییرات و تنوع جمعیتی، دگرگونی در تمایلات مشتریان و شرکت‌ها، تجدید ساختار واحدهای منابع انسانی، حفظ استعداد، تنوع فرهنگی، تغییر در روش کار (نصیر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). از آنجایی که هم‌زمان با تغییر چشم‌انداز و مأموریت سازمان، راهبردهای جدیدی در سازمان تدوین می‌شود (حاج‌کاظمی، ابویی اردکانی، محمداسماعیلی و کیانی، ۱۴۰۳)، موارد نام برده شده، عملکرد مدیریت و واحد منابع انسانی از قبیل استخدام، انتخاب، حفظ کارکنان، توسعه رهبری و فرهنگ سازمانی را تحت تأثیر قرار داده و تغییر می‌دهد (راماچندیران و شارما<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹) که با متغیر شدن محیط، میزان این تأثیرگذاری تشدید شده است. از آنجایی که مسائل منابع انسانی، فقط به یک حوزه از سازمان محدود نمی‌شود، تصمیمات و عملکرد مسئولان امور کارکنان، در کلیه سطوح سازمانی و به تبع آن، در عملکرد کلی سازمان تأثیرگذار است (سعادت، ۱۳۹۱: ۱). این مسئله فقط به سطح سازمانی محدود نیست، بلکه در سطح کلان و ملی نیز اثر بازتابی دارد و دامنه گسترده‌تری را دربرمی‌گیرد. بدیهی است که هرچه سیستم (مدیریت منابع انسانی)، خوش‌تراش‌تر، هدفمندتر، برنامه‌ریزی شده‌تر، منعطف‌تر، متنوع‌تر و با میزان استحکام بیشتری طراحی شود، نیل به اهداف و رسالت‌های مشخص شده نیز، امکان‌پذیرتر خواهد بود (پورعزت، ۱۳۹۵)؛ اما برعکس، هرچه طراحی سیستم منابع انسانی شکننده‌تر باشد، آثار مخربی در ابعاد گوناگون به بار می‌آورد؛ زیرا عواملی که بر آینده منابع انسانی در سطوح کلان و خرد تأثیرگذارند، فقط به تغییرات در اقتصاد، جهانی شدن، تنوع داخلی و فناوری و غیره محدود نمی‌شود. چنین مواردی تنها تعدادی از چالش‌هایی است که آینده، این حوزه را تحت تأثیر قرار خواهد داد. بنابراین نیاز است در ارتباط با چالش‌هایی که از ویژگی فراگیری و فوریت برخوردارند، مسائل بیشتری را در دامنه گسترده‌تری بررسی کرد؛ زیرا به احتمال زیاد، در آینده، واحدهای منابع انسانی را درگیر خواهد کرد (استون و دریک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

این مهم در سطوح کلان و وسیع‌تر که بازتاب نهادی و ارزشی دارد، بااهمیت‌تر و حساس‌تر است؛ زیرا در سطوح کلان و ملی مدیران منابع انسانی، در دستیابی به نقش‌ها و مسئولیت‌های خود برای استخدام کارمند مناسب با موانع زیادی روبه‌رو هستند، عدم دستیابی به اشخاص مناسب، بزرگ‌ترین مانع رشد در بخش دولتی و خصوصی است که به‌عنوان یک مسئله جدی در تأمین استعدادهای مناسب در مدیریت سرمایه انسانی گزارش شده است (کریشناسامی و مستفید<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). برای نمونه، بررسی و مطالعات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور که در جهت تدوین برنامه‌های تحول اداری با بهره‌مندی از تجربه‌های علمی، دیدگاه‌ها و نظرهای محققان، اندیشمندان و صاحب‌نظران صورت گرفت، ضمن بیان مشکلات حوزه ساختاری، سیستم‌ها، روش‌ها و قوانین و مقررات، بیشترین مشکلات نظام اداری در بخش نیروی انسانی را این‌گونه گزارش کرد: نارضایتی کارکنان دولت از منزلت شغلی و سطح پرداخت‌ها و جبران خدمات، کاهش و تنزل روحیه و انگیزه کارکنان در انجام وظایف و ارائه خدمات با کیفیت مطلوب، ناتوانی نظام اداری در جذب و نگهداری کارکنان توانمند و کارآمد و

1. Nasir

2. Ramachandran &amp; Sharma

3. Stone &amp; Deadrick

4. Krishnaswamy &amp; Mostafiz

متخصص، مرتب‌نبودن رشته‌های تحصیلی کارکنان دولت با نیازهای شغلی (گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور، ۱۳۸۱). این چالش‌ها تقاضاهای جدید برای سازمان‌ها، به‌ویژه واحدهای منابع انسانی ایجاد خواهد کرد و مدیریت منابع انسانی را تحت فشارهای متعدد قرار خواهد داد و زمینه را در جهت کاملاً جدید پیش خواهد برد؛ با این حال به این چالش‌ها می‌توان از دریچه دیگری نگریست و آن‌ها را آورنده فرصت‌های بی‌شماری برای منابع انسانی و به‌طور کلی سازمان‌ها تلقی کرد (استون و ددریک، ۲۰۱۵).

مقام معظم رهبری در ابلاغ سیاست‌های کلی علم و فناوری، در تاریخ ۹۳/۰۹/۲۶ شناسایی نخبگان، پرورش استعدادها درخشان و حفظ و جذب سرمایه‌های انسانی را در کانون توجه قرار داد؛ زیرا در بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دولتی که در سطح ملی فعالیت می‌کنند، بنیان بسیاری از مسائل، به‌نوعی به مدیریت منابع انسانی آن‌ها مرتبط می‌شود. پس می‌توان اذعان کرد که توجه به منابع انسانی و مدیریت صحیح آن، اساس پیش‌برد فرهنگی - اجتماعی، فناوریانه، مالی و اقتصادی سازمان‌هاست (اردلان، اصغرزاده و گل‌سرخ حق، ۱۳۹۹). با توجه به اینکه اکثر سازمان‌های دولتی برخلاف سازمان‌های خصوصی، به ارائه خدمات می‌پردازند تا حد بسیار زیادی بر شایستگی و تخصص منابع انسانی مبتنی هستند (زراعت‌کار، رجبی‌فرجاد و نقاشی‌زاده، ۱۳۹۹).

در این راستا، اردلان و همکارانش (۱۳۹۹) در پژوهش خود، دو نوع چالشی که می‌تواند سازمان‌های دولتی کشور ایران را درگیر خود کند با عنوان چالش مدیریتی و چالش منابع انسانی شناسایی کردند. زراعت‌کار و همکاران (۱۳۹۹) نبود نظام مدیریت منابع انسانی یکپارچه، سیاست‌های بالادستی، قانون و عدم شایسته‌سالاری را چالش‌های موجود در سطح ملی و تأثیرگذار بر بهره‌وری کشور معرفی کردند. بنابراین با توجه به اهمیت اساسی مقوله بهره‌وری در پیشرفت و توسعه اقتصادی کشور و به استناد ماده ۷۹ قانون پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران، متولیان حوزه‌های اقتصادی کشور موظف‌اند تا به حفظ، رشد و ارتقای منابع انسانی کمک کنند (شجاعی، جمالی و منطقی، ۱۳۹۵). از این‌رو، در کشوری مانند ایران، برای دستیابی به سطح بالایی از بهره‌وری، می‌بایست توجه ویژه‌ای به موانع رشد منابع انسانی شود. با توجه به اهمیت بخش منابع انسانی و روندها و چالش‌های تأثیرگذار در نحوه مدیریت آن و اینکه چگونه و تا چه حد مدیریت منابع انسانی می‌تواند در توسعه کشور، به خصوص در سطح ملی موفق باشد، پژوهشی در راستای پاسخ به چنین ابهام‌هایی طراحی شده است. نوآوری پژوهش حاضر، شناسایی عوامل مؤثر بر منابع انسانی در سطح ملی با تأکید بر چالش‌های منابع انسانی است. در پژوهش‌های اخیر، تأکید بر سطوح خرد و سازمانی، به‌عنوان خلأ نظری، کاملاً مشهود بوده و از بررسی عوامل مؤثر بر منابع انسانی در سطح کلان تا حدی غفلت شده است. در واقع می‌توان اذعان کرد که در سال‌های اخیر، آنچه از برنامه‌ریزی‌های کلان حوزه منابع انسانی در مطالعات داخلی و بین‌المللی متجلی بوده است، بیشترین تمرکز بر سطح سازمانی بوده است و فقدان مطالعات عمیق و کارآمد در سطح ملی، به‌شدت احساس می‌شود. با توجه به اینکه جمهوری اسلامی ایران نیز در یک فرصت راهبردی و در پنجره جمعیتی نسل جوان قرار گرفته است، از این حیث نگاه ملی و در سطح کلان، به آینده‌نگری و سیاست‌های صحیح منابع انسانی در سطح ملی نیازمند است. بر این اساس، سؤال‌های پژوهش حاضر این‌گونه مطرح شده است: چه عوامل مؤثری مدیریت منابع انسانی در سطح ملی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ چه توصیه‌هایی برای مواجهه با آن وجود دارد؟

## پیشینه نظری پژوهش

در این بخش به بررسی ادبیات و مرور نظری پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت منابع انسانی ملی و متغیرهای مرتبط با آن پرداخته خواهد شد.

### مدیریت منابع انسانی ملی و چالش‌های منابع انسانی

منابع انسانی از سرمایه‌های بسیار ارزشمند هر سازمان محسوب می‌شود؛ زیرا عملکرد سایر عوامل مانند فناوری و سرمایه فیزیکی، به نیروی انسانی وابسته است (زرچو و پورعزت، ۱۴۰۳). بدون منابع انسانی، سازمان معنایی ندارد و اداره کردن آن غیرممکن است، حتی با وجود فناوری پیشرفته نقش و اهمیت انسان، به عنوان عامل اساسی در حیات و بقای سازمان، همچنان آشکار است (یزدانی، زارع و حدیپورسراج، ۱۴۰۰). مدیریت منابع انسانی برای ایفای نقش مؤثر، به مهارت‌های گسترده و متنوعی نیاز دارد، از جمله دانش فنی (مانند برنامه‌ریزی منابع سازمانی و مدیریت زمان، ...) و مهارت‌های بین فردی. هرچند برای ایفای نقش در سازمان‌های دولتی، در کنار این موارد به مدیریت استعداد، دانش درباره قانون و دولت نیز نیاز است (آگوینیس، بلتران و کوپ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴).

حال اگر بخش‌ها و مدیران منابع انسانی، خود درگیر چالش‌های متنوع شده و در چنگال چالش‌ها اسیر شوند، چگونه می‌توانند به ایفای صحیح نقششان بپردازند؟ این موضوع می‌تواند در سطح کلان و ملی، به شکل‌های گوناگون بازتاب شده و به آبر چالش‌های پیچیده‌تر تبدیل شود؛ طوری که کنترل آن ناممکن و افسار آن گسیخته شود. در سطوح کلان و سطح دولت که به عنوان مهم‌ترین و بزرگ‌ترین نهاد در هر جامعه‌ای، رسالت‌ها و هدف‌های خود را از طریق سازمان‌های وابسته به خود محقق می‌کند، ضرورت دارد که نسبت به رقابای خود، عملکرد برتری داشته باشد (پیننز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۱۱)؛ اما اگر همین سازمان‌ها به علت چالش‌های مختلف در طراحی و مدیریت سیستم منابع انسانی، خود دچار مشکل شوند، نیروی انسانی موجود در سازمان‌ها توانایی خود را به دلیل عدم آمادگی با چالش‌ها از دست می‌دهند و دچار سردرگمی می‌شوند و در نهایت، سطح عملکردشان کاهش می‌یابد و به تبع آن، سازمان متولی نیز نمی‌تواند پاسخ‌گوی محیط آسوبناک و متغیر رقابتی شود. با توجه به اهمیت تغییر جهت‌گیری در مدیریت منابع انسانی به رویکرد راهبردی و کلان‌تر، بسیاری از پژوهشگران معتقدند که مدیریت منابع انسانی، می‌بایست چشم‌انداز بلندمدتی داشته باشد؛ بنابراین می‌توان اذعان کرد از نقش گسترده‌تری که مدیریت منابع انسانی می‌تواند در چارچوب ملی، به عنوان ابزاری برای سیاست‌گذاری ملی ایفا کند، غفلت شده است (لایهام و کانینگهام<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). از این رو مدیریت منابع انسانی، برای پیاده‌سازی اثربخش رسالت و وظایف خاص خود، می‌بایست حوزه‌ها و محیط اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و... خود را شناخته و بر اساس آن‌ها اقدام کند (انور و عبدالله، ۲۰۲۱).

### مدیریت منابع انسانی و سازمان‌های دولتی

منابع انسانی دارایی بسیار مهم سازمان‌ها محسوب می‌شوند و هر سازمان و تشکیلاتی در راستای تحقق اهداف و رسالت‌ها و اجرای راهبردهای خود، بایستی فعالیت‌هایی در زمینه منابع انسانی انجام دهد (قلی پور، ۱۳۹۱: ۹). وظایف مدیریت منابع انسانی عبارت‌اند از: پرورش منابع انسانی، مدیریت، استخدام، آموزش کارکنان، مدیریت پاداش و پرداخت، روابط کاری،

1. Aguinis, Beltran & Cope  
2. Pinns  
3. Lynham & Cunningham

مراقبت‌های بهداشتی، رضایت کارکنان و ارائه خدمات به کارکنان. افزون بر این، سیاست‌ها و شیوه‌های تنظیم شده برای بهبود کارایی سازمانی، مشارکت کارکنان و کیفیت کار را نیز شامل می‌شود (انور و عبدالله، ۲۰۲۱).

تمامی سازمان‌ها از طریق کارکنانی که در آن فعالیت می‌کنند، شناخته می‌شوند. سازمانی که منابع انسانی خود را بر اساس قابلیت‌های چشمگیرشان استخدام می‌کند، آنان را در راستای فعالیت‌های کارا و اثربخش برمی‌انگیزاند و شایستگی‌های آنان را افزایش می‌دهد، بهبود عملکرد آنان را موجب می‌شود. بر این اساس، طرح مباحث مربوط به چالش‌های منابع انسانی در جامعه، از حیات عقلانی آن جامعه حکایت می‌کند و هیچ جامعه زنده و پویایی، از طرح این‌گونه مسائل بی‌نیاز نیست (پورعزت و طاهری عطار، ۱۳۹۵: ۵۷). عملکردهای منابع انسانی، به‌طور روز افزونی در حال تغییر و پیچیده‌شدن است و امروزه، واحدهای منابع انسانی عمدتاً با چالش‌های مربوط به استخدام، انتخاب، حفظ کارکنان، توسعه رهبری و فرهنگ سازمان و غیره روبه‌رو است (راماچانندیان و شارما، ۲۰۱۹).

از آنجایی که تلاش‌های مدیریت منابع انسانی، به‌طور مستقیم، در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمانی و عملیاتی نقش عمده‌ای ایفا می‌کند (یزدان‌شناس، دهقانان، محمودزاده و دباغی‌پور، ۱۴۰۳)، رویارویی با چالش‌های منابع انسانی در قرن بیست‌ویکم که پژوهشگران و مدیران منابع انسانی با آن درگیرند، به‌نحوه مدیریت منابع انسانی بسیار وابسته است. این چالش‌ها ظاهر کاملاً جدیدی به سازمان‌ها بخشیده است؛ به‌گونه‌ای که سازمان‌ها در رویارویی با آن‌ها هوشیارتر شده‌اند و نقش منابع انسانی را تغییر و تحت تأثیر خود قرار داده‌اند. یکی از نقش‌های با اهمیت منابع انسانی، تبدیل شدن به شرکای راهبردی کسب‌وکار است که به سهم خود، نیروی انسانی را مجبور می‌کند تا با سایر سازمان‌ها هماهنگ شود؛ از این رو عملکرد و پشتیبانی از منابع انسانی در فعالیت‌های مختلف، مانند جذب و حفظ بهترین استعدادها، توسعه ساختار سازمانی، آموزش مجدد کارکنان، همگی در جایگاه خود، در مقابله با چالش‌های منابع انسانی مؤثرند (نصیر، ۲۰۱۷).

### پیشینه تجربی پژوهش

در بخش پیشینه تجربی پژوهش، به دستاوردهای پژوهشی با توجه به موضوع پژوهش حاضر، یعنی مدیریت منابع انسانی ملی پرداخته شده است. بدین ترتیب، در این بخش با مروری بر پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی در سطح ملی، گزیده‌ای از مرتبط‌ترین پژوهش‌ها با پژوهش حاضر بررسی شده است.

چانگ و چانگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای با استفاده از مدل تحلیل پوششی داده‌های دو مرحله‌ای، به بررسی تأثیر استعدادهای بر عملکرد سیستم توسعه منابع انسانی ملی پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که کشورهایی که در پرورش استعدادهای پیشگام‌اند، لزوماً توانایی استفاده مؤثر از استعدادهای برای ایجاد ارزش را ندارند. در واقع، فقط پرورش استعدادهایی که بازدهی عالی دارند، نمی‌تواند رقابت را تقویت کند.

نتایج پژوهش سمارین و آل اسفور<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) حاکی از سه استراتژی توسعه منابع انسانی در سطح ملی است: ۱. سازگاری منابع انسانی برای هدایت بهتر شغل خود؛ ۲. ایجاد کار معنادار و محل کار دوستانه؛ ۳. برنامه‌ها و فرصت‌های اکتشاف شغلی.

1. Chang & Chang

2. Samarin & Al-Asfour

هادی‌زاده مقدم، رضاییان، یزدانی و افروز (۱۴۰۲) در پژوهش خود با عنوان «ارائه مدلی از پیشایندها و پسایندهای توسعه منابع انسانی ملی» که با رویکرد فرامطالعه صورت گرفت، عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی ملی را در دو دسته عوامل فراملی و عوامل ملی دسته‌بندی کردند. عوامل فراملی، در دو دسته نهادی و اقتصادی و عوامل ملی، در دسته‌های فرهنگی - اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، مدیریتی و قانونی قرار گرفتند. سه دسته ظرفیت مالی و صنعتی و آموزشی، شناسایی شد. مهاجرت نخبگان، تطابق عرضه و تقاضای نیروی کار، سلامت مادر و کودک، رشد شناختی کودک، مهارت‌های زندگی، استانداردهای آموزشی، دسترسی همگانی به آموزش، به‌روز بودن آموزش فنی و حرفه‌ای، هم‌راستایی با تحولات صنعتی، استاندارد ملی مشاغل، راهنمای مسیر شغلی، قابلیت اشتغال، یادگیری مادام‌العمر، یادگیری فناوری‌های جدید، بهداشت، سلامت و نگهداری بازنشستگان، به‌عنوان موضوعاتی شناخته شدند که در توسعه منابع انسانی ملی دخالت دارند. در نهایت، نتایج توسعه منابع انسانی ملی، به سه دسته خروجی‌ها، پیامدها و اثرها تقسیم‌بندی شد.

مؤذن علوی، طبرسا و خورشیدی (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین مدل توسعه منابع انسانی در سطح ملی» که با رویکرد داده‌بنیاد صورت گرفت، ابعاد اصلی توسعه منابع انسانی ملی را این‌گونه برشمردند: سیاست‌گذاری، جمعیت، مدیریت مهاجرت، آموزش‌های عمومی، آموزش‌های تخصصی، آموزش‌های مهارتی، ارتقای سلامت و بهداشت، مقابله با آسیب‌های اجتماعی و برنامه‌ریزی اشتغال.

ابراهیمی، سیدنقوی حسین‌پور و قربانی‌زاده<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) در پژوهش خود که با هدف تبیین الگوی توسعه منابع انسانی چندسطحی، در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد انعطاف‌پذیری استراتژیک و به‌روش توصیفی از نوع هم‌بستگی انجام شد، به این نتیجه دست یافتند که اعتبار تمامی شاخص‌ها و اقلام توسعه چندسطحی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد انعطاف‌پذیری راهبردی تأیید می‌شود.

سه‌بولا<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) در پژوهش خود که با روش مروری انجام شد، به این نتیجه دست یافت که دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی، می‌توانند به توسعه منابع انسانی ملی کمک کنند؛ در صورتی که از مسائل حزبی و سیاست‌زدگی تفکیک شوند و آزادی آکادمیک داشته باشند.

در بررسی پژوهش‌هایی که سایر پژوهشگران انجام داده‌اند، می‌توان دریافت که موضوع مدیریت منابع انسانی، به‌علت اهمیتی که دارد، به‌عنوان متغیر اصلی بررسی شده است. نکته مهمی که وجه افتراق را نمایان می‌سازد، این است که در بسیاری از پژوهش‌ها، فقط به بخش مدیریت منابع انسانی ملی پرداخته شده و بیشترین تأکید، روی توسعه مدیریت منابع انسانی ملی بوده است. برای مثال، می‌توان به پژوهش چانگ و چانگ (۲۰۲۳) اشاره کرد که با استفاده از مدل تحلیل پوششی داده‌های دومرحله‌ای، به بررسی تأثیر استعدادهای بر عملکرد سیستم توسعه منابع انسانی ملی پرداختند. نمونه دیگر، نتایج پژوهش سمارین و آل اسفور (۲۰۲۳) است که از استراتژی توسعه منابع انسانی در سطح ملی حکایت می‌کند یا هادی‌زاده مقدم و همکارانش (۱۴۰۲) که به‌کمک رویکرد فرامطالعه، مدلی از پیشایندها و پسایندهای توسعه منابع انسانی ملی ارائه دادند و توسعه منابع انسانی ملی، محور پژوهش آن‌ها بوده است. مؤذن علوی و همکارانش (۱۳۹۹) نمونه دیگری است که با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد، مدل توسعه منابع انسانی را در سطح ملی طراحی و تبیین کردند یا پژوهش ابراهیمی

1. Ebrahimi, Seyyednaghavi, Hosseinpour & Ghorbanizadeh

2. Sebola

و همکاران (۲۰۲۴) و سه بولا (۲۰۲۳) که به توسعه منابع انسانی ملی پرداختند. با توجه به پژوهش‌های اجرا شده در این حوزه، می‌توان گفت پژوهشی که با نگاه همه‌جانبه و سیستمی، مدیریت منابع انسانی ملی را بررسی کند، مشاهده نشد. پژوهش‌های اخیر مربوط به مدیریت منابع انسانی ملی با نگاه تک بُعدی انجام شده‌اند؛ اما در پژوهش حاضر با نگاهی پهنانگر و چندبُعدی، به موضوع پرداخته شده است. پژوهش حاضر می‌کوشد به این شکاف توجه کند و مدیریت منابع انسانی ملی را به‌عنوان یک سیستم کلی در نظر بگیرد و بر آنچه در کتاب اولریچ و همکاران (۲۰۱۹) به رویکرد زمینه‌ای معروف است، تأکید کند و در رویکرد زمینه‌ای، بستر به‌عنوان عامل اصلی مدنظر قرار گیرد. همچنین از حیث تشابه و افتراق روش‌شناسی نیز، همان‌طور که مشاهده شد، بعضی پژوهش‌های بررسی شده با روش کمی صورت پذیرفته‌اند که نمونه‌های پژوهش‌های ابراهیمی و همکاران (۲۰۲۴) و چانگ و چانگ (۲۰۲۳) است. بعضی نیز از نوع کیفی و مروری بوده‌اند، از قبیل پژوهش هادی‌زاده مقدم و همکاران (۱۴۰۲) و سه بولا (۲۰۲۳). در پژوهش حاضر نیز از روش کیفی و بررسی ادبیات با روش فراترکیب بهره برده شده است که با پژوهش هادی‌زاده مقدم و همکاران (۱۴۰۲) مشابهت دارد با این تفاوت که در روش پژوهش حاضر، از مدل سه‌شاخگی نیز در جهت نوآوری روش‌شناسی استفاده شده است که این امر می‌تواند مهم‌ترین وجه افتراق پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های یادشده از حیث روش‌شناسی باشد.

### پرسش‌های پژوهش

۱. کدام عوامل ساختاری بر مدیریت منابع انسانی ملی با تأکید بر چالش‌های منابع انسانی مؤثرند؟
۲. کدام عوامل رفتاری بر مدیریت منابع انسانی ملی با تأکید بر چالش‌های منابع انسانی مؤثرند؟
۳. کدام عوامل زمینه‌ای بر مدیریت منابع انسانی ملی با تأکید بر چالش‌های منابع انسانی مؤثرند؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از پارادایم تفسیری - برساخت‌گرایی تبعیت می‌کند و بر رویکرد کیفی با منطق استقرایی مبتنی است. روش پژوهش حاضر، اسنادی و فراترکیب است. روش اسنادی روشی کیفی است و طی آن، پژوهشگر تلاش می‌کند تا با استفاده نظام‌مند و منظم از داده‌های اسنادی به کشف، استخراج، طبقه‌بندی و ارزیابی مطالب مرتبط با موضوع پژوهش خود اقدام کند. در پژوهش حاضر، محققان بر اساس روش اسنادی به گردآوری و تحلیل مطالب پرداخته‌اند. مراحل علمی اجرای روش اسنادی به‌ترتیب زیر است (صادقی‌فسایی و عرفان‌منش، ۱۳۹۴):

۱. انتخاب موضوع، تعیین اهداف و سؤال؛
۲. بررسی‌های اکتشافی و پیشینه پژوهش؛
۳. انتخاب رویکرد نظری؛
۴. جمع‌آوری منابع، نمونه‌گیری و تکنیک‌های بررسی منابع؛
۵. بهره‌گیری از تکنیک‌های بازخوانی منابع؛
۶. پردازش، نگارش و گزارش پژوهش

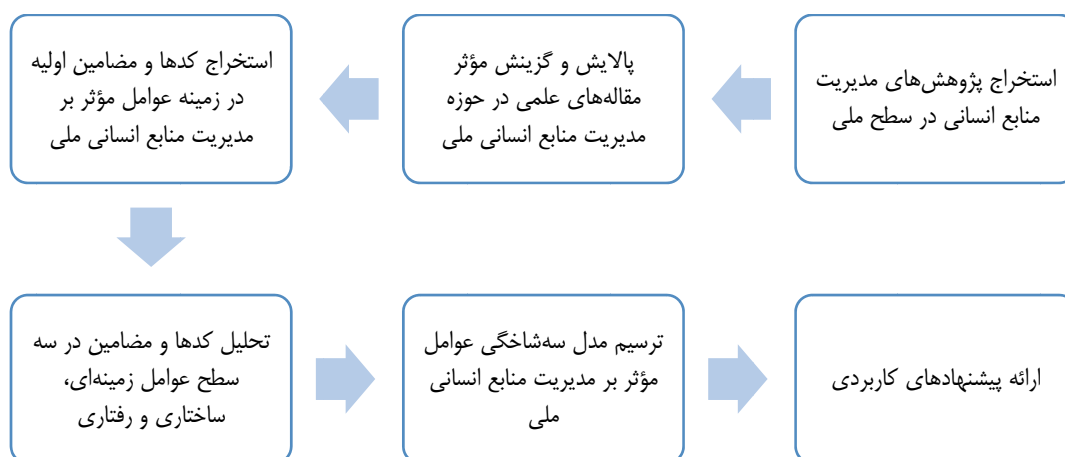
شایان ذکر است که در بخش تحلیلی نیز، از روش فراترکیب استفاده شده است.



### شکل ۱. مراحل روش فراترکیب بر اساس مدل ساندلوسکی و باروسو<sup>۱</sup>

(نقی زاده، الهی، منطقی و قاضی نوری، ۱۳۹۳؛ کمالی، ۱۳۹۶)

روش هفت‌مرحله‌ای باروسو و ساندلوسکی (۲۰۰۷) بدین ترتیب است: ۱. تنظیم سؤال پژوهش؛ ۲. مرور نظام‌مند ادبیات؛ ۳. جست‌وجو و انتخاب متون مناسب؛ ۴. استخراج اطلاعات متون؛ ۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی؛ ۶. کنترل کیفیت؛ ۷. ارائه یافته‌ها. در پژوهش حاضر، در راستای طبقه‌بندی مقوله‌ها، از مدل سه‌شاخگی میرزایی اهرجانی (۱۳۷۷) استفاده شده است که شامل سه شاخه ساختاری، رفتاری و محیطی (زمینه) است (مشبکی، نوری و زرگو، ۱۴۰۰).



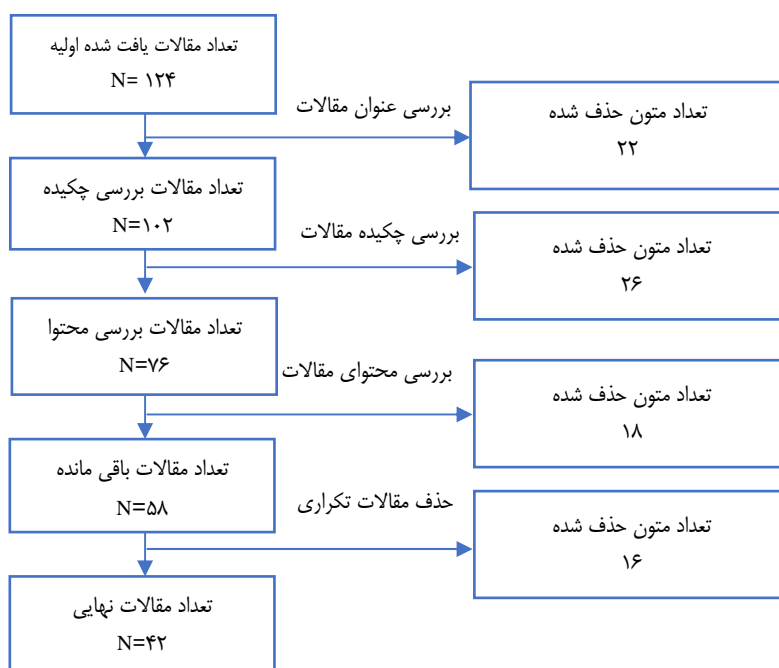
### شکل ۲. نقشه عملی پژوهش

در این بخش به فرایند استخراج انتخاب، پالایش و تحلیل پژوهش‌های علمی پرداخته و در ادامه، تلاش می‌شود که فرایند اجرای پژوهش به صورت دقیق‌تری در مراحل نحوه انتخاب مقاله‌ها، پایگاه داده‌های بررسی شده، معیارهای پالایش، منطق انتخاب مدل و سایر جزئیات لازم برای اجرای پژوهش با تشریح بیشتری به بحث گذاشته شود.

جدول ۱. فرایند استخراج انتخاب، پالایش و تحلیل پژوهش‌های علمی

محور	توضیحات روشی
پایگاه‌های علمی مورد استفاده	به‌منظور انتخاب پژوهش‌ها، در گام نخست بعضی پایگاه‌های علمی داخلی و خارجی مدنظر قرار گرفت. از پایگاه‌های داخلی برای بررسی مقاله‌ها، می‌توان به مگیران، ایرانداک، پایگاه علوم انسانی، نورمگز و اس‌آی‌دی و از پایگاه‌های خارجی نیز می‌توان پایگاه‌های گوگل اسکولار و ساینس دایرکت و امرالد اشاره کرد. روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند و در دسترس بود. بر اساس روش نمونه‌گیری پایگاه‌های نام برده انتخاب شدند.
نحوه جست‌وجوی عبارات	نحوه جست‌وجوی عبارات نیز با تمرکز بر عنوان مقاله‌ها، کلیدواژه‌ها و چکیده بود. نحوه انتخاب مقاله‌ها نیز بر مبنای جست‌وجو بر اساس کلیدواژه‌ها بود که با محوریت کلیدواژه «مدیریت منابع انسانی ملی» و «چالش‌های مدیریت منابع انسانی ملی» صورت پذیرفت.
نحوه انتخاب مقاله‌ها	انتخاب اولیه مقاله‌ها و سایر منابع، در گام نخست بر اساس ارتباط موضوعی با مدیریت منابع انسانی در سطح ملی بود.
نحوه پالایش مقاله‌ها	نحوه پالایش مقاله‌ها بر اساس میزان اعتبار نشریه، سطح نویسندگان، میزان شناخته و رایج بودن نظریه‌ها در فضای علمی و همچنین، اثرگذار بودن عرصه موضوعی بود. پس از بررسی مقاله‌های داخلی و خارجی مبتنی بر پالایش آثار، ۱۲۴ اثر خارجی و اثر پژوهشی داخلی مرتبط شناخته شد و از میان این آثار، ۴۱ مقاله نهایی و مضامین اصلی آن‌ها احصا شد.
منطق اصلی پژوهش	منطق اصلی مدل در پژوهش حاضر، بر محور انتخاب رهیافت‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی ملی از پژوهش‌های گوناگون بوده است.
نحوه ترکیب مضامین	به‌منظور ترکیب مضامین، ابتدا مضامین اولیه احصا شد و به هر کدام از مضامین استخراج شده، برجستگی متناظر با مفهوم مرکزی آن تخصیص یافت. بر اساس پالایش مقاله‌ها و فراترکیب مفاهیم، این مضامین در سه دسته زمینه‌ای، ساختاری و رفتاری قرار گرفتند.
نحوه تفسیر یافته‌ها	نحوه تفسیر یافته‌ها نیز بر اساس مدل سه‌شاخگی بود که عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی ملی در سه سطح زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری استخراج و تحلیل شد.

فرایند ارزیابی و دستیابی به مقالات مورد نیاز پژوهش در شکل ۳ نمایش داده شده است.



شکل ۳. نمودار بررسی و پالایش مقاله‌ها

در جهت کنترل کیفیت و روایی پژوهش حاضر، بر اساس روش ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)، در پژوهش‌های فراترکیب کیفی، اعتبار توصیفی شامل مشخص کردن تمامی متون و پژوهش‌های مربوط با موضوع و توصیف داده‌های هر یک از آن‌هاست. همچنین اعتبار تفسیری در پژوهش‌های فراترکیب کیفی مربوط به پژوهشگران ثانوی است که اطلاعات موجود در متون را گردآوری و مکتوب می‌کنند (حسینی، غفوری و محمدی، ۱۴۰۲). در این مطالعه برای روایی توصیفی تلاش شده است که بیشترین مقاله‌ها و متون علمی مرتبط با موضوع شناسایی و گردآوری شود. از این رو، در مراحل کاوش مقاله‌ها، متون نامرتب به‌طور دقیق و نظام‌مند حذف و داده‌های کیفی مرتبط با پرسش‌های پژوهش، به‌دقت از متن مقاله‌ها استخراج شدند. در بررسی روایی تفسیری یافته‌های پژوهش، از نظر سه خبره حوزه مدیریت منابع انسانی و استادان دانشگاه و اعمال نظر آن‌ها در مراحل پژوهش بهره برده شد. به‌علاوه، برای ارزیابی و کنترل پایایی و کیفیت از چک‌لیست کسپ (CASP)<sup>۱</sup> استفاده شد. نحوه امتیازدهی از طریق روش کسپ به این صورت است که امتیاز کامل با عدد ۲؛ عدم امتیاز با عدد ۰ و امتیاز متوسط با عدد ۱ مشخص می‌شود. هر سؤال بین ۰ تا ۲ قرار دارد؛ به‌طور مثال اگر مقاله‌ای کاملاً متناسب باشد و امتیاز کامل را کسب کند، امتیاز ۲۰ به آن تعلق می‌گیرد. از این رو امتیاز بیشتر از ۱۴ به‌عنوان مبنای قرار می‌گیرد؛ یعنی اگر مقاله‌ای نمره ۱۴ و بالاتر از آن کسب کند، کیفیت لازم را دارد و وارد فرایند بررسی می‌شود و در غیر این صورت، حذف خواهد شد.

جدول ۲. ارزیابی کیفیت مقالات وارد شده در فرایند فراترکیب با استفاده از چک‌لیست کسپ

کد مقاله	نویسندگان	سال	ارزیابی کیفیت	
			امتیاز	سطح کیفی
A <sub>۱</sub>	اکپارا و وین <sup>۲</sup>	۲۰۰۷	۱۷	خوب
A <sub>۲</sub>	آل هارثی و لاولس و موزوگی <sup>۳</sup>	۲۰۱۷	۱۸	خوب
A <sub>۳</sub>	کیم و لی <sup>۴</sup>	۲۰۰۹	۱۷	خوب
A <sub>۴</sub>	مک لن <sup>۵</sup>	۲۰۰۶	۱۷	خوب
A <sub>۵</sub>	سمارین و آل اسفور	۲۰۲۳	۱۸	خوب
A <sub>۶</sub>	موتانبام <sup>۶</sup>	۲۰۱۴	۱۷	خوب
A <sub>۷</sub>	بودوار و اسپارو <sup>۷</sup>	۲۰۰۲	۱۸	خوب
A <sub>۸</sub>	ابراهیمی و همکاران	۲۰۲۴	۱۹	خوب
A <sub>۹</sub>	هاک ساهم و فستینگ <sup>۸</sup>	۲۰۲۰	۱۹	خوب
A <sub>۱۰</sub>	کانینگهام، لاینهام و وترلی <sup>۹</sup>	۲۰۰۶	۱۸	خوب

1. Critical Appraisal Skills Programme

2. Okpara & Wynn

3. Al-Harthy, Lawless, & Mouzoughi

4. Kim & Lee

5. McLean

6. Charlene Mutamba

7. Budhwar & Sparrow

8. Haak saheem & Festing

9. Cunningham & Lynham & Weatherly

کد مقاله	نویسندگان	سال	ارزیابی کیفیت	
			امتیاز	سطح کیفی
A <sub>۱۱</sub>	گودرهام، نوردهای و رینگ دای <sup>۱</sup>	۲۰۰۶	۱۸	خوب
A <sub>۱۲</sub>	پول و جنکیز <sup>۲</sup>	۱۹۹۸	۱۹	خوب
A <sub>۱۳</sub>	سهبولا	۲۰۲۳	۱۷	خوب
A <sub>۱۴</sub>	سلدن، اینگراهام و جکوبسون <sup>۳</sup>	۲۰۰۱	۱۸	خوب
A <sub>۱۵</sub>	جکسون <sup>۴</sup>	۲۰۰۴	۱۹	خوب
A <sub>۱۶</sub>	ووک، بندیکسن و ریجامامپی آنینا <sup>۵</sup>	۲۰۰۷	۱۸	خوب
A <sub>۱۷</sub>	سه و مانیکوت <sup>۶</sup>	۲۰۱۲	۱۸	خوب
A <sub>۱۸</sub>	چانگ و چانگ	۲۰۲۳	۱۸	خوب
A <sub>۱۹</sub>	کیونتانیلا و فرنر <sup>۷</sup>	۲۰۰۳	۱۷	خوب
A <sub>۲۰</sub>	راوو <sup>۸</sup>	۲۰۰۴	۱۷	خوب
A <sub>۲۱</sub>	آنتونی، کریتس سونیس و هرینگتون <sup>۹</sup>	۲۰۰۷	۱۸	خوب
A <sub>۲۲</sub>	تایت <sup>۱۰</sup>	۲۰۱۳	۱۸	خوب
A <sub>۲۳</sub>	پایک، ونسی و استیج <sup>۱۱</sup>	۱۹۹۶	۱۷	خوب
A <sub>۲۴</sub>	لوکهارت، شهانی و بی هانوگوبان <sup>۱۲</sup>	۲۰۲۰	۱۸	خوب
A <sub>۲۵</sub>	ساندرز و همکاران	۲۰۲۴	۱۸	خوب
A <sub>۲۶</sub>	اکوما <sup>۱۳</sup>	۲۰۱۹	۱۷	خوب
A <sub>۲۷</sub>	گرهارت و فنگ <sup>۱۴</sup>	۲۰۰۵	۱۷	خوب
A <sub>۲۸</sub>	حسینی	۱۳۸۴	۱۸	خوب
A <sub>۲۹</sub>	هودا <sup>۱۵</sup>	۲۰۲۰	۱۷	خوب
A <sub>۳۰</sub>	اسکالیون، کالینز و گونگل <sup>۱۶</sup>	۲۰۰۷	۱۸	خوب

1. Gooderham, Nordhaug & Ringdal
2. Poole & Jenkins
3. Selden, Ingraham & Jacobson
4. Jackson
5. Wöcke, Bendixen & Rijamampianina
6. Cseh & Manikoth
7. Quintanilla & Frener
8. Rao
9. Anthony, Kritsonis & Herrington
10. Thite
11. Paik, Vance & Stage
12. Lockhart, Shahani & Bhanugopan
13. Ekuma
14. Gerhart & Fang
15. Huda
16. Scullion, Collings & Gunnigle

کد مقاله	نویسندگان	سال	ارزیابی کیفیت	
			امتیاز	سطح کیفی
A <sub>۳۱</sub>	اسشنیدر <sup>۱</sup>	۱۹۸۸	۱۸	خوب
A <sub>۳۲</sub>	جانسون و بارتلت <sup>۲</sup>	۲۰۱۳	۱۷	خوب
A <sub>۳۳</sub>	هاسلر، تامسون و شولر <sup>۳</sup>	۲۰۰۶	۱۸	خوب
A <sub>۳۴</sub>	استون و ددریک <sup>۴</sup>	۲۰۱۵	۱۸	خوب
A <sub>۳۵</sub>	فرهی بوزنجانی و ممبینی	۱۳۹۱	۱۶	خوب
A <sub>۳۶</sub>	موزن علوی و همکاران	۱۳۹۹	۱۸	خوب
A <sub>۳۷</sub>	کوپ <sup>۵</sup>	۱۹۹۴	۱۷	خوب
A <sub>۳۸</sub>	بودوار و دبراه <sup>۶</sup>	۲۰۰۱	۱۷	خوب
A <sub>۳۹</sub>	لاینهاام و کاینههم	۲۰۰۶	۱۸	خوب
A <sub>۴۰</sub>	گراوان، وانگ، نولان، اوبرین، دراسی و مک لین <sup>۷</sup>	۲۰۲۲	۱۹	خوب
A <sub>۴۱</sub>	جورجنس و کرزادزنسکی <sup>۸</sup>	۲۰۱۳	۱۸	خوب

از ۴۱ مقاله منتخب در این پژوهش، همه مقالات امتیاز بالای ۱۴ را کسب کردند و از کیفیت علمی لازم برخوردارند.

### یافته‌های پژوهش

با بررسی پژوهش‌های گذشته، علاوه بر اینکه ضرورت توجه بیشتر به عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی ملی احساس شد، دو نکته مهم نیز در کانون توجه قرار گرفت. بسیاری از پژوهشگران با رویکرد محدود و در حیطه سازمانی به چالش‌های منابع انسانی می‌نگرند و ابعاد آن را به شاخصه‌های داخلی محدود می‌کنند؛ اما در پژوهش حاضر، رویکرد ملی برای بررسی مدنظر قرار گرفته است. هرچند در پژوهش‌های گذشته به ابعادی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی ملی اشاره شده است؛ اما نیاز است این چالش‌ها و مؤلفه‌ها در هر کشوری با توجه به شرایط خود آن کشور طرح و مشخص شود. در جدول ۳ تلاش شده است تا عوامل بسیار مهم مؤثر بر منابع انسانی در سطح ملی، در ذیل ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای در قالب مضامین اولیه استخراج شود.

بر اساس فراترکیب، مضامین مستخرج از پژوهش‌های پیشین در حوزه مدیریت منابع انسانی ملی، عوامل مؤثر بر منابع انسانی ملی با تأکید بر چالش‌های منابع انسانی در سه سطح ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۷) به شرح جدول ۳ و شکل ۴ ارائه می‌شود:

1. Schneider
2. Johnson & Bartlett
3. Hasler., Thompson & Schuler
4. Stone & Deadrick
5. Kopp
6. Budhwar & Debrah
7. Garavan et al.
8. Jurgens & Krzywyszinski

جدول ۳. فراترکیب مضامین مستخرج از پژوهش‌های پیشین در حوزه مدیریت منابع انسانی ملی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	نویسنده (سال)	کد مقاله
بلوغ معماری و ساختاری مدیریت منابع انسانی		بلوغ ساختارهای منابع انسانی ملی (نظام آموزش، استخدام، جبران، سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش و...)	اکپارا و وین (۲۰۰۷)	A <sub>۱</sub>
		سیاست‌های پاداش و جبران خدمت	پول و جنکیز (۱۹۹۸)	A <sub>۱۳</sub>
		نوسازی ساختارها و سیستم مدیریت منابع انسانی	سلدن و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۰۱)	A <sub>۱۴</sub>
		شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در سطح ملی	جورجنس و کرزادزنسکی (۲۰۱۳)	A <sub>۴۱</sub>
		طراحی شغل	سمارین و آل اسفور (۲۰۲۳)	A <sub>۵</sub>
اصلاح فرایندها و ساختارها و قوانین خطمشی‌گذاری منابع انسانی در سطح ملی		غناسازی شغل	سمارین و آل اسفور (۲۰۲۳)	A <sub>۵</sub>
		خطمشی‌های حوزه مدیریت منابع انسانی ملی	آل هارثی و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۷)	A <sub>۲</sub>
		زیرساخت‌ها و پشتیبانی‌های قانونی و ساختاری	کیم و لی (۲۰۰۹)	A <sub>۳</sub>
		عوامل بودجه‌ای مدیریت منابع انسانی ملی	کیم و لی (۲۰۰۹)	A <sub>۳</sub>
		انعطاف‌پذیری راهبردها	ابراهیمی و همکاران (۲۰۲۴)	A <sub>۸</sub>
بازسازی ساختارهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی مرتبط با مدیریت منابع انسانی در سطح ملی		تأثیر تنظیمات نهادی بر اعمال شیوه مدیریتی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های کلیدی	گودرهام و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۰۶)	A <sub>۱۱</sub>
		تأثیر تنظیمات نهادی بر اعمال شیوه مدیریتی	آل هارثی و همکاران (۲۰۱۷)	A <sub>۲</sub>
		سیستم‌های کسب‌وکار ملی	هاک ساهم و فستینگ <sup>۴</sup> (۲۰۲۰)	A <sub>۹</sub>
		وضعیت اشتغال و کارآفرینی در کشورها	آل هارثی و همکاران (۲۰۱۷)	A <sub>۲</sub>
		وضعیت نابرابری‌های ساختاری	مک لن	
اصلاح ساختارهای آموزش و توانمندسازی در سطح ملی		عوامل ساختاری نظام سیاسی	کانینگهام و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۰۶)	A <sub>۱۰</sub>
		ساختارهای جهانی	موتانبا <sup>۶</sup> (۲۰۱۴)	A <sub>۶</sub>
		برنامه‌های ملی آموزش و توانمندسازی منابع انسانی	آل هارثی و همکاران (۲۰۱۷)	A <sub>۲</sub>
نقش آموزش به‌عنوان سیاست ملی		اهمیت نقش دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی	سه‌بولا (۲۰۲۳)	A <sub>۱۳</sub>
		نقش آموزش به‌عنوان سیاست ملی	مک لین (۲۰۰۶)	A <sub>۴</sub>

عوامل ساختاری مؤثر در منابع انسانی ملی

1. Selden et al.
2. Al-Harthy et al.
3. Gooderham et al.
4. Haak saheem & Festing
5. Cunningham et al.
6. Charlene Mutamba

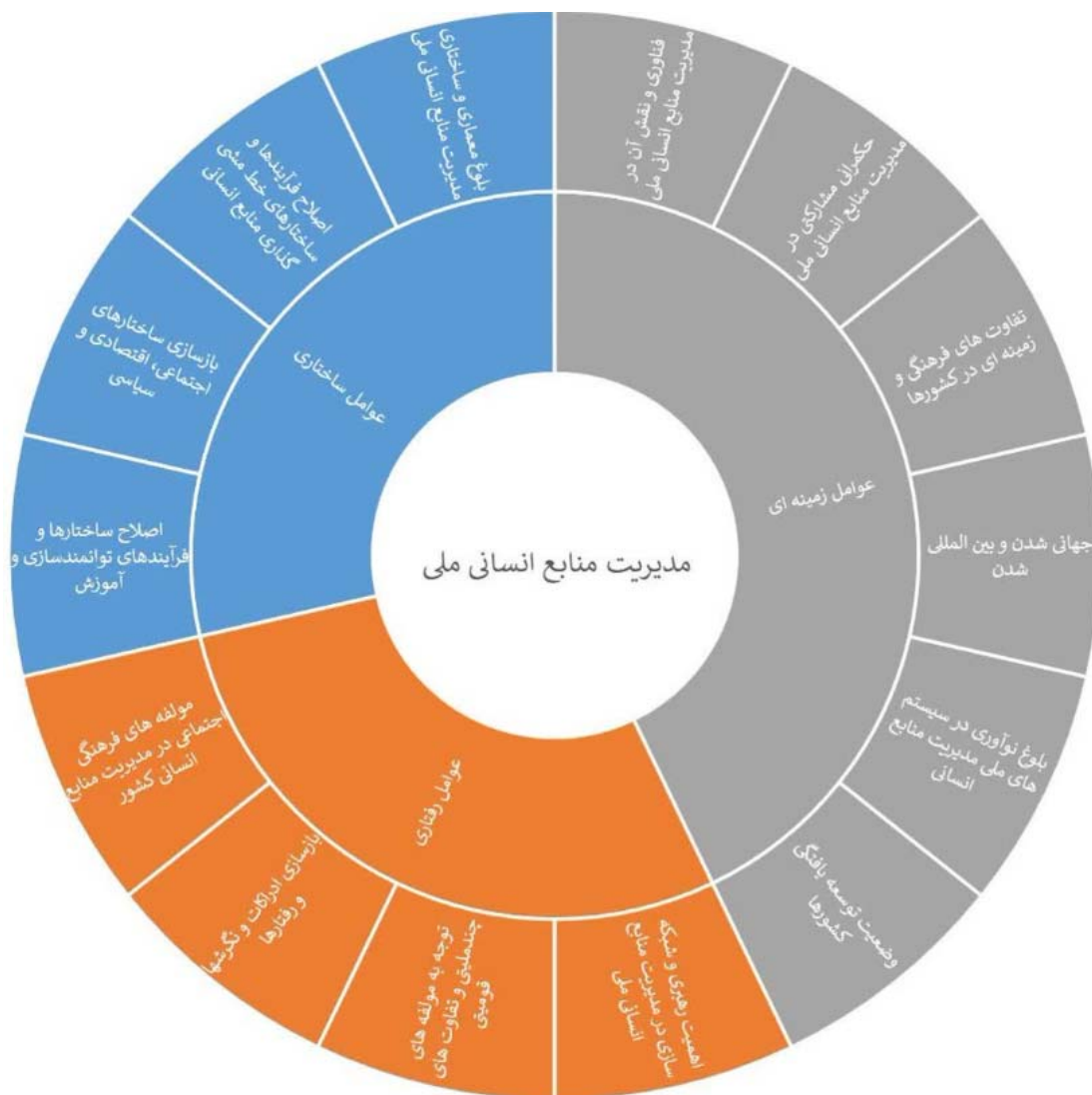
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	نویسنده (سال)	کد مقاله
عوامل رفتاری مؤثر در منابع انسانی ملی	مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی	نقش فرهنگ ملی و سازمانی	ووک و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۷)	A <sub>۱۶</sub>
		استراتژی‌های توسعه استعدادها در کشورها	سه و مانیکوت (۲۰۱۲)	A <sub>۱۷</sub>
		رویکردهای مشارکتی در مدیریت منابع انسانی ملی	آل هارثی و همکاران (۲۰۱۷)	A <sub>۲</sub>
		ارزش‌های فرهنگی و مدیریت منابع انسانی	کانینگهام و همکاران (۲۰۰۶)	A <sub>۱۰</sub>
		نقش زمینه و هدف در شکل دادن توسعه منابع انسانی ملی	لاینها و کانینگهام (۲۰۰۶)	A <sub>۳۹</sub>
		مدیریت صحیح استعداد	چانگ و چانگ (۲۰۲۳)	A <sub>۱۸</sub>
		اخلاق و مدیریت منابع انسانی	تایت (۲۰۱۳)	A <sub>۳۳</sub>
	واگرایی عملکرد منابع انسانی بر حسب فرهنگ ملی	پایک و همکاران <sup>۲</sup> (۱۹۹۶)	A <sub>۳۳</sub>	
	بازسازی نگرش‌ها، ادراکات و رفتارهای اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی	ادراک عمومی از کارآمدی مدیریت منابع انسانی ملی	جکسون (۲۰۰۶)	A <sub>۱۵</sub>
		رفتار شهروندی و مدیریت منابع انسانی ملی	لوکهارت و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۲۰)	A <sub>۳۴</sub>
مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های چندملیتی		ووک و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۰۷)	A <sub>۱۶</sub>	
تعاملات بین فرهنگی		جکسون (۲۰۰۴)	A <sub>۱۵</sub>	
هم‌گرایی و هویت ملی		کیونتانیلا و فرنر (۲۰۰۳)	A <sub>۱۹</sub>	
اهمیت رهبری و شبکه‌سازی در مدیریت منابع انسانی ملی	شبکه‌سازی و یادگیری	راوو (۲۰۰۴)	A <sub>۲۰</sub>	
	رهبری و مدیریت منابع انسانی	آنتونی و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۰۷)	A <sub>۲۱</sub>	
	جایگاه کشورها در فرایند توسعه (اقتصاد در حال گذار)	اکپارا و وین (۲۰۰۷)	A <sub>۱</sub>	
	وضعیت رشد اقتصادی کشورها	فرهی بوزنجانی و مبینی (۱۳۹۱)	A <sub>۳۵</sub>	
	وضعیت فساد در نظام اداری	اکپارا و وین (۲۰۰۷)	A <sub>۱</sub>	
بلوغ نوآوری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	ریشه‌های تاریخی توسعه منابع انسانی	کانینگهام و همکاران (۲۰۰۶)	A <sub>۱۰</sub>	
	رویکردهای آینده‌نگرانه در کشورها	سه و مانیکوت (۲۰۱۲)	A <sub>۱۷</sub>	
	ظرفیت‌های نوآوری در کشورها	سه و مانیکوت (۲۰۱۲)	A <sub>۱۷</sub>	
	وضعیت تحقیق و توسعه منابع انسانی ملی	گراوان و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۲۲)	A <sub>۴۰</sub>	

1. Wöcke et al.
2. Paik et al.
3. Lockhart et al.
4. Wöcke et al.
5. Anthony et al.
6. Garavan et al.

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نویسنده (سال)	کد مقاله
جهانی شدن و بین‌المللی شدن منابع انسانی		مؤلفه‌های سیاست بین‌الملل (استعمار)	اکوما (۲۰۱۹)	A <sub>۲۶</sub>
		جهانی شدن	سه و مانیکوت	A <sub>۱۷</sub>
		بین‌المللی شدن منابع انسانی	اسکالیون و همکاران <sup>۱</sup>	A <sub>۳۰</sub>
		جایگاه کشورها در شاخص جهانی توسعه	حسینی (۱۳۸۴)	A <sub>۲۸</sub>
		تغییر الگوهای جهانی مدیریت منابع انسانی	اسکالیون و همکاران (۲۰۰۷)	A <sub>۳۰</sub>
		جایگاه گردشگری در مدیریت منابع انسانی	جانسون و برتلت (۲۰۱۳)	A <sub>۳۲</sub>
		نیروی انسانی مهاجر	ال هارثی و همکاران (۲۰۱۷)	A <sub>۲</sub>
تفاوت‌های فرهنگی و زمینه‌ای در کشورها		فشارهای ناشی از تغییرات (تقاضای جدید، جهانی شدن، تنوع داخلی، فشار اقتصادی و...)	استون و ددریک (۲۰۱۵)	A <sub>۳۴</sub>
		وجود برنامه‌های حمایتی اجتماعی از منابع انسانی	هودا (۲۰۱۵)	A <sub>۲۹</sub>
		سیاست‌های توسعه نیروی کار	سه و مانیکوت (۲۰۱۲)	A <sub>۱۷</sub>
		بلوغ فرهنگ‌های شرکتی	اسشنیدر (۱۹۸۸)	A <sub>۳۱</sub>
		قوم‌گرایی و تأثیر آن در مدیریت منابع انسانی	کوپ (۱۹۹۴)	A <sub>۳۷</sub>
		فرهنگ ملی	ساندرز و همکاران (۲۰۲۴)	A <sub>۲۵</sub>
		تفاوت‌های فرهنگی و زمینه‌ای در کشورها	گرهارت و فنگ (۲۰۰۵)	A <sub>۲۷</sub>
		سطح تحصیلات عمومی	کانینگهام و همکاران (۲۰۰۶)	A <sub>۱۰</sub>
		فرهنگ قبیله‌گرایی در کشورها	اکپارا و وین (۲۰۰۷)	A <sub>۱</sub>
		وضعیت امید به زندگی	حسینی (۱۳۸۴)	A <sub>۲۸</sub>
حکمرانی مشارکتی در مدیریت منابع انسانی		مشارکت تمامی ذی‌نفعان ملی در سیاست‌گذاری منابع انسانی	هودا (۲۰۲۰)	A <sub>۲۹</sub>
		جایگاه ذی‌نفعان مختلف از جمله اتحادیه‌های کارگری	هاسلر و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۰۶)	A <sub>۳۳</sub>
		سیاست‌ها و استراتژی ملی منابع انسانی	بودوار و اسپارو <sup>۳</sup> (۲۰۰۲)	A <sub>۷</sub>
فناوری و نقش آن در مدیریت منابع انسانی		مدرنیزاسیون و فناوری محور کردن مدیریت منابع انسانی	سلدن و همکاران (۲۰۰۱)	A <sub>۱۴</sub>

بر اساس فراترکیب مضامین مستخرج از پژوهش‌های پیشین در حوزه مدیریت منابع انسانی ملی، الگوی نهایی در قالب شکل ۴ ارائه می‌شود.

1. Scullion et al.  
2. Hasler et al.  
3. Budhwar & Sparrow



شکل ۴. الگوی نهایی فراترکیب عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی در سطح ملی با تأکید بر چالش های منابع انسانی

همان طور که ملاحظه شد، هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی ملی با تأکید بر چالش های منابع انسانی است. یافته ها حاکی از وجود سه عامل ساختاری، زمینه ای و رفتاری بوده است، با توجه به اهمیت یافته های مطالعه حاضر، در این بخش به تشریح یافته های برخاسته از پژوهش پرداخته خواهد شد.

عامل ساختاری اشاره دارد به بلوغ معماری و ساختاری، اصلاح فرایندها و ساختارهای خط منحنی گذاری منابع انسانی، بازسازی ساختار اجتماعی، اقتصادی و سیاسی و اصلاح ساختار آموزش و توانمندسازی در سطح ملی.

بلوغ معماری و ساختاری اشاره دارد به بلوغ ساختارهای منابع انسانی ملی (نظام آموزش، استخدام، جبران، سیستم های ارزیابی عملکرد و پاداش و...)، سیاست های پاداش و جبران خدمت، نوسازی ساختارها و سیستم مدیریت منابع انسانی.

اصلاح فرایندها و ساختارهای خط منحنی گذاری منابع انسانی، اشاره دارد به خط منحنی های حوزه مدیریت منابع انسانی ملی، زیرساخت ها و پشتیبانی های قانونی و ساختاری، عوامل بودجه ای مدیریت منابع انسانی ملی، تأثیر تنظیمات نهادی بر اعمال شیوه مدیریتی، وزارتخانه ها و سازمان های کلیدی حوزه منابع انسانی، سیستم های کسب و کار ملی در حوزه مدیریت منابع انسانی.

بازسازی ساختار اجتماعی، اقتصادی و سیاسی، به وضعیت اشتغال و کارآفرینی در کشور و وضعیت نابرابری‌های ساختاری، عوامل ساختاری نظام سیاسی اشاره می‌کند.

اصلاح ساختار آموزش و توانمندسازی در سطح ملی، به برنامه‌های ملی آموزش و توانمندسازی منابع انسانی و نقش آموزش به‌عنوان سیاست ملی اشاره دارد.

عامل رفتاری به مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی، بازسازی نگرش‌ها، ادراکات و رفتارهای اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی، توجه به مؤلفه‌های چندملیتی و تفاوت‌های قومیتی، اهمیت رهبری و شبکه‌سازی در مدیریت منابع انسانی ملی اشاره می‌کند.

مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی، به نقش فرهنگ ملی و سازمانی، استراتژی‌های توسعه استعدادها در کشور، رویکردهای مشارکتی در مدیریت منابع انسانی ملی، ارزش‌های فرهنگی و مدیریت منابع انسانی، اخلاق و مدیریت منابع انسانی، واگرایی عملکرد منابع انسانی بر حسب فرهنگ ملی اشاره می‌کند.

بازسازی نگرش‌ها، ادراکات و رفتارهای اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی، به ادراک عمومی از کارآمدی مدیریت منابع انسانی ملی، رفتار شهروندی و مدیریت منابع انسانی ملی اشاره می‌کند.

توجه به مؤلفه‌های چندملیتی و تفاوت‌های قومیتی، اشاره دارد به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های چندملیتی، تعاملات بین فرهنگی و هم‌گرایی و هویت ملی.

رهبری و شبکه‌سازی در مدیریت منابع انسانی ملی، اشاره دارد به شبکه‌سازی و یادگیری و رهبری در مدیریت منابع انسانی.

مؤلفه‌های عامل زمینه‌ای عبارت‌اند از: وضعیت توسعه‌یافتگی کشور، بلوغ نوآوری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، جهانی و بین‌المللی شدن منابع انسانی، تفاوت‌های فرهنگی و زمینه‌ای در کشورها، حکمرانی مشارکتی در مدیریت منابع انسانی، فناوری و نقش آن در مدیریت منابع انسانی.

وضعیت توسعه‌یافتگی کشور اشاره دارد به جایگاه کشورها در فرایند توسعه (اقتصاد در حال گذار)، وضعیت رشد اقتصادی کشورها، ریشه‌های تاریخی توسعه منابع انسانی و رویکردهای آینده‌نگرانه در کشورها.

بلوغ نوآوری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، به ظرفیت‌های نوآوری در کشورها و وضعیت تحقیق و توسعه منابع انسانی ملی اشاره دارد.

جهانی شدن و بین‌المللی شدن منابع انسانی، به مؤلفه‌های سیاست بین‌الملل (استعمار)، جایگاه کشورها در شاخص جهانی توسعه، تغییر الگوهای جهانی مدیریت منابع انسانی، جایگاه گردشگری در مدیریت منابع انسانی، نیروی انسانی مهاجر، فشارهای ناشی از تغییرات (تقاضای جدید، جهانی شدن، تنوع داخلی، فشار اقتصادی و ...) اشاره دارد.

تفاوت‌های فرهنگی و زمینه‌ای در کشورها، به وجود برنامه‌های حمایتی - اجتماعی از منابع انسانی، سیاست‌های توسعه نیروی کار، بلوغ فرهنگ‌های شرکتی، قوم‌گرایی و تأثیر آن در مدیریت منابع انسانی، سطح تحصیلات عمومی، فرهنگ قبیله‌گرایی در کشورها و وضعیت امید به زندگی اشاره دارد.

حکمرانی مشارکتی در مدیریت منابع انسانی، به مشارکت تمامی ذی‌نفعان ملی در سیاست‌گذاری منابع انسانی و جایگاه ذی‌نفعان مختلف از جمله اتحادیه‌های کارگری اشاره دارد.

در نهایت فناوری و نقش آن در مدیریت منابع انسانی، به مدرنیزاسیون و فناوری محور کردن مدیریت منابع انسانی اشاره دارد.

در مجموع تمامی این عوامل شناسایی شده، در پرتوی توجه و سرمایه‌گذاری بر آن‌ها قابلیت دارند تا به پیشران‌هایی در جهت بهبود منابع انسانی در سطح ملی تبدیل شوند و بی‌توجهی به آنان می‌تواند عاملی بازدارنده‌ای تلقی شود که با تأثیرپذیری از سایر عوامل چالشی در حوزه منابع انسانی، ناکارآمدی را به بار آورد. از این رو، در راستای یافته‌های پژوهش حاضر و درک عمیق آن، به تفسیر این عوامل در بخش بحث و نتیجه‌گیری پرداخته خواهد شد.

## بحث و نتیجه‌گیری

یکی از راه‌های معقول برای برجسته‌کردن تفاوت‌های اساسی بین سازمان‌ها، شناسایی و بررسی عواملی از قبیل بخش صنعتی یا نهادهاست که به‌طور شایان توجهی، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد و تأثیر می‌پذیرد (بودوار و اسپارو، ۲۰۰۲). در پژوهش حاضر با تفکیک چالش‌ها و توجه به بخش ملی و سطوح کلان و با تأکید بر سازمان‌های دولتی، مدیریت منابع انسانی از نگاه متفاوت و ابعاد وسیع‌تری بررسی شد. پژوهش حاضر به‌منظور بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی ملی صورت پذیرفت. طبق یافته‌ها، مهم‌ترین عوامل مؤثر در بُعد ساختاری عبارت‌اند از: «بلوغ معماری و ساختاری مدیریت منابع انسانی»، «اصلاح فرایندها و ساختارها و قوانین خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی در سطح ملی»، «بازسازی ساختارهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی مرتبط با مدیریت منابع انسانی در سطح ملی»، «اصلاح ساختارهای آموزش و توانمندسازی در سطح ملی»؛ یعنی اینکه مدیریت منابع انسانی در سطوح ملی، در راستای ایفای نقش حیاتی خود و تاب‌آوری در برابر ناملایمت‌های محیطی و هیجان‌های ناشی از عوامل آن، می‌بایست بدنه ساختاری خود را با در نظر گرفتن مؤلفه‌های مذکور (یافته‌های ساختاری) تقویت و اصلاح کند تا بتواند در راستای راهبردهای اساسی در سطوح ملی با تعریف کارویژه‌های محوری منابع انسانی‌ای که با ساختار تناسب دارد، نقش اساسی خود را به‌طور بهتر و غنی‌تری ایفا کند.

بر اساس یافته‌ها، مهم‌ترین عوامل در بُعد زمینه‌ای عبارت‌اند از: «وضعیت توسعه‌یافتگی کشور»، «بلوغ نوآوری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی»، «جهانی‌شدن و بین‌المللی‌شدن منابع انسانی»، «تفاوت‌های فرهنگی و زمینه‌ای در کشورها»، «حکمرانی مشارکتی در مدیریت منابع انسانی»، «فناوری و نقش آن در مدیریت منابع انسانی». این عوامل از پیش‌بینی‌پذیری کمتر و ابهام بیشتری برخوردارند و در صورت بی‌توجهی و نادیده انگاشتن آن‌ها، ممکن است به تهدیدهای اساسی تبدیل شوند. از این رو با تیزبینی سیاسی و رویکردهای مبتنی بر منابع، می‌توان با بهره‌گیری از مؤلفه‌های مذکور و نهادینه‌سازی آن‌ها، در جهت تبدیل چنین چالش‌هایی به فرصت‌های ناب گام برداشت.

بر اساس یافته‌ها، مهم‌ترین عوامل در بُعد رفتاری عبارت‌اند از: «توجه به مؤلفه‌های فرهنگی و اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی»، «بازسازی نگرش‌ها، ادراکات و رفتارهای اجتماعی در مدیریت منابع انسانی ملی»، «توجه به مؤلفه‌های چندملیتی و تفاوت‌های قومیتی»، «اهمیت رهبری و شبکه‌سازی» در مدیریت منابع انسانی ملی. اگر به مدیریت منابع انسانی از دریچه سیستمی نگاه کنیم، این عامل ایفاگر نقش فرایند سیستمی است که در صورت تعریف صحیح، قادر خواهد بود ورودی‌های کارآمد را به خروجی اثربخش تبدیل کند.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان ملاحظه کرد که مدیریت منابع انسانی، تحت تأثیر عوامل گوناگونی قرار دارد که در ذیل سه مؤلفه اصلی ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای دسته‌بندی شده است. این عوامل می‌توانند به‌عنوان پیشران و پسران عمل کنند و عملکرد مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان یک سیستم فنی و اجتماعی که دربرگیرنده جوانب نرم و سخت مدیریتی است، تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین در جهت بهبود مدیریت منابع انسانی، لازم است که ضمن در نظر داشتن عوامل محیط بیرونی، سه عامل هم‌زمان در نظر گرفته شود و ارتقا یابد.

همان‌طور که ملاحظه شد با بسط و تحلیل هر یک از مقوله‌های کشف شده، می‌توان نقش آن‌ها را در بستر اجرا به‌خوبی احساس کرد (عباسیان، زرچو و هاشمی، ۱۴۰۲).

پژوهش حاضر در مؤلفه ساختاری با دستاورد پژوهشی سه‌بولا (۲۰۲۳)، از حیث داشتن نقش کلیدی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی هم‌سو است و از جهت جداسازی از مسائل سیاسی و حزبی، هم‌راستا نیست. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی می‌توانند به توسعه منابع انسانی ملی کمک کنند، در صورتی که از مسائل حزبی و سیاست‌زدگی تفکیک شوند و آزادی آکادمیک داشته باشند. در بررسی مؤلفه رفتاری با یافته‌های پژوهشی چانگ و چانگ (۲۰۲۳) هم‌سو نیست، چانگ و چانگ (۲۰۲۳) به تأثیر استعدادها بر عملکرد سیستم توسعه منابع انسانی ملی پرداختند و نشان دادند کشورهایی که در پرورش استعدادها پیشگام هستند، لزوماً قادر نیستند که از استعدادها برای ایجاد ارزش استفاده مؤثری داشته باشند؛ در حالی که یافته‌های پژوهش حاضر، از نقش مدیریت استعداد، به‌عنوان یکی از عوامل رفتاری در مدیریت منابع انسانی ملی حکایت می‌کند.

در بررسی مؤلفه زمینه‌ای با یافته‌های پژوهشی موذن علوی و همکاران (۱۳۹۹) هم‌سو است. یافته‌های پژوهش آنان از حیث مضامین، مهاجرت نیروی کار و آموزش و تحصیلات عمومی و وجود برنامه‌های حمایتی اجتماعی از منابع انسانی هم‌خوانی و هم‌راستایی دارد با این تفاوت که موذن علوی و همکارانش (۱۳۹۹) به جنبه توسعه مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند و دامنه بررسی خود را محدودتر در نظر گرفته‌اند.

در نهایت پژوهش هادی‌زاده و همکاران (۱۴۰۲) با هدف اصلی پژوهش حاضر هم‌راستا بوده است که هر سه مؤلفه، به‌ویژه مؤلفه ساختاری از حیث تأکید بر آموزش و زمینه‌ای از حیث پرداختن به مقوله مهاجرت هم‌خوانی بیشتری دارد.

### پیشنهادهای کاربردی

- با توجه به اینکه یکی از عوامل مهم تأثیرگذار در مدیریت منابع انسانی در سطح ملی، عوامل مرتبط با ساختار است، به مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که با بازطراحی سازمان و سوق دادن آن از ساختارهای بلند و صعب، به‌سوی ساختارهای تخت و منعطف با تأکید بر قابلیت‌های پویا، زمینه چابکی و تاب‌آوری سازمان را فراهم آورند و با آسیب‌شناسی مجدد ساختار سازمان و طراحی مشاغل متناسب برای کارکنان، مسیرشغلی افقی و منعطف را عادی‌سازی کنند. در این راستا سازمان‌های دولتی می‌توانند از مدل‌های تعالی مدیریت منابع انسانی بهره‌مند شوند که گام نخست آن، آسیب‌شناسی و بهبود ساختار سازمانی است.
- با توجه به اینکه یکی از عوامل مهم تأثیرگذار در مدیریت منابع انسانی در سطح ملی، عوامل مرتبط با رفتار است، فراگیرکردن آموزش و سوق دادن سازمان‌های دولتی در جهت ایجاد فرهنگ مبتنی بر یادگیری و استفاده مفید از ظرفیت افراد و بهبود فرهنگ تنوع، شمول و فراگیری از طریق سازوکارهای منتوری، می‌تواند موجب بهبود عوامل

رفتاری مؤثر بر منابع انسانی ملی شود. در این راستا سازمان‌های دولتی می‌توانند از مدل‌های تعالی مدیریت منابع انسانی، برای آسیب‌شناسی و بهبود مؤلفه رفتاری بهره ببرند.

- عوامل زمینه‌ای در مقایسه با دو عامل دیگر، پیش‌بینی‌پذیری و کنترل کمتری دارد. در این باره به مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که با به‌روزرسانی در زمینه خدمات نوآورانه، استفاده از فناوری‌های جدید به‌ویژه بهره‌گیری از سازکارهای هوش مصنوعی، طراحی خط‌مشی‌های تبادل فرامرزی و تأکید بر بهبود شهرت سازمانی در جهت جذب نیروها و استعدادهای برون‌مرزی، به‌طور موفقیت‌آمیزی عمل کنند. در این راستا سازمان‌ها می‌توانند از مدل‌های تعالی مدیریت منابع انسانی برای شناخت، آسیب‌شناسی و بهبود مؤلفه زمینه‌ای بهره ببرند.

### پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

با توجه به اهمیت مسئله پژوهش به محققان آتی پیشنهاد می‌شود:

- از حیث نظری: موضوع این پژوهش با پرداختن به سطوح مختلف از قبیل بین‌المللی، ملی و سازمانی صورت پذیرد و با رویکرد تطبیقی، هر سه سطح با یکدیگر مقایسه شود.
- از حیث روش پژوهش: به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که در جهت غنای یافته‌های این پژوهش، به محک و آزمون کمی مدل برخاسته از یافته‌ها بپردازند.
- از حیث کارکردی: به محققان پیشنهاد می‌شود که کارکردهای منابع انسانی از قبیل، ارزیابی عملکرد، مدیریت استعداد، حقوق و مزایا، آموزش و... را در سطح ملی با تأکید بر چالش‌های حال و آینده، به‌طور جداگانه بررسی کنند.

### محدودیت

در پژوهش حاضر به بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی ملی پرداخته شد و برای تعمیم‌دادن یافته‌های این پژوهش به سطوح سازمانی باید احتیاط کرد.

### سپاسگزاری

این مقاله با رهنمودهای ارزنده استادان دانشکدگان مدیریت دانشگاه تهران به سرانجام رسید که بر خود تکلیف می‌دانم از همه این بزرگواران قدردانی کنم.

### منابع

- اردلان، امید؛ اصغرزاده، اصغر و گل‌سرخ، محسن (۱۳۹۸). چالش‌های مدیریت و منابع انسانی در بخش دولتی: کاربرد پژوهش آمیخته. مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، (۴)، ۱۸۰-۱۹۷.
- پورعزت، علی اصغر و طاهری عطار، غزاله (۱۳۹۵). سازمان‌دهی و طراحی ساختار. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۵). تصویرپردازی از دانشکده حکومت. مدیریت سازمان‌های دولتی، (۴)، ۱۴۳-۱۵۲.

- حاج کاظمی، محبوبه؛ ابویی اردکان، محمد؛ محمداسماعیلی، ندا و کیانی، مجتبی (۱۴۰۳). طراحی ماتریس تبدیل ارزش‌های سازمانی به مصنوعات فرهنگی با کمک پژوهش علم طراحی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۱)، ۱-۳۳.
- حسینی، ابوالحسن؛ غفوری، زهرا و محمدی، حامد (۱۴۰۲). چارچوب مفهومی آموزش مبتنی بر شایستگی با رویکرد فراترکیب، رهبری آموزشی کاربردی، ۴(۴)، ۱۶۵-۱۸۶.
- زراعتکار، سمیه؛ رجیبی فرجاد، حاجیه و نقاش‌زاده، ساقی (۱۳۹۹). شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و تأثیر آن بر بهره‌وری. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۲(۴)، ۱۹۷-۲۲۴.
- زرچو، شبنم و پورعزت، علی اصغر (۱۴۰۳). واکاوی نقش مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی بر تبیین بدینی سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۷(۶۳)، ۳۳-۶۴.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۱). *مدیریت منابع انسانی*. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت). مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- شجاعی، سید سعید؛ جمالی، غلامرضا و منطقی، نیکزاد (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۸(۲)، ۱۶۱-۱۸۱.
- صادقی فسایی، سهیلا و عرفان منش، ایمان (۱۳۹۴). مبانی روش شناختی پژوهش اسنادی در علوم اجتماعی؛ مورد مطالعه: تأثیرات مدرن‌شدن بر خانواده ایرانی. *راهبرد فرهنگ*، ۸(۲۹)، ۶۱-۹۱.
- عباسیان، عزت‌اله و زرچو، شبنم و هاشمی، سید حامد (۱۴۰۲). شناسایی عوامل مؤثر اجرای خط‌مشی گردشگری در استان گیلان، *مطالعات اجتماعی گردشگری*، ۱۱(۲۴)، ۳۵-۵۶.
- فرهی بوزنجانی و برزو و ممبینی، یعقوب (۱۳۹۱). اهمیت منابع انسانی در تولید ملی، کار و جامعه، (۱۵۲)، ۱۹-۳۱.
- قلی پور، آریین (۱۳۹۱). *مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)*، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- کمالی، یحیی (۱۳۹۶). روش‌شناسی فراترکیب و کاربرد آن در سیاست‌گذاری عمومی. *فصلنامه سیاست*، ۴۷(۳)، ۷۲۱-۷۳۶.
- مشبکی اصفهانی، اصغر؛ نوری، داوود و زرچو، شبنم (۱۴۰۰). ارزیابی سلامت سامانه مدیریت ارتباط با مشتری در شعب بانک آینده غرب کشور با استفاده از مدل آسیب‌شناسی سه شاخگ. *نشریه علمی راهبردهای بازرگانی*، ۱۸(۱۸)، ۸۷-۱۰۹.
- موزن علوی، سید مهدی؛ طبرسا، غلامعلی و خورشیدی، غلامحسین (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل توسعه منابع انسانی در سطح ملی، *فرایند مدیریت توسعه*، ۳۳(۲)، ۱۵۵-۱۹۲.
- میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۷۷). *تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان*. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.
- نقی‌زاده، رضا؛ الهی، شعبان؛ منوچهر و قاضی نوری، سید سپهر (۱۳۹۳). فراترکیب مدل‌های نوآوری منطقه‌ای مروری بر سال‌های ۲۰۱۳-۱۹۹۰. *مدیریت نوآوری*، ۳(۴)، ۲۵-۵۶.
- هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ رضاییان، علی؛ یزدانی، حمید رضا و افروز، داود (۱۴۰۲). ارائه مدلی از پیشایندها و پسایندهای توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد فرامطالعه. *مدیریت دولتی*، ۱۵(۳)، ۴۳۹-۴۷۱.

- یزدان‌شناس، مهدی؛ دهقانان، حامد؛ محمود زاده، سید مجتبی و دباغی پور، محمود. (۱۴۰۳). الگویی برای نفوذ مدیران ارشد در اقدام‌های مدیریت منابع انسانی: رویکرد فراترکیب. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۱)، ۳۴-۶۳.
- یزدانی، حمید رضا؛ زارع، حمید و حدپور سراج، مرضیه (۱۴۰۰). ارائه چارچوبی برای مدیریت برون سپاری فرایندهای منابع انسانی: پژوهش فراترکیب. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۱)، ۲۶-۵۳.

## References

- Abbasiyan, E., Zarjou, Sh. & Hashemi, S.H. (2023), Identifying the effective factors of implementing the tourism policy in Guilan Province. *Social Studies in Tourism*, 11 (24), 35-56. (in Persian)
- Aguinis, H., Beltran, J. R. & Cope, A. (2024). How to use generative AI as a human resource management assistant. *Organizational Dynamics*, 53(1), 101029.
- Al-Harthy, A., Lawless, A. & Mouzughy, Y. (2017). National HRD in Oman: A stakeholder perspective on the implementation of the national training programme. *International Journal of Human Resource Development: Practice, Policy & Research*, 2(2), 33-47.
- Anthony, T. D., Kritsonis, W. A. & Herrington, D. E. (2007). *An Analysis of Human Resource Management: Involving Administrative Leadership as a Means to Practical Applications--National Focus*. Online Submission.
- Anwar, G. & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(1), 35-47.
- Ardalan, O., Asgarzadeh, A. & Golsorkh, M. (2020). Challenges of management and human resources in the public sector: the application of mixed research. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 2(4), 180-197. doi: 10.22034/qjimdo.2020.160624 (in Persian)
- Budhwar, P. S. & Debrah, Y. (2001). Rethinking comparative and cross-national human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 497-515.
- Budhwar, P. S. & Sparrow, P. R. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 12(3), 377-403.
- Chang, C. C. & Chang, C. S. (2023). Influences of Talent Cultivation and Utilization on the National Human Resource Development System Performance: An International Study Using a Two-Stage Data Envelopment Analysis Model. *Mathematics*, 11(13), 2824.
- Cooke, F. L. & Bartram, T. (2015). Guest editors' introduction: Human resource management in health care and elderly care: Current challenges and toward a research agenda. *Human Resource Management*, 54(5), 711-735.
- Cseh, M. & Manikoth, N. (2012). The future of human resource development: Shaping national human resource development policies in the global context. In *University Forum of Human Resource Development, Portugal*. doi: <http://www.ufhrd.co.uk/wordpress>.

- Cunningham, P. W., Lynham, S. A. & Weatherly, G. (2006). National human resource development in transitioning societies in the developing world: South Africa. *Advances in Developing Human Resources*, 8(1), 62-83.
- Ebrahimi, H., Seyyednaghavi, M., Hosseinpour, D. & Ghorbanizadeh, V. (2024). Explaining the multi-level human resource development model in Iran's government organizations with a strategic flexibility approach. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 15(11), 217-230. doi: 10.22075/ijnaa.2023.32055.4785
- Ekuma, K. (2019). Postcolonialism and national HRD: understanding contemporary challenges to skills development in sub-Saharan Africa. *Human Resource Development International*, 22(4), 321-342.
- Farhi Bouzanjani, B. & Membini, Y. (2012). The Importance of Human Resources in National Production, *Work and Society*, (152), 19-31. (in Persian)
- Garavan, T., Wang, J., Nolan, C., Lai, Y., O'Brien, F., Darcy, C., ... & McLean, G. (2023). Putting the individual and context back into national human resource development research: A systematic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 152-175.
- Gerhart, B. & Fang, M. (2005). National culture and human resource management: assumptions and evidence. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 971-986.
- Gholipour, A. (2012). *Human resources management (concepts, theories and applications)*, organization for the study and editing of university humanities books (SAMT). Humanities research and development center. (in Persian)
- Gooderham, P., Nordhaug, O. & Ringdal, K. (2006). National embeddedness and calculative human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia. *Human Relations*, 59(11), 1491-1513.
- Haak-Saheem, W. & Festing, M. (2020). Human resource management—a national business system perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(14), 1863-1890.
- Hadizadeh Moghdam, A., Rezaeian, A., Yazdani, H. & Afrooz, D. (2023). The Model of Antecedents and Consequences of National Human Resources Development; A Meta-Study Approach. *Journal of Public Administration*, 15(3), 439-471. doi: 10.22059/jipa.2023.354978.3303 (in Persian)
- Hajkazemi, M., Abooyee Ardakan, M., Mohammadesmaeili, N. & Kianie, M. (2024). Designing The Matrix of Transforming Organizational Values into Cultural Artifacts by Design Science Research. *Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1-33. doi: 10.22034/jhrs.2024.195961 (in Persian)
- Hasler, M. G., Thompson, M. D. & Schuler, M. (2006). National human resource development in transitioning societies in the developing world: Brazil. *Advances in Developing Human Resources*, 8(1), 99-115.
- Hosseini, A., Ghafoori, Z. & Mohammadi, H. (2023). The Conceptual Framework of Competency-Based Training with a Meta-Synthesis Approach. *Applied Educational Leadership*, 4(4), 165-186. doi: 10.22098/ael.2024.14053.1375 (in Persian)

- Huda, K. N. (2020). Stakeholders' Engagement in Youth's Organizations for National Human Resource Development: A Study on Bangladesh National Cadet Corps. *Journal of Management*, 7(4), 11-22.
- Jackson, T. (2004). HRM in developing countries. *International human resource management*, 49(1), 221-248.
- Johnson, K. R. & Bartlett, K. R. (2013). The role of tourism in national human resource development: a Jamaican perspective. *Human Resource Development International*, 16(2), 205-219.
- Kamali, Y. (2017). The Methodology of OF Meta Synthesis and Implications for Public Policy. *Political Quarterly*, 47(3), 721-736. doi: 10.22059/jpq.2017.62861 (in Persian)
- Kim, S. B. & Lee, Y. H. (2009). A comparative study of national human resource development plan implementation systems in Korea, the United States, and Japan. *Journal of Policy Studies*, 23(2), 171-188.
- Konrad, A. M. & Deckop, J. (2001). Human resource management trends in the USA-Challenges in the midst of prosperity. *International Journal of Manpower*, 22(3), 269-278.
- Kopp, R. (1994). International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals. *Human Resource Management*, 33(4), 581-599.
- Krishnaswamy, J. & Mostafiz, I. (2019). Challenges of Human Resource Leaders: A conceptualized research model. *Researchgate*, <https://www.researchgate.net/publication/331431851>.
- Lockhart, P., Shahani, N. K. & Bhanugopan, R. (2020). Do organisational culture and national culture mediate the relationship between high-performance human resource management practices and organisational citizenship behaviour? *International Journal of Manpower*, 41(8), 1179-1197.
- Lynham, S. A. & Cunningham, P. W. (2006). National human resource development in transitioning societies in the developing world: Concept and challenges. *Advances in Developing Human Resources*, 8(1), 116-135.
- Mahmood, M. & Nurul Absar, M. M. (2015). Human resource management practices in Bangladesh: Current scenario and future challenges. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2(2), 171-188.
- McLean, G. N. (2006). National human resource development: A focused study in transitioning societies in the developing world. *Advances in Developing Human Resources*, 8(1), 3-11.
- Mirzaei Ahranjani, H. (1998). *Analysis of factors affecting work conscience and social discipline in the organization*. Tehran: Islamic Azad University, Qazvin branch. (in Persian)
- Moazen Alavi, S. M., Tabarsa, G. & Khorshidi, G. (2020). Designing A National Model for Human Resource Development. *JMDP*, 33(2), 155-192. (in Persian)
- Moshabaki Esfahani, A., Noori, D. & Zarjou, S. (2022). Assessing the health of customer relationship management system in Ayandeh Bank branches (west of the country) using a three-pronged pathology model. *Commercial Strategies*, 18(18), 87-109. doi: 10.22070/cs.2022.15950.1213 (in Persian)

- Murray, W. C., Elliot, S., Simmonds, K., Madeley, D. & Taller, M. (2017). Human resource challenges in Canada's hospitality and tourism industry: Finding innovative solutions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(4), 391-401.
- Mutamba, C. (2014). *World Bank Education Policy and Human Resource Development in Sub-Saharan Africa*. Online Submission.
- Naghizadeh, R., Elahi, S., Manteghi, M. & Ghazinoory, S. S. (2015). The Meta-Synthesis of Regional Innovation Models: A Review of 1990–2013. *Innovation Management Journal*, 3(4), 25-56. (in Persian)
- Nasir, S. Z. (2017). Emerging challenges of HRM in 21st century: A theoretical analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 216-223.
- Okpara, J. O. & Wynn, P. (2007). Human resource management practices in a transition economy: Challenges and prospects. *Management Research News*, 31(1), 57-76.
- Paik, Y., Vance, C. M. & Stage, H. D. (1996). The extent of divergence in human resource practice across three Chinese national cultures: Hong Kong, Taiwan and Singapore. *Human Resource Management Journal*, 6(2), 20-31.
- Pinns, R. (2009). Management for public and nonprofit organizations: A strategic approach, Jossey-Bass. *Public Administration Review* (65), 109 – 116.
- Poole, M. & Jenkins, G. (1998). Human resource management and the theory of rewards: evidence from a national survey. *British Journal of Industrial Relations*, 36(2), 227-247.
- Pourezat, A. A. & Taheri Attar, Gh. (2016). *Organization and structure design*, organization of study and compilation of humanities books of universities (SAMT). Humanities research and development center. (in Persian)
- Pourezat, A.A. (2016). *Illustration from the Faculty of Government, Administration of Government Organizations*, 4(2), 143-152. (in Persian)
- Quintanilla, J. & Ferner, A. (2003). Multinationals and human resource management: between global convergence and national identity. *International Journal of Human Resource Management*, 14(3), 363-368.
- Ramachandran, S. & Sharma, D. (2019). Analysis of Challenges Facing Human Resources Management in Current Scenario. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8, 159-161.
- Rao, T. V. (2004). Human resource development as national policy in India. *Advances in developing human resources*, 6(3), 288-296.
- Saadat, E. (2012). *Human Resources Management*, Humanities Research and Development Organization of Universities (SAMT), Humanities Research and Development Center. (in Persian)
- Sadeqi Fasai, S. & Erfanmanesh, I. (2015). Methodological Principles of Documentary Research in Social Sciences; Case of Study: Impacts of Modernization on Iranian Family. *Strategy for Culture*, 8(29), 61-91. (in Persian)
- Samarin, I. A. & Al-Asfour, A. A. (2023). National human resource development in transitioning societies: The case of Saudi Arabia. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 35(1), 20-31.

- Sandelowski, M., Barros, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*, Springer publishing company Inc.
- Schneider, S. C. (1988). National vs. corporate culture: Implications for human resource management. *Human resource management*, 27(2), 231-246.
- Scullion, H., Collings, D. G. & Gunnigle, P. (2007). International human resource management in the 21st century: emerging themes and contemporary debates. *Human Resource management journal*, 17(4), 309-319.
- Sebola, M. P. (2023). South Africa's public higher education institutions, university research outputs, and contribution to national human capital. *Human Resource Development International*, 26(2), 217-231.
- Selden, S. C., Ingraham, P. W. & Jacobson, W. (2001). Human resource practices in state government: Findings from a national survey. *Public administration review*, 61(5), 598-607.
- Shojaei, S. S., Jamali, G. & Manteghi, N. (2016). Identification of the Effective Elements on Human Resource Productivity. *Journal of Research in Human Resources Management*, 8(2), 161-181. (in Persian)
- Stone, D. L. & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.
- Thite, M. (2013). Ethics and human resource management and development in a global context: case study of an Indian multinational. *Human Resource Development International*, 16(1), 106-115.
- Wöcke, A., Bendixen, M. & Rijamampianina, R. (2007). *Building flexibility into multi-national human resource strategy: a study of four South African multi-national enterprises*. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 829-844.
- Yazdani, H. R., Zare, H. & Hadpour Seraj, M. (2021). Providing a Framework for Outsourcing Management of Human Resource Processes: Meta Synthesis. *Journal of Human Resource Management*, 11(1), 26-53. doi: 10.22034/jhrs.2021.257003.1537 (in Persian)
- Yazdanshenas, M., Dahghanan, H., Mahmoodzadeh, S. M. & DRabbaghipour, M. (2024). A Pattern for Top Management Influence on Human Resource Management Practices: A Meta-Synthesis Approach. *Journal of Human Resource Management*, 14(1), 34-63. doi: 10.22034/jhrs.2024.195962 (in Persian)
- Zarjou, S. & Porezzat, A. A. (2024). Examining the Role of Social Capital Components on Explaining Organizational Pessimism. *Public Management Researches*, 17(63), 33-64. doi: 10.22111/jmr.2024.42159.5776 (in Persian)
- Zereatkar, S., Rajabi Farjad, H. & Naqashzadeh, S. (2020). Identifying the challenges of human resource management in the public sector and its impact on productivity. *Human resource management research*, 12(4), 197-224. (in Persian)