

**فهم مدیریت منابع انسانی در زمینه سازمان ها و محیط های آن ها**

**کلیدواژه‌ها:** بین‌المللی، پرسنل، راهبردی، صنعتی/سازمانی

**مقدمه**

**نیاز به فهم زمینه‌های مدیریت منابع انسانی**

روانشناسان تجربی ابزارهای پیچیده‌ای را برای بهبود اثربخشی سازمان‌ها ابداع نموده‌اند و شواهد بسیاری وجود دارد که حاکی از افزایش ارزش این روش‌ها است (مثلا، دنیسون 1990؛ هانسن و ورنرفلت 1989؛ کاوفمن 1992؛ مک‌دوفی و کرافیک 1992؛ میسی و ایزومی 1993؛ ترپسترا و روزل 1993؛ وزارت کار ایالات متحده 1993؛ ام.ای. هوزلید، منشتر نشده؛ ای.آر. اشنل، اولیان جی.دی، کی.جی اسمیت، اچ پی سیمس جونیور، جی.ای. اسکولی، کی.ای. اسمیت، منشتر نشده). با این حال، کارفرمایان در کشور ایالات متحده آمریکا به‌کُندی”بهترین روش‌ها“ را اقتباس نموده‌اند، یعنی روش‌هایی که در سازمان‌ها از آن‌ها به عنوان موثرترین روش‌ها یاد می‌شود (برتز و همکاران 1992، رینس و بودرو 1986، ساری و همکاران 1988). تحلیلگران بیان کرده‌اند که بخش مهمی از مسئله آن است که ماهیت شواهد علمی فاقد زمینه است (مثلا، جانز 1993، موری و دیمیک 1978)؛ در نتیجه، نیاز به انجام تحقیقات در مورد مدیریت منابع انسانی نوین که زمینه را به شکل جدی‌تر در نظر می‌گیرد افزایش یافته است (مثلا، بگین 1991، دوبینز و همکاران، 1991، جیمز و همکاران 1992، لتهام 1988)؛ ولی شواهد تجربی بسیاری نشان دهنده رابطه بین شرایط مربوط به زمینه‌های سازمانی و مدیریت منابع انسانی است. هدف ما از این مرور ادبیات تحقیق افزایش شتاب پیشرفت این حوزه نوظهور است.

ما از مدیریت منابع انسانی به عنوان یک مفهوم جامع که این موارد را در نظر می‌گیرد استفاده می‌کنیم: (الف) روش‌های مدیریت منابع انسانی نظیر استخدام، گزینش، و ارزیابی؛ (ب) خط‌مشی‌های رسمی مدیریت منابع انسانی که ایجاد و توسعه روش‌های خاص را هدایت می‌کنند و تا حدودی محدود می نمایند؛ و (ج) چیره شدن اندیشه‌های فلسفی مدیریت منابع انسانی، که ارزش‌های را مشخص می‌کنند که نشان دهنده خط‌مشی‌ها و روش‌های سازمان هستند. به شکل ایده‌آل، این موارد سیستمی را در بر می‌گیرد که موجب جذب، پرورش، ایجاد انگیزش، و حفظ کارمندان می‌شود و کارکرد موثر و بقای سازمان و اعضای آن را تضمین می‌کند. برای فهم مدیریت منابع انسانی با توجه به زمینه‌های خاص آن، ما باید چگونگی تاثیرپذیری این سه مولفه مدیریت منابع انسانی از محیط‌های داخلی و خارجی سازمان‌ها را در نظر بگیریم. عوامل مربوط به زمینه‌های داخلی که ما قصد داریم آن‌ها را بررسی کنیم عبارتند از فن‌آوری، ساختار، اندازه، مراحل چرخه حیات سازمانی، و راهبرد تجاری. ما فرهنگ سازمانی را به عنوان یکی از مولفه‌های تفکیک ناپذیر از مفهوم مدیریت منابع انسانی در نظر می‌گیریم و بنابراین مدیریت منابع انسانی بدون توجه به فرهنگ سازمانی بی‌معنا خواهد بود. عوامل مربوط به زمینه‌های خارجی عبارتند از محیط‌های حقوقی، اجتماعی، و سیاسی؛ تشکیل اتحادیه‌ها، شرایط بازار کار؛ ویژگی‌های صنایع، و فرهنگ‌های ملی.

**جنبه‌های نظری مرتبط با فهم زمینه‌های مدیریت منابع انسانی**

رویکردهای نظری مبتنی بر جامعه‌شناسی، اقتصاد، مدیریت، و روانشناسی، جنبه‌های مختلفی از زمینه‌های حوزه مدیریت منابع انسانی را در نظر می‌گیرند (رایت و مک‌ماهان، 1992). ما موضوع بحث را با بیان خلاصه‌ای از این رویکردها آغاز می‌کنیم که بیشتر مطالعات تجربی که در این فصل ارائه شده و تحقیقاتی که قرار است در آینده صورت پذیرد بر مبنای آن‌ها بوده است.

**نظریه سیستم‌های کلی** در نظریه سیستم‌های کلی، واحد تجزیه و تحلیل به شکل مجموعه‌ای پیچیده از اجزایی که به یکدیگر وابستگی متقابل دارند مشاهده می‌شود (فون برتالنفی، 1950). یک سیستم باز ( در برابر یک سیستم بسته) به منابع ورودی محیط پیرامون خود وابسته است که در یک فرآیند پردازش به خروجی تبدیل می‌شود و با محیط تبادل می‌گردد. مدل‌های سیستم‌های باز به ندرت سازمان‌ها یا واحدهای بزرگ در سازمان‌ها را بررسی می‌کنند. کتاب روانشناسی اجتماعی سازمان‌ها، اثر کاتز و کاهن (1978) یکی از موارد استثنائی است که در آن مدیریت منابع انسانی به عنوان یک خرده نظام نهفته در سیستم سازمانی بزرگتر در نظر گرفته شده است. دیدگاه باز مدیریت منابع انسانی توسط رایت و اسنل (1991) ارائه شده است که از آن برای توصیف مدل مدیریت شایستگی سازمان‌ها استفاده نموده‌اند. مهارت‌ها و توانایی‌ها به عنوان ورودی‌های محیط در نظر گرفته می‌شوند؛ رفتارهای کارمندان به عنوان توان عملیاتی در نظر گرفته می‌شوند؛ و رضایت و عملکرد کارمندان به‌عنوان خروجی در نظر گرفته می‌شوند. در این مدل، کارکرد خرده‌نظام مدیریت منابع انسانی جذب، استفاده، حفظ، و جایگزینی شایستگی‌ها است. به طریقی مشابه، توصیفی که اسنل (1992) از مدیریت منابع انسانی به عنوان یک سیستم کنترل ارائه می‌کند بر مبنای نظریه سیستم‌ها است. کوزلافسکی و سالاس (1994) در بحث‌های دقیق‌تری به ارائه رویکرد سیستم‌های سازمانی چندسطحی پرداخته‌اند تا به درک بهتری از روش‌های آموزش و انتقال دانش به کارمندان دست یابند. بسیاری از نظریات دقیق‌تر که برای فهم مدیریت منابع انسانی با توجه به زمینه‌های سازمانی استفاده شده‌اند، فرض کرده‌اند که سازمان‌ها مثل سیستم‌های باز عمل می‌کنند.

**دیدگاه رفتار نقش** کاتز و کاهن (1978) نقش‌ها را عنوان مولفه‌های وابسته به یکدیگر که یک سیستم سازمانی را تشکیل می‌دهنده در نظر گرفته‌اند. به جای استفاده از رفتارهای خاص و عملکرد شغلی به عنوان مولفه‌های بنیادین، این رویکرد کانون تمرکز خود را از افراد برمی‌دارد و به سیستم‌های اجتماعی که ویژگی آن‌ها نقش‌های چندگانه، منتقل‌کنندگان نقش‌های چندگانه، و ارزیاب‌های نقش‌های چندگانه تغییر می‌دهد. کاتز و کاهن رفتار نقش را به عنوان ”کنش‌های تکرار شونده یک فرد که به درستی ارتباط متقابلی با کنش‌های تکرار شونده دیگران دارد و حاصل نتایج قابل پیش‌بینی است“ تعریف نموده‌اند. مدیریت منابع انسانی ابزار اصلی سازمان برای انتشار اطلاعات نقش‌ها در سراسر سازمان، حمایت از رفتارهای مطلوب، و ارزیابی عملکرد نقش‌ها است؛ بنابراین، مدیریت منابع انسانی می‌تواند انتظارات یکسانی از رفتارهای داخل سازمانی داشته باشد و عملکرد کارکنان را به شیوه‌ای ارزیابی کند که مطابق ملزومات رفتاری سیستم باشد (مثلا، فردریکسون، 1986). ملزومات رفتاری سیستم به نوبه خود به عوامل زمینه‌ای نظیر راهبردهای تجاری و نوع صنعت بستگی دارند. نظریه نقش اذعان می‌دارد که انتظارات رفتاری همه شرکاء نقش می‌تواند بر رفتار اعضای سازمانی تاثیرگذار باشد. این مطلب تلویحا بدان معناست که مدیریت منابع انسانی اثربخش، به برآورده ساختن انتظارات شرکاء نقش در سازمان (یعنی سرپرستان، همکاران، زیردستان) در مرزهای سازمانی (یعنی مشتری و ارباب رجوع) و فراتر از آن (یعنی خانواده و جامعه) کمک می‌کند. بنابراین انتظارات این شرکاء نقش باید در فهم مدیریت منابع انسانی با توجه به زمینه‌های آن نظر گرفته شوند.

**نظریه سازمانی** دیدگاه نظریه نقش بیان می‌دارد که افراد در پی آن هستند که عملکردشان در نقش‌های تعریف شده اجتماعی مورد تائید قرار گیرند و از این طریق به فشارهای هنجاری واکنش نشان می‌دهند. به طریقی مشابه، نظریه سازمانی سازمان‌ها را به شکل نهادهایی اجتماعی در نظر می‌گیرد که به دنبال آن هستند که در محیط اجتماعی‌شان مورد تائید قرار گیرند. سازمان‌ها در پی کسب مشروعیت و مقبولیت هستند که این کار بقای آنان را تضمین می‌کند (مِیِر و روان، 1977، زوکر، 1977). بدلیل آنکه تشکّل‌های متعددی منابع مورد نیاز سازمان‌ها را تحت کنترل خود دارند، سازمان‌ها به دنبال کسب مشروعیت و مقبولیت از ذینفعان بسیاری هستند.

تحقیقات در مورد نهادینه‌سازی (اسکات، 1987، زوکر، 1987) بر فشارهای ناشی از محیط‌های داخلی و خارجی متمرکز شده‌اند. از جنبه داخلی، نهادینه‌سازی از ساختارها و فرآیندهای رسمی‌سازی‌شده و نیز گروه‌های غیررسمی یا در حال ظهور و فرآیندهای سازمانی نشات می‌گیرد. عوامل خارج از محیط سازمان شامل آنچه مربوط به حاکمیت (مثلا، قوانین و مقررات)، حرفه‌ها (مثلا، مجوزها و گواهینامه‌ها) و سازمان‌های دیگر، به ویژه سازمان‌هایی که در همان صنعت فعالیت دارند می‌شوند. صرف نظر از عوامل فشارهای نهادی، دو عبارت اصلی در این دیدگاه عبارتند از (الف) فعالیت‌های نهادینه‌سازی شده در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند، و (ب) سازمان‌هایی که در محیط‌های نهادینه‌سازی شده فعالیت می‌کنند تحت فشار یکسان‌سازی هستند (مِیِر و روان، 1977، زوکر، 1977، دیماژیو و پاول، 1983). بنابراین، با توجه به این دیدگاه نظری، زمینه خاصی که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند دلیل مقاومت در برابر تغییر و اقتباس رویکردهای نوین به مدیریت منابع انسانی را توضیح می‌دهند. عبارت اول بیان می‌کند که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی ریشه‌های تاریخی عمیقی در سازمان‌ها دارند و در نتیجه نمی‌توان بدون تحلیل گذشته سازمان‌ها آن‌ها را به طور کامل شناخت. با توجه به عبارت دوم می‌توان اینگونه استنباط نمود که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی اقتباس شده توسط یک سازمان به دلیل پیروی از سازمان‌های دیگر است. بنابراین، ظهور و افول ”سبک‌ها و رسومات جدید مدیریتی“ تا حدودی به دلیل آن است که تعداد معدودی از سازمان‌های دارای مشروعیت، رهبری سبک‌ها را به دست می‌گیرند و سازمان‌های دیگر نیز به دلیل آنکه کسب مقبولیت از طریق تقلید این سبک‌ها را اقدامی کم خطر می‌دانند، از آنان تقلید می‌کنند (آبراهامسون، 1991). مثلا، تولبرت و زوکر (1983) نشان داده‌اند که نهادینه‌سازی که از تقلید نشان می‌گیرد تا حدودی جریان اصلاحات در روش‌های گزینش خدمات مدنی که با ورود به قرن جدید در سراسر کشور گسترده می‌شود را توضیح می‌دهد.

**نظریه وابستگی به منابع** نظریه وابستگی به منابع همانند نظریه نهادینه‌سازی، به روابط بین سازمان و تشکّل‌های مرتبط با آن می‌پردازد. با این حال، نظریه وابستگی به منابع، بر تبادل منابع به عنوان ویژگی محوری این روابط به جای توجه به مقبولیت و مشروعیت اجتماعی تاکید می‌کند (ففر و کوهن، 1984). بر طبق این دیدگاه، گروه‌ها و سازمان‌ها با کنترل منابع ارزشمند نسبت به یکدیگر برتری پیدا می‌کنند. علاوه بر این، در این دیدگاه فرض می‌شود که فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی منعکس کننده توزیع قدرت در یک سیستم هستند. مثلا، کارمندان بخش کارگزینی تا جایی که کارمندان بخش‌های دیگر را از طریق کنترل جریان منابع انسانی در سازمان به خود وابسته می‌سازند نسبت به آنان قدرت می‌یابند (اوسترمن 1984، 1992؛ ففر و کوهن 1984). بنابراین، این دیدگاه نظری تا حدودی شبیه به دیدگاه تعامل‌گرایان در رشته روانشناسی است که عوامل (یک سازمان یا یک واحد) و محیط با یکدیگر همکاری می‌کنند تا رفتار کنش‌گر را توضیح دهند.

نظریات نهادینه‌سازی و وابستگی به‌منابع با توجه به زمینه‌های فهم دیوان‌سالاری‌های دولتی بزرگ شکل گرفته‌اند و کارایی را جزء مهمترین اهداف خود قرار نمی‌دهند (اُستروف و اشمیت، 1993). برعکس، نظریاتی را که در ادامه بررسی می‌کنیم، یعنی نظریات سرمایه انسانی، هزینه‌های تبادل، نمایندگی، و نظریه منابع‌بنیان، با توجه به زمینه‌های فهم شرکت‌های تجاری ایجاد شده‌اند و موضوع کارایی در آن‌ها اهمیت محوری دارد.

**نظریه سرمایه انسانی** در ادبیات علوم اقتصادی، منظور از سرمایه انسانی قابلیت‌های تولیدی افراد است (بِکِر، 1964). مهارت‌ها، تجربیات، و دانش افراد برای سازمان‌ها دارای ارزش اقتصادی است زیرا این موارد سازمان‌ها را قادر می‌سازند به بهره‌وری دست یابند و خود را با شرایط وفق دهند؛ بنابراین، افراد در سازمان، تشکیل دهنده سرمایه انسانی آن‌ها هستند. سرمایه انسانی نیز همانند دیگر انواع سرمایه‌ها در بازار دارای ارزش است، ولی برعکس انواع دیگر سرمایه‌ها ارزش بالقوه سرمایه انسانی را صرفا می‌توان با همکاری با افراد به ارزش بالفعل تبدیل نمود. بنابراین، همه هزینه‌ای مربوط به بدست آوردن رفتارهای دارای بهره‌وری از کارمندان، که شامل هزینه‌های مرتبط با ایجاد انگیزش، نظارت، و حفظ آنان می‌شود، سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه انسانی را شکل می‌دهد که بر اساس انتظار دریافت بازده‌های آتی صورت می‌پذیرد (فلامهولتز و لیسی، 1981).

سازمان‌ها می‌توانند از مفهوم مدیریت منابع انسانی به شیوه‌های متنوعی استفاده کنند تا سرمایه‌های انسانی خود را ارتقاء دهند (کاسیو، 1991؛ فلامهولتز و لیسی، 1981). مثلا، سازمان‌ها می‌توانند (از طریق ارائه پیشنهاد جبران خدات مطلوب به افراد) سرمایه‌های انسانی را از بازار ”خریداری کنند“ یا خودشان (از طریق برگزاری دوره‌ای آموزشی گسترده) سرمایه‌های انسانی را تولید نمایند. هر یک از سرمایه‌گذاری‌ها هزینه‌های خاص خود را دارند که پرداخت این هزینه‌ها فقط با توجه به بهره‌وری استفاده سازمان‌ها از این سرمایه‌های انباشته توجیه‌پذیر است (تسنگ و همکاران، 1991). در نظریه سرمایه انسانی، عوامل زمینه‌ای نظیر شرایط بازار، اتحادیه‌ها، راهبردهای تجاری، و فن‌آوری اهمیت بسیاری دارند زیرا این عوامل می‌توانند بر هزینه‌های مربوط به رویکردهای مختلف استفاده از مدیریت منابع انسانی برای افزایش ارزش سرمایه انسانی سازمان‌ها و همچنین ارزش بازده‌های مورد انتظار در آینده، نظیر بهره‌وری بدست آمده تاثیرگذار باشند (بوردور و برگر، 1985؛ راسل و همکاران، 1993).

**نظریه هزینه‌های تبادل** نظریه اقتصادی هزینه‌های تبادل بیان می‌کند که شرکت‌های تجاری ساختار حاکمیتی را برمی‌گزینند که هزینه‌های تبادل مرتبط با ایجاد، نظارت، ارزیابی، و اجرای تبادلات آن مقرون به صرفه باشند (ویلیامسون، 1979، 1981). پیش‌بینی‌های انجام شده در مورد ماهیت ساختار حاکمیتی که یک شرکت می‌تواند آن را انتخاب کند دو فرض رفتاری را در بر می‌گیرد: عقلانیت محدود و فرصت‌طلبی. این دو فرض بدان معنا هستند که مسئله اصلی که باید توسط سازمان‌ها حل شود، و چگونگی طراحی ساختار حاکمیتی است که از عقلانیت محدود سود ببرد و همزمان از فرصت‌طلبی جلوگیری کند. برای حل این مسئله، قراردادهای رسمی و غیررسمی ایجاد و اجرا می‌شود، بر آن‌ها نظارت می‌گردد، و مورد بازبینی قرار می‌گیرد. این نظریه پیامدهایی را نیز برای فهم نحوه اجرای روش‌های مدیریت منابع انسانی برای بدست آوردن ساختار حاکمیتی برای مدیریت این قراردادهای رسمی و غیررسمی در پی دارد (رایت و مک‌ماهان، 1992). مثلا، پیش‌بینی می‌شود که سازمان‌هایی که نیازمند دانش و مهارت‌های مختص-شرکت هستند، یک بازار کار داخلی ایجاد کنند که موجب می‌شود کارمندان دارای عقلانیت محدود و منافع شخصی مقید به حضور در شرکت بشوند، درحالیکه سازمان‌هایی که نیازمند چنین مهارت‌هایی نیستند می‌توانند بوسیله رقابت بر سر استعدادهای دارای عقلانیت محدود و منافع شخصی در بازارهای خارجی به کارایی دست یابند (ویلیامسون، 1981، 1991). عوامل زمینه‌ای به نوبه خود تا حدودی تعیین می‌کنند که آیا انواع و سطوح مهارت‌ها و دانش را که یک شرکت به آن نیاز دارد را می‌توان در بازارهای خارجی بدست آورد، هزینه‌های بدست آوردن این مهارت‌ها چقدر است، و توانایی سازمان برای پرورش چنین استعدادهایی تا چه میزان است.

**نظریه نمایندگی** کانون توجه نظریه نمایندگی بر قراردادهای بین طرف واگذار کننده کار (کارفرما) و طرف دیگر (مجری) است (جنسن و مکلینگ، 1976). روابط نمایندگی می‌تواند با توجه به این عوامل مشکل‌ساز باشد: (الف) کارفرما و مجری اهداف متناقضی داشته باشند، و (ب) نظارت بر عملکرد مجری برای کارفرما دشوار یا پرهزینه باشد (آیزنهارت، 1989). قراردادها ناظر بر چنین روابطی هستند. قراردادهای کارآمد با صرف کمترین هزینه، اهداف کارفرمایان و مجریان را با یکدیگر همسو می‌کنند. هزینه‌ها شامل ایجاد انگیزه برای کسب اطلاعات (مثلا در مورد رفتار مجری و یا نتایج عملکرد مجری) باشد. به نظر می رسد که نظریه نمایندگی به ویژه در فهم روش‌های جبران خدمات مدیریتی و اجرایی سودمند باشد، که به عنوان ابزاری برای همسوسازی منافع صاحبان شرکت (کارفرمایان) و مدیرانی (مجریان) که اداره شرکت به آن‌ها تفویض شده است در نظر گرفته می‌شوند. مثلا، نظریه نمایندگی شرایط متعددی را بیان می‌کند که تحت آن‌ها قراردادها بر رفتار مجریان (مثلا، نظام پرداخت حقوق به اضافه دستمزد بر اساس شایستگی) و یا نتایج بدست آمده (کمیسون‌ها) نظارت می‌کنند (کولون و پارکز، 1990؛ آیزنهارت، 1988، 1989؛ میکوویچ و همکاران، 1991؛ توسی و گومز-مجیا، 1989). همچنین از نظریه نمایندگی در پیش‌بینی تفاوت‌های شغل‌محور در روش‌های قیمت‌گذاری شغل (یعنی، ارزیابی شغل در مقابل قیمت‌گذاری بازار) و نوسانات پرداخت‌ها (نیومن و هوزلید، 1992) استفاده شده است.

نظریات نمایندگی و هزینه‌های تبادل مفروضات مشترک بسیاری در مورد رفتار انسان دارند (آیزنهارت، 1989) و ترکیب آن‌ها می‌تواند بیشترین نتیجه مطلوب را در بر داشته باشد. مثلا، جونز و رایت (1992) با استفاده از این دو نظریه تفسیر قابل توجهی از ادبیات مدیریت منابع انسانی ارائه نموده‌اند که کانون توجه آن پیامدهای دیدگاه اقتصادی مطلوبیت مدیریت منابع انسانی است. مباحث مطرح شده آن‌ها دلایل بسیاری را بیان نموده است که پیش‌بینی می‌کند مطلوبیت فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با توجه به شرایط محیط‌های داخلی و خارجی سازمان‌ها تغییر می‌کند. چنین شرایطی شامل روش‌های دیگری از مدیریت منابع انسانی است که توسط سازمان‌ها، مقررات و اجرائیات دولتی، فن‌آوری‌ها، اتحادیه‌ها، و بازار کار مورد استفاده قرار می‌گیرند. این عوامل زمینه‌ای می‌توانند بر هزینه‌ها و منافع بالقوه مرتبط با هر یک از روش‌های خاص مدیریت منابع انسانی (مثلا، برنامه‌های استخدامی، آزمون‌های گزینش، یا برنامه‌های آموزشی) تاثیرگذار باشند.

**نظریه منابع‌بنیان** نظریه منابع- بنیان شرکت به ترکیب مفاهیم علوم اقتصادی سازمان و مدیریت راهبردی می‌پردازد (بارنی، 1991؛ کونر، 1991). یکی از مفروضات اصلی این نظریه آن است که سازمان‌ها در صورتی می‌توانند به موفقیت برسند که به مزیت رقابتی دست یابند و آن را حفظ نمایند (پورتر، 1985). مزیت رقابتی از طریق راهبرد ایجاد ارزش که رقبا نتوانند آن را به سادگی الگوبرداری و حفط نمایند بدست می‌آید (بارنی، 1991)، و جایگزین آماده‌ای نیز برای آن وجود ندارد. برای کسب مزیت رقابتی، دو شرط اصلی باید محقق شود: اول اینکه منابع موجود شرکت‌های رقیب باید میان آنان پراکنده باشد، و دوم اینکه این منابع باید غیرقابل انتقال باشند (یعنی نتوان به سادگی آن‌ها را بدست آورد). سه نوع از منابع مرتبط با سازمان‌ها عبارتند از (الف) منابع فیزیکی (واحدهای صنعتی؛ فن‌آوری و تجهیزات؛ موقعیت جغرافیایی)، (ب) منابع انسانی(تجربه و دانش کارمندان)، و (ج) منابع سازمانی (ساختار؛ نظام‌های برنامه‌ریزی، نظارت، و کنترل؛ روابط اجتماعی درون و برون سازمانی و روابط با تشکل‌های خارج از سازمان). مدیریت منابع انسانی تاثیر بسزایی بر منابع انسانی و سازمانی هر سازمان دارد و می‌توان از آن برای کسب مزیت رقابتی بهره برد (شولر و مک‌میلان، 1984). به احتمال زیاد، میزان استفاده از روش‌های مدیریت منابع انسانی برای کسب مزیت رقابتی و ابزارهای لازم برای انجام این کار، تا حدود زیادی بر اساس محیطی که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند تعیین می‌شود (رایت و همکاران، 1994). مثلا، در برخی صنایع، فن‌آوری‌ها می‌توانند جایگزین منابع انسانی شوند، ولی در برخی دیگر، عناصر انسانی مولفه‌های بنیادین کسب و کار هستند. برای روشن شدن این موضوع، تفاوت‌های صنایع کاربَر را با صنایع دانش‌بَر مقایسه کنید. استفاده از مدیریت منابع انسانی در صنایع دانش‌بَر برای کسب مزیت رقابتی موثرتر است.

**نتیجه‌گیری**  این مرور کوتاه دیدگاه‌های نظری به منظور تسهیل فهم و تفسیر مخاطبین از برخی از تحقیقات تجربی که در ادامه بیان می‌شود انجام شده است. همچنین، ما معتقدیم این دیدگاه‌ها می‌توانند سرآغاز تحقیقات جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی با توجه به زمینه‌های سازمانی باشند. اگرچه بسیاری از عوامل داخلی و خارجی که در ادامه به بررسی آن‌ها خواهیم پرداخت حائز اهمیت هستند، مطالعات اندکی به تحقیق درمورد همه انواع ممکن وابستگی‌های متقابل آن‌ها انجام شده است؛ به طریق مشابه، ما عوامل زمینه‌ای را به شکلی بررسی می‌کنیم که مستقل از یکدیگر هستند، ولی باید توجه داشت که این رویکرد بسیار ساده‌انگارانه است.

**مروری بر ادبیات تحقیات تجربی**

**مدیریت منابع انسانی و زمینه‌های داخلی سازمان‌ها**

فن آوری فن‌آوری به فرآیندهای از یک سیستم اطلاق می‌شود که ورودی‌ها را به خروجی‌های قابل استفاده تبدیل می‌کنند. این فرآیندها با توجه ابعاد متعدد از یکدیگر متفاوتند که شامل این موارد می‌شوند: درجه استمرار سیستم تولید (مثلا، وودووارد، 1965)، انواع و سطوح دانش کسب شده بوسیله سیستم (هولین و روزنوفسکی، 1985)، درجه رسمیت و قابلیت پیش‌بینی وظایف (پِرو، 1967)، و پیوندها و وابستگی‌های متقابل میان وظایف و افراد (تامپسون، 1967). تاثیرات فن‌آوری بر ویژگی‌های پویای روابط اجتماعی در سازمان‌ها از دیرباز مورد توجه بوده است، ولی فقط به تازگی پژوهشگران آمریکایی پیامدهای فن‌آوری بر مدیریت منابع انسانی را به شکل منظم مورد بررسی قرار داده‌اند (کاتزل، 1994).

پیرو نظریه سرمایه انسانی و دیدگاه نظریه سیستمی در مورد رابطه بین خرده‌نظام‌های انسانی و فنی، اِسنل و دین (1992) این فرضیه را ارائه نموده‌اند که مدیریت منابع انسانی تحت تاثیر مستقیم فن‌آوری‌های تولیدی پیشرفته، مدیریت کیفیت فراگیر، و کنترل موجودی کالا بر اساس روش تولید به موقع (JIT) قرار دارد. آن‌ها با استفاده از داده‌های بدست آمده از 512 شرکت تولیدی، دریافته‌اند که شرکت‌هایی که از فن‌آوری‌های سنتی استفاده می‌کنند نسبت به شرکت‌هایی که از فن‌آوری‌های تولیدی پیشرفته بهره می‌برند کمتر اقدام به گزینش دقیق کارمندان، برگزاری دوره‌های آموزشی جامع، ارزیابی سطح پیشرفت کارمندان، و جبران خدمات عادلانه می‌نمایند (ر.ک. کلارک، 1993). جکسون و همکاران (1989) از دیدگاه رفتار نقش استفاده کرده‌اند تا به پیش‌بینی و توضیح این موضوع بپردازند که چرا شرکت‌هایی که از فن‌آوری‌های تخصصی و انعطاف‌پذیر برای تولید محصولات بهره می‌جویند بیش از شرکت‌هایی که محصولاتشان را به صورت انبوه تولید می‌کنند از روش ارزیابی عملکرد برای تعیین دستمزدهای کارمندان و نیاز آن‌ها به دوره‌های آموزشی استفاده می‌کنند. کوزلاوسکی و هالتس (1987) به طور مستقیم موضوع نقش را به عنوان مفهوم توصیفی در مطالعه‌شان بر روی مهندسان مطرح نکرده‌اند، ولی رابطه‌ای را که آنان میان پیچیدگی فن‌آوری سازمان و مدیریت منابع انسانی پیدا کرده‌اند و نشان دهنده ”وجود فضایی برای به‌روزرسانی فن‌آوری“ است نیز با دیدگاه رفتار نقش تطابق دارد. به نظر می‌رسد که تحقیقات انجام شده در هر دو زمینه نظریه نقش و نظریه سرمایه انسانی می‌توانند ما را در فهم بهتر اینکه چگونه فن‌آوری، مدیریت منابع انسانی را شکل می‌دهد و همچنین نقش مدیریت منابع انسانی در پیاده‌سازی فن‌آوری‌های نوین چیست یاری نمایند (مثلا، ر.ک. زاموتو و اُکونور، 1992).

ساختار ساختار سازمانی نحوه تخصیص وظایف و مسئولیت‌های افراد و بخش‌های سازمان را توصیف می‌کند؛ ساختار سازمانی نشان دهنده ماهیت و ابزارهای روابط گزارش‌دهی رسمی و گروه‌بندی‌های افراد در سازمان‌ها است (چایلد، 1977). شکل‌های ساختاری شرکت‌های بومی عموما شامل معاونت‌سازی کارکردی، تقسیم‌بندی مبتنی بر محصول، تقسیم‌بندی جغرافیایی، و سازمان‌های ماتریسی (روابط گزارش‌دهی دوگانه) است. تصور می‌شود که شکل‌های ساختاری مختلف، حاصل و در ارتباط با عوامل گوناگون داخلی و خارجی باشند که شامل تقاضاهای فن‌آوری، رشد سازمانی، آشفتگی محیطی، و راهبرد تجاری می‌شود (مثلا، ر.ک. رندولف و دِس، 1984). علاوه بر این، هر یک از شکل‌های ساختاری به احتمال زیاد با چالش‌های منحصر به فردی مواجه هستند که پیامدهای خاص را برای مدیریت منابع انسانی در پی دارند. مثلا، جکسون و همکاران (1989) بیان می‌دارند که شرکت‌هایی که از روش تقسیم‌بندی واحدهای کاری استفاده نموده‌اند نسبت به شرکت‌هایی که از معاونت‌های وظیفه‌محور استفاده نموده‌اند به احتمال زیاد نتایج مطلوب را به فرآیند انجام کار ترجیح می‌دهند که نشان دهنده یکپارچگی بیشتر واحدها و تمرکز نگرش آن‌ها از بیرون به درون سازمان است. با توجه به این نکات، این پژوهشگران دریافته‌اند که شرکت‌هایی که دارای ساختار تقسیم‌بندی واحدهای کاری هستند، در نظام مدیریت منابع انسانی خود در اعطای پاداش به عملکرد ارزشمند کارمندان خود بیشتر بر مالکیت سهام توسط آن‌ها متکی هستند.

ون اسلوجیس و همکاران (1991) بیان کرده‌اند که مدیریت منابع انسانی در جریان تحول در زمینه‌های کارکردی سازمان‌های تقسیم بندی شده شکل گرفته است. رویکردهای سنتی مدیریت افراد، در تناسب با روش معاونت‌سازی، بر گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد، و جبران خدمات افراد در مشاغل خاص تمرکز نموده‌اند، که برای مثال در مقابل تیمی از افراد که به عنوان اعضای سازمان استخدام شده‌اند قرار دارد (مقایسه کنید با بوون و همکاران، 1991). همچنین، رویکردهای سنتی مدیریت به جای ساختار افقی جریان کار، از کنترل سلسله مراتبی استفاده می‌کنند (مقایسه کنید با وایت، 1991). با این حال، مفهوم جدیدی در حال ظهور است که بیان می‌کند وقتی سازمان‌ها اقدام به ساختاردهی (مجدد) کار تیمی می‌کنند (به جای اینکه صرفا عملکرد افراد را در نظر بگیرند) این کار تاثیرات مهمی بر مدیریت منابع انسانی خواهد داشت. مثلا، کلیموسکی و جونز (1994) پیشنهاد کرده‌اند که سازمان‌هایی که ساختارشان تیم‌محور است ممکن است به استفاده از روش‌های نوین تحلیل شغل، ارزیابی، استخدام، و اجتماعی کردن کارمندان نیاز پیدا کنند. جکسون و همکاران (1994) معتقدند که اتکاء زیاد به تیم‌های کاری یکی از عوامل مهم در ایجاد نگرانی‌های بیشتر در مورد پیامدهای مدیریت منابع انسانی در تنوع نیروی کار است.

پیامد ساختار سازمانی بر مدیریت منابع انسانی به ویژه در مباحث شرکت‌های چندملیتی و سرمایه‌گذاری‌های مشترک مخاطره‌آمیز مشهود است. ساختار سازمان‌هایی که واحدهای آن فراتر از مرزهای یک کشور هستند، شامل سازمان‌های چندملیتی، جهانی، بین‌المللی، یا فراملی می‌شوند (پاتاک، 1992؛ گوشال و بارتلت، 1990). این شکل‌های ساختاری نشان دهنده راه‌کارهای مسائل مربوط به یکپارچه‌سازی، عدم اطمینان، و مدیریت ریسک در محیط‌های بین‌المللی هستند (اس.جی. کوبرین، منتشر نشده) و هر یک از این شکل‌ها پیامدهای منحصر به فردی برای مدیریت منابع انسانی دارند (داولینگ و همکاران، 1994؛ کوچان و همکاران، 1992). چالش اصلی چگونگی استفاده از مدیریت منابع انسانی برای پیوند واحدهایی پراکنده در سطح جهان و همزمان تطابق با ملزومات اجتماعی جوامع است (لاورنت، 1986). وقتی شرکت‌ها از کشورهای مختلف در یک سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز با یکدیگر همکاری می‌کنند، مسائل مشابهی نیز بروز می‌کند که باید حل شوند (مثلا، شولر و همکاران، 1991، 1992،؛ شولر و ون اسلوجیس، 1992؛ اسلوکام و لی، 1993).

اندازه نظریه سازمانی بیان می‌دارد که سازمان‌های بزرگتر باید از روش‌های مدیریت منابع انسانی پیشرفته‌تر و دارای مسئولیت اجتماعی بیشتری استفاده کنند زیرا این سازمان‌ها بیشتر در معرض افکار عمومی قرار دارند و تحت فشار بیشتری برای کسب مشروعیت هستند. نظریات اقتصادی بیان می‌کنند که به دلیل هزینه‌های مرتبط با بسیاری از جنبه‌های مدیریت منابع انسانی، باید پیش از اجرای سیستم‌های پیشرفته مدیریت منابع انسانی، به اقتصاد قابل قبول صرفه‌جویی به مقیاس دست یافت. شواهد بسیاری که با این دو دیدگاه مطابقت دارند نشان می‌دهند که مدیریت منابع انسانی به شکل منظم با اندازه سازمان تغییر می‌کند. مشخصا، احتمال بیشتری وجود دارد که سازمان‌های بزرگ در مقایسه با سازمان‌های کوچک (الف) روش‌های فرآیندی را برگزینند (دوبین و همکاران، 1988)؛ (ب) روش‌های مشارکت کارمندان را به کار گیرند (لاوور و همکاران، 1992)؛ (ج) کمتر کارمندهای پیمانی موقت استخدام می‌کنند (دیویس-بلیک و یوزی، 1993)؛ (د) از روش‌های کارگزینی پیشرفته‌تر (ترپسترا و روزل، 1993) و آموزش و پرورش (ساری و همکاران، 1988) استفاده می‌کنند و بازارهای داخلی توسعه یافته‌تری دارند (بارون و همکاران، 1986الف، فریس و همکاران، 1992)؛ (هـ) دستمزد بیشتری به کارمندان‌شان می‌پردازند (ملو، 1982)، ولی با ریسک بیشتری در پرداخت‌های نابجا و عوامل انگیزشی بلندمدت مواجهند (گهارت و میلکوویچ، 1990)؛ و (و) آزمایش اعتیاد انجام می‌دهد (گوتری و اولیان، 1991).

مراحل چرخه زندگی ادبیات تحقیق مراحل چرخه زندگی سازمان توجه ما را به اولویت‌های مدیریتی متغیر جلب می‌کند که نشان دهنده ویژگی‌های سازمان‌ها در مراحل پیشرفت آن‌ها نظیر آغاز، رشد، بلوغ، و احتمالا افول و احیاء مجدد است (بایرد و مشولام، 1988، اسمیت و همکاران، 1985). این اولویت‌های متغیر، به نوبه خود، پیامدهایی را برای مدیریت منابع انسانی در پی دارند. مثلا، توصیف اینکه چگونه نقش‌های مدیریتی در مراحل مختلف چرخه زندگی سازمانی تغییر می‌کنند توسط گرستاین و رایسمن (1983) استفاده شده است تا معیار انتخاب و روش‌های ارزیابی برای مدیران اجرایی سطح بالا که باید با مراحل چرخه زندگی مطابقت داشته باشند را بررسی نمایند. به طریقی مشابه، داتا و گوتری (1994) پیشنهاد داده‌اند که ملزومات مربوط به نقش مدیران اجرایی ارشد در شرکت‌های دارای رشد سریع در توضیح اینکه چرا افراد بیشتری از بیرون در سازمان در این مرحله از چرخه زندگی سازمان استخدام می‌شوند کمک می‌کنند. فریس و همکاران (1984) نیز از دیدگاه نقش برای ارائه پیشنهاداتی در مورد نیازهای مربوط به کارگزینی و پیامدهای آن‌ها در مرحله افول سازمان‌ها استفاده نموده‌اند. تحقیقات و فرضیاتی که چرخه زندگی سازمان را با تغییرات در ملزومات مدیریتی مرتبط می‌دانند، اینگونه فرض می‌کنند که نقش‌های مدیریتی در چرخه زندگی سازمان تغییر می‌کنند، ولی روایی این فرضیه، مثلا از طریق تحلیل‌های منظم شغلی به طور تجربی اثبات نشده است (زیلاگی و شوایگر، 1984).

در مطالعاتی که در بالا به آن اشاره شد، سوالات تحقیق، آن انواعی از کارمندان را مورد خطاب قرار می‌دهند که در چرخه زندگی سازمان به بهترین وجه با نیازهای سازمان تطابق دارند. مطالعات دیگر به بررسی مسائل مربوط به اینکه چه مقدار به موضوعات مرتبط با کارگزینی کارمندان توجه می‌شود پرداخته‌اند و در اینجا به نظر می‌رسد که موضوعات اقتصادی اهمیت بیشتری داشته باشند. مثلا، بولر و نپیر (1993) دریافته اند که مدیران اجرایی ارشد و مدیران بخش مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های دارای رشد سریع گزینش و استخدام کارمندان را مهترین جنبه‌های مدیریت منابع انسانی می‌دانند، در حالیکه در شرکت‌هایی که در مرحله بلوغ قرار دارند نگرانی بیشتری در مورد فعالیت‌های متنوعی نظیر حفظ بازار داخلی شرکت وجود دارد (کاتر و سات، 1978). همچنین از توضیحات مربوط به مباحث اقتصادی برای پیش‌بینی و تشریح رابطه بین چرخه زندگی سازمان و سطح پرداخت حقوق به کارمندان استفاده شده است (گرهارت و میلکوویچ، 1992).

تا این تاریخ، تحقیقات تجربی در زمینه مدیریت منابع انسانی و چرخه زندگی سازمانی دیدگاهی جبرگرایانه اتخاذ نموده‌اند و پیش‌بینی کرده‌اند که چرخه زندگی سازمان برای مدیریت منابع انسانی محدودیت‌هایی ایجاد می‌کند و آن را شکل می‌دهد. ولی مدل‌های اقتضایی پیچیده‌تر نیز وجود دارند. در این مدل‌ها فرض بر این است که مدیریت منابع انسانی منعکس کننده تصمیمات اتخاذ شده تصمیم‌گیرندگان سازمانی است؛ و این تصمیمات به تناسب مطلوب بین چرخه زندگی سازمان و مدیریت منابع انسانی می‌انجامد، که به نوبه خود به اثربخشی سازمانی منجر می‌شود (مثلا، کوک و فریس، 1986؛ لنگنیک- هال، 1988؛ میلیمن و همکاران، 1991؛ کوزلافسکی و همکاران، 1993). با این حال، روایی چنین مدل‌هایی به صورت تجربی ارزیابی نشده است.

راهبرد تجاری ویژگی‌های نشان دهنده راهبردهای تجاری که توسط شرکت‌های مختلف شناسایی شده‌اند بسیار زیاد هستند، ولی دو مورد از این راهبردها که در مباحث مدیریت منابع انسانی به دفعات زیاد بیان شده‌اند توسط مایلز و اِسنو (1978) و پورتر (180، 1985) پیشنهاد شده‌اند. مایلز و اِسنو سازمان‌ها را به گروه‌های جویندگان، تحلیل‌گران، مدافعان، (و بعدا واکنش دهندگان) طبقه‌بندی کرده‌اند. جویندگان فعالانه به دنبال ابداع محصولات و بازارهای جدید هستند و بنابراین دائما در پی رشد هستند؛ تحلیل‌گران به دنبال رشد هستند ولی این کار را با احتیاط و به شیوه‌ای قابل پیش‌بینی از طریق تولید محصولات جدید داخلی به جای ایجاد بازارهای مصرف جدید انجام می‌دهند؛ مدافعان به دنبال حفظ خط تولید فعلی‌شان هستند و تمرکزشان بر حجم تولید بالا و صرف هزینه‌های اندک است (مایلز و اِسنو، 1984). این رویکردهای مختلف به محیط پیامدهایی را برای کمیت و شتاب جریان منابع انسانی به همراه دارد. مثلا، مدافعان اهمیت کمتری به استخدام کارمندان جدید از خارج از سازمان می‌دهند و تمرکز آن‌ها بیشتر بر پرورش کارمندان فعلی‌شان است. بنابراین، ارزیابی عملکرد بیشتر به منظور پیشرفت کارمندان، به جای ارزیابی صرف آن‌ها انجام می‌شود (مایلز و اِسنو، 1993). برعکس، جویندگان قصد پیشرفت دارند و بنابراین به استخدام و ارزیابی عملکرد کارمندان به جای پرورش بلندمدت آنان اهمیت بیشتری می‌دهند (اولیان و راین، 1984؛ اسلوکام، 1985).

راهبردهای رقابتی پورتر (1985) میان شرکت‌هایی که بر اساس این موضوعات با یکدیگر رقابت می‌کنند تمایز قائل می‌شوند که عبارتند از: رهبری هزینه، تمایز محصول، و تمرکز بر بازار. جانسون و همکاران (1989) در مطالعه‌ای که بر روی برخی از شرکت‌های خطوط هوایی انجام داده‌اند، نشان داده‌اند که محیطی که قانون زدایی شده است، نرخ دستمزدها با راهبردهایی که شرکت‌های خطوط هوایی اتخاذ می‌کنند رابطه معناداری دارند. شولر و جکسون (1987 الف) در تطابق با روش نوع‌شناسی پورتر از دیدگاه رفتار نقش برای توصیف پیامدهای احتمالی کاهش هزینه، نوآوری، و راهبردهای ارتقاء کیفیت برای مدیریت منابع انسانی استفاده کرده‌اند. جکسون و همکاران (1989) از نظر شولر و جکسون حمایت می‌کنند زیرا از آنجائیکه راهبرد نوآوری نیازمند ریسک‌پذیری و تحمل شکست‌های اجتناب‌ناپذیر است، مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها که از این راهبرد پیروی می‌کنند باید به القاء حس اطمینان و تشویق کارمندان به نگرش‌های بلندمدت عادت داشته باشند. پِک (1994) و میلکویچ و همکاران (1991) نیز رابطه بین راهبرد نوآوری و استفاده از مدیریت منابع انسانی برای داشتن نگرش‌های بلندمدت را تائید می‌کنند. یافته‌های کوهرت و لوین (1992) مطابق پیش‌بینی‌های رفتاری مورد نیاز برای داشتن یک راهبرد موثر و باکیفیت است و نشان می‌دهد که ساختار پرداخت حقوق طرفداران مکتب تساوی انسان‌ها با کیفیت بیشتر محصول ارتباط دارد.

این مرور مختصر بر ادبیات تحقیق مدیریت منابع انسانی به هیچ وجه کامل نیست (مثلا ر.ک. لنگنیک- هال و لنگنیک- هال، 1988) و به طور کامل پیچیدگی‌های ممکن و مدل‌های جایگزین برای شرح روابط بین راهبرد و مدیریت منابع انسانی را در نظر نمی‌گیرد (ر.ک. کِر، 1985؛ اسنو و اسنل، 1993)، ولی این مطالعات به وضوح از این قضیه پشتیبانی می‌کند که راهبرد یکی از عوامل زمینه‌ای است که پیامدهای مهمی را برای مدیریت منابع انسانی به همراه دارد. بنابراین، ما نسبت به تلاش‌های انجام شده اخیر برای ایجاد پیوند بین ملاحظات راهبردی و تحقیقات مدیریت منابع انسانی دارای گرایش‌های روانشناختی در مورد انتخاب و مطلوبیت خوشبین هستیم (راسل و همکاران، 1993).

**مدیریت منابع انسانی و زمینه‌های خارجی سازمان‌ها**

محیط‌های حقوقی، اجتماعی، و سیاسی در کشور ایالات متحده آمریکا، تقریبا تمامی جنبه‌های مدیریت منابع انسانی تحت تاثیر محیط حقوقی و مقرراتی قرار دارند. علاوه بر محیط‌های حقوقی، محیط‌های اجتماعی و سیاسی نیز وجود دارند که موجب انتشار و شکل‌گیری، تفسیر، اجرای مصوبات کنگره، دستورالعمل‌های اجرایی دولت، قوانین مالیاتی، و حتی تصویب بودجه برای نوآوری‌های مدیریت منابع انسانی می‌شوند (ر.ک. کاسیو، 1992؛ لندی و همکاران، 1994؛ ماهونی، 1987؛ میلر و اولیری، 1989؛ نوو و فورد، 1992؛ شرف، 1994؛ ویگدور و سَکِت، 1993). همه شرکت‌های آمریکایی در پی گسترش فعالیت‌های خود به کشورهای دیگر هستند، با این حال، با مسائل قانونی بیشتری مواجه هستند. مثلا، در کشورهای اروپایی، سازمان‌ها ملزم هستند برای برگزاری دوره‌های رسمی آموزش و پرورش کارمندان مقدار خاصی بودجه تخصیص دهند (بروستر و همکاران، 1993)؛ و در مورد شرکت‌هایی که کارمندان خود را از کشورهای دیگر انتخاب می‌کنند، قراردادهای مالیاتی و مهاجرت می‌توانند بر تصمیمات مربوط به کارگزینی تاثیرگذار باشند (داولینگ و همکاران، 1994). شرکت‌های بین‌المللی نیز با واقعیت‌های اجتماعی وسیاسی مواجه هستند. مثلا، در برخی از کشورها، قوانین مدنی و مذهبی با هم عجین شده‌اند و به صورت همزمان اجرا می‌شوند و زمینه‌های حقوقی مدیریت منابع انسانی را تعریف می‌کنند (فلورکوفسکی و نث، 1993). با نگاه به آینده، به نظر می‌رسد که نظریه سازمانی و نظریه وابستگی به منابع، به ویژه در مورد چگونگی تاثیر محیط‌های حقوقی، اجتماعی، و سیاسی بر مدیریت منابع انسانی راهنمایی مفید هستند (کنراد و لینهان، 1992). موضوعات سیاسی قابل بررسی، شامل فرآیندهایی می‌شود که موجب ممانعت یا تسهیل اتخاذ و انتقال روش‌های نوآوری مدیریت منابع انسانی می‌شوند (مثلا، ر.ک. جانز، 1993) که از طریق آن، فعالیت‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی موجب تغییر در محیط‌های اجتماعی، حقوقی، و سیاسی می‌شود.

اتحادیه سازی اینگونه برآورد شده است که در کشور ایالات متحده آمریکا، کارمندان عضو اتحادیه‌ها 33% بیش از کارمندان غیرعضو حقوق دریافت می‌کنند و باور عمومی بر آن است که این اتحادیه‌ها شرایط و ایمنی کاری بهتری دارند (لاور و موهرمن، 1987). اتحادیه‌ها منعکس کننده صدای اعضایشان هستند؛ خط‌مشی‌ها و رویه‌هایی را برای مدیریت حقوق و شکایات مربوط به شرایط کاری تدوین می‌کنند؛ ایمنی شغلی ایجاد می‌کنند؛ و مزایای سلامتی و بازنشستگی برای کارکنان در نظر می‌گیرند (بارون و همکاران، 1986ب، فریمن و مدوف، 1984؛ جکسون و همکاران، 1989؛ کوچان و همکاران، 1992؛ یانگبلاد و همکاران، 1992). اتحادیه‌ها علاوه بر کمک به اعضای خود، با فراهم کردن همین مزایا برای کارمندان غیرعضو خود نیز موجب تشویق آنان می‌شوند (فولکس، 1980). با این حال، سال‌های اخیر شاهد افول اتحادیه‌سازی بوده است که دلیل آن عوامل محیطی نظیر قانون‌زدایی، رقابت بین‌المللی، و حرکت به سمت اقتصاد خدمت‌گرا است. در نتیجه، برخی از اتحادیه‌ها نقش سنتی چانه‌زنی دسته‌جمعی و رابطه خصمانه با مدیریت را رها نموده‌اند و همکاری دوستانه در مورد موضوعاتی نظیر طراحی کارخانجات و محل کار (آدلر، 1993؛ لواندوفسکی و مک‌کینون، 1992؛ نوبل، 1993؛ وودروف، 1993)؛ طراحی تیم کاری (لاولر و مهرمن، 1987)؛ برنامه پرداخت حقوق تیم‌گرا نظیر تقسیم سود مبتنی بر عملکرد تیمی و مالکیت کارمندان (میلر و شوستر، 1987؛ روزن و همکاران، 1986)؛ گزینش و استخدام شامل انتخاب نمایندگانی از کارمندان برای حضور در هیئت مدیران (کولینز و همکاران، 1993)؛ حفظ کارمندان جدید و چرخ شغلی (بوگنانو و کلاینر، 1992؛ بِرِت و همکاران، 1990؛ لاولر و همکاران، 1992؛ رِیید، 1992) را آغاز کرده‌اند. تغییر روابط اتحادیه‌ها با مدیریت شرکت‌ها به معنای آن است که پژوهشگران دیگر نمی‌توانند شرکت‌های اتحادیه‌ای را با شرکت‌های غیراتحادیه‌ای مقایسه کنند. اکنون پژوهشگران باید به این نکته توجه کنند که آیا روابط اتحادیه‌ها با مدیریت شرکت‌ها خصمانه یا به شکل همکاری متقابل است (مثلا، ر.ک. کاچر- گرشنفلد، 1991).

با گسترش فرآیند جهانی‌سازی، هم اتحادیه‌ها و هم شرکت‌های بین‌المللی به این نتیجه رسیده‌اند که باید درک درستی از تفاوت‌های روابط اتحادیه‌ها با مدیریت شرکت‌ها و چانه‌زنی جمعی آن‌ها در کشورهای مختلف جهان داشته باشند (داولینگ و همکاران، 1994). پراهالد و دوز (1987) دریافته‌اند که فقدان چنین درکی اغلب منجر به تعارض بین مدیران شرکت‌های بین‌المللی و اتحادیه‌های محلی می‌شود. ، مثلا برای شرکت‌های بین‌المللی آمریکایی دانستن این موضوع که در میان کشورهای اروپایی فرآیند چانی‌زنی دسته‌جمعی و تعارض میان طبقات جامعه نسبت به کشور ایالات متحده آمریکا بیشتر در هم تنیده‌اند به آن‌ها کمک در تسهیل برای تطابق با شرایط اتحادیه‌های محلی کمک می‌کند (بورنویس و چاوچت، 1990؛ مارجینسون، 1992؛ پوولی، 1986 الف، ب) و اتحادیه‌های کارگری در کشورهای اروپایی اغلب از قدرت بیشتری برخوردارند (اوفوری- دانکوا، 1994؛ وسترن، 1993). شرکت‌های بین‌المللی باید در هنگام تدوین فلسفه، خط‌مشی‌ها، و رویه‌های خود این سوابق و ویژگی‌های خاص را در نظر داشته باشند (همیل، 1983). محققان مدیریت منابع انسانی اگر بخواهند بهره‌وری بالایی در سطح فعالیت‌های جهانی داشته باشند تقریبا باید در هر موضوعی این واقعیات را در نظر داشته باشند (کوچان و همکاران، 1992).

شرایط بازار کار ویژگی‌های شرایط بازار کار ابعاد بسیاری دارد که برخی از آن‌ها عبارتند از سطح بیکاری، تنوع کاری، و ساختار بازار کار. سطح بیکاری و ساختار بازار کار از دیرباز به عنوان متغیرهای مهم در اقتصادکلان شناخته شده‌اند و اهمیت تنوع کاری به تازگی مورد توجه قرار گرفته است.

سطح بیکاری نشان دهنده تقاضا برای نیروی کار نسبت به عرضه نیروی کار است. تحقیقات اقتصادکلان در سطح ملی نشان می‌دهند که در اقتصاد سرمایه‌داری ایالات متحده آمریکا، تقاضای مازاد نیروی کار نوعا منجر به بیکاری اندک می‌شود درحالیکه عرضه مازاد نیروی کار نوعا منجر به بیکاری می‌گردد. علاوه بر این، با افت نرخ بیکاری، دستمزدها و هزینه‌ها کاهش می‌یاد و از سطح سود و سرمایه‌گذاری کاسته می‌شود؛ این شرایط به نوبه خود، موجب کاهش تقاضا برای نیروی کار می‌شوند (لوین و تایسون، 1990). برعکس، با افزایش بیکاری، نرخ غیب کارمندان و گردش نیروی کاهش می‌یابد (کِر، 1954؛ مارکهایم، 1985) و پیوند بین نارضایتی کارمندان و گردش نیروی کاهش ضعیف می‌شود (کارستن و اسپکتور، 1987).

شاید بدلیل آنکه فعالیت‌های استخدامی ورودی‌های سازمان را کنترل و تنظیم می‌کنند، محققان مدیریت منابع انسانی حساسیت بیشتری نسبت به اهمیت بالقوه موضوع بیکاری داشته‌اند (راینس، 1991؛ راینس و باربر، 1990). به نظر می رسد که راهبردهای استخدام کارمندان با سطح بیکاری تغییر می‌کند که این موضوع با نظریه هزینه تبادل مطابقت دارد. وقتی عرضه نیروی کار اندک است، سازمان‌ها از روش‌های پرهزینه و پیچیده‌تر برای استخدام استفاده می‌کنند (هانسنس و لوین، 1983)، حیطه جغرافیایی فعالیت‌های استخدامی‌شان را افرایش می‌دهند (مالم، 1955)، و به نظر می رسد که از آزمون‌های غربال‌گری اعتیاد به مواد مخدر پیش از استخدام صرف نظر می‌کنند (بِنِت و همکاران، 1994). واکنش‌های دیگر به عرضه اندک نیروی کار عبارتند از افزایش دستمزدها، مزایا، و شرایط کاری که به منظور جذب و حفظ کارمندان جدید. (لاکهانی، 1988) و کاهش استانداردهای استخدامی برای پر کردن پُست‌های خالی مورد استفاده قرار می‌گیرد (ثورو، 1975). چنین واکنش‌هایی به مجموعه نیروی کار، پیامدهای مهمی را برای روش‌های دیگر مدیریت منابع انسانی در بر دارد (مثلا، استانداردهای پائین‌تر گزینش می‌تواند به معنای آن باشد که نیاز بیشتری به آموزش کارمندان وجود دارد). بنابراین، پیامدهای محیط خارجی می‌تواند در نهایت شامل تغییرات بنیادین در ماهیت روابط استخدامی باشد (لوین و تایسون، 1990).

بازار کار ایالات متحده آمریکا در حال تحول به سمت تنوع بیشتر جنسیتی، سن، و نژاد است (جانستون و پَکر، 1987؛ همچنین ر.ک. تریاندیس و همکاران، 1994ب) اگرچه تنوع جمعیتی به طور برجسته‌ای میان مشاغل در سطوح شغلی متفاوت است. پیامدهای این تنوع فزآینده به شکل گسترده‌ای توسط پژوهشگران مدیریت منابع انسانی نادیده گرفته شده است، که این موضوع در مورد پیامدهای درجات متفاوت یکسانی نژادی بخش‌های متنوع بازار کار نیز صحت دارد (مقایسه کنید با کاتزل، 1994، تریاندیس و همکاران، 1994ب). این موضوعی است که با توجه به تاریخچه طولانی تحقیقات در مورد سوگیری‌های و تبعیضات در مورد مشاغل و کارمندان و شواهد بسیار زیاد که نشان می‌دهند احساسات، شناخت‌ها، و رفتارهای کارمندان تحت تاثیر شرایط یکسان بودن یا تنوع گروه های کاری متفاوت هستند، تا حدودی جای تعجب دارد (کاکس، 1993؛ جکسون و همکاران، 1994). بدون تردید این تاثیرات پیامدهایی را برای گزینش، استخدام، و بازنشستگی (جکسون و همکاران، 1991؛ ففر، 1983؛ اشنایدر، 1987)؛ اجتماعی کردن (جکسون و همکاران، 1993)؛ آموزش، پرورش، و نظارت بر کارمندان (موریسون، 1992؛ اوهلت و همکاران، 1994؛ پاول و باترفیلید، 1994؛ توماس، 1993)؛ و احتمالا نظام ارزیابی و پاداش (ففر و لنگتون، 1988) به دنبال دارند. با این حال، تا این تاریخ، شرکت‌های تجاری بزرگ نسبت به پژوهشگران دانشگاهی توجه بیشتری به پیامدهای مدیریت منابع انسانی در مورد تنوع نیروی کار نموده‌اند. شرکت‌های تجاری بزرگ در حال ایجاد تغییر در روش‌های مدیریت منابع انسانی هستند تا تنوع نیروی کار را مدیریت کنند (جکسون و همکاران، 1992؛ موریسون و کرابتری، 1992، موریسون و همکاران، 1993؛ زِدِک، 1992).

مباحث مطرح شده در بخش بالا در مورد چگونگی تاثیر سطح بیکاری بر مدیریت منابع انسانی، اینگونه فرض می‌کنند که ساختار بازار نیروی کار ساختاری تفکیک نشده است؛ ولی طبقه‌بندی بازار نیروی کار خارجی و همچنین بازار نیروی کار داخلی در راستای ابعاد مرتبط با قیمت و موقعیت به طور گسترده‌ای مورد پذیرش قرار گرفته است؛ همچنین وقتی به سمت طبقات بالاتری از قیمت و سطوح حرکت می‌کنیم، تفاوت‌هایی را از نظر روش‌های استخدامی، شکل‌های جبران خدمات، ترتیب دادن تفکیک نیروها، استقلال کارمندان، و بسیاری دیگر از جنبه‌های مدیریت منابع انسانی مشاهده می‌نمائیم (گوتری و اولیان، 1991الف؛ اوسترمن، 1984؛ رینس، 1991؛ شولر و جکسون؛ 1987ب). شواهد قابل توجهی وجود دارند که نشان می‌دهند نظام‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها از یکدیگر متفاوتند که نشانگر خرده‌فرهنگ‌های شغلی دارای گرایشات متغیر از نظر ساختار کار، نظارت و صلاحیت، هویت فردی، و انتظارات از مسیر شغلی است (التاسر، 1989؛ بریجز و ویلیمز، 1991؛ سوننستول و ترایس، 1991؛ ون مانن و بارلی، 1984). بنابراین، حتی اگر شرکت‌ها یک فلسفه و یک خط‌مشی واحد برای مدیریت منابع انسانی داشته باشند، به احتمال زیاد این موضوعات خود را در روش‌های مختلف عملکرد خرده‌گروه‌های کارمندان نشان خواهند داد. به عبارت دیگر، باید انتظار داشت که مداخلات مدیریت منابع انسانی ”یکسان“ توسط خرده‌گروه‌های کارمندان به شکلی متفاوت تفسیر و تعبیر بشود.

ویژگی‌های صنعتی عبارت ”صنعت“ به گروه خاصی از شرکت‌های تولیدی یا درآمدزا بازمی‌گردد. بحث کامل در مورد اینکه چگونه مدیریت منابع انسانی تحت تاثیر عوامل صنعتی قرار می‌گیرد، در کنار موضوعات دیگر باید مدیریت منابع انسانی را از نظر اینکه در بخش دولتی یا بخش خصوصی اجرا می‌شود (روزن و همکاران، 1986؛ مولنار و راجرز، 1976)، در صنایع تحت قوانین و مقررات یا بدون آن قرار می‌گیرد (گوتری و اولیان، 1991ب؛ گوتری و همکاران، 1991؛ جانسون و همکاران، 1989)، و اینکه در صنایع دارای ثبات و تغییر کم یا زیاد اجرا می‌شود در نظر بگیرد (گوشال و بارتلت، 1990؛ اِوانس، 1992). به دلیل کمبود فضا، صرفا طبقه بندی صنایع تولیدی در برابر صنایع خدماتی در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد.

بوون و اشنایدر (1988) سه ویژگی را تشریح نموده‌اند که میان فعالیت‌های صنایع تولیدی و صنایع خدماتی تمایز قائل می‌شود: اول اینکه خدمات عموما ناملموس هستند؛ دوم اینکه در صنایع خدماتی، معمولا مشتریان و کارمندان در فرآیند تولید و عرضه خدمات با یکدیگر همکاری می‌کنند؛ سوم اینکه تولید و مصرف در صنایع خدماتی معمولا همزمان انجام می‌شود. از آنجائیکه مشتریان نقش محوری در صنایع خدماتی ایفا می‌کنند، می‌تواند آن‌ها را تا حدودی به عنوان کارمند در نظر گرفت که تحت مدیریت منابع انسانی قرار دارند (بوونف 1986؛ میلز و موریس، 1986). پیرو این مفهوم، جکسون و شولر (1992) دریافته‌اند که کارفرمایان در بخش‌های خدماتی به احتمال بیشتری مشتریان را به عنوان عوامل مهم در ارزیابی عملکرد کارمندان در نظر می‌گیرند. همچنین به نظر می‌رسد که وجود این تفاوت‌ها در ماهیت صنایع تولیدی و صنایع خدماتی پیامدهایی را برای جنبه‌های دیگر نظام‌های مدیریت منابع انسانی در پی داشته باشد که شامل گزینش، استخدام، آموزش، جبران خدمات، مدیریت فشار روانی، استفاده از کارکنان موقت، و پرورش و حفظ فضا و فرهنگ سازمانی مناسب می‌شود (دیویس- بلیک و یوزی، 1993؛ دیلانی و همکاران، 1989؛ گوتری و اولیان، 1991الف؛ جکسون و شولر، 1992؛ جکسون، 1984؛ اشنایدر و همکاران، 1992؛ ترپسترا و روزل، 1993).

به طور خلاصه، اگرچه ویژگی‌های خاص هر صنعت می‌تواند پیامدهای مهمی برای مدیریت منابع انسانی داشته باشد، این موضوع در چارچوب‌های تحقیقاتی به طور گسترده مورد بررسی قرار نگرفته است. صنایع نیز همانند فرهنگ‌های ملی زمینه‌هایی محسوب می‌شوند که بر اساس آن معنا استنباط می‌شود، اثربخشی تعریف می‌گردد، و رفتارهای کارمندان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند (مثلا، ر.ک. هافستد، 1991).

فرهنگ ملی جهانی سازی اقتصادهای ملی و تحول شرکت‌های چندملیتی موجب افزایش آگاهی و توجه به تفاوت‌ها در چگونگی مدیریت منابع انسانی در میان کشورهای مختلف شده است (بروستر و هجویچ، 1994؛ تاورز پرین، 1992). به دلیل وجود فرهنگ‌های غالبا منحصر به فرد در کشورها (یعنی ارزش‌ها، هنجارها، و رسومات)، عموما پذیرفته شده است که شرکت‌های چندملیتی باید درک درستی از فرهنگ کشوری که قرار است در آن فعالیت کند داشته باشد تا بتواند به درستی منابع انسانی مدیریت در آن کشور را مدیریت نماید.

شناخته‌شده‌ترین چارچوب برای مقایسه فرهنگ‌های ملی توسط هافستد (1980) ارائه شده است که چهار بُعد از فرهنگ را شناسایی نموده است: فردگرایی، مردگرایی، اجتناب از عدم اطمینان، و فاصله قدرت. به تازگی یک بُعد پنجم، گرایش به زمان، به این ابعاد اضافه شده است، ولی بیشتر تحقیقات فقط چهار بُعد را در نظر گرفته‌اند (هافستد، 1993). صاحبنظران دیگر ابعاد دیگری را نیز برای فرهنگ شناسایی نموده اند که شامل عدم رسمیت، مادی‌گرایی، و گرایش به تغییر می‌شود (آدلر، 1991؛ پاتاک، 1992؛ رونن، 1994).

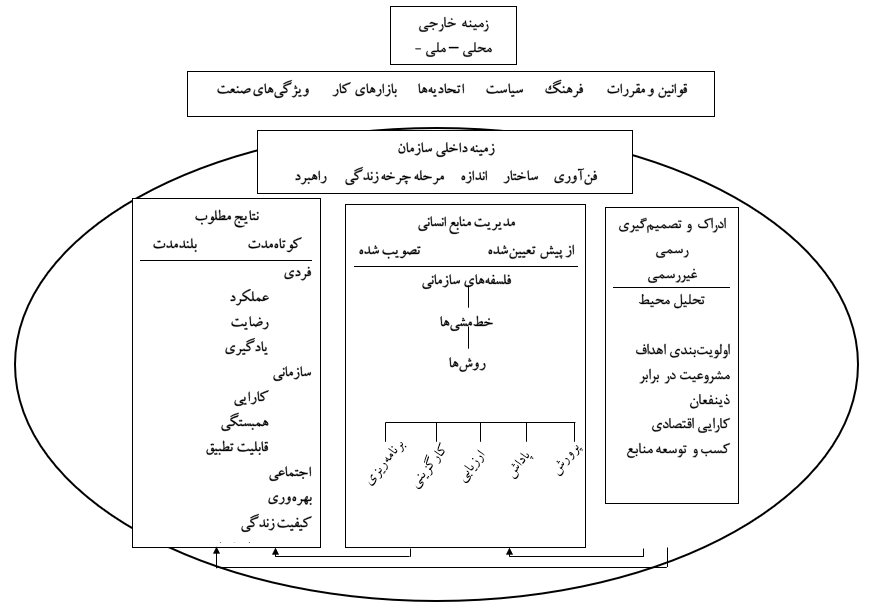
بحث‌های بسیاری در مورد پیامدهای تغییرات فرهنگی بر مدیریت منابع انسانی در مورد این ابعاد صورت گرفته است (اِرِز و ایرلی، 1993؛ مندوکا و کانونگو، 1994؛ اسلوکام و لی، 1993)، ولی مطالعات تجربی به ندرت شامل ارزیابی مستقیم فرهنگ و مدیریت منابع انسانی می‌شوند. در عوض، محققان عموما به مقایسه مدیریت منابع انسانی در کشورهای مختلف پرداخته‌اند و بیان نموده‌اند که ارزش‌ها و گرایشات فرهنگی مولفه‌های تعیین کننده تفاوت‌های کشف شده هستند (ر.ک. آروی و همکاران، 1991؛ باگات و همکاران ، 1990؛ بروستر و تایسون، 1991؛ بگین، 1992؛ کارول، 1988؛ اِبِرویِن و تولن، 1993؛ اِرِز، 1994؛ هیکسون، 1993؛ مارویاما 1992؛ یو و مورفی، 1993). با این حال باید توجه نمود که فرهنگ همه تفاوت‌های مدیریت منابع انسانی کشف شده در کشورهای مختلف را نشان نمی‌دهد (لینکلن، 1993). تفاوت‌های کشورهای مختلف می‌تواند ناشی از تفاوت‌های نظام‌های اقتصادی و سیاسی (مثلا، کارول و همکاران، 1988)، قوانین و مقررات (فلورکوفسکی و نث، 1993)، نظام‌های روابط صنعتی (استراوس، 1982)، و شرایط بازار نیروی کار (مثلا، لوی- لبویر، 1994) باشد. به تازگی، هافستد (1991) بیان نموده است که ویژگی‌های سازمانی و صنعتی می‌توانند اهمیت بیشتری نسبت به فرهنگ‌های ملی در مورد روش‌های مدیریتی و رفتارهای کارمندان داشته باشند. این ادعا با این شواهد مطابقت دارد که برخی از نظام‌های مدیریت منابع انسانی را می‌توان در فرهنگ‌هایی که کاملا از یکدیگر متفاوت هستند به شکلی اثر بخش اجرا نمود (مک‌دوفی و کرافیک، 1992؛ ویکنز، 1987). درک ما از نقش فرهنگ ملی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند با استفاده از یافته‌های تحقیقاتی که در مورد نحوه هماهنگی فرهنگ‌های مختلف در شرکت‌های چندملیتی انجام شده است ارتقاء یابد (مقایسه کنید با هینان و پرلموتر، 1979؛ پاتاک، 1992؛ شوارتز، 1992؛ تونگ، 1993).

**رویکردی جامع به تحقیقات در زمینه مدیریت منابع انسانی**

شکل 1 نشان دهنده خلاصه‌ای از بسیاری از روابط بین زمینه‌های کاری و مدیریت منابع انسانی در این مرور ادبیات تحقیق است. روابطی را که ما در این جا تشریح نموده‌ایم به شکل مدلی بزرگتر نمایش داده شده‌اند، که شامل مولفه‌های بسیاری می‌شود که فراتر از مجال مباحث ما هستند. مولفه‌هایی که دارای عنوان ”ادراک و تصمیم‌گیری“ هستند، موضوع مطالعات بسیاری بوده‌اند که در آن‌ها چگونگی و علت اینکه رهبران سازمان‌ها چه به صورت فردی و چه به شکل جمعی محیط پیرامون خود را تحلیل می‌کنند و همچنین پیامدهای این فرآیندها بر اقدامات آتی مورد بررسی قرار گرفته است (همبریک، 1994؛ جکسون، 1992؛ جکسون و داتون، 1988). در مدل یکپارچه مدیریت منابع انسانی ما فرض شده است که این فرآیندها با اولویت‌بندی اهداف به شکل ضمنی و صریح عجین شده‌اند. این کار به نوبه خود به فلسفه‌ها، برنامه‌ها، و روش‌های مدیریت منابع انسانی تبدیل می‌شود (شولر، 1992). به عبارت دیگر، مدل ما فرض می‌گیرد که پدیده‌هایی که در منتهی الیه چپ شکل 1 قرار دارد عوامل واسطه‌ای هستند که پیوند بین زمینه و مدیریت منابع انسانی توضیح می‌دهند.

نتایج مطلوب فردی، سازمانی، و اجتماعی (منتهی الیه راست شکل 1) نیز از جمله مولفه‌های مهم این مدل یکپارچه هستند. مخاطبینی که با ادبیات تحقیق علمی و تجربی مدیریت منابع انسانی آشنایی دارند می‌توانند به آسانی لیستی از نتایج مطلوب خاص را استخراج کنند. هدف ما تشویق محققان علاقه‌مند برای گسترش مفهوم‌سازی آنان از این مفاهیم و فراتر از رفتارهای سطح فردی در محیط‌های کاری است. علاوه بر این، نتایج مطلوبی که گروه‌های کوچک و بزرگ را توصیف می‌کنند (گروه‌های کاری، سازمان‌ها، جامعه) نیز باید در نظر گرفته شوند و پدیده‌های مورد مطالعه باید منعکس کننده واقعیاتی از تاثیر مدیریت منابع انسانی باشند که فراتر از مرزهای سنتی سازمان‌های هدف (مثلا، خانواده، مدرسه، جامعه) است.

فهمیدن و توسعه مدیریت منابع انسانی با توجه به زمینه‌های آن نیازمند دیدگاهی یکپارچه است که تمامی روابط نمایش داده شده در شکل 1 را در بر بگیرد. با این حال، در رشته روانشناسی، پیوند محیط‌های کلان داخلی و خارجی به طور کلی نادیده گرفته شده‌اند. خوشبختانه این حقیقت در حال ظهور است که نباید شرایط به این شکل ادامه یابد. تحقیقات بیشتری برای فهم اینکه چگونه محیط‌های داخلی و خارجی موجب شکل‌گیری این موارد می‌شوند نیاز است: (الف) ماهیت فلسفه‌ها، خط‌مشی‌ها، و روش‌های مدیریت منابع انسانی؛ (ب) رفتارها و گرایشاتی از کارمندان که بروز می‌کنند و باید ارج نهاده شوند؛ (ج) معیاری که اثربخشی کارمندان و سطوح اثربخشی کسب شده توسط آنان را تعریف می‌کند؛ و



(د) معیاری که اثربخشی سازمانی و سطوح اثربخشی کسب شده را تعریف کند. علاوه بر این، تحقیقات آتی باید به زمینه‌هایی که تعدیل کننده رابطه بین مدیریت منابع انسانی و نتایج مطلوب هستند توجه داشته باشد.

مروری که ما بر این ادبیات تحقیق داشتیم برای ما آشکار نموده است که تحقیقات اندکی به بررسی پیوندهای افقی میان فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند، اگرچه بیشتر نظریاتی که مرور نمودیم و نظریات روانشناسی در مورد گرایشات و رفتارهای کارمندان تلویحا به چنین پیوندهایی اشاره کرده‌اند. کارمندان صرفا به برخی از خط‌مشی‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی واکنش نشان نمی‌دهند؛ آن‌ها با استفاده از اطلاعات مربوط به این موضوعات، به تحلیل و استنباط ارزش‌های فرهنگی و هنجاری رفتاری می‌پردازند. متاسفانه و با کمال تعجب، ما اطلاعات اندکی راجع به اینکه کارمندان چگونه به تفسیر ترکیب‌های مختلفی از خط‌مشی‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی می‌پردازند در اختیار داریم و از تاثیر نظام‌های پیچیده مدیریت منابع انسانی بر گرایشات و رفتارهای اعضای فعلی و بالقوه سازمانی نیز بی‌اطلاع هستیم. درک ما از پیوندهای عمودی بین مدیریت منابع انسانی و زمینه‌های کاری نمی‌تواند بدون توجه به وابستگی‌های متقابل بین خط‌مشی‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی افزایش یابد.

**تحقیقات نظریه‌محور**

نظریاتی که بررسی شد نشان دهنده برخی از روابط تجربی بین شرایط محیطی و مدیریت منابع انسانی هستند، ولی مسلما نظریات کنونی کافی نیستند. هر یک از این نظریات به قسمتی از یک پدیده بزرگ می‌پردازند و هیچ یک از آن‌ها به صورت کلی حوزه مدیریت منابع انسانی را با توجه به زمینه‌های خاص آن بررسی نکرده‌اند. بنابراین، در آینده نزدیک، بهترین تحقیق قابل ارائه تحقیقی است که چندین دیدگاه نظری را در بر داشته باشد. علاوه بر این، از آنجائیکه این نظریاتی را که ما در این جا در مورد آن‌ها بحث کردیم عموما مشخصا به منظور فهم مدیریت منابع انسانی با توجه به زمینه‌های آن مطرح نشده‌اند، ممکن است به تغییر و تطابق این نظریات نیاز باشد. این فرآیند تغییر و تطابق به احتمال زیاد به صورت تدریجی و تکراری صورت می‌گیرد و توافق نظر عمومی به آهستگی انجام می‌شود. با این حال، تحقیقاتی که بر اساس نظریات ناقص به پیش می‌رود در مقایسه با تحقیقاتی که بدون پیشینه نظری انجام می‌شود احتمال بیشتری برای ایجاد یک مجموعه معنادار از دانش را دارد.

