

عوامل تعیین کننده زمینه‌های منابع انسانی (پژوهشی تجربی در صنایع تولیدی ترکیه)

دکتر بهرام علیشیری*؛ حمیده عبداللهی^۲

چکیده

زمینه‌های منابع انسانی، مفهومی نسبتاً جدید در کشور ترکیه است. مستندات این مقاله، نتیجه مطالعه تجربی درباره عوامل تعیین کننده زمینه‌های منابع انسانی در ۲۱۷ شرکت در صنایع تولیدی ترکیه با هدف ارائه نظریه‌ای جدید است که با ارزیابی عوامل تعیین کننده در زمینه فعالیت‌های منابع انسانی از قبیل گزینش و استخدام، آموزش و توسعه، دستمزد و سود، ارزیابی عملکرد، ارتقای شغلی و تجربه ارتباطات صنعتی در محیط داخلی و خارجی به دست آمده است. در این تحقیق، ابتدا بر فعالیت‌های منابع انسانی کارخانه‌ها تمرکز می‌شود و آنگاه با استفاده از یک رویکرد تجربی مشابه، در این باره بحث می‌شود که نظارت بر عوامل تعیین کننده فعالیت‌های منابع انسانی مجاز است. این رویکرد، در پژوهش حاضر، در روند تشخیص به هم پیوستگی میان فعالیت‌های منابع انسانی سایر سازمان‌ها و عوامل محیطی تسهیل ایجاد کرده، همچنین این امکان را فراهم ساخته است تا با شناخت ارتباط بین شش فعالیت عمده منابع انسانی، عوامل تعیین کننده درونی و بیرونی و متغیرهای کنترلی مشخص شود.

کلیدواژه‌ها: زمینه‌های منابع انسانی، صنایع تولیدی ترکیه.

Determining Factors of Human Resource Contexts (Experimental study in Manufacturing Industries of Turkey)

Bahram Alishiri, Ph.D., Hamideh Abdollahi, M.A

Abstract

Human resource context is a new concept in Turkish. Documents of this article are the results of an experimental study about determining factors of human resource context in 217 manufacturing industries of Turkish. This study aims to make a new theory by evaluating determining factors in human resource practices context such as recruitment and selection, training and staff development, pay and benefit, assistance of performance, career development and experience of industrial relation issues in internal and external environment

Primary, it focused on human resource practices and the use of the same experience allowed the evaluation of determining factors in human resource activities. This event has helped us to know the relation among human resource activities of other organizations and internal factors. It also enables us to discover the determining internal, external factors and controlled variables by knowing the relation between 6 human resource activities.

Key word: Human resource contexts, manufacturing industries of Turkey.

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران جنوب
۲- مدرس دانشکده علمی کاربردی سازمان همیاری شهرداری‌ها
*پست الکترونیکی نویسنده اصلی: bahramalishiri1350@yahoo.com

مقدمه

با مروری بر مطالعات صورت گرفته پیشین، علاقه بسیار زیاد به پژوهش در زمینه‌های منابع انسانی در سه دهه اخیر روشن می‌شود.

محرك این علاقه‌مندی، بهره‌برداری متفاوت از زمینه‌های منابع انسانی در کارخانه‌ها است. در سطح نظری، بسیاری از نویسندگان توضیحات متناقضی درباره عملکرد و زمینه‌های منابع انسانی ارائه داده‌اند. سازمان‌ها به‌هنگام طراحی زمینه‌های منابع انسانی خود، گزینه‌های زیادی در اختیار دارند. از این رو، جهت تعیین شرایطی که باعث می‌شود این گزینه‌ها تغییر کنند، پژوهش‌های مشروحي وجود دارد. در این پژوهش‌ها، مجموعه‌ای از عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر زمینه‌های انسانی بررسی شده است. تعدادی از این عوامل عبارت‌اند از:

تحولات اقتصادی ملی و بین‌المللی، تحولات تکنولوژیکی، تاریخ و فرهنگ ملی، مؤلفه‌های صنعتی، قوانین و مقررات رقابتی و اقدامات اتحادیه‌ها که به‌عنوان عوامل خارجی امکان آن را دارند که بر زمینه‌های منابع انسانی سازمان‌ها تأثیر بگذارند؛ به‌علاوه عوامل داخلی همچون اندازه و ساختار سازمانی، استراتژی بازرگانی، استراتژی منابع انسانی، تاریخچه و اخبار و عملکرد گذشته، مدیریت عالی، مدیریت خطوط، سیاست‌ها و قدرت؛ و نیز تأثیرات آکادمیک و حرفه‌ای.

این پژوهش با هدف مشخص کردن عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر زمینه‌های منابع انسانی در صنایع تولیدی ترکیه در چهارچوب و حوزه دیدگاه رشدیافته تسو و میلکوویچ^۱ صورت گرفته است.

در این مسیر، ابتدا زمینه‌های منابع انسانی بر پایه‌های نظری مرور و سپس مطالعات تجربی منظم در تعیین عوامل مؤثر بر زمینه‌های منابع انسانی در صنایع تولیدی ترکیه بررسی می‌شود.

۱. پایه‌های فکری زمینه‌های منابع انسانی

طبق بررسی‌هایی انجام‌شده، مشخص شد که نوشته‌ها و توضیحات نظری متناقضی درباره عوامل تعیین‌کننده زمینه‌های منابع انسانی وجود دارد. رویکردهای عمده‌ای را که در این زمینه وجود دارد، می‌توان به‌صورت زیر دسته‌بندی کرد:

۱. دیدگاه سازمانی

۲. دیدگاه سیاسی

۳. دیدگاه نظریه وابستگی

۴. دیدگاه مدیریت استراتژیک منابع انسانی

۵. دیدگاه رفتارگرایانه

۶. دیدگاه مدیریت بر مبنای شایستگی

۷. دیدگاه مطلوبیت

۸. دیدگاه مدیریت سرمایه‌های فکری

در پژوهش حاضر، دیدگاه ایجاد تسو و میلکوویچ بررسی می‌شود. این دو پژوهشگر، عوامل مؤثر بر زمینه‌های منابع انسانی را به‌شکلی جامع تحلیل کرده‌اند؛ به این صورت که ابتدا سه دیدگاه نظری جداگانه بنا نهادند:

۱. دیدگاه کارکردگرایی بنیادی

۲. دیدگاه استراتژی اقتصادی

۳. دیدگاه مدیریت استراتژیک منابع انسانی

سپس دیدگاه چندمؤلفه‌ای پیشنهاد کردند.

در پژوهش‌های انجام‌شده براساس نظریات طبقه‌بندی‌شده تسو و میلکوویچ، دیدگاه‌های مختلف آنالیزکننده دسته‌بندی عوامل تعیین‌کننده زمینه‌های منابع انسانی به‌عنوان اولین پیشنهادها از بین دیدگاه‌های دیگر و عوامل تعیین‌کننده این دیدگاه‌ها بررسی شد. این چهارچوب سپس در بررسی عوامل تعیین‌کننده زمینه‌های منابع انسانی در صنایع تولیدی ترکیه نیز به‌کار گرفته شد.

۱-۱. دیدگاه کارکردگرایی بنیادی

در این دیدگاه، بر عوامل داخلی مؤثر بر زمینه‌های

1. Tsuo & Milkovich

نه فقط به‌عنوان نقشی برای پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریتی؛ و این عنصر، پتانسیلی همچون منبع مزیت رقابتی، انعطاف‌پذیر است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، طراحی و پیاده‌سازی مجموعه‌ای از سیاست‌های هماهنگ داخلی و شیوه‌هایی برای متقاعد کردن نیروی انسانی شرکت‌ها برای مشارکت در دستیابی به اهداف تجاری را شامل می‌شود. پایه نظری زیرساخت‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی این است که در درون سازمان‌ها، نیاز به یک استراتژی خاص را پذیرفته‌اند؛ و این، متفاوت از نیاز به پذیرش استراتژی‌های متناوب است. اما در هر دو، وجه محیط داخلی و خارجی و مأموریت و اهداف سازمان در نظر گرفته می‌شود. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بخش صحیحی از دستیابی استراتژی وسیع سازمانی است. زمینه‌های مهم منابع انسانی مشترک با بسیاری از نظریه‌های کاری مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌تواند تعیین‌کننده باشد؛ برای مثال: فرصت‌های شغلی داخلی، آموزش، ارزیابی جهت‌دار نتایج، منافع مشترک، حفاظت کارکنان و مشارکت با تمرکز اساسی بر استراتژی تجاری. با مدیریت استراتژیک منابع انسانی، چشم‌پوشی سیستماتیک سایر مؤلفه‌های سازمانی که ممکن است بر فعالیت‌های واحد منابع انسانی تأثیر مستقیم داشته باشد، کنترل می‌شود.

۴-۱. دیدگاه ایجاد چندگانه

از سه دیدگاه مطرح‌شده پیشین ممکن است در بررسی متغیرهای اقدامات اجرایی، در واحد منابع انسانی استفاده شود. گرایش این دیدگاه با توجه به اهمیت مجموعه‌ای از عوامل تعیین‌کننده متفاوت است. به هر حال، بافت سازمانی و اقتصادی زمینه‌های منابع انسانی به‌مراتب پیچیده‌تر و پویاتر از آن است که در این سه دیدگاه اختصاصی شرح داده شده است. دیدگاه ایجاد چندگانه، با عوامل تعیین‌کننده منابع

منابع انسانی تأکید می‌شود. از این دیدگاه همانند یک دیدگاه نظری برای گزارش فعالیت‌های اجرایی واحد منابع انسانی استفاده می‌شود. در این چهارچوب، فعالیت (عملیات) منابع انسانی، وضعیت مناسبی در موضوعات استراتژیک سازمان‌های وظیفه‌گرا است، هرچند که ایجاد یک خط محدود تولیدات یا خدمات به روش کارآ نیز ممکن است همینطور باشد. بنابراین، کارآیی و اثربخشی درآمد، فلسفه هدایت‌کننده در مدیریت منابع انسانی برای دستیابی به اهداف سازمانی است؛ چراکه تأکید بر عوامل داخلی، به خاطر اثر عوامل خارجی هستند که به‌وضوح مطرح نمی‌شوند.

۲-۱. دیدگاه استراتژی اقتضایی

در این دیدگاه، بر مقتضیات بحرانی در محیط خارجی شرکت‌ها تأکید می‌شود. اساس این فرضیه این است که مرزهای قابل نفوذ بسیاری در سازمان‌ها وجود دارد و زمینه‌های منابع انسانی مستقیماً در برابر تقاضای محیطی واکنش نشان می‌دهند. در اینجا، به نقش میانجی‌گرایی استراتژی‌های سازمانی توجه نمی‌شود. زمینه‌های منابع انسانی همانند واکنشی در برابر فشارهای بیرونی بحران، همچون نیازهای قانونی و فعالیت‌های اتحادیه عمل می‌کنند. در این دیدگاه، جایی برای عوامل داخلی در موضوعات حیاتی زمینه‌های منابع انسانی وجود ندارد.

۳-۱. دیدگاه مدیریت استراتژیک منابع

انسانی

در سال‌های اخیر، مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک در هر دو سطح عملی و نظری با هم درآمیخته‌اند؛ و این امر، موضوع مجموعه‌ای از مطالعات جدید بوده است که مدیریت استراتژیک منابع انسانی نامیده می‌شود. در این دیدگاه تأکید می‌شود که منابع انسانی را باید به‌عنوان عاملی استراتژیک در نظر گرفت

کنند. عوامل خارجی مؤثر بر زمینه‌های منابع انسانی، فشارهایی بر روی شرکت‌ها است که در مسیر دلخواه در یک سیر کوتاه‌مدت قابل کنترل و تغییر نیست.

۱-۱-۲. تغییرات اقتصاد بین‌المللی و ملی

به‌موازات پیشرفت جهانی، معیارهای بین‌المللی زمینه‌های منابع انسانی بیش از پیش اهمیت پیدا کرد. تأکید بر زمینه‌های منابع انسانی، از موضوعات سنتی - از قبیل انتخاب‌های داخلی و پاداش‌دهی - به مفاهیمی مانند جهانی‌شدن و بین‌المللی‌شدن رقابت، تغییر پیدا کرده است.

۲-۱-۲. تغییرات تکنولوژیکی

تکنولوژی در قلب کارخانه‌های صنعتی پیوند خورده است و مجموعه‌ای مزیت‌های بازرگانی را فراهم می‌کند. همان‌طور که سازمان‌ها با کاهش چرخه عمر محصول در بسیاری از صنایع روبه‌رو هستند، در بسیاری از موارد، ارزیابی مجدد چیدمان عملیات و چرخه مدیریت را شروع می‌کنند؛ چراکه در واقع مزیت‌های تکنولوژی مشاغل را تغییر می‌دهند و مهارت جدیدی ایجاد و اشتغال‌زایی می‌کنند و بازبینی دوباره نیاز کارکنان به یادگیری و آموزش‌های لازم برای انجام دادن کارها به‌علاوه پیشرفت تکنولوژیکی، مفاهیم زمینه‌های منابع انسانی و مسیر اجرای آن را تغییر می‌دهد.

۳-۱-۲. فرهنگ ملی

افزایش تجارت بین‌المللی و جهانی، فشاری به‌مراتب بیشتر از آنچه زمینه‌های منابع انسانی دریافته‌اند، ایجاد می‌کند و ممکن است با تفاوت‌های فرهنگی و ملی مرتبط باشد. فرهنگ در عملکرد سازمانی، ساختار پیشرفت و شیوه‌های زمینه‌های منابع انسانی اهمیتی حیاتی دارد. عوامل فرهنگی، حوزه وسیعی از پیامدها و تفاوت‌های چشمگیری در سراسر کشور را پوشش می‌دهد.

انسانی از قبیل واحد آنالیز و محیط‌شناسی در خصوص چندگانگی و پیچیدگی توقعات ایجادشده سروکار دارد. مؤسسات ممکن است هر دو وجه داخلی و خارجی و به مفهوم فردی، گروهی یا سازمانی با یک سهم و طلب خاص درمقابل یک سازمان را دربر گیرد. طبق نظریات تسو و میلکوویچ، واحد منابع انسانی باید در تعاملات استراتژیک با این ایجاددهنده‌ها به‌کارگرفته شود، چراکه ماندگاری به توانایی برآورده‌ساختن انتظارات و نیازهای سهامداران بستگی دارد. بنابراین، علی‌رغم سایر دیدگاه‌ها، براساس این دیدگاه، زمینه‌های منابع انسانی تحت تأثیر هر دو عامل داخلی و خارجی است. به‌علاوه، تعدد عوامل و اهمیت نسبی آنها در سراسر کشور و مناطقی که فعالیت و اندازه شرکت و ماهیت تکنولوژی در فرایند تولید به‌کار گرفته می‌شود، متفاوت است.

۲. عوامل تعیین‌کننده زمینه‌های منابع انسانی

عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر زمینه‌های منابع انسانی، تفاوت معناداری در سراسر کشور دارد. در واقع، هم بافت ملی و هم بافت سازمانی، تنوع گسترده‌ای در زمینه‌های منابع انسانی دارد. عملکرد متفاوت، با مشخصات محیطی و سازمانی از قبیل اندازه شرکت‌ها، بخش صنعتی، نوع فعالیت‌های اقتصادی، ایدئولوژی مدیریتی، فرهنگ ملی، استراتژی تجاری، ساختار سازمانی و قدمت سازمان مرتبط است؛ و در دامنه وسیعی از مدل‌های منابع انسانی و تغییرات مؤثر عوامل گوناگون در زمینه‌های منابع انسانی انعکاس می‌یابد.

۱-۲. عوامل خارجی

در طول دهه اخیر، محیط بازار به‌شدت متلاطم بوده است. بنابراین، شرکت‌ها برای حفظ موفقیت دائمی در برخورد با اوضاع و تحولات سریع جهانی، باید مؤلفه‌های محیطی و رشد زمینه‌های منابع انسانی را در برخورد با تغییرات نیازهای بازار تعیین و تحلیل

رقابتی را به‌دست آورند. برای آنکه شرکت‌ها بتوانند فاصله رقابتی یا مزیت ماندگاری برای ایجاد پیشرفت زمینه‌های منابع انسانی در مقایسه با سایر رقبا را به‌دست آورند، راه‌های زیادی وجود دارد.

۲-۱-۷. فعالیت‌های اتحادیه

در تحلیل زمینه‌های منابع انسانی ضروری است اقدامات اتحادیه‌ها نیز بررسی شود. بسیاری از اتحادیه‌ها این تمایل وجود دارد که بیشتر از سایرین بر زمینه‌های منابع انسانی تأثیر بگذارند. حضور یا عدم حضور اتحادیه‌ها در سازمان، متغیری مهم و برجسته است که با زمینه‌های منابع انسانی ارتباط پیدا می‌کند. در تبدیل روابط صنعتی به‌سوی روابط جهت‌دار کارکنان، تغییرات معنی‌داری وجود دارد. مسئله مطرح در این زمینه، پیدا کردن فضایی برای ایجاد سازگاری مدیریت منابع انسانی با نحوه روابط صنعتی است. این مسئله برای یافتن تعادلی معقول بین شیوه چانه‌زنی و روابط پیوسته و مهم کارگری، حیاتی است.

۲-۲. عوامل داخلی

محیط داخلی سازمان‌ها به‌شدت بر زمینه‌های منابع انسانی مؤثر است. عوامل داخلی خاص در تأثیرات کارخانه‌ها، واکنشی در برابر موقعیت اتخاذ شده است. تأثیرات متغیر خاص بر روی زمینه‌های منابع انسانی، منطبق با وضعیتی است که شرکت در انتخاب تصمیمات معین با آن روبه‌رو است؛ و این، متغیری غالب در آن مرحله است که می‌توان آن را با عوامل دیگر از قبیل تغییر اوضاع، جایگزین کرد. در زمینه عوامل داخلی، پژوهشگران در مطالعات اخیر فهرستی طولانی از مشخصه‌های سازمانی مرتبط با زمینه‌های منابع انسانی را جمع‌آوری کرده‌اند؛ که به‌اختصار در اینجا شرح داده می‌شود.

واستی^۱، در پژوهشی، قابلیت‌های اجرایی زمینه‌های منابع انسانی ژاپن و آمریکا را در کشور ترکیه از دیدگاه فرهنگی و اجتماعی بررسی کرده است. او ضمن سنجش ارزش‌های روابط کاری، بر تفاوت‌های بافتی بین کشورهای پیشرفته و صنعتی تأکید کرده و معتقد است که زمینه‌های منابع انسانی ژاپنی‌ها، با زمینه‌های منابع انسانی آمریکا و کشورهای غربی با مشخصه‌های اجتماعی ترکیه سازگاری بیشتری دارد. از سوی دیگر، اختلافات موجود بین‌المللی در کشورهای مشابه، این‌گونه تفاوت‌ها در زمینه‌های منابع انسانی را هدایت می‌کند؛ برای مثال، کوزان^۲ به این مسئله اشاره می‌کند که ترکیه در طول دو قرن اخیر به‌طور منظم تلاش کرده است جامعه سنتی را که فرهنگی نامتجانس و تفاوت‌های عمده ارزشی با بخش‌های مختلف دارد، تغییر دهد.

۲-۱-۴. ویژگی‌های بخش صنعتی

در تحلیل زمینه‌های منابع انسانی، سازمان‌های طبقه‌بندی‌شده — مانند کارخانه‌ها و شرکت‌های خدماتی — مبنای بحث مقاله حاضر است؛ و اینکه پروسه‌های تولیدات مختلف، مستلزم زمینه‌های گوناگون منابع انسانی است، واقعیت پشت‌پرده این بحث است.

۲-۱-۵. مقررات / قوانین

به‌کرات عنوان می‌شود که قوانین و مقررات، برخورد مستقیمی با زمینه‌های منابع انسانی دارد. در کشور ترکیه، اصول قوانین مرتبط با عملیات و فعالیت‌های سازمان‌ها، با قانون اساسی تنظیم و تدوین می‌شود.

۲-۱-۶. فعالیت رقبا

تفاوت در زمینه‌های منابع انسانی، شبیه زمانی است که با مقایسه سازمان‌ها بفهمید که آنها در اندازه با هم تفاوت دارند و هر کدام تلاش می‌کنند مزیت

1. Wasti

2. Kozan

تجاری، استراتژی یکپارچه‌تر و ساختار انعطاف‌پذیرتر می‌شود. استراتژی و ساختار شرکت در یکپارچگی و انعطاف‌پذیری عوامل تعیین‌کننده زمینه‌های منابع انسانی اهمیت زیادی دارند. تفاوت‌های ساختاری میان شرکت‌ها نیز بر مسیر طراحی و پیاده‌سازی زمینه‌های منابع انسانی تأثیرگذارند و اهمیت بسیاری دارند.

۲-۲-۵. راهبرد تجاری

بین راهبرد تجاری و تصمیمات منابع انسانی، دو روش «علت و معلولی» وجود دارد. سازمان‌ها برای کسب امتیاز در بازار معمولاً از استراتژی‌های رقابتی متفاوتی استفاده می‌کنند. این استراتژی‌ها غالباً زمانی که هماهنگی منظمی با زمینه‌های منابع انسانی دارند، تأثیرگذارترند. شرکت‌ها می‌توانند با اتخاذ تصمیمات کارآمد درباره زمینه‌های منابع انسانی - که پشتیبانی از استراتژی‌های گزینش‌شده را برعهده دارند - محیط خود را بهبود بخشند.

۲-۲-۶. استراتژی منابع انسانی

استراتژی منابع انسانی، معیاری مهم در میزان و نوع زمینه‌های منابع انسانی است. هدف از استراتژی منابع انسانی، راهنمایی مدیران منابع انسانی است تا در موفقیت سازمان‌ها نقش داشته باشند. استراتژی منابع انسانی به رویکرد اساسی به سمت کارکنان اشاره می‌کند؛ و زمینه‌های منابع انسانی، به صورت امری قراردادی، مطابق با استراتژی منابع انسانی شکل می‌گیرد.

۲-۲-۷. مدیریت خط تولید

راه‌حل موفقیت سازمانی، مشارکت فعالانه مدیریت خط تولید در طراحی و پیاده‌سازی اقدامات منابع انسانی است. از این رو مدیریت خط تولید مسئول ایجاد ارزش‌ها است؛ و مدیران باید زمینه‌های منابع انسانی

۲-۲-۱. تاریخچه، اخبار و عملکرد گذشته

مقاومت در برابر تغییرات، عاملی اساسی است که در هر فرایند تغییر مطرح می‌شود؛ و مقاومت، هرگونه رفتاری است که در طی آن تلاش می‌شود وضعیت به حالت سابق نگه داشته شود. در اغلب سازمان‌ها سعی می‌شود در مورد تعدادی از عوامل انحصاری به هم پیوسته - مانند تاریخچه، اخبار و عملکرد گذشته - در برابر تغییرات مقاومت شود.

۲-۲-۲. مدیریت عالی

تأثیر مدیریت عالی بر زمینه‌های منابع انسانی را بسیاری از پژوهشگران تصدیق کرده‌اند، اگرچه حتی در سطح حمایت مشاوره مدیریت عالی باشد. شیوه مدیریت، اولویت‌ها و عملکرد در سازمان، تأثیر معنی‌داری بر زمینه‌های منابع انسانی دارد.

۲-۲-۳. اندازه سازمان

اندازه سازمان، عامل مهمی است که با آن، میزان و نوع زمینه‌های منابع انسانی تشریح می‌شود، هرچند که زمینه‌های منابع انسانی ماهیت مشترکی با سازمان دارد و تاندازه‌های نتیجه رشد و ارتقای بخش‌ها است. دلیل این ادعا این است که این امر در بسیاری از شرکت‌های کوچک متفاوت است. در سازمان‌های کوچک یک یا دو نفر از کارکنان برای هدایت زمینه‌های منابع انسانی کافی می‌باشد، اما سازمان‌های بزرگ برای هر سطح از عملیات ممکن است به واحدهای متفاوت منابع انسانی نیاز باشد؛ به علاوه، بین شرکت‌های کوچک و بزرگ، یک فضای کلیدی متفاوت برحسب فرهنگ سازمانی وجود دارد و این می‌تواند اثر متفاوتی بر زمینه‌های منابع انسانی (برای مثال، آموزش یا سیستم پرداخت پاداش) داشته باشد.

۲-۲-۴. ساختار سازمانی

در واکنش به رقابت جهانی و تغییرات سریع محیط

درباره سیاست‌ها و زمینه‌های منابع انسانی حضور دارند؛ و دانش آنها در زمینه‌های متناوب منابع انسانی می‌تواند متغیرهای مهمی درباره صحت خودشان نمایان سازد. پتانسیل نهاده‌ها در این مطالعات علمی، نوشته‌های حاصل از نظریه‌ها و تحقیقات منابع انسانی و آنچه آنان تجربه می‌کنند یا اطلاعاتی که از هم‌رده‌های خود به‌ویژه در صنایع مشابه کسب می‌کنند را دربر می‌گیرد. با بررسی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر زمینه‌های منابع انسانی می‌توان استدلال کرد که تأثیر این عوامل با توجه به مؤلفه‌ها و کانال‌هایی که این عوامل از طریق آنها اعمال می‌شود، یکسان نیست؛ برای مثال، در تعیین دستمزد و استخدام کارکنان جدید، تأثیر عوامل اقتصادی بیشتر از سایر عوامل زمینه‌های منابع انسانی است. بنابراین، با تعیین عوامل مؤثرتر بر زمینه‌های منابع انسانی می‌توان پژوهشی تجربی را در صنایع تولیدی ترکیه هدایت کرد. در طی این فعالیت تجربی، شناختی از عوامل مهم و شرایط مربوط به زمینه‌های عمومی و فردی منابع انسانی به‌دست می‌آید.

۳. روش‌شناسی

۳-۱. مدل

براساس تحلیل‌های ارائه‌شده، مدل ساده‌ای طراحی شده است (شکل ۱) که در آن، زمینه‌های منابع انسانی در صنایع تولیدی ترکیه در قالب عملیاتی از متغیرهای درونی، بیرونی و کنترلی در نظر گرفته می‌شود. ارتباطات این عملیات به‌صورت نموداری در شکل ۱ نشان داده شده است. متغیرهای درونی و بیرونی در این مدل، یافته‌های کین^۱ و پالمر^۲ را شامل می‌شود. تعدادی متغیر کنترلی نیز در این مدل وجود دارد. اولین متغیر کنترلی، جایگاه بازار شرکت است. جایگاه بازار شرکت متأثر از خصوصیات اشتغال و به همین منوال زمینه‌های منابع انسانی است. معیار دیگر، اندازه سازمان‌ها است؛

را در کار خود بگنجانند. این مسئله نیازمند ارتباط مشترک اطلاعات و قدرت پویا بین واحد منابع انسانی و مدیریت خط تولید است.

در زمینه مسئولیت مدیریت خط تولید، چهار دیدگاه اساسی وجود دارد:

۱. مدیریت خط تولید، در خصوص زمینه‌های منابع

انسانی، مسئولیت زیادی دارد؛

۲. مسئولیت مدیریت خط تولید هر لحظه تغییر

می‌کند؛

۳. مدیریت خط تولید درقبال نتایج منابع انسانی

ناشی از استراتژی مدیریت منابع انسانی، مسئولیت

عظیمی دارد؛

۴. سازمان‌ها با توجه به شرایط مسئولیت مدیریت خط

تولید درقبال زمینه‌های منابع انسانی با هم تفاوت دارند.

۲-۲-۸. سیاست و قدرت

تأثیرگذاری قدرت و سیاست به‌کرات مورد ملاحظه قرار گرفته است، خصوصاً زمانی که دلیل عدم پیاده‌سازی سیاست و قدرت جدید مطرح است که در هر دو عامل داخلی و خارجی، مدیریت منابع انسانی، با اتخاذ تصمیماتی از سوی سهامداران روبه‌رو است. زمانی که سهامداران با این مسئله مواجه شوند که وضعیت سازمان در زمینه‌های منابع انسانی بحرانی است، راه‌حلی وجود دارد که از طریق آن، منابع قدرت و سیاست به‌دقت تعیین می‌شود. قدرت و سیاست با مؤلفه‌های مختلف که معیاری قاطع در زمینه‌های منابع انسانی هستند، به‌کار برده می‌شوند؛ و وظیفه مدیریت منابع انسانی، مشخص کردن نقش سهامداران به‌عنوان مؤلفه‌های حیاتی زمینه‌های منابع انسانی است.

۲-۲-۹. تأثیرات علمی و حرفه‌ای بر زمینه‌های

منابع انسانی

کارکنان منابع انسانی اغلب در فرایند تصمیم‌سازی

1. Kane

2. Palmer

۳-۲. سوالات تحقیق

سوالات تحقیق برگرفته از مرور آثار موجود است که شش حوزه مهم زمینه‌های منابع انسانی را که در موفقیت سازمان‌ها مؤثرند، دربر می‌گیرد: گزینش و استخدام، آموزش و توسعه، پاداش و مزایا، ارزیابی عملکرد، ارتقای شغلی، و روابط صنعتی. این سوالات عبارت‌اند از:

الف - کدام عوامل بیشترین تأثیرات را بر زمینه‌های

زیرا با اندازه سازمان‌ها، همبستگی با بخشی از زمینه‌های منابع انسانی بیان می‌شود. دیگر متغیرهای کنترلی عبارت‌اند از: وجود TQM (مدیریت کیفیت جامع)، مأموریت سازمانی و استراتژی یکپارچه منابع انسانی؛ و بالأخره در این مدل، شیوه‌هایی در خصوص گزینش و استخدام، آموزش و پیشرفت، پاداش و مزایا، ارزیابی عملکرد، ارتقای شغلی و ارتباطات صنعتی در زمینه‌های منابع انسانی ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل تعیین زمینه‌های منابع انسانی

انسانی است. سومین و چهارمین دسته از سؤالات، طبق مقیاس لیکرت بنا شده است. در پژوهش حاضر، در نخستین گام یک نمونه تصادفی شامل ۳۰۰ کارخانه تولیدی انتخاب شد و مورد بهره‌برداری قرار گرفت. تعداد دقیق عملیات شرکت‌ها در صنایع تولیدی ترکیه مشخص نیست؛ از این رو در این پژوهش، منطقه‌ای از ترکیه که کارخانه‌های صنایع تولیدی در آن مجتمع بودند، مشخص شد؛ سپس با مدیران منابع انسانی ۳۰۰ شرکت که پرسشنامه را دریافت کرده بودند، مصاحبه‌ای رودررو ترتیب داده شد. ۲۱۷ نفر از مدیران به پرسشنامه پاسخ داده بودند. با توجه به ارزش شاخص KMO به دست آمده (۰/۸۸۲) نتیجه گرفته شد که سطح رضایت‌بخشی از یک نمونه‌گیری شایسته در اختیار است.

۳-۵. نتایج

نتایج زمینه‌یابی نشان داد که میزان حضور شرکت‌ها در بازار داخلی، بین‌المللی و هر دو بازار به ترتیب ۴۲/۴ درصد، ۴۳/۳ درصد و ۱۴/۳ درصد است. ۳۱/۳ درصد شرکت‌ها بین ۱ تا ۹ سال، ۴۷/۵ درصد بین ۱۰ تا ۲۹ سال و ۲۱/۲ درصد بالای ۳۰ سال قدمت داشتند. یافته‌ها حاکی از آن بود که شرکت‌های کوچک بین صفر تا ۴۹ نفر، شرکت‌های متوسط بین ۵۰ تا ۲۴۹ نفر و شرکت‌های بزرگ بالای ۲۵۰ نفر پرسنل در اختیار داشتند. بر این اساس، حدود ۳۵ درصد شرکت‌ها کوچک، ۴۶ درصد متوسط و ۱۹ درصد بزرگ هستند. ۴۹ درصد شرکت‌ها TQM را بین ۱ تا ۳ سال، ۲۷ درصد بین ۴ تا ۶ سال، ۷ درصد بین ۷ تا ۹ سال، و ۹ درصد بالای ۱۰ سال به کار گرفته‌اند و در نهایت، ۵۱/۹ درصد شرکت‌ها مأموریت مکتوب و ۳۶/۱ درصد استراتژی یکپارچه منابع انسانی دارند. مقادیر به دست آمده، انحراف معیار و همبستگی میان واکنش (پاسخ) به تأثیرات متغیرها در زمینه‌های منابع انسانی را نشان می‌دهد. محدوده مقیاس از یک با مفهوم بدون اثر تا

منابع انسانی در صنایع تولیدی ترکیه دارند؟

ب — آیا عوامل مؤثر بر زمینه‌های منابع انسانی با

توجه به موضوعات زیر متفاوت است؟

۱. جایگاه بازاری (ملی و بین‌المللی) شرکت

۲. اندازه سازمان

۳. بود یا نبود یک مدیریت کیفیت جامع

۴. بود یا نبود مأموریت سازمانی

۵. بود یا نبود استراتژی منابع انسانی

۳-۳. انتخاب صنایع

اقتصاد ترکیه را می‌توان به بخش‌های مختلف صنعتی تقسیم‌بندی کرد؛ اما اساس این طبقه‌بندی‌ها، تفاوت بین پایه‌های تولیدی و خدماتی است و دلایل انتخاب صنایع تولیدی عبارت‌اند از:

۱. امکان انتخاب یک صنعت واحد برای کنترل

تفاوت‌های صنعتی را فراهم می‌سازد؛

۲. اندازه شرکت، تفاوت چشمگیری را در صنایع

تولیدی به وجود می‌آورد؛

۳. چنانچه برخی شرکت‌ها محصولات متفاوت

گسترده‌ای را برای مجموعه مختلفی از مشتریان تولید

کنند، سایرین نیز خط محدودی از محصولات را برای

مجموعه گسترده‌ای از مشتریان همسان تولید می‌کنند؛

۴. و بالأخره اینکه زمینه‌های منابع انسانی در صنایع

تولیدی، سطح گسترده و نامتجانسی دارد.

۳-۴. جامعه آماری و نمونه‌گیری

سؤالات زمینه‌یابی در چهار بخش دسته‌بندی

می‌شوند: اولین گروه از سؤالات براساس اطلاعات

شرکت‌ها است؛ دومین گروه، سؤالاتی درباره بخش

منابع انسانی را شامل می‌شود؛ سومین گروه درخصوص

ارزیابی و تعیین عوامل مؤثر بر زمینه‌های منابع انسانی

است؛ و در نهایت، چهارمین گروه از سؤالات ارزیابی

سنجش هر عامل از دیدگاه فردی زمینه‌های منابع

جدول ۱. آمار توصیفی اثرات عمده محیط خارجی بر اقدامات منابع انسانی

تأثیر بر منابع انسانی	mean	SD	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
تغییرات در اقتصاد داخلی	۳/۱۰	۱/۰۹								
تغییرات در تکنولوژی	۳/۶۹	۱/۰۱	۰/۴۱							
تغییرات در اقتصاد ملی	۳/۶۹	۱/۰۸	۰/۴۸	۰/۴۵						
فرهنگ ملی و سنتها	۳/۰۳	۱/۱۸	۰/۲۶	۰/۱۵	۰/۳۴					
کاراکترهای بخش صنعتی	۳/۸۱	۰/۰۸	۰/۱۹	۰/۳۱	۰/۴۱	۰/۲۸				
قوانین و مقررات	۳/۸۲	۱/۳۸	۰/۱۷	۰/۲۲	۰/۳۰	۰/۱۷	۰/۲۲			
فعالیت‌های بنگاه‌ها	۲/۹۴	۱/۴۵	۰/۰۸	۰/۱۴	۰/۱۷	۰/۳۴	۰/۱۷	۰/۲۵		
فعالیت‌های رقبا	۳/۳۹	۱/۱۸	۰/۲۴	۰/۲۵	۰/۲۳	۰/۲۸	۰/۳۶	۰/۱۳	۰/۲۲	

گذشته را دربر می‌گیرد.

دومین عامل نشانگر راهبرد و خط‌مشی است که متغیرهایی چون اثرات استراتژی یکپارچه منابع انسانی، نظریات و پژوهش‌های منابع انسانی، آموزش و پرورش و تربیت منابع انسانی و دانش و تجربه کارکنان واحد نیروی انسانی را شامل می‌شود.

سومین عامل نمایانگر اقتصاد و تکنولوژی است که اثرات تغییرات در اقتصاد ملی و بین‌المللی و تکنولوژی را دربر می‌گیرد.

چهارمین عامل بیانگر قدرت و سیاست است که اثرات ناشی از قدرت و سیاست و اولویت‌های مدیریت عالی و خط تولید را شامل می‌شود.

پنجمین عامل معرف مقررات و اتحادیه‌ها است.

نکته جالب توجه این است که اثر فرهنگ و رسوم ملی در هیچ‌یک از این پنج عامل دیده نشده است.

براساس ارقام به‌دست‌آمده می‌توان نتیجه‌گیری کرد که اولویت‌های مدیران عالی بیشتر از سایر عوامل بر زمینه‌های منابع انسانی تأثیر می‌گذارد؛ و این موضوع که مدیران عالی مالکان صنایع و شرکت‌های خود در صنایع تولیدی ترکیه هستند، در عمل ممکن است یک حق تلقی شود. در خصوص امتیازات میانگین، دیگر متغیرهای مهم عبارت‌اند از: استراتژی سازمانی، قوانین و مقررات، ویژگی‌های صنعتی و منطقه‌ای،

پنج با مفهوم بالاترین اثر را دربر می‌گیرد. با فرض اینکه اثراتی که امتیاز بالاتر از سه دارند، نشان‌دهنده اثرات عمده باشد، همبستگی‌ها در جدول‌های ۱ و ۲ به ارتباط معنی‌دار میان متغیرهای داخلی، خارجی و کنترلی اشاره می‌کند. ادعای زیادی است که امتیاز ۵ درصد و بالاتر همبستگی معنی‌دار است. می‌توان فهرستی از همبستگی‌ها را به شرح بالا تهیه کرد.

این همبستگی‌ها مشخص می‌سازد که پژوهش و آموزش دو متغیر مهم هستند که بر سایر متغیرها و استراتژی‌های یکپارچه منابع انسانی اثر می‌گذارند. این نتایج نشان می‌دهد که مدیران منابع انسانی در صنایع تولیدی، پیشرفت در زمینه‌های منابع انسانی و به‌کارگیری آن در اجرا و تنظیم استراتژی‌های منابع انسانی سازمان‌ها را دنبال می‌کنند. ارزیابی روابط، تحلیل اکتشافی فاکتوری است که طی آن، عوامل با امتیاز بیشتر از یک مشخص و اختلاف ۵۹ درصدی تشریح می‌شود. اولین فاکتور نشان‌دهنده ۳۳ درصد اختلاف است، دومین فاکتور ۹ درصد، سومین فاکتور ۷ درصد، چهارمین فاکتور ۶ درصد، و پنجمین فاکتور ۴ درصد.

اولین عامل نشان‌دهنده خصوصیات است که متغیرهایی چون ویژگی‌های صنعتی و منطقه‌ای، اندازه شرکت، ساختار شرکت، تاریخچه، اخبار و عملکرد

جدول ۲. اثرات عمده محیط داخلی بر اقدامات منابع انسانی

تأثیر بر منابع انسانی	Mean	SD	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲
بیانیه هدف سازمانی	۳/۵۷	۱/۲۸														
استراتژی سازمانی	۳/۸۴	۱/۱۴	۰/۶۹													
اداره مرکزی	۳/۷۷	۱/۰۶	۰/۴	۰/۵۳												
اندازه سازمان	۳/۷۱	۱/۰۶	۰/۴۵	۰/۵۵	۰/۰۲											
استراتژی سازمان	۳/۶۹	۱/۰۳	۰/۴۵	۰/۵۶	۰/۴۹	۰/۶۴										
تاریخچه و عملکرد گذشته	۳/۵۳	۱/۱۳	۰/۳۵	۰/۴۲	۰/۳	۰/۴۲	۰/۳۸									
مدیر عالی	۳/۸۷	۰/۹۷	۰/۲۲	۰/۲۸۰/۳۶	۰/۳۶	۰/۳۲	۰/۳۸	۰/۲۵								
مدیر میانی	۳/۶۵	۰/۹۱	۰/۱۵	۰/۲۱۵/۱۷	۰/۳۷	۰/۲۵	۰/۲۴	۰/۲۱	۰/۵							
سیاست‌ها	۳/۸۸	۱/۰۲	۰/۲۷	۰/۳۷	۰/۱۶	۰/۴۴	۰/۴۱	۰/۲۲	۰/۱۹	۰/۳۲						
تاثیر تئوری منابع انسانی و پژوهش	۳/۲۳	۱/۱۸	۰/۱۲	۰/۳۹	۰/۳۲	۰/۳۴	۰/۴	۰/۲۲	۰/۱۹	۰/۳۲	۰/۴۹					
آموزش و پرورش	۳/۴۵	۱/۱۱	۰/۳۶	۰/۳۴	۰/۳۲	۰/۲۷	۰/۲۹	۰/۱۶	۰/۱۳	۰/۲۸	۰/۳۳	۰/۵۴				
تأثیر بر عملکرد	۲/۸۷	۱/۱۸	۰/۵۴	۰/۱۹	۰/۱۹	۰/۲۴	۰/۳۶	۰/۱۵	۰/۰۷	۰/۲	۰/۲۴	۰/۰۳	۰/۴۴			
تأثیر بر استراتژی	۳/۴۷	۱/۱۵	۰/۴	۰/۳۴	۰/۲۹	۰/۳۹	۰/۱۸	۰/۲۱	۰/۲۳	۰/۳۶	۰/۶	۰/۶	۰/۵	۰/۶۲		
تجربه کارکنان سایر سازمان‌ها	۲/۰۲	۱/۲۳	۰/۳۶	۰/۳	۰/۱۹	۰/۱۹	۰/۳۵	۰/۲۶	۰/۰۷	۰/۰۳	۰/۲۵	۰/۸۸	۰/۳۴	۰/۴۴	۰/۴۷	
دانش و تجربه کارکنان اداری	۳/۶۴	۱/۱	۰/۴۵/۴۵	۰/۳۶	۰/۲۳	۰/۲۳	۰/۳۵	۰/۲۷	۰/۲	۰/۲۳	۰/۳۳	۰/۴	۰/۳۳	۰/۴۸	۰/۵۳	۰/۵۶

تأثیر بگذارد. از سوی دیگر، بسیاری از سیاست‌های مشابه نیز از اهمیت فرهنگ و رسوم ملی کاستند. در بیان آنچه به‌عنوان بازارگرایی اثرات زمینه‌های منابع انسانی شرکت‌ها مطرح است، شرکت‌ها به ۲ گروه تقسیم شدند:

۱. شرکت‌های دارای بازارگرایی ملی،

۲. شرکت‌های دارای بازارگرایی بین‌المللی.

برپایه یک روش آنالیز واریانس معلوم شد که تأثیر تجربیات کارکنان در سایر سازمان‌ها بر زمینه‌های منابع انسانی در انطباق با بازارگرایی شرکت متفاوت

اقدامات ستادی، و بزرگی سازمان. در ترکیه، در طول دوره‌ای که با آغاز کودتای نظامی در سال ۱۹۸۰ شروع شده بود، قدرت اتحادیه‌ها به‌طور چشمگیری کاهش یافت؛ و نتیجه آن، ازدست‌دادن نقش و تأثیر کلی اتحادیه‌ها در اقدامات شرکت‌ها بود. کاهش جابه‌جایی کارکنان به‌عنوان عاملی مهم باعث شد کارکنان منابع انسانی در سایر سازمان‌ها تجربه کسب نکنند. بااینکه ترکیه از سال ۱۹۸۰ صادرات جهت‌دار و سیاست اقتصاد بین‌المللی باز را به‌مرحله اجرا گذاشت، این امر سبب نشد تغییرات اقتصاد بین‌المللی بر زمینه‌های بین‌المللی

جدول ۳. انواع و سطوح مختلف اثرات

دیدگاه‌های کارکنان	ارتقای شغلی	ارتباط صنعتی	گزینش، استخدام	پاداش و مزایا	آموزش و توسعه کارکنان	تأثیر بر منابع انسانی
۳۷	۳۴	۴۳	۴۰	۵۶	۴۲	تغییر در اقتصاد بین‌المللی
۵۳	۴۵	۵۹	۵۳	۵۵	۷۹	تغییر در تکنولوژی
۵۷	۶۵	۷۱	۷۳	۸۱	۶۷	تغییر در اقتصاد ملی
۳۰	۳۴	۲۷	۲۵	۲۶	۳۸	آداب و رسوم ملی
۵۳	۵۹	۶۲	۷۲	۶۵	۶۷	ویژگی‌های بخش صنعتی
۴۰	۴۲	۵۶	۵۳	۵۸	۵۹	قوانین و مقررات
۳۰	۳۴	۳۵	۴۲	۴۴	۳۳	فعالیت اتحادیه‌ها
۴۱	۴۲	۳۷	۵۲	۴۹	۵۱	فعالیت رقبا
۶۶	۵۹	۶۱	۷۰	۶۰	۸۳	بیانیه هدف سازمانی
۶۷	۸۲	۸۱	۸۲	۷۹	۹۳	استراتژی اهداف سازمانی
۶۴	۵۵	۷۱	۷۳	۶۹	۷۶	اداره مرکزی
۷۱	۷۲	۶۶	۷۰	۶۵	۷۸	اندازه سازمان
۵۱	۶۶	۵۴	۶۴	۵۸	۷۵	رفتار سازمانی
۵۴	۴۶	۴۸	۶۶	۵۸	۵۳	تاریخچه و عملکرد گذشته
۷۲	۷۲	۶۶	۷۷	۷۳	۸۲	اولویت‌های مدیریت عالی
۵۹	۵۳	۵۵	۶۶	۵۶	۵۹	مدیریت خط تولید
۵۵	۵۷	۵۹	۵۲	۶۰	۶۸	تأثیر قدرت و سیاست
۴۶	۳۸	۳۶	۴۴	۳۴	۵۱	تئوری منابع انسانی و پژوهش
۵۹	۶۴	۴۹	۵۸	۴۷	۶۷	آموزش کارورزی
۵۰	۲۴	۲۰	۲۶	۲۳	۳۱	مدیریت حرفه‌ای سازمانی
۳۲	۴۸	۴۵	۵۸	۵۳	۶۰	استراتژی با منابع انسانی
۸۲	۲۸	۲۸	۳۱	۲۷	۳۶	تجربه کارکنان دیگر سازمان‌ها
۷۷	۷۷	۶۷	۷۴	۷۰	۷۶	تجربه کارکنان اداره

عملکرد گذشته ($P=0/022$)، و اولویت‌های مدیریت عالی ($P=0/036$) بر زمینه‌های منابع انسانی، با توجه به اندازه سازمان تغییر می‌کند.

با دسته‌بندی سازمان‌ها براساس وجود استراتژی مدیریت کیفیت جامع TQM و نتایج آنالیز واریانس معلوم شد که TQM باعث می‌شود تأثیرات فرهنگ و رسوم ملی و نیز تجربیات کارکنان منابع انسانی در سایر

است ($P=0/002$). برای تعیین میزان اثرات عوامل مختلف، شرکت‌ها براساس تعداد کارکنان خود به صورت زیر طبقه‌بندی شدند:

کمتر از ۵۰ نفر، بین ۵۰ تا ۹۹ نفر، بین ۱۰۰ تا ۲۴۹ نفر، بین ۲۵۰ تا ۴۹۹ نفر، و بیش از ۵۰۰ نفر. این نتایج نشان دادند که اثرات سه عامل تغییرات در اقتصاد بین‌المللی ($P=0/044$)، تاریخچه، اخبار و

عملکرد، ارتقای شغلی و روابط صنعتی) با عوامل داخلی و خارجی مرتبط است. نتایج عملی پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین عوامل داخلی مؤثر بر زمینه‌های منابع انسانی در صنایع تولیدی ترکیه عبارت‌اند از:

۱. اولویت‌های مدیریت عالی،

۲. استراتژی سازمانی،

۳. اقدامات ستادی اتحادیه‌ها،

۴. اندازه سازمان.

از سوی دیگر، مهم‌ترین عوامل خارجی عبارت‌اند از:

۱. قوانین و مقررات،

۲. ویژگی‌های صنعتی و منطقه‌ای.

دیگر عوامل مؤثر بر زمینه‌های منابع انسانی، تأثیرات تجربیات کارکنان منابع انسانی در سایر سازمان‌ها را متناسب با بازارگرایی شرکت تغییر می‌دهد.

یافته دیگر تحلیل عملی این است که اثرات تحولات اقتصاد بین‌المللی تاریخچه، اخبار و عملکرد گذشته و اولویت‌های مدیریت عالی با توجه به اندازه سازمان تغییر می‌کند. نتایج عملی پژوهش همچنین نشان می‌دهد که وجود استراتژی مدیریت کیفیت جامع TQM باعث می‌شود که اثرات «رسوم و فرهنگ ملی» و تجربیات کارکنان نیروی انسانی در سایر سازمان‌ها تغییر کند. درضمن، اثرات رسوم و فرهنگ ملی و قدرت و سیاست بر وجود یک «بیانیه آشکار مأموریت سازمانی» منطبق است. بیشترین اهمیت براساس یافته‌های پژوهش این است که اثرات تمامی عوامل داخلی و خارجی زمینه‌های منابع انسانی در صنایع تولیدی ترکیه با بود یا نبود یک استراتژی یکپارچه منابع انسانی تغییر می‌کند.

بدين ترتيب، يك استراتژی یکپارچه منابع انسانی می‌تواند در قالب مهم‌ترین عامل کنترلی ظاهر شود.

در مجموع، پژوهش حاضر بر این مسئله دلالت دارد که هم عوامل داخلی و هم عوامل خارجی تأثیرات

سازمان‌ها بر زمینه‌های منابع انسانی تغییر کند. یک عامل مهم مؤثر بر زمینه‌های منابع انسانی، وجود یک بیانیه آشکار مأموریت سازمانی است.

نتایج آنالیز واریانس اثبات کرد که وقتی مأموریت سازمانی مکتوب وجود دارد، تأثیرات فرهنگ و رسوم ملی و قدرت و سیاست تغییر می‌کند. و سرانجام اینکه این نتایج نشان داد که وجود یک استراتژی منابع انسانی، به تغییر اثرات تحولات تکنولوژیکی ($P=0/027$)، فرهنگ و رسوم ملی ($P=0/003$)، مأموریت سازمانی ($P=0/012$)، استراتژی سازمانی ($P=0/003$)، اقدامات ستاد سازمان ($P=0/016$)، بزرگی سازمان ($P=0/015$)، ساختار سازمانی ($P=0/016$)، پژوهش‌ها و نظریات منابع انسانی ($P=0/001$)، آموزش و پرورش منابع انسانی ($P=0/001$)، سازمان حرفه‌ای ($P=0/016$)، استراتژی‌های یکپارچه منابع انسانی ($P=0/003$)، دانش و تجربه کارکنان واحد منابع انسانی ($P=0/007$) منجر می‌شود.

نتیجه عمده آنالیز واریانس نشان می‌دهد که وجود استراتژی منابع انسانی مهم‌ترین متغیر کنترلی مؤثر است. ارزیابی اثرات عوامل بر زمینه‌های منابع انسانی و زیربخش‌ها در جدول ۳ ارائه شده است.

در این جدول، اهمیت اثرات متغیرهای مختلف در زمینه‌های منابع انسانی در نواحی خاص نشان داده شده است.

نتیجه جالب توجه در جدول ۳، سطح بالای تأثیر متغیر آموزش و پیشرفت کارکنان است؛ همچنین، تغییرات اقتصاد ملی، ویژگی‌های منطقه‌ای، مأموریت و استراتژی سازمانی و اندازه شرکت، اثرات بالاهمیتی در زیرمجموعه‌های زمینه‌های منابع انسانی دارد.

نتیجه‌گیری

با مرور پیشینه و تحلیل پیمایشی، بر این مسئله تأکید می‌شود که زمینه‌های منابع انسانی (استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، پاداش و مزایا، ارزیابی

- Administrative Sciences”, *Department of Economics*, hozturkler@aku.edu.tr.
- McPherson, M. 2008. “HRM Practices and Systems within South-Asian Small Business”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 14(6), 414-439.
- Okpara, J. O. and Wtnn, P. 2008. “Human Resource Management Practices in a Transition Economy”, *Management Research News* 31(1), 57-76.
- Pardo, M. and Fuentes, C. M. 2003. “Resistance to Change: A Literature Review and Empirical Study”, *Management Decision* 41(2), 148-155.
- Power, D. 2004. “The Comparative Importance of Human Resource Management Practices in the Context of Business to Business (B2B) Electronic Commerce”, *Information Technology & People* 17(4), 380-406.
- Tsui, A. S. and Milkovich, G. T. 1987. “Personnel Department Activities: Constituency Perspectives and Preferences”, *Personnel Psychology* 40, 519-537.
- Wasti, S. A. 1998. “Cultural Barriers in the Transferability of Japanese and American Human Resource Practices to Developing Countries: The Turkish Case”, *The International Journal of Human Resource Management* 9(4), 608-632.
- Yeganeh, H. and Su, Z. 2008. “AN Examination of Human Resource Management Practices in Iranian Public Sector”, *Personnel Review* 37(2), 203-221.
- Zalez, S. M. and Tacoronte, D. V. 2006. “Is There More Than One Way to Manage Human Resources in Companies?”, *Personnel Review* 35(1), 29-50.

مهمی در زمینه‌های منابع انسانی در صنایع تولیدی ترکیه دارند. از دیدگاه نظری می‌توان استدلال کرد که رویکردهای متفاوت منابع انسانی متقابلاً منحصر به فرد نیستند، بلکه درحقیقت یکدیگر را در تشریح عوامل مؤثر بر زمینه‌های منابع انسانی کامل می‌کنند.

کتابنامه

- Alas, R.; Kaarelson, T.; Niglas, K. 2008. “Human Resource Management in Cultural Context; Empirical Study of 11 Countries”, *EBS Review* 24(1), 49-63.
- Chandrakumara, A. and Sparrow, P. 2004. “Orientation as an Element of National Culture and Its Impact on HRM Policy-Practice Design Choices”, *International Journal of Manpower* 25(6), 564-589.
- Chang, W. J. A. and Huang, T. C. 2005. “Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance”, *International Journal of Manpower* 26(5), 434-449.
- Garavan, T. N.; Wilson, J. P.; Cross, C.; Carbery, R. 2008. “Mapping the Context and Practice of Training, Development and HRD in European Call Centers”, *Journal of European Industrial Training* (8/9), 612-728.
- Gautam, D. K. and Davis, A. J. 2007. “Integration and Devolvement of Human Resource Practices in Nepal”, *Employee Relations* 29(6), 711-726.
- Hatice, Ozutku and Harun Ozturklar. 2009. “Afyon Kocatepe University OEconomyccs,