



دانشگاه پیام نور

مطالعات تطبیقی مدیریت منابع انسانی

(کارشناسی ارشد مدیریت)

www.ketab.ir

دکتر حسن درویش دکتر مجید ضماهنی

دکتر حمیدرضا عسکری ده‌آبادی

سرشناسه	درویش، حسن، ۱۳۴۳ - Darvish, Hassan
عنوان و نام پدید آور	مطالعات تطبیقی مدیریت منابع انسانی (کارشناسی ارشد مدیریت)/ حسن درویش، مجید ضماهی، حمیدرضا عسگری ده‌آبادی؛ ویراستار علمی محمد منتظری محمودآبادی، تهیه و تولید دفتر تدوین و تولید کتب و محتوای آموزشی.
مشخصات نشر	تهران: دانشگاه پیام‌نور، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	سبزه، ۲۹۴ ص: مصور، جدول، نمودار.
فروست	دانشگاه پیام نور؛ ۲۴۴۱. گروه مدیریت؛ ۱/ ۱۱۴
شابک	978 - 964 - 14 - 0488 - 0
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت	کتابنامه: ص. [۲۸۳] - ۲۹۴.
موضوع	نیروی انسانی - مدیریت - آموزش برنامه‌ای
موضوع	Manpower planning - Programmed instruction
موضوع	نیروی انسانی - مدیریت - آزمون‌ها و تمرین‌ها (عالی)
موضوع	Manpower planning - Examination, question, etc. (Higher)
موضوع	نیروی انسانی - مدیریت - مطالعات تطبیقی
موضوع	Manpower planning - Comparative studies
شناسه جزوده	ضماهی، مجید، ۱۳۴۸ -
شناسه افزوده	عسگری ده‌آبادی، حمیدرضا، ۱۳۴۶ -
شناسه افزوده	منتظری، محمد، ۱۳۴۸ - ویراستار
شناسه افزوده	درویش، حسن، ۱۳۴۳ - پیام نور، دفتر تدوین و تولید کتب و محتوای آموزشی
شناسه افزوده	Payam Noor University
رده بندی کنگره	۹۷ - ۵۵۴۹/۵ HF۵
رده بندی دیویی	۸۳۰/۵۸
شماره کتابشناسی ملی	۵۸۳۰/۵۸



مطالعات تطبیقی مدیریت منابع انسانی

مؤلفان: دکتر حسن درویش - دکتر مجید ضماهی - دکتر محمد منتظری - دکتر حمیدرضا عسگری ده‌آبادی

ویراستار علمی: دکتر محمد منتظری محمودآبادی

تهیه و تولید: دفتر تدوین و تولید کتب و محتوای آموزشی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مرکز چاپ و توزیع دانشگاه پیام نور

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

نوبت و تاریخ چاپ: چاپ اول مهر ۱۳۹۷

شابک: ۰۰ - ۰۴۸۸ - ۱۴ - ۹۶۴ - ۹۷۸

ISBN: 978 - 964 - 14 - 0488 - 0

فروش این کتاب فقط از طریق نمایندگی‌های دانشگاه پیام نور مجاز می باشد و فروش آن در سایر مراکز فروش کتاب موجب تعقیب قانونی فروشنده خواهد گردید.

(کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر محفوظ و متعلق به دانشگاه پیام نور است. تولید، کپی یا خلاصه‌برداری، نشر و ترجمه، چاپ، افست، توزیع گسترده، تهیه CD و... این اثر یا بخشی از آن اعم از متن، طرح پشت و روی جلد و... بدون اخذ مجوز کتبی از معاونت فناوری و پژوهش دانشگاه خلاف مقررات و تعرض به حقوق مادی و معنوی دانشگاه است. متخلفین وفق قانون حمایت از مولفان و مصنفان و هنرمندان دارای مسئولیت حقوقی و کیفری بوده و تحت پیگرد قرار می گیرند.)

قیمت: ۱۷۵۰۰۰ ریال

آدرس فروشگاه مرکزی چاپ و انتشارات دانشگاه پیام‌نور: تهران، خیابان شهید رجایی،
نرسیده به تقاطع آزادگان، جنب ورزشگاه یادآوران. تلفن: ۵۵۵۰۲۱۰۴ - ۵۵۵۰۹۸۳۸

سایت فروش اینترنتی: <http://digibook.pnu.ac.ir>

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	یازده
فصل اول. مقدمه‌ای بر مدیریت منابع انسانی تطبیقی.....	۱
هدف کلی.....	۱
هدف‌های یادگیری.....	۱
مقدمه.....	۱
۱-۱ ضرورت مطالعات تطبیقی در مدیریت.....	۳
۲-۱ پارادایم‌های رایج در مدیریت منابع انسانی.....	۶
۱-۲-۱ نظریه‌های جهان‌شمول‌گرایی در مدیریت منابع انسانی.....	۱۰
۱-۲-۱ دیدگاه اقتضایی و مدیریت منابع انسانی.....	۱۰
۲-۲-۱ نظریه‌های زمینه‌گرایی در مدیریت منابع انسانی.....	۱۴
۱-۲-۲-۱ رویکرد فرهنگی.....	۱۵
۲-۲-۲-۱ رویکرد نهادی.....	۱۷
۳-۱ دیدگاه دین مبین اسلام نسبت به کار و مدیریت.....	۱۹
۴-۱ ضرورت مطالعه تطبیقی مدیریت منابع انسانی.....	۲۱
خلاصه فصل اول.....	۲۳
خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول.....	۲۴
خودآزمایی تشریحی فصل اول.....	۲۶
فصل دوم. انتخاب، استخدام و قوانین استخدامی تطبیقی.....	۲۹
هدف کلی.....	۲۹

۲۹	هدف یادگیری
۲۹	مقدمه
۳۱	۱-۲ مفهوم کارمندیابی در سازمان‌ها
۳۲	۲-۲ نحوه کارمندیابی و استخدام در کشورهای مختلف
۳۶	۳-۲ مسائل مربوط به جذب و انتخاب نیروی کار در کشورهای مختلف
۳۹	۴-۲ ابزارهای استخدام در قاره اروپا
۴۱	۴-۲ مصاحبه استخدامی در قاره اروپا
۴۵	۵-۲ مسائل استخدامی در قاره آسیا
۴۸	۶-۲ قوانین و مقررات استخدامی تطبیقی
۴۹	۶-۲ شوراهای کاری
۵۰	۲-۶ خاتمه خدمت و کاهش نیروی کار
۵۳	۲-۶-۳ ایض، باز و دستخوش فریب و تعدی قرارداد
۵۳	۲-۶-۴ اخراج از شرکت خصوصی
۵۸	۷-۲ توسعه قانون گذاری در اتحادیه اروپا، ژاپن و آمریکا
۶۰	۸-۲ استخدام و روابط صنعتی از دیدگاه دین اسلام
۶۳	۹-۲ روابط صنعتی در ایران
۶۸	خلاصه فصل دوم
۶۹	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوم
۷۱	خودآزمایی تشریحی فصل دوم
۷۳	فصل سوم. آموزش و توسعه کارکنان در مدیریت منابع انسانی تطبیقی
۷۳	هدف کلی
۷۳	هدف‌های یادگیری
۷۳	مقدمه
۷۵	۱-۳ ضرورت آموزش کارکنان در سازمان‌های امروزی
۷۸	۲-۳ آموزش و توسعه منابع انسانی در کشورهای مختلف جهان
۷۸	۱-۲-۳ آموزش و توسعه منابع انسانی در ژاپن
۸۰	۲-۲-۳ آموزش و توسعه منابع انسانی در کره جنوبی
۸۲	۳-۲-۳ آموزش و توسعه منابع انسانی در چین
۸۴	۴-۲-۳ آموزش و توسعه منابع انسانی در تایوان
۸۵	۵-۲-۳ آموزش و توسعه نیروی انسانی در مکزیک و آمریکای لاتین
۸۶	۶-۲-۳ آموزش و توسعه منابع انسانی در استرالیا

۸۷	۷-۲-۳ آموزش و توسعه منابع انسانی در کانادا.....
۸۸	۸-۲-۳ آموزش و توسعه منابع انسانی در ایالات متحده آمریکا.....
۸۹	۳-۳ آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه دین اسلام.....
۹۱	۴-۳ آموزش و توسعه منابع انسانی در ایران.....
۹۴	۵-۳ نقش مسائل فرهنگی در آموزش و توسعه منابع انسانی.....
۹۸	خلاصه فصل سوم.....
۹۹	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل سوم.....
۱۰۰	خودآزمایی تشریحی فصل سوم.....
۱۰۱	فصل چهارم سائنات انگیزشی و اخلاقی در مدیریت منابع انسانی تطبیقی.....
۱۰۱	هدف کلی.....
۱۰۱	هدف‌های یادگیری.....
۱۰۲	مقدمه.....
۱۰۳	۱-۴ آشنایی با فرایند انگیزش در زمان‌ها.....
۱۰۶	۲-۴ بررسی تطبیقی نظریه‌های مسوایر فرایندی انگیزش.....
۱۰۹	۳-۴ بررسی تطبیقی انگیزش کاری در کشورهای مختلف جهان.....
۱۰۹	۱-۳-۴ انگیزش کاری در ژاپن.....
۱۱۲	۲-۳-۴ انگیزش کاری در چین.....
۱۱۴	۳-۳-۴ انگیزش کاری در قاره آفریقا.....
۱۱۶	۴-۳-۴ انگیزش کاری در انگلستان.....
۱۱۹	۴-۴ انگیزش از دیدگاه دین اسلام.....
۱۲۲	۵-۴ فرایند مدیریت اخلاق کسب‌وکار.....
۱۲۳	۶-۴ ویژگی‌های مسائل اخلاقی در سازمان.....
۱۲۴	۷-۴ بررسی تطبیقی مهم‌ترین رویکردهای تجویزی در مدیریت اخلاق سازمانی.....
۱۲۵	۱-۷-۴ نظریه‌های نتیجه‌گرا (تمرکز بر پیامدها و نتایج).....
۱۲۶	۲-۷-۴ نظریه‌های تکلیف‌گرا (تمرکز بر وظایف، تعهدات و اصول).....
۱۲۷	۳-۷-۴ اخلاق فضیلت‌گرا (تمرکز بر تقوا و کمال).....
۱۲۸	۸-۴ بررسی تطبیقی مهم‌ترین رویکردهای روان‌شناختی در مدیریت اخلاق سازمانی.....
۱۲۸	۱-۸-۴ نظریه رشد اخلاقی.....
۱۳۰	۲-۸-۴ نظریه ماکیاولی.....
۱۳۲	۹-۴ مدیریت اخلاق در مناطق مختلف جهان.....
۱۳۲	۱-۹-۴ اخلاق کسب‌وکار در قاره اروپا.....

۱۳۴	۲-۹-۴ مدیریت اخلاق کسب و کار در انگلستان
۱۳۵	۳-۹-۴ مدیریت اخلاق کسب و کار در هلند
۱۳۶	۴-۹-۴ مدیریت اخلاق کسب و کار در کشور چین
۱۳۸	۵-۹-۴ مدیریت اخلاق کسب و کار در ژاپن
۱۳۹	۱۰-۴ مدیریت اخلاق کسب و کار از دیدگاه دین اسلام
۱۴۰	۴-۱۰-۱ شاخص های اخلاق درون سازمانی از منظر نهج البلاغه
۱۴۱	۴-۱۰-۲ شاخص های اخلاق برون سازمانی از منظر نهج البلاغه
۱۴۲	۴-۱۰-۳ شاخص های اخلاق حرفه ای از منظر نهج البلاغه
۱۴۵	۴-۱۱ مدیریت اخلاق کسب و کار در ایران
۱۴۷	خلاصه فصل چهارم
۱۴۹	خودآزمایی چهارگانه ای فصل چهارم
۱۵۲	خودآزمایی تشریحی فصل چهارم
۱۵۳	فصل پنجم. فرهنگ و ارتباطات در مدیریت منابع انسانی تطبیقی
۱۵۳	هدف کلی
۱۵۳	هدف های یادگیری
۱۵۳	مقدمه
۱۵۵	۵-۱ فرهنگ چیست؟
۱۵۶	۵-۲ بررسی تطبیقی ابعاد اصلی فرهنگی در کشورهای مختلف جهان
۱۵۹	۵-۲-۱ نگرش به توزیع قدرت
۱۵۹	۵-۲-۲ نگرش به روابط اجتماعی و سازمان
۱۶۱	۵-۲-۳ نگرش به محیط پیرامون
۱۶۱	۵-۲-۴ نگرش به الگوهای کاری و استفاده از زمان
۱۶۲	۵-۲-۵ نگرش به عدم اطمینان، قابلیت پیش بینی و کنترل اجتماعی
۱۶۴	۵-۳ فرهنگ و نقش مدیریتی
۱۶۸	۵-۴ فرهنگ سازمان های ایرانی
۱۷۱	۵-۵ ضرورت مطالعات تطبیقی در حوزه ارتباطات
۱۷۲	۵-۶ یک مدل برای فرهنگ و ارتباطات
۱۷۵	۵-۷ مدیریت ارتباطات از دیدگاه دین اسلام
۱۷۵	۵-۷-۱ مهارت های شناختی ارتباطات از منظر قرآن کریم
۱۷۷	۵-۷-۲ مهارت های رفتاری ارتباطات از منظر قرآن کریم
۱۷۹	۵-۸ تشریفات ارتباطات

۱۸۲	 خلاصه فصل پنجم
۱۸۳	 خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل پنجم
۱۸۶	 خودآزمایی تشریحی فصل پنجم
۱۸۷	 فصل ششم. ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و مدیریت پاداش تطبیقی
۱۸۷	 هدف کلی
۱۸۷	 هدف‌های یادگیری
۱۸۷	 مقدمه
۱۸۹	 ۱-۶ تعریف و هدف‌های ارزیابی عملکرد سازمانی
۱۹۱	 ۲-۶ مفهوم جبران خدمات
۱۹۳	 ۳-۶ بررسی حقیقه مدیریت پاداش در کشورهای مختلف جهان
۱۹۳	 ۱-۳-۶ مدیریت پاداش در ایران خدمات در کشور آلمان
۱۹۴	 ۲-۳-۶ مدیریت پاداش و جبران خدمات در کشور چین
۱۹۶	 ۳-۳-۶ مدیریت پاداش و جبران خدمات در کشور ژاپن
۱۹۹	 ۴-۶ نظام جبران خدمات در دین مبین اسلام
۲۰۴	 ۵-۶ مدیریت پاداش و جبران خدمات در ایران
۲۰۷	 ۶-۶ جمع‌بندی معیارهای جبران خدمات
۲۰۹	 خلاصه فصل ششم
۲۱۱	 خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل ششم
۲۱۲	 خودآزمایی تشریحی فصل ششم
۲۱۳	 فصل هفتم. بررسی تطبیقی مدیریت منابع انسانی در مناطق مختلف جهان
۲۱۳	 هدف کلی
۲۱۳	 هدف‌های یادگیری
۲۱۳	 مقدمه
۲۱۵	 ۱-۷ مدیریت منابع انسانی در ایالات متحده آمریکا
۲۲۰	 ۲-۷ مدیریت منابع انسانی در اروپا
۲۲۸	 ۳-۷ مدیریت منابع انسانی در شرق آسیا
۲۳۱	 ۱-۳-۷ اقتصادهای بازار سرمایه‌داری: ژاپن و تایوان
۲۳۲	 ۲-۳-۷ اقتصادهای بازار سوسیالیست: چین و ویتنام
۲۳۶	 ۴-۷ مدیریت منابع انسانی در کشورهای در حال توسعه
۲۴۲	 ۵-۷ چالش‌های مدیریت منابع انسانی در ایران

۲۴۵	خلاصه فصل هفتم
۲۴۶	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هفتم
۲۴۹	خودآزمایی تشریحی فصل هفتم
۲۵۱	فصل هشتم. مباحث مرتبط با مدیریت منابع انسانی بین‌المللی
۲۵۱	هدف کلی
۲۵۱	هدف‌های یادگیری
۲۵۲	مقدمه
۲۵۳	۸-۱ مدیریت منابع انسانی در عرصه جهانی
۲۶۰	۸-۲ رابطه مدیریت منابع انسانی بین‌المللی با ساختار سازمانی به‌منظور رعایت الزامات سازمان‌های چندملیتی
۲۶۶	۸-۳ بهداشت سلامت ایمنی در عرصه بین‌المللی
۲۷۰	۸-۴ نقش زنان در مدیریت بین‌المللی
۲۷۵	خلاصه فصل هشتم
۲۷۷	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هشتم
۲۷۹	خودآزمایی تشریحی فصل هشتم
۲۸۱	پاسخنامه خودآزمایی‌های چهارگزینه‌ای
۲۸۳	منابع

پیشگفتار

مدیریت منابع انسانی، یککردی راهبردی، جامع و منسجم به استخدام، توسعه و سلامت افرادی است که در سازمان مشغول به کار می‌شوند. پژوهشگران بسیاری آن را منبعی برای کسب مزیت رقابتی سازمان دانسته‌اند. هرچند مفهوم مدیریت منابع انسانی برای اولین بار در آمریکا مطرح شد، اما امروزه به مفهومی بین‌المللی تبدیل شده‌است و در سایر کشورها نیز به کار می‌رود. در بنای امروز، به مدیریت منابع انسانی با رویکرد راهبردی نگاه می‌شود، به هم‌سویی آن با ارزش‌ها، مأموریت‌ها و چشم‌انداز سازمان توجه ویژه‌ای می‌شود و انتظار می‌رود از نقش سنتی و خرد، دور شود و به سوی پارادایم راهبردی کلان‌تری پیش رود. رسیدن به هدف‌های سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای روش‌ها و تاکتیک‌های اثربخش در حوزه مدیریت منابع انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به‌طور مؤثر فعالیتشان را ادامه دهند و بر کارایی خود بیفزایند. از طرفی، از مهم‌ترین خصیصه‌های سازمان‌های امروزی تأثیر تحول است. در چنین شرایط محیط پیچیده و متنوع با تحولات سریع، اگر نتوانیم متناسب با این تغییرات، سازمان، مدیران و کارکنان را همگام سازیم، قربانی آن خواهیم شد.

باورهای نادرست، اطلاعات غلط و ناآگاهی باعث شده‌است که رشته مدیریت منابع انسانی آسیب‌های فراوانی ببیند. درک پویایی‌های افراد در سازمان‌ها همیشه چالش‌برانگیز بوده است. به‌رحال، تا قبل از آغاز قرن بیست و یکم میلادی، جهانی‌سازی گسترش چندانی نداشت ولی با آغاز هزاره سوم، سازمان‌ها و افرادی که آن‌ها را هدایت می‌کنند، تغییرات زیادی داشته‌اند. این امر موجب تحول گسترده‌ای در

حوزه مدیریت منابع انسانی شد. برای درک چالش‌های مرتبط با کارآمدی سازمان‌ها در قرن بیست و یکم، باید هزاران معضل پیش روی افرادی که در سازمان‌های مختلف کشورهای گوناگون جهان مشغول به کار هستند را شناسایی کرد.

با مروری بر مبانی نظری می‌توان به این نتیجه رسید در حالی که بیشتر پژوهش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی در کشورهای توسعه‌یافته و صنعتی انجام شده، در کشورهای در حال گذار پژوهش‌های کافی در این زمینه صورت نگرفته است. باکسال خاطر نشان می‌کند که هرچند ماهیت کارکردهای منابع انسانی از حالت واکنشی، تجویزی و اداری به حالتی فعال، توصیفی و اجرایی تغییر پیدا کرده، اما چنین تغییری "رأماً در کشورهای در حال گذار رخ نداده است. بودوار و دبرا (۲۰۰۴) نیز بر این باورند که هرچند در سال‌های اخیر توسعه قابل توجهی در زمینه مدیریت منابع انسانی در سراسر جهان به وقوع پیوسته است، اما بیشتر پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده، به کشورهایی توسعه‌یافته مربوط‌اند و به نظر می‌رسد که مطالب نسبتاً کمی درباره مشکلات مربوط به رشد سازمانی و منابع انسانی کشورهای در حال گذار نوشته شده است. برخی نویسندگان معتقدند می‌توان ویژگی‌های مشترکی را در مدیریت کشورهای در حال گذار مشاهده کرد که تقریباً در اکثر این جوامع دیده می‌شود. به نظر می‌رسد که شیوه مدیریت در کشورهای در حال گذار، جبرگرا، مقاوم در برابر تغییر، واکنشی، کوتاه‌مدت، اقتدارگرا، مبتنی بر کاهش ریسک و وابسته به عوامل زمینه‌ای است و تصمیم‌گیری‌ها به جای آنکه با توجه به نیازهای بی‌طرفانه اخذ شوند، باسوگیری و مبتنی بر نظام روابط گرفته می‌شوند.

با عنایت به مطالب ذکرشده، مشهود است که مطالعات روش‌ها و تاکتیک‌های مدیریت منابع انسانی در کشورها و نواحی مختلف جهان، به دلیل به یکی از ضروریات کاری مدیران شده است زیرا هر کشور با توجه به خصیصه‌های فرهنگی، قومی، مردم‌شناختی، جغرافیایی و ارزشی خویش، روش‌های خاصی از مدیریت منابع انسانی را به کار می‌گیرد که شاید در دیگر کشورها کاربرد نداشته باشد. در این راستا، این کتاب حاضر قصد دارد به بررسی تطبیقی و مقایسه‌ای مدیریت منابع انسانی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه بپردازد. بدین منظور، مهم‌ترین مباحثی که در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌گنجد، مورد بحث قرار گرفته و خصیصه‌های آن‌ها در هر کشور با یکدیگر مقایسه شده است تا مخاطبان و دانشجویان گرامی با مطالعه این

کتاب بتوانند ضمن بهینه‌گزینی روش‌های کار و اثربخش مدیریت منابع انسانی، به ارتقای سطح دانش مدیریت منابع انسانی در کشور کمک کنند. اساتید محترم دانشگاه‌ها نیز می‌توانند این کتاب را به‌عنوان منبع درسی در گرایش‌های مختلف رشته مدیریت در مقطع کارشناسی ارشد معرفی کنند. ذکر این نکته ضروری است که پیش‌زمینه مطالعه این کتاب، آشنایی با مباحث پایه‌ای مدیریت منابع انسانی است. بدین‌منظور توصیه می‌شود مخاطبان گرامی قبل از مطالعه این کتاب، کتاب‌های رایج در زمینه مدیریت منابع انسانی را مطالعه کنند تا ضمن آشنایی با مباحث اولیه مدیریت منابع انسانی، آمادگی لازم برای مطالعه این کتاب را کسب کنند.

به‌دلیل حساسیت موضوع مدیریت منابع انسانی در مدیریت بین‌المللی و معدود بودن کتاب‌های فارسی مرتبط با این حوزه در کشور ما، مؤلفان این کتاب با هدف پرکردن شکاف دانشی موجود در این رشته و خدمت به جامعه دانشگاهی و مدیریتی کشور، دست به تألیف کتاب حاضر زدند.

بدین‌وسیله از حمیدرضا عسگری و اساتید محترم، که قطعاً در بهبود تألیف و آماده‌سازی کتاب حاضر نقش به‌سزایی داشته است، کمال تشکر و قدردانی را داریم. در پایان یادآور می‌کنیم علی‌رغم تمامی دقت‌نظرها و نکته‌سنجی‌ها، این اثر خالی از اشکال نیست. لذا از مخاطبان گرامی تقاضا دارد نظرات و پیشنهادات ارزنده خویش را از طریق آدرس پست الکترونیک hamid.askari66@gmail.com منعکس کنند.

دکتر حسن ده‌ریشر

دکتر مجید سماه‌ی

دکتر حمیدرضا عسگری ده‌آبادی