

**Original Article**

The Model of ineffective human resource policies with the isoformic imitation approach

Abdullah Saedi ^{1*}

1. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Abstract

Isomorphic imitation, as a latent yet influential mechanism, can contribute to the formation of ineffective human resource policies in organizations through widespread and uncritical adoption of policies, thereby challenging paths of transformation and innovation—particularly in public organizations where normative and legal pressures are more pronounced. The present study aims to develop a model of ineffective human resource policies from an isomorphic perspective. This research is qualitative in nature and was conducted using thematic analysis. The study population consisted of managers in public organizations and university faculty members, from whom 21 participants were selected through purposive sampling based on the principle of theoretical sufficiency. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using Braun and Clarke's six-phase framework. The findings led to the identification and development of a model that explicates the drivers of isomorphism, types of ineffective human resource policies, organizational barriers and constraints, and the consequences of isomorphic imitation in public organizations. In addition, strategies for correcting the cycle of policy formation were identified, each playing a distinct role in mitigating the negative effects of isomorphism and improving the effectiveness of human resource policies

Review History**Received:** Sep 12, 2025**Revised:** Jan 12, 2026**Accepted:** Jan 21, 2026**Keywords:**

Isomorphic Imitation,
Forced Imitation,
Normative Imitation,
Symbolic Imitation,
Ineffective Policies

*Corresponding Author Email: saedi.a@lu.ac.ir - ORCID: [0000-0001-7812-1978](https://orcid.org/0000-0001-7812-1978)

How to Cite: Saedi, Abdollah (1405). "Model of Inefficient Human Resources Policies with the Imitative Identical Approach", *Management Research in Iran*, Volume 30, Issue 1, pp. 21-47. <https://doi.org/10.48311/mri.2026.28892>



Copyright © 2026, TMU Press. This open-access article is published under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits Share (copy and redistribute the material in any medium or format) and Adapt (remix, transform, and build upon the material) under the Attribution-NonCommercial terms.



پژوهش های مدیریت در ایران

دوره ۳۰، شماره ۱، بهار ۱۴۰۵، صص ۴۷-۲۱

DOI: <https://doi.org/10.48311/mri.2026.28892>



نوع مقاله: پژوهشی

مدل سیاست های ناکارآمد منابع انسانی با رویکرد تقلید هم سانی

عبداله ساعدی^{۱*}

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

تاریخچه داوری

دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۲۱، بازنگری: ۱۴۰۴/۱۰/۲۲، پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۰۱

کلمات کلیدی

تقلید هم سانی، به عنوان سازوکاری پنهان اما اثرگذار، از طریق تقلید گسترده و غیرانتقادی سیاست ها، می تواند زمینه ساز شکل گیری سیاست های ناکارآمد منابع انسانی در سازمان ها شود و مسیر تحول و نوآوری را با چالش مواجه سازد؛ به ویژه در سازمان های دولتی که فشارهای هنجاری و قانونی نقش پررنگ تری دارند. پژوهش حاضر با هدف تدوین مدل سیاست های ناکارآمد منابع انسانی با رویکرد هم سانی انجام شده است. این پژوهش از نظر ماهیت، کیفی و با رویکرد تحلیل مضمون انجام گرفت. جامعه پژوهش شامل مدیران سازمان های دولتی و اساتید دانشگاه بود که با استفاده از نمونه گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری، ۲۱ نفر انتخاب شدند. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته گردآوری و با بهره گیری از چارچوب شش مرحله ای براون و کلارک تحلیل شدند. یافته های پژوهش منجر به شناسایی و تدوین مدل شد که در آن محرک های هم سانی، انواع سیاست های ناکارآمد منابع انسانی، موانع و محدودیت های سازمانی و پیامدهای ناشی از تقلید هم سانی در سازمان های دولتی تبیین گردید. افزون بر این، راهبردهایی برای اصلاح چرخه شکل گیری این سیاست ها شناسایی شد که هر یک نقش متفاوتی در کاهش اثرات منفی هم سانی و بهبود کارآمدی سیاست های منابع انسانی ایفا می کنند.

ORCID: ۰۰۰۰-۰۰۰۱-۷۸۱۲-۱۹۷۸

* رایانامه نویسنده مسئول saedi.a@lu.ac.ir

استناددهی: ساعدی، عبدالله (۱۴۰۵). «مدل سیاست های ناکارآمد منابع انسانی با رویکرد تقلید هم سانی»، پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۳۰، شماره ۱، صص ۴۷-۲۱.

doi: <https://doi.org/10.48311/mri.2026.28892>

کپی رایت © ۲۰۲۶، انتشارات دانشگاه تربیت مدرس (TMU Press). این مقاله به صورت دسترسی آزاد منتشر شده و تحت مجوز بین المللی Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 قرار دارد (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>). بر اساس این مجوز، شما می توانید این مطلب را در هر قالب و رسانه ای کپی، بازنشر و بازآفرینی کنید و یا آن را ویرایش و بازسازی نمایید، به شرط آنکه نام نویسنده را ذکر کرده و از آن برای مقاصد غیرتجاری استفاده کنید.



۱- مقدمه و بیان مسئله

در دنیای پیچیده و پرشتاب امروز، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به منابع انسانی خود وابسته‌اند؛ چرا که نیروی انسانی ماهر و خلاق مهم‌ترین دارایی آنها برای ایجاد مزیت رقابتی و پویایی سازمانی به شمار می‌رود [۱]. بهره‌گیری هوشمندانه از این سرمایه، نه تنها مسیر رشد و توسعه سازمان را هموار می‌سازد، بلکه توانایی مقابله با تحولات سریع فناوری و تغییرات بازار را نیز افزایش می‌دهد و می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند [۲]. با این وجود، متأسفانه در بسیاری از سازمان‌ها، سیاست‌های منابع انسانی به گونه‌ای طراحی و اجرا می‌شوند که به جای توانمندسازی کارکنان، به محدودیت و بی‌انگیزگی آن‌ها می‌انجامد [۳]. به عبارتی اتخاذ سیاست‌های نادرست به جای تسهیل رشد و توسعه سازمانی، می‌تواند باعث زمین‌گیر شدن این منابع شود و به فرسودگی شغلی و افت عملکرد منجر گردد. بسیاری از این سیاست‌های ناکارآمد ناشی از تقلید کورکورانه و بدون تحلیل از سازمان‌های دیگر است، که فقط با هدف کسب مشروعیت یا تقلید از ظواهر موفقیت در سازمان‌های رقیب اتخاذ می‌شود [۴]. یکی از مفاهیم نظری که می‌تواند چرایی این ناکارآمدی را تبیین کند، مفهوم تقلید هم‌سانی^۱ (ایزومورفیک) است؛ پدیده‌ای که در آن سازمان‌ها تحت فشارهای نهادی یا محیطی، به تقلید از ساختارها و سیاست‌های دیگر سازمان‌ها روی می‌آورند، بدون آنکه تناسب آن‌ها با شرایط خاص خود را بررسی کنند. این تقلید ممکن است در ظاهر به سازمان مشروعیت ببخشد، اما در عمل، نه تنها موجب بهبود عملکرد نمی‌شود، بلکه گاه سیاست‌هایی را نهادینه می‌کند که با نیازهای واقعی سازمان در تضاد هستند [۵]. به بیان دیگر، تقلید هم‌سانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در ظاهر با استانداردهای محیطی هماهنگ شوند اما در باطن بسیاری از این سیاست‌ها و ساختارها منطبق بر واقعیت‌های درونی سازمان نیستند و به مرور ریشه سازمان را می‌خشکاند.

در عصر جهانی شدن منابع انسانی به عنوان باارزش‌ترین سرمایه سازمان تلقی می‌شود [۶]. نقش حیاتی و اهمیت روزافزون این دارایی بی‌نظیر (منابع انسانی) تحلیل سیاست‌های منابع انسانی را به واقعیتی انکارناپذیر تبدیل کرده است. در حقیقت سازمان برای ادامه حیات و بقای خود نیازمند اخذ راهبردهایی است که نیروی انسانی خود را به مراتب بیشتر از گذشته توانمند سازد [۷]. اما ریسک از دست دادن جایگاه، افزایش سهم بازار، کاهش هزینه و ... سازمان را به سمتی سوق می‌دهد که بدون تحلیل و بررسی و عدم توجه به توسعه منابع انسانی، سیاست‌هایی را اعمال کند که نیروی کار خود را با خاک یکسان کند [۸]. در واقع این شیوه به هیچ عنوان از نیروی کار حمایت نمی‌کند و فقط برای کاهش فشارهای نهادی به کار گرفته می‌شوند. به عنوان مثال: سازمانی که موظف است در محیط کاری قوانین کار و ایمنی را رعایت کند، ولی توانمندی لازم در این خصوص را ندارد و به گونه‌ای رفتار می‌کند که تمامی جوانب ایمنی را در نظر گرفته است که این امر خطر بسیار بزرگی تلقی می‌گردد [۹]. سازمان‌های دولتی به عنوان بازوی اجرایی حاکمیت، نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف کلان، اجرای سیاست‌های عمومی و پاسخ‌گویی به نیازهای شهروندان ایفا می‌کنند. پایداری، اثربخشی و مشروعیت این نهادها تا حد زیادی وابسته به توانمندی و بهره‌وری منابع انسانی آن‌هاست؛ از این رو، سیاست‌های منابع انسانی در این سازمان‌ها نه تنها یک ضرورت مدیریتی، بلکه

1 . Isomorphic Mimicry

بخشی جدایی‌ناپذیر از حکمرانی خوب محسوب می‌شود. با این حال، بسیاری از سیاست‌های منابع انسانی، به‌ویژه در حوزه‌های جذب و استخدام، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، ارتقا و انتصاب و نظام جبران خدمات، بدون توجه کافی به شرایط، مأموریت‌ها و ظرفیت‌های خاص هر سازمان طراحی و اجرا می‌شوند. این سیاست‌ها اغلب با الگوگیری مستقیم از سایر سازمان‌های دولتی یا بخش خصوصی، بخشنامه‌های بالادستی یا تجارب سازمان‌های به‌ظاهر موفق اتخاذ می‌گردند، بی‌آنکه تناسب آن‌ها با بستر نهادی و الزامات عملکردی سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد. پیامد چنین رویکردی، بروز نشانه‌هایی نظیر کاهش اثربخشی سیاست‌ها، نارضایتی کارکنان، صوری‌شدن فرآیندهای منابع انسانی و شکاف میان سیاست و عمل است. در ادبیات نظری، این وضعیت را می‌توان در رویکرد تقلید هم سانی تبیین کرد؛ جایی که فشارهای هنجاری، قهری و تقلیدی، سازمان‌ها را به سمت هم‌شکلی سیاستی سوق می‌دهد. فقدان یا تضعیف رویکرد تقلید هم سانی این امکان را فراهم می‌آورد تا سیاست‌های منابع انسانی بر مبنای تحلیل‌های درون‌سازمانی، نیازهای واقعی کارکنان و اهداف خاص سازمان طراحی شوند؛ امری که می‌تواند به بهبود کارایی، افزایش انگیزش و انسجام سازمانی منجر شود. با وجود اهمیت این موضوع، بررسی نظام‌مند چگونگی شکل‌گیری سیاست‌های ناکارآمد منابع انسانی در نتیجه تقلید هم سانی در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در پژوهش‌های داخلی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف تدوین مدل سیاست‌های ناکارآمد منابع انسانی با رویکرد تقلید هم سانی در سازمان‌های دولتی انجام شده است تا ابعاد، محرک‌ها، پیامدها و راهبردهای اصلاح این پدیده را شناسایی و تبیین نماید.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تقلید همسانی: مفهوم تقلید هم سانی توسط دیماجیو و پاول^۱ (۱۹۸۳) در چارچوب نظریه نهادی نوین مطرح شد. آنها معتقد بودند که که سازمان‌ها تحت فشارهای مختلف محیطی، برای کسب مشروعیت و بقای خود به تقلید از یکدیگر می‌پردازند و در نتیجه ساختارها و رویه‌هایشان به هم شباهت پیدا می‌کند [۱۰]. تقلید هم سانی یک فرآیند تطابق سازمانی است که در آن سازمان‌ها به منظور کاهش عدم قطعیت و افزایش مشروعیت اجتماعی، اقدام به کپی‌برداری از ساختارها و سیاست‌های سازمان‌های معتبرتر می‌کنند، حتی اگر این سیاست‌ها با شرایط داخلی سازمان ناسازگار باشند [۱۱]. همچنین می‌توان گفت تقلید هم سانی یک مکانیسم بقا در محیط سازمانی پیچیده است که باعث می‌شود سازمان‌ها به جای نوآوری، رفتارهای تثبیت شده و پذیرفته شده در حوزه فعالیت خود را تقلید کنند تا بتوانند اعتماد ذینفعان را حفظ کنند [۱۲]. به بیانی دیگر، این رویکرد باعث شکل‌گیری سیاست‌های رسمی مشابه در سازمان‌ها می‌شود، اما این سیاست‌ها همیشه کارآمد نیستند و ممکن است به دلیل تفاوت‌های فرهنگی، ساختاری و عملیاتی در سازمان‌ها، ناکارآمدی ایجاد کنند [۱۳]. تقلید هم سانی فرآیندی است که طی آن سازمان‌ها به دلیل نامشخص بودن یا عدم قطعیت محیطی، به دنبال الگوهای پذیرفته شده می‌روند و این روند هم‌رنگی سازمان‌ها را رقم می‌زند [۱۴]. تقلید هم سانی نه فقط به تقلید ساختارها بلکه به تقلید فرهنگ‌ها، ارزش‌ها و سیاست‌ها نیز اطلاق می‌شود و این موضوع به ویژه در زمینه سیاست‌های منابع انسانی نمود بیشتری دارد [۱۵]. از پدیده تقلید هم سانی

1 . DiMaggio & Powell

می‌توان به عنوان یک مکانیسم دفاعی سازمانی در برابر فشارهای محیطی نیز یاد کرد که باعث می‌شود سازمان‌ها حتی سیاست‌های ناکارآمد را به دلیل فشارهای اجتماعی حفظ کنند [۱۶]. در تعریفی دیگر می‌توان گفت تقلید هم سانی به معنای فرآیندی است که سازمان‌ها به منظور کسب حقانیت در محیط‌های پیچیده و رقابتی، ساختارها و فرایندهای خود را با سازمان‌های موفق و معتبر همسان می‌کنند. این فرایند معمولاً به دلیل فشارهای نهادی و اجتماعی اتفاق می‌افتد و ممکن است منجر به اتخاذ سیاست‌هایی شود که از نظر کارایی داخلی بهینه نیستند، اما از منظر پذیرش بیرونی مطلوب هستند [۱۷]. در جدول زیر سه نوع مختلف تقلید هم‌سانی به منظور شناخت بهتر از این پدیده ارائه شده است.

جدول ۱. انواع تقلید هم‌سانی

Table 1. Types of homology imitation

منبع	تعریف	نوع تقلید
[۱۸]	فشارهای رسمی و غیررسمی از سوی نهادها، دولت‌ها، یا دیگر سازمان‌ها که می‌تواند سازمان را مجبور به همسان‌سازی کند. این فشارها می‌توانند قانونی یا اجتماعی باشند.	تقلید اجباری ^۱
[۱۹]	فشار ناشی از حرفه‌ای‌گری و استانداردهای حرفه‌ای، که باعث می‌شود سازمان‌ها سیاست‌ها و رفتارهای مشابهی را به کار گیرند تا از نظر حرفه‌ای مشروع شوند.	تقلید هنجاری ^۲
[۲۰]	تقلید سازمان‌ها از سازمان‌های موفق در شرایط نامطمئن برای کاهش عدم قطعیت و افزایش مشروعیت، حتی اگر این تقلید با شرایط واقعی سازمان همخوانی نداشته باشد.	تقلید تقلیدی ^۳

بنابراین، هم سانی در کل رفتارهای ریاکارانه را ترویج می‌دهد. به عبارتی سازمان در ظاهر به گونه‌ای راهبردها و سیاست‌های خود را تدوین می‌نماید که فشارها را کاهش دهد، اما در واقعیت به راهبردهای خود پایبند نیست که می‌تواند منجر به ناکارآمدی و ناهماهنگی با شرایط بومی شود [۱۹].

پیامدهای تقلید هم سانی در سیاست‌های منابع انسانی. در مطالب پیش گفته به اندازه کافی در خصوص مفهوم هم‌سانی بحث شد. در حوزه منابع انسانی، این رویکرد معمولاً به معنای پذیرش سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی است که در سازمان‌های پیشرو یا مرجع موفق به کار گرفته شده‌اند. این فرآیند، هرچند ممکن است در کوتاه‌مدت مزایایی مانند افزایش مشروعیت و کاهش عدم قطعیت برای سازمان به همراه داشته باشد، اما در بسیاری از موارد منجر به اتخاذ سیاست‌هایی می‌شود که متناسب با نیازها، فرهنگ و شرایط داخلی سازمان نیستند [۱۷]. از آنجا که سازمان‌ها در تلاش برای تطبیق با فشارهای نهادی و اجتماعی، سیاست‌های منابع انسانی را تقلید می‌کنند، این امر می‌تواند به پیامدهای مثبت و منفی متعددی منجر شود. در حالی که تقلید هم‌سانی به بهبود انطباق سازمان با محیط بیرونی و جلب حمایت ذی‌نفعان کمک می‌کند، پیامدهای منفی ناشی از آن اغلب ناشی از ناهماهنگی این سیاست‌ها با واقعیت‌های سازمانی و منابع محدود داخلی است [۲۱]. به دلیل عدم توجه به ویژگی‌های بومی و خاص سازمان در سایه سیاست‌های تقلیدی هم‌سانی کاهش رضایت شغلی، کاهش انگیزه کارکنان و حتی افزایش نرخ ترک خدمت را در پی دارد [۲۲]. تقلید هم سانی یا ایزومورفیک می‌تواند باعث شود سازمان‌ها بیش از حد به پذیرش سیاست‌های

1 . Coercive Isomorphism
2 . Normative Isomorphism
3 . Mimetic Isomorphism

مرسوم و پذیرفته‌شده بپردازند و از بازنگری و اصلاحات لازم برای بهبود کارایی و اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی غافل شوند. این وضعیت باعث می‌شود که سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات محیطی و رقابتی ناتوان باشند و از فرصت‌های توسعه باز بمانند [۲۳]. تقلید سازمانی می‌تواند باعث شود مدیران منابع انسانی کمتر در پی نوآوری باشند، چون به جای تصمیم‌گیری بر اساس شرایط سازمانی، صرفاً سیاست‌های تقلیدی را اجرا می‌کنند و این امر ممکن است به کاهش کیفیت مدیریت کارکنان منجر شود [۲۴]. در جدول زیر به برخی از پیامدهای تقلید ایزومورفیک در منابع انسانی اشاره شده است.

جدول ۲. پیامدهای تقلید هم‌سانی در منابع انسانی

Table 2. Consequences of imitation of identity in human resources

ردیف	پیامد	منبع
۱	کاهش انعطاف پذیری و چابکی منابع انسانی	[۲۴]
۲	تضعیف عملکرد منابع انسانی در سازمان، بی‌اعتمادی و حتی تمسخر سیاست‌های منابع انسانی	[۲۲]
۳	از بین رفتن روحیه خلاقیت و نوآوری در کارکنان	[۲۴]
۴	پیاده‌سازی تقلیدی سیاست‌های HR مشارکتی، بیشتر موجب سردرگمی و مقاومت خواهد شد تا همدلی	[۲۵]
۵	صرف هزینه بدون بازده واقعی، که در نهایت به تضعیف موقعیت HR در سازمان خواهد انجامید	[۱۶]
۶	ترویج رفتارهای مخرب و ریاکارانه در منابع انسانی و همچنین کاهش بهره‌وری	[۲۶]
۷	بی‌تفاوتی کارکنان به مسائل سازمان در بلندمدت	[۲۱]

پیشینه پژوهش. بریک هد و هند^۱ (۲۰۲۵) نشان دادند که پیشرفت‌های تکنولوژیکی و الزام به هم‌پایی با استانداردهای فناوری، سازمان را مجبور به اتخاذ سیاست‌های مشابه در مدیریت منابع انسانی می‌کند که در نهایت منجر به اتخاذ سیاست‌های ناکارآمد می‌شود. [۲۷]. کنراد و سیگوچی^۲ (۲۰۲۴) بیان داشتند تقلید بدون سازگاری کامل با بستر سازمانی داخلی باعث شد سیاست‌های منابع انسانی نتوانند بهبود عملکرد واقعی سازمان را رقم بزنند. در نتیجه، این سیاست‌ها بیشتر جنبه نمادین داشتند و کارایی واقعی را ایجاد نکردند [۲۸]. چن^۳ و همکاران (۲۰۲۴) معتقدند سازمان‌ها برای حفظ جایگاه و رقابت در بازار، سیاست‌هایی را اتخاذ می‌کنند که مشابه با رقبای موفقشان باشد تا از دست دادن سهم بازار جلوگیری کنند [۲۹]. همچنین رحیم^۴ و همکاران (۲۰۲۵) اذعان داشت هم‌سانی شدن می‌تواند منجر به ایجاد مقاومت در برابر تغییرات واقعی و بنیادی در سیاست‌های منابع انسانی شود، چون سازمان‌ها ترجیح می‌دهند همان قالب‌های رایج و پذیرفته‌شده را حفظ کنند [۳۰]. منویل و گریت بنکس^۵ (۲۰۲۳) در پژوهش خود نشان دادند که فشارهای

1 . Birkhead & Hand

2 . Conrad & Sekiguchi

3 . Chen

4 . Rahim

5 . Manville & Greatbanks

قانونی سازمان را به سمت هم سانی سوق می‌دهد که این امر منجر به تصمیم‌گیری‌های غیراستراتژیک در خصوص منابع انسانی شده و استقلال ساختاری را محدود می‌کند [۳۱]. ناجی^۱ و همکاران (۲۰۲۳) بیان داشت که وقتی سازمان‌ها فقط از روی دیگران تقلید کنند، احتمال کاهش نوآوری در سیاست‌ها و روش‌های مدیریت منابع انسانی وجود دارد، چون تمرکز بیشتر روی پذیرش قالب‌های استاندارد است تا خلاقیت و بومی‌سازی [۳۲]. برندل^۲ (۲۰۲۲) پیروی از الگوهای تقلید هم سانی ممکن است باعث شود سازمان‌ها کمتر به شرایط بومی و ویژه محیط خود توجه کنند و در نتیجه انعطاف‌پذیری و پاسخگویی به تغییرات محیطی کاهش یابد [۳۳]. دائو^۳ (۲۰۲۲) نیز در مطالعه خود نشان دادند که به دلیل فشارهای اجباری و تقلید سازمان مجبور شد از سیستم‌های ارزیابی عملکرد به شکل فرم‌گرایه و نمادین استفاده کند و عملاً تأثیری در بهبود عملکرد منابع انسانی نداشته باشد [۳۴]. نتایج مطالعه گری جی^۴ و همکاران (۲۰۱۹) حکایت از آن دارد که سیاست‌های ناکارآمد منابع انسانی به دلیل پدیده هم سانی منجر به کاهش بهره‌وری و ناکارآمدی مدیران منابع انسانی می‌شود [۳۵]. سیفرید^۵ و همکاران (۲۰۱۸) نیز معتقدند که تقلید هم‌سانی می‌تواند سازمان‌ها را به قفسی آهنین تبدیل کند که در آن نوآوری جای خود را به پیروی کورکورانه می‌دهد و کارایی کاهش می‌یابد [۳۶]. آموکو^۶ و همکاران (۲۰۲۱) مطالعه آنها نشان داد که فشارهای داخلی و خارجی در تدوین سیاست‌های منابع انسانی که چگونه تقلید می‌تواند نیروی کار را از نوآوری بازدارد و موجب تثبیت ناکارآمدی‌ها شود. همچنین یکی از دلایل استفاده از رویکرد تقلید هم سانی را حفظ مشروعیت بیان کردند. به عبارتی سیاست‌های بکار رفته در حوزه منابع انسانی تنها به صورت نمادین اخذ می‌گردد و تلاش ارزشمندی برای بهبود و توانمندی نیروی کار انجام نمی‌شود [۳۸].

۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، یک پژوهش کیفی با رویکرد اکتشافی است که با بهره‌گیری از تحلیل مضمون به طراحی مدل سیاست‌های ناکارآمد منابع انسانی با رویکرد تقلید هم‌سانی در سازمان‌های دولتی می‌پردازد. جامعه آماری این پژوهش را مدیران سازمان‌های دولتی و اساتید دانشگاه تشکیل می‌دهند. انتخاب مشارکت‌کنندگان به صورت غیراحتمالی هدفمند انجام شد؛ به گونه‌ای که افراد بر اساس معیارهایی نظیر سابقه مدیریتی یا علمی مرتبط، آشنایی با مفاهیم تقلید سازمانی برگزیده شدند. در مجموع ۲۱ نفر به عنوان خبره انتخاب و با آنان مصاحبه‌های عمیق انجام شد. فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت، یعنی تا جایی که مضامین جدیدی از مصاحبه‌ها استخراج نمی‌شد. در جدول زیر این روند نشان داده شده است.

-
- 1 . Krammer
 - 2 . Brandl
 - 3 . Dua
 - 4 . Shen & Hall
 - 5 . Seyfried
 - 6 . Lloyd & Hartel

جدول ۳. فرایند اشباع نظری

Table 3. Theoretical saturation process

وضعیت	تعداد کدهای جدید	بازه مصاحبه‌ها
شکل‌گیری مفاهیم اولیه	زیاد	۱-۶
تکمیل مقوله‌ها	متوسط	۷-۱۱
تکرار مفاهیم	کم	۱۲-۱۵
نزدیک به اشباع	بسیار کم	۱۶-۱۸
اشباع نظری کامل	صفر	۱۹-۲۱

داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. برای تدوین سؤالات مصاحبه، از مطالعات پیشین، دیدگاه اساتید و مرور مفهومی موضوع استفاده شد. به این ترتیب پروتکل مصاحبه (۱- چه عوامل بیرونی و درونی باعث شکل‌گیری تقلید هم‌سانی در سیاست‌های منابع انسانی سازمان‌های دولتی می‌شود؟ ۲- در کدام حوزه‌های کارکردی منابع انسانی، سیاست‌های تقلیدی بیشتر مشاهده می‌شود؟ ۳- این سیاست‌های تقلیدی تا چه حد با نیازها و شرایط واقعی سازمان‌های دولتی انطباق دارند؟ ۴- نشانه‌ها و مصادیق ناکارآمدی سیاست‌های منابع انسانی ناشی از تقلید هم‌سانی چیست؟ ۵- پیامدهای این سیاست‌های تقلیدی در سطح کارکنان و سازمان چگونه بروز می‌یابد؟ ۶- چه راهبردهایی می‌تواند به اصلاح چرخه سیاست‌های ناکارآمد منابع انسانی مبتنی بر تقلید هم‌سانی کمک کند؟ ۷- چه موانع و محدودیت‌های سازمانی مانع اصلاح یا بازنگری این سیاست‌ها می‌شود؟) در قالب هفت سوال تنظیم گردید. مصاحبه‌ها در بازه‌های زمانی ۴۵ تا ۶۰ دقیقه‌ای انجام و پس از کسب اجازه، ضبط و سپس وادویی شدند. برای تحلیل داده‌های کیفی از رویکرد تحلیل مضمون با تکیه بر چارچوب شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شده است. تحلیل مضمون به پژوهشگر امکان می‌دهد تا از دل داده‌های متنی، الگوها و مضامینی معنادار را کشف کرده و ساختاری نظری یا مفهومی برای موضوع تحقیق ارائه دهد. لازم به ذکر است که داده‌های کیفی شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و متون مرتبط از قبیل مقالات، کتاب‌ها، مطالعات پیشین و ... به‌طور همزمان تحلیل مضمون شدند. همچنین برای مدیریت و سازمان‌دهی داده‌ها، از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد که فرآیند کدگذاری، دسته‌بندی و تحلیل نهایی مضامین را تسهیل کرد. برای تقویت اعتبار نتایج، از بازبینی مشارکت‌کنندگان استفاده شد؛ بدین صورت که برداشت پژوهشگر از مصاحبه‌ها برای افراد مصاحبه‌شونده ارسال و تأیید آن‌ها اخذ گردید. همچنین، بازبینی همکار پژوهشی (هدف از به کارگیری این روش در پژوهش حاضر بررسی درستی تفسیرها، انسجام مضامین با داده‌ها یا کشف سوگیری‌های احتمالی پژوهشگر بود) برای تطبیق کدها و مضامین به کار رفت. برای افزایش پایایی پژوهش، بخشی از داده‌ها به صورت مضاعف توسط دو پژوهشگر مستقل کدگذاری و سپس تطبیق نتایج انجام شد. این اقدام به بررسی میزان ثبات در تفسیر کدها و کاهش سوگیری احتمالی کمک کرد. در نهایت مدل پژوهش بر مبنای براون و کلارک در نظر گرفته شده تدوین گردید.

۴- یافته‌های پژوهش

در این بخش ابتدا به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش پرداخته می‌شود.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

Table 4. Demographic characteristics of participants

ویژگی‌ها	زیرگروه‌ها	تعداد
جنسیت	مرد	۱۴
	زن	۷
سن	۳۰-۴۰ سال	۶
	۴۱-۵۰ سال	۱۰
	۵۱ به بالا	۶
تحصیلات	کارشناسی	۰
	کارشناسی ارشد	۵
	دکتری	۱۶
موقعیت شغلی	مدیر	۹
	استاد دانشگاه	۱۲

در راستای تحلیل دقیق و جامع موضوع سیاست‌های ناکارآمد منابع انسانی با رویکرد تقلید هم‌سانی، داده‌های کیفی پژوهش از دو منبع اصلی تأمین شد که شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه (شامل مدیران سازمان‌های دولتی و اساتید دانشگاه) و مطالعات پیشین مرتبط یعنی مقالات علمی، کتاب‌ها و ... می‌باشد. برای آشنایی بهتر با ماهیت و کیفیت داده‌ها و همچنین فرایند کدگذاری، در ابتدا نمونه‌ای منتخب از مصاحبه‌ها و متون مورد بررسی ارائه شده است. این نمونه‌ها نماینده بخشی از داده‌های کلیدی تحلیل بوده و روابط کلی استخراج کدها و مضامین را به تصویر می‌کشند.

جدول ۵. نمونه تحلیل مصاحبه و متون

Table 5. Sample of interview and text analysis

مضامین پایه							مضامین سازمان		مضامین فراگیر		نمونه مصاحبه یا متون
(B)							دهنده (O)		(F)		
محرک‌ها (F1)	درونی (F1)	کسب مشروعیت داخلی (O1)	اجرای سیاست‌ها برای جلب توجه و دیده شدن (B1)، تقلید از مدل‌های موفق بدون انطباق با شرایط بومی (B2)، تلاش مدیران برای نشان دادن				مشارکت‌کننده (۴)				
			راستش تو سازمان ما بعضی وقتا سیاست‌هایی اجرا می‌شه که واقعاً ربطی به نیاز سازمان نداره، ولی مدیران فکر می‌کنن اگه یه مدلی که تو یه سازمان موفق اجرا شده رو ما هم پیاده کنیم، تو چشم بیان. مخصوصاً جلوی کارکنان ارشد یا بدنه اجرایی سازمان که مدام قضاوت می‌کنن که فلان مدیر بلده یا نه. مثلاً همین چند وقت پیش، یه مدل جدید برای ارزیابی عملکرد آوردن که تو یه شرکت خصوصی خوب جواب داده بود. ولی واقعاً نه								



مضامین فراگیر (F)	مضامین سازمان دهنده (O)	مضامین پایه (B)	نمونه مصاحبه یا متون
		توانمندی (B3)، مقبولیت‌سازی (B4)	ابزارش داشتیم، نه آموزش داده شد. فقط چون بقیه جاها اجرا کرده بودن، اینجا هم آوردن. من فکر می‌کنم اینا بیشتر برای اینه که یه نوع مقبولیت و اعتبار داخلی برای مدیریت ایجاد بشه، تا اینکه واقعاً کارایی داشته باشه.
	بیرونی (F1)	تقلید هم‌سانی اجباری (O2)	اجرای سیاست‌ها به دلیل الزام قانونی (B5)، اطاعت سازمان از نهادهای بالادستی (B6)، پذیرش سیاست بدون مشارکت در تدوین آن (B7)
ماهیت سیاست‌های منابع انسانی (F2)	تمرکز بر جنبه‌های نمایشی و ظاهری (O3)	سیاست‌های نمایشی و تبلیغاتی (B8)، تمرکز بر جنبه‌های ظاهری به جای محتوایی (B9)، سیاست‌های منابع انسانی به عنوان ابزار تبلیغاتی (B10)	مشارکت‌کننده (۱۲) تو سازمان ما سیاست‌های منابع انسانی بیشتر شبیه یه نمایش شده. مثلاً هر سال یه سری برنامه‌های بزرگ برای انگیزش یا توسعه کارکنان اعلام می‌کنن، اما عملاً اجراشون سطحیه و بیشتر جنبه‌ی تبلیغاتی داره. مثلاً مراسم تقدیر برگزار می‌کنن، عکس و فیلم می‌گیرن، اما واقعاً تغییرات ملموسی تو روند کاری کارکنان ایجاد نمی‌شه. اینطوری یه جور حس خوب و تصویر موفقیت بیرونی درست می‌کنن، ولی در واقع مشکل‌ها سر جاشه. به نظر من این نوع سیاست‌ها بیشتر دنبال نشون دادن این هست که داریم کاری انجام می‌دیم، نه اینکه واقعاً بخوایم شرایط بهتر بشه.
			ساختارهای بوروکراتیک در سازمان‌های دولتی و بزرگ، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، به‌عنوان یکی از موانع اصلی در اجرای مؤثر سیاست‌های منابع انسانی شناخته می‌شوند. این ساختارها با ویژگی‌هایی نظیر سلسله‌مراتب
موانع و محدودیت‌های سازمانی (F3)	ساختارهای بوروکراتیک (O4)	سلسله‌مراتب پیچیده و چندلایه (B11)، پایبندی سخت به آیین‌نامه‌ها و	

مضامین فراگیر (F)	مضامین سازمان دهنده (O)	مضامین پایه (B)	نمونه مصاحبه یا متون
		مقررات (B12)، مقاومت سازمانی در برابر نوآوری (B13)	پیچیده، فرایندهای تصمیم‌گیری کند، و پابندی شدید به مقررات، انعطاف‌پذیری و نوآوری را محدود می‌کنند. در چنین شرایطی، سازمان‌ها به جای طراحی و اجرای سیاست‌های نوآورانه، به تقلید از سیاست‌های استاندارد و رایج در دیگر سازمان‌ها روی می‌آورند تا از مقاومت داخلی و ریسک‌های احتمالی جلوگیری کنند [۳۸].
	فرهنگ سازمانی سنتی (O5)	فرهنگ سازمانی سنتی و محافظه‌کار (B14)، فرهنگ بازدارنده توسعه و نوآوری (B15)، علاقه به حفظ وضعیت موجود (B16)	مشارکت کننده (۱۸) فرهنگ سازمانی ما خیلی سنتی و خیلی‌ها دوست ندارن تغییر کنن. مثلاً وقتی سیاست جدیدی میاد که می‌خواد کاری رو بهتر یا متفاوت انجام بده، مقاومت زیادی ایجاد می‌شه. انگار همه ترجیح می‌دن شرایط همین‌طوری بمونه چون به سبک قدیمی عادت کردن. مدیران هم معمولاً از این وضع راضیان چون تغییر می‌تونه جایگاهشون رو تهدید کنه. این باعث می‌شه سیاست‌های منابع انسانی که هدفشون توسعه و بهبوده، یا اجرا نشن یا خیلی سطحی باشن. واقعاً فکر می‌کنم فرهنگ سازمانی ما بزرگ‌ترین مانع برای هر نوع تحول و اصلاحه.
پیامدها (F4)	افزایش نرخ ترک خدمت یا جابجایی کارکنان (O6)	افزایش ترک خدمت ناشی از سیاست‌های ناکارآمد (B17)، جابجایی مکرر کارکنان (B18)	در سازمان‌هایی که سیاست‌های منابع انسانی به‌صورت تقلیدی و هم سانی اتخاذ می‌شوند، افزایش نرخ ترک خدمت کارکنان یکی از پیامدهای رایج است. تقلید هم سانی، به ویژه در شکل‌های اجباری یا هنجاری، باعث می‌شود سازمان‌ها بدون توجه به شرایط و نیازهای واقعی خود، سیاست‌هایی را به‌کار گیرند که صرفاً به دلیل فشارهای بیرونی یا تمایل به کسب مشروعیت پذیرفته شده‌اند. این سیاست‌های تقلیدی اغلب ناکارآمد، نامتناسب با فرهنگ و ساختار سازمان و نیازهای کارکنان است، که منجر به نارضایتی، کاهش انگیزه و در نهایت افزایش ترک خدمت می‌شود [۲۱].



مضامین فراگیر (F)	مضامین سازمان دهنده (O)	مضامین پایه (B)	نمونه مصاحبه یا متون
	بروز مشکلات ارتباطی و تعارضات داخلی (07)	نبود شفافیت در هدف سیاست‌ها (B19)، نقص در ارتباطات داخلی (B20)، افزایش تعارضات بین کارکنان (B21)، ضعف ارتباطی (B22)	مشارکت‌کننده (۶) تو سازمان خیلی وقت‌ها سیاست‌های جدید منابع انسانی میاد، واقعاً کسی نمی‌فهمه هدف چیه یا چطور باید اجراش کنه. چون همه چیز فقط تقلید شده، هیچ هماهنگی با فرهنگ و نیازهای ما نداره. این موضوع باعث میشه که بخش‌های مختلف سازمان نتونن درست با هم ارتباط برقرار کنن و کلی سوءتفاهم و حتی تعارض بین تیم‌ها پیش بیاد. وقتی افراد همدیگه رو نمی‌فهمن و انتظارات شفاف نیست، طبیعیه که کارها لنگ می‌مونه و فضای کاری پر از تنش بشه.
راهبردها (F5)	توسعه ظرفیت سازگاری پویا (08)	نیاز به تطبیق سیاست‌ها با شرایط سازمان (B23)، خودداری از کپی‌برداری صرف (B24)، انعطاف‌پذیری سازمانی (B25)، ارتقای مهارت تحلیل و بومی‌سازی در سازمان (26)	مشارکت‌کننده (۱۹) به نظر من مشکل اصلی ما اینه که وقتی یه سیاست یا مدل از یه جای دیگه میاد، همون‌طوری پیاده می‌کنیم، بدون اینکه بررسی کنیم با شرایط ما سازگار یا نه. ما نیاز داریم یه جور انعطاف‌پذیری یاد بگیریم. یعنی سازمان بتونه خودشو با سیاست‌های جدید تطبیق بده، نه اینکه یه سیاست رو همون‌طور کپی کنه یا اصلاً اجرا نکنه. این یعنی اینکه مهارت تحلیل، یادگیری و بومی‌سازی تو سازمان تقویت بشه. گه این توانایی که بتونیم سیاست‌ها رو با موقعیتمون تطبیق بدیم نهاده بشه، دیگه این‌همه تعارض و شکست نداریم.
	تقویت مهارت‌های رهبری (09)	نقش مهارت‌های رهبری در اصلاح و بومی‌سازی سیاست‌ها (B27)، رهبری الهام بخش (B28)، کاهش مقاومت کارکنان	مشارکت‌کننده (۱۱) و سازمان ما خیلی وقت‌ها مدیران فقط به خاطر فشارهای بیرونی و این‌که همه دارن یه سیاست مشخص رو اجرا می‌کنن، مجبور می‌شن اون سیاست‌ها رو بدون نقد و بررسی بپذیرن. اما وقتی رهبری توانمند نباشه، نمی‌تونه شرایط واقعی سازمان رو بسنجه و اصلاحات لازم رو پیشنهاد بده. به همین خاطر سیاست‌ها فقط تقلید می‌شن و بدون تناسب با واقعیتهای ما اجرا می‌شن. تقویت مهارت‌های رهبری می‌تونه باعث بشه مدیرها

مضامین پایه (B)	مضامین سازمان دهنده (O)	مضامین فراگیر (F)	نمونه مصاحبه یا متون
از طریق رهبری موثر (B29)			فراتر از تقلید کورکورانه عمل کنن و با شناخت دقیق‌تر شرایط سازمان، تغییرات لازم رو اعمال کنن. این مهارت‌ها مثل تصمیم‌گیری هوشمندانه، مدیریت تعارض و ارتباط موثر، به کاهش مقاومت کارکنان و بهبود پذیرش سیاست‌ها کمک می‌کنه.

در جدول فوق نمونه از تحلیل متون و مصاحبه به منظور آشنایی با فرآیند انجام کار نشان داده شد. در جدول زیر به طور کامل شاخص‌های مدل پژوهش نشان داده است.

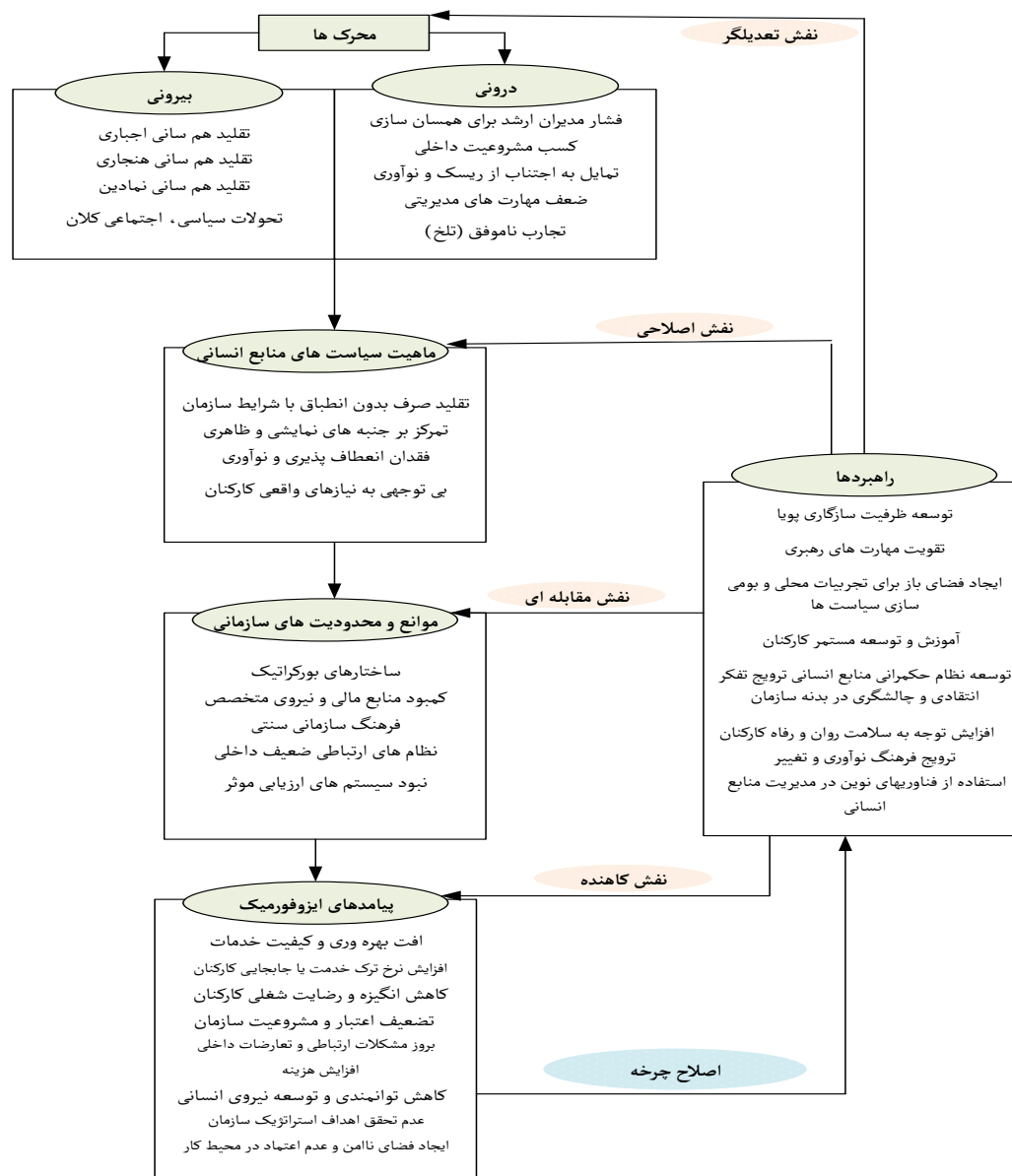
جدول ۶. عوامل مرتبط با تقلید هم‌سانی

Table 6. Factors associated with identity imitation

منبع		عوامل		
متون	مصاحبه			
*		فشار مدیران ارشد برای همسان سازی	درونی	محرك‌ها
*		كسب مشروعیت داخلی		
	[۱۳]	تمایل به اجتناب از ریسك و نوآوری		
*		ضعف مهارت های مدیریتی		
*		تجارب ناموفق (تلخ)		
	[۱۸]	تقلید هم‌سانی اجباری	بیرونی	
*	[۱۹].	تقلید هم‌سانی هنجاری		
	[۱۷]	تقلید هم‌سانی تقلیدی (نمادین)		
*		تحولات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کلان		
	[۳۰]	تقلید صرف بدون انطباق با شرایط سازمان	ماهیت سیاست های منابع انسانی	
*	[۱۸]	تمرکز بر جنبه های نمایشی و ظاهری		
*	[۲۵]	فقدان انعطاف پذیری و نوآوری		
*		بی توجهی به نیازهای واقعی کارکنان		
	[۳۸]	ساختارهای بورکراتیک	موانع و محدودیت ها	
*		كمبود منابع مالی و نیروی متخصص		
*		فرهنگ سازمانی سنتی		
*		نظام های ارتباطی ضعیف داخلی		
	[۳۴]	نبود سیستم های ارزیابی موثر		
	[۲۶]	افت بهره‌وری و کیفیت خدمات	پیامدها	
	[۲۲]	افزایش نرخ ترك خدمت یا جابجایی کارکنان		
	[۳]؛ [۲۱]	كاهش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان		
*		تضعیف اعتبار و مشروعیت سازمان		
*		بروز مشكلات ارتباطی و تعارضات داخلی		

منبع		عوامل	
متون	مصاحبه		
[۱۵]	*	افزایش هزینه	
	*	کاهش توانمندی و توسعه نیروی انسانی	
[۳۵]		عدم تحقق اهداف استراتژیک سازمان	
[۲۱]	*	ایجاد فضای ناامن و عدم اعتماد در محیط کار	
	*	توسعه ظرفیت سازگاری پویا	راهنبردها
	*	تقویت مهارت‌های رهبری	
	*	ایجاد فضای باز برای تجربیات محلی و بومی‌سازی سیاست‌ها	
	*	آموزش و توسعه مستمر کارکنان	
	*	توسعه نظام حکمرانی منابع انسانی	
	*	ترویج تفکر انتقادی و چالش‌گری در بدنه سازمان	
	*	افزایش توجه به سلامت روان و رفاه کارکنان	
	*	ترویج فرهنگ نوآوری و تغییر	
	*	استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی	

در پژوهش حاضر با تحلیل داده‌ها محرک‌ها (درونی و بیرونی)، ماهیت سیاست‌های منابع انسانی، موانع و محدودیت‌های سازمانی، پیامدهای تقلید هم‌سانی و راهنبردها احصا گردید که در جدول شماره چهار نشان داده شده است. در حقیقت با تحلیل انجام شده مضامین پایه، سازمان دهند و فراگیر استخراج شد. در این گام هدف آن است تا مدل پژوهش تدوین گردد تا روابط میان مضامین مشخص گردد و شناخت جامع‌تری از تقلید هم‌سانی در راستای سیاست‌های ناکارآمد منابع انسانی حاصل گردد. به این ترتیب، در شکل زیر مدل پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل پژوهش

Figure 1. Research model

تشریح مدل پژوهش: در این بخش، به منظور افزایش درک مفاهیم کلیدی پژوهش، روشن‌سازی ساختار نظری و فراهم ساختن زمینه‌ای مناسب برای بخش‌های بعدی (بحث و نتیجه‌گیری)، مدل پژوهش با تمرکز بر مؤلفه‌ها و روابط اصلی آن به صورت خلاصه، تشریح می‌شود. با توجه به یافته‌ها محرک‌ها به عنوان نیروهای اصلی شکل‌دهنده سیاست‌های منابع انسانی ناکارآمد با رویکرد تقاید هم‌سانی شناخته می‌شوند و در دو دسته عوامل درونی و بیرونی تقسیم‌بندی می‌گردند. در حقیقت محرک‌ها نقش موثری در تدوین ماهیت سیاست‌های منابع انسانی، راهبردها و پیامدهای تقلید هم‌سانی ایفا می‌کنند. قضیه ۱: در سازمان‌های دولتی، کسب مشروعیت داخلی از طریق تقلید هم‌سانی با سیاست‌های منابع انسانی غالب، منجر به سیاست‌های ظاهری و ناکارآمد می‌شود. کسب مشروعیت داخلی بر اساس تقلید هم‌سانی، یک مکانیسم

محافظه‌کارانه است که سازمان‌های دولتی را به سمت پذیرش سیاست‌های غالب و رایج در محیط نهادی خود هدایت می‌کند؛ سیاست‌هایی که ممکن است لزوماً با شرایط واقعی سازمان هماهنگ نباشند، اما از منظر ساختار قدرت و فرهنگ نهادی، مشروعیت و پذیرش لازم را کسب می‌کنند. در واقع بیشتر جنبه ظاهری دارد [۵]. مثلاً تصور کنید سازمان دولتی می‌خواهد یک سیستم ارزیابی عملکرد جدید پیاده نماید. مدیران، به جای طراحی سیستم مطابق با نیازهای واقعی کارکنان، از الگوی معمول و رایج در سایر سازمان‌های دولتی تبعیت می‌کنند تا «مشروع» به نظر برسد. این سیستم در ظاهر حرفه‌ای و استاندارد جلوه می‌کند، اما در عمل با شرایط کاری و توانایی کارکنان همخوانی ندارد و اثربخشی کمی دارد. **قضیه ۲:** تجارب ناموفق گذشته در سازمان‌های دولتی، با افزایش ترس از شکست، منجر به گرایش به تقلید محافظه‌کارانه و حفظ سیاست‌های ناکارآمد منابع انسانی می‌شود. مطابق نظریه‌های تصمیم‌گیری سازمانی محافظه‌کارانه، سازمان‌ها از تجربه‌های شکست گذشته می‌آموزند و برای جلوگیری از ریسک‌های جدید، به جای نوآوری، به روش‌های آزموده شده روی می‌آورند. این رفتار موجب می‌شود سازمان‌ها از تغییرات بنیادین اجتناب کنند و به تقلید سیاست‌های قبلی یا سیاست‌های سایر سازمان‌ها بسنده کنند، حتی اگر ناکارآمد باشند. فرض کنید یک سازمان قبلاً یک برنامه آموزش منابع انسانی نوآورانه را اجرا نموده و با شکست مواجه شده است. در مواجهه با چالش‌های جدید، مدیران به جای جستجوی راه‌حل‌های نوآورانه، از همان روش‌های قدیمی که حداقل پیامدهای آن‌ها مشخص است، استفاده می‌کنند. این رفتار باعث می‌شود سازمان در تکرار سیاست‌های ناکارآمد خود باقی بماند. **قضیه ۳:** در شرایط عدم قطعیت محیطی، تقلید نمادین از سیاست‌های منابع انسانی سازمان‌های موفق، منجر به اتخاذ سیاست‌های کلیشه‌ای و ناکارآمد در سازمان‌های دولتی می‌شود. طبق نظریه هم‌سانی نمادین سازمان‌ها در شرایط عدم قطعیت محیطی برای کسب مشروعیت، سیاست‌ها و ساختارهای خود را از سازمان‌های موفق تقلید می‌کنند. این تقلید بیشتر جنبه ظاهری دارد و ممکن است با شرایط واقعی و قابلیت‌های سازمان تناسب نداشته باشد، که نهایتاً منجر به ناکارآمدی سیاست‌ها و کاهش اثربخشی سازمان می‌شود. مثلاً، سازمانی که در یک کشور در حال توسعه قرار دارد، ممکن است سیاست‌های منابع انسانی یک سازمان موفق در یک کشور توسعه‌یافته را تقلید کند، بدون اینکه توجه کند که شرایط اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی دو کشور متفاوت است. این تقلید نمادین، بیشتر جنبه ظاهری دارد و باعث می‌شود سازمان‌ها به جای تمرکز بر نیازها و قابلیت‌های خود، به دنبال کسب مشروعیت و تاییدیه از دیگران باشند. **قضیه ۴:** تحولات کلان اجتماعی و اقتصادی، با افزایش فشارهای محیطی، باعث واکنش‌های تقلیدی و گاه ناکارآمد در سیاست‌های منابع انسانی سازمان‌های دولتی می‌شود. تغییرات در سیاست‌گذاری‌های کلان و تحولات اجتماعی مانند تغییر ارزش‌ها و انتظارات جامعه، سازمان‌ها را ملزم به بازنگری و تعدیل سیاست‌های خود می‌کند. در واقع ارزش‌ها در شکل دهی رفتارها و کنش کارکنان نقش بسزایی دارند [۳۹]. براساس نظریه تغییر نهادی، ارزش‌ها و انتظارات اجتماعی، همراه با تغییرات اقتصادی کلان، فشارهای محیطی را بر سازمان‌ها افزایش می‌دهند و سازمان‌ها را وادار به بازنگری در سیاست‌ها می‌کنند. در بسیاری موارد، این بازنگری‌ها واکنشی و تقلیدی هستند و بدون توجه به نیازها و شرایط واقعی سازمان، سیاست‌های ناکارآمدی را تقویت می‌کنند.

قضیه ۵: تقلید سیاست‌های منابع انسانی از سازمان‌های دیگر، بدون انطباق با شرایط خاص سازمان، عامل کلیدی در شکل‌گیری ماهیت ناکارآمد این سیاست‌ها در سازمان‌های دولتی است. این پدیده به معنای پذیرش و اجرای سیاست‌ها و راهکارهای منابع انسانی است که از دیگر سازمان‌های موفق تقلید شده‌اند، اما بدون هیچگونه تطبیق یا بازطراحی متناسب با ویژگی‌ها، فرهنگ، ساختار و نیازهای خاص سازمان مقصد به کار گرفته می‌شوند. تصور کنید سازمانی سیاست آموزش کارکنان خود را بر اساس برنامه یک سازمان موفق دیگر طراحی می‌کند، بدون اینکه به ویژگی‌ها، فرهنگ، ساختار و نیازهای خاص کارکنان خود توجه کند. سیستم آموزش به ظاهر استاندارد است، اما کارکنان نمی‌توانند آن را به شکل مؤثر اجرا کنند و بسیاری از فرصت‌های توسعه و نوآوری از دست می‌رود. این رویکرد باعث می‌شود مشکلات موجود، مانند کاهش نیروی متخصص یا ناکارآمدی در ارتباطات سازمانی، همچنان ادامه یابند. **قضیه ۶:** بی‌توجهی به نیازهای واقعی کارکنان، باعث کاهش اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی و افزایش مقاومت آن‌ها در برابر تغییرات در سازمان‌های دولتی می‌شود. براساس مطالعات منابع انسانی و نظریه مدیریت مشارکتی کارکنان و اصول تطبیق سیاست با نیازهای انسانی سیاست‌هایی که با انگیزه‌ها، انتظارات و توانمندی‌های کارکنان تطبیق ندارند، ناکارآمد هستند و مقاومت و کاهش تعامل را در سازمان افزایش می‌دهند. نتیجه این وضعیت، کاهش اثربخشی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و استمرار مشکلات سازمانی است. فرض کنید سازمانی یک سیستم ارزیابی عملکرد طراحی می‌کند، اما در طراحی برنامه به نیازها، مشکلات واقعی کارکنان و حتی مشارکت آن‌ها توجهی نمی‌کند. به این ترتیب، کارکنان نمی‌توانند با سیاست‌ها همسو شوند، انگیزه و اشتیاق آن‌ها کاهش می‌یابد و حتی همکاری آن‌ها کم‌رنگ می‌شود. سیستم‌های ارتباطی و مدیریت عملکرد سازمان نیز دچار ضعف می‌شوند و تغییرات به سختی پذیرفته می‌شوند.

قضیه ۷: فرهنگ سازمانی سنتی در سازمان‌های دولتی، با ایجاد مقاومت در برابر تغییر، منجر به تقلید ناکارآمد از سیاست‌های منابع انسانی دیگر سازمان‌ها می‌شود. با استناد به یافته‌ها می‌توان گفت فرهنگ سازمانی سنتی در سازمان‌های دولتی مثل یک نیروی جاذبه منفی عمل می‌کند که انرژی تغییر را می‌مکد. این فرهنگ ریشه در سال‌ها روش‌های کهنه و دستورالعمل‌های دست و پاگیر دارد، جایی که هر ابتکار و حرکت تازه‌ای با نگاه شک و تردید مواجه می‌شود [۱۵]. تصور کنید سازمانی دولتی قصد دارد برنامه توسعه کارکنان را اجرا کند. فرهنگ سازمانی کهنه و محافظه‌کار، هر ابتکار تازه‌ای را با شک و تردید می‌نگرد و کارکنان نقش پیرو قواعد ثابت را دارند، نه بازیگران فعال تغییر. در حقیقت سازمان به جای راه‌حل نوآورانه، نسخه‌های آماده دیگر سازمان‌ها را کورکورانه تقلید می‌کند، بدون اینکه مطابقت با شرایط خود را بررسی کند. این رویکرد باعث می‌شود اصلاحات تنها ظاهری و نمایشی باشند و انرژی واقعی تغییر در سازمان از بین برود. **قضیه ۸:** کمبود منابع مالی و نیروی انسانی متخصص در سازمان‌های دولتی، تصمیم‌گیری‌های راهبردی در حوزه منابع انسانی را محدود کرده و منجر به تقلید از مدل‌های آماده به جای طراحی سیاست‌های بومی و متناسب می‌شود. در چنین شرایطی، سازمان‌ها به جای طراحی سیاست‌هایی متناسب با ویژگی‌ها و نیازهای خاص خود، راه آسان‌تری را انتخاب می‌کنند: تقلید از مدل‌های آماده و نسخه‌های از پیش تعریف‌شده دیگر سازمان‌ها. نبود بودجه برای مطالعات بومی، آموزش‌های هدفمند، یا جذب مشاوران حرفه‌ای، عملاً توان تحلیل و خلاقیت سازمان را مسدود می‌کند. بنابراین، سازمان‌ها برای جبران این خلأ به

سراغ راه‌حل‌هایی می‌روند که قبلاً در جای دیگری اجرا شده‌اند، بی‌آن‌که لزوماً برای بافت سازمانی خودشان مناسب باشند. این گرایش به کپی‌برداری سیاست‌ها در واقع نه از اعتقاد به کارایی آن‌ها، بلکه از ناچاری و ناتوانی در تولید راه‌حل‌های بومی ناشی می‌شود. در نتیجه، سازمان وارد چرخه‌ای از تصمیم‌گیری‌های سطحی و تکراری می‌شود که نه تنها مسأله‌ای را حل نمی‌کند، بلکه موانع ساختاری را تقویت کرده و احتمال موفقیت در اصلاحات منابع انسانی را کاهش می‌دهد.

زمانی که سازمان‌ها بدون انطباق دقیق با شرایط بومی، نسخه‌های دیگران را کپی می‌کنند، سیاست‌ها به سطح تشریفات تنزل می‌یابند و کارکرد واقعی خود را از دست می‌دهند. این امر، کارکنان را به سمت رفتارهای حداقلی سوق می‌دهد؛ چرا که سیاست‌ها انگیزه‌بخش و متناسب با واقعیات کاری نیستند. در نتیجه، افت بهره‌وری نه صرفاً ناشی از ضعف مدیریت داخلی بلکه به‌طور مستقیم ناشی از فشارهای اجتماعی و نهادی برای تقلید است که سازمان‌ها را به اجرای سیاست‌های ناکارآمد و غیرواقعی وادار می‌کند. تقلید هم‌سانی، با تحمیل چارچوب‌های کلیشه‌ای و بی‌ارتباط با ظرفیت‌های سازمان، کارایی و اثربخشی را مختل کرده و کیفیت خدمات را به تدریج تضعیف می‌کند، آن‌چنان که سازمان در چرخه‌ای از ناکارآمدی گرفتار می‌شود که اصلاح آن بدون بازنگری در منطق تقلید غیرممکن است.

با توجه به بررسی محرک‌ها، سیاست‌های منابع انسانی، موانع سازمانی و پیامدهای تقلید هم‌سانی، واضح است که این عوامل در یک چرخه تکرارشونده به هم متصل هستند و عدم اصلاح این چرخه، استمرار ناکارآمدی‌ها را تضمین می‌کند. اصلاح چرخه به معنای ایجاد بازخورد و بهبود مستمر در هر یک از این مراحل است تا بتوان از دام تقلید صرف و ناکارآمدی‌های ناشی از آن رهایی یافت. این اصلاح از طریق اتخاذ راهبردهای هدفمند انجام می‌شود که هر یک نقش ویژه‌ای در تعدیل، اصلاح، مقابله و کاهش پیامدهای منفی ایفا می‌کنند. در ادامه، نقش‌های مختلف این راهبردها در بهبود هر یک از بخش‌های چرخه مورد بررسی قرار می‌گیرد. در مدل پیشنهادی پژوهش محرک‌ها به دو دسته درونی و بیرونی تقسیم می‌شوند که فشارهای مختلفی را بر سازمان وارد می‌کنند و به عنوان عوامل اولیه شکل‌دهنده سیاست‌های منابع انسانی عمل می‌کنند. این محرک‌ها، اگر بدون مدیریت و تعدیل مناسب باقی بمانند، می‌توانند باعث تحمیل تقلیدهای نابجا و تقویت سیاست‌های ناکارآمد شوند. در این راستا، برخی از راهبردهای پیشنهادی نقش تعدیل‌گری قوی دارند که می‌توانند اثرات منفی محرک‌ها را کاهش داده و مسیر سازمان را به سمت سیاست‌های بومی و متناسب با شرایط واقعی هموار کنند. به عنوان مثال: **قضیه ۹:** توسعه ظرفیت سازگاری پویا، فشارهای محیطی و درونی را به فرصت‌های یادگیری و نوآوری تبدیل کرده و از تقلید نابجا در سیاست‌های منابع انسانی جلوگیری می‌کند. سازمان‌هایی که ظرفیت سازگاری پویا را توسعه می‌دهند، قادرند به‌طور فعال و انعطاف‌پذیر نسبت به تغییرات محیطی و فشارهای بیرونی واکنش نشان دهند. بر اساس نظریه یادگیری سازمانی، این ظرفیت به سازمان امکان می‌دهد فشارهای تقلیدی و محرک‌های بیرونی را به فرصت‌هایی برای نوآوری و سیاست‌گذاری بومی تبدیل کند. مثلاً سازمانی را تصور کنید که تحت فشار محیطی برای اجرای یک سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد قرار دارد. به جای تقلید صرف از دیگر سازمان‌ها، با بهره‌گیری از ظرفیت سازگاری پویا، سیستم پاداش خود را بر اساس نیازهای واقعی کارکنان و اهداف سازمان طراحی می‌کند و در نتیجه هم مشروعیت محیطی را حفظ و هم اثربخشی سیاست‌ها را افزایش می‌دهد. **قضیه ۱۰:**

توجه به ویژگی‌ها و نیازهای خاص سازمان، مانع اتخاذ سیاست‌های ناکارآمد تقلیدی شده و منجر به ارتقای سیاست‌های متناسب با واقعیت‌های سازمانی می‌شود. مطابق نظریه هم‌سانی، سازمان‌ها تمایل دارند سیاست‌های رایج و موفق در محیط خود را تقلید کنند؛ اما وقتی راهبردهای داخلی برای شناسایی نیازها و ویژگی‌های بومی توسعه می‌یابد، تقلید نابجا کاهش یافته و سیاست‌ها با شرایط واقعی و قابلیت‌های سازمان همسو می‌شوند. به عنوان مثال یک سازمان، به جای پیروی کورکورانه از شیوه‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌های دیگر، با تحلیل وضعیت واقعی کارکنان و فرهنگ سازمان، مدل ارزیابی متناسب با محیط خود را طراحی می‌کند و بدین ترتیب هم انگیزه کارکنان افزایش می‌یابد و هم اثربخشی سیاست‌ها بهبود پیدا می‌کند. **قضیه ۱۱:** نهادینه‌سازی نظام حکمرانی منابع انسانی، سیاست‌های سلیقه‌ای و تقلیدی را کاهش داده و سازمان را به سمت سیاست‌های شفاف، پاسخگو و مبتنی بر شواهد سوق می‌دهد. بر اساس نظریه حکمرانی سازمانی، تعریف روشن سیاست‌ها، شفافیت در تصمیم‌گیری، مسئولیت‌پذیری و نظارت دقیق، مانع از شکل‌گیری سیاست‌های ایستا، جزیره‌ای و تقلیدی می‌شود. می‌توان اذعان داشت سازمانی که نظام حکمرانی منابع انسانی قوی دارد، تصمیمات مربوط به ارتقای کارکنان یا تخصیص منابع را بر اساس معیارهای روشن و شواهد عملی اتخاذ می‌کند. حتی تحت فشار محیطی یا تقلید از دیگر سازمان‌ها، سیاست‌ها با نیازهای واقعی سازمان همسو باقی می‌مانند. **قضیه ۱۲:** ترویج تفکر انتقادی و آموزش مستمر کارکنان، مقاومت سازمانی و پیامدهای منفی سیاست‌های تقلیدی را کاهش داده و مشارکت و نوآوری را تقویت می‌کند. مطابق نظریه تغییر فرهنگی و یادگیری سازمانی، نهادینه شدن تفکر انتقادی و توسعه مستمر کارکنان موجب می‌شود افراد ساختارها و سیاست‌های ناکارآمد را نقد کرده و در فرآیند اصلاح و طراحی سیاست‌ها مشارکت فعال داشته باشند. به عنوان مثال در سازمانی که کارکنان آموزش دیده و ترغیب به ارائه بازخورد شده‌اند، سیاست جدید ارزیابی عملکرد نه تنها کمتر شکل ظاهری دارد، بلکه با درک عمیق کارکنان و تطابق با نیازهای واقعی، به سیاستی مؤثر و نوآورانه تبدیل می‌شود.

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در دنیای سازمان‌های دولتی، پدیده تقلید هم‌سانی به عنوان یک نیروی پنهان اما قدرتمند، سیاست‌های منابع انسانی را در مسیری تکراری و ناکارآمد قرار داده است. سازمان‌ها بدون توجه به زمینه‌ها و نیازهای خاص خود، به پیروی کورکورانه از الگوهای رایج و پذیرفته شده می‌پردازند؛ فرآیندی که نه تنها نوآوری را خفه می‌کند بلکه ظرفیت سازگاری و رشد را نیز محدود می‌سازد. در این مسیر، سیاست‌های منابع انسانی تبدیل به مجموعه‌ای از اقدامات سطحی و بی‌اثر می‌شوند که پاسخگوی چالش‌های واقعی کارکنان و محیط عملیاتی نیستند. پرداختن به این موضوع و درک عمیق‌تر مکانیسم‌های تقلید هم‌سانی، کلید گشودن راهی به سوی سیاست‌های منابع انسانی بومی، پویا و کارآمد است. پژوهش حاضر با هدف تدوین مدل سیاست‌های ناکارآمد منابع انسانی با رویکرد تقلید هم‌سانی در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت. پس از تحلیل داده‌ها مدل پژوهش تدوین گردید که در شکل شماره یک نشان داده شده است، در ادامه به تحلیل و بررسی نتایج خواهیم پرداخت. یکی از محرک‌های درونی کلیدی که در این مطالعه شناسایی شد، تمایل سازمان‌های دولتی به اجتناب از ریسک و نوآوری است؛ پدیده‌ای که به طور قابل توجهی مانع از پذیرش تغییرات نوآورانه و



بهبود سیاست‌های منابع انسانی می‌شود. این محافظه‌کاری سازمانی، معمولاً ناشی از ساختارهای بوروکراتیک و نگرش‌های محافظه‌کارانه است که ترجیح می‌دهند از روش‌های آزموده‌شده و تقلیدی پیروی کنند تا ریسک ناشی از تغییرات احتمالی را کاهش دهند. یافته‌های این پژوهش با نتایج لی و کاروترز (۲۰۲۴) همخوانی دارد که تأکید می‌کند اجتناب از ریسک یکی از موانع اصلی نوآوری در سازمان‌های دولتی به شمار می‌رود و باعث تداوم سیاست‌های ناکارآمد و تقلیدی می‌شود.

نتایج حکایت از آن دارد که تقلید هم‌سانی اجباری یکی از محرک‌های بیرونی مهم در سازمان‌های دولتی است که تحت فشار قوانین، مقررات و انتظارات نهادهای بالادستی، سازمان‌ها را به تبعیت از الگوهای استاندارد و رایج سوق می‌دهد. این نوع تقلید، در عین حال که سازگاری ظاهری با محیط پیرامون را تسهیل می‌کند، می‌تواند به تحمیل سیاست‌های ناکارآمد و غیرمنطبق با شرایط واقعی سازمان منجر شود. یافته‌های این مطالعه به طور قابل توجهی با نتایج موریانی و سانجاک روهونلا (۲۰۲۴) همخوانی دارد که بر نقش فشارهای اجباری در شکل‌گیری رفتارهای هم‌شکلی سازمانی و تداوم تقلیدهای صرف در بخش دولتی تأکید می‌کند. تئودورو (۲۰۱۴) در پژوهش خود نشان می‌دهد که یکی از اشکال مهم تقلید هم‌سانی در سازمان‌های دولتی، تقلید هنجاری است؛ فرآیندی که در آن، فشارهای اجتماعی، هنجارهای حرفه‌ای و انتظارات محیطی باعث می‌شود سازمان‌ها برای کسب مشروعیت، به تبعیت از رویه‌ها و سیاست‌های نهادینه‌شده در سایر سازمان‌ها روی آورند. در این نوع تقلید، الزام قانونی وجود ندارد، اما فشار نهادهای علمی، انجمن‌های حرفه‌ای و حتی افکار عمومی، نقش شکل‌دهنده‌ای در سیاست‌گذاری منابع انسانی ایفا می‌کند. یافته‌های این پژوهش نیز مؤید همین واقعیت است؛ تقلید هم‌سانی هنجاری به‌عنوان یک محرک بیرونی غیررسمی اما مؤثر در سطح سازمان‌های دولتی، سبب شده است بسیاری از سیاست‌ها نه بر پایه نیازهای واقعی سازمان بلکه بر مبنای پذیرش اجتماعی و حفظ چهره حرفه‌ای طراحی و اجرا شوند.

یکی از ویژگی‌های بارز سیاست‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، تمرکز بر جنبه‌های نمایشی و ظاهری است؛ رویکردی که در آن سیاست‌ها بیشتر برای نمایش انطباق، پاسخ‌گویی یا به‌روز بودن طراحی می‌شوند، نه برای حل واقعی مسائل منابع انسانی. این نوع سیاست‌گذاری معمولاً به تولید مستندات، آئین‌نامه‌ها و رویه‌هایی منجر می‌شود که اجراپذیری، اثربخشی و انطباق آن‌ها با نیازهای واقعی کارکنان و سازمان در اولویت نیست. مطالعه کاوردعا (۲۰۲۰) نیز این موضوع را مورد تأکید قرار می‌دهد؛ آن‌ها نشان می‌دهند که در بسیاری از سازمان‌های دولتی، سیاست‌های منابع انسانی به ابزاری برای کسب مشروعیت صوری در برابر نهادهای نظارتی، افکار عمومی یا ساختارهای بالادستی تبدیل شده‌اند. این سیاست‌ها اغلب در ظاهر حرفه‌ای، جامع و منطبق با استانداردهای بین‌المللی به نظر می‌رسند، اما در عمل، فاقد پیوند با واقعیت‌ها و مشکلات بومی هستند. یافته‌های این پژوهش نیز به‌وضوح بیانگر همین الگوست. تمرکز افراطی بر ظاهر سیاست‌ها، نوعی سطحی‌نگری سازمانی ایجاد کرده که مانع از طراحی و اجرای سیاست‌های اثربخش، انعطاف‌پذیر و بومی‌محور شده است. نتایج حکایت از آن دارد که یکی از موانع برجسته و شناخته‌شده در سازمان‌های دولتی، ساختارهای بوروکراتیک است که به‌عنوان سد راه تغییرات و نوآوری در مدیریت منابع انسانی عمل می‌کند. این ساختارها با ویژگی‌هایی چون سلسله‌مراتب سخت‌گیرانه، رویه‌های رسمی و کندی فرآیندهای تصمیم‌گیری، موجب می‌شوند که سازمان‌ها در برابر فشارهای تغییر

مقاوم باشند و امکان اجرای سیاست‌های منعطف و پاسخگو به نیازهای متغیر کارکنان کاهش یابد. چنین ساختارهایی، نه تنها سرعت انطباق با محیط پویا را کاهش می‌دهند، بلکه معمولاً تمرکز را به فرایندها و مقررات می‌برند تا نتایج و کیفیت عملکرد. مطالعه آموکو و همکاران (۲۰۲۱) نیز به وضوح این محدودیت‌ها را تأیید کرده و نشان می‌دهد که ساختارهای بوروکراتیک در سازمان‌های دولتی، یکی از اصلی‌ترین عوامل ناکارآمدی در پیاده‌سازی سیاست‌های منابع انسانی به شمار می‌روند و مانع از توسعه ظرفیت‌های سازگاری و نوآوری سازمانی می‌شوند. نبود سیستم‌های ارزیابی مؤثر یکی از موانع مهم و مزمن در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی است که به شکل قابل توجهی موجب تداوم سیاست‌های ناکارآمد و تقلیدی می‌شود. در تقلید هم‌سانی، سازمان‌ها اغلب به دلیل فشارهای بیرونی و درونی، اقدام به پیاده‌سازی سیستم‌هایی می‌کنند که بیشتر جنبه نمایشی و هم‌شکلی دارند تا کارآمدی واقعی. این سیستم‌های ارزیابی سطحی و غیرشفاف، امکان شناسایی دقیق نقاط ضعف و قوت منابع انسانی را محدود کرده و از اصلاح واقعی سیاست‌ها و عملکردها جلوگیری می‌کنند. مطالعه دائو (۲۰۲۲) نیز این مشکل را تأیید کرده و نشان می‌دهد که نبود سازوکارهای ارزیابی مؤثر، نه تنها باعث حفظ وضعیت موجود می‌شود بلکه ظرفیت سازمان را برای یادگیری و تطبیق با شرایط محیطی کاهش می‌دهد. این امر، در نهایت، سیاست‌های منابع انسانی را به مجموعه‌ای از اقدامات تقلیدی و ناکارآمد تبدیل می‌کند که تنها ظاهری منطبق بر استانداردها دارند اما فاقد اثرگذاری واقعی هستند.

بر مبنای یافته‌ها کاهش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان یکی از پیامدهای مهم تقلید هم‌سانی در سیاست‌های منابع انسانی سازمان‌های دولتی است که به طور مستقیم بر عملکرد و کارایی سازمان تأثیرگذار است. وقتی سازمان‌ها به جای تمرکز بر نیازهای واقعی و شرایط بومی خود، سیاست‌های تقلیدی و سطحی را اتخاذ می‌کنند، فاصله میان انتظارات کارکنان و عملکرد سازمان افزایش می‌یابد. این عدم انطباق موجب ایجاد نارضایتی، احساس از خود بیگانگی و کاهش انگیزه در میان کارکنان می‌شود که در نهایت به کاهش بهره‌وری و کیفیت خدمات دولتی منجر می‌گردد. نتایج مطالعات آلسینیا و همکاران (۲۰۲۲) و لای و همکاران (۲۰۰۶) این یافته‌ها را تأیید می‌کنند و نشان می‌دهند که تقلید هم‌سانی بدون توجه به شرایط واقعی سازمانی، کارکنان را در مواجهه با سیاست‌های ناکارآمد قرار می‌دهد که انگیزه آنان را تخریب می‌کند و رضایت شغلی را کاهش می‌دهد.

یکی دیگر از پیامدهای ملموس تقلید هم‌سانی در سیاست‌های منابع انسانی سازمان‌های دولتی افزایش هزینه‌ها است. زمانی که سازمان‌ها بدون توجه به شرایط بومی و واقعی خود، سیاست‌ها و فرایندهای تقلیدی را به اجرا می‌گذارند، معمولاً با ناکارآمدی و هدررفت منابع روبه‌رو می‌شوند. این رویکرد سطحی و صرفاً نمایشی باعث می‌شود هزینه‌های مالی و زمانی برای اجرای سیاست‌هایی صرف شود که نه تنها اثربخش نیستند، بلکه ممکن است نیازمند اصلاحات مکرر و دوباره‌کاری‌های پرهزینه باشند. باتارد و همکاران (۲۰۱۷) نیز به طور مشخص نشان می‌دهد که تقلید کورکورانه و فشارهای هم‌سانی، سازمان‌ها را در مسیر سیاست‌گذاری پرهزینه و ناکارآمد قرار می‌دهد که در نهایت موجب افزایش بار مالی و کاهش کارایی کل سیستم مدیریت منابع انسانی می‌شود. استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی، به عنوان یکی از راهبردهای کلیدی در اصلاح سیاست‌های ناکارآمد و مقابله با تقلید هم‌سانی، نقش حیاتی ایفا



می‌کند. فناوری‌های پیشرفته مانند سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی (HRIS) تحلیل داده‌های بزرگ، هوش مصنوعی و ابزارهای اتوماسیون، امکان جمع‌آوری، تحلیل و مدیریت دقیق‌تر داده‌های کارکنان را فراهم می‌آورند و فرآیندهای تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشند. این فناوری‌ها به سازمان‌ها اجازه می‌دهند تا سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی را بر اساس اطلاعات واقعی و به‌روز تنظیم کنند، نه صرفاً بر اساس تقلید یا الگوهای کلیشه‌ای. براساس یافته‌ها تقویت مهارت‌های رهبری یکی از راهبردهای اساسی و اثرگذار در اصلاح سیاست‌های ناکارآمد منابع انسانی و مقابله با پیامدهای تقلید هم‌سانی است. رهبری کارآمد، توانمندی ایجاد تغییر، هدایت تیم‌ها به سمت اهداف سازمانی و ارتقای انگیزه و مشارکت کارکنان را تضمین می‌کند. مهارت‌های رهبری شامل توانایی‌های راهبردی، ارتباطی، حل مسئله و تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده و متغیر است که نقش محوری در ایجاد فرهنگ سازمانی پویا و حمایت‌کننده از نوآوری ایفا می‌کند. در زمینه مدیریت منابع انسانی، رهبران توانمند قادرند فراتر از چارچوب‌های تقلیدی حرکت کنند و سیاست‌هایی متناسب با نیازها و واقعیت‌های سازمان طراحی و اجرا نمایند. تقویت مهارت‌های رهبری، به ویژه در سطوح میانی و عالی، موجب تسهیل فرآیندهای اصلاحی و تعدیلی می‌شود و می‌تواند موانع ساختاری و مقاومت‌های درون سازمان را به شکلی هوشمندانه مدیریت کند. در خصوص محدودیت‌های پژوهش می‌توان گفت که محدود بودن حجم نمونه و تمرکز مطالعه بر سازمان‌های دولتی در یک بستر جغرافیایی خاص می‌تواند قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر سازمان‌ها، بخش‌های غیردولتی یا محیط‌های دیگر را کاهش دهد. در نهایت پیشنهادات پژوهش در قالب موارد زیر ارائه می‌گردد.

❖ پژوهش حاضر بر مبنای تحلیل داده‌ها و نتایج پیشنهاد می‌کند که سازمان‌های دولتی با دقت اثرات تقلید هم‌سانی توجه نمایند، زیرا تقلید غیرانتقادی و فشارهای هم‌شکلی می‌تواند منجر به نابودی کارآمدی سیاست‌های منابع انسانی شود. عدم توجه به شرایط خاص هر سازمان، باعث می‌شود سیاست‌ها صرفاً ظاهری و ناکارآمد باقی بمانند و نتوانند پاسخگوی نیازهای واقعی کارکنان و محیط باشند.

❖ پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری هدفمند بر توسعه ظرفیت سازگاری پویا در حوزه منابع انسانی، سازوکارهایی مانند یادگیری سازمانی مستمر، بازخوردگیری نظام‌مند از محیط، و تیم‌های بین‌وظیفه‌ای را تقویت کنند تا فشارهای محیطی و درونی به‌جای آنکه منجر به تقلید نابجای سیاست‌های منابع انسانی شود، به فرصت‌هایی برای یادگیری، نوآوری و بازطراحی بومی سیاست‌ها تبدیل گردد.

❖ همچنین پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها برنامه‌های آموزشی مستمر و تفکر انتقادی را برای کارکنان خود طراحی کنند. این برنامه‌ها می‌تواند شامل کارگاه‌های آموزشی، دوره‌های آنلاین و تمرین‌های تفکر انتقادی باشد. همچنین، سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد فضایی برای بحث و تبادل نظر، کارکنان را تشویق به ارائه ایده‌های نوآورانه کنند. با این رویکرد، سازمان‌ها می‌توانند مقاومت سازمانی و پیامدهای منفی سیاست‌های تقلیدی را کاهش داده و مشارکت و نوآوری را تقویت کنند.

❖ با استناد به یافته‌ها و قضایای مطرح شده پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها نظام حکمرانی منابع انسانی را نهادینه کنند. این امر می‌تواند از طریق تدوین و اجرای سیاست‌های روشن و شفاف، ایجاد سازوکارهای پاسخگویی و ارزیابی عملکرد، و استفاده از داده‌ها و شواهد برای تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی صورت گیرد. با این رویکرد، سازمان‌ها می‌توانند سیاست‌های سلیقه‌ای و تقلیدی را کاهش داده و به سمت

سیاست‌های مبتنی بر شواهد و پاسخگو حرکت کنند.

❖ پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی برنامه‌های تغییر فرهنگ سازمانی را اجرا کنند. این برنامه‌ها می‌تواند شامل شناسایی و تغییر ارزش‌ها و هنجارهای سنتی، ترویج فرهنگ نوآوری و انعطاف‌پذیری، و تشویق کارکنان به پذیرش تغییر و بهبود مستمر باشد. با این رویکرد، سازمان‌های دولتی می‌توانند مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده و زمینه را برای اجرای سیاست‌های منابع انسانی کارآمدتر فراهم کنند.

❖ پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی تجارب گذشته خود را به صورت سیستماتیک تحلیل و ارزیابی کنند. این امر می‌تواند از طریق برگزاری جلسات بازنگری و تحلیل تجارب، شناسایی عوامل شکست و موفقیت، و استفاده از نتایج برای بهبود سیاست‌های منابع انسانی صورت گیرد. با این رویکرد، سازمان‌های دولتی می‌توانند ترس از شکست را کاهش داده و زمینه را برای نوآوری و بهبود سیاست‌های منابع انسانی فراهم کنند.

❖ در نهایت به پژوهشگران آینده توصیه می‌شود که با بهره‌گیری از روش‌های نوآورانه تحقیق، از جمله تحلیل داده‌های بزرگ، مطالعات میدانی عمیق و رویکردهای میان‌رشته‌ای، به کشف سازوکارهای دقیق شکل‌گیری و تداوم تقلید هم‌سانی بپردازند. همچنین، توجه به زمینه‌های فرهنگی، ساختاری و فناوری، و بررسی نقش ظرفیت‌های بومی‌سازی در مقابله با این پدیده، می‌تواند در ارائه راهکارهای عملی و موثر برای اصلاح سیاست‌های منابع انسانی بسیار ارزشمند باشد. این رویکرد جامع، به پژوهشگران کمک می‌کند تا فراتر از تحلیل سطحی، به درک عمیق‌تری از چالش‌ها و فرصت‌های مدیریت منابع انسانی در بستر ایزومورفیک دست یابند و نتایج پژوهش‌های خود را به شکل کاربردی به سازمان‌ها منتقل کنند.

قدردانی نویسندگان. نویسندگان از تمامی همراهان و همکارانی که در انجام این پژوهش مشارکت داشتند و نیز از داوران گرانقدر که با نظرات دقیق و پیشنهادهای مؤثر خود به بهبود این مقاله یاری رساندند، صمیمانه قدردانی می‌نمایند.

تعارض منافع. برای نویسندگان تعارض منافی وجود ندارد.

منابع مالی. از منابع مالی در انجام این پژوهش استفاده نشده است.

بیانیه هوش مصنوعی. در ویرایش چکیده انگلیسی از هوش مصنوعی استفاده شده است.

۶- منابع

- [1] Nastase, C., Adomnitei, A & Apetri, A. (2025). Strategic Human Resource Management in the Digital Era: Technology, Transformation, and Sustainable Advantage. *Merits*, 23(5), 1–19. <https://doi.org/10.3390/merits5040023>
- [2]. Alavi Matin, F., Rastegar, A., Abed Jafari, H & Shafiei Negabadi, M. (2025). A Bibliometric analysis of "employee-organization relationship". *Management Research in Iran*, 29(2), 1–20. <https://doi.org/10.48311/mri.2025.664>. [In Persian].
- [3]. Tessema, S., Yang, S & Chen, C. (2025). The Effect of Human Resource Analytics on

- Organizational Performance: Insights from Ethiopia. *Systems*, 13(2), 101–115. <https://doi.org/10.3390/systems13020134>.
- [4]. Abualfalayeh, Gh (2025). Strategic HR Management: Bridging Organizational Goals and Employee Performance, *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(2), 4065-4069, <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i2.2232>
- [5]. María Cardona Mejía, L., Pardo-del-Val, M & Dasí, A. (2020). The Institutional Isomorphism in the Context of Organizational Changes in Higher Education Institutions. *International Journal of Research in Education and Science* 6(1), 61-73. DOI:10.46328/ijres.v6i1.639.
- [6]. Shidaii, A., Iranzadeh, S & Taghizadeh, H (2023). Providing a strategic integrated model of human resource empowerment in the water and wastewater industry, *Management Research in Iran*, 37(3), 79-108. . [In Persian].
- [7] Amoako, G.K., Adam, A.M., Arthur, C.L. (2023). Institutional isomorphism, environmental management accounting and environmental accountability: a review. *Environ Dev Sustain* 23, 11201–11216 (2021). <https://doi.org/10.1007/s10668-020-01140-y>.
- [8]. Keshavarzi, T., Safari, H & ., Seyyed Javadin, S.R (2024). Designing and Prioritizing Human Resource Development Strategies in the Insurance Industry with SWOT, FDANP and FGTMA Techniques, *New research in decision making*, 9(3), 1–32. [In Persian].
- [9]. Chapman, E. F., Sisk, F. A., Schatten, J., & Miles, E. W. (2016). Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation. *Journal of Management & Organization*. 24(4), 533-550. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.33>
- [10]. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- [11]. Lee, K & Carruthers, B (2024). Organizational Isomorphism during Crisis: Market Practices and U.S. Art Museums, 2006–2011. *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, 12(3), 245-262. <https://doi.org/10.1177/23780231241258607>.
- [12]. Mandre, J., Ntayi, J.M., Kabagambe, L. B & Kagaari, J (2021) : Institutional Isomorphism, Self-Organisation and The Adoption of Management Controls, *Journal of Accounting and Management Information Systems (JAMIS)*,, 20(2), 332-364,. DOI: <http://dx.doi.org/10.24818/jamis.2021.02007>.
- [13]. Ayentimi, D., Burgess, J & Dayaram, K. (2022). Local isomorphism and multinational enterprises' human resource management practices: Extending the research agenda. *Journal of Management & Organization*, 28(4), 811-826. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.61>.
- [14]. Hersberger-Langloh, S., Stühlinger, S & von Schnurbein, (2020). Institutional isomorphism

- and nonprofit managerialism: For better or worse? *Nonprofit Management and Leadership*, 31(3), 461-480. <https://doi.org/10.1002/nml.21441>
- [15]. Monios, J. (2016). Policy transfer or policy churn? Institutional isomorphism and neoliberal convergence in the transport sector, *Environment and Planning*, 49(2), 512–530. DOI:10.1177/0308518X16673367
- [16]. Battard, N & Paul, D & Vincent M (2017). *Organizational Responses to Institutional Pressures: Reconfiguration of Spaces in Nanosciences and Nanotechnologies*, Grenoble Ecole de Management, 44(1), 73–90. DOI: 10.1177/0170840616685359.
- [17]. Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P & Hartog, D (2009). Institutional pressures and HRM: Developing institutional fit, *Personnel Review*, 38(5), 101-115. DOI:10.1108/00483480910978018.
- [18]. Muriany, T., & Sanjak Ruhunlela, V. (2024). Coercive Isomorphism in Bureaucratic Reform in Tanimbar Islands Regency. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 5(3), 504–512. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v5i3.839>.
- [19]. Teodoro, M (2014). When Professionals Lead: Executive Management, Normative Isomorphism, and Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory* 24(4), 983-1004. DOI:10.1093/jopart/muu039.
- [20]. Kaur Dua, G (2022). Analysis on institutional theory, mimetic isomorphism, and firm performance. *International Journal of Health Sciences*, 35(2), 201-220. DOI:10.53730/ijhs.v6nS3.7243
- [21]. Lee, H., & Nakamura, K. (2024). How HR managers develop ideas about HR reform: The role of inter-corporate knowledge exchange in Japan. *Asian Business & Management*, 23(2), 426–446. <https://doi.org/10.1057/s41291-024-00273-6>
- [22]. Lai, K.H, Wong, C & Chen, T. (2006). Institutional Isomorphism and the Adoption of Information Technology for Supply Chain Management. *Computers in Industry*, 57(1), 93-98. DOI:10.1016/j.compind.2005.05.002.
- [23]. Narzetti, D & Marques, R (2021). Isomorphic mimicry and the effectiveness of water-sector reforms in Brazil, *Utilities Policy*. 70(1), 89-112. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2021.101217>.
- [24]. Zhang, H & Hu, B. (2017). The effects of organizational isomorphism on innovation performance through knowledge search in industrial cluster. *Chinese Management Studies*, 11(2), 209-229. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2016-0076>
- [25]. Anlesinya, A., Amponsah-Tawiah, K., Dartey-Baah, K & Brefo-Manuh, A. (2022). Institutional isomorphism and sustainable HRM adoption: a conceptual framework. *Industrial and Commercial Training*, 55 (1), 62–76. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2021-0013>

- [26]. Chung, C., & Brewster, C. (2020). The liability of mimicry: Implementing “global human resource management standards” in United States and Indian subsidiaries of a South Korean multinational enterprise. *Human Resource Management*, 59(6), 537–553. <https://doi.org/10.1002/hrm.22011>.
- [27]. Birkhead, C., & Hand, M. C. (2025). Follow which leader? Spatial mimicry and broad-based equity- and profit-sharing plans. *Human Resource Management Journal*, 35(2), 539-555. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12578>
- [28]. Conrad, C., Meyer-Ohle, S., & Sekiguchi, T. (2024). How HR managers develop ideas about HR reform: The role of inter-corporate knowledge exchange in Japan. *Asian Business & Management*.23(1), 426-446. <https://doi.org/10.1057/s41291-024-00273-6>.
- [29]. Chen, Y., Ma, H & Zhou, T. (2024). Learn from Whom? An Empirical Study of Enterprise Digital Mimetic Isomorphism under the Institutional Environment. *Economies*, 12(9), 243. <https://doi.org/10.3390/economies12090243>
- [30]. Rahim, T., Khan, M., Ullah Shah, H & Hussain, S (2025). Re-Examining the Pillars of Institutional Isomorphism: A Comprehensive Literature Review, *Journal of Social Signs Review*, 3(07), 237-242. <https://socialsignsreview.com/index.php/12/article/view/323>
- [31]. Manville, G., & Greatbanks, R. (2023). Institutional isomorphism and performance management: Exploring the linkage and relationship in English social housing. *Housing Studies*, 39(10), 2626–2653. DOI: <https://doi.org/10.1080/02673037.2023.2217769>
- [32]. Najib, B., Panteha, F., Muhieddine, R & Ali, M (2023). Rebuilding the workplace in the post-pandemic age through human capital development programs: A moderated mediation model. *Sustainability*, 13(7), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su13070164>
- [33]. Brandl, J. (2022). When less is more: HRM implementation, legitimacy and decoupling. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 123–137. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12388>.
- [34]. Dua, G. K. (2022). Analysis on institutional theory, mimetic isomorphism, and firm performance. *International Journal of Health Sciences*, 6(S3), 5821–5832. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS3.7243>.
- [35]. Gary Ge, L., Qian, C & Li, J (2019). Mimicry, Knowledge Spillover and Expatriate Assignment Strategy in Overseas Subsidiaries. *Management International Review* 59(5), 1201-1218. DOI:10.1007/s11575-019-00396-5.
- [36]. Seyfried, M., Ansmann, M., & Pohlenz, P. (2019). Institutional isomorphism entrepreneurship and effectiveness: the adoption and implementation of quality management in teaching and learning in Germany, *Tertiary Education and Management*, 28(2), 115-129. <https://doi.org/10.1007/s11233-019-09022-3>.

- [37]. Lloyd, S., & Hartel, C. (2004). Predicting IHRM strategy and practice decisions: Development of the IHRM orientation typology. *Cross Cultural Management An International Journal* 11(4), 60-76. DOI:10.1108/13527600410797882
- [38]. Amoako, G.K., Adam, A.M., Arthur, C.L. & Tackie, G (2021). Institutional isomorphism, environmental management accounting and environmental accountability: a review. *Environ Dev Sustain* 23, 11201–11216. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-01140-y>.
- [39]. Ebrahiminejad, M., & Akbari, M. (2011). The Relationship between Managersâ Value Perspective and Fulfilling Their Role of Social Responsibility in Public Organizations. *Management Research in Iran*, 13(4), 1-33. [In Persian].