

Identifying Human Resource Management Challenges in Iranian Private Organizations and Providing Solutions

Kiyumars Moladoost¹ 

1. Master of Arts in Cultural Affairs Management, Islamic Azad University, Central Tehran, Iran.

OPEN ACCESS

Article type: Research Article

***Correspondence:** Mohebbali Rahdar
k.moladoost@gmail.com

Received: October 6, 2024

Accepted: December 12, 2024

Published: Autumn 2024

Citation: Moladoost, K. (2024). Identifying Human Resource Management Challenges in Iranian Private Organizations and Providing Solutions. *Modern Studies in Management & Organization*, 1(3), 1-21.

Publisher's Note: JMSMO stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



Copyright: Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Abstract: Human resource management faces major challenges in organizations. The complexity of organizational work and behaviors with employees has created many difficulties for these processes. This study aimed to identify the challenges of human resource management in Iranian organizations and provide solutions. The present study is qualitative and has a developmental approach based on the purpose of the research. The tool and method of data collection are semi-structured interviews. Coding-based content analysis was used to analyze the data. The statistical population of this study consists of managers and experts in the human resource department of private organizations, of which 53 people participated as a statistical sample in the research process. Research findings. In the first stage, the challenges were identified as including the themes of 1. Trust and credibility of human resources, 2. Organizational processes, 3. Talent management, 4. Welfare and job satisfaction, 5. Training and development, 6. Management and leadership style, and 7. Technology and artificial intelligence. In the second step, appropriate solutions were identified in three main themes: 1. Fundamentals and infrastructures of human resource management, 2. Improving human resource management processes and systems, and 3. Improving employee conditions and retaining human resources.

Keywords: Human Resource Management; Retention; Management Challenges; Organizational Processes.

DOI: [10.22034/jmsmo.2024.220103](https://doi.org/10.22034/jmsmo.2024.220103)

Extended Abstract

Introduction

The shortage of skilled and talented human resources presents fundamental challenges to talent management within HR systems. The increasing complexity of organizational tasks and behaviors in modern enterprises, compounded by emerging technologies, has significantly intensified these difficulties. In the Iranian context, excessive workloads coupled with inadequate compensation have created

substantial disparities between employee salaries and their essential needs (including housing, healthcare) as well as leisure activities (sports, travel, entertainment). This imbalance has resulted in widespread employee dissatisfaction.

Concurrently, many employees have resorted to secondary occupations or speculative investments (in stocks, cryptocurrencies, or foreign exchange), which, due to their lack of expertise in these domains, often lead to financial losses, further exacerbating their frustration. This trend has also contributed to labor market instability. Crucially, retaining competent personnel proves more vital than recruiting new staff. Consequently, the costs associated with retaining high-caliber employees should not deter organizational leaders. Rather, management should prioritize preventing the loss of qualified personnel due to insufficient retention measures.

HR management confronts substantial organizational challenges, with the complexity of workplace dynamics creating significant operational hurdles. This study aims to identify HRM challenges within Iranian private sector organizations and propose actionable solutions. The research addresses two pivotal questions:

1. What are the primary HRM challenges in Iranian private organizations?
2. What solutions can effectively address these identified challenges?

Theoretical framework

Human resource management, as a scientific and practical discipline, is growing and making amazing leaps; however, due to various factors, it faces challenges that, if taken correctly and promptly, can turn it into pure opportunities and thereby achieve competitive advantage. Such a function of human resources at national and macro levels can create a platform for the country's economic progress and development (Ghoulipour Souteh et al, 2024). One of the most fundamental challenges for managers is to answer the question of how they can best obtain scarce resources and use them effectively to maintain them to survive in a competitive environment (Zeraatkar et al, 2021). Accordingly, today, the scarce resource of organizations is human capital. Human resources are considered the most important driving force in overcoming various challenges of economic, political, social, cultural, climatic, etc. development. However, in the developing world, human resource management has become increasingly challenged by high unemployment rates, attrition, migration, brain drain, etc. (Khanjani Lahi et al, 2025).

Organizational challenges are internal or external to a company and are a byproduct of environmental forces, as organizations cannot operate in a vacuum. Challenges include the need for competitive positioning and flexibility, the challenges of downsizing and organizational restructuring, the use of self-managed work teams, the emergence of small businesses, the need to create a strong culture, the role of technology, and the rise of outsourcing (Ramos-González et al, 2022; Shahlayi et al, 2022). Human resource issues at the individual level address decisions that are important for the organization's competitive position, which are likely to affect most employees. The most important individual challenges today include the alignment of individuals and organizations, ethics and social responsibility, productivity, empowerment, brain drain, and job security (Khanjani Lahi et al, 2025). Organizations face various challenges in the field of human resources.

Creating, implementing, and then managing changes in organizational processes and procedures is one of the biggest concerns for HR managers. The business environment is very volatile.

Technology is constantly changing. Upgrading existing technologies and training employees to use them is a real pain for the HR department. The success of technological change depends on

the ability of HR development management to lead the change and solve human resource issues in the process (Kumaravelu, 2018).

The biggest problem and challenge for HR professionals and line managers in many businesses around the world today is recruiting the right employees to meet business needs (Sylejmani & Mesko, 2024). In this challenge, finding and retaining employees is probably the most difficult task facing HR recruiters. There is a widespread negative perception that HR management does not treat employment opportunities fairly. Attracting and hiring the best is one of the hardest parts of HR management. Identifying the best and most qualified person for the final selection is a matter that requires a lot of knowledge and experience, and one cannot always be sure that the "decision made" is the right one.

Methodology

This study adopts a qualitative approach with a developmental objective. Data collection was conducted through semi-structured interviews, and thematic analysis based on coding was used for data analysis.

Brown and Clarke (2006) argue that themes represent important information about the data and research questions, revealing patterns and meanings within the dataset (kamali, 2018). Thematic analysis is a method for identifying, analyzing, and reporting patterns in qualitative data (Abedi Ja'fari et al, 2011). It is widely applicable in qualitative research, serving as a strategy for data reduction, segmentation, classification, summarization, and reconstruction. Thematic analysis is a descriptive approach that facilitates the identification of significant patterns and concepts within the data (Given, 2008). During the coding phase, relevant features in the data are systematically identified and labeled based on the research questions (Ghasemi, 2023). The study population consisted of HR managers and specialists in private organizations, with a sample size of 53 participants.

Discussion and Results

The study identified seven primary HRM challenges: 1) HR credibility and trust issues, 2) organizational process deficiencies, 3) talent management shortcomings, 4) inadequate welfare and job satisfaction measures, 5) training and development gaps, 6) leadership and management style limitations, and 7) technological and AI implementation challenges. Subsequently, solutions emerged across three thematic categories: First, foundational HRM infrastructure enhancements encompassing: developing employee/managerial competencies, organizational culture transformation, updating HRM paradigms, implementing dynamic hybrid organizational structures, and strengthening HR department autonomy. Second, HR process improvements include: modern performance evaluation systems, organizational problem diagnosis/ resolution mechanisms, contemporary knowledge management, employee participation incentives, and scientific recruitment methodologies. Third, workforce condition enhancements involving: job attractiveness improvements, financial/welfare benefits, talent retention strategies, professional development programs, employee recognition systems, performance-based rewards, generational (Gen Z) needs accommodation, healthcare/welfare service upgrades, and inflation compensation through non-monetary benefits.

Conclusion

Effective HR professionals must demonstrate competencies in strategic planning, organizational development, and resource mobilization while utilizing training initiatives

to foster employee satisfaction and growth. Comprehensive welfare programs addressing both material (housing, healthcare) and psychological (job security, work-life balance) needs can significantly enhance organizational resilience and productivity.

Successful implementation requires HR specialists to strengthen core capabilities in strategic planning and organizational development while prioritizing targeted employee training initiatives. Furthermore, organizations must develop holistic welfare programs addressing both tangible and intangible employee needs. Emerging technologies (virtual platforms, AI, cloud computing, blockchain) present valuable opportunities for HRM quality enhancement. Strategic adoption of these technologies enables data-driven decision-making and human capital optimization.

The proactive application of adaptive HRM methodologies by private sector professionals, coupled with effective training process reforms and enhanced employee welfare provisions (particularly for high-potential staff), can accelerate organizational development. These combined measures promise to strengthen institutional durability while improving workforce productivity and satisfaction levels.

Ethical approval

Written informed consent was obtained from the individuals for their anonymized information to be published in this article.

Conflict of interest

No conflicts of interest are declared by the author.

پیشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مطالعات نوین در مدیریت و سازمان

سال اول، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۳ - صفحه ۲۱-۱

Homepage: <https://www.jmsmo.ir>

شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های خصوصی ایران و ارائه راهکارها

کیومرث مولادوست^۱

۱. کارشناس ارشد مدیریت امور فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران مرکزی، ایران.

چکیده: مدیریت منابع انسانی با چالش‌های عمده و اصلی در سازمان‌ها مواجه است. پیچیدگی کارها و رفتارهای سازمانی با کارکنان، دشواری‌های زیادی برای این فرایندها به وجود آورده است. هدف از این پژوهش، شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ایران و ارائه راهکارها بود. مطالعه حاضر از نوع کیفی بوده و بر اساس هدف پژوهش، رویکرد توسعه‌ای دارد. ابزار و روش جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون مبتنی بر کدگذاری بهره گرفته شده است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارشناسان بخش منابع انسانی سازمان‌های خصوصی تشکیل می‌دهند که تعداد ۵۳ نفر به عنوان نمونه آماری در فرآیند انجام پژوهش مشارکت کردند. یافته‌های پژوهش در مرحله نخست چالش‌ها شامل مضامین ۱. اعتماد و اعتبار منابع انسانی، ۲. فرآیندهای سازمانی، ۳. مدیریت استعدادها، ۴. رفاه و رضایت شغلی، ۵. آموزش و توسعه، ۶. مدیریت و سبک رهبری، و ۷. فناوری و هوش مصنوعی شناسایی شدند. در گام دوم، راهکارهای مناسب در سه مضمون اصلی ۱. مبانی و زیرساخت‌های مدیریت منابع انسانی، ۲. بهبود فرایندها و نظام‌های مدیریت منابع انسانی و ۳. بهبود شرایط کارکنان و نگهداشت نیروی انسانی شناسایی شدند.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی؛ حفظ و نگهداشت؛ چالش‌های مدیریتی؛ فرآیندهای سازمانی.

DOI: [10.22034/jmsmo.2024.220103](https://doi.org/10.22034/jmsmo.2024.220103)

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

نویسنده مسئول: کیومرث مولادوست

k.moladoost@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۲۲

تاریخ انتشار: پاییز ۱۴۰۳

استناد: مولادوست، کیومرث. (۱۴۰۳). شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های خصوصی ایران و ارائه راهکارها. فصلنامه مطالعات نوین در مدیریت و سازمان، ۳(۱)، ۲۱-۱.

یادداشت ناشر: JMSMO درخصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.

مقدمه

حفظ مزیت رقابتی در محیط کسب‌وکار پویای امروز برای شرکت‌های خصوصی از اهمیت بالایی برخوردار است و حفظ کارکنان به عنوان یک دغدغه محوری در این تلاش برجسته است. توانایی نه تنها جذب، بلکه مشارکت و حفظ استعدادهای برتر، عنصری ضروری برای اطمینان از موفقیت طولانی مدت است (Sylejmani & Mesko, 2024). نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم به سزایی در موفقیت



کپی‌رایت: نویسندگان حق نشر و حقوق کامل انتشار را برای خود محفوظ می‌دارند.

منتشر شده توسط مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور. این مقاله، یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت مجوز

[Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) منتشر شده است.

یا شکست سازمان خواهد داشت (Ardalan et al., 2020). سازمان‌های توسعه‌یافته دریافته‌اند که باید به سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین رکن سازمان بنگرند. این نوع نگرش موجب شده است تا بتوانند در بحران‌های سازمانی و جهانی بهترین تصمیم‌ها را اتخاذ کنند و راه برون‌رفت از بحران‌ها را پیدا کنند و آسیب‌ها را کاهش داده و یا به صفر برسانند. وظایف مدیر منابع انسانی در یک سازمان، گسترده و راهبردی است (Chandan, 2023). واحد مدیریت منابع انسانی در حوزه جذب و استخدام، نگهداشت، آموزش، بهداشت و سلامت، رفاه و جبران خدمت کارکنان سازمان، نقش و مأموریت ویژه‌ای دارد. این واحد با اتخاذ سیاست‌ها و تدابیر مناسب در قالب برنامه‌های مدون و بهینه نرخ توسعه فردی و سازمانی را ارتقا می‌بخشد.

برنامه‌ریزان برتر منابع انسانی، فراتر از پر کردن شکاف‌های مهارتی و کاهش مازاد مهارت‌ها عمل می‌کنند. آن‌ها همواره در حال بهینه‌سازی استعدادها هستند. با بهره‌گیری از فناوری، شیوه‌های کاری متنوع و توسعه کارکنان، ترکیب ایده‌آلی از استعدادها را گرد هم می‌آورند تا به اهداف کسب‌وکار دست یابند (Tucker, 2022). از سوی دیگر، متخصصان منابع انسانی همواره با مسائل و چالش‌های مختلف و بزرگی مواجه هستند. از جمله این چالش‌ها می‌توان به مواردی مانند تأمین نیروی انسانی مناسب (Tucker, 2022)، کمبود فزاینده‌ای از افراد باکیفیت در بازارهای کار (Verma et al, 2021)، پیاده‌سازی فناوری‌های اطلاعاتی نوآورانه - عمدتاً مبتنی بر هوش مصنوعی - (Malin et al, 2023)، پیشرفت فناوری و سرعت فزاینده تغییرات (Ardalan et al, 2020)، استخدام، نگهداشت، امنیت شغلی (Aletaha et al, 2022; Virk, 2017)، کیفیت زندگی کاری، نظام مدیریت، فرهنگ سازمانی، توسعه رهبری، مدیریت تغییرات (Lina et al, 2022; Aletaha et al, 2016)، نرخ بالای ترک شغل، کمبود انگیزه، فقدان مهارت‌های رهبری، محدودیت‌های اقتصادی (Destriani et al, 2024) و ... اشاره کرد.

مشکل کمبود نیروی انسانی ماهر و با استعداد، مدیریت منابع انسانی را در مدیریت استعدادها دچار چالش اساسی می‌کند. پیچیدگی کارها و رفتارهای سازمانی در سازمان‌های امروزی باعث سخت‌شدن کارها و اضافه‌شدن فناوری‌های جدید بر این دشواری‌ها افزوده است. در ایران، فشار کاری بالا و درآمد ناکافی باعث شده است که حقوق دریافتی با نیازهای اساسی کارکنان (مانند مسکن، بهداشت و درمان) و تفریحات (ورزش، گردش و مسافرت، کنسرت، سینما و ...) تناسب نداشته باشد و رضایت کارکنان تحصیل نمی‌شود. از سوی دیگر، کارکنان به شغل دوم و یا سرمایه‌گذاری در بخش‌های بورس، ارزهای دیجیتال، خرید دلار و ... روی آورده‌اند که به دلیل نداشتن تخصص در این امور باعث خسران شده و بیش از پیش از وضعیت موجود ناراضی و ناامید شده‌اند. همچنین، شغل دوم باعث شده است تا بازار نیروی کار دستخوش نابه‌سامانی‌های مختلف شود. از سوی دیگر، نگهداشت کارکنان شایسته و با استعداد نیز از استخدام کارکنان جدید مهم‌تر است. بنابراین، هزینه نگهداری این قبیل از کارکنان نباید باعث نگرانی مدیران و رهبران سازمان شود؛ بلکه مدیران باید همیشه نگران از دست دادن کارکنان لایق و شایسته به علت درست نگهداری نشدن باشند.

هدف این پژوهش، شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های خصوصی ایران و ارائه راهکار است. بدین منظور، سوال‌های کلیدی و مهم این مطالعه عبارتند از:

(۱) چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های خصوصی کدامند؟

(۲) راهکارهای متناسب با چالش‌های شناسایی شده کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

چالش مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به عنوان یک رشته علمی و عملی، در حال رشد و جهش شگفت انگیزی است؛ اما با توجه به عوامل گوناگون با چالش‌هایی مواجه می‌شود که در صورت تدابیر صحیح و به‌هنگام، می‌تواند آن را به فرصت‌های ناب تبدیل کند و از قِبل آن به مزیت رقابتی دست یابد. این چنین کارکرد منابع انسانی در سطوح ملی و کلان، می‌تواند بستر ساز پیشرفت و توسعه اقتصادی کشور شود (Ghoulipour Souteh et al, 2024). یکی از اساسی‌ترین چالش‌های مدیران پاسخ به این مسئله است که چگونه می‌توانند به بهترین وجه منابع کمیاب را به دست آورند و در حفظ آن برای ماندگاری در فضای رقابتی به طور مؤثر استفاده کنند (Zeraatkar et al, 2021). بر این اساس، امروزه منابع کمیاب سازمان‌ها، سرمایه انسانی است.

منابع انسانی مهم‌ترین نیروی محرک غلبه بر چالش‌های مختلف توسعه اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقلیمی و غیره قلمداد می‌شود. با این حال، در جهان سوم مدیریت منابع انسانی با چالش‌های متعدد در زمینه نرخ‌های بیکاری بالا، ترک کار، مهاجرت، فرار مغزها و ... بدل شده است (khanjani lahi et al, 2025).

چالش‌های سازمانی مربوط به درون یا بیرون یک شرکت است و محصول جانبی نیروهای محیطی است، زیرا سازمان‌ها نمی‌توانند در خلاء کار کنند. چالش‌ها شامل نیاز به موقعیت رقابتی و انعطاف‌پذیری، مشکلات کاهش اندازه و تجدید ساختار سازمانی، استفاده از تیم‌های کاری خود مدیریت، ظهور کسب‌وکارهای کوچک، نیاز به ایجاد یک فرهنگ قوی، نقش فناوری و ظهور برون سپاری می‌شود (Ramos-González et al, 2022 ; Shahlayi et al, 2022). مسائل مربوط به منابع انسانی در سطح فردی، تصمیماتی را که برای موقعیت رقابتی سازمان مهم است، مورد توجه قرار می‌دهد که احتمالاً بر بیشتر کارکنان تأثیر می‌گذارد. مهم‌ترین چالش‌های فردی امروز شامل همسان‌سازی افراد و سازمان‌ها، اخلاق و مسئولیت اجتماعی، بهره‌وری، توانمندسازی، فرار مغزها و امنیت شغلی است (khanjani lahi et al, 2025).

سازمان‌ها با چالش‌های مختلف در حوزه منابع انسانی مواجه هستند. ایجاد تغییر در فرآیندها و رویه‌های سازمانی، اجرا و سپس مدیریت آن، یکی از بزرگ‌ترین دغدغه‌های مدیران منابع انسانی است. محیط کسب‌وکار بسیار پرنوسان است. فناوری به‌طور مداوم در حال تغییر است. ارتقای فناوری‌های موجود و آموزش کارکنان برای استفاده از آن‌ها، دردسر واقعی برای بخش منابع انسانی محسوب می‌شود. میزان موفقیت در تغییر فناوری، به توانایی مدیریت توسعه منابع انسانی در هدایت تغییر و حل مسائل مربوط به نیروی انسانی در این فرآیند بستگی دارد (Kumaravelu, 2018).

بزرگترین مشکل و چالش برای متخصصان منابع انسانی و مدیران صفی در بسیاری از کسب و کارهای سراسر جهان در حال حاضر، استخدام کارکنان مناسب برای برآوردن نیازهای تجاری است (Sylejmani & Mesko, 2024). در این چالش، احتمالاً یافتن و حفظ کارکنان، دشوارترین وظیفه پیش روی استخدام کنندگان منابع انسانی است. این تصور منفی به گونه‌ای گسترده و فراگیر وجود دارد که مدیریت منابع انسانی با موقعیت‌های استخدامی برخورد منصفانه‌ای ندارند. جذب و استخدام بهترین‌ها از سخت‌ترین بخش کار مدیریت منابع انسانی است. تشخیص بهترین و شایسته‌ترین فرد برای انتخاب نهایی، امری است که به دانش و تجربه‌ی فراوان نیاز دارد و همیشه نمی‌توان مطمئن بود که «تصمیم گرفته‌شده»، درست است.

سازمان‌های خصوصی

بخش خصوصی شامل آن بخش از فعالیت‌های اقتصادی می‌باشد که در تملک دولت قرار ندارد. بانک توسعه آسیایی^۱ بخش خصوصی را در سه حوزه بنگاه‌های شخصی و خصوصی، بنگاه‌های درون یک صنعت و بنگاه‌های درون یک اقتصاد دسته‌بندی کرده است (Mafi, 2012). بخش خصوصی به مجموعه اشخاص حقیقی و حقوقی و نهادهایی می‌گویند که با انگیزه کسب سود و بر مبنای مالکیت مدیریت و عملکرد با ماهیت غیرعمومی و غیردولتی با پیروی از نظم بازار و در عرصه بازار و در چارچوب قوانین، قواعد و مقررات موضوعه به فعالیت‌های تولید و عرضه کالاها و خدمات، توزیع و بازرگانی می‌پردازد (Sedighi et al, 2015). بر سر تفاوت‌های ذاتی و عرضی سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی بحث و جدل‌های فراوانی وجود دارد، زیرا مطالعات موجود همچنان به اجماعی کامل در باب شباهت‌ها و تفاوت‌های این دو بخش نائل نشده‌اند؛ از این‌رو، مطالعات فعلی بر سه رویکرد کلی استوار است: ۱- رویکرد سیاسی ۲- رویکرد عمومی و ۳- رویکرد حرفه‌ای (Abdali et al, 2018).

نظریه‌ها و رهنمودهای مختلف، جهت‌گیری‌های متفاوتی در خصوص انگیزش کارکنان بخش خصوصی و دولتی ارائه داده‌اند و در این نظریه‌ها بر اهمیت زیاد انگیزش نه تنها برای سازمان‌های خصوصی بلکه برای سازمان‌های عمومی تأکید شده است. زیرا فهم رفتار کارکنان، پیش‌بینی نتایج تصمیم‌مدیریتی و تأثیرگذاری روی افراد به منظور دستیابی به اهداف سازمانی و اهداف فردی کمک می‌کند (Panagiotis et al, 2014).

پری و وایس^۲ (۱۹۹۰) و دیگر طرفداران انگیزش خدمات عمومی استدلال می‌کنند که اساس انگیزشی خدمات عمومی و خصوصی متفاوت است (Frank, & Lewis, 2004). بر مبنای دیدگاه بولنر و بروک^۳ (۲۰۰۷)، انگیزش کاری میان کارکنان و مدیران بخش عمومی خیلی دشوارتر از همتایان بخش خصوصی است. در مقابل این دیدگاه‌ها، برخی صاحب‌نظران بر عدم تفاوت رفتارها و نگرش کارکنان بخش خصوصی و عمومی تأکید دارند. البته برخی از پژوهشگران

¹ Asian Development Bank (ADB)

² Perry & Wise

³ Buelens & Broeck

نیز معتقدند که شناسایی تفاوت بین سازمان‌های انتفاعی، غیرانتفاعی و سازمان‌های عمومی دشوار است (Abdali et al, 2018).

امروزه تمامی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با چالش‌های شدیدی در مدیریت منابع انسانی مواجه هستند. ابعاد در حال تغییر محیط کسب‌وکار همواره تأثیر قابل توجهی بر مدیریت نیروی کار در بنگاه‌های کوچک و متوسط داشته است. تغییرات محیط اقتصادی و همچنین محیط فناوری در مدیریت سازمان، اهمیت بسیار بالایی دارد (Chandan, 2023). فرایندهای مدیریت منابع انسانی به‌ویژه مباحث جذب و نگهداری منابع انسانی از چالش‌های عمده و اصلی شرکت‌های خصوصی هستند (Sookhakian & Bahrani, 2009).

پیشینه پژوهش

در بررسی پژوهش‌های مختلف، برخی از مقاله‌ها که به چالش‌های مدیریت منابع انسانی توجه کرده‌اند که در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش (Source:By author)

پژوهشگر(ان)/سال	عنوان پژوهش	نتایج
Ali et al, 2025	جغرافیای توزیع محیط‌های کاری در پاکستان: روندهای شهرنشینی و چالش‌های متخصصان منابع انسانی	تمرکز سریع محیط‌های کاری در شهرها تحت تأثیر شهرنشینی و رشد صنعتی، منجر به نابرابری در فرصت‌های شغلی بین مناطق شهری و روستایی شده است. این توسعه شهری محور، چالش‌های متخصصان منابع انسانی را در زمینه‌هایی مانند جذب استعدادها، حفظ کارکنان و مدیریت نیروی کار در شهرهای پرتراکم تشدید کرده است.
Alimin, 2025	مدیریت منابع انسانی: روندها و چالش‌ها در عصر دیجیتال	مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها شامل شکاف مهارت‌های دیجیتال، مقاومت در برابر تغییر و مسائل مربوط به حریم خصوصی و امنیت داده‌های کارکنان می‌شود.
Destriani et al, 2024	چالش‌ها و روندهای فناوری در پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع انسانی: یک مرور نظام‌مند ادبیات	مهم‌ترین چالش‌های سازمانی شناسایی شده شامل مقاومت کارکنان در برابر تغییرات، نبود حمایت کافی مدیریت ارشد و محدودیت‌های زیرساختی فناوری اطلاعات بوده است. از سوی دیگر، چالش‌های فناوری عمده‌تأ حول محور مشکلات یکپارچه‌سازی سیستم‌ها، نگرانی‌های امنیتی مربوط به داده‌ها و کمبود مهارت‌های فنی مورد نیاز در کارکنان متمرکز بودند.
Skýpalová et al, 2024	چالش‌ها و مسائل منابع انسانی از نگاه مدیران منابع انسانی و مدیران عملیاتی: یافته‌های پژوهشی از جمهوری چک	بررسی‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌های مورد مطالعه بیشترین چالش‌های منابع انسانی را در زمینه تأمین و جذب نیروی کار تجربه می‌کنند، در حالی که چالش‌های پیش‌رو در سال‌های آینده عمدتاً حول محور توسعه برند کارفرمایی، استقرار فناوری‌های دیجیتال و هوش مصنوعی، و ایجاد ساختارهای سازمانی نوآورانه برای جذب نیروهای شایسته یا جایگزینی کارکنان از دست رفته متمرکز خواهد بود.
Schipper, 2023	چالش‌های مدیریت منابع انسانی بین‌المللی در شرکت‌های چندملیتی	این مقاله برخی از چالش‌های مهم مدیریت منابع انسانی بین‌المللی در شرکت‌های چندملیتی را شناسایی می‌کند، از جمله تفاوت‌های فرهنگی، موانع زبانی، جبران خدمات و مزایا، و نگهداری کارکنان.

پژوهشگر(ان)/سال	عنوان پژوهش	نتایج
Chandan, 2023	چالش‌های مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط	با ورود به عصر جهانی شدن، چالش‌های جدیدی مانند نرخ بالای ترک شغل، کمبود انگیزه، فقدان مهارت‌های رهبری، محدودیت‌های اقتصادی و سایر مسائل آغاز می‌شود.
khanjani lahi et al, 2025	اولویت‌بندی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در مؤسسات حسابرسی	متغیرهای خروج و استعفای افراد قوی از حرفه حسابرسی، دلسرد شدن و ترک کار حسابرسان به علت بیمه نشدن آن‌ها در ماه‌های اولیه استخدام، به ترتیب از اولویت بیشتری برخوردار بوده و چالش‌های بالا بودن هزینه‌های نیروی انسانی، قدمت مؤسسات حسابرسی از اهمیت کمتری در مدیریت منابع انسانی برخوردار می‌باشند.
Abbasi raei, & karimi nazari, 2025	چالش‌ها و راهکارهای ارتقای سرمایه‌های انسانی در حوزه دفاعی	چالش‌هایی مانند کمبود نیروی متخصص، فرسودگی شغلی، ناتوانی در انطباق با فناوری‌های نوین، و ضعف در حفظ نیروهای کلیدی از مهم‌ترین موانع مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی هستند.
Aletaha et al, 2022	شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی	چالش‌ها عبارت‌اند از: چالش‌های تخصصی، چالش‌های مرتبط با منابع انسانی، چالش‌های مالی و اقتصادی و چالش‌های قانونی.
Shahlayi et al, 2022	اولویت‌بندی چالش‌های مدیریت منابع انسانی آجا در حوزه کیفیت زندگی کارکنان	مهم‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی آجا در حوزه کیفیت زندگی کاری، عدم رعایت عدالت بر مبنای شایسته‌سالاری، استعداد، تخصص و مهارت کارکنان، جوابگو نبودن ظرفیت‌های سازمانی برای نهادینه کردن نظام شایسته‌سالاری در سطح آجا، ضعف در سامانه‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد کارکنان در سطح آجا، عدم توانایی آجا در اختصاص حقوق و مزایا به کارکنان به نسبت عملکرد آن‌ها، استرس زیاد در کارکنان آجا می‌باشد.
Zeraatkar et al, 2021	شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و تأثیر آن بر بهره‌وری	نتایج پژوهش نشان داد که در هر سه مورد مربوط به چالش‌های حوزه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد که می‌توان گفت عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بر بهره‌وری تأثیر منفی و معنی‌داری دارند؛ یعنی با افزایش چالش‌های مرتبط با عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای، بهره‌وری کاهش می‌یابد.
Asadi & Zakeri, 2020	چالش‌های مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران	تغییرات هرم جمعیتی، ویژگی‌های فرهنگ عمومی و سازمانی، ضعف نظام‌های ارزیابی عملکرد و سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، نارسایی‌های نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان، ناهماهنگی در نظام پرداخت بین کارکنان و مدیران و نیز سازمان‌های مختلف از اهم چالش‌های پیش روی مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران در مسیر تحقق اهداف چشم انداز و اسناد بالادستی نظام می‌باشد.

همانطوری که در جدول ۱ دیده می‌شود، در حوزه سازمان‌های خصوصی، کمتر به بررسی چالش‌های مدیریت منابع انسانی پرداخته شده و در این زمینه خلاء پژوهشی کاملاً مشاهده می‌شود. بنابراین، نتایج این مطالعه می‌تواند بخشی از خلاء مذکور را جبران کند.

روش پژوهش

مطالعه حاضر از نوع کیفی بوده و بر اساس هدف پژوهش، رویکرد توسعه‌ای را دنبال می‌کند. ابزار و روش جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و از نظر زمان گردآوری داده‌ها، مقطعی است. برای تحلیل داده‌ها نیز از تکنیک تحلیل مضمون مبتنی بر کدگذاری بهره گرفته شد.

براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) معتقدند مضمون، بیانگر اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و پرسش‌های پژوهش است و تا حدی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد (Kamali, 2018). تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است (Abedi Ja'fari et al, 2011). تحلیل مضمون در اکثر روش‌های کیفی کاربرد دارد. این روش یک راهبرد تقلیل و تحلیل داده‌ها است که توسط آن داده‌ها تقسیم‌بندی، طبقه‌بندی، تلخیص و بازسازی می‌شوند. تحلیل مضمون یک راهبرد توصیفی است که یافتن الگوها و مفاهیم مهم از درون داده‌ها را تسهیل می‌کند (Given, 2008). در مرحله کدگذاری، به‌شکلی نظام‌مند نسبت به شناسایی و برچسب‌گذاری بر روی ویژگی‌های مرتبط در داده‌ها و مبتنی بر سوالات پژوهش اقدام می‌شود (Ghasemi, 2023). در این پژوهش داده‌های مورد نیاز از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته، جمع‌آوری شده است. جامعه آماری پژوهش، مدیران و کارشناسان بخش منابع انسانی سازمان‌های بخش خصوصی در نظر گرفته شدند که تعداد ۵۳ نفر به عنوان نمونه آماری در فرآیند انجام پژوهش مشارکت کردند. سپس، با توجه به مضامین به دست آمده، الگوی چالش‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر نظرات افراد اشاره شده طراحی شد.

برای اطمینان از روایی تحقیق، محققان از روش بازبینی و کدگذاری در دو زمان مختلف استفاده کرده است که به دلیل تفاوت اندک در دو مرحله کدگذاری نتایج مورد تأیید قرار گرفته‌اند. همچنین، به‌منظور اطمینان از پایایی فرآیند پژوهش، گام‌به‌گام فرایند کدگذاری، تحلیل و نهایتاً شناسایی معیارهای مؤثر در خصوص موضوع پژوهش صورت گرفت.

یافته‌های پژوهش

داده‌های این بخش از پژوهش با استفاده از مصاحبه با ۵۳ نفر از مدیران و کارشناسان بخش منابع انسانی به دست آمد. مشخصات مصاحبه شوندگان در جدول شماره ۲ بیان شده است.

جدول ۲. جمعیت شناختی پژوهش (Source: By author)

مؤلفه	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۵۸.۵
	مرد	۴۱.۵
سن	کمتر از ۳۵ سال	۳۴
	۳۶ تا ۴۵ سال	۵۴.۷
	بیش از ۴۶ سال	۱۱.۳۲

¹ Braun and Clarke

مؤلفه	فراوانی	درصد فراوانی
لیسانس	۸	۱۵
فوق لیسانس	۳۱	۵۸.۵
دکتر	۱۴	۲۶.۴
آذربایجان شرقی	۱	۱.۹
اصفهان	۶	۱۱.۳۲
البرز	۳	۵.۷
تهران	۳۰	۵۶.۶
خراسان جنوبی	۱	۱.۹
خراسان رضوی	۳	۵.۷
فارس	۲	۳.۸
قزوین	۱	۱.۹
گلستان	۲	۳.۸
گیلان	۲	۳.۸
مازندران	۱	۱.۹
نامشخص	۱	۱.۹
مدیریت (گرایش مختلف)	۲۹	۵۴.۷۱
مدیریت منابع انسانی (گرایش مختلف)	۱۱	۲۰.۷
گرایش مختلف مهندسی	۴	۷.۵۵
روانشناسی	۶	۱۱.۳۲
سایر	۳	۵.۷
مدیر ارشد بخش منابع انسانی	۴	۷.۵۵
مشاور ارشد بخش منابع انسانی	۳	۵.۷
مدیر بخش منابع انسانی	۱۳	۲۴.۵۲
مشاور بخش منابع انسانی	۲	۳.۸
مدرس منابع انسانی	۳	۵.۷
کارشناس ارشد بخش منابع انسانی	۹	۱۶.۹۹
کارشناس بخش منابع انسانی	۱۱	۲۰.۷
سایر	۸	۱۵
جمع	۵۳	۱۰۰

جدول شماره ۲ نشان می‌دهد ۵۸.۵ درصد پاسخ‌دهندگان زن بودند و سن پاسخ‌دهندگان بین ۳۶ تا ۴۵ سال با ۵۴.۷ درصد بیشترین سهم را به خود اختصاص دادند. ۵۸.۵ درصد پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد داشتند. بیشتر فراوانی محل اشتغال مربوط به استان تهران با ۵۶.۶ درصد است. مدیران بخش منابع انسانی با ۲۴.۵۲ درصد بیشترین فراوانی بر اساس سمت سازمانی را به خود اختصاص دادند.

بخش اول - چالش‌های مدیریت منابع انسانی

به دنبال شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های خصوصی و یافتن راهکارهای مناسب، مصاحبه‌ها به صورت سؤالات باز طراحی و در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. سپس، پاسخ‌های هر سؤال توسط پژوهشگران

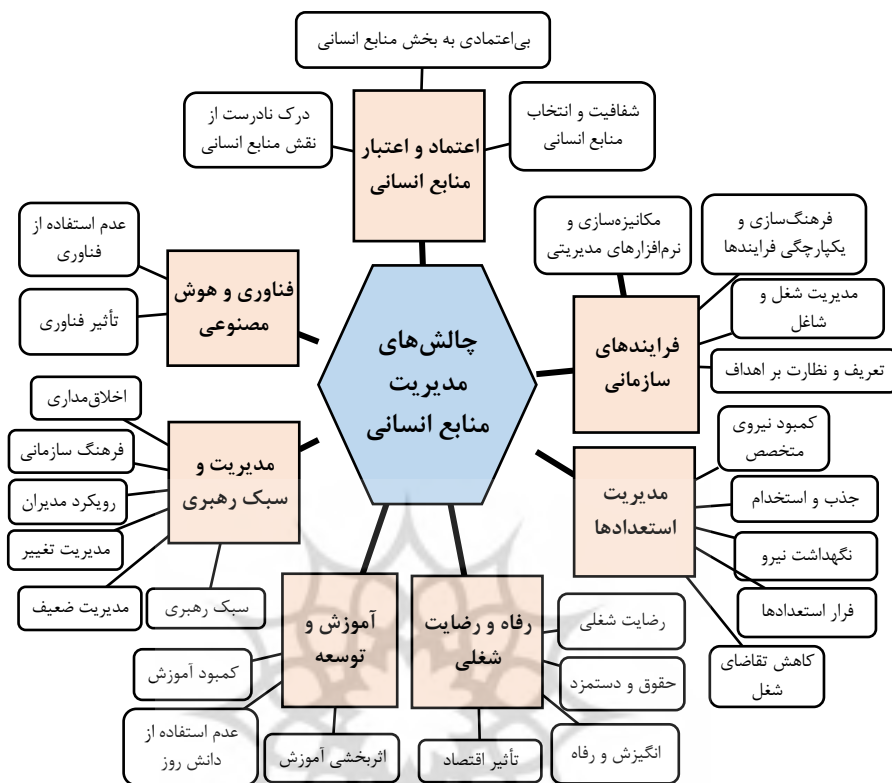
تحلیل مضمون و کدگذاری شد. فرآیند کدگذاری برای شناخت چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های خصوصی در جدول شماره ۳ آمده است.

جدول ۳. چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های خصوصی (Source: By author)

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
اعتماد و اعتبار منابع انسانی	بی‌اعتمادی به بخش منابع انسانی	بی‌اعتبار بودن منابع انسانی در سازمان‌ها (P1)، اعتماد کم کارکنان به بخش منابع انسانی (P1)، اعتماد کم مدیران به بخش منابع انسانی (P1)، باور نداشتن به منابع انسانی (P34).
	شفافیت و انتخاب منابع انسانی	عدم شفافیت لازم در بحث انتخاب و گزینش منابع انسانی متخصص (P35)، استفاده از رانت در انتخاب افراد (P35)، به‌روز نبودن فرآیند انتخاب افراد (P35).
	درک نادرست از نقش منابع انسانی	نبود درک درستی از نقش واحد منابع انسانی (P16, P24)، نبود فهم امورات منابع انسانی (P25)، عدم توجه مدیران ارشد سازمان‌ها و سهامداران به تخصصی بودن حوزه منابع انسانی (P45)، بکارگیری افرادی که علم مدیریت منابع انسانی را ندارند (P45)، مدیران عامل و موسسان درک درستی از این حوزه منابع انسانی نداشته (P46)، سنگ‌اندازی و مانع‌تراشی مداوم بر سر راه برنامه‌ها و اهداف منابع انسانی متمرکز می‌شوند (P46).
	فرهنگ‌سازی و یکپارچگی فرایندها	عدم فرهنگ‌سازی فرایندهای سازمان‌ها (P2)، عدم یکپارچه‌سازی فرایندهای سازمان‌ها (P2)، جزیره‌ای بودن فرایندهای سازمان‌ها (P2)، سیاسی بودن سازمان مقدم بر استراتژی سازمان است (P32).
فرایندهای سازمانی	مدیریت شغل و شاغل	عدم تجزیه و تحلیل شغل (P32)، عدم استفاده از شایستگی در جذب و استخدام (P32)، عدم تناسب شغل و شاغل (P32)، عدم وجود مسیر ارتقای شغلی (P32)، نبود ارتقاء افقی در سازمان (P32).
	تعریف و نظارت بر اهداف	عدم تعریف و شفاف‌سازی اهداف استراتژیک سازمانی و عدم ابلاغ آن به واحدها (P37)، عدم تعریف دقیق وظایف و مسئولیت کارکنان (P37)، عدم نظارت بر دسترسی به اهداف واحدها (P37).
	مکانیزه‌سازی و نرم‌افزارها	عدم مکانیزه بودن و استقرار نرم‌افزار جامع (P26)، انجام امور به‌صورت سنتی و پراکنده (P26).
	کمبود نیروی متخصص	کمبود نیروی انسانی متخصص (P3, P5, P17, P18, P19, P33, P48, P51).
مدیریت استعدادها	جذب و استخدام	جذب و استخدام (P8, P25, P42, P49, P52)، جذب استعدادها (P6, P10, P28, P30)، مشکلات جذب نیروی متخصص (P12, P33)، جذب نیروی کارآمد (P9, P24).
	نگهداشت نیرو	نگهداشت نیرو (P6, P13, P24, P25, P27, P30, P36, P50, P52)، نگهداشت استعدادها (P24)، جذب و نگهداشت نسل Z (P25, P30)، نگهداشت نسل Z و نسل آلفا (P27).
	فرار استعدادها	ترک خدمت استعدادها (P51)، فرار نخبگان و مدیریت استعداد و جانشین‌پروری (P40)، ترک خدمت کارکنان به دلایل بحران‌ها، صرفه اقتصادی نداشتن (P40).
	کاهش تقاضای شغل رضایت شغلی	کم شدن درخواست‌های کار (P38)، وضعیت تأمین نیرو هر روز سخت‌تر می‌شود (P51)، عدم رضایت شغلی کارکنان (P3)، انگیزه و رضایت کارکنان (P18).
رفاه و رضایت شغلی	حقوق و دستمزد	عدم هماهنگی پرداخت‌ها با هزینه‌های زندگی (P3, P18, P38, P53)، حقوق و مزایای پرداختی به پرسنل کمتر از میزان تورم بوده (P38)، عدم افزایش حقوق متناسب با نرخ تورم با بیشترین تأثیر بر انگیزه و بهره‌وری (P53)، حقوق پایین (P49)، عدم تناسب حقوق پرداختی با هزینه‌های پیش روی کارکنان (P18).
	انگیزه و رفاه	ناتوانی در ایجاد انگیزش منابع انسانی (P3)، هزینه‌انگاری اغلب مدیران در خصوص مسائل انگیزشی در سازمان‌های خصوصی (P23)، اختصاص کمترین زمان برای حل مسائل انگیزشی (P23)، عدم تعادل بین کار و زندگی (P24)، سازمان‌ها هیچ‌گونه مزایا و امنیت شغلی را فراهم نمی‌کنند (P38).

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	برقراری تعامل بین خواسته‌های مدیران و کارکنان در زمینه حقوق و دستمزد بسیار دشوار شده است (P38).	
آموزش و توسعه	تأثیر اقتصاد	تأثیر اقتصاد بر منابع انسانی (P9)، افزایش مهاجرت نیروی کار متخصص (P9, P38)، سختی نگهداشت نیرو متخصص (P9)، کاهش نگهداشت نیرو (P9)، افزایش نرخ خروج (P9).
	کمبود آموزش	نیروهای فاقد آموزش ندیده (P4)، ناکارآمد بودن و ناکافی بودن فرآیند آموزش و نیازسنجی (P43).
	اثربخشی آموزش	آموزش اثربخش (P6)، ایجاد فرصت آموزشی (P10)، عدم انگیزه و استقبال کارکنان از آموزش (P37).
	عدم استفاده از دانش روز	عدم بکارگیری دانش و علم روز منابع انسانی (P43)، عدم اولویت و اعتباربخشی به حوزه منابع انسانی در اکثر سازمان‌ها (P43)، عدم تخصیص بودجه مورد نیاز (P43).
	فرهنگ سازمانی	عدم فرهنگ‌سازی فرایندهای سازمان‌ها (P2)، ایجاد فرهنگ حل تعارض و فرهنگ سازمانی سازنده (P10)، فرهنگ‌سازی (P12)، چالش‌های فرهنگی پس از تعویض مدیر عامل (P28).
مدیریت و سبک رهبری	اخلاق‌مداری	عدم اخلاق‌مداری و مسئولیت‌پذیری اخلاقی در سازمان‌ها (P40).
	سبک رهبری	تفکرات اشتباه مدیران (P14)، سبک رهبری (P3).
	مدیریت ضعیف	نبود مدیران توانمند و بادانش کافی در شرکت‌ها (P38)، عدم توجه به تمامی مولفه‌های مرتبط با نیروی انسانی به خصوص کرامت انسانی (P44)، عدم توجه تخصص‌گرایی (P44)، بی‌توجهی به ویژگی‌های شخصییتی در استفاده درست از افراد (P44).
	مدیریت تغییر	مدیریت تغییر (P3)، تحولات سریع و روزافزون در ساختارهای سازمانی (P5).
	رویکرد مدیران	بزرگترین چالش رویکرد بنیانگذاران (P29)، رویکرد ابزاری به منابع انسانی و پرسنل (P29)، ورود نابه‌جا به فرآیندها و برنامه‌های منابع انسانی (P29)، نبود جسارت کافی در مدیران منابع انسانی در وارد شدن به چالش‌های منابع انسانی (P29).
تأثیر فناوری و نوآوری	تأثیر فناوری	تأثیر فناوری‌های هوش مصنوعی بر بازار کار و جایگزینی مشاغل سنتی با ماشین‌ها و الگوریتم‌ها (P5).
	عدم استفاده از فناوری	عدم درک درست از کمکی که هوش مصنوعی می‌تواند به حوزه منابع انسانی داشته باشد (P24)، نبود هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی (P47)، استفاده نشدن از هوش مصنوعی (P49).

مهم‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها شامل؛ «اعتماد و اعتبار منابع انسانی»، «فرایندهای سازمانی»، «مدیریت استعدادها»، «رفاه و رضایت شغلی»، «آموزش و توسعه»، «مدیریت و سبک رهبری» و «فناوری و هوش مصنوعی» است. یافته‌های فوق در دیاگرام شماره ۱ نمایش داده شده است.



نمودار ۱. یافته‌های پژوهش (Source: By author)

بخش دوم - راهکارهای چالش‌ها

متخصصان منابع انسانی باید یاد بگیرند که چگونه از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل منابع انسانی به‌طور موثر مدیریت کنند و از روندهای نوظهور در آموزش و توسعه کارکنان آگاه باشند (Chandan, 2023).

پاسخ‌دهندگان دیدگاه‌های مختلفی در خصوص ارائه راهکار داشتند. بعضی از آن‌ها معتقد بودند:

پاسخ‌دهنده ۲: «شخصی‌سازی ارزیابی منابع انسانی؛ هر سازمان باید به‌صورت شخصی‌سازی شده

سطح منابع انسانی خود را ارزیابی کند و بر اساس آن چالش‌های خاص خود را شناسایی نماید».

پاسخ‌دهنده ۳: «بازتعریف مفاهیم مدیریت منابع انسانی مطابق با شرایط پرشتاب و مطابق تغییرات

نسل‌ها، تغییر رویه از مدیریت کارکنان به رهبری و استفاده موثر از مربیگری نیروهای انسانی سازمان، ایجاد فرهنگ سازمانی قوی مبتنی بر تعاملات و ارتباطات موثر دو سویه میان کارکنان و مدیران و فرهنگ مشارکت».

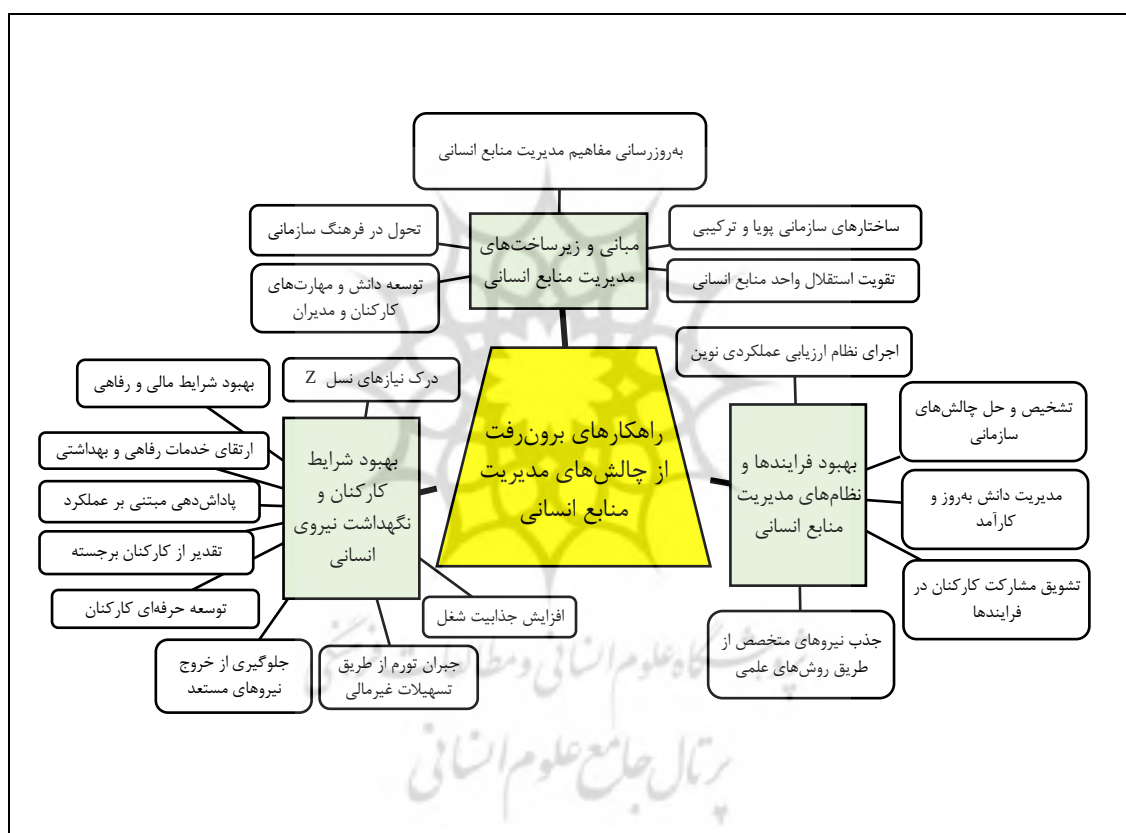
پاسخ‌دهنده ۱۴: «متخصصان این واحد باید تلاش کنند تا با بهبود شرایط سازمان از لحاظ مالی،

رفاهی، ارتباطی و ... از خروج چنین کارمندانی جلوگیری شود».

پاسخ‌دهنده ۵۰: «تعلق و وابستگی افراد در سازمان از طریق آموزش‌های مستمر و هدفمند و خدمات رفاهی و بهداشتی و تفویض اختیار بجا و درست تقویت گردد».

پاسخ‌دهنده ۵۳: «اگر امکان افزایش حقوق و مزایا متناسب با نرخ تورم وجود ندارد تسهیلات و امکانات دیگر برای کارکنان در نظر گرفته شود. در مرحله کارمندیابی از روش‌های علمی و دقیق استفاده شود».

پس از تحلیل نهایی، راهکارهای مناسب برای برون‌رفت از چالش‌های شناسایی شده در دیاگرام شماره ۲ بیان شده است.



نمودار ۲. راهکارهای مناسب برای برون‌رفت از چالش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های خصوصی (Source: By author)

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت منابع انسانی، بخشی حیاتی برای موفقیت شرکت‌های خصوصی به حساب می‌آید. مدیریت منابع انسانی مستلزم درک جامع‌تری است از تفاوت‌های کنونی جامعه که با مشکلات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، فناوری و چارچوب‌های حقوقی و مقرراتی، و همچنین ساختارهای جبران خدمت و مزایا مواجه است. هدف از این پژوهش شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ایران و ارائه راهکارها بود. در نتیجه پس از تحلیل و بررسی ۵۳ مصاحبه

انجام شده، ۲ دیاگرام به دست آمد. دیاگرام اول چالش‌های پیش‌روی مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد و دیاگرام دوم نیز به راهکارهای مناسب برای برون‌رفت از این چالش پرداخته است.

بر اساس دیاگرام اول، مضامین ۱. اعتماد و اعتبار منابع انسانی، ۲. فرآیندهای سازمانی، ۳. مدیریت استعدادها، ۴. رفاه و رضایت شغلی، ۵. آموزش و توسعه، ۶. مدیریت و سبک رهبری، و ۷. فناوری و هوش مصنوعی می‌توانند مدیریت منابع انسانی سازمان‌های خصوصی را به چالش بکشند.

سرمایه انسانی در موفقیت سازمان‌ها و کسب کارها نقش کلیدی دارند. بدین‌منظور، توجه به قسمت منابع انسانی و شیوه مدیریت آن بخش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. عموماً سازمان‌ها با مسائل مرتبط با حقوق و دستمزد، استخدام، مدیریت عملکرد و آموزش سروکار دارند. که بخشی از مسائل حوزه منابع انسانی را باید در میزان اعتباربخشی به منابع انسانی، توجه ویژه به فرآیندهای سازمانی و همچنین به نوع مدیریت و شیوه رهبری و هدایت کارکنان جستجو کرد. بخشی نیز به مواردی همچون کارکنان با استعداد، فناوری و هوشمندسازی سیستم مدیریتی منابع انسانی وابسته است. اعتبار منابع انسانی در سازمان‌ها، یکی از چالش‌های مهم است. فقدان اعتماد کافی کارکنان و مدیران به بخش منابع انسانی باعث عقیم ماندن طرح‌ها و ایده‌های این بخش می‌شود. اعتبار بخش‌های مختلف سازمان به فرهنگ سازمانی و شیوه و میزان حمایت مدیران ارشد وابسته است. از سوی دیگر، کارکنان در سازمان استخدام می‌شوند تا بتوانند در سایه حقوق‌گیری و ارائه خدمت به آن سازمان، از زندگی و رفاه شایسته بهره‌مند شوند. پس کار و حرفه باید رضایت لازم را برای کارکنان فراهم آورد. حداقل حقوق تکافوی نیازهای اولیه و زیستی افراد سازمان را ندهد و کارکنان نتوانند مسکن و نیازهای رفاهی، بهداشتی، تفریحی و ... را به دست آورند، تلاش لازم را برای نوآوری، خلق ایده، بهبود امور تولیدی و خدمات نمی‌کنند. امروزه با ورود نسل Z این مسئله به شکلی جدی خود را نمایان ساخته است. خروج کارکنان از سازمان و مهاجرت به سازمان‌های خارج از کشور را به دنبال داشته است.

راهکارهای برون رفت از چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سه مضمون اصلی؛ نخست. مبانی و زیرساخت‌های مدیریت منابع انسانی شامل مضامین؛ ۱- توسعه دانش و مهارت‌های کارکنان و مدیران، ۲- تحول در فرهنگ سازمانی، ۳- به‌روزرسانی مفاهیم مدیریت منابع انسانی، ۴- ساختارهای سازمانی پویا و ترکیبی و ۵- تقویت استقلال واحد منابع انسانی، دو. بهبود فرایندها و نظام‌های مدیریت منابع انسانی مانند؛ ۱- اجرای نظام ارزیابی عملکردی نوین، ۲- تشخیص و حل چالش‌های سازمانی، ۳- مدیریت دانش به‌روز و کارآمد، ۴- تشویق مشارکت کارکنان در فرایندها و ۵- جذب نیروهای متخصص از طریق روش‌های علمی و سه. بهبود شرایط کارکنان و نگهداشت نیروی انسانی نظیر؛ ۱- افزایش جذابیت شغل، ۲- بهبود شرایط مالی و رفاهی، ۳- جلوگیری از خروج نیروهای مستعد، ۴- توسعه حرفه‌ای کارکنان، ۵- تقدیر از کارکنان برجسته، ۶- پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد، ۷- درک نیازهای نسل Z، ۸- ارتقای خدمات رفاهی و بهداشتی و ۹- جبران تورم از طریق تسهیلات غیرمالی شناسایی شدند.

این چالش‌ها از نقص‌های ساختاری و عملیاتی در سیستم‌های منابع انسانی فعلی ناشی می‌شوند. برای پرداختن به این مسائل، ما یک چارچوب راه حل سه لایه را پیشنهاد می‌شود: اول، ایجاد پایه‌ها و زیرساخت‌های قوی مدیریت منابع

انسانی. دوم، بهینه‌سازی فرآیندهای منابع انسانی و نظام‌های مدیریت موجود. سوم، اجرای طرح‌های جامع حمایتی و حفظ کارکنان.

متخصصان منابع انسانی باید توجه کنند که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، نظارت و بسیج منابع و امکانات به‌صورت مؤثر مدیریت کنند و از آموزش در راستای ایجاد رضایت و توسعه کارکنان بهره گیرند. با برنامه‌های رفاهی و استفاده از همه‌ی توانمندی‌های سازمان، نیازهای اولیه و زیستی مانند مسکن و نیازهای رفاهی، بهداشتی، تفریحی و ... که انتظارات کارکنان را شکل می‌دهند، برطرف سازند.

اجرای موفق مستلزم آن است که متخصصان منابع انسانی، شایستگی‌های اصلی را در برنامه‌ریزی راهبردی، توسعه سازمانی و مدیریت منابع تقویت کنند و در عین حال توسعه کارکنان را از طریق برنامه‌های آموزشی هدفمند، اولویت‌بندی نمایند. علاوه بر این، سازمان‌ها باید برنامه‌های رفاهی جامعی را ایجاد کنند که هم نیازهای مادی (مسکن، مراقبت‌های بهداشتی) و هم نیازهای روانی (امنیت شغلی، تعادل بین کار و زندگی) را برطرف کند. این اقدامات به طور جمعی، تاب‌آوری سازمانی را افزایش می‌دهد و در عین حال بهره‌وری و رضایت نیروی کار را بهبود می‌بخشد.

ضرورت به‌کارگیری روش‌های مدیریت منابع انسانی فعال و شناور توسط کارشناسان و مدیران در سازمان‌های خصوصی و پیاده‌سازی موفق در بازنگری فرآیندهای آموزشی و ایجاد رفاه برای کارکنان به‌ویژه کارکنان با استعداد، روند توسعه سازمان را تسریع کنند. علاوه بر این، فناوری‌های نوظهوری مانند فضای مجازی، هوش مصنوعی، رایانش ابری و بلاکچین، فرصت‌های مناسب برای بهبود کیفیت مدیریت منابع انسانی را فراهم می‌کنند. بنابراین، استفاده از این فناوری‌ها در سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا با استفاده از داده‌های دقیق‌تر و روش‌های پردازش جامع‌تر، تصمیم‌های بهتر و شایسته‌تری گرفته شود و مدیریت سرمایه انسانی را بهینه‌سازی شود.

این یافته‌ها هم به گفتمان دانشگاهی و هم به مدیریت عملی منابع انسانی در اقتصادهای در حال توسعه که با چالش‌های سازمانی مشابهی روبرو هستند، کمک می‌کند. همچنین، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده به بررسی شیوه‌های اعتبار بخشی و ایجاد استقلال بیشتر برای مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها و همچنین به شیوه‌های ایجاد رضایت و رفاه کارکنان در سازمان متناسب با تورم کشور ایران پرداخته شوند، که بتوانند نوآوری‌های لازم برای تأثیرگذاری بر مدیریت منابع انسانی و روش‌های ادغام مدیریت منابع انسانی و مدیریت سازمان را در نظام‌ها و گردش کار موجود، تبیین کنند.

تأیید اخلاقی

رضایت کتبی آگاهانه از افراد برای انتشار اطلاعات ناشناس آنها در این مقاله اخذ شده است.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

- Abbasi raei, A. and karimi nazari, M. H. (2025). Challenges and solutions to improve human capital in the field of defense. *Defense-Human Capital Management*, 4(4), -. doi: 10.22034/jdhcm.2025.2050019.1137.[In Persian].
- Abdali, R., Khaef elahi, A. A., Danayi fard, H. and Ahmadi, P. (2018). Explaining The Incentive Preferences of Employees: Is There a Difference between Public and Private Sector. *Strategic Management Thought*, 12(2), 216-234. doi: 10.30497/smt.2018.2590.[In Persian].
- Abedi Ja'fari, H. , Taslimi, M. S. , Faghihi, A. and Sheikhzade, M. (2011). Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data Municipalities). *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. doi: 10.30497/smt.2011.163
- Aletaha, S. H., Shaemi Barzoki, A. and Safari, A. (2022). Identifying the Challenges of Human Resource Management in Non-profit Organizations. *Journal of Public Administration*, 14(4), 580-601. doi: 10.22059/jipa.2022.343295.3162.[In Persian].
- Ali, M., Alyani, M. A., Warsi, A. Z., Azizi, N. U., Hussain, A. K., & Faiza, M. (2025). Geography of workplace distribution in Pakistan: Urbanization trends and challenges for human resource professionals. *The Critical Review of Social Sciences Studies*, 3(1), 2077-2089. <https://doi.org/10.59075/83jr0v05>
- Alimin, R. (2025). Human resource management: Trends and challenges in the digital age. Paper presented at WorldMBEAt Conference, Prague, Czech Republic. <https://www.researchgate.net/publication/388868974>
- Ardalan, O., asgarzadeh, A. and Golsorkh, M. (2020). Challenges of management and human resources in the public sector: the application of mixed research. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 2(4), 180-197. doi: 10.22034/qjimdo.2020.160624.[In Persian].
- Asadi, E., & Zakeri, M. (2020). Challenges of human resource management in Iran's administrative system. *Journal of Administrative Transformation*, 62, 46-57. [In Persian].
- Braun, Virginia and Clarke, Victoria (2006) "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3 No. 2: 77-101. Retrived from: <http://eprints.uwe.ac.uk/11735>.
- Buelens, M., & Broeck, H. Van den. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67 (1), pp.65–74. DOI: 10.1177/0275074003258823
- Chandan, G. B. (2023). Human resource management challenges in MSMEs. *International Research Journal of Modernization in Engineering, Technology and Science*, 5(10), 1499- 1501. <https://www.irjmets.com>
- Destriani, R., Adhitama, R. Y., Sensuse, D. I., Hidayat, D. S., & Purwaningsih, E. H. (2024). Challenges and Technology Trends in Implementing a Human Resource Management System: A Systematic Literature Review. *Journal of Information Systems Engineering and Business Intelligence*, 10(3), 355-367. <https://doi.org/10.20473/jisebi.10.3.355-367>.
- Frank, S. A., & Lewis, G. B. (2004). Government Employees: Working Hard or Hardly Working? *American Review of Public Administration*, 34(1), pp.36–51. <https://doi.org/10.1177/0275074003258823>
- Ghasemi, H. (2023). *Research Reference* (20th ed). Tehran: Andisheh Ara. [In Persian].

- Ghoulipour Souteh, R. , Zarjou, S. and Najafi Rastaghi, H. (2024). Identifying Factors Affecting National Human Resources Management with Emphasis on Human Resources Challenges. *Journal of Human Resource Management*, 14(2), 29-55. doi: 10.22034/jhrs.2024.202933.[In Persian].
- Given, L. M. (2008) the sage encyclopedia of qualitative Methods. Vol. 1-2, California: Sage.
- kamali, Y. (2018). Methodology of Thematic Analysis and its Application in Public Policy Studies. *Iranian Journal of Public Policy*, 4(2), 189-208. doi: 10.22059/ppolicy.2018.67875.[In Persian].
- khanjani lahi, S. , yaghoobnejad, A. and esmaeelzadeh mogharri, A. (2025). Prioritizing the Challenges of Human Resource Management in Auditing Institutions. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 14(54), 205-220. [In Persian].
- Kumaravelu, M. (2018). A study on human resource management a challenging in India. *International Journal of Current Research and Modern Education*, 3(2), 57-60. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2531903>
- Lina, M. A., Ali, M. M. & Hossain, M. A. (2016). Contemporary challenges of human resource management. *International Journal of Ethics in Social Sciences*, 4(1), 145-156.
- Mafi, F. (2012). Measuring the performance of private sector development in implementing the general policies of Article 44 of the Constitution: A comparison between Iran and selected regional countries [Perspective]. Tehran: Expediency Discernment Council, Strategic Research Center, Economic Research Group, Strategic Research Institute. [In Persian].
- Malin, C., Kupfer, C., Fleiß, J., Kubicek, B., & Thalmann, S. (2023). In the AI of the beholder - a qualitative study of HR professionals' beliefs about AI-based chatbots and decision support in candidate pre-selection. *Administrative Sciences*, 13(11), 1-19. <https://doi.org/10.3390/admsci13110231>
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14(14), pp.415–424. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00730-8)
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), pp.367–373.
- Ramos-González, M. D. M., Rubio-Andrés, M., & Sastre-Castillo, M. Á. (2022). Effects of socially responsible human resource management (SR-HRM) on innovation and reputation in entrepreneurial SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(3), 1205-1233.
- Schipper, M. (2023). The challenges of international human resource management in multinational corporations. *Journal of Research in International Business and Management*, 10(2), 1-2. <https://doi.org/10.14303/jribm.2023.015>
- Sedighi, K., Sedighi, K., & Sedighi, S. (2015). Challenging domains and requirements for private sector development in the Sixth Development Plan (spatial arrangements, orientations, and policies) (Final Report, 2nd ed). Study Project on Private Sector Development Policies in the Sixth Development Plan. Tehran: Tehran Chamber of Commerce, Industries, Mines, and Agriculture. [In Persian].
- Shahlayi, N., darvishi, M. and anani, H. R. (2022). Prioritizing the challenges of AJA human resources management in the field of quality of working life of employees. *Defense-Human Capital Management*, 2(1), 59-77. [In Persian].

- Siyambalapitiya, J., Zhang, X., & Liu, X. (2018). Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. *Journal of cleaner production*, 201, 542-555.
- Skýpalová, R., Šikýř, M., & Vávrová, J. (2024). What HR Issues and Challenges are Addressed by Contemporary HR Professionals and Line Managers? A Survey Evidence from the Czech Republic. *Economics and Culture*, 21(1). <https://doi.org/10.2478/jec-2024-0009>
- Sookhakian, M. A., & Bahrani, R. (2009). Challenges of human resource management in Iranian private companies. 7th International Management Conference, Tehran: Faculty of Management and Economics, Sharif University of Technology. [In Persian].
- Sylejmani, M., & Mesko, M. (2024). Challenges in Human Resource Management for Employee Retention in Private Companies: Case Study of the Private Sector in the Republic of Kosovo, Pristina. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 18(9), e08297. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-154>.
- Tucker, E. (2022). Strategic workforce planning: from closing skills gaps to optimizing talent. *Strategic HR Review*, 21(1), 14-19. <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2021-0028>
- Verma, S., Singh, V., & Bhattacharyya, S. S. (2021). Do big data-driven HR practices improve HR service quality and innovation competency of SMEs. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 950-973. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2128>
- Virk, G. S. (2017). Challenges of human resource management in MSME. *International Journal of Business Administration and Management*, 7(1), 24-37.
- Zeraatkar, S., rajabi farjad, H., & naghazadeh, S. (2021). Exploration of the Challenges of Human Resource Management in the Public Sector and Their Effects on Productivity. *Journal of Research in Human Resources Management*, 12(4), 197-224. [In Persian].