

Designing an Effective Human Resource Management Model Based on Organizational Culture in the Iranian Public Section

Seyed Mohammad Reza Sobhanipour¹, Hassan Zarei Matin^{2*}, Seyed Mehdi Alvani³, Gholam Reza Jandaghi⁴

1. Ph.D.Student, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

2. Professor, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran

3. Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

4. Professor, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran

(Received: November 14, 2018; Accepted: May 11, 2019)

Abstract

Understanding management theories – especially in the human resource management arena – is not possible without taking into account the cultural contexts that have affected their formation. Since making the human resource management system effective is possible through the creation and development of the optimal organizational culture (which is derived from the environmental conditions and organizational missions), the attainment of effective human resource functions is in need of strategies that bridge the organizational culture and the human resource functions. To this end, we used Denison's organizational culture model and Bamberger and Meshoulam's human resource strategies model that aim at organizational effectiveness. Accordingly, this study adapted the input, maintenance, and output human resource systems to a certain organizational culture in line with the consideration of the existing policies and rules in the Iranian official system. The written data and expert opinion were obtained using the questionnaire and interview instruments and were then analyzed. After the identification of the existing legal backgrounds, the executive model of the effective human resource management based on organizational culture was developed. Moreover, the obstacles against it were disclosed. In order to enhance the organizational effectiveness in the three layers of the different organizational cultures in Denison's model, different human resource management strategies have been examined and the related challenges in the public sector have been discussed.

Keywords

Organizational culture, Organizational effectiveness, Human resource management strategies, Human resource management systems.

* **Corresponding Author, Email:** Matin@ut.ac.ir

طراحی مدل مدیریت منابع انسانی اثربخش مبتنی بر فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران

سید محمدرضا سبحانی پور^۱، حسن زارعی متین^{۲*}، سید مهدی الوانی^۳، غلامرضا جندقی^۴

۱. دانشجوی دکترا، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
۲. استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران
۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
۴. استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۲۳ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۲۱)

چکیده

درک نظریه‌های مدیریت به‌ویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی بدون توجه به بسترهای فرهنگی که در شکل‌گیری آن‌ها نقش داشته‌اند میسر نیست. از آنجا که اثربخش کردن نظام مدیریت منابع انسانی از طریق ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی مطلوب (فرهنگی که نشئت‌گرفته از شرایط محیط و مأموریت‌های سازمان باشد) فراهم می‌شود، جهت رسیدن به کارکردهای اثربخش منابع انسانی نیاز به استراتژی‌هایی داریم که پلی بین فرهنگ سازمانی و کارکردهای منابع انسانی باشد. از این‌رو، از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون و مدل استراتژی‌های منابع انسانی بامبرگر و مشولم، که هر دو به دنبال اثربخشی سازمانی هستند، استفاده می‌شود. بر همین اساس، در این پژوهش نظام‌های ورود و نگهداری و خروج منابع انسانی متناسب با فرهنگ سازمانی خاص با در نظر گرفتن سیاست‌ها و قوانین موجود در نظام اداری کشور منطبق شده است. داده‌های جمع‌آوری شده و نظر خبرگان از طریق دو ابزار پرسشنامه و مصاحبه تحلیل شد و پس از شناسایی بسترهای قانونی موجود نسخه اجرایی مدیریت منابع انسانی اثربخش مبتنی بر فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران تهیه و موانع اجرایی آن احصا شد. نیز، برای تقویت اثربخشی سازمانی در حیطه لایه‌های سه‌گانه فرهنگ‌های مختلف سازمانی، مدل دنیسون در حوزه استراتژی‌های متفاوت مدیریت منابع انسانی بررسی و چالش‌های آن در بخش دولتی ارائه شد.

کلیدواژگان

اثربخشی سازمانی، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، نظام‌های مدیریت منابع انسانی.

مقدمه

ما در عصری زندگی می‌کنیم که در آن تلاطم و پیچیدگی به شدت در حال افزایش است. بیش از هر زمان دیگری جهان در حال تغییرات پی در پی است. بنابراین، سازمان‌ها به منظور مواجهه با چنین چالشی باید به نقش حیاتی یادگیری و توسعه در بقا و رشد خود واقف باشند. سازمان باید به توسعه دانش و مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان خود بیش از پیش توجه کند. سازمان‌هایی که به طور مداوم به به‌سازی کارکنانشان توجه دارند و در برنامه‌های آموزشی‌شان سرمایه‌گذاری می‌کنند منابع انسانی را مهم‌ترین عامل دستیابی به توسعه اقتصادی و اجتماعی می‌دانند (Cankovic 2013). چارچوب سازمان فراتر از نیازهای شغلی ساده با تأکید بر سازگاری یک فرد با سازمان است. مناسب بودن فرد می‌تواند با توجه به سازمان‌های فرهنگی گسترده‌تر، گروه کاری، یا کار در حال انجام گرفتن ارزیابی شود. بنابراین، شبکه علمی عملکرد ممکن است شامل دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها با در نظر گرفتن تناسب شغلی، شخصیت و مهارت‌های کار گروهی هنگام ارزیابی گروه افراد متناسب با ارزش‌های شخصی هنگام ارزیابی کارکنان در سازمان باشد (Riaz Hamdani et al 2014). طبق مطالعات انجام‌شده، در مدیریت عملکرد اثربخش در سازمان‌ها بر مدیریت عملکرد کارکنان و نیز تأثیر بافت سازمانی در موفقیت استراتژی‌ها و اهداف سازمانی تأکید زیادی می‌شود (Haines & onge 2012).

فرهنگ سازمانی مشخصاً از دهه ۱۹۸۰ به منزله یک حوزه برجسته در مطالعات و نظریات مربوط به تئوری سازمان و مدیریت مورد توجه قرار گرفت. ابتدا تعداد قابل توجهی از پژوهشگران، نظیر هافستد^۱ و شاین^۲، از نگاه مدرنیستی حاکم بر جریان غالب تئوری سازمان به موضوع فرهنگ سازمانی نگرسیستند و توجه گسترده‌ای به این مقوله به عمل آوردند. این افراد بر آن بودند که با نگاه کارکردگرایانه به فرهنگ می‌توان از آن به مثابه ابزاری برای کنترل رفتارها، ترویج رفتارهای مطلوب، و دستیابی به عملکرد بهتر در سازمان استفاده کرد. در نتیجه از نظر آن‌ها در سازمان باید فرهنگ را مدیریت کرد. نقش و

1. Hofstede
2. Schein

اهمیت فرهنگ سازمانی ابتدا در قالب کلسی تری، تحت عنوان اثربخشی سازمانی، توسط پژوهشگرانی نظیر پیترز^۱ و واترمن^۲ و دیل^۳ و کندی^۴ بیان شد و سپس کاتر^۵ و هسکت^۶ با تأکید بر اهمیت تناسب بین سازمان و محیط پیرامون آن و ضرورت انطباق‌پذیری سازمان این مفهوم را توسعه دادند (شاین ۱۹۹۲: ۹). به طور اساسی، در امور سازمانی روابط کاربردی بین فرهنگ و نتایج سازمانی وجود دارد. مدل دنیسون تلاش می‌کند تئوری یکپارچگی فرهنگ سازمانی توسعه پیدا کند که:

چگونگی رابطه فرهنگ با اثربخشی سازمانی را توضیح دهد؛

ویژگی‌ها و ابعاد ارزشی درک کاملی از ارتباط فرهنگ بر اثربخشی تعیین کند؛

امکان یک فرایند ویژه را توسط این ویژگی‌های اثربخش به صورت تسهیل‌کننده یا مانع فراهم آورد.

بررسی اصول یادشده اهمیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی سازمان را نشان می‌دهد. در واقع، انجام دادن موفقیت‌آمیز هر کاری در سازمان، اعم از برنامه‌ریزی و اجرا و کنترل استراتژی‌های کلان سازمان و اجرای برنامه‌های تحول و پیشبرد اهداف سازمانی، بدون مدیریت و توجه جدی به منابع انسانی و فرهنگ سازمانی حاکم بر آن امکان‌پذیر نخواهد بود.

بیان مسئله

مدیریت منابع انسانی الگویی از نظام‌هایی است که به ورود و نگهداری و خروج منابع انسانی می‌پردازد. هدف از بومی‌سازی مدیریت منابع انسانی متناسب‌سازی نظریه‌ها برای توضیح بهتر پدیده‌های مرتبط با زمینۀ شکل‌گیری و وجودی پدیده مورد مطالعه است. با استفاده از این روش می‌توان برخی نظریه‌ها را در زمینۀ اجتماعی، فرهنگی، مذهبی، اقتصادی، جمعیتی، و تغییرات تکنولوژی خاص خود مورد بررسی و آزمون مجدد قرار داد و اگر

-
1. Peters
 2. Waterman
 3. Deal
 4. Kennedy
 5. Catter
 6. Hesketh

تغییراتی برای توضیح بهتر پدیده‌های مورد مطالعه مورد نیاز باشد در آن‌ها اعمال کـــرد. بنابراین، اهمیت طراحی مدلی را با در نظر گرفتن عوامل زمینه‌ای برای توسعه منابع انسانی بومی متجلی می‌کند که با پیش‌بینی تغییرات می‌تواند الگویی جهت برنامه‌ریزی بلندمدت سازمان‌ها باشد (Joint & Malcolm 2006).

بین رشته‌های مختلف بر مفهوم فرهنگ توافق نظر وجود ندارد. با وجود این، از دیدگاه سازمانی، فرهنگ را به یک زنجیر مستحکم تشبیه کرده‌اند که موجبات پایداری سازمان را فراهم می‌کند (Robbins & Timothy 2012). فرهنگ سازمانی، در واقع، بخش مکمل عملکرد سازمان است. غنای این فرهنگ سبب ایجاد هم‌دلی میان تک‌تک اعضای سازمان می‌شود و به آنها کمک می‌کند همگی خود را در یک صف ببینند. نقشی که فرهنگ سازمانی در یک سازمان ایفا می‌کند به عملکرد فرهنگ سازمانی و نیز تأثیر آن بر بخش‌های گوناگون سازمان تقسیم می‌شود (عطافر ۱۳۷۵).

با توجه به تغییرات روزافزون جامعه بشری و تغییر انتظارات ذی‌نفعان سازمان‌ها به نظر می‌رسد ارائه یک نسخه واحد مدل مدیریت منابع انسانی برای همه کشورهای و سازمان‌ها نمی‌تواند پاسخگو باشد و در این میان بهره‌گیری از یک مدل بومی تا حد زیادی خلأهای موجود را پر می‌کند. همچنین، با وجود کاربرد مدل‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی هنوز مفهوم، ابعاد، و مؤلفه‌های آن به‌روشنی مشخص نشده است. این موضوع در بخش دولتی بیش از سایر بخش‌ها مشهود است. در کشور ایران سیاست‌ها و برنامه‌های اصلاح نظام اداری کشور، که هماهنگ با قانون مدیریت خدمات کشوری و برنامه‌های توسعه پنج‌ساله کشور، ذیل سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، تدوین و تصویب و به دستگاه‌های اجرایی جهت اجرا ابلاغ شده، شفاف و واضح است؛ اما دستگاه‌های اجرایی رفتارهای متفاوتی در اجرای قوانین و سیاست‌ها از خود نشان می‌دهند. در بسیاری از موارد توجه مدیران دستگاه‌های اجرایی غیراجرایی بودن این سیاست‌ها در سازمان خودشان است. حال سؤال این است که چه عواملی در اجرا نشدن سیاست‌ها و برنامه‌های دولت مداخله می‌کنند؟ آنچه درباره ناتوانی دستگاه‌های اجرایی و

نامناسب بودن سیاست‌ها مسلم است این است که به دلیل نادیده گرفتن شرایط سازمان‌ها در سیاست‌ها توفیق دستگاه‌های اجرایی در عمل حاصل نمی‌شود. بخش قابل توجهی از این سیاست‌ها مربوط به حوزه مدیریت منابع انسانی است و یکی از شرایط سازمانی مهم، که باید در سیاست‌گذاری‌ها و اجرای برنامه‌ها وارد شود، فرهنگ سازمانی مرتبط است. در این زمینه این سؤال مطرح می‌شود که «مدیریت منابع انسانی اثربخش در فرهنگ‌های سازمانی مختلف در بخش دولتی ایران چگونه باید باشد؟» برای پاسخ به این پرسش، این تحقیق ضمن تبیین نظام‌های ورود، نگهداری و خروج در مدیریت منابع انسانی اثربخش به عنوان متغیر وابسته در انواع فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر مستقل با توجه به ابعاد قانون توجه و میزان کنترل بر اساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون^۱ (۲۰۰۸) اقدام به ارائه مدل مفهومی پژوهش در سازمان‌های دولتی کشور می‌کند تا با توجه به میزان تفاوت‌های فرهنگی در سازمان‌های دولتی نظام‌های منابع انسانی اثربخش در آن‌ها به صورت متناسب تعریف و اجرایی شود.

اهداف تحقیق

هدف این تحقیق شناسایی و استخراج الگوی مدیریت منابع انسانی اثربخش در سازمان‌های دولتی ایران متناسب با فرهنگ‌های متنوع سازمانی در شرایطی است که مدل‌های معمول، که توسط سازمان اداری و استخدامی کشور به صورت یکپارچه و کلی طراحی می‌شود، با توجه به عدم تطابق با بستر فرهنگی خاص در سازمان‌های مختلف، در تبیین و اجرا با دشواری روبه‌رو هستند و اغلب ناکارآمدند.

مدیریت منابع انسانی اثربخش در سازمان

در سال‌های اخیر، با توجه به تحول نقش مدیریت منابع انسانی، تعریف دیگری از مدیریت منابع انسانی صورت گرفته است که به آن اثربخشی مدیریت منابع انسانی می‌گویند. این مفهوم را می‌توان به‌وضوح در مطالعات بسیاری از محققان نگریند. آن‌ها در این تحقیقات به دنبال

1. denison organizational culture model

بیان ارزش آنچه متخصصان منابع انسانی برای حفظ سازمان انجام می‌دهند و چگونگی ارتباط فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با نتایج مطلوب سازمانی هستند. حتی بسیاری اثربخشی مدیریت منابع انسانی را یکی از عوامل مؤثر در عملکرد سازمان می‌دانند. از جمله افرادی که بحث اثربخشی مدیریت منابع انسانی را مطرح می‌کند هاسلید است. او اثربخشی را به دو حوزه تقسیم کرده است: اثربخشی فنی و اثربخشی استراتژیک (Ruel et al 2004).

سازمان‌ها برای ادامه بقای خود به منابع مختلف نیاز دارند و برای استفاده بهینه از این منابع باید به قابلیت‌هایی مجهز شوند و آن‌ها را تقویت کنند. قابلیت از نظر مدیران توان سازمان برای ایجاد ظرفیت و تحمل محدودیت‌ها و نارسایی‌ها برای رسیدن به اهداف معین است (دانایی‌فرد و همکاران ۱۳۹۳: ۹۲). بسیاری اثربخشی مدیریت منابع انسانی را یکی از عوامل مؤثر در عملکرد سازمان می‌دانند (کلاکگلو و همکاران ۲۰۰۶). مفهوم فنی اثربخشی معمولاً به فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی یا خدمات آن برمی‌گردد که در همه سازمان‌ها مشترک و معمول است. تحقیقات نشان می‌دهد استراتژی سازمان، چگونگی طراحی ساختار و نظام‌های سازمانی، تدوین اهداف و خط‌مشی‌ها، میزان قابلیت‌های افراد، رفتار فردی و سازمانی انعکاسی از فرهنگ مسلط سازمانی است و این تحقیقات نشان می‌دهد اهمیت فرهنگ مسلط سازمانی مهم‌تر از عوامل محیطی در هدایت سازمان است. هنگامی که استراتژی‌ها و ساختارها را تغییر می‌دهند، باید فرهنگ سازمانی آن تغییرات را حمایت کند. در غیر این صورت مدیران در ایجاد تغییرات شکست می‌خورند. مطالعات دیگر در این زمینه نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی بر همه جنبه‌های سازمانی تأثیر می‌گذارد و در سازمان پدیده‌ها به دور از تأثیر فرهنگ نیستند (Robbins & Coulter 2017).

استراتژی سازمانی و استراتژی مدیریت منابع انسانی

همانگی استراتژی‌ها و سیاست‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان از آنجا نشئت می‌گیرد که سطوح مختلف تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان را می‌توان به صورت استراتژی سازمان، کسب‌وکار، و وظیفه نشان داد. هر یک از این سطوح ماهیتاً استراتژیک هستند. استراتژی منابع انسانی عبارت است از الگویی از تصمیم‌ها درباره سیاست‌ها و عملیات مرتبط با

سیستم منابع انسانی. با توجه به اینکه تعداد بی‌شماری از ترکیب روش‌ها و سیاست‌های منابع انسانی وجود دارند، روشی خاص نمی‌تواند کارساز واقع شود. بسیاری از پژوهشگران استراتژی منابع انسانی در این زمینه توافق نظر دارند که روش‌های اجرایی و سیاست‌های منابع انسانی به صورت مجموعه پدیدار می‌شوند و اینکه اغلب این مجموعه‌های عملی یا اجرایی به صورت منظم یا سیستماتیک در سازمان‌های مختلف فرق می‌کنند و شکل‌های متعلق به هر سازمان از ثبات نسبی برخوردارند (بامبرگر و مشولم ۱۳۸۱). ظرف دهه‌های گذشته پژوهشگران چارچوب‌های زیادی ارائه کرده‌اند تا بتوان بدان وسیله گونه‌های آرمانی استراتژی‌های منابع انسانی را از یک‌دیگر متمایز کرد. برخی از این الگوها به صورت شهودی بر پایه تئوری قرار دارند؛ در حالی که برخی دیگر به صورت تجربی ارائه شده‌اند. برای اینکه بتوان این تفاوت‌ها را از بین برد ماهیت کسب و نگهداری منابع (از خارج یا داخل) و ماهیت کنترل سازمانی (بر فرایند یا محصول) نباید به صورت یک طیف باشد؛ بلکه باید به صورت دو بعد مشخص از دو سطح یک چهارگوش (مربع یا مربع مستطیل) از استراتژی منابع انسانی مورد توجه قرار گیرند. در محتوای این چارچوب کاری، نخستین بعد «تأمین منابع» از استراتژی منابع انسانی است؛ یعنی درجه یا میزانی که استراتژی منابع انسانی به تأمین مهارت‌های لازم در داخل توجه می‌کند که با حالت تأمین نیرو و تهیه این مهارت‌ها یا شایستگی‌ها از بازار آزاد متفاوت خواهد بود. بعد دوم، «کنترل»، با درجه یا میزانی سروکار دارد که استراتژی منابع به موضوع نظارت بر رفتار کارکنان توجه می‌کند؛ اما به‌ویژه از نظر رعایت استانداردها به وسیله کارکنان، که با حالت هماهنگ کردن منافع کارفرما با کارکنان مغایر است، این اطمینان را می‌دهد که برای کارکنان انگیزه لازم وجود دارد تا همه شایستگی‌های خود را به کار گیرند و این منافع مشترک تأمین شوند (بامبرگر و مشولم ۱۳۸۱).

جدول ۱. گونه‌شناسی استراتژی‌های اصلی منابع انسانی از دیدگاه بامبرگر و مشولم (۱۳۸۱)

بازار کار خارجی	بازار کار داخلی	
پیمانکارانه	متعهدانه	کنترل محصول (بازده)
ثانویه	پدرانه	کنترل فرایند (رفتار)

کنترل محصول محور: در کنترل محصول محور مدیریت فاقد درک کامل از فرایندی است که درون دادها به برون دادهای سازمانی تبدیل می‌شوند یا فاقد توانایی است که بتواند کارایی رفتار کارکنان را، به منزله ابزار، برای این فرایند تبدیل، ارزیابی و قضاوت کند.

کنترل فرایند محور: در کنترل فرایند محور سازمان‌ها کارهای بسیار تکراری دارند. هزینه‌ها در سطح پایین‌اند و فرایند تبدیل منبع اصلی مزیت رقابتی به حساب می‌آید. آنچه در این تعریف نهفته است تأکید بر کنترل رفتار و فرایند است. در این استراتژی «نظارت دقیق به وسیله سرپرستان ارشد و مبتنی ساختن دستمزدها بر کارایی باعث می‌شود کارکنان به خوبی تلاش کنند.» (MacDuffie 1995).

بازار کار داخلی: برای ایجاد منافع مشترک، دادوستد کارمند و کارفرما بر اساس اصول بازار کار داخلی است؛ یعنی، به جای اینکه افراد از خارج تأمین شوند و مسیر اعمال کنترل را به مدیریت نشان دهند و شاید در فرایند تأمین نیرو و گماردن تا حدی انعطاف‌پذیری نشان داده شود، مدیریت می‌کوشد اشتغال افراد را تضمین کند و از نوعی سیستم تأمین نیرو از داخل استفاده کند، که اغلب بر مبنای سابقه کار قرار دارد.

بازار کار خارجی: شرکت‌های تولیدی، که حجم بالایی از تولید با هزینه اندک دارند، به صورتی فزاینده از این شیوه‌های کارا استفاده می‌کنند. برای بسیاری از کارفرمایان کاراترین روش این است که با خرید خدمت متخصصان بکوشند پدیده تردید را، که در فرایند تبدیل وجود دارد، بزدایند و سعی می‌کنند که چنین فرایندی (حل چنین مسئله‌ای) به صورت یک جریان عادی درنیاید.

بدین ترتیب می‌توان چهار گونه استراتژی منابع انسانی را به اختصار چنین تعریف کرد:

استراتژی ثانویه: این استراتژی برای مشاغل ساده و تکراری و استانداردپذیر مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود است و ضرورتی نیز در پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. به عبارت دیگر، در صورت عدم نیاز یا عدم رضایت از هر یک از کارکنان به راحتی می‌توان با آنها

قطع همکاری کرد و در صورت نیاز کارکنان جدید را با کمترین آموزش و هزینه در همان مشاغل به کار گمارد.

استراتژی پدرانیه: این استراتژی نیز برای مشاغل ساده و تکراری و استانداردپذیر به کار گرفته می‌شود با این تفاوت که مدیریت سازمان تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ کردن آن‌ها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد. بنابراین در صورت وجود منصب‌های خالی با ارتقای کارکنان موجود به پر کردن این منصب‌ها اقدام می‌شود. **استراتژی پیمانکارانه:** برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوطه برای سازمان مستلزم هزینه بالایی است. چون سازمان به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد. ازین‌رو، این کارشناسان معمولاً با مبالغی بالا صرفاً برای مشاوره یا انجام دادن قسمتی از یک طرح دعوت به همکاری می‌شوند و پس از خاتمه طرح به بازار کار برمی‌گردند تا در مواردی مشابه به ارائه خدمت بپردازند.

استراتژی متعهدانه: این استراتژی نیز برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل به طور دائم مورد نیاز سازمان هستند و از آنجا که آن‌ها در بسیاری موارد به شبکه پیچیده تولید و دانش خاص مورد نیاز سازمان تسلط دارند جایگزینی آن‌ها به راحتی امکان‌پذیر نیست. بنابراین لازم است رویکردی مؤثر به بازار کار درون سازمان داشت؛ یعنی توسعه و آموزش کارشناسان سازمان و تقویت تعهد و وفاداری آنان به سازمان به گونه‌ای که موجب شود کارشناسان یادشده در برابر آینده شغلی مطمئن و پویا از حقوق و مزایای بالاتر بازار کار بیرون سازمان چشم‌پوشی کنند (بامبرگر و مشولم ۲۰۰۰).

استراتژی سازمانی و فرهنگ سازمانی

استراتژی و فرهنگ خارجی آثار بسیار شدیدی بر فرهنگ سازمان دارند. تحقیقاتی که در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی انجام شده به این نتیجه رسیده است که رابطه مناسب بین استراتژی و محیط و فرهنگ به گونه‌ای است که می‌توان آن را در چهار گروه گنجانند.

این گروه‌ها به دو عامل بستگی دارند: ۱. میزانی که محیط رقابتی باید تغییر کند یا ثابت بماند؛ ۲. میزانی که توجه سازمان باید به امور داخلی یا خارجی معطوف شود. با توجه به این تفاوت‌ها چهار گروه یادشده عبارت‌اند از: انطباق‌پذیری، درگیر شدن در کار، مأموریتی، یکپارچگی (Denison 2003).

اساساً در امور سازمانی روابط کاربردی بین فرهنگ و نتایج سازمانی وجود دارد. مدل دنیسون تلاش می‌کند تئوری یکپارچگی فرهنگ سازمانی توسعه پیدا کند که:

- چگونگی رابطه فرهنگ با اثربخشی سازمانی را توضیح دهد؛
- ویژگی و ابعاد ارزشی درک کاملی از ارتباط فرهنگ بر اثربخشی تعیین کند؛
- امکان یک فرایند ویژه را توسط این ویژگی‌های اثربخش به صورت تسهیل‌کننده یا مانع فراهم آورد.

در فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر محیط سازمانی کاملاً منعطف و توجه سازمان بیشتر به امور خارجی آن معطوف است. بنابراین این‌گونه سازمان‌ها به تغییرات محیطی واکنش نشان می‌دهند و خلاقیت در این سازمان‌ها در حد بالایی است. سبک‌های رهبری نوآور یادگیری سازمانی، مشتری‌مداری، تغییر، و چالاک‌ی زیادی در این فرهنگ سازمانی به وجود آورده است. در فرهنگ سازمانی درگیر شدن در کار به نیازهای کارکنان توجه می‌شود. از آنان خواسته می‌شود در امور مشارکت کنند تا سازمان بتواند از عهده انتظارات عوامل محیطی در حال تغییر برآید. سبک‌های رهبری تسهیلگر و مربی‌گری، تیم‌سازی، وفاداری، و توانمندسازی کارکنان گرایش زیاد به مشارکت کارکنان در سازمان و توجه به محرک‌هایی مانند تعهد، ارتباطات، بهبود، و توسعه دارند. در فرهنگ سازمانی مأموریتی به دیدگاه‌های مشترک کارکنان توجه زیادی می‌شود و سازمان نیازهای محیط خارجی را تأمین می‌کند. اما خود را ملزم به اعمال تغییرات سریع متناسب با محیط نمی‌بیند. سبک‌های رهبری قاطع و مبتنی بر هدف، رقابتی بودن، گرایش و جهت استراتژیک نسبت به اهداف و مقاصد و چشم‌انداز سازمان دارند. در فرهنگ سازمانی یکپارچگی به امور داخلی سازمان توجه می‌شود. و برای محیطی مناسب است که از ثبات نسبی برخوردار باشد. در این سازمان‌ها

رویه‌های کاری باثبات شکل می‌گیرد و کارکنان مشارکت بسیار اندکی در امور سرنوشت‌ساز سازمان دارند. در سبک‌های رهبری هماهنگ‌کننده گرایش زیاد به کنترل در سیستم‌های سازمانی، وجود قوانین و مقررات بسیار زیاد در سازمان و پایداری به آن‌ها دیده می‌شود.

دنیسون برای به تصویر کشیدن فرهنگ سازمان از یک مدل استفاده کرده است. این مدل دربرگیرنده چهار ویژگی اصلی فرهنگ سازمان است: درگیر کار شدن، انطباق‌پذیری، ثبات (یکپارچگی)، مأموریت (رسالت). این چهار ویژگی به وسیله استفاده از دوازده شاخص که مدل را تشکیل می‌دهند اندازه‌گیری می‌شوند.



1. External Focus
2. Stability
3. Flexibility
4. Internal Focus

نظریه تناسب فرهنگی

شرایط محیطی سازمان‌ها- درون و برون سازمان- متفاوت است و باید بین فرهنگ و شرایط محیطی یک تناسب مطلوب وجود داشته باشد. بنابراین، یک اصل مهم این است که هر سازمان باید فرهنگ متناسب خود را ترویج دهد. نکته دیگر اینکه در هر سازمان نیز نمی‌توان برای همه واحدهای سازمانی یک خدای یونانی به کار برد. تک‌فرهنگی، یعنی پیروی از یک خدای یونانی، برای بیشتر سازمان‌ها نادرست است. فرهنگ متعلق به گروه است و ریشه در گروه دارد. اگر فرهنگ سازمان متناسب با شرایط سازمانی نباشد یا همه واحدها از یک فرهنگ خاص بهره ببرند، مسئله‌ای تحت عنوان «سردرگمی فرهنگی» رخ می‌دهد. این پدیده یکی از عوامل زیان‌آور و تهدیدکننده سلامت سازمان‌ها به شمار می‌رود. این ناهنجاری در قالب افت کارایی و عدم استفاده از امکانات، تخصیص منابع بیش از حد نیاز، طولانی‌تر شدن زمان تحویل سفارش‌ها، افزایش موارد اضافه‌کاری، تورم نیروی کار در سازمان ظاهر می‌شود (هندی ۱۳۸۰). شواهد حاضر ضرورت حیاتی عناصر فرهنگی سازمانی را برای کارکردهای اثربخش سازمان ایجاب می‌کند و موجب تحقیقات آینده در جهت متعادل شدن فرضیات فرهنگی می‌شود (Yilmaz et al 2008)

بنابراین از آنجا که عوامل بافت سازمانی (مانند فرهنگ سازمانی) به استراتژی‌های مختلف سازمان شکل می‌دهد و این استراتژی‌ها به نوبه خود روی استراتژی اصلی سازمان تأثیرگذار است، رابطه بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان در نهایت بر عملکرد سازمان اثری سرنوشت‌ساز دارد (بامبرگر و مشولم ۱۳۸۱).

روش تحقیق

در این پژوهش روش تحقیق بر مبنای هدف بنیادی- کاربردی است و با بررسی انطباق محورهای فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های منابع انسانی تعیین می‌شود که در فرهنگ‌های مختلف سازمانی از چه استراتژی منابع انسانی مناسب باید استفاده کرد. از آنجا که نتایج حاصل از این پژوهش در اقدامات و اصلاحات مربوط به توسعه منابع انسانی قابلیت به‌کارگیری دارد و سازمان‌های دولتی را قادر می‌سازد با استفاده از این مدل اقدام به خودارزیابی وضع موجود

کنند و بر این اساس به برنامه‌ریزی و بهبود فعالیت‌ها پردازند، در مرحله دوم، روش تحقیق جزء تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. در این مرحله مشخص می‌شود کارکردهای منابع انسانی تعیین شده در استراتژی‌های مختلف منابع انسانی بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری و سایر قوانین مربوط در بخش دولتی چگونه باید تحلیل شود. ضمناً این تحقیق بر اساس ماهیت و روش جز تحقیقات توصیفی محسوب می‌شود که محقق به دنبال چگونه بودن موضوع است و می‌خواهد بداند پدیده مورد نظر چگونه است و به منظور توصیف عینی و کیفی محتوای مفاهیم به صورت نظام‌دار از تحقیق توصیفی تحلیل محتوا استفاده می‌کند. در این تحقیق از روش تحقیق کمی از نوع پیمایشی (زمینه‌یابی) و مطالعه اسنادی و دلفی استفاده می‌شود. در مرحله اول ابتدا جهت انطباق محورهای فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های منابع انسانی از روش دلفی فازی از خبرگان و از ابزار مصاحبه استفاده می‌شود و جهت انطباق سرمحورهای فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های منابع انسانی از روش دلفی فازی از خبرگان از ابزار پرسشنامه استفاده می‌شود. در مرحله دوم، ابزار تحقیق مصاحبه خبرگان در بخش دولتی است. مشخصه پیمایش مجموعه ساخت‌مند یا منظمی از داده‌هاست که آن را ماتریس متغیر بر حسب داده‌های موردی می‌نامند. در این ماتریس صفت یا ویژگی هر مورد را بر حسب متغیر گردآوری می‌کنیم و با کنار هم گذاشتن این اطلاعات به مجموعه‌ای ساخت‌مند از داده‌ها می‌رسیم. با این همه تا جایی که بتوانیم ویژگی هر مورد را بر حسب متغیر به دست می‌آوریم و لزومی ندارد که گردآوری داده‌ها خیلی ساخت‌مند باشد. از آنجا که مصاحبه یکی از راه‌های تهیه این ماتریس داده‌های ساخت‌مند است، در این پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد (خاکی ۱۳۹۶). بنابراین، در این تحقیق از ابزارهای پرسشنامه و مصاحبه در گردآوری داده‌ها استفاده می‌شود. جامعه آماری مورد نظر خبرگان دارای شرایط ذیل هستند که تعداد آن‌ها اندک و محدود است و با نظر استادان مجرب و متخصص در رشته مدیریت منابع انسانی تعداد آن‌ها در مرحله اول جهت مصاحبه پنج نفر خبره دانشگاهی و جهت تکمیل پرسشنامه سی و پنج نفر از خبرگان دانشگاهی و در مرحله دوم ده نفر از کارشناسان خبره در سازمان‌های دولتی تعیین کفایت شده است. در این پژوهش، جامعه آماری آن دسته از خبرگانی‌اند که در مرحله اول

متخصصان دانشگاهی مدیریت منابع انسانی و در مرحله دوم سیاست‌گذاران تخصصی مدیریت منابع انسانی با تجربه در بخش دولتی در سازمان اداری و استخدامی کشور هستند و علاوه بر تحصیلات مرتبط از سابقه اجرایی و مدیریتی در این حوزه، حداقل پانزده سال، نیز برخوردارند و نظر آن‌ها به صورت مصاحبه خبرگان جمع‌آوری می‌شود. داده‌های این پژوهش فازی است و در مرحله اول با طراحی پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر مبانی نظری و نظر استادان متخصص گردآوری می‌شود و مدل پژوهش شکل خواهد گرفت. سپس در مرحله دوم با مصاحبه خبرگان بخش دولتی کشور دیدگاه‌های آن‌ها استخراج می‌شود و در نهایت در تحلیل داده‌ها بر اساس روش دلفی فازی در فرهنگ‌های سازمانی مختلف نظام‌های مختلف منابع انسانی اثربخش در بخش دولتی ایران تحلیل می‌شود.

یافته‌های پژوهش

بر اساس روش تحقیق یادشده ابتدا محورهای مدل فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های منابع انسانی توسط خبرگان درجه اول با هم منطبق شد و سپس پرسشنامه انطباق سرمحورهای فوق توسط خبرگان درجه دوم منطبق شد.

جدول ۲. جمع‌بندی نظر خبرگان در تطبیق دو سرمحورها

استراتژی‌های منابع انسانی	تأمین منابع	داخلی	داخلی	کانون توجه	فرهنگ سازمانی
		خارجی	خارجی		
انسانی	کنترل و نظارت بر کارکنان	کنترل محصول	انعطاف‌پذیری	قابلیت انعطاف‌پذیری	
		کنترل فرایند	کنترل شدید		

با تطابق محورها و سرمحورهای مدل فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های منابع انسانی می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی دنیسون با استراتژی منابع انسانی بامبرگر و مشولم تطابق دارد.

بحث، نتیجه، پیشنهاد

در این بخش به بررسی شاخص‌های هر فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی منابع انسانی که می‌تواند در اثربخشی سازمانی در بخش دولتی ایران تأثیرگذار باشد پرداخته می‌شود.

فرهنگ سازمانی درگیر شدن با کار^۱: بسیاری از محققان حوزه فرهنگ سازمانی این نوع را فرهنگ مشارکتی می‌نامند. در صورتی که اثربخشی سازمان با انعطاف‌پذیری و کانون توجه داخل سازمان محقق شود، سازمان باید به گونه‌ای عمل کند که کارکنان به شدت با کار خود درگیر شوند. این موضوع از طریق توانمندسازی کارکنان، کار تیمی، و توسعه قابلیت‌های سازمانی صورت می‌پذیرد. این افزایش درگیری با کار موجب تقویت فرهنگ سازمانی خاص (فرهنگ درگیر شدن در کار یا همان فرهنگ مشارکتی) و در نهایت اثربخشی سازمان خواهد شد. مارتینا^۲ و همکارانش (۲۰۱۲: ۱۳۰) در مطالعه خود اعلام کردند کار تیمی یکی از ویژگی‌های لازم برای سازمان‌های دانش‌محور است. جهت استقرار این فرهنگ در سازمان، در حوزه منابع انسانی، از چه استراتژی‌ای باید بهره گرفت؟ بر اساس تحقیقات صورت‌گرفته استراتژی متعهدانه در مدیریت منابع انسانی (بر اساس مدل بامبرگر و مشولم) می‌تواند به استقرار این فرهنگ در جهت اثربخشی سازمان کمک کند.

محورهای مدل بامبرگر و مشولم در استراتژی متعهدانه بدین شرح است:

کنترل محصول‌محور (خدمت‌محور) است؛ یعنی به کارکنان اعتماد می‌شود و با ایجاد منافع مشترک بین کارکنان و سازمان انگیزه کارکنان افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر کارکنان توانمند صاحب‌اختیار در شیوه‌های انجام دادن کار خود هستند. مهم شیوه‌های انجام دادن کار نیست؛ بلکه خروجی کار اهمیت ویژه دارد. بازار کار داخلی است؛ یعنی تأکید بر آموزش و توانمندسازی، توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌ها، و به‌کارگیری منابع داخل سازمان است.

فرهنگ سازگاری^۳: در صورتی که اثربخشی با ایجاد ثبات در سازمان و کانون توجه به داخل سازمان محقق شود، سازمان به گونه‌ای عمل می‌کند تا بتواند در یک سیستم یکپارچه کارکنان دارای مهارت بالا واکنش مناسبی را در برابر محیط پیش‌بینی‌ناپذیر از خود نشان دهند که این موضوع از طریق سه شاخص هماهنگی و انسجام، توافق سازمانی، توجه به

-
1. Involvement
 2. Martina
 3. Consistency

ارزش‌های بنیادین سازمانی صورت می‌پذیرد. این یکپارچگی سازمانی باعث تقویت فرهنگ سازمانی خاص (سازگاری) و در نهایت اثربخشی سازمان خواهد شد. جهت استقرار این فرهنگ در سازمان در حوزه منابع انسانی از چه استراتژی‌ای باید بهره گرفت؟ بنا بر تحقیقات صورت گرفته، استراتژی پدران در مدیریت منابع انسانی (بر اساس مدل بامبرگر و مشولم) می‌تواند به استقرار این فرهنگ در جهت اثربخشی سازمان کمک کند.

محورهای مدل بامبرگر و مشولم در استراتژی پدران بدین شرح است:

کنترل فرایندمحور است؛ یعنی در این نوع کنترل محور نوع فعالیت‌های سازمان کارهای تکراری است و از افرادی استفاده می‌شود که دارای رفتارهای مشخصی باشند تا هیچ نوع خدشه‌ای در فرایند انجام دادن فعالیت‌ها ایجاد نشود. بازار کار داخلی است؛ یعنی تأکید بر آموزش و توانمندسازی، توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌ها، و به‌کارگیری منابع داخل سازمان است.

فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیری^۱: در صورتی که اثربخشی سازمان با انعطاف‌پذیری و

کانون توجه خارج سازمان محقق شود سازمان به گونه‌ای عمل می‌کند تا بتواند خودش را با تحولات درون و برون سازمانی و دوباره‌سازی فرایندها و رفتارها انطباق دهد. این تطبیق با ایجاد تغییر در سازمان، مشتری‌مداری، و یادگیری سازمانی باعث تقویت فرهنگ انطباق‌پذیری می‌شود که اثربخشی سازمان را به دنبال دارد. واتان^۲ و کامرون (۱۹۹۸) بر آن‌اند که کارکنان توانمند، علاوه بر حس اعتبار، حس اعتماد نیز دارند؛ یعنی آن‌ها قادرند کارهایشان را به طور مؤثر انجام دهند. اما احساس برتری شخصی می‌کنند و رویدادها و وقایع فرصتی برای یادگیری و گسترش توانایی‌هایشان است. هنگامی که مردم برای رسیدگی به وقایع و رویدادها اعتماد به نفس دارند خودشان را درگیر می‌کنند و به طور نامحسوس با شرایط جدید مواجه می‌شوند (توحیدی ۲۰۱۲: ۸۳۰).

حال برای استقرار این فرهنگ در سازمان در حوزه منابع انسانی از چه استراتژی‌ای باید بهره گرفت؟ بنا بر تحقیقات صورت گرفته، استراتژی پیمانکارانه در مدیریت منابع انسانی

1. Adaptability
2. vatan

(بر اساس مدل بامبرگر و مشولم) می‌تواند به استقرار این فرهنگ در جهت اثربخشی سازمان کمک کند.

محورهای مدل بامبرگر و مشولم در استراتژی پیمانکارانه بدین شرح است:

کنترل محصول محور است؛ یعنی به کارکنان اعتماد می‌شود و با ایجاد منافع مشترک بین کارکنان و سازمان انگیزه کارکنان افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر کارکنان توانمند صاحب‌اختیار در شیوه‌های انجام دادن کار خود هستند. مهم شیوه‌های انجام دادن کار نیست بلکه خروجی کار اهمیت ویژه دارد. بازار کار خارجی است؛ یعنی نیروی کار متخصص مورد نیاز به صورت آموزش‌دیده و آماده کار از طریق بازار کار فراهم می‌شود.

فرهنگ سازمانی مأموریتی^۱: در صورتی که اثربخشی سازمان با کنترل شدید و کانون توجه خارج سازمان محقق شود، سازمان به گونه‌ای عمل می‌کند تا کارکنان بتوانند با داشتن درکی روشن از مأموریت سازمان آن‌ها را درونی کنند تا سازمان به وسیله مأموریت‌ها شناسایی شود. این موضوع از طریق تعیین نیت و جهت استراتژیک سازمان، تعیین اهداف و مقاصد سازمانی، و تعیین چشم‌انداز سازمان محقق می‌شود. این مأموریت‌گرایی سازمانی باعث تقویت فرهنگ سازمانی خاص (مأموریتی) و در نهایت اثربخشی سازمان خواهد شد. جهت استقرار این فرهنگ در سازمان در حوزه منابع انسانی از چه استراتژی‌ای باید بهره گرفت؟ بنا بر تحقیقات صورت‌گرفته، استراتژی ثانویه در مدیریت منابع انسانی (بر اساس مدل بامبرگر و مشولم) می‌تواند به استقرار این فرهنگ در جهت اثربخشی سازمان کمک کند.

محورهای مدل بامبرگر و مشولم در استراتژی ثانویه بدین شرح است:

کنترل فرایند محور است؛ یعنی در این نوع کنترل محور فعالیت‌های سازمان کارهای تکراری است و از افرادی استفاده می‌شود که دارای رفتارهای مشخص باشند تا هیچ نوع خدشه‌ای در فرایند انجام دادن فعالیت‌ها ایجاد نشود. بازار کار خارجی است؛ یعنی نیروی کار متخصص مورد نیاز به صورت آموزش‌دیده و آماده کار از طریق بازار کار فراهم می‌شود.

وجود دارد و مدیران سازمان‌ها به‌ویژه مدیران ارشد باید قبل از مبادرت به هر گونه اقدام بنیادی سازمانی فرهنگ سازمانی خود را شناسایی و آن را با تغییرات سازمانی مطابق کنند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در سیستم‌های سازمانی ابتدا فرهنگ سازمانی بهره‌ور شناسایی شود و پس از شناسایی آن مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی اثربخش مبتنی بر قوانین بخش دولتی ایران در آن اجرایی شود و سپس آثار آن در تحقیقات کاربردی بررسی شود؛ به نحوی که برخی از کارکردهای اشاره‌نشده در این تحقیق نیز مانند ارزیابی عملکرد سازمانی، انتصاب و ارتقای شغلی، حقوق و تکالیف کارکنان، و ... مد نظر و مورد ارزیابی قرار گیرند. ثانیاً می‌توان مدیریت منابع انسانی اثربخش را در بخش غیردولتی، پس از شناسایی فرهنگ سازمانی متناسب، اجرا کرد و آثار آن را نیز مورد بررسی قرار داد. در ضمن باید جهت تناسب فرهنگ سازمانی نظام‌های منابع انسانی اثربخش را در بخش دولتی ترمیم کرد و برای تطابق بیشتر از سیاست‌گذاری‌ها، بخشنامه‌ها، و دستورالعمل‌های اجرایی متناسب استفاده کرد؛ به‌ویژه برای برخی از قوانین و مقررات که هیچ دستورالعمل اجرایی وجود ندارد و باید آن‌ها را متناسب با فرهنگ سازمانی تدوین و اجرایی کرد.

منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۰). *راهبردهای منابع انسانی*، ترجمه خدایار ابیلی و حسن موفقی، تهران، فرا.
- بامبرگر، پیتر؛ ایلن مشولم (۱۳۸۱). *استراتژی منابع انسانی: تدوین، اجرا، و آثار*. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چ ۲، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- جوینت، پت؛ وارنر ملکم (۱۳۸۵). *مدیریت در عرصه فرهنگ‌ها: مباحث و دیدگاه‌ها*، ترجمه محمدتقی نوروزی، تهران.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۶). *روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی*، تهران، بازتاب.
- دانایی فرد، حسن؛ فاطمه برزگر؛ هانیه احمدی (۱۳۹۳). «سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی». *مدیریت سازمان‌های دولتی*، س ۳، ش ۱۱، صص ۹۱ - ۱۰۶.
- شاین، ادگار (۱۹۹۲). *مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری*، ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی، تهران، سیمای جوان.
- عطافر، علی (۱۳۷۵). *فرهنگ سازمانی و نحوه ایجاد تحول در آن*، اصفهان، سمینار فرهنگ کار.
- هندی، چارلز (۱۳۸۰). *خدایان مدیریت*، ترجمه کهزاد آذرنوش، تهران، فردا.

References

- Armstrong, Michael (1380). *Human Resources Strategies*, Translated by Khodayar Abili and Hassan Mofaghi, Tehran, Fara Publications. (in Persian)
- Atafar, Ali (1375). *Organizational culture and how to create change in it*, Work Culture Seminar, Isfahan. (in Persian)
- Bamberger, Peter & Ellen Musholm (2002). *Human Resource Strategy: Execution of Execution and Works*, Translated by Ali Parsaiyan and Seyed Mohammad Aarabi, Second Edition, Tehran, Cultural Research Office. (in Persian)
- Cankovic, V. S. (2013). "Contemporary challenges and human resource development", *International Journal of Innovations in Business*, 2(2), pp. 109-143.
- Danaeifard, Hassan, Fatemeh Barzegar, & Hanieh Ahmadi (1393). "Mechanisms for improving organizational capabilities in the public sector", *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*, Third Year, No. 11, pp. 91-106. (in Persian)
- Daniel R. Denison, Stephanie Haaland, Paulo Goelzer (2003). "Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There a Similar Pattern Around the World?", in (ed.) *Advances in Global Leadership* (Advances in Global

- Leadership, Vol. 3), Emerald Group Publishing Limited, pp. 205–227.
- Haines III v Y & st – onge S. (2012). “performance management effectiveness: practices or context?”, *The I nternationzl journal of Huma Resource Management*, 23(6), pp. 1158-1175.
- Hindi, Charles (2001). *Gods of Management*, Translated by Kohzad Azarnoosh, Tehran, Farda Publishing. (in Persian)
- Huub, J.M. Ruel, Tanya v. Bondarouk, Mandy van der velde (2006). The contribution of eHRM to HRM effectiveness, www.emeraklinsight.com.
- Joint, Pat & Malcolm Warner (2006). *Cultural Management: Discussions and Perspectives*, Translated by Mohammad Taghi Norouzi, Tehran Publications. (in Persian)
- Khaki, Gholamreza (1396). *Research Method* (with thesis approach), Tehran, Baztab Publications. (in Persian)
- Korte, R. & Chermack, T. (2007). “Hanging organizational culture with scenario planning”, *Journal of Futures*.
- Mac Duffie, j.p. (1995). “Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world of auto industry”, *Industrial and labor relations Review*, 48, pp. 197-221.
- MacDuffie, j. p. (1995). “Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world of auto industry”, *Industrial and labor relations Review*, 48, pp. 197-221.
- Martina, konigova, Urbancova, Hana, Fejfar, jiri (2012). “dentification of managerial competencies in knowledge-based Organizations”, *Journal of competitiveness*, Vol. 4., Iss: 1, pp. 129-142.
- Riaz Hamdani, Maria, Sorin Valcea, & M. Ronald Buckley (2014). “The relentless pursuit of construct validity in the design of employment interviews, A Department of Management, College of Business Administration, The University of Akron, Akron, OH 44325-480, USASchool of Business, Washburn University, 1700 SW College Ave, Topeka, KS 66621-1117, USADivision of Management and Entrepreneurship, Michael F. Price College of Business, The University of Oklahoma, 307 W. Brooks—Room 305, Norman 73019-0450 USA.
- Robbins, S. P. & Mary K. Coulter (2017). *Management*, 13rd edition, Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge Publisher (2012). *Essentials of Organizational Behavior*, 11th edition, Author: Pearson Education Inc. ISBN: 13: 978-0-13-254530-3.
- Ruel, H. J. M., Bondarouk, T., & Looise, J. C. (2004). E-HRM: innovation or irritation? An exploration of web-based human resource management in large companies. Utrecht: LEMMA.
- Saba colakoglu, David p. Lepaka, & ying Honga (2006). “Measuring HRM effectiveness: considering multiple stakeholders in a global context, The state University of new jersey, school of management and labor relations, Department of human resource management, Piscataway, NJ08854, united states.
- Shine, E. (1992). *Management of organizational culture and leadership*, Translation

of Berzou Farahi Bozanjani and Shamseddin Nouri Najafi, Tehran, Young Symantec Publishing. (in Persian)

Tohidi hg mehdi jabari m (2012). “The aspects of empowerment of human resources procedia-social and behavioral sciences”, Vol. 31, pp. 829-833.

Yilmaz, Cengiz & Ergun, Ercan (2008). “Organizational culture and firm effectiveness: An examinationof relative effects of culture traits and the balance culture hypothesis in an emerging economy”, *Journal of World Business*, 43, pp. 290–306.