

تاریخ دریافت : ۱۳۹۷/۰۸/۰۱  
تاریخ پذیرش : ۱۳۹۷/۱۲/۲۷

بژوهش‌های مدیریت عمومی  
سال دوازدهم، شماره چهل و سوم، بهار ۱۳۹۸  
صفحه ۵۹-۸۳

## The Designing an Effective Human Resource Management Model Based on Participatory Organizational Culture in the Public Section in Iran

Syed MohammadReza Sobhanipour<sup>1,\*</sup>, Hassan Zarei Matin<sup>2</sup>,  
Syed Mehdi Alvani<sup>3</sup>, Gholam Reza Jandaghi<sup>4</sup>

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. (Corresponding Author).  
Email: Matin@ut.ac.ir

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

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

**Received: 23/10/2018; Accepted: 18/03/2019**

### Abstract

Effectiveness is one of the important topics for all managers of public sector organizations and the general disagreement about the characteristics of effective organizations is their differentiation from the point of view of their specific goals and missions and their different cultures. This research aims to fit human resource management based on participatory organizational culture in order to improve the effectiveness of organizational performance. In this research, quantitative and qualitative methods are used for collecting data. The data gathering tools are used by questionnaires and interviews. The statistical population of the study is university experts with human resource management expertise and policy experts in the field of human resource management in the administrative system of the country, and the number of statistical samples in the first stage to complete the questionnaire of 40 academic experts and in the second stage, 10 expert experts in the organization. The administrative and employment of the country has been determined by the professors of guidance. To analyze the quantitative data from the questionnaire, an algorithm for implementing the fuzzy Delphi technique was used and the content analysis technique was used to analyze the

qualitative data obtained from the interview. Finally, it can be concluded that despite the legal provisions in the public sector regarding the implementation of a committed strategy in participatory organizational culture, empowerment, teamwork and capacity development indicators should be formulated and approved in a more appropriate legal framework so that in this type of culture The effectiveness of human resource management and, ultimately, organizational effectiveness.

### **Introduction**

In Iran, the policies and programs of reforming the administrative system of the country, which are in accordance with the law on service management of the country and the five-year development plans of the country under the general policies of the administrative system communicated by the Supreme Leader, have been drafted and communicated to the executive agencies. Transparent and clear, but executive agencies have different behaviors in enforcing the rules and implementing these policies. In many cases, justifying executives of executive agencies is the non-enforceability of these policies in their own organization. What is certain about the inability of executive agencies and the inappropriateness of policies is that the failure of implementing agencies in practice can not be achieved by ignoring organizational conditions in policies and policies. A significant part of these policies relates to the field of human resource management and one of the most important organizational conditions that should be included in policy and implementation of programs is the organizational culture associated with the conditions of each organization. In this regard, the question arises: "How should human resource management be effective in a participatory organizational culture in the Iranian public sector?" Or, in other words, if the collaborative organizational culture in a set contributes to the effectiveness of its activities, then what kind of human resource management will be useful to participatory culture, which will strengthen and decouple this culture and, ultimately, organizationaleffectiveness. To answer this question, this research, while clarifying the systems for entering, maintaining and withdrawing human resources in effective human resource management as an associated variable in participatory organizational culture as an independent variable with respect to the focus of focus and control based on Denison's organizational culture model (2008), has proposed a conceptual model of research in governmental organizations of the country in order to appropriately define and execute effective human resources systems in participatory

organizational culture in view of the degree of cultural differences in governmental organizations.

### **Case study**

In this research, tools of the questionnaire and interview are used to collect data. The statistical population of the experts is as follows: the number of them is small and limited. According to the opinion of the professors, their number is in the first stage for the interview of 5 academic staff and for completing the questionnaire 35 academic experts and in the second stage 10 experts Certified in Government Organizations. In this research, the statistical population is the experts who are in the first stage of human resources management academic staff and in the second stage of the policy-makers of human resource management with experience in the public sector in the administrative and employment organization of the country. In addition to the related education, they have a history of executive And management in this field has been at least 15 years old and their views are collected in the form of expert interviews. The data of this research is fuzzy and in the first stage, by designing a researcher-made questionnaire based on theoretical foundations and views of the experts, a research model will be developed. Then, in the second phase, interviews with experts from the public sector of the country were extracted from their views.

### **Materials and Methods**

In this research, the research methodology (survey), documentary study and Delphi are used. In the first step, the interviewing tools are used by experts from the fuzzy Delphi method to adapt the organizational culture and human resources strategies. To use the Fuzzy Delphi method to match the core of organizational culture and human resources strategies, experts use the questionnaire tool. The second step is the research tool, interviewing experts in the public sector.

### **Discussion and Results**

In order to investigate the answers to the research questions and based on the research methodology, In the first, the axes of organizational culture model and human resources strategies were matched by the first level experts. so the questionnaire for conforming the above mentioned axes was matched by the second-level experts. By matching the axis and headings of the culture model Organizational and Human Resource Strategies It can be concluded that Denison's collaborative organizational culture (engagement with work) is consistent with the Bambergers' and Bashmerger's committed human resource strategies.

### **Conclusion**

So the organization's effectiveness is achieved with the flexibility and focus of the organization within the organization, the organization must act in such a way that employees engage strongly in their work through the empowerment of employees, teamwork, and the development of organizational capabilities. Accept This increased conflict with work will strengthen a specific organizational culture (participatory culture) and, ultimately, the effectiveness of the organization.

**Key Words:** Effective Human Resources Management, Participatory Organizational Culture, Human Resources Entry System, Human Resources Management System and Human Resources Exit System

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

سیدمحمد رضا سبحانی پور\* - دکتر حسن زارعی متین\*\* - دکتر سیدمهدی الوانی\*\*\*  
دکتر غلامرضا جندقی\*\*\*\*

### چکیده

اثربخشی، یکی از مباحث مهم و مورد توجه تمامی مدیران سازمان‌های بخش دولتی می‌باشد و عدم توافق همگانی در مورد ویژگی‌های سازمان‌های اثربخش، تمایز آنها از نظر اهداف و مأموریت‌های خاص و فرهنگ‌های مختلف آنهاست. این تحقیق قصد دارد مدیریت منابع انسانی را بر مبنای فرهنگ سازمانی مشارکتی در جهت بهبود اثربخشی عملکرد سازمانی متناسب‌سازی نماید. این تحقیق بر مبنای هدف بنیادی - کاربردی می‌باشد و در آن برای گردآوری داده‌ها از روش‌های کمی و کیفی استفاده می‌شود و از ابزارهای پرسشنامه و مصاحبه در گردآوری داده‌ها استفاده می‌گردد. جامعه آماری موردنظر خبرگان دانشگاهی با تخصص مدیریت منابع انسانی و خبرگان سیاستگذار در زمینه مدیریت منابع انسانی در نظام اداری کشور می‌باشند و تعداد نمونه آماری در مرحله اول جهت تکمیل پرسشنامه ۴۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و در مرحله دوم ۱۰ نفر از کارشناسان خبره در سازمان اداری و استخدامی کشور توسط اساتید راهنما تعیین کفایت گردیده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی حاصل از پرسشنامه از الگوریتم اجرای تکنیک دلفی فازی و در تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه نیز از تکنیک تحلیل مضمون استفاده شده است. در پایان می‌توان نتیجه گرفت که علیرغم مواد قانونی موجود در بخش دولتی در خصوص اجرای استراتژی متعهدانه در فرهنگ سازمانی مشارکتی در شاخص‌های توانمندسازی، کار تیمی و توسعه قابلیت‌ها می‌بایست بستر قانونی مناسبتری تدوین و تصویب گردد تا بتوان در این نوع فرهنگ به اثر بخشی مدیریت منابع انسانی و در نهایت اثر بخشی سازمانی دست پیدا کرد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی اثربخش، فرهنگ سازمانی مشارکتی، نظام ورود منابع انسانی، نظام نگهداری منابع انسانی و نظام خروج منابع انسانی

\* دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

\*\* نویسنده مسئول - استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران.

Matin@ut.ac.ir

\*\*\* استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

\*\*\*\* استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران.

## مقدمه

فرهنگ سازمانی یکی از واژه‌های ادبیات مدیریت است که در سالهای اخیر بسیار مورد توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفته است. پژوهشگران در زمینه فرهنگ سازمانی معتقدند که نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به فرد و اعتقاد دارند که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه شخصیتی آنها کاوش صورت گیرد. بر این اساس برای ایجاد بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه می‌گردد، باید در فرهنگ سازمان تحقیق شود. میزان قدرت فرهنگ سازمانی را می‌توان بر حسب تعداد منابع انسانی متعهد به ارزشهای غالب و میزان تعهد آنها به ارزشها و هنجارهای غالب سازمان تعیین کرد. مفهوم مدیریت منابع انسانی، از اواسط دهه هشتاد میلادی معرفی شد و هدف از آن ارایه روش‌هایی برای مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان است (saadat, 2007:127). به منابع انسانی سازمان، دیگر نه به عنوان منبع هزینه بلکه همانند دارایی‌های ارزشمندی برای کسب مزیت رقابتی نگریسته می‌شود. به همین دلیل است که برنامه‌ریزی منابع انسانی از اولویت بالایی در سازمانها برخوردار شده است. مایکل پورتر بر این باور است که مهارتها و انگیزش افراد یک شرکت و چگونگی به‌کارگیری آنها را می‌توان عامل مهم مزیت رقابتی آن شرکت، به حساب آورد (Armstrong, 2000:182).

فرهنگ سازمانی و اثربخشی، به طور کلی پدیده‌هایی نسبتاً جدید بوده و در سال‌های اخیر از سوی اندیشمندان علم مدیریت، مورد بررسی و اظهارنظر قرار گرفته‌اند. اثربخشی، یکی از مباحث مهم و مورد توجه تمامی مدیران سازمان‌هاست، اما در مورد ویژگی‌های سازمان‌های اثربخش، توافق همگانی وجود ندارد. علت این امر شاید تمایز سازمان‌ها از نظر اهداف و مأموریت‌های خاص آنهاست. امروزه اثربخشی به طوری فزاینده بر ایجاد انگیزش، طرز تلقی، ذهنیتها، ارزشها و درواقع بر فرهنگ سازمانی استوار بوده و امکان رویارویی، شناخت و برخورد با جبهه‌ای گسترده از تلاطم محیطی را فراهم می‌آورد. اثربخشی رفتارهای منطقی و به عبارتی سیر رفتاری هماهنگ با محیط و استراتژی‌های سازمان را به وجود می‌آورد. در مورد اثربخشی تعاریف زیادی وجود دارد که در اکثر آنها به اهداف سازمانی و رضایت خاطر اعضا اشاره شده است. به بیانی ساده، اثربخشی یعنی کسب هدف به گونه‌ای که رضایت خاطر کارکنان به نحوی مطلوب حاصل شود (Davis, 1996: 96).

بررسی اصول یاد شده، اهمیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی سازمان را نشان می‌دهد. در واقع انجام موفقیت‌آمیز هر کاری در سازمان، اعم از برنامه‌ریزی، اجرا و

کنترل استراتژیهای کلان سازمان، پیاده‌سازی برنامه‌های تحول، و پیشبرد اهداف سازمانی بدون مدیریت و توجه جدی به منابع انسانی و فرهنگ سازمانی حاکم بر آن امکان‌پذیر نخواهد بود.

### بیان مسأله

مدیریت منابع انسانی، الگویی از نظام‌هایی است که به ورود، نگهداری و خروج منابع انسانی می‌پردازد. هدف از بومی‌سازی مدیریت منابع انسانی، متناسب‌سازی نظریه‌ها، برای توضیح بهتر پدیده‌های مرتبط با زمینه شکل‌گیری و وجودی پدیده مورد مطالعه است. با استفاده از این روش می‌توان برخی نظریه‌ها را در زمینه اجتماعی، فرهنگی، مذهبی، اقتصادی، جمعیتی و تغییرات تکنولوژی خاص خود مورد بررسی و آزمون مجدد قرار داد و اگر تغییراتی برای توضیح بهتر پدیده‌های مورد مطالعه مورد نیاز باشد در آن‌ها اعمال نمود. لذا اهمیت طراحی مدلی را با در نظر گرفتن عوامل زمینه‌ای برای توسعه منابع انسانی بومی متجلی می‌نماید که با پیش‌بینی تغییرات می‌تواند الگویی جهت برنامه‌ریزی بلندمدت سازمان‌ها باشد (Joint & Molcolm, 2006: 27).

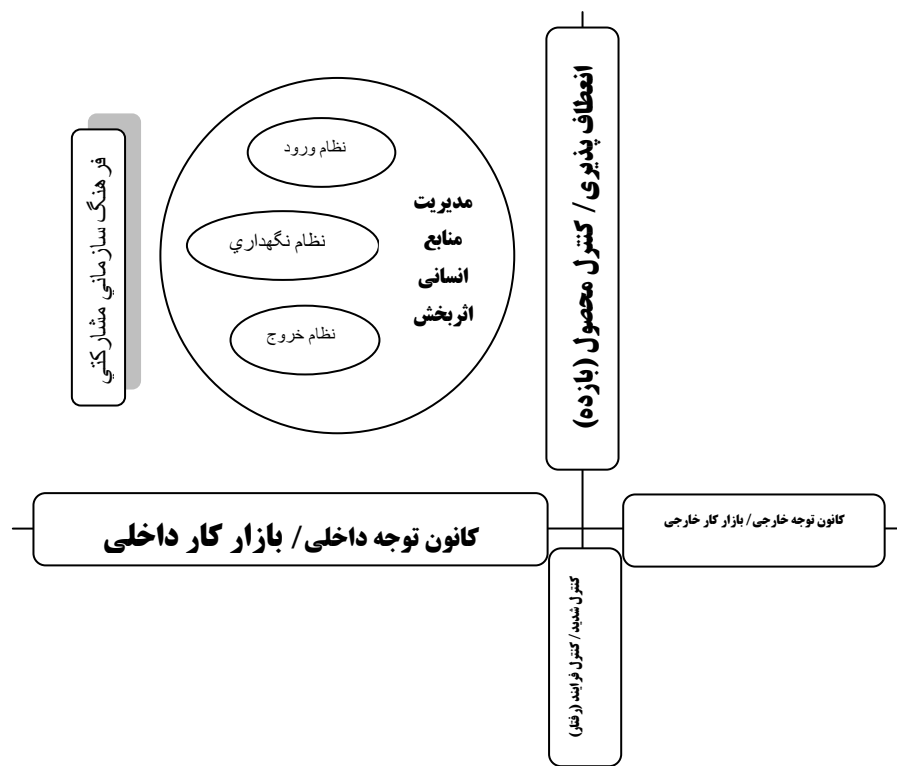
در رشته‌های علمی بر روی مفهوم فرهنگ توافق نظر وجود ندارد؛ با این وجود، از دیدگاه سازمانی، فرهنگ را به عنوان یک زنجیر مستحکم تعبیر کرده‌اند که موجبات پایداری سازمان را فراهم می‌کند (Korte & Chermack, 2007: 241). «فرهنگ سازمانی» بیشتر با جنبه غیرمادی و غیرملموس در سازمان شناخته می‌شود و در مقاطع مختلف زمانی مورد بررسی و مطالعه قرار می‌گیرد (Fani & Hosseinnejad, 2002: 18).

فرهنگ سازمانی در واقع، بخش مکمل عملکرد سازمان می‌باشد. غنای این فرهنگ سبب ایجاد همدلی در میان تک تک اعضای یک سازمان شده و به آنها کمک می‌کند تا همگی خود را در یک صف ببینند. نقشی که فرهنگ سازمانی در یک سازمان ایفا می‌کند به عملکرد فرهنگ سازمانی و نیز تأثیرات آن بر بخش‌های گوناگون سازمان تقسیم می‌شود (Atafar, 1995: 22).

با توجه به تغییرات روز افزون جامعه بشری و تغییر انتظارات ذینفعان سازمان‌ها به نظر می‌رسد ارائه یک نسخه واحد مدل مدیریت منابع انسانی برای تمام کشورها و سازمان‌ها نمی‌تواند پاسخگو باشد و در این میان بهره‌گیری از یک مدل بومی تا

حد زیادی خلأهای موجود را پرمی‌نماید. همچنین با وجود کاربرد مدل‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی هنوز مفهوم، ابعاد و مولفه‌های آن به روشنی مشخص نشده است. این مساله در بخش دولتی بیش از سایر بخش‌ها مشهود است. در کشور ما سیاست‌ها و برنامه‌های اصلاح نظام اداری کشور که هماهنگ با قانون مدیریت خدمات کشوری و برنامه‌های توسعه پنج ساله کشور ذیل سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری تدوین و تصویب شده و به دستگاه‌های اجرایی جهت اجرا ابلاغ گردیده، شفاف و واضح بوده اما دستگاه‌های اجرایی رفتارهای متفاوتی نسبت به اجرای قوانین و پیاده سازی این سیاستها از خود نشان می‌دهند. در بسیاری از موارد توجیه مدیران دستگاههای اجرایی، غیراجرایی بودن این سیاست‌ها در سازمان خودشان است. آنچه که درباره ناتوانی دستگاههای اجرایی و نامناسب بودن سیاست‌ها مسلم می‌باشد این است که به دلیل نادیده گرفتن شرایط سازمان‌ها در سیاست‌گذاری‌ها و سیاست‌گزاری‌ها، توفیق دستگاه‌های اجرایی در عمل حاصل نمی‌گردد. بخش قابل توجهی از این سیاست‌ها مربوط به حوزه مدیریت منابع انسانی است و یکی از مهمترین شرایط سازمانی که می‌بایست در سیاست‌گذاری‌ها و اجرای برنامه‌ها وارد شود، فرهنگ سازمانی مرتبط با شرایط هر سازمان می‌باشد. در این راستا این سوال مطرح می‌شود که: "مدیریت منابع انسانی اثربخش در فرهنگ سازمانی مشارکتی در بخش دولتی ایران چگونه باید باشد؟" و یا به عبارتی اگر فرهنگ سازمانی مشارکتی در مجموعه‌ای باعث اثربخشی فعالیت‌های آن شود، آنگاه چه نوع مدیریت منابع انسانی برای فرهنگ مشارکتی مفید خواهد بود و باعث تقویت و توسعه این فرهنگ و در نهایت اثربخشی سازمانی خواهد شد. برای پاسخ به این سوال، این تحقیق ضمن تبیین نظام‌های ورود، نگهداری و خروج در مدیریت منابع انسانی اثربخش به عنوان متغیر وابسته و فرهنگ سازمانی مشارکتی به عنوان متغیر مستقل، اقدام به ارائه مدل مفهومی پژوهش برای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی کشور متناسب با فرهنگ سازمانی مشارکتی می‌نماید.





شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق استراتژی منابع انسانی در فرهنگ سازمانی مشارکتی

### چارچوب نظری تحقیق

#### استراتژی سازمانی و فرهنگ سازمانی

تحقیقاتی که در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی انجام شده به این نتیجه رسیده است که رابطه مناسبی بین استراتژی، محیط و فرهنگ به گونه‌ای است که می‌توان آن را در چهار گروه گنجانید. این گروه‌ها به دو عامل بستگی دارند: (۱) میزانی که محیط رقابتی باید تغییر کند یا ثابت بماند و (۲) میزانی که توجه سازمان باید به امور داخلی یا خارجی معطوف گردد. با توجه به این تفاوت‌ها چهار گروه مزبور عبارت‌اند از: انطباق‌پذیری، مشارکتی (درگیر شدن با کار)، ماموریتی و یکپارچگی (Denison et al., 2003: 129). اساساً در امور سازمانی، روابط کاربردی بین فرهنگ و نتایج سازمانی وجود دارد. مدل دنیسون تلاش می‌کند تئوری یکپارچگی فرهنگ سازمانی توسعه را پیدا کند که:

- چگونگی رابطه فرهنگ با اثربخشی سازمانی را توضیح دهد؛

- ویژگی‌ها و ابعاد ارزشی، درک کاملی از ارتباط فرهنگ بر روی اثربخشی تعیین کند؛
- امکان یک فرایند ویژه را، توسط این ویژگیهای اثربخش به صورت تسهیل کننده یا مانع فراهم نماید.

فرهنگ سازمانی مشارکتی (میزان انعطاف پذیری بالا و کانون توجه داخلی)

در این گونه سازمانها یکپارچگی درونی بالایی وجود دارد و به دلیل اینکه کارها بصورت تیمی و گروهی انجام می‌شوند و افراد از تعهد و وفاداری زیادی نسبت به سازمان برخوردار هستند. معیارهای این گونه فرهنگ سازمانی در جدول ذیل بیان شده‌اند: توانمند سازی<sup>۱</sup>، تیم‌گرایی<sup>۲</sup>، و توسعه قابلیت‌ها<sup>۳</sup>

**توسعه قابلیت‌های سازمانی:** سازمان‌ها برای ادامه بقای خود به منابع مختلفی 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 (Danaeefaret et al., 2013:19).

هلفت و پیتراف<sup>۴</sup> قابلیت‌های سازمانی را به عنوان توانایی یک سازمان برای اجرای یک سری وظایف هماهنگ، با استفاده از منابع سازمانی، و به منظور دست یابی به یک نتیجه‌ی نهایی خاص تعریف کرده‌اند. توانمندی‌های سازمانی برای توانایی حل موثر مشکلات سازمانی حیاتی هستند (Helfat & Peteraf, 2003:107).

**تیم‌سازی:** تیم‌سازی مهارت‌های حیاتی مورد نیاز برای کارکردن در کنار یکدیگر است. (Longenecke et al., 2018: 37). مارتینا و همکاران در مطالعه خود بیان داشته‌اند کار تیمی یکی از ویژگی‌های لازم برای سازمان‌های دانش محور است (Martina, et al., 2012: 212)

**توانمندسازی:** افراد اختیار، ابتکار و توانایی اداره کردن کارشان را دارند، این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند (Amirkabiri & Tehrani, 2006: 190). واتان و کامرون معتقدند که کارکنان توانمند علاوه بر حس اعتبار، حس اعتماد نیز دارند، یعنی آنها قادر هستند کارهایشان را به طور موثر انجام دهند. آنها احساس برتری شخصی می‌کنند و رویدادها و وقایع فرصتی برای یادگیری و گسترش توانایی‌هایشان است. هنگامی

---

1- Empowerment  
2- Team Orientation  
3- Capability Development  
4- Helfat & Peteraf

که مردم اعتماد به نفس خود را برای رسیدگی به وقایع باور دارند، آنها خودشان را درگیر می‌کنند و به طور نامحسوس با شرایط جدید مواجه می‌شوند ( *Tohidi & jabari, 2012:124*).

#### 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 تمام واحدهای سازمانی یک خدای یونانی به کار برد. تک فرهنگی 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 و یا در همه واحدها از یک فرهنگ خاصی بهره ببرند، مسئله‌ای تحت عنوان «سردرگمی فرهنگی» رخ می‌دهد. این پدیده یکی از عوامل زیان آور 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 اضافه کاری، تورم نیروی کار در سازمان ظاهر می‌شود (*Hindi, 2000: 259*).

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 تاثیرگذار است لذا رابطه بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان در نهایت بر عملکرد سازمان اثری سرنوشت‌ساز دارد (*Bambergger & Moshlom, 2002: 102*).

#### 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 در مطالعات بسیاری از محققان دانست. آنها در این تحقیقات به دنبال بیان ارزش آنچه که 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 به عنوان یکی از عوامل موثر 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: 191).

تحقیقات نشان می‌دهد که 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 که 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 که فرهنگ سازمانی بر روی تمام جنبه‌های سازمانی تاثیر می‌گذارد و در سازمان پدیده‌ها به دور از تاثیر فرهنگ نیست (Robbins & Koulter, 2017: 207).

#### استراتژی سازمانی و استراتژی مدیریت منابع انسانی

هماهنگی استراتژیها و سیاستهای منابع انسانی با استراتژیهای سازمان از آنجا نشأت می‌گیرد که سطوح مختلف تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان را می‌توان بصورت استراتژی سازمان، کسب و کار و وظیفه‌ای نشان داد. هر کدام از این سطوح ماهیتاً استراتژیک هستند. استراتژی منابع انسانی عبارت است از الگویی از تصمیم‌ها در مورد سیاست‌ها و عملیات مرتبط با سیستم منابع انسانی، با توجه به این که تعداد بی شماری از ترکیب روش‌ها و سیاست‌های منابع انسانی وجود دارند، روشی خاص نمی‌تواند کارساز واقع شود. بسیاری از پژوهشگران استراتژی منابع انسانی در این مورد توافق نظر دارند که روش‌های اجرایی و سیاست‌های منابع انسانی به صورت مجموعه‌هایی پدیدار می‌گردند، و این که 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 (Bambergger et al., 2002: 120). مدیریت منابع انسانی را می‌توان نوعی رویکرد مدیریت بر افراد دانست که بر این چهار اصل استوار است:

- ۱- کارکنان مهم‌ترین دارایی سازمان به حساب می‌آیند و موفقیت سازمان در گرو اعمال مدیریتی اثربخش، بر آنهاست.
- ۲- اگر سیاست‌های پرسنلی و خط‌مشی‌های سازمان با حصول اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک آن پیوند تنگاتنگی داشته باشند و به رسیدن به آن اهداف کمک کنند، احتمال موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد.

۳- فرهنگ و ارزشهای سازمان، جو سازمانی و رفتار مدیریتی منبعث از آن فرهنگ در دستیابی برتری سازمان تاثیر عمده‌ای خواهد داشت. بنابراین، فرهنگ سازمان را باید هدایت و اداره کرد.

۴- ترغیب همه اعضای سازمان به همکاری با یکدیگر و رساندن آنان به احساس هدف مشترک، مستلزم تلاشی مستمر است؛ به ویژه حفظ تعهد به تحول، نوعی ضرورت به حساب می‌آید (Armstrong, 2005: 241). نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی ابتدا در قالب کلی‌تری تحت عنوان اثربخشی سازمانی، توسط نویسندگان و پژوهشگرانی نظیر پیترز و واترمن و دلیل و کنندی بیان شد و سپس کاتر و هسکت با تاکید بر اهمیت تناسب بین سازمان و محیط پیرامون آن و ضرورت انطباق‌پذیری سازمان، این مفهوم را توسعه دادند (Shine, 1992: 61). ظرف دهه‌های گذشته پژوهشگران چارچوب‌های زیادی ارائه کردند تا بتوان بدان وسیله گونه‌های آرمانی استراتژی‌های منابع انسانی را از یکدیگر متمایز کرد. برخی از این الگوها به صورت شهودی بر پایه‌ی تئوری قرار دارند، در حالی که برخی دیگر به صورت تجربی ارائه شده‌اند. برای این که 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 از استراتژی منابع انسانی مورد توجه قرار گیرند. در محتوای یک چنین چارچوب کاری، نخستین بعد، «تامین منابع» از استراتژی منابع انسانی می‌باشد. یعنی درجه یا میزانی که استراتژی منابع انسانی به تامین مهارت‌های لازم در داخل توجه می‌کند که با حالت تامین 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، ولی به ویژه از نظر رعایت استانداردها به وسیله‌ی کارکنان که با حالت هماهنگ نمودن منافع کارفرما با کارکنان مغایر است، این اطمینان را می‌دهد که برای کارکنان انگیزه‌ی لازم وجود دارد تا همه‌ی شایستگی‌های خود را به کار گیرند (Bambergger et al., 2002: 97).

جدول ۱: گونه‌شناسی استراتژی‌های اصلی منابع انسانی از دیدگاه بامبرگر و مشولم

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

**کنترل محصول محور:** در کنترل محصول محور مدیریت فاقد درک کامل از فرایندی است که درون داده‌ها به برون داده‌های سازمانی تبدیل می‌شوند یا فاقد توانایی است که بتواند کارایی رفتار کارکنان را به عنوان ابزار، برای این فرایند تبدیل، مورد ارزیابی و قضاوت قرار دهد.

**کنترل فرایند محور:** در کنترل فرایند محور سازمان‌ها کارهای بسیار تکراری دارند، هزینه‌ها در سطح پایین و فرایند تبدیل به عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی به حساب می‌آید. آنچه در این تعریف نهفته تأکیدی است که بر کنترل رفتار و فرایند تأکید می‌شود. در این استراتژی «نظارت دقیق به وسیله‌ی سرپرستان ارشد و مبتنی ساختن دستمزدها بر کارایی باعث می‌شوند که کارکنان به خوبی تلاش کنند». (Mac Duffie, 1995: 72)

**بازار کار داخلی:** برای ایجاد منافع مشترک داد و ستد کارمند و کارفرما بر اساس اصول بازار کار داخلی قرار دارد یعنی، به جای این که 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 نموده 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 هزینه‌ی 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 پدیده‌ی 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 استراتژیهای منابع انسانی را به شکل زیر تعریف نمود:

**استراتژی ثانویه:** این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود بوده و ضرورتی نیز در پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد.

**استراتژی پدراانه:** این استراتژی نیز برای مشاغل ساده، تکراری و استاندارد پذیر بکار گرفته می‌شود با این تفاوت که مدیریت سازمان تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ کردن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد.

استراتژی پیمانکارانه: این استراتژی برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوطه برای سازمان مستلزم هزینه بالایی است. چرا که سازمان به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد. استراتژی متعهدانه: این استراتژی نیز برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل بطور 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 موثر 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 مذکور در برابر آینده شغلی مطمئن و پویا از حقوق و مزایای بالاتر بازار کار بیرون سازمان چشم‌پوشی کنند (Bambergger et al., 2002: 190).

### روش تحقیق

روش تحقیق به عنوان یک فرایند نظام مند با استفاده از مجموعه ای از قواعد و ابزارها جهت بررسی واقعیت ها و کشف مجهولات به کار می رود (Khaki, 2006: 148). در این تحقیق، با

توجه به طراحی مدل مدیریت منابع انسانی اثربخش مبتنی بر فرهنگ سازمانی مشارکتی و نیز کاربردی نمودن آن در قالب سیاستها و برنامه های نظام اداری و استخدامی کشور، روش تحقیق بر مبنای هدف، بنیادی - کاربردی می باشد. در این راستا، در مرحله اول برای طراحی مدل تحقیق با استفاده از نظرات اساتید متخصص از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون و استراتژیهای منابع انسانی بامبرگر و مشولم استفاده گردیده و از آنجا که هر کدام از مدلها دارای دو محور می باشد (فرهنگ سازمانی دارای دو محور کانون توجه و قابلیت انعطاف پذیری و استراتژیهای منابع انسانی نیز دارای دو محور تامین منابع و کنترل و نظارت بر کارکنان) با تکمیل پرسشنامه توسط خبرگان دانشگاهی (متخصصان علمی مدیریت منابع انسانی) جهت بررسی انطباق محورهای دو مدل و شناسایی استراتژی منابع انسانی متناسب با فرهنگ سازمانی مشارکتی از تکنیک دلفی - فازی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده گردیده است.

در ادامه نتایج جمع بندی داده های فازی حاصل از پرسشنامه ها مبنی بر انطباق محورها و سرمحورهای مدل نهایی تحقیق ارائه می گردد.

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

شکل ۲: جمع بندی نظرات خبرگان در تطبیق دو سر محورها

در مرحله دوم، برای کاربردی نمودن نتیجه تحقیق، مدل تحقیق متناسب با قوانین اداری - استخدامی مربوط در بخش دولتی با استفاده از مصاحبه با خبرگان بخش دولتی که عهده دار سیاستگذاری در نظام اداری کشور می‌باشند، تدوین و طراحی گردیده است. در این راستا دیدگاه‌های ده نفر از کارشناسان خبره که علاوه بر دانش منابع انسانی، از سابقه اجرایی و مدیریتی در زمینه سیاستگذاری بخش دولتی در سازمان اداری و استخدامی کشور برخوردار بوده‌اند، استخراج گردیده است و با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون، داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و نظام‌های ورود، نگهداری و خروج در مدیریت منابع انسانی اثربخش در فرهنگ سازمانی مشارکتی در بخش دولتی ایران شناسایی و احصاء گردید.

#### یافته‌های پژوهش

همانطور که در شکل شماره ۲ ملاحظه می‌شود محورهای کانون توجه و قابلیت انعطاف‌پذیری از مدل فرهنگ سازمانی به ترتیب با محورهای تأمین منابع و کنترل و نظارت بر کارکنان از استراتژی‌های منابع انسانی منطبق گردید. در ضمن سرمحورهای کانون توجه داخلی و قابلیت انعطاف‌پذیری از مدل فرهنگ سازمانی به ترتیب با سرمحورهای تأمین منابع داخلی و کنترل محصول از استراتژی‌های منابع انسانی منطبق گردید. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی مشارکتی (درگیر شدن با کار) دنیسون با استراتژی منابع



انسانی متعهدانه بامبرگر و مشولم انطباق دارد. لذا استراتژی منابع انسانی متعهدانه در این فرهنگ بایستی با این مشخصات باشد: بر اساس مدل بامبرگر و مشولم استراتژی منابع انسانی در جذب بایستی غیررسمی بوده و به توسعه تواناییهای بالقوه توجه گردد. در مدیریت عملکرد ملاکها و شاخصهای ارزیابی، صرفاً ذهنی در نظر گرفته شود و برای توانمندسازی کارکنان بصورت وسیع به توسعه مهارت شایستگی و هنجارها توجه گردد. در پرداخت حقوق و مزایا پرداختهای معنوی بیشتر تاکید می‌شود که بایستی مبنای آن ترکیبی از ارشدیت، مهارت و عملکرد کارکنان باشد و در خروج کارکنان بیشتر بر حفظ و ثبات آنان در سازمان تاکید گردد. در نهایت با اخذ مصاحبه تخصصی از خبرگان منابع انسانی سازمان اداری و استخدامی کشور روی نتیجه مدل به دست آمده با قوانین اداری و استخدامی و بخشنامه‌های مرتبط در بخش دولتی ایران منطبق گردید. با مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان قوانین و آیین‌نامه‌های نظام اداری کشور که می‌توان به بهره‌گیری از آنها به موارد مذکور دست یافت، به شرح جدول صفحه بعد است:

جدول ۲: خلاصه قوانین مربوط به نظام‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی در فرهنگ سازمانی مشارکتی بر اساس نتایج مصاحبه‌های خبرگان سیاستگذاری بخش دولتی کشور

نظام	کارکرد	شیوه/ رویکرد	مواد قانونی
ورود	جذب	غیر رسمی	ماده ۵۳ ق.م.خ.ک
نگهداشت	مدیریت عملکرد	ارزیابی ذهنی	ماده ۲۸ ق.م.خ.ک
	توانمندسازی	- توجه به مهارت، - شایستگی، - و هنجارها	مواد ۱۹، ۵۸، ۶۲ ق.م.خ.ک مواد ۵۳ و ۵۶ ق.م.خ.ک مواد ۹۰ و ۱۱۵ ق.م.خ.ک و برنامه ششم اصلاح نظام اداری
پرداخت		- معنوی - بر مبنای ترکیبی از مهارت، - ارشدیت، - و عملکرد	ماده ۲۰ ق.م.خ.ک مواد ۶۵، ۶۶، ۶۸ ق.م.خ.ک و ماده ۱۴ تصویب نامه شورای عالی اداری به شماره ۲۰۶/۱۷۲۵۵۶ مورخ ۱۳۹۳/۱۲/۲۶ ماده ۶۶ ق.م.خ.ک مواد ۶۸ و ۶۹ ق.م.خ.ک
			ماده ۹۵ و ۱۰۳ ق.م.خ.ک و ماده ۶۰ ایثارگران
خروج	خروج	تأکید بر ثبات	مواد ۹۵ و ۱۰۳ ق.م.خ.ک و ماده ۶۰ ایثارگران

در جذب غیررسمی به منظور بکارگیری تخصص مورد نیاز و حفظ ارزشهای فرهنگی و قومی از توانمندسازی نیروهای داخل سازمان استفاده می‌شود. منظور از جذب غیر رسمی در بخش دولتی ایران استفاده از فرایندهای توسعه فردی کارکنان و ارتقای آنان در سازمان می‌باشد. در مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان به چگونگی ملاکهای ارزیابی عملکرد آنان می‌پردازد که می‌تواند قابل برنامه‌ریزی باشد و یا تحت تاثیر تعصب و یکسویگری قرار گیرد که در قوانین بخش دولتی نیز در مواد ۲۸ و ۸۱ قانون مدیریت خدمات کشوری بر لزوم استفاده از فرمهای ارزشیابی سالیانه کارکنان و فرمهای نظرسنجی ارباب رجوع و لحاظ کردن آن در امتیازات و انتصابات شغلی کارکنان تاکید دارد. در بخش توانمندسازی کارکنان از طریق توسعه مهارتها، شایستگی‌ها و هنجارها در بخش دولتی ایران توسعه مهارتها با برگزاری دوره‌های آموزشی از طریق قرارداد با شرکتهای مشاوره‌ای، توسعه شایستگی‌ها از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی برای ارتقای کارکنان و توسعه هنجارها با ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب و مهندسی مجدد سیستمها و روشهای سازمانی مناسب شکل می‌گیرد و در پرداختهای معنوی مبتنی بر جلب مشارکت کارکنان می‌باشد که در بخش دولتی کشور در این خصوص قوانین صریح وجود ندارد و پرداختهای معنوی ماهیتا بر بافت سازمانی تمرکز دارد نه بر ساختار و منابع و چون قسمتهای مربوط به بافت سازمان در قوانین مغفول مانده لذا پاداشهای معنوی هم بلا تکلیف است. در بخش خروج کارکنان از سازمان، بر اساس ارشدیت و استحقاق آنها توجه می‌گردد و منظور از ارشدیت میزان سابقه کارکنان در سازمان می‌باشد که بر اساس مواد ۹۵ و ۱۰۳ مدیریت خدمات کشوری عمل می‌گردد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در صورتی که اثربخشی سازمان با انعطاف‌پذیری و کانون توجه داخل سازمان محقق گردد، سازمان باید به گونه‌ای عمل کند که کارکنان به شدت با کار خود درگیر شوند که 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 مشارکتی) و در نهایت اثربخشی سازمان خواهد شد. جهت استقرار این فرهنگ در سازمان، در حوزه منابع انسانی، بنابر نتایج اقدامات پژوهشی صورت گرفته در این تحقیق، از

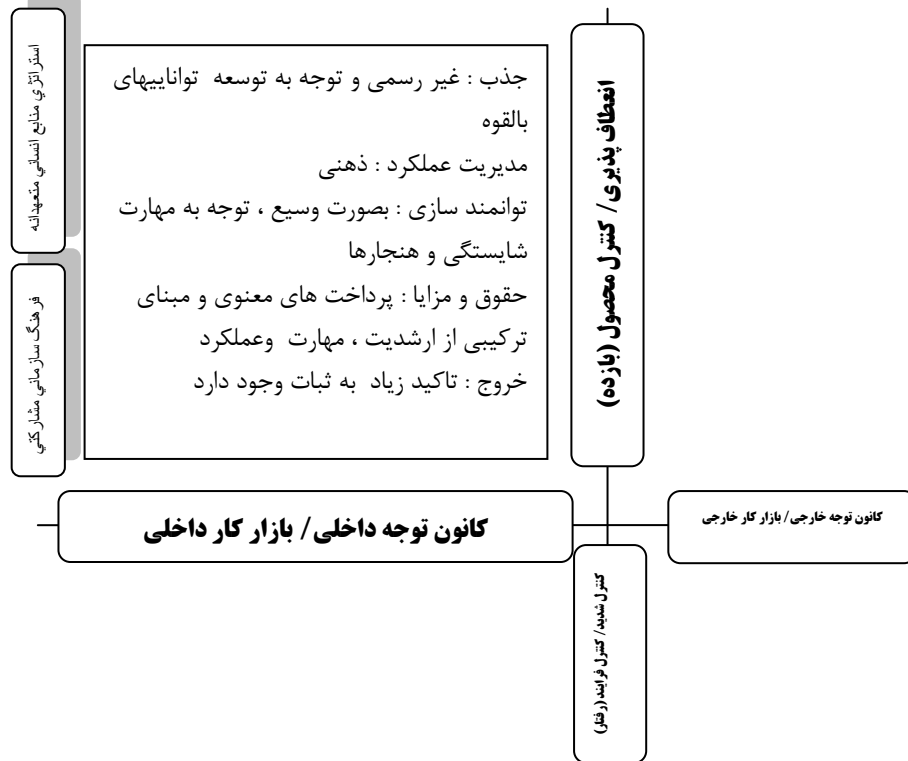
استراتژی متعهدانه (بر اساس مدل بامبرگر و مشولم) می‌بایست استفاده شود. محورهای مدل بامبرگر و مشولم در استراتژی متعهدانه بدین شرح است:

- کنترل به صورت محصول محور (خدمت محور) بوده یعنی به کارکنان اعتماد شده و با ایجاد منافع مشترک بین کارکنان و سازمان، انگیزه کارکنان افزایش می‌یابد و یا به عبارت دیگر کارکنان توانمند، صاحب اختیار در شیوه‌های انجام کار خود هستند. مهم شیوه‌های انجام کار نیست بلکه خروجی کار اهمیت ویژه‌ای دارد.

- بازار کار داخلی است یعنی تأکید بر آموزش و توانمندسازی، توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌ها و به کارگیری منابع داخل سازمان است.

در این فرهنگ سازمانی و با به کارگیری استراتژی متعهدانه در مدیریت منابع انسانی، ویژگی‌های ذیل مورد انتظار است:

در این سازمان، خلاقیت و نوآوری بسیار زیاد بوده و انتظار زیادی برای عملکرد وجود دارد؛ کارکنان خودمدار هستند. آزادی عمل در انتخاب مدیران (ستادی و صفی) وجود داشته و تعداد نیروها در کمترین حد ممکن هستند. آمیزه‌ای از مهارت‌های بالا وجود داشته و شایستگی‌های افراد زیاد است. کارکنان نسبت به سازمان خود، تعهد زیادی داشته و به سازمان و اهداف آن پایبند و وفادار می‌باشند. انتخاب کارکنان با دقت زیاد به عمل می‌آید؛ توسعه و حمایت مسیر شغلی گسترده است؛ به تامین و ارتقای نیرو از داخل بسیار توجه می‌شود، انعطاف‌پذیری گسترده وجود دارد. پرداخت مبتنی بر عملکرد در سطح فردی و گروهی انجام می‌شود؛ تأکید زیاد بر منافع و پرداخت‌های به موقع به کارکنان صورت می‌گیرد؛ از سیستم ارزیابی عملکرد با بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به صورت گسترده استفاده می‌شود. مشاغل گسترده، غنی شده و خود مدیریتی هستند. تأکید بر آن است که از فرهنگ سازمانی به عنوان ابزاری برای کنترل استفاده شود؛ به فرایندها توجه می‌شود؛ نوعی همبستگی سازمانی بین کارکنان وجود دارد.



شکل ۳: مدل تحقیق بر مبنای استراتژیهای منابع انسانی متعهدانه در فرهنگ سازمانی مشارکتی

در این بخش بر اساس مدل دنیسون برای ایجاد اثربخشی در سازمان می بایست بررسی شود آیا قوانین و مقررات مذکور و سیستمها و بافت سازمانی موجود در دستگاههای اجرایی کشور، می توانند مقوم این فرهنگ سازمانی و محمل اجرای این استراتژی باشد؟ در بررسی سیاستها و قوانین در بخش دولتی ایران، در فرهنگ مشارکتی می بایست جهت اثر بخشی سازمانی به سه لایه توانمندسازی کارکنان، کار تیمی، و توسعه قابلیت‌های سازمانی توجه گردد: در شاخص اول توانمندسازی کارکنان که سازمان را قادر می سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها از مقاومت و انعطاف پذیری بیشتری برخوردار گردد و به عنوان منبعی که می تواند از آسیب پذیری کارکنان جلوگیری نماید عمل کند و به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی کارکنان و افزایش اثر بخشی سازمان تلقی گردد لذا می توان گفت در حوزه قوانین دولتی از لحاظ صدور بخشنامه های مرتبط و برگزاری دوره های متنوع آموزش عمومی و تخصصی فعالیت بسیاری صورت گرفته است ولی در اثر بخشی اجرای آنها و تبدیل آموزش های ارائه شده به کارکنان به ایجاد کارکنان توانمند، نقاط ضعف فراوانی

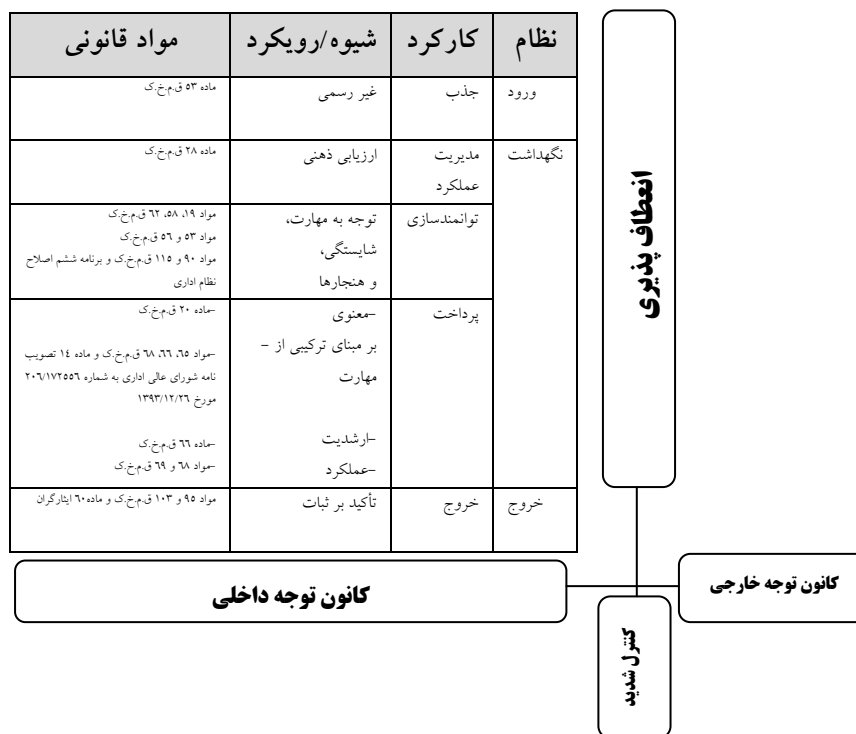
مشاهده می‌شود زیرا آموزشهای ارائه شده منجر به بهبود عملکرد واحدهای سازمانی نشده و یا دست کم تاثیر آن مشخص نیست همچنین علیرغم آموزشهای ارائه شده به کارکنان، سازمانها اشتباهات قبلی خود را تکرار می‌کنند از جمله دلایل مستخرج از مصاحبه‌های صورت گرفته با صاحب‌نظران و سیاستگذاران نظام اداری و استخدامی کشور، در توانمندسازی بخش دولتی ایران می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- ضعف در نیازسنجی آموزشی که می‌بایست توسط واحدهای منابع انسانی سازمانها صورت گیرد.
  - ضعف هماهنگی نظام آموزش با سایر نظام‌های منابع انسانی
  - نبودن بانک اطلاعات جامع و منسجم در زمینه آموزش کارکنان دولت (بانک اطلاعات اساتید دوره‌های مصوب شناسنامه کارکنان و...)
  - جایگاه ضعیف آموزش و توسعه منابع انسانی در ساختار سازمانی و داشتن حداقل جایگاه و پست سازمانی در سازمانها
  - اعتقاد نداشتن مدیران به امر آموزش کارکنان و کم توجهی به نقش توسعه‌ای آموزش و هزینه پنداشتن آن
  - عدم تناسب محتوای نظام آموزشی رسمی با نیازهای واقعی دستگاه‌های اجرایی
  - مهجور بودن اعتبارات آموزش کارکنان در ضوابط اجرایی قانون بودجه سالانه
  - کم توجهی به امر توانمندسازی کارکنان در برنامه‌های کلان توسعه‌ای کشور
- در ضمن با خروج کارکنان از سازمان، دانش آنان نیز از سازمان خارج می‌شود و تمام سرمایه‌گذاری بخش دولتی بدون توجه از سازمان بیرون می‌رود لذا می‌توان گفت توانمندسازی کارکنان در بخش اجرا و فرآیندهای مرتبط علیرغم اشارات مواد ۵۸، ۵۹ و ۶۲ قانون مدیریت خدمات کشوری دارای ایرادات فراوان می‌باشد و در صورت تدوین سیاستهای صحیح در بخش دولتی به اجرای دقیق آن می‌توان به اثر بخشی سازمانی از طریق توانمندسازی کارکنان دست پیدا کرد.

در شاخص دوم این فرهنگ، کار تیمی به طور وسیع به عنوان یک روش برای برخورد با محیط متلاطم امروزی و برای ایجاد یک سازمان انعطاف‌پذیر با عملکرد بالا و پاسخگو به تغییرات مستمر تصدیق شده است که در قوانین بخش دولتی در خصوص انجام کار تیمی صحبتی به میان نیامده و ابزاری برای ایجاد آن طراحی نگردیده است. موانع کار تیمی را در

بخش دولتی ایران بر اساس دیدگاه مصاحبه شونده‌گان این تحقیق می‌توان عوامل ذیل عنوان نمود:

- عدم وجود اعتماد بین کارکنان در سازمان
  - ترس از اینکه دادن اطلاعات موفقیت افراد را به خطر بیندازد
  - عدم بازخورد مناسب در سازمانهای دولتی
  - موانع فرهنگی زیاد در انجام کار تیمی در سازمانها
  - نداشتن مهارت‌های تیمی کار کردن و عدم اشتیاق کارکنان به یادگیری آنها
  - تجربه های ناموفق گذشته در مورد کار تیمی در سازمانهای دولتی
- در شاخص سوم فرهنگ مشارکتی، به توسعه قابلیت‌های سازمانی می‌پردازد که بیشتر بر دیدگاه مبتنی بر منابع متکی بوده و نگاه قالب به دنبال شناخت قابلیت‌های موجود و بهره- برداری حداکثری از آنها می‌باشد، در این خصوص به مهندسی مجدد سیستم‌ها و روش‌ها در سازمان صرفا به صورت کلی در ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری اشاره گردیده و در اجرا نیز اقدام خاصی صورت نگرفته است.
- بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که علیرغم مواد قانونی موجود در بخش دولتی در خصوص اجرای استراتژی متعهدانه در فرهنگ سازمانی مشارکتی در شاخص‌های توانمندسازی، کار تیمی و توسعه قابلیت‌ها می‌بایست بستر قانونی مناسبتری تدوین و تصویب گردد تا بتوان در این نوع فرهنگ به اثر بخشی مدیریت منابع انسانی و در نهایت اثر بخشی سازمانی دست پیدا کرد. در نهایت پیشنهاد می‌گردد در سیستم‌های سازمانی، ابتدا می- بایست فرهنگ سازمانی بهره‌ور شناسایی گردیده و پس از شناسایی آن، مولفه‌های مدیریت منابع انسانی اثربخش مبتنی بر قوانین بخش دولتی ایران در آن اجرایی گردد و سپس اثرات آن در تحقیقات کاربردی مورد بررسی قرار گیرد به نحوی که سایر انواع فرهنگ‌های سازمانی و برخی از کارکردهای منابع انسانی اشاره نشده در این تحقیق نیز مانند ارزیابی عملکرد سازمانی، انتصاب و ارتقای شغلی، حقوق و تکالیف کارکنان و ... نیز مد نظر قرار گرفته و می‌تواند مورد ارزیابی قرار بگیرد.



شکل ۴: مدل مدیریت منابع انسانی اثربخش مبتنی بر فرهنگ سازمانی مشارکتی در بخش دولتی ایران

## References

- 1-Amirkabiri A.,Tehrani H.(2006). Investigating the effect of cultural influences on job satisfaction and employee performance. Journal of Research in Industrial Management Studies, Vol. 5, No. 14, Autumn and Winter 2006, pp. 222-223.(In persian)
- 2-Armstrong M.(2000). Human Resources Strategies, Translating Khodayar Abili and Hassan Mofaghi, Tehran: Farah Publications. (In persian)
- 3-Armstrong M.(2005). Human Resources Strategic Management, Translation by Seyed Mohammad Arabi, Davoud Izadi, Office of Cultural Research,Tehran. (In persian)
- 4-Atafar A.(1995). The organizational culture and how it evolved. Isfahan: Workshop Seminar. (In persian)
- 5-Bambergger P., Moshlom I.(2002). Human Resources Strategy: Developing Performance and Works. Translation by Ali Parsayian and Seyyed Mohammad Arabi, Second Edition, Tehran: Office of Cultural Studies. (In persian)
- 6-Danaeefar H.,Barzegar F.,Ahmadi H.(2013). Mechanisms for improving organizational capabilities in the public sector. Statement on Management of Governmental Organizations, Third Year, No. 11, Summer, pp. 91-106. (In persian)
- 7-Davis S.(1996). Management of organization culture. Translation by Nasser Mirsapasi and Parchuk Motamed Gorji, Second Edition,Tehran: Pearl Publications. (In persian)
- 8-Denison D., Haaland S., Goelzer P. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is there a Similar Pattern around the world?, in (ed.) Advances in Global Leadership (Advances in Global Leadership, Volume 3) Emerald Group Publishing Limited, pp.205 – 227.
- 9-Fani A.,Hosseinnejad H.(2002). Organizational Culture, Ministry of Agriculture and Jihad, Tadbir Magazine, No. 130. (In persian)
- 10-Helfat c.e.,peteraf M.(2003). The Dynamic resource-based view:capability Lifecycles. strategic management journal ,24, pp.997-1010.
- 11-Hindi C.(2000). Goddess of Management. Translation of Kahzad Azarnoosh, Tehran: Farda Publication. (In persian)
- 12-Joint P.,Molcolm W.(2006). Cultist Management: Topics and Views. Translation by Mohammad Taghi Norouzi, Tehran Publications. (In persian)



- 13-Khaki G.R.(2006). Research methodology with a dissertation approach, Tehran: Reflection publication.
- 14-Korte R,Chermack T.(2007). Changing organizational culture with scenario planning, Journal of Futures .
- 15-Longenecker H.,Clinton O.,Neubert M.(2018). Barriers and Gateways to Management Cooperation and Teamwork. Business Horizons, p. 37. Academic OneFile, Accessed 16 Oct.
- 16-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.
- 17-Martina G.,konigova H., Urbancova J.Y., Hana U., Fejfar T., jiri G.(2012). dentification of managerial competencies in knowledge –based Organizations. Journal of competitiveness. Vol4. Iss: 1,pp.129-142.
- 18-Robbins S.P,Koulter M.(2017). Management, 13rd edition, Prentice Hall.
- 19-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.
- 20-saadat E.(2007). Human resources management. Tehran: Publication of the side. (In persian)
- 21-Shine E.(1992). Management of organizational culture and leadership. Translation of Berzou Farahi Bozanjani and Shamseddin Nouri Najafi, Tehran: Young Symantec Publishing. (In persian)
- 22-Tohidi H.g.,jabari M.(2012). The aspects of empowerment of human resources procedia- social and behavioral sciences, vol 31 , pp.829-833.

