

## نقش ارزش‌های فرهنگ سازمانی بر اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی

غلامرضا بردبار<sup>1\*</sup>، مهناز باروت کوب<sup>2</sup>، مریم خوانین زاده<sup>3</sup>

1- استادیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

2- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه یزد، یزد، ایران

3- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه یزد، یزد، ایران

پذیرش: 1393/7/14

دریافت: 1391/12/6

### چکیده

سازمان‌ها به عنوان رکن اصلی اجتماعات هستند و عملکرد مدیریت ارشد نتیجه ترکیب صحیح و به جای منابع انسانی است. بحث فرهنگ نیز عامل مهمی است که تعیین‌کننده رویه‌های مدیریتی می‌باشد و بر عملکرد مدیریت تأثیر می‌گذارد. از این رو رویه‌های مدیریت منابع انسانی منجر به بهبود عملکرد شرکت به عنوان منبع مزیت رقابتی بلندمدت می‌شود.

بنابراین در مطالعه حاضر تلاش شد تا به بررسی رابطه بین ارزش‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی پرداخته شود. جامعه آماری این پژوهش شامل تمام کارکنان یک شرکت تولیدی می‌باشد. یافته‌ها نشان داد که بین ارزش‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. به‌ویژه داشتن الگوی ارتباطی مؤثر و خطرپذیری کارکنان و نوآوری سه عامل اصلی اثربخشی رویه خاص مدیریت منابع انسانی در سازمان می‌باشند.

**واژه‌های کلیدی:** ارزش‌های فرهنگ سازمانی، رویه‌های مدیریت منابع انسانی، اثربخشی، فرهنگ.



## 1- مقدمه

سرعت تغییر فناوری، پیوند گذشته، حال و آینده فرهنگ کار و فرهنگ سازمانی را از هم گسسته است. با این وجود بحث فرهنگ هنوز عامل مهمی است که تعیین‌کننده رویه‌های مدیریتی می‌باشد و بر عملکرد مدیریت تأثیر می‌گذارد [1، صص 57-72].

سازمان‌ها از ایجاد و توسعه افرادی با کیفیت بالا حمایت می‌کنند و افراد با انگیزه و متعهد را پرورش می‌دهند [2]، زیرا افراد و روشی که آن‌ها اداره می‌شوند، به طور رو به رشدی مهم می‌باشد [3] و تلاش سازمان‌ها برای رویه‌های مهم‌تر منجر به پذیرش زیاد رویه‌های منابع انسانی می‌شود [4، صص 635-672]. رویه‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند به عنوان جریان‌های عادی تأسیس شده، بیان شود که در فرآیند درگیری با پذیرش مسائل خارجی و ادغام مسائل داخلی توسعه یافته‌اند [5، صص 183-197].

بسیاری از محققان به دنبال شناخت دلایل موفقیت سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که عواملی چون ساختار، تکنولوژی، تجهیزات و عوامل معنوی در کامیابی سازمان‌ها مؤثر می‌باشند [6، صص 104-121]. نیروی انسانی با ارزش‌ترین منبع برای سازمان‌ها به شمار می‌آیند [7]. از این رو به منظور افزایش بهره‌وری سازمان‌ها، توجه به نیازهای کارکنان اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. فرهنگ سازمانی به عنوان یک جزء مهم در پیکره یک سازمان محسوب می‌شود. فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد [8، صص 31-40]. از این رو شرط موفقیت در هر سازمان، داشتن فرهنگ سازمانی مناسب است [9، صص 17-34]. مطالعه فرهنگ سازمانی از جمله مباحث مهمی است که امروزه بخش مهمی از توجه صاحب‌بنظران را به خود می‌دهد [10، صص 88-108]. محققان عقیده دارند افزایش تنوع فرهنگی، چالش‌هایی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند و بسیاری از آن‌ها را مجبور می‌سازد تا از راهبردهای جدید برای مدیریت نیروی کار متنوع استفاده کنند [11، صص 42-54].

سازمان‌ها می‌توانند از راه رویه‌های راهبردی مؤثر مدیریت منابع انسانی، قابلیت کارکنان را در معرفی و ارائه محصولات، خدمات و سیستم‌های مدیریتی جدید افزایش دهند [11، صص 42-54]. چون افرادی که در یک سازمان فعالیت می‌کنند، در عملکرد سازمانی نقش



بسیاری دارند. به نظر می‌رسد که نگرش‌های مثبت افراد در رابطه با سازمان و شغل خود می‌تواند راهگشای بسیاری از مسائل موجود در سازمان باشد [6، صص 104-121]. بنابراین در سال‌های اخیر فرهنگ موجود در بین کارکنان سازمان مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفت [12، صص 103-135]. اما با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی جامع روی تأثیر فرهنگ بر رویه‌های مدیریت منابع انسانی صورت نگرفته است، در این پژوهش بر آن شدیم تا به بررسی رابطه بین ارزش‌های فرهنگ سازمانی و اثر بخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی بپردازیم.

## 2- مبانی نظری پژوهش

برای فرهنگ<sup>1</sup> در معنای اصطلاحی آن، تعاریف بسیار زیادی توسط دانشمندان رشته‌های مختلف علوم انسانی ارائه شده است. یک دسته تعاریف تاریخی اند. دسته دوم، تعاریف‌های هنجاری اند. دسته سوم، تعاریف روانشناختی است. دسته چهارم، تعاریف‌های ساختاری می‌باشد که تأکید آن‌ها بر الگوسازی فرهنگ است و دسته پنجم، تعاریف تشریحی است که بر عناصر تشکیل دهنده فرهنگ تکیه دارد [13]. در تعریفی جامع، فرهنگ به عنوان انگیزه‌ها، ارزش‌ها، باورها، هویت‌ها و تفسیرهای وقایع مهمی است که در نتیجه تجربه معمول اعضای جامعه‌ای حاصل می‌شود [14، صص 3-10]. بر اساس تئوری زمینه اجتماعی فریس<sup>2</sup> و همکاران، فرهنگ سازمانی<sup>3</sup> نوعی از محیط اجتماعی سازمانی است که استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد [15، صص 385-415]. این مفهوم یک جزء غیر ملموس در سازمان است که محدوده‌ای از پدیده‌ی اجتماعی را شامل عقاید، ارزش‌ها، رفتارها و نگرش‌های اعضای سازمان در بر می‌گیرد [16، صص 57-68]. فرهنگ سازمانی قسمتی از محیط داخلی سازمان را توصیف می‌کند که در حقیقت، ترکیبی از مجموعه ارزش‌های مشترک بین اعضای سازمان است [17، صص 245-251]. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون بر اساس چهار ویژگی درگیری، سازگاری، وفق‌پذیری و مأموریت بنا شده است که بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد [18، صص 78-86]. ابعاد فرهنگ سازمانی شامل بعد حمایتی، نوآوری، هماهنگی و قوانین و مقررات می‌باشد.

1. Culture

2. Ferris

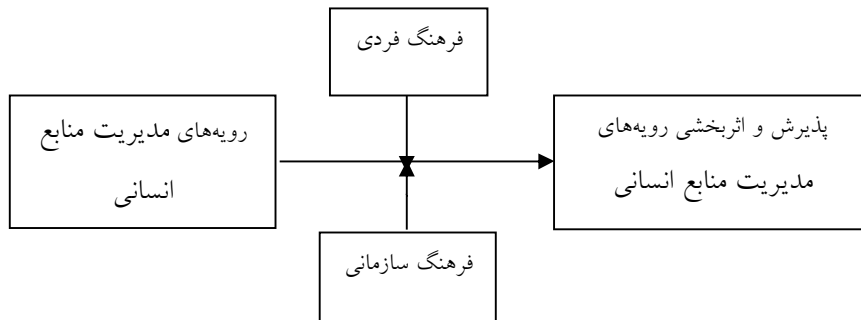
3. Organizational Culture



بعد حمایتی از مشکلات مربوط به کار تشکیل شده است. بعد هماهنگی از اجزای هماهنگی بین بخش‌ها تشکیل شده است و مقررات شامل استانداردها و نقش قوانین توسط مدیران می‌باشد [19، صص 53-82]. فرهنگ سازمانی که در ارزش‌ها و رفتارهای اعضای سازمان آشکار می‌شود، منبعی از مزایای رقابتی شرکت است [20، صص 50-55].

از سوی دیگر، تغییرات گسترده در عصر حاضر نشان از اهمیت اساسی‌ترین عنصر راهبردی، یعنی نیروی انسانی کارآمد دارد. بهره‌مندی مطلوب از این سرمایه عظیم، منجر به بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان می‌شود [21، صص 71-86].

به طور اساسی کارکنان مرکزی، وظایف حیاتی را در سازمان دارند و سیستم‌های منابع انسانی برای پشتیبانی و اداره‌ی آن‌ها طراحی شده‌اند [22، صص 87-108]. تفکر مدیریت منابع انسانی بر مزیت‌های ناشی از ارضای نیازهای کارکنان تأکید می‌کند و کارکنان را قادر می‌سازد تا بر زندگی کاری آنان کنترل داشته باشند [23، صص 53-101]. تحقیقات آکادمیک که در سطح سازمانی اجرا شده‌اند، از تأثیر رویه‌های منابع انسانی بر درآمدهای سازمانی حمایت می‌کنند [24، صص 670-687]. رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس تفاوت در قانون، فرهنگ و رویه‌ها نمی‌توانند در میان ملت‌های مختلف عمومیت داده شوند [25]. هدف این رویه‌ها، توسعه استراتژی‌های مناسبی بین شیوه مدیریت و شغل می‌باشد، استراتژی‌هایی که عملکرد کارکنان را در کار افزایش می‌دهد. رویه‌ها بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد و فرهنگ سازمانی را توسعه می‌دهد [26]. تأثیر فرهنگ بر رویه‌های مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که فرهنگ اجتماعی بر فرهنگ سازمانی و بر ویژگی‌های بالقوه متقاضیان واقعی و متصدیان شغل تأثیر می‌گذارد [27، صص 117-167]. همچنین استفاده از رویه‌های خاص مدیریت منابع انسانی بر پیامدهای متعدد در سازمان‌ها شامل جذب، انگیزش، عملکرد و حفظ اعضای سازمان تأثیر دارند [28، صص 207-219]. ارزش‌های افراد با پذیرش و اثربخشی رویه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی (شکل 1) رابطه دارند. از این رو در ادامه تأثیر این ارزش‌ها بر جذب، انتخاب، آموزش، مدیریت عملکرد و پرداخت مطالعه می‌شود.



شکل 1 تأثیر ارزش‌های فرهنگ سازمانی بر پذیرش و اثربخشی رویه‌های

مدیریت منابع انسانی [1]

مدل‌های مختلف فرآیند جذب [29، صص 405-434] مشخص می‌کنند که برخی از عوامل جذب بر میزان جذب متقاضیان آتی و فعلی شغل تأثیرگذارند. بنابراین ارزش‌های فرهنگی در شیوه‌های متعددی بر فرآیند جذب تأثیر می‌گذارند.

متقاضیان به طور قابل ملاحظه‌ای باهم متفاوتند و این تفاوت‌ها بر عملکرد شغلی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. به همین دلیل سازمان‌ها از روش‌های متنوع برای ارزیابی ویژگی‌های متقاضیان استفاده می‌کنند [30، صص 152-165].

آموزش، نقش حیاتی را در ایجاد، توسعه و تغییر قابلیت‌های مورد نیاز برای انجام موفقیت‌آمیز کارها ایفا می‌کند. بنابراین بسیاری از سازمان‌ها دارای برنامه‌های بهبود مستمر هستند [31، صص 328-362].

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که استفاده از سیستم‌های مدیریت عملکرد، عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهند. ارزش‌های فرهنگی کارکنان بر اثربخشی سیستم‌های پاداش تأثیر دارند. سیستم‌های پاداش معمولاً برای نگه‌داشت کارکنان بکار برده می‌شوند [1].



فرضیه‌ای که فرهنگ اجتماعی بر رویه‌های مدیریت منابع انسانی اثر دارد، از چشم‌انداز فردی، فرهنگ اجتماعی، چارچوب‌های ذهنی را برای رفتار در موقعیت‌های متفاوت تعیین می‌کند [32]. آثار اجتماعی‌گرایی اولیه در زندگی به نسبت پایدار باقی می‌ماند. برخلاف مفاهیمی که برای افراد، خارجی‌تر هستند (مثل نگرش‌ها)، ارزش‌ها نسبتاً پایدارند [33، صص 251-289]. تأثیر فرهنگ اجتماعی بر رویه‌های مدیریت منابع انسانی از تفاوت‌های میان‌فرهنگی در ساختارهای نهادی ایجاد می‌شود [5]. ساختارهای نهادی از قبیل اصول قانونی و شرایط سیاسی بر کاربرد دستورالعمل‌های مدیریت جدید اثرگذارند [34، صص 189-205]. زیرا این رویه‌ها تحت تأثیر مجموعه مقررات ملی هستند [35، صص 282-318].

### 3- پیشینه پژوهش

سید جوادین و فراچی (1391) درصدد شناخت بهترین رویه‌های احتمالی مدیریت منابع انسانی در میان چند شرکت برتر بورس اوراق بهادار تهران برآمدند. نتایج نشان می‌دهد که شرکت‌هایی رویه‌های خاصی را برای منابع انسانی خویش برنامه‌ریزی کرده‌اند، عملکرد مطلوب‌تری را نشان داده‌اند [36، صص 19-37]. حاج کریمی و دیگران (1386) برخی از رویه‌های منابع انسانی را به عنوان عواملی که بر رفتار شهروندی کارکنان و عملکرد سازمانی تأثیر مثبت‌تری دارند، معرفی نمودند [37، صص 103-123].

آیکان و همکاران<sup>1</sup> (2000) در مطالعه‌ای میان‌فرهنگی مشخص کردند که ابعاد فرهنگی از قبیل پدرسالاری، فاصله قدرت و جمع‌گرایی نهادی، رویه‌های مدیریت منابع انسانی را در محیط طراحی شغل، سرپرستی و تخصیص پاداش پیش‌بینی می‌کنند [38، صص 192-221]. پژوهش‌های پیشین بین رویه‌های منابع انسانی و نتایج سازمانی از قبیل بهره‌وری رابطه معناداری را نشان می‌دهند [39، صص 353-375]. دلری<sup>2</sup> و داتی<sup>3</sup> ارتقای شغلی، آموزش، ارزیابی نتیجه‌گرا، جبران خدمت، امنیت شغلی، صدای کارکنان و تعریف مشاغل گسترده از نظر عملکرد مالی را هفت اقدام کلیدی منابع انسانی راهبردی بیان کردند [40،

---

1. Aycan  
2. Delery  
3. Doty



صص 802-835]. آنان پس از بررسی 73 صنعت با فناوری پیشرفته، رویه‌های منابع انسانی را شامل نظارت، پاداش و ارزیابی عملکرد معرفی کردند [41، صص 740-751]. در پژوهشی دیگر تأثیر معنادار چهار اقدام گزینش، یادگیری، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات به عنوان رویه‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأیید شد [42، صص 15-19]. در پژوهشی مشخص شد که اعتماد کارکنان در سازمان با درک وظایف مدیریت منابع انسانی رابطه دارد [43، صص 869-888]. در پژوهشی مشاهده شد که وظایف مدیریت منابع انسانی از قبیل آموزش، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری بیشتر با عملکرد بانک‌ها مرتبط است [44، صص 661-672]. عثمان (2011) در مطالعه خود نتیجه گرفت که اثربخشی اجرای وظایف منابع انسانی در یک شرکت، تأثیر زیادی را بر عملکرد شرکت به سمت جلو می‌گذارد [45، صص 41-48]. در مطالعه دیگری مشخص شد که وظایف مدیریت منابع انسانی به طور مثبتی با عملکرد کارکنان رابطه دارد [46، صص 865-878].

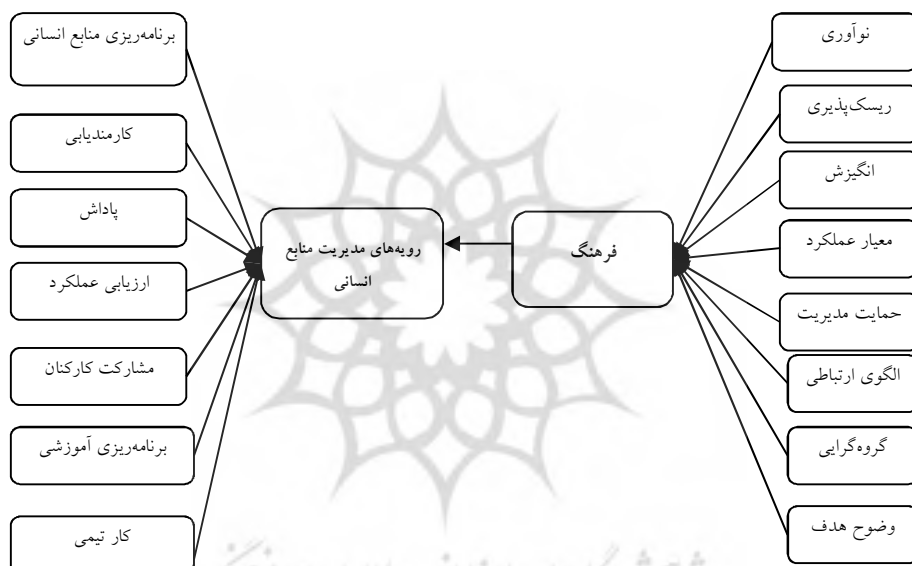
#### 4- فرضیه‌های پژوهش

1. ارزش‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی رابطه مستقیم دارد.
2. ارزش‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی برنامه‌ریزی منابع انسانی رابطه مستقیم دارد.
3. ارزش‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی کارمندیابی رابطه مستقیم دارد.
4. ارزش‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی سیستم‌های تشویقی رابطه مستقیم دارد.
5. ارزش‌های فرهنگ سازمانی با ارزیابی عملکرد رابطه مستقیم دارد.
6. ارزش‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی برنامه‌ریزی آموزشی رابطه مستقیم دارد.
7. ارزش‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی کار گروهی رابطه مستقیم دارد.
8. ارزش‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی مشارکت کارکنان رابطه مستقیم دارد.



## 5- مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری ارائه شده و به منظور بررسی رابطه مستقیم ارزش‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی در میان کارکنان شرکت پیچ چهره یزد، مدل ارائه شده شکل 2 مورد بررسی قرار خواهد گرفت. در ارتباط با روابط مفروض در مدل پژوهش می‌توان به تحقیقات انجام شده توسط نصیری و همکاران (1388)، استون-رامرو (2007) اشاره کرد.



شکل 2 مدل مفهومی عوامل مؤثر بر رویه‌های مدیریت منابع انسانی

## 6- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به بررسی ارتباط بین عوامل فرهنگ سازمانی با اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی می‌پردازد. مطالعه حاضر از نوع پیمایشی و مطالعه موردی است.





جامعه آماری م، تمام کارکنان شرکت پیچ چهره (60 نفر) می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه نخست 15 فقره پرسشنامه توزیع شد و واریانس داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار spss17 با سطح خطای 10 درصد ( $\alpha = 0.1, Z_{\alpha/2} = 1.645, e = 0.1$ ) برابر 0/378 شد [47]:

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 \sigma_x^2}{e^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \sigma_x^2}$$

براساس فرمول بالا، 38 نمونه گرفته و 6 فقره پرسشنامه به علت تکمیل ناقص از تحلیل حذف شد.

بخش اول پرسشنامه شامل رویه‌های مدیریت منابع انسانی است که شامل 23 گویه در قالب 7 بعد، برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، پاداش، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی آموزشی، کار گروهی و مشارکت کارکنان می‌باشد و بخش دوم پرسشنامه شامل ارزش‌های فرهنگ سازمانی است که شامل 19 گویه در قالب 8 بعد شامل وضوح هدف سازمان، عملکرد، انگیزش، نوآوری، خطرپذیری، حمایت مدیریت، الگوی ارتباطی و گروه‌گرایی می‌باشد که به وسیله مقیاس 5 امتیازی لیکرت اندازه‌گیری شده است.

بر اساس نتیجه آزمون KMO، برابر 0/837 شد. همچنین نتیجه آزمون بارتلت (312/739) در سطح خطای کوچک‌تر از 1 درصد نشان داد که این پژوهش از روایی سازه برخوردار است و ضریب آلفای کرونباخ نیز برابر (0/925) شد و پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت.

## 7- تحلیل داده‌ها و روش‌های آماری

در این پژوهش، داده‌ها پس از جمع‌آوری، وسیله نرم‌افزار spss17 مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفتند.

نتایج حاصل از این پژوهش در این بخش ارائه می‌شود. نخست به بررسی روابط ارزش‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی پرداخته می‌شود و نتایج این روابط در جدول 3 مشاهده می‌شود.



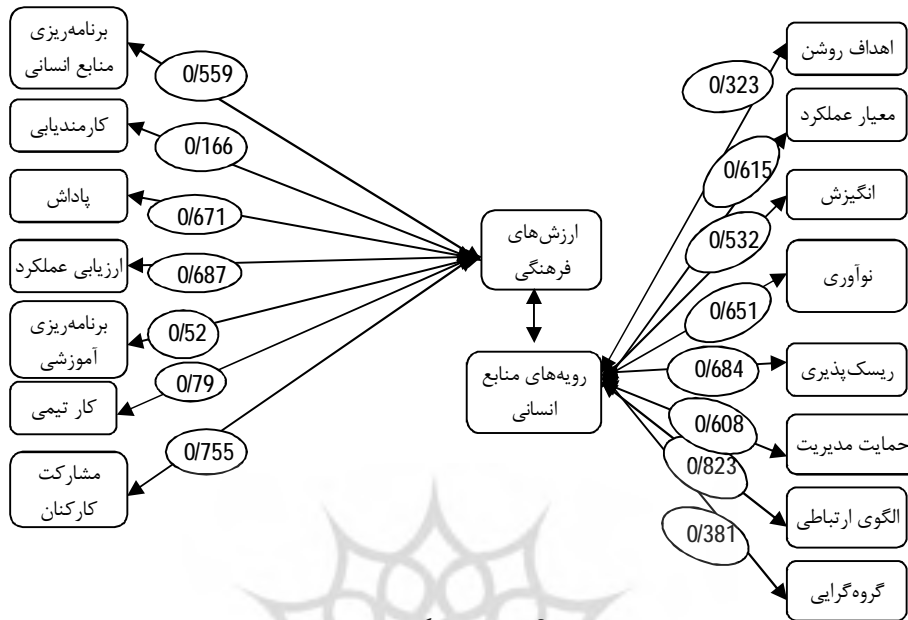
### جدول 3 نتایج ارتباط میان متغیرها (یافته‌های پژوهش)

مقدار معناداری	ضریب همبستگی	فرضیه‌های پژوهشی
0/000	0/701	ارزش‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی رابطه دارد.
0/001	0/559	ارزش‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی برنامه‌ریزی منابع انسانی رابطه دارد.
0/364	0/166	ارزش‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی کارمندیابی رابطه دارد.
0/000	0/671	ارزش‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی سیستم‌های تشویقی رابطه دارد.
0/000	0/687	ارزش‌های فرهنگ سازمانی با ارزیابی عملکرد رابطه دارد.
0/002	0/52	ارزش‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی برنامه‌ریزی آموزشی رابطه دارد.
0/000	0/755	ارزش‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی مشارکت کارکنان رابطه دارد.
0/000	0/79	ارزش‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی کار گروهی رابطه دارد.

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول مشاهده می‌شود که تمامی مقادیر معناداری کمتر از 0/05 (بجز رابطه ارزش‌های فرهنگی با کارمندیابی) می‌باشد؛ از این رو میان ارزش‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین میان ارزش‌های فرهنگ سازمانی با اثربخشی برنامه‌ریزی منابع انسانی، سیستم‌های تشویقی، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی آموزشی، مشارکت کارکنان و کار گروهی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین تمام فرضیه‌های پژوهش بجز فرضیه سوم، مورد تأیید قرار می‌گیرد و فرضیه سوم رد می‌شود.

سپس به منظور برآزش ساختاری مدل، پارامترهای مربوط به مدل در سطح معناداری 0/05 آزمون شد. برای این منظور هر یک از فرضیه‌ها توسط آزمون T دو طرفه بررسی و مقادیر معناداری آزمون به دست آمده با 0/05 مقایسه شد (جدول 2). برای ارزیابی مدل از آماره  $R^2$  استفاده و چون مقدار آن برابر 0/958 شد، مدل پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

نتایج آزمون اسپیرمن نشان می‌دهد که بین متغیرهای وضوح اهداف سازمان، معیار عملکرد، انگیزش، نوآوری، خطرپذیری، حمایت مدیریت، الگوی ارتباطی، گروه‌گرایی با وظایف مدیریت منابع انسانی رابطه مستقیم دارد و مدل مفهومی زیر را مورد تأیید قرار می‌دهد.



شکل 3 مدل همبستگی بین متغیرها

## 8- نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، نتایج آزمون اسپیرمن نشان می‌دهد که ارزش‌های فرهنگی با اثربخشی برنامه‌ریزی منابع انسانی رابطه مستقیم دارد، زیرا ضریب همبستگی بین این دو متغیر  $0/559$  می‌باشد و نشان می‌دهد که همبستگی از نظر آماری بالاتر از سطح  $0/01$  معناداری است. همچنین نتایج پژوهش سپینگ نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و رویه‌های مدیریت منابع انسانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد [48، صص 64-80]، بنابراین صحت فرضیه اول مورد تأیید قرار می‌گیرد. نتایج آزمون اسپیرمن نشان داد که ارزش‌های فرهنگی با اثربخشی کارمندیابی رابطه مستقیم دارد، زیرا ضریب همبستگی بین این دو متغیر  $0/166$  می‌باشد و به این دلیل که مقدار آن کمتر از 20 درصد است، نشانگر ارتباط ضعیف بین دو متغیر می‌باشد. منوریان و همکاران (1391) نیز نشان دادند که انواع فرهنگ سازمانی موجود با فرآیندهای نظام جذب رابطه مثبت و معناداری دارد [49، صص 25-48]. از این رو باتوجه به پژوهش‌های انجام شده، صحت فرضیه دوم تأیید شد. نتایج آزمون اسپیرمن در مورد فرضیه سوم نشان داد



که ارزش‌های فرهنگی با اثربخشی سیستم‌های تشویقی رابطه مستقیم دارد، زیرا ضریب همبستگی بین این دو متغیر 0/671 و دامنه همبستگی بین آن‌ها 0/65 تا 0/85 می‌باشد. نتایج آذر و علی‌پوردرویشی نشان داد که در توسعه عدالت کارکنان، عامل فرهنگ نقش اساسی دارد [50، صص 5-14]. بنابراین نتایج پژوهش حاضر با تحقیقات پیشین منافات ندارد. همچنین نتایج آزمون اسپیرمن نشان می‌دهد که ارزش‌های فرهنگی با ارزیابی عملکرد رابطه مستقیم دارند، زیرا ضریب همبستگی بین این دو متغیر 0/687 است.

نتایج پژوهش [1] نشان داد که ارزش‌های فرهنگی بر ارزیابی و مدیریت عملکرد اثر مستقیم دارد. نتایج آزمون اسپیرمن نشان می‌دهد که ارزش‌های فرهنگی با اثربخشی برنامه‌ریزی آموزشی رابطه مستقیم دارد، زیرا ضریب همبستگی بین این دو متغیر 0/52 می‌باشد و مشخص می‌شود که همبستگی‌ها از نظر آماری بالاتر از سطح 1 درصد معنادار هستند. نتایج [1] نشان داد که ارزش‌های فرهنگی بر آموزش اثر دارد. بنابراین نتایج آزمون صحت فرضیه پنجم را نیز مورد تأیید قرار داد.

نتایج آزمون اسپیرمن نشان می‌دهد که ارزش‌های فرهنگی با اثربخشی کار گروهی رابطه مستقیم دارد، زیرا ضریب همبستگی بین این دو متغیر 0/79 است. نتایج حاصل از پژوهش بیگی نیا (1382) نشان داد که بین جو سازمانی و مشارکت کارکنان در امور سازمان، رابطه معنادار وجود دارد [51، صص 1-20]. نتایج آزمون اسپیرمن نشان می‌دهد که ارزش‌های فرهنگی با اثربخشی وظایف در جهت مشارکت کارکنان رابطه مستقیم دارد. ضریب همبستگی بین این دو متغیر 0/755 و همبستگی قوی و مستقیم بین دو متغیر است. همچنین نتایج تحقیق دیگری نشان از آن است که سازمان‌های متعالی دارای فرهنگ قوی و مثبت‌اند، زیرا این سبب بالا بردن سطح مشارکت کارکنان و همسویی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان می‌شود [52، صص 107-118]. نتایج آزمون اسپیرمن نشان می‌دهد که ارزش‌های فرهنگی با اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی رابطه مستقیم دارد. ضریب همبستگی بین این دو متغیر 0/701 می‌باشد و نشان‌دهنده همبستگی قوی و مستقیم بین دو متغیر است.

نتایج پژوهش [1] نشان داد که ارزش‌های فرهنگی بر هر پنج جنبه یا وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی، یعنی فرآیند جذب، انتخاب، آموزش، ارزیابی و مدیریت عملکرد و سیستم‌های پرداخت تأثیر می‌گذارند. بنابراین به دلیل اینکه وجود رابطه بین ارزش‌های فرهنگی و



اثربخشی رویه‌های تاکنون مورد بررسی قرار نگرفته، این پژوهش صحت وجود رابطه مستقیم را تأیید کرده است.

### 8-1- پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی

- داشتن الگوی ارتباطی مؤثر و خطرپذیری کارکنان و نوآوری در سازمان، سه عامل اصلی مرتبط با رویه‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشند. بنابراین باید برای داشتن رویه‌های اثربخش مدیریت منابع انسانی به تشکیل الگوی ارتباطی مؤثر و گروه‌های خطرپذیر و نوآور در سازمان پرداخت.
- چون ارزش‌های فرهنگی بیشترین رابطه را با کار گروهی، مشارکت کارکنان، ارزیابی عملکرد و سیستم‌های تشویقی دارند، باید برای ایجاد فرهنگی مؤثر و مفید در سازمان کوشش کرد.
- همچنین می‌توان ابعاد مدیریت منابع انسانی را برحسب نظرهای کارکنان با روش‌های جدید رتبه‌بندی نمود.

### 9- منابع

- [1] نصیری ر، نورنژاد ک، برومند م؛ فرهنگ و نقش آن در رویه‌های مدیریت منابع انسانی؛ دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ش. 26، 1388.
- [2] Fister K.; "Learning behaviour in work teams: The way to create, disseminate and utilise knowledge?"; In *International Conference on Human Resource Management in a Knowledge-Based Economy: Conference Proceedings*, eds. I. Svetlik and J. Nadoh. Ljubljana: Faculty of Social Sciences, 2004.
- [3] Konrad E., Papalexandris N.; "Societal cultures and HR practices related to organizational learning"; In *International Conference on Human Resource Management in a Knowledge-Based Economy*, 2004.
- [4] Huselid M. A.; "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance"; *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1995.



- [5] Fister K.; Cultural influences on the adoption of knowledge orientated HRM practices, intellectual capital and knowledge management; 2004.
- [6] غلامی حیدرآبادی ز.؛ بررسی رابطه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با انگیزش و فرسودگی شغلی مشاوران شهر تهران، فرهنگ مشاوره و روان‌درمانی، 2، 7، 1390.
- [7] Abdullah A. B. M., Boyle S., Joham C.; Role of cultural factors in shaping human resource management practices in the multinational corporations (MNCs) operating in the emerging markets of south asia; In Proceedings of the 4th Asian Business Research Conference, Dhaka, Bangladesh, 2010.
- [8] زمینی س.، حسینی نسب د.، زمینی س.، زارعی پ.؛ بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و فرسودگی شغلی در میان کارکنان دانشگاه تبریز؛ فصلنامه سلامت کار ایران، 1، 8، 1389.
- [9] احمدی ک.، کاوسی ا.، صهری ح.؛ بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با الگوی تصمیم‌گیری مدیران؛ پژوهش‌های مدیریت، ش. 81، 1388.
- [10] کیاکجوری ک.، جعفرنژاد ا.، حسین‌زاده ع.؛ تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی؛ پژوهشنامه مدیریت اجرایی، 10، 2، 1389.
- [11] برومند م.، رنجبری م.؛ رویه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری: با تأکید بر نقش مدیریت دانش؛ دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، 6، 24، 1388.
- [12] اعرابی م.، مقدم ع.؛ هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی؛ علوم مدیریت ایران، 2، 8، 1388.
- [13] مشبکی ا.؛ مدیریت رفتار سازمانی (تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی)، چ. 3، انتشارات ترمه، 1385.
- [14] House R., Javidan M., Hanges P., Dorfman P.; "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE"; *Journal of World Business*, Vol. 37, No. 1, 2002.
- [15] Ferris G. R., Hochwarter W. A., Buckley M. R., Harrell-Cook G., Frink D. D.; "Human resources management: Some new directions"; *Journal of Management*, Vol. 25, 1999.



- [16] McKenzie K.; "Organizational culture: An investigation into the link between organizational culture"; *Human Resource Management, High Commitment Management and Firm Performance*, Otago Management Graduate Review, Vol. 8, 2010.
- [17] Gramm C.L, Schnell J. F.; "The use of flexible staffing arrangements in core production jobs"; *Industrial and labor Relations Review*, Jan, Vol. 54, No. 2, 2001.
- [18] Ehtesham Ul, Mujeeb M., Tahir Masood M., Shakil A.; "Relationship between organizational culture and performance management practices: A case of university in Pakistan"; *Journal of Competitiveness*, joc- 4-2011en- v3.indd, 2011.
- [19] Kuofie M., Khan I., Usoro A., Majewski G.; "An organisational culture model for comparative studies: A conceptual view"; *International Journal of Global Business*, Vol. 3, No. 1, 2010.
- [20] Shakil Ahmad M.; "Impact of organizational culture on performance management practices in Pakistan"; *Business Intelligence Journal - January*, Vol. 5, No. 1, 2012.
- [21] افخمی روحانی ح،، دعایی ح؛ رابطه رویه‌های منابع انسانی و میزان اجرای مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد؛ پژوهشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، 1، 2، 1390.
- [22] سلطانی م؛ بررسی چگونگی تعامل فرهنگ سازمانی با نظام‌های آموزش؛ تربیت و توسعه منابع انسانی، توسعه انسانی پلیس، ش 38، 1390.
- [23] Becker B. E., Huselid M. A.; "High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications"; *Personnel and Human Resource Management*, Vol. 16, 1998.
- [24] Arthur J.; "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover"; *Academy of Management Journal*, Vol. 37, 1994.
- [25] Meshksar S.; "A comparative study of HRM practices based on hofstede cultural dimensions"; Submitted to the Institute of Graduate Studies and Research In Partial Fulfillment of the Requirements for The Degree of Master



of Arts in Marketing Management. Eastern Mediterranean University Gazimağusa, North Cyprus, Prof. Dr. Elvan Yılmaz Director 2012.

- [26] Senyucel Z.; *Managing the Human Resource in the 21st Century*; Publishing APS, 2009.
- [27] Stone-Romero E. F., Stone D. L.; "Cognitive, affective and cultural influences on stigmatization and its impact on human resource management processes and practices"; *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 26, 2007.
- [28] Schuler R. S., Jackson S. E.; "Linking competitive strategies with human resources management practices"; *Academy of Management Executive*, Vol. 1, 1987.
- [29] Breugh J. A., Starke M.; "Research on employee recruitment: So many studies, so many recruiting questions"; *Journal of Management*, Vol. 26, 2000.
- [30] Stone D.L., Stone-Romero E.F., Lukasewski K.M.; "The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices"; *Human Resource Management Review*, Vol. 17, 2007.
- [31] Stone-Romero E. F., Stone D. L., Salas E.; "The influence of culture on role conceptions and role behaviors in organizations"; *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 52, 2003.
- [32] Rokeach M.; *The nature of Human Values*; New York: Free Press, 1973.
- [33] Meglino B. M., Ravlin E. C.; "Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research"; *Journal of Management*, Vol. 24, 1998.
- [34] Mendonca M., Kanungo R. N.; "Managing human resources: The issue of cultural fit"; *Journal of Management Inquiry*, Vol. 3, No. 2, 1994.
- [35] Kopelman R. E., A. P. Brief, Guzzo R. A.; *The role of climate and culture in productivity*; In *Organizational Climate and Culture*, ed. B. Schneider, San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

[36] سیدجوادین ر؛ فراچی م؛ اثربخش‌ترین رویه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های موفق؛ پژوهش‌های مدیریت در ایران، 16، 1، 1391.





[37] حاج کریمی ع، رحیمی ف، طبرساغ،؛ بررسی تأثیر رویه‌های منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی با لحاظ نمودن نقش تعهد سازمانی؛ اندیشه مدیریت دانشگاه امام صادق (ع)، 1، 20، 1386.

- [38] Aycan, Z., N. R. Kanungo, M. Mendonca, K. Yu, J. Delle, G. Stahl, and A. Kurhid; "Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison"; *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 49, No. 1, 2000.
- [39] Stumpf S. A., Doh J. P., Tymon J. W. G.; "The strength of HR practices in India and their effects on employee career success, performance, and potential"; *Human Resource Management*, Vol. 49, No. 3, 2010.
- [40] Delery J. E., Doty D. H.; "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurations, performance predictions"; *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 1996.
- [41] Collins C. J., Clark K. D.; "Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage"; *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 6, 2003.
- [42] Absar M. M. N., Nimalathasan B., Jilani M. M. A. K.; "Impact of hR Practices on Organizational Performance in Bangladesh"; *International Journal of Business Insights and Transformation*, Vol. 3, No. 2, 2010.
- [43] Vanhala M., Ahteela R.; "The effect of HRM practices on impersonal organizational trust"; *Management Research Review*, Vol. 34, No. 8, 2011.
- [44] Nayyab H. H., Hamid M., Naseer F., Iqbal M.; "The impact of HRM practices on the Organizational performance :The study of banking sector in Okara, Punjab Paki stan); *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol. 3, No. 3, 2011.



- [45] Osman I., Ho T.C.F., Galang M. C.;" The relationship between human resource practices and firm performance: An empirical assessment of firms in Malaysia"; *Business Strategy Series*, Vol. 12, No. 1, 2011.
- [46] Soomro R. B, Gilal R .G, Jatoi M. M.; "Examining the impact of human resources management (hrm) practices on employees performance a case study of pakistani commercial banking sector"; *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol. 3, No. 1, 2011.
- [47] آذر ع.، مؤمنی م.؛ آمار و کاربرد آن در مدیریت؛ چاپ یازدهم، ج. 1، تهران، سمت، 1391.
- [48] Singh A.K.; "A study of HRM practices and organizational culture in selected private sector organizations in India", Tenth International Conference "UN Millennium Development Goals: Challenges and Perspectives" held in Gödöllő, Hungary, AOP 18, 4, 2010, 2009.
- [49] منوریان ع.، قلی‌پور آ.، احمدی ح.، شعبانی ا.؛ شناسایی فرهنگ سازمانی در چهارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین و تأثیر آن بر فرآیندهای نظام جذب مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: یک شرکت بیمه)، پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه)، ش. 27، 1، 1391.
- [50] آذر ع.، علی‌پور درویشی ز.؛ طراحی الگوی ارتباط فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی با ادراک عدالت کارکنان (مطالعه موردی: بانک‌های دولتی)؛ اخلاق در علوم و فناوری، 5، 1389 4-3.
- [51] بیگی نیاع.؛ بررسی ارتباط بین جو سازمانی و مشارکت کارکنان؛ نشریه دانشور رفتار، 2، 10، 1382.
- [52] قربانی م.، اسدی ح.؛ شریفی م.؛ ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون؛ نشریه علوم حرکتی و ورزش، سال 7، ج. 2، ش. 14، 1388.