

# تأثیر محیط قانونی بر اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی

## در وزارت کشور

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۱۴  
تاریخ اصلاح: ۱۳۹۵/۰۲/۲۳  
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۴/۱۰

شمس‌الدین نیک‌منش<sup>۱</sup> و میرعلی سیدنقوی<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی براساس کارکردها و ویژگی‌های محیط قانونی در وزارت کشور انجام شد.

**روش:** مطالعه حاضر یک پژوهش کاربردی است و در زمره پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. در این پژوهش از بررسی‌های میدانی و کتابخانه‌ای برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل پنج سطح مدیریتی وزارت کشور شامل «معاونان وزیر کشور، مدیران کل وزارت کشور، معاونان مدیران کل وزارت کشور، رؤسای ادارات وزارت کشور و کارشناسان مسئول وزارت کشور» بود. با توجه به محدود بودن تعداد جامعه پژوهش (۲۴۰ نفر) از روش کل‌شمار برای نمونه‌گیری استفاده شد. در این پژوهش از پرسش‌نامه‌های اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی و پرسش‌نامه محیط قانونی منابع انسانی استفاده شد که روایی محتوا و صوری ابزار پژوهش توسط افراد و اساتید متخصص تأیید شد و به‌منظور محاسبه پایایی ابزار، میزان آلفای کرونباخ محاسبه و مناسب تشخیص داده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، در سطح آمار توصیفی از جدول فراوانی و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار استنباطی از آزمون‌های همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون خطی ساده (روش همزمان) با کمک نرم‌افزار «اس.پی.اس.اس» و برای ارزیابی الگوی پژوهش از نرم‌افزار «لیزرل» استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که میان محیط قانونی و اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی ( $r=0/88$ ) و نیز میان همه هشت بُعد محیط قانونی و اثربخشی مدیریت راهبردی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $P<0/01$ ). همچنین، ابعاد هشت‌گانه محیط قانونی، اثر مثبت و معناداری بر اثربخشی مدیریت راهبردی دارند. به‌طوری‌که بالاترین تأثیر، مربوط به «شهروندگرایی» با بار عاملی  $0/32$  و پایین‌ترین تأثیر، مربوط به مؤلفه «ثبات» با بار عاملی  $0/132$  است.

**نتیجه‌گیری:** نتایج حاکی از آن است که متغیر محیط قانونی منابع انسانی در مقایسه با قانون مدیریت خدمات کشوری از تأثیرگذاری بیشتری بر اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی برخوردار است.

**کلیدواژه‌ها:** اثربخشی، محیط قانونی، قانون خدمات کشوری، منابع انسانی، مدیریت راهبردی منابع انسانی.

□ **استناد:** نیک‌منش، شمس‌الدین؛ سیدنقوی، میرعلی (تابستان، ۱۳۹۵). تأثیر محیط قانونی بر اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی در وزارت

کشور. *فصلنامه مطالعات مدیریت/انتظامی*، ۱۱(۲)، ۲۰۶-۲۲۳.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی.

۲. دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی، نویسنده مسئول، پست الکترونیک: asnagavi@yahoo.com

## مقدمه

امروزه نگرانی اصلی تحلیل‌گران و مدیران شرکت‌ها شناخت ماهیت تغییرها و اجرای راهبردهای اثربخش برای برخورد با چالش‌های نوین است. چالش‌هایی که راهکارهای سنتی و تجربیات گذشته پاسخگوی آنها نیست (یان جیانگ و لیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). یکی از چالش‌هایی که مدیران با آن روبرو هستند رخدادهای محیطی است و محیطی که شامل متغیرهای اقتصادی، سیاسی و فناورانه و اجتماعی بوده و بر عملکرد شرکت‌ها و سازمان‌ها تأثیر گذاشته است (شولر و جکسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). هماهنگی با تغییرها و شرایط محیطی، یکی از مهم‌ترین عوامل برای حفظ وجودی سازمان‌ها است. یکی از مهم‌ترین دستاوردهای هماهنگی و آمادگی در برابر تغییرهای محیطی برای سازمان‌ها، تعامل مستمر با محیط برای به حداقل رساندن پیچیدگی‌های ناشی از تغییر است؛ بنابراین، ساختار و ویژگی‌های محیطی که سازمان در آن قرارداد برای هر سازمانی بسیار مهم است. در ادبیات سازمان، مطالعه محیط یکی از اساسی‌ترین موضوعات است. محیطی که خود دارای ویژگی‌های زیادی است که یکی از بخش‌های آن به محیط قانونی معروف است (گولد-ویلیامز، بوتوملی، ردمن، اسنیپ، بیشاپ، لیمپنیتگل و مصطفی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). محیط قانونی عبارت است از فضای سیاسی و قانونی که هر سازمان در آن به فعالیت می‌پردازد (الوانی، ۱۳۹۳). قوانین دولتی و دولت، نتایج انتخابات، روابط دولت و احزاب، توازن قدرت، ثبات یا بی‌ثباتی سیاسی، میزان اثربخشی روابط با سازمان‌های رسمی، حقوق قانونی سازمان، میزان اجازه دولت برای دخالت در کسب‌وکارها، قدرت‌های سیاسی حاکم بر کشور و بخش خصوصی و اتحادیه‌ها می‌توانند بر محیط قانونی تأثیر بگذارند. این مؤلفه‌ها به نوبه خود تحت تأثیر عملکردهای قانون و مقررات، تصمیم‌های حقوقی، نظر تصمیم‌گیرندگان و تفسیر قوانین قرار می‌گیرند (ایگجاتویک و اسوتلیت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳: ۵۶).

در مورد محیط قانونی بهینه، نظرهای متفاوتی وجود دارد. عده‌ای محیط قانونی ایستا را برای سازمان‌ها و برنامه‌ریزی بلندمدت مفید می‌دانند اما برخی محیط قانونی پویا را ظرفیتی برای بهبود

---

1. Yan Jiang and Liu

2. Schuler and Jackson

3. Gould-Williams, Bottomley, Redman, Snape, Bishop, Limpanitgul & Mostafa

4. Ignjatovic & Svetlit

شرایط به نفع سازمان‌ها و شرکت‌ها قلمداد می‌کنند (الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۰؛ جاسبی و نفری، ۱۳۸۸). به‌طور مثال در کشور آمریکا قوانین به‌سختی تغییر می‌کنند. قوانین کسب‌وکار و محیط قانونی خیلی وابسته به احزاب نیست؛ اما در کشورهای اروپایی احزاب به‌راحتی محیط قانونی را دست‌خوش تغییر قرار می‌دهند (گولد- ویلیامز و همکاران، ۲۰۱۴). مدیران برای برخورداری از اثربخشی، با این‌گونه چالش‌ها که بر توانایی سازمان‌هایشان برای کسب سود و توسعه فعالیت‌ها تأثیر می‌گذارد و فرایند مدیریت راهبردی را مورد توجه قرار داده‌اند، سروکار دارند. آنها بر این باورند که فرایند یادشده به بهینه‌کردن موفقیت سازمان در محیط رقابتی کمک می‌کند و این توانایی را می‌دهد که تغییرها و دگرگونی‌ها را دقیق‌تر پیش‌بینی کرده و آمادگی سازمان را در برابر رویدادها و رخدادهای غیرقابل انتظار داخلی و خارجی افزایش دهد (هیوز، ۲۰۱۳، ترجمه الوانی، خلیل‌زاده و معمارزاده، ۱۳۹۲). مدیریت راهبردی به مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اقدام‌ها گفته می‌شود که نتیجه تنظیم و اجرای طرح‌هایی است که برای رسیدن به موفقیت‌های سازمان طراحی شده‌اند (دی سنزو و رایبیز، ۲۰۱۰). مدیریت راهبردی با برنامه‌ریزی، هدایت، سازمان‌دهی و کنترل تصمیم‌های مرتبط با راهبرد و اجرای آن همراه است (برمن و همکاران، ۱۳۸۸: ۳۵).

میزان و درجه رسمیت سیستم‌های مدیریت راهبردی در میان شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف بسیار متفاوت است (دفت، ۱۳۹۳). رسمیت به درجه‌ای که مسئولیت‌ها، اختیارات و فعالیت‌های افراد در درون سازمان و در فرایند انجام کار مشخص شده‌اند اشاره می‌کند و به‌طور معمول ارتباط و همبستگی مثبتی میان هزینه، جامعیت، دقت و موفقیت سیستم برنامه‌ریزی با درجه رسمیت آن وجود دارد؛ به‌همین دلیل مطالعه فرایند مدیریت راهبردی از این منظر بسیار اهمیت دارد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۳). عوامل یا نیروهای تعیین‌کننده نیاز و درجه مناسب رسمیت در سازمان‌ها متعدد هستند که از میان آنها اندازه سازمان، سبک‌های مدیریت، پیچیدگی محیط، فرایندهای تولید و خدمات، ماهیت و هدف‌های سیستم‌های برنامه‌ریزی حائز اهمیت‌اند (دفت، ۲۰۱۳).

---

1. Robbins and Decenzo

2. Borman et al.

3. Daft

رسمیت اغلب با دو عامل خاص یعنی اندازه و مرحله توسعه سازمان همراه است. به علاوه روش‌های ارزیابی موفقیت راهبردی نیز با رسمیت مرتبط است.

شرکت‌ها و سازمان‌های کوچک بیشتر بر پایه الگوی کارفرمایی<sup>۱</sup> اداره می‌شوند و با نظارت یک فرد به تولید تعداد محدودی از محصولات یا ارائه خدمات اقدام می‌کنند. در این گونه شرکت‌ها ارزشیابی عملکرد بسیار غیررسمی و شهودی بوده، دارای حیطه محدودی است و درجه رسمیت سیستم پائین است و برعکس در بعضی از شرکت‌های بزرگ فرایند ارزشیابی بخشی از سیستم طرح‌ریزی جامع رسمی، چندسطحی و راهبردی است؛ هنری مینتزرگ<sup>۲</sup> این رویکرد را الگوی برنامه‌ریزی<sup>۳</sup> می‌نامد (راینسون، ۲۰۰۰). مینتزرگ همچنین الگوی سومی به نام الگوی انطباقی<sup>۴</sup> در حد میان این دو الگو مطرح می‌کند که شرکت‌های متوسط و در محیط‌های نسبتاً با ثبات از آن پیروی می‌کنند. حجم روبه‌رشد پژوهش در زمینه‌های مختلف (جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، مدیریت منابع انسانی و نظریه سازمان) اطلاعاتی به‌دست می‌دهد که تأثیر محیط قانونی بر تصمیم‌های مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار می‌دهد (سیدنقوی، ۱۳۹۱). در ایران نیز قانون مدیریت خدمات کشوری یکی از مهم‌ترین قوانین و محیط قانونی مؤثر بر سازمان‌ها تلقی می‌شود که بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر بسزایی دارد. به‌عنوان مثال می‌توان به پژوهش‌های شاه‌حسینی، نارنجی‌ثانی و فلاح کریمی (۱۳۹۴)، صادقی و امیری (۱۳۹۴)، کریمیان و همکاران (۱۳۹۴)، رسولی و رشیدی (۱۳۹۴) و... اشاره کرد که در آنها به بررسی موضوعات مدیریت منابع انسانی پرداخته شده و در همه آنها تأثیر محیط قانونی در سازمان‌های مختلف به‌وضوح به‌چشم می‌خورد؛ از این‌رو ضروری به‌نظر می‌رسد که در اداره‌ها و سازمان‌های مختلف، از جمله سازمان‌های دولتی و وزارت‌خانه‌هایی چون وزارت کشور نیز به امر محیط قانونی و عوامل آن توجه ویژه شده و اثر آنها بر منابع انسانی سازمان مشخص شود. از این‌رو پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر محیط قانونی بر اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی در وزارت کشور انجام

---

1. entrepreneurial mode

2. Mintzberg

3. planning mode

4. adoptive mode

شد. مسئله اساسی این پژوهش عبارت است از چالش‌هایی که سازمان در پیاده‌سازی برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه نیروی انسانی با آن مواجه بوده است؛ به‌نحوی که باید مشخص شود راهبردهای بکارگرفته‌شده در موضوع‌های مربوط به نیروی انسانی تا چه اندازه به‌صورت موفق عمل کرده تا منجر به موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی سازمان شود (روئل، بنداروک و ون در ولد، ۲۰۰۷: ۴۸). با توجه به ویژگی‌های محیط قانونی قانون مدیریت خدمات کشوری، از جمله پیچیدگی‌های قانون، ناهمگنی، نداشتن انعطاف‌پذیری، وابستگی، نارضایتی کارکنان و...، قانون یادشده به‌جای این که فرصتی برای مدیریت منابع انسانی باشد در عمل تبدیل به تهدید شده (زارع، ۱۳۸۷) و بیشتر مدیران از انجام آن گریزان هستند (سیدجوادین و فراخی، ۱۳۹۲). بنابراین تحقیق حاضر در نظر دارد تا الگوی مناسب و اثربخشی در قانون مدیریت خدمات کشوری ارائه دهد تا بتوان از آن برای اجرایی‌شدن هرچه بهتر این قانون و برطرف کردن نواقص آن استفاده کرد.

## روش

مطالعه حاضر یک پژوهش کاربردی است و در زمره پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. در این پژوهش از بررسی‌های میدانی و کتابخانه‌ای برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل پنج سطح مدیریتی وزارت کشور به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. جامعه و نمونه آماری پژوهش

ردیف	سطح مدیریتی	حجم جامعه	حجم نمونه
۱	معاونان وزیر کشور	۲ نفر	۲ نفر
۲	مدیران کل وزارت کشور	۹۸ نفر	۹۸ نفر
۳	معاونان مدیران کل وزارت کشور	۱۳۲ نفر	۱۳۲ نفر
۴	رئیس ادارات وزارت کشور	۲۴ نفر	۲۴ نفر
۵	کارشناسان مسئول وزارت کشور	۴۲ نفر	۴۲ نفر
	مجموع	۲۹۸	۲۹۸

با توجه به محدود بودن تعداد جامعه تحقیق ( $N=298$ ) از روش کل‌شمار برای نمونه‌گیری

استفاده شد. در نهایت، تعداد ۲۴۰ پرسش‌نامه معتبر جمع‌آوری شد. برای تهیه پرسش‌نامه‌های تحقیق، در مرحله اول مصاحبه عمیق با کارشناسان و صاحب‌نظران انجام شد و پس از مصاحبه با ۱۷ نفر از این افراد، اشباع نظری به دست آمد و پرسش‌نامه‌های اولیه آماده شد. در این پرسش‌نامه‌ها، مؤلفه‌های اصلی مربوط به هر متغیر با توجه به جدول ۲ حاصل شد.

جدول ۲. مؤلفه‌های اولیه پرسش‌نامه‌های پژوهش

ردیف	پرسش‌نامه‌ها	تعداد مؤلفه‌های اولیه
۱	پرسش‌نامه اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی	۱۳ مؤلفه
۲	پرسش‌نامه محیط قانونی منابع انسانی	۱۳ مؤلفه

پس از تهیه پرسش‌نامه‌های اولیه، در مرحله دوم اقدام به توزیع پرسش‌نامه‌های یادشده میان همان افراد شد و با روش دلفی پرسش‌نامه‌های نهایی تهیه شد که در نهایت، مؤلفه‌های پرسش‌نامه‌های پژوهش به شرح جدول ۳ تدوین شد.

جدول ۳. مؤلفه‌های نهایی پرسش‌نامه‌های پژوهش

ردیف	پرسش‌نامه‌ها	تعداد مؤلفه‌های اولیه
۱	پرسش‌نامه اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی	۱۲ مؤلفه
۲	پرسش‌نامه محیط قانونی منابع انسانی	۱۰ مؤلفه

در تأمین روایی پرسش‌نامه‌های پژوهش، روایی محتوا و صورتی مدنظر بود که توسط متخصصان و خبرگان دانشگاهی تعیین شد. در پژوهش حاضر، قبل از مرحله اصلی جمع‌آوری داده‌ها، ۳۰ پرسش‌نامه به‌طور نمونه میان افراد جامعه توزیع و با محاسبه مقدار آلفای کرونباخ، میزان پایایی ابزار پژوهش به دست آمد. مقدار آلفای کرونباخ در پرسش‌نامه‌ها به شرح جدول ۴ به دست آمد.

جدول ۴. پایایی پرسش‌نامه‌های نهایی پژوهش

ردیف	پرسش‌نامه‌ها	مقدار آلفای کرونباخ
۱	پرسش‌نامه اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی	۰/۸۷
۲	پرسش‌نامه محیط قانونی منابع انسانی	۰/۸۵

باتوجه به مقادیر جدول ۴، مشاهده می‌شود که پرسش‌نامه‌های پژوهش از پایایی قابل قبولی برخوردار هستند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، در سطح آمار توصیفی از جدول فراوانی استفاده شد و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار استنباطی از آزمون‌های همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون خطی ساده (روش همزمان) با کمک نرم‌افزار «اس.پی.اس.اس» استفاده شد؛ همچنین برای بررسی الگوی پیشنهادی از بسته نرم‌افزاری «لیزرل نسخه ۸/۵» استفاده شد.

### یافته‌ها

در جدول زیر همبستگی میان محیط قانونی و مؤلفه‌های آن با اثربخشی مدیریت راهبردی گزارش شده است:

جدول ۵. ماتریس روابط همبستگی محیط قانونی و ابعاد آن با اثربخشی مدیریت راهبردی

محیط قانونی	جامعیت	تجانس	انعطاف‌پذیری قانون	بازدارندگی رفتارهای غیر حرفه‌ای	اخلاق محوری	شهروندگرایی	ثبات	اثربخشی مدیریت راهبردی
۰/۸۸**	۰/۷۳۵**	۰/۷۹۲**	۰/۷۶**	۰/۷۶۷**	۰/۷۹۴**	۰/۷۷۸**	۰/۶۷**	

در جدول ۵، همه روابط میان محیط قانونی و هر یک از ابعاد آن با اثربخشی مدیریت راهبردی نمایش داده شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود میان محیط قانونی و اثربخشی مدیریت راهبردی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $r=0/88, p \leq 0/01$ ). همچنین میان همه ابعاد محیط قانونی و اثربخشی مدیریت راهبردی رابطه مثبت و معناداری در سطح کوچکتر از  $0/01$  وجود دارد.

### بررسی روابط علی و معلولی میان محیط قانونی و اثربخشی مدیریت راهبردی

برای بررسی روابط علی و معلولی میان محیط قانونی و اثربخشی مدیریت راهبردی هر یک از ابعاد محیط قانونی به‌عنوان متغیر پیش‌بین و اثربخشی مدیریت راهبردی به‌عنوان متغیر ملاک در نظر گرفته شد. باتوجه به این مبنا الگوی پژوهش تشکیل و آزمون شد.

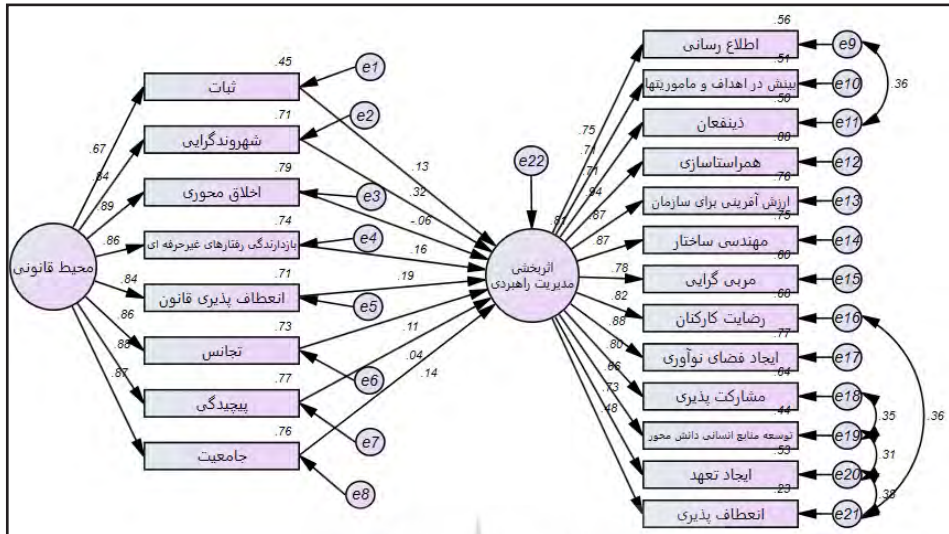
جدول ۶. ضریب رگرسیون الگوی ابعاد محیط قانونی و ابعاد اثربخشی مدیریت راهبردی

ارتباط میان متغیرها	بار عاملی	ارتباط میان متغیرها	بار عاملی
اطلاع‌رسانی <input type="checkbox"/> اثربخشی مدیریت راهبردی	۰/۷۵	ثبات <input type="checkbox"/> محیط قانون	۰/۶۷
بینش در هدف‌ها و مأموریت‌ها <input type="checkbox"/> اثربخشی مدیریت راهبردی	۰/۷۱	شهروندگرایی <input type="checkbox"/> محیط قانون	۰/۸۴
ذینفعان <input type="checkbox"/> اثربخشی مدیریت راهبردی	۰/۷۱	اخلاق‌محوری <input type="checkbox"/> محیط قانون	۰/۸۹
هم‌راستاسازی <input type="checkbox"/> اثربخشی مدیریت راهبردی	۰/۹۴	بازدارندگی رفتارهای غیرحرفه‌ای <input type="checkbox"/> محیط قانون	۰/۸۶
ارزش‌آفرینی برای سازمان <input type="checkbox"/> اثربخشی مدیریت راهبردی	۰/۸۷	انعطاف‌پذیری قانون <input type="checkbox"/> محیط قانون	۰/۸۴
مهندسی ساختار <input type="checkbox"/> اثربخشی مدیریت راهبردی	۰/۸۷	تجانس <input type="checkbox"/> محیط قانون	۰/۸۵
مربی‌گرایی <input type="checkbox"/> اثربخشی مدیریت راهبردی	۰/۷۸	پیچیدگی <input type="checkbox"/> محیط قانون	۰/۸۸
رضایت کارکنان <input type="checkbox"/> اثربخشی مدیریت راهبردی	۰/۸۲	جامعیت <input type="checkbox"/> محیط قانون	۰/۸۷
ایجاد فضای نوآوری <input type="checkbox"/> اثربخشی مدیریت راهبردی	۰/۸۸		
مشارکت‌پذیری <input type="checkbox"/> اثربخشی مدیریت راهبردی	۰/۸		
توسعه منابع انسانی دانش‌محور <input type="checkbox"/> اثربخشی مدیریت راهبردی	۰/۶۷		
ایجاد تعهد <input type="checkbox"/> اثربخشی مدیریت راهبردی	۰/۷۲		
انعطاف‌پذیری <input type="checkbox"/> اثربخشی مدیریت راهبردی	۰/۴۸		

جدول ۷. ضریب رگرسیون الگوی روابط علی و معلولی میان ابعاد محیط قانون و ابعاد اثربخشی مدیریت راهبردی

ارتباط میان متغیرها	بار عاملی	مقدار تی	سطح معناداری
ثبات - اثربخشی مدیریت راهبردی	۰/۱۳۲	۲/۸۵۳	۰/۰۰۴
شهروندگرایی - اثربخشی مدیریت راهبردی	۰/۳۲	۵/۰۵۲	۰/۰۰۱
اخلاق‌محوری - اثربخشی مدیریت راهبردی	-۰/۵۷	-۰/۸۲	۰/۴۱۲
بازدارندگی رفتارهای غیرحرفه‌ای - اثربخشی مدیریت راهبردی	۰/۱۶	۲/۵۸۹	۰/۰۱
انعطاف‌پذیری قانون - اثربخشی مدیریت راهبردی	۰/۱۹	۳/۱۶۶	۰/۰۰۲
تجانس - اثربخشی مدیریت راهبردی	۰/۱۱	۱/۷۵۵	۰/۰۷۹
پیچیدگی - اثربخشی مدیریت راهبردی	۰/۰۴۲	۰/۶۳۸	۰/۵۲۳
جامعیت - اثربخشی مدیریت راهبردی	۰/۱۴	۲/۱۴	۰/۰۳۲





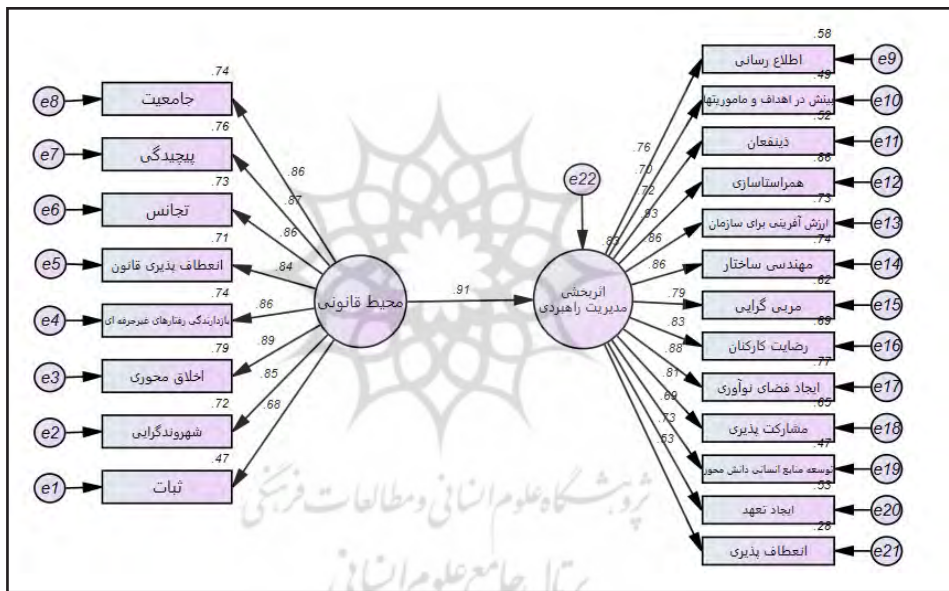
شکل ۱. الگوی روابط علی و معلولی میان ابعاد محیط قانون و اثربخشی مدیریت راهبردی

میزان روابط میان هر یک از ابعاد محیط قانونی با اثربخشی مدیریت راهبردی در شکل ۱ و جدول ۷ نمایش داده شده است. همان گونه که مشاهده می شود ثبات، شهروندگرایی، بازدارندگی رفتارهای غیرحرفه‌ای، انعطاف پذیری قانون و جامعیت، اثر مثبت و معناداری بر اثربخشی مدیریت راهبردی دارند. بالاترین اثر مربوط به شهروندگرایی با بار عاملی ۰/۳۲ و پایین ترین مربوط به مؤلفه ثبات با بار عاملی ۰/۱۳۲ است. در ادامه الگوی روابط کلی میان محیط قانونی و اثربخشی مدیریت راهبردی ارائه شده است.

جدول ۸. ضریب رگرسیون الگوی روابط کلی میان محیط قانونی و ابعاد اثربخشی مدیریت راهبردی

بار عاملی	ارتباط میان متغیرها	بار عاملی	ارتباط میان متغیرها
۰/۶۸	ثبات - محیط قانون	۰/۷۶	اطلاع رسانی - اثربخشی مدیریت راهبردی
۰/۸۵	شهروندگرایی - محیط قانون	۰/۷۰	بیش در هدفها و مأموریتها - اثربخشی مدیریت راهبردی
۰/۸۹	اخلاق محوری - محیط قانون	۰/۷۲	ذینفعان - اثربخشی مدیریت راهبردی
۰/۸۶	بازدارندگی رفتارهای غیرحرفه‌ای - محیط قانون	۰/۹۳	هم راستاسازی - اثربخشی مدیریت راهبردی
۰/۸۴	انعطاف پذیری قانون - محیط قانون	۰/۸۶	ارزش آفرینی برای سازمان - اثربخشی مدیریت راهبردی

۰/۸۶	تجانس - محیط قانون	۰/۸۶	مهندسی ساختار - اثربخشی مدیریت راهبردی
۰/۸۷	پبچیدگی - محیط قانون	۰/۷۹	مریی گزایی - اثربخشی مدیریت راهبردی
۰/۸۶	جامعیت - محیط قانون	۰/۸۳	رضایت کارکنان - اثربخشی مدیریت راهبردی
۰/۹۱	محیط قانون - اثربخشی مدیریت راهبردی	۰/۸۸	ایجاد فضای نوآوری - اثربخشی مدیریت راهبردی
		۰/۸۰	مشارکت پذیری - اثربخشی مدیریت راهبردی
		۰/۶۷	توسعه منابع انسانی دانش محور - اثربخشی مدیریت راهبردی
		۰/۷۳	ایجاد تعهد - اثربخشی مدیریت راهبردی
		۰/۵۳	انعطاف پذیری - اثربخشی مدیریت راهبردی



شکل ۲. الگوی روابط کلی میان محیط قانونی و اثربخشی مدیریت راهبردی

در شکل ۲ و جدول ۸، الگوی روابط کلی میان محیط قانونی و اثربخشی مدیریت راهبردی نمایش داده شده است. نتایج نشان داد که محیط قانونی تأثیر مثبت و معنادار بالایی برابر با بار عاملی ۰/۹۱ بر اثربخشی مدیریت راهبردی دارد. در ادامه در جدول ۹ نتایج برازش الگو ارائه شده است.

جدول ۹. شاخص‌های برازش الگو

شاخص‌های برازش	مقادیر شاخص‌ها	تفسیر
کای اسکوار (کای دو)	۵۳۹/۹۷۶	-
درجه آزادی	۱۶۸	-
نسبت کای اسکوار به درجه آزادی ( $df/\chi^2$ )	۳/۲۱۴	مطلوب
ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۷۸	مطلوب
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۱۴	مطلوب
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۸۸	مطلوب
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۱۵	مطلوب

بر اساس نتایج جدول ۹، شاخص‌های برازش الگو از مقدار قابل قبول و مطلوب برخوردار بوده و الگوی پژوهش تأیید می‌شود. مقدار ریشه میانگین مربع خطای برآورد (RMSEA) با مقدار ۰/۰۷۸ و CFI با مقدار ۰/۹۱۴ که از شاخص‌های اصلی تأیید برازش الگو هستند از مقادیر قابل قبولی برخوردار هستند (شوماخر و لومکس، ۱۳۸۸، ترجمه قاسمی).

## بحث و نتیجه‌گیری

مهمترین چالشی که امروزه در مدیریت منابع انسانی مطرح است، چگونگی ایجاد هماهنگی، یک‌پارچگی و انسجام بین زیرسیستم‌های منابع انسانی مانند برنامه‌ریزی و کارمندیابی، آزمون و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، روابط با کارکنان و سلامت و ایمنی از یک سو و برقراری هماهنگی و انسجام بین سیستم منابع انسانی با سایر سیستم‌های عملیاتی آن همچون مالی و حسابداری، بازرگانی و اطلاعات و... از سوی دیگر است. حال آنکه عوامل بسیاری بر مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها مؤثر بوده و می‌تواند اثربخشی آن را تحت تأثیر قرار دهند. اثربخشی سازمان به صورت درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های مورد نظر خود نائل می‌آید، تعریف شده است؛ بنابراین اثربخشی راهبردی منابع انسانی می‌تواند به صورت درجه یا میزانی تعریف شود که سازمان‌ها در بخش منابع انسانی خود به آن دست می‌یابند. یکی از این عوامل محیط قانونی حاکم بر سازمان‌ها است که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که میان محیط قانونی و اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی رابطه

مثبت و معناداری وجود دارد ( $r=0/01, P \leq 0/000$ ). همچنین میان همه هشت بُعد محیط قانونی و اثربخشی مدیریت راهبردی رابطه مثبت و معناداری در سطح کوچکتر از  $0/01$  وجود دارد. با این تفسیر که ابعاد محیط قانونی یعنی ثبات، شهروندگرایی، اخلاق محوری، بازدارندگی رفتارهای غیرحرفه‌ای، انعطاف‌پذیری قانون، تجانس، جامعیت و محیط قانون با مدیریت راهبردی منابع انسانی دارای همبستگی مثبت بوده و با تغییر آنها، اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی نیز دچار نوسان خواهد شد. همچنین، نتایج نشان داد که ثبات، شهروندگرایی، بازدارندگی رفتارهای غیرحرفه‌ای، انعطاف‌پذیری قانون و جامعیت اثر مثبت و معناداری بر اثربخشی مدیریت راهبردی دارند. بالاترین اثر مربوط به شهروندگرایی با بار عاملی  $0/32$  و پایین‌ترین اثر مربوط به مؤلفه ثبات با بار عاملی  $0/132$  است.

بر اساس معادله پیش‌بینی، ملاحظه می‌شود که از میان ویژگی‌های محیط قانونی منابع انسانی که شامل ویژگی‌های ثبات، شهروندگرایی، اخلاق محوری، بازدارندگی رفتارهای غیرحرفه‌ای، انعطاف‌پذیری قانون، تجانس، پیچیدگی و جامعیت هستند تنها چهار ویژگی اخلاق محوری، تجانس، ثبات و بازدارندگی رفتارهای غیرحرفه‌ای، توانسته‌اند به‌طور معناداری اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی را پیش‌بینی کنند. در بیان علت این امر می‌توان این‌گونه گفت که:

اخلاق محوری به‌عنوان یکی از ویژگی‌های معنادار در موضوع پیش‌بینی اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی پایه‌ای‌ترین و اساسی‌ترین ویژگی محیط قانونی منابع انسانی به‌شمار می‌رود. به‌طور کلی اخلاق محور بودن قوانین موجب افزایش اخلاق در سازمان خواهد شد و این امر به‌نوبه خود اثربخشی و بهره‌وری بالاتری را به‌همراه دارد. تجربه زیسته پژوهشگر نشان داده است که در سازمان‌هایی که قوانین بر پایه اخلاق تدوین نشده باشد در صورت اجراء، کارکنان خود را وادار به تقلب می‌کند. در این شرایط انسان‌های خوب وسوسه می‌شوند که قوانین را نقض کنند. از این‌رو می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که در تدوین و اجرای قانون باید بیش از همه به اخلاق محوری و ارزش‌های اخلاقی توجه کرد.

از دیگر مؤلفه‌های معنادار در موضوع پیش‌بینی اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی ویژگی تجانس بوده است. تجانس میان اجزای قانون به‌معنای پیوستگی قانون است. در موضوع

تجانس باید میان قوانین فرادست هم‌سویی وجود داشته باشد و مواد و فصول قوانین از انسجام و یکپارچگی برخوردار باشد. همچنین قوانین باید با اسناد بالادستی و فراگیر هم‌سویی داشته باشد. اگر محیط قانونی منابع انسانی بخواهد دارای ویژگی تجانس باشد، باید با اسناد بالادستی نظیر سند چشم‌انداز سازمان هم‌سو باشد. چشم‌انداز به‌عنوان یک چارچوب پاسخگو در سطح ملی یا سازمانی برای پاسخ این پرسش‌ها مطرح می‌شود که ما کجا هستیم؟ کجا می‌خواهیم باشیم؟ چگونه می‌خواهیم به آنجا برسیم؟ که درنهایت با هدف‌گذاری ایده‌آل، نقش‌تصویرهای آینده را برای اداره یک جامعه و سازمان ترسیم می‌کند. تعریف و تعیین دورنمای آینده نشان می‌دهد که نقش چشم‌انداز طی فرایندی اجرایی می‌تواند بر همه تصمیم‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و واکنش‌ها نقش مؤثری ایفا کند. هرگونه نقد و ارزیابی عملکرد و تشویق و تنبیه افراد در سطوح بالا و پایین نمی‌تواند بدون ارزیابی تحقق اهداف چشم‌انداز صورت پذیرد و در تداوم اهداف سازمان همیشه مورد توجه قرار می‌گیرد. نقش چشم‌انداز برای کارکنان سازمان برای مواجه‌شدن با تهدیدها و بهره‌گیری از فرصت‌ها در زمینه شکل‌گیری برخی از عوامل کلیدی اثرگذار بسیار مؤثر است. در چنین شرایط متغیر و ناپایداری شکل‌گیری هویت سازمان بدون چشم‌انداز به آسانی مقدور نیست. انجام هر فعالیت و اجرای هر برنامه برای تحقق اهداف بلندمدت بدون داشتن دورنما و تصویر از آینده سازمان به‌راحتی نمی‌تواند تداوم داشته باشد. درحقیقت چشم‌انداز بیش از ابزارهای قدرتی نقش دارد و می‌تواند راهبردهای مدیریت منابع انسانی را بیش از پیش اثربخش کند. هرچقدر بیشتر شاهد هم‌سویی و تجانس قانون حاکم بر سازمان‌های دولتی، با چشم‌انداز، هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان باشیم در خلق فضای سازمانی اثربخش موفق‌تر عمل کرده‌ایم (بردبار، باروت‌کوب و خوانین‌زاده، ۱۳۹۲). ازسوی دیگر، تجانس ارتباط تنگاتنگی با توسعه پایدار در سطح سازمانی و ملی دارد. هم‌راستا و هم‌سوسدن فصول و اجزای قانون می‌تواند ضمن اثربخش‌شدن مدیریت منابع انسانی سازمان، به افزایش سرمایه اجتماعی در سازمان می‌انجامد. سرمایه اجتماعی به‌نوبه خود می‌تواند منشأ برخی از صورت‌های پایدار، نظیر توسعه پایدار سیاسی و امنیتی در سازمان نیز باشد. توسعه پایدار سیاسی به این معناست که اجرای اقدام‌های توسعه منابع انسانی در درازمدت و کوتاه‌مدت سبب ایجاد تنش‌های امنیتی، بی‌ثباتی سیاسی و تضاد دولت و ملت نشود.

ویژگی ثبات از دیگر ویژگی‌های مؤثر بر اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی بود. اگر قوانین پی‌درپی تغییر کنند، مدیران باید با صرف هزینه و وقت و استفاده از نظر مشاوران حقوقی کمک بگیرند، چون رویکرد قیم‌آبانه در قانون، راهبرد خطرناکی محسوب می‌شود و مدیرانی که اطلاع لازم در این خصوص نداشته باشند هزینه‌های مالی، شغلی و روانی زیادی را بر سازمان‌های دولتی تحمیل خواهند کرد و آنگاه باید در برابر سوء عملکردشان به مراجع قانونی و قضایی پاسخگو باشند و اگر اطلاع از قوانین داشته باشند و قوانین نیز از ثبات لازم برخوردار باشند این هزینه‌ها کاهش می‌یابد و از طرفی هرچه محیط قانونی بی‌ثبات‌تر و ناپایدارتر باشد، نقش مدیریت منابع انسانی در تغییر راهبردی سازمانی و سازگاری با محیط پیرامون از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود و ایفای این نقش از راه بهسازی کارکنان، بهبود فرهنگ سازمانی و استخدام افراد شایسته و نگهداری مؤثر آنان و آموزش و پاداش و انگیزش انجام خواهد شد. مدیران منابع انسانی سازمان‌ها برای آنکه بتوانند اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی سازمان را ارتقا دهند، باید از تدوین قوانین باثبات حمایت کنند.

در مجموع، ثبات به میزان تغییرپذیری قانون اشاره دارد و در این راستا می‌توان بیان داشت که تمامی سازمان‌ها ملزم به پایبندی به قانون هستند اما باید توجه داشت که قانون از یک سو می‌تواند بسیار سخت و خشک باشد و از سوی دیگر می‌تواند بسیار سست و متغیر باشد. به نظر می‌رسد که قانون در دو طیف یادشده نتواند به خوبی کارایی داشته باشد اما سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از بندها و تبصره‌هایی در قوانین خود، در صورت لزوم از انعطاف‌پذیری مناسبی برخوردار شده و امور خود را بهتر پیش ببرند. از طرف دیگر باید توجه داشت که در قوانین حاکم بر سازمان‌ها باید نوعی اخلاق‌محوری وجود داشته باشد، زیرا پایبندی به اخلاق می‌تواند سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف سازمانی یاری کند. از طرفی، یکی از مهم‌ترین اهداف سازمانی که همانا تکریم و رضایت مشتری است می‌تواند تحت تأثیر شدید عامل اخلاق قرار گیرد؛ بنابراین، به نظر می‌رسد سازمان‌های اخلاق‌محور که دارای منشور اخلاقی بوده و کارمندان آن ملزم به این منشور اخلاقی باشند، در ارزیابی عملکرد سازمان از امتیاز بالایی برخوردار بوده و در راه رسیدن به اهداف سازمانی، موفق‌تر عمل کنند.

آخرین ویژگی معنادار در موضوع پیش‌بینی اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی، مؤلفه بازدارندگی رفتارهای غیرحرفه‌ای است. در ادبیات علمی، رفتارهای غیرحرفه‌ای را با اصطلاح فساد اداری مشخص کرده‌اند. بانک جهانی (برگرفته از سایت مبارزه با فساد، ۲۰۰۳) با ارائه تعریف دو بخشی از فساد، تعریف جامع‌تری را ارائه کرده است که شامل: ۱. سوءاستفاده از قدرت عمومی برای بهره‌گیری خصوصی و ۲. پیشنهاد دادن، دریافت یا تقاضای هر چیز با ارزش برای تأثیرگذاری بر رفتار یک کارمند دولتی در فرایند انجام یک کار یا قرارداد است. آنچه در همه این تعریف‌ها مشترک است نوعی هنجارشکنی و تخطی از هنجارهای اخلاقی و قانونی در عملکرد اداری و سازمانی است و از این‌رو فساد اداری و تعریف آن تابعی از هنجارهای مورد قبول در هر جامعه و فرهنگ آن می‌شود. براساس تجارب پژوهشی گوناگون، از نظر پژوهش‌گر تعریف جامعه‌شناختی از فساد اداری بهتر و دقیق‌تر می‌تواند این پدیده را از دیگر پدیده‌های مشابه متمایز سازد و حدود مفهومی آن را تعیین کند. از این منظر، فساد تبدیل روابط اجتماعی به مبادله‌های سودمندانه تبعیض‌آمیز است که در آن اهداف عام جای خود را به اهداف خاص می‌دهد و خیری نامحدود (نظیر قانون‌گرایی، امانت‌داری، حلال‌خواری، شرافت کاری، رعایت موازین حرفه‌ای و تخصصی، وفاداری، پایبندی، راستی، فضیلت، آزادگی، علم، حق‌طلبی و از این قبیل) به‌خاطر خیری محدود (پول، جایگاه، مدرک، اعتبار شغلی، نفوذ، اعتبار اجتماعی) قربانی می‌شود (حسینی هاشم‌زاده، فاضلی، هژبرالسادات و یاری، ۱۳۹۴).

فساد اداری یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌ها است که به موازات توسعه دیوان‌سالاری و در نبود سازوکارهای قانونی و کارآمد مبارزه با آن، به شکل‌های گوناگونی رخ می‌نماید و اثربخشی مدیریت منابع انسانی را کاهش می‌دهد. از این‌رو به راهبردهایی نیاز است که بتواند میزان اثربخشی را افزایش دهد و در ارتکاب رفتارهای غیرحرفه‌ای، بازدارندگی ایجاد کند. راهبردها را می‌توان به دو راهبرد کنشی و واکنشی طبقه‌بندی کرد. هریک از این راهبردها شامل موارد متنوعی است که می‌تواند موجب استقرار سلامت اداری در سازمان‌های دولتی شود، هرچند اثربخشی این راهبردها متفاوت است.

الف) راهبردهای کنشی: راهبردها و اقدامات پیشگیرانه از بروز فساد اداری یا به عبارت دیگر راهبردهای استقرار سلامت اداری را می‌توان در قالب شش گروه تقسیم کرد: ۱) رهبری و التزام، ۲) شفاف‌سازی، ۳) اتوماسیون (خودکارسازی)، ۴) اصلاح و خودکار کردن، ۵) راهبردهای منابع انسانی و ۶) راهبردهای انگیزشی. راهبردهای کنشی در واقع بیانگر اقدام‌هایی هستند که ابتکار عمل در دست مدیر است و با مد نظر قرار گرفتن در برنامه راهبردی سازمان و مدیریت منابع انسانی موجب استقرار سلامت اداری و پیشگیری از رفتارهای غیرحرفه‌ای می‌شوند.

ب) راهبردهای واکنشی: در کنار راهبردهای پیشگیرانه، برای استقرار سلامت اداری و پیشگیری از رفتارهای غیرحرفه‌ای باید نسبت به تخلف‌های موجود واکنش نشان داد. اقدام‌های واکنشی را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد: ۱) نظارت و ۲) اقدامات تنبیهی. در صورتی که اراده برخورد با افراد متخلف در سازمان‌های دولتی وجود داشته باشد، طیف متنوعی از تنبیه‌های اداری قابل اعمال است. اعمال این تنبیه‌ها و ایجاد ثبات رویه در این زمینه، نیازمند تدوین دستورالعمل انضباطی و تشکیل کمیته انضباطی است تا ضمن جلوگیری از اقدام‌های سلیقه‌ای و ابهام در تصمیم‌گیری، کارکنان نیز از اقدام‌های سازمان در برخورد با تخلف آگاه باشند. باتوجه به آنچه گفته شد، شفافیت برای همه ساختارهای سازمان، موضوعی کلیدی به‌شمار می‌رود. افزایش سطح پاسخگویی و حفظ رابطه‌ای باز و صادقانه با همه ذینفعان برای حفظ اعتماد و اطمینان عمومی نسبت به عملکرد سازمان‌های دولتی ایران، امری بسیار مهم و ضروری است (آگوئینیس و پیرس، ۲۰۰۸). این مهم تنها هنگامی حاصل می‌شود که قوانین، مقررات، رویه‌ها و خطوط راهنمای اداری که در متن قوانین و آیین‌نامه‌ها اعلام شده است، به سهولت قابل دسترسی باشند و به‌شیوه‌ای پایدار و همیشگی، اعمال شوند.

### پیشنهادها

۱- پیشنهاد می‌شود باتوجه به الگوی روابط کلی میان قانون مدیریت خدمات کشوری و محیط قانونی با اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی، مدیران منابع انسانی وزارت کشور، برای توسعه و بهبود اثربخشی مدیریتی خود، دو متغیر محیط قانونی و قانون مدیریت منابع انسانی



- را تحلیل کرده و از نقاط قوت و ضعف موجود استفاده بهینه کنند.
- ۲- باتوجه به ارتباط معنادار میان مؤلفه‌های محیط قانونی با اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود مدیران منابع انسانی وزارت کشور با شناسایی دقیق ویژگی‌های محیط قانونی و در صورت توان تغییر آن‌ها، اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی را دست‌خوش تغییرهای مثبت کنند.
- ۳- لازم است پژوهشی باهدف شناسایی دیگر متغیرهای مؤثر بر اثربخشی مدیریت راهبردی منابع انسانی در وزارت کشور انجام پذیرد.

## منابع

- ال دقت، ریچارد (۱۳۹۳). تئوری و طراحی سازمان (جلد اول و دوم). علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی (مترجم). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۳). مدیریت دولتی. تهران: نشر نی.
- الوانی، سیدمهدی و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۰). درآمدی بر نظریه‌های مدیریت دولتی. تهران: نشر علمی و فرهنگی.
- بردبار، غلامرضا؛ باروت‌کوب، مهناز و خوانین‌زاده، مریم (۱۳۹۲). نقش ارزش‌های فرهنگ سازمانی بر اثربخشی رویه‌های مدیریت منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۳(۴)، ۱-۱۸.
- برمن، ایوان؛ باومن، جیمز؛ وست، جان‌تان و وان وارت، مونتاگمری (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی: چالش‌ها، تناقضات و مشکلات. میرعلی سید نقوی و حسن عباس‌زاده (مترجم). تهران: نشر مهکامه.
- جاسبی، جواد و نفری، ندا (۱۳۸۸). طراحی الگوی حکمرانی خوب برپایه نظریات سیستم‌های باز. فصلنامه علوم مدیریت ایران. ۴(۱۶)، ۸۵-۱۱۷.
- حسینی هاشم‌زاده، داود؛ فاضلی، محمد؛ هژیرالسادات، هانیه و یاری، جلیل (۱۳۹۴). چشم‌اندازهای نظری فساد. تهران: انتشارات آگاه.
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۳). چالش‌های مدیریت دولتی در ایران. تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- زارع، دانش (۱۳۸۷). بررسی تطبیقی قانون خدمات کشوری با قانون استخدامی کشوری مصوب ۱۳۴۵. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده حقوق دانشگاه تهران.
- سیدجوادی‌ن، سیدرضا و فراچی، محمدمهدی (۱۳۹۱). اثربخش‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های موفق. پژوهش‌های مدیریت در ایران. ۱۶(۱)، ۱۹-۳۷.
- شاه‌حسینی، محمدعلی؛ نارنجی‌ثانی، فاطمه و فلاح‌کریمی، صفورا (۱۳۹۴). شناسایی و دسته‌بندی موانع و چالش‌های پیاده‌سازی برنامه راهبردی منابع انسانی در شرکت برق منطقه‌ای خراسان به روش کیو. مدیریت دولتی. ۷(۱)، ۸۹-۱۰۹.
- شوماخر، رندال ای و لومکس، ریچارد جی (۱۳۸۸). مقدمه‌ای بر مدل‌سازی معادله ساختاری. وحید قاسمی (مترجم). تهران:

انتشارات جامعه‌شناسان.

صادق، محمدحادی و امیری، مجتبی (۱۳۹۴). اولویت‌بندی شایستگی‌ها و ویژگی‌های کارکنان نهادهای انقلابی با رویکرد ارزشی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۷(۱)، ۱۱۳-۱۳۵.

کریمیان، محمودزین؛ صفری، سعید و خسروی، علی (۱۳۹۴). سنجش عملکرد سازمان براساس شاخص‌های مدیریت منابع انسانی با استفاده از تکنیک‌های MADM فازی (مطالعه موردی: سازمان‌های وابسته به شهرداری اصفهان). نشریه مدیریت دولتی، ۷(۱)، ۱۵۳-۱۸۳.

هیوز، آن (۱۳۹۲). مدیریت دولتی نوین. سیدمهدی الوانی؛ سهراب خلیلی‌شورینی؛ غلامرضا معمارزاده (مترجمان). تهران: نشر مروارید.

Aguinis, H. & Pierce, C. A (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*. 29, 139 – 145.

Robbins, Stephen, P. & Coulter, Mary, K (2010). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Schuler, Randall. Jackson, Susan E. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 1(1), 35-55.

Yan Jiang, Jane. Liu, Chi-Wei (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*. 25(1), 126-137.

Gould-Williams, J. S; Bottomley, P; Redman, T. O. M; Snape, E. D; Bishop, D. J; Limpanitgul, T. & Mostafa, A. M. S (2014). Civic duty and employee outcomes: Do high commitment human resource practices and work overload matter?. *Public Administration*. 92(4), 937-953.

Ignjatovic, M. & Svetlit, I (2003). European HRM clusters. *EBS Review*. 17, 25-39.

Ruel, H. J; Bondarouk, T. V. & Van der Velde, M (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. *Employee relations*. 29(3), 280-291.