

## بررسی تاثیر عوامل مؤثر (فرهنگی، منابع انسانی) بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز

محمدرضا مردانی - دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران  
قنبر امیر نژاد - استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اهواز، اهواز، ایران  
زهرا اشرف پوری\* - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اهواز، اهواز، ایران

### چکیده:

هدف اصلی این پژوهش بررسی تاثیر عوامل مؤثر منابع انسانی و فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان است. جامعه آماری این تحقیق را ۱۵۰۰ نفر از کارکنان شهرداری اهواز (کارشناس به بالا) تشکیل می دهد که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، روش نمونه گیری تصادفی ساده ای، ۳۰۵ نفر از آن ها به عنوان نمونه انتخاب خواهند شد. روش پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده ها از نوع تحقیقات توصیفی به شمار می آید، و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی و به طور مشخص مبتنی بر مدل یابی معادلات ساختاری است. ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش، پرسشنامه می باشد. پرسشنامه های مورد استفاده در این تحقیق (فرهنگ سازمانی: دنیسون، ۲۰۰۰؛ منابع انسانی: انگو و همکاران، ۲۰۰۸؛ و عملکرد کارکنان: طراحی با نظرات اساتید خبره) می باشد. روایی ابزار تحقیق با مشاوره با خبرگان و کارشناسی بدست آمد، و همچنین برای تعیین پایایی پرسشنامه ها به کمک آلفای کرونباخ پایایی کل پرسشنامه ها بدست آمد. به منظور سنجش متغیرهای تحقیق نیز از پرسشنامه و روش های تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم افزار SPSS و LISREL بهره گرفته شده است. نتایج تجزیه و تحلیل پرسشنامه نشان داد که عوامل منابع انسانی و فرهنگ سازمانی (و ابعاد آنان) تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارند، از این رو پیشنهاد گردید: برقراری آموزش های لازم و مناسب جهت اجرای هر چه بهتر مدیریت عملکرد در سازمان صورت پذیرد؛ پذیرش بهبود مستمر به عنوان یک اصل توسط مدیران و نهادینه کردن آن در سازمان؛ و توجه بیشتر مدیران به توسعه و پرورش ارزش های فرهنگ سازمانی در برنامه های تغییر، بهبود، و بازسازی سازمان، انجام گیرد.

**واژگان کلیدی:** عوامل منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، عملکرد کارکنان، شهرداری اهواز.

### Influence of effective factors (Culture, Human resources) On performance of municipality personal of Ahvaz

#### Abstract

The main purpose of this article is examining impact of effective factors, namely human resources and organizational culture on personnel performance. Statistical population of this study consist of 1500 Ahvaz municipality staffs (having bachelor of art degree or higher) that 305 Participant by using Karjesi and Morgan table, simple random sampling method have been used as sample. The present research method based on applied purpose and in terms of collecting data is a descriptive study and in respect of relationship between variables is a causal one and is based on constructional equations modeling. In this research, questionnaire is an instrument of collecting data. The used questionnaire in this study is: Organizational cultures: Denison 2000, Human Resources: Ango & et al 2008, Personnel performance: designing with idea of experts. The Validity of research instrument obtained with consulting with experts and reliability of questionnaire have obtained with help of Cronbach Alpha. In order to assessing research variables in addition to questionnaire and statistical analysis. We used SPSS, LISREL software. The results of questionnaire analysis have shown that human resources and organizational culture (their dimensions) have significance and positive influence on personal performance and therefore providing necessary training in order to conduct and apply performance management in an organization ,accepting continual improvement as a principle by managers and institutionalization of improvement in an organization and that managers should have more focus on development and training organizational culture values in change programs, improving and reconstructing organization has been suggested.

**Keywords:** Human Resources Factors, Organizational Cultures, Staffs Performance

## مقدمه

به دلیل ارتباط بسیار نزدیک میان فرهنگ سازمانی با عوامل مختلف تشکیل‌دهنده سازمان و نقش تعیین‌کننده این ارتباط برای حال و آینده سازمانها، لازم است مدیران به عنوان تحلیل‌گران و برنامه‌ریزان استراتژیک همواره به مدیریت فرهنگ سازمانی توجه داشته باشند و آن را در سطح کلی سازمان اجرا کنند. مدیران باید استراتژی‌های سازمان را تبیین کنند، استراتژی‌های سازگار با فرهنگ سازمانی را اجرا و استراتژی‌های ناسازگار را اصلاح یا تغییر دهند و همواره در پی برقراری تناسب میان فرهنگ و استراتژی باشند. از طرفی دیگر منابع انسانی به عنوان سرمایه اصلی یک سازمان از اهمیت اساسی برخوردار است و مدیریت موثر و کارآمد آن، نقش فراوانی در پویایی، چابکی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری عملکرد سازمانی دارد. توجه به وجود سازمان‌های مختلف دولتی، غیردولتی، انتفاعی و غیرانتفاعی با حوزه‌های متنوع تولیدی، بازرگانی، خدماتی در استان، هریک از سازمانها نیازمند مدیریت خاص خود در منابع سازمانی از جمله منابع انسانی هستند. در این میان، چگونگی مدیریت منابع انسانی شهرداری‌ها در شهرهای بزرگ و کوچک استان، به سبب وسعت دامنه ارتباطات شهرداری‌ها و سازمان‌های تابعه آن با شهروندان، از اهمیت فراوانی برخوردار است. در شهرداری‌ها، وجود بخشها و حوزه‌های مختلف ساختمانی، حمل و نقل (تاکسیرانی و اتوبوسرانی)، فضای سبز، درآمد، آرامستان. منابع انسانی زیادی وجود دارد که هدایت صحیح و موثر سازمانی این منابع موجب افزایش پویایی نیروهای سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی و رضایت شهروندان خواهد شد.

یکی از مولفه‌های دستیابی به عملکرد، فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> می‌باشد. برای دستیابی به عملکرد بهینه تغییر فرهنگ یک راهکار بی‌بدیل می‌باشد. این تغییر باید در کوتاه‌ترین زمان ممکن به همه (از جمله مدیران، متخصصین و نیروی کار)

آموزش داده شود (جعفر نژاد و زارعی، ۱۳۸۴). بسیاری از صاحب‌نظران و محققان، فرهنگ سازمان را به عنوان منبعی از مزیت رقابتی مورد مطالعه قرار داده‌اند (قربانی و همکاران، ۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی عبارتست از: الگوی منحصر به فرد از مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک که فعالیت‌های جامعه‌پذیری، زبان، سمبل‌ها و عملیات سازمان‌ها را شکل می‌دهد (وثوقی، ۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی به سازمان هویت می‌دهد (زهیر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ چی یونگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱) و به هماهنگی رفتار اعضا کمک می‌کند (آقاجانی، ۱۳۹۲). هر سازمانی هویت و فرهنگ سازمانی مختص به خود را دارد، که به صورت قرارداد نامکتوبی میان سازمان و کارکنانش قابل اجرا است. بر خلاف سازمان‌های غیر چابک، فرهنگ سازمان چابک پویاست، یعنی بر اعتماد و اطمینان رهبران و احترام به کارکنان سازمان استوار است (جعفر نژاد و شهایی، ۱۳۸۹، ص ۱۱۷). مفهوم فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در بهره‌وری و عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است و چنانچه فرهنگ مناسب کاری که به خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقاء اخلاقیات، عملکرد و بهره‌وری بالاتر منجر می‌گردد (کاشانی، ۱۳۹۱). دنیسون در مدل خود ابعاد فرهنگ را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق-پذیری و رسالت در نظر می‌گیرد که هریک از این ابعاد با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند (رحیم نیا و علیزاده، ۱۳۸۷). از طرفی دیگر نظریه پردازان کلید بهبود عملکرد کارکنان و سازمانی را مدیریت موثر نیروی انسانی می‌دانند و با وجود حرکت سریع سازمانها به سوی فن‌آوری، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک سازمان بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. در واقع تحقیقات نظری در مورد مدیریت استراتژیک منابع انسانی بیان می‌کند که اقدامات منابع انسانی ممکن است منجر به عملکرد بالاتر شرکت و کسب مزیت رقابتی پایدار شود، زیرا این اقدامات اغلب منحصر به فرد، کمیاب،

2. Zehir  
3. Cheung

1. Organizational Culture

غیرقابل جایگزین و غیرقابل تقلید هستند (لادو و ویلسون، ۱۹۹۴). «اقدامات منابع انسانی» سیستمی است که به جذب، توسعه، حفظ و انگیزش کارکنان برای اطمینان از اجرای مؤثر فعالیت‌ها و بقای سازمان می‌پردازد (شولر و جکسون، ۱۹۸۷). اقدامات منابع انسانی عموماً به مجموعه‌ای از اقدامات داخلی سازگار که توسط شرکت برای ارتقا دانش، مهارت‌ها، توانایی و انگیزش کارکنان تصویب شده است، اشاره دارد. این اقدامات نه تنها منابع انسانی شرکت را حمایت می‌کنند و شایستگی‌هایشان را توسعه می‌دهند، بلکه بر ارزش شرکت نیز می‌افزایند (هانگ و همکاران، ۲۰۰۸). در طی سال‌ها؛ محققان، بسیاری از اقدامات منابع انسانی که به طور بالقوه عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند، پیشنهاد کرده‌اند. این اقدامات عبارتند از: تأکید بر انتخاب کارکنان بر اساس تناسب آن‌ها با فرهنگ شرکتشان، تأکید بر رفتار، نگرش، و مهارت‌های فنی مورد نیاز برای شغل، پرداخت پاداش مبتنی بر عملکرد، و توانمندسازی کارکنان به منظور ترویج کار گروهی (احمد و شرودر، ۲۰۰۳). این اقدامات اغلب به عنوان مجموعه‌ای یکپارچه بکار برده می‌شوند نه به صورت اقدامات مجزا (مکدافی، ۱۹۹۵). در این پژوهش اقدامات منابع انسانی ارائه شده توسط انگو و همکاران (۲۰۰۵) مورد بررسی قرار گرفته است. این اقدامات شامل ۴ بعد انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات می‌باشد (انگو و همکاران، ۲۰۰۸). با وجود شناخت گسترده از اهمیت فرهنگ سازمانی و منابع انسانی برای موفقیت بلند مدت سازمان، اما اینکه هر دو متغیر با هم بتوانند بر روی عملکرد کارکنان تأثیر داشته باشند در ادبیات مربوط به این مباحث به صورت گسترده پرداخته نشده است. برای بررسی این مسائل به دو سوال اساسی باید پاسخ دهیم: ۱. چگونه فرهنگ سازمانی می‌تواند باعث افزایش عملکرد کارکنان شود؟ ۲. چگونه منابع انسانی می‌تواند باعث افزایش عملکرد کارکنان شود؟

از اینرو، در این پژوهش به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی و منابع انسانی بر عملکرد کارکنان می‌پردازیم. برای سنجش فرهنگ سازمانی از مدل دنیسون (۲۰۰۰) و برای سنجش منابع انسانی از

مدل انگو و همکاران (۲۰۰۵) در این پژوهش بهره گرفته شده است.

### چارچوب نظری پژوهش

در این بخش از مقاله به تشریح ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق در خصوص فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و عملکرد کارکنان پرداخته می‌شود.

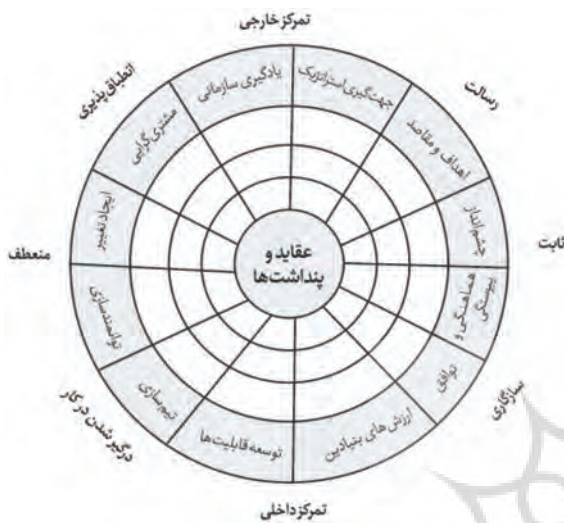
#### فرهنگ سازمانی

از نظر «کروسیتو و یوسف»<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) یکی از مولفه‌های دستیابی به چابکی سازمانی و عملکرد بهتر، «فرهنگ سازمانی»<sup>۵</sup> می‌باشد (جعفر نژاد و شهبایی، ۱۳۸۹، ص ۲۱۸). برای دستیابی به چابکی تغییر فرهنگ یک راهکار بی‌بدیل می‌باشد. این تغییر باید در کوتاه‌ترین زمان ممکن به همه (از جمله مدیران، متخصصین و نیروی کار) آموزش داده شود (جعفر نژاد و زارعی، ۱۳۸۴). بسیاری از صاحب نظران و محققان، فرهنگ سازمان را به عنوان منبعی از مزیت رقابتی مورد مطالعه قرار داده‌اند (قربانی و همکاران، ۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی عبارتست از: الگوی منحصر به فرد از مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک که فعالیت‌های جامعه‌پذیری، زبان، سمبل‌ها و عملیات سازمان‌ها را شکل می‌دهد (وثوقی، ۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی به سازمان هویت می‌دهد (زهیر و همکاران، ۲۰۱۱؛ چی یونگ<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۱) و به هماهنگی رفتار اعضا کمک می‌کند (آقاجانی، ۱۳۹۲). هر سازمانی هویت و فرهنگ سازمانی مختص به خود را دارد، که به صورت قرارداد نامکتوبی میان سازمان و کارکنانش قابل اجرا است. بر خلاف سازمان‌های غیر چابک، فرهنگ سازمان چابک پویاست، یعنی بر اعتماد و اطمینان رهبران و احترام به کارکنان سازمان استوار است (جعفر نژاد و شهبایی، ۱۳۸۹، ص ۱۱۷). مفهوم فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در بهره‌وری و عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است و چنانچه فرهنگ مناسب کاری که به خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقاء اخلاقیات،



4. Crocitto & Youssef  
5. Organizational Culture  
6. Cheung

عملکرد و بهره‌وری بالاتر منجر می‌گردد (کاشانی، ۱۳۹۱). دنیسون در مدل خود ابعاد فرهنگ را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت در نظر می‌گیرد که هر یک از این ابعاد با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند (رحیم نیا و علیزاده، ۱۳۸۷). تصویر ۱ مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) را نشان می‌دهد.



تصویر ۱. مدل فرهنگ سازمانی؛ ماخذ: دنیسون، ۲۰۰۰.

### منابع انسانی

با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می‌توان بیان داشت که نیروی انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می‌شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هر چه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند (بیلوی، ۱۳۸۷). در واقع تحقیقات نظری در مورد مدیریت استراتژیک منابع انسانی بیان می‌کند که اقدامات منابع انسانی ممکن است منجر به عملکرد بالاتر شرکت و کسب مزیت رقابتی<sup>۱۵</sup> پایدار شود، زیرا این اقدامات اغلب با ارزش، منحصر به فرد، غیرقابل جایگزین و غیرقابل تقلید هستند (لادو و همکاران<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۴). با این حال، اقدامات منابع انسانی فقط زمانی می‌تواند منبعی برای مزیت رقابتی پایدار باشد که

15. Strategic Direction & Intent  
16. Goals & Objectives  
17. Vision  
18. Sustainable Competitive Advantage  
19. Lado & et al

۱. «درگیر شدن در کار»<sup>۷</sup>: سازمان‌های اثر بخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. در این مدل این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود: توانمند سازی<sup>۸</sup>، تیم‌سازی، توسعه قابلیت‌ها<sup>۹</sup>.

۲. «سازگاری»<sup>۱۰</sup>: تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثر بخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود: ارزش‌های بنیادی، توافق، هماهنگی و پیوستگی.

۳. «انطباق پذیری»<sup>۱۱</sup>: سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد: ایجاد تغییر<sup>۱۲</sup>، مشتری‌گرایی<sup>۱۳</sup>، یادگیری سازمانی.

۴. «رسالت»<sup>۱۴</sup>: شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست معمولاً به بیراهه می‌روند. این ویژگی توسط سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود: گرایش و

7. Involvement  
8. Capability Development  
9. Capability Development  
10. Consistency  
11. Adoptability  
12. Creating Change  
13. Customer Focus  
14. Mission



۳. ارزیابی عملکرد: ارزشیابی کارکنان و بررسی رفتارها و قابلیت‌های کارکنان از وظایف اصلی مدیران است. با آگاه نمودن کارکنان از عملکرد آنان زمینه پرورش آن‌ها فراهم شده و آن‌ها آگاهانه تلاش در جهت جایگزین ساختن رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیراثربخش خواهند داشت و این امر نه تنها کارایی کارکنان را موجب خواهد شد، بلکه موجب اثربخشی سازمان نیز می‌گردد (جوادین، ۱۳۸۷).

۴. جبران خدمات: فرآید پرداخت و دادن پاداش به کارکنان برای جبران تلاش‌ها و خدمات آنان است. سیستم پرداخت مناسب، موجب افزایش انگیزه کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود (استوارت و براون، ۱۳۸۸).

### عملکرد کارکنان

جهان امروز بویژه جهان سازمان‌ها، دستخوش تغییر و تحولات شگرف و مداومی است و تمامی ابعاد سازمان‌ها از محیط داخلی تا محیط خارجی، از عوامل انسانی تا غیر انسانی و ... همگی با شتابی خیره‌کننده در حال عوض شدن از حالتی به حالتی دیگر هستند (جیانگ و لی<sup>۲۸</sup>، ۲۰۰۸). عملکرد یکی از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به حساب می‌آید (هریس و ماسشولدر<sup>۲۹</sup>، ۱۹۹۶). عملکرد مفهوم گسترده‌ای است که آنچه را شرکت تولید می‌کند و نیز حوزه‌هایی را که با آن‌ها در تعامل است در بر می‌گیرد (صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۱). همواره در اکثر سازمان‌های جهان مدیران و رهبران سازمانی در پی ارتقا و بهبود عملکرد سازمان‌های خویش می‌باشند. عملکرد سازمان ترکیب گسترده‌ای هم از دریافتی‌های غیر ملموس، همچون افزایش دانش سازمانی و هم دریافتی‌های عینی و ملموس همچون نتایج اقتصادی و مالی است (علامه و مقدمی، ۱۳۸۹). عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد،

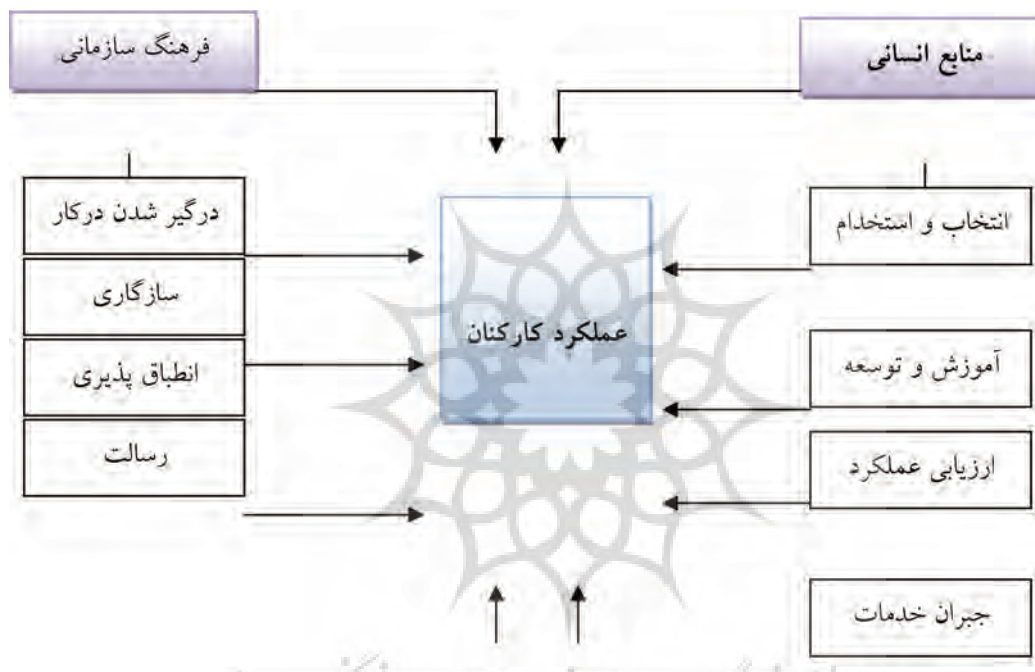
از منابع یا شایستگی‌هایی که برای شرکت خلق ارزش می‌کنند، حمایت کند. بنابراین، رایت، اسنل و همکارانشان<sup>۲۰</sup> (به عنوان مثال، اسنل، یاندت و رایت<sup>۲۱</sup>، ۱۹۹۶؛ رایت<sup>۲۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۱) استدلال کرده‌اند که تحقیقات مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید منابعی را که برای رقابت در یک زمینه رقابتی حیاتی هستند، تشخیص دهند و اقدامات منابع انسانی را برای حمایت از این منابع ایجاد کنند. «اقدامات منابع انسانی» سیستمی است که به جذب، توسعه، حفظ و انگیزش کارکنان برای اطمینان از اجرای مؤثر فعالیت‌ها و بقای سازمان می‌پردازد. در این پژوهش اقدامات منابع انسانی ارائه شده توسط انگو<sup>۲۳</sup> و همکاران (۲۰۰۵) مورد بررسی قرار گرفته است. این اقدامات شامل ۴ بعد انتخاب و استخدام<sup>۲۴</sup>، آموزش و توسعه<sup>۲۵</sup>، ارزیابی عملکرد<sup>۲۶</sup> و جبران خدمات<sup>۲۷</sup> می‌باشد (انگو و همکاران، ۲۰۰۸).

۱. انتخاب و استخدام: کارمندیابی فرآیند تطبیق و همسانی افراد مناسب با شغل‌های مناسب است. کارمندیابی شامل دو بخش است: انتخاب و استخدام. انتخاب کارکنان فرآیند گزینش افراد برای استخدام آن‌ها در سازمان است. انتخاب کارکنان مناسب می‌تواند موجب اثربخشی سایر فعالیت‌های منابع انسانی شود و از برخی مسائل و مشکلات ممانعت به عمل آورد.
۲. آموزش و توسعه: آموزش، تلاشی برنامه‌ریزی شده و سازمان‌یافته است که به کارکنان کمک می‌کند تا نگرش، دانش و مهارت‌های مربوط به شغل را بیاموزند؛ و توسعه کارکنان، مجموعه فعالیت‌هایی است که بر رشد فردی و حرفه‌ای کارکنان تأثیر می‌گذارد. این فعالیت‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌هایی را بیاموزند که در موفقیت آتی آن‌ها مؤثر است (استوارت و براون، ۱۳۸۸).

20. Wright, Snell & et al  
21. Snell Youndt And Wright  
22. Wright  
23. Ngo  
24. Selection And Recruitment  
25. Training And Development  
26. Performance Evaluation  
27. Compensation

28. Jiang & Li  
29. Harris & Mossholder

بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه ی کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد (رهنورد، ۱۳۸۷). معروف ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شده است: «فرآیند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته». مطابق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می شود: (۱) کارایی که توصیف کننده ی چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی



تصویر ۲. مدل مفهومی تحقیق (محقق ساخته)

### فرضیه های تحقیق

- فرضیه کلی: عوامل موثر (فرهنگی، منابع انسانی) بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه اصلی ۱: عوامل فرهنگی بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه اصلی ۲: عوامل منابع انسانی بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه های فرعی:
- فرضیه فرعی ۱: درگیر شدن در کار بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه فرعی ۲: سازگاری بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه فرعی ۳: انطباق پذیری بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه فرعی ۴: رسالت بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه فرعی ۵: انتخاب و استخدام بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه فرعی ۶: آموزش و توسعه بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه فرعی ۷: ارزیابی عملکرد بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه فرعی ۸: جبران خدمات بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر مثبت و معنادار دارد.

## روش تحقیق

همانطور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ نشانگر پایایی و قابلیت اعتماد ابزار تحقیق می‌باشد. همچنین جهت آزمون روایی سؤالات از دو روش اعتبار محتوا و اعتبار عاملی<sup>۳۲</sup> استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات جمعی از متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد؛ و نهایتاً اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد. آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی<sup>۳۳</sup> و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام گرفت. با نگاهی به نتایج لیزرل در جدول (۲) مشاهده می‌شود که هر سه مدل اندازه‌گیری، شرایط ذکر شده را برآورده می‌کنند و مدل‌های مناسبی هستند. مجموع این نتایج بیانگر آن هستند که پرسشنامه‌های این تحقیق دارای پایایی و روایی مناسبی می‌باشند.

### یافته‌های تحقیق

در این بخش از مقاله به تشریح یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری و نیز نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار آماری LISREL پرداخته می‌شود.

### بررسی مدل‌های اندازه‌گیری

در مدلسازی معادلات ساختاری لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری اطمینان حاصل شود. بنابراین در ادامه نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق ارائه شده است.

پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی به شمار می‌آید، و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی است. جامعه آماری این تحقیق را ۱۵۰۰ نفر از کارکنان شهرداری اهواز (کارشناس به بالا) تشکیل می‌دهد؛ که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ای، ۳۰۵ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب خواهند شد. جهت سنجش فرهنگ سازمانی، اقدامات منابع انسانی، و عملکرد کارکنان به ترتیب از پرسشنامه استاندارد دنیسون (۲۰۰۰)، نگو، توربان، لاو و لوی<sup>۳۰</sup> (۱۹۹۸) نگو، لاو و فولی<sup>۳۱</sup> (۲۰۰۸) و پرسشنامه محقق ساخته عملکرد کارکنان بهره گرفته شده است. در کل ۳۰۵ پرسشنامه توزیع شد و ۲۹۰ پرسشنامه معتبر از پاسخ دهندگان جمع‌آوری گردید. سؤالات پرسشنامه به دو بخش سؤالات عمومی و تخصصی تقسیم شده‌اند؛ که بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) می‌باشند. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌های مذکور نیز از روش آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS. ۱۸ بهره گرفته شده است. در جدول (۱) تعداد گویه‌های ارائه شده برای سنجش هر متغیر و ضریب آلفای کرونباخ هر متغیر مشخص شده است.

جدول ۱. تشریح متغیر، ابعاد و پایایی ابزار اندازه‌گیری تحقیق

متغیر	ضریب پایایی	تعداد گویه‌ها
فرهنگ سازمانی	۰/۸۶۷	۲۳
اقدامات منابع انسانی	۰/۹۴۳	۱۵
عملکرد کارکنان	۰/۹۱۸	۱۰

32. Content Validity And Factorial Validity  
33. Confirmatory Factor Analysis

30. Ngo, Turban, Lau, and Lui  
31. Ngo, Lau, and Foley

جدول ۲. مقایسه مدل‌های اندازه‌گیری

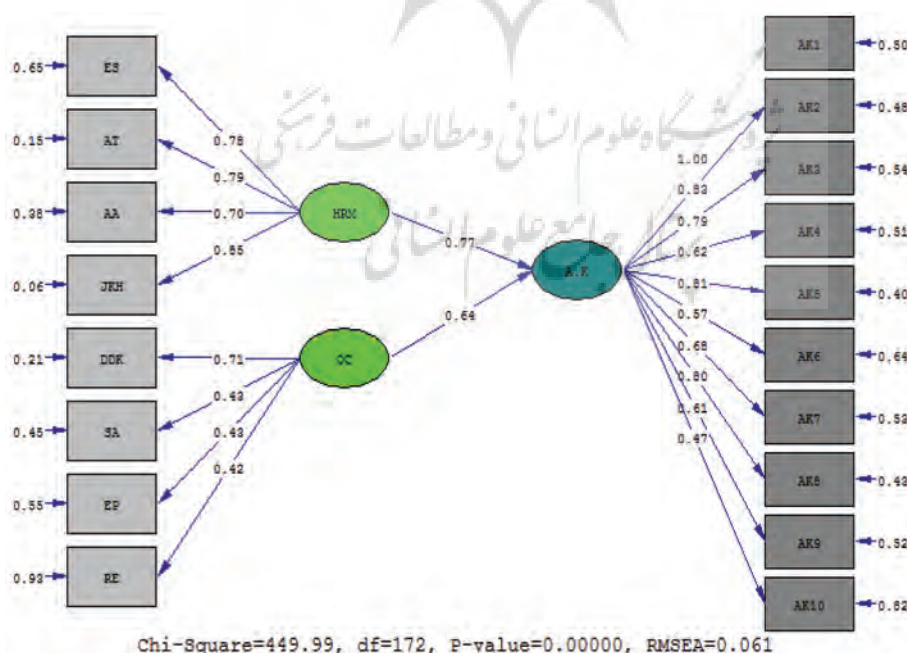
AGFI	GFI	RMSEA	p-value	df	Df		نوع تحلیل عاملی تأییدی	مدل اندازه‌گیری
۰/۹۰	۰/۹۱	۰,۰۴۴	۰/۰۰۰۰۰	۲,۵۱	۱۸۵	۴۶۶,۳۴	مرتبه دوم	مدل فرهنگ سازمانی
۰/۹۱	۰/۹۳	۰,۰۳۹	۰/۰۰۰۰۰	۱,۹۳	۸۶	۱۶۶,۸۹	مرتبه دوم	مدل منابع انسانی
۰/۹۵	۰/۹۷	۰,۰۳۰	۰/۱۳۹۹۴	۱,۲۵	۳۵	۴۴,۰۷	مرتبه اول	عملکرد کارکنان

مناسب به آزمون فرضیه های تحقیق خواهیم پرداخت. برای آزمون فرضیه‌ها از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل استفاده شده است. در اجرای مدل معادلات ساختاری اول برای آزمون فرضیه های فرعی تحقیق نیز ابتدا خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برآزش یافته است (RMSEA=0/078؛ df2χ=2/73؛ NNFI/96؛ NFI=0/94؛ AGFI=0/89؛ GFI=0/90؛ CFI=0/97). به عبارت دیگر، داده های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است. نمودار (۱)

همان طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی، اقدامات منابع انسانی، و عملکرد کارکنان نشان می‌دهد که شاخص‌های اصلی برآزش کلیه متغیرهای مکنون در دامنه مناسب و قابل قبول قرار دارد. به عبارت دیگر مدل های مفهومی پژوهش تا میزان زیادی منطبق بر داده‌های مشاهده شده است.

#### یافته های حاصل از آزمون فرضیات تحقیق

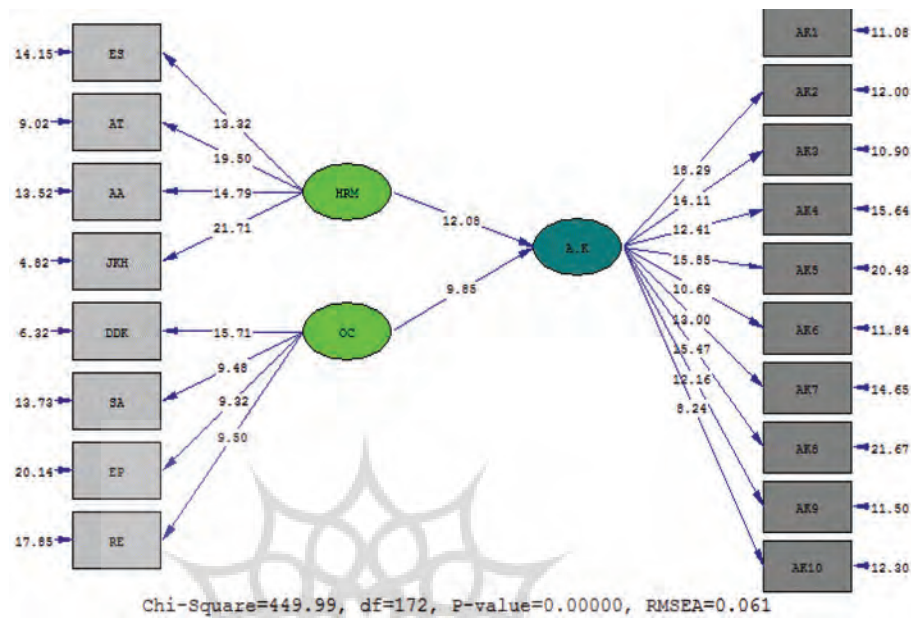
پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی و شناخت متغیرهای مکنون، در این قسمت با انجام تحلیل



نمودار ۱. مدل ساختاری پژوهش برای آزمون فرضیه اصلی در حالت تخمین استاندارد



در نمودار ۲ نیز معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده از مدل ساختاری پژوهش نشان داده شده است.



نمودار ۲. اعداد معناداری ضرایب مدل ساختاری پژوهش برای آزمون فرضیه اصلی

نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می دهد که عوامل منابع انسانی (با ضریب تاثیر ۰,۷۷) و فرهنگی (با ضریب تاثیر ۰,۶۴) بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر دارد. بنابراین فرض صفر رد می شود و کلیه مفروضات تحقیق تأیید می گردند.

## نتایج آزمون فرضیات فرعی

در اجرای مدل معادلات ساختاری اول برای آزمون فرضیه های فرعی تحقیق نیز ابتدا خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برآزش یافته است ( $GFI=0/90$ ;  $RMSEA=0/078$ ;  $df2\chi/2/73$ )؛ به عبارت دیگر، داده های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است. ( $CFI=0/97$ ;  $0NNFI/96$ ;  $NFI=0/94$ ;  $AGFI=0/89$ )

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیات فرعی

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	عدد معناداری	نتیجه آزمون
فرضیه اصلی ۱	عوامل فرهنگی	عملکرد کارکنان	۰/۶۴	۹,۸۵	تأیید شد
فرضیه اصلی ۲	عوامل منابع انسانی	عملکرد کارکنان	۰/۷۷	۱۲,۰۸	تأیید شد
فرضیه فرعی ۱	درگیر شدن در کار	عملکرد کارکنان	۰/۵۳	۸,۳۹	تأیید شد
فرضیه فرعی ۲	سازگاری	عملکرد کارکنان	۰/۶۴	۱۰,۲۷	تأیید شد
فرضیه فرعی ۳	انطباق پذیری	عملکرد کارکنان	۰/۶۳	۹۰,۸۲	تأیید شد
فرضیه فرعی ۴	رسالت	عملکرد کارکنان	۰/۵۸	۸,۷۱	تأیید شد
فرضیه فرعی ۵	انتخاب و استخدام	عملکرد کارکنان	۰/۶۶	۱۱,۲۰	تأیید شد
فرضیه فرعی ۶	آموزش و توسعه	عملکرد کارکنان	۰/۷۰	۱۱,۵۹	تأیید شد
فرضیه فرعی ۷	ارزیابی عملکرد	عملکرد کارکنان	۰/۷۳	۱۲,۴۰	تأیید شد
فرضیه فرعی ۸	جبران خدمات	عملکرد کارکنان	۰/۹۰	۱۰,۹۷	تأیید شد

نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می دهد که چهار عامل منابع انسانی شامل انتخاب و استخدام

سازمانی دنیسون و منابع انسانی نگو و همکاران به بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی و منابع انسانی بر عملکرد کارکنان پرداخته است. جدول ۵ و نمودار ۲ و ۱ نتایج حاصل از آزمون روابط ساختاری بین متغیرهای پژوهش را نشان می دهد. یافته های پژوهش نشان دهنده تأیید فرضیه اصلی ۱ با ضریب مسیر ۰,۶۴ و عدد معناداری ۹,۸۵ می باشد. پس می توان نتیجه گرفت، فرهنگ سازمانی با ابعاد درگیر شدن در کار و سازگاری و انطباق پذیری و رسالت؛ در یاری رساندن به سازمان برای توسعه و مواجهه موثر با چالش ها و تقاضاهای جدید تاثیر بسزایی دارد. بر این اساس شکل دهی فرهنگ سازمانی مؤثر می تواند بستر مورد نیاز یا زیرساخت لازم برای توسعه ای عملکرد

(با ضریب تاثیر ۰,۶۶)، آموزش و توسعه (با ضریب تاثیر ۰,۷۰)، ارزیابی عملکرد (با ضریب تاثیر ۰,۷۳) و جبران خدمات (با ضریب تاثیر ۰,۶۴) بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر دارند. همچنین انواع فرهنگ سازمانی از جمله فرهنگ درگیر شدن (با ضریب تاثیر ۰,۵۳)، فرهنگ سازگاری (با ضریب تاثیر ۰,۶۴)، فرهنگ انطباق پذیری (با ضریب تاثیر ۰,۶۳) و فرهنگ رسالت (با ضریب تاثیر ۰,۵۸) بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز تاثیر دارند. بنابراین فرض صفر رد می شود و کلیه مفروضات تحقیق تأیید می گردند.

## نتیجه گیری و جمع بندی

این پژوهش با استفاده از چهارچوب مدل فرهنگ

کارکنان باشد. یافته‌های پژوهش نشان دهنده تأیید فرضیه اصلی ۲ با ضریب مسیر ۰/۷۷ و عدد معناداری ۱۲/۰۸ می‌باشد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که این سازمان از طریق تدوین و پیاده‌سازی عوامل منابع انسانی باعث بهبود و ارتقا عملکرد سازمانی می‌شود. نتایج این تحقیق تا حدودی تأییدکننده تحقیقات قبلی است که در این حوزه صورت گرفته است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی اول نشان‌دهنده تأیید فرضیه با ضریب مسیر ۰/۵۳ و عدد معناداری ۸/۳۹ است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که توسعه قابلیت‌ها و تیم‌سازی و توانمندسازی زمینه‌های لازم را برای توسعه چابکی سازمانی فراهم می‌کند. برای فرضیه فرعی دوم تأثیر سازگاری بر عملکرد کارکنان آزمون شد. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده تأیید فرضیه با ضریب مسیر ۰/۶۴ و عدد معناداری ۱۰/۲۷ است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که توجه به ارزش‌های بنیادی<sup>۳۴</sup>، توافق<sup>۳۵</sup>، هماهنگی و پیوستگی<sup>۳۶</sup> بستر لازم برای رسیدن به عملکرد کارکنان را مهیا می‌نماید. نتایج خروجی نرم افزار نشان می‌دهد که تأثیر انطباق پذیری بر عملکرد کارکنان با ضریب مسیر ۰/۶۳ و عدد معناداری ۹۰/۸۲ مورد تأیید است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که بهره‌گیری از برنامه‌ها و سیاست‌هایی که به منزله ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی، یادگیری سازمانی<sup>۳۷</sup> باشد؛ در نهایت منجر به عملکرد بهتر می‌شود. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی چهارم یعنی تأثیر رسالت بر عملکرد کارکنان با ضریب مسیر ۰/۵۸ و عدد معناداری ۸/۷۱ حاکی از تأیید این فرضیه است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که مشخص کردن گرایش و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد، و چشم‌انداز سازمانی و تبیین آن برای کارکنان سازمانی راهی برای نیل به عملکرد کارکنان است.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی پنجم نشان‌دهنده تأیید فرضیه با ضریب مسیر ۰/۶۶ و عدد معناداری ۱۱/۲۰ است. بر این اساس

34. Core Values
35. Agreement
36. Coordination & Integration
37. Organizational Learning

می‌توان نتیجه گرفت که این سازمان از طریق تدوین و اجرای استراتژی‌ها و فعالیت‌های مربوط به انتخاب و استخدام و صرف منابع کافی جهت بکارگیری افراد متخصص و توانمند، قادر بوده است که در درازمدت عملکرد سازمان را ارتقا دهد. برای فرضیه فرعی ششم تأثیر آموزش و توسعه بر عملکرد کارکنان آزمون شد. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده تأیید فرضیه با ضریب مسیر ۰/۷۰ و عدد معناداری ۱۱/۵۹ می‌باشد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که فعالیت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های سازمان در زمینه برنامه‌ها آموزشی و طرح‌های توسعه‌ای کارکنان منجر به ارتقا عملکرد کارکنان و به دنبال آن عملکرد سازمان شده است. نتایج خروجی نرم افزار نشان می‌دهد که تأثیر ارزیابی عملکرد بر عملکرد کارکنان با ضریب مسیر ۰/۷۳ و عدد معناداری ۱۲/۴۰ مورد تأیید است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که ارزیابی عملکرد کارکنان و دادن بازخور به آن‌ها باعث بهبود عملکرد کارکنان و در نهایت عملکرد سازمان شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی هشتم یعنی تأثیر استراتژی جبران خدمات بر عملکرد کارکنان با ضریب مسیر ۰/۶۴ و عدد معناداری ۱۰/۹۷ حاکی از تأیید این فرضیه است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که پرداخت مزد و پاداش منصفانه و مبتنی بر عملکرد، باعث انگیزش کارکنان در انجام فعالیت‌های شان شده است که این به نوبه خود بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. وجود تأثیر مثبت بین فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان در این مطالعه با یافته‌های پژوهش‌های گذشته همخوانی دارد. به عنوان مثال، رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۸) بیان کردند که آگاهی از فرهنگ سازمانی گامی بنیادی و مهم به حساب می‌آید. لذا برای انجام هر گونه اقدام جدیدی در سازمان توجه به فرهنگ آن مجموعه امری ضروری است. ایلماز و ارگان (۲۰۰۸) درباره تأثیر ابعاد مدل فرهنگ سازمانی دنیسون بر عملکرد به این نتیجه رسیدند که بعد انطباق پذیری بیشترین و بعد سازگاری کمترین تأثیر را بر عملکرد سازمانی دارد. نصیری پور و همکاران (۱۳۹۱) به این نتیجه رسیدند که هرچه به شاخص‌های فرهنگ سازمانی توجه

بیشتری مبدول گردد، عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد و با اقداماتی از قبیل بهبود و تقویت شاخص‌های فرهنگی که بیشترین تأثیر را بر عملکرد کارکنان دارند، می‌توان شاهد بهبود بیشتر فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان این سازمان بود. قربانی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش خود اذعان می‌دارند که ارتباط مثبت و معناداری بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی وجود دارد. نصیری پور و همکاران (۱۳۸۸) بیان می‌کنند بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری رابطه معناداری وجود دارد. نتایج تحقیق تایدور و همکاران، (۲۰۱۲) نیز حاوی این مضمون بود که فرهنگ سازمانی ارتباط معنی‌داری با عملکرد سازمان دارد. نتایج تحقیق جاکوب و همکاران (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی و عملکرد رابطه‌ی قوی با یکدیگر دارند.

وجود تاثیر مثبت بین منابع انسانی بر عملکرد کارکنان در این مطالعه با یافته‌های پژوهش‌های گذشته همخوانی دارد. به عنوان مثال، در پژوهش افجه‌ء و سپهوند (۱۳۸۸)، نتایج تحقیق به این صورت بود که وجود هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی، سرمایه انسانی و رفتار سازمانی اثر قابل توجهی بر عملکرد سازمان خواهد داشت. دلوی و همکاران (۱۳۸۹)، در تحقیقی که انجام دادند، نشان دادند که برای رسیدن به وضعیت مطلوب؛ آموزش، توجیه مدیران و مجریان راهبردی، نزدیک‌تر کردن دیدگاه‌ها، اهمیت دادن به مباحث و جایگاه مدیریت منابع انسانی، ایجاد جو اعتماد، برقراری سیستم‌های پرداخت و ارزیابی و غیره لازم می‌باشد. در تحقیق دیگر توسط بوسکال (۱۹۹۸) استدلال می‌کند که شرکت‌هایی که قابلیت زنده ماندن مداوم را در صنعتشان تضمین می‌کنند، پتانسیل ساخت مزیت منابع انسانی از طریق سرمایه انسانی برتر و فرایندهای سازمانی را خواهند داشت، و بیان می‌کند که منابع انسانی قادر به ایجاد مزیت پایدار هستند. در تحقیق دیگر توسط صادقی و محتشمی (۱۳۹۰)، این نتیجه حاصل شد که عملیات استراتژیک منابع انسانی شامل استخدام، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد عامل مهم و ابزار اصلی سازمان‌ها برای نیل به اهداف سازمانی است. آرون و زوک (۲۰۰۶)

به نقش مهم استخدام و گزینش کارکنان بر مبنای دانش و توانایی‌های کارکنان در توسعه‌ی اهداف سازمانی اشاره کرده‌اند (صادقی و محتشمی، ۱۳۹۰). لینگ‌تان و ناسوردین (۲۰۱۱)، در تحقیق خود بیان می‌کنند که در استخدام و بکارگیری نیروی انسانی، تناسب میان فرد و فرهنگ سازمانی اهمیت دارد و اجرای سطح بالای استخدام در صورتی که تناسب فرد و سازمان را به هم مرتبط کند، منجر به نوآوری سازمانی خواهد شد. استوارت و براون (۲۰۰۹)، کارکنان را اصلی‌ترین عناصر هر سازمان عنوان کردند و موفقیت سازمان را در گرو استخدام و بکارگیری افراد توانمند و بهره‌ور دانستند. کیپ و می‌هیو (۱۹۹۶)، بیان می‌کنند؛ هنگامی که توسعه کارکنان عنصر کلیدی در عملکرد محسوب می‌شود (ردمن و ویلکینسون، ۱۳۸۸، ص ۱۶۱). استوارت و براون (۱۳۸۸)، بیان می‌کنند که توسعه و بالندگی کارکنان، امکان مواجهه با نیروهای متغیر محیطی را افزایش می‌دهد و به دنبال آن سازمان قادر خواهد بود که رقابت پذیری خود را حفظ و افزایش دهد. کارگر شورکی (۱۳۸۴)، در تحقیق خود وجود نظام‌های دقیق، جامع و معتبر مدیریت عملکرد را به عنوان یکی از شاخصه‌های توسعه‌یافتگی سازمان‌ها و جوامع معرفی می‌کنند. جورگنسون و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیق خود بیان کردند که سیستم‌های مدیریت عملکرد به همسویی افراد، تیم و اهداف سازمانی کمک می‌کند. صادقی و محتشمی (۱۳۹۰)، در تحقیق خود بیان می‌کنند که جبران موقعیت‌های انفرادی و گروهی بوسیله‌ی پاداش مادی یکی از راه‌های تشویق به نوآوری است. لینگ‌تان و ناسوردین (۲۰۱۱)، بیان می‌کنند که سیستم پاداش کارکنان را به داشتن انگیزه و خلق ایده‌های نوآورانه تشویق می‌کنند.

این نتایج نشان می‌دهد که شناخت مدیران از مفهوم فرهنگ سازمانی، اهمیت و نقش آن در رفتار و عملکرد سازمان باید بیشتر شود. همچنان که امروزه دانشمندان مدیریت بیان می‌دارند که مهم‌ترین وظیفه مدیران عالی سازمان، ایجاد، توسعه و پرورش ارزش‌های فرهنگی مطلوب است؛ توجه بیشتر مدیران به توسعه و پرورش ارزش‌های فرهنگ سازمانی در برنامه‌های تغییر،



بهبود، و بازسازی سازمان. همچنان که اکثر دانشمندان مدیریت، بهبود و بازسازی سازمان را به عنوان یک تغییر برنامه ریزی شده، با دگرگونی و پرورش فرهنگ سازمانی برابر می دانند؛ اصلاح و بهبود بینش و عمق دادن به نگرش های سالم و بارور کردن قدرت تشخیص و تحلیل افراد؛ تعیین جایگاه و سهم فرهنگ سازمانی در طراحی ساختار و تدوین مقررات، نظامات، آیین نامه ها، طرح ها و دستورالعمل ها؛ آموزش چگونگی شناسایی، معرفی، و ترویج نمادها و ارزش های مثبت فرهنگ سازمانی و شیوه نهادینه سازی آنها در سازمان؛ آموزش و توسعه کارکنان از طریق برگزاری کارگاه ها به منظور آشنایی آنها با ارزش های حاکم بر جامعه و سازمان و رفتار متناسب با فرهنگ مورد پذیرش سازمان؛ و همچنین آشنایی و تشویق آنها به مشارکت، کارگروهی، و کلیه ی مهارت های کاری، این موارد سازمان را به سوی فرهنگی سوق می دهد که ابزاری چه رسیدن به عملکرد بهتر و بالاتر باشد.

از طرفی دیگر در حوزه منابع انسانی به این نتیجه می رسیم که رعایت ملاحظات قانونی در خصوص جذب و استخدام نیروهای انسانی؛ توجه به زمان مورد نیاز برای پر کردن مشاغل خالی؛ تأمین نیروی انسانی شایسته از طریق طراحی مجدد مشاغل و تجزیه تحلیل علمی شغلی و تهیه ی شناسنامه ی شغلی؛ استفاده از روش های تأمین منابع انسانی با استفاده از نتایج حاصل از پیش بینی و مقایسه بین تعداد نیروی انسانی موجود و پیش بینی نیاز برای نیروی انسانی حاصل از برنامه ریزی نیروی انسانی. به عنوان مثال زمانی که عرضه و تقاضای نیروی انسانی حالت متعادلی دارد، تأکید در جهت بکارگماری، انتصاب و ارتقا خواهد بود؛ معنی دار بودن مفاهیم آموزشی. زمانی که مربی و مدرسی دانش، مهارت و توانایی مرتبطی را معرفی میکند، اگر خود کارآموز و هنرجو برای درک مفاهیم آموزشی مرتبط با کار خود تلاش نکند، یادگیری اندکی ممکن است اتفاق افتد؛ ملاحظات محیطی. کارکنانی که در محیطی مناسب با آرامش و با در نظر گرفتن فاصله کافی آموزش دیده اند، به نسبت کارکنانی که شرایط آموزش نا مطلوب داشته اند، امکان

یادگیری بیشتری خواهند داشت؛ پذیرش بهبود مستمر به عنوان یک اصل توسط مدیران و نهادینه کردن آن در سازمان؛ برقراری آموزش های لازم و مناسب جهت اجرای هر چه بهتر مدیریت عملکرد در سازمان. برای بهتر انجام شدن عمل ارزیابی، سازمان ها می بایست دارای برنامه های آموزشی در این رابطه باشند. این آموزش ها می بایست شامل اطلاعاتی در مورد روش های مشاهده رفتارهای شغلی و هدایت مصاحبه های مربوط به ارزشیابی، به اضافه ی آگاهی یافتن از خطاها و اشتباهاتی است که هنگام ارزشیابی به طور معمول واقع می شود؛ دادن پاداش به کارکنان باید مطابق با میزان مشارکت آنها در فعالیت های سازمانی و دستیابی به اهداف انجام گیرد؛ و دادن پاداش باید به گونه ای باشد که باعث هدایت و حمایت از رفتار مطلوب در همه ی سطوح شود؛ الزاماتی می باشد که به سازمان از هر جهت برای رسیدن به اهدافش در حوزه منابع انسانی کمک می کند.

#### منابع و ماخذ

۱. آقاجانی، ح.ع. (۱۳۹۲). بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی (مشاهده تجربی: دانشگاه مازندران) مهندسی فرهنگی، سال هشتم، شماره ۷۵.
۲. استوارت، گ و براون، ک. (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل، (ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و دکتر مرجان فیاضی)، تهران: مهکامه، چاپ دوم.
۳. افجه، ع. ا و سپهوند، ر. (۱۳۸۸). اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی های منابع انسانی و سرمایه انسانی و رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۶، ص ۹۴-۶۷.
۴. جعفرنژاد، ا و زارعی، ع. (۱۳۸۴). بررسی نقش عوامل درون سازمانی در تبیین مدلی برای تبدیل سازمان های فعلی به سازمان های چابک در صنایع الکترونیک و مخابرات کشور، فرهنگ مدیریت، سال

۵. سوم، شماره دهم، ص ۸۶-۶۷. جعفرنژاد، ا و شهائی، ب. (۱۳۸۹). مقدمه ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ دوم.
۶. رحیم نیا، ف و علیزاده، م. (۱۳۸۷). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، دوره دهم، شماره ۱.
۷. جوادین، ر. (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی و امور کار کارکنان، تهران: نگاه دانش، چاپ پنجم.
۸. دلوی، م و انصاری، م. ا و لباف، ح و شائمی بزکی، ع. (۱۳۸۹). ارزیابی مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنایع پیشرو ایران، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، ص ۷۳-۸۷.
۹. ردمن، ت و ویلکینسون، آ. (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، (ترجمه دکتر میر علی سید تقزی و امیر ختایی)، تهران: مهکامه، چاپ اول.
۱۰. رهنورد، ف. (۱۳۷۸). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، مدیریت دولتی، شماره ۳۳.
۱۱. صادقی، ز و محتشمی، ر. (۱۳۹۰). ارتباط عملیات استراتژیک منابع انسانی و نوآوری سازمانی در یکی از مراکز نظامی، مجله طب نظامی، دوره ۱۳، شماره ۲، ص ۹۷-۱۰۲.
۱۲. صفرزاده، ح.، تدین، ا.، و حر محمدی، م. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر استراتژی های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی مراکز بهداشتی و درمانی شمال فارس)، فصلنامه علمی پژوهشی دانشکده بهداشت یزد، سال یازدهم، شماره اول، شماره مسلسل، ۳۴.
۱۳. ضیایی، م، روشندل اربطانی، ط و نرگسیان، ع. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در میان کارکنان کتابخانه های دانشگاه تهران: بر اساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون، نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی، سال چهل و پنجم، شماره ۵۵، ص ۴۹-۷۲.
۱۴. قربانی، م.ح، اسدی، ح و شریفی، م. (۱۳۸۸). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اثر بخشی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون، علوم حرکتی و ورزش، سال هفتم، جلد دوم، شماره ۱۴، ص ۱۱۸-۱۰۷.
۱۵. علامه، س.م و مقدمی، م. (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی؛ مطالعه موردی: واحد نیرو محرکه شرکت ایران خودرو، پژوهش نامه مدیریت اجرایی، سال دهم، شماره ۱.
۱۶. نصیری پور، ا.، نیکومرام، ه، غفاری، ف و تاج الدینی، م. (۱۳۹۱). رابطه فرهنگ سازمانی با عملکرد ایمنی، بهداشت و محیط زیست کارکنان مطالعه موردی: شرکت خودروسازی سایپا، فصل نامه بهداشت و ایمنی کار، سال دوم، شماره اول.
۱۷. وثوقی، ع. (۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی و تاثیر آن بر آموزش، نخستین همایش آسیب شناسی آموزشی سازمانی، تهران.
18. Ahmad, S. and Schroeder, R.G. (2003). The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences, Journal of Operations Management, 21, Pp. 19-43.
19. Boxall, P. (1998). Achieving Competitive Advantage Through Human Resource Strategy Towards A Theory Of Industry Dynamics, Jai Press Inc, Vol. 8, No. 3, Pp. 265288-.
20. Cheung. S. O., P. S.P. Wong., A. W.Y. Wu.(2011), «Towards an organizational culture framework in construction International Journal of Project Management», Volume

- Executive, Vol.1, No.3, pp. 207219-.
29. Tidor, A, Gelmereanu, C, Baru, P. (2012). Liviu Morar Diagnosing Organizational Culture for SME Performance, *Procedia Economics and Finance*, Volume 3, 2012, Pages 710–715.
  30. Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human Resources and the Resource-Based View of the Firm, *Journal of Management*, 27: 701721-.
  31. Yilmaz, C. and Ergan, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy, *Journal of World Business*, 290306-.
  32. Zehir. C., G. Ertosun., S. Zehir., B.Mücelandili. (2011), The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 24, 2011, Pages 14601474-.
  - Churchill, G. A. Jr., (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, February, pp.64–7. Iacocca Institute; (1991). «21 Century Manufacturing Enterprise Strategy; an Industry Led View», Bethlehem, Pa: Lehigh University.
  21. Crocitto, M & Youssef, M. (2003). The Human Side of Organizational Agility, *Industrial & Management Data Systems*. Vol.103, No. 6, PP: 388-397.
  22. Denison, D.; Cho, H.J. and Young, J. (2000). Diagnosing Organizational Culture: a model and method, Working paper, International for management development.
  23. Hang, Y.N. & Chung. M.L, And Foley, Sh. (2008). Strategic Human Resource Management, Firm Performance, And Employee Relations Climate In China, *Human Resource Management*, Vol. 47, No. 1, Pp. 73–90.
  24. Harris, S. O. and Mossholder, K. W. (1996), The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions During Organizational Transformation, *Journal of Management*, 22 (4), 52747-.
  25. Jacobs. R, Mannionb, R, Daviesc, H.T, Harrisond, S, Kontehe, F, Walshef, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals, *Social Science & Medicine*, Volume 76, January 2013, Pages 115–125.
  26. Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19: 699–727.
  27. [29] Ngo, H.Y. & Lau, C.M. & Foley, Sh. (2008). Strategic Human Resource Management, Firm Performance, and Employee Relations Climate in China, *Human Resource Management*, Vol. 47, No. 1, Pp. 73–90.
  28. Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987), Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices , *Academy of Management*