مجله علمی پژوهش در مدیریت و مطالعات اجتماعی (سال پنجم)
شماره ۱۵/ بهار ۱۳۹۸ / ص ۴۸- ۳۴

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

سیدمحمدرضا سبحانی پور[۱]، حسن زارعی متین[۲]، سیدمهدی الوانی[۳]، غلامرضا جندقی [۴]

۱.استاد،گروه مدیریت دولتی، موسسه آموزش عالی طلوع مهر، قم، ایران

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

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

۴ استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری ،پردیس فارابی، دانشگاه تهران ،قم ،ایران

نام نویسنده مسئول:

سیدمحمدرضا سبحانی پور

چکیده

درک نظریه های علم مدیریت به ویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی بدون توجه به بسترهای فرهنگی که در شکل گیری آنها نقش داشته اند میسر نمی باشد. از آنجا که هر سازمان دارای واحدهای مختلفی می باشد، نمی توان برای تمام آنها یک فرهنگ خاص تعریف نمود، بنابراین می بایست هر واحد سازمانی با شرایط خاص خود ،در فرهنگ سازمانی متناسب تعریف شده تا اثربخشی آن افزایش یابد. بر همین اساس در این پژوهش نظام های ورود ،نگهداری و خروج منابع انسانی متناسب با فرهنگ سازمانی ماموریتی با در نظر گرفتن سیاستها و قوانین موجود در نظام اداری کشور منطبق گردیده و داده های جمع آوری شده و نظرات خبرگان از طریق ابزار ترکیبی پرسشنامه و مصاحبه با استفاده از منطق فازی مورد تحلیل قرار گرفته و و پس از شناسایی بسترهای قانونی موجود ، موانع اجرایی آن احصاء و اصلاحات لازم نیز برای افزایش اثربخشی سازمانی در حیطه فرهنگ سازمانی ماموریتی در حوزه استراتژیها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی

فرهنگ سازمانی ماموریتی، اثربخشی سازمانی، استراتژی های مدیریت منابع انسانی، نظام های مدیریت منابع انسانی

مقدمه

فرهنگ سازمانی یکی از واژه های ادبیات مدیریت است که در سالهای اخیر بسیار مورد توجه اندیشمندان و صاحب نظران مدیریت قرار گرفته است. پژوهشگران در زمینهٔ فرهنگ سازمانی معتقدند که نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به فرد و اعتقاد دارند که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینهٔ شخصیتی آنها کاوش صورت گیرد. بر این اساس برای ایجاد بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه می گردد، باید در فرهنگ سازمان تحقیق شود. میزان قدرت فرهنگ سازمانی را می توان بر حسب تعداد منابع انسانی متعهد به ارزشهای غالب و میزان تعهد آنها به ارزشها و هنجارهای غالب سازمان تعیین کرد.

مفهوم مدیریت منابع انسانی، از اواسط دهه هشتاد میلادی معرفی شد و هدف از آن ارایه روش‌هایی برای مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان است. (سعادت، ۱۳۸۶) به منابع انسانی سازمان، دیگر نه به عنوان منبع هزینه بلکه همانند دارایی‌های ارزشمندی برای کسب مزیت رقابتی نگریسته می‌شود. به همین دلیل است که برنامه‌ریزی منابع انسانی از اولویت بالایی در سازمانها برخوردار شده است. مایکل پورتر بر این باور است که مهارتها و انگیزش افراد یک شرکت و چگونگی به‌کارگیری آنها را می‌توان عامل مهم مزیت رقابتی آن شرکت، به حساب آورد.([1]آرمسترانگ، ۱۳۸۰) به طور کلی، مدیریت منابع انسانی را، شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور رسیدن به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. به بیان دیگر، مدیریت منابع انسانی عبارت است: از: تحلیل نیازهای انسانی سازمان با توجه به شرایط متغیر و انجام اقدامات لازم برای پاسخگویی به این نیازها.

مدیریت منابع انسانی را می‌توان نوعی رویکرد مدیریت بر افراد دانست که بر این چهار اصل استوار است :

۱-کارکنان مهم‌ترین دارایی سازمان به حساب می‌آیند و موفقیت سازمان در گرو اعمال مدیریتی اثربخش، بر آنهاست.

۲-اگر سیاست‌های پرسنلی و خط‌مشی‌های سازمان با حصول اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک آن پیوند تنگاتنگی داشته باشند و به رسیدن به آن اهداف کمک کنند، احتمال موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد.

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

۴- ترغیب همه اعضای سازمان به همکاری با یکدیگر و رساندن آنان به احساس هدف مشترک، مستلزم تلاشی مستمر است؛ به ویژه حفظ تعهد به تحول، نوعی ضرورت به حساب می‌آید. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)

فرهنگ سازمانی، مشخصاً از دهه ۱۹۸۰ به بعد به عنوان یک حوزه برجسته در مطالعات و نظریات مربوط به تئوری سازمان و مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. در ابتدا تعداد قابل توجهی از پژوهشگران نظیر هافستد و شاین، از نگاه مدرنیستی حاکم بر جریان غالب تئوری سازمان به موضوع فرهنگ سازمانی نگریسته و توجه گسترده ای به این مقوله به عمل آوردند. این افراد معتقدند با نگاه کارکردگرایانه نسبت به فرهنگ، می توان از آن به عنوان ابزاری برای کنترل رفتارها، ترویج رفتارهای مطلوب و دستیابی به عملکرد بهتر در سازمان استفاده کرد در نتیجه معتقدند در سازمان باید فرهنگ را مدیریت کرد. نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی ابتدا در قالب کلی‌تری تحت عنوان اثربخشی سازمانی، توسط نویسندگان و پژوهشگرانی نظیر [2]پیترز

۱. Armestrong

۲. Peters &Waterman

و واتـرمن (۱۹۸۲) و [۳]دیـل و کنـدی (۱۹۸۲) بیان شد و سپس [۴]کاتر و بیسکت (۱۹۹۲) با تاکید بر اهمیت تناسب بین سـازمان و محـیط پیرامون آن و ضرورت انطباق پذیری سازمان، این مفهوم را توسعه دادند.([۵]شاین، ۱۹۹۲)

فرهنگ سازمانی و اثربخشی، به طور کلی پدیده هایی نسبتاً جدید بوده و در سال های اخیر از سوی اندیشمندان علم مدیریت، مورد بررسی و اظهارنظر قرار گرفته اند. اثربخشی، یکی از مباحث مهم و مورد توجه تمامی مدیران سازمان هاست، اما در مورد ویژگی های سازمان های اثربخش، توافق همگانی وجود ندارد. علت این امر شاید تمایز سازمان ها از نظر اهداف و مأموریت های خاص آنهاست. امروزه اثربخشی به طوری فزاینده بر ایجاد انگیزش، طرز تلقی، ذهنیت ها، ارزش ها و درواقع بر فرهنگ سازمانی استوار بوده و امکان رویارویی، شناخت و برخورد با جبهه ای گسترده از تلاطم محیطی را فراهم می آورد. اثربخشی رفتارهای منطقی و به عبارتی سیر رفتاری هماهنگ با محیط و استراتژی های سازمان را به وجود می آورد. در مورد اثربخشی تعاریف زیادی وجود دارد که در اکثر آنها به اهداف سازمانی و رضایت خاطر اعضا اشاره شده است. به بیانی ساده، اثربخشی یعنی کسب هدف به گونه ای که رضایت خاطر کارکنان به نحوی مطلوب حاصل شود. ([۶]دیویس، ۱۳۷۶)

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

بیان مسأله

مدیریت منابع انسانی، الگویی از نظام هایی است که به ورود، نگهداری و خروج منابع انسانی می‌پردازد. هدف از بومی سازی مدیریت منابع انسانی، متناسب سازی نظریه ها، برای توضیح بهتر پدیده‌های مرتبط با زمینه شکل‌گیری و وجودی پدیده مورد مطالعه است. با استفاده از این روش می‌توان برخی نظریه‌ها را در زمینه اجتماعی، فرهنگی، مذهبی، اقتصادی، جمعیتی و تغییرات تکنولوژی خاص خود مورد بررسی و آزمون مجدد قرار داد و اگر تغییراتی برای توضیح بهتر پدیده‌های مورد مطالعه مورد نیاز باشد در آن‌ها اعمال نمود. لذا اهمیت طراحی مدلی را با در نظر گرفتن عوامل زمینه‌ای برای توسعه منابع انسانی بومی متجلی می‌نماید که با پیش بینی تغییرات می‌تواند الگویی جهت برنامه‌ریزی بلندمدت سازمان‌ها باشد. ([۷]جوینت و ملکم، ۲۰۰۵)

در رشته های علمی بر روی مفهوم فرهنـگ توافـق نظـر وجـود نـدارد؛ بـا این وجـود، از دیدگاه سازمانی، فرهنگ را به عنوان یک زنجیر مستحکم تعبیر کرده اند کـه موجبـات پایـداری سـازمان را فـراهم مـی‌کنـد [۸](کـورت و چرمـک، ۲۰۰۷). «فرهنگ سازمانی» بیشـتر بـا جنبـهٔ غیرمـادی و غیرملمـوس در سازمان شناخته می‌شود و در مقاطع مختلف زمانی مـورد بررسـی و مطالعـه قـرار می گیرد. (فـانی و حسـین نـژاد، ۱۳۸۱)

فرهنگ سازمانی در واقع، بخش مکمل عملکرد سازمان می باشد. غنای این فرهنگ سبب ایجاد همدلی‌در میان تک تک اعضای یک سازمان شده و به آنها کمک می کند تا همگی خود را در یک صـف ببیننـد. نقشی که فرهنگ سازمانی در یک

۳. Allan Kennedy
۴. Cutter and biscuit
۵. Shine
۶. Davis
۷. Joenette & Malcolm
۸. Curt & Leather

سازمان ایفا می کند به عملکرد فرهنگ سازمانی و نیز تأثیرات آن بر بخش های گوناگون سازمان تقسیم می شود. (عطافر، ۱۳۷۵)

با توجه به تغییرات روز افزون جامعه بشری و تغییر انتظارات ذینفعان سازمان‌ها به نظر می‌رسد ارائه یک نسخه واحد مدل مدیریت منابع انسانی برای تمام کشورها و سازمان‌ها نمی‌تواند پاسخگو باشد و در این میان بهره‌گیری از یک مدل بومی تا حد زیادی خلأهای موجود را پر می‌نماید. همچنین با وجود کاربرد مدل‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی هنوز مفهوم، ابعاد و مولفه‌های آن به روشنی مشخص نشده است. این مساله در بخش دولتی بیش از سایر بخش‌ها مشهود است.

در کشور ما سیاست ها و برنامه های اصلاح نظام اداری کشور که هماهنگ با قانون مدیریت خدمات کشوری و برنامه های توسعه پنج ساله کشور ذیل سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری تدوین و تصویب شده و به دستگاه های اجرایی جهت اجرا ابلاغ گردیده، شفاف و واضح بوده اما دستگاه های اجرایی رفتارهای متفاوتی نسبت به اجرای قوانین و پیاده سازی این سیاستها از خود نشان می دهند. در بسیاری از موارد توجیه مدیران دستگاههای اجرایی، غیر اجرایی بودن این سیاست ها در سازمان خودشان است. حال سوال اینست که چه عواملی در اجرایی نشدن سیاست ها و برنامه های دولت مداخله می کنند؟

- ناتوانی دستگاه های دولتی در اجرای سیاست ها
- نامناسب بودن و غیر قابل اجرا بودن ذاتی برنامه ها
- استنکاف و اقدامات خود سرانه مدیران سازمانهای دولتی در اجرای برنامه ها
- عدم ظرفیت کافی جهت اجرای سیاست ها
- ضعف در سیستم جامع و یکپارچه آمار کارکنان دولت و وجود آمارهای پراکنده، متفاوت و بعضاً متناقض
- اعمال سیاست استخدام و بکارگیری در بخش دولتی برای رفع مشکل اشتغال در کشور و اعمال فشار سیاسی در این زمینه
- تورم نیروی انسانی غیر متخصص در اغلب واحدهای سازمانی بدون تناسب با ساختار سازمانی (به ویژه در استخدام نیروهای قراردادی).

آنچه که درباره ناتوانی دستگاههای اجرایی و نامناسب بودن سیاست ها مسلم می باشد این است که به دلیل نادیده گرفتن شرایط سازمان ها در سیاست گذاری ها و سیاست گزاری ها، توفیق دستگاه های اجرایی در عمل حاصل نمی گردد. بخش قابل توجهی از این سیاست ها مربوط به حوزه مدیریت منابع انسانی است و یکی از مهمترین شرایط سازمانی که می بایست در سیاست گذاری ها و اجرای برنامه ها وارد شود، فرهنگ سازمانی مرتبط با شرایط هر سازمان می باشد. در این راستا این سوال مطرح می شود که: "مدیریت منابع انسانی اثربخش در فرهنگ سازمانی ماموریتی در بخش دولتی ایران چگونه باید باشد؟" و یا به عبارتی اگر فرهنگ سازمانی ماموریتی در مجموعه ای باعث اثربخشی فعالیت های آن شود، آنگاه چه نوع مدیریت منابع انسانی برای فرهنگ ماموریتی مفید خواهد بود و باعث تقویت و تسعه این فرهنگ و در نهایت اثربخشی سازمانی خواهد شد.

برای پاسخ به این سوال، این تحقیق ضمن تبیین نظامهای ورود، نگهداری و خروج منابع انسانی در مدیریت منابع انسانی اثربخش به عنوان متغیر وابسته در فرهنگ سازمانی ماموریتی به عنوان متغیر مستقل با توجه به ابعاد کانون توجه و میزان کنترل بر اساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۸)، اقدام به ارائه مدل مفهومی پژوهش در سازمانهای دولتی کشور می نماید تا با توجه به میزان تفاوتهای فرهنگی در سازمانهای دولتی، نظام های منابع انسانی اثربخش در فرهنگ سازمانی ماموریتی به صورت متناسب، تعریف و اجرایی گردد.

سؤالات تحقیق

- نظام ورود مدیریت منابع انسانی اثربخش در فرهنگ سازمانی ماموریتی در بخش دولتی ایران چگونه باید باشد؟
- نظام نگهداری مدیریت منابع انسانی اثربخش در فرهنگ سازمانی ماموریتی در بخش دولتی ایران چگونه باید باشد؟
- نظام خروج مدیریت منابع انسانی اثربخش در فرهنگ سازمانی ماموریتی در بخش دولتی ایران چگونه باید باشد؟

استراتژی سازمانی و فرهنگ سازمانی

تحقیقاتی که در زمینهٔ فرهنگ سازمانی و اثربخشی انجام شده به این نتیجه رسیده است که رابطه مناسبی بین استراتژی، محیط و فرهنگ به گونه‌ای است که می‌توان آن را در چهار گروه گنجانید. این گروه‌ها به دو عامل بستگی دارند: ۱) میزانی که محیط رقابتی باید تغییر کند یا ثابت بماند و ۲) میزانی که توجه سازمان باید به امور داخلی یا خارجی معطوف گردد. با توجه به این تفاوت‌ها چهار گروه مزبور عبارت‌اند از: انطباق پذیری، مشارکتی (در گیر شدن با کار)، ماموریتی و یکپارچگی. (دنیسون، ۲۰۰۳)

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

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

در فرهنگ سازمانی انطباق پذیر محیط سازمانی کاملاً منعطف است و توجه سازمان بیشتر به امور خارجی آن معطوف می باشد، بنابراین این گونه سازمانها به تغییرات محیطی واکنش نشان می دهند و خلاقیت در این سازمانها در حد بالایی می باشد. سبکهای رهبری نوآور، یادگیری سازمانی، مشتری مداری، تغییر و چالاکی زیادی در این فرهنگ سازمانی به وجود آورده است.

در فرهنگ سازمانی مشارکتی به نیازهای کارکنان توجه می شود. از آنان خواسته می شود که در امور مشارکت نمایند تا سازمان بتواند از عهده انتظارات عوامل محیطی در حال تغییر برآیند. سبکهای رهبری تسهیلگر و مربیگری، تیم سازی، وفاداری، توانمندسازی کارکنان، گرایش زیاد به مشارکت کارکنان در سازمان و توجه به محرکهایی مانند تعهد، ارتباطات، بهبود و توسعه در این فرهنگ سازمانی دیده می شود.

در فرهنگ سازمانی ماموریتی توجه زیادی به دیدگاههای مشترک کارکنان می شود و سازمان، نیازهای محیط خارجی را تامین می نماید اما خود را ملزم به اعمال تغییرات سریع متناسب با محیط نمی بیند. سبکهای رهبری قاطع و مبتنی بر هدف، رقابتی بودن، گرایش و جهت استراتژیک نسبت به اهداف و مقاصد و چشم انداز سازمان در این فرهنگ سازمانی دیده می شود.

در فرهنگ سازمانی یکپارچگی به امور داخلی سازمان توجه می کند و برای محیطی مناسب است که از ثبات نسبی برخوردار باشد.در این سازمانها رویه های کاری باثبات شکل می گیرد و کارکنان مشارکت بسیار اندکی در امور سرنوشت ساز سازمان دارند.سبکهای رهبری هماهنگ کننده، گرایش زیاد به کنترل در سیستمهای سازمانی، وجود قوانین و مقررات و سیاستها در سازمان و پایداری به آنها در این فرهنگ سازمانی دیده می شود.

فرهنگ ماموریتی[۹](میزان کنترل شدید و کانون توجه خارجی)

[9]. Mission

مأموریت، شامل تعریف و تعیین جهت های طولانی مدت برای سازمان است. ماموریت یا رسالت یک سازمان ارایه دهنده اهداف و معانی و مفاهیمی از سازمان است که به وسیله تعریف نقش اجتماعی و تعریف اهداف بیرونی سازمان به دست آمده است. افراد با داشتن درکی روشن از ماموریت سازمان، قادر خواهند بود تا با تصویر یک آینده مطلوب، رفتار فعلی سازمان را شکل دهند.

اگر ماموریت سازمانی درونی شود و سازمان به وسیله آن شناسایی گردد، به تعهد کوتاه مدت و بلندمدت سازمان کمک خواهد نمود. سازمانی که افراد و سازمان در مسیر هدف قرار گیرند و هدف گرا باشند، دستیابی به موفقیت آسان تر به نظر می رسد. شاخص های ویژگی مأموریت عبارتند از:

- نیت و جهت استراتژیک۱۰
- اهداف و مقاصد۱۱
- چشم انداز۱۲

سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تامین کند، ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در فرهنگ ماموریتی به دیدگاه‌های مشترک (از نظر هدف سازمان) توجه زیادی می‌شود. این دیدگاه نوع فعالیت اعضای سازمان را تعیین می‌کند و این فعالیت‌ها مفهومی به خود می‌گیرد که از حد کارهای موظف فراتر می‌رود. افراد کاملا (و گاهی در حد افراط) در جریان امور و مسیری که شرکت باید طی کند، نوع نقش و هدف سازمان، قرار می‌گیرند. رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می‌شوند، آینده را ترسیم می‌نمایند، آن را در معرض دید همگان قرار می‌دهند و تصویر به گونه‌ای در می‌آید که برای یکایک اعضای سازمان اهمیت خاصی پیدا می‌کند.

اهداف سازمانی:اهداف سازمانی به عنوان آمال یک سازمان و غایتی که فعالیت های سازمانی برای رسیدن به آن صورت می گیرد تعریف می شود. [۱۳](دفت، ۱۹۹۸) اهداف نه تنها نقطه پایان برنامه ریزی هستند بلکه غایتی برای فعالیت هایی چون سازماندهی، کارمندیابی، رهبری و نظارت می باشند. (سرتو۱۴ ، ۱۹۷۷)

گرایش و جهت استراتژیک سازمانی:گرایش های استراتژیک روشن، جهت اهداف سازمانی را نشان می دهد و هر شخص می تواند خودش را در آن بخش مشارکت دهد. از دیدگاه جیمز کوئین، استراتژی عبارت است از الگو یا طرحی که هدف ها، سیاست ها و زنجیره های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترتیب می کند. (کوئین، ۱۹۸۸)سازمان ها از فرایند های متفاوتی برای تدوین و راهبردی فعالیت های مدیریت راهبردی استفاده می کنند اجزای اساسی الگوهایی که برای تجزیه و تحلیل عملیات مدیریت راهبردی به کار می برند .[۱۵](دیوید،۱۹۹۷)

چشم انداز:سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد .آن ارزش بنیادی را ابراز می کند،اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می کند.

نظریه تناسب فرهنگی

[10]. Strategic Direction & Intent
[11]. Goals & Objectives
[12]. Vision
[13] Daft
[14]. Certo
[15] . David

شرایط محیطی سازمان ها-درون و برون سازمان- متفاوت است و باید بین فرهنگ و شرایط محیطی یک تناسب مطلوب وجود داشته باشد. بنابراین، یک اصل مهم این است که هر سازمان باید فرهنگ متناسب خود را ترویج دهد. نکته دیگر اینکه در هر سازمان نیز نمی توان برای تمام واحدهای سازمانی یک خدای یونانی به کار برد. تک فرهنگی یعنی پیروی از یک خدای یونانی برای بیشتر سازمان ها نادرست است. فرهنگ متعلق به گروه است و ریشه در گروه دارد، اگر فرهنگ سازمان متناسب با شرایط سازمانی نباشد و یا در همه واحدها از یک فرهنگ خاصی بهره ببرند، مسئله ای تحت عنوان «سر در گمی فرهنگی» رخ می دهد. این پدیده یکی از عوامل زیان آور و تهدید کننده سلامت سازمان ها به شمار می رود. این ناهنجاری در قالب افت کارایی و عدم استفاده از امکانات، تخصیص منابع بیش از حد نیاز، طولانی تر شدن زمان تحویل سفارش ها، افزایش موارد اضافه کاری، تورم نیروی کار در سازمان ظاهر می شود. (هندی، ۱۳۸۰)

بنابراین از آنجا که عوامل بافت سازمانی (مانند فرهنگ سازمانی) به استراتژیهای مختلف سازمان شکل می دهد و این استراتژیها به نوبه خود روی استراتژی اصلی سازمان تاثیرگذار است لذا رابطه بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان در نهایت بر عملکرد سازمان اثری سرنوشت ساز دارد. (بامبرگر ومشولم، ۱۳۸۱)

مدیریت منابع انسانی اثربخش در سازمان

در سال های اخیر با توجه به تحول نقش مدیریت منابع انسانی تعریف دیگری از مدیریت منابع انسانی صورت گرفته است که به آن اثربخشی مدیریت منابع انسانی می گویند. این مفهوم را می توان در مطالعات بسیاری از محققان دانست. آنها در این تحقیقات به دنبال بیان ارزش آنچه که متخصصان منابع انسانی برای حفظ سازمان انجام می دهند و چگونگی ارتباط فعالیتهای مدیریت منابع انسانی با نتایج مطلوب سازمانی هستند. حتی بسیاری اثربخشی مدیریت منابع انسانی را به عنوان یکی از عوامل موثر در عملکرد سازمان می دانند. از جمله افرادی که بحث اثربخشی مدیریت منابع انسانی را مطرح می کند هاسلید است. او اثربخشی را به دو حوزه تقسیم کرده است:اثربخشی فنی و اثربخشی استراتژیک. (رول و باندااروک[۱۶]، ۲۰۰۴)

مفهوم فنی اثربخشی معمولا به فعالیتهای مدیریت منابع انسانی یا خدمات آن بر می گردد که در همه سازمانها مشترک و معمول است.این فعالیتهای سنتی مدیریت منابع انسانی مثل جذب، آموزش، بکارگیری، بهداشت و ایمنی، تنظیم روابط کار، ارزیابی عملکرد، برنامه ریزی نیروی انسانی و ... با عنوان فنی عملیاتی معرفی می شود. در مقابل این فعالیتها، فعالیتهای مدیریت منابع انسانی استراتژیک است مثل مدیریت استعدادها، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و ...که نوآوریهای مدیریت منابع انسانی را در نظر می گیرد.علیرغم دیدگاههای مختلف در مورد این مفهوم یک دیدگاه مشترک وجود دارد و آن اینست که مدیریت منابع انسانی استراتژیک در توسعه و اجرای سیاستهای منطبق با استراتژیهای کسب و کار نقش عمده دارد. اثربخشی استراتژیک باعث می شود تا مدیریت منابع انسانی به مدیریت منابع انسانی استراتژیک تغییر یابد و اینطور تعریف شود: تجمیع همه فعالیتهایی که مربوط به تنظیم تلاشهای افراد برای رسیدن به اهداف استراتژیک یک سازمان است.تحقیقات نشان می دهد که استراتژی سازمان، چگونگی طراحی ساختار و نظام های سازمانی، تدوین اهداف و خط مشی ها، میزان قابلیت های افراد، رفتار فردی و سازمانی، انعکاسی از فرهنگ مسلط سازمانی است و این تحقیقات نشان می دهد که اهمیت فرهنگ مسلط سازمانی مهمتر از عوامل محیطی در هدایت سازمان است. هنگامی که استراتژی ها و ساختارها را تغییر می دهند، باید فرهنگ سازمانی آن تغییرات را حمایت کند. در غیر این صورت مدیران در ایجاد تغییرات شکست می خورند. مطالعات دیگر در این زمینه نشان می دهد

[۱۶] Ruel & Bondarouk

که فرهنگ سازمانی بر روی تمام جنبه های سازمانی تاثیر می گذارد و در سازمان پدیده ها به دور از تاثیر فرهنگ نیست. (رابینزو کولتر[۱۷]، 2017)

استراتژی سازمانی و استراتژی مدیریت منابع انسانی

هماهنگی استراتژیها و سیاستهای منابع انسانی با استراتژیهای سازمان از آنجا نشات می گیرد که سطوح مختلف تصمیم گیری استراتژیک در سازمان را می توان بصورت استراتژی سازمان، کسب و کار و وظیفه ای نشان داد. هر کدام از این سطوح ماهیتاً استراتژیک هستند. استراتژی منابع انسانی عبارت است از الگویی از تصمیم ها در مورد سیاست ها و عملیات مرتبط با سیستم منابع انسانی، با توجه به این که تعداد بی شماری از ترکیب روش ها و سیاست های منابع انسانی وجود دارند، روشی خاص نمی تواند کارساز واقع شود. بسیاری از پژوهشگران استراتژی منابع انسانی در این مورد توافق نظر دارند که روش های اجرایی و سیاست های منابع انسانی به صورت مجموعه هایی پدیدار می گردند، و این که اغلب این مجموعه های عملی یا اجرایی، به صورت منظم یا سیستماتیک در سازمان های مختلف فرق می کنند و شکل های متعلق به هر سازمان از ثبات نسبی برخوردارند. (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱)

ظرف دهه های گذشته پژوهشگران چارچوب های زیادی ارایه کردند تا بتوان بدان وسیله گونه های آرمانی استراتژی های منابع انسانی را از یکدیگر متمایز کرد. برخی از این الگوها به صورت شهودی بر پایه ی تئوری قرار دارند، در حالی که برخی دیگر به صورت تجربی ارایه شده اند. برای این که بتوان این تفاوت ها را از بین برد ماهیت کسب و نگهداری منابع (از خارج یا داخل) و ماهیت کنترل سازمانی (بر فرایند یا محصول) نباید به صورت یک طیف باشد، بلکه باید به صورت دو بعد مشخص از دو سطح یک چهارگوش (مربع یا مربع مستطیل) از استراتژی منابع انسانی مورد توجه قرار گیرند. در محتوای یک چنین چارچوب کاری، نخستین بعد، «تامین منابع» از استراتژی منابع انسانی می باشد. یعنی درجه یا میزانی که استراتژی منابع انسانی به تامین مهارت های لازم در داخل توجه می کند که با حالت تامین نیرو و تهیه این مهارت ها یا شایستگی ها از بازار آزاد متفاوت خواهد بود. بعد دوم، «کنترل» با درجه یا میزانی سروکار دارد که استراتژی منابع به موضوع نظارت بر رفتار کارکنان توجه می کند، ولی به ویژه از نظر رعایت استانداردها به وسیله ی کارکنان که با حالت هماهنگ نمودن منافع کارفرما با کارکنان مغایر است، این اطمینان را می دهد که برای کارکنان انگیزه ی لازم وجود دارد تا همه ی شایستگی های خود را به کار گیرند و این منافع مشترک تامین شوند. (بامبرگر ومشولم، ۱۳۸۱)

جدول۱-گونه شناسی استراتژی های اصلی منابع انسانی از دیدگاه بامبرگر و مشولم

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

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

کنترل فرایند محور: در کنترل فرایند محور سازمان ها کارهای بسیار تکراری دارند، هزینه ها در سطح پایین و فرایند تبدیل به عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی به حساب می آید. آنچه در این تعریف نهفته تاکیدی است که بر کنترل رفتار و فرایند تاکید

[۱۷] Robbins & Coulter

می شود. در این استراتژی «نظارت دقیق به وسیله ی سرپرستان ارشد و مبتنی ساختن دستمزدها بر کارایی باعث می شوند که کارکنان به خوبی تلاش کنند» .(مک دافی[۱۸]، ۱۹۹۵)

بازار کار داخلی: برای ایجاد منافع مشترک داد و ستد کارمند و کارفرما بر اساس اصول بازار کار داخلی قرار دارد یعنی، به جای این که افراد از خارج تامین شوند و مسیر اعمال کنترل را به مدیریت نشان دهند و شاید در فرایند تامین نیرو و گماردن تا حدی انعطاف پذیری نشان داده شود، مدیریت می کوشد اشتغال افراد را تضمین نموده و از نوعی سیستم تامین نیرو از داخل استفاده کند، که اغلب بر مبنای سابقه کار قرار دارد.

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

بدین ترتیب می توان چهار گونه استراتژیهای منابع انسانی را به اختصار به شکل زیر تعریف نمود:

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

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

استراتژی پیمانکارانه: این استراتژی برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوطه برای سازمان مستلزم هزینه بالایی است.چرا که سازمان به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد.

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

شکاف تحقیقاتی

با توجه به پیشینه پژوهشهای صورت گرفته به طور کلی شکاف تحقیقاتی به شرح ذیل می‌توان در زمینه پژوهش‌ها و مدل‌های انجام شده در نظر گرفت:

در مدلهای لیت و الکت، کارل، بودوار و اسپارو یک نسخه مدیریت منابع انسانی بر اساس فرهنگ حاکم بر جامعه ارائه شده و این در حالی است که هر سازمان در بستر فرهنگی محیط خود ممکن است دارای فرهنگهای سازمانی خاص مختلفی باشد، لذا نمی توان از یک الگو برای تمامی سازمانها و واحدها استفاده نمود.

مدل‌های ارائه شده ستلیک و ایگنیاتوویک، پودلکو، آنالوئی، سوفیا و سیق، کاروت و پن، و گرهارت و فنگ و پژوهش منوریان و بختایی در زمینه مدیریت منابع انسانی در بخش‌های خصوصی بوده و ویژگی‌ها و رسالت‌های سازمان‌های دولتی در

[۱۸] Mac Duffie

آنها کمرنگ بوده است.در مدل استون و پژوهش اردلان و همکارانش اثر پذیری نظام های مدیریتی از فرهنگ سازمانی در مدل های ارائه شده نادیده گرفته شده است.پژوهش حاضر تلاش دارد به وسیله سازگار نمودن نظامهای ورود، نگهداری و خروج منابع انسانی اثربخش با فرهنگ سازمانی در گیر شدن در کار در چارچوب قانون مدیریت خدمات کشوری، برنامه های پنجساله توسعه و نقشه راه اصلاح نظام اداری، الگویی را ارائه دهد که سازمان های دولتی بتوانند وظایف مدیریت منابع انسانی را به نحو اثربخش در بستر فرهنگی سازمانی در گیر شدن در کار، اجرایی نمایند.

روش شناسی پژوهش

در این پژوهش، روش تحقیق بر مبنای هدف بنیادی – کاربردی می باشد و با بررسی انطباق محورهای فرهنگ سازمانی و استراتژیهای منابع انسانی تعیین می شود که در فرهنگ های مختلف سازمانی از چه استراتژی منابع انسانی مناسب می بایست استفاده نمود. از آنجایی که نتایج حاصل از این پژوهش در انجام اقدامات و اصلاحات مربوط به توسعه منابع انسانی، قابلیت بکارگیری دارد و سازمانهای دولتی را قادر می سازد تا با استفاده از این مدل اقدام به خود ارزیابی وضع موجود نموده و بر این اساس اقدام به برنامه ریزی و بهبود فعالیتها نمایند در مرحله دوم، روش تحقیق جزء تحقیقات کاربردی محسوب می شود، در این مرحله مشخص می شود کارکردهای منابع انسانی تعیین شده در استراتژی های مختلف منابع انسانی بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری و سایر قوانین مربوط در بخش دولتی چگونه می بایست تحلیل شود. ضمناً این تحقیق بر اساس ماهیت و روش جز تحقیقات توصیفی محسوب می شود که محقق به دنبال چگونه بودن موضوع است و می خواهد بداند پدیده مورد نظر چگونه می باشد و به منظور توصیف عینی و کیفی محتوای مفاهیم به صورت نظامدار از تحقیق توصیفی تحلیل محتوا استفاده می نماید.

در این تحقیق از روش تحقیق پیمایشی (زمینه یابی)، مطالعه اسنادی و دلفی استفاده می شود. در مرحله اول در ابتدا جهت انطباق محورهای فرهنگ سازمانی و استراتژیهای منابع انسانی از روش دلفی فازی از خبرگان از ابزار مصاحبه استفاده می شود و جهت انطباق سر محورهای فرهنگ سازمانی و استراتژیهای منابع انسانی از روش دلفی فازی از خبرگان از ابزار پرسشنامه استفاده می شود در مرحله دوم ابزار تحقیق، مصاحبه خبرگان در بخش دولتی می باشد. مشخصه پیمایش مجموعه ساختمند یا منظمی از داده ها است که آن را ماتریس متغیر بر حسب داده های موردی می نامند. در این ماتریس صفت یا ویژگی هر مورد را بر حسب متغیر گردآوری می کنیم و با کنار هم گذاشتن این اطلاعات به مجموعه ساختمند از داده ها می رسیم. با این همه تا جایی که بتوانیم ویژگی هر مورد را بر حسب متغیر به دست می آوریم و لزومی ندارد که گردآوری داده ها خیلی ساختمند باشد. از آنجا که مصاحبه یکی از راههای تهیه این ماتریس داده های ساختمند است در این پژوهش مورد استفاده قرار می گیرد.(خاکی، ۱۳۸۶) لذا در این تحقیق از ابزارهای پرسشنامه و مصاحبه در گردآوری داده ها استفاده می گردد. جامعه آماری موردنظر خبرگان دارای شرایط ذیل می باشند که تعداد آنها اندک و محدود بوده و با نظر اساتید مجرب تعداد آنها در مرحله اول جهت مصاحبه از ۵ نفر خبره دانشگاهی و جهت تکمیل پرسشنامه ۳۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و در مرحله دوم ۱۰ نفر از کارشناسان خبره در سازمانهای دولتی تعیین کفایت گردیده است. در این پژوهش، جامعه آماری آن دسته از خبرگانی اند که در مرحله اول متخصصان دانشگاهی مدیریت منابع انسانی و در مرحله دوم سیاستگذاران تخصصی مدیریت منابع انسانی با تجربه در بخش دولتی در سازمان اداری و استخدامی کشور هستند و علاوه بر تحصیلات مرتبط، از سابقه اجرایی و مدیریتی در این حوزه حداقل پانزده سال نیز برخوردار بوده اند و نظرات آنها به صورت مصاحبه خبرگان جمع آوری می شود. داده های این پژوهش فازی بوده و در مرحله اول با طراحی پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر مبانی نظری و نظرات اساتید متخصص گردآوری می شود و مدل پژوهش شکل خواهد گرفت. سپس در مرحله دوم با انجام مصاحبه خبرگان بخش دولتی کشور دیدگاههای

آنها استخراج گردیده و در نهایت در تحلیل داده ها بر اساس روش دلفی فازی در فرهنگ سازمانی ماموریتی، نظام های مختلف منابع انسانی اثربخش دربخش دولتی ایران تحلیل می گردد.

یافته های پژوهش

جهت بررسی پاسخ سوالات تحقیق و بر اساس روش تحقیق ذکر شده ابتدا محورهای مدل فرهنگ سازمانی و استراتژیهای منابع انسانی توسط خبرگان درجه اول با هم منطبق گردید و سپس پرسشنامه انطباق سر محورهای فوق توسط خبرگان درجه دوم منطبق گردید.با تطابق محورها و سرمحورهای مدل فرهنگ سازمانی و استراتژیهای منابع انسانی می توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی ماموریتی دنیسون با استراتژی منابع انسانی ثانویه بامبرگر و مشولم تطابق دارد.بنابراین استراتژی منابع انسانی ثانویه دراین فرهنگ بایستی با مشخصات ذیل باشد:

بر اساس مدل بامبرگر و مشولم استراتژی منابع انسانی در جذب بایستی رسمی بوده و در مدیریت عملکرد ملاکها و شاخصهای ارزیابی، ذهنی و عینی توامان با هم در نظر گرفته شود و به توانمندسازی کارکنان توجه نمی گردد. در پرداخت حقوق و مزایا پرداختهای مادی بر مبنای عضویت تاکید می شود و در خروج کارکنان بیشتر برکاهش بر اساس استحقاق کارکناندر سازمان تاکید می گردد.در نهایت با اخذ مصاحبه تخصصی از خبرگان منابع انسانی سازمان اداری و استخدامی کشور روی نتیجه مدل به دست آمده با قوانین اداری و استخدامی و بخشنامه های مرتبط در بخش دولتی ایران منطبق گردید.

نتیجه گیری و پیشنهادها

در صورتی که اثربخشی سازمان با کنترل شدید و کانون توجه خارج سازمان محقق گردد ، سازمان به گونه ای عمل می کند تا کارکنان بتوانند با داشتن درکی روشن از ماموریت سازمان، آنها را درونی نمایند تا سازمان به وسیله ماموریتها شناسایی گردد که این موضوع از طریق تعیین نیت و جهت استراتژیک سازمان، تعیین اهداف و مقاصد سازمانی و تعیین چشم انداز سازمان محقق گردد. این ماموریت گرایی سازمانی باعث تقویت فرهنگ سازمانی خاص (ماموریتی) و در نهایت اثربخشی سازمان خواهد شد.

جهت استقرار این فرهنگ در سازمان در حوزه منابع انسانی از چه استراتژی باید بهره گرفت؟ بنابر نتایج تحقیق، استراتژی ثانویه در مدیریت منابع انسانی (بر اساس مدل بامبرگر و مشولم) می تواند به استقرار این فرهنگ در جهت اثربخشی سازمان کمک نماید.

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

کنترل بصورت فرایند محور بوده یعنی در این نوع کنترل، محور فعالیتهای سازمان کارهای تکراری می باشد و از افرادی استفاده می کند که دارای رفتارهای مشخصی باشند تا هیچ نوع خدشه ای در فرایند انجام فعالیتها ایجاد نشود.

بازار کار خارجی است یعنی نیروی کار متخصص مورد نیاز بصورت آموزش دیده و آماده بکار از طریق بازار کار فراهم می شود.

در این فرهنگ سازمانی و با بکارگیری استراتژی ثانویه در مدیریت منابع انسانی ویژگی های ذیل مورد انتظار است:

خلاقیت در این سازمانها بسیار کم می باشد و انتظار پایینی برای عملکرد کارکنان در سازمان وجود دارد؛ کنترل شدیدی در سازمان اعمال می شود. محدودیت زیادی در انتخاب مدیران وجود دارد؛ آمیزه ای از مهارت های پایین در کارکنان سازمان وجود دارد؛ تعداد کارکنان در سازمان بسیار زیاد است و فرایند کاری در سازمان مبتنی بر شبکه کاری است. شایستگی کارکنان در حد مناسب است و تعهد کارکنان در سازمان بصورت محدود می باشد. سازمان به طور کامل جنبه ابزاری به خود می گیرد. در فرایند تامین نیروی انسانی فرایند انتخاب بسیار محدود است؛ توسعه و حمایت مسیر شغلی کارکنان در سازمان وجود ندارد و وابستگی زیادی به استفاده از کارکنان موقت یا قراردادی وجود دارد و انعطاف پذیری گسترده ای در سازمان بین کارکنان وجود دارد. در نظام ارزیابی عملکرد و پرداخت کارکنان به اصل برابری خارجی بین آنها و کارکنان دیگر سازمانهای مشابه تاکید می شود؛ پرداخت ها به صورت گسترده بر اساس ارزیابی عملکرد مبتنی بر نظر مدیریت صورت می گیرد؛ تاکید محدودی بر منافع کارکنان و کمک به آنها صورت می گیرد. مشاغل در سازمان محدود است و فرصت کمی برای مشارکت کارکنان وجود دارد؛ کنترل شدید فرایندی از طرف مدیریت سازمان صورت می گیرد و در این سازمان اجازه ابراز نظر به کارکنان داده نمی شود و به نحوی از نزدیکی به اتحادیه ها دوری می شود.

قوانین و آیین نامه های نظام اداری کشور که می توان به بهره گیری از آنها به موارد مذکور دست یافت، به شرح جدول ذیل است:

جدول۲- خلاصه قوانین مربوط به نظام های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی در فرهنگ ماموریتی

نظام	کارکرد	شیوه/رویکرد	مواد قانونی
ورود	جذب	رسمی	مواد ۴۱ الی ۴۴، ۱۷، ۳۲ ق.م.خ.ک
نگهداشت	مدیریت عملکرد	ارزیابی ذهنی ارزیابی عینی	ماده ۲۸ ق.م.خ.ک ماده۸۱ ق.م.خ.ک
	توانمندسازی	معمولا وجود ندارد	---
	پرداخت	- مادی بر مبنای عضویت	حکم حقوقی - ماده ۶۴ ق.م.خ.ک
خروج	خروج	تاکید زیاد برکاهش بر اساس استحقاق آزاد اجباری	- انتقال درون / برون سازمانی تبصره ۲ ماده ۲۱و ماده۱۲۱ ق.م.خ.ک - ماده ۶ تصویب نامه شورایعالی اداری با شماره ۲۰۶/۱۷۲۵۵۶ مورخ ۱۳۹۳/۱۲/۲۶ با موضوع دستور العمل ساماندهی نیروی انسانی دستگاههای اجرایی - هیات تخلفات اداری(اخراج ماده ۴۸ ق.م.خ.ک /انفصال ماده ق.م.خ.ک ۴۸/بازخرید ماده ق.م.خ.ک ۴۸/اماده به خدمت بازخرید تبصره۱ماده۱۲۲ ق.م.خ.ک و ماده ۶ تصویب نامه شورایعالی اداری با شماره ۲۰۶/۱۷۲۵۵۶ مورخ ۱۳۹۳/۱۲/۲۶ با موضوع دستور العمل ساماندهی نیروی انسانی دستگاههای اجرای) - ارزشیابی سالانه(بازخرید) ماده۴۸ ق.م.خ.ک

سؤال اصلی این است که آیا قوانین و مقررات مذکور و سیستم ها و بافت سازمانی موجود در دستگاه های اجرایی کشور، می توانند مقوم این فرهنگ سازمانی و محمل اجرای این استراتژی باشد؟

در بررسی سیاست ها و قوانین در بخش دولتی ایران، در فرهنگ ماموریتی می بایست جهت اثر بخشی سازمانی به سه شاخص توجه گردد:

در شاخص اول داشتن نیت و جهت استراتژیک در سازمان می باشد که امروزه داشتن جهت استراتژیک می تواند یکی از عوامل اساسی یکپارچگی سازمانی تلقی گردد. با وجود اهمیت این موضوع باز هم شاهد گزارش مشکلات متعدد سازمانها در این حوزه هستیم. یکی از دلایل نرخ بالای مشکلات استراتژیک در سازمانها، توجه بیش از حد به یک عامل و عدم توجه کامل به سایر عوامل سازمانی می باشدکه در بخش دولتی ، جهت گیری استراتژیک بیشتر جنبه شخصی و سیاسی پیدا کرده و بدون توجه به جنس ماموریتهای سازمانی در بخش دولتی طراحی می گردد که به نوبه خود مشکلات زیادی در بخش های مختلف سازمانی ایجاد نموده است.

در شاخص دوم چشم انداز سازمانی که نشان می‌دهد چه انتظاری از سازمان شما می‌رود و موفقیت سازمان، به واسطه آن افزایش می‌یابد. چشم‌انداز یک عامل کلیدی و یک جنبش ذهنی از شناخته‌ها به ناشناخته‌ها است که رهبری اثربخش را قادر می‌سازد با در کنار هم قرار دادن حقایق، آرزوها، ایده‌آل‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها، آینده‌ای جذاب برای سازمان خود خلق کند. در بخش

دولتی و در سازمانهای مختلف چشم انداز طراحی گردیده ولی در اکثر سازمانها آنقدر بصورت ذهنی و دور از واقعیت و بدون در نظر گرفتن امکانات موجود می باشد که در مواجه با مسائل و مشکلات سازمانی صرفاً با تاکید بر جنبه شخصی و گروه گرایی در بخش دولتی به آن توجه می گردد و رسیدن به آن را غیر ممکن جلوه گر می نماید. در شاخص سوم اهداف و مقاصد سازمان به عنوان فلسفه وجودی هر سیستم تلقی می شود. هر سازمان، ایجاد می شود تا به اهدافی که در ماموریت و چشم انداز خود مشخص می کند، دست یابد. تحقق این اهداف اما با موانعی، نه فقط در کشور ما، بلکه حتی در پیشرفته ترین سازمانها در کشورهای توسعه یافته هم مواجه هستند.

بنابراین می توان چنین نتیجه گرفت که علیرغم مواد قانونی موجود در بخش دولتی در خصوص اجرای استراتژی ثانویه در فرهنگ سازمانی ماموریتی در شاخص های نیت و جهت استراتژیک ، اهداف و مقاصد و چشم انداز می بایست بستر قانونی مناسبتری تدوین و تصویب گردد تا بتوان در این نوع فرهنگ به اثر بخشی مدیریت منابع انسانی و در نهایت اثر بخشی سازمانی دست پیدا کرد.در نهایت پیشنهاد می گردد در سیستمهای سازمانی، ابتدا می بایست فرهنگ سازمانی بهره ور شناسایی گردیده و پس از شناسایی آن، مولفه های مدیریت منابع انسانی اثربخش مبتنی بر قوانین بخش دولتی ایران در آن اجرایی گردد و سپس اثرات آن در تحقیقات کاربردی مورد بررسی قرار گیرد به نحوی که سایر انواع فرهنگهای سازمانی و برخی از کارکردهای منابع انسانی اشاره نشده در این تحقیق نیز مانند ارزیابی عملکرد سازمانی، انتصاب و ارتقای شغلی، حقوق و تکالیف کارکنان و... نیز مد نظر قرار گرفته و می تواند مورد ارزیابی قرار بگیرد.

- **منابع**

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۰). راهبردهای منابع انسانی، ترجمه خدایار ابیلی و حسن موفقی، تهران: انتشارات فرا.
- آرمسترانگ، مایکل(۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن(۱۳۸۱). استراتژی منابع انسانی: تدوین اجرا و آثار. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- جوینت، پت، ملکم، وارنر(۱۳۸۵).مدیریت در عرصه فرهنگها: مباحث و دیدگاهها. ترجمه محمد تقی نوروزی، انتشارات تهران.
- دیویس، استانلی(۱۳۷۶). مدیریت فرهنگ سازمان. ترجمه ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی، چاپ دوم، تهران: انتشارات مروارید.
- سعادت، اسفندیار(۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت.
- شاین، ادگار (۱۹۹۲). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری. ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس الدین نوری نجفی، تهران: انتشارات سیمای جوان.
- عطافر،علی(۱۳۷۵).فرهنگ سازمانی و نحوه ایجاد تحول در آن. اصفهان، سمینار فرهنگ کار.
- فانی، علی اصغر و حسین نژاد، حمید(۱۳۸۱). فرهنگ سازمانی وزارت جهاد سازندگی و کشاورزی، مجله تدبیر، شمارۀ ۱۳۰.
- هندی، چارلز(۱۳۸۰).خدایان مدیریت. ترجمه کهزاد آذرنوش، تهران: نشر فردا.
- خاکی، غلامرضا(۱۳۸۶). روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی، تهران:نشر بازتاب.
- Daniel R Denison, , Stephanie Haaland, Paulo Goelzer, (2003), Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There a Similar Pattern Around the World?, in (ed.) Advances in Global Leadership (Advances in Global Leadership, Volume 3) Emerald Group Publishing Limited, pp.205 – 227.
- Huub J.M. Ruel,Tanya v.Bondarouk,Mandy van der velde (2006).the contribution of eHRM to HRM effectiveness,www.emeraklinsight.com.
- Korte, R. and Chermack, T.,(۲۰۰۷).hanging organizational culture with scenario planning, Journal of Futures.
- Mac Duffie, j.p. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world of auto industry.Industrial and labor relations Review,48,pp197-221.
- Robbins, S. P, Coulter , Mary K (2017). Management, 13rd edition, Prentice Hall.
- Certo, S.C. (1997). Modern management .London; Thomson business press.
- Ruel, H. J. M., Bondarouk, T., & Looise, J. C. (2004). E-HRM: innovation or irritation An exploration of web-based human resource management in large companies. Utrecht: LEMMA.
- Daft, R.L. (1988). Organization theory and design. Six edition Cincinnati, Ohio: south western college.
- David, F.R. (1997). Strategic Management, International Editions. New Jersey: Prentice Hall.
- Quinn R.E.(1988). Beyond Rational Management: Mastering the paradoxes and Competing Demands of High performance. San Francisco: Jossey – Bass.