

تدوین و ارائه چارچوبی مفهومی با هدف همسویی راهبرد منابع انسانی و فرهنگ سازمانی

علی فرهادی محلی^{*}، مرتضی موسی‌خانی^{**}، مجتبی طبری^{***}

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۷/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۰/۰۶

چکیده

تدوین و ارائه یک چارچوب مفهومی با هدف همسویی راهبرد منابع انسانی و فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز ایران، هدف اصلی این مقاله است. در مرحله مدل‌سازی با استفاده از ابزار مصاحبه و روش نمونه‌گیری هدف‌مند، تعدادی خبره با سوابق اجرایی و آموزشی-پژوهشی، شناسایی و در مرحله آزمون، ۲۰۹ نمونه مطابق جدول کرجسی و مورگان با ابزار پرسشنامه در میدان مورد مطالعه، پیمایش و توصیف شد. روایی تحقیق، از نظر خبرگان و پایایی آن از روش آلفای کرونباخ به کمک نرم‌افزار اسپس^۱ (۰.۷۹) به دست آمد. اطلاعات به‌دست‌آمده با بهره‌گیری از سیستم استنتاج فازی و نرم‌افزار متلب^۲ تبیین و مدل‌سازی به کمک فرایند استنتاج فازی در ۵ مرحله با ترسیم یک درخت قواعد با دو ورودی و یک خروجی و ۹ قاعده صورت پذیرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد، راهبردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران با بستر فرهنگی سازمان، همسویی کامل ندارد؛ لذا برای ایجاد همسویی، چارچوبی مفهومی، تدوین و پیشنهاد شد.

کلیدواژه‌ها: راهبرد منابع انسانی؛ همسویی؛ مدیریت منابع انسانی؛ فرهنگ سازمان

Afarhadi19@yahoo. com

pres@qiau. ac. ir

Mo_Tabari@yahoo. com

1. SPSS

2. MATLAB

*. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین

**. نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین

***. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائم‌شهر

مقدمه

مبحث تناسب و همسویی عناصر سازمانی در سطوح راهبردی سازمان، به‌ویژه هم‌راستایی راهبردهای منابع انسانی در سطح وظیفه‌ای، در ارتقای عملکرد و اثربخشی سازمانی بسیار مورد توجه اندیشمندان و پژوهشگران (به‌عنوان مثال، دلری و دوتی^۱، ۱۹۹۶؛ کاپلان و نورتن^۲، ۲۰۰۱؛ ملنیک و همکاران^۳، ۲۰۰۵؛ کامرون و کوئین، ۲۰۰۶؛ فولر و واسیه^۴، ۲۰۰۲؛ گرگور و همکاران^۵، ۲۰۰۷؛ دیوید^۶، ۲۰۰۷؛ یوبی^۷، ۲۰۰۸) قرار گرفته است؛ به‌نحوی که صاحب‌نظران (به‌عنوان مثال، بامبرگر و مشولام^۸، ۲۰۰۰؛ اینگام^۹، ۲۰۰۷) وظیفه نوین مدیریت راهبردی منابع انسانی سازمان‌ها در عصر حاضر را، ایفای نقش همسوسازی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با راهبردهای کلان سازمان می‌دانند؛ زیرا از این طریق مدیران راهبردی می‌توانند در تحقق اهداف، سازمان را یاری دهند (گست^{۱۰}، ۱۹۸۷؛ کولینز^{۱۱}، ۱۹۸۸).

رکن اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی، فرایند تدوین و اجرای راهبردهای منابع انسانی برای همسویی سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با اهداف راهبردی و هدف‌های سازمان است (ابراهیمی و فتحی، ۱۳۹۵). به همین منظور لازم است منابع انسانی نه تنها در جهت‌گیری راهبردی سازمان، بلکه در برنامه‌ریزی عملیاتی آن نیز به‌طور فعال مشارکت کند. در غیر این صورت اهمیت پیوند منابع انسانی و نتایج عملکردی سازمان مشخص نشده و به‌طور کامل درک نخواهد شد (خلیلی شورینی و جبارزاده پرنق، ۱۳۹۵).

-
1. Delery and Doty
 2. Kaplan and Norton
 3. Melnyk and et al.
 4. Fuller and Vassie
 5. Gregor et al.
 6. David
 7. Kyobe
 8. Bamberger and Meshulam
 9. Ingham
 10. Guest
 11. Collins

شواهد مطالعاتی در این پژوهش، از منظر مدیریت دولتی گویای این مسئله است که در بخش دولتی یک شکاف نظری بین فرایندهای سازمانی و سطوح راهبردهای سازمان به‌ویژه همسویی با راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بستر تغییرات فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های صنعت موردبررسی در تحقق اثربخشی سازمان وجود دارد؛ زیرا الگوهای موجود در این زمینه، فی‌نفسه همسو با فرهنگ و ارزش‌های جوامعی است که زادگاه نظریه بوده و حسب شرایط، نیازهای جامعه و صنعت مورد مطالعه، مطرح و عملیاتی‌سازی شده‌اند.

ازین‌رو، به نظر می‌رسد الگوها و چارچوب‌های موجود به‌رغم جنبه‌های مثبت، پاسخگوی نیازهای همه جوامع و سازمان‌ها با موقعیت‌ها و ماهیت‌های متفاوت به‌ویژه بخش دولتی نخواهد بود. درواقع این الگوها، ماهیت و خاصیت جهان‌شمول در مرحله عمل نداشته و شایسته است گفته شود، با عنایت به شرایط و بستر فرهنگی خود، جهان‌وطن هستند.

براین‌اساس، شرکت ملی گاز ایران به‌عنوان یکی از شرکت‌های بخش دولتی با اهداف کلان و راهبردی در سطح ملی و بین‌المللی در راستای تحقق مأموریت‌های محوله در مسیر تحقق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، نیازمند چارچوبی مفهومی برای راهبردهای منابع انسانی همسو با فرهنگ سازمان خود و مشخصه‌های بومی صنعت گاز می‌باشد.

بدین‌سان، ضرورت تمرکز بر سیاست‌ها و راهبردهای مدیریت منابع انسانی با رویکرد راهبردی، یکی از الزامات اساسی مدیریت دولتی ایران در عصر جهانی‌شدن می‌باشد. ازین‌رو، این مقاله سعی دارد، چارچوبی مفهومی با هدف همسویی راهبرد منابع انسانی همسو با بستر فرهنگی سازمان برای شرکت ملی گاز ایران را تدوین و ارائه نماید.

مبانی و پیشینه پژوهش

الف) مبانی نظری

به عقیده صاحب‌نظران (از جمله، آرمسترانگ^۱، ۲۰۰۶؛ اسنل و بوهاندر^۱، ۲۰۱۱)، مدیریت

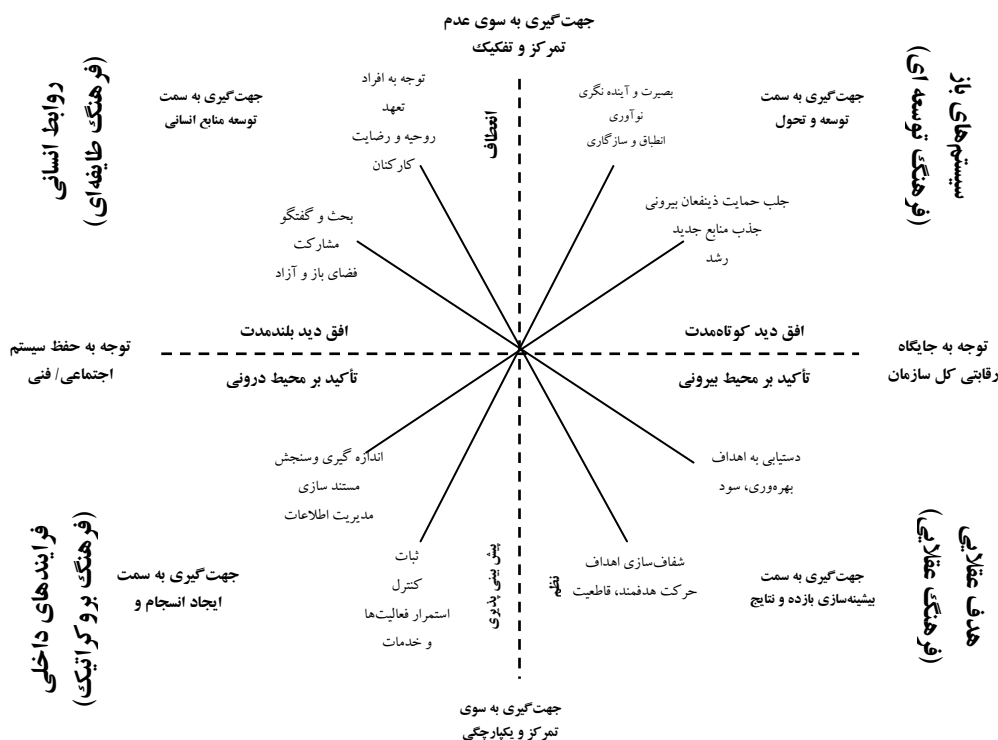
1. Armstrong

منابع انسانی عبارت است از اداره ارزش‌مندترین سرمایه‌های سازمان که از دهه ۸۰ میلادی تمرکز و توجه خود را بر رویکرد راهبردی برای توسعه و اجرای راهبردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی معطوف کرد (استوری^۲، ۱۹۹۵؛ لاپینا و همکاران^۳، ۲۰۱۴).

از منظر اندیشمندان این حوزه (ازجمله، آرمسترانگ^۴، ۲۰۰۸؛ نو و همکاران^۵، ۲۰۰۹؛ استوارت و برون^۶، ۲۰۱۱؛ باکسال^۷، ۲۰۱۴) مدیریت منابع انسانی مشمول وظایف و اقدام‌هایی همانند، کارمندیابی، انتخاب و استخدام، حفظ و نگهداشت، ارزیابی عملکرد و بازخورد، مدیریت، کارراهه (مسیر) شغلی، نظام پاداش و مدیریت جبران خدمات، آموزش و بهسازی، توانمندسازی و بالندگی می‌باشد.

از سویی، چارچوب فرهنگی ارزش‌های رقابتی^۸ به‌عنوان چارچوب نظری مناسب برای شناسایی و سنجش فرهنگ سازمان‌هاست. شایان ذکر است، فرهنگ سازمانی به‌صورت غیر مستقیم از طریق جهت‌دهی به رفتار سازمانی افراد بر اثربخشی سازمان تاثیر می‌گذارد که پژوهش‌های تجربی (به‌عنوان مثال، کمبل و همکاران^۹، ۱۹۷۴؛ اُچی و جیگر^{۱۰}، ۱۹۷۸؛ چرمرون^{۱۱}، ۲۰۰۵؛ کوئین و رورباخ^{۱۲}، ۱۹۸۳؛ کامرون و کوئین، ۱۹۹۹؛ دنیسون و همکاران^{۱۳}، ۲۰۰۰) آن را به‌عنوان کلیدی‌ترین عامل اثربخشی سازمان تأیید کرده‌اند. در شکل (۱) مدل فراگیر ارزش‌های رقابتی مشاهده می‌شود.

-
1. Snell and Bohlander
 2. Storey
 3. Lapnina et al
 4. Noe et al
 5. Stewart and Brown
 6. Boxall
 7. Competitive Values (CV)
 8. Campbell et al
 9. Ouchi and Jaeger
 10. Chermehon
 11. Quinn and Rohrbaugh
 12. Denison et al



شکل ۱. نگاه جامع به ابعاد و ویژگی‌های چارچوب ارزش‌های رقابتی (کامرون و کوئین، ۱۹۹۹: ۲۸۵)

در حوزه فرهنگ سازمانی نظریه‌ها، چارچوب‌ها، الگوها و مدل‌های متعددی توسط اندیشمندان ارائه شده است. در تدوین چارچوب مفهومی این پژوهش، چارچوب فرهنگی ارزش‌های رقابتی مدیریت منابع انسانی کامرون و کوئین (۲۰۱۱) استفاده و با نظریه راهبردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی استوارت و برون (۲۰۱۱) ترکیب شد. با این استدلال که در نظریه استوارت و برون در باب اقدامات و راهبردهای مدیریت منابع انسانی، بیشترین تأکید بر فرهنگ و هم‌راستایی فرهنگ سازمان با مدیریت منابع انسانی شده است. به‌طوری‌که فرهنگ سازمانی را ابزاری راهبردی جهت کنترل برای مدیریت سازمان دانسته و همواره بر آن تأکید دارند.

بنابراین، با توجه به همسویی پارادایمی این نظریه‌ها در این پژوهش سعی شد، برای پوشش نسبی شکاف نظری شناسایی شده با قبض و بسط مدل اولیه و ترکیب دو نظریه، چارچوبی جدید در حوزه راهبردهای مدیریت منابع انسانی همسو با فرهنگ سازمانی ارائه و پیشنهاد شود.

ب) پیشینه تحقیق

- منوریان و همکاران (۱۳۹۳) به پژوهشی با عنوان "تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی و تعیین همسویی نظام جذب مدیریت منابع انسانی با ارزش‌های مطلوب فرهنگی در شرکت سهامی بیمه ایران" پرداختند. نتایج این پژوهش توصیفی و همبستگی نشان‌دهنده این بود که انواع فرهنگ سازمانی و همچنین نظام جذب در وضعیت مناسبی قرار ندارند و از میان فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب، نظام جذب مدیریت منابع انسانی با فرهنگ سازمانی موجود همراستاست.

- اوزلو^۱ (۲۰۱۵) از دانشگاه استانبول ترکیه، پژوهشی را با عنوان "مدیریت راهبردی منابع انسانی و فرهنگ نوآوری در بخش دولتی و خصوصی" به انجام رسانید. نتایج این تحقیق توصیفی و پیمایشی ضمن طراحی و پیشنهاد مدل، با مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که در بخش خصوصی نسبت به بخش دولتی، مدیریت راهبردی منابع انسانی تأثیر مستقیم بر رفتار کارکنان دارد و فرهنگ سازمانی، نقشی میانجی در این رابطه به صورت غیرمستقیم داشته است.

- مفید و گلزار^۲ (۲۰۱۵)، از دانشگاه کشمیر کشور هند، پژوهشی را با عنوان "تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان: مطالعه تجربی در بانک‌های ایالتی هند" انجام دادند. محققان در این پژوهش اقدامات مدیریت منابع انسانی را در بستر فرهنگ^۳ "اوکتاپیس" انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد، اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر معنی‌داری بر عملکرد بانک‌های ایالتی هند در بستر فرهنگی داشت.

1. Uslu
2. Mufeed and Gulzar
3. OCTAPACE

- لیند کوئیست و مارس^۱ (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان "چارچوب ارزش‌های رقابتی: کاربردهای راهبردی برای رهبری، تعارض و تغییر در سازمان‌های بخش عمومی" را در دانشکده مدیریت دولتی دانشگاه ویکتوریا، بریتیش کلمبیا (کانادا) انجام دادند. نتایج این پژوهش تحلیلی و کیفی در نهایت به تدوین و پیشنهاد چارچوبی راهبردی همسو با فرهنگ سازمانی در بخش عمومی منتج شد.

- موریس و گراسا^۲ (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان "چارچوب ارزش‌های رقابتی مبنایی در طراحی مدل راهبردهای منابع انسانی" در سازمان‌های حوزه سلامت دو کشور پرتغال و اسپانیا انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی - اکتشافی و (از منظر روش‌شناسی، رویکرد تلفیقی (کمی و کیفی) بوده است.

بنابراین، می‌توان نظریه‌ها و تحقیقات مربوط به موضوع مورد مطالعه این مقاله را به صورت جدول (۱) ذیل خلاصه کرد.

با این حال، مطابق پیشینه فوق و با توجه به مبنای قرارداد چارچوب ارزش‌های رقابتی در برخی از تحقیقات، مشاهده شد که عناصر مختلفی از این چارچوب بدون توجه به پیچیدگی ذاتی آن به کار گرفته شد؛ زیرا این تحقیقات (به عنوان مثال، اوزلو، ۲۰۱۵؛ لیند کوئیست و مارس، ۲۰۱۴؛ موریس و گراسا، ۲۰۱۳؛ منوریان و همکاران، ۱۳۹۳) صرفاً به توسعه کمی چارچوب ارزش‌های رقابتی و به بررسی تأثیر یا ارتباط آن با سایر متغیرها پرداختند و از تغییرات کیفی در مرزهای نظریه و به کارگیری آن در شرایط کیفی مختلف دوری جستند. از طرفی این تحقیقات با پیش‌فرض جامعیت نظری^۳ و همچنین تحویل‌گرایی^۴ از این نظریه، منجر به نادیده گرفتن بخش‌هایی از ابعاد چارچوب ارزش‌های رقابتی شد که به نظر می‌رسد، این نقیصه از کیفیت نظریه کاسته و قابلیت تبیین آن را به صورت معنی‌دار کاهش داده است.

1. Lindquist and Marcy

2. Morais and Graca

3. Theoretical Comprehensiveness

4. Parsimony

جدول ۱. مدل‌ها و گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی با رویکرد راهبردی

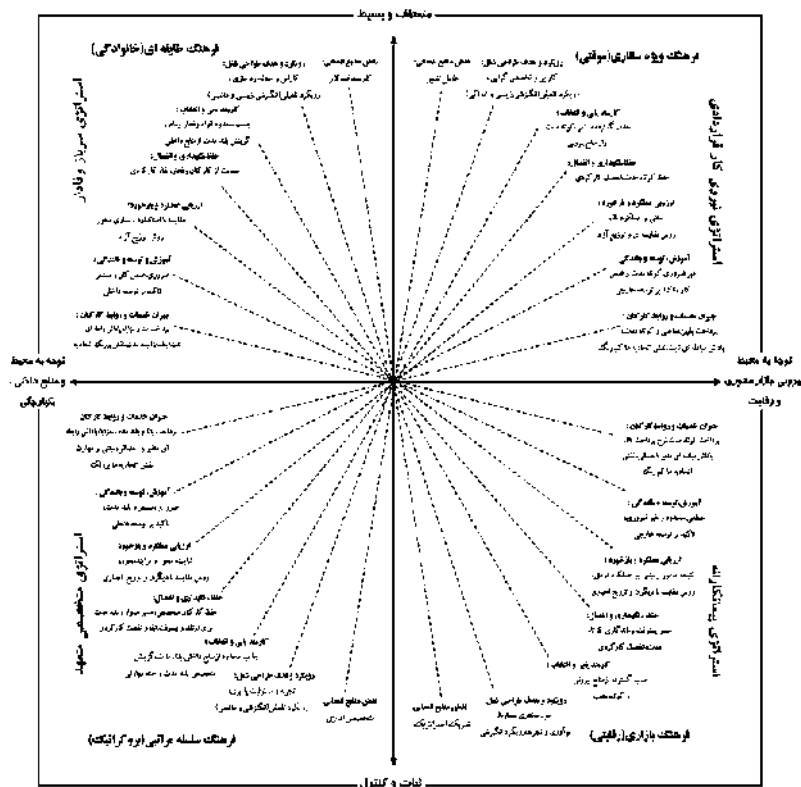
مفهوم / نظریه	مدل‌ها و گونه‌شناسی‌های ارائه‌شده توسط اندیشمندان / صاحب‌نظران
- مدیریت منابع انسانی	مایلز و اسنو (۱۹۸۴)، بیر و همکاران (۱۹۸۴)، آسترمن (۱۹۸۷)، شولر و جکسون (۱۹۸۷)، دایر و هولدر (۱۹۸۸)، مک دافی (۱۹۹۵)، آرتور و گرازیانو (۱۹۹۶)، دلری و داتی (۱۹۹۶)، گست (۱۹۸۷)، کولینز (۱۹۸۸)، هیوسلید و بکر (۱۹۹۷)، بارون و کرپس (۱۹۹۹)، لپک و اسنل (۱۹۹۹)، کید و آپن‌هایم (۱۹۹۰)، رایت و همکاران (۲۰۰۱)، هیوسلید (۱۹۹۵)، جایمز و همکاران (۲۰۰۵)، بیر و همکاران (۱۹۸۴)، باکسال و پرسل (۲۰۰۰)، والتون (۱۹۸۵)، وود (۱۹۹۶)، دسلر (۱۹۸۸)، استوری (۱۹۸۹)، تاپسون (۱۹۹۵)، بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰)، رایت و اسنل (۱۹۹۱)، رایت و مک ماهان (۱۹۹۲)، بیر و همکاران (۱۹۸۴)، فامبرون و همکاران (۱۹۸۴)، میلرور و همکاران (۲۰۰۷)، آرمسترانگ (۲۰۰۸؛ ۲۰۰۰)، فیلیپس (۲۰۰۳)، بارنی (۲۰۰۱)، اورگان و ابی (۲۰۰۶)، نو و همکاران (۲۰۱۰)، دی سنزو و همکاران (۲۰۱۰)، تان و ناشورداین (۲۰۱۱)، سامی (۲۰۱۱)، استیوارت و برون (۲۰۱۱)،
- فرهنگ سازمانی	کوئین و روباخ (۱۹۸۳)، کامرون و اتینگتون (۱۹۸۸)، مارتن (۱۹۹۲)، ترایس و شاین (۱۹۸۵)، بیر (۱۹۹۳)، کامرون و همکاران (۱۹۹۷)، گوردن (۱۹۸۵)، وتن (۱۹۸۵)، هافستد (۱۹۸۰)، مارتین (۱۹۹۲)، مایلر (۱۹۹۰)، کوئین و کامرون (۲۰۰۶؛ ۲۰۱۱)، دنیسون (۱۹۹۰)؛ دنیسون و میشر (۱۹۹۵)؛ دنیسون و نیل (۱۹۹۶)؛ رابینز (۲۰۰۱).
- چارچوب ارزش‌های رقابتی	

از سویی دیگر، عدم توجه به بسترهای پارادایمی در مطالعات پیشین (برای مثال، لیند کوئیست و مارسی، ۲۰۱۴؛ مفید و گلزار، ۲۰۱۵) و تأکید صرف بر مشابهت‌های صوری باعث شد که درک نادرستی از مفهوم‌سازی در طراحی مدل‌ها حاصل شده و مدل‌ها و چارچوب‌های پیشنهادی تحقیقات گذشته از دل همین اختلاط‌های نظری صوری (نه فلسفی)، استخراج شده است.

بدین‌سان، مقاله حاضر از منظر شکاف نظری برای پاسخ به این نقیصه تحقیقاتی، به تدوین چارچوبی مفهومی با هدف همسویی راهبرد منابع انسانی با فرهنگ سازمانی بر اساس چارچوب فرهنگی ارزش‌های رقابتی، اقدام کرده است.

ازاین‌رو، مدل مفهومی و تحلیلی (شکل ۲) مبتنی بر ادبیات، پیشینه و چارچوب نظری تحقیق،

تدوین شد.



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از منظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات، توصیفی و پیمایشی بوده است. از منظر روش‌شناسی، رویکرد کیفی و کمی داشت. به کمک روش مطالعات کتابخانه‌ای، منابع مرتبط با موضوع تحقیق (کتاب، مقالات، پایان‌نامه‌ها، رساله‌ها و منابع

الکترونیکی) برای تهیه ادبیات و پیشینه متناسب با موضوع و اهداف تحقیق و همچنین جهت تدوین چارچوب مفهومی و تحلیلی تحقیق استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها درخصوص نظرخواهی از خبرگان برای عینی‌تر کردن قوانین فازی، از ابزار مصاحبه و همچنین پرسشنامه استفاده شد. مصاحبه‌ها طی سه مرحله از خبرگان انجام و اطلاعات موردنیاز به روش تحلیل محتوا استخراج شد. روایی محتوای پرسشنامه با نظر خبرگان و برای پایی از آلفای کرونباخ به کمک نرم‌افزار اسپس پی اس انجام شد که مقدار آن (۰.۷۹) قابل قبول بوده است.

جامعه آماری این تحقیق شامل خبرگان و صاحب‌نظران با سوابق آموزشی، پژوهشی (دانشگاهی) و اجرایی (درحوزه ستادی شرکت ملی گاز ایران) بوده که با روش نمونه‌گیری هدفمند و دردسترس، ۹ نفر انتخاب شدند. برای دستیابی به هدف تحقیق، داده‌ها تجزیه و تحلیل شد. برای این منظور و دستیابی به ترکیبی بهینه با منطق فازی کدگذاری انجام شد و با بهره‌گیری از فرایند پنج مرحله‌ای استنتاج فازی در محیط نرم‌افزار متلب مدل‌سازی فازی انجام شد. در مرحله آزمون چارچوب پیشنهادی از دو پرسشنامه استفاده شد، پرسشنامه اول برای تعیین وضعیت فرهنگی مطابق با چارچوب ارزش‌های رقابتی با پرسشنامه استاندارد کوئین و کامرون شامل ۲۴ سؤال در شش مؤلفه و در دو طیف وضعیت موجود و مطلوب تعیین شد. این پرسشنامه با توجه به استاندارد بودن و کثرت استفاده در تحقیقات متعدد بین‌المللی دارای روایی محتوا و سازه بوده است. پرسشنامه دوم محقق ساخته و برای تعیین وضعیت راهبردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) بوده است که برای تأیید روایی از نظر خبرگان و روایی صوری بهره گرفته شد و با تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد و برای تعیین پایی از آزمون بارتلت استفاده که مقدار آن (۰.۸۷) قابل قبول بوده است.

در مرحله دوم، جامعه آماری (شامل مدیران و کارشناسان شرکت‌های توزیع گاز استان‌های مازندران و گلستان) برای جمع‌آوری داده‌های کمی جهت آزمون چارچوب پیشنهادی از طریق پرسشنامه (دوم)، به تعداد ۳۰۰ نفر بود که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۰۹ نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب، انتخاب شدند.

جدول ۲. توزیع جامعه و نمونه آماری

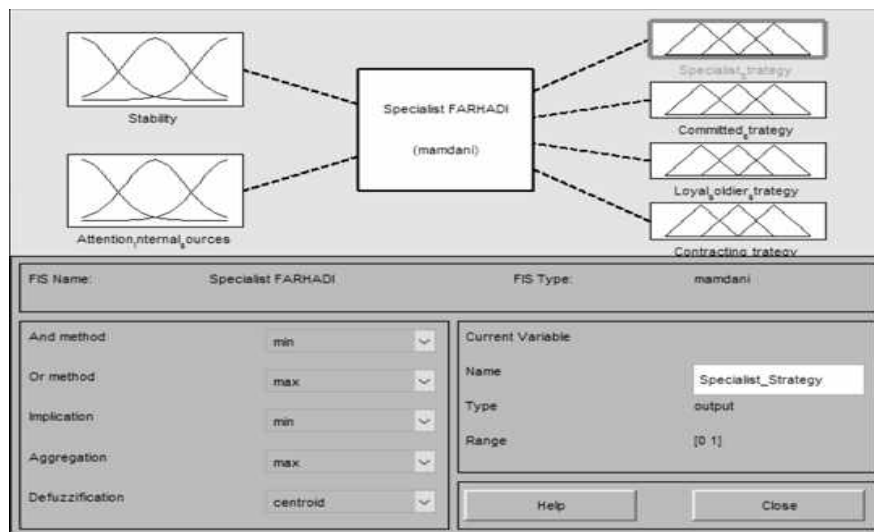
مرحله انجام تحقیق	جامعه آماری	تعداد	نمونه
کیفی (مصاحبه)	خبرگان (اجرایی و دانشگاهی)	۹	-
کمی (پیمایش)	کارشناسان (شرکت توزیع گاز مازندران و گلستان)	۳۰۰	۲۰۹

برای دستیابی به اهداف و پاسخ به سؤال‌های تحقیق، داده‌ها تجزیه و تحلیل شد. برای این منظور از روش‌شناسی کمی و آمار توصیفی (با شاخص‌های، میانه، میانگین، انحراف از معیار و...) به کمک نرم‌افزار SPSS22 و Excel برای نمایش وضعیت گونه‌های فرهنگی استفاده شد.

نتایج و یافته‌ها

مهم‌ترین جنبه سیستم‌های منطق‌فازی، طبیعت موازی قواعد است که در این پژوهش از آن بهره گرفته شد. در واقع برای هر راهبرد منابع انسانی در این پژوهش یک درخت قواعد با دو ورودی و یک خروجی و ۹ قاعده ترسیم شده است. فرایند استنتاج فازی از ۵ بخش تشکیل می‌شود؛ فازی‌سازی متغیرهای ورودی، اعمال عملکردهای منطقی در قسمت فرض، دلالت فرض بر نتیجه، تجمیع نتایج و در نهایت غیرفازی کردن خروجی.

در این پژوهش به‌طور کلی در زمانی که تأثیر دو مؤلفه ورودی بر راهبرد خاصی مورد بررسی قرار می‌گرفت، در آن نسبت تطابق و تأثیر مؤلفه‌های موردنظر بر سه راهبرد دیگر نیز بحث و قابلیت تبیین آن بررسی شد. در این مطالعه با استفاده از اطلاعات تحلیل‌شده بر گرفته از خبرگان، نظرات آنها از طریق مدل‌سازی فازی کد گذاری و تبیین شد تا بتوان میزان تطبیق راهبردهای ارائه‌شده در ربع‌های موجود را براساس چارچوب نظری تحقیق تبیین و با یکدیگر مقایسه کرد. ازین‌رو، در بررسی تأثیر ثبات و توجه به منابع داخلی بر شکل‌گیری راهبردها (با مبنای قرارداد راهدرد متخصص متعهد) از چارچوب ذیل بهره گرفته شده است.



شکل ۳. چارچوب مبنا برای مدل‌سازی فازی

خروجی استنتاج فازی مطابق با چارچوب مفهومی، بر اساس دو عنصر ثبات و توجه به منابع و محیط داخلی بر تحقق راهبرد متخصص متعهد بررسی شد. این نمودار به صورت همزمان همه بخش‌های یک فرایند استنتاج فازی را تبیین کرد.

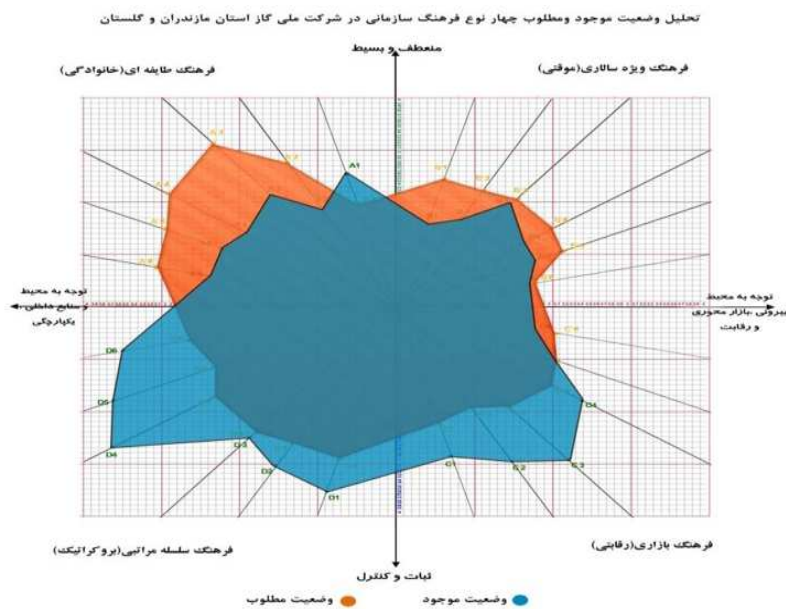
خروجی‌های فازی به صورت نمودارهای سه‌بعدی برای فهم بهتر، بررسی و تبیین شد تا بتوان چگونگی تأثیر دو مفهوم ثبات و توجه به محیط و منابع داخلی را بر تحقق راهبرد مدیریت منابع انسانی (متخصص متعهد) به عنوان خروجی، نمایان و تبیین کرد. لذا براساس یافته‌های حاصله با افزایش میزان ورودی‌های ثبات و کنترل از محور عمودی و همچنین توجه به منابع داخلی از محور افقی مدل مفهومی، راهبرد متخصص متعهد نیز مقدار بالاتری را گزارش نموده است. به عبارتی، با تمایل بیشتر سازمان به ثبات و کنترل و توجه به منابع و محیط داخلی می‌توان انتظار داشت که راهبرد منابع انسانی متخصص و متعهد در سطح بالاتری تحقق یافته و قابلیت تبیین بیشتری داشته است.

همان‌طور که اشاره شد، از قابلیت‌های مدل‌سازی فازی با نرم‌افزار متلب، بررسی و تبیین‌گری همزمان مفاهیم در قالب خروجی‌های سه بعدی است. لذا سه نوع راهبرد دیگر (سرباز وفادار، پیمانکارانه و نیروی کار قراردادی) در تقابل با دو ورودی ثبات و کنترل و همچنین توجه به منابع و محیط داخلی بررسی شدند که به‌طور کلی تبیین‌کننده مدل مفهومی - تحلیلی تحقیق بوده است.

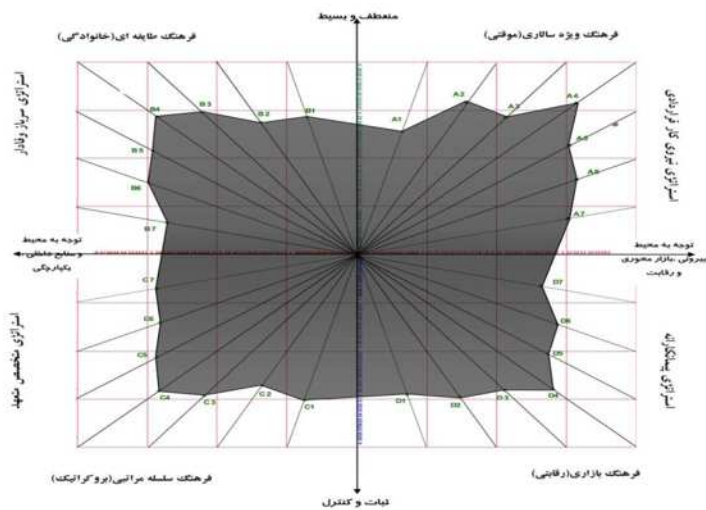
از طرفی، راهبرد پیمانکارانه با توجه به اینکه در محور ثبات و کنترل با راهبرد متخصص متعهد مشترک است، سطوح بالاتری را از راهبرد پیمانکارانه به خود اختصاص داده است. همچنین به موازات محور افقی در بعد توجه به محیط داخلی، راهبرد سرباز وفادار چون با راهبرد متخصص متعهد وجه اشتراک داشته است، در وضعیت بهتری در تبیین‌گری این راهبرد نسبت به راهبرد نیروی کار قراردادی قرار داشته است. به‌طور کلی می‌توان گفت، از منظر منطق و مدل‌سازی فازی، دیدگاه خبرگان این پژوهش منطبق با چارچوب مفهومی بوده است.

از دیگر نتایج این تحقیق می‌توان به تجزیه و تحلیل توصیفی و آزمون میانگین‌ها (T) بوده است. به‌طوری که وضعیت فرهنگی شرکت ملی گاز در مؤلفه‌های الگوی نظری تحقیق را می‌توان تشریح کرد. نتایج بررسی‌ها نشان داد که وضعیت فعلی گونه فرهنگی به‌رغم وجود نسبی همه گونه‌های فرهنگی، بیشتر به فرهنگ بروکراتیک یا سلسله‌مراتبی متمایل بوده است، در صورتی که در وضعیت مطلوب به فرهنگ طایفه‌ای یا خانوادگی متمایل است. به‌طوری که در شکل (۴) نمایان است، بین فرهنگ موجود و مطلوب در شرکت ملی گاز تفاوت و شکاف معنی‌داری وجود دارد.

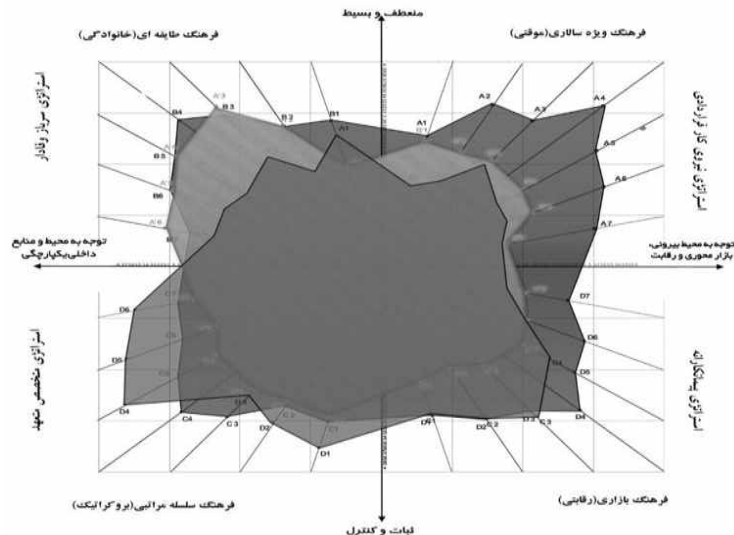
از طرفی دیگر، نتایج بررسی وضعیت موجود راهبردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی (شکل ۵) در تلفیق با وضعیت فرهنگی (شکل ۶) این شکاف را نشان می‌دهد. درواقع این‌گونه می‌توان تبیین کرد که راهبردهای مدیریت منابع انسانی به‌صورت نسبی در شرکت ملی گاز ایران در بخش‌های مختلف در حال استفاده است، اما به‌رغم همسویی در برخی نواحی و اقدامات سازمانی در برخی نواحی دیگر با بستر فرهنگی موجود و حتی مطلوب، متناسب نیست که به صورت شکل‌های (۵ و ۶) وضعیت ابعاد و مؤلفه‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی و همسویی آن با فرهنگ سازمانی به‌خوبی نمایان است.



شکل ۴. وضعیت فرهنگ موجود و مطلوب شرکت ملی گاز



شکل ۵. وضعیت راهبردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی گاز



شکل ۶. وضعیت راهبردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در بستر فرهنگ موجود و مطلوب شرکت ملی گاز

بدین سان، با تلفیق سه حالت وضعیت موجود و مطلوب فرهنگی با وضعیت موجود اقدامات و رویه‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی گاز شکلی به صورت آمیب (شکل ۶) تشکیل می‌شود که به خوبی شکاف موجود را به نمایش می‌گذارد. یافته‌های مدل‌سازی فازی مطابق با مدل مفهومی (شکل ۲) بیانگر آن بوده است که راهبرد منابع انسانی پیمانکارانه در محور عمودی نسبت به مفهوم ثبات و کنترل با راهبرد مدیریت منابع انسانی متخصص متعهد وجه اشتراک دارد. این اشتراک باعث شده است که سطوح بالاتری را از راهبرد پیمانکارانه به خود اختصاص دهد. همچنین، به موازات محور افقی در بعد توجه به محیط داخلی، راهبرد منابع انسانی سرباز وفادار به این خاطر که با راهبرد منابع انسانی متخصص متعهد وجه اشتراک دارد، وضعیت بهتری را در تبیین‌گری این راهبرد نسبت به راهبرد نیروی کار قراردادی گزارش کرده است. از سویی دیگر، راهبرد منابع انسانی از گونه نیروی کار قراردادی با توجه به عدم اشتراک از

شکل ۷. چارچوب مفهومی پیشنهادی تحقیق

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف مقاله حاضر، تدوین و ارائه چارچوبی مفهومی با هدف همسویی راهبرد منابع انسانی با فرهنگ سازمانی برای شرکت ملی گاز ایران بوده است.

این مطالعه، در دو بخش از حوزه مدیریت منابع انسانی که بخش اول راهبردهای مدیریت منابع انسانی (شامل؛ سرباز وفادار، نیروی کار قراردادی، پیمانکارانه، متخصص متعهد) و بخش دوم اقدامات و رویه‌های مدیریت منابع انسانی (شامل هدف و شیوه طراحی شغل، کارمندیابی و انتخاب، ارزیابی عملکرد و بازخورد، حفظ نگهداشت و کارراهه شغلی، آموزش، توسعه و بالندگی، جبران خدمات و روابط کارکنان) همسو با گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی (سلسله‌مراتبی، طایفه‌ای، ویژه‌سالاری، بازاری) بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی به تدوین یک چارچوب مفهومی، اقدام نموده است.

نتایج تحقیق در مرحله مدل‌سازی با منطق فازی، چارچوب مفهومی را از منظر خبرگان تأیید کرده است. در مرحله آزمون چارچوب و بررسی همسویی، نتایج نشان از همسویی کامل فرهنگ سازمانی با راهبرد منابع انسانی در شرکت ملی گاز نداشت؛ زیرا فرهنگ فعلی از نوع بروکراتیک بوده است، در صورتی که این نظر وجود داشته است که فرهنگ مطلوب برای شرکت ملی گاز باید طایفه‌ای باشد. همچنین، راهبرد فعلی منابع انسانی از نوع نیروی کار قراردادی بوده است. در صورتی که برای همسویی با فرهنگ مطلوب، راهبرد منابع انسانی می‌بایست از نوع سرباز وفادار باشد. لذا وجود یک شکاف در این دو عنصر مهم سازمانی در شرکت ملی گاز ایران مشهود است. ازین‌رو به سیاست‌گذاران و تصمیم‌سازان در شرکت ملی گاز می‌توان توصیه کرد؛ اگر بنا بر حفظ وضعیت موجود دارند، باتوجه به اینکه فرهنگ غالب بروکراتیک است، باید از راهبرد فعلی (نیروی کار قراردادی) تغییر جهت داده و با تمرکز بر راهبرد متخصص متعهد و نقش متخصص اداری در راهبردهای مدیریت منابع انسانی سازمان، بازنگری نمایند. همچنین اگر تمایل به تحقق وضعیت مطلوب است، باید باتوجه به فرهنگ مطلوب (طایفه‌ای) راهبرد متناسب با این فرهنگ (سرباز وفادار) را برگزیده و بر نقش کارمند فداکار تمرکز نمایند.

بنابراین، توجه به بستر فرهنگی، امری حیاتی در تدوین و اجرای سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی است؛ زیرا نتایج این تحقیق گواه بر این مسئله بود که وقتی نسبت به بستر فرهنگ موجود و

مطلوب در سازمان آگاهی و شناخت کافی و وافی وجود نداشته باشد، تدوین و اجرای راهبردها به دلیل طی مسیری اشتباه، به احتمال زیاد ناقص و ناقض خواهد بود. لذا این عدم همسویی، راهبردهای منابع انسانی را احتمالاً کم‌اثر کرده و کارایی را به شیوه معنی داری کاهش خواهد داد. بدین سان، پیش‌بینی می‌شود که بهره‌وری در سازمان کاهش یابد.

بنابراین، سیاست‌گذاران و مدیران شرکت ملی گاز ایران، می‌توانند با بهره‌گیری از چارچوب مفهومی پیشنهادی این تحقیق آن را در شرکت‌های گاز استانی و ستاد مرکزی خود به بوتهٔ آزمون گذارند؛ زیرا از این طریق می‌توانند از یک سو نسبت به وضعیت موجود و مطلوب بستر فرهنگی خود شناخت لازم را پیدا کنند و از سویی دیگر می‌توانند از وضعیت فعلی راهبردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی که در شرکت ملی گاز جاری و در حال به کارگیری هستند، شناخت کافی را حاصل نمایند و در نهایت از میزان همسویی راهبردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی با فرهنگ سازمانی خود آگاه شوند، تا در صورت وجود عدم تناسب و همسویی، شکاف لازم را برای جلوگیری از مشکلات رفتاری و ساختاری شناسایی نموده و با تحلیل این شکاف، اقدامات لازم برای پوشش یا نزدیک کردن راهبردهای منابع انسانی متناسب با بستر فرهنگی مطلوب را در سیاست‌گذاری‌های کلان و آتی خود لحاظ نمایند.

در مقایسه با سایر تحقیقات، این تحقیق از هر چهار گونهٔ فرهنگی مطابق چارچوب ارزش‌های رقابتی ارائه‌شده توسط کوئین و کامرون استفاده کرده است و این چارچوب فراگیر و کاربردی را برخلاف برخی تحقیقات (به عنوان مثال، اوزلو، ۲۰۱۵؛ لند کوئیست و مارس، ۲۰۱۴؛ موریس و گراسا، ۲۰۱۳؛ منوریان و همکاران، ۱۳۹۳) بدون امساک و تقلیل‌گرایی به عنوان مبنایی برای تدوین چارچوب مفهومی قرار داده است. از طرفی با بررسی الگوها و چارچوب‌های قبلی و نقد چارچوب مدیریت منابع انسانی کوئین و کامرون بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی و استفاده از فن ترکیب نظری، به بسط و توسعهٔ چارچوبی پیشین نیز منجر شده است که می‌توان آن را جنبهٔ نوآوری این تحقیق لحاظ کرد. ازین‌رو، این تحقیق با نگاهی عمیق و گسترده تلاش کرده است تا نسبت به سایر تحقیقات- با دانش‌افزایی به میزان سهم خود- چارچوب مفهومی جدیدی در حوزهٔ راهبردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد همسویی با فرهنگ سازمانی در مکتب تناسب راهبردی، به جامعه علمی ارائه دهد.

بدین سان، محققان در پژوهش‌های آتی می‌توانند ضمن بهره‌گیری از سایر مدل‌های فرهنگ سازمانی و راهبردهای منابع انسانی، اثربخشی چارچوب مفهومی پیشنهادی این تحقیق را در عمل در دیگر سازمان‌ها با ماهیت تولیدی یا خدماتی به‌بوته آزمون گذاشته و با لحاظ نمودن هم‌راستایی و تناسب سطوح راهبردهای سازمان و مبانی پارادایمی نظریه‌های مورد استفاده و همچنین ویژگی‌های صنعت مورد مطالعه، ابعادی چون: راهبرد سازمان، راهبرد ساختار، بعد ایدئولوژیک، بعد سیاسی و فرهنگ ملی را به چارچوب پیشنهادی این تحقیق اضافه کنند تا چارچوبی جامع‌تر برای همسویی فرهنگ سازمانی و راهبرد منابع انسانی ارائه نمایند.

منابع

- ابراهیمی، الهام و فتحی، محمدرضا (۱۳۹۵)، ارائه چارچوبی برای تدوین راهبردهای منابع انسانی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*، س ۸، ش ۳: ۳۱-۵۸.
- خلیلی شورینی، سهراب و جبارزاده پرنق، اصغر (۱۳۹۵)، بررسی میزان همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب و کار، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*، س ۸، ش ۱: ۳-۵۴.
- منوریان، عباس؛ قلی‌پور، آرین و حیدری، احمد (۱۳۹۳)، تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی و تعیین همسویی نظام جذب مدیریت منابع انسانی با ارزش‌های مطلوب فرهنگی در شرکت سهامی بیمه ایران، *فصلنامه مدیریت دولتی*، دوره ۶، ش ۳: ۶۰۲-۵۸۳.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10rd ed.). London/Philadelphia: Kogan.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management : A Guide to Action* (3rd ed.). London/ Philadelphia: Kogan.
- Bamberger, P. & Meshulam, I. (2000). *Human Resource Strategy :Formulation, Implementation and Impact*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Boxall, P . (2014). The future of employment relations from perspective of human resource management, *Journal of International Relations*, 56(4), 578-593.
- Cameron, K. S. , & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework* (2rd ed.). Reading, MA: Addison Wesley Longman.
- Cameron, K. S. , & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework* (2rd ed.). Jossey-Bass: John Wiley & Sons.
- Cameron, K. S. , & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework* (4rd ed.). Jossey-Bass: John Wiley & Sons.
- Campbell, J. P. , : David A. B. , : Norman G. P. , & Marvin D. D. (1974) . *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. Navy Personnel Research and Development Center, San Diego, CA.
- Chermerhon, H . (2005). *Organizational Behavior* (3rd ed.). New York: John Wiley and son inc.
- Collins, R. R. (1988). The strategic contribution of the personnel function, *Australian Personnel Management Journal* , 14(8), 34-49.
- David, F. R. (2007). *Strategic Management: Concepts and Cases* (2rd ed.). Prentice: Hall.
- Delery, J. & Doty, D. H. (1996). Models of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurationally performance predictors. *Academy. Management Journal*. 39(4), 802-835.
- Denison, D. R. , Haaland, S. & Goelzer, P. (2000). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33 (1), 98-109.
- Fuller, C. W. & Vassie, L. H. (2002). "Assessing the maturity and alignment of Organisational Cultures in Partnership Arrangements", *Employee Relations Journal*, 24(5), 540-555.

- Gregor, S. , Hart, D. , & Martin, N. (2007). "Enterprise Architectures: Enablers of Business Strategy and IS/IT Alignment in Government", **Journal of Information Technology & People**, 20(2), 96-120.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations, **Journal of Management Studies**, 24(5), 503-21.
- Ingham, J. (2007). **Strategic Human capital Management :creating value though people**, Butterworth: Heinemann.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Score-card Companies Thrive in the New Business Environment**, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kyobe, M. (2008). The influence of strategy-making types on IT alignment in SMEs, **Journal of Systems and Information Technology**, 10(1), 22-38.
- Lapnina, I. M. & Gunta. S. O. (2014). Human resource management modesl :aspects of knowledge management and corporate social responsibility, **Social and Behavioral Sciences**, 110,(6), 577-586.
- Lindquist, E. A. & Marcy, R. T. (2014). **The Competing Values Framework: Strategic Implications for Leadership, Conflict and Change in Public Organizations**. Paper Presented at the 3rd Research Conference of the Canadian Association of Programs in Public Administration Queen's University, Kingston, Ontario, British Columbia, Canada.
- Melnik, S. A. , & Calantone, R. J. , & Luft, J. , Stewart, D. M. , & Zsidisin, G. A. , & Hanson, J. , & Burns, L. (2005). An empirical investigation of the metrics alignment process, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 54(5), 312-324.
- Morais, L. F. & Graca L. M. (2013). A glance at the competing values framework of Quinn and the Miles & Snow strategic models: Case studiesin health organizations, **Human Resources & Computer Jurnal**, Published by Elsevier, 51(8),124-131.
- Mufeed, S. A. & Gulzar, R. (2015). Impact Of Human Resource Management Practices On Organizational Performance: An Empirical Study Of State Bank Of India (SBI), **International Journal Of Management Research**, 3(5), 316-327.
- Noe, R. , Hollenbeck, J. , Gerhart, B. , & Wright, P. (2009). **Human resource management :Gaining a competitive advantage**, (7rd ed.). McGraw-Hill. NewYork: free press.
- Ouchi, W. G. & Jaeger, A. M. (1978). Type Z organization: stability in the midst of mobility. **Academy of Management Review** ,3(2), 305-14.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis, **Management Science** , 29, 363-377.
- Snell, S. & Bohlander, G. (2011). **Managing Human Resources**, (16rd ed.). New York: South-Western,Cengage Learning.
- Stewart, K. G. & Brown, G. L. (2011). **Human Resource Management: Linking Strategy to Practice**. , (2rd ed.). Jossey-Bass: John Wiley & Sons.
- Storey, J. (1995). **Human resource management: still marching on, or marching out?** (4rd ed.). , Routledge: London.
- Uslu, T. (2015). Innovation Culture and Strategic Human Resource Management in Public and Private Sector within The Framework Of Employee Ownership,. Elsevier, **Procedia Journal of Social and Behavioral Sciences**, 95(22), 46 – 54.