

## تدوین الگوی شناور توسعه مدیریت منابع انسانی بر اساس عامل فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز ایران

علی فرهادی محلی<sup>۱</sup> - مرتضی موسی خانی<sup>۲</sup> - مجتبی طبری<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه:** در حوزه سازمان و زمینه بررسی آن، مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی بوده است.

**هدف:** تدوین الگوی شناور توسعه مدیریت منابع انسانی بر اساس عامل فرهنگ سازمانی.

**روش:** روش شناسی پژوهش ترکیبی (کمی و کیفی) بوده و از منظر هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری اطلاعات توصیفی - پیمایشی، که با مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه در جامعه خبرگان، مدل با سیستم استنتاج فازی (نرم افزار MATLAB) تبیین و در میان جامعه کارشناسان شرکت گاز استان‌های شمالی با روش معادلات ساختاری (SEM) و نرم افزار Lisrel آزمون گردید.

**یافته ها:** میانگین وضعیت موجود در فرهنگ بروکراتیک (۳۴/۰۹) بیش از دیگر فرهنگ‌ها (بازاری، ۲۵/۸؛ خانوادگی، ۲۱/۰۴؛ فرهنگ موقتی، ۱۸/۲) در مقایسه با وضعیت مطلوب، فرهنگ خانوادگی (۲۹/۰۴) بیش از دیگر فرهنگ‌ها بوده است. در چهار استراتژی مدیریت منابع انسانی، استراتژی نیروی کار قراردادی (۳/۱۷) بالاتر از دیگر استراتژی‌ها (متخصص متعهد ۲/۹۷؛ پیمانکارانه، ۲/۹۳؛ سرباز وفادار، ۲/۸۹) جای گرفت.

**نتایج:** ضمن تایید نظری و سازگاری تجربی مدل طراحی شده، بین وضعیت موجود فرهنگی (بروکراتیک) و وضعیت مطلوب فرهنگی (طایفه ای) با وضعیت موجود راهبردهای مدیریت منابع انسانی (نیروی کار قراردادی)، همسویی کامل وجود نداشت. لذا به منظور ایجاد همسویی، الگوی شناوری تبیین و پیشنهاد گردید.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، توسعه مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، همسویی راهبردی، الگوی شناور

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرگان، گرگان، ایران [afarhadi19@yahoo.com](mailto:afarhadi19@yahoo.com) (مسئول مکاتبات)

<sup>۲</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران [pers@qiau.ac.ir](mailto:pers@qiau.ac.ir)

<sup>۳</sup> دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائمشهر، قائمشهر، ایران [mo\\_tabari@yahoo.com](mailto:mo_tabari@yahoo.com)

## مقدمه

امروزه سازمانها در محیط با وقایع تازه و غیرقابل پیش بینی در اثر چندین عامل نظیر پیشرفت‌های فناورانه یا جهانی شدن بازارها فعالیت می‌کنند. این رویدادها مدیران را مجبور می‌کند تا تغییر الگویی در اداره سازمانهایشان ایجاد کنند و اصول جدید برای اداره سازمانها در این محیطها که چارچوب‌های زمانی برای تصمیمات راهبردی کوتاه تر هستند، به وجود آورند (بلتران و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، ۱۰۲).

مفهوم انعطاف پذیری سازمانی به عنوان قابلیت پویای سازمان به واکنش فعال به محیط رقابتی در حال تغییر تصور شده است که ممکن است مزیت رقابتی پایدار برای سازمان به وجود آورد. سازمانها در جنبه‌های زیادی به انعطاف پذیری و توانایی سازگاری با عدم اطمینان محیطی نیازمندند به ویژه در جنبه‌های منابع انسانی، این توانایی سازگاری از اشکال مختلفی که عموماً به عنوان انعطاف پذیری منابع انسانی تعریف شده اند، به دست می‌آید (کتر و ست<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰، ۹۲).

زیرا منابع انسانی انعطاف پذیر به عنوان عامل حیاتی موفقیت برای مقابله با برخی عدم انعطاف پذیری‌های سازمانی و تضمین رقابت سازمانی در محیطهای چالش برانگیز ظاهر می‌شود و به عنوان مهمترین منبع مزیت رقابتی پایدار سازمان محسوب می‌شود (گرت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶، ۶۷). ازین رو، در محیط نامطمئن، داشتن انعطاف پذیری منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلند مدت، برای سازمان ارزش آفرین است.

از طرفی، به عقیده صاحب نظران (به عنوان مثال، کاپلان و نورتن<sup>۴</sup>، ۲۰۱، ۲۰۰۱؛ کامرون و کوئین<sup>۵</sup>، ۵۳، ۲۰۰۶)، مفهوم تناسب و همسویی عناصر سازمانی به ویژه منابع انسانی و راهبردهای آن در ارتقای عملکرد و اثربخشی سازمانی بسیار مورد توجه اندیشمندان و پژوهشگران در این حوزه مطالعاتی قرار گرفته است.

بر این اساس، از سال ۱۹۸۰ ادبیات مربوط به مدیریت منابع انسانی توجه خود را به سمت رویکرد راهبردی جهت توسعه و اجرای سیاستها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی معطوف کرد (لاپینا و گوندا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴، ۴) و به صورت روز افزون به عنوان یکی از موضوعات مهم در تحقیقات مدیریتی قرار گرفت. با این رویکرد مدیریت منابع انسانی شامل، رویه‌ها و اقدامات رایج همچون، کارمند یابی، انتخاب و استخدام، حفظ و نگهدای، نوآوری، ارزیابی عملکرد، مدیریت کار راهه شغلی، سیستم پاداش و جبران خدمات، آموزش، توسعه و بالندگی می باشد (آرمسترانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸، ۵۲؛ استیوارت و برون<sup>۸</sup>، ۸۵، ۲۰۱۱؛ نو و دیگران<sup>۹</sup>، ۳۰، ۲۰۰۹).

از طرفی دیگر، چارچوب ارزش‌های رقابتی، مقوله ای بسیار پرکاربرد برای سازماندهی و تفسیر پدیده‌های سازمانی متنوع و گسترده به ویژه تغییرات فرهنگی با توجه به محیط درونی و بیرونی و میزان کنترل و انعطاف پذیری و اثربخشی سازمان است (کامرون و کوئین<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱، ۴۲). که مبنای طراحی مدل شناور در این تحقیق بوده است.

در سوابق تحقیق، سید نقوی و دیگران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان "همسویی راهبرد عام منابع انسانی با راهبرد زیرسیستم های منابع انسانی در صنایع غذایی کاله" با استفاده از نقاط مرجع راهبردی (SRP) بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) الگوی مفهومی را پیشنهاد کردند. نتایج حاصل از آزمون الگوی پژوهش نشان داد بین راهبرد کلی منابع انسانی و راهبردهای زیر نظام‌های آن شکاف شدید وجود ندارد، ولی عدم هماهنگی نسبی قابل تایید است. منوریان و دیگران (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" انجام داده اند. نتایج این پژوهش توصیفی و همبستگی نشان داد که انواع فرهنگ سازمانی و

همچنین نظام جذب در وضعیت مناسبی قرار ندارند. رعینایی کردشولی و قرانی (۱۳۸۶) پژوهشی با عنوان «مدیریت فرهنگ سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزشهای رقابتی در شرکت ملی نفت ایران» به انجام رساندند. در این پژوهش، یک مدل فرآیندی برای مدیریت فرهنگ سازمانی پیشنهاد و برای شناخت فرهنگ موجود و مطلوب از چارچوب ارزشهای رقابتی استفاده شد.

اوزلو<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۵) از دانشگاه استامبول، پژوهشی را تحت عنوان «مدلسازی 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 مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد که در بخش خصوصی نسبت به بخش دولتی، مدیریت راهبردی منابع انسانی تاثیر مستقیم بر رفتار کارکنان دارد و فرهنگ سازمانی نقشی میانجی در این رابطه به صورت غیر مستقیم داشته است.

انگوی<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، در رساله دکتری تحت عنوان «تاثیر راهبردی‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد بانک‌های تجاری کنیا» در دانشگاه «جوموکنیاتا» انجام پذیرفت، نتایج تحقیق تایید کننده تاثیر مثبت و معنی دار این رابطه بوده است.

موریس و گراسا<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۳) پژوهشی تحت عنوان «مروری بر چارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین و مدل‌های استراتژیک مایلز و اسنو: مطالعه موردی سازمان‌های حوزه سلامت» را به انجام رساندند. تحقیق از نوع توصیفی - اکتشافی و رویکرد تلفیقی (کمی و کیفی) در پنج سازمان حوزه سلامت که چهارمورد مربوط به کشور پرتغال و یک سازمان مربوط به کشور اسپانیا بوده است. نتایج تحقیق نشان داد، سازمان‌های حوزه سلامت به سمت یک نوع پویایی و پیچیدگی در حال حرکت هستند که نمی‌تواند یک نوع مدل خاص و ایستا را برای آنها تشخیص و ترجیح داد.

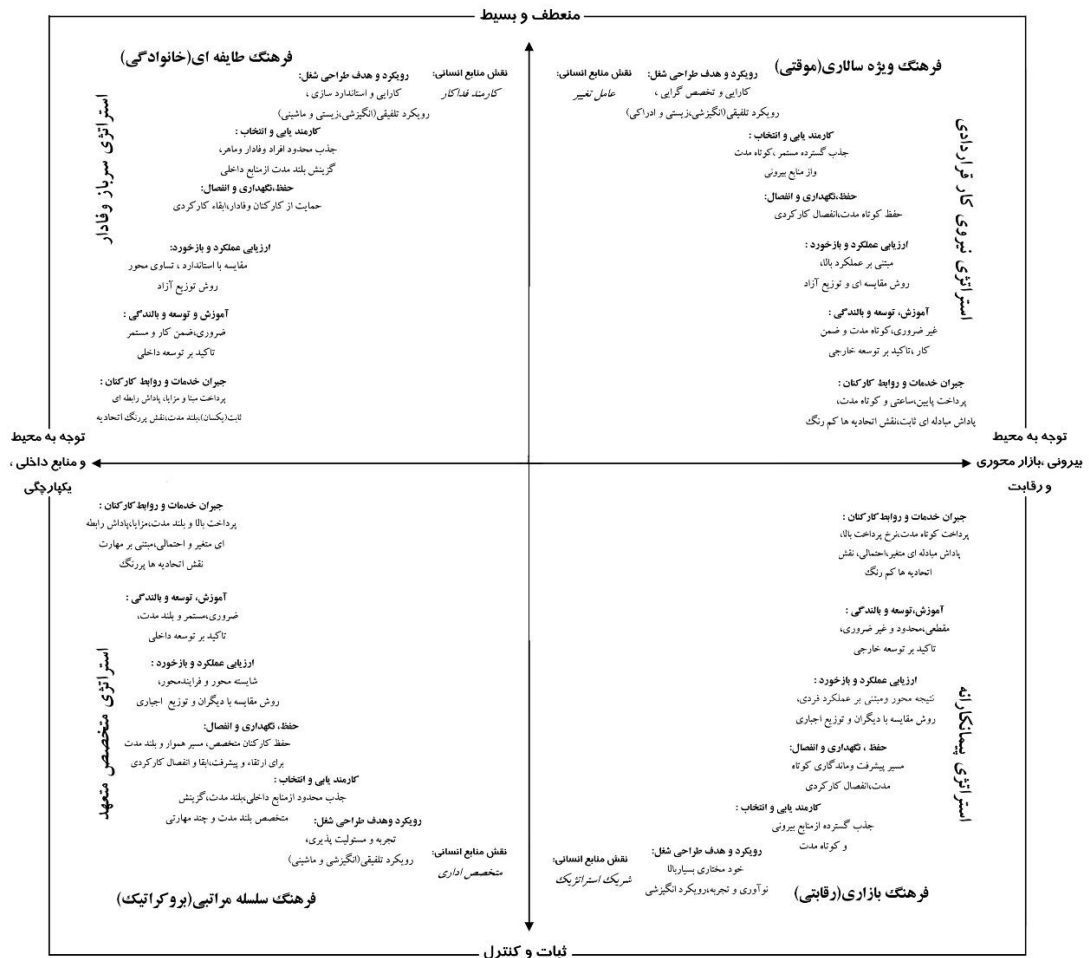
ناوریزباوانا<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۲)، رساله دکتری تحت عنوان «طراحی مدل اقدامات مدیریت منابع انسانی همسو با فرهنگ سازمان در صنعت نفت و گاز قزاقستان (مطالعه موردی: شرکت قزترنس گاز)» به انجام رسانید. در نهایت این تحقیق به کژکارکردهای مدل‌های غربی اشاره کرده و کپی برداری از آنها را مناسب برای نظام اداری و صنایع دولتی قزاقستان ندانسته و پیشنهاد طراحی مدل بومی متناسب با فرهنگ ملی را داشته است. همچنین پانایوتو پولو و پاپالکساندریز<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۴) پژوهشی تحت عنوان «بررسی پیوند بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت» در ۲۲۹ شرکت صنعتی چند ملیتی در کشور یونان به انجام رساندند. آنها از مدل تلفیقی کامرون و کوئین (۲۰۰۶) استفاده کردند. نتایج این تحقیق نشان داد که جهت گیری عمده این شرکت‌ها به تمرکز بر منابع بیرونی و کنترل بوده است. مرور ادبیات نظری نشان می‌دهد، یک گسستگی و شکاف بین مدیریت فرایندهای سازمانی و راهبردهای سازمان به ویژه همسویی با راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بستر تغییرات فرهنگ سازمانی وجود دارد که می‌تواند به عنوان یک حلاء سازمانی محسوب گردد. البته نمی‌توان این مدل‌ها را الزاماً جهانشمول دانست و بدون توجه به بستر فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های خاص هر صنعت عیناً در سازمان‌های گوناگون پیاده سازی نمود. در این بین، شرکت ملی گاز ایران به عنوان بخش دولتی و راهبردی کشور با اهداف کلان در دو بخش ملی و بین‌المللی جهت تحقق رسالت تولید، خدمت رسانی به شهروندان و ارتقاء بهره‌وری بخش دولتی در راستای سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران، نیازمند چارچوبی مبتنی بر ارزش‌های رقابتی جهت تدوین سیاست‌ها و طراحی مدل مناسب راهبردهای مدیریت منابع انسانی متناسب با فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های صنعت گاز می‌باشند. بنابراین، توجه به سیاست‌ها و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با رویکرد راهبردی در سطح ملی، یکی از

الزامات اصلی مدیریت دولتی ایران در عصر جهانی شدن خواهد بود و ضرورت بهره گیری از چارچوبی منعطف و شناور برای ارزش‌های رقابتی در تدوین راهبردهای مدیریت منابع انسانی در مدیریت دولتی ایران امری حیاتی است. لذا، در این پژوهش تلاش شد، به این سوال اصلی پاسخ مناسب داده شود که، الگوی مناسب راهبردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی همسو با بستر فرهنگی در شرکت ملی گاز ایران چگونه است و با چه ترکیبی می‌تواند کارآمد باشد؟

بنابراین، در پاسخ به این سوال، اقدام به طراحی و تدوین مدل شناور راهبردهای مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب نظری تحقیق گردید. مدل مفهومی اولیه مبتنی بر چارچوب و تایید خبرگان تدوین و به

کمک مدل سازی استنتاج فازی<sup>۱۶</sup> (FIS) تبیین، طراحی و پس از آزمون، پیشنهاد گردید.

این مدل (شکل شماره یک) تلفیقی از نظریه بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) با گونه شناسی راهبردهای منابع انسانی (شامل؛ متخصص متعهد، پیمانکارانه، سرباز وفادار، نیروی کار قراردادی) و نظریه همسویی راهبردها و اقدامات منابع انسانی (شامل؛ رویکرد و هدف طراحی شغل، کارمند یابی و انتخاب، حفظ نگهداری و انفصال، ارزیابی عملکرد و بازخورد، آموزش و بالندگی، جبران خدمات و روابط کارکنان) استورات و برون (۲۰۱۱) و نظریه گونه شناسی فرهنگی (شامل؛ خانوادگی، ویژه سالاری، سلسله مراتبی، فرهنگ بازاری) و همچنین نظریه نقش‌های منابع انسانی (شامل؛ عامل تغییر، متخصص اداری،



شکل (۱): مدل مفهومی اولیه تحقیق

راهبردهای مدیریت منابع انسانی (نیروی کار قراردادی ۰،۸۱، متخصص متعهد ۰،۸۶، سرباز وفادار ۰،۸۹، پیمانکارانه ۰،۷۱)، به مقدار بالاتر از (۰،۷) مورد تأیید قرار گرفت.

جامعه آماری این تحقیق شامل دو گروه و نمونه گیری در دو مرحله انجام گردید. نمونه آماری مورد نیاز در فاز اول از طریق پرسشنامه و مصاحبه با خبرگان و صاحبان نظران با سوابق آموزشی، پژوهشی (دانشگاهی) و اجرایی (در حوزه ستادی شرکت ملی گاز ایران) بر اساس نمونه گیری هدفمند و در دسترس هفت نفر انتخاب شدند. در فاز دوم، جامعه آماری برای جمع آوری داده‌های کمی جهت آزمون مدل از طریق پرسشنامه (دوم)، شامل مدیران و کارشناسان شرکت‌های توزیع گاز استان‌های شمالی کشور (مازندران و گلستان) به تعداد ۳۰۰ نفر بود. که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۰۹ نفر به روش نمونه گیری طبقه ای انتخاب شدند. برای دستیابی به ترکیبی بهینه از مدل با منطق فازی در محیط نرم افزار MATLAB 2015a مدلی شناور محقق گردید. در ادامه از آمار توصیفی به کمک نرم افزار SPSS 22 و نمودارهای راداری و عنکبوتی به کمک نرم افزار Adobe Photoshop, DPlot 2.3.4.4 و Excel 2010 برای نمایش وضعیت گونه‌های فرهنگی استفاده شد. در نهایت در آمار استنباطی از روش معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تاییدی و تحلیل مسیر، مدل و روابط بین مولفه‌ها از نرم افزار Lisrel 8.8 بهره گرفته شد.

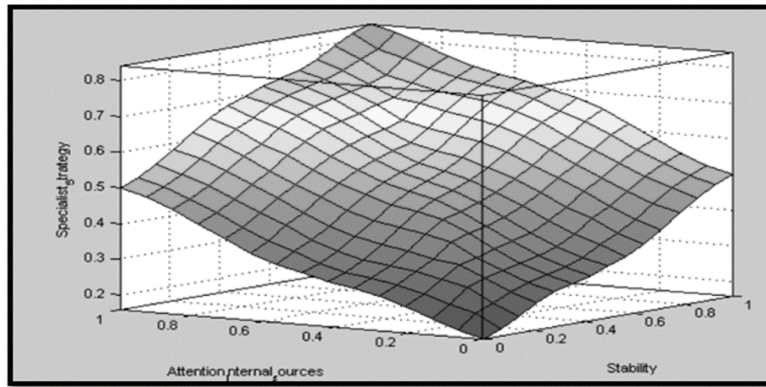
#### یافته‌ها

یافته‌های به دست آمده در این تحقیق ابتدا بر اساس مدل سازی فازی بوده است. به طوری که، برای هر راهبرد مدیریت منابع انسانی دو ورودی و یک خروجی و نه قاعده بر مبنای چارچوب مفهومی تحقیق به صورت یک درخت قواعد ترسیم گردید و زمانی که یک راهبرد مورد بررسی قرار می‌گرفت، همزمان

کارمند فداکار، شریک استراتژیک) کوئین و کامرون (۲۰۱۱) می‌باشد. در این مدل، بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی، راهبردها و اقدامات متناسب با هر گونه فرهنگی به همراه رویه‌های زیر مجموعه هر راهبرد با مدل سازی فازی تبیین شده است. در واقع، یک سازمان می‌تواند بر مبنای این چارچوب، ابتدا وضعیت فرهنگی خود را تعیین و بر اساس آن، راهبرد مناسب منابع انسانی را مشخص نموده و در نهایت رویه‌های متناسب با هر راهبرد را بکارگیری نماید.

#### روش پژوهش

این پژوهش از منظر فلسفی عملگرا<sup>۱۶</sup> و از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری توصیفی - پیمایشی بوده است. با عنایت به هدف اصلی تحقیق، از روش شناسی‌های ترکیبی (کمی و کیفی) استفاده گردید. به این صورت که با روش کتابخانه ای منابع مرتبط برای تدوین ادبیات و پیشینه استفاده شد. در ادامه، جهت جمع آوری داده‌ها برای سنجش و آزمون مدل نهایی پیشنهادی، از روش میدانی و پیمایش استفاده شد. در این تحقیق در مرحله آزمون تجربی مدل از دو پرسشنامه استفاده شد، پرسشنامه اول به صورت استاندارد و توسط کوئین و کامرون شامل ۲۴ سوال در شش مولفه و در دو طیف وضعیت موجود و مطلوب فرهنگی ارائه شد. پرسشنامه دوم محقق ساخته و برای تعیین وضعیت راهبردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی با طیف پنج گزینه ای لیکرت (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) بوده است که برای تایید روایی از نظر خبرگان بهره گرفته شد و با تحلیل عاملی تاییدی و آزمون KMO و آزمون بارتلت (۰،۸۷۴) بررسی شد و برای تعیین پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ در هر یک از متغیرهای فرهنگ سازمانی (طایفه ای ۰،۸۷، ادوکراسی ۰،۷۲، بازاری ۰،۷۵، بروکراتیک ۰،۸۸) و



شکل (۲): نمودار استنتاج فازی بر اساس دو عنصر ثبات و توجه منابع داخلی و خروجی ها (راهِبرد ها)

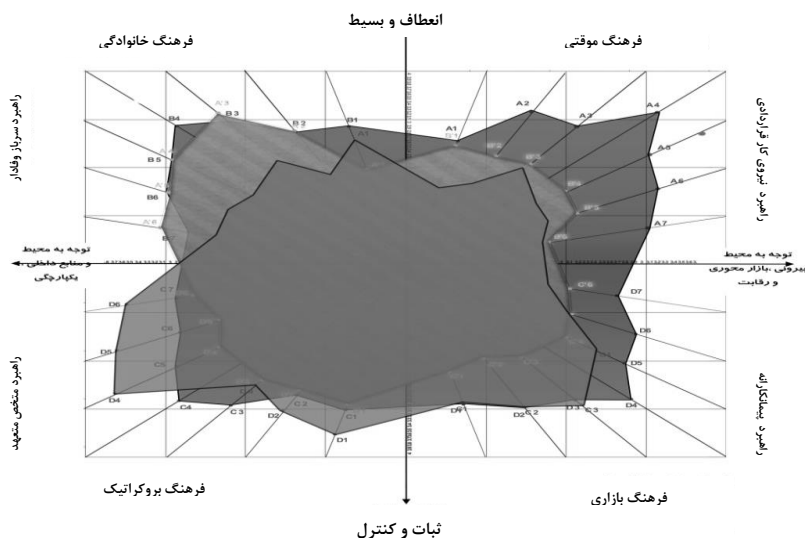
وضعیت و تبیین گری سه راهبرد منابع انسانی دیگر هم لحاظ و تحلیل گردید. به عنوان مثال، نمودار استنتاج فازی (شکل دو)، بر اساس دو عنصر ثبات و توجه به منابع داخلی بر تحقق راهبرد متخصص متعهد نمایش داده شده است.

این شکل (شماره ۲) به چهار شیوه برای فهم بهتر و نحوه تاثیر دو عنصر ثبات و توجه به محیط و منابع داخلی بر تحقق راهبرد متخصص متعهد را به عنوان خروجی نمایان ساخت. به طوری که با افزایش میزان ثبات و کنترل و همچنین توجه به منابع داخلی، راهبرد متخصص متعهد نیز مقدار بالاتری را گزارش نموده است. به عبارتی با گرایش بیشتر سازمان به ثبات و کنترل و توجه به منابع داخلی می توان انتظار داشت که

راهبرد متخصص و متعهد در سطح بالاتری تحقق یابد. بر همین اساس مابقی راهبردهای منابع انسانی مورد استنتاج فازی قرار گرفت. لذا، دیدگاه خبرگان این پژوهش منطبق با مدل مفهومی برگرفته از چارچوب نظری بود.

از دیگر نتایج این تحقیق می توان به تجزیه و تحلیل توصیفی وضعیت فرهنگی شرکت ملی گاز در مولفه های الگوی نظری تحقیق اشاره نمود. نتایج بررسی ها نشان دارد که وضعیت فعلی گونه فرهنگی علیرغم وجود نسبی همه گونه های فرهنگی، متمایل به فرهنگ بروکراتیک بوده و در وضعیت مطلوب متمایل به فرهنگ طایفه ای می باشد. به طوری که در شکل (شماره سه) نمایان است، بین فرهنگ موجود و

وضعیت و تبیین گری سه راهبرد منابع انسانی دیگر هم لحاظ و تحلیل گردید. به عنوان مثال، نمودار استنتاج فازی (شکل دو)، بر اساس دو عنصر ثبات و توجه به منابع داخلی بر تحقق راهبرد متخصص متعهد نمایش داده شده است.



شکل (۳): وضعیت راهبردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در بستر فرهنگ موجود و مطلوب شرکت ملی گاز

جدول (۱): بررسی ارتباط بین نوع فرهنگ غالب و راهبردهای سازمان بر اساس تحلیل مسیر

عوامل	ضرایب استاندارد	مقادیر t	مقدار احتمال	نتایج
فرهنگ طایفه‌ای ← سرباز وفادار	۰/۳۶	۴/۵۱	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار
فرهنگ ویژه‌سالاری ← قراردادی	۰/۴۹	۷/۱۱	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار
فرهنگ بروکراتیک ← متخصص متعهد	۰/۶۵	۷/۳۱	۰/۰۰۰۵	معنی‌دار
فرهنگ بازاری ← پیمانکارانه	۰/۴۷	۵/۷۵	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار

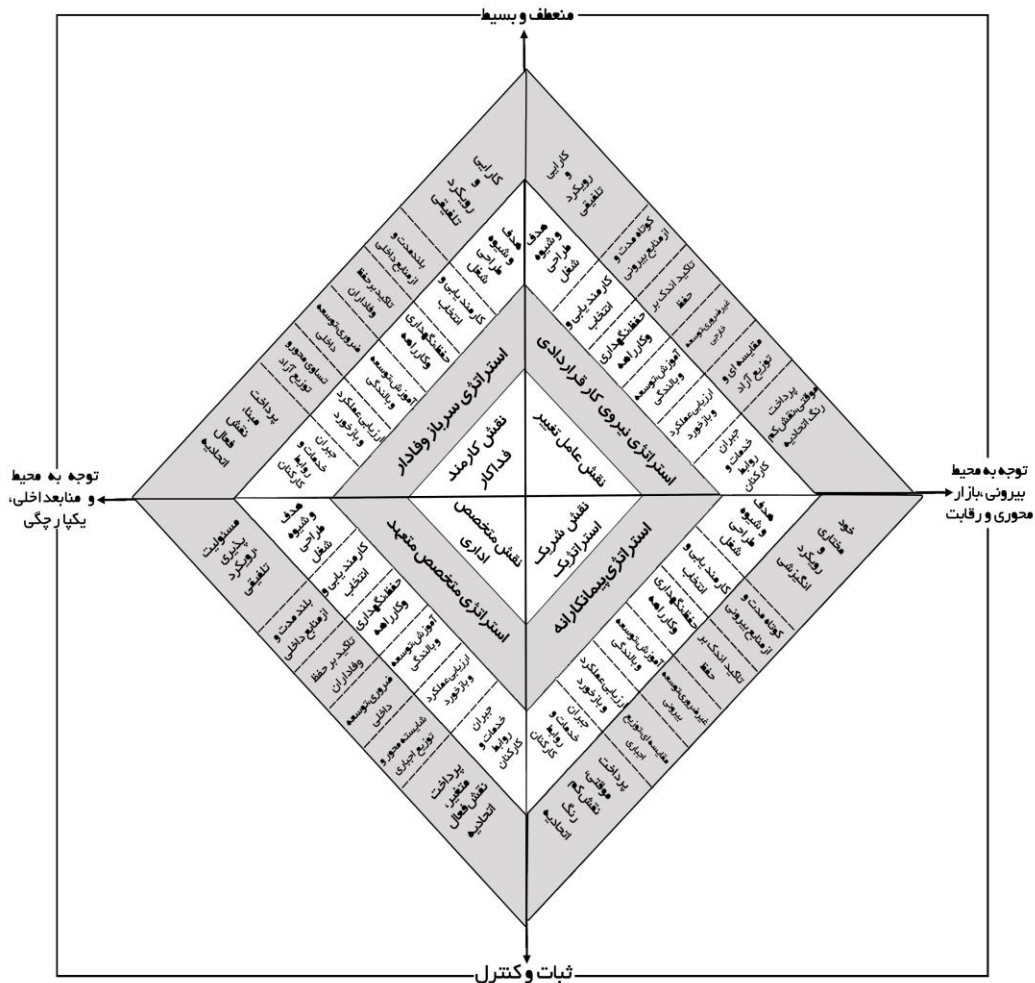
سرباز وفادار، بین فرهنگ ویژه‌سالاری و راهبرد نیروی کار قراردادی، بین فرهنگ بروکراتیک و راهبرد متخصص متعهد و بین فرهنگ بازاری و راهبرد پیمانکارانه رابطه معنی‌داری وجود دارد.

پس از انجام تحلیل مسیر، به بررسی برازش مدل اصلی تحقیق پرداخته شد. قابل ذکر اینکه از میان شاخص‌های مختلف و متعدد برازندگی الگوی مورد نظر، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد و نیکویی برازش از بهترین و معروفترین شاخص‌ها بوده و می‌تواند در حد کفایت لازم، برازندگی الگوی مورد نظر را تعیین کنند. جدول شماره دو شاخص‌های برازندگی الگوی تحلیل در مدل اصلی را نشان می‌دهد:

مطلوب در شرکت ملی گاز شکاف معنی‌داری وجود دارد. همچنین این شکاف با وضعیت موجود راهبردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی هم مشاهده می‌شود. در واقع اینگونه می‌توان تبیین کرد که راهبردهای مدیریت منابع انسانی در برخی نواحی متناسب با بستر فرهنگی موجود و حتی مطلوب نیست. در ادامه، رابطه گونه‌های فرهنگی با گونه‌های راهبرد مدیریت منابع انسانی با استفاده از تحلیل مسیر بررسی گردید. همانطور که در جدول (شماره یک) مشاهده می‌شود، رابطه بین گونه‌های فرهنگی و راهبردهای مدیریت منابع انسانی مطابق ضریب مسیر (رگرسیون) استاندارد می‌باشد. که این نتیجه را می‌توان دال بر تایید مدل تحقیق در مرحله آزمون در شرکت ملی گاز دانست. در واقع بین فرهنگ طایفه‌ای و راهبرد

جدول (۲): شاخص‌های برازش مدل اصلی پژوهش

نام شاخص	اختصار	برازش قابل قبول	مقدار یافته پژوهش	مطلوبیت
سطح تحت پوشش کای اسکور	کای دو ( $\chi^2$ ) مجذور کای	-	۱۸۱۱/۹۹	تایید مدل
	P-Value	-	۰/۰۰۰	تایید مدل
	Df (درجه آزادی)	$df \geq 0$	۱۰۷۰	تایید مدل
	$\frac{\chi^2}{df}$	$\leq 3 \frac{\chi^2}{df}$	۱/۶۹	تایید تقریبی مدل
ریشه میانگین مربعات خطای	RMSEA	RMSEA < 0.08	۰/۰۵۸	تایید مدل
شاخص برازش هنجار شده	NFI	NFI $\geq 0.9$	۰/۷۱	عدم تایید مدل
شاخص نیکویی برازش اصلاح	AGFI	AGFI $\geq 0.8$	۰/۷۵	عدم تایید مدل
شاخص نیکویی برازش	GFI	GFI $\geq 0.8$	۰/۸۲	تایید مدل
شاخص برازش تطبیقی	CFI	CFI $\geq 0.9$	۰/۹۳	تایید مدل
شاخص برازش افزایشی	IFI	IFI $\geq 0.9$	۰/۹۱	تایید مدل
شاخص برازش هنجار	RMR	هرچه به صفر نزدیکتر باشد	۰/۱۰۱	تایید مدل



شکل (۴): مدل مفهومی پیشنهادی تحقیق

صورت شکل ذیل (شکل ۴) پس از تایید خبرگان و آزمون، به عنوان مدل نهایی تحقیق، پیشنهاد گردید.

#### بحث و نتیجه گیری

این تحقیق با هدف مدل سازی و آزمون مدل شناور در راستای تناسب راهبردهای منابع انسانی با اقدامات آن، در بستر فرهنگ سازمانی در شرکت ملی گاز ایران انجام پذیرفت. جهت عملیاتی سازی این هدف، ابتدا چارچوب نظری مطابق ادبیات تحقیق و روش کتابخانه ای تدوین و با استفاده از نظر خبرگان، نهایی و به کمک مدل سازی استنتاج فازی تبیین گردید. در ادامه مولفه ها و متغیرهای مدل نهایی تحقیق بر اساس آزمون معادلات ساختاری، مورد تجزیه و

همانطور که در جدول (شماره ۲) ملاحظه می گردد، برای مدل اصلی پژوهش مقدار آماره ی کای- دو در مدل ۱۸۱۱/۹۹، درجه آزادی مدل نیز برابر با ۱۰۷۰ است که حاصل نسبت آنها برابر با ۱/۶۹ است که در محدوده مقدار قابل قبول قرار دارد. از طرفی دیگر شاخص های برازندگی الگو مانند GFI، CFI و IFI همگی در حد قابل قبول و مناسب قرار دارند و شاخص RMR نیز ۰/۱۰۱ است.

بنابر یافته های حاصله از تحقیق و تحلیل و تبیین اطلاعات به دست آمده بر مبنای چارچوب نظری تحقیق که تایید کننده نتایج استدلال های منتج از فرایند استنتاج فازی بوده، با چارچوب نظری ترکیب شده به



است باید تغییر جهت داده و با تمرکز بر راهبرد سرباز وفادار و نقش کارمند فداکار در راهبردهای مدیریت منابع انسانی سازمان بازنگری نمایند.

در مورد مقایسه نتایج این تحقیق با سایر تحقیقات می‌توان گفت، مطابق پیشینه، تحقیقات متعددی (به عنوان مثال، رعنائی کردشولی، ۱۳۸۶؛ منوریان و همکاران، ۱۳۹۳؛ پانایوتو پولو و پالکساندریز، ۲۰۰۴؛ موریس و گراسا، ۲۰۱۳؛ نائوریزباوانا، ۲۰۱۲؛ اوزلو و همکاران، ۲۰۱۵) بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی انجام شده است. در عمده این تحقیقات فقط چارچوب ارزش‌های رقابتی به عنوان مبنای بوده و تلاشی برای توسعه نظریه و گسترش مرزهای دانش صورت نپذیرفت. اما در این تحقیق با عنایت به پیشنهاد نائوریزباوانا، مدل استیوارت و برون (۲۰۱۱) با رویکرد تلفیقی در بستر مطالعات فرهنگی کوئین و کامرون (۲۰۱۱) مدلی با ابعاد تازه‌ای به صورت منعطف و شناور برای صنعت گاز ایران طراحی و ارائه شد. با این تفاوت که به جای مدل فرهنگ عمومی جامعه، از مدل فرهنگ سازمانی استفاده شد. لذا، به نظر می‌رسد تحقیق حاضر، نگاهی عمیقتر و گسترده‌تر داشته و به لحاظ روشمندی نسبت به سایر تحقیقات در پیشینه از جامعیت مناسبی برخوردار بوده است. زیرا هم از روش‌شناسی آمیخته بهره برده و هم به طور کامل چارچوب ارزش‌های رقابتی را بدون امساک به عنوان مبنای قرار داده است و در نهایت با نقد و بررسی مدل و مشارکت نظری منجر به بسط یک مدل و با دانش افزایی منجر به ارائه مدل جدیدی شده است.

ازین رو، محققان در پژوهش‌های آتی می‌توانند کارآمدی و اثر بخشی مدل پیشنهادی این تحقیق را در دیگر سازمان‌های دولتی کشور همانند سازمان‌های خدماتی با رویکرد تطبیقی مورد بررسی و به‌بوته آزمون بگذارند.

تحلیل و در نهایت مدل تجربی تایید شد. نتایج حاکی از آن بود که، میان وضعیت فعلی گونه‌های فرهنگی در شرکت ملی گاز با وضعیت مطلوب علیرغم تناسب در برخی نواحی، عدم همسویی در دیگر نواحی مشاهده گردید. زیرا فرهنگ غالب در وضعیت موجود بروکراتیک، اما فرهنگ مطلوب، طایفه‌ای بود. این تفاوت معنی‌دار و شکاف در دو وضعیت خود نشان از وجود مسئله در شرکت ملی گاز بوده که در این تحقیق مورد توجه و بررسی قرار گرفت. بر این اساس، به سیاست‌گذاران و مجریان در شرکت ملی گاز توصیه گردید به این شکاف معنی‌دار توجه ویژه نموده و در جهت اخذ سیاست‌های مقتضی به منظور پر کردن آن اهتمام نمایند. زیرا این شکاف ممکن است مشکلات ساختاری و رفتاری در آینده برای سازمان ایجاد نماید. بنابراین به نظر می‌رسد، تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران شرکت ملی گاز باید فرهنگ سازمانی فعلی خود را برای اینکه اثربخش باشد، در طول یک دوره مشخص به سوی فرهنگ مطلوب (طایفه‌ای) و راهبرد مدیریت منابع انسانی مطلوب (سرباز وفادار) هدایت نمایند.

مطابق نتایج به دست آمده، راهبرد غالب در شرکت ملی گاز ایران، راهبرد نیروی کار قراردادی است که بر اساس مدل پیشنهادی، این استراتژی متناسب با فرهنگ موقتی - ویژه سالاری است. در صورتی که فرهنگ غالب فعلی، بروکراتیک بوده و این یک تعارض آشکار است. بنابراین در این نقطه هم شاهد شکاف هستیم. زیرا وقتی فرهنگ غالب، بروکراتیک باشد، قاعدتاً راهبرد غالب مدیریت منابع انسانی باید، راهبرد متخصص متعهد باشد. که نتایج حاصله آن را تایید نمی‌کند. لذا، بین فرهنگ سازمانی و راهبردهای مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی گاز همسویی و تناسب کامل وجود نداشت. ازین رو به سیاستگذاران در شرکت ملی گاز پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه فرهنگ مطلوب طائفه‌ای

## مراجع و منابع

- studies in health organizations, *Human Resources & Computer Journal*, Published by Elsevier, 51(8),124-131.
- Naurizbaevana, D S. (2012). Human Resource Management Practices in kazakhstan Oil and Gas industry(case of KazTransGas company) Unpublished Ph.D, The Kazakh British Technical University. Kazakhstan.
  - Ngui, T. K. (2014). Effect of human resource management strategies on the performance of commercial banks in Kenya, Unpublished Ph.D, The Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology. Kenya.
  - Noe, R. : Hollenbeck, J., : Gerhart, B., & Wright, P. (2009). Human resource management : Gaining a competitive advantage ,(7 edition).McGraw-Hill. NewYork: free press.
  - Panayotopoulou, L. & Papalexandris, N. (2004). Examining the link between human resource management orientation and firm performance.Personnel Review : 33, 5/6; ABI/INFORM Global pg. 499.
  - Peters, T. & Waterman, R. (1982). In search of excellence ,(5 edition), New York: Harper and Row.
  - Ranaee Kordesholi, H. & Qorani, M. (2007). Organizational Culture Management: Designing of Model Based on Competing Value Framework in Iran Oil National Company. Iran Management Sciences Quarterly, No2, Vol.6.45-52.(In Persian).
  - Saner, R. (2001). Competitive Advantage & Quality of Human Resources, Centre for Socio-Eco-Nomic Development, Geneva, p4.
  - Seyyed Nagavi, M.A. Kanbashi, M. and Salavati, M. (2016). General strategic alignment of human resources whit strategic human resource subsystems in the KALE industry .journal of Human Resources Management Researches ,ImamHosein. No5, Vol.3,20-40.(In Persian).
  - Stewart, K. G. & Brown, G. L. (2011). Human Resource Management: Linking Strategy to Practice ,(2 edition) Copyright John Wiley & Sons, Inc.
  - Tayebi, S. J., : Farhangi, A. A., : Nasiripoor, A., : Baradaran, R., & Ebrahimi, P. (2013). Survay the Factors Factors Related to accept the hospital information system Based on Competing Value Framework, Health Management Quarterly, ,No1, Vol.3,43-62.(In Persian).
  - 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.
  - Armstrong, M .(2008) .Strategic Human Resource Management: A Guide to Action,(2<sup>th</sup> ed). London/Philadelphia: Kogan page.
  - Armstrong, M. (2006). A handbook of Human Resource Management Practice, (10<sup>th</sup>ed).London / Philadelphia : Kogan page,982 p.
  - Beltran-Martin, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human Resource flexibility as a Mediating Variable between High Performance Work Systems and Performance. Journal of Management, 34, 1009-1044.
  - Cameron ,K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework, Published by. Jossey-Bass , John Wiley & Sons, Inc.
  - Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework, Published by. Jossey-Bass , John Wiley & Sons, Inc.
  - 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. Vol.39, No.4, pp. 802-835.
  - Grant, R.M. ( 1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategy Management Journal ;(17): 109–11.
  - 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.
  - Ketkar, S., & Sett, P. (2010). Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model. The International Journal of Human Resource Management, 21.
  - Lapnina, I. M. & Gunta. S. O. (2014). Human resource management modesl : aspects of knowledge management and corporate social responsibility, Social and Behavioral Sciences 110, pp.577-586.
  - Monavarian, A. : gholipoor , A., & Heydari, A. (2013). Organizational Culture Analysis and Alignment Determine of Human Resource Management Staffing System whit Cultural Optimum Values in Iran Insurance Corporation, Public Administration Quarterly , No3, Vol.6,402-123.(In Persian)
  - Morais, L. F, & Graca L. M. (2013). A glance at the competing values framework of Quinn and the Miles & Snow strategic models: Case

- <sup>1</sup> *Beltran*
- <sup>2</sup> *Ketkar and Sett*
- <sup>3</sup> *Grant*
- <sup>4</sup> *Kaplan and Norton*
- <sup>5</sup> *Cameron and Quinn*
- <sup>6</sup> *Lapina et al*
- <sup>7</sup> *Armstrong*
- <sup>8</sup> *Stewart and Brown*
- <sup>9</sup> *Noe et al*
- <sup>10</sup> *Strategic Referent Point*
- <sup>11</sup> *Uslu*
- <sup>12</sup> *Ngui*
- <sup>13</sup> *Morais and Graca*
- <sup>14</sup> *Naurizbaevana*
- <sup>15</sup> *Panayotopoulou and Papalexandris*
- <sup>16</sup> *Fuzzy Inference System (FIS)*
- <sup>17</sup> *Pragmatism*

