



فصلنامه تعالی منابع انسانی، دوره سوم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۱

## تحلیل نقش فرهنگ سازمانی بر عملکرد مدیریت منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی

فرانک موسوی<sup>۱</sup>، حسین حیدری موسی نارنجی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۱۲

### چکیده

این مطالعه تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت منابع انسانی را با استفاده از روش توصیفی - نبنی تحلیل می‌کند. جامعه آماری این پژوهش را کلیه دستگاه‌های اجرایی شهرستان کرمانشاه (۶۴ دستگاه) تشکیل داده و (۲۷۴ نفر) از مدیران عالی و میانی این دستگاه‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری احتمالی خوشه‌ای انتخاب و پژوهش بر روی آنان به اجرا درآمد. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد (جروم، ۲۰۱۳) با ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۲/۶ درصد) جمع‌آوری و با استفاده از آزمون رگرسیون و ضریب همبستگی تحلیل گردید. یافته‌ها حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیریت منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. یافته‌های این مطالعه رهبران سازمان‌ها و مدیران منابع انسانی را قادر می‌سازد با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان راهبردهای مناسبی را برای برنامه‌ریزی منابع انسانی طرح‌ریزی نمایند.

**واژگان کلیدی:** عملکرد، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، نیروی انسانی

<sup>۱</sup> دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران (نویسنده مسئول)

frnkmosavi@yahoo.com

<sup>۲</sup> دکتری مدیریت بازرگانی

## مقدمه

توسعه سازمانی<sup>۱</sup> یعنی ترویج رفاه سازمانی،<sup>۲</sup> ترسیم همزمان افراد از جنبه‌های مختلف زندگی و کسب موفقیت مورد نظر تنها از طریق دستیابی به اهداف شخصی و سازمانی میسر خواهد شد (Jerome, 2013, p85) به منظور تحقق هدف های مشترک سازمان و کارکنان، افراد باید یاد بگیرند که چگونه باهم کار کنند، درک مفهوم چگونگی انجام کار گروهی تنها با شناخت هنجارها، ارزش‌ها، باورها و آداب و رسوم و درک اهمیت فرهنگ سازمانی قابل دستیابی است (Cascio, 2006, p5) او جو<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) ادعا می کند که مدیریت یک سازمان با جذب و تشریح فرهنگ سازمانی،<sup>۴</sup> کارکنان را وادار می سازد تا با سیستم‌های سازمانی آشنا شوند (2009, p390) در طول فرآیند تشریح، یک کارمند فرهنگ سازمانی را می آموزد؛ و در مورد اینکه آیا او می تواند با این فرهنگ کنار بیاید، تصمیم می گیرد. فرآیند هماهنگ کردن کارکنان به یادگیری در محیط سازمان همان مدیریت منابع انسانی<sup>۵</sup> است. عملکرد مدیریت منابع انسانی شامل انواع فعالیت‌ها و تصمیم‌های کلیدی در باره نیروی انسانی است، اینکه سازمان تا چه اندازه و به چه میزان و تعدادی به نیروی انسانی نیاز دارد و این نیاز را از طریق استخدام می باید تأمین نماید یا از طریق پیمان کار مستقل، مدیر منابع انسانی می باید پس از پر کردن این نیاز به آموزش آنان نیز پردازد و اطمینان حاصل نماید که آیا سازمان دارای یک زمان پخت قدرتمندی است، و در نهایت مطابق با قوانین و مقررات عملکرد این افراد را کنترل نماید (Collins, 1998, p16) همچنین، مدیریت منابع انسانی شامل رویکرد مدیریت سازمان، نسبت به چگونگی طرح ریزی سیستم های جبران خدمات و ثبت سوابق در پرونده کاری کارکنان و نیز سیاست‌های پرسنلی<sup>۶</sup> است (McNamara, 2005, p41) مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی دو رویکرد مهم اند که با یکدیگر برای ایجاد و تولید نتیجه مشترک از عملکرد کارکنان که تعیین کننده موفقیت سازمان است، همپوشانی و همکاری نزدیک دارند (Shumen, 2009, p28) با وجود این روابط بسیار مهم بین فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی، مطالعه حاضر پیچیدگی های تخصصی تری را با نتایج خویش به نمایش خواهد کشید. از این رو، این مطالعه باهدف بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد

1 - Organization Development

2 - Well-Being Organization

3 - Ojo

4- Organizational Culture

5- Human Resource Management (HRM)

6- Personnel Policies

مدیریت منابع انسانی شکل گرفته و هر دو نمود فرهنگ یعنی مستقیم و غیرمستقیم را در مقابل مدیریت منابع انسانی به چالش می کشد چرا که فرهنگ سازمانی نه تنها قادر به هدایت رفتار و تغییر نگرش در محیط کار است، بلکه، سهم عمده‌ای در عملکرد رضایت بخش کارکنان ایفا می کند.

### بررسی متون فرهنگ سازمانی

محققین اثبات کرده اند که فرهنگ سازمانی یکی از مفاهیمی است که هیچ گاه به یک تعریف جامع پذیرفته شده درباره آن نخواهیم رسید. به هر حال، تعاریفی در دنیای ادبیات سازمانی از این مفهوم پیچیده در دسترس است که به برخی از آن‌ها در ادامه می پردازیم: فرهنگ سازمانی شبکه پیچیده‌ای از ارزش‌ها و هنجارهایی<sup>۱</sup> است که هدایت رفتار فرد را بر عهده دارد. این هنجارها شامل مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها، مفروضات و تجربه‌هایی<sup>۲</sup> است که از طریق آموزش و به اشتراک گذاری دانش به دست می آوریم (Rousseau, 1990, p124) فرهنگ بر این موضوع دلالت می کند که یک سیستم تسهیم نرم‌ها و ارزش‌ها و یک دسته روش‌های مشترک در سازمان وجود دارد، یعنی فرهنگ هم به نرم‌ها و هم به ارزش‌ها اشاره دارد (مرادی، ۱۳۹۲، ص ۹۵) تقریباً همه تعریف‌های فرهنگ سازمانی بر پیش فرض‌های توسعه سازمانی، آموزش‌های آگاهانه و ناآگاهانه<sup>۳</sup> در طول چرخه عمر در سازمان، عملکرد داخلی<sup>۴</sup>؛ تعامل با محیط بیرون و امثال اینها، استوار است (Schein, 2004, p8) دنسون<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) بر اساس دو نقطه مرجع درجه تغییر و یا ثبات محیط و میزان توجه به داخل یا خارج چهار نوع فرهنگ را شناسایی کرده است:

---

<sup>1</sup>-Values and Norms

<sup>2</sup>-Beliefs

<sup>3</sup>-Experience

<sup>4</sup>-Consciously or Unconsciously

<sup>5</sup>-Inner Workings

<sup>6</sup>-Denison



شکل ۱: گونه یابی راهبردهای فرهنگ بر اساس مدل یک پارچه (منبع: رفیعی، ۱۳۹۱، ص ۱۶)

۱- فرهنگ سلسله مراتبی: در حالتی که نیازهای محیط، ثابت و پایدار بوده و کانون توجه سازمان به داخل است، در این فرهنگ‌ها به امور داخلی سازمان توجه شده و این راهبرد برای محیط‌هایی مناسب است که از ثبات نسبی برخوردار باشد.

۲- فرهنگ مشارکتی: در حالتی است که نیازهای محیط، انعطاف‌پذیر بوده و کانون توجه سازمان به داخل است. در این صورت از اعضای سازمان خواسته می‌شود که در امور مشارکت کنند تا شرکت بتواند از عهده انتظارات عوامل متغیر محیطی برآید.

۳- فرهنگ انعطاف‌پذیری: در این فرهنگ از مجرای انعطاف‌پذیری و از نظر راهبرد به محیط خارجی توجه و کوشش می‌شود تا نیازهای مشتریان تأمین گردد. در این فرهنگ هنجارها و باورهای مورد تأیید قرار می‌گیرند، که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داد.

۴- فرهنگ مأموریتی: سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است، می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تأمین کند، ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در فرهنگ مأموریتی به دیدگاه‌های مشترک (از نظر هدف سازمان) توجه زیادی می‌شود (رفیعی، ۱۳۹۱، ص ۱۶).

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی یک تابع چند متغیره سازمانی است که بین نظریه‌ها، ایده‌ها و زمینه‌های مختلف مانند مدیریت، روانشناسی، جامعه‌شناسی و اقتصاد یک تساوی و همزیستی ایجاد می‌نماید ( Storey, 1992, p4) مدیریت منابع انسانی شامل تمامی فعالیت‌های اداری است که با برنامه‌ریزی، استخدام، انتخاب، جهت‌گیری، آموزش، انگیزش، ارزیابی و پاداش مرتبط است (Fernandez, 2010, p2) رابینز و جابز<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) نیز در یک جمع‌بندی اذعان دارند که مدیریت منابع انسانی در پنج مفهوم کلی خلاصه می‌گردد که عبارت‌اند از: ایجاد انگیزه، نظم، مدیریت اختلافات، نیروی انسانی و آموزش (Jerome, 2013, p90) سیمپلری و استوری<sup>۹</sup> (۱۹۹۲) معتقدند که مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها پنج وظیفه کلی به عهده‌دارند که عبارت‌اند از: استخدام، جبران خدمات، ارتقاء، حفظ و توسعه روابط بین کارکنان ( Senyucel, 2009, p62) آرمسترانگ (۱۹۹۵) نیز مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان یک رویکرد راهبردی و منطقی جهت مدیریت باارزش‌ترین دارایی‌های سازمان که همان کارکنان هستند، می‌داند ( Gregory, et al., 2009, p677) به طور کلی مدیریت منابع انسانی شامل تمامی تصمیم‌گیری‌های مدیریت است که بر رابطه بین سازمان و کارکنان مرتبط است.

### رابطه بین مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی

مدیریت منابع انسانی نقش مهم و سازنده‌ای در فرهنگ هر سازمانی ایفا می‌کند، زیرا نقش او هدایت و برنامه‌ریزی انسان‌هایی است که برای سازمان کار می‌کنند، از این رو، هر گونه تغییر در فرهنگ سازمان نیازمند استفاده از این انسان‌هاست، بنابراین این مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند فرهنگ را به کارکنان القا کرده و آنان را در آغوش فرهنگ خاص درون سازمان رشد و توسعه دهد ( Gregory, et al., 2009, p679) این به این معنی است که مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی به یکدیگر گره خورده و سیاست‌گذاری منابع انسانی در پرتو فرهنگ سازمانی طرح‌ریزی شده و به طور عمده‌ای بر

<sup>1</sup>-Psychology

<sup>2</sup>-Sociology

<sup>3</sup>-Planning,

<sup>4</sup>-Recruitment

<sup>5</sup>-Training

<sup>6</sup>-Robbins and Judge

<sup>7</sup>-Disciplining

<sup>8</sup>-Managing Conflict

<sup>9</sup>-Similarly, Storey

کارکنان تأثیر می‌گذارد (Cascio, 2006, p11) سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در چهار حوزه با فرهنگ سازمانی در ارتباط است: جذب نیروی انسانی، آموزش، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد کارکنان (Earl, 2002, p134) این همزیستی مسالمت‌آمیز تحت تأثیر سه متغیر: محدودیت‌های زمانی مدیریت، سوابق و تجارب مدیریت و ویژگی‌های بازار<sup>۳</sup> قرار دارد (McNamara, 2002, p18) اگر اقدامات مدیریت منابع انسانی منطبق با ارزش‌های سازمانی که به‌وسیله کارکنان به اشتراک گذاشته شده، نباشد، کارکنان دچار نارضایتی، بی‌تعهدی و احساس ناخوشایندی خواهند شد؛ در این صورت کارکنان ارزش‌های خود را با انتظارات سازمان متفاوت دانسته و در نهایت تحقق اهداف عالی سازمانی ممکن نخواهد بود (Earl, 2002, p55) زمانی که بین فرهنگ سازمانی و اقدامات مدیران منابع انسانی یک رابطه دوسویه برقرار باشد، کارکنان سعی می‌کنند فرهنگ سازمانی را در خود درونی سازند این امر آنان را قادر خواهد کرد که رفتار و راهبردی مناسب با شخصیت خود و انتظارات سازمان را در اجرای وظایف محوله به‌کارگیرند (Saffold, 1988, p551) نیومن و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که عملکرد سازمانی مناسب تنها در شرکت‌هایی به چشم می‌خورد که بین اقدامات مدیران منابع انسانی و فرهنگ سازمانی تناسب وجود داشته باشد. همچنین مدیران منابع انسانی مسئول شناخت مزیت‌های رقابتی در فرهنگ سازمانی هستند، وقتی یک مدیر بتواند مزیت رقابتی خود را در دل فرهنگ سازمانی اش کشف کند، سازمان او می‌تواند با جذب بهترین کارکنان خود را از سایر رقبا تفکیک کرده و موفقیت بیشتری به‌دست آورد (Shili, 2008, p57) و با ارائه خدمات مطلوب و یا فروش خوبی که از طریق این سازگاری درونی به‌دست می‌آورد، خود را به‌عنوان بهترین کارفرما معرفی می‌نماید (Saffold, 1988, p546) شاین<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) اذعان دارد که سازمان‌ها به‌طور تصادفی به تغییرات فرهنگی دست پیدا نمی‌کنند، بلکه آن‌ها با تدوین یک راهبرد تعریف‌شده برای مشارکت دادن کارکنان در این تغییر و یک برنامه دقیق برای اندازه‌گیری میزان حصول به اهداف، به این تغییرات فرهنگی دست یافته‌اند (2004, p55) آی‌کن و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) نشان دادند که مدیریت منابع انسانی در سازمان نیازمند درک درستی از هر دو محیط

---

<sup>1</sup>-Management Time Constraints

<sup>2</sup>-Management Experience

<sup>3</sup>-Market Characteristics

<sup>4</sup>-Newman and Nollen

<sup>5</sup>-Schein

<sup>6</sup>-Aycan et al.

داخلی و خارجی است، محیط داخلی به تحلیل فرهنگ کار داخلی می‌پردازد در حالی که محیط خارجی به فرهنگ‌سازمانی می‌پردازد (2000, p220) هوانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در نتایج تحقیقی خویش اعلام می‌دارد که رهبران و تیم مدیریت، کلیدی‌ترین عوامل در شکل‌دهی به فرهنگ یک سازمان هستند. در این راستا ابزارهای بسیار مهمی برای قالب‌دهی به فرهنگ‌سازمانی در اختیار مدیران و رهبران قرار دارد، به‌عنوان مثال: ارتباطات موثر، به رسمیت شناختن، توسعه افراد، هویت‌سازی مشترک (2010, p10) فرناندز<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) استدلال می‌کند که حفظ فرهنگ‌سازمانی مستلزم حضور تعداد افراد زیادی است که برای پیروی از صفات و ارزش‌های سازمان، به‌درستی می‌مانند، این ارزش‌ها و صفات عبارت‌اند از: ماهیت سازمان، نظم و انضباط، انعطاف‌پذیری، صداقت، دوستی، اشتیاق برای یادگیری، میل به رشد و تعالی، وجود نگرانی واقعی برای رفاه کل کارکنان (2010, p127) مارتینز و گریفیث<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) نشان دادند که مدیریت یک سازمان در قرن ۲۱ به‌سوی علم منابع انسانی مدرن گرایش پیدا می‌کند و از تعداد زیادی از ابزارها برای تغییرات فرهنگی کمک می‌گیرد. در واقع، ایجاد تغییرات سازمانی باید ساده باشد، سازمان‌ها با افزایش پیچیدگی‌های خود در جامعه چند فرهنگی مدرن برای تغییرات فرهنگی با چالش‌های جدی مواجه‌اند، و کلید ایجاد تغییرات فرهنگی روشن، سازگار و مداوم، تمرکز بر چشم‌انداز یک رهبر قوی است که برای اجرای چنین چشم‌اندازی تلاش و برنامه‌ریزی می‌نماید (Huang, 2010, p74) زمینی (۱۳۸۸) نیز معتقد است که فرهنگ‌سازمانی بر رضایت شغلی و در نهایت بر عملکرد مدیریت منابع انسانی موثر است (۱۳۸۸، ص ۱۲۴) آی‌کن (۲۰۰۰) معتقد است که به دلیل گسترش روزافزون تقاضاهای بازارهای جهانی از سازمان‌ها، هم پژوهشگران و هم متخصصان منابع انسانی، شروع به انجام مطالعات فرهنگی کرده و به فرهنگ به‌عنوان یک متغیر تبیینی<sup>۴</sup> نگاه می‌کنند. همچنین محققین برای درک دلیل سازگاری مداوم راهبردهای مدیریت منابع انسانی و روش‌های اجرای فرهنگ تکامل‌یافته، می‌باید ارزش‌های فرهنگی غرب را بررسی کنند چرا که ممکن است این ارزش‌ها در محیط‌های فرهنگی و اجتماعی دیگر نیز موثر باشد (2000, p193) در نهایت می‌توان گفت که مفهوم فرهنگ از زوایای مختلفی حائز اهمیت است. شناخت فرهنگ‌سازمانی به مدیران

---

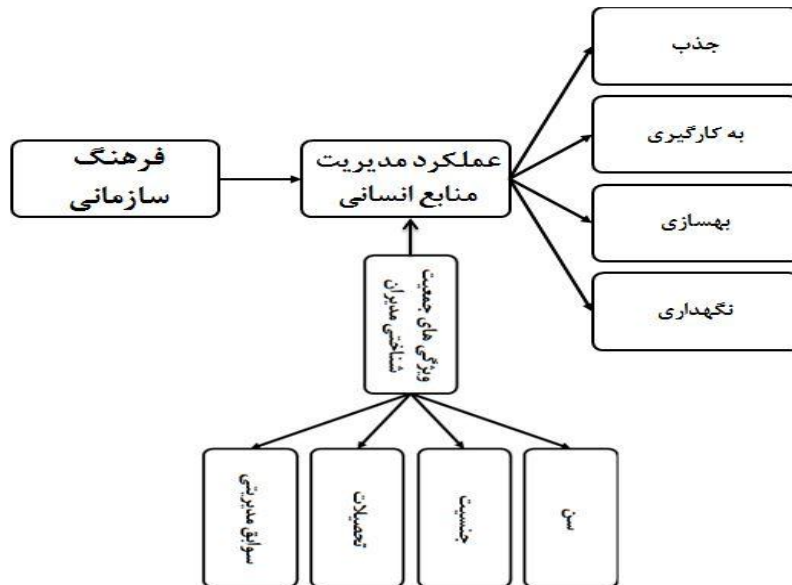
<sup>1</sup> -Huang

<sup>2</sup> -Fernandez

<sup>3</sup> -Martins and Griffiths

<sup>4</sup> -Explanatory Variable

کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کامل‌تری نسبت به فضای حاکم بر سازمان، از نقاط قوت آن استفاده نموده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی نمایند (عباسی، ۱۳۹۲، ص ۹۲).



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف یک پژوهش تبیینی، از لحاظ نتیجه یک پژوهش کاربردی و از لحاظ نوع داده یک پژوهش کمی - کیفی مقطعی است. چرا که داده‌ها در یک زمان مشخص و باهم جمع‌آوری شده و نگرش افراد پاسخگو راجع به موضوع را نشان می‌دهد. همچنین کاربردی بودن آن نیز از این جهت است که می‌توان از نتایج آن به منظور اعتلای فرهنگ سازمانی و یا توسعه و تغییر راهبردهای منابع انسانی استفاده نمود. جامعه آماری این پژوهش عبارت‌اند از کلیه مدیران صفی و ستادی دستگاه‌های اجرایی دولتی شهرستان کرمانشاه بوده که طبق آمار دریافتی از دفتر آمار و اطلاعات معاونت برنامه‌ریزی استانداری مجموعاً (۶۴ دستگاه) است. از آنجاکه هدف این مطالعه بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی بود لذا تنها مدیران ارشد دستگاه‌های



اجرای جامعه آماری (نفری) این پژوهش را تشکیل دادند. که بر اساس بررسی میدانی پژوهنده تعداد کل مدیران ارشد و میانی که در این ۶۴ دستگاه (صرفاً شعب سطح شهرستان) مشغول به فعالیت بودند عبارت است از (۹۵۰ نفر) که البته معیار سنجش جایگاه عالی یا میانی بودن هر مدیر بسته به نوع سازمان متفاوت بود که جهت سنجش این مهم پژوهنده به نقشه‌سازمانی، دستگاه مربوطه مراجعه نموده و مدیران ارشد و میانی را به تفکیک دستگاه مشخص نمود، در این نوع مطالعات معمولاً چون نظر خود پژوهنده نیز در تشخیص جایگاه مدیران دخیل هست لذا عدد تعداد مدیران می‌تواند یک طیف از خطا را نیز شامل شود. از آنجا که دستگاه‌ها در سطح شهر پراکنده و از یکدیگر چه از لحاظ جغرافیایی و چه از لحاظ سازمانی، منفک هستند، لذا محقق جهت نمونه‌گیری روش خوشه‌ای را برگزید. و جامعه را به خوشه‌های مختلف تقسیم نمود عدد نمونه نیز با توجه به جدول مورگان (۲۷۴ نفر) بوده که بین خوشه‌های مختلف دستگاه‌ها توزیع و در نهایت مدیران انتخاب و در پژوهش شرکت داده شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است. پرسشنامه‌ای که محقق قصد استفاده از آن را دارد توسط جروم (۲۰۱۳) در ۴۴ سؤال ۵ گزینه‌ای لیکرت (خیلی زیاد تا خیلی کم) طراحی شده است. این پرسشنامه شامل دو بخش است که در بخش اول فرهنگ‌سازمانی در ۸ عامل و ۲۴ سؤال (اهداف سازمان، سبک رهبری، شیوه تصمیم‌گیری، منبع قدرت، مرجع اختیار، معیار عملکرد و انگیزش) بررسی و در بخش دوم مدیریت منابع انسانی و ارتباط عملکرد مدیر با فرهنگ قالب بر سازمان (۲۰ سؤال) ارزیابی می‌گردد، در پرسش‌نامه این پژوهش از روش اعتبار محتوا برای به‌دست آوردن اعتبار مناسب در مورد روایی پرسش‌نامه استفاده شده است. برای تعیین اعتبار محتوا از نظرات استادان راهنما و مشاور و متخصصان صاحب‌نظران و اساتید دانشگاه در موضوعات منابع انسانی، فرهنگ‌سازمانی و مدیریت نظرخواهی شد. از آنجا که پرسشنامه‌ها استاندارد بوده و قبلاً در تحقیقاتی مورد استفاده قرار گرفته‌اند لذا پایایی پرسشنامه‌ها در این تحقیقات محرز شده است، اما، برای بررسی میزان پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر، سه مورد از دستگاه‌های اجرایی انتخاب و پرسشنامه در دو مرحله بافاصله ۱۵ روز کاری در بین مدیران آن‌ها توزیع و جمع‌آوری گردید، مقایسه پرسشنامه‌های تکمیل‌شده در دو مرحله نشان داد که (۹۲/۶ درصد) پاسخ‌ها در دو مرحله یکسان بوده است. به عبارت دیگر ضریب پایایی پرسشنامه مورد استفاده ۹۲/۶ درصد است. یعنی پرسشنامه از اعتبار بالایی برخوردار است. به منظور تحلیل داده‌های به‌دست آمده از آمار توصیفی از آماره‌های میانگین، انحراف معیار، جدول‌های توزیع فراوانی و درصد و از آمار استنباطی شامل تحلیل رگرسیون ساده، آزمون ضریب همبستگی و کای اسکوئر در محیط نرم‌افزار SPSS و آموست استفاده به عمل آمد.

### یافته‌های پژوهش

جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌گویان

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۸۸
	زن	۸۶
سن	۲۰-۲۹	۱۸
	۳۰-۳۹	۱۱۲
	۴۰-۴۹	۹۲
	بیشتر از ۵۰	۵۲
تحصیلات	دیپلم و فوق‌دیپلم	۳
	لیسانس	۱۹۴
	فوق‌لیسانس	۴۰
	دکتری	۳۷
سابقه کار	۱-۵ سال	۱۳
	۶-۱۰ سال	۳۰
	۱۱-۲۰ سال	۱۸۴
	۲۱ سال و بیشتر	۴۷

با توجه به اطلاعات جدول (۱) از لحاظ جنسیت مردها دارای بیشترین (۶۹ درصد) فراوانی بوده و از بعد دامنه سنی، دامنه ۳۰-۳۹ سال دارای بیشترین (۴۱ درصد) فراوانی است. همچنین از لحاظ تحصیلات و سابقه خدمتی، مقطع لیسانس (۷۱ درصد) و سابقه بین ۶ تا ۱۰ سال (۶۷ درصد) دارای بیشترین فراوانی بودند.

### آزمون فرض اصلی پژوهش

بین فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیریت منابع انسانی رابطه وجود دارد.

جدول ۲: ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیریت منابع انسانی

متغیر	نوع متغیر	میانگین	r	p- value	نتیجه آزمون
فرهنگ سازمانی	مستقل	۲/۰۸	۰/۹۸۵	۰/۰۰۰	پذیرش
عملکرد مدیریت منابع انسانی	وابسته	۲/۱۱			فرض اصلی

برای بررسی این رابطه از آزمون ضریب همبستگی استفاده شد. بر اساس نتایج مندرج در جدول (۲)، مقدار ضریب همبستگی ( $r=0/975$ ،  $p<0/01$ ) محاسبه شد. این مقدار به این معنی است که بین فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیریت منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری یافت گردیده است و در نتیجه فرض اصلی پژوهش یعنی وجود رابطه مثبت پذیرفته می‌گردد. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی حاکم بر دانشگاه بر روی رفاه منابع انسانی خود تمرکز کرده است که در آن فرهنگ، تقویت سیستم‌های عملکردی مدیریت منابع انسانی یک اولویت برای موفقیت سازمانی محسوب می‌گردد. چنین سیستمی تضمین می‌کند که همه کارکنان در اجرای سیاست‌های سازمانی درست رفتار می‌کنند. همچنین برای توصیف عملکرد مدیران منابع انسانی ۱۲ سؤال پرسشنامه به سنجش این مهم اختصاص یافته بود که به نظر می‌رسد بیشتر پاسخگویان موافق‌اند که مدیران منابع انسانی به فرهنگ سازمانی موجود متکی بوده و این امر آن‌ها را در اجرای سیاست‌های منابع انسانی به شکل موثر یاری رسانده است.

جدول ۳: تجزیه و تحلیل رگرسیون جهت سنجش میزان رابطه بین متغیرها

نتیجه ه	ANOVA ( $p<0.05$ )									مدل
	S.Er	AD. R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	Sig.	F	Mean Squar e	DF	Sum of Squa res	
قابل بول	۰/۹۱۳۴	۰/۹۴۸	۰/۹۴۹	۰/۹۷۴	۰/۰۰۰	۰/۳۱۵	۶/۵۱۱	۱	۶/۵۱۱	رگرسی ون
۰/	۰/		۰	۰	۰	۰/۷۶۵	۰/۰۰۷	۴۱	۰/۲۶۳	باقیمان ده
S.Er = خطای استاندارد، مجموع مربعات = Sum of Squares										

$$R^2 \text{ تعدیل شده} = AD.R^2$$

جهت تأیید رابطه خطی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی از تجزیه و تحلیل رگرسیون استفاده به عمل آمد. با توجه به اطلاعات مندرج در جدول (۳) میزان  $F$  محاسبه شده برابر است با (۷۶۵/۳۱۵) در سطح معناداری ( $P=0/000$ )، این ارقام نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی در عملکرد مدیریت منابع انسانی دارای یک اثر مهم و موثر است. اطلاعات این جدول نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی دارای یک رابطه رگرسیونی ( $R=0/974$ ) با مدیریت منابع انسانی بوده که ( $R^2=0/949$ ) محاسبه شده نیز عددی بسیار قابل قبول است. واریانس باقیمانده و حساب نشده برابر (۵/۱ درصد) است، این میزان از واریانس حساب نشده ناشی از سایر عواملی است که مدیریت منابع انسانی را تحت الشعاع خود قرار می‌دهند که در این مطالعه به آنها پرداخته نشده است. نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی پیش‌بینی کننده مدیریت منابع انسانی بوده و در نتیجه وجود رابطه مثبت و معنادار بین فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیریت منابع انسانی پذیرفته می‌شود.

#### جدول ۴: ضرایب رگرسیون رابطه بین فرهنگ سازمانی با مؤلفه‌های مختلف مدیریت منابع

##### انسانی

ANOVA				مؤلفه‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی
انحراف معیار	ضریب چند گانه	ضریب تعیین چند گانه	ضریب همبستگی چند گانه	
۱۲/۵۵۴	۰/۷۸۳	۰/۷۸۷	۰/۸۹۱	جذب
۱۵/۱۵۴۶	۰/۵۶۶	۰/۵۶۸	۰/۷۵۵	به کار گیری
۱۱/۶۵۴	۰/۷۷۱	۰/۷۷۹	۰/۸۵۵	بهسازی
۱۰/۲۶۵۲	۰/۵۳۸	۰/۵۴۶	۰/۶۸۸	نگهداری

عملکرد مدیران منابع انسانی تابعی است از ۴ مؤلفه (جذب، به کار گیری، بهسازی، نگهداری) منابع انسانی، که هر یک از این شاخص‌ها در مقابل فرهنگ سازمانی دارای ضرایب همبستگی به شرح جدول (۴) می‌باشند. با توجه به اطلاعات فوق می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر را بر مؤلفه جذب منابع انسانی دارد. یعنی فرهنگ سازمانی در جذب منابع انسانی که یکی از مهارت‌های اساسی و ابتدایی مدیر

منابع است، تأثیر بسزایی دارد. پس از جذب بیشترین تأثیر فرهنگ بر مؤلفه‌های بهسازی، به کارگیری و در نهایت نگهداری است.

#### جدول ۵: ضریب همبستگی بین مدرک تحصیلی مدیران منابع انسانی و عملکرد آنها

عملکرد مدیران منابع انسانی				شاخص
نتیجه آزمون	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تعداد	مدرک تحصیلی
پذیرش ارتباط	۰/۴۷۱	۰/۰۱۳	۲۷۴	

با توجه به داده‌های جدول (۵) چون اندازه معناداری آزمون در سطح معناداری ( $\alpha=0/05$ )، آزمون دو دامنه و ضریب همبستگی ۰/۴۷، کوچک‌تر از ۰/۰۵ است؛ وجود ارتباط بین مدرک تحصیلی مدیران و عملکرد آنها با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌گردد. جهت تعیین میزان تأثیر متغیر مدرک تحصیلی بر عملکرد مدیران منابع انسانی از رگرسیون خطی ساده استفاده شد که با توجه به داده‌های جدول رگرسیون همبستگی بین متغیرها ۰/۴۵ است و ضریب تعیین چندگانه میزان تأثیر متغیر مدرک تحصیلی بر متغیر عملکرد مشخص می‌کند که ۲۰ درصد از مهارت‌های عملکردی مدیران را مدرک تحصیلی تشکیل می‌دهد و مابقی اثر سایر عامل‌ها است.

#### جدول ۶: ضریب همبستگی بین سوابق کاری مدیران منابع انسانی و عملکرد آنها

عملکرد مدیران منابع انسانی				شاخص
نتیجه آزمون	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تعداد	سوابق کاری مدیران
رد ارتباط	-۰/۲۹۴	۰/۱۱۰	۲۷۴	

با توجه به داده‌های جدول (۶) چون اندازه معناداری آزمون در سطح معناداری ( $\alpha=0/05$ )، آزمون دو دامنه و ضریب همبستگی -۰/۲۹۴، بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است؛ وجود ارتباط بین سوابق مدیریتی مدیران و عملکرد آنها با اطمینان ۹۵ درصد رد می‌گردد. یعنی بین عملکرد مدیر و سوابق مدیریتی او ارتباط معناداری وجود ندارد.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

این مطالعه باهدف تحلیل ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیریت منابع انسانی به رشته تحریر درآمد، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل های آماری حاکی از تأیید فرضیه پژوهش است. نتایج حاصل از تحلیل فرضیات اصلی پژوهش نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری (P=۰/۰۰۰ و ۲۰/۱۸۵) در سطح اطمینان (۰/۰۵) یافت می گردد، این یافته ها، نتایج دَشپاندی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) و رفیعی (۱۳۹۱) تطابق دارند، این محققین تأکید دارند که فرهنگ سازمانی می تواند انگیزش کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و اموراتی را که در ید قدرت مدیران منابع انسانی است (حسن نیت و روحیه کارکنان، بهره وری و کارایی، کیفیت کار، نوآوری و خلاقیت در انجام وظایف و نگرش کلی کارکنان نسبت به سازمان) را تحت الشعاع خود قرار دهد. همچنین یافته های این مطالعه می تواند تأیید کننده نتایج پژوهش دَنسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) باشد چرا که این افراد نیز نشان داده اند که فرهنگ سازمانی در عملکرد سازمانی تأثیر مستقیم دارد، عملکرد سازمانی نیز یکی از مؤلفه های سنجش عملکرد مدیران منابع انسانی است که بازهم این مؤلفه نیز تحت تأثیر فرهنگ سازمانی قرار دارد، لذا می توان گفت که مدیریت منابع انسانی اگر بخواهد عملکردی موثر داشته باشد می باید راهبردهای منابع انسانی را به نسبت فرهنگ حاکم بر سازمان طرح ریزی نماید. یک سازمان که در حال گسترش عمیق فرهنگ در سازمان خویش است، می باید این فرهنگ را در دستور کار مدیران منابع انسانی قرار دهد، با این کار بهره وری و اثربخشی فعالیت های درون سازمانی بسیار بیشتر شده چرا که فرهنگ مورد تأیید عامه افراد است. همچنین یافته های حاصل از اجرای این پژوهش با نتایج مطالعه گیفورد و گودمن (۲۰۰۲) تطابق دارد، گیفورد و همکارانش در سال ۲۰۰۲، به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و کیفیت زندگی کاری پرستاران شاغل در بیمارستان های پنج استان اصلی ایالت متحده امریکا پرداخته اند، تجزیه و تحلیل داده های آن ها نشان داد که فرهنگ سازمانی کیفیت زندگی کاری پرستاران، ارزش های فرهنگی و روابط انسانی محل کار را به شدت تحت تأثیر قرار می دهد، بنابراین هر یک از این عوامل که خود نتایج حاصل از اجرای سیاست های مدیران منابع انسانی است، به شدت تحت تأثیر فرهنگ قالب بر سازمان هستند، بنابراین فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیران منابع انسانی دو اصل جدانشدنی از یکدیگر هستند. همچنین یافته های این مطالعه وجود رابطه معناداری بین

<sup>۱</sup> - Deshpandé, and Farley

<sup>۲</sup> - Denison's

تحصیلات و عملکرد مدیریت منابع انسانی را به اثبات رساند ( $p=0/05$ ،  $T=0/471$ ) این یافته‌ها نتایج پژوهش روغنی (۱۳۸۸) را به تأیید می‌رساند، این پژوهشگر نیز در یک بررسی میدانی به این نتیجه رسد که ویژگی‌های شخصیتی مدیر در زیر گویه تحصیلات با عملکردش رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین از دیگر یافته‌های مطالعه حاضر عدم وجود رابطه مثبت و معنادار بین سوابق مدیریتی مدیر و عملکردش بود که این رابطه با توجه به درصد ضریب همبستگی رد می‌گردد ( $p=0/05$ ،  $T=-0/294$ ) این عدم ارتباط را نیز روغنی (۱۳۸۸) نیز در پژوهش خویش مشخص نموده است. یعنی ایشان نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیده است که سابقه خدمتی مدیران ادارات دولتی بجزورد با عملکرد شغل آن‌ها ارتباط معناداری ندارد.

یافته‌های این مطالعه بر ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی و تکامل شیوه‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی تأکید دارد، و نشان می‌دهد که عملکرد خوب یک کارمند در پرتو سیاست‌هایی که وابسته به فرهنگ سازمان است می‌تواند به یک عملکرد مفید مداوم تبدیل گردد، به عبارت دیگر، این یافته‌ها دارای پیامدهای عملی و علمی بالقوه برای مدیران و مشاوران برنامه‌ریزی منابع انسانی بوده و می‌تواند به عنوان یک الگوی عملی در اختیار مدیران منابع انسانی قرار گیرد تا مدیران از طریق فرهنگ سازمانی عملکرد و اثربخشی فعالیت‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و در نهایت سازمان را در رسیدن به اهداف خود به شکل مطلوب و بهینه یاری رسانند.

#### پیشنهادها

پیشنهادها کاربردی برای سازمان‌ها و مدیران منابع انسانی

بر اساس یافته‌های این مطالعه، سه دسته پیشنهاد برای مدیران منابع انسانی و سایر ذینفعان و علاقه‌مندان به حوزه‌های طراحی راه‌برد سازمانی، پیشنهاد می‌گردد:

۱. ایجاد فرهنگ منحصر به فرد برای سازمان خود؛ هر سازمانی باید دارای یک فرهنگ منحصر به فرد و متناسب به محیط داخلی و خارجی خویش باشد و نباید طراحان سازمانی فرهنگ سازمانشان را از سایر سازمان‌ها کپی برداری نمایند. یعنی می‌توان برای طراحی فرهنگ سازمانی از سایر سازمان‌ها الهام گرفت، اما نمی‌توان به شکل عمده و کلی فرهنگ را از یک سازمان دیگر قرض گرفت. همچنین عناصر فرهنگی تشکیل دهنده فرهنگ یک سازمان می‌باید درست انتخاب شده و برای ریز زمان‌های مختلف با همدیگر در هم آمیخته شوند، و یک فرهنگ جامع برای چشم‌انداز سازمان در زمان حال و آینده طراحی گردد.

با این حال، اگرچه فرهنگ از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است، اما، همان فرهنگ باید در میان کلیه کارکنان در همان سازمان و به سایر سازمان‌ها به اشتراک گذاشته شود تا بر پایه این اشتراک، اهدافی مشترک بین سازمان‌ها حاصل شود. ایجاد یک فرهنگ‌سازمانی الزاماً از بالا به پایین نیست و کارکنان نیز می‌توانند در شکل‌دهی به آن به مدیران کمک کنند، بنابراین، همه کارکنان و تمامی ذینفعان خود را در ایجاد فرهنگی غنی، چه به شکل رسمی و مستقیم چه به شکل غیررسمی و غیرمستقیم درگیر نماید.

۲. بین فرهنگ‌سازمانی و عملکرد مدیریت منابع انسانی پیوندی ایجاد گردد: برخی از رهبران در ارتقای یک فرهنگ خاص در تلاش‌اند، اما در عین حالی که با خود مشوق‌هایی را برای انجام این کار می‌آورند، از کارمندانی که در اجرای این فرهنگ تلاش کرده‌اند تمجید به عمل نمی‌آید و اعمال آن‌ها به رسمیت شناخته نمی‌شود، چرا که عملکرد مدیریت منابع انسانی فاقد یک جایگاه مشخصی در درون فرهنگ‌سازمانی است، بر این اساس، مدیران منابع انسانی می‌باید آگاهانه عناصر کلیدی را در ایجاد انگیزه در کارمندان برای شریک شدن در فرهنگ‌سازمانی که مدیریت آن را در حال دیکته کردن است، پیدا کرده و در برنامه‌ها و عملکرد مدیریتی خود اعمال کنند. در هر صورت بین عملکرد مدیریت منابع انسانی و فرهنگ‌سازمانی باید از طریق کارکنان یک کانال قوی برقرار شود.

۳. رهبران باید به اندازه کافی به کارکنان خویش درباره فرهنگ‌سازمانی موجود مشاوره و راهنمایی دهند: این پیشنهاد بیشتر برای سازمان‌هایی دارای اهمیت است که کارکنان خویش را به سختی جذب نموده و نگران از دست دادنشان به خاطر عدم تطابق آن‌ها با جو سازمان‌اند. به عنوان مثال: یک مدیر زمان برگزاری یک جلسه رسمی و یا در طول فرآیند روزمره سازمان، نه تنها برای کارکنان جدید باید فرهنگ را تشریح نماید بلکه به سایر کارکنانی که از قبل به سازمان پیوسته‌اند و یا در حال پیوستن به سازمان دیگرند نیز لازم است دوباره فرهنگ‌سازمانی یادآوری و تشریح گردد.

پیشنهاد برای سایر پژوهشگران با توجه به یافته‌ها و محدودیت‌های این مطالعه

۱. از آنجا که یافته‌های این مطالعه وجود ارتباط بین فرهنگ‌سازمانی و مدیریت منابع انسانی را مشخص نمود، لذا به سایر پژوهنده‌ها پیشنهاد می‌گردد که به تحلیل راهبردهای سازمانی پرداخته و مشخص نمایند که آیا راهبرد منابع انسانی که در سازمان‌ها در حال اجرا است، از فرهنگ‌سازمانی حاکم، تبعیت می‌کند.



۲. از آنجاکه این مطالعه در بین کلیه دستگاه‌های اجرایی شهرستان به اجرا درآمد، لذا محقق توان مقایسه نتایج هر دستگاه با دستگاه دیگر را نداشت، بنابراین به سایر پژوهش‌گران پیشنهاد می‌گردد که به‌جای انتخاب دستگاه‌های پراکنده و متفاوت چند دستگاه همگن مانند دانشگاه‌های سراسری و آزاد را انتخاب و فرهنگ غالب بر آن‌ها و همچنین تأثیر این فرهنگ بر مدیریت منابع انسانی آن‌ها را مشخص و مقایسه نماید.

۳. از آنجاکه تنها هدف این مطالعه تعیین وجود و یا عدم وجود ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیریت منابع انسانی بود، لذا در خلال پژوهش نوع فرهنگ در سازمان و یا نوع راه‌برد حاکم بر سازمان بررسی نگردید لذا به سایر پژوهش‌گران پیشنهاد می‌گردد، در تحقیقاتی جداگانه‌ای نوع فرهنگ حاکم را با نوع راه‌برد منابع انسانی به‌صورت تک به تک مورد ارزیابی قرار داده تا بتوان بهترین راه‌برد منابع انسانی را در مقابل فرهنگ متناسبش قرارداد و در نهایت بالاترین اثربخشی را در عملکرد منابع انسانی ایجاد نماید.

## منابع

۱. رفیعی، م، زاهدی، ش. (۱۳۹۱). بهبود عملکرد سازمان از طریق هماهنگی راهبردی بین استراتژی‌های منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی. **نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی**. ۱۰ (۱): ۳۲-۵.
۲. روغنی، م، بهرام زاده، ح، منفردی راز، ب. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران و اثربخشی آنان در سازمان‌ها و ادارات دولتی بجنورد. **پژوهشنامه تربیتی** دانشگاه آزاد اسلامی بجنورد. (۲۰): ۱۵۹-۱۸۳.
۳. زمینی، س، حسینی نسب، د. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی. **نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی**. ۷ (۲۰): ۱۳۸-۱۲۱.
۴. عباسی، ر، باباشاهی، ج، افخمی اردکانی، م، فراهانی، د. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی. **نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی**. ۱۱ (۱): ۱۰۶-۸۷.
۵. مرادی، م، یاکیده، ک، عبداللهیان، ف، صفر دوست، ع. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر فرهنگ مدیریت خطا در نوآوری سازمانی. **نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی**. ۱۱ (۲): ۱۱۴-۸۷.
۶. هومن، ح. (۱۳۸۴). **مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرال و آموس**. تهران: انتشارات سمت.

7. Armstrong, M. (2006). **A Handbook of Human Resource Management Practice**. London: Kogan Page.
8. Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M.Y.U.K., Deller, J., Stahl, G. and Kyrshid, A. (2000). **Impact of human resource management practice**. Applied Psychology, 48/1, 192-221.
9. Cascio, W.F. (2006). **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Life, Profits**. McGraw-Hill Irwin.
10. Collins, D. (1998). **Organizational Change: Sociological Perspectives**, USA: Routledge.
11. Earl, L.M. (2003). **Assessment as Learning: Thousand Oaks, CA: Corwin**.
12. Fernandez, R. (2010). **Does Culture Matter?** NBER Working Paper Series NO. 16277.

13. Gregory, B.T. Harris, S.G. Armenakis, A.A. Shook, C.L. (2009). Organizational culture and effectiveness, **Journal of Business Research**, 62/2 673–679.
14. Huang, L.L. (2010). **Organizational Culture. Singapore IBM International Holdings B.V. Sin.**
15. Jerome, Nyameh (2013), "Empirical Investigation of the Impact of Organizational Culture on Human Resource Management" **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 4 No. 5: 84-93.
16. McNamara, C. (2002). Organizational Culture: Authenticity Consulting LLC.
17. McNamara, C. (2005). **Human Resource Management and Talent Management.** Authenticity Consulting LLC.
18. Ojo, O. (2009). Impact assessment of corporate culture on employee job: **Journal of Business intelligence**, 2/2, 389-37.
19. Parker, M. (2000). **Organizational Culture and Identity:** London. Sage Publishing Ltd.
20. Rousseau, D. M. (1990). **Assessing Organizational Culture:** The Case for Multiple Methods.
21. Saffold, G. (1988). Culture traits, strength and organizational performance beyond strong culture. **Academy of Management Review**.13/4, 546-558.
22. Schein, E.H. (2004). **Organizational Culture and Leadership.** Jossey-Bass, A Wiley.
23. Senyucel, Z. (2009). **Managing Human Resource on 21st Century.** London Ventus Publishing APS.
24. Shili, S. (2008). Organizational culture, **International Journal of Business Management**, 3/12, 56-59.
25. Shumen, J. (2009). **Is Organizational Culture Similar with HRM.** Nigeria: Northern Press.
26. Storey, J. (1992). **Developments in the Management of Human Resources.** Oxford: Blackwell.

## **Examine the role of organizational culture in the performance of human resources management executive Kermanshah**

### **Abstract**

This study investigates the impact of organizational culture on human resource management by using the Method of Descriptive – Explanatory Analyzes. The population consists of all executive agencies Kermanshah city (64 units). And (274) of senior managers and middle executive agencies were selected using cluster sampling. A questionnaire used by (Jerome, 2013) Design factor alpha (92/6%) in this study was carried out. Data using simple regression and correlation coefficients were analyzed by spss and Amos software. The results suggest that the relationship between organizational culture and human resource management performance is positive and significant. These findings organizational leaders and HRM, enabling the culture of the dominant strategies for human resource planning are outlined.

**Keywords:** Performance, Organizational Culture, HRM, Human Resources