



چارچوبی مفهومی جهت درک رابطه تعاملی میان مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی

محمد مهدی مظفری^۱ | مریم بهداد^{۲*}

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۳/۱۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸/۰۵/۲۳

چکیده

از دیدگاه اقتصاد جهانی و اقتصاد دانش، تمرکز رقابت شرکت‌ها بر روی رقابت میان منابع انسانی و جذب استعداد است و فرهنگ سازمانی متعالی موجب جذب و حفظ استعداد می‌شود. رابطه‌ی مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی تأثیر، ارتقا و نفوذ متقابل دارد. رابطه میان فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی باید به صورت یک تعامل مثبت باشد. فرهنگ سازمانی خواستار توجه بیشتر مدیریت منابع انسانی به موضوعات مدیریت انسان و توسعه‌ی شخصی کارمند جهت بروز ابتکار و خلاقیت در کارمندان است. از سوی دیگر، مدیریت منابع انسانی خواستار تمرکز فرهنگ سازمانی بر روی انسان و ساخت فرهنگ سازمانی مطابق با محیط پویاست. بنابراین در این مطالعه با بهره‌گیری از ادبیات تحقیق، به ارائه‌ی چارچوبی مفهومی به منظور نشان دادن نحوه‌ی تعامل میان مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی پرداخته است که براساس آن می‌توان روشی برای ایجاد نظام مدیریت منابع انسانی براساس فرهنگ سازمانی، به منظور بهبود سطح مدیریت منابع انسانی توصیف کرد. به علاوه این چارچوب نشان می‌دهد که تعامل میان مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی منجر به نتایج سازمانی همچون ارتقای کارآفرینی سازمانی و بهبود عملکرد مالی و غیرمالی سازمان خواهد شد.

واژگان کلیدی:

مدیریت منابع انسانی^۱، فرهنگ سازمانی^۲، کارآفرینی سازمانی^۳

۱ مقدمه

از دیدگاه اقتصاد جهانی و اقتصاد دانش، تمرکز رقابت شرکت‌ها بر روی رقابت میان منابع انسانی است. در شرکت‌های پیشرفته، منابع انسانی با ارزش‌ترین منابع هستند، زیرا از ویژگی‌هایی همچون هماهنگی، ترکیب شدن، قدرت قضاوت و قوه‌ی تخیل برخوردارند که منابع دیگر فاقد آن‌ها هستند (سیادونگ^۴ و همکاران، ۲۰۱۱). مدیریت منابع انسانی یک رویکرد راهبردی و منسجم است که برای مدیریت با ارزش‌ترین دارایی‌های یک سازمان که به طور انفرادی و جمعی در دستیابی به اهداف کسب‌وکار مشارکت دارند، به کار می‌رود (یوآن و دای دای^۵، ۲۰۱۰) و فرهنگ سازمانی مهم‌ترین قسمت رقابت و فضای محیطی اقدامات مدیریت منابع انسانی است. فرهنگ سازمانی روح شرکت و کلیدی جهت فراهم کردن یک مزیت رقابتی پایدار به منظور بقا و توسعه‌ی شرکت است. فرهنگ سازمانی یک عامل مستقیم نیست؛ اما جزو پایدارترین عوامل تعیین‌کننده است. تعداد زیادی از شرکت‌ها تاکنون به اهمیت ساخت فرهنگ سازمانی جهت مدیریت شرکت پی برده‌اند؛ اما تعداد معدودی از آن‌ها ساخت فرهنگ سازمانی را اجرایی کرده و

فرهنگ متمایز خود را تشکیل داده‌اند (جیبین^۶ و همکاران، ۲۰۱۰).

مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی به عنوان دو مفهوم مهم در یک سازمان کاملاً مرتبط با یکدیگر هستند. به طور طبیعی، این دو مفهوم ویژه به شرکت‌ها اجازه می‌دهند تا اجرای مؤثری داشته باشند و موجب دستیابی به خروجی‌های موردانتظار می‌شوند. از یکسو، فرهنگ سازمانی یکی از ابزارهای مهم مدیریت منابع انسانی است و بر روی اهمیت روابط داخلی هماهنگ میان اعضای سازمان تأکید دارد و موجب دستیابی به اهداف مشترک براساس تجارب موفق شرکت در گذشته می‌شود. این اهداف مشترک می‌توانند نقش مشوق را برای اعضای سازمان، جهت همکاری با یکدیگر و مشارکت در سرمایه‌گذاری داشته باشند که در نهایت منجر به مدیریت منابع انسانی می‌شود. از سوی دیگر، مدیریت منابع انسانی مؤثر به نوبه‌ی خود موجب ترویج فرهنگ سازمانی در سازمان می‌شود. بدون تأمین پشتیبانی لازم از سوی مدیریت منابع انسانی، هدایت اعضای سازمان به سوی دستیابی به اهداف مشابه امکان‌پذیر نخواهد بود و ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی ممکن است تا درجه‌ی خاصی تنزل پیدا کند (یوآن و دای دای

۱. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) قزوین، ایران

۲. نویسنده‌ی مسئول - دانشجوی کارشناسی ارشد، رشته مدیریت MBA، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره) قزوین،

، ۲۰۱۰). مدیریت منابع انسانی مؤثر موجب ارتقای ساخت، شکل دهی، نوآوری و توسعه فرهنگ سازمانی می‌شود (جیبین و همکاران، ۲۰۱۰). از این رو، می‌توان گفت یک تعامل دوجانبه میان مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی وجود دارد.

افراد منابع مهم سازمانی محسوب می‌شوند و فعالیت‌های مدیریتی مختلف باید با محوریت افراد صورت گیرد. فرهنگ سازمانی یک نظریه‌ی مدیریتی است و خواستار توجه بیشتر مدیریت منابع انسانی به مدیریت انسان و توسعه‌ی شخصی کارمند است. به‌علاوه ایجاد فرهنگ سازمانی، دو مفهوم ارزش و هوش کارمندان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در سطح مدیریت رفتاری فرهنگ سازمانی، استانداردهای رفتاری کارمندان دارای اهمیت زیادی است. همچنین مدیریت منابع انسانی شامل استخدام، آموزش، تشویق و ارتقای کارمندان است که همه‌ی این فعالیت‌ها با محوریت انسان هستند (سیادونگ و همکاران، ۲۰۱۱). بنابراین، در نظر گرفتن کارکنان به‌عنوان مرکز شرکت، وجه تشابه میان مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی است (سیادونگ و همکاران، ۲۰۱۱؛ زینگ و هوآن، ۲۰۱۰) که این نشان‌دهنده‌ی وحدت میان دو حوزه است.

در ایجاد فرهنگ سازمانی همه‌ی کارکنان باید مشارکت داشته باشند و ایده‌ها، ارزش‌ها و نگرش‌های خود را به اشتراک بگذارند. از این رو، لازم است به‌طور هم‌زمان بر روی فرهنگ سازمانی و منابع انسانی تمرکز شود. همچنین تمرکز هم‌زمانی، نیازمند اتصال فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی است و این موضوع باید در اهداف اصلی آنان عنوان شود. جهت دستیابی به بالاترین میزان هماهنگی میان منابع انسانی و فرهنگ سازمانی یک شرکت لازم است میان فعالیت‌های افراد در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی و ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای کاری مطلوب ارتباط برقرار شود (استاچو^۸ و همکاران، ۲۰۱۷). اگرچه در زمینه‌ی بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی تحقیقاتی صورت گرفته است، لیکن تاکنون چارچوب مفهومی جامعی که نحوه‌ی تعامل این دو حوزه را نشان دهد، ارائه نشده است. بنابراین، این مقاله نظری با بهره‌گیری از ادبیات موضوع، به ارائه‌ی یک چارچوب مفهومی به‌منظور نشان دادن نحوه‌ی تعامل میان مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی می‌پردازد که براساس آن می‌توان روشی برای ایجاد نظام مدیریت منابع انسانی براساس فرهنگ سازمانی، به‌منظور بهبود سطح مدیریت منابع انسانی توصیف کرد که

نتیجه‌ی آن ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار و فراهم کردن یک موقعیت مناسب در بازار است. به‌علاوه این چارچوب نشان می‌دهد که تعامل میان مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی منجر به نتایج سازمانی همچون ارتقای کارآفرینی سازمانی و بهبود عملکرد مالی و غیرمالی سازمان خواهد شد.

۲ مبانی نظری پژوهش

۲-۱ مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی اصطلاحی عمومی برای مدیریت کارکنان در سازمان‌هاست و امروزه به‌طور وسیعی استفاده می‌شود (ماکسول^۹ و همکاران، ۲۰۱۰). به‌طور ساده، مدیریت منابع انسانی به معنای استخدام افراد، توسعه‌ی منابع آن‌ها، بهره‌برداری، حفظ و جبران خدمات آن‌ها مطابق با شغل و نیاز سازمان است. هدف مدیریت منابع انسانی کمک به سازمان به‌منظور دستیابی به اهداف راهبردی توسط جذب، حفظ و مدیریت کارکنان به‌طور مؤثر است. در این خصوص، از «تناسب» به‌عنوان یک کلمه‌ی کلیدی می‌توان یاد کرد. به‌عنوان مثال، یک رویکرد مدیریت منابع انسانی به‌دنبال حصول اطمینان از وجود تناسب میان مدیریت کارکنان و جهت کلی راهبردی یک سازمان است.

عملکرد مدیریت منابع انسانی شامل انواع مختلفی از فعالیت‌هاست که از جمله کلیدی‌ترین آن‌ها می‌توان به استخدام و آموزش، حصول اطمینان از عملکرد کارکنان و مواجهه‌شدن با موضوعات عملکردی، حصول اطمینان از مطابقت داشتن عملکرد کارکنان و مدیران با مقررات مختلف و اجرای نظام پاداش و مزایای کارکنان اشاره کرد (یوآن و دای، ۲۰۱۰). مدیریت منابع انسانی در دو سطح میکرو، با تمرکز بر روی عملیات منابع انسانی انفرادی و ماکرو با در نظر گرفتن تعامل میان فعالیت‌ها و نظام‌های مدیریت منابع انسانی که از آن تحت عنوان مدیریت منابع انسانی راهبردی^{۱۰} یاد می‌شود، اجرا می‌شود (کارول^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۱؛ باکسال و پورسل^{۱۲}، ۲۰۱۶؛ هینترگر^{۱۳}، ۲۰۱۷).

در طول زمان تغییرات زیادی در عملکرد مدیریت منابع انسانی روی داده است و امروزه اغلب شرکت‌ها آن را به‌عنوان یک روش کلیدی جهت استخدام، آموزش و مدیریت افراد به‌گونه‌ای که عملکرد افراد و سازمان به بهترین شکل و مطلوب‌ترین رفتار

صورت گیرد، در نظر می‌گیرند (یوان و دای دای، ۲۰۱۰).

۲-۲ فرهنگ سازمانی

مفهوم فرهنگ سازمانی برای نخستین بار در سال ۱۹۸۰ مطرح شد و از آن پس محققان تعاریف مختلفی از آن ارائه داده‌اند. از دیدگاه پروفیسور شین^{۱۴} (۱۹۸۴)، فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، احساسات مشترک، اخلاق حرفه‌ای، قوانین رفتاری و اصول ایجادشده توسط اقدامات اجتماعی در شرایط خاص اجتماعی - اقتصادی اشاره دارد که توسط همه‌ی اعضای سازمان پیروی می‌شود. فرهنگ سازمانی یک حالت منحصر به فرد از مدیریت فرهنگی است که ارزش را به‌عنوان هسته در نظر می‌گیرد و در فرایند توسعه‌ی سازمان ایجاد شده است. فرهنگ سازمانی مهم‌ترین ابزار مدیریت شرکت است و از بالاترین سطوح مدیریت انسانی سازمان‌ها به‌شمار می‌آید (جیبین و همکاران، ۲۰۱۰).

به اعتقاد اسمیرسیچ^{۱۵} (۱۹۸۳)، فرهنگ سازمانی باورها و ارزش‌های مشترکی است که منجر به ایجاد مؤلفه‌ی رفتاری می‌شود (هریسون و بازی^{۱۶}، ۲۰۱۷). فرهنگ سازمانی یک نظام ارزش مشترک است که طبق ارزش‌ها و باورهایی که به‌طور پیوسته با یکدیگر در تعامل هستند ایجاد شده است و می‌تواند سازگار با محیط خارجی بوده و موجب یکپارچه‌سازی منابع داخلی شود و رفتار اعضای سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (جیبین و همکاران، ۲۰۱۰).

به‌علاوه، فرهنگ سازمانی را می‌توان مجموعه‌ای از ادراک و معانی دانست که توسط یک گروه از افراد به اشتراک گذاشته می‌شود. این معانی در میان اعضا به‌صورت ضمنی، مرتبط با یک گروه خاص بوده و متمایز هستند (لویس^{۱۷}، ۱۹۸۰).

کمبل و هوکوا^{۱۸} (۲۰۰۸) در مطالعه‌ی خود عنوان می‌دارند که به‌طور کلی عناصر فرهنگ سازمانی شامل اعتقادات ضروری، ارزش‌ها و استانداردهایی است که توسط نمادها و مصنوعات که طراحی و ایجادشان بر گرفته از راه‌حل‌های موفقیت‌آمیز حل مشکلات و افراد به‌وجود آورنده‌ی فرهنگ سازمانی است، نشان داده می‌شوند. کاجانکو^{۱۹} (۲۰۱۰) بر این باور است که فرهنگ سازمانی منعکس‌کننده‌ی تمایلات انسانی در تفکر و رفتار است و ضمیر آگاه و ناخودآگاه انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین روابط افراد را تقویت و روابط متقابل میان کارکنان را تنظیم کرده و تأثیر ویژه‌ای بر روی فعالیت کارکنان دارد.

از دیدگاه استاکوا^{۲۰} (۲۰۱۳)، فرهنگ سازمانی چیزی شبیه به شخصیت یک شرکت است. فرهنگ سازمانی مناسب مجموعه روش‌هایی از اقدامات و رفتارهای شرکت و کارکنان در مسیر دستیابی به اهداف راهبردی شرکت و همچنین اهداف شخصی کارکنان است (استاچو و همکاران، ۲۰۱۷). سپهری و خیاطی^{۲۱} (۲۰۱۳) و ساکن^{۲۲} (۲۰۱۱) بر این باور هستند که فرهنگ سازمانی را می‌توان توسط ویژگی‌هایش شامل ارزش‌ها، هنجارها و باورها که ناخودآگاه هستند، توسط افراد به اشتراک گذاشته می‌شوند و شدیداً تأثیرگذار بر نحوه‌ی تفکر، احساسات، تشخیص و رفتار افراد هستند، تعریف کرد (هینترگر، ۲۰۱۷). مطالعه‌ی شین (۱۹۸۵) نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی قادر به جذب ارزش‌های محیطی است، همان‌طور که براون^{۲۳} (۱۹۹۸) ادعا کرد که فرهنگ سازمانی می‌تواند اجزای فرهنگ ملی را جذب کند (ماکسول و همکاران، ۲۰۱۰). رابینز^{۲۴} (۱۹۹۶) عنوان می‌دارد که فرهنگ سازمانی یک ادراک سازگار در سازمان و متغیری است که با وجود آنکه وجه تمایز شرکت‌هاست؛ اما می‌تواند موجب یکپارچه‌سازی افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها شود (جیبین و همکاران، ۲۰۱۰).

در زمینه‌ی کسب و کارهای کوچک، فرهنگ سازمانی داخلی مرتبط با عوامل محیطی و ملی خارجی است و اتصالی میان فرهنگ سازمانی در این‌گونه شرکت‌ها با عملکرد اجتماعی، روابط داخلی میان کارکنان و گروه‌های کارکنان وجود دارد (موریلو و لوزانو^{۲۵}، ۲۰۰۶).

فرهنگ سازمانی توسط عواملی همچون آگاهی محیطی خارجی و فرهنگ ملی که افراد همراه با خود وارد محل کار می‌کنند، پالایش می‌شود. این مسئله به‌ویژه در کسب و کارهایی که مبتنی بر دانش هستند، صادق است، زیرا این کسب و کارها دارای نیازهای جمعی و تعاملی سرمایه‌ی انسانی هستند (ماکسول و همکاران، ۲۰۱۰). وجود فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌های مبتنی بر دانش ضروری است، زیرا موجب افزایش سرمایه‌ی انسانی می‌شود. از این رو، در این‌گونه شرکت‌ها به‌جای فرهنگ سازمانی از واژه‌ی فرهنگ سرمایه‌ی انسانی استفاده می‌شود (میلن^{۲۶}، ۲۰۰۷). می‌توان گفت فرهنگ سرمایه‌ی انسانی به معنی مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری پذیرفته شده است که نشان می‌دهد افراد چگونه کار خود را با همکاری یکدیگر در سازمان‌های مبتنی بر دانش انجام می‌دهند (ماکسول و

همکاران، ۲۰۱۰).

درک مفهوم فرهنگ سازمانی دارای اهمیت زیادی است. زیرا این درک موجب شکل‌دهی انتظارات کارمندان شده و تفسیرشان از تجربه‌هایی را که داشته‌اند، رنگ می‌بخشد. تعریف فرهنگ سازمانی را می‌توان به‌عنوان عدسی در نظر گرفت که از طریق آن راه شناخت سازمان میسر می‌شود (ماکسول و همکاران، ۲۰۱۰).

در مقایسه با واقعیت سازمان که باعث شکل‌دهی فعالیت‌ها می‌شود، فرهنگ سازمانی در فلسفه، قواعد، ارزش‌ها، نمادها و قهرمان‌های یک سازمان و به‌طور کلی هر فعالیتی که اعضای سازمان جهت ترویج یک سطح خاص از پایداری و ثبات در میان سازمان انجام می‌دهند، منعکس شده است. از میان تمام عناصر توصیف‌شده و تأثیرگذار بر فرهنگ سازمانی مهم‌ترینشان الگوواره‌ها و نظام‌های کنترل و ساختار سازمانی هستند. در رقابت میان شرکت‌های مدرن، فرهنگ سازمانی نقش بسیار مهمی را بازی می‌کنند. نخست، طیف گسترده‌ای از رفتارها، نگرش‌ها و باورها در سازمان را تعیین می‌کند. نه تنها اهداف اصلی و شیوه‌های کاری بلکه نحوه‌ی تعامل افراد و ارتباطشان با یکدیگر نیز توسط فرهنگ سازمانی مشخص می‌شود. دوم اینکه فرهنگ سازمانی اعضای سازمان را در خصوص چگونگی حفظ حریم‌ها (شناسایی افراد خودی و بیگانه) راهنمایی می‌کند. برای گروه‌های درون سازمان، فرهنگ سازمانی یک هدف مشترک ایجاد می‌کند و موجب هماهنگی فعالیت‌ها با یکدیگر می‌شود. سوم اینکه، فرهنگ سازمانی به نوعی اجرای یک عملکرد اجتماعی است که فرصتی برای ایجاد هویت و محیطی جهت توسعه‌ی دوستی را مهیا می‌سازد (یوان و دای، ۲۰۱۰).

فرهنگ سازمانی به دو دسته‌ی کلان و خرد تقسیم می‌شود. فرهنگ سازمانی کلان به مجموع فرهنگ مادی، فرهنگ رفتار، فرهنگ روح و فرهنگ نظام اشاره دارد. فرهنگ سازمانی خرد به روش‌شناسی سازمان با مرکزیت ارزش سازمانی، اشاره دارد (جیبین و همکاران، ۲۰۱۰).

۲-۳ کارآفرینی سازمانی

کوبین و مایلز^{۳۷} (۱۹۹۹) کارآفرینی سازمانی را بدین‌گونه توصیف کردند: «وجود نوآوری و هدف جوان‌سازی در سازمان و یا تعریف دوباره‌ی سازمان، بازار یا صنعت با هدف ایجاد

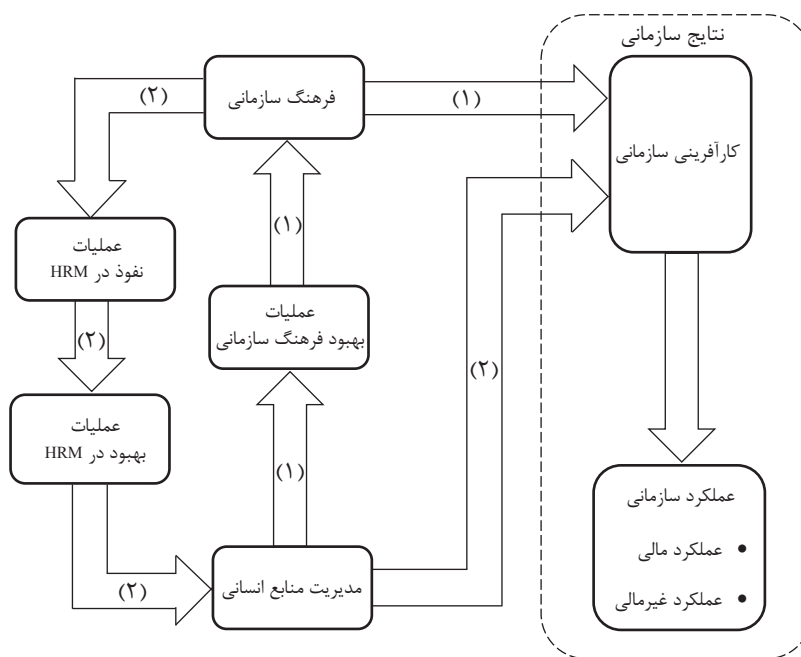
و یا حفظ مزیت رقابتی». به اعتقاد کوراتکو^{۳۸} و همکارانش (۲۰۰۵)، کارآفرینی سازمانی نشان‌دهنده‌ی مجموعه‌ای از رفتارها با هدف ایجاد انواع مختلف نوآوری‌هایی است که منجر به ایجاد ارزش می‌شوند (بهرام و اوزدمیچ^{۳۹}، ۲۰۱۴).

اگرچه تعاریف، ابعاد و مقیاس‌های مختلفی برای کارآفرینی سازمانی وجود دارد، ولی شروع کسب‌وکار جدید، نوآوری، خود تجدیدشوندگی و فعال‌بودن را می‌توان به‌عنوان رایج‌ترین ابعاد در نظر گرفت (آنتونچیچ و هیسریک^{۴۰}، ۲۰۰۱).

به عقیده‌ی لامپکین و دس^{۴۱} (۱۹۹۶) شروع کسب‌وکار جدید به یافتن بازار جدید، محصول جدید و یا به‌عبارت دیگر ایجاد کسب‌وکار جدید اشاره دارد. همچنین شامل اقدامات مستقل افراد و گروه‌ها نیز هست. تحقیقات کوبین و سلویین^{۴۲} (۱۹۹۱)، زهرا^{۴۳} (۱۹۹۳) و نایت^{۴۴} (۱۹۹۷) نشان می‌دهند که بعد نوآوری، هسته‌ی کارآفرینی سازمانی است و به ایجاد محصولات و خدمات جدید با استفاده از فناوری یا طراحی جدید اشاره دارد و همچنین شامل رویه‌ها و روش‌های تولید جدید نیز می‌شود. زهرا (۱۹۹۳) و کوبین و مایلز^{۴۵} (۱۹۹۹) عنوان نمودند خودتجدیدشوندگی به تغییر سبک تولید، راهبرد، طرح کسب‌وکار، فرایندها و در برخی مواقع تغییر کل سازمان اشاره دارد. درنهایت، به عقیده‌ی لامپکین و دس (۱۹۹۶) و کوبین و سلویین (۱۹۹۱) فعال‌بودن به تهاجمی‌بودن سبک رقابت شرکت نسبت به رقبا اشاره دارد و درخصوص ریسک‌پذیری، پیشرو بودن در بازار و جسوربودن مدیران ارشد است (بهرام و اوزدمیچ^{۳۹}، ۲۰۱۴).

۳ چارچوب مفهومی پژوهش

براساس نتایج برگرفته از ادبیات موضوع، در شکل (۱) چارچوبی مفهومی ارائه شده است که نحوه‌ی تعامل میان مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد.



شکل ۱: چارچوب مفهومی جهت نشان دادن تعامل میان مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی (محقق ساخته)

قرار دادند. محققین دیگری همچون چو^{۴۰} (۲۰۱۲) و اوسلو^{۴۱} (۲۰۱۵) پیشنهاد دادند که مدیریت منابع انسانی راهبردی دارای تأثیر مثبت بر روی ایجاد یک فرهنگ خلاقانه‌ی لازم جهت توانمندسازی کارآفرینی شرکتی است. بر این اساس، یک نظام مدیریت منابع انسانی با تأکید بر روی آموزش و توسعه وسیع، سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد و توسعه تیم با احتمال بیشتری منجر به ایجاد یک فرهنگ پیشرفته که نیاز اساسی جهت ایجاد پیامدهای بدیع و تازه است، خواهد شد. هایتون و ماکیتلا^{۴۲} (۲۰۱۳) نیز این رابطه علی مقدم بودن مدیریت منابع انسانی بر فرهنگ سازمانی را توسط بررسی تأکید سازمان بر روی ارزش‌های انفرادی یا همگانی و رابطه‌ی آن‌ها با نظام مدیریت منابع انسانی تأیید کردند. درحالی‌که سطح کارآفرینی شرکت با وجود بالابودن سطوح ارزش‌های انفرادی یا همگانی نسبتاً پایین است، یک موقعیت متوسط میان فردگرایی و جمعیت‌گرایی منجر به سطوح بالاتری از کارآفرینی شرکت خواهد شد. این موقعیت متوسط به واسطه‌ی عملیات مدیریت منابع انسانی مناسب که به‌طور مستقیم بر روی فرایندهای دانش سازمان مؤثر است، به‌دست خواهد آمد. به همین ترتیب ماپریتو و پریزسانتانا^{۴۳} (۲۰۱۴) به این نتیجه رسیدند که عملیات مدیریت منابع انسانی منجر به ایجاد فرهنگ سازمانی می‌شود که موجب تقویت عملکرد نوآورانه و خلاقانه‌ی کارمندان خواهد بود و به اعتقاد انگوین^{۴۴}

تحقیقات زیادی به بررسی رابطه‌ی میان مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی پرداخته‌اند و دو دیدگاه کلی در این رابطه وجود دارد که در شکل (۱) توسط دو مسیر (۱ و ۲) نشان داده شده‌اند. از یکسو کورنوال و پرلمن^{۳۷} (۱۹۹۰) معتقدند که فرهنگ عامل کلیدی و اولین مرحله در فعالیت‌های کارآفرینی و پرورش یک سازمان است. از سوی دیگر، مونتورو سنچز و سوریانو^{۳۸} (۲۰۱۱) عنوان کردند که علاوه بر آن که مدیریت منابع انسانی ابزاری جهت تسهیل کردن کارآفرینی سازمانی در میان کارمندان است، می‌توان آن را عامل کلیدی جهت ارتقای کارآفرینی سازمانی نیز دانست (هینترگر، ۲۰۱۷). بنابراین، برخی محققین در رابطه‌ی فوق، مدیریت منابع انسانی را مقدم بر فرهنگ سازمانی می‌دانند (مسیر ۱) و برخی دیگر در رابطه میان کارآفرینی سازمانی و فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان میانجی در نظر می‌گیرند (مسیر ۲). حال به بررسی برخی از نظریه‌های موجود درخصوص دو دیدگاه فوق می‌پردازیم.

تاکنون هشت مطالعه انجام شده است که نشان داده‌اند در رابطه میان کارآفرینی شرکتی و مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی نقش میانجی دارد (مسیر ۱). به‌عنوان مثال انگو و لو^{۳۹} (۲۰۰۸) انعطاف‌پذیری مدیریت منابع انسانی را از لحاظ انعطاف‌پذیری رفتار کارمندان و عملیات مدیریت منابع انسانی جهت تأثیرگذاری مثبت بر روی فرهنگ سازمانی مورد بررسی

و همکاریانش (۲۰۱۴) این هدف توسط توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی از لحاظ مهارت انسانی جهت ساخت فرهنگ سازمانی مناسب به‌منظور تولید خلاقیت قابل دستیابی خواهد بود (هینترگر، ۲۰۱۷).

دیدگاه دوم بر این اساس استوار است که بنیانگذاران ارزش‌های سازمانی پایدار، تأثیرگذار و نفوذپذیر در سامانه‌ها، ساختارها، فرایندهای سازمانی و نظام مدیریت منابع انسانی هستند. بنابراین، فرهنگ سازمانی منعکس‌کننده‌ی چشم‌اندازی از شرکت متشکل از ایده‌ها و ارزش‌های بیان‌شده به‌عنوان یک مأموریت، فلسفه یا راهبرد کسب‌وکار توسط بنیانگذاران است. به واسطه‌ی اجرای موفق این ایده‌ها با استفاده از شیوه‌های مدیریتی، آن‌ها نهادینه می‌شوند. از این رو فرهنگ سازمانی در این رابطه‌ی علی، مقدم بر مدیریت منابع انسانی است (مسیر ۲). در رابطه با مقدم‌بودن فرهنگ سازمانی بر مدیریت منابع انسانی جهت ایجاد کارآفرینی شرکتی، مطالعات مختلفی انجام شده است. به‌عنوان مثال وی و لاول^{۴۵} (۲۰۰۸) عنوان کردند که جهت‌گیری بازار به‌طور ویژه‌ی بر روی پذیرش مدیریت منابع انسانی که به نوبه‌ی خود بر روی عملکرد شرکت دارای تأثیر مثبت است، تأثیرگذار است. وی^{۴۶} و همکاران (۲۰۰۸) این رابطه‌ی علی را برای گروه و فرهنگ‌های تکاملی تأیید کردند. سفیر^{۴۷} (۲۰۰۵) عنوان کرد زمانی که میزان اعتماد سازمانی (به‌عنوان یک ارزش فرهنگی) بالاست، احتمال موفقیت عملیات مدیریت منابع انسانی از لحاظ مشارکت، پاداش، آموزش و توسعه بیشتر خواهد بود. اعتماد سازمانی یک باور را در میان کارمندان ایجاد می‌کند. بنابراین، مدیران فعالیت‌های آموزشی و توسعه‌ی بیشتری را جهت ارتقای کارمندان در نظر می‌گیرند که به نوبه‌ی خود بر روی عملکرد بازار از لحاظ توسعه محصولات جدید تأثیر مثبت دارد (هینترگر، ۲۰۱۷).

در رابطه‌ی مثلثی میان فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی، اغلب مطالعات عوامل مداخله‌کننده‌ی دیگری را که بر رابطه‌ی مثلثی فوق تأثیرگذار هستند، نیز در نظر گرفته‌اند که از جمله آن‌ها می‌توان به رضایت شغلی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، سرمایه‌ی انسانی، حمایت سازمانی درک‌شده از سوی کارکنان و رهبری اشاره کرد. با در نظر گرفتن عوامل مداخله‌کننده‌ی فوق، سه دیدگاه نظری به‌شرح زیر شکل می‌گیرند (هینترگر، ۲۰۱۷).

۳-۱- نظریه‌ی مبادله‌ی اجتماعی

براساس این نظریه، کارآفرینی سازمانی توسط فرایند مبادله میان کارکنان ایجاد می‌شود. کارکنان در روابط بلندمدت با سازمان مشارکت بیشتری خواهند داشت. اگر میزان حمایت سازمانی درک‌شده از سوی آن‌ها زیاد باشد؛ بنابراین، با احتمال بیشتری ابتکار عمل خواهند داشت. از این رو، تمرکز مدیریت منابع انسانی باید بر روی ایجاد فرهنگ سازمانی باشد که تقویت‌کننده‌ی انگیزه‌ی کارکنان به‌منظور افزایش رفتار کارآفرینانه در سازمان است. این نظریه شامل مداخله‌کننده‌های رضایت شغلی، حمایت سازمانی درک‌شده و انگیزه‌ی کارکنان می‌شود.

۳-۲- نظریه‌ی اقتضایی

به عقیده‌ی شولر و جکسون^{۴۸} (۱۹۹۶) از آنجایی که فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی دارای تأثیرات سینرژی بر روی نتایج سازمانی هستند، احتمال رخداد کارآفرینی سازمانی زمانی که عوامل فوق متناسب با یکدیگر و در راستای راهبرد شرکت باشند، بیشتر است. از این رو جهت دستیابی به اهداف سازمانی و کمک کردن به موفقیت سازمان، کل سامانه باید متناسب با فرهنگ سازمانی باشد. مطالعاتی که به بررسی اثر تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی بر روی رابطه‌ی میان مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی پرداخته‌اند، براساس این نظریه هستند.

۳-۳- نظریه‌ی مبتنی بر منابع

ایجاد کارآفرینی سازمانی مبتنی بر مجموعه‌ای از منابع منحصر به فرد است که با ویژگی‌هایی همچون ارزش، کمیابی و پایداری متمایز می‌شوند. از این رو نقش مدیریت منابع انسانی به‌طور عمده مرتبط با توسعه‌ی سرمایه انسانی (به‌عنوان مثال از طریق ایجاد و ادغام دانش داخلی و خارجی) جهت دستیابی به عملکرد نوآورانه و ساخت و مدیریت فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک منبع راهبردی جهت حمایت از رفتار کارآفرینانه است. این نظریه شامل مداخله‌کننده‌های سرمایه‌ی انسانی، رهبری و یادگیری سازمانی می‌شود.

به‌علاوه تحقیقات نشان می‌دهند که کارآفرینی سازمانی عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد و موجب تقویت عملکرد مالی و غیرمالی شرکت می‌شود (هایتون، ۲۰۰۵؛ بهرام و اوزدمیچ،

۲۰۱۴؛ هینترگر، ۲۰۱۷). کارآفرینی سازمانی توسط کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید بیشتری در مقایسه با رقبا موجب پاسخ سریع‌تر شرکت به تغییرات بازار می‌شود.

۴ تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت منابع انسانی

فرهنگ سازمانی ماهیت یک سازمان است. تحقیقات متعددی همچون آلوسون و کریمان^{۴۹} (۲۰۰۷)، کل‌لی^{۵۰} (۲۰۰۷) و پورسل^{۵۱} و همکاران (۲۰۰۴) نشان می‌دهند که رویکرد فرهنگ سازمانی جهت ایجاد عملیات مدیریت منابع انسانی دارای زمینه‌ی نظری است. به عقیده‌ی چرچارد^{۵۲} (۲۰۱۰)، فرهنگ سازمانی یک جزء مهم از طراحی مجدد عملیات مدیریت منابع انسانی است (ماکسول و همکاران، ۲۰۱۰). همچنین فرهنگ سازمانی قوی در ایجاد هویت خارجی سازمان که موجب حفظ، نگهداری و استخدام کارکنان می‌شود، مفید است (ملور^{۵۳} و همکاران، ۲۰۰۵). در مطالعه‌ی دیگری به وجود همبستگی میان فرهنگ سازمانی، روش‌های مدیریت و اندازه‌گیری عملکرد اشاره شده است (بیتیتشی^{۵۴} و همکاران، ۲۰۰۶). از این رو نتایج تحقیقات حاکی از آن است که یک رابطه‌ی مثبت میان ارزش‌های سازمانی و اقدامات توسعه‌ی منابع انسانی وجود دارد (حسن^{۵۵}، ۲۰۰۷).

در این مقاله تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت منابع انسانی توسط دو عملیات نفوذ در مدیریت منابع انسانی و بهبود سطح آن بررسی می‌شود.

۵ عملیات نفوذ فرهنگ سازمانی در مدیریت منابع انسانی

در مدیریت منابع انسانی علاوه بر استفاده از فنون جهانی منابع انسانی، محتوای اصلی فرهنگ سازمانی باید درون افکار کارمندان القا شود. فرهنگ سازمانی خلاصه‌ای از دیدگاه و اقدامات مدیریت شرکت است. فرهنگ سازمانی روح یک شرکت و یک نیروی محرکه‌ی پایان‌ناپذیر جهت ارتقا و توسعه‌ی شرکت است. مدیریت منابع انسانی باید فرهنگ سازمانی را درون اقدامات مدیریتی نفوذ دهد و توسط اقدامات مختلف آن را در ذهن افراد القا کند به نحوی که انعکاس در اقدامات عملی کارکنان قابل مشاهده باشد. به عبارت دیگر، توسعه و نفوذ فرهنگ سازمانی در مدیریت منابع انسانی باید

صورت گیرد که نحوه‌ی انجام آن به شرح زیر است:

- ترکیب مفهوم ارزش در شرکت با استاندارد استفاده از افراد: بدین منظور، در طول فرایند استخدام، باید توجه ویژه‌ای به آموزش استخدام‌کنندگان شود و همچنین استخدام در حضور متخصصان صورت گیرد.

- هم‌راستاسازی قوانین و مقررات با فلسفه و مفهوم ارزش در شرکت:

قوانین و مقررات، قوانین رفتاری هستند که توسط شرکت فرموله شده و اجرای آن‌ها توسط مدیران و کارمندان ضروری است. از قوانین و مقررات می‌توان جهت تقویت روح سازمانی و مفهوم ارزش استفاده کرد. نکته‌ی کلیدی در انجام این اقدام، هم‌راستاسازی قوانین و مقررات با فلسفه و مفهوم ارزش در شرکت است.

- ترویج اخلاق در سازمان:

برای مشاهده نکات درخشان در رفتار رهبران و کارمندان، باید به شکل‌دهی و ترویج اخلاق مناسب در سازمان پرداخته شود. به مرور زمان، آن اخلاق تبدیل به یک فرمول ذهنی قوی شده و موجب رفتارسازی و توسعه‌ی فرهنگ سازمانی می‌شود.

- راهنما قراردادن فرهنگ سازمانی در فرایند استخدام و گزینش:

در زمان استخدام افراد جدید باید فرهنگ سازمانی، روح سازمان و ارزش‌های اصلی را به‌منظور جذب استعداد‌های درخشان معرفی کرد. همچنین در برنامه‌ریزی شغلی کارکنان، شرکت باید فقط به آموزش و توسعه کارکنانی بپردازد که شناخت بیشتری از فرهنگ سازمانی دارند.

- در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی در فرایند آموزش:

در فرایند آموزش همواره باید روح شرکت، ارزش‌های اصلی، فلسفه‌ی کسب‌وکار، هنجارهای رفتاری و نظام مدیریت را مدنظر قرار داد. به‌منظور برآورده کردن ارزش‌های اصلی باید شناخت کارکنان از فرهنگ سازمانی را بهبود بخشید، سپس با نفوذ بر رفتارشان به‌طور آگاهانه آن‌ها را به فضای کلی فرهنگ سازمانی متصل کرد. این نوع از آموزش شامل آموزش‌های شغلی و غیرحرفه‌ای است. در این آموزش‌ها باید از ابزار منعطفی همچون فعالیت‌های غیررسمی، گروه‌های غیر رسمی، بازی مدیریت، مسابقه مدیریت و ... بهره گرفت. انتقال مفهوم ارزش شرکت به کارکنان از طریق فعالیت‌های فوق، موجب نفوذ فرهنگ سازمانی در مدیریت منابع انسانی خواهد شد.

- به کارگیری فضای فرهنگی جهت محترم شمردن استعدادها مدیریت شرکت باید براساس قوانین فردگرا بوده و فضای فرهنگی مبنی بر محترم شمردن دانش و استعداد تشکیل دهد و به منظور حفظ استعدادها، فضای وسیعی را به استعدادهای درخشان اختصاص دهد.

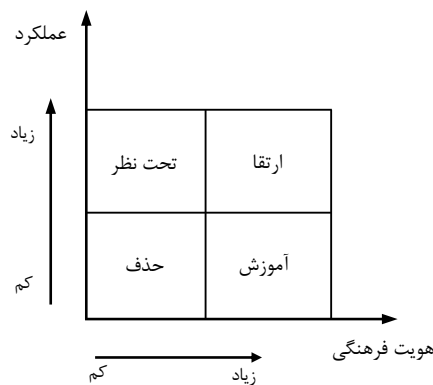
- به کارگیری سازوکار مشوق و مانع جهت ترویج شکل‌دهی، توسعه و نوآوری فرهنگ سازمانی:

جهت طراحی یک نظام مشوق و مانع جهت ترویج شکل‌دهی، توسعه و نوآوری فرهنگ سازمانی، باید به‌طور پیوسته روش‌های مشوق و مانع به‌منظور تقویت رفتارهای منطبق و پیشگیری از رفتارهای نامنطبق با فرهنگ سازمانی تنظیم کرد. بدین وسیله می‌توان به ترویج حوزه‌ی مورد قبول فرهنگ سازمانی در شرکت پرداخت.

- در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک شاخص مهم ارزیابی عملکرد منابع انسانی:

ارزیابی عملکرد یک نظام رسمی شامل اندازه‌گیری، ارزیابی و تأثیرگذاری بر عملکرد کارکنان به‌منظور آشکارسازی کارایی و پتانسیل آنان است. یک نظام ارزیابی عملکرد موفق می‌تواند منعکس‌کننده‌ی فرهنگ سازمانی باشد.

در طراحی نظام ارزیابی عملکرد علاوه بر شاخص‌های کمی ویژه جهت ارائه‌ی ارزش‌های اصلی از شاخص شناخت فرهنگ سازمانی به‌عنوان معیاری مهم جهت آموزش، توسعه و ارتقا نیز استفاده می‌شود. اگر ارزیابی کارکنان فقط براساس شاخص‌های عملکردی صورت گیرد، این ارزیابی فقط بر مبنای درک شخصی صورت می‌گیرد و دربرگیرنده‌ی مفهوم ارزش شرکتی نخواهد بود. از این رو، مفهوم ارزش شرکتی را باید درون نظام ارزیابی قرار دهیم. دو عامل شناخت فرهنگ سازمانی و ارزیابی عملکرد در ماتریس زیر (شکل ۲) در نظر گرفته شده‌اند:



شکل ۲: ماتریس ارزیابی فرهنگ سازمانی - عملکرد (جیبین و همکاران، ۲۰۱۰)

۶ عملیات بهبود سطح مدیریت منابع انسانی

فرهنگ سازمانی نقش مهمی در بهبود سطح مدیریت منابع انسانی دارد و موجب ارتقای مدیریت منابع انسانی می‌شود. فرهنگ سازمانی قادر به هدایت مدیریت منابع انسانی است. کارمندان یک سازمان دارای ارزش‌های ذاتی متفاوتی هستند و فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک ارزش در موفقیت و تعهد کارکنان، آن‌ها را به سوی همکاری با یکدیگر سوق می‌دهد.

همچنین ارزش‌های مشترک ایجاد شده توسط فرهنگ سازمانی به افکار کارکنان نفوذ پیدا می‌کنند و به‌طور هم‌زمان، افکار و احساسات افراد و سرنوشت سازمان به هم پیوند می‌خورند که موجب افزایش روحیه‌ی کار گروهی در سازمان و درنهایت یکپارچه‌سازی مدیریت منابع انسانی می‌شود (زینگ و هوآن، ۲۰۱۰). به‌علاوه فرهنگ سازمانی دارای عملیات ویژه‌ای در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی است که عمدتاً در حوزه‌های زیر صورت می‌گیرند (جیبین و همکاران، ۲۰۱۰):

- عملیات ارزش محور:

فلسفه‌ی مدیریت و مفهوم ارزش در فرهنگ سازمانی، برای مدیران و کارکنان شرکت عملکرد ارزش محور دارند. فلسفه‌ی مدیریت به تصمیم‌گیری در خصوص روش‌های تفکر مدیران و قوانینی جهت رسیدگی به مشکلات می‌پردازد. این روش‌ها و قوانین موجب هدایت کارکنان به سوی مشارکت در تولید و فعالیت‌های کسب‌وکار با استفاده از روش‌های علمی و نگرش مثبت می‌شود. ارزش‌های مشترک موجب جهت‌گیری ارزش در شرکت می‌شوند به‌نحوی که کارکنان ارزش اهداف مشترک را باور کنند و همچنین موجب هدایت مدیران و کارکنان به سوی دستیابی به اهداف سازمان می‌شوند.

- عملیات مشوق و مانع:

ایجاد انگیزه در کارکنان مهم‌ترین فعالیت مدیریت منابع انسانی است. فرهنگ سازمانی با جاذبه‌ی منحصر به فرد خود الهام‌بخش و ترویج‌دهنده‌ی رفتار فرهنگی در سازمان است و به‌نحوی عملیات مشوق مدیریت منابع انسانی را انجام می‌دهد. فرهنگ سازمانی نوعی از توان معنوی نامشهود است که موجب آشنایی کارکنان با اهمیت اجتماعی وجود شرکت می‌شود که منجر به ایجاد حس مسئولیت در آنان جهت پیشینه‌سازی هوش و سعی و تلاششان می‌شود.

از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی دارای توان معنوی نامشهود دیگری جهت محدود کردن رفتار کارکنان است. این نیروی

نامشهود موجب شکل‌دهی هنجارهای اخلاقی و کد کردن رفتار از طریق تشخیص محدودیت‌های خارجی و تأدیب نفس به‌منظور دستیابی به وحدت می‌شود.

- عملیات وحدت معنوی:

فرهنگ سازمانی پایبند به مردم‌گرایی است و شخصیت و احساسات افراد را محترم می‌شمارد، از این رو منجر به ایجاد یک محیطی سرشار از اتحاد، دوستی و اعتماد دوجانبه و تقویت حس اجتماعی در شرکت می‌شود به‌نحوی که موجب شکل‌دهی انسجام معنوی قدرتمند و همبستگی میان کارکنان می‌شود. ارزش‌های مشترک موجب شکل‌دهی اهداف و آرمان‌های مشترک می‌شوند و در نتیجه کارکنان شرکت را به‌عنوان یک سرنوشت مشترک در نظر می‌گیرند و شغل خود را در جهت دستیابی به اهداف مشترک، مهم قلمداد می‌کنند. فرهنگ سازمانی همه‌ی کارکنان را تحت پرچم ارزش‌ها و باورهای مشترک متحد می‌کند.

- عملیات هماهنگی بین فردی:

فرهنگ سازمانی عملکرد هماهنگی بین فردی دارد، بدین معنا که ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگ سازمانی موجب متوقف کردن آگاهانه‌ی کارمندی می‌شد که در محیط کار با تناقضات متفاوتی مواجه شده‌اند؛ به‌نحوی که کارمندان همواره در تلاش‌اند تا روابط هماهنگ میان بخش‌های داخلی و بین فردی را حفظ کنند. از این رو، محیط بین فردی مناسبی ایجاد می‌شود که موجب برانگیختگی اشتیاق و خلاقیت کارکنان می‌شود.

- عملیات پشتیبانی:

فرهنگ سازمانی نقش مهمی در مدیریت منابع انسانی دارد و به‌واسطه‌ی فراهم کردن حمایت منعطفی که می‌تواند نواقص مدیریت نظام را جبران کند، پایه و اساس محیط مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. اقدامات مدیریت منابع انسانی همچون استخدام، آموزش، بهره‌برداری و حفظ استعداد کارکنان بدون حمایت فرهنگ سازمانی امکان‌پذیر نخواهد بود. ماهیت مدیریت منابع انسانی، فرایند مدیریت فعالیت‌های انسان از طریق مشوق‌ها و مانع‌ها، ارزیابی عملکرد، نظام پرداخت و برخی از نظام‌های طراحی شده است. ایجاد فرهنگ سازمانی موجب بهبود چارچوب راهبردی و حمایت فرهنگی از مدیریت منابع انسانی شده و به کارمندان اجازه می‌دهد تا به‌طور آگاهانه طبق نظام مدیریت منابع انسانی عمل کنند. به

عبارت دیگر، موفقیت مدیریت منابع انسانی سطح بالا که صرفاً متکی بر ترتیبات نهادی باشد، بسیار سخت است؛ زیرا معمولاً بهبود بیشتر برای نظام سازمانی اتفاق نمی‌افتد. از این رو، در اقدامات مدیریت منابع انسانی، جهت تقویت نقش ترتیبات نهادی، باید اهمیت ویژه‌ای به فرهنگ سازمانی دهیم که موجب ارتقای ارزش‌های استعداد می‌شود.

- عملیات پاسخ‌گویی به نیازهای سطوح بالاتر کارکنان:

طبق نظریه‌ی سلسله‌مراتب نیازهای مازلو، علاوه بر نیازهای امنیت و فیزیولوژیکی نیازهای اجتماعی، عزت‌نفس و خودشکوفایی نیز وجود دارند. شرایط مناسب فیزیکی سازمان می‌تواند نیازهای فیزیکی و عاطفی افراد را پاسخ‌گو باشد؛ ولی پاسخ‌گوی نیازهای سطوح بالاتر نخواهد بود و این نیازها از طریق فرهنگ سازمانی متعالی برآورده خواهند شد که منجر به تولید احساس افتخار، غرور، تعلق و بهبود رضایت شغلی و وفاداری به شرکت می‌شود. فرهنگ سازمانی متعالی ابزار مهمی جهت حفظ استعداد است و شناسایی فرهنگ سازمانی یکی از استانداردهای استخدام، آموزش، بهره‌برداری و حفظ استعداد افراد است.

همچنین فرهنگ سازمانی بر برخی از فرایندها و اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌شرح زیر تأثیرگذار است (استون^{۵۶} و همکاران، ۲۰۰۷):

- تأثیر فرهنگ سازمانی بر فرایند استخدام:

طبق مدل‌های فرایند استخدام وروم^{۵۷} (۱۹۶۶)، راینز^{۵۸} (۱۹۹۱) و بورئو و اشتارکه^{۵۹} (۲۰۰۰) برخی از عوامل مانند منابع استخدام، استخدام‌کنندگان، ویژگی‌های شغلی و مراحل اداری بر روی میزان جذب متقاضیان شغلی بالقوه و واقعی به سازمان‌ها تأثیرگذار هستند. بنابراین ارزش‌های فرهنگی به روش‌های مختلف فرایند استخدام را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به‌عنوان مثال آن‌ها مطلوبیت ویژگی‌های شغل، انتخاب منابع استخدام، کارایی استخدام‌کنندگان و میزان جذب متقاضیان شغلی بالقوه و واقعی به سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

- تأثیر فرهنگ سازمانی بر فرایند گزینش:

متقاضیان شغلی به طرز قابل توجهی از لحاظ دانش، مهارت، توانایی و دیگر ویژگی‌ها متفاوت هستند و این تفاوت‌ها عملکرد شغلی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به‌همین دلیل سازمان‌ها از فنون گزینشی متفاوتی جهت ارزیابی ویژگی‌های متقاضیان^{۶۰} استفاده کرده و به پیش‌بینی عملکرد شغلی

متقاضیان می‌پردازند. بسیاری از شرکت‌های آمریکایی از فرایند گزینشی که شامل اجزای زیر است، استفاده می‌کنند:

- انجام آنالیز شغلی جهت تعیین مشخصات فنی شغل و معیارهای عملکرد موفق شغلی؛

- اندازه‌گیری KSAO متقاضیان که شاخص‌های معتبری برای عملکرد هستند؛

- تصمیم‌گیری در خصوص گزینش براساس اطلاعات KSAO ارزش‌های فرهنگی بر روی مشخصات شغل و ویژگی‌های متقاضیان ایدئال، انتخاب شاخص‌های کاربردی در گزینش و واکنش متقاضیان به روند گزینش تأثیرگذار است؛

- تأثیر فرهنگ سازمانی بر فرایند آموزش.

گلدشتاین^{۶۱} (۱۹۹۱): آموزش نقش حیاتی در توسعه و تغییر ویژگی‌ها و شایستگی کارکنان دارد، از این رو تعداد زیادی از سازمان‌ها برنامه‌های آموزش و بهبود دائمی دارند. وجود افراد از فرهنگ‌های متفاوت در ترکیب نیروی کار موجب بروز چالش جهت طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی خواهد شد.

از این رو افزایش تنوع فرهنگی ممکن است نیازمند آن باشد که سازمان‌ها فرایندها و برنامه‌های آموزشی خود را جهت مواجه شدن با آن اصلاح کنند. ارزش‌های فرهنگی بر روی نیازهای آموزشی و روش‌های آموزشی تأثیرگذار هستند.

- تأثیر فرهنگ سازمانی بر ارزیابی عملکرد و فرایند مدیریت بورمن^{۶۲} (۱۹۹۱) مدیریت عملکرد کارکنان یک هدف کلیدی در سازمان‌هاست. تحقیقات نشان می‌دهند که استفاده از نظام مدیریت عملکرد موجب افزایش عملکرد سازمانی می‌شود.

اگرچه تحقیقات معدودی همچون فریس و تردوی^{۶۳} به بررسی تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر روی پذیرش و یا کارایی همچنین نظام‌هایی پرداخته‌اند؛ ولی منطقی به نظر می‌رسد که این ارزش‌ها تأثیرگذار بر روی هر مرحله از فرایند مدیریت عملکرد باشند. ارزش‌های فرهنگی بر روی ایجاد معیارهای عملکردی، روش‌های اندازه‌گیری عملکرد کارکنان و پذیرش و کارایی بازخورد در خصوص عملکرد (واکنش به بازخورد) تأثیرگذار هستند.

- تأثیر فرهنگ سازمانی بر سامانه مزایا و جبران: سازمان‌ها اغلب پاداش‌های مالی و غیرمالی متنوعی را به کارکنان به منظور ایجاد انگیزه و هم‌راستاسازی رفتار کارکنان با اهداف سازمانی اختصاص می‌دهند. نظریه‌ها و تحقیقات زیادی همچون جاسی و مارتوکویو^{۶۴} در زمینه‌ی سامانه‌های

پاداش و مزایا در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی ارائه شده است که نتایج حاکی از آن است که مدل‌های انگیزشی و پاداش در بیان و پیش‌بینی رفتار کارکنان در سازمان‌هایی که فرهنگ فردگرا حاکم است، مؤثر هستند. ولی نتایج استفاده از مدل‌های پیش‌بینی رفتار در زمانی که تنوع فرهنگی در سازمان وجود دارد و کارکنان دارای ارزش‌های فرهنگی و هنجارهای متفاوتی هستند، چالش‌برانگیز خواهد بود. زیرا ارزش‌های فرهنگی کارکنان تأثیرگذار بر روی ترجیحات پاداشی و کارایی سامانه پاداش سازمان است. و این سامانه زمانی که هم‌راستا با ارزش‌های کارکنان باشند دارای تأثیر بیشتری خواهند بود. ارزش‌های فرهنگی بر روی پذیرش و کارایی سامانه‌ی تشویقی و مزایا تأثیرگذار هستند.

۷ عملیات بهبود سطح فرهنگ سازمانی توسط مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به صورت زیر موجب بهبود سطح فرهنگ سازمانی می‌شود:

- مدیریت منابع انسانی به طور مؤثری موجب شکل‌دهی، توسعه و خلاقیت فرهنگ سازمانی می‌شود.

منابع انسانی مهم‌ترین حامل فرهنگ سازمانی است. نظام مدیریت منابع انسانی تعیین می‌کند کدام اعضای سازمان موفق به دریافت پاداش‌های مادی یا معنوی می‌شوند، چه نوع استعدادی جهت حفظ و توسعه‌ی کلیدی است و موجب ارسال یک نشانه‌ی قوی به تمام اعضای سازمان می‌شود و در نتیجه شکل‌گیری فرهنگ سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شرکت‌ها باید بر روی آموزش فرهنگ سازمانی در فرایند آموزش افراد تأکید داشته باشند، زیرا افرادی که شناخت قوی از فرهنگ سازمانی داشته باشند، با احتمال بسیار زیاد وفادار به شرکت خواهند بود. همچنین شناخت افراد نسبت به فرهنگ سازمانی، موجب انعقاد نوعی از قرارداد روانشناسی نامشهود با شرکت خواهد شد (جیبین و همکاران، ۲۰۱۰).

- مدیریت منابع انسانی پشتیبان فرهنگ سازمانی است: فرهنگ سازمانی به طور مستقل قادر به تأثیرگذاری بر روی کارکنان نخواهد بود بلکه توسط یک سامانه یا استاندارد در فرایند مدیریت منابع انسانی که به آموزش و مدیریت جهت ایجاد فرهنگ سازمانی در مفاهیم و ایده‌های کارکنان می‌پردازند، تشکیل اصول می‌دهد (سیادونگ و همکاران،

۲۰۱۱).

- مدیریت منابع انسانی پالایه‌ای برای فرهنگ سازمانی محسوب می‌شود:

فرهنگ سازمانی برای شکل‌گیری و اجرا به زمان زیادی نیاز دارد که ممکن است منجر به ایجاد انحراف مفهوم در ذهن مدیران ارشد و یا نادیده‌گرفتن برخی از ایده‌های فرهنگ سازمانی شود که این مشکل را می‌توان توسط مدیریت منابع انسانی برطرف کرد. در فرایند مدیریت منابع انسانی فیلترکردن مفاهیم منسوخ‌شده و نادرست فرهنگ سازمانی از طریق تمرین، نادیده‌گرفتن موارد کم‌اهمیت و انتخاب ضروریات، حذف اشتباهات و حفظ موارد صحیح، تست مفهوم واقعی فرهنگ جهت توسعه‌ی سازمان و ساخت مفهوم فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر صورت می‌گیرد (سیادونگ و همکاران، ۲۰۱۱).

- مدیریت منابع انسانی موجب نوآوری فرهنگ سازمانی می‌شود.

در عصر اقتصاد دانش، جوامع همواره در حال تغییر و توسعه و رقابت شدید هستند که این خود نیازمند نوآوری است. منبع این نوآوری، نکات جدید در اقدامات کارکنان است که مدام توسط مدیریت منابع انسانی مورد آزمون و ارزیابی قرار گرفته، نهادینه‌شده و در نهایت به مفهوم جدیدی تحت عنوان فرهنگ سازمانی تبدیل می‌شود (سیادونگ و همکاران، ۲۰۱۱).

۸ بحث و نتیجه‌گیری

علی‌رغم اشاره ادبیات تحقیق به رابطه مثلثی میان مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی، پژوهش‌های اندکی به بررسی دقیق رابطه تعاملی میان سه حوزه فوق و نحوه اثرگذاری آن‌ها بر یکدیگر پرداخته شده است. از این رو، چارچوب مفهومی ارائه شده در این مطالعه بینش جدیدی جهت درک نحوه تعامل میان سه حوزه مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی را مهیا می‌سازد.

بر اساس این چارچوب، رابطه میان مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی تاثیر، ارتقا و نفوذ متقابل دارد و به صورت یک تعامل مثبت است. از یک سو، مدیریت منابع انسانی خواستار تمرکز فرهنگ سازمانی بر روی انسان و ساخت فرهنگ

سازمانی مطابق با محیط پویا است. ترکیب موثر جنبه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی موجب شکل‌دهی فرهنگ سازمانی و ایجاد مزیت کلیدی برای سازمان خواهد شد. از این رو مدیران باید مجموعه‌ای از سیاست‌های منابع انسانی مشوق، عادلانه و منطقی را در جهت پرورش یک فرهنگ سازمانی قوی و مشارکتی به کار گیرند. از سوی دیگر، زمانی که فرهنگ سازمانی (مخصوصاً در کسب‌وکارهای مبتنی بر دانش) نقش محوری در موفقیت دارد، یک عملیات مدیریت منابع انسانی از آن فرهنگ ناشی شده و اجزای فرهنگ سازمانی موجب توسعه عملیاتی و راهبردی عملیات مدیریت منابع انسانی می‌شوند. تعامل مثبت میان دو حوزه فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی عملیات کسب‌وکار از جمله عملکرد مالی، غیر مالی و کارآفرینی سازمانی را تحت تاثیر قرار خواهد داد. بنابراین، می‌توان گفت پتانسیل ویژه‌ای جهت ارتقای سطح کارآفرینی سازمانی بر پایه یک فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی قوی وجود دارد.

ذکر این نکته نیز حائز اهمیت است که جهت درک جامع‌تر از رابطه تعاملی میان مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی تحقیقات آتی باید به بررسی این روابط در سطوح مختلفی از جمله فرد، گروه و سازمان بپردازند.

منابع

- Antonic, B. and Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation, *Journal of Business Venturing*, 16(5):495-527.
- Behram, N. K., & Özdemirci, A. (2014). The empirical link between environmental conditions, organizational culture, corporate entrepreneurship and performance: the mediating role of corporate entrepreneurship. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2).
- Bititci, U.S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P. and Turners, T. (2006). 'Dynamics of performance measurement and organisational culture', *International Journal of Operations and Production Management* 26(12):1325-1350.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*, 4th ed., Palgrave Macmillan, New York.



menting and maintaining desired organisational culture. *Serbian Journal of Management*, 12(2):303-313.

Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., & Lukaszewski, K. M. (2007). The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human resource management review*, 17(2):152-165

Xiaodong, W., Yude, G., & Zhilin, S. (2011), Study on building enterprise culture within human resources management. In *International Conference on Business Management and Electronic Information*.

Xing, B. J., & Huang, M. (2010). Talking about how to shape enterprise culture from the human resource management. In *The 2nd International Conference on Information Science and Engineering*, 3191-3195.

Yuan, G., & Daidai, L. (2010). Research on the Influence of Organizational Culture on Human Resource Management in China's Transportation Enterprises. In *International Conference on Management and Service Science*.

-
1. Human resource management
 2. Organizational culture
 3. Corporate entrepreneurship
 4. Xiaodong
 5. Yuan & Daidai
 6. Jibin
 7. Xing & Huang
 8. Stacho
 9. Maxwell
 10. Strategic Human Resource
 11. Caroll
 12. Boxall & Purcell
 13. Hinteregger

Caroll, W.R., Dye, K. and Wagar, T.H. (2011). 'The role of organizational culture in strategic human resource management', in Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. and Peterson, M.F. (Eds): *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, 2nd ed, 423-440, Sage, Thousand Oaks.

Harrison, T., & Bazzi, J. D. (2017). Aligning organizational culture and strategic human resource management. *Journal of Management Development*, 36(10):1260-1269.

Hassan, A. (2007). 'Human resource development and organizational values,' *Journal of European Industrial Training*, 31(6):435-448.

Hayton, J.C. (2005). 'Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: a review of empirical research', *Human Resource Management Review*, 15(1):21-41.

Hinteregger, C. (2017). Integrating organisational culture and human resource management in the context of corporate entrepreneurship: a review and research agenda. *International Journal of Business Environment*, 9(2):152-181.

Jibin, M., Zhenping, L., & Yizhe, Z. (2010). Study on human resource management practice from the perspective of enterprises culture. In *2nd IEEE International Conference on Information Management and Engineering*:494-498.

Maxwell, G. A., Findlay, L., & McLean, M. E. (2010). Establishing a human resource management function based on organisational culture. *Problems and Perspectives in Management*, 8(3):2010.

Melewar, T.C., Karaosmanoglu, E. and Paterson, D. (2005). 'Corporate identity: concept, components and contribution,' *Journal of General Management*, 31(1):59-81.

Milne P. (2007). 'Motivation, incentives and organisational culture', *Journal of Knowledge Management*, 11(6):28-38.

Murrillo, D. & Lozana, J.M. (2006). 'SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words', *Journal of Business Ethics*, 67:227-240.

Stacho, Z., Stachová, K., Hudáková, M., & Stasiak-Betlejewska, R. (2017). Employee adaptation as key activity in human resource management upon imple-

-
14. Shcein
 15. Smircich
 16. Harrison & Bazy
 17. Louis
 18. Cambal & Hoghova
 19. kachanakova
 20. stachova
 21. Sepehri and Khayati
 22. Sackmann
 23. Brown
 24. Robbins
 25. Murillo & Lozano
 26. Milne
 27. Covin and Miles
 28. Kuratko
 29. Behram & Özdemirci
 30. Antoncic & Hisrich
 31. Lumpkin & Dess
 32. Covin & Slevin
 33. Zahra
 34. Knight
 35. Covin & Miles
 36. Behram & Özdemirci
 37. Cornwall & Perlman
 38. Montoro-Sánchez & Soriano
 39. Ngo & Loi
 40. Chow
 41. Uslu
 42. Hayton & Macchitella
 43. Ma Prieto and Pérez-Santana
 44. Nguyen
 45. Wei and Lau
 46. Wei
 47. Tzafirir
 48. Schuler & Jackson
 49. Alvesson & Karreman
 50. Kelly
 51. Purcell
 52. Churchard
 53. Melewar
 54. Bititci
 55. Hassan
 56. Stone
 57. Vroom
 58. Rynes
 59. Breaugh & Starke
 60. KSAO
 61. Goldstein
 62. Borman
 63. Ferris & Treadway
 64. Joshi & Martocchio



A Conceptual Framework for Understanding the Interactive Relationship between Human Resource Management, Organizational Culture and Corporate Entrepreneurship

Mohammad Mahdi Mozaffari¹ | Maryam Behdad^{2*}

Received: 2019-05-31

Accepted: 2019-08-14

Abstract

From the global and knowledge economy perspective, focus of the enterprises' competition is on the competition between human resources and talent attraction and it is noticeable that exalted organizational culture can bring about talent attraction and retention. Relationship between human resource management and organizational culture is mutually influenced, promoted and penetrated; it should be a positive interaction. Organizational culture demands that human resource management pay more attention to humanity management and employee's personal development in order for employee's initiative and creativity to be developed. On the other hand, human resource management demands that organizational culture really focus on human and the creation of organizational culture proportionate to the dynamic environment. Hence, this paper presents a conceptual framework, using relevant literature, which indicates how human resource management, organizational culture and corporate entrepreneurship interact with each other so as to put forward a specific way and method of establishing human resource management system based on organizational culture to improve the level of human resource management. Furthermore, this framework shows that the interaction between human resource management and organizational culture may lead to organizational outcomes such as increased corporate entrepreneurship and improved financial and non-financial performance of the organization.

Keywords: Human resource management, Organizational culture, corporate entrepreneurship



1. Associate Professor Department of Industrial Management, Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran.

2. Corresponding author - Master's degree in business management (MBA), Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran.

Email: m.behdad@edu.ikiu.ac.ir