

## بررسی نقش فرهنگ سازمانی در روابط میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد نیروی انسانی در سازمان تامین اجتماعی

یزدان بهرامیان\*

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری جامعه شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، ایران.

\* نویسنده مسئول: یزدان بهرامیان

### چکیده

شواهد تجربی متعدد نشان داده است که بهبود عملکرد کاری کارکنان متأثر از وضعیت مدیریت منابع انسانی خواهد بود با این حال میزان این تاثیرپذیری در مطالعات تجربی مختلف متفاوت و متناقض گزارش شده است. در این میان محققان بر لزوم بررسی نقش متغیرهای پنهان در این روابط تاکید دارند. از جمله متغیرهای زمینه ای موثر در این میان می تواند فرهنگ سازمانی باشد. بر همین اساس مطالعه حاضر با هدف تبیین نقش فرهنگ سازمانی در روابط میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد نیروی انسانی انجام شد که به طور موردی در سازمان تامین اجتماعی استان البرز مورد بررسی قرار گرفت. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر روش تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی می باشد که در آن جامعه آماری را کارمندان سازمان تامین اجتماعی با تعداد ۴۸۲ کارمند در استان البرز تشکیل داد. به منظور تعیین حجم نمونه آماری از فرمول کوکران بهره گرفته شد و با احتساب ریزش پرسشنامه ها در نهایت تعداد ۲۳۹ پرسشنامه قابل قبول گردآوری و بر اساس آن تجزیه و تحلیل داده ها صورت گرفت. گردآوری داده ها از طریق پرسشنامه های استاندارد با روایی و پایایی تایید شده انجام شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SMART.PLS بهره گرفته شد و یافته های این تحقیق دلالت بر این امر دارد که فرهنگ سازمانی می تواند نقش تعدیلگر در روابط میان مدیریت منابع انسانی با عملکرد کاری نیروی انسانی داشته باشد. به عبارتی بهره گیری از فرهنگ سازمانی اثربخش می تواند تاثیرگذاری مدیریت منابع انسانی را بر روی عملکرد نیروی انسانی تشدید نماید.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، عملکرد نیروی انسانی، سازمان تامین اجتماعی.

## مقدمه

فرهنگ سازمانی یکی از مهمترین موضوعاتی است که امروزه به عنوان یک عامل زمینه ای موثر در دستیابی به اهداف سازمانی از آن بهره گرفته می شود (کسوما و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). فرهنگ سازمانی می تواند به عنوان یک پیشران کمک کننده باشد به این شکل که بسیاری از موانع اجرایی که نیازمند همراهی نیروی انسانی است را از مسیر حذف نموده و مسیر را جهت دستیابی هر چه سریع تر به اهداف تسهیل می نماید (لینا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). شواهد تجربی متعددی از این گزاره حمایت می نماید که بدون ایجاد و یا بهره گیری از یک فرهنگ سازمانی اثربخش، این امکان وجود ندارد که برنامه های تدوین شده سازمان، در برنامه زمان بندی که برای آن تعریف شده است، محقق گردد (پاولوا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰)، به عبارتی فرهنگ سازمانی تضمین کننده رفع موانع و ایجاد کننده همسویی در کارکنان با سازمان می گردد که به نوبه خود می تواند بسیاری از کاستی ها را در این زمینه رفع نماید (فاچری، پامینتو و افندی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). یک فرهنگ سازمانی انسجام بخش در سازمان، این امکان را فراهم می سود که با ایجاد مشارکت در بین نیروی انسانی برای رفع موانع، بسیاری از نقص ها و کمبودها رفع گردد و نیروی انسانی یک سازمان دست به دست یکدیگر داده تا بتوانند مشکلات موجود را رفع نمایند (رامادستا و کیسمونو<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). نتایج بدست آمده از مطالعات تجربی نشان می دهد که می توان با استفاده از فرهنگ سازمانی، عملکرد مدیریت منابع انسانی را در سطح مطلوب تری قرار داد، اما در این زمینه مطالعات محدودی صورت گرفته است و در برخی از موارد نیز نتایج نسبتاً متناقضی به چشم می خورد که به نوبه خود لزوم انجام پژوهش های تجربی بیشتری را تبیین می نماید (تامپول و آگولینگ<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱).

مسئله تناقض در یافته ها در ارتباط با چگونگی یا میزان تاثیرپذیری عملکرد مدیریت منابع انسانی از فرهنگ سازمانی، موضوعی است که باعث شده تا در این زمینه مطالعات فزاینده ای توسط پژوهشگران بر اساس رویکردهای متفاوتی تعقیب گردد (مالکپور و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). مدیران سازمان ها و پژوهشگران مختلفی تلاش داشته اند که با استفاده از ایجاد یک فرهنگ سازمانی مفید، عملکرد مدیریت منابع انسانی را بهبود ببخشند و یافته هایی نیز از این روابط در پژوهش های پیشین دفاع نموده است اما همچنان تناقض مشاهده می شود (کاسماجادی<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱). واحد مدیریت منابع انسانی، از میان وظایف مختلف مدیریتی، مسئولیت کلیه فعالیت ها و خط مشی های مربوط به کارکنان سازمان را بر عهده دارد. به طور دقیق تر، جذب همکاران جدید، آموزش همکاران، ارزیابی عملکرد کارکنان و پاداش دادن به آنها و به طور خلاصه ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان از جمله برون دادهای مهمی است که در راستای دستیابی به یک مدیریت منابع انسانی کارآمد حاصل و راهبری خواهند شد (گارج<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱). واحد مدیریت منابع انسانی قرار است کمک کند تا سازمان، در افق زمانی بلند مدت، با کمترین هزینه، حداکثر کارایی را از کارکنان برای حرکت در راستای اهداف استراتژیک سازمان، کسب نماید (یولیانت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱). بدون مدیریت منابع انسانی امکان دستیابی به اهداف سازمانی امکان پذیر نیست و این امر ناشی از آن است که دستیابی به اهداف سازمانی صرفاً از طریق انجام درست وظایف توسط نیروی انسانی مقدور است و بدون مشارکت فعال آن ها نمی توان به اهداف سازمانی دست یافت. در صورتی که نیروی انسانی این گونه ادراک نمایند که اهداف سازمانی همسو با اهداف او نمی باشد بدیهی است که برون دادها و پیامدهای منفی متعددی را می توان مشاهده نمود که مانع از دستیابی به اهداف سازمانی می گردد (سیروز و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۱)، سازمان ها تلاش دارند با پیاده سازی یک فرهنگ سازمانی اثربخش و انجسام بخش این امر را رفع نمایند (مالکپور و همکاران<sup>۱۲</sup>،

<sup>1</sup> Kesuma et al.<sup>2</sup> Linh et al.<sup>3</sup> Pavlova<sup>4</sup> Fachri, Paminto & Effendi<sup>5</sup> Ramadistaa & Kismono<sup>6</sup> Tampol & Aguilin<sup>7</sup> Malekpour et al<sup>8</sup> Kosmajadi<sup>9</sup> Garg<sup>10</sup> Yulianto<sup>11</sup> Sirus et al.<sup>12</sup> Malekpour et al

۲۰۲۰). یکی از پیامدهای منفی در برون دادهای عدم دستیابی به میان همسویی اهداف سازمانی و اهداف نیروی انسانی می توان به سکوت سازمانی اشاره داشت که برا انباشت مشکلات خواهد افزود و در نهایت پیامدهای منفی را برای سازمان ها به دنبال دارد. رفع این مشکلات و مسائل بخشی می تواند توسط مدیریت منابع انسانی درست محقق و رفع گردد. از سویی بخشی دیگر نیز می تواند از طریق فرهنگ سازمانی حمایت کننده مدیریت منابع انسانی صورت گیرد با این حال در این زمینه مطالعات تجربی محدودی وجود دارد و باید با انجام مطالعات تجربی بیشتر در این زمینه نسبت به تبیین آن اقدام نمود. (لوبینتز<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۰)

به نظر می رسد که تاثیر فرهنگ سازمانی بر روی حوزه متعدد به طور مستقیم نمی باشد بلکه این نقش باید مبتنی بر نقش متغیرهای واسطه ای و تعدیلگر مورد بررسی های بیشتری قرار گیرد (ایبرام و سارپین<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۰). در اغلب موارد در مطالعات با رویکرد معادلات ساختاری این مهم مشاهده می شود که متغیرها لزوماً به طور مستقیم بر روی متغیر وابسته نقش ندارند بلکه این امر بر اساس دیگر متغیرها قابل تفسیر است (می، یایا و توانگ<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۵)، یک متغیر مستقل می تواند در حالت مستقیم بر روی متغیر وابسته تاثیر نداشته باشد اما بر اساس یک متغیر واسطه ای این امر مشاهده گردد. از سویی دیگر نیز تاثیر یک متغیر مستقل بر متغیر وابسته می تواند متأثر از قدرت تعدیل کنندگی باشد. به عبارتی تاثیر یا تشدید گردید و یا تضعیف (کیا و همکاران<sup>۱۶</sup>، ۲۰۲۰). نقش دیگر متغیرها برای تبیین روابط میان فرهنگ سازمانی با مدیریت منابع انسانی نیز از جمله مطالعاتی است که برای تبیین میزان تاثیرگذاری باید بر اساس تبیین نقش دیگر متغیرها تشریح گردد (خان و همکاران<sup>۱۷</sup>، ۲۰۲۱). شواهد تجربی اخیر نشان می دهد که فرهنگ سازمانی لزوماً می تواند نقش متغیر مستقل را نداشته باشد بلکه برخلاف سایر بررسی های دیگر نقش آفرینی آن در قالب یک متغیر تعدیلگر باشد. به عبارتی بر اساس تشدید در تاثیرگذاری عملکرد مدیریت منابع انسانی بتواند عملکرد مطلوب تری را از نیروی انسانی ایجاد نماید. این یافته ها بر پیچیدگی نقش آفرینی فرهنگ سازمانی افزوده است و به نوبه خود بر ضرورت انجام مطالعات تجربی بیشتر در این زمینه افزوده است (نیامی<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۳). تصور میشود که فرهنگ سازمانی نقشی مستقل بر روی بهبود عملکرد نیروی انسانی داشته باشد اما شواهد تجربی نشان می دهند که این نقش به شکل دیگری و از نوع تعدیلگر می تواند باشد (پایس و پاتروهو<sup>۱۹</sup>، ۲۰۲۰). به نظر می رسد که عملکرد کاری نیروی انسانی بیش از هر چیزی در دراز مدت متأثر از وضعیت مدیریت منابع انسانی باشد و این امر بارها مورد تایید قرار گرفته است اما یافته ها نشان می دهد که در این میان میزان ضریب تاثیر متفاوت بوده است. در برخی از مطالعات تاثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد نیروی انسانی بالا و در برخی متوسط گزارش شده است (کیم و چانگ<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۹)، چنین به نظر می رسد که نقش یک متغیر واسطه ای و یا تعدیلگر در این میان ناشناخته مانده است. با انجام مطالعات می توان اینگونه بیان داشت که محتمل است فرهنگ سازمانی نقشی از نوع تعدیلگر در این میان داشته باشد و به نوبه خود موجب تشدید این تاثیرگذاری باشد (نیامی<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۳)، به عبارتی دیگر انتظار می رود که فرهنگ سازمانی بتواند بر روی ضریب تاثیری که مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد نیروی انسانی دارد، نقش تشدید کننده ای را نشان دهد و بر همین اساس مطالعه حاضر در راستای رفع این شکاف مطالعاتی با هدف تعیین نقش تعدیلگری فرهنگ سازمانی در روابط میان مدیریت منابع انسانی با عملکرد کاری نیروی انسانی انجام شد. مسئله دیگر که فارغ از مسائل فوق باید به آن اشاره داشت چالش پیش روی سازمان تامین اجتماعی است که در این تحقیق پژوهش حاضر به طور موردی در آن انجام شد. رهبران این سازمان، فرهنگ سازمانی را صرفاً شبکه ای از ارزش ها و رفتار اعضای سازمان پذیرفته اند. محققان استدلال کردند سازمان هایی وجود دارند که نسبتاً پایدار هستند و یا تغییرات محیطی در پیرامون آن ها دست کم در پیش از این پایدار بوده است و اما اکنون با

<sup>13</sup> Lubenets<sup>14</sup> Ibraim & Sarpin<sup>15</sup> Mei, Yahya & Teong<sup>16</sup> Kia et al<sup>17</sup> Khan et al<sup>18</sup> Nyameh<sup>19</sup> Paais & Pattiruhu<sup>20</sup> Kim & Chang<sup>21</sup> Nyameh

تحولات کلی که در جهان رخ داده آن‌ها نیز تغییر یافته اند، یکی از این سازمان‌ها، سازمان تامین اجتماعی می‌باشد که کم‌تاثیر از تغییرات و تحولات در سنوات اخیر نبوده است از گرایش دولت به تحقق دولت الکترونیک می‌توان اشاره نمود تا بروز شرایط کرونا در چگونگی مدیریت و پاسخ دهی به خدمت گیرندگان. انجام این تغییرات نیازمند همراهی نیروی انسانی با سازمان دارد تا با این تغییرات همسویی یابد و از انعطاف پذیری در این خصوص برخوردار باشد. سازمان‌هایی که درک بیشتری از ویژگی‌های محیطی دارند دارای عملکرد بالاتری هستند و سازمان تامین اجتماعی نیز برای رفع موانع موجود ناچار به بهره‌گیری از فرهنگ سازمانی اثربخشی است که بتواند در کنار مدیریت منابع انسانی، عملکرد کاری نیروی انسانی را در سطح بالاتری قرار دهد. بر همین اساس محقق سعی نمود در مطالعه حاضر به این سوال کلیدی پاسخ دهد که (۱) در وهله اول عملکرد نیروی انسانی تا چه اندازه متأثر از مدیریت منابع انسانی در این سازمان می‌باشد؟ (۲) در وهله دوم آن‌که فرهنگ سازمانی چگونه در روابط میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد نیروی انسانی نقش آفرینی می‌نماید؟ ادامه این مقاله بدین شرح است: در بخش دوم با بهره‌گیری از مبانی نظری (مروری بر ادبیات تحقیق) روابط میان متغیرها تشریح و پس از آن مدل نظری پژوهش ارائه شده است. بخش سوم از مقاله به موضوع روش‌شناسی تحقیق و بخش چهارم به نتایج بدست آمده از آنالیز آماری اختصاص یافته است. در نهایت در بخش پایانی یعنی در بخش پنجم نسبت به جمع‌بندی و مقایسه یافته‌ها پرداخته شده است

## ۲. مروری بر ادبیات تحقیق (مبانی نظری)

### ۱.۲. انواع و عملکرد فرهنگ سازمانی

انتشارات و یافته‌های تحقیق بسته به دیدگاه آنها نسبت به فرهنگ، انواع مختلفی از فرهنگ را پیشنهاد کرده است. در سازمانها و محیط، چهار نوع فرهنگ را شناسایی و معرفی شده است: فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ مردم‌سالاری و فرهنگ بازار(نیامی، ۲۰۱۳). محققان سه نوع فرهنگ را که بیشتر با فرهنگ سازمانی، بوروکراتیک، نوآورانه و حمایتی رایج است، شناسایی کرده‌اند. وی در ادامه گونه‌شناسی فرهنگی را چنین توصیف کرد: فرهنگ بوروکراتیک به عنوان خط‌اقتدار، مسئولیت و نظم سازمان یافته نقش ساختار سلسله‌مراتبی تعریف می‌شود. فرهنگ نوآورانه فرهنگی است که چالش‌ها و الهام بخشی را برای کارگران فراهم می‌کند (مولیانان<sup>۲۲</sup>، ۲۰۲۱). همچنین در یک نگاه کلی می‌توان بیان داشت که فرهنگ سازمانی در چهار بخش متقابل قابل بحث و بررسی است که محققان به آن توجه ویژه‌ای داشته‌اند: فرایندگرا در برابر نتیجه‌گرا، توجه به شغل در برابر توجه به شاغل، هویت تابع حرفه در برابر هویت تابع سازمان و همچنین کنترل درست در برابر کنترل محدود (سوپیا و همکاران<sup>۲۳</sup>، ۲۰۲۱؛ فاجری و همکاران<sup>۲۴</sup>، ۲۰۲۱). محیط را می‌توان با قرار دادن استرس زیاد در کار، نتیجه‌گرا کرد. فرهنگ حمایتی فرهنگی است که در آن با کارکنان به عنوان یک خانواده رفتار می‌شود. ارزشهای خانوادگی را ارتقا می‌بخشد زیرا کارکنان عادل، دوستانه و حامی یکدیگر هستند. برعکس، هریسون (۱۹۹۶) چهار نوع فرهنگ سازمانی را ارائه کرده است: قدرت، وظیفه و فرهنگ شخصی. فرهنگ قدرت نوعی فرهنگ است که در آن تسلط قدرت توسط تعداد کمی از اعضای سازمان به اشتراک گذاشته شده و کنترل می‌شود. جنبه‌های مثبت و منفی این فرهنگ وجود دارد (آل-اسویدی و همکاران<sup>۲۵</sup>، ۲۰۲۱)، از جنبه مثبت، می‌تواند به یک سازمان کمک کند تا قوی، پویا و سریع برای پاسخگویی به خواسته‌های خارجی عمل کند. برعکس، باعث نارضایتی کارکنان می‌شود و توانایی تصمیم‌گیری را متمرکز می‌کند. فرهنگ نقش بر اساس توانایی افراد در انجام رضایت بخش وظایف است. این بوروکراتیک است. فرهنگ وظیفه بیشتر یک سازمان شبکه‌ای است که پروژه محور است. در این فرهنگ، قدرت و اقتدار به افراد مناسب در سطح مناسب و مرکز عملکرد و نتایج حاصله توزیع می‌شود. فرهنگ شخصی ماهیت فردگرایانه دارد. در این شرایط، شخصی پروژه خود را شروع می‌کند و هرکسی که به پروژه بپیوندد با دیدگاه یا علاقه خود کار می‌کند (شیا و

<sup>22</sup> Mulyana,

<sup>23</sup> Sopia et al.

<sup>24</sup> Fachri et al.

<sup>25</sup> Al-Swidi et al.

همکاران<sup>۲۶</sup>، ۲۰۲۱)، به طور کلی می توان بیان داشت که سازمان ها آمیزه ای از این چهار نوع فرهنگ سازمانی هستند، اما اهمیت هر یک از انواع آنها در کشورهای مختلف از نظر الگوی مربوط به ویژگی های کلیدی فرهنگ های ملی تفاوت قابل توجهی دارد (زانون و همکاران<sup>۲۷</sup>، ۲۰۲۱).

## ۲.۲. تعدیلگری آثار فرهنگ سازمانی بر مدیریت منابع انسانی

محققان فرهنگ سازمانی را مجموع مفروضات، تجربیات، فلسفه و ارزش های گذشته و فعلی یک سازمان دانسته که آن را در کنار هم نگه می دارد. آنها در تصویر خود، عملکردهای داخلی، اقدامات متقابل با دنیای خارج و انتظارات آینده بیان می شوند (سیروز و همکاران<sup>۲۸</sup>، ۲۰۲۱). مدیریت منابع انسانی به عنوان فرهنگ لغت، مدیریت منابع انسانی را به عنوان فعالیت های اداری که با مدیریت منابع انسانی، برنامه ریزی استخدام، آموزش جهت گیری انتخاب، انگیزه ارزیابی و پاداش مرتبط است، در نظر می گیرد. هدف مدیریت منابع انسانی توسعه افراد از طریق کار است. رابینز و قاضی (۲۰۰۹) مدیریت منابع انسانی را با پنج مفهوم اصلی توصیف کردند: ایجاد انگیزه، انضباط، مدیریت تعارض، کارکنان و آموزش (مالکیپور و همکاران<sup>۲۹</sup>، ۲۰۲۰). اغلب محققان پنج حوزه کاربردی مدیریت منابع انسانی را ارائه می دهند: نیروی انسانی، پاداش، توسعه کارکنان، نگهداری کارکنان و روابط کارکنان. اثرات تعدیل کننده فرهنگ سازمانی تلاشی برای بازسازی فرهنگ سازمانی فراتر از ارزش و رفتار گذشته و حال است (نیامی، ۲۰۱۳). هر سازمانی هدفی دارد که می خواهد در مدت زمان معینی به آن برسد. در مواردی که چنین اهدافی مطابق برنامه ریزی یک سازمان محقق نمی شود، مدیریت آن یک عکس برداری از کل سازمان انجام می دهد و نقاط قوت و ضعف خود را در مورد علت عدم دستیابی به هدف یا اهداف خود ارزیابی می کند (کسوما و همکاران<sup>۳۰</sup>، ۲۰۲۱) ناخودآگاه، برخی از مدیران و رهبران سازمانی سرزنش کارکنان، تیم مدیریت و یا شرایط محیطی را بر عهده می گیرند. بحث متضاد در اینجا این است که عملکرد مدیریت منابع انسانی مطابق با فرهنگ سازمان نیست. به عنوان مثال، برخی از فرهنگ ها بر اساس تجربه کاری در فرایند انتخاب خود به عنوان معیارهای نیروی انسانی ساخته شده اند و مدیریت منابع انسانی بر صلاحیت دانشگاهی به عنوان معیارهای انتخاب تأکید دارد. این تناقض بین فرهنگ و مدیریت منابع انسانی را توضیح می دهد و این تضاد تأثیر کلی متنوعی بر سازمان دارد. تعدیل آثار فرهنگ وضعیتی است که مدیریت منابع انسانی باید فرهنگ واقعی سازمان را منعکس کند (فاچری و همکاران<sup>۳۱</sup>، ۲۰۲۱). این امر باعث برتری سازمان نسبت به دیگران می شود. همچنین به فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی کمک می کند تا بخش هایی از فرهنگ و عملکرد منابع انسانی منابع انسانی را که به اهداف سازمان مربوط نمی شوند حذف کنند (پاولوا<sup>۳۲</sup>، ۲۰۲۰).

## ۲.۲. تعدیل آثار فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان

مطالعات تجربی ثابت کرده است که فرهنگ سازمانی تأثیر زیادی بر عملکرد کارکنان دارد. اغلب گفته می شود که فرهنگ سازمانی متمایز به عملکرد کمک می کند. با تسهیل ائتلاف هدف، فرهنگ مشترک توافق بر سر اهداف و همچنین وسایل مناسب برای دستیابی به آنها را آسان می کند. پس عملکرد کارکنان چگونه است؟ این رفتارها و اقدامات قابل مشاهده است که نحوه انجام کار را توضیح می دهد، به علاوه نتایجی که از عملکرد شغلی رضایت بخش انتظار می رود. این به کارمند می گوید که یک شغل خوب چگونه به نظر می رسد (بودولیکا و کایاستا<sup>۳۳</sup>، ۲۰۲۱). تأثیر تعدیل کننده فرهنگ بر عملکرد کارکنان، توانایی فرهنگ در عملکرد به نحوی است که عملکرد پشتیبانی می شود. این باورها و ارزش های سازمان در این شرایط ثابت نخواهند بود زیرا سازمان

<sup>26</sup> Shea et al.

<sup>27</sup> Zanon et al.

<sup>28</sup> Sirus et al.

<sup>29</sup> Malekpour et al

<sup>30</sup> Kesuma et al.

<sup>31</sup> Fachri et al

<sup>32</sup> Pavlova

<sup>33</sup> Bodolica & Kayastha

مجبور است از ارزش ها، آیین ها و باورهایی که عملکرد کارکنان را پشتیبانی نمی کند حرکت کند (هاردسوف، لی و شا<sup>۳۴</sup>، ۲۰۲۱). برخی فرهنگ ها تأثیر منفی بر عملکرد کارکنان دارند. به عنوان مثال، برخی فرهنگ ها بر عملکرد بالاتر بدون در نظر گرفتن رفاه این رانندگان که "عملکرد بالاتر" را هدایت می کنند، تأکید بیشتری دارند، توجه کمتری به جنبه انگیزشی کارمند دارند و در عین حال عملکرد بالاتری را پیش بینی می کنند. اما وقتی فرهنگ تعدیل شود، بر عملکرد کارکنان منعکس می شود. به عنوان مثال، فرهنگی که تمایل دارد بر پاداش بر اساس شایستگی تأکید کند، عملکرد کارکنان را برمی انگیزد (فرین و همکاران<sup>۳۵</sup>، ۲۰۲۱). فرهنگی که عملکرد را کند می کند کنار گذاشته می شود، به همین جا ختم نمی شود. استاندارد عملکرد و ابزار ارزیابی عملکرد باید طوری طراحی شود که منعکس کننده هدف واقعی سازمان باشد، یعنی تغییر وضعیت موجود از ارزش های صرف به وضعیت قابل قبول امور در سازمان (پایس و پاتیروهو<sup>۳۶</sup>، ۲۰۲۰). شاین (۱۹۸۴)، در مدل فرهنگ سازمانی خود، سطوح فرهنگ سازمانی را که همه سازمانها، دانسته یا ندانسته، از آن عبور می کنند، نشان می دهد. این سطوح مصنوعات، ارزشهای مورد تأیید و مفروضات اساسی اساسی هستند. از سویی دیگر محققان پنج حوزه کاربردی مدیریت منابع انسانی را به عنوان پاداش کارکنان، توسعه کارکنان، نگهداری و ارتباط کارکنان ارائه می دهند. سه سطح باید، به عنوان یک موضوع موفقیت سازمانی، با عملکرد مدیریت منابع انسانی همسو باشد. هنگامی که دو محرک سازمانی به طور مثبت با یکدیگر هماهنگ می شوند، از طریق تلاش برای ارتقاء عملکرد کارکنان، گفته می شود که سازمان فرهنگ سازمانی را از نظر عملکرد کارکنان تعدیل می کند (کیم و چانگ<sup>۳۷</sup>، ۲۰۱۹).

### ۳.۲. نقش مدیران ارشد در تعدیلگری فرهنگ سازمانی

رهبران سازمانی و مدیران مایلند بدانند چگونه فرهنگ سازمانی را مدیریت کنند و چگونه بر آن تأثیر بگذارند یا آن را تغییر دهند تا بهترین دستاورد را در عملکرد سازمان به دست آورند. مطالعات سعی داشته اند نقش رهبران سازمانی و مدیران اجرایی یک سازمان را در تعدیل فرهنگ موجود متناسب با استراتژی عملکردی سازمان بیان کنند. وقتی رهبران کلیدی یک سازمان نتوانند فرهنگ سازمان خود را متناسب با اهداف و مقاصد خود تعدیل کنند، ممکن است فرهنگ آنقدر قدیمی باشد تا عملکرد را خنثی کند (ساردهایت و همکاران<sup>۳۸</sup>، ۲۰۲۱). رابینز و قاضی (۲۰۰۹)، در قالب یک مدل، نحوه شکل گیری فرهنگ سازمانی، از فلسفه بنیانگذاران سازمانی، معیارهای انتخاب تا مدیریت عالی و اجتماعی شدن، توصیف نموده اند که در ادامه به فرهنگ قابل قبول یک سازمان تبدیل می شوند. نگاهی دقیق به مدل نشان می دهد که فرایندها یا مراحل حیاتی وجود دارد که سازمانها از آنها عبور می کنند تا بتوانند فرهنگ منحصر به فردی را ارائه دهند. اگرچه برخی از این روندها به طور ناخودآگاه انجام می شوند، اما هر نقشی در صحنه ها بر خروجی فرهنگ تأثیر می گذارد. با توجه به این نکته، هر محصول فرهنگی که دیگر مناسب سازمان نباشد تغییر خواهد کرد (ایندیاتی و همکاران<sup>۳۹</sup>، ۲۰۲۱). نیاز به تغییر یک فرهنگ خاص می تواند گروه گرا یا فردی باشد. هنگامی که گروه تشخیص می دهد که فرهنگ خاصی عملکرد بازار رقابتی را تضعیف می کند، ممکن است چنین فرهنگی توسط رهبران سازمان و بنیانگذاران سازمان برای تغییر بررسی شود. به عنوان مثال، فرهنگی که بر یک پوشش خاص تأکید دارد و اگر این نوع لباس پوشیدن توسط محیطی که در آن فعالیت می کنند غیرقابل قبول باشد، ممکن است عملکرد سازمان را خنثی کند. از این رو، ممکن است فرهنگ برای تغییر بازنگری شود. در جهت گیری فردی، هنگامی که یک کارمند جنون را می شکند و در عین حال مکرراً به عملکرد برجسته ای دست می یابد، در حالی که کسانی که با آهنگ فرهنگ می رقصند به طرز بدی شکست می خورند، ممکن است سازمان وسوسه شود که با الگوی جدید تک تک کارکنان سازگار شود. با انجام این کار، یک

<sup>34</sup> Hardcopf, Liu & Shah,

<sup>35</sup> Ferine et al

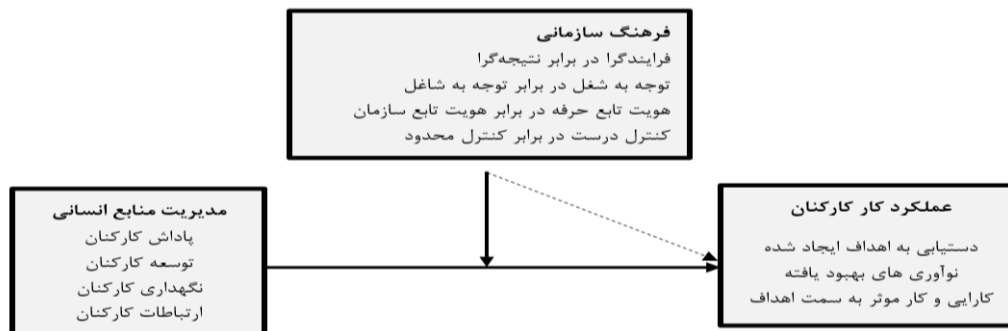
<sup>36</sup> Paais & Pattiruhu

<sup>37</sup> Kim & Chang

<sup>38</sup> Suardhita et al.

<sup>39</sup> Indiyati et al.

فرهنگ خاص جای خود را به دیگری می دهد (ایراندان، پوتامی و لوبیز<sup>۴۰</sup>، ۲۰۲۱). با عنایت به چارچوب نظری ارائه شده در این بخش مدل مفهومی مورد نظر مطابق با شکل ۱ ترسیم گردید:



شکل ۱: مدل مفهومی (برگرفته از چارچوب نظری تحقیق)

بر این اساس سه فرضیه پژوهشی به شکل ذیل تدوین گردید:

- مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کاری کارکنان سازمان تأمین اجتماعی تاثیر دارد.
- فرهنگ سازمانی روابط میان مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کاری کارکنان سازمان تأمین اجتماعی را تعدیل می نماید.
- فرهنگ سازمانی بر عملکرد کاری کارکنان سازمان تأمین اجتماعی تاثیر دارد.

### ۳. روش تحقیق

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر روش و ماهیت تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی (با عنایت به توزیع پرسشنامه ها) بوده است. به طوری که در آن از طریق توزیع پرسشنامه ها در بین کارمندان سازمان تأمین اجتماعی نسبت به سنجش هر یک از متغیرها پرداخته و در نهایت مدل پژوهش مبتنی بر داده های گردآوری شده، مورد آزمون قرار گرفته است. در این پژوهش جامعه آماری را کارمندان سازمان تأمین اجتماعی با تعداد ۴۸۲ کارمند در استان البرز تشکیل داد. به منظور تعیین حجم نمونه آماری از فرمول کوکران بهره گرفته شد. بر این اساس تعداد ۲۱۴ مورد از کارمندان از سازمان تأمین اجتماعی بهره جسته شد. شایان ذکر است که در مطالعه حاضر به منظور احتساب ریزش پرسشنامه ها نسبت به توزیع ۲۵۰ پرسشنامه اقدام گردید و در نهایت تعداد ۲۳۹ پرسشنامه قابل قبول گردآوری گرفته شد. به منظور نمونه گیری از روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای به روش ذیل (مطابق با جدول ۱) بهره گرفته شد.

جدول ۱: نمونه گیری به روش تصادفی طبقه‌ای

نمونه در هر طبقه	درصد نسبت به کل	تعداد اعضاء	طبقه مورد نظر
۴۵	۱۸,۹	۹۱	واحد درآمد
۱۶	۶,۶	۳۲	واحد بازرسی
۱۳	۵,۴	۲۶	واحد اجرائیات
۲۱	۸,۷	۴۲	واحد مستمری
۳۷	۱۵,۴	۷۴	واحد امور بیمه شندگان
۳۹	۱۶,۶	۸۰	واحد نام نویسی
۳۸	۱۵,۸	۷۶	واحد امور اداری
۲۲	۹,۳	۴۵	واحد مالی
۸	۳,۳	۱۶	واحد فناوری اطلاعات

<sup>40</sup> Ernanda et al.

مجموع	۴۸۲	%۱۰۰	۲۳۹
-------	-----	------	-----

به منظور گردآوری داده ها از پرسشنامه های استاندارد با روایی و پایایی تایید شده بهره گرفته شد. همچنین به منظور تعیین روایی نسبت به دریافت نظرات متخصصین امر و اساتید دانشگاه در رشته مدیریت اقدام شد و در تعیین پایایی ابزار نیز از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بهره گرفته شد. همچنین برای تعیین روایی کمی نیز از روایی همگرا بهره گرفته شد، که یکی از معیارهای مهم در تعیین برازش مدل های اندازه گیری می باشد و در آن به بررسی همبستگی هر سازه با سوالات (شاخص ها) خود پرداخته می شود. مقدار مناسب برای AVE را ۰/۵ به بالا معرفی کرده اند. ( $AEV > 0.5$ ). پایایی: به منظور تعیین پایایی ابزار نسبت به محاسبه ضریب آلفای کرونباخ اقدام می گردد. منظور از اعتبار یا پایایی پرسش نامه این است که اگر صفت های مورد سنجش با همان وسیله و تحت شرایط مشابه و در زمان های مختلف مجدداً اندازه گیری شوند، نتایج تقریباً یکسان حاصل شود. ضریب آلفای کرونباخ، برای سنجش میزان تک بعدی بودن نگرش ها، عقاید و ... بکار می رود. نتایج روایی همگرا، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: نتایج روایی همگرا، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

Cronbachs Alpha	Composite Reliability	AVE	
۰/۷۶۳۲۸۰	۰/۸۶۳۶۳۰	۰/۶۷۸۸۳۵	مدیریت منابع انسانی
۰/۸۶۸۲۵۷	۰/۹۱۹۴۶۶	۰/۷۹۲۱۳۶	فرهنگ سازمانی
۰/۹۱۹۸۱۶	۰/۹۳۱۸۳۷	۰/۵۳۳۸۳۸	عملکرد کار کارکنان

در این پژوهش تجزیه و تحلیل داده ها در دو سطح توصیفی و استنباطی مورد بررسی قرار گرفت. در تحلیل توصیفی نسبت به بررسی شاخص های مرکزی و شاخص های پراکندگی اقدام گردید. در بخش تحلیل استنباطی نیز از آزمون همبستگی اسپیرمن (با عنایت به غیر نرمال بودن توزیع داده ها) و مدل سازی معادلات ساختاری با بهره گیری از نرم افزار PLS بهره گرفته شد

#### ۴. یافته ها

در جدول ۳ نتایج حاصل از تحلیل توصیفی برای متغیرهای این پژوهش نمایش داده شده است.

جدول ۳: تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش (n=۲۳۹)

متغیرهای پژوهش	میانگین	میانه	مد داده ها	انحراف معیار	کمینه	بیشینه
مدیریت منابع انسانی	۳/۶۹۸	۳/۸۰۰	۴/۰	۰/۹۰۳۶	۱/۳	۵/۰
فرهنگ سازمانی	۳/۶۸۰	۳/۷۵۰	۴/۳	۰/۹۷۰۰	۱/۷	۵/۰
عملکرد کار کارکنان	۳/۸۳۲	۴/۰۰۰	۳/۸	۰/۹۳۶۴	۱/۷	۵/۰

نتایج تحلیل توصیفی موید مناسب بودن وضعیت مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و عملکرد کار کارکنان می باشد. به طوری که مطابق با نتایج بدست آمده در تمامی متغیرها مقدار بزرگتر از متوسط (عدد ۳) مشاهده شده است (با توجه به بهره گیری از طیف لیکرت در این پژوهش مقدار عددی ۳ به عنوان مقدار معیار یا متوسط در بازه عددی ۱ الی ۵ در نظر گرفته شده است). بررسی دو شاخص مرکزی دیگر (میانه و مد داده ها) مقدار بدست آمده برای میانگین داده ها را مورد تایید قرار می دهد. در نهایت آن که انحراف معیار داده ها نیز در بازه عددی مشاهده شده برای مقادیر کمینه و بیشینه موید پایین بودن میزان



پراکندگی داده ها می باشد. به طوری که انحراف معیار در رنج عددی کمینه و بیشینه مقدار پایینی را به خود اختصاص داده است. نتایج ضریب همبستگی میان متغیرهای مدل، در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴: نتایج ضریب همبستگی میان متغیرها (n=۲۳۹)

متغیرها	مدیریت منابع انسانی	فرهنگ سازمانی	عملکرد کار کارکنان
مدیریت منابع انسانی	۱/۰۰۰		
فرهنگ سازمانی	۰/۷۹۵**	۱/۰۰۰	
عملکرد کار کارکنان	۰/۶۲۶**	۰/۵۲۵**	۱/۰۰۰

\*\* معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد می باشد.

با توجه به مقدار سطح معنی داری آزمون مشخص می گردد که میان متغیرهای مدل رابطه معناداری قابل مشاهده است ( $P < 0.01$ ). به طوری که نتایج بدست آمده نشان می دهد میان مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی با عملکرد کار کارکنان به ترتیب به میزان ۰/۶۲۶ و ۰/۵۲۵ می باشد.

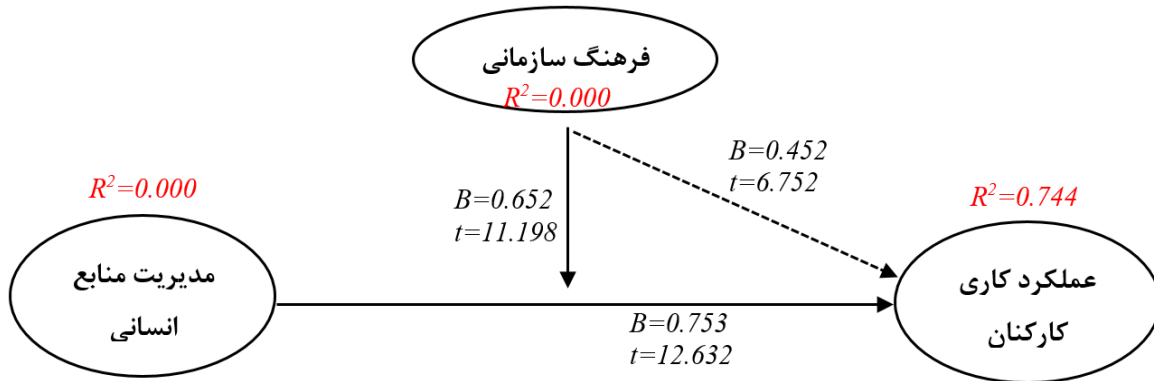
در ادامه از مدل سازی معادلا ساختاری به منظور پاسخ به فرضیات پژوهش بهره گرفته شد. بر این اساس در ابتدا به بررسی بارهای عاملی و در ادامه نسبت به بررسی مدل ساختاری پژوهش اقدام گردید. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص های یک سازه با آن سازه محاسبه می شود که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود، موید این مطلب است واریانس بین سازه و شاخص های آن از واریانس خطای اندازه گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه گیری قابل قبول می باشد. در مدل سازی معادلات ساختاری به بررسی دو شاخص "اعداد معناداری t" و "R<sup>2</sup>" پرداخته می شود. در صورتی که مقدار ضرایب معناداری t از ۱،۹۶، ۲،۵۸، ۳،۲۷ بیشتر باشد، نشان از صحت رابطه بین سازه ها و در نتیجه تایید فرضیه های پژوهش، به ترتیب در سطح اطمینان، ۰/۹۵، ۰/۹۹ و ۰/۹۹،۹ دارد. نتایج بارهای عاملی و اعداد معناداری در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵: بارهای عاملی و اعداد معناداری به تفکیک هر یک از سازه های پژوهش

ابعاد	متغیرها	تعداد گویه ها	مقدار بارعاملی	مقدار ضریب معناداری
فرهنگ سازمانی	فرایندگرا	۳	۰/۸۶۱-۰/۵۸۸	۲۲/۵۵۷-۵/۷۱۳
	توجه به شغل	۳	۰/۸۴۱-۰/۶۵۸	۲۵/۲۵۱-۱۰/۲۲۴
	هویت تابع حرفه	۳	۰/۸۲۲-۰/۷۲۲	۲۴/۳۵۲-۱۱/۲۳۵
	کنترل درست	۳	۰/۸۳۶-۰/۶۹۶	۲۳/۲۸۲-۱۲/۲۸۴
مدیریت منابع انسانی	پاداش کارکنان	۲	۰/۷۸۹-۰/۶۶۵	۲۲/۷۴۵-۱۳/۲۴۱
	توسعه کارکنان	۳	۰/۷۵۶-۰/۷۴۱	۴۱/۷۴۴-۲۶/۱۲۴
	نگهداری کارکنان	۲	۰/۷۵۸-۰/۶۸۸	۳۷/۶۲۴-۲۴/۵۲۸
	ارتباطات کارکنان	۳	۰/۷۲۱-۰/۶۸۶	۳۸/۵۲۰-۲۷/۷۴۱
عملکرد کار کارکنان	دستیابی به اهداف ایجاد شده	۳	۰/۷۸۵-۰/۶۵۷	۲۷/۲۴۷-۲۶/۳۴۲
	نوآوری های بهبود یافته	۲	۰/۷۴۷-۰/۶۳۳	۲۲/۳۵۳-۲۴/۱۲۴
	کارایی و کار موثر به سمت اهداف	۳	۰/۸۲۱-۰/۶۸۶	۲۳/۲۲۷-۲۶/۱۵۸

با توجه به نتایج درج شده در جدول ۵ می توان بیان داشت که در تمامی موارد مقدار ضرایب بارهای عاملی بزرگتر از مقدار ۰/۴ بوده و این مهم نشان دهنده برازش مناسب مدل های اندازه گیری می باشد. همچنین ضرایب معناداری نیز با مقدار بالاتر از

۱/۹۶ معنادار بودن ضرایب بارهای عاملی را مورد تایید قرار داده اند. یافته ها موید آن است که تمامی سازه های این پژوهش از مدل های اندازه گیری با برازش مطلوبی برخوردار بوده اند. بر همین اساس در ادامه به بررسی مدل ساختاری پرداخته شد که در آن ضرایب تعیین و همچنین ضرایب مسیر ارائه شده است (شکل ۲):



شکل ۲: مدل ترسیم شده پژوهش همراه با ضرایب رگرسیون و ضرایب معناداری t

مطابق با شکل ۲، ضرایب مسیر میان مسیرهای اصلی در پژوهش حاضر مطابق با مدل مفهومی پژوهش ترسیم شده است. یافته ها نشان می دهد که در تمامی مسیرهای موجود مقدار ضریب رگرسیون بالاتر از ۰/۴ گزارش شده است که نشان دهنده مناسب بودن تاثیرپذیری متغیرها بوده است. از سویی دیگر بررسی مقدار اعداد معناداری نشان می دهد که در تمامی مسیرها، ضرایب رگرسیون از نظر آماری معنادار گزارش شده اند ( $t > 1.96$ ). این مهم موید آن است که فرضیات پژوهش از نظر آماری مورد تایید قرار گرفته اند.

علاوه بر این ضرایب تعیین نیز در داخل متغیرهایی که متأثر از متغیرهای دیگر بوده اند، ارائه شده است. در این میان مطابق با شکل ۲ می توان بیان داشت مجموعه عواملی که در این مدل بر روی عملکرد کاری کارکنان تاثیرگذار بودند، می توانند به میزان ۷۴/۴ درصد از تغییرات عملکرد کاری کارکنان را تبیین نمایند ( $R\text{-Square} = 0.744$ ). ضریب تعیین در واقع نشان دهنده تاثیرات مشترک و مجموع بر روی عملکرد کاری کارکنان است. با عنایت به مقدار ضریب تعیین که بالاتر از ۰/۳۳ می باشد، برازش مدل ارائه شده در این مطالعه مورد تایید قرار می گیرد. بر همین اساس می توان بیان داشت که به طور کلی نتایج نشان می دهد که در تمامی مسیرهای مدل تئوریک این پژوهش، مقدار ضریب معناداری بالاتر از ۱/۹۶ مشاهده شده است که موید معنادار بودن تاثیر ضرایب رگرسیون می باشد.

##### ۵. بحث و نتیجه گیری

یافته های بدست آمده از تحقیق حاضر این گزاره را تایید نمود که مدیریت منابع انسانی می تواند موجب بهبود عملکرد کاری کارکنان در سازمان تامین اجتماعی گردد به طوری که میزان ضریب رگرسیون در این بخش به میزان ۰/۷۵۳ گزارش شده است. این مهم نشان می دهد که مدیریت منابع انسانی به تنهایی می تواند موجب بهبود عملکرد نیروی انسانی گردد اما از سویی دیگر این گزاره نیز مورد تایید قرار گرفته است که ضریب تاثیر می تواند متأثر از متغیر تعدیلگر دیگری همچون فرهنگ سازمانی قرار گیرد که این امر همسو با دیدگاه محققان پیشینی همچون (پایس و پاتروهو<sup>۴۱</sup>، ۲۰۲۰؛ کیم و چانگ<sup>۴۲</sup>، ۲۰۱۹؛ نیامی<sup>۴۳</sup>، ۲۰۱۳)، می باشد.

<sup>41</sup> Paais & Pattiruhu

<sup>42</sup> Kim & Chang

<sup>43</sup> Nyameh

در این راستا می توان به دیدگاه ایندیاتی و همکاران<sup>۴۴</sup> (۲۰۲۱) اشاره داشت به طوری که عنوان می دارند فرایندها یا مراحل حیاتی وجود دارد که سازمانها از آنها عبور می کنند تا بتوانند فرهنگ منحصر به فردی را ارائه دهند. اگرچه برخی از این روندها به طور ناخودآگاه انجام می شوند، اما هر نقشی بر خروجی فرهنگ تأثیر می گذارد. با توجه به این نکته، هر محصول فرهنگی که دیگر مناسب سازمان نباشد تغییر خواهد کرد. به عبارتی دیگر ایندیاتی و همکاران (۲۰۲۱) عنوان می دارد که فرهنگ سازمانی نقش زمینه ای را در تبیین وضعیت عملکردی یک سازمان دارد و در این میان می تواند به عنوان یک بستر زمینه ای در چگونگی تاثیرگذاری دیگر متغیر بر روی عملکرد تاثیر قابل توجهی داشته باشد به طوری که در این بخش نیز نیامی (۲۰۱۳) اظهار می دارد که فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل مجزا بر نقش مدیریت منابع انسانی بر عملکرد نیروی انسانی تاثیرگذار است و در این راستا با یافته های گزارش شده در مطالعه حاضر از همسویی برخوردار می باشد.

ایرناندا و همکاران<sup>۴۵</sup> (۲۰۲۱) نیز عنوان می دارد که در صورتی که موانع درون سازمانی از طریق یک مشارکت فعال رفع گردد می توان امیدوار بود که بسیاری از محدودیت های دیگر در سطح پایین تری به عنوان موانع مطرح شوند. به عبارتی اگر نیروی انسانی مایل به همراهی با سازمان باشد حتی در شرایط پیچیده می توان به اهداف سازمانی دست یافت اما در حالت عکس نمی توان حتی با بالاترین سطح از تخصیص بودجه و برآورده نمودن تجهیزات و امکانات این امر را محقق نمود. به اعتقاد ایرناندا و همکاران (۲۰۲۱) این مهم از طریق دستیابی به فرهنگ سازمانی اثربخش ممکن است. این فرهنگ سازمانی مثبت و موثر است که می تواند موانع را رفع نموده و دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل نماید بر همین اساس باید موضوع مدیریت منابع انسانی در کنار مقوله فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

به اعتقاد کیا و همکاران<sup>۴۶</sup> (۲۰۲۰)، فرهنگ سازمانی برای بهبود عملکرد سازمانی بویژه بهبود عملکرد کاری در نیروی انسانی می تواند در قالب یک کاتالیزور نقش آفرینی نماید. به طوری که مشخص شده است در دستیابی به اهداف تدوین شده برای مدیریت منابع انسانی باید یک همراهی درون سازمانی ایجاد شود که این امر تحت عنوان یک فرهنگ سازمانی کارا یاد می گردد. فرهنگ سازمانی باعث می شود تا در بسیاری از موارد نیروی انسانی جدید نیز خود را ملزم به همسویی و سازگاری با دیگر نیروی سازمان نماید. بر همین اساس است که امروزه از فرهنگ سازمانی به عنوان اهرم مناسب برای تسهیل در امور جهت پیاده سازی اهداف مدیریت منابع انسانی یاد می گردد. این امر بدان معنی نیست که بدون یک فرهنگ سازمانی نمی توان اهداف مدیریت منابع انسانی را محقق نمود اما این گزاره را مورد تاکید قرار می دهد که فرهنگ سازمانی نقش یک تسهیل کننده یا پیشران را دارد به طوری که می تواند به عنوان یک کاتالیزور دستیابی به اهداف مدیریت منابع انسانی را تسهیل و تضمین نماید.

برآیند موارد مذکور این مهم را تصدیق می نماید که فرهنگ سازمانی لزوماً نقش تاثیرگذار به عنوان متغیر مستقل را بر روی متغیر وابسته یعنی عملکرد نیروی انسانی سازمان ندارد بلکه می تواند به عنوان یک متغیر تعدیلگر دستیابی به اهداف سازمانی را مورد تاکید قرار دهد. این مهم با دیدگاه دیگر محققان همچون می و همکاران<sup>۴۷</sup> (۲۰۱۵)، کیا و همکاران<sup>۴۸</sup> (۲۰۲۰) و خان و همکاران<sup>۴۹</sup> (۲۰۲۱) از سازگاری برخوردار است. بر این اساس با عنایت به یافته های پژوهش حاضر این مهم روشن می گردد که برای بهبود عملکرد کاری نیروی انسانی در وهله اول باید به مدیریت منابع انسانی دقت نظر داشت اما این الگو با در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی به عنوان تعدیلگر سازگاری بیشتری را دارد. بر همین اساس باید برای دستیابی به اهداف مدیریت منابع انسانی به طور موازی به بهبود و پیاده سازی فرهنگ سازمانی دقت نظر داشت. نکته دیگر آن که این مطالعه به طور موردی در سازمان تامین اجتماعی صورت گرفته است و لزوماً می تواند تعمیم پذیری برای دیگر سازمان های خدماتی نداشته باشد که از جمله محدودیت

<sup>44</sup> Indiyati et al.

<sup>45</sup> Ernanda et al.

<sup>46</sup> Kia et al

<sup>47</sup> Mei, Yahya & Teong

<sup>48</sup> Kia et al

<sup>49</sup> Khan et al

های تحقیق حاضر است که توصیه می گردد با پیاده سازی و آزمون این مدل تجربی در دیگر از سازمان ها نسبت به تعیین میزان تعمیم پذیری آن اقدام نمود

#### مراجع

- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128112.
- Bodolica, V., & Kayastha, P. (2021). International business competence and innovation performance: the role of ambidextrous organizational culture and environmental dynamism. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Ernanda, Y., Potami, F., & Lubis, S. (2021). The Effect Of Motivation, Leadership And Organizational Culture On Employee Performance In Pt Buana Wirasubur Sakti. *International Journal of Science, Technology & Management*, 2(4), 1387-1391.
- Fachri, M., Paminto, A., & Effendi, A. S. (2021). Leadership, organizational culture, and quality of human resources towards job satisfaction and performance. *Technium Soc. Sci. J.*, 18, 348.
- Ferine, K. F., Aditia, R., & Rahmadana, M. F. (2021). An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. *Heliyon*, 7(7), e07698.
- Garg, V. (2021). Managing Organizational Culture and Shaping Human Resources Priorities During COVID 19. *The Future of Service Post-COVID-19 Pandemic, Volume 2: Transformation of Services Marketing*, 1-25.
- Hardcopf, R., Liu, G. J., & Shah, R. (2021). Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. *International Journal of Production Economics*, 235, 108060.
- Ibrahim, S., & Sarpin, N. (2020). Model of Human Resources Management, Organizational Development and Organizational Culture for UAE Public Institutions. *Solid State Technology*, 3683-3690.
- Indiyati, D., Ghina, A., & Romadhona, A. F. (2021). Human Resource Competencies, Organizational Culture, and Employee Performance. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 1-10.
- Kesuma, L., Gusdianti, S., Emnur, N., Irawadi, R., & Putri, A. (2021). The Effect of Organizational Culture, Quality of Human Resources, Motivation and Discipline on Employee Performance in the Communication and Informatics Department of Agam Regency. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(1), 274-280.
- Khan, M. S., Saengon, P., Charoenpoom, S., Soonthornpipit, H., & Chongcharoen, D. (2021). The impact of organizational learning culture, workforce diversity and knowledge management on innovation and organization performance: A structural equation modeling approach. *Human Systems Management*, (Preprint), 1-13.
- Kia, M. A. A., Sabegh, Z. A., & Sadeh, E. (2020). Designing and explaining the ethics-oriented organizational culture model to promote office health using a mixed approach (data foundation theory-structural equation modeling). *Medical Education*, 4(1), 66-74.
- Kim, T., & Chang, J. (2019). Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Kosmajadi, E. (2021). The Impact of Human Resources Development and Organizational Culture on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2227-2233.
- Linh, Q., Nguyen, T. T., Huynh, T. K., Duong, T. A., & Le Thi, T. L. (2020). The Effects of Organizational Culture on Human Resources Management: A Study on Vietnamese Publicly Listed Enterprises. *Asian Economic and Financial Review*, 10(7), 885-894.

- Lubenets, N. (2020). The Organizational Culture in the Human Resources management of a Medical Institution. *Technium Soc. Sci. J.*, 17, 89-109.
- Malekpour, M., Azarbad, Z., & Pourebrahim Gilkalayeh, G. R. (2020). The Role of Organizational Culture in Evaluating the Performance of Human Resources in Organizations (Case Study: Tehran Region 5 Municipality). *Geography and Human Relationships*, 3(2), 461-477.
- Mei, T. S., Yahya, K. K., & Teong, L. K. (2015). Relationship Between Human Resource Management, Organizational Culture And Performance: A Structural Equation Modeling. *International Journal of Management Studies*, 22(1), 97-112.
- Mulyana, Y. (2021). The Influence of Motivation, Ability, Organizational Culture, Work Environment on Teachers Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(7), 99-108.
- Nyameh, J. (2013). Moderating effects of organizational culture on human resource management and employees performance. *African Journal of Business Management*, 7(28), 2767-2774.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 577-588.
- Pavlova, O. (2020). Relations between Organizational Culture and Human Resources Management in a Modern Organization. *Informacijos mokslai*, 88, 105-119.
- Ramadistaa, R. M. P., & Kismono, G. (2020). The effect of the degree of misfit between human resources management practices and the types of organizational culture on organizational performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 22(3), 301-322.
- Shea, T., Usman, S. A., Arivalagan, S., & Parayitam, S. (2021). "Knowledge management practices" as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Sirius, S., Imani, M. N., & Sharifi, A. (2021). Provide a Model for Predicting Return on Investment in Training and Improvement of Human Resources Based on the Components of Organizational Culture and Professional Competence. *Iranian Journal of Educational Society*, 13(2), 92-102.
- Sopia, s., kamaludin, m., sangadji, e. M., & narmaditya, B. S. (2021). Organizational Culture and Employee Performance: An Empirical Study of Islamic Banks in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 395-406.
- Suardhita, N., Rafik, A., & Siregar, O. (2021). The effect of organizational culture and organizational commitment on employee performance at Bank CIMB Niaga Tbk Branch Pondok Gede Bekasi. *Journal of Economics and Business Letters*, 1(1), 13-19.
- Tampol, R., & Aguilin, H. M. (2021). SVD educational institutions' organizational culture and its integration to the human resources practices. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 10(3), 231-240.
- Yulianto. (2020). The Role of Organizational Culture in Improving the Performance of Human Resources in Higher Education. *Technium Soc. Sci. J.*, 12, 220.
- Zanon, L. G., Marcelloni, F., Gerolamo, M. C., & Carpinetti, L. C. R. (2021). Exploring the relations between supply chain performance and organizational culture: A fuzzy grey group decision model. *International Journal of Production Economics*, 233, 108023.