

## تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی و تعیین همسویی نظام جذب مدیریت منابع انسانی با ارزش‌های مطلوب فرهنگی در شرکت سهامی بیمه ایران

عباس منوریان<sup>۱</sup>، آرین قلی‌پور<sup>۲</sup>، حیدر احمدی<sup>۳</sup>

**چکیده:** هدف این پژوهش، بررسی همسویی فرهنگ سازمانی و فرایند جذب مدیریت منابع انسانی در شرکت سهامی بیمه ایران است. در این پژوهش به بررسی تأثیر انواع فرهنگ سازمانی در چارچوب مدل ارزش‌های رقابتی کوئین بر فرایند جذب مدیریت منابع انسانی پرداخته شده است. جامعه آماری پژوهش شامل ۳۲۰ نفر از کارکنان و مدیران شرکت سهامی بیمه ایران است که ۱۷۳ نفر از آنان برای نمونه به کمک روش تصادفی طبقه‌بندی شده انتخاب شدند. روش پژوهش به کار برده شده در این بررسی توصیفی از نوع پیمایشی و همبستگی است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز در سه بخش اصلی آزمون همبستگی، آزمون میانگین و روابط مبتنی بر مدل معادلات ساختاری انجام گرفته است. نتایج آزمون میانگین نشان‌دهنده این است که انواع فرهنگ سازمانی و همچنین نظام جذب در وضعیت مناسبی قرار ندارند. آزمون همبستگی نشان می‌دهد از میان فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب، نظام جذب مدیریت منابع انسانی با فرهنگ سازمانی موجود همراستاست. همچنین نتایج مدل معادلات ساختاری نشان‌دهنده رابطه علی مثبت و معناداری میان «فرهنگ سازمانی موجود» و «نظام جذب» است.

**واژه‌های کلیدی:** چارچوب ارزش‌های رقابتی، شرکت سهامی بیمه ایران، فرهنگ سازمانی، نظام جذب مدیریت منابع انسانی.

۱. دانشیار مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. دانشیار مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۲/۱۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۵/۲۹

نویسنده مسئول مقاله: حیدر احمدی

E-mail: hhahmadi@ut.ac.ir

### مقدمه

بی‌شک، فرهنگ زیرساخت و شالوده بسیاری از مسائل مهم و بنیادین در سازمان به‌شمار می‌رود و در همه اجزای آن متجلی است (سلمانی و خدابخشی، ۱۳۹۲). اگرچه فرهنگ برای تجزیه و تحلیل، فهم و پیش‌بینی رفتار سازمانی، وفاداری کارکنان، اثربخشی رهبری، ابتکار و راهبردهای بقای سازمان، ابزار مناسبی است، این مفهوم نه بخشی از یک معما بلکه خود معماست. از سوی دیگر، مطالعات نشان می‌دهد فرهنگ سازمان به دلیل تأثیری که بر ادراک و رفتار کارکنان دارد، در بهره‌وری و اثربخشی سازمان مؤثر است. اگر پذیرفته شود که استفاده از منابع انسانی برتر به مثابه مزیت رقابتی در بهبود عملکرد سازمانی، بُعد جدیدی در مدیریت رفتار سازمانی است و نیز، سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند و باصلاحیتی که به‌طور مناسبی برانگیخته شده‌اند، توانایی دستیابی به مزیت رقابتی را دارند، می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت فرهنگ به معنای استفاده از عناصر فرهنگی و مهم‌تر از همه تغییر و خلق این عناصر، نقش مهمی در اثربخشی سازمان‌ها دارد. برای این منظور سازمان‌ها باید به تجزیه و تحلیل فرهنگ خود بپردازند، سازمان مطلوب و مد نظرشان را تعریف کنند و ضمن تشخیص فرهنگ و ارزش‌های مناسب حمایت‌کننده از رسالت و اهداف سازمان، آنها را ایجاد کنند. همچنین فرهنگ سازمانی به منزله عاملی وحدت‌بخش، با تمایز و تفکیک که بخشی اجتناب‌ناپذیر از زندگی سازمانی شمرده می‌شوند، مقابله می‌کند و به کمک ارائه سیستمی از معانی مشترک، شالوده‌ای برای ارتباطات و درک دوجانبه ایجاد می‌کند. اگر این کنش‌ها به نحو مطلوبی به نتیجه نرسد، فرهنگ ممکن است به صورت برجسته‌ای کارآمدی سازمان را تقلیل دهد. ضمن اینکه مهم‌ترین سرمایه سازمان منابع انسانی آن است و در سال‌های اخیر توجه به منابع انسانی در سازمان، بخش عظیمی از زمان و سرمایه سازمان‌های پیشرو را به خود اختصاص داده است. موفقیت و شکست سازمان بستگی به چگونگی جذب و نگهداری منابع انسانی آن سازمان دارد. همچنین انتخاب و به کارگیری شایسته‌ترین افراد در هر شغل و البته متناسب با سازمان، یکی از مهم‌ترین مسائل تصمیمات مدیریتی محسوب می‌شود (آذر، احمدی و سبط، ۱۳۸۹).

مسئله‌ای که در شرکت سهامی بیمه ایران وجود دارد، این است که مدیران این شرکت به‌ویژه در حوزه منابع انسانی، به فرهنگ سازمانی و همه کارکردهای آن توجهی نمی‌کنند و از این امر غافل‌اند که فرهنگ سازمانی قوی و منسجم می‌تواند در موفقیت شرکت تأثیرگذار باشد. این شرکت از وجود فرهنگ سازمانی قوی، منسجم و مطلوب، و درونی کردن آن میان کارکنان و مزیت‌هایی که می‌تواند از این رهیافت به‌دست آورد، بی‌بهره مانده و نتوانسته است نظام جذب خود را به گونه‌ای طراحی کند که کارکنانی شایسته و متناسب با نیازهای شرکت و همراستا با

ارزش‌های فرهنگی مطلوب خود جذب کند. این پژوهش تلاش می‌کند به تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی و شناسایی فرهنگ مطلوب شرکت سهامی بیمه ایران بپردازد و بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر فرایند جذب در مدیریت منابع انسانی را مد نظر قرار دهد و از این طریق مشخص کند بین فرهنگ سازمانی و نظام جذب شرکت همسویی وجود دارد یا خیر.

از این رو مهم‌ترین اهداف پژوهش حاضر عبارت‌اند از:

۱. شناخت وضع موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی شرکت سهامی بیمه ایران؛
۲. تعیین وضعیت موجود نظام جذب شرکت سهامی بیمه ایران؛
۳. شناسایی همسوبودن نظام جذب با فرهنگ مطلوب سازمانی.

## پیشینه نظری پژوهش

### نظام جذب مدیریت منابع انسانی

برخی از محققان، نظام جذب را شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی و گزینش می‌دانند. آنها معتقدند اغلب، کارمندیابی اولین مرحله فرایند جذب شناخته می‌شود، ولی پیش از جست‌وجوی داوطلبی برای شغل، متخصصان منابع انسانی باید برنامه‌ریزی منابع انسانی را آغاز کنند. به منظور ارزیابی متقاضیان برای رسیدن به اهداف فرایند گزینش، هریک از شرکت‌ها راهبردهای گوناگونی در پیش می‌گیرند. گزینش که تمام شود، فرایند جذب به پایان می‌رسد (بایرز و ریو، ۲۰۱۱: ۱۷۰-۱۱۰ و عباس‌پور، ۱۳۸۷: ۱۰۰-۲۵). البته برخی اندیشمندان تجزیه و تحلیل شغل را نیز درون خرده‌سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی قرار می‌دهند (کوئین، ۱۹۸۸)، آن را شامل تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، گزینش، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی و توسعه شغلی می‌دانند (کاروس، کاروس و پانه، ۲۰۰۹: ۱۰۰-۲۰) و برخی نیز در فرایندهای مدیریت منابع انسانی مرحله جداگانه‌ای را برای جذب در نظر نمی‌گیرند و آن را به موضوعی سازمانی محدود کرده و وارد ادبیات خود نمی‌کنند (رابینز و جاج، ۱۳۸۹: ۵۹۳-۵۴۶ و قلی‌پور، ۱۳۹۰: ۱۹۴-۱۱۲).

### فرهنگ سازمانی و مفاهیم آن

فرهنگ سازمانی عبارتست از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، شیوه درک و استنباط، شیوه تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آن وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که با نام پدیده به‌اعضای تازه آموزش داده می‌شود (آلوز، لوولیس و منز، ۲۰۰۶)؛ در واقع وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است (ربیعی و آصف، ۱۳۹۱) که باید با سایر عناصر

سازمان هماهنگ باشد (رضوانی و سهام خدم، ۱۳۹۰) و کامیابی و شکست سازمان را تعیین می‌کند (نیکوکار، سلطانی و نیاوند، ۱۳۹۲). همچنین رابینز و جاج معتقدند فرهنگ سازمانی به سیستمی از ارزش‌های مشترک میان اعضا اشاره دارد که سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند. این سیستم در نگاه نزدیکتر، مجموعه‌ای از ویژگی‌های کلیدی است که سازمان برای آنها ارزش قائل است (رابینز و جاج، ۱۳۸۹: ۵۹۳-۵۴۶).

### چارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین

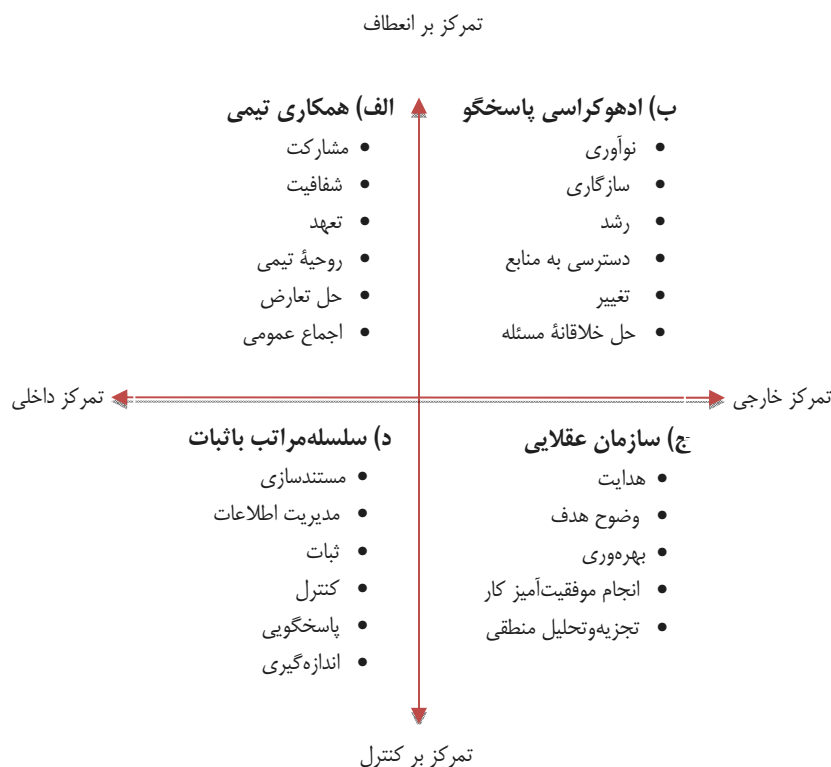
در چارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین (شکل ۱) محور افقی دو بُعد متقابل تمرکز سازمانی را نشان می‌دهد. سمت راست محور به موضوعات برون‌سازمانی محدود می‌شود و سمت چپ محور در انحصار موضوعات درون‌سازمانی است. محور عمودی مرتبط با ساختار سازمانی است به گونه‌ای که تفاوت بین انعطاف در بالای محور و کنترل در پایین محور قرار دارد (برون و داد، ۱۹۹۸). ذکر این نکته ضروری است که چارچوب ارزش‌های رقابتی به‌طور گسترده‌ای در توسعه منابع انسانی استفاده شده است و این منطقی و مناسب به نظر می‌رسد که این چارچوب در حوزه‌های دیگر نیز به کار رود. هویجبرگ و همکارش در ارزیابی فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب، مفیدبودن چارچوب ارزش‌های رقابتی را در سه سازمان نامتشابه نشان دادند. این مطالعه با هدف تعیین نیازهای آتی توسعه منابع انسانی و به‌منظور کار در مجموعه‌های ناهمگون همراه با روش‌های متفاوت انجام گرفت (هویجبرگ و پتروک، ۱۹۹۳ به نقل از برون و داد، ۱۹۹۸).



شکل ۱. چارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین

منبع: کوئین، ۱۹۸۸

در پژوهش پیش رو از مدل فرهنگی کوئین استفاده شده است (شکل ۲). در این مدل برای هریک از انواع فرهنگ سازمانی معیارهای زیر تعریف شده است.



شکل ۲. چارچوب ارزش های رقابتی کوئین

منبع: کوئین، ۱۹۸۸

شایان ذکر است احتمال خیلی کمی وجود دارد، سازمانی در هر یک از الگوهای سازمانی که در بالا تشریح شد و در شکل ۲ به صورت مستقل آمد، حضور نداشته باشد. همچنین بعید به نظر می رسد سازمان اثربخشی پیدا شود که کاملاً به صورت متعادل دربرگیرنده هر چهار بعد باشد. شرایط محیطی و عملیاتی ممکن است مستلزم داشتن مهارت های مندرج در هر ربع از چارچوب مذکور باشد، اما به نظر می رسد هر سازمان اثربخش به صورت نامتناسب یک یا دو ربع از مهارت ها را داشته باشد (برون و داد، ۱۹۹۸).

### پیشینه تجربی پژوهش

تاکنون مطالعات زیادی در حوزه فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی انجام شده است و این مطالعات نشان داده‌اند فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد (آدلر، ۱۹۸۳)، ولی به‌طور خاص درباره رابطه این دو مقوله با یکدیگر، به‌ویژه رابطه بین فرهنگ سازمانی و نظام جذب، پژوهش‌های اندکی صورت گرفته است.

در مطالعه‌ای که به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی در شیلی انجام گرفت، رابطه بین فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی تأیید شده است (رودریگز و گومز، ۲۰۰۹). یونگ و همکارانش (به نقل از پلاتونوا، ۲۰۰۵) با بررسی پایگاه داده‌های سازمان‌های آمریکایی که طیف گسترده‌ای از صنایع با اندازه‌های مختلف را دربرمی‌گرفت، از دیدگاهی کمی برای تشریح تجربی رابطه بین مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی، استفاده کردند. در پژوهشی نیز ویژگی‌های فرهنگی گروهی، توسعه‌ای، عقلایی و سلسله‌مراتبی و شش حوزه رویه‌های منابع انسانی، شامل کارمندیابی، توسعه، ارزیابی عملکرد، پاداش، ارتباطات و طرح سازمانی ارزیابی شد. نتایج نشان داد رویه‌های منابع انسانی بسته به نوع فرهنگ متفاوت است و پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای فرهنگ سازمانی به‌شمار می‌رود. اریلی، چاتمن و کالدول (۱۹۹۱) پس از تجزیه و تحلیل تناسب اشخاص و سازمان، رابطه بین فرهنگ سازمانی و برخی فرایندهای مدیریت منابع انسانی را گزارش کردند. همچنین مدل تناسب فرهنگی آیکان، کانانگو، شینا و مندونکا (۱۹۹۹، ۲۰۰۰) نشان داد فرایندهای مدیریت منابع انسانی به‌وسیله فرهنگ سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. در پژوهشی که ویلیام برون و نانسی داد (۱۹۸۸) به‌منظور تجزیه و تحلیل شکاف فرهنگ سازمانی (فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب) و تعیین نیازهای توسعه منابع انسانی در چارچوب مدل ارزش‌های رقابتی کوئین انجام گرفت، تأثیر فرهنگ سازمانی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی (برنامه‌ریزی منابع انسانی - آموزش و توسعه) تأیید شد. استون، لیندا و کیمبرلی (۲۰۰۸) نیز در پژوهشی با عنوان «اثر ارزش‌های فرهنگی بر مقبولیت و اثربخشی سیاست‌ها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی» در سازمان‌های آمریکایی، ضمن تأیید فرهنگ ملی و سازمانی به‌منزله متغیرهای تعدیل‌کننده در رابطه بین فرایندها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و مقبولیت و اثربخشی آنها، مدیران را بر آن داشتند تا سیاست‌ها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی را با توجه به تغییر و تحولات فرهنگی که به‌دلیل ورود نیروی کار از فرهنگ‌ها و کشورهای مختلف به آمریکا رخ داده، تعدیل کنند. آنها معتقدند که فرایندهای مدیریت منابع انسانی در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است و باید به‌منظور اثربخشی فرایندها، آنها را تعدیل کرد.

همچنین ساتائو و وانگ (۱۹۹۴) در این رابطه بیان کرده‌اند فرایندهای مدیریت منابع انسانی، به‌شدت تحت تأثیر فرهنگ و فرایندهای سازمانی قرار دارد. این پژوهش که بر سازمان‌های ژاپنی و چینی تمرکز کرده بود، نشان داد عوامل ساختاری بر گرایش‌های ارزشی، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی تأثیرگذار است و این عوامل نیز فرایندهای مدیریت منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و خروجی این مسیر خطی، عملکرد و اثربخشی سازمانی است. همچنین تیو، احمد و رودول (۲۰۰۳) در پژوهشی برای تشریح نقش فرهنگ سازمانی بر اثربخشی منابع انسانی در دولت محلی استرالیا، مدل چارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین را به‌کار بردند. آنها دریافتند برای اثربخشی سیستم مدیریت منابع انسانی، فرهنگ رقابتی و ترقی‌خواهانه تأثیر بیشتری خواهد داشت. فانچر (۲۰۰۷) نیز در رساله خود به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر برنامه‌ریزی موفق پرداخت که برنامه‌ریزی منابع انسانی نیز جزئی از آن شمرده می‌شود. وی به تأثیر بنیان‌گذاران سازمان بر پیدایش فرهنگ سازمانی و به‌تبع آن، تأثیر فرهنگ سازمانی بر فرایند برنامه‌ریزی موفق صحنه گذاشت. درباره تأثیر فرهنگ سازمانی بر فرایند کارمندیابی نیز برخی محققان دریافتند، ارزش‌ها فرایند کارمندیابی را به چند روش تحت تأثیر قرار می‌دهند. هنری (۲۰۰۴) در پژوهش خود تأثیر فرهنگ سازمانی بر سیستم ارزیابی عملکرد، تنوع معیارها و نحوه استفاده از آن را روی ۳۸۳ نمونه داوطلب شغل بررسی کرد. هنری ضمن تأیید تأثیر فرهنگ سازمانی بر سیستم ارزیابی عملکرد در بخش پیشینه پژوهش، دریافت که فرهنگ سازمانی به‌صورت مستقیم بر تنوع معیارها اثرگذار است و به‌صورت غیر مستقیم نحوه استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

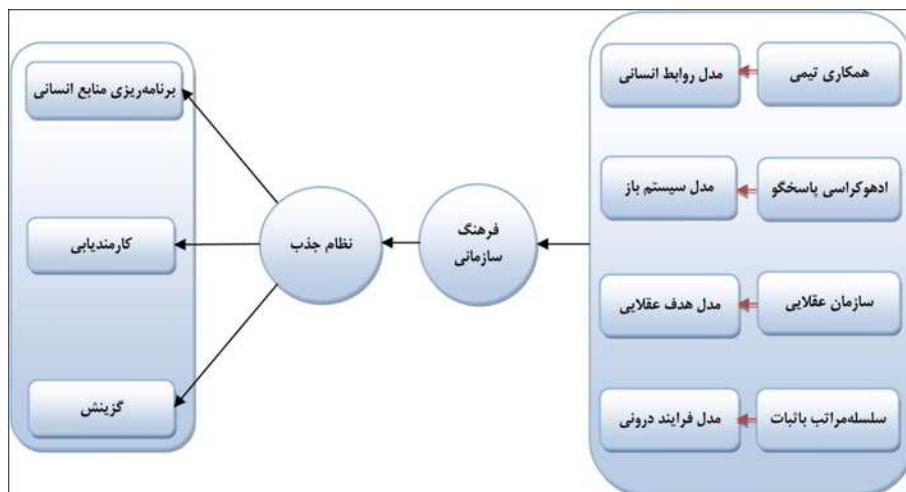
در این زمینه میسر، هکت، گیلو توپلونیتسکی (۲۰۱۰) نیز به بررسی تأثیر تناسب فرد با سازمان یا فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی و تصمیم ماندن فرد در سازمان در شرکت‌های حوزه انرژی پرداختند. آنها در پژوهش خود فرهنگ موجود و مطلوب سازمانی را از طریق مدل ارزش‌های رقابتی کوئین با جمع‌آوری نمونه ۶۸۷ تایی از کارکنان این شرکت‌ها بررسی کردند و دریافتند تناسب بین فرهنگ سازمانی و ارزش‌های فرد، به‌خصوص زمانی که فرهنگ موجود و مطلوب منطبق با یکدیگر باشند، بر تعهد سازمانی و تصمیم به ماندن در سازمان تأثیرات بسزایی دارد.

از میان پایان‌نامه‌های داخلی نیز درباره رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان در بخش درمان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران، مشخص شد فرهنگ سازمانی با مؤلفه‌های تفویض اختیار، کفایت نفس، احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس داشتن حق انتخاب و احساس اعتماد به کارکنان، رابطه نظام‌مند و مستقیمی با توانمندسازی کارکنان دارد (رحیمی،

(۱۳۸۸). پژوهش دیگری به بررسی رابطه بین نظام جبران خدمات و فرهنگ سازمانی مطابق الگوی کوئین و گارت پرداخته است. در این پژوهش معناداری رابطه مثبت نظام جبران خدمات و فرهنگ سازمانی، رابطه مستقیم فرهنگ عقلایی با سیستم جبران خدمات مالی، رابطه غیرمستقیم فرهنگ سلسله‌مراتبی با سیستم جبران خدمات مالی و فرهنگ توافق و مشارکت و فرهنگ ایدئولوژیک با سیستم جبران خدمات غیر مالی، تأیید شده است (فضلی، ۱۳۸۶). گودرزوند و حقی (۱۳۸۹) نیز در مقاله خود تأثیر فرهنگ سازمانی بر جذب زنان در پست‌های مدیریتی را بررسی کردند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی در جذب زنان در پست‌های مدیریتی در سطح سازمان‌های دولتی استان گیلان، نقش مهمی برعهده داشته است.

### مدل مفهومی

حال با توجه به در نظر گرفتن انواع فرهنگ سازمانی در چارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین (همکاری تیمی با مدل روابط انسانی، ادھوکراسی پاسخگو با مدل سیستم باز، سازمان عقلایی با مدل هدف عقلایی، و سلسله‌مراتب با ثبات با مدل فرایند درونی) و همچنین در نظر گرفتن خرده‌سیستم‌های نظام جذب (برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی و گزینش)، چارچوب نظری پژوهش ترسیم می‌شود (شکل ۳).



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش

همچنین در این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سؤال‌های زیر هستیم:

۱. فرهنگ سازمانی موجود شرکت سهامی بیمه ایران بر اساس مدل ارزش‌های رقابتی کوئین، از دیدگاه کارکنان و مدیران این شرکت در چه وضعیتی قرار دارد؟
۲. وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی (کارکنان و مدیران) شرکت سهامی بیمه ایران بر اساس مدل ارزش‌های رقابتی کوئین چگونه است؟
۳. وضعیت موجود نظام جذب مدیریت منابع انسانی شرکت سهامی بیمه ایران چگونه است؟
۴. با توجه به وضعیت موجود نظام جذب مدیریت منابع انسانی شرکت سهامی بیمه ایران و وضعیت فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب این شرکت، سیستم جذب شرکت با کدامیک از این فرهنگ‌های موجود و مطلوب همسویی و ارتباط بیشتری دارد؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است؛ زیرا مشخصه‌های پژوهش کاربردی در موضوع پژوهش (تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی و تعیین همسویی نظام جذب مدیریت منابع انسانی با ارزش‌های مطلوب فرهنگی در شرکت سهامی بیمه ایران) وجود دارد و نتایج پژوهش را می‌توان برای حل مسئله و تعیین هم‌راستایی بین فرهنگ سازمانی و نظام جذب به کار برد. از سوی دیگر، اگرچه به صورت عملی به تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی در شرکت سهامی بیمه ایران پرداخته است، پیشنهادها بیان شده را می‌توان در هر سازمانی اجرا کرد. از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهش پیش رو در دسته پژوهش‌های توصیفی از نوع پیمایشی شمرده می‌شود؛ زیرا داده‌های مربوط به فرهنگ و نظام جذب بدون هیچ‌گونه دستکاری گردآوری شده است.

جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارکنان شرکت سهامی بیمه ایران شکل داده است. جامعه آماری این پژوهش با توجه به شرایط آن محدود است و کیفیت اندازه‌گیری متغیرها از دید کارکنان و مدیران تفاوت دارد، به همین دلیل اطلاعات باید به شیوه‌ای گردآوری شود که دیدگاه‌های هر دو گروه مدیران و کارکنان را دربرگیرد. بر این اساس واحد تحلیل، هر دو گروه مدیران و کارکنان در نظر گرفته شده است.

روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای است. نمونه‌برداری تصادفی طبقه‌ای همان‌طور که از نامش پیداست، متضمن فرایند تشکیل طبقات و تجزیه آنها و در نهایت انتخاب تصادفی آزمودنی از هر طبقه است. این طرح نمونه‌برداری که کارآمدترین طرح‌های نمونه‌برداری است، وقتی بهترین انتخاب است که برای طبقات مختلف درون جامعه، اطلاعات متمایزکننده‌ای لازم باشد تا

تفاوت‌های موجود در پارامترهای طبقات شناخته شود (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۸: ۳۵۲-۳۰۵).

تعداد مدیران و کارشناسان ستادی شرکت سهامی بیمه ایران ۳۲۰ نفر است. براساس جدول مورگان نمونه پیشنهادی برای این تعداد جامعه آماری، ۱۷۵ نفر پیشنهاد می‌شود که برای اطمینان بیشتر ۲۰۰ پرسشنامه توزیع شد و از این تعداد ۱۷۳ پرسشنامه تکمیل به‌دست آمد.

جدول ۱. تعداد مدیران و کارشناسان در جامعه و نمونه آماری

| طبقات     | تعداد در جامعه | تعداد در نمونه |
|-----------|----------------|----------------|
| مدیران    | ۶۴             | ۳۵             |
| کارشناسان | ۲۵۶            | ۱۳۸            |

ابزار گردآوری داده‌های این پژوهش پرسشنامه است و در دو بخش اصلی تنظیم شده است. بخش اول ۲۴ شاخص (کمی) اصلی را دربردارد که با استفاده از آنها داده‌های مرتبط با شش شاخص اصلی پژوهش و همچنین چهار نوع اصلی فرهنگ سازمانی گردآوری می‌شود. در بخش دوم پرسشنامه، ۲۴ سؤال درباره نظام جذب مدیریت منابع انسانی در جامعه آماری پژوهش مطرح شده است.

به‌منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از مرحله پیش‌آزمون و به‌کمک نرم‌افزار آماری SPSS، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد. با توجه به اینکه تمام مقادیر آلفای کرونباخ برای همه بخش‌های پرسشنامه بزرگتر از ۰/۷۰ به‌دست آمد، می‌توان گفت این ابزار از قابلیت اعتماد یا به بیان دیگر، از پایایی لازم برخوردار است.

اعتبار محتوای ابزار اندازه‌گیری، به سؤال‌های مطرح‌شده آن بستگی دارد. اگر سؤال‌های پرسشنامه معرف ویژگی‌ها و مهارت‌هایی باشد که محقق قصد اندازه‌گیری آنها را دارد، آزمون دارای اعتبار محتوا است. به‌طور معمول اعتبار محتوای آزمون را افرادی متخصص در حوزه مورد مطالعه تعیین می‌کنند. اعتبار محتوای این پرسشنامه را نیز استادان راهنما و مشاور و تنی چند از افراد مطلع، از جمله دانشجویان دکتری و کارشناسی ارشد مدیریت تأیید کردند، پس می‌توان ادعا کرد ابزار پژوهش از اعتبار لازم برخوردار است.

روایی سازه نیز به‌کمک تحلیل عاملی اکتشافی برای سؤال‌های هر دو بخش پرسشنامه به تأیید رسید؛ بدین صورت که پس از تحلیل عاملی روی ۲۴ سؤال طراحی‌شده برای پرسشنامه

فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود و مطلوب، مقادیر اشتراک استخراجی همه گویه‌های پرسشنامه در هر دو وضعیت بیشتر از ۰/۵ به دست آمد که در تحلیل باقی ماندند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی بر مبنای ۲۴ گویه پرسشنامه فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود و مطلوب بدین شرح محاسبه شده است:

شاخص آزمون KMO برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود و مطلوب به ترتیب برابر ۰/۸۱۱ و ۰/۸۶۷ است (بزرگتر از ۰/۶) که کفایت تعداد نمونه را نشان می‌دهد. همچنین با توجه اینکه مقدار sig آزمون بارتلت کوچکتر از ۵ درصد به دست آمد، می‌توان گفت تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) مناسب است. به طور کلی پرسشنامه فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود (در مجموع ۶ عامل) با واریانس کل تبیین شده بیش از ۷۱/۴۳ درصد، قادر به سنجش وضعیت موجود فرهنگ سازمانی است و در وضعیت مطلوب نیز (در مجموع ۶ عامل) با واریانس کل تبیین شده بیش از ۷۰/۹۵ درصد، قادر به سنجش وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی است. این نتایج روایی سازه سؤال‌های پرسشنامه را در دو وضعیت موجود و مطلوب نشان می‌دهد. برای پرسشنامه نظام جذب مدیریت منابع انسانی در وضعیت موجود، در مجموع ۲۴ سؤال طراحی شد. از آنجاکه پس از تحلیل عاملی، مقادیر اشتراکی برای سه گویه کمتر از ۰/۵ به دست آمد، این سه گویه از مجموع سؤال‌ها حذف شدند؛ بدین ترتیب نتایج تحلیل عاملی اکتشافی بر مبنای ۲۱ گویه پرسشنامه نظام جذب مدیریت منابع انسانی به شرح زیر است:

شاخص آزمون KMO برای پرسشنامه نظام جذب مدیریت منابع انسانی، برابر ۰/۸۳۵ (بزرگتر از ۰/۶) است که کفایت تعداد نمونه را نشان می‌دهد. همچنین با توجه به مقدار sig آزمون بارتلت (کوچکتر از ۵ درصد)، می‌توان گفت تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) مناسب است. به طور کلی سؤال‌های پرسشنامه نظام جذب مدیریت منابع انسانی (در جمع ۳ عامل) با واریانس کل تبیین شده بیش از ۵۳/۰۸ درصد، قادر به سنجش نظام جذب مدیریت منابع انسانی است.

در این مطالعه برای سنجش داده‌ها، آزمون فرضیه‌ها و پاسخ به سؤال‌های پژوهشی، از آزمون‌های متناسب استفاده شده است که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از:

- آزمون میانگین یک جامعه؛
- ضریب همبستگی اسپیرمن؛
- مدل‌سازی معادلات ساختاری.

همچنین تنظیم، تلخیص و تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزارهای تحلیل آماری SPSS و LISREL انجام گرفته است.

## یافته‌های پژوهش

### پاسخ به سؤال اول پژوهش

فرهنگ سازمانی موجود شرکت سهامی بیمه ایران بر اساس مدل ارزش‌های رقابتی کوئین، از دیدگاه کارکنان و مدیران این شرکت در چه وضعیتی قرار دارد؟

جدول ۲. نتایج آزمون میانگین برای انواع فرهنگ و شاخص‌های شش‌گانه در وضعیت موجود

| میانگین | مقدار آزمون |              |            |       |                |         | ابعاد                 |
|---------|-------------|--------------|------------|-------|----------------|---------|-----------------------|
|         | میانگین     | انحراف معیار | درجه آزادی | مقدار | اختلاف میانگین | ت‌آماره |                       |
| ۲/۶۳    | ۰/۷۷۰       | -۶/۴۰        | ۱۷۲        | ۰/۰۰۰ | -۰/۳۸          | -۰/۴۹۳۳ | معیارهای موفقیت       |
| ۲/۶۱    | ۰/۷۵۵       | -۶/۸۰        | ۱۷۲        | ۰/۰۰۰ | -۰/۴۰          | -۰/۵۰۳۴ | جو یا فضای سازمان     |
| ۲/۸۶    | ۰/۷۵۱       | -۲/۵۳        | ۱۷۲        | ۰/۱۲  | -۰/۱۴          | -۰/۲۵۷۱ | محور اصلی سازمان      |
| ۲/۵۶    | ۰/۷۷۰       | -۷/۵۵        | ۱۷۲        | ۰/۰۰۰ | -۰/۴۴          | -۰/۵۵۷۸ | مدیریت عالی سازمان    |
| ۲/۸۳    | ۰/۷۴۵       | -۲/۹۰        | ۱۷۲        | ۰/۴   | -۰/۱۶          | -۰/۲۷۶۶ | ویژگی‌های غالب        |
| ۲/۴۰    | ۰/۸۰۹       | -۹/۵۱        | ۱۷۲        | ۰/۰۰۰ | -۰/۵۸          | -۰/۷۰۶۷ | سبک مدیریت            |
| ۲/۶۰    | ۰/۷۹۱       | -۶/۴۱        | ۱۷۲        | ۰/۰۰۰ | -۰/۳۸          | -۰/۵۰۵۱ | الف) همکاری تیمی      |
| ۲/۵۰    | ۰/۶۵۴       | -۹/۳۵        | ۱۷۲        | ۰/۰۰۰ | -۰/۴۶          | -۰/۵۶۳۵ | ب) ادھوکراسی پاسخگو   |
| ۲/۶۸    | ۰/۶۹۵       | -۶/۰۸۵       | ۱۷۲        | ۰/۰۰۰ | -۰/۳۲          | -۰/۴۲۶۱ | ج) سازمان عقلایی      |
| ۲/۷۷    | ۰/۶۸۵       | -۴/۴۰        | ۱۷۲        | ۰/۰۰۰ | -۰/۲۳          | -۰/۳۳۲۱ | د) سلسله‌مراتب باثبات |

پس از اجرای آزمون میانگین در سطح اطمینان ۹۵ درصد روی شاخص‌های شش‌گانه پژوهش، از آنجا که مقدار sig کمتر از ۰/۰۵ است، حد پایین و حد بالا منفی به‌دست آمد و اختلاف میانگین و آماره t علامت منفی دارد، لذا شاخص‌های شش‌گانه پژوهش در شرکت سهامی بیمه ایران در وضعیت موجود، کمتر از متوسط قرار دارند.

همچنین با اجرای آزمون میانگین در سطح اطمینان ۹۵ درصد روی انواع فرهنگ سازمانی، برای هریک از فرهنگ‌ها مقدار sig برابر با ۰/۰۰۰ به‌دست آمد و چون از ۰/۰۵ کوچکتر است، فرض صفر برای هر یک از فرهنگ‌ها رد می‌شود؛ یعنی میانگین جامعه با عدد ۳ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تفاوت دارد. از آنجا که حد پایین و حد بالا عدد منفی را نشان می‌دهد و

تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی و تعیین همسویی نظام جذب... ۵۹۵

اختلاف میانگین و آماره  $t$  منفی است، می توان نتیجه گرفت انواع فرهنگ سازمانی در شرکت سهامی بیمه ایران در وضعیت موجود کمتر از متوسط قرار دارند.

### پاسخ به سؤال دوم پژوهش

وضعیت شاخص های فرهنگ سازمانی (کارکنان و مدیران) شرکت سهامی بیمه ایران بر اساس مدل ارزش های رقابتی کوئین در وضع مطلوب چگونه است؟

جدول ۳. نتایج آزمون میانگین برای انواع فرهنگ و شاخص های شش گانه در وضعیت مطلوب

| ابعاد                 | میانگین | تفاوت معیار | آماره $T$ | جهت آزادی | مقداری | مقدار آزمون    |        |        | نتیجه آزمون |
|-----------------------|---------|-------------|-----------|-----------|--------|----------------|--------|--------|-------------|
|                       |         |             |           |           |        | اختلاف میانگین | دین    | د      |             |
| سبک مدیریت            | ۴/۱۰    | ۰/۷۳        | ۱۹/۹۸     | ۱۷۲       | ۰/۰۰۰  | ۱/۱            | ۰/۹۹۸۹ | ۱/۲۱۷  | قابل قبول   |
| معیارهای موفقیت       | ۴/۰۰    | ۰/۷۷        | ۱۷/۱      | ۱۷۲       | ۰/۰۰۰  | ۱/۰۰           | ۰/۸۸۹۷ | ۱/۲۱   | قابل قبول   |
| جو یا فضای سازمان     | ۳/۹۶    | ۰/۷۸        | ۱۶/۳۸     | ۱۷۲       | ۰/۰۰۰  | ۰/۹۶۹          | ۰/۸۵۲۸ | ۱/۰۸۶  | قابل قبول   |
| محور اصلی سازمان      | ۴/۰۲    | ۰/۷۸        | ۱۷/۲      | ۱۷۲       | ۰/۰۰۰  | ۱/۰۲           | ۰/۹۰۵۷ | ۱/۱۴   | قابل قبول   |
| مدیریت عالی سازمان    | ۳/۸۹    | ۰/۶۵        | ۱۷/۸۹     | ۱۷۲       | ۰/۰۰۰  | ۰/۸۹۰          | ۰/۷۹۲۰ | ۰/۹۸۸۴ | قابل قبول   |
| ویژگی های غالب        | ۳/۹۳    | ۰/۷۶        | ۱۶/۰۶     | ۱۷۲       | ۰/۰۰۰  | ۰/۹۳۲          | ۰/۸۱۷۶ | ۱/۰۴۶  | قابل قبول   |
| الف) همکاری تیمی      | ۴/۰۵    | ۰/۷۴        | ۱۸/۵۹     | ۱۷۲       | ۰/۰۰۰  | ۱/۰۵           | ۰/۹۴۱۲ | ۱/۱۶۴  | قابل قبول   |
| ب) ادھو کراسی پاسخگو  | ۴/۰۴    | ۰/۷۱        | ۱۹/۳۵     | ۱۷۲       | ۰/۰۰۰  | ۱/۰۴           | ۰/۹۴۱۱ | ۱/۱۵۴  | قابل قبول   |
| ج) سازمان عقلایی      | ۳/۸۵    | ۰/۶۸        | ۱۶/۵۳     | ۱۷۲       | ۰/۰۰۰  | ۰/۸۵۵          | ۰/۷۵۳۴ | ۰/۹۵۷۶ | قابل قبول   |
| د) سلسله مراتب باثبات | ۳/۹۹    | ۰/۶۱        | ۲۱/۲۳     | ۱۷۲       | ۰/۰۰۰  | ۰/۹۹۷          | ۰/۹۰۴۴ | ۱/۰۸۹  | قابل قبول   |

پس از اجرای آزمون میانگین در سطح اطمینان ۹۵ درصد روی شاخص های شش گانه پژوهش، از آنجا که مقدار  $sig$  کمتر از ۰/۰۵ است، حد پایین و حد بالا مثبت به دست آمد و اختلاف میانگین و آماره  $t$  مثبت است، لذا شاخص های شش گانه پژوهش در شرکت سهامی بیمه ایران در وضعیت مطلوب، بالاتر از متوسط قرار دارند.

همچنین با اجرای آزمون میانگین در سطح اطمینان ۹۵ درصد روی انواع فرهنگ سازمانی، برای هریک از فرهنگ ها مقدار  $sig$  برابر با ۰/۰۰۰ به دست آمد و چون از ۰/۰۵ کوچکتر است،

فرض صفر برای هر یک از فرهنگ‌ها رد می‌شود؛ یعنی میانگین جامعه با عدد ۳ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تفاوت دارد. از آنجاکه حد پایین و حد بالا عدد مثبتی را نشان می‌دهد و اختلاف میانگین و آماره  $t$  مثبت است، می‌توان نتیجه گرفت انواع فرهنگ سازمانی در شرکت سهامی بیمه ایران در وضعیت مطلوب بالاتر از متوسط قرار دارند.

### پاسخ به سؤال سوم پژوهش

وضعیت موجود نظام جذب مدیریت منابع انسانی شرکت سهامی بیمه ایران چگونه است؟

جدول ۴. نتایج آزمون میانگین برای هر یک از ابعاد سه‌گانه نظام جذب مدیریت منابع انسانی

| ابعاد             | نتیجه آزمون | تفاوت معیار | آماره $T$ | درجه آزادی | مقدار $t$ | اختلاف میانگین | مقدار آزمون |         |
|-------------------|-------------|-------------|-----------|------------|-----------|----------------|-------------|---------|
|                   |             |             |           |            |           |                | بالا        | پایین   |
| گزینش             | ۲/۰۸۷       | ۰/۷۰        | -۱۷/۵     | ۱۷۲        | ۰/۰۰۰     | -۰/۹۲۱۲        | -۰/۰۲۵      | -۰/۸۱۷۵ |
| کارمندیابی        | ۲/۲۶۶       | ۰/۶۲        | -۱۵/۵     | ۱۷۲        | ۰/۰۰۰     | -۰/۷۳۳۲        | -۰/۸۲۶۵     | -۰/۶۴۰۱ |
| برنامه‌ریزی منابع | ۲/۲۱۵       | ۰/۵۹        | -۱۷/۶     | ۱۷۲        | ۰/۰۰۰     | -۰/۷۸۴۳        | -۰/۸۷۲      | -۰/۶۹۶۸ |

پس از اجرای آزمون میانگین در سطح اطمینان ۹۵ درصد روی ابعاد سه‌گانه نظام جذب مدیریت منابع انسانی، مقدار  $\text{sig}$  برابر با ۰/۰۰۰ به‌دست آمد و چون کوچکتر از ۰/۰۵ است، فرض صفر برای هر یک از ابعاد سه‌گانه نظام جذب مدیریت منابع انسانی رد می‌شود؛ یعنی میانگین جامعه با عدد ۳ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تفاوت دارد. از آنجایی که حد پایین و حد بالا عدد منفی به‌دست آمد و اختلاف میانگین و آماره  $t$  نیز منفی است، می‌توان نتیجه گرفت ابعاد سه‌گانه نظام جذب مدیریت منابع انسانی در شرکت سهامی بیمه ایران در وضعیت موجود، کمتر از متوسط قرار دارند.

### پاسخ به سؤال چهارم پژوهش

با توجه به وضعیت موجود نظام جذب مدیریت منابع انسانی شرکت سهامی بیمه ایران و وضعیت فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب این شرکت، سیستم جذب شرکت با کدام‌یک از این فرهنگ‌های موجود و مطلوب همسویی و ارتباط بیشتری دارد؟

جدول ۵ رابطه همبستگی میان شاخص های فرهنگ سازمانی در وضع مطلوب و ابعاد نظام جذب مدیریت منابع انسانی را نشان می دهد. همان طور که مشخص است، فقط میان شاخص مدیریت عالی سازمان با ابعاد سه گانه نظام جذب، رابطه همبستگی مثبت و معنادار مشاهده می شود. میان بقیه شاخص های فرهنگ سازمانی و ابعاد نظام جذب مدیریت منابع انسانی، رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد.

جدول ۵. همبستگی بین شاخص های فرهنگ سازمانی در وضع مطلوب و ابعاد نظام جذب

| شاخص ها و ابعاد      | ۱      | ۲      | ۳      | ۴      | ۵      | ۶     | ۷      | ۸      |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|
| ۱. ویژگی های غالب    | -      |        |        |        |        |       |        |        |
| ۲. مدیریت عالی       | **/۵۲۶ | -      |        |        |        |       |        |        |
| ۳. محور اصلی         | **/۵۹۸ | **/۶۸۴ | -      |        |        |       |        |        |
| ۴. جو یا فضای        | **/۵۳۲ | **/۶۲۹ | **/۷۸۴ | -      |        |       |        |        |
| ۵. معیارهای موفقیت   | **/۵۵۵ | **/۵۹۶ | **/۷۷۹ | **/۸۳۵ | -      |       |        |        |
| ۶. سبک مدیریت        | **/۵۳۸ | **/۶۳۲ | **/۷۳۹ | **/۸۴۱ | **/۸۱۹ | -     |        |        |
| ۷. برنامه ریزی منابع | -/۲۵   | **/۱۸۹ | -/۴۸   | -/۱۰   | /۲۲    | -/۱۰۰ | -      |        |
| ۸. کارمندیابی        | -/۴۴   | **/۱۹۰ | -/۶۴   | -/۵۶   | -/۶۵   | -/۹   | **/۴۸۵ | -      |
| ۹. گزینش             | -/۱۹   | **/۲۰۰ | -/۵۹   | -/۷۲   | -/۱۲   | -/۷۵  | **/۶۲۶ | **/۶۳۹ |

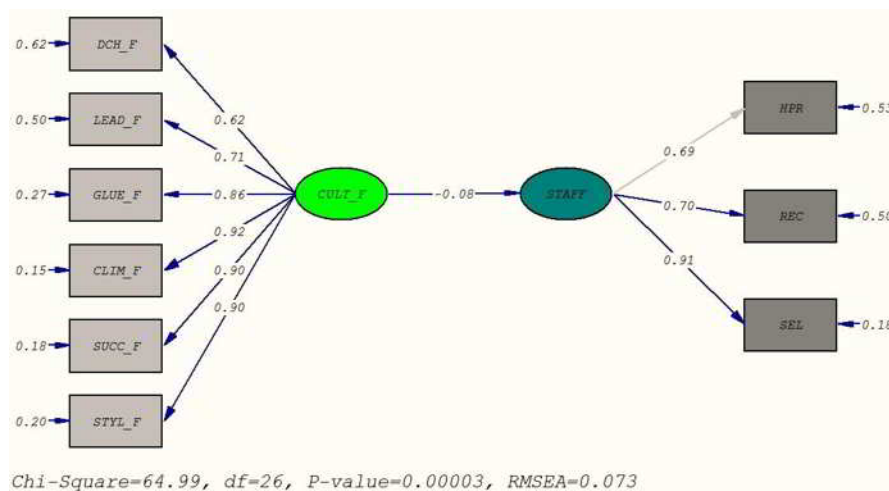
\*\* رابطه معنادار در سطح ۰/۰۱ (دو دامنه)

\* رابطه معنادار در سطح ۰/۰۵ (دو دامنه)

جدول ۵ نشان می دهد رابطه معناداری میان فرهنگ سازمانی در وضع موجود و نظام جذب مدیریت منابع انسانی با ضریب ۰/۴۴۲ در سطح معناداری ۰/۰۱ وجود دارد. همچنین بین فرهنگ سازمانی در وضع مطلوب و نظام جذب مدیریت منابع انسانی هیچ گونه رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد.

شکل ۴ بررسی رابطه علی میان فرهنگ مطلوب را با نظام جذب مدیریت منابع انسانی به کمک مدل معادلات ساختاری (SEM) نشان می دهد. با توجه به نسبت کای دو به درجه آزادی کوچکتر از ۳، RMSE کوچکتر از ۰/۰۸ و نیز GFI و AGFA بزرگتر از ۹۰ درصد، می توان نتیجه گرفت که مدل اجرا شده برازش مناسبی دارد. تحلیل مسیر نشان می دهد قدر مطلق عدد معناداری کمتر از ۱/۹۶ است. بنابراین هرگونه رابطه میان این دو متغیر رد می شود و در سطح

اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت نظام جذب مدیریت منابع انسانی با فرهنگ مطلوب در جامعه مد نظر همراستا نیست.



شکل ۴. مدل رابطه علی میان فرهنگ سازمانی در وضع مطلوب و نظام جذب مدیریت منابع انسانی

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این نوشتار برای پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش از آزمون‌های میانگین تک‌نمونه‌ای، همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد و به ترتیب سؤال‌های مطرح‌شده، نتایج زیر به‌دست آمد.

- در بررسی فرهنگ سازمانی موجود شرکت سهامی بیمه ایران، تمام شاخص‌های فرهنگی براساس مدل ارزش‌های رقابتی کوئین در وضعیت نامطلوبی قرار دارند. همچنین براساس این شاخص‌ها، چهار نوع فرهنگ در شرکت سهامی بیمه ایران در نظر گرفته شد که تمام این فرهنگ‌ها نیز در شرکت مذکور نامطلوب ارزیابی شده است.
- در بررسی فرهنگ سازمانی مطلوب شرکت سهامی بیمه ایران، تمام شاخص‌های فرهنگی براساس مدل ارزش‌های رقابتی کوئین در وضعیت قابل قبولی ارزیابی شد. همچنین براساس این شاخص‌ها، چهار نوع فرهنگ در شرکت سهامی بیمه ایران در نظر گرفته شد که تمایل مدیران کارکنان به تمام این فرهنگ‌ها در شرکت مذکور، حد قابل قبولی دارد؛ هرچند مقبولیت این نوع فرهنگ‌ها و شاخص‌ها یکسان نیست.

- در بررسی وضعیت موجود نظام جذب مدیریت منابع انسانی شرکت سهامی بیمه ایران، هر سه بُعد برنامه ریزی منابع انسانی، کارمندیابی و گزینش، در وضعیت نامطلوبی ارزیابی شد. از این ابعاد، بعد کارمندیابی در مقایسه با دو بعد دیگر از وضعیت بهتری برخوردار است و پس از آن بُعد برنامه ریزی منابع انسانی قرار دارد و در انتها، شاخص گزینش در مقایسه با دو بعد دیگر وضعیت نامناسبی دارد.
- نتیجه آزمون همبستگی نشان می دهد رابطه میان فرهنگ سازمانی در وضع موجود و نظام جذب مدیریت منابع انسانی، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است و مقدار ضریب همبستگی (۰/۴۴۲) نشان می دهد بین فرهنگ سازمانی در وضع موجود و نظام جذب مدیریت منابع انسانی در شرکت سهامی بیمه ایران، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در مقابل به دلیل بیشتر بودن مقدار معناداری از حد مجاز (۰/۰۵) رابطه میان فرهنگ سازمانی در وضع مطلوب و نظام جذب مدیریت منابع انسانی، معنادار نیست. بنابراین با توجه به نتیجه آزمون همبستگی، در شرکت سهامی بیمه ایران، رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ سازمانی در وضع مطلوب و نظام جذب مدیریت منابع انسانی وجود ندارد.

### پیشنهادهای

با توجه به وضعیت فرهنگ سازمانی در وضع موجود و مطلوب، باید در پی یافتن راههایی برای ارتقای شاخص ها و انواع فرهنگ سازمانی در شرکت سهامی بیمه ایران باشیم تا بدین ترتیب فرهنگ موجود شرکت به فرهنگ مطلوب نزدیک شود. همچنین وضعیت نامناسب نظام جذب مدیریت منابع انسانی در شرکت سهامی بیمه ایران، اقدامات و ابتکارات بیشتری را در حوزه مدیریت منابع انسانی و به طور خاص در ابعاد برنامه ریزی منابع انسانی، کارمندیابی و گزینش می طلبد. از سوی دیگر، با پذیرش وجود رابطه بین فرهنگ سازمانی موجود و نظام جذب مدیریت منابع انسانی، باید در پی راههایی برای ارتقا و بهبود شاخص ها و انواع فرهنگ های سازمانی در راستای فرهنگ مطلوب مد نظر مدیران و کارکنان باشیم تا بدین طریق پس از شناخت فرهنگ سازمانی توسط مدیران، سیاست ها و نظام جذب مدیریت منابع انسانی بر مبنای همین فرهنگ پایه ریزی شود.

### References

- Abaspour, A. (2008). *Advanced Human Resource Management*. Tehran: Samt. (in Persian)

- Adler, N. J. (1983). Cross-cultural management research: the ostrich and the trend. *Academy of Management Review*, 8(2): 226-232.
- Alves, J. C., Lovelace, K. J. & Manz, C. C. (2006). A cross-cultural perspective of self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4): 338-359.
- Aycan, Z., Kanungo, N. R. & Sinha, P. J. (1999). Organizational Culture and Human Resource Management Practices the Model of Culture Fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4): 501-526.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. (2000). impact of culture on human resource management practices: a 10-country comparison. *Applied psychology: an international review*, 49(1): 192-221.
- Azar, A., Ahmadi, P. & Sabt, M. (2010). Model Design for Personnel Selection with Data Mining Approach (Case Study: A Commerce Bank of Iran. *Journal of IT management*, 2(4): 3-22. (in Persian)
- Brown, F. W. & Dodd, G. N. (1998). Utilizing organizational culture gap analysis to determine human resource development needs. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(7): 374-385.
- Byars, L. L. & Rue, L. W. (2011). *Human Resource Management*. (10 ed.). New York: Mc Graw-Hill.
- Caruth, D. L. Caruth, G. D. & Pane, S. S. (2009). *Staffing the contemporary organization*. London: Praeger.
- Danaeifard, H., Alvani, M. & Azar, A. (2009). *Qualitative research methodology in management: A holistic approach*. Tehran: Safar. (in Persian)
- Fancher, L. P. (2007). *The Influence of Organizational Culture on the Implementation of Succession Planning*. Georgia: A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Doctor of Philosophy Andrew Young School of Policy Studies of Georgia State University.
- Fazli, S. (2007). *The relationship between compensation systems and organizational culture consistent pattern Quinn and Garth*. Tehran University, Iran. (in Persian)
- Gholipour, A. (2011). *Human Resources Management: Concepts, Theory and Applications*. Tehran: Samt. (in Persian)
- Goudarzvand, G. M. & Haghi, M. (2010). The impact of organizational culture on women in management positions. *Journal of Women and Society*, 1(4): 97-112. (in Persian)

- Henri, J. F. (2004). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31 (1): 1-27.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H. & Toplonytsky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (1): 458-473.
- Nikoukar, GH., Soltani, M. & Niyavand, A. (2013). Designing native model of recognition and evolution of organizational culture of military and police organizations in Islamic Republic of Iran. *Journal of public management*, 5(3): 143-163. (in Persian)
- Oreilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational culture: a profile comparison approach to assessing person organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3): 487-516.
- Platovona, E. A. (2005). The Relationship among Human Resource management, Organizational Culture and organizational Performance. a Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the University of Alabama At Birmingham, in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Rabiei, A. & Asef, H. (2012). The Role of Organizational Culture in Preventing from Administrative Corruption. *Journal of public management*, 4(10): 45-58. (in Persian)
- Rahimi, M. (2000). *The relationship between organizational culture and employee empowerment in the management of social security in Tehran*. MA Dissertation. Tehran University, Iran. (in Persian)
- Rezvani, H. & Saham Khadam, M. (2011). Comparative Study of Organizational Culture Typologies: Case Study: Pegah Fars and Sham Sham Companies. *Journal of public management*, 3(6): 79-92. (in Persian)
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2002). *Organizational behavior*. By Zare, A. Tehran: Nas. (in Persian)
- Rodriguez, J. K. & Gomez, C. F. (2009). HRM in Chile: the impact organizational culture. *Employee Relations*, 31(3): 276-294.
- Salmani, D. & Khodabakhshi, M. (2013). Explanation the relation of cultural components and the quality of properties maintenance in organization. *Journal of public management*, 5(3): 63-82. (in Persian)

- Satow, T. & Wang, Z. M. (1994). Cultural and Organizational Factors in Human Resource Management in China and Japan: A Cross-cultural Socio-economic Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 9(4): 3-11.
- Ston, D. L., Linda, I. & Kimberly, M. L. (2008). *A Model of the Influence of Cultural Values on Job Application Intentions and Behaviors*. New York: Psychology Prees.
- Teo, S. T., Ahmad, T., & Rodwell, J. J. (2003). HR role effectiveness and organizational culture in Australian local government. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41 (3): 298-315.