

بررسی جایگاه نقش توسعه منابع انسانی صنعت نفت در پیشبرد ارزش ها و فرهنگ های سازمانی (مطالعه موردی شرکت نفت محمودآباد)

سراج الدین محبی^{۱*} و سید حمید رضا میر سعیدی^۲

۱ عضو هیئت علمی و استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد قشم

ایمیل : mohebi.abcd@gmail.com

۲ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی

پست الکترونیکی : s.hamidr.m@gmail.com

چکیده

روش ها و سبک ها و عملکردهای مدیریت منابع انسانی برای توسعه منابع انسانی به طور گسترده و دامنه دار با فرهنگ سازمانی ارتباط تنگاتنگ دارد. در این مقاله سعی شده است که به بررسی نقش ارزش ها و فرهنگ سازمانی در پذیرش و اثربخشی فرایندها و اقدامات مدیریت منابع انسانی پرداخته شود. پژوهش حاضر با هدف بررسی عوامل موثر بر بهره وری نیروهای دانشگر شرکت ملی نفت محمودآباد ایران به روش توصیفی پیمایشی صورت گرفته است. تعداد ۹۰ نفر از کارشناسان واحدهای ستادی شرکت ملی نفت محمودآباد ایران از طریق روش سرشماری کامل برای پاسخ به سوالات پرسشنامه که پایایی آن از طریق ضریب آلفای کربناخ مورد تأیید قرار گرفته است، انتخاب شده اند. در این مقاله به بررسی نقش توسعه منابع انسانی در پیشبرد ارزش ها و فرهنگ های سازمانی پرداخته شده است که توسعه منابع انسانی با بحثی در بازنگری نقش منابع انسانی، آغاز می شود. در نهایت آزمون فریدمن ضمن معنادار نشان دادن اظهارات پاسخگویان، اولویت بندی عوامل موثر بر بهره وری نیروهای دانشگر را به ترتیب عوامل ارزشی، عوامل فرهنگی نشان داد.

واژه‌های کلیدی: آموزش - توسعه - منابع انسانی - اخلاقیات - ارزش ها - فرهنگ سازمانی

۱- مقدمه

سازمان های پیشرو در هزاره ی جدید، تنها از طریق به کارگیری الگوهای پیشرفته توسعه نیروی انسانی، یادگیری سازمانی و راهبردهای توسعه و بالندگی قابلیت های کارکنان، می توانند پاسخگوی نیازهای سازمان، آن هم با سرعت و انعطاف بیشتری باشند. توسعه منابع انسانی یکی از مهم ترین اهداف راهبردی سازمان های پیشرو عصر کنونی است که به منظور ارتقای سطح دانش، مهارت، تجربه و کیفیت، تعالی و عملکرد سرمایه های سازمان و حتی تغییر ویژگی های فردی کارکنان، به مدیریت ارشد چنین سازمان هایی ابلاغ می گردد. در واقع مدیریت منابع انسانی چگونگی استفاده از نیروی انسانی در جهت پیشبرد اهداف سازمان است و شامل فعالیت هایی نظیر کارمندیابی و جذب، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی است. به عبارتی دیگر مدیریت منابع انسانی تابعی در سازمان است که عملکرد کارکنان را در خدمت رسانی به اهداف استراتژیک کارفرما، به حد اعلاء می رساند. مدیریت منابع انسانی به دنبال یافتن چگونگی مدیریت افراد در سازمان ها، با تمرکز بر سیاست ها و سیستم ها می باشد. اصلی ترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی بوده و ارزش ها، اخلاقیات و فرهنگ نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. از نظر " دراگر " رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. ارزش ها، اخلاقیات و فرهنگ کارکنان، محوری ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکز زدایی و حذف دیوان سالاری در سازمان ها می باشد. توانمند کردن افراد موجب می شود تا مدیران و سازمان سریع تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. ارزش ها، اخلاقیات و فرهنگ موجب می شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون ارزش ها، اخلاقیات و فرهنگ، نه مدیران و نه سازمان نمی توانند در درازمدت کامیاب باشند. در جوامع و نظام های اجتماعی، اعتقادات، باورها، ارزشها و الگوهای رفتاری مشترکی وجود دارد که در مجموع، فرهنگ و نظام های اجتماعی آن جامعه را تشکیل می دهد. جوامع با توجه به مبانی فکری و اعتقادی خویش آنها، فرهنگ های متفاوت و مختص به خود دارند و تمام اعمال انسانها، به عنوان مهم ترین عنصر در جوامع، تحت تاثیر فرهنگی است که بدان خو گرفته اند. سازمانها نیز، به عنوان یک نظام اجتماعی، برحسب جهان بینی، تعهدها، هدف ها، تکنولوژی، ساختار سازمانی و روشهای اجرایی خود، فرهنگ های متفاوت دارند. فرهنگ سازمانی یکی از موضوعات مهم مدیریت علوم رفتاری است؛ و توجه بسیاری از دانشمندان را، در دهه گذشته به خود جلب نموده است. این فرهنگ بر تمام جنبه های سازمان نفوذ دارد؛ و اهمیت آن، امروزه به حدی است که دانشمندان مدیریت، مهم ترین وظیفه رهبران سازمان را وضع ارزش های فرهنگی مناسب و توسعه آن در سطح سازمان می دانند. پرورش و توسعه فرهنگ سازمانی، با توجه به تعریف عمیق آن، در مکتب اسلام اهمیتی دوچندان دارد؛ زیرا، با حاکم شدن ارزش های اسلامی، نه تنها اهداف متعالی سازمان تحقق می یابد، بلکه جنبه های تولیدی و سودآوری سازمان نیز رشد می یابد. در این مقاله، ضمن ارائه مفهوم فرهنگ و فرهنگ سازمانی، الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های سازمانی تدوین و تبیین می گردد. شناسایی، درک و مدیریت فرایندهای مرتبط به هم بعنوان یک سیستم، کارآیی و اثربخشی سازمان را در دستیابی به اهداف خود بهبود می بخشد. کارآیی و اثربخشی به عنوان برون داد نظام های انسانی و سازمانی زمانی تحقق می یابد که فرآیندهای کاری و رفتاری اصلاح شود و به راحتی بتوان بر فرآیندها مدیریت نمود. رها نمودن فرآیندها منجر به شکل گیری کارآیی و اثر بخشی نامطلوب شده و در زمانی که نتیجه حاصل گردید کار اصلاحی نمی توان انجام داد، بنابراین منطقی این است که بر فرآیندهای انسانی، رفتاری و کاری مدیریت شود. در این صورت کارآیی و اثربخشی تضمین می شود. در این راستا آنچه منجر به اثربخشی فرآیندها شده و آن را اصلاح می نمایند منابع انسانی توسعه یافته است یعنی از طریق پرورش منابع انسانی در ابعاد شغلی، رفتاری، استاندارد نمودن، خود آموزی و ... می توان به کارآیی و اثر بخشی فرآیندها دسترسی پیدا نمود (بردبار وهمکارانش، ۱۳۹۲).

بنابر زمینه های مذکور و اینکه شناسایی عوامل موثر بهره وری نیروهای دانشگر شرکت ملی نفت ایران می تواند موجبات نیل به اهداف سازمانی را فراهم آورد، به این منظور، پژوهش حاضر با بررسی عوامل موثر بر بهره وری سعی دارد به سوالات ذیل پاسخ دهد؛

- ۱- عوامل ارزشی موثر بر بهره‌وری نیروهای شرکت ملی نفت محمودآباد ایران کدامند؟
- ۲- عوامل فرهنگی موثر بر بهره‌وری نیروهای شرکت ملی نفت محمودآباد ایران کدامند؟

۲- مبانی نظری

۲-۱ مفهوم توسعه منابع انسانی

بهره‌وری آنها عامل اصلی سمت و سوی حرکت سازمانهاست. توسعه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای موثر برای افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی و به بیان بهتر حصول کارایی و اثر بخش سازمانی است. کارایی و اثربخشی به عنوان برون داد نظام‌های انسانی و سازمانی زمانی تحقق می‌یابد که فرآیندهای کاری و رفتاری اصلاح شود و به راحتی بتوان بر فرآیندها مدیریت نمود. بنابراین شناسایی، درک و مدیریت فرایندهای انسانی، رفتاری و کاری امری ضروری و منطقی به نظر رسیده و کارایی و اثربخشی سازمان را در دستیابی به اهداف خود بهبود می‌بخشد. توسعه منابع انسانی به مفهوم تولید فکر و ایده توسط کارکنان سازمان است و مفهوم جدید آن ایجاب می‌کند کارکنان به کیفیت‌ها و مهارت‌هایی مجهز شوند که هیچگونه مشکلی با سازمان نداشته باشند و با دلسوزی و تعهد و بینش علمی توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمان قرار دهند و به طور دائم برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی پدید آورند. به طور کلی توسعه منابع انسانی دارای مولفه‌های زیر است:

- ۱- ایجاد آگاهی علمی و ارتقای دانش کارکنان؛ ۲- تولید رفتارهای علمی و متعادل در کارکنان؛ ۳- ایجاد ارزش افزوده به عنوان کیفیت در کارکنان؛ ۴- ارتقای قابلیت‌های کارکنان؛ ۵- توسعه مهارت‌های انجام کار؛ ۶- به‌روز کردن اطلاعات کارکنان؛ ۷- توانایی حل مسائل به شکل علمی؛ ۸- درست انجام دادن کار؛ ۹- تصمیم‌گیری عقلایی؛ ۱۰- رشد شخصیت هماهنگ در کارکنان؛ ۱۱- توانایی ترکیب اطلاعات و ساختن مجموعه‌های جدید (سلطانی، ۱۳۸۵).

۲-۱-۱ ابعاد توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی دارای ابعاد متعددی است که بایستی به صورت میان رشته‌ای مورد توجه قرار گیرند. بطور کلی ابعاد توسعه منابع انسانی را می‌توان شامل موارد زیر دانست:

- **بعد فکری**: توسعه یافتگی انسان زمانی مصداق پیدا می‌کند که فرد سازمانی دائماً افکار جدیدی را تولید و برای سازمان و اصلاح آن به سازمان فکر تزریق نماید. بعد فکری توسعه انسانی بدین معنی است که تفکر منطقی در سازمان همه گیر شده و کل سازمان فکری شود. در این صورت فرآیندهای سازمانی دائماً بهبود و اصلاح می‌شود (سیدجوادی، فراحی؛ ۱۳۹۱).

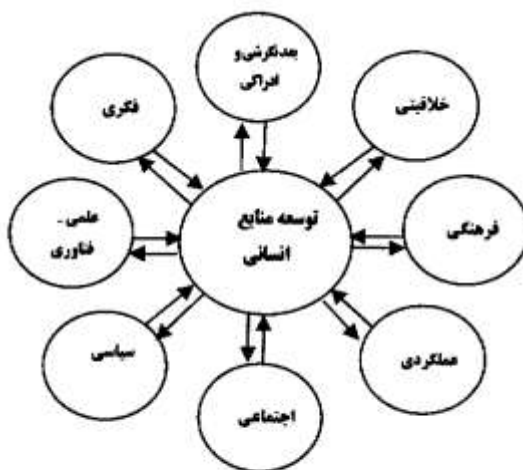
- **بعد نگرشی**: تغییر نگرش‌های کارکنان منجر به شکل‌گیری رفتارها و عمل‌های منطقی می‌گردد. توسعه انسانی در بعد نگرشی یعنی اینکه نگرش فردی و سازمان نسبت به بهبود و تحول انعطاف پذیر شود و به محض اخذ دانش‌های جدید بتواند آن را تبدیل به نگرش سازمانی نماید. انسان توسعه یافته سازمانی از نگرش‌های اصولی و در عین حاصل عمیق برخوردار بوده و این به توسعه دانش سازمانی کمک می‌کند (سیدجوادی، فراحی؛ ۱۳۹۱).

- **بعد شغلی**: وقتی افراد سازمان در مشاغل خود از نظر تخصصی و حرفه‌ای آموزش ببینند کار خود را به نحو مطلوبی انجام می‌دهند و این امر موفقیت فرد را به دنبال دارد. توسعه انسانی در بعد شغلی موجب می‌شود که افراد با علاقه بیشتر از تجهیزات و تکنولوژی پیشرفته در تولید استفاده و در کار برد آنها از خود دقت و فراست بیشتری نشان دهند و از طرف دیگر ظرفیت و بینش علمی و فنی افراد را برای انجام تحقیقات کاربردی، اختراع و اکتشاف افزایش و گسترش داده موجب می‌گردد تا نیروهای کار خود را با تغییرات و تحولات مداومی که در تکنولوژی و فرایندها ایجاد می‌شود تطبیق دهد (بردبار و همکارانش، ۱۳۹۲).

- **بعد ادراکی**: یکی از ابعاد توسعه یافتگی انسان سازمانی این است که کارکنان دارای دیدگاه جامع و کلی نسبت به مسائل و فرآیندهای سازمانی باشند. مهارت ادراکی منجر می‌شود که کارکنان بهتر بتوانند فرآیندها را به همدیگر پیوند و خلاء و دوباره کاریها را تشخیص دهند. بطور کلی بعد ادراکی توسعه انسانی در سه مقوله جامعیت فکر، تعمیق و انعطاف پذیری مصداق پیدا می‌کند (سلطانی، ۱۳۸۵).

بعد رفتاری : منظور از بعد رفتاری توسعه انسانی این است که کارکنان سازمان دارای رفتاری استاندارد در سازمان باشند. زمانی که کارکنان رفتار استاندارد داشتند انطباق و سازگاری کارکنان با فرآیندهای سازمانی بهتر خواهد بود بطور کلی کارکنان سازمان بایستی دائماً رفتار معقول و استاندارد خود را اصلاح و بهبود دهند تا از این طریق تأثیر گذاری لازم را بر فرآیندها و اصلاح سازمانی بگذارند (سیدجوادین ؛ فراچی؛ ۱۳۹۱).

بعد خلاقیتی : یکی از مقوله های مهم توسعه یافتگی سازمانی این است که از طریق خلاقیت های فردی سازمان را به سازمانی خلاق تبدیل کنیم . سازمان از طریق خلاقیت می تواند فرآیندهای خود را اصلاح و به اثر بخشی و کارآیی مطلوب دسترسی پیدا کند . امروز مزیت رقابتی سازمان ها در داشتن نیروی انسانی خلاق و دارای فکر است (بردبار وهمکارانش، ۱۳۹۲).



نمودار شماره ۱- الگوی کامل ابعاد توسعه منابع انسانی (سلطانی، ۱۳۸۵)

۲-۱-۲ راهبردهای توسعه منابع انسانی

راهبرد منابع انسانی درباره تصمیماتی است که بر بکارگیری و بهسازی کارکنان و بر روابط موجود بین مدیریت و افراد تحت سرپرستی آنها تأثیر عمده و دیرپایی می‌گذارند. فلسفه وجودی راهبرد منابع انسانی حمایت از تحقق راهبرد کسب و کار است. چنین حمایتی باید هم انفعالی و هم آینده ساز باشد. یک رویکرد تکراری در شرایط آرمانی زمانی پذیرفته شده است که در آن مسئولان راهبرد منابع انسانی هم آینده ساز و هم انفعالی باشند. یعنی ضمن کمک به شکل گیری راهبرد کسب و کار تناسب راهبرد بین راهبرد کسب و کار و راهبرد مربوط به منابع انسانی را تضمین کنند. کارشناسان راهبرد کسب و کار معتقدند که این راهبرد جهت سیر شرکت را برای نیل به مزیت رقابتی پایدار در محیط خود تعیین می‌کند. به عبارت دیگر راهبرد ابراز تمایلی است که سازمان به تخصیص درازمدت منابع مهم خود دارد چنان راهبردی ابراز رسیدگی به مسائل مهم یا عوامل موفقیتی در سطح شرکت و یا بخشی از آن است. کارشناسان متولی راهبرد بین راهبرد و اهداف کسب و کار، برنامه‌ها، پیش بینی‌های مالی، اهداف ارزش سهام دار یا سایر نتایج کلیدی تفاوت قائل می‌شوند (سلطانی، ۱۳۹۰).

۲-۲ ارزش های سازمانی

ارزش های سازمانی می‌توانند به عنوان مبنایی مورد استفاده قرار گیرند که براساس آنها سیاست‌ها را تدوین کرد. حتی می‌توان با تکیه بر آنها، شیوه رفتار روزانه کارکنان و مبنای تصمیم گیری‌ها در محل کار را مشخص نمود . سازمان‌ها می‌بایست به هنگام برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، ارزش های محوری مشخص شده خود را رعایت کنند و به هنگام ارزیابی عملکرد، تصمیماتی را که در این زمینه می‌گیرند برپایه ارزش های محوری خود بگذارند (سیدجوادین ؛ فراچی؛ ۱۳۹۱).

۱-۲-۲ مفهوم ارزش سازمانی

ارزش های سازمانی، به آن دسته از ارزش هایی اشاره دارند که هدایت گر رفتار، کردار و اندیشه کارکنان و مدیران سازمان بوده و بر آنها تاثیر می گذارند. ارزش های اصلی سازمان که به مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار می گیرند، معرف فرهنگ آن سازمان هستند. ارزش های سازمانی، مبنای تصمیم گیری بوده و راهنمای قضاوت امور هستند. ارزش های محوری سازمان، مجموعه باورهایی هستند که در یک سازمان، رفتارهای مطلوب را شکل می دهند و مشابه صافی هایی عمل می کنند که همه اقدامات و تصمیمات سازمانی از آنها عبور می کنند. ارزش های سازمانی، فرضیاتی مشترک در حوزه فرهنگ سازمانی هستند که از فرایند «درونی سازی» توسط اعضای سازمان ناشی می شوند. ارزش های سازمانی، زیربنای فرهنگ سازمانی بوده و متمایزکننده یک سازمان از سازمان های دیگر است. ارزش های سازمانی، همان چیزی هستند که یک سازمان دارای جایگاهی جهانی را از شرکت های کوچک و متوسط متمایز می سازند (سلطانی، ۱۳۹۰).

۲-۲-۲ فرایند تدوین ارزش های سازمانی

گام اول: شفاف سازی رسالت، هدف و ارزش های سازمانی. پس از تهیه فهرست اولیه اصول ارزشی، در مورد هر یک از آنها این پرسش ها را طرح کرده و به آن پاسخ دهید: • در کار خود از چه اصول و ارزشی پیروی می کنید؟ اصولی که در هر شرایطی پابرجا مانده و تغییر نکند • اگر شرایطی پیش آید که به خاطر پایبندی به این اصل آسیب ببینیم، آیا باز هم آن را حفظ خواهیم کرد؟ اگر پاسخ صادقانه شما آری نباشد، معلوم می شود اصل انتخابی، اصل ارزشی نیست و باید از فهرست حذف شود. گام دوم: همگانی کردن رسالت و ارزش های سازمانی. برای همگانی کردن ارزش ها، به کار بستن آنها در امور و فعالیت های جاری و تصمیم گیری های سازمانی اهمیت دارد. گام سوم: همسوسازی اقدامات روزمره با رسالت و ارزش های سازمانی و مبانی اخلاقی. ۱-۳ نکات طلایی در فرایند تدوین ارزش ها نکته ۱: ارزش ها را نمی توان به افراد تحمیل کرد بلکه باید همراه آنها به ارزش ها دست یافت. نکته ۲: شروع پایبندی به ارزش ها باید از رأس سازمان صورت بگیرد. بنابراین، این مسئله از سوی مدیران و رهبران قابل تفویض و واگذاری نیست. نکته ۳: هرچه ارزش ها واضح تر، ساده تر، سر راست تر باشد فهم آن آسانتر و بهتر است باید اطمینان حاصل کرد که کارکنان حقیقتاً معنای ارزش ها را می فهمند و درک می کنند و نسبت به آن اعتقاد و علاقه دارند. نکته ۴: پیام ارزش ها بایستی با تجمسی که مردم از شرکتتان دارند همسو باشد. نکته ۵: وقتی پیام و ارزش ها را تعیین و مشخص ساختید، نهایت تمام توجه خود را به عملکردها و رفتارهای سازمانی معطوف کنید تا مطمئن شوید که آنها با مقاصد اعلام شده، الویت ها و اهداف جنبی مطابقت دارند یا نه. مانند گفتگو کردن در مورد پیام و ارزش ها از طریق جلسات، جشن ها، پوسترها، بروشورها، روزنامه ها و غیره. نکته ۶: موفقیت این فرآیند به مدیریت ارشد و رهبران سازمان بستگی تام دارد که حرف و عملشان یکی باشد. نکته ۷: همسوئی با ارزش ها فقط از به مرحله عمل در آوردن ارزش ها به طور مداوم در فعالیت های روزانه و اعتقاد و التزام عملی و شخصی به ارزشها به دست می آید (افخمی و همکارانش، ۱۳۹۰).

۳-۲-۲ تفاوت اهداف و ارزش های سازمانی

تفاوت میان اهداف و ارزش های سازمانی در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۱: تفاوت بین اهداف و ارزش ها (سلطانی، ۱۳۸۵).

| اهداف | ارزشها |
|---|--|
| اهداف متعلق به آینده هستند. | ارزش ها باید در حال محترم شمرده شوند. |
| اهداف تعیین می شوند. | ارزش ها رعایت می شوند |
| در حوزه اهداف بعضی اوقات سر راست ترین مسیر به جایی که قرار است به آن برسید یک خط یا مسیر مستقیم نیست. | بر اساس ارزش ها، مسیر ها همیشه مستقیم هستند |
| اهداف به کارکنان ابلاغ می شود. | ارزش ها بر کارکنان اعمال نمی شود بلکه با آنها عمل می کند، این یک فرایند دسته جمعی است. |

۳-۲ اخلاقیات سازمانی

اگر در یک سازمان کارآمد، ارزش ها رشد می کند، فرهنگی به وجود می آید که در سایه آن فضایل اخلاقی پرورش می یابد و سازمان نیز سریع تر به اهداف خود نائل می شود و به عکس در یک سازمان ناکارآمد، اصول ضد ارزشی و ضد اخلاقی رشد می کند که هم بر اخلاق و رفتار کارکنان و هم بر بهره وری سازمان تأثیر منفی دارد. در زیر به برخی از این ویژگی های مذموم و خواستگاه آنها در سازمان ناکارآمد اشاره می کنیم:

۱- عدم احترام به قوانین و مقررات

۲- تملق و چاپلوسی

۳- پایین آمدن وجدان کاری، بی مسئولیتی و کم کاری

۴- رواج رذایل اخلاق فردی (غیبت، تهمت، گزارش های دروغین و...)

جدول (۲): تشابهات و تفاوت های ارزش های سازمانی و اخلاق سازمانی (منوریان و همکارانش، ۱۳۹۱).

| | موضوع | ارزش های سازمانی | اخلاق سازمانی |
|----------|-----------------------|--|---|
| تشابهات | دامنه شمول و اثرگذاری | همه شئون فعالیت های سازمان و کسب و کار | |
| | نقش | مبنای جهت گیری، عمل و تصمیم گیری سازمان | |
| | متولی ترویج و توسعه | رهبران و مدیران استراتژیست سازمان | |
| تفاوت ها | پایداری | قابل تغییر در محتوا؛ بسته به تغییر شرایط | قابل تغییر در کیفیت؛ ارتقا / تنزل سطح / درجه اخلاق سازمانی |
| | نوع انتخاب | انتخاب مصداق (فلان ارزش باشد و بهمان ارزش نباشد) | انتخاب فراگیر (سازمان انتخاب می کند اخلاقی رفتار کند یا نکند) |
| | جهت رابطه | سازمان ارزش مدار، لزوماً اخلاق مدار نیست. | سازمان اخلاقی، به ارزش های خود پایبند است. |

۴-۲ مفهوم فرهنگ

فرهنگ واژه ای است که علمای علم اجتماع و پژوهشگران رشته مردم شناسی آن را به کار می برند و این واژه از گسترش وسیعی برخوردار است و آن چنان مفید واقع شده که آن را در سایر علوم اجتماعی نیز به کار می برند. فرهنگ در قالب بحث تخصصی خود در حدود اواسط قرن نوزدهم در نوشته های علمای مردم شناسی پدیدار شد و کاربرد علمی کلمه فرهنگ در اواخر قرن مذکور توسط تایلر (۱۸۳۲-۱۹۱۷) مردم شناس انگلیسی صورت گرفت. یکی از مبانی اساسی علوم رفتاری با رشته انسان شناسی آغاز می شود و یکی از رشته های فرعی انسان شناسی، انسان شناسی فرهنگی است که با مطالعه رفتار سازمانی ارتباط نزدیک دارد. انسان شناسی فرهنگی با رفتار مکتسبه انسانها که از فرهنگ آنها تأثیر می گیرد و نیز با فرهنگ متأثر از این رفتار سر و کار دارد. در واقع بدون فهم عمیق ارزش های فرهنگی جامعه نمی توان رفتار سازمانی را به درستی فهمید. نقشی که فرهنگ در رفتار انسان ایفا می کند، یکی از مهم ترین مفاهیمی است که در علوم رفتاری وجود دارد. هر چند تاکنون به طور کامل مورد ارزیابی قرار نگرفته است. فرهنگ آنچه را که انسان یاد می گیرد و نیز نحوه رفتار او را تعیین می کند. در مورد اینکه فرهنگ چگونه به وجود می آید، باید گفت که فرهنگ پدیده ای است که با توجه به خواسته های طبیعی و نیروهای اجتماعی سرچشمه می گیرد. جغرافیای منطقه، تاریخ و رویدادهای قوم، زبان و ادبیات رایج در میان مردم، دین و مذهب، اقتصاد و شیوه معیشت مردم در پیدایش فرهنگ اثر گذاشته و در ترکیبی سازگار با یکدیگر، مجموعه ای از ارزشها و باورهای چیره را پدید می آورند که بر رفتار انسانی تأثیر می گذارد و ارتباط میان مردم را آسان می سازد. به صورت خیلی کلی مفهوم فرهنگ عبارت است از، کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر که از یک نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می کند. به عقیده ادگار شاین فرهنگ را می توان به عنوان یک پدیده که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. به نظر وی هنگامی

که فردی، فرهنگی را به سازمان یا به داخل گروهی از سازمان به ارمغان می‌آورد می‌تواند به وضوح چگونگی به وجود آمدن، جای گرفتن و توسعه آن را ببیند و سرانجام آن را زیر نفوذ خود درآورده، مدیریت نماید و سپس تغییر دهد. پژوهشگران مسائل فرهنگی، کاربرد فرهنگ را در دو زمینه بیان می‌کنند:

- ۱- فرهنگ در گسترده‌ترین معنی می‌تواند به فرآورده‌های تمدن پیچیده و پیشرفته اشاره داشته باشد که در چنین معنایی به چیزهایی مانند ادبیات، هنر، فلسفه، دانش و فن‌شناسی بازمی‌گردد.
- ۲- در زمینه دیگر فرهنگ از سوی مردم‌شناسان و دیگر کسانی که انسان را بررسی می‌کنند به کار می‌رود در این معنی به آفریده‌های اندیشه، عادات، اشیاء عادی اشاره دارد که در پی انباشت آنها سازگاری پیچیده‌ای بین انسان و محیط طبیعی وی پدید می‌آید (افخمی و همکارانش، ۱۳۹۰).

۲-۴-۱ ویژگی‌های فرهنگ

با بررسی‌های زیادی که از فرهنگ‌های مختلف به عمل آمده، چنین به نظر می‌آید که علی‌رغم تفاوت‌های موجود، همه فرهنگ‌ها دارای ویژگی‌هایی هستند که تعدادی از آنها را می‌توان به شرح زیر معرفی کرد:

- ۱- فرهنگ آموختنی است. فرهنگ خصوصیتی غریزی است و ذاتی نیست. فرهنگ نظامی است که پس از زاده شدن انسان در سراسر زندگی آموخته می‌شود.
- ۲- فرهنگ آموخته می‌شود. انسان می‌تواند عاداتهای آموخته‌شده خود را به دیگران منتقل کند.
- ۳- فرهنگ اجتماعی است عاداتهای فرهنگی، ریشه‌های اجتماعی دارند و شماری از مردم که در گروهها و جامعه‌ها زندگی می‌کنند در آن شریک‌اند.
- ۴- فرهنگ پدیده‌ای ذهنی و تصویری است. عاداتهای گروهی که فرهنگ از آنها پدید می‌آید به صورت هنجارها یا الگوهای رفتاری، آرمانی ذهنی می‌شوند یا در کلام می‌آیند.
- ۵- فرهنگ خشنودی‌بخش است. هر فرهنگی که نتواند از عهده تعیین هدف اعلائی زندگی برآید از برآوردن آرمانهای عالی حیات نیز ناتوان است. عناصر فرهنگی تا زمانی که بر افراد یک جامعه خشنودی‌نهایی می‌بخشد می‌توانند پایدار بمانند.
- ۶- فرهنگ سازگاری می‌یابد. فرهنگ دگرگون می‌شود و فراگرد دگرگونی آن همراه با تطبیق و سازگاری است.
- ۷- فرهنگ یگانه‌ساز است. عناصر هر فرهنگ گرایش به آن دارند تا پیکری یکپارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورند و این سازگاری به زمان نیاز دارد.

۲-۴-۲ تعریف سازمان

این موضوع که باید سازمان را به عنوان نوعی فرهنگ به حساب آورد یعنی سیستمی که اعضای آن استنباط مشترکی از سازمان دارند یک پدیده نسبتاً تازه است. در گذشته تصور بر این بود که سازمان یک وسیله یا ابزاری منطقی است که می‌توان با استفاده از آن یک گروه از افراد را کنترل و کارهای آنها را هماهنگ کرد. این سازمان دارای سطوح عمودی، دایره‌ای، سلسله مراتب اختیارات و از این قبیل ویژگی‌ها بودند. ولی واقعیت این است که یک سازمان بیش از اینهاست و مانند یک فرد دارای شخصیت است. هنگامی که یک سازمان به صورت یک نهاد درمی‌آید دارای نوعی حیات و زندگی می‌شود که با زندگی اعضای آن متفاوت است و به خودی خود دارای ارزش می‌شود. از این رو هنگامی که سازمان به صورت یک نهاد درمی‌آید الگوی خاصی از رفتار مورد قبول همه اعضای سازمان قرار خواهد گرفت که در همه جای سازمان به چشم می‌خورد. سازمان عبارت است از فرایندهای نظام‌یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدف‌های معین. این تعریف از پنج عنصر تشکیل شده است:

- ۱- سازمان همیشه از افراد تشکیل می‌شود.
- ۲- این افراد به طریقی با یکدیگر ارتباط دارند و بین آنها روابط متقابل برقرار است.
- ۳- این روابط متقابل را می‌توان نظام بخشید.
- ۴- کلیه افراد در سازمان دارای هدف‌های مشخصی هستند و بعضی از این هدف‌ها در عملکرد آنها اثر می‌گذارند. هر فرد انتظار دارد که از طریق همکاری در سازمان به هدف‌های شخصی خود نیز نایل شود.

۵- این روابط متقابل همچنین نیل به هدف های مشترک سازمان را میسر می کند و اعضای سازمانها برای دست یافتن به هدف های فردی، حصول هدف های مشترک سازمانی را دنبال می کنند. با توجه به تعریف فوق، سازمان چیزی جز روابط متقابل بین افراد نیست و ساختار سازمانی این روابط متقابل را که شامل تعیین نقش ها، روابط بین افراد، فعالیت ها، سلسله مراتب هدف ها و سایر ویژگی های سازمان است، منعکس می نماید. اگر به مفهوم سازمان توجه کنیم رابطه ای خاص میان دو مفهوم فرهنگ و سازمان می یابیم (منوریان و همکارانش، ۱۳۹۱).

۲-۴-۳ مفهوم فرهنگ سازمان

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می شود. ولی درباره فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کمتر سخن گفته شده است. از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه ای تازه پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است درحالی که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ کمک می کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می توان گفت فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است. فرهنگ سازمانی پدیده ای است که در سازمان است و همه اعضا اتفاق نظر دارند که یک دست ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم (منوریان و همکارانش، ۱۳۹۱).

۲-۴-۴ تعریف فرهنگ سازمانی

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضای نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود. کریس آرجریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می سازند، راهی که بر آن پایه به طور واقعی می اندیشند و احساس می کنند و شیوه ای که به طور واقعی با هم رفتار می کنند تعریف می کند. ادگار شاین نیز فرهنگ سازمانی را این گونه تعریف می کند:

یک الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می گیرند و چنان خوب عمل می کند که معتبر شناخته شده، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می شود. جیمز پرسی معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزش های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و به طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می کند (منوریان و همکارانش، ۱۳۹۱).

- کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.
- تاریخچه سازمان را منعکس می کند.
- به مطالعه انسان شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می شود.
- توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده اند شکل گرفته است.
- حرکت آن کند و سخت است.
- تغییر آن به سختی صورت می گیرد. (منوریان و همکارانش، ۱۳۹۱).

۲-۴-۵ ویژگی های فرهنگ سازمانی

در صورتی که فرهنگ را سیستمی از استنباط مشترک اعضای نسبت به یک سازمان بدانیم، یک سیستم از مجموعه ای از ویژگیهای اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارجح می نهد یا برای آنها ارزش قائل است. ۱۰ ویژگی عبارتند از:

- ۱- خلاقیت فردی: میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد دارند.

- ۲- ریسک‌پذیری: میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلندپرازی کنند.
- ۳- رهبری: میزانی که سازمان هدف‌ها و عملکردهایی را که انتظار می‌رود انجام شود، مشخص می‌نماید.
- ۴- یکپارچگی: میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می‌کنند.
- ۵- حمایت مدیریت: میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط را برقرار می‌کنند، آنها را یاری می‌دهند و یا از آنها حمایت می‌کنند.
- ۶- کنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افرادی اعمال می‌کنند.
- ۷- هویت: میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرف خود می‌دانند.
- ۸- سیستم پاداش: میزان یا درجه‌ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) بر اساس شاخصهای عملکرد کارکنان قرار دارد نه بر اساس سابقه، پارتی‌بازی و از این قبیل شاخصها.
- ۹- سازش با پدیده تعارض: میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.
- ۱۰- الگوی ارتباطی: میزان یا درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب احتیاجات رسمی محدود می‌شود (سومارو و همکارانش، ۲۰۱۱).

۲-۵ نقش توسعه منابع انسانی بر ارزش‌ها و اخلاقیات و فرهنگ سازمانی

هرگونه برنامه ریزی آموزشی و پرورشی در سازمان‌ها، باید در بستر اعتقادی، فرهنگی و ارزشی آن پیاده شود تا موجب هماهنگی، هم‌افزایی و همگرایی بیشتر گشته و به تبع آن رشد، پویایی و تحول سازمانی و نیز پرورش و تربیت مشترک کارکنان در سه بعد دانش، نگرش و رفتار را به دنبال داشته باشد. توسعه منابع انسانی بر تقویت و بهبود ارزش‌ها و اخلاقیات سازمانی، تغییر و بهبود ارزش‌ها و اخلاقیات سازمانی را هدایت می‌کند و سطح مشارکت و نقش کارکنان در تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد. در واقع از شش محور اساسی تبعیت می‌کند که عبارتند از:

الف ایجاد تعهد، تعلق و وفاداری

ب نوآفرینی و خلاقیت

ج انگیزش و آزادی فردی

د پذیرش ارزشها، هنجارها و اخلاقیات

ه وضوح قوانین، ساختار و اهداف

و تعاملات و ارتباطات مؤثر (منوریان و همکارانش، ۱۳۹۱).

۲-۶ بررسی جایگاه نقش توسعه منابع انسانی صنعت نفت

منابع انسانی از مهمترین رکنهای سازمانی است و در شرکت پایانه‌های نفتی ایران، جایگاه منابع انسانی به میزان صادرات نفت خام، اهمیت دارد؛ همه فعالیتهای مربوط به این حوزه مهم باید همانند اهمیت صادرات نفت خام، بسیار مهم و حیاتی تلقی شود. از دلایل اصلی موفقیت شرکت‌های نفتی پیشرو در جهان توجه عمیق آنها به مدیریت منابع انسانی و به روز کردن خود با استانداردهای جهانی در این حوزه می‌باشد. شرکت‌های بزرگ نفتی که به سازمان‌های دانش‌محور در قرن ۲۱ تبدیل شده‌اند، سرمایه انسانی را مهم‌ترین دارایی استراتژیک خود، در بالاترین نقطه‌ی زنجیره‌ی ارزش تلقی می‌کنند. راز رشد این صنایع، سرمایه‌گذاری در زمینه‌ی ایجاد و پیاده‌سازی بهترین شبکه‌های مدیریت منابع انسانی، دانش، فرآیندها، روش‌ها و... است. در صنعت نفت ایران نیز بدلیل شرایط خاص "تحریم" آشنایی با تجارب این شرکت‌ها ضروری می‌نماید تا با توجه به اهمیت سرمایه انسانی به عنوان دارائی‌های استراتژیک سازمانی و روشی برای کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها در بازارهای متغیر امروزی؛ به بررسی وضعیت مدیریت سرمایه انسانی با زیرشاخص‌های مطرح شده؛ بررسی نقاط قوت و ضعف و چالش‌ها و فرصت‌های موجود در حوزه مدیریت سرمایه انسانی در این شرکت پرداخته شود تا شرکت‌های تابعه صنعت نفت در

ایران بتوانند با استفاده از نتایج آن؛ الگوهای تجربه شده و موفق جهانی برای رسیدن به وضعیت مطلوب مدیریت سرمایه انسانی را در اختیار داشته باشند.

۲-۶-۱ هفده چالش مهم مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت

- ۱- لزوم توجه بیشتر به شایسته سالاری و شایسته گزینی رده های مدیریتی و کارکنان
- ۲- چالش ساختار ارگانیک و پویای سازمان / ضرورت بازنگری نظام ساختاری گازرسانی و بهره برداری
- ۳- حاکمیت باورهای سنتی و وظیفه ای جایگزین باورهای استراتژیک و راهبردی
- ۴- لزوم انسجام در نظام آموزشی
- ۵- ضعف چالاکی نظام آموزشی
- ۶- هماهنگی سازمانی و فرهنگی کارکنان رسمی و ارکان ثالث:
- ۷- مشخص شدن وضعیت کارکنان قرارداد مستقیم
- ۸- ضرورت ایجاد جایگاه مدیریت منابع انسانی در هیئت مدیره
- ۹- کانونهای تفکر و خلاقیت
- ۱۰- خدمات درمانی و بهداشتی
- ۱۱- نقش مدیریت منابع انسانی در سیاستهای جذب
- ۱۲- بازنگری ارزیابی عملکرد کارکنان و سازمان
- ۱۳- ابهام خصوصی سازی
- ۱۴- تمرکز اختیارات
- ۱۵- لزوم توجه بیشتر به پژوهشهای منابع انسانی و اتخاذ سیاستهای راهبردی
- ۱۶- آموزشهای مشاغل برون سپاری شده
- ۱۷- ضرورت توانمندسازی مدیران

روش شناسی تحقیق

با عنایت به اهمیت و نیاز به بررسی بیشتر در خصوص شناسایی عوامل تاثیرگذار بر بهره وری نیروهای دانشگر در بنگاههای تولیدی و خدماتی، این پژوهش به بررسی عوامل موثر بر بهره وری نیروهای به روش توصیفی پیمایشی پرداخته شد در این پژوهش برای سنجش عوامل موثر بر بهره وری از پرسشنامه محقق ساخته ای استفاده شده است. این ابزار شامل ۵۰ سوال است که از این میان عوامل فردی ۱۴ سوال، عوامل شغلی ۱۳ سوال و عوامل سازمانی ۲۳ سوال را در بر می گیرند. در این پرسشنامه عوامل سازمانی به سنجش زیر مولفه هایی چون؛ عوامل ارزشی و فرهنگی می پردازد. عوامل شغلی در این پرسشنامه به سنجش زیر مولفه هایی چون؛ کار با معنی و چالش برانگیز، آزادی و استقلال عمل وضوح نقش می پردازد. همچنین عوامل ارزشی نیز در این پرسشنامه ابعاد؛ توان و مهارت، رضایت شغلی و شایستگی را مورد سنجش قرار می دهد. همچنین پایایی پرسشنامه فوق ۹۶ / ۰ بدست آمد که نشان از اعتبار بالای این ابزار دارد.

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنانی می باشند که با توجه به تعاریف ما از نیروهای دانشگر در ستاد شرکت ملی نفت ایران مشغول به فعالیت بودند. در این پژوهش به دلیل حجم پایین جامعه آماری و برای افزایش دقت نتایج تحقیق از روش سرشماری کامل استفاده شده که در نهایت تعداد ۹۰ پرسشنامه پاسخ داده شده و با توجه به نوع داده ها و مقیاس سنجش آنها از آزمون های پارامتریک از جمله؛ t تک متغیره و فریدمن جهت تحلیل استنباطی داده ها استفاده شده است.

یافته های پژوهش

اولین سوال پژوهش عبارت بود از اینکه عوامل ارزشی موثر بر بهره وری نیروهای شرکت ملی نفت محمودآباد ایران کدامند؟ همانطور که اشاره گردید در این پژوهش عوامل ارزشی شامل مولفه های؛ شایستگی، رضایت شغلی و توان و مهارت بود به

منظور بررسی تاثیر این عوامل بر بهره‌وری نیروهای دانشگر شرکت ملی نفت ایران از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده گردید. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که t محاسبه شده در سطح معناداری $0/01$ از مقدار بحرانی جدول بزرگتر بوده بنابراین می‌توان اذعان داشت، میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص تاثیر این عوامل بر بهره‌وری نیروهای دانشگر شرکت ملی نفت ایران در حد گزینه خیلی زیاد به لحاظ آماری معنادار بوده است. دومین سوال پژوهش عبارت بود از اینکه عوامل فرهنگی موثر بر بهره‌وری نیروهای شرکت ملی نفت محمودآباد ایران کدامند؟

با توجه به اینکه در این پژوهش عوامل سازمانی شامل مولفه‌های؛ مشارکت، انگیزش، ارتباطات سازمانی و آموزش بود به منظور بررسی تاثیر این عوامل بر بهره‌وری نیروهای شرکت ملی نفت محمودآباد ایران از آزمون t استفاده گردید. « تک نمونه‌ای نتایج پژوهش حاکی از آن بود که t محاسبه شده در سطح معناداری $0/01$ از مقدار بحرانی جدول بزرگتر بوده بنابراین می‌توان اذعان داشت، میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص تاثیر عوامل مشارکت، انگیزش و آموزش در حد گزینه خیلی زیاد و هم چنین تاثیر عامل ارتباطات سازمانی بر بهره‌وری نیروهای دانشگر شرکت ملی نفت ایران در حد گزینه زیاد به لحاظ آماری معنادار بوده است.

نتیجه‌گیری

اهمیت توسعه منابع انسانی در پیشبرد اخلاقیات، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی برکسی پوشیده نیست. در قسمت بررسی نظرات و نوشته‌های صاحب‌نظران به این نتیجه می‌رسیم که پژوهشگرانی که کوشیده‌اند ویژگیهای سازمان‌های موفق را بیان کنند به‌طور مکرر بر مفهوم فرهنگ و قدرت و سرایت ارزش‌های معنوی، عقاید و فرضیاتی تأکید کرده‌اند که نیروی کاری سازمان به آنها وابستگی دارند. محققان دانشگاهی نیز رمز موفقیت ژاپنی‌ها را در فرهنگ سازمانی می‌دانند. به‌طوری‌که معتقدند فرهنگ سازمانی قوی قادر است به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان اثر بگذارد و استحکام رفتار آنان را افزایش دهد و جانشینی برای قوانین و مقررات رسمی باشد. و حتی مؤثرتر از سیستم کنترل رسمی سازمان عمل کند. در صورتی که فرهنگ قوی و مثبت باشد باعث می‌شود که افراد درباره آنچه که انجام می‌دهند احساس بهتری داشته و امور را به نحو احسن انجام دهند. در نتیجه موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتری می‌شود. افزایش بهره‌وری منجر به بهبود سطح زندگی و کیفیت بهتر زندگی و افزایش رفاه خواهد شد. و در عین حال زندگی بهتر باعث رشد فکری و افزایش توان اندیشه‌ای و کاری انسان می‌شود. بهره‌وری را نمی‌توان در قوانین و مقررات مدون و مکتوب جست‌وجو کرد. بلکه باید فرهنگ، شرایط اجتماعی، نگرشها، طرز تلقی و نظام ارزشها را در شکل‌گیری آن مؤثر دانست. مکانیزم اساسی افزایش بهره‌وری در ارزش‌های مشترک و تعهد به ارزش‌های فرهنگی نهفته است. به‌طوری‌که می‌توان با استفاده از نظام تعهد بالا به عملکرد خوب دست یافت. در جهت ایجاد چنین سیستمی، ارزش‌های فرهنگی مهم‌ترین عامل هستند و در این میان مدیران حساس‌ترین نقش را ایفا می‌کنند. زیرا بهبود بهره‌وری در حیطة مسئولیت مدیران است و از سطح مدیریت شروع می‌شود. با توجه به مطالب فوق با القای هر ارزشی نظیر بهره‌وری در سازمان لازم است تغییرات مناسب نیز در فرهنگ سازمان ایجاد شود تا به‌صورت یک فرهنگ سازگار با مقتضیات سازمانی جدید درآید. از این‌رو مدیران باید فرهنگ موجود در سازمان‌های خود را تجزیه و تحلیل کنند، سازمان مطلوب و مورد نظر خود را تعریف کرده و فرهنگ و ارزش‌های مناسبی که اهداف آنها را حمایت کند مشخص و سپس ایجاد نمایند. و در مواقع مورد لزوم برای طرد و یا اصلاح بعضی از فرهنگ‌های رایج سازمانی راه حل‌های مناسبی را انتخاب نمایند. با توجه به مباحث مطرح شده می‌توان گفت: سازمان محل کار یکی از محیط‌های تأثیرگذار بر رفتار انسان‌ها است که افراد باید در انتخاب آن دقت کنند و مدیران نیز با توجه به نقش فرهنگ سازمانی در بهره‌وری سازمان، باید بکوشند که با ایجاد یک فرهنگ قوی و سالم، بستر رشد صفات و فضایل اخلاقی را فراهم کنند تا هم موجبات رضایت کارکنان را فراهم آورند و هم کارایی سازمان را افزایش دهند. همچنین نتیجه گرفتیم که بی‌توجهی به این امر، از طرفی موجب برآورده نشدن نیازهای کارکنان (خصوصاً نیازهای اجتماعی، احترام و خود شکوفایی) می‌شود و از طرف دیگر باعث رشد روحیات و رذایلی چون عدم احترام به قوانین، تملق و چاپلوسی، کم‌کاری و بی‌مسئولیتی، دروغ، تهمت، غیبت، نقاق، اسراف و تبذیر و ... می‌شود.

منابع :

- افخمی، دعایی (۱۳۹۰). رابطه رویه های انسانی و میزان اجرای مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد. پژوهشنامه کتابداری و اطلاع رسانی. شماره ۲.
- آذر ع.، علی پور درویشی ز. (۱۳۸۹). طراحی الگوی ارتباط فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی با ادراک عدالت کارکنان (مطالعه موردی: بانک های دولتی)؛ اخلاق در علوم و فناوری، ۵، ۳-۴، ۱۳۸۹.
- بردبار ؛ باروت کوب؛ خوانین زاده. (۱۳۹۲). نقش ارزش های فرهنگ سازمانی بر اثربخشی رویه های مدیریت منابع انسانی. دوره ۳، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۲، صفحه ۱-۱۸.
- سلطانی، محمدرضا. (۱۳۹۵). نقش توسعه منابع انسانی در تعریف، تعمیق و پیشبرد اخلاقیات، ارزشها و فرهنگ سازمانی. مجله علوم انسانی، چاپ پانزدهم، شماره ۶۵.
- سلطانی، محمدرضا. (۱۳۹۵). بررسی چگونگی تعامل فرهنگ سازمانی با نظام آموزش . تربیت و توسعه منابع انسانی، شماره ۳۸
- منوریان ع.، قلی پور آ.، احمدی ح.، شعبانی ا.؛ (۱۳۹۱). شناسایی فرهنگ سازمانی در چهارچوب ارزش های رقابتی کوئین و تأثیر آن بر فرآیندهای نظام جذب مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: یک شرکت بیمه) ، پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه)، ش. ۲۷، ۱، ۱۳۹۱.
- سیدجوادین ر.؛ فراچی م.؛ (۱۳۹۱). اثربخش ترین رویه های مدیریت منابع انسانی در سازمان های موفق؛ پژوهش های مدیریت در ایران، ۱۶، ۱، ۱۳۹۱.
- Stumpf S. A., Doh J. P., Tymon J. W. G.; "The strength of HR practices in India and their effects on employee career success, performance, and potential"; *Human Resource Management*, Vol. 49, No. 3, 2010.
- Absar M. M. N., Nimalathasan B., Jilani M. M. A. K.; "Impact of hR Practices on Organizational Performance in Bangladesh"; *International Journal of Business Insights and Transformation*, Vol. 3, No. 2, 2010.
- Vanhala M., Ahteela R.; "The effect of HRM practices on impersonal organizational trust"; *Management Research Review*, Vol. 34, No. 8, 2011.
- Nayyab H. H., Hamid M., Naseer F., Iqbal M.; "The impact of HRM practices on the Organizational performance :The study of banking sector in Okara, Punjab Paki stan"; *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol. 3, No. 3, 2011.
- Osman I., Ho T.C.F., Galang M. C.; "The relationship between human resource practices and firm performance: An empirical assessment of firms in Malaysia"; *Business Strategy Series*, Vol. 12, No. 1, 2011.
- Soomro R. B, Gilal R .G, Jatoi M. M.; "Examing the impact of human resources management (hrm) practices on employees performance a case study of pakistani commercial banking sector"; *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research InBusiness*, Vol. 3, No. 1, 2011.