

رابطه میان فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی استراتژیک

و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های ارتباطاتی

(مطالعه موردی: رادیو تلویزیون ایران)

* سید مهدی شریفی * حمزه رایج * مهرداد استیری

* عضو هیئت علمی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۷/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۲

چکیده

این مقاله به بررسی روابط میان مدیریت منابع انسانی استراتژیک، فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته است. هر چند مدیریت منابع انسانی استراتژیک و فرهنگ سازمانی از عوامل مهم تأثیرگذار بر رفتارهای شهروندی در سازمان به شمار می‌آیند، لیکن در خصوص چگونگی تأثیرگذاری این دو عامل بر رفتارهای شهروندی سازمانی تحقیقات کمی انجام گرفته است. هدف اصلی از انجام این تحقیق، ترسیم روابط میان این سه متغیر مهم سازمانی به شکلی روشن و مشخص، با توجه به آزمون دو مدل مفهومی پیشنهادی بوده است. روش مورد استفاده در تحقیق نیز زمینه‌یابی و بطور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری بوده است. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که رویکرد جبرگرایی فرهنگی و انطباق مدیریت منابع انسانی استراتژیک مورد پذیرش قرار گرفته است. بنابراین در رابطه بین سه متغیر تحقیق، مدیریت منابع انسانی استراتژیک نقش میانجی دارد. در پایان نیز بر اساس هدف مطالعه، مدل مفهومی ارائه و بر مبنای محدودیت‌های تحقیق، پیشنهادهای برای تحقیقات آتی ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی استراتژیک، رفتار شهروندی سازمانی، مدل معادلات ساختاری

مقدمه

مدیریت منابع انسانی استراتژیک، فرآیندهای مدیریت منابع انسانی را با استراتژی‌های کسب و کار سازمان مرتبط ساخته، قابلیت‌ها، اعمال و رفتارهای کارکنان سازمان را جهت دستیابی به اهداف خود، تحریک می‌نماید (ماهان و دیگران^۲، ۱۹۹۷؛ آلریچ^۳، ۱۹۹۷) در این میان بخش بسیار مهمی از این رفتارها را می‌توان، رفتارهای عملکردی کارکنان که به آن‌ها رفتارهای شهروندی سازمانی اطلاق

به اعتقاد بسیاری از محققان در شرایط کنونی، کارکنان سازمان منابع با ارزشی برای موفقیت کسب و کار بوده و می‌توانند به عنوان یک منبع مزیت رقابتی پایدار برای سازمان به شمار آیند (وی و دیگران^۱، ۲۰۰۸) از فرآیندهای مهم مدیریتی در راستای استفاده و بهره‌برداری مناسب و شایسته از این مزیت رقابتی مدیریت منابع انسانی استراتژیک است.

2. Mahan et al
3. Ulrich

1. Wei et al

می‌شود، در نظر گرفت.

رابطه میان سه فاکتور سازمانی مهم یعنی فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی شکل گرفته و پیش‌فرض‌هایی در خصوص اینکه، فرهنگ سازمانی به عنوان یک متغیر پیشبین برای مدیریت منابع انسانی استراتژیک عمل می‌نماید یا می‌تواند به عنوان یک متغیر میانجی به منظور ارتباط میان مدیریت منابع انسانی استراتژیک و نهایتاً تأثیرات آن بر روی رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار باشد، را به طور تجربی و از طریق آزمون دو مدل مفهومی پیشنهادی مورد مطالعه و تحلیل قرار می‌دهد.

مبانی نظری پژوهش

فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی استراتژیک

بر اساس تئوری زمینه اجتماعی فریس^۷ و همکاران (۱۹۹۹)، فرهنگ سازمانی نوعی از محیط اجتماعی سازمانی است که استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. فرهنگ به عنوان انگیزه‌ها، ارزش‌ها، باورها، هویت‌ها و تفسیرها یا معانی وقایع مهمی است که در نتیجه تجربه معمول اعضای سازمان یا یک جامعه حاصل می‌شود (هوس^۸ و همکاران، ۱۹۹۹).

انواع مختلف فرهنگ در سازمان ممکن است تأثیرات متفاوتی بر رفتارهای مختلف کارکنان در سازمان با اولویت‌ها و جهت‌گیری‌های مختلف از خود بر جای گذارد. در برخی از مطالعات فرهنگ سازمانی، سه بعد فرهنگی در گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی در مطالعات مختلف شناسایی شده است (کواین و اسپریتزر^۹، ۲۰۰۶). این سه گونه عبارتند از فرهنگ گروهی (حمایتی)، فرهنگ توسعه‌ای (نوآورانه) و فرهنگ سلسله مراتبی (بروکراتیک). فرهنگ گروهی منطبق با رویکردهای انسان‌گرایانه بوده و تأکید بیش‌تر بر شکل‌دهی محیط دوستانه برای کارکنان در سازمان دارد. در سازمان‌هایی که تأکید بر محیط حمایتی و دوستانه دارند، فضای کاری صمیمی، منصفانه، اعتماد، تشویق‌کننده و مشارکتی دارند، این فرهنگ حاکم است. فرهنگ توسعه‌ای

به اعتقاد (شولر^۴، ۱۹۹۲) مدیریت منابع انسانی استراتژیک، رفتارهای کارکنان را در تلاش‌های آن‌ها برای شکل‌دهی و اجرای استراتژی‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌دهد (شولر، ۱۹۹۲). خط مشی‌ها و رویکردهای مدیریت منابع انسانی استراتژیک ممکن است شرایطی را ایجاد نمایند که در آنجا، اطلاعات شفاف به منظور انطباق رفتارهای مناسب در راستای استراتژی‌های سازمان، مبادله شود (بوون و استروف، ۲۰۰۴)^۵ از دیگر سو، کابرا و بوناش (۱۹۹۹) بر روی نیاز، جهت انطباق فرهنگ سازمان با استراتژی‌های آن تأکید نموده‌اند. آنان بیان داشته‌اند که فرهنگ سازمانی در صورت تشویق رفتارهای پشتیبانی‌کننده نیت استراتژیک سازمان (نظریه OCB)، می‌تواند به عنوان یک دارایی سازمانی ارزشمند در نظر گرفته شود (کابرا و بوناش، ۱۹۹۹) آن‌ها معتقدند که یک فرهنگ استراتژیک، از طریق دو فرآیند؛ برنامه‌ریزی برای طرح‌ریزی وظایف منابع انسانی که با استراتژی‌های سازمان همسو بوده، و هنجارهای رفتاریمطلوب و مورد دلخواه سازمان را ارتقاء می‌دهد و انتخاب عامدانه افرادی که این ارزش‌های مطلوب را در سازمان تسهیم می‌نمایند، ایجاد می‌شود (کابرا و بوناش^۶، ۱۹۹۹) بدین علت است که اهمیت فرهنگ به عنوان یک متغیر میانجی در ارتباط میان مدیریت منابع انسانی استراتژیک و رفتارهای سازمانی کارکنان همچنان مورد توجه محققین مختلف بوده است، اما سئوالی که در این میان مطرح است به چگونگی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی استراتژیک در تأثیرگذاری بر روی رفتارهای شهروندی سازمانی باز می‌شود. در پاسخ به این سئوال، ایده‌هایی که سیستم‌های منابع انسانی می‌توانند فرهنگ سازمانی را متأثر سازند و یا اینکه مدیریت منابع انسانی استراتژیک می‌تواند به منظور خلق فرهنگ استراتژیک مد نظر داشته باشد، در مطالعات مختلف به چشم می‌خورد (بوون و اوستروف، ۲۰۰۰). با مقدمه‌ای که ذکر آن رفت، مطالعه حاضر با هدف بررسی

7. Ferris

8 . House

9. Quinn & Spreitzer

4 .Schuler

5 .Bowen & Ostroff

6 .Cabrera & Bonach

مباحث قانونی از متغیرهای اثرگذار بر استقرار فرآیندهای مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها است (سام^{۱۴}، ۲۰۰۷). در این صورت فرهنگ سازمانی را می‌توان به عنوان نوعی از کنترل‌های اجتماعی که رفتارها و نگرش‌هایی که بروز آن‌ها برای اعضای سازمان مناسب بوده و تحقق استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان را تسهیل می‌نماید، به شمار آورد. (ریلای و چاتمن^{۱۵}، ۱۹۹۶). هر چند که، انواع فرهنگ‌های مختلف ممکن است از تأثیرات متفاوتی بر استقرار سیستم‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک در سازمان با تأکیدات و جهت‌گیری‌های مختلف، برخوردار باشند. برای مثال فرهنگ گروهی ممکن است استقرار سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با تأکید بر پاداش به کارکنان وفادار و متعهد سازمان را تسهیل نماید. بر اساس این رویکرد، فرهنگ سازمانی همچنین بواسطه تأثیرگذاری بر باورها و ارزش‌های رهبری سازمان نیز می‌تواند نهایتاً، فرآیند مدیریت منابع انسانی استراتژیک را نیز متأثر سازد، چرا که فرهنگ سازمانی منعکس‌کننده برخی از الگوهای پنهان از رفتارهای رهبری در سازمان است (دنيسون^{۱۶}، ۱۹۹۶). (مدل مفهومی دوم). بر خلاف این رویکرد، در برخی دیگر از مطالعات رویکرد تأثیرپذیری فرهنگ از مدیریت منابع انسانی استراتژیک مطرح گردیده است. بر اساس این رویکرد، هنگامی که استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان اجرا می‌شود، کارکنان با اقدامات مدیریت منابع انسانی و خط مشی‌هایی که ممکن است فرهنگ سازمانی را شکل دهند، راهنمایی می‌شوند. بر این اساس، اجرای مدیریت منابع انسانی فرآیندی است که از طریق آن پیام‌هایی در خصوص رفتارهای با اهمیت و مورد انتظار به کارکنان منتقل شده و تقویت می‌شود (بوون و استروف، ۲۰۰۴). به طور کلی، کارمندان در یک سازمان تمایل دارند که با یکدیگر ارتباط برقرار نموده و از هم اطلاع داشته باشند، بنابراین، الگوهای مشابه رفتاری تحت نفوذ رویه‌ها و خط مشی‌های سازمانی را از خود بروز می‌دهند. این الگو از رفتارها و فعالیت‌های کارکنان، سرانجام منجر به پدید آمدن محیطی

بیش‌تر بر روی رفتارهای کارآفرینانه کارمندان و تعهد به نوآوری و توسعه، ریسک‌پذیری و خلاقیت در سازمان توجه دارد. در چنین محیطی که تأکید بیش‌تر بر روی بررسی منظم استراتژی‌ها و اهداف سازمانی است، کارمندان تشویق می‌شوند تا ریسک بالاتری را پذیرفته و منابع جدید نوآوری را کسب نمایند. متقابلاً یک سازمان با فرهنگ سلسله مراتبی میزان تأکید و توجه را بیش‌تر بر استقرار رویه‌ها و قوانین و مقررات رسمی مبذول می‌دارد. این بعد که نام دیگر آن فرهنگ بروکراتیک است تأکید بر کارایی، رسمیت‌گرایی و تمرکز داشته و فقدان انعطاف‌پذیری لازم است. این نوع فرهنگ منجر به ساختارهایی می‌شود که از ویژگی‌های آن ثبات، سازگاری و قابلیت پیش‌بینی بالا است.

بوون و اوستروف^{۱۱} (۲۰۰۴) پیشنهاد نمودند که فرهنگ سازمان می‌تواند به عنوان یک متغیر پیش‌بیننده^{۱۱} و یا به عنوان عنوان متغیر میانجی^{۱۲} در رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد سازمانی عمل نماید. فرهنگ سازمانی به عنوان یک "ساختار اجتماعی مرتبه بالا" منعکس‌کننده ارزش‌ها و باورهای موجود در سازمان است که شکل‌دهنده رفتار افراد سازمان است و در نتیجه بر عملکرد تأثیر می‌گذارد. برخلاف تحقیقات گذشته که فرهنگ را به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده مورد بررسی قرار دادند (چان^{۱۳} و همکاران، ۲۰۰۴) اما در این تحقیق فرهنگ نه تنها بر استقرار مدیریت منابع انسانی استراتژیک تأثیر می‌گذارد، بلکه از استقرار مدیریت منابع انسانی استراتژیک نیز تأثیر می‌پذیرد. به علاوه، از آنجایی که فرهنگ سازمان منعکس‌کننده ارزش‌ها و باورهای سازمان است، مستقیماً با استراتژی سازمان و بنابراین بر انطباق مدیریت منابع انسانی استراتژیک (فرهنگ به عنوان یک متغیر پیش‌بیننده) اثر می‌گذارد.

سام (۲۰۰۷) در مطالعه خود عنوان می‌دارد که فرهنگ سازمانی به همراه متغیرهای دیگری همچون محیط ملی، سازماندهی مجدد سازمانی، ساختارهای مالکیت سازمان و

14. Som

15. Reilly & Chatman

16. Denison

10. Bowen & Ostroff

11. Antecedent

12. Mediator

13. Chan

رفتار شهروندی سازمانی

در خلال دو دهه گذشته، رفتار شهروندی سازمانی به یک موضوع تحقیقاتی رایج در حوزه تحقیقات روانشناسی صنعتی/سازمانی و مدیریت بدل گردیده است (فرل و فینکنستین^{۲۲}، ۲۰۰۷) و از رفتار شهروندی سازمانی، که بعنوان رفتارهای فرانقشی نیز شناخته می‌شوند، اولین بار بوسیله ارگان و همکارانش در سال ۱۹۸۳ مطرح گردید. توسعه این مفهوم از نوشته‌های بارنارد در سال ۱۹۳۸، در مورد تمایل به همکاری و مطالعات کاتز در مورد عملکرد و رفتارهای خودجوش و نوآورانه در سال‌های ۱۹۶۴، ۱۹۶۶ و ۱۹۷۸ نشأت گرفته است (کسترو و همکاران^{۲۳}، ۲۰۰۴) از آنجا که رفتار شهروندی سازمانی جز نقش رسمی افراد نیست در نتیجه یک شاخص رفتاری جهت پاسخ به روابط همکاران است (دانگ و انگ^{۲۴}، ۱۹۹۸). ارگان رفتار شهروندی سازمانی را اینگونه تعریف نمود، رفتارهایی هستند که جز وظایف رسمی سازمانی نیستند اما بر عملکرد سازمان تأثیر دارند، (ارگان^{۲۵}، ۱۹۹۸). این نوع رفتارهای فرانقشی در مقابل رفتارهایی که به آن‌ها رفتارهای درون نقشی اطلاق می‌شود، قرار می‌گیرد. رفتارهای درون نقشی به آن رفتارهای شغلی کارکنان اطلاق می‌شود که در شرح وظایف و نقش‌های رسمی سازمان بیان شده و توسط سیستم رسمی سازمان شناسایی و پاداش داده می‌شوند. اما رفتارهای فرا نقشی به رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان بر می‌گردد که این رفتارها اختیاری هستند و معمولاً در سیستم پاداش رسمی سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند (هوی و همکاران^{۲۶}، ۱۹۹۹). در نتیجه رفتارهایی فراتر از وظایف معمول شغل‌شان است. از جمله این نوع رفتارها می‌توان به اجتناب از تضادهای غیر ضروری، کمک به همکاران در محیط کار، تحمّل شرایط تحمیل شده به سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی اشاره کرد. از هنگامی که علاقه در جهت مطالعه رفتار شهروندی سازمانی

می‌شود که در آن اغلب کارکنان از درک و باورهای مشابهی برخوردار هستند و بدین شکل به تدریج، فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد (مدل مفهومی اول).

تحقیقات صورت گرفته در حیطه مدیریت منابع انسانی استراتژیک بیش‌تر به بررسی محتوای سیستم‌های مدیریت منابع انسانی همچون بهترین فعالیت‌ها^{۱۷}، سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، و مجموعه^{۱۸} فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی متمرکز است. این فعالیت‌ها به طور مثبتی با عملکرد شرکت‌ها در ارتباط است (دلری و دوتی^{۱۹}، ۱۹۹۶؛ هوسلید^{۲۰}، ۱۹۹۵) و در بافت‌های فرهنگی گوناگون مورد بررسی قرار گرفت. اما در تحقیقات، فرآیند مدیریت منابع انسانی استراتژیک تقریباً نادیده انگاشته شده است

رویکردهای رفتاری به فرآیند مدیریت منابع انسانی استراتژیک همچنین تأکید می‌نمایند که تحقق اهداف استراتژیک شرکت از طریق رفتارهای مناسب کارکنان صورت می‌گیرد (جکسون و اسکولر^{۲۱}، ۱۹۹۵). بدین علت برخی اقدامات مدیریت منابع انسانی در انتخاب و تقویت رفتارهای مختلف کارکنان و برآورده کردن نیازمندی‌های مربوط به استراتژی‌ها، مورد نیاز است.

وقتی کارکنان در سازمان نگرش‌ها و رفتارهای مشابهی از خود بروز می‌دهند، برخی الگوهای رفتاری شکل خواهند گرفت و فرهنگ سازمانی پرورش خواهد یافت.

برای مثال، اگر سازمان تمایل به ارتقاء رقابت‌پذیری، نوآوری و توسعه خود داشته باشد، نوآوری و توسعه در زمره اهداف استراتژیک کلیدی برای دستیابی به آن در یک محیط متحول به شمار می‌آیند. کارکنان انتظار دارند که منابع جدیدی بدست آورند و فعالیت‌های کارآفرینان‌های را آغاز نمایند.

22 .Farrell & Finkelstein

23 .Castro et al

24 .Dyne & Ang

25 .Organ

26 .Hui, et al

17 .Best practice

18 .Bundle

19 .Delery & Doty

20 .Huslied

21 .Jackson & Schuler

جوانمردی، رفتار مدنی، باوجدان بودن و نوع دوستی؛ که در تحقیق حاضر این چهار ویژگی مورد تأکید قرار گرفت.

بنابراین به نظر می‌رسد که شهروندان خوب، سازمان‌ها را قادر خواهند کرد که توانایی همکاران و مدیران را جهت انجام کار از طریق برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و حل مشکل بهبود بخشند و در ارائه هر چه بهتر کیفیت خدمات مشارکت کنند (مک کنیز^{۳۱}، ۱۹۹۵).

همچنین سازمان‌هایی که پیشرو در رفتارهای شهروندی خوب هستند محیط کار جذابی داشته و قادر به جذب و حفظ بهترین افراد را دارند. در تحقیقات گذشته محققان عوامل زیادی را که بر رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار هستند را شناسایی کردند.

از این عوامل می‌توان به نگرش‌های شغلی، اعتماد بین شخصی، اعتماد و وفاداری به رهبر، ویژگی‌های شغلی و عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی اشاره نمود که تحقیق حاضر به بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به در نظر داشتن نقش مدیریت منابع انسانی استراتژیک در سازمان پرداخته است. چارچوب نظری یک الگوی مفهومی است که مبتنی بر روابط تئوریک میان شماری از عواملی که در مورد مسائل مورد پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده‌اند. این چارچوب نظری با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسأله به گونه‌ای منطقی جریان پیدا می‌کند. با توجه به تعاریف ارائه شده و ذکر تحقیقات گذشته، محققین، مدل‌های مفهومی زیر را به منظور بررسی نحوه ارتباط میان مدیریت منابع انسانی استراتژیک و فرهنگ سازمانی در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی مدّ نظر قرار داده‌اند. همانگونه که ملاحظه می‌شود، در یکی از آن‌ها نقش تعیین‌کنندگی مدیریت منابع انسانی استراتژیک در شکل‌دهی به فرهنگ و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی و در دیگری مدیریت منابع انسانی استراتژیک به عنوان متغیر میانجی تأثیرات فرهنگ بر رفتار شهروندی سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این مطالعه، برآزش این دو مدل

رشد یافت همواره فقدان یک اجماع در مورد ابعاد آن نیز در ادبیات و پیشینه وجود داشته است.

بررسی‌های پادساکف^{۲۷} (۲۰۰۰) نشان داد که تقریباً ۳۰ نوع متفاوت از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شده است. ابعادی که بیش‌ترین توجه را میان محققین به خود جلب کرده‌اند عبارتند از: نوع دوستی، وجدان کاری، احترام به دیگران، راد مردی، گذشت، و رفتار مدنی.

نوع دوستی همان کمک به همکاران در انجام وظایف است. از این رفتارها می‌توان به جابه‌جایی مرخصی با همکاران، کمک به پروژه‌های دیگران، کمک به افراد تازه وارد و با مهارت کم و... نام برد. وجدان کاری به رفتارهای اختیاری گفته می‌شود که از حداقل الزامات نقش فراتر می‌رود.

مثل فردی که بیش‌تر از حالت معمول سر کار می‌ماند، یا کارمندی که وقت زیادی را برای استراحت صرف نمی‌کند و زود سر کار حاضر می‌شود پودساکف و همکاران^{۲۸}، ۱۹۹۶، پودساکف و همکاران، ۲۰۰۰).

احترام به دیگران یا ادب و ملاحظه به رفتارهایی اطلاق می‌شود که موجب جلوگیری از تنش‌ها و مشکلات کاری در رابطه با دیگران می‌شود. پذیرش طرف مقابل، احترام به عقاید همکاران و عدم تحمیل عقیده از جمله رفتارهای این بعد است (ارگان^{۲۹} و همکاران، ۱۹۹۶).

گذشت و فداکاری رفتارهایی از جمله تحمل‌پذیری انتقاد، عدم عیب‌جویی از سازمان، ترجیح افراد شایسته به خود را شامل می‌شود. رفتار مدنی و یا احترام به ارزش‌های اداری، همان تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در زندگی سازمانی، شرکت در جلسات، خواندن بولتن‌ها و اطلاعات بروز شده است.

نت مه‌یر^{۳۰} و همکاران (۱۹۹۷)، ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را در قالب چهار طبقه بیان نموده‌اند، که عبارتند از:

27 . Podsakoff

28 .Podsakoff et al

29 .Organ et al

30 . Netemeyer

مورد بررسی و تأثیرات میانجی مورد تحلیل قرار خواهد گرفت.

الگوی مفهومی اول

دو رویکردی نسبت به رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی استراتژیک وجود دارد (در بخش قبلی اشاره شده است). رویکرد استقرار^{۳۲} مدیریت منابع انسانی استراتژیک بیان می‌دارد که خط مشی‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی باید هم‌راستا با استراتژی سازمان طراحی شود. همانطور که کارکنان خود را تجهیز به رفتارهای خاص در راستای خط مشی‌های مدیریت منابع انسانی می‌کنند، آن‌ها باید درک و نگرش مشترک را در خود ایجاد نمایند (وی و همکاران، ۲۰۰۸).

همانگونه که در مدل مفهومی اول مشاهده می‌شود، در این مدل پیشنهادی، مدیریت منابع انسانی استراتژیک به عنوان متغیر اثرگذار بر فرهنگ سازمان (شامل فرهنگ گروهی، فرهنگ توسعه‌ای و فرهنگ سلسله‌مراتبی) در نظر گرفته شده است، و مدیریت منابع انسانی استراتژیک به واسطه تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی را متأثر می‌سازد. بر این اساس، فرهنگ سازمانی منعکس کننده ارزش‌ها و باورهای ریشه‌دار در سازمان و به شکل مستقیم شکل دهنده رفتارهای شهروندی که از سوی کارکنان در سازمان بروز می‌کند، است.

الگوی مفهومی دوم

رویکرد دوم نسبت به رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی استراتژیک را رویکرد جبرگرایی^{۳۳} فرهنگی و انطباق^{۳۴} مدیریت منابع انسانی استراتژیک می‌نامند. اگر چه برخی از محققان فرهنگ و استراتژی را مترادف می‌نامند (گریئر^{۳۵}، ۱۹۸۳)، دیگران بیان می‌کنند که فرهنگ مقدم بر

فرموله کردن استراتژیست (سافلد^{۳۶}، ۱۹۹۸). برخی معتقدند که تصمیمات استراتژیک را منعکس کننده بینش و نگرش رهبران سازمان تعلق می‌نمایند (شاین^{۳۷}، ۲۰۰۴).

از آنجایی که فرهنگ تعریف کننده طریق انجام دادن فعالیت‌هاست، بر چگونگی فرموله کردن اهداف استراتژیک شرکت توسط رهبران تأثیر می‌گذارد. مدیریت منابع انسانی استراتژیک نشانگر مجموعه‌ای از فعالیت‌های منابع انسانی از نظر درونی سازگار مبتنی بر استراتژی است، که توسط استراتژی سازمان هدایت می‌شود، بنابراین تحت تأثیر فرهنگ سازمان قرار می‌گیرد (وی و همکاران، ۲۰۰۸).

الگوی مفهومی دوم بر خلاف الگوی پیشین، فرهنگ سازمانی به عنوان بستری جهت پیاده‌سازی مفاهیم مدیریت استراتژیک در سازمان در نظر گرفته شده است. در این الگو همانگونه که ملاحظه می‌شود، مدیریت منابع انسانی استراتژیک به عنوان متغیر میانجی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

فرضیه‌های تحقیق بر مبنای مدل‌های مفهومی فوق

با توجه به الگوهای ذکر شده حداقل فرضیه‌های زیر در نظر گرفته می‌شود:

الف) مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر فرهنگ سازمانی (گروهی، توسعه‌ای و سلسله‌مراتبی) تأثیر مثبت و معناداری دارد و فرهنگ سازمانی نقش میانجی بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌نماید.

ب) فرهنگ سازمانی (گروهی، توسعه‌ای و سلسله‌مراتبی) بر مدیریت منابع انسانی استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد و مدیریت منابع انسانی استراتژیک نقش میانجی بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌نماید.

32. Implementation

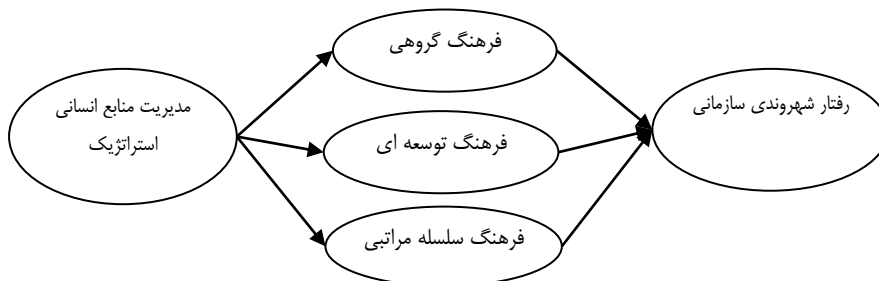
33. Determinism

34. Adoption

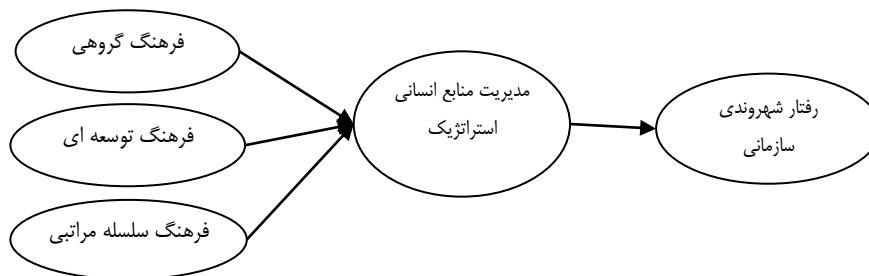
35. Greiner

36. Saffold

37. Schein



شکل (۱) مدل مفهومی اول تحقیق



شکل (۲) مدل مفهومی دوم تحقیق

جدول ۱ روش تحلیل مؤلفه اصلی و روش چرخش واریماکس^{۳۸} با نرمال سازی

نام حوزه	نام عامل های بدست آمده به ترتیب اهمیت در واریانس تبیین شده	درصد واریانس تبیین شده
مدیریت منابع انسانی استراتژیک	یک عامل (مدیریت منابع انسانی استراتژیک)	۵۲.۷۷
فرهنگ سازمانی	فرهنگ توسعه ای (۲۸.۸۸)، فرهنگ گروهی (۱۸.۷۸)، فرهنگ سلسله مراتبی (۱۵.۸۹)	۶۳.۵۶
رفتارهای شهروندی سازمانی	وجدان کاری (۱۷.۹۵)، نوع دوستی (۱۶.۱۸)، وجدان شهروندی (۱۴.۶۲)، جوانمردی (۱۲.۱۸)	۶۰.۹۱

روش شناسی تحقیق

از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سئوالات متغیرها به ترتیب، ۸.۹۰ درصد برای مدیریت منابع انسانی استراتژیک، ۴.۵۸ درصد برای فرهنگ سازمانی ۹.۷۴ درصد و برای رفتارهای شهروندی سازمانی بدست آمد. این اعداد نشان دهنده این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است.

به منظور سنجش روایی سئوالات از اعتبار عاملی استفاده شده است. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به دست می‌آید. تحلیل عاملی یک فن آماری است که در اکثر علوم انسانی کاربرد فراوانی دارد. در حقیقت استفاده از تحلیل عاملی در شاخه‌هایی که در آن‌ها از پرسشنامه و آزمون استفاده می‌شود و متغیرها از نوع مکنون هستند، لازم و ضروری است. در این تحقیق با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول^{۴۴}، عوامل ابتدایی این متغیرها استخراج شد که نتایج آن در جدول ۱ ذکر شده است. جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای تحقیق، کلیه کارکنان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران در شهر تهران است. تعداد جامعه آماری کارکنان صدا و سیما در شهر تهران ۱۴۰۰۰ نفر و محدود فرض شده است. بر طبق فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود نمونه‌ای با حجم ۳۰۰ نفر انتخاب شده است.

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 pq}{\epsilon^2 (N-1) + Z_{\alpha/2}^2 pq} \cong 300$$

در این فرمول نسبت موفقیت برای داشتن حداکثر حجم نمونه، ۰.۵ فرض شده است. همچنین قابل ذکر است که از ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شده تعداد ۱۹۰ پرسشنامه برگشت داده شده است. نرخ بازگشت پرسشنامه ۶۳.۳۳ درصد بوده که نسبت مناسب و قابل قبولی است. در ادامه وضعیت نمونه آماری از لحاظ متغیرهای جمعیت شناختی همچون جنسیت، سن و سطح تحصیلات در طی نمودارهای زیر آورده شده است.

از آنجایی که هدف پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای مدیریت منابع انسانی استراتژیک، فرهنگ سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی است، پس تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری^{۳۹} است. برای بررسی روابط میان متغیرها در دهه‌های اخیر روش‌های فراوانی ارائه شده است. یکی از این روش‌ها مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون است. مدل معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده^{۴۰} و متغیرهای مکنون^{۴۱} است. از طریق این رویکرد می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد و از آنجایی که اکثر متغیرهای موجود در تحقیقات مدیریتی به صورت مکنون یا پوشیده و پنهان است، ضرورت استفاده از این مدل‌ها روز به روز بیش‌تر می‌شود. در مدل‌های تحلیلی اول مدیریت منابع انسانی استراتژیک یک متغیر برونزا (مستقل) و فرهنگ سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی، متغیرهای درونزا (وابسته) هستند. در مدل‌های تحلیل دوم فرهنگ سازمانی متغیر برونزا (مستقل) و مدیریت منابع انسانی استراتژیک و رفتارهای شهروندی سازمانی، متغیرهای درونزا (وابسته) هستند.

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی به ترتیب ۱۱، ۱۲ و ۱۶ سؤال برای مدیریت منابع انسانی استراتژیک (وی و همکاران، ۲۰۰۸)، فرهنگ سازمانی (کواین و اسپریتزر^{۴۲}، ۲۰۰۱) و رفتارهای شهروندی سازمانی (نت میار و همکاران^{۴۳}، ۱۹۹۷) در نظر گرفته شده است. به منظور سنجش پایایی یک نمونه اولیه شامل ۵۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های بدست آمده

39. Structural equation modeling

40. Observed variables

41. Latent variables

42. quién & Spritzer

43. Netemeyer et al

44. First-order exploratory factor analysis

جدول ۲ وضعیت نمونه آماری از لحاظ متغیرهای جمعیت شناختی (جنسیت، سن و سابقه کار)

متغیرهای جمعیت شناختی	سطوح متغیر	درصد
جنسیت	مرد	۵۸
	زن	۴۲
سن	۲۰-۳۰	۳۰
	۳۰-۴۰	۵۷
	۴۰-۵۰	۱۰
	۵۰ و بالاتر	۳
سابقه کار	زیر ۱۰ سال	۵۵
	۱۰-۲۰ سال	۴۱
	۲۰ سال و بالاتر	۴

جدول ۳ مقایسه مدل‌های اندازه‌گیری

مدل اندازه‌گیری	نوع تحلیل عاملی تأییدی	کای مربع	درجه آزادی	χ^2/df	RMSEA	CFI
مدیریت منابع انسانی استراتژیک	مرتبه اول	۸۱.۱۰	۳۸	۲.۱۳	۰.۰۸۰	۰.۹۳
رفتار شهروندی سازمانی	مرتبه اول	۱۷۵.۹۴	۹۵	۱.۸۵	۰.۰۶۷	۰.۹۲
فرهنگ سازمانی	مرتبه اول	۵۰.۲۷	۴۱	۱.۲۲	۰.۰۳۵	۰.۹۴

می‌شود. تحلیل عاملی تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین عوامل بدست آمده (متغیرهای مکنون) و سئوال‌ات (متغیرهای مشاهده شده) به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است. همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌کنید نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدیریت منابع انسانی استراتژیک، فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (مدل‌های اندازه‌گیری) نشان می‌دهند که مدل‌های اندازه‌گیری مناسب و شاخص‌های تناسب مدل نیز دارای وضعیت مناسبی هستند.

مدل ساختاری

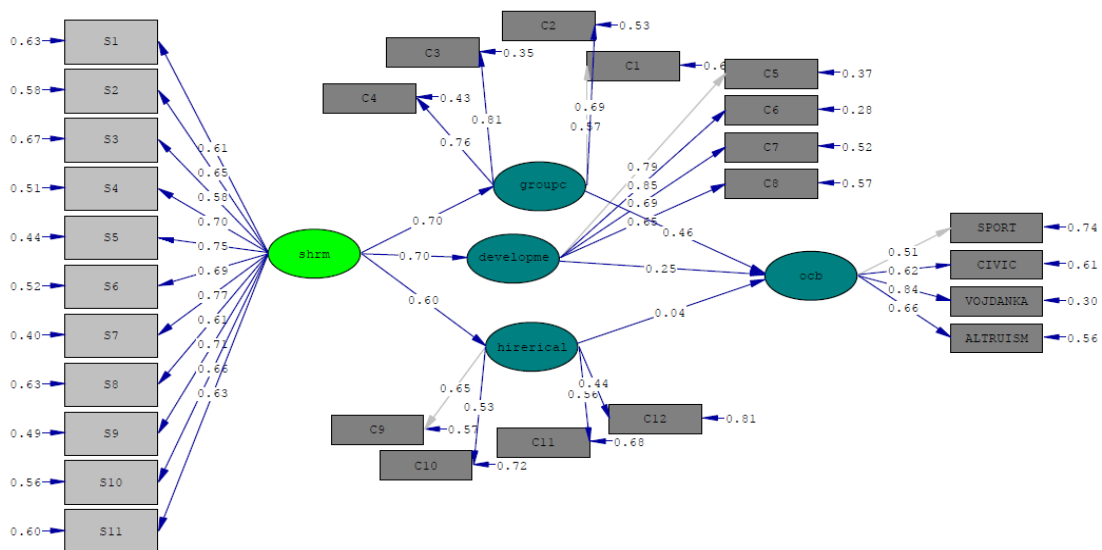
پس از اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری مرتبه اول و مرتبه دوم، در ادامه نتایج تحلیل‌های آماری صورت گرفته در خصوص فرضیه‌های تحقیق ارائه و مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

همانگونه که ملاحظه می‌شود، از میان پاسخگویان ۵۸ درصد را مردان و ۴۲ درصد را زنان تشکیل داده‌اند. از منظر شرایط سنی هم بیش‌ترین تعداد پاسخگو شامل افرادی که در سنین ۳۰ تا ۴۰ سال قرار داشته‌اند، بوده است. در خصوص سوابق کاری پاسخگویان هم می‌توان به سابقه کاری ۴۵ درصد از پاسخگویان که از بیش از ۱۰ سال تجربه کاری برخوردار بوده‌اند، اشاره نمود.

یافته‌های پژوهش

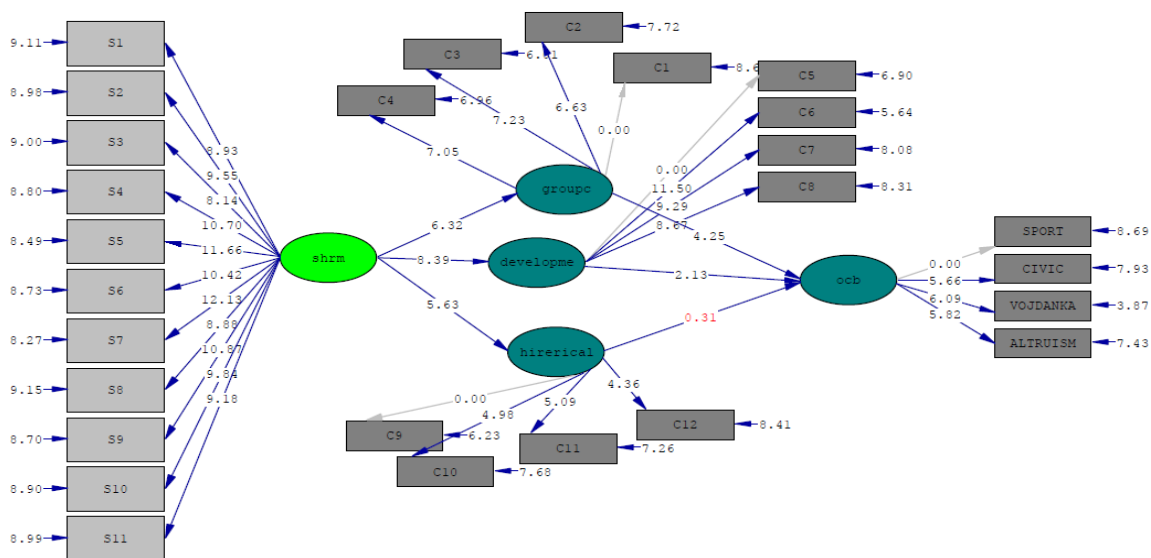
بررسی مدل‌های اندازه‌گیری

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل‌های مفهومی تحقیق لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی اطمینان حاصل شود. لذا در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این سه حوزه با کمک تحلیل عاملی تأییدی^{۴۵} ارائه



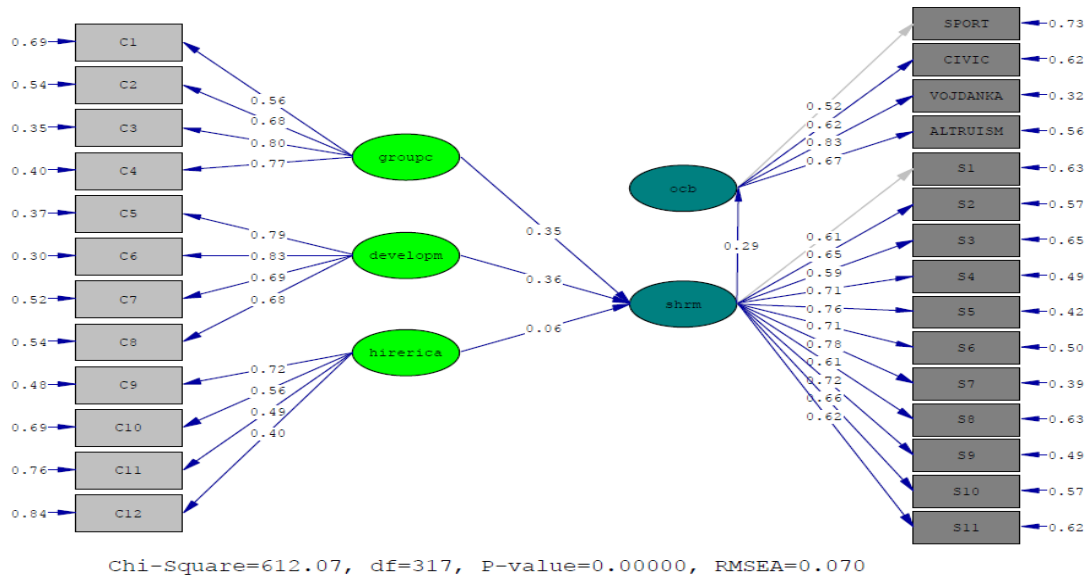
Chi-Square=654.49, df=318, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

شکل ۳) مدل مفهومی اول در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=654.49, df=318, P-value=0.00000, RMSEA=0.075

شکل ۴) مدل مفهومی اول در حالت اعداد معناداری



شکل ۵) مدل مفهومی دوم در حالت تخمین استاندارد

سلسله مراتبی و رفتار شهروندی سازمانی کم‌تر از ۱.۹۶ بوده است این عدد از معناداری لازم برای تأیید ارتباط میان این دو، برخوردار نبوده است.

مدل مفهومی دوم:

اشکال ۵ و ۶ مدل مفهومی دوم تحقیق را در دو حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری نشان می‌دهند. با نگاهی به این مدل‌ها مشخص می‌شود که در آن‌ها روابط علی میان متغیرها معنادار شده و تنها ارتباط بین فرهنگ سلسله مراتبی و مدیریت منابع انسانی استراتژیک از معناداری لازم برخوردار نبوده است. نتایج بدست آمده از آزمون معادلات ساختاری در خصوص مدل مفهومی دوم تحقیق مؤید این واقعیت است که، میزان تأثیر مستقیم فرهنگ گروهی بر مدیریت منابع انسانی استراتژیک برابر با ۳۵ درصد (شکل ۵) و عدد معناداری آن ۲.۸۶ (شکل ۶)، میزان تأثیر مستقیم فرهنگ توسعه‌ای بر مدیریت منابع انسانی استراتژیک برابر با ۳۶ درصد (شکل ۵) و عدد معناداری آن ۲.۶۰ (شکل ۶) و میزان تأثیر مستقیم فرهنگ سلسله مراتبی بر مدیریت منابع انسانی استراتژیک برابر با ۶ درصد (شکل ۵) و عدد معناداری آن ۰.۵۲ (شکل ۶) بوده است که در خصوص ارتباط آخر

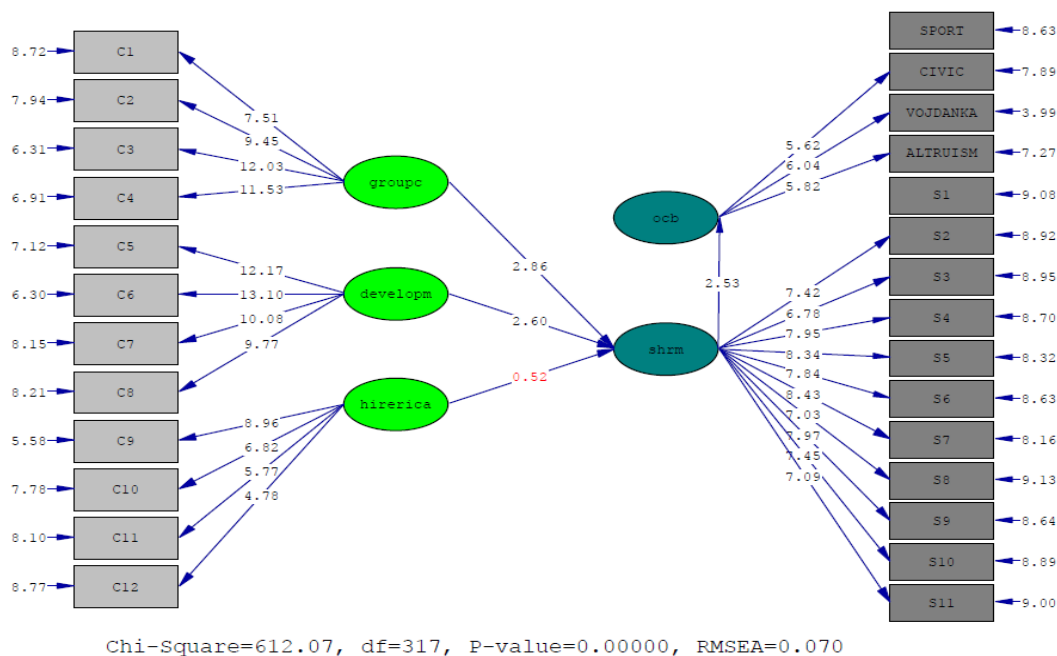
مدل مفهومی اول:

همانگونه که مشاهده می‌شود در مدل (اشکال ۳ و ۴)، روابط علی میان تمامی متغیرها معنادار شده است و تنها ارتباط بین فرهنگ سلسله مراتبی و رفتار شهروندی سازمانی از معناداری لازم برخوردار نبوده است.

میزان تأثیر مستقیم مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر فرهنگ گروهی برابر با ۷۰ درصد (شکل ۳) و عدد معناداری آن ۶.۳۲ (شکل ۴) بوده است. میزان تأثیر مستقیم مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر فرهنگ توسعه‌ای برابر با ۷۰ درصد (شکل ۳) و عدد معناداری آن ۸.۳۹ (شکل ۴) و میزان تأثیر مستقیم مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر فرهنگ سلسله مراتبی برابر با ۶۰ درصد (شکل ۳) و عدد معناداری آن ۵.۶۳ (شکل ۴) است. همچنین در خصوص ارتباط میان فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نیز نتایج بررسی‌های آماری نشان می‌دهند، تأثیر فرهنگ گروهی، توسعه‌ای و سلسله مراتبی بر رفتار شهروندی سازمانی به ترتیب برابر با ۴۶، ۲۵ و ۴ درصد و عدد معناداری نیز به ترتیب ۴.۲۵، ۲.۱۲ و ۰.۳۱ است و با توجه به اینکه که مقدار عدد معناداری در رابطه میان فرهنگ

می‌دهند که تأثیر مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۲۹ درصد و عدد معناداری نیز به ۲.۵۳ بوده است.

بواسطه کم‌تر بودن عدد معناداری از ۱/۹۶، رابطه معنادار نشده است. در خصوص ارتباط میان مدیریت منابع انسانی استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی نیز، بررسی‌ها نشان



شکل ۶) مدل مفهومی دوم در حالت معناداری

جدول ۴: مقایسه شاخص‌های تناسب مدل‌های مفهومی تحقیق

شماره مدل	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI
۱	۶۵۴/۴۹	۳۱۸	۲.۰۵	۰.۰۷۵	۰.۸۹	۰.۸۸	۰.۹۲	۰.۷۹
۲	۶۱۲.۰۷	۳۱۷	۱.۹۳	۰.۰۷۰	۰.۹۴	۰.۹۱	۰.۹۵	۰.۸۷

مقایسه الگوهای مفهومی

با توجه به جدول ۴ و نتایج مدل معادلات ساختاری، مدل مفهومی دوم مدل بهتری برای تبیین روابط علی میان فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی است، چرا که مدل مفهومی دوم هم از لحاظ شاخص‌های برازش و هم از لحاظ میزان اثر مستقیم، اثر غیر مستقیم و اثر کل از سایر مدل‌های دیگر بهتر است.

بحث و نتیجه گیری

این مطالعه به دنبال بررسی و ترسیم دقیق ارتباطات میان سه فاکتور سازمانی مهم یعنی، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی استراتژیک و رفتارهای شهروندی سازمانی در یک سازمان دولتی ایرانی بوده است. یافته‌های این پژوهش، در مجموع، ارتباط میان فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی را مورد تأیید قرار می‌دهند. نتایج این مطالعه حاکی از آن است که مدیریت منابع انسانی استراتژیک به واسطه تأثیرپذیری از فرهنگ سازمانی در سازمان قادر است به شکل مشخص‌تری رفتارهای شهروندی سازمان را تحت تأثیر خویش قرار دهد. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که فرهنگ گروهی و توسعه‌ای تأثیر معناداری بر مدیریت منابع انسانی استراتژیک داشته اما تأثیر فرهنگ سلسله مراتبی بر مدیریت منابع انسانی استراتژیک معنادار نبوده است. با توجه به نتایج تحقیق رویکرد جبرگرایی فرهنگی و انطباق مدیریت منابع انسانی استراتژیک تأیید و فرضیه دوم مورد پذیرش قرار می‌گیرد. نتایج این تحقیق با تحقیقات گذشته در یک راستا است تحقیق وی و همکاران (۲۰۰۸) نیز نتایج مشابهی را گزارش نموده است (وی و همکاران^{۴۶}، ۲۰۰۸). در نتیجه مشخص می‌شود که در فضای کسب و کار سازمان‌های دولتی ایرانی، بروز رفتارهای شهروندی سازمانی، منطبق با فرهنگ و استراتژی سازمان، از طریق فرآیندهای مدیریت منابع انسانی مطلوب تسهیل می‌شود. تحقیقات صورت

گرفته توسط (رایت و همکاران^{۴۷}، ۲۰۰۵). که پیرامون ارتباط میان مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد سازمانی متمرکز گردیده نیز ارتباط مثبت میان این دو عامل را تأیید می‌نماید، در صورتی که رفتارهای شهروندی سازمانی را به عنوان یکی از نتایج عملکردی سازمان در بعد رفتاری در نظر گرفته شود، نتایج این مطالعه در خصوص تأثیرگذاری مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر رفتارهای شهروندی سازمانی، با نتایج تحقیق رایت و همکاران (۲۰۰۵) نیز منطبق می‌شود

نتایج دیگر این مطالعه مؤید این واقعیت هستند که، فرهنگ‌های توسعه‌ای و گروهی بیش‌ترین تأثیرگذاری بر فرآیندهای مدیریت منابع انسانی استراتژیک در سازمان را به خود اختصاص داده‌اند. اما تأثیر فرهنگ سلسله مراتبی معنادار نبوده است. در خصوص ارتباط میان مدیریت منابع انسانی استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی نیز که در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفت، نتایج نشان داد که مدیریت منابع انسانی استراتژیک تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. بر اساس این یافته‌ها می‌توان اینگونه نتیجه‌گیری نمود که فرهنگ سازمانی بواسطه شکل‌دهی مناسب‌تر مدیریت منابع انسانی در سازمان قادر است به نحو مؤثرتری رفتارهای مطلوب شهروندی را در سازمان تحت الشعاع قرار دهد. فرهنگ سلسله مراتبی با توجه به اینکه بیش‌تر تأکید و توجه خود را معطوف استقرار رویه‌ها و قوانین و مقررات رسمی می‌نماید، از تأثیرگذاری لازم بر رفتارهای شهروندی در سازمان برخوردار نیست.

در حالی که این مطالعه با هدف گردآوری شواهد تجربی در خصوص ارتباط میان فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی استراتژیک و رفتارهای شهروندی سازمانی شکل گرفته است، نتایج بررسی سؤالات جدیدی را مطرح و محدودیت‌های مطالعه نیز راه‌های جدیدی را برای انجام مطالعات آتی پیش روی محققین قرار می‌دهد. محدودیت اصلی این تحقیق به نمونه انتخاب شده آن مربوط می‌شود. نمونه کوچک ممکن است بر روی نتایج تأثیرگذار بوده باشد.

گرفته محدود شود، تحقیقات آینده ممکن است بتوانند در شرایط و محیط‌های جدید و متفاوت، یافته‌های جدیدی را نتایج این مطالعه به واسطه معیارهای مورد استفاده برای سنجش مدیریت منابع انسانی استراتژیک، فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نیز محدود شده است. هر چند که روایی و پایایی معیارها و سنجه‌های مورد استفاده تأیید شده است و انتخاب آن‌ها برای این پژوهش قابل دفاع است، لیکن در انجام تحقیقات آتی، بررسی‌ها و مطالعات تکمیلی و عمیق‌تر ممکن است منجر به پذیرش معیارهای تازه‌ای که مبین رویکردی جدید پیرامون موضوعات مورد مطالعه باشد، گردند.

منابع

- Allen, T., & Rush, M. (2001). "The influence of ratee gender on ratings of organizational citizenship behavior" *Journal of Applied Social Psychology*, 57, pp.2561-2587.
- Bjorkman, I., & Fan, X. (2002). Human resource management and the performance of Western firms in China. *International Journal of Human Resource Management*, 13, pp.853-864.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, pp.203-221.
- Cabrera, E. F., & Bonache, J. (1999). An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. *Human Resource Planning*, 22(1), pp.51-60.
- Castro C.B., Armario E.M., Ruiz D.M, (2004). "The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty" *International Journal Of Service Industry Management*, 15(1), pp.27-30.
- Chan, L. L. M., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15, pp.17-35.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, pp.802-835.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars, *Academy of Management Review*, 21, pp.619-654.
- Dyne L.V, Ang S.; (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore; *Academy of Management Journal*, 41(6), pp.692-703
- Farrell Sara K.; Finkelstein Lisa M., (2007). "Organizational Citizenship Behavior and Gender Expectations and Attributions for Performance ", *North American Journal of Psychology*, 9 (1), pp.81-96.

از طرف دیگر، به علت اینکه یافته‌ها و نتایج این پژوهش ممکن است به واسطه محیطی که تحقیق در آن شکل ارائه نمایند (نظیر مطالعه در سازمان‌های خصوصی و یا سازمان‌های با حجم فعالیت کم‌تر). همچنین با توجه به اینکه مطالعه حاضر یک مطالعه طولی^{۴۸} و با قدرت بررسی ارتباطات چند بعدی نبوده است، تنها قادر به ارائه رویکردی ایستا در خصوص ارتباطات میان مدیریت منابع انسانی استراتژیک، فرهنگ و رفتار شهروندی سازمانی بوده و بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده امکان مطالعه روابط چند طرفه میسر نشده است.

11. Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25, pp.385-415.
12. Greiner, L. E. (1983). Senior executives as strategic actors. *New Management*, 1(2), pp. 11-15.
13. House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, A. S., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., et al. (1999). Cultural influences in leadership and organization: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership*, 1. Stanford: JAI Press.
14. House, R., Javidan, M., Dorfman, P., (2001). Project GLOBE: an introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), pp. 489-505.
15. House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P., (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business* 37 (1), pp. 3-10.
16. Hui C., Lam S.S.K., Schaubroeck J.; (2001) Can good citizens lead the way in providing quality service?; *Academy of Management Journal*, 44 (5), pp.988-995
17. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, pp.635-672.
18. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
19. Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
20. Law, K. S., Tse, D. K., & Zhou, N. (2003). Does human resource management matter in a transitional economy? - China as an example. *Journal of International Business Studies*, 34, 255-265.
21. MacKenzie S.B., Podsakoff P.M., Fetter R., (1991). "OCB and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, pp.123-150.
22. McMahan, G. C., Virick, M., & Wright, P. M. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management: Progress, problems and prospects. In P. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau, & G. T. Milkovich (Eds.), *Research in personnel and human resources management: Strategic human resources management in the 21st century* (Supplement 4, pp. 99-122). Greenwich, CT: JAI Press.
23. Netemeyer R., Boles T.S., Mckee D.O., McMurrian R. (1997). "An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context "; *Journal of marketing*, 61, pp.85-98.
24. O'Reilly, C., & Chatman, J. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. Shaw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (18, pp. 157-200). Greenwich, CT: JAI Press.
25. Organ D.W., Ryan K., (1995). "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior"; *Personnel Psychology*, 48, pp.775-802.
26. Organ D.W.; (1988) *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*; Lexington, MA: Lexington Books,
27. Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. Klein & S.W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 221-266). San Francisco: Jossey-Bass.
28. Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., (1997). "The impact of organizational citizenship

- behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research"; *Human Performance*, 10, pp.133-155
- 29.Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Bommer W.H.; (1996) Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors; *Journal of Management*, 22, pp.259-298
- 30.Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B., Bachrach D.G., (2000). "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research"; *Journal of Management*, 26, pp.513-563.
- 31.Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (2001). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of corporate culture on quality of life. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (5., pp. 115–142). Greenwich, CT.: JAI Press.
- 32.Robbins S.P. (2001), *Organizational Behavior*; Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ,
- 33.Saffold, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of Management Review*, 13, pp.546–558.
- 34.Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. xvii–xxiii). Thousand Oaks, CA: Sage.
- 35.Schuler, R. S. (1992). Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), pp.18–33.
- 36.Som, A. (2007). What drives adoption of innovative SHRM practices in Indian organizations? *International Journal of Human Resource Management*, 18(5), pp.808-828.
- 37.Tsui S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K. R., and Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture, *The Leadership Quarterly*, 17, pp.113– 137.
- 38.Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, pp.1089–1121.
- 39.Ulrich, D. (1987). Organizational capability as a competitive advantage: Human resource professionals as strategic partners. *Human Resource Planning*, 10(4), pp.169–184.
- 40.Wang H., Law K.S., Hackett R., Wang D., Chen Z.X., (2005)." Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior"; *Academy of Management Journal*, 48(3), pp.420-432.
- 41.Wei, L. Q., & Lau, C. M. (2005). Market orientation, HRM importance and competency: Determinants of strategic HRM in Chinese firms. *International Journal of Human Resource Management*, 16, pp. 1901–1918.
- 42.Wei, L. Q., Liu, jun, Zhang, Yichi and Chiu, K.C (2008). Corporate Culture in the Process of Strategic Human Resource Management and Chinese Enterprises. *Human Resource Management*, 47, pp. 777–794.
- 43.Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, pp.295–320.
- 44.Wright, P. M., Gardner, T. M., Moyniha L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationsh between HR practices and firm performanc Examining causal order. *Personn Psychology*, 58, pp. 409–440.