

## Exploring Contingency Factors of Strategic Human Resource Management and Identify Effective practices of human resource

Ali Reza Zabihi Khargh<sup>1</sup>, \*Azar Kaffashpoor<sup>2</sup>,  
Mohammad Mehdi Farahi<sup>3</sup>, Fariborz Rahimnia<sup>4</sup>

1-Ph.D Candidate in Human Resource Management, Ferdowsi University of Mashhad.

2-Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Business Administration, Ferdowsi University of Mashhad. Email: kafashpor@um.ac.ir (Corresponding Author)

3-Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Business Administration, Ferdowsi University of Mashhad.

4-Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Business Administration, Ferdowsi University of Mashhad.

**Received: 21/06/2017 ; Accepted:18/11/2017**

### Abstract

The main objective of this study was to explore the contingency factors of strategic human resource management and identify effective practices of human resource based on and prioritization of factors and practices are identified. The research purpose of applied and exploratory mixed approach and utilizes the strategy has been phenomenology. In the qualitative study section, semi-structured interviews with 22 experts in the study population was conducted in state tax organization, In the quantitative study section also designed three questionnaires and distributed among 300 experts in human resources organization and necessary data were collected. The analysis findings in the qualitative section done with using content analysis and using software MAXQDA. Quantitative study section to prioritize contingency factors have been recognized and identified effective practices of human resource and utilizes method analytical hierarchy process (AHP) and using software AHP SOLVER 2015. The findings suggest the existence of two sets of contingency factors are external and internal organizational. In total, 8 contingency factors external organizational and 14 contingency factors internal organizational identified. In quantitative study section of the

research, the factors of contingency and effective practices of human resources were prioritized.

### **Introduction**

Contingency theory states that there is no method and theory that can be applied in all situations. In other words, there is no best method for designing, leading or managing an organization, because most of the business life is a situation and is influenced by a wide range of environmental variables. During the 1980s and 1990s, there was a fundamental change in human resource management. This change has led to the development and focus of human resource management research on the attitude of the research-micro level that dominated this area to a macro and strategic perspective. The strategic view of human resources, known as strategic human resource management, has grown beyond the expectations of researchers and has been able to highlight the importance of human resources for achieving organizational goals. In recent years, public sector organizations have also come to the conclusion that they cannot continue to exist as an open system, regardless of the dynamic and complex environment of today, and the need for survival and organizational growth depends on the perception and attention to the internal environment and outside organization and formulation of effective strategies for the organization, however, they found that it was not necessary to design new models for developing a strategy, but it was imperative that in some key dimensions these models considered, including goals, stakeholders, stakeholders, and its internal and external factors, and factors such as this, and tailor them to their organizations.

### **Case study**

State Tax Organization

### **Materials and Methods**

The research purpose of applied and exploratory mixed approach and utilizes the strategy has been phenomenology. In the qualitative study section, semi-structured interviews with 22 experts in the study population was conducted in state tax organization, In the quantitative study section also designed a questionnaire distributed among experts in human resources organization and necessary data were collected.

### **Discussion and Results**

The analysis findings in the qualitative section done with using content analysis and using software MAXQDA. Quantitative study section to prioritize contingency factors have been recognized and identified effective practices of human resource and utilizes method analytical hierarchy process (AHP) and using software AHP SOLVER 2015. The findings suggest the existence of two sets of contingency factors are external and internal

organizational. In total, 8 contingency factors external organizational and 14 contingency factors internal organizational identified. In quantitative study section, 14 effective practices of human resource were identified. In total contingency factors were classified into two general categories of external factors and internal factors. External organizational contingency factors refer to the set of influencing factors that exist in the context and the overall structure of society. Internal organizational factors include factors that the organization encompasses and controls directly and is influenced by the performance of all agents of the tax organization and how the organization functions in this section can have a significant impact on the improvement of the external entities expressed.

### **Conclusion**

The contingency theory is rooted in the assumption that organizations whose internal aspects are best suited to the demands of their environment will best be reconciled. Based on this attitude, the discovery and identification of contingency factors of strategic human resources management in the organization of state tax organization was targeted. After the research process, contingency factors affecting the strategic human resources management of strategies discovered in two categories including external and internal factors of division have become. In total, 8 contingency factors external organizational and 14 contingency factors internal organizational identified. Contingency factors external organizational are including: governmental macroeconomic policies in human resources, the culture of cooperation and social participation with the organization, the determination of the authorities towards the organization, type of organization interactions with the community, growth awareness of public institutions, human resource policymaking in other organizations, change in the expectations and demands of people and People's desire for the organization. Contingency factors internal organizational are including: organization tax rules and regulations, staff expectations for equity and external justice, commitment to organizational work, qualitative development of human resource, disciplinary decisions and fighting with corruption, organization earnings(Incomes), the progress of the organization's operational technologies, implementing e-government, strategies of the organization, work sensitivity, expectations of external stakeholders, the nature of the duties and working conditions, diversity and volume of work and informal relationships and political behaviors of managers.

**Key Words:** Human Resource Management Approaches, Contingency Perspective, Identification Contingency Factors, Strategic Human Resource Management, Human Resource Effective Practices

## کشف عوامل اقتضایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و شناخت اقدامات اثربخش منابع انسانی<sup>۱</sup>

علیرضا ذبیحی خرق\* - دکتر آذر کفاش پور\*\* - دکتر محمد مهدی فراحی\*\*\*

دکتر فریبرز رحیم نیا\*\*\*\*

### چکیده

هدف اصلی این تحقیق کشف عوامل اقتضایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی و شناخت اقدامات اثربخش منابع انسانی براساس آن و همچنین اولویت‌بندی عوامل و اقدامات شناسایی شده می‌باشد. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی بوده و با اتخاذ رویکرد آمیخته اکتشافی و بهره‌گیری از استراتژی پدیدارشناسی صورت گرفته است. در بخش کیفی تحقیق تعداد ۲۲ مصاحبه نیمه ساختار یافته با کارشناسان و خبرگان در جامعه مورد بررسی (سازمان امور مالیاتی کشور) انجام گردید، در بخش کمی نیز سه پرسشنامه طراحی شده در بین تعداد ۳۰۰ نفر از کارشناسان منابع انسانی سطح سازمان توزیع و داده‌های لازم جمع‌آوری گردیدند. تحلیل یافته‌ها در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا و بکارگیری نرم‌افزار تحلیل کیفی MAXQDA انجام شد. بخش کمی تحقیق با هدف اولویت‌بندی عوامل اقتضایی احصاء شده و اقدامات اثربخش منابع انسانی شناسایی شده و بهره‌گیری از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و بکارگیری نرم‌افزار AHP SOLVER 2015 صورت گرفته است. یافته‌های تحقیق بیانگر وجود دو دسته از عوامل اقتضایی برون و درون سازمانی هستند. در مجموع تعداد ۸ عامل اقتضایی برون سازمانی و تعداد ۱۴ عامل اقتضایی درون سازمانی شناسایی شد. در بخش کمی تحقیق عوامل اقتضایی و اقدامات اثربخش منابع انسانی اولویت‌بندی گردیدند.

**واژه‌های کلیدی:** رویکردهای مدیریت منابع انسانی، رویکرد اقتضایی، شناسایی عوامل اقتضایی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، اقدامات اثربخش منابع انسانی

۱ - این مقاله برگرفته از رساله دکتری می‌باشد.

\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد

\*\* نویسنده مسؤل - دانشیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد

kafashpor@um.ac.ir

\*\*\* استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد

\*\*\*\* استاد گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد

## مقدمه

نظریه اقتضایی بیان می‌کند که هیچ روش و نظریه ای که بتواند در تمامی وضعیت‌ها بکار رود وجود ندارد. به عبارت دیگر هیچ بهترین روشی برای طراحی، رهبری یا اداره یک سازمان وجود ندارد زیرا که بیشتر زندگی کسب و کار وضعیتی بوده و تحت تاثیر دامنه متنوعی از متغیرهای محیطی می‌باشد. در نتیجه نظریه‌های مدیریتی سازگار با متغیرهای محیطی بیرونی و مشخصات و منابع درونی سازمان بوده که عوامل اقتضایی<sup>۱</sup> نامیده می‌شوند. تاثیر این عوامل اقتضایی بر عملکرد کسب‌وکار برای هر وضعیتی می‌تواند متفاوت باشد. بنابراین انجام مطالعات و بررسی‌های منحصر به فردی لازم است که بتوانند مجموعه‌ای از این عوامل را با بررسی‌های تجربی شناسایی کنند.

در طی دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ یک تغییر بنیادین و شگرف در رشته مدیریت منابع انسانی<sup>۲</sup> رخ داد. این تغییر باعث توسعه و تمرکز تحقیقات مدیریت منابع انسانی از نگرش سطح خرد تحقیقی که در این حوزه غالب بود به یک دیدگاه کلان و استراتژیک منتقل گردید. دیدگاه استراتژیک به منابع انسانی که تحت عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی<sup>۳</sup> شناخته می‌شود فراتر از انتظارات محققان گسترش یافت و توانست اهمیت منابع انسانی را در جهت تحقق اهداف سازمانی نشان دهد. محققان مدیریت استراتژیک منابع انسانی اساساً تصدیق می‌کنند که سیستم‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی نمی‌توانند بطور کامل بدون توجه به وابستگی با سایر ابعاد سازمانی که بسیار گسترده‌اند، درک شوند. همچنین وابستگی متقابل سیستم‌های منابع انسانی با محیط بیرونی که در آن جای گرفته‌اند محدود شده و لذا مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌طور نهادی به زمینه خود وابستگی داشته و پویا می‌باشد (Jackson, Schuler & Jiang, 2014). طبق نظر دلری و داتی<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) سه جزء عمده نظریه‌ها در مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل رویکردهای جهانشمول، اقتضایی و پیکره‌بندی هستند. البته با مرور مقاله ارائه شده از سوی مارتین آلکازرا و دیگران<sup>۵</sup> (۲۰۰۵)، آنها رویکردهای رایج در ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به چهار رویکرد تقسیم می‌نمایند: رویکرد جهانشمول، اقتضایی، پیکره‌بندی و زمینه‌ای. یکی از

1 - Contingency Factors

2 - Human Resource Management (HRM)

3 - Strategic Human Resource Management (SHRM)

4 - Delery and Doty

5 - Alcazar, Romero-Fernandez, Gonzalo

رویکردهای مهم و نسبتاً جدید در اینجا، رویکرد اقتضایی می‌باشد که توجهات زیادی را به خود جلب نموده است.

چهار دلیل عمده برای توجه و تمرکز بر مدیریت منابع انسانی بخش دولتی وجود دارد: ۱- کمبود توجه به زمینه بخش دولتی و عمومی در ادبیات مدیریت منابع انسانی ۲- اهمیت خدمات بخش دولتی و نقش منابع انسانی در ارائه این خدمات ۳- سطح سرمایه‌گذاری دولت در بخش خدمات شهروندی<sup>۱</sup> و نیاز به سازمان‌هایی برای حداکثر نمودن این سرمایه‌گذاری ها ۴- میزان چالش‌های مربوط به نیروی کار که سازمان‌های دولتی با آن مواجه‌اند (BurkeNoblet, Cooper & Elgar, 2013). در سال‌های اخیر سازمان‌های بخش دولتی متوجه این موضوع شده‌اند که آنها به منزله یک سیستم باز نمی‌توانند بدون توجه به محیط پویا و پیچیده امروزی به حیات خود ادامه دهند و لازمه حفظ بقا و رشد سازمانی در گرو درک و توجه به محیط داخلی و بیرونی سازمان و تدوین استراتژی‌های اثربخش است، با این حال آنها دریافتند که ضرورتی ندارد تا مدل‌های جدیدی را طراحی کنند بلکه ضرورت دارد تا در برخی از ابعاد کلیدی این مدل‌ها از جمله اهداف، ذینفعان، سهامداران و عوامل محیط داخلی و بیرونی آن، تغییراتی را لحاظ نموده و آنها را با سازمان‌های خود متناسب نمایند (Kordnaeesh, Azar & Niakan, 2010). فریس و دیگران تعریفی جامع از مدیریت منابع انسانی دارند که عبارت است از: مدیریت منابع انسانی علم و عمل مواجه با ماهیت روابط کارکنان و تصمیمات، اقدامات و مسائل مرتبط با این روابط است (Yeganeh & Su, 2008). مدیریت راهبردی (استراتژیک) منابع انسانی بدین‌گونه تعریف شده است: مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت راهبردی، جهت بهبود عملکرد شرکت و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف‌پذیری و نوآوری را تقویت نمود (Dessler, 2010:26).

در این تحقیق تلاش گردیده با توجه به کمبود تحقیقات صورت گرفته در این حوزه مطالعاتی و نیز رو به گسترش بودن اهمیت رویکرد اقتضایی و کاربردی بودن آن نسبت به دیگر رویکردها در مدیریت استراتژیک منابع انسانی در جهت کشف و توسعه عوامل اقتضایی گام برداشت و بتوان شناختی دقیق‌تر و جامع‌تر را در حوزه این رویکرد از مدیریت استراتژیک منابع انسانی ارائه نمود. سپس با کشف و شناسایی عوامل اصلی و تاثیرگذار درون رویکرد اقتضایی و اولویت‌بندی صحیح عوامل با توجه به درجه اهمیت نسبی آنها که

متناسب با ویژگی‌ها و شرایط تخصصی کاری و فرهنگی سازمان مورد مطالعه هستند، امر شناسایی اقدامات اثربخش منابع انسانی در این بستر نیز که اهمیت خاص خود را دارد مورد بررسی قرار داد، این امر می‌تواند به نوبه خود در رسیدن به اهداف تعریف شده و مورد انتظار سازمان امور مالیاتی کشور کمک کننده باشد. سازمان امور مالیاتی کشور از جمله دستگاه‌های حاکمیتی و مهم کشور به شمار می‌رود که دولت نیز در جهت اجرای پروژه طرح جامع مالیاتی سرمایه‌گذاری‌های گسترده و وسیعی را انجام داده است. این سازمان با ذینفعان بیرونی و درونی متعددی در ارتباط است که اهمیت این سازمان را دوچندان نموده است و به نظر می‌رسد در این سازمان دو بعد شناخت عوامل اقتضایی و توجه به مدیریت منابع انسانی در رسیدن به اهداف کلان و استراتژیک سازمان اهمیت زیادی را دارند. سوال‌های تحقیق بدین صورت بیان شده اند:

- ۱- عوامل اقتضایی اثرگذار بر نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور چه می‌باشند؟
- ۲- اقدامات اثربخش منابع انسانی با توجه به رویکرد اقتضایی چه می‌باشند؟
- ۳- اولویت‌بندی عوامل اقتضایی چگونه خواهند بود؟
- ۴- اولویت‌بندی اقدامات اثربخش منابع انسانی با توجه به رویکرد اقتضایی چگونه خواهند بود؟

### مبانی نظری

پارادایم و نظریه اقتضایی در مطالعات سازمانی در دهه ۱۹۵۰ و در پاسخ به نظریه‌های اولیه مدیریت توسعه یافت که علیرغم تنوع‌شان عموماً بر یک «بهترین روش» برای سازماندهی تاکید داشتند. این رویکرد بطور خلاصه بدین صورت بیان شده است: " رویکرد اقتضایی تلاش می‌کند تا روابط درون و بین خرده سیستم‌های سازمانی و نیز روابط بین سازمانی را به عنوان یک موجودیت و در رابطه با محیط‌اش درک نماید، آن بر ماهیت چند متغیره بودن سازمان‌ها و تلاش‌ها برای تفسیر و درک چگونگی عملکرد آنها تحت شرایط متغیر تاکید دارند". تلاش‌های اولیه برای جابجایی از رویکرد جهانشمول به پارادایم اقتضایی در مطالعات انجام شده در انگلیس با تاکید بر ابعاد فناورانه و تنگناها در سیستم اجتماعی در موسسه تاویستاک انجام گردیده است (Millar, 1978). نظریه پردازان اقتضایی در تلاشند تا متغیرهای مهم اصلی تاثیرگذار بر عملکرد سازمانی را شناسایی کنند. سپس آنها در تلاشند تا این متغیرها و ابعاد مهم آنها را بکار گرفته و بررسی کنند که تا چه اندازه بر

عملکرد اثرگذارند. مطالعات بنیادی توسط برخی افراد همچون بارنز و استاکر، وودوارد و لاورنس و لورش صورت پذیرفته‌اند. رویکرد اقتضایی را برمبنای تفکر و استدلالی می‌دانند که تناسب جهانشمول نداشته و سیستمی است که برای تمامی سازمان‌ها و در همه شرایط نمی‌تواند بکار گرفته شود (Otley, 2016).

رویکرد اقتضایی وجود بهترین روش و اقدام را که می‌تواند به عملکرد برتر تحت هر شرایطی منجر شود را رد می‌کند. طبق این نظریه بیشتر امور کسب و کار سازمانی وضعی و موقعیتی بوده و تحت تاثیر دامنه وسیعی از متغیرهای محیطی می‌باشند. در نتیجه نظریه‌های مدیریتی با متغیرهای محیط خارجی و ویژگی‌های درونی و منابع سازمان سازگار و همراستا هستند که عوامل اقتضایی نامیده می‌شوند. عوامل اقتضایی محیط خارجی شامل شرایط اقتصادی، روندهای جمعیتی و عوامل فرهنگی-اجتماعی، عوامل سیاسی، ساختار صنعت، رقبا، بازار و رفتار مصرف‌کنندگان هستند. عوامل اقتضایی محیط درون سازمانی نیز عبارتند از: مسائل مالی، فنی، منابع انسانی، بهره‌وری، کیفیت محصولات، عدم اطمینان وظیفه‌ای، وابستگی‌های بین وظیفه‌ای و اندازه سازمان که تاثیر هر یک از این عوامل بر عملکرد کسب و کار می‌تواند برای هر موقعیت کسب‌وکاری منحصر به فرد باشند. این ویژگی انجام مطالعات مشخص و منحصر به فرد که بتواند یک مجموعه از عوامل اقتضایی را در مطالعات تجربی شناسایی کند اجتناب‌ناپذیر و لازم می‌سازد (Lau, 2014). در ابتدا نظریه اقتضایی به محیط، اندازه سازمان و استراتژی به عنوان متغیرهای عوامل اقتضایی توجه داشت که ساختار سازمانی باید خود را با آنها مطابقت دهد (Matyusz, 2012). بعدها محققان سازمانی برخی دیگر متغیرهای عوامل اقتضایی را شناسایی و معرفی نمودند که برخی از آنها عبارتند از: عدم اطمینان وظیفه‌ای، فناوری، نوآوری، تغییرات محیطی، تغییرات فناوری و وابستگی بین وظیفه‌ای (Ramirez & Fornerino, 2007). نیاز به تحقیقات گسترده‌تر غنی زمینه‌محور بطور فزاینده‌ای در حوزه‌های مختلف مدیریت مورد تاکید است (Elbanna & Fadol, 2016). بروک، زلت و اسمیدل<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) به منظور توسعه یک درک کلی از نقش عوامل زمینه‌ای در مدیریت فرایندهای کسب‌وکار، با مرور ادبیات طراحی فرایندهای زمینه‌ای، بر نقش چهار عامل تاکید داشته‌اند که عبارتند از: اهداف مدیریت فرایندهای کسب‌وکار، ویژگی‌ها و مشخصات فرایندها، ویژگی‌های هر سازمان در جایی که مدیریت فرایندهای کسب‌وکار بکار گرفته می‌شوند و محیط بزرگ‌تر کسب و کار در جایی

1 - Brocke, , Zelt, Schmiedel



که مدیریت فرایندهای کسب‌وکار در آن واقع گردیده است. مارتین آلکازرا و همکاران (۲۰۰۵) عوامل اقتضایی در رویکرد اقتضایی را به سه مقوله کلی طبقه‌بندی کرده‌اند: الف) متغیرهای استراتژیک: گروه قابل توجهی از مقالات بیان می‌کنند که سهم شیوه‌های منابع انسانی در عملکرد، بطور مستقیم به میزانی که با استراتژی کسب و کار هم‌راستا هستند، بستگی دارد. در این مفهوم، استراتژی مدیریت منابع انسانی به روشی تعاملی نه به شیوه‌ای یک سوپه و یا واکنشی در نظر گرفته می‌شود ب) متغیرهای سازمانی: مانند اندازه، تکنولوژی و یا ساختار، روابط سیاسی داخلی ج) مجموعه گسترده‌ای از عوامل محیطی خارج از سازمان: مانند زمینه رقابتی، فناوری و نیروی کار.

ظهور منابع انسانی به عنوان وظیفه درون سازمان‌ها در پاسخ به توسعه اقتصادی و تغییرات صنعتی بود. هدف منابع انسانی در ابتدا توجه به چالش‌های سازمانی و ایجاد ارزش افزوده از طریق اداره اثربخش و عقلایی روابط کارکنان بود. منابع انسانی در پاسخ به عوامل منطبق با انقلاب صنعتی، ظهور موسسات و ساختار سازمانی و چالش‌های سازمانی برای جابجایی‌های کمتر کارکنان و افزایش بهره‌وری تکامل یافت (Ulrich & Dulebohn, 2015). بطور سنتی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی با ایده و آرزوی مدل کارکنان مبتنی بر عدالت، انصاف، برابری، شفافیت، ثبات، فهرست نمودن اقدامات مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر سطح بالایی از امنیت شغلی، قوانین و مقررات، حقوق و دستمزد مشخص، مستمری‌های بازنشستگی مناسب، ارتقاء براساس ارشدیت، تمرکز بر فرصت‌های برابر و رویکردهای پدرسالارنه و جمع‌گرا به اداره روابط کارکنان منطبق است (Burke Noblet, Cooper, Elgar, 2013). مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های دولتی برای تطبیق با تغییر نقش دولت و افرادی که در بخش خدمات دولتی کار می‌کنند بسیار حیاتی می‌باشد. استراتژی‌های جامع منابع انسانی مورد نیاز هستند تا فرصت‌های جدید را بکار گرفته و اطمینان حاصل کنند که تمامی وظایف خدمات دولتی منطبق با بالاترین استانداردهای حرفه‌ای انجام می‌شوند. مدیران سازمان‌های دولتی همواره در جستجوی رویکردهای جدیدی برای ایجاد کمال<sup>۱</sup>، پاسخگویی و انگیزش در بخش دولتی هستند (Jarvalt & Randma Liiv, 2010).

امروزه این اعتقاد رایج در بین محققان دانشگاهی و مدیران اجرایی وجود دارد که سیاست‌های اداره افراد باید با برنامه‌ریزی استراتژیک کسب و کار و فرهنگ سازمانی تطبیق

داشته باشد (Worland & Manning, 2005). مرور مبانی نظری حاکی از آن است که اقدامات مدیریت منابع انسانی و نتایج حاصل از آنها مبتنی بر زمینه‌های فرهنگی و قانونی هستند که در آن واقع شده‌اند. شناخت تاثیر عوامل زمینه‌ای بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی برای مطالعات حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی بسیار بااهمیت می‌باشند و در طی دهه گذشته علاقه محققان به پیامدهای سازمانی مدیریت منابع انسانی رشد فزاینده‌ای داشته است (Kim & Wright, 2010). مطابق با بررسی‌های به عمل آمده از سوی مارکولی، لی، بینگتون و فلپ<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) رشته مدیریت منابع انسانی رشد قابل ملاحظه‌ای را در این سال‌ها داشته است. توانایی ما در تکامل این حوزه و الهام بخش‌های آن در توجه به دو نکته نهفته است: الف) میزانی که ما بتوانیم فرصت‌ها را در گستره دانش مدیریت منابع انسانی شناسایی نماییم و ب) توانایی ما در بومی‌سازی و زمینه‌مند کردن یافته‌ها در قالب درک یک تصویر بزرگ از اینکه ایده‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی بطور مناسب ارائه شده‌اند. طبق نظر فریس و دیگران<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) و براساس مدل نظری زمینه اجتماعی آنها، زمینه اجتماعی دربردارنده مفاهیم گسترده‌ای در علم سازمانی می‌باشد و لذا به عنوان یک مکانیزم اثربخشی است که بطور دقیق‌تر در مرتبط کردن سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با اثربخشی سازمانی خدمت می‌کند. مدل مفهومی آنها پیشنهاد می‌دهد که زمینه اجتماعی دربردارنده فرهنگ، جو، سیاست‌ها و فرایندهای تعاملی اجتماعی، به علاوه مسائل مرتبط با محتوا و ساختار می‌باشد.

### پیشینه تحقیق

با بررسی به عمل آمده در زمینه موضوعی تحقیق، محقق تحقیقاتی را که با رویکرد اقتضایی و یا رویکردهای دیگر در جهت شناسایی عوامل اثرگذار بر نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی باشند موارد بسیار معدودی را در داخل و خارج از کشور مشاهده نمود. با این حال در این زمینه به پنج تحقیق اشاره می‌گردد:

۱) تدین و دیگران (۲۰۱۴) تحقیقی با عنوان "طراحی مدل بومی مدیریت منابع انسانی با تاکید بر عوامل زمینه‌ای"، انجام داده‌اند. هدف از تحقیق، طراحی و تبیین ابعاد زمینه‌ای برای مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران جهت دستیابی به ابعاد و مولفه‌های عوامل

1 - Markoulli, , Lee, Byingtona, Felps

2 - Ferris, Arthur, Berkson, , Kaplan, Harrell-Cook, Gloria, Frink

زمینه‌ای موثر در قالب مدلی بومی می‌باشد. برای رسیدن به این مهم از تکنیک دلفی بهره گرفته شده است. نتایج بیانگر آن هستند که بعد از حذف مولفه‌های با میانگین پایین، ۷ بعد اصلی شامل ابعاد قانونی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، ساختار سازمانی نظام اداری کشور، جمعیت و تغییرات تکنولوژی و ۳۳ مؤلفه به عنوان عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران شناسایی گردیده‌اند.

۲) سید جوادین و فراحی (۲۰۰۹) تحقیقی با عنوان "اثربخش‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های موفق" با توجه به رویکرد جهانشمول انجام داده‌اند. پژوهش براساس نوع شناسی شولر و جکسون برای شناخت استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی انجام شده است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق همبستگی بوده، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه عنوان گردیده است. در این پژوهش برای اقدامات مدیریت منابع انسانی از ۱۳ اقدام تامین نیرو برای شغل‌های خالی، میزان دقت و وضوح شرح شغل‌ها، مسیرهای ارتقاء و ترفیح، کارراهه و مسیر شغلی، معیارهای زمانی ارزیابی عملکرد، واحد ارزیابی عملکرد، تاکید بر آموزش کارکنان، توسعه مسیر شغلی، حقوق پایه در مقایسه با رقبای، پرداخت مبتنی بر عملکرد، تاکید بر عدالت بیرونی در جبران خدمات، امنیت شغلی و تاکید بر مزایای مالی استفاده شده‌اند. نتایج از طریق تحلیل خوشه‌ای و تحلیل تشخیصی و تحلیل واریانس، بیانگر آن بوده‌اند که در شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران شرکت‌هایی که استراتژی تسهیل‌سازی در مدیریت منابع انسانی را بکار برده‌اند و اقدامات خاصی را برای منابع انسانی خویش برنامه‌ریزی کرده‌اند عملکرد مطلوب‌تری داشته‌اند.

۳) پرهیزگار و رحمانی (۲۰۱۳) تحقیقی با عنوان "شناسایی و اولویت‌بندی اقدامات کارآمد مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران با استفاده از رویکرد ترکیبی ANP و DEMATEL" انجام داده‌اند. هدف تحقیق، شناسایی اقدامات کارآمد و اولویت‌دار با رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌باشد. پژوهش از نوع کاربردی و توصیفی-پیمایشی بوده است. ابزارهای گردآوری داده‌ها علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای، پرسشنامه و مصاحبه نیمه‌باز بوده که در دو مرحله انجام شده‌اند. جامعه آماری مدیران ارشد اجرایی شرکت‌های صنعتی منتخب در شهر صنعتی البرز قزوین و با روش نمونه‌گیری هدفمند بوده‌اند. در بخش ارائه‌ی نتایج اقدامات پیشنهادی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در قالب ۵ حوزه اقدام (برنامه‌ریزی استراتژیک، تطبیق نیروی کار، بهبود منابع انسانی و عملکرد، اجرای پایدار، ارتباط مدیریت و کارکنان) و ۱۴ اقدام پیشنهادی (برنامه‌ریزی استراتژیک

نیروی انسانی، کنترل بهره‌وری و کارآیی؛ انعطاف‌پذیری نیروی کار، کاهش نیروی انسانی، مدیریت هزینه کارکنان، استخدام متمرکز کارکنان کلیدی؛ ساختارسازی مجدد منابع انسانی سازمان، توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد؛ مشارکت کارکنان و مشاوره، توانمندسازی مدیران برای بحران، مدیریت تغییر؛ ایجاد حس انصاف و اعتماد، ارتباطات و افشای اطلاعات) با هدف تحقق مدیریت استراتژیک منابع انسانی بیان شده‌اند.

۴) متیوس<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در رساله دکتری با عنوان "تاثیر عوامل اقتضایی بر استفاده از اقدامات و عملیات عملکردی تولید"، سوال اصلی تحقیق را بدین صورت بیان نموده است: در بین شرکت‌های تولیدی، تاثیر عوامل اقتضایی خاص تولیدی بر اقدامات مشخص تولیدی مورد استفاده چه چیزهایی بوده و این تاثیرات برای عملکرد تولیدی چه کاربردهایی دارند؟ عوامل اقتضایی مورد بررسی عبارتند از: محیط، اندازه سازمان، فناوری، تمرکز استراتژیک. محقق اشاره نموده که سوالات پرسشنامه در سه بخش به بررسی عوامل اقتضایی (شامل محیط، اندازه، فناوری و تمرکز استراتژیک) و بررسی اقدامات تولیدی (شامل اقدامات روابط انسانی، کنترل فرآیندها، اقدامات مدیریت کیفیت و اقدامات فناوری) و بررسی عملکرد عملیاتی تولیدی (شامل ساختار هزینه‌ها، تغییر در عملکرد عملیاتی، عملکرد فعلی، سطوح سرمایه‌گذاری و هزینه‌های کیفیت) پرداخته است. جامعه آماری تحقیق از کشورهای هم‌چون بلژیک، برزیل، کانادا، چین، دانمارک، استونی و آلمان و نیز از صنایع مختلفی مانند صنایع فلزی، ساخت ماشین‌آلات، صنایع الکترونیکی، پزشکی و نیز رادیو و تلویزیون بوده‌اند. در نتایج تحقیق، اشاره شده که به بررسی تاثیر پنج مجموعه از اقدامات تولیدی شامل اقدامات منابع انسانی، اقدامات کنترل فرایند، اقدامات فناوری، اقدامات مدیریت کیفیت و اقدامات توسعه محصول پرداخته و مولفه‌های هر یک از این ابعاد را مطرح و بحث نموده است.

۵) داچ<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در رساله دکتری با عنوان "بکارگیری یک رویکرد اقتضایی بسط یافته برای ارزیابی و سنجش بهترین تناسب از اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی"، هدف از تحقیق خود را توجه به کمبودهای نظری رشته مدیریت استراتژیک منابع انسانی از طریق ایجاد ارتباط بین دیدگاه‌های «بهترین اقدام» و «بهترین تناسب» بیان نموده است. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران اجرایی ارشد و کارشناسان ارشد مدیریت منابع انسانی

1 - Matyusz

2 - Dutch

سازمان‌های صنعتی آمریکا بوده که به شیوه پیمایش انجام شده است. نتایج تحقیق بیانگر آن هستند که استفاده از اقدامات کاری مشارکت‌گرا در پیشبرد سازمان و ایجاد انعطاف‌پذیری و تمرکز بر محیط بیرونی تاثیر مثبت دارند. همچنین بکارگیری اقدامات کاری مشارکت‌گرا در سازمانی که استراتژی‌های آینده‌نگر را در مقابل استراتژی دفاعی استفاده می‌کنند تاثیر مثبتی دارند.

### روش تحقیق

هدف تحقیق کشف عوامل اقتضایی اثرگذار بر نظام منابع انسانی و شناخت اقدامات اثربخش منابع انسانی براساس آن می‌باشد. تحقیق در پی بکارگیری نتایج حاصله در حل مسائل و تصمیم‌گیری‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی سازمان است لذا جهت‌گیری تحقیق از نوع کاربردی و با رویکرد ترکیبی آمیخته می‌باشد. بدین منظور از استراتژی تحقیق پدیدارشناسی استفاده گردید تا علاوه بر توجه به حقیقت به عنوان پدیده‌ای ذهنی، تلاش شود که دریابیم این پدیده چه رابطه‌ای با عوامل محیط عینی و واقعیت‌ها درون و بیرون از سازمان را دارند. بطور خلاصه استراتژی پدیدارشناسی با بررسی تجارب زیسته افراد از یک پدیده و تمرکز بر ابعاد تغییرناپذیر تجربه آنان سعی می‌کند تا به درک بهتری از پدیده‌ها در زندگی افراد دست یابد (Danaee Fard & kazemi, 2010: 99). از جمله روش‌های مورد استفاده در پدیدارشناسی عبارتند از روش گلابیزی، جیورجی، موستاکاس و ون کم می‌باشند (Phillips-Pula & Strunk and Pickler, 2011). جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای گلابیزی استفاده گردید. از نظر لاسول تحلیل محتوا تکنیکی است که هدف آن عبارت است از توصیف آنچه در یک زمان و یک مکان معین درباره یک موضوع معین گفته می‌شود با حداکثر عینیت، دقت و عمومیت ممکن؛ و یا اینکه از نظر مرتن تحلیل محتوا روشی است برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد واقعیت اجتماعی که در آن از مشخصه‌های یک متن ثبت شده در مورد مشخصه‌های یک مضمون ثبت نشده نتیجه‌گیری می‌شود (Mohammadi Mehr, 2010:7-28). هدف اصلی شناسایی تم‌ها یا موضوعات ارائه شده در داده‌ها می‌باشد، تم‌ها نشانگر مسائل رایج و مهمی هستند که در پاسخ به سوالات پرسیده شده خود را نشان می‌دهند (Tietze & Nadin, 2011). مراحل و هدف روش تحلیل گلابیزی بطور خلاصه در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: خلاصه روش تجزیه و تحلیل گلایزی (Wojnar &amp; Swanson, 2007)

هدف	مراحل تجزیه و تحلیل
کسب مفهوم کلی از تجربیات	۱- مرور و بازخوانی اطلاعات
ایجاد اطلاعات مربوط و مستقیم با مطالعه پدیده	۲- استخراج جملات مهم و قابل توجه
تبیین معانی پنهان در زمینه‌های مختلف در پدیده	۳- ایجاد و شکل دادن به معانی
شناسایی تجربیان مشترک از همه مشارکت کنندگان	۴- طبقه‌بندی دسته‌های تم‌ها و اعتباربخشی به متن اولیه
ایجاد یک الگوی نمونه از مدل نظری	۵- ارائه یک توصیف جامع
اعتباربخشی به یافته‌ها	۶- ارائه مجدد یافته‌ها به مشارکت کنندگان
ارائه مدل نظری که بطور جامع منعکس کننده ویژگی‌های کامل پدیده باشد.	۷- ترکیب تمامی تغییرات براساس بازخور مشارکت کنندگان

جامعه مورد مطالعه بخش کیفی شامل مدیران و خبرگان سازمانی هستند که مدیران ارشد و میانی در سطح سازمان می‌باشند. جامعه مورد مطالعه بخش کمی نیز کارشناسان واحد منابع انسانی می‌باشند که تعداد آنها طبق اعلام دفتر برنامه‌ریزی معاونت برنامه‌ریزی و فناوری اطلاعات سازمان در مجموع ۷۵۵ نفر می‌باشند. نمونه‌گیری تحقیق در بخش کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند تصادفی و در بخش کمی به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد. جمع‌آوری داده‌های بخش کیفی بصورت مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند بوده و با جمع‌آوری داده‌های لازم و رسیدن به قاعده حد اشباع داده‌ها، در مجموع تعداد ۲۲ مصاحبه برگزار گردید. حجم نمونه مورد نیاز بخش کمی با فرمول کوکران و در سطح خطای پنج درصد؛ تعداد ۲۵۵ نفر می‌باشد، البته جهت اطمینان بیشتر از بازگشت صحیح پرسشنامه‌ها تعداد ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شده است که در نهایت تعداد ۲۱۷ پرسشنامه صحیح دریافت گردید.

در این تحقیق برای اعتباریابی بخش کیفی، محقق تلاش نموده روش‌های ذیل را مدنظر اجرای تحقیق خود قرار دهد: ۱- درگیری بلندمدت و اعتمادسازی با مشارکت کنندگان و

کسب نظر مساعد و اعتماد آنان جهت ارائه صحیح و کامل داده‌ها و اطلاعات نسبت به تبیین پدیده مدنظر و تشریح هدف تحقیق، ۲- تلاش بر استفاده از رویکرد همه جانبه‌نگری و حضور مدیران و خبرگان سازمانی از واحد مختلف سازمانی که هر کدام از زاویه نگاه خود به موضوع اشراف بیشتری داشته‌اند می‌تواند نسبت به تقویت و تکمیل بهتر تحقیق و ارائه نتایج کامل‌تر کننده باشند، ۳- استفاده از روش کنترل اعضاء از طریق ارائه مجدد داده‌ها و تفسیرها و نتایج یافته‌ها به مشارکت‌کنندگان برای اظهارنظر آنان در مورد صحت و اطمینان‌پذیری نتایج، ۴- عدم سوگیری شخصی محقق نسبت به جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات ارائه شده از سوی مشارکت‌کنندگان ۵- استفاده از فرد ممیز و مشاور بیرونی جهت بررسی و بازبینی مجدد یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل یافته‌ها که در اینجا از نظرات و بازخوردهای ارائه شده اساتید محترم راهنما و مشاور و نیز یک فرد همکار در اجرای تحقیق بهره لازم گرفته شده است و ۶- تلاش برای تشریح و ارائه توضیحات کامل از جزییات اقدامات انجام شده از سوی محقق در اجرای فرایند تحقیق و تلاش برای ارائه توصیفی غنی و دقیق به خوانندگان. در بخش کمی تحقیق، از طریق روایی محتوا که به ما اطمینان خواهد داد که پرسشنامه‌های مربوطه تهیه شده که براساس عوامل اقتضایی کشف شده از بخش کیفی تحقیق تهیه و تدوین گردیده است، به تعداد کافی پرسش‌های مناسب برای سنجش مفهوم مورد نظر را دارد، بدین جهت از نظرات اساتید محترم و همچنین مدیران و خبرگان سازمانی بهره گرفته شده است.

برای سنجش پایایی در بخش کیفی روش‌های ذیل مدنظر بوده‌اند: ۱- استفاده از شاخص تکرارپذیری (پایایی بین کدگذاران) که در اینجا محقق از یکی از دانشجویان دوره دکتری مدیریت که توانمندی و قابلیت لازم را جهت همکاری داشته است، خواسته شد که مجدداً به بررسی و اظهارنظر درباره کدگذاری‌های صورت گرفته بپردازد، ۲- استفاده از نرم افزار MAXQDA که در تحلیل کیفی داده‌ها استفاده می‌شود و محقق جهت تسهیل در دسته‌بندی و کمک به امر تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها از آن بهره گرفته است. در بخش کمی برای ارزیابی پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. میزان آلفای کرونباخ برای پرسشنامه اولویت‌بندی عوامل اقتضایی برون سازمانی ۰.۷۳۷ و برای پرسشنامه اولویت‌بندی عوامل اقتضایی درون سازمانی ۰.۷۱۸ محاسبه گردیده است. مشاهده می‌شود که میزان آلفای کرونباخ محاسبه شده برای هر پرسشنامه بیانگر مطلوب بودن پایایی پرسشنامه‌ها می‌باشند. همچنین نرخ ناسازگاری هر یک از پرسشنامه‌ها مورد

بررسی قرار گرفتند تا بتوان نشان داد که امکان استفاده از اولویت‌بندی وجود دارد. نرخ ناسازگاری نشان می‌دهد تا چه اندازه می‌توان به داده‌های گردآوری شده از دیدگاه هر کارشناس اعتماد کرد. نرخ ناسازگاری عوامل اقتضایی برون سازمانی ۰.۰۷، نرخ ناسازگاری عوامل اقتضایی درون سازمانی ۰.۰۳۴ و نرخ ناسازگاری اقدامات منابع انسانی ۰.۰۲۱ می‌باشد که با توجه به اینکه همه نرخ‌های ناسازگاری کمتر از ۰/۱ است، لذا مقایسه‌ها سازگار بوده و بنابراین می‌توان رتبه‌بندی را انجام داد.

### یافته‌های تحقیق

با تجزیه و تحلیل صورت گرفته حاصل از داده‌های بخش کیفی تحقیق، در مجموع عوامل اقتضایی اثرگذار با توجه به تم‌های شناسایی شده، به دو دسته کلی عوامل اقتضایی برون سازمانی و عوامل درون سازمانی تقسیم‌بندی گردیدند. عوامل اقتضایی برون سازمانی اشاره به مجموعه عوامل تأثیرگذاری دارند که در بافت زمینه‌ای و ساختار کلی جامعه وجود دارند. این عوامل بیرون از سازمان می‌توانند بر سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی درون سازمان تأثیرگذار باشند. عوامل درون سازمانی، شامل عواملی هستند که سازمان بر آنها احاطه و کنترل مستقیمی را داشته و تحت تأثیر عملکرد کلیه کارگزاران سازمان مالیات هستند و نحوه عملکرد سازمان در این بخش می‌تواند تأثیر قابل توجهی را بر بهبود عوامل برون سازمانی بیان شده ایجاد نمایند. در ادامه چند نمونه خلاصه از جملات مصاحبه‌های صورت گرفته برای عامل رشد آگاهی نهادهای عمومی جامعه آورده شده است.

رشد آگاهی نهادهای عمومی جامعه:

«بحث دیگر این است که اساساً از مالیات تعریف درستی در جامعه ایجاد نکرده‌ایم. باید مالیات را از خانواده‌ها و مهد کودک آموزش بدهیم نه اینکه بعد از اینکه شغل توسط مشاغل ایجاد شد. ما اگر اینکار را انجام بدهیم در آینده به ما کمک می‌کند که خیلی راحت تر با مردم تعامل داشته باشیم و کار منابع انسانی ما هم راحت‌تر بشود و مثلاً بتوانیم با نیروی کمتری کار مردم را انجام بدهیم و نیازی به استخدام‌های زیاد هم نداشته باشیم»

«در زمینه‌ایکه بخواهیم در حوزه مدیریت پرسنلی سازمان با هزینه‌های کمتری کار را ادامه دهیم مثلاً نیازی به استخدام‌های زیاد و یا پرداخت حقوق و دستمزد و پاداش بالایی را اینقدر نداشته باشیم از طریق آموزش و پرورش است که می‌تواند به افراد قوانین و مقررات و قراردادهای اجتماعی را یاد بدهد که در اینجا مالیات به عنوان یک مسئله مهم اجتماعی مطرح است البته ...»

«اتحادیه‌ها و اصناف: برخی از اقدامات سازمان از طریق اصناف و اتحادیه‌ها مطابق با قوانین مالیاتی مثلاً تبصره ۵ ماده ۱۰۰ ق م م از طریق آنها صورت می‌گیرد. لذا نحوه تعامل با این تشکل‌ها در جامعه ما با



سازمان بسیار حائز اهمیت است که می‌تواند در زمینه فرهنگ‌سازی مالیاتی هم بسیار موثر واقع شوند. که این موضوع می‌تواند در سهل‌الوصول شدن مالیات و کاهش نقش ممیزها در پرونده‌ها نقش بسیار موثری را ایفا نماید و در بلندمدت به ما کمک کند که با نیروی انسانی موجود و بدون نیاز به افزایش آنها یا حداقل با افزایش کمتری نسبت به آنچه الان هست کارها را انجام دهیم که به تبع آن در زمینه‌های دیگر مدیریت منابع انسانی که شما اشاره دارید مثلاً پرداخت حقوق اثرگذار باشد»

نتایج عوامل اقتضایی برون سازمانی در جدول ۲ و هم‌چنین عوامل اقتضایی درون سازمانی در جدول ۳ به علاوه اقدامات اثربخش منابع انسانی مرتبط با هر یک از عوامل نشان داده شده‌اند.

جدول ۲: عوامل اقتضایی برون سازمانی کشف شده و اقدامات اثربخش منابع انسانی مرتبط با آن

عوامل اقتضایی برون سازمانی	اقدامات اثربخش منابع انسانی مرتبط
رشد آگاهی نهادهای عمومی جامعه	جذب و استخدام، حقوق و دستمزد و پاداش‌دهی
فرهنگ همکاری و مشارکت اجتماعی با سازمان	آموزش، جذب و استخدام، حقوق و دستمزد و پاداش‌دهی
نوع تعاملات سازمان با جامعه	برنامه‌ریزی نیروی انسانی، آموزش، جذب و استخدام، حقوق و دستمزد
تغییر در انتظارات و خواسته‌های مردم	آموزش، جذب و استخدام، حقوق و دستمزد، توانمندسازی و مدیریت استعدادها
اقبال مردم به سازمان	جذب و استخدام، کاهش نیاز به اقدامات و تصمیمات انضباطی
عزم مسؤلین نسبت به سازمان	جذب و استخدام دقیق، بهبود در وضعیت معیشتی کارکنان
سیاست‌گذاری‌های کلان دولتی در بخش منابع انسانی	تبیین سیاست‌های استخدامی سازمان، توجه به نظام پاداش‌دهی، نظام ارتقاء افراد و اقدامات و تصمیمات انضباطی
سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی در سایر سازمان‌ها	داشتن پرداخت‌های حقوق و دستمزد هم سطح با بالاترین پرداخت‌های سایر دستگاه‌های مشابه، برخورداری از پاداش‌های مناسب سازمانی، داشتن برنامه‌های رفاهی مناسب در مقایسه با سایر سازمان‌های مشابه

جدول ۳: عوامل اقتضایی درون سازمانی کشف شده و اقدامات اثربخش منابع انسانی مرتبط

عوامل اقتضایی درون سازمانی	اقدامات اثربخش منابع انسانی مرتبط
راهبردها و استراتژی‌های سازمان	تبیین استراتژی‌های منابع انسانی، برنامه‌های رشد و توسعه و آموزش مدیران و کارکنان، نظام مدیریت استعدادها، بکارگیری نظام مدیریت دانش، نظام ارتقاء شایسته‌سالارانه، توجه و تاکید بر سرمایه‌های انسانی.
درآمدزا بودن سازمان	نظام پاداش‌دهی، سیستم حقوق و دستمزد، برنامه‌های رفاهی.
انتظارات کارکنان جهت مساوات و عدالت بیرونی	سیستم حقوق و دستمزد عادلانه، داشتن برنامه‌های رفاهی مناسب.
تصمیمات انضباطی و مبارزه با فساد اداری	سیستم حقوق و دستمزد، سیاست‌های جذب و استخدام، اقدامات انضباطی.
روابط غیررسمی و رفتارهای سیاسی مدیران	نظام ارتقاءهای شایسته‌سالارانه، تخصیص مناسب برنامه‌های رفاهی، ارزیابی عملکرد و اقدامات انضباطی.
اجرای دولت الکترونیک	تجزیه و تحلیل مشاغل، آموزش، رشد و توسعه فردی، مدیریت دانش، اقدامات انضباطی
پیشرفت فناوری‌های عملیاتی سازمان	تجزیه و تحلیل مشاغل، آموزش، رشد و توسعه فردی، توانمندسازی کارکنان، نظام پاداش‌دهی
تعهد به کار سازمانی	سیستم حقوق و دستمزد، ارزیابی عملکرد، نظام ارتقاء و نظام پاداش‌دهی
توسعه کیفی منابع انسانی	نظام مدیریت استعداد، آموزش، برنامه‌های جذب و استخدام دقیق، نظام ارتقاء شایسته‌سالارانه و نظام پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد
حساسیت کار	برنامه‌ریزی‌های رفاهی و پشتیبانی از کارکنان، نظام جبران خدمات، توانمندسازی کارکنان و اقدامات انضباطی
قوانین و مقررات مالیاتی سازمان	جذب و استخدام، حقوق و دستمزد، مدیریت دانش، توانمندسازی کارکنان، آموزش و رشد و توسعه کارکنان
تنوع و حجم کارها	تجزیه و تحلیل مشاغل، ارزیابی عملکرد، نظام پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد و نظام جبران خدمات و پاداش‌دهی
ماهیت وظایف و شرایط کار	نظام مدیریت استعدادها، توانمندسازی کارکنان، آموزش کارکنان، جذب و استخدام کارکنان، نظام ارتقاء شایسته‌سالارانه و برنامه‌های کارراه شغلی
انتظارات ذینفعان بیرونی	اقدامات انضباطی مناسب، نظام ارتقاء کارکنان، ارزیابی عملکرد

در پاسخ به سوال سوم و چهارم تحقیق، از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی<sup>۱</sup> جهت تعیین وزن پارامترهای مورد اشاره به منظور اولویت‌بندی استفاده شد. مقدار وزن گزینه‌ها با عدد یک مقایسه می‌شود و مجموع وزن‌ها برابر با یک است. نتایج و یافته‌های بخش کمی، برای هر کدام بطور جداگانه در اولویت‌بندی‌ها لحاظ گردیده‌اند. در جدول ۴ وزن عوامل اقتضایی برون سازمانی، در جدول ۵ وزن عوامل اقتضایی درون سازمانی و در جدول ۶ وزن اقدامات اثربخش منابع انسانی حاصل از نرم افزار AHP Solver2015 آورده شده‌اند.

جدول ۴: وزن عوامل اقتضایی برون سازمانی

اولویت AHP	وزن	عامل
۱	۰.۱۹۰۵۵۴	سیاست‌گذاری‌های کلان دولتی در بخش منابع انسانی
۲	۰.۱۴۹۸۵	فرهنگ همکاری و مشارکت اجتماعی با سازمان
۳	۰.۱۲۹۶۹	عزم مسئولین نسبت به سازمان
۴	۰.۱۱۵۸۳	نوع تعاملات سازمان با جامعه
۵	۰.۱۱۰۲۸	رشد آگاهی نهادهای عمومی جامعه
۶	۰.۱۰۴۳۵	سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی در سایر سازمان‌ها
۷	۰.۱۰۲۹	تغییر در انتظارات و خواسته‌های مردم
۸	۰.۰۹۶۵۵	اقبال مردم به سازمان

جدول ۵: وزن عوامل اقتضایی درون سازمانی

اولویت AHP	وزن	عامل
۱	۰.۱۱۴۶۹	قوانین و مقررات مالیاتی سازمان
۲	۰.۰۹۸۴۱۶	انتظارات کارکنان جهت مساوات و عدالت بیرونی
۳	۰.۰۹۳۳۵۸	تعهد به کار سازمانی
۴	۰.۰۸۷۸۳۱	توسعه کیفی منابع انسانی
۵	۰.۰۸۰۰۵۸	تصمیمات انضباطی و مبارزه با فساد اداری
۶	۰.۰۷۶۵۵۹	درآمدها بودن سازمان
۷	۰.۰۷۳۵۶۳	پیشرفت فناوری‌های عملیاتی سازمان
۸	۰.۰۷۲۲۸۷	اجرای دولت الکترونیک
۹	۰.۰۶۹۸۵۴	راهبردها و استراتژی‌های سازمان
۱۰	۰.۰۶۲۴۹۶	حساسیت کار
۱۱	۰.۰۴۹۱۵۵	انتظارات ذینفعان بیرونی
۱۲	۰.۰۴۴۹۹۷	ماهیت وظایف و شرایط کار
۱۳	۰.۰۳۹۳۸۶	تنوع و حجم کارها
۱۴	۰.۰۳۷۳۵	روابط غیررسمی و رفتارهای سیاسی مدیران

جدول ۶: وزن اقدامات اثربخش منابع انسانی

اولویت AHP	وزن	عامل
۱	۰.۱۱۶۴۱	نظام ارتقاءها و شایسته‌سالاری
۲	۰.۱۰۲۷۰۶	برنامه‌های رفاهی و تندرستی کارکنان
۳	۰.۰۸۹۵۸۷	حقوق و دستمزد و نظام پاداش‌دهی
۴	۰.۰۷۷۵۲۳	آموزش و رشد و توسعه
۵	۰.۰۷۶۲۰۳	توانمندسازی
۶	۰.۰۶۸۸	نظام مدیریت استعدادها
۷	۰.۰۶۷۵۸۴	استراتژی‌های منابع انسانی
۸	۰.۰۶۷۰۴۷	توسعه سرمایه انسانی
۹	۰.۰۶۳۲۰۷	ارزیابی عملکرد
۱۰	۰.۰۶۱۴۲۲	نظام مدیریت دانش
۱۱	۰.۰۵۸۸۷۵	اقدامات انضباطی و اصول اخلاقی
۱۲	۰.۰۵۴۹۶۷	جذب و استخدام
۱۳	۰.۰۴۸۷	تجزیه و تحلیل مشاغل
۱۴	۰.۰۴۶۹۷	مدیریت کارراهه شغلی

### بحث و نتیجه گیری

نظریه اقتضایی در این فرض ریشه دارد که سازمان‌هایی که جنبه‌های داخلی آن‌ها به بهترین وجهی با تقاضاهای محیط آن جور شود به بهترین شکل تطابق نائل خواهد شد (Scott, 2008:99). عوامل اقتضایی برون سازمانی در این تحقیق اشاره به مجموعه عوامل تاثیرگذاری دارند که در بافت زمینه‌ای و ساختار کلی جامعه وجود داشته و بر سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی درون سازمان تاثیر می‌گذارند. این عوامل خارج از مرزهای سازمان واقع شده‌اند و سازمان مالیاتی نمی‌تواند کنترل مستقیمی را بر آنها داشته باشد. در زمینه عوامل درون سازمانی نیز براساس مبانی نظری و ادبیات تحقیق مطالعه شده عوامل اقتضایی محیط درون سازمانی شناسایی شده در مبانی نظری عبارتند از: مسائل مالی، فنی، منابع انسانی، بهره‌وری، کیفیت محصولات، عدم اطمینان وظیفه‌ای، وابستگی‌های بین وظیفه‌ای و اندازه سازمان که تاثیر هر یک از این عوامل بر عملکرد کسب‌وکار می‌تواند برای هر موقعیت کسب‌وکاری منحصر به فرد باشند. این ویژگی انجام مطالعات مشخص و منحصر به فرد که بتواند یک مجموعه از عوامل اقتضایی را در مطالعات تجربی شناسایی کند اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. عوامل اقتضایی درون سازمانی، عواملی در سازمان مالیاتی هستند که سازمان بر آنها احاطه و کنترل مستقیمی را داشته و تحت تاثیر عملکرد کارگزاران سازمان مالیات هستند و نحوه عملکرد سازمان در این بخش می‌تواند تاثیر قابل توجهی را بر عوامل برون سازمانی بیان شده ایجاد نمایند.

براساس این نگرش در این پژوهش، کشف و شناسایی عوامل اقتضایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی هدف‌گذاری گردید و پس از انجام فرایند تحقیق، عوامل اقتضایی اثرگذار بر سیاست‌گذاری‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی کشف شده در دو طبقه شامل عوامل برون و درون سازمانی تقسیم‌بندی شده‌اند. در مجموع ۸ عامل اقتضایی برون سازمانی و ۱۴ عامل اقتضایی درون سازمانی کشف و احصاء گردید. عوامل اقتضایی برون سازمانی اشاره به مجموعه عوامل تاثیرگذاری دارند که در بافت زمینه‌ای و ساختار کلی جامعه وجود دارند. این عوامل بیرون از سازمان می‌توانند بر سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی درون سازمان تاثیرگذار باشند. البته این عوامل چون خارج از مرزهای سازمانی قرار دارند لذا خارج از حیطه اختیارات مستقیم تصمیم‌گیری مدیران سازمان بوده و مدیران و کارکنان سازمان نیز توانایی کمی برای اعمال کنترل آن دارند. در اینجا سازمان می‌تواند با برقراری تعاملات دو و یا چندجانبه با ذینفعان خود در سطح جامعه و دستگاه‌ها و

نهادهای قانونی کشور نسبت به توسعه و گسترش روابط مبتنی بر اعتماد، شفاف‌سازی جریان‌های کاری خود و بهبود در مشارکت و همکاری با عوامل بیرون از سازمان اقدام نماید و اهمیت مقوله مالیات را برای همگان تبیین و تنویر نماید. در اینجا توجه به مفهوم تئوری نهادی و همچنین مفهوم تئوری ذینفعان سازمانی می‌تواند در بهبود درک ما از این عوامل اقتضایی کشف شده کمک کننده باشند. تئوری نهادی موید این مطلب است که پذیرفتن هر روش عملی و یا شکل نوین سازمانی ناشی از منافع سازمانی است که سازمان می‌کوشد با آن مشروعیت خود را به دست آورد و مورد قبول همه گروه‌های ذینفع قرار گیرد. در بسیاری از سازمان‌ها نیز پذیرفتن روش‌های عملی مدیریت استراتژیک منابع انسانی احتمالاً ناشی از فشارهایی است که حکومت وارد می‌سازد (Bamberger Mishlam, 2010:21). طبق نظریه ذینفعان سازمانی، سازمان به عنوان مجموعه‌ای از منافع مشترک و رقابتی که ارزش ذاتی دارند توصیف می‌شود. لذا ذینفعان شامل اشخاص و گروه‌هایی وجود دارند که در فرایندهای انجام امور سازمان منافع مشروعی را دارند و البته منافع هر یک از این ذینفعان دارای ارزش ذاتی مستقلی می‌باشد. اساس تئوری ذینفعان این است که تاثیر سازمان‌ها بر جامعه آن‌چنان عمیق است که باید به جز سهامداران به بخش‌های گسترده‌تری از جامعه توجه کرد و پاسخگوی آن بود.

عوامل درون سازمانی شامل عوامل اقتضایی تاثیرگذار بر سیاست‌گذاری‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی هستند که سازمان بر آنها احاطه و کنترل مستقیمی را داشته و تحت تاثیر عملکرد کلیه کارگزاران سازمان مالیات هستند. این عوامل بطور مستقیم با کارکنان نظام مالیاتی و ارباب رجوع سازمان در ارتباط می‌باشند. نحوه عملکرد سازمان در این بخش می‌تواند تاثیر قابل توجهی را بر بهبود اثربخشی عملکرد سازمان و تصمیم‌گیری‌های حوزه منابع انسانی ایجاد نمایند. به نظر می‌رسد که از جمله تئوری‌هایی که در این بخش می‌توانند مورد توجه مدیران نظام مالیاتی باشند، تئوری مبتنی بر نقش رفتاری و نیز تئوری مبتنی بر سرمایه انسانی هستند. تئوری مبتنی بر نقش رفتاری بیانگر این است که هماهنگ شدن سیاست‌ها و روش‌های عملی منابع انسانی با استراتژی سازمان باعث خواهد شد که کارمندان به شیوه بهتری بتوانند انتظاراتی را که همکاران در درون مرزهای سازمانی و ورای این مرزها دارند، تامین کنند. تئوری مبتنی بر سرمایه انسانی نیز بیانگر این است که چون دانش و مهارت و توانایی‌هایی را که افراد به سازمان می‌آورند برای

سازمان ارزش اقتصادی دارند باید آنها را به شیوه‌ای که سایر دارایی‌های اقتصادی اداره می‌شوند، اداره کرد.

در انتها پیشنهادهای کاربردی با توجه به یافته‌های تحقیق به صورت زیر بیان می‌شوند:

- از جمله مهم ترین نتایج تحقیق و هم‌چنین اولین اولویت انتخابی در بخش عوامل اقتضایی برون سازمانی بیانگر این است که مدیران ارشد سازمان نسبت به برقراری ارتباطات هرچه گسترده‌تر با سیاست‌گذاران کلان کشور به ویژه در هیات دولت، نمایندگان محترم مجلس و سازمان برنامه و بودجه نسبت به تبیین و دفاع از جایگاه ویژه سازمانی و کسب حمایت‌های لازم به منظور ارتقاء این جایگاه و نشان دادن عزم خاص مسئولین نسبت به نظام مالیاتی کشور در سطح جامعه اقدام نمایند. کسب این حمایت‌ها و پشتیبانی‌ها به اذعان خبرگان سازمان می‌تواند در زمینه بهبود و تسهیل سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی سازمان هم‌چون برنامه‌های جذب و استخدامی و یا احکام حقوق و دستمزد و پرداختی‌ها به کارکنان آثار مثبتی را به همراه داشته باشد.

- بررسی‌های صورت گرفته بیانگر این هستند که سازمان با برقراری تعاملات دو و چندجانبه با ذینفعان خود در سطح جامعه و دستگاه‌ها و نهادهای قانونی بطور منظم و دائمی نسبت به توسعه و گسترش روابط مبتنی بر اعتماد، شفاف‌سازی جریان‌های کاری خود و بهبود در مشارکت و همکاری با عوامل بیرون از سازمان با کمک رسانه‌های عمومی و جمعی اقدام نموده و اهمیت مقوله مالیات را برای همگان تبیین نماید. هم‌چنین این آگاهی‌رسانی‌ها طبق نظر خبرگان بصورت نهادینه شده جهت پذیرش و توسعه مفهوم مالیات از سنین خردسالی و نوجوانی به بعد مورد توجه باشد و می‌باید از دوران درسی متوسطه و سپس در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بطور عمومی و تخصصی آموزش‌های لازم نسبت به قوانین و مقررات مالیاتی و حق و حقوق مودیان مورد توجه ویژه قرار گیرند.

- از جمله مهم ترین اولویت‌های سازمان می‌بایست ضرورت گسترش فرهنگ اعتماد و پذیرش اطلاعات ارائه شده از سوی مودیان و ترغیب مودیان به ارائه شفاف اطلاعات مالی جهت رسیدگی به پرونده‌های مالیاتی و در نظر گرفتن ابزارهای تشویقی ارزنده می‌تواند کمک‌کننده باشد. حرکت سازمان در راستای طرح جامع مالیاتی و وظیفه‌ای نمودن فرایندهای کاری متناسب با نیازهای مودیان حرکت بسیار خوبی است که در مراحل آغازین خود می‌باشد و با گسترش و بهره‌برداری کامل از آن و در عین حال آموزش تخصصی نیروی انسانی سازمان در این بعد و به خصوص ایجاد هماهنگی‌های لازم بین بخش‌های مختلف

وظیفه‌ای ایجاد شده درون سازمان، می‌تواند در بهبود تعاملات و توسعه همکاری‌های سازنده میان ارباب‌رجوع و کارکنان سازمان و بهبود در وجه مثبت سازمانی کمک شایانی را داشته باشد.

- از دیگر مواردی که در فرایند گردآوری داده‌ها مورد تاکید خبرگان سازمانی بوده این است که مدیران ارشد سازمان می‌توانند با بهره‌گیری از الگوهای موفق سایر سازمان‌های بخش دولتی و یا خصوصی کشور در بخش سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی‌شان نسبت به تبیین و بکارگیری آنها در سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی درون سازمان مالیاتی اقدام لازم را بعمل آورند.

- در درون سازمان از جمله مسائل مهمی که می‌تواند به رشد و توسعه جایگاه سازمان کمک نماید، توجه به راهبردها و استراتژی‌های سازمان در سطح کلان متناسب با سیاست‌های کلان وزارت امور اقتصادی و دارایی از یک سو و تعریف استراتژی‌ها و سیاست‌های منابع انسانی براساس راهبردهای اصلی سازمان می‌باشد که با ایجاد هماهنگی عمودی بین راهبردها و استراتژی و تبیین شفاف آنها در سطح سازمان، به اجرایی نمودن این اهداف کمک شایانی را نمود. لحاظ نمودن برخی از عوامل اقتضایی درون سازمانی هم‌چون درآمدزا بودن سازمان، حساسیت کار، توجه به انتظارات و خواسته‌های کارکنان، رشد و توسعه کیفی منابع انسانی و قوانین و مقررات مالیاتی از جمله مهم‌ترین موارد می‌باشند.

- بررسی‌های صورت گرفته بیانگر این هستند که از جمله اولویت‌دارترین عوامل درون سازمان و دغدغه‌های مدیران و کارکنان نظام مالیاتی، مشکلات و نارسایی‌های موجود در قوانین و مقررات مالیاتی سازمان و بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های مربوطه می‌باشد که می‌توان با ایجاد وحدت رویه‌کاری و هماهنگی‌ها به خصوص بین کارکنان صف و ستاد سازمان، می‌توان به حل معضلات سازمانی و تصمیم‌گیری‌ها در زمینه سیاست‌های منابع انسانی سازمان گام‌های مهمی را برداشت. بازبینی در قوانین مالیاتی و آیین‌نامه‌های مربوطه و به‌روز نمودن آنها متناسب با نیازهای روز جامعه و کارکنان هم‌چون آیین‌نامه ماده ۲۱۹ قانون مالیات‌های متناسب با پیاده سازی طرح جامع مالیاتی نمونه بارزی از این اقدامات خواهد بود.

- از اولویت‌های مهم دیگر سازمان، ایجاد تعهد به کار و توسعه جذب و بکارگیری نیروهای انسانی متخصص و متعهد و اولویت دادن به ارتقاء افراد شایسته و کاردان درون سازمان



می‌باشد که می‌تواند موجب بهبود فرهنگ کار و افزایش انگیزه کارکنان را به همراه داشته باشد. همچنین درک حساسیت و شرایط محیطی کار و نیز حجم گسترده کارها که هم‌زمان باید از یک سو حقوق حقه عموم مردم و از سوی دیگر حقوق دولت رعایت گردد و انتقال این مهم از سوی مدیران سازمان به سایر مسولین ارشد کشور و به خصوص دستگاه‌های نظارتی مانند دیوان محاسبات کشور و سازمان بازرسی می‌تواند موجبات ایجاد حمایت و پشتیبانی لازم و دل‌گرمی کارکنان سازمان را در پی داشته باشد.

- در زمینه اقدامات اثربخش منابع انسانی آنچه که مورد توجه و تاکید اکثر خبرگان بوده است، توجه به نظام ارتقاءها با تاکید بر شایسته‌سالاری می‌باشد. در این زمینه تدوین استراتژی شفاف و روشن برای برنامه ارتقاءها درون سازمان و به ویژه با تاکید بر ایجاد تغییرات در آیین‌نامه ماده ۲۱۹ قانون مالیات‌های مستقیم مورد تاکید می‌باشد.

- با توجه به مفهوم حساسیت کار و دیگر عوامل اقتضایی درون سازمانی مطرح شده هم‌چون تنوع و حجم گسترده وظایف و ماهیت وظایف کاری برای کارکنان سازمان، نیاز به تدوین و بکارگیری برنامه‌های رفاهی و حفظ سلامت و تندرستی کارکنان و ارائه پشتیبانی‌های لازم از کارکنان در هنگام نیاز می‌باید از اولویت‌های اصلی در سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی سازمان باشند. طبق نظر برخی از کارشناسان سازمان در این زمینه سازمان گام‌های مثبتی را آغاز نموده است مانند تامین امکانات رفاهی و مسافرتی در شأن کارکنان در نقاط مختلف کشور، ارائه بیمه‌های تکمیلی و بیمه عمر برای کارکنان و خانواده‌های آنها، اما نیاز به توسعه و تکمیل نمودن آنها هم‌چون ارائه بیمه مسؤلیت، استفاده از مشاوران حقوقی و حمایت‌های قضایی به شدت احساس نیاز می‌شود.

- استفاده از مدیران متخصص برآمده از درون سازمان که آشنا با دغدغه‌های سازمان بوده و به دور از نگاه‌های سیاسی باشند می‌تواند در شکل‌گیری یک الگوی موفق مدیریتی و پرورش مدیران در سازمان یاری‌دهنده باشد. در اینجا تاکید بر توسعه آموزش‌های تخصصی مدیریتی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی و بکارگیری نظام مدیریت استعدادها راهگشا می‌باشند.

- تدوین برنامه جامع آموزش کارکنان و مدیران در جهت به‌روز کردن، ارتقاء و بهبود دانش کارکنان و مدیران، با بهره‌گیری از مزایای اجرای یک سیستم مدیریت دانش، برای تبدیل نیروهای سازمان به سرمایه انسانی نقش بی‌بدیلی را در جهت تحول و دستیابی به آرمان‌های بیانیه‌های ماموریت و چشم‌انداز سازمان خواهد داشت.

## References

- 1-Alcazar, F.M & Pedro, M. & Gonzalo, S. (2005), Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives, *Int. J. of Human Resource Management*, 16(5), 633–659.
- 2-Bamberger P, Mishlam I, (2010), *Development, Implementation, Effects of Human Resource Strategy*, translated by Seyyed Mohammad Arabi and Ali Parsayian, Tehran, Cultural Research Center Publication, Third Edition. (In persian)
- 3-Brocke, J. Zelt, S. Schmiedel, T. (2016), on the role of context in business process management”, *International Journal of Information Management*, 36(3), 486-495.
- 4-Burke R.J. & Noblet, A. & Cooper, C. & Elgar, E. (2013), *Human Resource Management in the Public Sector*, Edward Elgar Publishing.
- 5-Danaee Fard, H, Kazemi, H, (2010), *Interpretative Research in the Organization of Phenomenological and Phenomenological Strategies*, Tehran, Imam Sadiq University Press. (In persian)
- 6-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(4), 802-835.
- 7-Dessler G, translated by Ali Parsayian and Seyyed Mohammad Arabi (2010), *Human Resource Management Basics*, Tehran, Cultural Research Center Publication, Fifth Edition. (In persian)
- 8-Dutch, M.A. (2004), *Applying an Expanded Contingency Perspective to Assess the Appropriateness of SHRM Best Practice*, a Dissertation Presented to the Faculty of the C-T. Bauer College of Business University of Houston, Doctor of Philosophy.
- 9-Elbanna, S. Fadol, Y. (2016), the role of context in intuitive decision-making, *Journal of Management & Organization*, January, 1-20.
- 10-Ferris, G.R. & Arthur, M.M. & Berkson, H.M. & Kaplan, D.M. & Harrell-Cook, G. & Frink, D. (1998), Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship, *Human Resource Management Review*, 8(3) 235-264.

- 11-Jackson, S. & Schuler, R. & Jiang, K. (2014), An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management, *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- 12-Jarvalt, J. & Randma Liiv, T. (2010), Public sector HRM: the case of no central human resource strategy, *Baltic Journal of Management*, 5(2), 242-256.
- 13-Kim S. & Wright, P. (2010), Putting Strategic Human Resource Management in Context: A Contextualized Model of High Commitment Work Systems and Its Implications in China, *Management and Organization Review*, 7(1), 153-174.
- 14-Kordnaeesh A, Azar A, Niakan L. N, (2010), Developing an Effective Organizational Strategy in the Public Sector Case Study: The Customs of the Islamic Republic of Iran, *Economic Quarterly*, 10(2), 91-114.(In persian)
- 15-Lau, A. (2014), Influence of contingent factors on the perceived level of supplier integration: A contingency perspective, *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 210-242.
- 16-Markoulli, M. & Lee, C. & Byington E. & Felps, W. (2016), Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions, *Human Resource Management Review*, 27(3), 367-396.
- 17-Matyusz, Z. (2012), the effect of contingency factors on the use of manufacturing practices and operations performance, *Corvinus University of Budapest*, Ph.D thesis.
- 18-Millar J. (1978), contingency theory, values and change, *Human Relations*, 31(10), 885-904.
- 19-Mohammadi Mehr, Gh, (2010), Content Analysis Method, Practical Guide to Research, Humanities Ganjaneh Publications, Daneshghgar, Second Edition. (In persian)
- 20-Otley, D, (2016), The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014, *Management Accounting Research*, 31, 45-62.
- 21-Pahizgar, M. M, Rahmani, N, (2013), Identification and Prioritization of Effective Human Resource Management in Crisis Conditions Using the ANP and DEMATEL Combined Approach, *Organizational Resource Management Researches*, 3(3), 1-22. (In persian)

- 22-Phillips-Pula, L. Strunk, J. Pickler, R. (2011), Understanding Phenomenological Approaches to Data Analysis, *Journal of Pediatric Health Care*, 25(1), 67-71.
- 23-Ramirez, J. & Fornerino, M. (2007), introducing the impact of technology: a 'neo-contingency' HRM Anglo-French comparison, *Int. J. of Human Resource Management*, 18(5), 924-949.
- 24-Scott, R. (2008), *Organizations Open Natural Mental Systems*, translated by Mirzaee Aherjani, Hassan, Tehran, Publication samt, Second Edition. (In persian)
- 25-Seyyed Javadin S. R, Farahi M. M, (Spring 2009), The most Effective Human Resources Management Measures in Successful Organizations, *Management Studies in Iran*, 16(1), 19-37. (In persian)
- 26-Strategic Plan of the State Tax Administration Organization (2011), Office of Planning and Vice-Planning Information Technology, Tehran Library of the State Tax Administration. (In persian)
- 27-Strategic Plan of the State Tax Administration Organization (2016-2020). (2016), Deputy Director of Research, Planning and International Affairs, Tehran, Iran. (In persian)
- 28-Tadayn A, Jajarmizadeh M, Foruzandeh Dehkordi L, Abbasi N, (Winter 2014), Designing a Native Human Resources Management Model with Emphasis on Grounded Factors, *Public Management Research*, 7(26), 45-62. (In persian)
- 29-Tietze, S. & Nadin, S. (2011), the psychological contract and the transition from office-based to home-based work, *Human Resource Management Journal*, 21(3), 318-334.
- 30-Ulrich, D. Dulebohn, J.H. (2015), Are we there yet? What's next for HR? , *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- 31-Wojnar, D.M. & Swanson, K.M. (2007), Phenomenology an Exploration, *Journal of Holistic Nursing*, 25(3), 172-180.
- 32-Worland, D. Manning, K. (2005), *Strategic Human Resource Management and Performance*, working paper series, Victoria University, 1-22.
- 33-Yeganeh, H. Su, Z. (2008), An Examination of Human Resource Management Practices in Iranian Public Sector, *Personnel Review*, 37(2), 203-221.