

Adaptable Organizational Culture in the Effective Management of Strategic Human Resources of Iran's Executive Apparatus

Seyed Mohammadreza Sobhanipour^{1*}, Hasan Zarei Matin²

1. Assistant professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Tolou Mehr Institute of Higher Education, Qom, Iran
2. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran

(Received: May 30, 2020; Accepted: September 5, 2020)

Abstract

Culture is one of the most important issues for all managers of public sector organizations and there is a general disagreement about the characteristics of organizations, their distinction in terms of specific goals and missions and their different cultures. The purpose of this study is to adapt strategic human resource management based on adaptive organizational culture in order to improve the effectiveness of organizational performance. The present study has been done in terms of applied purpose and qualitative method. The research tool was interview. The statistical population was university experts with specialization in human resource management and policy experts in the field of human resource management in the Iranian administrative system. Purposefully selected. Content analysis technique was used to analyze the data. Findings showed that contrary to the legal materials in the public sector in the implementation of contracting strategy in the organizational culture, adaptable to the indicators of change in the organization, customer orientation and organizational learning, a more appropriate legal framework should be developed and approved to be effective in this type of culture. Finally, organizational effectiveness was achieved.

Keywords: Adaptable organizational culture, Human resource input system, Human resource maintenance system, Human resource outflow system, Strategic human resource management.

* Corresponding Author, Email: sobhani2020@chmail.ir

فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر در مدیریت منابع انسانی استراتژیک اثربخش دستگاه‌های اجرایی ایران

سیدمحمد رضا سبحانی پور^{۱*}، حسن زارعی متین^۲

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، مؤسسه آموزش غیرانتفاعی طلوع مهر، قم، ایران

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۱۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۵)

چکیده

فرهنگ یکی از مباحث مهم و مورد توجه همه مدیران سازمان‌های بخش دولتی است و عدم توافق همگانی درباره ویژگی‌های سازمان‌ها، تمایز آن‌ها از نظر اهداف و مأموریت‌های خاص و فرهنگ‌های مختلف آن‌ها است. هدف پژوهش حاضر متناسب‌سازی مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر مبنای فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر به منظور بهبود اثربخشی عملکرد سازمانی است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و به روش کیفی انجام گرفته است. ابزار پژوهش مصاحبه بود. جامعه آماری خبرگان دانشگاهی با تخصص مدیریت منابع انسانی و خبرگان سیاستگذار در زمینه مدیریت منابع انسانی در نظام اداری ایران بودند که برای تکمیل پرسشنامه ۴۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و ۱۰ نفر از کارشناسان خبره در سازمان اداری و استخدامی کشور با معیار اشباع داده‌ها و به روش هدفمند انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها تکنیک تحلیل مضمون به کار گرفته شد. یافته‌ها نشان داد برخلاف مواد قانونی موجود در بخش دولتی در زمینه اجرای استراتژی پیمانکارانه در فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر در شاخص‌های ایجاد تغییر در سازمان، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی باید بستر قانونی مناسب‌تری تدوین و تصویب شود تا بتوان در این نوع فرهنگ به اثربخشی مدیریت منابع انسانی استراتژیک و در نهایت، اثربخشی سازمانی دست یافت.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر، مدیریت منابع انسانی استراتژیک، نظام خروج منابع انسانی، نظام نگهداری منابع انسانی، نظام ورود منابع انسانی.

* نویسنده مسئول، رایانامه: sobhani2020@chmail.ir

مقدمه

برای ایجاد بالندگی سازمانی که به بالندگی جامعه منجر می‌شود، باید در فرهنگ سازمان پژوهش و بررسی شود. میزان قدرت فرهنگ سازمانی را می‌توان بر حسب تعداد منابع انسانی متعهد به ارزش‌های غالب و میزان تعهد آن‌ها به ارزش‌ها و هنجارهای غالب سازمان تعیین کرد. مفهوم مدیریت منابع انسانی، از اواسط دهه هشتاد میلادی معرفی شد و هدف از آن عرضه روش‌هایی برای مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان است (سعادت، ۱۳۸۷، ص ۱۲۷). از آنجا که منابع انسانی سازمانی به‌عنوان مزیت رقابتی در نظر گرفته می‌شود، برنامه‌ریزی منابع انسانی از اولویت بالایی در سازمان‌ها برخوردار شده است (آرمسترانگ^۱، ۱۳۹۸، ص ۱۸۲).

فرهنگ سازمانی و اثربخشی، به‌طور کلی پدیده‌هایی به‌نسبت جدید بوده و در سال‌های اخیر از سوی اندیشمندان علم مدیریت، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. اثربخشی، یکی از مباحث مهم و مورد توجه همه مدیران سازمان‌ها است، اما درباره ویژگی‌های سازمان‌های اثربخش، توافق همگانی وجود ندارد. علت این امر شاید تمایز سازمان‌ها از نظر اهداف و مأموریت‌های خاص آن‌ها است. امروزه اثربخشی به‌طور فزاینده بر ایجاد انگیزش، طرز تلقی، ذهنیت‌ها، ارزش‌ها اثر گذار است و در واقع، بر فرهنگ سازمانی استوار بوده و امکان رویارویی، شناخت و برخورد با تلاطم محیطی را فراهم می‌کند. اثربخشی رفتارهای منطقی و به‌عبارتی، سیر رفتاری هماهنگ با محیط و استراتژی‌های سازمان را به وجود می‌آورد. درباره اثربخشی تعریف‌های زیادی وجود دارد که در اکثر آن‌ها به اهداف سازمانی و رضایت اعضا اشاره شده است. به بیانی ساده، اثربخشی یعنی کسب هدف به‌طوری که رضایت کارکنان به نحوی مطلوب حاصل شود (دیوید^۲، ۱۳۷۶، ص ۹۶).

بررسی اصول یادشده، اهمیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی سازمان را نشان می‌دهد. مدیریت منابع انسانی استراتژیک، الگویی از نظام‌هایی است که به ورود، نگهداری و خروج منابع انسانی به‌طور جامع و کلی می‌پردازد. هدف از بومی‌سازی مدیریت منابع انسانی، متناسب‌سازی نظریه‌ها، برای توضیح بهتر پدیده‌های مرتبط با زمینه شکل‌گیری و وجودی پدیده مورد مطالعه است. با استفاده

1. Armstrong
2. Davis

از این روش می‌توان برخی نظریه‌ها را در زمینه اجتماعی، فرهنگی، مذهبی، اقتصادی، جمعیتی و تغییرات تکنولوژی خاص خود مورد بررسی و آزمون مجدد قرار داد و اگر تغییراتی برای توضیح بهتر پدیده‌های مورد مطالعه مورد نیاز باشد در آن‌ها اعمال کرد. بنابراین، اهمیت طراحی مدلی را با در نظر گرفتن عوامل زمینه‌ای برای توسعه منابع انسانی بومی متجلی می‌کند که با پیش‌بینی تغییرات می‌تواند الگویی برای برنامه‌ریزی بلندمدت سازمان‌ها باشد (جوینت^۱، ۱۳۸۵، ص ۲۷).

در رشته‌های علمی بر مفهوم فرهنگ توافق نظر وجود ندارد؛ با وجود این، از دیدگاه سازمانی، فرهنگ را زنجیری مستحکم تعبیر کرده‌اند که موجبات پایداری سازمان را فراهم می‌کند (Korte et al., 2007, p.241).

با توجه به تغییرات روزافزون جامعه بشری و تغییر انتظارات ذینفعان سازمان‌ها، به نظر می‌رسد ارائه نسخه‌ای واحد برای مدل مدیریت منابع انسانی استراتژیک برای همه کشورها و سازمان‌ها نمی‌تواند پاسخگو باشد و در این میان، بهره‌گیری از مدلی بومی تا حد زیادی خلأهای موجود را پر می‌کند. همچنین، با وجود کاربرد مدل‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک در سازمان‌های امروزی، هنوز مفهوم، ابعاد و مؤلفه‌های آن به‌روشنی مشخص نشده است. این مسأله در بخش دولتی بیش از سایر بخش‌ها مشهود است. در ایران سیاست‌ها و برنامه‌های اصلاح نظام اداری کشور که هماهنگ با قانون مدیریت خدمات کشوری و برنامه‌های توسعه پنج‌ساله کشور ذیل سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله) تدوین و تصویب شده و به دستگاه‌های اجرایی برای اجرا ابلاغ شده، شفاف و واضح است، اما دستگاه‌های اجرایی رفتارهای متفاوتی نسبت به اجرای قوانین و پیاده‌سازی این سیاست‌ها نشان می‌دهند. در بسیاری از موارد توجیه مدیران دستگاه‌های اجرایی، غیراجرایی بودن این سیاست‌ها در سازمان محل فعالیتشان است. آنچه درباره ناتوانی دستگاه‌های اجرایی و نامناسب بودن سیاست‌ها مسلم است، این است که به دلیل نادیده گرفتن شرایط سازمان‌ها در سیاست‌گذاری‌ها، توفیق دستگاه‌های اجرایی در عمل حاصل نمی‌شود. بخش شایان توجهی از این سیاست‌ها مربوط به حوزه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است و یکی از مهم‌ترین شرایط

سازمانی که باید در سیاست‌گذاری‌ها و اجرای برنامه‌ها وارد شود، فرهنگ سازمانی مرتبط با شرایط هر سازمان است. در این زمینه، این پرسش مطرح می‌شود که: «مدیریت منابع انسانی اثربخش در فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیری در بخش دولتی ایران چگونه باید باشد؟» در این راستا، پرسش‌های فرعی به شرح زیر مطرح می‌شود:

- نظام ورود منابع انسانی اثربخش در فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیری در بخش دولتی ایران باید چگونه باشد؟
- نظام نگهداری منابع انسانی اثربخش در فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیری در بخش دولتی ایران باید چگونه باشد؟
- نظام خروج منابع انسانی اثربخش در فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیری در بخش دولتی ایران باید چگونه باشد؟

مبانی نظری

استراتژی‌های منابع انسانی و فرهنگ سازمانی

در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی، رابطه مناسبی بین استراتژی، محیط و فرهنگ طوری است که می‌توان آن را در چهار گروه گنجانید. این گروه‌ها به دو عامل بستگی دارند: ۱. میزانی که محیط رقابتی باید تغییر کند یا ثابت بماند؛ ۲. میزانی که توجه سازمان باید به امور داخلی یا خارجی معطوف شود. با توجه به این تفاوت‌ها، چهار گروه مزبور عبارت‌اند از انطباق‌پذیری، مشارکتی (درگیر شدن در کار)، مأموریتی و یکپارچگی (Denison et al., 2003).

اساساً در امور سازمانی، روابط کاربردی بین فرهنگ و نتایج سازمانی وجود دارد. مدل دنیسون تلاش می‌کند نظریه یکپارچگی فرهنگ سازمانی را طوری توسعه دهد که چگونگی رابطه فرهنگ با اثربخشی سازمانی را توضیح دهد؛

- ویژگی‌ها و ابعاد ارزشی، درک کاملی از ارتباط فرهنگ با اثربخشی را تعیین کند؛
- امکان فرایندی ویژه را توسط این ویژگی‌های اثربخش به صورت تسهیل‌کننده یا مانع فراهم کند.

فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیری

انطباق‌پذیری عبارت است از توجه به الزامات محیط کاری در فعالیتهای سازمان‌های انطباق‌پذیر، که دربرگیرنده سیستمی از هنجارها و اعتقاداتی است که قابلیت دریافت، تفسیر و اعمال علائم محیطی را در تغییرات رفتاری درونی سازمان افزایش می‌دهند و شانس بقا، رشد و توسعه سازمان را بالا می‌برند. سه بعد انطباق‌پذیری بر اثربخشی سازمان اثر می‌گذرد، نخست، توانایی درک و واکنش به محیط بیرونی سازمان‌های موفق تمرکز زیادی بر مشتریان و رقبای خود دارند؛ دوم، توانایی برای واکنش به مشتریان درونی، بدون توجه به سطح، بخش یا عملکرد؛ سوم، توانایی رسمی کردن مجدد مجموعه‌ای از رفتار و فرایندهایی که به سازمان اجازه انطباق‌پذیری می‌دهند. سازمانی که از توانایی پاسخ‌گویی سازگارانه برخوردار نباشد، از اثربخشی لازم هم برخوردار نخواهد بود. شاخص‌های ویژگی انطباق‌پذیری عبارت‌اند از ایجاد تغییر^۱، مشتری‌مداری^۲، یادگیری سازمانی^۳.

ایجاد تغییر: تنها چیزی که در سازمان‌ها ثابت است، خود تغییر است. سازمان‌ها به‌عنوان یک کل، و افراد به‌طور خاص، دوست ندارند کلمه تغییر را بشنوند از نظر آن‌ها تغییر معانی ناخوشایندی دارد. مثل اخراج، انتقال و جابه‌جایی و کاهش پرداخت. برای بسیاری از افراد تغییر استرس و تنش‌هایی را در محل کار و در کارکنان ایجاد می‌کند و این امر باعث می‌شود آن‌ها به مقابله با این پدیده برخیزند. رومانی و تاشمن (۱۹۸۵) دو نیروی اساسی را که به تغییر بنیادی^۴ منجر می‌شود، شناسایی کردند: ۱. عملکرد پایین که ناشی از فقدان هماهنگی و سازگاری در بین فعالیتهای حوزه‌های مختلف است و در نظر نگرفتن جهت‌گیری استراتژیکی کلی و مناسب؛ ۲. ایجاد جهت‌گیری استراتژیکی از طریق تغییرات عمده رقابتی، تکنولوژیکی و اجتماعی در محیط.

مشتری‌مداری: مدیران سازمان‌های امروزی دریافته‌اند که در فضای رقابتی، بی‌توجهی به نیازهای مشتری و برقراری ارتباط عمیق و پایدار با مشتری، نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهند. این امر مدیران را بر آن داشته است تا راه‌های جدیدی برای تقویت ارتباط با مشتریان جست‌وجوی کنند و

-
1. Creating change
 2. Customer focus
 3. Organizational learning
 4. Radical changes

از این راه، منافع بیشتری را هم برای مشتریان و هم برای سازمان خود فراهم کنند. آنان خواستار تعامل با سازمانی‌اند که رضایت‌مندی بیشتری را برای آنان به ارمغان آورد (Weber, 2009).

مدیریت منابع انسانی استراتژیک در سازمان

در سال‌های اخیر با توجه به تحول نقش مدیریت منابع انسانی تعریف دیگری از مدیریت منابع انسانی مطرح شده است که به آن مدیریت منابع انسانی استراتژیک می‌گویند. از طرفی، بسیاری پژوهشگران اثربخشی مدیریت منابع انسانی را یکی از عوامل مؤثر در موفقیت عملکرد سازمان می‌دانند. از جمله افرادی که اثربخشی مدیریت منابع انسانی را مطرح می‌کند هاسلید است. او اثربخشی را به دو حوزه تقسیم کرده است، اثربخشی فنی و اثربخشی استراتژیک (Ruel et al., 2004, p.191).

استراتژی سازمان، چگونگی طراحی ساختار و نظام‌های سازمانی، تدوین اهداف و خط‌مشی‌ها، میزان قابلیت‌های افراد، رفتارهای فردی و سازمانی، انعکاسی از فرهنگ مسلط سازمانی است و اهمیت فرهنگ مسلط سازمانی مهم‌تر از عوامل محیطی در هدایت سازمان است. هنگامی که استراتژی‌ها و ساختارها را تغییر می‌دهند، باید فرهنگ سازمانی آن تغییرات را حمایت کند. در غیر این صورت مدیران در ایجاد تغییرات شکست می‌خورند. مطالعات در این زمینه نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی بر همه جنبه‌های سازمانی تأثیر می‌گذارد و پدیده‌های سازمان به دور از تأثیر فرهنگ نیست (Robbins et al., 2017, p.207).

استراتژی سازمانی و مدیریت منابع انسانی استراتژیک

هماهنگی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان از آنجا نشأت می‌گیرد که سطوح مختلف تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان را می‌توان به صورت استراتژی سازمان، کسب‌وکار و وظیفه نشان داد. هر یک از این سطوح ماهیتاً استراتژیک هستند. استراتژی منابع انسانی عبارت است از الگویی از تصمیم‌ها درباره سیاست‌ها و عملیات مرتبط با سیستم منابع انسانی، با توجه به اینکه تعداد بی‌شماری از ترکیب روش‌ها و سیاست‌های منابع انسانی وجود دارند، روشی خاص نمی‌تواند مؤثر واقع شود. بسیاری از پژوهشگران استراتژی منابع انسانی توافق نظر دارند که روش‌های اجرایی

و سیاست‌های منابع انسانی به صورت مجموعه‌هایی پدیدار می‌شوند، و اینکه اغلب این مجموعه‌های عملی یا اجرایی، به صورت منظم در سازمان‌های مختلف فرق می‌کنند و شکل‌های متعلق به هر سازمان ثابت نسبی دارند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۹۴، ص ۱۲۰). مدیریت منابع انسانی را می‌توان نوعی رویکرد مدیریت بر افراد دانست که بر این چهار اصل استوار است (آرمسترانگ، ۱۳۹۸، ص ۲۴۱).

۱. کارکنان مهم‌ترین دارایی سازمان‌اند و موفقیت سازمان در گرو اعمال مدیریتی اثربخش بر آن‌ها است.

۲. اگر سیاست‌های پرسنلی و خط‌مشی‌های سازمان با حصول اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک آن پیوند تنگاتنگی داشته باشند و به رسیدن به آن اهداف کمک کنند، احتمال موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد.

۳. فرهنگ و ارزش‌های سازمان، جو سازمانی و رفتار مدیریتی منبعت از آن فرهنگ در دستیابی برتری سازمان تأثیر عمده‌ای خواهد داشت. بنابراین، فرهنگ سازمان را باید هدایت و اداره کرد.

۴. ترغیب همه اعضای سازمان به همکاری با یکدیگر و ایجاد احساس هدف مشترک، مستلزم تلاشی مستمر است؛ به‌ویژه حفظ تعهد به تحول، ضرورت است.

در دهه‌های گذشته پژوهشگران چارچوب‌های زیادی طراحی کردند تا بتوان بدان وسیله گونه‌های آرمانی استراتژی‌های منابع انسانی را از یکدیگر متمایز کرد. برخی از این الگوها به صورت شهودی بر پایه نظری قرار دارند، در حالی که برخی دیگر به صورت تجربی ارائه شده‌اند. برای اینکه بتوان این تفاوت‌ها را از بین برد ماهیت کسب و نگهداری منابع (از خارج یا داخل) و ماهیت کنترل سازمانی (بر فرایند یا محصول) نباید به صورت یک طیف باشد، بلکه باید به صورت دو بعد مشخص از دو سطح یک چهارگوش از استراتژی منابع انسانی مورد توجه قرار گیرند. در محتوای چنین چارچوب کاری، نخستین بعد، «تأمین منابع» از استراتژی منابع انسانی است. یعنی درجه یا میزانی که استراتژی منابع انسانی به تأمین مهارت‌های لازم در داخل توجه می‌کند که با حالت تأمین نیرو و تهیه این مهارت‌ها یا شایستگی‌ها از بازار آزاد متفاوت خواهد بود. بعد دوم، «کنترل» با درجه یا میزانی سروکار دارد که استراتژی منابع به موضوع نظارت بر رفتار کارکنان توجه می‌کند، ولی

به‌ویژه از نظر رعایت استانداردها به‌وسیله کارکنان که با حالت هماهنگ‌کردن منافع کارفرما با کارکنان مغایر است، اطمینان می‌دهد برای کارکنان انگیزه لازم وجود دارد تا شایستگی‌های خود را به‌کار گیرند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۹۴، ص ۹۷).

جدول ۱. گونه‌شناسی استراتژی‌های اصلی منابع انسانی از دیدگاه بامبرگر و مشولم^۱

بازار کار خارجی	بازار کار داخلی	
پیمانکارانه	متعهدانه	کنترل محصول (بازده)
ثانویه	پدرانه	کنترل فرایند (رفتار)

کنترل محصول‌محور: در کنترل محصول‌محور مدیریت فاقد درک کامل از فرایندی است که درون‌دادها به برون‌دادهای سازمانی تبدیل می‌شوند یا فاقد توانایی ارزیابی کارایی رفتار کارکنان به‌عنوان ابزار، برای این فرایند تبدیل است.

کنترل فرایند‌محور: در کنترل فرایند‌محور سازمان‌ها کارهای بسیار تکراری دارند، هزینه‌ها در سطح پایین و فرایند تبدیل به‌عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی به حساب می‌آید. آنچه در این تعریف نهفته، تأکید بر کنترل رفتار و فرایند است. در این استراتژی «نظارت دقیق به‌وسیله سرپرستان ارشد و مبتنی‌کردن دستمزدها بر کارایی، باعث می‌شود که کارکنان به‌خوبی تلاش کنند» (Mac Duffie, 1995, p.72).

بازار کار داخلی: برای ایجاد منافع مشترک دادوستد کارمند و کارفرما براساس اصول بازار کار داخلی قرار دارد، یعنی، به‌جای این که کارکنان از خارج تأمین شوند و مسیر اعمال کنترل را به مدیریت نشان دهند و شاید در فرایند تأمین نیرو و گماردن تا حدی انعطاف‌پذیری نشان داده شود، مدیریت می‌کوشد اشتغال افراد را تضمین کرده و نوعی سیستم تأمین نیرو از داخل را به‌کار گیرد، که اغلب بر مبنای سابقه کار است.

بازار کار خارجی: شرکت‌های تولیدی که حجم بالایی از تولید با هزینه اندک دارند، به‌طور فزاینده این شیوه‌های کار را به‌کار می‌گیرند.

۱. Bambergger & Moshlom

بدین ترتیب می‌توان چهار گونه استراتژی‌منابع انسانی را به شرح زیر تعریف کرد:

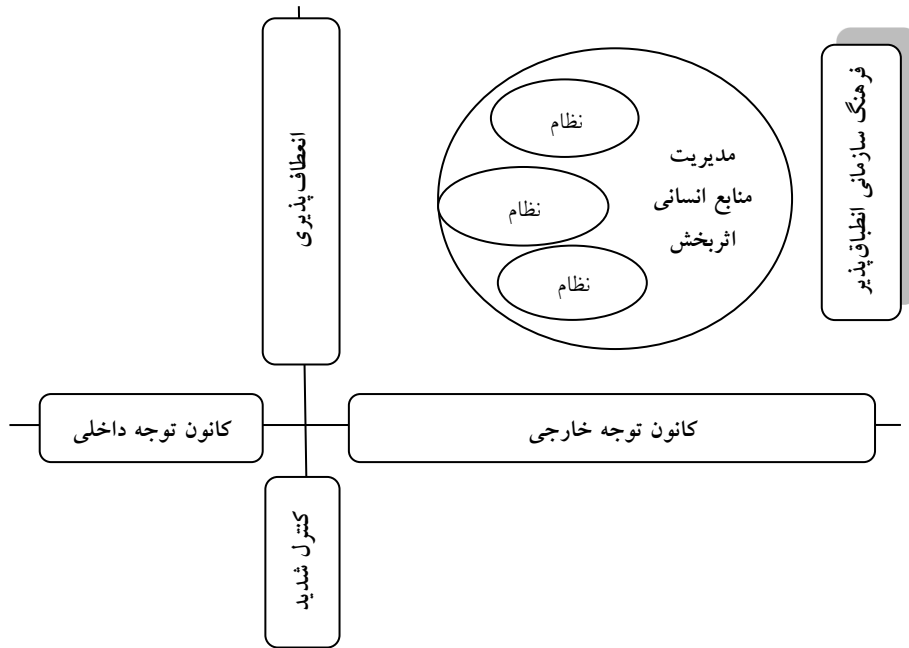
استراتژی ثانویه: این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آن‌ها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود است و ضرورتی نیز در پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد.

استراتژی پدرانیه: این استراتژی نیز برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر به کار گرفته می‌شود. با این تفاوت که مدیریت سازمان تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ کردن آن‌ها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد.

استراتژی پیمانکارانه: این استراتژی برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوطه برای سازمان مستلزم هزینه بالایی است. زیرا سازمان به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد.

استراتژی متعهدانه: این استراتژی نیز برای مشاغل پیچیده و تخصصی به کار گرفته می‌شود، با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل به طور دائم مورد نیاز سازمان هستند و از آنجا که آن‌ها در بسیاری موارد به شبکه پیچیده تولید و دانش خاص مورد نیاز سازمان تسلط دارند، جایگزینی آن‌ها به راحتی امکان‌پذیر نیست. بنابراین، باید رویکردی مؤثر به بازار کار درون سازمان داشت، یعنی توسعه و آموزش کارشناسان سازمان و تقویت تعهد و وفاداری آنان به سازمان طوری باشد که موجب شود کارشناسان یادشده در برابر آینده شغلی مطمئن و پویا از حقوق و مزایای بالاتر بازار کار بیرون سازمان چشم‌پوشی کنند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۹۴، ص ۱۹۰).

براساس پرسش‌های پژوهش مدل مفهومی استراتژی منابع انسانی در فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر براساس مدل دنیسون و همکاران (۲۰۰۳) به شرح شکل ۱ طراحی می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی استراتژی منابع انسانی در فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر (Denison et al., 2003).

روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که نتایج پژوهش در اقدامات و اصلاحات توسعه منابع انسانی در سازمان‌های بخش دولتی کاربرد دارد، روش پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است. در پژوهش حاضر با بررسی انطباق محورهای فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های منابع انسانی تعیین شد که در فرهنگ‌های مختلف سازمانی، چه استراتژی منابع انسانی مناسب باید به کار گرفته شود. همچنین، پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش توصیفی است که داده‌ها به روش تحلیل مضمون تحلیل شد. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه بود. جامعه آماری مورد نظر خبرگان آشنا به موضوع پژوهش و متخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی است، که در مجموع، ۴۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و ۱۰ نفر از کارشناسان خبره در سازمان‌های دولتی با روش اشباع نظری داده‌ها انتخاب شدند. سیاستگذاران متخصص مدیریت منابع

انسانی با تجربه در بخش دولتی در سازمان اداری و استخدامی ایران بودند و علاوه بر تحصیلات مرتبط، از حداقل پانزده سال سابقه اجرایی و مدیریتی در این حوزه نیز برخوردار بوده‌اند. در این راستا، محورهای مدل فرهنگ سازمانی دنیسون از این قرار است:

- کانون توجه فعالیت‌ها

- قابلیت انعطاف

و محورهای مدل استراتژی منابع انسانی بامبرگر به قرار ذیل است:

- تأمین منابع و نیروی انسانی

- کنترل و نظارت

ابزار پژوهش مصاحبه باز بوده است. این نوع از مصاحبه به نام‌های مصاحبه‌های «عمیق»، «غیر استاندارد»، «ژرفانگر»، «بی‌ساختار» و «آزاد» نیز شناخته شده است. «پرسشگر در بیان پرسش‌ها و پاسخگو در طرح آن آزادی کامل دارند، یعنی پرسشگر آنچه را که به نظرش ضروری است، مطرح می‌کند و در طرح سؤال خود هیچگونه محدودیتی ندارد، و پاسخگو در جواب‌دادن آزادی کامل دارد. پرسشگر چنین مصاحبه‌ای می‌تواند ایده‌های خود را در هر پرسش کلامی قرار دهد و سؤال‌های خود را با هر عبارت که کامل باشد، مطرح کند و مصاحبه‌شونده نیز می‌تواند جواب خود را به هر صورت که مایل باشد، بیان کند (خاکی، ۱۳۹۹).

یافته‌های پژوهش

برای بررسی داده‌ها، ابتدا محورهای مدل فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های منابع انسانی توسط خبرگان درجه اول منطبق شد. با تطابق محورها و سرمحورهای مدل فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های منابع انسانی، می‌توان نتیجه گرفت فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر دنیسون با استراتژی منابع انسانی پیمانکارانه بامبرگر و مشولم تطابق دارد. بنابراین، استراتژی منابع انسانی پیمانکارانه در این فرهنگ باید با این مشخصات باشد: بر اساس مدل بامبرگر و مشولم استراتژی منابع انسانی در جذب می‌تواند ترکیبی اعم از رسمی و غیر رسمی بوده و به توسعه توانایی‌های بالقوه توجه شود. در مدیریت عملکرد ملاک‌ها و شاخص‌های ارزیابی، به صورت ترکیبی عینی و ذهنی در نظر گرفته شود و برای

توانمندسازی کارکنان به صورت وسیع به توسعه مهارت شایستگی صرفاً توجه شود. در پرداخت حقوق و مزایا پرداخت‌های مادی و معنوی توأم با هم تأکید می‌شود که باید مبنای آن عملکرد کارکنان باشد و در خروج کارکنان بیشتر بر کاهش آنان در سازمان بر اساس استحقاق تأکید شود. در نهایت، با مصاحبه تخصصی از خبرگان منابع انسانی سازمان اداری و استخدامی کشور، بر نتیجه مدل به دست آمده با قوانین اداری و استخدامی و بخشنامه‌های مرتبط در بخش دولتی ایران منطبق شد. با مصاحبه با خبرگان قوانین و آیین‌نامه‌های نظام اداری کشور که می‌توان به بهره‌گیری از آنها به موارد یادشده دست یافت، به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. خلاصه قوانین مربوط به نظام‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی در فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر بر اساس نتایج مصاحبه‌های خبرگان سیاستگذاری بخش دولتی کشور

نظام	کارکرد	شیوه / رویکرد	مواد قانونی
ورود	جذب	رسمی غیر رسمی	مواد ۴۱ الی ۴۴، ۱۷، ۳۲ ق.م.خ.ک مواد ۵۳ ق.م.خ.ک
نگهداشت	مدیریت عملکرد	ارزیابی ذهنی ارزیابی عینی	ماده ۲۸ ق.م.خ.ک ماده ۸۱ ق.م.خ.ک
	توانمندسازی	توجه به شایستگی	مواد ۵۳ و ۵۶ ق.م.خ.ک
	پرداخت	مادی بر مبنای عملکرد معنوی بر مبنای عملکرد	بند ۶ ماده ۶۹ و ماده ۶۸ ق.م.خ.ک
خروج	خروج	کاهش بر اساس استحقاق آزاد اجباری	تبصره ۲ ماده ۲۱ و ماده ۱۲۱ ق.م.خ.ک تبصره ۱ ماده ۴۸ و ماده ۱۲۲ ق.م.خ.ک و ماده ۶ تصویب‌نامه شورای عالی اداری به شماره ۲۰۶/۱۷۲۵۵۶ مورخ ۱۳۹۳/۱۲/۲۶

نتیجه‌گیری

در صورتی که اثربخشی سازمان با انعطاف‌پذیری و کانون توجه خارج سازمان محقق شود، سازمان به گونه‌ای عمل می‌کند تا بتواند خودش را با تحولات درون و برون‌سازمانی و ساختن مجدد فرایندها

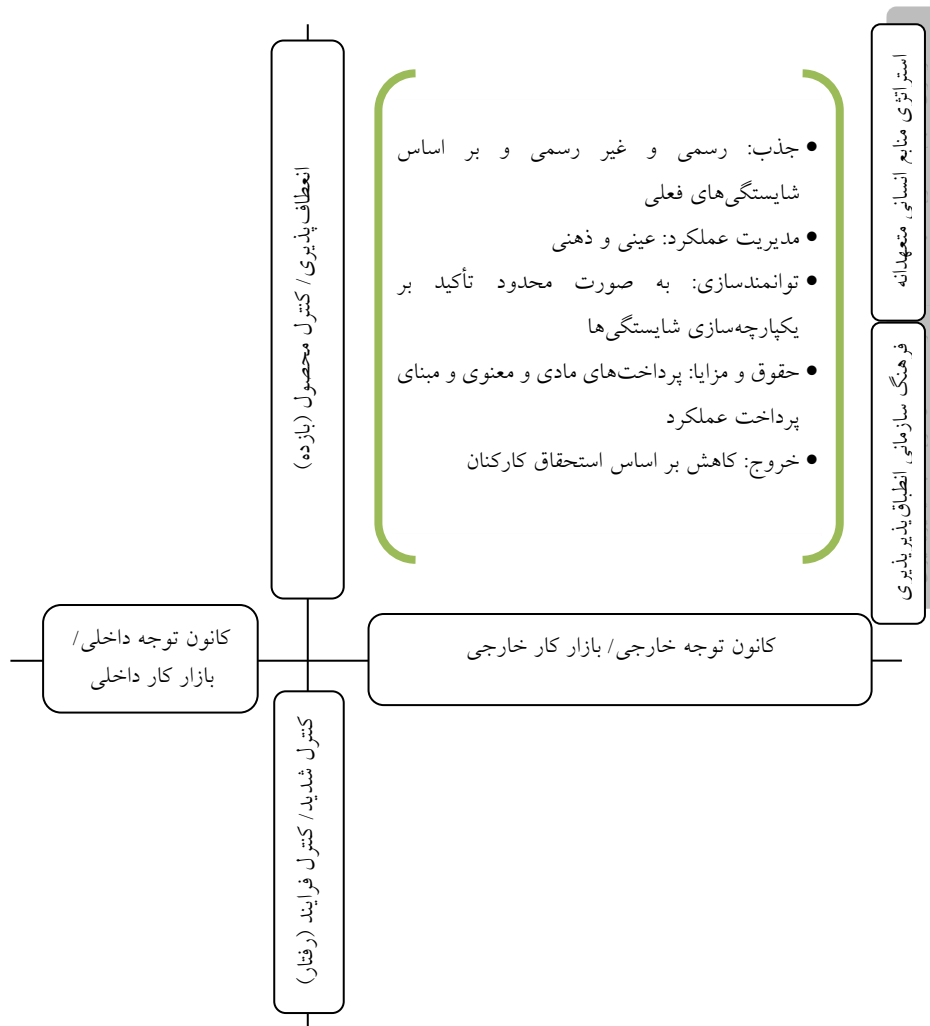
و رفتارها انطباق دهد. این تطبیق با ایجاد تغییر در سازمان، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی باعث تقویت فرهنگ خاص (فرهنگ انطباق‌پذیر) خواهد شد که اثربخشی سازمان را به دنبال خواهد داشت. بنا بر نتایج پژوهش، استراتژی پیمانکارانه در مدیریت منابع انسانی، بر اساس مدل بامبرگر و مشولم، می‌تواند به استقرار این فرهنگ در جهت اثربخشی سازمان کمک کند.

محورهای مدل بامبرگر و مشولم در استراتژی پیمانکارانه بدین شرح است:

- کنترل به صورت محصول‌محور بوده یعنی به کارکنان اعتماد شده و با ایجاد منافع مشترک بین کارکنان و سازمان، انگیزه کارکنان افزایش می‌یابد، به عبارت دیگر، کارکنان توانمند، صاحب اختیار در شیوه‌های انجام کار خود هستند. مهم شیوه‌های انجام کار نیست، بلکه خروجی کار اهمیت ویژه‌ای دارد.
- بازار کار خارجی است، یعنی نیروی کار متخصص مورد نیاز به صورت آموزش دیده و آماده به کار از طریق بازار کار فراهم می‌شود.

در این فرهنگ سازمانی و با به کارگیری استراتژی پیمانکارانه در مدیریت منابع انسانی ویژگی‌های ذیل مورد انتظار است: در این سازمان‌ها خلاقیت و نوآوری کارکنان زیاد است و انتظار زیادی برای عملکرد بالایی در کارکنان سازمان وجود دارد؛ کارکنان خودمدار هستند. محدودیت در انتخاب مدیران (ستادی و صفی) وجود دارد و در کارکنان آمیزه‌ای ترکیبی از مهارت‌های بالا وجود دارد و تعداد نیروی انسانی در کمترین حد ممکن است. شایستگی کارکنان بسیار زیاد بوده، در عین حال تعهد آنان پایین است؛ ولی کار و شغل را معرف خود می‌دانند. در نظام تأمین نیروی انسانی انتخاب با دقت زیاد به عمل می‌آید؛ توسعه و حمایت مسیر شغلی محدود است و اکثر پست‌ها از خارج سازمان تأمین می‌شود و به اصل برابری بیرونی تأکید می‌شود؛ پرداخت مبتنی بر عملکرد در سطح فردی انجام می‌شود؛ پرداخت‌های سازمان به کارکنان مبتنی بر مهارت آنان است و تأکید کمی بر منافع صورت می‌گیرد؛ از سیستم ارزیابی عملکرد (مانند بازخور ۳۶۰ درجه‌ای، ارزیابی توسط سرپرستان) به طور متوسط استفاده می‌شود. در این سازمان‌ها مشاغل غنی شده و تیم‌های کاری

خودمدیریتی هستند؛ کارکنان استقلال عمل زیادی دارند و در کار خود حداقل سرپرستی و نقش تسهیل‌گر دارد و از فرهنگ کاری (حرفه‌ای) به عنوان ابزاری برای کنترل در سازمان استفاده می‌شود.



شکل ۲. مدل تحقیق بر مبنای استراتژی‌های منابع انسانی متعهدانه در فرهنگ سازمان انطباق‌پذیر

در این بخش بر اساس مدل دنیسون برای ایجاد اثربخشی در سازمان باید بررسی شود آیا قوانین و مقررات مذکور و سیستم‌ها و بافت سازمانی موجود در دستگاه‌های اجرایی کشور، می‌توانند مقوم این فرهنگ سازمانی و محمل اجرای این استراتژی باشد؟

در بررسی سیاست‌ها و قوانین در بخش دولتی ایران، در فرهنگ انطباق‌پذیر باید برای اثربخشی سازمانی به سه شاخص توجه شود:

در شاخص اول، ایجاد تغییر، سازمان‌ها به دلیل قرارگرفتن در محیط‌های شدیداً متغیر و پویا، با تغییر روبه‌رو هستند و مجبورند که خود را با عوامل محیطی تطبیق دهند. تغییر و تحول در سازمان یکی از مسائل عمده‌ای است که بر کارکنان و نقش‌ها تأثیر داشته و موجب بروز واکنش‌هایی نسبت به تغییرات در کارکنان می‌شود. این موضوع نشان‌دهنده رابطه‌ای است دوطرفه، زمانی که دامنه تغییرات چنان گسترده می‌شود که برخی کارکنان چاره‌ای جز تغییر در نگرش جهت منطبق‌کردن خود با تغییرات انجام شده ندارند، در برخی موارد نیز مقاومت‌هایی در برابر این تغییرات صورت می‌پذیرد. در عصری زندگی می‌کنیم که از یک طرف به دلیل تغییرات سریع و گسترده در محیط و پویایی سریع علوم و تکنولوژی یا بحران‌های مالی و پولی که به صورت مستمر بر سازمان‌ها فرود می‌آیند و آن‌ها باید به ناچار پیوسته خود را با این تغییرات سازگار کنند. از طرف دیگر، افزایش رقابت بین سازمان با سازمان‌های نوآور که دست به خلاقیت، ابتکار عمل یا کارآفرینی می‌زنند باعث شده است که سازمان‌هایی موفق به ادامه بقا شوند که بتوانند در صحنه رقابت در برابر تغییراتی که به سرعت رخ می‌دهند واکنشی مناسب از خود نشان دهند. تغییر به طور کلی انتقال از وضعیت موجود به وضعیتی دیگر خواه خوشایند و یا ناخوشایند است. پس تغییرات ممکن است مثبت و مطلوب یا منفی و نامطلوب باشند. معمولاً مدیران توجه خود را به مجموعه وسیعی از اجزای سازمانی معطوف می‌دارند. از جمله مهم‌ترین اهداف تغییر سازمانی عبارت‌اند از:

- بیان یا ایجاد مأموریت و اهداف جدید
- بهبود فن آوری و تسهیل و تسریع روند کاری
- بهبود دانش و مهارت کارکنان

- ارتقای سطح زندگی و رفاه معیشتی کارکنان

- بهبود بهره‌وری سازمان

در بخش دولتی ایران در مواد ۱۶، ۱۹، ۳۶، ۳۷ و ۳۸ قانون مدیریت خدمات کشوری با هدف افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و کارآمدی فعالیت‌ها و رضایت مردم از خدمات دولتی به تغییر نحوه خدمت‌رسانی و استقرار نظام‌های نوین مدیریتی اشاره می‌کند.

اما برای این که تغییر در سازمان‌ها اجرایی شود موانعی وجود دارد: این موانع در سازمان‌های دولتی کشور عبارت‌اند از: الف) موانع فردی که شامل تصور غلط کارکنان سازمان از تغییر به این صورت که تغییر فقط اثر منفی دارد. در صورتی که این طور نیست، نبودن هماهنگی و همکاری، عدم اطمینان، ترس از دست‌دادن مقام و موقعیت شغلی، عادت کردن به وضعیت موجود، ترس از ناشناخته‌ها. ب) موانع سازمانی عبارت‌اند از: لختی سازمانی (منظور ایجاد ساز و کارهایی درون سازمان‌ها جهت ایجاد ثبات سازمانی) و محدود کردن قانون تغییر (سازمان‌ها از زیرسیستم‌هایی تشکیل شده‌اند که متقابلاً به یکدیگر وابسته‌اند و نمی‌توان یکی را بدون تأثیر گذاشتن بر دیگران تغییر داد) که برای غلبه بر این موانع نیز راه‌حلهایی مانند آموزش کارکنان، مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری، ایجاد حمایت و تعهد، انتخاب افرادی که تغییر را می‌پذیرند و آخرین تاکتیک استفاده از زور است.

در شاخص دوم مشتری‌مداری، بحث تکریم و جلب رضایت ارباب رجوع یکی از مباحث مهمی است که در دستگاه‌های دولتی مطرح است. در واقع، طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع یکی از هفت برنامه تحول اداری کشور و بر اساس تبصره ماده ۳۶ قانون مدیریت خدمات کشوری و ماده ۹ بخشنامه شماره ۱۳/۱۸۵۴۰/ط مورخ ۱۳۸۱/۲/۱۰ شورای عالی اداری با موضوع طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری است که به منظور ایجاد تحول در نظام اداری کشور در حال اجرا است و در عین حال، دارای نقاط ضعفی است که با ارائه مشکلات می‌توان بدین شرح آن را نیز اصلاح کرد:

- در حال حاضر نظرسنجی صرفاً به وسیله پرسشنامه انجام می‌شود که می‌تواند آن از دو طریق «ایجاد سامانه الکترونیک سنجش میزان رضایتمندی ارباب رجوع» در تمام طول سال و

«استفاده از پرسشنامه» مبتنی بر تعیین تعداد نمونه‌ها با استفاده از داده‌های استخراج‌شده در سامانه الکترونیکی صورت پذیرد (دستگاه‌های اجرایی که مراجعان در سامانه الکترونیکی ابراز نارضایتی بیشتری از آن‌ها داشته‌اند، مورد توجه ویژه قرار گیرند و از حجم نمونه بالاتری برخوردار باشند).

- اعلام زمانبندی برای پایش اجرای طرح در بخش دولتی منجر به توجه سازمان‌ها در زمان خاص به این امر شده که در غیر این بازه زمانی دیگر خبری از اجرای طرح در سازمانهای دولتی دیده نمی‌شود و یا حداقل اجرای آن کم‌رنگ می‌شود.

- از آنجا که ضوابط خاصی برای تخصیص حجم نمونه در شهرستان‌ها و دستگاه‌های اجرایی تعریف نشده و حجم نمونه بر مبنای اطلاعات چندین سال قبل بوده است، بنابراین، انجام پایش شماری جهت محاسبه حجم نمونه و مطلوب کردن آن در سطح دستگاهی و شهرستانی ضرورت دارد.

- با توجه به تنوع تقاضای خدمات در بستر زمان و همچنین ناهمگن بودن درخواست‌های متقاضیان در مکان‌های جغرافیایی متفاوت، پیشنهاد می‌شود اجرای طرح براساس توزیع فصلی و جغرافیایی در سطح استان صورت پذیرد.

- با توجه به ماهیت فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی می‌توان گروه‌بندی براساس وظایف و مأموریت دستگاه‌ها انجام داد که در آن صورت طراحی پرسشنامه هدفمندتر خواهد بود به طور مثال طبقه‌بندی بر اساس گروه‌های زیر انجام شود:

گروه عمومی - گروه زیر بنایی - گروه امنیتی و قضائی - گروه بیمه و بانک‌ها - گروه سلامت، بهداشت و درمان - گروه شرکت‌های دولتی - گروه حمل و نقل - گروه تولیدی و پشتیبانی تولید - گروه آموزشی و پژوهشی - گروه فرهنگی، اجتماعی و رفاهی .

- برای منشور اخلاقی سازمان از نظر ارباب رجوع به لحاظ تدوین، فرهنگ سازی و بکارگیری در اجرا بصورت شفاف سوالاتی مطرح گردد و نظرات آنها نیز مورد لحاظ قرار گیرد.

- کنش‌های نوآورانه و ابتکاری دستگاه از سوی ارباب رجوع سنجیده شود و نظر ارباب رجوع در انجام این مؤلفه‌ها اخذ شود.

در نهایت، در عصر حاضر، با توجه به گسترش فعالیت‌ها و پیچیدگی خدمات، گسترش روزافزون سازمان‌های عرضه‌کننده خدمات، ارتباطات بسیار فزاینده و پیچیده و بسیاری از عوامل دیگر، برقراری ارتباط سازمان‌ها با مردم و توجه به دیدگاه و خواسته افراد جامعه، ضروری به نظر می‌رسد. تا آنجا که می‌توان گفت شرط بقا و دوام هر سازمان، داشتن روابط پویا، عمیق و مؤثر با مراجعه‌کنندگان است.

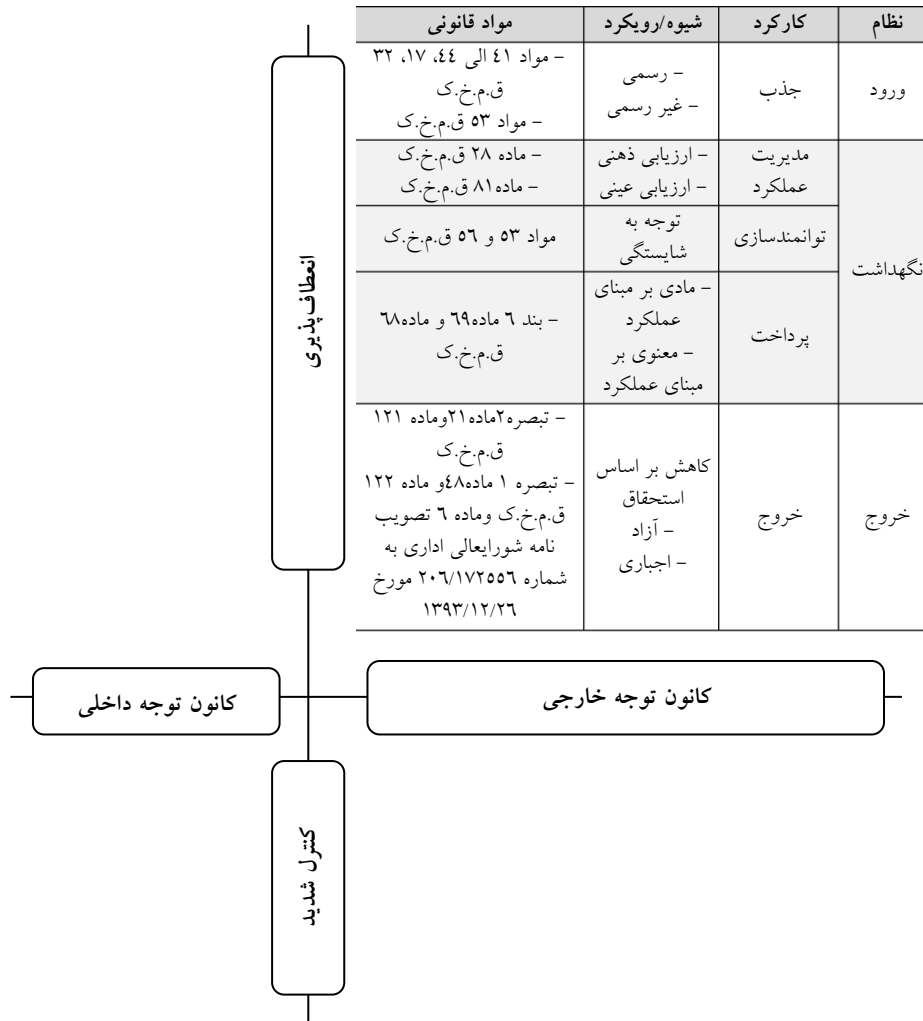
موانع شناسایی شده پیاده‌سازی تکریم ارباب رجوع در بخش دولتی از دیدگاه خبرگان سیاستگذاری نظام اداری و استخدامی کشور عبارت‌اند از:

- یکپارچه‌سازی خدمات در سازمان‌های دولتی
- عدم اصلاح فرایندها و رویه‌های سازمانی بخش دولتی که به نحوی کارآمد نمی‌باشند.
- مبهم بودن استراتژی‌های سازمان برای کارکنان و ارباب رجوع آن
- بی‌توجهی به فرهنگ سازمانی
- عدم تعامل مستمر با ارباب رجوع و نظرخواهی از ایشان برای بهبود فرایندها
- عدم حمایت مدیران ارشد سازمان به دلیل مشغله‌های زیادی غیر از وظایف تخصصی آن‌ها در سازمان

در شاخص سوم، یادگیری عامل کلیدی و مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای جدید اقتصادی پا برجا بماند. سازمان یادگیرنده در طول زمان می‌آموزد تغییر کند و عملکردهایش را متحول کند. زمانی می‌توان ادعا کرد که سازمان یادگیرنده است که بتواند از طریق فرایند ارتباط، دامنه رفتارهایش را تغییر داده و بهبود بخشد.

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده به عنوان توانمندسازی سازمان در کسب بینش و درک از تجربه از طریق آزمایش، مشاهده و تجزیه و تحلیل و تمایلی برای ارزیابی شکست‌ها و موفقیت‌ها قلمداد می‌شوند. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌ها در درون سازمان است ولی در سازمان یادگیرنده یادگیری سازمان به عنوان یک سیستم کلی مطرح است، در کل سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است. اهم موانعی که در راه ایجاد سازمان یادگیرنده در بخش دولتی کشور مشاهده می‌شود:

- مقاومت‌های برخی مراکز آموزشی که ناشی از ضعف فرهنگی است، علت این است که روی نیروها، کار فکری و فرهنگی کمی انجام شده است.
 - خودباوری پایین در بین کارشناسان سازمان‌ها
 - ارائه بیشتر آموزش‌ها به شکل دانشی و سنتی
 - تبیین فکری مناسب سیستم‌های انگیزشی در برابر تبیین عملی که به صورت کامل انجام نگرفته است.
 - ارتباط مدیریت با کارکنان و فاصله زیاد آنان با کارکنان در رده‌های عالی
 - ارائه مدل ذهنی منفی‌نگر در کارکنان که ناشی از تجارب گذشته است.
 - نبود بینش مشترک بین واحدهای مختلف مراکز آموزشی
- بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که علیرغم مواد قانونی موجود در بخش دولتی در خصوص اجرای استراتژی پیمانکارانه در فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر در شاخص‌های ایجاد تغییر در سازمان، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی باید بستر قانونی مناسبتری تدوین و تصویب شود تا بتوان در این نوع فرهنگ به اثربخشی مدیریت منابع انسانی و در نهایت، اثربخشی سازمانی دست یابد. در نهایت، پیشنهاد می‌شود در سیستم‌های سازمانی، ابتدا باید فرهنگ سازمانی بهره‌ور شناسایی شده و پس از شناسایی آن، مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک مبتنی بر قوانین بخش دولتی ایران در آن اجرایی شود و سپس اثرات آن در تحقیقات کاربردی بررسی شود به نحوی که سایر انواع فرهنگ‌های سازمانی و برخی کارکردهای منابع انسانی اشاره نشده در تحقیق حاضر نیز مانند ارزیابی عملکرد سازمانی، انتصاب و ارتقای شغلی، حقوق و تکالیف کارکنان و ... نیز مد نظر قرار گرفته و می‌تواند ارزیابی شود.



شکل ۳. مدل مدیریت منابع انسانی استراتژیک مبتنی بر فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر در بخش دولتی ایران

منابع

- آرسترانگ، مایکل (۱۳۹۸). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). ترجمه امید مهدیه و حامد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- جوینت، پت (۱۳۸۵). مدیریت در عرصه فرهنگ‌ها: مباحث و دیدگاه‌ها. ترجمه محمدتقی نوروزی، تهران: سمت.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۹). روش تحقیق با رویکرد پایان‌نامه‌نویسی. تهران: فوژان.
- دیوید، استنلی (۱۳۷۶). مدیریت فرهنگ سازمانی. ترجمه ناصر میرسپاسی، پریچهر معتمدگرچی، تهران: مروارید.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت.
- Earl, J. K. (2010). The contribution of spirituality to the process of retirement. *Management Spirituality & Religion*, 7(3), 223-240.
- Korte, R., & Chermack, T. (2007). Changing organizational culture with scenario planning. *Futures*, 39(6), 645-656.
- Mac Duffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world of auto industry. *Industrial and labor relations Review*, 48, 197-221.
- Martina, G., Konigova, H., Urbancova, J. Y., Hana, U., Fejfar, T., & Jiri, G. (2012). Identification of managerial competencies in knowledge –based Organizations. *Competitiveness*, 4(1), 129-142.
- Senge, P. M. (1990). The Leader's new work: building learning organization. *Sloan Management Review*, 32, 7-23.
- Weber, Y., & Tarba, S. (2009). International mergers and acquisitions performance revisited – the role of cultural distance and post. *Advances in Mergers & Acquisitions*, 8, 1-17.
- Ruel, H. J. M., Bondarouk, T., & Looise, J. C. (2004). *E-HRM: Innovation or irritation? An exploration of web-based human resource management in large companies*. Utrecht: LEMMA.

- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current Knowledge and important areas for future research. *Human Resource management Review*, 18, 103-118.
- Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world?, In (ed.) *Advances in Global Leadership* (Advances in Global Leadership, Volume 3) Emerald Group Publishing Limited (pp. 205 – 227).