

قانون مدیریت خدمات کشوری

تنظیم کننده رابطه دولت، مردم و کارمندان

یوسف رونق^۱

اخیراً یکی از مهمترین و چالش برانگیزترین قوانین کشور تحت عنوان "قانون مدیریت خدمات کشوری" به اجرا درآمده و بسیاری از امور جاری کشور از جمله حوزه منابع انسانی را تحت تاثیر خود قرار داده است. با توجه به ابعاد مختلف و متعدد موضوع، از جمله بررسی نارسایی‌های مقررات پیشین، همپوشانی این قانون با مقررات قبلی، رابطه آن با قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی (مصوب سال ۸۷) در حوزه‌های مختلف به‌ویژه در حوزه قوه مجریه و نیز ارتباط آن با اصلاح الگوی مصرف و بهره‌وری نیروی انسانی به‌ویژه چگونگی اصلاح الگوی مصرف در بخش دولتی، نیاز است که مواد قانون و اصول حاکم و منتخب هر فصل مورد بررسی قرار گیرد. اما به دلیل طولانی بودن موضوع و محدودیت مجال، این بررسی‌های طی چندین شماره به صورت ادامه‌دار در نشریه منابع انسانی پیگیری می‌شود. در این شماره "ضرورت تدوین قانون مدیریت خدمات کشوری" مورد بحث قرار می‌گیرد.

مقدمه

قریب یک قرن از اولین قانونی که در ایران بنیادهای اساسی حاکمیت را پی‌ریزی نمود و حدود چهار دهه از استقرار دیوانسالاری اداره امور کشور مبتنی بر قواعد حقوقی مدرن در جامعه ما که نمود عینی استقرار بوروکراسی اداری در کل نظام اداری کشور است، می‌گذرد.

استقرار بوروکراسی در کشور با بکارگیری کلیه قواعد خود از جمله حاکمیت قانون و جایگزینی اصول و قواعد اداری به جای مقررات شخصی و فردی، غیرشخصی شدن تصمیم‌ها، رعایت سلسله مراتب اداری و مستندسازی گردش مکاتبات اداری و ...، اداره بهتر و عادلانه‌تر امور را به ما نوید میداد. اما به دلیل عدم توجه به میانی و اصول تغییر و تحولات مستمر در زمینه‌های اداری و بعضاً سیاسی شدن انجام امور و مسائلی از این دست، نتوانست در این راه پیشرفتی حاصل نماید. بنابراین امروزه می‌بینیم این نظام به پیکره‌های غول‌آسا و پیچیده تبدیل شده است و حاکمیت قانون و مقررات بوروکراسی مدرن به جای راه حل بودن مسأله‌ای است که اولاً نجات و رهایی از آن بسیار سخت و دشوار است و ثانیاً هر گونه اقدام در جهت اصلاح یا تغییر آن، بسیار پرهزینه است.

حل معضل بیان شده ایجاب می‌کند موضوع تغییر و تحول در نظام اداری و اجرایی کشور همانند آنچه در سایر جوامع مطرح است، در دستور کار قرار گیرد، زیرا تغییر و تحول در نظام‌های اداری و اجرایی به اندازه‌ای مهم است که ذهن بسیاری از بازیگران صحنه‌های اجتماعی از جمله سیاستمداران، مدیران، دانشگاهیان و مصلحان اجتماعی را به خود مشغول ساخته و به اندازه‌ای کثیرالاعباد است که علوم مختلف اقتصاد،



جامعه‌شناسی، مدیریت، حقوق و علوم سیاسی در آن دخیلند. زیرا امروزه انتخاب چارچوب‌های جدید مدیریتی به‌گونه‌ای که تسهیل‌کننده سیاست‌ها و اقدامات توسعه‌ای باشد، برای همه کشورها به‌ویژه کشورهای در حال توسعه و به‌خصوص کشور ما که طی نیمه دوم قرن حاضر با تغییر و تحولات بزرگی روبه‌رو بوده است، نه فقط یک هدف بلکه یک ضرورت محسوب می‌شود.

قانون مدیریت خدمات کشوری: نوید تحول

قانون مدیریت خدمات کشوری که شاید بتوان آن را تا حدی راه‌گشای معضلات موجود در نظام اداری و اجرایی دانست، پس از طی فرایند طولانی در ۱۵ فصل و ۱۲۸ ماده در نیمه دوم سال ۸۶ جهت اجرا ابلاغ شد. این قانون را نباید صرفاً یک مقوله مدیریتی یا یک مقررات اداری-

استخدامی دانست^۲.

دولت و واگذاری تصدی‌ها به بخش‌های غیردولتی از جمله برنامه‌های اساسی بوده و کشور ما نیز نمی‌تواند از این امر مستثنی باشد.

در نهایت صاحب‌نظران و متولیان امر بر آن شدند که برای رفع مشکلات موجود در نظام اداری و اجرایی از جمله نارسایی‌های موجود در قوانین و مقررات، تداخل وظایف دستگاه‌های اجرایی، تمرکز در سازماندهی و تشکیلات، طولانی بودن زمان و روش‌های انجام کار و مستند نبودن آنها، روش‌های نامناسب استخدام و مسائلی از این دست، و در راستای پیشرفت همگام با سایر کشورها، اقدام به تدوین قانون جدیدی نمایند. این امر منجر به تدوین پیش‌نویس مقررات جدیدی تحت عنوان لایحه مدیریت خدمات کشوری توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور شد و سپس جهت سیر مراحل تصویب به مراجع ذیربط ارسال گردید.

سیر تکوین و تدوین قانون مدیریت خدمات کشوری

پیشتر گفته شد که ضرورت تغییر و تحول در نظام اداری و اجرایی کشور با توجه به مشکلات و نیازهای روز احساس می‌شد. بر پایه همین مباحث مقامات و مسئولان کشور ما پس از انقلاب اسلامی قصد و نیت این تغییر و تحول را در سر می‌پروراندند، اما وضع تحریم‌ها و جنگ تحمیلی اجازه این امر را به آنان نداد. سرانجام پس از پایان جنگ تحمیلی و فراغت مقامات، اقدامات لازم در راستای برنامه‌های تحول آغاز و از اواخر دهه ۶۰ اهم بنیادهای آن به صورت مختصر به شرح زیر پی‌ریزی شد:

- مطالعه و بررسی در زمینه شناخت نظام اداری کشور و تعیین نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها از طریق تشکیل ستاد تحول در سازمان امور اداری و استخدامی کشور (سابق)، تشکیل شوراهای تحول در سطح وزارتخانه‌ها و کمیسیون‌های تحول در سطح سازمانها و واحدهای تابعه و وابسته که محصول آن انتشار دو مجموعه مستند در سال ۷۹ بود که در دسترس مقامات قرار گرفت.

- همزمان و در سطح کلان، سند چشم‌انداز بیست ساله کشور تدوین و اعلام شد.

- در چارچوب سند چشم‌انداز، سیاست‌های کلی نظام اداری تنظیم و برنامه چهارم توسعه با هدف اصلاح ساختار در نظام مدیریتی کشور تنظیم شد و به تصویب مراجع ذیربط رسید.

- موضوع تدوین بنیادهای علمی و مدل‌ها و الگوهای تغییر و تحول مدنظر قرار گرفت و در نهایت از آنجایی که از یک سو نیاز به تدوین مقرراتی فراتر از مقررات استخدامی و یا یک مقوله مدیریتی بود، و از سوی دیگر چون نظام‌های اداری و اجرایی همچون نظام‌های اجتماعی خصلتی متحول‌گونه دارند، در تحلیل کیفیت و عمق تحول نظام اداری تا حدودی الزام به در نظر گرفتن هر چهار بعد تحول و یا ابعاد زیرمجموعه هر یک از آنها شد.^۳ در نهایت در سال ۸۱ هفت برنامه تحول اداری طی تصویب‌نامه شماره ۲۶۰۷۵/۴۵۰۹ مورخ ۸۱/۲/۸۱ در قالب برنامه‌های زیر به تصویب هیأت وزیران رسید:

- منطقی نمودن اندازه دولت
- اصلاح ساختارهای تشکیلاتی دولت
- اصلاح ساختارهای نظام‌های مدیریتی

اهمیت و ضرورت تدوین قانونی جدید

اولین قانون استخدامی کشوری به شکل جامع در ایران، قانون استخدام کشوری مصوب سال ۱۳۰۱ است. پیش از آن شرایط و مقرراتی برای استخدام و انجام وظایف کارمندان دولت و نحوه تعیین حقوق و ارتقا آنان وجود نداشت و مناصب دولتی بیشتر به صورت موروثی و به ندرت براساس شایستگی به افراد منتقل می‌شد. پرداخت‌ها نیز براساس نفوذ یا حیظه کاری انجام می‌گردید.

از زمان اجرای قانون استخدام ۱۳۰۱ به لحاظ گسترش فعالیت‌های دولتی و تمرکز امور و نقصان مقررات، الحاقیه‌های فراوانی به آن اضافه شد و انواع پرداخت حقوق به صورت رسمی، غیررسمی، روزمزدی و کارتی و ... در دستگاه‌های اداری، مجموعه‌ای ناهماهنگ از مقررات اداری به وجود آورده بود که ضرورت تدوین قانون استخدام دیگری را ایجاب می‌نمود.

در سال ۴۵ پس از مطالعات به عمل آمده توسط گروهی از کارشناسان، قانون استخدام کشوری فعلی در تاریخ ۴۵/۳/۳۱ به تصویب کمیسیون ذیربط مجلس وقت رسید. در این قانون در حوزه‌های امور اداری و منابع انسانی مباحث جدیدی از جمله طبقه‌بندی مشاغل، آموزش، تکالیف کارکنان و تعیین مراجع خاص برای نظارت و کنترل حقوق و مزایا و ... مطرح شد. این قانون در آن زمان توانست وضعیت کارکنان دولت را از نظر مدرک تحصیلی، حقوق و مزایا و سایر موارد هماهنگ و مشخص کند و به نوعی پاسخگوی مسائل روز باشد.

با گذشت ۴۰ سال از زمان تصویب قانون استخدام کشوری ۴۵، اصلاحات و تغییرات زیادی روی آن صورت گرفت که از جمله مهم‌ترین آنها می‌توان به مقررات استخدامی شرکت‌های دولتی مصوب ۵۲/۳/۵، تدوین مقررات خاص استخدامی برای برخی از دستگاه‌های اجرایی نظیر هواپیمایی، بیمه‌ها و بانکها، قانون تعدیل نیروی انسانی، اصلاحاتی که به موجب قوانین بودجه و مقررات ایثارگران اعمال شده است، قانون نظام هماهنگ و ... اشاره نمود. اما این تغییرات نیز نتوانست مجموعه یکپارچه و هماهنگی را برای نظام اداری و اجرایی کشور فراهم کند، زیرا هر یک از این تغییرات براساس تفکر افراد و مقتضیات خاصی به تصویب رسیده بود و نیاز مردم و دستگاه‌های اجرایی را در کلیت امر مرتفع نمی‌کرد.

میزان این ناهماهنگی‌ها و مشکلات به حدی بود که تعدادی از دستگاه‌های دولتی به سمت خروج از قانون استخدام کشوری رفتند و تعدادی از آنها نیز موفق شدند براساس قانون برنامه سوم و چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، مجوز لازم برای داشتن قانون اداری و استخدامی خاص را کسب کنند.

با توجه به موارد پیش گفته شده و نیز عواملی چون رویکردهای نوین مدیریتی و الزامات دنیای روز از جمله تعیین و نقش، جایگاه و سیاست‌های راهبردی دولتها، توسعه قابلیت‌های موجود در فضای رقابتی، بسترسازی برای رشد سریع اقتصاد و ...، ضرورت بازنگری در قوانین استخدامی بیش از پیش آشکار شد. همچنین در اکثر کشورها به‌ویژه کشورهای در حال توسعه تحول و دگرگونی در مقررات اداری و استخدامی و نیروی انسانی با تأکید بر اعمال حاکمیت توسط

محتوای قانون مدیریت خدمات کشوری با بهره‌گیری از مشخصات یک دولت خوب، چارچوب رویکرد سیستمی، مدل مدیریت دولتی نوین و برنامه‌ریزی استراتژیک تلاش نموده است تا حدی تنظیم‌کننده رابطه دولت، مردم و کارکنان باشد؛ بهره‌گیری از واژه مدیریت خدمات کشوری نیز به همین دلیل است



- اصلاح نظام‌های استخدامی
- آموزش و به‌سازی نیروی انسانی
- اصلاح فرایندها، روش‌های انجام کار و توسعه فناوری

اداری

- ارتقا و حفظ کرامت مردم در نظام اداری
- همسو با این اقدامات و در حوزه اقتصادی، سیاست‌های اجرایی اصل ۴۴ قانون اساسی فرایند تصویب قانونی را گذراند و در سال ۸۷ قانون آن تصویب و ابلاغ شد.
- علاوه بر موارد فوق، قوانین دیگری از جمله قانون حمل‌ونقل و بهینه‌سازی مصرف سوخت، مالیات بر ارزش افزوده، هدفمند کردن یارانه‌ها و اقداماتی از این دست، نیز تصویب شده یا در حال طی مراحل تصویب است.
- آنچه می‌تواند همه ابعاد مراحل فوق را کاملاً پوشش دهد، نوآوری و شکوفایی و اصلاح الگوی مصرف در ابعاد فردی و اجتماعی به‌ویژه در نظام اداری است که از جمله برنامه‌های دولت است.

● سرانجام با توجه به موارد پیش گفته و ضرورت‌های اجتناب‌ناپذیر اداری، مقررات جدیدی تحت عنوان لایحه مدیریت خدمات کشوری براساس نیازهای موجود برای تحقق برنامه‌ها، سند چشم‌انداز بیست ساله، ضرورت توسعه مدیریت و ایجاد تحول در نظام اداری و نیز رفع مشکلات فعلی قانون استخدام کشوری، تدوین شد. در این لایحه به غیر از مباحث استخدامی، موضوعات مربوط به اداره امور و مدیریت، نقش و وظایف دولت و رابطه دولت با مردم و کارکنان نیز مورد توجه قرار گرفت و یکی از الزامات اداره حکومت را که همانا از قوه به فعل رساندن آرمان‌ها، اهداف و سیاست‌های دولت است، به عهده گرفت. این لایحه سرانجام پس از سیر مراحل قانونی تحت عنوان قانون مدیریت خدمات کشوری در سال ۸۶ تصویب و جهت اجرا ابلاغ شد.

لازم به ذکر است مدیریت خدمات کشوری را می‌توان ساختار برنامه‌ریزی شده، سازماندهی شده و نهادینه شده منظومه‌ای از سازمان‌ها و نهادهای اداری و تشکیلاتی کلان دولت دانست که مجموعه وظایف، تکالیف، عملیات و برنامه‌های دولت را به‌منظور اعمال حاکمیت یا اعمال تصدی در جهت تحقق یک سلسله مقاصد و اهداف معین، به اجرا در می‌آورد.

مدیریت خدمات کشوری در واقع برآیند عملکرد مجموعه‌ای از قوانین و مقررات، ساختار سازمانی و تشکیلاتی، سیستم‌ها و روش‌ها و ساختار منابع انسانی است که دولت از طریق آن تکالیف خود را به‌صورت اعمال حاکمیت یا تصدی برای تحقق اهدافی خاص، انجام می‌دهد. به عبارت دیگر، می‌توان مدیریت خدمات کشوری را منظومه‌ای تلقی کرد که چهار نقش استراتژیک زیر را بر عهده دارد:

- ابزار مدیریت و اداره کشور
- ابزار عرضه خدمات عمومی، حساس و اساسی به جامعه

● ابزار رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی

● ابزار مقابله با شرایط ویژه و اضطراری

به تعبیر دیگر، مدیریت خدمات کشوری به‌عنوان مهمترین ماشین "نرم‌افزار توسعه" می‌تواند با رویکرد صحیح، هادی توسعه و بالعکس با عملکرد و رویکردهای ناصحیح، "عایق و مانع توسعه" باشد.

به هر حال باید اذعان نمود اجرای کلیه برنامه‌های فوق قطعاً منتقدان و مخالفان زیادی دارد، زیرا مبارزه با روشهای سنتی یکی از پیچیده‌ترین و سخت‌ترین کارهاست و قطعاً مقاومت‌های زیادی را در پیش دارد. منتقدان سنتی بر این باورند که در پی چنین تغییراتی مناسبات بخش خصوصی به بخش دولتی سرایت یافته و در جامعه‌ای که بنیان‌های مدنی استواری ندارد، چگونه می‌توان امیدوار بود که بخش خصوصی ناکارآزموده، تمام یا بخشی از وظایف دولت را به عهده گیرد. در جواب این منتقدان باید از آنان پرسید چگونه می‌توان نظام اداری سنتی را که ریشه در تار و پود جامعه داشته و با تغییر در روند حرکت آن منافع گروه‌هایی به خطر می‌افتد، متحول کرد. لذا باید پذیرفت کار بس دشوار و سختی را پیش رو داریم.

پانوشته:

- ۱- مشاور و مولف در زمینه قوانین اداری - استخدامی و جبران خدمات
 - ۲- مقررات استخدامی اصولاً رابطه بین کارمندان و سازمان و بالعکس را تعیین می‌نماید
 - ۳- توضیح: ابعاد چهارگانه تحول عبارتند از: سرعت تحول، نوع تحول، سطح تحول و گرایش تحول.
- در نوع تحول: انقلاب اداری، اصلاح موردی، تغییر تدریجی و بهبود مستمر؛ در سطح تحول: سطوح قوانین و مقررات، ساختار سازمانی و تشکیلات، سیستم‌ها و روش‌ها و ساختار منابع انسانی؛ و در گرایش تحول: به اقتصادی، سیاسی و حقوقی توجه شده است. در سرعت تحول نیز امکان دارد حالات زیر رخ دهد:

نوع تحول	اصلاحی	بنیادی
سرعت تحول		
سریع	اصلاح موردی	انقلاب اداری
کند	بهبود مستمر	تغییر تدریجی

مدیریت خدمات کشوری در واقع برآیند عملکرد مجموعه‌ای از قوانین و مقررات، ساختار سازمانی و تشکیلاتی، سیستم‌ها و روش‌ها و ساختار منابع انسانی است که دولت از طریق آن تکالیف خود را به‌صورت اعمال حاکمیت یا تصدی برای تحقق اهدافی خاص، انجام می‌دهد

استراتژی منابع انسانی، فرهنگ ملی و چالش هماهنگی

نقش نقاط مرجع استراتژیک (SRP's)

دکتر سید محمد اعرابی^۱ امید مهدیه^۲

چکیده

انسان به عنوان کانون توجه در مباحث مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای در مدیریت نوین برخوردار است. مباحث نیروی انسانی را می‌توان در دو سطح؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت عملیاتی منابع انسانی تجزیه و تحلیل کرد: مدیریت عملیاتی منابع انسانی؛ بیشتر به مباحث کارکردی همچون برنامه‌های جذب کارکنان به عنوان فرایندهای قبل از ورود نیروی کار به سازمان، مدیریت عملکرد، پاداش، توسعه و روابط کارکنان به عنوان فرایندهای حین کار در سازمان می‌پردازد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ بهره‌وری نیروی کار، افزایش خلاقیت و نوآوری نیروی کار، ایجاد و افزایش تعهد کارکنان، افزایش خدمات مناسب‌تر از دیدگاه مشتریان، افزایش نقش نیروی کار در تدوین و اجرای استراتژی‌های سازمانی را به عنوان بخشی از نقش‌های در حال تغییر خود دنبال می‌کند. بخش نظری، فکری و نرم افزاری مباحث مدیریت عملیاتی منابع انسانی را نیز می‌توان در مدیریت استراتژیک منابع انسانی جستجو کرد. بر همگان روشن است که استراتژی‌ها و عملکردهای منابع انسانی طبق تأثیر عوامل محتوایی از قبیل اندازه، صنعت و غیره متفاوت است. به علاوه جهانی‌سازی کسب و کار بدین معنی است که تفاوت کشورها در محیط‌های سازمانی، توجه زیادی را معطوف خود ساخته است. هرچند کشورها از بسیاری جنبه‌های کلیدی (از قبیل محیط قانونی و نهادی، ویژگی‌های نیروی کار از قبیل سطح تحصیلات و غیره) با یکدیگر متفاوتند، تمرکز و وجهه غالب در مبانی مربوط به مدیریت بین‌الملل متوجه تفاوت‌های فرهنگ ملی و بویژه ارزش‌های فرهنگی است. هدف مقاله حاضر آن است تا با استفاده از یکپارچه‌سازی تئوری نقاط مرجع استراتژیک و ارزش‌های فرهنگی، الگوی جدیدی برای استراتژی منابع انسانی ارائه کند که علاوه بر توجه به عوامل محیطی و سازمانی، ارزش‌های فرهنگی و بخصوص فرهنگ ملی را نیز در این مهم در نظر بگیرد. البته این مقاله صرفاً الگویی تجویزی را با رویکرد عقلایی پیشنهاد می‌کند که کارایی آن باید در عمل مورد آزمون قرار گیرد.

۲۰



واژه‌گان کلیدی:

استراتژی منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ارزش‌های فرهنگی، فرهنگ ملی، تئوری نقاط مرجع استراتژیک.

مقدمه

انسانی (HRM) بود. به HRM به عنوان رویکردی نوین در زمینه مدیریت نیروی کاری نگریسته شد. برخی معتقدند که HRM، اداره و مدیریت نیروی کار را به عنوان فعالیت اصلی در سازمان‌ها مطرح می‌سازد (Guest, ۱۹۸۷) و اینکار ایجاد انسجام و هماهنگی میان عملکردهای HRM سازمان و استراتژی را ممکن می‌سازد. عقیده بر این است که عملکرد HRM باید منجر به استفاده اثربخش از نیروی کار سازمان و بهبود عملکرد شود و فرض بر این است که عملکرد اثربخش HRM، استفاده از منابع انسانی سازمان را به عنوان منبع مزیت رقابتی، ممکن می‌سازد (Miller, ۱۹۸۹). هرچند برخی محققان به این مطلب به دیده شک و تردید می‌نگرند (Bin Othman, ۱۹۹۶, ۴۰).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) بر هماهنگی داخلی سیاست‌های پرسنلی مبتنی بر توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش کارکنان به عنوان تلاشی در جهت حمایت از استراتژی‌های رقابتی به منظور تحقق اهداف سازمانی تأکید دارد (Becker & Huselid, ۱۹۹۹). از آن جهت اهمیت فرایندهای یافته است زیرا در اقتصاد دانش‌محور کنونی کارکنان به عنوان ابزار اولیه کسب مزیت رقابتی مورد توجه خاص قرار دارند. شرکت‌هایی که قادر به تشکیل تیمی از این کارکنان باشند که تقلید از توانمندی‌های آنها توسط رقیب دشوار باشد، با استفاده

سیاست‌های یکسان لزوماً در همه جا آثاری یکسان ندارند و بسته به فرهنگ‌های مختلف، متفاوتند و مسأله عمده فراروی شرکت‌هایی که دیدگاهی بین‌المللی یا جهانی دارند، این است که چگونه سیاست‌ها و اجرای مدیریت منابع انسانی را جهانی کنند. اینکه تا چه اندازه می‌توان مدیریت منابع انسانی را موضوعی استراتژیک یا جهانی به شمار آورد، تا حد زیادی به فرهنگ و بافت ملی بستگی دارد. دولت، اتحادیه‌ها و شوراهای کارگری در اروپا، روش‌های مدیریت منابع انسانی را مهم و استراتژیک تلقی می‌کنند در حالیکه در آمریکا اینگونه نیست. فرضیات فرهنگی مختلفی که سازمان‌ها را نظام‌هایی وظیفه‌ای می‌دانند، نقش فرد در مقابل نقش گروه و اهمیت بودن در مقابل انجام دادن (بدست آوردن در مقابل نصیب شدن)، روش‌های مدیریت منابع انسانی را به مقوله فرهنگ مرتبط می‌کنند (شنایدر و بارسو، ۱۹۹۷، ۵-۲۱۳). لذا اهمیت این موضوع بسیار واضح و روشن است که چنانچه استراتژی‌های منابع انسانی با فرهنگ ملی نیز سازگاری داشته باشند (یا به نوعی وجود انسجام و هماهنگی خارجی)، می‌توان امیدوار بود که سازمان، اثربخشی و عملکرد بهتری داشته باشد.

یکی از مفاهیمی که در اواخر دهه ۸۰، مورد توجه بسیاری از محققان و صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفت، مدیریت منابع

اینکه تا چه اندازه می‌توان مدیریت منابع انسانی را موضوعی استراتژیک یا جهانی به شمار آورد، تا حد زیادی به فرهنگ و بافت ملی بستگی دارد