

تغییر اساسی فرهنگ سازمانی متأثر از خصوصی سازی در شرکت‌های پتروشیمی (با نگاهی به تجارب سایر کشورها)

سید سعید جابری^۱

چکیده

در سازمان‌های «خصوصی شده» تغییر فرهنگ سازمانی، کارکنان را با هدف راهبردی، درگیر و ترغیب می‌کند و تعهد و روابط مؤثر کارکنان در این زمینه همانند نقش رهبران و توانایی مدیریتی آن‌ها مهم است. تعهد کارکنان به استراتژی منابع انسانی، نقش مهم در فرآیند تغییر دارد. همچنین در کشورهای در حال توسعه مانند کشور ما مدیریت منابع انسانی در آینده با نیروهای چندملیتی از دورترین نقاط دنیا روبه‌رو خواهد شد که دارای انتظارات و فرهنگ‌های متنوعی خواهند بود و در این میان سازمانی موفق خواهد شد که بتواند آلیاژی محکم از فرهنگ سازمانی منحصربه‌فرد خود تهیه کند. خصوصی سازی در صنعت نفت و به‌ویژه در صنایع پتروشیمی نیز به عنوان یکی از مهم‌ترین مسائل سال‌های اخیر بوده است و تعدادی از شرکت‌ها واگذار و یا در حال واگذاری به بخش خصوصی می‌باشند. مسئله مهم آن است که نحوه اداره کردن چنین موقعیتی می‌تواند آن را به یک فرصت یا تهدید در «فرهنگ سازمانی» صنعت پتروشیمی تبدیل کند. لذا، مطالعه عمیق پیرامون شرایط و تبعات خصوصی سازی اهمیت زیادی در شناسایی راهکارهای مواجهه با آن خواهد داشت و شناخت فرصت‌ها، چالش‌ها و الزامات فرهنگ سازمانی (قبل از واگذاری، در حین واگذاری و پس از واگذاری) از اولویت‌های اصلی این صنعت به شمار می‌آید. بر این اساس، بررسی مبانی نظری و پیشینه تحقیق در خصوص تغییر اساسی فرهنگ سازمانی متأثر از خصوصی سازی با نگاهی به تجارب کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته (که از منظر عملکرد، نتایج، الزامات، چالش‌ها و راهکارها نیز می‌تواند دستاوردهای زیادی برای کشور به همراه داشته باشد) موضوع مقاله حاضر است.

^۱ دکترای مدیریت منابع انسانی، پژوهشگاه شاخص پژوه

مقدمه

محیط خارجی لبریز از فرصت‌ها، تهدیدها و رقابت‌ها در یک صنعت است و تجزیه و تحلیل فعالیت شرکت‌های رقیب مستلزم اجرای استراتژی تهاجمی (آفندی) در صحنه رقابت و استراتژی‌های تهاجمی و دفاعی (به وسیله همه شرکت‌های فعال در صحنه رقابت است) مایکل هیت و همکاران، ترجمه پارسایان، ۱۳۹۶). یکی از این استراتژی‌ها خصوصی‌سازی است. از اواسط دهه ۸۰ به بعد تحت تفکر اقتصاددانانی به نام نئوکلاسیک‌ها یا پول‌گراها مطرح و در بسیاری از کشورهای جهان تأثیر خود را گذاشت. خصوصی‌سازی یک سیاست اقتصادی جهت تعادل بخشیدن بین دولت و بازار و البته بیشتر به نفع بازار است. خصوصی‌سازی ابزاری برای توسعه است. تجارب دو دهه اخیر به کرات لزوم استفاده از مکانیزم بازار و پتانسیل‌های بخش خصوصی جهت تحکیم رشد در فرایند توسعه کشورهای در حال توسعه را به اثبات رسانده است. توجه و تعمق در الگوی موفق توسعه برخی کشورهای در حال توسعه با تکیه بر نیروهای «بخش خصوصی» و نظریاتی مانند نظریه قابلیت‌های پوپا (جفری مایلز، ترجمه دانایی‌فرد، ۱۳۹۶) و ... مؤید این موضوع است و این که بسیاری از کشورها با انجام برنامه‌های خصوصی‌سازی به مرحله توسعه‌یافتگی دست یافته‌اند نیز مصداقی بر این مدعا است. همچنین به دلیل مجازی شدن فرایندها و انجام امور از فواصل دور، مدیریت منابع انسانی با چالش پایین بودن تعهد سازمانی و مخاطره در فرهنگ روبه‌رو خواهد بود که بایستی اهرم‌های مناسبی را برای حفظ و نگهداری آن‌ها به کار گیرد. با توجه به مطالب فوق چالش‌های ناشی از تغییر فرهنگ سازمانی که به دنبال خصوصی‌سازی در شرکت‌های پتروشیمی اتفاق می‌افتد بسیار گسترده است و تحقیق حاضر نیز در جستجو و کنکاش این چالش‌ها و راهکارهای مربوط به آن است.

روش مطالعه

برای جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز در این پایان‌نامه: ۱- از «روش کتابخانه‌ای» استفاده شده که با مراجعه به کتب و مقالات، آمارنامه‌ها و طرح‌های فرادست همچنین از اطلاعات و

آمارهای مربوط به ادارات و سازمان‌های دولتی اسناد رسمی و سرشماری‌ها به دست آمد. از مشکلات عام طرح‌های تحقیقاتی در داخل کشور می‌توان به کمبود اطلاعات و نبود بانک اطلاعات یکپارچه اشاره نمود.

از مشکلات خاص این مطالعه نیز به دلیل استفاده توأمان از روش‌های اسنادی و کتابخانه‌ای، به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:

✓ عدم همکاری سازمان‌های مربوطه به دلیل فقدان انگیزه لازم

✓ نبود اطلاعات و آمار و همچنین مرجع خاص جهت جمعیت‌های مورد مطالعه

✓ نبود مطالعات کافی در ادوار گذشته

✓ بی‌توجهی و کم‌توجهی مسئولان در امر پژوهش

مبانی نظری

مدیریت منابع انسانی

مدیریت و توسعه منابع انسانی شامل یک رشته فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده و سیستماتیک است که توسط سازمان طراحی می‌شود تا فرصت‌های یادگیری برای کسب مهارت‌های لازم جهت انجام وظایف شغلی جاری و آینده اعضا را فراهم نماید و شبکه‌ای است که فضای نوآوری و فعالیت‌های نوآورانه را در سرتاسر این زنجیره مهیا می‌کند (نیما سعیدی و همکاران، ۱۳۹۳). یادگیری در مرکز تمامی کوشش‌های توسعه منابع انسانی قرار دارد.

خصوصی سازی

خصوصی سازی یک سیاست اقتصادی جهت تعادل بخشیدن بین دولت و بازار و البته بیشتر به نفع بازار است و یکی از عوامل برقراری مکانیزم بازار در اقتصادهای ملی و رهاسازی پتانسیل بخش خصوصی برای رشد و از مهم‌ترین عوامل توانمندی اقتصادی کشورهاست. لذا یکی از اصول اقتصاد پویا و همچنین از پیش فاکتورهای توسعه اقتصادی کشورهای پیشرفته دنیا خصوصی سازی است. خصوصی سازی فرایند سپردن اولویت‌ها به دست مکانیزم بازار و بازارگرا

کردن آن‌ها می‌باشد. خصوصی‌سازی در ساده‌ترین و عمومی‌ترین تعریف انتقال دارایی یا ارائه خدمات از بخش دولتی به بخش خصوصی است. در واقع خصوصی‌سازی به هرگونه انتقال فعالیت دارایی و خدمات و در نهایت مدیریت و تصدی‌گری از حوزه مالکیت و کنترل بخش دولتی به مالکیت خصوصی اطلاق می‌شود. ایده اصلی در تفکر خصوصی‌سازی این است که فضای رقابت و نظام حاکم بر بازار واحدهای خصوصی را مجبور سازند تا عملکرد کارا تر نسبت به بخش عمومی دولتی داشته باشند. در یک تعریف خصوصی‌سازی به مجموعه‌ای از اقدامات گفته می‌شود که در قالب آن سطوح مختلف کنترل، مالکیت و مدیریت از دست بخش دولتی خارج و به دست بخش خصوصی سپرده می‌شود. با توجه تعاریف ارائه شده، حرکت به سمت تعادل بازار و دولت با روش‌های متفاوتی صورت می‌گیرد که از جمله می‌توان به تقویت مالکیت بخش خصوصی، ابزارهای مالی و نهادهای قانونی مالی، آزادسازی و انتخاب سیاست‌های مختلف توسط دولت مثلاً طراحی سیاستی که موجب توسعه بخش خصوصی می‌شود، اشاره کرد. از سوی دیگر در دهه‌های اخیر، مسائل و مشکلات مبتلا به اقتصاد کشورهای در حال توسعه که اساسی‌ترین آن نرخ رشد اقتصادی بود، منجر به توجه و ارزیابی مجدد استراتژی‌های توسعه اقتصادی گردیده و به‌ویژه مسئله کاهش میزان تصدی دولت‌ها در اقتصاد جهت عملکرد آسان‌تر نظام بازار برای بهبود تخصیص منابع، مورد توجه کارشناسان اقتصادی واقع گردیده است.

خصوصی‌سازی در جهان

حدود و نحوه دخالت در اقتصاد همواره موضوع بحث و مجادله بسیاری از اقتصاددانان بوده است. هر چند که اعتقاد اقتصاددانان کلاسیک نظیر آدام اسمیت، دیوید ریکاردو، ژان باتیست سی و ... نفی کامل نقش دولت‌ها نبوده است، اما می‌توان عنوان کرد که اعتقاد آنان دخالت دولت در حوزه بسیار محدود بوده است. این اندیشه غالب در دهه اول و دوم قرن ۲۰ میلادی بوده است. پس از جنگ جهانی اول و به خصوص پس از بروز بحران بزرگ غرب طی سال‌های ۱۹۳۳ - ۱۹۲۹، تأثیرگذاری سیاست‌های کلاسیک مورد تردید واقع شد و لزوم دخالت بیشتر دولت نسبت به گذشته احساس شد. به گونه‌ای که پس از پایان جنگ جهانی دوم میزان و نوع و نحوه دخالت دولت‌ها در امور اقتصاد و همچنین هدایت روند رشد و توسعه اقتصادی این کشورها به نحوی جدی‌تر مطرح شد. بر این اساس لازم بود که دولت‌های

کشورهای در حال توسعه نیز بر اساس تئوری‌های جدید توسعه دخالت بیشتر در اقتصاد داشته باشد و وظایف سنگین‌تری را به عهده داشته باشند به گونه‌ای که طی دهه ۶۰ و ۷۰ میلادی این دخالت در این کشورها بسیار توسعه یافت و در حقیقت این سیاست از تفکر اقتصاددان معروف انگلیسی، جان مینارد کینز و طرفدارانش یعنی کینزین‌ها تبعیت می‌کرد. در این زمینه تئوری‌های رشد متوازن فورکس، میردال و ... را می‌توان نام برد. ولی پس از گذشت مدت زمانی به دلیل عدم کارایی بنگاه‌های بخش دولتی و همچنین عدم موفقیت آن‌ها در رسیدن به اهداف مورد نظر بحث خصوصی سازی مطرح شد که این امر از اواسط دهه ۸۰ به بعد تحت تفکر اقتصاددانانی به نام نئوکلاسیک‌ها یا پول‌گراها مطرح و در بسیاری از کشورهای جهان تأثیر خود را گذاشت علی‌رغم برتری نظری نظام بازار در اقتصاد نسبت به نظام دولت‌ها در توزیع منابع، متأسفانه این مهم از نظر تجربی کمتر مورد توجه واقع شده است.

دلایل روی آوردن کشورهای جهان به سمت خصوصی سازی عبارت است از:

۱- فشارهای مالی: برای مثال وجود بدهی‌های کشورهای در حال توسعه (داخلی و خارجی) که دولت‌ها سعی در کاهش بار مالی بخش عمومی دارند. طبق گزارش بانک جهانی نسبت بدهی به تولید ناخالص داخلی طی سال‌های ۱۹۸۸ - ۱۹۷۵ که سال‌های آغازین خصوصی سازی برای کشورهای در حال توسعه تلقی می‌شود از ۱۵/۷ درصد به ۴۲ درصد افزایش یافته است که تقریباً دو برابر شده است. (گزارش بانک جهانی، ۲۰۱۵).

۲- عملکرد ضعیف بخش خصوصی: از جمله دلایل افزایش بدهی دولت‌های جهان سوم، عملکرد ضعیف بخش عمومی از جمله ناکارآمدی، زیان ده بودن، سربار بودن بودجه عمومی، کیفیت نازل خدمات، عدم تحقق اهداف از پیش تعیین شده و ... بوده است که به همین دلیل حل مشکل در خصوصی سازی دیده شده است.

۳- توسعه بخش خصوصی: در طی زمان به‌ویژه در آمریکای لاتین و آسیا، کارفرمایان توانمندی ظهور یافتند و با توجه به بازارهای سرمایه توانا و توسعه یافته در برخی از این کشورها و توانمندی بخش خصوصی، نیاز و اتکای کمتری به بخش خصوصی احساس شد و یکی از دلایل روی آوردن این کشورها به سمت خصوصی سازی تلقی می‌شود.

۴ - اثرگذاری نمونه‌های موفق: برای نمونه فروش بیش از ۳۰ شرکت دولتی در انگلستان و افزایش قابل توجه سهامداران و در نتیجه کامیابی این کشور در زمینه خصوصی‌سازی الگویی برای برخی کشورها تلقی می‌شود. (محنت فر و همکاران، ۱۳۹۱).

به‌طور کلی تلاش در جهت دستیابی به حد مطلوب و ترکیب بهینه دولت و بازار، موجب شده است سیاست خصوصی‌سازی به عنوان یکی از برنامه‌های اصلی اصلاح ساختار اقتصادی در کشورهای مختلف جهان و بخصوص در اقتصاد ایران پی‌گیری شود و کشورهای مختلف اعم از توسعه یافته و در حال توسعه و در حال توسعه، برای رهایی از مشکلات شرکت‌های دولتی و همچنین افزایش کارایی، خصوصی‌سازی را به‌طور گسترده اجرا نمایند.

خصوصی‌سازی در ایران

در اصل ۴۴ قانون اساسی تصریح شده است که نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران بر پایه سه بخش دولتی، تعاونی و خصوصی با برنامه‌ریزی منظم و صحیح استوار است. بخش دولتی را شامل صنایع بزرگ، صنایع مادر، بازرگانی خارجی، معادن بزرگ، بانکداری، بیمه و تأمین، نیرو، سدها و شبکه‌های بزرگ رادیو و تلویزیون، پست و تلگراف و تلفن، هواپیمایی، کشتیرانی، راه آهن و مانند این‌ها دانسته که به صورت مالکیت عمومی و در اختیار دولت است. بخش تعاونی شامل شرکت‌ها و مؤسسات تعاونی تولید و توزیع است که در شهر و روستا بر طبق ضوابط اسلامی تشکیل می‌شود و بخش خصوصی را نیز شامل آن قسمت از کشاورزی، دامداری، صنعت، تجارت و خدماتی دانسته که مکمل فعالیت‌های اقتصادی دولتی و تعاونی است و در ذیل آن نیز قید شده است که مالکیت در این سه بخش تا جایی که با اصول دیگر این فصل مطابق باشد و از محدوده قوانین اسلام خارج نشود و موجب رشد و توسعه اقتصادی کشور گردد و مایه زیان جامعه نشود و مورد حمایت قانون جمهوری اسلامی است و تفضیل ضوابط و قلمرو و شرایط هر سه بخش را قانون معین می‌کند. سیاست‌های کلی اصول ۴۴ شامل ۵ بند می‌باشد. بند الف دو بخش است. بخش اول ناظر بر فعالیت‌های اقتصادی خارج از موارد اصل ۴۴ است که طبق آن دولت حق فعالیت جدید را ندارد (به جز موارد استثنا با تصویب مجلس شورای اسلامی در مدتی معینی) و از ابتدای برنامه چهارم توسعه نیز لازم است سالیانه ۲۰ درصد از این فعالیت‌ها را واگذار نماید. در بخش دوم آگاه‌سازی بخش اعظمی

از فعالیت‌های اقتصادی دولتی صدر اصل ۴۴ مورد عنایت قرار گرفته و به بنگاه‌ها و نهادهای عمومی غیردولتی و بخش‌های تعاونی و خصوصی اجازه داده شده است که در آن موارد سرمایه‌گذاری و مالکیت و مدیریت داشته باشند. بند ب به نحوه توسعه مفهومی تعاونی‌ها و ارتقاء سطح آن‌ها از فعالیت‌های اقتصادی اشاره دارد. بخشی از اهداف عدالت خواهانه نظام، از قبیل فقرزدایی در سه دهک پایین جامعه از طریق تأسیس تعاونی‌های فراگیر ملی، توانمندسازی تعاونی‌ها و حمایت‌های مالی و مالیاتی در این بند مورد تأکید قرار گرفته است. بند ج به واگذاری فعالیت‌ها و بنگاه‌ها به‌ویژه بنگاه‌های دولتی مشمول صدر اصل ۴۴ به بخش‌های غیردولتی اختصاص دارد و در این بند باز تعریفی از نقش دولت و بخش‌های غیردولتی آمده است و به استثنا موارد معدودی چون صنایع بالادستی نفت، بانک مرکزی ملی و... بیمه مرکزی و ایران و تولیدات دفاعی و امنیتی، اجازه واگذاری ۸۰ درصد از تمامی فعالیت‌های دولتی مشمول صدر اصل ۴۴ داده شده است. الزام به استفاده از سازوکار بورس در واگذاری و قیمت‌گذاری‌ها، ممانعت از افزایش یا تداوم تصدی‌گری‌های دولت در شرکت‌های مشمول واگذاری نیز از دیگر نکات قابل توجه در این رابطه است. بند دو به الزام واگذاری‌های مصارف درآمدهای حاصل و چگونگی تداوم حاکمیت دولت و پرهیز از انحصارات بخش غیردولتی اشاره دارد. توانمندسازی بخش‌های خصوصی و تعاونی در اداره بنگاه‌های بزرگ اقتصادی، استفاده از روش‌های سالم و شفاف در واگذاری‌ها و تکیه بر تدریجی بودن آن، ذی‌نفع نبودن دست‌اندرکاران در واگذاری و مجدداً تأکید بر توجه به‌ویژه به حال خانواده‌های مستضعف و محروم، مناطق کمتر توسعه یافته و تعاونی‌های فراگیر ملی از نکات برجسته این بندها می‌باشد.

قانون برنامه سوم توسعه به عنوان اولین مجموعه یکپارچه، برنامه خصوصی‌سازی را در فصل سوم خود ترسیم کرده است. بر این اساس هیئت وزیران و هیئت عالی واگذاری به عنوان نهادهای سیاست‌گذار در برنامه خصوصی‌سازی و سازمان خصوصی‌سازی و شرکت‌های مادر تخصصی به عنوان عوامل اجرایی تعریف شده‌اند. از دیگر قوانین مهمی که در سال ۱۳۸۱ مورد تجدیدنظر قرار گرفته و قانون جذب و حمایت از سرمایه‌گذاری خارجی است که با اعمال این قانون علاوه بر رونق بازار سرمایه به اشتغال‌زایی و رشد و توسعه کشور در همه ابعاد را فراهم می‌آورد. از آنجا که پس از پیروزی انقلاب اسلامی بنا به علل متعدد، حوزه فعالیت‌های اقتصادی دولت با روندی فزاینده گسترش یافت. نتیجه این گسترش در اواخر دهه ۱۳۶۰

موجب ناکارایی فعالیت‌های اقتصادی دولت شد ولی محدود کردن حوزه فعالیت‌های اقتصادی دولت و خصوصی‌سازی، جزو یکی از ارکان اصلی برنامه اول توسعه قرار گرفت. برنامه مذکور را می‌توان نقطه آغاز سیاست خصوصی‌سازی در ایران نامید؛ بنابراین هیئت وزیران در جلسه مورخ ۱۳۷۰/۲/۴ با توجه به اصول ۱۳۴ و ۱۳۸ قانون اساسی در راستای تحقق اهداف و سیاست‌های قانون برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مصوب ۱۳۶۸/۱۱/۱۱ در اجرای بندهای ۸/۸، ۳/۴، ۲/۳۷ جزء خط‌مشی‌های قسمت یکم قانون مزبور و به منظور ارتقای کارایی فعالیت‌های اقتصادی و کاهش حجم تصدی دولت در فعالیت‌های اقتصادی و خدماتی غیرضروری و نیز ایجاد تعادل و استفاده بهینه از امکانات کشور، سیاست واگذاری سهام متعلق به شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی را تصویب کرد. در برنامه آمده بود که خصوصی‌سازی به عنوان یکی از رئوس سیاست‌های تعدیل عبارت است از انتقال دارایی یا واگذاری خدمات از طرف دولت به بخش خصوصی با هدف ایجاد شرایط رقابت و حصول بیشتر کارایی اقتصادی و اجتماعی. خصوصی‌سازی موفق در گرو شکل صحیح و مناسب واگذاری (اصلاح ساختار بنگاه، قیمت‌گذاری صحیح و ...) و وجود شرایط خاص اقتصادی و بازار است. اگر هر کدام از این دو محقق نشود، خصوصی‌سازی به رهاسازی تبدیل می‌شود. از نظر تاریخی نیز فرایند قانونی خصوصی‌سازی، قبل از انقلاب در ماده ۴۸ برنامه و بودجه سال ۱۳۵۱ وجود داشت؛ اما خصوصی‌سازی به طور عملی به عنوان بخشی از نخستین برنامه پنج‌ساله اقتصادی-اجتماعی در سال ۱۳۶۸ آغاز شد. این طرح در واقع بخشی از برنامه کلی دولت در زمینه آزادسازی و منطقی نمودن محیط اقتصادی پس از جنگ بود و به منظور تجدید حیات بخش خصوصی کشور، فروش و واگذاری صدها مؤسسه ملی شده یا مصادره شده در سال‌های پس از انقلاب اسلامی و اقدامی در جهت تحقق چارچوب قانون اساسی صورت پذیرفت. واگذاری شرکت‌های دولتی طی سال‌های (۸۳-۱۳۷۰) بر اساس قوانین به شرح ذیل انجام شده است. واگذاری طی سال‌های (۷۳-۱۳۷۰) در قالب برنامه اول و مصوبات هیئت وزیران، در دوره (۷۶-۱۳۷۴) بر اساس قانون نحوه واگذاری سهام دولتی و متعلق به ایثارگران و کارگران، در سال‌های (۱۳۷۹-۱۳۷۷) بر اساس تبصره ۳۵ قانون بودجه سنواتی و در سال‌های برنامه سوم توسط قانون برنامه سوم انجام شده است. هم‌اکنون نیز سازمان خصوصی‌سازی در صدد تهیه قانون دائمی خصوصی‌سازی است تا تهیه و تصویب این قانون، خصوصی‌سازی شرکت‌های دولتی توسط مواد قانونی برنامه سوم و چهارم صورت خواهد پذیرفت. توجه به محتوای مواد قانونی فوق و

دامنه شمول آن‌ها نشان می‌دهد که برنامه خصوصی‌سازی در سال‌های اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. نمود این در برنامه سوم است. ۲۳ ماده و دو فصل قانون برنامه در خصوص واگذاری شرکت‌های دولتی است. ساماندهی شرکت‌های دولتی در قالب شرکت‌های مادر تخصصی به منظور آماده‌سازی شرکت‌های دولتی برای واگذاری و ایجاد سازمان خصوصی‌سازی به منظور اجرای این سیاست از مصادیق آن به شمار می‌رود. با وجود اقدامات جدی در زمینه مراحل قانونی خصوصی‌سازی، رقم کل خصوصی‌سازی در دهه گذشته (۸۱-۱۳۸۰)، ۱۱۶۶۰ میلیارد ریال است که ۰/۲ درصد دارایی‌های شرکت‌های دولتی (دارایی‌های شرکت‌های دولتی، مطابق اعلام وزارت امور اقتصادی و دارایی ۵۰۰۰ هزار میلیارد اعلام شده) است. این در حالی است که کشورهای موفق در زمینه خصوصی‌سازی، این امر را طی سه دهه به انجام رسانده‌اند. نکته شایان ذکر در ارتباط با مقایسه رقم خصوصی‌سازی با میزان سرمایه‌گذاری انجام گرفته در شرکت‌های دولتی است. به عنوان مثال در سال ۱۳۸۱، رقم خصوصی‌سازی ۳۱۳۲ میلیارد ریال است، در حالی که میزان سرمایه‌گذاری در این شرکت‌ها در همین سال ۱۶۶۸۴۱ میلیارد ریال است که از کل رقم خصوصی‌سازی طی دوره (۸۱-۱۳۷۰) بیشتر است. این نکته بیانگر این واقعیت است که طی دهه هفتاد نه تنها شرکت‌های دولتی خصوصی نشده‌اند، بلکه بر تعداد و میزان دارایی تحت اختیار دولت افزوده شده است. در قانون برنامه چهارم توسعه ذکر گردیده است که دولت باید سالانه ۲۰ درصد از میزان تصدی خود را بکاهد بدین معنی که بودجه شرکت‌ها کم شود در حالی که بودجه شرکت‌ها در سال ۱۳۸۶ به ۱۶۷۷ هزار میلیارد ریال و در سال ۱۳۸۷ نیز ۲۰۷۶ هزار میلیارد ریال یعنی با رشدی معادل ۲۳/۸ در نظر گرفته شده است چنانچه در این تحلیل ملاحظه می‌شود شکست برنامه خصوصی‌سازی به لحاظ کمیت مورد تأکید است اما کیفیت خصوصی‌سازی نیز نباید از نظر دور بماند. طی دهه گذشته برخی از شرکت‌های واگذار شده، به دلیل ازدحام نیروی انسانی، وابستگی بیش از واقع به منابع و تسهیلات دولتی و ساختار مالی و فنی نامناسب دچار انحلال و ورشکستگی شدند و برخی موارد نیز انحصار بخش دولتی به بخش خصوصی منتقل شده است. به عبارتی، همین رقم پایین واگذاری نیز، خصوصی‌سازی واقعی نبوده است و عملاً خصوصی‌سازی در این موارد به رهاسازی تبدیل شده است. به‌طور خلاصه شرایط، پیش‌زمینه‌ها و الزامات اقتصاد ایران جهت خصوصی‌سازی مقوله غم‌انگیزی است. این موضوع در کشور ما نیز به طور هم‌زمان و با پایان جنگ با عراق مطرح شد. این در حالی بود که بعد

از پیروزی انقلاب اسلامی، اوضاع نابسامان واحدهای بزرگ صنعتی، کشاورزی و مالی کشور، دولت را بر آن داشت تا مبتنی بر قانون «حفاظت و توسعه صنایع ایران» شرکت‌های زیادی را تحت پوشش قرار داده و ملی کند. سابقه مالکیت دولتی در صنایع و گسترش دخالت دولت در اقتصاد در دوران پیش از انقلاب و شدت بی‌حدوحصر این روند در دوران پس از آن به ناکارایی شدید اقتصادی منجر شد به طوری که در پایان جنگ تحمیلی کاهش مسئولیت‌های اقتصادی دولت و واگذاری شرکت‌های دولتی مورد توجه خاص قرار گرفت. امروزه نیز کاهش تصدی‌گری دولت در فعالیتهای اقتصادی در برنامه‌های سوم و چهارم توسعه اقتصادی مورد توجه قرار گرفته است و مجلس نیز هم‌زمان با برنامه‌های اقتصادی دولت سعی در رفع موانع ساختاری خصوصی‌سازی (اصلاح اصل ۴۴ قانون اساسی) در اقتصاد کشور دارد سازمان تجارت جهانی در سال ۱۹۹۶ ایجاد و تعداد ۱۳۰ کشور دنیا به‌طور رسمی به عضویت آن درآمدند. ۳۰ کشور تقاضای عضویت دادند و ۱۲ کشور، نه به عضویت سازمان درآمدند و نه تقاضای عضویت دادند که ایران یکی از این کشورها بود؛ اما در نشست ۱۹۹۷ سنگاپور، ایران به‌طور رسمی تقاضای عضویت داد و به این طریق خود را از صف کشورهای دوازده‌گانه مورد اشاره جدا کرد. اکنون در ایران، هیچ سامان‌دهی مشخصی که بتواند وظایف یک بازار مالی کارآمد را داشته باشد وجود ندارد و جای خالی آن کاملاً احساس می‌شود. هر چند وجود بورس اوراق بهادار تهران تا حدودی بر این قضیه صحنه گذاشته، ولی این بازار تا حدود بسیار زیادی تحت تأثیر پارامترهای خارج از بازار قرار گرفته و اجازه نمی‌دهد تا بورس وظایف اصلی خود را انجام دهد. طرح موارد مربوط به واگذاری امور به بخش خصوصی در سیر تکامل مبانی حقوقی خصوصی‌سازی در برنامه‌های توسعه‌ای کشور و ابلاغ سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، ناشی از دیدگاه لزوم خصوصی‌سازی برای توسعه است. خصوصی‌سازی که در بند «ج» سیاست‌های کلی ابلاغی اصل ۴۴ قانون اساسی منظور گردیده است، به منظور شتاب بخشیدن به رشد اقتصاد ملی، گسترش مالکیت در سطح عموم مردم به منظور تأمین عدالت اجتماعی، ارتقاء کارایی بنگاه‌های اقتصادی و بهره‌وری منابع مادی و انسانی و فناوری، افزایش رقابت‌پذیری در اقتصاد ملی، افزایش سهم بخش‌های خصوصی و تعاونی در اقتصاد ملی، کاستن از بار مالی و مدیریتی دولت در تصدی فعالیت‌های اقتصادی، افزایش سطح عمومی اشتغال، تشویق اقشار مردم به پس‌انداز و سرمایه‌گذاری و بهبود درآمد خانوارها انجام شده است که این اهداف بیشترین قرابت را با مفهوم توسعه همه جانبه دارند. با توجه به اینکه ایران به طور

رسمی در سال ۱۹۹۷ تقاضای عضویت داده بود، مهلت ایران جهت انجام سیاست‌های تعدیل تا سال ۲۰۰۷ بود تا شرایط ایران با شرایط سازمان تطبیق پیدا کند. لازم به ذکر است که سیاست‌های تعدیل همان شرایط ۹ گانه سازمان است که در سال ۱۳۶۸ در زمان ریاست جمهوری مرحوم هاشمی رفسنجانی مورد تأیید قرار گرفت، ولی پس از گذشت حدود سه دهه از زمان تصویب آن، نه یارانه‌ها در بخش‌های مختلف حذف شدند و نه اقدامی جدی در زمینه‌های مختلف خصوصی سازی صورت پذیرفته است، زیرا که تمامی این اصول ۹ گانه تنها در شرایطی محقق خواهد شد که دولت به عنوان ناظر عمل کند نه عامل. دولت باید دست بخش خصوصی را برای عامل شدن در اقتصاد باز گذارد. از سوی دیگر عدم الحاق به سازمان تجارت جهانی دارای معایبی است، از جمله اینکه کشور وارد کننده کالا از کشوری که عضو سازمان نباشد اجازه دارد تا سقف ۶۰۰ درصد حقوق گمرکی وضع کند.

چالش‌های خصوصی سازی در ایران

بهر حال گرچه اندیشه خصوصی سازی در ایران در پی عدم تحقق پیش‌بینی‌هایی که از تأسیس شرکت‌های دولتی در ایران انتظار می‌رفت در سال ۱۳۶۲ مطرح شد، اما بنا به دلایل زیر اهداف این سیاست محقق نشد:

الف) چالش‌های اقتصادی واگذاری

به‌طور یقین چالش‌های اقتصادی واگذاری تأثیر مستقیمی بر فرهنگ سازمانی شرکت‌ها داشته است:

۱ - در روش‌های واگذاری تنها به چند نوع روش اشاره شد. از جمله، روش‌هایی که می‌توانست اشاره شود روش اجاره، مزایده، قرارداد مشارکت و... سایر روش‌هایی که در بندهای قبل اشاره شده است.

۲- واگذاری به گروه‌های خاص که با توجه به اهداف برنامه به طور کامل مغایر بود.

۳ - تبدیل دولت عرضه‌کننده سهام به دولت خریدار که این امر از خطرناک‌ترین کارها در امر خصوصی سازی حتی در حال حاضر بوده و خواهد بود، زیرا طبق آمارهای موجود در دو سال اول برنامه صددرصد سهام شرکت‌های قابل واگذاری را بخش خصوصی خریداری کرده

است؛ اما طی سه سال بعدی روند معکوس شد و بخش‌های دولتی به خصوص نهادهای عمومی غیردولتی خریدار سهام این شرکت‌ها شدند.

۴. مشکلات ساختاری شرکت‌های پتروشیمی: چون این شرکت‌ها بافت سالمی نداشته‌اند، بنابراین توان سودآوری نداشته و جذابیت چندانی جهت خرید بخش خصوصی نداشته‌اند.
۵. مشکلات ناشی از فقدان بازار سرمایه منسجم و ضعف بورس اوراق بهادار

ب) چالش‌های خصوصی‌سازی متأثر از فرهنگ سازمانی

سازمان متأثر از فرهنگی خصوصی‌سازی می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تأمین کند، ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در فرهنگ مأموریتی به دیدگاه مشترک اعضای سازمان از جهت دستیابی به اهداف سازمان توجه زیادی می‌شود. افراد کاملاً در جریان امور و مسیری که سازمان باید طی کند، نوع نقش و هدف سازمان قرار می‌گیرند. رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می‌شوند آن‌ها آینده سازمان را ترسیم می‌نمایند و آن را در معرض دید همگان قرار می‌دهند. عمده‌ترین مؤلفه‌های این نوع فرهنگ سازمانی عبارت است از: برخورداری از جهت‌گیری استراتژیک و آرمانی، چشم‌انداز محوری و شفاف بودن اهداف و مقاصد. به‌رحال برخی از چالش‌های خصوصی‌سازی متأثر از فرهنگ سازمانی عبارت‌اند از: از:

۱- عدم پیش‌بینی در خصوص مسائل حقوقی از جمله تخلفات در واگذاری‌ها که در نتیجه آن مشکلات فرهنگی در ابعاد فردی و سازمانی بروز کرد. این سیاست در برنامه اول شکست خورد و به همین دلیل طی تبصره ۴۱ برنامه دوم (۱۳۷۸-۱۳۷۴) دوباره این سیاست مورد توجه قرار گرفت. متن تبصره به طور خلاصه بدین شکل است:

«به منظور مشارکت بخش‌های خصوصی و تعاونی در امور مختلف اقتصادی کشور دولت موظف است با رعایت اصل ۴۴ قانون اساسی بخش‌های مورد نظر و قابل واگذاری را به این بخش‌ها واگذار کند.»

اما در عمل این سیاست همانند برنامه اول و با روبه‌رو شدن با همان مشکلات نتوانست به درستی اجرا شود. طی برنامه سوم (۱۳۸۳-۱۳۷۹) در بخش‌هایی از آن به مسائل خصوصی‌سازی توجه شد از جمله ایجاد بانک‌های خصوصی، ایجاد بورس‌های منطقه‌ای و ساماندهی آن‌ها و واگذاری شرکت‌های دولتی. هر چند در ظاهر برخی از اهداف ظاهری توسط

دولت انجام شد ولی با توجه به آمار و ارقام، کافی و لازم نبوده و همچنان برای رسیدن به این مهم مشکلات فراوانی وجود دارد.

۲. عدم فرهنگ سازی عمومی درباره پذیرش کارکنان شرکت های پتروشیمی در خصوص رفاه بالاتر در حالت رقابتی بودن اقتصاد نسبت به حالت انحصاری.

۳. عدم آمادگی جهت برقراری شرایط جامعه مدنی و روابط فرهنگی مناسب بین پتروشیمی به عنوان کارفرما با کارکنان.

۴. مشخص نبودن روش های واگذاری و اهداف کمی و کیفی در سیاست های فرهنگی.

۵. مشکلات مربوط به شرایط اقتصادی حین و پس از واگذاری که به نامناسب بودن فضای اقتصاد کشور باز می گردد و بر فرهنگ سازمانی شرکت های پتروشیمی نیز عمیقاً تأثیرگذار بوده است.

۶. مشکلات سیاسی که شامل تأثیرگذاری این سیاست بر گروه های خاص سیاسی جامعه، مقاومت نیروهای کارگری و کارمندی و ... می شود.

۷. عدم اجرای سیاست خصوصی سازی بر اساس قانون مدون یا مشخص نبودن روش های واگذاری که ضد انگیزش در هر سازمانی بخصوص پتروشیمی تلقی می شود.

۸. مشخص نبودن اهداف کمی و کیفی در سیاست های یاد شده که از مبانی استراتژیک هر سازمانی است.

۹. مشکلات ناشی از جنبه های نظارت (چه از سوی کارکنان پتروشیمی و چه نهادهای مسئول عمومی)، به این مفهوم که هیچ گونه شیوه اجرایی جهت نظارت پیش بینی نشده است. همچنین به دلیل اینکه طی قانون اهداف کمی و کیفی سیاست پیش بینی نشده بود، در عمل امکان نظارت از بین نرفته است. همچنین هیچ گونه جریمه ای بابت تخلفات روی داده توسط دستگاه های واگذارکننده یا گیرندگان پیش بینی نشده است.

۱۰. حل مشکلات مربوط به تفسیر برخی از موارد قانون نظیر اصل ۴۴ قانون اساسی که در تعارض با یکی از اصول فرهنگ سازمانی یعنی شفاف سازی است.

فرهنگ سازمانی

مجموعه ارزش ها- باورها - هنجارها- اعتقادات درون سازمان است که موجب تمایز و تفاوت سازمانی از سازمان دیگر می شود (ابوالفضل بختیاری و همکاران، ۱۳۹۴). فرهنگ سازمانی

عبارت است از ارزش‌های اصلی، مفروضات، تفسیرات در رویکردهایی که ویژگی‌های یک سازمان را مشخص می‌کند که در ۴ گونه فرهنگ سازمانی نمایان می‌شود. این چهار گونه شامل قومی، ویژه سالاری و بازار، سلسله‌مراتب می‌باشند (کوئین، ۱۹۹۹، ۲۸). هر فرهنگ سازمانی چهار کارکرد را فراهم می‌آورد:

- ۱- به کارکنان سازمان هویتی سازمانی می‌بخشد.
- ۲- تعهد گروهی را آسان می‌سازد.
- ۳- ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌نماید.
- ۴- با یاری دادن به اعضا برای پی بردن به پیرامون کار خود رفتار آنان را شکل می‌بخشد. این نمونه نشان می‌دهد که عبارت چسب اجتماعی برای رجوع به فرهنگ سازمانی به راستی عبارتی متناسب است.

شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان یک ضرورت مهم، در اولویت فعالیت‌های مدیران سازمان‌های خصوصی‌سازی شده یا در معرض خصوصی شدن قرار دارد، چون با شناخت درست و دقیق فرهنگ و آشنایی با ویژگی‌های آن، مدیریت می‌تواند برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت خود را سازمان داده و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده کرده و احتمال موفقیت و ضریب ماندگاری در بازار را افزایش دهد (منوریان و بختایی، ۱۳۸۵).

الگوهای فرهنگ سازمانی

الگوهای متعددی مانند الگوی هافستده و هاریسون، الگوی فرهنگ سازمانی رابینز و... وجود دارد. کامرون و کوئین (۲۰۰۶) چهار نوع فرهنگ سازمانی باشگاهی، کارآفرینی (ادهوکراسی)، بازاری و سلسله‌مراتبی (بوروکراتیک) را با توجه به دو بعد میزان توجه به محیط داخل یا خارج و میزان تأکید بر ثبات یا تغییر (انعطاف‌پذیری) معرفی کرده‌اند، کوک و لافرتی (۱۹۸۷) سه نوع فرهنگ سازمانی سازنده، انفعالی/دفاعی و تهاجمی/تدافعی را با توجه به دو بعد توجه به کار یا توجه به نیروی انسانی و نیازهای انگیزشی (رضایت‌مندی) و نیازهای بهداشتی (ایمنی) معرفی کرده‌اند. ترامپنارس چهار نوع فرهنگ سازمانی را تحت عنوان فرهنگ

قبیله‌ای، برج ایفل (بوروکراتیک و از بالا به پایین)، موشک هدایت شونده (پروژه و هدف محور) و گلخانه‌ای معرفی می‌نماید. آلن ج. اسلوبودنیک و دبورا لیپمن اسلوبودنیک (۲۰۰۱) بر اساس گونه شناسی سیستم و ارتباطات کانتر، چهار نوع فرهنگ سیستم باز، سیستم بسته، هماهنگ و تصادفی را معرفی می‌کنند. برخی دیگر از صاحب نظران برحسب دو بعد میزان انسجام (کم یا زیاد) و میزان جامعه پذیری (کم یا زیاد) چهار نوع فرهنگ سازمانی گروهی عمومی، سربازی و شبکه‌ای را معرفی می‌نمایند (رابینز و لانگتن، ۲۰۰۱). هندی (۱۹۹۱) چهار نوع فرهنگ سازمانی باشگاهی، ایفای نقش، وظیفه گرایی (کارمداری) و اصالت وجود را با بهره‌گیری از سمبل‌ها و نشانه‌های مربوطه و خدایان اساطیری چهارگانه یونانی معرفی می‌نماید. سونن فیلد (۱۹۸۹) چهار نوع فرهنگ عملی، باشگاهی، تیمی و سنگری را معرفی می‌کند. هلریگل و همکاران (۱۹۹۶) چهار نوع فرهنگ بوروکراتیک، رقابتی، مشارکتی و یادگیرنده را معرفی می‌نمایند. شاین (۱۹۹۲) بیان داشت که رهبر قوی و دارای توانایی‌های خاص قادر به خلق یک فرهنگ سازمانی است، دیدگاهی که دایمون (۲۰۰۰) و مارتین و همکارانش (۱۹۸۵) نیز بر آن صحنه می‌گذارند. الگوی فرهنگ سازمانی «دنیسون» نیز در سال ۲۰۰۰ توسط پروفیسور دانیل دنیسون ارائه شد. او چهار ویژگی را برای فرهنگ سازمانی در نظر گرفت که هر کدام از آن‌ها دربردارنده سه شاخص می‌باشند. هر کدام از این چهار ۴ ویژگی و شاخص‌های آن‌ها عبارت‌اند از:

- درگیر شدن در کار
- سازگاری (ثبات و یکپارچگی)
- انطباق پذیری
- رسالت

پیشینه تحقیقات داخلی در زمینه فرهنگ سازمانی و خصوصی سازی

کیومرثی (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان «بررسی وضعیت امنیت شغلی نیروی کار در پرتو خصوصی سازی» نشان می‌دهد که وضعیت امنیت شغلی کارکنان در پرتو فرایند خصوصی سازی در کشور ما در مجموع چندان مطلوب نیست. این مسئله در کوتاه مدت (بلافاصله پس از خصوصی سازی) نمود بیشتری پیدا می‌کند. عدم یکسان بودن شرایط و مسائل

مربوط به نیروی کار در بخش‌های دولتی در مقایسه با بخش خصوصی از مسائل بسیار مهم در امر چگونگی وضعیت امنیت شغلی نیروی کار در پرتو خصوصی‌سازی است.

عادل آذر و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «طراحی مدل جامع خصوصی‌سازی و واگذاری بنگاه‌های دولتی در ایران با رویکرد خط‌مشی گذاری: صنعت پتروشیمی» به خصوصی‌سازی و واگذاری بنگاه‌های دولتی در ایران با رویکرد خط‌مشی گذاری پرداخته و ضمن توجه به قوانین و سلسله‌مراتب آن‌ها در کشور استراتژی‌های مناسب واگذاری را ارائه می‌دهند. در این مدل، خصوصی‌سازی بر محور دو مجموعه از اهداف قرار گرفته است:

- اهداف مالی بنگاه (اهداف خرد)

- اهداف مصلحت عامه (اهداف کلان).

زاهدی (۱۳۹۳) در تحقیق خود به این امر می‌پردازد که در واگذاری پتروشیمی‌ها یا هر نهاد صنعتی دیگر، یکی از محورهای عملکرد دولت‌های وقت، رد دیون دولت بوده است. در این راستا به تنها محوری که توجه نشده است، توانایی فنی صاحبان سهام بوده است.

حسینی دستجردی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان «ارزیابی تأثیر سیاست خصوصی‌سازی بر عملکرد اقتصادی مجتمع‌های پتروشیمی با رویکرد تصمیم‌گیری چند شاخصه» عملکرد اقتصادی سه پتروشیمی اراک، اصفهان و خارک قبل و بعد این سیاست با استفاده از روش SAW (از روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه) مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج به دست آمده از تحقیق نشان می‌دهد که در هر سه مورد، عملکرد اقتصادی بعد از خصوصی‌سازی بهبود یافته به این ترتیب که پتروشیمی خارک با بیشترین بهبود در عملکرد در جایگاه اول، پتروشیمی اصفهان در جایگاه دوم و پتروشیمی اراک در جایگاه سوم قرار داده‌اند. در انتها و با توجه به محسوس نبودن نتایج بهبود عملکرد اقتصادی در مورد پتروشیمی اراک با تعریف دو سناریوی متفاوت تأثیر آن بر عملکرد اقتصادی مجتمع‌های مذکور مورد بررسی قرار گرفته است.

سفیدچیان و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق خود با عنوان امکان‌سنجی پیاده‌سازی مدیریت عملکرد کارکنان با تأکید بر فرهنگ سازمانی بر مبنای مدل دنیسون (مطالعه‌ی موردی: شرکت

گاز خراسان رضوی) از یک سو ارتباط میان نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان و از سوی دیگر نوع فرهنگ سازمانی سازگار با آن‌ها را نشان می‌دهند.

نظری (۱۳۹۰) در پژوهش عدالت ادراک شده از سوی کارکنان در رابطه با تعدیل نیروی انسانی و تأثیر آن بر نشر دانش سازمانی نشان می‌دهد که ابعاد عدالت سازمانی تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر فرهنگ یادگیری سازمانی و نشر دانش سازمانی دارند. همچنین نتایج بررسی برازش کلی مدل پژوهش نشان می‌دهند که مدل استفاده شده در این پژوهش مدل مناسبی برای بررسی تأثیر عدالت ادراک شده بر فرهنگ یادگیری سازمانی و نشر دانش سازمانی می‌باشد.

جعفری (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان چارچوب تفکر استراتژیک با مشخصه‌های فرهنگ سازمانی به موضوع مدیریت استراتژیک منابع انسانی بررسی پرداخته است. از نظر وی مطابق با محیط‌های پویا، برای یک سازمان ضروری است که چابکی سازمانی خود را به طور فزاینده‌ای میان دیگر سازمان‌های دولتی تغییر دهد؛ بنابراین، ابزارهای مدیریتی مانند برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت کیفیت فراگیر و مهندسی دوباره برای این نیاز افزایش یافته‌اند. این تحقیق در نظر دارد تا مشخصه‌های فرهنگ سازمانی که در نهادهای تفکر استراتژیک میسرتر هستند را شناسایی کند. تشابهات ویژگی‌های مربوط به سازمان‌های استراتژیک از طریق تحقیقات ارزش محور و فرآیند محور پدید آمدند. با تکیه بر این تشابهات ۶ مؤلفه ضروری برای ایجاد و توسعه یک فرهنگ سازمانی استراتژیک را شناسایی می‌کند. این چارچوب فرهنگ استراتژیک در واقع یک مدیر مدل از پیش فعال را ایجاد می‌کند که می‌تواند برای شکل‌دهی دوباره ارزش‌های بنیادی که بر فرایندهای تصمیم‌گیری حاکم هستند را و بر فرد تأثیر می‌گذارد، استفاده شود.

غضنفری و سیدنقوی (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان «روند تکاملی الگوی راهبردهای منابع انسانی» بررسی کرده‌اند که آیا این الگو پاسخگوی نیاز سازمان‌های با رویکرد برون‌سپاری است؟ از نظر آن‌ها یکی از زمینه‌های اصلی پژوهش در راهبرد منابع انسانی، تطبیق نگرش راهبردی به مدیریت منابع انسانی و تدوین راهبرد منابع انسانی است که مستلزم به‌کارگیری منابع انسانی و فعالیت‌هایی است که با امور راهبردی یا اهداف سازمانی رابطه تنگاتنگ دارد.

باید راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سطح شرکت و سطح کسب و کار به ویژه راهبرد و رویکرد ساختاری سازمان هماهنگ باشد.

دلوی و همکاران (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان ارزیابی مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنایع پیشرو ایران از جمله پتروشیمی انجام داده‌اند. هدف این مقاله شناسایی وضعیت مراحل تحول مدیریت منابع انسانی به سوی مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنایع پیشرو (نفت، فولاد و پتروشیمی) است. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داده که در صنایع مذکور مدیریت راهبردی منابع انسانی در وضعیت مطلوبی نیست و نیازمند بسترسازی و توجه به مؤلفه‌های فرهنگی، اجتماعی و علمی است تا زمینه‌ها حرکت به مدیریت راهبردی منابع انسانی هموارتر شود.

فرج پور خان‌پشتانی و همکاران (۱۳۹۲) تحقیقی با عنوان روند تکاملی الگوی راهبردهای منابع انسانی انجام داده‌اند. از نظر آن‌ها ایده ادغام سازمان‌های کوچک و اجرای کار گروهی به عنوان یک سازمان هلدینگ به منظور استفاده بهینه از توانایی‌های هریک از سازمان‌ها و باقی ماندن در عرصه بازار، به وجود آمده است. به طور کلی سازمان‌های هلدینگ با هدف افزایش کارایی و بهبود روابط و ایجاد هم‌افزایی میان سازمان مادر و شرکت‌های تابعه جهت حفظ بقا و کسب سهم بیشتری از بازار، به وجود آمدند. به علاوه بسیاری از سازمان‌ها از جمله سازمان‌های هلدینگ در مرحله شناسایی فرایندهای استراتژیک خود با مشکل روبرو هستند. این تحقیق درصدد است تا با بررسی مدل‌های سازمان‌دهی در سازمان‌های هلدینگ و ارائه مدل ترکیبی کنترل استراتژیک و سازمان‌دهی گروه‌های یادگیرنده در این سازمان‌ها گامی مؤثر در راستای تحقق این مهم بردارد.

سلطانی (۱۳۷۹) در مقاله‌ای به بررسی فرهنگ سازمانی و پیش‌نیازهای لازم در طراحی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی پرداخته است. ایشان در مقاله خود سه پیش‌نیاز برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی تعیین کردند. این سه پیش‌نیاز شامل الف - پیش‌نیازهای ساختاری ب- پیش‌نیازهای فرهنگی ج- پیش‌نیازهای انسانی می‌باشد.

ضیایی و همکاران (۱۳۹۱) پژوهشی تحت عنوان تبیین مدل توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی با هدف چابک سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط (مطالعه‌ای در شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران انجام دادند. در نتیجه تحلیل‌های آماری می‌توان گفت، توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی منجر به چابک سازی سرمایه انسانی و سپس چابک سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط خواهد شد؛ کارآفرینی، دانش، انگیزش و مهارت به ترتیب اهمیت مهم‌ترین عوامل تبیین کننده توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی و سیستم اطلاعات، توانمندسازی، شایستگی، مدیریت دانش و هوشمندی و آگاهی به ترتیب اهمیت مهم‌ترین عوامل تبیین کننده چابک سازی سرمایه انسانی و شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت و پاسخگویی بنگاه به ترتیب اهمیت مهم‌ترین عوامل تبیین کننده چابک سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط هستند.

پیشینه تحقیقات خارجی در زمینه فرهنگ سازمانی و خصوصی سازی

مالاچی و گاروی (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان «تأثیر خصوصی سازی بر امنیت شغلی» دریافته‌اند که خصوصی سازی شرکت پتروشیمی آیندوراما با افزایش رفاه کارکنان مواجه است.

ارزیابی تأثیر خصوصی سازی بر امنیت شغلی در شرکت پتروشیمی فوق نشان داد که خصوصی سازی موجب بهبود عملکرد سازمان‌های ناکارآمد خواهد شد و امنیت شغلی را در بر خواهد داشت.

مادو (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان فرهنگ سازمان به عنوان یک مزیت رقابتی نشان دادند که یکی از مسئولیت‌های رهبران ایجاد و نگهداری فرهنگ سازمانی است. ویژگی فرهنگ سازمانی تلاش‌های جمعی پاداش و تشویق است. فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از اجزاء سازمانی در حفظ عملکرد مهم است و یک مزیت رقابتی بوده و دلیل خوبی برای تبدیل شدن به یک شرکت بزرگ است. یکی از دلایل اخلاقی شکست در بسیاری از سازمان‌ها این واقعیت است که در حالی که فرهنگ فردی به عنوان یک ابزار قدرتمند می‌تواند در ایجاد و حفظ عملکرد مؤثر باشد، تنها تعداد کمی از رهبران آن را مورد توجه و سزاوار استفاده قرار می‌دهند.

علت شکست اخلاقی در بسیاری از سازمان ها را می توان به شکست سازمانی ترسیم نمود که رهبری به طور فعال از امتیاز استفاده نکرده است.

میلر (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای که بر روی یازده تصمیم راهبردی در شش شرکت انجام داد، ده عامل را که در پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی مؤثرند شناسایی کرد: (۱) تحقیق بخش‌ها: پشتیبانی، ارزیابی پذیری، اختصاصی بودن، پذیرندگی فرهنگی، مساعدت (۲) توانمندسازها: آشنایی، اولویت، وجود منابع، تسهیل ساختاری و انعطاف‌پذیری. او موانع اجرای راهبردها را در شش مورد خلاصه کرد: سبک مدیریت از بالا به پایین یا سیاست عدم مداخله مدیریت ارشد، راهبرد غیر مشخص و اولویت‌های متعارض، تیم مدیریت ارشد غیر اثربخش، ارتباطات عمودی ضعیف، هماهنگی ضعیف میان کارکردها، کسب‌وکارها یا مرزها، توسعه ناکافی و مهارت‌های ناکافی رهبری در همه جوانب.

پاول بلند و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیق خود با عنوان بررسی نقش مدیر پورتفولیوی پروژه: مقایسه‌ی یک مدیر داده و یک مشاور استراتژیک پرداخته‌اند. از نظر آن‌ها بسیاری از شرکت‌ها فرآیندهای مدیریت پورتفولیوی پروژه را به منظور مدیریت محیط‌های چند پروژه‌ای به طور مؤثر و کارآمد انتخاب می‌کنند. یکی از نقش‌های کلیدی در این فرآیند، اختصاص مدیر پورتفولیوی پروژه است. این نقش به طور رسمی در استانداردها و دستورالعمل‌های مختلف مدیریت پورتفولیوی پروژه تعریف شده است. سطح بلوغ شرکت در مدیریت پورتفولیوی پروژه تعیین مشخصات خاص مدیر پورتفولیوی پروژه است که نیاز به چارچوب سازمانی مناسب دارد. یافته‌های، مفاهیم عملی مدیریتی را تدوین و فرموله می‌کند.

بوکسال، پورس و رایت (۲۰۰۹) سه رشته‌ی اصلی از مدیریت منابع انسانی مشخص کردند: مدیریت منابع انسانی کوچک، مدیریت منابع استراتژیک انسانی و مدیریت منابع بین‌المللی انسانی. مدیریت منابع بین‌المللی انسانی پوشش دهنده مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های فعال در سراسر مرزهای ملی است.

آرمسترانگ (۲۰۰۳) به بررسی اثر دیدگاه‌های کارکنان در مورد فرهنگ سازمانی، روش‌های مدیریت منابع انسانی و دیگر فعالیت‌های مدیریتی در عملکرد شرکت از حیث

بهره‌وری و سودآوری هر یک از کارکنان، پرداخت. تجزیه و تحلیل‌ها نشان دادند که میان دیدگاه‌های کارکنان، فرهنگ سازمانی، روش‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت، رابطه‌ای محکم وجود داشت.

تحلیل یافته‌ها

الف) کاربردهای مطالعه حاضر

این پژوهش از بعد عملی می‌تواند با توجه به نیاز صنعت نفت به یافتن چشمه‌های جدید درآمدی، عرصه فرهنگی سازمانی مناسب را برای بروز رفتارهای کارآفرینانه سازمانی یا شرکتی فراهم آورد و صنعت پتروشیمی را در نیل به اهدافش در خصوص ارتقاء سودآوری در وضعیت‌های زیر یاری نماید:

- ✓ شرکت‌های واگذار شده
- ✓ شرکت‌های در حال واگذاری
- ✓ شرکتی که طی ده سال آینده واگذار نخواهد شد.
- ✓ بررسی آثار واگذاری شرکت‌ها بر مؤلفه‌های انگیزشی و رفتاری کارکنان در حین واگذاری و پس از واگذاری و ارائه راهکارهای پیشنهادی
- ✓ ارائه گزارش بهینه‌کاوی از مطالعات و اقدامات انجام گرفته در حوزه خصوصی سازی در سایر شرکت‌های داخلی و خارجی
- ✓ ارائه راهکارهای لازم به منظور کاهش دغدغه‌های نیروی انسانی پتروشیمی‌های خصوصی شده و استفاده از فرصت‌های احتمالی و پیشنهاد راهکارهای استفاده بهینه از نیروی انسانی پس از واگذاری

ب) راهکارهای تجربه شده خصوصی سازی

یکی از بهترین راهکارهای حل مشکلات شرکت‌های پتروشیمی، خصوصی سازی است. خصوصی سازی ضمن برطرف نمودن مشکل محدودیت منابع و کارا نمودن استفاده از این

منابع، موجب چالاکي بیشتر دولت‌ها می‌شود که تمامی این موارد به توسعه کشورها ختم می‌شود. برخی از راه‌هایی که می‌توان خصوصی‌سازی را از طریق آن انجام داد شامل: تدابیر سازمانی، تدابیر عملیاتی و تدابیر مالکیتی است. متداول‌ترین روش‌هایی که برای این سیاست وجود دارد عبارت‌اند از:

- ۱ - عرضه سهام به عموم مردم
- ۲- عرضه سهام به گروه‌های خاص
- ۳ - تفکیک واحدهای مشمول واگذاری به واحدهای کوچک‌تر و واگذاری مالکیت یا مدیریت
- ۴- جلب مشارکت بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری جدید موردنیاز واحدهای دولتی
- ۵ - عقد واگذاری مدیریت یا اجاره دارایی‌ها

روش اول روشی خوب جهت اشاعه مالکیت است به شرطی که شرکت، دارای سوددهی خوب و قابل اتکا باشد. همچنین بازاری که سهام به آن عرضه می‌شود باید دارای نقدینگی لازم جهت جذب سهام عرضه شده باشد و بازار سهام و اوراق قرضه توسعه یافته و کارآمد باشد و بتواند وظایف بورس را در چارچوب قانون انجام دهد.

روش دوم ممکن است با سوءاستفاده‌هایی همراه باشد و مفهوم آن این است که واحد مشمول واگذاری به یک بخش حقیقی یا حقوقی معین داده شود. روش سوم در حالتی اتفاق می‌افتد که امکان عرضه سهام وجود نداشته باشد و دولت به شدت نیازمند منابع مالی باشد.

روش چهارم زمانی کاربرد دارد که واحدهای دولتی آن‌قدر بزرگ و گران باشند که توان خرید بخش خصوصی در خرید آن پایین باشد. اگر هدف کاهش انحصار باشد این روش مناسب است و همچنین در زمانی که دولت قصد دارد بخشی از یک واحد را خصوصی کند، این روش کارآمد خواهد بود.

روش پنجم زمانی کاربرد دارد که دولت احساس کند توان سودآور کردن بنگاه را ندارد. این روش معمولاً یک سیاست کوتاه‌مدت و میان‌مدت تلقی می‌شود که راهکاری مناسب جهت سیاست‌های بلندمدت خصوصی‌سازی تلقی می‌شود.

ج) الزام سنجش اثرات خصوصی سازی در پتروشیمی بر فرهنگ سازمانی

خصوصی سازی در صنعت نفت و به ویژه در صنایع پتروشیمی یکی از مهم ترین مسائل سال های اخیر بوده است و تعدادی از شرکت ها طبق ماده ۲ قوانین و مقررات اجرایی سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی و آئین نامه اجرایی مورخ ۱۳۸۸ / ۶ / ۷ واگذار و یا در حال واگذاری به بخش خصوصی می باشند. مسئله مهم آن است که نحوه اداره کردن چنین موقعیتی می تواند آن را به یک فرصت یا تهدید در «فرهنگ سازمانی» صنعت پتروشیمی تبدیل کند. لذا شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان یک ضرورت مهم، باید در اولویت فعالیت های مدیران سازمان های خصوصی سازی شده یا در معرض خصوصی شدن قرار گیرد، چون با شناخت درست و دقیق فرهنگ و آشنایی با ویژگی های آن، مدیریت می تواند برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت خود را سازمان داده و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده کرده و احتمال موفقیت و ضریب ماندگاری در بازار را افزایش دهد. بهر تقدیر یافته های مطالعه حاضر مشکلات و موانع خصوصی سازی در پتروشیمی از منظر فرهنگ سازمانی را به طور خلاصه به شرح زیر نشان می دهد:

-عدم پیش بینی در خصوص مسائل حقوقی از جمله تخلفات در واگذاری ها که در نتیجه آن مشکلات فرهنگی در ابعاد فردی و سازمانی بروز کرد. این سیاست در برنامه اول شکست خورد و به همین دلیل طی تبصره ۴۱ برنامه دوم (۱۳۷۸-۱۳۷۴) دوباره این سیاست مورد توجه قرار گرفت. متن تبصره به طور خلاصه بدین شکل است:

«به منظور مشارکت بخش های خصوصی و تعاونی در امور مختلف اقتصادی کشور دولت موظف است با رعایت اصل ۴۴ قانون اساسی بخش های مورد نظر و قابل واگذاری را به این بخش ها واگذار کند.»

اما در عمل این سیاست همانند برنامه اول و با رویه رو شدن با همان مشکلات نتوانست به درستی اجرا شود. طی برنامه سوم (۱۳۸۳-۱۳۷۹) در بخش هایی از آن به مسائل خصوصی سازی توجه شد از جمله ایجاد بانک های خصوصی، ایجاد بورس های منطقه ای و ساماندهی آن ها و واگذاری شرکت های دولتی. هر چند در ظاهر برخی از اهداف ظاهری توسط

دولت انجام شد ولی با توجه به آمار و ارقام، کافی و لازم نبوده و همچنان برای رسیدن به این مهم مشکلات فراوانی وجود دارد.

۲. عدم فرهنگ‌سازی عمومی درباره پذیرش کارکنان شرکت‌های پتروشیمی در خصوص رفاه بالاتر در حالت رقابتی بودن اقتصاد نسبت به حالت انحصاری.

۳. عدم آمادگی جهت برقراری شرایط جامعه مدنی و روابط فرهنگی مناسب بین پتروشیمی به‌عنوان کارفرما با کارکنان.

۴. مشخص نبودن روش‌های واگذاری و اهداف کمی و کیفی در سیاست‌های فرهنگی.

۵. مشکلات مربوط به شرایط اقتصادی حین و پس از واگذاری که به نامناسب بودن فضای اقتصاد کشور باز می‌گردد و بر فرهنگ سازمانی شرکت‌های پتروشیمی نیز عمیقاً تأثیرگذار بوده است.

۶. مشکلات سیاسی که شامل تأثیرگذاری این سیاست بر گروه‌های خاص سیاسی جامعه، مقاومت نیروهای کارگری و کارمندی و ... می‌شود.

۷. عدم اجرای سیاست خصوصی‌سازی بر اساس قانون مدون یا مشخص نبودن روش‌های واگذاری که ضد انگیزش در هر سازمانی بخصوص پتروشیمی تلقی می‌شود.

۸. مشخص نبودن اهداف کمی و کیفی در سیاست‌های یاد شده که از مبانی استراتژیک هر سازمانی است.

۹. مشکلات ناشی از جنبه‌های نظارت (چه از سوی کارکنان پتروشیمی و چه نهادهای مسئول عمومی)، به این مفهوم که هیچ‌گونه شیوه اجرایی جهت نظارت پیش‌بینی نشده است. همچنین به دلیل اینکه طی قانون اهداف کمی و کیفی سیاست پیش‌بینی نشده بود، در عمل امکان نظارت از بین نرفته است. همچنین هیچ‌گونه جریمه‌ای بابت تخلفات روی داده توسط دستگاه‌های واگذارکننده یا گیرندگان پیش‌بینی نشده است.

۱۰. حل مشکلات مربوط به تفسیر برخی از موارد قانون نظیر اصل ۴۴ قانون اساسی که در تعارض با یکی از اصول فرهنگ سازمانی یعنی شفاف‌سازی است.

نتیجه‌گیری

در این مقاله تغییر اساسی فرهنگ سازمانی متأثر از خصوصی‌سازی در شرکت‌های پتروشیمی با نگاهی به تجارب ایران و سایر کشورها مورد بررسی قرار گرفت. در ایران طرح

موارد مربوط به واگذاری امور به بخش خصوصی در سیر تکامل مبانی حقوقی خصوصی سازی در برنامه‌های توسعه‌ای کشور و ابلاغ سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، ناشی از دیدگاه لزوم خصوصی سازی برای توسعه است. خصوصی سازی که در بند «ج» سیاست‌ها منظور گردیده است، به منظور شتاب بخشیدن به رشد اقتصاد ملی، گسترش مالکیت در سطح عموم مردم به منظور تأمین عدالت اجتماعی، ارتقاء کارایی بنگاه‌های اقتصادی و بهره‌وری منابع مادی و انسانی و فناوری، افزایش رقابت‌پذیری در اقتصاد ملی، افزایش سهم بخش‌های خصوصی و تعاونی در اقتصاد ملی، کاستن از بار مالی و مدیریتی دولت در تصدی فعالیت‌های اقتصادی، افزایش سطح عمومی اشتغال، تشویق اقشار مردم به پس انداز و سرمایه‌گذاری و بهبود درآمد خانوارها انجام شده است که این اهداف بیشترین قرابت را با مفهوم توسعه همه جانبه دارند؛ اما تأثیر این امر بر فرهنگ سازمانی شرکت‌هایی از قبیل پتروشیمی مگفول مانده است. با توجه به اختلاف نظرهایی که در میان صاحب‌نظران و سیاست‌گذاران در این حوزه وجود دارد انجام تحقیقاتی از این دست می‌تواند به نوبه خود در جهت نزدیک کردن دیدگاه‌های آن‌ها و ایجاد اجماع مؤثر باشد. علی‌رغم تحقیقات و پروژه‌های نسبتاً زیادی که در سازمان‌های کشور به انجام رسیده است متأسفانه تحقیقات پیرامون توسعه ارتقای فرهنگ سازمانی در شرایط خصوصی سازی در کشور بسیار اندک می‌باشد و پر واضح است که انجام این قبیل مطالعات می‌تواند خلأ تحقیقاتی در این حوزه را پر کند.

منابع

Bondarouk, t. & ruel, h.j.m. (2005) does e-hrm contribute of hrm effectiveness? 4th international conference of the dutch hrm network, november 4.

Boxall, p., purcell, j., & wright, p. M. (2007). Human resource management: scope, analysis and significance. In p. Boxall, j. Purcell, & p. M. Wright (eds.), the handbook of human resource management (pp. 1-16). Oxford: oxford university press.

Brown, andrew (1995). Organizational culture, london: pitman polishing. P:14-21

Carter mcnamard "strategic planning in nonprofit or for profit

Cummings, thomas g. & worley, christopher g. (2005), organization development and change, 8th ed., thomson south-western, usa, isbn 0324260601

Daft, r. L. (2006), the new era of management. International edition, south-western.

David p. Lepak and scott a. Snell school of business, department of management

Davidov, g. (2004). The actors of collective bargaining: israel. Bulletin of comparative labour relations, 51, 171-182.

Davidson, l. 1998. "cut away noncore hr.» Workforce (january): 41-45.

Dessler, g. (2000). Human resource management, 8th edition, 2 international: prentice hall.

Satzinger, j.w. Jackson, r.b. And s.d.burd, (2001) systems analysis and design in a changing world, cambridge: thomson learning.

Stone, r.j. (1991). Human resource management, 3rd edition, 4 sydney: john wiley sons.

Walker, j.w. (1993). Handbook of human resource information systems, new york: mcgraw-hill.

Ward, j. Griffiths, p. And p.whitmore, (1993). Strategic planning for information systems, john wiley information systems series, chichester: john wiley sons.

Wehrich, h. And h.koontz, (1991). Management, a global 7th edition, international: mcgraw-hill. 1 perspective

ihrm: international association for human resource information management. (home page) (online). Available url: (2001/www.ihrm.org) accessed December.

oracle corporation. (home page) (online). Available url: 9 (2001/www.oracle.com (accessed december /http:

people soft inc. (home page) (online). Available url: 1 (2001/www.people soft.com) accessed December.

sap ag. (home page) (online). Available url

E- synergy product brochure", <http://www.scsi-usa.com/literature/synergy.pdf>, 2002.

Edgar h. Schein, "organizational culture & leadership" available:

Ensher, e. A., nielson, t.r. And grant- vallone, e. Tales, from the hiring line: effects of the internet and technology on hr processed, organization dynamics, vol. 31, no. 3, 2002, pp. 224-44.

Ernst biesalski, andreas abecker, " human resource management with ontology", daimler chrysler ag, werk worth, forschungszentrum informatik (fzi), karlsruhe, 2005.

Ernst biesalski, andreas abecker. "Human resource management with ontology", daimlerchrysler ag, werk worth, forschungszentrum informatik (fzi), karlsruhe, 2005.

Ganon, martin. understanding global cultures. Sage. thousand oaks, 1994

Harvey, d. F. And d. R. Brown. 1988. An experimental approach to organization development. 3rd ed. New jersey: prentice-hall international

[Http://www.sap.com](http://www.sap.com) 1 (2001 accessed december

[Http://www.tnellent.com/ted/tc/schein.htm](http://www.tnellent.com/ted/tc/schein.htm)

Humphreys, j. H. and einstein, w. O. (2003). Noting "new under the sun: transformational leadership from a historical perspective", management decision, vol.41, no.1, pp 85-95.

Huselid, m. (1995), "the impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", academy of management journal, vol. 38, pp. 635-72.

Huub j.m. Ruel, tanya v. Bondarouk, mandy van der velde, "the contribution of e-hrm to hrm effectiveness", www. Emeraklinsight.com may 2006

Huub ruel, tanya bondarouk, jan kees looise, op. Cit, 2006.

Itzhak harpaz. Ilan meshoulam. The meaning of work, employment relations, and strategic human resources management in israel, centre for the study of organizations & human resource management, graduate school of management, university of haifa, haifa, israel (2010)

Kotter, john. (1992)(corporate culture and performance, free press; (april 7, 1992) isbn 0-02-918467-3

Len, nixon. "change management: theory and practice".no1(march 2004),pp1-4

M. G. Singer "human resource management" pws-kent co. 1990" p. 100.

Margaret,e(1996). Empowerment and organizational change, international journal of contemporary hospitality management pp325-333

Margaret,e(1996).empowerment and organizational change, international journal of contemporary hospitality management pp325-333 www.migna.ir.

Osterwalder,a.pigneur,y.2002,"an e-business model ontology for modeling e-business",proceedings of the 15th bled electronic commerce conference,slovenia,june 17-19

Panayotopoulou leda, vakola maria and galanaki eleanna. E-hr adation and the role of hrm: evidence from greece. Personnel review. Vol. 36, no. 2, 2007, pp. 277-294.

Patrick m. Wright and scott a. Snell (1991). Toword an integrative view of strategic human resource management.

Quinn. R(1999). "diagnosing culture and changing organizational culture. "newyork: addison wesley.

Regional approach benchmarking and re-engineering "2000" p. 1.

Robert krither,angelo kinikj,"organizational behavior",mc growh,2004.pp432

Ruel, huub; bondarouk, tanya; looise kees. Jan, e-hrm: innovation or innovation or ittitation. An explorative empirical study in five large organization, management revue; vol. 15, no. 3; 2004; pp. 364-380.

Sherman, a. W. Bohlander, g. W., and chruden, h.j. 1988. Managing human resource. 8th ed. Cincinnati: south- western.

Shrm: society of human resource management. (home page)1 (2001online). Available url: <http://www.shrm.org> (accessed december)burke, s., and collins,

k.m. (2001). "gender differences in leadership styles and management skills", women in management review, vol. 16, no.5, pp 244-256.

Vormans m.& veldhoven m. Van. Attitude towards e- hrm: an empirical study at philips, personnel review, vol. 36 no. 6, 2007, pp. 887- 902.

Wasson, robert and miee. "five steps". engineering management, (february/march 2004), pp14-15

Wright, p. And s. A. Snell. 1998. "toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource mngement.» Academy of management review 23: 756-772.

Wright, p., dyer, l. People in the e-business: new challenges, new solutions. Working paper, 2000.

