

شناسایی فرهنگ سازمانی در چهارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین و تأثیر آن بر فرایندهای نظام جذب مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: یک شرکت بیمه)

عباس منوریان^۱

آرین قلی‌پور^۲

حیدر احمدی^۳

اسماعیل شعبانی^۴

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۶/۰۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۱۲/۰۸

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی میزان تأثیرپذیری فرایندهای نظام جذب مدیریت منابع انسانی یک شرکت بیمه از فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب و همچنین تعیین فرهنگ غالب این شرکت است. روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است. از این‌رو از نظرات ۱۷۳ نفر از کارکنان و مدیران به‌عنوان نمونه انتخابی بهره‌گیری شده است. نتایج نشان می‌دهد که در وضعیت موجود، فرهنگ «ادهورکراسی پاسخ‌گو» در وضعیت نامناسبی قرار دارد و فرهنگ غالب شرکت نیز فرهنگ نوع «سلسله مراتب باثبات» است. همچنین انواع فرهنگ سازمانی موجود با فرایندهای نظام جذب رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. این در حالی است که انواع فرهنگ سازمانی مطلوب با ابعاد سه‌گانه نظام جذب رابطه معنی‌داری ندارد. در نهایت نتایج نشان می‌دهد که فرایند‌گزینش، بیشترین میزان تأثیرپذیری را از فرهنگ سازمانی موجود دارد. واژگان کلیدی: نظام جذب مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، چهارچوب ارزش‌های رقابتی

۱. دانشیار دانشگاه تهران
(Email: amonavar@ut.ac.ir)

۲. دانشیار دانشگاه تهران
(Email: agholipor@ut.ac.ir)

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)
(Email: haidarahmadi2003@yahoo.com)

۴. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران
(Email: smaail.Shaabany@gmail.com)

۱. مقدمه

به‌طورکلی در سازمان، پدیده‌ای به دور از نقش و اثر فرهنگ سازمانی وجود ندارد. برخی محققین در مورد اهمیت فرهنگ سازمانی بیان می‌دارند بالندگی سازمان به‌عنوان یک فرایند برنامه‌ریزی‌شده، با دگرگونی فرهنگ سازمانی برابر است. در واقع هرگونه دگرگونی در سازمان بدون توجه به فرهنگ سازمانی، مؤثر واقع نمی‌شود. همچنین اگر مدیران درصدد تغییر بهره‌وری و عملکرد سازمانی باشند، باید به عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی و تغییر آنها توجه داشته باشند (زارعی متین، ۱۳۷۸). ازطرفی دیگر فرهنگ سازمانی در سازمان‌ها و مکان‌های جغرافیایی و زمان‌های مختلف متفاوت و مانند دیگر پدیده‌ها در حال دگرگونی است (مورهد و گریفین، ۱۳۸۳). فرهنگ سازمان در ساختار، قوانین، خط‌مشی، شرح مشاغل و نحوه انجام مأموریت‌های آن تبلور می‌یابد، ولی این انسان‌ها هستند که به آن روح می‌بخشند و در واقع آن را ایجاد می‌کنند (الوانی، ۱۳۸۶). موفقیت و شکست سازمان، بستگی به چگونگی جذب و نگهداری منابع انسانی آن سازمان دارد. همچنین انتخاب و به‌کارگیری شایسته‌ترین افراد در هر شغل و البته متناسب با سازمان یکی از مهم‌ترین مسائل و تصمیمات مدیریتی محسوب می‌شود (آذر، احمدی و سبط، ۱۳۸۹).

هدف از تحقیق حاضر بررسی و تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی در یک شرکت بیمه و بررسی ارتباط آن با نظام جذب مدیریت منابع انسانی است. هر سازمانی دارای یک فرهنگ سازمانی موجود و یک فرهنگ سازمانی مطلوب است که می‌توان مختصات آنها را از طریق سنجش نگرش کارکنان و مدیران سازمان شناسایی کرد. مسئله‌ای که تحقیق کنونی به دنبال پاسخ‌دادن به آن است، بررسی میزان همسویی نظام جذب مدیریت منابع انسانی با فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب شرکت بیمه مورد بررسی است. بررسی پیشنهادی تحقیقات انجام

گرفته نشان می‌دهد که تاکنون به بررسی این مورد خاص پرداخته نشده است و نیاز است که تحقیقاتی در زمینه ارتباط این دو متغیر انجام گیرد. نظر به اینکه اجزای منابع انسانی در سازمان‌ها تعاملات ویژه دارند و برای اصلاح این سیستم تمام اجزای آن باید مورد توجه قرارگیرد - ولی از آنجا که کمترین وقت صرف مرحله ورود اشخاص به سازمان‌ها می‌شود- تأکید این نگارش بر نشان دادن اهمیت این اقدام قابل کنترل و جلب کردن توجه مدیران به این امر است.

از این رو مهم‌ترین اهداف پژوهش حاضر عبارت‌اند از:

- شناسایی فرهنگ سازمانی غالب یک شرکت بیمه در چهارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین؛

- بررسی وضعیت موجود و مطلوب نظام جذب مدیریت منابع انسانی یک شرکت بیمه؛

- بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب بر فرایندهای نظام جذب مدیریت منابع انسانی یک شرکت بیمه.

۲. مبانی نظری پژوهش

۲-۱. نظام جذب مدیریت منابع انسانی: تعاریف و اهمیت آن

نظام جذب مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی شامل مراحل برنامه‌ریزی، تعیین و تأمین نیروهایی است که باید با گذر از مراحل قانونی پذیرش و استخدام و برای انجام وظایف مورد انتظار در مشاغل مختلف سازمانی آماده شده و به کار گمارده شوند (ایلی، ۱۳۸۹). جذب اثربخش می‌تواند هر مؤسسه و سازمانی را فارغ از اندازه، صنعت، حوزه یا اهداف زنده نگه دارد (Caruth, Caruth and Pane, 2009). برخی از محققین، نظام جذب را شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی و گزینش می‌دانند (Byars and Rue, 2011)، (عباسپور، ۱۳۸۷)، (آرمسترانگ، ۱۳۸۸) و (ایلی، ۱۳۸۹). البته برخی اندیشمندان

تجزیه و تحلیل شغل را نیز در درون خرده سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی قرار می‌دهند (Decenzo and Robbins, 2005). جذب را شامل تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، گزینش، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی و توسعه شغلی می‌دانند (Caruth, Caruth and Pane 2009) و برخی نیز در فرایندهای مدیریت منابع انسانی مرحله‌ای را به صورت مجزا به عنوان جذب در نظر گرفته، صرفاً آن را محدود به موضوعی سازمانی کرده و وارد ادبیات آکادمیک خود نکرده‌اند (Dessler, 2008) و (قلی‌پور، ۱۳۹۰).

۲-۲. فرهنگ سازمانی و مفاهیم آن

برخی از دانشمندان و صاحب‌نظران بر روی ارزش‌های فرهنگ سازمانی تأکید کرده‌اند، برخی دیگر بر روی بخش‌های نامحسوس و نانوشته در سازمان متمرکز شده‌اند و در نهایت، برخی دیگر به عوامل محیطی در تعریف فرهنگ سازمانی توجه کرده‌اند (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸).

در چهارچوب ارزش‌ها، فرهنگ سازمانی به ارزش‌ها، باورها، و رویه‌هایی گفته می‌شود که بین اکثر اعضای سازمان مشترک است (Van Oudenhoven, 2001). از نقطه نظر اندیشمندانی که بر روی بخش‌های نامحسوس و نانوشته در سازمان متمرکز شده‌اند، فرهنگ سازمانی را همان چیزی می‌دانند که به عنوان یک پدیده درست، به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و نشان‌دهنده بخش نانوشته و نامحسوس سازمان است و سرانجام، برخی دیگر به عوامل محیطی در تعریف فرهنگ سازمانی توجه کرده‌اند. در این چهارچوب ادگار شاین^۱ فرهنگ سازمانی را الگویی از مفروضات بنیادین می‌داند که به منظور سازگاری با محیط بیرونی و

1. Edgar Shayon

یکپارچگی درونی از سوی گروهی معین از افراد، آفریده، کشف یا پرورده می‌شود (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸).

۲-۳. ارتباط بین فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریت منابع انسانی

سازمان‌ها همواره نگران جذب افراد با استعداد و با هوش هستند. یکی از دلایل این است که عملکرد سازمانی تحت تأثیر دانش، مهارت و سطح توانایی اعضای آن قرار می‌گیرد. دلیل دیگر این است که کمبود نیروی انسانی با استعداد در بازار کار باعث رقابت میان سازمان‌ها برای جذب این افراد گردیده است. در نتیجه اغلب تئوری‌ها و تحقیقات در حوزه مدیریت منابع انسانی حول جذب کارکنان شکل گرفته است. اگرچه محققین تعدادی مدل کارمندیابی و گزینش را توسعه داده‌اند، ولی تحقیقات نسبتاً اندکی در باب موضوع تأثیرات تفاوت در ارزش‌های فرهنگی که ممکن است فرایند جذب به صورت خاص را تحت تأثیر قرار دهد شکل گرفته است (Ston, Linda and Kimberly, 2008). همچنین مطالعات اخیر نشان داده است که فرهنگ، تأثیرات زیادی بر شیوه‌های مشارکت افراد یا گروه‌ها در سیستم‌های کاری دارد. به نظر می‌رسد تأثیر فرهنگ بر رفتار افراد درون سیستم‌های کاری بیشتر از تأثیر فرهنگ بر خود سیستم باشد (Adler, 1983). آنچه از بررسی یافته‌ها و تحقیقات برمی‌آید، بیانگر تأثیر فرهنگ سازمانی بر نحوه رفتارهاست، به گونه‌ای که امروزه در اغلب سازمان‌هایی که باورهای کلیدی و ارزش‌ها به طور مشتاقانه حفظ و گسترده شده‌اند، اعضای سازمان متعهدتر به این ارزش‌ها بوده و فرهنگ قوی‌تر است. رضایت در این سازمان‌ها بیشتر و ترک خدمت و نقل و انتقالات کمتر است، افراد به شغل خود علاقه وافری دارند و آن را به نحو احسن انجام می‌دهند. در این حال، فرهنگ سازمان عاملی مثبت در جهت اثربخشی بیشتر سازمان خواهد بود. مطالعات مختلف در مورد فرهنگ سازمانی و تأثیرات آن نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بر روی تمام تعاملات

سازمانی از جمله فرایندهای مدیریت منابع انسانی اثرگذار است (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸).

در این حوزه رایینز و جاج (۱۳۸۹) در چهارچوب مدل رفتار سازمانی خود معتقدند که فرهنگ سازمانی سیاست‌ها و روش‌های مدیریت منابع انسانی را از طریق ساختار و طراحی سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد و همین‌طور سیاست‌ها و روش‌های مدیریت منابع انسانی نیز از همین طریق یعنی ساختار و طراحی سازمان، فرهنگ سازمانی را متأثر می‌سازد. در مدل عملکرد سازمانی به وضوح می‌توان تأثیر فرهنگ سازمانی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی را مشاهده کرد (جزنی، ۱۳۸۹). آیکان، کانانگو و سینها^۱ نیز بیان داشتند که موضوع اصلی مدل تناسب فرهنگی این است که ارزش‌های اجتماعی، فرایندهای مدیریت منابع انسانی را با واسطه فرهنگ سازمانی تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ یعنی محیط اجتماعی و فرهنگی، فرهنگ سازمانی و فرهنگ سازمانی، فرایندهای مدیریت منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۲-۴. چهارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین

در چهارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین (نمودار ۱) محور افقی دو بعد متقابل تمرکز سازمانی را نشان می‌دهد. سمت راست محور منحصراً مربوط به موضوعات برون‌سازمانی است و سمت چپ محور منحصراً مربوط به موضوعات درون‌سازمانی است. محور عمودی مرتبط با ساختار سازمانی و تفاوت بین انعطاف در بالای محور و کنترل در پایین محور است (Brown and Dodd, 1998). تلاقی این دو محور یک ماتریس چهار بخشی ایجاد می‌کند که وحدت چهار زمینه در تئوری‌های مدیریت را فراهم می‌کند. بخش اول که به وسیله مدل روابط انسانی تشریح می‌شود،

1. Aycan, Kanungo and Sinha, 1999

بر محیط درونی و بر انعطاف پذیری تأکید دارد. توسعه انسانی، همبستگی و حفظ روحیه از مشخصات این بخش است. بخش دوم که بر انعطاف و تمرکز بر محیط خارجی تأکید دارد، در چهارچوب مدل سیستم باز قرار می‌گیرد و تطابق ارزشی، ظرفیت تغییر و گرایش به منابع و مشتریان خارجی را مدنظر دارد.

نمودار ۱. چهارچوب ارزش‌های رقابتی

تمرکز بر انعطاف

تمرکز داخلی	<p>مدل روابط انسانی «الف» همکاری تیمی: مشارکت، شفافیت، تعهد، روحیه تیمی، حل تعارض و اجماع عمومی</p>	<p>مدل سیستم باز «ب» ادھوکرآسی پاسخ‌گو: نوآوری، سازگاری، رشد، دسترسی به منابع، تغییر و حل خلاقانه مسئله</p>	تمرکز خارجی
	<p>مدل فرایند درونی «د» سلسله مراتب اثبات: مستندسازی، مدیریت اطلاعات، ثبات، کنترل، پاسخ‌گویی و اندازه‌گیری</p>	<p>مدل هدف عقلایی «ج» سازمان عقلایی: هدایت، وضوح هدف، بهره‌وری، انجام موفقیت‌آمیز کار، تجزیه و تحلیل منطقی و عمل‌گرا بودن</p>	

تمرکز بر کنترل

(Quinn, 1988)

در بخش سوم اگر چه در چهارچوب مدل سیستم باز و تمرکز بر محیط خارجی است اما به دلیل در نظر گرفتن کنترل به جای انعطاف با بخش دوم متفاوت است. این بخش که مدل هدف عقلایی نامیده می‌شود، به وسیله کارایی در ابزار تولید، برنامه‌ریزی جامع و تعیین هدف مشخص می‌گردد. در حرکت به سمت چپ و پایین یعنی بخش چهارم ما وارد مدل فرایند درونی می‌شویم که تأکید بر کنترل دارد و توجه خود را به جای تأکید بر محیط بیرونی به سمت مرزهای درونی سوق می‌دهد. مشخصه این بخش ثبات، کنترل، تداوم و مدیریت اطلاعات است (Brown and Dodd, 1998).

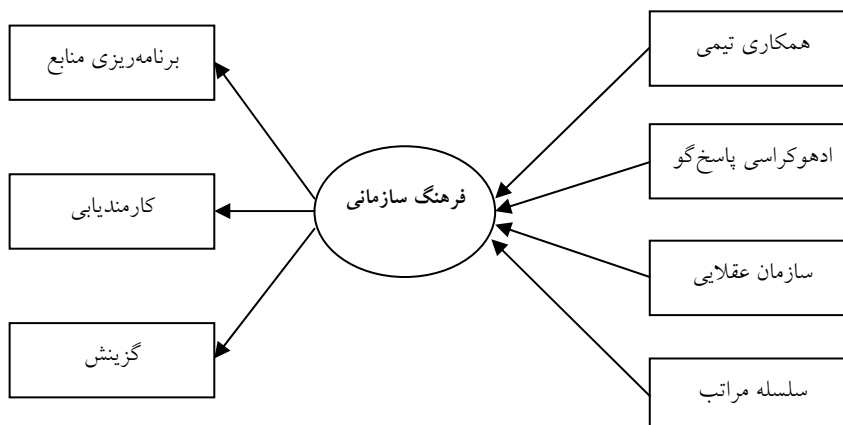
در این مدل برای هر یک از انواع فرهنگ سازمانی معیارهای زیر تعریف شده است:

- همکاری تیمی: انعطاف بالا و تمرکز داخلی. سازمان‌هایی که بر مشارکت، شفافیت، تعهد، روحیه تیمی، حل تعارض و اجماع عمومی تأکید دارند.
- ادهوکرایی پاسخ‌گو: انعطاف بالا و تمرکز خارجی: سازمان‌هایی که بر نوآوری، سازگاری، رشد، دسترسی به منابع، تغییر و حل خلاقانه مسئله تأکید دارند.
- سازمان عقلایی: کنترل بالا و تمرکز خارجی. سازمان‌هایی که بر هدایت، وضوح هدف، بهره‌وری، انجام موفقیت‌آمیز کار، تجزیه و تحلیل منطقی و عمل‌گرا بودن تأکید دارند.
- سلسله مراتب باثبات: کنترل بالا و تمرکز داخلی. سازمان‌هایی که بر مستندسازی، مدیریت اطلاعات، ثبات، کنترل، پاسخ‌گویی و اندازه‌گیری تأکید دارند (Quinn, 1988).

۲-۵. چهارچوب نظری تحقیق

باتوجه به در نظر گرفتن انواع فرهنگ سازمانی در چهارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین شامل: همکاری تیمی با مدل روابط انسانی، ادهوکرایی پاسخ‌گو با مدل سیستم باز، سازمان عقلایی با مدل هدف عقلایی و سلسله مراتب باثبات با مدل فرایند درونی و همچنین در نظر گرفتن خرده‌سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی و گزینش به عنوان خرده‌سیستم‌های نظام جذب، چهارچوب نظری تحقیق به قرار زیر ترسیم گردیده و در نظر گرفته می‌شود.

نمودار ۲. چهارچوب نظری یا تئوریک تحقیق



احتمال خیلی کمی وجود دارد که سازمانی در هر یک از چهارچوب‌های ارزش‌های رقابتی که در نمودار ۱ تشریح شد، حضور نداشته باشد. همین‌طور احتمال بسیار کمی وجود دارد که یک سازمان اثربخشی پیدا شود که کاملاً به صورت متعادل دربرگیرنده هر چهار بعد باشد. شرایط محیطی و عملیاتی ممکن است مستلزم داشتن مهارت‌های موجود در هر ربع باشد اما یک سازمان اثربخش به صورت نامتناسب شامل یک یا دو ربع است (Brown and Dodd, 1998).

۳. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و بر مبنای روش، در دسته پژوهش‌های همبستگی قرار دارد. به منظور جمع‌آوری داده‌های اولیه از پرسش‌نامه استفاده شده است. پرسش‌نامه شامل ۵۰ سؤال (گویه) و شامل ۳ دسته سؤالات متمایز از هم است. ۵ سؤال مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی و عمومی پاسخ‌دهندگان و ۴۵ سؤال به سنجش متغیرهای پژوهش از طریق طیف ۵ گانه لیکرت می‌پردازند. بخش اول شامل ۲۴ شاخص برای اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی و بخش دوم شامل ۲۱ گویه برای اندازه‌گیری نظام جذب مدیریت منابع انسانی است.

۳-۱. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های پرسش‌نامه ۳۲۰ نفر از کارکنان و مدیران یک شرکت بیمه بوده است. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای است و باتوجه به محدود بودن جامعه آماری از جدول مورگان برای تعیین تعداد نمونه (۱۷۵ نفر) استفاده شده است. در نهایت ۲۰۰ پرسش‌نامه توزیع گردید که ۱۷۳ مورد جمع‌آوری شد. جدول ۱ چگونگی نسبت این گروه‌ها و تعداد نمونه را روشن می‌سازد.

جدول ۱. تعداد مدیران و کارکنان در جامعه و نمونه آماری

طبقات	تعداد در جامعه	تعداد در نمونه
مدیران	۶۴	۳۵
کارکنان	۲۵۶	۱۳۸

۳-۲. روایی و پایایی ابزار گردآوری داده

برای بررسی پایایی پرسش‌نامه از روش محاسبه آلفای کرونباخ استفاده شده است. آلفای کرونباخ پرسش‌نامه‌های توزیعی بین ۳۰ نفر از متخصصان جامعه آماری برای بخش‌های مختلف پرسش‌نامه و کل سؤالات بالاتر از ۰/۷۰ است. از این رو می‌توان گفت که پرسش‌نامه مورد استفاده از قابلیت اعتماد یا پایایی لازم برخوردار است. همچنین جهت سنجش روایی ابزار گردآوری داده‌ها از روایی محتوا و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار LISREL نشان می‌دهد که دو مدل اندازه‌گیری با داده جمع‌آوری شده تناسب دارد؛ به طوری که شاخص‌های تناسب از مقادیر مناسب برخوردار بوده و براین اساس می‌توان گفت پرسش‌نامه مورد نظر قابل اتکا و از روایی مناسب برخوردار است.

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های پرسش‌نامه از آزمون‌های میانگین یک جامعه آماری، فریدمن و همبستگی پیرسون با استفاده از نرم‌افزار SPSS و مدل‌یابی معادلات ساختاری، با استفاده از نرم‌افزار LISREL استفاده شده است.

۴-۱. آزمون میانگین یک جامعه آماری

در ابتدا برای بررسی فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب و نظام جذب مدیریت منابع انسانی شرکت بیمه مورد بررسی از آزمون میانگین یک جامعه آماری استفاده گردید. این آزمون می‌تواند وضعیت هر چهار نوع فرهنگ و سه بعد نظام جذب در این شرکت را نمایان سازد. جدول ۲ نتیجه این آزمون را نشان می‌دهد. جدول ۲. آزمون میانگین برای انواع فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب و ابعاد سه‌گانه نظام جذب

تیمه آزمون	مقدار آزمون = ۳							انواع فرهنگ سازمانی	
	تفاوت میانگین	معیاری در مورد	درجه آزادی	آماره F	تغییرات معیار	پایه	تلا		
کمتر از متوسط	-۰/۳۶۷	-۰/۵۰۵	-۰/۳۸۶	۰/۰۰۰	۱۷۲	-۶/۲۱	۰/۸۹۱	۲/ ۱	نوع «الف» (همکاری تیمی)
کمتر از متوسط	-۰/۳۶۷	-۰/۵۶۳	-۰/۲۶۵	۰/۰۰۰	۱۷۲	-۹/۳۵	۰/۶۵۲	۲/۵۳	نوع «ب» (ادوکرسی پاسخ‌گو)
کمتر از متوسط	-۰/۲۱۷	-۰/۴۲۶	-۰/۳۲۱	۰/۰۰۰	۱۷۲	-۶/۰۸	۰/۶۹۵	۲/ ۷	نوع «ج» (سازمان عقلایی)
کمتر از متوسط	-۰/۱۲۶	-۰/۳۳۲	-۰/۲۲۹	۰/۰۰۰	۱۷۲	-۴/۴۰	۰/ ۸۵	۲/۸۷	نوع «د» (سلسله مراتب باثبات)
بیشتر از متوسط	۱/۱۶۴	۰/۹۴۱	۱/۰۵۲	۰/۰۰۰	۱۷۲	۱۸/۵۹	۰/۸۴۴	۴/۰۵	نوع «الف» (همکاری تیمی)
بیشتر از متوسط	۱/۱۵۴	۰/۹۴۱	۱/۰۴۷	۰/۰۰۰	۱۷۲	۱۹/۳۵	۰/۸۱۲	۴/۰۴	نوع «ب» (ادوکرسی پاسخ‌گو)
بیشتر از متوسط	۰/۹۵۷	۰/۷۵۳	۰/۸۵۵	۰/۰۰۰	۱۷۲	۱۶/۵۳	۰/ ۸۰	۳/۸۵	نوع «ج» (سازمان عقلایی)
بیشتر از متوسط	۱/۰۸۹	۰/۹۰۴	۰/۹۷۷	۰/۰۰۰	۱۷۲	۲۱/۲۳	۰/ ۱۷	۳/۹۹	نوع «د» (سلسله مراتب باثبات)
کمتر از متوسط	-۰/۸۱۷	-۱/۰۲	-۰/۹۲۱	۰/۰۰۰	۱۷۲	-۱۷/۵۲	۰/ ۹۱	۲/۰۷	«گزینه‌ش»
کمتر از متوسط	-۰/ ۲۰	-۰/۸۲۶	-۰/۸۷۳	۰/۰۰۰	۱۷۲	-۱۵/۵۲	۰/ ۲۱	۲/۲۶	«کارمندیابی»
کمتر از متوسط	-۰/ ۹۶	-۰/۸۷۲	-۰/۸۸۴	۰/۰۰۰	۱۷۲	-۱۷/ ۷	۰/۵۸۳	۲/۲۱	«برنامه‌ریزی منابع انسانی»

با انجام آزمون میانگین انواع فرهنگ سازمانی در وضع موجود در شرکت بیمه مورد بررسی کمتر از حد متوسط قرار دارند. همچنین در وضعیت مطلوب انواع فرهنگ سازمانی در وضعیت بیشتر از حد متوسط قرار دارند.

همچنین با انجام آزمون میانگین بر روی ابعاد سه‌گانه نظام جذب مدیریت منابع انسانی، می‌توان گفت که ابعاد سه‌گانه نظام جذب مدیریت منابع انسانی در شرکت مورد بررسی در وضعیت کمتر از حد متوسط قرار دارند.

۲-۴. آزمون فریدمن

برای تعیین فرهنگ غالب شرکت بیمه مورد بررسی از آزمون فریدمن استفاده شده است. این آزمون انواع فرهنگ سازمانی را رتبه‌بندی می‌کند که نتیجه آن به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. میانگین رتبه انواع فرهنگ سازمانی در آزمون فریدمن

میانگین رتبه انواع فرهنگ‌ها در وضع مطلوب	میانگین رتبه انواع فرهنگ‌ها در وضع موجود	انواع فرهنگ سازمانی
۲/۷۰	۲/۳۶	فرهنگ نوع «الف» (همکاری تیمی)
۲/۷۸	۲/۱۴	فرهنگ نوع «ب» (ادهوکرسی پاسخ‌گو)
۱/۹۹	۲/۵۶	فرهنگ نوع «ج» (سازمان عقلایی)
۲/۵۳	۲/۹۴	فرهنگ نوع «د» (سلسله مراتب باثبات)
N=۱۷۳, Chi-square=۴۴/۹۶۰ Df=۳, Asymp. Sig=۰/۰۰۰	N=۱۷۳, Chi-square=۴۱/۳۲۵, Df=۳, Asymp. Sig=۰/۰۰۰	

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌گردد، در وضعیت موجود بالاترین رتبه مربوط به فرهنگ نوع «د» (سلسله مراتب باثبات) و کمترین رتبه مربوط به فرهنگ نوع «ب» (ادهوکرسی پاسخ‌گو) است. با توجه به خروجی آزمون فریدمن می‌توان گفت که در شرکت بیمه مورد بررسی، فرهنگ سازمانی غالب در

وضعیت موجود، نوع فرهنگ سلسله مراتب باثبات است. در وضعیت مطلوب نیز بالاترین رتبه مربوط به فرهنگ نوع «ب» (ادهوکراسی پاسخ‌گو) و پایین‌ترین رتبه مربوط به فرهنگ نوع «ج» (سازمان عقلایی) است. براین اساس می‌توان گفت که در شرکت بیمه مورد بررسی، فرهنگ سازمانی غالب در وضعیت مطلوب، نوع فرهنگ ادهوکراسی پاسخ‌گو است. هرچند که هر چهار نوع فرهنگ سازمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب در این شرکت وجود دارند.

۳-۴. همبستگی پیرسون

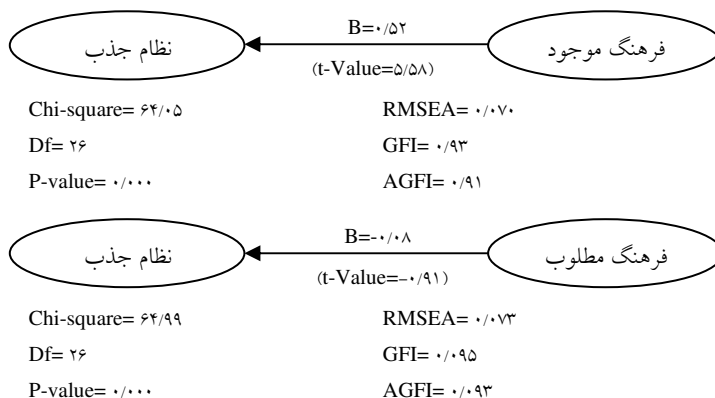
به‌منظور بررسی روابط میان متغیرهای تحقیق در ابتدا رابطه ۴ نوع فرهنگ سازمانی و سه بعد نظام جذب مدیریت منابع انسانی با استفاده از همبستگی پیرسون سنجیده شد.

اکثر روابط در سطح ۰/۰۱ معنادار است و جهت تغییرات انواع «فرهنگ سازمانی موجود» و ابعاد «نظام جذب مدیریت منابع انسانی» هم‌جهت است. میان انواع «فرهنگ سازمانی مطلوب» و ابعاد «نظام جذب مدیریت منابع انسانی» هیچ رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

۴-۴. مدل‌سازی معادلات ساختاری

پس از استخراج روابط در سطح خرد، تأثیر فرهنگ سازمانی بر نظام جذب مدیریت منابع انسانی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری سنجیده شد که نتایج آن در نمودار ۳ و ۴ نشان داده شده است. مدل ساختاری نمودار ۳ تأثیر فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب را بر نظام جذب مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد.

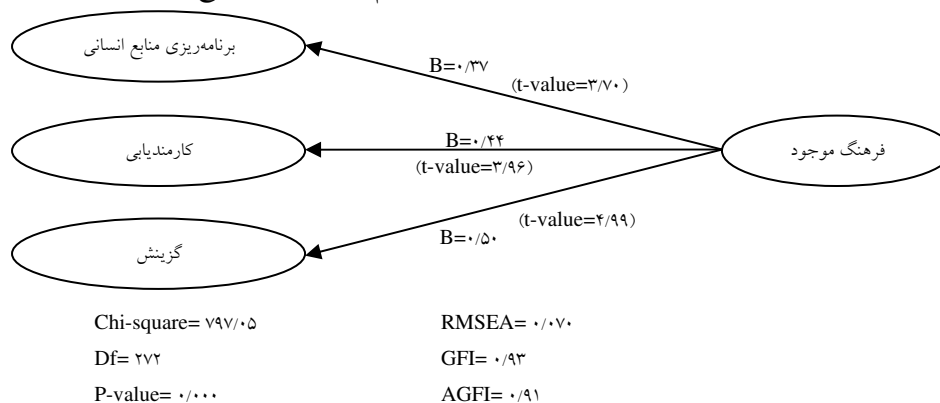
نمودار ۳. مدل ساختاری تأثیر فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب بر نظام جذب مدیریت منابع انسانی



همان‌طور که در نمودار ۳ نشان داده شده است در وضعیت موجود، ارزش t بیشتر از مقدار ۱/۹۶ است. از این رو ضریب مسیر فرهنگ سازمانی موجود بر نظام جذب معنی‌دار است و می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی موجود که از چهار نوع فرهنگ تشکیل شده بر نظام جذب مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. اما ضریب مسیر بین فرهنگ سازمانی مطلوب و نظام جذب با توجه به کم‌تر بودن ارزش t از مقدار ۱/۹۶ معنی‌دار نیست. این امر نشان می‌دهد که نظام جذب مدیریت منابع انسانی شرکت بیمه مورد بررسی نتوانسته است ارزش‌های مطلوب فرهنگی را در خود نهادینه‌سازی کند.

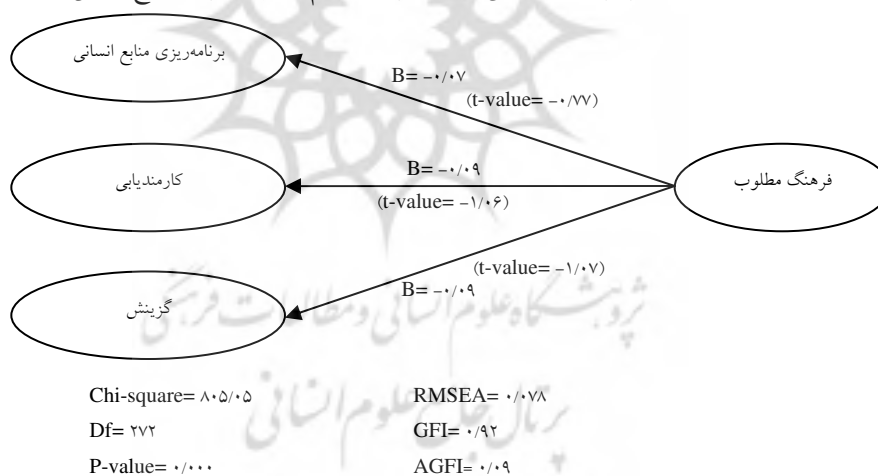
مدل ساختاری نمودار ۴ و ۵ نیز تأثیر فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب را بر سه فرایند نظام جذب مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد.

نمودار ۴. مدل ساختاری تأثیر فرهنگ سازمانی موجود بر ابعاد نظام جذب مدیریت منابع انسانی



باتوجه به اجرای مدل معادلات ساختاری نشان داده شده در نمودار ۴، می توان بیان کرد که از میان ابعاد نظام جذب مدیریت منابع انسانی، بعد گزینش بیشترین تأثیرپذیری را از فرهنگ سازمانی موجود داشته است. به عبارت دیگر در حال حاضر در این شرکت در گزینش کارکنان، شاخص های فرهنگی شرکت بیشتر مدنظر قرار می گیرد. همچنین از میان ابعاد نظام جذب مدیریت منابع انسانی، بعد برنامه ریزی منابع انسانی، کمترین تأثیرپذیری را از فرهنگ سازمانی دارد.

نمودار ۵. مدل ساختاری تأثیر فرهنگ سازمانی مطلوب بر ابعاد نظام جذب مدیریت منابع انسانی



نمودار ۵ نیز نشان‌دهنده این امر است که هیچ‌کدام از ابعاد نظام جذب مدیریت منابع انسانی از فرهنگ سازمانی مطلوب تأثیرپذیری ندارند. به عبارت دیگر در طراحی فرایندهای سه‌گانه نظام جذب، توجه کمی به ارزش‌های فرهنگی مطلوب مورد نظر مدیران و کارکنان این شرکت شده است.

نتایج این پژوهش مدل رفتار سازمانی رابینز و جاج (۱۳۸۹) که معتقد به تأثیرپذیری سیاست‌ها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی از فرهنگ سازمانی است، مدل عملکرد سازمانی (جزنی، ۱۳۸۹) که معتقد است فرهنگ سازمانی یکی از متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر فرایند مدیریت منابع انسانی است و مدل تناسب فرهنگی آیکان، کانانگو و سینها^۱ را مورد تأیید قرار می‌دهد. از این رو سازمان‌ها در هنگام استخدام نیروی انسانی جدید به جای توجه صرف به دانش، مهارت و توانایی متقاضی که در تناسب فرد با شغل کاربرد دارد باید هماهنگی و هم‌راستایی سیستم ارزشی فرد با سازمان را مدنظر قرار دهند (Kristof-brown, Zimmerman and Erin, 2005). یکی از راه‌های رسیدن به این مهم، جذب کارکنانی به سازمان است که با فرهنگ سازمان منطبق باشند. به این منظور باید نظام ارزشی و فرهنگ سازمان در سیستم‌ها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی سازمان لحاظ و این سیستم‌ها و فرایندها به گونه‌ای طراحی گردند که خروجی آنها بیشترین انطباق را با سازمان داشته باشد. یعنی باید سیستم مدیریت منابع انسانی به‌خصوص نظام جذب آن با فرهنگ سازمان هم‌راستا باشد. در این تحقیق نیز ما در چهارچوب این مفهوم تئوریک قصد داشتیم این موضوع را در شرکت بیمه مورد بررسی آزمون نمائیم که نتایج، تئوری ما را تأیید می‌کند. چرا که فرهنگ سازمانی این شرکت با نظام جذب آن هم‌راستاست. یعنی متغیرهای فرهنگ سازمانی در سیستم جذب این

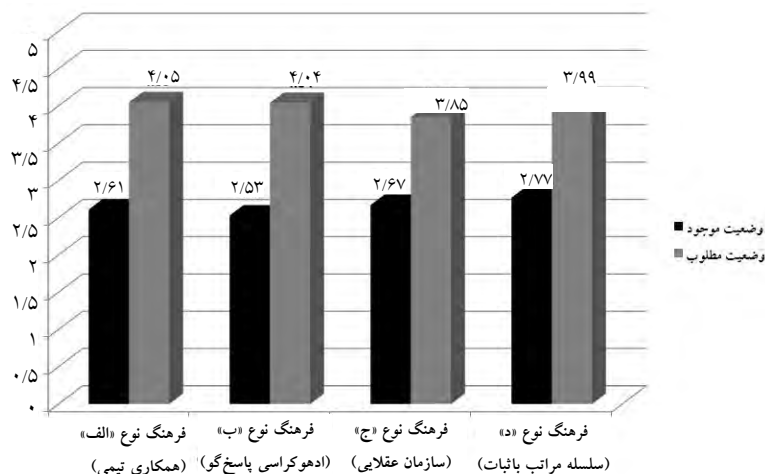
1. Aycan, Kanungo and Sinha, 1999

شرکت لحاظ شده و افرادی که جذب شرکت می‌شوند با فرهنگ سازمانی آن منطبق هستند. بنابراین این پژوهش منطبق با دیدگاه رابینز و جاج (۱۳۸۹) است که معتقدند افراد، جذب سازمان‌هایی شده و توسط سازمان‌هایی گزینش می‌شوند که با ارزش‌هایشان مطابقت دارد و سازمان‌هایی را که با ویژگی‌های شخصی آنها تناسبی ندارد، ترک می‌کنند.

۵. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در این پژوهش از یک طرف به دنبال بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی و تعیین فرهنگ غالب شرکت بیمه مورد بررسی در دو وضعیت موجود و مطلوب و از طرفی دیگر به دنبال بررسی تأثیرپذیری هریک از ابعاد نظام جذب مدیریت منابع انسانی از فرهنگ سازمانی بودیم. بر این اساس از چهارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین جهت تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی در چهار نوع فرهنگ استفاده نموده و سپس جهت بررسی نظام جذب از مرور ادبیات سه فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی و گزینش به عنوان ابعاد نظام جذب بهره گرفتیم. در بررسی فرهنگ سازمانی شرکت بیمه مورد بررسی، هر چهار نوع فرهنگ در وضعیت موجود دارای مقادیر کمتر از میزان متوسط و در وضعیت مطلوب دارای مقادیر بیشتر از میزان متوسط بودند. از این رو با توجه به مقادیر حاصل از آزمون میانگین برای هریک از انواع فرهنگ سازمانی در این شرکت می‌توان وضعیت فرهنگ موجود و مطلوب این شرکت بر اساس انواع فرهنگ را در نمودار ۶ ترسیم کرد.

نمودار ۶. وضعیت موجود و مطلوب انواع فرهنگ سازمانی در شرکت بیمه مورد بررسی



همان‌طور که در نمودار ۶ مشخص است، در وضعیت موجود فرهنگ سازمانی «سلسله مراتب باثبات» نسبت به انواع فرهنگ سازمانی دیگر در شرکت بیمه مورد بررسی در وضعیت بهتری قرار دارد و بعد از آن نیز فرهنگ سازمانی «سازمان عقلایی» قرار دارد. همچنین در وضعیت مطلوب، فرهنگ سازمانی «ادهوکراسی پاسخ‌گو» در وضعیت مناسب‌تری نسبت به سایر فرهنگ‌های سازمانی قرار دارد.

در ادامه جهت تعیین فرهنگ غالب شرکت بیمه مورد بررسی از آزمون فریدمن استفاده گردید. نتایج این آزمون نشان‌دهنده این امر است که در حال حاضر فرهنگ غالب این شرکت، فرهنگ «سلسله مراتب باثبات» است. همچنین فرهنگ‌های نوع «سازمان عقلایی»، «همکاری تیمی» و «ادهوکراسی پاسخ‌گو» در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در وضعیت متصور آینده شرکت نیز بنا بر اظهار نظر کارکنان و مدیران این شرکت، فرهنگ غالب «ادهوکراسی پاسخ‌گو» است. همچنین فرهنگ‌های نوع «همکاری تیمی»، «سلسله مراتب باثبات» و «سازمان عقلایی» در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

نتایج آزمون همبستگی نیز نشان می‌دهد که همبستگی مثبت و معنی‌داری میان انواع فرهنگ سازمانی موجود از یک طرف و ابعاد نظام جذب مدیریت منابع انسانی از طرف دیگر وجود دارد. این امر نشان می‌دهد که اغلب اوقات بهبود در یکی از انواع فرهنگ موجود یا ابعاد نظام جذب می‌تواند منجر به بهبود در انواع دیگر فرهنگ و دیگر ابعاد نظام جذب شود. این موضوع نشان‌دهنده خاصیت سینرژی بین انواع فرهنگ موجود و ابعاد نظام جذب است. همچنین نتیجه آزمون همبستگی نشان می‌دهد که بیشترین رابطه میان انواع «فرهنگ سازمانی» و ابعاد «نظام جذب مدیریت منابع انسانی» متعلق به فرهنگ نوع «ادھوکراسی پاسخ‌گو» و بعد «گزینش» است. این در صورتی است که بین انواع فرهنگ سازمانی مطلوب و نظام جذب مدیریت منابع انسانی، رابطه معناداری وجود ندارد.

در نهایت نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری حاکی از تأثیر مثبت و معنی‌دار فرهنگ سازمانی موجود و عدم تأثیر فرهنگ سازمانی مطلوب بر نظام جذب مدیریت منابع انسانی است. اما میزان تأثیرپذیری ابعاد نظام جذب از فرهنگ سازمانی موجود به یک میزان نیست. در این راستا فرایند گزینش، بیشترین تأثیر را از ارزش‌های فرهنگ سازمانی موجود داشته و کارمندیابی و برنامه‌ریزی نیروی انسانی در این زمینه رتبه‌های بعدی را به خود اختصاص داده‌اند. این امر نشان می‌دهد که هر چند در سطحی ضعیف‌تر فرایندهای جذب مدیریت منابع انسانی از فرهنگ سازمانی موجود تأثیر پذیرفته است، ولی این ارزش‌های فرهنگی بیشتر در گزینش افراد لحاظ شده و کمتر در کارمندیابی و سپس فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی نمود پیدا کرده است. این در صورتی است که این فرایندهای سه‌گانه هیچ تأثیری از فرهنگ سازمانی مطلوب مورد نظر مدیران و کارکنان شرکت ندارد.

۶. پیشنهادها

از یک طرف باتوجه به وضعیت فرهنگ سازمانی باید در پی راه‌هایی برای ارتقای شاخص‌ها و انواع فرهنگ سازمانی در شرکت بیمه مورد بررسی باشیم تا بدین ترتیب فرهنگ غالب شرکت از «سلسله مراتب باثبات» به سمت فرهنگ مطلوب که همان «ادهوکراسی پاسخ‌گو» است، نزدیک شود. همچنین وضعیت نامناسب «نظام جذب مدیریت منابع انسانی» در شرکت بیمه مورد بررسی، اقدامات و ابتکارات بیشتری را به‌طورکلی در حوزه مدیریت منابع انسانی و به‌طورخاص در ابعاد برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی و گزینش می‌طلبد. از طرف دیگر با پذیرش وجود رابطه بین «فرهنگ سازمانی» و «نظام جذب مدیریت منابع انسانی»، باید در پی راه‌هایی برای لحاظ کردن شاخص‌های فرهنگی مورد نظر مدیران و کارکنان در فرایندهای نظام جذب مدیریت منابع انسانی باشیم تا بدین طریق پس از شناخت فرهنگ سازمانی توسط مدیران، سیاست‌ها و نظام جذب مدیریت منابع انسانی بر مبنای همین فرهنگ پایه‌ریزی شود. از این رو و باتوجه به وضعیت نامناسب‌تر فرهنگ ادهوکراسی پاسخ‌گو و همکاری تیمی در جامعه مورد نظر و تمایل مدیران و کارکنان این شرکت به فرهنگ ادهوکراسی پاسخ‌گو، پیشنهادات اجرایی زیر در جهت حرکت شرکت بیمه مورد بررسی به سمت فرهنگ مطلوب ارائه می‌گردد:

- سازمان می‌تواند با در نظر گرفتن انواع تناسب در سازمان و انتخاب کارکنانی متناسب با ارزش‌های خود، جوی صمیمانه در شرکت ایجاد و فضای مشارکت و همکاری را تسهیل کند و جوی پویا و خلاق برای مواجهه با چالش‌های جدید و یادگیری چیزهای جدید در شرکت ایجاد کند.

پرتال جامع علوم انسانی

- مدیران منشی مربی گرایانه، تسهیل کننده و شبیه به والدین، کارآفرینانه، خلاق و ریسک‌پذیر در پیش گیرند تا بتوانند ضمن ارتباط خوب و سازنده با کارکنان، زمینه همکاری و استفاده حداکثری از ظرفیت‌های آنان را فراهم سازند.

- سبک مدیریت شرکت بر پایه کار تیمی، اجماع و مشارکت قرار گیرد. با توجه به اینکه کار تیمی و مشارکت کارکنان در فرایندهای سازمانی بسیار مهم و حیاتی است، شرکت باید سبک خود را به گونه‌ای قرار دهد که به این موارد دست یابد.

- شفافیت و ارتقای پاسخ‌گویی و در نتیجه اعتماد بیشتر، پویا، خلاق و کارآفرین بودن و تمایل به ریسک‌پذیری به‌عنوان ویژگی‌های بارز شرکت قرار گیرد.

- شرکت، موفقیت را براساس توسعه منابع انسانی، کار تیمی و توجه به افراد، داشتن خدمات جدید یا منحصربه‌فرد و پیشرو و نوآر بودن آن در زمینه ارائه خدمات تعریف کند.

- محور اصلی سازمان براساس وجود وفاداری و تعهد به شرکت و همبستگی و کار تیمی همچنین تمرکز بر نوآوری و رشد و توسعه در شرکت و پیشگام بودن آن در صنعت بیمه پایه‌ریزی شود.

- سبک مدیریت شرکت بر پایه خلاقیت فردی، نوآوری و آزادی عمل قرار گیرد. یعنی به کارکنان در انجام وظایف خود آزادی و اختیار بیشتری داده شود تا زمینه بروز خلاقیت و رشد و شکوفایی آنها فراهم گردد.

بنا بر آزمون میانگین، همه ابعاد نظام جذب مدیریت منابع انسانی در شرکت بیمه مورد بررسی، در وضعیت نامناسبی قرار دارد. بنابراین جهت ارتقای این ابعاد و حرکت از وضعیت نامناسب موجود به سمت وضع مطلوب، پیشنهاداتی برای هریک از این ابعاد ارائه می‌گردد:

- بعد برنامه‌ریزی منابع انسانی

- شرکت به طور مداوم تلاش کند مهارت‌های کارکنان و قابلیت‌های مدیران ارتقا یافته و آنها را در سطح معینی حفظ کند؛
- شرکت برنامه‌ها، سیاست‌ها و رویه‌هایی برای پیش‌بینی کمبود یا مازاد نیروی انسانی با استفاده از فنون کمی و کیفی مناسب در نظر بگیرد؛
- شرکت، مدیران عملیاتی را در بهبود پیش‌بینی نیازمندی‌های منابع انسانی مشارکت دهد؛
- شرکت، برنامه‌ریزی منابع انسانی را در راستای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان انجام دهد.

- بعد کارمندیابی

- اثربخشی و اهمیت هریک از منابع خارجی برای انتخاب نیروی انسانی واجد شرایط ارزیابی گردیده و به‌طور مناسب مشخص گردد (مثلاً آگهی در روزنامه، فراخوان در دانشگاه‌ها، مراکز کاریابی، سایت‌های اینترنتی و ...)
- شرکت رویه‌های رسمی و مدونی طراحی کند که سرپرستان و مدیران از طریق آنها بتوانند برای استخدام نیروی جدید تقاضا دهند؛
- برای پرکردن پست‌های خالی در وهله اول سیاست‌های ارتقا از داخل به جای استفاده از منابع بیرونی مورد توجه قرار گیرد؛
- آگهی‌های فراخوان نیرو با قوانین کار و مدیریت خدمات کشوری مطابقت داشته باشد.

- بعد گزینش

- به‌منظور انجام اثربخش مصاحبه استخدامی، تمام مدیران و سرپرستان مربوطه آموزش دیده و به مسائل و رویه‌های حقوقی (قوانین و مقررات استخدامی) در مصاحبه‌های استخدامی آشنا گردند؛

- معیارهای گزینش افراد براساس شایسته‌محوری و ارتباط شاغل با شغل و به دور از تبعیض، جهت‌گیری و پیش‌داوری باشد؛
- مصاحبه‌های استخدامی دارای رویه‌های خاص، علمی و فرایندهای مدون بوده و در فرایند آن از اطلاعات شرح شغل و شرایط احراز شغل در ارزیابی و تناسب شاغل با شغل استفاده گردیده و اطلاعاتی در مورد آینده شغلی و مسیر پیشرفت به متقاضی داده شود؛
- به‌منظور ارزیابی داوطلبین، از آزمون‌های گزینشی مناسب (نظیر تست هوش، تست صداقت و اخلاق و...) استفاده گردد.

منابع

۱. آذر، ع. احمدی، پ. و سبط، م.و.، ۱۳۸۹. طراحی مدل انتخاب نیروی انسانی با رویکرد داده‌کاوی. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات. ش ۴، صص ۳-۲۲.
۲. آرمسترانگ، م.، ۱۳۸۸. مدیریت منابع انسانی. ترجمه حسین پهلوانیان، سید مهدی میرحسینی زواره و جمشید کمایی. تهران: انتشارات نیکو روش.
۳. ابیلی، خ.، ۱۳۸۹. مدیریت منابع انسانی با تأکید بر رویکردهای نوین. تهران: سازمان مدیریت.
۴. الوانی، س. م.، ۱۳۸۶. مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
۵. جزینی، ن.، ۱۳۸۹. مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی.
۶. رابینز، الف. و جاج، ت.، ۱۳۸۹. رفتار سازمانی، ترجمه مهدی زارع. تهران: انتشارات نص.
۷. رحیم‌نیا، ف. و علیزاده، م.، ۱۳۸۸. بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد. مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، ش ۱۰، صص ۷۰-۱۴۷.
۸. زارعی‌متین، ح.، ۱۳۷۸. روش‌های تغییر فرهنگ سازمانی. دانش مدیریت، ش ۴۶، صص ۲۶-۱۰۸.
۹. عباسپور، ع.، ۱۳۸۷. مدیریت منابع انسانی پیشرفته. تهران: انتشارات سمت.

۱۰. قلی‌پور، آ.، ۱۳۹۰. مدیریت منابع انسانی: مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها. تهران: انتشارات سمت.

۱۱. مورهد، گ. و گریفین، ر.، ۱۳۸۳. رفتار سازمانی. ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران: انتشارات مروارید.

12. Adler, N.J., 1983. Cross-cultural management research: the ostrich and the trend. *Academy of Management Review*, 8(2), PP. 226-32.

13. Aycan, Z., Kanungo, N.R. and Sinha, P.J., 1999. Organizational culture and human resource management practices the model of culture fit. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 19(7), PP. 501-26.

14. Brown, F.W. and Dodd, G.N., 1998. Utilizing organizational culture gap analysis to determine human resource development needs. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(7), PP. 374-85.

15. Byars, L.L. and Rue, L.W., 2011. *Human resource management* (10 ed.), New York, Mc Graw-Hill: PP. 246-97.

16. Caruth, D.L., Caruth, G.D. and Pane, S.S., 2009. *Staffing the contemporary organization*, Praeger, London.

17. Decenzo, A.D. and Robbins, P.S., 2005. *Fundamentals of human resource management* (8 ed.), USA, John Wiley and Sons.

18. Dessler, G., 2008, *Human resource management* (11 ed.), New Delhi: Prentic Hall.

19. Kristof-brown, A.L., Zimmerman, R.D. and Erin, C.J., 2005. Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 20(3), PP. 281-342.

20. Quinn, R.E., 1988. *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, San Francisco: Jossey-Bass.

21. Ston, D.L., Linda, I. and Kimberly, M.L., 2008. *A model of the influence of cultural values on job application intentions and behaviors*. New York: Psychology Prees, 17, PP. 26-51.

22. Van Oudenhoven, J.P., 2001. Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study, *International Journal of Intercultural Relations*, 25, PP. 89-107.