

## رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های تجاری، استراتژی‌های منابع انسانی و ساختار سازمانی

اصغر مشبکی<sup>۱</sup>، سیدمحمد موسوی مجد<sup>۲\*</sup>

۱. استاد گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

۲. استادیار گروه مدیریت دانشگاه کردستان

(تاریخ دریافت: ۹۰/۱۱/۲۴؛ تاریخ تصویب: ۹۱/۳/۲۵)

### چکیده

در این مقاله با نگرش جدید استراتژیک به منابع انسانی، هماهنگی استراتژیک بین استراتژی تجاری، استراتژی منابع انسانی و ساختار سازمانی صورت گرفته است. برای حصول به این هدف ابتدا تعاریف مربوط به استراتژی، استراتژی منابع انسانی و ساختار سازمانی صورت گرفته و سپس نظریه‌های پیرامون ارتباط بین آنها مرور شده است. در ادامه الگوهای هماهنگی عقلایی، طبیعی و نقاط مرجع استراتژیک (SRP,S) بررسی و گونه‌شناسی مناسبی از عناصر فوق بر مبنای نقاط مرجع - میزان کنترل (کم یا شدید) و کانون توجه (داخلی یا خارجی) - شناسایی و در یک صنعت نمونه مورد آزمون قرار گرفته است. در نهایت با آزمون فرضیه‌ها، به این نتیجه رسیده ایم که بین عناصر هماهنگ شده سازمان‌ها و عملکرد آنها رابطه‌ای وجود ندارد.

### واژگان کلیدی

استراتژی تجاری، استراتژی منابع انسانی، ساختار سازمانی، هماهنگی استراتژیک، تحقیق کمی.

## مقدمه

در یک تعریف، استراتژی جهت‌گیری کلی حرکت سازمان جهت میل به طرف وضعیت مطلوب در سطح ذهنی و مفهومی می‌باشد (اعرابی، ۱۳۸۲). بیش‌تر سازمان‌ها به جای داشتن یک استراتژی جامع و واحد، از مجموعه‌ای از استراتژی‌های مرتبط استفاده می‌کنند، که هر یک در سطوح مختلفی از شرکت طراحی می‌شوند. سه سطح مهم استراتژی در بیش‌تر سازمان‌های بزرگ چند محصوله عبارتند از: ۱. استراتژی شرکت، ۲. استراتژی کسب و کار و ۳. استراتژی کارکردی که بر روی یک محصول - بازار خاص متمرکز شده‌اند (واکر و همکاران، ۲۰۰۱؛ هانگر و ویلن، ۱۹۹۲). هر استراتژی علاوه بر پاسخ‌گویی به شرایط محیطی، با استراتژی‌های سطوح دیگر و نیز با نقاط قوت و شایستگی‌های رقابتی واحد تجاری مربوطه و با سطح شرکت به عنوان یک مجموعه واحد هماهنگ است (واکر و همکاران، ۲۰۰۱). هر یک از سطوح استراتژی با سایر سطوح استراتژی تعامل نزدیک و هماهنگی دارند و اگر کل شرکت بخواهد موفق شود، باید این سه سطح یکپارچه باشند. سؤال اصلی این است که چطور می‌توان هماهنگی فوق را برقرار کرد؟ پژوهش‌های کاربردی و بنیادی برای پاسخ‌گویی به این سؤال، حوزه جدید و نوپایی شامل مفاهیم، تئوری‌ها و الگوهای مدیریت استراتژیک را به وجود آورده است. الگوهای مطرح شده در سه گروه دسته‌بندی می‌شوند: الگوهای عقلایی، الگوهای طبیعی و الگوهای همه‌جانبه (اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۶، ص ۷۱ - ۷۹). این هماهنگی می‌تواند در سطوح گوناگون استراتژی با یکدیگر و با عناصر سازمانی (ساختاری و محتوایی) برقرار شود.

در این مقاله، فرض بر این است که هماهنگی استراتژیک بین استراتژی تجاری، استراتژی‌های منابع انسانی (به عنوان استراتژی‌های کارکردی) و ساختار سازمانی می‌تواند بر روی عملکرد سازمانی نیز موثر واقع شود.

## ارتباط استراتژی تجاری، استراتژی منابع انسانی و ساختار سازمانی

### تعاریف

از طرف صاحب‌نظران تعاریف گوناگونی از استراتژی، استراتژی منابع انسانی و ساختار سازمانی به شرح زیر ارائه گردیده است:

استراتژی، تدبیر و طرح یا نقشه‌ای است که در جهت تهیه، تخصیص و به کارگیری هر چه منطقی‌تر (قابل توجیه یا بهینه) منابع برای رفع مسایلی که به دلیل بی توجهی به شرایط محیطی بروز کرده یا برای بهتر ساختن وضع خوب فعلی استفاده می‌شود و جواب‌گوی بازار مشتریان بوده و رضایت افراد ذینفع و ذی‌اثر در سازمان را جلب کند (رحمان سرشت، ۱۳۸۴).

استراتژی سطح کسب و کار (تجاری) درباره چگونگی رقابت موفق در بازارهای خاص می‌باشد و با این موضوع سر و کار دارد که یک کسب و کار (واحد تجاری) چگونه به «مزیت رقابتی» دست می‌یابد؟ استراتژی کسب و کار معمولاً در سطح محصولات یا واحد تجاری استراتژیک اجرا می‌شود و بر بهبود موقعیت رقابتی کالاها و خدمات شرکت در یک صنعت خاص یا یک بخشی از بازار خاص تأکید دارد. واحد استراتژیک تجاری ممکن است از استراتژی‌های رقابتی (مبارزه با تمام رقبای کسب مزیت) یا مشارکتی (همکاری با یک یا چند رقیب برای کسب مزیت برضد سایر رقبای) و یا به هر دو شکل باشد (هانگر و ویلن، ۱۳۸۴، ص ۱۳۳ و ۲۴-۲۵).

استراتژی منابع انسانی، دستورالعملی برای سیستم منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم انداز، و اولویت‌های واحد و وظیفه‌های منابع انسانی مشخص می‌شوند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱، ص ۱۴).

هریک از سطوح استراتژی با سایر سطوح استراتژی تعامل نزدیک و هماهنگی دارد و اگر کل شرکت بخواهد موفق شود باید این سطوح یکپارچه باشند. در اینجا بحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی مطرح می‌شود.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سیستم‌های سازمانی هستند که به گونه‌ای طرح‌ریزی می‌شوند که با استفاده از توانایی افراد به مزیت‌های پایدار رقابتی دست می‌یابند.

موضوع قابل توجهی که در نظریه‌ها اندیشمندان متأخر مدیریت منابع انسانی می‌توان دید، نقش مدیریت منابع انسانی به عنوان یک "شریک تجاری استراتژیک"<sup>۱</sup> برای سازمان است. چنانکه مورتون<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) برای بخش منابع انسانی به عنوان یک شریک تجاری، چهار نقش را تعریف کرده است (آرمسترانگ، ۱۳۸۱، ص ۱۷۰):

۱. شریک استراتژیک - مدیریت استراتژیک منابع انسانی، هماهنگ کننده میان استراتژی تجاری و استراتژی منابع انسانی.

۲. عامل تغییر - مدیریت تغییر شکل و تغییر خلق یک سازمان احیا شده.

۳. کارشناس اداری - مدیریت زیر ساختارهای شرکت، مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی.

۴. محبوبیت نزد کارکنان - مدیریت مشارکت کارکنان، افزایش تعهد و قابلیت‌های کارکنان.

اما سؤال اینجاست چرا مدیریت منابع انسانی در بیست سال گذشته نقش شریک تجاری استراتژیک را برای سازمان به دست آورده است. شاید پاسخ این سؤال، محیط در حال تغییر مدیریت منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین رکن هر سازمان باشد.

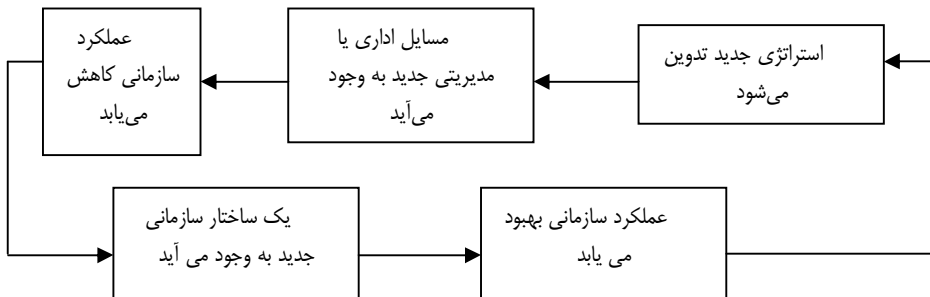
اما، بحث درباب ساختار سازمانی امری سهل و ممتنع است. می‌توان ساختار سازمانی را به عنوان نظم یا نظام بخش‌های سازمانی تلقی کرد. هال تعریف بلو<sup>۳</sup> (۱۹۷۴) از ساختار سازمانی را می‌پسند: «گماریدن و انتصاب افراد در نقاط مختلف نمودار سازمانی، در پست‌های اجتماعی، پست‌هایی که بر روابط سازمانی این افراد اثر می‌گذارد» (هال، ۱۳۷۶، ص ۸۳).

### استراتژی و ساختار

اگر تئوری سازمان را از چهار دهه پیش به این طرف مطالعه کرده بودید، استراتژی می‌توانست تنها متغیری باشد که به عنوان عامل تعیین کننده ساختار مد نظر قرار می‌گرفت.

- 
1. Strategic Business Corporator
  2. Robert Merton
  3. Peter M. blau

یعنی در آن زمان، تنها یک پاسخ به این سؤال؛ که چه چیزی ساختار سازمانی را تعیین می‌کند، وجود داشت و آن استراتژی و اهداف سازمان بود. این امر در نوشته‌های نویسندگان و محققان متعددی چون چندلر و دیگران به چشم می‌خورد. تمامی آثار فعلی در مورد رابطه استراتژی - ساختار به طور محسوسی از تحقیق چندلر اثر پذیرفته است.



شکل ۱: نظریه چندلر. منبع: (چندلر، ۱۹۶۲)

**فورکر و استاپ‌فورد (۱۹۶۶)**، تلاش کردند یافته‌های چندلر را به شرکت‌های چند ملیتی تسری دهند، به این نتیجه رسیدند که سازمان‌های متنوع که واحدهای بخشی نیمه مستقل را ایجاد کرده بودند نسبت به شرکت‌های متمرکز که دارای ساختار وظیفه‌ای بودند به راحتی قادر بودند وارد بازار کشورهای خارجی شوند.

بعد از تحقیق چندلر در اوایل دهه ۱۹۶۰ مهم‌ترین تحقیق پیرامون رابطه استراتژی - ساختار بوسیله «ریموند» ای، مایلز و چارلز سی. اسنو صورت گرفته است. آنها دریافتند که سازمان‌ها عمدتاً از یکی از چهار نوع استراتژی «تطابقی»<sup>۱</sup> تبعیت می‌کنند. ایشان سازمان‌ها را بر حسب نوع استراتژی تطابقی یشان "مدافعان"، مهاجمان یا پیشگامان<sup>۳</sup>، تحلیل‌گران<sup>۴</sup> و واکنش‌گران<sup>۵</sup> خواندند، مدافعان و مهاجمان در دو سر طیف راهبردهای

1. Adaptation strategies
2. Defenders
3. Prospectors
4. Analysers
5. Reactors

احتمالی جای می‌گیرند (رحمان سرشت، ۱۳۷۷، ص ۲۲۷-۲۲۸).

جدول ۱: مشخصات سه نوع استراتژی، اهداف، محیط و ویژگی‌های ساختاری

استراتژی	اهداف	محیط	ویژگی‌های ساختاری
تدافمی	ثبات و کارایی	با ثبات	کنترل شدید، تقسیم کار زیاد، رسمیت بالا، تمرکز
تحلیل‌گر	ثبات و انعطاف پذیری	متغیر	کنترل متمرکز تعدیل یافته، کنترل شدید بر فعالیت‌های جاری، کنترل کم بر فعالیت‌های جدید
آینده‌نگر	انعطاف پذیری	پویا	تقسیم کار کم، رسمیت کم، عدم تمرکز
انفعالی	محدود و جزئی	ثابت	فاقد ساختار مشخص، فاقد کارایی در عملکرد

منبع: (استیفن رابینز، ۱۳۷۶، ص ۱۲۰)

اما، تحقیق مهم درباره رابطه استراتژی، ساختار و استراتژی‌های منابع انسانی در دهه ۸۰ میلادی به وسیله فامبرون و همکارانش صورت گرفته اشاره کرد. این تحقیق نمایانگر نگرش سنتی به نحوه تفکر سازمان درباره مدیریت استراتژیک، شامل مدیریت منابع انسانی و ساختار سازمانی به عنوان ابزارهای ترکیبی است، که مدیران از آن در عرصه استراتژیک سازمان‌هایشان استفاده می‌کنند.

فامبرون عقیده دارد که به طور خاص مدیریت استراتژیک شامل ملاحظات زیر

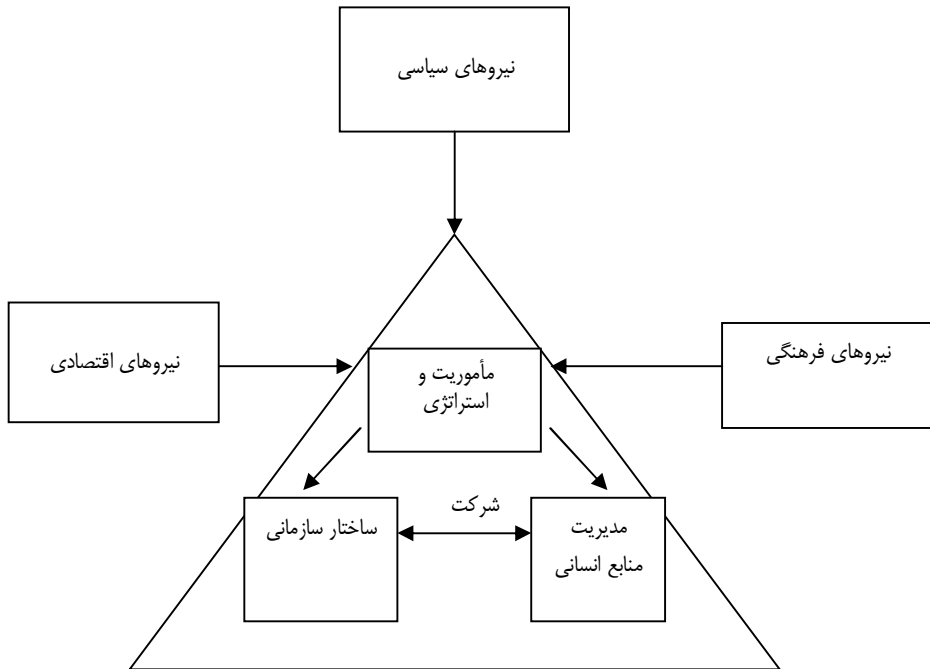
می‌باشد:

۱. مأموریت و استراتژی،

۲. ساختار رسمی،

۳. سیستم‌های منابع انسانی.

او معتقد است، در تحلیل‌های سنتی، آلفرد چندلر (۱۹۶۲) بر این عقیده بود که ساختار رسمی و دنباله‌رو استراتژی سازمان است. ولی وظیفه حیاتی مدیریت تنظیم ساختار رسمی و سیستم منابع انسانی است، زیرا این عوامل موجب تحرک اهداف استراتژیک سازمان می‌شود.



شکل ۲: نشان دهنده عناصر سازمان و ارتباط آنها با محیط پرتلاطم

منبع: (فامبرون، ۱۹۸۴، ص ۳۵)

در کل، تحقیقات فامبرون و همکاران او به ایجاد الگوی هماهنگی استراتژیک منابع انسانی به شیوه عقلایی گردیده است. تحقیقات متعاقب آن در پی تحقق هماهنگی استراتژیک بین سطوح مختلف استراتژی شرکت، استراتژی کسب و کار و بخصوص استراتژی‌های وظیفه‌ای از جمله استراتژی منابع انسانی به شیوه‌های طبیعی و نقاط مرجع استراتژیک گردیده است.

### چالش هماهنگی

در یک تعریف؛ «هماهنگی فرآیندی است که طی آن همه بخش‌های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک، ترکیب می‌شوند. هماهنگی با مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می‌رود و نیل به هدف‌های سازمان را تسهیل می‌کند» (رضایان، ۱۳۸۷؛

ص ۳۶۳). ایده هماهنگی یا یکپارچگی استراتژیک که گاهی از آن با نام "مدل سازگارکننده" یاد می‌کنند، محور مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. یکپارچگی استراتژیک برای ایجاد هم‌خوانی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی شرکت ضروری است زیرا این دو استراتژی مکمل یکدیگرند و هدف آنها ایجاد هماهنگی استراتژیک و همگونی بین اهداف مدیریت منابع انسانی و اهداف شرکت است. (اعرابی، ۱۳۷۱).

فامبرون و همکارانش (۱۹۸۴) برای اولین بار به این نکته اشاره کرده اند:

"شرکت‌ها وقتی سعی می‌کنند استراتژی‌های جدید را با منابع محدود موجود اجرا کنند، با محدودیت‌ها و کمبودهایی مواجه می‌شوند. هم‌چنین، هنگامی که سعی می‌کنند با بهره‌گیری از سیستم‌های نامناسب منابع انسانی بر استراتژی‌های جدیدی تاثیر بگذارند، با مشکلات اجرایی مواجه می‌شوند. وظیفه اصلی مدیریت ایجاد توازن میان ساختار رسمی و سیستم‌های منابع انسانی به نحوی است که اهداف استراتژیک سازمان تامین گردد."

در ادبیات استراتژی منابع انسانی تحقیق‌هایی در مورد پنج رابطه زیر انجام شده است که در روابط زیر مشخص شده است (مورعی، ۱۳۸۲):

رابطه ۱. میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی)؛

رابطه ۲. میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی سایر واحدهای سازمانی، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (افقی)؛

رابطه ۳. میان استراتژی منابع انسانی و زیرسیستم‌های منابع انسانی، برای ایجاد هماهنگی درونی (عمودی)؛

رابطه ۴. میان زیرسیستم‌های منابع انسانی، برای ایجاد هماهنگی درونی (افقی)؛

رابطه ۵. میان زیرسیستم‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی) ها.

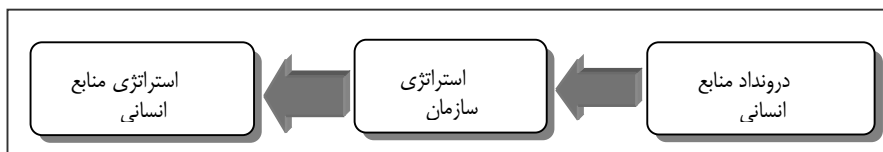
## الگوهای هماهنگی استراتژیک

### الگوهای عقلایی تدوین استراتژی‌های منابع انسانی

بر اساس نگرش برنامه‌ریزی عقلایی (منطقی) بین استراتژی‌های سطح سازمان و



استراتژی‌های سطوح پایین‌تر، یک رابطه یک طرفه و از بالا به پایین وجود دارد و استراتژی سطوح پایین‌تر بر اساس استراتژی سطح سازمان (اگرچه نه به صورت کامل) قرار دارند، به این معنا که هدف‌ها، استراتژی‌ها و سیاست‌های سطوح پایین‌تر در جهت سازگاری با هدف‌های سازمان تدوین می‌شوند. استراتژی که از این دیدگاه مورد توجه قرار می‌گیرد، آبشاری است که از بالا فرو می‌ریزد و در فرآیند تدوین استراتژی در سطح سازمان به نیازهای سازمان توجه می‌شود و آنها را معرفی می‌کند (بامبرگر، ۱۳۸۱، ص ۳۶-۳۸). الگوهای عقلایی در صورتی قابل اجرا هستند که استراتژی سازمان، به صورت آماده و از قبل تهیه شده باشد. البته در این صورت، هر گونه اشتباه و انحراف در فرایند تدوین استراتژی سازمان عیناً به استراتژی منابع انسانی نیز سرایت می‌کند. از جمله الگوهای عقلایی تدوین استراتژی منابع انسانی می‌توان به تحقیقات فامبرون و همکارانش (۱۹۸۴) اشاره کرد.

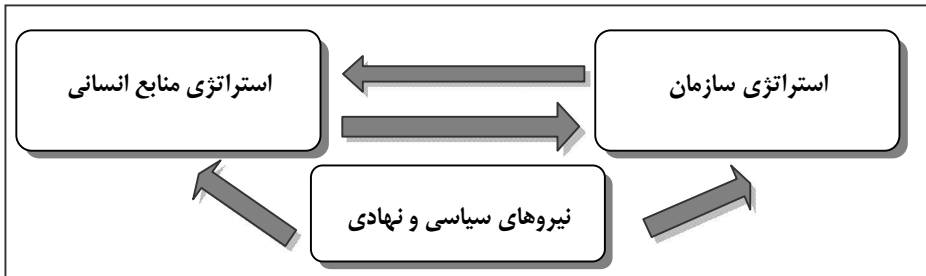


شکل ۳: فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوهای عقلایی

### الگوهای طبیعی تدوین استراتژی منابع انسانی

با وجود اینکه نظریه پردازان سیستم‌های عقلایی، سازمان‌ها را مرکب از اجزایی می‌دانند که طبق برنامه و در جهت هدف‌های خاص گرد آمده‌اند، ولی طرفداران سیستم طبیعی معتقدند، سازمان‌ها را نمی‌توان صرفاً تنها ابزار حصول به هدف‌های مشخص دانست، بلکه آنها متشکل از گروه‌های اجتماعی هستند که می‌کوشند خود را با شرایط ویژه‌ای که در آن به سر می‌برند وفق داده و حفظ کنند (اسکات، ۱۳۸۲، صص ۷۹ - ۸۰). برای تدوین استراتژی‌های واحدهای کارکردی (مانند منابع انسانی) در الگوهای طبیعی یا دایره‌ای علاوه بر استراتژی سطوح بالاتر، عوامل موقعیتی نیز تأثیرگذارند (رضوانی، ۱۳۸۶). از جمله الگوهای طبیعی تدوین استراتژی منابع انسانی می‌توان به مکتب هاروارد و

پیروان آن (۱۹۸۴) اشاره کرد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).



شکل ۴: فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوهای طبیعی (واقعی)

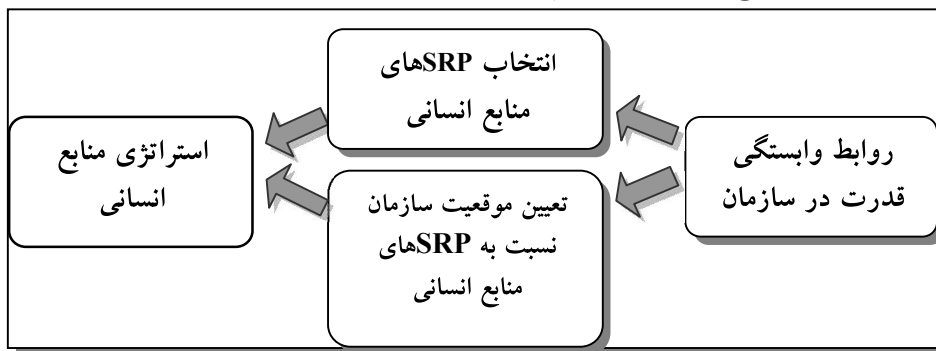
### الگوهای همه جانبه تدوین استراتژی منابع انسانی: کاربرد نظریه نقاط مرجع استراتژیک

نقاط مرجع استراتژیک به عنوان هدف‌ها و نقاط ارجاعی هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیم استراتژیک و در مخابره کردن اولویت‌های سازمانی به افراد کلیدی سیستم‌شان استفاده می‌کنند. (بامبرگر و فیگنباوم<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶، ص ۹۲۶ - ۹۲۸) سازمان نقاط مرجع استراتژیک را در جهت دستیابی به هماهنگی استراتژیک و یا انجام اقدامات و عملیات‌های مناسب انتخاب می‌کند (فیگنباوم و همکاران، ۱۹۹۶، ص ۲۱۹ - ۲۳۶).  
به عبارت دیگر، نقاط مرجع استراتژیک نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر از سیستم‌های سازمان خود را با آن هماهنگ کنند یک هماهنگی همه جانبه به وجود می‌آید (اعرابی، ۱۳۸۵).

در مبانی فلسفی، نقاط مرجع استراتژیک تئوری‌های مدیریت طبقه‌بندی ارایه شده توسط بورل و مورگان (۱۹۷۹) بهترین و قابل استفاده‌ترین طبقه‌بندی در تئوری‌های اجتماعی می‌باشد (کلارک، ۱۳۸۲، ص ۳۹). ادعای محوری آنها این است که «تمام نظریه‌های سازمان بر فلسفه‌ای از علم و نظریه‌ای از جامعه مبتنی است» و بدین ترتیب دو دسته پیش فرض فلسفی را به عنوان نقاط مرجع معرفی می‌کنند که عبارتند از ۱. پیش فرض‌هایی درباره ماهیت علوم اجتماعی (که بعد عینی / ذهنی حاصل می‌شود) و ۲.

1. Bamberger and Fiegenbaum.

پیش‌فرض‌هایی درباره ماهیت جامعه (که بعد نظم‌دهی / تغییر بنیادی حاصل می‌شود). در این پژوهش دو بعد فوق به عنوان SRP در مبانی فلسفی تئوری‌های مدیریت در نظر گرفته شده است. در مبانی منطقی نقاط مرجع استراتژیک در تئوری‌های مدیریت سه دسته‌بندی معروف و رایج انجام شده است که عبارتند از: جمع‌بندی نظریه‌های غالب و سرآمدان نظریه‌پردازان در چهار دوره زمانی که توسط اسکات (۱۹۹۸) انجام شده است؛ چهار پارادیم برای تحلیل نظریه‌های اجتماعی که توسط بورل و مورگان (۱۹۷۹)؛ و الگوی اثر بخشی و مجموعه‌ای از ارزش‌ها که توسط هال (۲۰۰۱) ارائه شده است. بر اساس نتایج به دست آمده از پژوهش‌های قبلی (اسکافی، ۱۳۸۴؛ باستان، ۱۳۸۴؛ پیرمیراد، ۱۳۸۴؛ آرمان‌پور، ۱۳۸۳؛ مورعی، ۱۳۸۲؛ رضوانی، ۱۳۸۶ و صادقی، ۱۳۸۷) می‌توان نتیجه گرفت که سه دیدگاه مطرح شده در تئوری‌های مدیریت (اسکات؛ بورل و مورگان و هال) مترادف یکدیگر هستند و نقاط مرجع مورد استفاده آنها بر یکدیگر تطابق دارند (اعرابی، ۱۳۸۵). در این مقاله برای تکمیل مدل از نقاط مرجع بر اساس دیدگاه هال یعنی دو بعد توجه به داخل / خارج و میزان کنترل کم / شدید استفاده شده است.



شکل ۵: فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی در مدل ی‌پارچه

### گونه‌شناسی استراتژیک

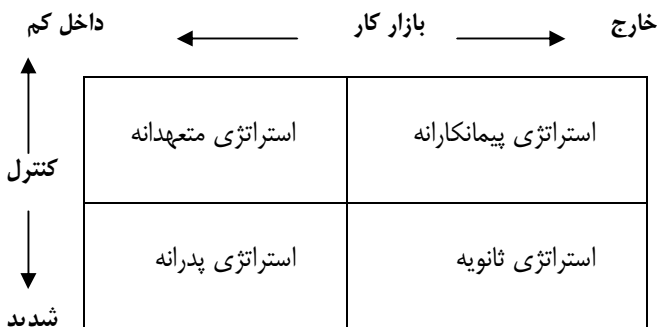
در هر رشته و موضوع علمی دیدگاه‌ها، تئوری‌ها و الگوهای متنوع، تکاملی و رقیب وجود دارند که مبنا و پایه‌های اساسی آن رشته را تعیین می‌کند. برای درک جامع و دقیق هر موضوع لازم است تا نقشه‌برداری از چشم‌انداز آن از طریق گونه‌شناسی فراهم گردد.

### گونه‌شناسی استراتژی منابع انسانی

در سال ۲۰۰۰ میلادی پیتر بامبرگر و لن مشولم با استفاده از منطق پژوهش ترکیبی موفق گردیدند با معرفی یک مدل یکپارچه از ترکیب دو عامل بازارکار و کنترل، چهار گونه استراتژی منابع انسانی را با انسجام درونی بالایی ارایه نمایند.

اهمیت این مدل در آن است که علاوه بر منطق جذاب، به دلیل سازگاری با مبانی فلسفه مدیریت، می‌تواند بدون پیش نیاز به استراتژی سازمان، تدوین و اجرا گردد، ضمن آنکه در صورت وجود استراتژی سازمان، هماهنگی خود را با آن حفظ نماید. از سوی دیگر، تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از این مدل، متکی بر بررسی و مدل‌سازی از وضع موجود نمی‌باشد.

آنها با استفاده از دو بُعد اصلی کنترل (کنترل بر بازده یا فرایند) و بازار کار (توجه به بازارکار داخلی یا خارجی) چهار استراتژی منابع انسانی را به شرح نمودار زیر تدوین کرده‌اند:



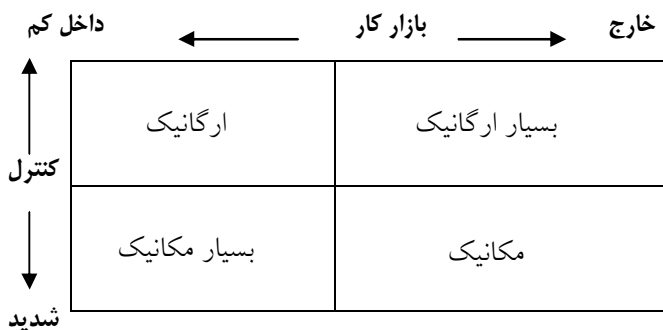
شکل ۶: گونه‌شناسی استراتژی‌های منابع انسانی

### گونه‌شناسی ساختار سازمان

در یک تعریف، ساختار سازمانی راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آن فعالیت‌های سازمان تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شود (اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۱۵). هر ساختار

سازمانی دارای دو بعد است. بعد اول، متغیرهای ساختاری<sup>۱</sup> است که این متغیرها، بیانگر ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند و مبنایی به دست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله سازمان‌ها را اندازه‌گیری کرد و ویژگی‌های ساختاری آنها را با هم مقایسه نمود و شامل پیچیدگی، رسمیت و تمرکز هستند. متغیرهای محتوایی<sup>۲</sup> عبارتند از اهداف و استراتژی، محیط، تکنولوژی، اندازه و فرهنگ سازمان هستند. این متغیرها معرف کل سازمان و جایگاه آن هستند که بین سازمان و محیط قرار گرفته و از آن مشتق شده‌اند.

طرح‌های ساختاری را می‌توان به دو دسته نظری و عملی تقسیم کرد. ساختارهای نظری، علمی و انتزاعی بوده و به دو صورت ارگانیک و مکانیک تقسیم می‌شوند و ساختارهای عملی ساختارهایی هستند که در عمل و کاربرد می‌توان از آن استفاده نمود. در مدل مفهومی از ساختار نظری زیر استفاده می‌گردد:



شکل ۷: گونه‌شناسی ساختار سازمانی

### گونه‌شناسی استراتژی‌های تجاری

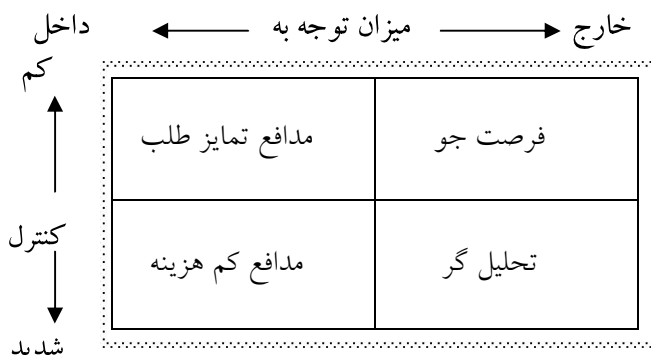
برای انسجام و هماهنگی بیش‌تر مدل، سعی گردیده است تا چارچوبی که شامل SRP1 (میزان توجه به داخل یا خارج) و SRP2 (میزان کنترل شدید یا انعطاف‌پذیر) می‌باشد، به عنوان متغیر تعدیل‌کننده در قالب استراتژی‌های تجاری به مدل اضافه گردد.

1. Structural
2. Contextual variable

استراتژی سطح تجاری (کسب و کار) اشاره دارد به این که چگونه شرکت ها در یک صنعت یا بازار به رقابت می پردازند. دو چارچوب رایج و حاکم بر استراتژی های تجاری عبارتند از گونه شناسی مایلز و اسنو که تمرکز دارد بر نرخ تمایل به تغییر محصول \_ بازار، و گونه شناسی پورتر که تمرکز دارد بر مشتریان و رقبا.

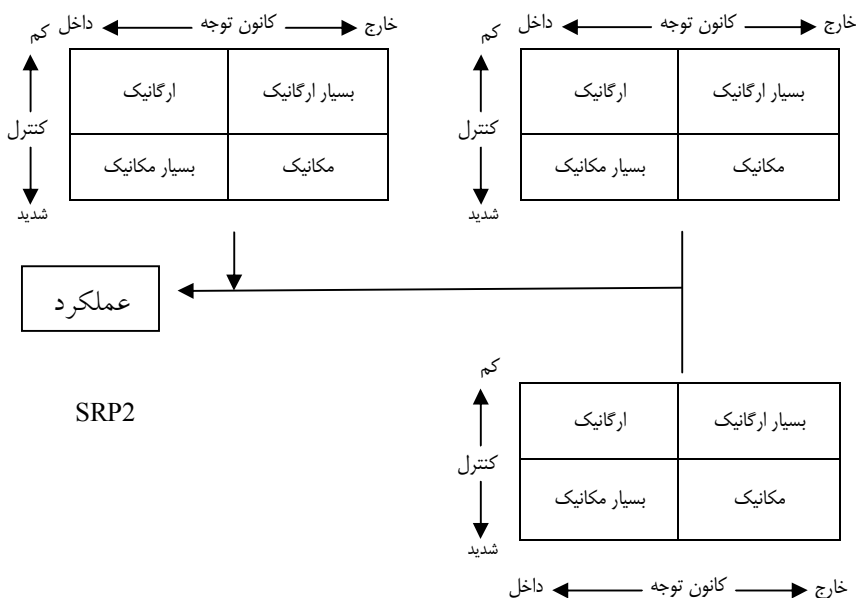
واکر و روکرت (۱۹۸۷) نشان دادند که بر خلاف پژوهشهایی که دو گونه شناسی مذکور را تقویت کردند هیچ یک از این دو روش به تنهایی کامل نیست. آنها نتایج مطالعات خود را به صورت تلفیقی از دو گونه شناسی فوق ارائه می دهند که عبارتند از: فرصت جویان، مدافعان کم هزینه، و مدافعان تمایز طلب. در ادامه پژوهشهای واکر و روکرت، پژوهشگران دیگری نیز به نقد و بررسی و تلفیق دو گونه شناسی پورتر، و مایلز و اسنو در سطح استراتژی تجاری پرداخته اند، که نتایج پژوهش های آنها چهار گونه اصلی استراتژی های تجاری را نشان می دهد: فرصت جو، مدافع تمایز طلب، تحلیل گر و مدافع کم هزینه. شکل ۸، گونه شناسی این چهار نوع استراتژی را بر مبنای SRP's نشان می دهد (اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۶).

## SRP1



شکل ۸: گونه شناسی استراتژی های تجاری

با توجه به چارچوب های فوق مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر ارائه می گردد:



شکل ۹: چارچوب نظری تحقیق

## روش‌شناسی تحقیق

روش علمی یا روش تحقیق علمی، فرآیند جستجوی منظم برای مشخص کردن یک موقعیت نامعین است (بازرگان و همکاران، ۱۳۷۸، ص ۲۲). تحقیق حاضر براساس نتیجه، توسعه‌ای؛ بر اساس هدف، تبیینی - توصیفی؛ بر اساس نوع داده، کمی می‌شود.

به طور کلی، داده‌ها نمایانگر واقعیت‌ها، مفاهیم یا دستورالعمل‌هاست. داده‌ها به دو نوع کلی تقسیم می‌شوند: داده‌های کمی و داده‌های کیفی.

در مواردی که داده‌های حاصل از اجرای تحقیق به صورت کمی (عدد و ارقام) جمع‌آوری شود، تحلیل کمی روی داده‌ها صورت می‌گیرد (بازرگان و همکاران، ۱۳۷۸، ص ۲۱۲). تحقیق کمی گرا - با تکیه بر پارادیم‌های اثباتی و پسا اثباتی - جهت‌گیری مسلط و بی‌چون و چرای روش شناختی در علوم اجتماعی و رفتاری از زمان پیدایش این علوم اجتماعی تا قرن ۲۱ بوده است. روش‌های کمی به عنوان فنون مرتبط با گردآوری، تحلیل، تفسیر و ارائه اطلاعات عددی و آماری تعریف می‌شوند.

این نوع روش شناسی مبتنی بر تجربه‌گرایی بیکنی بوده و در قالب پارادایم‌های اثبات‌گرا، پسااثبات‌گرا یا عموماً رویکردهای عینی‌گرا - واقع‌گرا قرار می‌گیرد. روش‌های کمی و آزمایشگاهی، استفاده از داده‌های عددی و تحلیل‌های آماری از اصول اساسی این روش شناسی هستند. این جنبش از دوره روشنگری و پیدایش علوم اجتماعی و رفتاری تا دهه ۱۹۷۰ بر بخش عمده نظریه و روش در علوم اجتماعی مسلط بوده است. با این حال، در خلال چند دهه اخیر در پی انتقادهای درون پارادایمی و برون پارادایمی نوعی افول نسبی را تجربه کرده است (محمدپور، ۱۳۸۹، ص ۳۸).

### جامعه آماری و نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه آماری این تحقیق، کلیه شرکت‌های دارویی پذیرفته شده در بورس است. این شرکت‌ها به ترتیب حروف الفبا عبارتند از: شرکت‌های دارویی ابوریحان، اسوه، اکسیر، البرز دارو، امین، ایران دارو، پارس دارو، تماد (تولید مواد اولیه دارویی)، تهران دارو، تهران شیمی، جابربن حیان، داروپخش، رازک، روزدارو، سینادارو، شیمی دارویی داروپخش، عبیدی، فارابی، کوثر و کیمیدارو. از بین شرکت‌های دارویی انتخابی، متأسفانه پنج شرکت حاضر به همکاری نشدند که عبارتند از: تولید دارو، حکیم، زهراوی، فرآورده‌های تزریقی ایران و لقمان. هم‌چنین، داده‌های شرکت داروسازی داملران رازک نیز با وجود همکاری با محقق، در فرایند تحقیق قابل استفاده نبود. در این تحقیق، از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی قضاوتی برای تعیین تعداد واحد تحلیل استفاده شده است. از آنجا که روند سه ساله عملکرد شرکت‌های دارویی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است، در نتیجه، شرکت‌های دارویی که در بورس پذیرفته شده و هم‌چنان در بورس باقی باشند، به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند.

### روش گردآوری اطلاعات

در این تحقیق، اطلاعات اصلی در خصوص شناسایی گونه‌های استراتژی سازمان، ساختار سازمانی، استراتژی منابع انسانی و زیر سیستم‌های آن و نیز تبیین هماهنگی بین این عناصر، با استفاده از ۳ نوع پرسش‌نامه بسته که توسط مدیران عامل، قائم مقامان، معاونان، مدیران ارشد، کارشناسان و مشاوران شرکت‌ها تکمیل شده است، جمع‌آوری شده است. در



این تحقیق، ۲۳ پرسش‌نامه کامل مربوط به استراتژی‌های منابع انسانی و زیر سیستم‌های آن، ۷۰ پرسش‌نامه مربوط به استراتژی تجاری و در نهایت، ۶۹ پرسش‌نامه ساختار سازمانی جمع‌آوری گردید که مجموعاً ۱۶۲ پرسش‌نامه می‌شود.

### عملکرد

با بررسی‌های فراوان انجام گرفته با مدیران مالی شرکت‌های دارویی و هم‌چنین کارشناسان سازمان بورس و اوراق بهادار و استادان متخصص در امور مالی شاخص‌های متعددی پیشنهاد شد که با بررسی‌های فراوان سود عملیاتی (نسبت سود عملیاتی بر تعداد سهام) به عنوان شاخص مناسب انتخاب گردید. برای افزایش صحت محاسبات، عملکرد در یک دوره ۳ ساله ملاک محاسبه قرار گرفت و میانگین موزون شاخص عملکرد در یک دوره سه ساله، به عنوان شاخص کمی عملکرد در محاسبات وارد شد.

### اعتبار (روایی) و قابلیت اعتماد (پایایی) تحقیق کمی

در این تحقیق برای تعیین اعتبار (روایی) پرسش‌نامه، از اعتبار محتوا استفاده شد تا نتایج پاسخ‌گویان قابل فهم باشد به گونه‌ای که ادراک یکسانی از سؤال‌های تحقیق داشته باشند.

در این تحقیق به منظور تعیین ضریب قابلیت اعتماد برای پرسش‌نامه استراتژی‌های منابع انسانی و زیر سیستم‌های آن از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که معادل ۰.۹۷۱ می‌باشد.

برای پرسش‌نامه ۱۰ سوالی (ساختار) ضریب پایایی اسپیرمن- براون در روش دونیم کردن پایایی معادل ۰.۵۸۹ را نشان می‌دهند.

نتایج آزمون ناپارامتری ویلکاکسون برای مقایسه نظرات درباره استراتژی تجاری شرکت دارویی، همان‌طور که مشاهده می‌شود، نظرات نسبت به بار اول پرسیدن نظرات، تغییر معناداری ایجاد نشده و تغییرات در نظر افراد ناچیز بوده است. از آزمون ویلکاکسون استفاده شده چرا که تعداد نمونه کم و داده‌ها کیفی بوده‌اند.

## تحلیل توصیفی متغیرهای هماهنگی و عملکرد

## تحلیل استنباطی داده‌ها

پیش از آزمون فرضیات تحقیق لازم است فرضیات لازم برای استفاده از آمار پارامتری (نرمال بودن و تصادفی بودن داده‌ها) مورد آزمون قرار گیرد. در جدول ۴ میانگین و انحراف استاندارد و حداقل و حداکثر (آماره‌های توصیفی) عملکرد شرکت‌های دارویی ارایه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود میانگین عملکرد این شرکت‌ها ۲۰۲۷/۳ می- باشد. انحراف استاندارد ۸۵۴/۹۳ است. بهترین عملکرد را شرکتی با عملکرد ۴۰۷۵ و کم‌ترین عملکرد را شرکتی با عملکرد ۸۰۴ داشته است.

جدول ۲: آماره‌های توصیفی عملکرد

عملکرد	
۲۰۲۷/۳۰	میانگین
۸۵۴/۹۳	انحراف استاندارد
۸۰۴	حداقل
۴۰۷۵	حداکثر

با توجه به سطح معناداری آزمون ۰/۵۵۶ که از ۰/۰۵ بیش‌تر است، فرض صفر رد نمی‌شود و ادعای نرمال بودن داده‌های عملکرد تأیید می‌گردد. نتایج آزمون در جدول ۵ ارایه شده است:

جدول ۳: نتایج آزمون نرمال کلموگروف-اسمیرونوف

عملکرد		تعداد	
۲۰			
۲۰۲۷.۳۰۰۰	میانگین	پارامترهای نرمال	
۸۵۴.۹۲۹۱۸	انحراف استاندارد		
.۱۷۷	قدر مطلق	بیش‌ترین انحراف	
.۱۷۷	مثبت		
-.۱۱۳	منفی		
.۷۹۳	آماره Z کلموگروف-اسمیرونوف		
.۵۵۶	معناداری		

برای بررسی تصادفی بودن از آزمون گشت‌ها استفاده می‌شود. در این آزمون نرم‌افزار میانگین داده‌ها را محاسبه و تصادفی بودن داده‌ها را با توجه به تعداد گشت‌ها بررسی می‌کند. یک گشت وقتی حاصل می‌شود که دو داده متوالی یکی بالای مقدار میانگین و دیگری پایین‌تر از آن باشد. فرض صفر در این آزمون این است که داده‌های عملکرد تصادفی است. فرض مقابل این است که داده‌های عملکرد تصادفی نیست. نتایج آزمون در جدول ۶ ارایه شده است. معناداری برابر  $1/000$  است که از  $0/05$  بسیار بزرگ‌تر است و نشان می‌دهد فرض صفر قویا پذیرفته می‌شود. یعنی داده‌های عملکرد از توزیع نرمال پیروی می‌کنند.

جدول ۴: نتایج آزمون گشت‌ها

عملکرد	
۱۹۵۹.۵۰	مقدار آزمون
۱۰	موارد > مقدار آزمون
۱۰	مقادیر <= مقدار آزمون
۲۰	تعداد کل
۱۱	تعداد گشت‌ها
...	Z
۱.۰۰۰	معناداری

**هماهنگی:** محور اصلی در این پژوهش مفهوم هماهنگی استراتژیک است. بدین منظور هماهنگی در دو سطح بیرونی و درونی سیستم منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته است. در هماهنگی بیرونی، هماهنگی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان (بیرونی عمودی) و ساختار (بیرونی افقی) بررسی شده است. علاوه بر این در هماهنگی بیرونی کل، هماهنگی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان و ساختار سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. به عبارت دیگر، هماهنگی بیرونی کل ترکیبی از هماهنگی بیرونی عمودی و افقی است. در هماهنگی درونی، هماهنگی استراتژی منابع انسانی با استراتژی‌های ۴ زیر سیستم در نظر گرفته شده برای آن (درونی عمودی) و هماهنگی در میان خود زیر سیستم‌های منابع

انسانی (درونی افقی) بررسی شده است. همانند هماهنگی بیرونی کل، هماهنگی درونی کل نیز ترکیبی از هماهنگی درونی عمودی و افقی است. در این قسمت جداول فراوانی هماهنگی بیرونی و درونی و انواع آن‌ها ارایه شده است.

جدول ۵: فراوانی و درصد فراوانی گونه‌های هماهنگی بیرونی عمودی

فراوانی	درصد فراوانی	
۱۹	۹۵۰/	ناهماهنگ
۱	۰۵۰/	هماهنگ
۲۰	۱۰۰۰/	کل

جدول ۶: فراوانی و درصد فراوانی گونه‌های هماهنگی بیرونی افقی

فراوانی	درصد فراوانی	
۱۸	۹۰۰/	ناهماهنگ
۲	۱۰۰/	هماهنگ
۲۰	۱۰۰۰/	کل

جدول ۷: فراوانی و درصد فراوانی گونه‌های هماهنگی بیرونی کل

فراوانی	درصد فراوانی	
۱۷	۸۵۰/	ناهماهنگ
۳	۱۵۰/	هماهنگ
۲۰	۰/۱۰۰	کل

جدول ۸: فراوانی و درصد فراوانی گونه‌های هماهنگی درونی عمودی

درصد فراوانی	فراوانی	
۱۰۰/	۲	هماهنگ ضعیف
۷۰۰/	۱۴	هماهنگ متوسط
۲۰۰/	۴	هماهنگ قوی
۰/۱۰۰	۲۰	کل

جدول ۹: فراوانی و درصد فراوانی گونه‌های هماهنگی درونی افقی

درصد فراوانی	فراوانی	
۱۵۰/	۳	هماهنگ ضعیف
۰/۶۵	۱۳	هماهنگ متوسط
۲۰۰/	۴	هماهنگ قوی
۰/۱۰۰	۲۰	کل

جدول ۱۰: فراوانی و درصد فراوانی گونه‌های هماهنگی درونی کل

درصد فراوانی	فراوانی	
۱۰۰/	۲	هماهنگ ضعیف
۴۰۰/	۹	هماهنگ متوسط
۴۵۰/	۹	هماهنگ قوی
۰/۱۰۰	۲۰	کل

## فرضیات پژوهش

فرضیه اول: هماهنگی استراتژیک بین گونه‌های استراتژی منابع انسانی و استراتژی

سازمان، براساس نقاط مرجع استراتژیک (کنترل زیاد/توجه به داخل، کنترل زیاد/توجه به خارج، کنترل کم/توجه به داخل، کنترل کم/توجه به خارج) با تأکید بر هماهنگی ساختار موجب افزایش عملکرد شرکت‌های دارویی می‌شود (هماهنگی بیرونی).

**فرضیه دوم:** هماهنگی استراتژیک بین گونه‌های استراتژی منابع انسانی و گونه‌های استراتژی‌های زیر سیستم‌های آن، براساس نقاط مرجع استراتژیک (کنترل زیاد/توجه به داخل، کنترل زیاد/توجه به خارج، کنترل کم/توجه به داخل، کنترل کم/توجه به خارج) با تأکید بر هماهنگی ساختار موجب افزایش عملکرد شرکت‌های دارویی می‌شود (هماهنگی درونی).

هماهنگی بیرونی (فرضیه اول) و هماهنگی درونی (فرضیه دوم) به طور همزمان بر متغیر وابسته (عملکرد) تاثیرگذار هستند. به همین دلیل لازم است اثر این عوامل را به طور همزمان روی متغیر وابسته بررسی کنیم. در نتیجه از تحلیل واریانس چندراهه استفاده می‌شود. بدین منظور فرضیات رابه صورت زیر مطرح می‌کنیم:

عملکرد شرکت‌های دارویی در حالتی که هماهنگی بیرونی بین عناصر استراتژی‌های آن‌ها وجود دارد، نسبت به حالتی که هماهنگی بین عناصر استراتژی‌های مذکور وجود ندارد، متفاوت است. می‌توان فرض صفر و فرض مقابل را به صورت زیر تعریف کرد:

$$H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$$

$$\mu_1 - \mu_2 \neq 0: H_1$$

$\mu_1$ : میانگین عملکرد شرکت‌های دارویی زمانی که هماهنگی بیرونی بین عناصر

استراتژی‌ها وجود ندارد.

$\mu_2$ : میانگین عملکرد شرکت‌های دارویی زمانی که هماهنگی بیرونی بین عناصر

استراتژی‌ها وجود دارد.

عملکرد شرکت‌های دارویی در حالتی که هماهنگی درونی بین عناصر استراتژی‌های آن -

ها بیش تر است، نسبت به حالتی که هماهنگی بین عناصر استراتژی‌های مذکور متوسط یا

کم تر است، متفاوت است. می‌توان فرض صفر و فرض مقابل را به صورت زیر تعریف کرد:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

$H_1$ : حداقل بین میانگین یکی از زوج میانگین‌ها تفاوت وجود دارد.

$\mu_1$ : میانگین عملکرد شرکت‌های دارویی زمانی که هماهنگی درونی کمی بین

عناصر استراتژی‌ها وجود دارد.

۱۱۲: میانگین عملکرد شرکت‌های دارویی زمانی که هماهنگی درونی متوسطی بین عناصر استراتژی‌ها وجود دارد.

۱۱۳: میانگین عملکرد شرکت‌های دارویی زمانی که هماهنگی درونی زیادی بین عناصر استراتژی‌ها وجود دارد.

در جدول ۱۱ نتایج آمار توصیفی شاخص‌های هماهنگی بیرونی و درونی ارائه شده است. بر اساس این اطلاعات میانگین عملکرد شرکت‌های دارویی زمانی که هماهنگی درونی متوسط باشد بیش تر است. هم‌چنین زمانی که هماهنگی بیرونی وجود نداشته باشد میانگین عملکرد شرکت‌های دارویی بیش تر است.

جدول ۱۱: آمار توصیفی مربوط به شاخص‌های هماهنگی بیرونی و درونی

انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	شدت	هماهنگی
۵۳/۷۴	۱۲۲۴/۰	۲	هماهنگ ضعیف	درونی
۱۰۴۳/۶	۲۳۰۵/۱	۹	هماهنگ متوسط	
۶۲۲/۲	۱۹۲۸/۰	۹	هماهنگ قوی	
۸۸۸/۵	۲۰۰۹/۸	۳	هماهنگ	بیرونی
۷۸۱/۶	۲۱۲۶/۰	۱۷	ناهماهنگ	

قبل از انجام برخی از آزمون‌های آماری نیاز است که فرض وجود همگونی واریانس آزمون شود. برای بررسی فرضیات این پژوهش نیز این آزمون لازم است. برای این منظور از آزمون معروف لون استفاده می‌شود. نتایج حاصل از این آزمون در جدول ۱۲ آورده شده است. با توجه به این که معناداری از ۰/۰۵ بزرگ تر است، فرض همگونی واریانس‌ها در بررسی اثر هماهنگی‌های درونی و بیرونی کل بر عملکرد پذیرفته می‌شود. بنابراین فرضیات لازم برای استفاده از آزمون آنالیز واریانس برقرار است.

جدول ۱۲: آزمون همگونی واریانس در بررسی اثر هماهنگی‌های کل بر عملکرد

معناداری	درجه آزادی ۲	درجه آزادی ۱	F آماره
۱۵۱۰/۰	۱۸	۱	۲/۳۵

جدول شماره ۱۳ نتایج حاصل از آزمون آنالیز واریانس چندراهه را در بررسی اثر هماهنگی‌های درونی و بیرونی کل بر عملکرد شرکت‌های دارویی نشان می‌دهد.

جدول ۱۳: آزمون آنالیز واریانس چندراهه در بررسی اثر هماهنگی‌های کل بر عملکرد

منبع	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F آماره	معناداری
مدل اصلاح شده	۲۰۹۳۱۸۱/۳	۳	۶۹۷۷۲۷/۱	۰/۹۵	۴۴۰/۱
مقدار ثابت	۲۴۱۷۴۸۱۴/۴	۱	۲۴۱۷۴۸۱۴/۴	۳۲/۸	۰/۰۰۰
هماهنگی بیرونی کل	۱۹۲۴۳/۹	۱	۱۹۲۴۳/۹	۰/۰۲۶	۸۷۴۰/۱
هماهنگی درونی کل	۱۰۲۹۳۹۹/۴	۲	۲۰۵۸۷۹۸/۸	۱/۳۹	۲۷۶۰/۱
خطا	۱۱۷۹۳۹۹۲/۹	۱۶	۷۳۷۱۲۴/۶		
کل	۹۶۰۸۶۰۸۰	۲۰			
کل اصلاح شده	۱۳۸۸۷۱۷۴/۲۰	۱۹			

با توجه به جدول ۱۳ تفسیر نتایج به شرح زیر است:

سطح معناداری مدل اصلاح شده بیش‌تر از ۰/۰۵ است که یعنی مدل ناکافی است و عوامل دیگری ممکن است بر عملکرد موثر باشد.

هماهنگی بیرونی (با آماره F به اندازه ۰/۰۲۶ و معناداری ۰/۸۷۴) بر عملکرد شرکت‌های دارویی موثر نیست. یعنی بین میانگین عملکرد شرکت‌ها هماهنگی بیرونی و غیر هماهنگی بیرونی تفاوت معناداری وجود ندارد.

هماهنگی درونی (با آماره F به اندازه ۱/۳۹ و معناداری ۰/۲۷۶) بر عملکرد شرکت‌های دارویی موثر نیست. یعنی بین میانگین عملکرد شرکت‌ها در سطوح مختلف هماهنگی درونی تفاوت معناداری وجود ندارد.

با توجه به آنچه گفته شد هماهنگی بیرونی کل و هماهنگی درونی کل بر میانگین عملکرد شرکت‌های دارویی موثر نیست.



## منابع و مأخذ

۱. آذر، عادل؛ مومنی، منصور (۱۳۷۷)، *آمار و کاربرد آن در مدیریت*، جلد دوم، تهران، انتشارات سمت.
۲. آرمان پور، رضا (۱۳۸۳)، *تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از رویکرد QFD در سازمان حمل و نقل و پیانه‌های کشور*، پایان نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده، دانشگاه علامه طباطبایی.
۳. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)*، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، چاپ دوم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. اسکات، ریچارد (۱۳۸۲)، *سازمان‌ها: سیستم‌های حقوقی، حقیقی و باز*، ترجمه محمد رضا بهرنگی، چاپ دوم، تهران، انتشارات کمال تربیت.
۵. اسکافی، امیررضا (۱۳۸۴)، *سازمان مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک (بررسی اثر هماهنگی راهبردی عناصر سازمانی بر عملکرد سازمان)*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده دانشگاه علامه طباطبایی.
۶. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵)، *درس مبانی فلسفی تئوری‌های سازمان و مدیریت*، [جزوه]، دانشگاه علامه طباطبایی.
۷. \_\_\_\_\_ (۱۳۷۱)، *هماهنگی: معیار صحت*، فصل‌نامه مطالعات مدیریت، نشریه دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی، دوره دوم، شماره ۷ و ۸.
۸. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۵)، *طراحی ساختار سازمانی*، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۲)، *مدیریت استراتژیک*، [جزوه]، دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۰. اعرابی، سید محمد؛ رضوانی، حمیدرضا (۱۳۸۶)، *رابطه هماهنگی استراتژیک سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی: پژوهشی درباره شرکت‌های دارویی ایران*، فصل‌نامه علوم مدیریت ایران، شماره ۵۰، صفحات ۷۹-۷۱.
۱۱. باستان، مصطفی (۱۳۸۴)، *عوامل ضروری در تدوین استراتژی سامانه پاداش برای شرکت توربین سازی ایران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده دانشگاه علامه طباطبایی.

۱۲. بازرگان، عباس و دیگران (۱۳۷۸)، *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، چاپ دوم، تهران، انتشارات آگاه.
۱۳. بامبرگر، پیتر و مشولم، لن (۱۳۸۱)، *استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجراء، آثار)*، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۴. بورل، گیسون؛ مورگان، گارت (۱۳۸۳)، *نظریه‌های کلان جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان: عناصر جامعه‌شناختی حیات سازمانی*، ترجمه محمدتقی نوروزی، چاپ اول، تهران، انتشارات سمت.
۱۵. پیرمرد، حمیدرضا (۱۳۸۴)، *استراتژی‌های رهبری متخصصین در بخش تحقیق و توسعه (مطالعه موردی: پژوهشگاه نیرو)*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۶. رایبیز، استیفن پی (۱۳۷۶)، *تئوری سازمان، (ساختار، طراحی، کاربردها)*، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ اول، تهران، انتشارات صفار.
۱۷. رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۴)، *راهبردهای مدیریت*، چاپ اول، تهران، انتشارات فن و هنر.
۱۸. \_\_\_\_\_ (۱۳۷۷)، *تئوری‌های سازمان و مدیریت - از نوین‌گرایی تا پسانوین‌گرایی*، تهران، مؤسسه انتشارات فن و هنر.
۱۹. رضاییان، علی (۱۳۸۷)، *مبانی سازمان و مدیریت*، چاپ دوازدهم، تهران، انتشارات سمت.
۲۰. رضوانی، حمیدرضا (۱۳۸۶)، *اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی بر عملکرد سازمانی*، پایان‌نامه دکتری منتشر نشده دانشگاه علامه طباطبایی
۲۱. صادقی، داوود (۱۳۸۷)، *مدلی برای گونه‌یابی موضوعات تغییر استراتژیک در شرکت‌های هواپیمایی برتر*، پایان‌نامه دکتری منتشر نشده دانشگاه علامه طباطبایی.
۲۲. کلارک، استیو (۱۳۸۲)، *مدیریت استراتژیک اطلاعاتی: رهیافتی جامع*، ترجمه سید

- محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ اول، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲۳. محمد پور، احمد (۱۳۸۹)، *فراروش: بنیان‌های فلسفی و عملی روش تحقیق ترکیبی در علوم اجتماعی و رفتاری*، چاپ اول، تهران، نشر جامعه‌شناسان.
۲۴. مورعی، هادی (۱۳۸۲)، *تدوین استراتژی برای شرکت مدیریت پژوهش‌های نیروگاهی ایران (مپنا)*، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی.
۲۵. واکر، اورویل سی؛ بوید هارپر دابلیو؛ مالینز، جان؛ لرش، ژان کلود (۱۳۸۳)، *استراتژی بازاریابی: با رویکردی تصمیم محور*، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، چاپ اول، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲۶. هال، ریچارد اچ (۱۳۸۱)، *سازمان: ساختار، فرآیند و راه‌آورها*، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، چاپ دوم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲۷. هانگر، جی دیوید؛ ویلن، توماس ال. (۱۳۸۴)، *مبانی مدیریت استراتژیک*، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، چاپ دوم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
28. Bamberger, Peter, Figenbaum. Avi, (1996), *The role of strategic reference point in explaining the nature and consequences of human resource strategy*, Academy of management Review, V (21), N (4), pp: 926-928.
29. Bamberger, Peter, Meshowlem, Lian (2000), *Human resource strategy: Formulation, Implementation, and Impact*, London, Sage Publications, Inc.
30. Chandler, A., (1962), *Strategy and structure*, MIT Press, Cambridge, MA.
31. Fiegenbaum, A., Hart, S., Schendel, D., (1996), *Strategic reference point theory*, Strategic Management Journal, V(17), I(3), pp: 219-235.
32. Fombrun, Charles et al. (1984), *Strategic Human Resource Management*. John Wiley & son's, p: 35.
33. Fouraker, L. E and Stopford, John. m. (1968), *Organizational Structure and Multinational Strategy*, Administrative Science Quarterly. vol 13, No 1.
34. Hunger, J. D., Wheelen, T. L., (2001), *Essentials of strategic management*, Upper Saddle River N. J., Prentice Hall, 2th ed.
35. Scott, W. R., (1998), *Organization: Rational, natural, and open systems*, Upper Saddle River N. J., Prentice-Hall, 4th ed.
36. Walker, O. C., Boyd, H. w., Mullins, j., (2001), *Marketing Strategy: A decision focused approach*, New York, McGraw-Hill, Inc., 4th ed.
37. Walker, O. C., Ruckert, R.W., (1987), *Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical Review and conceptual framework*, journal of Marketing, v(51), pp: 15-33.