

## **Designing the pattern of alignment of organizational elements with the strategies of the organization and its relationship with performance**

Faride Defaei<sup>1\*</sup>, Seyed Mohammad Aarabi<sup>2</sup>, Saheb Badrei<sup>3</sup>

Received date: 2023/06/11 Acceptance date: 2023/08/31

### **Abstract**

The main goal of the current research is to design a model of alignment of human resources strategies, organizational structure and culture with organizational strategies and its effect on the performance of schools covered by Allameh Tabatabai educational and cultural complex. Based on the theory of strategic reference points, this research presents a model for coordination between the organization's strategy and the level strategy of human resources and the elements of the organization. Two reference points of low or intense control and internal or external attention were considered as reference points. Based on the strategic reference points (SRP), human resource strategies, structure, culture and organizational strategies were determined and then the relationship between the various types of these strategies and organizational elements was investigated. To measure the performance of the schools covered by the Allameh Tabatabai complex 4 organizational performance criteria of balanced scorecard model (BSC) was used. The statistical population in this research includes managers, employees and teachers of Allameh Tabatabai complex, which are about 400 people. The type is correlation and the unit of analysis is the school. The field data collection method of this research is a questionnaire. The collected data was analyzed with spss and PLS software. The obtained data and their interpretation show that in Allameh complex Tabatabai, the dominant type of competitive organization strategy, the dominant type of human resource strategy, the secondary strategy, the dominant type of mechanical organizational structure, and the dominant type of organizational culture is mission culture. There is an alignment between the organization's strategies and other studied elements. The performance of those schools that are between Organization strategies and organizational elements are more aligned, their performance is also higher.

**Keywords:** alignment, strategy; Human resources strategy, organizational culture, organizational structure

---

<sup>1</sup> . PhD student, Management, Rasht Branch, Industrial Management Organization, Rasht, Iran (Corresponding author)  
.email: defaei@gmail.com

<sup>2</sup> . Professor, Department of Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran email: sm.aarabi@gmail.com

<sup>3</sup> . Assistant Professor, Management Department, Industrial Management Organization, Rasht, Iran email: s@yahoo.com

## طراحی الگوی همترازی عناصر سازمانی با استراتژی های سازمان و رابطه آن با عملکرد

فریده دفاعی<sup>۱</sup>، سیدمحمد اعرابی<sup>۲</sup>، صاحب بدری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۹

### چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی الگوی همترازی استراتژی های منابع انسانی، ساختار و فرهنگ سازمانی با استراتژی های سازمان و تأثیر آن بر عملکرد مدارس تحت پوشش مجتمع آموزشی و فرهنگی علامه طباطبایی است. این پژوهش بر مبنای نظریه نقاط مرجع استراتژیک الگویی را جهت هماهنگی بین استراتژی سازمان و استراتژی سطح منابع انسانی و عناصر سازمان ارائه می دهد. دو نقطه مرجع میزان کنترل کم یا شدید و کانون توجه داخلی یا خارجی به عنوان نقاط مرجع در نظر گرفته شدند. بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک (SRP)، استراتژی های منابع انسانی، ساختار، فرهنگ و استراتژی های سازمان تعیین شدند و سپس رابطه بین گونه های مختلف استراتژی های مذکور و عناصر سازمان مورد بررسی قرار گرفت. برای سنجش عملکرد مدارس تحت پوشش مجتمع علامه طباطبایی از ۴ معیار عملکرد سازمانی مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) استفاده شد. جامعه آماری در این پژوهش شامل مدیران و کارکنان و معلمان مجتمع علامه طباطبایی که حدود ۴۰۰ نفر هستند. نوع تحقیق بر اساس هدف، توسعه ای و روش آن براساس نحوه گردآوری داده ها، توصیفی و از نوع همبستگی است و واحد تحلیل مدرسه می باشد. روش گردآوری داده های میدانی این پژوهش، پرسشنامه است. اطلاعات جمع آوری شده با نرم افزار SPSS و PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. اطلاعات به دست آمده و تفسیر آنها نشان می دهد که در مجتمع علامه طباطبایی، گونه غالب استراتژی سازمان رقابتی، گونه غالب استراتژی منابع انسانی استراتژی ثانویه، گونه غالب ساختار سازمانی مکانیکی و گونه غالب فرهنگ سازمانی فرهنگ ماموریتی است. بین استراتژی های سازمان و سایر عناصر مورد مطالعه همترازی وجود دارد. عملکرد آن دسته از مدارس که بین استراتژی های سازمان و عناصر سازمانی همترازی بیشتری دارند، عملکرد آنها نیز بیشتر است.

**کلیدواژه ها:** نقاط مرجع استراتژی؛ همترازی استراتژی؛ استراتژی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی

### مقدمه

دورویکرد عمده برای مدیریت راهبردی منابع انسانی وجود دارد. رویکرد جهانی یا جهانشمول؛ در این رویکرد سازمان ها با زمینه های فرهنگی، ارزشی، سیاسی، اجتماعی که در حوزه های مختلف صنعت و اقتصاد

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، مدیریت، واحد رشت، سازمان مدیریت صنعتی، رشت، ایران ایمیل: defaei@gmail.com

<sup>۲</sup> استاد، گروه مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران ایمیل: sm.aarabi@gmail.com

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت، سازمان مدیریت صنعتی، رشت، ایران ایمیل: s@yahoo.com

فعالیت دارند، کارکردهای معینی به عنوان موارد لازم الاجرا منابع انسانی اتخاذ می کنند تا از این طریق مشروعیت خود را نشان دهند.

رویکرد دوم، رویکرد بهترین تناسب<sup>۱</sup> است (گانون، روپر و دوهرتی، ۲۰۱۵). مفهوم تناسب یا هم راستایی در این رویکرد بسیار حائز اهمیت است. در این مفهوم، هر یک از کارکردهای منابع انسانی نظیر استخدام، آموزش، مدیریت عملکرد و جبران خدمات، زمانی از هم راستایی و تناسب برخوردار است که با راهبردهای سازمان هم راستا بوده (هم راستایی عمودی) و نسبت به سایر کارکردهای منابع انسانی نیز از جایگاه مناسب و مرتبگی برخوردار باشد (هم راستایی افقی). این رویکرد با شرایط سازمان های عصر جدید انطباق بیشتری دارد. گرچه بخشی از ادبیات، رویکرد جهان شمول را در حوزه منابع انسانی تجویز می کند، اما به سرعت رویکرد اقتضایی با این نگاه که راهبردهای مدیریت منابع انسانی باید با اقتضات سازمانی طراحی و برای هر سازمانی ویژگی منحصر به فرد بگیرد، جایگاه درخوری یافته است. در نتیجه، سازمانها نیاز دارند که میان راهبردهای منابع انسانی و ملزومات راهبردی خود همسویی ایجاد کنند (خلیلی شورینی و همکاران، ۱۳۹۵).

در رویکرد بهترین تناسب مهمترین موضوع هماهنگی و تناسب بین عنصر منابع انسانی با سایر عناصر سازمان می باشد. به ویژه هماهنگی بین عناصر فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، استراتژی های منابع انسانی و استراتژی های سازمان موجب می شود که برنامه های استراتژی در اجرا اثربخش شود. در مدیریت استراتژیک منابع انسانی نیاز است تا استراتژیهای ساختاری، فرهنگ سازمانی و استراتژیهای منابع انسانی به دلیل روابطی که با هم دارند یکجا دیده شوند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶). این یکجایی دیدن بخاطر ایجاد حس هدفمندی و جهت دار بودن در محیطهای اغلب پرتلاطم امروزی است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنان از راه طراحی و اجرای برنامه ها و سیاست های منسجم و عملی منابع انسانی تامین شود.

## بیان مساله

هم راستایی عبارت است از تعدیل یک شی در رابطه با شی دیگر. مساله اصلی مدیریت ارشد یک موسسه، ایجاد همسویی بین سطوح استراتژی با محیط سازمان و هماهنگی در میان اجزای مختلف سازمان است. بررسی ها و مطالعاتی که در خصوص شرکت های موفق انجام شده است نشان می دهد که همترازی به عنوان یک اصل و محور تعیین کننده در سازمان مورد توجه بوده است (نایب زاده و همکاران، ۱۳۹۳). با توجه به افزایش روزافزون رقابت میان موسسات و شرکت ها و در راستای توجه به تغییر و تحول سازمانی، هر شرکتی به دنبال آن است که عملکرد مؤثرتری داشته باشد، عملکرد شرکت یکی از مهمترین سازه های مورد بحث در پژوهش های مدیریت است و بدون شک مهمترین معیار سنجش موفقیت در شرکت های

---

<sup>1</sup> Best fit

تجاری به حساب می آید؛ زیرا که بسیاری از وظایف مدیریت بر اساس آن شکل می گیرد و موفقیت شرکت ها را می توان در آیین عملکردشان مشاهده نمود، بر این اساس، همواره در اکثر موسسات جهان، مدیران و رهبران سازمانی در پی ارتقا و بهبود عملکرد شرکت های خویش می باشند (آهی و همکاران<sup>1</sup>، ۲۰۲۱). امروزه با توجه به تغییرات مداوم محیطی، بقای سازمان ها به اشکال مختلفی تهدید می شود. سازمان ها برای ادامه حیات خود نیازمند گزینش استراتژی مناسب جهت حداکثر سازی بهره برداری از فرصت های محیطی با توجه به نقاط قوت و ضعف خود هستند. بدین ترتیب سازمان ها با انتخاب بهترین استراتژی گامی در جهت بهبود عملکرد خود برمی دارند. استراتژی های مختلف سازمان، در جهت واکنش مناسب نسبت به عوامل محیطی اتخاذ می شوند و تناسب آنها با میزان تغییرات محیطی موضوع حیاتی برای سازمان است (وقفی و نیلوفری، ۱۴۰۰). بررسی ها و مطالعاتی که در خصوص شرکت های موفق انجام شده است نشان می دهد که همترازی به عنوان یک اصل و محور تعیین کننده در سازمان مورد توجه بوده است ( نایب زاده، سالاری، ۱۳۹۳).

مساله اصلی این پژوهش هماهنگی بین عناصر سازمان ( ساختار سازمان، فرهنگ سازمان و ... ) و استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های اصلی سازمان می باشد. واقعیت این است که در وضع موجود بین قسمت های مختلف مجتمع آموزشی و فرهنگی علامه طباطبایی عدم هماهنگی مشاهده می شود. به ویژه احتمال عدم هماهنگی بین ساختار و استراتژی های سازمان، بین فرهنگ سازمانی و استراتژی های سازمان، همچنین بین استراتژی های منابع انسانی و استراتژی های سازمان وجود دارد. در این پژوهش محقق در نظر دارد بررسی نماید براساس نقاط مرجع استراتژی، بین عناصر ساختار، فرهنگ سازمانی، استراتژی های منابع انسانی و استراتژی های مجتمع آموزشی و فرهنگی طباطبایی چه میزان هماهنگی وجود دارد؟ عملکرد واحدهای زیرمجموعه این مجتمع چگونه است؟ آیا وجود و یا عدم وجود هماهنگی استراتژیک بر عملکرد مدارس و واحدهای زیر مجموعه مجتمع علامه طباطبایی تاثیر دارد؟ سرانجام الگوی موثر همسویی بین عناصر سازمان و استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های مجتمع آموزشی و فرهنگی علامه طباطبایی بر اساس مدل نقاط مرجع استراتژیک (SRP) ارایه شود.

## ضرورت پژوهش

ایجاد یک الگوی هماهنگی بین ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و استراتژی منابع انسانی با استراتژی های سازمان آن و معرفی مدلی هماهنگ برای انتخاب این استراتژی ها می تواند نقش تعیین کننده ای در افزایش ارزش مجتمع آموزشی طباطبایی داشته باشند و به صورت یک راهنمای عمل برای مدیران مجتمع درآید. خلاصه اهمیت کاربردی آن به شرح ذیل است:

---

<sup>1</sup> Ahi et al.

- به مدیران مجتمع آموزشی طباطبایی این امکان را می‌دهد که درجه همترازی راهبردهای اصلی سازمانی خود را با دیگر عناصر سازمانی موردسنجش قرار دهند.

- یافته‌های این پژوهش اقدامات اصلاحی در راهبردهای اصلی و عناصر سازمانی را مشخص می‌کند.

- اجرای این پژوهش کمک می‌نماید از طریق نقاط مرجع استراتژیک و تدوین یک الگوی مناسب که دربرگیرنده هماهنگی و همسویی ساختار و فرهنگ سازمانی و راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای سازمان مجتمع آموزشی و فرهنگی علامه طباطبایی با استراتژی‌های بالادستی سازمان آموزشی کشور و آرایه تصویری یکپارچه و جامع آموزش و پرورش رادرمسیرتحقق چشم‌اندازهای نظام آموزشی کشور یاری دهد.

- نظریه‌ی نقاط مرجع راهبردی یکی از روشهای نوین تدوین راهبرد منابع انسانی است که منجر به یکپارچگی راهبرد های منابع انسانی شده و از انسجام درونی و سازگاری بالایی برخوردار می‌شود و برای کارآمدی سازمان بسیار مفید است.

**هدف اصلی:** آرایه الگوی موثر همسویی بین عناصر سازمان و استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان در ارتقای عملکرد مدارس تحت پوشش مجتمع آموزشی و فرهنگی علامه طباطبایی؛

### سوالات پژوهش

- ۱- عملکرد مدارس تحت پوشش مجتمع آموزشی علامه طباطبایی، در چه سطحی است؟
- ۲- گونه‌های غالب استراتژی‌های منابع انسانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های سازمانی مجتمع علامه طباطبایی چیست؟
- ۳- همترازی عناصر سازمانی، استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمانی مجتمع علامه طباطبایی باتوجه به نقاط مرجع کنترل و محیط در چه سطحی است؟
- ۴- آیا همترازی عناصر و استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمانی بر عملکرد مدارس تحت پوشش مجتمع آموزشی و فرهنگی علامه طباطبایی تاثیر دارد؟
- ۵- مجتمع علامه طباطبایی از چه الگوی همترازی تاثیر عناصر راهبردی بر افزایش عملکرد مدارس تحت پوشش خود پیروی می‌کند؟

### مبانی نظری پژوهش

**استراتژی،** نگهداری و حفظ موقعیت مزیتی سازمان از طریق سرمایه‌گذاری در نقاط قوت و به حداقل رساندن نقاط ضعف یک سازمان است. برای انجام این امر یک سازمان باید فرصت‌ها و تهدیدهایی را که از محیط داخلی و خارجی ناشی می‌شود را شناسایی کند (شهرابی فراهانی، ۱۳۹۹). مفهوم همترازی که اغلب در قلمرو مدیریت استراتژیک بکار رفته است، در جستجوی این است که چگونه یک سازمان بایستی استراتژی خود را با ساختار، تکنولوژی، شرایط بازار و عوامل محیطی گوناگون متناسب سازد. چیدمان صحیح بین استراتژی و عوامل اقتضایی مربوط باعث ارتقا عملکرد شرکت می‌شود. اگر عوامل اقتضایی مرتبط، با استراتژی در تناسب نباشد سازمان نمی‌تواند منابع موجود را در جهت برنامه‌ریزی شده سازماندهی کند و

به این ترتیب عملکرد سازمان آسیب می بیند. چون استراتژی های وظیفه ای گوناگونی با همدیگر در تعامل هستند، سازمان باید یک وضعیت هماهنگی بین عوامل اقتضایی مربوطه برقرار کند تا رسیدن به اهداف استراتژیک را تسهیل کند (دیواندری و همکاران، ۱۳۹۳).

موفقیت سازمان در تحقق اهدافش، مستلزم هماهنگ ساختن فعالیت های مذکور است. در واقع بدون هماهنگی، احتمال بروز تأخیر و اتلاف وقت در انجام فعالیت ها، پروژه ها و برنامه ها افزایش می یابد و ممکن است سازمان با ناکامی مواجه شود. لذا اگرچه تدوین استراتژی برای پیشبرد اهداف یک سازمان ضروری است، اما آنچه مهمتر به نظر می رسد وجود هماهنگی بین عناصر سازمان و نیز استراتژی های مختلف آن می باشد. اکنون سوال اصلی این است که چگونه می توان هماهنگی های استراتژیک را در سازمان برقرار نمود؟ تحقیقات بنیادی و کاربردی برای پاسخگویی به این سوال حوزه جدید و نوپایی شامل مفاهیم، تئوری و الگوهای مدیریت استراتژیک را بوجود آورده است.

**تمام نظریه های سازمان بر فلسفه ای از علم و نظریه ای از جامعه مبتنی است**» و بدین ترتیب دو دسته پیش فرض فلسفی را به عنوان نقاط مرجع معرفی می کنند که عبارتند از: ۱- پیش فرض هایی در رابطه با ماهیت علوم اجتماعی (که **بُعد ذهنی / عینی** حاصل می شود) ۲- پیش فرض هایی در رابطه با ماهیت جامعه (که **بُعد نظم دهی / تغییر بنیادی** حاصل می شود) (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۶).

اسکات (۱۹۸۱) سه دیدگاه درباره الگوهای نظری سازمان ها مطرح می کند که عبارتند از: **دیدگاه عقلایی، دیدگاه طبیعی، دیدگاه سیستم های باز**. سپس سه دیدگاه مذکور را در یکدیگر تلفیق می کند و یک چارچوب جامع برای دسته بندی نظریه های سازمان و مدیریت ارائه می کند. دو نقطه مرجعی که وی معرفی می کند عبارتند از: ۱- نوع سازمان (عقلایی / طبیعی) و ۲- نوع سیستم (باز / بسته).

ریچارد هال (۲۰۰۱) بیان می کند که دانشمندان، نظریه پردازان و کارشناسانی که بر روی سازمان تحقیق و بررسی کرده اند، آگاهانه یا ناآگاهانه، کار خود را با موضوع اثربخشی آن آغاز نموده اند. مفهوم اثربخش بودن سازمان یک مفهوم نسبی است. به عبارت دیگر این که بگوییم یک سازمان اثربخش است یا خیر، بستگی دارد به توجه سازمان و ارزش های حاکم بر سازمان درباره هدف ها، چارچوب زمانی، ابواب جمعی و عوامل محیطی. حال برای اینکه بتواند نشان دهد که هر یک از سازمان ها از چه الگوی اثربخشی استفاده می کنند از دو نقطه مرجع استفاده نموده است که عبارتند از:

۱- کانون توجه سازمان (محیط داخل / خارج) و ۲- میزان کنترل (شدید / کم).

براساس نتایج به دست آمده از تحقیقات قبلی می توان نتیجه گرفت که سه دیدگاه گفته شده در میانی فلسفی و منطقی تئوری های مدیریت (اسکات، بورل و مورگان، و هال) مترادف یکدیگر هستند و نقاط مرجع مورد استفاده آنها بر یکدیگر تطابق دارند. برای گونه شناسی الگوهای هر یک از سیستم ها و زیر سیستم

های سازمان، باید از بین نقاط مرجع گفته شده، «نقاط مرجع اعلام» را انتخاب نمود و سپس اقدام به گونه شناسی نمود. این موضوع در خصوص گونه شناسی استراتژی های مختلف در هر یک از سطوح استراتژی از جمله استراتژی تحقیق و توسعه نیز صادق است (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۶).

در پژوهش حاضر برای یافتن نقاط مرجع استراتژیک ساختار و فرهنگ سازمانی و نیز گونه شناسی استراتژی های منابع انسانی و استراتژی های اصلی مجتمع علامه طباطبایی از نقاط مرجع بر اساس دیدگاه ریچارد اچ. هال یعنی دو بعد میزان توجه (داخل / خارج) و میزان کنترل (کم / شدید) استفاده شده است. الگوی اقتصادی هال بنام الگوی اثر بخشی براساس دو بعد تمرکز و میزان توجه به درون و یا خارج سازمان مطرح نمود. ابعاد این الگو به شرح زیر است:

**کانون توجه (داخلی - خارجی):** کانون توجه نخستین بعد ارزش سازمانی است. اگر مدیر به مسائل درون سازمان متمرکز شود، او به مسئله رفاه، بهبود و کارآیی کارکنان توجه می نماید و اگر به مسائل بیرون متمرکز شود در واقع خود سازمان را از نظر محیط مورد توجه قرار داده است.

**میزان کنترل (کم - شدید):** دومین بعد ارزش به ساختار سازمان مربوط می شود، یعنی اینکه "ثبات و پایداری" که با انعطاف پذیری مغایرت دارد، مورد توجه قرار می گیرد یا خیر. توجه کردن به ثبات و پایداری نشان دهنده ارزشی است که مدیریت سازمان به پدیده اعمال کنترل از بالا و حفظ وضعیت موجود می دهد و انعطاف پذیری (کنترل کم) نمایانگر ارزشی است که مدیریت به سازگاری با محیط و پذیرش تغییرات می دهد.

حال با استفاده از دسته بندی های فوق و با عنایت به معیارهای موجود در مدل های مطروحه، هر یک از عناصر سازمانی تصویر می شود. در واقع در این مرحله، چهار ماتریس (یک ماتریس به ازای هر عنصر سازمانی) به صورت ذیل حاصل می شود:

**الف) استراتژی:** استراتژی ها را با استفاده از دسته بندی اسنو و مایلز، به چهار دسته تقسیم می کنیم: استراتژی های آینده نگر، تدافعی، تحلیلگر و واکنشی (دفت ۱۳۹۶). برای گونه شناسی استراتژی های سطح سازمان می بایست آنها را در یک ماتریس دو در دو جانمایی نمود. محورهای این ماتریس نشان دهنده دو بعد داخلی (توان مالی و وضعیت رقابتی) و دو بعد خارجی (ثبات محیط و قدرت صنعت) می باشد. برای تعیین وضعیت کلی سازمان (از نظر استراتژیک) این چهار عامل دارای بالاترین اهمیت می باشند.

SRPs	کم	توجه به محیط	زیاد
------	----	--------------	------

کم	تحلیلگر	آینده نگر
کنترل	تدافعی	واکنشی
زیاد		

شکل (۱) مدل گونه های استراتژی سازمانی (دفت، ۱۳۹۶)

استراتژی آینده نگر، به این معنی است که سازمان با استفاده از منابع جدید در تلاش باشد تا به فعالیت های خود در جهت تحقق چشم انداز تنوع بخشد. همچنین این استراتژی به حفظ موقعیت فناورانه ی پیشرو و مبتکرانه در گستره ی محصولات، پیشگام بودن و پذیرش ریسک در ارائه ی محصولات جدید و یا ورود به بازارهای جدید بر می گردد ( گوان، ۲۰۰۹). استراتژی تحلیلگر به این معنی است که سازمان با حفظ فعالیت های خود به این فکر است تا تهدید های بیرونی را کاهش داده و اصولاً جایگاه خود را در محیط بهبود بخشد شرکت علاوه بر تقلید، بهبودی را نیز در محصولات رقبا اعمال می کند (لی و ژو، ۲۰۱۲). در استراتژی واکنشی سازمان فعالیت های خود را نگهداری می کند اما همواره در تلاش است با بکارگیری فرصت های محیطی ضعف های خود را برطرف نموده و بدین ترتیب به سمت چشم انداز حرکت کند. در استراتژی تدافعی<sup>۱</sup> سازمان بخشی از فعالیت های خود را کنار می گذارد تا در شرایط موجود اثرات ضعف ها و تهدید ها را کاهش دهد (گوان، ۲۰۰۹).

**ب) فرهنگ سازمانی:** تلاش های زیادی برای طبقه بندی فرهنگ سازمانی بر پایه تجزیه و تحلیل های به عمل آمده است. با استفاده از پژوهش های دنیسون و میشرا به نقل از دفت، چهار نوع فرهنگ سازمانی را در نظر گرفته می شود: فرهنگ بوروکراتیک، ماموریتی، انعطاف

<sup>1</sup> Defender



**پذیر و مشارکتی.** فرهنگ سازمانی به مانند سیستمی از کنترل اجتماعی عمل می کند و رفتار و نگرشهای کارکنان را از طریق ارزشها و اعتقاداتی که در یک سازمان وجود دارد، تحت تاثیر قرار می دهد(افخمی اردکانی و همکاران، ۱۳۹۱). دفت و هال نیز در آثار خود مدلی را ارائه کرده اند، که گرچه جدید نیست و مبتنی بر نظریات دیگر صاحب نظران است، اما با لحاظ کردن دو عامل عمده: ۱ - کانون توجه (داخلی - خارجی)، ۲ - میزان انعطاف پذیری و ثبات، محیط چهار فرهنگ و یا چهار مدل اثر بخشی سازمانی را ارائه کرده اند. شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمانهایی که نمی دانند کجا هستند؟ (وضعیت موجود چیست؟) معمولاً به بیراهه می روند. سازمانهای موفق، درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند. بطوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم انداز سازمان را ترسیم می کنند. پردردسرتترین سازمانها، سازمانهایی هستند که مجبورند مأموریتشان را تغییر دهند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد تغییرات در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم انداز سازمان را مشخص می کند و یک فرهنگی را خلق می کند که این چشم انداز را پشتیبانی کنند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می گیرد: گرایش و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم انداز (افق دید)؛ (دنیسون، ۲۰۰۰، به نقل از محمدیان ۱۳۹۳).

SRPs	کم	توجه به محیط	زیاد
کم	مشارکتی		انعطاف پذیر
کنترل		سلسله مراتبی/بوروکراتیک	مأموریتی
زیاد			

شکل (۲) مدل گونه های فرهنگ سازمانی (دفت، ۱۳۹۶)

ج) **ساختار سازمانی:** ساختار سازمانی به عنوان چارچوب اساسی یک سیستم مدیریتی که، منعکس کننده موقعیت های مکانی، همگرایی و واگذاری اختیارات و ارتباطات متشکل از شرکت در سازمان و همچنین روابط بین عناصر موجود در آن است. هر سازمان دارای ساختار مدیریتی خاص هستند، که روابط بین کارمندان مختلف، وظایفی که آنها انجام می دهند، مسئولیت های ارایه شده را تعریف می کند (زیاد و همکاران، ۲۰۱۸، کاپلدیس و اسپور،<sup>۱</sup> ۲۰۱۹). ریچارد دفت در کتاب خود با عنوان " مبانی تئوری و طراحی سازمان " با بهره گیری از مطالعات برنز و استاکر ساختار مفهومی سازمان ها را به دو دسته ساختار مکانیکی و ارگانیکی دسته بندی می کند، دفت سپس با توجه به ویژگی های دیگر ساختاری و مدیریتی، ساختار سازمانی را به چهار دسته: **ساختارهای بسیار ارگانیک، ارگانیک، مکانیکی و بسیار مکانیکی** تقسیم می کند. در واقع مدل اولیه در رابطه با ساختارهای مکانیک و ارگانیک بر اساس تحقیقات برنز و استاکر (۱۹۶۱) ارائه شده است که در اینجا با استفاده از مدل دفت و کمک گیری از چارچوب نقاط مرجع استراتژیک هال، ساختارهای نظری را به چهار دسته به شرح ذیل تقسیم می نمایم (یاوری گهر، ۱۳۹۲). در **ساختار بسیار ارگانیک** تکامل سازمان به اوج خود رسیده و قادر است با تغییرات واقعی و مستمر محیط ملی و بین المللی (جهانی) خود را تطبیق دهد. سازمان توانمندی تغییر شکل لحظه ای و کوتاه مدت را داراست. جذب منابع به جای از داخل، با اتکاء به خارج انجام می شود. کنترل داخلی به حداقل رسیده، سازمان به صورت کاملاً باز با عوامل محیطی تعامل برقرار می نماید. **ساختار ارگانیک** نوعی از ساختار است که به سازمان به صورت موجود زنده نگاه می شود. اعضای اصلی سازمان کارکنان بوده و پس از طی مراحل رشد سازمان از مرحله مکانیکی، امور تصمیم گیری از طریق کارکنان به صورت گروه ها یا کمیته های حل مسأله شکل می گیرد (اما تصمیم نهایی همچنان به عهده مدیریت عالی سازمان است). کنترل های داخلی کم، تقسیم کار به سمت کاهش، بودجه بندی نسبتاً منعطف تر و کارایی به سمت اثر بخش گرایش می یابد. در این دوره مرحله انقراض ساختارهای وظیفه ای آرام آرام شکل می گیرد. **ساختار مکانیکی**، ساختاری است که بیشتر بر فرایندها و رویه های کاری تمرکز داشته و امور به صورت روتین و ماشینی با درجه تقسیم کار بالا بطور مستمر انجام می گیرد. بر مشارکت کار گروهی تأکید نشده و بیشتر بر کارایی سازمانی یا سود آوری توجه می شود. بودجه بندی از قبل پیش بینی شده و منابع سازمان نیز بر این اساس توزیع می گردد. سلسله مراتب سازمان به صورت عمودی و از بالا به پایین بوده و میزان کنترل بر امور اجرایی سازمان همچنان بسیار بالاست. **ساختار بسیار مکانیکی**، کاملاً فرایندها را مدنظر قرار می دهد و در آن سلسله مراتب عمودی سازمان با وضوح کامل وجود ندارد. با این

---

<sup>1</sup> Kappeldies & Spoor

حال میزان کنترل بر امور اجرایی بالا بوده و تفویض اختیار به ندرت صورت می گیرد. حیطة کنترل کم و ارتباط با محیط وجود ندارد. البته شدت کنترل زیاد است. گونه شناسی ساختارهای نظری سازمان در الگوی همه جانبه بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک SRP's، گونه یابی ساختارهای نظری بر اساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک و با توجه به دو شاخص یا نقطه عطف استراتژیک «میزان توجه» (SRP1) و «میزان کنترل» (SRP2) را نشان می دهد. بر این اساس و مطابق با آنچه شرح آن داده شد، ساختارهای چهار گانه ای بوجود خواهد آمد که می توان بر مبنای آنها چهار گونه ساختار نظری را در سطح استراتژیک مشخص نمود تا به گونه ای دیگر موضوعات استراتژیک قابل مقایسه باشند (یاوری گهر، ۱۳۹۲).

SRPs	کم	توجه به محیط	زیاد
کم	ارگانیک		بسیار ارگانیک
کنترل		بسیار مکانیکی	مکانیکی
زیاد			

شکل (۳) مدل گونه های ساختار سازمانی (دفت، ۱۳۹۶)

**د) استراتژی های منابع انسانی:** بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) از روش پژوهشی ترکیبی، الگوهای قبلی منابع انسانی را به صورت عمیق و دقیق بررسی کردند و سپس چهار گونه استراتژی اصلی منابع انسانی به نام های استراتژی ثانویه، استراتژی پیمانکارانه، استراتژی متعهدانه و استراتژی پدرانه را در قالب یک الگوی یکپارچه و بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک معرفی کردند. بامبرگر و مشولم بر این باورند که باید ماهیت کسب و نگهداری منابع انسانی (از داخل یا خارج) و ماهیت کنترل سازمانی (بر فرآیند یا محصول) باید باهم یکپارچه ساخت تا بتوان گونه شناسی جامع تر از استراتژی های منابع انسانی را به دست آورد.

SRPs	توجه به محیط	
	کم	زیاد
کم	متخصص متعهدانه	پیمانکارانه
کنترل	پدرانه	ثانویه
زیاد		

شکل (۴) گونه های استراتژی منابع انسانی براساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰)

استراتژی پدرانه<sup>۱</sup> برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر به کار گرفته می شود با این تفاوت که مدیریت شرکت، تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ کردن آن ها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد. استراتژی ثانویه<sup>۲</sup> برای مشاغل ساده، تکراری و استاندارد پذیر، مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آن ها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود بوده و ضرورتی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد در صورت عدم نیاز و یا عدم رضایت از هر یک از این کارکنان، به راحتی می توان با آن ها قطع همکاری کرد و کارکنان جدیدی را با کمترین آموزش و هزینه در همان مشاغل به کار گرفت. استراتژی متعهدانه<sup>۳</sup> برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می گیرد با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل، به طور دائم مورد نیاز شرکت هستند و از آن جا که آنها در بسیاری موارد به شبکه پیچیده تولید و دانش خاص مورد نیاز شرکت تسلط دارند، جایگزینی آن ها به راحتی امکان پذیر نیست. بنابراین لازم است رویکردی موثر به بازار کار درون سازمان داشت. یعنی توسعه

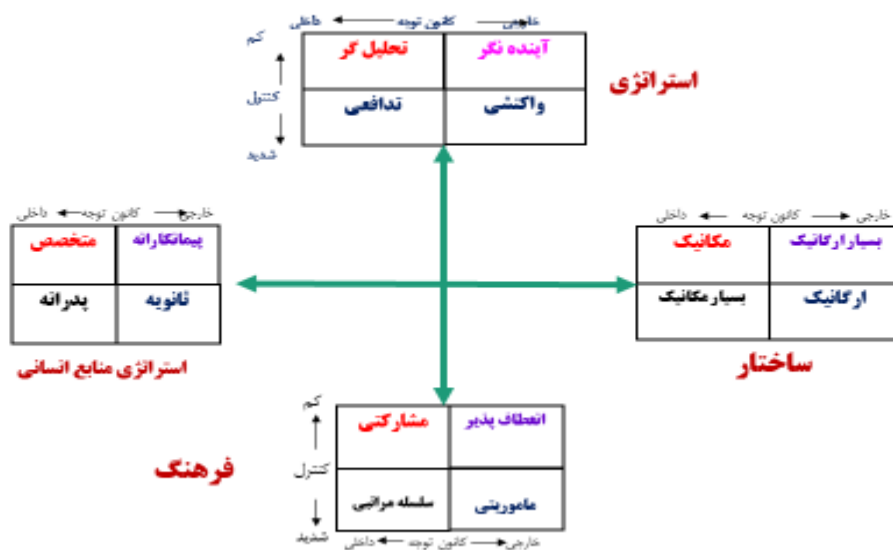
<sup>1</sup> Parentalistic

<sup>2</sup> Secondary

<sup>3</sup> Commitment

و آموزش کارشناسان شرکت و تقویت تعهد و وفاداری آنان به سازمان به گونه ای که برای آن ها موجب حصول اطمینان نسبت به آینده شغلی، حقوق و مزایای بالاتر از بازار کار بیرون سازمان شود. **استراتژی پیمانکارانه**<sup>۱</sup> برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوطه برای شرکت مستلزم هزینه بالایی است. چرا که شرکت به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد. از این رو، این کارشناسان معمولاً با مبالغی بالا، صرفاً برای مشاوره و یا انجام قسمتی از یک پروژه دعوت به همکاری می شوند (حیدری، ۱۳۹۲).

بدین ترتیب در این تحقیق با در نظر گرفتن دو بعد محیط و کنترل، گونه های متناظر راهبرد سازمانی، فرهنگ، ساختار و راهبرد منابع انسانی را برای سنجش همترازی عناصر مذکور بکار گرفته شده است. برای هر یک از عناصر سازمانی، چهار وضعیت متفاوت قابل پیش بینی است که بین آنها تناظر یک به یک برقرار است که می تواند معرف همترازی مطلوب بین عناصر چهارگانه باشد.



همترازی استراتژی، فرهنگ، ساختار سازمانی و استراتژی منابع انسانی

**عملکرد سازمانی** به اعتقاد شرمهرون و همکارانش عملکرد به کیفیت و مقدار موفقیت های کار فردی یا گروهی اشاره دارد و آرمسترانگ عملکرد را یک استراتژی می داند که مبتنی بر تجزیه و تحلیل عوامل اساسی موفقیت و سطوح عملکرد حاصله بر پایه آن عوامل است (بزاز جزایری، ۱۳۹۸). به طور کلی، اهداف ارزیابی عملکرد را می توان در سه مورد خلاصه نمود: ۱- تقویت حس برنامه ریزی، پاسخ گویی، مشارکت و

<sup>1</sup> Free agent

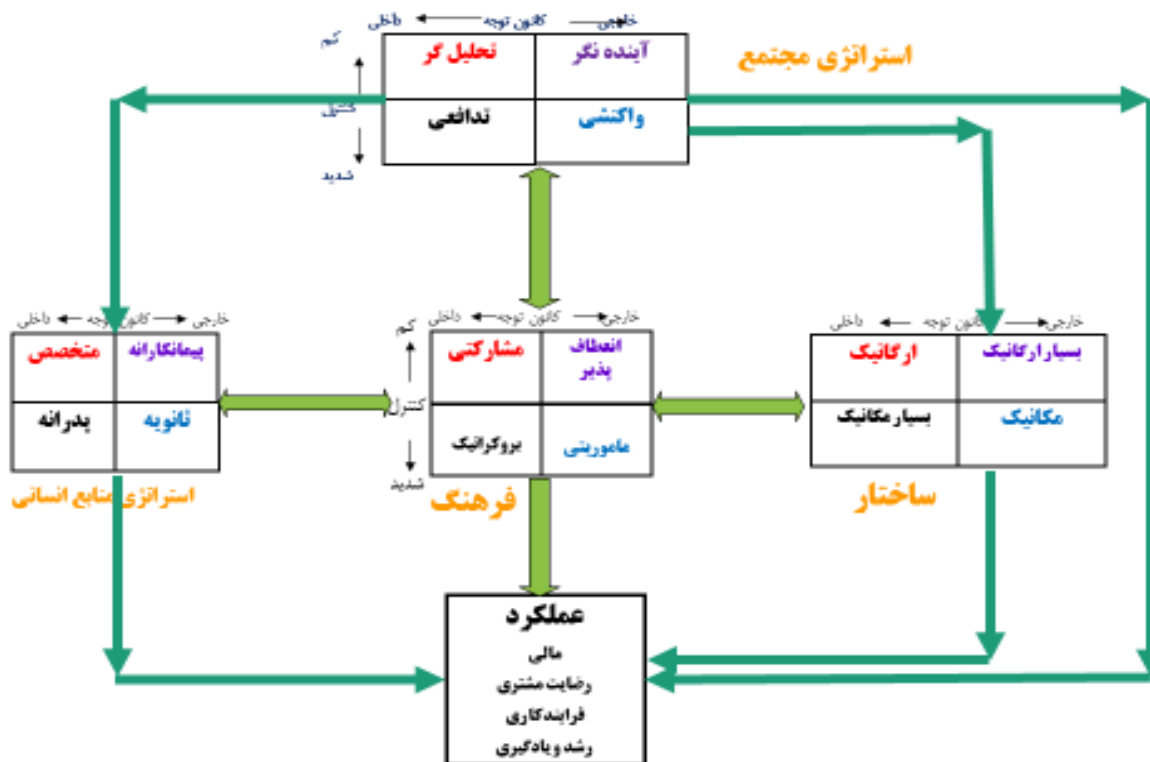
شفافیت عملکردها ۲-شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکردها ۳-تکامل، تعالی و بهبود مستمر عملکرد و در مجموع، هدف نهایی ارزیابی عملکرد را بهبود اثر بخشی سازمانی نامیده است (کثیرلو و همکاران، ۱۳۹۹).

در این پژوهش برای سنجش عملکرد از الگوی کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> روش BSC با کارت های امتیاز دهی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد علاوه بر ارزیابی مالی سنتی و عملکرد سازمان را با افزودن سه منظر دیگر یعنی مشتریان و فرآیندهای داخلی کسب و کار و یادگیری و رشد مورد ارزیابی قرار می دهد. روش مذکور با توجه ویژه به کیفیت های نامشهود سازمان در عصر حاضر از اهمیت ویژه ای برخوردار هستند این امکان را به اینان می دهد تا با گنجاندن آن در مدل ارزیابی مورد نظر از طریق نظارت، کنترل، آگاهی از کیفیت های نامشهود در صورت ضرورت بر ترسیم نقاط ضعف و جبران کاستی ها اقدام کند. روش BSC کارت امتیازی متوازن یک روش نوین ارزیابی عملکرد قلمداد می شود.

فرآیند این مدل اهداف و استراتژی شرکتی را به یک مجموعه مفهومی از معیارهای سنجش عملکرد تبدیل می کند که چهارچوبی برای اندازه گیری و سنجش مدیریت استراتژیک فراهم می سازد. در یک کارت امتیازی متوازن، شاخص های مربوط به فرآیندهای داخلی و نتایج مالی و غیر مالی درون یک شبکه از علت ها و معلول ها پیوند می خورند. کارت امتیازی متوازن به عنوان وسیله ای قدرتمند در تحلیل استراتژیک، در پی پوشش دادن تمامی فعالیتهای کلیدی یک سازمان می باشد. بدین ترتیب مدل مفهومی ارزیابی عملکرد استراتژیک سازمان که در این پژوهش مدل کارت امتیازی متوازن مد نظر قرار گرفته است، مدل مفهومی پژوهش حاضر به شرح نمودار زیر است:

---

<sup>۱</sup>BSC



**روش تحقیق:** پژوهش حاضر، از نظر نحوه گردآوری داده‌های پژوهش به دلیل بررسی و توصیف وضع موجود متغیرهایی تحقیق و روابط آنها در جامعه مورد بررسی جز تحقیقات توصیفی است، و از نظر نتایج یک تحقیق کاربردی - توسعه ای و از نظر نوع داده آمیخته محسوب می شود.

**فلسفه پژوهش:** از نظر فلسفه پژوهش، این تحقیق از نوع تحقیقات با فلسفه اثبات گرایانه است. در تحقیقات اثبات گرایانه اعتقاد بر این است که واقعیت بصورت عینی و مشخص وجود دارد و می توان از ویژگی هایی قابل سنجش که مستقل از مشاهده گر ( محقق ) و ابزار او هستند بهره برد. در قالب این فلسفه بیان می گردد، اثبات گرایان عموماً در پی آزمون تئوری اند.

**استراتژی پژوهش:** استراتژی های پژوهش در قالب پژوهش های همبستگی و پیمایشی قابل بیان می باشند. این استراتژی درصد کشف واقعیت های موجود و توصیف یک جامعه تحقیقی در زمینه توزیع یک پدیده معین است.

جامعه آماری: جامعه آماری پژوهش به دو دسته به شرح زیر تقسیم می شود :

۱- خبرگان مدیریت استراتژیک و همترازی که در مجموع تعداد ۵ نفر به صورت نمونه هدفدار انتخاب شدند.

۲- تمامی مدیران و کارشناسان و معلمان شاغل در مدارس تحت پوشش مجتمع آموزشی و فرهنگی علامه طباطبایی تهران که ۱۱ مدرسه می باشد.

حجم نمونه و روش نمونه برداری: برای نمونه برداری، نخست از بین ۱۱ مدرسه تحت پوشش مجتمع علامه طباطبایی، تعداد ۷ مدرسه به تصادف انتخاب شد؛ سپس از بین پرسنل این ۷ مدرسه که حدود ۴۰۰ نفر هستند، ۲۰ درصد پرسنل به عنوان نمونه به روش تصادفی پرسشنامه های مورد نظر را پر نمودند.

### ابزار سنجش و گردآوری اطلاعات

**پرسشنامه:** با توجه به موضوع پژوهش و متغیرهایی مورد بررسی در آن، اطلاعات مورد نیاز جهت آزمون سوالات پژوهش از طریق پرسشنامه گردآوری می شوند. پرسشنامه نهایی پژوهش حاوی ۵ بخش اصلی است. بخش اول عملکرد مجتمع آموزشی و فرهنگی علامه طباطبایی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) محاسبه شده است این مدل که یکی از مدل های مدیریت استراتژیک جهت ارزیابی عملکرد سازمانی می باشد، از چهار منظر عملکرد مدارس وابسته به مجتمع آموزشی و فرهنگی علامه طباطبایی را مورد بررسی قرار می دهد که عبارتند از: **مالی، رضایتمندی مشتری، فرایندها و رشد و یادگیری** می باشند. پرسشنامه تدوین شده برای این کار شامل ۳۰ پرسش است که شماره اختصاص داده شده به عناصر آن عبارتند از: شماره ۱-۸ پرسش های مالی، شماره ۹-۱۴ پرسش های رضایتمندی مشتریان، شماره های ۱۵-۲۵ فرآیندها و سرانجام پرسش های شماره ۲۶-۳۰ مربوط به رشد و یادگیری است.

بخش دوم به بررسی و سنجش استراتژی های سازمانی اختصاص دارد از ۱۳ سوال تشکیل می شود. این سوالات در دو بعد محیط (۵ سوال) و کنترل (۸ سوال) تدوین گشته است که هدف از آن شناسایی گونه های استراتژی های اصلی مجتمع علامه طباطبایی شامل: **آینده نگر، تحلیلگر، تدافعی و واکنشی بودن** است.

بخش سوم با ۱۰ سوال شامل دو بعد محیط (۵ سوال) و کنترل (۵ سوال) به شناسایی گونه های ساختار سازمانی اختصاص دارد. هدف از طراحی این سوالات شناسایی **ساختارهای بسیار مکانیکی، مکانیکی، بسیار ارگانیک و ارگانیک** مجتمع آموزشی و فرهنگی علامه طباطبایی است.

بخش چهارم نیز که در دو بعد محیط و کنترل طراحی شده است، تحت ۱۴ سوال به بررسی و شناسایی گونه های مختلف استراتژی های منابع انسانی مجتمع آموزشی و فرهنگی علامه طباطبایی، شامل دو بعد محیط (۵ سوال) و کنترل (۹ سوال) پرداخته شده است. این استراتژی ها در چهار نوع **پیمانکارانه، پدران، ثانویه و متعهدانه** مورد بررسی قرار گرفته است.

قسمت نهایی پرسشنامه نیز به بررسی گونه های فرهنگ سازمانی اختصاص دارد که از ۱۷ سوال تشکیل می شود که در دو بعد محیط (۸ سوال) و کنترل (۹ سوال) تدوین گردیده است که هدف از آن شناسایی گونه



های مختلف فرهنگ سازمانی، انطباق پذیر، درگیر شدن در کار، ثبات و هماهنگی و ماموریتی بودن فرهنگ سازمانی مجتمع آموزشی و فرهنگی علامه طباطبایی است. فرآیند انجام مصاحبه، شامل مصاحبه با برخی از مدیران ارشد مجتمع آموزشی و فرهنگی علامه طباطبایی بصورت جمع نخبگان در چند مرحله انجام گرفته است. در مصاحبه از گروه نخبگان در مورد دیدگاه شان در رابطه با برنامه ریزی استراتژیک و همترازی عناصر سازمانی سوال گردید. هدف از انجام مصاحبه تدوین داده های کیفی و مشروح در این مورد است.

طرح ریزی مصاحبه با هریک از نخبگان مشخص شده در چهار مرحله صورت گرفته است. در ابتدای مصاحبه به منظور آشنایی و قرار گرفتن فرد مصاحبه شونده در فضای فکری مناسب شرح مختصری از پروژه و اهداف آن ارائه گردیده است. سپس متقابلاً فرآیندهای موجود در حوزه کاری فرد مصاحبه شونده که بالقوه می-توانند با همترازی عناصر سازمانی و برنامه ریزی استراتژیک در ارتباط باشند توسط وی تشریح شده است. در بخش سوم مصاحبه، نظرات تخصصی فرد در حوزه های مد نظر مورد بحث کارشناسی قرار گرفته است. در پایان جلسه نیز بطور مجدد پرسشنامه در اختیار مصاحبه شوندگان قرار داده می شد تا با توجه به اهمیت هر یک از عناصر سازمانی از دیدگاه خود به آن پاسخ دهند، سوالات مندرج در پرسشنامه مطالعه و با دقت کافی و بعد از بحث و بررسی، پاسخها توسط مصاحبه شوندگان ارائه می شد. نتایج حاصله از انجام این فرآیند، جمع بندی شده و با سایر نتایج ناشی از پرسشنامه های موجود تطبیق داده شده و بعد از انجام پاره ای عملیات آماری، جهت تایید صحت، روایی و پایایی پرسشنامه ها و نتایج حاصله از آنها در این پژوهش، مورد استفاده قرار گرفته است.

## روش تجزیه و تحلیل داده ها

تجزیه و تحلیل داده ها به صورت کمی و کیفی صورت می گیرد. در تحقیق حاضر، ابتدا مطالعات کتابخانه-ای انجام گرفت و مهمترین دسته بندی های استراتژی های سازمان و استراتژی های منابع انسانی و عناصر ساختار و فرهنگ سازمانی شناسایی شد؛ سپس با بهره گیری از تکنیک دلفی و هم اندیشی با خبرگان، دسته بندی گوان و همکاران (۲۰۰۹) برای استراتژی های سازمان؛ و دسته بندی استورات و براون (۲۰۰۹) برای استراتژی های منابع انسانی؛ مدل دفت برای ساختار سازمانی و سرانجام مدل دنیسون برای فرهنگ سازمانی به عنوان دسته بندی های جامع شناسایی شدند. همچنین شاخص های کلیدی عملکرد سازمانی متناسب با مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) شناسایی شد؛ بر اساس آنها مدل مفهومی همترازی استراتژی در چارچوب مدل نقطه مرجع استراتژیک طراحی و ارائه شد. بر اساس مدل مفهومی مرحله اول، پرسشنامه های تخصصی طراحی گردید و میان افراد نمونه توزیع شد؛ تا در مرحله بعد الگوی پیشنهادی مورد بررسی قرار گیرد. در مرحله دوم، جهت تحلیل داده های جمع آوری شده از طریق پرسشنامه از نرم افزارهای SPSS24

استفاده شد. روش‌های آماری با توجه به نوع و روش تحقیق و هدف محقق متفاوت است. تجزیه و تحلیل این پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی توسط نرم افزار آماری SPSS صورت گرفت. در تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش آمار توصیفی از شاخص‌های میانگین و انحراف معیار استفاده شد. میانگین بدست آمده از پاسخ‌های مربوط به هریک از عناصر چهارگانه مورد بررسی (استراتژی سازمان، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و استراتژی منابع انسانی) را با بهره‌گیری از دو نوع کنترل (شدید یا کم) همچنین اولویت توجه به محیط داخل یا خارج دسته‌بندی شد و در مورد هر یک، با توجه به تعداد سوالات موجود در پرسشنامه، میانگین کنترل و میانگین محیط هریک از عناصر چهارگانه محاسبه و تعیین شد. مختصات (محیط و کنترل) برای هریک از عناصر چهارگانه سازمانی با دقت کافی طبق روش فوق محاسبه و سپس جایگاه آنها در ماتریس نقاط مرجع استراتژیک تعیین شده است. باید در نظر داشت که هر یک از دو محور (محیط و کنترل) در واقع پیوستاری را تشکیل می‌دهند که نقاط مرجع با استقرار بر آن، چگونگی کیفیت موضوع مورد نظر را از دیدگاه جامعه آماری بیان می‌کند. نتایج گونه‌شناسی عناصر سازمانی در مجتمع آموزشی و فرهنگی علامه طباطبایی و همچنین درجه همترازی آنها با همدیگر به این ترتیب مشخص می‌گردد. همان‌طور که پیشتر گفته شد، هرچند قرار گرفتن گونه‌های عناصر سازمانی در یکی از چهار ربع ماتریس نقاط مرجع استراتژیک نشانگر همترازی آنهاست، اما باید گفت مجاورت و در بهترین وضعیت، انطباق این نقاط بر روی هم بالاترین درجه همترازی را نشان می‌دهد. در این پژوهش درجه همترازی عناصر سازمانی از طریق تعیین مجاورت آنها در ماتریس نقاط مرجع استراتژیک مشخص شده است. بدین ترتیب برای تحلیل داده‌ها، در سطح آمار توصیفی با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی، میانگین، انحراف معیار و غیره؛ در سطح آمار استنباطی متناسب با سطح سنجش داده‌ها و مفروضات آماری از آزمون T تک نمونه‌ای و تحلیل واریانس (ANOVA) استفاده شده است.

## پاسخ سوالات پژوهش

**پاسخ سوال یکم پژوهش:** برای پاسخ به سوال اول پژوهش، از پرسشنامه سنجش عملکرد سازمانی مشتمل بر ۳۰ پرسش برای ارزیابی ۴ عنصر عملکردی مالی، رضایت مشتری، فرآیندهای کاری و رشد و یادگیری استفاده شده است. خلاصه نتایج حاصل در جدول شماره (۱) آمده است.

جدول (۱) وضعیت موجود شاخص‌های عملکردی مدل BSC مدارس مجتمع آموزشی و فرهنگی علامه طباطبایی

ردیف	شاخص‌های عملکردی	میانگین	نتیجه آزمون
۱	مالی	۳/۵۲	رد H0

رد H0	۳/۴۹	رضایتمندی مشتری	۲
رد H0	۳/۵۱	فرآیندها	۳
رد H0	۲/۷۳	رشد و یادگیری	۴

از بین ۴ شاخص عملکردی مدل کارت امتیازی متوازن، عملکرد شاخص مالی رتبه اول، فرآیندها رتبه دوم، رضایتمندی مشتریان رتبه سوم و شاخص رشد و یادگیری رتبه آخر قرار دارد.

**پاسخ سوال دوم پژوهش:** برای پاسخ به سوال دوم پژوهش از پرسشنامه ای با ۴ عنصر ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، استراتژی های منابع انسانی و استراتژی های سازمان حاوی ۵۳ پرسش استفاده شده است. گونه های غالب استراتژی سازمان، استراتژی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و فرهنگ سازمانی مجتمع آموزشی و فرهنگی مجتمع علامه طباطبایی به طور خلاصه در جدول شماره (۲) آمده است.

جدول (۲) استراتژی های غالب سازمان و منابع انسانی و گونه غالب ساختار و فرهنگ سازمانی مجتمع علامه طباطبایی

ردیف	عناصر و استراتژی های سازمان مجتمع	گونه غالب
۱	گونه غالب استراتژی سازمانی مجتمع	رقابتی
۲	گونه غالب استراتژی منابع انسانی مجتمع	نیروی ثانویه
۳	گونه غالب ساختار سازمانی	مکانیکی
۴	گونه غالب فرهنگ سازمانی	ماموریتی

**پاسخ سوال سوم:** برای بررسی هماهنگی و همترازی بین عناصر سازمان ( ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و استراتژی های منابع انسانی) با راهبردهای مجتمع، با تکیه بر میزان توجه به محیط داخلی یا بیرونی و میزان کنترل زیاد یا کم در ماتریس نقاط مرجع استراتژیک، راهبردهای سازمانی در چهار گونه (تهاجمی، رقابتی، محافظه کارانه و تدافعی)، استراتژی های منابع انسانی در چهار گروه (پیمانکارانه، متعهدانه، ثانویه و پدران)، فرهنگ سازمانی شامل چهار گونه (انطباق پذیری، درگیر شدن، ماموریتی و ثبات و سازگاری) و ساختار سازمانی در چهار گونه (بسیار ارگانیک، ارگانیک، مکانیکی و بسیار مکانیکی) مورد بررسی قرار گرفت.

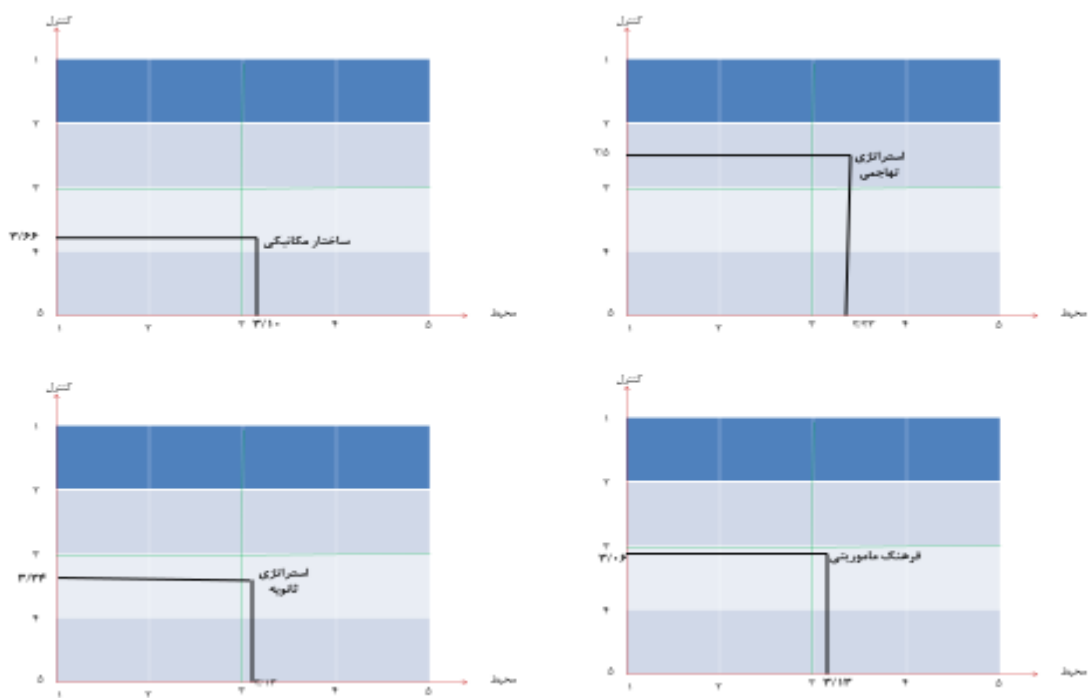
اطلاعات به دست آمده نشان می دهد که در مجتمع آموزشی و فرهنگی علامه طباطبایی، مکان گونه های غالب عناصر مورد مطالعه در نقاط مختلف ناحیه دوم صفحه محورهای مختصاتی قرار می گیرند که از تلاقی

محور توجه به محیط و محور میزان کنترل حاصل شده است. خلاصه پاسخ به سوال دوم پژوهش در جدول ذیل آمده است:

جدول (۳) وضعیت موجود استراتژی منابع انسانی، فرهنگ، ساختار سازمانی و استراتژی سازمان مجتمع علامه طباطبایی

ردیف	عناصر سازمان	میانگین
Stc	بعد محیط راهبرد سازمان مجتمع	3.33
Stp	بعد کنترل راهبردی سازمان مجتمع	2.50
Sav	وضعیت توجه به محیط ساختار سازمانی مجتمع	3.10
SaC	وضعیت توجه به کنترل در ساختار سازمان مجتمع	3.66
Farv	وضعیت بعد محیط در فرهنگ سازمانی مجتمع	3.13
Farc	وضعیت بعد کنترل در فرهنگ سازمانی مجتمع	3.06
Mav	وضعیت بعد محیط در استراتژی های منابع انسانی مجتمع	3.13
MaC	وضعیت بعد کنترل در استراتژی های منابع انسانی	3.34

مشاهده می شود میانگین تمامی عناصر دو بعدی چهارگانه به استثنای بعد کنترل راهبردهای سازمانی مجتمع آموزشی فرهنگی علامه طباطبایی، از میانگین نظری (۳) بیشتر شده اند که بیانگر آن است در ماتریس نقاط مرجع استراتژیک مکان آنها تماما در یک ناحیه قرار می گیرند. بدین ترتیب پاسخ سوال سوم مبنی بر همترازی عناصر با یکدیگر و همترازی عناصر با استراتژی مجتمع داده می شود. اطلاعات ارائه شده به خوبی نشان می دهد که اکثریت قاطع پاسخدهندگان بر توجه به محیط بیرونی سازمان و کنترل شدید در تمامی موارد به استثنای بعد کنترل راهبردهای سازمانی تاکید کرده اند. تصویر یکجای مکان ۴ گونه غالب عناصر سازمان (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، استراتژی های سازمان و استراتژی های منابع انسانی) می باشد.



شکل (۶): همترازی عناصر سازمان با استراتژی های مجتمع علامه طباطبایی

۴ تصویر فوق در قیاس با یکدیگر نشان می دهند که بر اساس نقطه مرجع استراتژیک جایگاه فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و راهبرد غالب منابع انسانی در نقاط مختلف ناحیه دوم صفحه محورهای مختصات حاصل از دو متغیر محیط و کنترل قرار گرفته اند. اما جایگاه استراتژی غالب مجتمع علامه طباطبایی در ناحیه سوم آن قرار گرفته است.

**پاسخ سوال چهارم:** برای بررسی رابطه بین همترازی استراتژی مبتنی بر نقطه مرجع استراتژیک و عملکرد ۷ مدرسه مورد مطالعه، ابتدا مدارس را بر اساس میزان همترازی دسته بندی نموده، سپس عملکرد مدارس در دسته های بوجود آمده از طریق آزمون تحلیل واریانس مورد ارزیابی قرار می گیرد. از آنجایی که اطلاعات مربوط به عناصر و استراتژی های سازمان و استراتژی های منابع انسانی و همچنین اطلاعات مربوط به عملکرد ۷ مدرسه وابسته به مجتمع علامه طباطبایی ها جمع آوری شده است، لذا به کمک نرم افزار SPSS داده های ۵۷ پاسخ دهنده پرسشنامه ها را بر حسب سطح تحلیل یعنی ۷ مدرسه تبدیل و خلاصه آن در جدول ذیل آمده است.

جدول (۴)، داده های مرتبط با عناصر و استراتژی های منابع انسانی و سازمان و عملکرد مدارس

O	Per	F	S	Proc	Gr	STv	STc	SAv	SAC	FARv	FARc	Mav	Mac
1	3.19	3.45	3.15	3.24	2.69	3.35	2.46	3.05	3.52	3.16	3.21	2.77	3.22
2	3.36	3.35	3.80	3.65	2.52	3.10	2.65	3.22	4.11	3.44	3.51	3.10	3.56
3	3.68	3.83	3.83	3.76	3.10	3.47	2.29	3.13	3.77	2.96	2.83	3.43	3.09

4	3.63	3.91	3.75	3.71	2.60	3.52	2.75	3.28	3.44	3.30	2.89	3.40	3.06
5	2.66	3.02	3.02	2.48	2.03	3.11	1.70	2.53	2.50	2.45	2.08	2.57	3.06
6	3.89	3.96	3.74	4.04	3.63	4.04	3.11	3.77	4.17	3.68	3.67	3.77	3.87
7	3.54	3.44	3.52	3.82	2.69	3.08	2.57	2.84	3.82	3.06	2.91	3.22	3.30
Total	3.37	3.52	3.49	3.50	2.73	3.33	2.50	3.10	3.66	3.13	3.06	3.13	3.34

در جدول فوق ستون O شماره مدارس، ستون Per میانگین عملکرد کلی مدارس، F عملکرد مالی، S عملکرد رضایتمندی مشتریان مدارس، Proc عملکرد فرآیند کاری مدارس، Gr عملکرد رشد و یادگیری مدارس، STv و STc به ترتیب میانگین استراتژی سازمانی در بعد محیط و کنترل، SAV و Sac به ترتیب ابعاد محیطی و کنترلی ساختار سازمانی مدارس، FARv و FARc به ترتیب ابعاد محیطی و کنترل فرهنگ سازمانی مدارس و سرانجام ستون های Mav و Mac به ترتیب استراتژی های منابع انسانی ابعاد محیطی و کنترلی مدارس می باشند.

برای بررسی رابطه بین همترازی استراتژی مبتنی بر نقطه مرجع استراتژیک و عملکرد ۷ مدرسه مورد مطالعه، ابتدا مدارس را بر اساس میزان همترازی دسته بندی نموده، سپس عملکرد مدارس در دسته های بوجود آمده از طریق آزمون تحلیل واریانس مورد ارزیابی قرار می گیرد.

برای دسته بندی مدارس از لحاظ میزان همترازی از دستور طبقه بندی در برنامه SPSS عمل می شود. نتیجه دسته بندی به شرح جداول زیر است:

جدول شماره (۵)، دسته بندی مدارس براساس میزان همترازی

	Cluster		
	1	2	3
محیط استراتژی	3.11	4.04	3.30
کنترل استراتژی	1.70	3.11	2.54
محیط ساختار	2.53	3.77	3.10
کنترل ساختار	2.50	4.17	3.73
محیط فرهنگ	2.45	3.68	3.18
کنترل فرهنگ	2.08	3.67	3.07
محیط منابع انسانی	2.57	3.77	3.18
کنترل منابع انسانی	3.06	3.87	3.25

جدول شماره (۶)، دسته بندی مدارس

Cluster	1	1.000
	2	1.000
	3	5.000
	Valid	7.000
	Missing	.000

جدول شماره (۷): خروجی spss برای دسته بندی مدارس مورد مطالعه

O	QCL_1
1	3
2	3
3	3
4	3
5	1
6	2
7	3

دو مدرسه شماره ۵، ۶ هر کدام در یک دسته و بقیه مدارس (شماره های ۱، ۲، ۳، ۴ و ۷) در یک دسته قرار گرفته اند. برای بررسی تاثیر همترازی بر عملکرد مدارس از تحلیل واریانس (ANOVA) استفاده می شود. برای این کار شاخص های عملکرد (مالی، رضایت مشتری، فرآیندهای کاری و رشد و یادگیری)، همچنین عملکرد کلی مدارس را در سه دسته از مدارس از طریق آزمون تحلیل واریانس مورد ارزیابی قرار می گیرد. نتیجه این آزمون در خروجی spss به صورت جداول زیر آمده است. خروجی تحلیل واریانس spss به شرح جدول زیر است:

جدول (۸) تحلیل واریانس همترازی بین استراتژی ها با عملکرد کلی مدارس مجتمع علامه طباطبایی

سطح معناداری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
.028	9.921	.408	2	.816	بین گروهی
-	-	.041	4	.165	درون گروهی
-	-	-	6	.981	کل

ستون سطح معنی داری نشان می دهد در سطح ( $p < 0.05$ ) فرض  $H_0$  مبنی بر عدم تفاوت عملکرد کلی مدارس در سه گروه با سطوح همترازی مختلف رد می شود. به عبارت دیگر همترازی عناصر و استراتژی های سازمانی مجتمع علامه طباطبایی بر عملکرد آنها تاثیر دارد.

پاسخ سوال پنجم مبنی بر اینکه مجتمع علامه طباطبایی از چه الگوی تاثیر عناصر راهبردی بر افزایش عملکرد مدارس تحت پوشش خود پیروی کند؟

برای پاسخ به این سوال پژوهش از تحلیل مسیر و معادلات ساختاری به کمک نرم افزار pls استفاده شده است. برای بررسی برازش مدل پژوهش طی سه مرحله انجام می گردد. مرحله اول، مدل بیرونی پژوهش یا اندازه گیری. مرحله دوم به بررسی مدل درونی یا معادلات ساختاری و مرحله سوم، به بررسی مدل کلی پژوهش برازش اختصاص دارد.

#### مدل بیرونی یا اندازه گیری / تحلیل عاملی تاییدی

تحلیل عاملی تاییدی مدل پژوهش با استفاده از نرم افزار PLS اجرا شده است. مهمترین شاخص های مدل بیرونی عبارتند از:

۱- ضریب پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> یا ضریب قابلیت اطمینان ساختاری: عاملی است که در ارزیابی قابلیت اطمینان سازگاری درونی مدل های انعکاسی قابل استفاده است. مقدار این ضریب نیز بین صفر تا ۱ است که مقادیر بالاتر از ۰/۶ پذیرفته می شود. ۲- ضرایب آلفای کرونباخ<sup>۲</sup>: مقدار این ضریب نیز بین صفر تا ۱ است که مقادیر بالاتر از ۰/۷ پذیرفته شده و مقادیر کمتر از ۰/۵۰ نامطلوب ارزیابی می شود. لازم به ذکر است در مورد متغیرهایی که تعداد سؤالات آنها اندک باشد، مقدار ۰/۵ به عنوان سرحد ضریب آلفای کرونباخ معرفی شده است.

جدول ۹- آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی		
عوامل	ضرایب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی
استراتژی	0.894	0.916
استراتژی منابع	0.848	0.878
ساختار	0.865	0.893

<sup>1</sup> composite reliability (CR)

<sup>2</sup> cronbach's alpha



0.912	0.871	عملکرد
0.961	0.957	فرهنگ

نتایج حاصل از جدول فوق نشان می‌دهد که ضریب پایایی ترکیبی و ضرایب آلفای کرونباخ کلیه عناصر پژوهش حاکی از تائید پایایی مناسب مدل است.

**روایی همگرا:** معیار بعدی بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات خود می‌پردازد. اعتبار همگرایی، همبستگی زیاد شاخص‌های یک سازه را در مقایسه با همبستگی شاخص‌های سازه‌های دیگر نشان می‌دهد که در مدل‌های انعکاسی باید ارزیابی شود. به منظور ارزیابی اعتبار همگرایی از میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> استفاده می‌شود. مقدار این ضریب از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۵ پذیرفته می‌شود.

جدول ۱۰-روایی همگرا مدل همترازی

روایی همگرا	□
<b>0.500</b>	استراتژی
<b>0.364</b>	استراتژی منابع
<b>0.459</b>	ساختار
<b>0.722</b>	عملکرد
<b>0.595</b>	فرهنگ

با توجه به جدول فوق میانگین واریانس استخراج شده اغلب عناصر بیشتر از ۰/۵ است بدین ترتیب مدل همترازی استراتژیک عناصر مجتمع علامه طباطبایی دارای روایی همگرا می‌باشند.

1 . Average variance extracted (AVE)

**روایی واگرا:** روایی واگرا معیاری بعدی بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است که ۲ موضوع را پوشش می‌دهد: الف-مقایسه میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با آن سازه و در مقابل همبستگی آن شاخص‌ها با سازه‌های دیگر؛ ب- مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها. شاخصی که در بررسی روایی واگرا مورد بررسی قرار می‌گیرد، روش فرونل و لارکر است. میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه با رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها است. زمانی روایی واگرای یک مدل قابل قبول خواهد بود که سازه با شاخص‌های خود نسبت به سایر سازه‌ها، تعامل بیشتری داشته باشد (یعنی عددی که در قطر این ماتریس نمایش داده می‌شود باید از سایر اعداد هم ستون خود بزرگتر باشد).

جدول (۱۱) ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فرونل و لارکر

	استراتژی	استراتژی منابع	ساختار	عملکرد	فرهنگ
•					
استراتژی	0.857				
استراتژی منابع	0.829	0.603			
ساختار	0.849	0.826	0.878		
عملکرد	0.777	0.729	0.732	0.850	
فرهنگ	0.809	0.870	0.873	0.729	0.771

بر اساس این ماتریس اغلب قریب به اتفاق اعداد روی قطر اصلی ماتریس از اعداد سمت چپ و پایین خود بیشتر شده است؛ بدین ترتیب مدل همترازی استراتژیک عناصر مجتمع علامه از روایی واگرا برخوردار است.

**ارزیابی مدل درونی یا تحلیل معادلات ساختاری مدل پیشنهاد شده:**

شاخص ضریب تعیین ( $R^2$ )

جدول (۱۲) شاخص ضریب تعیین مدل همترازی استراتژی عناصر مجتمع

ضریب	ضریب تعیین
------	------------

تعیین	
0.712	استراتژی منابع
0.769	ساختار
0.601	عملکرد
0.825	فرهنگ

معیار اصلی ارزیابی متغیرهای مکنون درون زا در مدل مسیر تأییدی، ضریب تعیین است. مقادیر بالای ۰/۳۳ قابل قبول است. جدول فوق نشان می دهد که ضریب تعیین تمامی عناصر بالای ۰/۳۳ شده است. بدین ترتیب از نظر شاخص ضریب تعیین مدل درونی، مدل همترازی استراتژی مجتمع مورد تأیید است.

بررسی برازش مدل کلی مدل پیشنهادی: مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه گیری و ساختاری می باشد و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می شود. برای بررسی برازش مدل کلی، تنها یک معیار به نام GOF<sup>1</sup> مورد استفاده قرار می گیرد. این شاخص، مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی و متوسط ضرایب تعیین است. این معیار، طبق فرمول زیر محاسبه می شود.

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

بطوریکه Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی متغیر های پنهان مرتبه اول می باشد و مقدار R<sup>2</sup> نیز میانگین سازه های درون زای مدل است و تراس و همکاران (۲۰۰۹)، سه مقدار ۱۹٪، ۲۵٪ و ۳۶٪ را به ترتیب برای برازش کلی مدل در حد ضعیف، متوسط و قوی معرفی نموده اند (داوری و رضاده، ۱۳۹۶). می توان آن را از طریق محاسبه میانگین هندسی، میانگین مقدار اشتراک و R<sup>2</sup> بدست آورد.

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

$\text{Communalities}$ : میانگین میزان اشتراک هر سازه  
 $R^2$ : مقدار میانگین مقادیر R squares سازه های درون زای مدل است.

<sup>1</sup> Goodness of Fitness

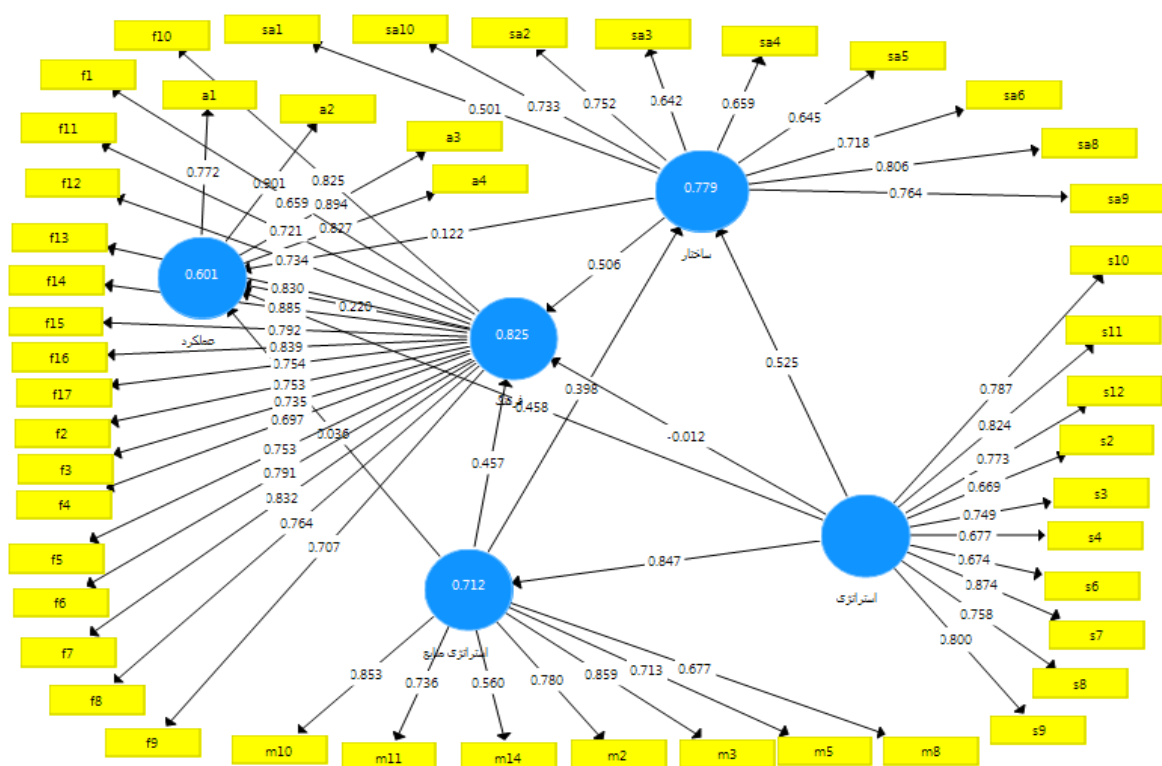
برای محاسبه GOF لازم است اولاً ضریب تعیین و ثانياً مقدار روایی همگرایی عوامل محاسبه شود. (قبلاً در مدل کلی) محاسبه شده بودند، اما مجدد این دو را برای عوامل تشکیل دهنده مدل پیاده سازی مدیریت دانش محاسبه می شود. با توجه به دو عنصر نیکویی برازش مدل، میزان GOF به شرح ذیل محاسبه می شود.

جدول شماره (۱۳) خلاصه عوامل مربوط به اندازه گیری مدل

ضریب تعیین	روایی همگرا	
-	۰/۲۰۴	استراتژی
۰/۷۱۲	۰/۳۷۲	استراتژی منابع
۰/۷۷۹	۰/۲۵۷	ساختار
۰/۶۰۱	۰/۸۱۹	عملکرد
۰/۸۲۵	۰/۵۵۵	فرهنگ
۲/۹۱۷	۲/۲۰۷	جمع
۰/۷۲۹	۰/۴۴۱	میانگین

$$GOF = \sqrt{0.441 \times 0.729} = 0.57$$

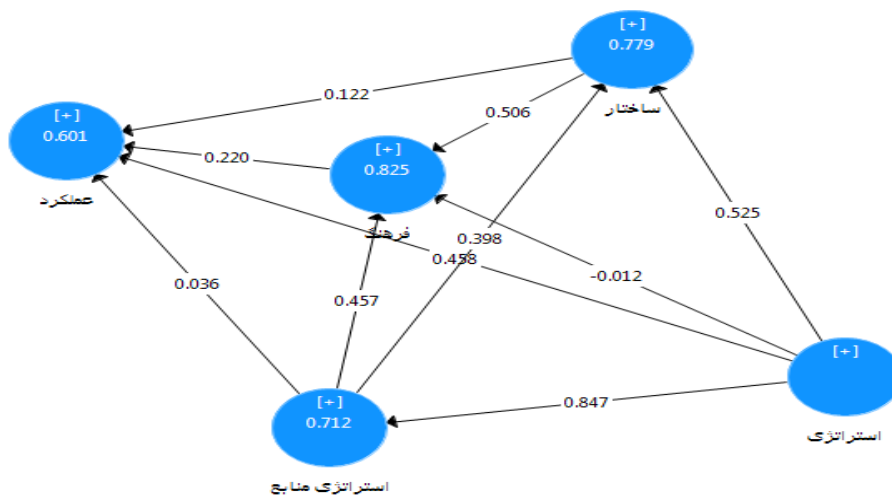
مقدار GOF بدست آمده ۰/۵۷ شده که بزرگتر از معیار ۰/۳۶ شده است، این بدان معنی است که مدل کلی پیشنهاد شده، همترایی استراتژیک عناصر مجتمع علامه طباطبایی با برازش قوی تأیید می شود. بدین ترتیب، مدل همترایی استراتژیک عناصر مجتمع علامه طباطبایی به شرح نمودار زیر است.



نمودار ۷ مدل همترازی استراتژیک عناصر مجتمع در حالت ساختاری استاندارد

با حذف شاخه های نمودار ۷، شکل ساده شده مدل همترازی استراتژیک بدست آمده مجتمع علامه طباطبایی به صورت زیر تبدیل می

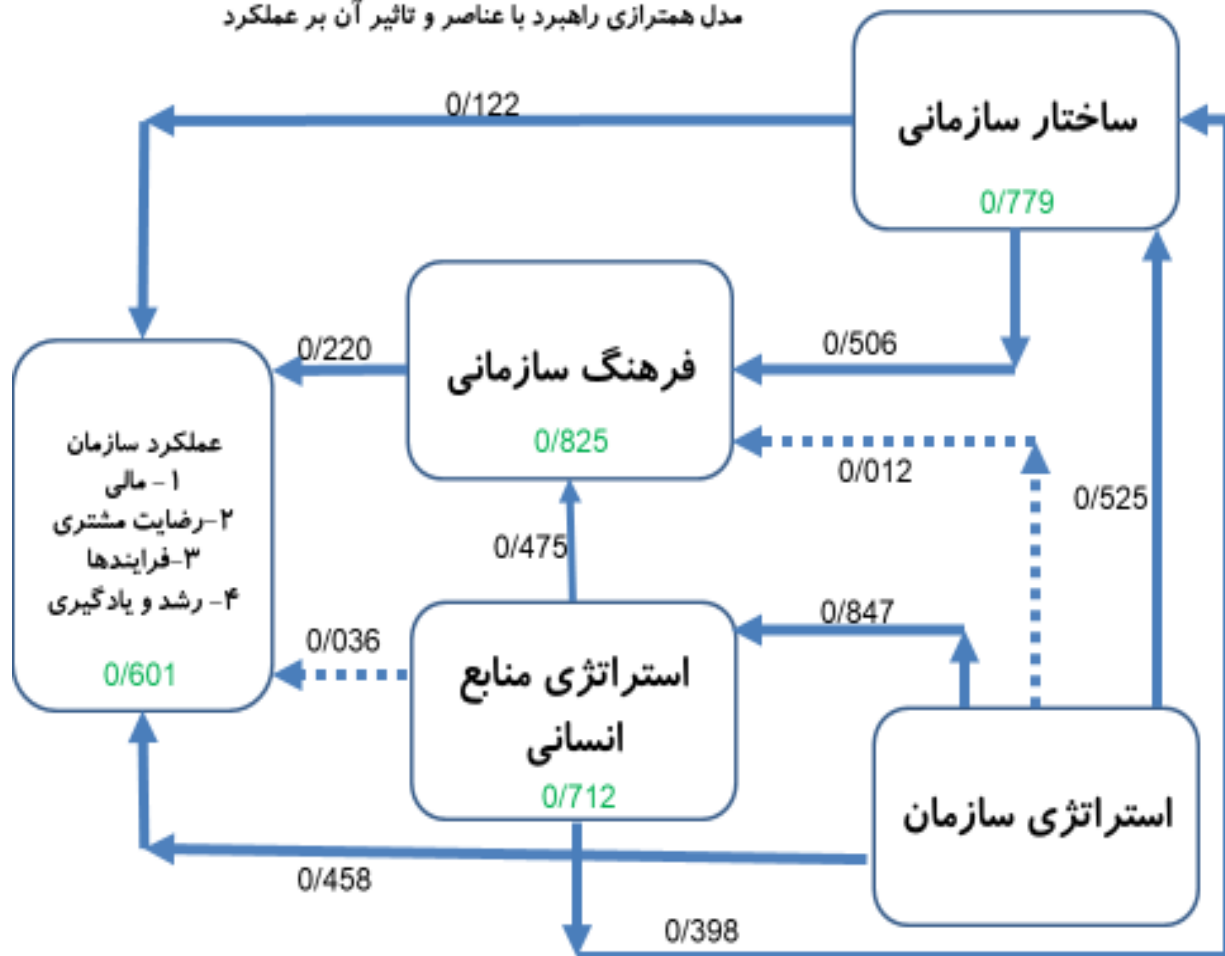
شود.



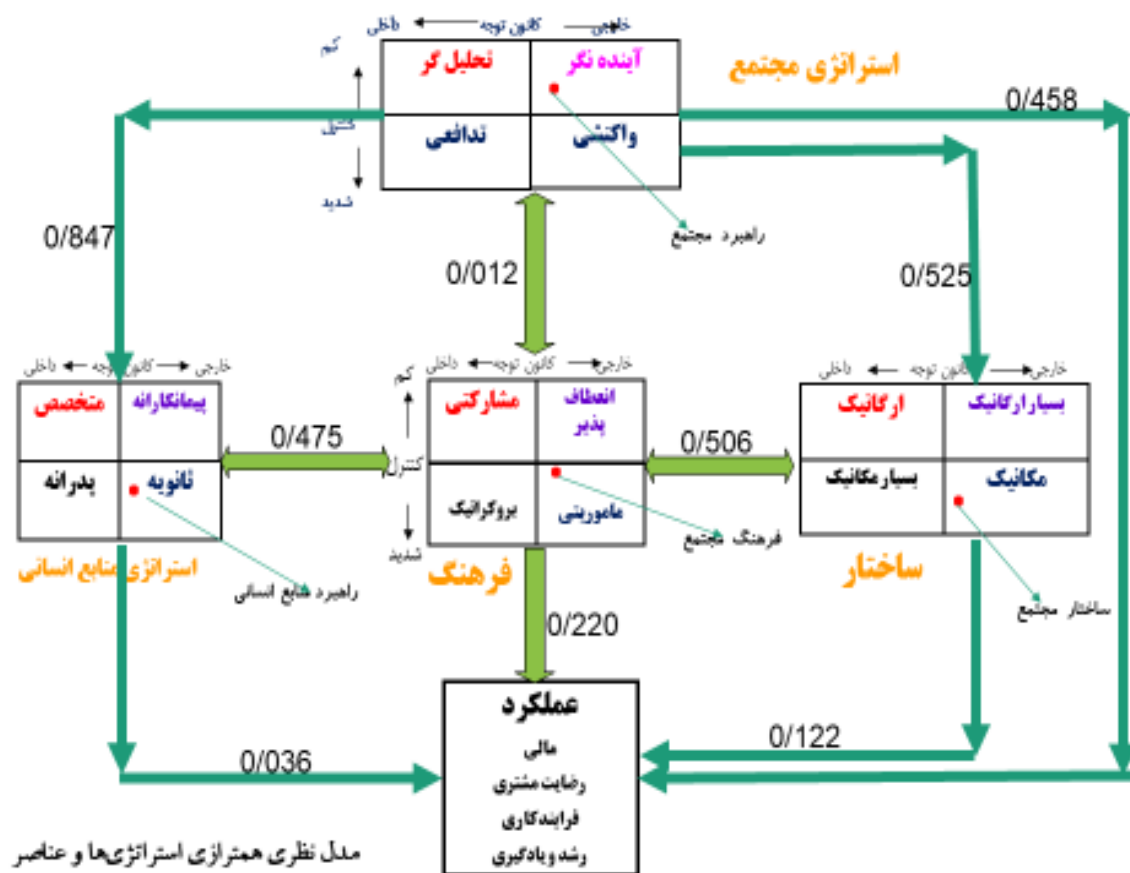
نمودار ۸ مدل ساده شده همترازی استراتژیک عناصر مجتمع در حالت ساختاری استاندارد

مدل فوق نشان می دهد، عنصر استراتژی با ضریب ۰/۴۵۸، عنصر استراتژی منابع انسانی با ضریب ۰/۰۳۶، عنصر فرهنگ با ضریب ۰/۲۲۰ و عنصر ساختار با ضریب ۰/۱۲۲ به طور مستقیم بر عملکرد مدارس تحت پوشش مجتمع علامه طباطبایی تاثیر دارند. بدین ترتیب، مدل همترازی استراتژیک عناصر مجتمع علامه طباطبایی به صورت نمودار زیر است.

مدل همترازی راهبرد با عناصر و تاثیر آن بر عملکرد



نمودار ۹ مدل تاثیر همترازی استراتژیک عناصر سازمان بر عملکرد مجتمع علامه طباطبایی



نمودار ۱۰ الگوی تاثیر همترازی استراتژیک عناصر سازمان بر عملکرد مجتمع علامه طباطبایی

### پیشنهاد الگوی همترازی بر اساس یافته های پژوهش:

نمودار ۱۰ نشان می دهد که استراتژی های مجتمع علامه طباطبایی تهاجمی و آیند نگر است، حال اینکه ساختار سازمانی غالب آن مکانیکی، فرهنگ سازمانی غالب آن مأموریتی و راهبرد منابع انسانی آن ثانویه می باشد. به عبارت دیگر ساختار و فرهنگ و راهبرد منابع انسانی همتراز هستند، اما این سه با استراتژی های مجتمع همتراز نیستند. سوالی که در اینجا مطرح می شود این است که، آیا باید هر استراتژی را که ارزشهای قبلی سازمان را نادیده می گیرد، کنار گذاشت یا باید فرهنگ و ساختار سازمانی و راهبرد منابع انسانی را در جهت استراتژی تدوین شده اصلاح کرد و اصلاً چنین چیزی ممکن است؟

حل چنین ابهامی را وابسته به سه عامل می توان دانست :



۱- ضرورت عمومی سازی استراتژی سازمان (یعنی آیا تحقق استراتژی مجتمع به عنوان موضوع مهمی که بر بقای آن مؤثر است، مطرح است)، میزان قدرت فرهنگ و ساختار موجود و سطح تقابل بین فرهنگ و ساختار و استراتژی. به این ترتیب مجتمع اولاً باید استراتژی منابع انسانی خود را به گونه ای هماهنگ با استراتژی سازمان (تهاجمی) تدوین کند و ثانیاً باید از استراتژی منابع انسانی خود برای تغییر و تقویت فرهنگ و ساختار سازمانی بهره گیرد. برای این کار مجتمع می تواند در کوتاه مدت کارهای تخصصی که نیاز به شایستگیها و مهارتهای بسیار زیاد و تخصصی دارند را از بیرون سازمان یا بازار کار خارجی تأمین کند (پیمانکارانه) و کارهای ساده که انتظار عملکردی آنها پایین و میزان مهارتها و شایستگیهای مختلف اندک می باشد (ثانویه) را از طریق نیروی کار داخلی (پدرانه) انجام دهند. از این طریق بحث تقابل فرهنگی و ساختاری نیز تا حدودی برطرف می شود، چون با فرهنگ مأموریتی و ساختار مکانیکی همسو می باشد. از طرفی این نوع فرهنگ و ساختار می تواند محرکی برای ارتقای ظرفیت سازمان برای حرکت به سمت استراتژی متعهدانه باشد زیرا نیروی کار موجود در استراتژی ثانویه دارای انعطاف پذیری و سازگاری بالایی می باشند. سپس با بکارگیری برنامه هایی برای توانمندسازی این نیروها می توانند آنها را به کارکنانی متعهد، چندمهارته و پایبند به سازمان تبدیل کرد و زمینه را برای رفتن به سمت استراتژی متعهدانه فراهم نمود. علت پیشنهاد یک استراتژی ثانویه در کوتاه مدت برای این است که تغییر فرهنگی و ساختاری به سادگی امکان پذیر نیست و مجتمع نمی تواند به راحتی استراتژی متعهدانه را که نیازمند تغییر فرهنگ مأموریتی به فرهنگ مشارکتی و ساختار مکانیکی به ارگانیکی است، مورد استفاده قرار دهد. مجتمع باید توسعه چنین استراتژی را از طریق بکارگیری استراتژی ثانویه مدنظر قرار دهد.

یکی از شیوه هایی که مدیریت منابع انسانی می تواند بر تغییر فرهنگ مجتمع مؤثر باشد، توسعه ارزشهای جدید در سازمان است. از آنجا که ارزشها اغلب در طی سالهای متمادی در افراد ایجاد می شوند، بنابراین به راحتی نمی توان در کارکنان فعلی مجتمع چنین ارزشهایی را خلق کرد بلکه باید با اتکا به جذب نیروی انسانی خارجی که ارزشهای متناسب با ارزشهای فرهنگ مدنظر مجتمع را دارند، چنین تحولی را ایجاد کرد. لذا مجتمع به دلیل اتکا به استفاده از نیروی انسانی خارج سازمان و توجه به ارزشهای انعطاف پذیری یک استراتژی پیمانکارانه را آغاز کرده و با توسعه فرهنگ سازمانی چنین استراتژی را به استراتژی متعهدانه در حوزه شایستگیهای محوری سازمان تبدیل می کند.

روشن است که فرهنگ به عنوان ابزاری برای دستیابی به مزیت رقابتی مطرح است و باید با استراتژی سازمان هماهنگ شود. به فرهنگ باید به عنوان ابزاری برای تحقق اهداف نگریست نه اینکه خودش به عنوان هدف مطرح باشد. به عبارت دیگر فرهنگ را باید مدیریت کرد. مدیریت فرهنگ اغلب بر گسترش ارزشهای مشترک و

جلب تعهد اعضای سازمان نسبت به این ارزشها متمرکز است. لذا استراتژیهای مدیریت فرهنگ باید مشخص کنند که چه رفتارهایی مناسب هستند و سپس فرایندهای منابع انسانی مناسب نظیر فرآیند مدیریت عملکرد را برای توسعه و گسترش آن رفتارها پیشنهاد کنند. برای مثال اگر برای سازمان مهم است که کارکنان به عنوان اعضای گروهها، مؤثر و کارا رفتار کنند، پس می توان فرایندهای مدیریت عملکردی مناسب را معرفی کرد (گروههای خود مدیر استانداردهای خود را تعیین می کنند و بر اساس این معیارها عملکرد خود را ارزیابی می کنند) و از آن دسته از رفتارهایی که باعث افزایش و بهبود عملکرد گروهها می شود به شکل نقدی یا غیرنقدی تقدیر کرد. به هر حال عوامل فرهنگی نسبت به سایر عوامل اقتضایی و خارجی، اثر بیشتری بر نیروی کار دارند. از این رو توجه به فرهنگ سازمان به عنوان یک ابزار کمکی در ایجاد هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان ضروری است.

### مقایسه یافته های پژوهش با سایر پژوهش های مشابه

این بررسی نشان می دهد که اغلب مدیران و کارشناسان و معلمان مجتمع آموزشی فرهنگی علامه طباطبایی، توجه بیشتر به محیط بیرونی و کنترل شدید را در تدوین استراتژی، فرهنگ سازمانی، استراتژی های منابع انسانی را مورد توجه خود قرار داده اند.

۱- یکی از یافته های پژوهش حاضر نشان می دهد که در مجتمع آموزشی فرهنگی علامه طباطبایی استراتژی سازمانی غالب، استراتژی رقابتی است. گونه استراتژی شناسایی شده با گونه فرهنگ سازمانی ماموریتی، همراستا و همترازی خوبی را دارا است. این یافته با آنچه در دیدگاه ریچاردسون و تامپسون که معتقد است: "موفقیت یک استراتژی به ترکیب هماهنگی بیرونی یا عمودی و هماهنگی درونی یا افقی بستگی دارد"، همراستا است. گونه های فرهنگ شناسایی شده به صورت نسبی با گونه استراتژی رقابتی به لحاظ توجه به محیط بیرونی و کنترل شدید، همراستایی و همترازی زیادی را دارا است. این یافته با نتایج حاصل از پژوهش نیکزاد در داخل کشور مبنی بر قرابت استراتژی سازمان و فرهنگ سازمانی در یک راستا قرار دارد.

۲- رهنورد و نیک زاد (۱۳۸۸) در مطالعه ای با عنوان "ایجاد همترازی بین عناصر سازمانی در پرتو نقاط مرجع استراتژیک و رابطه آن با عملکرد سازمانی" از داده های ثانویه مدل جشنواره شهید رجایی برای سنجش عملکرد سازمانی، و از نظریه نقاط مرجع استراتژیک برای سنجش درجه همترازی عناصر چهارگانه راهبرد، فرهنگ، ساختار، و راهبرد منابع انسانی استفاده نموده است. یافته های آن پژوهش نشان داد اولاً همترازی نسبتاً بالایی بین عناصر سازمانی پیشگفته برقرار است، ثانیاً بین همترازی و عملکرد سازمانی همبستگی مثبتی وجود دارد. یافته پژوهش حاضر با یافته های رهنورد و نیک زاد مطابقت دارد.

۳- از دیگر یافته های این پژوهش، این است که گونه ساختار سازمانی غالب در مجتمع آموزشی فرهنگی علامه طباطبایی، از نوع مکانیکی است. در مورد این نتیجه بدست آمده نیز توجه به این نکته ضروری است که این ساختار سازمانی مکانیکی با گونه استراتژی منابع انسانی ثانویه که در مورد استراتژی منابع انسانی

غالب واحدهای تابعه مجتمع آموزشی فرهنگی علامه طباطبایی بررسی شده بدست آمده است، همترازی و هماهنگی دارد، این یافته با یافته خلیلی شورینی و جبارزاده پرنق (۱۳۹۵) همسو است.

۴- نتایج این پژوهش نشان می دهد گونه غالب استراتژی منابع انسانی در مجتمع آموزشی فرهنگی علامه طباطبایی **پیمانکارانه** است. این گونه استراتژی بر کنترل پایین، انعطاف پذیری و توجه به محیط خارجی تاکید دارد. این استراتژی غالب در مجتمع آموزشی فرهنگی علامه طباطبایی با راهبرهای سازمان مجتمع آموزشی فرهنگی علامه طباطبایی همترازی قوی دارد.

۵- یکی از یافته های قابل تامل این تحقیق، این است که هماهنگی بسیار زیادی در میان متغیرهای مورد نظر این پژوهش (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و استراتژی منابع انسانی) در مجتمع آموزشی فرهنگی علامه طباطبایی مشاهده شده است. بررسی و مقایسه یافته های پژوهش حاضر با پژوهشهای رفیعی و زاهدی (۱۳۹۱)، کاملاً برهم منطبق و دارای همخوانی با یکدیگر است.

**محدودیت های پژوهش:** ۱- رویکردهای مختلفی نسبت به همترازی و هماهنگی وجود دارد. که در این تحقیق به صورت ویژه به الگوی نقاط مرجع استراتژیک توجه شده است. همچنین در ارتباط با متغیرهای انتخابی و الگوی استفاده شده در ارتباط با تعریف و سنجش هر کدام از این متغیرها نیز رویکرد های مختلفی وجود دارد که پذیرش و بکارگیری هر کدام از این رویکردها می تواند نتایج متفاوتی را داشته باشد. در مدل تحقیق حاضر بدلیل دوری از پیچیدگی مدل و ثبات رویه برای پرسشنامه مرتبط با استراتژی سازمانی مجتمع آموزشی فرهنگی علامه طباطبایی، از الگوی مایلز و اسنو که در سال ۲۰۰۹ نوشته شد، استفاده شده است. پرسشنامه مرتبط با ساختار سازمانی از الگوی دفت و پرسشنامه مرتبط با فرهنگ سازمانی از پرسشنامه استاندارد دنیسون اقتباس گردیده است و سوال های مربوط به پرسشنامه استراتژی منابع انسانی از الگوی بامبرگر و مشولم اقتباس شده است. شکی نیست، یکی از محدودیت های این پژوهش، ضعف های رویکرد بکار رفته در این پرسشنامه ها است.

۲- محدودیت ذاتی پرسشنامه است. پاسخگویان از طریق پرسشنامه، ادراک خود را نسبت به پرسش مطرح می کنند و ممکن است پاسخ های داده شده به سوال ها که بر اساس ادراک مخاطب است با واقعیت منطبق نباشد و همین امر می تواند نتایج تحقیق را تحت تاثیر قرار دهد. ضمناً پاسخ دهندگان در پاسخگویی و تلاش در انطباق میان پاسخ های خود با منظری بیرونی که از دید آنها دارای شایستگی است، می باشد. در واقع اغلب مدیران، بیشتر به دلیل ویژگی هایی که در اغلب انسان ها به صورت مشترک وجود دارد، نمی توانند از پیش فرض های ذهنی خود رهایی یابند و تمایل دارند تا آنچه را که شاید ادراک مثبتی از آن، تنها در ذهن خود دارند، به عنوان واقعیت مطرح کنند.

۳- ضریب تعیین عناصر همترازی استراتژیک مجتمع علامه طباطبایی تقریباً برابر با، ۰/۶۱ شده است. این بدان معنی است که حدود ۶۱ درصد واریانس عملکرد مدارس تحت پوشش مجتمع علامه، مربوط به میزان همترازی عناصر مورد مطالعه در این پژوهش می باشد. به عبارت دیگر حدود ۳۹ درصد عملکرد مدارس تحت پوشش مربوط به عواملی هست که مرتبط با همترازی استراتژیک عناصر مجتمع نیست.

**پیشنهادهای کاربردی تحقیق: ۱-** استفاده از نظریه نقاط مرجع استراتژیک در پژوهش های داخلی در چند رساله معدود دانشگاهی استفاده شده است قابل ذکر است در مجتمع آموزشی و فرهنگی علامه طباطبایی، کمک بسیار شایانی به بومی سازی این دانش یعنی بحث همترازی می نماید. که این موضوع بیانگر **سهام علمی پژوهش** است. بنابراین ضرورت علمی ادامه بحث همترازی و هماهنگی در میان متغیرهای استراتژی، ساختار، فرهنگ، استراتژی منابع انسانی و سایر عناصر سازمانی همراه با ارایه تعریف و معیارهای قابل سنجش، مفهومی کردن همترازی و نیز معرفی ابعاد تازه ای از همترازی به عنوان یکی از توصیه های این تحقیق به پژوهشگران آتی در این زمینه است.

۲- بررسی متغیرهای مورد نظر این تحقیق مانند استراتژی سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و استراتژی منابع انسانی، نشان می دهد که سازگاری بالاتر و اثربخش تری را می توان در میان این عناصر به وجود آورد. در این راستا پیشنهاد می شود که انجام مطالعات و بررسی های سازمانی در جهت شناسایی دقیق تر این متغیرها در تمامی موسسات و شرکت ها صورت گیرد (مانند آنچه در پژوهش حاضر صورت گرفته است)، تا در صورت مشاهده عدم سازگاری در گونه های استراتژیک عناصر سازمانی مورد مطالعه، تدابیر لازم برای ایجاد هماهنگی و سازگاری و همراستایی بیشتر انجام گیرد.

۳- نتایج این مطالعه نشان می دهد که در مجتمع آموزشی فرهنگی علامه طباطبایی گونه ساختار سازمانی مکانیک مورد استفاده قرار گرفته است. این ساختار سازمانی، با توجه به محیط خارجی، کنترل شدید همراه است. پیشنهاد می شود تمهیداتی اتخاذ نمود تا در بعد کنترل ساختار سازمانی تعدیل شود تا میزان همترازی بیشتر گردد.

۴- نتایج این مطالعه نشان می دهد که **گونه فرهنگ سازمانی ماموریتی** مجتمع آموزشی فرهنگی علامه طباطبایی، مورد استفاده قرار گرفته است. این فرهنگ سازمانی، توجه به محیط خارجی و باکنترل شدید همراه است. پیشنهاد می شود مجتمع از طریق تحول فرهنگی در سازمان فرهنگ سازمانی انعطاف پذیر پیاده نمایند و از این طریق شرایط پویایی بیشتری برای کارکنان به ویژه معلمان فراهم نمایند.

۵- مدیران باید علاوه بر شناخت مفهوم همسویی استراتژیک و عوامل تاثیر گذار بر آن، گامهای رسیدن به همسویی را شناسایی و دنبال کنند. در این راه کشف و شناسایی عواملی که مانع رسیدن به همسویی استراتژیک در سازمان هستند، کمک فراوانی در اصلاح و رفع عدم همسویی می کند و البته پس از آن هم باید برای حفظ همسویی استراتژیک در سازمان، بازبینی و نظارت مستمر صورت گیرد. لازم به توضیح است که همانند بسیاری از مواردی که مدیران سازمانها با آن برخورد می کنند رسیدن به همسویی نیز دارای چالشهایی است. چالشهایی نظیر فرهنگ، ساختار و سلسله مراتب سازمانی که مدیران بایستی آماده رویارویی با این چالشها باشند.

۶- به نظر می رسد مجتمع بر ایجاد تغییر و مدیریت تغییرات در داخل سازمان متناسب با محیط بازار و مشتریان گام بردارد. هم استراتژی سازمان و هم استراتژی فرهنگ این پتانسیل را دارند و می توان از آن در راستای بهبود و تغییر محصولات، خدمات و دیدگاهها استفاده کرد.

۷- مجتمع باید زمینه لازم را برای یادگیری سازمانی ایجاد کرده و مدام از آن حمایت کند. یادگیری سازمانی بر اساس استراتژی فرهنگ انطباق بسیار اهمیت دارد و بسیاری از پاسخگویان نیز به آن اذعان نموده‌اند.

۸- بر اساس نتایج حاصل از تحقیق به نظر می‌رسد از آنجا که رویکرد هماهنگی استراتژیک مبتنی بر چند اصل می‌باشد: ۱- هماهنگی میان ابعاد محیطی سازمان و نیز زیر سیستم های آن، یک فعالیت مقطعی نیست، بلکه فرآیندی پیوسته است که مجتمع بایستی به ادامه آن متعهد باشند ۲- آنچه که امروز سبب هماهنگی می‌شود، ممکن است در آینده تغییر کند و چنین کاری را نشود انجام داد ۳- فرآیند هماهنگی به حوزه‌های دیگری از سازمان نیز تمرکز دارد و نه فقط بر فرهنگ. لذا پیشنهاد می‌گردد مدل هماهنگی بیرونی و هماهنگی درونی در مجتمع علامه طباطبایی هر چند سال یکبار تست شود.

۹- پیشنهاد می‌شود مجتمع در جهت ارائه طرح‌هایی جهت تلفیق و منطبق کردن نیازهای متفاوت مشتریان با اهداف استراتژیکی سازمان قدم‌هایی را برداشته تا باعث سود آوری بیشتر و عملکرد بهتر مجتمع گردد.

**پیشنهاد به محققان آینده:** ۱- در این پژوهش همترازی عناصر استراتژیک سازمانی، فقط ۶۴ درصد واریانس عملکرد را تحت پوشش قرار داده است، پیشنهاد می‌شود محققان آینده عوامل و عناصری دیگری که منجر به بهبود عملکرد می‌شود را مورد مطالعه قرار دهند.

۲- در این مطالعه، همترازی عناصر استراتژیک بیرونی سازمان (همترازی استراتژی با استراتژی های منابع انسانی، گونه های ساختار و گونه های فرهنگ سازمانی) مورد ارزیابی قرار گرفته است. پیشنهاد می‌شود، محققان آینده همترازی عناصر استراتژیک سازمان را با عناصر استراتژیک زیر مجموعه استراتژی های منابع انسانی (جذب و بکارگماری، آموزش، پاداش و ...) را مورد مطالع قرار دهند.

همچنین محققان در پژوهش های آتی می‌توانند ضمن بهره‌گیری از سایر مدل های فرهنگ سازمانی و راهبرد های منابع انسانی، اثربخشی چارچوب مفهومی پیشنهادی این تحقیق را در عمل در دیگر سازمان ها با ماهیت تولیدی یا خدماتی به بوتۀ آزمون گذاشته و با لحاظ نمودن هم راستایی و تناسب سطوح راهبرد های سازمان و مبانی پارادایمی نظریه های مورد استفاده و همچنین ویژگی های صنعت مورد مطالعه، ابعادی چون: راهبرد سازمان، راهبرد ساختار، بعد ایدئولوژیک، بعد سیاسی و فرهنگ ملی را به چارچوب پیشنهادی این تحقیق اضافه کنند تا چارچوبی جامع تر برای همسویی فرهنگ سازمانی و راهبرد منابع انسانی ارائه نمایند.

۳- یکی دیگر از مسایلی که این تحقیق به آن پرداخته و به صورت بنیانی از آن استفاده کرده است، نظریه نقاط مرجع استراتژیک است. این نظریه می‌تواند در بسیاری از موارد به کمک محققان و پژوهشگران بیاید و به آنها در درک و پی بردن به علل واقعی رفتار مدیران ارشد و عالی کمک کند. در بررسی ذهنیت مدیران که رفتار آنها را شکل می‌دهد، کمک شایان توجهی کند. با توجه به ظرفیت های بالای این نظریه و قابلیت های آن برای استفاده در حوزه های مختلف، استفاده بیشتر و بنیانی از نظریه نقاط مرجع به پژوهشگران این عرصه توصیه می‌شود.

۴- از آنجاکه مجموعه فعالیتهای انجام شده در این پژوهش تا مرحله شناسایی و کشف استراتژی‌های مجتمع در حوزه فرهنگ، ساختار، استراتژی‌های منابع انسانی و بررسی رابطه آن با عملکرد بوده است، اجرای دقیق استراتژی‌های هماهنگ در سیستم فرهنگ و بررسی عملکرد، قبل و بعد از اجرای این استراتژی‌ها، می‌تواند زمینه مناسبی برای یک کار پژوهشی که مکمل مطالعه حاضر است، باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که علاقه‌مندان به این حوزه تلاش کنند تا در یک سازمان به صورت نمونه، استراتژی‌های هماهنگ مدیریت فرهنگ را پیاده و اجرا نمایند و تأثیر آن را بر عملکرد اندازه‌گیری کنند.

## منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۳)، "مدیریت استراتژیک منابع انسانی" (راهنمای عمل)، مترجمان: سیدمحمد اعرابی و امید مهدیه، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم.
- ابوبی اردکان، محمد (۱۳۹۲). همراستایی استراتژیک زمینه‌ای برای پژوهش در حوزه استراتژی. یازدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، ۲۸ آذر ماه، دانشگاه صنعتی شریف.
- ابراهیمی، الهام و فتحی، محمدرضا (۱۳۹۵)، ارائه چارچوبی برای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دوره ۸، شماره ۳ - شماره پیاپی ۲۵
- اسدی گرجی، محمدحسین و طبری، مجتبی (۱۴۰۱)، طراحی مدل ترکیبی استراتژی مدیریت منابع انسانی در حوزه آموزش و ساختار سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق مازندران، فصلنامه کارافن، دوره ۱۹، ویژه نامه علوم انسانی، صص ۴۸۵-۵۰۵
- اعرابی، سید محمد و رضوانی، حمیدرضا (۱۳۸۶). رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی: پژوهشی درباره شرکت‌های دارویی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران دوره ۲ شماره ۵
- اعرابی، سید محمد (۱۳۹۶)، راهنمای برنامه ریزی استراتژیک (گام به گام)، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم
- اعرابی، سید محمد و اسفندیاری قلاتی، شهرام (۱۳۹۹)، تدوین استراتژی‌های روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران بر اساس الگوی ترکیبی، ماهنامه علمی اکتشاف و تولید نفت و گاز، شماره ۱۸۱
- بامبرگر، پیتر و مشمولم، لن (۱۳۹۴)، "استراتژی منابع انسانی" (تدوین و اجرا و آثار)، مترجمان: سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- خلیلی شورینی، سهراب و جبارزاده پرنق، اصغر (۱۳۹۵). بررسی میزان همسویی راهبرد منابع انسانی با راهبرد کسب و کار. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال هشتم، شماره ۱ (پیاپی ۲۳)، صص ۵۴-۳۱.
- دفت، ریچارد (۱۳۹۲)، "مبانی تئوری و طراحی سازمان"، مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ ۹
- دیوید، فرد آر (۱۳۹۶). مدیریت استراتژیک، ترجمه: دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پنجم.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۹۱). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، - صفحه ۳۸۸.
- رجوعی، مرتضی و همکاران (۱۳۹۶)، طراحی شاخصهای ارزیابی عملکرد با استفاده از روش‌های AHP و BSC در سازمان تأمین اجتماعی مشهد، فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی، سال هفدهم، شماره ۶۴
- رضوانی، حمید (۱۳۸۶)، "اثر همترازی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی بر عملکرد سازمانی"، پایان نامه دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی
- سید نقوی، میرعلی (۱۳۹۳). بررسی همسویی استراتژی‌های سازمان (کسب و کار) و استراتژی‌های منابع انسانی در صنایع غذایی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی.

- سیدنقوی، میرعلی و همکاران (۱۳۹۶)، همسویی راهبرد عام منابع انسانی با راهبرد زیرسیستم های منابع انسانی، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۱، شماره پیاپی ۲۷
- شوقی، بهزاد و آقاجانی، طهمورث (۱۳۹۲). بررسی تاثیر ساختار سازمانی بر فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه. مطالعات کمی در مدیریت: تابستان ۱۳۹۲، دوره ۴، شماره ۲؛ از صفحه ۷۹ تا صفحه ۶۹.
- عباس پور، عباس و تیموری، سیدروح الله و رحیمیان، حمید و عبدالیان، حسین (۱۴۰۰)، شناسایی و اولویت بندی نشانگرهای کلیدی عملکرد در مدارس ابتدایی با روش های دلفی فازی و سوارا، نشریه مدیریت مدرسه، دوره ۹، شماره ۲، صص ۴۵۵-۴۹۸
- فیاضی، مرجان و اعرابی، سید محمد (۱۳۹۳). الگوی هماهنگی استراتژی منابع انسانی با عناصر سازمان و تأثیر آن بر بهبود عملکرد. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، دوره نهم، شماره ۲، صص ۲۸۶-۲۶۲.
- معصومی، عاصمه و فیضی، عمار (۱۴۰۰)، مدل های فرهنگ سازمانی و شرکت های دانش بنیان، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال ۵، شماره ۵۸، جلد ۷، صص ۶۴-۸۵
- مومنی، منصور و فعال قیومی، علی (۱۳۹۶)، "تحلیل آماری با استفاده از نرم افزار SPSS"، انتشارات عطا
- موسی خانی، مرتضی و مجرد، ناهید (۱۳۹۲). شناسایی استراتژی های منابع انسانی QIAU با رویکرد SPR فصلنامه مدیریت توسعه و تحول. شماره ۱۲. صفحات: ۱۱-۱.
- نایب زاده، شهناز، سالاری ابرقویی، محمد (۱۳۹۳) بررسی رابطه بین تناسب استراتژی و ساختار سازمانی با عملکرد در شرکت های خانوادگی (مطالعه موردی شرکت های خانوادگی مستقر در شهرک های صنعتی استان یزد)، فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، سال سوم، شماره دهم
- نقوی، رشید و همکاران (۱۳۹۶)، ارائه مدل مفهومی سنجش عملکرد دانشگاه سازمانی با رویکرد ترکیبی کارت امتیازی، فصلنامه پژوهش های مدیریت بازرگانی، دوره ۹، شماره ۱، شماره پیاپی ۲۷.
- ریزی هانگر، جی دیوید و ویلن، توماس ال (۱۳۹۵)، مدیریت استراتژیک، مترجمان: سید محمد اعرابی، حمیدرضا رضوانی، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی،
- وقفی، سیدحسام و نیلوفری، زهره (۱۴۰۰)، تأثیر استراتژی کسب و کار بر عملکرد شرکت با تأکید بر نقش تعدیل کنندگی توانایی مدیریت، نشریه مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، دوره ۲، شماره ۳، صص ۲۸۵-۳۰۵
- منابع انگلیسی
- Arunprasad, P. (2016). Guiding metaphors for knowledge intensive firms: strategic HRM practices and knowledge strategies. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(4)
- Adnan, A., Abdullah, H.S. and Ahmad, J. (2016). Assessing the moderating effect of competition intensity on HRM practices and organizational performance link: The experience of Malaysian R&D companies. *7th International Economics & Business Management Conference*, 35(1): 462-467
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Business strategy: the influence of strategic competitiveness on competitive advantage. *International Journal of electrical, electronics and computers*, 6(2), 1-10. <https://ssrn.com/abstract=3835696>
- Ahi, F., Toolabi, Z., & Mohammadi, E. (2021). The impact of strategic thinking and strategic planning on company performance with the role of strategic foresight (case study: Kermanshah Gas company). *Journal of new research approaches in management and accounting*, 5(70), 10-22. (In Persian). <http://majournal.ir/index.php/ma/article/view/907/728>
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance Paperback* (6 ed.). United Kingdom: Kogan Page
- Banu, S. (2018). "Measuring innovaton using key performance indicators". Paper presented at the 11th International Conference Interdisciplinatory in Engineering, Romania
- Bentley-Goode, K. A., Omer, T. C., & Twedt, B. J. (2019). Does business strategy impact a firm's information environment?. *Journal of accounting, auditing & finance*, 34(4), 563-587.
- Chen.C.J., Huang.J.W., (2009) ,Strategic human resource practices ]24[ and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity , *Journal of Business Research*PP. 104-114.
- Cosenz, F., & Noto, L. (2015). Combining system dynamics modelling and management control systems to support strategic learning processes in SMEs: a dynamic performance management approach. *Journal of management control*, 26(2), 225-248.

- Chen, Y.C. and Wang, Y.J. (2016), “Application and development of the people capability maturity model level of an organization”, *Total Quality Management & Business Excellence*, pp.1-17.
- Cuskelly, G., Fredline, L., Kim, E., Barry, S., & Kappelides, P. (2020). Volunteer selection at a major sport event: A strategic Human Resource Management approach. *Sport Management Review*.
- Haroon, M., & ur Rehman, M., & Kiyani, A., & Khattak, M. (2010). Strategic Human Resource Management and its issues A study of Telecom sector of Pakistan, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 2(5), 67-77.
- Feng, T; Cai, D., Wang, D. and Zhang, X. (2016). Environmental Management Systems and Financial Performance: The Joint Effect of Switching Cost and Competitive Intensity. *Journal of Cleaner Production*, 113: 781-791.
- Findikli, M.A., Yozgat, U. and Rofcanin, Y. (2015). Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity, The Central Role of Strategic Human Resources Practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181: 377 – 387.
- Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167-176. doi:10.1108/IJEM-11-2013-0164
- Lestari, S. D., Leon, F. M., Widyastuti, S., Brabo, N. A., & Putra, A. H. P. K. (2020). Antecedents and consequences of innovation and business strategy on performance and competitive advantage of SMEs. *The journal of Asian finance, economics, and business*, 7(6), 365-378
- Lapnina, I. M. & Gunta. S. O. (2014). Human resource management modesl :aspects of knowledge management and corporate social responsibility, *Social and Behavioral Sciences*, 110,(6), 577-586.
- Lindquist, E. A. & Marcy, R. T. (2014). The Competing Values Framework: Strategic Implications for Leadership, Conflict and Change in Public Organizations. Paper Presented at the 3rd Research Conference of the Canadian Association of Programs in Public Administration Queen’s University, Kingston, Ontario, British Columbia, Canada.
- Libing, Z., Xu, Z., Ruiquan, Z. (2014). Application of the Balanced Scorecard In The University Budget Management. Paper presented at the 2014 Conference on Informatisation in Education, Management and Business (IEMB-14).
- Lopez-Costa, J.A. and Munoz-Canavate, A. (2015). Relational Capital and Organizational Performance in the Portuguese Hotel Sector (NUTS II Lisbon). 4th World Conference on Business, Economics and Management, 26(2): 64-71
- Islam Murad, M. M. & Asaduzzaman, M. D. (2014). Human Resource Scorecard: A Road Map to Balanced Scorecard. *World Journal of Social Sciences*. 4(1). 70 – 79.
- Gannon, J., Roper, A., & Doherty, L. (2015). Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 65-75.
- Kappelides, P., & Spoor, J. (2019). Managing sport volunteers with a disability: Human resource management implications. *Sport Management Review*, 22(5), 694-707.
- Keser , Z. (2016). Design principles for the development of the balanced scorecard. *International Journal of Educational Management*, 30(5), 622-634. doi:10.1108/IJEM-01-2015-0005
- Park, R., Srivastava, M.K. and Gnyawali, D. R. (2014). Walking the Tight rope of Coopetition: Impact of Competition and Cooperation Intensities and Balance on Firm Innovation Performance. *Industrial Marketing Management*, 43(6): 210-221.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (3 ed.): John Wiley & Sons.
- Pizam, Abraham. (2020). Hospitality as an organizational culture. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(3), 431–438.
- Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171(2), pp. 241–249
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595.
- Sanchez, A.A., Marin, G.S. and Morales; A.M. (2015). The Mediating Effect of Strategic Human Resource Practices on Knowledge Management and Firm Performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24: 138-148.



- Tokolaa, H., Grogerb, C., et al. (2016). Designing manufacturing dashboards on the basis of a Key Performance Indicator survey. Paper presented at the 49th CIRP Conference on Manufacturing Systems, Germany.
- Walker, Robyn. (2020). Communication perspectives on organizational culture and organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 2329488420957073.
- Wang, Dan- Shang and Shyu, Chi- Lih (2017). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?. *International Journal of Manpower*, 29(2), pp. 92-110.
- Wu, C., & Chen, R. (2014). A study on Key Performance Indicators (KPIs) for Basic Education in Taiwan. *Journal of Modern Education Review*, 4(8), 565–578.
- Wu, C., & Lin, T. (2018). Key Performance Indicators. *Journal of Education Research*, 167(4), 130-137
- Yudatama, Uky,(2016) and Riyanarto Sarno. "Priority Determination for Higher Education Strategic Planning Using Balanced Scorecard, FAHP and TOPSIS (Case study: XYZ University)." *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, (105)1.
- Uslu, T. (2015). Innovation Culture and Strategic Human Resource Management in Public and Private Sector within The Framework Of Employee Ownership,. Elsevier, *Procedia Journal of Social and Behavioral Sciences*, 95(22), 46 – 54.