

طراحی الگوی یکپارچه‌سازی اقدامات مدیریتی انتظامی در سواحل دریای خزر

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۲/۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۵/۱۰

داریوش رحمتی^۱
از صفحه ۱۲۷ تا ۱۶۰

چکیده

زمینه و هدف: پژوهش حاضر، با هدف سنجش درجه هم‌ترازی راهبردهای اصلی سازمانی مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر با راهبردهای منابع انسانی، ساختار و فرهنگ سازمانی انجام شده و در راستای این هدف، ابتدا نسبت به شناسایی گونه‌های راهبرد سازمانی، ساختار، فرهنگ و راهبرد منابع انسانی مورد استفاده در مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر اقدام شد و با مطالعه پیشینه مرتبط در ادبیات داخلی و خارجی، متغیرهای تشکیل دهنده و مؤثر بر هم‌ترازی سازمانی، مورد شناسایی قرار گرفتند.

روش شناسی: به منظور گردآوری داده‌ها برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، پرسشنامه‌ای حاوی ۶۱ سؤال در پنج بخش طراحی شد. با توجه به تعداد اعضای جامعه آماری انتخاب شده، ۱۰۸ پرسشنامه مدیران کل و معاونان و کارشناسان برنامه‌ریزی، سمن‌های فعال در حوزه‌های زیست‌محیطی سواحل شمال ایران و مدیران مرتبط با این حوزه در ناجا تعداد ۷۹ پرسشنامه تکمیل شده، جمع‌آوری و مورد استفاده قرار گرفت.

یافته‌ها و نتیجه‌گیری: اطلاعات به دست آمده و تفسیر آن‌ها، نشان داد که در مجموعه مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر و کل کشور، در ارتباط با عناصر سازمانی مورد پژوهش از نظر مدیران ارشد و کارشناسان برنامه‌ریزی جامعه آماری، بیانگر گونه راهبرد آینده‌نگر، گونه فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر، گونه ساختار سازمانی بسیار ارگانیک و گونه راهبرد منابع انسانی پیمان‌کارانه است.

کلیدواژه‌ها

الگو، یکپارچه‌سازی، اقدامات مدیریتی انتظامی، سواحل دریای خزر، سمن‌ها.

تأمین امنیت و رفاه اجتماعی در طول نوار ساحلی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که کارکرد اصلی پلیس است. مسئله اصلی در ارتباط با ارائه خدمات امنیتی و رفاهی چندگانگی مدیریت در این منطقه است. به عبارت دیگر عدم یکپارچگی قوانین و رویه‌ها موجود، موجب فرسایش اقدامات رفاهی و امنیتی نیروی انتظامی می‌شود که کارآیی سیستم را کاهش می‌دهد؛ لذا هدف اصلی این پژوهش ارائه راهکارهایی اجرایی و عملی، جهت هماهنگی میان سازمان‌های مختلف در نوار ساحلی دریای خزر می‌باشد.

هم‌ترازی عبارت است از حدود چسبندگی بین دو یا چند بعد سازمانی، برای ارتقای عملکرد. به هر حال، با وجود شناخت اهمیت هم‌ترازی، تحقیقات اندکی در مورد پویایی هم‌ترازی صورت گرفته است. باید در نظر داشت اگر راهبرد سازمانی در واکنش به محیط تغییر داده می‌شود، لازم است دیگر عناصر سازمانی به‌طور هماهنگ تغییر پیدا کنند تا هم‌ترازی بین عناصر سازمانی حفظ شود.

مسئله اصلی این تحقیق، تعیین چگونگی برقراری هماهنگی بین عناصر سازمانی است. این موضوع که خود اصلی‌ترین بحث در حیطه اجرای استراتژی است، با بهره‌گیری از مفهوم نقاط مرجع راهبردی که نخستین بار توسط فیگن بام و همکاران در ۱۹۹۶ مطرح شد، بررسی می‌شود.

راهبرد، روشی است که سازمان برای دستیابی به موفقیت یا مزیت رقابتی انتخاب می‌کند. با این وجود بسیاری از راهبردها در مرحله اجرا با شکست مواجه می‌شوند و از دستیابی به اهداف اساسی خود بازمی‌مانند. در بسیاری از موارد، علت این امر ضعیف بودن راهبرد و ایده‌های نهفته در آن نیست. راهبردهای ارزشمند زیادی در مرحله پیاده‌سازی با مشکل و شکست روبرو شده‌اند. منظور نهایی از این پژوهش، شناسایی گونه عناصر سازمانی مورد مطالعه حاکم بر نیروی انتظامی و مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر، از طریق ماتریس نقاط مرجع راهبردی است. علاوه بر آن، این تحقیق در پی تبیین روابط بین گونه‌های مختلف شناسایی شده و پیشنهاد راه کار، جهت افزایش کارآیی و عملکرد سازمانی در پرتو ایجاد و افزایش هم‌ترازی در بین این گونه‌ها است.

ضرورت هماهنگی بین راهبردهای سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، راهبردهای منابع انسانی، سبک مدیریت، راهبردهای رهبری، راهبردهای ارتباطات و

راهبردهای تعارض به دلیل ماهیت متفاوت آن‌ها بیشتر است. چون مسئولیت اصلی فرهنگ سازمانی، راهبرد سازمانی، راهبردهای منابع انسانی و ساختار سازمانی، ساختن چارچوبی برای سازمان در جهت نیل به اهدافش است. در تلاش برای پیگیری این اهداف مهم، هر کارکردی تحت فشار اهداف کارکرد دیگر قرار می‌گیرد؛ بنابراین تعارض بیشتری میان آن‌ها به وجود می‌آید.

بیان مسئله

سواحل پهناور دریای خزر از چند جنبه حائز اهمیت و قابل توجه است؛ نخست، مزایای نسبی فراوان در ارتباط با منابع غنی طبیعی مانند جنگل‌ها، مراتع، دشت‌ها، معادن غنی، گونه‌های مختلفی از آبزیان، پرندگان مهاجر و غذاهای متنوع دریایی می‌باشد. دومین جنبه مهم این ناحیه، وجود بندرها و مناطق مختلف تجاری، مانند باکو، لنگران، ماقاچ قلعه، آستاراخان، انزلی و ... است که تأثیر بسزایی در اقتصاد منطقه و کشور دارد. سومین جنبه قابل توجه نیز، وجود مناطق گسترده و جاذبه‌های مهم گردشگری است که یکی از قطب‌های ارزشمند صنعت گردشگری ایران است.

بر اساس آنچه بیان شد، سواحل دریای خزر رویکردها، راهبردها و ساختارهای ویژه خود را می‌طلبد. این ساختارها از سه سطح مهم تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و مدیریت اجرایی تشکیل می‌شوند، کارآمدی و کارایی هر سطح منجر به پیامدهای مطلوبی خواهد شد.

در این میان تأمین امنیت و رفاه اجتماعی در طول نوار ساحلی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که کارکرد اصلی پلیس می‌باشد. مسئله اصلی در ارتباط با ارائه خدمات امنیتی و رفاهی، چندگانگی مدیریت در این منطقه است؛ به عبارت دیگر، عدم یکپارچگی قوانین و رویه‌های موجود، موجب فرسایش اقدامات رفاهی و امنیتی نیروی انتظامی می‌شود که کارآیی سیستم را کاهش می‌دهد. لذا هدف اصلی این پژوهش ارائه راهکارهایی اجرایی و عملی، جهت هماهنگی میان سازمان‌های مختلف در نوار ساحلی دریای خزر است.

هم‌ترازی، عبارت است از حدود چسبندگی بین دو یا چند بعد سازمانی برای ارتقای عملکرد. به هر حال، باوجود شناخت اهمیت هم‌ترازی، تحقیقات اندکی در مورد پویایی هم‌ترازی صورت گرفته است. باید در نظر داشت، اگر راهبرد سازمانی در واکنش به محیط

تغییر داده می‌شود؛ لازم است دیگر عناصر سازمانی به‌طور هماهنگ تغییر پیدا کنند تا هم‌ترازی بین عناصر سازمانی حفظ شود.

موضوع اصلی مورد نظر این تحقیق، تعیین چگونگی برقراری هماهنگی بین عناصر سازمانی است. این موضوع که خود اصلی‌ترین بحث در حیطه اجرای راهبرد است، با بهره‌گیری از مفهوم نقاط مرجع راهبردی که نخستین بار توسط فیگن بام و همکاران در ۱۹۹۶ مطرح شد، بررسی می‌شود. راهبرد، روشی است که سازمان برای دستیابی به موفقیت یا مزیت رقابتی انتخاب می‌کند. با این وجود، بسیاری از راهبردها در مرحله اجرا با شکست مواجه می‌شوند و از دستیابی به اهداف اساسی خود بازمی‌مانند. در بسیاری از موارد، علت این امر ضعیف بودن راهبرد و ایده‌های نهفته در آن نیست. راهبردهای ارزشمند زیادی در مرحله پیاده‌سازی با مشکل و شکست روبرو شده‌اند.

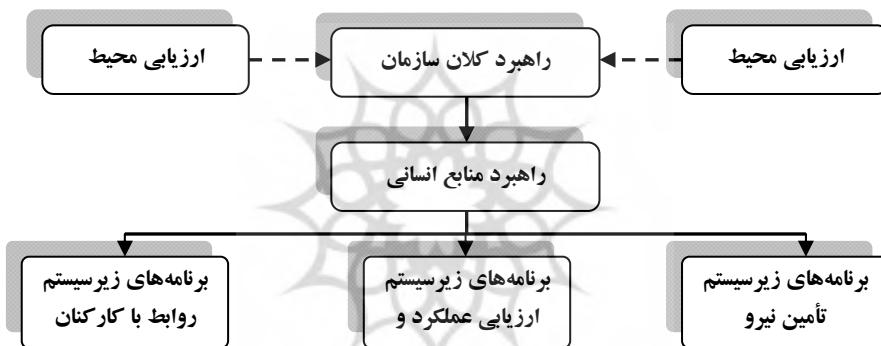
منظور نهایی از این پژوهش، شناسایی گونه عناصر سازمانی مورد مطالعه حاکم بر نیروی انتظامی و مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر، از طریق ماتریس نقاط مرجع راهبردی است. علاوه بر آن، این تحقیق در پی تبیین روابط بین گونه‌های مختلف شناسایی شده و پیشنهاد راهکار مناسب جهت افزایش کارایی و عملکرد سازمانی در پرتو ایجاد و افزایش هم‌ترازی در بین این گونه‌ها است و بر همین اساس در این تحقیق، به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال هستیم که «الگوی یکپارچه‌سازی اقدامات مدیریتی انتظامی در سواحل دریای خزر کدام است»؟

مبانی نظری تحقیق

در حوزه طراحی راهبرد، سه الگوی عقلایی، طبیعی و همه‌جانبه وجود دارد که به شرح زیر هستند:

۱. الگوهای بخردانه (عقلایی، سلسله‌مراتبی) در هماهنگی راهبردی منابع انسانی این الگوها در میانه دهه ۱۹۸۰، با نگرش عقلایی و منطقی، متکی بر راهبرد سازمان طراحی شده‌اند. الگوهای بخردانه که با اسامی دیگری نیز نامیده می‌شود (الگوهای سازگار/ میشیگان یا الگوی کنترلی/ اشنايدر یا الگوی روابط زنجیره‌ای و سلسله‌مراتبی)، یکی از رویکردهای مطرح هستند که به علت سهولت، سادگی و متکی بودن به منطقی روشن، بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرند. این الگوها فقط در صورتی قابل طراحی هستند که راهبرد سازمان به‌صورت آماده، از قبل تهیه شده باشد. البته در این صورت هرگونه

اشتباه و انحراف در فرایند تدوین راهبرد سازمان، عیناً به راهبرد منابع انسانی نیز سرایت می‌کند. عناصر تصمیم‌گیری در این الگوها، همانند الگوهای تدوین راهبرد، شامل نقاط قوت و ضعف (عوامل درون سازمان) و فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل بیرون سازمان) هستند. الگوهای سلسله‌مراتبی، می‌توانند در یک سطح قرار گرفته و ارتباطی سلسله‌مراتبی برقرار کنند؛ به عبارتی دیگر، یکی از اجزاء محور هماهنگی قرار می‌گیرد. به‌طور مثال، محورهای هماهنگی در الگوی فامبرن عبارت خواهند بود از: راهبرد محور هماهنگی^۱، نیروی انسانی محور هماهنگی^۲، ساختار محور هماهنگی^۳. همچنین، می‌توان در دو سطح مثلاً (عینی و ذهنی) یا (نظری و عملی) هماهنگی برقرار کرد. برای این کار می‌توان با محور قرار دادن هر یک از اجزاء، سایر اجزای آن را هماهنگ کرد (نمودار -۱).



نمودار ۱: فرایند تدوین راهبرد منابع انسانی در الگوهای بخردانه (عقلایی)

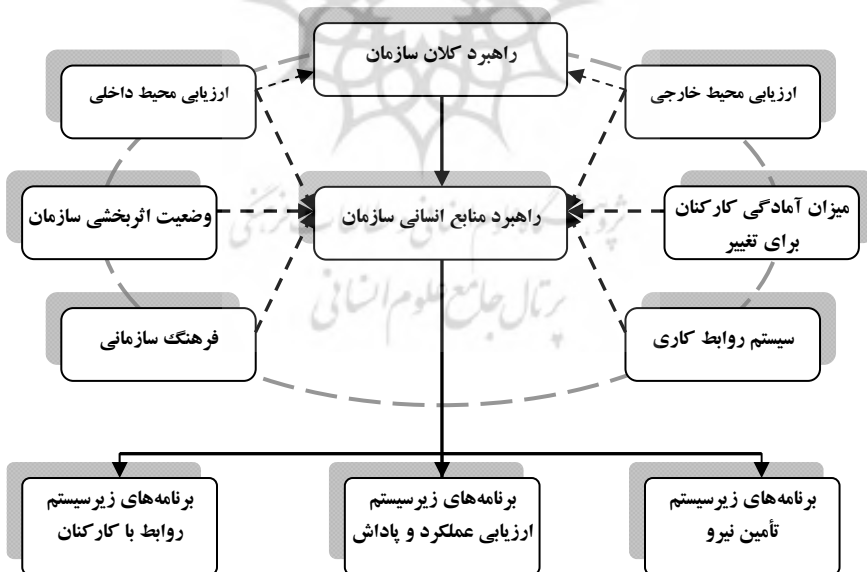
یکی از ویژگی‌های الگوهای عقلایی، این است که در نظر گرفتن همه عوامل با تساوی احتمال و برقراری هماهنگی‌های عمودی، به صورت زنجیره‌ای است. با وجود همه مزایایی که این الگو حائز آن‌ها است، نمی‌توان محدودیت‌های آن را نادیده گرفت. آرمانی و ذهنی بودن، ضرورت موجود بودن یک راهبرد که بتواند مبنای کار قرار گیرد، دچار اشکال شدن راهبرد تدوین شده در صورتی که راهبرد مبنایی غلط باشد و محدودیت در توجه به همه موانع عملی، از جمله این محدودیت‌ها است. بنابراین، الگوهای دیگری در

1. Organization Based on Strategy;
2. Strategy Based on Human Resource;
3. Structure Based on Structure;

پاسخگویی به نیاز مدیران منابع انسانی سازمان‌ها، طراحی شده‌اند که بتوانند این محدودیت‌ها را به حداقل برسانند (بامبرگر، ۱۳۸۴).

۲. الگوهای فزاینده (طبیعی، دایره‌ای) در هماهنگی راهبردی منابع انسانی

در پاسخ به چالش هماهنگی، از اواخر دهه ۱۹۸۰، الگوهای دیگری با عنوان الگوهای فزاینده (طبیعی، دایره‌ای) مطرح شد. مطابق این الگو، (الف) بر (ب) اثر می‌گذارد؛ اما عوامل دیگری نیز وجود دارند، به نام (ج) که بر (ب) تأثیر می‌گذارند که می‌توان آن‌ها را عوامل نهادی یا عوامل واقعی کننده نامید. این الگوها در فرایند تدوین راهبرد منابع انسانی، به نقش عوامل سیاسی و نهادی درون و بیرون سازمان، بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و فنی، توجه نشان می‌دهند. نمونه‌ای از الگوهای طبیعی در برقراری هماهنگی راهبردی و تدوین راهبرد منابع انسانی را آرمسترانگ ارائه کرده است. وی ارتباط بین راهبردهای عمومی پورتر و راهبردهای منابع انسانی و عملیات منابع انسانی را با در نظر گرفتن عوامل نهادی، نظیر «توسعه‌سازمانی»، «فرهنگ سازمانی»، «مدیریت تغییر» و «روابط کاری» ارائه کرده است (نمودار - ۲).



نمودار ۲: فرایند تدوین راهبرد منابع انسانی بر مبنای الگوی فزاینده (طبیعی)

۳. الگوهای همه‌جانبه یا الگوی ترکیبی در هماهنگی راهبردی منابع انسانی

الگوی نقاط مرجع راهبردی در طراحی راهبردهای منابع انسانی به طراحان این امکان را می‌دهد که ضمن بهره‌مندی از مزایای هر دو الگوی عقلایی و طبیعی، با ملاک قرار دادن معیارهای محوری، اولویت‌های کلی سیستم را تعیین کرده و در راهبرد بگنجاند؛ به طوری که کلیه گروه‌های ذی‌نفع، مطابق مبانی و اصول مورد نظر، هدایت و مدیریت شوند. از جمله ویژگی‌های این الگو آن است که ماهیت سیستم نقاط مرجع راهبردی، می‌تواند بر اساس نظریه‌های مبتنی بر قدرت و وابستگی به منابع توجیه شود. پژوهشگران، نقاط مرجع راهبردی را بدین گونه تعریف می‌کنند: «هدف یا الگوهای شاخصی که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود به کار می‌برند تا بتوانند بدین وسیله تصمیم‌های راهبردی را اتخاذ کنند و اولویت‌های کل سیستم را به آگاهی گروه‌های ذینفع اصلی برسانند».

نظریه مبتنی بر نقاط مرجع راهبردی، اصولاً مبتنی بر نگرش برنامه‌ریزی بخردانه است؛ بدین معنی که به مدیران از این زاویه نگاه می‌شود که بر فرایند تدوین راهبرد کنترل کامل دارند. ولی بامبرگر و فیگن بام (۱۹۹۶)، به دو طریق از نگرش برنامه‌ریزی بخردانه فاصله گرفتند. نخست، آن‌ها بر این باورند که نظریه‌های مبتنی بر قدرت و وابستگی به منابع، می‌توانند ماهیت سیستم نقاط مرجع راهبردی را توجیه کنند. دوم، آن‌ها بر این باورند که فرایندهای معقول و تفسیر مدیریت، می‌تواند شکل نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی را به راهبرد منابع انسانی تبدیل کرده و در این زمینه تمهیداتی را فراهم آورد.

اصطلاح الگوی ترکیبی که توسط بامبرگر استفاده شده، می‌تواند با عنوان راهکار سوم در تدوین راهبرد منابع انسانی و دستیابی به هماهنگی مورد نظر، مطرح شود. پیتز بامبرگر و لن مشولم (۲۰۰۰)، در کتاب راهبرد منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار) با ادغام الگوهای مبتنی بر کنترل کارکنان و الگوهای مبتنی بر بازار کار، یک الگوی دوجانبه با عنوان نگرش یکپارچه یا ترکیبی مطرح کردند که بر اساس آن، الگوی تصمیم‌گیری برای انتخاب راهبرد منابع انسانی، دارای دو پرسش اصلی، به‌عنوان نقاط مرجع راهبردی است (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۱: ۸۶ - ۸۵).

همان گونه که در جدول (۱) ملاحظه می‌شود، با پاسخگویی به این دو پرسش، چهارگونه راهبرد مختلف منابع انسانی به دست می‌آید:

جدول ۱: الگوی یکپارچه تصمیم‌گیری برای تدوین راهبرد منابع انسانی

نقاط مرجع راهبردی (SRPs)		SRP2	SRP1
راهبردهای منابع انسانی (HRSs)		آیا نیروی کار مناسب در بازار کار بیرون سازمان موجود است و تأمین از آن به صلاح می‌باشد؟	آیا سازمان بر فرآیند تولید و یا ارائه خدمت، تسلط دارد؟
ثانویه	HRS1	بلی	بلی
پدرانه	HRS2	خیر	
پیمان‌کارانه	HRS3	بلی	خیر
متعهدانه	HRS4	خیر	

الگوی مفهومی تحقیق

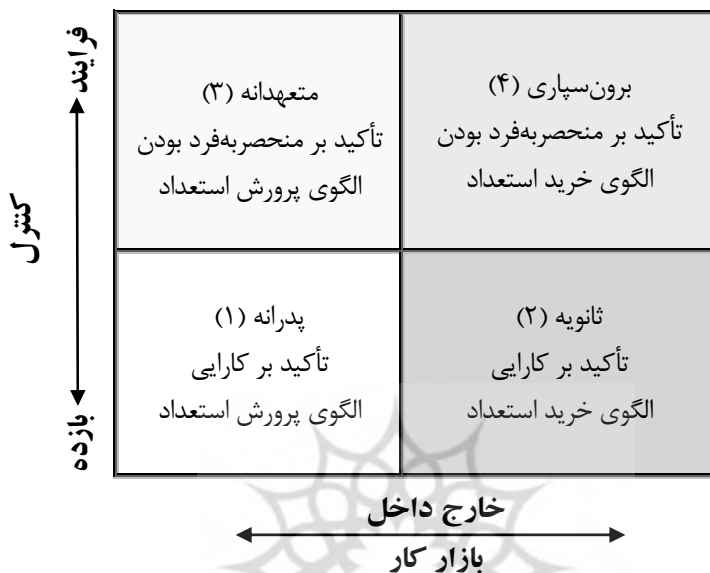
با توجه به کلیه مباحث مطروحه (ادبیات نظری اسلامی و کلاسیک به‌ویژه نظریات پیتربامبرگر و آلن مشولم) الگوی مفهومی مورد استناد این پژوهش، در قالب ماتریس دوبعدی زیر نمایش داده شده است:

HRS4 متعهدانه	HRS3 پیمان‌کارانه	بازده کنترل فرآیند
HRS2 پدرانه	HRS1 ثانویه	
خارجی بازار کار داخلی		

الگوی یکپارچه تدوین راهبرد منابع انسانی

نکته مهم در منطق این الگو، مبتنی بودن آن بر فلسفه حاکم بر نظریه‌های مدیریتی است؛ از این رو، می‌توان از تمامی مفاهیم خانه‌های متناظر در الگوهای زیر، برای تشریح ویژگی‌های راهبردهای چهارگانه منابع انسانی نیز، استفاده کرد (اعرابی، ۱۳۸۱).

بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)، بر اساس دو بعد بازار کار (داخلی/ خارجی) و کنترل (کنترل بازده/ کنترل فرایند) چهار گونه راهبرد منابع انسانی تعریف کرده‌اند (نمودار ۳-):



نمودار ۳: انواع منابع انسانی
منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)

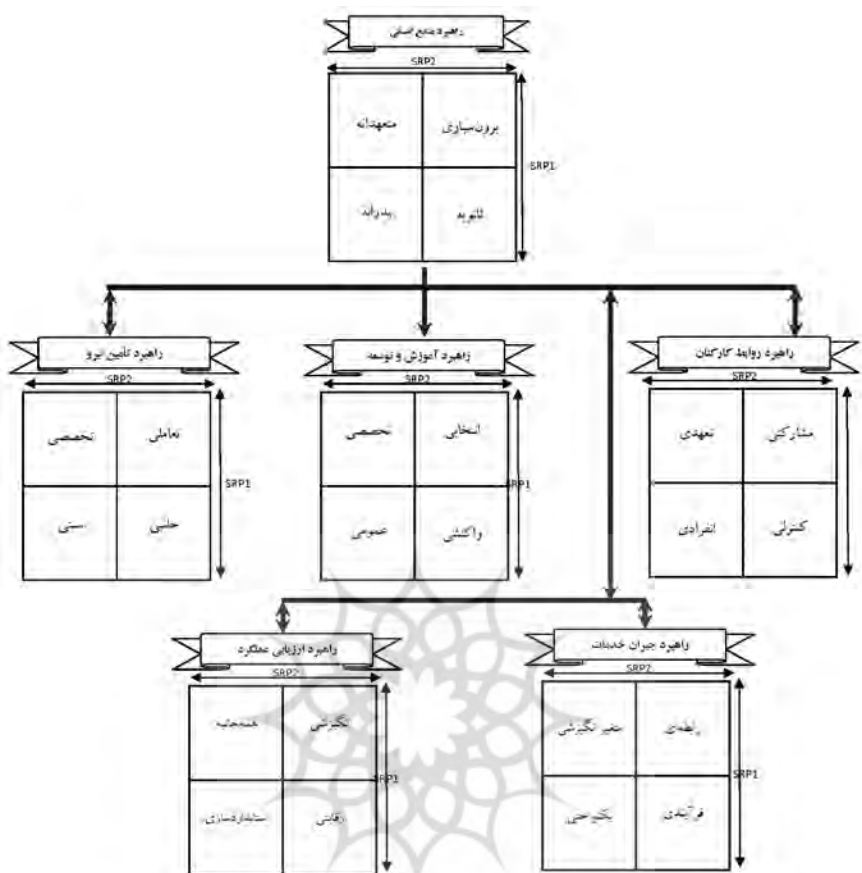
راهبرد ثانویه: این راهبرد برای مشاغل ساده، تکراری و استاندارد پذیر، مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آن‌ها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت، موجود بوده و ضرورتی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. در صورت عدم نیاز و یا عدم رضایت از هر یک از این کارکنان، به راحتی می‌توان با آن‌ها قطع همکاری کرد و کارکنان جدیدی را با کمترین آموزش و هزینه در همان مشاغل به کار گرفت.

راهبرد پدرا نه: این راهبرد نیز برای مشاغل ساده، تکراری و استاندارد پذیر به کار گرفته می‌شود؛ با این تفاوت که مدیریت شرکت، تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ کردن آن‌ها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد؛ بنابراین، در صورت وجود پست‌های خالی، با ارتقای کارکنان موجود، به پر کردن این پست‌ها اقدام می‌کند.

راهبرد پیمان کارانه: این راهبرد 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 می‌شوند.

راهبرد متعهدانه: این راهبرد نیز برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد، با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل، به طور دائم مورد نیاز شرکت هستند و از آنجاکه آن‌ها در بسیاری موارد به شبکه پیچیده تولید و دانش خاص مورد نیاز شرکت تسلط دارند، جایگزینی آن‌ها به راحتی امکان پذیر نیست؛ بنابراین رویکردی مؤثر به بازار کار درون سازمان لازم است؛ یعنی توسعه و آموزش کارشناسان شرکت و تقویت تعهد و وفاداری آنان به سازمان، به گونه‌ای باشد که برای آن‌ها موجب حصول اطمینان نسبت به آینده شغلی، حقوق و مزایای بالاتر از بازار کار بیرون سازمان شود. زیرسیستم‌های منابع انسانی که شامل تأمین، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت، روابط کارکنان و آموزش کارکنان بود، بررسی شد. برای هر کدام از این زیرسیستم‌ها، چهار گونه راهبردی معرفی شد. در نمودار (۴)، خلاصه این راهبردها ارائه شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی



نمودار ۴: گونه‌های راهبردی زیرسیستم‌های منابع انسانی

روش‌شناسی تحقیق

راهبردهای پژوهش، در قالب پژوهش‌های همبستگی و پیمایشی قابل بیان هستند. از آنجایی که پژوهش حاضر از نوع پیمایشی است، به راهبرد پیمایشی بیشتر می‌پردازیم. این راهبرد درصدد کشف واقعیت‌های موجود و توصیف یک جامعه تحقیقی در زمینه توزیع یک پدیده معین است.

در حالت کلی، مجموعه مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر را می‌توان به سازمان مدیریت زیست، سازمان بنادر و کشتیرانی و شورای هماهنگی سمن‌های زیست‌محیطی شمال ایران تقسیم‌بندی کرد. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران کل و معاونان و

کارشناسان برنامه‌ریزی، سمن‌های فعال در حوزه‌های زیست‌محیطی سواحل شمال ایران و مدیران مرتبط با این حوزه در نیروی انتظامی انتخاب شد که مطابق بررسی‌های به عمل آمده توسط محقق و همچنین بر اساس اطلاعات به دست آمده، تعداد جامعه آماری تحقیق، ۱۰۸ نفر است که در جدول (۲) ترکیب این جامعه آماری نشان داده شده است.

جدول ۲: جامعه آماری به تفکیک نوع پرسش‌شوندگان

ردیف	پرسش‌شوندگان	جامعه	نمونه
۱	سازمان محیط‌زیست	۲۰	۲۰
۲	سازمان بنادر و کشتیرانی	۱۵	۱۵
۳	نیروی انتظامی	۳۴	۳۴
۴	شورای هماهنگی سمن‌های زیست‌محیطی شمال ایران	۳۹	۳۹
	جمع کل	۱۰۸	۱۰۸

جامعه آماری این پژوهش، شامل ۱۰۸ نفر از مدیران ارشد و کارشناسان برنامه‌ریزی سطوح مختلف مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر در ستاد مرکزی و سازمان‌های استانی بوده که با توجه به حجم اندک و به دلیل محدودیت جامعه آماری و دسترسی به همه این جامعه، به جای روش نمونه‌گیری، از روش همه شماری (تمام شماری) استفاده شده است؛ بنابراین جامعه آماری و نمونه آماری با هم برابر هستند.

با توجه به این که جامعه تحقیق محدود بوده و دسترسی به تمامی اعضای جامعه امکان‌پذیر است؛ از این رو پس از بررسی تعداد مدیران کل و معاونان و کارشناسان برنامه‌ریزی، سمن‌های فعال در حوزه‌های زیست‌محیطی سواحل شمال ایران و مدیران مرتبط با این حوزه در نیروی انتظامی، فهرستی از تمام پرسش‌شوندگان تهیه شد و به روش تمام شماری، جهت کسب اطلاعات از کلیه جامعه آماری، پرسشنامه در بین پاسخ‌دهندگان، به صورت بی‌نام و الکترونیکی توزیع شد تا پرسش‌شوندگان با فراغ‌بال، آزادانه و صادقانه به سؤالات پاسخ دهند.

پرسشنامه‌ها پس از توزیع، به تعداد ۷۹ پرسشنامه کاملاً قابل استناد که به‌طور کامل تکمیل شده بودند، جمع‌آوری شده و اطلاعات از آن‌ها استخراج شد. قابل ذکر است که تعدادی از پرسشنامه‌ها عودت نشده و تعدادی دیگر نیز دارای مشکلات و نواقصی بود که به همین دلیل حذف شدند. باید در نظر داشت که افت آزمون از ۱۰۸ به ۷۹ پرسشنامه،

به مفهوم نقض همه شماری بودن پژوهش نیست؛ زیرا واحد تحلیل در این پژوهش مجموعه‌ای از افراد است نه فرد.

برای جمع‌آوری داده‌ها، از هر دو روش کتابخانه‌ای (مراجعه به کتب، مقالات، اینترنت و ...) و روش میدانی (استفاده از پرسشنامه و مصاحبه با خبرگان) استفاده شده است.

- **مطالعات کتابخانه‌ای:** جهت بررسی و تهیه ادبیات تحقیق و همچنین بررسی اسناد و مدارک موجود مربوط به سوابق و فعالیت‌های گذشته و جاری، مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر؛

- **جستجوی اینترنتی:** جهت بررسی و تهیه آخرین مطالب در زمینه تحقیق؛

- **پرسشنامه:** به منظور شناخت راهبردهای سازمانی، راهبردهای منابع انسانی، گونه‌های ساختار سازمانی و گونه‌های فرهنگ سازمانی؛

- **مصاحبه:** جهت آزمون نتایج به دست آمده، از نظرات نخبگان به شکل مصاحبه مستقیم استفاده شده است.

با توجه به موضوع پژوهش و متغیرهای مورد بررسی در آن، اطلاعات مورد نیاز جهت آزمون فرضیه‌ها از طریق پرسشنامه گردآوری می‌شوند. پرسشنامه نهایی پژوهش حاوی ۵ بخش اصلی است. بخش اول به مشخصات فردی پاسخ‌دهنده و بخش‌های ۲ تا ۵ به شناخت راهبردهای سازمانی، شناخت راهبردهای منابع انسانی، شناخت گونه‌های ساختار سازمانی و شناخت گونه‌های فرهنگ سازمانی اختصاص دارد. جمع سؤالات مطرح شده ۶۱ سؤال است.

برای رتبه‌بندی داده‌های تحقیق، از مقیاس رتبه‌ای پنج گزینه‌ای لیکرت با طیف کاملاً موافق تا کاملاً مخالف استفاده شده است. به منظور افزایش دقت پژوهش و امکان برقراری مقایسه بین پرسش‌ها برای پرسش‌شوندگان، از رتبه‌های یک تا ۵ برای نمره دهی به شاخص‌ها استفاده شده است.

برای سنجش روایی محتوایی پرسش‌نامه علاوه بر مبانی نظری، از نظرات آزمودنی‌های تحقیق در مرحله مطالعه مقدماتی استفاده شده است. به منظور تعیین پایایی و اعتبار پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. نتایج حاصل از توزیع ۱۵ پرسشنامه آزمایشی، به کمک نرم‌افزار SPSS تحلیل و بررسی شد. ضریب آلفای کرونباخ

۰/۸۷۷ به دست آمد که بیانگر قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه است؛ لذا در مجموع می‌توان گفت که روایی و پایایی پرسشنامه تهیه شده به اثبات رسیده و قابلیت توزیع در سطح جامعه آماری مشخص و آشکار است. در جدول (۳) ضریب آلفای کرونباخ پانزده پرسشنامه آزمایشی مذکور نشان داده شده است.

جدول ۳: ضریب پایایی برای پانزده پرسشنامه آزمایشی

تعداد سؤال‌ها	آلفای کرونباخ
۵۴	۰/۸۷۷

پرسشنامه‌ها پس از توزیع به تعداد ۷۹ پرسشنامه - کاملاً قابل استناد بودند که به‌طور کامل تکمیل و جمع‌آوری شده و اطلاعات از آن‌ها استخراج شده است. با توجه به اطلاعات موجود در جدول (۴)، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS برای کل پرسشنامه پژوهش حاضر ۰/۸۷۱ است که میزان پایایی قابل قبولی را برای پرسشنامه نشان می‌دهد.

جدول ۴: ضریب پایایی برای کل (۷۹) پرسشنامه

تعداد بخش‌ها (سؤال‌ها)	آلفای کرونباخ
۵۴	۰/۸۷۱

تجزیه و تحلیل داده‌ها، بر روی هر دو دسته داده کمی و کیفی صورت می‌گیرد. استفاده از دو روش برای گردآوری داده (پرسشنامه و مصاحبه)، بر اعتبار نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها می‌افزاید. داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه، تحلیل و طبقه‌بندی شده است و سپس میانگین پاسخ‌ها به هر سؤال محاسبه می‌شود. در تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش آمار توصیفی از شاخص‌های فراوانی، درصد فراوانی و انحراف استاندارد استفاده شده است؛ سپس از آزمون کلموگروف اسمیرنوف، برای نرمال بودن داده‌ها استفاده شده است. جهت پردازش داده‌ها در این پژوهش، شاخص‌های مرکزی، پراکندگی و انحراف از قرینگی محاسبه می‌شود تا تصویری کلی از جامعه مورد بررسی به دست آید.

جدول ۶: جدول جامعه آماری

ردیف	پرسش‌شوندگان	جامعه	نمونه
۱	سازمان محیط‌زیست	۲۰	۲۰
۲	سازمان بنادر و کشتیرانی	۱۵	۱۵
۳	نیروی انتظامی	۳۴	۳۴
۴	شورای هماهنگی سمن‌های زیست‌محیطی شمال ایران	۳۹	۳۹
	جمع کل	۱۰۸	۱۰۸

از ۷۹ نفر پاسخ‌گویانی که به پرسشنامه‌های ارسالی پاسخ کامل و بدون ایراد داده‌اند، ۲۵ نفر در نیروی انتظامی و ۵۴ نفر در بقیه قسمت‌ها هستند. در این بخش با سازمان‌دهی داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه‌ها، با محاسبه شاخص‌های آماری گرایش مرکزی و پراکندگی، آن‌ها را مرتب و منظم کرده؛ سپس از طریق جدول‌ها و نمودارهای متنوع، نتایج به دست آمده به‌طور کامل توصیف می‌شود.

بررسی اطلاعات موجود، نشان می‌دهد که از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان و پاسخ‌دهندگان - بین متغیرهای مورد بررسی - هم‌ترازی و هماهنگی بالایی بین چهار عنصر راهبرد، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی وجود دارد. در زیر، تحلیل به دست آمده در ارتباط با عوامل چهارگانه مورد نظر این تحقیق و نقاط مرجع مورد نظر پاسخ‌گویان مطرح می‌شود. سپس میزان هم‌ترازی این عناصر با همدیگر بر اساس نقطه نظرات پاسخ‌گویان بررسی و توصیف می‌شود.

ب) یافته‌های استنباطی

جدول ۷: نتایج آماری بعد محیط در راهبرد اصلی

شاخص	فراوانی				انحراف معیار
	خیلی کم	کم	تا حدودی	زیاد	
۱ توجه به محیط	۴	۱۸	۳۷	۱۵	۰/۹۳
۲ استفاده از فرصت	۱۰	۱۵	۲۷	۲۳	۱/۱
۳ ایجاد تغییر	۴	۱۲	۳۵	۲۲	۰/۹۵
۴ پیش‌بینی تغییر	۳	۱۰	۳۱	۲۲	۱/۰۳
۵ محیط بی‌ثبات	۳	۱۰	۳۲	۲۶	۰/۹۵

میانگین محاسبه شده برای سؤالات بخش راهبردهای سازمانی در بعد کنترل، برابر عدد ۳/۳۲ است؛ بنابراین می‌توان پیش‌بینی کرد که توجه و نگاه راهبردی سازمانی در مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر، تأکید بر کنترل کمتر و محیط خارج بوده است.

نتایج به دست آمده مرتبط به بعد کنترل در تعیین گونه راهبرد اصلی مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر، به طور خلاصه در جدول (۸) آمده است.

۱۴۴

جدول ۸: نتایج آماری بعد کنترل در راهبرد اصلی

انحراف معیار	میانگین	فراوانی					شاخص
		خیلی زیاد	زیاد	تا حدودی	کم	خیلی کم	
۱/۰۱	۲/۶۴	۳	۱۱	۳۰	۲۴	۱۱	تغییر متناسب
۱/۰۹	۳/۴۴	۱۴	۲۴	۲۸	۸	۵	نوآوری و خلاقیت
۰/۹۸	۳/۸۳	۲۲	۲۹	۲۲	۴	۲	ریسک پذیری
۱/۰۹	۲/۶۱	۵	۱۰	۲۵	۲۷	۱۲	ثبات بجای گسترش
۱/۰۳	۳/۳۲	۱۳	۱۶	۳۶	۱۱	۳	تحقیق و توسعه
۱	۳/۶۴	۱۸	۲۴	۲۹	۶	۲	مشارکت کارکنان
۱/۱۴	۳/۵۴	۱۹	۲۲	۲۴	۱۰	۴	توانمندسازی کارکنان
۱/۰۲	۳/۵۲	۱۵	۲۴	۳۰	۷	۳	برنامه ریزی بلندمدت

بنابراین راهبرد اصلی سازمانی در مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر - مطابق اطلاعات جدول (۹) - از دیدگاه پاسخگویان به پرسشنامه محقق، راهبرد آینده نگر (کاوشگر) تشخیص داده می شود.

جدول ۹: داده های مرتبط با متغیر راهبرد سازمانی

نماد	راهبرد غالب	راهبرد سازمانی	
		بعد کنترل	بعد محیط
*	آینده نگر	۳/۳۲	۳/۰۳

با استفاده از مختصات به دست آمده مربوط به محیط و کنترل، جایگاه آن ها در ماتریس نقاط مرجع راهبردی به طور تقریبی تعیین می شود. همان طوری که پیش تر ذکر شد، باید در نظر داشت که هر یک از دو محور در واقع پیوستاری را تشکیل می دهند که نقاط مرجع با استقرار بر آن، چگونگی کیفیت موضوع مورد نظر را از دیدگاه نخبگان مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر بیان می کند. در این گونه از راهبرد، سازمان، راهبرد تهاجمی را در پیش گرفته و جسورانه به دنبال فرصت های بازار جدید بوده و آماده پذیرش خطر است. جهت گیری بیرونی، دیده بانی از محیط و استفاده حداکثر از فرصت های محیطی برای تأمین نیازهای جامعه هدف و نوآوری، مشخصات اصلی این راهبرد است. سازمان با انعطاف بوده و از تغییرات استقبال می کند و محیط را با اطمینان

می‌بیند. به‌طور مستمر در پی فرصت‌های جدید در محیط خود است. می‌تواند تغییرات محیط بیرونی را پیش‌بینی کند.

راهبرد منابع انسانی مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر

برابر یافته‌های تحقیق، از چهار گونه راهبرد معرفی شده توسط بامبرگر، در ارتباط با راهبردهای منابع انسانی، گونه راهبردی به کار گرفته شده در مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر، از نوع پیمان‌کارانه است و گونه راهبردی پیمان‌کارانه سازمان بر توجه به محیط خارجی سازمان و فرایند انجام کار تأکید دارد. در مشاغل پیچیده و تخصصی که سازمان به این نوع از مشاغل، در مقاطعی کوتاه یا موقت نیاز دارد و استخدام دائمی و رسمی، هزینه بالایی را بر سازمان تحمیل می‌کند، توجه بسیار به تأمین نیرو از خارج وجود دارد و این نیروها، معمولاً با مبالغ هنگفتی، صرفاً برای مشاوره و یا انجام قسمتی از یک پروژه، دعوت به همکاری می‌شوند.

با توجه به مطالب فوق، جدول مربوط به داده‌های این متغیر و ماتریس مربوط به آن در زیر ارائه شده است. بخش بررسی راهبردهای منابع انسانی از ۱۴ سؤال تشکیل می‌شود، بعد محیط (۵ سؤال)، تحت عنوان HM و کنترل (۹ سؤال)، تحت عنوان HC با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد مطالعه قرار گرفته است. با توجه به نتایج حاصله از نرم‌افزار SPSS، میانگین محاسبه شده برای سؤالات بخش راهبردهای منابع انسانی در بعد محیط، برابر عدد ۳/۳۳ است؛ بنابراین پیش‌بینی می‌شود که تأکید، توجه و نگاه راهبردی سازمانی در تأمین نیروی انسانی، بیشتر بر محیط خارج بوده است.

جدول ۱۰: نتایج آماری بُعد محیط در راهبردهای منابع انسانی

شاخص	خیلی کم	کم	فراوانی		خیلی زیاد	میانگین	انحراف معیار
			تا حدودی	زیاد			
۱	۹	۱۹	۲۳	۱۷	۱۱	۳/۰۳	۱/۲۱
۲	۱	۱۱	۳۷	۱۶	۱۴	۳/۴	۰/۹۷
۳	۱	۱۳	۲۹	۲۲	۱۴	۳/۴۵	۱
۴	۲	۱۰	۲۴	۲۹	۱۴	۳/۵۵	۱/۰۱
۵	۶	۹	۳۷	۱۳	۱۴	۳/۲۶	۱/۱۱

با توجه به نتایج حاصله از نرم‌افزار SPSS، میانگین محاسبه شده برای تعداد نه سؤال بخش راهبردهای منابع انسانی در بعد کنترل، برابر عدد ۳/۰۵ است. نتایج به دست آمده

به‌طور خلاصه در جدول (۱۱) آمده است.

جدول ۱۱: نتایج آماری بعد کنترل در راهبردهای منابع انسانی

انحراف معیار	میانگین	فراوانی				شاخص		
		خیلی زیاد	زیاد	تا حدودی	کم			
۰/۸۷	۳/۵۵	۱۱	۳۰	۲۹	۹	۰	۱	برون‌سپاری فرآیندها
۰/۹۸	۳/۴۲	۱۰	۲۸	۲۹	۹	۳	۲	عدم تأثیر تحولات محیطی
۰/۹۸	۳/۴۲	۱۲	۲۲	۳۵	۷	۳	۳	ارزیابی منظم و مستمر
۰/۹۲	۲/۶۴	۲	۱۰	۳۲	۲۷	۸	۴	انجام دستور مدیر بالادست
۱/۰۳	۳/۲۶	۱۱	۱۷	۳۶	۱۱	۴	۵	وجود دستورالعمل استاندارد
۰/۸۸	۳/۱۸	۴	۲۳	۳۹	۹	۴	۶	ابلاغ دقیق چگونگی انجام کار
۱/۰۹	۲/۶۱	۳	۱۴	۲۵	۲۳	۱۴	۷	نیاز به خلاقیت و نوآوری
۰/۸۵	۲/۷۵	۰	۱۵	۳۵	۲۳	۶	۸	انجام کار ساده و تکراری
۰/۹۱	۲/۵۹	۲	۱۰	۲۷	۳۳	۷	۹	اهمیت محیط داخلی

در مجموع این نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه مدیران ارشد، مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر، تأکید سازمان بر محیط خارج بوده است و بر انعطاف بیشتر و کنترل کمتر نیز تأکید داشته‌اند؛ بنابراین راهبرد منابع انسانی در مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر، مطابق اطلاعات جدول (۱۲)، از دیدگاه پاسخگویان به پرسشنامه محقق، گونه راهبرد پیمان کارانه تشخیص داده می‌شود.

جدول ۱۲: داده‌های مرتبط با متغیر راهبرد منابع انسانی سازمان

نماد	راهبرد منابع انسانی غالب	راهبرد منابع انسانی سازمان	
		بعد محیط	بعد کنترل
•	پیمان کارانه	۳/۳۳	۳/۰۵

اطلاعات جمع‌آوری شده نشان می‌دهد که گونه ساختاری بسیار ارگانیک در مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر مورد استفاده قرار می‌گیرد، این نوع از ساختار سازمانی، عبارت است از: برقراری نوعی از روابط پویا و منعطف که با توجه به رشد صنعت و تغییرات مداوم فناوری و تلاطم محیطی، قابلیت شناوری و تطبیق با این تغییرات را دارد و تصمیم‌گیری بین کارکنان تفویض می‌شود.

با توجه به مطالب فوق، داده‌های مربوط به این متغیر و ماتریس آن در زیر ارائه شده است. با توجه به نتایج حاصله از نرم‌افزار SPSS، میانگین محاسبه شده برای سؤالات

بخش ساختار سازمانی در بعد محیط، برابر عدد ۳/۰۲ است؛ بنابراین می‌توان پیش‌بینی کرد که تأکید توجه و نگاه راهبردی سازمانی در ساختار سازمانی، بیشتر بر محیط خارج بوده است.

نتایج به دست آمده از آمار توصیفی مرتبط به پنج سؤال بعد محیط، در تعیین گونه ساختار سازمانی مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر، به‌طور خلاصه در جدول (۱۳) آمده است.

جدول ۱۳: نتایج آماری بعد محیط در ساختار سازمانی

شاخص	فراوانی					انحراف معیار		
	خیلی کم	کم	تا حدودی	زیاد	خیلی زیاد			
۱	پایش محیط بیرونی	۱۴	۱۴	۲۹	۱۵	۷	۲/۸۴	۱/۱۹
۲	انطباق با تغییرات محیطی	۴	۲۰	۳۶	۱۶	۳	۲/۹۳	۰/۹
۳	انتخاب سازمان تخت	۶	۹	۵۰	۱۱	۳	۲/۹۵	۰/۸۴
۴	تفویض اختیار	۳	۱۲	۳۹	۲۲	۳	۳/۱۳	۰/۸۵
۵	تعریف دقیق فعالیت‌ها	۱	۱۵	۳۶	۱۹	۸	۳/۲۳	۰/۹۱

با توجه به نتایج حاصله از نرم‌افزار SPSS، میانگین محاسبه شده برای تعداد پنج سؤال بخش ساختار سازمانی در بعد کنترل، برابر عدد ۳/۱۰ است؛ بنابراین می‌توان پیش‌بینی کرد که توجه و نگاه راهبردی سازمانی در مبحث ساختار سازمانی، تأکید بر کنترل کمتر است.

نتایج به دست آمده از آمار توصیفی مرتبط به پنج سؤال بعد کنترل، در تعیین گونه ساختار سازمانی مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر، به‌طور خلاصه در جدول (۱۴) آمده است.

جدول ۱۴: نتایج آماری بعد کنترل در ساختار سازمانی

شاخص	فراوانی					انحراف معیار		
	خیلی کم	کم	تا حدودی	زیاد	خیلی زیاد			
۱	وجود مقررات و دستورالعمل	۱	۱۶	۳۳	۲۱	۸	۳/۲۵	۰/۹۳
۲	اخذ تصمیم توسط مدیر ارشد	۱۰	۱۷	۲۳	۲۱	۸	۳	۱/۱۸
۳	تفکیک مشاغل به وظایف	۰	۱۵	۴۴	۱۵	۵	۳/۱۳	۰/۷۹
۴	نظارت و کنترل مستمر	۵	۱۵	۳۲	۲۳	۴	۳/۰۸	۰/۹۷
۵	رعایت سلسله‌مراتب سازمانی	۷	۱۱	۳۷	۲۱	۳	۳/۰۳	۰/۹۶

جدول ۱۵: داده‌های مرتبط با متغیر ساختار سازمانی

نماد	ساختار غالب	ساختار سازمان	
		بعد کنترل	بعد محیط
O	بسیار ارگانیک	۳/۱۰	۳/۰۲

۱۴۷

در مجموع این نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه مدیران ارشد مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر، تأکید سازمان بر محیط خارج بوده است و بر انعطاف بیشتر و کنترل کمتر نیز تأکید داشته‌اند.

بنابراین ساختار سازمانی در مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر مطابق اطلاعات جدول (۱۵)، از دیدگاه پاسخگویان به پرسشنامه محقق، گونه ساختاری بسیار ارگانیک تشخیص داده می‌شود. با استفاده از مختصات به دست آمده مربوط به محیط و کنترل، جایگاه آن‌ها در ماتریس نقاط مرجع راهبردی به‌طور تقریبی تعیین می‌شود.

این نوع از ساختار سازمانی که در سازمان‌های با نرخ بالای تغییر، به کار گرفته می‌شود؛ عبارت است از: برقراری نوعی از روابط پویا و منعطف که با توجه به رشد نیازهای جامعه هدف و تغییرات مداوم فناوری و تلاطم محیطی، قابلیت شناوری و تطبیق با این تغییرات را دارد و تصمیم‌گیری بین کارکنان تفویض می‌شود.

فرهنگ سازمانی مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر

با در نظر گرفتن گونه‌های فرهنگی معرفی شده توسط دنیسون و خصوصیات آن‌ها، بر اساس اطلاعات موجود و نظر پاسخگویان، نشان می‌دهد که گونه فرهنگی انطباق‌پذیری در مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر مورد عمل قرار گرفته است.

از ویژگی‌های فرهنگ انطباق‌پذیری یا سازش‌کاری یا فرهنگ کارآفرینی، این است که از مجرای انعطاف‌پذیری و از نظر راهبردی به محیط خارجی توجه شده و کوشش می‌شود تا نیازهای جامعه هدف تأمین شود.

در این فرهنگ، هنجارها و باورهایی مورد تأیید قرار می‌گیرند یا تقویت می‌شوند که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر کرد و بر آن اساس، واکنش مناسب از خود نشان داد یا رفتاری مناسب در پیش گرفت. چنین سازمانی باید در برابر طرح‌های جدید و اصلی، به سرعت از خود واکنش نشان داده، توان این را داشته باشد که تجدید ساختار کند.

با توجه به مطالب فوق، جدول مربوط به داده‌های این متغیر و ماتریس مربوط به آن در زیر ارائه شده است.

با توجه به نتایج حاصله از نرم‌افزار SPSS، میانگین محاسبه شده برای سؤالات بخش فرهنگ سازمانی در بُعد محیط، برابر عدد ۳/۰۵ است؛ بنابراین می‌توان پیش‌بینی کرد که تأکید توجه و نگاه راهبردی سازمانی در فرهنگ سازمانی، بیشتر بر محیط خارج بوده است.

نتایج به دست آمده از آمار توصیفی مرتبط به هشت سؤال بُعد محیط در تعیین گونه فرهنگ سازمانی مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر، به‌طور خلاصه در جدول (۱۶) آمده است.

جدول ۱۶: نتایج آماری بعد محیط در فرهنگ سازمانی

انحراف معیار	میانگین	فراوانی				شاخص	
		خیلی زیاد	زیاد	تا حدودی	کم		
۰/۹۸	۲/۸۵	۵	۱۱	۳۷	۱۹	۷	۱ واکنش مناسب به تغییرات
۱/۰۱	۳/۰۳	۶	۱۷	۳۵	۱۵	۶	۲ درک کارکنان از نیازها
۰/۹۱	۲/۹۸	۴	۱۶	۳۷	۱۸	۴	۳ اهمیت به پیشنهادها
۱/۰۵	۳/۱۸	۷	۲۴	۳۱	۱۰	۷	۴ حفظ منافع جامعه هدف
۰/۹۳	۳/۱۲	۷	۱۵	۴۰	۱۴	۳	۵ جهت‌گیری بلندمدت
۰/۸۹	۳/۳۱	۸	۲۲	۳۶	۱۲	۱	۶ وجود بیانیه رسالت
۰/۹۹	۲/۹۷	۴	۲۱	۲۶	۲۴	۴	۷ وجود راهبرد روشن
۰/۸۵	۲/۹۹	۲	۱۹	۳۷	۱۸	۳	۸ توجه به تغییرات محیطی

با توجه به نتایج حاصله از نرم‌افزار SPSS، میانگین محاسبه شده برای تعداد نه سؤال بخش فرهنگ سازمانی در بعد کنترل، برابر عدد ۳/۰۱ است؛ بنابراین می‌توان پیش‌بینی کرد که توجه و نگاه راهبردی سازمانی در مبحث فرهنگ سازمانی، تأکید بر کنترل کمتر و انعطاف‌پذیری بیشتر است.

نتایج به دست آمده از آمار توصیفی مرتبط به نه سؤال بعد کنترل در تعیین گونه فرهنگ سازمانی مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر، به‌طور خلاصه در جدول (۱۷) آمده است.

جدول ۱۷: نتایج آماری بعد کنترل در فرهنگ سازمانی

انحراف معیار	میانگین	فراوانی				شاخص		
		خیلی زیاد	زیاد	تا حدودی	کم			
۰/۸۴	۳/۱۴	۳	۲۱	۴۳	۸	۴	۱	تفویض اختیار به کارکنان
۱/۲۱	۲/۸۷	۹	۱۳	۲۸	۱۶	۱۳	۲	تشویق به نوآوری و ریسک
۰/۸۳	۲/۹۸	۱	۱۹	۴۰	۱۵	۴	۳	نیل به توافق آسان
۰/۹۵	۳/۱۴	۳	۲۸	۳۰	۱۳	۵	۴	باور اثر مثبت کارکنان
۰/۹۶	۳	۳	۲۱	۳۴	۱۵	۶	۵	وجود راه‌های جدیدتر
۰/۹۴	۳/۰۳	۵	۱۶	۳۹	۱۴	۵	۶	همکاری در ایجاد تغییر
۰/۹۲	۲/۹۰	۲	۱۷	۳۸	۱۵	۷	۷	تغییر آسان راهکارهای موجود
۰/۸۹	۲/۸۹	۳	۱۴	۳۷	۲۱	۴	۸	تشویق همکاری کارکنان
۰/۹۱	۳/۱۲	۵	۱۹	۳۸	۱۴	۳	۹	توافق در مورد اهداف

جدول ۱۸: داده‌های مرتبط با متغیر فرهنگ سازمانی

نماد	فرهنگ غالب	فرهنگ سازمان	
		بعد کنترل	بعد محیط
α	انطباق پذیر	۳/۰۱	۳/۰۵

در مجموع، این نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه مدیران ارشد و کارشناسان برنامه‌ریزی در مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر، تأکید سازمان بیشتر به محیط خارج بوده است و بر انعطاف بیشتر و کنترل کمتر نیز تأکید داشته‌اند؛ بنابراین فرهنگ سازمانی غالب در مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر مطابق اطلاعات به دست آمده در جدول (۱۸) و طبق دیدگاه پاسخگویان به پرسشنامه محقق، گونه فرهنگ سازمانی، انطباق پذیر تشخیص داده می‌شود. در این گونه، همان‌طور که پیش‌تر گفته شد؛ از مجرای انعطاف‌پذیری و از نظر راهبردی به محیط خارجی توجه شده و کوشش می‌شود تا نیازهای جامعه هدف تأمین شود. با استفاده از مختصات به دست آمده مربوط به بُعد محیط و بُعد کنترل در جدول (۱۸)، جایگاه آن‌ها را به‌طور تقریبی تعیین می‌کنیم.

درجه هم‌ترازی عناصر سازمانی

اطلاعات ارائه شده به خوبی نشان می‌دهد که اکثریت قاطع، بر توجه به محیط بیرونی سازمان و کنترل کم در تمامی موارد تأکید کرده‌اند و این امر در صورت اعتماد به اطلاعات ارائه شده، می‌تواند مبنای تحقیق‌های مفصلی قرار گیرد.

ذکر این موضوع نیز لازم است که نزدیکی و مجاورت نقاط مرجع با یکدیگر که در آرمانی‌ترین حالت، می‌تواند نوعی انطباق کامل را بر روی هم نشان دهد، بیش از قرار گرفتن آن‌ها در یکی از مربع‌های ماتریس باید مورد توجه قرار گیرد؛ چرا که بر اساس نظریه اقتضایی، نوع توجه به محیط داخلی یا خارجی و میزان تأکید بر کنترل کم (انعطاف) و یا کنترل شدید به متغیرهای زیادی بستگی دارد و در هیچ حالتی نمی‌توان یکی از مربع‌های ماتریس را به‌عنوان بهترین حالت معرفی کرد. با این‌وجود می‌توان به این موضوع اشاره کرده و بر آن تأکید ورزید که طبق نتایج به دست آمده در این تحقیق، نزدیکی، مجاورت و انطباق این نقاط بر روی هم، بهترین وضعیت سازگاری و هماهنگی را نشان می‌دهد.

با توجه به مطالب فوق و لحاظ کردن مجاورت و قرابت مکانی متغیرها در ماتریس‌های به دست آمده؛ می‌توان این‌گونه بحث کرد که میان عناصر سازمانی (راهبرد، ساختار، فرهنگ و راهبرد منابع انسانی) هم‌ترازی مورد مشاهده، بیشتر از حدی بوده است که در مبانی نظری به آن اشاره شده است، به عبارت دیگر، تفسیر اطلاعات حاصله از پرسشنامه‌ها، مبین وجود هم‌ترازی بسیار بالا میان عناصر سازمانی است؛ اما باید اظهار کرد که این هم‌ترازی به‌طور کامل از مبانی نظری موجود تبعیت نمی‌کند.

با فرض صحت اطلاعات مندرج در پرسشنامه‌ها از زاویه دیدگاه مصاحبه‌شوندگان و نظر واقعی آن‌ها نسبت به سؤالات مطرح شده و درک کامل سؤال، می‌توان این‌گونه تعبیر کرد که عناصر سازمانی انتخاب شده؛ به دلیل اثرات کوتاه‌مدت و فوری بر عملکرد سازمان مورد توجه بیشتر قرار داشته و در اذهان مدیران ارشد نیز این اثرات مشابه و مشترک منجر به نوعی رویکرد مشابه و یکسان در خصوص آن‌ها شده است؛ به‌نحوی که باعث انطباق کامل آن‌ها در ماتریس نقاط مرجع شده است.

جایگاه عناصر سازمانی (راهبرد، ساختار، فرهنگ و راهبرد منابع انسانی) برای مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر و کشور در ماتریس نقاط مرجع راهبردی و میزان انطباق آن‌ها بر همدیگر که نشانگر سطح هم‌ترازی خیلی بالای آن‌ها است، در شکل (۱) نمایش داده شده است.

نتیجه‌گیری

این بررسی نشان می‌دهد که اغلب مدیران ارشد و کارشناسان برنامه‌ریزی پاسخگو در این تحقیق، توجه بیشتر به محیط بیرونی و کنترل کم را در تدوین راهبرد، فرهنگ سازمانی، راهبردهای منابع انسانی و ساختار سازمانی را مورد توجه خود قرار داده و بر اساس این رویکرد، رویه‌های مدیریتی خود را برقرار کرده‌اند. برخی از یافته‌های این تحقیق، به ذکر نتایج اختصاص دارد که مختص این تحقیق و مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر است و در جای دیگری مشاهده نشده است. بخش دیگری از این یافته، به مواردی اشاره خواهد داشت که در مطالعات دیگر هم مورد توجه قرار گرفته و با نتایج این تحقیق همسویی دارند.

در مورد این نتیجه به دست آمده نیز، توجه به این نکته ضروری است که این ساختار سازمانی بسیار ارگانیک با گونه راهبرد منابع انسانی پیمان کارانه که در مورد راهبرد منابع انسانی غالب واحدهای تابعه مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر بررسی شده به دست آمده است، هم‌ترازی و هماهنگی بالایی را دارا است. این یافته‌ها، با نظرات درازین و هاوارد (۱۹۸۴) مبنی بر «هم‌سویی مناسب راهبرد، ساختار پیش شرط ضروری اجرای موفق راهبردهای جدید کسب و کار است» و دیدگاه گاوین دراجین (۱۹۸۸) مبنی بر «تطابق بین ساختار، مکانیسم‌های اداری مناسب و راهبرد، عدم اطمینان سازمانی را کاهش و اثربخشی اجرای استراتژی و عملکرد را افزایش می‌دهد»، هم‌راستا است.

نوبله و موکوا (۱۹۹۹) معتقد هستند که داشتن یک دیدگاه تلفیقی می‌تواند، درک ماهیت فرآیند و عواملی که منجر به ارتقای عملکرد می‌شود را عمیق‌تر کند. در سطح سازمانی، به نظر می‌رسد که روابط مناسب میان راهبرد منابع انسانی و ساختار می‌تواند محیط مناسب برای موفقیت اجرای راهبرد را ایجاد کند. این موضوع در سطح بین فردی می‌تواند تحت تأثیر پدیده‌هایی، چون میزان درک مشترک میان مدیران اجرایی و ماهیت ارتباطات بین مافوق‌ها و زیردستان قرار گیرد. همچنین بحث عملکرد در سطح فردی نیز به فرآیندهای شناختی مدیران درگیر، تفسیری که مدیران از نقش خود دارند و سطح تعهدی که مدیران نسبت به زندگی سازمانی خود احساس می‌کنند، بستگی دارد. همچنین این یافته با نتایج حاصل از پژوهش نیکزاد در داخل کشور، مبنی بر «قربت راهبرد منابع انسانی سازمان و ساختار سازمانی در یک راستا قرار دارد»؛ راهبرد

منابع انسانی پیمان کارانه را به‌عنوان راهبرد غالب در مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر معرفی می‌کند که در واقع پاسخ به یکی از سؤال‌های پژوهش حاضر است.

وجود این‌گونه راهبرد منابع انسانی، به لحاظ وجود هم‌ترازی و هماهنگی بالا با ساختار سازمانی؛ یعنی ساختار بسیار ارگانیک ضروری بوده است. این نتیجه با یافته‌های بیرد و مشولام (۱۹۸۸) مبنی بر «برداشت عمومی رویکرد راهبردی به مدیریت منابع انسانی این تصور است که سیستم‌های منابع انسانی باید هم‌راستا و هماهنگ با نیازهای ساختار و راهبردهای سازمانی، متضمن هدف‌های راهبرد مورد نظر و ارتقا بخش اجرای راهبرد سازمان باشد»، در یک جهت قرار دارد.

فرض پیوند نزدیک میان ساختار و راهبرد کسب‌وکار و روش‌های مدیریت منابع انسانی، بر پایه نظریه اقتضایی قرار دارد. بر اساس این نظریه، روش‌های منابع انسانی بر اساس سازگاری با نوع راهبرد رقابتی به‌وسیله کسب‌وکار و ساختار سازمانی انتخاب می‌شوند. از این گذشته، فرض می‌شود در سازمان‌هایی که در آن‌ها هماهنگی نزدیک‌تری میان ساختار، راهبرد و فعالیت‌های منابع انسانی وجود دارد، عملکرد بهتری نسبت به سازمان‌هایی دارند که این هماهنگی در سازمان آن‌ها وجود ندارد. این دیدگاه تأییدی بر یافته‌های پژوهش حاضر است.

یکی از یافته‌های قابل تأمل این تحقیق، این است که هماهنگی بسیار زیادی در میان متغیرهای مورد نظر این پژوهش (راهبرد، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و راهبرد منابع انسانی) در مجموعه کل واحدهای مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر مشاهده شده است. البته باید توجه داشت که این هماهنگی و هم‌ترازی ادعا شده، نه تنها به دلیل قرار گرفتن عناصر مذکور در یک مربع ماتریس نقاط مرجع راهبردی، بلکه به دلیل انطباق این عناصر در این ماتریس است.

البته در مجموع، درجه پراکندگی این عناصر از یکدیگر چندان زیاد نیست و لیکن درجه هم‌ترازی عناصر سازمانی با در نظر گرفتن جایگاه آن‌ها در چهار ربع ماتریس نقاط راهبردی و حدود مجاورت آن‌ها در دو واحد از هم‌ترازی بسیار بالای برخوردار است و در مابقی واحدهای دیگر، هم‌ترازی عناصر سازمانی، در حد زیاد است. با توجه به اینکه محل استقرار گونه فرهنگ سازمانی در ماتریس نقاط مرجع - در اغلب واحدهای سازمانی - از محل استقرار سایر گونه‌ها فاصله معناداری دارد؛ به نظر می‌رسد که گونه فرهنگ

سازمانی به دلیل ذهنی بودن، نسبت به متغیرهای دیگر، از آن‌ها بیشتر فاصله داشته و محل استقرار آن‌ها در ماتریس نقاط مرجع، به‌طور معناداری از آن‌ها جدا شده است. بنابراین با توجه به مباحث مطرح شده، به منظور ارتقای سطح عملکرد و اثربخشی راهبردهای مدیریت، لازم است که هماهنگی راهبردی در کلیه بخش‌ها صورت پذیرد. در هر بخش باید رویکرد و راهبرد متناسب با موقعیت، تعیین و بکار گرفته شود. میزان هماهنگی راهبردی، مستقیماً بر سطح عملکرد سازمان‌ها و درنهایت منطقه مورد نظر (سواحل دریای خزر) مؤثر خواهد بود.

هماهنگی راهبردی در به‌کارگیری راهبرد رهبری برای بیشترین بازده

ویژگی‌های این نوع هماهنگی به شرح زیر است:

- ۱- راهبرد سازمان: راهبرد رقابتی
 - ۲- سبک مدیریت: الگوی مدیریت مبتنی بر عقلانی بودن
 - ۳- ساختار سازمانی: ساختار مکانیکی
 - ۴- فرهنگ سازمانی: فرهنگ رقابتی
 - ۵- راهبرد ارتباطات: راهبرد متقاعدسازی
 - ۶- راهبرد تعارض: راهبرد رقابت
 - ۷- راهبرد منابع انسانی: راهبرد ثانویه
- هماهنگی راهبردی در به‌کارگیری راهبرد رهبری برای گذر از موانع سازمانی

ویژگی‌های این نوع هماهنگی به شرح زیر است:

- ۱- راهبرد سازمان: راهبرد تدافعی
- ۲- سبک مدیریت: الگوی مدیریت مبتنی بر فرآیندهای داخلی
- ۳- ساختار سازمانی: ساختار بسیار مکانیکی
- ۴- فرهنگ سازمانی: فرهنگ سلسله‌مراتبی
- ۵- راهبرد ارتباطات: راهبرد اطلاع‌رسانی
- ۶- راهبرد تعارض: راهبرد اجتناب
- ۷- راهبرد منابع انسانی: راهبرد پدرا نه

هماهنگی راهبردی در به‌کارگیری راهبرد رهبری برای ساماندهی رشد سازمان‌ها

ویژگی‌های این نوع هماهنگی به شرح زیر است:

- ۱- راهبرد سازمان: راهبرد محافظه‌کارانه
 - ۲- سبک مدیریت: الگوی مدیریت مبتنی بر روابط انسانی
 - ۳- ساختار سازمانی: ساختار ارگانیک
 - ۴- فرهنگ سازمانی: فرهنگ مشورتی
 - ۵- راهبرد ارتباطات: راهبرد موافق سازی
 - ۶- راهبرد تعارض: راهبرد همسازی
 - ۷- راهبرد منابع انسانی: راهبرد متعهدانه
- ### هماهنگی راهبردی در به‌کارگیری راهبرد رهبری برای تسهیل در خود مدیریتی

ویژگی‌های این نوع هماهنگی به شرح زیر است:

- ۱- راهبرد سازمان: راهبرد تهاجمی
- ۲- سبک مدیریت: الگوی مدیریت مبتنی بر سیستم باز
- ۳- ساختار سازمانی: ساختار بسیار ارگانیک
- ۴- فرهنگ سازمانی: فرهنگ مشارکتی
- ۵- راهبرد ارتباطات: راهبرد گفتگو
- ۶- راهبرد تعارض: راهبرد تشریک‌مساعی
- ۷- راهبرد منابع انسانی: راهبرد پیمان‌کارانه

پیشنهادها

۱- با توجه به این که راهبرد آینده‌نگر که اقتضای آن توجه زیاد به محیط بیرونی و کنترل داخلی پایین است، سهم به‌سزایی را در گونه راهبرد به خود اختصاص داده است و همچنین جهت اصلاح و ارتقای سایر راهبردهای انتخاب شده توسط پاسخگویان به پرسشنامه که سهم کمتری دارند. به نظر می‌رسد؛ لازم است، مدیران کل و معاونان و

کارشناسان برنامه‌ریزی، سمن‌های فعال در حوزه‌های زیست‌محیطی سواحل شمال ایران و مدیران مرتبط با این حوزه در نیروی انتظامی، ضمن آشنایی با ضرورت انجام مطالعات تدوین راهبرد، متناسب با محیط بیرونی گونه راهبردی مورد نظر خود را انتخاب کنند. این پیشنهاد می‌تواند از طریق برگزاری هم‌اندیشی‌ها و دوره‌های آموزشی مرتبط با راهبرد سازمانی و هم‌ترازی عناصر سازمانی عملیاتی شود.

۳- بررسی متغیرهای مورد نظر این تحقیق، مانند راهبرد سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و راهبرد منابع انسانی در یکایک واحدهای تابعه مورد مطالعه این پژوهش، انجام نشد که در این راستا پیشنهاد می‌شود که انجام مطالعات و بررسی‌های سازمانی، در جهت شناسایی دقیق‌تر این متغیرها در کل واحدهای سازمانی انجام گیرد.

۴- نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که گونه ساختار سازمانی بسیار ارگانیک در کل مجموعه مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر- با توجه به محیط خارجی- با انعطاف‌پذیری بیشتر و کنترل کم همراه است که می‌توان گفت: «در مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر چنین ساختاری با توجه به رویکرد اقتضایی نتایج بهینه را به همراه خواهد دارد». به نظر می‌رسد که در مدیریت یکپارچه سواحل دریای خزر به این الزامات توجه زیادی صورت نمی‌گیرد. انجام بررسی عمیق‌تر در این خصوص، یکی دیگر از پیشنهادهای این تحقیق است.

۶- نتایج پژوهش نشان می‌دهد که راهبرد منابع انسانی پیمان‌کارانه، به‌عنوان راهبرد منابع انسانی غالب جاری است. این نکته نیز قابل توجه است که چنین راهبردی در محیط‌های با انعطاف‌پذیری بالا و میزان کنترل کم، کاربرد بهتری دارد. انجام بررسی عمیق‌تر در این خصوص، یکی دیگر از پیشنهادهای این تحقیق است.

۷- نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که گونه فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیری، مورد استفاده قرار گرفته است. این فرهنگ سازمانی- با توجه به محیط خارجی- با انعطاف‌پذیری بیشتر و کنترل کم همراه است. انجام بررسی عمیق و کافی در این خصوص، یکی دیگر از پیشنهادهای این تحقیق است.

۸- نتایج پژوهش نشان می‌دهد که راهبرد آینده‌نگر در اغلب واحدهای سازمانی بررسی شده، به‌عنوان راهبرد اصلی غالب سازمانی جاری است. این نکته نیز قابل توجه است که چنین راهبردی در محیط‌های با انعطاف‌پذیری بالا، میزان کنترل کم و تمرکز بر محیط

خارجی، کاربرد بهتری دارد، انجام بررسی جدی‌تر در این خصوص، یکی دیگر از پیشنهادهای این پژوهش است.

۱۵۷

۹- هم‌ترازی عناصر سازمانی با یکدیگر، باعث انسجام سازمانی شده و به‌تبع آن می‌توان انتظار داشت که عملکرد سازمانی نیز ارتقا پیدا کند، این پژوهش اهمیت توجه به مقوله هم‌ترازی در سازمان را نشان می‌دهد؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود؛ در قالب برنامه‌های آموزشی، اهمیت هم‌ترازی را برای مدیران کل و معاونان و کارشناسان برنامه‌ریزی، سمن‌های فعال در حوزه‌های زیست‌محیطی سواحل شمال ایران و مدیران مرتبط با این حوزه در نیروی انتظامی تشریح و نگرش آن‌ها را به این موضوع تقویت کرد و به این موضوع مهم و حیاتی توجه بیشتری کرده و در شیوه‌های ارزیابی عملکرد، مهارت مدیران در ایجاد هم‌ترازی بین عناصر سازمانی، مورد ارزشیابی قرار گیرد.

منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- استیسی، رالف (۱۳۸۴)، تفکر استراتژیک و مدیریت تحول، ترجمه مصطفی جعفری و مه‌زیار کاظمی موحد، نشر رسا.
- اسکافی ثابت، امیررضا (۱۳۸۸)، سازمان مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک (بررسی اثر هماهنگی راهبردی عناصر سازمانی بر عملکرد سازمان)، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- اعرابی، سیدمحمد (۱۳۸۳)، فلسفه علم و روش تحقیق، جزوه منتشر نشده دوره دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- بامبرگر، پیترو و لن مشلوم (۱۳۸۰)، استراتژی منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی و هاشم آقازاده، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پیرس، جان و ریچارد رابینسون (۱۳۷۷)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب.
- چاندلر، آلفرد (۱۳۸۵)، استراتژی و ساختار، ترجمه گروه مترجمان میثاق مدیران،

- نشریه مدیران پیشرفته ایران، شماره هفدهم.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸)، روش تحقیق (با رویکردی به پایان نامه نویسی)، انتشارات فوژان.
- دفت، ریچارد (۱۳۷۸)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دیوید، فرد آر (۱۳۷۹)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضوانی، حمید (۱۳۸۶)، اثر هم‌ترازی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب‌وکار و استراتژی بازاریابی بر عملکرد سازمانی، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- فیگن بام، اوی؛ هارت، استیوارت و دن شندل (۱۳۷۵)، تئوری نقاط مرجع استراتژیک، مجله مدیریت استراتژیک، شماره مارس ۱۹۹۶، ترجمه امیررضا اسکافی ثابت.
- کاپلان، رابرت اس و دیوید پی نورتون (۱۳۸۸)، سازمان استراتژی محور، ترجمه پرویز بختیاری، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- کویین، جیمز و هنری مینتزرگ (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک، ترجمه سیدمحمد صائبی، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- هال، ریچارد اچ (۱۳۷۶)، سازمان، ساختار، فرآیند و ره آوردها، ترجمه علی پارساییان.
- هانگر، دیوید (۱۳۸۱)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- یاوری گهر، فاطمه (۱۳۸۸)، رابطه هم‌ترازی استراتژی‌های سرپرستی و ساختار با عملکرد سازمان، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- Armstrong, M. (2000). Handbook of Human Resource Management
- Bamberger, P & Figenbaum, A (1996), "The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy", Academy of Management Review, V (21), N. (4), p 926-958.
- Bamberger, Peter & Meshowlem, L (2000), "Human resource strategy:

- Formulation, Implementation, and Impact", London, Sage Publications, Inc
- Black S. E. & L. M. Lynch (1996), "Human-Capital Investments and Productivity", The American Economic Review, Vol. 86, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundredth and Eighth Annual Meeting of the American Economic Association San Francisco, CA, January 5-7, (May, 1996), pp. 263-267
- Cameron, K. S. & Quinn R.E. (2006), "Diagnosing and Changing Organizational Culture", Reading, Addison Wesley.
- Chan, Y. E., S. L. Huff, D. W. Barclay, D. G. Copeland. (1997). Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment. Inform. Systems Res. Vol.8, No.2, pp.125-150.
- Daft, R. (1998). "Organization Theory and Design", 6th ed., South Western college Publishing, Cincinnati, Oh
- Daft, Richard L. (2004), "Organization theory and design", Thomson learning publications
- David, F.R. (2007). Strategic Management: Concepts and Cases, 11/E, Prentice Hall
- Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley & Sons.
- Fiegenbaum, A. and Thomas, H., (1988). "Attitudes Toward Risk and the Risk-Return Paradox: Prospect Theory Explanations", Academy of Management Journal, March, Vol. 31, No. 1, pp. 85-106.
- Fiegenbaum, A., Hart, S., & Schendel, D. (1996), "Strategic reference point theory", Strategic Management Journal, 17, pp.219-235
- Hall, R.H. (2001), "Organization: Structures, Processes and Outcomes", 8th Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Score-card Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Lincoln, J. R., Olson, J. & Hanada, M. (1978). "Cultural effects of organizational structures" The case of Japanese firms in the United States American Sociological Review, 43: 829-847.
- Melnyk, S. A., Calantone, R.J., Luft, J., Stewart, D. M., Zsidisin, G.A., Hanson, J., and Burns, L. (2005), "An empirical investigation of the metrics alignment process", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54 No. 5/6, pp. 312-324.
- Miles, R.E & Snow, C.C (1978), "Organizational strategy, structure, and process", New York, Mc Graw-Hill.
- Palthe, J. and Kossek, E.E. (2003), "Subcultures and Employment Modes:

Translating HR Strategy Into Practice", Journal of Organizational Change Management, Vol. 16, No. 3, pp. 287-308.

– Quinn, R (1999), "Diagnosing culture and changing organizational culture" Newyork: Addison Wesley.

– Scott, W.R. (1998), "Organizations: Rational, natural, and open systems", Upper Saddle River N.J., Prentice-Hall, 4th ed.

