

## هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌ها و ارزشهای سازمانی

دکتر اکرم هادی زاده<sup>۱</sup>

هوشنگ نظامی وند چگینی<sup>۲</sup>

### چکیده

ارزشهای اخلاقی بر بسیاری از تصمیمات و رفتارهای مدیران و کارکنان در سازمانها تاثیر گذار هستند. مطالعات زیادی بر روی اخلاق مدیریت و اخلاق در سازمان صورت گرفته و هر یک به نوعی تلاش کرده اند تا نظریه های مرتبط با موضوع را جمع آوری و یا نظریه ای جدید بر آن بیافزایند. اگر رفتار اخلاقی را رفتاری "مناسب" و "منصفانه" بدانیم، در این مقاله در پی شناسایی و ارائه چارچوبی برای رفتار اخلاقی در سازمان ها جهت بهبود عملکرد فردی و هماهنگی عناصر سازمانی بر مبنای رفتار اخلاقی بمنظور دست یابی به هم افزایی سازمانی هستیم.

هماهنگی استراتژیک، چارچوبی مناسب جهت هماهنگ نمودن عوامل موثر بر رفتار فردی ارائه می دهد. با استفاده از این رویکرد، گونه های استراتژیک رفتاری شناسایی شده و مبنایی برای تعیین رفتار اخلاقی (مناسب) بدست می آید. در این مقاله تلاش شده است تا با استفاده از نتایج چند تحقیق انجام شده، رابطه بین استراتژی های سازمان و ارزشهای سازمانی تعیین گردد. ما بر این باوریم بدون ایجاد رابطه ای همسو نمی توان به کارکرد ارزشهای سازمانی امیدوار بود.

در این مقاله از دستاورد های چندین پژوهش عینی در برنامه ریزی برای سازمانها و دستگاہهای مختلف بهره گرفته شده است. این پژوهش ها در قالب طرح های مشاوره مدیریت صورت پذیرفته و یافته های آنها از سوی مدیریت این سازمانها برای تحقق چشم انداز و اهداف استراتژیک بکار گرفته شده اند.

**واژگان کلیدی:** ارزش های اخلاقی، تئوری نقاط مرجع استراتژیک، استراتژی سازمانی

بسیاری از رفتارها و تصمیمات کارکنان و مدیران در سازمانها، تحت تاثیر ارزشهای سازمانی آنهاست. سؤال اساسی این است که کدام یک از ارزش های سازمانی می تواند منشاء گونه ای از اخلاق فردی باشد که حمایت کننده استراتژی های سازمان است؟ بنابراین باید در ابتدا نوعی از هماهنگی بین استراتژی های سازمان و سیستم های اخلاق فردی را شناسایی نموده و در نهایت دسته ای از ارزشهای حمایت کننده را تعیین کرد. ارزشهای حمایت کننده می توانند فرهنگ و اخلاقی را در سازمان حاکم کنند که بستر اجرای استراتژی را فراهم می سازند. با استفاده از رویکرد نقاط مرجع استراتژیک می توان پاسخ مناسبی برای سوال مطرح شده بیان کرد. این رویکرد با هماهنگ نمودن عوامل فردی و فرافردی گونه های استراتژیک اخلاق فردی را معرفی کرده و الگویی برای هماهنگی بین استراتژی های سازمان و ارزشها ارائه می دهد.

به منظور درک مناسب مطالب ارائه شده تلاش شده است تا از نتایج برنامه ریزی استراتژیک تعدادی از سازمانها استفاده شود. این نتایج حاصل مطالعات گسترده و قابل اعتماد می باشد که سالهاست اجرا و مورد ارزیابی واقع شده است.

### عوامل موثر بر رفتار

به اعتقاد بندورا<sup>۱</sup> - نظریه یادگیری اجتماعی<sup>۲</sup> - بیشتر رفتارهای انسانی، حتی رفتارهای پیچیده از طریق الگو سازی یاد گرفته می شود. فرد از طریق مشاهده دیگران، یاد می گیرد که چگونه رفتارهای جدید انجام دهد و در موقعیت های مناسب دیگر، این اطلاعات رفتاری به عنوان راهنمای عمل به او کمک می کند. وی تاکید می کند که یادگیری برخی از رفتارهای پیچیده، تنها از طریق یاری جستن از الگو سازی<sup>۳</sup> امکانپذیر است. در شرایطی که شیوه های جدید رفتار تنها به وسیله ی نشانه های اجتماعی می تواند انتقال یابد، الگو سازی یک جنبه حتمی و گریزناپذیر یادگیری خواهد بود. به گفته او حتی اگر رفتارهای جدید به شیوه های دیگری نیز کسب شدنی باشند، باز فرآیند یادگیری از طریق الگو سازی، راهی میان بر خواهد بود (بندورا آلبرت، فرهاد ماهر، ۱۳۷۲: ۲۵). به نظر او افراد می توانند با عمل کردن به راههای معین، بر محیط، تاثیر بگذارند و محیط تغییر یافته نیز به نوبه خود رفتار بعدی آنها را تحت تاثیر قرار می دهد (هرگنهان، بی آر؛ متیو اچ السون، سیف علی اکبر، ۱۳۸۵: ۱۳۶).

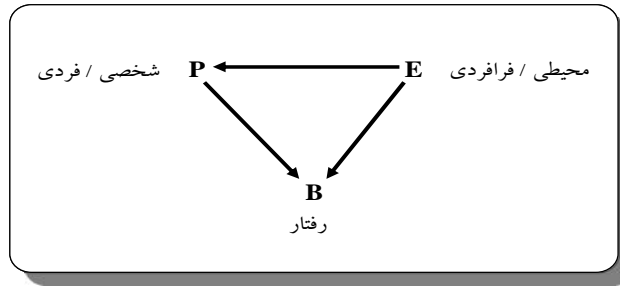
در نظریه یادگیری اجتماعی، شرایط محیطی در شکل گیری رفتار موثر است. برخی از موقعیت ها نسبت به دیگر موقعیت ها متضمن عملکردهای دشوارتر می باشند. بنابراین انتظار موفقیت در این شرایط متفاوت خواهد بود (بندورا آلبرت، فرهاد ماهر، ۱۳۷۲: ۸۷). با این توصیف می توان رفتار را تابع دو عامل فردی و فرافردی دانست. عامل فردی، در سطح فرد و عامل فرافردی در سطح محیط مطرح می شود. در این صورت می توان رفتار را تابع دو عامل اصلی به شکل زیر در نظر گرفت (شکل ۱).

(عوامل فردی/عوامل فرافردی)  $f = \text{رفتار}$

<sup>۱</sup>. Bondura Albert

<sup>۲</sup>. Social Learning Theory (SLT)

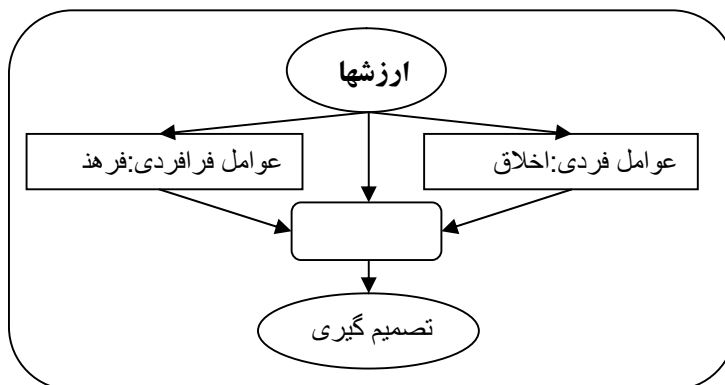
<sup>۳</sup>. Modeling



(بندورا آلبرت، فرهاد ماهر، ۱۳۷۲: ۸۷)

شکل ۱- عوامل تاثیر گذار بر رفتار

در میان عوامل محیطی، مهمترین عاملی که در سازمان وجود دارد و بر رفتار افراد تاثیر گذار است، فرهنگ می باشد. فرهنگ سازمان نشان دهنده مجموعه ای از ارزش ها، باورها، هنجارها و تفاهم هایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد (دفت، ریچارد ال، پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد، ۱۳۸۵: ۱۴۴). بنابراین فرهنگ سازمانی را می توان به عنوان یک عامل محیطی (فرافردی) در الگوی یادگیری اجتماعی بندورا در نظر گرفت. عوامل شخصی (فردی) نیز شامل ارزش ها، اعتقادات، باورها، انگیزه، ادراک و... می شود که در درون فرد وجود دارد. در اینصورت می توان الگوی یادگیری اجتماعی را با توجه به عوامل فوق به این گونه بیان کرد. عوامل فردی (شامل ارزشها، اعتقادات، باورها) با تاثیر پذیری از فرهنگ سازمانی، رفتار فرد را شکل می دهد. بنابراین می توان ارزش ها را مبنای شکل گیری عوامل فردی و فرافردی دانست که منشا رفتار فردی است و در نهایت عامل اساسی در تصمیم گیری محسوب می شود.



شکل ۲- عوامل تاثیر گذار بر تصمیم گیری

اکنون سؤال این است که چگونه می توان ارزشهای سازمان را مدیریت نمود تا تصمیم گیران در هدایت سازمان ها به سوی چشم انداز و اجرای استراتژی های موفق باشند؟ بنابراین باید بین استراتژی های سازمان، فرهنگ سازمانی و اخلاق فردی ارتباطی منطقی و علمی برقرار نمود و یا اینکه با ایجاد ارتباط بین استراتژی های سازمان و ارزشهای سازمانی روابط فوق را برقرار نمود.

### هماهنگی استراتژیک: استراتژی و ارزشها

برخی از مدیران هدف را مترادف استراتژی می دانند، ولی از دید دفت هدف مشخص می کند که سازمان به کجا می خواهد برود و استراتژی، تعیین کننده شیوه رسیدن به آن هدف خواهد بود. کنت اندروز معتقد است استراتژی، تدوین فعالیتی است که در سلسله مراتب مدیریتی انجام می شود و در بالاترین سطح هرم متمرکز نیست.

به عقیده چندلر، استراتژی می تواند به عنوان فرایند تعیین اهداف بنیادی بلند مدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف تعریف شود. اتخاذ تصمیمات راجع به توسعه فعالیت های برپایی کارخانجات و ادارات در مناطق مختلف، ورود به فعالیت های اقتصادی جدید و ایجاد تنوع در خطوط تولید، مستلزم تعیین اهداف بنیادی جدید است. راه کارهای جدید باید ابداع شده و منابع لازم برای تحقق اهداف تخصیص داده شوند.

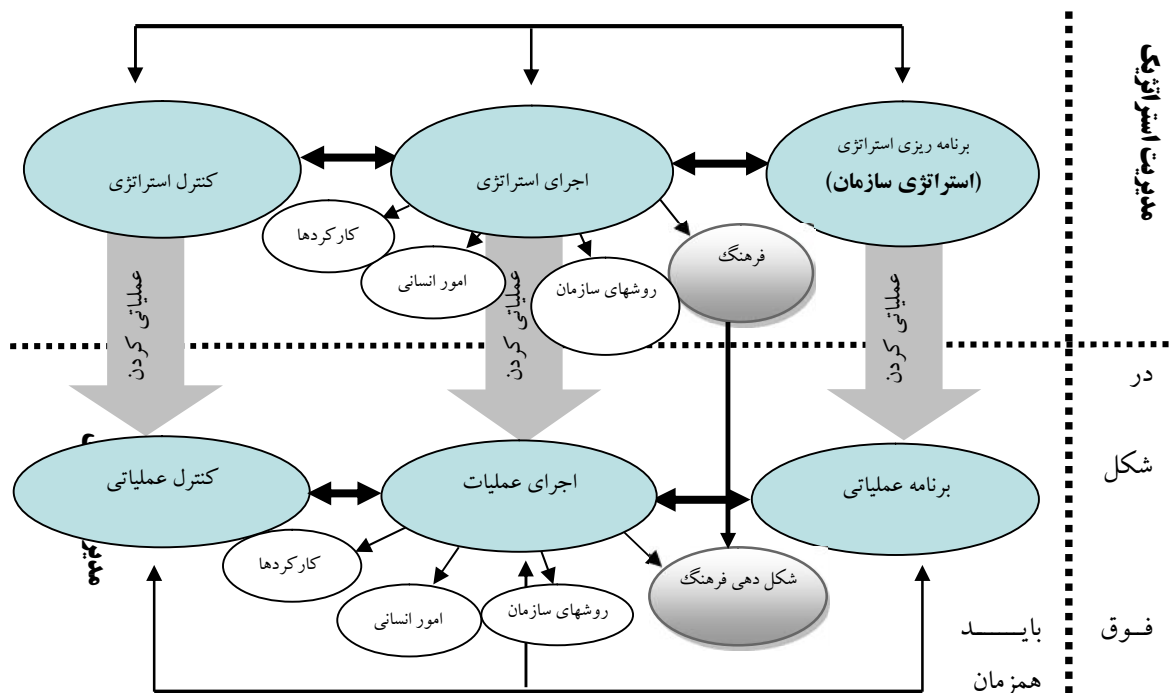
بیشتر سازمان ها به جای اتخاذ یک استراتژی جامع و واحد، از مجموعه ای از استراتژی های مرتبط استفاده می کنند که هر یک در سطوح مختلفی از شرکت طراحی می شوند. سه سطح مهم استراتژی در بیشتر سازمان های بزرگ چند محصولی عبارتند از: استراتژی بنگاه (شرکت)، استراتژی کسب و کار و استراتژی کارکردی (وظیفه ای). هر استراتژی علاوه بر پاسخگویی به شرایط محیطی، با استراتژی های سطوح دیگر و نیز با نقاط قوت و شایستگی های رقابتی واحد تجاری مربوط و با سطح شرکت به عنوان یک مجموعه واحد هماهنگ می باشد. استراتژی های سازمان را می توان در چهار گونه اصلی تقسیم بندی نمود:

- استراتژی های تهاجمی/توسعه ای: در قالب این استراتژی ها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد از فرصت های خارجی بهره برداری نماید. همه مدیران ترجیح می دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتوانند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره برداری نمایند.
  - استراتژی های محافظه کارانه: هدف از این استراتژی ها این است که سازمان با بهره داری از فرصت های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی تواند از این فرصت ها بهره برداری نماید.
  - استراتژی های رقابتی: سازمانها در اجرای این استراتژی ها، می کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند و یا آنها را از بین ببرند. این بدان معنی نیست که یک سازمان قوی ناگزیر است در محیط خارجی با تهدیداتی روبه رو شود. در بسیاری از مواقع تهدیدات خارجی به صورت اقداماتی است که سازمانهای خارج کشور به عمل می آورند و می کوشند از راهکارهای پدافند غیرعامل اطلاع یابند.
  - استراتژی های تدافعی/برون سپاری: سازمان هایی که این استراتژی ها را به اجرا در می آورند، حالت تدافعی به خود می گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می باشد و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج روبرو می شود در موضعی مخاطره آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می کوشد برای خود از فعالیت هایش بکاهد (استراتژی های کاهش یا واگذاری).
- با توجه به اینکه استراتژی های هر سازمانی تابعی از عوامل داخلی و خارجی است می توان انواع استراتژی های فوق را بر اساس تحلیل عوامل داخلی و خارجی در شکل زیر نشان داد.

	فرصت	محیط خارجی	تهدید
قوت	استراتژی تهاجمی	استراتژی محافظه کارانه	
مختصه داخلی			
ضعف	استراتژی رقابتی	استراتژی تدافعی	

نمودار ۳- گونه شناسی استراتژی های سازمان

استراتژی سازمان نتیجه اولین گام در مدیریت استراتژیک است یا برنامه ریزی استراتژیک می باشد. عناصری مانند فرهنگ سازمانی و اخلاق فردی در سازمان در حوزه اجرای استراتژیک یا مرحله بستر سازی قرار می گیرند. برای اینکه بتوان استراتژی های سازمان را به خوبی اجرا نمود باید بستر مناسب در سازمان مهیا شود. این زمینه سازی شامل تحول در فرهنگ سازمانی، اخلاق فردی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، روش های انجام کار یا فناوری و حتی امور کارکردی نظیر تولید و فروش می باشد.



شکل ۴- جایگاه فرهنگ سازمانی و استراتژی های سازمان

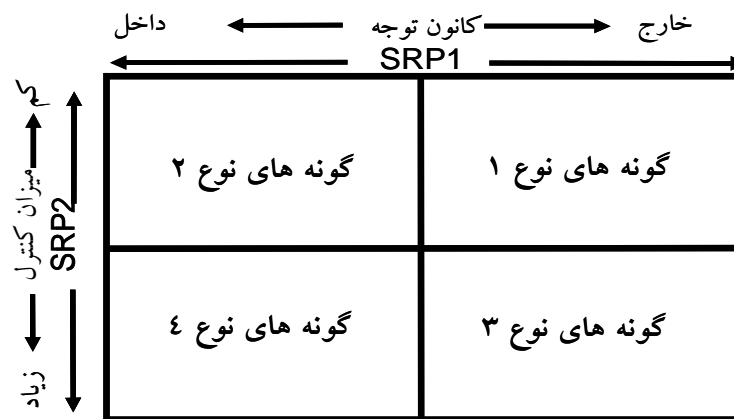
با حرکت عمودی به سمت پایین و تدوین برنامه های عملیاتی به صورت افقی نیز می توان حرکت نمود و سازمان را برای اجرای استراتژی های جدید آماده ساخت. این مهم در مدیریت استراتژیک به اجرای استراتژیک<sup>۱</sup> یا پیاده سازی مشهور است.

<sup>۱</sup>.Implementation

اجرای استراتژیک تابعی از دو عنصر دیگر یعنی برنامه ریزی استراتژیک و کنترل استراتژیک است. از آنجا که برنامه ریزی استراتژیک خود تابعی از عوامل داخلی و خارجی و نیز کنترل استراتژیک تابعی از کنترل محصول (کم یا انعطاف پذیر) و فرآیند (زیاد یا انعطاف ناپذیر) می باشد لذا می توان اجرای استراتژیک را تابعی از میزان گرایش سازمان یا مدیران سازمان به محیط داخل یا خارج و نیز گرایش کنترل به محصول یا فرآیند دانست.

$$\begin{aligned} \text{کنترل استراتژیک} &= f(\text{محصول، فرآیند}) \\ \text{برنامه ریزی استراتژیک} &= f(\text{عوامل داخلی، عوامل خارجی}) \\ \text{اجرای استراتژیک} &= f(\text{کنترل استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک}) \\ \text{اجرای استراتژیک} &= f(\text{عوامل داخلی، عوامل خارجی، محصول، فرآیند}) \end{aligned}$$

این دو شاخص یا جهت گیری را نقاط مرجع استراتژیک<sup>۲</sup> می گویند که حکایت از نوع تفکر مدیران سازمان دارد. به طور نمایشی می توان انواع رفتار در حوزه اجرای استراتژیک را در چارچوب زیر نشان داد.



شکل ۵- اجرای استراتژیک

فیگن بام و شندل در تئوری نقاط مرجع استراتژیک نشان دادند که انتخاب استراتژی بر اساس توازن بین رفتار ریسک گریز و ریسک پذیر می باشد. نقطه مرجع، محل یا نقطه ای که تمام اندازه گیری ها و انتخاب ها در مقایسه با آن سنجیده می شود و نقاط مرجع استراتژیک به عنوان هدف ها و نقاط ارجاع که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و در مخابره کردن اولویت های سازمانی به افراد کلیدی سیستم شان استفاده می کنند (Fiegenbaum & Shendel, Strategic management journal vol.7, No.3, 1998:216-236).

آنچه که در این تئوری مهم می باشد این است که سازمان نقاط مرجع را در دست یابی به هماهنگی استراتژیک و یا انجام اقدامات و عملیات مناسب اتخاذ می کند. به عبارت دیگر نقاط مرجع استراتژیک، نقاط هماهنگی هستند که تمام عناصر و سیستم های سازمان، خود را با آن هماهنگ می نمایند و یک هماهنگی همه جانبه به وجود می آید.

<sup>۲</sup>. Strategic reference Points (SRP's)

اما یک نقطه مرجع مناسب در سطح سازمانی متشکل از چه چیزی است؟ دو بعد در ماتریس نقاط مرجع استراتژیک مطرح می‌باشد. نقطه مرجع در بعد اول، کانون توجه به داخل و یا توجه به خارج است و در بعد دوم میزان کنترل می‌باشد که شامل کنترل کم یا زیاد است.

همانند هماهنگی سطوح مختلف سازمان، تئوری نقاط مرجع استراتژیک، چارچوب مناسبی جهت هماهنگی و یکپارچه نمودن عوامل موثر بر رفتار، فرهنگ سازمانی و حتی ارزشها که مبنای رفتار و فرهنگ است را ارائه می‌دهد.<sup>۱</sup> بر اساس این مدل می‌توان بین استراتژی‌های سازمان و انواع گونه‌های استراتژیک اخلاق، فرهنگ سازمانی و همچنین ارزشهای تدوین شده در سازمان ارتباط برقرار کرد. بدین ترتیب اگر هماهنگی و سازگاری بین استراتژی‌های سازمان و اخلاق فردی و نیز استراتژی‌ها و فرهنگ سازمانی وجود داشته باشد نوعی هم‌افزایی پایدار بروز میکند. بر اساس این تئوری می‌بایست برای تحقق این هماهنگی، ارزشهای سازمان را که مبنای شکل‌گیری اخلاق فردی و فرهنگ سازمانی است متناسب با استراتژی‌های سازمان تدوین و معرفی نمود.

تاریخ گذشته سرشار از کوشش‌هایی است که به منظور توجیه استانداردهای اخلاقی و طراحی سیستم‌های تصمیم‌گیری اخلاقی صورت گرفته است که هیچ‌یک کامل و بی‌نقص نمی‌باشد. اما بر اساس نظر هس، پنج سیستم وجود دارد که مستقیماً به تصمیمات مدیریت مربوط می‌شود. وی با مروری بر سیستم‌های موجود، برخی را انتخاب و در یک دسته بندی به صورت زیر بیان نموده است.

قانون جاویدان<sup>۲</sup>، تئوری سودمندگرایی<sup>۳</sup>، تئوری آغازگرایی<sup>۴</sup>، عدالت توزیعی<sup>۵</sup> و آزادی فردی<sup>۶</sup>.

**قانون جاویدان:** بر اساس این قانون اگر مردم از حقوق زندگی، آزادی و خوشبختی برخوردار باشند، آنها این تعهد را خواهند داشت که آن حقوق را برای دیگران نیز تضمین کنند. این قانون از اصول دینی مسیحیت منتج شده است و بر این اصل لاتغیر تاکید دارد که اگر دیگران ما را دوست دارند ما نیز باید دیگران را دوست داشته باشیم. اگر چه این قانون نیز می‌تواند مبنایی برای تصمیم‌گیری باشد ولی به طور جامع نمی‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. این نگرش عمومی است و لذا می‌تواند همراه با نگرش‌های سودمندگرایی، آغازگرایی، عدالت توزیعی و آزادی فردی تعریف گردد. بنابراین در این نوشتار از آنجا که به دنبال تعیین نگرش‌های اخلاقی مستقل در تصمیم‌گیری هستیم نگرش قانون جاویدان در نظر گرفته نشده است. (هس، لورا تن، سید محمد اعرابی، داود ایزدی، ۱۳۸۲: ۱۱۶).

**سودمندگرایی:** نگرش سودمند (فرجام) گرایی به اخلاق مدیریت، بر نتایج و غایت افراد تاکید کامل دارد نه بر نیت آنان. تعدادی از بانفوذترین فلاسفه جهان غرب (از جمله جرمی بنتم<sup>۷</sup> و جی اس میل<sup>۸</sup>) اظهار داشته‌اند که ارزش اخلاقی

---

<sup>۱</sup>. جهت رعایت اختصار ابعاد ماتریس‌هایی که توسط نقاط مرجع استراتژیک ارائه می‌شوند، با استفاده از حروف SRP در متن بکار گرفته می‌شوند. در این صورت:

- SRP<sub>۱</sub> نشاندهنده کانون توجه سازمان می‌باشد که در سمت راست محور توجه به خارج و در سمت چپ محور توجه به داخل سازمان را نشان می‌دهد.
- SRP<sub>۲</sub> نشاندهنده میزان کنترل سازمان می‌باشد که در پایین محور میزان کنترل زیاد و در بالای محور میزان کنترل کم را نشان می‌دهد.

<sup>۲</sup> .Eternal Law

.Utilitarian Theory

.Deontological Theory

.Distributive Theory

.Personal Liberty

<sup>۷</sup> .Jeremy Bentham

<sup>۸</sup> .J. S. Mill

اخلاقی شخصی را می توان به وسیله نتایج آن رفتار تعیین کرد. به عبارت دیگر یک عمل یا یک تصمیم "درست" است اگر منجر به منفی برای مردم گردد و یک عمل "نادرست" است اگر منجر به آسیب یا ضرر شود؛ هدف مشخصاً خلق بزرگترین میزان منافع برای بیشترین مردم با کمترین ضررها یا آسیب ها است (هس مر، لورا تن، سید محمد اعرابی، داود ایزدی، ۱۳۸۲: ۱۱۷).

**نظریه آغاز گرایی:** نگرش آغاز گرایی (وظیفه گرایی) به اخلاق مدیریت، مقابل فرضیه فرجام گرایی است. بر اساس این نظریه، ارزش اخلاقی هر عمل، بستگی به نتیجه آن ندارد زیرا نتیجه آن در زمان اخذ تصمیم مشخص و معلوم نیست ولی ارزش آن عمل به نیت شخص تصمیم گیرنده بستگی دارد. بر اساس نظریه وظیفه گرایی بیان می شود که اگر من بهترین ها را برای دیگران خواستار شوم، اعمالم قابل ستایش است، حتی اگر من کارایی لازم را نداشته باشم. فرض بر این است که ما افراد ناتوان نیستیم، لذا نیت خیرخواهانه ما می تواند به پیامدهای سودمندی منجر شود (هس مر، لورا تن، سید محمد اعرابی، داود ایزدی، ۱۳۸۲: ۱۲۰).

**عدالت توزیعی:** هیچ یک از دو نظریه کلاسیک سودمند گرایی یا وظیفه گرایی را نمی توان تحت هر شرایطی مورد استفاده قرار داد و در نتیجه دو سیستم اخلاقی طراحی شده اند که بیشتر مبتنی بر ارزشها هستند. نظریه عدالت توزیعی از سوی جان راولز<sup>۱</sup> پیشنهاد شده و به روشنی بر اساس برتری یک ارزش واحد به نام عدالت بنا نهاده شده است. ظاهراً عدالت، نخستین برتری موسسات اجتماعی است. همانطور که صداقت نخستین برتری سیستم های فکری است. عدالت توزیعی را می توان از یک سیستم اقتصادی خاص توزیع منابع به یک سیستم اخلاقی برای ارزیابی رفتار گسترش داد که بر اساس آن می توان یک عمل را "عادلانه" و "مناسب" نامید و یک عمل را در صورتی که در جهت مخالف هدف فوق عمل کند "نادرست"، "ناعادلانه" و "نامناسب" تعریف کرد (هس مر، لورا تن، سید محمد اعرابی، داود ایزدی، ۱۳۸۲: ۱۲۳).

**آزادی فردی:** نظریه آزادی فردی توسط هس مر ارائه گردید. این نظریه بر اساس یک سیستم اخلاقی می باشد که توسط رابرت نوزیک<sup>۲</sup> پیشنهاد شده است. این سیستم بر اساس تقدم یک ارزش واحد (و نه یک اصل واحد) طراحی شده است با این تفاوت که آن ارزش، آزادی فردی است نه عدالت. این چنین تصور می شود که آزادی نخستین نیاز جامعه است. آزادی فردی را می توان لزوماً از یک سیستم بازار دارایی ها به یک سیستم اخلاقی ویژه ارزیابی رفتارها گسترش داد. زیرا باید به افراد اجازه داده شود که از میان یک سری اعمال که به رفاه خود آنها منتهی می شود، انتخاب هایی آگاهانه انجام دهند و این انتخاب ها تا زمانی که فرصت هایی یکسان برای انتخاب هایی آگاهانه برای دیگران فراهم می آورد "عادلانه" یا "درست" یا "متناسب" هستند (هس مر، لورا تن، سید محمد اعرابی، داود ایزدی، ۱۳۸۲: ۱۲۶).

خلاصه چهار سیستم تصمیم گیری اخلاقی در جدول ۱ ارائه گردیده است.

<sup>۱</sup>. John Rawls

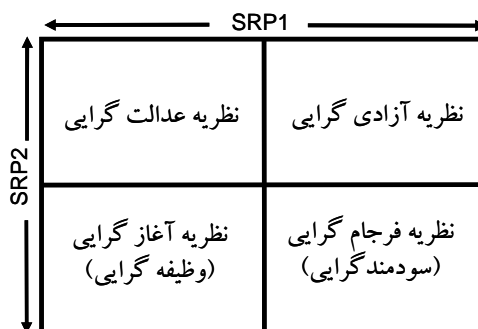
<sup>۲</sup>. Robert Nozick



جدول ۱- خلاصه باورها در سیستم های عمده تصمیم گیری اخلاقی

سیستم	باورها و ارزشهای پایه
۱ سودمندگرایی (نظریه فرجام گرایی)	اخلاقی بودن بستگی به نتیجه یک عمل یا تصمیم دارد. اصل آن است که هر شخص باید در جهت خلق منابع بیشتر برای بیشترین تعداد مردم عمل کند.
۲ وظیفه گرایی (نظریه آغاز گرایی)	اخلاقی بودن به نتیجه یک عمل یا تصمیم دارد. اصل آن است که هر شخص باید طوری عمل که دیگران نیز همانند آن عمل می کنند(در شرایط یکسان).
۳ عدالت توزیعی	معیارهای اخلاقی بودن بر اساس تقدم یک ارزش واحد که همانا عدالت است بنا می شوند. هر کسی باید طوری عمل کند که یک توزیع عادلانه تر منابع عمل گردد، زیرا این امر موجب افزایش عزت نفس می شود که برای همکاری اجتماعی ضروری است.
۴ آزادی فردی	معیارهای اخلاقی بودن بر اساس تقدم یک ارزش واحد که آزادی فردی است، بنا می شوند. همه باید برای آزادی بیشتر فعالیت کنند، زیرا موجب افزایش تبادل می گردد که برای بهره وری اجتماعی ضروری است.

با رویکرد نقاط مرجع استراتژیک چهار نوع سیستم را می توان مشخص نمود. این چهار دسته در شکل ۶ ارائه شده و می توان آنها را با استراتژی های سازمان متناظر دانست. تردیدی نیست که وقتی سازمان دارای استراتژی های تهاجمی است شرایطی حاکم است که هم در محیط بیرونی وضعیت، موافق حرکت سازمان به سوی چشم انداز است و هم در داخل سازمان دارای قوت های بیشتری نسبت به ضعف هاست. در این شرایط نیاز است تا گونه ای از نظریه آزادی فردی در سازمان حاکم باشد. بدین ترتیب بستر مناسب برای بروز خلاقیت های فردی مهیا شده و افراد، آزادی لازم برای استفاده از فرصت های محیطی را بدست می آورند. برای هم افزایی بیشتر نیاز است تا در شرایط تهاجمی از این گونه در سازمان استقبال نمود و بالطبع ارزشهایی را مورد تاکید قرارداد که می توانند مبنای شکل گیری این سیستم اخلاقی باشند.



شکل ۶- گونه های استراتژیک اخلاق فردی

پژوهشهایی صورت گرفته است که نشان می دهد سازمان ها با توجه به موقعیت استراتژیک خود ارزشهایی را تدوین و اشاعه می دهند که متناسب با سیستم اخلاق فردی مورد نظر است. در ادامه به چند مطالعه اشاره می شود که این نوع هماهنگی در آنها مشاهده خواهد شد.

## سازمان ساتبا

سازمان انرژی های تجدید پذیر و بهره وری انرژی ایران (ساتبا) یکی از سازمانهایی است که در شرف تاسیس در مجموعه وزارت نیرو می باشد. این سازمان به صورت یک موسسه و زیر نظر وزیر نیرو تشکیل شده و مأموریت آن کلیه فعالیت های مربوط به ارتقای بهره وری انرژی و نیز توسعه کاربرد انرژی های نو می باشد. ساتبا می بایست پروژه های کاربرد انرژی های نو نظیر انرژی خورشیدی، باد، زیست توده و زمین گرمایی را برای تولید برق به صورت نمونه انجام داده و نیز با نظارت بر تولید کنندگان وسایل برقی تلاش نماید تا استانداردهای ملی و بین المللی رعایت گردد. این سازمان از تجمیع دو مجموعه سانا یا سازمان انرژی های نو و سابا یا سازمان بهره وری انرژی ایران تشکیل می شود و در نظر است تمامی فعالیت های حوزه بهره وری انرژی و نیز انرژی های نو در این سازمان تجمیع گردد.

در سال ۱۳۸۳ پروژه برنامه ریزی استراتژیک این سازمان اجرا و برای تعیین موقعیت و گونه استراتژی اصلی سازمان از ابزار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی استفاده شده است. در این ماتریس کلیه عوامل داخلی و خارجی به صورت کمی ارزیابی شده و در نهایت برای کل عوامل داخلی و خارجی عددی بین ۱ تا ۴ مشخص می شود. بر اساس این روش هرچه نتیجه ارزیابی به عدد ۴ نزدیک شود محیط داخلی دارای قوت ها و محیط خارجی دارای فرصت های بیشتری است. در مقابل هرچه نتیجه ارزیابی به عدد ۱ نزدیک شود نشاندهنده وجود تهدیدهای بیشتر در محیط خارجی و ضعف های بیشتری در محیط داخلی است. نتیجه ارزیابی عوامل خارجی برای سازمان ساتبا عدد ۳٫۳۳ و نتیجه ارزیابی عوامل داخلی عدد ۲٫۱۳۱ است. بنابراین استراتژی این سازمان محافظه کارانه خواهد بود.

### ماتریس داخلی و خارجی چهار خانه ای (IE) ساتبا

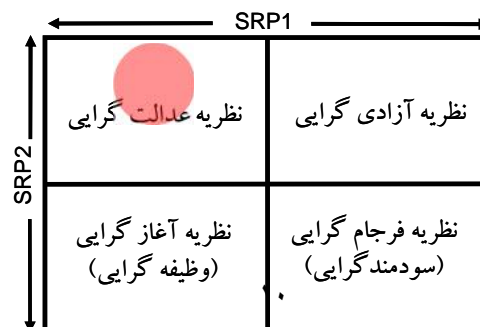
#### امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

استراتژی مهاجمی	استراتژی محافظه کارانه
استراتژی رقابتی	استراتژی تدافعی

(۲/۱۳۱، ۳/۳۳۰)

امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

(اعرابی، سید محمد، نظامی و ند چگینی هوشنگ، ۹۴:۱۳۸۸)



نمودار ۷- هماهنگی استراتژی های ساتبا و ارزشهای سازمانی

نمودار فوق هماهنگی بین استراتژی های سازمان ساتبارا با ارزشهای این سازمان نشان می دهد. بر این اساس می بایست بین ارزشهای سازمانی و استراتژی های این سازمان رابطه ای هماهنگ ایجاد شود. استراتژی های محافظه کارانه این سازمان دال بر استفاده از فرصت های محیطی برای رفع ضعف ها است و برای ارزش آفرینی بیشتر نیاز است تا ارزشهای سازمانی براساس نظریه عدالت گرای تدوین و ترویج گردد. جدول زیر شرح استراتژی ها و ارزشهای تدوین شده برای این سازمان را نشان می دهد.

جدول ۲- استراتژی ها و ارزش های ساتبا

شرح	استراتژی/ارزشها
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مطالعه و الگوبرداری از سیستم های مدیریت انرژیهای نو و بهره وری انرژی در کشورهای پیشرو</li> <li>▪ معرفی سازمان و فعالیت های آن در عرصه ملی و بین المللی با تخصیص بودجه مناسب به تبلیغات و گسترش تعاملات جهانی و انعکاس نتایج فعالیت های سازمان</li> <li>▪ توسعه همکاری با مراکز علمی و تحقیقاتی داخل و خارج از کشور در زمینه های مرتبط با ماموریت ساتبا</li> <li>▪ تلاش در جهت شناسایی و تامین فناوری های نوین انرژیهای نو و بهره وری انرژی در داخل و خارج از کشور</li> </ul>	استراتژی های سازمان (محافظه کارانه)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نیروی انسانی در مسیر تحقق چشم انداز، ارزشمندترین دارایی به شمار می رود.</li> <li>▪ مسئولیت پذیری و خلاقیت کارکنان، سازمان را در جهت رسیدن به محیطی پویا و جذاب یاری می رساند.</li> <li>▪ سازمان با ایجاد تنوع در منابع و افزایش بهره وری انرژی در ارتقای کیفیت زندگی مردم نقش آفرین خواهد بود.</li> <li>▪ توسعه مشارکت بخش خصوصی مهمترین رکن گسترش کاربرد انرژی های تجدید پذیر و ارتقای بهره وری انرژی به شمار می رود.</li> </ul>	ارزشهای سازمان (عدالت محوری)

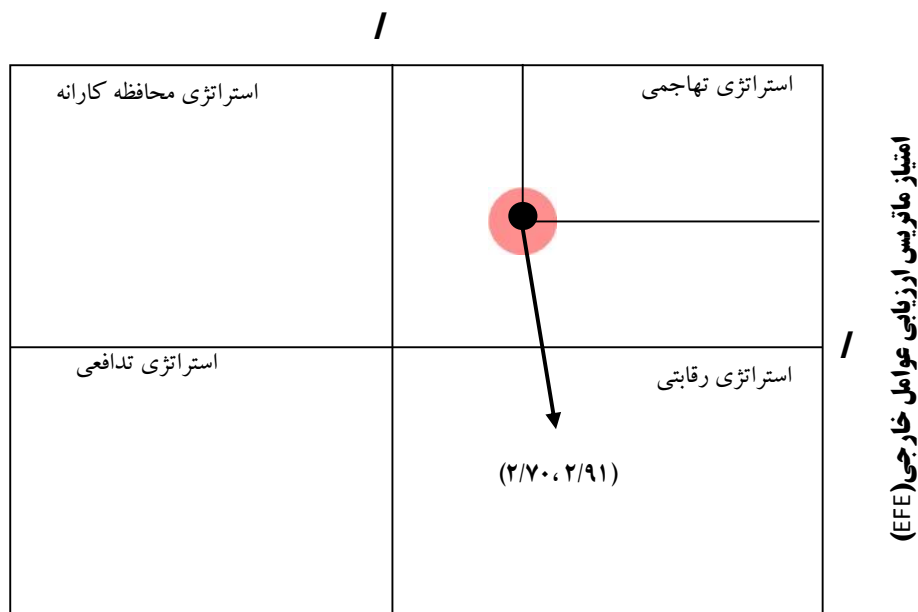
همانطور که مشاهده می شود ارزشهای اول و دوم سازمان به توسعه نیروی انسانی و ایجاد بستر مناسب برای رشد همه کارکنان اشاره می کند. این ارزشها حکایت از آن دارد که در سازمان باید اصل عدالت محوری مورد توجه قرار گیرد تا بدین ترتیب بستر مناسب برای اجرای استراتژی های تدوین شده ایجاد گردد.

## شرکت فولاد خوزستان

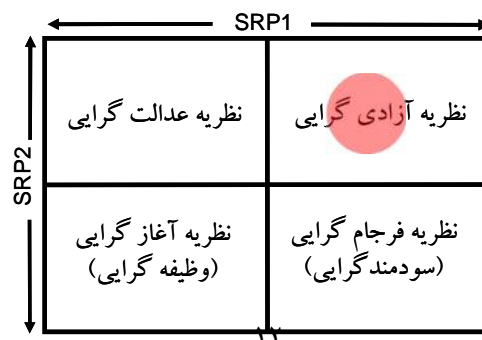
شرکت فولاد خوزستان که دومین تولید کننده فولاد کشور می باشد در استان خوزستان و در نزدیکی شهر اهواز قرار دارد. عمده تولیدات این شرکت شمش فولادی، بیلت و بلوم است و بیشتر تولیدات آن برای استفاده در کارخانجات تولید ورق ارسال می شود. شرکت فولاد خوزستان به عنوان یکی از مهمترین صادر کنندگان فولاد در منطقه شناخته شده و همواره بخشی از تولیدات این مجموعه بزرگ به بازارهای منطقه ارسال می گردد. از مهمترین ویژگی های این مجموعه توان مهندسی آن است. از آنجا که ساخت این مجموعه مصادف بود با وقوع جنگ تحمیلی شرکت های خارجی سازنده از ادامه ساخت کارخانه سرباز زدند و نیروهای متخصص داخلی خود عهده دار نصب ماشین آلات و تکمیل مجموعه شدند. این تجربه گرانبها منجر به معرفی نیروهای متخصص و کم نظیر در صنعت فولاد کشور شده است.

شرکت فولاد خوزستان در سال ۱۳۸۵ به تدوین برنامه راهبردی خود اقدام نمود. در این شرکت پس از ارزیابی های به عمل آمده مشخص گردید که موقعیت استراتژیک شرکت، استراتژی های تهاجمی است و لذا گونه نظریه آزادی گرایی در این سازمان برای اخلاق فردی مناسب می باشد.

### ماتریس داخلی و خارجی چهار خانه ای (IE) شرکت فولاد خوزستان امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)



(فولاد خوزستان، ۱۳۸۵:۱۳۶)



نمودار ۸ - هماهنگی استراتژی های فولاد خوزستان و ارزشهای سازمانی

نمودار ۸ رابطه بین استراتژی های شرکت فولاد خوزستان را با ارزشهای سازمانی این شرکت نشان می دهد. برای اجرای استراتژی های تهاجمی نیاز است تا ارزشهای سازمان براساس اصول اخلاقی آزادی گرایی تدوین و معرفی شود. جدول ۳ نمایانگر این دسته از ارزشها برای شرکت فولادخوزستان می باشد. توسعه تفکر خلاق و ایجاد فضای نوآوری در شرکت نشان از فضای آزادی گرایی دارد. مدیران این شرکت بر این باورند که با ایجاد اعتقاد نسبت به نوآوری و خلاقیت می توان بستر توسعه فعالیت های افراد را فراهم آورده و در نهایت شاهد رشد شرکت بود.

جدول ۳- استراتژی ها و ارزش های فولاد خوزستان

شرح	استراتژی/ارزشها
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ورود به کسب و کار تولید محصولات فولادی صنایع پایین دست (تخت و بلند)</li> <li>▪ ارائه خدمات فنی و مهندسی در بازار های داخلی و خارجی</li> <li>▪ افزایش سطح توانمندی سرمایه انسانی و بویژه مدیران</li> <li>▪ حفظ و ارتقای توان رقابت پذیری فولاد خوزستان در بازارهای داخلی و خارجی در راستای فروش بهینه محصولات با هدف حداکثر سازی سود شرکت</li> </ul>	استراتژی های سازمان (تهاجمی)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نیروی انسانی ارزشمند ترین سرمایه سازمان به شمار می رود و همواره باید برای تامین سلامت و بهبود کیفیت زندگی کارکنان و کرامت انسانی کوشش نمود.</li> <li>▪ حفظ منافع ذینفعان و تامین رضایت مشتریان (مشری مداری) سرلوحه تمامی فعالیتهای شرکت است.</li> <li>▪ حفظ ارزشهای اسلامی و رعایت قوانین و مقررات به ویژه استاندارد های زیست محیطی از الزامات تحکیم جایگاه اجتماعی شرکت است.</li> <li>▪ رشد نوآوری و توسعه تفکر خلاق در قالب کار تیمی به عنوان عوامل مهم موفقیت شرکت شناخته می شود.</li> <li>▪ نظم و انضباط و تعهد سازمانی از ویژگی های سازمانی فولاد خوزستان به شمار می رود.</li> </ul>	ارزشهای سازمان (آزادی گرایی)

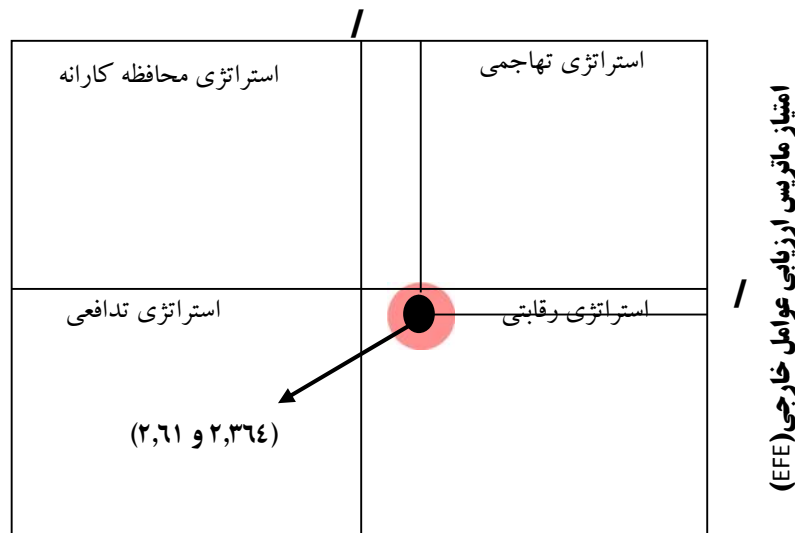
### برنامه ریزی استراتژیک وزارت جهاد کشاورزی در محصول گندم و برنج

وزارت جهاد کشاورزی در سال ۱۳۸۶ برنامه راهبردی محصولات استراتژیک زراعی کشور را تدوین نمود. این محصولات عبارتند از گندم، برنج، جو، ذرت دانه ای، یونجه، شبدر، سیب زمینی، پیاز، گوجه فرنگی، چغندر قند، نیشکر و کلزا. بدین ترتیب استراتژی های کشور برای هر یک از این محصولات تعیین و در این راستا ارزشهایی که باید در مجموعه وزارت جهاد کشاورزی برای مدیریت بخش زراعت تعریف گردد نیز تعیین شد.

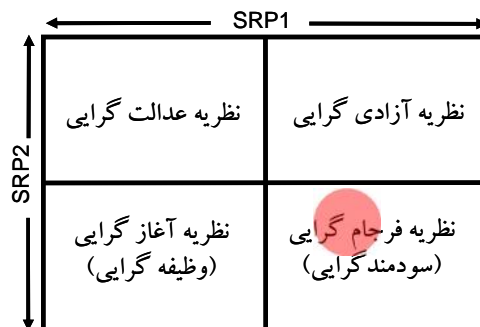
نمودار ۹ گونه ای دیگر از هماهنگی استراتژی ها را با ارزشهای سازمانی نشان می دهد. وزارت جهاد کشاورزی بدلیل وجود تهدید های محیطی و اقلیمی و نیز قوت های کشور در زراعت گندم، استراتژی های رقابتی در خصوص این محصول اتخاذ نموده است. بدین ترتیب می بایست فضای سازمان به گونه ای باشد که در نهایت منجر به رفع تهدید های محیطی و رشد زراعت گندم در کشور شود. این مهم مستلزم اعتقاد همگانی نسبت به اهمیت نتایج در زراعت گندم می باشد. ارزشهایی چون تکريم کشاورزان به عنوان تولید کنندگان، تقدس کشاورزی به عنوان فرآیند تولید و حصول نتایج و نیز اهمیت تولید اقتصادی مبین اهمیت نتایج در نظر برنامه ریزان این بخش می باشد.

### ماتریس داخلی و خارجی چهار خانه ای (IE) محصول گندم

#### امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)



(اعرابی، سید محمد، نظامی وند چگینی، هوشنگ، پالوج، مجتبی، ۱۳۸۹: ۱۴۶)



نمودار ۹ - هماهنگی استراتژی های بخش زراعت کشور در محصول گندم با ارزشهای سازمانی

جدول ۴ - استراتژی ها و ارزش های بخش زراعت در محصول گندم

استراتژی/ارزشها	شرح
استراتژی های سازمان (رقابتی)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توسعه صادرات با ایجاد زیرساخت های لازم و استفاده بهینه از عوامل و نهاده های تولید و رعایت اصول تناوب زراعی به منظور تولید محصول سالم</li> <li>▪ مقابله با تنش های آبی با:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توسعه تحقیقات برای تولید بذور مقاوم</li> <li>▪ ارتقاء مدیریت تغذیه گیاهی و مدیریت مزرعه</li> <li>▪ رعایت تقویم کاشت</li> <li>▪ ترمیم و بازسازی کانال های انتقال آب (مدیریت انتقال آب)</li> <li>▪ کاهش مصرف کود و سم و نظارت دقیق بر فرآیند واردات سم با:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ رعایت تقویم کاشت و تناوب زراعی</li> <li>▪ استفاده از روش های تلفیقی مبارزه با آفات و تولید بذور مقاوم</li> <li>▪ شناسنامه دار کردن سموم</li> <li>▪ تولید داخل آن مبنی بر رعایت نوع و کیفیت بسته بندی مناسب</li> <li>▪ انجام آزمون خاک</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▪ رعایت تقویم کشت، بهره گیری از دانش و مهارت کشاورزان همراه با بکارگیری از فنون جدید و احداث باد شکن ها</li> <li>▪ افزایش رقابت در بازار و ارتقاء قدرت رقابت و سودآوری با:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ استفاده از قابلیت اراضی و اعمال سیاست های مناسب در افزایش کیفیت و حاصلخیزی خاک</li> <li>▪ کاهش هزینه تولید</li> <li>▪ افزایش تولید و عملکرد محصول با ارتقای بهره وری از عوامل تولید</li> </ul> </li> <li>▪ تعیین قیمت تضمینی با رعایت قیمت های نسبی به نحوی که گندم دارای مزیت قیمتی باشد</li> </ul>
	ارزشهای سازمان (فرجام گرایی)

ماتریس داخلی و خارجی چهار خانه ای (IE) برنج

امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

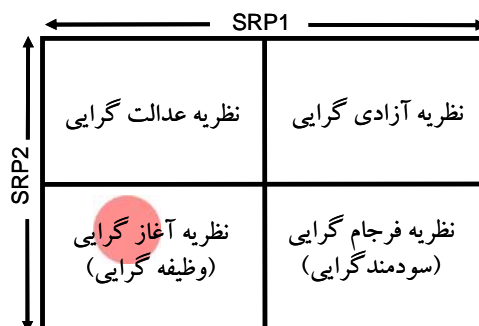
استراتژی محافظه کارانه	استراتژی تهاجمی
استراتژی تدافعی	استراتژی رقابتی

/

(۱/۹۵، ۲/۳۸)

امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

(منبع اعرابی، سید محمد، نظامی وند چگینی، هوشنگ، بالوج، مجتبی، ۱۳۸۹: ۱۷۳)



نمودار ۱۰- هماهنگی استراتژی های بخش زراعت کشور در محصول برنج و ارزشهای سازمانی



جدول ۵ - استراتژی ها و ارزش های بخش زراعت در محصول برنج

شرح	استراتژی/ارزشها
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ حفظ و ارتقاء سامانه اطلاعاتی برنج با بهره گیری موثر از امکانات و توانائیهای موجود</li> <li>▪ تلاش برای افزایش بهره‌وری از عوامل و نهاده های موجود و کاهش هزینه های تولید از طریق استفاده از فن آوری های نوین</li> <li>▪ تلاش برای ایجاد استقلال در نظام مالی و قیمت گذاری محصول</li> <li>▪ تلاش برای کاهش ضایعات از طریق استفاده از ماشین آلات مخصوص برنج، بهینه سازی و اصلاح ساختار شالیکوبی ها و ایجاد سیلوهای مناسب برای ذخیره سازی و کنترل اصولی و بموقع آفات و بیماری ها</li> </ul>	استراتژی های سازمان (تدافعی)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ حفظ محیط زیست و استفاده بهینه از منابع پایه</li> <li>▪ توسعه فرهنگ و گسترش مشارکت مردمی</li> <li>▪ ارتقای سطح دانایی محوری در بخش زراعت</li> </ul>	ارزشهای سازمان (آغاز گرایی)

در نمودار ۱۰ و جدول ۵ نیز هماهنگی بین استراتژی های تدافعی و ارزش های آغاز گرایی نشان داده شده است. به نظر می رسد وزارت جهاد کشاورزی بر آن بوده است تا با ترویج ارزشهایی چون استفاده بهینه از منابع، گسترش مشارکت مردمی و ارتقای سطح دانایی محوری در بخش زراعت آندسته از طرح ها را در اولویت قرار دهد که در ابتدا از تحصیل این نوع دستاوردها حمایت کرده اند. تلاش به عمل آمده شاید نتواند به طور کامل منجر به تحقق آغاز گرایی در بخش زراعت شود ولی در مجموع منجر به شایع شدن این نوع گونه اخلاقی در بخش خواهد شد.

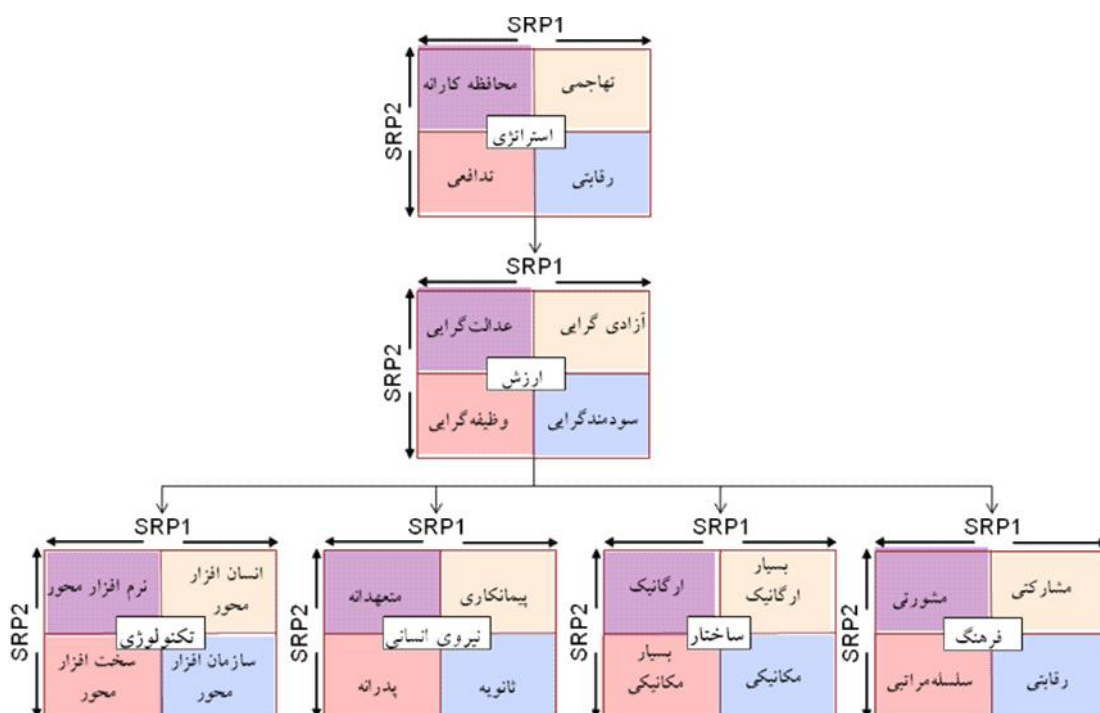
## نتیجه گیری

در این مقاله با محور قرار دادن هماهنگی بین استراتژی سازمان و گونه های استراتژیک اخلاق فردی تلاش شد تا الگویی مناسب جهت افزایش و بهبود عملکرد فردی و هم افزایی سازمانی با مبنا قرار دادن ارزشهای سازمان ارائه شود. این الگو خود شامل دو جزء اساسی است.

(۱) جزء اول، الگوی طبقه بندی اصول اخلاقی در سازمان بود که مبین چهار گونه اصلی آزادی گرایی، عدالت گرایی، فرجام گرایی و آغازگرایی بود. آنها گونه هایی از اصول اخلاقی یا در تعریف دیگر مبانی اولیه بروز مشاهدات اخلاقی در سازمان می باشند.

(۲) جزء دوم، استراتژی های سازمان می باشد که انواع گونه های آن شناسایی شده و با مبنا قرار دادن اخلاق فردی و فرض متناسب بودن هر کدام با ارزشهای سازمان، الگویی جهت هماهنگ نمودن استراتژی های با ارزشها ارائه گردید.

در نهایت به این نتیجه رسیدیم باید آندسته از ارزشهایی که دارای تناسب و هماهنگی با استراتژی های سازمان است را برای توسعه فرهنگ سازمانی و اخلاق فردی در اولویت قرارداد. در غیر اینصورت شاهد رفتارهایی خواهیم بود که چندان به اجرای استراتژی و تحقق اهداف استراتژیک سازمان کمک نمی کند. این هماهنگی را می توان حتی برای تمامی عناصر سامانی مانند ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، تکنولوژی و فرهنگ سازمانی تعمیم داد که در شکل زیر نشان داده شده است.



نمودار ۱۳- الگوی هماهنگی استراتژیک بین ارزشهای سازمان و عناصر سازمان

## **Strategic Alignment between Organizational Values and Strategies**

Dr. Akram Hadyzadh

Professor of Management, Shahid Beheshti University.

Hooshang Nezamivand Chegini

PhD student, International Marketing, Shahid Beheshti University, UAE.

### **Abstract:**

Moral values are influential on the various decision and managerial and employee behaviors in organizations. Many studies on managerial ethics and ethics in the organization have done and each kind of theories has attempted to collect related issue or add a new theory. If the ethical behavior known as "appropriate" and "fair" behavior, this article seeks to identify and provide a framework (a) for ethical behavior in organizations to improve individual performance and (b) coordination of institutional elements based on ethical behavior in order to achieve synergistic organization.

Strategic alignment offers an appropriate framework to coordinate affecting factors to individual behavior. With this approach, strategic behavioral typologies identified and a foundation for ethical behavior (right) is obtained. Appropriate behavior can lead to synergy in organization. This paper has tried to use the results of some research conducted between organizational strategy and organizational values with determining the relations between these two factors. We believe that, without creating an aligned relation, the managers would not hoped towards the organizational values.

In this paper, several objective research achievements of the planning of various organizations and agencies have been used. This research design in the frameworks of managerial consulting projects and the results were applied by the managers to apply the organizational perspective and strategic goals.

**Key words:** moral values, strategic reference point's theory, corporate synergy, and organizational strategy.

## منابع و مآخذ

۱. اعرابی، سید محمد، نظامی وند چگینی هوشنگ، (۱۳۸۸)؛ برنامه ریزی استراتژیک سازمان انرژی های تجدیدپذیر و بهره وری انرژی ایران (ساتبا)، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۲. اعرابی، سید محمد، نظامی وند چگینی هوشنگ، پالوج، مجتبی، (۱۳۸۹)؛ برنامه ریزی استراتژیک غلات ایران (گندم و برنج)، تهران: موسسه پژوهشهای برنامه ریزی، اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی.
۳. بندورا آلبرت، (۱۳۷۲)؛ نظریه یادگیری اجتماعی، ترجمه فرهاد ماهر. شیراز: انتشارات راهگشا.
۴. هرگنهان، بی آر؛ متیو اچ السون، (۱۳۷۶)؛ مقدمه ای بر نظریه یادگیری. ترجمه علی اکبر سیف، تهران: نشر روان.
۵. دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۵)؛ مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۶. دسلر، گری (۱۳۷۸)؛ مبانی مدیریت نیروی انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۷. دیوید، فرد آر (۱۳۸۶)؛ مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ دهم، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۸. رابینز، استفن. پی (۱۳۸۶)؛ مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۹. هس مر، لورا تن. (۱۳۸۲)؛ اخلاق در مدیریت، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.

- .Fiegenbaum, A.; Hart, S. & Schendel, D. ( ). Strategic reference point theory. *Strategic Management Journal*, , - .
- .Gibson.j.& et al,Organizations:Behavior, Structure, Processes, Richard D . Irwin, New York, .
- .Newman, W.H.& et al, The Process of Management Decision , Prentice-Hall,New York, .