

فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)
سال دوم، شماره‌ی ۳ و ۴ (شماره‌ی پیاپی ۷ و ۸)، پاییز و زمستان ۱۳۸۹: صص ۲۹-۵۴

هم‌آهنگی استراتژی و ارزش‌های سازمانی

دکتر اکرم هادی‌زاده*

هوشنگ نظامی‌وند چگینی**

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۲/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۰/۰۶/۱۷

چکیده

ارزش‌های اخلاقی بر بسیاری از تصمیمات و رفتارهای مدیران و کارکنان در سازمان‌ها اثرگذار هستند. مطالعات زیادی بر روی اخلاق مدیریت و اخلاق در سازمان صورت گرفته و هر یک به‌نوعی تلاش کرده‌اند تا نظریه‌های مربوط به موضوع را جمع‌آوری یا نظریه‌ای جدید بر آن بیفزایند. اگر رفتار اخلاقی را رفتاری «مناسب» و «منصفانه» بدانیم، در این مقاله در پی شناسایی و ارزیابی چارچوبی برای رفتار اخلاقی در سازمان‌ها برای بهبود عملکرد فردی و هم‌آهنگی عناصر سازمانی بر مبنای رفتار اخلاقی به‌منظور دست‌یابی به هم‌افزایی سازمانی هستیم.

هم‌آهنگی راهبردی، چارچوبی مناسب برای هم‌آهنگ کردن عوامل مؤثر بر رفتار فردی ارائه می‌دهد. با استفاده از این رویکرد، گونه‌های راهبردی رفتاری شناسایی شده و مبنایی برای تعیین رفتار اخلاقی (مناسب) به‌دست می‌آید، تلاش شده است تا با استفاده از نتایج چند تحقیق انجام‌شده، رابطه‌ی بین راهبردهای سازمان و ارزش‌های سازمانی معین گردد. ما بر این باوریم که بدون ایجاد رابطه‌ای هم‌سو نمی‌توان به کارکرد ارزش‌های سازمانی امیدوار بود.

کلیدواژه‌ها: ارزش‌های اخلاقی؛ تئوری نقاط مرجع راهبردی؛ راهبرد سازمانی.

* - نویسنده‌ی مسؤل: استادیار دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه شهید بهشتی a-hadizadeh@sbu.ac.ir

** - دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی امارات h_nezami@yahoo.com

مقدمه

بسیاری از رفتارها و تصمیمات کارکنان و مدیران در سازمان‌ها، تحت تأثیر ارزش‌های سازمانی آن‌هاست. سؤال اساسی این است که کدام یک از ارزش‌های سازمانی می‌تواند منشأ گونه‌ای از اخلاق فردی باشد که حمایت‌کننده‌ی راهبردهای سازمان است؟ بنابراین، باید در ابتدا نوعی از هم‌آهنگی بین راهبردهای سازمان و سامانه‌های اخلاق فردی را شناسایی نموده و در نهایت دسته‌ای از ارزش‌های حمایت‌کننده را معین کرد. ارزش‌های حمایت‌کننده می‌توانند فرهنگ و اخلاقی را در سازمان حاکم کنند که بستر اجرای راهبرد را فراهم می‌سازند. با استفاده از رویکرد نقاط مرجع راهبردی می‌توان پاسخ مناسبی برای سؤال مطرح‌شده بیان کرد. این رویکرد با هم‌آهنگ کردن عوامل فردی و فرافردی، گونه‌های راهبردی اخلاق فردی را معرفی کرده و الگویی برای هم‌آهنگی بین راهبردهای سازمان و ارزش‌ها ارائه می‌دهد.

به‌منظور درک مناسب مطالب ارائه شده، تلاش شده است تا از نتایج برنامه‌ریزی راهبردی تعدادی از سازمان‌ها استفاده شود. این نتایج، حاصل مطالعات گسترده و قابل اعتماد می‌باشد که سال‌هاست اجرا و مورد ارزیابی واقع شده است.

عوامل مؤثر بر رفتار

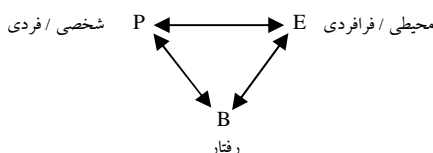
به اعتقاد بندورا^۱ - نظریه یادگیری اجتماعی^۲ - بیش‌تر رفتارهای انسانی، حتی رفتارهای پیچیده، از طریق الگوسازی یاد گرفته می‌شود. فرد از طریق مشاهده‌ی دیگران، یاد می‌گیرد که چه گونه رفتارهای جدید انجام دهد و در موقعیت‌های دیگر، این اطلاعات رفتاری به‌عنوان راهنمای عمل به او کمک می‌کند. وی تأکید می‌کند که یادگیری برخی از رفتارهای پیچیده، تنها از طریق یاری جستن از الگوسازی^۳ امکان‌پذیر است. در شرایطی که شیوه‌های جدید رفتار تنها به‌وسیله‌ی نشانه‌های اجتماعی می‌تواند منتقل شود، الگوسازی یک جنبه‌ی حتمی و گریزناپذیر یادگیری خواهد بود. به گفته‌ی او حتی اگر رفتارهای جدید به شیوه‌های دیگری نیز کسب‌شدنی

1. Bandura Albert
2. Social Learning Theory (SLT)
3. Modeling

باشند، باز فرایند یادگیری از طریق الگوسازی، راهی میان‌بر خواهد بود (بندورا، ۱۳۷۲: ۲۵). به نظر او، افراد می‌توانند با عمل به شیوه‌های معین، بر محیط، اثر بگذارند و محیط تغییر یافته نیز به نوبه‌ی خود رفتار بعدی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (هرگنهان، ۱۳۸۵: ۱۳۶).

در نظریه‌ی یادگیری اجتماعی، شرایط محیطی در شکل‌گیری رفتار مؤثر است. برخی از موقعیت‌ها نسبت به دیگر موقعیت‌ها متضمن عملکردهای دشوارتر می‌باشند. بنابراین، انتظار موفقیت در این شرایط متفاوت خواهد بود (بندورا، ۱۳۷۲: ۸۷). با این توصیف می‌توان رفتار را تابع دو عامل فردی و فرافردی دانست. عامل فردی، در سطح فرد و عامل فرافردی در سطح محیط مطرح می‌شود. در این صورت، می‌توان رفتار را تابع دو عامل اصلی به شکل زیر در نظر گرفت (شکل ۱).

(عوامل فردی/عوامل فرافردی) f = رفتار



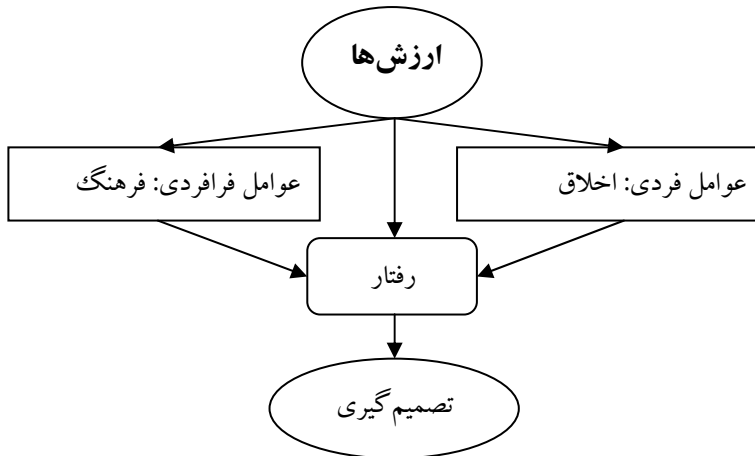
(بندورا، ۱۳۷۲: ۸۷)

شکل ۱. عوامل اثرگذار بر رفتار

در میان عوامل محیطی، مهم‌ترین عاملی که در سازمان وجود دارد و بر رفتار افراد اثرگذار است، فرهنگ می‌باشد. فرهنگ سازمان، نشان‌دهنده‌ی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و تفاهم‌هایی است که سازمان در آن‌ها با کارکنان وجوه مشترک دارد (دفت، ۱۳۸۵: ۱۴۴). بنابراین، فرهنگ سازمانی را می‌توان به‌عنوان یک عامل محیطی (فرافردی) در الگوی یادگیری اجتماعی بندورا در نظر گرفت.

عوامل شخصی (فردی) نیز شامل ارزش‌ها، اعتقادات، باورها، انگیزه، ادراک و... می‌شود که در درون فرد وجود دارد. در این صورت، می‌توان الگوی یادگیری اجتماعی را با توجه به عوامل یادشده به این گونه بیان کرد: عوامل فردی (شامل: ارزش‌ها، اعتقادات، باورها) با اثرپذیری از

فرهنگ سازمانی، رفتار فرد را شکل می‌دهد. بنابراین، می‌توان ارزش‌ها را مبنای شکل‌گیری عوامل فردی و فرافردی دانست که منشأ رفتار فردی است و در نهایت عامل اساسی در تصمیم‌گیری به‌شمار می‌رود.



نمودار ۲. عوامل اثرگذار بر تصمیم‌گیری

اکنون سؤال این است که چه‌گونه می‌توان ارزش‌های سازمان را مدیریت نمود تا تصمیم‌گیران در هدایت سازمان‌ها به سوی چشم‌انداز و اجرای راهبردهای موفق باشند؟ بنابراین، باید بین راهبردهای سازمان، فرهنگ سازمانی و اخلاق فردی ارتباطی منطقی و علمی برقرار نمود یا با ایجاد رابطه بین راهبردهای سازمان و ارزش‌های سازمانی، روابط مورد نظر را برقرار نمود.

هم‌آهنگی راهبردی: راهبرد و ارزش‌ها

برخی از مدیران، هدف را مترادف استراتژی می‌دانند؛ ولی از دید دفت، این هدف است که مشخص می‌کند سازمان به کجا می‌خواهد برود و استراتژی، تعیین‌کننده‌ی شیوه‌ی رسیدن به آن

هدف خواهد بود. کنت اندروز معتقد است: راهبرد، تدوین فعالیتی است که در سلسله‌مراتب مدیریتی انجام می‌شود و در بالاترین سطح هرم متمرکز نیست.

به عقیده‌ی چندلر: راهبرد می‌تواند به‌عنوان فرایند تعیین اهداف بنیادی بلند مدت، اتخاذ شیوه‌ی کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف معرفی شود. اتخاذ تصمیمات راجع به توسعه‌ی فعالیت‌های برپایی کارخانجات و ادارات در مناطق مختلف، ورود به فعالیت‌های 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.

بیش تر سازمان‌ها به‌جای اتخاذ یک استراتژی جامع و واحد، از مجموعه‌ای از استراتژی‌های مرتبط استفاده می‌کنند که هر یک در سطوح مختلفی از شرکت طراحی می‌شوند. سه سطح مهم استراتژی در بیش تر سازمان‌های بزرگ چندمحصولی عبارتند از: استراتژی بنگاه (شرکت)، استراتژی کسب و کار و استراتژی کارکردی (وظیفه‌ای). هر استراتژی، علاوه بر پاسخ‌گویی به شرایط محیطی، با استراتژی‌های سطوح دیگر و نیز با نقاط قوت و شایستگی‌های رقابتی واحد تجاری مربوط و با سطح شرکت به‌عنوان یک مجموعه‌ی واحد، هم‌آهنگ می‌باشد. استراتژی‌های سازمان را می‌توان در چهار گونه‌ی اصلی طبقه‌بندی نمود:

- استراتژی‌های تهاجمی/توسعه‌ای: در قالب این استراتژی‌ها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید. همه‌ی مدیران ترجیح می‌دهند سازمان‌شان در موقعیتی قرار گیرد که بتوانند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری نمایند.
- استراتژی‌های محافظه‌کارانه: هدف از این استراتژی‌ها این است که سازمان برای بهبود نقاط ضعف داخلی از فرصت‌های موجود در محیط خارج، تلاش می‌کند. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد؛ ولی سازمان به‌سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری نماید.
- استراتژی‌های رقابتی: سازمان‌ها در اجرای این استراتژی‌ها، می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود، اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند. این بدان معنا نیست که یک سازمان قوی ناگزیر است در محیط

خارجی با تهدیداتی روبه‌رو شود. در بسیاری از مواقع تهدیدات خارجی به‌صورت اقداماتی است که سازمان‌های خارج از کشور به‌عمل می‌آورند و می‌کوشند از راه کارهای پدافند غیرعامل اطلاع یابند.

■ استراتژی‌های تدافعی/برون‌سپاری: سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف آنان، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج روبه‌رو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ و پایداری خود از فعالیت‌هایش بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری).

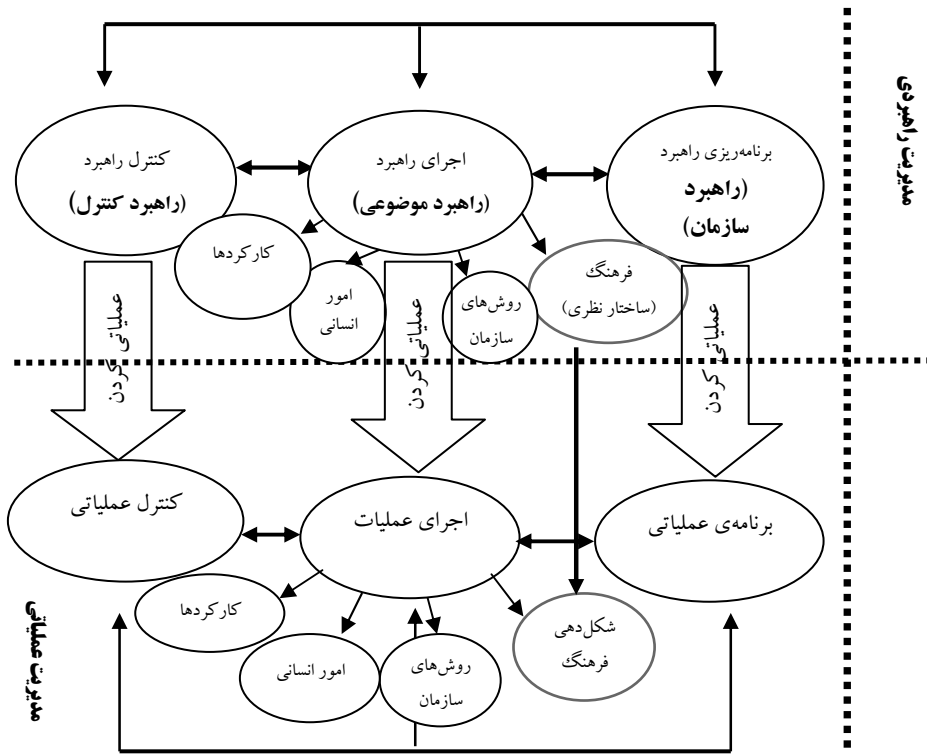
با توجه به این‌که راهبردهای هر سازمانی تابعی از عوامل داخلی و خارجی است می‌توان انواع راهبردهای یادشده را براساس تحلیل عوامل داخلی و خارجی در نمودار (۳) نشان داد.

	فرصت	محیط خارجی	تهدید
قوت	راهبرد تهاجمی	راهبرد محافظه کارانه	
ضعف	راهبرد رقابتی	راهبرد تدافعی	

نمودار ۳. گونه‌شناسی راهبردهای سازمان

راهبرد سازمان، نتیجه‌ی نخستین گام در مدیریت راهبردی یا برنامه‌ریزی راهبردی است. عناصری مانند فرهنگ سازمانی و اخلاق فردی در سازمان در حوزه‌ی اجرای راهبردی یا مرحله‌ی بسترسازی قرار می‌گیرند. برای این‌که بتوان راهبردهای سازمان را به‌خوبی اجرا نمود، باید بستر

مناسب در سازمان مهیا شود. این زمینه‌سازی، شامل تحول در فرهنگ سازمانی، اخلاق فردی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، روش‌های انجام کار یا فن‌آوری و حتی امور کارکردی نظیر تولید و فروش می‌باشد.



نمودار ۴. جایگاه فرهنگ سازمانی و راهبردهای سازمان

در نمودار (۴) باید هم‌زمان با حرکت عمودی به سمت پایین و تدوین برنامه‌های عملیاتی به‌صورت افقی نیز حرکت نمود و سازمان را برای اجرای راهبردهای جدید آماده ساخت. این مهم

در مدیریت راهبردی به اجرای راهبردی^۱ یا پیاده‌سازی مشهور است. اجرای راهبردی، تابعی از دو عنصر دیگر؛ یعنی، برنامه‌ریزی راهبردی و کنترل راهبردی است. از آنجا که برنامه‌ریزی راهبردی، خود، تابعی از عوامل داخلی و خارجی و نیز کنترل راهبردی تابعی از کنترل محصول (کم یا انعطاف‌پذیر) و فرایند (زیاد یا انعطاف‌ناپذیر) می‌باشد، لذا می‌توان اجرای راهبردی را تابعی از میزان گرایش سازمان یا مدیران سازمان به محیط داخل یا خارج و نیز گرایش کنترل به محصول یا فرایند دانست.

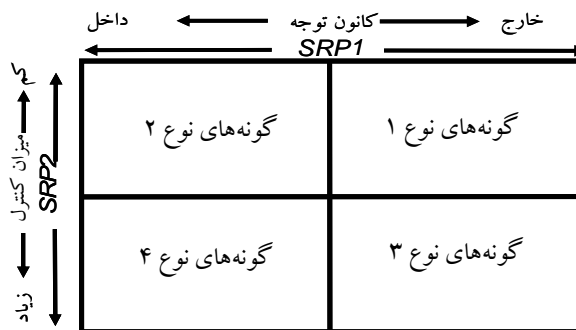
(محصول فرایند) = f = کنترل راهبردی

(عوامل داخلی، عوامل خارجی) = f = برنامه‌ریزی راهبردی

(برنامه‌ریزی راهبردی، کنترل) = f = اجرای راهبردی

⇒ (عوامل داخلی، عوامل خارجی، محصول، فرایند) = f = اجرای راهبردی

این دو شاخص یا جهت‌گیری را نقاط مرجع راهبردی^۲ می‌گویند که حکایت از نوع تفکر مدیران سازمان دارد. به‌طور نمایشی، می‌توان انواع رفتار در حوزه اجرای راهبردی را در چارچوب زیر نشان داد.



نمودار ۵. اجرای راهبردی

1. Implementation
2. Strategic reference Points (SRP's)

فیگن بام و شندل^۱ در تئوری نقاط مرجع راهبردی نشان دادند که انتخاب راهبرد براساس توازن بین رفتار ریسک‌گریز و ریسک‌پذیر می‌باشد. نقطه‌ی مرجع، محل یا نقطه‌ای است که تمام اندازه‌گیری‌ها و انتخاب‌ها در مقایسه با آن سنجیده می‌شود و نقاط مرجع راهبردی به‌عنوان هدف‌ها و نقاط ارجاع که مدیران از آن‌ها در ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیمات راهبردی و در مخابره‌ی اولویت‌های سازمانی به افراد کلیدی سیستم‌شان استفاده می‌کنند (فیگن بام و شندل، ۱۹۹۸: ۲۱۶-۲۳۶).

آنچه که در این تئوری مهم می‌باشد این است که سازمان، نقاط مرجع را در دست‌یابی به هم‌آهنگی راهبردی یا انجام اقدامات و عملیات مناسب اتخاذ می‌کند. به‌عبارت دیگر، نقاط مرجع راهبردی، نقاط هم‌آهنگی هستند که تمام عناصر و سیستم‌های سازمان، خود را با آن هم‌آهنگ می‌نمایند و یک هم‌آهنگی همه‌جانبه به‌وجود می‌آید.

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

همانند هم‌آهنگی سطوح مختلف سازمان، تئوری نقاط مرجع راهبردی، چارچوب مناسبی برای هم‌آهنگ و یک‌پارچه نمودن عوامل مؤثر بر رفتار، فرهنگ سازمانی و حتی ارزش‌ها را که مبنای رفتار و فرهنگ است ارائه می‌دهد^۲. براساس این مدل، می‌توان بین راهبردهای سازمان و انواع گونه‌های راهبردی اخلاق، فرهنگ سازمانی و هم‌چنین ارزش‌های تدوین‌شده در سازمان ارتباط برقرار کرد. بدین ترتیب، اگر هم‌آهنگی و سازگاری بین راهبردهای سازمان و اخلاق فردی و نیز راهبردها و فرهنگ سازمانی وجود داشته باشد، نوعی هم‌افزایی پایدار بروز می‌کند. براساس

1. Fiegenbaum & Shendel

۲. برای رعایت اختصار، ابعاد ماتریس‌هایی که توسط نقاط مرجع استراتژیک ارائه می‌شوند، با استفاده از حروف SRP در متن به‌کار گرفته می‌شوند. در این صورت:

- SRP1 نشان‌دهنده‌ی کانون توجه سازمان می‌باشد که در سمت راست محور توجه به خارج و در سمت چپ محور توجه به داخل سازمان را نشان می‌دهد.
- SRP2 نشان‌دهنده‌ی میزان کنترل سازمان می‌باشد که در پایین محور میزان کنترل زیاد و در بالای محور میزان کنترل کم را نشان می‌دهد.

این تئوری، می‌بایست برای تحقق این هم‌آهنگی، ارزش‌های سازمان را که مبنای شکل‌گیری اخلاق فردی و فرهنگ سازمانی است، متناسب با راهبردهای سازمان تدوین و معرفی نمود. تاریخ، سرشار از کوشش‌هایی است که به‌منظور توجیه استانداردهای اخلاقی و طراحی سامانه‌ی تصمیم‌گیری اخلاقی صورت گرفته است که هیچ‌یک کامل و بی‌نقص نیست؛ اما براساس نظر هس مر، پنج سیستم وجود دارد که مستقیماً به تصمیمات مدیریت مربوط می‌شود. وی با مروری بر سیستم‌های موجود، برخی را انتخاب و در یک دسته‌بندی به‌صورت زیر بیان نموده است:

قانون جاویدان^۱، تئوری سودمندگرا^۲، تئوری آغازگرایی^۳، عدالت توزیعی^۴ و آزادی فردی^۵.
قانون جاویدان: براساس این قانون، اگر مردم از حقوق زندگی، آزادی و خوشبختی برخوردار باشند، این تعهد را خواهند داشت که آن حقوق را برای دیگران نیز ضمانت کنند. این قانون از اصول دینی مسیحیت منتج شده است و بر این اصل لایتغیر تأکید 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 به‌طور 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 به‌دنبال تعیین نگرش‌های اخلاقی مستقل در تصمیم‌گیری هستیم، نگرش قانون جاویدان در نظر گرفته نشده است (هس مر، ۱۳۸۲: ۱۱۶).

سودمندگرایی: نگرش سودمند (فرجام)‌گرایی به اخلاق مدیریت، بر نتایج و غایت افراد تأکید کامل دارد نه بر نیت آنان. تعدادی از بانفوذترین فلاسفه‌ی جهان غرب (از جمله جرمی بنتم^۶ و جی. اس. میل^۷) اظهار داشته‌اند که ارزش اخلاقی شخصی را می‌توان به‌وسیله‌ی نتایج آن رفتار تعیین کرد. به‌عبارت دیگر، یک عمل یا یک تصمیم، زمانی «درست» ارزیابی می‌شود که منافعی را برای مردم دربر داشته باشد و عملی که موجب آسیب یا ضرر به دیگران شود، «نادرست» تلقی

1. Eternal Law
2. Utilitarian Theory
3. Deontological Theory
4. Distributive Theory
5. Personal Liberty
6. Jeremy Bentham
7. J. S. Mill

خواهد شد. هدف مشخصاً خلق بزرگ‌ترین میزان منافع برای بیش‌ترین مردم با کم‌ترین ضررها یا آسیب‌ها است (هس‌مر، ۱۳۸۲: ۱۱۷).

نظریه‌ی آغازگرایی: نگرش آغازگرایی (وظیفه‌گرایی) به اخلاق مدیریت، مقابل فرضیه‌ی فرجام‌گرایی است. براساس این نظریه، ارزش اخلاقی هر عمل، به نتیجه‌ی آن بستگی ندارد؛ زیرا نتیجه‌ی آن در زمان اخذ تصمیم مشخص و معلوم نیست؛ بلکه ارزش هر عمل به نیت شخص تصمیم‌گیرنده بستگی دارد. براساس نظریه‌ی وظیفه‌گرایی، بیان می‌شود که اگر خواستار من بهترین‌ها را برای دیگران باشم، اعمالم قابل ستایش است، حتی اگر من کارآیی لازم را نداشته باشم. فرض بر این است که ما افراد ناتوانی نیستیم؛ بنابراین، نیات خیرخواهانه‌ی ما می‌تواند به پی‌آمدهای سودمندی منجر شود (هس‌مر، ۱۳۸۲: ۱۲۰).

عدالت توزیعی: هیچ‌یک از دو نظریه‌ی کلاسیک سودمندگرایی یا وظیفه‌گرایی را نمی‌توان تحت هر شرایطی مورد استفاده قرار داد و در نتیجه دو سیستم اخلاقی طراحی شده‌اند که بیش‌تر مبتنی بر ارزش‌ها هستند. نظریه‌ی عدالت توزیعی از سوی جان راولز^۱ پیشنهاد شده و به‌روشنی براساس برتری یک ارزش واحد به‌نام عدالت بنا نهاده شده است. ظاهراً عدالت، نخستین برتری مؤسسات اجتماعی است. همان‌طور که صداقت نخستین برتری سیستم‌های فکری است.

عدالت توزیعی را می‌توان از یک سیستم اقتصادی خاص توزیع منابع به یک سیستم اخلاقی برای ارزیابی رفتار گسترش داد که براساس آن می‌توان یک عمل را «عادلانه» و «مناسب» نامید و عملی دیگر را - در صورتی که در جهت مخالف هدف فوق عمل کند - «نادرست»، «ناعادلانه» یا «نامناسب» تعریف کرد (هس‌مر، ۱۳۸۲: ۱۲۳).

آزادی فردی: نظریه‌ی آزادی فردی، توسط هس‌مر ارائه گردید. این نظریه، براساس یک سیستم اخلاقی می‌باشد که توسط رابرت نوزیک^۲ پیشنهاد شده است. این سیستم، براساس 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 می‌شود که آزادی، نخستین نیاز جامعه است. آزادی فردی را می‌توان لزوماً از یک سیستم بازار دارایی‌ها به یک سیستم اخلاقی ویژه‌ی ارزیابی رفتارها

1. John Rawls
2. Robert Nozick

گسترش داد؛ زیرا باید به افراد اجازه داده شود که از میان یک‌سری اعمال که به رفاه خود آن‌ها منتهی می‌شود، انتخاب‌هایی آگاهانه انجام دهند و این انتخاب‌ها تا زمانی که فرصت‌هایی یک‌سان برای انتخاب‌هایی آگاهانه برای دیگران فراهم می‌آورد «عادلان» یا «درست» یا «متناسب» هستند (هس مر، ۱۳۸۲: ۱۲۶).

خلاصه‌ی چهار سیستم تصمیم‌گیری اخلاقی در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه‌ی باورها در سیستم‌های عمده‌ی تصمیم‌گیری اخلاقی

سیستم	باورها و ارزش‌های پایه
۱ سودمندگرایی (نظریه‌ی فرجام‌گرایی)	اخلاقی بودن، بستگی به نتیجه‌ی یک عمل یا تصمیم دارد. اصل آن است که هر شخص باید در جهت خلق منابع بیشتر برای بیش‌ترین تعداد مردم عمل کند.
۲ وظیفه‌گرایی (نظریه‌ی آغازگرایی)	اخلاقی بودن، به نتیجه‌ی یک عمل یا تصمیم بستگی ندارد. اصل آن است که هر شخص طوری عمل کند که دیگران نیز همانند آن عمل می‌کنند (در شرایط یکسان).
۳ عدالت توزیعی	معیارهای اخلاقی بودن، براساس تقدم یک ارزش واحد که همانا عدالت است بنا می‌شوند. هر کسی باید طوری عمل کند که یک توزیع عادلانه‌تر منابع عمل گردد؛ زیرا این امر موجب افزایش عزت نفس می‌شود که برای همکاری اجتماعی ضروری است.
۴ آزادی فردی	معیارهای اخلاقی بودن، براساس تقدم یک ارزش واحد - که آزادی فردی است - بنا می‌شوند. همه باید برای آزادی بیش‌تر فعالیت کنند؛ زیرا موجب افزایش تبادل می‌گردد که برای بهره‌وری اجتماعی ضروری است.

با رویکرد نقاط مرجع راهبردی چهار نوع سیستم را می‌توان مشخص نمود. این چهار دسته در شکل (۶) ارایه شده و می‌توان آن‌ها را با راهبردهای سازمان متناظر دانست. تردیدی نیست که وقتی سازمان دارای راهبردهای تهاجمی است، شرایطی حاکم است که وضعیت، هم در محیط بیرونی، موافق حرکت سازمان به سوی چشم‌انداز است و هم در داخل سازمان دارای قوت‌های بیش‌تری نسبت به ضعف‌هاست. در این شرایط، باید گونه‌ای از نظریه‌ی آزادی فردی در سازمان حاکم باشد. بدین ترتیب، بستر مناسب برای بروز خلاقیت‌های فردی مهیا شده و افراد، آزادی لازم را برای استفاده از فرصت‌های محیطی به‌دست می‌آورند. برای هم‌افزایی بیش‌تر، در شرایط تهاجمی بهتر است از این گونه در سازمان استقبال نمود و بالطبع ارزش‌هایی را مورد تأکید قرارداد که می‌توانند مبنای شکل‌گیری این سیستم اخلاقی باشند.



شکل ۶. گونه‌های راهبردی اخلاق فردی

پژوهش‌هایی صورت گرفته است که نشان می‌دهد سازمان‌ها با توجه به موقعیت راهبردی خود، به تدوین و اشاعه‌ی ارزش‌هایی می‌پردازند که متناسب با سیستم اخلاق فردی مورد نظرشان است. در ادامه به چند مطالعه اشاره می‌شود که این نوع هم‌آهنگی در آن‌ها مشاهده می‌شود.

سازمان ساتبا

سازمان انرژی‌های تجدیدپذیر و بهره‌وری انرژی ایران (ساتبا) یکی از سازمان‌هایی است که

در مجموعه‌ی وزارت نیرو در آستانه‌ی تأسیس می‌باشد. این سازمان، به‌صورت یک مؤسسه و زیر نظر وزیر نیرو شکل می‌گیرد و مأموریت آن، انجام کلیه‌ی فعالیت‌های مربوط به ارتقای بهره‌وری انرژی و نیز توسعه‌ی کاربرد انرژی‌های نو خواهد بود. ساتباً می‌بایست پروژه‌های کاربرد انرژی‌های نو نظیر انرژی خورشیدی، باد، زیست توده و زمین گرمایی را برای تولید برق به‌صورت نمونه انجام داده و نیز با نظارت بر تولیدکنندگان وسایل برقی تلاش نماید تا استانداردهای ملی و بین‌المللی رعایت گردد. این سازمان، از تجمیع دو مجموعه‌ی سانا (سازمان انرژی‌های نو) و سابا (سازمان بهره‌وری انرژی ایران) تشکیل می‌شود و در نظر است تمامی فعالیت‌های حوزه‌ی بهره‌وری انرژی و نیز انرژی‌های نو در این سازمان انجام شود.

در سال ۱۳۸۳، پروژه‌ی برنامه‌ریزی راهبردی در این سازمان اجرا و برای تعیین موقعیت و گونه‌ی راهبرد اصلی سازمان از ابزار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی استفاده شده است. در این ماتریس، کلیه‌ی عوامل داخلی و خارجی به‌صورت کمی ارزیابی شده و درنهایت، برای کل عوامل داخلی و خارجی عددی بین ۱ تا ۴ مشخص می‌شود. براساس این روش، هرچه نتیجه‌ی ارزیابی به عدد ۴ نزدیک شود، محیط داخلی دارای قوت‌ها و محیط خارجی دارای فرصت‌های بیش‌تری است. در مقابل، هرچه نتیجه‌ی ارزیابی به عدد ۱ نزدیک شود، نشان‌دهنده‌ی وجود تهدیدهای بیش‌تر در محیط خارجی و ضعف‌های بیش‌تری در محیط داخلی است. نتیجه‌ی ارزیابی عوامل خارجی برای سازمان ساتباً عدد ۳/۳۳ و نتیجه‌ی ارزیابی عوامل داخلی عدد ۲/۱۳۱ است. بنابراین، راهبرد این سازمان محافظه‌کارانه خواهد بود.

نمودار (۷)، هم‌آهنگی بین راهبردهای سازمان ساتباً را با ارزش‌های این سازمان نشان می‌دهد. بر این اساس، می‌بایست بین ارزش‌های سازمانی و راهبردهای این سازمان، رابطه‌ای هم‌آهنگ به‌وجود آید. راهبردهای محافظه‌کارانه‌ی این سازمان دال بر استفاده از فرصت‌های محیطی برای رفع ضعف‌ها است و برای ارزش آفرینی بیش‌تر، باید ارزش‌های سازمانی براساس نظریه‌ی عدالت‌گرایی تدوین و ترویج گردد. جدول (۲)، شرح راهبردها و ارزش‌های تدوین‌شده را برای این سازمان نشان می‌دهد.

ماتریس داخلی و خارجی چهار خانه‌ای (IE) ساتبا
 امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

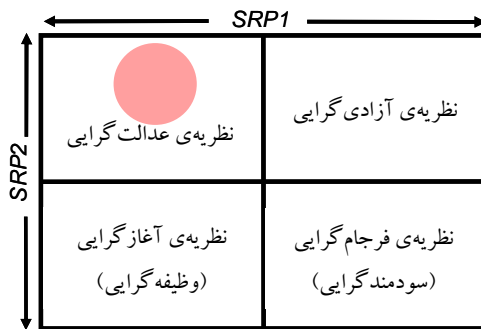
۲/۵

راهبرد محافظه کارانه	راهبرد تهاجمی
راهبرد تدافعی (۲/۱۳۱،۳/۳۳۰)	راهبرد رقابتی

۲/۵

امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

منبع: اعرابی و نظامی‌وند چگینی، ۹۴:۱۳۸۸



نمودار ۷. هم‌آهنگی راهبردهای ساتبا و ارزش‌های سازمانی

جدول ۲. راهبردها و ارزش‌های ساتبا

شرح	استراتژی/ارزش‌ها
<p>مطالعه و الگوبرداری از سیستم‌های مدیریت انرژی‌های نو و بهره‌وری انرژی در کشورهای پیشرو</p> <p>معرفی سازمان و فعالیت‌های آن در عرصه‌ی ملی و بین‌المللی با تخصیص بودجه‌ی مناسب به تبلیغات و گسترش تعاملات جهانی و انعکاس نتایج فعالیت‌های سازمان</p> <p>توسعه‌ی همکاری با مراکز علمی و تحقیقاتی داخل و خارج از کشور در زمینه‌های مربوط به مأموریت ساتبا</p> <p>تلاش برای شناسایی و تأمین فن‌آوری‌های نوین انرژی‌های نو و بهره‌وری انرژی در داخل و خارج از کشور</p>	<p>راهبردهای سازمان (محافظه کارانه)</p>
<p>نیروی انسانی در مسیر تحقق چشم‌انداز، ارزشمندترین دارایی به‌شمار می‌رود.</p> <p>مسئولیت‌پذیری و خلاقیت کارکنان، سازمان را برای رسیدن به محیطی پویا و جذاب یاری می‌رساند.</p> <p>سازمان، با ایجاد تنوع در منابع و افزایش بهره‌وری انرژی در ارتقای کیفیت زندگی مردم نقش آفرین خواهد بود.</p> <p>توسعه‌ی مشارکت بخش خصوصی، مهم‌ترین رکن گسترش کاربرد انرژی‌های تجدیدپذیر و ارتقای بهره‌وری انرژی به‌شمار می‌رود.</p>	<p>ارزش‌های سازمان (عدالت‌محوری)</p>

همان‌طور که مشاهده می‌شود، ارزش‌های اول و دوم سازمان به توسعه‌ی نیروی انسانی و ایجاد بستر مناسب برای رشد همه‌ی کارکنان اشاره می‌کند. این ارزش‌ها، حکایت از آن دارد که در سازمان باید اصل عدالت‌محوری مورد توجه قرار گیرد تا بدین ترتیب، بستر مناسب برای اجرای راهبردهای تدوین‌شده به‌وجود آید.

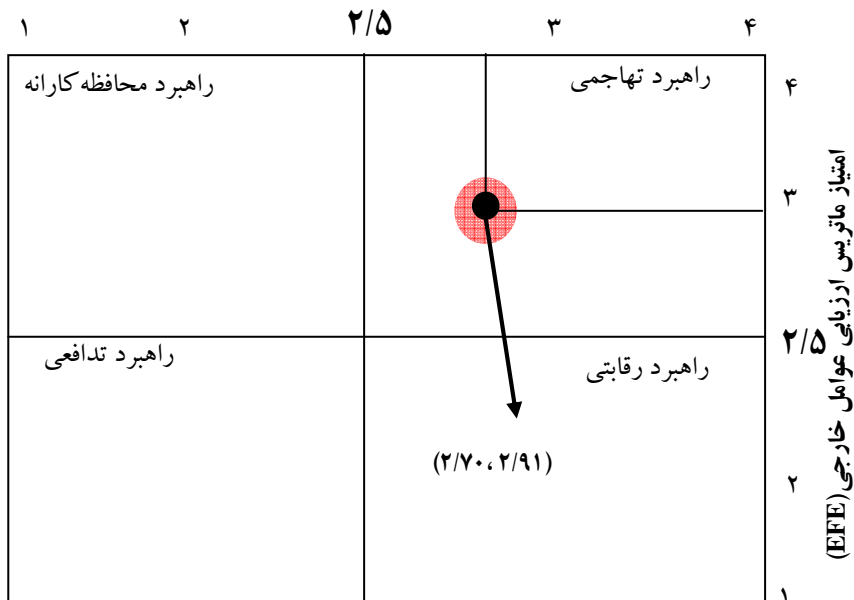
شرکت فولاد خوزستان

شرکت فولاد خوزستان که دومین تولیدکننده فولاد کشور است، در استان خوزستان و در نزدیکی شهر اهواز قرار دارد. عمده‌ی تولیدات این شرکت، شمش فولادی، بیلت و بلوم است و بیش‌تر تولیدات آن برای استفاده در کارخانجات تولید ورق فرستاده می‌شود. شرکت فولاد خوزستان، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین صادرکنندگان فولاد در منطقه شناخته شده و همواره بخشی از تولیدات این مجموعه‌ی بزرگ، به بازارهای منطقه صادر می‌گردد. از مهم‌ترین ویژگی‌های این مجموعه، توان مهندسی آن است. از آن‌جا که ساخت این مجموعه مصادف بود با وقوع جنگ تحمیلی هم‌زمان شد، شرکت‌های خارجی سازنده، ادامه‌ی ساخت کارخانه را متوقف کردند و نیروهای متخصص داخلی، خود، عهده‌دار نصب ماشین‌آلات و تکمیل مجموعه شدند. این تجربه‌ی گرانبها، منجر به پیدایش نیروهای متخصص و کم‌نظیر در صنعت فولاد کشور شده است.

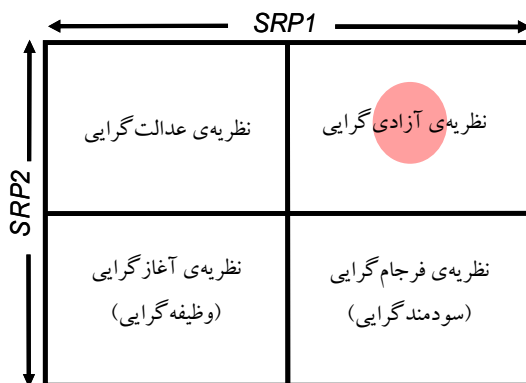
شرکت فولاد خوزستان، در سال ۱۳۸۵ به تدوین برنامه‌ی راهبردی خود اقدام نمود. در این شرکت، پس از ارزیابی‌های به‌عمل‌آمده مشخص گردید که موقعیت راهبردی شرکت، راهبردهای تهاجمی است و لذا گونه‌ی نظریه‌ی آزادی‌گرایی در این سازمان برای اخلاق فردی مناسب می‌باشد.

نمودار (۸)، رابطه‌ی بین راهبردهای شرکت فولاد خوزستان را با ارزش‌های سازمانی این شرکت نشان می‌دهد. برای اجرای راهبردهای تهاجمی، باید ارزش‌های سازمان براساس اصول اخلاقی آزادی‌گرایی تدوین و معرفی شود. جدول (۳)، نمایانگر این دسته از ارزش‌ها برای شرکت فولادخوزستان می‌باشد. توسعه‌ی تفکر خلاق و ایجاد فضای نوآوری در شرکت، نشان از فضای آزادی‌گرایی دارد. مدیران این شرکت، بر این باورند که با ایجاد اعتقاد نسبت به نوآوری و خلاقیت می‌توان بستر توسعه‌ی فعالیت‌های افراد را فراهم آورده و دنیای به رشد شرکت دست یافت.

ماتریس داخلی و خارجی چهارخانه‌ای (IE) شرکت فولاد خوزستان
 امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)



منبع: فولاد خوزستان، ۱۳۸۵: ۱۳۶



نمودار ۸. هم‌آهنگی راهبردهای فولاد خوزستان و ارزش‌های سازمانی

جدول ۳. راهبردها و ارزش‌های فولاد خوزستان

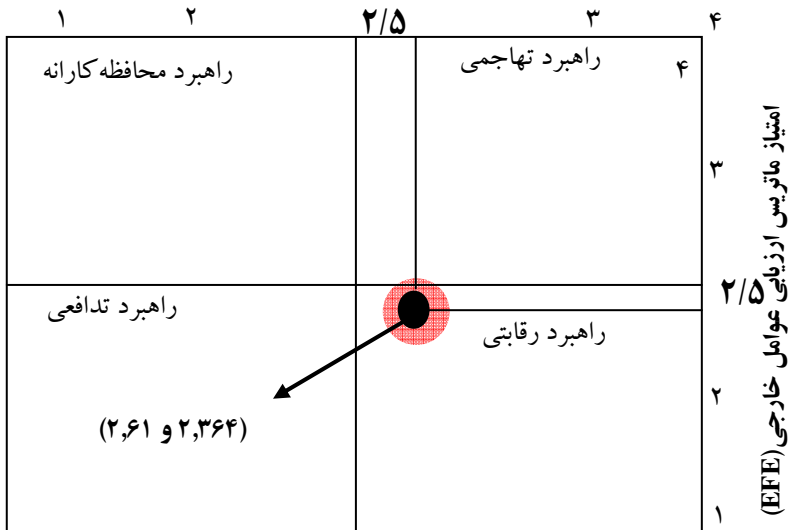
شرح	استراتژی/ارزش‌ها
<p>ورود به کسب‌وکار تولید محصولات فولادی صنایع پایین دست (تخت و بلند)</p> <p>ارایه‌ی خدمات فنی و مهندسی در بازارهای داخلی و خارجی</p> <p>افزایش سطح توانمندی سرمایه‌ی انسانی و به‌ویژه مدیران</p> <p>حفظ و ارتقای توان رقابت‌پذیری فولاد خوزستان در بازارهای داخلی و خارجی در راستای فروش بهینه‌ی محصولات با هدف بیشینه‌سازی سود شرکت</p>	<p>راهبردهای سازمان (تهاجمی)</p>
<p>نیروی انسانی، ارزشمندترین سرمایه‌ی سازمان به‌شمار می‌رود و همواره باید برای تأمین سلامت و بهبود کیفیت زندگی کارکنان و کرامت انسانی کوشش نمود.</p> <p>حفظ منافع ذی‌نفعان و تأمین رضایت مشتریان (مشتری‌مداری) سرلوحه‌ی تمامی فعالیت‌های شرکت است.</p> <p>حفظ ارزش‌های اسلامی و رعایت قوانین و مقررات، به‌ویژه استانداردهای زیست‌محیطی، از الزامات تحکیم جایگاه اجتماعی شرکت است.</p> <p>رشد نوآوری و توسعه‌ی تفکر خلاق در قالب کار تیمی، به‌عنوان عوامل مهم موفقیت شرکت شناخته می‌شود.</p> <p>نظم و انضباط و تعهد سازمانی، از ویژگی‌های سازمانی فولاد خوزستان به‌شمار می‌رود.</p>	<p>ارزش‌های سازمان (آزادی‌گرایی)</p>

برنامه‌ریزی راهبردی وزارت جهاد کشاورزی در محصول گندم و برنج

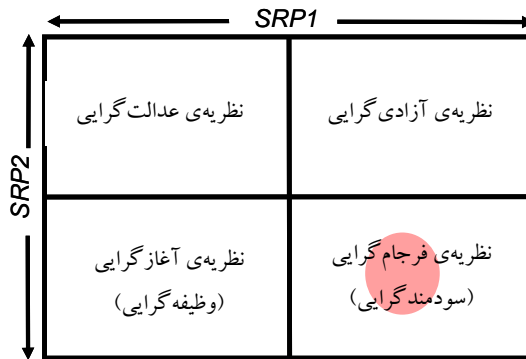
وزارت جهاد کشاورزی، در سال ۱۳۸۶ برنامه‌ی راهبردی محصولات راهبردی زراعی کشور را تدوین نمود. این محصولات، عبارتند از: گندم، برنج، جو، ذرت دانه‌ای، یونجه، شبدر، سیب‌زمینی، پیاز، گوجه فرنگی، چغندر قند، نیشکر و کلزا. بدین ترتیب، راهبردهای کشور برای هر یک از این محصولات تعیین و در این راستا ارزش‌هایی که باید در مجموعه‌ی وزارت جهاد کشاورزی برای مدیریت بخش زراعت تعریف گردد نیز معین شد.

نمودار (۹)، گونه‌ای دیگر از هم‌آهنگی راهبردها را با ارزش‌های سازمانی نشان می‌دهد. وزارت جهاد کشاورزی، به دلیل وجود تهدیدهای محیطی و اقلیمی و نیز قوت‌های کشور در زراعت گندم، راهبردهای رقابتی درخصوص این محصول اتخاذ نموده است. بدین ترتیب، می‌بایست فضای سازمان به گونه‌ای باشد که درنهایت منجر به رفع تهدیدهای محیطی و رشد زراعت گندم در کشور شود. این مهم، مستلزم اعتقاد همگانی نسبت به اهمیت نتایج در زراعت گندم است. ارزش‌هایی چون تکریم کشاورزان به عنوان تولیدکنندگان، تقدس کشاورزی به عنوان فرایند تولید و حصول نتایج و نیز اهمیت تولید اقتصادی مبین اهمیت نتایج، در نظر برنامه‌ریزان این بخش می‌باشد.

ماتریس داخلی و خارجی چهار خانه‌ای (IE) محصول گندم
 امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)



منبع: اعرابی، و دیگران، ۱۳۸۹: ۱۴۶



نمودار ۹. هم‌آهنگی راهبردهای بخش زراعت کشور در محصول گندم با ارزش‌های سازمانی

جدول ۴. راهبردها و ارزش‌های بخش زراعت در محصول گندم

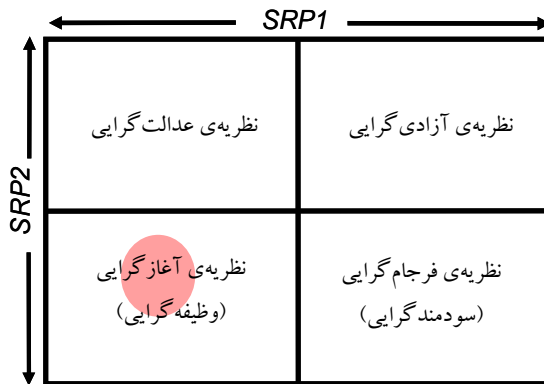
شرح	استراتژی/ارزش‌ها
<p>توسعه‌ی صادرات با ایجاد زیرساخت‌های لازم و استفاده‌ی بهینه از عوامل و نهاده‌های تولید و رعایت اصول تناوب زراعی به منظور تولید محصول سالم</p> <p>مقابله با تنش‌های آبی با:</p> <ul style="list-style-type: none"> - توسعه‌ی تحقیقات برای تولید بذور مقاوم - بالابردن مدیریت تغذیه‌ی گیاهی و مدیریت مزرعه - رعایت تقویم کاشت - ترمیم و بازسازی کانال‌های انتقال آب (مدیریت انتقال آب) <p>کاهش مصرف کود و سم و نظارت دقیق بر فرایند واردات سم با:</p> <ul style="list-style-type: none"> - رعایت تقویم کاشت و تناوب زراعی - استفاده از روش‌های تلفیقی مبارزه با آفات و تولید بذور مقاوم - شناسنامه‌دار کردن سموم - تولید داخلی آن مبنی بر رعایت نوع و کیفیت بسته‌بندی مناسب - انجام آزمون خاک - رعایت تقویم کشت، بهره‌گیری از دانش و مهارت کشاورزان، همراه با به‌کارگیری از فنون - جدید و احداث باد شکن‌ها <p>افزایش رقابت در بازار و بالابردن قدرت رقابت و سودآوری با:</p> <ul style="list-style-type: none"> - استفاده از قابلیت اراضی و اعمال سیاست‌های مناسب در افزایش کیفیت و حاصل‌خیزی خاک - کاهش هزینه‌ی تولید - افزایش تولید و عملکرد محصول با ارتقای بهره‌وری از عوامل تولید - تعیین قیمت تضمینی با رعایت قیمت‌های نسبی، به نحوی که گندم دارای مزیت قیمتی باشد. 	<p>راهبردهای سازمان‌رقابتی</p>
	<p>ارزش‌های سازمان (فوجام‌گرایی)</p>

ماتریس داخلی و خارجی چهار خانه‌ای (IE) برنج

امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

	۱	۲	۲/۵	۳	۴
امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	۴	راهبرد محافظه کارانه		راهبرد تهاجمی	
	۲	راهبرد تدافعی		راهبرد رقابتی	
					۲/۵
					۲
					۱

منبع: اعرابی و دیگران، ۱۳۸۹: ۱۷۳



نمودار ۱۰. هم‌آهنگی راهبردهای بخش زراعت کشور در محصول برنج با ارزش‌های سازمانی

جدول ۵. راهبردها و ارزش‌های بخش زراعت در محصول برنج

شرح	استراتژی/ارزش‌ها
<p>حفظ و ارتقای سامانه‌ی اطلاعاتی برنج با بهره‌گیری مؤثر از امکانات و توانایی‌های موجود</p> <p>تلاش برای افزایش بهره‌وری از عوامل و نهاده‌های موجود و کاهش هزینه‌های تولید، از طریق استفاده از فن‌آوری‌های نوین</p> <p>تلاش برای ایجاد استقلال در نظام مالی و قیمت‌گذاری محصول</p> <p>تلاش برای کاهش ضایعات، از طریق استفاده از ماشین‌آلات مخصوص برنج، بهینه‌سازی و اصلاح ساختار شالی‌کوبی‌ها و ایجاد سیلوهای مناسب برای ذخیره‌سازی و کنترل اصولی و به‌موقع آفات و بیماری‌ها</p>	<p>راهبردهای سازمان (تدافعی)</p>
<p>حفظ محیط زیست و استفاده‌ی بهینه از منابع پایه</p> <p>توسعه‌ی فرهنگ و گسترش مشارکت مردمی</p> <p>ارتقای سطح دانایی‌محوری در بخش زراعت</p>	<p>ارزش‌های سازمان (آغازگرایی)</p>

در نمودار (۱۰) و جدول (۵) نیز هم‌آهنگی بین راهبردهای تدافعی و ارزش‌های آغازگرا نشان داده شده است. به نظر می‌رسد وزارت جهاد کشاورزی بر آن بوده است تا با ترویج ارزش‌هایی چون استفاده‌ی بهینه از منابع، گسترش مشارکت مردمی و ارتقای سطح دانایی‌محوری در بخش زراعت، آن‌دسته از طرح‌ها را در اولویت قرار دهد که در ابتدا از تحصیل این نوع دست‌آوردها حمایت کرده‌اند. تلاش به‌عمل آمده، شاید نتواند به‌طور کامل منجر به تحقق آغازگرایی در بخش زراعت شود؛ ولی در مجموع، منجر به شایع‌شدن این گونه‌ی اخلاقی در بخش خواهد شد.

نتیجه‌گیری

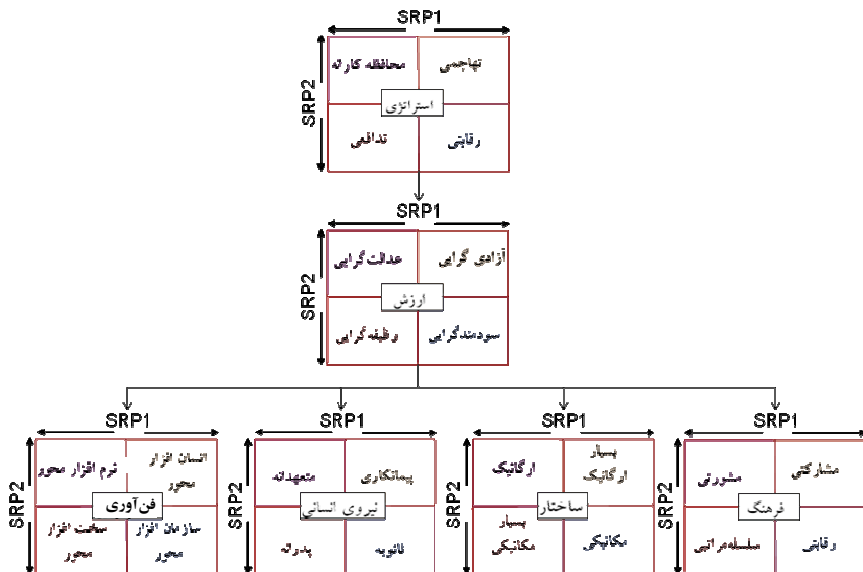
در این مقاله، با محور قراردادن هم‌آهنگی بین راهبرد سازمان و گونه‌های راهبردی اخلاق

فردی، تلاش شد تا الگویی مناسب برای افزایش و بهبود عملکرد فردی و هم‌افزایی سازمانی با مبنا قراردادن ارزش‌های سازمان ارایه شود. این الگو، شامل دو جزء اساسی است.

جزء اول، الگوی طبقه‌بندی اصول اخلاقی در سازمان بود که مبین چهار گونه‌ی اصلی آزادی‌گرایی، عدالت‌گرایی، فرجام‌گرایی و آغازگرایی بود. آن‌ها، گونه‌هایی از اصول اخلاقی یا در تعریف دیگر مبانی اولیه‌ی بروز مشاهدات اخلاقی در سازمان می‌باشند.

جزء دوم، راهبردهای سازمان می‌باشند که گونه‌های آن شناسایی شده و با مبنا قراردادن اخلاق فردی و فرض متناسب بودن هر کدام با ارزش‌های سازمان، الگویی برای هم‌آهنگ کردن راهبردها با ارزش‌ها ارایه گردید.

درنهایت، به این نتیجه رسیدیم که باید ارزش‌های متناسب و هم‌آهنگ با راهبردهای سازمان را برای توسعه‌ی فرهنگ سازمانی و اخلاق فردی در اولویت قرارداد؛ اگرچه شاهد رفتارهایی خواهیم بود که به اجرای راهبرد و تحقق اهداف راهبردی سازمان کمک چندانی نمی‌کند. این هم‌آهنگی را می‌توان حتی برای تمام عناصر سامانی مانند ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، فن‌آوری و فرهنگ سازمانی تعمیم داد که در نمودار (۱۱) نشان داده شده است.



نمودار ۱۱. الگوی هم‌آهنگی راهبردی بین ارزش‌های سازمان و عناصر سازمان

فهرست منابع

۱. اعرابی، سیدمحمد و نظامی‌وند چگینی، هوشنگ (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان انرژی‌های تجدیدپذیر و بهره‌وری انرژی ایران (ساتبا). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. اعرابی، سیدمحمد، نظامی‌وند چگینی، هوشنگ و پالوج، مجتبی (۱۳۸۹). برنامه‌ریزی استراتژیک غلات ایران (گندم و برنج). تهران: مؤسسه‌ی پژوهش‌های برنامه‌ریزی، اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی.
۳. بندورا، آلبرت (۱۳۷۲). نظریه‌ی یادگیری اجتماعی. ترجمه‌ی فرهاد ماهر. شیراز: انتشارات راهگشا.
۴. هرگنهان، بی آر؛ متیو، اج السون (۱۳۷۶). مقدمه‌ای بر نظریه‌ی یادگیری. ترجمه‌ی علی‌اکبر سیف، تهران: نشر روان.
۵. دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۵). مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. دسلر، گری (۱۳۷۸). مبانی مدیریت منابع انسانی. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. دیوید، فرد آر (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. رایینز، استفن. پی. (۱۳۸۶). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. هس مر، لورا تن. (۱۳۸۲). اخلاق در مدیریت. ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی، داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
10. Fiengenbaum, A.; Hart, S. & Schendel, D. (1996). Strategic Reference Point Theory. *Strategic Management Journal*, 17, 219-235.
11. Gibson, J. et. al. (1991). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Richard Daft Irwin. New York.
12. Newman, W.H.& et al. (1987). *The Process of Management Decision*, Prentice-Hall: New York.