

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

باسمه تعالی

دانشگاه علامه طباطبائی  
دانشکده حسابداری و مدیریت

رساله برای تکمیل دوره دکتری رشته مدیریت بازرگانی ، گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی

عنوان:

رابطه ترکیب استراتژیهای منابع انسانی و ساختار سازمانی با عملکرد سازمانی در  
شرکتهای دارویی پذیرفته شده در بورس

استاد راهنما:

دکتر اصغر مشبکی

استادان مشاور:

دکتر عادل آذر

دکتر وحید ناصحی فر

استادان داور :

دکتر حسین رحمان سرشت

دکتر احمد علی خائف الهی

تحقیق و نگارش:

سید محمد موسوی جد

تهران ۱۳۹۰

## باسمه تعالی

تقدیم به : پیشگاه مقدس امام زمان (عج) منجی عالم بشریت که جهان در انتظار ظهور اوست .

تقدیم به : روح پر فتوح بزرگ معمار انقلاب اسلامی حضرت امام خمینی ( ره ) و همه شهدای گرانقدری که در راه اعتلای مقام علمی ، فرهنگی و کسب استقلال تمام عیار این کشور و سایر بلاد اسلامی بذل جان نمودند .

تقدیم به : مقام معظم رهبری حضرت آیت الله خامنه ای و همه خدمتگذاران واقعی به اسلام و انقلاب اسلامی .

تقدیم به : روح پر فتوح پدرم که سراسر عمر خود را صرف کار و مجاهده کرد .

تقدیم به : مادرم که دعایش همیشه بدرقه راهم بوده است .

تقدیم به : همسر عزیزم که این اثر مدیون فداکاریهای اوست .

تقدیم به : فرزندان دلبندم علی اکبر و نرگس که با صرف وقت زیادی که متعلق به آنها بود ، این اثر حاصل شد .

تقدیم به : برادرم که اینارگریهای او و امثال اوست که ما می توانیم به آفرینش این آثار بپردازیم .

تقدیم به : خواهران عزیزم که همواره مشوق و دلسوزم بوده اند .

تقدیم به : همه کسانی که به هر نحو مرا در انجام این اثر یاری دادند .

**بسمه تعالی**  
**من لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق**

بدینوسیله از جناب آقای دکتر اصغر مشبکی اصفهانی استاد محترم که راهنمایی این رساله را قبول نموده و در راهنمایی اینجانب تلاش فراوان نمودند ، تشکر می نمایم .

همچنین از زحمات استادان مشاور جناب آقای دکتر عادل آذر و جناب آقای دکتر وحید ناصحی فرکه با مشاوره های مناسب و به موقع اینجانب را یاری نمودند ، تشکر می نمایم .

همچنین از استادان محترم جناب آقای دکتر حسین رحمان سرشت و جناب آقای دکتر احمد علی خائف الهی که داوری این رساله را پذیرفته اند ، کمال تشکر را می نمایم .

همچنین از زحمات جناب آقای دکتر بهروز رضایی منش نماینده محترم تحصیلات تکمیلی که قبول زحمت کردند کمال تشکر را می نمایم .

همچنین از زحمات جناب آقای طاووسی و سرکار خانم طاهری کارشناسان محترم آماری ، که کار تجزیه و تحلیل آماری این رساله را با حوصله تمام انجام داده اند ، تشکر می نمایم .

بجاست که از کلیه عزیزانی که در سازمان بورس ایران ، جناب آقای دکتر صالح آبادی ، جناب آقای دکتر سعیدی ، جناب آقای مهندس مالمیر و جناب آقای مهندس پویا و همچنین از مسئولین محترم وزارت بهداشت ، درمان و آموزش پزشکی ، بخصوص جناب آقای دکتر شانه ساز زاده و همکاران محترم ایشان در مدیریت امور دارو و مواد مخدر و کلیه پاسخگویان در شرکتهای تولیدی دارویی که اطلاعات بسیار مفیدی در اختیار اینجانب قرار دادند ، تشکر نمایم .

و در نهایت ، از استاد فرزانه جناب آقای دکتر اعرابی استاد محترم گروه مدیریت بازرگانی که با راهنماییهای عالمانه و بی دریغ خود مرا در انجام این رساله یاری دادند ، تشکر می نمایم .

سید محمد موسوی جد

زمستان ۱۳۹۰

تحقیق حاضر بر مبنای نظریه نقاط مرجع استراتژیک (SRP,S) ، الگویی را جهت هماهنگی بین استراتژیهای منابع انسانی و ساختار سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی در شرکتهای دارویی ارائه می دهد . در ادبیات تئوریهایی مدیریت می توان سه الگوی هماهنگی را شناسایی کرد : الگوی عقلایی(منطقی) ، الگوی طبیعی(فزاینده) و الگوی همه جانبه (نقاط مرجع استراتژیک) . در این تحقیق پس از مروری بر مبنای فلسفی و منطقی نقاط مرجع استراتژیک دو نقطه مرجع به عنوان نقاط مرجع اعلم در نظر گرفته شدند که عبارتند از : میزان کنترل ( کم یا شدید ) و کانون توجه ( داخلی و خارجی ) .

از طرف دیگر مفاهیم استراتژی واستراتژیهای منابع انسانی تعریف وهمچنین ساختارهای سازمانی از بعد نظری بررسی و ارتباط آنها با یکدیگر مشخص و مبنای هماهنگی قرار گرفتند .در سیستم منابع انسانی این هماهنگی به صورت بیرونی ، با استراتژی تجاری (بیرونی عمودی ) و با ساختار سازمانی( بیرونی افقی ) و به صورت درونی ، با زیر سیستم های خود ( درونی عمودی ) و زیر سیستمهای منابع انسانی با خود ( درونی افقی ) بر قرار می گردد . با انطباق و هماهنگی بین این سه عنصر می توان مدل مفهومی ارائه داد و اثرات مثبت یا منفی آنها را بر عملکرد سازمان اندازه گیری کرد . در این تحقیق ؛ استراتژی تحقیق ؛ پیمایشی - ترکیبی ؛ نتیجه: توسعه ای ؛ هدف: تبیینی-توصیفی ؛ نوع داده : کمی- کیفی ؛ نقش محقق: مستقل در فرآیند تحقیق ؛ روش جمع آوری اطلاعات: پرسشنامه با سؤالات بسته و باز ، مصاحبه های ساختار یافته ، منابع ثانویه اسناد و مدارک؛ روش تجزیه و تحلیل اطلاعات شامل دو بخش کیفی: تحلیل محتوا و کمی: آزمون مقایسه میانگین نمونه های مستقل ، آزمون واریانس تک راهه ، آزمون t و رگرسیون چند متغیره ؛ جامعه آماری: شرکتهای دارویی پذیرفته شده در سازمان بورس که شامل ۲۶ شرکت بودند که ۲۰ شرکت مورد تحقق قرار گرفتند . در این تحقیق ، از دو روش توصیفی و استنباطی برای تحلیل داده ها استفاده گردید. در روش توصیفی ، متغیرهای جمعیت شناسی ، متغیرهای تحقیق ، متغیرهای هماهنگی و عملکرد توصیف شده اند . در بخش استنباطی ، پس از بررسی نرمال بودن و تصادفی بودن داده ها به تحلیل فرضیه های تحقیق پرداخته ایم .

یافته های تحقیق نشان می دهد که گونه ۲ استراتژی تجاری ، گونه ۲ ساختار سازمانی و گونه ۱ در استراتژیهای منابع انسانی و چهار زیر سیستم آن ، گونه های غالب بوده اند .در بخش تحلیل فرضیه ها که شامل ۲ فرضیه اصلی و ۴ فرضیه فرعی بودن نتایج زیر حاصل گردید :

یافته های تحقیق نشان می دهد دو هماهنگی بیرونی و درونی به طور مشترک ۰/۲ درصد از واریانس عملکرد را تبیین می کنند. در نتیجه ۹۹/۸ درصد واریانس عملکرد شرکت های دارویی مورد مطالعه در این تحقیق تحت تأثیر عوامل و متغیر های است است که مورد بررسی قرار نگرفته اند .

بدین ترتیب در این تحقیق ، با وجود هماهنگی نسبی در متغیرهای هفت گانه ( استراتژیهای تجاری ، ساختار سازمانی و استراتژیهای منابع انسانی و چهار زیر سیستم آن ) ، هماهنگی بین این متغیرها وشاخص عملکرد دیده نشد و نتیجتا عوامل دیگری بر عملکرد تأثیر گذار هستند .

**واژه های کلیدی :** استراتژیهای منابع انسانی ، استراتژی تجاری ، ساختار ، هماهنگی استراتژیک ، نقاط مرجع استراتژیک ، عملکرد ، تحقیق ترکیبی .

Keywords : Human Resource Strategy, Trade Strategy, Structure , Strategic Alignment ,Strategic Reference Point , Performance, Mixed Method

## فهرست مطالب

### فصل اول - طرح و کلیات تحقیق

ص	
۱	مقدمه
۳	۱-۱- بیان مسأله
۵	۲-۱- اهمیت و ضرورت تحقیق
۶	۳-۱- اهداف تحقیق
۶	۱-۳-۱- هدف اصلی
۶	۲-۳-۱- اهداف فرعی
۷	۴-۱- مدل مفهومی تحقیق
۷	۱-۴-۱- گونه شناسی استراتژیهای منابع انسانی
۷	۱. استراتژی پدران
۷	۲. استراتژی ثانویه
۷	۳. استراتژی متعهدانه
۸	۴. استراتژی پیمانکارانه
۸	۱-۴-۲- گونه شناسی ساختار سازمانی
۹	۱. ساختار بسیار مکانیکی
۹	۲. ساختار مکانیکی
۹	۳. ساختار ارگانیکی
۹	۴. ساختار بسیار ارگانیکی
۱۰	۱-۴-۳- گونه شناسی استراتژی تجاری
۱۰	۱. مدافعان کم هزینه
۱۰	۲. تحلیل گران
۱۱	۳. مدافعان تمایز طلب
۱۱	۴. فرصت جویان
۱۱	۵-۱- سؤالات تحقیق
۱۱	۱-۵-۱- سوال اصلی
۱۱	۲-۵-۱- سؤالات فرعی
۱۳	۶-۱- فرضیه های تحقیق
۱۳	۱-۶-۱- فرضیه اصلی اول
۱۳	۲-۶-۱- فرضیه اصلی دوم
۱۳	۷-۱- متغیرهای تحقیق
۱۴	۸-۱- قلمرو زمانی تحقیق

۱۴	۹-۱- قلمرو مکانی تحقیق
۱۴	۱۰-۱- تعریف مفهومی واژه ها
۱۶	۱۱-۱- تعریف عملیاتی واژه ها
۱۷	۱۲-۱- محدودیت‌های تحقیق
۱۸	۱۳-۱- آشنایی با شرکتهای دارویی مورد تحقیق
۱۹	۱-۱۳-۱- جایگاه شرکتهای دارویی در صنعت کشور
۱۹	۱-۱۳-۲- فعالیت اصلی شرکتهای دارویی مورد تحقیق
	<b>فصل دوم- مبانی نظری پژوهش و مروری بر تحقیقات پیشین</b>
۲۱	مقدمه
۲۴	<b>بخش اول : مروری بر تحقیقات پیشین</b>
۳۲	<b>بخش دوم : مفاهیم استراتژی و ساختار</b>
۳۲	۱-۲-۲- استراتژی
۳۲	۲-۲-۲- مدیریت استراتژیک
۳۳	۱-۲-۲-۲- تدوین استراتژی
۳۳	۲-۲-۲-۲- اجرای استراتژی
۳۳	۳-۲-۲-۲- کنترل و ارزیابی استراتژی
۳۳	۳-۲-۲- سلسله مراتب استراتژی
۳۳	۱-۳-۲-۲- استراتژی سطح شرکت (بنگاه)
۳۴	۲-۳-۲-۲- کسب و کار ( واحد تجاری )
۳۴	۳-۳-۲-۲- استراتژی سطح کسب و کار ( تجاری )
۳۴	۴-۳-۲-۲- استراتژی های وظیفه ای ( کار کردی )
۳۵	۴-۲-۲- مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۳۵	۵-۲-۲- استراتژی منابع انسانی
۳۶	۶-۲-۲- ساختار سازمانی
۳۹	۱-۶-۲-۲- ابعاد و انواع ساختار های سازمانی
۴۰	۲-۶-۲-۲- انواع ساختار های نظری سازمانی
۴۱	۳-۶-۲-۲- انواع ساختار های عملی سازمانی
۴۱	۴-۶-۲-۲- انواع ساختار های عملی بر اساس بخش های پنجگانه سازمان
۴۳	۵-۶-۲-۲- انواع ساختار های عملی بر اساس گروه بندی فعالیت‌های سازمان
۴۷	<b>بخش سوم: ارتباط استراتژی ، استراتژی منابع انسانی و ساختار</b>
۴۷	۱-۳-۲- تعاریف
۵۰	۲-۳-۲- نظریه های سنتی در مورد استراتژی _ ساختار

۵۴	۳-۳-۲- نظریه های معاصر در مورد استراتژی - ساختار
۵۶	۴-۳-۲- استراتژی عمومی (ژنریک) مایکل پورتر
۵۷	<b>بخش چهارم: نگرش استراتژیک به منابع انسانی</b>
۵۷	۱-۴-۲- مدیریت منابع انسانی
۵۷	۱-۱-۴-۲- تعریف مدیریت منابع انسانی
۵۷	۲-۱-۴-۲- مروری به سیر تحول مدیریت منابع انسانی
۶۰	۳-۱-۴-۲- نقش در حال تغییر مدیریت منابع انسانی
۶۰	۴-۱-۴-۲- ارتباط استراتژی تجاری، استراتژی منابع انسانی و ساختار
۶۲	<b>بخش پنجم: ارتباط نگرش استراتژیک با سایر نگرشهای مدیریت</b>
۶۲	۱-۵-۲- مقیاس های گروه بندی تئوری های مدیریت
۶۳	۲-۵-۲- مبانی منطقی دسته بندی تئوری های مدیریت
۶۳	۳-۵-۲- منطق نگرش های مختلف نسبت به مدیریت
۶۴	۱- نگرش فرایندی به مدیریت
۶۴	۲- نگرش روابط انسانی به مدیریت
۶۵	۳- نگرش علمی (کمی) به مدیریت
۶۵	۴- نگرش استراتژیک به مدیریت
۶۵	۵- نگرش سیستمی به مدیریت
۶۶	۶- نگرش اقتضایی به مدیریت
۶۶	۴-۵-۲- ارتباط نگرش استراتژیک با سایر نگرش های مدیریت
۷۱	<b>بخش ششم: چالش هماهنگی در مدیریت منابع انسانی</b>
۷۱	۱-۶-۲- هماهنگی معیار صحت
۷۳	۲-۶-۲- هماهنگی استراتژیک
۷۴	۳-۶-۲- سطوح و انواع هماهنگی در مدیریت استراتژیک
۷۷	۴-۶-۲- استراتژی؛ عامل ایجاد هماهنگی در حوزه نظری
۷۷	۵-۶-۲- طبقه بندی مسائل استراتژیک در سطح مفهومی
۷۸	۶-۶-۲- استفاده از نقاط مرجع استراتژیک برای برقراری هماهنگی
۷۹	۷-۶-۲- الگوی عقلایی در تدوین استراتژی منابع انسانی
۷۹	۱-۷-۶-۲- روشهای ایجاد هماهنگی
۸۱	۲-۷-۶-۲- مدل های منطقی در تدوین استراتژی منابع انسانی
۸۲	۳-۷-۶-۲- تبدیل استراتژی در سطح سازمان به استراتژی در سطح عملیات
۸۵	۴-۷-۶-۲- محدودیت های استفاده از مدل های عقلایی
۸۶	۸-۶-۲- الگوی طبیعی در تدوین استراتژی منابع انسانی



۸۶	۲-۶-۸-۱- مدل‌های طبیعی
۸۹	۲-۶-۸-۲- انواع مدل‌های طبیعی
۸۸	۲-۶-۸-۲-۱- مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان
۸۹	آ-الگوهای استراتژیک مبتنی بر "کنترل فرایند"
۸۹	ب-الگوی استراتژیک مبتنی بر "کنترل بازده"
۹۰	۲-۶-۸-۲-۲- مدل‌های مبتنی بر بازار کار
۹۰	آ-الگوهای استراتژیک مبتنی بر "بازار کار درون سازمان"
۹۰	ب-الگوهای استراتژیک مبتنی بر "بازار کار بیرون سازمان"
۹۲	۲-۶-۸-۳- شرایط استفاده از مدل‌های طبیعی
۹۲	۲-۶-۸-۴- طبقه‌بندی متغیرها در مدل‌های طبیعی
۹۳	۲-۶-۹- الگوی نقاط مرجع استراتژیک در تدوین استراتژی منابع انسانی
۹۴	۲-۶-۹-۱- سازگاری دو نگرش الگوهای طبیعی با الگوهای عقلایی
۹۴	۲-۶-۹-۲- تئوری نقاط مرجع استراتژیک
۹۵	۲-۶-۹-۳- الگوهای ارتباطات همه‌جانبه بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک
۹۶	۲-۶-۹-۴- ویژگی‌های الگوهای استراتژیک چهارگانه در مدل یک‌پارچه
۹۷	۲-۶-۹-۵- استراتژیهای زیر سیستم های منابع انسانی
۹۸	۲-۶-۹-۵-۱- استراتژی زیر سیستم تأمین نیرو
۱۰۰	۲-۶-۹-۵-۲- استراتژی زیر سیستم ارزیابی عملکرد
۱۰۱	۲-۶-۹-۵-۳- استراتژی زیر سیستم جبران خدمات
۱۰۴	۲-۶-۹-۵-۴- زیر سیستم روابط با کارکنان
۱۰۶	۲-۶-۹-۶- سازگاری مدل ترکیبی با مبانی فلسفی تئوری‌های مدیریت
۱۰۷	۲-۶-۹-۶-۱- الگوی جامع اثربخشی (ریچارد اچ. هال)
۱۰۷	۲-۶-۹-۶-۲- سیستم‌های طراحی ساختار سازمانی (ریچارد ال. دفت)
۱۰۸	۲-۶-۹-۶-۳- مدل رهبری وضعی (هرسی و بلنچارد)
۱۰۹	۲-۶-۹-۶-۴- مدل SWOT برای تدوین استراتژی سازمان (فرد آر. دیوید)
۱۱۰	۲-۶-۹-۶-۵- سازگاری مدل ترکیبی با مبانی منطقی تئوری‌های مدیریت
۱۱۱	<b>بخش هفتم: ارزیابی عملکرد</b>
۱۱۳	<b>بخش هشتم: تبیین و تشریح مدل تحقیق</b>
۱۱۳	چارچوب نظری تحقیق (مدل مفهومی تحقیق)
	<b>فصل سوم - روش شناسی تحقیق</b>
۱۱۵	مقدمه
۱۱۶	۳-۱- استراتژی تحقیق

۱۱۹	۲-۳- نوع تحقیق
۱۲۰	۳-۳- روش شناسی ترکیبی
۱۲۱	۴-۳- انواع محققان در علوم اجتماعی و رفتاری
۱۲۴	۵-۳- نوع شناسی طرح های تحقیق با روش های ترکیبی
۱۲۶	۶-۳- طرح های ترکیبی کلاسیک
۱۲۶	۳-۶-۱- طرح زاویه بندی دنزین
۱۳۹	۳-۶-۲- نوع شناسی اخیر طرح های ترکیبی
۱۳۰	۳-۶-۳- طبقه بندی اخیر طرح های تحقیق با روش های ترکیبی
۱۳۱	۳-۶-۳-۱- طرح های زاویه بندی
۱۳۴	۷-۳- جامعه آماری
۱۳۶	۸-۳- نمونه گیری و حجم نمونه
۱۳۷	۹-۳- روش گردآوری اطلاعات
۱۳۷	۱۰-۳- ابزار جمع آوری اطلاعات
۱۴۲	۱۱-۳- اعتباری ( روایی ) ابزار سنجش
۱۴۲	۳-۱۱-۱- اعتبار ( روایی ) تحقیق کمی
۱۴۲	۳-۱۱-۲- اعتبار ( روایی ) تحقیق کیفی
۱۴۲	۱۲-۳- قابلیت اعتماد ( پایایی ) ابزار سنجش
۱۴۴	۱۳-۳- روش های تجزیه و تحلیل اطلاعات
۱۴۴	۳-۱۳-۱- روش تجزیه و تحلیل کیفی
۱۴۶	أ. تحلیل محتوای توصیفی
۱۴۶	ب. تحلیل محتوای استنباطی
۱۴۷	ج. تحلیل محتوای ارتباطی
۱۵۵	۳-۱۰-۲- روش تجزیه و تحلیل کمی
	<b>فصل چهارم- تجزیه و تحلیل داده ها و تحلیل آماری یافته های تحقیق</b>
۱۵۶	مقدمه
۱۵۷	۴-۱- تحلیل توصیفی داده ها
۱۵۷	۴-۱-۱- تحلیل توصیفی متغیر های جمعیت شناسی
۱۵۸	۴-۱-۲- تحلیل توصیفی متغیر های تحقیق
۱۵۹	۴-۱-۲-۱- تحلیل پرسشنامه ها
۱۵۹	۱. استراتژیهای منابع انسانی و زیر سیستم های آن
۱۶۰	۲. استراتژیهای تجاری
۱۶۱	۳. ساختار سازمانی

۱۶۴	۲-۲-۱-۴-تحلیل محتوای سؤالات باز و مصاحبه های تکمیلی
۱۶۸	۳-۲-۱-۴-مقایسه تحلیل کمی و کیفی متغیر های تحقیق
۱۷۶	۲-۴- شاخص عملکرد
۱۷۷	۳-۴- تحلیل توصیفی متغیر های هماهنگی و عملکرد
۱۷۷	۴-۳-۱- تحلیل استنباطی داده ها
۱۷۷	۴-۳-۱-۱- عملکرد
۱۷۷	۴-۳-۱-۱-۱- بررسی نرمال بودن عملکرد
۱۷۷	۱. آزمون کلموگروف- اسمیرنوف برای نرمال بودن عملکرد
۱۷۹	۲. بررسی فرض تصادفی بودن عملکرد
۱۷۹	۴-۳-۱-۲- هماهنگی
۱۸۶	۴-۴- بررسی فرضیات تحقیق
۱۸۶	۴-۴-۱- فرضیات اصلی تحقیق
۱۸۶	فرضیه اصلی اول
۱۸۶	فرضیه اصلی دوم
۱۹۰	۴-۴-۲- فرضیات فرعی تحقیق
۱۹۰	فرضیه فرعی اول
۱۹۲	فرضیه فرعی دوم
۱۹۴	فرضیه فرعی سوم
۱۹۶	فرضیه فرعی چهارم
۱۹۸	۴-۴-۳- برآورد مدل نهایی رابطه بین هماهنگی و عملکرد فصل پنجم- بحث و نتیجه گیری
۲۰۰	مقدمه
۲۰۲	۵-۱- مروری بر مطالب گذشته
۲۰۵	۵-۲- نتایج کاربردی تحقیق
۲۱۱	۵-۳- نتایج نظری تحقیق
۲۱۲	۵-۴- محدودیتهای تحقیق
۲۱۳	۵-۵- پیشنهادات تحقیق
۲۱۳	۵-۵-۱- پیشنهادات برخاسته از تحقیق
۲۱۳	۵-۵-۲- پیشنهاداتی برای شرکتهای دارویی
۲۱۵	منابع و مأخذ پیوست ها

۲۲۴	پیوست شماره ۱: نظریه چشم انداز ( انتظار)
۲۲۸	پیوست شماره ۲: مشخصات پاسخگویان
۲۳۹	پیوست شماره ۳: نمونه پرسشنامه های تحقیق
۲۵۸	پیوست شماره ۴: تاریخچه شرکتهای مورد تحقیق
۲۷۷	پیوست شماره ۵: محاسبات آماری تحقیق

## فهرست جداول

### فصل اول

ص	
۱۸	۱-۱- شرکتهای دارویی مورد تحقیق
۲۰	۲-۱- انواع داروهای تولیدی در شرکتهای دارویی

### فصل دوم

۲۴	۱-۲- خلاصه ای از تحقیقات داخلی و خارجی انجام شده پیرامون موضوع تحقیق
۳۸	۲-۲- شکل های مکانیکی و ارگانیکی سازمان
۴۰	۳-۲- متغیر های محتوایی و نوع ساختار
۵۵	۴-۲- مشخصات سه نوع استراتژی ، اهداف ، محیط و ویژگیهای ساختاری
۵۸	۵-۲- سیر تحول مدیریت منابع انسانی
۵۹	۶-۲- گونه شناسی پژوهش های مدیریت منابع انسانی
۶۳	۷-۲- چارچوب شناخت تئوری ها
۶۴	۸-۲- طبقه بندی تئوری ها براساس انواع نگرش ها به مدیریت و دستاورد های آنها
۶۷	۹-۲- تعامل دو سطح استراتژیک و عملیات برای حصول نتیجه
۶۸	۱۰-۲- حالات ممکن اثرگذار بر درستی یک تصمیم استراتژیک
۶۹	۱۱-۲- مقایسه نگرش استراتژیک با سایر رویکردها
۷۵	۱۲-۲- سطوح هماهنگی در مدیریت استراتژیک سازمان
۸۲	۱۳-۲- مدل آرمسترانگ برای تدوین استراتژی منابع انسانی (۱۹۹۴)
۸۴	۱۴-۲- تدوین استراتژی های منابع انسانی بر اساس استراتژی های عمومی پورتر و دیوید
۸۵	۱۵-۲- تدوین استراتژی های منابع انسانی بر اساس استراتژی در سطح مؤسسه یاکسب و کار (رویکرد عقلایی)

۹۳	۱۶-۲- مقایسه ویژگی های دو مدل Natural و Rational
۹۶	۱۷-۲- مدل یک پارچه تصمیم گیری برای تدوین استراتژی منابع انسانی
۹۸	۱۸-۲- گونه شناسی زیر سیستم های منابع انسانی بر اساس مسیر
۹۸	۱۹-۲- ویژگیهای زیر سیستم تأمین نیرو
۹۸	۲۰-۲- عناصر زیر سیستم تأمین نیرو
۱۰۰	۲۱-۲- ویژگیهای زیر سیستم ارزیابی عملکرد
۱۰۱	۲۲-۲- عناصر مختلف زیر سیستم ارزیابی عملکرد
۱۰۳	۲۳-۲- عناصر مختلف زیر سیستم جبران خدمات
۱۰۳	۲۴-۲- ویژگیهای زیر سیستم جبران خدمات
۱۰۴	۲۵-۲- عناصر زیر سیستم روابط با کارکنان

### فصل سوم

- ۱۲۱-۳-۱- تقابل های مفهومی فلسفی برای تشخیص تفاوت های میان اجتماع های تحقیق کمی ، کیفی و ترکیبی
- ۱۲۳-۳-۲- پیوستار چند بعدی طرح های تحقیق کمی و کیفی
- ۱۲۵-۳-۳- مقایسه موضع گیری های روش شناخت و فنی کمی ، کیفی و ترکیبی
- ۱۲۶-۳-۴- نقاط قوت و ضعف چهار نوع زاویه بندی
- ۱۲۹-۳-۵- مراحل ترکیب روش های کمی و کیفی در طرح های ترکیبی
- ۱۳۶-۳-۶- نمونه آماری تحقیق ( واحد تحلیل )
- ۱۴۳-۳-۷- پایایی پرسشنامه استراتژیهای منابع انسانی و زیر سیستم های آن
- ۱۴۳-۳-۸- پایایی پرسشنامه ساختار سازمانی
- ۱۴۳-۳-۹- پایایی پرسشنامه تجاری
- ۱۴۹-۳-۱۰- مضمون ، مقوله و نشانگر های پژوهش
- ۱۵۳-۳-۱۱- مقایسه فراوانی های دو کد گذار
- ۱۵۴-۳-۱۲- جداول توافقی دوکدگذار

### فصل چهارم

- ۱۵۷-۴-۱- ویژگیهای جمعیت شناسی پاسخگویان
- ۱۵۹-۴-۲- داده های حاصل از پرسشنامه استراتژی منابع انسانی و زیر سیستم های آن
- ۱۶۱-۴-۳- داده های حاصل از پرسشنامه های مربوط به متغیر استراتژی تجاری
- ۱۶۲-۴-۴- داده های حاصل از میانگین نمرات پرسشنامه های مربوط به متغیر ساختار

### سازمانی

- ۱۶۳-۴-۵- گونه های غالب در شرکتهای دارویی مورد تحقیق ( نتایج پرسشنامه )
- ۱۶۴-۴-۶- فراوانی مقوله های استراتژی تجاری ، ساختار استراتژی و استراتژی منابع انسانی به تفکیک شرکتهای دارویی و پاسخگویان
- ۱۶۶-۴-۷- فراوانی مقوله های استراتژی های زیر سیستم های زیر سیستم منابع انسانی به تفکیک شرکتهای دارویی و پاسخگویان
- ۱۶۷-۴-۸- گونه های غالب در شرکتهای دارویی ( تحلیل محتوای )
- ۱۶۸-۴-۹- گونه های غالب در شرکتهای دارویی مورد تحقیق ( ترکیبی )
- ۱۶۹-۴-۱۰- فراوانی گونه های متغیر استراتژی تجاری در شرکتهای دارویی مورد تحقیق
- ۱۷۰-۴-۱۱- فراوانی گونه های متغیر ساختار سازمان در شرکتهای دارویی مورد تحقیق
- ۱۷۱-۴-۱۲- فراوانی گونه های متغیر منابع انسانی سازمان در شرکتهای دارویی مورد تحقیق
- ۱۷۲-۴-۱۳- فراوانی گونه های متغیر تأمین نیرو سازمان در شرکتهای دارویی مورد تحقیق
- ۱۷۳-۴-۱۴- فراوانی گونه های متغیر ارزیابی عملکرد سازمان در شرکتهای دارویی مورد ...
- ۱۷۴-۴-۱۵- فراوانی گونه های متغیر جبران خدمات سازمان در شرکتهای دارویی مورد ...

- ۱۷۵- ۱۶-۴- فراوانی گونه های متغیر روابط با کارکنان سازمان در شرکتهای دارویی مورد...
- ۱۷۶- ۱۷-۴- شاخص EPS عملیاتی ( نسبت سود عملیاتی به تعداد سهام) در شرکتهای دارویی مورد تحقیق
- ۱۷۷- ۱۸-۴- آمارهای توصیفی عملکرد
- ۱۷۸- ۱۹-۴- نتایج آزمون نرمال کلموگروف- اسمیرنوف
- ۱۷۹- ۲۰-۴- نتایج آزمون گشت ها
- ۱۸۰- ۲۱-۴- فراوانی و درصد فراوانی گونه های هماهنگی بیرونی عمودی
- ۱۸۱- ۲۲-۴- فراوانی و درصد فراوانی گونه های هماهنگی بیرونی افقی
- ۱۸۲- ۲۳-۴- فراوانی و درصد فراوانی گونه های هماهنگی بیرونی کل
- ۱۸۳- ۲۴-۴- فراوانی و درصد فراوانی گونه های هماهنگی درونی عمودی
- ۱۸۴- ۲۵-۴- فراوانی و درصد فراوانی گونه های هماهنگی درونی افقی
- ۱۸۵- ۲۶-۴- فراوانی و درصد فراوانی گونه های هماهنگی درونی کل
- ۱۸۷- ۲۷-۴- آمار توصیفی مربوط به شاخص های هماهنگی بیرونی و درونی
- ۱۸۷- ۲۸-۴- آزمون همگونی واریانس در بررسی اثر هماهنگی کل بر عملکرد
- ۱۸۸- ۲۹-۴- آزمون آنالیز واریانس تک راهه در بررسی اثر هماهنگی بیرونی کل بر عملکرد
- ۱۸۸- ۳۰-۴- آزمون آنالیز واریانس تک راهه در بررسی اثر هماهنگی درونی کل بر عملکرد
- ۱۹۰- ۳۱-۴- آمار توصیفی مربوط به عملکرد در هماهنگی بیرونی عمودی
- ۱۹۰- ۳۲-۴- آزمون همگونی واریانس در بررسی اثر هماهنگی بیرونی عمودی بر عملکرد
- ۱۹۱- ۳۳-۴- آزمون بررسی اثر هماهنگی بیرونی عمودی بر عملکرد
- ۱۹۲- ۳۴-۴- آمار توصیفی مربوط به عملکرد در هماهنگی بیرونی افقی
- ۱۹۲- ۳۵-۴- آزمون همگونی واریانس در بررسی اثر هماهنگی بیرونی افقی بر عملکرد
- ۱۹۳- ۳۶-۴- آزمون بررسی اثر هماهنگی بیرونی افقی بر عملکرد
- ۱۹۴- ۳۷-۴- آمار توصیفی مربوط به عملکرد در هماهنگی درونی عمودی
- ۱۹۴- ۳۸-۴- آزمون همگونی واریانس در بررسی اثر هماهنگی درونی عمودی بر عملکرد
- ۱۹۵- ۳۹-۴- آزمون بررسی اثر هماهنگی درونی عمودی بر عملکرد
- ۱۹۶- ۴۰-۴- آمار توصیفی مربوط به عملکرد در هماهنگی درونی افقی
- ۱۹۶- ۴۱-۴- آزمون همگونی واریانس در بررسی اثر هماهنگی درونی افقی بر عملکرد
- ۱۹۷- ۴۲-۴- آزمون بررسی اثر هماهنگی درونی افقی بر عملکرد
- ۱۹۸- ۴۳-۴- نتایج آزمون تحلیل واریانس مدل رگرسیون
- ۱۹۸- ۴۴-۴- ضریب تعیین مدل رگرسیون نهایی
- ۱۹۹- ۴۵-۴- نتایج ضرایب رگرسیون در مدل رگرسیونی

## فصل پنجم

۲۰۶

۵-۱- فراوانی گونه های استراتژی

۲۱۰

۵-۲- نتایج آزمونهای فرضیه های تحقیق



## فهرست شکل ها

### فصل اول

- ۷-۱- گونه شناسی استراتژیهای منابع انسانی
- ۹-۲- گونه شناسی ساختار سازمانی
- ۱۰-۳- گونه شناسی استراتژیهای تجاری
- ۱۲-۴- چارچوب نظری تحقیق
- ۱۹-۵- اسامی و حجم فروش برخی از هولدینگهای دارویی کشور

### فصل دوم

- ۲۳-۱-۲- چارچوب کلی فصل دوم
- ۳۵-۲-۲- رابطه بین سطوح استراتژی
- ۴۰-۳-۲- ابعاد سازمانی
- ۴۲-۴-۲- پنج رکن اصلی سازمان
- ۴۳-۵-۲- انواع ساختارهای عملی بر اساس پنج بخش اصلی سازمان
- ۴۴-۶-۲- انواع ساختارهای سازمانی بر اساس ارگانیک و مکانیک
- ۴۶-۷-۲- الگوی طراحی ساختار سازمانی
- ۵۰-۸-۲- تعیین کننده بودن استراتژی در ساختار سازمان
- ۵۱-۹-۲- نظریه چندلر
- ۵۲-۱۰-۲- نظریه چند لر
- ۵۳-۱۱-۲- عناصر سازمانی و ارتباط آنها با محیط (نظریه فامبرون)
- ۶۱-۱۲-۲- چشم اندازی از وابستگی متقابل استراتژی کسب و کار و استراتژی منابع انسانی
- ۶۵-۱۳-۲- کارکرد تئوریهای سیستمی برای مدیریت: ایجاد هماهنگی عمودی میان تئوریهای مدیریت
- ۶۶-۱۴-۲- کارکرد تئوریهای اقتضایی برای مدیریت: ربط میان تئوری و عمل
- ۶۷-۱۵-۲- کارکرد تئوریهای استراتژیک برای مدیریت: وحدت و تفاهم افقی میان تئوریها
- ۶۸-۱۶-۲- رویکرد استراتژیک به سازمان
- ۷۵-۱۷-۲- سطوح هماهنگی
- ۷۶-۱۸-۲- روابط استراتژیک سیستم منابع انسانی
- ۷۸-۱۹-۲- سلسله مراتب مسائل استراتژیک
- ۸۰-۲۰-۲- هماهنگی درونی و بیرونی بین عناصر سازمانی
- ۸۱-۲۱-۲- تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای محوریت ارزیابی عملکرد
- ۸۱-۲۲-۲- فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوهای عقلایی (منطقی)
- ۸۳-۲۳-۲- الگوی ارتباط بین استراتژی در سطح سازمان به استراتژی وظیفه‌ای

- ۸۶-۲- طیف تفکر در موضوعات مدیریت (عقلایی تا طبیعی)
- ۸۶-۲- چارچوب مدل‌های طبیعی
- ۸۷-۲- فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوهای طبیعی (واقعی)
- ۸۸-۲- چارچوب هاروارد برای تدوین استراتژی منابع انسانی (۱۹۸۴)
- ۸۸-۲- مدل دایر و هولدر برای تدوین استراتژی منابع انسانی (۱۹۸۸)
- ۸۹-۲- استراتژی‌های پیشنهادی مدل شولر و جکسون (۱۹۸۷)
- ۹۰-۲- استراتژی‌های پیشنهادی دایر و هولدر (۱۹۸۸)
- ۹۰-۲- استراتژی‌های پیشنهادی مدل اسنل (۱۹۹۲)
- ۹۱-۲- استراتژی‌های پیشنهادی مدل آسترمن (۱۹۸۷)
- ۹۱-۲- استراتژی‌های پیشنهادی مدل دلری و داتی (۱۹۹۶)
- ۹۱-۲- استراتژی‌های پیشنهادی مدل بارون و کریس (۱۹۹۹)
- ۹۵-۲- ماتریس نقاط مرجع استراتژیک
- ۹۶-۲- فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی در مدل یک‌پارچه
- ۹۹-۲- اجزای زیر سیستم تأمین نیرو
- ۱۰۲-۲- اجزای زیر سیستم جبران خدمات
- ۱۰۴-۲- ارتباط زیر سیستم‌های منابع انسانی
- ۱۰۵-۲- اجزای زیر سیستم روابط با کارکنان
- ۱۰۶-۲- ارتباط زیر سیستم‌های منابع انسانی با عملکرد
- ۱۰۶-۲- مدل یک‌پارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (بامبرگر و مشولم)
- ۱۰۷-۲- تناظر میان مدل یک‌پارچه و الگوی جامع اثربخشی (ریچارد اچ. هال)
- ۱۰۸-۲- تناظر میان مدل یک‌پارچه و سیستم‌های طراحی ساختار سازمانی (ریچارد دفت)
- ۱۰۸-۲- تناظر میان مدل یک‌پارچه و مدل رهبری وضعی (هرسی و بلنچارد)
- ۱۱۰-۲- تناظر میان مدل یک‌پارچه و مدل SWOT برای تدوین استراتژی سازمان (فرد آر. دیوید)
- ۱۱۰-۲- چارچوب کلی نقاط مرجع مفهومی بر اساس مدل‌های اسکات، مورگان و هال
- ۱۱۴-۲- چارچوب نظری تحقیق
- فصل سوم**
- ۱۱۶-۳-۱- عناصر اصلی تحقیق
- ۱۱۸-۳-۲- ماتریس استراتژی‌های تحقیق
- ۱۲۸-۳-۳- زمان بندی طرح‌های ترکیبی
- ۱۲۸-۳-۴- وزن بندی طرح‌های ترکیبی
- ۱۲۹-۳-۵- شیوه‌ی ترکیب طرح‌های ترکیبی

- ۱۳۰-۳-۶- نوع شناسی کرسول پلانو-کلارک از تحقیق ترکیبی
- ۱۳۱-۳-۷- طرح زاویه بندی
- ۱۳۲-۳-۸- زاویه بندی همگرا
- ۱۳۲-۳-۹- زاویه بندی تبدیل داده ای ( تبدیل داده های کیفی به کمی)
- ۱۳۳-۳-۱۰- زاویه بندی معتبر داده های کمی
- ۱۳۳-۳-۱۱- طرح زاویه بندی چند سطحی
- ۱۳۴-۳-۱۲- ترکیب دو روش کمی و کیفی در این تحقیق
- ۱۳۵-۳-۱۳- مدل روش شناسی اجرای تحقیق
- ۱۴۷-۳-۱۴- مراحل تحلیل محتوا در این پژوهش

### فصل چهارم

- ۱۶۹-۴-۱- فراوانی گونه های متغیر استراتژی در شرکتهای دارویی مورد تحقیق
- ۱۷۰-۴-۲- فراوانی گونه های متغیر ساختار سازمانی در شرکتهای دارویی مورد تحقیق
- ۱۷۱-۴-۳- فراوانی گونه های متغیر منابع انسانی در شرکتهای دارویی مورد تحقیق
- ۱۷۲-۴-۴- فراوانی گونه های متغیر تأمین نیرو در شرکتهای دارویی مورد تحقیق
- ۱۷۳-۴-۵- فراوانی گونه های متغیر ارزیابی عملکرد در شرکتهای دارویی مورد تحقیق
- ۱۷۴-۴-۶- فراوانی گونه های متغیر جبران خدمات در شرکتهای دارویی مورد تحقیق
- ۱۷۵-۴-۷- فراوانی گونه های متغیر روابط با کارکنان در شرکتهای دارویی مورد تحقیق
- ۱۷۸-۴-۸- نمودار Q-Q برای بررسی نرمال بودن عملکرد
- ۱۸۰-۴-۹- درصد فراوانی گونه های هماهنگی بیرونی عمودی
- ۱۸۱-۴-۱۰- درصد فراوانی گونه های هماهنگی بیرونی افقی
- ۱۸۲-۴-۱۱- درصد فراوانی گونه های هماهنگی بیرونی کل
- ۱۸۳-۴-۱۲- درصد فراوانی گونه های هماهنگی درونی عمودی
- ۱۸۴-۴-۱۳- درصد فراوانی گونه های هماهنگی درونی افقی
- ۱۸۵-۴-۱۴- درصد فراوانی گونه های هماهنگی درونی کل
- ۱۸۹-۴-۱۵- ارتباط بین میزان هماهنگی بیرونی کل و عملکرد
- ۱۸۹-۴-۱۶- ارتباط بین میزان هماهنگی درونی کل و عملکرد
- ۱۹۱-۴-۱۷- ارتباط بین میزان هماهنگی بیرونی عمودی و عملکرد
- ۱۹۳-۴-۱۸- ارتباط بین میزان هماهنگی بیرونی افقی و عملکرد
- ۱۹۵-۴-۱۹- ارتباط بین میزان هماهنگی درونی عمودی و عملکرد
- ۱۹۷-۴-۲۰- ارتباط بین میزان هماهنگی درونی افقی و عملکرد

### فصل پنجم

- ۲۰۱-۵-۱- شمای کلی مدل فامبرون و همکارانش (۱۹۸۴)

- ۲۰۴ ۲-۵- مدل نهایی تحقیق
- ۲۰۸ ۳-۵- سطوح هماهنگی بیرونی در این تحقیق و ارتباط آنها با عملکرد
- ۲۰۹ ۴-۵- سطوح هماهنگی درونی در این تحقیق و ارتباط آنها با عملکرد