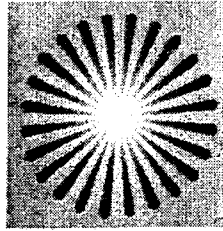


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

١٤١١١٤



دانشگاه پیام نور مرکز قشم
دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی
رشته کارشناسی ارشد MBA
پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد MBA

عنوان پایان نامه :

**اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی شرکت و استراتژی منابع انسانی بر
عملکرد شرکتهای تولید داروی داخلی**

استاد راهنما :

دکتر سید علی اکبر احمدی

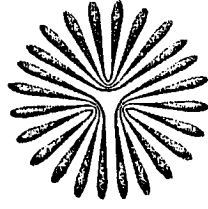
استاد مشاور :

دکتر محمد تقی امینی

دانشجو:

عبدالرضا اصل مرز

زمستان ۱۳۸۸



دانشگاه پیام نور

((تصویب نامه))

پایان نامه تحت عنوان

اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی شرکت و استراتژی منابع انسانی بر

عملکرد شرکتهای تولیدی داروی داخلی

تاریخ دفاع: ۸۹/۲/۲۳ ساعت: ۱۷ نمره: ۱۸,۰۰۰ درجه: عالی

اعضای هیات داوران:

نام و نام خانوادگی هیات داوران

۱- آقای دکتر احمدی

۲- آقای دکتر امینی

۳- آقای دکتر پرهیزگار

۴- آقای دکتر محسن دیانت

امضا مرتبه علمی

استاد راهنما

استاد مشاور

استاد داور

نماینده گروه

امضا
۱۹/۰۲/۰۴

تقدیر و تشکر

سپاس خدای عزوجل که طاعتش موجب قربت است و به شکر اندرش مزید نعمت. پس از حمد و ثنای خدای متعال بخاطر توفیق در انجام این تحقیق از مساعدت و اندیشه آنان استفاده نموده ام سپاسگذاری کنم.

از آقای دکتر سید علی اکبر احمدی بخاطر راهنماییهای گرانقدر و اختصاص زمانهای کافی و به موقع

از آقای دکتر محمد تقی امینی بخاطر ارائه نکات کلیدی و حساس در حوزه مدیریت استراتژیک و ریاست محترم دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی و از آقای دکتر حسینی مدیر محترم گروه مدیریت اجرایی و MBA دانشگاه پیام نور و آقای دکتر دیانت ریاست محترم دانشگاه پیام نور مرکز قشم و سرکارخانم خوش اقبال کارشناس محترم گروه مدیریت و از کلیه همکاران محترم واحد مطالعات استراتژیک شرکت سرمایه گذاری دارویی تامین ، از مدیران عامل و مدیران منابع انسانی و طرح و برنامه و شرکتهای زیر مجموعه شرکت سرمایه گذاری دارویی تامین و از همسر مهربانم و فرزندان عزیزم که بیشترین زمانهای متعلق به آنها را در راه انجام این تحقیق سپری نموده ام .

فهرست مطالب

عنوان

فصل اول: طرح تحقیق

- ۱-۱- بیان مسئله
- ۱-۲- هدف های اساسی انجام تحقیق
- ۱-۳- قلمرو (دوره) زمانی انجام تحقیق
- ۱-۴- قلمرو مکانی انجام تحقیق
- ۱-۵- قلمرو مکانی انجام تحقیق
- ۱-۶- سوالات اصلی تحقیق
- ۱-۷- چارچوب نظری تحقیق
- ۱-۸- فرضیه های تحقیق
- ۱-۹- متغیرهای تحقیق
- ۱-۱۰- تعریف مفهومی واژه ها
- ۱-۱۱- تعریف عملیاتی واژه ها
- ۱-۱۲- محدودیت های تحقیق
- ۱-۱۳- آشنایی با شرکت سرمایه گذاری دارویی تأمین

فصل دوم: ادبیات تحقیق

- ۲-۱- مفهوم استراتژی
- ۲-۲- مدیریت استراتژی
- ۲-۳- سطوح استراتژی
- ۲-۳-۱- استراتژی سطح شرکت (بنگاه)
- ۲-۳-۲- انواع استراتژی سطح شرکت
- ۲-۳-۳- استراتژی سطح کسب و کار
- ۲-۳-۴- استراتژی های وظیفه ای
- ۲-۳-۴-۱- استراتژی سیستم های اطلاعاتی
- ۲-۳-۴-۲- استراتژی تحقیق و توسعه
- ۲-۳-۴-۳- استراتژی تکنولوژی تولید
- ۲-۳-۴-۴- استراتژی مالی
- ۲-۳-۴-۵- استراتژی منابع انسانی
- ۲-۴- مفهوم هماهنگی استراتژیک
- ۲-۵- چالش هماهنگی استراتژیک در مدیریت منابع انسانی
- ۲-۶- مدیریت منابع انسانی استراتژیک

- ۲-۷- متدلوژی های تدوین استراتژی منابع انسانی
- ۲-۸- الگوهای همه جانبه تدوین استراتژی منابع انسانی: کاربرد نظریه نقاط مرجع استراتژیک
- ۲-۸-۱- نقطه مرجع استراتژیک
- ۲-۸-۲- نقاط مرجع استراتژیک در مبانی فلسفی تئوری های مدیریت
- ۲-۸-۳- مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی
- ۲-۸-۴- ویژگی های الگوهای استراتژیک مدل یکپارچه
- ۲-۸-۵- سازگاری مدل یک پارچه با تئوری های فلسفی مدیریت
- ۲-۸-۶- نقاط مرجع در دسته بندی نظریه های مدیریت بر اساس دیدگاه اسکات
- ۲-۸-۷- نقاط مرجع در دسته بندی نظریه های مدیریت بر اساس دیدگاه بورل و مرگان
- ۲-۸-۸- الگوی جامع اثر بخشی ریچارد اچ.هال
- ۲-۸-۹- سیستم های طراحی ساختار سازمانی ریچارد ال.دفت
- ۲-۸-۱۰- مدل رهبری وضعی هرسی و بلانچارد
- ۲-۸-۱۱- قرار دادن استراتژی های سطوح مختلف در الگوی همه جانبه (بر مبنای SRP)
- ۲-۸-۱۲- سلسله مراتب ویژگی ها در مدل یک پارچه
- ۲-۹- مدل توسعه یافته تدوین استراتژی منابع انسانی
- ۲-۹-۱- شاخص های جدید برای توسعه مدل یکپارچه
- ۲-۹-۱-۱- به صرفه بودن کنترل فرآیند (SRP3)
- ۲-۹-۱-۲- تمایل سازمان به استفاده از شرکت های خدمات و تأمین نیروی انسانی (SRP4)
- ۲-۹-۲- استراتژی های جدید در مدل توسعه یافته
- ۲-۹-۲-۱- استراتژی های پیوندی
- ۲-۹-۲-۲- استراتژی های واگذاری مدیریت
- ۲-۹-۳- ویژگی های الگوهای استراتژیک مدل توسعه یافته
- ۲-۹-۳-۱- استراتژی ثانویه
- ۲-۹-۳-۲- استراتژی پدران
- ۲-۹-۳-۳- استراتژی پیمانکارانه ساده
- ۲-۹-۳-۴- استراتژی پیمانکارانه ساده واگذاری
- ۲-۹-۳-۵- استراتژی متعهدانه ساده
- ۲-۹-۳-۶- استراتژی پیمانکارانه تخصصی
- ۲-۹-۳-۷- استراتژی پیمانکارانه تخصصی واگذاری
- ۲-۳-۸- استراتژی متعهدانه تخصصی
- ۲-۹-۴- گزینه استراتژیک استفاده از شرکت های پیمانکار نیروی انسانی
- ۲-۹-۴-۱- زمان مزدی (تأمین نیرو)

۲-۹-۴-۲- کار مزدی (ارائه بسته کاری یا خدمت)

۲-۱۰- توسعه منابع انسانی

۲-۱۰-۱- توسعه استراتژیک منابع انسانی

فصل سوم: روش تحقیق

مقدمه

۳-۱- روش تحقیق

۳-۱-۱- تحقیق بر مبنای نتیجه

۳-۱-۲- تحقیق بر مبنای هدف

۳-۱-۳- تحقیق بر مبنای نوع داده ها (کمیت پذیری متغیر مورد بررسی)

۳-۲- جامعه آماری

۳-۳- نمونه آماری ، روش نمونه گیری و حجم نمونه

۳-۴- روش و ابزار گردآوری داده ها

۳-۴-۱- نحوه تنظیم پرسشنامه

۳-۴-۲- روایی (اعتبار) پرسشنامه

۳-۴-۳- پایانی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه

۳-۵- روش تحلیل آماری داده ها و استفاده از رایانه

۳-۵-۱- روش های آمار توصیفی

۳-۵-۲- روش های آمار استنباطی

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

مقدمه

۴-۱- تحلیل توصیفی داده ها

۴-۱-۱- فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی

۴-۱-۲- فراوانی استراتژی های منابع انسانی و استراتژی های شرکت

۴-۲- فرضیه اصلی

۴-۲-۱- فرضیه های فرعی

۴-۲-۱-۱- فرضیه فرعی اول

۴-۲-۱-۲- فرضیه فرعی دوم

۴-۲-۱-۳- فرضیه فرعی سوم

۴-۲-۱-۴- فرضیه فرعی چهارم

فصل پنجم: نتیجه گیری

مقدمه

۵-۱- نتایج تحقیق

۵-۱-۱- فرضیه اصلی

۵-۱-۲- فرضیه فرعی اول

۵-۱-۳- فرضیه فرعی دوم

۵-۱-۴- فرضیه فرعی سوم

۵-۱-۵- فرضیه فرعی چهارم

۵-۲- پیشنهادات نظری و کاربردی

۵-۳- پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی

پیوست ها

فهرست منابع و مآخذ

چکیده:

مطرح شدن موضوع مدیریت استراتژیک موجب بهبود فهم پژوهشگران و مدیران اجرایی از روابط بین استراتژی شرکت، استراتژی واحد تجاری و استراتژی های وظیفه ای (کارکردی) همچون استراتژی منابع انسانی و عملکرد شرکت گردیده است. در این زمینه یک از مباحث کلیدی درک رابطه بین استراتژی شرکت و استراتژی منابع انسانی و تاثیر این رابطه بر عملکرد شرکت می باشد. به نظر می رسد با توجه به اهمیت سیاستها و استراتژی کلی سازمان (در ابعاد گوناگون) و اثر مستقیم آنها بر عملکرد آن، یکی از مسائلی که می تواند اثر توجیهی به نحوه اثر گذاری اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان داشته باشد، هماهنگی بین استراتژیهای شرکت و استراتژیهای منابع انسانی است.

هدف اصلی این پژوهش بررسی ثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی شرکت و استراتژی منابع انسانی بر عملکرد شرکتهای تولیدی داروی داخلی می باشد. پس از بررسی ادبیات مرتبط با موضوع و تحقیقات انجام گرفته در این زمینه، علاوه بر هدف اصلی پژوهش چهار چوب هدف فرعی نیز در نظر گرفته شدند تا بدین وسیله اثر هماهنگی بین راهبردهای شرکت و انواع راهبردهای منابع انسانی مورد بررسی قرار گیرد. این پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی است و روش گرد آوری مباحث نظری آن از طریق پرسشنامه خود ساخته بدست آمده است.

همچنین جامعه آماری این پژوهش کلیه شرکتهای تابعه شرکت سرمایه گذاری دارویی تامین می باشد که از طریق روش نمونه گیری شرکت به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیده اند. در این پژوهش برای آزمون تمامی فرضیات (یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی) با توجه بر نرمال بودن توزیع داده ها، از آزمون کای - دو، فی و وی کرامر استفاده شده است. در نهایت از میان ۵ فرضیه در نظر گرفته شده، ۳ فرضیه (شامل فرضیه اصلی و دو فرضیه) در سطح ۹۰٪ مورد تایید قرار گرفته و ۲ فرضیه نیز رد شده اند. در مجموع نتایج حاصل از این پژوهش نشان دهنده آن است که هماهنگی استراتژیک بین استراتژی شرکت و استراتژی منابع انسانی اثر قابل توجهی بر عملکرد شرکت خواهد داشت.

کلیدواژه ها: استراتژی شرکت، استراتژی منابع انسانی، هماهنگی استراتژیک، عملکرد

فصل اول

طرح تحقیق

۱-۱- بیان مسئله

یک استراتژی خوب طراحی شده از پنج جزء یا مجموعه ای از مسایل تشکیل می شود: قلمرو، هدف های کلی و عملیاتی، تخصیص منابع، شناسایی مزیت رقابتی پایدار و هم افزایی. این پنج بعد اساسی آشکارا یا تلویحاً بخشی از تمام استراتژی ها هستند. اما بیش تر سازمان ها به جای اتخاذ یک استراتژی جامع و واحد از مجموعه ای از استراتژی های مرتبط استفاده می کنند که هر یک در سطح مختلفی از شرکت طراحی می شوند. این سه سطح مهم استراتژی در بیش تر سازمان های بزرگ چند محصوله عبارتند از: 1] استراتژی بنگاه [شرکت] 2] استراتژی کسب و کار [واحد تجاری] 3] استراتژی های کارکردی [وظیفه ای] 4] که روی یک محصول بازار- خاص متمرکز شده اند [واکر و همکاران 2003: 9-10]. واحدهای کارکردی [وظیفه ای] در سازمان عبارتند از: سیستم منابع انسانی، سیستم بازاریابی، سیستم تولید، سیستم تحقیق و توسعه، سیستم امور مالی و سیستم های اطلاعاتی. هر استراتژی کارکردی علاوه بر پاسخگویی به شرایط محیطی با استراتژی های سطوح دیگر و نیز با نقاط و شایستگی رقابتی واحد تجاری مربوطه و با سطح شرکت به عنوان یک مجموعه واحد هماهنگ می باشد.

بررسی متون تخصصی منابع انسانی و جست و جو در کتابها، مجلات، اینترنت و سایر منابع نشان داده است که تحقیقات تجربی کمی در خصوص هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی سطوح بالاتر صورت گرفته است. مهم ترین تحقیقات یافت شده در این خصوص عبارتند از: بکرومیشولام (1988)⁴، بکرومیشولام (1988)⁵، رایت واسنل (1988)⁶، لی پک واسنل (2002)⁷. نه تنها برخی از این تحقیقات مستقیماً در مورد استراتژی منابع انسانی انجام

۱-Corporate Strategy

۲-Business Strategy

۳-Functional Strategies

۱-Walker & Ruckert

۲-Gray&wert-Geay

۳-Slater&olson

۴-Olson,slater&hult

نشده اند (درمورد عملکرد وظیفه ای، غیبت، رضایت شغلی تحقیق نموده اند) بلکه الگویی که آنها از آن، جهت برقراری هماهنگی استفاده نموده اند از نوع الگوهای عقلایی و طبیعی می باشند.^۱ بررسی این تحقیق ها ضرورت انجام تحقیقی جهت تبیین هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی سطح کسب و کار براساس یک الگوی همه جانبه را نمایان ساخته است. به این معنی که استراتژی منابع انسانی انتخاب شده هم بتواند با شرایط محیطی سازگار باشد و هم با سایر استراتژی های سطح سازمان و عناصر تشکیل دهنده سازمان هماهنگ باشد. تحقیق حاضر براساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک^۲ نقاطی را برای برقراری هماهنگی همه جانبه شناسایی می کند، سپس گونه های اصلی استراتژی منابع انسانی و استراتژی سطح کسب و کار را براساس این نقاط مشخص می سازد. سازمان ها می توانند با تعیین وضعیت موجود خود نسبت به نقاط مرجع اقدام به انتخاب استراتژی مناسب نمایند.

۲-۱- هدف های اساسی انجام تحقیق

هدف های ۱ تا ۳ به عنوان هدف های علمی و هدف های ۴ تا ۸ به عنوان هدف کاربردی و ضرورت های خاص انجام تحقیق می باشند.

۱- تعیین نقاط مرجع استراتژیک برای گونه شناسی استراتژی سطح کسب و کار (تجاری) و منابع انسانی.

۲- گونه شناسی استراتژی های منابع انسانی.

۳- گونه شناسی استراتژی های سطح کسب و کار.

۴- تبیین هماهنگی بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی منابع انسانی

۵- نحوه اندازه گیری عملکرد سازمان یا کسب و کار.

۶- اثر هماهنگی بین استراتژی های کسب و کار و منابع انسانی بر عملکرد سازمان یا کسب و کار.

^۵- انواع الگوهای برقراری هماهنگی در فصل دوم تحقیق توضیح داده شده است.

۷- ارائه خطوط راهنما به سازمان ها در جهت انتخاب استراتژی مناسب منابع انسانی.

۸- ارائه الگوی هماهنگی استراتژیک در سطوح استراتژیک با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک.

۳-۱- قلمرو (دوره) زمانی انجام تحقیق

این تحقیق در فاصله زمانی فروردین ۱۳۸۸ لغایت مهرماه ۱۳۸۸ انجام شده است علت انتخاب این دوره این است که پژوهش گر بلافاصله بعد از تصویب نهایی موضوع تحقیق (در بهمن ماه ۱۳۸۷) مراحل انجام تحقیق را شروع نموده است. همچنین محدوده زمانی جمع آوری داده های نیز در همین فاصله زمانی می باشد.

۴-۱- قلمرو مکانی انجام تحقیق

این تحقیق در یک هولدینگ به نام «شرکت سرمایه گذاری دارویی تامین» وابسته به شرکت سرمایه گذاری تامین اجتماعی (شستا) که دارای ۳۱ شرکت زیر مجموعه می باشد، انجام شده است. شرکت های این هولدینگ در زمینه تولید توزیع و تهیه مواد اولیه دارو، ارائه خدمات بازرگانی (مانند صادرات و واردات مرتبط با صنعت دارویی) و تولید لوازم مصرفی پزشکی فعالیت می کنند.

۵-۱- قلمرو موضوعی تحقیق

مفهوم هماهنگی که ریشه در الگوی بوم شناسی جمعیت و تئوری اقتضایی دارد به عنوان هسته مرکزی توسعه بعضی از تئوریهای رشته مدیریت به خصوص تئوری های سازمان و مدیریت استراتژیک می باشد. این مفهوم نقش اساسی و مرکزی را در استفاده از مفاهیم «اقتضایی» در زمینه های زیر ایفا نموده است: رابطه بین ساختار و تکنولوژی، شیوه رهبری، سازگاری سازمان با محیط و تدوین استراتژی رقابتی (ونکاترمان و کامیلوس ۱۳:۵۱۳، ۱۹۸۶). عده ای هماهنگی استراتژیک را هماهنگی بین عناصر سازمان با شرایط محیطی می دانند (مانند چورن ۱۹۹۱، لی وت ۱۹۶۵، دفت ۲۰۰۴ اسکات ترجمه ۱۳۸۲، ایتمی ۱۹۸۷، گالبرایت و کازانجیان ۱۹۸۶، پراهالاد و همل ۱۹۹۰، بارانی ۱۹۹۱). عده ای دیگر هماهنگی استراتژیک را هماهنگی در سطح استراتژیک بین خود عناصر سازمان عنوان نمودند (مانند وودوارد ۱۹۶۵، چندلر ۱۹۶۲، اندروز ۱۹۷۱، بالکین و گومز-مجیا ۱۹۹۰، دوبر، سگو و شنهار ۱۹۹۳، فیشر ۱۹۹۰،

واترمن (۱۹۸۶). در متون مدیریت استراتژیک نیز بر هماهنگی بین استراتژی های سطوح استراتژی و هماهنگی آن سطوح با محیط خارجی تاکید فراوانی شده است. هماهنگی استراتژی هریک از واحدهای کارکردی (بازاریابی، منابع انسانی، مالی، تولید، تحقیق و توسعه، و سیستم های اطلاعاتی) را با سایر استراتژی ها می توان در ۵ رابطه زیر نشان داد (نمایش شماره ۱-۱).

رابطه ۱- میان استراتژی کارکردی و استراتژی سطوح بالاتر (هماهنگی بیرونی عمودی)

رابطه ۲- میان استراتژی کارکردی یک واحد با سایر واحدهای کارکردی (هماهنگی بیرونی افقی)

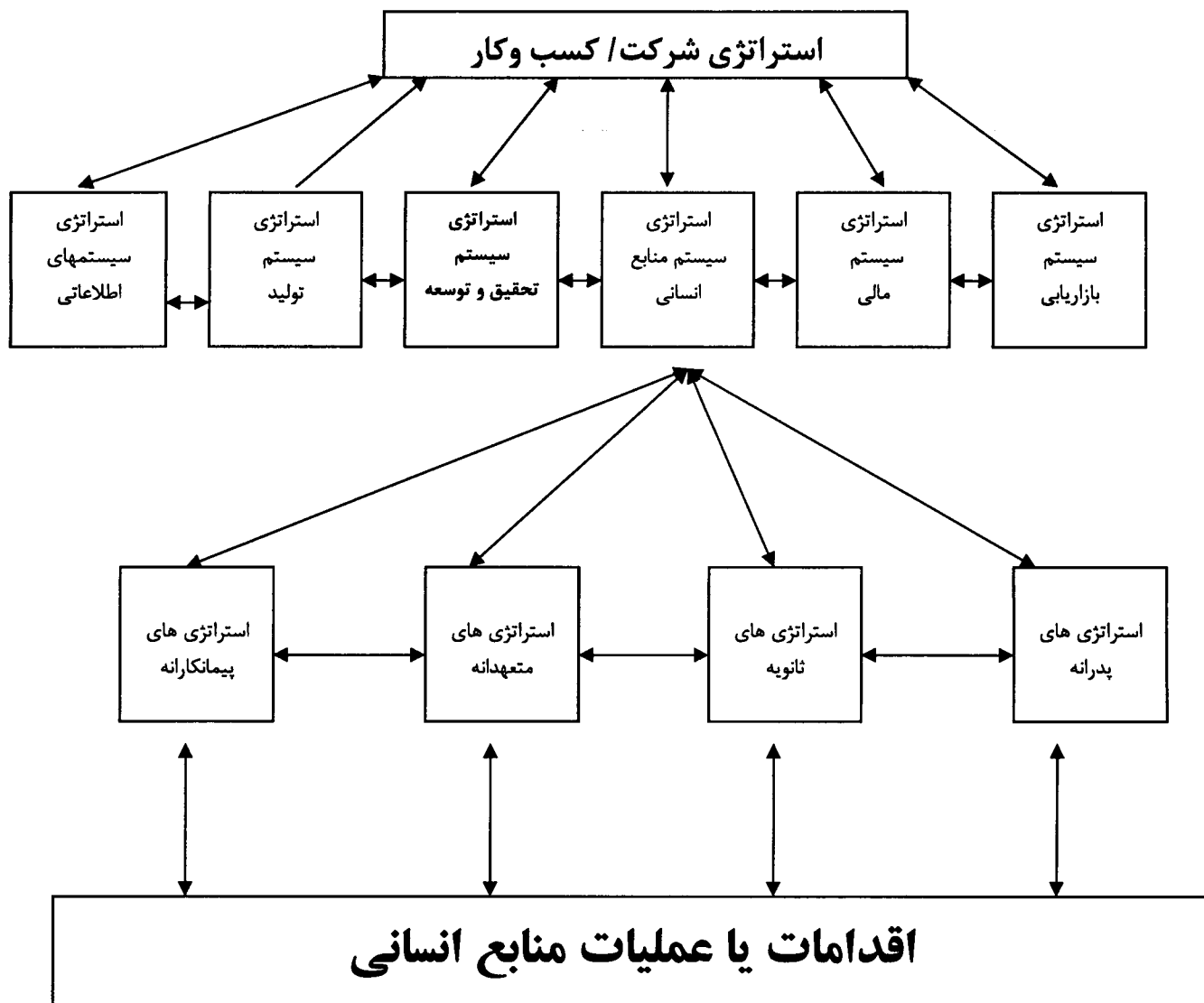
رابطه ۳- میان استراتژی کارکردی وزیر سیستم های واحد کارکردی (هماهنگی درونی عمودی)

رابطه ۴- میان استراتژی زیرسیستم های واحد کارکردی (هماهنگی درونی افقی).

رابطه ۵- میان استراتژی زیر سیستم های واحد کارکردی با استراتژی سطح شرکت / کسب و کار (هماهنگی بیرونی عمودی)

به دلیل گستردگی موضوع هماهنگی استراتژیک در این تحقیق رابطه اول برای سیستم منابع انسانی و اثر این هماهنگی بر عملکرد کلی سازمان به صورت تجربی و میدانی بررسی می شود و سایر روابط (از رابطه ۲ تا رابطه ۵) به صورت نظری و استنباط تئوریک در فصل دوم بیان می گردد.

نمایش شماره ۱-۱- روابط استراتژیک سیستم منابع انسانی با سایر سیستم های سطوح استراتژی



۱-۶- سوالات اصلی تحقیق

سوال اصلی تحقیق: آیا هماهنگی بین استراتژی شرکت و استراتژی منابع انسانی موجب بیشترین عملکرد

می گردد؟

سوالات فرعی تحقیق عبارتند از:

۱- آیا هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی پدران و استراتژی سطح شرکت مدافع کم هزینه موجب بیشترین عملکرد می شود.

۲- آیا هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی ثانویه و استراتژی سطح شرکت فرصت جو موجب بیشترین عملکرد می شود.

۳- آیا هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی متعهدانه و استراتژی سطح شرکت مدافع تمایز طلب موجب بیشترین عملکرد می شود.

۴- آیا هماهنگی بین استراتژی های منابع انسانی پیمانکارانه و استراتژی سطح شرکت تحلیلگر موجب بیشترین عملکرد میشود.

۱-۷- چارچوب نظری تحقیق

چارچوب نظری، الگویی است که فرد پژوهشگر براساس آن درباره روابط بین عواملی که در ایجاد مسأله، مهم تشخیص داده شده اند، نظریه پردازی می کند. بر مبنای این چارچوب متغیرهایی مانند متغیرهای مستقل^۱ وابسته^۲، تعدیل کننده^۳، مداخله گر^۴ (و کنترل)^۵ که تصور می شود در پاسخ و حل مسأله تحقیق نقش دارند شناسایی می شوند. در این چارچوب آشکار می شود که برای پیدا کردن راه حل های مسأله ابتدا پژوهش گر باید مسأله را بشناسد و سپس متغیرهایی را که در مسأله نقش دارند معین کند. بعد از شناسایی متغیرهای مناسب باید شبکه ارتباطات بین متغیرها (مدل تحلیلی تحقیق) به درستی بنا شود به نحوی که بتوان فرضیه های مربوط را ایجاد و سپس آزمون کرد (خاکی، ۱۳۸۲:۱۶۳): نمایش شماره ۱-۲ چارچوب نظری این تحقیق را نشان می دهد.

۱-Independent

۲-Dependent

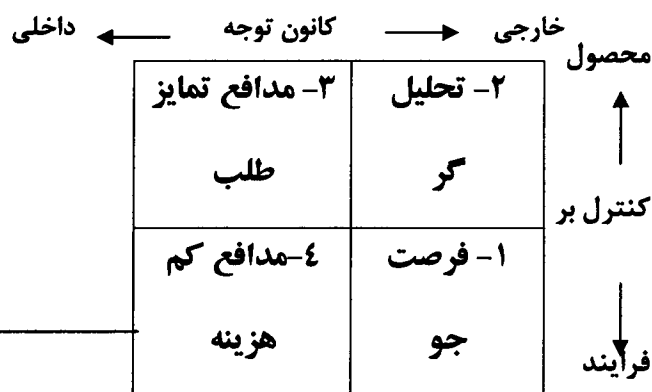
۳-Moderator

۴-intervening

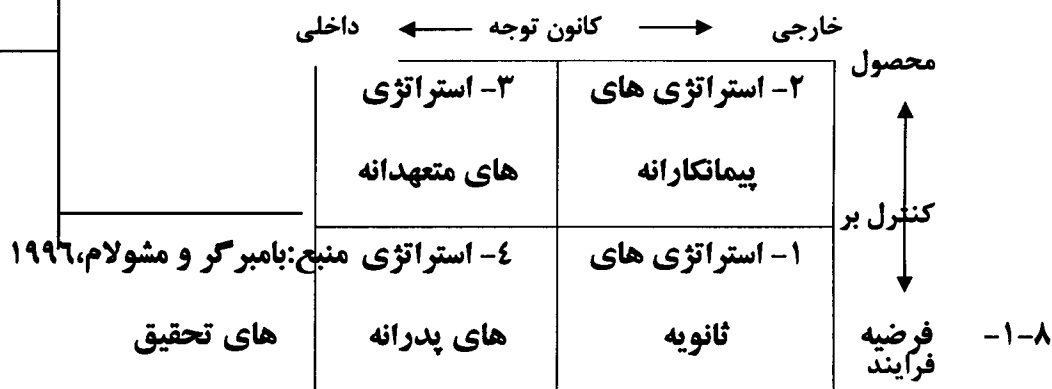
۵-Control

نمایش شماره ۱-۲-۱- چارچوب نظری تحقیق

«استراتژی شرکت»



عملکرد



منبع: ، پیتربامبرگر و لن مشولم ، (۱۳۸۴)، ترجمه اعرابی ، پارسایان

فرضیه اصلی: استراتژی منابع انسانی با استراتژی سطح کسب و کار هماهنگ است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می بخشد.

فرضیه فرعی اول: استراتژی منابع انسانی پدران با استراتژی کسب و کار مدافع کم هزینه هماهنگ تر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می بخشد.

فرضیه دوم: استراتژی منابع انسانی ثانویه با استراتژی کسب و کار فرصت جو هماهنگ تر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می بخشد.

فرضیه سوم: استراتژی منابع انسانی متعهدانه با استراتژی کسب و کار مدافع تمایز طلب هماهنگ تر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می بخشد.

فرضیه چهارم: استراتژی های منابع انسانی پیمانکارانه با استراتژی کسب و کار تحلیل گر هماهنگ تر است و این هماهنگی عملکرد را بهبود می بخشد.

۹-۱- متغیرهای تحقیق

در یک تحقیق علمی برای پاسخ دادن به سوال های تحقیق و یا آزمون فرضیه ها، تشخیص متغیرهای تحقیق امری ضروری است. متغیرها را معمولاً از نظر نقش آنها در تحقیق می توان به پنج دسته تقسیم کرد: متغیر مستقل، متغیر وابسته، متغیر تعدیل کننده، متغیر کنترل و متغیر مداخله گر (سرمد و همکاران ۱۳۷۹:۴۳). حال هر یک از این متغیرها در تحقیق حاضر شناسایی می شوند:

۱- **متغیر مستقل:** یک ویژگی و خصوصیت است که بعد از انتخاب توسط پژوهشگر در آن دخالت یا دستکاری می شود و مقادیری را می پذیرد تا تأثیرش بر روی متغیر دیگر (متغیر وابسته) مشاهده شود (خاکی، ۱۳۸۲:۱۶۷). در این تحقیق «هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی سطح کسب و کار» به عنوان متغیر مستقل می باشد.

۲- **متغیر وابسته:** متغیری است که هدف پژوهش گر تشریح یا پیش بینی تغییر پذیری در آن است. این متغیر تحت تأثیر متغیر مستقل قرار می گیرد. در این تحقیق «عملکرد سازمان» به عنوان متغیر وابسته می باشد.

۳- **متغیر تعدیل کننده:** هرگاه رابطه بین متغیر مستقل وابسته مشروط به متغیر دیگری شود آن متغیر سوم در واقع نقش تعدیل کننده را ایفا می کند. این متغیرها کمی یا کیفی هستند که جهت یا میزان رابطه میان متغیرهای مستقل و وابسته را تحت تأثیر قرار می دهد. در این تحقیق متغیر تعدیل کننده ای در نظر گرفته نمی شود.

۴- **متغیر کنترل:** در یک تحقیق اثر تمام متغیرها را بر یکدیگر نمی توان به طور همزمان مورد مطالعه قرار داد. بنابراین پژوهش گر اثر برخی از متغیرهای را کنترل نموده، آنها را خنثی در نظر می گیرد. در این تحقیق متغیرهای «هماهنگی استراتژی منابع انسانی با سایر واحدهای کارکردی»، «ساختار سازمانی»، «تکنولوژی» و «فرهنگ سازمانی» به عنوان متغیرهای کنترل می باشند. بر اساس نظرات مدیران نمونه آماری تحقیق بعد از انتخاب استراتژی منابع انسانی، تمامی واحدهای کارکردی سازمان با واحد منابع انسانی در دو سال گذشته جهت اجرای استراتژی های منابع انسانی همکاری لازم را داشته اند و هیچ مانعی را به وجود نمی آوردند.

۵- **متغیر مداخله گر:** متغیری است که پژوهش گر برای استنتاج از نحوه تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته مورد بررسی قرار می دهد. تأثیر متغیر مداخله گر را نه می توان کنترل کرد و نه به طور مستقیم از سایر متغیرها مشاهده کرد. لذا به این تأثیر در تحلیل نهایی اشاره می شود. در این تحقیق هیچ متغیری به عنوان متغیر مداخله گر در نظر گرفته نشده است.

۱-۱۰- تعریف مفهومی واژه ها

تعریف مفهومی به تعریف یک واژه توسط واژه های دیگر اشاره دارد. به عبارت دیگر در این گونه تعریف از واژه های انتزاعی و ملاک های فرضی استفاده می شود (سرمد و همکاران، ۱۳۷۹:۴۰). واژه هایی را که در تحقیق دارای معنای خاصی هستند و یا تصور می شود خوانندگان و به کاربران نتایج تحقیق، با آنها آشنایی ندارند، تعریف می شود تا استنباط های یکسان در آنان به وجود آید (ظهوری، ۱۳۷۸:۷۶).

استراتژی: یک برنامه جامع برای عملی است که جهت گیری عمده سازمان را معین می کند (انسف، ترجمه زندیه، ۱۳۷۵) و در سطح مفهومی مسیری را برای رسیدن سازمان به مأموریت سازمانی مشخص می کند (اعرابی، ۱۳۸۵) و یا استراتژی تدابیر و طرح یا نقشه ای است که در جهت تهیه تخصیص و به کارگیری هرچه منطقی تر (قابل توجه یا بهینه) منابع برای رفع مسائلی که به دلیل بی توجهی به شرایط محیطی بروز کرده یا برای بهتر ساختن