



BRANDAFARIN JOURNAL OF MANAGEMEMNT

Volume No.: 3, Issue No.: 47, Feb 2024

P-ISSN: 2717-0683 , E-ISSN: 2783-3801

Investigating how and using strategic management in human resources

Abstract:

Strategic planning is formed and implemented differently in large and small organizations. In small organizations, the planning method is more informal and often depends on the manager's individual opinions, so human resource management is a major part of the science and art of management. The present research was conducted with the aim of investigating how and how to use strategic management in human resources. Descriptive research method has been analytical; In order to collect the necessary data to achieve the goals of the research, the available sources related to the research topic were taken and the resulting information was analyzed with qualitative methods. This article has reviewed the brief description of the records and history of strategic management, decision-making skills and the development of the individual and the organization in a conceptual way in this field. Then the concept of strategic management and skills The result of this science as a branch of human knowledge has been deeply investigated and then the background of past researches and the opinions of scientists and elders have been stated. At the end of the article, practical suggestions are provided.

Keywords: exploitation, human resources; strategic Management.

بررسی چگونگی و بهره‌گیری مدیریت استراتژیک در منابع انسانی

سید محمد علی طباطبایی امین^۱

چکیده:

برنامه ریزی استراتژیک در سازمان‌های بزرگ و کوچک به طور متفاوتی شکل گرفته و اجرایی شود. در سازمان‌های کوچک، روش برنامه ریزی بیشتر جنبه غیر رسمی داشته و اغلب اوقات تابع نظرات فردی مدیر است، لذا مدیریت منابع انسانی قسمتی عمده از قلمرو علم و هنر مدیریت را تشکیل می‌دهد. پژوهش حاضر با هدف بررسی چگونگی و بهره‌گیری مدیریت استراتژیک در منابع انسانی صورت پذیرفته است. روش پژوهش توصیفی تحلیلی بوده است؛ به منظور گردآوری داده‌های لازم برای نیل به اهداف پژوهش، از منابع موجود و مرتبط با موضوع پژوهش فیش‌برداری شد و اطلاعات حاصل با شیوه‌های کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. این مقاله، توصیف مختصر سوابق و تاریخچه‌ی مدیریت استراتژیک، مهارت‌های تصمیم‌گیری و توسعه‌ی فرد و سازمان، را بصورت مفهومی در این زمینه را مرور کرده است. سپس مفهوم مدیریت استراتژیک و مهارت‌های حاصل شده از این علم را به عنوان شاخه‌ای از دانش بشری را مورد بررسی عمیق قرار داده است و سپس پیشینه‌ی تحقیقات گذشته و نظریات دانشمندان و بزرگان بیان شده است. در پایان مقاله، پیشنهادهایی کاربردی ارائه شده است.

کلید واژه‌ها: بهره‌گیری، منابع انسانی؛ مدیریت استراتژیک.

مقدمه:

فلسفه مدیریت منابع انسانی، اجرای مأموریت سازمان و کامیابی آن را در گرو وجود کارکنان به مثابه ارزشمندترین عنصر سازمان، پیوند بین سیاستها و فرآیندهای منابع انسانی با هدفها و طرحهای استراتژیک، حاکمیت فرهنگ و ارزشهای سازمانی و سرانجام، هدفهای مشترک و یک پارچه در میان همگان می‌داند.

تعریف مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی، مدیریت انسانها را در حدود رابطه کارمند-کارفرما مدنظر دارد. این مدیریت عموماً بایکی ازدو منظور^۲ استفاده کارا از انسانها در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان^۳ یا "ارضای نیازهای فردی کارکنان" صورت می‌گیرد (نوری، 1399).

مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظرنیل به اهداف سازمان تعریف کرده اند (سعادت، 1390).

هم چنین عبارتست از مدیریت واداره استراتژیک وپایدار با ارزشترین دارایی‌های شرکت یا سازمان یعنی کارکنانی که در یک جا کار می‌کنند ومنفرداً در کنار هم به سازمان در وصول به اهدافش کمک می‌کنند. استوری^۴ معتقد است که باید بین جنبه های سخت و جنبه های نرم مدیریت منابع انسانی تفاوت قایل شد (آرمسترانگ، 1391).

جنبه های سخت مدیریت منابع انسانی^۳

این جنبه ها بروجوه کمی محاسباتی و تجاری به شیوه های عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تاکید می‌کنند. جنبه سخت مدیریت منابع انسانی با فلسفه مبتنی بر کسب و کار^۴ سازگار است و تاکید می‌کند کارکنان را باید مدیریت و هدایت کرد تا بتوان از آنها ارزش افزوده حاصل نمود تا بنابراین بتوان برای شرکت مزیت رقابتی خلق کرد. فلسفه مبتنی بر کسب و کار، کارکنان را سرمایه ای اساسی می‌داند که می‌توان با سرمایه گذاری روی آنها و توسعه و آموزش آنان، سود بدست آورد. فامبرن^۵ و برخی

^۱ - دارای مدرک MBA از موسسه آموزش عالی ترجمان علوم

^۲ Storey

^۳ Hard version of hrm

^۴ Business oriented philosophy

^۵ fomburn

دیگر از صاحب نظران به صراحت کارگران را یک منبع کلیدی دیگر می دانند که باید به خوبی از آنها بهره برداری نمود (آرمسترانگ، 1381).

جنبه های نرم مدیریت منابع انسانی¹

جنبه های نرم مدیریت منابع انسانی از مفاهیمی چون مکتب روابط انسانی، تاکید بر ارتباطات، انگیزش و رهبری، ریشه و نشأت گرفته است. همان طور که استوری می گوید: جنبه های نرم مدیریت منابع انسانی عبارتست از با کارکنان مثل دارایی های با ارزش رفتار کردن، تعهد، سازگاری و مهارتهای آنها را موجب و منبع مزیت رقابتی شرکت دانستن. این نگرش به مدیریت منابع انسانی بر بدست آوردن و جلب تعهد، قلب و فکر کارکنان از طریق مشارکت دادن آنها، ارتباطات و دیگر روشهای مناسب تاکید می کند (آرمسترانگ، 1391).

تاریخچه مدیریت منابع انسانی

در نخستین سالهای دهه 1900 دایره پرسنل (دایره منابع انسانی)، وظیفه استخدام و اخراج کارکنان را از دست سرپرستان گرفت و امور مربوط به حقوق را بر عهده گرفت و برنامه های مربوط به پاداش و مزایا را به اجرا در آورد. بیشتر این کارها به گونه ای بود که طبق مقررات و رویه های مشخص انجام می شد. چون در این زمینه ها فناوری پیشرفت نمود و اموری چون گرفتن آزمون و مصاحبه نمودن داوطلبان شغل مطرح شد، دایره پرسنل دامنه فعالیت های خود را گسترش داد و در زمینه گزینش، آموزش و ارتقای کارکنان نیز عهده دار فعالیتهای تازه ای شد. در دهه 1930 قوانین مربوط به اتحادیه ها به تصویب رسید و مدیریت منابع انسانی وارد مرحله دوم فعالیت های خود شد و در رابطه متقابلی که با اتحادیه های کارگری برقرار کرد، بر حمایت از کارکنان تاکید زیادی نمود. در دهه 1960 و 1970 قوانین مربوط به تبعیض به تصویب رسید و این مدیریت وارد سومین مرحله فعالیت خود شد. از آنجا که مراجعه به دادگاهها می توانست جریمه های سنگینی را بر شرکت ها تحمیل نماید بنابراین شیوه کار این دایره اهمیت بیشتری پیدا کرد. دایره پرسنل، در این مرحله از فعالیت خود (همانند مرحله دوم) در زمینه های چون کارمند یابی، گزینش و آموزش افراد تخصصهای ویژه ای پیدا کرد و از سوی دیگر بر دامنه نقشی که ایفا می نمود، افزود. باید توجه کرد که این دایره، از نظر مراجعی که با اتحادیه های کارگری داشت در تضمین رعایت اصل برابری در استخدام افراد توانست به شهرت به سزایی دست یابد، ولی کوشید تا مانع از بروز مسائلی در سازمانها شود و در زمینه رقابتی که شرکت ها با آن رو به رو بودند نقشهای مثبتی ایجاد نمود (دسلر، 2018). در زمان کنونی، اداره کارگزینی (پرسنل) وارد چهارمین مرحله فعالیت خود می شود، یعنی فعالیتهایی را که در زمینه حمایت یا گزینش افراد انجام می داده است، کم می شود و نقش یک برنامه ریز یا عامل تغییر را بر عهده می گیرد. این تحول (تبدیل شدن دایره پرسنل به مدیریت منابع انسانی) بازتابی از این واقعیت است که در سازمانهای کنونی به افرادی نیاز است که از آموزش بالایی برخوردار بوده و تعهد بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند (همان منبع).

اهداف مدیریت منابع انسانی

اهداف کلی مدیریت منابع انسانی عبارتست از تخمین اینکه سازمان بتواند به کمک کارکنانش، موفق شود. همان طور که آلیچ² اظهار داشته: سیستم مدیریت منابع انسانی می تواند منبع قابلیتها و تواناییهای سازمانی باشد که به شرکتهای امکان می دهند تا فرصتهای جدید را شناسایی و روی آنها سرمایه گذاری کنند.

مدیریت منابع انسانی، به خصوص قصد دارد:

- سازمان را قادر سازد تا کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه را جذب و به خدمت گیرد.
- از طریق آموزش کارکنان و فراهم آوردن مستمر فرصتهای ارتقاء شغل برای آنها، ظرفیتهای ذاتی ایشان، مشارکت، توان بالقوه و همکاری آنها را تقویت کند و توسعه دهد.
- سیستمهای کاری با عملکرد بالا طراحی کند که در بر گیرنده این عناصر باشد: رویه های انتخاب و جذب موثر و مفید، سیستمهای پرداخت انگیزش مبتنی بر عملکرد و بر حسب اقتصاد و توسعه مدیریتی و فعالیتهای آموزشی مرتبط با نیازهای سازمان.

¹ Soft version of hrm

² Olrich

- روشهای مدیریتی با تعهد بالا را توسعه دهد به صورتی که کارکنان را ذینفعان با ارزش سازمان قلمداد نماید. به توسعه جوی از تفاهم، همکاری و اعتماد متقابل بین کارکنان و سازمان کمک کند.
- جوی مناسب فراهم آورد که در آن فضا بتوان روابطی موثر و هماهنگ را از طریق مشارکت بین مدیران و کارکنان برقرار و حفظ نمود.
- محیطی فراهم آورد که در آن کار گروهی و انعطاف پذیری امکان پذیر باشد.
- به سازمان کمک کند تا نیازهای گروههای ذینفعش را شناسایی کند، توازن و تعادل بخشد و سپس آنها را تامین کند.
- تضمین کنند که به کارکنان بهاء ارزش می دهند و به آنها بابت آنچه که انجام می دهند و بدست می آورند، پاداش می دهند.
- با در نظر گرفتن تفاوتهای فردی و گروهی کارکنان از حیث مهارتها و سلیق و روحیات، نیروی کار متنوع را ایجاد و مدیریت کند.
- تضمین کند و مطمئن شود که فرصتها برای همه اعضای سازمان یکسان است.
- یک روش اخلاقی را برای مدیریت کارکنان برگزیند که بر محور توجه به کارکنان، انصاف و شفافیت استوار باشد.
- رفاه جسمی و روانی کارکنان را فراهم آورد و بهبود بخشد (آرمسترانگ، 1391).

مدیریت منابع انسانی سنتی^۱ در مقابل مدیریت منابع انسانی استراتژیک^۲

منابع انسانی استراتژیک از چندین جهت با منابع انسانی سنتی به طرز قابل توجهی متفاوت است، همان گونه که در جدول 2-1 نشان داده می شود. در نظریه سنتی منابع انسانی، مسئولیت مدیریت افراد را بر عهده افرادی که بیشتر با آنها در ارتباط هستند، یعنی مدیران خط مربوط به آنها می گذارد. در واقع مدیریت منابع انسانی استراتژیک بحث می کند که هر شخص در یک سازمان که مسئولیتی در قبال افراد دارد یک مدیر منابع انسانی است بدون در نظر گرفتن حوزه فنی که او در آن کار می کند. منابع انسانی سنتی فعالیتهای خود را روی روابط کارکنان متمرکز می کند تا اطمینان حاصل کند که کارکنان با انگیزه و مقید هستند و اینکه سازمان سازگار با تمام قوانین لازم استخدام می باشد. منابع انسانی سنتی بیشتر یک نقش تعاملی را در نظر می گیرد. آنها ممکن است شامل توافقاتی با قوانین در حال تغییر باشند که مشکلات بین ناظران و زیردستان را رفع می کند. استخدام و غربال سازی متقاضیان را برای نیازهای رایج به عمل می آورد و اساساً به حوادثی که بعداً رخ می دهد پاسخگو می باشد. منابع انسانی استراتژیک بیشتر تبدیلی است و می داند که موفقیت هر ابتکاری برای رشد، تطابق یا تغییر در سازمان وابسته به کارکنانی است که هر نوع تغییرات در تکنولوژی را بکار می گیرد یا هر تغییری را در سرویس دهی یا محصول سازمان ایجاد می کند (میلو، 2019).

هم چنین هر ابتکاری برای تغییر بوجود آمده از منابع انسانی سنتی معمولاً کند، جزئی و ناجیز است. منابع انسانی استراتژیک در ابتکارات در برابر تغییر؛ سریعتر و پیش گستر و اساسی تر است. منابع انسانی استراتژیک به اندازه کافی برای در نظر گرفتن قالبهای زمانی متفاوت (کوتاه، متوسط و یا طولانی) انعطاف پذیر است تا توسعه برنامه ها و سیاستهایی را که چالش های استراتژیک در برابر سازمان هستند را آسان کند. نظریه سنتی منابع انسانی خود را در کنترل دیوانسالاری از طریق قوانین، روندها و سیاستهایی نشان می دهد که رفتار عادلانه کارکنان و قابلیت پیش بینی در عملیاتها را ممکن سازد. از سوی دیگر منابع انسانی استراتژیک می داند که چنین نظریه ای (نظریه سنتی) توانایی یک سازمان برای رشد و پاسخ در برابر محیط در حال تغییر سریع را محدود می کند. منابع انسانی استراتژیک از کنترلی استفاده می کند که آزادانه تر است و محدودیتهای حداقلی دارد که روی عملکرد کارکنان و رفتار آنها اثر می گذارد. انعطاف پذیری در فرآیندهای کاری و مسئولیتهای شغلی در این شیوه بسیار رایج بوده و سیستمهای کنترل در صورت لازم برای برآورده کردن شرایط تغییر، تغییر می یابند (همان منبع).

مدیریت منابع انسانی سنتی از اصول مدیریت علمی و تخصصی سازی شغل رشد نمود تا بازده کارکنان را افزایش دهد. یک تقسیم شدید کار با کارهای مستقل به کارکنان این امکان را می دهد تا مهارتهای خاصی را گسترش داده و تاکید روی مسئولیتهای خاص شغلی خود را حفظ کنند. ولی نگاه استراتژیک به منابع انسانی، امکان توسعه شغلی را ایجاد می کند و بر

¹ Traditional human resource management

² Strategic human resource management

انعطاف پذیری و پاسخگویی به نیازها همزمان با تغییرات محیطی تاکید می کند. در نگاه استراتژیک به مدیریت منابع انسانی تخصصی سازی با آموزش چندگانه و ترکیبی و کارهای جداگانه با تیمها و گروهها جایگزین می گردد که بعضی از آنها دائمی و بعضی موقت و بسیاری به طور خودکفا توسط خود کارکنان اداره می شوند (میلو، 2019). دیدگاه سنتی به منابع انسانی، سرمایه گذاری های اساسی یک سازمان را به عنوان سرمایه، محصولات، نام تجاری و فناوری آن می داند. ولی دیدگاه استراتژیک به منابع انسانی، سرمایه گذاری اصلی سازمان را افراد آن و دانش و توانایی آنها می داند. این نظریه می داند که مزیت رقابتی توسط سازمانی بدست می آید که بتواند کارکنان دانشی را جذب و حفظ کند. کسانی که می توانند به طور بهینه منابع را اداره و استفاده کنند. به عبارتی دیگر می توان گفت که در طولانی مدت نیروی انسانی تنها مزیت رقابتی پایدار یک سازمان می باشد (همان منبع). هم چنین چانگ و هانگ¹ در سال 2005 در تحقیق صورت گرفته درباره رابطه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکتها با استناد به 7 شاخص مورد نظر پففر² (1994) در زمینه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، 7 شاخص را به عنوان شاخصهای مورد نظر در زمینه تشخیص روش استراتژیک مدیریت منابع انسانی، نام برده اند، که عبارتند از:

1) وجود سیاستهای منابع انسانی برای جبران خدمات (پرداخت بالا به اقتضا و براساس عملکرد) در سازمان

2) وجود سیاستهای منابع انسانی برای استخدام با دقت در سازمان

3) وجود سیاستهای منابع انسانی برای آموزش و توسعه نیروی انسانی در سازمان

4) وجود سیاستهای منابع انسانی برای ارتباطات موثر کارکنان (تسهیم یا نشر اطلاعات) در سازمان

5) وجود سیاستهای منابع انسانی برای فرصتهای شغلی برابر (کاهش تفاوتها و تبعیض ها) در سازمان

6) وجود سیاستهای منابع انسانی برای برنامه های کاری منعطف در سازمان

7) وجود سیاستهای منابع انسانی برای توسعه مدیریت در سازمان (Chang & Huang, 2005).

که در این تحقیق نیز از این شاخصها جهت تشخیص نوع روش بکاررفته در مدیریت منابع انسانی شرکتها (استراتژیک و سنتی) استفاده می گردد.

¹ Chang & Huang

² Pfeffer

جدول تفاوت‌های بین مدیریت منابع انسانی سنتی و مدیریت منابع انسانی استراتژیک (میلو، 2019).

فرآیندها و کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی

سیستم مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می‌توان در چهار فرآیند جذب و بکارگماری، بهسازی، انگیزش و نگهداری منابع انسانی دسته‌بندی کرد. در هر یک از این چهار فرآیند پیامدهای ذیل انتظار می‌رود:

• بر روی یکپارچگی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی تاکید داشته باشد. تا بتوان اطمینان حاصل نمود که این فعالیتها موجب

مدیریت منابع انسانی استراتژیک	مدیریت منابع انسانی سنتی	عناوین
SHRM	THRM	
مدیران صفی	متخصصین ستادی	مسئولیت منابع انسانی بر عهده:
مشارکت با مشتریان داخلی و خارجی	روابط کارکنان	تمرکز بر:
تبدیلی، رهبری کننده تغییر و نوآور	تعاملی، دنبال کننده تغییر و پاسخگو	نقش واحد منابع انسانی:
سریع، یکپارچه و گرایش به ایجاد وقایع	کند، واکنشی و چند بخشی	اقدامات:
منعطف، پویا و هر آنچه که برای دستیابی به موفقیت لازمست کوتاه مدت، متوسط، بلند مدت (بسته به ضرورت)	نقشهای بوروکراتیک، خط مشی ها و رویه ها و مقررات	کنترل:
تقسیم کار منعطف و گسترده، تیم سازی و استفاده از آموزشهای ترکیبی	کوتاه مدت	افق زمانی:
دانش و کارکنان	تقسیم کار غیر منعطف، تخصصی سازی	طراحی شغل:
مراکز سرمایه گذاری	محصولات و سرمایه	سرمایه کلیدی:
	مراکز هزینه	توجیه پذیری:

بهره وری، ایجاد ارزش افزوده و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی می‌گردد.

- درکل فرآیند برنامه ریزی و تغییر سازمانی مداخله داشته باشد.
- به عنوان شریکی راهبردی در فرآیند تغییر سازمانی، بوجود آورنده فرهنگ سازمانی و تسهیل گر تعهد سازمانی و نیز بکار برنده ابتکار عمل مطرح شود.
- بتواند از طریق عدم تمرکز اغلب فعالیت‌های سنتی مدیریت منابع انسانی را از متخصصان منابع انسانی به مدیریت ارشد صف واگذار نماید.
- کارکنان را به عنوان مهمترین دارایی منحصر بفرد در نظر بگیرد، در پذیرش مسئولیتها فعال و اثر گذار باشد، افزایش عملکرد سازمان را در کانون توجه خود داشته باشد و به نیازهای کارکنان توجه داشته باشد.
- تسهیل گر اثر بخشی سازمانی و به وجود آورنده سازمان یاد گیرنده باشد.

در نتیجه کارکردهای مدیریت منابع انسانی در مجموعه ای گرد هم آمده و به پیکربندیهای قابل تشخیص و استراتژی‌هایی منتج شده اند. رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اساس مفروضات هم پایانی¹ عقیده دارد این ترکیبات و مجموعه ها اعمالی

¹ Equifinality

را در بر می گیرند که هم از لحاظ داخلی یکپارچه و منسجم هستند و هم از لحاظ خارجی با استراتژی سازمان در یک راستا قرار دارند (عباس پور، 1397).

تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان

اندیشمندان حوزه مدیریت منابع انسانی استراتژیک معتقدند که اقدامات مختلف در قلمرو مدیریت منابع انسانی باید مکمل یکدیگر باشند زیرا سازگاری بین این اقدامات می تواند منجر به بهبود عملکرد کارکنان گردد و سازمان را در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار یاری رساند (لباف و نیلی پور، 1395).

دستاوردهای پروژه های تحقیق کلیدی و مهم روی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان به شرح ذیل خلاصه می شود:

آرتور¹ (1990، 1992، 1994): آرتور بر روی دو استراتژی تعهد و کنترل و تأثیر آن بر عملکرد تحقیقاتی انجام داد. وی متوجه شد شرکت هایی که از استراتژی تعهد بالا پیروی کرده اند نسبت به شرکت هایی که از استراتژی تعهد پایین تر پیروی کرده اند، دارای کیفیت محصولات و بهره وری بسیار بالاتر و گردش نیروی انسانی بسیار کمتر بودند. وی هم چنین با تأکید بر هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری، دریافت که اگر استراتژی تجاری هزینه محور با یک استراتژی منابع انسانی منابع انسانی کنترل محور تلفیق گردد و استراتژی تجاری تمایز محور با یک استراتژی منابع انسانی تعهد محور تلفیق گردد، هماهنگی بر قرار می شود.

¹ Arthur

منابع و مأخذ:

فهیمی فر، (1382)، استراتژی تمایز چگونه با هریک از نیروهای رقابتی مقابله می کند. تهران، چاپاول، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.

قربانی، منصور (1381)، راههای ایجاد تمایز در صنعت محصولات مصرفی، چاپاول.

نجفی مجد، صمد (1387)، شناسایی عوامل تعیین کننده به کارگیری استراتژی های رهبری هزینه و کاهش

قیمت در صنعت مواد غذایی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، به راهنمایی دکتر محمدحقیقی.

نهادنویان، محمد (1380)، توجه بر محصولات و خدمات خاص در میان تولید کنندگان محصولات لبنیاتی تهران؛ شرکت چاپ و نشر بازرگانی، چاپاول.

تورسون، مایکل (1375) بررسی تاثیر استراتژی صنعت بر میزان رقابت خریداران کاهش قیمت بر روی کاهش قیمت، ترجمه عبدالرضا طاعی، چاپاول، مؤسسه فرهنگی رسا، تهران.

Kaleka, A. 2002. Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: Guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, 31: 273–284.

Leonidou L.C., Katsikeas, C.S. & Samiee, S. 2002. Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1): 51–67.

Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003). The effect of export marketing capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporters. *Journal of International Marketing*, 11(4), 32-55.

Katayama and Zanzaburo – Reducing Costs – Translated By Dr M H Salimi Namin Daniel L. Prajogo, Amirik, S, Sohal, The Relationship between organization Strategy, total quality management (TQM) , and organization performance -the mediating role of TQM, *European journal of operational research* 168(2006)

Andrews .K.R. (1971): The concept of core strategy. Homewood .IL: Irwin. Barney .J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* .99- 120.