

## طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی کشور

اسدالله کردنائیج<sup>۱\*</sup>، اصغر مشبکی<sup>۲</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک دانشگاه تربیت مدرس

۲- دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

### چکیده

آینده جهان در قرن بیست و یکم، آکنده از رقابت، توسعه بازارهای نوظهور، عوامل محیطی نامطمئن، رواج تکنولوژیهای برتر و گسترش تجارت است. شرط توفیق در این میدان بهره‌گیری از فرصتها و استقبال از چالشهای پیش روی است. تمام این موارد ایجاب می‌کند که فرهنگ سازمانی و محیط خوب شناخته شود تا بتوان با انتخاب استراتژی مناسب در دنیای رقابت باقی ماند. از این رو در این مقاله تلاش شده است تا رابطه تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی کشور بررسی شود. این عوامل در قالب سه پرسشنامه تحت عنوان پرسشنامه استراتژی سازمان (گونه‌شناسی اسنو و مایلز)، پرسشنامه فرهنگ سازمانی قوی و ضعیف و پرسشنامه محیط پایدار و پویا دسته‌بندی شده و سپس بر مبنای فرضیات تحقیق، ارتباط تعاملی آنها مورد آزمون قرار گرفته است. اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSSwin تجزیه و تحلیل شده و در پایان، مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی ارائه گردیده است.

۹۹

کلید واژه‌ها: استراتژی، فرهنگ سازمانی، محیط، مدل تعاملی.

### ۱- مقدمه

سازمانها در خلأ زندگی نمی‌کنند بلکه در محیطی که رفتار و ساختارهای آنها را شکل می‌دهد فعالیت می‌نمایند. امروز یکی از مشخصه‌های عرصه فعالیت سازمان، رقابتی‌تر شدن و در نتیجه ناپایداری آن است. همراه با افزایش رقابت در بازار، تصمیم‌گیری و سیاستگذاری برای حفظ بقا و یا کسب موفقیت پیچیده‌تر شده است. در چنین شرایطی برنامه‌ریزی استراتژیک و انتخاب استراتژی مناسب برای سازمانها اهمیت خاصی پیدا کرده است [۱]. در واقع سازمانها به منزله سیستم باز نمی‌توانند بدون توجه به عوامل محیطی به حیات خود ادامه دهند. لازمه

\*نویسنده عهده دار مکاتبات



حفظ بقا و رشد سازمانی، درک و توجه به محیط و تجزیه و تحلیل آن است [۲]. بنابراین سازگاری و انطباق سازمان با محیط شرط و ضرورت اساسی بقا و رشد آن تلقی می‌شود [۳]. بر همین اساس صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک الگوهایی را برای بررسی و شناخت محیط ارائه نموده‌اند که مدل تجزیه و تحلیل SWOT<sup>۱</sup> از آن جمله است. این مدل رابطه بین محیط و استراتژی را بررسی می‌کند. بر اساس مدل مزبور، استراتژی سازمان باید متناسب با واقعیت‌های محیطی باشد [۴]. بر این اساس استراتژی سازمان با توجه به محیط آن طراحی می‌شود. برای مثال هنگامی که سازمانی از استراتژی تهاجمی<sup>۲</sup> (آینده‌نگر) استفاده می‌کند، در واقع درصدد آن است که به جای انطباق خود با محیط، در محیط تغییر و تحول ایجاد کرده و آن را با خود همراه کند [۵].

نکته مهم دیگر آن است که اجرای استراتژی نیاز به زمینه مناسب در سازمان دارد. فرهنگ سازمانی بستر مناسبی است که استراتژی بر مبنای آن تدوین و اجرا می‌شود. همچنین نتایج رفتارها، واکنش و استراتژیهای سازمان در برابر محیط، به شکل‌گیری از فرهنگ سازمانی می‌انجامد. از این رو یکی از عوامل اصلی موفقیت مؤسسات و سازمانها، فرهنگ سازمانی‌شان است. فرهنگ سازمانی عامل حیاتی در تدوین و اجرا و پیاده‌سازی استراتژی است [۶]. همچنان که هرسی، بلانچارد و جانسون<sup>۳</sup> نیز بیان می‌دارند فرهنگ سازمانی زیربنای تحول سازمانی و اجرای استراتژی است [۷]. از طرف دیگر بنا به نظر دنیسون<sup>۴</sup> هلریگل و اسلوکام<sup>۵</sup>، بر حسب اینکه کانون توجه و تمرکز سازمان داخل یا خارج از سازمان (محیط) باشد، فرهنگ سازمانی متفاوتی در سازمان شکل می‌گیرد [۸، ۹].

بنابراین واقعیت مهم و اساسی این است که بین محیط، فرهنگ و استراتژی سازمانی رابطه متقابلی وجود دارد. بدون طراحی، تدوین و اجرای استراتژی مناسب، سازمانها نمی‌توانند به نتایج مورد انتظار دست یابند. از طرف دیگر، سازمانها به مرور زمان بر اساس نتایج استراتژیها، تصمیمات، اقدامات و واکنشهای محیطی خویش ارزشها، باورها و اعتقاداتی کسب می‌کنند که فرهنگ آنها را شکل می‌دهد. بدون توجه به فرهنگ سازمانی، آن استراتژی

۱- منظور از تجزیه و تحلیل SWOT، بررسی نقاط قوت (Strengths)، ضعف (Weaknesses)، فرصتها (Opportunities) و تهدیدها (Threats) است.

2- Prospector

3- Hersey, Blanchard & Jonson

4- Denison

5- Hellriegel & Slocum



طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و ...

که برای پاسخگویی به محیط طراحی، تدوین و اجرا می‌شود، نمی‌تواند موفقیت‌آمیز باشد. لذا برخورداری از رویکرد تعاملی بین استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط می‌تواند نتایج مفیدی را برای سازمان به ارمغان آورد. طراحی چنین مدل تعاملی مسأله تحقیق حاضر است، در این صورت مسأله مهمی که مطرح می‌شود این است که با توجه به نوع فرهنگ سازمانی و نوع محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، چه نوع استراتژی سازمانی به کار گرفته شود. برای پاسخ به این مسأله، از طریق نمونه‌گیری و پرسشنامه ابتدا محیط و فرهنگ سازمانهای صنعتی شناسایی شده و سپس بر اساس پرسشنامه سنجش استراتژیهای چهارگانه اسنو و مایلز، نوع استراتژی سازمانهای مورد بررسی، تعیین شدند.

## ۲- بحث و بررسی

با توجه به اینکه مسأله تحقیق از سه بُعد فرهنگ سازمانی، استراتژی و محیط تشکیل شده است، لذا در این قسمت هر یک از این ابعاد مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. در ادامه مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهشی و روش تحقیق تشریح شده و سپس به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته می‌شود.

### ۲-۱- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به منزله شخصیت سازمان است که آن را از سایر سازمانها متمایز می‌سازد. فرهنگ سازمانی، ارزشهای مشترک یا ادراکات عمومی است که به وسیله اعضای یک سازمان حفظ می‌شود [۱۰]. ادگار شاین<sup>۱</sup> برای فرهنگ سازمانی سه سطح در نظر گرفته است؛ سطح اول شامل رفتارها و ابزارها و هنجارهای گروهی، سطح دوم شامل احساس آنچه باید باشد (ارزش)، و سطح سوم (پایین‌ترین سطح) شامل فرضیات اساسی است. با توجه به این سه سطح، فرهنگ را اینگونه تعریف می‌کند: فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از فرضیات اساسی است که افراد سازمان در مواجهه با مسائل، برای انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، کشف و ایجاد کرده و ثابت شده که سودمند و باارزشند و در نتیجه به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس به اعضای جدید انتقال می‌یابد [۱۱].



اما واقعیت این است که در یک سازمان یا سازمانهای مختلف، فرهنگهای سازمانی متفاوتی وجود دارد. از این رو، بخش دیگری از مطالعات فرهنگ سازمان معطوف به شناسایی انواع فرهنگ سازمانی بوده است. برای مثال، کوئین<sup>۱</sup> چهار نوع فرهنگ سازمانی را برمی‌شمارد و برای هر کدام ویژگیهایی را ذکر می‌کند. این چهار نوع فرهنگ عبارتند از: فرهنگ عقلایی، فرهنگ ایدئولوژیک، فرهنگ توافق و مشارکت و فرهنگ سلسله مراتبی [۱۲]. دسته‌بندی دیگر، فرهنگ قوی<sup>۲</sup> در برابر فرهنگ ضعیف<sup>۳</sup> است. در سازمانهایی که فرهنگ قوی دارند، ارزشها، باورها و هنجارهای غالب به شدت حفظ و به طور روشن تبیین می‌شوند و تعداد زیادی از کارکنان از آن حمایت می‌کنند و آن را گسترش می‌دهند. برخی از دانشمندان بحث کرده‌اند که سازمانهای اثربخش فرهنگهایی قوی به همراه یک دسته ارزشهای مشترک دارند. اما اینکه آیا فرهنگهای قوی، اثر بخشی بیشتری را موجب می‌شوند یا نه، به سازگاری و تناسب محتوای فرهنگ با شرایط محیطی سازمان بستگی دارد. یک فرهنگ قوی نوآور، هنگامی که با یک محیط پویا مواجه می‌شود بخوبی با آن سازگاری پیدا می‌کند. از طرف دیگر یک فرهنگ قوی که اعضایش تحت کنترل شدید قرار داشته و نوآوری کمتری دارند، با یک محیط پویا انطباق پیدا نمی‌کند.

در مقابل فرهنگهای قوی، فرهنگهای ضعیف قرار دارند. فرهنگهای ضعیف به آن فرهنگهایی گفته می‌شود که ارزشها، باورها و هنجارهای غالب آنها کمرنگ بوده و حساسیتی برای حفاظت از آنها وجود ندارد. این فرهنگها به مرور زمان شکل ظاهری پیدا کرده و افراد معتقد و علاقمند کمتر آنها را رعایت می‌کنند [۵، ۱۳، ۱۴].

## ۲-۲- محیط و انواع آن

همه سازمانها برای پاسخگویی به محیط ایجاد شده‌اند. از این رو موفقیت یا شکست سازمان در رویارویی آن با محیط تعیین می‌شود. در واقع ترکیبی است از عواملی که بر عملکرد سازمان تأثیر گذاشته و سازمان کنترل کمی بر آنها دارد یا اینکه اصلاً کنترلی بر آنها ندارد [۱۵].



1- Quinn

2- Strong Culture

3- Weak Culture

دسته‌بندیهای مختلفی دربارہ انواع محیط وجود دارد. یکی از دسته‌بندیهای معروف محیط، تقسیم آن به محیط عمومی (کلان یا دور) و محیط خصوصی (عملیاتی) است. محیط عمومی تمام شرایطی است که بر سازمان تأثیراتی داشته ولی وابستگی آنها نسبت به سازمان واضح و روشن نیست و شامل عوامل اقتصادی، سیاسی - حقوقی، اجتماعی - فرهنگی و تکنولوژیک است. محیط اختصاصی بخشی از محیط سازمان است که به طور مستقیم با سازمان در ارتباط قرار می‌گیرد. این محیط نوعاً شامل مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبا، بازار کار، اتحادیه‌های کارگری و اعتباردهندگان است [۵]. در تحقیق دیگری برنز و استاکر<sup>۱</sup> بیست شرکت انگلیسی و اسکاتلندی انتخاب کرده و رابطه بین ساختار و شرایط محیطی را در آنها بررسی کردند. نتیجه کار آنها نشان داد که نوع ساختار در محیطهای پویا نسبت به ساختاری که سازمانها در یک محیط با ثبات انتخاب می‌کنند کاملاً متفاوت است. لذا آنها این دو ساختار را تحت عنوان ساختارهای ارگانیک و مکانیکی نامگذاری کردند [۵، ۱۴]. امری و تریست<sup>۲</sup> چهار نوع محیط سازمانی را مطرح نمودند. این چهار نوع محیط عبارتند از: محیط ثابت با اجزای غیر مرتبط با هم، محیط ثابت با اجزای مرتبط با هم، محیط متغیر واکنشی و محیط با عناصر کاملاً متغیر [۵، ۱۴]. در بررسی دیگری لارنس و لورش<sup>۳</sup> با بررسی ۱۰ شرکت در سه صنعت (پلاستیک‌سازی، مواد غذایی و مخزن‌سازی) محیط را از بُعد عدم اطمینان مطالعه کردند. نوآوری کار لارنس و لورش در بیان میزان تفکیک دواير و واحدهای فرعی و نیز میزان ادغام دواير و واحدهای فرعی سازمان است [۵].

تقسیم‌بندی دیگر محیط، شناسایی آن به دو نوع محیط پایدار (ایستا یا ثابت) و پویاست. در محیط پایدار نیروهای اندکی در حال تغییر بوده، رقبای جدیدی وجود نداشته، رقبا موانع تکنولوژیک نوینی ایجاد نمی‌کنند و فعالیتهای گروههای فشار برای نفوذ در سازمان کمتر است. برخی سازمانها نیز با محیطهای پویا مواجهند. مقررات دولتی مؤثر بر کسب و کار آنها بشدت در حال تغییر بوده، رقبای جدیدی به طور مرتب ظاهر شده، در جذب مواد اولیه برای تولید کالا پیوسته مشکلاتی ایجاد شده، و سلیقه‌های مصرف‌کنندگان در مورد محصولات مرتباً تغییر می‌کند [۵].



## ۲-۳- استراتژی و انواع آن

هر سازمانی معمولاً راهها یا نمونه‌های مختلفی برای فعالیتهای خود در پیش‌رو دارد و می‌خواهد مناسب‌ترین آنها را برای هدایت عملیات انتخاب نماید. این الگوها و شیوه‌ها را گزینه‌های استراتژیک می‌گویند که مدیران و برنامه‌ریزان سازمان باید به تجزیه و تحلیل و ارزیابی آنها پرداخته و در نهایت یکی را به منزله استراتژی سازمان برگزینند.

استراتژی را حداقل می‌توان از دو دیدگاه تعریف کرد: از نقطه نظر اینکه سازمان قصد انجام چه کاری را دارد و همچنین از نقطه نظر اینکه سازمان سرانجام چه کاری را انجام می‌دهد؛ اعم از اینکه اقدامات اصولاً مورد نظر است یا خیر. از نقطه نظر اول، استراتژی برنامه‌ای جامع برای تعریف اهداف یک سازمان و دستیابی به آنهاست و از نقطه نظر دیدگاه دوم، استراتژی الگوی پاسخهای سازمان به محیط خود در طول زمان است [۱۶].

مینتزبرگ، کوئین و گوشال<sup>۱</sup> مطرح می‌کنند «استراتژی سازمان عبارت است از الگوی تصمیمات سازمان که بیانگر و مشخص‌کننده هدفها و مقاصد سازمان و منشأ سیاستهای اصلی و برنامه‌های سازمان برای نیل به این هدفهاست و این الگو همچنین دامنه و نوع فعالیتهای سازمان و نیز شیوه سازماندهی منابع اقتصادی و انسانی آن را در راستای دستیابی به مقاصد آن و تأمین خواسته‌های سهامداران، کارکنان، مشتریان و گروههای ذینفع تعریف می‌نماید» [۱۷].

نکته مهم این است که سازمانها برای پاسخگویی به محیط، استراتژیهای متفاوتی طراحی و اجرا می‌کنند. در خصوص انواع استراتژی نیز دسته‌بندیهای مختلفی وجود دارد، اما به طور کلی می‌توان استراتژیها را در دو سطح دسته‌بندی کرد. در سطح اول، استراتژیهای کلان قرار دارند که برای آنها سه نوع دسته‌بندی قابل ذکر است. اسنو و مایلز<sup>۲</sup> در گونه‌شناسی خود استراتژیهای کلان را به چهار نوع تحت عنوان استراتژی تهاجمی یا آینده‌نگر<sup>۳</sup>، استراتژی تدافعی یا دفاعی<sup>۴</sup>، استراتژی تحلیلگر یا تحلیلی<sup>۵</sup> و استراتژی انفعالی یا واکنشی<sup>۶</sup> تقسیم کردند [۱۸]. مایکل پورتر<sup>۷</sup> استراتژیهای ژنریک یا کلان را به سه نوع تحت عنوان

- 1- Mintzberg, Quinn & Ghoshal
- 2- Snow & Miles
- 3- Prospector/ prospective
- 4- Defender/ Defensive
- 5- Analyzer/ Analytical
- 6- reactor/ reactive
- 7- Michael Porter



استراتژی رهبری در هزینه<sup>۱</sup>، استراتژی تمایز<sup>۲</sup> و استراتژی تمرکز<sup>۳</sup> تقسیم کرده است [۱۹]. گلوک و جاچ<sup>۴</sup> نیز استراتژیهای کلان را به چهار نوع تحت عنوان استراتژیهای ثبات، توسعه<sup>۵</sup>، کاهش و ترکیب (ترکیبی از سه استراتژی قبلی) تقسیم کرده‌اند [۲۰].

در سطح دوم، استراتژیهای فرعی قرار دارند که در راستای استراتژیهای کلان می‌توان از آنها استفاده کرد. در میان دسته‌بندیهایی که صاحب‌نظران مختلف از استراتژیهای فرعی به عمل آورده‌اند، دسته‌بندی فرد دیوید<sup>۶</sup> کاملتر از بقیه به نظر می‌رسد. او در دسته‌بندی خود به ذکر ۱۵ نوع استراتژی فرعی پرداخته و آنها را به پنج گروه: استراتژیهای ادغام<sup>۷</sup>، استراتژیهای متمرکز<sup>۸</sup>، استراتژیهای تنوع<sup>۹</sup>، استراتژیهای دفاعی<sup>۱۰</sup> و آخرین استراتژی فرعی، استراتژی ترکیب<sup>۱۱</sup> و خرید استقرایی<sup>۱۲</sup> تقسیم کرده است [۲۱]. اما واقعیت این است که در دسته‌بندی پژوهشگران و صاحب‌نظران مانند پورتر در خصوص انواع استراتژیها به نوع محیط به طور مستقیم توجه نمی‌شود، در حالی که چنین به نظر می‌رسد که در استراتژیهای چهارگانه اسنو و مایلز تناسب مشخصی بین نوع استراتژی و محیط می‌توان ملاحظه کرد. علاوه بر این‌گونه شناسی آنها استراتژیهای فرعی را نیز دربرمی‌گیرد. از این رو، انواع استراتژیهای چهارگانه اسنو و مایلز بخشی از مدل مفهومی تحقیق را شکل می‌دهند.

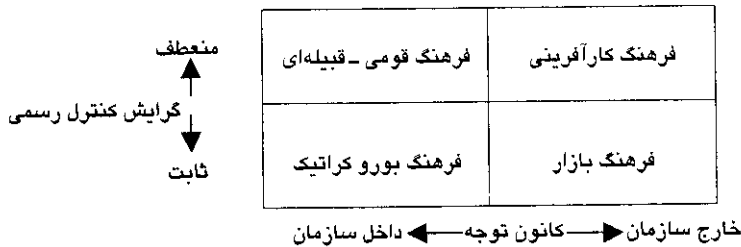
## ۲-۴- تعامل استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط

صاحب‌نظران متعددی در مورد رابطه استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط سازمانی تحقیقاتی انجام داده‌اند. دنیسون و میشر<sup>۱۳</sup> بر اساس ثبات و پویایی محیط و معطوف کردن توجه به

- 1- Overall Cost Leadership
- 2- Differentiation
- 3- Focus
- 4- Glueck & Jauch
- 5- Stability Strategies
- 6- expansion strategies
- 7 - Fred David
- 8 - Integration
- 9 - Intensive
- 10 - diversification
- 11 - Defensive
- 12 - Merger
- 13 - Leveraged bugout
- 14 - Denison & Mishra



داخل و خارج سازمان به چهار نوع فرهنگ سازمانی اشاره می‌کنند که عبارتند از: فرهنگ مأموریتی، فرهنگ انعطاف‌پذیری، فرهنگ بوروکراتیک و فرهنگ مشارکتی [۹]. همچنین هلریگل و اسلوکام بر این باورند که بر اساس دو بعد گرایش کنترل رسمی (منعطف و ثابت) و کانون توجه (داخل و خارج سازمان)، چهار نوع فرهنگ در سازمان شکل می‌گیرد [۸]:



در سال ۱۹۹۶، هرسی، بلانچارد و جانسون تقسیم‌بندی جدیدی از فرهنگ سازمانی ارائه نمودند. به نظر آنها فرهنگ سازمانی را می‌توان بر اساس انعطاف‌پذیری یا مقاومت سازمان در برابر محیط و بعد تعهد سازمان یا بخش‌نگری (توجه به منفعت‌بخشی) به چهار دسته تقسیم کرد: فرهنگ ایستا، فرهنگ محافظه‌کاری، فرهنگ رقابتی، فرهنگ یادگیرنده [۷].

از طرف دیگر صاحب‌نظران متعددی نیز در مورد رابطه استراتژی و محیط تحقیقاتی را انجام داده‌اند. برای مثال پارنل، لستر و منه‌فی<sup>۱</sup> در مقاله‌شان تحت عنوان «استراتژی، پاسخی به عدم اطمینان سازمانی» بر این باورند که استراتژی به منزله پاسخی به عدم اطمینان مدیریت در خصوص رقبا، مشتریان و محیط شکل می‌گیرد [۲۲].

کان، برنز و یانک<sup>۲</sup> نیز در مقاله‌ای تحت عنوان «تطبیق استراتژی و محیط» عنوان کردند که درجه انطباق بین استراتژی سازمانی و محیط خارجی، سطح کارایی و اثربخشی سازمان را تعیین می‌کند [۲۳].

اما نکته مهم و اساسی این است که هیچ کدام از دسته‌بندی‌های قبلی در مورد فرهنگ سازمانی که بر اساس بعد ثبات یا پویایی محیطی ارائه شده‌اند، اصولاً به طور مستقیم به استراتژی سازمان توجه نکرده‌اند. برای مثال در تقسیم‌بندی فرهنگ سازمانی از دیدگاه دنیسون و میشر، فقط به مرکز توجه سازمان اشاره شده است. همچنین ایراد اساسی مدل هلریگل و اسلوکام و نیز مدل هرسی، بلانچارد و جانسون این است که در آن مدلها به محیط



1- Parnell, Lester & Menefec

2- Chan, Burns & Yung



سازمانی به طور خاص توجه نشده است. بنابراین هر یک از مدل‌های تعاملی محیط و فرهنگ سازمانی از نظر اینکه به طور مستقیم به استراتژی سازمانی توجه نکرده‌اند قابل انتقادند. از طرف دیگر هیچ کدام از مطالعات در مورد استراتژی سازمان و محیط نیز به فرهنگ سازمانی توجه نکرده‌اند. در حالی که مطالعات و بررسیها نشان می‌دهد که عامل حیاتی در تدوین و اجرای استراتژی، فرهنگ سازمانی است. بنابراین مهمترین نوآوری علمی این تحقیق بررسی رابطه تعاملی سه متغیر اساسی فرهنگ سازمانی، محیط و استراتژی است. به عبارت دیگر در مدل تعاملی مزبور به طور مستقیم بر نوع فرهنگ سازمانی، محیط و نیز بر استراتژی سازمانی تأکید شده است.

از این‌رو در مقاله حاضر تلاش بر آن است که رابطه بین استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط از دیدگاه جدیدی بررسی و تبیین شود. در این دیدگاه هر سه مقوله محیط، فرهنگ سازمانی و استراتژی رابطه تعاملی با هم دارند. طراحی و اجرای استراتژی بر اساس محیط سازمانی انجام می‌شود و از طرف دیگر، تدوین استراتژی بدون توجه به فرهنگ سازمانی، اثربخش نخواهد بود. همچنین اجرای استراتژی جدید، برای پاسخگویی به محیط مستلزم ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی است.

### ۳- ارائه مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق

بر اساس مسأله و چهارچوب مفهومی تحقیق، فرضیه‌های این تحقیق عبارتند از:  
فرضیه اول: سازمانهایی که محیطشان پایدار (ثابت) است و فرهنگ قوی دارند، استراتژی دفاعی (تدافعی) به کار می‌برند.

فرضیه دوم: سازمانهایی که محیطشان پایدار است و فرهنگ ضعیف دارند، استراتژی انفعالی (واکنشی) به کار می‌برند.

فرضیه سوم: سازمانهایی که محیطشان پویاست و فرهنگ قوی دارند، استراتژی تهاجمی (آینده‌نگر) به کار می‌برند.

فرضیه چهارم: سازمانهایی که محیطشان پویاست و فرهنگ ضعیف دارند، استراتژی تحلیلی (تحلیلگر) به کار می‌برند.

واقعیت این است که استراتژی سازمانی باید متناسب با نوع محیط باشد تا نتایج موفقیت‌آمیزی برای سازمان در پی داشته باشد. بر این اساس چنین به نظر می‌رسد که در



محیطهای پویا، استراتژی تحلیلی یا تهاجمی مناسب است در حالی که در شرایط محیطی ثابت و پایدار، استراتژی تدافعی یا انفعالی، انتخاب مناسبی خواهد بود. اما توجه به تناسب استراتژی و محیط تنها یک بعد قضیه است. بعد دیگر این است که انتخاب و اجرای استراتژی باید در رابطه با فرهنگ سازمانی باشد. استراتژی تهاجمی هنگامی اتخاذ و اجرا می‌شود که سازمان از فرهنگ قوی برخوردار باشد در غیر این صورت نمی‌تواند منجر به موفقیت سازمانی شود. بنابراین باید با دیدگاه تعاملی به مقوله‌های فرهنگ سازمانی، محیط و استراتژی نگریست. این رویکرد تعاملی در نمودار زیر ارائه شده است که مدل مفهومی تحقیق حاضر را تشکیل می‌دهد:

## محیط

		پایدار	پویا
فرهنگ سازمانی	قوی	استراتژی تدافعی (دفاعی)	استراتژی تهاجمی (آینده‌نگر)
	ضعیف	استراتژی انفعالی (واکنشی)	استراتژی تحلیلی (تحلیلی‌گر)

به هر حال برای تأیید یا رد مدل فوق، باید آن را در قالب فرضیه‌های تحقیق به محک آزمون گذاشت.

## ۴- روش تحقیق

به منظور انجام دادن پژوهش از روش تحقیق همبستگی استفاده شده است زیرا هدف تحقیق بررسی رابطه تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط است. لازم به ذکر است که تحقیقات همبستگی جزئی از تحقیقات غیر آزمایشی و از نوع توصیفی تلقی می‌شوند [۲۴].

جامعه آماری این تحقیق سازمانهای صنعتی کشورند که نیروی انسانی آنها بیش از ۵۰۰ نفر است. واحد آماری تحقیق نیز مدیران ارشد این سازمانها هستند. همچنین برای تعیین

حجم نمونه آماری از فرمول:  $n = \frac{z^2(pq)}{e^2}$  استفاده شده است، که در آن  $Z$  آماره توزیع استاندارد است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱/۹۶ است،  $p$  احتمال موفقیت،  $q$  احتمال

شکست و  $\epsilon$  میزان خطای استاندارد است.  $p$  و  $q$  در این تحقیق از روش احتیاطی برابر ۰.۵ درصد و  $\epsilon$  از تحقیقات مشابه معادل ۰/۱۲۶۹ گرفته شد.<sup>۱</sup> بنابراین:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.0161)} = 59.6 \approx 60$$

نمونه آماری تحقیق شامل ۶۰ سازمان صنعتی کشور بوده است که برای نمونه‌گیری نیز از روش احتمالی (یا تصادفی) و از نوع تصادفی ساده (قرعه‌کشی) استفاده شده است [۲۵]. به منظور گردآوری اطلاعات از سه پرسشنامه استفاده گردید: (۱) پرسشنامه محیط پایدار و پویا (۲) پرسشنامه فرهنگ سازمانی قوی و ضعیف و (۳) پرسشنامه استراتژیهای چهارگانه اسنو و مایلز. هر یک از پرسشنامه‌ها حاوی ۱۲ سؤال بود. شایان ذکر است که پرسشنامه‌های این تحقیق استاندارد بودند؛ بدین معنی که برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه استاندارد دفت [۲۶]، برای سنجش استراتژی سازمان از پرسشنامه اسنو و مایلز [۱۸]، و سرانجام برای تعیین نوع محیط از پرسشنامه‌های پیشنهادی کریتر [۲۷] و هریگل و اسلوکام [۶] و عوامل تعیین‌کننده میزان پایداری و ناپایداری محیطی از نظر دونکن، اسنو و مایلز، لورنس و لورش و رابینز، استفاده شده است. البته نکته مهم برخورداری ابزار سنجش از دو خصیصه فنی روایی<sup>۲</sup> و اعتبار<sup>۳</sup> است.

روایی یعنی میزان سنجش آنچه مورد نظر است؛ به عبارت دیگر اینکه وسیله اندازه‌گیری بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را اندازه بگیرد. اعتبار یعنی اگر ابزار بخش تحت شرایط مشابه دوباره به کار گرفته شود، نتایج حاصل تا چه حد مشابه و سازگار خواهد بود؛ به عبارت دیگر در اعتبار، ثبات نتایج حاصل از ابزار سنجش مطرح است [۲۴].

چون پرسشنامه‌های استفاده شده در این تحقیق استاندارد بوده و به وسیله خود طراحان استفاده شده بودند لذا از روایی بالایی برخوردارند. همچنین میزان اعتبار هر یک از پرسشنامه‌ها با نرم‌افزار SPSSwin 10.05 به کمک روش آلفا کرونباخ به دست آمد که عبارتند از: پرسشنامه محیط ۰/۸۸، پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۸۳، پرسشنامه استراتژیهای تدافعی و انفعالی ۰/۷۱ و پرسشنامه استراتژیهای تهاجمی و تحلیلی ۰/۸۰، بنابراین پرسشنامه‌های مورد استفاده اعتبار بالایی دارند.

۱-  $\epsilon$  در این تحقیق از تحقیقات مشابه (احمدوند «طراحی و تبیین الگویی برای تدوین استراتژی در سازمانهای بزرگ و پیچیده» پایان‌نامه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران ۱۳۷۸) گرفته شده است.

2- Validity

3- Riliability



## ۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها

### الف) نتایج آزمون دو جمله‌ای

به منظور تعیین نوع استراتژی سازمانهای صنعتی با توجه به نوع محیط و فرهنگ سازمانی از آزمون دو جمله‌ای استفاده شد. نتایج آزمون دو جمله‌ای در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱ نتایج آزمون دو جمله‌ای

ردیف	شماره فرضیه	نوع استراتژی		نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح معنی‌داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
		تدافعی	انفعالی					
۱	اول	۱۳	۱	۰/۹۳	۰/۵۰	۰/۰۰۰	۰/۰۵	پذیرش $H_0$
۲	دوم	۴	۱۴	۰/۷۸	۰/۵۰	۰/۰۱	۰/۰۵	پذیرش $H_0$
ردیف	شماره فرضیه	تحلیگری	تهاجمی	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح معنی‌داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۳	سوم	۴	۱۲	۰/۷۵	۰/۵۰	۰/۰۴	۰/۰۵	پذیرش $H_0$
۴	چهارم	۱۱	۱	۰/۹۳	۰/۵۰	۰/۰۱	۰/۰۵	پذیرش $H_0$

بر اساس جدول ۱، چون سطح معنی‌داری کوچکتر از میزان خطا است و نسبت مشاهده شده بزرگتر از نسبت آزمون است، لذا فرض  $H_0$  در خصوص فرضیه‌های چهارگانه پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر کلیه فرضیه‌های چهارگانه تحقیق تأیید می‌شوند.

### ب) نتایج آزمون کای دو

از طرف دیگر به منظور بررسی رابطه دو طرفه بین نوع استراتژی، محیط و فرهنگ سازمانی سازمانهای صنعتی، از آزمون کای دو سه متغیره استفاده می‌شود. نتایج آزمون کای دو در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲ نتایج آزمون کای دو

ردیف	فرض $H_0$	کای دو محاسبه شده	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	میزان خطا	ضریب توافقی	نتیجه آزمون
۱	در محیط پایدار، بین استراتژی و فرهنگ سازمانی، رابطه معنی‌داری وجود ندارد.	۱۵/۷۵	۱	۰/۰۰۰	۰/۰۵۰	۰/۵۸	رد $H_0$
۲	در محیط پویا، بین استراتژی و فرهنگ سازمانی، رابطه معنی‌داری وجود ندارد.	۱۲/۲۵	۱	۰/۰۰۰	۰/۰۵۰	۰/۵۵	رد $H_0$

جدول توافقی

جمع	فرهنگ سازمانی		استراتژی	محیط
	ضعیف	قوی		
۱۷	۴	۱۳	دفاعی	پایدار
۱۵	۱۴	۱	انفعالی	
۳۲	۱۸	۱۴	جمع	
۱۳	۱	۱۲	آینده‌نگر	پویا
۱۵	۱۱	۴	تحلیلی	
۲۸	۱۲	۱۶	جمع	

تصمیم‌گیری

در سطح اطمینان ۹۵ درصد چون سطح معنی‌داری آزمون کوچکتر از میزان خطاست، لذا فرض  $H_0$  در هر دو گروه رد می‌شود. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان اظهار نمود که بین نوع فرهنگ سازمانی، نوع استراتژی و محیط رابطه معنی‌داری وجود دارد. میزان این رابطه به ترتیب برابر  $۰/۵۷۵$  و  $۰/۵۵۲$  است.

۶- نتیجه‌گیری

محققان از زمان پیدایش و حاکمیت روزافزون نگرش سیستم‌های باز، دیگر نمی‌توانستند تأثیر محیطها را بر سازمانها نادیده بگیرند، زیرا اصولاً سازمانها در محیطهای فنی و نهادی فعالیت می‌کنند. این محیطها، اشکال سازمانی را به وجود آورده و بر رفتار سازمانی تأثیر می‌گذارند.

بر این اساس بعضی از تحلیلگران از جمله دیل<sup>۱</sup>، دونکن و لورش ولارنس بر تأثیر محیط بر سازمان تأکید کرده‌اند. این رابطه از طریق درک عوامل محیطی و تأثیر آن بر رفتار تصمیم‌گیری مدیران، قابل درک است. اما ویک<sup>۲</sup> چهارچوب محکمتری ارائه می‌نماید و بیشتر به تأثیر سازمان بر محیط تأکید دارد. بر اساس نظر ویک، مدیران سازمانها بسیاری از ویژگیهای عینی محیط خود را ایجاد کرده و مجدداً ترکیب و انتخاب نموده و سپس ملغی می‌سازند. به عبارت دیگر سازمان، محیط را تعدیل می‌کند [۲۸].

1- Dill

2- Weick



به هر حال وجود ارتباط متقابل بین محیط و سازمان غیر قابل انکار است. بر این اساس سازمانها با توجه به نوع محیط، استراتژی مناسبی را برای پاسخگویی انتخاب می‌کنند. نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد هنگامی که سازمان در محیط پویا فعالیت می‌کند برای حفظ بقا و اثربخشی خویش از استراتژی تهاجمی استفاده می‌کند. در این نوع استراتژی سازمان می‌تواند در فرایند ایجاد (وضع) محیطی، همانگونه که یک مطرح می‌کند، نقش فعال داشته باشد. اما هنگامی که محیط سازمانی پایدار و ثابت است، استراتژی انفعالی را به کار گیرد. در این شرایط محیط به ایجاد (وضع) نمی‌پردازد و اصولاً تهاجمی از خود نشان نمی‌دهد. بنابراین نکته مهمی که یک به آن توجه نکرده است رابطه بین نوع محیط و استراتژی است. به عبارت دیگر تلاش برای مشارکت در فرایند ایجاد (وضع) به استراتژی سازمان بستگی دارد و استراتژی سازمان نیز به نوع محیط بستگی دارد. اما در رابطه بین محیط و سازمان باید به مفهوم دیگری نیز توجه کرد. فرهنگ سازمانی به عنوان مفهوم نسبتاً جدید، به مرور زمان و بر اثر نتایج اقدامات، تصمیم‌گیریها و رفتارهای سازمان برای انطباق با محیط بیرونی (سازگاری محیطی) و یکپارچگی درونی شکل می‌گیرد [۱۲].

در واقع تعبیر و تفسیر محیط برای انتخاب استراتژی و پاسخگویی به آن، در قالب هنجارها، ارزشها و مفروضاتی صورت می‌گیرد که مبتنی بر فرهنگ سازمانی است. لذا فرهنگ سازمانی عامل حیاتی در طراحی، تدوین و اجرای استراتژی تلقی می‌شود. فرهنگ سازمانی در برخورد فعال یا انفعالی سازمان با محیط نقش بسزایی دارد. هنگامی که سازمان دارای فرهنگ قوی است، استراتژی تدافعی یا تهاجمی به کار می‌گیرد. این امر به نوع محیط بستگی دارد. اگر سازمانی فرهنگ قوی داشته باشد، یعنی دارای ارزشهای مشترک، خلاقیت، نوآوری و یادگیری باشد، در محیط پویا، استراتژی تهاجمی انتخاب می‌کند. در غیر این صورت یعنی در شرایطی که محیط پایدار است از استراتژی تدافعی استفاده می‌نماید.

همچنین هنگامی که سازمانی دارای فرهنگ ضعیف است و ارزشهای مشترکی که وحدت و یکپارچگی، نوآوری و خلاقیت را در آن به وجود آورد نداشته باشد، معمولاً به طور انفعالی به محیط پاسخ می‌دهد، اما اگر سازمان دریابد که به دلیل پویایی محیط حیاتش به خطر افتاده است، حداکثر استراتژی تحلیلی را انتخاب و اجرا می‌کند.

بنابراین مدیران برای طراحی، تدوین و اجرای استراتژی مناسب باید به نوع محیط توجه کنند تا بتوانند در فرایند ایجاد (وضع) و شکل‌دهی محیط نقش اساسی بازی کنند. اما بدون



توجه به نوع فرهنگ سازمانی، تدوین و اجرای استراتژی نمی‌تواند اثربخش باشد. به هر حال لازمه کسب موفقیت در تدوین و اجرای استراتژی، توجه همزمان به رابطه تعاملی استراتژی، محیط و فرهنگ سازمانی است. سازمانهای پیشرو و موفق اینگونه عمل می‌کنند.

## ۷- منابع

- [1] Smith, Arnold Bizzell; *Business Strategy*; Boston: Houghton Mifflin Company, 1988, p. 3.
- [2] Strickland, A.J. III and Thompson, A.A., Jr.; *Strategic Management: Concepts and Cases*; 7th ed., Irwin: Burr Ridge, 1995, pp. 40-50.
- [3] Hicks, Herbert G. and Gullett C. Ray; *Organizations: Theory and Behavior*; New York: McGraw-Hill, 1987, p. 32.
- [4] Daft, Richard L.; *Organization Theory & Design*; 8th ed., New York: West Publishing Company, 2001, p. 78.
- [5] Robbins, Stephen P.; *Organization Theory*; 5th ed., N.J: Prentice-Hall International, Inc., 1992, p. 91.
- [6] Cary and Mallary; *Managing Culture*; New York: McGraw-Hill, 1998, p. 6.
- [7] Hersey, Pual, Kenneth Blanchard, and Dewy Jonson; *Management of Organizations: Behavior*; 7th ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1996, p. 529.
- [8] Hellriegel, Don and Slocum, Jhon; *Management*; 7th ed., Cincinnati, Ohio: South-Western College Puiblishing, 1996, pp. 537-538.
- [9] Denison, Daniel R. and Aneil K. Mishra; "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness," *Organization Science*; Vol. 6, No. 2, March-April 1995, pp. 204-223.
- [10] Morris, Richard M.; "Effective Organizational Culture is Key to a Company Long-Term Success", *Industrial Management*, March-April 1992, p. 28.
- [11] Schein, E.H. "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, Wintere, 1994, pp. 3-16.
- [12] Quinn, Robert E.; "The Transformation of Organizational Culture", *Sabe*, 1985, pp. 326-327.
- [13] Gordon, Geotge G.; "Industry Determinats of Organizational Culture"; *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, 1991, pp. 396-415.



- [14] Robbins, Stephen P. and Coulter, Maty; *Management*; 5th ed., N.J: Prentice-Hall International Editon, 1995, pp. 71-75.
- [15] Robbins, Stephen P.; *Organizational Behavior*; 7th ed., N.J: Prentice-Hall, 1996, p. 572.
- [16] Yoginder S. Verma.; *University Management and Administration*; New Dehli: Deep & Deep Publication, 1990, p. 259.
- [17] Mintzberg Henry, Quinn Robert E. & Ghoshal James; *The Strategy Process*; Prentice-Hall, 1998, p. 51.
- [18] Miles, Raymand E. and Charles C. Snow; *Organizational Strategy, Structure, and Process*; New York: McGraw-Hill, 1987.
- [19] Porter Michael; *Competitive Strategy*; New York: Free Press, 1980, pp. 30-35.
- [20] Jauch and Glueck; *Business Policy and Strategic Management*; New York: McGraw-Hill, 1989, pp. 25-35.
- [۲۱] دیوید، فرد آر: *مدیریت استراتژیک*: ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹، ص ۱۰۱-۱۳۵.
- [22] Parnell John, A. Lester Donald L. and Menefee Michael L., "Strategy as a Response to Organizational Uncertainty: An Alternative on the Strategy-Performance Relationship", *Management Decision*, 38/8, 2000, pp. 520-530.
- [23] Chan Joseph, W.K., Burns N.D. and Yung K.L., "Environment-Strategy Fit: A Study of Hong Kong Manufacturing Logistics", *Logistics Information Management*, Vol. 13, No. 5, 2000, pp. 286-300.
- [۲۴] سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه: *روشهای تحقیق در علوم رفتاری*: تهران: انتشارات آگاه، ۱۳۷۶، ص ۱۹۶.
- [۲۵] آذر، عادل و مؤمنی، منصور: *آمار و کاربرد آن در مدیریت*، چ اول، تهران: انتشارات سمت، تابستان ۱۳۷۷، ص ۱۲۲.
- [26] Daft, Richard L. and Marcic, Dorothy; *Understanding Management*, 3rd ed., Harcourt College Publishers, 2001, pp. 69-70.
- [27] Kreitner, Robert; *Management*; 7th Boston: Houghton Mifflin Company, 1998, p. 287.
- [۲۸] اسکات، ریچارد: *سازمانها: سیستمهای عقلایی، طبیعی و باز*: ترجمه حسن میرزایی اهرنجاتی و فلورا سلطانی تیرانی، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۴، ص ۲۳۷-۲۳۸.

