

# تیین مدل تعاملی رویکرد استراتژیک، فرهنگ سازمانی و محیط مورد مطالعه: سازمانهای صنعتی کوچک و متوسط شهرک صنعتی طوس استان خراسان رضوی

نویسندگان: دکتر فریبرز رحیم نیا<sup>۱\*</sup>، دکتر حبیب الله دعائی<sup>۲</sup> و مسعود  
علیزاده<sup>۳</sup>

۱. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد

۲. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه فردوسی مشهد

\*Email: frahimnia@gmail.com

## چکیده

دنیای امروز ما جهانی دانش مدار، پیچیده، نامطمئن و به شدت رقابتی می باشد. این موارد ایجاب می کنند که فرهنگ سازمانی و محیط به خوبی شناخته شوند تا سازمانها بتوانند با انتخاب استراتژی مناسب در دنیای رقابت باقی بمانند. در این تحقیق رابطه تعاملی بین استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی کوچک و متوسط مورد بررسی قرار می گیرد. بدین منظور یک مدل مفهومی ارائه شده و چهار فرضیه تنظیم گردیده است. برای آزمون فرضیات سه پرسشنامه تحت عنوان پرسشنامه استراتژی های چهارگانه مایلز و اسنو، پرسشنامه فرهنگ سازمانی سازنده و تابع - تدافعی و پرسشنامه محیط پویا و پایدار، مدنظر قرار گرفته است. سپس کلیه سازمانهای صنعتی کوچک و متوسط مستقر در شهرک صنعتی طوس به عنوان جامعه آماری این تحقیق لحاظ شده اند و واحد آماری، مدیران ارشد این سازمانها می باشند. تحلیل داده ها با استفاده از آزمون دو جمله ای و آزمون استقلال کای دو صورت گرفته است. نتایج تحقیق نشان دادند که در محیط پویا، سازمانهایی که دارای فرهنگ سازنده هستند، از رویکرد استراتژیک آینده نگر تبعیت می کنند و سازمانهایی که دارای فرهنگ تابع - تدافعی هستند از رویکرد استراتژیک تحلیل گر پیروی می کنند. همچنین در محیط پایدار، سازمانهایی که دارای فرهنگ سازنده هستند از رویکرد استراتژیک تدافعی تبعیت می کنند و سازمانهایی که دارای فرهنگ تابع - تدافعی هستند از رویکرد استراتژیک انفعالی پیروی می کنند.

**کلید واژه ها:** استراتژی، فرهنگ سازمانی، محیط، مدل تعاملی، صنایع کوچک و متوسط

راهبردهای  
بازرگانی

دانشور، رفتار

Commercial  
strategies

• دریافت مقاله: ۸۵/۹/۲۲

• پذیرش مقاله: ۹۰/۸/۱۰

*Journal of  
Commercial  
strategies  
Shahed University  
Nineteenth Year  
No.01, Spring &  
Summer 2012*

دو فصلنامه  
دانشگاه شاهد

سال نوزدهم - دوره جدید  
شماره ۱

بهار و تابستان ۱۳۹۱

## مقدمه

محیط امروز سازمانها، مدیران را با فرصت ها و تهدیدهای جدیدی رو به رو ساخته است. در دنیای امروز مدیران باید انتظارات جهانی را به همراه توقعات داخلی پاسخگو باشند. کثرت و سرعت تغییرات به حدی است که هر نوع مقاومتی را در هم می کوبد. سازمانهای موفق سازمانهایی هستند که بخوبی نیازهای محیطی را تامین کنند. در چنین شرایطی، نوع رویکرد استراتژیک مناسب به این امر کمک شایان توجهی می کند. از طرف دیگر فرهنگ سازمانی به عنوان پدیده ای نیرومند و واقعی به کلیه جنبه های سازمان نفوذ کرده و نقش اساسی در تحقق اهداف و استراتژی های شرکت ها دارد. وجود هویت مشترک، باورها، ارزش ها و هنجارهای رفتاری مشترک بین اعضای سازمان موجب انسجام و یکپارچگی در کوشش ها، تعهد درونی به سازمان و درک روشن از فلسفه وجودی و جهت گیری اقدامات آن و در نتیجه موفقیت سازمان می شود (۱).

سازمانها خواه تجاری، آموزشی و صنعتی برای پاسخگویی به نیازهای محیطی شکل می گیرند، ایده کانونی زیربنای رویکرد استراتژیک این است که سازمانها باید توانمندی های خود یعنی منابع و مهارت‌هایشان را با محیط خارجی در حال تغییر است، تطبیق دهند، به عبارت دیگر کارکرد استراتژی توازن بین محیط خارجی و محیط داخلی جهت رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می باشد (۲). امروزه در اکثر کشورهای جهان صنایع کوچک و متوسط از جنبه های مختلف اجتماعی، تولیدی، صنعتی و ارائه خدمات در حال نقش آفرینی هستند. در بسیاری از کشورها این صنایع، تامین کنندگان اصلی اشتغال جدید، مهد تحول و نوآوری و پیشرو در ابداع و فناوری های جدید هستند. بررسی های انجام شده نشان می دهند که افزایش مشاغل در کشورهای صنعتی در دهه های ۷۰ و ۸۰ میلادی عمدتاً از طریق این موسسات پدید آمده است. سهم این سازمانها در ایجاد اشتغال در کشورهای در حال توسعه نیز بین ۶۰-۷۰ درصد معرفی شده است و همچنین این صنایع با صادرات قابل توجه نقش موثری در توسعه اقتصادی کشورهای خود ایفا می کنند. اگر چه برخی از کشورهای توسعه یافته همچون آمریکا به سبب

حاکمیت دیدگاه های خاص بر سیاستهای توسعه صنعتی کشورشان تا دهه ۱۹۸۰ به صنایع کوچک بی توجه بودند ولی از چند دهه پیش بسیاری از کشورهای دیگر که در ساختار صنعتی آنها صنایع کوچک نقش قابل ملاحظه ای ایفا می کنند به سیاست گذاری در حمایت و توسعه این صنایع پرداخته اند. در کشور ما علی رغم حضور قابل توجه صنایع کوچک در ساختار صنعتی آن به دلیل نگرش یکسان در سیاست گذاری ها، با معضلات متعددی روبه رو هستند به نحوی که از ایفاء نقش مورد انتظار از آنها ناتوان مانده اند (۳ و ۴). در ایران صنایع کوچک بیش از ۹۸ درصد واحدهای کوچک صنعتی و بیش از ۵۰ درصد کارکنان شاغل در بخش صنعت را در خود جای داده است (۵). واز این نظر حائز اهمیت زیاد جهت تعیین وضعیت رویکرد استراتژیک در این سازمانها می باشد. لازم به ذکر است که شهرک صنعتی طوس بزرگترین شهرک صنعتی موجود در استان خراسان رضوی می باشد و حجم بالایی از اشتغال را در خود جای داده است به علاوه تنوع واحدهای صنعتی در گروه های صنعتی مختلف این مجموعه، خود نشان دهنده زمینه مناسبی جهت بررسی رابطه بین رویکرد استراتژیک، فرهنگ سازمانی و محیط واحدهای مشغول به فعالیت در این شهرک می باشد.

## راهبرد

چندلر به عنوان یکی از پیشگامان نظریه پردازی در حوزه مفاهیم استراتژی، استراتژی را اینگونه تعریف می کند: استراتژی عبارت است از تعیین اهداف و مقاصد بنیادین شرکت و انجام سلسله اقداماتی به منظور تخصیص منابع ضروری برای اجرای این اهداف [۶]. بروس هندرسون صاحب نظر و مؤسس گروه مشاورین بوستون استراتژی را ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا و مشاوران مک کینزی آن را درک ابعاد مختلف ساختار صنعت و مبانی رقابت در آن تعریف می کنند (۷ و ۸).

به منظور تسهیل و تبیین مراحل تدوین و تنظیم استراتژی، صاحب نظران و مشاوران مدیریت استراتژیک، این مراحل را در قالب مدل‌های مشخصی بیان می کنند. به این ترتیب با پیاده کردن مراحل مدل بطور سیستماتیک

می‌توان در نهایت مناسبترین استراتژی را از بین گزینه‌های مختلف انتخاب نمود. در این بخش بطور خلاصه مهمترین مدل‌های تدوین و انتخاب استراتژی مطرح می‌شود.

مایکل پورتر<sup>۱</sup> با انتشار کتاب خود به نام استراتژی رقابتی<sup>۲</sup>، سه نوع استراتژی را مطرح کرد. این سه استراتژی شامل، استراتژی رهبری هزینه‌ها، متمایز ساختن محصولات و خدمات و تمرکز بر محصولی یا خدمتی خاص می‌باشد. در استراتژی رهبری هزینه‌ها<sup>۳</sup> شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می‌کند که بهای تمام شده هر واحد از طریق کاستن هزینه عملیات، کاهش می‌یابد. در استراتژی متمایز ساختن<sup>۴</sup> محصول یا خدمت، محصولات یا خدماتی عرضه می‌شود که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر به فرد تلقی گردد. در نهایت مقصود از استراتژی تمرکز این است که نیاز گروه‌های کوچکی از مشتریان را با محصولات یا خدمات خاص تامین نماید (۲۸ و ۲۹) گروه مشاوره مک کینزی با در نظر گرفتن هفت عامل که نام همه آنها با حرف اس آغاز شده است چارچوبی را برای ارزیابی سازمانها و تدوین استراتژی مناسب ارائه کرده است که این عوامل عبارتند از: ساختار، استراتژی، سیستمها، کارکنان، مهارتها، سبک و ارزشهای مشترک. بنابر نظر طرفداران این مدل، اگر بر همه این عوامل هفتگانه، به طور متعادل تاکید شود، سازمان به موفقیت نائل خواهد شد. فرهنگ سازمان بر مبنای سیستم ارزشها، باورها و آداب مشترک افراد درون سازمان تعریف می‌شود. مدل هفت اس در شناسایی هنجارهای رفتاری کارکنان به مدیران کمک می‌کند (۳۰). ماتریس رشد-سهم که معمولاً با نام ماتریس بی سی جی شناخته می‌شود، نخستین ماتریس مدون پورتفولیو است. این ماتریس نمایشی دو بعدی از وضعیت واحد کسب و کار است، که با نرخ رشد بازار و سهم نسبی بازار تعیین می‌شود. در مدل بی سی جی محور خارجی / عمودی، نرخ رشد بازار است و جذابیت صنعت را نشان می‌دهد. محور داخلی / افقی، قدرت نسبی رقابت واحد کسب و کار را نشان می‌دهد.

دهد و با سهم بازار، به عنوان نسبت حجم فروش واحد کسب و کار به حجم فروش بزرگترین رقیب بازار مورد نظر، اندازه‌گیری می‌شود که مقیاسی لگاریتمی است (۳۱). یکی دیگر از این مدلها، مدل فیلیپس می‌باشد. چارچوب کلی این مدل بدین صورت است که در ابتدا رسالت و اهداف بلندمدت شرکت مشخص می‌شود سپس استراتژی‌های لازم برای تحقق این اهداف پیشنهاد شده و در نهایت با سنجش این استراتژی‌های پیشنهادی توسط عوامل محیط داخلی و خارجی در صورت مطلوب بودن استراتژی‌ها، انتخاب و برای اجرا در قالب پروژه به مدیریت ارجاع می‌شود و در غیر اینصورت کنار گذاشته می‌شود (۳۲).

برای اجتناب از محدودیت‌های برخی از مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک که غالباً بر عوامل مالی و اقتصادی تمرکز داشتند، روش مبتنی بر تامین رضایت گروه‌های ذینفع بر میزان اثربخشی استراتژی‌های سازمان، توسط فریم ارائه گردید. در این مدل رضایت و خواسته‌های هر یک از گروه‌هایی که به نوعی نسبت به عملکرد صنعت یا سازمان دارای حقوق و منافع هستند، مورد توجه قرار می‌گیرد. بدین ترتیب روش مبتنی بر تامین رضایت گروه‌های ذینفع و صاحبان حقوق در سازمان ابداع شده است. به نحوی که میزان رضایت این گروه‌ها به عنوان شاخص اثربخشی عملکرد سازمان به حساب آید (۳۳). نکته مهم این است که سازمانها برای پاسخگویی به محیط، استراتژی‌های متفاوتی تدوین و اجرا می‌کنند. در خصوص انواع استراتژی نیز دسته‌بندی‌های مختلفی وجود دارد. اما بطور کلی می‌توان استراتژی‌ها را در دو سطح دسته‌بندی کرد: در سطح اول استراتژی‌های کلان قرار دارند که برای آنها سه نوع دسته‌بندی می‌توان ذکر کرد. مایلز و اسنو در گونه‌شناسی خود استراتژی‌های کلان را به چهار نوع تحت عنوان استراتژی آینده‌نگر یا تهاجمی، استراتژی دفاعی یا تدافعی، استراتژی تحلیل‌گر و استراتژی انفعالی یا واکنشی تقسیم می‌کنند. مایکل پورتر در دسته‌بندی خود استراتژی‌های ژنریک یا عام را به سه نوع تحت عنوان استراتژی رهبری در هزینه، استراتژی تمایز و استراتژی تمرکز تقسیم کرده است. گلوک و جاچ نیز استراتژی‌های اصلی یا کلان را در چهار نوع تحت عنوان استراتژی‌های ثبات، توسعه،

<sup>1</sup> Michel Porter

<sup>2</sup> Competitive Strategy

<sup>3</sup> Cost Leadership

<sup>4</sup> Differentiation

۱- ارتباط قوی بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی شخصی و اثربخشی رهبری و با رضایت شغلی مشاهده شده است (۳۴). ۲- فرهنگ سازمانی موجبات ایجاد سازگاری در خارج از سازمان و ادغام در داخل سازمان را فراهم می کند (۹). ۳- فرهنگ سازمانی بر روی تمام تعاملات سازمانی اثرگذار می باشد (۳۵). ۴- فرهنگ سازمانی موجبات تعهد گروهی را فراهم می آورد (۱۱). ۵- فرهنگ سازمانی به عنوان یک کنترل کننده اجتماعی جهت تقویت رفتارهای مشخص و ارزشهای غالب عمل می کند (۳۶).

عناصر فرهنگی و روابط آنها الگویی را خلق می کند که یک سازمان را از سازمان های دیگر متمایز می سازد. درست همانطور که شخصیت افراد منحصر به فرد است، سازمان ها نیز دارای شخصیت منحصر به فرد هستند. به هر حال همانگونه که شخصیت متفاوت افراد قابل طبقه بندی است، فرهنگ های سازمانی نیز می توانند چنین طبقه بندی داشته باشند (۳۷). در ادامه به برخی از انواع فرهنگ سازمانی اشاره می شود.

تقسیم بندی هاروی و براون: اولین تقسیم بندی از فرهنگ سازمانی توسط دو نفر از اندیشمندان مدیریتی بنام هاروی و براون ارائه شده است. می توان میزان قدرت و اقتدار فرهنگ سازمانی را بر اساس دو معیار بسیار مهم یکی تعداد اعضای متعهد به ارزشها و هنجارها و دیگری میزان تعهد ایشان تعیین کرد. ماتریس حاصل از کنار هم گذاشتن این دو عامل بیانگر سه نوع فرهنگ سازمانی است. الف) فرهنگ قوی: فرهنگ سازمانی است که در آن تعداد اعضای متعهد به ارزشهای غالب، زیاد و میزان تعهد آنها قوی است. ب) فرهنگ میانه: این گونه فرهنگ ها حداقل دو فرهنگ قوی و ضعیف هستند. برخی دارای اعضای متعهد زیاد هستند که میزان تعهد آنها کم است و برخی هم دارای تعداد کمی افراد متعهد اما با میزان تعهد بسیار هستند. ج) فرهنگ ضعیف: افراد در این سازمان ها تعهد اندک و ضعیفی به ارزشهای سازمان دارند و افراد دارای این تعهد نادر و محدود می باشند (۳۸).

مدل پیشنهادی دیگری در رابطه با فرهنگ سازمانی چارچوب ارزشهای رقابتی می باشد. اختلاف بین انواع فرهنگ های سازمانی در این مدل آورده شده است که چارچوب آن بر اساس ساختارهای درون سازمانی می

کاهش و ترکیبی دسته بندی کرده اند. در سطح دوم، استراتژی های فرعی قرار دارند که در جهت استراتژی های کلان می توان از آنها استفاده کرد. در میان دسته بندی هایی که صاحب نظران مختلف مطرح کرده اند، به نظر می رسد دسته بندی فرد دیوید کاملتر از بقیه باشد. او در دسته بندی خود به ذکر ۱۶ نوع استراتژی فرعی پرداخته و آنها را به پنج گروه، استراتژی های ادغام، استراتژی های تمرکز، استراتژی های تنوع، استراتژی های دفاعی و استراتژی های ترکیبی تقسیم کرده است. در دسته بندی های صاحب نظران مانند مایکل پورتر در رابطه با استراتژی ها، به نوع محیط به طور مستقیم توجه نشده است. در صورتی که در استراتژی های چهارگانه مایلز و اسنو تناسب مشخصی بین نوع استراتژی و محیط می توان ملاحظه کرد. علاوه بر این گونه شناسی آنها استراتژی های فرعی را نیز در بر می گیرد. از این رو استراتژی های مایلز و اسنو بخشی از مدل مفهومی تحقیق را شکل می دهد.

## فرهنگ سازمانی

ادگار شاین فرهنگ سازمانی را شامل مصنوعات، ارزشها و مفروضات بنیادین می داند. مصنوعات را می توان در رفتارهایی چون آداب احوالپرسی، طرز لباس پوشیدن، معماری، تزئینات داخلی و قراردادهای مشاهده کرد. ارزشها در واقع بیان حقایق و واقعیت های موجودند و همچنین بیان ترجیحات افراد درباره روش درست بودن و زندگی کردن یا در واقع در باره ایده آل ها می باشد. مفروضات اساسی شامل انسجام درونی و تطابق بیرونی می باشد. انسجام درونی به ماهیت انسان و ماهیت روابط انسان بر می گردد و تطابق بیرونی به رابطه با طبیعت، ماهیت فعالیت انسان اشاره دارد (۹).

فرهنگ سازمانی در واقع بخش مکمل عملکرد سازمان می باشد. غنای این فرهنگ سبب ایجاد همدلی در میان تک تک اعضای یک سازمان شده و به آنها کمک می کند تا همگی خود را در یک صف ببینند. نقشی که فرهنگ سازمانی در یک سازمان ایفا می کند به عملکرد فرهنگ سازمانی و نیز تاثیرات آن بر بخشهای گوناگون سازمان تقسیم می شود. فرهنگ سازمانی کارکردهای زیادی دارد که به برخی از آنها اشاره می شود.

باشد و در این تقسیم بندی انواع فرهنگ سازمانی عبارتند از: الف) فرهنگ سلسله مراتبی: این فرهنگ بر نظریه بروکراسی ماکس وبر استوار است که در آن بر سستیها، پایداری و همکاری تاکید می شود. ب) فرهنگ بازار: در این فرهنگ نیز بر نظارت و پایداری تاکید می شود. با این حال به مسائل برون سازمانی بیش از مسائل درون سازمانی اهمیت داده شده است. ج) فرهنگ قبیله ای: این فرهنگ انعطاف پذیری را ارزش می داند و به پایداری و نظارت کمتر گرایش دارد. د) فرهنگ ادوکراسی: این فرهنگ به مسائل برون سازمانی و انعطاف پذیری بیشتر از پایداری و نظارت گرایش دارد (۳۹).

دنسون و میسرا در زمینه رابطه بین استراتژی، محیط و فرهنگ سازمانی تحقیقی انجام داده اند که می توان آن را در چهار گروه قرار داد: الف) فرهنگ انعطاف پذیر: از ویژگی های این فرهنگ این است که از مجرای انعطاف پذیری و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه می کند و کوشش دارد تا نیازهای مشتریان تامین گردد. ب) فرهنگ ماموریتی: سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است می کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تامین کند ولی الزامی در خود نمی بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. ج) فرهنگ مشارکتی: در فرهنگ مشارکتی به مشارکت اعضای سازمان در امور توجه می شود. د) فرهنگ بوروکراتیک: سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است علاوه بر اینکه بر امور درون سازمان تاکید می نماید، می کوشد تا خود را در محیطی ثابت فرض کند و از نظر رفتار، نوعی تداوم رویه در پیش گیرد.

دنسون تحقیقاتی را در زمینه فرهنگ سازمان و تغییر در سازمان انجام داده است. وی در مدل خود ابعاد فرهنگ را برای سازمانها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت در نظر می گیرد. هریک از این ابعاد با سه شاخص اندازه گیری می شوند. الف) درگیر شدن در کار: این ویژگیها با سه شاخص توانمند سازی، تیم سازی و توسعه قابلیت ها اندازه گیری می شود. سازمانهای اثربخش افرادشان را توانمند می سازند، سازمان را بر محور تیمهای کاری تشکیل می دهند و قابلیت های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می دهند. ب) سازگاری: این

ویژگی با سه شاخص ارزشهای بنیادی، توافق و هماهنگی و انسجام اندازه گیری می شود. تحقیقات نشان داده است که سازمانهایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزشهای بنیادین نشأت گرفته است. ج) انطباق پذیر: این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری گرایی و یادگیری سازمانی اندازه گیری می شوند. سازمانهایی که به خوبی منسجم هستند به سختی تغییر می یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. د) رسالت: این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم انداز اندازه گیری می شوند. شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است (۱۶).

اگر فرهنگی وجود داشته باشد و برای بررسی و تحلیل مدنظر قرار گیرد، باید ابعاد مشخصی داشته باشد که بتوانند تعریف شده و مورد سنجش واقع شوند (۱۰). در مورد فرهنگ سازمانی مدلها و نگرشهای مختلفی وجود دارد. در یکی از این نگرشها سه نوع فرهنگ سازمانی سازنده، تابع-تدافعی و تهاجمی-تدافعی ذکر شده است. فرهنگ سازنده، فرهنگی است که کارکنان به برقراری ارتباط با دیگران، کار کردن با آنها، انجام وظایف و تکمیل طرح هایی تشویق می شوند که منجر به ارضای نیازهای کارکنان و در نتیجه رشد و بالندگی آنها می گردد. در مقابل فرهنگ تابع - تدافعی از طریق یک باور و اعتقاد برتر مشخص می گردد، بدین صورت که کارکنان به شیوه ای که امنیت شغلی آنها تهدید نشود، ملزم به کار و تعامل با دیگران هستند و نهایتاً سازمانهایی که از فرهنگ تهاجمی-تدافعی برخوردارند کارکنان را به اموری تشویق می کنند که به موجب آنها امنیت شغلی و موقعیتشان حفظ شود (۱۱).

### محیط

در تئوری های نوگرا درباره سازمان، محیط سازمان به عنوان موجودیتی که خارج از مرزهای سازمان قرار دارد، مفهوم سازی می شود. محیط سازمانی با تحمیل محدودیت ها و الزام سازمان به انطباق با محیط به عنوان بهای ادامه حیات، بر آن تاثیر می گذارد (۱۲). دسته بندی های گوناگونی در مورد محیط انجام شده است که یکی از

فرهنگ سازمانی توجه شده است. در حالی که تحقیقات نشان می دهد که عامل حیاتی در تدوین و اجرای استراتژی، فرهنگ سازمانی است و یکی از موارد اجرای موفقیت آمیز استراتژی، سازگاری آن با فرهنگ سازمانی می باشد (۱۷). بنابراین در این مقاله تلاش شده است که رابطه بین استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط از منظر جدید و تلفیقی مورد بررسی قرار گیرد. در این دیدگاه هر سه مقوله استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط با همدیگر رابطه تعاملی دارند.

### مدل مفهومی تحقیق

تدوین استراتژی به عنوان یک رویکرد جدید مدیریتی در دهه های اخیر برای کلیه سازمانها به ویژه سازمانهای صنعتی از اهمیت برخوردار شده است. در ایران نیز توجه به نوع رویکرد استراتژیک و تدوین استراتژی در سطح جامعه اهمیت قابل ملاحظه ای یافته است. اقدام برای تهیه چشم انداز ۲۰ ساله و نیز تعیین سیاست های کلی نظام از آن جمله است. علاوه بر تلاشهایی برای ایجاد تفکر استراتژیک در میان مدیران، در سطح اجرایی نیز مدل های متعدد تدوین استراتژی مورد استفاده قرار گرفته است. با وصف اینکه در غالب این مدل ها توجه به فرهنگ سازمانی به عنوان یک عنصر داخلی سازمان و محیط به عنوان متغیر خارجی از نظر دور نگه داشته نشده است، لکن توجه به فرهنگ سازمانی و محیط به عنوان عامل اصلی در نوع رویکرد استراتژیک و در انتخاب مدل تدوین استراتژی مناسب، کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

بنابراین مدل مفهومی این تحقیق بر اساس سه بخش نوع فرهنگ سازمانی (سازنده و تابع-تدافعی) و نوع محیط (پویا و پایدار) و نوع رویکرد استراتژیک (آینده نگر، تدافعی، تحلیل گر و انفعالی) به صورت نمودار (۱) طرح ریزی شده است.

جدول ۳. مدل مفهومی تحقیق

محیط پویا			فرهنگ سازمانی
استراتژی تدافعی	استراتژی آینده نگر	سازنده	
استراتژی انفعالی	استراتژی تحلیل گر	تابع - تدافعی	

آن دسته بندی ها، دو نوع محیط پویا و پایدار می باشد که تقریباً اکثر صاحب نظران بر روی آن اتفاق نظر دارند. محیط پایدار، محیطی است که در آن، تغییر در نوع محصولات و خدمات کم است. نوآوری های تکنولوژیکی کمی صورت می گیرد. در آن مجموعه ثابتی از رقبا، مشتریان و سایر ذینفعان وجود دارد. تغییر در قوانین دولتی بسیار کم بوده و خط مشی های دولتی نسبتاً ثابتی هستند (۱۰). محیط پویا، محیطی است که در آن محصولات و خدمات بطور مستمر در حال تغییر هستند، نوآوری های تکنولوژیکی عمده که تولید را به گردش در می آورد و لوازم و تجهیزات قبلی را منسوخ می سازد زیاد است. مجموعه رقبا، مشتریان و سایر ذینفعان و اقداماتشان بطور مستمر تغییر می کند. قوانین و مقررات موثر بر کسب و کار سازمانها به شدت در حال تغییر است (۱۰).

محققان متعددی در مورد رابطه استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط تحقیقاتی انجام داده اند. از جمله گروه مشاوره مک کینزی با در نظر گرفتن هفت عامل، ساختار، استراتژی، سیستمها، کارکنان، مهارتها، سبک و ارزشهای مشترک، چارچوبی را برای ارزیابی سازمانها و تدوین استراتژی مناسب ارائه کرده است. فرهنگ سازمان بر مبنای سیستم ارزشها، باورها و آداب مشترک افراد درون سازمان تعریف می شود (۱۳).

دنیسون و میشرا بر اساس ثبات و پویایی محیط و معطوف کردن توجه به داخل و خارج سازمان به چهار نوع فرهنگ سازمانی اشاره کرده اند که عبارتند از: فرهنگ مشارکتی، فرهنگ انعطاف پذیر، فرهنگ بوروکراتیک و فرهنگ ماموریتی (۱۴). همچنین در تحقیقی دیگر دانیل دنیسون بر اساس توجه به درون سازمان یا توجه به محیط سازمان و همچنین میزان انعطاف پذیری سازمان، چهار بعد درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت، برای فرهنگ سازمانی در نظر می گیرد (۱۵) و (۱۶).

اما نکته مهم این است که در دسته بندی های قبلی در مورد فرهنگ سازمانی، کمتر بطور مستقیم به استراتژی سازمان توجه شده است. برای مثال در تقسیم بندی فرهنگ سازمانی از دیدگاه دنیسون و میشرا، فقط به مرکز توجه سازمان، اشاره شده است. از طرف دیگر در مطالعات ارتباط بین استراتژی سازمان و محیط نیز کمتر به

از جهت نظری شایان ذکر است که اگر چه صاحب‌نظران متعددی در مورد رابطه استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط، تحقیقاتی را انجام داده اند، اما نکته مهم و اساسی این است که در دسته بندی‌های قبلی بطور مستقیم کمتر به رابطه تعاملی این سه عامل پرداخته شده است. برای مثال در دسته بندی‌هایی که در مورد فرهنگ سازمانی که بر اساس ثبات و پویایی محیطی ارائه شده اند، به استراتژی سازمان توجه نشده است. همچنین در برخی دیگر از دسته بندی‌های فرهنگ سازمانی که توسط صاحب‌نظران انجام شده به استراتژی سازمان توجه شده است اما به محیط سازمان بطور خاص توجه نشده است. از طرف دیگر در مطالعاتی که در مورد استراتژی سازمان و محیط صورت گرفته و به فرهنگ سازمانی که به عنوان یکی از عوامل حیاتی در تدوین و نیز در اجرای استراتژی مطرح است کمتر توجه شده است.

از جهت عملی نیز نتایج این تحقیق بطور خاص می‌تواند مورد استفاده سازمان‌های صنعتی کشور قرار گیرد. در واقع سازمانها و موسسات می‌توانند بر حسب نیاز و شرایط محیطی، برای حفظ بقا و موفقیت در عرصه‌های کسب و کار از یافته‌های این پژوهش استفاده کنند. از این رو در این پژوهش تلاش بر آن است تا رابطه بین استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط از دیدگاه جدید و تلفیقی بررسی شود. با توجه به مبانی نظری و مدل مفهومی ارائه شده، فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

- ۱- سازمانهایی که محیط‌شان پایدار است و فرهنگ سازمانی سازنده دارند، استراتژی تدافعی بکار می‌برند.
- ۲- سازمانهایی که محیط‌شان پایدار است و فرهنگ سازمانی تابع-تدافعی دارند، استراتژی انفعالی بکار می‌برند.
- ۳- سازمانهایی که محیط‌شان پویا است و فرهنگ سازمانی سازنده دارند، استراتژی آینده‌نگر بکار می‌برند.
- ۴- سازمانهایی که محیط‌شان پویا است و فرهنگ سازمانی تابع-تدافعی دارند، استراتژی تحلیل‌گر بکار می‌برند.

### روش شناسی تحقیق

از آن جا که تحقیق حاضر درصدد بالندگی دانش کاربردی در یک زمینه خاص است و به سمت کاربرد عملی دانش،

هدایت می‌شود، لذا از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد. و از طرفی چون این تحقیق بر اساس اطلاعات و داده‌های پیمایشی و برقراری ارتباط بین متغیرهای استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط، انجام می‌شود، بر اساس چگونگی بدست آوردن داده‌های موردنظر از نوع تحقیقات پیمایشی می‌باشد. در این پژوهش جهت گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. در مورد فرهنگ سازمانی با توجه به مولفه‌های هر دو نوع فرهنگ سازنده و تابع - تدافعی و جهت شناسایی نوع محیط سازمان (پایدار یا پویا)، پرسشنامه‌ای طراحی شد. پرسشنامه فرهنگ سازمانی شامل ۸ سوال، پرسشنامه محیط شامل ۱۲ سوال هستند که گویه‌های آنها از مطالعات کریتنر و کینیکی (۲۰۰۸) و رایبیز (۱۳۸۵)، استخراج شدند. همچنین پرسشنامه استاندارد استراتژی‌های چهارگانه مایلز و اسنو با توجه به نوع محیط در قالب دو نوع پرسشنامه جداگانه استفاده گردید که اگر محیط شرکت پویا می‌بود، پرسشنامه استراتژی‌های آینده‌نگر و تحلیل‌گر توزیع می‌شد و اگر محیط پایدار می‌بود، پرسشنامه استراتژی‌های تدافعی و انفعالی توزیع می‌شد که هر کدام دارای ۱۲ سؤال هستند. جهت سنجش روایی، پرسشنامه‌ها در اختیار استادان صاحب‌نظر قرار گرفت و روایی محتوایی پرسشنامه‌ها به اثبات رسید. در مورد پایایی با استفاده از نرم افزار SPSS و به کمک روش آلفای کرونباخ میزان پایایی هر یک از پرسشنامه‌های تحقیق بدست آمد که عبارتند از: پرسشنامه سنجش فرهنگ سازمانی ۰/۷۵، پرسشنامه سنجش محیط ۰/۷۸، پرسشنامه استراتژی‌های تدافعی و انفعالی ۰/۸۱ و پرسشنامه استراتژی‌های آینده‌نگر و تحلیل‌گر ۰/۷۸. بنابراین پرسشنامه‌های مورد استفاده در این تحقیق از پایایی بالایی برخوردار می‌باشند.

کلیه سازمانهای صنعتی کوچک و متوسط مستقر در شهرک صنعتی طوس جامعه آماری این تحقیق را شکل می‌دهد و واحد آماری مدیران ارشد این سازمانها می‌باشد. تعداد سازمانهای به بهره برداری رسیده، بر اساس اطلاعات مستند شرکت شهرک‌های صنعتی خراسان رضوی ۵۳۷ واحد تولیدی می‌باشد. با توجه به اینکه مقیاس لیکرت، تقریباً از منظر تمامی محققان مقیاس فاصله‌ای می‌باشد (۱۸) و همچنین جامعه آماری این

آمار توصیفی جهت توصیف داده ها و ترسیم فضای کلی سازمانها استفاده شده است و آزمون دوجمله ای برای سنجش فرضیات تحقیق بکار گرفته شده است. بطوریکه هر گاه قرار باشد بود یا نبود یک ویژگی مورد مطالعه و نسبت خاصی در جامعه، مورد بررسی قرار گیرد، از آزمون دو جمله ای استفاده می شود. آزمون دوجمله ای از نوع آزمون های ناپارامتری می باشد (۲۰ و ۲۱). در نهایت از آزمون استقلال کای دو جهت آزمون مدل تحقیق استفاده شده است. که این آزمون نشان دهنده وجود استقلال بین دو یا چند معیار رده بندی داده ها می باشد.

### نتایج تحقیق

در این قسمت ابتدا نتایج آزمون دو جمله ای و سپس نتایج آزمون کای دو ارائه شده است. هر گاه قرار باشد برخورداری جامعه آماری مورد نظر از یک ویژگی یا متغیر، تعیین گردد، از آزمون دوجمله ای استفاده می شود. از آنجائیکه در این تحقیق، تعیین نوع استراتژی سازمان با توجه به نوع محیط و نوع فرهنگ سازمانی مدنظر بوده است، لذا این روش بکار گرفته شده که نتایج آن در جدول (۱) ارائه شده است.

تحقیق نیز محدود می باشد، لذا از رابطه زیر جهت مشخص کردن حجم نمونه آماری استفاده شده است (۱۹).

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p(1-p)}{\varepsilon^2 (N-1) + Z_{\alpha}^2 \times p(1-p)}$$

در این رابطه n حجم نمونه، N حجم جامعه، Z آماره توزیع که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱/۹۶ می باشد، P احتمال موفقیت برابر با ۰,۵ و دقت مورد نظر با توجه به تحقیقات مشابه ۰/۱۲۶۹۵ در نظر گرفته شده است (۲۷ و ۴۰).

$$n = \frac{537 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.12695)^2 \times 536 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = \frac{515.7348}{9.5987368} = 53.7 \approx 54$$

بنابراین حجم نمونه آماری شامل ۵۴ سازمان کوچک و متوسط صنعتی است. در این تحقیق برای انتخاب تعداد نمونه مورد نیاز از روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده استفاده شد. طبقات عبارت از برق و الکترونیک، سلولزی، شیمیایی، غذایی، فلزی، کانی غیر فلزی می باشند.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده و رسیدن به یافته های تحقیق از فنون آماری گوناگونی و همچنین از نرم افزار spss استفاده گردید. از شاخص های

جدول ۴. آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه ها	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه گیری
فرضیه اول	۰/۸۹	۰/۵۰	۰/۰۳	۰/۰۵	پذیرش فرضیه تحقیق
فرضیه دوم	۰/۸۳	۰/۵	۰/۰۳	۰/۰۵	پذیرش فرضیه تحقیق
فرضیه سوم	۰/۷۸	۰/۵۰	۰/۰۱	۰/۰۵	پذیرش فرضیه تحقیق
فرضیه چهارم	۰/۹	۰/۵۰	۰/۰۲	۰/۰۵	پذیرش فرضیه تحقیق

می باشد، لذا سازمانهایی که محیط شان پایدار است و فرهنگ سازمانی سازنده دارند، استراتژی تدافعی بکار می برند، در نتیجه فرضیه اول تحقیق تایید می گردد. سایر فرضیه های تحقیق نیز با توجه به نتایج حاصل از آزمون دوجمله ای مورد تایید قرار گرفتند. متداولترین

بطور نمونه نتیجه فرضیه اول را براساس آزمون دوجمله ای می توان این چنین بیان نمود: با توجه به اینکه سطح معنی داری (۰/۰۳) کوچکتر از میزان خطا (۰/۰۵) است و نسبت مشاهده شده (۰/۸۹) بزرگتر از نسبت آزمون (۰/۵۰)



شود. بنابراین در این تحقیق به منظور بررسی رابطه دوطرفه بین سه متغیر استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط، از آزمون استقلال کای- دو سه متغیره استفاده شد، که نتایج تحقیق در جدول (۲) ارائه شده اند.

استفاده از توزیع کای- دو بررسی وجود استقلال بین دو معیار رده بندی داده هاست. به عبارت دیگر هر گاه مقرر باشد ارتباط بین دو یا چند متغیر، بصورت توامان مورد بررسی قرار گیرد، از آزمون استقلال کای دو استفاده می

جدول ۵. نتایج آزمون کای- دو

نوع محیط	کای دو محاسبه شده	درجه آزادی	سطح معنی داری	میزان خطا
پویا	۱۳/۲	۱	۰/۰۰	۰/۰۵
پایدار	۱۰/۷	۱	۰/۰۰	۰/۰۵

محیط پویا مشغول به فعالیت هستند، ۱۸ شرکت دارای رویکرد استراتژیک آینده نگر و فرهنگ سازمانی سازنده می باشند. و ۱ شرکت دارای رویکرد استراتژیک آینده نگر و فرهنگ سازمانی تابع - تدافعی می باشد. همچنین از ۱۴ شرکتی که در محیط پویا فعالیت می کنند، ۵ شرکت دارای رویکرد استراتژیک تحلیل گر و فرهنگ سازمانی سازنده و ۹ شرکت دارای رویکرد استراتژیک تحلیل گر و فرهنگ سازمانی تابع - تدافعی می باشند.

همانطور که در جدول (۲) مشخص است، چون سطح معنی داری آزمون، کوچکتر از میزان خطاست، لذا می توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین نوع استراتژی، نوع فرهنگ سازمانی و نوع محیط رابطه معنی داری وجود دارد. در جدول (۳) نیز تعداد شرکت هایی که دارای محیط (پویا یا پایدار) و رویکرد استراتژیک (آینده نگر یا تحلیل گر یا تدافعی یا انفعالی)، فرهنگ سازمانی (سازنده یا تابع - تدافعی) بوده اند در قالب جدول توافقی مشخص شده است. بطوریکه از بین ۱۹ شرکت که در

جدول ۶: جدول توافقی

جمع	فرهنگ سازمانی		استراتژی	محیط
	تابع - تدافعی	سازنده		
۱۹	۱	۱۸	آینده نگر	پویا
۱۴	۹	۵	تحلیل گر	
۳۳	۱۰	۲۳	جمع	پایدار
۱۰	۲	۸	تدافعی	
۱۱	۱۰	۱	انفعالی	
۲۱	۱۲	۹	جمع	

حیات در عرصه کسب و کار با دشواری های فزاینده ای مواجه شده است. بررسی شکست شرکتها و کناره گیری اجباری آنها از صحنه رقابت، لزوم توجه به محیط را روشن می سازد. نکته مهم دیگر آن است که اجرای استراتژی نیاز به زمینه مناسب در سازمان دارد. مدل‌های متعدد و متنوعی از سوی اندیشمندان و پژوهشگران ارائه شده است و به تدریج ضمن تکمیل این مدلها متغیرهای

### بحث و نتیجه گیری

نگرش استراتژیک در چند دهه اخیر از جایگاه ویژه ای در عرصه مدیریت برخوردار شده است. رویکرد استراتژیک موجب شده است مقوله محیط بسیار پرنگتر در عرصه مدیریت حضور پیدا کند. با پیچیدگی روزافزون محیط فعالیت سازمانها و افزایش چالشهای محیطی ادامه

بر می آیند ارزش قائل می شوند. از کارکنان این گونه سازمانها انتظار می رود که اهداف چالشی اما واقع گرایانه برای رقابت بر گزینند، برنامه هایی برای رسیدن به این اهداف تدوین کنند و مشتاقانه آنها را دنبال نمایند. این گونه سازمانها برای خلاقیت، کیفیت، انجام وظیفه و رشد فردی ارزش قائل هستند.

فرضیه دوم تحقیق بیان می دارد، سازمانهایی که محیط شان پایدار است و فرهنگ سازمانی تابع - تدافعی دارند، استراتژی انفعالی بکار می برند. این فرضیه با استفاده از آزمون دو جمله ای تایید شد. مطالعات مایلز و اسنو نشان می دهد که سازمانهایی از استراتژی انفعالی استفاده می کنند که در یک محیط پایدار فعالیت می نمایند. این سازمانها نسبت به واکنش در برابر محیط منفعلانه عمل می کنند. اما دلیل اینکه بعضی از سازمانها در محیط پایدار از استراتژی انفعالی استفاده می کنند، به نوع فرهنگ سازمانی آنها بر می گردد. وقتی فرهنگ سازمانی تابع - تدافعی باشد، کمتر از کارکنان انتظار می رود که اهداف واقعی جهت تلاش بیشتر و رقابت با دیگران برگزینند. سازمان برای خلاقیت، اجرای وظیفه و رشد فردی کارکنان کمتر ارزش قائل می باشد. سازمان کمتر بصورت مشارکتی و کارمند گرا اداره می شود. کارکنان سازمان دارای روابط صمیمی با همدیگر نیستند. همچنین کارکنان کارآمد در سازمان مورد تشویق قرار نمی گیرند.

در فرضیه سوم تحقیق مطرح گردیده بود، سازمانهایی که محیط شان پویا است و فرهنگ سازمانی سازنده دارند، استراتژی آینده نگر بکار می برند. روابط بین متغیرها در قالب آزمون دوجمله ای مورد بررسی قرار گرفت و فرضیه سوم تحقیق نیز به اثبات رسید.

همانگونه که در مبانی نظری تحقیق اشاره گردید سازمانهایی از استراتژی آینده نگر استفاده می کنند که محیط پیرامون آنها محیط پویا و در حال تغییر است. سازمانها با استفاده از این استراتژی بطور مداوم برای استفاده از فرصتهای جدید بازار تلاش می کنند. این سازمانها توجه زیادی به نوآوری دارند. اما عامل کلیدی که اینگونه سازمانها را قادر می سازد تا بتوانند در محیط پویا، به خوبی عمل کنند، نوع فرهنگ سازمانی آنها می باشد. سازمانهایی که فرهنگ سازمانی سازنده دارند، کارکنان به کار کردن با دیگران، انجام وظایف و طرحهایی

بیشتری در فرآیند تدوین استراتژی مورد توجه قرار گرفته است که فرهنگ از آن جمله است. فرهنگ اگر چه در آغاز به عنوان یکی از عوامل مهم، مدنظر استراتژیست ها قرار گرفته است اما در سالیان اخیر به عنوان یک رویکرد در فرآیند مدیریت استراتژیک جای گرفته است.

اگرچه صاحب نظران متعددی در امور رابطه استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط تحقیقاتی انجام داده اند اما نکته اساسی این است که کمتر به رابطه تعاملی بین این سه متغیر اشاره شده است. لذا در این پژوهش سعی بر آن بوده است که مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی کوچک و متوسط مورد آزمون قرار گیرد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها نشان می دهد که فرضیه های چهارگانه تحقیق همگی تایید شده اند. و در نتیجه آزمون مدل تحقیق نیز مورد تایید قرار گرفت.

در فرضیه اول تحقیق مطرح شده بود که سازمانهایی که فرهنگ سازمانی سازنده دارند و محیط شان پایدار است، استراتژی تدافعی بکار می برند. جهت آزمون این فرضیه روابط بین متغیرهای تحقیق با استفاده از آزمون دوجمله ای، مورد بررسی قرار گرفت و فرضیه اول تحقیق تایید گردید.

همانگونه که در قسمت مبانی نظری تحقیق اشاره شده است، پژوهشگرانی مانند مایلز و اسنو (۱۹۸۷) اعتقاد داشتند که هنگامی سازمان از استراتژی تدافعی استفاده می کند که محیط اطراف آن از یک وضعیت پایداری برخوردار باشد (۲۲). این گونه سازمانها با تولید تعداد محدودی از محصولات برای بخش کوچکی از کل بازار بالقوه، ثبات را جستجو می کنند و همچنین برای ممانعت از ورود رقبا به حوزه کاری خود به شدت ایستادگی می کنند. بنابراین موفقیت سازمانهایی که از استراتژی تدافعی استفاده می کنند در گرو برقراری ارتباط موثر کارکنان با همدیگر و رقابت سالم آنها در جهت نیل به اهداف سازمان و همچنین مشارکت هرچه بیشتر کارکنان در تصمیم گیری ها می باشد و این امر امکان پذیر نخواهد بود مگر آنکه از یک فرهنگ سازمانی سازنده برخوردار باشند. چرا که وقتی سازمان از فرهنگ سازمانی سازنده برخوردار باشد، اعضای سازمان برای آن دسته از کارکنانی که اهداف شخصی شان را انتخاب و درصد دستیابی به آن

همچنین موید پژوهش انجام گرفته توسط ویی (۲۰۰۵) می باشد (۲۴) که در آن تحقیق ارتباط بین فرهنگ سازمانی، ساختار و استراتژی بر مدیریت دانش و اثربخشی سازمان سنجیده شده است. بر اساس نتایج تحقیق، ارتباط بین متغیرهای ذکر شده تایید شد. بدین گونه که فرهنگ سازمانی، ساختار و استراتژی ارتباط مثبتی بر روی مدیریت دانش و اثربخشی سازمان دارد.

دویز (۲۰۰۸) در مطالعه خود نشان داد که همبستگی مثبتی بین استراتژی (گونه شناسی مایکل پورتر) و فرهنگ سازمانی (مدل کوین) وجود دارد (۲۵). همچنین دسارو و همکارانش (۲۰۰۵) در پژوهش خود ارتباط بین استراتژی (گونه شناسی مایلز و اسنو) با عدم اطمینان محیطی را سنجیده اند (۲۶). این مطالعات خود نشان دهنده توجه بیشتر به فرهنگ سازمانی و محیط در هنگام تدوین استراتژی می باشد.

نتایج این تحقیق، پژوهش‌های صورت گرفته توسط کردنائیج (۱۳۸۱) را تایید کرد (۲۷). در آن تحقیق ارتباط بین فرهنگ سازمانی، استراتژی و محیط مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج آن تحقیق بر می آید که هر سه متغیر با همدیگر ارتباط دارند.

نتایج پژوهش حاضر دربردارنده نکات قابل توجه و حائز اهمیتی است، بطوریکه توجه به نوع فرهنگ سازمانی و نوع محیط به هنگام طراحی، تدوین و اجرای استراتژی از جمله نکات مهم و ضروری می باشد. بنابراین پیشنهاد می شود که اولاً استراتژی مطلوب سازمان با توجه به متغیرهای مطرح شده در این تحقیق و نیز سایر متغیرهای اقتضایی متناسب با سازمانهای خاص تعیین گردد. چرا که، اگر انتخاب استراتژی بدون توجه به متغیرهای موثر بر آن تعیین گردد موجب افزایش هزینه ها، انتخاب ساختار نامناسب، افزایش غیبت کارکنان، کاهش رضایتمندی و ... خواهد شد.

ثانیاً از آنجائیکه اتخاذ استراتژی و کنترل استراتژیک در شرایط عدم اطمینان و تلاطم محیطی متفاوت از رویکردهای سنتی در شرایط مطمئن و با ثبات است. این تحقیق مبنایی جهت انتخاب استراتژی کلان سازمانها با توجه به محیط و فرهنگ سازمانی می باشد، لذا سازمانهایی صنعتی کشور با توجه به محیط پیرامونی خود

تشویق می شوند که منجر به ارضای نیازهای کارکنان و در نتیجه رشد و پیشرفت آنها می گردد. برای آن دسته از کارکنان خود که اهداف شخصی خود شان را انتخاب و درصدد رسیدن به آن بر می آیند، ارزش قائل می شوند. از کارکنان این سازمانها انتظار می رود که اهداف واقعی را جهت رقابت برگزینند، برنامه هایی را جهت رسیدن به این اهداف تدوین کنند و مشتاقانه آنها را دنبال نمایند. این گونه سازمانها برای خلاقیت، اجرای وظیفه و رشد فردی ارزش قائل می شوند. در اینگونه سازمانها اعضا تشویق می شوند که از کار خود نهایت لذت را برده و پیشرفت نمایند و فعالیت های جدید و جالبی ارائه کنند. فرضیه چهارم این گونه مطرح می کند، سازمانهایی که محیط شان پویا است و فرهنگ تابع - تدافعی دارند، استراتژی تحلیل گر بکار می برند. این فرضیه نیز با استفاده از آزمون دوجمله ای مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت تایید شد.

همانگونه که در مبانی نظری اشاره شد، هنگامی سازمانها از استراتژی تحلیل گر استفاده می کنند که در محیطی پویا فعالیت نمایند. سازمانهایی که از استراتژی تحلیل گر استفاده می کنند تغییرات و عدم اطمینان محیطی را درک می کنند اما منتظر هستند تا پاسخ رقبا را مشاهده کنند و سپس مورد بررسی و مذاقه قرار دهند. اگر رقبا موفق شدند تحلیل گران وارد صحنه می شوند و بر طبق آن در برابر محیط واکنش نشان می دهند. عامل تعیین کننده جهت اتخاذ این استراتژی در محیط پویا، فرهنگ سازمانی است. چنانچه سازمانی دارای فرهنگ تابع - تدافعی باشد، در آنصورت در این سازمانها از تعارض اجتناب شده و ارتباطات اجتماعی سازنده امری مطلوب می باشد. اعضا احساس می کنند که باید با دیگران توافق و سازگاری داشته باشند و مورد تایید سایرین قرار گرفته و توسط آنها مورد حمایت قرار بگیرند.

نتایج این تحقیق موید نتایج پژوهش‌های صورت گرفته توسط کلین (۲۰۰۳) می باشد (۲۳). وی ارتباط بین استراتژی های مایلز و اسنو با فرهنگ سازمانی سازنده و تابع - تدافعی را سنجیده است. که در آن تحقیق، سازمانهایی که از رویکرد استراتژیک آینده نگر استفاده می کنند، دارای فرهنگ سازنده می باشند.

۸. کیانی، غلامرضا و غفاریان، وفا (۱۳۸۰) استراتژی اثربخش. تهران: انتشارات وفا.

9. Schermerhorn J, Hunt J, Osborn R. (2005) Organizational Behavior, John Wiley & Sons Inc, Ninth Edition, N.Y.

۱۰. رایبیز، استفان پی (۱۳۸۵) تئوری سازمان، مترجمان:

سید مهدی الوانی، حسن دانائی فرد. تهران: انتشارات صفار.

11. Kinicki A, Kreitner R. (2008) Organizational culture, 3ed, McGraw Hill. N.Y.

۱۲. هچ، ماری جو (۱۳۸۵) تئوری سازمان: مدرن، نمادین

و تفسیری پست مدرن، مترجم: حسن دانایی فرد. جلد اول، چاپ اول، تهران: نشر افکار.

۱۳. سیدجوادین، سید رضا (۱۳۸۴) مروری جامع بر نظریه

های مدیریت و سازمان. چاپ دوم، تهران: نشر نگاه دانش.

14. Denison, D and Mishra, A.N., (1995) Toward a theory of organizational culture and effectiveness, Organization Science, Vol. 6, No. 2 PP. 78-95.

15. Denison, D., Cho, H.J. and Young, J., (2000) Diagnosing organizational Culture: a model and method, working paper, International for management development.

۱۶. رحیم نیا، فریبرز و علیزاده، مسعود (۱۳۸۸) بررسی

ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد. مطالعات تربیتی و روان شناسی، دوره دهم، شماره اول، صص ۱۴۷-۱۷۰.

17. Rahimnia, F.A. Castka, P. and Sharp J.M., (2005) Toward understanding the impeders of strategy in higher education, Journal of Quality Assurance in Education. Vol.13 No. 2. PP. 132-147.

۱۸. بامداد، صوفی جهانیار و سلیمی، مجید و شهباز

مرادی، سعید (۱۳۸۶) نگرش سنجی در مطالعات مدیریت از طریق تدوین مقیاس لیکرت. مطالعات

و فرهنگ سازمانی می توانند نسبت به اتخاذ استراتژی مناسب اقدام نمایند.

ثالثاً با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی در تعیین استراتژی پیشنهاد می شود، مزایای توجه به فرهنگ سازمانی و محیط در تدوین استراتژی به نحو موثری به مدیران ارشد آموزش داده شود.

## منابع و مآخذ

۱. زاهدی، سید محمد (۱۳۸۳) فرهنگ سازمانی در سازمان های مجازی. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران، صص ۱-۱۲.

۲. دهقان، نبی اله (۱۳۸۶) گونه شناسی استراتژی های مدیریت دانش. پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران، صص ۱-۱۵.

۳. مرتضوی، سعید و مهارتی، یعقوب (۱۳۸۳) بررسی و تحلیل ابعاد حمایت از واحدهای کوچک فعال در صنعت فلزات اساسی با تاکید بر رویکرد کارآفرینی. مجله دانش و توسعه، شماره ۱۵، صص ۸۵-۱۰۳.

۴. درخشانی، مجید (۱۳۸۵) اندازه گیری و تجزیه و تحلیل بهره وری نهاده های تولیدی صنایع کوچک و متوسط. پایان نامه کارشناسی ارشد، مشهد: دانشکده علوم اداری و اقتصادی، گروه اقتصاد دانشگاه فردوسی مشهد.

۵. مولایی، محمد (۱۳۸۲) بررسی عوامل موثر بر سود صنایع کوچک در ایران، فصلنامه پژوهش های بازرگانی، شماره صص ۲۰۳-۲۲۴.

۶. شمس، عبدالحمید (۱۳۸۲) مدیریت استراتژیک و استراتژی های صنعتی و تجاری، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.

۷. کیانی، غلامرضا و غفاریان، وفا (۱۳۸۰) جوهره استراتژی. تدبیر، شماره ۱۱۰، صص ۱۲-۲۵.

- Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 26 No. 2, pp. 164-183.
۲۹. قاسمیان امیری، مهدی (۱۳۸۳) استراتژی های رقابتی: استراتژی جودویی روشی منحصر به فرد برای غلبه بر حریفان قدرتمند. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران، صص ۱-۲۴.
۳۰. سیدجوادین، سیدرضا و محترم قلاتی، رحیم (۱۳۸۴) مدیریت منابع انسانی در صنایع کوچک ایران: مدل دیسنزو و رایینز. سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران، صص ۱-۱۹.
۳۱. الی، سجعف (۱۳۸۳) استراتژی شرکت: مدل‌های پورتفولیو، ترجمه اسماعیل صادقی. چاپ اول، تهران: انتشارات دیدار.
۳۲. حسینی، ابراهیم (۱۳۸۲) تدوین برنامه استراتژیک یک شرکت تولیدی تجهیزات پزشکی با استفاده از مدل فیلیپس. پایان نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد.
۳۳. قوامی، علیرضا (۱۳۸۵) به کارگیری یک مدل تلفیقی در تعیین و اولویت بندی استراتژی ها در یک شرکت تولیدی با استفاده از روش فریمن و Topsis: مطالعه موردی شرکت مهندسی و ساخت ژنراتور مپنا پارس. پایان نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد.
34. Kwantes, C.T. and Boglarsky, C.A. (2007) perception of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries, Journal of International Management, Vol. 13, PP. 204-230.
35. Francois, H. (2006) Organizational culture and performance measurement systems, Journal of Accounting, Organizations and Society, Vol.31, pp. 77-103.
36. Barbosa, I. and Cardoso, C.C. (2007) Managing diversity in academic organization: a challenge to مدیریت، انتشارات دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، شماره ۵۴، صص ۸۷-۱۰۶.
۱۹. آذر، عادل و مومنی، منصور (۱۳۸۱) آمار و کاربرد آن در مدیریت. جلد دوم، چاپ ششم. تهران: انتشارات سمت.
20. Bradley, T., (2007) Essential Statistics for Economics, Business and Management, John Wiley, England.
21. Hair, J.F., Money, A.H., Samouel, PH. and Page, M., (2007) Research Methods for Business, John Wiley, England.
22. Miles, R.E. and Snow, C.C., (1987) Organizational Strategy, Structure and Process, McGraw Hill. N.Y.
23. Klein, A. S., (2003) Organizational Culture and Business Strategy: Culture as Source of Competitive Advantage, PhD, Dissertation, university of Illinois.
24. Wei, Z., (2005) The Impact of Organizational Culture, Structure and Strategy on Knowledge Management Effectiveness and Organizational Effectiveness, PhD, Dissertation, University of Minnesota.
25. Doise, M.L., (2008) An integration of corporate culture and strategy: the interrelationships and impact on firm performance, PhD, Dissertation. University of Kansas.
26. Desarbo, W.S., Benedetto, C.A. Song, M. and Sinha, I., (2005) Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework uncovering interrelationships between strategic types, capability, environmental uncertainty and firm performance, strategic management journal, No. 26 , PP: 47-74.
۲۷. کردنائیچ، اسدله (۱۳۸۱) طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی کشور. پایان نامه دکتری، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
28. Jung, J.Y., Wang, Y.J., Wu, S. (2009) Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management A contingency study, International

39. Park, J.S. and Kim, T.H. (2009) Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? , Leadership in Health Services, Vol. 22 No. 1, pp. 20-38.

۴۰. احمدوند، علی محمد (۱۳۷۸) طراحی و تبیین الگویی برای تدوین استراتژی در سازمانهای بزرگ و پیچیده، پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

organizational culture, Journal of Woman in management Review, Vol.22, No. 4, pp. 274-288.

۳۷. مقیمی، سید محمد (۱۳۷۷) سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی. چاپ اول، تهران: انتشارات ترمه.

۳۸. صفرزاده، حسین (۱۳۸۶) تئوری های مدیریت. چاپ سوم، تهران: انتشارات پوران پژوهش.