

ارایه‌ی مدل تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ – مورد ایران^۱

دکتر سیدمحمد اعرابی *

دکتر سیدهاشم هدایتی **

تاریخ دریافت: ۸۸/۰۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۸۸/۰۸/۰۴

چکیده

نگرش استراتژیک در دهه‌ی اخیر از جایگاه ویژه‌ای در عرصه‌ی مدیریت برخوردار شده است. رویکرد استراتژی موجب شد که مقوله‌ی محیط، حضوری جدی در عرصه‌ی مدیریت پیدا کند. از یک قرن پیش، مدل‌های متعدد و متنوعی از سوی اندیشمندان و پژوهشگران ارایه شده و به تدریج ضمن تکمیل این مدل‌ها، متغیرهای بیش‌تری در فرایند تدوین استراتژی مورد توجه قرار گرفته بود که فرهنگ از آن جمله است. فرهنگ در سالیان اخیر به‌عنوان یک رویکرد در فرایند مدیریت استراتژیک جای گرفته است. از نظر محققان، رویکردهای اجتماعی که به‌مثابه‌ی مفروضات فرهنگی بر گزینش الگوهای استراتژی تأثیر می‌گذارند، به دو دسته‌ی اصلی تقسیم می‌شوند: ۱- رویکردهای عقلایی ۲- رویکردهای شهودی. این‌که کدام رویکرد در کدام جامعه و سازمان از کارآیی و اثربخشی بیش‌تری برخوردار است، بستگی به فرهنگ حاکم بر آن جامعه و سازمان و نیز رویکردهای اجتماعی غالب دارد.

در این مقاله، دست‌یابی به الگوهای مناسب تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ سازمان‌ها در

۱- این مقاله حاصل رساله‌ی دکترای مدیریت دولتی در مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی است که در سال ۱۳۸۵ دفاع شده است.

* - استاد گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

** - عضو هیأت علمی دانشگاه صنایع و معادن ایران

ایران، از اهداف این پژوهش است. براساس نتایج به دست آمده و اثبات معنادار بودن رابطه‌ی بین فرهنگ و الگوهای تدوین استراتژی، الگوی کنترلی (انسجامی) با ویژگی فرهنگ غیرمنعطف و رویکرد اجتماعی عقلایی به عنوان الگوی مناسب جهت تدوین استراتژی در سازمان‌های ایرانی شناسایی و معرفی شد. اصلی‌ترین دست‌آورد علمی این پژوهش، ارایه‌ی مدلی کاربردی برای تدوین استراتژی بر مبنای فرهنگ سازمانی است که الگوهای استراتژی سازمان‌ها را با توجه به ویژگی‌های فرهنگی آن سازمان فراهم می‌سازد.

کلیدواژه‌ها: استراتژی فرهنگ؛ تدوین استراتژی؛ فرهنگ سازمانی.

۱. مقدمه

مقاله حاضر، ارتباط بین فرهنگ سازمانی^۱ و الگوهای تدوین استراتژی^۲ را مورد مطالعه قرار داده و به بررسی تناسب فرهنگ سازمانی با الگوهای تدوین استراتژی در سازمان‌های ایرانی می‌پردازد. فرهنگ و مؤلفه‌های آن با رویکرد اجتماعی عقلایی^۳ - شهودی^۴ به عنوان دو متغیر اساسی در کنار متغیر الگوهای استراتژی مدنظر قرار گرفتند. محققان بر این باورند که «شایستگی‌های یک جامعه برای اجرای استراتژی، بستگی زیادی به زیربناهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری دارد؛ چرا که فرهنگ و هنجارهای آن، زیربنای نرم‌افزاری هر جامعه تلقی می‌شود (تامپسون، ۲۰۰۳: ۴۱۸). چه بسا جوامع و سازمان‌هایی که حتی با برنامه‌ریزی و استراتژی ضعیف؛ اما با اجرای قوی، موفقیت کسب کرده‌اند. اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی، منوط به پشتیبانی فرهنگ حاکم بر جامعه یا سازمان می‌باشد، به همین خاطر است که تقریباً در همه‌ی الگوهای استراتژی، فرهنگ به عنوان یکی از عناصر مهم به شمار می‌رود و شناسایی الگوهای تدوین استراتژی و فرهنگ سازمانی و برقراری رابطه بین آن‌ها اهمیت می‌یابد. در این پژوهش، تلاش شده است که الگوهای تدوین استراتژی متناسب با ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ایران - اعم از سازمان‌های دولتی و عمومی - با تأکید بر شوراها، اسلامی شهر، شهرداری‌ها و ادارات کل صنایع و معادن و فرهنگ و ارشاد اسلامی کشور شناسایی و ارایه شود. آزمون مدل

1- Organizational Culture
2- Strategy Formulation Models
3- Rationality
4- Intuitive

هافستد در ایران و امکان انطباق الگوهای استراتژی با فرهنگ‌های سازمانی مختلف، از دیگر هدف‌های پژوهش حاضر بود. در این چارچوب، متغیرهای پژوهش به شرح ذیل تعریف شد: «فرهنگ، شامل: فاصله‌ی قدرت^۱ / ابهام‌گریزی^۲ / فردگرایی^۳ - جمع‌گرایی^۴ / مردگرایی^۵ - زن‌گرایی^۶»، «رویکردهای اجتماعی، شامل رویکردهای شهودی و عقلایی و الگوهای تدوین استراتژی». برای ارایه الگوهای استراتژی مبتنی بر فرهنگ دومدل هافستد^۷ و اشنایدر^۸ و بارسو^۹ ترکیب و براساس این مدل‌ها، چارچوب نظری پژوهش طراحی شد:

جدول ۱- چارچوب نظری (مدل مفهومی)

← الگوهای تدوین استراتژی	فاصله‌ی قدرت ابهام‌گریزی مردگرایی / زن‌گرایی جمع‌گرایی / فردگرایی رویکردهای عقلایی / شهودی
--------------------------	--

۲. مبانی نظری پژوهش

در این پژوهش، پنج پرسش مطرح شد (پرسش اول مربوط به شناخت ویژگی‌های فرهنگی سازمان‌های مورد مطالعه، پرسش دوم در مورد امکان تفاوت معنادار بین فرهنگ در سازمان‌های مورد مطالعه در مناطق مختلف ایران، پرسش سوم درخصوص چگونگی نقشه‌ی فرهنگی مناطق مختلف ایران، پرسش چهارم درباره‌ی گرایش سازمان‌های مورد مطالعه به رویکردهای اجتماعی و پرسش پنجم و اصلی‌ترین پرسش تحقیق، شناسایی الگوی مناسب تدوین استراتژی برای

- 1- Power Distance
- 2- Uncertainty Avoidance
- 3- Individualism
- 4- Collectivism
- 5- Masculinity
- 6- Femininity
- 7- Hofstede, Geert
- 8- Schneider, C. Susan
- 9- Barsoux, J. Louis

سازمان‌های ایرانی بود). در پرسش اول، از نظریه‌ی هافستد استفاده شده است که چهار بعد «فاصله‌ی قدرت، ابهام‌گریزی، فردگرایی/جمع‌گرایی و مردگرایی/زن‌گرایی را مورد مطالعه قرار داده و براساس آن، فرهنگ‌ها را در چهار دسته‌ی دیوان‌سالار، ارگانیک، مشارکتی و قبیل‌ای» طبقه‌بندی کرده است. در پرسش دوم و سوم نیز از مدل هافستد استفاده شد. در پرسش چهارم، مدل بارسو و اشنایدر مورد استفاده قرار گرفت که با ذکر مفروضات و ویژگی‌های هر یک از دو رویکرد «شهودی و عقلایی» به تعریف مدل‌های متناسب با هر یک از آن‌ها پرداخته شده است. برای پاسخ‌گویی به پرسش پنجم نیز مبنای نظری محقق، دو مدل هافستد و بارسو و اشنایدر بود که داده‌های هر یک از این دو مدل استخراج و با سنجش میزان هم‌بستگی آن‌ها، رابطه‌ی بین متغیرهای مورد مطالعه شناسایی و مقایسه شد.

۳. الگوهای تدوین استراتژی

از آرایه‌ی مدل هاروارد تا مدل‌های هانگر و دیوید، که چکیده‌ی آن در جدول (۲) آمده است، یک سیر تکاملی در عرصه‌ی مدیریت استراتژیک به چشم می‌خورد و به نظر می‌رسد که مدل‌ها از شکل ساده و یک بعدی، به سمت پیچیدگی و چندبعدی گام برداشته و اجرایی‌تر شده‌اند. با وجود تفاوت‌های ظاهری، بیش‌تر این مدل‌ها، روی دو بعد داخلی و خارجی سازمان‌ها در تدوین استراتژی تأکید داشته‌اند و لذا تقریباً همه‌ی مدل‌ها به نقاط قوت^۱ و ضعف^۲ داخلی و نیز فرصت‌ها^۳ و تهدیدها^۴ توجه داشته‌اند. در همه‌ی مدل‌های تدوین استراتژی، این پیام اساسی وجود دارد که: سازمان‌ها برای ماندن در میدان رقابت، و برخورداری از سهم بیش‌تر، باید هم وضعیت موجود خود را بشناسند و هم موقعیت خود را در مقایسه با توان، سهم و وضعیت رقبا بسنجند و دریابند که استراتژی چیزی نیست جز تعیین موقعیت و جایگاه یک سازمان در مقایسه با نیروهای رقیب. در همه‌ی مدل‌ها، نوعی عقلانیت و تصمیم‌گیری عقلایی مورد توجه قرار گرفته است و این نیست جز مفروض داشتن این واقعیت که در محیط سازمان،

1- Strength
2- Weakness
3- Opportunity
4- Threats

جدول ۲- مقایسه‌ی جایگاه فرهنگ در مدل‌های استراتژی

عنوان مدل	بنیانگذاران	عناصر اصلی	میزان توجه به فرهنگ
مدل هاروارد ^۱	مدرسه‌ی بازرگانی هاروارد	توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها	صرفاً به‌عنوان یکی از عوامل محیطی
مدل ذی‌نفع‌ها	فریمن	رضایت‌مندی ذی‌نفع‌ها	صرفاً در حد توجه به سلاقی و علائق ذی‌نفع‌ها
مدل BCG ^۲	گروه مشاوران بوستون	نرخ رشد بازار موقعیت رقابتی	_____
مدل GE ^۳	شرکت جنرال الکترونیک	جذابیت صنعت سهم بازار	ملاحظات اجتماعی و انسانی در محیط انسانی
مدل SWOT	ویلن و هانگر	توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها	صرفاً به‌عنوان یکی از عوامل محیطی
مدل استراتژی‌های اصلی	کریستین برگ و سانتر	موضع رقابتی، رشد بازار	_____
مدل رقابتی پورتر ^۴	مایکل پورتر	رقبا، تأمین‌کنندگان مواد اولیه، تولیدات جانشین، خریداران	_____
ماتریس TOWS	دیوید آر. فرد و هانگر و ویلن	توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها	فرهنگ به‌عنوان یکی از عوامل محیطی، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از سیستم‌های داخلی سازمان‌ها

کلیدی اطلاعات مورد نیاز قابل دسترسی است و برای دستیابی به استراتژی‌های مناسب می‌توان از روش عقلایی بهره‌گیری کرد و اگرچه در مدل تاوس^۵ (TOWS) و نیز برخی مدل‌های دیگر،

1- Harvard Model

2- BCG= Boston Consulting Group

3- GE= General Electric

4- Porter Model

5- Tows= Threats, Opportunity, Weakness, Strength

تشخیص، ذوق، سلیقه و قدرت انتخاب افراد در فرایند تدوین استراتژی تأثیر گذارند؛ اما توجه ویژه‌ای به بعد اقتضایی این رویکرد نشده است. به تعبیر دیگر، همه‌ی الگوهای تدوین استراتژی، برای همه‌ی محیط‌ها، رویکرد عقلایی را تجویز کرده‌اند؛ در حالی که ممکن است این شیوه‌ی تدوین استراتژی (پیروی از روش عقلایی) در همه‌ی محیط‌ها و سازمان‌ها پاسخ‌گو نباشد. جایگاه فرهنگ در این الگوها، در جدول (۲) مقایسه شده است (بی. تیلور، ۱۹۹۰: ۵۷-۶۰). چنانچه ملاحظه می‌شود، شنایدر و بارسو فرهنگ را به‌عنوان یک رکن اساسی در انتخاب الگوهای تدوین استراتژی مدنظر قرار داده‌اند. به تعبیر رایبسون^۱ اگر بپذیریم که بین استراتژی - به‌عنوان الگویی برای ترسیم آینده‌ی سازمان‌ها - و جوامع و فرهنگ حاکم بر آن - به‌عنوان الگوهایی برای تنظیم رفتارهای هر سازمان و جامعه در انطباق با محیط و انسجام درونی - هم‌بستگی وجود دارد، باید دید که اینان چه‌گونه بر یک‌دیگر تأثیر می‌گذارند (رایبسون، ۱۹۹۵: ۴۰-۴۵).

۴. رویکردهای اجتماعی

شنایدر (۱۳۷۹) و بارسو معتقدند رابطه و پیوند نزدیک میان فرهنگ و استراتژی، انکارناپذیر است (شنایدر و بارسو، ۱۳۷۹: ۱۷۷) و با استناد به جملاتی از کارل ویک بر این نکته تأکید دارند که تعریف ارایه‌شده برای فرهنگ (مجموعه‌ای از راه‌حل‌ها برای مشکلات ناشی از تطابق بیرونی و انسجام درونی) عیناً برای واژه‌ی «استراتژی»^۲ قابل کاربرد است. بنا به اظهار بارسو و شنایدر هنگام تدوین استراتژی و اجرای آن، سازمان‌ها، به‌طور هم‌زمان نیازمند ارزیابی محیط بیرونی و توانایی‌های داخلی و درونی هستند، تصمیم‌های استراتژیک در دست‌یابی به تطابق بیرونی مطلوب، مؤثرند و اجرای این تصمیم‌ها نیز نیازمند سازمان‌دهی منابع داخلی - از جمله کارکنان - برای دست‌یابی به انجام درونی است. آنان برای طراحی مدل خود، از دو رویکرد نام می‌برند: رویکرد عقلایی و رویکرد شهودی. براساس رویکرد اول، محیط و سازمان‌ها، واقعیت‌هایی عینی هستند که به‌صورت یکسان توسط مدیران پیش‌بینی، درک و تحلیل می‌شوند؛ در حالی که رویکرد دوم می‌گوید بهتر است به‌جای آن که سازمان‌ها و محیط را «واقعیت‌های عینی» بدانیم آن‌ها را

1- Robinson
2- Strategy

«واقعیت‌های ذهنی» بنامیم که به اشکال مختلف درک می‌شوند و به روش‌های مختلف مورد مواجهه قرار می‌گیرند. این بدان معنا است که مدیران، واقعیت‌های مختلفی را از مشاهدات خود خلق و سپس مطابق مشاهدات و ساخته‌های خود عمل می‌کنند (اشنایدر و بارسو، ۱۳۷۹: ۱۸۰). اشنایدر و بارسو با استفاده از نظریات مدل خود را به شرح جدول (۳) ارایه می‌دهند.

جدول ۳- رویکردهای اجتماعی

رویکرد عقلائی	→ محورهای رویکرد اجتماعی ←	رویکرد شهودی
تحقق فعال / متمرکز / منظم	پیگیری عبارت است از:	نظارت
سیستم‌های رسمی متمرکز	برنامه‌ریزی عبارت است از:	مباحث غیررسمی غیرمتمرکز
کمی / عینی / غیر شخصی	انواع اطلاعات عبارتند از:	کیفی / ذهنی / شخصی
مدل‌ها و روش‌های رسمی و برنامه‌ریزی سناریو	تفسیر اطلاعات وابسته است به:	مدل‌های داخلی و روش‌های غیررسمی و مباحثه
سطوح عالی کارشناسان	افراد درگیر در فرایند کار عبارتند از:	کارکنان تمام سطوح
در سطوح عالی / سیاسی	نحوه‌ی اتخاذ تصمیم‌ها:	در سطح صف / اتفاق نظر همه
شفاف تعریف شده / ارزیابی و پاداشی واضح	اهداف و برنامه‌ها:	گسترده و ضمنی / نظارت کلی
کوتاه‌مدت	افق زمانی:	بلندمدت
ترتیبی	برنامه‌های عملی:	آنی

منبع: شنایدر و بارسو، ۱۳۷۹: ۱۸۴

۵. گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی

گیرت هافستد، به همراه جمعی از پژوهش‌گران مدیریت، برای شناسایی تفاوت‌های فرهنگی در میان ملل مختلف طرحی را به اجرا درآورد که توانست با مطالعه‌ی ویژگی‌های فرهنگی کارکنان شاغل در شرکت IBM، تأثیر تفاوت‌های فرهنگی سازمان‌ها را بر مدیریت ثابت کند. برای انجام این پروژه که در اواخر دهه‌ی شصت شروع شد، از ۱۱۶ هزار نفر از کارکنان IBM در ۴۰ کشور دنیا نظر سنجی شد. در این پژوهش، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد نظر خود را در مورد شیوه‌های مدیریت و محیط کار خود اظهار کنند. براساس یافته‌های هافستد، چهار بعد فرهنگی

(فاصله‌ی قدرت، ابهام‌گریزی، فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی و مردگرایی در مقابل زن‌گرایی) مورد بررسی قرار گرفت (اشنایدر و بارسو، ۱۳۷۹: ۱۳۰). فاصله‌ی قدرت (PD) نشان می‌دهد که مردم یک جامعه تا چه حد حاضرند وجود نابرابری در توزیع قدرت را در سازمان‌های خود تحمل کنند. ابهام‌گریزی یا پرهیز از ناشناخته‌ها (UA) به میزان نگرانی جامعه از ابهام و ناشناخته‌ها و میزان تمایل آن‌ها به ثبات و قابلیت پیش‌بینی رویدادها تلقی می‌شود. فردگرایی-جمع‌گرایی (IC) نشانگر آن است که مردم یک جامعه تا چه حد خود و اقوام و خویشان و نزدیکان خود را به دیگران ترجیح می‌دهند و از نظر احساسی و عاطفی، از گروه‌ها، سازمان‌ها و دیگر شکل‌های گروهی مستقل باقی می‌مانند. و مردگرایی-زن‌گرایی (MF) تمایل افراد یک جامعه به ارزش‌ها و روحیات مردانه‌ای مثل شجاعت و جسارت، رقابت‌طلبی و مادی‌گرایی یا ارزش‌ها و روحیات زنانه‌ای نظیر پرورش و کیفیت زندگی و روابط را نشان می‌دهد (اشنایدر و بارسو، ۱۳۷۹: ۱۳۱). تحقیقات بعدی، مدل هافستد و یافته‌های او را در شناسایی مدل‌های گوناگون فرهنگی مورد استفاده قرار دادند که از آن جمله شناسایی چهار نوع فرهنگ (قبیله‌ای، روستایی، ماشین روغن کاری شده و دیوان‌سالاری سنتی) است که در مقابل دو عامل میزان رسمی بودن و سلسله‌مراتب سازمانی که همان تردیدگریزی و فاصله‌ی قدرت است، به وجود آمد (اشنایدر و بارسو، ۱۳۷۹: ۱۳۸). علاوه بر هافستد و پیش‌تر از وی، نظریات و مدل‌های متعدد فرهنگی ارائه شده است که برخی از آنان در جدول (۴) معرفی و مقایسه شده‌اند.

الگوی ترکیبی: گونه‌های تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ را می‌توان در یک ماتریس مورد بررسی قرار داد؛ به طوری که در یک بعد ماتریس، رویکردهای اجتماعی شامل رویکردهای شهودی و عقلایی قرار می‌گیرد (منطبق بر مدل بارسو و اشنایدر) و در بعد دیگر آن فرهنگ سازمانی مشتمل بر فرهنگ منعطف^۱ و غیرمنعطف^۲ (منطبق بر نظریه‌ی هافستد). براساس ماتریس یادشده و تلفیق چگونگی رویکردهای اجتماعی و فرهنگ سازمانی که طی تحقیق حاضر با استناد به داده‌های جمع‌آوری‌شده، تحلیل و تفسیر آماری آن‌ها شناسایی و به اثبات رسیده است، چهار گونه الگوی تدوین استراتژی به دست می‌آید که عبارتند از:

1- Flexible Culture
2- Non Flexible Culture

جدول ۴- مقایسه مدل‌های فرهنگ سازمانی

مدل‌های فرهنگی	عناصر اصلی	بنیانگذاران	ویژگی‌ها انواع مدل‌ها
فاقد مدل مشخص	سازگاری، مسؤلیت، استانداردها، پاداش‌ها، شفافیت‌سازی، صمیمیت و حمایت، رهبری	گوردون	مدل گوردون ^۱
فاقد مدل مشخص	تشویق و تهدید، میزان کنترل مدیریت	رابینز	نظریه‌ی رابینز ^۲
فرهنگ قوی، ضعیف و میانه	تعداد افراد متعهد به ارزش‌های سازمان، میزان تعهد به ارزش‌های سازمان	هاروی؛ براون	مدل هاروی و براون ^۳
چهار مدل قابل قبول، کنترل - اغماض، مدل غیر قابل قبول	استراتژی - میزان اهمیت هر اقدام در استراتژی میزان سازگاری استراتژی با فرهنگ سازمانی	استانلی؛ دیویس	مدل استانلی دیویس ^۴
سیستم ارگانیکی و سیستم مکانیکی، ساده و پایدار و پیچیده و ناپایدار	میزان پیچیدگی محیط، میزان تغییرات محیط	استاکر و برنز الگوی لورش و لارنس ^۵	مدل برنز - استاکر ^۵
فرهنگ سازمانی وظیفه، نقش، فرد و قدرت	میزان توجه به داخل و خارج، میزان ثبات و پایداری محیط	چارلز هندی	مدل هندی ^۶
فرهنگ مشارکتی، یادگیری، رقابتی و بوروکراتیک	میزان انسجام داخلی، میزان تطبیق‌پذیری	هرسی و بلانچارد	مدل هرسی - بلانچارد ^۸
سیستم‌های بازار محور، سلسله‌مراتبی، ادوکراسی و قبیله‌ای	کانون توجه (داخل - خارج)، میزان تعاطف و کنترل	رابرت کوئین	مدل کوئین ^۹
فرهنگ تعاطف‌پذیر، مشارکتی، مأموریتی، بوروکراتیک	کانون توجه (داخل - خارج)، میزان تعاطف و کنترل	ریچارد؛ دفت	مدل ریچارد دفت ^{۱۰}
سیستم‌های باز - فرایندی - روابط انسانی - عقلایی	کانون توجه (داخل - خارج)، میزان تعاطف و کنترل	ریچارد اچ هال	مدل هال ^{۱۱}
سیستم دیوان سالار، ارگانیکی، مشارکتی و قبیله‌ای	فاصله‌ی قدرت، ابهام‌گریزی، مردگرایی / زن‌گرایی، جمع‌گرایی / فردگرایی	گیرت هافستد	مدل هافستد

- 1- Gordon, J. R.
- 2- Robbins, Stephan P.
- 3- Harvey, D. and Brown D. R.
- 4- Davis Stanly
- 5- Stoker and Borns
- 6- Lorsch and Lawrence
- 7- Handy, Charles
- 8- Hersey, P. Blanchard, K.
- 9- Quinn, Robert
- 10- Daft, Richard
- 11- Hall, H. Richard

۱. الگوی تدوین استراتژی سازگاری یا انطباقی^۱: این الگو برای جوامع و سازمان‌هایی توصیه می‌شود که به لحاظ فرهنگی، منعطف (یعنی فردگرا، زن‌گرا، و دارای ابهام‌گریزی و فاصله‌ی قدرت کم) و از لحاظ رویکرد اجتماعی نیز شهودی و متمایل به کلی‌گرایی، کیفی، ذهنی، روش‌های اجماعی و بلندمدت‌نگر می‌باشند. ویژگی‌های این الگو عبارتند از:

- برنامه‌ریزی غیرمتمرکز و غیررسمی؛
- نظارت کلی، نتیجه‌گرایی و پرهیز از جزئی‌نگری؛
- تأکید بر منابع اطلاعاتی کیفی و ذهنی؛
- اتخاذ روش تجزیه و تحلیل غیررسمی و مباحثه‌ای در زمینه‌ی تفسیر داده‌ها و اطلاعات؛
- به‌کارگیری کلیه‌ی کارکنان و افراد مرتبط در مراحل طراحی و اجرا؛
- تأکید بر اجماع و اتفاق نظر نیروهای صفی در تصمیم‌گیری‌ها؛
- تأکید بر هدف‌گذاری گسترده و ضمنی در افق زمانی بلندمدت.

۲. الگوی تدوین استراتژی فرصت‌گرا (بیرونی)^۲: این الگو برای جوامع و سازمان‌هایی با فرهنگ منعطف فردگرا، زن‌گرا و دارای ابهام‌گریزی و فاصله‌ی قدرت کم و دارای رویکرد اجتماعی عقلایی و متمایل به جزئی‌نگری، کمی و عینی‌گرایی و رسمی و سیاسی مناسب است. ویژگی‌های این الگو عبارتند از:

- برنامه‌ریزی نسبتاً متمرکز و رسمی مبتنی بر منابع خارجی؛
- نظارت رسمی و متمرکز در دوره‌های طولانی نتیجه‌گرایانه؛
- تأکید بر منابع آماری و اطلاعاتی کمی و عینی با اولویت منابع محیطی؛
- اتخاذ روش‌های تجزیه و تحلیل رسمی با نگاه به بیرون سازمان؛
- تأکید بر به‌کارگیری مدیران و کارشناسان عالی و مشاوران خارجی؛
- تأکید بر تصمیم‌گیری سیاسی در سطوح عالی و مبتنی بر واقعیات محیطی؛
- تأکید بر هدف‌گذاری شفاف و منعطف در بلندمدت و میان‌مدت.

1- Compatible Strategy Formulation Model
2- Opportunist Strategy Formulation Model

۳. الگوی تدوین استراتژی مشارکتی^۱ (درونی): الگوی تدوین استراتژی مشارکتی، مناسب جوامع و سازمان‌هایی است که با وجود برخورداری از فرهنگ غیرمنعطف و مردگرا، جمع‌گرا با ابهام‌گریزی و فاصله‌ی قدرت زیاد، رویکرد اجتماعی شهودی بر آن حاکم است. ویژگی‌های این الگو عبارتند از:

- برنامه‌ریزی نسبتاً غیرمتمرکز و غیررسمی مبتنی بر منابع داخلی؛
- نظارت رسمی نسبتاً تفصیلی فرایندگرایانه؛
- تأکید بر منابع آماری کیفی و ذهنی داخلی؛
- اتخاذ روش تجزیه و تحلیل مشورتی در تفسیر داده‌ها و اطلاعات؛
- تکیه بر همه‌ی مدیران و کارشناسان ارشد سازمان در طراحی برنامه‌ها؛
- تصمیم‌گیری مبتنی بر جلب نظر بیش‌تر افراد ذی‌ربط؛
- تأکید بر هدف‌گذاری‌های نیمه‌گسترده و برنامه‌ریزی شده در افق زمانی میان‌مدت و کوتاه‌مدت.

۴. الگوی تدوین استراتژی کنترلی^۲: چهارمین الگوی تدوین استراتژی شناسایی شده، الگوی کنترلی نام‌گذاری شده است و برای جوامع و سازمان‌هایی مناسب است که فرهنگی غیرمنعطف، مردگرا و جمع‌گرا دارند و از ابهام‌گریزی و فاصله‌ی قدرت زیاد برخوردارند و رویکرد اجتماعی آن‌ها کاملاً عقلایی است. ویژگی‌های این الگو عبارتند از:

- برنامه‌ریزی کاملاً متمرکز، منظم و رسمی با تأکید بر جزئیات؛
- نظارت دقیق و جزء‌گرایانه بر فرایندها و عملیات؛
- تأکید بر منابع آماری و اطلاعاتی به‌صورت عینی و کمی؛
- اتخاذ روش تجزیه و تحلیل رسمی و برنامه‌ریزی شده برای تفسیر داده‌ها؛
- تأکید جدی بر مدیران عالی و کارشناسان ارشد در تصمیم‌سازی‌ها؛
- تأکید بر تصمیم‌گیری‌های سیاسی در سطح عالی سازمان؛
- تأکید بر هدف‌گذاری‌های شفاف، صریح، جزء‌نگرانه و کوتاه‌مدت.

1- Participative Strategy Formulation Model

2- Controlling Strategy Formulation Model

براساس مدل مفهومی پژوهش و با توجه به ویژگی‌های فرهنگ سازمانی سازمان‌های ایرانی و رویکردهای شهودی و عقلایی، مدل تدوین استراتژی متناسب با سازمان‌های ایران در شکل (۱) نشان داده شده است.

	عقلایی	رویکرد اجتماعی	شهودی
منعطف	الگوی تدوین استراتژی فرصت‌گرا (محیط‌گرا)		الگوی تدوین استراتژی سازگاری
فرهنگ			
غیر منعطف	الگوی تدوین استراتژی کنترلی		الگوی تدوین استراتژی مشارکتی (درون‌گرا)

شکل ۱- الگوهای تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ و رویکردهای اجتماعی

۶. روش تحقیق

پژوهش حاضر با هدف پاسخ‌گویی به مسایل مبتلابه جامعه‌ی ایرانی و سازمان‌های مربوط انجام می‌گیرد؛ لذا «پژوهش کاربردی»^۱ تلقی می‌شود. از آن‌جا که شناخت رابطه‌ی بین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ایران و مدل تدوین استراتژی از اهداف این پژوهش است، می‌توان گفت که ماهیت این پژوهش، اکتشافی^۲ و توصیفی^۳ است. تعبیر توصیفی و اکتشافی بودن این پژوهش، بدین معناست که ما در پی یک پژوهش آزمایشی و سنجش دقیق اثرات یک یا چند متغیر بر متغیرهای دیگر نیستیم؛ بلکه صرفاً در پی کشف رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و

1- Applied Research
2- Exploratory Research
3- Descriptive Research

مدل‌های فرهنگی استراتژی (برنامه‌ریزی استراتژیک)^۱ هستیم. جامعه‌ی آماری این پژوهش، مدیران سازمان‌های شهرداری، ادارات فرهنگ و ارشاد اسلامی و صنایع و معادن و نیز اعضای شوراهای اسلامی مراکز استان‌های کشور است که در سال ۱۳۸۴ در این سازمان‌ها شاغل بوده‌اند. در این پژوهش، برای شناخت ویژگی‌های فرهنگ سازمانی مدیران، چهار سازمان یادشده در ۳۰ استان کشور مورد مطالعه قرار گرفتند. برای برشماری تعداد مدیران سازمان‌های مورد مطالعه، به نمودارهای سازمانی آن‌ها استناد شد و تعداد اعضای شوراهای اسلامی مراکز استان‌ها نیز برابر قانون مشخص بود. در کل، از ۹۰۰ فرم توزیع‌شده، ۷۴۵ فرم تکمیل‌شده دریافت شد. برای انتخاب سازمان‌های مورد مطالعه، نمونه‌گیری به‌عمل آمد و براساس نمونه‌گیری مطلوب و هدف‌مند، سازمان‌هایی برگزیده شدند که بتوانند حایز ویژگی‌های متنوع فرهنگی سازمان‌های دولتی و عمومی ایران باشند. در مورد مدیران و اعضای شوراها در سازمان‌های مورد مطالعه نیز به دلیل انتخاب کلیه‌ی مدیران، نمونه‌گیری موضوعیت نداشت.

در پژوهش حاضر، ابزار اصلی برای گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه بوده است؛ هر چند که در مراحل مقدماتی پژوهش و برای انتخاب عنوان از ابزارهای دست دومی چون نشریات دولتی و تحلیل‌های صنعتی و کتابخانه‌ای نیز استفاده کرده‌ایم. برای شناخت ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در ایران، از پرسش‌نامه‌ای که براساس اصل پرسش‌نامه‌ی هافستد توسط دو تن از محققان دانشگاه نیومکزیکوسیتی اجرا شده است، استفاده شد و برای شناخت رویکردهای شهودی و عقلایی، پرسش‌نامه‌ای که محورهای آن براساس تئوری‌شناسی یاد و بارسو تعیین شده، مورد استفاده قرار گرفت. این پرسش‌نامه، گرایش هر یک از سازمان‌های مورد مطالعه به یکی از رویکردهای کنترلی یا سازگاری را مورد سنجش قرارداد. روایی و اعتبار این ابزار براساس روش‌های علمی مورد تأیید قرار گرفت.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از توزیع فراوانی، نمودار، میانگین، انحراف معیار، ضریب هم‌بستگی و آزمون «خی‌دو» استفاده شد و ابزار اصلی برای انجام این کار نرم‌افزار SPSS بوده است که به‌طور گسترده در پژوهش‌های علوم اجتماعی کاربرد دارد (سکاران، ۱۳۸۰: ۳۴۲).

۷. بررسی پرسش‌های پژوهش

نخستین پرسش پژوهش در مورد شناخت ویژگی‌های فرهنگی سازمان‌های مورد مطالعه است. «ویژگی‌های فرهنگی سازمان‌های دولتی و عمومی ایران کدامند؟» برای شناخت فرهنگ، از مدل هافستد استفاده شد که در آن چهار عامل و مؤلفه (فاصله‌ی قدرت، ابهام‌گریزی، مرد‌گرایی/زن‌گرایی، فرد‌گرایی/جمع‌گرایی) را مورد توجه قرار داده است. براساس داده‌های موجود، توزیع فراوانی ویژگی‌های فرهنگی سازمان‌های مورد مطالعه در ایران به شرح ذیل می‌باشد:

فرهنگ سازمانی شهرداری‌ها مرد‌گراتر از فرهنگ سازمانی ادارات فرهنگ و ارشاد اسلامی است. داده‌های موجود نیز گویای جمع‌گرایی و ابهام‌گریزی بسیار بالا در شهرداری‌ها است؛ اما فرهنگ سازمانی صنایع و معادن در مقایسه با شهرداری‌ها از فاصله‌ی قدرت پایین‌تری برخوردار است. با استفاده از داده‌های ورودی، نمرات هر یک از سازمان‌های مورد مطالعه و انحراف معیار آنان در جدول (۵) درج شده است. طبق این جدول، فاصله‌ی قدرت در شهرداری‌ها بالاتر از سایر سازمان‌های مورد مطالعه است و صنایع و معادن دارای کم‌ترین فاصله‌ی قدرت است. در بعد ابهام‌گریزی، شوراها با نمره‌ی ۳/۵۱۱، بالاتر از همه و صنایع و معادن با نمره‌ی ۳/۶۶۲، پایین‌تر از دیگر سازمان‌ها قرار دارند. در بعد مرد‌گرایی نیز شهرداری‌ها با نمره‌ی ۲/۸۳۴، و صنایع و معادن با نمره‌ی ۲/۶۵۱، به ترتیب بیش‌ترین و کم‌ترین مرد‌گرایی را دارند. در بعد جمع‌گرایی نیز، شهرداری‌ها و صنایع و معادن با نمرات ۳/۴۰۱ و بیش‌ترین و کم‌ترین جمع‌گرایی را به خود اختصاص داده‌اند. برای درک معنادار بودن این تفاوت‌ها از آزمون خی‌دو استفاده شد و نتایج نشان داد که به‌جز مرد‌گرایی و زن‌گرایی که تفاوت در آن‌ها معنادار است، در سه بعد دیگر، تفاوت معناداری مشاهده نشده است.

گرایش به رویکردهای اجتماعی در سازمان‌های مورد مطالعه: همان‌گونه که در جدول (۶) آمده است، در کل، ۸۰/۵ درصد از سازمان‌های مورد مطالعه، دارای گرایش به مدل کنترلی هستند که در این میان شهرداری‌ها با ۸۵٪ و سازمان صنایع و معادن با ۷۸٪ دارای بیش‌ترین و کم‌ترین گرایش به مدل کنترل تدوین استراتژی هستند. نتایج به‌دست آمده از آزمون خی‌دو، نشان می‌دهد که تفاوت در گرایش به مدل تدوین استراتژی در سازمان‌های مورد مطالعه معنادار نیست. جدول (۶) نیز مؤید آن است که شهرداری‌ها با میانگین شهری ۲/۹۲۰ و صنایع و معادن با میانگین ۲/۷۹۲ دارای بیش‌ترین و کم‌ترین گرایش به مدل کنترل هستند.

جدول ۵- میانگین نمرات فرهنگی سازمان‌های مورد مطالعه

جمع	شوراها	شهرداری	صنایع و معادن	ارشاد اسلامی	سازمان‌ها	
					میانگین	ویژگی‌های فرهنگی
۲/۵۹۱	۲/۶۲۱	۲/۶۵۰	۲/۵۵۷	۲/۵۶۴	میانگین	فاصله‌ی قدرت
۶۵۳	۱۲۱	۱۴۲	۱۸۷	۲۰۳	N	
۰/۳۴۱	۰/۴۳۶	۰/۳۸۴	۰/۳۶۹	۰/۳۹۱	انحراف معیار	
۳/۴۸۲	۳/۵۱۱	۳/۵۰۰	۳/۶۶۲	۳/۴۷۲	میانگین	ابهام‌گزینی
۶۶۸	۱۲۲	۱۴۵	۱۹۰	۲۱۱	N	
۰/۳۸۸	۰/۳۹۰	۰/۴۰۱	۰/۳۸۲	۰/۳۸۴	انحراف معیار	
۲/۶۱۵	۲/۶۶۲	۲/۶۳۴	۲/۶۵۱	۲/۶۵۸	میانگین	مردگرایی زن‌گرایی
۶۳۸	۱۱۸	۱۳۸	۱۸۵	۱۹۷	N	
۰/۴۵۷	۰/۵۰۱	۰/۴۳۳	۰/۴۳۴	۰/۴۵۱	انحراف معیار	
۳/۳۰۰	۳/۳۳۴	۳/۴۰۱	۳/۲۴۱	۳/۲۶۶	میانگین	فردگرایی جمع‌گرایی
۶۵۵	۱۲۲	۱۳۹	۱۸۸	۲۰۶	N	
۰/۴۲۰	۰/۴۲۹	۰/۴۲۲	۰/۴۰۴	۰/۴۱۶	انحراف معیار	

جدول ۶- مقایسه‌ی گرایش به رویکردهای شهودی / عقلایی در سازمان‌های مورد مطالعه

عقلایی		شهودی		محل کار
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۷۸/۳	۱۰۱	۲۱/۷	۲۸	شورای اسلامی شهر
۸۵/۱	۱۲۰	۱۴/۹	۲۱	شهرداری
۷۸/۰	۱۵۶	۲۲/۰	۴۴	سازمان صنایع و معادن
۸۱/۲	۱۷۳	۱۸/۸	۴۰	ارشاد اسلامی
۸۰/۵	۵۵۰	۱۹/۵	۱۳۳	کل

$$\chi^2 = ۳/۵۲۰ \quad pv = ۰/۳۱۸$$

رابطه‌ی بین ویژگی‌های فرهنگی و گرایش به رویکردهای اجتماعی و الگوهای تدوین استراتژی در جدول (۷) نشان داده شده است. این قسمت مربوط به نتایج بررسی رابطه‌ی بین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ایرانی و گرایش به رویکردهای اجتماعی با الگوهای تدوین استراتژی است. موضوع اصلی پژوهش هم مطالعه‌ی رابطه‌ی ابعاد فرهنگی، رویکردهای اجتماعی و گرایش به الگوهای تدوین استراتژی است. داده‌های موجود در این بخش مشخص‌کننده‌ی نتایج پاسخ‌ها می‌باشد:

۱. برابر خروجی‌های به دست آمده، ضریب هم‌بستگی بین فاصله‌ی قدرت و گرایش به الگوهای تدوین استراتژی؛
۲. ضریب هم‌بستگی بین ابهام‌گریزی و گرایش به الگوهای تدوین استراتژی؛
۳. ضریب هم‌بستگی بین متغیر فردگرایی/ جمع‌گرایی و گرایش به الگوهای تدوین استراتژی؛
۴. ضریب هم‌بستگی بین متغیر زن‌گرایی/ مردگرایی و گرایش به الگوهای تدوین استراتژی؛
۵. ضریب هم‌بستگی بین متغیر فرهنگ سازمانی و گرایش به الگوهای تدوین استراتژی؛
۶. ضریب هم‌بستگی بین متغیر رویکردهای اجتماعی و گرایش به الگوهای تدوین استراتژی رابطه‌ی معنادار بین متغیرها وجود دارد.

جدول ۷- میانگین نمرات سازمان‌های مورد مطالعه در مورد گرایش

جمع	ارشاد اسلامی	صنایع و معادن	شهرداری‌ها	شوراها	سازمان‌ها	
					میانگین نمره	گرایش به رویکردهای اجتماعی
۲/۸۴۳	۲/۸۳۸	۲/۷۹۲	۲/۹۲۰	۲/۸۴۲		
۶۲۲	۱۹۴	۱۷۸	۱۳۴	۱۱۶	N	
.۳۴۱	.۳۳۵	.۳۳۹	.۳۳۸	.۳۴۶	انحراف معیار	

۸. نتیجه‌گیری

۱. اگر فرهنگ سازمانی مردگراتر، جمع‌گراتر و دارای فاصله‌ی قدرت و ابهام‌گریزی بالاتر باشد و مدیران به رویکرد عقلایی‌گرایش داشته باشند، الگوی کنترلی برای تدوین استراتژی سازمانی مناسب‌تر است.
۲. اگر فرهنگ سازمانی زن‌گراتر، فردگراتر و دارای فاصله‌ی قدرت و ابهام‌گریزی پایین‌تر باشد و مدیران به رویکرد عقلایی‌گرایش داشته باشند، الگوی تدوین استراتژی فرصت‌گرا (برون‌گرا) برای آن مناسب است.
۳. اگر فرهنگ سازمانی مردگرا، جمع‌گرا و دارای فاصله‌ی قدرت و ابهام‌گریزی بالا باشد و مدیران به رویکرد شهودی‌گرایش داشته باشند، الگوی تدوین استراتژی مشارکتی (درون‌گرا) مناسب است.
۴. اگر فرهنگ سازمانی زن‌گرا، فردگرا و دارای فاصله‌ی قدرت و ابهام‌گریزی پایین باشد و مدیران به رویکرد شهودی‌گرایش داشته باشند، الگوی تدوین استراتژی سازگاری مناسب آن است.

۹. یافته‌های علمی پژوهش

۱. تست مدل هافستد در ایران، براساس چهار مؤلفه‌ی فرهنگی در چهار سازمان دولتی، عمومی و انتخابی که نوعی مشارکت درک مطالعه‌ی بین‌المللی تلقی می‌شود.
۲. تست مدل بارسو و اشنایدر در ایران براساس شاخص‌های دو رویکرد شهودی و عقلایی نتایجی ویژه به دست داده است.
۳. ایجاد یک مدل جدید با استفاده از مدل‌های هافستد و بارسو و اشنایدر. در حالی که مدل هافستد صرفاً در عرصه‌ی فرهنگ و مدل بارسو و اشنایدر مربوط به حوزه‌ی استراتژی است، در مدل جدید یک مدل طراحی شده است که رابطه‌ی بین فرهنگ و استراتژی را مشخص می‌سازد.
۴. ایجاد مدل مفهومی ترکیبی برای مطالعه‌ی رابطه‌ی بین فرهنگ و استراتژی در سازمان‌ها از خروجی‌های این تحقیق است.

فهرست منابع

۱. اشنایدر، سوزان و لوئی بارسو (۱۳۸۲). مدیریت در پهنه‌های فرهنگ‌ها، ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. دفت، ریچارد (۱۳۸۳). تئوری سازمان و طراحی ساختار. ج. ۱، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. دیویس، استانلی (۱۳۷۳). مدیریت فرهنگ سازمان. ترجمه‌ی محمدعلی طوسی، تهران: انتشارات مروارید.
۴. دیوید، آر. فرد (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. رایینز، استیفن (۱۳۸۵). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. رایینز، استیفن (۱۳۷۸). سازمان ساختار طراحی، کاربردها. ترجمه‌ی سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: صفار.
۷. رادریگز، کارل (۱۳۸۰). مدیریت در عرصه‌ی بین‌المللی. ترجمه‌ی شمس‌السادات زاهدی و حسن دانایی‌فرد، تهران: صفار.
۸. سکاران، اوما (۱۳۸۰). روش‌های تحقیق در مدیریت. ترجمه‌ی محمد صائبی و محمود شیرازی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۹. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۰). سازمان و مدیریت با رویکردی پژوهشی. تهران: انتشارات ترمه.
۱۰. مک گریگور و دیگران (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک، ترجمه‌ی عباس منوریان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۱. مینتزرگ، هنری؛ جیمز براین کوپین و ام. جیمز رابرت (۱۳۷۶). مدیریت استراتژیک (فرایند). ترجمه‌ی محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۲. هال، ریچارد اچ. (۱۳۷۶). سازمان؛ ساختار، فرایند و ره‌آورد‌ها. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۱۳. هانگر، دیوید. جی. (۱۳۸۱). مبانی مدیریت استراتژیک. ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی، داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۴. هرسی، پاول و کنت بلانچارد (۱۳۶۸). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه‌ی علیرضا کبیری، تهران: جهاد دانشگاهی.
۱۵. هندی، چارلز (۱۳۸۰). خدایان مدیریت، ترجمه‌ی کهزاد آذرهوش، تهران: نشر فرا.
۱۶. هومن، حیدرعلی (۱۳۷۶). شناخت روش علمی در علوم رفتاری، تهران: نشر پارسا.
۱۷. هیوز، آون (۱۳۷۹). مدیریت دولتی نوین. ترجمه‌ی سیدمهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی و غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید.
18. David, R. Fred (1990). **Fundamentals of Strategic Management**. London, A Bell & Howell Com Pant.
19. Hofstede, Geert (2004). **Cultures and Organizations - Software of the Mind**. McGraw-Hill, New York.
20. Quin, J. B. (1980). **Strategies for Change: Loycall Incrementalism**. Home Mood, I: Richard D. Irwin.
21. Robinson, Pears (1994). **Strategic Management**. Pritea in the United States of Amrica.
22. Schien, Edgar (2001). **Organizational Culture and Leadership**. Sanfrancisco, Tosses Bass.
23. Thompson, Strick Land (2003). **Strategic Management TAT McGraw- Hill**.
24. Tim, Hennagan (2002). **Mastering Strategic Management**. Palgrave, PP 145-163.
www.denisonculture.com
www.tnellen.com
www.geert-hofstede.com

