

شناسایی تأثیر متقابل فرهنگ و راهبرد در شرکتهای

سرمایه‌گذاری صنعت ساختمان

غلامحسین خورشیدی*، محمد احمدی**، محمدمهدی پرهیزگار***

چکیده

تدوین راهبرد در شرکتهای نیازمند شناختی است که از وضعیت محیط درونی و بیرونی شرکت صورت می‌پذیرد. این راهبرد عموماً از فرهنگ سازمان تأثیر می‌پذیرد و شرایطی که بر سازمانها حاکم است ایجاد می‌کند که یکی، راهبرد پیشرو را اتخاذ کند و دیگری راهبرد از نوع مدافع را برگزیند. گاهی نیز شرکتهای راهبردی را انتخاب می‌کنند که کارکنان سازمان را ناچار به پذیرش عاداتها و رویه‌هایی می‌کند که تا قبلاً به صورت دیگری بوده است. به عبارت دیگر، ممکن است راهبرد برخی از سازمانها، فرهنگ آنان را تغییر دهد و در برخی نیز فرهنگ، به سازمان حکم کند که راهبردی را اتخاذ کند.

این پژوهش به تعیین روابط میان راهبرد و فرهنگ سازمانی می‌پردازد و با توجه به این که عوامل مؤثر بین متغیرهای مذکور را در سطح سازمانها بررسی می‌کند، یک پژوهش بنیادی به شمار می‌رود. هم‌چنین از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است.

جامعه آماری این پژوهش شامل شرکتهایی است که در صنعت ساختمان در کشور مشغول به فعالیت و سرمایه‌گذاری هستند. از آن جا که این تحقیق به صورت کمی به بررسی رابطه میان متغیرها می‌پردازد، نتایج آن قابل تعمیم به کل جامعه هستند.

با توجه به داده‌های گردآوری شده از ۸۹ نمونه آماری، می‌توان گفت که راهبرد در سطح کسب و کار و فرهنگ سازمانی، با هم ارتباط متقابل دارند و وجود هر کدام از انواع فرهنگ در سازمان، سبب می‌شود که نوع خاصی از راهبرد در سازمان تدوین شود و بر عکس، هنگامی که راهبرد، طبق نوع شناسی اسنو-مایلز، از نوع خاصی در سازمان تدوین شود، می‌تواند بر تغییر شرایط فرهنگی سازمان تأثیر بگذارد و احتمال تغییر در نوع شناسی فرهنگ را در پی خواهد داشت.

این پژوهش از نظر اینکه اولین مرتبه است که در شرکتهای سرمایه‌گذاری صنعت ساختمان در ایران، به شناسایی راهبرد و شرایط فرهنگی پرداخته است در نوع خود بی‌نظیر است و می‌توان این را جزو نوآوری تحقیق به شمار آورد.

کلید واژه‌ها: فرهنگ نوآوری، فرهنگ بوروکراتیک، فرهنگ حمایتی، راهبرد در سطح کسب و کار.

* تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۰۲/۱۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۹/۰۹/۰۵.

** دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

*** استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور (نویسنده مسئول).

مقدمه

در تفکر راهبردی تلاش بر آن است که بین اقدامات سازمان و شرایط محیط درونی و بیرونی سازمان، به گونه ای هماهنگی ایجاد شود که سازمان بتواند برای بقای خود، به یک مزیت رقابتی پایدار دست یابد و از طرف دیگر، توان اجرای آن راهبرد را با توجه به شرایط درونی داشته باشد [۱۴]. در این صورت است که می تواند از فرصتهای موجود بهره برداری کند و یا از تهدیدها خود را برهاند.

با مطرح شدن مدیریت راهبردی در نوشته های انسف در دهه ۱۹۶۰ این سؤال برای اندیشمندان مطرح شد که آیا شرایط فرهنگی سازمان بر تدوین نوع راهبرد تأثیر می گذارد؟ علاوه بر این، در حالت متقابل، هنگامی که سازمان تصمیم به اتخاذ راهبرد جدیدی می کند آیا احتمال آن وجود دارد که فرهنگ تحت تأثیر راهبرد جدید تغییر بکند؟

البته این مباحث ریشه در ادبیات مدیریت هم دارند. برای مثال، ادبیات مدیریت اقتضایی بیان می کند که راهبرد باید با فرهنگ سازمانی تطابق داشته باشد و برنامه ریزی در سازمان باید با فرهنگ آن منطبق شود.

بنابراین سازمانها از به کارگیری مدیریت راهبردی انتظار دارند که فرایندهای تدوین راهبرد با محیط داخلی و خارجی، هماهنگی لازم را برقرار کنند. یکی از مؤلفه های محیط داخلی، همان فرهنگ سازمانی حاکم بر آن است و نکته ای که در این جا مطرح می شود آن است که آیا راهبرد و فرهنگ بر هم تأثیر متقابل دارند؟

فرایندهای تدوین راهبرد

در نظریه های مدیریت راهبردی، روش های تدوین راهبرد، توجه به محیط بیرونی و فضای درونی سازمان را اساس فرایند تدوین راهبرد به شمار می آورند. تفاوت روش ها در نگرش های متفاوت به فرایندهای تحلیل محیط درونی و بیرونی سازمان و تأکید بیشتر بر یکی از جنبه های درون یا بیرون سازمان است [۴]. در واقع، هر مکتب فکری در مدیریت راهبردی، نوع خاصی از رویکردهای تدوین راهبرد را پیشنهاد می دهد که البته در خروجی آن ها، تفاوت محسوسی ملاحظه نمی شود. در خصوص انواع دسته بندی های راهبرد در سازمانها، اندیشمندان نظریات متفاوتی داشته اند که از جمله، می توان به دسته بندی پورتر، اسنو-مایلز و واکر و روکرت اشاره کرد.

مایلز و اسنو (۱۹۷۸) یک چارچوب جامع تدوین کردند که در آن بر این نکته تأکید داشتند که سازمانها روش های مختلفی برای تعریف قلمروی محصول - بازار خود به کار می برند و ساختارها و فرایندها را در جهت رسیدن به مزیت رقابتی در قلمروهای انتخاب شده شکل می دهند. مایلز و اسنو چهار گونه اصلی راهبرد شناسایی کردند که چگونگی تأکید سازمانها بر این

مسائل را نشان می دهند: (۱) «پیشرو یا فرصت جو^۱» که دائماً تلاش می کنند تا از فرصت های بازار استفاده کنند و محصولات جدید عرضه نمایند، (۲) «مدافعان^۲» تلاش می کنند تا قسمتی از یک بازار کل را بگیرند تا بتوانند مجموعه ای از مشتریان ثابت برای محصولات خودشان بدست آورند، (۳) «تحلیل گران^۳» که از طریق پیروی از فرصت جویان در قلمروهای محصول-بازار جدید و در عین حال محافظت از یک مجموعه از مشتریان و محصولات ثابت، در حد وسط بین فرصت جویان و مدافعان قرار می گیرند و (۴) «منفعلان^۴» که پاسخی خاص به مسائل کارآفرینانه نمی دهند و راهبرد تعریف شده مشخصی ندارند. البته این گونه شناسی برای ساده تر کردن موضوع، به یک حالت سه گانه تبدیل شد که تفاوت چندانی با گونه های چهارتایی آنها ندارد و شامل سه دسته پیشرو، تحلیلگر و مدافع می شود.

در مقابل، پورتر (۱۹۸۰) می گوید که راهبرد کسب و کار باید به عنوان نتیجه ای ناشی از روش های شرکت برای خلق ارزش برای مشتری در مقایسه با رقبایش (تمایز یا حداقل هزینه) و یا ناشی از نحوه تعریف قلمرو بازار تحت پوشش (محدود و یا گسترده)، نگریسته شود. گونه شناسی مایکل پورتر برای رقابت با سایر رقبای موجود در یک صنعت دو راهبرد رقابتی عمومی را پیشنهاد می کند: هزینه کمتر و تمایز محصول. یک واحد تجاری می تواند یک بازار گسترده یا یک بازار محدود (یک بخش خاص از بازار) را انتخاب کند. ترکیب این دو نوع بازار هدف با دو راهبرد رقابتی مذکور، به پیدایش چهار نوع راهبرد عمومی منجر می شود که عبارتند از: رهبری هزینه ها، تمایز، تمرکز بر تمایز و تمرکز بر هزینه [۴].

واکر و روکرت (۱۹۸۷) نشان دادند که اگر چه هر یک از دو راهبرد فوق دارای نقاط قوت هستند (برای مثال، پورتر تمرکز بر محیط خارجی دارد و مایلز و اسنو تمرکز بر محیط داخلی دارند) ولی دارای محدودیت هایی نیز هستند (به عنوان مثال، «منفعلان» از هیچ راهبرد رقابتی پیروی نمی کنند و راهبرد تعریف شده مشخصی ندارند) و علی رغم تحقیقاتی که واکر و روکرت جهت تقویت دو دیدگاه مذکور انجام دادند، هیچ یک از این دو روش را به تنهایی نتوانستند کامل به شمار آورند.

مثلاً، یک واحد فعالیت مدافع، می تواند از انواع روش های رقابتی برای پشتیبانی و دفاع از موقعیت بازار خود استفاده کند، از روش هایی چون حداقل کردن هزینه ها یا متمایز کردن خود از رقبا از حیث کیفیت یا خدمات. آنها نتایج مطالعات خود را به صورت تلفیقی از دو گونه شناسی فوق ارائه می دهند که عبارتند از: فرصت جویان، مدافعان کم هزینه^۴ و مدافعان تمایزطلب^۵.

-
1. Prospector
 2. Defenders
 3. Analyzers
 4. Low-cost defenders
 5. Differentiated defenders

در ادامه تحقیقات واکر و روکرت، پژوهشگران دیگری نیز به نقد و بررسی و تلفیق دو گونه شناسی پورتر، و مایلز و اسنو در سطح راهبرد سطح کسب و کار پرداختند [۴] که نتایج تحقیقات آنها چهارگونه اصلی راهبرد کسب و کار را نشان می دهند: فرصت جو، تحلیل گر؛ مدافع کم هزینه؛ و مدافع تمایز طلب.

فرصت جویان

این کسب و کارها غالباً اولین وارد شونده به بازار همراه با محصول جدید و خدمت نو می باشند. آنها در وارد شدن به بخش هایی از بازار جدید که در آنجا یک فرصت ظاهر شده است درنگ نمی کنند. این کسب و کارها بر عرصه محصولاتی که سطح عملکرد را بهبود می بخشد تمرکز می کنند. محور کار آنها عرضه نوآورانه ترین محصول است در صورتی که بر مبنای بهبود عملکرد مکفی یا کاهش هزینه باشد. از آنجا که این کسب و کارها می خواهند اولین وارد شونده در بازار باشند همواره به محیط خارج توجه داشته و به دنبال نیازهای تأمین نشده مشتریان، تغییرات به وجود آمده در سلیقه ها و علایق آنها و فرصت های به وجود آمده در بازار هستند و قبل از وارد شدن سایر رقبا بر نیروهای بازار کنترل شدیدی می توانند داشته باشند. آنها همواره به نیازهای نو، بازارهای جدید و مشتریان جدید توجه دارند.

تحلیل گران

این کسب و کارها به ندرت به عنوان اولین وارد شوندگان با محصولات یا خدمات جدید در بخش های پدیدار شده بازار هستند. آنها فعالیت های بازار را تحت پوشش دائم قرار می دهند و به عنوان اولین پیروان با راهبرد هدف گیری بهتر، مزایای بیش تر برای مشتریان و یا هزینه های کل پایین تر وارد بازار می شوند. تحلیل گران موفقیت های رقبای دیگر در بازار را الگو قرار می دهند و خودشان را برای رسیدن به آن موفقیت ها مجهز می کنند.

مدافعان تمایز طلب

این کسب و کارها تلاش می کنند تا یک قلمرو نسبتاً ثابت را از طریق محافظت شدید از موقعیت محصول - بازار خود نگهداری کنند. آنها به ندرت در عرضه محصول یا خدمت جدید پیش قدم هستند، در عوض، بر عرضه محصول یا خدمت با کیفیت برتر تمرکز می کنند. قیمت های آنها نوعاً بالاتر از میانگین صنعت می باشد. آنها همواره توجه به داخل قلمروهای انتخاب شده دارند و سعی می کنند با کیفیت برتر آن را حفظ کنند.

مدافعان کم هزینه

این کسب و کارها تلاش می کنند تا یک قلمرو نسبتاً با ثبات از طریق محافظت شدید از موقعیت محصول- بازار خود نگهدارای نمایند. آنها به ندرت در عرضه محصول یا خدمت جدید پیش قدم هستند، در عوض، بر کارآیی تولید محصول تا آنجایی که امکان دارد متمرکزند. آنها بر افزایش سهم بازار در بازارهای فعلی از طریق عرضه محصولاتی با بهترین قیمت ها (پایین ترین قیمت ها) تمرکز دارند.

جدول ۱. گونه های مختلف راهبرد های اسنو و مایلز

<p>فرصت جو:</p> <p>در محدوده یک بازار- محصول گسترده عمل می کند، محدوده ای که هر از گاه باید آن را مجدداً تعریف نمود.</p> <p>اولین اقدام کننده بودن در حوزه های جدید بازار و محصول به شمار می آید. حتی اگر تمام تلاش ها خیلی سودآور نباشد.</p> <p>به سرعت به علامت های اولیه مربوط به فرصت های به وجود آمده پاسخ داده و این پاسخ ها اغلب به دورهای جدیدی از اقدامات رقابتی منتهی می شود.</p> <p>مدافع:</p> <p>تلاش می کند تا جایگاهی مطمئن در حوزه های ثبات خدمت یا کالا پیدا کند و آن را حفظ کند.</p> <p>طیف نسبتاً محدودی از کالاها یا خدمات را در مقایسه با رقبا عرضه می کند.</p> <p>سعی می کند تا با کاهش قیمت محصول خود، با کیفیت برتر یا خدمات بهتری از رقبا برتری خود را حفظ می کند.</p> <p>تحلیل گر:</p> <p>یک نوع راهبرد که مابین دو راهبرد فوق قرار می گیرد در مقایسه با فرصت جو تغییرات کمتر و کندتری در محصول-بازار اعمال می کند، اما در مقایسه با مدافع تعهد کمتری به ثبات و کارائی دارد.</p> <p>تلاش می کند تا به مجموعه ای محدود و با ثبات از کالاها و خدمات دست یابد اما با دقت از مجموعه ای منتخب از تحولات جدید خوش آتیه در صنعت خود پیروی می کند.</p> <p>منفعل:</p> <p>فاقد هر گونه راهبرد رقابتی تعریف شده و مشخصی است.</p> <p>مثل رقبایش از سیاست محصول- بازار ثابتی برخوردار نیست.</p> <p>دوست ندارد تا همانند رقبایش ریسک های طراحی و توسعه محصول جدید یا بازار جدید را بپذیرد.</p> <p>غالباً وقتی که تحت فشار قرار می گیرند از خود واکنش (پاسخ) نشان می دهد.</p>
--

فرهنگ سازمانی و انواع آن

شاین^۲ در سال ۱۹۸۵ فرهنگ را چنین تعریف می‌کند: «فرهنگ، الگویی از برداشتهای زیربنایی و تلویحی است که به صورت ناخودآگاه رخ می‌دهند، مگر آنکه فرایندی استوفه‌امی آنها را به بیرون فرا بخوانند». همچنین بر اساس تعریف کیلمن^۳ و همکاران می‌توان فرهنگ را شامل فلسفه، جهان بینی، ارزشها، برداشتها، باورها، انتظارات، هنجارها، نگرشها، آیینها و مراسم مشترکی دانست که یک اجتماع را به هم پیوند می‌دهند. طبق نظر تریس^۴ (۱۹۹۳) دو بخش عمده در فرهنگ سازمانی وجود دارند:

- (۱) محتوا/ جهان بینی^۵: متشکل از نظام‌های عقیده‌ای، ارزشی و هنجاری مشترک است.
- (۲) صورت^۶: روشها یا مکانیسم‌های قابل مشاهده فرهنگ هستند که بر محتوای فرهنگی صحنه می‌گذارند [۹].

تفکر و رفتار پرسنل یک سازمان توسط فرهنگ‌های حاکم بر آن سازمان، رهبری می‌شوند یا حداقل تحت تأثیر فرهنگ‌های حاکم قرار می‌گیرند [۱۰]. به دلیل مفاهیم مختلف فرهنگی نزد اندیشمندان مدیریت و تعاریف نامشخصی که آنان از فرهنگ داشته‌اند، هنوز بر سر یک تعریف واحد برای فرهنگ سازمانی توافقی حاصل نشده است. با این حال، رایج‌ترین تعریف مورد استفاده پژوهشگران، مبتنی بر نگرش سه بعدی شاین است که شامل برداشتها، ارزشها و مصنوعات ایجاد شده در یک سازمان است. دیدگاه شاین در این پژوهش به کار رفته و در ادامه بیشتر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در چارچوب نگرش شاین، اسمیرسیچ^۷ (۱۹۸۳) بیان می‌کند که فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزشها، برداشتها، ادراکها و هنجارهای مشترک میان اعضای یک سازمان است و در واقع، فرهنگ سازمانی عنصری کلیدی به شمار می‌رود که مدیران می‌توانند برای جهت‌دهی به سازمانشان از آن استفاده کنند. همچنین فرهنگ سازمانی نقش مهمی در ایجاد تعهد و بهبود عملکرد دارد.

ابعاد فرهنگ سازمانی

در مطالعه فرهنگ سازمانی ابعاد مختلفی چون مراتب فرهنگ، میزان انطباق و قابلیت انطباق فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرند. از نظر قابلیت انطباق، دقت فرهنگ را به دسته‌های

-
1. Organizational Culture
 2. Schein
 3. Kilman
 4. Trice
 5. Substance/Ideology
 6. Forms
 7. Smircich

انطباقی^۱، قابل دستیابی، گروهی و دیوان سالارانه طبقه‌بندی می‌کند [۷]. در صورتی که، کامرون و فریمن^۲ در سال ۱۹۹۱ آن را از نظر میزان انطباق، به دسته‌های گروهی^۳، ادهوکراسی^۴، سلسله مراتبی^۵، بازاری و در سال ۱۹۹۸ گوفی و جونز^۶ فرهنگ را به صورت اشتراکی^۷، جزئی، شبکه‌ای و مزدورانه طبقه‌بندی کردند [۲۳].

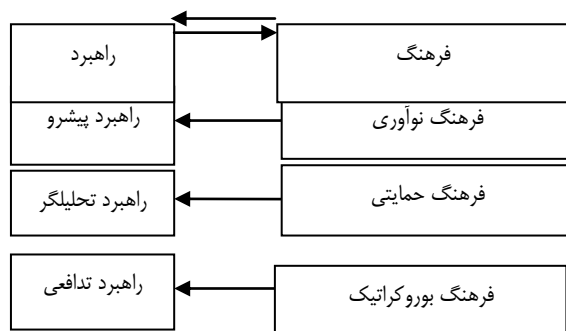
کوبین فرهنگ سازمانی را از دو بعد سلسله‌مراتبی و عقلایی می‌سنجد. ارزشهای سلسله‌مراتبی^۸ به کنترل، محافظه‌کاری، آئین‌نامه‌ها و قوانین ارجح می‌نهند. در صورتیکه، ارزشهای عقلایی^۹ به کنترل، هدف‌گذاری، بازده، رقابت و کارآیی برمی‌شود. در دیدگاه کوبین، هر دو بُعد فرهنگی بر کنترل متمرکزند، با این تفاوت که سلسله‌مراتبی بر کارکنان درون سازمان متمرکز است اما عقلایی بر کنترل و بازده بر سازمان تمرکز دارد.

از سوی دیگر والاخ^{۱۰} (۱۹۸۳) بیان می‌کند: «فرهنگ سازمانی می‌تواند شامل سه دسته یعنی بروکراتیک (دیوان سالارانه)^{۱۱}، نوآورانه^{۱۲} و حمایتی^{۱۳} باشد که درجات متفاوت دارند.» ویژگی فرهنگ دیوان سالارانه آن است که منظم، سلسله‌مراتبی، طبقه‌بندی شده و نظام‌مند بوده و دارای مرزبندی‌های مشخص در مورد مسئولیت و اختیار است. فرهنگ نوآورانه عموماً محیط کاری خلاق را برای کارکنان فراهم می‌آورد و مبتنی بر نتایج بوده و چالش‌برانگیز است، در حالی که فرهنگ حمایتی دارای محیط کاری سرشار از اعتماد، مردم‌محور و مشوق کارگروهی است. وقتی پیوندی کامل میان انگیزه‌های یک کارمند و فرهنگ سازمانی حاصل شود، آن کارمند می‌تواند در شغل فعلی خود نقشی مؤثرتر داشته و بهترین پتانسیل‌های خود را محقق کند [۲۳].

فرهنگ‌های خلاقانه و حمایت‌کننده به طور خاص بر میزان تعهد و رضایت شغلی تأثیر عمده و مثبتی می‌گذارند، در حالی که فرهنگ‌های دیوان‌سالاری تأثیری منفی می‌گذارند [۱۷]. مارتین^{۱۴} (۱۹۹۲) سه دیدگاه از فرهنگ سازمانی ارائه می‌کند و قویاً باور دارد پژوهشگران باید آنها را برای افزایش درک خود از سازمان اعمال کنند. این دیدگاهها عبارتند از:

1. Adaptability
2. Cameron & Freeman
3. Clan
4. Adhocracy
5. Hierarchy
6. Goffee & Jones
7. Communal
8. Hierarchical Values
9. Rational Values
10. Wallach
11. Bureaucratic Culture
12. Innovative Culture
13. Supportive Culture
14. Martin

- (۱) یکپارچگی: از این دیدگاه، فرهنگ غالب یک گروه یا سازمان قابل شناسایی است؛
- (۲) تمایز: در این دیدگاه، می‌توان به تفاوت‌های میان خُرده فرهنگ‌های موجود در یک سازمان پی برد؛
- (۳) تجزیه: در این دیدگاه، می‌توان الگوها و بازتاب‌های الگوهای مختلف فرهنگی که به طور هم‌زمان وجود دارند را بررسی کرد.
- در مجموع می‌توان گفت که از دیدگاه این پژوهش، فرهنگ سازمانی در سه دسته بوروکراتیک، حمایتی و نوآورانه در سازمانها مشاهده شده که ممکن است با همدیگر به صورت ترکیبی ظاهر شوند.
- این تحقیق به منظور این که مشخص کند آیا فرهنگ و راهبرد بر هم چه تأثیری دارند، هدف اصلی خود را چنین تعریف کرده است:
- «شناسایی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و گونه‌های راهبرد تدوین شده در شرکتهای سرمایه‌گذاری در صنعت ساختمان»
- اهداف تحقیق ایجاب می‌کند که با توجه به وجود تحقیقات پیشین، فرضیه‌هایی تدوین شوند و با به کارگیری روش تحقیق مناسب و گردآوری داده‌ها، به آزمون فرضیه‌ها پرداخته شود. از اینرو فرضیه‌هایی تدوین شد که آزمون آنها بتواند محقق را در دستیابی به اهداف، یاری رساند:
- فرضیه ۱. سازمانهایی که فرهنگ سازمانی آنها از نوع نوآوری است، راهبرد پیشرو را اتخاذ می‌کنند.
- فرضیه ۲. سازمانهایی که فرهنگ سازمانی آنها از نوع حمایتی است، راهبرد تحلیلیگر را اتخاذ می‌کنند.
- فرضیه ۳. سازمانهایی که فرهنگ سازمانی آنها از نوع بوروکراتیک است، راهبرد مدافع را اتخاذ می‌کنند.
- فرضیه ۴. بین اتخاذ گونه‌های متفاوت راهبرد و وقوع انواع مختلف فرهنگ رابطه متقابل وجود دارد.
- فرضیه ۵. اتخاذ نوع راهبرد جدید در سطح کسب و کار سبب تغییر در فرهنگ سازمان می‌شود. در واقع فرضیه‌های این پژوهش، معادل آن هستند که بین مفاهیم بیان شده در این تحقیق، روابطی مانند شکل زیر، برقرار شود. به عبارت دیگر، الگوی نظری تحقیق به شرح زیر تدوین گردید. البته این الگو، چارچوبی توسعه یافته از الگوی مفهومی والاخ است.



شکل ۱. الگوی نظری تحقیق

در تحقیقات پیشین کمبودهایی وجود داشته است که در این الگو مورد توجه قرار نگرفته بود، که از جمله این کمبودها می توان به این مسئله اشاره کرد که فرهنگ را تاکنون از منظر فرهنگهایی بررسی کرده اند که بیشتر تأثیر بر نحوه تدوین راهبرد داشته اند. در حالی که دسته بندی فرهنگ از نظر والاخ به شناخت فضای حاکم بر ارتباطات درون سازمانی می پردازد و این دسته بندی از فرهنگ است که می تواند بهتر به تفکیک انواع فرهنگهای سازمانی بپردازد.

پژوهشی که این مقاله به گزارش نتایج آن می پردازد، از نوع بنیادی است [۱]. هم چنین در این تحقیق، با استفاده از دیدگاه توصیفی به سازمان نگریسته شده است و بنابر شیوه گردآوری داده ها می توان این پژوهش را از نوع توصیفی- پیمایشی به شمار آورد [۲].

از لحاظ دسته بندی تحقیقات بر حسب کیفی و کمی، می توان گفت که این پژوهش نگاه کیفی به دسته بندی انواع فرهنگ دارد. از منظر قابلیت تعمیم، می توان گفت که این پژوهش، به دلیل شیوه ای که در گردآوری داده ها دارد و نمونه ای از شرکتهای جامعه آماری را به صورت تصادفی انتخاب کرده است، نتایج آن قابل تعمیم به کل جامعه آماری هستند [۳].

جامعه آماری: جامعه ای که این پژوهش به بررسی آن پرداخته، شامل شرکتهای فعال در سرمایه گذاری در صنعت ساختمان در کشور می شود. طبق آمار و اطلاعات منتشر شده توسط سازمانهای ذی ربط، که البته بعضاً بین آمار آنها تناقضاتی نیز وجود دارد در حدود ۲۸۰۰ شرکت سرمایه گذاری در صنعت ساختمان وجود دارند که هم به عنوان سرمایه گذار و هم به عنوان سازنده به شمار می روند. البته تعداد بسیاری نیز اشخاص حقیقی در این زمینه به فعالیت می پردازند که در این پژوهش مورد توجه قرار نگرفته اند. از سوی دیگر بر اساس آمار منتشر شده توسط مرکز آمار ایران و بانک مرکزی، به طور متوسط سالیانه ۳۸ درصد از شاغلین به صورت مستقیم و غیر مستقیم به کارهایی اشتغال دارند که به نحوی به صنعت ساختمان وابسته است.

در برنامه های توسعه نیز این صنعت بعضا با رشد خوبی مواجه بوده است. به گونه ای که در برنامه سوم توسعه، میزان رشد صنعت ساختمان برابر با ۱۷/۴ درصد بوده و بیش از سایر صنایع بزرگ کشور قرار داشته است. در برنامه چهارم این آمار و ارقام به نسبت کاهش یافته که البته آمار دقیقی در این زمینه ارائه نشده است.

این بازار به این دلیل انتخاب شد که در سالهای اخیر از تلاطم و رونق و رکود فراوانی برخوردار بوده است و از یک طرف شاهد رقابت شدیدی بین شرکتها بوده و از طرف دیگر، شرایط محیطی ممکن است سبب تجدید نظر شرکتها در تدوین نوع راهبرد آنها شده و این پژوهش درصدد شناسایی تأثیر تغییر در نوع راهبرد بر تغییرات فرهنگی سازمانها است. در نتیجه، انتخاب این جامعه آماری باعث می شود این پژوهش بتواند به تغییرات لازم در متغیرها دست یابد.

از نظر سطوح تحلیل، چون به بررسی در سطح سازمان ها پرداخته می شود، سطح تحلیل پژوهش، سازمان است. اما پاسخ دهندگان پرسشنامه ی این پژوهش، مدیران عامل شرکتها بوده اند.

روش نمونه گیری: از میان شرکتهای فعال در سرمایه گذاری صنعت ساختمان، تعدادی به صورت نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده، انتخاب شدند. زیرا جامعه آماری به گونه ای است که می توان از نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده در آن استفاده کرد و از هر طبقه از شرکتها، تعدادی را به عنوان نمونه انتخاب کرد.

در خصوص تعیین حجم نمونه، از تحقیقات مقدماتی استفاده شد. بر اساس یک تحقیق مقدماتی، میزان پراکندگی متغیر اصلی تحقیق در حدود ۸۱ درصد بود، از این رو با استفاده از فرمول حجم نمونه تعداد ۸۹ واحد از جامعه آماری به عنوان نمونه انتخاب شدند.

برای آزمون فرضیه ها از «ضریب همبستگی اسپیرمن و ضریب فای»، جهت بررسی روابط میان دو متغیر استفاده شد. برای سنجش ارتباط میان نوع راهبرد و نوع فرهنگ موجود در سازمان، که متغیرهایی از نوع اسمی هستند، آزمون مربع کای پیرسون، مناسب تر به نظر رسید. هنگامی که لازم است به بررسی ارتباط متقابل میان دو متغیر پرداخته شود استفاده از آزمون گودمن و کروسکال بهترین آزمون آماری به شمار می رود.

چگونگی اندازه گیری متغیرها: ابزاری که با آن به سنجش و اندازه گیری ویژگی ها و صفات مورد نظر پرداخته شده، پرسشنامه است که بین واحدهای نمونه توزیع شد. افراد پاسخ دهنده به سؤالات پرسشنامه، مدیران عامل شرکتها هستند که ادراک خود از شرایط فرهنگی سازمان را بیان می کنند.

قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری با روش کرونباخ آزمون شد، این مقدار برابر با ۹۰ درصد بوده و از این نظر اطمینان حاصل شد که پرسشنامه در شرایط یکسان، نتایج یکسانی در اختیار محقق قرار می‌دهد. هم‌چنین با روش روایی محتوا، اطمینان حاصل شد که می‌توان به دقت داده‌های حاصل از پرسشنامه، یقین داشت [۳].

راهبرد در شرکتهای صنعت ساختمان

در پرسشنامه چند سؤال طراحی شد که نشان می‌دهد راهبرد شرکتهای از نظر گونه شناسی اسنو-مایلز، از چه نوعی است. پاسخها نشان داد که بیشترین راهبردهای به کار برده شده در شرکتهای از نوع تدافعی است به عبارت دیگر، در حدود ۴۴ درصد از واحدهای نمونه، بیان کرده‌اند که راهبردشان از نوع تدافعی است، ۳۷ درصد از شرکتهای نیز راهبرد خود را تحلیلیگر و ۱۹ درصد نیز راهبرد شرکت خود را از نوع پیشرو به شمار آورده‌اند.

عموم شرکتهای این صنعت در ساختمانهای مسکونی سرمایه‌گذاری کرده‌اند به گونه‌ای که ۸۳ درصد از آنها بیان کرده‌اند که ساختمانهای مسکونی را تولید و عرضه کرده‌اند. ۶۴ درصد از آنها در زمینه اداری، ۴۱ درصد در زمینه ویلاسازی و ۲۴ درصد در زمینه ساختمانهای تجاری، فعالیت داشته‌اند. از آنجا که شرکتهای می‌توانستند در چند زمینه کاری به فعالیت بپردازند پاسخهای آنان بیش از صد درصد می‌شود.

جدول ۲. فراوانی انواع راهبردهای اسنو-مایلز را در هنگامی که انواع فرهنگ در شرکتهای وجود داشته‌اند نشان می‌دهد.

جدول ۲. فراوانی انواع راهبرد در حالات متفاوت وجود انواع فرهنگ

متغیر	فرهنگ نوآوری	فرهنگ حمایتی	فرهنگ بوروکراتیک
راهبرد تدافعی	۴	۶	۲۹
راهبرد تحلیلیگر	۶	۲۰	۷
راهبرد پیشرو	۱۴	۲	۱

می‌توان گفت که در شرکتهایی که فرهنگ نوآوری در شرکت حاکم بوده، راهبرد پیشرو بیش از سایر انواع راهبرد به کار رفته است. در شرکتهایی که فرهنگ حمایتی وجود داشته، راهبرد بیشتر از نوع تحلیلگر اتخاذ شده و در شرکتهایی که از فرهنگ بوروکراتیک برخوردار بوده اند راهبرد از نوع تدافعی بیش از سایر انواع راهبرد به کار برده شده است.

در حالت عکس، می‌توان گفت که شرکتهایی که راهبرد از نوع پیشرو را در طول سالهای متمادی به کار گرفته اند، پاسخهایی ذکر کرده اند که نشان می‌دهد فرهنگ آنها از نوع نوآوری بوده است. همچنین شرکتهایی که راهبرد تدافعی را به کار گرفته اند، مصادیقی را ذکر کرده اند که نشان می‌دهد فرهنگ آنها از نوع بوروکراتیک است. همین مسئله در مورد راهبرد تحلیلگر و تطابق آن با فرهنگ حمایتی صدق می‌کند. سایر گونه‌های فرهنگی به تعداد بسیار کمی در صورت وجود سایر انواع فرهنگ، ذکر شده اند که جای تحلیل بیشتری دارد.

به منظور بررسی رابطه میان گونه‌های متفاوت فرهنگ و راهبرد، به صورت تفکیکی به بررسی فرضیات آماری پژوهش پرداخته شده است:

ارتباط انواع فرهنگ و گونه‌های راهبرد: فرضیات اول، دوم و سوم پذیرفته شدند و می‌توان گفت با اطمینان ۹۵ درصد هنگامی که فرهنگ سازمانی از نوع نوآوری می‌باشد، راهبردی از نوع پیشرو اتخاذ می‌شود. هم چنین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان ادعا کرد هنگامی که فرهنگ سازمانی از نوع حمایتی است، راهبردی از نوع تحلیلگر در شرکت اتخاذ می‌شود. تأیید فرضیه سوم نیز نشان می‌دهد هر گاه در سازمان، فرهنگی از نوع بوروکراتیک حاکم باشد راهبردی تدافعی در سازمان شکل می‌گیرد. این نتایج در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۳. نتیجه آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	اعتبار آزمون	نتیجه گیری
۱. وجود ارتباط بین راهبرد پیشرو و فرهنگ نوآوری	۰/۰۰۵	پذیرفته
۲. وجود ارتباط بین راهبرد تحلیلگر و فرهنگ حمایتی	۰/۰۰۷	پذیرفته
۳. وجود ارتباط بین راهبرد تدافعی و فرهنگ بوروکراتیک	۰/۰۰۱	پذیرفته

به منظور بررسی فرضیه چهارم از آزمونی استفاده شد که می‌تواند نشان دهد آیا رابطه میان دو پدیده از نوع رابطه یک طرفه است یا اینکه می‌توان آن را رابطه‌ای متقابل به شمار آورد. این

آزمون به نام گودمن و کروسکال^۱ مشهور است و با استفاده از یک جدول توافقی می‌تواند متقابل بودن رابطه را نشان دهد.

از آنجا که این آزمون فقط روی دو متغیر انجام می‌شود، تأثیرپذیری یک متغیر به معنای پذیرش اثر متغیر دیگر به عنوان متغیر تأثیرگذار خواهد بود. به این منظور با توجه به سطر اول جدول (۳) ملاحظه می‌شود که اگر متغیر نوع راهبرد، یک متغیر تأثیرپذیر در نظر گرفته شود، در این صورت اعتبار آزمون از ۰/۰۵ کمتر است و نشان می‌دهد که گونه شناسی راهبرد از نوع فرهنگ تأثیر می‌پذیرد. در سطر دوم نیز ملاحظه می‌شود که نوع فرهنگ نیز به عنوان یک متغیر تأثیرپذیر (از گونه شناسی راهبرد) با اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که گونه شناسی راهبرد و نوع فرهنگ بر هم تأثیر متقابل دارند و اگر در سازمانی گونه خاصی از راهبرد اتخاذ شده باشد احتمال بسیاری وجود دارد که در آن سازمان، نوع ویژه ای از فرهنگ شکل بگیرد. عکس این حالت نیز صادق است و هر گاه در سازمانی، نوع خاصی از فرهنگ وجود داشته باشد، احتمال بسیاری وجود دارد که راهبرد ویژه ای نظیر آن چه در جدول ۱ ملاحظه شد اتخاذ شود.

جدول ۴. آزمون بررسی تأثیرپذیری متقابل فرهنگ و راهبرد از هم‌دیگر

تأثیرپذیری متغیرها	آماره گودمن و کروسکال	اعتبار آزمون
گونه راهبرد یک متغیر تأثیرپذیر است	۰/۴۲۱	۰/۰۱۲
نوع فرهنگ یک متغیر تأثیرپذیر است	۰/۴۲۱	۰/۰۱۲

به منظور بررسی فرضیه پنجم لازم است که به پرسشهای مربوط به تدوین این فرضیه اشاره شود. فرضیه پنجم چنین بیان می‌کند که: «اتخاذ نوع راهبرد جدید در سطح کسب و کار باعث تغییر در فرهنگ سازمان می‌شود.»

برای بررسی این فرضیه، از مدیران عامل شرکتهای پرسیده شد که آیا در چند سال گذشته راهبرد خود را تغییر داده اند یا خیر. در صورت تغییر در راهبرد، از ایشان سوالاتی برای شناسایی راهبرد قبلی و راهبرد فعلی ایشان پرسیده شد و در صورتی که راهبرد آن شرکت از گونه های اسنو-مایلز به گونه ای دیگر تغییر یافته بود، ویژگیهای فرهنگی سازمان در زمان قبل و بعد از تغییر راهبرد نیز پرسیده شد. در ۱۹,۱ درصد از موارد، راهبرد شرکتهای در شش سال گذشته و

1. Goodman & Kruskal

ماقبل آن، از گونه ای به گونه دیگر تغییر یافته بود که با استفاده از آزمون دوجمله ای، پاسخها بررسی شد و با میزان اعتبار آزمون ۰,۰۲۷ این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. از این رو با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که در حالت بلند مدت (حداقل شش ساله) اتخاذ نوع راهبرد جدید در سطح کسب و کار باعث تغییر در نوع فرهنگ سازمان شده است.

بحث و نتیجه گیری

فرضیه های پژوهشی که در این تحقیق مورد آزمون قرار گرفتند، در بسیاری از موارد با پژوهشهای پیشین و ادبیات موضوعی راهبرد، هماهنگ بودند. تجربه نشان داده است که راهبرد وقتی در یک سازمان تدوین می شود، مبتنی بر فضای فرهنگی آن سازمان است و نمی توان گفت که راهبرد در خلا تدوین می شود. از طرف دیگر، گونه های متفاوت راهبرد، نظیر راهبرد پیشرو، وقتی در سازمانی اتخاذ می شود که فضای فرهنگی آن سازمان، از این گونه راهبردها استقبال کند و از آنجا که در ادبیات موضوعی مربوط به راهبرد آمده است، راهبرد پیشرو، عموماً همراه با نوآوری است و طبیعی است که با فضای فرهنگی نوآوری هم راستا باشد. همین مسئله در مورد سایر انواع فرهنگ و گونه های راهبرد صادق است.

اما نتیجه ای که در تحقیقات پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است احتمال تغییر فرهنگ یک شرکت در اثر تغییر در راهبرد آن است که در این پژوهش، موضوعی نوین به شمار می رود. از نظر انواع راهبردها باید توجه کرد که شرکتهای ساختمانی در ایران، به دلیل شرایط رکودی حاکم بر کشور در سالهای گذشته، عموماً به راهبردهایی برای حفظ وضع موجود و یا دفاع از سهم بازار خود روی آورده اند. هم چنین باید توجه داشت که فضای کسب و کار در میان شرکتهای سرمایه گذاری در صنعت ساختمان در کشور، نیز تا حدودی رقابتی است و اتخاذ راهبردهایی از نوع تدافعی یا تحلیلیگر رد بسیاری از شرکتهای در شرایط فعلی دور از انتظار نیست.

به پژوهشگران آتی توصیه می شود که انواع دسته بندی های رایج در مورد فرهنگ را در چارچوب این تحقیق، با هم مقایسه کنند و تأثیر راهبرد را بر انواع متفاوت فرهنگ بررسی کنند. هم چنین این پژوهش نتایج ارزشمندی برای محققانی دارد که علاقه مند به بررسی گونه های مختلف راهبرد هستند و صرف کاربرد گونه شناسی اسنو-مایلز در این پژوهش نمی تواند توجیه کننده صحت تأثیر متقابل راهبرد و فرهنگ باشد.

منابع

۱. الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل؛ دانایی فر، حسن، (۱۳۸۶)، روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: صفار.
۲. دلاور؛ علی (۱۳۷۴) ، مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، تهران: رشد.
۳. سرمد؛ زهره، بازرگان؛ عباس، حجازی؛ الهه (۱۳۸۲)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، چاپ هفتم، تهران: آگاه .
۴. هانگر، دیوید جی و ویلن، توماس ال. (۱۳۸۱)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ اول، تهران : دفتر پژوهش‌های فرهنگی، صص ۶۷-۶۱ .
5. Arnold, H.J., 1982. Moderator variables: a clarification of conceptual, analytical and psychometric issues. *Organizational Behaviour and Human Performance* 29, 143-147.
6. Cooper ,Donald R. and Pamela S. Schindler, *Business Research Methods*, McGraw-Hill, 2003.
7. Daft, R.L. (2005) *The Leadership Experience*, (3rd edn), Thomson-southwestern, Vancouver.
8. Galbraith, C., and D. Schendel, 1983, 'An Empirical Analysis Of Strategy Types', *Strategic Management Journal* 4 (April-June), Pgs 153-173.
9. Guzman, R.I and Stanton, J.M (2009) "IT occupational culture: the culture fit and commitment of new information technologists", *Information technology and people*, 22:2, 157-187.
10. Hofstede, G (2001) *Culture's consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage.
11. Ishak, I ., Hasnah, H., Daing N. I. & Salmi M. I. (2006), "Service quality, client satisfaction and loyalty towards audit firm", *Managerial Auditing Journal*, Vol 21 Issue 7, p738-756, 19p.
12. McDonald, M. H. B. (1989), "Ten Barriers to Marketing Planning", *Journal of Marketing Management*, vol. 5, no. 1, pp. 1-18.
13. McDonald, M. H. B. (1996), "Strategic Marketing Planning: Theory, Practice, & Research Agendas", *Journal of Marketing Management*, vol. 12, pp. 5-27.
14. Mintzberg, H. (2000), "View from the Top: Henry Mintzberg on Strategy and Management", *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 3, pp. 31-42.
15. Pelham, A. M. (1999), "Influence of Environment, Strategy and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms", *Journal of Business Research*, vol. 45, no. 1, pp. 33-46.
16. Rhee, M. & Mehra, S. (2006), "Aligning Operations, Marketing, and Competitive Strategies Enhance Performance: An Empirical test in the retail Banking Industry", *Omega*, vol 34, pp. 505-515.
17. Silverthorne, C (2004) " Situational leadership theory in Taiwan: a different culture perspective", *Leadership & Organization Development Journal*, 21:2.

18. Smith, B.(2004a),”Making Marketing Happen: How Great Medical Companies Make Strategic Marketing Planning Work For Them”,*International Journal Of Medical Marketing*,vol. 4,no. 2,pp. 129-142.
19. Smith T.M., Reece J.S. The relationship of strategy, productivity, and business performance in a service setting. *Journal of Operations Management* 1999;17:145-61
20. Venkatraman N. Performance implications of strategic coalignment: a methodological perspective. *Journal of Management Studies* 1990;27(1):19-41.
21. Walker,O. C.,Boyd,H. W.,Mullins,J. & Larreche,J. C.(2001),’Marketing Strategy:A Decision-Focused Approach’,4th edition,Burr Ridge,IL:Irwin.
22. Xu,S.,Cavusil,S.T. & White,C.(2006),”The Impact Of Strategic Fit Among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporate Performance: A Mutimethod Assessment”,*Journal of International Marketing*, vol. 14, no. 2,pp. 1-31.
23. Yiing, L.H and Ahmad (2009) “The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance”,*Leathership & Organization Development Journal*, 30:1, 53-86.