

بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی با استفاده از مدل گلوب

محسن قدمی^۱، پرینا علی نیای لاکانی^۲

^۱ استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، گروه مدیریت، تهران، ایران

^۲ کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران (عهده دار مکاتبات)

چکیده

فرهنگ سازمانی پیش‌برنده الگویی از ارزش‌های مشترک، اعتقادات و عادات و هنجارها در سازمان می‌باشد که بر استراتژی سازمان تأثیرگذار است. در عصر دانایی، با افزایش نوآوری و توسعه بازارهای نوظهور، رواج فناوری‌های برتر و زنده و گسترش کسب و کار الکترونیکی، شرط توفیق، بهره‌گیری از فرصت‌ها و رویارویی با چالش‌های پیشرواست. تمام این موارد ایجاب می‌نماید که فرهنگ سازمانی و استراتژی آن به خوبی شناخته و بررسی شوند تا بتوان با شناخت فرهنگ و همسویی آن با استراتژی‌های مناسب در سازمان در دنیای رقابتی پیروز گردید.

این پژوهش رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی‌های سازمان در شرکت راهسازی گوه‌رود مورد بررسی قرار گرفته است که در این رابطه یک مدل مفهومی ارائه شد و جهت آزمون آن یک فرضیه اصلی با عنوان رابطه فرهنگ با استراتژی و چهار فرضیه جانبی رابطه فرهنگ با جهانی شدن، رابطه فرهنگ با مشتری مداری، رابطه فرهنگ با مدل‌های چندوجهی کسب و کار و رابطه فرهنگ با اشتراک مساعی در سازمان تدوین و مورد بررسی قرار گرفت که سه فرضیه اول با امتیاز بالا و فرضیه آخر با امتیاز بسیار ضعیف مورد تأیید قرار گرفت. روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی است، جامعه آماری تحقیق کارکنان شاغل در سازمان‌های گوه‌رود و شرکت‌های تابعه آن می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه است که روایی و پایایی آن سنجیده شد. در مرحله اول ۳۱۷ پرسشنامه در سطح کارکنان شرکت و در مرحله دوم ۳۰ پرسشنامه در سطح مدیران عالی توزیع گردید. این پژوهش شامل یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه جانبی می‌باشد. برای ارزیابی فرهنگ سازمانی از مدل پیشنهادی گلوب استفاده گردید. با استفاده از تحلیل پرسشنامه اول مشخص شد که فرهنگ غالب سازمان مورد مطالعه فرهنگ مشارکتی می‌باشد. همچنین نتایج نشان داد که رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی سازمان بیشتر از میزان متوسط می‌باشد، پیشنهاد گردید با توجه به بالا بودن میزان تفاوت قدرت در سازمان گوه‌رود، شاخص‌هایی برای شناسایی و کاهش آن در سازمان شناسایی گردد.

کلمات کلیدی: فرهنگ سازمانی، استراتژی سازمانی، مدل گلوب^۳

۱- مقدمه

حاکم بر جامعه یا سازمان است. به همین خاطر است که تقریباً در همه الگوهای استراتژی، فرهنگ به عنوان یکی از عناصر مهم به شمار می‌رود و شناسایی رابطه فرهنگ با استراتژی سازمان اهمیت می‌یابد. نکته مهم آن است که اجرای استراتژی نیاز به زمینه مناسب در سازمان دارد فرهنگ سازمانی بستر مناسبی است که استراتژی بر مبنای آن تدوین و اجرا می‌شود [۱۳].

فرهنگ سازمانی عامل حیاتی در تدوین و اجرا و پیاده‌سازی استراتژی است همچنان که هرسی، بلانچارد و جانسون در سال ۱۹۹۸ نیز بیان می‌دارند فرهنگ سازمانی زیربنای تحول سازمانی و اجرای استراتژی است [۵].

در پژوهش گلوب^۴، فرهنگ به عنوان انگیزه‌ها، ارزش‌ها، اعتقادات، هویت‌های مشترک و تعبیر و تفسیر معانی وقایع مهمی که از تجربه‌ی مشترک اعضای یک اجتماع ناشی می‌شود و در سراسر نسل‌های فعلی و بعدی

امروزه یکی از مشخصه‌های عرصه فعالیت سازمان، رقابتی‌تر شدن و در نتیجه ناپایداری آن‌هاست. همراه با افزایش رقابت در بازار، تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری برای حفظ بقا و یا کسب موفقیت پیچیده‌تر شده است. در چنین شرایطی برنامه‌ریزی راهبردی و انتخاب استراتژی مناسب برای سازمان‌ها اهمیت خاصی پیدا کرده است [۹]. محققان بر این باورند که «شایستگی یک جامعه برای اجرای استراتژی، بستگی زیادی به زیربنای ساخت‌افزاری و نرم‌افزاری دارد؛ چرا که فرهنگ و هنجارهای آن، زیربنای نرم‌افزاری هر جامعه تلقی می‌شود [۱۳]. 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

1. Organizational Culture

2. Organizational strategy

3. Globe Model

4. GIOBE

منتقل می‌شود، تعریف می‌گردد [۱۶].

۲- مباحث نظری

در این پژوهش، تلاش شده است که رابطه فرهنگ‌سازمانی با استراتژی سازمان در شرکت گوهر رود و شعبه‌های آن شناسایی و بررسی گردد. برای بررسی رابطه فرهنگ با استراتژی دو مدل فرهنگ گلوب و مدل استراتژی داوِنپورت مورد استفاده قرار گرفته است فعالیت‌ها و نتایج مطالعه گلوب پیشروان هافستد بهم پیوسته و به صورت یکپارچه و توسط برنامه تحقیق اثر بخش رفتار رهبری سازمان جهانی (گلوب) به روز شد [۶]. این تحقیق در ارتباط با یک مطالعه در زمینه رهبری و فرهنگ سازمان از ۸۲۵ سازمان مستقر در ۶۲ کشور جهان می‌باشد [۱۶] تحقیق گلوب ابعاد ذیل را در برداشت که پنج بعد شامل شده بیش از این مدل این توسط هافستد در سال ۱۹۸۰ [۱۴] پیشنهاد شده بود توماس داوِنپورت نیز یک مولف دانشگاهی آمریکایی بسیار قوی در زمینه‌ی تجزیه و تحلیل و فرایند کسب و کار و نوآوری و مدیریت دانش می‌باشد که در اقتصاد دانایی محور در زمینه‌ی استراتژی مدل مورد استفاده در این مقاله را ارائه نموده است.

چهارچوب نظری پژوهش، بر اساس این مدل‌ها طراحی شده است. در این چهارچوب، متغیرهای پژوهش به شرح ذیل تعریف شد:

«فرهنگ، شامل: تفاوت قدرت سازمانی، محیط عدم قطعیت، فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی، تفاوت‌های جنسیتی، مدیریت بر آینده، مدیریت عملکرد، ویژگی‌های سرمایه‌های انسانی، میزان اشتیاق کارکنان به تغییر» [۶].

«استراتژی شامل: جهانی شدن، مدل‌های چندوجهی و جامع کسب و کار، اشتراک مساعی، مشتری مداری» [۱۲].

فرهنگ به عنوان یک خصوصیت ویژه‌ی هر سازمان، به مدیریت سازمان امکان پیش‌بینی آمادگی سازمان، برای واکنش در برابر موقعیت‌های گوناگون را می‌دهد. چنان چه سازمان با یک تغییر برای آینده مواجه باشد، شناسایی مشکلاتی که سازمان با آن‌ها مواجه است، شناسایی فعالیت‌های مقدم برای رهبری و برای اداره‌ی سازمان و همچنین به منظور آماده سازی سازمان برای رقابت برای آینده از فرهنگ سازمان استفاده می‌شود. فرهنگ سازمانی بر مسیر اعضای سازمان، تفکر، احساس و عمل اعضا در چهارچوب آن سازمان تأثیر می‌گذارد و آن را تنظیم می‌کند. فرهنگ، نتیجه‌ی تجربیات آموزشی مرسوم است؛ به این دلیل که فرهنگ اساس شناخت گروه‌ها و تفکر اعتقادات و احساس اشتراکی آن‌ها را شکل می‌دهد، لذا یکی از قاطع‌ترین و مهم‌ترین وظایف رهبر - به ویژه بنیان‌گذاران شرکت‌ها - خلق و مدیریت فرهنگ می‌باشد. [۱۰].

در حال حاضر نه تنها دارا بودن لازم برای تنظیم واکنش‌های استراتژیکی مناسب لازم است، بلکه اجرای به هنگام و سریع آن واکنش‌ها نیز نشانه‌ی برتری رقابتی در بازارهای بین‌المللی است. برای دست یافتن به این برتری شرکت‌ها باید سرعت عمل داشته باشند. اهمیت دادن به

استراتژی و تأکید بر فرهنگ سازمان، به عنوان وسیله‌ای برای هدایت اجرا و یا ممانعت از اجرای استراتژی موثر واقع می‌شود. مطالعات گسترده‌ای که صورت گرفته است نشان‌دهنده‌ی این موضوع است که الگوهای ملی و فرهنگی در مدیریت استراتژیک نقش بسزایی ایفا می‌کند [۴]. از آنجایی که در شرکت گوهر رود روند امور مربوط به فرهنگ‌سازمانی و سازگاری آن با استراتژی‌های سازمانی به کندی صورت می‌گیرد محقق در نظر دارد تا رابطه فرهنگ‌سازمانی با استراتژی سازمان را در شرکت گوهر رود بررسی کند. در این تحقیق سعی شده است مدل غنی و به‌روز شده از نظریه‌پرداز مشهور هافستد در مورد فرهنگ‌سازمانی (توسط گروه برنامه تحقیق رهبری جهانی برای اثربخشی رفتاری) با مبانی و محور اصلی استراتژی در اقتصاد جهانی که بر اساس نظریه داوِنپورت و دیگران در سال ۲۰۰۵ را مورد بررسی قرار داده و یک مدل ارائه دهیم.

حال با توجه به اهمیت و نقش فرهنگ و استراتژی سازمانی سؤال اساسی که به آن پاسخ خواهیم داد این است که آیا رابطه فرهنگ سازمان با استراتژی سازمانی در شرکت گوهر رود بیشتر از میزان متوسط است؟ با انجام تحقیق حاضر فرهنگ سازمانی شرکت گوهر رود شناسایی خواهد شد و با شناخت فرهنگ حاکم بر شرکت می‌توان رابطه فرهنگ‌سازمانی را با استراتژی شرکت شناسایی کرد و با توجه به اینکه فرهنگ‌سازمانی بر بهبود اجرای استراتژی سازمان تأثیر دارد لذا شناخت رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی، کمک خواهد کرد که مدیران سازمان هنگام پذیرش استراتژی‌های جدید با مدیریت صحیح فرهنگ‌سازمانی، از شکست استراتژی‌های سازمان جلوگیری کرده و در زمان و هزینه صرفه‌جویی کنند.

۲-۱- فرهنگ سازمانی

تعاریف فراوانی در زمینه فرهنگ‌سازمانی وجود دارد. هنگامی که سخن از فرهنگ‌سازمانی به میان می‌آید متوجه می‌شویم که هر سازمانی نیز دارای فرهنگ خاص خود است که با فرهنگ سازمان دیگر فرق دارد. فرهنگ‌سازمانی توسط مؤلفان بسیاری به عنوان وسیله‌ای برای اتصال مردم، کیفیت و سبک منحصر به فرد سازمان توصیف شده است [۱۷] طبق بیانات هافستد^۱ در سال ۱۹۸۰ [۱۳]، فرهنگ‌سازمانی به برنامه‌های انبوه و به هم پیوسته ذهنی که اعضای یک سازمان را از دیگران متمایز می‌سازد اشاره دارد. جدول (۱) برخی تعاریف اخیر در زمینه فرهنگ‌سازمانی را نمایش می‌دهد [۶].

جدول (۱): جدول تطبیقی تعاریف اخیر فرهنگ سازمانی

کامرون و کوئن (۱۹۹۹)	سرلوان (۲۰۰۱)	وود (۲۰۰۱)	ویزفر (۲۰۰۲)	توماس و تانک (۲۰۰۳)	آنتون (۲۰۰۴)	واگنر (۲۰۰۵)	ارزش	ساختار	فرهنگ	ارزش	فرهنگ	ارزش	فرهنگ	ارزش	فرهنگ
✓	✓			✓	✓										
			✓												
				✓											
					✓										

برگرفته شده از: منبع [۱۶]

۲-۲- تعریف استراتژی

استراتژی مفهومی است که بیشتر از اواسط دهه ۱۹۸۰ باب شد. این مفهوم به سازمان‌ها کمک می‌کند موقعیت خود را عرصه رقابت به گونه‌ای مشخص کنند که بیش‌ترین سود و اثربخشی برایشان حاصل شود [۸] به اعتقاد نورتون^۵ در سال ۲۰۰۲ استراتژی یک سازمان مشخص می‌کند که سازمان چگونه می‌خواهد برای سهامداران، مشتریان و شهروندان ارزش ایجاد کند [۳]. به نظر مینتزبرگ و استراله و لمپل^۶، استراتژی، برنامه‌های مدیران ارشد برای دستیابی به نتایجی است که با رسالت و هدف‌های سازمان سازگار باشد [۲۱]. به اعتقاد دفت در سال ۲۰۱۰ استراتژی طرح و برنامه‌ای است که مشخص کننده تعامل سازمان با محیط رقابتی به منظور تحقق هدف‌های آن است [۱۱].

۲-۳- ابعاد فرهنگ گلوب

فعالیت‌ها و نتایج مطالعه گلوب، به هم پیوسته و به صورت یکپارچه، توسط برنامه تحقیق اثربخش رفتار رهبری سازمان جهانی (گلوب) به‌روز شد در سال ۲۰۰۰-۱۹۹۹. این تحقیق در ارتباط با یک مطالعه در زمینه رهبری و فرهنگ سازمان از ۸۲۵ سازمان مستقر در ۶۲ کشور جهان می‌باشد [۱۶] تحقیق گلوب ابعاد ذیل را در برداشت که پنج بعد شامل شده بیش از این مدل این توسط هافستد در سال ۱۹۸۰ پیشنهاد شده بود [۶]. سپس این ابعاد در ذیل تعریف شده‌اند:

تفاوت قدرت سازمانی: فاصله قدرت اشاره بهای حاد سطوح مختلف قدرت، اختیار، مقام و ثروت میان افراد میزان پذیرش، نابرابری، قدرت، احترام به اقتدار حاکمان توسط افراد جامعه و دادن اجازه کنترل افراد با قدرت کمتر توسط قدرتمندان جامعه دارد. [۱۶]

محیط عدم قطعیت: این بعد به میزانی برمی‌گردد که هنجارها و فرایندها به کاستن رویدادهای غیرقابل پیش‌بینی گذشته تکیه دارند [۱۶]. میزان اشتیاق کارکنان به تغییر: این بعد به درجه‌ای برمی‌گردد که افراد در سازمان قاطع، مصمم، تهاجمی، صریح، شفاف و رک گو هستند. [۱۷]. مدیریت عملکرد: این بعد به میزانی اشاره دارد که پاداش‌ها برای بهبود عملکرد و برتری یافتن تشویق می‌شوند [۱۶].

فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی: فردگرایی به درجه‌ای برمی‌گردد که یک سازمان یا جامعه اقدامات جمعی را تشویق می‌کند. جمع‌گرایی بین گروهی (نهادی) به این اشاره می‌کند که افراد به وسیله نهادهای اجتماعی تشویق می‌شوند تا درون گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع منسجم و یکپارچه باشند [۱۶].

تفاوت‌های جنسیتی: این بعد به میزانی برمی‌گردد که یک سازمان یا جامعه تفاوت‌های جنسی را حداقل کرده و بر برابری جنسی تأکید داشته و در آن درصد بیشتری از زنان در موقعیت‌ها و پست‌های مهم و رده بالا قرار می‌گیرند. بنابراین برابری جنسی را حذف می‌کنند [۱۶].

برای هدف این تحقیق، فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه برنامه‌هایی ذهنی که اعضای یک سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد تعریف شده است. این مطالعه مطابق با تئوری هافستد است و همچنین با ابعاد جدید مطالعات گلوب^۱ مطابقت دارد. رویکرد طبقه‌بندی شده هافستد توانایی انجام مقایسات مطالعاتی به گونه‌ای نزدیک‌تر به یکدیگر را دارد و سطح درگیری عینی عموماً بیشتر است. ابعاد آن اعتبار ساختار مناسبی دارد هافستد در سال ۱۹۸۰ در ابتدا چهار بعد از ارزیابی فرهنگ را گسترش دارد. شامل: فاصله قدرت، محیط عدم قطعیت، فردگرایی در برابر جمع‌گرایی، مردگرایی در برابر زن‌گرایی.

فرهنگ و استراتژی سازمان به میزان زیادی با یکدیگر مرتبط می‌باشند. این مسئله عموماً پذیرفته شده است که زمانی که استراتژی سازمان تغییر می‌کند، فرهنگ سازمان به احتمال قوی با استراتژی سازمان همسو شود در غیر این صورت با شکست‌هایی پی در پی روبرو می‌شویم؛ به عبارتی رفتارهایی که قصد دستیابی به اهداف استراتژیک را دارند ممکن است توسط فرهنگ پشتیبانی گردند یا بازداشته شوند؛ بنابراین واقعیت مهم و اساسی این است که بین محیط، فرهنگ و استراتژی سازمانی رابطه متقابلی وجود دارد. بدون طراحی، تدوین و اجرای استراتژی مناسب، سازمان‌ها نمی‌توانند به نتایج مورد انتظار دست یابند. اسکو ارتزودیوس^۲ در سال ۱۹۸۱ اشاره کردند که برای بهتر یا بدتر شدن یک سازمان، فرهنگ مشارکتی اثر بسیار بزرگی بر روی توانایی انجام دادن اهداف و نقشه‌های سازمان دارد، به خصوص در زمانی که یک شرکت در حال انتقال مسیر استراتژیکی خود است. بتز و دیگران^۳ در سال ۱۹۹۵ و بروپلسیکن^۴ در سال ۱۹۹۶ فرهنگ را به عنوان یک کیفیت معین در بخش‌های عمومی سازمان توضیح دادند [۶].

1. GLOBE

2. Skwartz and Davis

3. Bates et al

4. Weber and Pliskin

5. Norton

6. Mintzberg, Henry and Ahlstrand, Bruce and Lampel

مشتري مداری: امروزه تمرکز بر مشتریان به عنوان صاحبان اصلی هر کسب و کار که حتی در خلق ارزش های سازمانی نیز مشارکت مستقیم دارند، موضوعی فراتر از نگاه به مشتری به عنوان یک مسئله بیرونی و مستقل از سازمان است، چرا که تحقق این مسئله صرفاً به فناوری های پیشرفته مبتنی بر دانایی میسر خواهد شد [۱۲].

اشتراک مساعی: زنجیره یکپارچه عرضه و تقاضا، مستلزم تعامل و اشتراک مساعی لازم بین ذی نفعان می باشد. امروزه در بسیاری از حلقه های زنجیره عرضه و تقاضا، اشتراک مساعی بین سازمان های حاضر در صنعت جایگزین رقابت شده است که به صورت عملی می توان نمود آن را به ویژه در صنایع رایانه ای، ارتباطات الکترونیکی، صنایع اتومبیل سازی و... مشاهده نمود که در آن ها بسیاری از زنجیره های ارزش درون سازمانی مثل واحدهای تحقیق و توسعه، تولید و منابع اولیه به خارج از سازمان منتقل شده است [۱۶].

۲-۵- رابطه استراتژی و فرهنگ سازمانی

فرهنگ خارجی اثرات بسیار شدیدی بر فرهنگ سازمان دارد. فرهنگ سازمان مظهری از نیازهای سازمانی است که باید در محیط خارجی به صورت موثر تأمین گردد. برای مثال اگر محیط خارجی مستلزم انعطاف پذیری و واکنش در برابر تغییرات خارجی باشد. فرهنگ سازمانی باید پدیده انعطاف پذیری را تشویق و ترغیب نماید، اگر رابطه مناسب بین باورها و ارزش های فرهنگی، استراتژی سازمانی و محیط شرکت وجود داشته باشد، عملکرد سازمان افزایش خواهد یافت. تحقیقاتی که در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی انجام شده به این نتیجه رسیده است که رابطه مناسب بین استراتژی و فرهنگ به شکلی است که می توان آن را در چهار گروه گنجانید این گروه ها به دو عامل بستگی دارند:

میزانی که محیط رقابتی باید تغییر کند یا ثابت نماند.

میزانی که توجه سازمان باید به امور داخلی یا خارجی معطوف گردد.

با توجه به این تفاوت ها گروه مزبور عبارت است از اندازه انعطاف پذیری، مشارکتی، مأموریتی و تداوم رویه در رفتارها.

با توجه به رابطه فرهنگ و استراتژی و مدل گلوب و داوون پورت برای بررسی رابطه بین ابعاد فرهنگ و ابعاد استراتژی مدل مفهومی زیر توسط محقق پیشنهاد شده است:

مدیریت بر آینده: این بعد به میزانی اشاره دارد که افراد درگیر رفتارهای آینده نگر هستند مانند: برنامه ریزی و پیش بینی آینده. آینده گرایی تأکید بر این دارد که افراد در سازمان در برابر آینده آماده باشند به جای اینکه از شرایط حال لذت برده و صرفاً به امروز بیاورند [۱۶].

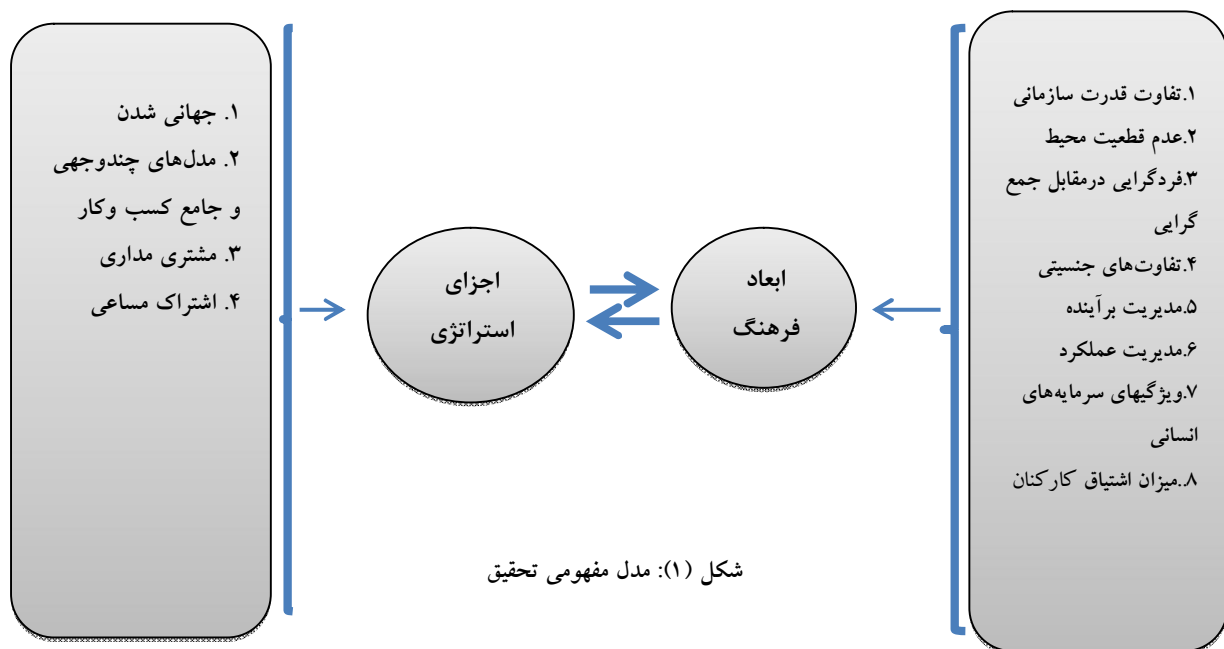
ویژگی های سرمایه های انسانی: این بعد به میزانی اشاره دارد که افراد به متعادل بودن، برخورداری از حس مشترک، نوع دوستی، گشاده بینی (صحبه صدر)، دوستانه کار کردن (تعاملی)، و مراقبت از دیگران بودن تشویق می گردند [۱۶].

۲-۴- استراتژی از دیدگاه داوون پورت سال ۲۰۰۶

داوون پورت در کتاب مدیریت استراتژیک در اقتصاد دانایی محور بر چهار بعد در تعریف استراتژی تأکید دارد:

جهانی شدن: امروزه بازار جهانی به نحوی سازمان دهی شده است که در آن کمترین موانع برای سرمایه گذاری های انسانی و مالی با توانمندی ها و قابلیت های تولیدی فزاینده و دائماً متغیر وجود دارد. هر روزه سازمان های بیشتری با پوشش های چند ملیتی، بین ملیتی و فراملیتی با بی مناسبت نمودن طبقه بندی های سنتی بر اساس کشور، صنعت و نوع سازمان، به دلیل بی مرز بودن تولید و انتشار دانش و نوآوری و حرکت شتابناک دائماً در حال تکامل و تغییر آن، فراسوی مرزهای سازمان های وارد بازار جهانی می شوند [۱۲].

مدل های چندوجهی و جامع کسب و کار: با توجه به میزان افزایش تغییر و نوآوری در دنیای امروز، سازمان ها باید بتوانند به صورت همزمان مدل های جامع و متنوع مدیریتی را به کار بندند، مسئله ای که دیگر برای شرکت های قدیمی تر و یا جدیدتر فرقی ندارد. هر چند که تحقق مدل های جامع مستلزم تعریف یک استراتژی کلان جمعی می باشد ولی هر مدلی در درون آن نیز نیازمند تبیین یک استراتژی متفاوت است که باید به عنوان گوشواره های استراتژی اصلی، قابل تلفیق و یکپارچه سازی باشد که به شدت متفاوت با تبیین استراتژی های سنتی مستقل و مرکزی گذشته است، که در آن مدیران اجرایی حتی قادر به تعیین مدل کسب و کار مورد اجرا در سازمان خود نیز نبودند [۱۲].



جدول (۲): نتایج آمار توصیفی

نوع	فروانی	درصد	نوع	فروانی	درصد	نوع	فروانی	درصد	نوع	فروانی	درصد	نوع	فروانی	درصد	نوع	فروانی	درصد
زن	۴۵	۱۴.۲	<۲۰	۱	۰/۳	دیپلم	۵۴	۱۷	<۱	۲	۰/۶	درصد فروانی					
مرد	۲۷۲	۸۵.۸	۲۰-۳۰	۱۰۱	۳۱/۸	فوق دیپلم	۶۰	۱۸/۸	۱-۵	۶۸	۲۱/۴	فروانی					
جمع	۳۱۷		۳۱-۴۰	۱۳۷	۴۳/۴	لیسانس	۱۲۳	۴۵/۳	۶-۱۰	۸۲	۲۶/۱	سابقه کاری به سال					
						فوق لیسانس	۵۹	۱۸/۶	۱۱-۱۵	۷۶	۲۳/۹	درصد فروانی					
						دکتری	۱	۰/۳	۱۶-۲۰	۲۵	۱۴/۲	فروانی					
						جمع	۳۱۷	۱۰۰	>۲۱	۴۴	۱۳/۸	درصد فروانی					
									جمع	۳۱۷	۱۰۰	درصد فروانی					

با توجه به اینکه مدیران شرکت گوهر رود در سه سطح ارشد، میانی و عملیاتی هستند، روش نمونه‌گیری مناسب روش تصادفی طبقه‌بندی می‌باشد. جامعه آماری شامل مدیران سطوح مختلف شرکت گوهر رود می‌باشد. از بین ۳۴ نفر از مدیران ۳۰ نفر به سؤالات پرسشنامه دوم پاسخ دادند. آمار توصیفی نشان می‌دهد که ۳ نفر از پاسخ‌دهندگان زن بوده (معادل ۹ درصد) و ۲۷ نفر از پاسخ‌دهندگان را مردها تشکیل داده‌اند (معادل ۹۰ درصد). تقریباً ۱۰ درصد پاسخ‌دهندگان دارای سن کمتر از ۴۰ سال هستند. همچنین می‌توان گفت که در این تحقیق از افراد میان‌سال استفاده شده است. بیش‌ترین تعداد پاسخ‌دهندگان سطح تحصیلات فوق‌لیسانس با ۹۳/۳ درصد و کمترین آن سطح تحصیلات دکتری با ۷/۷ درصد می‌باشد. تعداد ۱۴ نفر از پاسخ‌دهندگان که ۴۶/۶ درصد می‌باشد دارای سابقه کاری ۱۶-۲۰ سال هستند.

۳- فرضیه اصلی پژوهش

رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی در شرکت گوهر رود بیشتر از میزان متوسط می‌باشد.

۳-۱- فرضیه‌های فرعی پژوهش:

فرضیه‌های فرعی اول میان ابعاد فرهنگ با جهانی شدن رابطه وجود دارد. فرضیه‌های فرعی دوم: میان ابعاد فرهنگ با مدل‌های چند وجهی کسب رابطه وجود دارد. فرضیه‌های فرعی سوم: میان ابعاد فرهنگ با مشتری مداری رابطه وجود دارد. فرضیه‌های فرعی چهارم: میان ابعاد فرهنگ با اشتراک مساعی رابطه وجود دارد.

۴- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف یک پژوهش کاربردی و از لحاظ روش یک پژوهش توصیفی-پیمایشی و از لحاظ زمانی مقطعی است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان شاغل در سازمان‌های گوهر رود و شرکت‌های تابع آن می‌باشد. برای تعیین نوع فرهنگ سازمان از پرسشنامه استاندارد گلوب استفاده شد، برای به دست آوردن حجم نمونه پرسشنامه رتبه‌بندی فرهنگ سازمان از جدول کرجسی و مورگان استفاده شده است. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری برابر ۱۸۰۰ نفر می‌باشد حجم نمونه به دست آمده از جدول کرجسی و مورگان به روش تصادفی ساده برابر ۳۱۷ نفر تعیین شد. نتایج آمار توصیفی به شرح جدول زیر می‌باشد:

۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در بخش آمار استنباطی از آزمون کالموگروف-اسمیرنف استفاده گردید، که با توجه به اینکه برای تمام سؤالات سطح معنی داری کوچک‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، نشان‌دهنده غیر نرمال بودن داده‌ها می‌باشد، همچنین آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی متغیرهای فرهنگ، آزمون تی تست تک نمونه‌ای برای تعیین ارتباط متغیرهای فرهنگ و استراتژی استفاده گردید.

۵-۱- رتبه‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی با استفاده از آزمون فریدمن

برای تجزیه و تحلیل سؤال‌های پرسشنامه اول و تعیین ویژگی‌های فرهنگی شرکت مورد نظر تحقیق از تحلیل آزمون فریدمن استفاده گردید که در جدول (۴) نتایج آزمون فریدمن نشان داده شده است. این آزمون هر یک از بعدها را رتبه‌بندی کرده و با یکدیگر مقایسه می‌کند.

جدول (۴): آزمون فرضیه اول

فرضیه ۱	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین تفاوت از مقدار ۳
رابطه فرهنگ با جهانی شدن	۳۶	۳/۹	۰/۴۰	۱۲/۲۴	۲۹	۰/۰۰۰	۱/۹۰

با توجه به جدول (۴) مقدار آماره آزمون تی تک نمونه‌ای برابر ۱۲/۲۴ است. فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود پس میان ابعاد فرهنگ با جهانی شدن رابطه وجود دارد.

۵-۲-۲- آزمون فرضیه دوم

جدول (۵): آزمون فرضیه دوم

فرضیه ۲	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین تفاوت از مقدار ۳
رابطه فرهنگ با مدل‌های چند وجهی کسب و کار	۳۰	۳/۳۳	۰/۸۸	۲/۰۵	۲۹	۰/۰۰۰	۱/۳۳

با توجه به جدول (۵) مقدار آماره آزمون تی تک نمونه‌ای برابر ۲/۰۵ است. فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود پس میان ابعاد فرهنگ با مدل‌های چند وجهی کسب و کار رابطه وجود دارد.

۵-۲-۳- آزمون فرضیه سوم

جدول (۶): آزمون فرضیه سوم

فرضیه ۳	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین تفاوت از مقدار ۳
رابطه فرهنگ با مشتری مداری	۳۰	۳/۶۵	۰/۴۳	۸/۲۸	۲۹	۰/۰۰۰	۱/۶۵

با توجه به جدول (۶) مقدار آماره آزمون تی تک نمونه‌ای برابر ۸/۲۸ است. فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود پس میان ابعاد فرهنگ با مشتری مداری رابطه وجود دارد.

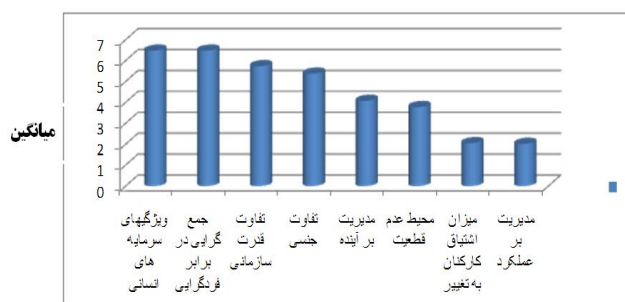
۵-۲-۴- آزمون فرضیه چهارم

جدول (۷): آزمون فرضیه اول

فرضیه ۴	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین تفاوت از مقدار ۳
رابطه فرهنگ با اشتراک مساعی	۳۰	۳/۳۷۵	۰/۸۷	۲/۳۶	۲۹	۰/۰۰۰	۰/۳۷۵

جدول (۳): رتبه‌بندی ویژگی‌های فرهنگ سازمان بر حسب ابعاد مدل گلوب

رتبه	عوامل	میانگین رتبه	میزان تأثیر
۱	ویژگی‌های سرمایه‌های انسانی	۶/۴۸	بیشترین
۲	جمع‌گرایی در برابر فردگرایی	۶/۴۸	
۳	تفاوت قدرت سازمانی	۵/۷۴	
۴	تفاوت جنسی	۵/۳۸	
۵	مدیریت بر آینده	۴/۰۸	
۶	محیط عدم قطعیت	۳/۷۸	
۷	میزان اشتیاق کارکنان به تغییر	۲/۰۵	
۸	مدیریت بر عملکرد	۲/۰۲	کمترین



عوامل

شکل (۲): رتبه‌بندی ویژگی‌های فرهنگی سازمان بر اساس مدل گلوب

۵-۲-۲- آزمون فرضیه‌ها

۵-۲-۱- آزمون فرضیه اول

۶- نتیجه گیری

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی با استراتژی رابطه دارد. بنابراین برای افزایش تأثیر فرهنگ سازمانی و همچنین افزایش میزان پذیرش استراتژی‌های سازمان راهکارهای زیر را می‌توان اتخاذ کرد: هماهنگی و توافق بین مدیران و کارکنان باعث ایجاد انسجام می‌گردد و همین امر در افزایش کارایی موثر بوده و می‌توان با افزایش نقش کارکنان در تصمیم‌گیری در همه سطوح، احساس نقش موثر آن‌ها در سازمان را افزایش داد و از این طریق بتوان استراتژی‌ها، مأموریت‌ها و چشم اندازهای سازمان را که در راستای اهداف تعیین می‌شوند مشخص نمود و با استفاده از توانمندسازی کارکنان و توسعه مهارت‌های آنان در دستیابی به اهداف و نهایتاً اعمال استراتژی‌ها اقدام نمود. به علت موارد فوق ابتدا می‌بایست شرایط سازمانی و فرهنگ غالب در سازمان مورد بررسی قرار گیرد و با توجه به شرایط کنونی سازمان، میزان کارایی و اثربخشی فعلی سازمان اندازه گرفته شود و با استفاده از متخصصان و مشاوران سازمان می‌بایست راهکارهایی برای افزایش ابعاد موثر فرهنگ در نظر گرفته شود تا با توجه به رابطه معنادار میان استراتژی و فرهنگ فرآیند اجرای استراتژی در جهت مناسب اجرا شود و در نهایت بهره‌وری سازمان افزایش پیدا کند.

باتوجه به رابطه فرهنگ باجهانی شدن و مدل‌های چند وجهی کسب و کار در شرکت گوهررود و با توجه به اینکه جهانی شدن نیازمند تغییر در تمامی جهات در سازمان می‌باشد، مدیران شرکت گوهر رود می‌بایست در جهت ایجاد راهکارهایی برای خلق پاداش به منظور تشویق کارکنان، اقدام کنند تا تلاش کارکنان شرکت برای بهبود عملکرد و برتری یافتن در کارشان افزایش یابد، همچنین می‌بایست میزان قاطعیت، مصمم، تهاجمی، صریح، شفاف و رک گو بودن کارکنان سازمان افزایش یابد که به این ترتیب میزان مدیریت عملکرد و میزان اشتیاق کارکنان سازمان افزایش یافته و در نتیجه میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی کاهش می‌یابد. با توجه به میزان ارتباط بالای فرهنگ با جهانی شدن در شرکت گوهررود با تقویت این ابعاد در کارکنان، میزان مقاومت آن‌ها در برابر تغییر کاهش یافته و چالش‌های ایجاد تغییر در سازمان در جهت اجرای درست استراتژی‌های سازمان کاهش می‌یابد.

باتوجه به رابطه فرهنگ با مشتری مداری در شرکت گوهررود، با توجه به پایین بودن امتیاز شاخص محیط عدم قطعیت در این شرکت و با توجه به اینکه هر قدر عدم اطمینان محیطی در یک سازمان بیشتر و بی‌ثباتی و ناپایداری آن افزون‌تر گردد، توجه به خواست‌ها و نظرات مشتری برای بقا، تداوم و رشد سازمان‌ها بیشتر ضرورت می‌یابد شرکت گوهررود می‌بایست به بحث مشتری مداری در این شرکت توجهات لازم را مبذول دارد.

با توجه به پایین بودن ارتباط فرهنگ با اشتراک مساعی در شرکت گوهررود، مفاهیم جدیدی همچون اشتراک مساعی در ادبیات مدیریتی این شرکت جانمایی نشده است و برداشت‌های متفاوتی از آن‌ها می‌شود بنابراین بهتر است این مفاهیم شکافته شود و از ابعاد درونی و بیرونی مورد بررسی قرار گیرد و به صورت عملیاتی در آیند.

با توجه به جدول (۷) مقدار آماره آزمون تی تک نمونه‌ای برابر ۲/۳۶ است. فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود پس میان ابعاد فرهنگ با اشتراک مساعی رابطه وجود دارد.

طبق جداول قبلی فرضیه اصلی تحقیق که رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی در شرکت گوهر رود بیشتر از میزان متوسط می‌باشد، تایید می‌شود.

در این پژوهش رابطه‌ی متغیر فرهنگ سازمانی و استراتژی سازمانی در شرکت گوهر رود مورد بررسی قرار گرفت. این بررسی با استفاده از متغیر فرهنگ سازمانی با ۸ بعد (تفاوت قدرت سازمانی، محیط عدم قطعیت، فردگرایی در مقابل جمع گرایی، تفاوت‌های جنسی، مدیریت بر آینده، مدیریت عملکرد، ویژگی‌های سرمایه‌های انسانی، میزان اشتیاق کارکنان به تغییر) و استراتژی با ۴ بعد (جهانی شدن، مدل‌های چندوجهی و جامع کسب و کار، مشتری مداری، اشتراک مساعی) صورت پذیرفت، با توجه به مقدار به دست آمده برای ضرایب می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ بیشترین ارتباط را با جهانی شدن دارد و بعد مشتری مداری در رده دوم قرار می‌گیرند و بعد اشتراک مساعی در رده سوم و تأثیر فرهنگ با مدل‌های چندوجهی کسب و کار در رتبه چهارم کمتر از میزان متوسط است. در نهایت رابطه فرهنگ سازمانی در فرضیه اصلی با استراتژی سازمان بیشتر از میزان متوسط است پس فرضیه اصلی که مربوط به سؤال اصلی این تحقیق می‌باشد مورد قبول واقع شده است. در شرکت گوهررود ویژگی‌های سرمایه انسانی و جمع گرایی در برابر فردگرایی با رتبه ۶/۴۸ دارای بالاترین رتبه می‌باشند مدیریت بر آینده با امتیاز ۴/۰۸ در رتبه مناسبی قرار دارد. بنابراین در این سازمان افراد به میزان بسیار بالایی به متعادل بودن، برخورداری از حس مشترک، نوع دوستی، گشاده بینی (صحه صدر)، دوستانه کار کردن (تعاملی) و مراقبت از دیگران تشویق می‌گردند. در زمینه‌ی تفاوت قدرت سازمانی با امتیاز ۵/۷۴ در این سازمان به قدرت و نفوذ و جایگاه اهمیت زیادی داده می‌شود که می‌بایست در این زمینه راهکارهایی برای کاهش آن صورت گیرد. همچنین با توجه به امتیاز بالای تفاوت جنسی (۵/۳۸) این سازمان برای کاهش تفاوت‌های جنسی عملکرد بسیار ضعیفی داشته است. سازمان از لحاظ محیط عدم قطعیت با امتیاز ۳/۷۸ دارای محیطی نسبتاً با ثبات می‌باشد. میزان اشتیاق کارکنان به تغییر در شرکت گوهررود با امتیاز ۲/۰۵ می‌باشد و مدیریت بر عملکرد با عدد ۲/۰۲ دارای کمترین رتبه در این شرکت می‌باشد، به عبارتی افراد در این شرکت به نسبت بسیار پایینی قاطع، مصمم، تهاجمی، صریح، شفاف و رک گو هستند. در سازمان‌هایی که در آنها میزان اشتیاق کارکنان به تعبیری بالاست، افراد تشویق به رقابت، جاه طلبی و بلندپروازی می‌شوند و اقدامات جمعی را تشویق می‌کنند. با توجه به پایین بودن امتیاز بعد مدیریت بر عملکرد، در این شرکت پاداش برای بهبود عملکرد و برتری یافتن تشویق نمی‌شوند. در کل با توجه به تحقیقاتی که در زمینه فرهنگ سازمانی اثربخش و رابطه مناسب بین استراتژی محیط و فرهنگ صورت گرفته است، با توجه به تعاریف ذکر شده در زمینه ی نوع فرهنگ سازمان می‌توان این گونه نتیجه‌گیری نمود که فرهنگ شرکت گوهررود از نوع فرهنگ مشارکتی می‌باشد.

- [۳] کاپلان، رابرت. نورتون، دیوید. (۱۳۸۴)، نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود، ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیرملکی. تهران: انتشارات آسیا. چاپ اول.
- [۴] خلج، مهران. (۱۳۸۰)، نقش فرهنگ در پیشبرد اهداف استراتژیک سازمان‌ها، شرکت شاسی ساز ایران (گروه خودروسازی بهمن).
- [۵] مشبکی، علی‌اصغر. (۱۳۸۰)، طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمان‌های صنعتی کشور، پایان نامه.
- [6] Abu Jarabel, I.Y., Nor'Aini, Y., Nikbin, D., (2010), **A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance**, Journal of business and social science. Volume 81, 28 June 2013, Pages 428-437.
- [7] A., J. III, A., A. JR., (2009), **Thompson strategic Management**, concept and cases. 7th edition. Burr ridge III.
- [8] Allen, M. R., Wright, P. M., (2006), **Strategic management and HRM**, (CAHRS Working Paper 06-04). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- [9] Bizzel, A., Smith, S., (1988), **Business strategy**, Houghton Mifflin Company. Boston, p. 3.
- [10] Clayton, Ch., Matthew, M.M., Howard, H., Stevenson, H., (2006), **The tools of cooperation and change**, Harvard Business Review.
- [11] Daft, R.L., (2010), **Organization theory and design**, 1st Edition. Tenth edition. south- Western, Cen gage Learning.
- [12] Davenport, T., (2006), **Strategic Management in the Innovation Economy**, Willy.
- [13] Gupta, B., (2010), **A Comparative Study of Organizational Strategy and Culture across Industry**, Institute Of management technology-Bench marketing and International Journal, Vol 18, 2011 pp 510-528.
- [14] Hofstede, C., (1980), **Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values**, Veverly Hills, California: Sage.
- [15] House, R.J., Javidan, M., Hanges, P.J., Dorfman, P.W., (2002), **Understanding Cultures & Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE**, Journal of World Business, VOL37, PP 3-10.
- [16] House, R.J., et.al, (2004), **Culture's Consequences**, (2nd ed). California: Sage.
- [17] Javidan, M., House, R., (2001), **Cultural Acumen for the Global Manager**, Lessons from Project GLOBE, Organizational Dynamics, 29(4), 289-305.
- [18] Kidman, R., Saxton, M.J., Serpa, R., (1985), **Gaining Control of the Corporate Culture**, San Francisco : Jossey-Bass.
- [19] McClelland, D., (1985), **Human Motivation**. Glenview, : Scott Foresman.
- [20] Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, Joseph., (2002), **Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management**.
- [21] Semler, S.W., (1997), **Systematic agreement: a theory of organizational alignment**, Human Resource Development Quarterly, Vol. 8 No. 1, pp. 23-40.
- [22] Stewart, F., Brown, G., (2009), **Fragile States**, Working Paper No. 51. Oxford: Centre for Research on Inequality, Human Security and Ethnicity.

با توجه اینکه شرکت گوهر رود در زمینه‌ی کسب‌وکار متمرکز بر تخصص است و همچنین امروزه مشتری مداری از اهمیت و ارزش بالایی برخوردار است، انتظار می‌رود شرکت گوهر رود در جهت ارتقاء مهارت‌ها و مبانی تعاملی و نه تخصصی کارکنان گام بردارد.

۱-۶- پیشنهاد مبتنی بر تحقیق

با توجه به بالا بودن میزان تفاوت قدرت در جامعه تحقیق، شاخص‌هایی برای شناسایی و کاهش آن در سازمان شناسایی گردد. با توجه به اهمیت مفاهیم و مبانی تعامل سازمانی و بالا بودن امتیاز ویژگی‌های سرمایه‌های انسانی در کارکنان جامعه تحقیق، مدیران رده بالای شرکت باید برنامه‌هایی در جهت هدایت و بهره برداری درست از این استعداد‌های کارکنان برای اجرای درست استراتژی‌ها بخصوص بعد مشتری مداری را در دستور کار شرکت داشته باشند. تشکیل جلسات، کلاس‌های آموزشی برای جانمایی معانی جدید مدیریتی همانند مدل‌های چندوجهی کسب کار و اشتراک مساعی. با توجه به بالا بودن اهمیت جهانی شدن در این سازمان، تمرکز بیشتر بر اجرای برنامه‌های برای تقویت بعد مدیریت عملکرد و میزان اشتیاق کارکنان به تغییر برای افزایش آمادگی کارکنان برای همگام شدن با تغییرات و جهانی شدن.

۲-۶- پیشنهاد برای تحقیقات آتی

در این تحقیق رابطه فرهنگ با استراتژی مورد بررسی قرار گرفته است و به میزان آن پرداخته ایم، لذا به منظور انجام تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود میزان تاثیر فرهنگ بر استراتژی سازمان مورد بررسی قرار گیرد. رابطه هر یک از ابعاد فرهنگ با توجه با مدل ارائه شده با استراتژی به صورت جداگانه مورد بررسی قرار گیرد. در این پژوهش از مدل فرهنگ سازمانی گلوب در سال ۲۰۰۲ استفاده شده است، لذا توصیه می‌شود محققان در تحقیقات آتی از مدل فرهنگ سازمانی کووین و کامرون در سال دنیسون در سال ۲۰۰۰، کوک و همکارانش در سال ۱۹۸۳، ابزار فرهنگ سازمانی وان پست و همکارانش در سال ۱۹۹۷ و پروفایل فرهنگ سازمانی اوریلی و همکارانش در سال ۱۹۹۱ استفاده کنند.

۳-۶- محدودیت‌های تحقیق

انجام این تحقیق نیز به مانند تحقیقات دیگر با محدودیت‌هایی روبرو بوده است که پاره‌ای از آنها عبارتند از: یافتن سازمان‌های استراتژی محور بسیار مشکل می‌باشد. عدم همکاری مناسب مدیران که با پیگیری‌های فراوان همکاری صورت پذیرفت.

۷- منابع و مأخذ

- [۱] دیوید، فرد، آر. (۱۳۸۹)، مدیریت استراتژیک سازمان، مترجمان، پارسیان، سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هفدهم.
- [۲] رابینز، استیفن. (۱۳۸۷)، تئوری سازمان ساختار و طرح سازمانی، مترجمان سید مهدی الوانی، حسن دانایی‌فرد، انتشارات صفار، اشراقی، چاپ بیست و چهارم.