

توسعه ماتریس فرهنگ - استراتژی با رویکرد فازی؛ پیمایشی در یکی از سازمان‌های دفاعی

محمد محمودی میمند^۱، مهدی اکبری^۲

چکیده: مدیریت درست و طرح‌ریزی راهبردی باکیفیت روابط فرهنگ و استراتژی، به‌عنوان اهرم قوی برای اجراپذیر کردن راهبردهای حیاتی است. تحلیل ماتریسی فرهنگ - استراتژی یکی از روش‌های رایج تحلیل در مدیریت روابط راهبرد و فرهنگ است؛ این در حالی است که فرایند جانمایی نقطه‌ای کسب‌وکارها و لحاظ‌نکردن دو مؤلفه قدرت فرهنگ سازمانی (قوی - ضعیف) و اهمیت استراتژی (بقامحور - رشدمحور) در ماتریس کلاسیک فرهنگ - استراتژی، از جمله کاستی‌های روش‌شناختی است که توانایی انعکاس کامل سبک تفکر انسانی را ندارد. از این رو، مقاله حاضر به دنبال توسعه ماتریس فرهنگ - استراتژی با رویکرد فازی است. در این بررسی، ضمن مطالعات کتابخانه‌ای غنی، از آرا و نظرهای خبرگان و درنهایت، الگوریتم‌های کمی مناسب، نظیر روش غربال‌سازی فازی استفاده شد. بر این اساس، شش راهبرد فرهنگی برای سناریوهای شانزده‌گانه ماتریس بسط‌یافته فرهنگ - استراتژی شناسایی و تأیید شد و با رویکرد فازی به جانمایی کسب‌وکار مطالعه‌شده در قالب برآورد منطقه‌ای پرداخته شد. نتایج بیان‌کننده این مهم است که روش‌شناسی تبیین‌شده در مقاله حاضر با توجه به درصد مساحت‌های هر منطقه، راهبردهای فرهنگی معنادارتری را در سازمان دفاعی مطالعه‌شده تعیین اولویت و انتخاب کرد.

واژه‌های کلیدی: راهبرد، غربال‌سازی فازی، فرهنگ، ماتریس فرهنگ - استراتژی.

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، مرکز تحصیلات تکمیلی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۲/۰۶

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۹/۰۱

نویسنده مسئول مقاله: مهدی اکبری

E-mail: akbari.mehdi@gmail.com

مقدمه

طرح‌ریزی و مدیریت راهبرد دو وجه اصلی فرایند مدیریت استراتژیک است که موفق بودن یا نبودن استراتژی، به این فرایند و تعاملات آن بستگی دارد (کاس اوقلو، بارسا و کارایورموک، ۲۰۰۹). در سال‌های اخیر مباحث طرح‌ریزی شد و مدیریت راهبرد، در کشورهای مختلف دنیا و نیز در سازمان‌ها و صنایع گوناگون انتفاعی و غیرانتفاعی، به شایستگی توسعه یافته است؛ این در حالی است که همچنان در جنبه‌های مختلف جاری‌سازی راهبردها، برخی نقص‌ها و کمبودهای روش‌شناختی^۱ دیده می‌شود. از جمله مقوله‌های کلیدی که در مسیر جاری‌سازی راهبردها باید به آنها توجه داشت؛ برنامه‌ریزی (تدوین اهداف کنترلی و کمی، ابتکارات و...)، ساختار سازمانی، تخصیص منابع و بودجه، گزارش‌دهی، ارتباطات، مدیریت تضاد، فرهنگ سازمانی، مدیریت مقاومت در مقابل تغییر، سیستم‌های اطلاعاتی و عملیاتی، سیستم‌های کنترلی، پاداش و انگیزش و در نهایت، بازنگری‌های مدیریت است (اوگان موکان، هوپر و مک‌لیمونت، ۲۰۰۵؛ رحیم‌نیا، پولوچ‌رونایس و شارپ، ۲۰۰۹؛ کاپلان و نورتون، ۲۰۰۵). مرور تلاش‌های انجام‌شده در تبیین و تشریح دلایل موفقیت یا شکست جاری‌سازی راهبردها، تأکید و تمرکز بر حوزه‌های متمایز برنامه‌ریزی، مسائل سازمانی، مدیریتی، فردی و عوامل محیطی را رهنمود می‌سازد (رحیم‌نیا، کاستکا و شارپ، ۲۰۰۵؛ رحیم‌نیا و همکاران، ۲۰۰۹). به بیان دیگر، جاری‌سازی راهبردها نیازمند توجه توأم به سه بعد اجرایی کردن [ترجمه ارکان جهت‌ساز و راهبردها به عمل شامل اهداف کنترلی، اهداف کمی، ابتکارات و...] (اکبری و قاضی‌نوری، ۱۳۹۰ الف)، اجراپذیر کردن [پذیرش و حمایت راهبردها از سوی فرهنگ، ساختار و...] (اسکولز، ۱۹۸۷) و اجراکردن راهبردها [مدیریت دگرگونی‌های استراتژیک] (تیچی، ۱۹۸۲) است. پرواضح است که کمبود یا کاستی‌های روش‌شناسی در هر یک از سه بعد اجرایی کردن، اجراپذیر کردن و اجراکردن راهبردها، می‌تواند در مسیر تحقق ارکان جهت‌ساز و راهبردها در سازمان خلل ایجاد کند. هدف مقاله حاضر، تأکید بر اجراپذیر کردن راهبردها مبتنی بر مدیریت روابط فرهنگ و استراتژی است.

بیان مسئله

عارضه‌یابی سازمان‌ها و صنایع در زمینه جاری‌سازی راهبردها بر سه بعد اجرایی کردن، اجراپذیر کردن و اجراکردن استراتژی‌ها، بیان‌کننده توسعه و تعمیق کاربرد بعد اجرایی کردن راهبردها مبتنی است. تلاش‌های انجام‌شده در دهه‌های اخیر در حوزه چاپ و نشر کتاب‌ها و مقاله‌های متنوع و متعدد در خصوص موضوع اجرایی کردن راهبرد، آن هم با محوریت روش

1. Methodological

ارزیابی متوازن، گواه توسعه شایسته سوابق علمی و تجربی آن در ابعاد مختلف همچون ترجمه ارکان جهت‌ساز و راهبردها به عمل (اکبری و قاضی‌نوری، ۱۳۹۰)، چگونگی ترکیب و یکپارچگی شاخص‌های عملکردی (اکبری و قاضی‌نوری، ۱۳۹۱)، محاسبه میزان مشارکت هر یک از مناظر ارزیابی و تعیین وزن یا اهمیت نسبی شاخص‌ها در عملکرد سازمانی (لی، چن و چانگ، ۲۰۰۸؛ لی‌آنگ، لام و چائو، ۲۰۰۶؛ یوکسل و دگ‌دویرن، ۲۰۱۰)، ترسیم نقشه استراتژی (سقای و قاسمی، ۲۰۰۹) و نظایر آن است.

مرور مطالعات و بررسی‌هایی که با تمرکز بر اجراپذیر کردن راهبردها به سرانجام رسیده است؛ بیان‌کننده پژوهش‌های اندک صورت‌گرفته در این زمینه، خاصه مدیریت روابط استراتژی و فرهنگ و مرتفع‌ساختن کاستی‌های روش‌شناختی آن است؛ این درحالی است که یافته‌های متعددی بر تناسب فرهنگ و راهبرد به‌عنوان اهرمی قوی برای اجراپذیر کردن راهبردها و پیاده‌سازی موفق آن دلالت دارند (کاس‌اوقلو و همکاران، ۲۰۰۹؛ دوبنی، ۲۰۰۳؛ آکوموس، ۲۰۰۳؛ خدیوی، ۱۳۸۵) تا آنجا که اشنایدر و بارسو (۱۳۸۲) در کتاب خود با عنوان مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها به این مضمون اشاره دارند که مسائل مشترکی در سازمان‌ها وجود دارند که برخی آن را فرهنگ و برخی دیگر آن را استراتژی می‌نامند و این تأیید دیگری بر رابطه نزدیک فرهنگ و راهبرد است. بنابراین، یکی از دغدغه‌های اصلی مدیریت ارشد سازمان‌ها و صنایع در راستای تحقق ارکان جهت‌ساز و راهبردهای شرکت و به تبع آن برتری بر رقبای چابک و هوشمند، مدیریت درست و طرح‌ریزی راهبردی باکیفیت روابط فرهنگ و استراتژی است. به بیان دیگر، یافتن پاسخ مناسبی که آیا باید فرهنگ سازمانی را تقویت کرد، تغییر داد یا نادیده گرفت؟ آیا لازم است صورت‌بندی مجددی از استراتژی ارائه کرد؟ و مواردی از این دست، هدف اصلی مدیریت روابط استراتژی و فرهنگ را برای تحقق ارکان جهت‌ساز و راهبردها تشکیل می‌دهد.

تحلیل ماتریسی فرهنگ - استراتژی، یکی از روش‌های رایج تحلیل در مدیریت روابط استراتژی و فرهنگ است که در آن واحدهای مطالعه‌شده در ماتریسی، عموماً دو در دو (محور سازگاری تغییرات با فرهنگ موجود - محور گستره تغییرات پیاده‌سازی راهبردها)، ترسیم یا طبقه‌بندی می‌شوند و تحلیلی از آنها در قالب راهبردهای عملیاتی چهارگانه حداکثرسازی هم‌افزایی^۱، پیوند تغییرات به رسالت و هنجارهای اصلی^۲، صورت‌بندی دوباره استراتژی^۳ و اداره کردن حول فرهنگ^۴، در اختیار مدیران شرکت قرار می‌گیرد (پیرس و رابینسون، ۲۰۰۷؛

1. Synergistic-focus on reinforcing culture
2. Link changes to basic mission and fundamental organizational norms
3. Reformulate strategy
4. Manage around the culture

برآوون و هاروی، ۲۰۰۶). اما این پایان کار نیست و همچنان بعد از توسعه کاربرد تحلیل‌های ماتریسی فرهنگ-استراتژی، هنوز در زمینه پیاده‌سازی آن و استخراج راهبردهای فرهنگی، نقص‌ها و خطاهای جدی وجود دارد. عارضه‌یابی سازمان‌ها و صنایع در زمینه کاربرد تحلیل‌های ماتریسی فرهنگ - استراتژی، چند نکته مهم را در استخراج راهبردها و توصیه‌های فرهنگی رهنمود می‌سازد. نکته نخست آنکه جانمایی واحدهای مطالعه‌شده در تحلیل‌های ماتریسی، نظیر ماتریس‌های سوات، پورتفولیو و به‌خصوص ماتریس فرهنگ - استراتژی، به‌صورت نقطه‌ای انجام می‌پذیرد (برآوون و هاروی، ۲۰۰۶؛ قاضی‌نوری، اسماعیل‌زاده و معماریانی، ۲۰۰۷؛ قاضی‌نوری، اسماعیل‌زاده و خیرخواه، ۲۰۱۰). به‌بیان بهتر، با توجه به این مهم که تفاوت معناداری بین نمرات نزدیک به هم میزان سازگاری تغییرات با فرهنگ موجود و گستره تغییرات پیاده‌سازی راهبردها، در بررسی و تحلیل کسب‌وکارهای مطالعه‌شده وجود ندارد (SBU₊ و SBU₊)؛ نواحی متفاوتی از مناطق چهارگانه یادشده در قالب توصیه‌های استراتژیک هر کسب‌وکار در اختیار مدیریت ارشد قرار می‌گیرد. همچنین هیچ تفاوت و اولییتی بین کسب‌وکارهایی که در نواحی یکسانی از مناطق چهارگانه موصوف قرار می‌گیرند (SBU₊ و SBU₊)، وجود ندارد (شکل ۱). نکته دوم به فرایند جانمایی کسب‌وکارها در قالب اخذ نظر خبرگان صنعت و محاسبات مربوط به نمره‌های محور سازگاری تغییرات با فرهنگ موجود (نامطلوب/مطلوب) و محور گستره تغییرات پیاده‌سازی راهبردها (کم/زیاد) در ماتریس فرهنگ- استراتژی مربوط است که توانایی انعکاس کامل سبک تفکر انسانی را ندارد (زاده، ۲۰۰۸). در نهایت، نکته سوم به محورهای ماتریس فرهنگ - استراتژی اشاره دارد که در محور سازگاری تغییرات با فرهنگ موجود، به قدرت فرهنگ سازمانی، یعنی ضعیف یا قوی بودن آن و در محور گستره تغییرات پیاده‌سازی راهبردها، به ضرورت استراتژی، یعنی اهمیت زیاد (بقامحور) و اهمیت متوسط (رشدمحور) آن نپرداخته است.

در این مقاله از شکل بسط‌یافته ماتریس فرهنگ - استراتژی که بر تزریق مؤلفه‌های قدرت فرهنگ سازمانی و ضرورت راهبرد به ماتریس کلاسیک فرهنگ - استراتژی مبتنی است؛ برای رفع کاستی‌های موصوف و تحقق اهداف مد نظر بهره گرفته شده است. همچنین در این بررسی، از مجموعه‌های فازی که سازگاری بیشتری با توضیحات زبانی و گاه مبهم انسانی دارد (اکبری و محقر، ۱۳۸۹)؛ در جانمایی واحد مطالعه‌شده، در قالب برآورد منطقه‌ای استفاده شده است. درواقع، این پژوهش می‌کوشد که ضمن مرور مبانی نظری موضوع، با نظرسنجی از خبرگان و کاربست روش غربال‌سازی فازی، به این پرسش که سناریوها و راهبردهای مختلف فرهنگی در ماتریس بسط‌یافته فرهنگ - استراتژی کدام‌اند؟ و جانمایی منطقه‌ای صنعت دفاعی مطالعه‌شده، آمیزه‌ای

از کدام راهبردهای فرهنگی را ارائه می‌دهد؟ پاسخ‌دهد. از این‌رو، هدف این مقاله توسعه ماتریس فرهنگ - استراتژی با رویکرد فازی است.

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری و تجربی پژوهش حاضر، مبتنی بر مرور مطالعات و بررسی‌های صورت‌گرفته در حوزه روابط فرهنگ و استراتژی است. بنابراین در ادامه، گونه‌شناسی طرح‌ریزی و مدیریت راهبرد مبتنی بر فرهنگ و گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی مبتنی بر استراتژی، به‌ویژه ماتریس فرهنگ - استراتژی، در قالب پیشینه نظری پژوهش تبیین می‌شود. همچنین پیشینه تجربی موضوع و ماتریس بسط‌یافته فرهنگ - استراتژی که ره‌آورد نقد بر چارچوب‌ها و الگوهای ارائه‌شده در ادبیات است؛ در اینجا تشریح می‌شود.

گونه‌شناسی طرح‌ریزی و مدیریت راهبرد مبتنی بر فرهنگ

طرح‌ریزی استراتژی‌ها در بستر پارادایم شکل می‌گیرد. در واقع، استراتژی‌ها منفعت بالقوه موجود در فرصت‌های کسب‌شده از پارادایم جاری یا آتی را بر قابلیت‌های کلیدی سازمان، بالفعل مبتنی می‌کنند. از آنجا که پارادایم مجموعه قواعدی را به روی ما می‌گشاید و پیش‌فرض‌ها، باورها و برداشت‌های ما نسبت به موضوعات را تعیین می‌کند (غفاریان، ۱۳۸۰)؛ می‌توان گفت که پارادایم اصولاً ماهیت فرهنگی دارد (جانسون، ۱۹۹۲)؛ چراکه پارادایم سطح عمیق‌تری از مفروضات و عقاید اساسی است که توسط اعضای سازمان دریافت و تسهیم شده است و نظر سازمان از خود و محیط بیرونش را تبیین می‌کند (جانسون، ۱۹۹۲). بنابراین، فرهنگ سازمانی بستر مناسبی است که استراتژی بر مبنای آن تدوین و اجرا می‌شود (کردناییچ و مشبکی، ۱۳۸۱). اگر استراتژی را روشی در نظر بگیریم که سازمان برای دستیابی به موفقیت و مزیت رقابتی انتخاب می‌کند؛ فرهنگ هنگامی که رفتارهای مد نظر استراتژی سازمان را تشویق کند؛ نوعی دارایی به‌شمار می‌رود (اعرابی و مقدم، ۱۳۸۶). از این‌رو، در صورت پذیرش این مهم که بین استراتژی - به‌عنوان الگویی برای ترسیم آینده سازمان‌ها - و فرهنگ حاکم بر آن - به‌عنوان الگوهایی برای تنظیم رفتارهای سازمان در انطباق با محیط و انسجام درونی - همبستگی وجود دارد (ژنگ، یانگ و مک‌لین، ۲۰۱۰)؛ باید دید که فرهنگ چگونه بر طرح‌ریزی و مدیریت راهبرد تأثیر می‌گذارد.

تأکید بسیاری از صاحب‌نظران و اندیشمندان مدیریت بر فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در فرایند طرح‌ریزی و مدیریت راهبرد، گویای جایگاه فرهنگ در الگوهای تدوین و اجرای استراتژی است. در این رابطه، برخی مدل‌های طرح‌ریزی و مدیریت راهبرد بررسی شد

که برای جلوگیری از اطالۀ کلام، جایگاه فرهنگ در مدل‌های یادشده، به اجمال تشریح می‌شود (جدول ۱).

جدول ۱. جایگاه فرهنگ در طرح‌ریزی و مدیریت راهبرد

انواع مدل‌ها	تبیین جایگاه و نقش فرهنگ	منبع
مدل هاروارد (از مدرسه بازرگانی هاروارد)	به‌عنوان یکی از عوامل محیطی در مجموعه عناصر قوت، ضعف، فرصت و تهدید توجه شد.	اگرایی و فیاضی (۱۳۸۷)
مدل ذی‌نفعان (پایه‌گذاری توسط فریمن)	میزان توجه به فرهنگ در حد توجه به سلاقی و علایق گروه‌های ذی‌نفع و مبتنی بر رضایتمندی ذی‌نفعان.	علی‌احمدی، فتح‌الله و تاج‌الدین (۱۳۸۲)
مدل جنرال‌الکتریک (GE)، مدل تعیین جهت سیاست‌گذاری‌ها (DPM)، مدل ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE) و نظایر آن (مدل‌های تدوین راهبردهای اصلی صنعت)	تحلیل دو بعد درونی (قابلیت‌های رقابتی یا توان شرکت) و بیرونی (جذابیت صنعت یا دورنمای حوزه فعالیت) کسب‌وکار و پرداختن به مقوله فرهنگ در قالب ملاحظیات فرهنگی و اجتماعی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی بعد بیرونی و فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از عناصر کلیدی بعد درون‌سازمانی.	سیجف (۲۰۰۴)
مدل SWOT	روش و تفکر سیستماتیک رایجی در تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی کسب‌وکار، در قالب مجموعه قوت‌ها، ضعف، فرصت و تهدید و لحاظ کردن فرهنگ به‌عنوان یکی از عوامل محیطی و فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از سیستم‌های داخلی سازمان.	ایپ و کو (۲۰۰۴)؛ هانگر و ویلن (۱۳۸۱)
مدل تدوین و اجرای راهبردهای منابع انسانی	مبتنی بر دو مؤلفه میزان توجه به داخل و خارج و میزان انعطاف و کنترل است و بر لزوم همسویی راهبردهای وظیفه‌ای با فرهنگ سازمانی تأکید شده است.	اگرایی و فیاضی (۱۳۸۷)؛ اگرایی و مقدم (۱۳۸۶)
مدل روش ارزیابی متوازن	در لایه یادگیری و رشد نقشه استراتژی صنعت به حوزه منابع سازمانی و مؤلفه کلیدی این حوزه، یعنی فرهنگ سازمانی اشاره دارد.	اکبری و مرادی (۱۳۹۲ الف)؛ اکبری، علی‌احمدی و کشاورز (۱۳۹۲)
مدل هوشمندی برون‌سازمانی؛ دیدگاهی از هوشمندی رقابتی	هوشمندی برون‌سازمانی از طریق هوشمندی بازار و هوشمندی کلان محیطی حاصل می‌شود که ملاحظیات فرهنگی- اجتماعی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی مدل مد نظر است.	حسینی و پدالهی (۱۳۹۲)

با عنایت به جدول ۱ می‌توان گفت که در عرصه مدل‌های طرح‌ریزی و مدیریت راهبرد، سیری تکاملی از الگوهای ساده و یک‌بعدی تا پیچیده و چندبعدی، به چشم می‌خورد که با وجود

تفاوت ظاهری، بیشتر مدل‌های تبیینی به مقوله فرهنگ، چه در بعد درونی و چه در بعد بیرونی، پرداخته‌اند.

گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی مبتنی بر استراتژی

فرهنگ را الگوی سازمان‌دهی شده‌ای از ارزش‌ها، عقاید و رفتارهایی تعریف کرده‌اند که توسط یک گروه اجتماعی در خلال زمان به‌وجود آمده و منتقل شده است (سویدلر، ۱۹۸۶؛ رضوانی و سهام‌خدم، ۱۳۹۰). در این بین، فرهنگ سازمانی مانند چسبی از مفروضات و هنجارهای مشترک که اجزای سازمان را کنار یکدیگر نگاه می‌دارد؛ بر ادراک سازمانی، نمادهای سازمانی و فرایندهای فطری، قابل تعبیر و تفسیر مبتنی است (اسمیرسیچ، ۱۹۸۳). دودک، چاهیل و هیلند (۲۰۱۰) فرهنگ را همچون شخصیت در افراد قلمداد می‌کنند که در عین پنهان بودن، معناداری و هدایت و تحرک بخشیدن را با خود به ارمغان می‌آورد. مطالعه و بررسی پژوهش‌های تجربی صورت گرفته با محوریت فرهنگ، گواه این مهم است که فرهنگ سازمانی یکی از عناصر اصلی در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار (بارنی، ۱۹۸۶) و یکی از عوامل کلیدی مؤثر بر عملکرد شرکت (جیمز و نیونگسا، ۲۰۱۲؛ ایکساومینگ و جانچن، ۲۰۱۲؛ گوردون و توماسو، ۱۹۹۲؛ لی و یو، ۲۰۰۴) و اثربخشی سازمانی (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۰) به‌شمار می‌رود. پرواضح است که عامل فرهنگ سازمانی به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم - از طریق اثرگذاری بر سایر عوامل سازمانی، به‌ویژه استراتژی - بر کارایی و اثربخشی سازمانی اثرگذار است.

با پذیرش این امر که جاری‌سازی استراتژی به تغییر چشمگیر در عملکرد سازمانی منجر می‌شود؛ می‌توان مدیریت استراتژی را مدیریت تغییر در نظر گرفت که در آن فرهنگ سازمانی از جمله عوامل اثرگذار و اثرپذیر در مقوله شیوه تغییر سازمانی، مدیریت تعارضات و در نهایت پیاده‌سازی راهبردهاست (جانی‌سی‌جویک، ۲۰۱۲؛ کیانی‌مهر، ۲۰۱۲؛ احمدی، سلام‌زاده، دارایی و اکبری، ۲۰۱۲). در همین رابطه، مدل‌های فرهنگی متنوعی بروز و کاربرد یافته‌اند که عمدتاً مبتنی بر دو بعد میزان توجه به داخل یا خارج سازمان و نیز میزان ثبات و پایداری محیط (تطبیق‌پذیری سازمانی) که اساس شکل‌گیری استراتژی نیز به‌شمار می‌آیند؛ کوشیده‌اند سناریوهای فرهنگی متناسب با مقتضیات سازمانی را پیشنهاد دهند که برخی از آنها در جدول ۲ به اجمال تبیین شده‌اند.

با توجه به تأکید و تمرکز مقاله حاضر بر اجراپذیرکردن راهبردها مبتنی بر ماتریس‌های استراتژی و فرهنگ (در جدول ۲ با * نشان داده شده‌اند)، در ادامه، ماتریس فرهنگ - استراتژی تشریح می‌شود.

جدول ۲. مقایسه مدل‌های فرهنگ سازمانی

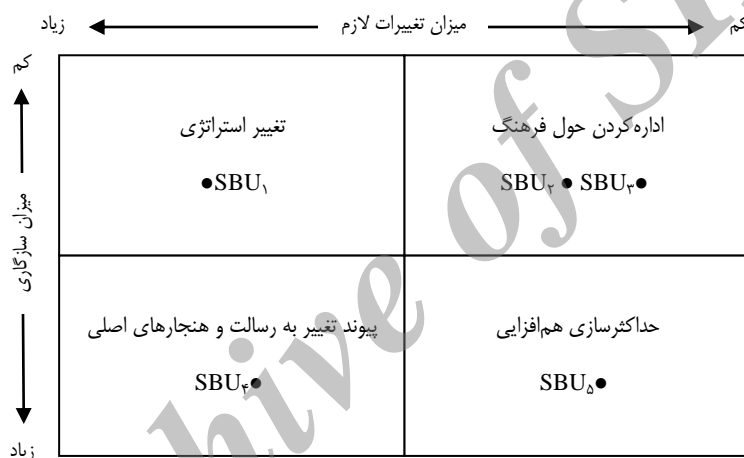
منبع	مدل‌های فرهنگی	عناصر اصلی	بنیان‌گذاران	انواع مدل‌ها
برآوون و هاروی (۲۰۰۶)	فرهنگ قوی، ضعیف و متوسط	تعداد افراد متعهد به ارزش‌های سازمانی، میزان تعهد به ارزش‌ها	هاروی؛ براون	* مدل هاروی و براون
پیرس و رابینسون (۱۳۷۶)؛ برآوون و هاروی (۲۰۰۶)	حداکثرسازی هم‌افزایی، پیوند تغییرات به رسالت و هنجارها، صورت‌بندی مجدد استراتژی، اداره‌کردن حول فرهنگ	میزان سازگاری استراتژی با فرهنگ، میزان گستره تغییرات پیاده‌سازی استراتژی	استانلی؛ دیویس	* مدل استانلی و دیویس
جانی‌سی‌جویک (۲۰۱۲)	سیستم ارگانیکی و مکانیکی، ساده و پایدار و پیچیده و ناپایدار	میزان پیچیدگی محیط، میزان تغییرات محیط	استاکر و برنز	مدل برنز - استاکر
فنیروی (۱۳۸۴)	فرهنگ سازمانی وظیفه، نقش، فرد و قدرت	میزان توجه به داخل و خارج، میزان ثبات و پایداری محیط	چارلز هندی	مدل هندی
جانی‌سی‌جویک (۲۰۱۲)	فرهنگ مشارکتی، یادگیری، رقابتی و بوروکراتیک	میزان انسجام داخلی، میزان تطبیق‌پذیری	هرسی؛ بلانچارد	مدل هرسی - بلانچارد
احمدی و همکاران (۲۰۱۲)؛ ساکس‌بی، پارکر، نیتس و دشمن (۲۰۰۲)	سیستم بازارمحور، سلسله‌مراتبی، ادھوکراسی و قبیله‌ای	کانون توجه داخل و خارج، میزان انعطاف و کنترل	کوبین؛ کامرون	مدل کوبین و کامرون
دفت (۱۳۸۳)؛ (۶۳۱)	فرهنگ انعطاف‌پذیر، مشارکتی، ماموریتی و بوروکراتیک	کانون توجه داخل و خارج، میزان انعطاف و کنترل	ریچارد دفت	مدل دفت
جانی‌سی‌جویک (۲۰۱۲)	سیستم‌های باز، فرایندی، روابط انسانی، عقلایی	کانون توجه داخل و خارج، میزان انعطاف و کنترل	ریچارد اچ. هال	مدل هال
رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۸)	انطباق‌پذیری، ماموریتی، مشارکتی و یکپارچگی	میزان توجه به داخل و خارج، میزان ثبات و انعطاف‌پذیری	دانیل دنیسون	مدل دنیسون
شاناک، اوبی‌دات و ماساده (۲۰۱۲)	سیستم دیوان‌سالار، ارگانیکی، مشارکتی و قبیله‌ای	فاصله قدرت، ابهام‌گریزی، مرد/زن‌گرایی، جمع/فردگرایی	گیرت هافستد	مدل هافستد

ماتریس فرهنگ - استراتژی

از آنجا که فرهنگ به‌منزله ابزاری برای دستیابی به مزیت رقابتی مطرح است؛ باید با استراتژی تجاری سازمان هماهنگ شود. بنابراین، به فرهنگ باید همچون ابزاری برای تحقق اهداف نگریست؛ نه اینکه خودش به‌عنوان هدف مطرح باشد. به‌بیان دیگر، فرهنگ را باید مدیریت کرد.

به سازمانی که بتواند بین استراتژی و فرهنگ خود هماهنگی برقرار کند، سازمانی با فرهنگ استراتژیک می‌گویند (کیانی، ۱۳۷۳).

از جمله ابزارهای رایج در مدیریت روابط راهبرد و فرهنگ، ماتریس فرهنگ - استراتژی است (برآوون و هاروی، ۲۰۰۶). دو عامل مهم در ماتریس موصوف، «سازگاری استراتژی با فرهنگ» و «تغییرات لازم برای پیاده‌سازی استراتژی» است (پیرس و رابینسون، ۲۰۰۷). تغییرات این دو عامل در سازمان‌ها، چهار حالت متفاوت ایجاد می‌کند که عبارت‌اند از: تغییر استراتژی، اداره‌کردن حول فرهنگ، حداکثرسازی هم‌افزایی و پیوند تغییرات به رسالت و هنجارهای اصلی (شکل ۱).



شکل ۱. مدیریت روابط استراتژی و فرهنگ و حالت‌های چهارگانه آن
منبع: پیرس و رابینسون (۲۰۰۷)

پیشینه تجربی پژوهش

گسترده‌ترین پژوهش‌های پیشین در زمینه فرهنگ، راهبرد و مدیریت روابط آنها، از یک سو گواه تأکید و تمرکز بر بررسی همبستگی، معناداری روابط و تأثیرگذاری دو مؤلفه فرهنگ و راهبرد است که از آن جمله می‌توان به پژوهش خادم ازغدی (۱۳۸۹) و شادمهری (۱۳۸۹) اشاره کرد. از سوی دیگر، مرور سایر مطالعات و بررسی‌های انجام‌شده، بیان‌کننده بررسی رابطه فرهنگ و استراتژی با یکدیگر و اثرگذاری هریک بر مؤلفه دیگری همچون کارایی و اثربخشی سازمانی است که پژوهش پورمهدی (۱۳۸۸) و تاجیک یکتا (۱۳۸۹) در این زمره است. البته، محوریت

تحلیل‌های آماری پژوهش‌های یادشده نیز بر آزمون‌های تحلیل مسیر، رگرسیون، مقایسه میانگین‌ها، رتبه علامت‌دار ویلکاکسون، رتبه‌ای فریدمن و نظایر آن مبتنی است. همچنین، پژوهش‌هایی با محوریت ارائه چارچوبی برای تبیین روابط و تعاملات فرهنگ و راهبرد نیز به چشم می‌خورد که در آنها کوشیده شده است؛ معناداری روابط بین فرهنگ به‌عنوان یکی از ابعاد ماتریس و استراتژی به‌عنوان ماحصل تعاملات ابعاد ماتریس بررسی شود که طراحی مدل تعاملی فرهنگ، استراتژی و محیط توسط کردناویج و مشیکی (۱۳۸۱) از آن جمله است. علاوه بر موارد موصوف، مرور پیشینه تجربی موضوع با تأکید بر تحلیل‌های ماتریسی فرهنگ - استراتژی، بیان‌کننده کار تحقیقاتی ایزدی (۱۳۸۹) است که به ارزیابی ریسک فرهنگی اقدامات استراتژیک مبتنی بر دو بعد سازگاری اقدامات با فرهنگ سازمانی و اهمیت اقدامات موفقیت و پیاده‌سازی استراتژی (ابعاد ماتریس) پرداخته است و اقدامات راهبردی را در سه گروه اقدامات با ریسک غیرقابل قبول، ریسک قابل کنترل و ریسک قابل اغماض دسته‌بندی کرده است.

نقدی بر چارچوب‌ها و الگوهای ارائه‌شده در ادبیات

مطالعه و بررسی پیشینه نظری و تجربی پژوهش حاضر، گواه برخی کاستی‌ها و ضعف‌ها در چارچوب‌ها و الگوهای تبیینی است. مرور پژوهش‌های صورت‌گرفته در خصوص فرهنگ و راهبرد، بیان‌کننده نوعی بخشی‌نگری بوده است که با توجه به ماهیت موضوع بیشتر بر رابطه، همبستگی و معناداری تأثیر یک حوزه و مؤلفه‌های مد نظر آن بر حوزه دیگر یا رابطه و اثرگذاری توأم آنها بر یکدیگر و بر کارایی و اثربخشی سازمانی تأکید داشته‌اند. در واقع، هماهنگی و سازگاری توأم فرهنگ و استراتژی، در راستای تحقق ارکان جهت‌ساز و راهبردها، مسئله‌ای حیاتی است که مرور ادبیات این حوزه، گواه توجه اندک به مدیریت روابط فرهنگ و راهبرد در اجراپذیر کردن راهبردهاست. در آن دسته از پژوهش‌هایی که می‌توان رد پای دو حوزه فرهنگ و راهبرد را به‌صورت توأم یافت؛ با محوریت یک مدل در حوزه استراتژی (نظیر مدل استراتژی‌های رقابتی پورتر) و تأکید بر مدلی در حوزه فرهنگ (نظیر فرهنگ از دیدگاه رابینز) در واحد مطالعه‌شده مواجه می‌شویم که در آن آثار، روش‌شناسی کمی موضوع، یعنی بررسی رابطه مثبت و معنادار بین فرهنگ گزینش‌شده و راهبرد منتخب در کانون توجه بوده است. علاوه بر نقص‌های موصوف، مرور مطالعات و بررسی‌هایی همچون پژوهش ایزدی (۱۳۸۹) که با تمرکز بر ماتریس فرهنگ - استراتژی به سرانجام رسیده است؛ چند عارضه اساسی را رهنمون می‌سازد. نخست آنکه در ماتریس کلاسیک فرهنگ - استراتژی، در محور سازگاری تغییرات با فرهنگ موجود، به قدرت فرهنگ سازمانی، یعنی ضعیف یا قوی بودن آن توجه نشده و در محور گستره

تغییرات پیاده‌سازی راهبردها، به ضرورت استراتژی، یعنی اهمیت زیاد (بقامحور) و اهمیت متوسط (رشدمحور) آن پرداخته نشده است. جانمایی واحدهای مطالعه‌شده یا اقدامات راهبردی مد نظر در ماتریس فرهنگ - استراتژی، آن هم به صورت نقطه‌ای که برآورد منطقه‌ای معناداری از راهبردها و ریسک‌های فرهنگی ارائه نمی‌دهد؛ از دیگر کاستی‌های اساسی در ادبیات این حوزه است. با توجه به مطالب یادشده، به جرئت کمبود یا خلأ الگوی مناسبی که تمام جوانب مؤثر بر فرهنگ، راهبرد و مدیریت روابط آنها را به صورت جامع و منسجم لحاظ کرده باشد را می‌توان مدعی شد.

ماتریس بسط‌یافته فرهنگ - استراتژی

همان‌طوری که می‌دانیم، هدف از استراتژی رقابتی برای واحد کسب‌وکار در هر صنعت، یافتن موقعیتی است که در آن، شرکت بتواند به بهترین وجه ممکن در مقابل نیروهای رقابتی صنعت (رقبای صنعت، تازه‌واردها، تأمین‌کنندگان، کالاهای جانشین، عرضه‌کنندگان و خریداران) از خود دفاع کند یا آنها را در راستای اهداف خود متأثر سازد (پورتر، ۱۹۹۸). بدیهی است آن دسته از راهبردهایی که به شیوه‌ای مؤثر از شدت تأثیر نیروهای پنج‌گانه موصوف می‌کاهند؛ اهمیت زیادی دارند و متضمن بقای شرکت خواهند بود؛ این در حالی است که برخی راهبردها یارای مقابله مناسب و مؤثر با عوامل محدودکننده رقابت را نداشته و درجه اهمیت کمتری دارند. پرواضح است که تحقق استراتژی‌های با اهمیت زیاد، نیازمند همسویی تمام عوامل سازمانی، به خصوص فرهنگ سازمانی است. در واقع، در صورت نبود تناسب فرهنگ سازمانی با استراتژی بقامحور، نادیده‌گرفتن، تغییر محدود یا وسیع فرهنگ، امری اجتناب‌ناپذیر است. از سویی دیگر، قدرت فرهنگ سازمانی، یعنی قوی یا ضعیف بودن آن، بر کارایی و اثربخشی واحد کسب‌وکار در صنعت بسیار مؤثر است؛ چراکه در فرهنگ سازمانی قوی، ضمن اینکه بین عناصر آن سازگاری است؛ اعضای سازمان درباره اهمیت اعتقادات و ارزش‌های مشترک، اتفاق نظر دارند و این ارزش‌ها به عنوان ابزاری قوی بر تعهد و رفتار کارکنان تأثیر دارد (سلطانی، ۱۳۹۱). میزان قدرت فرهنگ سازمانی را می‌توان براساس دو معیار بسیار مهم «تعداد اعضای متعهد به ارزش‌ها» و «میزان تعهد اعضا به ارزش‌ها»، در سه دسته فرهنگ‌های قوی، متوسط و ضعیف تبیین کرد (علی‌احمدی و همکاران، ۱۳۸۳). چه بسا فرهنگ قوی که مانع پیاده‌سازی اثربخش راهبردهای سازمانی شود. از این رو، توجه به اهمیت استراتژی و قدرت فرهنگی در مدیریت روابط فرهنگ و استراتژی بسیار حیاتی است. با توجه به مطالب گفته‌شده و نیز روش‌شناسی پیشنهادی مقاله حاضر که در قسمت بعدی تبیین می‌شود؛ شش راهبرد فرهنگی در سناریوهای شانه‌گانه ماتریس بسط‌یافته فرهنگ - استراتژی شناسایی و تبیین شد که در شکل ۲ نشان داده شده است.

اهمیت استراتژی: متوسط (رشدمحور)		اهمیت استراتژی: بالا (بقامحور)		استراتژی	
گستره تغییرات کم	گستره تغییرات زیاد	گستره تغییرات کم	گستره تغییرات زیاد		فرهنگ
محوریت فرهنگ	محوریت فرهنگ	محوریت فرهنگ	محوریت فرهنگ	فرهنگ مطلوب	فرهنگ قوی
تغییر محدود / پذیرش فرهنگ	پذیرش فرهنگ	تغییر محدود فرهنگ	تغییر وسیع فرهنگ	فرهنگ نامطلوب	
تقویت فرهنگ	تقویت فرهنگ	تقویت فرهنگ	تقویت فرهنگ	فرهنگ مطلوب	فرهنگ ضعیف
تغییر محدود فرهنگ	تغییر وسیع فرهنگ	نادیده گرفتن فرهنگ	نادیده گرفتن فرهنگ	فرهنگ نامطلوب	

شکل ۲. ماتریس بسط یافته فرهنگ- استراتژی

منبع: نگارنده

روش‌شناسی پژوهش

جهت‌گیری کلی پژوهش از نظر هدف کاربردی است که در قالب روش تحقیق مطالعه موردی، به شیوه توصیفی-تحلیلی، اجرا شده است. بر این اساس، ضمن مطالعات کتابخانه‌ای، از آرا و نظرهای خبرگان در قالب روش دلفی و نیز الگوریتم‌های کمی مناسب، نظیر غربال‌سازی فازی (یاگر، ۱۹۹۳؛ فولر، ۲۰۰۰) بهره گرفته شد (شکل ۳).

همان‌طور که در شکل ۳ نیز مشهود است؛ به‌منظور شناسایی و تعدیل یا تأیید راهبردهای فرهنگی پیشنهادی به هر یک از سناریوهای شانزده‌گانه ماتریس بسط یافته فرهنگ- استراتژی و نیز جانمایی صنعت مطالعه‌شده در ماتریس موصوف، به دو جامعه آماری رجوع شده است. جامعه آماری اول خبرگان، مدیران و کارشناسان دپارتمان‌های مالی، تأمین، تولید، توزیع و فروش، تحقیق و توسعه، دانش، فناوری اطلاعات، منابع انسانی، طرح‌ریزی راهبردی، ارزیابی عملکرد، کیفیت و تعالی در سطح صنعت مطالعه شده‌اند که در قالب کمیته کارشناسی، از آرا و نظرهای آنان برای برچسب‌گذاری سناریوهای شانزده‌گانه مبتنی بر راهبردهای شش‌گانه فرهنگی و احصای داده‌های مد نظر در قالب روش غربال‌سازی فازی بهره گرفته شد. به بیان دیگر، با برگزاری نشست‌هایی با کمیته کارشناسی موضوع، در قالب روش دلفی (در مقیاس ۱ تا ۱۰) که تا رسیدن به یک جواب باثبات (اختلاف نمره حداقل ۷۰ درصد از خبرگان از میانگین دسته، کمتر یا مساوی ۰/۵ باشد) ادامه یافته است (میانگین بیشتر از ۷)؛ ویرایش اولیه ماتریس بسط یافته فرهنگ - استراتژی تدوین شد.



شکل ۳. روش‌شناسی پیشنهادی پژوهش
به‌منظور جانمایی واحد مطالعه‌شده در ماتریس بسط‌یافته فرهنگ - استراتژی

همچنین، با شکل‌دهی جامعه آماری از خبرگان، مدیران و متخصصان دانش، فناوری اطلاعات، منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، طرح‌ریزی راهبردی، کیفیت و تعالی و مالی در سطح سازمان دفاعی مطالعه‌شده به‌منزله کمیته راهبری، از آرا و نظرهای آنان برای اعتبارسنجی راهبردهای فرهنگی پیشنهادی به هریک از سناریوهای شانزده‌گانه بهره برده شد. پرواضح است که برای دستیابی به روایی لازم در طراحی ماتریس بسط‌یافته فرهنگ - استراتژی و استفاده از پرسشنامه، با استادان و خبرگان موضوع در تحصیلات تکمیلی دانشگاه پیام‌نور مشورت شد و برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد.

البته، خبرگان مد نظر در سطح سازمان دفاعی مبتنی بر فرمول نمونه‌گیری نظری و خبرگان صنعت مطالعه‌شده، براساس اصل همه‌شماری (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۸۱) با رعایت قیود تنظیمی درباره مطالعه (شرط حداقل تحصیلات کارشناس ارشد و دست‌کم ۱۰ سال سابقه کار مرتبط در سطح صنعت) انتخاب شده‌اند.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

به‌منظور تعیین اولویت سناریوها و انتخاب راهبردهای فرهنگی در ماتریس بسط‌یافته فرهنگ - استراتژی با رویکرد فازی، یکی از صنعت‌های فعال سازمان دفاعی انتخاب شد و با همه‌شماری تیم خبره‌ای مبتنی بر شروط تنظیمی و حوزه‌های عملیاتی مندرج در روش‌شناسی تحقیق، مرحله مقدماتی روش‌شناسی پیشنهادی مقاله حاضر یعنی شکل‌دهی تیم توسعه ماتریس فرهنگ - استراتژی با رویکرد فازی انجام گرفت. شایان ذکر است ۳۰ نفر از خبرگان صنعت دفاعی مطالعه‌شده، در قالب کارگاه علمی-اجرایی، متدولوژی تبیین‌شده در قسمت پیشین را به‌کار بسته و داده‌های مد نظر در راستای تعیین قدرت فرهنگی (قوی/ضعیف)، اهمیت استراتژی (بالا/متوسط)، گستره تغییرات برای پیاده‌سازی راهبردها (زیاد/کم) و تناسب فرهنگ سازمانی با استراتژی (مطلوب/نامطلوب) را برای جانمایی صنعت خود در ماتریس فرهنگ - استراتژی با رویکرد غربال‌سازی فازی مشخص کردند.

یادآوری می‌شود که پیش‌تر سناریوهای شانزده‌گانه ماتریس بسط‌یافته فرهنگ - استراتژی در قالب شش راهبرد فرهنگی (شکل ۲)، مبتنی بر مبانی نظری موضوع و آرای تیم خبره صنعت با رویکرد دلفی برچسب‌گذاری شدند و اعتبارسنجی آن، توسط کمیته خبرگان سازمان دفاعی مطالعه‌شده در قالب پرسشنامه‌هایی به‌صورت اعداد کیفی هفت‌گزینه‌ای از فوق‌العاده موافق تا فوق‌العاده مخالف (جدول ۳)، به ارزیابی ۸۰ خبره منتخب در سطح سازمان دفاعی با شروط

$Z = 1/96$ (برای $\alpha = 5\%$)، $E = 0/05$ (خطای آماری)، $S^2 = 0/25$ (واریانس جامعه) و $N = 100$ (حجم جامعه) و کاربست فرمول نمونه‌گیری نظری، گذاشته شد.

برای تحلیل اطلاعات استخراج‌شده از پاسخ‌های داده‌شده به هر یک از پرسشنامه‌ها براساس معادل‌سازی جدول ۳، با استفاده از نرم‌افزار SPSS، دو آزمون آماری، یعنی آلفای کرونباخ برای روایی پرسشنامه (جدول ۴) و آزمون یک‌نمونه‌ای t (جدول ۵) به‌اجرا گذاشته شد. شایان ذکر است که برای تعیین مناسب‌بودن راهبردهای فرهنگی پیشنهادی به هر یک از سناریوهای شانزده‌گانه ماتریس بسط‌یافته فرهنگ - استراتژی، میانگین نظر خبرگان در سطح سازمان دفاعی مد نظر مینا قرار گرفته است. چنانچه میانگین نظر خبرگان بیشتر از مقدار عددی $0/65$ به معنای «موافق» باشد (جدول ۳)؛ برچسب‌گذاری انجام‌شده، راهبردی تلقی خواهد شد.

جدول ۳. جدول تبدیل اعداد فازی مثلثی به اعداد قطعی

گزینه	عدد کیفی	عدد فازی مثلثی (m, α, β)	عدد فازی قطعی‌شده
الف	فوق‌العاده موافق / مهم	(۱, ۰/۱, ۰)	۰/۹۷۵
ب	خیلی موافق / مهم	(۰/۱۵, ۰/۱۵, ۰/۱۵)	۰/۱۸۵
ج	موافق / مهم	(۰/۶۵, ۰/۱۵, ۰/۱۵)	۰/۶۵
د	متوسط	(۰/۵, ۰/۲, ۰/۲)	۰/۵
ه	مخالف / کم‌اهمیت	(۰/۳۵, ۰/۱۵, ۰/۱۵)	۰/۳۵
و	خیلی مخالف / کم‌اهمیت	(۰/۱۵, ۰/۱۵, ۰/۱۵)	۰/۱۵
ز	فوق‌العاده مخالف / کم‌اهمیت	(۰/۰, ۰/۰, ۰/۱)	۰/۰۲۵

منبع: اکبری و مرادی، ۱۳۹۲ ب

جدول ۴. نتایج آزمون آلفای کرونباخ

ردیف	موضوع پرسشنامه	سؤال‌ها	پاسخ‌گو	مقدار آلفا
۱	ارزیابی راهبردهای فرهنگی پیشنهادی به هر یک از سناریوهای شانزده‌گانه	۱۶	۱۳	۰/۷۸

جدول ۵. جدول‌های آماری تحلیل راهبرد «پذیرش فرهنگ» با استفاده از آزمون t

A.C	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد
	۸۰	۰/۶۹۳۴	۰/۱۴۲۸۰	۰/۰۱۵۹۷

Test Value = ۰/۶۵

A.C	آماره t	درجه آزادی	معناداری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪ از اختلاف میانگین
	۲/۷۲۱	۷۹	۰/۰۰۸	۰/۰۴۳۴۴	حد پایین / حد بالا
					۰/۰۷۵۲ / ۰/۰۱۱۷

به این ترتیب، برای سایر راهبردهای پیشنهادی در ماتریس بسط یافته فرهنگ- استراتژی نیز محاسبات مشابه انجام گرفت که در نهایت تمام راهبردهای فرهنگی پیشنهادی به هر یک از سناریوهای شانزده گانه در ماتریس موصوف، از سوی خبرگان سازمان دفاعی تأیید شد. پس از نهایی شدن برچسب‌های فرهنگی پیشنهادی اقدام به ارزیابی محورهای فرهنگ و استراتژی (ابعاد چهارگانه موصوف) برای جانمایی صنعت مطالعه شده با رویکرد غربال سازی فازی مبتنی بر روش شناسی پیشنهادی شد که در ادامه، نتیجه تحلیل‌ها در خصوص ارزیابی اهمیت استراتژی در صنعت مد نظر، با لحاظ کردن نیروهای رقابتی پورتر، نشان داده شده است.

- تعیین درجه اهمیت معیارها توسط خبرگان صنعت مطالعه شده (جدول ۶)
 $C_1 =$ رقبای صنعت، $C_2 =$ خریداران، $C_3 =$ تازه واردان، $C_4 =$ عرضه کنندگان، $C_5 =$ جایگزین‌ها.

جدول ۶. بیان درجه اهمیت معیارها توسط تیم خبره صنعت (I_{ki})

معیارها	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	معیارها	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
خبره ۱	VH	VH	L	H	H	خبره ۱۶	H	H	L	H	H
خبره ۲	H	H	L	H	H	خبره ۱۷	H	H	L	H	H
خبره ۳	H	H	L	VH	M	خبره ۱۸	VH	M	L	H	H
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
خبره ۱۳	VH	OU	VL	OU	VH	خبره ۲۸	OU	H	VL	OU	VH
خبره ۱۴	M	VH	L	L	H	خبره ۲۹	H	L	L	VH	M
خبره ۱۵	H	H	OU	L	M	خبره ۳۰	VH	M	L	OU	H

- ارزیابی خبرگان در خصوص میزان امکان اقناع معیارها توسط راهبردهای صنعت مطالعه شده (جدول ۷).

جدول ۷. ارزیابی خبرگان از اهمیت استراتژی در خصوص هر یک از معیارها (π_{ikj})

معیارها	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	معیارها	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
خبره ۱	VH	H	L	H	M	خبره ۱۶	M	H	L	H	VH
خبره ۲	H	VH	M	OU	M	خبره ۱۷	M	H	M	VH	H
خبره ۳	H	H	M	VH	M	خبره ۱۸	M	H	M	VH	H
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
خبره ۱۳	OU	H	M	H	M	خبره ۲۸	M	VH	M	H	OU
خبره ۱۴	M	VH	L	L	M	خبره ۲۹	M	H	M	VH	M
خبره ۱۵	H	H	H	L	M	خبره ۳۰	M	H	L	H	H

- ارزیابی واحد هر فرد خبره در خصوص استراتژی صنعت به این منظور باید اندازه منفی اهمیت معیارهای ارزیابی را براساس رابطه ۱ تعیین کرد.

$$Neg(S_i) = S_{7-i+1} \quad \text{رابطه ۱}$$

براساس رابطه ۱، اندازه منفی عناصر مجموعه S به شرح جدول ۸ است.

جدول ۸. اندازه منفی اهمیت عناصر مجموعه S

$Neg(VH) = VL$	$Neg(VL) = VH$
$Neg(H) = L$	$Neg(L) = H$
$Neg(M) = M$	$Neg(N) = OU$

نمره واحد وضعیت استراتژی صنعت مطالعه شده، توسط هر فرد خبره از رابطه ۲ محاسبه می شود:

$$U_{ik} = \min_j \{ Neg(I_{kj}) V \pi_{ikj} \} \quad \text{رابطه ۲}$$

$i = 1, 2, \dots, m$
 $k = 1, 2, \dots, r$

در این رابطه، K فرد خبره، i استراتژی ها و z معیارها (نیروهای رقابتی پورتر) است. جدول هایی که در ادامه می آیند چگونگی محاسبه نمره واحد افراد خبره صنعت را در خصوص استراتژی صنعت مطالعه شده نشان می دهند.

جدول ۹. بیان اندازه منفی اهمیت معیارها $Neg(I_{kj})$

C ₅	C ₄	C ₃	C ₂	C ₁	معیارها	C ₅	C ₄	C ₃	C ₂	C ₁	معیارها
L	L	H	L	L	خبره ۱۶	L	L	H	VL	VL	خبره ۱
L	L	M	L	L	خبره ۱۷	L	L	H	L	L	خبره ۲
L	M	H	VL	M	خبره ۱۸	VL	M	H	L	L	خبره ۳
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
VL	M	M	N	VL	خبره ۲۸	N	L	VH	N	VL	خبره ۱۳
VL	M	H	L	L	خبره ۲۹	L	H	H	VL	M	خبره ۱۴
L	L	H	L	M	خبره ۳۰	VL	M	H	N	L	خبره ۱۵

جدول ۱۰. نمره هر فرد خبره صنعت در خصوص اهمیت استراتژی $(Neg(I_{kj})V\pi_{ikj})$

معیارها	min	معیارها	min	معیارها	min
خبره ۱	M	خبره ۱۱	H	خبره ۲۱	H
خبره ۲	M	خبره ۱۲	M	خبره ۲۲	M
خبره ۳	M	خبره ۱۳	M	خبره ۲۳	M
خبره ۴	M	خبره ۱۴	M	خبره ۲۴	M
خبره ۵	M	خبره ۱۵	M	خبره ۲۵	M
خبره ۶	M	خبره ۱۶	M	خبره ۲۶	H
خبره ۷	H	خبره ۱۷	M	خبره ۲۷	M
خبره ۸	M	خبره ۱۸	M	خبره ۲۸	M
خبره ۹	M	خبره ۱۹	M	خبره ۲۹	M
خبره ۱۰	M	خبره ۲۰	M	خبره ۳۰	M

• ارزیابی کلی خبرگان صنعت از اهمیت استراتژی

پس از ارزیابی اهمیت استراتژی صنعت مطالعه شده توسط هر یک از خبرگان، در ادامه به ترکیب ارزیابی های انجام شده توسط افراد خبره در قالب رابطه های ۳ و ۴ می پردازیم تا ارزیابی کلی از اهمیت استراتژی در صنعت مطالعه شده به دست آوریم (جدول های ۱۱ و ۱۲).

$$Q_A(k) = S_b(k) \quad \text{رابطه ۳}$$

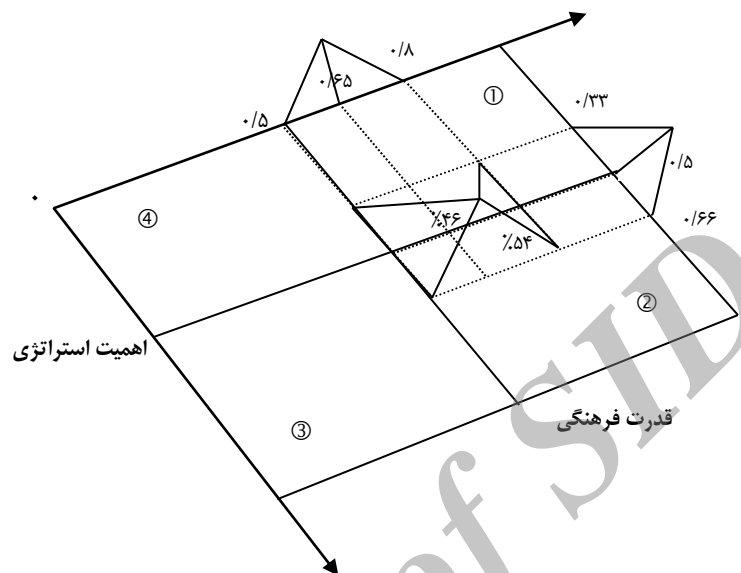
$$b(k) = \text{int} [1 + (k(q - 1)) / r]$$

از آنجا که در صنعت مطالعه شده، $r = 30$ (تعداد افراد خبره) و $q = 7$ (مقیاس های زبانی) است؛ بنابراین خواهیم داشت:

$$b(k) = \text{int} [1 + k / 5] \quad \text{رابطه ۴}$$

جدول ۱۱. ترتیب نزولی ارزیابی هر یک از خبرگان صنعت

B11 = H	B12 = H	B13 = H	B14 = H	B15 = M
B16 = M	B17 = M	B18 = M	B19 = M	B110 = M
B111 = M	B112 = M	B113 = M	B114 = M	B115 = M
B116 = M	B117 = M	B118 = M	B119 = M	B120 = M
B121 = M	B122 = M	B123 = M	B124 = M	B125 = M
B126 = M	B127 = M	B128 = M	B129 = M	B130 = M



شکل ۴. برآورد منطقه‌ای از ناحیه موج در ماتریس بسطیافته فرهنگ - استراتژی
(۴۶ درصد ناحیه ① و ۵۴ درصد ناحیه ②)

همان‌طور که در شکل ۴ نیز مشاهده می‌شود؛ مساحت مستطیل در برآورد منطقه‌ای ناحیه موج به صورت تقریباً برابر در ناحیه‌های (۱؛ ۴۶ درصد) و (۲؛ ۵۴ درصد) واقع شده‌اند. به بیان دیگر، از ۱۶ سناریوی ماتریس بسطیافته فرهنگ - استراتژی (شکل ۲)، هشت سناریو در منطقه موج قرار دارند که گویای چهار راهبرد فرهنگی پذیرش فرهنگ، محوریت فرهنگ، تغییر محدود فرهنگ و تغییر وسیع فرهنگ برای ارزیابی و انتخاب است. بنابراین، بایسته است در خصوص گستره تغییرات پیاده‌سازی راهبرد و نیز تناسب فرهنگ و استراتژی، در منطقه موج موصوف، ارزیابی صورت گیرد تا بتوان سناریو و توصیه‌های فرهنگی معناداری را برای صنعت مطالعه‌شده انتخاب و تعیین اولویت کرد.

نتایج تحلیل‌های جانمایی صنعت مطالعه‌شده در ماتریس بسطیافته فرهنگ - استراتژی، با انجام محاسبات مشابه، در شکل ۵ تبیین و تشریح شده است. در واقع، با ارزیابی گستره تغییرات و تناسب فرهنگی در قالب اعداد مثلثی فازی، به ترتیب H و VL، و تلاقی آنها با یکدیگر، پذیرش فرهنگ (مربوط به ناحیه ۱) و تغییر وسیع فرهنگ (مربوط به ناحیه ۲) به‌عنوان راهبردهای فرهنگی صنعت مطالعه‌شده انتخاب شدند.



شکل ۵. جانمایی صنعت مطالعه شده و تدوین سناریوهای فرهنگی

نتیجه گیری و پیشنهادها

در این مقاله ضمن تأکید و تمرکز بر ماتریس فرهنگ - استراتژی به عنوان یکی از ماتریس‌های رایج در مدیریت روابط استراتژی و فرهنگ، تلاش شد با افزودن مؤلفه‌های قدرت فرهنگ سازمانی و ضرورت استراتژی به ماتریس کلاسیک فرهنگ - استراتژی، شکل بسط یافته‌ای از آن در قالب سناریوهای شانزده‌گانه مبتنی بر شش راهبرد فرهنگی شامل پذیرش فرهنگ، محوریت فرهنگ، تقویت فرهنگ، تغییر محدود فرهنگ، تغییر وسیع فرهنگ و نادیده گرفتن فرهنگ تبیین شود. همچنین، با به کارگیری روش غربال سازی فازی و ارزیابی محورهای ماتریس بسط یافته فرهنگ - استراتژی در قالب اعداد مثلثی فازی، راهبردهای فرهنگی معنادارتری، با توجه به مساحت مستطیل‌های واقع شده در هر منطقه، اولویت بندی و انتخاب می شود. نتایج به دست آمده از پیش و بعد از استفاده از روش شناسی پیشنهادی در مورد مطالعه مقاله حاضر، گویای این مهم است. در واقع، با بهره گیری از ماتریس کلاسیک فرهنگ - استراتژی و ارزیابی گستره تغییرات به میزان «زیاد» و تناسب فرهنگی به میزان «کم» از سوی خبرگان صنعت مطالعه شده و جانمایی نقطه‌ای آن، تنها پذیرش فرهنگ و تغییر مجدد استراتژی‌ها (اهداف استراتژیک، اهداف کمی و ابتکارات راهبردی) به عنوان راهبرد فرهنگی منتخب در مدیریت روابط فرهنگ و استراتژی قلمداد شد؛ این در حالی است که بسیاری از خبرگان صنعت دفاعی مطالعه شده بر اهمیت زیاد برخی راهبردها و گریزناپذیر بودن اجرای آنها پافشاری داشتند. در این بین، جانمایی منطقه‌ای

صنعت مطالعه‌شده در ماتریس بسط‌یافته فرهنگ - استراتژی، دو راهبرد پذیرش فرهنگ و تغییر وسیع فرهنگ را به‌عنوان توصیه‌های راهبردی منتخب در کانون توجه قرار داد. به این ترتیب، نظر خبرگان صنعت دفاعی مد نظر در پیاده‌سازی راهبردهای حیاتی و بقامحور و لزوم تغییر وسیع فرهنگ در بخش‌هایی از صنعت، به‌منظور جاری‌سازی کارا و اثربخش راهبردها پوشش داده شد. همچنین باید خاطر نشان ساخت که با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، جانمایی صنعت مطالعه‌شده در مناطق با ریسک غیرقابل قبول در پیاده‌سازی راهبردها واقع شده است. در واقع، با توجه به فرهنگ قوی واحد مطالعه‌شده و ناسازگار با پیاده‌سازی راهبردها از یک‌سو و نیز با عنایت به اهمیت راهبردها و گستره تغییرات زیاد برای پیاده‌سازی آنها، از سویی دیگر، می‌توان ریسک بالا و غیرقابل قبول در اجرای راهبردها را مدعی شد. از این رو، در راستای مدیریت ریسک پیاده‌سازی استراتژی، دو راهبرد پذیرش فرهنگ و تغییر وسیع فرهنگ مد نظر است. به بیان دیگر، در خصوص راهبردهای با اهمیت زیاد (بقامحور) در واحد مطالعه‌شده، باید با مجموعه اقداماتی به تغییر فرهنگ موجود پرداخت و برای راهبردهای با اهمیت متوسط (رشدمحور) شایسته است در برنامه‌ریزی اجرای راهبرد (اهداف استراتژیک، اهداف کمی و ابتکارات راهبردی) تغییراتی را اعمال کرد تا ضمن پذیرش فرهنگ جاری، ریسک پیاده‌سازی راهبردها کاهش و تحقق اهداف و راهبردها با کمترین انحراف امکان‌پذیر شود (مناطق با محوریت تغییر محدود فرهنگ: نواحی با ریسک قابل کنترل، نادیده‌گرفتن فرهنگ: نواحی با ریسک قابل اغماض و سایر مناطق بدون ریسک قلمداد شده‌اند).

با توجه به موارد موصوف و انجام رایزنی با خبرگان و کارشناسان موضوع در سازمان دفاعی مطالعه‌شده، پیشنهادهایی در دو دسته ارائه می‌شود.

پیشنهاد‌های نظری (علمی)

- ماتریس بسط‌یافته فرهنگ - استراتژی، مبتنی بر مبانی نظری موضوع و دریافت آرا و نظرهای خبرگان سازمان دفاعی مطالعه‌شده به سرانجام رسیده است. از این رو، زمینه تحقیقاتی که می‌تواند در پژوهش‌های آینده استفاده شود، بهره‌گیری از روش‌های آماری مناسبی چون تحلیل جدول‌های توافقی و آزمون‌های دوجمله‌ای برای آزمون ماتریس بسط‌یافته فرهنگ - استراتژی در مجموعه سازمان‌های نیروهای مسلح کشور و نظایر آن است.
- برای اجراپذیر کردن راهبرد سازمانی، پرواضح است که همسویی، هماهنگی و تعامل سازگار راهبرد با عوامل دیگر سازمان همچون ساختار، تکنولوژی و منابع انسانی نیز حیاتی است. با عنایت به تنوع مضامین راهبردی در کسب‌وکارها از یک‌سو و دشواری تغییرات مکرر و عمده‌تاً عمیق در حوزه‌های تکنولوژی، ساختار و منابع انسانی از سویی دیگر، و با توجه به

سطوح متفاوت بلوغ سازمانی در ابعاد یادشده، برای پژوهش‌های بعدی پیشنهاد می‌شود الگوی تعاملی راهبرد با ساختار، تکنولوژی یا منابع انسانی بررسی شود.

پیشنهادهای کاربردی (عملی)

- در خصوص راهبرد تغییر وسیع فرهنگ، این ملاحظه برای واحد مطالعه‌شده تبیین شد که فرهنگ مطلوب در جریان جاری شدن استراتژی و پس از آن به‌دست می‌آید. از این رو، پیشنهاد می‌شود هنگام پرداختن به پیاده‌سازی راهبردها، اهرم‌های زیر برای تغییر فرهنگ و یخ‌زدایی از فرهنگ موجود و تسهیل حرکت به سوی فرهنگ مطلوب پیگیری شود:
 - شناسایی و استخدام افرادی که بینش، شخصیت، دانش، مهارت و از همه مهم‌تر فرهنگ آنها همسو و تقویت‌کننده راهبرد مد نظر واحد مطالعه‌شده باشد.
 - تغییر، حذف یا جابه‌جایی برخی مدیران کلیدی در واحد مطالعه‌شده که این مهم حامل پیامی روشن برای کارکنان و ایجادکننده فضایی جدید برای شکل‌گیری فرهنگ تقویت‌کننده راهبرد می‌شود.
 - تبیین رفتار مطلوب و اشاعه آن با ارتقای کارکنانی که باورهای آنها با باورهای استراتژیک در واحد مطالعه‌شده همسو تر و سازگار است.
 - بازنگری در قوانین و مقررات، رویه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به نظام حقوق و دستمزد، نظام پاداش و نظایر آن با رویکرد تأثیر مثبت بر تغییر رفتار در جهت مطلوب از دیگر اهرم‌های پیشنهادی برای تغییر فرهنگ است.
 - شایع کردن داستان‌ها و نمادهای سمبلیک و استفاده وسیع و خلاق از وسایل سمعی و بصری در معرفی فرهنگ مطلوب و سازگار با راهبرد.
- در حالتی که تعداد و ماهیت تغییرات منتج از پیاده‌سازی راهبردها با ارزش‌ها و هنجارهای جاری ناسازگاری دارد و صورت‌بندی مجدد راهبرد (پذیرش فرهنگ) مبنای عمل است؛ با توجه به پاسخ این سؤال که آیا می‌توان تغییرات را به‌گونه‌ای پذیرفتنی و موفق در واحد مطالعه‌شده انجام داد؛ موارد زیر به‌ترتیب اولویت پیشنهاد می‌شود:
 - بازنگری در ابتکارات اجرایی، پروژه‌ها و برنامه‌های اجرایی همسو و سازگار با راهبرد و فرهنگ.
 - بازبینی در اهداف کمی و نشانگاه‌های تحقق اهداف که از حالت جهشی و چالشی خارج یا افق زمانی تحقق آنها افزایش داده شود.
 - بازنگری در راهبردها و اهداف استراتژیک منتج از آن در تعامل با فرهنگ جاری.

References

- Ahmadi, S.A.A., Salamzadeh, Y., Daraei, M.R., Akbari, J. (2012). Relationship between organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 4(3): 286-299.
- Akbari, M. & Ghazinoory, S.S. (2011). Translating strategy into action; a dynamic QFD application with third – generation balanced scorecard approach. *The management research in Iran quarterly*, 15(3): 43-59. (in Persian)
- Akbari, M. & Ghazinoory, S.S. (2012). Using a hybrid model of FANP and BSC for strategic evaluation of business performance; a case study. *10Th International management conference*, Sharif University of Technology, Dec. 11-12, Tehran, Iran. (in Persian)
- Akbari, M. & Mohaghar, A. (2009). FBSQ strategy formulation framework: a hybrid of BSC, SWOT matrix and QFD with fuzzy screening approach. *Daneshvar Journal*, 17(44): 1-20. (in Persian)
- Akbari, M. & Moradi, M. (2013a). The formulation and prioritization of balanced portfolio of strategic projects of industry; a case study. *Quarterly Journal of Interdisciplinary Study of Strategic Knowledge*, 2(11): 141-172. (in Persian)
- Akbari, M. & Moradi, M. (2013b). A fuzzy DSS in order to select organizational KM software. *9Th International management conference*, Sharif University of Technology, Dec. 1-2, Tehran, Iran. (in Persian)
- Akbari, M., Aliahmadi, A.R. & Keshavarz, M.A. (2014). Design and development of assessment model for strategy management with system approach based on Structural Equation Modeling (SEM). *Journal of Improvement Management*, 7(4): 45-66. (in Persian)
- Aliahmadi, A.R., Aliahmadi, H., Maleki, N., Nasresfahani, M. & Zabihi, A. (2004). *Culture Recognition: organizational culture and its management*. Tehran: Tolide Danesh. (in Persian)
- Aliahmadi, A.R., Fatollah, M. & Tajeddin, I. (2003). *A comprehensive approach to strategic management*. Tehran: Tolide Danesh. (in Persian)
- Arabi, S.M. & Fayazi, M. (2008). The Methodology of Making and Implementing Empowerment Strategy of Human Resource in the Cultural Ground of Iran. *Journal of Research in HR management*, 1(1): 1-18. (in Persian)
- Arabi, S.M. & Moghadam, A. (2007). Strategic Alignment between Human Resource Strategy, Business Strategy, and Corporate Culture. *Iranian journal of management sciences*, 8(2): 103-135. (in Persian)
- Azar, A. & Rajabzadeh, A. (2002). *Practical decision making: MADM approach*. Tehran: Negah-e-Danesh. (in Persian)

- Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3): 656-665.
- Brown, R., Harvey, F. (2006). An Experiential Approach to Organization Development. Pearson Prentice Hall. 7th Edition.
- Daft, R.L. (2004). Theory and Organization Design. Translated into Persian by S.M., Arabiand Parsaeian. Tehran: Cultural Research Bureau. Forth Edition. (in Persian)
- Dobni, B. (2003). Creating a strategy implementation environment. *Business Horizons*, 46(2): 43- 46.
- Dodek, P., Cahill, N.E., Heyland, D.K. (2010). The Relationship between organizational culture and implementation of clinical practice guidelines: a narrative review. *Journal of Parenteral and Enteral Nutrition*, 34(6): 669-674.
- Eshnayder, S. & Barso, ZH. (2003). *Managing across cultures*. Translated into Persian by S.M., Arabi and D., Izadi. Second Edition. Tehran: Cultural Research Bureau. (in Persian)
- Feniri, D.S. (2005). *Contingency management associated with organizational culture; types and culture change*. Translated into Persian by N., Mirsepassi. First Edition. Tehran: Mir Pub. (in Persian)
- Fullr, R. (2000). Introduction to Neuro – Fuzzy Systems, Studies in Fuzziness and Soft Computing. *Physica – Verlag, a Springer – Verlag Company*.
- Ghafarian, V. & Kiani, GH.R. (2001). *Effective Strategy*. First Edition. Tehran: Fara. (in Persian)
- Ghazinnory, S., Esmail Zadeh, A. & Kheirkhah, A.S. (2010). Application of fuzzy calculations for improving portfolio matrices. *Information Sciences*, 180(9): 1582-1590.
- Ghazinnory, S., Esmail Zadeh, A. and Memariani, A. (2007). Fuzzy SWOT analysis. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*. 18: 99-108.
- Gordon, G.G. & Tomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 29(6): 783-798.
- Hosseini, Y. & Yadolahi, SH. (2013). Design of assessment model for environmental intelligence; a sight of competitive intelligence. *Journal of Business Management*, 5(3): 57-82. (in Persian)
- Hunger, J.D. & Wheelen, T.L. (2001). *Essentials of Strategic Management*. Translated into Persian by S.M., Arabiand D., Izadi. Tehran: Cultural Research Bureau. First Edition. (in Persian)

- Ip, Y.K., Koo, L.C. (2004). BSQ strategic formulation framework: A hybrid of balanced scorecard, SWOT Analysis and quality function deployment. *Managerial Auditing Journal*, 19(4): 533-543.
- Izadi, L. (2010). *The impact of organizational culture on the implementation of strategy and Cultural risk assessment*. Dissertation for Degree of M.S. in MBA. Faculty of Social Science and Economy. Payam Noor University. (in Persian)
- James, M. & Nyongesa, W.J. (2012). The Impact of Organizational Culture on Performance of Educational Institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8): 211-217.
- Janicijevic, N. (2012). The Influence of Organizational Culture on Organizational Preferences toward the Choice of Organizational Change Strategy. *Economic Annals*, 7(193): 25-51.
- Johnson, G. (1992). Management Strategic Change- Strategy, Culture and Action. *Long Range Planning*, 25(1): 28-36.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2005). Office of Strategy Management (OSM). *Strategic Finance*. October. Available in: <https://hbr.org/2005/10/the-office-of-strategy-management>.
- Khadem Azghadi, B. (2010). *The Relationship between between strategy based on porter' competitive model and organizational culture*. Dissertation for Degree of M.S. in MBA. Faculty of Social Science and Economy. Payam Noor University. (in Persian)
- Khadivi, A. (2006). Recognition of national culture and organizational culture management. *Management Journal*, 115(116): 26-34. (in Persian)
- Kiani Mehr, S. (2012). Relationship between Organizational Culture and Conflict Management Styles of Managers and Experts. *Advances in Environment Biology*, 6(3): 1056-1062.
- Kiani, G.H.R. (1994). Strategic Culture; strategic management foundation. *Tadbir Journal*, 44: 15-18. (in Persian)
- Kordnaej, A. & Moshabaki, A. (2002). Designing the interactive model of strategy, organizational culture and environment in industrial organization at Iran. *The management research in Iran quarterly*, 6(1): 99-114. (in Persian)
- Koseoglu, M.A., Barca, M. & Karayormuk, K. (2009). A study on the causes of strategies failing to success, *Journal of global strategic management*, 6: 77-91.
- Lee, A.H.I., Chen, W.C. & Chang, C.J. (2008). A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan. *Expert system with applications*, 34(1): 96 – 107.

- Lee, S.K.J. & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4): 340-359.
- Leung, L.C., lam, K.C. & Cao, D. (2006). Implementing the balanced scorecard using analytic hierarchy process and the analytic network process. *Journal of the Operational Research Society*, 57(6): 682-691.
- Ogunmokun, G., Hopper, T., Mcclymont, H. (2005). Strategy implementation and organizational performance: A study of private hospitals, *Proceedings of ABBSA Conference, Australia*. August 5-7, P: 20-28.
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategy in organizations, *Management Decision*, 41(9): 871-882.
- Pearce, J.A. & Rabinson, A. (2007). *Planning and strategic management*. Translated into Persian by S., Khalili Shorini. Tehran: Yadvare Ketab. Third Edition. (in Persian)
- Pormehdi, S. (2012). *The relationship between culture, strategy and organizational effectiveness*. Dissertation for Degree of M.S. in MBA. Faculty of Social Science and Economy. Payam Noor University. (in Persian)
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors with an introduction*. New York: Free Press.
- Rahimnia, F. & Alizadeh, M. (2009). The study of organizational culture dimensions with Denison Model approach based on thought of faculty member of Ferdowsi University. *Studies in Education and Psychology*, 10(1): 147-170. (in Persian)
- Rahimnia, F., Castka, P. & Sharp, J.M. (2005). Towards understanding the impeters of strategy implementation in higher education (HE): a case of HE institutes in Iran. *Journal of Quality Assurance in Education*, 13(2): 132-147.
- Rahimnia, F., Poluchronakis, Y. & Sharp, J.M. (2009). A Conceptual framework of imeders to strategy implementation from an exploratory case study in an Iranian University. *Education Business and Society*, 2(4): 246-261.
- Rezvani, H.R. & Saham Khadam, M. (2011). Comparative Study of Organizational Culture Typologies: Case Study: Pegah Fars and Sham Sham Companies. *Journal of Public Administration*, 3(6): 79-92. (in Persian)
- Saghaei, A. & Ghasemi, R. (2009). Using Structural Equation Modeling in Causal Relationship Design for Balanced Scorecard Strategic Map. *WASET(49) cited in International Scholarly and Scientific Research & Innovation*, 3(1): 137-143.
- Saxby, C.L., Parker, K.R., Nitse, P.S. & Dishman, P.L. (2002). Environmental Scanning and Organizational Culture. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(1): 28-34.

- Scholz, C. (1987). Corporate Culture and Strategy- The Problem of Strategic Fit. *Long Range Planning*, 20(4): 78-87.
- Segev, E. (2004). *Corporate Strategy: Portfolio models*. Translated into Persian by Sadeghi, ES. Tehran: Didar. First Edition. (in Persian)
- Shannak, R.O., Obeidat, B.Y., Masadeh, R.M. (2012). Culture and the Implementation Process of Strategic Decisions in Jordan. *Journal of Management Research*, 4(4): 257-281.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 339-358.
- Soltani, M.R. (2012). Analyzing and designing desirable model of organizational culture in one of defense organization based on Islamic revolution values. *Islamic Management Quarterly*, 20(1): 99-122. (in Persian)
- Swidler, A. (1986). Culture in action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, 51(2): 273-286.
- Tajik Yekta, L. (2010). *Linking organizational culture, structure, strategy and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*. Dissertation for Degree of M.S. in HRM. Payam Noor University. (in Persian)
- Tichy, N.M. (1982). Managing Change Strategically: The Technical, Political and Cultural Keys. *Organizational Dynamics*, 11(2): 59-80.
- Xiaoming, C. & Junchen, H. (2012). A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2): 28-37.
- Yager, R.R. (1993). *Fuzzy Screening Systems*. In lowen, R. and Roubens, M. *Fuzzy Logic: State of the Art*, Kluwer, Dordrecht.
- Yuksel, I. & Dagdeviren, M. (2010). Using the fuzzy analytic network process for Balanced Scorecard; a case study for manufacturing firm. *Expert system with applications*, 37(2): 1270-1278.
- Zadeh, L.A. (2008). Is there a need for fuzzy logic? *Information Sciences*, 178(13): 2751- 2779.
- Zheng, W., Yang, B. & Mclean, G.N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7): 763- 771.