

## تأثیر فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی با تأکید بر نقش واسط تعارض سازمانی (مورد مطالعه: صنعت مبلمان در شهر مشهد)

حبیب اله دعایی، دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان  
سمیرا پور، کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه فردوسی مشهد\*

### چکیده

سازمان‌هایی که در بازارهای متلاطم و رقابتی فعالیت می‌کنند، بیشتر نیازمند تغییر محصولات خود با توجه به تغییر در نیازها و خواسته‌های مشتریان هستند، بنابراین، انتظار می‌رود این سازمان‌ها بیشتر بازارگرا باشند. با وجود این، درک مفهوم بازارگرایی برای بسیاری از سازمان‌ها همچنان اغفال‌کننده است. از طرفی، تعارض و فرهنگ سازمانی می‌تواند در زمره عوامل تأثیرگذار بر بازارگرایی باشند که یا سازمان را به سوی بازارگرایی سوق می‌دهند و یا از آن جلوگیری می‌کنند. در مطالعه حاضر با اتخاذ استراتژی تحقیق پیمایشی به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی به طور یکپارچه و جداگانه بر بازارگرایی از طریق تعارض سازمانی پرداخته شده است. جامعه آماری این مطالعه متشکل از کارکنان واحدهای فعال در صنعت مبلمان شهر مشهد بودند که با استناد بر فرمول کوکران، ۱۹۲ نفر کارمند به عنوان نمونه تصادفی مطالعه در تحقیق مشارکت داشته‌اند. داده‌های به دست آمده به وسیله پرسشنامه‌های توزیع شده از طریق معادلات ساختاری و ضریب رگرسیونی به کمک نرم افزار آموس تجزیه و تحلیل شد. نتایج حاصل از پردازش داده‌ها نشان داد که اولاً، مدل به کار گرفته شده مدل نظری قوی برای پیش‌بینی بازارگرایی از طریق فرهنگ و تعارض سازمانی بوده است؛ ثانیاً، همه روابط بین متغیرهای مدل معنادار بوده‌اند، به جز رابطه مستقیم فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی که مشخص گردید هیچ‌گونه رابطه معناداری با یکدیگر ندارند؛ ثالثاً، نتایج حاصل حاکی از آن بود که سازمان‌های حمایتی و نوآور، تعارض کمتری را تجربه می‌کنند و در نتیجه، بهتر می‌توانند بازارگرایی را در خود حفظ کنند.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، بازارگرایی، تعارض سازمانی، صنعت مبلمان.

## مقدمه

دشپانده و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) به شیوایی و بلاغت تمام، بازارگرایی را برای تمامی سطوح سازمان‌های پیشرفته خواستارند. در عین حال، علی‌رغم ارزش بالقوه توسعه و به کارگیری بازارگرایی<sup>۲</sup>، درک مجرد این مفهوم برای بسیاری از شرکت‌ها همچنان اغفال‌کننده است (مک کلور، ۲۰۱۰). امروزه بازارگرایی توجه فراوانی را به خود جلب کرده است. تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته توسط محققان نشان داد سازمان‌هایی که گرایش بیشتری به بازار دارند، نوآورتر هستند و از میزان وفاداری بیشتر مشتری و عملکرد مالی بهتری نیز برخوردارند (الیس، ۲۰۰۶؛ کیرکا و همکاران، ۲۰۰۵). همچنین، مطالعات نشان دادند که تعارض سازمانی می‌تواند از توانایی سازمان به سمت بازارگرایی جلوگیری کند (لانکاستر و ون در ولدن، ۲۰۰۴؛ پولندران و همکاران، ۲۰۰۰). دستیابی به بررسی عمیق‌تر روابط میان تعارض و بازارگرایی مستلزم در نظر گرفتن عوامل و منابع ایجادکننده تعارض است. به طور قابل فهمی، تعارض می‌تواند از طریق رخدادهایی همچون کوچک‌سازی، یکپارچه کردن و مدیریت ترک شغل بهبود یابد. به طور خاص‌تر، این مطالعه فرهنگ سازمانی را به عنوان یک منبع و عاملی در این راستا در نظر می‌گیرد. در مطالعه حاضر فرهنگ سازمانی به سه نوع فرهنگ بوروکراتیک، خلاق و حمایتی اشاره دارد (والاچ، ۱۹۸۳). هرکدام از این فرهنگ‌ها مشخصات متمایزی از یکدیگر دارند. این مطالعه یک زنجیره سببی را پیشنهاد می‌کند که فرهنگ سازمانی بر تعارض تأثیرگذار است و بازارگرایی نیز تحت تأثیر تعارض است. یافته‌های محققان نشان داد که تعارض می‌تواند مقدمه‌ای برای بازارگرایی باشد. به علاوه، تعارض به عنوان نتیجه‌ای از فرهنگ سازمانی

مطالعه شد (بروتریدج و لی، ۲۰۰۶؛ چانگ و همکاران، ۲۰۰۴؛ لیت و والاس، ۲۰۰۲؛ راهیم، ۲۰۰۲). لذا، مسأله اصلی تحقیق حاضر این است که چگونه بازارگرایی می‌تواند تحت تأثیر این سه فرهنگ عام سازمانی و تعارض قرار بگیرد و چگونه فرهنگ یک سازمان می‌تواند بازارگرایی را تسهیل بخشیده و یا از آن جلوگیری کند. در نهایت، این مطالعه به دانشوران و محققان در حوزه بازار به منظور بهبود غنی‌تر، ارائه مدل‌های بیشتر برای تبیین سازمان و روابط میان فرهنگ‌ها و رفتارها کمک خواهد نمود. تحقیق حاضر از آن جهت مهم است که در بسیاری از مطالعات و بررسی‌های صورت گرفته، اهمیت بحث‌های نظری در بررسی بازارگرایی و خصوصاً در صنعت مبلمان نادیده انگاشته شده است. لذا، ضروری است که نقش فرهنگ سازمانی و تعارض تحلیل و تأثیرات آنها بر بازارگرایی در صنعت مبلمان سنجیده شود.

## مبانی نظری تحقیق

از سازمان‌هایی که در محیط رقابتی فعالیت می‌کنند، انتظار می‌رود که بیشتر بازارگرا باشند. سازمان‌هایی که در بازارهای متلاطم فعالیت می‌کنند، بیشتر نیازمند تغییر محصولات خود با توجه به تغییر در نیازها و خواسته‌های مشتریان هستند و برعکس، در بازارهای باثبات شرکت‌ها کمتر نیاز دارند محصولات خود را با نیازهای در حال تغییر مشتریان هم جهت کنند. از طرفی، سطح بالاتر گرایش به بازار در سازمان می‌تواند باعث افزایش روحیه کار جمعی و گروهی و در نتیجه، افزایش تعهد در بین کارکنان سازمان شود (مک کلور، ۲۰۱۰). با توجه به موارد بیان شده فوق، می‌توان چنین اظهار داشت که صنعت مبلمان در ایران نیز از بازاری رقابتی برخوردار است، اما از یک‌سو، گرایش روزافزون مردم به داشتن مبلمان که بازار خرید و فروش این کالا را به مراکز جذاب خرید

<sup>1</sup> Deshpande et al.

<sup>2</sup> Market orientation

سازمانی و کاهش عملکرد مواجه می‌شوند. بنابراین، شناسایی فرهنگ به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان از نقاط قوت آن استفاده ببرند و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی نمایند. برای انجام هرگونه اقدامی در سازمان توجه به فرهنگ امری ضروری است، زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل بخشید و جهت‌گیری‌های جدیدی را در سازمان پایدار نمود (الوانی، ۱۳۸۳). بر اساس تئوری زمینه اجتماعی فریس و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، فرهنگ سازمانی نوعی از محیط اجتماعی سازمانی است که استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (فریس و همکاران، ۱۹۹۹). فرهنگ به عنوان انگیزه‌ها، ارزش‌ها، باورها، هویت‌ها و تفسیرها یا معانی وقایع مهمی است که در نتیجه تجربه معمول اعضای سازمان یا جامعه‌ای حاصل می‌شود (هاوس و همکاران، ۲۰۰۲). در برخی از مطالعات مربوط به فرهنگ سازمانی، سه بعد فرهنگی در گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی شناسایی شده است (مک کلور، ۲۰۱۰). این سه گونه عبارتند از: فرهنگ گروهی (حمایتی)، فرهنگ توسعه‌ای (نوآورانه) و فرهنگ سلسله مراتبی (بروکراتیک).

فرهنگ حمایتی منطبق با رویکردهای انسان‌گرایانه بوده است و بیشتر بر شکل‌دهی محیط دوستانه برای کارکنان در سازمان تأکید دارد. در سازمان‌هایی که تأکید بر محیط حمایتی و دوستانه دارند، فضای کاری صمیمی، منصفانه، اعتماد، تشویق‌کننده و مشارکتی دارند، این فرهنگ حاکم است. فرهنگ نوآورانه، بیشتر بر روی رفتارهای کارآفرینانه کارمندان و تعهد به نوآوری و توسعه، ریسک‌پذیری و خلاقیت در سازمان توجه دارد. در چنین محیطی که تأکید بیشتر بر روی بررسی منظم استراتژی‌ها

شهری مبدل کرده و از سوی دیگر، افزایش قیمت این کالا قدرت خرید مردم را کاهش داده است. علت این امر در قیمت تمام شده مبلمان و ارزان بودن مبلمان خارجی نسبت به مبلمان داخلی است که اگر دولت و مسؤولان از تولیدکنندگان این صنف حمایت لازم را به عمل آورند، این صنعت خواهد توانست ضمن تأمین نیاز داخلی در عرصه جهانی نیز موفق ظاهر شود. لذا، مطالعه حاضر بر آن شد تا به بررسی بازارگرایی در صنعت مبلمان بپردازد. در ادامه، اجمالاً به تشریح سه متغیر فرهنگ سازمانی، تعارض سازمانی، بازارگرایی و ارتباط میان آنها پرداخته می‌شود.

#### گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی

دهه هشتاد را باید آغاز تحقیقات مجدد بر روی مسأله فرهنگ سازمانی به شمار آورد. علاقه برای انجام تحقیقات بیشتر بر روی فرهنگ سازمانی نشأت گرفته از عوامل گوناگونی متمرکز است. از جمله به این موارد می‌توان اشاره کرد: اولاً، دهه هشتاد دهه آغاز جهانی شدن سازمان‌ها و کسب و کارهاست. لذا، بحث هماهنگی بین کارکنان این گونه سازمان‌ها، بحث روز بود؛ ثانیاً، در این دهه مشخص شد که سطوح مختلف عملکرد سازمان را می‌توان به نوع فرهنگ سازمان مرتبط دانست؛ ثالثاً، فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان منبعی برای ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار عمل کند؛ زیرا برخی از فرهنگ‌ها به راحتی قابل تقلید توسط رقبا نیستند (رحیم نیا و عزیزاده، ۱۳۸۸). آن‌گونه که از شواهد موجود برمی‌آید، فرهنگ سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که در عین حال در تسریع روند پیشرفت و دگرگونی سازمان نقش بسزایی دارد. لذا، زمانی که سازمان‌ها از فرهنگ سازمانی خود و ابعاد و شاخص‌های آن شناخت کافی نداشته باشند، در عمل با مشکلات فراوانی همانند تعارض سازمانی، عدم انسجام

<sup>1</sup> Ferris et al.

هدف این مطالعه در نظر گرفتن بازارگرایی به عنوان نوع چهارمی از فرهنگ نیست، بلکه این مطالعه تمایل دارد بازارگرایی را به عنوان رفتاری درون سازمانی بررسی کند.

### فرهنگ سازمانی و بازارگرایی

بازارگرایی را می‌توان به عنوان مرحله‌ای از بالندگی سازمان، یا به عنوان سطحی که انعکاس‌دهنده بلوغ سازمانی است، تعریف نمود. کاتلر<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) به بازارگرایی به عنوان مرحله نهایی توسعه یک سازمان بازرگانی می‌نگرد و معتقد است که گرایش بازار در امتداد توسعه گرایش‌های مختلف بازرگانی به وجود آمده است. بازارگرایی بر پایه تفکر بازاریابی ایجاد شده است و تفکر بازاریابی زیربنای فلسفی آن را تشکیل می‌دهد. به طور کلی، بازارگرایی عبارت است از: فرهنگ سازمانی که به صورت بسیار کارا و اثر بخش به خلق رفتارهایی می‌پردازد که به منظور خلق ارزش‌های افزون‌تر برای مشتریان در نتیجه ارتقای عملکرد تجاری شرکت لازم و ضروری است (نارور و اسلاتر، ۱۹۹۰). با آنکه مفهوم بازاگرایی برای نخستین بار در دهه ۱۹۵۰ مطرح گردید، اما از دهه ۱۹۸۰ پیشرفت قابل ملاحظه‌ای در توسعه مفهوم بازاگرایی صورت گرفته، تلاش‌های تحلیلی بسیاری صرف تعریف، مفهوم‌سازی و عملیاتی کردن آن شده است (آگراوال و همکاران، ۲۰۰۳). دو دسته مطالعه در مورد بازاگرایی وجود دارد، این مطالعات توسط کوهلی و جاورسکی<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) و نارور و اسلاتر (۱۹۹۰) صورت گرفته است. نارور و اسلاتر (۱۹۹۰) از دیدگاه فرهنگی به این موضوع می‌نگرند و سه مؤلفه اساسی مشتری‌گرایی<sup>۵</sup>

و اهداف سازمانی است، کارمندان تشویق می‌شوند ریسک بالاتری را پذیرفته، منابع جدید نوآوری را کسب نمایند. در مقابل، یک سازمان با فرهنگ سلسله‌مراتبی میزان تأکید و توجه خود را بیشتر بر استقرار رویه‌ها و قوانین و مقررات رسمی مبذول می‌دارد. این بعد که نام دیگر آن فرهنگ بوروکراتیک است، تأکید بر کارایی، رسمیت‌گرایی و تمرکز داشته، فاقد انعطاف‌پذیری لازم است. این نوع فرهنگ به ساختارهایی منجر می‌شود که از ویژگی‌های آن ثبات، سازگاری و قابلیت پیش‌بینی بالاست (حسینی و همکاران، ۱۳۸۹). از طرفی، آکا<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) نیز گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی والچ<sup>۲</sup> را بررسی و در قالب جدول ۱ به صورت زیر ارائه کرد:

جدول ۱- مشخصات گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی

بوروکراتیک	خلاق	حمایتی
سلسله‌مراتبی	ریسک‌پذیر	همکاری
ساختار یافته	خلاق	تشویقی
دستوری	مهیج	اجتماعی
ملاحظه‌ای	چالش برانگیز	منصف
مبتنی بر قدرت	مبتنی بر نتایج	مبتنی بر روابط

ماخذ: آکا (۱۹۹۳)

در حالی که این سه نوع فرهنگ سازمانی به خوبی شناسایی شده‌اند، اما برخی محققان در مطالعات خود نشان دادند که بازارگرایی نیز می‌تواند به عنوان نوع چهارمی از فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شود (دشپانده و همکاران، ۱۹۹۳؛ نارور و اسلاتر، ۱۹۹۰). این مطالعه با در نظر گرفتن بازارگرایی، مجموعه‌ای از رفتارهایی را که با انواع مختلف سازمانی تحریک می‌شوند، ارائه می‌دهد. بنابراین،

<sup>3</sup> Kotler

<sup>4</sup> Kohli & Jaworski

<sup>5</sup> Customer orientation

<sup>1</sup> Akaah

<sup>2</sup> Wallach

به پیش‌زمینه‌های بازاریابی همچون تأکید مدیریت ارشد، سیستم‌های پاداش‌دهی و تمرکز داشتند، ممکن است نقش برجسته کمتری نسبت به فرهنگ سازمانی موجود داشته باشند (منون و همکاران، ۱۹۹۶؛ پولندران و همکاران، ۲۰۰۰). همان‌گونه که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، هر یک از گونه‌های فرهنگ سازمانی مشخصات منحصر به فردی دارند. این مشخصات بر رویه‌های قابل استفاده اثر گذارند. از آنجا که برخی از این مشخصات به منظور حمایت از بازاریابی به کار می‌روند، انتظار می‌رود که انواع خاصی از سازمان‌ها بهتر بتوانند بالنده شده، فرهنگ مرتبط به بازار را حفظ کنند. از این رو، با توجه به مبانی نظری فوق می‌توان فرضیه زیر را مطرح نمود:

فرضیه اصلی ۱- فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری بر بازاریابی دارد.

فرضیه فرعی ۱-۱- فرهنگ بوروکراتیک تأثیر معناداری بر بازاریابی دارد.

فرضیه فرعی ۱-۲- فرهنگ حمایتی تأثیر معناداری بر بازاریابی دارد.

فرضیه فرعی ۱-۳- فرهنگ خلاق تأثیر معناداری بر بازاریابی دارد.

### فرهنگ و تعارض سازمانی

یکی از موانع عمده تحقق اهداف سازمان، وجود تناقض در بین افراد است. تعارض به عنوان جزئی اجتناب‌ناپذیر و لاینفک از زندگی سازمانی قلمداد می‌شود که اغلب به علت ویژگی‌های سازمانی پدید می‌آید. کوهن<sup>۴</sup> تعارض در سازمان‌ها را در هم شکستن همکاری یا تهدیدی برای آن به حساب می‌آورد. تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است و کسی نمی‌تواند ادعا کند که با آن روبه‌رو نشده یا

رقیب‌گرایی<sup>۱</sup> و هماهنگی میان وظیفه‌ای<sup>۲</sup> را برای آن معرفی می‌کنند. این درحالی است که کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۳) دیدگاهی رفتاری نسبت به بازاریابی دارند و مؤلفه‌هایی که آنها برای بازاریابی در نظر می‌گیرند، شامل تولید اطلاعات، انتشار اطلاعات و پاسخ‌دهی به اطلاعات جمع‌آوری شده است. دیدگاه هر یک از این محققان انتقاداتی را به همراه داشته است، از جمله لادو<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) بر این باور است که کوهلی و جاورسکی، تعارض بین وظیفه‌ای و نقش رقبا را نادیده گرفته‌اند (کفاش‌پور و نجفی سیاه‌رودی، ۱۳۸۸). برای محققانی همچون کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰) و نارور و اسلاتر (۱۹۹۰)، بازاریابی به بخش جدایی‌ناپذیر شرکت‌ها مبدل شده است. در واقع، بازاریابی، شرکت را به داشتن نگاهی فراتر از دیواره‌های آن و جمع‌آوری اطلاعات از محیط‌های پیرامون آن وادار می‌کند. این اطلاعات می‌تواند درون شرکت به اشتراک گذاشته شود و سطح وسیع آگاهی از عوامل حیاتی را به همراه آورد. در نهایت، این اطلاعات برای پیش‌بینی مؤثر نیازهای بازار در واکنش به اقدامات رقبا و نیازهای مشتریان موجود استفاده می‌شود.

جاورسکی و کوهلی (۱۹۹۳) به بررسی عملی از مقدمات و پیامدهای بازاریابی اشاره داشتند. نتایج مطالعه آنها نشان داد که تأکید مدیریت ارشد، اتصال بین واحدها، تعارض میان واحدها و سیستم‌های پاداش‌دهی در زمره پیش‌بینی‌کننده‌های بازاریابی هستند. یک نتیجه کلیدی از مطالعه آنها این است که بازاریابی و توانایی در گرایش به بازار ممکن است به شکل عمیق‌تری در فرهنگ سازمانی ریشه‌دار شود نسبت به عواملی که به سهولت توسط مدیریت اداره می‌شوند. عواملی که اشاره

<sup>1</sup> Competitor orientation

<sup>2</sup> Intra-functional coordinate

<sup>3</sup> Lado

<sup>4</sup> Cohen

حوادث محیط بازار نامیده می‌شود، انتظار میزان بالاتری از تعارض و بازارگرایی پائین‌تری می‌رود. چانگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) اشاره به مدلی از تعارض مبتنی بر همگنی ارزش‌های اعضا درون یک سازمان داشتند. آنها ادعا می‌کردند سازمان‌هایی که اعضایشان تفسیرهای متمایزی از ارزش‌های سازمانی دارند، نسبت به سازمان‌های دیگر بیشتر متحمل تعارض می‌شوند. تعارض، بیشتر محتمل بر توسعه در سازمان‌های خلاق نسبت به انواع دیگر موجود است. مشخصات سازمان‌های خلاق از قبیل پیشرفت فردی پیشنهاد نوعی از تنوع ارزش‌ها و اهداف شخصی محیطی برای تعارض به توسعه و بهبود ایجاد می‌کند. در جهت حمایت از این رقابت، گونکالو و استاو<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) دریافتند که فرهنگ‌های سازمانی تأکید دارند که پیشرفت فردی و ابتکار خلاق بیشتر محتمل بر تجربه تعارض مخرب و فرصت‌طلبی هستند. براساس این مطالعات سازمان‌های نوآور انتظار داشتن میزان بروز بالاتری از تعارض مرتبط با سازمان‌های بوروکراتیک را دارند. بروتیج و لی<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) تعارض را در مفهوم خانوادگی و سازمانی بررسی کردند. آنها دریافتند که تعارض غیر کارکردی، کمتر محتمل به بهبود و بیشتر محتمل به دفع در تنظیمات خانوادگی هستند و شامل سازمان‌های تجاری و نیز خانوادگی می‌شوند. آنها به توصیف یک سازمان شبیه خانواده به عنوان جایی که اعضا زنجیرهای عاطفی، مشارکت منابع و همکاری در جهت بهبود رفاه سیستم دارند، ادامه دادند. همچنین، ادعا کردند که سازمان‌های شبیه خانواده در فضای اجتماعی باز و مطمئن پایه‌ریزی شدند.

نخواهد شد. آگاهی از تفاوت‌های شخصیتی افراد سازمان می‌تواند مدیران ادارات و سازمان‌ها را در حل بسیاری از مسائل یاری دهد. وقتی آنها پذیرفتند که انسان‌ها از نظر توانایی‌های ذاتی و اکتسابی تفاوت دارند، در پی این نخواهند بود که از همه کارکنان رفتار یکسانی انتظار داشته باشند (نکویی مقدم و پیرمادی بزنجانی، ۱۳۸۷).

دو نوع تعارض در مبانی نظری مطالعات صورت گرفته مطرح شده است که شامل تعارض کارکردی و غیرکارکردی است (مک کلور، ۲۰۱۰). تعارض کارکردی می‌تواند به عنوان مخالفت‌ها بین فعالان سازمانی در نظر گرفته شود و رفع گردد و در نهایت، اثر مثبتی روی فرایندها و تصمیم‌گیری‌های سازمان داشته باشد، اما تعارض غیر کارکردی اثر معکوسی دارد، مخالفت‌ها نمی‌تواند برطرف گردد و بدین ترتیب از فرایندهای سازمانی جلوگیری می‌شود (منون و همکاران، ۱۹۹۶). مطالعه حاضر روی تعارض غیر کارکردی رخ داده در سازمان تأکید دارد. لایت و والاس<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) تعارض را در سازمان‌های بوروکراتیک مطالعه کردند و دریافتند که استحکام رویه‌ای سبب تعارض در موقعیت‌های تجاری نمی‌شود. در موقعیت‌های نامبرده برای هماهنگ کردن و داشتن راه‌حل‌های ابتکاری، استحکامات به یک فرهنگ بوروکراتیک و مانعی برای اجرا شدن تبدیل می‌شود. کوزا و دانت<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) تعارض در دو نوع فرهنگ بوروکراتیک و اعتماد محور (مبتنی بر اعتماد) را مطالعه کردند. آنها دریافتند که ساختارهای کنترل بوروکراتیک به تأثیر برخی سطوح سازمانی شامل افزایش یافتن تعارض، محدود کردن ارتباطات و تحریف اطلاعات گرایش دارند. با در نظر گرفتن فرهنگ بوروکراتیک در مفهوم بازارگرایی که برای مشارکت اطلاعات و پاسخ‌دهی به

<sup>3</sup> Chuang et al.

<sup>4</sup> Goncalo & Staw

<sup>5</sup> Brothridge & Lee

<sup>1</sup> Lait & Wallace

<sup>2</sup> Koza & Dant

فرضیه اصلی ۳- تعارض سازمانی تأثیر معناداری بر بازارگرایی دارد.

### نقش واسط تعارض سازمانی

فرضیه‌های پیشین، ارتباط میان فرهنگ سازمانی و تعارض سازمانی و بازارگرایی را مطرح نمودند. به طور ضمنی، فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی از طریق تعارض سازمانی تأثیر می‌گذارد. سازمان‌ها می‌توانند از طریق شناسایی فرهنگ سازمانی خود، تعارض سازمانی را دنبال کنند و سپس به سبب آن انتظار بازارگرایی داشته باشند. بنابراین، با استناد بر مبانی نظری، تعارض سازمانی می‌تواند نقش میانجی را در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و بازارگرایی ایفا کند. در پی این استدلال، در مطالعه حاضر فرضیه اصلی ۴ به شکل زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه اصلی ۴- فرهنگ سازمانی از طریق تعارض سازمانی تأثیر معناداری بر بازارگرایی دارد.

### مدل مفهومی تحقیق

براساس بررسی‌های صورت گرفته، ادبیات موضوع و سابقه تحقیقات، مدل مفهومی تحقیق حاضر برای بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی از دو منظر یکپارچه و جداگانه بر تعارض سازمانی و بازارگرایی به شکل زیر ارائه شده است. در این مدل، فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر مستقل، شامل سه نوع فرهنگ بوروکراتیک، حمایتی و خلاق، تعارض سازمانی به عنوان متغیر واسط و بازارگرایی نیز به عنوان متغیر وابسته در این مدل در نظر گرفته شده است.

کوزا و دانت<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) شرح دادند که سازمان‌های مبتنی بر اعتماد میزان پایین‌تری از تعارض، تفکیک‌پذیری منصفانه‌تر، توجه بیشتر دیگران و افزایش مشارکت اطلاعات را به همراه دارند. با توجه به این نتایج، از سازمان‌های مبتنی بر اعتماد و سازمان‌های شبه خانواده انتظار سطوح پایین‌تری از تعارض و سطوح بالاتری از بازارگرایی را به همراه می‌آورد. تعارض درون واحدی اثری منفی بر توانایی انتشار و واکنش جهانی در بازار دارد (جاورسکی و کوهلی، ۱۹۹۳؛ منون و همکاران، ۱۹۹۶). بی‌اعتمادی و فقدان پاسخ‌دهی اشکال ممکن و منابعی از تعارض محسوب می‌شوند. تحقیقات گذشته (مک کلور، ۲۰۱۰) نشان داد که تعارض درون سازمانی می‌تواند اثر منفی روی بازارگرایی داشته باشد. جاورسکی و کوهلی (۱۹۹۳) دریافتند که تعارض به ممانعت از بازارگرایی می‌پردازد. لانکاستر و ون در ولدن<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) روابط بین تعارض و بازارگرایی را مطالعه و پیشنهاد کردند که این رابطه می‌تواند مشخصات سازمانی کلیدی، از قبیل: ارتباطات، ارزش‌های مشترک و توانایی به رفع مخالفت‌ها را مختل کند. بنابراین، با استناد بر مبانی نظری بیان شده، دو فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه اصلی ۲- فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری بر تعارض سازمانی دارد.

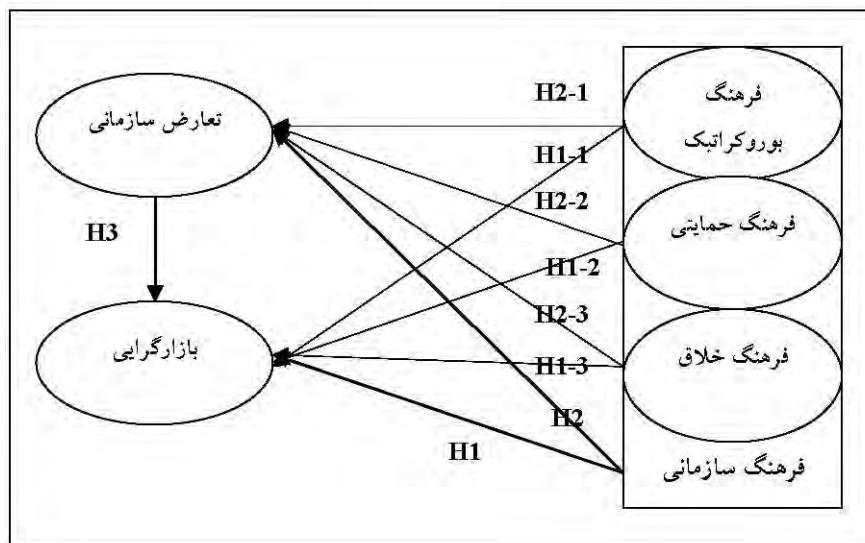
فرضیه فرعی ۱-۲- فرهنگ بوروکراتیک تأثیر معناداری بر تعارض سازمانی دارد.

فرضیه فرعی ۲-۲- فرهنگ حمایتی تأثیر معناداری بر تعارض سازمانی دارد.

فرضیه فرعی ۳-۲- فرهنگ خلاق تأثیر معناداری بر تعارض سازمانی دارد.

<sup>1</sup> Koza & Dant

<sup>2</sup> Lancaster & van der Velden



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

## روش‌شناسی تحقیق

واحدها بودند (۳۸۳ نفر). برای جمع‌آوری اطلاعات از نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران (فرمول زیر) برای تعیین حجم نمونه استفاده شده است.

$$n_0 = \frac{z^2 s^2}{d^2} \Rightarrow \frac{n_0}{1+n_0/N}$$

که در این فرمول:

$n$  = حجم نمونه

$N$  = تعداد اعضای جامعه

$S$  = انحراف معیار

$d$  = درصد اشتباه مجاز

$Z$  = مقدار آماره آزمون در سطح اطمینان ۰/۹۵

روش تحقیق مطالعه حاضر در طبقه‌بندی تحقیقات توصیفی و از نوع پیمایشی-تحلیلی قرار گرفته است. تحقیق حاضر از این جهت که نتایج مورد انتظار آن می‌تواند در جهت بهبود غنی‌تر روابط میان فرهنگ سازمانی و بازارگرایی به کار آید، کاربردی است. اطلاعات به دست آمده از این تحقیق، با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS تجزیه و تحلیل شده است. جامعه آماری این تحقیق، واحدهای فعال از صنعت مبل‌مان در شهر مشهد است که بیش از ۵۰ کارمند دارند، چرا که این شرکت‌ها به میزان بیشتری تعارض کارمند-مدیر و تعارض کارکنان با یکدیگر را تجربه می‌کنند (هادسون، ۲۰۰۴). اعضای جامعه آماری نیز کارکنان این

$$n_0 = \frac{1.96^2 \times 0.6^2}{0.06^2} = 384.16 \Rightarrow \frac{384.16}{1+384.16/383} = 192$$

( $z=1/96$ ) و سطح خطای ۶ درصد، ۱۹۲ نفر به عنوان حداقل نمونه مورد نیاز به دست آمد. تعداد ۲۱۰ پرسشنامه توزیع گردید که از این میان ۱۹۵ پرسشنامه

با نمونه‌گیری اولیه به تعداد ۳۰ نفر میان کارکنان مورد مطالعه، انحراف معیار نمونه  $s=0/6$  به دست آمد که با جای‌گذاری در فرمول فوق با اطمینان ۹۵ درصد



آلفای کرونباخ استفاده شد. پس از جمع‌آوری تمامی داده‌ها، ضریب پایایی کل محاسبه گردید که این ضریب ۹۵ درصد به دست آمد. چنانکه در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، با توجه به اینکه برای پژوهش‌های علوم انسانی ضریب آلفای بالاتر از ۰/۷ قابل قبول است، می‌توان پایایی پرسشنامه مذکور را مناسب ارزیابی کرد. ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از مؤلفه‌های تحقیق که از ادبیات و پیشینه استخراج شد، در جدول ۲ نشان داده شده است :

برگشت داده شد و با توجه به اینکه سه مورد از پرسشنامه‌ها فاقد اطلاعات کامل بود، حذف گردید و ۱۹۲ پرسشنامه که توسط کارکنان تکمیل شده بود، مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق، پرسشنامه استاندارد است که در جدول ۲ منابع هر یک از پرسشنامه‌ها آورده شده است. با توجه به اینکه پرسشنامه این تحقیق استاندارد است، پس از بررسی و ارزشیابی پرسشنامه توسط چند تن از صاحب‌نظران، روایی محتوایی آن تأیید شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز از روش

جدول ۲- ضریب آلفای کرونباخ و منابع پرسشنامه‌ها

منبع	ضریب آلفای کرونباخ	تعداد سؤالها	متغیر
مک کلور (۲۰۱۰)	۰/۹۱	۱۲	بازارگرایی
جاورسکی و کوهلی (۱۹۹۳)	۰/۸۷	۷	تعارض سازمانی
والاچ (۱۹۸۳)	۰/۷۹	۸	فرهنگ بوروکراتیک
والاچ (۱۹۸۳)	۰/۸۵	۸	فرهنگ خلاق
والاچ (۱۹۸۳)	۰/۹۱	۸	فرهنگ حمایتی

### یافته‌های تحقیق

مرحله اول، مدل‌های اندازه‌گیری برازش می‌شوند و در صورت تأیید مدل‌های اندازه‌گیری می‌توان وارد مرحله دوم شد. در مرحله دوم از تحلیل مسیر استفاده شده است که در این مرحله فرضیه‌ها تجزیه و تحلیل می‌شود. هر متغیر پنهان با سؤال‌هایی که متغیر مورد نظر را می‌سنجد، یک مدل اندازه‌گیری را تشکیل می‌دهد. معادلات ساختاری، روش پیچیده‌ای از تحلیل داده است (ورنر و چرمله، ۲۰۰۹) و یک معادله خطی توسعه یافته است که محقق را قادر می‌سازد تا مجموعه‌ای از معادلات رگرسیونی را به طور همزمان اندازه‌گیری کند، داده‌ها را جمع‌آوری و مجموعه‌ای از داده‌ها را به بسته نرم‌افزاری معادلات ساختاری وارد نماید. معادلات ساختاری روابط

فضای نمونه مورد بررسی در این تحقیق با استفاده از فرمول کوکران در سطح خطای ۰/۰۵ برآورد گردیده است که شامل ۱۹۲ نفر کارمند است. از این میان، میانگین طول مدت خدمت نمونه مورد بررسی ۱۱/۴۶ سال است. ۳۷/۷۶ درصد افراد نمونه، سازمان خود را دارای فرهنگ بوروکراتیک، ۳۰/۶۱ درصد دارای فرهنگ خلاق و ۳۱/۶۳ درصد دارای فرهنگ حمایتی می‌دانستند. برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها از روش دو مرحله‌ای مدل‌سازی معادلات ساختاری پیشنهاد شده توسط آندرسون و جربینگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) استفاده شده است. در

<sup>1</sup> Anderson & Jerbing

میان متغیرهای مکنون و آشکار را توسعه می‌دهد که دارای دو بخش عمده مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری است (اسچریبر و همکاران، ۲۰۰۶). منظور از متغیرهای مکنون، متغیرهای اصلی مدل است و منظور از متغیرهای آشکار، هریک از سؤال‌های پرسشنامه هستند. اکنون پرسش اصلی این است که آیا متغیرهای مشاهده‌پذیر (سؤال‌های پرسشنامه) می‌توانند متغیرهای پنهان را اندازه‌گیری کنند یا خیر. برای انجام این آزمون از نرم افزار آماری Amos استفاده شده است.

معیارهای برازش یکی از مهمترین مراحل در تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری هستند. این معیارها برای پاسخ به این پرسش است که آیا مدل بازنمایی شده توسط داده‌ها، مدل اندازه‌گیری پژوهش را تأیید می‌کند یا خیر. برای پاسخگویی به این پرسش معیارهای برازش زیادی در روش‌شناسی مدل‌سازی معادلات ساختاری معرفی شده است که مهمترین آنها در جدول ذیل آمده است.

جدول ۵- شاخص‌های کلی برازش مدل

نام شاخص	برازش قابل قبول	مدل فرهنگ سازمانی	مدل تعارض سازمانی	مدل بازارگرایی
سطح تحت پوشش کای اسکور (P)	بزرگتر از ۵ درصد	۰/۴۸۵	۰/۲۹۹	۰/۶۸۳
کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی (CMIN/df)	مقدار بین ۱ تا ۳	۱/۳۲	۱/۲۰۵	۱/۶۸۳
شاخص برازش بهنجار شده (NFI)	NFI>90	۰/۹۵۰	۰/۹۷۸	۰/۹۸۵
شاخص برازش افزایشی (IFI)	IFI>90	۰/۹۸۲	۰/۹۹۶	۰/۹۹۴
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	AGFI>90	۰/۹۱۴	۰/۹۶۷	۰/۹۵۲
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	RMSEA<10	۰/۰۴۲	۰/۰۳۲	۰/۰۵۹

با توجه به مقادیر برازش قابل قبول، تمامی شاخص‌های برازش وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند. همان‌طور که جدول فوق نشان می‌دهد، سطح تحت پوشش آماره به دست آمده کی دو، از ۵ درصد بیشتر بوده و این بدان مفهوم است که داده‌های گردآوری شده مربوط به متغیرها، برازش مناسبی را نشان می‌دهد. ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)، معیار دیگری است که در صورتی که بیشتر از ده درصد باشد، مدل نامناسب تشخیص داده می‌شود. با توجه به اینکه مقدار این خطا در مدل‌های اندازه‌گیری به ترتیب برابر ۰/۰۳۲، ۰/۰۵۹ و

۰/۰۴۲ به دست آمده است، برازش مدل مناسب است. سایر شاخص‌های برازش مدل نیز وضعیت مناسبی را نشان می‌دهند. علاوه بر شاخص‌های برازش کلی مدل، شاخص‌های برازش جزئی مدل نیز در مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی می‌شود. در شاخص‌های برازش جزئی، معناداری همه روابط تعریف شده در مدل مورد آزمون می‌شود. چنانچه سطح تحت پوشش آماره آزمون (ستون p) کمتر از ۵ درصد باشد، بیانگر معناداری رابطه تعریف شده در مدل است. بنابراین، پس از تأیید مدل می‌توان به آزمون فرضیات پرداخت.

جدول ۶- وضعیت شاخص‌های برازش جزئی مدل و آزمون فرضیات

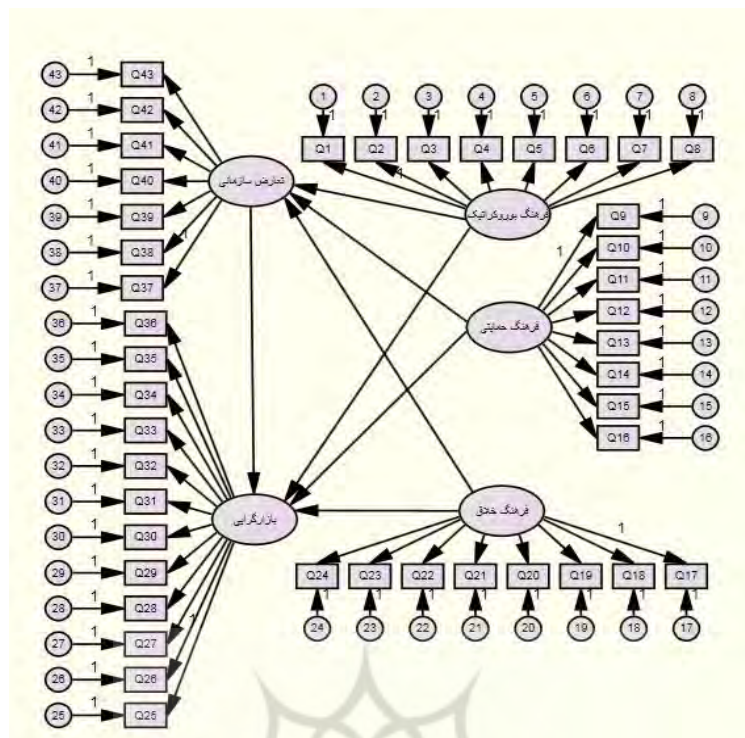
فرضیه	ضریب رگرسیون	آماره آزمون	خطا	معناداری	نتیجه
۱- فرهنگ سازمانی ← بازارگرایی	۰/۱۵	۰/۱۶	۰/۲۸	$P > ۰/۰۵$	رد
۱-۱ فرهنگ بوروکراتیک ← بازارگرایی	-۰/۶۱	-۰/۳۳	۰/۱۹	$P > ۰/۰۵$	رد
۲-۱ فرهنگ حمایتی ← بازارگرایی	۰/۰۸	۰/۴۵	۰/۲۹	$P > ۰/۰۵$	رد
۳-۱ فرهنگ خلاق ← بازارگرایی	۰/۰۶	۰/۳۵	۰/۳۶	$P > ۰/۰۵$	رد
۲- فرهنگ سازمانی ← تعارض سازمانی	-۰/۳۰	-۵/۲۲	۰/۱۴	$P < ۰/۰۵$	تأیید
۱-۲ فرهنگ بوروکراتیک ← تعارض سازمانی	۰/۱۸	۲/۲۹	۰/۱۸	$P < ۰/۰۵$	تأیید
۲-۲ فرهنگ حمایتی ← تعارض سازمانی	-۰/۶۲	-۱۰/۹۶	۰/۰۹	$P < ۰/۰۵$	تأیید
۳-۲ فرهنگ خلاق ← تعارض سازمانی	-۰/۴۷	-۶/۹۹	۰/۱۴	$P < ۰/۰۵$	تأیید
۳- تعارض سازمانی ← بازارگرایی	-۰/۵۵	-۹/۴۳	۰/۰۶	$P < ۰/۰۵$	تأیید
۴- نقش واسط تعارض سازمانی	تأثیر غیرمستقیم = ۰/۱۶۵ < تأثیر مستقیم = ۰/۱۵				تأیید

تأثیر غیر مستقیم بیش از تأثیر مستقیم است لذا، نقش واسط تعارض سازمانی تأیید می‌شود.

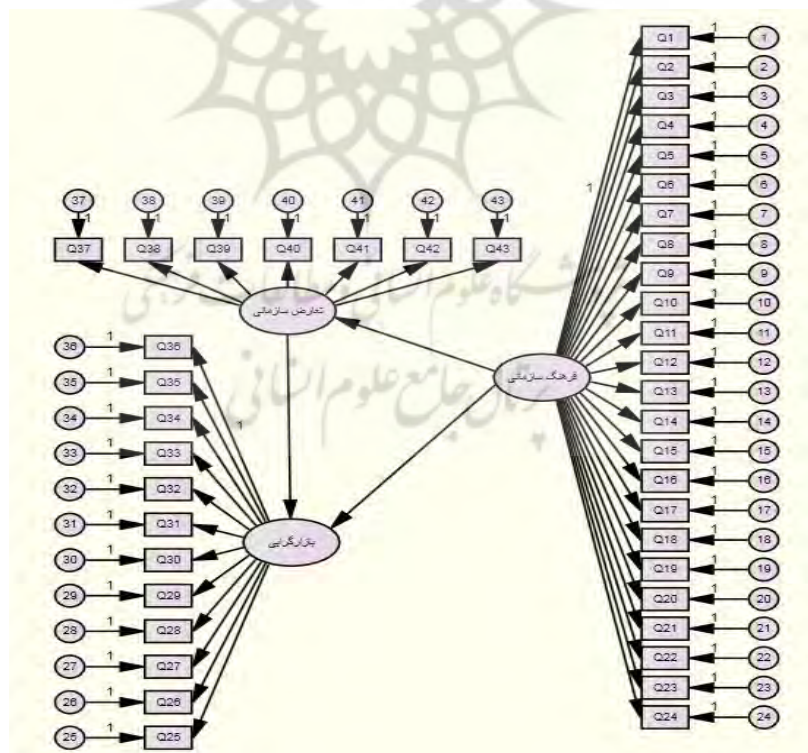
نهایت، در مورد فرضیه اصلی چهارم؛ یعنی بررسی نقش واسط تعارض سازمانی با عنایت به اینکه تأثیر غیرمستقیم؛ یعنی تأثیر فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی از طریق تعارض سازمانی (تأثیر غیرمستقیم = ۰/۱۶۵) بزرگتر از تأثیر مستقیم فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی (تأثیر مستقیم = ۰/۱۵) شد، لذا، نقش واسط تعارض سازمانی تأیید می‌شود.

شکل‌های ۲ و ۳، مدل ساختاری تحقیق را به صورت کلی و جزئی در محیط نرم افزاری Amos نشان می‌دهند؛ به این صورت که یک بار فرهنگ سازمانی به صورت یکپارچه یک متغیر را تشکیل می‌دهد و بار دیگر فرهنگ سازمانی به سه نوع فرهنگ بوروکراتیک، حمایتی و خلاق تفکیک می‌شود.

چنانکه از جدول ۶ ملاحظه می‌شود، فرضیه اصلی اول، یعنی تأثیر فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی با ضریب مسیر ۰/۱۵ در سطح معناداری ( $P > ۰/۰۵$ ) تأیید نشد. از بین سه زیر فرضیه این فرضیه اصلی نیز نتایج تحلیل آماری نشان داد که هیچ کدام رابطه مستقیمی با بازارگرایی ندارند. به علاوه، طبق جدول ۶ در مورد فرضیه اصلی دوم تحقیق، تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعارض سازمانی با ضریب تأثیر ۰/۳۰- تأیید شد. همچنین، از میان زیر فرضیات این فرضیه اصلی، هر سه نوع فرهنگ بوروکراتیک، حمایتی و خلاق به دلیل ( $P < ۰/۰۵$ ) تأیید شدند. در ارتباط با آزمون فرضیه اصلی ۳ تحقیق، همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌گردد، این مسیر با ضریب تأثیر ۰/۵۵- در سطح ( $P < ۰/۰۵$ ) معنی‌دار است. لذا، فرضیه اصلی ۳ نیز تأیید می‌گردد. در



شکل ۲- ضریب رگرسیونی مدل ساختاری جزئی تحقیق



شکل ۳- ضریب رگرسیونی مدل ساختاری کلی تحقیق

### بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر به نیاز برای داشتن آگاهی فرهنگی پیش از تلاش کردن به سمت بازارگرایی و همچنین، فرهنگ‌هایی که به سهولت پذیرای تغییرات هستند، اشاره داشت. به علاوه، با افزایش روز افزون رقابت، تبدیل بازارهای محلی به جهانی و تنوع نیازها و خواسته‌های مشتریان و تنوع فرهنگی، اجتماعی و ... در بازارهای مختلف نیاز روز افزون به بازارگرایی احساس می‌شود. از این رو، این مطالعه مدلی یکپارچه از فرهنگ سازمانی، تعارض سازمانی و بازارگرایی را بررسی کرد و بعد از بررسی و تحلیل‌های آماری صورت گرفته، مشخص گردید که سازمان‌های دارای فرهنگ حمایتی و نوآورانه نسبت به سازمان‌های بوروکراتیک، بهتر می‌توانند در برابر تغییرات در محیط تجاری خود پاسخگو باشند. وین و دیکسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) نیز استدلال کردند که فرهنگ حمایتی برای بازارهای نامشخص و فرهنگ بوروکراتیک برای بازارهای ایستا مناسبتر هستند و اینکه سازمان‌های حمایتی نسبت به سازمان‌های بوروکراتیک در استفاده از اطلاعات در دسترس برای پاسخگویی به مسائل بازار توانمندتر هستند. نتایج مطالعه حاضر نشان داد مدل ساختاری مطرح شده از برازش خوبی برخوردار است که هدف اصلی تحقیق حاضر بود. از اهداف دیگر این پژوهش را می‌توان بررسی تحلیل مسیر مدل مفهومی به کمک ارائه فرضیات به منظور ارائه راهکارهای کلیدی دانست. یکی از این اهداف، تعیین میزان تأثیر معنادار فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی است که در قالب فرضیه اول تحقیق مطرح شد. این فرضیه به همراه سه زیر فرضیه فرعی آن تأیید نشد یعنی با توجه به نتایج حاصله مشخص شد هیچ‌گونه رابطه مستقیمی بین فرهنگ سازمانی و انواع آن با بازارگرایی وجود ندارد. هدف

دیگر تحقیق حاضر، تعیین میزان تأثیر معنادار فرهنگ سازمانی بر تعارض سازمانی بود که در قالب فرضیه دوم مطرح شد. این فرضیه به همراه سه زیر فرضیه فرعی آن تأیید شدند. در واقع، می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان منبع توانمندی در افزایش موقعیت قابل رقابت سازمان در نظر گرفته شود. این یافته با مطالعات دیکسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) و مک کلور<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) همسوست. همچنین، مشخص شد اگرچه تعارض رابطه مثبت و معناداری با فرهنگ بوروکراتیک دارد، ولی رابطه منفی و معناداری نیز با فرهنگ‌های خلاق و حمایتی دارد. بنابراین، مدیران نه تنها باید از حضور تعارض در سازمان آگاه باشند، بلکه باید تحلیل‌هایی را که منصفانه به نظر می‌رسند نیز جستجو کنند. منون و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) نیز دریافتند که سازمانی با داشتن فرهنگ نوآورانه؛ مثلاً موانع ارتباطی کمتر و عدم تمرکز، تعارض را می‌تواند کاهش دهد. همچنین، مک کلور (۲۰۱۰) بیان می‌کند که عدم اطمینان در سازمان می‌تواند منشأ محیطی فشار و تعارض باشد. بدیهی است سازمانی که از عدم اطمینان بالایی برخوردار است، به تعارض بیشتر میان افراد منجر می‌گردد. هدف دیگر، بررسی تأثیر معنادار تعارض سازمانی بر بازارگرایی بود که فرضیه سوم تحقیق حاضر را تشکیل می‌داد. این فرضیه نیز تأیید شد که همسو با یافته‌های مک کلور (۲۰۱۰)، جاورسکی و کوهلی (۱۹۹۳) است. در واقع، این محققان دریافتند که تعارض می‌تواند به ممانعت از بازارگرایی بپردازد. در نهایت، هدف نهایی تحقیق حاضر، بررسی تأثیر واسط تعارض سازمانی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و بازارگرایی بود که فرضیات چهارم تحقیق را تشکیل می‌داد و تأیید شد؛

<sup>2</sup> Dixon

<sup>3</sup> McClure

<sup>4</sup> Menon et al.

<sup>1</sup> Wien & Dixon

در بازارهای رقابتی، ضرورتی برای توجه به این موضوعات در خود احساس نکرده‌اند؛ اما با افزایش رقابت در بازارها، خصوصی‌سازی، حضور شرکت‌های خارجی و فعالیت در بازارهای بین‌المللی، به منظور حضوری موفق و شایسته نیازمند توجه به خواسته‌های بازار و گرایش همه جانبه به بازار هستند.

شایان ذکر است که اقدامات صورت گرفته برای کاهش تعارض در سازمان‌های برخوردار از فرهنگ بوروکراتیک، حمایتی و خلاق یکسان نیست. گبهاردت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) دریافتند که عدم انعطاف‌پذیری در سازمان‌ها ریشه در فرهنگ و سیستم‌هایی دارد که تمایلی به تغییر ندارند. در نهایت، با توجه به نتایج حاصله از این مطالعه پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی مطرح می‌شود که به شرح ذیل هستند:

از آنجا که این مطالعه به واحدهای متوسط و بزرگ فعال در صنعت مبلمان محدود بود، بنابراین، پیشنهاد می‌شود که واحدهای کوچک با تعداد کارمند کمتر از ۵۰ نفر نیز در تحقیقات آتی در نظر گرفته شوند. همچنین، از آنجا که تعارض بین افراد در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است، مدیران می‌توانند از تعارض به عنوان فرصت‌هایی برای تحول استفاده کنند، زیرا عدم توافقات و اختلافات، چنانچه با بصیرت با آنها برخورد شود، می‌تواند برای سازمان مفید و مؤثر باشد. به علت اینکه یافته‌ها و نتایج این پژوهش ممکن است به واسطه محیطی که پژوهش در آن شکل گرفته محدود شود، پژوهش‌های آتی ممکن است بتوانند در شرایط و محیط‌های جدید و متفاوتی، یافته‌های جدیدی را ارزیابی کنند (نظیر مطالعه در سازمان‌های خصوصی و یا سازمان‌هایی با حجم فعالیت کمتر).

یعنی با استفاده از تحلیل‌های صورت گرفته نشان داده شد که تعارض سازمانی به عنوان یک میانجی می‌تواند نقش معناداری در بیان اینکه چگونه فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی موثر است، ایفا کند. این یافته با مطالعات محققانی همچون مک کلور (۲۰۱۰) مطابقت دارد. از طرفی، با توجه به اینکه اثر مستقیم فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی تأیید نشد، می‌توان بیشتر بر واسط بودن تعارض سازمانی و اثر غیرمستقیم فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی تأکید کرد.

به عنوان جمع‌بندی می‌توان چنین بیان داشت که تعارض، امری اجتناب‌ناپذیر است. تعارض در سازمان می‌تواند و باید مدیریت شود. همچنین، تعارض می‌تواند مانعی بر سر راه بازارگرایی شود. تعارض می‌تواند از طریق رخدادهایی همچون کوچک‌سازی، یکپارچه‌سازی و مدیریت ترک خدمت بهبود یابد. از میان فرهنگ‌های مطرح شده مختلف در مطالعات صورت گرفته نشان داده شد که بوروکراسی، حاصل میزان بالایی از ساختاری فرموله‌بندی شده، سفت و محکم فرهنگ مبتنی بر قدرت است. سازمان‌های بوروکراتیک تمایل دارند از طریق واحدهای کارکردی سازماندهی شوند، اما در یک فرهنگ حمایتی، سازمان نقش یک خانواده توسعه یافته را ایفا می‌کند و تمایل دارد که میزان بالایی از تعهد متقابل را بین سازمان و افراد داشته باشد. فرهنگ نوآورانه نیز ایجادکننده خلاقیت در سازمان و محرکی مبتنی بر نتایج حاصل از کارکنان است؛ منتهی با تأکید کمتر روی شکست‌ها و توجه بیشتر به موفقیت‌های اخیر سازمان.

بدیهی است سازمان‌هایی که می‌دانند چگونه با بازار در ارتباط باشند، چگونه به آن بیندیشند و چگونه در رویارویی با آن تعامل کنند، توانایی ارتقای سطوح کارکردی خود را نیز خواهند داشت. شرکت‌های ایرانی نیز اگرچه تاکنون به علت عدم تجربه و یا اندک فعالیت

<sup>1</sup> Gebhardt et al.

## منابع

- Deshpande, R.J. Farley, J.U. & Webster, F.E. Jr (1993) Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadratic Analysis, *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37.
- Ellis, P.D. (2006) Market Orientation and Performance: a Meta Analysis and Cross-national Comparisons, *Journal of Management Studies*, 43 (5), 1089-107.
- Ferris, G. R. Hochwarter, W. A. Buckley, M. R. Harrell- Cook, G., & Frink, D. D. (1999) Human Resources Management: Some New Directions. *Journal of Management*, 25, 385° 415.
- Hodson, R. (2004) Organizational Trustworthiness: Findings from the Population of Organizational Ethnographies, *Organization Science*, 15 (4), 432-55.
- House, R. Javidan, M. Hanges, P. Dorfman, P. (2002) Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: an Introduction to Project GLOBE, *Journal of World Business*, 37 (1), 3° 10
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993) Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70.
- Kirca, A.H. Jayachandran, S. & Bearden, W.O. (2005) Market Orientation: a Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance, *Journal of Marketing*, 69 (2), 24-41.
- Lait, J. & Wallace, J.E. (2002) Stress at Work: A Study of Organizational-Professional Conflict and Unmet Expectations, *Industrial Relations*, 57 (3), 463-87.
- Lancaster, G. and van der Velden, H. (2004) The Influence of Employee Characteristics on Market Orientation, *International Journal*
- آذر، عادل و مومنی، منصور. (۱۳۸۶). کاربرد آمار در مدیریت ۲، تهران: سمت.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۳). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- رحیم نیا، فریبرز و علیزاده، مسعود. (۱۳۸۸). «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد»، *مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی*، دوره دهم، ش ۱.
- کفاش پور، آذر و نجفی سیاهرودی، مهدی. (۱۳۸۸). «تأثیر تحقیقات بازاریابی بر عملکرد از طریق فرهنگ بازاریابی در آژانس‌های مسافرتی شهرستان مشهد»، *پژوهش نامه مدیریت تحول*، سال اول، ش ۲، نیمه دوم.
- نکویی مقدم، محمود و پیرمادی بزنجانی، نرگس. (۱۳۸۷). «بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و تعارض سازمانی (بین فردی) در سازمان‌های دولتی»، *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۱، ش ۱، ۱۰۵ تا ۱۲۲.
- Agrawal, S. Erramilli, M.K. Dev, C.S. (2003) Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation, *Journal of Service Marketing*, 17(1), 68-82.
- Brotheridge, C.M. and Lee, R.T. (2006) We are Family: Congruity between Oorganizational and Family Functioning Constructs, *Human Relations*, 59 (1), 141-61.
- Chuang, Y.T. Church, R. & Zikic, J. (2004) Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict, *Team Performance Management*, 10 (1/2), 26-34.

of *Bank Marketing*, 22 (5), 343-65.

- McClure, R. E. (2010) The Influence of Organizational Culture and Conflict on Market Orientation *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25/7, 514-524.
- Menon, A. Bharadwaj, S. & Howell, R. (1996) The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intra Organizational Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (4), 299-313.
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Pulendran, S. Speed, R. & Widing, R.E. II (2000) Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia, *Australian Journal of Management*, 25 (2), 119-43.
- Rahim, M.A. (2002) Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-35.
- Schreiber, J. B. Nora, A. King, J. Amaury, N. & J. K. (2006) Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research*, 323-337.
- Wallach, E.J. (1983) Individuals and Organizations: the Cultural Match, *Training Journal*, 37 (2), 29-36.
- Werner, C. & Schermelleh-Engel, K. (2009) *Introduction to Structural Equation Modeling with LISREL: Advantages, Challenges, and Problems*. Goethe University, Frankfurt (1-4).