

## بررسی نقش فرهنگ در اعتقاد و تعهد مدیران سازمان‌های دولتی به مدیریت راهبردی (مطالعه‌ی بخشی توزیع صنعت برق، مدیران شرکت توزیع نیروی برق استان‌های قم، زنجان، یزد و کهگیلویه و بویراحمد)

یوسف صادقی<sup>۱\*</sup>، حسین خنیفر<sup>۲</sup>

۱. کارشناس ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران

۲. استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۳/۰۸/۱۴؛ تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۲/۰۲)

### چکیده

بی‌شک سازمان‌های ایرانی به روش‌های کارآمد علم مدیریت، و به‌ویژه مدیریت راهبردی جهت تعالی نیازمندند. اما غالب مفاهیم و روش‌های علم مدیریت بر پایه ارزش‌های فرهنگ غربی استوار است. پیش‌فرض‌ها و ارزش‌های جامعه ایرانی تأثیر زیادی بر ذهن و عملکرد مدیرانی خواهد گذاشت که آگاهی، باورمندی و التزام آن‌ها به روش‌های علمی مدیریت روشن نیست. در این مقاله با ابزار پرسشنامه سعی شده است ارتباط فرهنگ ملی، فرهنگ صنعت و شایستگی‌های مدیریت ارشد (فرهنگ سازمانی در سطح مدیران) با اعتقاد و تعهد مدیران به راهبرد بررسی شود. در این پژوهش دو روش کمی و کیفی به کار گرفته شده است. نتایج بخش کمی (روش همبستگی) نشان داد فرهنگ صنعت به میزان زیادی در تعهد مدیریت ارشد به راهبرد مؤثر است. همچنین، این دو عامل تأثیر زیادی بر تعهد و تأثیر کمی بر اعتقاد مدیران به راهبرد می‌گذارند. نتایج بخش کیفی (مطالعه کتابخانه‌ای) نیز عوامل خلقی فرهنگ ملی را که در اعتقاد و تعهد مدیران به راهبرد مؤثرند، مشخص کرده است.

### کلیدواژگان

اعتقاد و تعهد به راهبرد، رویکرد راهبردی مدیریت ارشد، فرهنگ صنعت، فرهنگ ملی، مدیریت راهبردی.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: youseff.sadeghi@gmail.com

## مقدمه

فرهنگ عاملی اساسی در زندگی فردی، اجتماعی و سازمانی است. فرهنگ خانه بشریت و انسانیت است (آشوری، ۱۳۸۱، ص ۱۲۵). فرهنگ هر کشور به سبب پویایی ویژه خود از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر فرهنگ کار درون سازمان‌ها و روش‌ها و شیوه‌های مدیریت آن کشور است (Aycan, 1999, p.524). خصوصیات فرهنگی حاکم بر یک جامعه را می‌توان زمینه توسعه جامعه از رهگذر فرهنگ تلقی کرد (مهرمحمدی، ۱۳۷۹، ص ۸۲). با توجه به تفاوت بین کشورها، و شرایط و موقعیت‌های محلی و اوضاع اجتماعی و فرهنگی هر کشور، برای نیل به موفقیت نباید از راهبردهای مدیریت کشور دیگر بی‌چون و چرا پیروی کرد (Gupinat, 1980, p.257). سینها<sup>۱</sup> و کائو<sup>۲</sup> شاهد این ادعا را موفقیت سازمان‌ها در کشورهای آسیایی می‌دانند و معتقدند که این امر ناشی از سبک مدیریت و نگرش‌های کاری ریشه‌دار در ارزش‌های کنفوسیوس مانند خانواده‌گرایی و احترام به ساختار سنتی است و الزاماً به کشورهای آمریکایی و اروپایی مربوط نمی‌شود (لباف و دلوی، ۱۳۸۴، ص ۵۶).

## بیان مسئله

مدیریت در شمار بارزترین فناوری‌های اجتماعی است که موفقیت آن در شرایط فرهنگی کشور خاص لزوماً به اثربخشی در چارچوب دیگر کشورها منجر نمی‌شود. همچنین، بر اساس آخرین تحقیقات انجام گرفته توسط مجله *استراتژی و رهبری*، از میان ابزارهای علم مدیریت، مدیریت استراتژیک با کسب نزدیک به ۹۰ درصد آرا پرکاربردترین ابزار مدیریتی شناخته شده است (منوریان و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۱۰۵ - ۱۰۱). سازمان‌ها به منظور دستیابی به شایستگی، شایستگی محوری و مزیت رقابتی، ناگزیر از کاربرد دستاوردهای مدیریت استراتژیک هستند. اما به منظور اجرای استراتژی‌ها، بی‌اعتقادی مدیران به برنامه‌های راهبردی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر شکست

---

1. Sinha  
2. Kao

در اجرا عنوان شده است (فتح‌الله، ۱۳۸۳، ص ۴۷-۴۴). اگرچه در تعالیم اسلامی نیز تأکید شده است که برنامه‌های دنیایی نباید کوتاه‌بینانه و نزدیک‌بینانه باشد و کلان‌اندیشی طلب محمود است، نه طول امل (جوادی آملی، ۱۳۸۶، ص ۲۵۳ ° ۲۵۲)، سازمان‌های ایرانی شناخت صحیحی از آینده و چالش‌های پیش رو ندارند و به‌کارگیری مدل‌های غیروبومی مدیریت بی‌توجه به ابعاد فرهنگ ملی، سبب افزایش مشکلات شده است. مجموع عوامل یادشده سازمان و مدیریت ایرانی را از دستیابی به منافع مدیریت استراتژیک بازداشته است (سیروس و صبور طینت، ۱۳۸۷). در نهایت، همان‌طور که تحقیقات نشان می‌دهد این رویه به افزایش بی‌اعتقادی مدیران به دستاوردهای مدیریت استراتژیک منجر شده است (خلیلی شورینی و محمدزاده، ۱۳۸۷، ص ۱۵).

## مبانی نظری تحقیق

### فرهنگ ملی و ابعاد آن

ارزش‌های فرهنگ ملی طی فرایندهای اجتماعی بر باورها و ارزش‌های گروهی و فردی یک جامعه تأثیر گذاشته و در حین تعاملات درون‌سازمانی، از یک طرف بر شکل‌گیری رفتار گروهی و فرهنگ کار و از طرف دیگر، بر شکل‌گیری نظام مدیریت، رفتار و سبک مدیریت مدیران سازمان‌ها تأثیرگذار است (Hofstede et al., 1990, pp.286- 314).

هافستد در بررسی و مطالعه پربار خود در یک سازمان چندملیتی (IBM) در ۴۰ کشور جهان که ایران نیز جزء آن کشورها بود، پنج بعد اساسی را مبنای تمایز بین فرهنگ‌های ملی معرفی کرد که عبارت‌اند از فاصله قدرت، پرهیز از عدم اطمینان، فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی، مردخویی در مقابل زن‌خویی و نحوه نگرش به زمان. وی نشان داد مردم دنیا از هر کشوری که باشند در رابطه با هر یک از این ابعاد فرهنگی الگوهای رفتار متفاوتی نشان می‌دهند و منشأ تفاوت فرهنگ کار، الگوهای رفتار سازمانی و سبک مدیریت سازمان‌ها در کشورهای مختلف است. این چند بعد به‌خوبی تمایز رفتار جمعی را در بسیاری از پهنه‌های زندگی مانند خانواده، مدرسه، کار، سیاست و پرورش افکار تشریح می‌کند. هافستد تأکید کرده است که فرهنگ ملی می‌تواند بر ارزش‌های

کاری و نگرش‌های فرد آثار زیادی بگذارد (رابینز، ۱۳۷۹، ص ۸). همچنین، از نکات مهمی که هافستد به آن اشاره کرده، این است که هر چه از سطح ملی به سوی سطح سازمان حرکت می‌کنیم، ضمن تغییر در مکان جامعه‌پذیری، نقش ارزش‌ها در مجموعه فرهنگ کاسته می‌شود و نقش اعمال و رفتارها افزایش می‌یابد (Hofstede, 2004, pp.52-88).

محققان شرکت گلوپ طی تحقیقاتی از نه مؤلفه ابهام‌گریزی، جمع‌گرایی گروهی، جمع‌گرایی نهادی، فاصله قدرت، تساوی طلبی جنسی، آینده‌گرایی، جهت‌گیری انسانی، عملکردگرایی و جسارت برای سنجش فرهنگ ملی بهره بردند (House et al., 2001, pp.494-495).

### فرهنگ سازمانی

استانلی دیویس فرهنگ سازمانی را الگوی ارزش‌ها و باورهای مشترکی می‌شمارد که به اعضای یک نهاد معنی و مفهوم می‌بخشد (طوسی، ۱۳۷۲، ص ۱۵۶). رابینز پنج نقش و وظیفه را برای فرهنگ سازمانی بیان می‌کند: ۱. فرهنگ به عنوان تعیین‌کننده مرز سازمانی تفکیک‌کننده سازمان‌ها؛ ۲. فرهنگ به عنوان تزریق‌کننده نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان؛ ۳. فرهنگ به عنوان ایجادکننده نوعی تعهد در افراد نسبت به چیزی که بیش از منافع شخصی، فرد است؛ ۴. فرهنگ به عنوان عامل ثبات و پایداری نظام اجتماعی؛ ۵. فرهنگ به عنوان عامل کنترل که موجب شکل‌دادن به نگرش‌ها و رفتار کارکنان می‌شود (رابینز، ۱۳۷۹، ص ۳۷۷).

### مدیریت راهبردی و اهمیت اعتقاد و تعهد مدیران

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد شرکت‌ها در پرتوی بهره‌گیری از مفاهیم مدیریت استراتژیک عملکردی مطلوب‌تر داشته و به موفقیت‌های زیادی دست یافته‌اند (منوریان و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۱۰۵-۱۰۱)، در مقابل، برخی سازمان‌ها به شکست‌های جبران‌ناپذیری دچار شده‌اند، به طوری که طی دو دهه گذشته ۶۰ تا ۹۰ درصد از سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌ها و دستیابی به اهداف استراتژیک خود ناکام مانده‌اند (غفاریان و علی‌احمدی، ۱۳۸۱، ص ۸۵).

در این پژوهش تعهد به راهبرد، تعهد به آینده سازمان، تمرکز بر چشم‌انداز و اهداف

استراتژیک مد نظر قرار گرفته است. تامپسون و استریکلند معتقدند سازمان به مثابه نهادی مستقل، نمی‌تواند تعهد ایجاد کند، مگر اینکه افراد آن سازمان متعهد باشند. تعهد سازمانی مجموعه تعهد افراد سازمان است (عطافر و زارع، ۱۳۹۱، ص ۱۸).

آشنابودن مدیران به فرایند برنامه‌ریزی، نداشتن اعتقاد راسخ به ضرورت اجرای برنامه، از جمله عوامل اصلی ناکامی و شکست برنامه‌ریزی استراتژیک در نظر گرفته شده است (فتح‌الله، ۱۳۸۳، ص ۴۷-۴۴). تعهد مدیریت به عنوان عاملی مؤثر در اجرای استراتژی سازمان‌ها در نتایج پژوهش‌های مختلف (Okumus, 2003; Mankias & Steel, 2005) تأیید شده است. همچنین، تعهد مدیران به راهبرد و همراهی آنان در فرایند اجرای راهبرد باعث تشویق کارکنان سازمان برای ادای وظایف خود به‌طور اثربخش و کارا می‌شود. در مقابل، بی‌تعهدی مدیران باعث ایجاد مشکلات فراوان می‌شود و اغلب باعث شکست راهبرد خواهد شد (Shah, 2005, p.302). همچنین، منظور از تعهد مدیران ارشد درگیرشدن و حمایت‌های آنان در فرایند اجرا است. ماکسول و همکارانش دریافتند که اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمانی نیازمند تعهد آشکار مدیران ارشد است (Maxwell et al., 1997, p.130). سیمکن موانع مدیریتی، نبود یا کمبود حمایت مدیریت، نبود مهارت‌های مدیریتی مدیران ارشد، جاه‌طلبی فردی مدیران و اختلاف داخلی بین مدیران را از موانع اجرای استراتژی‌ها بیان می‌کند (Simkin, 2002, p.20). در مقاله حقیقی و همکاران بر اهمیت مشارکت مدیران ارشد در اجرای استراتژی‌های سازمانی نیز تأکید شده است (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۴۵-۳۹).

### فرضیه‌های تحقیق

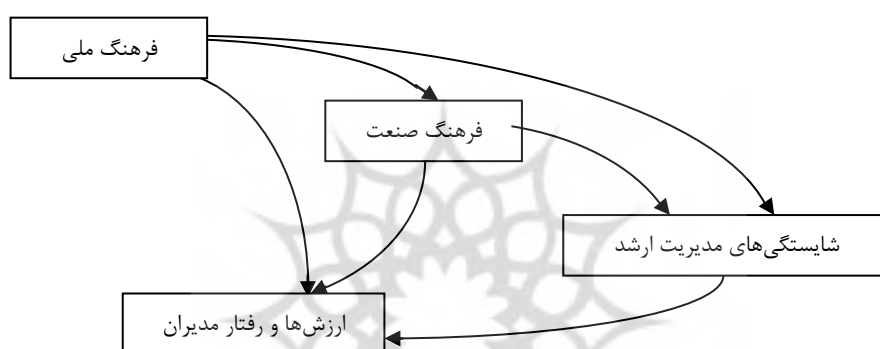
فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر است:

۱. فرهنگ صنعت در رویکرد مدیریت ارشد به راهبرد مؤثر است.
۲. فرهنگ صنعت در اعتقاد و تعهد مدیران به راهبرد مؤثر است.
۳. رویکرد مدیریت ارشد در اعتقاد و تعهد مدیران به راهبرد مؤثر است.
۴. فرهنگ ملی در ادراک مدیران از وظایف مدیریتی مؤثر است.

۵. فرهنگ ملی در اعتقاد و تعهد مدیران (متولی صنعت، مدیران ارشد و میانی سازمان‌ها) به راهبرد مؤثر است.

### مدل مفهومی تحقیق

برای بررسی یافته‌ها و نتایج پژوهش‌های مختلف درباره پیامدهای تأثیر ابعاد گوناگون فرهنگ در روش‌های مدیریتی به طراحی مدل شکل ۱ انجامید.



شکل ۱. مدل پژوهش بر اساس مدل فرهنگ شاین (محقق ساخته، ۱۳۹۳)

در این مدل منظور از فرهنگ صنعت، رویکردها و اقدامات راهبردی متولی صنعت برق کشور است که شرکت‌های توزیع برق استانی زیرمجموعه آن محسوب می‌شوند. فرهنگ سازمانی نیز در سطح مدیران شامل ارزش‌ها، شایستگی‌ها و رویکردهای مدیریت ارشد سازمان در نظر گرفته شده است. در سطح کلان فرهنگ ملی و نظام آموزشی، در سطح میانی فرهنگ صنعت، فرهنگ قومی و فرهنگ سازمانی و در سطح خرد ارزش‌ها، نگرش‌ها و بینش مدیران در تشکیل نظام ارزشی و رفتاری مدیران مؤثر است.

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش، مدیران صنعت برق در بخش توزیع در استان‌های قم، یزد، زنجان و کهگیلویه و بویراحمد است که به‌طور تصادفی انتخاب شدند.

$d = 0,09$  ,  $Z = 1,96$  ,  $p = 0,05$  ,  $N = 145$

$$n = \frac{P(1-P)NZ^2}{\{(N-1)d^2 + P(1-P)Z^2\}}$$

بر اساس فرمول یادشده،  $n = 66$  به دست آمد. با این وجود، ۸۵ پرسشنامه توزیع شد که با همکاری نسبتاً خوب از طرف مدیران ۷۲ پرسشنامه بازگشت داده شد. سعی شد انتخاب استان‌ها طوری باشد که از حضور قومیت‌ها نیز بهره برده شود و آزمودنی‌ها بتوانند به صورت بهتر شاخصه‌های فرهنگ ملی را در پاسخ‌های خود نمایندگی کنند. بدیهی است به منظور بررسی فرهنگ ملی و حصول اطمینان بیشتر به یافته‌های پژوهش، نمونه بزرگتری نیاز است.

### ابزار تحقیق

ابزار تحقیق پرسشنامه ۸۰ سؤالی شامل پرسشنامه فرهنگ ملی هافستد (۲۵ سؤال)، پرسشنامه محقق ساخته رویکرد استراتژیک صنعت، شامل ۱۵ سؤال و پرسشنامه محقق ساخته اعتقاد و تعهد مدیران به مدیریت استراتژیک شامل ۱۶ سؤال (هر دو پرسشنامه بر اساس پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون تهیه شد)، پرسشنامه محقق ساخته نگرش مدیران به وظایف مدیریت شامل ۱۴ سؤال و پرسشنامه شایستگی‌های راهبردی مدیریت ارشد پیرس و همکاران (۱۹۹۵) شامل ۱۰ سؤال است. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های محقق ساخته فرهنگ صنعت، اعتقاد و تعهد مدیران به راهبرد و پرسشنامه وظایف مدیریتی به ترتیب، ۰,۹۳۹، ۰,۹۱۸ و ۰,۸۹۲ به دست آمد که نشان از پایایی بالای آن است. همچنین، برای پرسشنامه‌های فرهنگی هافستد و شایستگی‌های مدیریت ارشد پیرس ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب، ۰,۶۲۹ و ۰,۹۶۹ به دست آمد.

### بررسی توصیفی داده‌ها

از بین ۷۲ آزمودنی منتخب، ۷ نفر زن (۹,۷ درصد) و ۶۵ نفر مرد (۹۰,۳ درصد) هستند. ۴۹ نفر (۶۸,۱ درصد) دارای مدرک کارشناسی، و ۲۳ نفر (۳۱,۹ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد

می‌باشند. آخرین مدرک تحصیلی ۱۷ نفر، مدیریت و مدرک بقیه رشته مهندسی برق و غیره بوده است. ۲۶ نفر از مدیران شرکت توزیع برق استان قم (۳۶٫۱ درصد)، ۱۸ نفر از مدیران شرکت توزیع استان زنجان (۲۵ درصد)، ۱۶ نفر از مدیران شرکت توزیع استان کهگیلویه و بویراحمد (۲۲٫۲ درصد) و ۱۲ نفر از مدیران شرکت توزیع استان یزد (۱۶٫۷ درصد)، نمونه آزمودنی‌های این پژوهش را تشکیل داده‌اند.

### آزمون همبستگی متغیرها

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق آزمون همبستگی اسپیرمن (با توجه به تعداد محدود داده‌ها) اجرا شد. از آنجا که فرضیه‌ها به صورت یک‌طرفه مطرح شده است، آزمون همبستگی به صورت یک‌دامنه انجام گرفت. نتایج حاکی از آن است که بین فرهنگ صنعت و شایستگی‌های راهبردی مدیریت ارشد از یک طرف و فرهنگ صنعت و شایستگی‌های مدیریت ارشد و اعتقاد مدیران به راهبرد با تعهد مدیران به راهبرد ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد.

جدول ۱. نتایج آزمون همبستگی

متغیر	رویکرد مدیریت ارشد	اعتقاد مدیران به راهبرد	تعهد مدیران به راهبرد
فرهنگ صنعت	۰٫۶۷۸** Sig= ۰٫۰۰۰	۰٫۲۸۹** Sig= ۰٫۰۰۸	۰٫۶۱۵** Sig= ۰٫۰۰۰
رویکرد مدیریت ارشد	-	۰٫۲۵۷* Sig= ۰٫۰۱	۰٫۶۰۶** Sig= ۰٫۰۰
اعتقاد مدیران به راهبرد	-	-	۰٫۴۶۰** Sig= ۰٫۰۰

\*\* همبستگی معنادار در سطح خطای ۰٫۰۱ (یک‌دامنه)

\* همبستگی معنادار در سطح خطای ۰٫۰۵ (یک‌دامنه)



## آزمون رگرسیون خطی

جدول ۲. خلاصه نتایج آزمون رگرسیون

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	ضریب معناداری
رگرسیون	۲۲,۲۱۶	۳	۷,۴۰۵	۲۲,۰۸۷	۰,۰۰۰
خطا	۲۲,۱۲۹	۶۶	۰,۳۳۵		
کل	۴۴,۳۴۴	۶۹			

بنابر نتایج جدول ANOVA، ضریب معناداری کمتر از ۰,۰۵ است، در نتیجه، رابطه خطی بین دو متغیر وجود دارد. برای تعیین ضرایب ثابت و متغیر بر اساس جدول ۳ عمل می‌کنیم.

جدول ۳. ضرایب آزمون رگرسیون

ضریب معناداری	آماره تی	ضرایب استاندارد نشده		مدل
		Beta	Std.Error	
۰,۷۶۲	۰,۳۰۵	۰,۵۱۲	۰,۱۵۶	مقدار ثابت
۰,۰۰۶	۲,۸۵۵	۰,۳۴۱	۰,۱۴۰	فرهنگ صنعت
۰,۰۲۴	۲,۳۱۶	۰,۲۱۳	۰,۱۱۹	اعتقاد مدیران
۰,۰۰۹	۲,۶۹۷	۰,۳۲۲	۰,۰۹۴	مدیر ارشد

بر اساس نتایج جدول ۳، رابطه خطی زیر به دست می‌آید:

$$0,276 = (\text{اعتقاد مدیران به راهبرد}) + 0,253 \times (\text{رویکرد مدیر ارشد}) = (\text{تعهد مدیران به راهبرد}) + 0,399 (\text{فرهنگ صنعت})$$

جهت تعیین رابطه فرهنگ صنعت و رویکردها و شایستگی‌های راهبردی مدیریت ارشد آزمون رگرسیون انجام گرفت که ضریب معناداری کمتر از ۰,۰۵ و مساوی صفر شد.

جدول ۴. خلاصه مدل رگرسیون

مدل	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimated
۱	۰,۶۷۸	۰,۴۶۰	۰,۴۵۲	۰,۷۵۴۵۶

جدول ۴ نشان می‌دهد تقریباً ۵۰ درصد از رویکرد راهبردی مدیران ارشد سازمان توسط صنعت تعیین می‌شود. نتایج آزمون رگرسیون برای تعیین تأثیر رویکرد صنعت و مدیریت ارشد در اعتقاد مدیران به راهبرد نشان می‌دهد که فرهنگ صنعت فقط ۹٫۳ درصد و رویکرد مدیریت ارشد فقط ۹ درصد از اعتقاد مدیران به راهبرد را تعیین می‌کند. در نتیجه، آزمون همبستگی و رگرسیون خطی فرضیه‌های اول، دوم و سوم تأیید می‌شود.

### آزمون رتبه‌بندی فریدمن

این آزمون برای رتبه‌بندی ادراک مدیران از وظایف مدیریت و رویکرد راهبردی آن‌ها انجام گرفت. در پژوهش اعتقاد و تعهد مدیران به راهبرد بررسی شده است، مؤلفه‌های برنامه‌ریزی و کنترل به عنوان پیش‌زمینه‌های آن است. از این جهت دو مؤلفه هماهنگی و بسیج منابع به‌طور یکپارچه در نظر گرفته شد. نتیجه آزمون فریدمن برای این مؤلفه‌ها به شرح جدول ۵ است.

جدول ۵. نتایج آزمون فریدمن مؤلفه‌های وظایف مدیریت

رتبه	میانگین	میانگین رتبه	مؤلفه
۱	۳٫۸۹	۲٫۷۲	هماهنگی و تأمین منابع
۲	۳٫۸۸	۲٫۶۸	رهبری
۳	۳٫۸۰	۲٫۴۴	برنامه‌ریزی
۴	۳٫۸۳	۲٫۱۶	کنترل

آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی اعتقاد و تعهد مدیران به راهبرد انجام گرفت که نتایج نشان می‌دهد اعتقاد مدیران امتیاز بیشتری نسبت به تعهدشان به راهبرد امتیاز بیشتری دارد.

جدول ۶. نتایج آزمون فریدمن اعتقاد و تعهد مدیران به راهبرد

رتبه	میانگین	میانگین رتبه	متغیر
۱	۴٫۲۳	۱٫۸۷	اعتقاد به راهبرد
۲	۳٫۳۰	۱٫۳۰	تعهد به راهبرد

برای بررسی بیشتر این فرضیه راهبرد را به دو قسمت ارکان جهت‌ساز (چشم‌انداز، مأموریت و سیاست‌های کلی) و اهداف و اقدامات راهبردی تقسیم شد و آزمون فریدمن برای هر یک از مؤلفه‌های اعتقاد و تعهد مدیران، شایستگی‌های مدیر ارشد و فرهنگ صنعت انجام گرفت که نتایج آن در جدول ۷ بیان شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون فریدمن برای مؤلفه‌های ارکان جهت‌ساز و اهداف راهبردی

رتبه	میانگین رتبه	متغیر
۱	۶٫۹۶	اعتقاد مدیران به راهبردها و اهداف راهبردی
۲	۶٫۵۴	اعتقاد مدیران به ارکان جهت‌ساز راهبرد
۳	۴٫۲۸	تعهد مدیران به ارکان جهت‌ساز راهبرد
۴	۴٫۲۲	تعهد مدیران به راهبردها و اهداف راهبردی
۵	۳٫۸۱	تعهد به ارکان جهت‌ساز مدیریت ارشد
۶	۳٫۶۶	تعهد به ارکان جهت‌ساز در صنعت
۷	۳٫۵۱	تعهد به راهبردها و اهداف راهبردی مدیریت ارشد
۸	۳٫۰۶	تعهد به راهبردها و اهداف راهبردی در صنعت

### بررسی وضعیت مؤلفه‌های فرهنگ ملی

هافستد در مطالعه وسیع و پربار خود در سال ۱۳۵۸ (۱۹۸۰ میلادی) در شرکت بین‌المللی (IBM) فرهنگ ملی کشورها از جمله ایران را بررسی کرد و نمره‌هایی را برای شاخص‌های فرهنگی آن‌ها تعیین کرد. یکی از مطالعاتی که داخل کشور چند سال بعد از پژوهش هافستد و درباره فرهنگ ملی انجام گرفت، تحقیق هدایتی بود. رساله دکتری ایشان با عنوان «ارائه مدل تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ<sup>۵</sup> مورد ایران» به شناخت فرهنگ در سازمان‌های ایرانی و مقایسه وضعیت فرهنگ ملی در سال‌های ۱۳۵۸ و ۱۳۸۵ اختصاص داشت. در جدول ۸ نتایج دو مطالعه یادشده و پژوهش حاضر بیان شده است:

جدول ۸. مقایسه نتایج مطالعات شاخص‌های فرهنگی

شاخص فرهنگ	هافستد	هدایتی	پژوهش جاری
مردگرایی	۴۵	۶۷	۷۲
جمع‌گرایی	۵۵	۸۲	۸۵
ابهام‌گریزی	۵۳	۸۷	۹۱
فاصله قدرت	۵۲	۶۴	۵۹

مجموع یافته‌ها نشان می‌دهد فرهنگ ایران به سمت انعطاف‌ناپذیری رفته است. زیرا فاصله قدرت افزایش پیدا کرده است، ایرانیان محتاط‌تر شده‌اند و شاخص فردگرایی که از شاخص‌های جدی توسعه است، کاهش یافته است.

در اینجا برای آزمون فرضیه چهارم و پنجم با روش مطالعه و بررسی کتابخانه‌ای ارتباط ابعاد تعیین شده توسط هافستد با اعتقاد و تعهد مدیران به راهبرد را بررسی می‌کنیم.

#### تأثیر فاصله قدرت در اعتقاد و تعهد مدیران به راهبرد

محققان بسیاری جامعه ایرانی را یک جامعه دارای فاصله قدرت زیاد می‌دانند (مفتخری، ۱۳۸۰، ص ۲۵۴؛ سریع‌القلم، ۱۳۸۰، ص ۱۷؛ Hofstede, 1980, p.104). مفهوم فاصله قدرت بر پذیرش توزیع نابرابر قدرت در جامعه دلالت دارد. وقتی فاصله قدرت در جامعه‌ای بیشتر شود، نظام‌های مدیریت به سمت مدیریت آمرانه میل خواهد کرد و مدیریت مبتنی بر مشارکت کارکنان با این‌گونه نظام‌ها سازگاری زیادی ندارد. به همین دلیل مدیریت مبتنی بر هدف که یکی از رویکردهای مدیریت در کشورهای توسعه‌یافته بوده و مبتنی بر استقلال فردی و آزادی عمل کارکنان است، در چنین جوامعی کاربرد ندارد (Hofstede, 1980, p.104). همچنین، افزایش فاصله قدرت موجب افزایش تمرکز و کاهش مشارکت در تصمیم‌گیری خواهد شد (ادیب و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۱۹). از طرفی، مشارکت‌نکردن در تصمیم‌گیری و توافق گروهی مدیران به‌طور مستقیم بر فرایند طراحی راهبرد و اجرای موفقیت‌آمیز آن مؤثر است. وقتی که اهداف به صورت غیرمشارکتی انتخاب و به کارکنان ابلاغ می‌شود، تعهد به هدف در سازمان کاهش می‌یابد. اهدافی که به‌طور مشارکتی تعیین

می‌شود، تعهد بیشتری را به دنبال دارد. افزایش توافق درباره‌ی راهبرد، تعهد بالایی را در میان مدیران ایجاد می‌کند (Rhebeniak & Snow, 1982, p.570). توافقی‌های وسیع درباره‌ی مسیر حرکت راهبردی سازمان به اجرای هماهنگ‌تر تلاش‌ها منجر می‌شود و به‌ویژه تعهد به تصمیم‌ها را به وجود می‌آورد (Dooley et al., 2000, p.1254). تحقیقات نشان داده است تصمیم‌گیری مشارکتی و سطح توافق بالای ژاپنی‌ها به تعهد بالا در اجرای راهبرد منجر می‌شود (عطافر و زارع، ۱۳۹۱، ص ۲۱). راهبردهایی که طیفی وسیع از مدیران را در سازمان مد نظر دارد، سطح بالاتری از تعهد و انگیزه را بین مدیران به وجود می‌آورد. اقدامات راهبردی که طیف وسیع‌تری دارند، باعث می‌شوند کشمکش‌های سیاسی بر سر منابع کاهش یابند، یا کاملاً حذف شوند. این موضوع باعث حمایت ساختاری بیشتر از مدیران دیگر در اجرای راهبرد می‌شود. در نتیجه، این حمایت‌های سازمانی سطوح بالاتری از تعهد در مدیران راهبرد را ایجاد می‌کند (Workman, 1993, p.416). لاینر معتقد است اگر رهبران و مدیران ارشد سازمان بدون توافق و مشارکت مدیران میانی تصمیم‌گیری کنند و راهبردها را تعیین کنند مدیران میانی نیز راهبرد را، راهبرد رهبران و نه راهبرد خود می‌دانند و از آن فاصله می‌گیرند (عطافر و زارع، ۱۳۹۱، ص ۲۲). بر اساس تحقیقاتی که کاپلان و نورتون در سال ۲۰۰۶ در بیش از ۵۰۰ واحد صنعتی انجام دادند، بسیاری از مدیران ارشد واحدهای صنعتی از اجرای استراتژی در سازمان رضایت ندارند که دلیل اصلی آن تدوین استراتژی در سطوح بالای سازمان و مشارکت نکردن اعضا در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک است (امیرنژاد و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۸۸).

همچنین، یکی از نابهنجاری‌های مورد انتظار در جامعه‌ای که فاصله‌ی قدرت در آن بالاست، بی‌اعتمادی به دیگران است. در چنین جامعه‌ای فرد دیگر تهدیدی بالقوه محسوب می‌شود و به‌ندرت می‌توان به کسی اعتماد کرد (Hofstede, 1980, p.119). در مطالعه‌ی محسنی (۱۳۷۹) مشخص شد ۳۴/۷ درصد از پاسخگویان هموطنان خود را خیلی دورو، ۴۲/۹ درصد آن‌ها هموطنان خود را خیلی متقلب، و ۲۶/۷ درصد تا حدودی متقلب می‌دانند. ۸۴/۴ درصد پاسخگویان موافق این عقیده‌اند که مشت خود را نباید پیش هر کسی باز کنند و ۵/۷ درصد تا حدودی با این نظر

موافقت (محسنی، ۱۳۷۹، ص ۳۱۵-۳۱۴). در مطالعه وزارت ارشاد، ۶۳٫۵ درصد افراد اختلاف و چنددستگی در جامعه را زیاد می‌دانند (وزارت ارشاد، ۱۳۸۱، ص ۶۳). باتسن و همکاران نیز بدگمانی را خصوصیت فراگیر و مهم ایرانیان می‌دانند (جلبی، ۱۳۸۱، ص ۲۶). از طرفی، سریع‌القلم معتقد است بی‌اعتمادی در فرهنگ ایرانی باعث شده است ایرانیان در رسیدن به اجماع با مشکل مواجه شوند (سریع‌القلم، ۱۳۷۷، ص ۷۵). بدین ترتیب می‌توان استدلال کرد که فاصله قدرت اولاً از طریق مشارکت نکردن در تصمیم‌گیری، و دوماً ایجاد بدبینی و بی‌اعتمادی به عدم اجماع و توافق در برنامه‌ها و اهداف منجر شده است و بر اعتقاد و تعهد مدیران به راهبرد تأثیر خواهد گذاشت.

#### تأثیر جمع‌گرایی (در مقابل فردگرایی) بر اعتقاد و تعهد مدیران به راهبرد

در جوامعی که درجه جمع‌گرایی در برابر فردگرایی بالا باشد، مردم معمولاً منافع فردی خود را به حکم ارزش‌های اجتماعی فدای منافع جمعی می‌کنند. در این جوامع بر عکس جوامع فردگرا، حفظ منافع گروهی و طایفه‌ای و قومی بر منافع فرد رجحان بیشتری دارد. یافته‌های پژوهش‌های بسیاری، مردم ایران را جمع‌گرا می‌داند (Hofstede, 1980, p.234; فرهادی، ۱۳۸۰، ص ۲۳۸ - ۲۳۷، اعرابی و هدایتی، ۱۳۸۵، ص ۱۴۱). اما این جمع‌گرایی درون‌گروهی است و جمع‌گرایی نهادی چندانی نیست (Javadian & Dasmalchian, 2003, pp.127-142). پایین بودن جمع‌گرایی نهادی به خودی‌دانستن اعضای گروه و غیرخودی‌دانستن سایر افراد منجر شده است (Hadizadeh Moghadam & Assar, 2008, pp.369-377).

نکته مهم این است که جامعه‌شناسان فردگرایی را دارای ابعاد مثبت و منفی می‌دانند. فردگرایی مثبت از مهم‌ترین شاخصه‌های توسعه‌یافتگی است و معطوف به خودشکوفایی، خودباوری و اعتمادبه‌نفس و احترام به خود و فرد است. فردگرایی منفی که افرادی مانند نونیس و رایزمن به آن توجه داشته‌اند، به خودمداری، کسب سود شخصی به قیمت متضرر شدن دیگران معطوف است که تأثیر تخریبی و ضدتوسعه‌ای دارد (میرزایی، ۱۳۸۰، ص ۱۹). همچنین، درباره فردگرایی منفی در جامعه، خودمختاری ایرانیان و تقدم دادن منافع فردی بر منافع جمعی (مفتخری، ۱۳۸۰، ص ۲۶۸-۲۴۶)، نداشتن مهارت در کار تیمی و جمعی (فرهنگی، ۱۳۷۷، ص ۹۹-۸۲)، اتخاذ شیوه‌های حل

فردی به جای شیوه‌های حل جمعی (معیدفر، ۱۳۸۰، ص ۲۲۴-۲۰۳)، نداشتن روحیه کار جمعی در فعالیت‌های اجتماعی (یزدانی بروجنی، ۱۳۷۳، ص ۱۵-۹) اظهار نظر شده است. یک استاد ژاپنی در پاسخ به یک استاد ایرانی دربارهٔ برنج ایرانی گفته است «برنج ژاپنی مانند ملت ژاپن است همه کوچک و به هم چسبیده، برنج ایرانی مانند ملت ایران است همه درشت و جدا از هم» (سریع‌القلم، ۱۳۷۷، ص ۷۵). موحدی معتقد است در مواردی که جامعه ایرانی از سنت‌های خویش فاصله می‌گیرد و با روش و فن پرورده‌شده در فرهنگ دیگر بدون اتخاذ تمهیدات قبلی مواجه می‌شود، جنبه‌های بارزی از فردگرایی منفی را نشان می‌دهد، هرچند روحیه کار جمعی را در حرکت‌های مانند انقلاب اسلامی، دفاع مقدس هشت‌ساله و هیئت‌های عزاداری به علت ریشه اصیل اسلامی و ایرانی آن می‌توان مشاهده کرد (موحدی، ۱۳۸۵، ص ۱۱-۱۰).

از طرفی، می‌توان گفت مدیریت و به‌ویژه مباحث جدیدتر آن مانند مدیریت راهبردی در ایران از طیف فناوری‌های اجتماعی وارداتی است که در اجرا بومی‌سازی نشده است. ورود نگاه مهندسی در مدیریت کلان و نگاه پروژه‌محور به مباحث برنامه‌ریزی (سریع‌القلم، ۱۳۷۷، ص ۷۸) و نبود مهارت کارکردی در این مباحث در کنار فردگرایی منفی، نبود مهارت کار جمعی و تیمی باعث رواج تفکر سلیقه‌ای و عدم قاعده‌مندی رفتار اجتماعی و سازمانی شده است. پذیرفتن سخن، روش و راهبرد از دیگران به قدری برای ما سخت است که در نهایت به سلیقه‌ها، تجربه‌ها و علائق خود متوسل می‌شویم (سریع‌القلم، ۱۳۷۷، ص ۷۵). اصل سلیقه‌ای بودن تفکر و عدم قاعده‌مندی باعث تفرقه استنباطی، اجتهاد به رأی و در نهایت، قانون‌گریزی می‌شود. به همین دلیل عدم مقررات محوری و فقدان تأکید بر قواعد و رویه‌ها، توانایی برنامه‌ریزی و اعتماد به آینده را در ایران کاهش داده است (Javadian & Dasdmalchian, 2003).

طی تحقیقی که در آن مؤلفه‌های مؤثر در تعهد مدیران در اجرای استراتژی اولویت‌بندی شده، تغییرات مدیریت اولویت تأثیرگذار تعیین شده است. نتایج تحقیق نشان داد اگر رفتار مدیران قاعده‌مند بود و رویکرد علمی، فراگیر و پیوسته‌ای در نظام برنامه‌ریزی و اجرای سازمان‌های ایرانی وجود داشت، تغییرات مدیریت به گسست قابل ملاحظه‌ای در جهت‌گیری‌های کلان منجر

نمی‌شد. طبق یافته‌های این پژوهش، بخش عمده این گسست به علت در علایق و سلیقه‌های رهبران سازمانی ریشه دارد (امیرنژاد و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۸۸). همایون کاتوزیان عدم پیوستگی و استمرار را یکی از مؤلفه‌های جامعه ایرانی می‌داند (فقیهی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۲۱). بنابراین، می‌توان استدلال کرد که مؤلفه جمع‌گرایی درون‌گروهی غیرنهادی و فردگرایی منفی فرهنگ ایران، به ضعف در کار گروهی و عدم قاعده‌مندی تصمیم‌گیری، رواج سلیقه‌گرایی و عدم پایبندی به قوانین، کاهش توانایی در برنامه‌ریزی و اعتقاد به آن و در نهایت به عدم استمرار در اجرای برنامه‌ها منجر می‌شود و در تعهد به مدیریت راهبردی مؤثر است.

#### تأثیر ابهام‌گریزی در اعتقاد و تعهد مدیران به راهبرد

به‌یقین ابهام‌گریزی مهم‌ترین شاخصه فرهنگ در هر جامعه محسوب می‌شود که در ساختار سازمان و نحوه تصمیم‌گیری مدیران تأثیرگذار است (لباف و دلوی، ۱۳۸۴، ص ۵۶). مطالعه چلبی نشان داد حدود ۷۰ درصد از ایرانیان برای تصمیم‌گیری به یقین نیاز دارند و نزدیک به ۵۰ درصد از آن‌ها در حالت تردید بسیار ناراحت می‌شوند (چلبی، ۱۳۸۱، ص ۱۵۵). مطالعه انجام‌گرفته توسط هدایتی نیز ایرانیان را مخاطره‌گریز می‌داند (اعرابی و هدایتی، ۱۳۸۸، ص ۱۴۱). در فرهنگ‌هایی که شدت ابهام‌گریزی بالاست، مدیران سازمان‌ها بر سازماندهی دقیق فعالیت‌ها از طریق وضع مقررات فراوان، دستورالعمل‌ها و استانداردهای کاری تأکید کرده و با تکیه بر سازوکارهای کنترل ساختاری مستحکم ایجاد می‌کنند، تا سازمان در برابر تغییرات احتمالی محیط بیمه شود (Oudenhoven, 2001, pp.89-107).

تمایل به به‌کارگیری روش‌های برنامه‌ریزی راهبردی و درک ضرورت اجرای آن توسط مدیران، نشان‌دهنده نگاه آن‌ها به واقعیتی به نام تغییرات محیطی و لزوم تطابق سریع‌تر و بیشتر اقدامات و تصمیم‌های سازمان برای سازگاری با محیط است. از طرفی عدم اطمینان مهم‌ترین مشخصه نظام‌های اقتصادی و قانونی در کشورهای در حال توسعه نیز هست، به‌طوری که در این کشورها سیاست‌ها و مقررات به‌طور کلی پیش‌بینی‌ناپذیر است و به بی‌ثباتی سیاسی و قانونی منجر می‌شود (Walde & Ndi, 1996, pp.215-230). این ویژگی محیط اقتصادی و سیاسی کشورهای در حال



توسعه از جمله ایران، باور ابهام‌گریزی را تقویت می‌کند. لذا می‌توان استدلال کرد در پاسخ به این‌گونه پیچیدگی محیط که در عین حال پیش‌بینی‌ناپذیر نیز هست، مدیران سازمان اعتقاد خود به دورنمای بلند را از دست داده‌اند، یا اینکه اقدامات و تصمیم‌های خود را با خطرپذیری کمتر و چشم‌انداز کوتاه‌تر تنظیم می‌کنند (لباف و دلوی، ۱۳۸۴، ص ۵۶). بر اساس پژوهش‌های کیفی انجام گرفته توسط نوبل و لاینر، اهمیت چشم‌انداز سازمان و تأثیر آن در تعهد مدیران به راهبرد و ایجاد حس مالکیت و تعهد برای تکمیل مسیر سازمان در جهت چشم‌انداز مشخص شده است. فقدان چشم‌انداز در سازمان می‌تواند باعث ناامیدی و ناکامی مدیران برای رسیدن به هدف شود. این ناامیدی می‌تواند تأثیر نافذی بر سازمان بگذارد. مدیران سطوح پایین‌تر خواهان درک اهداف و نقش عملکردشان در الگوی اصلی راهبرد سازمانند و درک هم‌راستایی برنامه‌ها و اقدامات انجام گرفته با چشم‌انداز توسط مدیران بر تعهدشان برای اجرای راهبرد تأثیر می‌گذارد (امیرنژاد و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۸۸). همچنین، جاگر و کانانگو یکی از پیش‌فرض‌های تجویزی درباره اصول رهنمودی رفتار در سازمان‌ها در مؤلفه‌های محیط‌گرایی، هماهنگی و تأثیر از محیط در کشورهای توسعه‌یافته و تأثیرگذار بر محیط در کشورهای در حال توسعه می‌دانند (Jaeger & Kanungo, 1993, p.8). زمانی که باور مدیر بیمه‌کردن سازمان در برابر محیط باشد، اصول و روش‌های مدیریت راهبردی که در جهت تبادل و تأثیر از محیط است کارایی خود را از دست خواهد داد و اعتقاد به مدیریت راهبردی با پیش‌فرض‌های تجویزی رفتار سازمانی همخوانی نخواهد داشت. در این کشورها سازمان‌ها برای تحمل فشار محیط، در مواجهه با مشکلات، به جای ترغیب پیشگامی، رفتاری منفعلانه دارند (Ruthbam et al., 1982, pp.5-37).

### محدودیت‌های تحقیق

برای سنجش تأثیر ابعاد خلقی فرهنگ ملی نیاز به نمونه بزرگتری بود تا نماینده مناسب‌تری از جامعه ایرانی باشد و برای مثال بتوان خلقیات قومیت‌های مختلف و تأثیر آن در متغیرهای پژوهش را نیز ارزیابی و مقایسه کرد. همچنین، فرهنگ‌های محلی از جمله فرهنگ مذهبی شهر قم، همچنین، نحوه تعامل ارگان‌های دولتی و عمومی در مراکز استان‌ها نیز می‌تواند عامل مؤثری در

تعیین متغیرهای مورد مطالعه در صنعت و سازمان مربوطه باشد. همچنین فرهنگ ایرانی از جنبه‌های دیگری غیر از ابعاد تعیین شده توسط هافستد، می‌تواند بررسی شود. این جنبه‌ها در بعضی مطالعات داخلی اشاره شده است، مانند تقدیرگرایی (موحدی، ۱۳۸۵، ص ۱۶)، انگیزه موفقیت (چلبی، ۱۳۸۱، ص ۵۲)، گرایش کم به عقلانیت و قاعده‌مندی (پایا، ۱۳۸۲، ص ۸؛ سریع‌القلم، ۱۳۸۰، ص ۱۷)، همان‌طور که اخلاق پروتستانی در فرهنگ آمریکایی، اصول کنفوسیوسی در فرهنگ چین و فرهنگ سامورایی در ژاپن تأثیر بسیار مهمی دارند، می‌توان تأثیر فرهنگ اسلامی در اعتقادات و رفتار ایرانیان را نیز به عنوان عاملی مهم بررسی کرد.

### بحث و نتیجه

بدیهی است بررسی ابعاد پیچیده و تودرتوی فرهنگ جامعه و تأثیر آن در رفتار تعیین شده یک سازمان و صنعت خاص طی یک مقاله امکان‌پذیر نبود، اما سعی شد در حد توان و مجال ممکن تأثیر فضای فکری و بافت اجتماعی و قسمتی از ابعاد خلقی جامعه که در ناخودآگاه حاکم بر تصمیم‌گیری و فرهنگ کاری سازمان‌های ایرانی مؤثر است، تبیین و مشخص شود. این مقاله برای اولین بار نقش فرهنگ و به‌ویژه فرهنگ ملی در تعهد مدیران به راهبرد بررسی می‌کند. یافته‌های کیفی پژوهش در مطابقت با حجم زیادی از تحقیقات قبلی است که نشان‌دهنده تأثیر فرهنگ ملی در مؤلفه‌های مختلف سازمانی است. برای نمونه می‌توان تحقیقاتی در زمینه رابطه فرهنگ ملی با مدیریت منابع انسانی (Khilji, 2003)، فرهنگ سازمانی (House et al., 2004)، مدیریت عملکرد (Costigan, 2005)، اخلاق (Jackson, 2001)، اعتماد (Huff & Kelley, 2005) و کار تیمی (Gibson et al., 2001) نام برد.

نتایج بخش کمی پژوهش این نکته را مشخص می‌کند که نگاه حاکم به کاربرد مدیریت راهبردی بیش از اندازه سلسله‌مراتبی و از بالا به پایین است. اگر چه ثابت شد اعتقاد مدیران به راهبرد کمتر از سازمان و مدیریت ارشد متأثر است، تعهد مدیران به راهبرد بسیار تحت تأثیر مدیریت ارشد و فرهنگ حاکم بر سازمان‌های بالادستی است. از طرفی نتایج کیفی نشان داد عدم استمرار در مدیریت ایرانی و قاعده‌مندی تصمیم‌گیری و سلیقه‌گرایی باعث شده است تغییرات

مدیران در سازمان‌های بالادستی و متولی صنایع مختلف به تغییر رویکردها و جهت‌گیری‌های کلان منجر شود. عوامل یادشده به روزمرگی بیشتر دامن خواهد زد. در نتیجه، بر اساس مدل پویایی فرهنگ هیچ این مصنوع شرایط یادشده، پیش‌فرض‌های خود را تقویت خواهد کرد. شاهد این مدعا آن است که اگر به سایت‌های برخی شرکت‌های دولتی مراجعه شود، فقط به تهیه چشم‌انداز و بیانیهٔ مأموریت بسنده شده است و به تعیین اهداف استراتژیک و نقشهٔ راه، حتی به‌طور نمایشی نیز اهتمام نشده است. بدین جهت، نتایج بخش کمی پژوهش نشان می‌دهد تعهد مدیران به خلق چشم‌انداز و ارکان جهت‌ساز بیشتر است و تفسیری کمی سخت‌گیرانه از موضوع، آسان‌بودن کلی‌گویی و شعارگرایی در برابر استمرار در جریان آبخار اهداف استراتژیک را به ذهن متبادر می‌کند.

همچنین، نتایج بخش کمی، یافته‌های کیفی مقاله را تأیید می‌کند و توجه کمتر به برنامه‌ریزی در فرهنگ مدیریت ایرانی را نشان می‌دهد. مدیران بیشترین زمان خود را نه برای برنامه‌ریزی، بلکه برای موارد اجرایی صرف می‌کنند (ماهنگی امور و تأمین و اختصاص منابع) و طبیعتاً کنترل برنامه‌ها نیز در درجهٔ کمتر اهمیت قرار دارد. بدین معنا که اگر برنامه‌ای تهیه شود، تمرکز بر تحقق اهداف آن کم است. اهمیت کم قانون‌مداری و نبود اعتماد به برنامه‌ریزی باعث عدم کنترل برنامه‌ها و رواج سلیقه‌گرایی می‌شود. مینزبرگ معتقد است استراتژی می‌تواند مانند یک الگو باشد (مانند راه‌رفتن در مسیری خاکی که به‌مرور یک جاده را شکل می‌دهد)، اما مدل‌های تصمیم‌گیری ایرانی بر اساس یافته‌های کیفی تا حدی سلیقه‌ای است که نمی‌توان در طول زمان مدلی را برای اطلاق استراتژی بر آن تشخیص داد، مگر آنکه سلیقه‌گرایی را یک مدل استراتژیک بدانیم.

همچنین، یافته‌های سایر پژوهش‌ها حکایت از آن دارند که فرهنگ ملی به عنوان یکی از سطوح مطالعهٔ فرهنگ، به‌تنهایی قدرت پیش‌بینی ۲۵ تا ۵۰ درصد تفاوت‌های عملکردی در سطح جوامع و سازمان‌ها را دارد (Hofstede, 2004, pp.52-88). بر این اساس و مطابق با نتایج کیفی این تحقیق، باید قبل از تدوین و اجرای هر راهبرد، عوامل خلقی فرهنگ ملی مؤثر بر اعتقادات مدیران که مشخصاً نظام تصمیم‌گیری آن‌ها را شکل می‌دهد، در نظر گرفته شود. به‌جای به‌کارگیری

مشاوران و توجه به شیوه‌ها و مدل‌های غربی، که برخی از خود متفکران غربی آنها را Buzzwords یعنی شعار توخالی می‌دانند (Comings, 2002, p.175)، باید فرهنگ مؤثر در رفتار سازمانی اصلاح شود. مطالعه‌ای همه‌جانبه در هندوستان اعلام می‌کند که یکی از عوامل اصلی موفقیت مدیریت صنایع و کسب‌وکار هندوستان علاوه بر دقت و غور در عمق نظریه‌ها و مدل‌های غربی، توجه مدیران و پژوهشگران به جمع‌آوری تجربه‌های بومی و مدل‌سازی آن‌ها برای غلبه بر مشکلات بومی است (خلیلی شورینی و محمدزاده، ۱۳۸۷، ص ۱۵).

استمرار، تمرین و اصلاح مهارت‌هایی مانند برنامه‌ریزی و کنترل پیوسته آن، مدیریت مشارکتی با زیردستان و آموختن هنر توجیه فرادستان و مهارت ناامیدنشدن از آن، تأکید بر لزوم اجماع بر سر موضوعات برای نتیجه‌گرفتن بهتر، تعهد به اجرای موارد اجماع‌شده و اصلاح آن در صورت نیاز، و عدم اجتهاد به رأی و سلیقه‌گرایی، همدلی و کنار گذاشتن بدبینی، آموختن بایدهای کار تیمی و در نهایت، تمرین استمرار در موضوعات و برنامه‌ها، می‌تواند بهترین راهکار اصلاح تعهد مدیران به فرایند مدیریت راهبردی باشد. پژوهش‌های زیادی نشان داده است، عوامل دیگری نیز در فرایند مدیریت راهبردی مؤثر است، اما به حکم قاعده‌خواستن توانستن است، تعهد به آینده سازمان و کشور، مشکلات دیگر را نیز از سر راه خواهد برداشت. بر این اساس راهکارهای زیر برای رفع موانع فرهنگی پیشنهاد می‌شد:

۱. نتایج پژوهش نشان می‌دهد فرهنگ مدیریت در ایران کمتر به برنامه‌ریزی و کنترل برنامه اهمیت می‌دهد. دلایل این امر آماده‌نشدن افراد در طول دوران ارتقا به مناصب مدیریتی و مخصوصاً نگاه غالب مهندسی و پروژه‌محور به مدیریت است که با آشنایی با متون مدیریت و مطالعه آن بهبودپذیر است. به نظر می‌رسد نگاه به مدیریت در ایران، علمی نیست و تنها مهارتی دانسته می‌شود که در طول خدمت باید کسب شود. گنجاندن متون مدیریت در دوره‌های آموزش حین کار به گونه‌ای که اصول مدیریت در ناخودآگاه مدیران جای گیرد، می‌تواند راهکار مناسبی باشد.

۲. مدیران ارشد سازمان حلقه ارتباط سازمان‌های بالادستی و متولی صنایع (از قبیل شرکت‌های آب و برق که زیرساخت‌های توسعه کشور، جهاد کشاورزی، صنایع و معادن و

جز آن) و بدنهٔ مدیریتی و اجرایی کشور در سازمان‌های مختلف هستند. شایستگی‌های راهبردی مدیران ارشد و تعهد ایشان به فرایند مدیریت راهبردی نکتهٔ مهمی است که در زمان انتخاب آن‌ها باید مد نظر قرار گیرد.

۳. ابعاد خلقی فرهنگ ملی تأثیری مهم بر شکل‌گیری فرهنگ صنعت، فرهنگ سازمانی، نظام تصمیم‌گیری و نگرش مدیران می‌گذارد. گرچه تغییر این ابعاد فراگیر، زمان‌بر و مسئله‌ای ریشه‌ای است و نیاز به برنامه‌ریزی بلندمدت دارد، اختصاص دوره‌های آموزشی در مراکز آموزشی و دانشگاهی، همچنین در دوره‌های آموزشی حین کار به‌ویژه برای مدیران، بی‌شک سودمند است و منافع زیادی برای توسعهٔ کشور خواهد داشت.

۴. نتایج بخش کمی حاکی از آن بود که اعتقاد مدیران به مدیریت راهبردی نسبت به تعهد ایشان به راهبرد مناسب‌تر است، و از فرهنگ سازمان و صنعت کمتر تأثیر می‌پذیرد. به نظر می‌رسد بالفعل شدن این اعتقاد و تبدیل آن به تعهد راهبردی با مانعی به نام سلیقهٔ فرادستان روبه‌روست. یادآوری این نکته برای مدیران خالی از لطف نخواهد بود که فرایند مدیریت، فقط مدیریت زیردستان نیست و هنر مدیریت، مدیریت فرادستان از طریق فن مذاکره را نیز شامل می‌شود. یکی از مهارت‌هایی که افراد در طول دوران ارتقا باید با آن آشنا و از آن برخوردار شوند، کار با سلیقه‌های مختلف است و یکی از لازمه‌های عملی کردن به باورها، مهارت و هنر، توجیه برنامه‌ها برای فرادستان است، حتی می‌توان گفت اجتنابی از آن نیست.

## منابع و مأخذ

۱. آشوری، داریوش (۱۳۸۱). تعریف‌ها و مفهومی فرهنگ. چاپ دوم، تهران، نشر آگه.
۲. توسلی، غلامعباس (۱۳۷۸). «بحران و آسیب‌های فرهنگی و ارائه راهکارهای مناسب برای کاهش آن». مجموعه مقالات همایش نقش و جایگاه دولت در توسعه فرهنگی، تهران، سازمان برنامه و بودجه، صفحات ۸۳-۹۵.
۳. جوادی آملی، عبدالله (۱۳۸۱). نسبت دین و دنیا. چاپ اول، قم، انتشارات اسراء.
۴. چلبی، مسعود (۱۳۸۱). بررسی تجربی نظام شخصیت در ایران. تهران، مؤسسو پژوهشی فرهنگ، هنر و ارتباطات.
۵. حسینی نسب، حسن؛ راشدی، حسام (۱۳۸۸). «ارائه رویکرد تلفیقی به منظور افزایش اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی در صنایع بهره‌برداری از گاز طبیعی)». چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک. (رک مقاله طراحی مدل مفهومی عوامل کلیدی تحقق استراتژی در سازمان‌های ایرانی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری، صفحه ۹۴).
۶. حقیقی، محمد؛ منوریان، عباس؛ قوام‌پور، سعید؛ رسولیان، سعیده (۱۳۸۸). «بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت ملی گاز ایران». نشریه مدیریت بازرگانی، دوره اول، صفحات ۳۹-۴۵.
۷. خلیلی شورینی، سهراب؛ محمدزاده، سیدعلیرضا (۱۳۸۷). «آسیب‌شناسی تدوین استراتژی در سازمان‌های ایرانی». سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، آبان ۱۳۸۷، تهران، صفحات ۱-۱۶.
۸. رابینز، استیفن (۱۳۷۹). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۹. سریع القلم، محمود (۱۳۷۷). «آفات متدلوزیک تفکر در ایران». مجله علوم سیاسی و روابط بین‌الملل، شماره ۱۳۳، صفحات ۸۸ ° ۷۱.
۱۰. سریع القلم. محمود (۱۳۸۲). «دگرگشت شخصیت ایرانی سنگ‌بنای توسعه». مجله اطلاعات سیاسی ° اقتصادی دوره ۱۷، صفحات ۱۹۲-۱۹۱.
۱۱. سیروس، کاوه محمد؛ صبورطینت، امیرحسین (۱۳۸۷). مدل مدیریت استراتژیک مبنای. تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
۱۲. طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۳. عطافر، علی؛ زارع، سیدمحسن (۱۳۹۱). «معرفی عوامل مؤثر بر تعهد مدیران به راهبرد». توسعه سازمانی پلیس، شماره ۴۰، صفحات ۳۲-۱.
۱۴. غفاریان، وفا؛ علی‌احمدی، علیرضا (۱۳۸۱). «بررسی علل شکست برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و دو یافته جدید». مدرس علوم انسانی، شماره ۲۶، صفحات ۹۸-۸۳.
۱۵. فتح‌الله، مهدی (۱۳۸۳). «جلوگیری از شکست برنامه‌ریزی استراتژیک». سامانه ویژه‌نامه مدیریت استراتژیک، شماره ۲۱، صفحات ۴۷-۴۴.
۱۶. فرهادی، مرتضی (۱۳۸۰). «چون و چراهایی بر نظریه تکروی و فردگرایی تاریخی ایرانیان و به‌ویژه کشاورزان ایرانی». مجموعه مقالات جامعه و فرهنگ، جلد اول، انتشارات آرون، صفحات ۲۶۸ ° ۲۴۶.
۱۷. فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۷۷). «نظری به فرهنگ». نامه فرهنگ، شماره ۳۰، صفحات ۹۹-۸۲.
۱۸. فقیهی، ابوالحسن؛ واعظی، رضا؛ آغاز، عسل (۱۳۸۹). «تأملی بر بوروکراسی در ایران». انجمن علوم مدیریت ایران، دوره پنجم، شماره ۱۹، صفحات ۳۲ ° ۱.
۱۹. لباف، حسن؛ دبوی، محمدرضا (۱۳۸۶). «بررسی تأثیر فرهنگ ملی بر نظام مدیریت». ماهنامه مهندسی فرهنگی، سال دوم، شماره ۱۴، صفحات ۶۰-۴۹.
۲۰. محسنی، منوچهر (۱۳۷۹). بررسی آگاهی‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای اجتماعی- فرهنگی در ایران. تهران، دبیرخانه شورای فرهنگ عمومی کشور.

۲۱. معیدفر، سعید (۱۳۸۰). «تبیین جامعه‌شناختی تقدم مصالح فردی بر مصالح جمعی در ایران». مقالات جامعه و فرهنگ، جلد دوم، صفحات ۲۲۴-۲۰۳.
۲۲. مفتخری، حسین (۱۳۸۰). «بررسی علل و عوامل تقدم منافع فردی بر مصالح جمعی در ایران از دیدگاه تاریخی». مجموعه مقالات جامعه و فرهنگ. جلد اول، انتشارات آرون، صفحات ۲۶۸-۲۴۶.
۲۳. منوریان، عباس؛ رحمانی یوشانلوئی، حسین؛ شهبازنژاد، حمیدرضا (۱۳۸۹). «شناسایی عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک». مدیریت منابع انسانی، سال اول، شماره ۱۴۷، صفحات ۱۰۵-۱۰۱.
۲۴. مهرمحمدی، محمود (۱۳۷۹). بازانديشي فرايند ياددهمي ° يادگيري و تربيت معلم. تهران، نشر مدرسه.
۲۵. موحدی، مسعود (۱۳۸۵). «نیم‌رخ فرهنگی ایرانیان». ماهنامه مهندسی فرهنگی، شماره‌های ششم و هفتم، صفحات ۵۹-۴۱.
۲۶. میرزایی، حسن (۱۳۸۰). بررسی میزان فردگرایی در میان اقشار اجتماعی مختلف، آینه پژوهش. جلد چهارم، تهران، پژوهشگاه فرهنگ و هنر و ارتباطات.
۲۷. هدایتی، سیدهاشم؛ اعرابی، سیدمحمد (۱۳۸۸). «ارائه مدل تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ مورد ایران». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال اول، شماره سوم، صفحات ۱۴۵-۱۲۷.
۲۸. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، دفتر طرح‌های ملی (۱۳۸۱). ارزش‌ها و نگرش‌های ایرانیان یافته‌های پیمایش در ۲۸ استان کشور. ویرایش اول، تهران، دفتر انتشارات طرح ملی ارزش‌ها و نگرش‌ها.
۲۹. یزدانی بروجنی، فرشید (۱۳۷۳). «جایگاه عوامل فرهنگی در توسعه اقتصادی». فرهنگ توسعه، شماره ۱۵، صفحات ۱۵-۹.
۳۰. یعقوب، رشنوادی (۱۳۸۵). «بررسی و دسته‌بندی عوامل مؤثر در اجرای استراتژی». مجموعه



مقالات اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، سال ۱۳۸۵، تهران.

31. Aycan, Zeynep; Kanungo, Rabindra; Sinha, Jai B. P. (1999). Organizational culture and human resource management practice, the model of culture fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 501-526.
32. Costigan, Robert D.; Insinga, Richard C.; Berman, J. Jason; Ilter, Selim S.; Kranas, Grazyna; Vladimir A. Kureshov (2005). An examination of the relationship of a western performance management process to key workplace behaviors in transition economic Canadian of administrative sciences on cooperative and competitive behavior a group task. *Academy of Management Journal*, 34(4), 827-847.
33. Cummings, Stephen (2002). *Recreating strategy*. London, Sage Publication Ltd.
34. Dooley, R. S.; Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decisionmaking teams. *Academy of Management Journal*, 42, 389-402.
35. Dooley, R. S.; Fryxell, G. E.; Judge, W. Q. (2000). Belaboring the not-so-obvious: consensus, commitment, and strategy implementation speed and success. *Journal of Management*, 26(6), 1237-1257.
36. Gibson, Cristina B.; Randel, Amy E.; Christopher Eariy (2000). Understanding group efficacy an empirical test of multiple assessment methods group. *Organization Management*, 25(1), 67-97.
37. Gopinath, C. (1998). Alternative approaches to indigenous management in India. *Management International Review*, 38(3), 257-576.
38. Hadizadeh Moghadam, A.; Assar, P. (2008). The relationship between national culture and e-adoption: a case study of Iran. *Journal of Applied Sciences*, 5(4), 369-377.
39. Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do american theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, Summer, 42-63.
40. Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohayv, D.; Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
41. Hofstede, Geert; McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38(1), 52-88.
42. House, R. J.; Javidan, M.; Dorfman, P. W. (2001). Project GLOBE: An introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 489-505.
43. Hrebiniak, L.; Alutto, J. (1972). Personal and role-related factor in the development of organization. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-572.
44. Huff, I.; Kelley, L. (2005). The impact of culture on organizational trust and customer orientation: a seven-nation study. *Journal of Business Research*, 58, 96-102.
45. Jackson, Terence (2001). Cultural values and management ethics: a 10-nation study. *Human Relations*, 54(10), 1276-1302.
46. Jaeger, A. M.; Kanungo, R. N. (1993). *Management in developing countries*, London [etc.], Routledge.
47. Javidan, M.; Dastmalchian, A. (2003). *Culture and leadership in Iran the land*

- individual achievers strong family ties and powerful elite *Academy od Management Executive*. 17(4), 127-142.
48. Khilj, S. E. (2003). To Adapt or Not to Adapt: Explonng the Role of National Culture in HRM study of Pakistan *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(1), 109-132.
49. Mankias, M.; Steel, R. (2005). *Turning Great Strategy Performance*. HBR, July & August.
50. Maxwell, J.; Rothenberg, S.; Briscoe, F.; Marcus, A. (1997). Green schemes: Corporate environmental strategies and their implementation *California Management Review*, 39, 118-134.
51. Morris, M. W.; Williams, K. Y.; Leung, K.; Larrick, R. (1998). Conflict, management Style: Accounting For Cross- national differences". *Palgrave Macmillan Journals*, 29(4), 729-747.
52. Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organization . *Management Decision*, 41(9), 871-882.
53. Oudenhoven, Jan Pieter Van (2001). Do Organizations reflect national Culture? A10-nation Study . *Internationl Journal of Inter cultural Relations*, 5(1), 89-107.
54. Shah, A. M. (2005). The foundations of successful strategy implementation: overcoming the obstacles *Global Business Review*, 6, 293-304.
55. Simkin L (2002). Barriers impeding effective implementing of marketing plans . *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17(1), 8-24.
56. Walde, T. W.; Ndi, G. (1996). Stablizing international investment commitments: international law versus contract interpretation . *International Law Journal*, 31, 215-230.
57. Workman, J. P. (1993). Marketing's limited role in new product development in one computer systems firm *Journal of Marketing Research*, 30(4), 405-421.