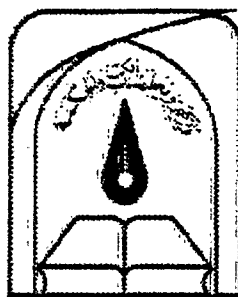


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۲۹۱۹۵



دانشگاه تربیت مدرس  
دانشکده علوم انسانی

رساله دوره دکتری مدیریت استراتژیک  
طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و  
محیط در سازمانهای صنعتی کشور

اسدالله کردنائیج

۲۰ / ۱۲ / ۱۳۸۱

استاد راهنما:

آقای دکتر اصغر مشبکی

استادان مشاور:

آقای دکتر عادل آذر

آقای دکتر سید حمید خداداد حسینی

رئیس انجمن هیئت مدیران  
موسسه پژوهش و  
توسعه مدیریت

تابستان ۱۳۸۱

۴۴۱۹۵


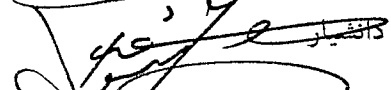
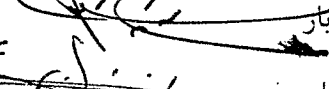



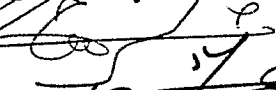

## تأییدیه اعضای هیئت داوران حاضر در جلسه دفاع از رساله دکتری

اعضاء هیئت داوران نسخه نهایی رساله آقای: اسدالله کردنائج

تحت عنوان: طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمانهای

صنعتی کشور. را از نظر فرم و محتوی بررسی نموده و پذیرش آنرا برای تکمیل درجه دکتری پیشنهاد

می کنند.

اعضا هیئت داوران	نام و نام خانوادگی	رتبه علمی	امضاء
۱- استاد راهنما	آقای دکتر اصغر مشبکی	دانشیار	
۲- استاد مشاور	آقای دکتر عادل آذر	دانشیار	
۳- استاد مشاور	آقای دکتر سیدحمید خداداد حسینی	استادیار	
۴- استاد ناظر	آقای دکتر علی رضائیان	دانشیار	
۵- استاد ناظر	آقای دکتر مجید جمالی	استادیار	
۶- استاد ناظر	آقای دکتر عباس مقبل باعرض	استادیار	
۷- استاد ناظر	آقای دکتر احمدعلی خائف الهی	استادیار	
دانشیار: شاپوری تحصیلات تکمیلی	آقای دکتر عادل آذر	دانشیار	

روز چهارشنبه ۲۰ آذر ماه ۱۳۸۷  
تسلیت در آنجا

## آیین نامه چاپ پایان نامه (رساله) های دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس

نظر به اینکه چاپ و انتشار پایان نامه (رساله) های تحصیلی دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس مبین بخشی از فعالیتهای علمی - پژوهشی دانشگاه است. بنابراین به منظور آگاهی و رعایت حقوق دانشگاه، دانش‌آموختگان این دانشگاه نسبت به رعایت موارد ذیل متعهد می‌شوند:

ماده ۱: در صورت اقدام به چاپ پایان نامه (رساله) ی خود، مراتب را قبلاً به طور کتبی به مرکز نشر دانشگاه اطلاع دهند.

ماده ۲: در صفحه سوم کتاب (پس از برگ شناسنامه)، عبارت ذیل را چاپ کند:  
«کتاب حاضر، حاصل رساله دکتری نگارنده در رشته مدیریت است که در سال ۱۳۸۱ در دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس به راهنمایی جناب آقای دکتر اصغر مشبکی و مشاوره آقای دکتر عادل آذر و آقای دکتر سیدحمید خداداد حسینی از آن دفاع شده است.

ماده ۳: به منظور جبران بخشی از هزینه‌های نشریات دانشگاه تعداد یک درصد شمارگان کتاب (در هر نوبت چاپ) را به مرکز نشر دانشگاه اهدا کند. دانشگاه می‌تواند مازاد نیاز خود را به نفع مرکز نشر در معرض فروش قرار دهد.

ماده ۴: در صورت عدم رعایت ماده ۳، ۵۰٪ بهای شمارگان چاپ شده را به عنوان خسارت به دانشگاه تربیت مدرس، تأدیه کند.

ماده ۵: دانشجو تعهد و قبول می‌کند در صورت خودداری از پرداخت بهای خسارت، دانشگاه می‌تواند خسارت مذکور را از طریق مراجع قضایی مطالبه و وصل کند؛ به علاوه به دانشگاه حق می‌دهد. به منظور استیفای حقوق خود، از طریق دادگاه، معادل وجه مذکور در ماده ۴ را از محل توقیف کتابهای عرضه شده نگارنده برای فروش، تأمین نماید.

ماده ۶: اینجانب اسدالله کردنائیج دانشجوی رشته مدیریت مقطع دکتری تعهد فوق و ضمانت اجرایی آن را قبول کرده، به آن ملتزم می‌شوم.

تقدیم به:

سرور و سالار شهیدان آقا امام حسین (ع)،

جویندگان علم و معرفت

و همه آنان که به من آموختند

# بِسْمِ

«وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ»

در هر کاری از خدا توفیق می‌طلبم، بر او توکل می‌کنم و به درگاه او پناه می‌برم.

باتشکر و قدردانی از

- استاد محترم راهنما، جناب آقای دکتر اصغر مشبکی، که با روشن‌بینی و راهنماییهای جهت‌دهنده خود، موجبات بهبود کیفیت این تحقیق را فراهم نمودند.

- استاد محترم مشاور، جناب آقای دکتر عادل آذر، بخاطر کمال محبت و بزرگواری‌شان در باری اینجانب و رهنمودهای ارزشمندشان در تدوین موضوع، ارائه فرضیات، طراحی پرسشنامه و...  
- استاد محترم مشاور، جناب آقای سیدحمید خداداد حسینی، که با فروتنی و تواضع خاص خود نظرات ارزشمندی را جهت اصلاح و بهبود این پژوهش ارائه نمودند.

- استادان ناظر جناب آقای دکتر مجید جمالی و جناب آقای دکتر علی رضائیان، جناب آقای دکتر عباس مقبل یا عرض، جناب آقای احمد علی خائف الهی، که قبول زحمت نموده و با مطالعه موشکافانه خود، روزه‌های جدید ارزشمندی را برای تکمیل این تحقیق فراهم آوردند.  
- از مساعدت دوستان گرامی، بویژه آقایان دکتر محمدرضا زالی، دکتر سیدمحمد مقیمی، دکتر محمود احمدپور داریانی، دکتر داوود فیض، شهاب‌الدین شمس و جلیل دلخواه و سایر دوستانی که بنحوی در امر تهیه پرسشنامه، جمع‌آوری اطلاعات و... همکاری داشته‌اند صمیمانه تشکر و قدردانی می‌نمایم.

- و نهایتاً مدیران عامل، اعضا هیأت مدیره و سایر مدیران سطح عالی سازمانهای صنعتی کشورمان که با همکاری خود زمینه را برای اجرای این تحقیق فراهم نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد که اگر همکاری این بزرگواران نبود، انجام این تحقیق میسر نمی‌گردید.  
توفیق، سلامتی و سربلندی همه این عزیزان را از خداوند متعال مسئلت می‌نمایم.

اسدالله کردنائیج

تابستان ۸۱

## چکیده

آینده جهان در قرن بیست و یکم، آکنده از رقابت، توسعه بازارهای نوظهور، عوامل محیطی نامطمئن، رواج تکنولوژیهای برتر و گسترش تجارت است. شرط توفیق در این میدان بهره‌گیری از فرصتها و رویارویی با چالشهای پیش‌روی است. تمام این موارد ایجاب می‌کند که فرهنگ‌سازمانی و محیط خوب شناخته شود تا بتوان با انتخاب استراتژی مناسب در دنیای رقابت باقی ماند. در این تحقیق تحت عنوان «طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی کشور» تلاش گردیده تا رابطه تعاملی استراتژی، فرهنگ‌سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی کشور مورد بررسی قرار گیرد. بدین منظور یک مدل مفهومی ارائه شده و جهت آزمون آن، چهار فرضیه تنظیم گردید. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق سه پرسشنامه تحت عنوان پرسشنامه استراتژی سازمان (گونه‌شناسی استنو و مایلز)، پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی قوی و ضعیف، و پرسشنامه محیط پایدار و پویا طراحی گردیده و سپس بر مبنای فرضیات تحقیق ارتباط تعاملی آنها مورد آزمون قرار گرفته است.

اطلاعات جمع‌آوری شده حاصل از پرسشنامه‌های تحقیق، با استفاده از نرم‌افزار «SPSSwin» تجزیه و تحلیل گردید. نتایج نشان داد که فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفته و مدل تحقیق نیز تأیید گردید. بدین ترتیب در پایان مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ‌سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی کشور ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی: استراتژی، فرهنگ‌سازمانی، محیط، مدل تعاملی.

## فهرست مطالب

عنوان ..... صفحه

### فصل اول - کلیات تحقیق

۱-۱ مقدمه .....	۲
۲-۱ بیان مسأله .....	۴
۳-۱ اهمیت و ضرورت انجام تحقیق .....	۶
۴-۱ اهداف تحقیق .....	۷
۵-۱ فرضیه‌های تحقیق .....	۷
۶-۱ قلمرو تحقیق .....	۸
۷-۱ محدودیت‌های تحقیق .....	۹
۸-۱ تعریف متغیرها .....	۱۰

### فصل دوم - استراتژی سازمان

#### بخش اول - استراتژی سازمان

۱-۱-۲ مقدمه .....	۱۵
۲-۱-۲ ریشه استراتژی .....	۱۵
۳-۱-۲ تعاریف استراتژی .....	۱۸
۴-۱-۲ فواید و زیانهای استراتژی .....	۲۱
۵-۱-۲ تعریف مدیریت استراتژیک .....	۲۲
۶-۱-۲ مکاتب طراحی استراتژیک .....	۲۴
۱-۶-۱-۲ مکاتب اجرایی طراحی استراتژی .....	۲۵
(۱) مکتب طراحی .....	۲۵



عنوان..... صفحه

۲۶	..... (۲) مکتب برنامه ریزی
۲۸	..... (۳) مکتب موضوعی
۳۳	..... ۲-۶-۱-۲ مکاتب نظری طراحی استراتژی
۳۳	..... (۱) مکتب کارآفرینی
۳۴	..... (۲) مکتب شناخت
۳۵	..... (۳) مکتب یادگیرنده
۳۷	..... (۴) مکتب قدرت
۳۸	..... (۵) مکتب فرهنگی
۴۰	..... (۶) مکتب محیطی
۴۱	..... (۷) مکتب ترکیبی
۴۲	..... ۳-۶-۱-۲ دیاگرام تشکیل استراتژی‌ها
۴۴	..... ۴-۶-۱-۲ جایگاه مکاتب مختلف در تشکیل استراتژی
۴۵	..... ۷-۱-۲ مدل‌های تدوین استراتژی
۴۵	..... (۱) مدل برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک اندروز
۴۸	..... (۲) مدل فرآیند مدل مدیریت استراتژیک فرد - آر. دیویند
۵۲	..... (۳) مدل برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک هرسیون و جان
۵۴	..... ۸-۱-۲ انواع استراتژی
۵۴	..... ۱-۸-۱-۲ استراتژیهای کلان
۵۴	..... (۱) گونه شناسی اسنو و مایلز
۵۵	..... (۲) گونه شناسی مایکل پورتر
۵۷	..... (۳) استراتژیهای کلان گلوک و جاچ

عنوان ..... صفحه

۸۷	۶-۸-۲-۲ انواع فرهنگ سازمانی از نظر چارلز هندی
۸۹	۷-۸-۲-۲ فرهنگ سازمانی قوی و ضعیف
۹۱	۹-۲-۲ تغییر و فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی

بخش سوم - محیط خارجی سازمان

۹۶	۱-۳-۲ مقدمه
۹۶	۲-۳-۲ تعاریف محیط خارجی سازمان
۹۷	۳-۳-۲ انواع محیط
۹۷	۱- محیط عمومی و اقتصادی
۹۸	۲- محیط دوره، صنعت و عملیاتی
۱۰۰	۳- محیط ساده و پیچیده
۱۰۱	۴- محیط فنی و نهادی
۱۰۲	۵- محیط پایدار (ایستا) و پویا
۱۰۳	۴-۳-۲ ظرفیت محیط
۱۰۳	۵-۳-۲ عدم اطمینان محیطی
۱۰۳	(۱) مفهوم عدم اطمینان محیطی
۱۰۴	(۲) تعاریف عدم اطمینان محیطی
۱۰۵	(۳) ابعاد و عوامل مؤثر بر عدم اطمینان محیطی
۱۰۶	(۴) مقایسه و تطبیق نگرش‌های مختلف عدم اطمینان محیطی
۱۱۰	(۵) سه نوع عدم اطمینان ذهنی درباره محیط
۱۱۴	(۶) نتایج و اشاراتی برای درک رفتار استراتژیک سازمان‌ها

عنوان ..... صفحه

۱۱۵	(۷) مدیریت محیط و عدم اطمینان محیطی
۱۱۹	۶-۳-۲ تحقیقات عمده درباره محیط خارجی
۱۱۹	(۱) مطالعات برنز و استاکر
۱۲۰	(۲) مطالعات امری و تریت
۱۲۱	(۳) مطالعات لارنس و لورش

بخش چهارم - تعامل استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط

۱۲۵	۱-۴-۲ مقدمه
۱۲۵	۲-۴-۲ وابستگی متقابل سازمان و محیط
۱۳۱	۳-۴-۲ مطالعات عمده درباره تعامل استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط
۱۳۱	(۱) مطالعه دنیسون و میشر
۱۳۴	(۲) مطالعه هلریگل و اسلوکام
۱۳۶	(۳) مطالعه هرسی، بلاتچارد و جانسون
۱۳۹	(۴) مطالعه کان، برنز و یانگ
۱۴۱	(۵) مطالعه پارنل، لستر و منه فی

فصل سوم - متدولوژی تحقیق

۱۴۴	۱-۳ مقدمه
۱۴۴	۲-۳ مدل منهیمی تحقیق
۱۴۶	۳-۳ روش تحقیق
۱۴۷	۴-۳ جامعه و نمونه آماری

عنوان.....	صفحه.....
۵-۳ روش نمونه‌گیری .....	۱۴۸
۶-۲ ابزار جمع‌آوری داده‌ها .....	۱۴۸
۱-۶-۳ ویژگیهای پرسشنامه .....	۱۴۹
۲-۶-۲ روایی و اعتبار پرسشنامه‌های تحقیق .....	۱۵۳
۷-۳ روشهای تجزیه و تحلیل داده‌ها .....	۱۵۴
۱-۷-۳ آزمون دو جمله‌ای .....	۱۵۴
۲-۷-۳ آزمون کای دو (کای اسکوتر یا $\chi^2$ ) .....	۱۵۶
(۱) آزمون استقلال کای - دو .....	۱۵۷

### فصل چهارم - تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها

۱-۴ مقدمه .....	۱۶۱
۲-۴ اطلاعات جمعیت‌شناختی .....	۱۶۱
۱- سن .....	۱۶۱
۲- جنس و وضعیت تأهل .....	۱۶۲
۳- میزان تحصیلات .....	۱۶۲
۴- سابقه کار .....	۱۶۳
۵- پست سازمانی افراد مورد بررسی .....	۱۶۴
۶- نوع صنعت جامعه آماری تحقیق .....	۱۶۵
۳-۴ آزمون فرضیات تحقیق .....	۱۶۷
۱-۳-۴ آزمون فرضیه اول .....	۱۶۷
۲-۳-۴ آزمون فرضیه دوم .....	۱۶۸

عنوان ..... صفحه

۳-۳-۴ آزمون فرضیه سوم ..... ۱۶۹

۴-۳-۴ آزمون فرضیه چهارم ..... ۱۷۰

۴-۴ نتایج آزمون مدل تحقیق ..... ۱۷۱

### فصل پنجم - نتیجه گیری و پیشنهادات

۱-۵ مقدمه ..... ۱۷۵

۲-۵ نتیجه گیری ..... ۱۷۵

۳-۵ راهنمای عملیاتی اجرای مدل تحقیق برای کاربران ..... ۱۸۲

۴-۵ پیشنهادات ..... ۱۸۴

منابع و مأخذ ..... ۱۸۷

۱- منابع فارسی ..... ۱۸۸

۲- منابع انگلیسی ..... ۱۹۰

پیوست ها ..... ۱۹۶

پیوست شماره ۱- پرسشنامه های تحقیق ..... ۱۹۷

پیوست شماره ۲- نتایج آماری تجزیه و تحلیل داده های تحقیق ..... ۲۰۵

چکیده انگلیسی ..... ۲۴۱

## فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۱-۲ چهار نوع فرهنگ سازمانی و ویژگیهای آن از نظر کورئین	۸۴
جدول ۲-۲ تطبیق نگرشها و تحلیل گران منتخب درباره عدم اطمینان محیطی	۱۰۸
جدول ۳-۲ انواع استراتژیهای داخلی و خارجی رویارویی با عدم اطمینان محیطی	۱۱۶
جدول ۴-۲ تطبیق دادن منابع عدم اطمینان محیطی با اقدامات استراتژیک	۱۱۸
جدول ۵-۲ تطبیق استراتژیهای اسنو و مایلر با الگوی تطبیق استراتژیک ایتمی	۱۴۱
جدول ۱-۴ میزان سن افراد مورد بررسی	۱۶۲
جدول ۲-۴ سطح تحصیلات افراد مورد بررسی	۱۶۳
جدول ۳-۴ سابقه خدمت افراد مورد بررسی	۱۶۴
جدول ۴-۴ پست سازمانی افراد مورد بررسی	۱۶۵
جدول ۵-۴ نوع صنعت جامعه آماری تحقیق	۱۶۶
جدول ۶-۴ نوع استراتژی در محیط پایدار و فرهنگ قوی	۱۶۷
جدول ۷-۴ نوع استراتژی در محیط پایدار و فرهنگ ضعیف	۱۶۸
جدول ۸-۴ نوع استراتژی در محیط پویا و فرهنگ قوی	۱۶۹
جدول ۹-۴ نوع استراتژی در محیط پویا و فرهنگ قوی	۱۷۰
جدول ۱۰-۴ جدول توافقی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط	۱۷۲

## فهرست نمودارها و اشکال

صفحه	
۴۲	۱- دیاگرام جانمایی تشکیل استراتژی ها
۴۳	۲-۲ دیاگرام جایگاه مکاتب در فرایند تشکیل استراتژی
۴۷	۳-۲ فرایند برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک اندروز
۵۱	شکل ۴-۲ فرایند مدیریت استراتژیک دیوید
۵۳	شکل ۵-۲ مدل برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک هرسیون و جان
۵۶	شکل ۶-۲ استراتژیهای ژنریک یا کلان مایکل پورتر
۷۰	نمودار ۷-۲ عناصر سطح مرئی و نامرئی فرهنگ سازمانی
۷۱	نمودار ۸-۲ سطوح فرهنگ سازمانی ادگار شاین
۷۳	نمودار ۹-۲ سطوح فرهنگ سازمانی کاتر و همسکت
۷۴	شکل ۱۰-۲ فرهنگ سازمانی سازگار در مقایسه با فرهنگ سازمانی ناسازگار
۹۹	شکل ۱۱-۲ سازمان و محیط خارجی آن
۱۲۹	شکل ۱۲-۲ روابط سازمان و محیط : جریانی از وابستگی متقابل
۱۳۱	شکل ۱۳-۲ رابطه محیط و استراتژی با فرهنگ سازمانی
۱۳۴	شکل ۱۴-۲ انواع فرهنگ سازمانی با توجه به محیط و استراتژی سازمان
۱۳۷	شکل ۱۵-۲ چندرنگ فرهنگ سازمانی هرسی، بلانچارد و جانسون