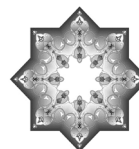


گونه‌شناسی استراتژی رفتار سازمانی



صالح رحیمی^۱
سید محمد اعرابی^۲
مرجان فیاضی^۳

صفحات ۴۵ تا ۷۰
دریافت: ۹۷/۱۲/۲۰
پذیرش: ۹۸/۰۳/۲۶

چکیده

رسیدن سازمان‌ها به اهداف تعیین شده مستلزم هماهنگی بین اجزای مختلف آن‌ها است. هماهنگی عمودی و افقی بین استراتژی‌های مختلف سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده است و یکی از اجزای مهم اما مغفول در هماهنگی استراتژیک، استراتژی رفتار سازمانی است. این مطالعه به دنبال شناخت گونه‌های مختلف استراتژی رفتار سازمانی است تا بتواند با ایجاد هماهنگی با سایر اجزا به رسیدن سازمان به اهدافش کمک نماید. به همین منظور با استفاده از روش گونه‌شناسی داده‌بنیاد از ۱۲ نفر از مدیران عامل شرکت‌ها مصاحبه عمیق به عمل آمد و حدود ۲۱ مقوله نهایی موثر بر استراتژی رفتار شناسایی شد. مقوله‌های نهایی در دو بعد اثرگذار بر رفتار یعنی بعد فرد (کنشگر/واکنشگر) و بعد محیط (توجه به بیرون و توجه به درون) طبقه‌بندی شده و چهارگونه اصلی بر اساس این دو بعد به دست آمد. گونه‌های استراتژی رفتار بر اساس ابعاد به دست آمده با اسامی پرچم‌دار، جلودار، دیوان‌سالار و شه‌ریار تعریف و تشریح شدند.

واژگان کلیدی: رفتار سازمانی؛ استراتژی رفتار؛ گونه‌شناسی داده‌بنیاد.

saleh.rahimi@ut.ac.ir
sm.aarabi@gmail.com
mfayyazi@ut.ac.ir

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، پردیس البرز، دانشگاه تهران، ایران؛
۲. استاد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
۳. استادیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران؛

مقدمه

مهم‌ترین عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها بر اساس نظریه لویت، شامل؛ فناوری، ساختار، اهداف و منابع انسانی است. اما در بین تمام این عوامل نیروی انسانی اهمیت ویژه‌ای دارد زیرا سایر منابع توسط افراد در سازمان‌ها طراحی و به کار گرفته می‌شوند. سازمان ممکن است مزیت‌های زیادی کسب کرده باشد اما این مزیت‌ها نتیجه قابلیت‌ها و شایستگی کارکنان سازمان یعنی سرمایه انسانی است. (هیت و همکاران، ۲۰۰۶) در فضای رقابتی و دائماً در حال تغییر امروز، توانایی درک، اندازه‌گیری و توجه به سرمایه انسانی برای همه سازمان‌ها حیاتی است. زیرا امروز کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق مدیریت سرمایه انسانی قابل خلق و تولید است. حال با توجه به اهمیت این موضوع، شناخت و به کارگیری رفتار سازمانی یا به بیان دیگر، نحوه تعامل افراد در سازمان اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. اما با توجه به گستردگی و پیچیدگی رفتار انسان به‌ویژه در نهادهای اجتماعی همچون سازمان، مدیریت رفتار افراد، همسو با اهداف و استراتژی‌های سازمانی کار ساده‌ای نیست. علاوه بر آن در پیاده سازی فرامین و دستورالعمل‌های رفتاری، اجرا کننده مدیریت رفتار سازمان، یعنی مدیر، خود گرفتار ویژگی‌های فردی و شخصیتی است، همچنین در زمان‌ها و مکان‌های مختلف رفتار افراد متفاوت بوده یا متفاوت تفسیر می‌شود. لذا برای کاهش پیچیدگی و کمک به مدیران ارائه راهکارهایی تحت عنوان استراتژی برای مدیریت رفتار افراد و گروه‌ها در سازمان و همسوسازی این راهکارها با یکدیگر از الزامات و نیازهای اصلی سازمان‌های امروز است. آنچه که رفتار کارکنان سازمان را مدیریت می‌کند، رفتار (ظاهر شده) مدیر است. در نتیجه در صورتی که رفتارهای فردی مدیران در کنار زمینه‌های سازمانی به یکپارچگی برسد، انسجام در مدیریت رفتار سازمانی قابل تصور خواهد بود. در نتیجه باید برای ساخت مزیت رقابتی پایدار، استراتژی رفتار با سرمایه انسانی را شناخت، تحلیل کرد و آن را به کار بست.

هر چند بخش عمده استراتژی‌های منابع انسانی مبتنی بر رفتار سازمانی است، در واقع تمام استراتژی‌های منابع انسانی و زیرسیستم‌های آن به دنبال تغییر رفتار (فردی، گروهی و سازمانی) در سازمان برای رسیدن به اهداف استراتژیک هستند؛ اما هیچ‌گاه به صورت اختصاصی به استراتژی‌های رفتار سازمانی پرداخته نشده است و همواره استراتژی منابع انسانی واسطه‌ای برای همسویی رفتار سازمانی و استراتژی بوده است (Wright & Nishii 2007). از دلایل آن

می‌توان به پیچیدگی زیاد رفتار سازمانی و ابعاد متعدد آن اشاره کرد. یکی از روش‌هایی که می‌تواند به کاهش پیچیدگی در شناخت پدیده‌های اجتماعی، ساخت و شکل‌دهی ابعاد مسئله و روابط علی و معلولی موجود در آن کمک کند، گونه‌شناسی است (Delbridge & Fiss, 2013 Collier, 2008). رفتار سازمانی و استراتژی رفتار سازمانی نیز یک مسئله پیچیده و چند بعدی است. برای تحلیل آن باید ابزار مناسب انتخاب کرد. لذا ما در این پژوهش برای حل مسئله و شناخت انواع استراتژی رفتار از روش گونه‌شناسی استفاده کردیم. این استراتژی‌ها مجموعه‌ای منسجم و مرتبط از اقدامات و رفتارهای فردی مطلوب برای تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان است. در نتیجه، موضوعی با نام استراتژی رفتار سازمانی طرح می‌شود تا بتواند با هماهنگی درونی با خود و بیرونی با سایر استراتژی‌های سازمان ابزاری در دست مدیران برای مدیریت رفتار کارکنان در جهت پیشبرد اهداف و استراتژی‌های سازمانی باشد.

تحقیقاتی که از گذشته تا به حال صورت گرفته است نیز یک کلیت از استراتژی رفتار را بررسی نکرده‌اند و صرفاً اثر همبستگی بین ویژگی‌های فردی، شهود، احساسات و عواملی از این دست با استراتژی و یا با تصمیم‌گیری استراتژیک را بررسی و ارزیابی کرده‌اند. مسئله این است که زمانی که می‌توان برای فرهنگ، تکنولوژی، ساختار، مدیریت دانش استراتژی داشت، می‌توان اقدامات مختلف برای تغییر رفتار را در قالب مجموعه‌ای با عنوان استراتژی رفتار برای تحقق استراتژی سازمان در نظر گرفت. در نتیجه سؤال اصلی پژوهش این است که اگر برای هر یک از وظائف سازمان می‌توان گونه‌هایی از استراتژی تعیین کرد پس گونه‌های استراتژی رفتار سازمانی چیست و ابعاد آن کدام است؟

۱- ادبیات پژوهش

۱-۱- ادبیات تجربی

هر چند نتایج این تحقیق از یک سو مشابهت‌هایی با سبک‌های رهبری به لحاظ رفتار مدیر با کارکنان دارد و از سوی دیگر مشابهت‌هایی با سبک‌های شخصیتی از منظر طبقه‌بندی و شناخت ویژگی‌های فردی دارد اما تفاوت‌هایی نیز دارد که باعث شده است نتوان با موضوعات قبلی آن را یکسان دانست. از همین رو بر اساس بررسی‌های انجام شده تحقیقات بسیار اندکی در خصوص گونه‌شناسی رفتار سازمانی شکل گرفته است که هر یک آن‌ها نیز بر

روی یک محور خاص تکیه داشته‌اند و نگاه جامع بر مسئله رفتار وجود نداشته است. همچنین نگاه استراتژیک به رفتار سازمانی نیز از موارد نادر در تحقیقات بوده است. این تعداد اندک نمی‌تواند مبنا و اساس تحقیق ما باشد اما برای ارزیابی تحقیقات صورت گرفته که می‌تواند در این زمینه مرتبط تلقی شود، نمونه‌هایی آورده شده است.

معافی (۲۰۱۱)، تحقیقی درخصوص رفتار انحرافی کارکنان در محل کار و دلایل آن انجام داده است. در تحقیق او بر اساس دو شاخص سازمانی/فردی و مهم/غیر مهم چهارگونه از رفتار انحرافی ارائه شده است (Muafi, 2011). این تحقیق تا حدی با توجه به موضوع رفتاری و از جهت دیگر با توجه به گونه‌شناسی آن می‌تواند قابل توجه باشد اما او صرفاً بر رفتار انحرافی کارکنان در سازمان تأکید می‌کند. یحیاییل (۲۰۱۵) تحقیقی انجام داده است با هدف پیشنهاد یک گونه‌شناسی از فرهنگ و ارائه یک مدل ترکیبی که بتواند به‌عنوان پایه در رفتار سازمانی و پژوهش مدیریت میان‌فرهنگی استفاده شود. (Yahyagil, 2015) نگاه اصلی تحقیق او موضوع فرهنگ است اما بر پایه رفتار سازمانی.

بورانتاس و نیکاندرو (۱۹۹۸) گونه‌شناسی‌ای از رفتار کارکنان پس از اکتساب و خرید (Acquisition) صورت داده‌اند. آن‌ها در بررسی‌های خود مدلی دوبعدی از رفتارهای محتمل کارکنان پس از خرید توسط سازمان دیگر ارائه داده‌اند که بر اساس دو شاخص رفتار حمایتگر/ رفتار مقاوم و همچنین رفتار فعال/ رفتار منفعل طراحی شده است (Bourantas & Nicandrou, 1998). این مقاله نیز از جهت نوع‌شناسی رفتار سازمانی اما در یک موقعیت خاص بررسی شده که قابل توجه است. فارل و همکارش (۱۹۸۲) اقدام به الگو‌شناسی رفتارهای سیاسی در سازمان کرده‌اند، آن‌ها یک نوع شناسی از رفتارهای فردی سیاسی کارکنان ارائه داده‌اند که بر اساس شاخص‌های رفتار سیاسی مشروع/غیر مشروع، مستقیم/جانبی و داخلی/خارجی مشخص می‌شود (Farrell & Petersen 1982). هرچند این تحقیق قدیمی است اما نوع‌شناسی رفتار آن می‌تواند کمک‌کننده باشد.

افجه و سپهوند (۱۳۸۸) در پژوهش خود اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، استراتژی سرمایه انسانی و استراتژی رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان را مورد سنجش قرار داده‌اند. یکی از ابعاد این تحقیق استراتژی رفتار سازمانی است (افجه و سپهوند ۱۳۸۸). با مطالعه دقیق‌تر مقاله این دو مشخص می‌شود که استراتژی رفتار سازمانی بر اساس مدل آلسون

(۲۰۰۵) طراحی شده و مورد استفاده قرار گرفته است. البته اصل تحقیق اُلسون در مورد رفتار سازمانی (از منظر رفتار فرد یا گروه) نیست بلکه منظور او رفتار استراتژیک سازمان در محیط رقابتی است (Olson & Eric 2005).

حسن جعفریان (۱۳۹۱) نیز در پایان‌نامه خود به گونه‌شناسی رفتار سیاسی مدیران در دو بخش درون سازمان و برون‌سازمانی پرداخته است که با توجه به استفاده از روش داده‌بنیاد در حوزه رفتار سازمانی و همچنین ارائه دو گونه‌شناسی رفتار سیاسی، با تحقیق حاضر قرابت دارد. در تحقیق جعفریان برای رفتار سیاسی داخلی دو بعد نفوذ نرم و سخت و همچنین ماهیت رفتار کنشی و واکنشی و برای رفتار سیاسی خارجی بر اساس دو بعد هدف نفوذ شامل افزایش یا حفظ نفوذ و ماهیت رفتار مشروع و نامشروع گونه‌شناسی به دست آمده است (جعفریان، ۱۳۹۱). همان‌گونه که مشخص شد تحقیقاتی که ارتباط مستقیم یا حتی غیرمستقیم با موضوع این تحقیق داشته باشند بسیار اندک هستند و همین موضوع ضرورت انجام این تحقیق را نشان می‌دهد.

۲-۱- ادبیات نظری

گونه‌شناسی

گونه‌شناسی یک ابزار تحلیل جا افتاده و محبوب در علوم اجتماعی است که وظیفه تحلیل را از جنبه شکل‌دهی، پالایش مفاهیم، بیرون کشیدن ابعاد مخفی مسئله، طبقه‌بندی و اندازه‌گیری و مرتب‌سازی مفاهیم به‌خوبی انجام می‌دهد (Collier, 2008). گونه‌شناسی در علم مدیریت و سازمان نیز رویکرد محبوبی در خصوص تفکر در مورد انواع سازمان‌ها، ساختار و استراتژی‌ها است (Doty & Glick, 1994). یکی از دلایل محبوبیت گونه‌شناسی‌ها توانمندی آن‌ها در ساده‌سازی مفاهیم دشوار و پیچیده علوم اجتماعی است. در واقع آنچه گونه‌شناسی را از یک طبقه‌بندی ساده جدا می‌کند علاوه بر مفهومی بودن آن وجود رابطه گونه‌شناسی با یک متغیر وابسته است. روش‌ها و تکنیک‌های مختلفی برای ساخت گونه‌شناسی وجود دارد که در دو چارچوب اصلی می‌توان آن‌ها را تقسیم کرد؛ روش‌های کیفی و روش‌های کمی (Bailey, 2005). ما در این پژوهش از روش گونه‌شناسی داده‌بنیاد که یک روش کیفی برای گونه‌شناسی است، استفاده کردیم. گونه‌شناسی می‌تواند به‌صورت چندبعدی و تک‌بعدی ظاهر شود اما در این مقاله تمرکز ما بیشتر متوجه گونه‌شناسی‌های دوبعدی است.

رفتارشناسی

یکی از مباحث اساسی در زمینه مدیریت، موضوع رفتار انسان و ریشه‌یابی علل آن است. چراکه سازمان شکل گرفته از انسان‌ها است و پیشبرد امور در سازمان عمدتاً از طریق تعامل انسان‌ها با یکدیگر شکل می‌گیرد. با شناخت رفتار انسان و تشخیص علل آن می‌توان از یک طرف نسبت به جهت‌دهی به رفتارها در مسیر تحقق اهداف سازمانی اقدام کرد و از سوی دیگر با تغییر در ریشه‌ها و ایجاد موانع از بروز رفتارهای نامطلوب جلوگیری کرد. پیچیدگی انسان و ابعاد مختلف وجودی او باعث شده است علیرغم تحقیقات فراوان در این زمینه در طول سال‌ها در رشته‌های علوم انسانی همچنان زمینه‌های مبهم و قابل بررسی در رفتار انسان وجود داشته باشد. لازمه تحقق اهداف سازمان هماهنگی رفتار افراد نسبت به هم و بین رهبر و افراد سازمان است، شناخت رفتار افراد و هماهنگی ساختن آن با یکدیگر و با اهداف سازمانی از مهمترین وظائف مدیران است. (امیری، ۱۳۸۶)

دانش رفتار به ویژه رفتار سازمانی یکی از دانش‌های میان‌رشته‌ای علوم انسانی و اجتماعی است که رفتار انسان را در سه سطح فرد، گروه و سازمان در درون جامعه‌ای به نام سازمان بررسی می‌کند. نظریه‌های رفتاری در سطح فردی بیشتر بر روان‌شناسی تأکید دارد. نظریه‌های رفتاری در سطح گروه و سازمان بیشتر بر روان‌شناسی اجتماعی و جامعه‌شناسی تکیه دارد. (اعرابی و فیاضی، ۱۳۹۶) هدف علم رفتار سازمانی توجیه کردن، پیش‌بینی کردن و کنترل رفتار انسانی و درنهایت اصلاح رفتارهای نامناسب است. (رابینز، ۱۹۹۸)

برای گونه‌شناسی استراتژی‌های رفتار سازمانی، ابتدا باید به مفهوم رفتار در نظریات و پژوهش‌های صورت گرفته، توجه نمود. بیشتر مطالعات در زمینه تحلیل رفتار، بر یک پیش‌فرض استوار هستند؛ رفتار انسان یک معلول است و علت‌های آن نیز پیچیده و در ارتباط با هم هستند. (پامپین، ۲۰۱۲) در چارچوب این پیش‌فرض است که پیچیدگی و چندوجهی بودن به عنوان پایه رفتار انسان مطرح شده و نظریات مختلف در همین بستر به تحلیل رفتار پرداخته‌اند که در ادامه به بررسی آن‌ها می‌پردازیم.

دسته اول نظریات، نظریات مبتنی بر عوامل درونی هستند که رفتار انسان را تابع شخصیت فرد و عوامل درونی آن شامل موضوعات ذهنی و روانی می‌دانند. بر همین اساس، رفتار فرد تابع شخصیت و ساختارهای درونی او مانند ادراک، انگیزش، نگرش و سایر ویژگی‌های

شخصیتی او است. بخش عمده تئوری‌های انگیزشی در این دسته‌بندی قرار می‌گیرند (امیری، ۱۳۸۶، خوروش، ۱۳۹۴). در واقع به صورت خلاصه باید گفت در این پارادایم رفتار تابعی از فرد و ویژگی‌های او و این تابع به شکل $B=f(P)$ قابل بیان است.

دسته دوم، نظریات مبتنی بر عوامل بیرونی هستند که بر اساس این نظریات رفتار انسان با شخصیت و عوامل درونی مرتبط نیست بلکه تابعی است از عوامل بیرونی و محیطی که هم رفتار و هم شخصیت را شکل می‌دهند. بر این اساس یکی از عوامل موثر و مهم بر شخصیت و ویژگی‌های آن عوامل محیطی است. تعامل فرد با محیط و تجاربی که فرد از محیط خود می‌آموزد، بازخورهای کسب شده از محیط، همه در شکل‌گیری و رشد شخصیت او نقش دارند. (امیری، ۱۳۸۶) هر چند هر انسانی با یک سری ویژگی‌های ذاتی یا ارثی متولد می‌شود اما بر اساس این دسته از نظریات، این عوامل نقش زیادی در شکل‌گیری شخصیت و رفتار ندارند و محیط و عوامل آن بر روی بروز و یا مخفی ماندن آن‌ها تاثیرگذار هستند. (خوروش، ۱۳۹۴) به صورت خلاصه در این دسته از نظریات رفتار تابعی است از محیط و می‌توان این تابع را به صورت $B=f(E)$ نشان داد.

دسته سوم نظریات، رفتار هر فرد را هم ناشی از عوامل فردی می‌دانند و هم ناشی از عوامل محیطی. در واقع این گروه از دانشمندان بر توجه به فرد و محیط به طور همزمان تاکید دارند. (امیری، ۱۳۸۶) به ویژه کرت لوین در نظریه میدانی خود و همچنین مدل معرف پورتر و لاولر بر متغیرهای شناختی درونی و متغیرهای محیطی خارجی تاکید دارند (Davis & Luthans 1979). در چارچوب این نظریات رفتار انسان گاه بر اساس نگاه به عوامل بیرونی، گاه بر اساس عوامل درونی و در برخی موارد بر اساس هر دو دسته از عوامل تحلیل و بررسی می‌شوند. در این دسته رفتار تابعی است از عوامل درونی و بیرونی و به صورت تابع $B=f(P, E)$ قابل بیان است.

در هر سه دسته از نظریات قبلی رفتار به عنوان یک علت ناشی از دو دسته از عوامل درونی یا بیرونی مطرح بود. حضور عوامل فردی و محیطی و اثر آن بر رفتار این موضوع را مطرح می‌سازد که آیا رفتار فقط از این عوامل نشات می‌گیرد و خود بر آنها اثر ندارد پامپین، (۲۰۱۲). در دسته چهارم نظریات، مسئله تعامل بین فرد و رفتار و همچنین محیط فرد و رفتار او مورد توجه قرار می‌گیرد. در واقع پیچیدگی رفتار انسان این مسئله را طرح می‌کند که تبیین رفتار به تئوری جامعی نیاز دارد که ماهیت تعاملی تمامی متغیرهای رفتار سازمانی یعنی فرد و عوامل درونی او، خود رفتار و همچنین محیط و عوامل بیرونی (به‌خصوص سازمان) را داشته

باشد. (امیری ۱۳۸۶) باندورا به عنوان یکی از اندیشمندان این پارادایم با طرح تئوری یادگیری اجتماعی درصدد تبیین تعامل فرد، محیط و رفتار برآمد. در مدل سه بعدی او رفتار در ارتباط متقابل با محیط و فرد قرار دارد. طرح تعاملی باندورا مبتنی بر این پیشفرض است که افراد با عمل و رفتار خود شرایط محیطی را به وجود آورده و این محیط بر اساس یک ارتباط متقابل بر رفتار آنها اثر می‌گذارد (پامپین، ۲۰۱۲). باندورا معتقد است رفتار انسان به صورت تعامل متقابل بین تاثیرات فردی، محیطی و شناختی بهتر قابل درک است. علاوه بر این بازخور و تجربیات فرد از رفتار خویش می‌تواند بر شخصیت و یادگیری او اثرگذار باشد که مجدد به صورت متقابل بر رفتار آینده او موثر خواهد بود (Bandura, 1977, امیری، ۱۳۸۶). به صورت کلی این تئوری را می‌توان در قالب تابع $B \leftrightarrow f(P, E)$ مطرح کرد که مشابه تابع دسته سوم نظریات به صورت تعاملی است.

۳- روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از منظر جهت‌گیری پژوهش جزء مطالعات بنیادی طبقه‌بندی می‌شود. همچنین استراتژی پژوهش حاضر، با تکیه بر روش نظریه داده‌بنیاد و با الهام از مدل کلوج (۲۰۰۰) انجام شده است. مدل کلوج یک مدل چهار مرحله‌ای برای گونه‌شناسی مبتنی بر روش داده‌بنیاد است که به روش گونه‌شناسی داده‌بنیاد نیز مشهور شده است در نتیجه گونه‌شناسی داده بنیاد ترکیبی از روش‌های کیفی گونه‌شناسی و تئوری داده بنیاد است که علی‌رغم اینکه تشابه‌هایی با هر دو روش ذکر شده دارد اما تفاوت‌هایی نیز دارند (Kluge, 2000). ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق و قلمرو موضوعی پژوهش حاضر، شناسایی و بررسی گونه‌شناسی استراتژی رفتار سازمانی است.

در گام اول از اجرای مدل کلوج (۲۰۰۰)، موضوع و ابعاد تحلیلی مرتبط با آن مشخص شد. لذا برای آغاز فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها با تکیه بر این مدل، سؤال‌های پژوهش مطرح، نمونه‌گیری انجام، مصاحبه‌ها کدبندی و مضامین و مقوله‌ها تشکیل شدند. با تشکیل کدهای اولیه و بررسی و دسته‌بندی آن‌ها در قالب مفاهیم و مقوله‌ها، شمای کلی از ابعاد تحلیل و متغیرها به دست آمد. در گام بعدی به ساخت گونه‌ها پرداخته شد. کدها، مضامین و مفاهیم به دست آمده از گام اول و بخش ابتدایی فرایند تجزیه و تحلیل، به عنوان راهنمایی مفید برای ساخت گونه‌های قطبی مطرح شدند. همچنین برای افزایش دقت تحلیل، کدگذاری‌ها با کمک

نرم‌افزار نظام‌مند و مرتب شدند. به‌منظور درک بهتر مفاهیم و یافتن سرخ‌هایی برای ساخت گونه‌ها، پشتوانه تئوریک هر مفهوم بررسی و مطرح شد، پس از آن مجدداً به سراغ نمونه‌ها رفته و تناقضات و اشکالات احتمالی مورد بررسی قرار گرفت و موارد مرتبط به نمونه‌ها و متن مصاحبه‌ها ارجاع داده شد. با تکیه بر نتایج به دست آمده به ساخت گونه‌ها و متغیرها پرداخته شده و ارتباط میان آن‌ها و گونه‌های اصلی و جامع بررسی و تحلیل شد. برای ساخت گونه‌شناسی نهایی و بر اساس روش کلوج در گام آخر، بر اساس مقوله‌های به دست آمده، نسبت به ساخت متغیرها و ابعاد گونه‌شناسی اقدام گردید.

سؤال اصلی پژوهش این است که اگر برای هر یک از وظائف سازمان می‌توان گونه‌هایی از استراتژی تعیین کرد پس گونه‌های مختلف استراتژی رفتار سازمانی چیست؟ و ابعاد گونه‌شناسی استراتژی رفتار چه معیارهایی باید باشد؟ هر یک از گونه‌های استراتژی رفتار سازمانی چه ویژگی‌هایی دارند؟

در این پژوهش از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. در حقیقت در این نوع نمونه‌گیری افرادی که می‌توانند از نظر پژوهشگر بهترین پاسخگو برای سؤالات پژوهش باشند، انتخاب می‌شوند. نمونه‌گیری هدفمند نیز سه روش اصلی دارد که از میان این سه روش، نمونه‌گیری متوالی برای این تحقیق انتخاب شده است. در این روش به‌جای انتخاب یک نمونه ثابت، حجم نمونه تا سرحد کفایت نظری افزایش می‌یابد.

در این پژوهش با ۱۲ نفر از خبرگان شامل مدیران عامل و مشاوران مدیرعامل شرکت‌های تابعه گروه سرمایه‌گذاری دارویی تأمین مصاحبه‌هایی عمیق صورت گرفت. جامعه مورد بررسی این تحقیق مدیران عامل و معاونین ۲۸ شرکت زیرمجموعه گروه دارویی تأمین می‌باشند. این ۲۸ شرکت در ۴ گروه بر اساس نوع کسب‌وکار قرار دارند. این کسب‌وکارها عبارت‌اند از کسب‌وکار تولید محصول نهایی (۱۰ شرکت)، کسب‌وکار تولید ماده اولیه دارویی (۱۰ شرکت)، کسب‌وکار توزیع محصولات دارویی (۴ شرکت)، کسب‌وکار بازرگانی (۳ شرکت) و کسب‌وکار مدیریت و شرکت داری (۱ شرکت هلدینگ). از این تعداد ۱۵ شرکت در بورس اوراق بهادار تهران پذیرفته شده‌اند. بعد از طراحی اولیه سؤالات مصاحبه، دو مصاحبه مقدماتی برای محک‌سوالات و فضای مصاحبه ترتیب داده شد و اصلاحاتی بعد از آن انجام شد. از بین مدیران عامل شرکت‌ها ۱۲ نفر به روش نظری و گلوله برفی انتخاب شدند. میانگین سنی مشارکت کنندگان ۴۶ سال بود و ۷۵٪ آن‌ها در مقطع دکتر

تحصل کرده بودند. پس از انجام تحقیق مشخص شد حداقل یک نفر از تمام ۴ نوع کسب و کار ذکر شده در مصاحبه‌ها حضور داشته‌اند. برای ارائه جزئیات دقیق‌تر از مشارکت کنندگان پروفایل مختصری از هر یک از آن‌ها در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱ مشخصات افراد مصاحبه شده

ردیف	شغل مورد تصدی در زمان مصاحبه	سن	سابقه کار	مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی	دانشگاه محل تحصیل
۱	معاون برنامه‌ریزی شرکت سرمایه‌گذاری دارویی تامین	۴۲	۲۰	دکتری	داروسازی	علوم پزشکی تهران
۲	معاون تحقیق و توسعه شرکت سرمایه‌گذاری دارویی تامین	۵۰	۲۵	دکتری	داروسازی	علوم پزشکی شهید بهشتی
۳	مدیر عامل شرکت پارس دارو	۶۲	۳۰	کارشناسی	روان شناسی	کالج فرگوسن
۴	معاون صادرات شرکت سرمایه‌گذاری دارویی تامین	۵۷	۳۱	کارشناسی ارشد	برنامه ریزی	
۵	مدیر عامل شرکت هلدینگ داروپخش	۵۸	۳۲	کارشناسی	حسابداری	شهید بهشتی تهران
۶	مدیر عامل شرکت کارخانجات داروپخش	۴۶	۲۸	دکتری	داروسازی	تهران
۷	مدیر عامل شرکت توزیع داروهای دامی داروپخش	۴۹	۲۶	دکتری	دامپزشکی	تهران
۸	مدیر عامل پخش هجرت	۳۲	۲۰	دکتری	داروسازی	تهران
۹	مدیر عامل شرکت شیمی دارویی داروپخش	۳۹	۲۳	دکتری	شیمی	تربیت مدرس تهران
۱۰	مدیر عامل شرکت فارابی	۳۸	۲۵	دکتری	داروسازی	تهران
۱۱	مدیر عامل پخش اکسیر	۳۶	۱۹	دکتری	داروسازی	تهران
۱۲	مدیر عامل شرکت توفیق دارو	۴۴	۲۴	دکتری	شیمی	خواجه نصیرالدین طوسی

بر اساس هدف تحقیق مضامینی طراحی شد که در مصاحبه‌های اولیه مورد سؤال قرار گرفته و پس از اصلاح در مصاحبه‌های اصلی پرسیده شد. این مضامین و سؤالات در طول زمان انجام تحقیق یکسان نبودند و در مصاحبه‌های مختلف به شیوه‌های مختلفی به کار گرفته شده‌اند و متناسب با شرایط مصاحبه از جمله نگاه علمی مصاحبه‌شونده، مدت‌زمان مصاحبه، تجارب و تخصص مصاحبه‌شونده و موضوعات مطرح‌شده در طول مصاحبه تغییر کردند. در

موقعی نیز کلیت مضمون و مفهوم سؤال تغییر نکرد اما کلمات و ادبیات سؤال براساس بازخورهای دریافت شده در مصاحبه‌ها تغییر کرد، در خلال هر مصاحبه نیز بر اساس پاسخ‌های دریافت شده و موضوع تحقیق، سؤالات اختصاصی برای فهم و درک عمیق‌تر از پاسخ‌ها مطرح شدند که از طرح آن‌ها در این بخش صرف‌نظر می‌شود. مضامین اولیه و سؤالات اصلی مصاحبه‌ها در ادامه آمده است. این سؤالات الزاماً به ترتیب ذکر شده ذیل در مصاحبه پرسیده نمی‌شدند و بسته به مسیر مصاحبه در زمان‌های مختلف مورد بحث قرار می‌گرفتند. همچنین در صورتی که پاسخ برخی از سؤالات به نحوی در مصاحبه مطرح شده بود، از طرح مجدد آن‌ها در خلال مصاحبه خودداری می‌شد. مضامین اصلی و اولیه مصاحبه در ادامه تشریح شده است، طبیعتاً سؤالات مصاحبه به موارد زیر محدود نبوده و در خلال مصاحبه سؤالاتی بیشتری اضافه شده و همچنین در مصاحبه‌های بعدی سؤالات دقیق‌تر و عمیق‌تر شده است.

۱. درخواست معرفی و ارائه رزومه مختصر از مدیرعامل (رزومه مدیران عامل موجود بود اما نحوه بیان رزومه و تأکید بر بخش‌های مختلف آن قابل تحلیل بود)؛
 ۲. سؤال در مورد چگونگی آگاهی کارکنان از اهداف سازمان و استراتژی‌ها و چگونگی سازگار کردن رفتار آن‌ها با اهداف (این سؤال پس از توضیح کلی در خصوص موضوع تحقیق مطرح می‌شد و برای ورود به بحث طراحی شده بود)؛
 ۳. سؤال در خصوص نحوه ارتباط فردی یا جمعی با کارکنان (این سؤال بنا به ضرورت در بخش‌های مختلف مصاحبه پرسیده شد برای سنجش یکی از بخش‌های استراتژی رفتار)؛
 ۴. سؤال در خصوص نحوه نگرش به زمان، یا سرعت مورد نظر در تغییر رفتار کارکنان (یکی از ابعاد استراتژی رفتار نگرش مدیران عامل به زمان بود که از مدیران در این خصوص پرسیده شد)؛
 ۵. سؤال در خصوص ارتباط رسمی یا غیررسمی با کارکنان (هدف از طرح این سؤال سنجش نحوه تعامل و ایجاد صمیمیت مدیران عامل با کارکنان بود، پاسخ به این سؤال درجه‌ای از انسان‌گرایی و فرآیندگرایی را مشخص می‌کرد)؛
 ۶. سؤال در مورد نحوه تقویت مثبت و منفی رفتار کارکنان (پس از شرح روش‌های مختلف در پاسخ به سؤال‌های گذشته، این سؤال طرح می‌شد تا مشخص شود در صورت پیروی نکردن کارکنان از سیاست‌های مدیرعامل واکنش او چیست).
- در فرایند برگزاری مصاحبه‌ها ابتدا چند مصاحبه اولیه با معاونین مستقر در ستاد تپیکو

انجام شد. با تحلیل یافته‌های مصاحبه‌های اولیه جهت‌گیری کلی سؤالات قابل طرح آشکار شد. سپس همین سؤالات در مصاحبه‌های بعدی مطرح شد و بعد از هر مصاحبه، تحلیل‌ها در قالب کدگذاری باز و کدگذاری محوری انجام شد و گونه‌های رفتاری یکی پس از دیگری کشف گردید، در هر مصاحبه سعی بر آن بود مشکلات مصاحبه‌ها مرتفع شود و ابهامات از بین برود. این عمل در اجرای تحقیق نظریه داده‌بنیاد اصطلاحاً تطبیق مستمر نام گرفته است و از این طریق داده‌ها یکدیگر را تکمیل کردند.

یکی از مسائل اساسی مهم در عرصه پژوهش کیفی، چگونگی سنجش کیفیت این تحقیقات بوده است. مفهوم قابلیت اعتماد را به‌عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند تا به کمک آن دقت علمی را در پژوهش کیفی مورد ارزیابی قرار دهند. گوبا و لینکلن قابلیت اعتماد^۱ را به‌عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند تا به کمک آن دقت علمی را در پژوهش کیفی مورد ارزیابی قرار دهند (دانایی فرد و مظفری، ۱۳۸۷). این مفهوم از چهار عنصر در جدول ۲ تشکیل شده است.

جدول ۲ روش‌های اعتماد پذیری در این پژوهش

ابعاد قابلیت اعتماد	روش‌های انتخاب شده در تحقیق
قابلیت اعتبار	الف. ارزیابی اعضا و پاسخ‌دهندگان از متن مصاحبه و مفاهیم و دسته‌بندی‌ها ب. ارتباط بلندمدت در زمینه تحقیق
قابلیت انتقال	پ. توصیف غنی ^۳ از مجموعه داده‌ها، مشارکت‌کنندگان، روش تحقیق
قابلیت اتکا	ث. حسابرسی پژوهشی توسط یک یا چند ناظر
قابلیت تأیید	

در این تحقیق در مورد هر یک از چهار ۴ بعد کیفیت تحقیق و قابلیت اعتبار از ابزارهایی استفاده شده است که در ستون دوم جدول بالا نام آن‌ها آمده است و جزئیات آن در ادامه تشریح می‌شود؛

- 1- Trustworthiness
- 2- Member Checks
- 3- Thick descriptions

الف. ارزیابی اعضا: در این تحقیق در چند مرحله ارزیابی اعضا انجام شد، اولین مرحله در زمان مصاحبه و در پایان مصاحبه بود. از مصاحبه شونده‌گان درباره تطابق منظور و مفهوم مورد نظر آن‌ها از بیان کلمات در طول مصاحبه با کدها و مفاهیمی که از مصاحبه استخراج شد، سؤال‌هایی پرسیده شد و با دریافت نظرات آن‌ها اصلاحات روی کدها و مفاهیم استخراج شده در طی تحلیل‌ها انجام شد. در پایان هر مصاحبه نیز خلاصه‌ای از برداشت‌ها و یادداشت‌های مصاحبه برای مشارکت‌کننده بیان شد تا در صورت مغایرت آن‌ها را اصلاح نماید.

در مرحله دوم پس از کدگذاری باز و محوری، نتایج و تفاسیر به صورت تلفنی با مشارکت‌کننده مرور شد. در نهایت هم مدل نهایی تحقیق با تمامی مشارکت‌کنندگان برای دریافت نظرات آن‌ها به اشتراک گذاشته شد.

ب. ارتباط بلندمدت در زمینه تحقیق: اختصاص دادن زمان تقریباً یک ساله برای جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل و تفسیر آن‌ها منجر به حضور طولانی مدت و دقت بیشتر محقق در میدان پژوهش و در نتیجه آن شناخت بیشتر فرهنگ، زبان و دیدگاه‌های افراد تحت مطالعه شد. به عبارت دیگر، در این تحقیق به واسطه حضور طولانی محقق در بین مشارکت‌کنندگان در شرکت سرمایه‌گذاری دارویی تأمین، مدیران عامل احساس راحتی و صمیمیت بیشتری با مصاحبه‌کننده داشتند و محقق نیز با رفتارها و نمونه‌های رفتاری مدیران عامل نزدیک‌تر بود.

پ. توصیف غنی: در این تحقیق نیز شرایط و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، شرایط شرکتی که در آن مشغول کار بودند و مسیر جمع‌آوری داده‌ها و نحوه تفسیر آن‌ها و گونه‌شناسی اولیه و نهایی به دقت شرح داده شده است.

ت. حسابرسی پژوهشی: از حسابرسی پژوهش در دو جا استفاده شد که یک بار آن به منظور رعایت معیار اتکا پذیری، یک بار هم به منظور تاییدپذیری بوده است. حسابرسی پژوهش به سه طریق زیر انجام شد، روش اول حسابرسی تحقیق توسط استادان راهنما، مشاور، روش دوم حسابرسی توسط چند استاد خارج از دایره اصلی تحقیق، روش سوم حسابرسی توسط چند فارغ‌التحصیل در حوزه مدیریت که پایان‌نامه خود را از روش داده‌بنیاد انجام داده‌اند. در این راستا فرایند پژوهش به جزئیات شرح داده شده است. درباره نحوه گردآوری داده‌ها، چگونگی تشکیل طبقات و به دست آمدن نتایج در طول تحقیق به طور کامل و به تفصیل در تحقیق توضیح داده شده و مستندات مربوط به این داده‌ها و روش تحلیل‌ها نیز ارائه

شده است تا پژوهش توسط سایر محققان قابل موشکافی و بررسی عمیق باشد. علاوه بر چهار روش فوق از سایر روش‌های بهبود کیفیت تحقیق از جمله کدگذاری مجدد، خود بازمی‌بینی و استفاده از کلمات مشارکت‌کنندگان نیز استفاده شده است که نیاز به توضیح مفصل برای آن‌ها نیست.

۴. یافته‌های پژوهش

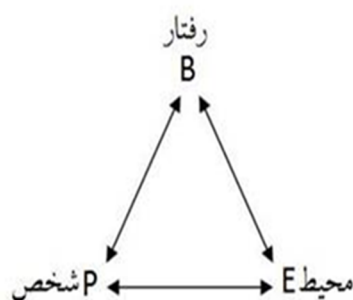
پس از بررسی و با پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، مرحله کدگذاری آغاز شد. در مرحله اول، کدگذاری باز انجام شد و تعداد ۳۷۰ کد یا مفهوم اولیه استخراج شد. در ادامه مرحله کدگذاری باز، مفاهیم بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی شدند و ۱۶۴ مفهوم، ۶۴ طبقه مفهومی و ۲۱ مقوله مفهومی به دست آمدند. برای درک بیشتر موضوع، جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳- جدول مقولات مفهومی

ردیف	مقوله نهایی	ردیف	مقوله نهایی
۱	شخصیت و مدیریت هیجانان	۲	سبک شناخت
۳	ارتباط کلامی	۴	سبک نفوذ
۵	اندازه سازمان	۶	فرهنگ
۷	انگیزه دهی	۸	سبک رهبری تیم
۹	توجه سازمان به	۱۰	مشارکت‌گیری
۱۱	دوره عمر	۱۲	نگرش به تغییر
۱۳	روش اجرا	۱۴	نگرش به زمان
۱۵	رهبری سیاسی	۱۶	نوع ساختار
۱۷	سبک ارتباطات	۱۸	نوع کنترل سازمان
۱۹	سبک تفکر	۲۰	نوع مالکیت
۲۱	سبک حل تعارض		

در ادامه با توجه به بحث رفتار در مکتب باندورا (که در بخش ادبیات پژوهش به آن اشاره شد) و همچنین منطق نقاط مرجع استراتژیک نسبت به ساخت گونه‌شناسی نهایی اقدام شده است. بر مبنای نظر باندورا، رفتار تابعی از ویژگی‌های فردی و محیطی است. در واقع هر

زمان بخواهیم هر یک از سه مسئله رفتار، فرد و محیط را گونه‌شناسی کنیم باید دو متغیر را محور قرار داده و متغیر سوم را تبیین کنیم. در نتیجه برای تعریف انواع رفتار می‌توان متغیرهای فردی و محیطی را به‌عنوان ابعاد گونه‌شناسی مطرح کرد. شکل ۱ نمای کلی از رابطه میان رفتار و ویژگی‌های فردی و محیطی بر مبنای نظر باندورا را نشان می‌دهد.



شکل ۱- رابطه میان رفتار و ویژگی‌های فردی و محیطی از منظر باندورا

بر همین اساس نیز می‌توان مقوله‌های نهایی را در دو مقوله محوری ویژگی‌های فردی و محیطی دسته‌بندی کرد. این موضوع در مصاحبه‌ها نیز مشخص شده بود. مدیران اذعان داشتند سبک رفتاری آن‌ها در محیط‌ها و سازمان‌ها با ویژگی‌های مختلف متفاوت است. در چندین مصاحبه مدیران تفاوت‌های سازمان‌ها را مطرح کرده و اشاره کردند که این تفاوت‌ها هم باعث تفاوت در رفتار افراد و هم باعث تفاوت در رفتار آن‌ها با کارکنان می‌شود. پس از مطالعه و بررسی، محیط موردنظر در مدل باندورا را به محیط سازمان تقلیل داده‌ایم. هرچند محیط مورد نظر باندورا محیط کلان است اما در بحث استراتژی رفتار سازمان، محیط پیرامون مدیر و کارکنان را همان محیط سازمان و نوع سازمان در نظر می‌گیریم.

مقوله‌های اندازه، نوع توجه سازمان به داخل یا خارج، دوره عمر، فرهنگ، نوع ساختار، نوع کنترل سازمان و نوع مالکیت را می‌توان در ذیل بعد محیط قرار داد. می‌توان گفت این مقوله‌ها موجب می‌شوند رفتار مدیران برای اداره سازمان دچار تغییر شود و ویژگی‌های آن‌ها می‌تواند استراتژی رفتار مدیران را تغییر دهد.

هر یک از این مقوله‌ها به‌صورت یک طیف و گونه قطبی تعریف شده و دو وجه دارد.

برای جمع‌بندی و خلاصه‌سازی همه این مقوله‌ها در یک بعد نهایی نیاز به هم‌راستا سازی آن‌ها داریم. بر همین اساس در جدول ۴ مقوله‌ها در کنار هم و بر اساس تشابه نسبی قطب اول و دوم چیده شده‌اند. مبنای تشابه بین گونه‌های قطبی استفاده از ادبیات مدیریت و همچنین قرابت منطقی بین هر یک از قطب‌هاست. به عنوان مثال هرچند شرکت‌های خصوصی با اندازه‌های بزرگ نیز وجود دارد اما اکثر شرکت‌های خصوصی در اندازه‌های کوچک و متوسط جای می‌گیرند و بیشتر شرکت‌های دولتی در اندازه‌های بزرگ ظاهر شده‌اند. همچنین واضح است که شرکت‌ها در دوره عمر، رشد بیشتر، توجه به بازار و بیرون داشته باشند و شرکت‌های در دوره بلوغ بیشتر نگاه به فرآیندهای درونی. در جدول ۴ مقولات مرتبط با ویژگی‌های محیط نمایش داده شده‌اند.

جدول ۴- مقولات مرتبط با ویژگی‌های محیط

ردیف	شرح	قطب اول	قطب دوم
۱	نوع مالکیت	خصوصی	دولتی
۲	اندازه	کوچک و متوسط	بزرگ
۳	نوع کنترل سازمان	نتیجه‌محور	فرآیندمحور
۴	دوره عمر	رشد	بلوغ
۵	توجه سازمان به	بیرون	درون
۶	نوع ساختار	ارگانیکی	مکانیکی
۷	فرهنگ	مشارکتی	عقلایی

سایر مقوله‌ها را نیز می‌توان در بخش فردی طبقه‌بندی کرد. منظور آن دسته از موضوعاتی است که به صورت مستقیم به شخصیت، ویژگی‌های فردی و رفتاری اشاره دارد. همانند مقولات بخش محیط، هر یک از این مقوله‌ها نیز به صورت گونه قطبی تعریف شده و دو وجه دارد. برای جمع‌بندی و خلاصه‌سازی همه این مقوله‌ها در یک بعد نهایی نیاز به هم‌راستا سازی آن‌ها داریم. در جدول ۵ می‌توان این مقولات را مشاهده کرد.

جدول ۵- مقولات مرتبط با ویژگی‌های فردی

ردیف	شرح	قطب اول	قطب دوم
۱	سبک شناخت	کل‌نگر	جزء‌نگر
۲	سبک تفکر	نوع ۱/ قانون‌گذار	نوع ۲/ اجرایی
۳	نگرش به زمان	آینده‌نگر	گذشته‌نگر
۴	نگرش به تغییر	تحول‌گرا	ثبات‌گرا
۵	شخصیت و مدیریت هیجانات	برون‌گرا	درون‌گرا
۶	سبک نفوذ	اجباری	اقتاعی
۷	انگیزه دهی	انگیزه دهی بیرونی	انگیزه دهی درونی
۸	سبک رهبری تیم	وظیفه‌گرا	مردم‌گرا
۹	مشارکت‌گیری	محدود	فراگیر
۱۰	رهبری سیاسی	اتوکراتیک	دموکراتیک
۱۱	سبک ارتباطات	یک سویه	دو سویه
۱۲	ارتباط کلامی	صریح	پوشیده
۱۳	روش اجرا	چریکی عمل‌گرا	نظام‌مند فکرگرا
۱۴	سبک حل تعارض	جنگنده	محافظه‌کار

برای شناسایی یک گونه قطبی از میان گونه‌های مطرح شده در بخش فردی و محیطی و استفاده از آن‌ها در گونه‌شناسی نهایی در نظر داشتن دو نکته حائز اهمیت بود. نکته اول جامعیت گونه قطبی انتخاب شده بود. یعنی مقوله‌ای انتخاب شود که بتواند دایره بیشتری از مقوله‌ها را در دل خود جای دهد. نکته دوم نیز این بود که توان انطباق با مبانی فلسفی نقاط مرجع استراتژیک برای ما بسیار مهم بود. زیرا علاوه بر ایجاد یک زمینه تئوریک برای گونه‌شناسی اجازه هماهنگی با سایر نقاط مرجع استراتژیک را نیز فراهم می‌آورد.

بر مبنای نظریه ریخت‌شناسی سازمانی و همچنین دیدگاه نقاط مرجع استراتژیک، برای گونه‌شناسی الگوها در هر یک از سیستم‌ها و همچنین زیر سیستم‌های سازمان، باید از بین نقاط مرجع مطرح شده نقاط مرجع مناسب را انتخاب کرده و سپس نسبت به گونه‌شناسی اقدام نمود.

در SRP اول موضوعات مشابه با یکدیگر هم‌راستا شده‌اند که در جدول زیر مشاهده می‌شود. این بعد از SRP مشابه بعد محیط در مدل به دست آمده از باندورا است. لذا بیشترین هماهنگی را با این بعد دارد. در مقایسه با مقوله‌های به دست آمده نیز مشخص می‌شود که موضوع توجه به داخل و خارج در مصاحبه‌های به دست آمده نیز وجود دارد. پس می‌توان بعد اول گونه‌شناسی این تحقیق را میزان توجه در نظر گرفت.

جدول ۶- همراستا سازی موضوعات مشابه

بعد اول	موضوع	بعد دوم
ذهنی	پیش‌فرض‌های فلسفی	عینی
طبیعی	دیدگاه	عقلایی
بیرون/ (خارجی)	میزان توجه به عوامل	درون/ (داخلی)
خارجی	محیط	داخلی

در گام بعدی نیز باید بر اساس SRP های مرجع عمل نمود و مقوله‌ای را انتخاب کرد که بیشترین تشابه را با مبنای تئوریک نقاط مرجع داشته باشد و اصل جامعیت را نیز در برگیرد.

جدول ۷- مقایسه گونه‌های اولیه اصلی

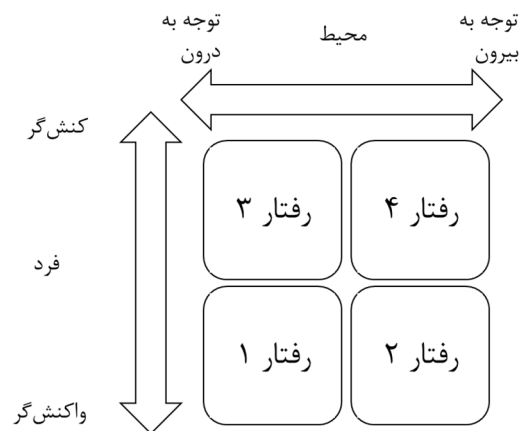
بعد یک	بی‌ثبات	انعطاف‌پذیر	باز	بنیادی
گونه	محیط	کنترل	سیستم	تغییرات
بعد دو	بائبات	شدید	بسته	تدریجی

در بررسی مقوله‌های یافت شده در تحقیق مقوله خاصی که بتوان به صورت نزدیک به SRP های دوم شبیه باشد یافت نشد. همچنین هیچ‌یک از مقوله‌ها نیز جامعیت لازم برای انتخاب به عنوان بعد نهایی گونه‌شناسی را نداشتند. به همین دلیل نسبت به ساخت یک بعد جامع بر اساس مقوله‌های به دست آمده اقدام شد.

بر همین اساس برای قطب اول ویژگی‌های فردی واژه کنشگری و برای قطب دوم واژه واکنشگری انتخاب شد. هرچند کنشگری و واکنشگری در خارج از این تحقیق تعاریف متعددی دارد اما در این تحقیق به معنی خلاصه‌ای از همه عوامل قطب اول و قطب دوم در حوزه فردی هستند. کنشگری و واکنشگری معانی مثبت و منفی با خود به همراه ندارند.

کنشگری به معنای اثرگذاری بیشتر است. رفتارهای کنشگر بیشتر کل‌نگر، قانون‌گذار، آینده‌نگر، تحول‌گرا، برون‌گرا، با سبک نفوذ اجباری و روش انگیزه‌دهی بیرونی است. یک کنشگر بیشتر در مدیریت تیم وظیفه‌گرا و در سبک مشارکت محدود عمل می‌کند و دارای ارتباطات یک سویه و صریح است. اما یک واکنشگر بیشتر متأثر است و جدیت کمتری دارد. جزءنگر است و اجرایی، گذشته‌نگر و ثبات‌گرا. همچنین بیشتر درون‌گرا بوده و برای نفوذ بر دیگران از روش اقناعی استفاده می‌کند. انگیزه‌دهی درونی دارد و در مدیریت تیم بیشتر مردم‌گرا است. سبک مشارکت او نیز فراگیر است و در رهبری سیاسی روش‌های دموکراتیک بیشتری پیش می‌گیرد. مدل ارتباطی دو سویه دارد و کمتر در ارتباط کلامی صریح بوده و بیشتر پوشیده سخن می‌گوید.

حال از ترکیب دو بعد محیط و فرد با ویژگی‌هایی که ذکر شد بخش‌های اولیه گونه‌شناسی پدیدار می‌شود. این گونه‌شناسی اولیه در شکل ۲ قابل مشاهده است.



شکل ۲- گونه‌شناسی اولیه

گونه‌ها و متغیرهای ساخته شده و به دست آمده از تحلیل و کدگذاری‌ها جهت تشکیل گونه‌های آرمانی و نهایی بررسی شدند. به‌منظور فهم بهتر هرگونه و همچنین نهایی‌سازی ابعادشان، فرایند شخصیت‌دهی به گونه‌ها با تشریح ابعاد و تحلیل ارتباط بین ابعاد و سایر عناصر آغاز شده، گونه‌ها نام‌گذاری شده و درنهایت تشریح و توصیف شدند. به‌منظور شخصیت‌دهی

به گونه‌ها و نام‌گذاری آن‌ها روش‌های مختلفی وجود دارد. ساده‌ترین روش استفاده از انتهای دو بعد است. روش دیگر استفاده از اسامی موجود در تئوری‌ها و ادبیات موجود است. در این تحقیق نیز با توجه به نو بودن آن و همچنین پیچیدگی مقوله‌های مختلف برای در خاطر ماندن از این روش استفاده شد. اسامی انتخاب شده بایستی مضامین درونی مدل گونه‌شناسی را به همراه داشته باشد. به همین منظور مقرر شد به جای اسامی افراد، نام مناصب و مراتب افراد در حکومت‌ها و سلسله‌های قدیمی ایرانی استفاده شود. از سوی دیگر با توجه به اینکه سبک استراتژی رفتاری مدیران عامل را شرح می‌داد بایستی با عناوین رده‌های بالا در نظر قرار گیرد. به همین منظور برای گونه‌هایی که توجه سازمان به بیرون قرار دارد اسامی فرماندهان لشکر استفاده شد. با توجه به اینکه لشکر بخش بیرون آمده از یک ساختار حکومتی است و توجه به محیط و بازار دارد. همچنین برای گونه‌هایی که سازمان توجه به داخل دارد از اسامی رده‌بالای دیوانی و حکومتی استفاده شد، چراکه در بخش درباری و دیوانی نگاه به داخل بیشتر است. بر همین اساس چهار نام برای چهار گونه استراتژی مشخص شد:

جلودار: فردی است در لشکر در پیش سپاه قرار می‌گیرد و رهبر و فرمانده است.

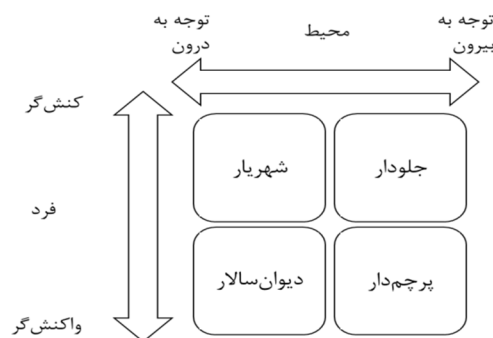
پرچم‌دار: فردی است که در میانه سپاه قرار می‌گیرد و لشکر با توجه به نشان و پرچم او

جایگاهش را می‌شناسد.

شه‌ریار: فرمانده حکومت که در کاخ می‌نشیند و مملکت را اداره می‌کند.

دیوان‌سالار: فردی که مدیریت امور دیوانی و اداری یک حکومت را بر عهده دارد.

در شکل ۳ این گونه‌های نهایی نمایش داده شده‌اند.



شکل ۳- گونه‌های نهایی

تشریح گونه‌ها

استراتژی رفتار سازمانی جلودار

این استراتژی مخصوص افراد با سبک فردی کنشگر در محیط (سازمان/واحد/گروه) با توجه به بیرون است. سبک جلودار در بخش بالایی سمت راست گونه‌شناسی استراتژی رفتار سازمانی قرار می‌گیرد. کنشگری جلودارها بیشتر است و در سازمان‌هایی کار می‌کنند که توجه آن‌ها بیشتر به سمت محیط بیرونی است. جلودارها سریع هستند. به سرعت حرف می‌زنند، راه رفتشان سریع است، سریع تصمیم می‌گیرند و کارها را به شکل کارآمد انجام می‌دهند. وقتی کاری را تفویض می‌کنند، خواهان این هستند تا آن کار خیلی زود انجام شود. با روش جنگنده به حل تعارض می‌پردازند و بیشتر به منابع خود و سازمان خود توجه می‌کنند نه منافع دیگران. آن‌ها آینده‌نگر هستند و بیشتر اوقات در حال بررسی روش‌های موفقیت در آینده و صحبت درباره آن هستند. بیش از آنکه مردم‌گرا باشند به دنبال صحیح و به‌موقع انجام دادن کارها هستند.

جلودارها اغلب بیش از آنکه توجه به محیط داخلی داشته باشند به محیط بیرون سازمان توجه دارند. آن‌ها تمایل دارند با سایر سازمان‌ها یا گروه‌ها رقابت کنند و موفقیت‌های بیشتری را از آن خود کنند. بازارهای بیشتری فتح کنند و مشتریانی بیشتری را برای سازمان جذب کنند.

استراتژی رفتار سازمانی پرچم‌دار

این استراتژی مخصوص افراد با سبک فردی واکنشگر در محیط (سازمان/واحد/گروه) با توجه به درون است. سبک پرچم‌دار در بخش پایینی سمت راست گونه‌شناسی استراتژی رفتار سازمانی قرار می‌گیرد. تحلیل وضعیت گذشته و آنچه در آن اتفاق افتاده است برای آن‌ها جذاب‌تر است تا برنامه‌ریزی برای آینده‌ای که هنوز نیامده است. بیشتر توجه به افراد و کارکنان دارند تا تمایل به انجام کار. او کند، با صدای آهسته و اغلب کم صحبت می‌کنند. در زمانی هم که صحبت می‌کنند پوشیده و در لفافه سخن می‌گویند. در سبک شناخت جزءنگر هستند؛ اما اکثراً تمایل به رقابت با گروه‌ها و سازمان‌های دیگر دارند. به دنبال موفقیت در حلقه نزدیکان خود هستند و بلندپروازی دارند.

استراتژی رفتار سازمانی شهریار

این استراتژی مخصوص افراد با سبک فردی کنشگر در محیط (سازمان/واحد/گروه) با

توجه به درون است. سبک شه‌ریار در بخش بالایی سمت چپ گونه‌شناسی استراتژی رفتار سازمانی قرار می‌گیرد. شه‌ریارها همانند جلودارها کنشگری بیشتری دارند توجه آن‌ها بیشتر به سمت محیط درونی سازمان است. جلودارها سریع هستند. به سرعت حرف می‌زنند، راه رفتشان سریع است، سریع تصمیم می‌گیرند و کارها را به شکل کارآمد انجام می‌دهند. وقتی کاری را تفویض می‌کنند، خواهان این هستند تا آن کار خیلی زود انجام شود. با روش جنگنده به حل تعارض می‌پردازند و بیشتر به منابع خود و سازمان خود توجه می‌کنند. آن‌ها آینده‌نگر هستند و بیشتر اوقات در حال بررسی روش‌های موفقیت در آینده و صحبت درباره آن هستند. بیش از آنکه مردم گرا باشند به دنبال صحیح و به‌موقع انجام دادن کارها هستند. جلودارها اغلب بیش از آنکه توجه به محیط خارجی داشته باشند به محیط درونی سازمان توجه دارند. آن‌ها تمایل ندارند با سایر سازمان‌ها یا گروه‌ها رقابت کنند بیشتر به دنبال افزایش بهره‌وری و بهبود فرآیندهای داخلی سازمان هستند.

استراتژی رفتار سازمانی دیوان‌سالار

این استراتژی مخصوص افراد با سبک فردی واکنشگر در محیط (سازمان/واحد/گروه) با توجه به بیرون است. سبک دیوان‌سالار در بخش پایینی سمت چپ گونه‌شناسی استراتژی رفتار سازمانی قرار می‌گیرد. از منظر درون‌نگری مشابه شه‌ریارها هستند. اغلب بیش از آنکه توجه به محیط خارجی داشته باشند به محیط درونی سازمان توجه دارند. آن‌ها تمایل ندارند با سایر سازمان‌ها یا گروه‌ها رقابت کنند بیشتر به دنبال افزایش بهره‌وری و بهبود فرآیندهای داخلی سازمان هستند و از سوی دیگر از منظر فردی واکنشگر هستند. بیشتر محافظه‌کار بوده و به دنبال ثبات هستند. تحلیل وضعیت گذشته و آنچه در آن اتفاق افتاده است برای دیوان‌سالاران جذاب‌تر است تا برنامه‌ریزی برای آینده‌ای که هنوز نیامده است. بیشتر توجه به افراد و کارکنان دارند تا تمایل به انجام کار. کند، با صدای آهسته و اغلب کم صحبت می‌کنند. در زمانی هم که صحبت می‌کنند پوشیده و در لفافه سخن می‌گویند و در سبک شناخت جزءنگر هستند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها، در پاسخ به پرسش‌های اصلی پژوهش می‌توان چهارگونه استراتژی رفتاری را برای سازمان‌ها مطرح نمود. این گونه‌ها

عبارت‌اند از: استراتژی رفتار سازمانی جلودار، استراتژی رفتار سازمانی پرچم‌دار، استراتژی رفتار سازمانی شه‌ریار و استراتژی رفتار سازمانی دیوان‌سالار. هرکدام از این گونه‌ها با توجه به ابعاد محیطی و فردی می‌توانند بر محیط درون/ بیرون سازمان و سبک فردی کنشگر/ واکنشگر، متمرکز باشند.

لذا می‌توان این گونه تحلیل نمود که با توجه به وضعیت و جهت‌گیری سازمان (نسبت به محیط) و ویژگی‌های مدیر آن که از آن با سبک فردی یاد شده است، این امکان وجود دارد که در هر شرایط، استراتژی رفتاری خاص آن موقعیت را پیشنهاد داد. در سازمان‌هایی که تمرکز بر محیط بیرون قرار گرفته و مدیران افرادی کنشگر هستند، استراتژی رفتاری جلودار به‌عنوان مناسب‌ترین استراتژی پیشنهاد داده می‌شود. به همین ترتیب در سازمان‌های متمرکز بر محیط درون و دارای مدیر کنشگر، استراتژی رفتاری شه‌ریار، در سازمان‌های متمرکز بر محیط بیرون و دارای مدیر واکنشگر استراتژی رفتاری پرچم‌دار و در سازمان‌های متمرکز بر محیط درون و دارای مدیر واکنشگر به‌کارگیری استراتژی رفتاری دیوان‌سالار پیشنهاد می‌شود.

در نتیجه مدیران و رهبران سازمان‌ها برای تحقق استراتژی‌ها و نتایج سازمانی خود باید از استراتژی‌های متناسب با شرایط سازمان استفاده کنند. سبک ارتباطی، سبک حل تعارض، نحوه مشارکت‌گیری، رهبری سیاسی، مدیریت افراد و تیم‌ها و سایر ویژگی‌های این سازمان‌ها با یکدیگر کاملاً تفاوت دارد. لذا اقدامات و رفتارهای افراد درون این سازمان‌ها برای تحقق اهداف نیز با هم تفاوت خواهد داشت. از این رو به‌کارگیری گونه‌های مناسب استراتژی رفتار سازمانی به‌عنوان موضوعی مهم و کلیدی در مسیر موفقیت سازمان‌ها مطرح می‌شود. با توجه به تمرکز این تحقیق بر شناخت گونه‌های استراتژی رفتار امکان‌رئیایی گونه‌های تجربی، طراحی روش ارزیابی و معیارهای مختلف گونه‌شناسی وجود نداشت پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی نسبت به این موضوعات اقدام شود. ممکن است تشابه بین نتایج این تحقیق با سایر مدل‌های شخصیت‌شناسی یا رفتارشناسی دیده شود که به هر روی بابت قرابت موضوع قابل اجتناب نیست اما باید در نظر داشت که علاوه بر جمع‌بندی نظریات حوزه رفتار در یک الگوی گونه‌شناسی، دخیل کردن تاثیر محیط بر استراتژی رفتار نیز یکی از وجوه تمایز این تحقیق با سایر مدل‌های روانشناسی است. گونه‌شناسی این تحقیق مبتنی بر تئوری نقاط مرجع استراتژیک طراحی و اجرا شده است، پیشنهاد می‌شود محققان آتی نسبت به ارزیابی انطباق استراتژی‌های رفتار سازمانی و سایر مدل‌های SRP اقدام نمایند که قطعاً می‌تواند نتایج جذابی داشته باشد.

منابع

- ۱- اعرابی، سید محمد، فیاضی، مرجان (۱۳۹۶). نظریه‌های رفتار سازمانی و اجتماعی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۲- افجه، سید علی اکبر، سپهوند، رضا (۱۳۸۸). اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، استراتژی سرمایه انسانی و استراتژی رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان. مدیریت صنعتی، ۱۵(۶)، ۷۸-۱۱۳.
- ۳- امیری، علی‌نقی (۱۳۸۶). تبیین رفتار مبتنی بر اختیار. فرهنگ مدیریت، ۵(۱۵)، ۱۶۱-۱۸۱.
- ۴- پامپین، میشل. ا (۲۰۱۲). مالی رفتاری و تیپ‌های چهارگانه سرمایه‌گذاران. (احمدوند، میثم، سنگینیان، علی، مترجم) تهران: نگاه دانش.
- ۵- جعفریان، حسن (۱۳۹۱). الگوی رفتار سیاسی مدیران: رویکرد نظریه داده بنیاد. دانشگاه فردوسی مشهد: پایان نامه دکتری.
- ۶- خوروش، مهدی (۱۳۹۴). روانشناسی شخصیت. اصفهان: سنا.
- ۷- دانایی فرد، حسن، مظفری، زینب (۱۳۸۷). ارتقای روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی. پژوهش‌های مدیریت، ۱(۱)، ۱۳۱-۱۶۲.
- ۸- رایبنز، استفان (۱۹۹۸). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها (نسخه چهاردهم). (پارساییان، علی، اعرابی، سید محمد، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۹- هیت، مایکل. ا، میلر، چت، کوللا، آدرین (۲۰۰۶). مدیریت استراتژیک رفتار سازمانی (نسخه چاپ اول). (اعرابی، سید محمد، و آرمان، مانی. مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- 1- Bailey, K. D (2005). Typology construction, methods and issues. In K. Kempf-Leonard, Encyclopedia of social measurement (889-898). London: Elsevier.
- 2- Bandura (1977). Social learning theory.
- 3- Bourantas, D & Nicandrou I. I (1998). Modelling post-acquisition employee behavior: typology and determining factors. Employee Relations, 20(1), 73-91.
- 4- Collier, D (2008). Typologies: Forming concepts and creating categorical variables. Oxford University, 153-173.
- 5- Davis, T & Luthans F. (1979). Leadership Re- Examined, A Behavioral Approach. Academy Of Management Review.
- 6- Delbridge, R & Fiss, P. (2013). Styles of theorizing and the social organization of knowledge. Academy of Management Review, amr--2013.
- 7- Doty, H. D & Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. Academy of management review, 19(2), 230-251.
- 8- Farrell, D & Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. The Academy of Management Review, 7(3), 403.
- 9- Kluge, S. (2000). Empirically Grounded Construction of Types and Typologies in Qualitative Social Research. Qualitative Social Research, 1(1), 14.
- 10- Muafi, J. (2011). Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior. International Journal of Innovation, Management and Technology, 2(2), 123-126.
- 11- Olson, E. M & Eric, S. M. (2005). The performance implication of fit among business strategy, marketing organization structure and strategic behavior. Journal of Marketing, 69(3), 49-65.
- 12- Wright, P. M & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. CAHRS Working Paper Series, 468.
- 13- Yahyagil, M. Y. (2015). Constructing a typology of culture in organizational behavior. International Journal of Organizational Analysis, 23(4), 506-527.

