

بررسی رابطه بین راهبرد و فرهنگ سازمانی

محبوبه قریحه

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازارگانی دانشگاه خلیج فارس بوشهر

M_gharihe@yahoo.com

چکیده: **TMBA**

در سالهای اخیر با رواج فرهنگ و راهبرد و عوامل موثر بر آنها سازمانها توانستند رابطه فرهنگ سازمانی و راهبرد را به طور کامل درک کنند که این یک فرصلت خوبی برای سازمانها می باشد و فرهنگ سازمانی و راهبرد با هم مرتبط هستند و فرهنگ سازمانی ترکیبی از مجموعه تعهدات و اعتقادات وارزشی مشترک بین سازمان است و راهبرد سازمان عبارت است از الگوی تصمیمات سازمان که بیانگر شخص کننده هدفها و مقاصد سازمان و منشا سیاستهای اصلی و برنامه های سازمان برای رسیدن به این هدفها است . در این پژوهش پس از بررسی مقاله های جدید و جلوگیری از تکرار موارد مشابه به بررسی شاخص های موثر بر فرهنگ سازمانی و هم چنین به ارائه مدلی مفهومی از عوامل موثر بر راهبرد و فرهنگ و رابطه بین فرهنگ و راهبرد مورد بررسی قرار گرفته است . شاخص های استخراج شده بر حسب تعداد تکاری‌ترین به نوآوری و کیفیت - تکنولوژی - خلاقیت - کنترل و بهره وری است و در بین این شاخص نوآوری و کیفیت از همه بیشتر تکرار شده است .

واژگان کلیدی : راهبرد^۱ - فرهنگ سازمانی^۲ - فرهنگ^۳

۱. مقدمه :

آینده جهان در قرن ۲۱ اکنده از رقابت - توسعه ی بازارهای نوظهور - عوامل محیطی نامطمئن و رواج تکنولوژی های برتر و گسترش تجارت است . شرط توفیق در این میدان بهره گیری از فرصلتها و استقبال از چالشهای پیش روی است . تمام این موارد ایجاب میکند که فرهنگ سازمانی و محیط خوب شناخته شود تا بتوان با انتخاب راهبرد مناسب در دنیای رقابت باقی بماند [18] . فرهنگ سازمانی می توان درجه اش از ضعیف به قوی باشد سازمان ها ممکن است با در نظر گرفتن چیزهای دیگر مانند فرهنگ سازمانی به عنوان وسیله ای برای کمک به دستیابی به اهداف و به طور مؤثر برای پیاده سازی راهبرد های موجود استفاده کنند . به منظور توسعه اهداف و مقاصد که مطابقت دارند با فرصلت های زیست محیطی و تهدید بسیاری از سازمان ها مقدار افزایش منابع را بازرسی و به فرآیند برنامه ریزی راهبردی تبدیل می کنند . در حالی که بسیاری از سازمان ها هم تلاش می کنند اما فرآیند برنامه ریزی راهبردی با مشکلات بسیاری مواجه می شود و این هنگامی است که اعضای سازمان از اهداف یا راهبرد ناشی از برنامه ریزی فرآیند پشتیبانی نمی کند . شناسایی فرهنگ سازمانی و پاداش های رسمی به عنوان دو جنبه از سازمان است که مشوق برای اعضای سازمان نسبت به پذیرش و در نتیجه دستیابی به استراتژی جدید که به تازگی توسعه اهداف سازمانی هستند . سیاست های جدید به ندرت کافی برای تغییر رفتار کارمند هستند زیرا فرهنگ سازمانی تعین کننده رفتار اصلی کارکنان است و مدیریت ارشد می تواند با کنترل ساختار پاداش رسمی سازمان تنها فرهنگ سازمانی را تحت تاثیر قرار دهد و علاوه بر این سازمانها در خلا زندگی

¹ .estrategy

² . organizational culture

³ . culture

نمی کنند بلکه در محیطی که رفتار و ساختارهای انها را شکل میدهد فعالیت می نمایند. امروزه یکی از مشخصه های عرصه فعالیت سازمان رقابتی تر شدن و در نتیجه ناپایداری ان است همراه با افزایش رقابت در بازار تصمیم گیری وسیا ستگذاری برای حفظ بقا و کسب موفقیت پیچیده تر شده است در چنین شرایطی برنامه ریزی استراتژیک و انتخاب راهبرد مناسب برای سازمانها اهمیت خاصی پیدا کرده است. در واقع سازمانها به منزله ی سیستم باز نمی توانند بدون توجه به عوامل محیطی به حیات خود را ادامه دهند. لازمه رشد و بقای سازمانی درک و توجه به محیط و تجزیه و تحلیل آن است. بنابراین سازگاری و انتظامی با محیط شرط و ضرورت اساسی بقاور شد آن تلقی می شود. اجرای راهبرد نیاز به زمینه مناسب در سازمان دارد. فرهنگ سازمانی بستر مناسی که راهبرد بر منای ان تدوین و اجرام می شود. همچنین نتایج رفتارهای اکنش و استراتژی های سازمان در برابر محیط به شکل گیری از فرهنگ سازمانی می انجامد. از این رو یکی از عوامل اصلی موفقیت موسسات و سازمانها و فرهنگ سازمانی شان است و فرهنگ سازمانی عامل حیاتی در تدوین و اجرا و پیاده سازی راهبردها است. تصمیمات و اقدامات و واکنش های محیطی خویش ارزش ها و باورها و اعتقاداتی کسب می کند که فرهنگ آنها را شکل میدهد.

[2]

1.1. بیان مساله :

در این مقاله سعی شده است که به مشکلاتی که در گذشته به آن اشاره ای نشده است بپردازد. هم چنین این مقاله می خواهد تصمیمی که برای مساله گرفته شده است را انجام دهد. در برخی از سازمانها در گذشته به بررسی رابطه بین راهبرد و فرهنگ سازمانی پرداخته نشده است و هم چنین آیا می توان بعد از اینکه ارتباط بین راهبرد و فرهنگ سازمانی بررسی شد به میزان اهمیت فرهنگ سازمانی و استراتژی پرداخت.

- چند سوال کلیدی که ممکن است مطرح باشد این است که چرا باید به بررسی استراتژی با فرهنگ سازمانی پرداخت؟
- به عبارت دیگر توجه به فرهنگ سازمانی چه فرصت ها و مزیت هایی برای اجرای استراتژی ایجاد می کند؟
- آیا تفاوت معناداری در استراتژی سازمانهای مختلف و فرهنگ سازمانی وجود دارد؟
- آیا علاوه بر شرح نظری غنی به نشان دادن اهمیت هماهنگی عملکرد با استراتژی و فرهنگ سازمانی و اثر بخشی وجود دارد؟
- آیا بین انواع راهبرد با انواع فرهنگ رابطه وجود دارد؟

2.1. هدف پژوهش :

هدف از این مقاله این است که به بررسی بین رابطه به فرهنگ سازمانی و راهبرد بپردازد. در آخر یک مدل مفهومی ارائه دهد و هم چنین به شناسایی انواع مختلف فرهنگ سازمانی و انواع مختلف راهبرد می پردازد و بعد به شناسایی رابطه و میزان تاثیر فرهنگ سازمانی و راهبرد بپردازد.

3.1. ضرورت و اهمیت تحقیق :

راهبرد به عنوان حلقه اتصال منابع و فعالیت های سازمان با محیط اطراف به عبارت دیگر شناسایی فرصت ها و تهدیدها در محیط و حوزه مأموریت سازمان و تطبیق منابع و مهارت های سازمان طبیعت آنها در نظر گرفته شده است. راهبرد در مباحث مدیریتی در حوزه های مختلف اقتصادی، سیاسی، و اجتماعی کاربرد بسیار متداولی دارد و به عنوان یکی از عناصر مهم مرتبط با مدیریت مطرح بوده و اساس تصمیم گیریهای مدیریتی محسوب می شود، به طوری که نمی توان آن را جدای از مدیریت پنداشت، چه بسا مدیریت موفق اغلب حاصل تدوین راهبردهای

مناسب است. موضوع راهبردی به لحاظ گستردگی و کاربرد آن در حوزه های مختلف علمی ، مورد توجه و استقبال اندیشمندان قرار گرفته است . با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و بیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل و برای شکل دادن به آینده به شکلی اثر بخش (کنترل آینده) بیشتر از گذشته ملموس می شود. این برنامه چیزی جز برنامه راهبردی نیست . مدیریت راهبردی با تکیه بر ذهنیت پویا، آینده نگر، جامع نگر و اقتصادی راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است. پایه های مدیریت راهبردی بر اساس میزان درکی است که مدیران از سازمان های رقیب، بازارها، قیمت ها، عرضه کنندگان مواد اولیه، توزیع کنندگان، دولت ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل تعیین کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است. پس یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان ها برای حصول موفقیت در آینده می توانند از آن بهره گیرند «مدیریت راهبردی » خواهد بود. اندیشمندان بر این باورند که شایستگی یک جامعه برای اجرای راهبرد بستگی به زیر بنای نرم افزاری و سخت افزاری دارد که فرهنگ و هنجارهای آن اساس زیربنای نرم افزاری هر جامعه تلقی می شود . و چه بسا جوامع با برنامه ریزی راهبردی ضعیف اما اجرای قوی موفقیت کسب کرده اند . براساس همه ی مدل های راهبردی ، فرهنگ یکی از عناصر مهم اجرای راهبردی به حساب می آید . بدین معنی زمانی که اج رای راهبرد جامعه یا سازمان تدوین شد برای اجرای سخت آن متکی به فرهنگ آن جامعه یا سازمان است تا جای که بدون همراهی فرهنگ امکان اجرای راهبرد نه تنها با مشکل مواجه شد بلکه تقریباً ناممکن می ماند . فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است . فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برد می شود . ولی درباره فرهنگ سازمانی آچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کمتر سخن گفته شد است . از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه ای تازه پدید آمده است که هیچ یک از دو واژه این اندیشه را در بر ندارد . فرهنگ کمک می کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می شود نوعی از روان با نوعی از رمز پدید آید . بنابرین می توان گفت که فرهنگ در یک سازمان مانند یک شخصیت است . هم چنین سازمانها بدون طراحی و اجرای راهبرد مناسب نمی توانند به نتایج مورد انتظار دست یابند . از طرف دیگر سازمانها به مرور زمان براساس نتایج راهبرد و اقدامات و واکنشهای محیطی خویش ارزشها و باورها اعتقاداتی کسب می کنند که فرهنگ آنها را شکل می دهد و بدون توجه به فرهنگ سازمانی آن راهبرد که برای پاسخگویی به محیط طراحی و تدوین واجرا می شود نمی تواند موفقیت آمیز باشد . این اهمیت فرهنگ سازی در اجرای راهبرد در میان عوامل دیگر مانند ساختار سازمانی کار و سیستم اطلاعات و فرایند کسب و کار ضروری است. لذا برخورداری از رویکرد تعاملی بین راهبرد و فرهنگ سازمانی مفید می باشد . [15] پس برای بررسی سازمانها باید مطالعه و بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و راهبرد مورد بررسی قرار گیرد. که این نشان دهنده یک اهمیت تحقیق است .

۲.مبانی نظری پژوهش:

۱.۲.راهبرد سازمانی:

هر سازمانی معمولاً راه ها یا نمونه های مختلفی برای فعالیت های خود در پیش رو دارد و می خواهد مناسبترین انها را برای هدایت عملیات انتخاب کند . این الگوها و شیوه ها را گزینه های راهبردی می گویند که مدیران و برنامه ریزان سازمان باید به تجزیه و تحلیل وارزیابی آنها پرداخته و در نهایت یکی را به منزله ی راهبردی سازمان برگزینند . راهبرد را حداقل از دو دیدگاه تعریف کرد : از نقطه نظر اینکه سازمان قصد انجام انجام چه کاری را دارد هم چنین از نق طه نظر اینکه سازمان سرانجام چه کاری را انجام می دهد اعم از اینکه اقدامات اصولاً مورد نظر است یا خیار نقطعه نظر اول راهبرد برنامه ای جامع برای تعریف اهداف یک سازمان و دستیابی به آنهاست و از نقطه نظر دوم استراتژی الگوی پاسخ های سازمان به محیط خود در طول زمان

اسرت. میتزرگ می‌گوید راهبرد سازمان عبارت از الگوی تصمیمات سازمان که بیانگر مشخص کننده هدف‌ها و مقاصد سازمان و منشا سیاست‌های اصلی و برنامه‌های سازمان برای رسیدن به این هدف هاست و این الگو هم چنان دامنه و نوع فعالیت‌های سازمان و نیز شیوه سازماندهی منابع اقتصادی و انسانی ان را در راستای دستیابی به مقاصد ان و تأمین خواسته‌های سهامداران -کارکنان-مشتریان- گروه‌های ذی نفع تعریف می‌نماید راهبرد در دو دسته می‌توان طبقه‌بندی کرد: در سطح اول راهبرد کلان قرار دارند که اسنوا و مايلز به چهار نوع دسته به نام تهاجمی یا آینده نگر راهبرد تدافعی یا دفاعی و راهبرد تحلیلی و راهبرد انفعالي یا واکنشی تقسیم کردن و پورتر هم ۳ دسته از راهبردی مثل رهبری در هزینه -راهبرد تمرکز تقسیم کرده است و گلوک راهبرد کلان را به ۴ نوع تحت عنوان راهبرد ثبات- توسعه- کاهش و ترکیب تقسیم کرده اند [19]

۲.۲. فرهنگ سازمانی :

از ترکیب دو فرهنگ وسازمان مفهوم نسبتاً جدید فرهنگ سازمانی ظهرور یافت . هر سازمان شخصیتی بنام فرهنگ سازمانی دارد . فرهنگ سازمانی قسمتی از محیط داخلی س ازمان را توصیف میکند که در حقیقت ترکیبی از مجموعهٔ تعهدات واعتقادات وارزشی مشترک بین اعضای سازمان است و برای راهنمایی کارکنان در انجام وظایفشان استفاده می شود بیش از ان که یک فراگرد دچار سازگاری کامل شود. دگرگونی هایی پدید می اید در نتیجه همواره چیزی بنام پس ماندگی فرهنگی تحقق پیدا می کند در تحقیقات مربوط به فرهنگ سازمانی تعاریف زیادی ارائه شده است . اول ایلی فرهنگ سازمانی را یک نظام نظارت اجتماعی بالقوه می داند که در برابر نظام نظارت رسمی قرار دارد . نظام نظارت اجتماعی همان نظام غیر رسمی است که در بر گیر نده کنشها و میان کنشهای غیر رسمی احساسها-هنچارهای گروهی و ارزشها-ی است که افراد سازمان بر ان مهر تائید می زنند . در سازمانهای موفق که فرهنگ سازمانی قوی و نهادینه تری دارند که مدیران ارشد و طراز اول بصیرت و دیدگاهها و نگرانیها روش و مشخصی درباره حال واینده و مسیر رشد و ترقی سازمان خود دارند . پیتر سنج در کتاب پنجمین فرمان به این نگرش دور نمای مشترک می گوید او معتقد است که یکی از راههای ایجاد فرهنگ سازمانی اشنا کردن کارکنان با ویژگی ها نقش و اهمیت ان است . برای شناخت فرهنگ سازمانی مدلها والگوها و چهارچوب های مشخصی از سوی صاحب نظران ارائه شده است برای مثال شاین بر این باور است که فرهنگ سازمانی دارای ۳ لایه مفروضات اساسی -ارزش ها و مظاهر فرهنگ است . ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی توسط کامرون براساس چارچوب رقابت توسعه یافته است [2] . کامرون در سال ۱۹۹۹ فرهنگ سازمانی را به ۴ طبقه دسته بندی کردند ۱-سلسه مراتب ۲-بازار -۳-ادهوکراسی -۴-قبیله . آنها دو متغیر فرهنگی کنترل و یا ثبات در مقابل انعطاف پذیری و جهت تمرکز داخلی در برابر جهت تمرکز خارجی استفاده کردند در حالی که تأکید در اهمیت ایجاد تناسب سازمان به نظربررس و جود دارد . این ۴ الگوی فرهنگ سازمانی تفاوتی در شرایط تمرکز - سیک رهبری - معیارهای اثر بخشی - مدیریت کارکنان و معیارهای موفقیت را نشان می دهد . فرهنگ سلسه مراتبی: این فرهنگ با مشخصهٔ اتخاذ زیبایی شناختی در عناصر بصری هماهنگی و بهره وری داخلی و پایبندی به قوانین و مقررات است و رهبران هماهنگ کنندگان وسازمان دهندها هستند . قوانین این سازمان رسمی و سیاست های آنها نگه دارنده است . موفقیت در شرایط تحول اعتماد تعریف شده است . برنامه ریزی آن درست و کم هزینه است . فرهنگ ادهوکراسی : مقابل مخالفت در جهت تأکید انعطاف پذیری و جهتی خارجی به سمت تغییر خواهد بود - خلاقیت و نوآوری و رشد خارجی در پاسخ به نیازهای و تقاضای در حال تغییر خارجی تاکید خواهد کرد (بعنوان مثال - رقبا و مشتریان) فرهنگ قبیله ای: شبیه به سلسه مراتب فرهنگی است که در آن تاکید بر روی جنبه های داخلی سازمان است اما د ر آن تاکید بیشتر بر روی بعد انعطاف پذیر داده شده است . در این فرهنگ کارمندان شرکت تقویت و تشویق به در بالا بردن و بهینه سازی منابع داخلی و فرآینده های کسب کار می شوند . فرهنگ بازار: خارجی هست . با استرس در کنترل و ثبات است . سازمان با فرهنگ بازار بهره ورتر و با تاکید بر تلفظ کردن دستیابی با اهداف رقابت خارجی بخوبی تعریف شده است . مردم، رفاقت، و هدف گا هستند . هم ان، دارای، داره های، سخت با تولید کنندگان، و، مقا هستند .

موفقیت اینها از نظر سهام بازار تعریف شده است . در این فرهنگ قیمت های قابل رقابت و رهبری بازار مهم است بازار وادهوکراسی و قبیله و سلسله مراتب نوع فرهنگ غالب هستند و نسبت به طبقه بندی متقابلاً منحصر به فرد هستند از این دو هرچند اکثر سازمانها ممکن است بیش از یک شکل از فرهنگ مشخص و یک نوع فرض فرهنگی غالب جایگاه فرض را در طی یک زمان داشته باشند. [4]

۳.۲. راهبرد و فرهنگ :

فرهنگ سازمانی و راهبرد بسیار باهم مرتبط هستند . بطور کلی پس از آن که راهبرد تقریباً خاص قرار داد . رفتارهایی برای دستبیابی به راهبرد حمایت نمی شود و مانع برای فرهنگ است . پاکدامن و همکاران توضیح دادند که رابطه ای بین فرهنگ سازمانی و راهبرد است که توسط محققان دیگر مورد حمایت قرار گرفت . برای تهیه شدن باید فرهنگ سازمانی تاثیر زیادی بر روی توانایی شرکت برای انجام اهداف و برنامه ریزی به ویژه هنگامی که شرکت ها در حال تغییر در جهت راهبرد هستند . مطالعات نشان می دهد که این اهمیت فرهنگ سلزمانی در اجرای راهبرد در میان عوامل دیگر مانند ساختار سازمانی کار و سیستم اطلاعات و فرایند کسب و کار ضروری است . بینش و همکاران دریافتند که محیط راهبرد شامل برنامه ریزی های رسمی – ارتباطات راهبردی به سهم خود به موقعیت رقابتی و جهت گیری دوربر با فرهنگ قبی له گر است که با مشخصه همکاری استفاده از گروه ها و تیم ها وجود داشته است . و بر توضیح داد که فرهنگ عنوان یک عامل تعیین کننده کیفیت در سازمانهای دولتی است . سازمانهای هیولت پارکارد بدنبال راهبرد کم هزینه و هم چنین مناسب به شکل یک فرهنگ است که تاکید آن بر صرفه جویی – توجه جزئیات و نظم انضباط است . بحث فوق تاکید می کند که جرئی از فرهنگ سازمانی با راهبردهای خاص سازمانی تراز وسط قرار دارد . بخشی زیر بیشتر یافته ها مربوط به راهبرد خاص و فرهنگ سازمان و فرضیه برای تحقیقات است . تحلیل گران بسیار پیشگیرانه و نوآورانه هستند و نیاز به انعطاف پذیری و اثر بخشی دارند در حالیکه مدافعان بسیار کمتر پیشرفت هستند . و نیاز به ثابت و بهره وری دارند . مطالعات نشان می دهد که راهبرد فرصت جو بیشتر همراه با تحقیق و توسعه معرفی محصول جدید و تلاش های بازاریابی – نیاز به تحلیل مقایسه و منافع راهبردی است . سازمان با راهبرد فرصت جو به احتمال زیاد برای تشویق بیشتر آزمایش و نوآوری و به احتمال زیاد با میزان خلاقیت های بزرگ همراه است . و همچنین با فرهنگ سازمانی بالاتر و در نتیجه با نوآوری و جهت گیری نسبت به مدافعال همراه است . تاکید مدافع کم هزینه نیاز به توجه دقیق جزئیات عملیاتی از جمله پیگیری بی امان هزینه اقتصادی و بهبود بهره وری از طریق روش استاندارد سازی عادی اجزا و فرایندها و یکپارچه سازی فعالیت های کاربردی در سراسر واحدهای کسب و کار است . با توجه به تغییر به روز اشتغال ذهنی در محیط کسب و کار عادی باعث میشه که مدیران داخلی تاکید کنند برکارایی به جای اثر یافته ها مطالعه ی نهایی توسط همکاران انجام شده است . که نشان داده که مدافعان با فرهنگ بالاتر در ثبات مشخصت هستند . راهبرد تحلیل گر یک راهبرد پیوندی که تا حدی بر جنبه ی نوآوری و بهره وری متمرکز شده است . تحلیل گر نوع متوسط هر دو با توجه به بهره وری و نوآوری و نیاز ثابت و کارایی بیشتر نسبت به فرصت جو همراه هستند اما بیشترین انعطاف پذیری و اثر بخشی نسبت به مدافعان دارند . نیازهای اطلاعاتی تحلیل گر ترکیبی از شناسایی نیازها فرصت جو و درافعال تشکیل شده است به طور یکسان به تاکید بر راهبرد فرصت جو شرکت پرداخته می شود . شرکت با توجه به راهبرد تحلیل گر انتظار می رود برای مشاهد مسحیری و اقدامات یاد گیری نشان می دهد که هیچ اختلاف قابل توجهی در مقدار واقعی از خدمات جدید ارائه شده توسط سازمان های سلامت که اتخاذ می کند که راهبرد فرصت جو و تحلیل گر راهبرد نبوده است . [8]

۴.۲. تحقیقات داخلی و خارجی پژوهش

سید محمد اعرابی به همراه علیرضا مقدم (۱۳۸۶)، در مقاله خودشان به عنوان هماهنگ کردن راهبرد متابع سازمانی با راهبرد تجاری و فرهنگ سازمانی با بررسی عواملی مثل فرهنگ مشارکتی – جذابیت بازار –

استراتژی محافظه کارانه - راهبرد رقابتی - راهبرد سهم بازار به این نتیجه رسیدند که بین راهبرد فرصت جو با فرهنگ سلسله مراتبی و ادھوکراسی رابطه معنی داری وجود دارد . که از انجا که محدودیت های زمانی و مکانی امکان گسترش دامنه یک پژوهش را از حد معینی نمی دهد پیشنهاد می شود که پژوهشگران در اجرای روش پیشنهادی این مقاله به نکاتی توجه کنند.

سید احمد رضا قاسمی (۱۳۸۶)، در مقاله خودشان به عنوان تحول فرهنگ سازمانی و راهبردهای کنترل با بررسی عواملی مثل تغییر و تحول - ارزش - باور - تعهد گروهی ثبات نظام اجتماعی - هویت سازمانی - مدیریت عالی - پذیرش فرد در سازمان - تنوع در محصول - راهبردهای کنترل - فرایند کنترل - کیفیت - تکنولوژی - سیمای راهبردی مهاجمانه - سیمای راهبردی مدافعانه - سیمای راهبردی تحلیل گران - سیمای راهبردی منفعلان - برنامه ریزی راهبردی به این نتیجه رسیدند که سازمانها برای اینکه به اهداف خود نائل شوند مجبورند با بخشها و گروهای مختلفی از محیط ارتباط داشتند و نیازهای آنها را تأمین نمایند . این در صورتی است که امروزه در محیط سازمانها به وجود می آید که تنها آنها را مستلزم این می کند که در جهت مقابله با انطباق خود با این تغییرات در عملکرد و فرایند خود تحول ایجاد کنند. وهم چنین به راهبردهای کنترل هم توجه داشته باشدند

حمید حسین نژاد (۱۳۸۱)، در مقاله خود به عنوان نقش فرهنگ سازمانی در تدوین برنامه راهبردی با بررسی عواملی مثل بهبود عملکرد - بهره وری - ساختار - اندازه - محیط - اهداف راهبردی - تکنولوژی - اهداف راهبردی - تکنولوژی - برنامه ریزی راهبردی - راهبرد مدافع - راهبرد مشارکتی - راهبرد تحلیلی - راهبرد فرصلت جو به این نتیجه رسیدند که برای دقت عمل و اطمینان بیشتر در ض من توجه به کل مراحل در پک نگاه کل گرایانه می توان به این نتیجه رسید که بین راهبرد و فرهنگ سازمانی رابطه وجود دارد که این رابطه برای موفقیت سازمان ضروری می باشد.

محمد اعرابی به همراه مهدی حقیقی (۱۳۸۲)، در مقاله خود به عنوان الگوی هماهنگی تلاطم محیطی و فرهنگ سازمانی با بررسی عواملی مثل تغییرات محیطی - عملکرد سازمان - سیمای راهبردی - میزان تمرکز بر تصمیم گیری - میزان تمرکز بر واحدهای بازاریابی و فروش - کارایی - اثربخشی به این نتیجه رسیدند که که سطح تلاطم محیط پیرامون سازمانهای مورد مطالعه بالا است و سازمانهایی که سیمای استراتژیک خود را با این سطح تلاطم هماهنگ کرده اند عملکرد بالاتری دارند و انتخاب راهبردها والگوی تصمیم گیری نامتناسب با محیطی که سازمان در درون آن فعالیت می کند می تواند عملکرد را به مقدار زیادی کاهش دهد

اسدالله کردانیج به همراه اصغر مشبکی (۱۳۸۱)، در مقاله خود به عنوان طراحی و تبیین مدل تعاملی راهبردهای - فرهنگ سازمانی و محیط در سازمان های صنعتی در کشور با بررسی عوامل محیطی نامطمئن - رواج تکنولوژی برتر - گسترش تجارت - رقابتی شدن - پیچیدگی تصمیم گیری و سیاست گذاری - واقعیتهای محیطی - تحول سازمانی - اجرای استراتژی - ارزشها و باورها - محیط - هنجرهای غالب - فرهنگ ایستا - فرهنگ محافظه کار - فرهنگ رقابتی - فرهنگ یادگیرنده - فرهنگ قبیله ای - فرهنگ بازار - فرهنگ سلسله مراتبی به این نتیجه رسیدند که که زمان پیدایش و حاکمیت روز افزون نگرش س سیستم ها باز دیگر نمی توانستند رابطه بین فرهنگ سازمانی و راهبرد را نادیده بگیرند.

علی کریم زاده میبدی (۱۳۸۱)، در مقاله خود به عنوان تعامل فرهنگ سازمانی با راهبرد و محیط و تکنولوژی سازمان با بررسی عواملی مثل پویایی - لیابانی - پیشرفت‌های تکنولوژی - ارزش - هنجار - انعطاف پذیری - افزایش بازدهی - پاسخگویی سریع به محیط به این نتیجه رسیدند که سلسله پژوهش های مدیریت الگویی را ارائه کرده است که از یک سو نیازهای محیطی را تاکید راهبردهای سازمان و از سوی دیگر نوع فرهنگ سازمانی با آنها سازگاری نشان می دهد . فرهنگ روزمره یک سازمان به زمان گذشته یا حال و راهبرد به

زمان حال یا آینده مربوط می ود و باید سازمان دیروزی را طوری مورد استفاده ق رار دهیم که ما را به فردا برساند.

یاربوج و مورگن^۴ در مقاله خود به عنوان تاثیر بازار محصول راهبرد سازمانی مناسب فرهنگ بر عملکرد کسب و کار در سال ۲۰۱۱ با استفاده از شاخص هایی مثل راهبرد بازار و فرهنگ سازمانی (فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ بازار، فرهنگ مشارکتی) و عملکرد کسب و کار و رضایت مشتری به این نتیجه رسیدن د که بین فرهنگ سازمانی(فرهنگ سلسله مراتبی، فرنگ بازار، فرنگ مشارکتی) و راهبرد بازار رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد و ارتباطی که بین فرنگ سازمانی و راهبرد سازمانی است منجر به عملکرد کسب و کار که رضایت مشتری را در پی دارد منجر می شود .

ارینی و ولیو^۵ در مقاله خود به عنوان اثر هماهنگی فرنگ سازمانی و راهبرد کسب و کار با سیستم منابع انسانی بر عملکرد شرکت در شرکتهای چینی در سال ۲۰۰۹ با شاخص هایی مثل راهبرد و فرهنگ سازمانی (حمایتی و بوروکراسی و حمایتی)، سیستم منابع انسانی (نوآوری)، عملکرد، راهبرد سازمانی (مدافع و تحلیلی) به این نتیجه رسیدند که بین سیستم منابع انسانی و عملکرد شرکت رابطه وجود دارد و راهبرد سازمانی و فرنگ سازمانی روی سیستم منابع انسانی تاثیر مستقیمی دارند و این باعث تاثیر مثبت فرنگ سازمانی و سیستم منابع انسانی شده است .

بوشاردت و ودوتی^۶ در مقاله خود به عنوان فرنگ سازمانی و سیستم پاداش رسمی و اجرای ساختار و راهبرد موثر در سال ۲۰۱۱ با شاخص هایی مثل فرنگ کارافرینی، فرنگ بازار، فرنگ رقابتی، فرنگ یادگیرنده و راهبرد رقابتی و راهبرد پاداش به این نتیجه رسیدند که بین فرنگ سازمانی و راهبرد سازمانی رابطه وجود دارد و راهبرد پاداش روی فرنگ کارافرینی و فرنگ بازار اثر مستقیمی دارد ولی راهبرد رقابتی روی فرنگ یادگیرنده و فرنگ رقابتی تاثیر مثبت دارد

جونگبای روح و همکارانش^۷ در مقاله خود به عنوان فرنگ سازمانی و عرضه زنجیره راهبردی : چارچوبی برای جریان موثر اطلاعات در سال ۲۰۱۰ برشاخص هایی مثل فرنگ سلسله مراتبی، فرنگ گروهی، فرنگ توسعه یافته، فرنگ منطقی و راهبرد تحلیلی، راهبرد تهاجمی و تدافعی به این نتیجه رسیدند که بین راهبرد تدافعی و فرنگ سلسله مراتبی و راهبرد تهاجمی و فرنگ توسعه یافته و گروهی ، راهبرد تحلیلی با فرنگ منطقی و فرنگ گروهی رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

گوپتا^۸ در سال در مقاله خود به عنوان مطالعه تطبیقی راهبرد سازمانی و فرنگ در سراسر صنعت در سال ۲۰۱۱ با شاخص هایی مثل فرنگ سلسله مراتبی، فرنگ بازار، فرنگ رقابتی، راهبرد تدافعی و تحلیلی بین فرنگ رقابتی با راهبرد تهاجمی و تدافعی و بین فرنگ بازار با راهبرد تحلیلی و تدافعی رابطه مستقیمی وجود دارد و بعد از این رابطه ها منجر به نوآوری و عملکرد سازمانی می شود

با استفاده از این تحقیقات خارجی انجام شده در این مقاله ها به این نتیجه می توان رسید که کاری که انجام شده مسلم با این مقاله ها تفاوت دارد ولی اگه مشاهده شود تقريبا شاخص های برگرفته شده ای این مقاله شباهت بسیار نزدیکی با مقاله های خارجی دارد . همچنین تمام رابطه های مقاله با مقاله ای دیگر بسیار شبیه است . در کل می توان به این نتیجه رسید که کار انجام شده به مقاله های پیشین بسیار شبیه است

⁴.yarbog & morgan

⁵.erene &voy

⁶.boshardat &vodore

⁷.gongbay roh et al

⁸.gopta

جدول ۱: شاخص های مرتبط با تحقیق

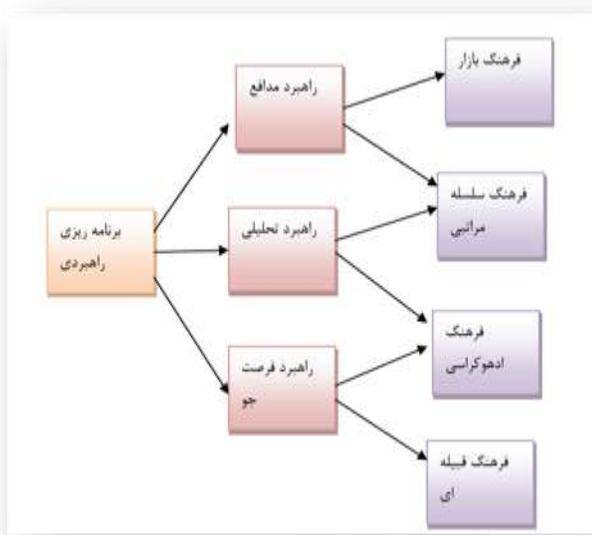
ردیف	نام شاخص	عنوان مقاله	نام نویسنده	سال
۱	نوآوری - ساختار سازمانی - راهبرد واکنشی - ساختار سازمانی - فرهنگ بازار - مزیت رقابتی - تغییرات تکنولوژی - تنوع عوامل - بهره وری - حفظ یکپارچگی - کیفیت - ارتباطات - ساختار - انعطاف پذیری - فرهنگ سازگاری - فرهنگ مشارکتی - فرهنگ بازار - فرهنگ قبیله - فرهنگ سلسله مراتبی - فرهنگ ادھوکراسی - برنامه ریزی راهبردی	مطالعات تطبیقی راهبرد سازمانی و فرهنگ در سراسر صنعت	پیترو گوپتا	۲۰۱۰
۲	اختیار - انگیزه - یکپارچه سازی - تناسب راهبردی - ارزشها - تمهد - رضایت شغلی - سازگاری - افزایش کارایی سازمانی - هنجار - اعتماد - اطلاعات - همکاری - فرهنگ بازار و فرهنگ کارافرینی - راهبرد انفعای - راهبرد تهاجمی - فرهنگ قومی - قبیله ای - برنامه ریزی راهبردی	اثر هماهنگی به فرهنگ سازمانی و راهبرد کسب و کار با سیستم های منابع انسانی بر عملکرد شرکت در شرکتهای چینی	ابرینی هاسیچو و اس اس لیو	۲۰۰۹
۳	ساختار - پاداش - سیاست های جدید قدرت فرهنگ سازمانی - ایدئولوژی - باورهای مشترک - دانش مشترک - اثربخشی - فرهنگ بازار - فرهنگ کارافرینی - فرهنگ رقابتی - فرهنگ یادگیرنده - راهبرد - برنامه ریزی راهبردی	فرهنگ سازمانی - ساختار پاداش رسمی و اجرای موثر راهبردی : یک مدل مفهومی	استین بوشاردت- دوید دبلیو گالاسکوف- دی هارلو	۲۰۱۱
۴	بهره وری - افکار - احساسات - ارزشهای غالب سازمانی - تمرکز - سیک رهبری - ثبات یا کنترل - انعطاف پذیری - عدم قطعیت - نوآوری - کیفیت - هزینه - کارایی بالا - استاندار سازی - یادگیری مستمر - استقلال - خلاقیت - فرهنگ مشارکتی - فرهنگ بازار - فرهنگ کارافرینی - فرهنگ رقابتی - فرهنگ یادگیرنده - فرهنگ قبیله ای - فرهنگ یادگیرنده	فرهنگ سازمانی و راهبرد زنجیره عرضه - چارچوبی برای جریان موثر اطلاعات	جامیز جانگبای روح - پانول هانگ ویانگسون پارک -	۲۰۰۸
۵	راهبرد منابع انسانی - راهبرد تجارتی - ارزیابی محیط داخلی - ثبات - کیفیت - کیفیت سهم بازار - رضایت کارکنان - رشد فروش - فرهنگ مشارکتی - جذبیت بازار - استراتژی محافظه کارانه - راهبرد رقابتی - راهبرد تهاجمی - راهبرد سهم بازار	هماهنگ کردن راهبرد منابع سازمانی با راهبرد تجاری و فرهنگ سازمانی	سید محمد اعرابی - علیرضا مقدم	۱۳۸۶
۶	فرهنگ قومی - فرهنگ بوروکراتیک - فرهنگ بازار - فرهنگ کارافرینی - محیط - هنجارها - ارزشها - راهبرد تدافعی یا تهاجمی - محیط پایدار - محیط پویا - راهبرد تهاجمی - فرهنگ ایستا - فرهنگ محافظه کار - فرهنگ رقابتی - فرهنگ یادگیرنده - فرهنگ قبیله ای - فرهنگ بازار - فرهنگ سلسله مراتبی	طراحی تبین مدل تعاملی راهبرد - فرهنگ سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی کشور	اسdale کردانیچ- اصغر مشبکی	۱۳۸۱
۷	محیط - بهره وری - تکنولوژی - کنترل - ارزش - کنترل - فرهنگ مشارکتی - فرهنگ تداوم روشن - انعطاف پذیری - فرهنگ سازگاری - فرهنگ رسالتی - محیط راهبردی	تعامل فرهنگ سازمانی با راهبرد محیط و تکنولوژی سازمان	علی کریم زاده میبدی	۱۳۸۱
۸	سیمای راهبردی مهاجمانه - سیمای راهبردی مدافعانه - سیمای راهبردی تحلیل گران - سیمای راهبردی منفعلان - برنامه ریزی راهبردی	الگوی هماهنگی تلاطم محیطی و راهبرد سازمانی	محمد اعرابی - مهدی حقیقی	۱۳۸۲
۹	بهبود عملکرد - بهره وری - ساختار - اندازه - محیط - اهداف راهبردی - تکنولوژی - برنامه ریزی راهبردی - راهبرد مدافع - راهبرد مشارکتی - راهبرد تحلیلی - راهبرد فرصت جو	نقش فرهنگ سازمانی در تدوین برآمدهای راهبردی سازمان	حمدی حسین نژاد	۱۳۸۱

ردیف	نام شاخص	عنوان مقاله	نام نویسنده	سال
۱۰	راهبرد تغییر سازمانی - هماهنگی - عملکرد - اثربخشی بالا و پایین - کارایی بالا و پایین - کنترل زیاد - افزایش هماهنگی - ساختار - تکنولوژی - اداف - نیروی انسانی - فرهنگ - راهبرد ساختاری - راهبرد تکنولوژی - راهبرد فرهنگی - فرهنگ مشارکتی - فرهنگ سلسله مراتبی - فرهنگ بازار - برنامه ریزی راهبردی	راهبرد مدلی برای افزایش عملکرد از طبق هماهنگ سازی راهبرد های تغییر سازمانی	محمد اعرابی - داوود صادقی - سید علی اکبر افجه	۱۳۸۰
۱۱	تغییر و تحول - ارزش - تعهد گروهی - ثبات نظام اجتماعی - شکل دادن به رفتار - هویت سازمانی - پذیرش فرد در سازمان - تنوع در محصول - راهبرد کنترل - فرایند کنترل - کیفیت - تکنولوژی - ثبات ناپایدار راهبردمشارکتی - راهبرد تهاجمی - راهبرد رقابتی - کیفیت - سهم بازار - فرهنگ استا - فرهنگ پویا - فرهنگ مشارکتی - فرهنگ بازار - فرهنگ سلسله مراتبی	تحول فرهنگ سازمانی و راهبرد های کنترل	سید احمد رضا کاظمی	۱۳۸۰
۱۲	هماهنگی - برنامه ریزی راهبردی - استقرار انگیزش های منسجم - حفظ و نگهداری نظام های مناسب - مسولیت پذیری مشارکتی - فرهنگ مداوم - راهبرد مشارکتی - راهبرد تهاجمی - راهبرد رقابتی - کیفیت - سهم بازار - فرهنگ استا - فرهنگ پویا	اگر فرهنگ را چار چوب مرجع معانی و تصورات مشترک بدانیم هسته مرکزی آن را راهبرد سازمان تعیین می کند و توسط پیام گذاران بنیاد می شود	پاشا علیپور	۱۳۸۴
۱۳	انعطاف پذیری - نظریه ارزش - سلسله مراتب - جهت گیری بازار - هزینه ارائه محصولات - محصولات - انعطاف پذیری - کنترل رسمی - رفاه کارکنان - وفاداری کارکنان - نوآوری - سلسله مراتب - تغییرات هنجارها ای فرهنگ سازمانی - بهره وری - عملکرد بهتر	تأثیر بازار محصول راهبرد سازمانی فرهنگ مناسب بر عملکرد کسب و کار	لاری یار بروگ - نیل مورگان - دوگلاس وریس	۲۰۱۰
۱۴	انعطاف پذیری - نوآوری - مسولیت اجتماعی - خلاقیت - رقابت - تأکید بر جوازی - فرهنگ مشارکتی - فرهنگ مداوم - راهبرد مشارکتی - راهبرد تهاجمی - راهبرد رقابتی - کیفیت - سهم بازار - فرهنگ استا - فرهنگ پویا - برنامه ریزی راهبردی	فرهنگ سازمانی استرالیا و ارتباط آن با راهبرد	کیوین باریر - گرامی هاریسون - رابت روی	۲۰۰۷
۱۵	تمرکز - چشم انداز - یکپارچه سازی داخلی و خارجی - آموزشاهی رسمی - دانش پیچیده - شناخت رفقارهای فردی - ساختار سازمانی - بهبود مستمر - مهارت در برنامه ریزی - فرهنگ رقابتی - فرهنگ بوروگراتیک - محیط پایدار - محیط پویا - فرهنگ بوراتیک - راهبرد تدافعی - برنامه ریزی راهبردی	مروی بر نقش رهبری در ایجاد یک فرهنگ که تفکر راهبردی را تشویق می کند	علیرضا شیروانی - سمیرا شجاعی	۲۰۱۱

در این جدول تعدادی از شاخصهای مختلفی که از مقاله های مختلف به دست آمده است نشان داده شده است که از هر مقاله تعدادی از شاخصهایی که بیشتر از همه تکرار شده است بیان می شود. از شاخصهای مهم این جدول که بیشتر تکرار شده شامل راهبرد مدافع - راهبرد تحلیلی - راهبرد فرست جو و فرهنگ سلسله مراتبی - فرهنگ قبیله ای - فرهنگ بازار - فرهنگ ادهوکراسی و برنامه ریزی راهبردی است.

۳. مدل مفهومی پژوهش:

در این مدل سعی شده است از تمام شاخصها شاخصی را که بیشتر از همه تکرار شده است را انتخاب کرده و مدل مفهومی پژوهش بر اساس آنها ساخته شود.



۱.۳. فرضیه های پژوهش:

- بین برنامه ریزی راهبردی با راهبرد تحلیلی، فرصت جو، مدافعان رابطه معنی داری وجود دارد.
- بین راهبرد مدافعان با فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ بازار رابطه معنی داری وجود دارد.
- بین راهبرد فرصت جو با فرهنگ ادھوکراسی و فرهنگ قبیله وجود دارد.
- بین راهبرد تحلیلی با فرهنگ ادھوکراسی و فرهنگ سلسله مراتبی رابطه معنی داری وجود دارد.

۲.۳. شرح ابعاد مدل

• راهبرد مدافعان:

مدافعان سازمانهای داخل گرا بی هستند. آنها دارای بهره وری زیاد و سازماندهی محکم شرکت در حفظ یکپارچگی از تمرکز محدودی محصولات با خدمات مختلف هستند. آنها سعی می کنند برای حفاظت از بازار خود از طریق قیمت های پایین و محصولات با کیفیت بالا که هدف خوب و تحول برتر هستند عمل کنند. [5]

• راهبرد فرصت جو:

فرصت جو دارای تمرکز خارجی است و فرض شده است که کسب و کاری بیشتر نسبت به مدافعانه دارد و تلاش آن برای اولین بار به بازار محصولات و خدمات جدید حتی زمانی که تلاش ها بسیار سودآوری در ابتداء نیستند است . این شرکت ها بیشتر در حفظ تصویر در شرایط محصول نسبت به تامین امنیت سودآوری بالا مبتكره‌ستند. آنها بطور مداوم در نظارت بر محیط خارجی که بعنوان قصد شرکت برای پاسخ سریع به نشانه های اولیه از فرصت ها و بهره برداری از مزایای یک پیشگام در منطقه بازار محصول جدید اقدام می کنند هستند . آنها مهاجمند به جای آنکه برای مدافعانه بودن تلاش کنند . این شرکت معمولاً در ایجاد تفسیر و عدم اطمینان در بازار که رقباً مجبور هستند واکنش نشان دهنند است . ساختار این شرکت ها در درجه پایین رسمیت و عدم تمرکز معمولی است . ارتباطات جانبی و ارتباطات عمودی با تأکید بر جنبه هایی مانند نوآوری و انعطاف پذیری مشخص می شود. [5].

• راهبرد تحلیلی :

راهبرد تحلیلی ترکیبی از ویژگی مدافعانه و فرصت جو است . آنها به ندرت با خدمات جدید و یا بازارهای جدید هستند اما اغلب با ارائه بهتر خدمات همراه هستند . شرکت تحلیل گر گفتگوهای مکرری با مشتریان و معمولاً وزن فعالیت رقبا را نشان می دهد . آنها تأکید شان بر برنامه ریزی بلند مدت در مورد تصمیمات قبل از عمل است . شرکتهای تحلیل گر تکنولوژی آن طوری است که می تواند دامنه ثبات کارآمد و دامنه دینامیک آن با فناوری های قابل انعطاف باشد. [5]

• فرهنگ ادھوکراسی:

فرهنگ ادھوکراسی در جهت تأکید انعطاف پذیری و جهت خارجی به سمت تغییر خواهد بود – خلاقیت و نوآوری و رشد خارجی در پاسخ به نیازهای و تقاضای در حال تغییر خارجی تأکید کرد.[4]

• فرهنگ بازار :

سازمان با فرهنگ بازار بهره ورتر و با تأکید بر تلفظ کردن دستیابی با اهداف رقابت خارجی بخوبی تعریف شده است . مردم رقابتی و هدف گرا هستند . رهبران دارای درایو های سخت با تولید کنندگان و رقبا هستند . موفقیت اینها از نظر سهام بازار تعریف شده است . در این فرهنگ قیمت های قابل رقابت و رهبری بازار مهم است . فرهنگ بازار خارجی با فشار در کنترل و ثبات است. [4]

• فرهنگ قبیله ای :

فرهنگ فرهنگ قبیله ای شبیه به فرهنگ سلسله مراتبی است که در آن بر روی جنبه های داخلی سازمان تأکید شده است اما در آن تأکید بیشتر بر روی بعد انعطاف پذیر داده شده است . در این فرهنگ کارمندان تقویت و تشویق به شرکت در بالا بردن و بهینه سازی منابع داخلی و فرآینده های کسب کار می شوند . [4]

• فرهنگ سلسله مراتبی :

این فرهنگ با مشخصه ای اتخاذ زیبایی شناختی هماهنگی و بهره وری داخلی و پاییندی به قوانین و مقررات است قوانین این سازمان رسمی و سیاست های آنها نگه دارنده است . موفقیت این فرهنگ در شرایط اعتماد تعریف شده برنامه ریزی درست و کم هزینه است . [4]

برنامه ریزی راهبردی فرآیندی است سازمانی برای تعریف راهبرد سازمان و تصمیم گیری برای چگونگی یافتن منابع مورد نیاز برای رسیدن به مقصود استراتژی، صورت می‌گیرد . این فرآیند افراد و منابع را نیز شامل می‌شود. برای آنکه سازمان بداند به کجا خواهد رفت باید بداند اکنون دقیق کجا قرار گرفته است . پس از آن باید آنچه می‌خواهد باشد را به درس تی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند . مستندات حاصل از این فرآیند را برنامه‌ی راهبردی سازمان می‌نامند. برنامه ریزی راهبردی برای برای برنامه ریزی موثر به منظور تصویر کردن پلان یک سازمان بکار می‌رود، اما هرگز نمی‌تواند مشخصن پیشی کند بازار در آینده دقیق‌ن چگونه خواهد بود و در آینده ی نزدیک چه اتفاقاتی رخ خواهد داد.[۱۱]

۴.نتیجه گیری :

در سالهای اخیر با رواج فرهنگ و راهبرد و عوامل موثر بر آنها سازمانها توانستند رابطه فرهنگ سازمانی و راهبرد را به طور کامل درک کنند که این یک فرصت خوبی برای سازمانه ا می‌باشد و فرهنگ سازمانی و راهبرد با هم مرتبط هستند و فرهنگ سازمانی ترکیبی از مجموعه تعهدات و اعتقادات و ارزش‌های مشترک بین سازمان است و راهبرد سازمان عبارت است از الگوی تصمیمات سازمان که بیانگر مشخص کننده هدفها و مقاصد سازمان و منشا سیاستهای اصلی و برنامه‌های سازمان برای رسیدن به این هدفها است . در این پژوهش پس از بررسی مقاله‌های جدید و جلوگیری از تکرار موارد مشابه به بررسی شاخص‌های موثر بر فرهنگ سازمانی وهم چنین به ارائه مدلی مفهومی از عوامل موثر بر راهبرد و فرهنگ و رابطه بین فرهنگ و راهبرد مورد بررسی قرار گرفته است . هدف از این مقاله این بوده است که رابطه بین فرهنگ سازمانی و راهبرد را مورد بررسی قرار گیرد . در این مقاله شاخص‌های بین فرهنگ سازمانی و راهبرد مورد بررسی قرار گرفته است که مهمترین این شاخصها که بیشتر از همه تکرار شده است شامل راهبرد مدافعت - راهبرد تحلیلی - راهبرد فرصت جو و فرهنگ سلسله مراتبی - فرهنگ قبیله ای - فرهنگ بازار - ادھوکراسی و برنامه ریزی راهبردی است . مطالعات نشان می‌دهد که این اهمیت فرهنگ سازی در اجرای راهبرد در میان عوامل دیگر مانند ساختار سازمانی کار و سیستم اطلاعات و فرایند کسب و کار ضروری است . و در آخر یک مدل مفهومی ترسیم شده است که از جدول شاخصها گرفته شده است .

فهرست منابع :

1-Irene Hau Siu Chow* and S.S. Liu(۲۰۰۹)(The effect of aligning organizational culture and business strategy with HR systems on firm performance in Chinese enterprises The International Journal of Human Resource Management) Vol. 20, No. 11, November 2009, 2292–2310

2-Stephen C. Bushardt, University of Texas at Tyler& David W. Glascoff, Spring Hill College& D. Harold Doty, University of Texas at Tyler(ORGANIZATIONAL CULTURE, FORMAL REWARD STRUCTURE, AND EFFECTIVE STRATEGY IMPLEMENTATION: A CONCEPTUAL MODEL) *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Volume 15, No. 2, 2011

3- James Jungbae Roh, Paul Hong and Youngsoo Park& Department of Information Operations and Technology Management,& College of Business Administration, University of Toledo, Toledo, Ohio, USA(Organizational culture and supply chain strategy: a framework for effective information flows) *Journal of Enterprise Information Management* Vol. 21 No. 4, 2008

4- Bindu Gupta Institute of Management Technology, Ghaziabad, India(A comparative study of organizational strategy and culture across industry) *Benchmarking: An International Journal* Vol. 18 No. 4, 2011 pp. 510-528

5- Santos-Rodrigues, Helena * Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Figueroa Dorrego, Pedro Fernández Jardón, Carlos (EL CAPITAL ESTRUCTURAL Y LA CAPACIDAD INNOVADORA DE LA EMPRESA)
Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol.17, Nº 3,
Septiembre-Diciembre 2011, pp. 069–089 ISSN: 1135-2523

6-INSTRUMENTS AND TECHNIQUES USED IN THE DESIGN AND IMPLEMENTATION OF CHANGE MANAGEMENT(Elena-Oliviana Bold University of Craiova, Romania
Journal of Advanced Research in Management Volume II Issue 1(3) Summer 2011

7- Larry Yarbrough & Neil A. Morgan & Douglas W. Vorhies(The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance) J. of the Acad. Mark. Sci. (2011) 39:555–573

8- Understanding Barriers to Intrapreneurship in Work and Social Affairs Governmental Organization (A Case Study in Iran) Habibollah Salarzehi (Corresponding Author) Amir Forouharfar COPY RIGHT © 2011 Institute of Interdisciplinary Business Research **APRIL 2011**
VOL 2, NO 12

9- Rich Callahan (REVIEW ESSAY America's Engagement in Iraq: Insights and implications for public management research Vol. 13 Issue 1 2011 175–184 Public Management Review ISSN 1471-9037 print/ISSN 1471-9045 online _ 2011 Taylor & Francis

10- Rebecca L. Herman, Kaplan University, San Diego, CA, USA -(THE PROMISE OF SERVANT LEADERSHIP FOR WORKPLACE SPIRITUALITY) INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH, Volume 10, Number 6, 2010

11- Roxanne Helm Stevens, Azusa Pacific University Gregory Wallace, Azusa Pacific University

Linda Hunt, Azusa Pacific University(AN EXAMINATION OF A DIVERSITY CONCENTRATION FOR A GRADUATE LEVEL) **BUSINESS EDUCATION & ACCREDITATION** ♦ Volume 1 ♦ Number 1 ♦ 2009
BUSINESS DEGREE PROGRAM

12- Chien-Chang Yang and Carol Yeh-Yun Lin(Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan)The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 9, September 2009, 1965–1984

13- Sung-Choon Kang and Scott A. Snell Seoul National University; University of Virginia
Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management

14- **Kevin Baird* Graeme Harrison† Robert Reeve**(THE CULTURE OF AUSTRALIAN ORGANIZATIONS AND ITS RELATION WITH STRATEGY) INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS STUDIES VOL 15, NO1, June 2007:
pages 15 of 41

15 -Alireza Shirvani *, Samereh Shojaie(A Review on Leader's role in Creating a Culture that Encourages Strategic Thinking) *Alireza ShirvanSih airnvda Snai mete arel h/PShroocjaeidei a/P- rSoocceidala a -n Sdo Bcieahla avniindr Bale Shcaiveinocreasl Soc0i e(2n0ceis1)3 00 0(02-001010) 2074 – 2078*

16- Meghan M. Casey *, Warren R. Payne, Rochelle M. Eime(Organisational readiness and capacity building strategies of sporting organisations to promote health)
University of Ballarat, School of Human Movement and Sport Sciences, Ballarat, Australia

۱۷- سید محمد اعرابی و علیرضا مقدم (هماهنگ کردن راهبرد منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی) (فصلنامه علوم مدیریت ایران - سال دوم - شماره دی ۸ ص ۱۰۸)

۱۸- اسدالله کردناجیج - اصغر مشکی (طراحی و تبیین مدل تعاملی راهبرد - فرهنگ سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی کشور) (مدرس دوره ۶ شماره ۱)

۱۹- علی کریم زاده میبدی (نشانی فرهنگ سازمانی با راهبرد - محیط - تکنولوژی سازمان) (محله علوم انسانی - سال شانزدهم شماره ۶۹)

۲۰- حمید حسین زاده (نقش فرهنگ سازمانی در تدوین برنامه های راهبردی سازمان) — توسعه مدیریت شماره ۳۶ و ۳۷

— اردیبهشت ماه ۱۳۸۱

۲۱- دکتر سید محمد اعرابی & مهدی حقیقی (الگوی هماهنگی تعامل محیطی و راهبرد سازمانی) (فصلنامه مطالعه مدیریت شماره ۴۱-۴۲)

۲۲- سید محمد اعرابی & داوود صادقی & سید علی اکبر افجه & تیمور محمدی (ارائه مدلی برای افزایش عملکرد از طریق هماهنگ سازی راهبرد های تغییر سازمانی)

۲۳- سید احمد رضا قاسمی (تحول فرهنگ سازمانی واستراتژی کنترل) — تدبیر شماره ۱۲۵ - شهرپور ۱۳۸۰

۲۴- پاشا علیپور (گر فرهنگ را چارچوب مرجع معانی و تصورات مشترک کارکنان بدانیم هسته مرکزی آن را هبرد یا راهبرد سازمان را تعیین می کند و توسط بنیان گذاران آن بنا شده است) — توسعه مدیریت شماره ۶۴ - اردیبهشت و خداد ۸۴