

## رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی مورد کاوی معاونت برنامه‌ریزی و نظارت صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

فاطمه عزیزآبادی فراهانی

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

حمیده رشادت جو

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

بهرام رضایی

دانش‌آموخته کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

*breza48@yahoo.com* (مسئول مکاتبات)

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** امروزه با توجه به سرعت بالا و حجم زیاد اطلاعات و به تبع سرعت بالای تغییرات اجتماعی و اقتصادی، سازمان‌ها همواره با مأموریت‌ها و چالش‌های پیچیده‌ای مواجه هستند. از این رو سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف و کسب موفقیت در این رقابت جهانی باید در برابر این تغییرات واکنش مناسب نشان دهند و با استراتژی منعطف، کلیه فعالیت‌های سازمان را هماهنگ و یکپارچه نمایند. فرهنگ به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار برای سازمان‌ها این امکان را فراهم می‌کند که به سمت انعطاف‌پذیری و الگوپذیری حرکت کنند و به عبارتی می‌توان گفت، پیدا کردن هرگونه راه‌حلی برای انسجام و وحدت در سازمان (طراحی استراتژی مناسب با شرایط حاکم) متأثر از فرهنگ است.

این پژوهش به بررسی رابطه بین ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس الگوی دنیل دنیسون با ابعاد استراتژی بر اساس الگوی مایکل پورتر در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران پرداخته است. **روش پژوهش:** داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش‌های آمار توصیفی، اطلاعات جمع‌آوری شده را با تهیه جدول توزیع فراوانی خلاصه کرده و به کمک نمودار نشان داده است. با استفاده از نرم‌افزار SPSS و از طریق محاسبه ضریب همبستگی اسپیرمن رابطه بین متغیر مستقل (فرهنگ سازمانی) و متغیرهای وابسته (استراتژی) مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است.

**یافته‌ها و نتیجه پژوهش:** نتایج این پژوهش نشانگر وجود رابطه معنادار بین فرهنگ سازمانی با استراتژی در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. ارائه راهکاری برای ارتقاء ارزش‌های بنیادین بین کارکنان سازمان و نیز تبیین اهمیت شاخص‌های تغییر و مشتری‌گرایی برای مدیران و کارشناسان می‌تواند به ارتقاء سطح رابطه بین دو مقوله فوق‌متنهی گردد.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، استراتژی، مشتری‌گرایی، صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

## مقدمه

چارچوب نظری تحقیق، مدل چارچوب نظری پژوهش بیان می‌شود.

## بیان مسئله

سازمان دارای ابعاد شش گانه‌ای، شامل استراتژی، فرهنگ سازمانی، اندازه، تکنولوژی، محیط (ابعاد زمینه‌ای) و ساختار (ابعاد ساختاری) می‌باشد. این ابعاد برای سازمان، به مثابه ویژگی‌های شخصیتی و جسمانی افراد به شمار می‌روند. در این میان ابعاد زمینه‌ای، توصیف کننده کل سازمان و محیط آن را در کنار یکدیگر به تصویر می‌کشند، به طوری که می‌توان آن‌ها را به صورت مجموعه‌ای از عوامل هم پوشان در نظر گرفت که شالوده ساختار و فرایندهای کل سازمان را تشکیل می‌دهند (دفت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۲۷).

سازمان‌ها نیز به موازات این تغییرات و به منظور تطبیق با دگرگونی‌های محیط، بقا و رقابت مؤثر، ناگزیر از تغییر و تحول در ساختارها و فرآیندها و وجوه داخلی و خارجی خود می‌باشند که برنامه‌ریزی استراتژیک از جمله مهم‌ترین و شناخته‌شده‌ترین برنامه‌های تحول است.

در این پژوهش تلاش می‌شود با تبیین فرهنگ سازمانی و استراتژی سازمان مورد مطالعه با مدل‌های منتخب پژوهش (با توجه به معیارهای ارائه شده در این مدل‌ها) رابطه میان این ابعاد سازمانی بررسی رابطه میان دو متغیر مورد بررسی قرار گیرد و پیشنهادهایی به منظور هماهنگی بیشتر میان آن‌ها به ویژه در سازمان مورد مطالعه (معاونت برنامه‌ریزی و نظارت صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران) ارائه گردد.

که این امر با پاسخ‌گویی به سؤالات پژوهش تحقق می‌یابد.

در دنیای امروز، سازمان‌ها همه جوانب زندگی ما را فرا گرفته‌اند (جامعه به عنوان کل، اقتصاد و همین طور زندگی شخصی ما) پس منطقی است که خود انتظار داشته باشیم پدیده‌ای را که با زندگی ما گره خورده مطالعه کنیم. چرا سازمان‌هایی که با آن‌ها در تعامل هستیم این چنین به استراتژی اعتقاد پیدا کرده‌اند؟

به دنبال پاسخ به این سؤال وارد حوزه مطالعاتی سازمان می‌شویم و در می‌یابیم که سازمان‌ها همگام با سیر تحول علم مدیریت، تغییر یافته‌اند و توجه به آینده و سعی در برنامه‌ریزی بلندمدت ما را بر آن می‌دارد تا توجه وافر به موضوع استراتژی و عوامل اثرگذار داشته باشیم. یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر استراتژی «فرهنگ سازمانی» است. می‌توان گفت اگر در سازمان‌ها به فرهنگ توجه خاص شود می‌توان استراتژی متناسب با فرهنگ را طراحی و پیاده کرد.

جنبه‌های مختلف فرهنگی اعم از زبان، نشانه‌ها، الگوهای رفتاری و مفروضات اساسی وزیر بنایی در یک سازمان نیم‌رخ فرهنگی آیا زمان را نشان می‌دهد. با کنکاش دقیق و نگاه عمیق در می‌یابیم که ابعاد فرهنگ سازمانی با ابعاد استراتژی چگونه درهم آمیخته‌اند. بررسی در زمینه فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با استراتژی در سال‌های اخیر نظر اندیشمندان علم مدیریت را به خود جلب کرده است. تحقیق حاضر نیز در این مسیر به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با استراتژی در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران می‌پردازد. در این فصل موضوعاتی مانند بیان مسئله، اهمیت و ضرورت تحقیق و اهداف، سؤالات، فرضیه‌های تحقیق، تعریف واژه‌ها و اصطلاحات فنی و تخصصی، دلایل انتخاب الگوهای عملیاتی پژوهش، مدل مفهومی تحقیق، مبانی و

## اهمیت و ضرورت پژوهش

از آنجایی که امروزه نگرش استراتژیک از جایگاه ویژه‌ای در عرصه مدیریت برخوردار می‌باشد و از طرفی الگوهای فرهنگی یکی از عناصر مهم زمینه ساز در اجرای استراتژی‌ها بوده و نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا شکست استراتژی دارد، سازمان صدا و سیما نیز از این قاعده مستثنا نیست پر واضح است صدا و سیما برای بدون در نظر گرفتن شرایط روز جهانی نمی‌تواند برای مخاطبان برنامه‌سازی نماید این مهم با اتخاذ استراتژی مناسب در هر زمان و در نظر گرفتن شرایط فرهنگی حاکم امکان‌پذیر می‌باشد تدوین استراتژی در صدا و سیما از وظایف اصلی معاونت برنامه‌ریزی و نظارت می‌باشد لذا این پژوهش می‌تواند به مدیران و کارشناسان این حوزه کمک نماید تا با توجه به ارتباط و نحوه اثرگذاری فرهنگ سازمانی استراتژی متناسب با اهداف و اولویت‌های سازمان و از طرفی دیگر منطبق و سازگار با پیشرفت محیط پیرامون، تدوین نماید.

- ۴- تعیین رابطه بعد سازگاری از فرهنگ سازمانی با بعد رهبری هزینه از استراتژی.
- ۵- تعیین رابطه بعد سازگاری از فرهنگ سازمانی با بعد تمایز از استراتژی.
- ۶- تعیین رابطه بعد سازگاری از فرهنگ سازمانی با بعد تمرکز از استراتژی.
- ۷- تعیین رابطه بعد انطباق‌پذیری از فرهنگ سازمانی با بعد رهبری هزینه از استراتژی.
- ۸- تعیین رابطه بعد انطباق‌پذیری از فرهنگ سازمانی با بعد تمایز از استراتژی.
- ۹- تعیین رابطه بعد انطباق‌پذیری از فرهنگ سازمانی با بعد تمرکز از استراتژی.
- ۱۰- تعیین رابطه بعد رسالت از فرهنگ سازمانی با بعد رهبری هزینه از استراتژی.
- ۱۱- تعیین رابطه بعد رسالت از فرهنگ سازمانی با بعد تمایز از استراتژی.
- ۱۲- تعیین رابطه بعد رسالت از فرهنگ سازمانی با بعد تمرکز از استراتژی.

## اهداف پژوهش

هدف آرمانی: ارتقاء سطح رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت صدا و سیما.

هدف اصلی: تعیین رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت صدا و سیما.

## اهداف ویژه

- ۱- تعیین رابطه بعد درگیر شدن در کار از فرهنگ سازمانی با بعد رهبری هزینه از استراتژی.
- ۲- تعیین بعد رابطه درگیر شدن در کار از فرهنگ سازمانی با بعد تمایز از استراتژی.
- ۳- تعیین رابطه بعد درگیر شدن در کار از فرهنگ سازمانی با بعد تمرکز از استراتژی.

## سؤالات پژوهش

### سؤال اصلی

تا چه اندازه بین ابعاد فرهنگ سازمانی با ابعاد استراتژی رابطه معنادار وجود دارد؟

### سؤالات فرعی

- ۱- آیا بین بعد درگیر شدن در کار از فرهنگ سازمانی با بعد رهبری هزینه از استراتژی رابطه وجود دارد؟
- ۲- آیا بین بعد سازگاری از فرهنگ سازمانی با بعد رهبری هزینه از استراتژی رابطه وجود دارد؟
- ۳- آیا بین بعد انطباق‌پذیری از فرهنگ سازمانی با بعد رهبری هزینه از استراتژی رابطه وجود دارد؟

- ۴- آیا بین بعد رسالت از فرهنگ سازمانی با بعد رهبری هزینه از استراتژی رابطه وجود دارد؟
- ۵- آیا بعد درگیر شدن در کار از فرهنگ سازمانی با بعد تمایز از استراتژی رابطه وجود دارد؟
- ۶- آیا بین بعد سازگاری از فرهنگ سازمانی با بعد تمایز از استراتژی رابطه وجود دارد؟
- ۷- آیا بین بعد انطباق پذیری از فرهنگ سازمانی با بعد تمایز از استراتژی رابطه وجود دارد؟
- ۸- آیا بین بعد رسالت از فرهنگ سازمانی با بعد تمایز از استراتژی رابطه وجود دارد؟
- ۹- آیا بین بعد درگیر شدن در کار از فرهنگ سازمانی با بعد تمرکز از استراتژی رابطه وجود دارد؟
- ۱۰- آیا بین بعد سازگاری از فرهنگ سازمانی با بعد تمرکز از استراتژی رابطه وجود دارد؟
- ۱۱- آیا بین بعد انطباق پذیری از فرهنگ سازمانی با بعد تمرکز از استراتژی رابطه وجود دارد؟
- ۱۲- آیا بین بعد رسالت از فرهنگ سازمانی با بعد تمرکز از استراتژی رابطه وجود دارد؟

#### چارچوب نظری پژوهش

سیر تکاملی مدیریت استراتژیک سبب شده تا مدل‌ها به موازات اجرایی شدن، از شکل ساده و انتزاعی خویش خارج شوند؛ اما علی‌رغم تفاوت‌های ظاهری، اکثر مدل‌ها، در بحث تدوین استراتژی بر توجه هم زمان به دو بعد داخلی و خارجی سازمان تاکید داشته و از این رو توجه به نقاط قوت و ضعف داخلی و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، تقریباً مد نظر همه مدل‌ها بوده است.

همچنان که ذکر شد، فرهنگ سازمانی به فلسفه وجودی ابعاد یا ویژگی‌هایی اشاره دارد که به طور تنگاتنگی به یکدیگر مرتبط بوده و دارای وابستگی متقابل می‌باشند. به عقیده رابینز، اگر فرهنگی وجود داشته باشد که بتوانیم در مورد آن بحث کنیم، باید ابعاد مشخص قابل تعریف و سنجش پذیری داشته باشد.

#### فرضیه‌های پژوهش

**فرضیه اصلی:** بین فرهنگ سازمانی و استراتژی رابطه معناداری وجود دارد.

#### فرضیه‌های فرعی

- ۱- بین بعد درگیر شدن در کار از فرهنگ سازمانی با بعد رهبری هزینه از استراتژی رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- بین بعد درگیر شدن در کار از فرهنگ سازمانی با بعد تمایز استراتژی رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- بین بعد درگیر شدن در کار از فرهنگ سازمانی با بعد تمرکز از استراتژی رابطه معناداری وجود دارد.
- ۴- بین بعد سازگاری از فرهنگ سازمانی با بعد رهبری هزینه از استراتژی رابطه معناداری وجود دارد.

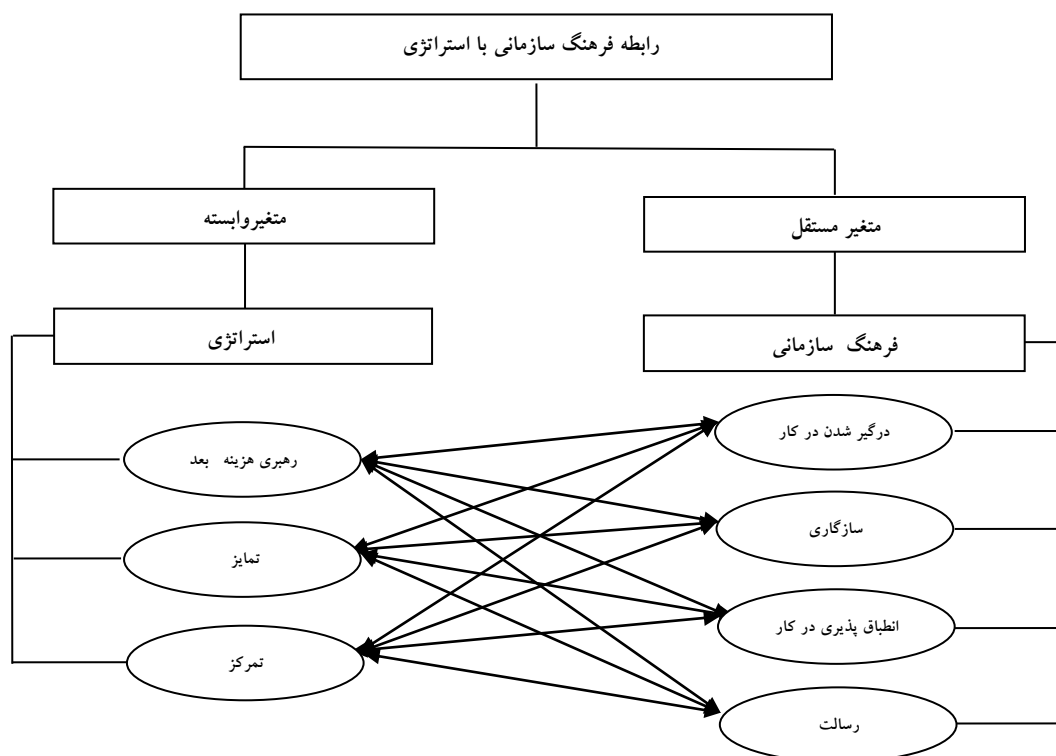
دنیسون نسبت به مدل‌های معرفی شده و مبنای رفتارگرایی<sup>۲</sup> این مدل و همچنین کامل بودن از نظر شاخص‌های اندازه‌گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی، و نیز انطباق با رسانه ملی از جمله دلایل انتخاب این مدل به شمار می‌آیند. قابلیت استفاده از مدل دنیسون در تمام سطوح سازمانی یکی دیگر از ویژگی‌های این مدل است. ضمن اینکه در سالیان اخیر این مدل توسط مؤسسات مشاوره مدیریت برای ارزیابی فرهنگ سازمانی شرکت‌ها و سازمان‌ها در خارج از کشور به طور گسترده مورد استفاده قرار گرفته است. یکی دیگر از مزایای مدل دنیسون نمودار گرافیکی آن است که ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را در دو بعد تمرکز داخلی و خارجی و میزان انعطاف و همچنین در سطح ۱۲ شاخص که در زیر نام برده می‌شود به صورتی که کاملاً واضح فرهنگ سازمانی را ترسیم می‌کند.

#### مدل مفهومی پژوهش

صاحب‌نظران نیز بر همین اساس و به منظور بررسی جنبه‌های مختلف فرهنگ سازمانی، از دیدگاه‌های مختلفی آن را مورد بررسی قرار داده‌اند که ماحصل این پژوهش‌ها در مدل‌ها و رویکردهای متعددی متجلی گشته که پیش از این به برخی از آنان اشاره شده است. چارچوب نظری پژوهش حاضر به شکل ترکیبی برای بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی در معاونت برنامه‌ریزی صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران می‌باشد مدل مفهومی طراحی شده در فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون با ابعاد (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری، رسالت) که هر کدام سه شاخص دارد و در استراتژی بر اساس مدل پورتر با ابعاد (رهبری هزینه، تمرکز، تمایز) می‌باشد.

#### دلایل انتخاب مدل دنیسون در این پژوهش

در این پژوهش پس از بررسی و مطالعه مدل‌های مختلف شناخت فرهنگ سازمانی، مدل دنیسون به عنوان مدل نظری پژوهش انتخاب شد. جدید بودن مدل



نمودار شماره ۱ مدل فرهنگ سازمانی و استراتژی بر گرفته از (دنیسون ۲۰۰۰) و (پورتر ۱۹۸۰)

## ۱- ادبیات پژوهش

### ۱-۱- فرهنگ

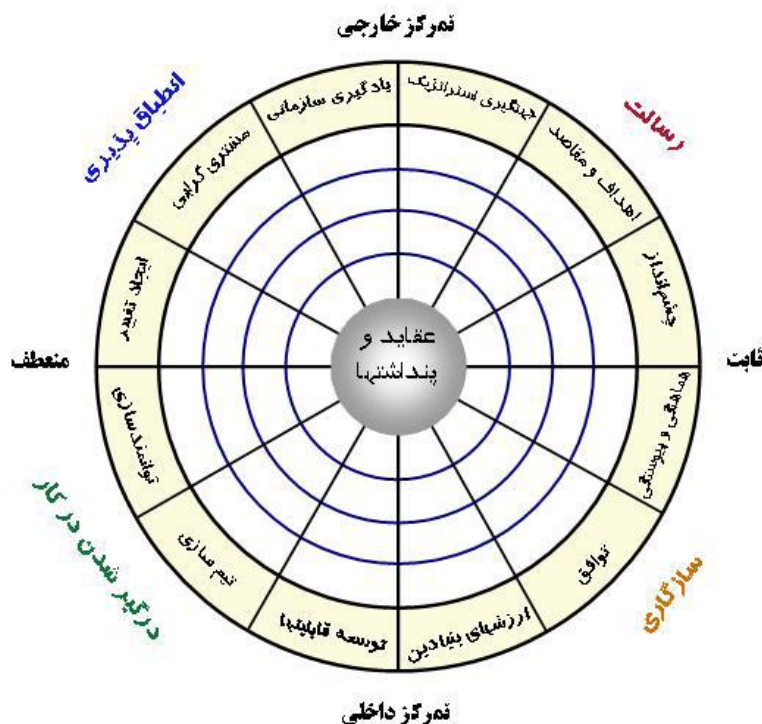
اکثر اوقات وقتی در جامعه با مسائل و معضلات متفاوت اجتماعی مواجه می‌شویم علت آنرا مسئله فرهنگی تلقی می‌کنیم. گاهی می‌گوییم فرهنگ این کار وجود ندارد یا فرهنگ این موضوع ضعیف است. در سازمان نیز به عنوان یک واحد اجتماعی چنین موضوعی اتفاق می‌افتد و علت بعضی از مسائل و مشکلات، «فرهنگ» عنوان می‌شود.

تعریف فرهنگ: الگویی از مفروضات مشترک که گروه فرا می‌گیرد، به طوری که مشکلات انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی داخلی آن را حل میکند، و به سبب عملکرد و تأثیر خویش معتبر دانسته می‌شود و از این جهت به مثابه روش صحیح ادراک، تفکر و احساس در خصوص آن مشکلات، به اعضای جدید گروه آموزش و یاد داده می‌شود (شاین<sup>۳</sup>، ۱۳۸۳: ۳۰).

## ۲- مفهوم فرهنگی سازمانی

فرهنگ سازمانی عبارت است از باورها، نگرشها و ارزش‌های با ثباتی که میان اعضای سازمان مشترک است. در تعریف دیگری آمده است که فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه خاصی از ارزشها، باورها و رفتارهایی که شیوه تعامل افراد و گروه‌ها را در رسیدن به یک هدف مشترک شکل می‌دهد (کواتسو بوگلاورسکی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷، ۲۰۵).

فرهنگ سازمانی سیستمی است متشکل از ارزش (چه چیزی مهم است و چه چیزی مهم نیست) و عقاید (چطور افراد عمل می‌کنند و چطور عمل نمی‌کنند) که تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می‌نهد (ممی‌زاده ۱۳۷۳، ۷۶).



نمودار شماره ۲: عناصر فرهنگ مدل دنیسون (دنیسون، ۱۰: ۲۰۰۰)

### ۳-۱- فرهنگ سازمانی مدل دنیسون

مدل دنیسون نتیجه بیش از ۲۵ سال مطالعات و تحقیقات انجام شده توسط دکتر دانیل دنیسون در دانشگاه اقتصاد میشیگان است، او در حال حاضر پرفسور در رشته توسعه سازمانی در موسسه بین‌المللی IMD و توسعه مدیریت در لوزون<sup>۵</sup> و سوتیرلن<sup>۶</sup> و همچنین رابط بین فرهنگ سازمانی و معیارهای عملکردی از قبیل بازدهی سرمایه، رشد فروش، کیفیت و نوآوری و رضایت کارکنان می‌باشد. اساس این مدل جهت دو تشخیص میدانی، بررسی فرهنگ سازمانی و بررسی رهبری، توسط دکتر دانیل دنیسون و ویلیام اس نیل<sup>۷</sup> بسط و توسعه یافت و در بیش از ۵۰۰۰ سازمان در جهان مورد استفاده قرار گرفت. مدل دنیسون از طریق ۴ ویژگی، که هر کدام از ویژگی‌ها دارای ۳ شاخص می‌باشد فرهنگ سازمانی را اندازه‌گیری می‌نماید. هر یک از این ویژگی‌ها با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

توان دارد در این راه به کار می‌گیرد». در این مدل این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

#### ۱-۳-۱- توانمندسازی<sup>۱</sup>

افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند. این امر نوعی حس مالکیت و مسؤلیت در سازمان ایجاد می‌کند.

#### ۱-۳-۱-۲- تیم‌سازی<sup>۲</sup>

در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود. به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمان‌ها برای انجام کارها به گروه‌ها تکیه می‌کنند.

#### ۱-۳-۱-۳- توسعه قابلیت‌ها<sup>۳</sup>

سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی‌ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد.

### ۱-۳-۲- سازگاری

تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن ب توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود:

#### ۱-۳-۲-۱- ارزش‌های بنیادین<sup>۱۱</sup>

اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آن‌ها را تشکیل می‌دهند شریک‌اند.

#### ۱-۳-۲-۲- توافق

اعضای سازمان قادرند در اختلاف مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می‌باشد.

### ۱-۳-۱- درگیر شدن در کار

سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد.

همان طور که یک مدیر اجرایی در یک شرکت کرهای اظهار داشته «درگیری زیاد در کار به معنای درگیر شدن ذهنی کامل با کار است که بر اساس آن فرد با جان و دل در شغل خود کار می‌کند و هرآنچه که در

۱-۳-۲-۳-۳-هماهنگی و پیوستگی<sup>۱۲</sup>

واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند. مرزهای سازمانی با این‌گونه کار کردن به هـ مریخته نیز نمی‌گردد.

۱-۳-۳-۳-انطباق‌پذیری

سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد.

سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱-۳-۳-۱- ایجاد تغییر<sup>۱۳</sup>

سازمان قادر است راه‌هایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط مؤسسه را بشناسد، به محرک‌های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید.

۱-۳-۳-۲- مشتری‌گرایی<sup>۱۴</sup>

سازمان مشتریان را درک می‌کند و به آن‌ها پاسخ می‌دهد و پیشاپیش در صدد تأمین آینده بر می‌آید. در واقع مشتری‌گرایی درجه‌ای که سازمان‌ها در جهت رضایتمندی مشتریان هدایت می‌شوند را نشان می‌دهد.

۱-۳-۳-۳- یادگیری سازمانی<sup>۱۵</sup>

میزان علائم محیطی را که سازمان‌ها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی‌ها ایجاد می‌کند اندازه می‌گیرد.

۱-۴-۳-۱- رسالت<sup>۱۶</sup>

شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست؟ معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند.

پر دردمرترین سازمان‌ها، سازمان‌هایی هستند که مجبورند مأموریتشان را تغییر دهند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد تغییرات در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و یک فرهنگ را خلق می‌کند که این چشم‌انداز را پشتیبانی می‌کند.

۱-۴-۳-۱- گرایش و جهت استراتژیک<sup>۱۷</sup>

گرایش‌های استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد و هر شخص می‌تواند خودش را در آن بخش (صنعت) مشارکت دهد.

۱-۴-۳-۲- اهداف و مقاصد اهداف<sup>۱۸</sup>

با استراتژی مأموریت و افق دید سازمان پیوند می‌یابد و سمت و سوی کار افراد را مشخص می‌کند.

۱-۴-۳-۳- چشم‌انداز<sup>۱۹</sup>

سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز می‌کند، اندیشه و دل‌نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می‌کند.

طیف‌های ثابت- منعطف و تمرکز داخلی-خارجی: همان‌طور که در مدل دنیسون دیده می‌شود این مدل دارای دو محور عمودی و افقی است که مدل را به چهار قسمت (ربع دایره) تقسیم کرده‌اند. محور عمودی دربرگیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور از یک طرف به تمرکز داخلی و از طرف دیگر



نیازهای گروه‌های کوچکی از مصرف‌کنندگان تأمین شود.

استراتژی‌هایی را که پورتر ارائه می‌کند نیاز به ساختارهای سازمانی متفاوت، رویه‌های کنترل و سیستم‌های انگیزشی دارد. شرکت‌های بزرگ‌تر که به منابع بیشتری دست دارند، از نظر رهبری در هزینه به رقابت می‌پردازند یا درصد برمی‌آیند محصولات و خدماتی ویژه و متمایز از شرکت‌های رقیب عرضه نمایند، در حالیکه اغلب، شرکت‌های کوچک‌تر توجه خود را معطوف به محصولات و خدمات خاص می‌کنند.

هدف این است که محصولاتی با قیمت پایین‌تر از شرکت‌های رقیب به بازار عرضه کرد و بدان وسیله سهم بیشتری از بازار را به دست آورد و آنگاه با بالا بردن فروش تلاش کرد شرکت‌های رقیب را به کلی از بازار خارج نمود. معمولاً اگر شرکتی استراتژی مبتنی بر (رهبری در هزینه) را به شیوه‌ای موفقیت آمیز به اجرا درآورد، این اقدام بر کل سازمان اثر می‌گذارد که در نتیجه شرکت مزبور دارای کارایی بسیار بالا، سربار پایین، ضایعات قابل تحمل، مقداری مزایای جنبی، دقت زیاد در دادن درخواست برای بودجه، حیطه نظارت گسترده‌تر، کاهش هزینه‌های نگهداری و سرانجام مشارکت گسترده کارکنان در تلاش‌های مربوط به کنترل هزینه‌ها خواهد بود. برخی از خطرهای ناشی از اجرای استراتژی مبتنی بر «رهبری در هزینه» این است که امکان دارد شرکت‌های رقیب از این استراتژی تقلید نمایند و در نتیجه کل سود یک صنعت خاص کاهش یابد، پیشرفتهای فن آوری در آن صنعت موجب شود که استراتژی مزبور اثربخشی خود را از دست بدهد یا اینکه خریداران به ویژگی‌های دیگری به غیر از قیمت توجه نمایند. شرکت‌های زیر، از نظر اجرای استراتژی‌های مبتنی بر کاهش دادن هزینه‌ها و پیشرو شدن در این زمینه عبارت‌اند از:

به تمرکز خارجی منتهی می‌شود. محور افقی نیز به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از یک طرف به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می‌شود (دنيسون، ۲۰۰۱: ۴).

#### ۱-۴-۱ مدل استراتژی‌های عمومی (ژنریک) مایکل پورتر

در زمینه تجزیه و تحلیل وضع رقابتی، در دهه ۱۹۸۰، کتاب‌های مایکل پورتر دارای بیش‌ترین خواننده بود. این کتاب‌ها عبارت بودند از: راهبردهای رقابتی، مزیت رقابتی. مزیت رقابتی ملت‌ها که هر سه به وسیله شرکت انتشاراتی فری پرس به ترتیب در سال‌های ۱۹۸۰، ۱۹۸۵، ۱۹۸۹، منتشر شدند. از دیدگاه پورتر، استراتژی‌ها به سازمان این امکان را می‌دهد که از سه مبنای متفاوت از مزیت‌های رقابتی بهره گیرد. آن‌ها عبارت‌اند از:

#### ۱-۴-۱-۱ رهبری در هزینه‌ها

متفاوت یا متمایز ساختن محصولات و خدمات سرانجام تمرکز نمودن همه توجه بر محصولات و خدماتی خاص پورتر این سه مبنای استراتژی‌های ژنریک یا عمومی می‌نامد.

در رهبری هزینه‌ها شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می‌کند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری (کسی که نسبت به قیمت حساسیت دارد) کاهش می‌یابد. مقصود از استراتژی متمایز ساختن محصول این است که محصولات و خدماتی عرضه شود که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر به فرد تلقی شوند و به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندان زیادی نشان نمی‌دهند. مقصود از تمرکز کردن توجه بر محصولات و خدمات خاص این است که

مصرف بنزین در هر کیلومتر و راحت بودن به هنگام رانندگی.

شیوه‌های متداول که سازمان‌ها می‌توانند بدان وسیله استراتژیهای تمایز را به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز به اجرا درآورند این است که بین واحدهای تحقیق و توسعه و بازاریابی هماهنگی ایجاد کنند و برای جذب نیروهای خلاق و دانشمندان زبده تسهیلات ویژه فراهم آورند. شرکت‌های زیر توانسته‌اند استراتژی تمایز را به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز به اجرا درآورند:

دوپپر، جن - ایر، دلیمیتد، بی. ام؛ و گرادی - وایت، رالف لارن، می‌تگ و کراس.

#### ۱-۴-۳- استراتژیهای متمرکز

استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان هنگامی موفق است که بخشی از صنعت دارای اندازه و وسعت کافی و از رشد بالقوه برخوردار باشد و سرانجام اینکه، این موفقیت، از نظر شرکت‌های عمده و رقیب، از اهمیت زیادی برخوردار نباشد. استراتژیهایی مانند رسوخ در بازار و توسعه بازار به گونه‌ای هستند که می‌توان به میزان زیادی از مزایای ناشی از تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان استفاده کرد. شرکت‌های بزرگ و آنهایی که در سطح متوسط قرار دارند تنها زمانی می‌توانند از استراتژیهای مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان استفاده کنند که این استراتژی را با استراتژیهای مبتنی بر رهبری در هزینه‌ها و متمایز ساختن محصول در هم آمیزند. در واقع، همه شرکت‌ها به گونه‌ای از استراتژی تمایز استفاده می‌کنند. از آنجا که تنها یک شرکت می‌تواند با کمترین هزینه محصولات بسیار متمایز از محصولات شرکت‌های رقیب ارائه نماید، در صنعت مربوطه، سایر شرکت‌ها باید برای متمایز ساختن محصول خود درصدد راه‌های دیگری برآیند.

وال مارت، بیک، مک دونالد، بلاک اند دکر، لینکلن الکترونیک و بریگز و استراتن.

#### ۱-۴-۲- استراتژیهای تمایز

استراتژیهای تمایز در استراتژیهای متفاوت درجات مختلفی از تمایز را به وجود می‌آورند. متمایز بودن محصول یا خدمت به این معنی نیست که بهره‌مند شدن از مزیت رقابتی تضمین گردد، به ویژه اگر محصولات استاندارد بتوانند به میزان زیادی نیازهای مشتریان را تأمین کنند یا اگر شرکت‌های رقیب بتوانند از شرکتی که دارای ویژگی‌های متمایز است به سرعت تقلید نمایند. شرکت‌های رقیب نمی‌توانند به سرعت محصولات بادوام تولید و عرضه نمایند. مقصود از عرضه موفقیت‌آمیز محصولات متمایز این است که شرکت مربوطه می‌تواند، از نظر عرضه محصول از انعطاف‌پذیری بیشتر برخوردار شود، برای سازش‌کاری با محیط در حال تغییر از توان بیشتری برخوردار است، هزینه‌های کمتری به مصرف می‌رساند، برای نگهداری دستگاه‌ها هزینه‌های کمتری می‌نماید، آرامش بیشتری دارد و از ویژگی‌های بیشتری برخوردار است. استراتژی توسعه محصول نمونه‌ای است که شرکت بدان وسیله از مزیت حاصل از اجرای استراتژی مبتنی بر متمایز ساختن محصول برخوردار می‌شود.

شرکتی که استراتژی تمایز را به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز به اجرا درآورد می‌تواند قیمت محصول را نسبت به شرکت‌های رقیب بالاتر تعیین کند، زیرا به وفاداری مشتریان تکیه می‌کند و مشتریان شایسته ویژگی‌های متمایز و منحصر به فرد این نوع محصول خواهند شد. ویژگی‌های خاصی که می‌توانند یک محصول را (مثلاً خودرو را) از محصولات شرکت‌های رقیب متمایز سازند عبارت‌اند از: خدمات بسیار عالی که پس از فروش ارائه شود، در دسترس بودن قطعات یدکی، طراحی مهندسی، عملکرد خودرو، عمر مفید،

۱-۲-۳-توجه به تمامی آحاد جامعه به عنوان مخاطبان رسانه ملی شامل اقشار، اقوام، جنسیت، طبقات سنی و گروه‌های تحصیلی مختلف.

### پیشینه پژوهش

### مطالعات داخلی

علیرضا (۱۳۸۸) در پژوهش خود به میزان ارتباط عناصر فرهنگ سازمانی با اهداف استراتژیک در سازمان فرهنگی - هنری شهرداری تهران مورد بررسی قرار داده است، پژوهشگر ابتدا به بررسی مفاهیمی همچون فرهنگ سازمانی، عناصر فرهنگ سازمانی، اهداف استراتژیک پرداخته و پس از ارائه چارچوب نظری پژوهش با استفاده از پرسشنامه، مصاحبه، بررسی مستندات موجود سازمان و استخراج اهداف عملیاتی سازمان، نسبت به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته و با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS<sup>۲۰</sup> به تجزیه و تحلیل و بررسی فرضیات پژوهش برآمده است.

نتایج حاصل نشان می‌دهد:

۱. ارتباط معناداری میان عناصر فرهنگ سازمانی با اهداف استراتژیک سازمان وجود دارد.
  ۲. کلیه فرضیات پژوهشگر به صورت نسبتاً قوی تأیید گردید.
  ۳. با توجه به اینکه نمونه‌های انتخابی از گروه‌های مختلف متشکل از مدیران، سرپرستان، کارشناسان ارشد، کارشناسان فرهنگی، هنری، مذهبی، اجتماعی، ورزشی و آموزشی سازمان بودند نتیجه پژوهش حاکی از ارتباط قوی فرهنگ موجود سازمان با اهداف آن می‌باشد که در واقع بنیان‌گذاران اولیه سازمان به معماری آن پرداخته‌اند.
- تاجیک (۱۳۸۹) در پژوهش خود رابطه فرهنگ سازمانی، ساختار و استراتژی با اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی را در کمیته امداد امام خمینی مورد بررسی قرار داده است و نتایج این پژوهش نشان داد که

خطرهای ناشی از اجرای استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان به شرح زیر است: تعداد زیادی از شرکت‌های رقیب متوجه این واقعیت می‌شوند که شرکت توانسته است استراتژی مزبور را به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز به اجرا درآورد و درصدد ارائه نسخه دومی از همین استراتژی بر می‌آیند یا اینکه سلیقه مشتریان تغییر می‌کند و نسبت به ویژگی‌های محصول مزبور بی‌علاقه می‌شوند. سازمانی که از استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان استفاده می‌کند می‌کوشد خدمات خاصی را به بازاری محدود عرضه کند که این بازار می‌تواند به صورت منطقه جغرافیایی، بخش خاصی از مصرف‌کنندگان یک محصول یا گروه‌های ویژه‌ای از مشتریان باشد (درحالی‌که شرکت‌های رقیب در بازارهای گسترده‌تر فعالیت می‌کنند).

### ۱-۵-۵-سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

#### ۱-۵-۱-رسالت سازمان صدا و سیما

سازمان صدا و سیما به مثابه دانشگاه عمومی و با بهره‌گیری از هنر فاخر و سمت دهی موثر و کارآمد آن از طریق کانال‌های رادیویی و تلویزیونی و برخوردار از رسانه‌های مجازی و مکتوب، با تولید و پخش برنامه‌های متنوع آموزشی، خبری و اطلاع‌رسانی، سرگرمی و تفریحی

#### ۱-۵-۲-مأموریت سازمان صدا و سیما

مدیریت و هدایت فرهنگ و افکار عمومی جامعه بر اساس اهداف کلان زیر بر عهده دارد

#### ۱-۲-۵-۱-تعمیق ارتقای «معرفت و ایمان

روشن بینانه»

#### ۱-۲-۵-۲-روشنگری همه جانبه در خصوص

«استعمارفرانو» و ایجاد «همگرایی و همبستگی عمومی»

### نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات

۱. سازمان تأمین اجتماعی شیراز از استراتژی مشتری مدار و فرهنگ انطباق پذیر برخوردار است.
۲. ساختار سازمان، انعطاف پذیر نیست.
۳. رابطه بسیار بالای رویکرد مشتری مداری با استراتژی، فرهنگ ارتباط معناداری با یکدیگر دارند و در ادامه ساختار است.

سید احمدرضا (۱۳۸۰) تحول فرهنگ سازمانی و

استراتژی‌های کنترل

اساساً یک سازمان بر حسب نیازهای محیطی به وجود می‌آید. خواه این نیاز از طریق عامه یا قشری خاص احساس شود، یا آنکه از سوی بنیان‌گذاران سازمان مطرح گردد. آنچه مسلم است، مبنای ایجاد سازمان، نیاز به تولید کالا یا ارائه خدمات به محیط اجتماعی است.

سازمان‌ها برای آنکه به اهداف خود نائل شوند مجبورند با بخش‌ها و گروه‌های مختلف محیط خود ارتباط داشته و نیازهای آنها را تأمین کنند. بدین ترتیب می‌توان گفت که در واقع نه سازمان می‌تواند خود را از محیط جدا کند و نه محیط می‌تواند بدون سازمان زندگی کند.

### نتایج پژوهش

۱. هر تصمیمی که سازمان اتخاذ کند یا به هر عملی که مبادرت ورزد، به نحوی روی محیط تأثیر می‌گذارد.
۲. هر واکنشی که محیط نسبت به اقدامات سازمان نشان دهد، روی بقای آن اثر می‌گذارد.
۳. البته بدیهی است که همه سازمان‌ها از روابط این چنین پیوسته و مستحکم با محیط برخوردار نیستند، بلکه هر یک بر حسب نوع هدف، اندازه، کار و شغلشان از میزان خاص ارتباط با محیط برخوردارند.

اثربخشی مدیریت دانش به طور مثبت با اثربخشی سازمان ارتباط دارد فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش و استراتژی سازمان رابطه مثبت دارد. ساختار سازمانی به طور منفی با اثربخشی مدیریت دانش و استراتژی سازمان به طور مثبت با اثربخشی سازمان ارتباط دارد.

### سایر نتایج پژوهش

۱. اثربخشی مدیریت دانش به طور مثبت با اثربخشی سازمانی در کمیته امداد و استان تهران رابطه دارد.
۲. رابطه مثبتی بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش وجود دارد.
۳. رابطه معناداری بین ساختار سازمانی و فرهنگ سازمان در کمیته امداد استان تهران وجود ندارد.
۴. فرهنگ سازمانی با اثربخشی سازمانی، کمیته امداد رابطه ندارد.
۵. ساختار سازمانی با اثربخشی سازمانی در کمیته امداد رابطه معناداری وجود ندارد.

ژاله (۱۳۸۸) در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمانی با رویکرد مشتری مداری سازمان تأمین اجتماعی استان فارس - سازمان تأمین اجتماعی شیراز برای انجام این پژوهش از روش نمونه‌گیری مرحله‌ای استفاده شده است، نمونه آماری کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شیراز ترکیبی از: کارشناسان، بازرسان، معاونان امور مالی و... تشکیل داده‌اند و با استفاده از ابزار اندازه‌گیری که پرسشنامه می‌باشد، اطلاعات لازم جمع‌آوری گردیده است. قابلیت اعتماد پرسشنامه با ضریب آلفای کرون باخ ۰/۹۳۷ می‌باشد.

دونالد توسی (۲۰۰۷) هماهنگی فرهنگ و استراتژی برای موفقیت یکی از راه‌های تعریف فرهنگ بررسی رفتارهای گروهی کارکنان است. این رفتارها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا راه حل‌هایی برای تحکیم فرهنگ سازمانی خود پیدا کنند. در عین حال کارکنان از فرهنگ سازمانی خود در راستای استراتژی سازمان حمایت می‌کنند. بر این اساس می‌توان استراتژی و عملکرد سازمان را در کنار هم قرارداد و مجموعه‌ای از بهترین روش‌ها را در راستای اهداف سازمان تعریف کرد. چارت سازمان‌ها باید طوری تعریف شود که ارزشیابی عملکرد به راحتی صورت پذیرد و فرهنگ سازمان بر اساس آن شکل بگیرد.

تغییر در برنامه‌های سیستماتیک سازمان‌ها سبب می‌شود استراتژی و فرهنگ سازمانی را بتوان پیاده‌سازی کرد. این تغییرات سبب می‌شود فرهنگ سازمانی در راستای اهداف آن شکل بگیرد.

نیل و دیگران (۲۰۱۰) برنامه‌ریزی استراتژیک پویا در سازمان مبتنی بر دانش حرفه‌ای مؤسسات حرفه‌ای، مبتنی بر دانش، شکل خاصی از سازمان و فرهنگ‌اند که باعث می‌شوند خواسته‌های مدیران در برنامه‌ریزی استراتژیک تأمین شود. برای تحقیق یک مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پویا در یک واحد پژوهشی وابسته به دانشگاهی کوچک مورد بررسی قرار گرفت. بکارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک توسط کارکنان و مدیران این پژوهش نتیجه خوبی برای تصمیم‌گیری در مورد آینده نشان داد که عبارت‌اند از: (۱) مفاهیم استراتژیک باید در تمامی موقعیت‌ها به طور مداوم مورد استفاده قرار گیرد تا نتایج معناداری را برای برنامه‌ریزی استراتژیک نشان دهد. (۲) خلاقیت اعضا بهتر است در طول این فرآیند به صورت فرمولاسیون از برنامه چشم‌انداز، استراتژی و عمل نهاد نوشته شود (۳) برنامه‌ریزی استراتژیک برای کسانی که در آن نقش

مهرداد (۱۳۸۴) رابطه فرهنگ سازمانی و استراتژی در سازمان‌های رسانه‌ای در مقاله حاضر ابتدا با نگاهی به فرهنگ رسانه‌ها، به بررسی فرهنگ سازمانی سه سازمان رسانه‌ای (بی‌بی‌سی، سی‌ان‌ان و سونی) پرداخته شده و در ادامه پس از بررسی استراتژی سازمان رسانه‌ای، استراتژی‌های سه سازمان یادشده در واکنش به تغییرات محیطی، مورد مذاقه قرار گرفته و رابطه فرهنگ سازمانی و استراتژی بررسی و در پایان فرهنگ سازمانی مناسب با توجه به استراتژی سازمان رسانه‌ای پیشنهاد شده است. در این مقاله تأکید می‌شود که:

۱. فرهنگ تأثیر بسیاری بر برنامه‌های استراتژیک شرکت‌های رسانه‌ای دارد و بستر مناسبی برای برنامه‌های استراتژیک فراهم می‌سازد، زیرا عامل کلیدی برای انگیزش درونی و خلاقیت محسوب می‌شود
۲. فرهنگ سازمانی مانند یک موجود زنده دست‌خوش تغییر است و بقای یک سازمان به نوشتن تدریجی فرهنگ سازمانی و انطباق آن با نیازهای جدید بستگی دارد.

### مطالعات خارجی

گریگوری و دیگران (۲۰۰۹) فرهنگ سازمانی و اثربخشی: مطالعه ارزش‌ها، نگرش‌ها و پیامدهای سازمانی به بررسی نقش نگرش‌های کارکنان به عنوان عامل تعدیل‌کننده رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی پرداختند. نتایج پژوهش:

۱. سازمان‌ها با فرهنگ‌های متوازی نسبت به سازمان‌های دارای فرهنگ نامتوازن سطوح اثربخشی بالایی به دست می‌آورند.
۲. نگرش‌های کارکنان رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی را تعدیل می‌کند.

قابل استفاده بوده است. در یک نمای کلی روش مطالعه در این پژوهش به شرح ذیل می‌باشد.

### روش‌شناسی تحقیق

روش مطالعه این پژوهش در شکل شماره ۱ توضیح داده شده است.

### روایی تحقیق

در این پژوهش برای رسیدن به روایی تحقیق اقداماتی در چند مرحله انجام شد. ابتدا بر اساس اطلاعاتی که در کتاب‌ها و مقالات مربوط و پایان‌نامه‌های مختلف جمع‌آوری شده بود، مفاهیم اولیه محتوای پرسشنامه تنظیم و سپس استادان راهنما و مشاور نسبت به بررسی و اصلاح آنها اقدام کردند. همچنین جمعیت محدودی از جامعه مورد مطالعه پیش از نهایی کردن پرسشنامه انتخاب و مورد تست قرار گرفتند تا نواقص احتمالی در پرسشنامه و سؤالات برطرف گردد؛ و در نهایت یک پرسشنامه با ۳۶ سؤال طراحی شد.

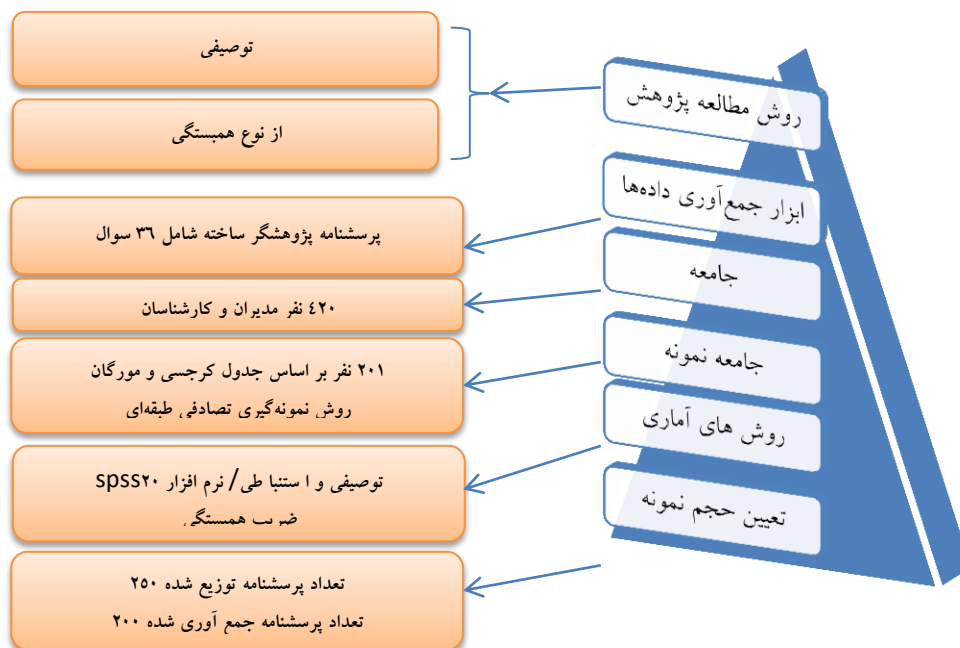
دارند معنی‌دار است، ۴) روش توسعه مورد استفاده، می‌تواند به تعامل کارکنان و اعضا در برنامه‌ریزی استراتژیک، افزایش مشروعیت استراتژی در سازمان کمک کند.

### روش پژوهش

#### الف) روش توصیفی از نوع همبستگی برای

شناخت وضعیت موجود و برای دستیابی به چارچوب نظری و آگاهی از پیشینه و ادبیات پژوهش از روش فوق استفاده شده است. در این قسمت جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع از منابع کتابخانه‌ای (مقالات و کتاب‌های مورد نیاز) و نیز از شبکه جهانی اطلاعات استفاده شده است.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۴۲۰ نفر می‌باشند. به منظور برآورد حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۲۰۱ نفر تعیین شده است که محقق برای اطمینان خاطر اقدام به توزیع ۲۵۰ پرسشنامه در جامعه نموده که داده‌های ۲۰۰ پرسشنامه



شکل شماره ۱: روش‌شناسی تحقیق (پژوهشگر ساخته)

جدول شماره ۱: آمار توصیفی (تحلیل داده‌های سؤالات عمومی)

ردیف	عنوان	مقیاس	درصد
۱	جنسیت	مرد	۵/۴۸٪
		زن	۵/۵۱٪
۲	سن	کمتر از ۳۰ سال	۳۲٪
		بین ۳۱ تا ۴۰ سال	۵/۴۸٪
		بین ۴۱ تا ۵۰ سال	۵/۱۹٪
۳	وضعیت تأهل	مجرد	۵/۲۹٪
		متأهل	۵/۷۰٪
۴	وضعیت تحصیلات	دیپلم و فوق‌دیپلم	۷٪
		لیسانس	۵۱٪
		فوق‌لیسانس	۴۲٪
		کارشناس سیستم	۵/۶۰٪
۵	عنوان شغلی	ارزیاب برنامه	۵/۱۸٪
		پژوهشگر	۵/۱۵٪
		سایر مشاغل	۵/۵٪
۶	پست سازمانی	مدیر	۱۰٪
		کارشناس	۹۰٪
۷	سابقه خدمت	کمتر از پنج سال	۵/۳۷٪
		شش تا ده سال	۲۷٪
		یازده تا بیست سال	۵/۳۵٪

#### ۴-۲- توصیف داده‌های پرسشنامه

جدول شماره ۲: توصیف سؤالات پرسشنامه

ردیف	سؤالات بر حسب شاخص با	سؤالات اصلی	اصلاً	
			کم و خیلی کم	زیاد و خیلی زیاد
			کم تأثیر	پر تأثیر
۱	یک-چهار-هفت	رابطه درگیر شدن در کار با رهبری هزینه	۵/۱٪	۸۷٪
۲	ده-سیزده-شانزده	رابطه سازگاری با رهبری هزینه	۰	۷۳٪
۳	نوزده-بیست و دو-بیست و پنج	رابطه انطباق‌پذیری با رهبری هزینه	۰	۵/۷۸٪
۴	بیست و هشت-سی و یک-سی و چهار	رابطه رسالت با رهبری هزینه	۰	۵/۷۷٪
۵	دو-پنج-هشت	رابطه درگیر شدن در کار با تمایز	۳٪	۵/۷۹٪
۶	یازده-چهارده-هفده	رابطه سازگاری با تمایز	۰	۵/۶۴٪
۷	بیست-بیست و سه-بیست و شش	رابطه انطباق‌پذیری با تمایز	۰	۵/۷۸٪
۸	بیست و نه-سی و پنج-سی و دو	رابطه رسالت با تمایز	۰	۵/۶۹٪

جدول شماره ۲: توصیف سؤالات پرسشنامه

ردیف	سؤالات بر حسب شاخص با	سؤالات اصلی	اصلاً		زیاد و خیلی زیاد
			کم و خیلی کم	زیاد و خیلی زیاد	
۹	سه-شش-نه	رابطه درگیر شدن در کار با تمرکز	بی تأثیر	کم تأثیر	پر تأثیر
۱۰	دوازده-پانزده-هجده	رابطه سازگاری با تمرکز	۰	کم تأثیر	پر تأثیر
۱۱	بیست و یک-بیست و چهار-بیست و هشت	رابطه انطباق‌پذیری با تمرکز	۰	کم تأثیر	پر تأثیر
۱۲	سی-سی و سه-سی و شش	رابطه رسالت با تمرکز	۰	کم تأثیر	پر تأثیر

### یافته‌های پژوهش

#### آزمون فرضیه اصلی

بین فرهنگ سازمانی با استراتژی رابطه معناداری وجود دارد. در ادامه به بررسی وجود رابطه معنادار بین این دو متغیر می‌پردازیم. در حقیقت به دنبال تأیید/ رد یکی از فرضیات زیر هستیم.

فرض صفر:

بین فرهنگ سازمانی با استراتژی رابطه معناداری وجود ندارد.  $R=0$ . فرض تحقیق:

بین فرهنگ سازمانی با استراتژی رابطه معناداری

وجود دارد.  $R \neq 0$

با توجه به درصد خطای کمتر از پنج درصد، ضریب همبستگی اسپیرمن محاسبه شده (شدت پیوند)  $0/823$  بوده لذا رابطه معناداری وجود دارد و فرضیه اصلی تأیید می‌گردد.

#### تبیین یافته‌های پژوهش

این پژوهش دارای یک فرضیه اصلی و ۱۲ فرضیه فرعی می‌باشد که بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه از لحاظ آماری، فرضیه اصلی و همه فرضیه فرعی آن تأیید شدند؛ که در ادامه به ارائه خلاصه‌ای از نتایج تحقیق می‌پردازیم.

جدول شماره ۳ فرهنگ سازمانی و استراتژیک

کل		زیاد و خیلی زیاد		خیلی کم و کم		متغیرهای استراتژی متغیرهای فرهنگ سازمانی
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۰	۰	۰	۰	۰	۰	اصلاً
۳۱	۶۲	۷	۱۱	۱۰۰	۵۱	خیلی کم و کم
۶۹	۱۳۸	۹۳	۱۳۸	۰	۰	زیاد و خیلی زیاد
۱۰۰	۲۰۰	۱۰۰	۱۶۵	۱۰۰	۳۵	کل

$0/823$  = ضریب همبستگی



جدول شماره ۴: نتایج آزمون فرضیه‌ها

ردیف	عنوان فرضیه	ضریب همبستگی	نقش متغیر در استراتژی	نتیجه آزمون فرضیه
	بین فرهنگ سازمانی و استراتژی رابطه معناداری وجود دارد.	۸۲۳/۰	زیاد	تأیید
۱	بین بعد درگیر شدن در کار در با بعد رهبری هزینه رابطه معناداری وجود دارد.	۷۹۰/۰	زیاد	تأیید
۲	بین بعد درگیر شدن در کار در با بعد تمایز رابطه معناداری وجود دارد.	۷۲۳/۰	زیاد	تأیید
۳	بین بعد درگیر شدن در کار در با بعد تمرکز رابطه معناداری وجود دارد.	۷۰۶/۰	زیاد	تأیید
۴	بین بعد سازگاری در با بعد رهبری هزینه رابطه معناداری وجود دارد.	۴۵۵/۰	کم	تأیید
۵	بین بعد سازگاری در با بعد تمایز رابطه معناداری وجود دارد.	۶۴۲/۰	کم	تأیید
۶	بین بعد سازگاری در با بعد تمرکز رابطه معناداری وجود دارد.	۵۹۴/۰	کم	تأیید
۷	بین بعد انطباق‌پذیری با بعد رهبری هزینه رابطه معناداری وجود دارد.	۶۸۶/۰	نسبتاً کم	تأیید
۸	بین بعد انطباق‌پذیری با بعد تمایز رابطه معناداری وجود دارد.	۶۴۹/۰	نسبتاً کم	تأیید
۹	بین بعد انطباق‌پذیری با بعد تمرکز رابطه معناداری وجود دارد.	۵۵۴/۰	نسبتاً کم	تأیید
۱۰	بین بعد رسالت با بعد رهبری هزینه رابطه معناداری وجود دارد.	۶۶۳/۰	نسبتاً زیاد	تأیید
۱۱	بین بعد رسالت با بعد تمایز رابطه معناداری وجود دارد.	۶۸۴/۰	نسبتاً زیاد	تأیید
۱۲	بین بعد رسالت با بعد تمرکز رابطه معناداری وجود دارد.	۷۰۷/۰	نسبتاً زیاد	تأیید

### بحث و نتیجه‌گیری

درجه اهمیت پایین تری برخوردار می‌باشد لذا می‌بایست راهکاری برای ارتقاء و بالا بردن سطح شاخص‌های (هماهنگی، انسجام، توافق و ارزش‌های بنیادین) در بین کارشناسان و مدیران معاونت برنامه‌ریزی و نظارت که منجر به ارتقاء سطح فرهنگ سازمانی خواهد شد ارائه نمود. به ترتیب متغیرهای «انطباق‌پذیری» «رسالت» و درگیر شدن در کار» از درجه اهمیت بالاتری برخوردار می‌باشند لازم به ذکر است در دنیایی که روزبه‌روز بر پیچیدگی آن در ابعاد مختلف افزوده می‌شود یقیناً انتخاب استراتژی صحیح برای سازمان‌ها از حساسیت بسیار بالایی برخوردار است چرا که استراتژی ناصحیح عواقب جبران‌ناپذیری خواهد داشت در این پژوهش نقاط ضعف و قوت ارتباط فرهنگ سازمانی با استراتژی را در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت نشان داد تا با استناد به آن‌ها راهکارهای مناسبی برای تقویت این ارتباط اندیشیده شود چرا که هرچه این رابطه قوی تر و با مفهوم‌تر

یافته‌های این پژوهش کار محققان قبلی در حوزه فرهنگ سازمانی و استراتژی را توسعه بخشید. فرضیه اصلی تحقیق این بود که «بین فرهنگ سازمانی و استراتژی رابطه معناداری وجود دارد.» متغیر مستقل این فرضیه با چهار مؤلفه درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری، رسالت و متغیر وابسته با سه مؤلفه رهبری هزینه، تمایز، تمرکز در قالب ۱۲ فرضیه فرعی مورد آزمون قرار گرفتند و همان طور که نتایج آزمون این ۱۲ فرضیه در جداول شماره ۴ صفحه ۲۲ نشان می‌دهد تماماً مورد تأیید واقع شدند. در این تحقیق مشخص شد که رابطه معناداری بین فرهنگ سازمانی با استراتژی در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت وجود دارد ولی با درجه اهمیت متفاوتی در متغیرهای فرهنگ سازمانی. به طوری که از نتایج این پژوهش برمی‌آید شاخص‌های متغیر «سازگاری در کار» که از ابعاد فرهنگ سازمانی است برای کارمندان از

### پیشنهادات ناشی از یافته‌های پژوهش

۱) نتایج به دست آمده در پژوهش نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی و استراتژی در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت، رابطه‌ای معنادار وجود دارد بنابراین ضرورت دارد مدیران ارشد معاونت برنامه‌ریزی و نظارت و حوزه‌های مختلف آن به مقوله فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از ابعاد محتوایی موثر بر استراتژی و ابعاد آن توجه نمایند و از طرفی با توجه به اهمیت و نقش استراتژی در فضای رقابت رسانه‌ای به منظور پاسخگویی به نیاز مخاطبان، به طور مستمر استراتژی خود را مورد بازنگری قرار دهند.

۲) با توجه به وجود رابطه‌ای نسبتاً قوی بعد بین درگیر شدن در کار از فرهنگ سازمانی با استراتژی در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت، توصیه می‌شود در طراحی مجدد استراتژی سازمان، درگیر شدن در کار فرهنگ سازمانی که باعث می‌شود افراد با دگر گیر شدن در کار احساس مالکیت و مسئولیت خود را به عنوان پیگیرهای از سازمان نشان می‌دهند و سعی می‌کنند تا با توسعه توانایی‌های خود در گروه‌های سازمان نقش بیشتری داشته باشند مورد توجه بیشتری قرار گیرد زیرا درگیر شدن در کار فرهنگ سازمانی را بر محور گروه‌های کاری تقسیم‌بندی می‌کند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهد. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان موثر است و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد.

۳) با توجه به یافته‌های پژوهش، بین سازگاری از فرهنگ سازمانی و استراتژی در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت صدا و سیما رابطه نسبتاً

باشد انتخاب استراتژی درست برای مدیران میسر خواهد شد. لذا در یک جمله می‌توان چنین نتیجه گرفت «با توجه به وجود رابطه معنادار بین فرهنگ سازمانی با استراتژی در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت ارائه راهکاری برای ارتقاء ارزش‌های بتیادین بین کارکنان سازمان و نیز تبیین اهمیت شاخص‌های تغییر مشتری‌گرایی برای مدیران و کارشناسان می‌تواند به ارتقاء سطح رابطه بین دو مقوله فوق منتهی گردد».

### مقایسه یافته‌ها با دیگر پژوهشگران

۱) با توجه به نتایج پژوهش (مومنی ۱۳۸۸) ارتباط معناداری میان ابعاد فرهنگ سازمانی با اهداف استراتژیک در شهرداری تهران وجود دارد و نیز تمامی فرضیات پژوهشگر در حد نسبتاً قوی تأیید شده است که این نتایج با یافته‌های پژوهش حاضر هم راستا می‌باشد چرا که فرضیات این پژوهش نیز در حد قوی تأیید و بین فرهنگ سازمانی با استراتژی در معاونت برنامه‌ریزی رابطه معناداری وجود دارد.

۲) در پژوهش (محمدی، ۱۳۸۸) بین بعد انطباق‌پذیری از فرهنگ سازمانی با ابعاد استراتژی رابطه معنادار قوی وجود دارد در صورتی که در پژوهش حاضر این ارتباط معنادار ولی نسبتاً ضعیف تراز سایر ابعاد می‌باشد و هم راستا نمی‌باشد.

۳) در پژوهش (قاسمی، ۱۳۸۰) فرهنگ سازمانی را عامل تأثیرگذار بر برنامه‌ریزی استراتژی در سازمان‌های رسانه‌ای یافته است زیرا عامل کلیدی برای انگیزش درونی و خلاقیت محسوب می‌شود، پژوهش حاضر نیز هم راستا با پژوهش فوق بوده و ارتباط فرهنگ سازمانی با استراتژی را بسیار قوی می‌داند.

## منابع و مأخذ

- ضعیف وجود دارد که خود بیانگر این موضوع است که در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت از همه ظرفیت‌های هماهنگی و انسجام استفاده نشده است و موجب کم توجهی به ارزش‌های بنیادین سازمانی و به تبع آن استراتژی شده است لذا می‌بایست به مقوله هماهنگی و انسجام و کاربرد آن در رسانه و ارتقاء ارزش‌های بنیادین توجه جدی‌تری صورت پذیرد.
- (۴) بر اساس مبانی نظری پژوهش، فرهنگ سازمانی به خوبی مسایل و دغدغه‌های اساسی فرا روی مدیران و کارکنان را نمایان و راه حل‌هایی برای مشکل سازگاری با محیط (طراحی استراتژی با) و مشکل انسجام و وحدت با یکدیگر ارائه می‌دهد، و از آنجا که فرهنگ سازمانی به منزله ارزش‌های غالب که به وسیله یک سازمان حمایت می‌شود توصیف شده است. ارزش‌هایی که به کمک آنها کارها و امور روزمره سازمان انجام می‌پذیرد. ضرورت دارد به منظور شناخت هرچه بیشتر کارشناسان و مدیران معاونت برنامه‌ریزی و نظارت از نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی دوره‌های آموزشی مناسبی طراحی و برگزار نمایند
- (۵) با توجه به یافته‌های پژوهش، رابطه بین انطباق‌پذیری (ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی، یادگیری سازمانی) از فرهنگ سازمانی با استراتژی در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت رابطه نسبتاً ضعیف وجود دارد که خود بیانگر این موضوع است که در معاونت برنامه‌ریزی و نظارت توجه کمتری به ایجاد تغییر و مشتری‌گرایی شده است. بنابراین ضرورت دارد این موضوع برای کارکنان و مدیران تبیین گردد تا همه آنها به یک دیدگاه مشترک در ایجاد تغییر و مشتری‌گرایی در سازمان برسند.
- (۱) شنایدر، سوزان سی. و فریمن، زان لویی. (۱۳۷۹). مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها. ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی. چاپ اول. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- (۲) ورنگ، عباسی. (۱۳۸۱). رابطه فرهنگ سازمانی و گرایش به بهره‌گیری از استراتژی سازمان‌های مجازی در سازمان تأمین اجتماعی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبایی.
- (۳) ایران زاد. سلیمان. (۱۳۷۷). مدیریت فرهنگ سازمانی. چاپ اول. ناشر: مؤلف.
- (۴) برایسون، جان، ام. (۱۳۸۱). برنامه‌ریزی استراتژی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی. مترجم عباس منوریان. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- (۵) پهلوان، حسینی. (۱۳۸۵). تجربه‌ای موفق از کاربرد مدیریت راهبردی. چاپ دوم. تهران: نیکو روش.
- (۶) پورتر، مایکل. (۱۳۸۷). استراتژی‌های رقابتی. ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهر پویا. چاپ سوم. تهران: انتشارات رسا.
- (۷) دیوید، فرد آر. (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی. چاپ دهم. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- (۸) رایبیز، استیفن پی. (۱۳۸۱). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها. مترجمان: علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی. جلد سوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- (۹) رایبیز، استیفن پی. (۱۳۷۷). ساختار، طراحی، کاربردها. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد. چاپ اول. تهران: موج-صفا.
- (۱۰) علی احمدی، علی‌رضا و قیصری کیوان. (۱۳۸۴). ارزیابی عملکرد شرکت‌های رقیب از دیدگاه موکلان استراتژیک - با استفاده از تصمیم‌گیری

## یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Daft
- <sup>2</sup> Behaviorally Based
- <sup>3</sup> shain
- <sup>4</sup> Kwantes and Boglarsky
- <sup>5</sup> Lausanne
- <sup>6</sup> Switzerland
- <sup>7</sup> Viliyam snil
- <sup>8</sup> Empowerment
- <sup>9</sup> Team Orientation
- <sup>10</sup> Capability Development
- <sup>11</sup> Core Values
- <sup>12</sup> Agreement
- <sup>13</sup> Creating Change
- <sup>14</sup> Customer Focus
- <sup>15</sup> Organizational Learning
- <sup>16</sup> Mission
- <sup>17</sup> Strategic Direction & Intent
- <sup>18</sup> Goals & Objectives
- <sup>19</sup> Vision

- گروهی با معیارهای چندگانه. دانش مدیریت، سال دوازدهم شماره ۹۶، پاییز ۱۳۸۴.
- ۱۱) کین، الف. ال. (بی تا). تفکر ارزشی - راهی به سوی تصمیم‌گیری خلاق. ترجمه وحید وحیدی مطلق تهران: موسسه فرهنگی انتشارات کرانه علم.
- ۱۲) هیوز، دیوید. (۱۳۷۷). مدیریت دولتی نوین - نگرشی راهبردی استراتژیک. ترجمه سید مهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی و دیگران. چاپ اول. تهران: انتشارات مروارید.
- 13) Betz, Fredrick (2001), Executive Strategy, Strategy Management & Information Technology. John Wiley & Sons, New York.
- 14) Daft, Richard L. (2001), Organization Theory and Design, Harcuart College
- 15) Fey, C.F. and Denison, D.R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? Organization Science, Vol.14, pp. 686-706.
- 16) Jones, M.B. (2009). organizational culture and knowledge management: An empirical investigation of U.S. manufacturing firms. A dissertation Submitted to H. Wayne Hurizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Business Administration.
- 17) Kathrins, R. (2007). The Relationship of Leadership Style and Types of Organizational Cultures to the Effectiveness and Employee Satisfaction in Acute Care Hospital. A dissertation presented to the faculty of the College of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Business Administration.
- 18) Kwantes, C.T. and Boglarsky. C.A. (2007). Perceptions of Organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. Journal of International Management, Vol. 13, pp. 204-230.
- 19) Steiner, G.A. Strategic Planning: What Every Manager Must Know, New
- 20) York: Free Press, 1976.