

## Strategic organizational culture, the mechanism of adaptation of organizations to unstable conditions (Study case of Payam Noor University)

Esfandiar Farajvand<sup>1</sup>

### Abstract

The purpose of this article is to present a suitable model for the establishment of a strategic culture in higher education centers, especially Payam Noor University, to deal with the threats caused by the lack of students (vacant seat crisis). By having such a culture, the organization's capacity to adapt and react to changes, instability and complexity of the environment increases. To find out the components and categories of strategic organizational culture, and to build a theoretical framework, the foundational data theorizing method was used, the purpose of which is discovery rather than description and explanation. The required data were collected by the method of participatory observation and referring to the opinions of experts in the field of culture and strategy, and finally, in the light of these data and inspired by the famous culture models such as Schein, Dennison, Hatch and Cunliffe, a new model for the establishment of strategic culture was created. It was designed. The important achievement of the current research is that the pluralistic, flexible, rule-breaking, extroverted and forward-looking culture should be replaced by the bureaucratic, homogenous and introverted culture and the heterogeneity, non-uniformity and non-uniformity of the employees should be recognized to respond to the heterogeneity, diversity and unstable conditions of the environment.

**Keywords:** Strategic culture; Payam Noor university; Environmental uncertainty; Adaptability.

---

<sup>1</sup>. Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran West, Tehran, Iran (corresponding author) e.farajvand@gmail.com

## فرهنگ سازمانی راهبردی، ساز و کار انطباق سازمانها با شرایط ناپایدار (مورد مطالعه دانشگاه پیام نور)

اسفندیار فرج‌وند<sup>۱</sup>

### چکیده

هدف این مقاله ارائه الگویی مناسب برای استقرار فرهنگ راهبردی در مراکز آموزش عالی به ویژه دانشگاه پیام نور جهت مقابله با تهدیدهای ناشی از کمبود دانشجو (بحران صندلی خالی) است. به واسطه برخورداری از چنین فرهنگی، ظرفیت سازگاری و واکنش سازمان در مقابل تغییرات، ناپایداری و پیچیدگی محیط افزایش می‌یابد. برای پی بردن به مؤلفه‌ها و مقوله‌های فرهنگ سازمانی راهبردی و ساختن چارچوب نظری، روش نظریه‌پردازی داده بنیاد مورد استفاده قرار گرفت که هدف آن بیش از توصیف و تبیین، اکتشاف است. داده‌های مورد نیاز به شیوه مشاهده مشارکتی و مراجعه به آراء صاحب‌نظران حوزه فرهنگ و راهبرد جمع‌آوری شد و در نهایت در پرتو این داده‌ها و با الهام از مدل‌های مشهور فرهنگ از جمله مدل شاین، دنیسون، هیچ و کانلیف، مدل جدیدی برای استقرار فرهنگ راهبردی طراحی گردید. دستاورد مهم پژوهش حاضر این است که باید فرهنگ کثرت‌گرا، منعطف، قاعده‌شکنانه، برون‌گرا و آینده‌نگر جایگزین فرهنگ بوروکراتیک، یکدست و درون‌گرا شود و ناهمگونی، ناهمسویی و ناهم‌رنگی کارکنان برای واکنش به ناهمگونی‌ها، تنوع و شرایط ناپایدار محیط به رسمیت شناخته شود.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ راهبردی؛ دانشگاه پیام نور؛ عدم اطمینان محیطی؛ انطباق‌پذیری.

### مقدمه

اگر پیش از این دل‌مشغولی مدیران و کارکنان این بود که «چگونه» راندمان کاری را نسبت به وضعیت موجود ارتقاء دهند، اکنون دغدغه سازمان‌ها این است که در «چه» عرصه‌هایی فعالیت کنند؛ چه کالاها و خدماتی تولید و عرضه کنند. برای نیل به این هدف، رصد تحولات محیطی و تمرکز مدیران به مسائل بیرونی اجتناب‌ناپذیر است. بنا به گفته کاتلر<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) روزگاری قواعد بازاریابی با نگاه از درون شرکت به بیرون، تعیین و تعریف می‌شد. سال‌ها طول کشید تا شرکت‌ها دریافتند برای توسعه و بقای خود باید نگاه «بیرون به درون» داشته باشند. اگر بخواهیم مصداق این تفاوت را در مراکز آموزش عالی بیان کنیم باید بگوییم مدیران دانشگاه‌ها تاکنون در اندیشه بهبود برنامه‌ریزی، کیفیت آموزش عالی و مانند آن بودند ولی امروزه با این چالش مواجه‌اند که «چه» رشته‌ها و مقاطع جدیدی را راه‌اندازی و کدامیک را تعطیل کنند تا تناسب راهبردی با نیاز مشتریان (داوطلبان ورود به دانشگاه‌ها) تحقق یابد. برنامه‌ریزی راهبردی در ابتدای ظهور تحت عنوان برنامه‌ریزی برون‌گرا مطرح بود و فرهنگ راهبردی را نیز باید فرهنگی برون‌گرا تلقی نمود که بر اساس آن همراهی و مشارکت کلیه کارکنان از امور روزمره و عملیاتی سازمان به مسایل محیطی و راهبردی تسری پیدا می‌کند و طی آن کارکنان علاوه بر مشارکت در چگونگی انجام کارها، در قبال مسایل محیط کسب و کار نیز احساس مسئولیت می‌کنند. هدف از این مقاله یافتن راهکارهایی برای نهادینه کردن نگرش‌ها و باورهای است که مسئولیت‌پذیری کارکنان را در قبال محیط بیرونی کسب و کار و تحولات پیش روی آن افزایش دهد.

توفیق چشمگیر سازمان‌های موفق در عوامل غیر ملموس قدرتمند در فرهنگ سازمانی آنها، ارزشها و باورهای کارکنان نهفته است. جی برنی<sup>۲</sup> فرهنگ سازمانی را نوعی دانش ضمنی می‌داند که مزیت رقابتی پایداری ایجاد می‌کند و رقبای شرکت نمی‌توانند از آن تقلید کنند (هیچ و کانلیف<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱، ۵۶۹). کریس آرجریس<sup>۴</sup>، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار

1. Kotler

2. Berney

3. Hatch & Cunliffe

4. Chris Argyris

می‌کنند تعریف می‌کند. ادگار شاین<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) فرهنگ سازمانی را الگویی از مفروضات بنیادی تلقی می‌کند که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک و اندیشه جهت حل مسائل سازمان، به اعضای جدید آموخته می‌شود.

بی‌ثباتی، عدم اطمینان و تغییرات پرشتاب محیطی، که پیش از این مؤسسات صنعتی و تجاری را با چالش مواجه می‌ساخت، سازمان‌های خدماتی و از جمله مراکز آموزش عالی را نیز در بر گرفته است. از این رو دانشگاه‌ها به ویژه دانشگاه پیام نور برای بقا و رشد پایدار باید به طور مداوم شیوه‌های مدیریت خود را مورد بازنگری قرار دهند. مدیریت بهینه فرهنگ سازمان و برخورداری از فرهنگ راهبردی یکی از ساز و کارهای مهم برای مواجهه با شرایط ناپایدار است که موضوع اصلی این مقاله را تشکیل می‌دهد.

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی همانند سایر مؤسسات تولیدی و خدماتی، مشتریانی برای خود دارند و با عرضه و تقاضا دست و پنجه نرم می‌کنند. در دوره کثرت پشت کنکوری‌ها، نظام آموزش عالی به علت وجود تقاضای بالای داوطلبان توسعه یافت؛ اما اکنون بسیاری از مراکز دانشگاهی با بحران جذب دانشجو یا بحران صندلی خالی مواجه‌اند. از این رو مسئله مورد بررسی مطالعه حاضر، این است دانشگاه‌ها چگونه می‌توانند خود را با شرایط جدید، یعنی شرایط کمبود تقاضا برای آموزش عالی منطبق و سازگار نمایند. برای نیل به این سازگاری، در کنار عوامل ساختاری، فناوری، فرآیندی و ...، فرهنگ راهبردی چگونه می‌تواند نقش آفرینی کند و دانشگاه پیام نور باید از چه ظرفیت‌هایی فرهنگی برخوردار باشد؟ چگونه می‌توان شرایطی فراهم کرد که کارکنان راهبردی بیاندیشند و به تعبیر تام پیترز<sup>۲</sup> (۲۰۰۶، ۲۷۲) خود را همچون مدیرعامل شرکت مسئول افزایش سهم بازار و فروش بدانند.

### راهبرد

در فضای رقابتی، منابع محدود و امکانات موجود باید به صورت بهینه تخصیص یابد و چنانچه منابع محدود برای موضوعات غیراصلی صرف شود، عرصه رقابت به رقیب یا رقیبانی واگذار می‌شود که منابع محدود خود را بهتر مدیریت نمایند و در زمینه‌هایی صرف کنند که

1. Schin

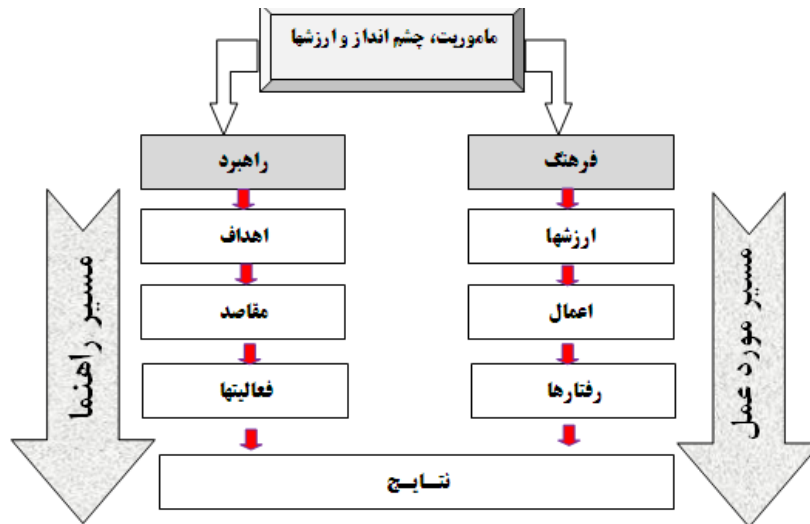
2. Tom Peters

مزیت‌های بیشتری (نسبت به رقیب) به همراه داشته باشد. بنابراین راهبرد زاییده فضای رقابتی و محدودیت منابع است و ماهیت آن، تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع در جهت تحقق منابع نهفته در آنهاست (غفاریان و کیا، ۲۰۰۸، ص ۲۷).

### فرهنگ راهبردی و انطباق

می‌توان گفت در سازمان دو نیروی متفاوت نتایج و دستاوردهای سازمانی را شکل می‌دهند؛ راهبرد و فرهنگ. راهبرد، مسیری را مشخص می‌کند که چه کاری باید انجام شود؛ ولی فرهنگ، بر این نقطه تمرکز دارد که کارها به صورت طبیعی چگونه انجام می‌شود (ریچ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲)؛ راهبرد مسیر مطلوب را نشان می‌دهد و فرهنگ، مسیری را که در حال حاضر طی می‌شود. از این رو لازم است فرهنگ طوری مدیریت شود که با چشم انداز و راهبرد شرکت همسو شود (نمودار ۱). از آنجا که راهبرد برای انطباق و واکنش به تحولات محیطی اتخاذ می‌شود، فرهنگ باید در این مسیر پشتیبان راهبرد باشد. از دیدگاه علوم اجتماعی انطباق یا سازگاری سازمانی عبارت است از توانایی یک سازمان برای تغییر خود و یا راههای انجام کار در سازمان، به منظور بقا در محیط متغیر، که این تغییرات به هیچ وجه در زمان طراحی سازمان پیش بینی نشده بودند (کاپور<sup>۲</sup> و همکاران). سازمان انطباق‌پذیر به صورت آگاهانه، با سرعت، به سهولت و به طور اثربخش به تغییرات مرتبط با محیطی که آن را فراگرفته و واکنش نشان می‌دهد (وربراگن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵، ۲۶) که این واکنش‌ها به واسطه ایجاد ظرفیت انطباقی تحقق می‌یابد. ظرفیت انطباقی به توانایی یک سیستم برای سازگاری با شرایط اشاره دارد و نشانگر راه حل‌های عملی برای مقابله با تغییرات و تردیدها در شرایط محیطی، از جمله تنوع و تغییرات شدید است (اسمیت و پیلیفوسوا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱) که می‌تواند به واسطه ایجاد و کاربرد عواملی چون نوآوربودن، توانمندسازی، شناخت و تفکر سیستمی، حفظ سادگی و یکپارچگی و مانند آن تحقق یابد. بدیهی است فرهنگ سازمانی در ایجاد و حفظ چنین قابلیت‌هایی نقش تعیین کننده دارد و تفکر، تحلیل و اتخاذ تصمیمات راهبردی بدون وجود یک فضای مناسب فرهنگی امکان ظهور ندارد. به واسطه فرهنگ راهبردی، قابلیت واکنش مناسب و به موقع در قبال تغییرات شرایط محیطی، افزایش پیدا می‌کند.

1. Rich
2. Kapoor
3. Verbruggen
4. Smit & Pilifosova

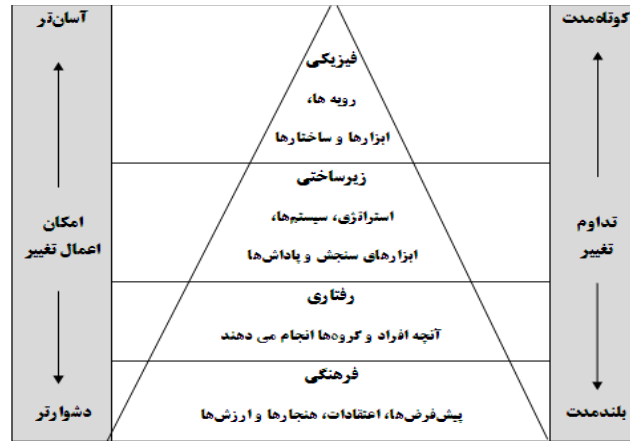


نمودار ۱. رابطه فرهنگ و راهبرد در نیل به اهداف (ریچ، ۲۰۱۲)

## فرهنگ و نقش آن

بر اساس طبقه‌بندی موسسه مشاوره روسل<sup>۱</sup> سازمان‌ها از چهار جزء اصلی تشکیل شده‌اند: فیزیکی (جنبه‌های قابل مشاهده از سازمان)، زیرساختی (سیستم‌ها و فرایندها برای هدایت و مدیریت کار)، رفتاری (اقدامات روزانه و واکنش کارکنان) و فرهنگی (مفروضات اساسی، ارزش‌های رفتاری، باورها و هنجارها).

همانطور که در نمودار ۲ ملاحظه می‌شود، اجرای تغییرات در سطوح بالاتر آسان‌تر ولی دارای دوام کوتاه‌مدت است. بر عکس اعمال تغییر در سطوح پایین مشکل، ولی بادوام است. صاحب‌نظران معتقدند اگر قرار است در یک سازمان تغییرات مؤثر و پایدار به وجود آید، فرهنگ آن سازمان باید دست‌خوش تغییر یابد. بنابراین مدیران برای افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی در بلندمدت باید به عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ سازمانی توجه داشته باشند.



نمودار ۲. زیرساختهای هر سامان و امکان تداوم تغییر (موسسه مشاوره روسل، ۲۰۰۵)

### مدلها و الگوهای فرهنگ

با توجه به ماهیت پیچیده فرهنگ سازمانی، نظریه‌ها و چارچوب‌های گوناگونی برای بررسی و شناسایی آن معرفی شده‌است. الگوی اقتضایی، فرهنگ‌های سازمانی را به دو نوع مکانیکی و ارگانیکی تقسیم می‌کند. در سازمان‌هایی با فرهنگ مکانیکی، باورهای مشترک بیشتر متوجه ساختار رسمی، قوانین و مقررات، روشها و رویه‌های استاندارد است. در فرهنگ ارگانیکی، باورهای مشترک عموماً بر ساختار غیر رسمی و بر نتیجه و عملکرد متمرکز است تا وسیله و ابزار کار.

کاتس ذوریس و میلر<sup>۱</sup> فرهنگ دیوانسالارانه را در برابر فرهنگ آفریننده (زاینده) مطرح می‌کنند. در فرهنگ دیوانسالارانه، مدیران با روش‌های دقیق و خردگرا رفتار می‌کنند و توجه آنها بیشتر به دستورهای کار متمرکز است و رفتار آمیخته با تشریفات از کارکنان مورد انتظار است (مشبکی، ۱۳۸۰، ص ۴۶۳)؛ اما فرهنگ‌های آفریننده مستلزم فاصله گرفتن از گذشته و دنبال کردن ایده‌هایی است که به دگرگونی‌های بنیادی در حوزه فعالیت سازمان و بازارهای آن منجر می‌شود.

در اوایل دهه ۱۹۸۰، ادگار شاین روانشناس اجتماعی، مدل خود از فرهنگ سازمانی را ارائه داد که امروزه به یک تئوری پرنفوذ در مقوله فرهنگ سازمانی بدل شده است. در تئوری شاین، فرهنگ دارای سه سطح است:

1. Kats Doris & Miller

۱. مصنوعات بشرساز در سطح ظاهری؛

۲. ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری؛

۳. باورها و پیش فرض‌ها در عمیق‌ترین سطح (شاین، ۲۰۰۶، ص ۲۶).

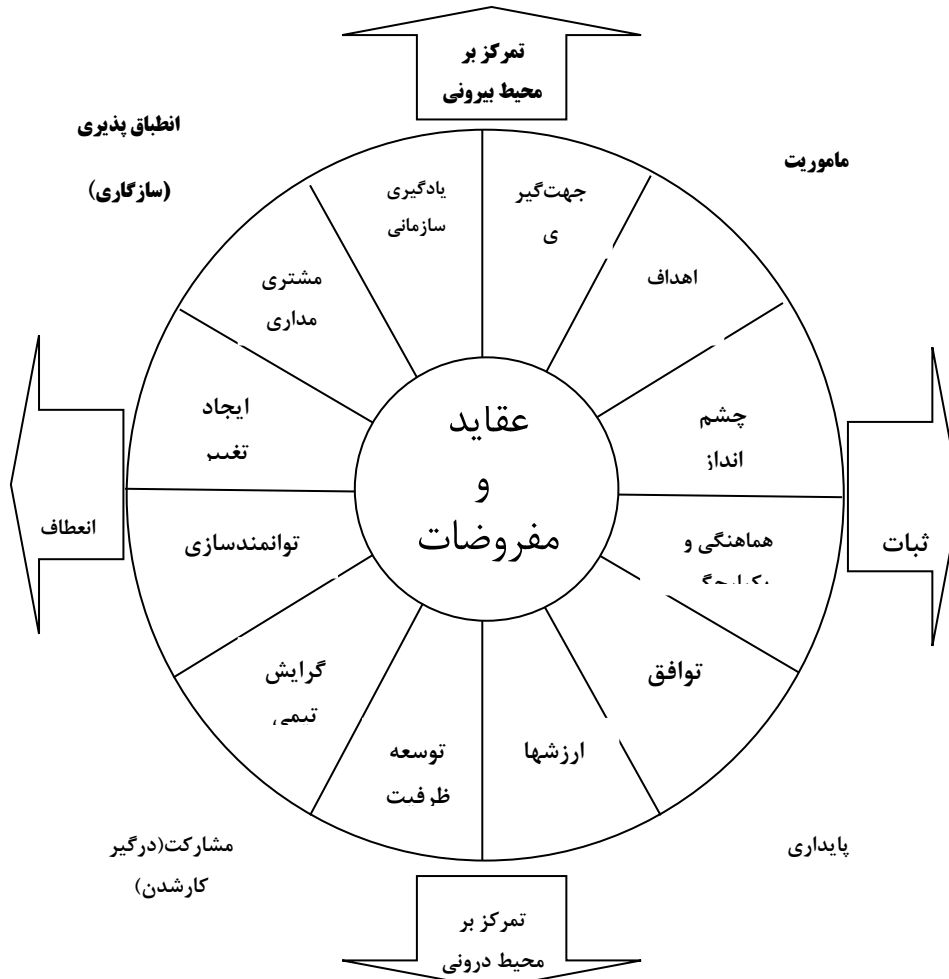
یکی دیگر از مشهورترین طبقه‌بندی‌ها از فرهنگ سازمانی به دنیسون<sup>۱</sup> تعلق دارد که امروزه بسیاری از سازمان‌ها برای شناخت نقاط قوت و ضعف فرهنگ سازمانی خود و توسعه آن به این مدل روی آورده‌اند. الگوی دنیسون از یک ماتریس دوبعدی تشکیل شده که یک بعد آن درجه تغییر و یا ثبات محیط و بعد دیگر نوع تأکید استراتژیک (درونی یا بیرونی) را نشان می‌دهد. از برخورد نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان چهار نوع فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد. این چهار فرهنگ عبارتند از: فرهنگ مشارکتی (انسان‌گرا)، فرهنگ تداوم (ثبات و قوام‌یافتگی)، فرهنگ رسالتی (ماموریتی) و فرهنگ انطباق‌پذیر (دنیسون، ۲۰۰۰).

الف) فرهنگ رسالتی: در این فرهنگ به محیط بیرونی توجه می‌شود؛ اما نیازهای محیطی تقریباً ثابت و پایدار است. انتظار این فرهنگ از انسانهای سازمانی، شناخت ژرفی از رسالت و مأموریت سازمان است که گامی فراتر از تبیین نقشهای شغلی و وظایف جاری برمی‌دارد. تکیه اصلی بر سمت‌گیری استراتژیک سازمان آینده‌نگری و دستیابی به هدفهای آرمانی دوردست است.

ب) فرهنگ انسان‌گرا (مشارکتی): در این فرهنگ، نیازها و خواسته‌های محیطی به طور مرتب در حال تغییر و تحول است و در عین حال راهبرد سازمان توجه به درون است. از دیدگاه فرهنگ مشارکتی دخالت و شرکت کارکنان، آفریننده حس مسئولیت و تعلق در افراد سازمانی است که در راستای آن میزان تعهد افراد نسبت به هدف‌ها و فعالیت‌های سازمان افزایش می‌یابد.

ج) فرهنگ تداوم: سازمان‌هایی که معمولاً از محیطی ثابت و پایدار برخوردار بوده و راهبرد سازمانی آنها بیشتر توجه به درون مجموعه خویش است از فرهنگ تداوم برخوردارند. فرهنگ تداوم از روندهای منظم و پیش‌بینی شده در اداره کسب و کار پشتیبانی می‌کند. نمادها، تشریفات، اسطوره‌ها و دیگر عناصر فرهنگی تماماً در جهت حفظ سنت‌ها و تثبیت وضع موجود عمل می‌کنند.





نمودار ۳. مدل فرهنگ سازمانی (دنيسون، ۲۰۰۰)

د) فرهنگ انطباق پذیر: لازمه حیات و کارآمدی در محیط‌های رقابتی و پرچالش، استقرار فرهنگ انطباق پذیر است که همخوانی زیادی با فرهنگ راهبردی دارد. چنین فرهنگی متاثر از سیستم باز است و تاکید ویژه‌ای بر رخدادهای و متغیرهای محیط خارجی دارد و تغییر و تحول را در دستور کار خود قرار می‌دهد.

سازمانی که از فرهنگ انطباق پذیر (تحول‌گرا) برخوردار است، دارای محیطی متغیر و منعطف است و هنجارها و باورهای در سازمان مورد تایید قرار گرفته و تقویت می‌شوند که

به وسیله آنها بتوان نیازهای موجود در محیط را به خوبی شناسایی و تفسیر کرده و مطابق با آن واکنش مناسب را از خود نشان داد. چنین سازمانی در برابر نیازهای جدید انعطاف دارد و قادر است ساختار خود را تغییر داده و برای انجام یک کار جدید سازماندهی مجدد کند و رفتارهای جدیدی را در پیش بگیرد. در سازمان‌هایی که فرهنگ سازگاری حاکم است، راهبرد سازمان برای انطباق با محیط علاوه بر ایجاد ساختار سازمانی منعطف، تنوع در محصولات و خدمات است. سازمان‌های بازاریابی، شرکت‌های الکترونیک و شرکت‌های تولیدکننده لوازم آرایشی دارای چنین فرهنگی هستند. ارزش‌ها و رفتارهای فرهنگ انطباق‌پذیر و انطباق‌ناپذیر در جدول ۱ مشاهده می‌شود.

جدول ۱. فرهنگ‌های سازمانی انطباق‌پذیر در مقابل فرهنگ‌های سازمانی انطباق‌ناپذیر (کاتر و هسکت، ۱۹۹۸، ۱۴۳)

| فرهنگ‌های سازمانی انطباق‌ناپذیر   | فرهنگ‌های سازمانی انطباق‌پذیر   |                |
|---|---|----------------|
| تمرکز اصلی مدیران به همکاران نزدیک یا برخی محصولات (یا تکنولوژی) مربوط به گروه کاری بلافصل خودشان هستند. این مدیران به فرایندهای کاهش مخاطره و مدیریت سلسله مراتبی بیش از رهبری مبتکرانه اهمیت می‌دهند. | تمرکز اصلی مدیران به مشتریان، سهامداران و کارکنان است. مدیران قویاً به افراد و فرآیندهایی ارزش می‌نهند که می‌توانند تغییرات مفیدی ایجاد کنند.                 | ارزش‌های اساسی |
| مدیران تمایل به رفتار کوتاه بینانه سیاسی و سلسله مراتبی دارند و در نتیجه قادر نیستند استراتژی‌های خود را برای انطباق با محیط و بهره برداری از فرصت‌های پیش آمده به سرعت دهند.                           | مدیران به همه ذی‌نفعان به ویژه مشتریان توجه دارند و هنگامی که نیاز باشد برای تأمین علائق مشروعشان شروع به تغییر می‌کنند، حتی اگر این کار مستلزم مخاطره باشند. | رفتار متداول   |

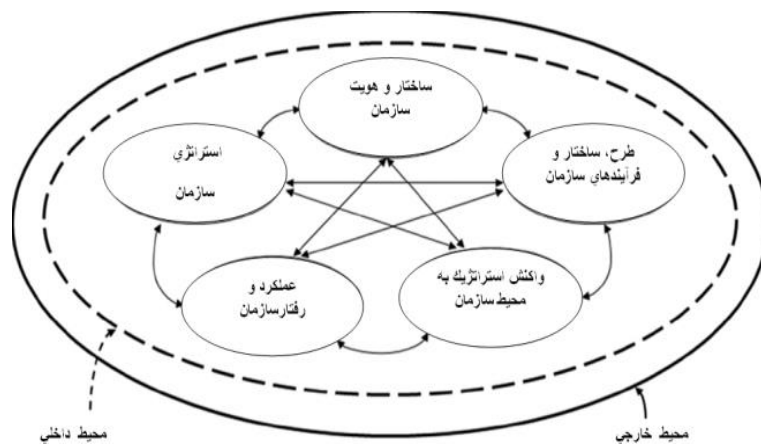
### ساز و کارهای تحقق فرهنگ راهبردی

همانطور که پیش از این ذکر شد، فرهنگ راهبردی، قابلیت واکنش مناسب و به موقع در قبال تغییرات شرایط محیطی را افزایش می‌دهد. اکنون باید دید این قابلیت چگونه به دست می‌آید. سازمان‌های دارای فرهنگ راهبردی، از ویژگی‌های ذیل برخوردارند:

- دارای نگرش بلندمدت به مسائل هستند؛

- همزمان به عوامل درونی و بیرونی سازمان هر دو توجه دارند. سازمان‌های با فرهنگ راهبردی، همواره و با هوشیاری کافی شرایط محیطی و تغییرات آن را زیر نظر داشته و به عوامل درونی سازمان در پرتو آگاهی از شرایط محیطی آن می‌نگرند. به زعم تام پیترز، هریک از کارکنان باید به مهارت‌های بازارپسند<sup>۱</sup> مجهز شوند؛
- چشم‌اندازی از کل سازمان دارند و به بخش‌های مختلف با نگاه تونلی نمی‌نگرند. در فرهنگ راهبردی مأموریت واحدهای سازمانی در ارتباط با مأموریت کل سازمان اصلت می‌یابد و اعضای سازمان به این موضوع باور و اذعان دارند؛
- در درون، سیستم ارتباطی باز دارند نه بسته. عامل پیوند در سیستم‌های باز نظیر سازمان‌ها، اطلاعات است. بر این اساس یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران برای ایجاد فرهنگ راهبردی، بسط و توسعه مناسب شبکه ارتباطی در درون سازمان و حصول اطمینان از بازبودن مجاری اطلاعات است؛
- در فرهنگ راهبردی از افکار و ایده‌های نو حمایت می‌شود. نوآوری و ارائه راه حل‌های نو، قابلیت است که سیستم‌های باز در برخورد با تغییرات محیطی از آن برای انطباق خود با شرایط جدید و امکان تعقیب مأموریت خویش استفاده می‌کنند. اشتباه جزء لاینفک نوآوری است، از این‌رو سازمان‌های دارنده فرهنگ راهبردی به اعضای خود اجازه اشتباه کردن را می‌دهند. در این سازمان‌ها مهم نیست که چه کسی موجب اشتباه شده است، مهم این است که علت اشتباه چه بوده است و در ضمن از اشتباهات باید درس گرفت و نباید یک اشتباه دوبار تکرار شود؛
- روحیه جمع‌گرایی و تشریک مساعی دارند؛ نه فردگرایی و تکروی؛
- فرهنگ راهبردی در سازمان‌ها مشوق عمل توأم با تفکر است و باعث شکوفایی و ثمردهی و استعداد و خلاقیت کارکنان می‌شود. بدین ترتیب جدایی فکر از عمل در فعالیت‌های سازمان که مانعی بزرگ بر سر راه توسعه بهره‌وری در کار است از میان برداشته می‌شود؛
- تمرکز اصلی شان به مشتری است تا به محصول؛
- برای کسب برتری تلاش می‌شود و نه حفظ بقاء؛
- به نظرات افراد فارغ از سلسله مراتب آنها توجه می‌شود (کیانی، ۱۹۹۴).

هیچ و کانلیف (۲۰۰۶) مدل ویژه ای از فرهنگ سازمانی ارائه کرده‌اند (نمودار ۴) که در آن پاسخ راهبردی به محیط خارجی مد نظر قرار گرفته است. در این مدل علاوه بر چهار بعد: الف) فرهنگ و هویت سازمانی، ب) استراتژی سازمانی، ج) طراحی، ساختار و فرآیندهای سازمانی و د) رفتار و عملکرد سازمانی، به بعد پنجمی تحت عنوان «پاسخ واکنش» (راهبردی به محیط خارجی) اشاره شده است. منظور از واکنش، شکل یا فرآیند خاصی از اقدام یا پاسخ به رویداد خاص است که سازمان را به محیط خارجی پیوند می‌دهد.



نمودار ۴. مدل فرهنگ سازمانی هیچ و کانلیف (۲۰۰۶)

### دانشگاه و فرهنگ راهبردی

دانشگاه ارتباط تنگاتنگی با سایر ابعاد جامعه از قبیل اقتصاد، تکنولوژی، سیاست و غیره دارد. تعامل دانشگاه با محیط بیرونی حداقل از دو جهت قابل توجه و بررسی است؛ از طرفی انتظار می‌رود که دانشگاه‌ها با ایجاد بسترهای لازم، به خلق دانایی و توزیع و انتشار آن، مبادرت نموده و راهگشای توسعه همه‌جانب کشور باشند، دانایی بیافرینند و پیشرو باشند؛ از طرف دیگر خود سازمان‌ها و مؤسسات آموزش عالی با چالش‌ها، تغییرات و پویایی‌های غیر قابل پیش‌بینی و بنیادی مواجه شده‌اند که نه تنها ممکن است نتوانند انتظارات را برآورده کنند، بلکه بقا و ماندگاری خود را نیز در خطر می‌بینند. بنابراین تصمیم‌گیرندگان دانشگاه‌ها باید قواعد و پارادایم‌های موجود در هر دوره زمانی را بشناسند و بر اساس اصول و قواعد آن

فعالیت و برنامه‌ریزی کنند. اندیشمندان معتقدند که در عصر حاضر محیط بیرونی، محیط احتمالات گوناگون و تنوع در نیازها و خواسته‌ها است و دانشگاه‌ها به منظور سازگاری با این مقتضیات باید ساختارها، فرایندها، ابزارها و مهارت‌های نوینی در این دنیای متغیر داشته باشند. دانشگاه‌هایی که دارای چنین ویژگی‌هایی باشند بهتر می‌توانند با محیط بیرونی سازگاری داشته و به رسالت‌های خود، جامه‌ی عمل بپوشانند (میرکمالی و فرهادی راد، ۲۰۱۲). پیش از این، بازار آموزش عالی به دلیل فزونی تقاضا نسبت به ظرفیت پذیرش، «عرضه‌محور» بود؛ اما با توجه به تکثر و تنوع به وجود آمده در این عرصه، این بازار برای انطباق با محیط باید به سمت «مشتری‌مداری» تغییر جهت دهد.

اسپورن<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) عوامل تأثیرگذار بر سازگاری دانشگاه با محیط اجتماعی - اقتصادی متغیر را اینگونه معرفی می‌نماید:

رهبری متعهد: این مؤلفه به این ایده اشاره دارد که برای اجرای درست سیاست‌ها و راهبردها، رهبران باید نسبت به نیازها و شرایط متقاعد شوند و منابع مورد نیاز برای اجرای برنامه‌ها، در اختیارشان قرار گیرد.

حکمرانی جمعی: حکمرانی جمعی بر اهمیت درگیر شدن همه اعضای دانشکده در فرآیند تغییر تأکید دارد؛ چیزی که کلارک از آن به عنوان «منطقه حیاتی آکادمیک» یاد می‌کند و معتقد است همانگونه که مدیران دانشگاه نسبت به تغییر در سازمان متقاعد شده‌اند، لازم است اعضای علمی (منطقه حیاتی) نیز متقاعد شوند که در فرآیند تغییر مشارکت کنند. مدیریت حرفه‌ای: تصمیماتی را که توسط رهبران و دانشکده اتخاذ شده‌است، اجرا می‌کند.

بینش و مأموریت مشخص: برای حرکت در جهت اهداف مطلوب، تدوین مأموریت و بینش مشترک، ضروری است.

ساختار متمایز: پاسخی است به فشارهای محیطی متنوع که از جهات مختلف بر سازمان وارد می‌آید و سازمان را برای پاسخگویی به ذی‌نفعان متعدد، منعطف و توانمند می‌سازد. فرهنگ کارآفرینانه: اهمیت ارزش‌ها و هنجارهایی که فعالیت‌های دانشگاه را فراتر از تحقیق و تدریس می‌برد و هم به افراد و هم به سازمان کمک می‌کند.

1. Sporn

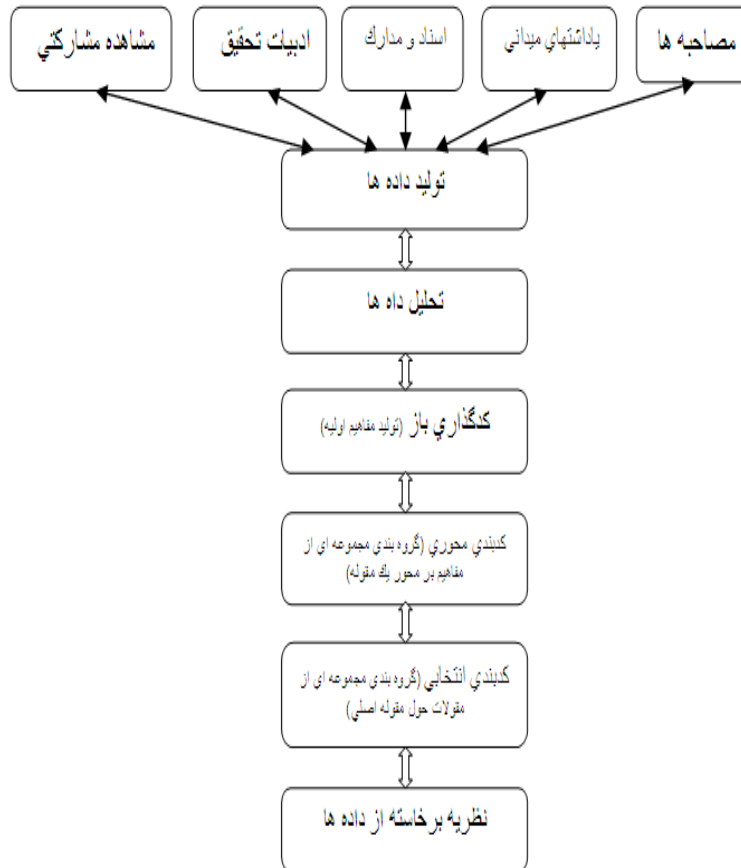
### روش‌شناسی پژوهش

برای ساختن چارچوب نظری پژوهش، نظریه داده‌بنیاد یا گراند تئوری<sup>۱</sup> (GT) که با نام‌های نظریه برخاسته از داده‌ها، تئوری زمینه‌ای و تئوری بنیادی نیز شناخته می‌شود، مورد استفاده قرار گرفت. نظریه داده‌بنیاد که یک روش تحقیقی عام، استقرایی و تفسیری است (گلنزر و اشتراوس<sup>۲</sup>، ۱۹۶۷) به پژوهشگر در حوزه‌های موضوعی گوناگون این امکان را می‌دهد تا به جای اتکا به تئوری‌های موجود و از پیش تدوین شده، خود به تدوین تئوری و گزاره اقدام نماید. این تئوری‌ها و گزاره‌ها به شکلی نظام‌مند و بر اساس داده‌های واقعی تدوین می‌شود. واژه گراند تئوری در این موضوع نشانگر آن است که هر تئوری و گزاره‌ای که بر اساس این روش تدوین می‌شود، بر زمینه‌ای مستند از داده‌های واقعی بنیان نهاده شده‌است. این تئوری ریشه در داده‌ها دارد و از این رو به این روش داده‌بنیاد اطلاق می‌شود.

هدف نظریه داده‌بنیاد این است که در باره اموری که آگاهی اندکی پیرامون آنها وجود دارد، نگاهی نظریه‌پردازانه‌تر به عمل آید. سر و کار محقق در GT، نه با آزمون روابط میان متغیرها بر اساس نظریه‌ای از پیش مفروض که کشف مقولات و فهم روابط بین آنهاست. محقق از مفهوم و سازه و سازنده‌ها (مولفه‌ها) و متغیرهای پیشین آغاز نمی‌کند؛ بلکه در ضمن گردآوری داده‌ها (و با پشتوانه‌ای از حساسیت‌های نظری) که مقوله اصلی و پدیده مربوط به تحقیق خود را اکتشاف می‌کند؛ به مفاهیم و مقولات حول و حوش آن دست می‌یابد و به فهم روابط آن و تنظیم و صورتبندی نظری آنها می‌کوشد. هدف از این فرایند بیش از توصیف یا تبیین، اکتشاف است. از طریق GT کوشش می‌شود نظریه‌ای نظام‌مند و اکتشافی برای توضیح یک پدیده فراهم شود. تحلیل داده‌ها در GT طی فرآیندی منظم و در عین حال مداوم از مقایسه داده‌ها صورت می‌گیرد (فراستخواه، ۲۰۰۹).

در پژوهش داده‌بنیاد پس از تدوین پرسش‌های پژوهش، اقدام به گردآوری داده‌ها (همراه با تحلیل تا رسیدن به مرحله اشباع نظری) و رمزگذاری یا کدگذاری داده‌ها می‌شود. کدگذاری نوعی تحلیل عمیق است که در آن داده‌ها، کلمه به کلمه بررسی می‌شوند و در نهایت، کدها از لابه‌لای واژه‌ها یا عبارات استخراج می‌شوند و در سه مرحله انجام می‌شود (نمودار ۵).

1. Grounded Theory  
2. Glaser and Strauss



نمودار ۵. خلاصه مراحل اجرایی تحقیق با استفاده از نظریه داده‌بنیاد

الف) کدگذاری آزاد (باز)<sup>۱</sup>: ابتدا رمزهای مناسب به بخش‌های مختلف داده‌ها اختصاص داده می‌شود و این رمزها در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی می‌شوند که این فرایند، کدگذاری آزاد یا باز نامیده می‌شود. در کدگذاری باز، مضامین به صورتی آزادتر فهرست می‌شوند و شاید چند صد مفهوم از دل داده‌ها به دست آید. محقق در مرحله کدگذاری باز با مفاهیم سر و کار دارد. پس از کدگذاری نکات کلیدی، آن دسته از کدهایی که موضوع مشترکی را تداعی می‌کنند، گروه‌بندی می‌شوند که نتیجه آن، شکل‌گیری «مفاهیم»<sup>۲</sup> است. می‌توان

1. Open Coding
2. Conceptions

گفت کد گذاری باز، شکلی از تحلیل محتواست که هدف آن مفهوم سازی موضوعات در بین انبوه داده‌هاست (دانایی فرد، ۲۰۰۵).

ب) کد گذاری محوری<sup>۱</sup>: کانون اصلی کد گذاری محوری، مقولات است. در کد گذاری محوری، مجموعه‌ای از مفاهیم بر محور یک مقوله گروه بندی می‌شوند.

ج) کد گذاری انتخابی<sup>۲</sup>: با کد گذاری انتخابی، مقوله‌ها پالایش می‌شوند و با طی این فرایندها، در نهایت، چارچوبی نظری پدیدار می‌شود.

### ابزار و نمونه

بخشی از داده‌های به دست آمده در این پژوهش حاصل مشاهده مشارکتی نویسندگان مقاله است. پژوهشگران به طور مستقیم فرآیند کاهش دانشجو در مقاطع و رشته‌های مختلف را شاهد هستند و آثار و پیامدهای آن را از نزدیک لمس می‌کنند. در پژوهش حاضر برای ارائه چارچوب نظری مناسب، با روش نمونه گیری هدفمند از داده‌های متنی و مصاحبه‌های حوزه فرهنگ و راهبرد استفاده شده است. ابتدا به روش هدفمند اندیشمندان کلیدی شناسایی شدند و متعاقب آن با روش گلوله برفی به نقطه نظرات سایر اندیشمندان این حوزه مراجعه گردید. بزرگانی که از نوشته‌ها و مصاحبه‌های آنها استفاده شده، از صاحب نظران اصلی این عرصه و به اصطلاح دارای برند هستند. برای مثال از دنیسون به عنوان متفکر اصلی حوزه فرهنگ سازمانی و فرهنگ انطباقی یاد می‌شود و گری همل رئیس موسسه مشاوره بین المللی استراتژوس<sup>۳</sup> و نام آورترین متفکر مدیریت در زمینه راهبرد و نوآوری است. مجله فورچون، همل را کارشناس خبره راهبرد در کسب و کار امروز می‌داند و مجله اکونومیست او را معلم فعلی راهبرد در دنیا معرفی می‌کند.

### یافته‌ها

#### شکل گیری مفاهیم

سه مرحله کد گذاری باز، محوری و انتخابی، مراحل هستند که مورد استفاده پژوهشگران این مقاله قرار گرفتند. در مرحله کد گذاری باز، مفاهیم؛ در مرحله کد گذاری محوری، مقوله‌ها و در مرحله کد گذاری انتخابی، گزاره‌ها شکل می‌گیرند که با استفاده از گزاره‌ها،

---

1. Axial Coding  
2. Selective Coding  
3. Strategos



چارچوب نظری پدیدار می‌شود. در اثنای مطالعات مفاهیمی ظهور می‌یافتند که نقطه عطفی در جهت‌دهی مطالعات بعدی می‌شد. نخستین مفهومی که از این داده‌ها ظهور پیدا می‌کند مفهوم «تنوع و عدم یکنواختی» در مواجهه با محیط متنوع و غیریکنواخت است. پیش از ربع آخر قرن بیستم سازمانها و شرکتها با مشتریان یکنواخت سر و کار داشتند و برای پاسخ به این محیط یکنواخت، از کارکنان نیز انتظار می‌رفت یکنواخت باشند و رفتارهای پیش‌بینی شده‌ای از خود بروز دهند. اما از ربع آخر قرن بیستم به بعد یکنواختی محیط روز به روز رنگ می‌بازد و رنگارنگ می‌شود و به گفته تام پیترز محیط کسب و کار، دمدمی مزاج شده است و برای مواجهه با چنین محیطی، باید انسان‌های دمدمی مزاج داشته باشیم. از این رو از کدهای زیر (در مرحله کدگذاری باز) «پذیرش تنوع در دیدگاه‌ها» ظهور یافت و سایر مفاهیم نیز به این ترتیب شکل گرفتند.

جدول ۲. کدگذاری و مفاهیم و مقوله‌های مربوط به فرهنگ راهبردی

| مقوله                 | مفاهیم                          | کدها   |
|-----------------------|---------------------------------|--|
| فرهنگ سازمانی راهبردی | تکثرگرایی<br>(پذیرش تنوع)       | ترویج ناهمگونی و ناهمسویی - ترویج دگر اندیشی و نقد وضعیت موجود- رابطه مستقیم آزادی و خلاقیت- لزوم بها دادن به تفاوتها و ایجاد ساختاری برای شنیدن صداهای موافق و مخالف- لزوم گسترش گفتمان - ظهور اندیشه های خلاقانه از درون تفاوتها   |
|                       | مقررات‌گریزی<br>(طرد اطاعت محض) | تضاد اطاعت و یادگیری - مغایرت تبعیت از قوانین با اشتیاق و نوآوری - ترویج نامتعارف بودن افراد - ترویج دگر اندیشی و نقد وضعیت موجود- تحمل عدم رعایت استانداردها از سوی کارکنان - میدان دادن به افراد نافرمان و ماجراجو   |
|                       | تسامح، تساهل و پذیرش<br>تعارض   | بها دادن به تفاوتها-تمرکز بر تعارضات و تناقضها- لزوم گسترش گفتمان- ضرورت ایجاد زمینه برای برخورد فرهنگها-کشف بازارهای جدید به عنوان نتیجه تعاملات و گفت و گوها- کثرت دستورالعملها و رویه های استاندارد (رسمیت بیشتر)به عنوان مانع نوآوری- فرهنگ مشترک به عنوان مانع نوآوری |

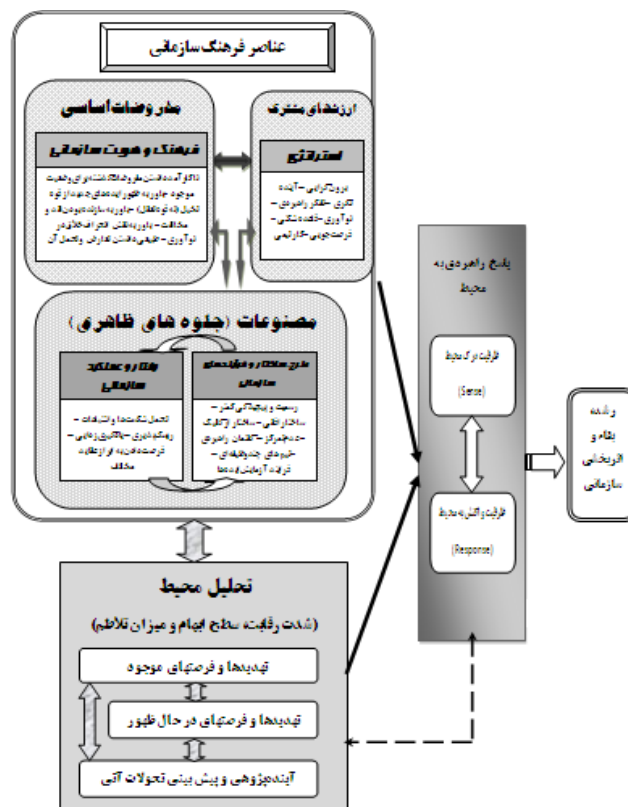
|                        |   |
|------------------------|---|
| تحمل مخالفت و ناهمسویی | <p>ترویج ناهمگونی و ناهمسویی-ترویج نامتعارف بودن افراد-بها دادن به تفاوتها-ترویج دگر اندیشی و نقد وضعیت موجود-لزوم گسترش گفتمان-پذیرش اندیشه های رنگارنگ در دنیای رنگارنگ-ظهور اندیشه های خلاقانه از درون تفاوتها-رابطه مستقیم آزادی و خلاقیت- لزوم بها دادن به تفاوتها و ایجاد ساختاری برای شنیدن صداهای موافق و مخالف-رابطه مستقیم آزادی و خلاقیت</p> |
| گسست از گذشته          | <p>فاصله گرفتن از مدل‌های قدیمی - منسوخ شدن دوران ساخت قلعه- ایجاد حس بی قراری از تجمل وضع موجود در کارکنان - مدل‌های قدیمی کسب و کار به عنوان ترمز نوآوری- تعدد دستورالعملها به عنوان مانع نوآوری- عدم تحول و تطور سیستم های برخوردار از نظم</p>   |

از مطالعات در مجموع ۱۸۰ گزاره مفهومی اولیه در مرحله کد گذاری باز، و ۳۵ گزاره مفهومی در مرحله کد گذاری محوری به دست آمد و در نهایت در مرحله کد گذاری انتخابی قضایایی که روابط تعمیم یافته مقولات را منعکس می کند وضوح کافی پیدا کردند و مدل GT فراهم شد.



شکل ۱. جریان تقلیل داده‌ها و انتقال از اطلاعات به نظریه در سه مرحله کدگذاری

مدل نهایی پژوهش، با استفاده از مرور ادبیات فرهنگ سازمانی و راهبرد به دست آمده- است که در آن از مدل‌هایی چون مدل هچ و کانلیف، مدل شاین و مدل دنیسون بیش از سایر مدل‌ها الهام گرفته شده‌است. مدل هچ و کانلیف مدلی تلفیقی است که نقش محیط خارجی را هم در نظر گرفته‌است. مدل دنیسون نیز تاکید ویژه‌ای بر انطباق با محیط دارد. شاین، در مدل خود تعامل سه حوزه فرهنگ را هم مد نظر قرار داده‌است. با تلفیق این رویکردها می‌توان به یک مدل جامع‌تری رسید. با اختصاص دادن چهار حوزه هچ و کانلیف، با حوزه‌های عمومی شاین (۲۰۰۶)، مدل پویای فرهنگ سازمانی را می‌توان ارائه داد (شکل ۲).



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف مدیریت راهبردی، افزایش انعطاف و قابلیت انطباق سازمان با شرایط و تغییرات آینده است و فرهنگ راهبردی یکی از ساز و کارهای اصلی برای نیل به این هدف به شمار می‌رود. به میزانی که باورها و ارزش‌های سازمان، متناسب با اهداف و راهبردهای آن باشد پیمودن راه توفیق هموارتر می‌شود و باید فرهنگی ایجاد شود که تسهیل‌کننده تغییر و انطباق باشد. در وضعیت کنونی، شرایط محیطی سمت و سویی پیدا کرده‌است که اولاً باید تمرکز سازمان از مسایل داخلی به رویدادهای بیرونی تغییر یابد و ثانیاً لازم است باورهای متناسب با تحولات بیرونی در بین آحاد کارکنان شکل گیرد.

البته تا زمانی که در مدیریت ارشد سازمان این باورها ایجاد نشود و پشتیبانی آنها جلب نگردد، نمی‌توان کاری به پیش برد. در دنیای پیچیده امروز که هر لحظه به رنگی در می‌آید و هر دم فرصت‌ها و تهدیدهای جدیدی ظهور می‌کند، به کارکنانی نیاز است که نه تنها به موقع این تهدیدها و فرصت‌ها را رصد نمایند و واکنش به موقعی نشان دهند؛ بلکه لازم است با چشمان تیزبین کارکنان، این تهدیدها و فرصت‌ها قبل از ظهور و بروز و قبل از اینکه رقبا دیگر متوجه آن شوند، مورد شناسایی قرار گیرند تا بتوان در فرصت مناسب با اقدامات انطباقی به مقابله با آنها پرداخت. بدین ترتیب علاوه بر رصد محیطی نوعی فرهنگ آینده‌شناسی و آینده‌پژوهی نیز مورد نیاز است. البته مطلوب آن است که به جای پیش‌بینی آینده، ساختن آینده مد نظر مدیران قرار گیرد و دانشگاه پیام نور با راهبردهای آینده‌ساز بتواند رشته‌های تحصیلی جدیدی دایر کند (مانند مهندسی تلفن همراه) و داوطلبان کنکور را در رشته‌ها و مقاطع جدید و مورد نیاز دنیای امروز و حتی دنیای آینده و پیش‌رو جذب کند.

برای ارتقاء فرهنگ راهبردی، ایجاد باورها و ارزش‌ها (مفروضات و ارزش‌های فرهنگی) و راهکارهای عملی (مظاهر فرهنگی) زیر پیشنهاد می‌شود:

ایجاد این باور در مدیران و کارکنان که وضعیت فعلی پایدار نیست و رفته رفته دانشگاه با صندلی‌های خالی بیشتری مواجه خواهد بود. در این راستا ایجاد نگرانی (استرس متعادل) نسبت به وضعیت پیش‌رو مفید به نظر می‌رسد.

ایجاد باور در مدیریت ارشد سازمان که مواجهه با شرایط ناپایدار بدون همت جمعی امکان‌پذیر نیست.

وجود این باور که با شیوه‌های سنتی مدیریت مانند رسمیت بالا، سلسله مراتب، ساختار مکانیکی و انعطاف ناپذیر، تمرکز و ... نمی‌توان به استقبال شرایط نامطمئن رفت.

- باور به اینکه کارکنان مطیع، یکدست، مقررانی و ... نمی‌توانند به شرایط جدید پاسخگو باشند.
- باور به اینکه همسویی و هم‌رنگی و یکنواختی کارکنان مانعی بر سر راه انطباق با دنیای رنگارنگ است.
- باور به اینکه خلاقیت در تمام سطوح سازمانی پراکنده است و برای جلب مشارکت کارکنان در ایده‌پردازی که منشاء راهبردهای خلاقانه است، مدیریت عالی باید دست از انحصار در راهبردپردازی بردارد.

مسئولین دانشگاه، باید انحراف خلاق را مورد تشویق قرار دهند و به کارکنان اجازه دهند راهکارهای مختلف و متنوعی برای مسایل و مشکلات سازمان ارائه دهند و انتظار نداشته باشند کارکنان فقط افکار و نظرات مدیران رده‌های بالاتر را تایید کنند. کارکنان تشویق به آینده‌نگری و آینده پژوهی شوند و تهدیدها و فرصت‌های در حال ظهور را پیش‌بینی نمایند. با تأسی از این سخن علی ابن ابیطالب (ع) که مردم باید بدون لکنت زبان با حاکمان صحبت کنند، مدیران باید فضایی فراهم کنند تا کارکنان ناراضی به طور شفاف برای بهبود وضعیت بحث و گفت و گو کنند.

از طرفی ایجاد پایگاهی برای عرضه آزادانه ایده‌ها و اتخاذ تدابیری برای مشارکت عمومی برای ارزیابی ایده‌ها ضرورت دارد و برای انطباق سازمانی لازم است مدیران ارشد از یکه تازی و انحصار قدرت دست بکشند و بخشی از آن را توزیع نمایند. همچنین باید زمینه آزمایش ایده‌ها (آزمایش نظری ایده‌ها در فرآیند گفت‌وگو با راهبردی و آزمایش عملی آنها از طریق اجرای آنها به صورت آزمایشی) فراهم شود. و بدین ترتیب، روحیه پرسشگری، ریسک‌پذیری، تنوع‌طلبی، تکثرگرایی، تحمل ابهام و تحمل تعارض باید تقویت شود. تیم‌های ناهمگون با علایق و سلايق مختلف، از بخشهای مختلف و از کارکنان کلیه سطوح تشکیل و فعالیت کنند. ایجاد باورهای جدید بایستی با فراموشی برخی باورهای گذشته نیز همراه شود؛ از جمله اینکه مطلوب بودن یکدستی، اطاعت محض، تک‌صدایی، مقررات‌گرایی و مانند آن (به عنوان مقتضیات عصر صنعت و موانع توفیق در عصر جدید) مورد تردید قرار گیرد و در صورت نیاز به فراموشی سپرده شود.

به طور خلاصه می‌توان گفت تنها راه ایجاد سازمانی برانزده آینده، ساختن سازمانی برانزده انسان است؛ ساختن مدل مدیریتی که ابتکار، خلاقیت، اشتیاق و انعطاف پذیری انسان را شکوفا سازد.

## منابع

- Danaifard, Hassan (2005); Theorizing using an inductive approach: a fundamental conceptualization strategy, *bimonthly scientific-research journal of knowledge and behavior*, vol. 11, pages 57-70.
- Denison, Daniel (2000). "Organizational Culture: Can it be a key lever for Driving Organizational Chang?" *International Institute For Management Development*, Denison@imd. Chapter2.
- Depew, Karen (2010) *The Adaptive Organization*, Bridge to Integrated Marketing & Fundraising Conference Program Grid July 28
- Farastkhah, Maqsood (2009); Futurism about the quality of higher education in Iran; A model derived from the theory of foundation, *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, Vol. 50, Pages 67-95
- Glaser, B. & A. Strauss (1967). *The Discovery of the Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New York: Aldine de Gruyter.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hatch, Mary Jo and NL Cunliffe (2011). *Organization theory, modern symbolic-interpretive and postmodern*, translated by Hasan Danaei Fard, *Mehraban Nash*, second edition.
- Kapoor, Shubir; Donna Gresh, Josef Schiefer, Pawan Chowdhary & Steve Buckley (2003). *Visual Analysis for a Sense-and-Respond Enterprise*, IBM T.J. Watson Research Center, 1101 Kitchawan Road, *Yorktown Heights*, NY 10598, USA.
- Kiani, Gholamreza (1994), Strategic Culture, Industrial Management Organization, *Tadbir Monthly*, No. 44, August, pages 15-18.
- Kotler, Philip (2001). *Kotler on Marketing*, New York, Prentice-Hall, Inc.
- Kotter, J abd, Haskett (1992). *Corporate Culture and Performance*, New York, The Free Press
- Mir Kamali, Seyed Mohammad and Hamid Farhadi Rad (2011), Designing a model to measure the university's organizational compatibility with the external environment, *Journal of Educational Sciences of Shahid Chamran University of Ahvaz*, 6th period, 2-19-year, number 2, autumn and winter, pages 33- 44.
- Moshabaki, Asghar (2010) *Organizational Behavior Management*, Tehran, *Terme*, second edition.
- Peters, Tom (2006) *Reimagining*, translated by Abdolreza Rezainejad, Tehran, *Fara*, first edition.

Schein, Edgar H. (2006). *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass. *The Leader's Role in Mature Organizations*.

Smit, B. and Pilifosova, O. (2001) *Adaptation to climate change in the context of sustainable development and equity*, In McCarthy, J.J., Canziani, O.F., Leary, N.A., Dokken, D.J. and White, K.S. (eds.) *Climate Change 2001: Impacts, Adaptation, and Vulnerability*, Contribution of Working Group II to the Third Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, Cambridge University Press, Cambridge.

Soprn, B. (1999). *Adaptive University Structure Adaptive University Structures: An Analysis of Adaptation of Socioeconomic Environments of Us and European Universities*, London: Jessica Kingsley Pub.

Stacey, Ralph. Day (2011) *Strategic management and organizational dynamics; The Challenge of Complexity*, translated by Hossein Rahman Sarasht, Shahram Khalilnejad and Seyed Alireza Hashemi, Tehran, Duran Publishing House, first edition.

Verbruggen, Bass, (2005) *The adaptive Enterprise*, Master Thesis, Radboud University Nijmegen, faculty of science, mathematics and computer science Volberda, H.W. (1998). *Bulding the Flexible Firm*, New York: *Oxford University Press*, P.93.

<http://www.torbenrick.eu/blog/strategy/is-culture-more-important-than-strategy>

<http://www.RussellConsutingInc.com>