



دانشگاه پیام نور

دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی

پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

رشته MBA

گروه علمی مدیریت

**تبیین رابطه استراتژی (بر اساس مدل رقابتی پورتر) و فرهنگ  
سازمانی؛ (مطالعه موردی: شرکت توسعه ریز کامپیوتر ایران)**

بنت الهدی خادم ازغدی

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر حسن فارسیجانی

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر میرزا حسن حسینی

شهریورماه ۱۳۸۹





دانشگاه پیام نور

دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی

مرکز تهران

پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

رشته MBA

گروه علمی مدیریت

**تبیین رابطه استراتژی (بر اساس مدل رقابتی پورتر) و فرهنگ  
سازمانی؛ (مطالعه موردی: شرکت توسعه ریز کامپیوتر ایران)**

بنت الهدی خادم ازغدی

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر حسن فارسیجانی

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر میرزا حسن حسینی

شهریورماه ۱۳۸۹

شماره: .....  
تاریخ: .....  
پیوست: .....



پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی

(MBA)

تحت عنوان

"تعیین رابطه استراتژی (براساس مدل استراتژی های رقابتی پورتر) و فرهنگ سازمانی، مطالعه موردی شرکت توسعه ریز کامپیوتر ایران"

ساعت: ۱۰/۳۰-۸  
درجه ارزشیابی: عالی

تاریخ دفاع: ۸۹/۰۵/۰۲  
نمره: ۱۹/۸۵

هیات داوران:

امضاء	مرتبه علمی	نام و نام خانوادگی	اساتید
		دکتر حسن فارسجانی	استاد راهنما
		دکتر میرزا حسن حسینی	استاد مشاور
		دکتر علی ربیعی	استاد داور داخلی
			استاد داور خارجی
			نماینده گروه

تهران، خیابان استاد نجات  
الهی، نبش خیابان سپند،  
مجتمع مدیریت و حسابداری

اینجانب بنت‌الهدی خادم ازغدی، دانشجوی ورودی سال ۸۶-۸۵ مقطع کارشناسی ارشد رشته MBA گواهی می‌نمایم چنانچه در پایان‌نامه خود از فکر، ایده و نوشته شخص دیگری بهره گرفته‌ام با نقل قول مستقیم یا غیرمستقیم، منبع و مأخذ آن را نیز در جای مناسب ذکر نموده‌ام. بدیهی است مسوولیت تمامی مطالبی که نقل قول دیگران نباشد را برعهده خویش دانسته و جوابگوی آن خواهم بود.

بنت‌الهدی خادم ازغدی

۱۳۸۹/۵/۲

اینجانب بنت‌الهدی خادم ازغدی، دانشجوی ورودی سال ۸۶-۸۵ مقطع کارشناسی ارشد رشته MBA گواهی می‌نمایم چنانچه براساس مطالب پایان‌نامه خود، اقدام به انتشار مقاله، کتاب و... نمایم؛ ضمن مطلع نمودن استاد راهنما، با نظر ایشان نسبت به نشر مقاله، کتاب و... به صورت مشترک و با ذکر نام استاد را فصلی مبادرت نمایم.

بنت‌الهدی خادم ازغدی

۱۳۸۹/۵/۲

کلیه حقوق مادی مترتب از نتایج مطالعات، آزمایشات و نوآوری ناشی از تحقیق موضوع این پایان‌نامه متعلق به دانشگاه پیام نور می‌باشد.

مردادماه ۱۳۸۹

پیشکش بہ پدر و مادر عزیزم

کہ وجودشان بر ایم ہمہ مہر بود و وجودم بر ایشان ہمہ رنج

نخارنده بر خود لازم می‌دانند که از... .

تلاش‌های بی‌وقفه و راهبردی‌های ارزشمند استاد گرامی جناب آقای دکتر حسن فاریجانی، ریاست  
دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی؛ که در طول یک سال گذشته عمده‌دار راهبردی این  
رساله بودند؛ و همچنین استاد ارجمند جناب آقای دکتر میرزا حسن حسینی، که مشاوره این پژوهش را  
بر عهده داشتند، کمال تشکر و قدردانی را بنماید.

و با سپاس فراوان از جناب آقای مهندس نوری، عضو محترم هیأت مدیره و معاونت اداری-مالی و  
کلیه همکاران ایشان در شرکت توسعه ریز کامپیوتر ایران که در راستای انجام پژوهش و به‌ویژه گردآوری  
اطلاعات، کمال همکاری و مساعدت را با اینجانب نمودند.

## چکیده

اجبار سازمان‌ها به پیگیری برنامه‌های تغییر و تحول جهت افزایش احتمال بقا و رقابت مؤثر در تطابق با دگرگونی‌های محیط از یک سو و تأثیرگذاری این مهم بر فرآیندهای کسب‌وکار و زیرساخت‌های آن، به‌ویژه فرهنگ سازمانی؛ به‌منظور اجرای موفقیت‌آمیز این برنامه‌ها از سویی دیگر؛ بیش از هر چیز هماهنگی میان اهداف، استراتژی‌ها و اصول فرهنگی سازمان را طلب می‌کند. این ضرورت ما را بر آن داشت تا به‌منظور بررسی دقیق‌تر موضوع، پژوهشی را با عنوان تبیین رابطه استراتژی (براساس مدل استراتژی‌های رقابتی عمومی پورتر) و فرهنگ سازمانی به‌انجام رسانیم. قلمروی پژوهش، شرکت توسعه ریزکامپیوتر ایران (از جمله شرکت‌های فعال در صنعت IT) و جامعه آماری، کلیه پرسنل مستقر در شهر تهران در نظر گرفته شد. به این منظور محقق اقدام به تهیه پرسش‌نامه (براساس مبانی نظری پژوهش) نموده و پس از تأیید کیفی آن، نسبت به جمع‌آوری اطلاعات مربوط به نمونه مورد نظر اقدام شد. با توجه به تجزیه و تحلیل اطلاعات و نتایج آزمون‌های رگرسیون، t-Student تک نمونه-ای، رتبه علامت‌دار ویلکاکسون و رتبه‌ای فریدمن، می‌توان نتیجه گرفت که رابطه مثبتی میان استراتژی و فرهنگ سازمانی وجود دارد. همچنین با در نظر گرفتن اختلاف ناچیز میان استراتژی هزینه کمتر و تمایز، می‌توان گفت که در فعالیت‌های شرکت، از تلفیقی از هر دوی این استراتژی‌ها بهره‌برداری می‌شود که این، خود شاهی بر محدودیت‌های مدل پورتر می‌باشد. با این حال، به نظر می‌رسد که شرکت مذکور در چارچوب استراتژی‌های رقابتی خویش، بیشتر متمایل به تمایز و عدم تمرکز می‌باشد. از سوی دیگر نتایج بررسی وضعیت سازمان، مؤید آن است که در مواردی، مؤلفه‌های فرهنگ هماهنگی لازم با استراتژی را ندارند. در نهایت پیشنهاداتی جهت بهبود سازگاری میان این دو مؤلفه ارائه و به حوزه‌های پیشنهادی برای تحقیقات آتی در این زمینه اشاره شد.

**واژگان کلیدی:** مدل استراتژی‌های رقابتی عمومی پورتر، فرهنگ سازمانی، تحول سازمانی



# فهرست مطالب

۱	پیش‌گفتار	۱
۴	فصل اول - کلیات پژوهش	۴
۵	۱-۱ بیان مسأله	۵
۶	۲-۱ سؤالات تحقیق	۶
۶	۳-۱ اهمیت و ضرورت تحقیق	۶
۹	۴-۱ اهداف تحقیق	۹
۱۰	۵-۱ روش‌شناسی	۱۰
۱۰	۱-۵-۱ روش تحقیق	۱۰
۱۰	۲-۵-۱ گردآوری داده‌ها	۱۰
۱۰	۳-۵-۱ جامعه آماری	۱۰
۱۰	۴-۵-۱ روش تجزیه و تحلیل	۱۰
۱۱	۶-۱ قلمرو تحقیق	۱۱
۱۱	۱-۶-۱ قلمرو محتوایی	۱۱
۱۱	۲-۶-۱ قلمرو مکانی	۱۱
۱۱	۳-۶-۱ قلمرو زمانی	۱۱
۱۱	۷-۱ محدودیت‌های تحقیق	۱۱
۱۲	۸-۱ تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی	۱۲

۱۳	فصل دوم- مروری بر ادبیات پژوهش
۱۴	۱-۲ گفتار اول: مفاهیم بنیادین استراتژی
۱۴	۱-۱-۲ ابعاد سازمانی
۱۵	۲-۱-۲ تاریخچه بررسی رابطه بین عناصر سازمان
۱۷	۳-۱-۲ دریچه‌های رو به استراتژی
۱۷	۱-۳-۱-۲ پیشینه استراتژی و تعریف آن در امور نظامی
۲۰	۲-۳-۱-۲ پنج P استراتژی
۲۱	۴-۱-۲ رویکردهای استراتژی
۲۴	۵-۱-۲ مدیریت استراتژیک
۲۶	۶-۱-۲ استراتژی بر اساس سطوح سلسله‌مراتب سازمانی
۲۶	۱-۶-۱-۲ استراتژی سطح شرکت
۲۸	۲-۶-۱-۲ استراتژی کسب‌وکار
۲۹	۳-۶-۱-۲ استراتژی وظیفه‌ای
۳۰	۷-۱-۲ انواع استراتژی
۳۰	۱-۷-۱-۲ استراتژی‌های یکپارچگی
۳۰	۲-۷-۱-۲ استراتژی‌های تمرکز
۳۱	۳-۷-۱-۲ استراتژی‌های تنوع
۳۱	۴-۷-۱-۲ استراتژی‌های تدافعی
۳۲	۸-۱-۲ زنجیره ارزش
۳۲	۱-۸-۱-۲ زنجیره ارزش پورتر
۳۳	۹-۱-۲ استراتژی‌های رقابتی
۳۴	۱-۹-۱-۲ استراتژی‌های رقابتی عمومی پورتر

- ۱۰-۱-۲ چارچوب مدل نیروهای رقابت صنعتی پورتر و قابلیت سوددهی..... ۳۹
- ۱۱-۱-۲ شایستگی‌های کلیدی، راه خلق مزیت رقابتی..... ۴۰
- ۱۲-۱-۲ شایستگی‌های کلیدی در استراتژی‌های عمومی پورتر؛ باتوجه به فعالیت‌های زنجیره ارزش..... ۴۱
- ۱۳-۱-۲ انتقاداتی به چارچوب استراتژی‌های عمومی پورتر..... ۴۳
- ۱۴-۱-۲ رابطه ساختار صنعت و استراتژی‌های عمومی پورتر..... ۴۳
- ۱۵-۱-۲ تأثیر ابررقابت (رقابت برتر) بر آینده مدیریت استراتژیک..... ۴۴
- ۲-۲ گفتار دوم: مفاهیم بنیادین فرهنگ سازمانی..... ۴۵
- ۱-۲-۲ فرهنگ..... ۴۵
- ۱-۱-۲-۲ تعریف لغوی فرهنگ..... ۴۵
- ۲-۱-۲-۲ عوامل مؤثر بر فرهنگ..... ۴۷
- ۲-۲-۲ فرهنگ سازمانی..... ۴۷
- ۱-۲-۲-۲ تعاریف فرهنگ سازمانی..... ۴۸
- ۲-۲-۲-۲ عناصر اصلی فرهنگ سازمانی..... ۵۰
- ۳-۲-۲-۲ ویژگی‌های فرهنگ سازمانی..... ۵۱
- ۴-۲-۲-۲ نقش و کارکردهای فرهنگ سازمانی..... ۵۲
- ۵-۲-۲-۲ عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی..... ۵۳
- ۳-۲-۲ الگوهای تبیین و شناخت فرهنگ سازمانی..... ۵۴
- ۱-۳-۲-۲ الگوی جفری سانفلد..... ۵۴
- ۲-۳-۲-۲ الگوی دوریس و میلر..... ۵۵
- ۳-۳-۲-۲ الگوی پارسونز..... ۵۸
- ۴-۳-۲-۲ مدل براون..... ۵۹
- ۵-۳-۲-۲ مدل اوچی..... ۶۰

۶۱	مدل پیترز و واترمن	۶-۳-۲-۲
۶۳	مدل هاروی و براون	۷-۳-۲-۲
۶۴	مدل کوین و گارت	۸-۳-۲-۲
۶۶	مدل هافستد	۹-۳-۲-۲
۷۰	نظریه پروفیسور دنیسون	۱۰-۳-۲-۲
۷۲	مدل ریچارد دفت و اچ. هال	۱۱-۳-۲-۲
۷۴	الگوی ادگار شاین	۱۲-۳-۲-۲
۷۵	مدل گردون (جُردن)	۱۳-۳-۲-۲
۷۵	الگوی هریسون و هندی	۱۴-۳-۲-۲
۷۸	الگوی استانلی دیویس	۱۵-۳-۲-۲
۸۰	الگوی هفت S شرکت مشاوره‌ای مکنزی	۱۶-۳-۲-۲
۸۱	الگوی مکانیکی_ارگانیکی	۱۷-۳-۲-۲
۸۲	الگوی رایبیز	۱۸-۳-۲-۲
۸۴	سطوح فرهنگ	۴-۲-۲
۸۴	فرهنگ سازمانی در دو سطح	۱-۴-۲-۲
۸۵	فرهنگ سازمانی در سه سطح	۲-۴-۲-۲
۸۶	آیا سازمان‌ها فرهنگ واحد و یکسانی دارند؟	۵-۲-۲
۸۶	فرهنگ غالب	۱-۵-۲-۲
۸۷	خرده‌فرهنگ	۲-۵-۲-۲
۸۷	ریشه‌های شکل‌گیری فرهنگ سازمان	۶-۲-۲
۸۹	شیوه‌های فراگیری و آموزش فرهنگ	۷-۲-۲
۸۹	تأثیر فرهنگ سازمانی بر وظایف مدیریت	۸-۲-۲
۹۰	مدیریت فرهنگ سازمانی	۹-۲-۲
۹۰	فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی	۱-۹-۲-۲

۹۲	۱۰-۲-۲ فرهنگ و رفتار سازمانی
۹۳	۱۱-۲-۲ فرهنگ سازمانی، جانشینی برای رسمی سازی
۹۳	۱۲-۲-۲ پیشینه تحقیق
۹۳	۱-۱۲-۲-۲ پیشینه تحقیق در جهان
۹۵	۲-۱۲-۲-۲ پیشینه تحقیق در ایران
۹۶	۳-۲ گفتار سوم: تعامل میان فرهنگ و استراتژی سازمان
۹۶	۱-۳-۲ درآمدی بر تغییر و تحول سازمانی
۹۷	۱-۱-۳-۲ مدیریت تغییر و پنج عامل مؤثر بر آن
۹۸	۲-۱-۳-۲ مقاومت در برابر تغییر و نقش عواملان تغییر
۹۹	۳-۱-۳-۲ مدیریت تحول کسب و کار و توجه به زیرساخت ها
۱۰۱	۲-۳-۲ نقش فرهنگ سازمانی در برنامه های تغییر
۱۰۲	۱-۲-۳-۲ تأثیر فرهنگ بر حرکت استراتژیک سازمان
۱۰۳	۳-۳-۲ چارچوب نظری تحقیق
۱۰۵	فصل سوم- روش تحقیق
۱۰۶	۱-۳ مقدمه
۱۰۷	۲-۳ مروری بر کلیات پژوهش
۱۰۷	۱-۲-۳ مسأله تحقیق
۱۰۷	۲-۲-۳ فرضیات تحقیق
۱۰۸	۳-۳ روش شناسی پژوهش
۱۰۸	۱-۳-۳ روش تحقیق
۱۰۹	۲-۳-۳ قلمرو تحقیق

۱۰۹	متغیرهای تحقیق	۳-۳-۳
۱۱۰	جامعه آماری	۴-۳-۳
۱۱۰	شیوه نمونه‌گیری و برآورد حجم نمونه	۵-۳-۳
۱۱۱	روش گردآوری داده‌ها	۶-۳-۳
۱۱۲	ابزار گردآوری داده‌ها	۷-۳-۳
۱۱۳	روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری	۸-۳-۳
۱۱۳	روایی ابزار سنجش	۱-۸-۳-۳
۱۱۳	پایایی ابزار سنجش	۲-۸-۳-۳
۱۱۵	روش تجزیه و تحلیل داده‌ها	۹-۳-۳
۱۱۵	معرفی مطالعه موردی پروژه	۴-۳
۱۱۷	اهداف شرکت توسعه ریز کامپیوتر ایران	۱-۴-۳
۱۱۷	فعالیت‌ها و برنامه‌های کنونی و آتی شرکت	۲-۴-۳
۱۱۹	محصولات	۳-۴-۳
۱۱۹	مشتریان	۴-۴-۳
۱۲۰	مروری بر آمارها	۵-۴-۳
۱۲۲	فصل چهارم- تجزیه و تحلیل اطلاعات	
۱۲۳	مقدمه	۱-۴
۱۲۴	نتایج تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها	۲-۴
۱۲۴	نتایج تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌های بخش اطلاعات زمینه‌ای	۱-۲-۴
۱۲۸	نتایج تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌های بخش شناسایی استراتژی	۲-۲-۴
۱۲۹	نتایج تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌های بخش شناسایی فرهنگ سازمانی (رایینز)	۳-۲-۴
۱۳۴	نتایج تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌های بخش شناسایی فرهنگ سازمانی (ارکانیکی- مکانیکی)	۴-۲-۴
۱۳۷	تجزیه و تحلیل استنباطی اطلاعات	۳-۴

۱-۳-۴ نتایج تجزیه و تحلیل استنباطی اطلاعات پرسش نامه ..... ۱۳۷

فصل پنجم- نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات ..... ۱۵۶

۱-۵ مقدمه ..... ۱۵۷

۲-۵ بررسی نتایج ..... ۱۵۸

۳-۵ جمع بندی و نتیجه گیری کلی ..... ۱۶۵

۴-۵ ارائه پیشنهادات ..... ۱۶۶

۵-۵ حوزه های پیشنهادی جهت تحقیقات آتی ..... ۱۶۸

فهرست منابع، مؤاخذ و وبسایت های مورد استفاده در پژوهش ..... ۱۶۹

پیوست شماره ۱: پرسش نامه مورد استفاده در پژوهش ..... ۱۸۱

پیوست شماره ۲: جدول مورگان ..... ۱۸۶

پیوست شماره ۳: نتایج آزمون پایایی پرسش نامه ..... ۱۸۷

پیوست شماره ۴: نتایج تجزیه و تحلیل های توصیفی و استنباطی ..... ۲۰۷

## فهرست شکل‌ها

- شکل شماره ۱-۲: ابعاد زمینه‌ای و ساختاری سازمان ..... ۱۵
- شکل شماره ۲-۲: استراتژی‌های قصدشده و ظاهرشده ..... ۲۰
- شکل شماره ۳-۲: الگوی جامع مدیریت استراتژیک ..... ۲۵
- شکل شماره ۴-۲: زنجیره ارزش پورتر ..... ۳۳
- شکل شماره ۵-۲: استراتژی‌های رقابتی پورتر ..... ۳۶
- شکل شماره ۶-۲: نمای ساده الگوی استراتژی‌های عمومی پورتر ..... ۳۸
- شکل شماره ۷-۲: مدل پنج نیروی رقابت صنعتی پورتر ..... ۳۹
- شکل شماره ۸-۲: تعبیر فرهنگ از دیدگاه فرنج ..... ۴۹
- شکل شماره ۹-۲: عناصر اصلی فرهنگ سازمانی ..... ۵۰
- شکل شماره ۱۰-۲: کارکردهای فرهنگ سازمانی ..... ۵۲
- شکل شماره ۱۱-۲: ماتریس الگوی پارسونز ..... ۵۸
- شکل شماره ۱۲-۲: شماتیک الگوی براون ..... ۵۹
- شکل شماره ۱۳-۲: شماتیک الگوی هاروی و براون ..... ۶۳
- شکل شماره ۱۴-۲: شماتیک الگوی دنیسون (ارتباط میان فرهنگ، محیط و استراتژی سازمان) ..... ۷۱
- شکل شماره ۱۵-۲: شماتیک الگوی فرهنگ سازمانی ریچارد دفت ..... ۷۳
- شکل شماره ۱۶-۲: شماتیک الگوی فرهنگ سازمانی اچ. هال ..... ۷۳
- شکل شماره ۱۷-۲: شماتیک مدل چارلز هندی ..... ۷۷
- شکل شماره ۱۸-۲: ماتریس ریسک فرهنگی ..... ۷۹
- شکل شماره ۱۹-۲: الگوی ارتباطی مدل هفت S شرکت مشاوره‌ای مکنزی ..... ۸۰
- شکل شماره ۲۰-۲: ماتریس مدل مکانیکی-ارگانیکی ..... ۸۲
- شکل شماره ۲۱-۲: دو سطح فرهنگ سازمانی ..... ۸۵
- شکل شماره ۲۲-۲: سه سطح فرهنگ سازمانی ..... ۸۶
- شکل شماره ۲۳-۲: شماتیک نحوه تأثیرگذاری فرهنگ بر رفتار سازمانی ..... ۹۲
- شکل شماره ۲۴-۲: بررسی تأثیر مدیریت تغییرات سازمانی بر تغییر مدل کسب‌وکار سازمان ..... ۱۰۰



- شکل شماره ۲-۲۵: نقش عوامل هم‌سو و غیر هم‌سو در حرکت‌های استراتژیکی سازمان ..... ۱۰۳
- شکل شماره ۲-۲۶: مدل مفهومی پژوهش ..... ۱۰۴
- شکل شماره ۳-۱: چارت سازمانی شرکت توسعه ریز کامپیوتر ایران ..... ۱۱۶

## فهرست جداول

- جدول شماره ۲-۱: رویکردهای حاکم بر مطالعه متغیرهای سازمانی ..... ۱۶
- جدول شماره ۲-۲: تعاریف استراتژی در مدیریت ..... ۱۹
- جدول شماره ۲-۳: طبقه‌بندی مکاتب استراتژی از نظر هنری مینتزبرگ ..... ۲۲
- جدول شماره ۲-۴: رابطه پنج نیروی رقابتی پورتر و قابلیت سوددهی ..... ۴۰
- جدول شماره ۲-۵: شایستگی‌های ویژه، استراتژی‌های عمومی و زنجیره ارزش ..... ۴۲
- جدول شماره ۲-۶: مجموعه‌ای از تعاریف پیرامون فرهنگ سازمانی ..... ۴۹
- جدول شماره ۲-۷: عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی ..... ۵۳
- جدول شماره ۲-۸: فرهنگ‌های سازمانی و انواع شخصیت ..... ۵۶
- جدول شماره ۲-۹: چارچوب مدل اوچی ..... ۶۰
- جدول شماره ۲-۱۰: چارچوب پیترز و واترمن ..... ۶۱
- جدول شماره ۲-۱۱: مشخصات فرهنگ سازمانی ..... ۶۵
- جدول شماره ۲-۱۲: ابعاد هفت‌گانه فرهنگ سازمانی ..... ۷۴
- جدول شماره ۲-۱۳: تأثیر فرهنگ بر وظایف مدیریت ..... ۹۰
- جدول شماره ۳-۱: فهرست مؤلفه‌های به‌کار رفته در بخش دوم پرسش‌نامه و سؤالات مربوطه ..... ۱۱۲
- جدول شماره ۳-۲: مقادیر آلفای کرونباخ سؤالات پرسش‌نامه شناخت استراتژی- فرهنگ سازمانی ..... ۱۱۴
- جدول شماره ۳-۳: آمار نیروی انسانی شرکت، به تفکیک واحدهای سازمانی (مورخ ۱۳۸۸/۹/۳۰) ..... ۱۲۰
- جدول شماره ۴-۱: توزیع فراوانی جنسیتی پاسخ‌دهندگان ..... ۱۲۴
- جدول شماره ۴-۲: توزیع فراوانی تحصیلی پاسخ‌دهندگان ..... ۱۲۵
- جدول شماره ۴-۳: توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به لحاظ سابقه کاری ..... ۱۲۶
- جدول شماره ۴-۴: توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به لحاظ رده سازمانی ..... ۱۲۷
- جدول شماره ۴-۵: جدول مشخصه‌های عددی مؤلفه‌های استراتژی و فرهنگ سازمانی ..... ۱۳۶
- جدول شماره ۴-۶: تحلیل رگرسیونی تأثیر استراتژی‌های رقابتی پورتر بر فرهنگ سازمانی ..... ۱۳۷
- جدول شماره ۴-۷: اطلاعات خلاصه مدل ..... ۱۳۸

- جدول شماره ۴-۸: ضرایب رگرسیونی برآورد شده ..... ۱۳۸
- جدول شماره ۴-۹: تحلیل رگرسیونی تأثیر استراتژی هزینه کمتر بر فرهنگ سازمانی ..... ۱۳۹
- جدول شماره ۴-۱۰: تحلیل رگرسیونی تأثیر استراتژی تمایز بر فرهنگ سازمانی ..... ۱۴۱
- جدول شماره ۴-۱۱: تحلیل رگرسیونی تأثیر استراتژی تمرکز بر فرهنگ سازمانی ..... ۱۴۲
- جدول شماره ۴-۱۲: مقایسه مؤلفه‌های استراتژی رقابتی پورتر، با استفاده از آزمون T تک نمونه‌ای ..... ۱۴۴
- جدول شماره ۴-۱۳: آماره آزمون ویلکاکسون در رتبه‌بندی استراتژی‌های تمایز و هزینه کمتر ..... ۱۴۵
- جدول شماره ۴-۱۴: مقایسه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (مدل رابینز)، با استفاده از آزمون T تک نمونه‌ای ..... ۱۴۷
- جدول شماره ۴-۱۵: آزمون فریدمن برای مقایسه ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل رابینز ..... ۱۴۸
- جدول شماره ۴-۱۶: سیر نزولی میانگین رتبه‌های مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (مدل رابینز) ..... ۱۴۹
- جدول شماره ۴-۱۷: مقایسه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (ارگانیک-مکانیکی)، با استفاده از آزمون T تک نمونه‌ای .. ۱۵۱
- جدول شماره ۴-۱۸: آماره آزمون ویلکاکسون در رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدل ارگانیک-مکانیکی ..... ۱۵۳
- جدول شماره ۴-۱۹: آزمون فریدمن جهت مقایسه ابعاد فرهنگ سازمانی (ترکیب دو مدل منتخب) ..... ۱۵۳
- جدول شماره ۴-۲۰: سیر نزولی میانگین رتبه‌های مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (ترکیب دو مدل منتخب) ..... ۱۵۴

## فهرست نمودارها

- نمودار شماره ۳-۱: مقایسه درآمد و قیمت تمام شده محصولات شرکت در فواصل سال‌های ۸۶-۸۲..... ۱۲۱
- نمودار شماره ۳-۲: مقایسه درآمد و قیمت تمام شده محصولات، سود عملیاتی و سود ناخالص سال‌های ۸۵-۸۲.. ۱۲۱
- نمودار شماره ۴-۱: درصد فراوانی جنسیتی پاسخ‌دهندگان ..... ۱۲۴
- نمودار شماره ۴-۲: درصد فراوانی تحصیلی پاسخ‌دهندگان ..... ۱۲۵
- نمودار شماره ۴-۳: درصد فراوانی پاسخ‌دهندگان به لحاظ سابقه کاری ..... ۱۲۶
- نمودار شماره ۴-۴: درصد فراوانی پاسخ‌دهندگان به لحاظ رده سازمانی ..... ۱۲۷
- نمودار شماره ۴-۵: هیستوگرام داده‌های مؤلفه استراتژی تمایز از دیدگاه پرسنل شرکت ..... ۱۲۸
- نمودار شماره ۴-۶: هیستوگرام داده‌های مؤلفه استراتژی هزینه کمتر از دیدگاه پرسنل شرکت ..... ۱۲۸
- نمودار شماره ۴-۷: هیستوگرام داده‌های مؤلفه استراتژی تمرکز از دیدگاه پرسنل شرکت ..... ۱۲۹
- نمودار شماره ۴-۸: هیستوگرام داده‌های مؤلفه خلاقیت از دیدگاه پرسنل شرکت ..... ۱۲۹
- نمودار شماره ۴-۹: هیستوگرام داده‌های مؤلفه ریسک‌پذیری از دیدگاه پرسنل شرکت ..... ۱۳۰
- نمودار شماره ۴-۱۰: هیستوگرام داده‌های مؤلفه جهت‌دهی و رهبری از دیدگاه پرسنل شرکت ..... ۱۳۰
- نمودار شماره ۴-۱۱: هیستوگرام داده‌های مؤلفه یکپارچگی و انسجام از دیدگاه پرسنل شرکت ..... ۱۳۱
- نمودار شماره ۴-۱۲: هیستوگرام داده‌های مؤلفه حمایت مدیریت از دیدگاه پرسنل شرکت ..... ۱۳۱
- نمودار شماره ۴-۱۳: هیستوگرام داده‌های مؤلفه کنترل از دیدگاه پرسنل شرکت ..... ۱۳۲
- نمودار شماره ۴-۱۴: هیستوگرام داده‌های مؤلفه هویت از دیدگاه پرسنل شرکت ..... ۱۳۲
- نمودار شماره ۴-۱۵: هیستوگرام داده‌های مؤلفه سیستم پاداش از دیدگاه پرسنل شرکت ..... ۱۳۳
- نمودار شماره ۴-۱۶: هیستوگرام داده‌های مؤلفه تحمل تعارض از دیدگاه پرسنل شرکت ..... ۱۳۳
- نمودار شماره ۴-۱۷: هیستوگرام داده‌های مؤلفه ارتباطات سازمانی از دیدگاه پرسنل شرکت ..... ۱۳۴
- نمودار شماره ۴-۱۸: هیستوگرام داده‌های مؤلفه پیچیدگی محیطی از دیدگاه پرسنل شرکت ..... ۱۳۴
- نمودار شماره ۴-۱۹: هیستوگرام داده‌های مؤلفه ناپایداری محیطی از دیدگاه پرسنل شرکت ..... ۱۳۵
- نمودار شماره ۴-۲۰: وضعیت پراکنش داده‌های مربوط به استراتژی هزینه کمتر نسبت به فرهنگ سازمانی ..... ۱۴۰