



## نقش فرهنگ سازمانی در انتخاب استراتژی های مالی توسط مدیران مالی

مجید مرادی ©

دانشجوی دکتری حسابداری دانشگاه مازندران، عضو هیات علمی گروه حسابداری  
موسسه آموزش عالی ناصر خسرو ساوه، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۶ بهمن ۱۳۹۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۲ اردیبهشت ۱۳۹۶)

یکی از مهمترین وظایف مدیران، تصمیم گیری می باشد، تصمیم گیری در هر شرایطی مستلزم درک فرهنگ سازمانی و تعامل بالقوه آن با تصمیمات مدیریت می باشد، به این دلیل که فرهنگ سازمانی، نظام باورها و ارزش های مشترکی است که در یک سازمان به وجود می آید و رفتار افراد آن سازمان را هدایت می کند و می تواند نقش بسیار مهمی در انتخاب استراتژی های مالی داشته باشد. اگر فرهنگ سازمان با انتخاب استراتژی های که مدیران اتخاذ می کنند در تضاد باشد در فرایند عملیاتی سازمان اختلال شدیدی پیش خواهد آمد و گاهی اوقات در نتیجه ریسک های ایجاد شده و عدم مدیریت صحیح، این ریسک ها می تواند به نابودی و ورشکستگی سازمان منجر شود. مسئله اینجاست که انتخاب استراتژی های مالی توسط مدیران مالی به عنوان عامل درونی و فرهنگ سازمانی به عنوان عامل بیرونی می باشد، اگر فرهنگ سازمانی یک شرکت، ایستا باشد ولی مدیران استراتژی های مالی که انتخاب می کنند استراتژی های جسورانه باشد و یا بالعکس، فرهنگ سازمانی یک شرکت پویا باشد ولی مدیران استراتژی های مالی، محافظه کارانه انتخاب نمایند، این نوع انتخاب استراتژی های مالی بدون در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی منجر به شکست خواهد شد. به همین دلیل مدیران باید در انتخاب استراتژی های مالی به ارزشها و معیارهای فرهنگ سازمانی توجه کنند. در این مقاله ابتدا فرهنگ سازمانی را تعریف و مدل ها و عوامل موثر بر فرهنگ سازمانی را توضیح داده، سپس انواع مختلف استراتژی های مالی را شرح داده و در نهایت با ایجاد مدل ترکیبی عواملی که بر فرهنگ سازمانی، در انتخاب انواع استراتژی های مالی نقش دارند، ارائه می شود.

**واژه های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، استراتژی های مالی، تصمیم گیری مدیران.

## مقدمه

امروزه سازمانها بصورت اجتناب ناپذیر در محیطی پر از چالش و تحول قرار گرفته اند لذا لازمه بقاء و ادامه زیست سازمان در چنین محیطی، همگامی با تحولات محیط و پاسخ درست و به موقع به آنهاست. پاسخگویی درست مستلزم تصمیم گیری درست است. مدیران برای انجام کلیه وظایف خود اعم از برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت و راهبری، تجهیز منابع و کنترل عملیات سازمان تحت مدیریت خویش ناچار به «تصمیم گیری» می باشند، به عبارت دیگر «تصمیم گیری» محور کلیه فعالیت هایی است که مدیران برای اداره سازمان خود و تحقق اهداف آن انجام می دهند. [15] متون و مطالعات جدید عمده، وظایف مدیران را برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل می دانند بعضی از متفکرین دانش مدیریت (پیو، فردلو تانز) تصمیم گیری را اساس و شالوده تمام وظایف مدیران می دانند. در هر صورت اهمیت تصمیم گیری در مدیریت تا حدی است که برخی مدیریت را مساوی تصمیم گیری می دانند. از نظر سایمون تصمیم گیری به تفکر و انتخاب آگاهانه و سنجیده محدود نمی گردد بلکه متضمن انتخاب از میان کلیه راه حل هایی است که از نظر فیزیکی برای فرد ممکن است. هر مدیری جهت تصمیم گیری نیازمند اطلاعات می باشد که به پشتوانه آنها بتواند بهترین تصمیم را بگیرد. اطلاعات گزینه های جدیدی را آشکار می سازد و یا موجب حذف گزینه های نامربوط می گردد و سرانجام افراد را تحت تاثیر قرار داده و آنها را برمی انگیزد که اقدامی را به عمل آورند. اطلاعات به ویژه در تجارت باید قبل از آنکه دیر شود، علائم هشدار دهنده را بفرستد. مدیری که تنها به گزارش های گذشته توجه می کند مانند کسی است که به قول مک لوهان می کوشد با استفاده از آئینه عقب جلوی اتومبیل خود را ببیند.

## [10]

تصمیم گیری در هر شرایطی مستلزم درک فرهنگ سازمانی و تعامل بالقوه آن با تصمیمات مدیریت می باشد، به این دلیل که فرهنگ سازمانی، نظام باورها و ارزش های مشترکی است که در یک سازمان به وجود می آید و رفتار افراد آن سازمان را هدایت می کند و می تواند نقش بسیار مهمی در انتخاب استراتژی های مالی داشته باشد. اگر فرهنگ سازمان با انتخاب استراتژی های که مدیران اتخاذ می کنند در تضاد باشد در فرایند عملیاتی سازمان اختلال شدیدی پیش خواهد آمد و گاهی اوقات در نتیجه ریسک های ایجاد شده و عدم مدیریت صحیح، این ریسک ها می تواند به نابودی و ورشکستگی سازمان منجر شود. اهمیت فرهنگ سازمانی به حدی است که به عنوان یکی از عوامل مهم و اساسی موفقیت در تصمیم گیری مدیران ارشد به شمار می آید. در شرایط و محیط رقابتی شرکتهای ضعیف از بازار خارج می شوند و شرکتهای قوی به فکر استفاده از فرصت ها می باشند در چنین محیطی برای بدست آوردن مزیت رقابتی باید به سرعت استراتژی های خود را به سرعت و دقت انتخاب نمایند. انتخاب استراتژی ها معمولاً کار دشواری است زیرا آنها فاقد پیش بینی کامل هستند، مدیران باید استراتژی های را انتخاب کنند که موفقیت آن بستگی به شرایط آینده دارد و آینده هم مشخص نمی باشد. [15] استراتژی باید تصویری از آنچه که واحد تجاری می خواهد در آینده به آن برسد را فراهم کند. طبق تعریف، برنامه ریزی یک فرایند مهم در اجرای استراتژی به شمار می رود. برنامه ریزی یک

آرایش سیستماتیک از جزئیات است که برای اجرای استراتژی در ابتدای کار صورت می گیرد. برنامه ریزی مالی غالباً برای مشخص کردن مراحل ضروری برای رسیدن به اهداف خاص مورد استفاده قرار می گیرد. استراتژی مالی چارچوبی برای هدایت تصمیماتی است که ماهیت و جهت امور مالی سازمان را تعیین می کنند. بنابراین استراتژی مالی یک مجموعه پویا و مرتبط با هم از واکنش ها و پاسخ هایی است که براساس شرایط مختلف محیطی و عکس العمل های سایر سازمان های موجود در آن محیط ها اتخاذ می شوند. [2]

### بیان مسئله

فرهنگ یک سازمان با عملکرد آن مرتبط است و از ابعاد مختلفی عملکرد و کارایی سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد. با وجود اینکه مدیر به عنوان یک نفر تصمیم گیرنده نهایی سازمانی است، اما تمامی اقدامات وی در سازمان به فرهنگ سازمانی برمیگردد، در نتیجه میتوان گفت فرهنگ سازمانی به سازمان هویت می دهد. [29]. فرهنگ سازمانی به عنوان نظام باورها و ارزشهای مشترک در یک سازمان می تواند بر تصمیم گیری مدیران تاثیر داشته باشد و با ایجاد محدودیت هایی برای مدیریت، بیان می کند که مدیر چه کاری را می تواند انجام دهد و چه کاری را نمی تواند. عمل مدیر باید مورد تائید فرهنگ سازمان قرار گیرد، در غیر این صورت مطابق با ارزشها نخواهد بود و از سوی اکثریت اعضای سازمان مورد تائید قرار نمی گیرد. هم چنین انتخاب استراتژی های مالی توسط مدیران به عنوان عامل دیگر نقش مهمی در عملکرد مدیران ایفا می کند به گونه ای که انتخاب استراتژی های محافظه کارانه یا استراتژی های جسورانه توسط مدیران می تواند اثرات کاملاً متفاوتی بر عملکرد کل سازمان داشته باشد. [10]

مسئله اینجاست که انتخاب استراتژی های مالی توسط مدیران مالی به عنوان عامل درونی و فرهنگ سازمانی به عنوان عامل بیرونی می باشد، اگر فرهنگ سازمانی یک شرکت، ایستا باشد ولی مدیران استراتژی های مالی که انتخاب می کنند استراتژی های جسورانه باشد و یا بالعکس، فرهنگ سازمانی یک شرکت پویا باشد ولی مدیران استراتژی های مالی، محافظه کارانه انتخاب نمایند، این نوع انتخاب استراتژی های مالی بدون در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی منجر به شکست خواهد شد. به همین دلیل مدیران باید در انتخاب استراتژی های مالی به ارزشها و معیارهای فرهنگ سازمانی توجه کنند. [28]

### ادبیات و پیشینه ی تحقیق

#### فرهنگ سازمانی

تعاریف بسیار متعددی از فرهنگ سازمانی شده است؛ برخی از دانشمندان و صاحب نظران بر روی ارزش های فرهنگ سازمانی تاکید کرده اند. فرهنگ سازمانی نمایانگر ادراک مشترک اعضای سازمانی است که رفتار آنها را تحت تاثیر قرار می دهد. در هر سازمان، ارزش ها، نمادها، مراسم و اسطوره هایی وجود دارند که دائماً در طول زمان تغییر می کنند. این ارزش های مشترک معین می کنند که کارمندان چگونه جهان خود را درک کرده و به آن پاسخ می دهند. هسته اصلی فرهنگ سازمانی را

ارزش هایی تشکیل می دهند که اعضای سازمان همگی با هم در آن مشترک هستند و بر اساس این ارزش ها، رفتارهای درون سازمانی شکل می گیرند. [13]. هافستد (۱۹۹۱) فرهنگ سازمانی را برنامه ریزی جمعی ذهن بیان می کند که افراد یک سازمان را از سازمانهای دیگر متمایز کند [24]. یکی از اصلی ترین وظیفه مدیران، شکل دهی و هدایت ارزش های اساسی و فرهنگ سازمانی می باشد. در واقع، نقش اساسی رهبران سازمان را مدیریت ارزش ها در سازمان می دانند. حتی برخی از دانشمندان عملکرد عالی را با دستیابی و حاکم بودن ارزش ها و هدف های متعالی در سازمان می سنجند. همچنین، بسیاری از محققان به این نتیجه رسیده اند که حتی اگر هدف سازمانی تنها سودآوری باشد، بدون توجه به ارزش های فرهنگ سازمانی نمی توان به اهداف خود دست یافت. در نتیجه، مدیران باید توجه و سرمایه گذاری لازم در مورد مدیریت فرهنگ سازمانی را داشته باشند. [15]

### منشأ و شکل گیری فرهنگ سازمانی

بالندگی سازمان به عنوان یک فرآیند برنامه ریزی شده با دگرگونی فرهنگ سازمانی برابر است. در حقیقت، هرگونه تغییر در سازمان بدون توجه کافی به فرهنگ سازمانی، مؤثر واقع نخواهد شد. همچنین، اگر مدیران درصدد افزایش بهره وری و عملکرد سازمانی می باشند، باید به عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی توجه داشته باشند. در دهه اخیر، اهمیت فرهنگ سازمانی نزد مدیران و سازمان ها تغییر زیادی کرده است. در گذشته نه چندان دور مدیران سازمان ها به شش عامل مؤثر در بهره وری توجه داشتند؛ این عوامل عبارت بودند از: سرمایه، تکنولوژی، نیروی کار، مواد اولیه، بازار و مهارت های مدیریتی. در این بین، محققان مدیریتی معتقدند که عامل مهمتری نیز وجود دارد که به شکل دهی، هدایت و تقویت شش عامل یاد شده می پردازد " فرهنگ سازمانی " است. [5]

### طبقه بندی فرهنگ سازمانی

آلن کندی بر اساس دو عامل ریسک پذیری و سرعت بازخور فرهنگ سازمانی را به چهار دسته تقسیم می کند: [15]

- فرهنگ سازمانی سخت کوش: قانون حاکم بر این فرهنگ، بازخور سریع و عملی است. کارکنان برای به دست آوردن موفقیت به انجام سطح بالایی از فعالیت های کم خطر ترغیب می شوند، این فرهنگ در رستوران ها دیده می شود.
- فرهنگ سازمانی دوستانه: سازمان هایی که دارای این نوع فرهنگ سازمانی می باشند، ممکن است سال ها بگذرد بدون اینکه کارکنان بفهمند چه تصمیماتی گرفته شده است. صمیمیت و دوستی بر روابط کارکنان حاکم است و ارتباطات روشن و سریع است و دارای محیطی با ریسک بالا و بازخور آهسته است. مثل شرکت های نفتی.
- فرهنگ سازمانی ریسک پذیر: این فرهنگ به وسیله فردگرایان شهرت یافته است، سازمان هایی دارای این نوع فرهنگ از خطرهای بزرگ استقبال می کنند و بازخور سریعی را در مورد درست یا

نادرست بودن عملکردشان دریافت می کنند. این نوع فرهنگ بیشتر بر فروشگاه ها و شرکت های ساختمانی حاکم است.

- فرهنگ سازمانی فرآیندی: در این فرهنگ بازخور کمی وجود دارد یا اصلا وجود ندارد. کارکنان برای انجام وظایف به طور دقیق و مطلوب، تاثیر دارند و اندازه گیری بازده در این سازمان کار دشواری می باشد.



تقسیم بندی آلن کندی از فرهنگ سازمانی

### تحقیقات انجا

هافستد (۱۹۸۰ و ۱۹۹۱) که از اولین نویسندگانی است که به مطالعه فرهنگ در علوم مدیریت پرداخته است و همچنین مطالعات وی به عنوان پلی میان حوزه انسان شناسی و مدیریت شناخته می شود، در مطالعه خود فرهنگ را رفتارهای اکتسابی که بدان طریق می توان اعضای گروهی را از گروه دیگر متمایز کرد، تعریف می کند. پروفیسور هافستد ۴ شاخص برجسته را از میان فاکتورهای آنالیز شده در مطالعه خود درباره تفاوت های ارزش های فرهنگی استخراج نمود که این چهار شاخص عبارت است از: ۱- فاصله قدرت، ۲- شاخص فردگرایی، ۳- شاخص مردانگی، ۴- شاخص اجتناب از عدم اطمینان است. در مطالعات بعدی میکائیل بوند و همکارانش، پنجمین شاخص یعنی جهت گیری طولانی مدت، را نیز به آنها افزود. اخیرا ششمین شاخص توسط مطالعه میکائیل منیکوف بنام، جلوگیری در مقابل عدم جلوگیری، به ابعاد فرهنگی مطالعات پروفیسور هافستد افزوده شد [23] شوارتز، تئوری مرتبط با ساختار و محتوای ارزش ها را مطرح نمود که تئوری او بدلیل این که چندین ارزش جداگانه را در مجموعه محدودی از انواع ارزش های شناخته شده جهانی در فرهنگ های مختلف سازماندهی می کرد، پیشرفت قابل توجهی داشت. محققان مدل شوارتز را به طور مستقیم و روشن به حسابداری بسط نداده اند. [30] اما برخی از آنها نظیر دارابی و رام روز (۱۳۸۸) پیشنهادهای را ارائه داده اند، که اگر هدف پژوهش آزمون

خصوصیات فردی و رفتار حسابداران در محیط های فرهنگی مختلف باشد، معیارهای ارزش سطح فردی حسابداران باید مورد استفاده قرار گیرند؛ اما اگر ارزش های حسابداران با ویژگی های نهادی و فرهنگ های مختلف و به عنوان چارچوب تنظیم کننده گزارشگری مالی مقایسه شوند، بکارگیری هر دو سطح فرهنگی و فردی مطلوب تر خواهد بود. شوارتز، ابعاد فرهنگ را در یکی از دو سطح فردی و فرهنگی تقسیم بندی می کند، که ابعاد ارزش ها در سطح فردی عبارت است از: ۱- مؤلفه های امنیت، انطباق، سرعت و مذهب، ۲- مؤلفه های قدرت و سنت، ۳- مؤلفه های پیشرفت و تحریک کنندگی، ۴- مؤلفه های لذت و تحریک کنندگی، ۵- مؤلفه های هدایت خود، ۶- مؤلفه های جهان گرایی، ۷- مؤلفه های جهانی شدن، است؛ و در سطح فرهنگی عبارت است از: ۱- تجسم، ۲- سلسله مراتب، ۳- تسلط، ۴- استقلال احساسی، ۵- استقلال فکری، ۶- تساوی گرایی، ۷- هارمونی و هماهنگی، است [11]. محققان چهار متغیر فرهنگی دیگر به نامهای: ۱- زمینه بالا در مقابل پایین، ۲- جوامع یکنواخت در برابر متنوع، ۳- تصمیم گیری فردی و ۴- جهت گیری موقتی را به ابعاد سطح فرهنگی شوارتز، افزودند. شوارتز و باردی (۲۰۰۱)، در مطالعه خود بیان داشتند، از آنجا که ارزش ها نسبت به اعمال و شرایط اولویت دارند، تنوع گروه های فرهنگی موجود در حرفه حسابداری، بدلیل تفاوت های قومی، جنسی و مذهبی به وجود تنوع در نگرش ها و رفتارها منتج خواهد شد. [30] ابعاد فرهنگی مطالعه گلوب (۲۰۰۴) عبارت از: فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، جمع گرایی درون گروهی، قاطعیت، تساوی جنسیتی، آینده نگری، عملکرد گرایی و نودوستی می باشد و همچنین ابعاد فرهنگی مطالعه ترنر و ترامپنرز، عبارت از: عام گرایی برابر خاص گرایی، تجزیه در برابر ترکیب، فردگرایی در برابر جمع گرایی، درون مداری در برابر برون مداری، توالی زمانی در برابر تقارن زمانی، توجه به وضعیت اکتسابی در برابر توجه به وضعیت انتسابی افراد و سلسله مراتب طبقاتی است. [14] مطالعات آقای گری بیانگر کوشش های با اهمیتی برای توسعه مدلی به منظور تعریف سازوکاری گردید تا طبق آن بتوان ارزش های اجتماعی را به ارزش های حسابداری مرتبط گرداند [16]. گری از مطالعات پروفیسور هافستد و ابعاد ارائه شده توسط او استفاده نمود و همچنین ارزش های حسابداری را بر خرده فرهنگ حسابداری تعریف کرد، که بارت از: ۱- کنترل حرفه ای (حرفه گرایی در مقابل کنترل قانونی)، ۲- یکنواختی (یکنواختی در مقابل انعطاف پذیری)، ۳- محافظه کاری (محافظه کاری در مقابل خوش بینی) و ۴- پنهان کاری (محرمانه بودن در مقابل شفافیت)، است [14]. لذا یکی از متغیرهای مهم محیطی که ارزش های حسابداری نیز از آن نشأت می گیرد، متغیر فرهنگی است. گری بیان نمود که می توان ارزش های حسابداری را از ارزش های فرهنگی استخراج نمود لذا بر این اساس ارزش های فرهنگی در یک کشور بر تصمیم گیری در علوم مالی (برای مثال حسابداری)، تاثیر دارد [17].

اعتمادی و دیانتی (۱۳۸۷) تحقیقی در خصوص بررسی نقش سه پارامتر فرهنگ سازمانی، مشارکت در بودجه بندی و سیستم های حسابداری مدیریت بر عملکرد مدیران و در نهایت تبیین نحوه اثرگذاری این عوامل بر یکدیگر پرداختند. نتایج موید وجود رابطه بین مشارکت در بودجه بندی، سیستم های حسابداری مدیریت، عملکرد مدیران و نیز اثر گذاری فرهنگ سازمانی بر نوع این رابطه است. به نحوی

که می توان نتیجه گرفت در جوامع یا سازمان های با فاصله قدرت زیاد و جمع گرا، مشارکت افراد در بودجه بندی حتی با وجود اصلاحات حسابداری مدیریت مناسب، موجب موفقیت بالای عملکردی مدیر نمی شود. بنابراین با ایجاد تغییرات و زمینه سازی فرهنگی در سازمان ها می توان نسبت به اصلاح و بهبود سیستم های حسابداری مدیریت و به روز رسانی این سیستم ها اقدام نمود. [1] مدیران برای تصمیم گیری های خود نیازمند اطلاعاتی دقیق و به موقع می باشند که مسئولیت تهیه این اطلاعات به عهده سیستم های حسابداری مدیریت می باشد و نحوه عملکرد این سیستم ها نیز متأثر از اجرای تشکیل دهنده آنها و ابزار هایی که در ساختار آنها بکار می روند. در نتیجه به روز رسانی و جدید بودن این سیستم ها از اهمیت بسزایی برخوردار است. سیستم های نوین حسابداری مدیریت قادر به ارائه اطلاعاتی دقیق تر، به روز تر و موثرتر برای تصمیم گیری مدیران می باشند و مدیران را در راه اتخاذ تصمیمات سازنده برای سازمان یاری می کنند. یکی از راه های به روز رسانی این سیستم ها استفاده از ابزارهای نوین حسابداری مدیریت است که از فرهنگ سازمانی تاثیرپذیری دارد. [8]

نیکو مرام و محمدی (۱۳۹۱) در مطالعه خود، فرهنگ را اینگونه تعریف کرده اند: فرهنگ عبارت است از مجموعه ای از ارزش ها، باورها، درک و استنباط و شیوه های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می شود. نیکومرام و محمدی (۱۳۹۱) به ارائه یک الگو و ارزیابی نقش عوامل فرهنگی بر اساس مدل هافستد در فرآیند تدوین استانداردهای حسابداری پرداختند. [19] حاجیها و سلطانی (۱۳۹۳) در مطالعه خود فرهنگ را به عنوان ویژگی یک ملت و نه افراد می دانند و جنبه مهم آن اندازه گیری با رفتارهای کلامی و غیر کلامی افراد می دانند. حاجیها و سلطانی (۱۳۹۳) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی تاثیرگذار بر رویه های حسابداری می باشد و فرصت برای انجام پژوهش های بیشتر در زمینه کاربرد ارزش های انگیزه ای حسابداری وجود دارد. [7]. دهکردی و دیگران (۱۳۹۰) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که تمام ابعاد فرهنگ سازمانی بر گرایش تاثیرگذار است، یک تاثیر غیر مستقیم از فرهنگ می پذیرد. [12] دارابی و رام روز (۱۳۸۸) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که وجود تنوع فرهنگی در خرده فرهنگ حسابداری شواهدی مبنی بر اهمیت تفاوت های فرهنگی موجود در یک کشور را ارائه می نماید. [11]. نیکو مرام و دیگران (۱۳۸۸) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که همبستگی بسیار ضعیفی بین متغیرهای فرهنگ و محافظه کاری در گزارشگری مالی وجود دارد، که منجر به عدم پذیرش رابطه معنادار بین ارزش های فرهنگی و محافظه کاری در حسابداری شده است. [18].

### عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی

هدفگذاری<sup>۱</sup>: مهمترین عامل در موفقیت سازمانی، تدوین و مشخص کردن دقیق اهداف می باشد. هدفگذاری مهمترین عامل حرکت و خلق آینده است، هدفها هستند که مقصد و مسیر زندگی فردی و

<sup>1</sup> Goal settings



سازمانی را روشن می کنند. [29] هماهنگی و یکپارچه سازی<sup>۱</sup>: هماهنگی فراگردی است که طی آن همه بخشهای تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می شوند. [22] تأکید بر عملکرد<sup>۲</sup>: عملکرد باید به صورت کاملاً واضح و مشخص از سوی کارکنانی که انتظار انجام مطلوب کار از آنها می رود، تعریف و درک شود. در بسیاری از زمینه‌های کاری عملکرد چند بعدی است. هر شغل ویژه در سازمان نیازمند تعریف مهارتها و رفتارهایی است که نقشی اساسی برای رسیدن به عملکرد آرمانی دارند. مشارکت کارکنان<sup>۳</sup>: مشارکت فرایند درگیری کارکنان در تصمیم‌های راهبردی/ تاکتیکی سازمان است که به صورت رسمی/ غیررسمی، در شکل مستقیم/ غیرمستقیم و با درجه، سطح و حدود مشخصی اتفاق می افتد. هدف مشارکت از مشارکت کارکنان از طریق دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، از تعارضات و برخوردهای میان مدیران و کارکنان کاسته می شود. [29] جهت‌گیری نوآوری<sup>۴</sup>: کار مدیر به طور ذاتی حل مشکل است. اگر در سازمان مشکلاتی نبود، نیازی به مدیران هم نبود. بنابراین، تصور یک حلال مشکلات فاقد صلاحیت به عنوان یک مدیر موفق سخت است. کار تیمی<sup>۵</sup>: تیم در واقع به یک گروه کاری گفته می شود که تمامی شرایط یک تیم واقعی را داراست و اعضای آن کاملاً به شکوفایی و موفقیت یکدیگر متعهد هستند. این تعهد معمولاً منجر به رشد تیم می گردد. تیمی که دارای قدرت اجرایی بالا است، مشخصاً تمامی کارها را بهتر از تیم‌های دیگر انجام می دهد و تمام انتظارات منطقی اعضا را برآورده می سازد. [26] تشویق و پاداش کارکنان<sup>۶</sup>: تشویق و پاداش مجموعه یا بخشی از عواملی است که احتمال تکرار یک رفتار پسندیده را افزایش می دهد و از عوامل انگیزشی در سازمان است. بنابراین تشویق عامل انگیزنده قوی و نیروی محرکه سازمان است. پاداش سبب می شود که رفتار قبلی مجدداً بروز کند به این جهت می توان وسیله مهمی برای انجام کارهای مورد نظر مدیریت سازمان باشد. نوع و جهت‌گیری پاداش و تشویق کارمندان هم بر فرهنگ سازمانی اثرگذار خواهد بود.

### استراتژی های مالی

یک استراتژی مالی بیانگر چگونگی تأمین مالی و سرمایه گذاری منابع شرکت در راستای دستیابی به اهداف شرکت، یعنی افزایش ثروت سهامداران، است. دوره زمانی یک استراتژی مالی برابر دوره زمانی برنامه کلی شرکت است. [25]

### انواع استراتژیهای مالی

تصمیمات مختلف مالی را باید با لحاظ نمودن، استراتژی های مالی اتخاذ نمود. این استراتژیها، استراتژی سرمایه گذاری، استراتژیهای تأمین مالی، استراتژی سرمایه در گردش، و استراتژی تقسیم سود می باشند که مدیران مالی بایستی با توجه به استراتژی های سازمان در مورد آنها تصمیم گیری نمایند

<sup>1</sup> Coordination and integration

<sup>2</sup> Performance emphasis

<sup>3</sup> Members' participation

<sup>4</sup> Innovation orientation

<sup>5</sup> Team orientation

<sup>6</sup> Reward orientation



به نحوی که بیشترین همسویی را با استراتژی سازمان بوجود آورند و در عین حال سود بیشتری را هم نصیب ذینفعان کنند. [21]

#### • استراتژی های سرمایه گذاری

سرمایه گذاری عبارت است از تخصیص سرمایه و منابع به طرح ها، محصولات و واحدهای وظیفه ای (کارکردی) سازمان. [2] استراتژی میان مدت و بلند مدت شرکت در زمینه سرمایه گذاری و طرح های توسعه و تکمیل و تعیین خط مشی مالی و سرمایه گذار آن از مسئولیت های اساسی هیئت مدیره، معاونت های توسعه سرمایه گذاری، اقتصادی و بازرگانی است. اجرای سرمایه گذاری در طرح های مختلف با بهره گیری از خرد جمعی، استفاده از روش های عملی، در نظر گرفتن همه عوامل موثر و واقعیت های محیطی انجام می گیرد. طبیعت یک سرمایه گذاری معمولاً تجدید ناشدنی، بلند مدت و اغلب انتخابی از میان چند راهکار است [5]. مدیران برخی شرکت ها برای اجرای پروژه های خود از تکنیک های ساده و غیر تنزیلی مثل دوره بازگشت سرمایه و یا حتی قضاوت فردی استفاده می کنند و برخی دیگر از معیارهای دقیق مانند NPV استفاده می نمایند. تصمیم مدیران می تواند باعث افزایش یا کاهش ارزش سرمایه گذاری ها و ارزش سهام شرکت ها و نیز مطابق تئوری نمایندگی می تواند بر هزینه های نمایندگی شرکت تاثیر بگذارد. [3] هدف از سرمایه گذاری، ایجاد رشد، افزایش در فروش ها، دارایی ها، سودها یا ترکیبی از برخی یا همه آنها می شود. دو استراتژی رشد اصلی وجود دارد که عبارتند از استراتژی تمرکز روی یک خط تولید یا صنعت و استراتژی تنوع در تولید محصولات دیگر یا ورود به صنایع دیگر. این استراتژی ها را می توان به دو صورت اجرا کرد: الف: داخلی: از طریق سرمایه گذاری در طراحی و توسعه محصول جدید یا ب: خارجی: از طریق ادغام، خریداری سازمانهای دیگر یا برقراری ائتلاف های استراتژیک با آن ها. [2]

#### • استراتژی های تأمین مالی

از اساسی ترین تصمیمات مربوط به مدیران مالی شرکت، چگونگی تأمین مالی شرکت با کمترین هزینه سرمایه است. تأمین مالی شرکت ها از محل بدهی و حقوق صاحبان سهام صورت می گیرد که هر کدام دارای هزینه های خاصی می باشند. استفاده از ابزارهای مختلف تأمین مالی چون اوراق قرضه، وام، سهام عادی و ممتاز و سود انباشته هر کدام دارای هزینه و ریسک های خاص خود می باشد که تلاش مدیران مالی دستیابی به ترکیب بهینه ای از این ابزارها به منظور کاهش هزینه نهایی سرمایه است. [5] دارایی های یک شرکت می تواند با افزایش ادعای مالکان یا افزایش ادعای اعتباردهندگان، تأمین مالی شود. ادعای مالکان زمانی افزایش پیدا می کند که بنگاه بنگاه وجوه مورد نیاز را با انتشار سهام عادی یا سود انباشته تأمین کند؛ ادعای اعتبار دهندگان به وسیله استقراض افزایش پیدا می کند. ابزارهای گوناگون تأمین مالی، «ساختار مالی» یک مؤسسه را تشکیل می دهد. مفهوم ساختار سرمایه، درجه نسبت بین بدهی و حقوق صاحبان سهام را نشان می دهد. حقوق صاحبان سهام شامل سرمایه سهام پرداخت شده، صرف سهام، اندوخته ها و ارقام مازاد (سود تقسیم نشده) می باشند. به طور خلاصه منابع اصلی تأمین مالی عبارتند از: الف: تأمین مالی از داخل سازمان: عبارتند از سود (انباشته)، استهلاک ها، فروش

(کاهش) دارایی‌ها (ثابت و جاری). ب: تامین مالی از خارج از سازمان: ایجاد بدهی (وام یا اوراق قرضه) کوتاه مدت یا بلند مدت و انتشار سهام عادی، ممتاز و اجاره. [21]

گسترش دامنه فعالیت واحد های تجاری نیازهای مالی جدیدی را به وجود می آورد که از منابع درونی و بیرونی امکان تامین دارد. منابع مالی درونی شامل سود انباشته و اندخته ها می باشد منابع بیرونی شامل بدهی های بهره دار و حقوق صاحبان سهام می باشد. استفاده از منابع بیرونی از نظر هزینه سرمایه و میزان حسابداری تاثیر دارد. تامین سرمایه از محل وام های بهره دار دارای نقطه قوت بدین شرح است: آنکه بهره وام، هزینه قابل قبول مالیاتی است و همین امر باعث می شود که هزینه موثر وام کاهش یابد و به ویژه اگر نرخ بازدهی حاصل از به کارگیری این منابع بیش از نرخ هزینه تامین مالی آن باشد دارندگان سهام عادی به این دلیل که نرخ بهره واصل بدهی بلند مدت ثابت و مشخص است، الزامی ندارند که وام دهندگان را نیز در این سود اضافی سهیم نمایند و سرانجام به این دلیل که وام دهندگان دارای حق رای نمی باشند، سهامداران می توانند با پول کمتر کنترل بیشتری را بر شرکت اعمال نمایند. از جنبه دیگر بدهی های بلند مدت دارای نقاط ضعفی بدین شرح می باشند: نخست آنکه بدهی های بلند مدت از یک سو تعهدات مالی برای شرکت ایجاد می کنند و اتکاء بیش از حد به آن به افزایش اهرم مالی و به تبع آن به افزایش احتمال ورشکستگی و عدم پرداخت اصل و بهره وام منجر می شود. مخصوصاً در مورد شرکت هایی که از نظر موقعیت مالی در وضعیت مطلوبی به سر نمی برند، استفاده بیش از حد از بدهی های بلند مدت میزان تعهدات شرکت را سنگین تر کرده و باعث افزایش ریسک مالی و ورشکستگی سهامداران می شود. به تبع این وضعیت تقاضا برای سهام شرکت در بورس کاهش می یابد که این امر خود باعث کاهش قیمت سهام و در نتیجه کاهش بازده سهام می شود. [4]

#### • استراتژی های سرمایه در گردش

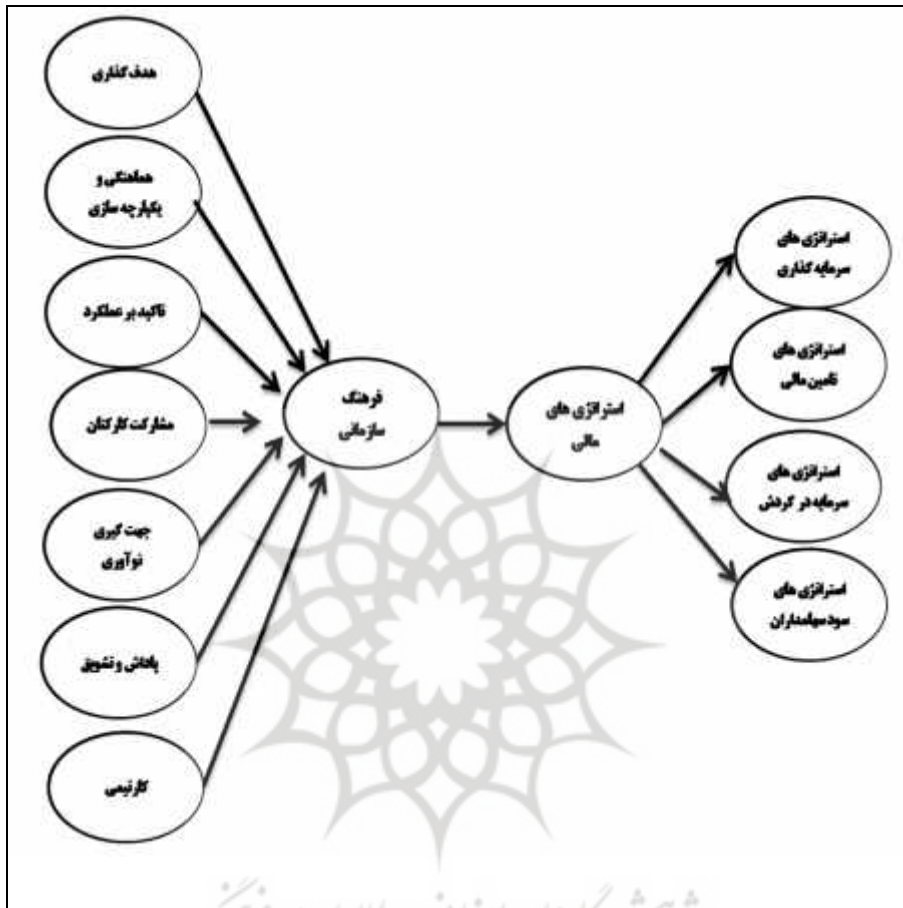
تصمیم های مربوط به منابع و مصارف وجوه کوتاه مدت را تصمیم های سرمایه در گردش می نامند. سرمایه در گردش یک شرکت مجموعه مبالغی است که در داراییهای جاری سرمایه گذاری می شود. اگر بدهیهای جاری از داراییهای جاری یک شرکت کسر گردد سرمایه در گردش خالص به دست می آید. مدیریت سرمایه در گردش عبارت است از تعیین حجم و ترکیب منابع و مصارف سرمایه در گردش به نحوی که ثروت سهامداران افزایش یابد. مدیران سازمان ها می توانند با به کار گیری استراتژی های گوناگون، در رابطه با سرمایه در گردش، میزان نقدینگی سازمان را تحت تاثیر قرار دهند. این استراتژی ها را میزان «خطر پذیری» و «بازده» آنها مشخص می کند. [27] مدیران سرمایه در گردش به دو دسته تقسیم می شوند: محافظه کار و متهور (جسور). استراتژی محافظه کارانه در مدیریت سرمایه در گردش باعث خواهد شد که قدرت نقدینگی بیش از حد بالا برود. در اجرای سیاست محافظه کارانه سعی می شود که ریسک ناشی از ناتوانی بازپرداخت بدهیهای سر رسید شده به پایین ترین حد برسد. مدیر در این نوع استراتژی، می کوشد تا مقدار زیادی دارایی جاری (که نرخ بازه شان پایین است) نگه دارد، از این رو، شرکتهایی که چنین استراتژی ای داشته باشند به اصطلاح دارای ریسک نقدینگی و بازده اندک خواهند بود. مدیر سرمایه در گردش با استراتژی جسورانه می کوشد تا با داشتن کمترین

میزان دارایی جاری، از بدهیهای سر رسیده شده را بپردازد. از سوی دیگر، چون حجم داراییهای جاری به پایین ترین حد می رسد، نرخ بازده سرمایه گذاری بسیار بالا می رود (البته اگر شرکت ورشکست نشود) شرکتهایی که استراتژی جسورانه در پیش می گیرند ریسک بالایی را می پذیرند و نرخ بازدهی شان بالاست. شرکتها می توانند در اداره امور داراییهای جاری و بدهی های جاری، استراتژیهای گوناگونی به کار ببرند: با ترکیب این استراتژی های گوناگون می توان سیاستی را در پیش گرفت که سرمایه در گردش به حد مطلوب برسد. [2]

#### • استراتژی تقسیم سود

از نظر شرکت سود انباشته به عنوان یک منبع تأمین مالی محسوب می شود که هزینه سرمایه ای معادل سهام عادی دارد. از سوی دیگر، بسیاری از سهامداران خواهان دریافت سود سهام خود هستند. استراتژی شرکت ها در تقسیم سود (D/E) متفاوت است. برخی شرکت ها روند تقریباً ثابتی در تقسیم سود دارند و برخی دیگر بسته به شرایط اقتصادی شرکت این نسبت را تعیین می کنند. سود تقسیمی نیز می تواند به صورت های متعددی مثل نقدی و یا اعطای سهام به جای وجه نقد صورت گیرد. اتخاذ هر کدام از این سیاست ها در تعیین نسبت تقسیم سود و یا شیوه اعطای سود، بر روی هزینه های تأمین مالی شرکت، مالیات شرکت و ثروت سهامداران اثر گذار است. تصمیم گیری در مورد سود تقسیمی مکمل تأمین مالی است. شرکت هایی که جریان های نقدی دائمی تولید می کنند، سیاست رشد ثابت سود تقسیمی را دنبال می کنند. سایر شرکت ها هم بسته به مطلوبیت سرمایه گذاران خود سیاست سود تقسیمی بالا یا پایین را اتخاذ می کنند. [21] در تصمیم گیری در مورد تقسیم سود، نسبت سود سهام پرداخت شده، تعیین کننده سود تقسیم نشده شرکت بوده و باید در چارچوب هدف اصلی شرکت یعنی حداکثر کردن ثروت سهام داران ارزیابی شود. از آن جایی که یکی از راه های تأمین مالی از طریق سود تقسیم نشده (سود انباشته) است، بنابراین تصمیم های تقسیم سود باید در رابطه با تصمیم های تأمین مالی ارزیابی و تجزیه و تحلیل شود. هدف اصلی استراتژی تقسیم سود سهام شرکت، ایجاد مزایا و منافع برای سهام داران است. دو بعد عمده استراتژی سود سهام عبارتند از ۱- ثبات سود سهام؛ یعنی آیا سود سهام در دوره های مختلف ثابت می ماند یا نوسان می کند؟ و ۲- نسبت پرداخت سود سهام در بلند مدت، یعنی متوسط درآمد پرداختی به شکل سهام در بلند مدت. دو بعد مذکور از یکدیگر متمایزند. سود سهام می تواند با ثبات یا بی ثبات باشد بدون توجه به کم یا زیاد بودن نسبتی از سود که به شکل سود سهام پرداخت می شود. [2]

## مدل ترکیبی نقش فرهنگ سازمانی در انتخاب استراتژی های مالی توسط مدیران مالی



عوامل موثر بر فرهنگ سازمانی از مقاله چیونگ و همکاران (۲۰۱۱) [29] گرفته شده و استراتژی های مالی از مقاله سید محمد اعرابی و همکاران (۲۰۰۹) [20] استفاده شده است.

## نتیجه گیری و پیشنهادات

فرهنگ یک سازمان با عملکرد آن مرتبط است و از ابعاد مختلفی عملکرد و کارآیی سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد. با وجود اینکه مدیر به عنوان یک نفر تصمیم گیرنده نهایی سازمانی است، اما تمامی اقدامات وی در سازمان به فرهنگ سازمانی برمیگردد، در نتیجه میتوان گفت فرهنگ سازمانی به سازمان هویت می دهد. فرهنگ سازمانی به عنوان نظام باورها و ارزشهای مشترک در یک سازمان می تواند بر تصمیم گیری مدیران تاثیر داشته باشد و با ایجاد محدودیت هایی برای مدیریت، بیان می کند که مدیر چه کاری را می تواند انجام دهد و چه کاری را نمی تواند. عمل مدیر باید مورد تأیید فرهنگ سازمان قرار گیرد، در غیر این صورت مطابق با ارزشها نخواهد بود و از سوی اکثریت اعضای سازمان

مورد تائید قرار نمی گیرد. هم چنین انتخاب استراتژی های مالی توسط مدیران به عنوان عامل دیگر نقش مهمی در عملکرد مدیران ایفا می کند به گونه ای که انتخاب استراتژی های محافظه کارانه یا استراتژی های جسورانه توسط مدیران می تواند اثرات کاملا متفاوتی بر عملکرد کل سازمان داشته باشد. در این مقاله عواملی از قبیل هدفگذاری، هماهنگی و یکپارچه سازی، تاکید بر عملکرد، مشارکت کارکنان، جهت گیری نوآوری، پاداش و تشویق و کار تیمی بر فرهنگ سازمانی اثر می گذارند. شرکتها با اقداماتی مانند، برگزاری جلسات توجیهی برای مدیران تازه وارد در راستای معرفی اهداف شرکت و همچنین دخالت تمامی مدیران در هدفگذاری، باعث بهبود تصمیم گیری مدیران شوند و مدیران استراتژی های مناسب که مورد تایید فرهنگ سازمانی باشد را اتخاذ نمایند.

### فهرست منابع

۱. اعتمادی، حسین و دیبانتی دیلمی، زهرا، (۱۳۸۷). "بررسی آثار فرهنگ سازمانی، مشارکت در بودجه بندی و سیستم حسابداری مدیریت بر عملکرد مدیران" پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۳، شماره ۴، ص ۳۵-۶۰.
۲. اعرابی، سید محمد و عابدی، رحیم (۱۳۹۰). "رابطه هماهنگی بین استراتژی های مالی، سرمایه گذاری، تامین مالی، تقسیم سود و سرمایه در گردش با عملکرد سازمانی: شرکت داروسازی اکسیر". پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۵، شماره ۴.
۳. سعدی، عبدالرضا و همکاران (۱۳۹۴). "روشهای تصمیم گیری مدیران مبتنی بر بودجه بندی سرمایه ای و تاثیر آن بر عملکرد مالی شرکتهای خصوصی و عمومی" تحقیقات حسابداری و حسابرسی، انجمن حسابداری ایران، سال هفتم، شماره ۲۸، زمستان، صص ۷۲-۵۲.
۴. ایزدی نیا، ناصر و رحیمی دستجردی، محسن (۱۳۸۸). "تاثیر ساختار سرمایه بر نرخ بازده سهام و سود هر سهم". تحقیقات حسابداری و حسابرسی، انجمن حسابداری ایران، سال اول، شماره ۳، پاییز، صص ۱۶۱-۱۳۶.
۵. بقایی، علی و همکاران (۱۳۸۸). "استراتژی مالی مناسب برای مدیریت ریسک کل هنگام بروز رکورد مالی". اندیشه مدیریت، سال سوم، شماره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۸۸، صص ۱۴۸-۱۲۹.
۶. بیدختی، حسین (۱۳۷۹) "فرهنگ سازمانی، زمینه های پیدایش و نمودها" فصلنامه روش، سال نهم، شماره پنجاه و هشتم، صص ۶.
۷. حاجیها، زهره؛ سلطانی، مریم. (۱۳۹۳). "نگرشی بر ابعاد فرهنگی حسابداری". پژوهش حسابداری. شماره پانزدهم، زمستان، صص ۸۳-۱۰۷.
۸. حاجیها، زهره؛ خراط زاده، محدثه. (۱۳۹۳). "بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و معیارهای خلق ارزش در شرکت های پذیرفته شده د بورس اوراق بهادار تهران". مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره دوازدهم، شماره سوم، صص ۴۲۱-۴۳۸.

۹. حاجی کریمی، عباسعلی (۱۳۸۳). "توسعه منابع انسانی و نقش آن در ارتقای مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان ها، فرهنگ، ارزش ها و اخلاقیات". **پیام مدیریت**، شماره نهم و دهم، ص ۱۱۵.
۱۰. جامعی، رضا و درویشی، نسرين (۱۳۹۴). "بررسی تاثیر سیستم اطلاعات حسابداری بر تصمیم گیری مدیران". **مطالعات حسابداری و حسابرسی**، انجمن حسابداری ایران، سال چهارم، شماره ۱۴، تابستان.
۱۱. دارابی، رویا؛ رام روز، علیرضا. (۱۳۸۸). "تاثیر فرهنگ بر درک حسابداران از مفاهیم حسابداری بکار گرفته شده در استانداردهای گزارشگری مالی بین المللی". **پژوهشنامه حسابداری مالی و حسابرسی**. شماره یازدهم. صص ۱۳۳-۱۷۳.
۱۲. دهکردی، علی و همکاران. (۱۳۹۱). "تاثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کار آفرینانه سازمان (مطالعه موردی: شرکت خودرو سازی زامیاد)". **توسعه کار آفرینی**. سال پنجم. جلد دوم. صص ۴۷-۶۶.
۱۳. رابینز، استیفن پی (۱۳۸۴). **رفتار سازمانی «مفاهیم، نظریه ها و کاربرها»**. ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارساییان، دفتر پژوهش های فرهنگی، جلد اول. صص ۲۰۱ و ۲۸۰.
۱۴. صادقی شهرستانک، جلال الدین و همکاران (۱۳۹۵). "مروری مختصر بر نقش فرهنگ در علوم مالی". **ماهنامه پژوهشهای مدیریت و حسابداری**. شماره ۲۵.
۱۵. مرادی، مجید (۱۳۹۳). "رابطه فرهنگ سازمانی با ریسک پذیری مدیران در شرکتهای بیمه خصوصی". **ماهنامه پژوهشهای مدیریت و حسابداری**، شماره ۹.
۱۶. مهرانی، کاوه. (۱۳۷۴). "تاثیر فرهنگ بر حسابداری". **حسابداری و حسابرسی**. زمستان ۷۴ و بهار ۷۵. شماره چهاردهم و پانزدهم. صص ۸۷-۱۱۴.
۱۷. نوروش، ایرج و سپاسی، (۱۳۸۴). "بررسی رابطه ارزش های فرهنگی با هموارسازی سود در شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران". **حسابداری و حسابرسی**. شماره چهارم. صص ۸۱-۹۶.
۱۸. نیکو مرام، هاشم و همکاران. (۱۳۸۸). تاثیر ارزش های فرهنگی بر محافظه کاری در گزارشگری مالی شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران". **مجله مدیریت فرهنگی**. سال سوم. شماره ششم. صص ۲۳-۳۷.
۱۹. نیکو مرام، هاشم؛ محمدی، مهدی؛ (۱۳۹۱). "طراحی و ارائه مدل مفهومی ارزیابی نقش فرهنگ در تدوین استانداردهای حسابداری". **مجله مدیریت فرهنگی**. سال ششم. شماره هفدهم. صص ۲۹-۵۳.

20. A'arabi, S.M., & Razmjoiy, M. (2009). **Financial strategy**, Isiran institute press, Iran.

21. Abdi, M., Faghih, A.R., Fathi, M.R. (2012). Applying Fuzzy Analytic Hierarchy Process for Ranking of Financial Strategies, **New York Science Journal**, 5(6), pp 46-51

22. DANIEL R. Denison, et al. (2004)" Corporate culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World". **Original Research Article Organizational Dynamics**, Volume 33, Issue 1, p102.
23. Hofstede, G.(1980). "culture's consequences: international differences in work-related values". Beverly Hills CA: Sage.
24. Hofstede, G.,(1991), "Cultures and Organizations: software of the mind.
25. HEFCE (2002), Financial Strategy in Higher Education.
26. Michele J. Gelfand, Beng-Chong Lim, Jana L. Raver (2004)."Culture and accountability in organizations: Variations in forms of social control across cultures" **Original Research Article Human Resource Management Review**, Volume 14, Issue 1, Pp 135-160.
27. Moradi majid & janatifar hossein. (2014).Ranking of Financial Strategies Based on Linear Goal Programming and VIKOR. **International Journal of Business Management and Economics**, 1,pp16-23.
28. Olivier Serrat.A Primer on Organizational Culture. (2009). European Journal of Operational Research;p.2.
29. Sai on Cheung, Peter S.P. Wong, Ada W.Y. Wu. (2011)." Towards an organizational culture framework in construction". **Journal of Project Management**.29.PP 33-44.
30. Schwartz, S.H.,Bardi, A. (2001)." Value Hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective". **Journal of cross cultural psychology**. Pp, 268-290.
31. Standberg, Carl M. (1987) "Financial Strategy: Planning and Managing the Corporat Leverage Position", LEWELLE, Wilbur G., Stanely, Kenneth L. Vol. 8, num. 15-28, Strategic Management Journal.

سایت رسمی [www.iaaaas.com](http://www.iaaaas.com)

تلفکس ۴۴۸۴۴۹۷۵ - ۴۴۸۴۴۷۰۵

پست الکترونیک [iranianiaa@yahoo.com](mailto:iranianiaa@yahoo.com)





## **The Role of Organizational Culture in the Selection of Financial Strategies by Financial Managers**

**Majid Mordi<sup>1</sup>**©

PhD Student of Accounting, University of Mazandaran, Faculty of Accounting  
Higher Education Institute Naser Khosrow Save, Iran

(Received: 4 February 2016; Accepted: 2 May 2017)

One of the most important tasks managers, decision, decision - making in any circumstances requires an understanding of organizational culture and its potential interaction with the decisions of the management, on the grounds that the organizational culture, common values and beliefs in an organization comes into existence and behaviour, which leads the organisation and can play an important role in choosing the financial strategies. If an organization's culture by selecting the strategy that managers are adopted in the conflict in the process of the operational violent disorder and sometimes as a result of the risk, and the lack of proper management, these risks could lead to the destruction and bankruptcy. The problem is that the choice of financial strategies by financial managers as the internal factor and organizational culture as exogenous, if organizational culture is a static, but managers financial strategies that are chosen bold strategies, or vice versa, organizational culture, but a dynamic company managers financial strategies conservative, choose, this type of choosing financial strategies, regardless of organizational culture will lead to failure. why should managers in the selection of financial strategies to the values and criteria organizational culture. This article of the organizational culture and models and factors affecting the organizational culture, then explained different types of financial strategies describe and, ultimately, with the creation of the factors that hybrid model on organizational culture, in the choice of all kinds of financial strategies are role.

**Keywords:** Organizational Culture, Financial Strategies, Decision - Making Managers.

<sup>1</sup> m.moradi@hnhk.ac.ir (Corresponding Author)