

به نام خدا

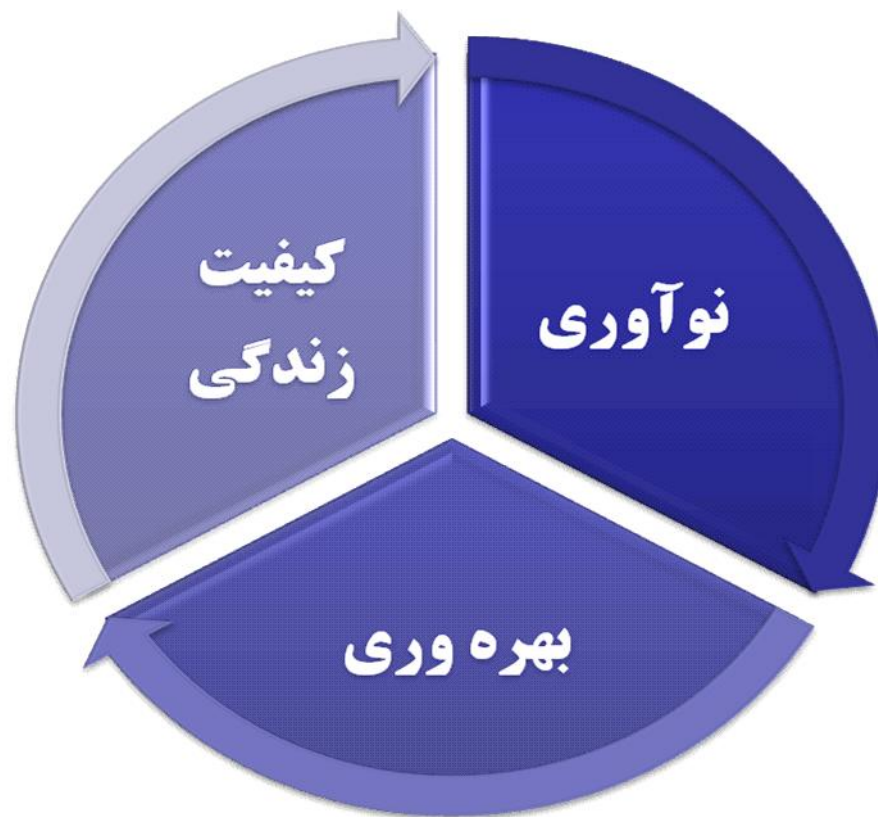
سمینار آموزشی اجرای استراتژیک

استراتژی فرهنگ سازمانی

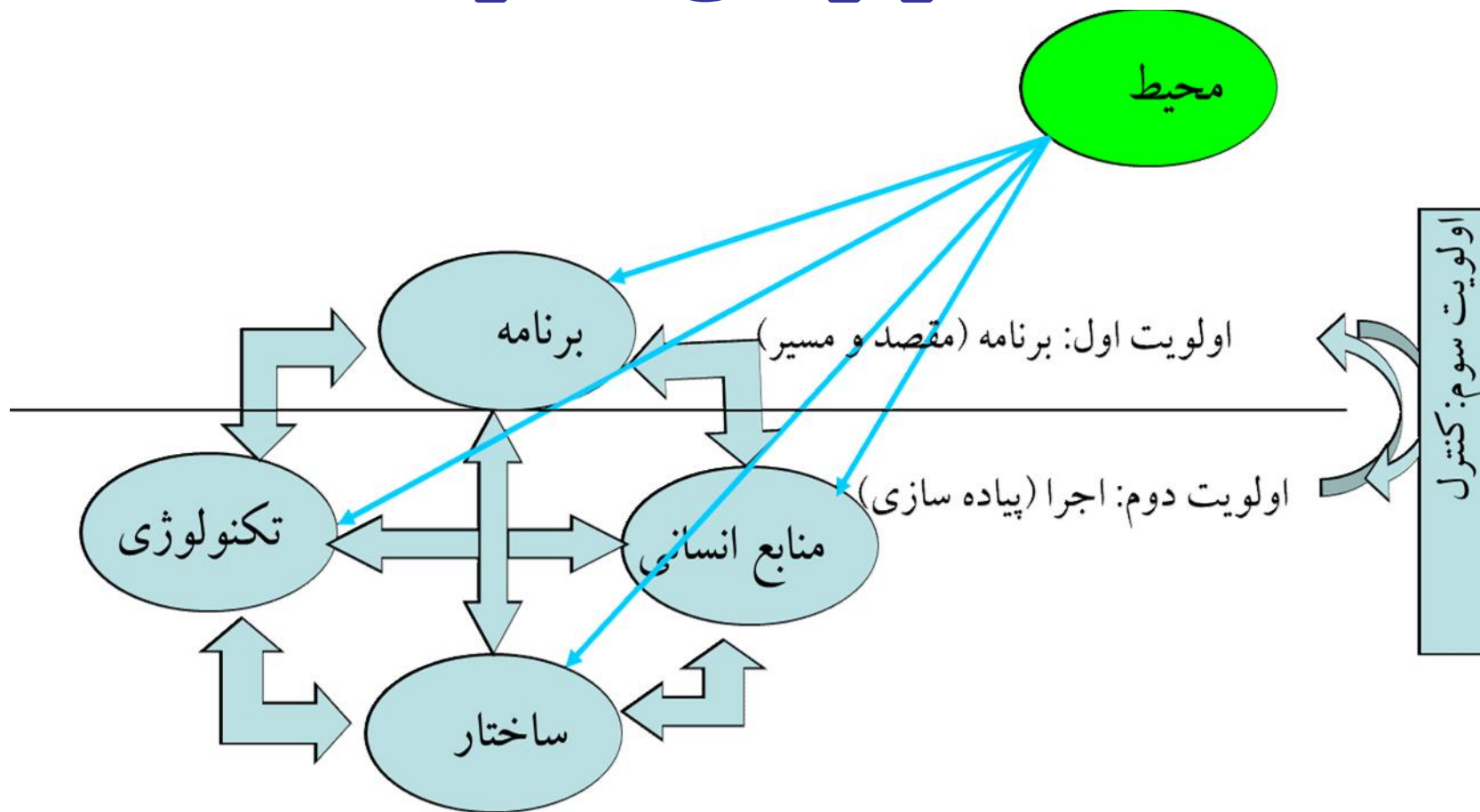
استاد: دکتر هوشنگ نظامی وند چگینی

۱۳۹۵

اهداف عام مدیریت

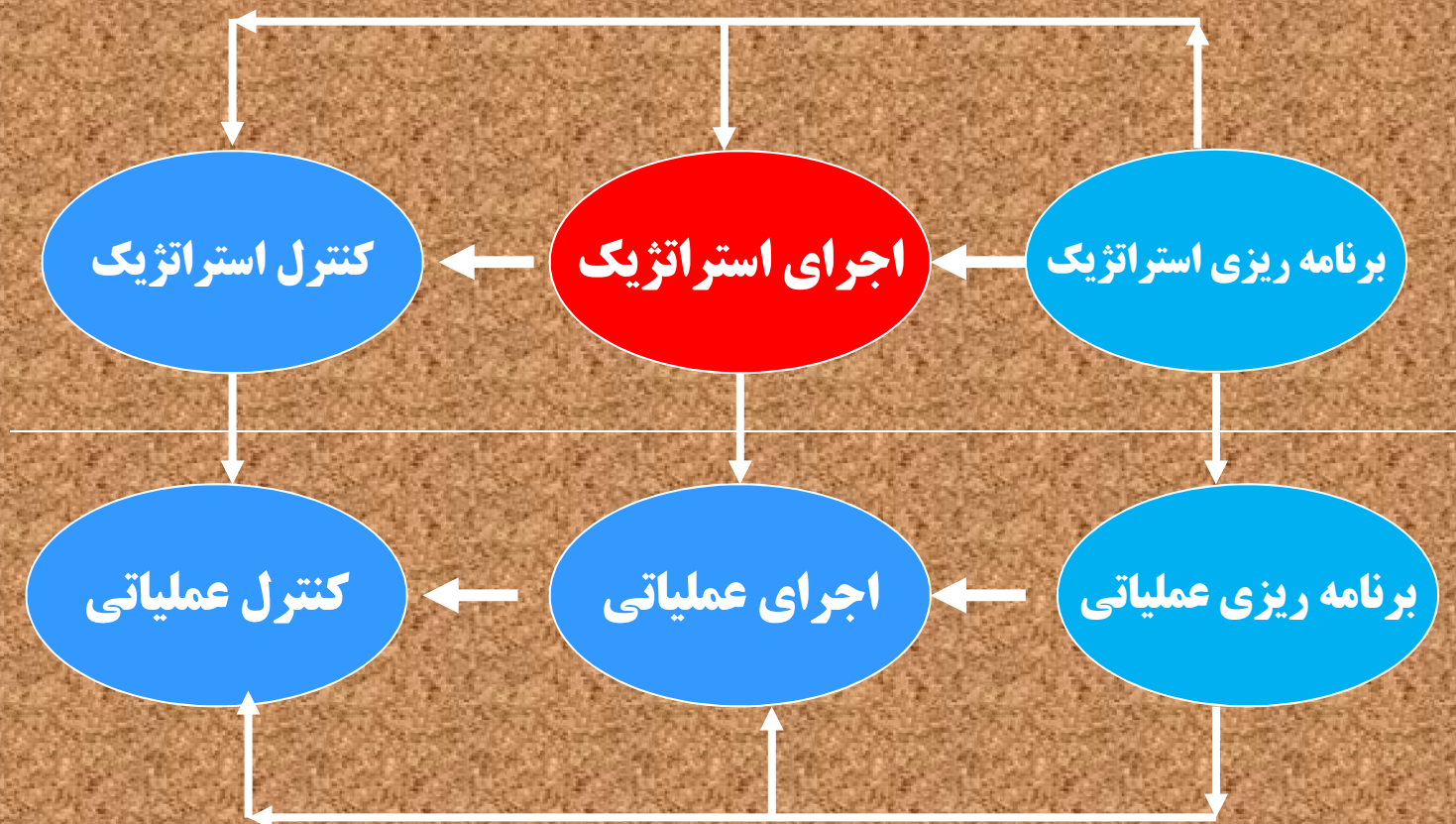


ابزارهای مدیریت



فرهنگ سازمانی

سطوح مدیریت

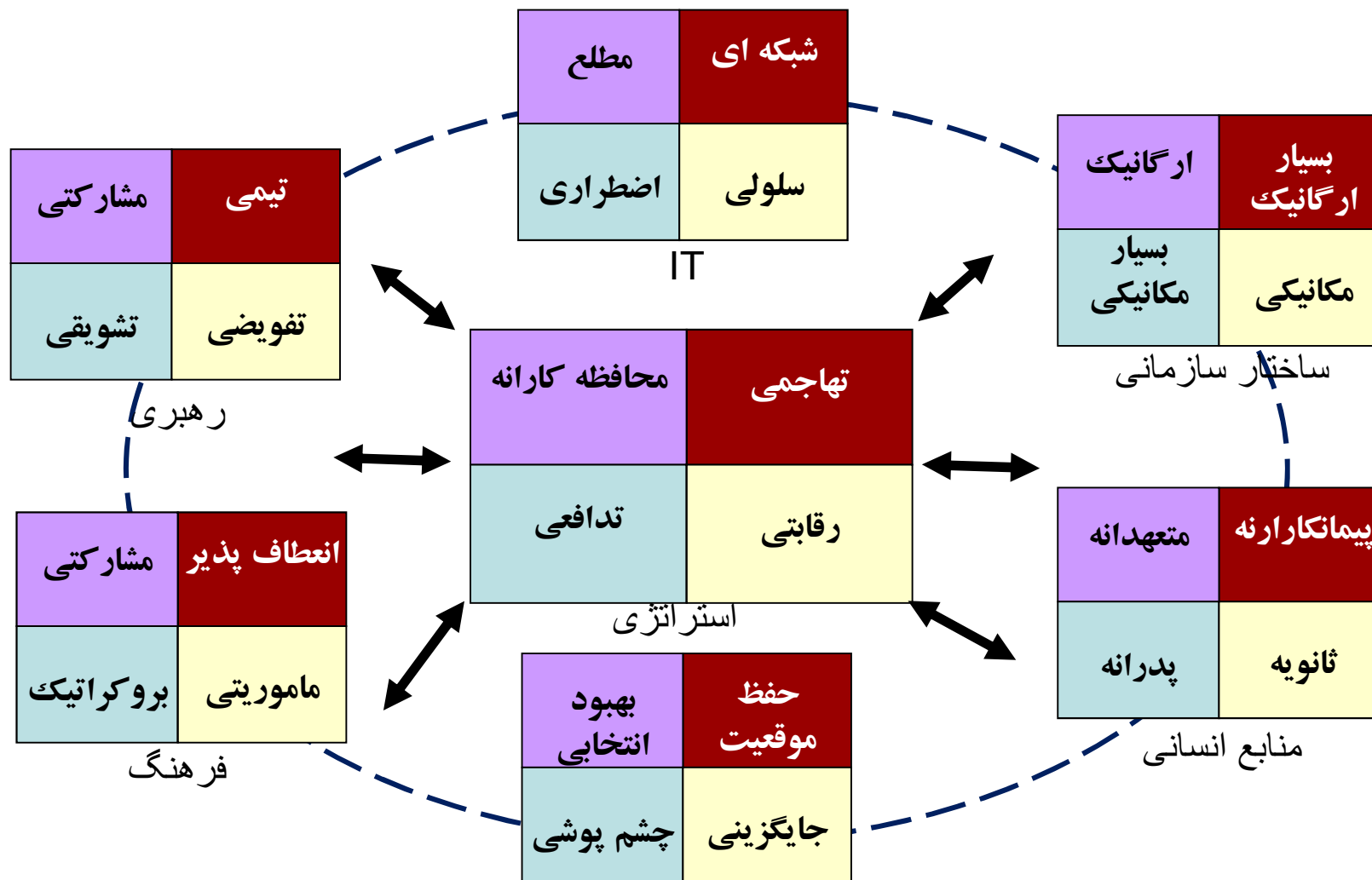


انواع استراتژی ها

ضعف های سازمان Weaknesses	قوت های سازمان Strengths	
استراتژی های محافظه کارانه (WO)	استراتژی های تهاجمی (SO)	فرصت های سازمان Opportunities
استراتژی های تدافعی (WT)	استراتژی های رقابتی (ST)	تهدید های سازمان Threats

فرهنگ سازمانی

هماهنگی / بستر سازی / اجرای استراتژیک



فرهنگ سازمانی

تعاریف

ردیف	نویسنده	تعریف
۱	ادگار شاین	الگویی است از مفروضات اساسی که به وسیله یک گروه مشخص ایجاد و ارائه شده است.
۲	مارگارت مید	الگوی رفتاری مشترک
۳	کلود لوی	نظام های معنا و درک مشترک
۴	رابینز	سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک
۵	استانلی دیویس	الگویی از باورها و ارزش های مشترک که به اعضای یک نهاد معنی و مفهوم می بخشد.

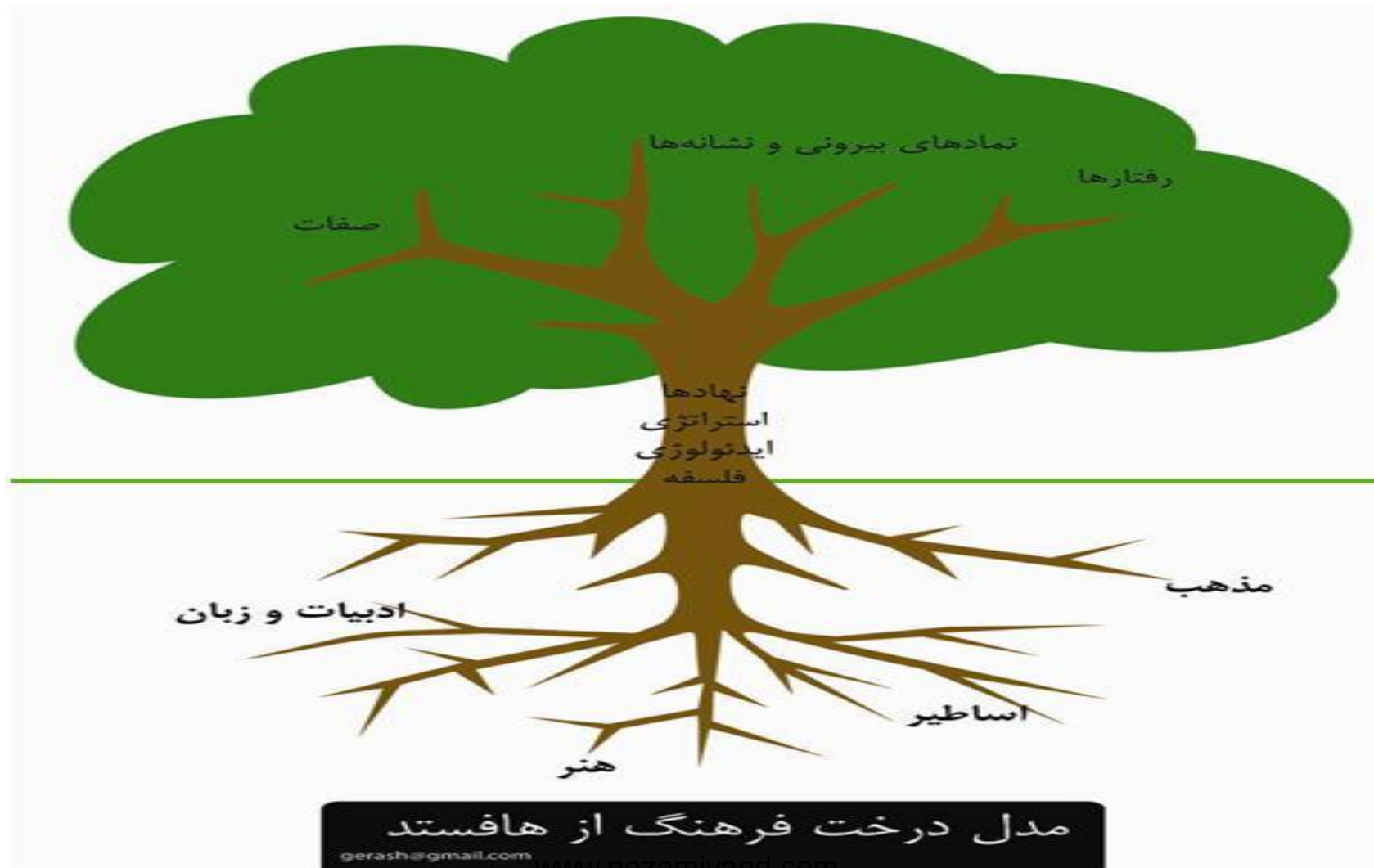
فرهنگ سازمانی

نقش های فرهنگ سازمانی

ردیف	نقش
۱	مرزهای سازمان را تعیین می کند.
۲	نوعی احساس هویت در سازمان ایجاد می کند.
۳	باعث می شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی بوجود آید که بیش از منافع فردی است.
۴	موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می شوند.
۵	موجب شکل دادن نگرش ها و رفتار کارکنان می شود.

فرهنگ سازمانی

ابعاد فرهنگ (هافستد)



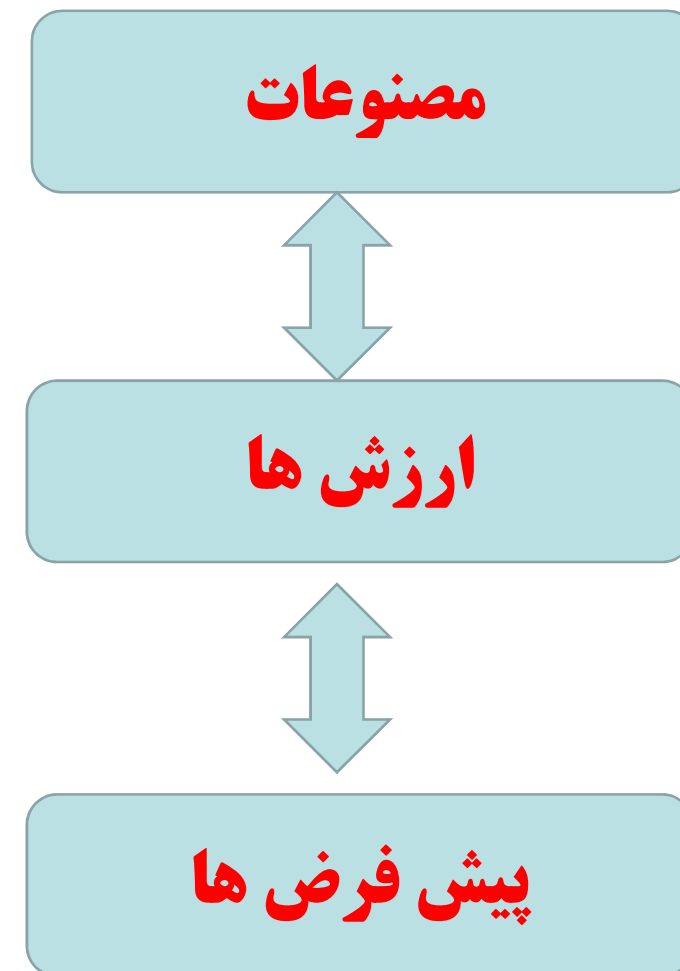
فرهنگ سازمانی

ابعاد فرهنگ (ادوارد شاین)

نمایان ولی پر رمز و راز مانند اشیاء، مظاهر
کلامی، آداب و رسوم، نمادها

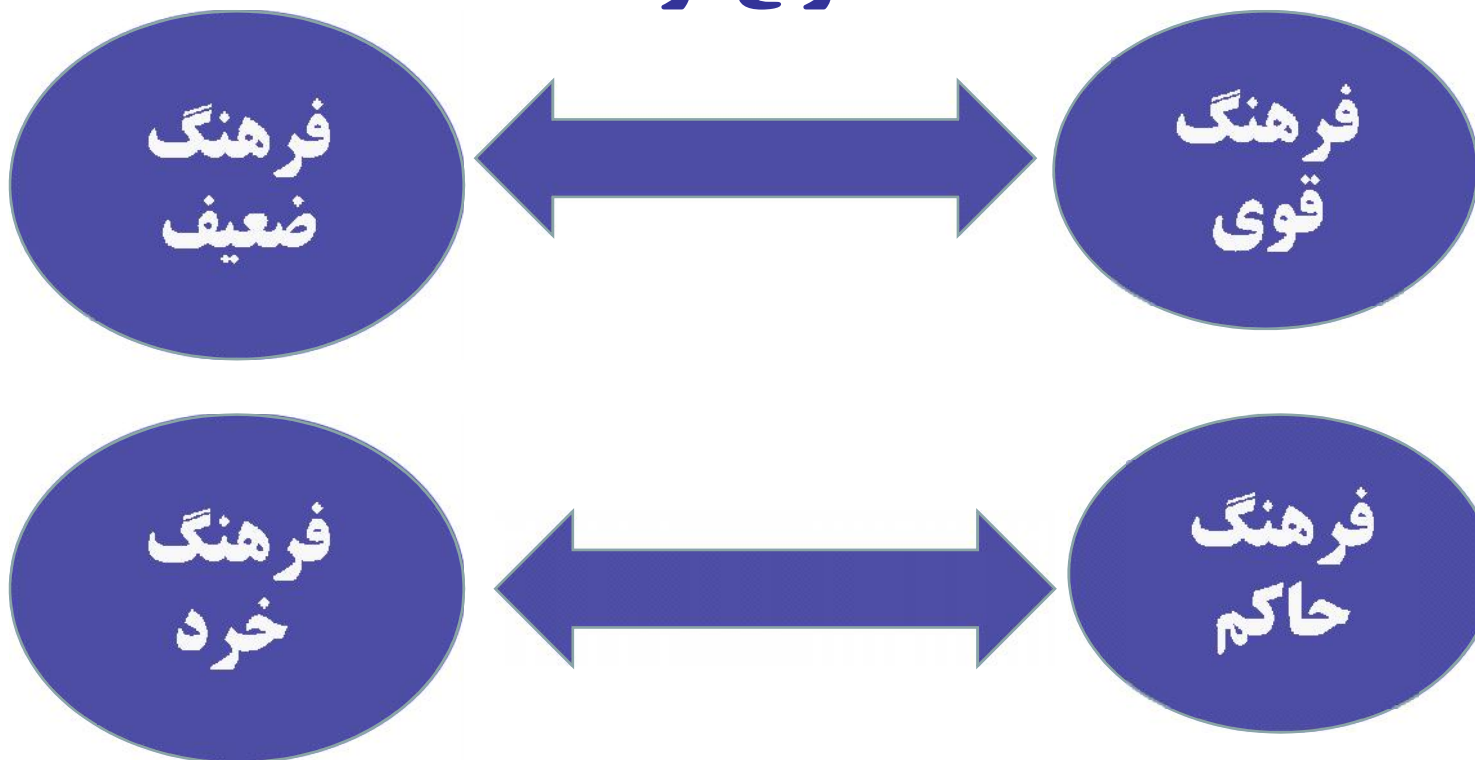
سطح بالاتری از آگاهی شامل ارزش ها و
هنجارها

مسلم فرض شده اما غیر نمایان مانند باور ها و
عقاید



فرهنگ سازمانی

انواع فرهنگ



فرهنگ سازمانی

عناصر فرهنگ (هافستد)

ردیف	بعد	
۱	فاصله قدرت	افراد تا چه حد حاضرند وجود نابرابری را در توزیع قدرت تحمل کنند.
۲	ابهام گریزی	میزان تمایل افراد به ثبات و وضعیت قابل پیش بینی
۳	فرد گرایی – جمع گرایی	مردم چقدر خود، خانواده و نزدیکان خود را به جامعه و سازمانشان ترجیح می دهند.
۴	مرد گرایی – زن گرایی	میزان تمایل افراد جامعه به روحیات مردانه مثل شجاعت، جسارت، جاه طلبی، مادی گرایی در مقابل پرورش، کیفیت زندگی و روابط

فرهنگ سازمانی

عناصر فرهنگ (هافستد)

نوع سازمان	بعد
سازمانهای عمودی، حیطه نظارت بیشتر، متمرکز و رهبران محترم	جوامع با فاصله قدرت زیاد
سازمانهای رسمی، ثبات و امنیت عامل انگیزش، نقش رهبر برنامه ریزی و سازماندهی و هماهنگی	جوامع با ابهام گریزی بالا
تصمیم گیری گروهی، اهمیت اتفاق نظر، تعلق و تعهد بیشتر، پاداش بر اساس میزان همکاری، تلاش رهبر برای کار گروهی	جوامع با جمع گرایی بیشتر
مدیران به دنبال اهدافند تا روابط اجتماعی، نقش رهبر بیشتر تضمین سود است برای سهامداران	جوامع مردگرا

فرهنگ سازمانی

گونه های فرهنگ هافستد

زیاد ابهام گریزی اندک	کم	فاصله قدرت	زیاد
	سازمان مشارکتی مناطق ژرمن		سازمان دیوانسالار کشورهای لاتین
	سازمانهای ارگانیک انگلو ساکسون		سازمان قبیله ای کشورهای آسیایی

فرهنگ سازمانی

گونه های فرهنگ دانیل دنیسون (زمردیان، ۱۳۸۳ ص ۹۳)



فرهنگ سازمانی

گونه های فرهنگ دانیل دنیسون (زمردیان، ۱۳۸۳ص ۹۳)

انعطاف پذیری	<u>فرهنگ مشارکتی</u> از اعضای سازمان خواسته می شود که در امور مشارکت کنند تا شرکت بتواند از عهده انتظارات عوامل محیطی در حال تغییر برآید. به نیازهای کارکنان توجه می شود و همین امر موجب عملکرد عالی سازمان خواهد شد. مشارکت در امور موجب می شود که فرد احساس مسئولیت و مالکیت در شرکت بنماید و از این رو نسبت به سازمان تعهد بیشتری پیدا کند. توجه کردن به کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است. سازمان با این کار می تواند خود را با بازارهای رقابتی و در حال تغییر وفق دهد. به کارکنان آزادی عمل و اختیارات بیشتری می دهند تا در برابر تغییر سلیقه مشتریان ابتکار عمل به خرج دهند.	<u>فرهنگ انعطاف پذیری</u> از مجرای انعطاف پذیری و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه شده و کوشش می شود تا نیازهای مشتریان تامین گردد، هنجارها و باورهای تقویت می شوند که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داده، یا رفتاری مناسب در پیش گرفت. در برابر طرح های جدید و اصلی به سرعت از خود واکنش نشان داده، توان این را داشته باشد که تجدید ساختار نماید. به هر حال، در راه ایجاد تغییرات به خلاقیت و خطرپذیری ارج بگذار صورت فعال عمل کند. به نوآوری، 3M(نمونه شرکت
	<u>فرهنگ بوروکراتیک</u> به امور داخلی سازمان توجه می کند و برای محیطی مناسب است که از ثبات نسبی برخوردار باشد. برای انجام کارها از روشی مشخص و با ثبات استفاده می شود. شعارها، قهرمانان و جشن ها در جهت همکاری، سنت و رعایت رویه ها و سیاست های پابرجاست و سازمان بدین گونه درصدد تامین هدف های خود بر می آید. افراد مشارکت بسیار اندکی در امور سرنوشت ساز سازمان دارند و کارها براساس رویه ای با ثبات و با ایجاد هماهنگی و اشتراک مساعی بین اعضا انجام می شود. موقعیت سازمان در گروه یکپارچگی و کارایی بالاست. (نمونه شرکت بیمه سیف کو)	<u>فرهنگ ماموریتی</u> می کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تامین کند، ولی الزامی در خود نمی بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. به دیدگاه های مشترک (از نظر هدف سازمان) توجه زیادی می شود. این دیدگاه نوع فعالیت اعضای سازمان را تعیین می کند و این فعالیت ها مفهومی به خود می گیرد که از حد کارهای موظف فراتر می رود. افراد کاملاً (و گاهی در حد افراط) در جریان امور و مسیری که شرکت باید طی کند، نوع نقش و هدف سازمان، قرار می گیرند. رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می شوند، آینده را ترسیم می نمایند، آن را در معرض دید همگان قرار می دهند و تصویر به گونه ای در می آید که برای یکایک اعضای سازمان اهمیت خاصی پیدا می کند. (نمونه شرکت پپسی)
نیازهای محیط	ثبات و پایداری	خارج

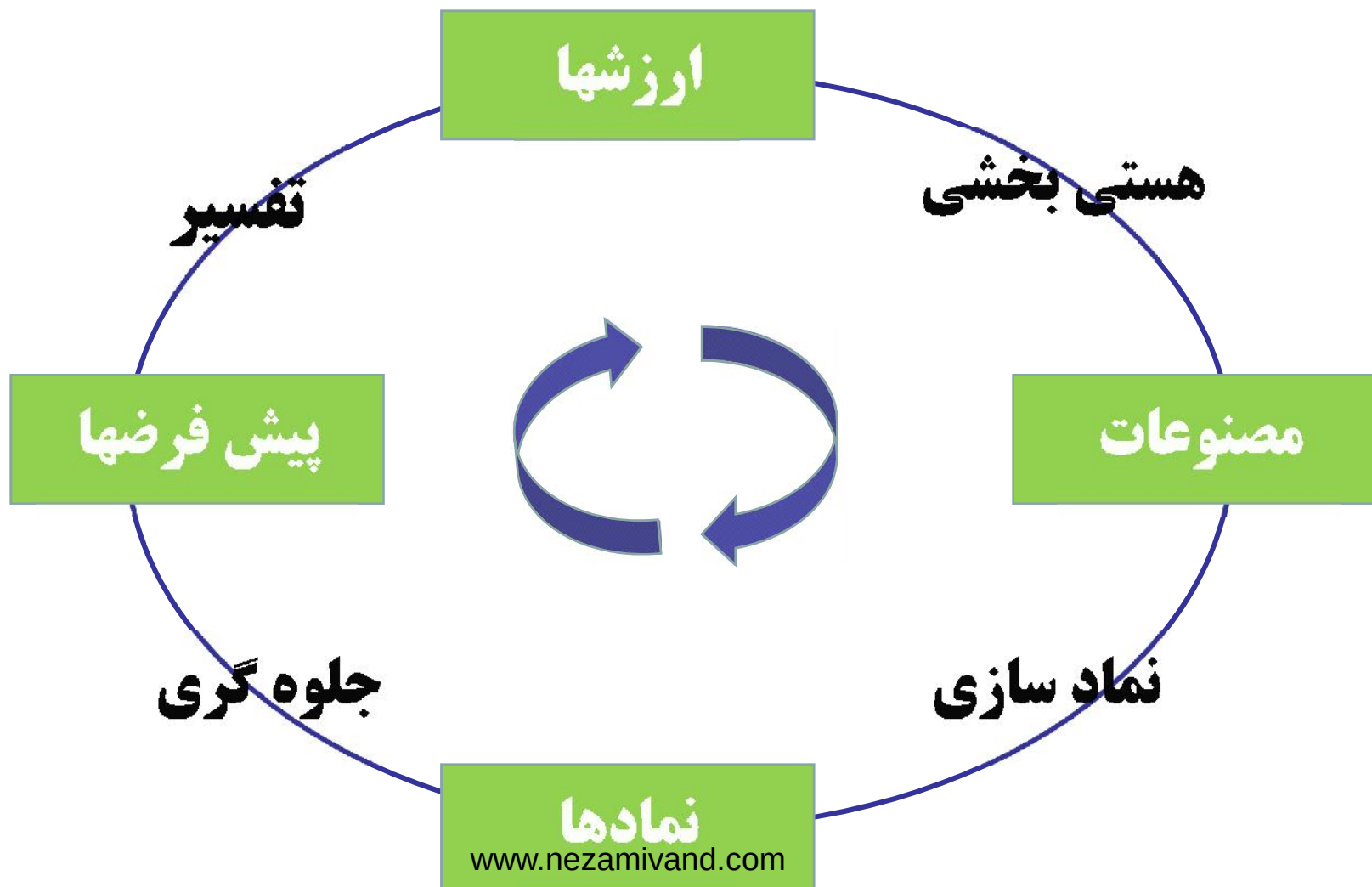
داخل

www.nezamiand.com

خارج

فرهنگ سازمانی

تغییر فرهنگ (مدل هچ)



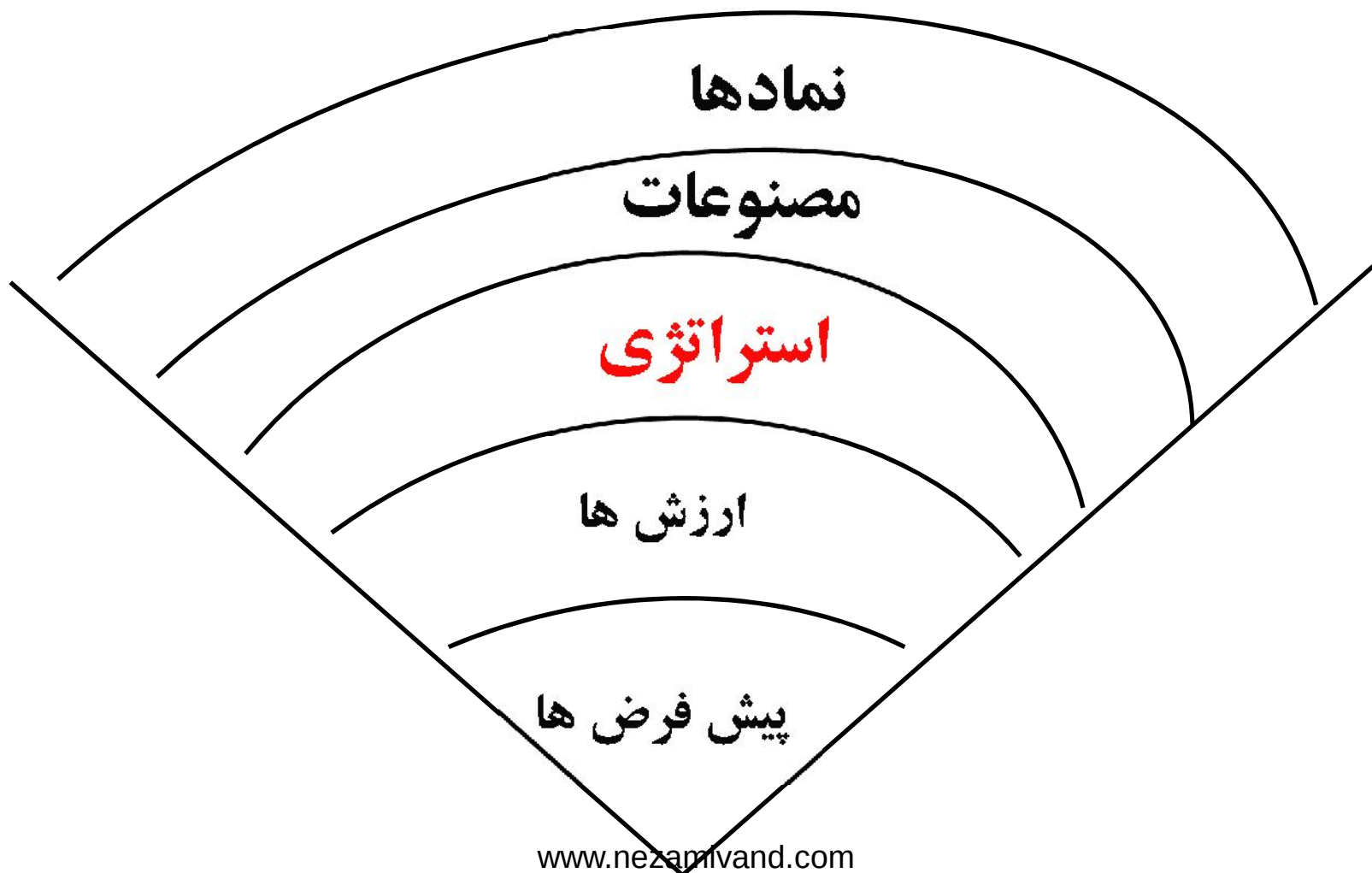
فرهنگ سازمانی

تغییر فرهنگ (گامیاری)

۱. تغییر ظاهری
۲. تغییر تدریجی
۳. تغییر انقلابی

فرهنگ سازمانی

تغییر فرهنگ (بادبزن گاکلیاردی)



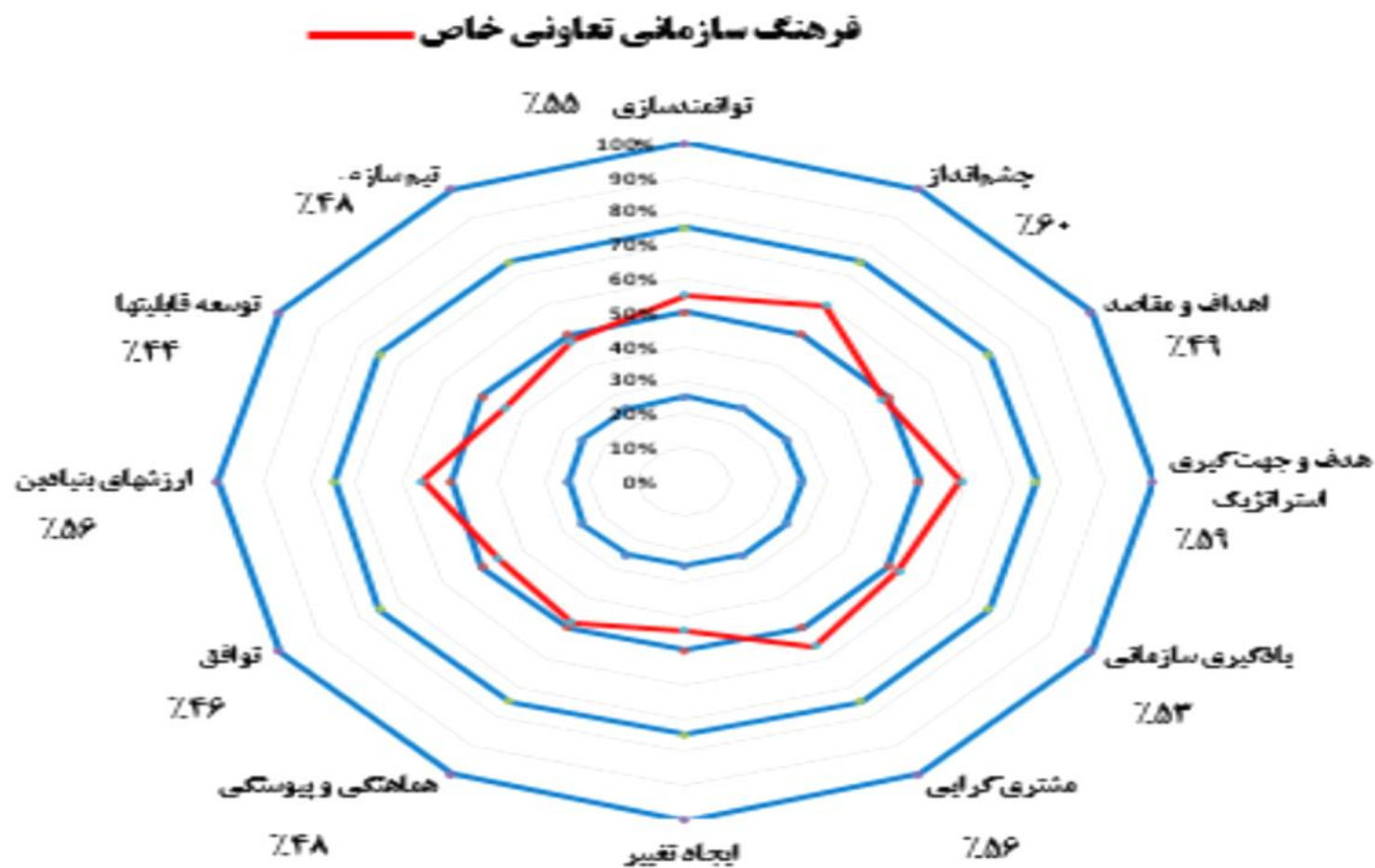
فرهنگ سازمانی

وضعیت فرهنگ سازمانی تعاونی خاص (مطالعه آقای، ۱۳۹۵)



فرهنگ سازمانی

وضعیت فرهنگ سازمانی تعاونی خاص (مطالعه آقایی، ۱۳۹۵)



فرهنگ سازمانی

وضعیت فرهنگ موجود تعاونی خاص – ماموریتی

می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تامین کند، ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. به دیدگاه‌های مشترک (از نظر هدف سازمان) توجه زیادی می‌شود. این دیدگاه نوع فعالیت اعضای سازمان را تعیین می‌کند و این فعالیت‌ها مفهومی به خود می‌گیرد که از حد کارهای موظف فراتر می‌رود. افراد کاملاً (و گاهی در حد افراط) در جریان امور و مسیری که شرکت باید طی کند، نوع نقش و هدف سازمان، قرار می‌گیرند. رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می‌شوند، آینده را ترسیم می‌نمایند، آن را در معرض دید همگان قرار می‌دهند و تصویر به گونه‌ای در می‌آید که برای یکایک اعضای سازمان اهمیت خاصی پیدا می‌کند.

فرهنگ سازمانی

حرکت به سوی -توسعه ای

از مجرای انعطاف پذیری و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه شود و کوشش شود تا نیازهای مشتریان تامین گردد، هنجارها و باورهای تقویت شوند که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داد، یا رفتاری مناسب در پیش گرفت. در برابر طرح‌های جدید و اصلی به سرعت از خود واکنش نشان دهد و توان این را داشته باشد که تجدید ساختار نماید. به هر حال ، در راه ایجاد تغییرات به صورت فعال عمل کند. به نوآوری، خلاقیت و خطرپذیری ارج بگذارد.

فرهنگ سازمانی

سه روش تغییر فرهنگ

۱. گزینش
۲. رهبری
۳. جامعه پذیری

پایان