

به نام خداوند جان آفرین

فرهنگ سازمانی

دکتر جاوید رخشانی javidrakhshani@gmail.com

تعریف سازمان

❖ سازمانها دارای ویژگیها و وجوه مشترکند که به صورت زیر مورد توجه قرار می گیرد :

۱. یک نهاد اجتماعی است.
۲. مبتنی بر هدف است.
۳. ساختار آن به صورتی آگاهانه طرحریزی شده و دارای سیستمهای فعال و هماهنگ است.
۴. با محیط خارجی ارتباط دارد.

❖ سازمان از افراد و رابطه ای که با یکدیگر دارند تشکیل می شود. هنگامی که افراد برای انجام وظایفی ضروری در جهت تامین هدفها با یکدیگر روابط متقابل برقرار کنند سازمان بوجود می آید.

❖ در سازمان به افراد اختیارات بیشتری واگذار می شود تا آنها بتوانند از فرصتها استفاده بیشتری ببرند و نقش فعال تری برعهده داشته باشند .

❖ در سازمان مرزهای بین دوایر و سازمانها از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار می باشد.

اهمیت سازمان

۱. برای دستیابی به هدف ها و نتیجه های مورد نظر، منابع لازم را تهیه و تامین کند.
۲. کالاها و خدمات را به صورتی کارا و با راندمانی بالا تولید و ارائه کند.
۳. نوآوری را تشویق و تسهیل نماید.
۴. از کامپیوتر و تکنولوژیهای نوین استفاده کند.
۵. خود را با عوامل محیطی در حال تغییر وفق دهد و بر آنها اعمال نفوذ کند.
۶. به آنچه مورد نظر مالکان، مشتریان و کارکنان شرکت است ارج نهد و بر ارزش آن بیفزاید.
۷. بکوشد تا با چالش های حاصل از ناهمگونی نیروی کار دست و پنجه نرم کند، مسائل اخلاقی را رعایت نماید و موجب انگیزش، تشویق و هماهنگی کارکنان شود.

اهمیت سازمان

۱. برای دستیابی به هدف ها و نتیجه های مورد نظر، منابع لازم را تهیه و تامین کند.
۲. کالاها و خدمات را به صورتی کارا و با راندمانی بالا تولید و ارائه کند.
۳. نوآوری را تشویق و تسهیل نماید.
۴. از کامپیوتر و تکنولوژیهای نوین استفاده کند.
۵. خود را با عوامل محیطی در حال تغییر وفق دهد و بر آنها اعمال نفوذ کند.
۶. به آنچه مورد نظر مالکان، مشتریان و کارکنان شرکت است ارج نهد و بر ارزش آن بیفزاید.
۷. بکوشد تا با چالش های حاصل از ناهمگونی نیروی کار دست و پنجه نرم کند، مسائل اخلاقی را رعایت نماید و موجب انگیزش، تشویق و هماهنگی کارکنان شود.

ابعاد طرح سازمان



طبقه‌بندی ابعاد سازمان :

۱. ابعاد ساختاری :

بیان کننده ویژگیهای درونی سازمان

۲. ابعاد محتوایی :

معرف کل سازمان

ابعاد ساختاری سازمان

۱. رسمی بودن: اسناد و مدارک موجود در سازمان
۲. تخصصی بودن: تقسیم کارها فعالیت‌های سازمان به وظایف جداگانه و تخصصی
۳. داشتن استاندارد: انجام کارهای مشابه سازمان به روش یکسان
۴. سلسله مراتب اختیارات: مشخص کردن حیطه اختیارات هر فرد و حیطه کنترل مدیران
۵. پیچیدگی: تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی (عمودی، افقی و فضایی) در درون سازمان
۶. متمرکز بودن: آن سطح از اختیارات که قدرت تصمیم‌گیری دارد.
۷. حرفه‌ای بودن: سطح تحصیلات رسمی و آموزشی کارکنان سازمان
۸. نسبت‌های پرسنلی: استخدام و به کارگیری افرادی برای وظایف مختلف و دواير گوناگون

ابعاد محتوایی سازمان

۱. اندازه سازمان: تعداد افراد یا کارکنان سازمان
۲. تکنولوژی سازمان: ماهیت زیرسیستم تولید شامل عملیات و روشهای فرایند تولید
۳. محیط سازمان: عواملی که خارج از مرز سازمان وجود دارند.
۴. اهداف و استراتژی سازمان: مشخص کننده دامنه فعالیت های سازمان و رابطه ای است که سازمان با کارکنان، مشتریان و رقبای دارد.
۵. فرهنگ سازمان: مجموعه ای از ارزش ها، باورها، هنجارها و تفاهم هایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد.

تئوری سازمان

تئوری سازمان راهی است برای مشاهده و تجزیه و تحلیل سازمان‌ها به صورتی دقیق‌تر و عمیق‌تر. این دیدگاه یا شیوه اندیشیدن درباره سازمان، براساس الگوها و مقررات، طرح سازمانی و رفتار قرار دارد. اندیشمندان و صاحب‌نظران سازمانی همواره در پی این مقررات هستند و می‌کوشند تا آنها را تعریف نمایند، به سنجش درآورند و اندازه‌گیری کنند و سرانجام آنها را در اختیار ما قرار دهند. واقعیت‌هایی که از چنین تحقیقاتی به دست می‌آیند درست به اندازه الگوهای کلی، ژرف‌نگر در عملکرد سازمان‌ها، اهمیت دارند.

تاریخچه مکاتب مدیریتی

مکتب کلاسیک

- ❖ مدیریت علمی فردریک تیلور
- ❖ مدیریت اداری هنری فايول
- ❖ بوروکراسی (دیوان سالاری) ماکس وبر

مکتب نئوکلاسیک

- ❖ تحقیقات هاثورن

مکتب مدرن

- ❖ نظریه سیستمی
- ❖ مدیریت اقتضائی
- ❖ نقش های مدیریتی

مکتب پست مدرن

دیدگاه اقتضایی

❖ اقتضایی به معنی این است که یک چیز به چیزهای دیگر وابسته است، با این که ویژگی یک سازمان به کل موقعیت بستگی دارد. چیزی که در یک محیط موثر واقع می‌شود، در محیط دیگری نمی‌تواند موثر واقع شود. راه منحصر به فردی که بهترین باشد وجود ندارد. معنی تئوری اقتضایی این است: «آن بستگی دارد.»

❖ برخی از سازمان‌ها در محیط ویژه‌ای قرار می‌گیرند و وضع خاصی را تجربه می‌کنند، همواره یک تکنولوژی را به کار می‌برند (تکنولوژی بکنواخت) و در پی کارایی هستند. در یک چنین وضعی، مدیریت سازمان از روش مکانیکی استفاده می‌کند. در این روش، شیوه کنترل دیوان سالاری، ساختار وظیفه‌ای و ارتباطات رسمی است. به همین گونه در یک محیط نامطمئن، مدیریت از روش ارگانیک و تکنولوژی غیریکنواخت (مقتضی و مناسب وضع سازمان) استفاده می‌کند. روش مدیریت درست همان است که مناسب وضع سازمان باشد.

سطوح تجزیه و تحلیل

در تئوری سیستم‌ها گفته می‌شود که هر سیستم از تعدادی زیر سیستم فرعی تشکیل می‌شود. هر سیستمی در درون یک سیستم بزرگتر لانه و آشیانه دارد و برای تعیین کانون اصلی و هسته مرکزی باید سطح تجزیه و تحلیل را تعیین کرد. هر سازمان معمولاً در چهار سطح تجزیه و تحلیل می‌شود:

۱. **فرد:** پایه و اساس و سنگ زیربنای هر سازمان است. نقش انسان در سازمان همانند نقش سلول در یک موجود زنده است.

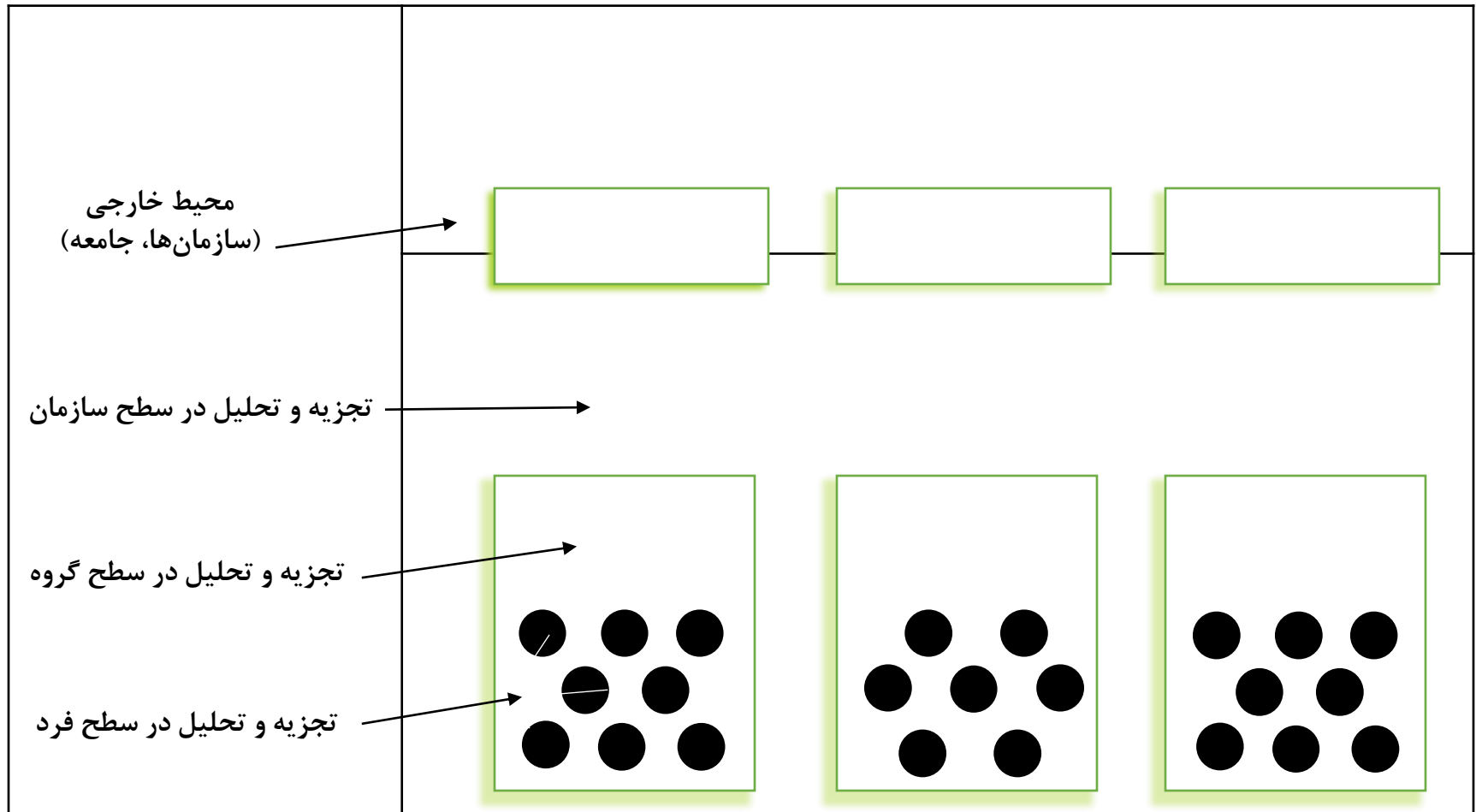
۲. **گروه یا واحد سازمان:** مجموعه‌ای از افراد که برای انجام دادن کارهای گروهی با هم همکاری می‌کنند.

۳. **سازمان:** مجموعه‌ای از گروه و واحدهاست.

۴. **محیط سازمانی:** مجموعه‌ای از سازمان‌هاست که به صورت یک گروه درمی‌آیند و جامعه را به وجود می‌آورند.

❖ در تئوری سازمان مسأله تجزیه و تحلیل در سطح سازمان مورد تاکید است ولی به گروه و محیط هم توجه می‌شود.

نمودار سطوح تجزیه و تحلیل در سازمان



تئوری سازمان و رفتار سازمانی

* در تئوری سازمان مجموعه رفتار افراد مورد توجه قرار می‌گیرد.

* اگر چه افراد اهمیت زیادی دارند ولی آنها در کانون این تجزیه و تحلیل قرار نمی‌گیرند.

* تئوری سازمان با رفتار سازمانی تفاوت دارد.

* در **رفتار سازمانی** در سطح خرد به سازمان توجه می‌شود زیرا در آن مبحث، افراد درون سازمان به عنوان اجزای اصلی فرایند تجزیه و تحلیل مورد توجه قرار می‌گیرند و مطالبی چون انگیزش، شیوه رهبری و شخصیت در کانون توجه قرار می‌گیرند و نیز به مسأله تفاوت‌های شناختی و احساساتی افراد توجهی خاص می‌شود.

* در **تئوری سازمان** در سطح کلان به سازمان توجه می‌شود، زیرا که در آن، کل سازمان به عنوان یک واحد به حساب می‌آید. در تئوری سازمان به افرادی که دوایر سازمانی را تشکیل می‌دهند و نیز به تفاوت‌هایی که از نظر ساختاری و رفتاری در سطح سازمان وجود دارد توجهی خاص می‌شود. تئوری سازمان، جامعه شناسی سازمان‌ها و رفتار سازمانی، روان‌شناسی آنهاست.

تئوری متقابل

در بیشتر تحقیقات و مطالعات سازمان و درس‌های مدیریت به یکی از جنبه‌های تئوری سازمانی با رفتار سازمانی توجه می‌شود. در «تئوری متقابل» در مورد یکپارچگی سطوح خرد و کلان تجزیه و تحلیل بحث می‌شود. افراد و گروه‌ها بر سازمان اثر می‌گذارد و سازمان هم، به نوبه خود، بر افراد و گروه‌ها اثر می‌گذارد. مدیران و کارکنان باید بکوشند، به طور همزمان سطوح مختلف سازمانی را درک کنند.

تئوری سازمان و مدیران

تئوری سازمان به صورت مستقیم مورد توجه مدیران رده بالا، مدیران میانی و اندکی هم مدیران رده پایین است.

مدیران ارشد مسئول کل سازمان هستند و باید هدفها را تعیین، استراتژیها را تدوین، محیط خارجی را تفسیر و ساختار و طرح سازمان را تعیین کنند.

مدیران میانی با واحدهای سازمانی، مثل واحدهای تحقیق یا بازاریابی سر و کار دارند و باید به روابط این واحدها با کل سازمان توجه کنند. مدیران میانی باید واحدهای خود را به گونه‌ای طرح‌ریزی کنند که با تکنولوژی سازمان سازگار باشد و بتواند با مسائل مربوط به قدرت و سیاست، تعارض بین گروه‌ها و سیستم کنترل و اطلاعات (که هر یک از آنها بخشی از تئوری سازمان است) دست و پنجه نرم کنند. تئوری سازمان با مدیریت رده پایین رابطه اندکی دارد، زیرا این سطح از سرپرستی مربوط به کارگرانی می‌شود که با دستگاهها کار می‌کنند، نامه می‌نویسند، در کلاسها درس می‌دهند و کالاها را می‌فروشند. تئوری سازمان با تصویر بزرگ‌تری از سازمان و واحدهای بزرگ‌تر سر و کار دارد.

چرخه حیات سازمان

یکی دیگر از مفاهیمی که میتوان با استفاده از آن درباره رشد و تغییر سازمان اندیشید مقصود از چرخه زندگی این است که یک سازمان روزی متولد میشود. رشد میکند و سرانجام از بین میرود.

۱. مرحله کارآفرینی
۲. مرحله اشتراک مساعی (همکاری گروهی)
۳. مرحله رسمی شدن سازمان
۴. مرحله تدبیراندیشی

مرحله کارآفرینی

۱. توجه سازمان عطف به عرضه نوعی محصول جدید و بقا در بازار
۲. بنیانگذاران، افرادی مبتکر، نوآور و خلاق هستند
۳. سازمان، غیر رسمی است.
۴. قضیه دیوانسالاری، منتفی
- بحران: نیاز به رهبری؛ بعلت وجود تعداد زیاد کارکنان

مرحله اشتراک مساعی (همکاری گروهی)

۱. اگر مسأله رهبری سازمان حل شود، سازمان صاحب یک سیستم مدیریتی کارآمد خواهد شد.
 ۲. تشکیل دوایر و واحدهای سازمانی و در نتیجه شرح وظایف، تقسیم کار و سلسله مراتب اداری
 ۳. ارتباطات و کنترل غیر رسمی؛ وجود تعداد اندکی سیستم رسمی
- **بحران : نیاز به تفویض اختیار دارد.** مدیران رده پایین از اعتماد به نفس برخوردار می گردند و در خواست استقلال و خودمختاری بیشتری می کنند.

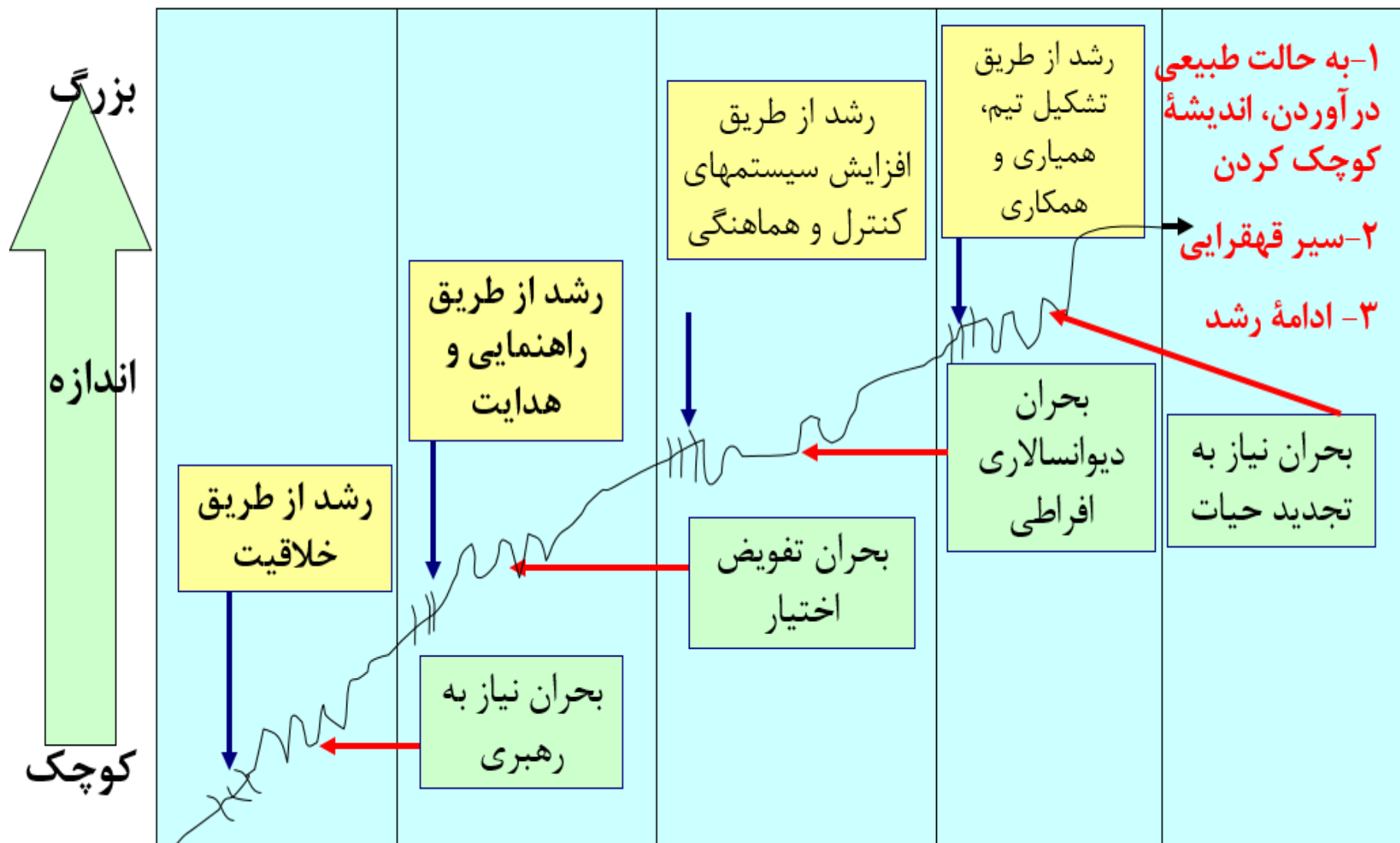
مرحله رسمی شدن سازمان

۱. مستلزم تلفیق دیدگاهها و اعمال مقررات، روشها و اجرای سیستم کنترل.
۲. ارتباطات: ضعیف و رسمی
۳. مدیریت عالی سازمان درگیر: برنامه ریزی، تعیین خط مشی و...
۴. اجرای سیستمهای انگیزشی
- بحران: دیوانسالاری افراطی

مرحله تدبیراندیشی

۱. برای حل مسائل مربوط به کارهای دست و پاگیر باید چاره ای اندیشید!
 ۲. اوج پدیده دیوانسالاری
 ۳. کنترل اجتماعی و خویشن داری افراد مانعی در برابر دیوانسالاری
 ۴. تقسیم سازمان به بخشها و دواير زياد
- بحران: نیاز به تجدید حیات

اندازه و چرخه حیات سازمان



۴- مرحله تدبیر اندیشی ۳- رسمی شدن ۲- مرحله همکاری ۱- مرحله کارآفرینی

ویژگی سازمان در چهار مرحله از چرخه حیات

ویژگی	۱- کارآفرینی	۲- همکاری	۳- رسمی شدن	۴- تدبیراندیشی
	بدون دیوانسالاری	پیش از دیوانسالاری	دیوان سالاری	بسیار دیوان سالاری
ساختار	غیر رسمی، محور یک نفر	بیشتر غیر رسمی، وجود نوعی روش	روشهای رسمی، تقسیم کار، افزودن تخصصهای جدید	کار گروهی، درون دیوانسالاری، محدوده فکر تنگ
نوع محصول یا خدمت	یک نوع محصول یا خدمت	محصول یا خدمت محوری، با تنوع	وجود خط تولید کالا و خدمت	چندین خط تولید کالا و خدمت

ویژگی سازمان در چهار مرحله از چرخه حیات

ویژگی	۱- کارآفرینی	۲- همکاری	۳- رسمی شدن	۴- تدبیراندیشی
	بدون دیوانسالاری	پیش از دیوانسالاری	دیوان سالاری	بسیار دیوان سالاری
سیستم کنترل و پاداش	شخصی، خانواده سالاری	شخصی، داشتن نقش فعال در موفقیت سازمان	سیستمهای رسمی و غیر رسمی	دوایر متعدد و وابسته به سازمان
نوآوری	بوسیله مدیر و صاحب شرکت	بوسیله مدیران و کارکنان	بوسیله گروههای خلاق	بوسیله دوایر تحقیق و توسعه

ویژگی سازمان در چهار مرحله از چرخه حیات

ویژگی	۱- کارآفرینی	۲- همکاری	۳- رسمی شدن	۴- تدبیراندیشی
	بدون دیوانسالاری	پیش از دیوانسالاری	دیوان سالاری	بسیار دیوان سالاری
هدف	بقای سازمان	رشد	ثبات داخلی، گسترش سازمان	کسب شهرت، داشتن سازمانی کامل
شیوه مدیریت	فردی، خلاق	داشتن جذابیت، ارائه طریق	تفویض اختیار با کنترل	روش گروهی، مورد تاخت و تاز قراردادن دیوانسالاری

تعریف فرهنگ (Culture)

- ❖ کلیه کوششهایی که اعضاء یک جامعه برای انطباق خود با هنجارهای محیط اعم از طبیعی یا اجتماعی می کنند. (ساموئل کنیگ)
- ❖ مجموعه ای از رفتارهای آموختنی ، باورها ، عادات و سنن که مشترک میان گروهی از افراد است و به گونه ای متوالی توسط دیگران که به آن جامعه وارد می شوند آموخته و به کار گرفته می شوند.

خاستگاه فرهنگ

فرهنگ از کجا تغذیه می شود؟

خاستگاه فرهنگ کجاست؟ پنج عامل بعنوان خاستگاه فرهنگ در میان جامعه

شناسان مطرح است:

۱. زبان و ادب

۲. دین و آیین

۳. معیشت و اقتصاد

۴. تاریخ و رویداد

۵. جغرافیا و شرایط اقلیمی

منبع غائی فرهنگ یک سازمان همان موسسین یا بنیانگذاران سازمان هستند.

تعریف فرهنگ سازمانی (Corporate culture)

❖ ترکیبی از باورها ، ارزشها و پیش فرضهایی است که در سازمان وجود دارد و همه اعضا سازمان ، کم و بیش ، به طور یکسان در معرض آن قرار می گیرند. (ادگار شاین)

❖ فرهنگ سازمانی ، درک یا پنداشت کلی است که اعضا از سازمان دارند .

❖ هویت اجتماعی هر سازمان می باشد .

تعریف فرهنگ سازمانی (Corporate culture)

❖ شیوه ای خاص یا فضایی که سازمانی را از سازمانهای دیگر متمایز می سازد و در واقع، به آن سازمان شخصیت منحصر به فردی می دهد. (رابینز)

❖ الگویی از عقاید ، باورها و انتظارات مشترک در یک سازمان که به ایجاد هنجارهایی منجر می گردد که به طور قدرتمندی به رفتار اشخاص و گروهها در درون سازمان شکل می دهد.

اساس فرهنگ

برخی صاحب‌نظران بر این باورند که ترکیب و هماهنگی ویژه دهگانه زیر اساس فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد:

۱. ابتکار فردی ۲. خطرپذیری ۳. هدایت و سرپرستی

۴. انسجام ۵. حمایت مدیریتی ۶. کنترل

۷. هویت ۸. نظام تشویق ۹. تحمل اختلاف سلیقه

۱۰. الگوی ارتباطی (رابینز ۱۹۹۷)

ضرورت مطالعه فرهنگ سازمانی

انسان فرهنگ را می آفریند و فرهنگ هم انسان را می سازد. فرهنگ به انسان یاد می دهد تا اندیشه های ثابت و پایداری را بیاموزد و در قالب گروههای پیچیده ای که وظایف جداگانه و ویژه دارند سامان یابد. ریشه فرهنگ هر سازمان را باید در باورها، هنجارها و ارزشهای آن جستجو نمود. (کاووسی ۱۳۸۸)

اندیشمندان علم مدیریت، ریشه موفقیت ها و شکست های هر سازمان را در فرهنگ آن جستجو می کنند و معتقدند همان طور که انسان ها دارای شخصیت منحصر به فرد و متمایز از یکدیگر می باشند، سازمان ها نیز به واسطه فرهنگ شان دارای شخصیتی منحصر به فرد و جداگانه هستند. (شاین ۱۳۷۸)

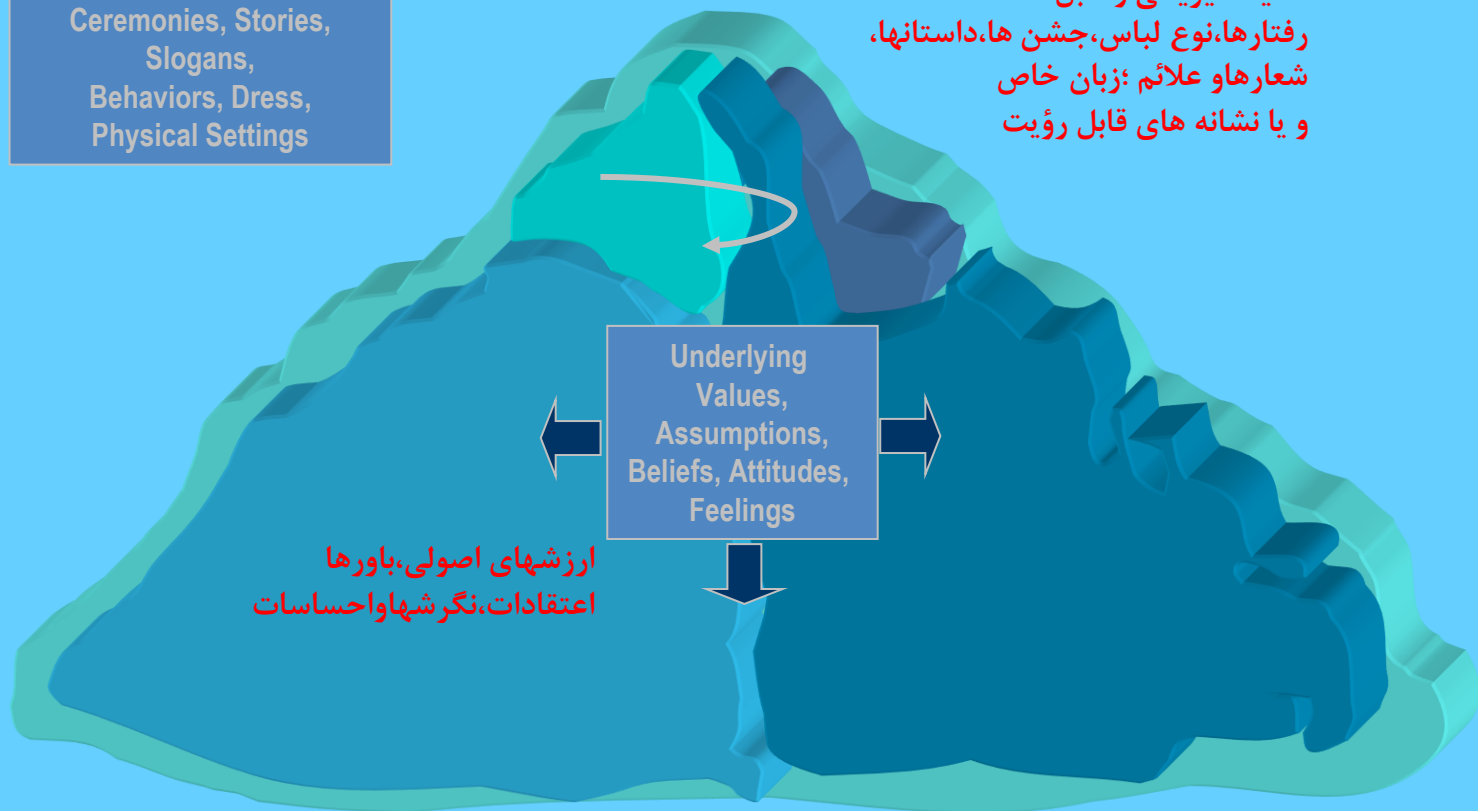
سطوح فرهنگ سازمانی

Observable Symbols
Ceremonies, Stories,
Slogans,
Behaviors, Dress,
Physical Settings

محیط فیزیکی و قابل مشاهده،
رفتارها، نوع لباس، جشن ها، داستانها،
شعارها و علائم؛ زبان خاص
و یا نشانه های قابل رؤیت

Underlying
Values,
Assumptions,
Beliefs, Attitudes,
Feelings

ارزشهای اصولی، باورها
اعتقادات، نگرشها و احساسات



نقش فرهنگ در سازمان

یکپارچه سازی داخلی

اعضا دارای هویت مشترک گردند و شیوه همکاری موثر را یاد گیرند.
روابط کاری روزانه را مشخص می کند، شیوه روابط افراد، نوع رفتار قابل قبول و شیوه تخصیص و اعمال قدرت را تعیین می نماید.

سازشکاری خارجی

به سازمان کمک می کند تا خود را با عوامل محیط خارجی وفق دهد.
در این شیوه سازمان هدفها را تامین می کند و با عوامل خارج از سازمان رفتار می نماید.
سازمان بر این اساس می تواند در برابر نیازهای مشتریان یا شرایط رقابتی واکنش مناسب نشان دهد.

تفسیر فرهنگ

مراسم و جشن ها:

مراسم و جشن ها از ویژگی های مهم فرهنگ سازمانی هستند. گونه هایی از فعالیت های برنامه ریزی شده هستند که به صورت رویدادهای خاص به نفع اعضای حاضر در این جشن ها به اجرا در می آیند. در سازمان چهار نوع جشن یا مراسم برپا میشود عبارتند از: مراسم معارفه، مراسم تشویق، مراسم بازپروری، مراسم انسجام

نمونه هایی از مراسم سازمانی و نتایج آنها

انواع مراسم Type of Rite	نمونه Example	نتایج اجتماعی Social Consequences
معارفه Passage	توجیه و آموزشهای اصولی در بدو استخدام	موجب تسهیل در امر پذیرش نقش اجتماعی افراد می شود و در نتیجه آن پستهای جدید را راحتتر می پذیرند.
تشویق Enhancement	جشن های سالانه	موجب شناسایی بیشتر افراد و معرفی نقش اجتماعی آنان می شود.
بازیروری Renewal	فعالیت هایی که در رابطه با رشد و توسعه سازمانی انجام می شود.	تاکید بر ساختارهای اجتماعی و بهبود سازمانی می شود.
انسجام Integration	جشن مناسبت ها در سازمان	بر انگیزتن احساسات و تقویت روابط اعضا با سازمان به گونه ای که آنان تعهد بیشتری به سازمان پیدا کنند.

تفسیر فرهنگ

داستان ها:

حکایت هایی هستند در مورد رویدادهای واقعی که بسیاری از اعضای سازمان شاهد آنها بوده اند و برای افراد تازه وارد نقل میکنند و بدین گونه آنان را از وضع سازمان آگاه می نمایند.

بسیاری از این داستان ها در مورد قهرمانانی است که به صورت الگو درآمده اند و نمادی از ارزش ها و هنجارهای فرهنگی می باشند.

بسیاری دیگر از این داستان ها حالت افسانه ای به خود گرفته اند، زیرا رویداد های تاریخی هستند.

سایر داستان ها به صورت روایت ها یا اساطیری هستند که با ارزش ها و باورهای سازمان سازگارند، ولی قابل اثبات نیستند.

تفسیر فرهنگ

نشانه ها و علائم:

بیانگر یا نشان دهنده ی چیز دیگری می باشد. از یک نظر جشن ها، داستان ها، شعارها و مراسم همگی علائم و نشانه هستند. آنها نمادهایی از ارزش های عمیق تر یک سازمان می باشند. وضع فیزیکی سازمان نمونه ای از علامت یا نشانه است که دارای قدرت زیادی است که موضوع خاصی را بسیار مورد توجه قرار میدهد.

زبان خاص:

در اثرگذاری در فرهنگ مورد استفاده قرار می گیرد در بسیاری از شرکت ها از علائم، اشاره ها، استعاره ها، کنایه ها یا شکل خاصی از زبان استفاده می شود و افراد بدین وسیله مقصود خود را به دیگران تفهیم می کنند.

قدرت فرهنگ و سازشکاری

فرهنگ ناسازشکار در سازمان

مدیران بیشتر به خودشان، اطرافیان و نزدیکان، محصولات متعلق به نورچشمی ها توجهی خاص می کنند.

مدیریتی با نظم را به مدیریتی با ابتکار عمل و خطرپذیر ترجیح می دهند

مدیران خود را منزوی می کنند، اهل سیاست و طرفدار دیوان سالاری می شوند. استراتژی خود را با تغییرات محیط تغییر نمی دهند.

فرهنگ سازشکار در سازمان

مدیران به مشتریان، سهامداران و کارکنان توجه زیادی می کنند.

آنها همچنین به مردم و فرایندهایی که موجب تغییرات ارزشمند در سازمان می شوند، ارج می نهند

مدیران به تمام گروهها و ابواب جمعی سازمان از جمله مشتریان توجه خاصی دارند .

هرگاه تغییری موجب کسب منافع مشروع گردد می پزیند حتی اگر مستلزم پذیرفتن مقداری خطر شود.

ارزش های اصولی

رفتارهای متداول

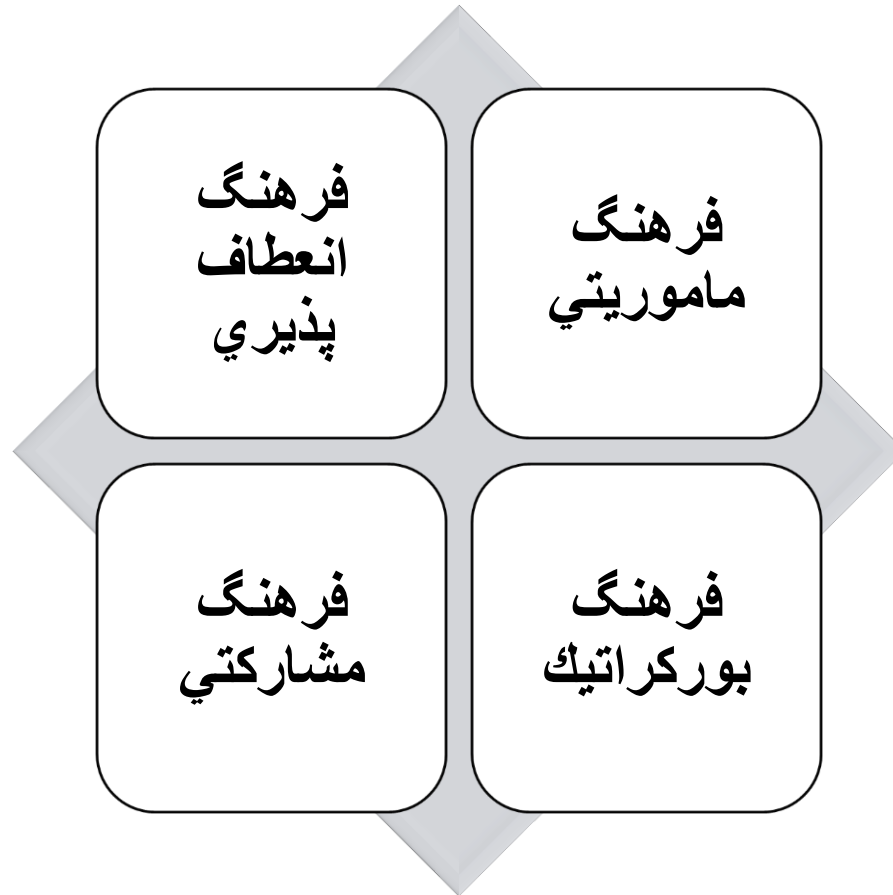
استراتژی و فرهنگ

❖ تحقیقاتی که در زمینه فرهنگ سازمانی انجام شده به این نتیجه رسیده است که رابطه مناسب بین استراتژی، محیط و فرهنگ به گونه ای است که می توان آن را با توجه عوامل زیر در چهار گروه گنجاند:

۱- میزانی که محیط رقابتی باید تغییر کند یا ثابت بماند. (نیازهای محیطی)

۲- میزانی که توجه سازمان باید به امور داخلی یا خارجی منعطف گردد. (کانون توجه)

فرهنگ و استراتژی



فرهنگ و استراتژی

انعطاف پذیری:

در این نوع فرهنگ به محیط خارجی توجه داشته و برای محیطی مناسب است که ثبات و پایداری ندارد. تلاش میشود تا نیازهای مشتری برآورده شود. در برابر طرح های جدید به سرعت واکنش نشان میدهد. و رضایت مشتری را برآورده میکند
مانند: شرکت های بازاریابی، الکترونیک، لوازم آرایش

مأموریتی:

در این فرهنگ می کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تامین کند. برای محیط ثابت و پایدار مناسب است. به دیدگاه های مشترک (از نظر هدف سازمان) توجه زیادی می شود. مثل شرکت پیسی که هدف بلندمدت مبنی بر شناخت به عنوان بهترین شرکت که محصولات مورد نظر مشتریان را تولید و عرضه می کند.

مشارکتی:

از اعضا 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

مثل شرکتهای تولید و عرضه لباس و پوشاک و صنایع خرده فروشی به کارکنان آزادی عمل داده تا در برابر تغییر سلیقه مشتریان ابتکار عمل به خرج دهند.

بروکراتیک:

به محیط داخلی توجه دارد و برای مناسب است که از ثبات نسبی برخوردار است. برای انجام کارها از روشی مشخص و با ثبات استفاده می شود.

افراد مشارکت کمتری دارند و کارها با رویه با ثبات و هماهنگی انجام می شود.

مثل شرکتهای بیمه طبق قرارداد خدمات بیمه ارائه می شود و سیاستهای

مشخصی اجرا می شود

نیازهای محیط
Needs of the Environment



فرهنگ و کنترل

۱- **فرهنگ قانون مدار(وظیفه مدار):** سازمان هرمی شکل ، قسمتهای سلسله مراتبی نه تنها مشخص بلکه دارای امتیازات اداری ، تاکید برانطباق انتظارات ، بکار گیری ابزار عقلانی محدود برای اهداف مشخص

۲- **فرهنگ توفیق مدار:** سازمان موفقیت طلبی که دارای کارکنان با انرژی و صرف کننده زمان زیاد در سازمان ، افراد از انجام وظایف لذت می برند و تمایل شخصی به انجام کار دارند

۳- **فرهنگ قدرت مدار:** بعضی افراد مسلط و برخی دیگر تابع ، در بهترین حالت رهبری بر اساس نیرو و سخاوتمندی پدر سالانه و در حالت بد تمایل به اعمال ترس

۴- **فرهنگ حمایت مدار:** در این سازمانها افراد از طریق روابط تعلق و اتصال لیاقت خود را نشان می دهند . افراد با این احساس سر سپرده سازمان می شوند که خودشان با خلوص نیت عضو شده اند

فرهنگ و طراحی سازمان

طراحی سازمانی یعنی ایجاد ساختارهایی که فعالیتها، اختیار تصمیم گیری و روابط کار را مشخص کند

در **فرهنگ وظیفه مدار** ساختار مناسب بوروکراسی سنتی ، در نظر گرفتن متخصصان زیادی که فعالیت هایشان در ساسله مراتب هماهنگ می شوند ، هر سطح در مقابل سطح بالاتر پاسخگو ، روابط رسمی و مبتنی بر مقررات

در **فرهنگ توفیق مدار** ساختار مناسب ساختارهای غیر متمرکز، ارتباطات مبتنی بر ماهیت کار به صورت تحمیلی ، تصمیم گیری مستقل ، انتظار می رود تخصصها در راه رسیدن به هدف مشترک همکاری کنند

در **فرهنگ قدرت مدار** ساختار مناسب ساختارهای متمرکز ، کوشش برای یکپارچگی و کنترل عملیات ، تصمیم گیری متمرکز ، ارتباطات عمودی و احترام آمیز

در **فرهنگ حمایت مدار** ساختار مناسب مجموعه کار آفرین (گروه خود مدیریت) شرایط بازار متغیر ، روابط غیر رسمی و صمیمی

فرهنگ و طراحی مشاغل

طراحی شغل یعنی مشخص کردن محتویات ، روشها و روابط بکار رفته در انجام کار

در **فرهنگ وظیفه مدار** به منظور ایجاد یک سیستم اجتماعی – فنی

از طراحی بخش اجتماعی و بخش فنی سیستم و روابط مناسب بین بخشهای دو گانه استفاده می کنند

در **فرهنگ توفیق مدار** به منظور هماهنگ سازی محیط و انسان از اکولوژی انسانی و ارگونومیک استفاده می کنند

در **فرهنگ قدرت مدار** به منظور کنترل نیروی کار از طراحی مهندسی (ساده سازی جهت افزایش کارائی) استفاده می کنند

در **فرهنگ حمایت مدار** به منظور غنی سازی کیفیت زندگی کاری از گردش شغلی ، گسترش افقی شغلی و گسترش عمودی شغلی استفاده می کنند

فرهنگ و انگیزش

فرهنگ برانگیزش از طریق ترجیح انگیزاننده های درونی و بیرونی تاثیر می گذارد

در فرهنگ وظیفه مدار و فرهنگ قدرت مدار

گرایش به انگیزاننده های بیرونی که به وسیله پاداش و تنبیه تدارک دیده می شود ، وجود دارد

تئوری های رفتار گرایی ، تئوری انتظار ، تئوری مقایسه اجتماعی و...مورد توجه هستند

در فرهنگ توفیق مدار و فرهنگ حمایت مدار

گرایش به استفاده از انگیزاننده های درونی وجود دارد / تلاش برای رضایت درونی فرد است

فرهنگ و رهبری

فرهنگ از طریق ترجیح سبک مستقیم و یا مشارکتی بر رهبران تاثیر می گذارد

سبک رهبری مناسب فرهنگ وظیفه مدار سبک رهبری بینا بین (۵و۵)

رئیس خوب کسی است که غیر شخصی و بدون اشتباه است ، او از زیر دستان می خواهد که بر طبق سیستم رسمی کار کنند.او از قدرت خود در راه کسب نتایج مورد نظر خودش استفاده نمی کند

سبک رهبری مناسب فرهنگ توفیق مدار سبک رهبری مدیریت تیمی (۹و۹)
رئیس خوب کسی است که انسان گرا و در مسائل مربوط به کارش تاثیر گذار باشد ، او از قدرت خود در جهت تحصیل منابع لازم برای انجام کار استفاده می کند

سبک رهبری مناسب فرهنگ قدرت مدار سبک رهبری تولید گرا (۱و۱)
رئیس خوب کسی است که قوی قاطع و ثابت قدم اما منصف است .او نسبت به زیردستان وظیفه شناس ، حمایتگر ، سخاوتمند بوده و وفاداری زیر دستان اهمیت می دهد

سبک رهبری مناسب فرهنگ حمایت مدار سبک رهبری کارمند گرا (۱و۹)
رئیس خوب کسی است که علاقه مند و پاسخگو به نیازهای افراد و ارزشهای آنهاست.او از موقعیت خود برای ایجاد رضایت و برانگیختن در موقعیت های کاری برای کارکنان استفاده می کند

فرهنگ و توسعه سازمانی

توسعه سازمانی (OD): رویه های آگاهانه برای بهبود اثر بخشی کلی سازمان و توسعه ظرفیت تغییر در آینده هم به عنوان پاسخی برای ضعف های شناخته شده و هم برای دستیابی به آینده ای درخشان **فرهنگ سازمانی** هم **اهداف توسعه** و هم **ابزارهای توسعه** را تحت **تاثیر** قرار می دهد

رویکرد ها	موارد تغییر	طراحی، تکنولوژی و..	مهارتها	اطلاعات
رویکرد وظیفه مدارانه	پژوهش عملیاتی	آموزش های متعارف	تجزیه و تحلیل سیستم ها	
رویکرد توفیق مدارانه	تقسیم کار، هماهنگی وظایف ، طراحی شغل	تغییر رفتار، برنامه ریزی اقدام	بازخورد تحقیقات میدانی مدیریت بر مبنای عمل	
رویکرد قدرت مدارانه	تغییر ساختار سازمانی جایگزینی افراد کلیدی	مشاوره و نظارت آموزشی	نظر سنجی ، تفسیر مجدد سابقه تاریخی	
رویکرد حمایت مدارانه	مشاوره در وظایف ، غنی سازی مشاغل	تیم سازی ، تجزیه و تحلیل مرادده ای	مشاوره ، طرح ریزی مسیر شغلی	

تغییر و بهبود سازمانی

مقاومت در برابر تغییر

• سازمانی

۱. مکانیزمهای ساختاری
۲. وابستگی سیستمها به هم
۳. هنجارهای گروه
۴. ...

• فردی

۱. عادات
۲. امنیت
۳. ترس از پدیده مجهول و...

• نیروهای تغییر دهنده

۱. رقابت
۲. سیاستهای جهانی
۳. تکنولوژی
۴. ...

• انواع تغییر

۱. آبهای آرام
۲. آبهای کف آلود

- غلبه بر مقاومتها

۱. ارتباطات

۲. مشارکت

۳. ...

- روشهای تغییر و بهبود

۱. برنامه های ساختاری

۲. برنامه های مبتنی

بر کار و تکنولوژی

۳. برنامه های مبتنی

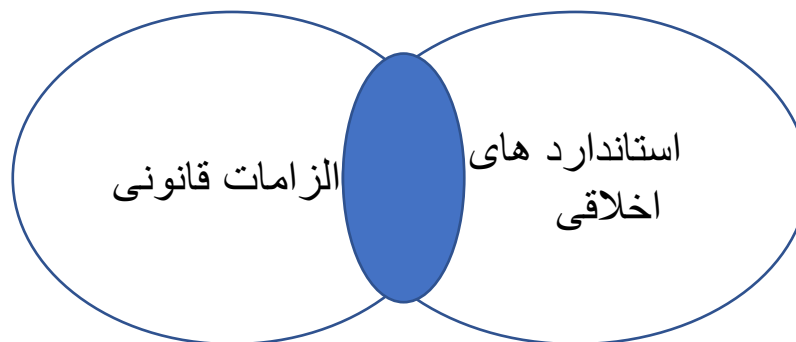
بر رفتارها و نگرش ها

ارزش های اخلاقی در سازمان

اخلاق یعنی رعایت اصول معنوی و ارزشهایی که بر رفتار شخص یا گروه حاکم است.

اخلاق چیزی است که با رفتارهای ناشی از قانون متفاوت است .

رفتار قانونی ریشه در مجموعه ای از اصول و مقرراتی دارد که نوع عمل افراد را مشخص می کنند، عموماً مورد قبول جامعه هستند ، لازم الاجرا و در دادگاه ها اعمال می گردند.



رابطه بین مقررات قانونی و استانداردهای اخلاقی

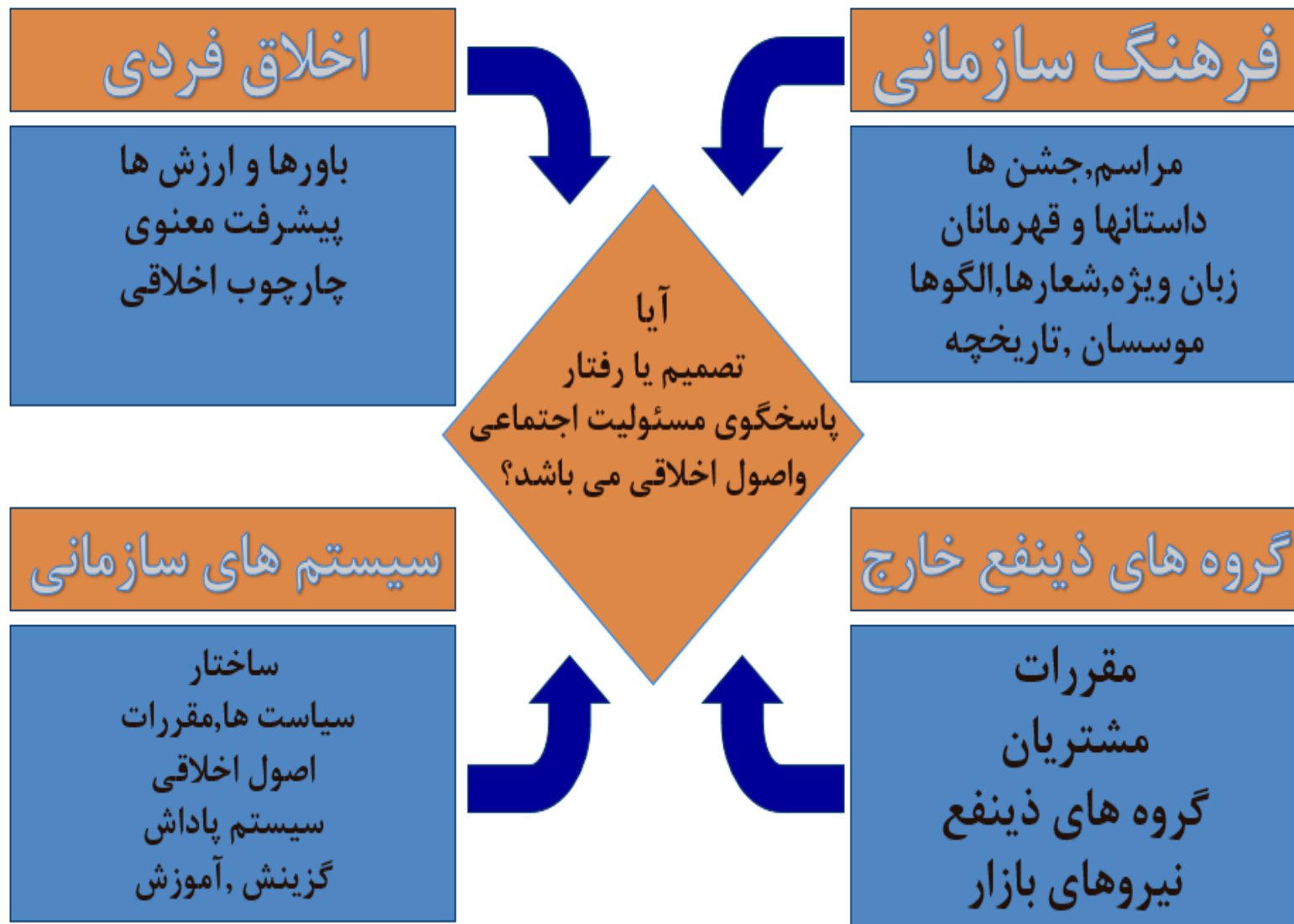
❖ اصول اخلاقی بیشتر مربوط به رفتارهایی می شوند که تحت پوشش مقررات قانونی قرار نمی گیرند.

❖ مقررات قانونی بر رفتارهایی اعمال می شوند که الزاما تحت پوشش اصول اخلاقی قرار نمی گیرند

❖ اصول اخلاقی در مدیریت همان اصولی است که به هنگام تصمیم گیری و رفتار، از نظر اخلاقی مدیران را هدایت و راهنمایی می کند. موضوع مسئولیت اجتماعی نمونه ای از اصول اخلاقی است.

❖ یعنی به هنگام تصمیم گیری و اقدام ،سازمان باید به گونه ای عمل نماید که به خیر و صلاح جامعه و خودش باشد.

نیروهایی که به اخلاق مدیریت شکل می دهند



نشیوه های ایجاد فرهنگ و اصول اخلاقی در سازمان



رهبري مبتني بر ارزش



سیستم ها و ساختار رسمي



شیوه افشاي حقایق



شنونات معنوي



برنامه هاي آموزشي

رهبری مبتنی بر ارزش

❖ منظور از رهبری مبتنی بر ارزش رابطه ای است که بین رهبر و پیروان قرار

دارد و آن بر اساس ارزش های مشترک قرار دارد.

❖ مدیران سعی می کنند تا جشن ها، سخنرانی ها و شعارها را با ارزشهای

سازمانی هماهنگ نمایند.

❖ مدیران باید همواره به یاد داشته باشند که هر نوع عمل یا گفتاری بر

فرهنگ و ارزش های سازمان اثر می گذارد.

سیستم ها و ساختار رسمی

❖ مدیران می توانند مسئولیت ایجاد یا رعایت ارزش های معنوی را به مقام

خاصی واگذار کنند.

❖ در بسیاری از شرکتها برای حفظ و حراست از ارزشهای اخلاقی و معنوی

تشکیلات ویژه ای به وجود آورده اند.

❖ مانند واحدهای فرهنگی و کمیته حراست در سازمانها

نشیوه افشای حقایق

❖ مدیران شیوه هایی ارائه می کند تا اعضای سازمان بتوانند خلافاکاری ها را افشا کنند.

❖ افشاگر کسی است که نقض قوانین و رعایت نکردن اصول اخلاقی را افشا می کند.

❖ سیاست سازمان باید به گونه ای باشد که از این افراد حمایت کند و آنان را در سازمان نگه دارد، در نتیجه آنان تشویق شوند تا هر نوع نقض مقررات یا خطایی را که از سازمان دیده اند، بی واهمه اعلام نمایند.

تئونات معنوی

- ❖ گنجاندن مقررات ویژه ای برای رعایت اصول اخلاقی در بخشنامه ها، مرامنامه ها یا ماموریت‌های سازمان برای بیان انتظاراتی که سازمان از افراد و کارکنان دارد و نیز جنبه های اخلاقی رفتار کارکنان
- ❖ در این سندها ارزشهای اخلاقی، فرهنگ سازمانی، مسئولیت اجتماعی، کیفیت محصول و شیوه رفتار با کارکنان مشخص شده است.

برنامه های آموزشی

❖ برنامه ریزی جهت آموزش اصول اخلاقی و رعایت شئونات معنوی

❖ سعی می شود به مدیران و اعضاء سازمان بیاموزند به هنگام تصمیم گیریها

اصول اخلاقی را رعایت نمایند.

❖ این برنامه های آموزشی توانسته رفتارهای معنوی افراد را تقویت کرده و در

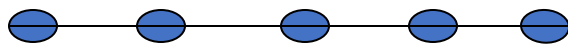
صحنه های رقابت هم نقش مهمی ایفا کنند.

ارتباطات

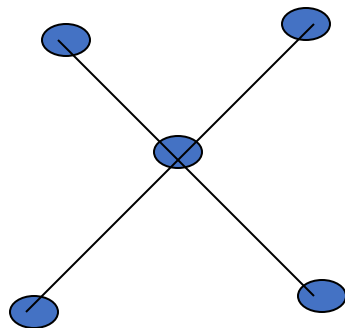
- اهمیت ارتباطات
- نقش ارتباطات در سازمان (کنترل، انگیزاننده، ابراز احساسات)
- مسیر ارتباطات (عمودی، افقی)
- انواع ارتباطات (گفتاری، نوشتاری، اشاره ای)
- موانع ارتباطات
- ۱. ویژگیهای فردی
- ۲. زبان
- ۳.

شبکه های ارتباطی

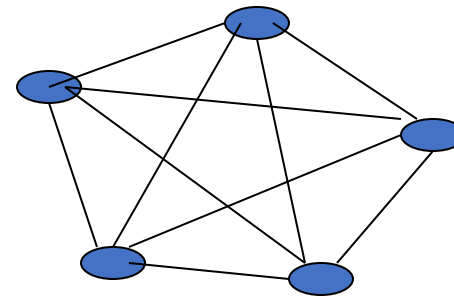
*معمولا در سازمانهای ارگانیک از شبکه های ارتباطی غیر متمرکز و در سازمانهای مکانیک از شبکه های متمرکز استفاده می شود



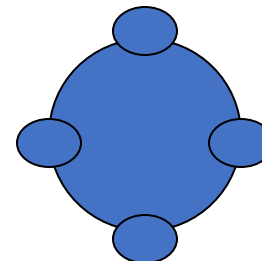
زنجیره ای



ستاره ای



همه جانبه



دایره ای

نکات کاربردی

۱. استفاده از نتایج بازخورد

۲. بکارگیری زبان ساده

۳. داشتن مهارت گوش دادن

۴. توجه به ارتباطات غیر رسمی

۵.

نگاه متفاوت به سازمان

دل + IQ



دست و جسم ← کار فیزیکی
مغز ← اندیشه
دل ← انگیزه

..+ نقش مادری + نقش پدری = خانواده



علم + عشق



همدلی + همفکری + همدردی

به پایان آمد این دفتر
حکایت همچنان باقیست

با تشکر و آرزوی توفیق روزافزون