



فرهنگ سازمانی

مرجان حجازی

دکتری رفتار سازمانی
مشاور و محقق سازمانی



باری دل و جان من مستست در آن معدن
هر روز چو نوعشقان فرهنگ نو آغازد

مولانا



لطفا به سوالات زیر پاسخ دهید؟

۱. آیا از کار کردن در سازمانتان راضی هستید؟
۲. آیا هنگام معرفی خودتان اشاره ای به نام سازمانتان دارید؟
۳. شما و همکارانتان در سازمان احساس شادی میکنید؟
۴. آیا سازمان از خلاقیت و ایده های شما استقبال میکند؟
۵. اگر فرد ریسک پذیری هستید سازمان از ریسکهای شما حمایت میکند؟
۶. در سازمانتان کارها بیشتر انفرادی انجام می شود یا گروهی؟
۷. آیا در سازمان از فناوریهای جدید استقبال می شود؟
۸. آیا نظارت به صورت مستقیم انجام می شود یا غیر مستقیم؟
۹. آیا بهانه ای برای شادی و دورهمی ایجاد می شود؟
۱۰. همه چیز طبق قوانین انجام می شود یا گاهی لازم است خارج از چارچوب تصمیم گرفت؟





وقتی در مورد فرهنگ
سازمانی صحبت می کنیم،
منظورمون از فرهنگ چیه؟!
وقتی واژه‌ی فرهنگ رو
می بینیم یا می شنویم، چه
چیزهایی به ذهن مون
می رسه؟!



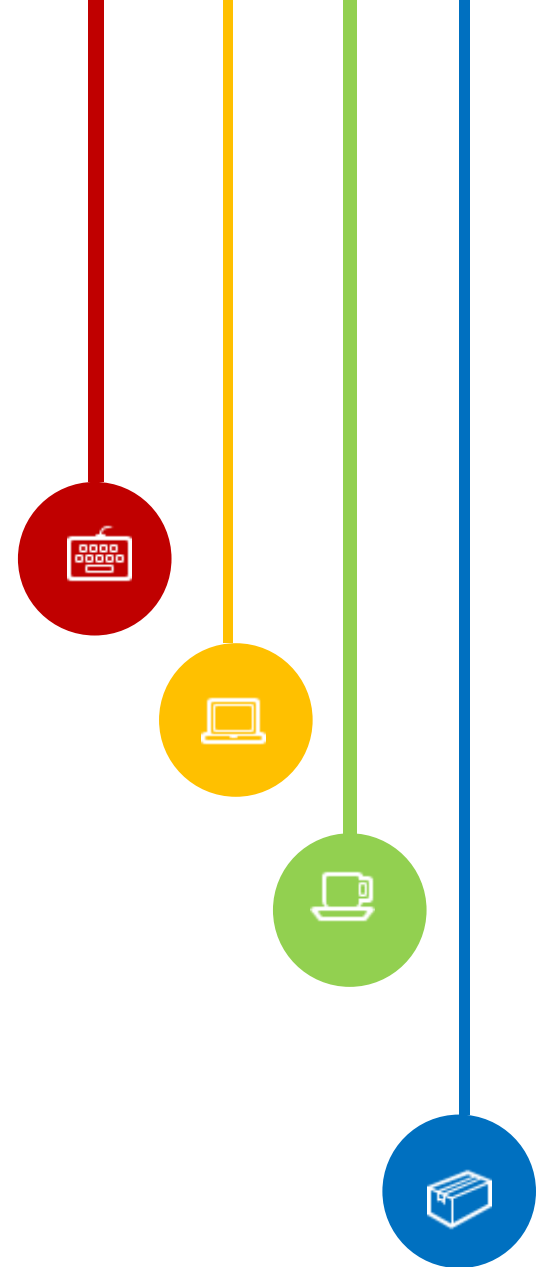
فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و رفتارهایی است که نحوه تعامل کارکنان و مدیران را در سازمان شکل می‌دهد.



اجزای اصلی فرهنگ سازمانی

- ارزش‌ها Values
- باورها Beliefs
- هنجارها Norms
- رفتارها Behaviors



چگونه یک فرهنگ سازمانی بسازیم؟

۱- تعریف ارزش‌های اصلی سازمان

چرا مهم است؟

ارزش‌های سازمانی هویت و جهت‌گیری کلی شرکت را مشخص می‌کنند.

چگونه انجام دهیم؟

- تعیین ۳ تا ۵ ارزش اصلی (مثل نوآوری، شفافیت، احترام، همکاری)
- همسو کردن ارزش‌ها با اهداف شرکت
- درج ارزش‌ها در تمام فرآیندهای سازمانی (استخدام، ارزیابی عملکرد و...)

 مثال: شرکت دیجی کالا روی ارزش‌هایی مثل مشتری‌مداری، نوآوری و شفافیت تأکید دارد



۲- الگوی رفتاری از مدیران شروع می‌شود؟

چرا مهم است؟

کارکنان از مدیران الگو می‌گیرند.

چگونه انجام دهیم؟

- مدیران باید ارزش‌های سازمان را در رفتار خود نشان دهند.
- تشویق بازخوردهای صادقانه و شفافیت در مدیریت.
- ایجاد فرهنگ قدردانی و حمایت از کارکنان.

🎯 مثال: در شرکت اسنپ، مدیران ارشد روی ارتباط باز و حمایت از کارکنان تمرکز دارند.



۳- جذب و استخدام بر اساس فرهنگ سازمانی

چرا مهم است؟

افرادی که با فرهنگ سازمانی همخوانی دارند، وفاداری و بهره‌وری بیشتری دارند.

چگونه انجام دهیم؟

- در فرآیند استخدام، به همخوانی ارزش‌های فردی با سازمان توجه شود.
- در مصاحبه، سؤالاتی مرتبط با ارزش‌های سازمانی پرسیده شود.
- فرهنگ سازمانی در فرآیند آن‌بوردینگ (آشنایی کارکنان جدید) تقویت شود.

مثال: شرکت علی‌بابا در فرآیند استخدام، بیشتر از مهارت‌ها، به تطابق فرد با ارزش‌های سازمانی توجه می‌کند.



۴- ایجاد محیط کاری مثبت و انگیزشی

چرا مهم است؟

فضای کاری خوب، بهره‌وری و انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد.

چگونه انجام دهیم؟

- تقویت کار تیمی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها.
- طراحی محیط کار سالم، شفاف و بدون استرس.
- فراهم کردن فرصت‌های رشد و توسعه برای کارکنان.

 **مثال:** شرکت گوگل با ایجاد فضاهای کاری خلاقانه و تعامل تیمی، فرهنگ قوی را تقویت می‌کند.




۵- پاداش و قدردانی از رفتارهای درست

چرا مهم است؟

کارکنان وقتی تلاش‌هایشان دیده شود، انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند.

چگونه انجام دهیم؟

- پاداش دادن به کارکنانی که ارزش‌های سازمان را رعایت می‌کنند.
- برنامه‌های انگیزشی مانند تقدیر از کارکنان برتر.
- ایجاد سیستم بازخورد منظم برای بهبود فرهنگ سازمانی.

 **مثال:** شرکت دیجی کالا برنامه "کارمند نمونه" دارد که از کارکنان برتر تقدیر می‌کند.



سازمان شما در چه مرحله‌ای از ساخت فرهنگ سازمانی است؟



انواع فرهنگ سازمانی (مدل کامرون و کوین)

۱. فرهنگ قبیله‌ای (Clan) تأکید بر همکاری و تیم
۲. فرهنگ سلسله‌مراتبی (Hierarchy) تأکید بر ساختار و کنترل
۳. فرهنگ بازاری (Market) تأکید بر رقابت و نتایج
۴. فرهنگ نوآورانه (Adhocracy) تأکید بر خلاقیت و ریسک‌پذیری



تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد



- افزایش رضایت کارکنان



- تقویت بهره‌وری و نوآوری



- بهبود تعاملات تیمی



- ایجاد مزیت رقابتی



تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد

- ❖ ایجاد احساس تعلق و انگیزه
- ❖ افزایش اعتماد و امنیت شغلی
- ❖ تقویت رشد و توسعه فردی
- ❖ ایجاد تعادل بین کار و زندگی
- ❖ ایجاد محیط کاری مثبت و حمایتگر

- افزایش رضایت کارکنان



- تقویت بهره‌وری و نوآوری



- بهبود تعاملات تیمی



- ایجاد مزیت رقابتی



تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد

- ❖ ایجاد فضای باز برای خلاقیت و ایده‌پردازی
- ❖ افزایش تعهد و انگیزه کارکنان
- ❖ بهبود کار تیمی و همکاری مؤثر
- ❖ پذیرش تغییر و یادگیری مداوم
- ❖ کاهش موانع و افزایش آزادی عمل

- افزایش رضایت کارکنان



- تقویت بهره‌وری و نوآوری



- بهبود تعاملات تیمی



- ایجاد مزیت رقابتی





خلاقیت



تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد

- ❖ افزایش اعتماد و ارتباط شفاف
- ❖ تقویت حس همبستگی و کار گروهی
- ❖ حل مؤثرتر تعارضات سازمانی
- ❖ افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی
- ❖ تقویت روحیه و انگیزه تیمی

- افزایش رضایت کارکنان



- تقویت بهره‌وری و نوآوری



- بهبود تعاملات تیمی

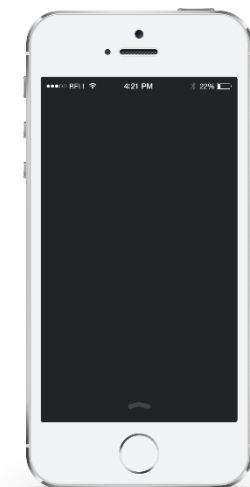


- ایجاد مزیت رقابتی





کار تیمی



تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد

- ❖ افزایش بهره‌وری و کیفیت خدمات
- ❖ جذب و حفظ استعدادهای برتر
- ❖ افزایش نوآوری و توان رقابتی
- ❖ تقویت برند و اعتبار سازمانی
- ❖ افزایش انعطاف‌پذیری در شرایط رقابتی

- افزایش رضایت کارکنان



- تقویت بهره‌وری و نوآوری



- بهبود تعاملات تیمی



- ایجاد مزیت رقابتی



چالش‌ها در مدیریت فرهنگ سازمانی

اگر فرهنگ را مدیریت نکنیم.....فرهنگ ما را مدیریت می‌کند!



چالش‌ها در مدیریت فرهنگ سازمانی

چالش‌ها:

- مقاومت در برابر تغییر
- عدم هم‌راستایی فرهنگ با استراتژی



چرا افراد در برابر تغییر مقاومت می کنند؟

۱. ترس از ناشناخته‌ها : افراد ترجیح می دهند در منطقه امن خود باقی بمانند و از ریسک پرهیز کنند.
۲. از دست دادن کنترل : تغییرات جدید ممکن است حس کنترل کارکنان را کاهش داده و آنها را دلسرد کند.
۳. عادت‌ها و رویه‌های قدیمی : وقتی فرآیندهای قدیمی برای مدت طولانی استفاده شده باشند، تغییر آنها دشوار خواهد بود.
۴. عدم اعتماد به مدیریت : اگر کارکنان به رهبران سازمان اعتماد نداشته باشند، احتمال پذیرش تغییرات کمتر است.
۵. عدم وضوح و ارتباطات ضعیف : زمانی که دلیل تغییر مشخص نباشد، افراد آن را غیرضروری یا خطرناک تلقی می کنند.
۶. ترس از افزایش کار و مسئولیت‌ها : برخی تغییرات ممکن است باعث افزایش حجم کار و مسئولیت‌های جدید شوند.
۷. تجربیات منفی گذشته : اگر تغییرات قبلی در سازمان موفق نبوده باشند، کارکنان نسبت به تغییرات جدید بدبین خواهند شد.



چگونه مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهیم؟

۱. ایجاد شفافیت و توضیح دلایل تغییر: باید دلایل و اهداف تغییرات به وضوح برای کارکنان توضیح داده شود.
۲. مشارکت کارکنان در فرآیند تغییر: افراد وقتی در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند، کمتر مقاومت می‌کنند.
۳. حمایت از کارکنان و ارائه آموزش‌های لازم: ارائه آموزش‌های مناسب و تقویت مهارت‌های جدید می‌تواند مقاومت را کاهش دهد.
۴. ایجاد یک فرهنگ تغییرپذیر در سازمان: سازمان‌هایی که انعطاف‌پذیر و نوآور باشند، تغییرات را راحت‌تر می‌پذیرند.
۵. تقویت ارتباطات مؤثر و بازخورد مستمر: فراهم کردن فضای گفتگو و پاسخ به دغدغه‌های کارکنان می‌تواند مقاومت را کاهش دهد.
۶. پاداش و تشویق برای پذیرش تغییر: کارکنانی که تغییرات را می‌پذیرند، باید مورد تقدیر و تشویق قرار گیرند.
۷. مدیریت تدریجی تغییرات (تغییر گام‌به‌گام): اعمال تغییرات به صورت تدریجی، سازگاری را آسان‌تر کرده و فشار را کاهش می‌دهد.



مثال‌های مقاومت در برابر تغییر در سازمان‌های ایرانی

تغییر به دورکاری

برخی سازمان‌ها هنگام انتقال به مدل دورکاری با مقاومت کارکنان یا مدیران مواجه شدند، زیرا افراد به حضور فیزیکی در محیط کار عادت داشتند.

پیاده‌سازی نرم‌افزارهای جدید

در بسیاری از شرکت‌ها، تغییر از سیستم‌های سنتی به نرم‌افزارهای مدیریت پروژه یا ERP با مقاومت کارکنان مواجه می‌شود.

تغییر ساختار سازمانی

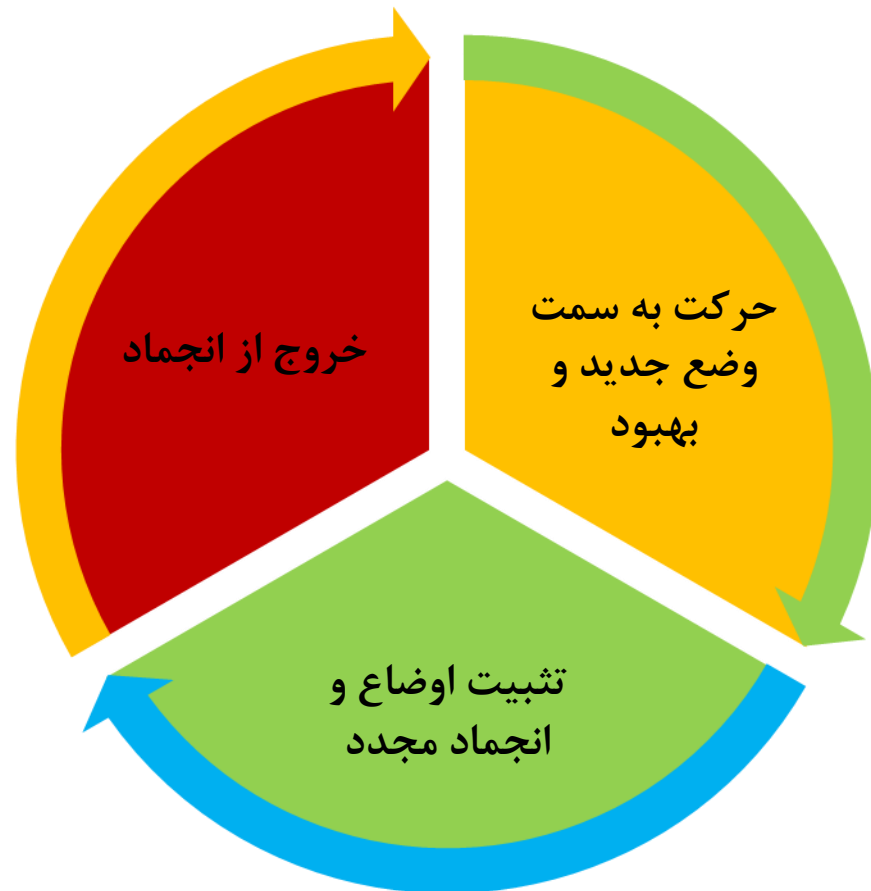
در شرکت‌هایی که فرهنگ سلسله‌مراتبی دارند، تغییر به ساختارهای مسطح و تیم‌محور می‌تواند با مخالفت مدیران میانی روبه‌رو شود.



شما در سازمان خود با چه نوع مقاومتی در برابر تغییر مواجه شده‌اید؟
راهکار شما چه بوده است؟



نظریه تغییر کرت و لوین Theory of Change



تغییر فرهنگی

خود به خود، بی برنامه و بدون
جهت دهی هدفمند

برنامه ریزی شده و هدفمند
(مدیریت تغییر فرهنگ)

مقاومت آگاهانه در برابر تغییر فرهنگی

عدم مقاومت در برابر تغییر فرهنگی



آیا تجربه‌ای در زمینه مدیریت تغییر یا اجرای نظریه تغییر در سازمان خود داشته‌اید؟



چالش‌ها در مدیریت فرهنگ سازمانی

چالش‌ها:

- مقاومت در برابر تغییر
- عدم هم‌راستایی فرهنگ با استراتژی



علائم عدم همراستایی فرهنگ با استراتژی

- ۱. مقاومت کارکنان در برابر تغییرات استراتژیک
اگر فرهنگ سازمانی بر روی ثبات تأکید دارد، اما استراتژی به دنبال نوآوری و تغییر است، احتمال مقاومت کارکنان افزایش می‌یابد.
- ۲. عدم تعهد به اهداف استراتژیک
اگر ارزش‌های سازمانی با استراتژی همخوانی نداشته باشند، کارکنان احساس تعلق نسبت به آن نخواهند داشت.
- ۳. ضعف در اجرای استراتژی‌ها
حتی اگر یک استراتژی عالی تدوین شود، فرهنگ ناسازگار مانع اجرای مؤثر آن خواهد شد.
- ۴. عدم انسجام بین بخش‌های مختلف سازمان
فرهنگ سازمانی نامناسب می‌تواند باعث تعارض بین بخش‌های مختلف و کاهش همکاری شود.
- ۵. کاهش رضایت و انگیزه کارکنان
زمانی که ارزش‌های سازمان با رفتارها و تصمیمات مدیریتی تناقض داشته باشد، کارکنان دچار سرخوردگی می‌شوند.





مدیریت تعارض



چگونه فرهنگ و استراتژی را همراستا کنیم؟

۱. تعریف و ترویج ارزش‌های سازمانی همسو با استراتژی

ارزش‌های سازمانی باید بازتابی از مسیر استراتژیک باشند. برای مثال، اگر استراتژی بر نوآوری متمرکز است، فرهنگ سازمان نیز باید یادگیری و ریسک‌پذیری را تقویت کند.

۲. مشارکت کارکنان در فرآیند تغییر فرهنگی

کارکنان باید درک کنند که چرا تغییر فرهنگی ضروری است و چگونه می‌توانند در این مسیر مشارکت کنند.

۳. انتخاب و توسعه رهبران متناسب با استراتژی سازمان

مدیران باید الگویی از رفتارها و ارزش‌های سازگار با استراتژی باشند.

۴. بهبود سیستم‌های ارزیابی و پاداش

سیستم‌های انگیزشی باید رفتارهای همسو با استراتژی را تشویق کنند. اگر استراتژی بر مشتری‌مداری تأکید دارد، ارزیابی عملکرد نیز باید بر مبنای رضایت مشتریان باشد.

۵. برقراری ارتباطات شفاف و مستمر

مدیران باید از طریق جلسات، کارگاه‌ها و سایر ابزارهای ارتباطی، پیوسته فرهنگ و استراتژی سازمان را برای کارکنان شفاف‌سازی کنند.

۶. ایجاد تغییرات تدریجی و مستمر در فرهنگ سازمانی

تغییرات ناگهانی ممکن است با مقاومت شدید مواجه شوند، بنابراین فرآیند تغییر باید تدریجی و قابل درک باشد.

۷. هم‌سویی استخدام و توسعه کارکنان با فرهنگ و استراتژی

در فرآیند استخدام و ارتقای کارکنان، باید افرادی انتخاب شوند که با فرهنگ مطلوب و استراتژی سازمانی همخوانی داشته باشند.



مثال‌هایی از سازمان‌های ایرانی

◆ **دیجی کالا** تمرکز بر استراتژی نوآوری دیجیتال و ایجاد فرهنگی بر پایه داده‌محوری و مشتری‌مداری.

◆ **اسنپ** توسعه فرهنگ چابکی و انعطاف‌پذیری برای سازگاری با تغییرات سریع در بازار.

◆ **کافه‌بازار** تطابق فرهنگ یادگیری و کار تیمی با استراتژی رشد اکوسیستم دیجیتال.



آیا در سازمان شما، فرهنگ و استراتژی با یکدیگر همخوانی دارند؟ چه چالش‌هایی در این زمینه تجربه کرده‌اید؟



فرصت‌ها در مدیریت فرهنگ سازمانی

فرصت‌ها:

- توسعه فرهنگ یادگیری
- تقویت فرهنگ نوآوری



توسعه فرهنگ یادگیری در مدیریت فرهنگ سازمانی

❖ فرهنگ یادگیری، یکی از کلیدی‌ترین عوامل رشد و موفقیت سازمان‌ها در دنیای

پویای امروز است.

سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری را درون خود تقویت می‌کنند، چابک‌تر، نوآورتر و آماده‌تر برای

رقابت در بازار هستند.



راهکارهای توسعه فرهنگ یادگیری در سازمان

۱. رهبری یادگیری محور
۲. ایجاد فرصت‌های آموزشی مستمر
۳. استفاده از یادگیری اجتماعی و تیمی
۴. فرهنگ بازخورد و یادگیری از اشتباهات
۵. تشویق به اشتراک‌گذاری دانش
۶. استفاده از فناوری‌های نوین یادگیری
۷. پیوند یادگیری با مسیر شغلی کارکنان
۸. ارزیابی و اندازه‌گیری فرهنگ یادگیری



آیا سازمان شما یک محیط یادگیرنده است؟ چه راهکارهایی برای
توسعه فرهنگ یادگیری پیشنهاد می‌دهید؟



فرصت‌ها در مدیریت فرهنگ سازمانی

فرصت‌ها:

- توسعه فرهنگ یادگیری
- تقویت فرهنگ نوآوری



راهکارهای تقویت فرهنگ نوآوری در سازمان

۱. ایجاد محیطی برای تفکر خلاق
۲. حمایت از ایده‌های جدید
۳. کاهش ترس از شکست: سازمان باید فرهنگ "آموختن از شکست" را جایگزین "تنبیه برای شکست" کند تا کارکنان بدون ترس، ایده‌های جدید را امتحان کنند.
۴. سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه مهارت‌ها: دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های خلاقیت و تفکر طراحی
۵. ایجاد تیم‌های چند تخصصی و متنوع
۶. استفاده از فناوری و ابزارهای نوین
۷. ایجاد سیستم‌های تشویقی برای نوآوری
۸. توسعه ارتباطات داخلی و خارجی
۹. تشویق به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات: جلسات هفتگی برای تبادل ایده و یادگیری از پروژه‌های موفق و ناموفق
۱۰. ایجاد فرآیندهای ساده و منعطف برای نوآوری: بروکراسی پیچیده یکی از موانع نوآوری است؛ فرآیندهای سازمانی باید انعطاف‌پذیر و ساده باشند.



مثالهایی از ترویج فرهنگ نوآوری در سازمانتان بیان کنید؟



راهکارهای بهبود فرهنگ سازمانی

- رهبری الهام بخش
- ایجاد ارزش های مشترک
- تقویت ارتباطات سازمانی
- پاداش و انگیزه دهی



۱. دیجی کالا - فرهنگ سازمانی نوآورانه و چابک

نوع فرهنگ: نوآورانه Adhocracy

✓ تأکید بر خلاقیت، نوآوری و رشد سریع

✓ محیط کاری پویا با ساختار نیمه مسطح (Flat Organization)

✓ تمرکز بر داده محوری و تصمیم گیری علمی

◆ مثال: دیجی کالا با برگزاری جلسات نوآوری و دادن آزادی عمل به تیم های مختلف، فضایی را

ایجاد کرده که کارکنان بتوانند ایده های جدید را آزمایش کنند.



۲. کاله – فرهنگ سازمانی یادگیری و کیفیت محور

نوع فرهنگ: ترکیبی از سلسله‌مراتبی و بازاری Hierarchy + Market

✓ تأکید بر کیفیت محصول و توسعه منابع انسانی

✓ آموزش و توسعه مداوم کارکنان

✓ ساختار منظم با فرآیندهای دقیق تولید

◆ مثال: در کاله، برای ارتقای فرهنگ یادگیری، دوره‌های آموزشی منظم برگزار می‌شود و کارکنان در مسیر رشد فردی و حرفه‌ای حمایت می‌شوند.



۳. اسنپ – فرهنگ سازمانی مشتری محور و نتیجه گرا

نوع فرهنگ: بازاری Market

✓ تمرکز بر نتایج و عملکرد بالا

✓ رقابت شدید و تلاش برای نوآوری

✓ تصمیم گیری سریع بر اساس نیاز مشتری

◆ مثال: اسنپ برای بهبود تجربه مشتری، دائماً از بازخورد کاربران استفاده کرده و ویژگی های جدیدی

مانند "پشتیبانی ۲۴ ساعته" و "امتیازدهی رانندگان" را اضافه کرده است.



۴. دیوار - فرهنگ سازمانی استارت‌آپی و چابک

نوع فرهنگ: نوآورانه و تیم‌محور Adhocracy + Clan

✓ فرهنگ چابک و انعطاف‌پذیر با تأکید بر کار تیمی

✓ حمایت از نوآوری و یادگیری درون‌سازمانی

✓ محیطی دوستانه با سلسله‌مراتب کم

◆ مثال: دیوار جلسات منظم "اسپرینت" دارد که در آن تیم‌ها به‌طور مداوم

استراتژی‌های خود را بازبینی کرده و تغییرات لازم را اعمال می‌کنند.



۵. ایران خودرو - فرهنگ سازمانی سنتی و سلسله‌مراتبی

نوع فرهنگ: سلسله‌مراتبی Hierarchy

✓ تأکید بر ساختار سازمانی منظم و رسمی

✓ فرآیندهای مشخص و کنترل شده

✓ تصمیم‌گیری از بالا به پایین

◆ مثال: ایران خودرو دارای قوانین سختگیرانه در تولید و کنترل کیفیت است، که باعث ایجاد

ساختاری باثبات اما کند در تغییرات شده است.



۶. دیجی پی - فرهنگ سازمانی تکنولوژی محور و داده محور

نوع فرهنگ: ترکیبی از نوآورانه و بازاری Adhocracy + Market

استفاده از فناوری و داده محوری در تصمیم گیری ✓

تمرکز بر رشد سریع و ورود به بازارهای جدید ✓

فرهنگ کار گروهی و چابک ✓

مثال: دیجی پی با تحلیل داده های کاربران، خدمات مالی جدیدی را ارائه می دهد و تیم ها به طور مرتب روی

بهینه سازی فرآیندها کار می کنند.



۷. همراه اول - فرهنگ سازمانی رسمی و دولتی

نوع فرهنگ: سلسله‌مراتبی Hierarchy

دارای ساختار سازمانی رسمی و کنترل شده ✓

تمرکز بر رویه‌های اداری و رعایت مقررات ✓

ثبات و پایداری در مدیریت ✓

◆ مثال: در همراه اول، تغییرات به آهستگی انجام می‌شود، زیرا تصمیم‌گیری‌ها معمولاً در سطوح مدیریتی بالا

انجام شده و رویه‌های اداری باید رعایت شوند.



۸. ایرانسل - فرهنگ سازمانی ترکیبی از سلسله‌مراتبی و نوآورانه

نوع فرهنگ: ترکیبی از سلسله‌مراتبی و نوآورانه Hierarchy + Adhocracy

✓ نوآوری در خدمات دیجیتال در کنار حفظ نظم سازمانی

✓ تعامل و همکاری بین بخش‌های مختلف

✓ اهمیت به داده‌محوری و تحلیل بازار

◆ مثال: ایرانسل با ورود به حوزه خدمات ابری و ۵G تلاش کرده تا نوآوری را با فرهنگ سازمانی رسمی

ترکیب کند.



۹. علی بابا - فرهنگ سازمانی مشتری مدار و نتیجه گرا

نوع فرهنگ: بازاری Market

✓ تمرکز روی رضایت مشتری و بهبود تجربه کاربری

✓ کار تیمی و یادگیری مستمر

✓ تصمیم گیری های چابک و مبتنی بر نیاز بازار

◆ مثال: علی بابا با فراهم کردن امکان لغو رایگان بلیت سفر در دوران کرونا نشان داد که فرهنگ

مشتری مداری آن قوی است.



۱۰. تپسی - فرهنگ سازمانی استارت‌آپی و انعطاف‌پذیر

نوع فرهنگ: نوآورانه Adhocracy

✓ ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و کم‌سلسله‌مراتب

✓ تاکید بر تحلیل داده‌ها و تصمیم‌گیری سریع

✓ روحیه کار تیمی و نوآوری مداوم

◆ مثال: تیم‌های فنی و بازاریابی در تپسی مرتباً داده‌های سفرها را بررسی می‌کنند تا الگوریتم‌های

قیمت‌گذاری را بهینه‌سازی کنند.



۱۱. اسنپفود - فرهنگ سازمانی سرعت و چابکی

نوع فرهنگ: بازاری + نوآورانه Market + Adhocracy

✓ تمرکز بر سرعت در ارائه خدمات

✓ ارتباط نزدیک بین تیم‌های مختلف

✓ تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر بازخورد مشتریان

◆ مثال: اسنپفود با بررسی رفتار کاربران، ویژگی‌هایی مانند سفارش از چندین رستوران

به‌صورت همزمان را اضافه کرده است.



۱۲. کافه‌بازار - فرهنگ سازمانی نوآورانه و یادگیری محور

نوع فرهنگ: نوآورانه + قبیله‌ای Adhocracy + Clan

✓ تشویق به یادگیری و رشد فردی

✓ اهمیت به تحلیل داده‌ها و هوش مصنوعی

✓ تعامل بالا بین تیم‌های فنی و محصول

◆ مثال: برنامه‌نویسان کافه‌بازار در جلسات داخلی کدنویسی شرکت می‌کنند و تجربیات خود را به

اشتراک می‌گذارند تا محصولات بهینه‌تر شوند.



۱۳. فیلیمو - فرهنگ سازمانی خلاق و داده‌محور

نوع فرهنگ: ترکیبی از نوآورانه و بازاری Adhocracy + Market

✓ تحلیل دائمی سلیقه کاربران برای بهبود محتوا

✓ تشویق به نوآوری در تولید محتوای داخلی

✓ تعامل نزدیک با صنعت سینما و هنرمندان

◆ مثال: فیلیمو با بررسی رفتار کاربران، به تولید محتوای اختصاصی مثل

سریال‌های ایرانی پرترفدار روی آورده است.



۱۴. آپارات - فرهنگ سازمانی کارآفرینی و چابک

نوع فرهنگ: نوآورانه Adhocracy

✓ تمرکز بر خلاقیت و تولید محتوای دیجیتال

✓ پشتیبانی از کسب و کارهای کوچک و تولیدکنندگان محتوا

✓ یادگیری مستمر از بازار و کاربران

◆ مثال: آپارات با راه اندازی سیستم درآمدزایی برای تولیدکنندگان محتوا فرهنگ کارآفرینی را

در بین کاربران خود تقویت کرده است.



چهار وضعیت ذهنی در تحلیل رفتار متقابل

دیگران خوبند

الینه (بیگانگی)



گفتگو

من بدم

من خوبم


بریدن



انزوا

دیگران بدند





سازمان‌ها موظف‌اند به دغدغه‌های خارج از محل کار سرمایه‌های انسانی‌شان نیز فکر کنند و تنها به یک بعد از زندگی ایشان نپردازند. سازمان‌ها باید برای پرورش سیرت سرمایه‌هایشان برنامه‌ریزی کنند، شاید نام این همان فرهنگ‌سازمانی است یا شاید فرهنگ انسانی سازمان.

شاد و سلامت باشید.



باتشكر



www.hrnikan.com



