

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ناصر فکھاری  
مشاور تخصصی مدیریت

[www.fakhari.ir](http://www.fakhari.ir)

سیاست های توسعه ای مدیران و کارکنان در سازمان

فرهنگ سازمانی



انسان فرهنگ را می آفریند و فرهنگ انسان را می سازد.

فرهنگ به انسان می‌آموزد تا اندیشه‌های ثابت و پایداری را بیاموزد و در قالب گروه‌های پیچیده وظایف جداگانه و ویژه ای را سامان دهند

ریشه فرهنگ هر سازمان را باید در باورها، هنجارها و ارزش های آن جستجو نمود.



اندیشمندان علم مدیریت ، ریشه موفقیت ها و شکست های هر سازمان را در فرهنگ آن جستجو می کنند.

اندیشمندان معتقدند همان طور که انسان ها دارای شخصیت منحصر به فرد و متمایز هستند، سازمان ها نیز به واسطه فرهنگشان دارای شخصیتی متفاوت و جداگانه هستند.



## چرا فرهنگ دارای اهمیت است؟



- ❖ از آنجا که فرهنگ سازمان بر رفتار انسان تأثیر گذار است.
- ❖ با مطالعه فرهنگ سازمان می توان به علل کامیابی و شکست سازمان ها پی برد.
- ❖ همچنین می توان با شناخت فرهنگ سازمان و کشف رابطه آن با متغیر های دیگر سازمان به سمت بهره وری کل سازمان گام برداشت.

## هدف غایی هر سازمانی بهره‌وری است

همان‌طور که سرمایه اصلی هر سازمانی **نیروی انسانی** است، این سرمایه در خدمت **بهره‌وری** خواهد بود.

برای القای چنین ارزشی (بهره‌وری) در سازمان لازم است الگوهای سازمانی موجود، بر اساس شرایط و

مقتضیات و ارزش‌ها و باورهای حاکم بر جامعه دوباره شناسایی و تبیین شده و با شناخت فرهنگ **لذا** مطلوب الگوی فرهنگی متناسب را پی‌ریزی کرد.



مرکب

فارسی

فرهنگ چیست؟

چون مغز زمانی به دنبال مطلبی خواهد رفت که **ضرورت** یا **جاذبه ای** بیابد.

فر + هنگ

فر = جلو و بالا

هنگ = تعلیم و تربیت

فرهنگ چیست؟



# Culture

کشت و کار یا پرورش

کشت و کار یا پرورش

قرن نوزدهم

## فرهنگ چیست؟

فرهنگ مجموعه پدیده ای است که شامل:

قوانین

اخلاق

فنون

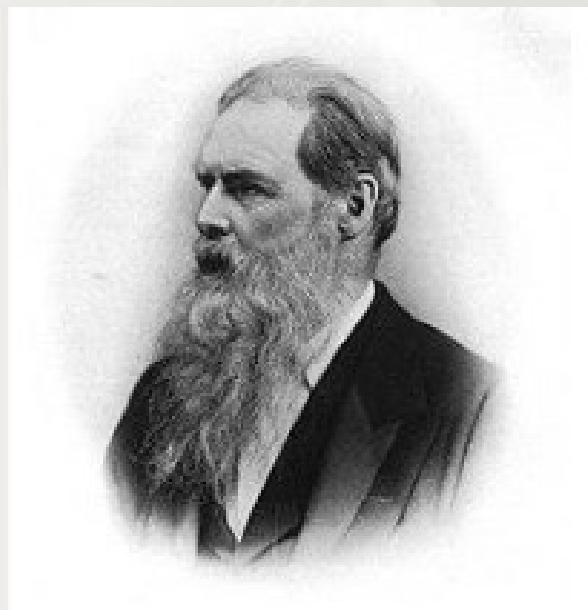
صنایع

هنرها

معارف و معتقدات

سنت ها  
تمام عادات، رفتارها و ضوابطی که فرد از جامعه فرا می گیرد.

در نتیجه فرد در برابر آن جامعه وظایف و تعهداتی را بر عهده دارد.

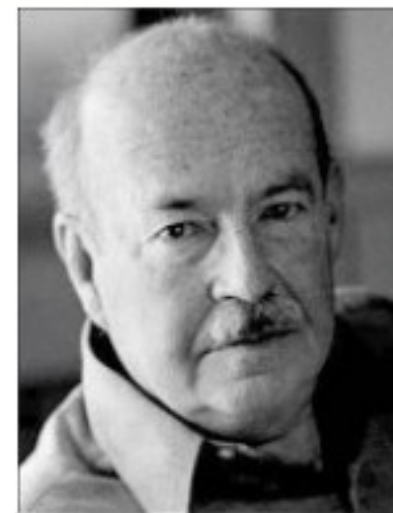


ادوارد بارنت تایلور

## فرهنگ چیست؟

فرهنگ مجموعه به هم پیوسته ای از اندیشه ها و احساسات و اعمال کم و بیش صریح است،

که بوسیله اکثریت افراد یک گروه پذیرفته شده است و برای اینکه این افراد گروهی معین و مشخص را تشکیل می دهند لازم است که آن مجموعه به هم پیوسته به نحوی در عین حال عینی و نمادین مراعات شود.



گی ریشه

فرهنگ چیست؟

بیش از ۱۵۰۰ تعریف

## فرهنگ چیست؟

فرهنگ در بر گیرنده الگوهای آشکار و پوشیده ای از رفتار و برای رفتار است که از راه نمادها که دستاورد نمایان گروه های انسانی است، آموخته می شود و انتقال می یابد.



## فرهنگ سازمانی چیست؟

فرهنگ سازمانی، نظامی از ارزش ها و باورهای **مشترک** است

که تعامل با افراد، ساختار و نظام های سازمان و هنجارهای رفتاری را شکل می دهد.



## فرهنگ سازمانی چیست؟

هنجارهای مشترک

نگرش ها

باور ها

سنت ها

مجموعه ای از

که رفتار و انتظارات اعضای سازمان را شکل می دهد و به بیان وسیع تر فرهنگ سازمانی

تعیین کننده نوع رفتار کارکنان است و اولویت ها را تعیین می نماید.



## فرهنگ سازمانی چیست؟

- ❖ فرهنگ سازمانی سیستمی است از معانی مشترک که بوسیله اعضای یک سازمان حفظ می شود.
- ❖ یک سازمان را از سازمان های دیگر جدا می کند.

## فرهنگ سازمانی چیست؟

فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات است که توسط گروه معینی **کشف** و **اختراع** شده یا **توسعه یافته** به طوری که انطباق با محیط خارجی و انسجام درونی به آن ها می آموزد.

## فرهنگ سازمانی چیست؟

اگر این الگو در طی زمان کارایی خوبی داشته باشد اعتبار می یابد.

به طوری که شیوه صحیح ادراک، اندیشه و احساس اعضای جدید را درباره مشکلاتشان شکل می دهد.

س

چه چیزی فرهنگ را می سازد؟

ابعاد روان، مسری است



ابتکارات فردی

۱

0

## س چہ چیزی فرہنگ را می سازد؟

س

در محفل خود را ہمدہ ہمچو منے را  
افسردہ دل، افسردہ کند انجمنے را



ابتکارات فردی

21

س

## چه چیزی فرهنگ را می سازد؟

مسئولیت پذیری

آزادی

استقلال

انسان ها شبیه پنج نفری می شوند

که بیشتر با آن ها در ارتباط اند



1

ابتکارات فردی

22

نظریه انتخاب

William Glasser

س

چه چیزی فرهنگ را می سازد؟

احتمال از دست دادن جان یا مال

RISK



خطر پذیری

3

س

چه چیزی فرهنگ را می سازد؟

میزانی که کارکنان یک سازمان به خطر پذیری،  
خلاقیت و تهور ترغیب می شوند.

RISK

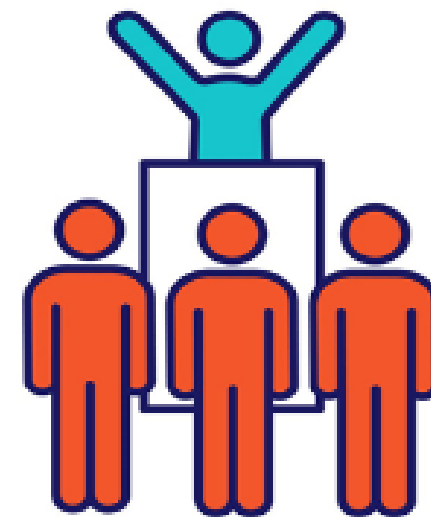


۲

خطر پذیری

## چه چیزی فرهنگ را می سازد؟

حدی که مدیریت سازمان هدف‌های روشن را  
تدوین کرده و عملکرد بالایی را انتظار دارد.



## هماهنگی

## چه چیزی فرهنگ را می سازد؟

س

حدی که مدیران، واحدهای هر سازمان را به عملکردهای هماهنگ با سایر واحدها ترغیب می کند.



انسجام

هماهنگی

چه چیزی فرهنگ را می سازد؟

س



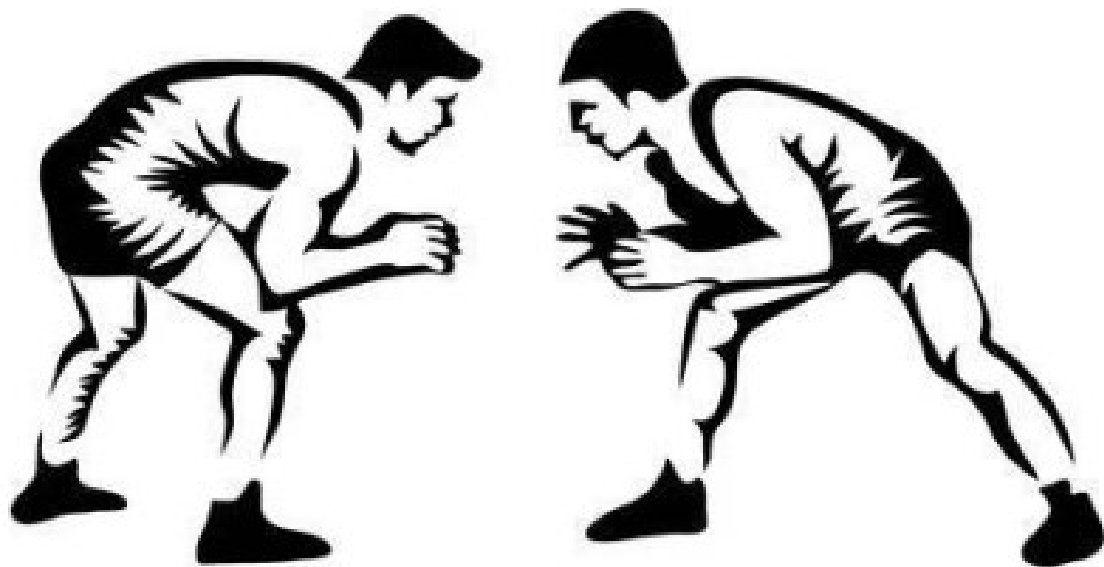
۴

انسجام

هماهنگی

چه چیزی فرهنگ را می سازد؟

س



۴

انسجام

هماهنگی

چه چیزی فرهنگ را می سازد؟

س



انسجام

س

## چه چیزی فرهنگ را می سازد؟

میزان ارتباط سازنده مدیران سازمان با کارکنان که به آنان کمک کرده و از آنان پشتیبانی می کند.



حمایت مدیریتی

س

چه چیزی فرهنگ را می سازد؟

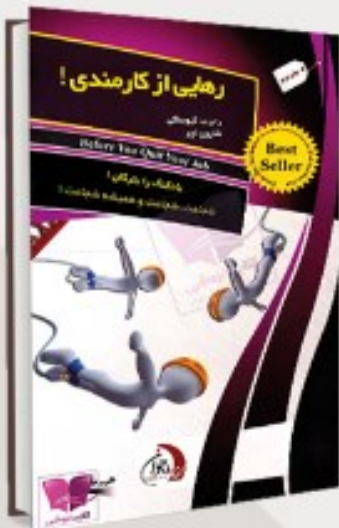
قوانین

علوم روانشناسی

تعداد قوانین و مقرراتی که مدیران جهت نظارت  
مستقیم بر رفتار کارکنان دارند.



کنترل



چه چیزی فرهنگ را می سازد؟

س

# تعلق سازمانی



س

چه چیزی فرهنگ را می سازد؟

تنبيه

تهدید

درجه مبتنی بودن پاداش بر شاخص های عملکرد کارکنان  
در مقابل قدمت و...



3

تحمل تفاوت ها

چه چیزی فرهنگ را می سازد؟

س

میزانی که کارکنان به بیان باز و روشن انتقادات و  
اختلافات نظرهای خود ترغیب می شوند.



تحمل اختلاف سلیقه

س

چه چیزی فرهنگ را می سازد؟

استعداد

شرایط

میزانی که کارکنان به بیان باز و روشن انتقادات و  
اختلافات نظرهای خود ترغیب می شوند.



تحمل اختلاف سلیقه

س

## چه چیزی فرهنگ را می سازد؟

حدی که ارتباطات سازمانی را به سلسله مراتب رسمی  
اختیارات محدود می سازد.



۱۰

الگوی ارتباطی

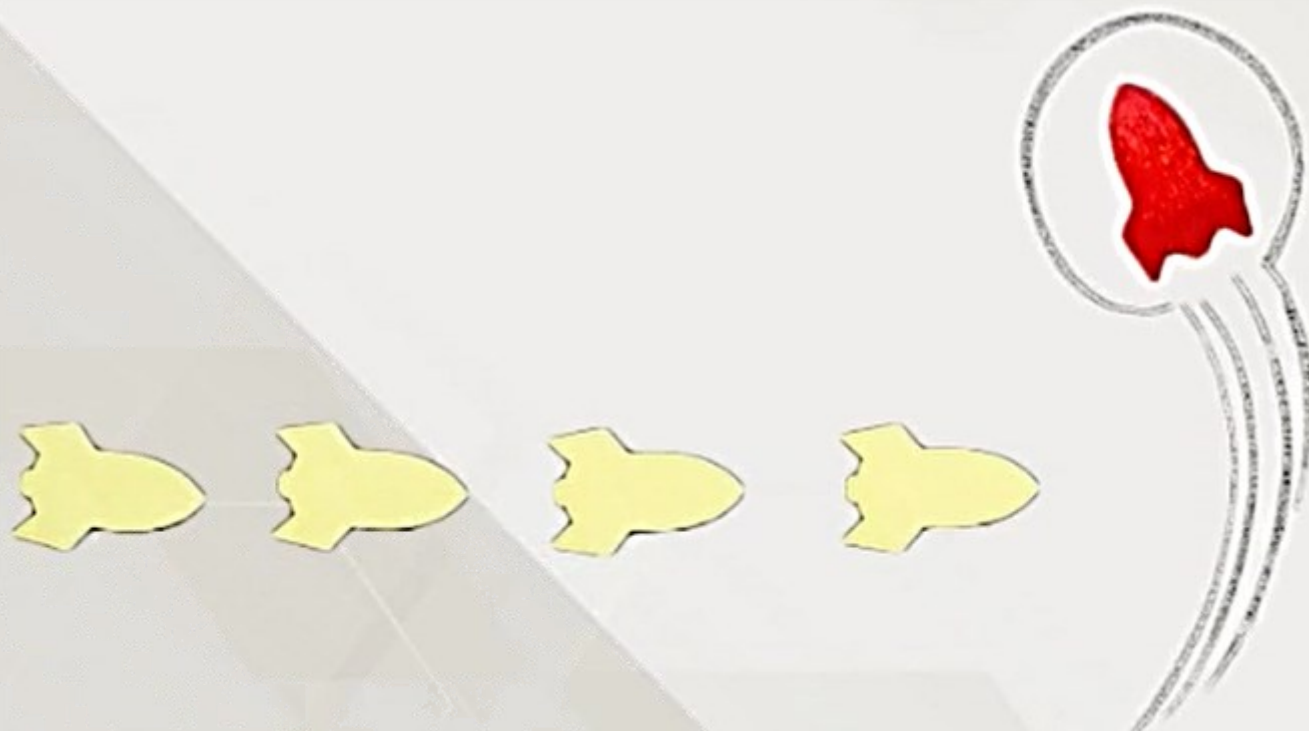
6



مولفه های اثر بخش فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمان موجب **تمایز** یک سازمان از سازمان های دیگر می شود

۱



فرهنگ سازمان موجب **تمایز** یک سازمان از سازمان های دیگر می شود

۱

به اعضای سازمان احساس هویت می بخشد.

۲



# هویت

فرهنگ سازمان موجب **تمایز** یک سازمان از سازمان های دیگر می شود

۱

به اعضای سازمان احساس هویت می بخشد.

۲



فرهنگ سازمان موجب **تمایز** یک سازمان از سازمان های دیگر می شود

۱

به اعضای سازمان احساس هویت می بخشد.

۲

خرید و فروش

نظام مالی

تجارت

ازدواج

فرهنگ سازمان موجب **تمایز** یک سازمان از سازمان های دیگر می شود

۱

به اعضای سازمان احساس هویت می بخشد.

۲

موجب ثبات سیستم اجتماعی می شود.

۳

به این ترتیب که با ارائه استاندارد، افراد را در تشخیص رفتار و گفتار مناسب یاری می کند.

فرهنگ سازمان موجب **تمایز** یک سازمان از سازمان های دیگر می شود

۱

به اعضای سازمان احساس هویت می بخشد.

۲

موجب ثبات سیستم اجتماعی می شود.

۳

انسان ← فرهنگ ← رفتار

فرهنگ سازمان موجب **تمایز** یک سازمان از سازمان های دیگر می شود

۱

به اعضای سازمان احساس هویت می بخشد.

۲

موجب ثبات سیستم اجتماعی می شود.

۳

فرهنگ به عنوان یک مکانیزم کنترل و آزمون، نگرش ها و رفتار کارکنان را جهت می دهد.

۴

# هفت ویژگی اصلی فرهنگ سازمانی

باورها ← فرهنگ ← رفتار



۱

توجه به جزئیات

توجه به مشتری

تولید مشتری

تولید نیاز

رفتار

فناوری

# RISK

یک سازمان برای ادامه حیات باید نوآوری و خلاقیت داشته باشد



۲

خلاقیت و خطر پذیری

قوانین / مقررات / افراد

در سازمان ها نباید پی در پی تغییر کنند



سازمان ها باید بتوانند در ساختار خود تحویل ایجاد کنند



تحول

افزایش بهره وری

انعطاف پذیری در رفتار

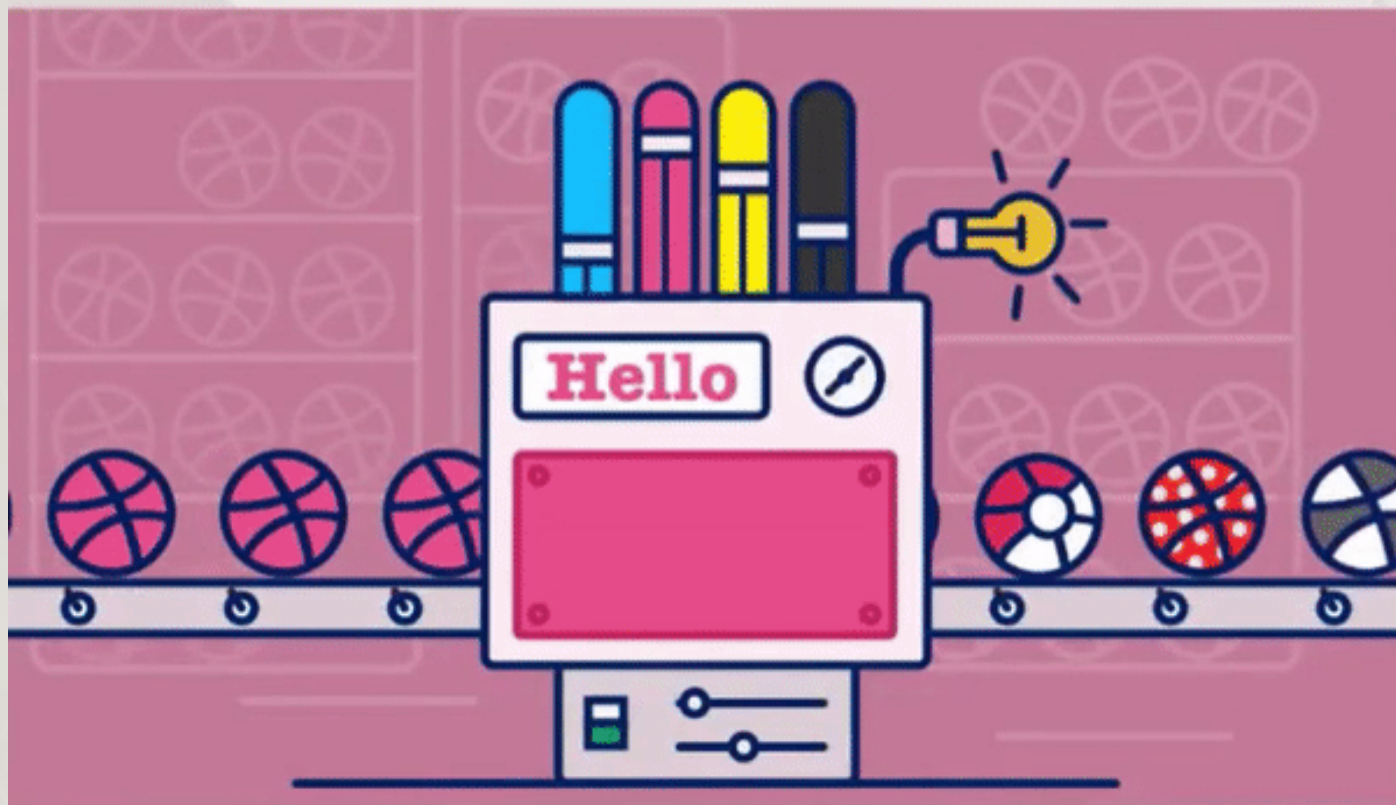
یادگیری

## رویکرد کار تیمی

فرهنگ سازمانی رفتار هم گرایانه تولید می کند



تشکیل تیم

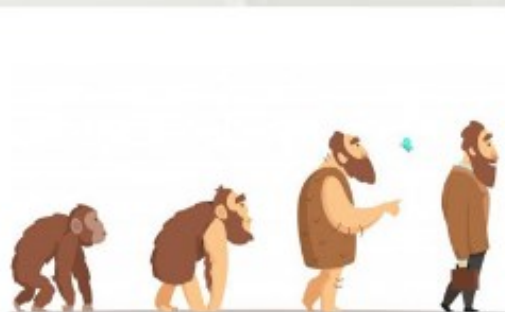


# نتیجه





تشکیل تیم



تحول



ثبات و پایداری



خلاقیت و خطر پذیری



توجه به جزئیات



توجه به نتیجه



توجه به افراد

# انواع فرهنگ سازمانی

فرهنگ حاکم

نمایانگر ارزش های اصولی است که اکثریت اعضای سازمان در آن ها مشترک یا سهیم هستند

فرهنگ فرعی

بازتابی از مسائل، تجربیات یا شرایط مشابه و همانند که اعضای سازمان با آن ها روبرو می شوند

# فرهنگ های قدرتمند سازمانی

تعهد به آنچه پذیرفته شده



## اثرات فرهنگ قوی سازمانی

کاهش جابجایی کارکنان



## اثرات فرهنگ قوی سازمانی



کاهش جابجایی کارکنان

ایجاد اتفاق نظر در اعضاء

## اثرات فرهنگ قوی سازمانی

انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد

کاهش جابجایی کارکنان

ایجاد اتفاق نظر در اعضا



## اثرات فرهنگ قوی سازمانی



۷۰ برابر

انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد

کاهش جابجایی کارکنان

کاهش ترک سازمان

ایجاد اتفاق نظر در اعضا

## اثرات فرهنگ قوی سازمانی

مهارت انسانی

مهارت فنی

مهارت اداری

آشنا به فرهنگ سازمانی

آشنا به روحیه افراد

انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد

کاهش جابجایی کارکنان

کاهش ترک سازمان

ایجاد اتفاق نظر در اعضا

## اثرات فرهنگ قوی سازمانی

کاهش جابجایی کارکنان

انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد

تشدید تداوم رویه در رفتار

ایجاد اتفاق نظر در اعضا

کاهش ترک سازمان

جایگزین قوانین رسمی سازمان

مهارت اداری

## اثرات فرهنگ قوی سازمانی

فتار

برقرار کننده نظم در سازمان

فتار

قدرت پیش بینی امور



## ۱۰ ویژگی برای سنجش میزان تعهد کارکنان



## ۱۰ ویژگی برای سنجش میزان تعهد کارکنان

فاصله بین آنچه که هست و آنچه باید باشد



۱

ارزیابی عملکرد

## ۱۰ ویژگی برای سنجش میزان تعہد کارکنان

لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا عَمِلَ

واینکہ برائے انسان جز حاصل تلاش او نیست

۱

ارزیابی عملکرد

## ۱۰ ویژگی برای سنجش میزان تعهد کارکنان

با حذف فرد چه شکافی ایجاد می شود؟

۱

ارزیابی عملکرد

## ۱۰ ویژگی برای سنجش میزان تعهد کارکنان

صداقت یکی از الزامات روانشناختی برای توسعه فرهنگ سازمانی قدرتمند است.

دزدی از کیفیت

دزدی از کار

بیکاری پنهان

اهمال کاری

صداقت

۲

## ۱۰ ویژگی برای سنجش میزان تعهد کارکنان



سعه

صدا

۳

رقابت

کیفیت

اهمال

## ۱۰ ویژگی برای سنجش میزان تعهد کارکنان

۵

روحیه سازمانی

۴

روحیه کار گروهی

۳

رقابت

بهره

## ۱۰ ویژگی برای سنجش میزان تعهد کارکنان

تولید یک ایده و تفکر

خلاقیت

۶

تبدیل ایده به رفتار / کالا / خدمت

نوآوری

نوآوری

۱۰ ویژگی برای سنجش میزان تعهد کارکنان

باعث جلب توجه سیستم شود.

۷

حمایت مدیریت

## ۱۰ ویژگی برای سنجش میزان تعهد کارکنان

شود.



باعث

۸

موفقیت فردی

## ۱۰ ویژگی برای سنجش میزان تعهد کارکنان

اعتیاد به شغل

# کسب موفقیت در حوزه های فردی

عدم تعادل بین کار و زندگی

مشکلات زناشویی

طلاق

۸

موفقیت فردی

## ۱۰ ویژگی برای سنجش میزان تعهد کارکنان

۱۰	۹	۸	
فردی	ب موفق	وفاداری	موفقیت
سابقه تاریخی سازمان	مشکلات		
کار و زندگی			

## ۱۰ ویژگی برای سنجش میزان تعهد کارکنان

۱

ارزیابی عملکرد

۲

صداقت

۳

رقابت

۴

روحیه کار گروهی

۵

روحیه سازمانی

۶

نوآوری

۷

حمایت مدیریت

۸

موفقیت فردی

سابقه

۹

وفاداری

۱۰

سابقه تاریخی سازمان

نمادها	۴
قهرمان ها	۳
آئین ها	۲
ارزش ها	۱

۸۰

## نمادها

کلمات، حالت ها، تصاویر و مواردی که حامل معنی خاص هستند

کلمات یک زبان یا گویش محلی نیز متعلق به این دسته است

همانطور که لباس، مدل مو، پرچم و ... چنین هستند

## قهرمان ها

افرادی هستند، مرده یا زنده، واقعی یا تخیلی که در یک فرهنگ جایگاه دارند

اسطوره ها نمونه ای از تاریخ گذشته سازمان هستند

## آئین ها

فعالیت های دسته جمعی هستند که از نظر فنی ضروری نیستند

در درون یک فرهنگ به عنوان ضرورت اجتماعی مطرح می شوند

## ارزش ها و باورها

هسته مرکزی فرهنگ توسط ارزش ها ساخته شده است

بدی در مقابل خوبی / ناپاکی در مقابل پاکی / زشتی در مقابل زیبایی و..

## فرهنگ سازمانی

تبعیت از قوانین و استانداردهای ایجاد شده

فرهنگ مکانیکی

الگوی اقتضایی

مبتنی بر نتیجه و عملکرد هستند

فرهنگ ارگانیکی

## فرهنگ سازمانی

فرهنگ مشارکتی

ز قو

فرهنگ سازگاری

فرهنگ تداوم

نتی

فرهنگ رسالتی

الگوی مبتنی بر محیط

و راهبرد سازمان



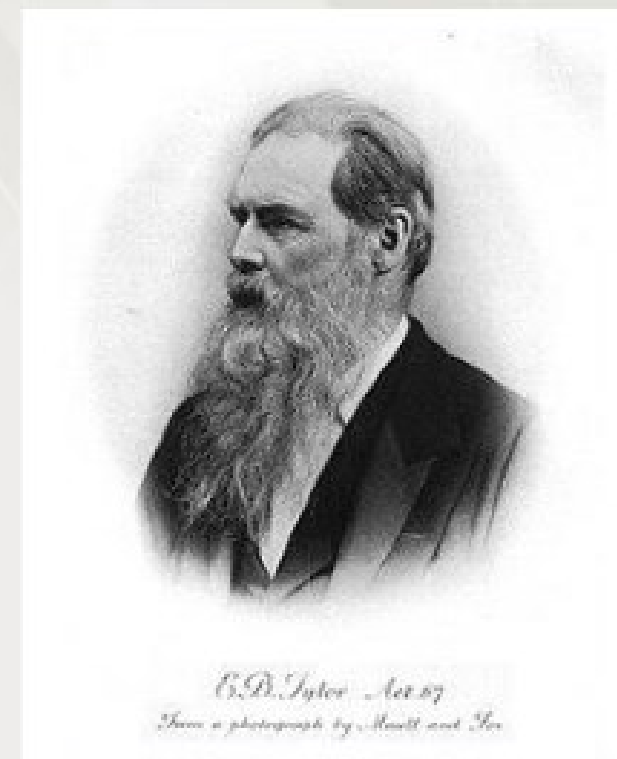
ناصر فکھاری  
مشاور مدیریت و توسعه منابع انسانی

[www.fakhari.ir](http://www.fakhari.ir)



فرهنگ سازمانی

آموزش در سازمان یاد دادن نیست  
بلکه یاد آوری است



ادوارد بارنت تایلور

برای اداره فرهنگ سازمانی چه باید کرد؟

س

بهره گیری از دانش و ارزش های فرهنگی

ایجاد آموزش های رسمی در زمینه ارزش های فرهنگی

ایجاد امیدواری از طریق اداره نمادها در زمان تغییر و دگرگونی

فرهنگ سازمانی

۱۹۸۰

دوره

اوجی

اید

واترمن

فرهنگی

ای فرهنگ

بیر و دگرگونی



فرهنگ سازمانی

۱۹۸۰

اوچی

واترمن

۱

فرهنگ قالب ارزش هایی است که شخص آن را مشمول رفتار مناسب در سازمان می داند

۲

ارزش ها به دلیل مورد تأیید بودنشان انتخاب شده اند

۳

بر محمل های نمادین که به طور معمول از طریق آن ها مبادله می شوند استوارند

فرهنگ سازمانی

۱۹۸۰

اوچی

واترمن

۱ فرهنگ قالب ارزش ها است که شخص آن را مشاهده، رفتار مناسب در سازمان و داند

مطالعات  
اقتصادی

روانشناسی  
اجتماعی

جامعه شناسی ، انتخاب

مردم شناسی به دلیل

۳ بر محمل های نمادین که به طور معمول از طریق آن ها مبادله می شوند استوارند

فرهنگ سازمانی

۱۹۸۰

اوچی

واترمن

ابعاد متعدد برای ایجاد تفاوت در ارزش های سازمانی

سلوک با کارکنان

تعاریف ابزارهای تصمیم گیری

واگذاری مسئولیت

دلت زنده باشد به فرهنگ و هوش  
به بد در جهان تا توانے مکوش

فردوے

سپاس از توجه شما

پایان دوره آموزشی

ناصر فکری

[www.fakhari.ir](http://www.fakhari.ir)

95



خدا و فرشتگانش بر پیامبر درود می فرستند  
ای کسانی که ایمان آورده اید، بر او درود فرستید و به فرمانش بخوبی گردن نهید.

إِنَّ اللَّهَ وَمَلَائِكَتَهُ يُصَلُّونَ عَلَى النَّبِيِّ  
يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا صَلُّوا عَلَيْهِ وَسَلِّمُوا تَسْلِيمًا