

موضوع: مدیریت فرهنگ سازمانی (بررسی مفاهیم، مدل‌ها و کاربردهای عملی)

دانشجو: محمد ناظمی

استاد مربوطه: جناب آقای دکتر سلطانی

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش توسعه منابع انسانی

- ۱- مقدمه و طرح مسئله
- ۲- مفهوم و تعریف فرهنگ سازمانی
- ۳- ویژگی‌ها و سطوح فرهنگ سازمانی
- ۴- اهمیت مدیریت فرهنگ سازمانی
- ۵- انواع فرهنگ سازمانی
- ۶- نقش مدیران و رهبران
- ۷- ابزارها و روش‌های مدیریت فرهنگ
- ۸- تغییر فرهنگ سازمانی
- ۹- چالش‌ها، مثال‌ها و جمع‌بندی



فرهنگ سازمانی به عنوان **زیربنای رفتارهای فردی و گروهی در سازمان** شناخته می‌شود. بسیاری از تصمیمات، تعاملات و عملکرد کارکنان تحت تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم فرهنگ سازمانی قرار دارند. سازمان‌هایی که به فرهنگ خود توجه ندارند، حتی با داشتن استراتژی‌های قوی، در بلندمدت با شکست مواجه می‌شوند.

اهمیت پرداختن به فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی:

تعیین کننده نحوه رفتار کارکنان در موقعیت های مختلف

اثرگذار بر میزان تعهد، انگیزش و رضایت شغلی

موجب شکل گیری هویت مشترک در سازمان

دارای نقش کلیدی در موفقیت یا شکست تغییرات سازمانی

تعریف فرهنگ سازمانی



- فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مهم ترین دارایی های نامشهود سازمان ها، نقش تعیین کننده ای در عملکرد، رفتار کارکنان و موفقیت بلندمدت سازمان ایفا می کند.
- فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزش ها، باورها، هنجارها و الگوهای رفتاری مشترک میان اعضای سازمان است که به صورت رسمی و غیررسمی شکل می گیرد و چارچوبی برای تفکر، تصمیم گیری و رفتار کارکنان فراهم می کند.



تعریف فرهنگ سازمانی از دیدگاه شاین

از دیدگاه ادگار شاین، فرهنگ سازمانی الگویی از فرضیات اساسی آموخته شده است که گروهی از افراد در جریان حل مسائل سازگاری با محیط بیرونی و انسجام درونی به آن دست یافته اند و این الگو به اعضای جدید سازمان آموزش داده می شود.



(ادگار شاین، ۲۰۱۷)

نظریه پرداز برجسته فرهنگ سازمانی

ویژگی های فرهنگ سازمانی

آموختنی است و از طریق اجتماعی شدن منتقل می شود.

بین اعضای سازمان مشترک است.

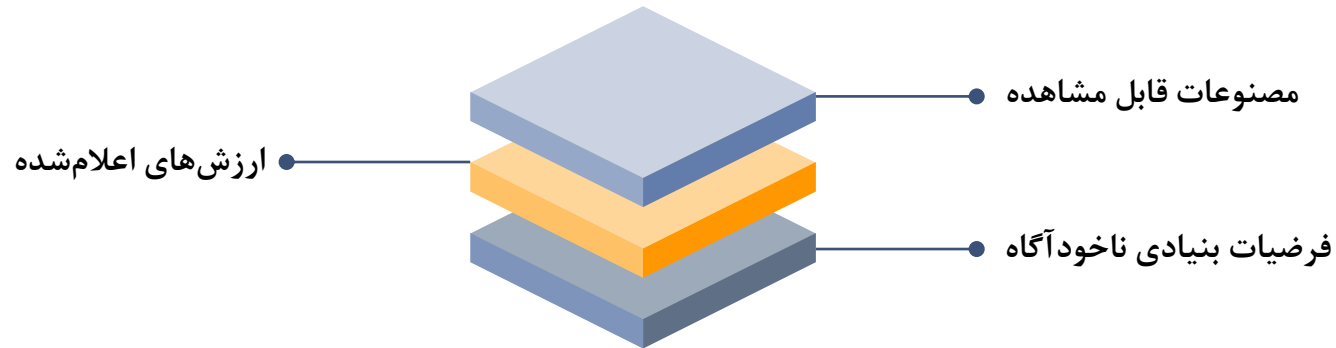
در طول زمان نسبتاً پایدار است.

اغلب به صورت نانوشته وجود دارد.

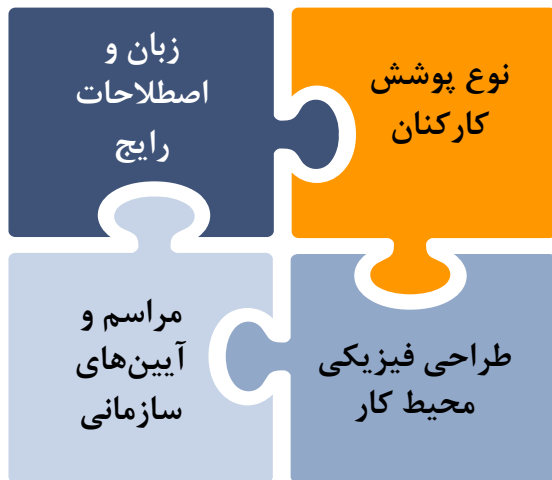
تغییر آن دشوار و زمان بر است.



طبق مدل شاین، فرهنگ سازمانی دارای سه سطح به هم پیوسته است:



این سطوح از سطحی و قابل مشاهده تا عمیق و پنهان طبقه‌بندی می‌شوند. □



مصنوعات شامل تمام عناصر قابل مشاهده در سازمان هستند، این عناصر به راحتی دیده می‌شوند اما تفسیر دقیق آن‌ها بدون شناخت لایه‌های عمیق‌تر فرهنگ دشوار است.

ارزش‌های اعلام‌شده شامل باورها و ارزش‌هایی هستند که سازمان به‌صورت رسمی از آن‌ها حمایت می‌کند، این ارزش‌ها ممکن است همیشه

با رفتار واقعی کارکنان منطبق نباشند؛ نمونه‌هایی از این موارد، به شرح ذیل اند:

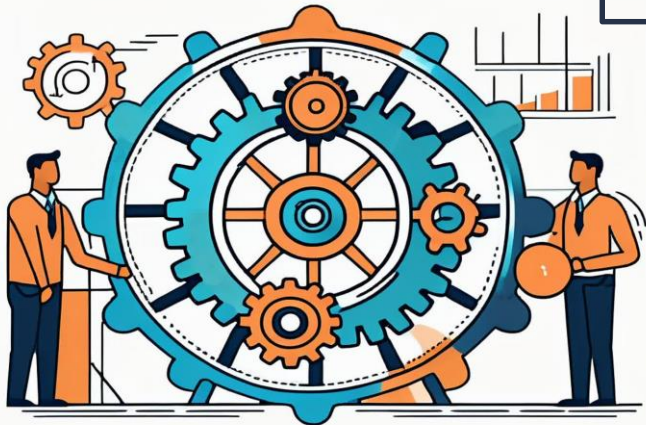
• بیانیه مأموریت

• چشم‌انداز سازمان

• ارزش‌های اخلاقی و حرفه‌ای

سطح سوم – فرضیات بنیادی

فرضیات بنیادی **عمیق ترین سطح** فرهنگ سازمانی هستند و شامل باورهای ناخودآگاه و بدیهی شده می‌شوند. این فرضیات به قدری ریشه‌دار هستند که اعضای سازمان معمولاً به آنها آگاه نیستند و به ندرت مورد سؤال قرار می‌گیرند.



اهمیت مدیریت فرهنگ سازمانی

نتایج مدیریت مؤثر
فرهنگ سازمانی

ایجاد مزیت
رقابتی پایدار

افزایش بهره‌وری
و عملکرد

کاهش تعارضات
سازمانی

تقویت انگیزش
کارکنان

افزایش تعهد
سازمانی

انواع فرهنگ سازمانی

بر اساس مدل کامرون و کوپین، فرهنگ سازمانی به چهار نوع اصلی تقسیم می‌شود، که هر سازمان ترکیبی از این فرهنگ‌ها را دارد.



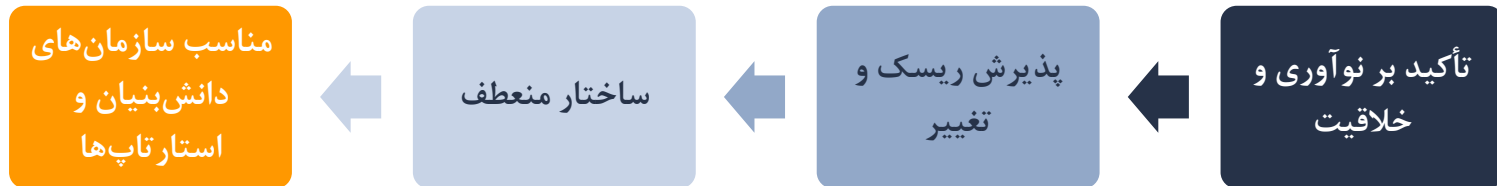
فرهنگ قبیله‌ای

در فرهنگ قبیله‌ای:



فرهنگ آدهوکراسی

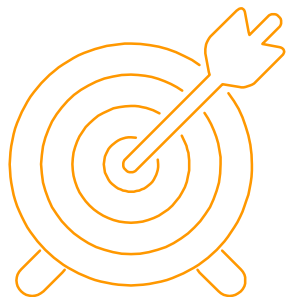
ویژگی‌های فرهنگ آدهوکراسی:



فرهنگ بازار

در فرهنگ بازار:

- تمرکز بر رقابت و نتیجه‌گرایی است.
- دستیابی به اهداف مالی اولویت دارد.
- عملکرد فردی به شدت ارزیابی می‌شود.
- فشار کاری نسبتاً بالا است.



فرهنگ سلسله‌مراتبی

فرهنگ سلسله‌مراتبی دارای ویژگی‌های زیر است:



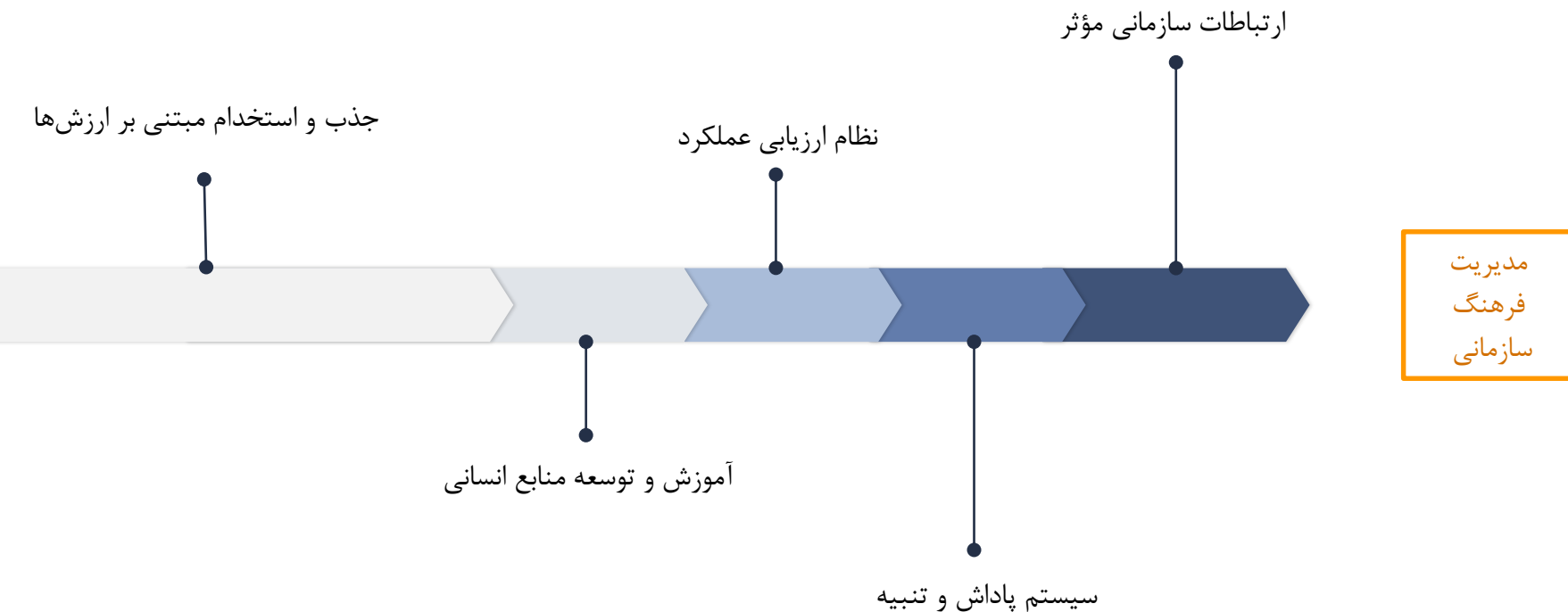
نقش مدیران و رهبران



مدیران و رهبران نقش اساسی در شکل‌دهی و حفظ فرهنگ سازمانی دارند.

رفتار، تصمیمات و سبک رهبری آن‌ها به صورت مستقیم بر فرهنگ سازمان

اثر می‌گذارد و کارکنان معمولاً از رفتار مدیران الگو می‌گیرند.





تغییر فرهنگ سازمانی فرآیندی پیچیده و زمان بر است که نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، تعهد مدیریت ارشد و مشارکت فعال کارکنان می‌باشد. بدون توجه به فرهنگ، تغییرات سازمانی اغلب با شکست مواجه می‌شوند.

مدل تغییر فرهنگ لوین

مدل لوین سه مرحله برای تغییر فرهنگ معرفی می کند:



چالش‌های مدیریت فرهنگ سازمانی



مدیریت فرهنگ سازمانی با چالش‌های مختلفی مواجه است، از جمله:

نمونه‌های موفق فرهنگ سازمانی

برخی سازمان‌ها با ایجاد فرهنگ قوی به موفقیت رسیده‌اند:

Google: تأکید بر نوآوری و آزادی عمل



Toyota: فرهنگ بهبود مستمر (کایزن)



Netflix: مسئولیت‌پذیری و عملکرد بالا

در مجموع، فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌هاست. مدیریت آگاهانه و هدفمند فرهنگ سازمانی می‌تواند منجر به بهبود عملکرد، افزایش رضایت کارکنان و دستیابی به اهداف استراتژیک شود.



- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations*. McGraw-Hill.

”آنچه سازمان ها را از یکدیگر متمایز می کند،
ساختار نیست، بلکه فرهنگ آنهاست.“

با تشکر از توجه شما