



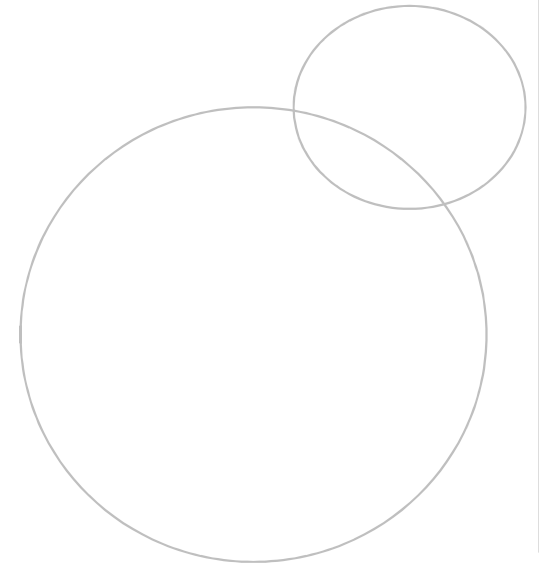
دوره DBA

خلق فرهنگ سازمانی

www.sadaghianifar.com

محمد رضا صدقیانی فر

www.sadaghianifar.com





جلسه دوم

فرهنگ و سازمان ، تعامل حوزه های فرهنگی

www.sadaghianifar.com



راهکارهای شناخت و خلق الگوهای سازمانی

* بررسی میزان تمرکز قدرت

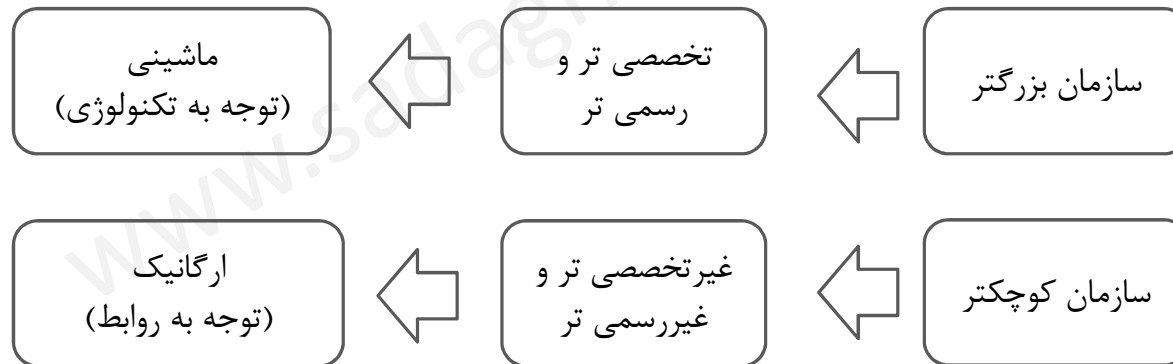
* بررسی میزان تخصصی بودن شغل ها و نقش ها

* بررسی میزان رسمیت قوانین و مقررات



تأثیر فرهنگ بر ساختار یا ساختار بر فرهنگ

ساختارگرایان: ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی را می سازد





تأثیر فرهنگ بر ساختار یا ساختار بر فرهنگ

فرهنگ گرایان : فرهنگ عمومی ، ساختار سازمانی را می سازد

آلمانی ها ←----- تاکید بر ساختار سازمانی + شایستگی

فرانسوی ها ←----- تاکید بر نظامهای اجتماعی + نقشها و ارتباطات

آمریکایی ها ←----- تاکید بر نظامهای وظیفه ای و مدل ماشینی

اسپانیایی ها ←----- تاکید بر روابط انسانی



ابعاد ارزشی سازمان ها

بدست آمده در فرهنگ های سازمانی طی تحقیقاتی به رهبری هافستد از دهه ۶۰ تا ۹۰ میلادی

* فاصله قدرت

* تردید‌گریزی یا احتیاط

* فرد‌گرایی/جمع‌گرایی

* مردسالاری



* فاصله قدرت زیاد

زیادبودن سلسله مراتب (سطوح عمودی) ← تعداد بیشتر از معمول سرپرستان ←
افزایش حیطه های کنترل ← فضای تنگتر ← تصمیم گیری متمرکزتر

عامل انگیزش : موقعیت و قدرت

نقش رهبران : کسب احترام و اطاعت دیگران

* احتیاط یا تردیدگریزی زیاد

زیادبودن مقررات رسمی ← انبوهی از رویه ها و قوانین مستند شده ← الویت شایستگی فنی
و تخصصی در تعیین جایگاه شغلی و سازمانی ← خودداری مدیران از پذیرش ریسک

عامل انگیزش : ثبات و امنیت شغلی

نقش رهبران : برنامه ریزی ، کنترل



* روحیه جمع گرایی زیاد

الویت تصمیم گیری گروهی ← جایگاه بالای اتفاق نظر و تعاون ←
تعیین پاداش ها براساس میزان همکاری با گروه (وفاداری و تحمل)

نقش رهبران : تسهیل تلاشهای گروهی ، ایجاد انسجام میان اعضا

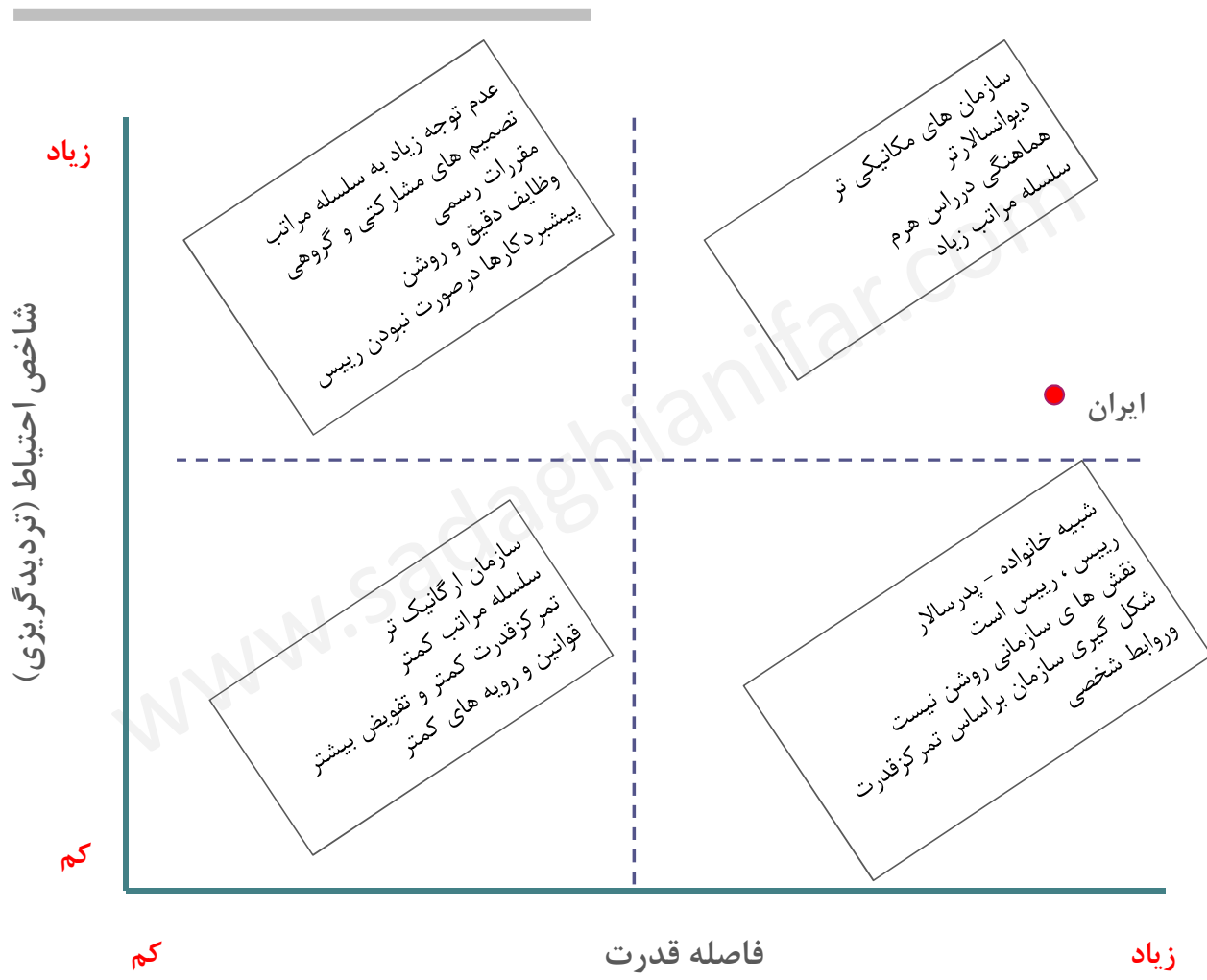
عامل انگیزش : احساس تعلق و تعهد به سازمان

* مردسالاری زیاد

تلاش بیشتر برای کسب دستاوردهای فردی - سازمانی به نسبت تقویت روابط اجتماعی

نقش رهبران : تضمین سود و دستیابی به اهداف کمی سازمان

عامل انگیزش : رفاه و درآمد بیشتر نه افزایش کیفیت زندگی





تعامل حوزه های فرهنگی فرهنگ های منطقه ای

* درون کشور

(قومی ، روستایی درمقابل شهری ، کشاورزی درمقابل صنعتی)

* گروههای مرکب از چند کشور

(خاورمیانه درمقابل اروپا ، عربی درمقابل ایرانی ، ایرانزمینی (ایران و افغانستان و تاجیک) درمقابل هندی (هند و پاکستان و بنگلادش و سریلانکا) / مسلمانی (ایران و پاکستان) درمقابل هندی (هند و سریلانکا)

برای یک تاجر اصفهانی :

تجارت مشابه در تهران و اصفهان / تجارت متفاوت در عراق و افغانستان
تجارت مشابه در گرجستان و ارمنستان / تجارت متفاوت در تبریز و کرمان
تجارت مشابه در

سیستان و بلوچستان و پاکستان ؟

کردستان و کردستان عراق ؟

خوزستان و کویت ؟



تعامل حوزه های فرهنگی

فرهنگ صنعتی

ناشی از ماهیت متمایز صنایع (تبلیغات، بانکداری، ساخت و ساز، مشاوره، خرده فروشی مواد غذایی، داروسازی)

تفاوت های موجود در فرهنگ صنعتی ناشی از تفاوت در محیط های انجام وظایف است. یعنی درهرسامانی، شیوه تصمیم گیری، ماهیت محصولات و خدمات، نرخ تغییرفناوری، میزان مداخله یا مشارکت دولت و ویژگی های بازار، متفاوت از دیگری است.

ماهیت تصمیم گیری در فرهنگ صنعتی معمولاً متأثر از دو عنصر است
میزان خطر موجود
سرعت درک عواقب و پیامد های تصمیم (بازخور)



تصمیم گیری در فرهنگ صنعتی





تعامل حوزه های فرهنگی

فرهنگ حرفه ای

با ورود شبکه ای از متخصصین یا تکنوکرات ها یه سازمان ها - بخصوص در زمینه ی صنعت - شکل گرفته و موجد فرهنگ تکنوکراتیک گردید
نمادها : لباس پوشیدن ها، نماد ها، رفتارهای فارغ التحصیلان دانشگاه های خاص

فرهنگ های حرفه ای ، تفسیر های مختلفی از رفتار مناسب دارند و از نظر ارزش ها و باورها متفاوتند (پزشکان، وکلا و قضات، مهندسين، مشاوران، ...)

عمده ترین عامل تعارض در سازمان ها :
تقابل فرهنگ کلی و عمومی سازمان با فرهنگ حرفه ای



تعامل حوزه های فرهنگی

فرهنگ وظیفه ای

اهمیت این فرهنگ و تفاوت‌های آن، زمانی مشخص می شود که برای توسعه محصولات جدید، طراحی سیاست های جدید یا کشف بازارهای جدید گروه های وظیفه ای ایجاد می شوند. ساختارهای نوین سازمانی

مثلا :

تحقیق و توسعه ← تاکید بر خلاقیت / تاکید بر پتانسیل آینده
مالی ← تاکید بر قابل اعتماد بودن / تاکید بر عملکرد گذشته

درحالت کلی : ماهیت صنعت، ارزش و جایگاه وظایف را مشخص می کند



عوامل موثر بر فرهنگ سازمان

نقش بنیانگذار ← وجود باورها ، اعمال ، کاریزما
میراث اداری ← رویه های عملیاتی ، استانداردها ، روش های یکنواخت

مراحل توسعه ←
براساس بازارمصرف
تغییرسلیقه ها یا عدم انعطاف سازمان
بر اساس خلاقیت (هایتک)
بر اساس جهش
براساس روند زمان

ماهیت محصول



www.sadaghianifar.com



sadaghianifar

www.sadaghianifar@hotmail.com

0912-4969-112
