

مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی

رئیس هیأت مدیره
مسعود نهری
یاسمن نهری

سرشناسه : قیّم اعلانی، کیوان، ۱۳۵۴-
عنوان و نام پدیدآور : مدیریت توسعه‌ی فرهنگ سازمانی / مولفین کیوان قیّم‌اعلانی، مسعود بهرام‌ارجانوند، یاسمن نژیعی.

مشخصات نشر : تهران : سخنوران، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری : ۲۹۶ص.

شابک : 978-622-215-251-2

وضعیت فهرست نویسی : فیبا

موضوع : فرهنگ سازمانی

Corporate culture : موضوع

موضوع : کارآمدی سازمانی -- مدیریت

Organizational effectiveness -- Management : موضوع

موضوع : عملکرد -- مدیریت

Performance -- Management : موضوع

شناسه افزوده : بهرام ارجانوند، مسعود، ۱۳۶۴-

شناسه افزوده : نژیعی، یاسمن، ۱۳۶۷-

Nazimi, Yasman : شناسه افزوده

رده بندی کنگره : ۱۳۹۷ ۴م۹ق/۷/۵۸HD

رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۶

شماره کتابشناسی ملی : ۵۵۵۹۸۵۲



تهران، میدان انقلاب، خیابان سرسبز، بعد از فرست، شماره ۱۴۰۷
(synpublic@mail.com)

مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی

مؤلفان:

کیوان اعلانی، مسعود بهرام‌ارجانوند، یاسمن نژیعی

ناشر: سخنوران

صفحه‌آرایی و طراحی جلد: سخنوران

سال و نوبت چاپ: ۱۳۹۷ - اول

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۵-۲۵۱-۲

قیمت: ۲۸۰۰۰ تومان

حق چاپ محفوظ است.

پیشگفتار

جوامع امروزی به جامعه سازمانی شهرت یافته‌اند. سازمان‌ها هم‌چون جوامع دارای فرهنگ منحصربه‌فردی هستند که موجبات تمایز یکدیگر را پدید می‌آورند. سازمان‌ها از فلسفه، اعتقادات، ارزش‌ها و هنجارهای خاصی برخوردارند که مبادی و تأسیس سازمان، پی‌ریزی شده است، فرهنگ سازمانی به مثابه مبداء سرچشمه فرایندهای سازمانی از قبیل: ساختار، سلسله مراتب، نحوه روابط انسانی، شیوه مدیریت و نگرش‌ها و طرز تلقی اعضای سازمان می‌باشد. بر این اساس، هر سازمان شخصیتی به نام فرهنگ سازمانی دارد. در واقع، سازمان‌ها، درست مثل افراد دارای شخصیت‌هایی می‌باشند که این‌ها، شخصیتی سازمان را فرهنگ آن سازمان گویند.

هر سازمانی دارای فرهنگ خاصی است که ویژگی‌ها و مشخصه‌های متمایزی داشته و این تفاوت‌ها آن سازمان را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد. موضوع فرهنگ سازمانی، به طور مشخص از دهه‌ی ۱۹۸۰ میلادی به بعد به عنوان یک حوزه برجسته در مطالعات و نظریات مربوط به تئوری سازمان و مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای

اهمیت روزافزونی یافته و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روان‌شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث بنیادین در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن، نظریات و تحقیقات گسترده‌ای را به وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته‌اند.

فرهنگ سازمانی هنگامی موجودیت پیدا می‌کند که اعضا، چارچوب‌های مشترکی را برای تفسیر رفتارها و فعالیت‌های یکدیگر در محیطی که در آن زندگی می‌کنند، مورد استفاده قرار دهند. این چارچوب‌ها شامل زبان، ارزش‌ها، باورها و تفسیر تجارب است و در آداب و رسوم، عرف، ارتباطات رسمی، ویژگی‌های قابل مشاهده‌ی اجتماعی از قبیل تشریفات، آیین‌ها، جشن‌ها، افسانه‌ها، اسطوره‌ها و قهرمانان حماسی منعکس می‌گردد. فرهنگ سازمانی از طریق باورها، ارزش‌های مشترک و مفروضات بنیادین بر رفتار و اندیشه‌ی اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه‌ی شروعی برای حرکت، پویایی و یا چالشی جدی را راه توسعه و پیشرفت سازمانی به شمار آید.

فهرست مطالب

۵	پیشگفتار
۱۳	فصل اول: فرهنگ سازمانی
۱۳	مقدمه
۱۵	تاریخچه‌ی مطالعات فرهنگ سازمانی
۱۹	مفهوم فرهنگ سازمانی
۲۳	تعریف فرهنگ سازمانی از نظر صاحب‌نظران
۲۸	اهمیت و جایگاه فرهنگ سازمانی
۳۲	سطوح فرهنگ سازمانی
۳۸	سطوح آشکار و پنهان فرهنگ سازمانی
۴۲	ویژگی‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه اندیشمندان
۴۳	دیدگاه فرهنگ سازمانی براون
۴۴	دیدگاه فرهنگ سازمانی تایرنی
۴۴	دیدگاه فرهنگ سازمانی دنیسون
۴۵	دیدگاه فرهنگ سازمانی هریس و هارتمن
۴۷	دیدگاه فرهنگ سازمانی رایینز
۴۸	نقش‌های بارز فرهنگ سازمانی
۴۹	شکل‌گیری و تداوم فرهنگ سازمانی
۵۷	فصل دوم: مدل‌های فرهنگ سازمانی
۵۷	مقدمه
۵۷	مدل فرهنگ سازمانی شاین
۵۸	۱- فرهنگ بوروکراتیک
۵۸	۲- فرهنگ رقابتی
۵۸	۳- فرهنگ مشارکتی
۵۹	۴- فرهنگ یادگیرنده
۵۹	مدل فرهنگ سازمانی هفت S مکینزی
۶۲	مدل فرهنگ سازمانی گوفی و جونز
۶۵	مدل فرهنگ سازمانی هافستد

۶۵	۱- فرهنگ فرآیندگرا در مقابل نتیجه‌گرا
۶۶	۲- فرهنگ کارمندمحور در مقابل کارمحور
۶۶	۳- فرهنگ سطحی در مقابل حرفه‌ای
۶۷	۵- فرهنگ کنترل ضعیف در مقابل کنترل شدید
۶۷	۶- فرهنگ هنجاری در مقابل عملگرایی
۶۸	مدل فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین
۶۹	۱- فرهنگ طایفه‌ای (گروهی/ قبیله‌ای)
۷۰	۲- فرهنگ ویژه‌سالاری
۷۱	۳- فرهنگ مبتنی بر بازار
۷۲	۴- فرهنگ سلسله مراتبی
۷۴	مدل فرهنگ سازمانی دنیسون
۷۴	۱- فرهنگ دایر شدن در کار
۷۵	توانمندسازی
۷۶	تیمسازی
۷۶	توسعه‌ی قابلیت‌ها
۷۷	۲- فرهنگ سازگاری (تباد و یک چتر)
۷۸	ارزشهای بنیادین
۷۹	توافق
۷۹	هماهنگی و یکپارچگی
۸۰	۳- فرهنگ انطباق‌پذیری
۸۱	ایجاد تغییر
۸۱	مشترک‌گرایی
۸۲	یادگیری سازمانی
۸۲	۴- فرهنگ رسالتی
۸۳	گرایش و جهت‌گیری استراتژیک
۸۴	اهداف و مقاصد
۸۴	چشم‌انداز
۸۵	فصل سوم: اقسام فرهنگ سازمانی
۸۵	مقدمه
۸۵	فرهنگ سازمانی چهارگانه‌ی هاریسون
۸۶	فرهنگ سازمانی چهارگانه‌ی هندی
۸۶	۱- فرهنگ قدرتی
۸۷	۲- فرهنگ منصبی (نقشی)
۸۸	۳- فرهنگ وظیفه‌ای
۸۹	۴- فرهنگ شخصی
۹۰	فرهنگ سازمانی چهارگانه‌ی دیل و کندی
۹۰	۱- فرهنگ تهاجمی

۹۱	۲- فرهنگ کار و تفریح
۹۱	۳- فرهنگ آینده‌نگر
۹۱	۴- فرهنگ فرآیندمحور
۹۲	فرهنگ سازمانی سه‌گانه‌ی شاین
۹۳	فرهنگ سازمانی دوگانه‌ی ارلی
۹۳	فرهنگ فردگرا
۹۳	فرهنگ گروه‌گرا
۹۴	فرهنگ سازمانی چهارگانه‌ی سانی فیلد
۹۴	۱- فرهنگ آکادمیک (علمی / مکتب)
۹۵	۲- فرهنگ باشگاهی
۹۵	۳- فرهنگ تیمی
۹۵	۴- فرهنگ تدافعی (د نظامی)
۹۶	فرهنگ سازمانی چهارگانه‌ی کامرون و کوپین
۹۷	طبقه‌بندی دیگر فرهنگ سازمانی
۹۷	۱- فرهنگ سازمانی غالب و خرده فرهنگ ای سازمانی
۹۸	۲- فرهنگ سازمانی قوی و فرهنگ سازمانی ضعیف
۹۹	۳- فرهنگ سازمانی مثبت و منفی
۹۹	۴- فرهنگ سازمانی بوروکراتیک و شهروندگرا
۱۰۳	فصل چهارم: رویکردها و روش‌های مطالعات فرهنگ سازمانی
۱۰۳	مقدمه
۱۰۵	رویکردهای مطالعه‌ی فرهنگ سازمانی
۱۰۵	الف) رویکرد ساختاری- کارکردی
۱۰۷	ب) رویکرد نمادین- تفسیری
۱۰۹	ج) رویکرد پست مدرن
۱۱۰	روش‌های شناخت فرهنگ سازمانی
۱۱۱	الف) روش استفاده از الگو
۱۱۱	ب) روش زمینه‌یابی
۱۱۴	سنخ‌های مطالعات فرهنگ سازمانی
۱۱۵	سنخ اول) مطالعات فرهنگ سازمانی بر اساس خرده فرهنگ‌های غالب
۱۱۶	ویژگی‌های کلیدی سنخ اول مطالعات فرهنگ سازمانی
۱۱۸	سنخ دوم) مطالعات فرهنگ سازمانی بر اساس شناسایی ویژگی‌ها
۱۱۹	ویژگی‌های کلیدی سنخ دوم مطالعات فرهنگ سازمانی
۱۲۱	سنخ سوم) مطالعات فرهنگ سازمانی بر اساس رویکرد تلفیقی
۱۲۲	ویژگی‌های کلیدی سنخ سوم مطالعات فرهنگ سازمانی
۱۲۳	سنخ چهارم) مطالعات حیطه‌ی محدود فرهنگ سازمانی
۱۲۳	ویژگی‌های کلیدی سنخ چهارم مطالعات فرهنگ سازمانی

۱۲۴	مقایسه‌ی رویکردهای روش‌شناسی انواع مطالعات فرهنگ سازمانی
۱۲۷	فصل پنجم: فرهنگ سازمانی و توسعه‌ی عملکرد سازمانی
۱۲۷	مقدمه
۱۲۸	عملکرد سازمانی
۱۳۰	اثربخشی سازمانی
۱۳۳	معیارهای اثربخشی سازمانی
۱۳۸	رویکردهای گوناگون به اثربخشی سازمانی
۱۳۸	(۱) رویکرد تحقق هدف
۱۳۹	(۲) رویکرد سیستم منبع
۱۴۰	(۳) رویکرد اثربخشی ذی‌نفعان استراتژیک
۱۴۱	(۴) رویکرد ارزشی رقابتی
۱۴۳	(۵) رویکرد فرآیندهای داخلی
۱۴۳	کارایی سازمانی
۱۴۴	بهره‌وری سازمانی
۱۴۶	ارتباط بین اثربخشی، کارایی و بهره‌وری سازمانی
۱۴۷	مدیریت عملکرد
۱۴۹	مزایای مدیریت عملکرد
۱۴۹	الف) از دیدگاه سازمانی
۱۵۰	ب) از دیدگاه سرپرستان
۱۵۰	ج) از دیدگاه کارکنان
۱۵۱	اهداف مدیریت عملکرد
۱۵۵	فرآیند مدیریت عملکرد
۱۵۶	۱- برنامه‌ریزی
۱۵۷	۲- مربی‌گری
۱۵۷	۳- ارزیابی و بررسی عملکرد
۱۵۸	مراحل طراحی و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد
۱۶۵	جایگاه فرهنگ سازمانی در بهبود عملکرد سازمانی
۱۷۳	فصل ششم: فرهنگ سازمانی و تغییرات سازمانی
۱۷۳	مقدمه
۱۷۵	مفهوم تغییر
۱۷۷	تغییر فرهنگی
۱۸۰	الگوهای تغییر فرهنگی
۱۸۲	عوامل تغییر فرهنگ

۱۸۴	ماهیت تغییر سازمانی.....
۱۸۵	انواع تغییر سازمانی.....
۱۸۶	نیروهای تغییر دهنده ی سازمان.....
۱۸۷	عوامل مقاوم در مقابل تغییر سازمانی.....
۱۸۸	۱- تعارضات شخصیتی.....
۱۸۸	۲- تخریب ارتباطات.....
۱۸۹	۳- تخریب سنتهای فرهنگی و هنجارهای گروهی.....
۱۸۹	پنج گام تأثیر گذار بر مدیریت تغییر در سازمان.....
۱۸۹	گام اول: درک آنچه نیاز به تغییر دارد.....
۱۸۹	گام دوم: شفاف کردن فرآیندهای تغییر.....
۱۹۰	گام سوم: تخصیص منابع.....
۱۹۱	گام چهارم: به کارکنان توجه کن.....
۱۹۱	گام پنجم: از بالا رهبری کن.....
۱۹۱	تغییر فرهنگ سازمانی.....
۱۹۴	مراحل تغییر فرهنگ سازمانی.....
۱۹۵	مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی.....
۱۹۷	مراحل مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی.....
۱۹۷	مرحله ی اول: شناخت فرهنگ سازمانی.....
۱۹۸	مرحله ی دوم: تحلیل شکاف فرهنگ سازمانی.....
۱۹۹	مرحله ی سوم: طراحی و اجرای برنامه ی تغییر فرهنگ سازمانی.....
۲۰۲	عوامل مؤثر بر اثربخشی تغییر فرهنگ سازمانی.....
۲۰۲	۱- در دسترس بودن الگوی فرهنگ سازمانی جایگزین.....
۲۰۳	۲- میزان تعهد اعضاء سازمان به الگوی فرهنگ سازمانی موجود.....
۲۰۴	میزان سیال بودن الگوی فرهنگ سازمانی مورد نظر.....
۲۰۷	فصل هفتم: فرهنگ سازمانی و توسعه ی دانش سازمانی
۲۰۷	مقدمه.....
۲۱۰	تاریخچه و علل شکل گیری مدیریت دانش در سازمان.....
۲۱۷	مفهوم داده، اطلاعات، دانش و خرد سازمانی.....
۲۲۱	تعریف مدیریت دانش از دیدگاه صاحب نظران.....
۲۲۷	سیستم مدیریت دانش سازمانی.....
۲۳۱	نسل های مدیریت دانش.....
۲۳۵	اهمیت و جایگاه مدیریت دانش در سازمان.....
۲۳۸	اهداف مدیریت دانش در سازمان.....
۲۳۹	حوزه های مطالعاتی مؤثر در شکل گیری و تکامل مدیریت دانش در سازمان.....

فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان.....	۲۴۲
۱- خلق یا اکتساب دانش.....	۲۴۲
۲- تسهیم دانش.....	۲۴۴
۳- ذخیره‌ی دانش.....	۲۴۵
۴- کاربرد دانش.....	۲۴۶
مراحل چرخه‌ی مدیریت دانش در سازمان.....	۲۴۶
عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان.....	۲۵۳
ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان.....	۲۵۸
نقش فرهنگ سازمانی در توسعه‌ی دانش سازمانی.....	۲۶۶
فهرست منابع.....	۲۷۳
منابع فارسی.....	۲۷۳