

۵۵ ۸۵ AP

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تأثیر فرهنگ سازمانی بر پیاده‌سازی استراتژی

تألیف:

مهدی جویان^۱

دکتر محمّد تقی امینی^۲



۱۳۹۵

۱. کارشناس ارشد مدیریت MBA دانشگاه پیام نور

۲. عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور

سرشناسه	: جهانیان، مهدی، ۱۳۵۲ -
عنوان و نام پدیدآور	: تاثیر فرهنگ سازمانی بر پیاده‌سازی استراتژی / تألیف مهدی جهانیان، محمدتقی امینی.
مشخصات نشر	: تهران: سخنوران، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۱۲۰ ص: جدول.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۳۸۳-۴۸۴-۲
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص: [۱۲۵] - ۱۳۰.
موضوع	: فرهنگ سازمانی
موضوع	: مدیریت راهبردی
شناسه بروده	: امینی، محمدتقی، ۱۳۳۶ -
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۴ ت ۹۷۷ ج ۵۸/۷ HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۶
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۰۴۹۷۹۴

ر بر شمالی، بعد از ادوارد براون، شماره ۱۴۰۷، طبقه اول

تلفن: ۶۶۴۷۶۳۰۶ - ۰۹۱۹۳۶۱۶۶۱۳

۳۳ ۰۹۱۸۳۷۷ - www.chapketab.ir



که عنوان کتاب..... تاثیر فرهنگ سازمانی بر پیاده‌سازی استراتژی

که مولف..... مهدی جهانیان، محمدتقی امینی

که صفحه آرا..... زهرا اسفندیاری

که طراح جلد..... وحید رحیم بخش

که ناشر..... سخنوران

که شمارگان..... ۱۰۰۰ نسخه

که نوبت چاپ..... چاپ اول ۱۳۹۵

که قیمت..... ۲۰۰۰ تومان

ISBN: ۹۷۸-۶۰۰-۳۸۳-۴۸۴-۲

فهرست مطالب

۹	پیشگفتار
۱۳	فصل ۱: کلیات
۱۵	مقدمه
۱۷	مطالعات انجام شده و مورد تأثیر فرهنگ سازمانی بر استراتژی و عملکرد
۲۷	فصل ۲: مبانی و مدل‌های فرهنگ سازمانی
۲۹	مقدمه
۳۰	مفهوم فرهنگ
۳۱	تعریف فرهنگ
۳۳	ویژگی‌های بنیادی فرهنگ
۳۵	حوزه‌های فرهنگ
۳۶	تعریف سازمان
۳۸	مفهوم فرهنگ سازمانی
۴۰	تعریف فرهنگ سازمانی
۴۲	نظریه کوه یخ سازمان
۴۳	سابقه‌ی تاریخی فرهنگ سازمانی
۴۶	اهمیت فرهنگ سازمانی
۴۷	کارکردهای فرهنگ سازمانی
۴۹	فرهنگ غالب و خرده فرهنگ‌های سازمان
۵۰	تأثیر فرهنگ بر وظایف مدیریت

۵۱	سطوح فرهنگ سازمانی
۵۴	انواع فرهنگ سازمانی
۵۴	تقسیم‌بندی اقتصادی
۵۵	تقسیم‌بندی "براون"
۵۷	تقسیم‌بندی "دیویس"
۵۸	تقسیم‌بندی "کوین" و "گارت"
۵۹	تقسیم‌بندی "دنسون"
۶۱	تقسیم‌بندی "کنز دووریس" و "میلر"
۶۲	مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی
۶۵	فرهنگ سازمان در تماس با جو سازمانی
۶۶	قدرت فرهنگ سازمانی
۶۸	فرهنگ و تغییر و تحول سازمانی
۶۸	شکل‌گیری فرهنگ سازمانی
۶۹	حفظ و نگهداری فرهنگ سازمانی
۷۰	شیوه‌ی فراگیری فرهنگ
۷۰	عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی
۷۱	مدیریت فرهنگ سازمانی
۷۴	الگوهای شناخت و بررسی فرهنگ سازمانی
۷۴	الگوی "پارسونز"
۷۶	الگوی "اوپچی"
۷۷	الگوی "پیترز و واترمن"
۷۹	الگوی "هافستد"
۸۰	الگوی "کرت لوین"
۸۱	الگوی هفت S شرکت مشاوره‌ای مکنزی
۸۲	الگوی "گوفه" و "جونز"
۸۳	الگوی "شاین"
۸۴	الگوی "رابینز"

۸۵	الگوی "دنسون".....
۸۹	فصل ۳: کلیات استراتژی و مدیریت استراتژیک.....
۹۱	تعریف استراتژی.....
۹۳	سطوح استراتژی.....
۹۴	تعریف مدیریت استراتژیک.....
۹۴	فرآیند و مراحل مدیریت استراتژیک.....
۹۵	تدوین استراتژی‌ها.....
۹۶	اجرا استراتژی‌ها.....
۹۷	کنترل و ارزیابی استراتژی‌ها.....
۹۸	الگوی جامع مدیریت استراتژیک.....
۹۹	ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک.....
۱۰۰	مزایای مدیریت استراتژیک.....
۱۰۱	استراتژی و فرهنگ سازمان.....
۱۰۵	فصل ۴: مطالعه موردی (مخابرات استان همدان).....
۱۰۷	تأثیر فرهنگ سازمانی مناسب بر پیاده‌سازی استراتژی در مخابرات استان همدان.....
۱۰۷	موضوع فعالیت و استراتژی‌های شرکت مخابرات استان همدان.....
۱۰۹	روش تحقیق.....
۱۱۰	یافته‌ها.....
۱۱۴	نتیجه‌گیری.....
۱۱۹	فصل ۵: سخن پایانی.....
۱۲۵	منابع و مآخذ.....

پیشگفتار

"به ذهن من عقل توفیق داد

به خواندن تهرانی نیز توفیق داد

چو توفیق ما هر و همه سود

سخن را یکی پایه در ده سو"

(نظامی)

با حمد و سپاس به درگاه ایزد یکتا که ما را این نعمت تفکر و شوق آموختن بخشید و جز در سایه لطف او توفیق معرفت میسر نخواهد گردید.

"فرهنگ" و "استراتژی" واژه‌هایی هستند که امروزه نقش قابل توجهی از ادبیات مدیریت و سازمان را به خود اختصاص داده‌اند. این دو مفهوم به دلیل تأثیر غیر قابل انکار و نقش حائز اهمیتی که در موفقیت و پیشبرد اهداف سازمان‌ها داشته‌اند، در چند دهه‌ی اخیر بسیار مورد توجه مدیران و محققین عرصه‌ی سازمان و مدیریت قرار گرفته‌اند.

مطالعه و بررسی فرهنگ سازمانی برای شناخت چگونگی ادامه‌ی "حیات موسسات و شرکت‌ها و اجرای استراتژی‌های طراحی شده امری ضروری به نظر می‌رسد. این کتاب فرهنگ را به عنوان یکی از عناصر اصلی و ضروری در راستای پیاده‌سازی راهبردهای سازمانی مورد توجه قرار داده‌است.

مسائل مشترکی در سازمان‌ها وجود دارند که ما، آنها را فرهنگ می‌نامیم و برخی دیگر را استراتژی. فرهنگ مجموعه‌ای از راه حل‌ها برای مشکلات ناشی از تطابق بیرونی و انسجام درونی است. همین تعریف را می‌توان برای استراتژی نیز به کار بست (اشنایدر وبارسو، ۱۳۸۲: ۱۷۷).

بیش از دو دهه است که موضوع فرهنگ سازمانی مورد توجه مدیران و صاحب نظران مسائل سازمان قرار گرفته است. در واقع نقش فرهنگ و اهمیت آن به منظور تحقق اهداف سازمان‌ها در پی موفقیت شرکت‌های ژاپنی در دهه‌های اخیر مطرح گردیده است (طوسی، ۱۳۷۲: ۷).

فرهنگ سازمانی از زمان مطرح شدن در سال‌های ۱۹۸۰ به بعد یکی از مهم‌ترین و قابل بحث‌ترین موضوعات در آثار سازمانی بوده است، این توجه محدود به دانشگاه‌ها و مراکز علمی نبوده و مدیران اجرایی نیز، موضوع فرهنگ سازمانی تا جایی که با عملکرد سازمانی بستگی پیدا می‌کند علاقه نشان داده‌اند (مورهد وگریفین، ۱۳۸۳: ۵۳۵).

از طرفی در جهان ناپایدار کنونی که تحولات و تغییرات محیطی شتابی روز افزون یافته است و پیشرفت‌های علم و فناوری به سرعت به آن دامن زده است، مدیریت موثر بر سازمان‌ها جز با درک شرایط و مقتضیات بیرونی آنها میسر نمی‌باشد.

مدیریت سازمان‌های امروز و فردا با چالش‌هایی روبه‌روست که راهکارهای مبتنی بر تجربیات گذشته و آموزه‌های کهنه، پاسخگوی آنها نخواهد بود. حقیقتی که در تعبیری پذیرفته شده و عالمگیر به آن "مدیریت و برنامه‌های راهبردی استراتژیک" اطلاق می‌کنند. (پهلوانیان، ۱۳۸۵: ۷).

مدیریت استراتژیک در سه مرحله با تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های سازمان، امکان ادامه حیات و موفقیت در محیط رقابتی را فراهم می‌کند.

استفاده از مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک در تدوین استراتژی سازمانی، اولین موضوعی بود که موسسات و شرکت‌ها را به بهره‌گیری از مدیریت استراتژیک ترغیب نمود. در حالیکه چالش اساسی سازمان‌های امروزی پیاده‌سازی استراتژی‌های تدوین شده است.

اجرای موثر استراتژی، مسئله‌ای است که بسیاری از شرکت‌ها در فرآیند اجرای استراتژی‌هایشان با آن دست و پنجه نرم می‌کنند. نظرسنجی‌های متعددی که در طول دو دهه‌ی گذشته انجام شده، نشان می‌دهد که ۶۰ تا ۸۰ درصد شرکت‌ها به هدف‌های کمی مندرج در برنامه‌های استراتژیک خود نمی‌رسند (کاپلان ونورتون، ۱۳۸۹: ۱۵).

تأکید ویژه بر استراتژی و فرهنگ سازمان به عنوان دو وسیله عمده در هدایت و اجرای عملیاتی ناشی از تحولات شدید اقتصادی است. طراحی استراتژی مناسب برای سازمان‌ها و اجرای سریع و موثر این راهبردها، بیانگر برتری نسبی هر سازمان به حساب می‌آید. برای کسب این برتری، سازمان‌ها باید بتوانند سریع حرکت کنند. مهم‌ترین عامل موفقیت یا شکست در این حرکت، فرهنگ سازمان است (باقری زاده، ۱۳۷۵: ۲۷).

با توجه به مرغیت ممتاز ارتباطات در جهان امروز، نقش مهم شرکت‌های مخابراتی در این زمینه بر کسی پوشیده نیست. شرکت مخابرات ایران پس از خصوصی‌سازی با چالش‌های جدیدی چون ورود بازار رقابتی، کاهش هزینه‌ها و سودآوری، تجدید ساختار سازمانی، توسعه‌ی کمی و کیفی خدمات، طرح منطقه و... مواجه گردیده‌است. این امر لزوم توجه بیش از پیش به مدیریت استراتژیک، عنوان ابزار مدیریت در حفظ مزیت رقابتی و تحقق اهداف سازمانی را آشکار می‌سازد. لذا شرکت مخابرات استان همدان به منظور مطالعه موردی انتخاب و تأثیر فرهنگ سازمانی بر استراتژی‌های این شرکت مورد ارزیابی قرار گرفته‌است.

در پایان بر خود وظیفه می‌دانیم از جناب آقای دکتر محمد مهدی پره‌زگار عضو محترم هیأت علمی دانشگاه پیام نور، جناب آقای مهندس قاسم نظری پور مدیر عامل محترم شرکت مخابرات همدان، همچنین از تمامی پرسنل شرکت مخابرات استان همدان که در مراحل تهیه و تدوین این کتاب همکاری داشتند سپاسگزاری و قدردانی نماییم.

مهدی جهانیان

دکتر محمد تقی امینی

بهار ۱۳۹۵