

ابزارهای ارزیابی و تغییر فرهنگ سازمانی

Organizational Culture Assessment
and
Change Tools

ترجمه و تألیف:

دکتر ایرج سلطانی

هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

سرشناسه	:	سلطانی، ایرج، ۱۳۴۱-، مترجم، گردآورنده
عنوان و نام پدیدآور	:	ابزارهای ارزیابی و تغییر فرهنگ سازمانی:
		Organizational culture assessment and change tools
مشخصات نشر	:	ترجمه و تألیف: ایرج سلطانی
مشخصات ظاهری	:	اصفهان: ارکان دانش، ۱۳۹۶.
شابک	:	۳۴۶ ص. مصور
	:	978-600-287-097-1
وضعیت فهرست‌نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	کتابنامه
موضوع	:	تحول سازمانی
موضوع	:	Organizational change
موضوع	:	فرهنگ سازمانی
موضوع	:	Corporate culture
رده‌بندی در گره	:	HD۵۸/۸/س۸ الف ۲ ۱۳۹۶
رده‌بندی در لی	:	۶۵۸/۴۰۶
شماره شابک ملی	:	۵۰۴۱۰۸۷



سایت خرید کتاب: www.Arkan-danesh.com

انتشارات ارکان دانش

نام کتاب	:	ابزارهای ارزیابی و تغییر فرهنگ سازمانی
تألیف و ترجمه	:	کتب ایرج سلطانی
ناشر	:	انتشارات ارکان دانش
چاپ اول	:	بهار ۱۳۹۷
شمارگان	:	۵۰۰ جلد
مدیر تولید	:	نسرین مختاری
تنظیم و صفحه‌آرایی و طراحی جلد	:	کانون آگهی و تبلیغات توسعه
لیتوگرافی	:	طاها
چاپ متن	:	مجمع چاپ ایرانیان
چاپ جلد	:	اندیشه
صحافی	:	مردانی
قطع و شمارش صفحات	:	وزیری، ۳۴۶ صفحه
قیمت	:	۲۵۰۰۰ ریال

ISBN: 978-600-287-097-1

شابک: ۹۷۸ - ۶۰۰ - ۲۸۷ - ۰۹۷ - ۱

اصفهان: خیابان شیخ بهایی، چهارراه سرتیپ، گوی شهید مهرداد انصاری (سرتیپ)، نرسیده به طالقانی، پلاک ۹۲.
تلفن: ۳۲۳۴۱۳۳۹، ۳۲۳۵۶۸۵۹ نمابر: ۳۲۳۴۱۳۳۹، کدپستی: ۸۱۳۵۸-۶۵۶۳۱

مراکز فروش: اصفهان: ۳۲۳۵۶۸۵۹-۰۳۱، تهران: ۶۶۹۶۳۵۵۴-۰۲۱، ۶۶۴۹۲۲۶۶-۰۲۱

فرهنگ سازمانی به عنوان شیوه کار کردن کارکنان هدایت کننده افکار، نگرش ها، باورها به سمت چشم انداز و اهداف سازمان است برای تحقق اهداف سازمان و کسب موفقیت و تضمین پایداری کسب و کار نیاز است فرهنگ سازمان دائماً بهینه شود یکی از زیرساخت های مهم در اجرای اثربخش استراتژی های سازمانها همسو بودن فرهنگ سازمان با استراتژی ها می باشد. به عبارت دیگر برای موفقیت نیاز به فرهنگ پشتیبانی کننده از اهداف و استراتژی های سازمان است، معمولاً فرهنگ قوی به معنای وجود انسجام، همدلی، تعهد اجتماعی و تناسب رفتاری بهتر می تواند به سودآوری و بهره وری سازمان کمک کند. فرهنگ سازمانی حکم می کند در نبود گردش کار، سیستم و یا مدیران کارکنان چگونه عمل کنند، چه تصمیمات مناسبی بگیرند، در چه مسیری حرکت نمایند و چگونه با هم کار کنند تا قابلیت های سازمانی تبدیل به سودآوری و رضایت ذی نفعان شود. برای تقویت فرهنگ سازمانی و ایجاد نظام فرهنگی پشتیبان از استراتژی های سازمان نیاز است اقداماتی نظیر تعیین وضعیت موجود فرهنگ سازمانی، تعیین وضعیت مطلوب و مورد نیاز فرهنگ سازمانی، تدوین برنامه های بهبود و مراقبت های فرهنگی به صورت مداوم و نظام دار انجام شود با توجه به اهمیت بهبود فرهنگ سازمانی محتوای کتاب حاضر با ارزیابی و بهبود فرهنگ سازمانی تهیه شده است که در آن مجموعه ای از ابزارهای ارزیابی براساس مدل های فرهنگ سازمانی تدوین شده و بخش عمده ای از کتاب نیز ترجمه کتاب *diagnosing and changing organizational culture* تألیف کیم اس. کامرون و رابرت ای. کوئین می باشد کتاب حاضر مشتمل بر ۱۵ فصل می باشد که راه های مناسبی برای ارزیابی و بهبود فرهنگ سازمانی است و برای استفاده مدیران سازمانی و دانشجویان دوره های کارشناسی ارشد و دکتری رشته های مرتبط توصیه می شود در همین جا نویسنده از کلیه اندیشمندان و صاحب نظران حوزه فرهنگ سازمانی به لحاظ نقص هایی که در محتوای کتاب وجود دارد پوزش می طلبد. در پایان از آیه کسانی که در پدید آوردن اثر، نویسنده را یاری کردند تشکر می شود از جمله جناب آقای گوهری به لحاظ کمک در ترجمه، جناب آقای مهندس ترابیان مدیریت انتشارات ارکان دانش که چاپ و انتشار کتاب را به عهده گرفتند، سرکار خانم مختاری مدیر داخلی انتشارات به خاطر بازبینی نهایی کتاب، سرکار خانم مزده امانی که زحمت صفحه آرایی کتاب و طراحی جلد را به عهده داشتند تشکر و قدردانی مینمایم.

فصل ۱: مفهوم و اجزای فرهنگ سازمانی در کسب و کار

۱	چکیده
۱	مفهوم و تعاریف فرهنگ
۳	دیدگاه‌های مختلف در مورد تعریف فرهنگ
۴	عوامل و اجزای فرهنگ سازمانی
۶	کارکردهای فرهنگ سازمانی
۹	فرهنگ سازمانی مثبت و منفی
۹	تغییر فرهنگ
۱۰	فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی
۱۲	فرهنگ قوی و ضعیف
۱۴	ویژگی‌های فرهنگ سازمانی قوی
۱۶	عوامل بقا و تقویت فرهنگ سازمانی
۱۹	منابع و مآخذ

فصل ۲: ساز و کارهای ایجاد همسویی ملی و مشارکت عمومی به عنوان بستر فرهنگی تحقق اهداف توسعه کشور

۲۳	چکیده
۲۴	مفهوم همسویی ملی و مشارکت عمومی
۲۶	ساز و کارهای تقویت همسویی ملی و مشارکت عمومی بعنوان زمینه ساز فرهنگی
۲۶	۱- ساز و کار آرمان سازی
۲۷	۲- ساز و کار آموزش مشارکت
۲۷	۳- استراتژی مدیریت بر تنوع فرهنگی و جمعیتی جامعه
۲۸	۴- استراتژی ایجاد اعتماد اجتماعی در جامعه
۳۰	۵- ساز و کار ایجاد غرور ملی
۳۱	۶- ساز و کار تقویت اصول اخلاقی در جامعه
۳۱	جمع بندی و نتیجه گیری
۳۲	منابع و مآخذ

فصل ۳: چگونگی توسعه فرهنگ حضور در محل کار

۳۳	الف (عوامل موثر در توسعه فرهنگ حضور کارکنان در سازمان
۳۳	۱- شناسایی مشکلات
۳۴	۲- اهمیت دادن به محیط کار
۳۴	۳- به مباحث و موضوعات وسیع تر فکر کنید
۳۴	۴- خطمشی خود را ابلاغ کنید
۳۵	۵- ارزش‌هایتان را تقویت کنید
۳۵	۶- کارکنانتان را آموزش دهید
۳۶	۷- ساعات کار انعطاف‌پذیر را در نظر داشته باشید
۳۶	ب (چگونگی مشارکت مدیران خط در مدیریت کارکنان
۳۶	۱- به جمع‌آوری بازخورد بپردازید
۳۷	۲- خدایان را جای آنان بگذارید
۳۷	۳- تغییرات را به‌روشنی ابلاغ کنید
۳۸	۴- حمایت، مدیریت، رشد را جلب کنید
۳۸	۵- رفتارهای مثبت را تقویت کنید
۳۸	۶- مدیران را مجهز به مهارت‌های مختلف کنید
۳۹	۷- مزایا و منافع آن را نشان دهید
۳۹	۸- به پیشروی ادامه دهید
۳۹	نکات کلیدی

فصل ۴: مدل‌های فرهنگ سازمانی و ابزارهای ارزیابی

۴۱	فرهنگ سازمانی
۴۱	۱- مدل فرهنگ سازمانی کمرون و فریمن
۴۸	۲- مدل فرهنگ سازمانی رابینز
۵۵	۳- مدل فرهنگ سازمانی گوفی و جونز
۶۰	۴- مدل فرهنگ سازمانی کوئین و گرات
۶۶	۵- مدل فرهنگ سازمانی هاموویتز
۷۲	۶- مدل فرهنگ سازمانی هاریسون
۷۴	ابزار شماره ۶: ارزیابی وضعیت فرهنگ سازمانی براساس الگوی هاریسون
۷۶	۷- مدل فرهنگ سازمانی دنیسون
۸۱	ابزار شماره ۷: ارزیابی وضعیت فرهنگ سازمانی بر اساس الگوی دنیسون
۹۳	ابزار شماره ۹: پرسشنامه عمومی فرهنگ سازمانی
۹۷	ابزار شماره ۱۰: پرسشنامه در مورد وضعیت تیم و فرهنگ تیمی

فصل ۵: میزان انطباق فرهنگ سازمانی کارکنان با مؤلفه های الگوی دنیسون و هاریسون

۱۰۱	چکیده
۱۰۲	مدل های فرهنگ سازمانی هاریسون و دنیسون
۱۰۳	مدل فرهنگ سازمانی دنیسون
۱۰۵	اهداف تحقیق
۱۰۵	روش تحقیق
۱۰۶	یافته های تحقیق
۱۰۷	جمع بندی و نتیجه گیری
۱۰۹	منابع فارسی
۱۱۰	منابع لاتین

فصل ۶: ابزار ارزیابی ابعاد فرهنگ سازمانی

۱۱۳	مقدمه
۱۱۴	ارزیابی ابعاد فرهنگ سازمانی
۱۱۴	رهنمودهایی برای تشخیص فرهنگ سازمانی
۱۱۵	نمره گذاری ارزیابی فرهنگ سازمانی
۱۲۰	انعطاف پذیری و صلاحدید
۱۲۱	انعطاف پذیری و صلاحدید
۱۲۲	انعطاف پذیری و صلاحدید
۱۲۳	انعطاف پذیری و صلاحدید

فصل ۷: چارچوب ارزش های رقابتی در فرهنگ سازمانی

۱۲۵	مقدمه
۱۲۶	ارزش چارچوب ها
۱۲۸	توسعه چارچوب ارزش های رقابتی
۱۳۲	چهار نوع اصلی یا عمده فرهنگ
۱۳۲	۱- فرهنگ سلسله مراتبی
۱۳۴	۲- فرهنگ بازارمحور
۱۳۶	۳- فرهنگ قبیله ای (خویشاوندی)
۱۳۸	۴- فرهنگ ویژه سالاری
۱۴۱	قابلیت کاربرد مدل ارزش های رقابتی
۱۴۱	رهبری سازمانی
۱۴۳	اثربخشی سازمانی
۱۴۵	مدیریت کیفیت فراگیر
۱۴۷	نقش های مدیریت منابع انسانی

تغییر فرهنگ به مرور زمان	۱۴۹
تغییر فرهنگ در یک سازمان بالغ و تکامل یافته	۱۵۳
خلاصه	۱۵۶
یادداشت	۱۵۷

فصل ۸: ترسیم نیمرخ فرهنگ سازمانی

رسم نمودار	۱۵۹
تفسیر نیمرخ های فرهنگ	۱۶۵
نوع	۱۶۷
اختلافات	۱۶۷
نقاط قوت	۱۶۸
هماهنگی	۱۶۹
مقایسه ها	۱۷۱
روندها	۱۷۵
خلاصه	۱۷۷

فصل ۹: استفاده از چارچوب برای تسهیل تغییر فرهنگ سازمانی

مقدمه	۱۷۹
برنامه ریزی برای تغییر فرهنگ	۱۸۱
گام ها یا مراحل طراحی فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی	۱۸۴
فرهنگ خانوادگی	۱۸۴
فرهنگ ویژه سالاری	۱۸۴
فرهنگ سلسله مراتبی	۱۸۵
فرهنگ بازارمحور	۱۸۵
گام ۱: رسیدن به توافق بر سر فرهنگ فعلی	۱۸۶
گام ۲: رسیدن به توافق بر سر فرهنگ مطلوب آینده	۱۸۷
گام ۳: مشخص کنید تغییرات به چه معنایی است و به چه معنایی نیست	۱۸۷
گام ۴: شناسایی داستانهای روشنگر و گویا	۱۸۹
گام ۵: طراحی برنامه عمل راهبردی	۱۹۲
گام ۶: ایجاد برنامه اجرا	۱۹۶
خلاصه	۱۹۹
تکمیل کردن روش شناسی ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی	۲۰۰

فصل ۱۰: تغییر فردی به عنوان کلید تغییر فرهنگ

مقدمه	۲۱۳
-------	-----

۲۱۴	مهارت های مهم مدیریت
۲۱۶	مهارت های مربوط به فرهنگ قبیله ای (خانوادگی)
۲۱۶	مهارت های مربوط به فرهنگ ویژه سالاری
۲۱۷	مهارت های مربوط به فرهنگ بازارمحور
۲۱۷	مهارت های مربوط به فرهنگ سلسله مراتبی
۲۱۸	نیمرخ مهارت های شخصی مدیریت
۲۲۴	برنامه های کاری بهبود شخصی

فصل ۱۱: یک فرمول خلاصه شده برای تغییر فرهنگ سازمانی

۲۳۵	مقدمه
۲۳۶	تشخیص
۲۳۶	تفسیر
۲۳۷	اجرا
۲۳۹	بخش A - ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی (OCAI): تعریف، ابعاد، روایی و پایایی
۲۳۹	اهمیت ارزیابی فرهنگ سازمانی
۲۴۰	مباحث مربوط به ارزیابی فرهنگ سازمانی
۲۴۱	مباحث تعریفی
۲۴۴	مباحث سنجش و اندازه گیری
۲۴۶	مباحث چند بعدی
۲۴۹	پایایی و روایی ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی
۲۵۱	روایی
۲۵۵	بخش B: تحلیل های روان سنجی ابزار ارزیابی مهارت های مدیریت (MSA)
۲۵۹	نتایج تحلیل ها
۲۶۲	همبستگی های عامل و بعد

فصل ۱۲: ابزار ارزیابی مهارت های مدیریت

۲۶۹	فرم خودسنجی
۲۷۱	نظرسنجی مهارت های مدیریت
۲۷۶	اثربخشی مدیریتی
۲۷۹	اطلاعات جمعیت شناختی

فصل ۱۳: ساز و کارهایی برای شروع تغییر در هر ریح فرهنگ سازمانی

۲۸۳	مقدمه
۲۸۴	فرهنگ قبیله ای (خانوادگی)
۲۸۶	فرهنگ ویژه سالاری

فرهنگ بازارمحور.....	۲۸۸
فرهنگ سلسله مراتبی.....	۲۹۱

فصل ۱۴: ساز و کارهایی برای بهبود شایستگی های شخصی مدیریت

مقدمه	۲۹۵
ربع قبیله ای (خانوادگی).....	۲۹۵
مدیریت روابط بین فردی	۲۹۷
مدیریت کردن توسعه دیگران	۲۹۹
ربع ویژه سالاری	۳۰۲
مدیریت کردن نوآوری	۳۰۲
مدیریت کردن آینده	۳۰۴
مدیریت بهبود مستمر.....	۳۰۶
ربع بازارمحور	۳۰۸
انرژی دادن به کارکنان.....	۳۱۰
مدیریت خدمات شستن.....	۳۱۲
ربع سلسله مراتبی	۳۱۴
مدیریت نظام کنترل	۳۱۶
مدیریت کردن هماهنگی	۳۱۸

فصل ۱۵: الگوی جامع توسعه فرهنگ سازمانی و شایستگی های موردنیاز مدیران برای تحول فرهنگی

چکیده	۳۲۱
الگوی عملیاتی توسعه و تحول فرهنگی برای تحقق چشم انداز سازمان	۳۲۲
مهارت های ده گانه مدیران برای تحول و توسعه فرهنگ سازمانی	۳۲۳
جمع بندی و نتیجه گیری	۳۳۲
منابع و مراجع	۳۳۲