

مدیریت فرهنگ سازمانی

Organizational Culture Management

با پیشگفتاری از
دکتر ناصر میرسپاسی



دکتر آذر صانمیان
دکتر جواد فقیهی پور
مهندس الیاد فیروزآذر

سرشناسه: صائمیان، آذر، ۱۳۳۶
 عنوان و نام پدیدآور: مدیریت فرهنگ سازمانی / با پیشگفتاری از ناصر میرسپاسی؛ آذر صائمیان، جواد فقیهی پور، الیاد فیروزآذر، با همکاری انجمن مدیریت ایران.
 مشخصات نشر: تهران: دارالفنون، ۱۳۹۷.
 مشخصات ظاهری: ۳۷۰ ص.
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۱۷۱-۷۹-۹
 وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا
 یادداشت: کتابنامه: ۳۳۵ ص.
 موضوع: فرهنگ سازمانی
 موضوع: Corporate Culture
 شناسه افزوده: فقیهی پور، جواد، ۱۳۶۱.
 شناسه افزوده: فیروزآذر، الیاد، ۱۳۶۷.
 شناسه افزوده: میرسپاسی، ناصر، ۱۳۱۳.
 شناسه افزوده: انجمن مدیریت ایران.
 رده‌بندی کنگره: ۳۹۷ : ۲۰۴ ص ۵۸/۷ HD
 رده‌بندی دیویی: ۶۵۰/۴۰۶
 شماره کتابشناسی ملی: ۵۴۰، ۱۷۵



نام کتاب: مدیریت فرهنگ سازمانی
 با پیشگفتاری از: دکتر ناصر میرسپاسی
 مولفین: دکتر آذر صائمیان - دکتر جواد فقیهی پور - مهندس الیاد فیروزآذر
 با همکاری: انجمن مدیریت ایران
 ناشر: دارالفنون
 مدیر هنری: فرزانه دلبری
 چاپ و صحافی: مجتمع چاپ اول
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۱۷۱-۷۹-۹
 نوبت چاپ: اول - آذر ۱۳۹۷
 شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
 قیمت: ۴۸۰۰۰ تومان

* حق چاپ این اثر، برای مولفین محفوظ است *

* دفتر مرکزی: تهران، خیابان ۱۲ فروردین، کوچه بهشت آیین، پلاک ۳۴، انتشارات دارالفنون *

www.DFNashr.ir

فهرست مطالب کتاب

پیشگفتار.....	۱
ساختار بندی فصول کتاب.....	۲

بخش اول: مفاهیم و تعاریف فرهنگ در سازمان

فصل اول: مفاهیم و تعاریف فرهنگ

مقدمه.....	۳
مفهوم و تعاریف فرهنگ.....	۳
محتوا و عناصر فرهنگ.....	۷
هنجارها.....	۷
ارزش‌ها.....	۸
عقاید و باورها.....	۹
نمادها.....	۹
صنایع فرهنگی و هنری.....	۱۰
ویژگی‌های فرهنگ.....	۱۰
فرهنگ آموخته می‌شود.....	۱۰
فرهنگ، اجتماعی است.....	۱۱
فرهنگ، خشنودی بخش است.....	۱۱
فرهنگ، سازگاری می‌یابد.....	۱۱
فرهنگ، یگانه‌ساز است.....	۱۱
لایه‌های فرهنگ.....	۱۱
شخصیت و فرهنگ.....	۱۲
فناوری و فرهنگ.....	۱۴
تکنولوژی.....	۱۴
فناوری‌های نوین ارتباطی.....	۱۵
اینترنت.....	۱۶
سوالات پایان فصل.....	۱۷
منابع و مآخذ فصل.....	۱۷

فصل دوم: مفاهیم و تعاریف فرهنگ سازمانی

۱۹	مقدمه
۲۰	مفهوم فرهنگ سازمانی
۲۱	تعاریف فرهنگ سازمانی
۲۳	شکل‌گیری فرهنگ سازمانی
۲۴	عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی
۲۴	مؤسس یا مؤسسان
۲۵	مدیریت عالی سازمان
۲۵	جامعه‌پذیری سازمانی
۲۶	ساختار سازمانی
۲۶	فرایند انتخاب
۲۶	الزامات حیصلی و رویدادهای حساس
۲۶	اصول بنیادی فرهنگ سازمانی
۲۷	فرهنگ ژرف است
۲۷	فرهنگ، گسترده است
۲۷	فرهنگ پایدار است
۲۷	فلسفه وجودی فرهنگ سازمان
۲۸	نوآوری فردی
۲۸	تحمل مخاطره
۲۸	جهت‌دهی
۲۸	یکپارچگی و وحدت
۲۸	روابط مدیریت
۲۸	کنترل
۲۸	هویت
۲۸	سیستم پاداش
۲۸	تحمل تعارض
۲۸	الگوهای ارتباطات
۲۸	اهمیت فرهنگ سازمانی
۳۰	سطوح فرهنگ سازمانی
۳۰	نمادهای قابل مشاهده
۳۰	ارزش‌های قراردادی
۳۱	فرضیات بنیادی
۳۱	کارکردهای فرهنگ سازمانی

۳۲	جو سازمانی و فرهنگ سازمانی
۳۶	حفظ فرهنگ
۳۶	گزینش
۳۶	مدیریت عالی سازمان
۳۶	جامعه‌پذیری
۳۷	مدیریت فرهنگ سازمانی
۳۷	مرحله اول؛ شناسایی فرهنگ موجود سازمانی
۳۷	مرحله دوم؛ شناسایی فرهنگ سازمانی مطلوب
۳۸	مرحله سوم؛ مقایسه فرهنگ موجود با فرهنگ مطلوب
۳۸	مرحله چهارم؛ تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی
۳۸	مرحله پنجم؛ ارزیابی برنامه‌های تغییر فرهنگ سازمانی
۳۸	مرحله ششم؛ حفاظت و حمایت فرهنگ سازمانی
۳۹	تغییر فرهنگ در سازمان
۴۰	ارزیابی فرهنگ سازمانی
۴۰	نیمرخ فرهنگ سازمانی
۴۱	سوالات پایان فصل
۴۲	منابع و مآخذ فصل

فصل سوم: ابعاد و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

۴۵	مقدمه
۴۵	دیدگاه‌های مختلف در خصوص ابعاد فرهنگ سازمانی
۴۵	دیدگاه هافستد
۴۵	فاصله قدرت
۴۶	اجتناب از عدم اطمینان
۴۶	فردگرایی
۴۷	مردسالاری
۴۷	دیدگاه گلوب
۴۷	تفاوت قدرت سازمانی
۴۸	محیط عدم قطعیت
۴۸	میزان اشتیاق کارکنان به تغییر
۴۸	مدیریت عملکرد
۴۸	فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی
۴۸	تفاوت‌های جنسیتی

۴۸	مدیریت بر آینده.....
۴۸	ویژگی‌های سرمایه‌های انسانی.....
۴۸	دیدگاه کارملی.....
۴۹	چالش شغلی.....
۴۹	ارتباطات.....
۴۹	اعتماد.....
۴۹	نوآوری.....
۴۹	پیوستگی اجتماعی.....
۴۹	سایر دیدگاه‌ها.....
۵۱	متغیرهای مشترک ابعاد فرهنگ سازمانی.....
۵۱	خطریزپذیری و نوآوری.....
۵۲	انگیزش.....
۵۲	هویت (وفاداری).....
۵۲	انسجام و یکپارچگی.....
۵۳	اهداف مشترک.....
۵۳	ثبات.....
۵۴	نتیجه‌گرایی.....
۵۴	ارتباطات.....
۵۴	کار گروهی.....
۵۴	تأکید بر عمل.....
۵۵	شیوه نظارت.....
۵۵	ویژگی‌های فرهنگ سازمانی.....
۵۵	دیدگاه اوریلی و همکاران.....
۵۵	نوآوری و ریسک‌پذیری (خلاقیت و خطریزپذیری).....
۵۵	توجه به جزئیات (توجه دقیق).....
۵۶	توجه به بازده و نتیجه (نتیجه‌گرایی).....
۵۶	توجه به افراد (فردگرایی - فردمحوری).....
۵۶	توجه به گروه (تشکیل تیم - گروه‌گرایی - گروه‌محوری).....
۵۶	تحول (داشتن روحیه جسارت و سرشکنی و تهورطلبی).....
۵۶	ثبات یا پایداری (حفظ وضع موجود).....
۵۶	دیدگاه رایینز.....
۵۶	هویت سازمانی.....
۵۷	میزان ریسک‌پذیری (تحمل مخاطره).....

۵۷	کنترل
۵۷	تحمل تضاد (تحمل تعارض)
۵۷	نوآوری فردی
۵۷	هدایت و سرپرستی (جهت‌دهی)
۵۷	انسجام سازمانی (یکپارچگی و وحدت)
۵۸	الگوی ارتباطی (ارتباطات)
۵۸	حمایت مدیریتی (روابط مدیریت)
۵۸	سیستم پاداش
۵۸	دیدگاه عبدالله
۵۸	ویژگی درگیر شدن در کار
۵۹	ویژگی سازگاری (ثبات و یکپارچگی)
۶۰	ویژگی تاباوری
۶۰	ویژگی مأموریت (رساله)
۶۱	سوالات پایان فصل
۶۱	منابع و مآخذ فصل

فصل چهارم: گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی

۶۳	مقدمه
۶۳	سنخ‌شناسی فرهنگ سازمانی
۶۴	معیارهای ارزیابی طبقه‌بندی‌های فرهنگ سازمانی
۶۴	سادگی و قابل فهم بودن
۶۵	قابلیت به کارگیری روش‌های مختلف تحقیق کمی/کیفی
۶۵	توانایی درک تغییرات فرهنگی
۶۵	برخوردار از چارچوب مفهومی
۶۵	قابلیت کاربرد در انواع سازمان‌ها
۶۶	شناسایی ویژگی ممتاز
۶۶	گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین
۶۶	شکل‌گیری و توسعه چارچوب ارزش‌های رقابتی
۶۷	انواع فرهنگ سازمانی از نظر کامرون و کوئین
۶۸	فرهنگ سلسله‌مراتبی
۶۸	فرهنگ باشگاهی
۶۸	فرهنگ بازار
۶۹	فرهنگ ادهوکراسی

۶۹	ارزیابی گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین
۷۱	گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی دنیسون
۷۱	انواع فرهنگ سازمانی از نظر دنیسون
۷۱	فرهنگ رسالتی یا مأموریتی
۷۲	فرهنگ تداوم رویه
۷۳	فرهنگ مشارکتی
۷۳	فرهنگ انطباق‌پذیری
۷۴	ارزیابی گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی دنیسون
۷۶	گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی کوک و لافرتی
۷۷	معرفی - هار چوب مفهومی
۷۷	فرهنگ های سازنده
۷۷	فرهنگ های انفعالی
۷۷	فرهنگ های تهاجمی
۷۸	ارزیابی گونه‌شناسی کوک و لافرتی
۸۰	گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی چارلز هندی
۸۱	انواع فرهنگ سازمانی از نظر چارلز هندی
۸۱	فرهنگ باشگاهی (زنوس)
۸۱	فرهنگ ایفای نقش (آپولو)
۸۲	فرهنگ کار یا وظیفه‌گرایی (آتنا)
۸۲	فرهنگ اصالت وجود (دیونیسیوس)
۸۲	ارزیابی گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی چارلز هندی
۸۵	گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی شاین
۸۶	فرهنگ ابرآتوری (عملیاتی)
۸۶	فرهنگ مهندسی
۸۷	دیدگاه کاملاً واقع‌گرایانه
۸۷	فرهنگ مدیریتی (اجرایی)
۸۸	گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی فیزی
۸۸	فرهنگ مبتنی بر وظیفه
۸۸	فرهنگ مبتنی بر قدرت
۸۸	فرهنگ مبتنی بر موفقیت
۸۸	فرهنگ مبتنی بر حمایت
۸۹	گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی موژن
۸۹	گرایش حمایتی

۸۹	گرایش نوآوری
۸۹	گرایش قانون‌گرایی
۸۹	گرایش هدف‌گرایی
۸۹	گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی دنیسن و اسپریتز
۸۹	فرهنگ توسعه‌ای
۹۰	فرهنگ گروهی
۹۰	فرهنگ عقلانی
۹۰	فرهنگ سلسله‌مراتبی
۹۰	گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی فرهی و همکاران
۹۱	فرهنگ مکتبی
۹۲	فرهنگ تحول
۹۳	فرهنگ تعالی‌گرا
۹۴	فرهنگ آرمان‌گرا
۹۵	فرهنگ قانون‌گرا
۹۷	بعد معنایی (فرهنگ راهبردی)
۹۷	بعد رفتاری (فرهنگ انسان‌محور)
۹۷	بعد زمینه‌ای (فرهنگ محیط‌محور)
۹۷	بعد ساختاری (فرهنگ قانون‌محور)
۹۷	بعد فرهنگی (فرهنگ ارزش‌محور)
۹۸	جمع‌بندی گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی
۱۰۰	رویکردی نقادانه بر انواع گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی
۱۰۲	سوالات پایان فصل
۱۰۲	منابع و مآخذ فصل

فصل پنجم: انواع فرهنگ سازمانی

۱۰۵	مقدمه
۱۰۵	فرهنگ کار
۱۰۵	مفهوم فرهنگ کار
۱۰۶	تعریف فرهنگ کار
۱۰۷	آسیب‌شناسی فرهنگ کار در ایران
۱۰۷	آسیب‌های خارجی فرهنگ کار در ایران
۱۰۸	آسیب‌های داخلی فرهنگ کار در ایران
۱۰۸	بهره‌وری؛ پیامد فرهنگ کار

فرهنگ سازمانی مبتنی بر کرامت انسانی	۱۰۹
مفهوم کرامت	۱۰۹
فرهنگ سازمانی تعالی گرا	۱۰۹
ابعاد فرهنگ مبتنی بر کرامت انسانی	۱۰۹
بُعد رفتاری	۱۱۰
بُعد ساختاری	۱۱۰
بُعد زمینه‌ای	۱۱۱
بُعد معنایی	۱۱۱
فرهنگ سازمانی دوست‌توان	۱۱۲
دوست‌توان سازمانی	۱۱۲
اجزای دوست‌توانی سازمانی	۱۱۲
فرهنگ سازمانی دوست‌توان	۱۱۳
فرهنگ دانش سازمانی	۱۱۵
مفهوم فرهنگ دانش سازمانی	۱۱۵
تعاریف فرهنگ دانش سازمانی	۱۱۶
ابعاد فرهنگ دانش سازمانی	۱۱۷
فرهنگ اعتماد	۱۱۷
فرهنگ مشارکت	۱۱۸
فرهنگ یادگیری	۱۱۸
فرهنگ تسهیم دانش	۱۱۹
رهبری دانش‌پرور	۱۱۹
عوامل موثر بر فرهنگ دانش سازمانی	۱۱۹
ویژگی‌های شغلی	۱۲۰
ساختار سازمانی	۱۲۰
فناوری اطلاعات و ارتباطات	۱۲۰
نیروی انسانی (افراد)	۱۲۰
فرهنگ دانش	۱۲۰
اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش	۱۲۰
فرهنگ سازمانی اخلاقی	۱۲۰
مفهوم اخلاق	۱۲۰
تعریف فرهنگ سازمانی اخلاقی	۱۲۱
ابعاد فرهنگ سازمانی اخلاقی	۱۲۲
فرهنگ اخلاقی حرفه‌ای	۱۲۲

۱۳۲.....	فرهنگ اخلاقی مراقبتی.....
۱۳۲.....	فرهنگ اخلاقی مقرراتی.....
۱۳۲.....	فرهنگ اخلاقی ابزاری.....
۱۳۲.....	فرهنگ اخلاقی کارایی مدار.....
۱۳۳.....	فرهنگ اخلاقی مستقل.....
۱۳۳.....	پیامدهای فرهنگ سازمانی اخلاقی.....
۱۳۴.....	فرهنگ سازمانی کارآفرینانه.....
۱۳۴.....	مفهوم فرهنگ سازمانی کارآفرینانه.....
۱۳۶.....	مدل‌های فرهنگ سازمانی کارآفرینانه.....
۱۳۷.....	ابعاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه.....
۱۳۷.....	دیدگاه کورنول و پرامن.....
۱۳۷.....	دیدگاه سلو.....
۱۳۸.....	دیدگاه اکوان و همکارانش.....
۱۳۸.....	دیدگاه فن.....
۱۳۸.....	دیدگاه مک‌گویر.....
۱۳۸.....	دیدگاه باسو و همکاران.....
۱۳۹.....	دیدگاه کریزر و همکارانش.....
۱۳۹.....	دیدگاه انگلن.....
۱۳۰.....	فرهنگ نوآوری.....
۱۳۰.....	مفهوم فرهنگ نوآوری.....
۱۳۱.....	فرهنگ نوآوری.....
۱۳۳.....	فرهنگ نشاط در سازمان.....
۱۳۳.....	تعریف نشاط کارکنان در محیط کار.....
۱۳۴.....	ماهیت شادی و نشاط در محیط کار.....
۱۳۴.....	شادی و نشاط سازمانی با رویکردی بر رضایت شغلی کارکنان.....
۱۳۵.....	شادی و نشاط سازمانی با رویکردی بر تعلق خاطر کارکنان.....
۱۳۷.....	فرهنگ نشاط.....
۱۳۹.....	یک راهنمای کاربردی برای افزایش نشاط سازمانی.....
۱۴۰.....	سوالات پایان فصل.....
۱۴۱.....	منابع و مآخذ فصل.....

فصل ششم: فرهنگ حرفه‌ای

۱۴۵.....	مقدمه.....
----------	------------

- فرهنگ حرفه‌ای پلیس ۱۴۵
- فرهنگ سازمانی پلیس ۱۴۶
- عدالت و انصاف ۱۴۶
- خلاقیت و نوآوری ۱۴۷
- حمیت و عزت سازمانی ۱۴۷
- همبستگی سازمانی ۱۴۸
- تعهد کاری و تعلق سازمانی ۱۴۸
- فرهنگ سازمانی غیررسمی پلیس ۱۴۸
- میزان پیچیدگی یا ساده بودن زبان پلیسی ۱۴۹
- ماهیت از مان (آیا انسان‌ها ذاتاً زشت سیرت‌اند؟) ۱۵۱
- ماهیت فیت و روابط انسان‌ها در فرهنگ سازمانی پلیس ۱۵۲
- ویژگی‌ها: فرهنگ سازمانی غیررسمی پلیس ۱۵۳
- چرا برخی فرهنگ‌های سازمانی سختگیرترند؟ ۱۵۴
- چرا پلیس‌ها به مانکا به نظر می‌رسند؟ ۱۵۶
- آیا پلیس‌ها برای پول کار می‌کنند؟ ۱۵۷
- جذابیت‌ها و ناخوشایندی‌های شغل پلیسی ۱۵۸
- مأموران پلیس تا چه اندازه حریمت دارند؟ ۱۶۰
- زندگی نظامی‌وار با جامعه‌پذیری در ۱۶۱
- آیا شغل پلیسی مردانه است؟ ۱۶۱
- پلیس‌ها در جستجوی چه نوعی از بودن یا نبودن هستند؟ ۱۶۳
- الگوی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های نظامی و انتظامی ۱۶۴
- فرهنگ حرفه‌ای دانشگاهیان ۱۶۵
- تعریف فرهنگ دانشگاهی ۱۶۵
- رویکردهای فرهنگ دانشگاهی ۱۶۵
- رویکرد سازمانی ۱۶۵
- رویکرد انسان‌شناختی ۱۶۶
- نظریه‌های فرهنگ دانشگاهی ۱۶۶
- نظریه بیگلن ۱۶۶
- نظریه کلب ۱۶۷
- نظریه بچر ۱۶۸
- نظریه شین ۱۶۹
- فرهنگ حرفه‌ای کتابداران ۱۶۹
- اهمیت حرفه کتابداری ۱۶۹

۱۷۰	ابعاد فرهنگ سازمانی در حرفه کتابداری
۱۷۱	فرهنگ دانش محوری و توانمندی
۱۷۱	فرهنگ استقلال گرایی
۱۷۱	فرهنگ رهبری مشارکتی و انگیزشی
۱۷۱	فرهنگ سازمانی در حرفه کتابداری
۱۷۱	سوالات پایان فصل
۱۷۲	منابع و مآخذ فصل

بخش دوم: پیشایندها و پیامدهای فرهنگ در سازمان

فصل هفتم: پیش‌بینی‌ها و تعاملات فرهنگ سازمانی

۱۷۷	مقدمه
۱۷۷	متغیرهای تحول ساز فرهنگ سازمانی
۱۷۷	وجود چشم انداز روشن
۱۷۸	تعهد مدیریت عالی سازمان به تغییر
۱۷۸	گزینش و جامعه پذیری افراد جدید و فائده‌آلودت افراد ناسازگار
۱۷۸	نظام شایستگی کارکنان و جبران خدمات
۱۷۹	مدیریت و رهبری مشارکتی
۱۷۹	راهبرد واضح
۱۷۹	سیستم ارزیابی عملکرد
۱۷۹	فناوری با تأکید بر فناوری اطلاعات
۱۸۰	نحوه آموزش و پرورش نیروی انسانی
۱۸۰	انسجام داخلی سازمان
۱۸۰	انطباق پذیری
۱۸۱	نظام مدیریت بر مبنای ارزش
۱۸۱	تعامل پویا با محیط
۱۸۱	انطباق با هدف و تعهدات راهبردی
۱۸۲	پیشایندهای فرهنگ سازمانی
۱۸۲	فرهنگ عمومی سازمان
۱۸۲	شوخی طبیعی سازمانی
۱۸۳	بکارگیری طنز به عنوان شمشیر
۱۸۳	بکارگیری طنز به عنوان سپر دفاعی
۱۸۳	بکارگیری طنز برای تقویت ارزش‌های سازمانی

۱۸۴	 ساختار سازمانی
۱۸۵	 سرمایه اجتماعی
۱۸۷	 فناوری اطلاعات
۱۸۸	 رسانه‌های جمعی
۱۸۹	 تعاملات فرهنگ سازمانی
۱۸۹	 تعامل فرهنگ سازمانی با توسعه منابع انسانی
۱۹۰	 آموزش و توانمندسازی کارکنان در سایه فرهنگ سازمانی مولّد
۱۹۳	 الگوی تعاملی فرهنگ سازمانی و جامعه پذیری کارکنان
۱۹۶	 رابطه تعلیم و تربیت (آموزش و پرورش) و فرهنگ سازمانی
۱۹۷	 روابط متقابل فرهنگ سازمانی و توسعه منابع انسانی
۱۹۹	 نقش توسعه منابع انسانی در تقویت و توسعه ارزش‌ها
۲۰۲	 سوالات پایان فصل
۲۰۲	 منابع و مآخذ فصل

فصل هشتم: پیامدهای فردی و شغلی فرهنگ سازمانی

۲۰۵	 مقدمه
۲۰۶	 پیامدهای فردی فرهنگ سازمانی
۲۰۶	 برند شخصی
۲۰۸	 ارزش‌ها و باورها
۲۰۸	 انگیزش
۲۰۸	 سبک زندگی
۲۰۸	 تحمل ابهام
۲۱۲	 خلاقیت و نوآوری
۲۱۳	 خلاقیت و فرهنگ سازمانی
۲۱۴	 نوآوری و فرهنگ سازمانی
۲۱۷	 توانمندسازی کارکنان
۲۱۷	 توانمندسازی به عنوان یک عنصر ارتباطی
۲۱۷	 توانمندسازی به عنوان یک مفهوم انگیزشی
۲۱۹	 اخلاق حرفه‌ای
۲۲۱	 پیامدهای شغلی فرهنگ سازمانی
۲۲۱	 تعهد سازمانی
۲۲۴	 رضایت شغلی
۲۲۶	 رفتار شهروندی سازمانی

۲۳۰	اعتماد سازمانی
۲۳۲	کیفیت زندگی کاری
۲۳۳	بیگانگی از کار
۲۳۴	سوالات پایان فصل
۲۳۵	منابع و مآخذ فصل

فصل نهم: پیامدهای سازمانی فرهنگ سازمانی

۲۳۹	مقدمه
۲۳۹	مدیریت و رهبری
۲۳۹	مدیریت
۲۴۰	رهبری
۲۴۱	مدیریت دانش
۲۴۱	خلق دانش
۲۴۱	تسهیم دانش
۲۴۱	کاربرد دانش
۲۴۵	تسهیم دانش (اشتراک دانش - انتقال دانش و فرهنگ سازمانی)
۲۴۷	پنهان کردن دانش و فرهنگ سازمانی
۲۵۰	نگهداشت کارکنان
۲۵۱	تغییر سازمانی
۲۵۲	چابکی سازمانی
۲۵۳	استراتژی سازمانی
۲۵۵	کارآفرینی سازمانی
۲۵۷	بهره‌وری سازمانی
۲۵۹	عملکرد سازمانی
۲۵۹	برنامه‌ریزی عملکرد
۲۵۹	آموزش
۲۵۹	تجدیدنظر در عملکرد
۲۶۳	انضباط سازمانی
۲۶۳	شیوه رهبری
۲۶۴	ساختار
۲۶۴	آموزش
۲۶۴	بالندگی سازمانی
۲۶۴	فرهنگ توسعه‌ای

۲۶۵	فرهنگ گروهی
۲۶۶	فرهنگ عقلانی
۲۶۷	فرهنگ سلسله‌مراتبی
۲۶۷	مسئولیت اجتماعی
۲۶۸	بعد اقتصادی
۲۶۸	بعد قانونی
۲۶۸	بعد اخلاقی
۲۶۸	بعد عمومی و ملی
۲۷۰	تصویر سازمانی
۲۷۲	سوالات پایان فصل
۲۷۳	منابع و مآخذ فصل

بخش سوم: ابزارهای فرهنگی در مدیریت سازمان

فصل دهم: جامعه‌پذیری سازمانی؛ ابزار آموزش فرهنگ سازمانی

۲۸۱	مقدمه
۲۸۱	تعاریف جامعه‌پذیری سازمانی
۲۸۳	اهمیت جامعه‌پذیری سازمانی
۲۸۴	ابعاد جامعه‌پذیری سازمانی
۲۸۶	محتوای جامعه‌پذیری سازمانی
۲۸۶	مراحل جامعه‌پذیری سازمانی
۲۸۶	مرحله اول: پیش از ورود یا پیش‌بینی جامعه‌پذیری
۲۸۷	مرحله دوم: رویارویی
۲۸۹	مرحله سوم: تغییر و فراگیری یا دگرگونی
۲۸۹	برنامه جامعه‌پذیری انتظاری
۲۹۰	تاکتیک‌های جامعه‌پذیری سازمانی
۲۹۲	فعالیت‌های افراد در درون سازمان
۲۹۳	مؤلفه‌های موفقیت جامعه‌پذیری سازمانی
۲۹۴	سطوح موفقیت در جامعه‌پذیری سازمانی
۲۹۷	حوزه‌های معنایی جامعه‌پذیری سازمان
۲۹۸	دیدگاه فلدمن در جامعه‌پذیری سازمانی
۲۹۹	رهنمودهایی جهت مدیریت فرایند جامعه‌پذیری سازمانی
۳۰۰	سوالات پایان فصل
۳۰۰	منابع و مآخذ فصل

فصل یازدهم: هوش فرهنگی؛ ابزار مدیریت تفاوت‌های فرهنگی

۳۰۳	 مقدمه
۳۰۴	 مفهوم هوش فرهنگی
۳۰۵	 تعریف هوش فرهنگی
۳۰۶	 نگرش چهار عاملی در سنجش هوش فرهنگی
۳۰۶	 استراتژی هوش فرهنگی
۳۰۶	 دانش هوش فرهنگی
۳۰۶	 انگیزش هوش فرهنگی
۳۰۶	 رفتار هوش فرهنگی
۳۰۶	 ابعاد هوش فرهنگی
۳۰۶	 هوش فرهنگی شناختی (سر یا ذهن)
۳۰۷	 هوش فرهنگی انیشتی (احساسی یا روانی / قلب یا دل)
۳۰۷	 هوش فرهنگی فراشناخت
۳۰۷	 هوش فرهنگی رفتار: (فیزیکی / بدن یا جسم)
۳۰۸	 در نظر گرفتن تفاوت‌ها
۳۰۹	 ناکامی میان فرهنگی
۳۱۰	 مزایای هوش فرهنگی
۳۱۰	 آگاهی از نقاط قوت و ضعف هوش فرهنگی خود
۳۱۰	 توسعه شخصی
۳۱۰	 آگاهی از نقاط قوت و ضعف دیگران
۳۱۰	 مراحل رشد هوش فرهنگی
۳۱۰	 مرحله اول؛ واکنش به محرک‌های خارجی
۳۱۱	 مرحله دوم؛ شناخت هنجارهای دیگر فرهنگ‌ها
۳۱۱	 مرحله سوم؛ همراهی با قواعد و هنجارهای سایر فرهنگ‌ها
۳۱۱	 مرحله چهارم؛ تلفیق هنجارهای فرهنگی متمایز در رفتارهای جایگزین
۳۱۱	 مرحله پنجم؛ کنش رفتاری بر مبنای شناخت دقیق شیوه تغییر فرهنگ
۳۱۱	 انواع شخصیت‌ها در هوش فرهنگی
۳۱۲	 محلی
۳۱۲	 تحلیلی
۳۱۲	 شهودی
۳۱۲	 سفیر
۳۱۲	 تقلیدی
۳۱۲	 توسعه هوش فرهنگی

۳۱۴	رهبری میان فرهنگی
۳۱۵	آموزش میان فرهنگی
۳۱۶	پیشایندهای هوش فرهنگی
۳۱۶	شخصیت
۳۱۷	پیامدهای هوش فرهنگی
۳۱۷	پیامدهای فردی
۳۱۷	تعاملات اجتماعی
۳۱۸	انگیزه توفیق طلبی
۳۱۸	رفتار کارآفرینانه
۳۱۹	پیامدهای سازمانی
۳۱۹	سلامت سازمانی
۳۱۹	عملکرد سازمانی
۳۲۲	رهبری
۳۲۴	بهره‌وری
۳۲۴	پیامدهای سازمانی
۳۲۴	اثر بخشی مذاکره بین فرهنگی
۳۲۴	عدم اطمینان محیطی
۳۲۴	شوگ فرهنگی
۳۲۶	سازگاری میان فرهنگی
۳۲۸	سوالات پایان فصل
۳۲۸	منابع و مآخذ فصل
۳۳۳	منابع و مآخذ

فرهنگ سازمانی

پدیده‌ای که مشهود نیست در عین حال هدایت‌کننده رفتارهای سازمانی است

واژه فرهنگ در همه زبان‌ها معانی و مفاهیم متعدد دارد آنچه مورد بحث و معرفی از مفهوم فرهنگ به طور کلی و فرهنگ سازمانی به طور اخص در این مجموعه است باورهای ناملموسی است که بر رفتارهای کارکنان سازمان‌ها تأثیر قابل ملاحظه می‌گذارد.

بنابر اهمیت تأثیر این پدیده غیر ملموس بر موفقیت سازمان‌ها، شناخت فرهنگ هر سازمان و تغییرات بلندمدت آن رکن اساسی مدیریت فرهنگ سازمانی از ضرورت‌های مدیریت رفتار سازمانی است و این شناخت به ویژه برای مدیران ارشد راهبردی سازمان‌ها را رقم می‌زند ضروری است.

لازم است اشاره شود که انسان همیشه با باورها یعنی فرهنگ‌شان، کار، تفریح و زندگی می‌کنند و مدیران سازمان‌ها در تصمیم‌گیری عمدتاً بر مبنای این پدیده سازمانی و شناخت دقیق آن همت گمارند و اگر فرهنگ سازمان را همسو با استراتژی سازمان تبدیل به یک مزیت رقابتی در جهت تحول فرهنگ سازمانی انجام گیرد و سپس به اجرای استراتژی مورد نظر خود اقدام نمایند. تصمیمات و استراتژی‌های مدیران ارشد سازمان‌ها اگر بستر فرهنگی مساعدی نداشته باشد هرگز با موفقیت دنبال نمی‌گردد. خلاصه آنکه در کنار رفتارهای ظاهری هر سازمان به عنوان یک جامعه، فرهنگ و باورهای عمیقی وجود دارد که تغییر آن به سادگی امکانپذیر نیست.

با حضور این پدیده ناملموس ولی تعیین‌کننده رفتار سازمانی، چگونه می‌توان مدیریت نمود که باورها و ارزش‌ها با اهداف و راهبردهای سازمان‌ها همسو باشد؟ چنین اقدامی را به اختصار مدیریت فرهنگ سازمانی نامیده‌اند.

برای مدیریت کردن فرهنگ سازمانی توصیه‌های بسیار مطرح شده است که در این کتاب خلاصه به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:

- (۱) فرهنگ جاری سازمان شناسایی شود.
- (۲) ریشه‌ها و بنیاد چنین فرهنگی را پیدا کرد.
- (۳) تناسب یا عدم تناسب ویژگی‌های فرهنگی موجود سازمان را در جهت تحقق اهداف و مأموریت سازمان مشخص نمود.
- (۴) راه‌حل‌های تدریجی برای همسوسازی فرهنگ سازمان با مأموریت و اهداف سازمان جستجو نمود.
- (۵) تغییرات فرهنگی سازمان را در راستای همسو شدن با هدف‌های سازمان ارزیابی نمود.
- (۶) به طور مستمر در تقویت فرهنگ سازمان مطلوب، تدابیر لازم را بکار گرفت.

چنین فرآیندی را به عنوان مدیریت فرهنگ سازمانی می‌توان توصیه کرد. ضمناً لازم به ذکر است که هر چه عمر سازمان‌ها بیشتر و گذشته آنها طولانی‌تر باشد تغییر ویژگی ناهمسو فرهنگی آنها با استراتژی‌هایی که تحول‌گرا باشد دشوارتر است و به این مقوله در کتاب‌های مدیریت فرهنگ سازمانی عمیقاً پرداخته شده است. امید است این کتاب ارزنده بتواند راهنمایی موثر برای مدیران ارجمند جامعه ایران که بستر عمیق فرهنگی خود را دارد مفید و کاربردی باشد.

ناصر میرسپاسی

www.ketab.ir