



هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱)



هوشمند و پویاسازی فرهنگ‌های سازمانی

ارائه کننده: محمدرضا حمیدی زاده

دانشگاه شهید بهشتی



هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی



(دانشگاه خاتم، تهران - ۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱)

چکیده

سازمان‌ها، با فرهنگشان کار و فعالیت می‌کنند. هر یک از سطوح سازمان با وظایف و ده‌ها برنامه، چندین و چند خُرده فرهنگ دارند. این فرهنگ‌ها، در سازمان‌ها، شبکه‌های ترکیبی و پیچیده فرهنگی ایجاد می‌کنند. لذا فرهنگ سازمان‌ها، بر ساختی از فراشبکه فرهنگی درون و برون فرهنگی سازمان و جامعه است. این آبر شبکه فرهنگی، فرهنگ کلان و راهبردی سازمان را شکل می‌دهد. پیچیدگی و ترکیبی بودن فرهنگ سازمانی با خُرده فرهنگ‌هایشان با خُرده فرهنگ‌ها و نیز کلان فرهنگ‌های جامعه در تعامل چندسویه هستند.



هفتمین جایزه مسئولیت
اجتماعی مدیریت



هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی



(دانشگاه خاتم، تهران - ۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱)

هدف تقریر و توصیف نقش، سازوکارها و کارکردهای پویاسازی فرهنگ‌های سازمانی با تکیه بر چگونگی هوشمندسازی آنها است. بدین منظور از اشراف فرهنگی در سازمان سخن به میان می‌آید. این اشراف متشکل از هوش‌های چندگانه سازمانی است. هوش‌های چندگانه، حاصل شبکه هوش‌های برنامه‌ای، فرهنگی، اقتصادی، بازرگانی، مالی، روان و جامعه‌شناختی و دیگر موارد است. در ساخت هوش‌های چندگانه سازمانی از پایدارسازی، یادگیری فرهنگی، تحول فرهنگی، هوش مصنوعی، دانش فرهنگی، برنامه‌ریزی تحول و راهبردهای استقرار تحول استفاده می‌شود. در تقریر مقاله این سازه‌ها توصیف و تبیین می‌شوند. از این رو، سیمای فرهنگ سازمان شکل می‌یابد. این سیمای رخ‌نمایی از علم، دانش و خرد حیات و کیفیت زندگانی سازمانی است. هسته اصلی این سیمای تفکر و یادگیری است اما انسان‌ها در درون سازمان، دانشی می‌آفرینند که تکیه بر پیشینه فرهنگی، فرهنگ‌آفرینی، راهبردها، سیاست‌ها و برنامه‌های دارد.



هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی



(دانشگاه خاتم، تهران - ۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱)

مقدمه

هوش‌های چندگانه سازمانی. ساختمان این هوش‌ها، به این شرح هستند: (۱) شناسایی منابع، مسیرها و کانال‌های تبادل داده‌های برنامه‌ها، (۲) جمع‌آوری داده‌های شیوه‌های انجام کارهای هر یک از برنامه‌ها در سطوح راهبردی، تاکتیکی، فنی و عملیاتی، (۳) تلخیص و پردازش داده‌های دانش انجام، ارتباطات، هماهنگی، ارزیابی و کنترل کارها، (۴) تبیین و تفسیر نیازمندی‌های روشی و شاخصی هر یک از کارها در برنامه‌ها و (۵) بهره‌گیری و عملیاتی کردن نتایج.



هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی



(دانشگاه خاتم، تهران - ۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱)

هوش برنامه‌ای

هوشمند و پویاسازی فرهنگ‌های سازمانی به شدت به هوش برنامه‌های سازمان و دانش‌های مربوط وابسته است. در واقع، هوش فرهنگی تابع هوش برنامه‌ای و هوش دانشی سازمان است زیرا مملو از روش‌ها و معیارهای درست انجام دادن فعالیت‌های برنامه‌ها است. از ضرورت‌های توانمندبودن برای فعالیت در محیط و پاسخ‌گو بودن، بهره‌مندی از هوش فرهنگی قائم بر هوش برنامه‌ای و هوش دانشی است.

هوش برنامه‌ای، فرایند نظام‌مند جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات به‌روز، دقیق مرتبط با محیط کلان و خرد بیرونی و درونی به منظور خلق و حفظ روش‌های مزیت‌های تمایزساز، ارتقای توانمندی‌ها، بهره‌گیری از فرصت‌ها، فرصت‌آفرینی و کاهش تهدیدات و ضعف‌ها است. این هوش شناخت درباره رفتار حال و آینده برنامه‌ها، تامین‌کنندگان، مخاطبان، ذی‌نفعان، فناوری، بازارها، محصولات و خدمات و کسب‌وکارها را مورد بررسی قرار می‌دهد. البته این هوش، فرایندی، مداوم، رویشی و تعالی‌گرا است که برای حمایت از تصمیم‌گیری‌های برنامه‌ها کاربرد دارد.



هفتمین جایزه مسولیت
اجتماعی مدیریت



هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی



(دانشگاه خاتم، تهران - ۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱)

هوش فرهنگی

این هوش، توانایی دستیابی به داده‌های مراحل اجرای برنامه‌ها، وظایف و فعالیت‌ها را برای تجزیه و تحلیل دارد. هوش فرهنگی شکاف میان روش‌های عملیاتی و کاربران نهایی را با راهنمایی پر می‌کند. فرهنگ سازمان‌ها، بر ساختی از فراشبکه فرهنگی درون و برون فرهنگی سازمان و جامعه است. این آبر شبکه فرهنگی، فرهنگ کلان و راهبردی سازمان را شکل می‌دهد. پیچیدگی و ترکیبی بودن فرهنگ سازمانی با خرده فرهنگ‌هایشان در تعامل چندسویه با خرده فرهنگ‌ها و نیز کلان فرهنگ‌های جامعه است. هر یک از هوش‌های داشبورد فرهنگی، طول، عرض و عمق مختص به خود را دارند.



هفتمین جایزه مسولیت
اجتماعی مدیریت



هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی



(دانشگاه خاتم، تهران - ۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱)

شکل ۱. اشراف(دانشبورد) هوش فرهنگی





هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی



(دانشگاه خاتم، تهران - ۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱)

اجزای هوش فرهنگی: (۱) هوش برنامه‌ها، روش‌ها و معیارهای پیشین، (۲) هوش روش‌های موجود و رایج، (۳) هوش معیارها و شاخص‌ها، (۴) هوش ارزیابی و کنترل دارد. بنابراین هوش فرهنگی، با وجههٔ ابرشبکه‌ای، فرایند جمع‌آوری، بررسی، تجزیه و تحلیل داده‌ها به منظور درک فناوری پیشبرد کارها است که قائم به برنامه‌ها، پروژه‌ها و طرح‌ها مطابق نیازهای کنونی و آتی هدایت کارهای سازمان است. این هوش درصدد شناخت، درک، تجزیه و تحلیل و ارزیابی محیط داخلی و خارجی برنامه‌های سازمان‌هاست که در ارتباط با فناوری انجام امور است. این موضوع، نیازمند: (۱) یکپارچگی اطلاعات برنامه‌ها و شکست کارها، (۲) تحقیقات روش‌های نوین مرتبط، (۳) تحلیل زوایای کارها، سطح‌بندی و یافتن روابط میان آنها، (۴) شناخت نکات قوت، و ضعف و نقاط مسئله‌خیز، (۵) بانک نوآوری و دانش افراد است. بنابراین، از نظام پشتیبانی (شکل ۲) و ساختار سامانهٔ فرهنگ سازمانی (شکل ۳) بهره‌گیری می‌کند.



هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

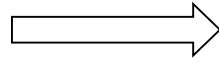
با رویکرد رهبری و تعالی



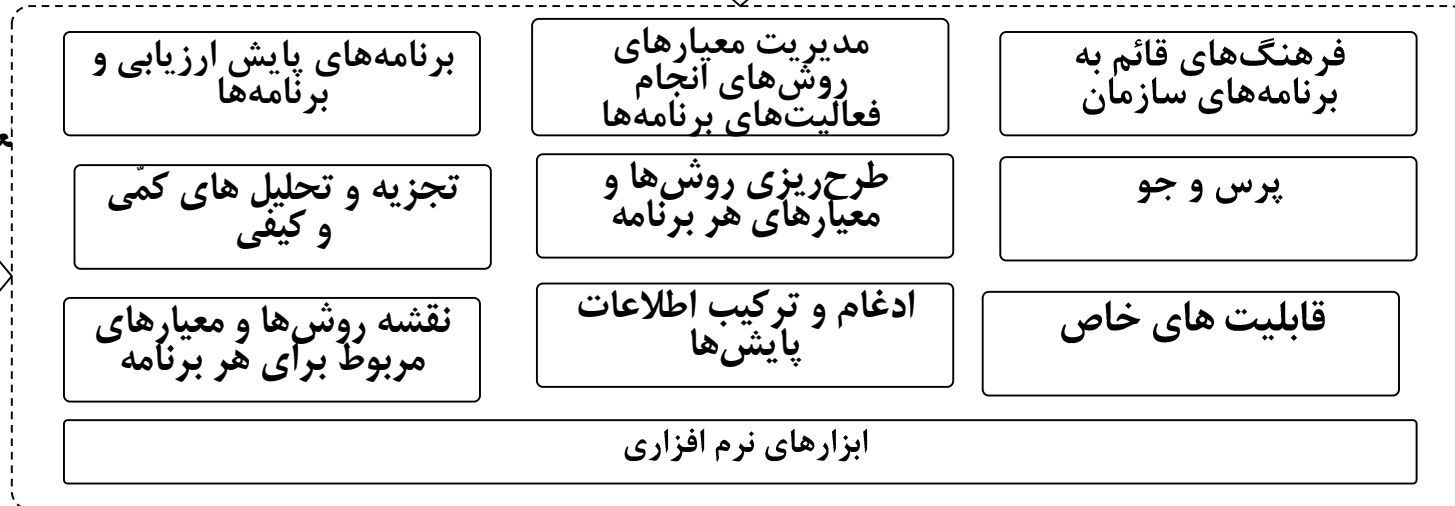
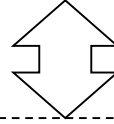
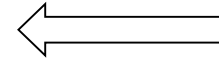
شکل ۲. نظام پشتیبانی هوش فرهنگی

پایگاه داده‌ای

ورودیهای داده‌های اصلی و اولیه

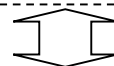
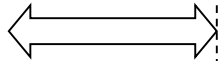


پایگاه داده‌ای و پرونده سازمان



عامل بین کاربران و مجریان

رایانه



امکانات سخت افزاری، لوازم رایانه‌ای، صفحه نمایش، چاپگر، ایستگاه‌های کاری هر برنامه و فرهنگ، شبکه‌های دسترسی



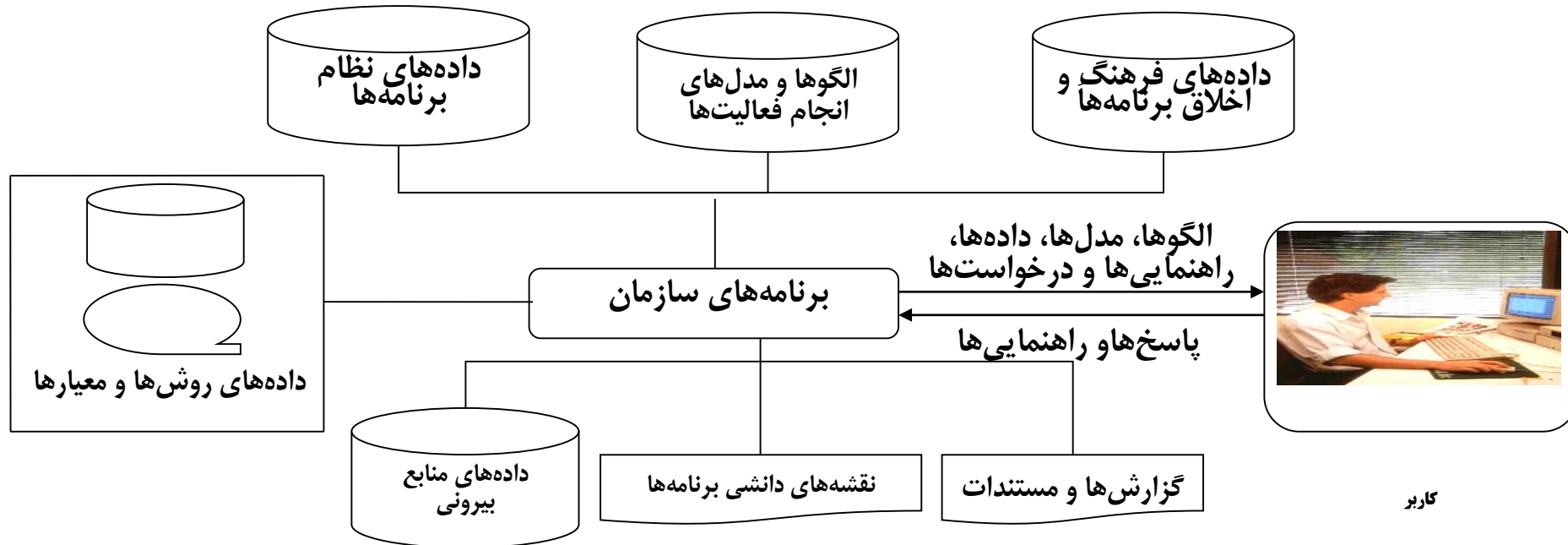
هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی



(دانشگاه خاتم، تهران - ۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱)

شکل ۳. ساختار سامانه فرهنگ سازمانی





هفتمین جایزه مسولیت
اجتماعی مدیریت



هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی



(دانشگاه خاتم، تهران - ۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱)

جدول ۱. ابعاد هوش‌های چندگانه سازمانی

ابعاد هوش	سازوکارها
شبکه‌های عصبی	حاصل کارکرد نظام مویرگی عصبی سازمان
کارکردها و تجربیات سازمان	حاصل عملیات، یادگیری، تجربه و زندگی روزانه کارکنان سازمان
اندیشه‌ها و تفکرات راهبردی و عملیاتی سازمان	حاصل تفکر و ایفای نقش دانش‌های سازمان در هدایت امور
بیانی و حرکتی	توانایی بیان هیجانات از طریق حالت‌های جو سازمانی
ترکیبی	حاصل توانایی تشخیص، بازشناسی و ترکیب آگاهانه از جو و خرده فرهنگ‌های سازمان و پردازش
تنظیمی	مدیریت خرده فرهنگ‌ها و معیارهای آن
تشخیصی و پردازش	کسب داده‌ها و پردازش محتوی، بافت و فرایندهای برنامه‌ها و درست‌نمایی هدایت امور، تشخیص علت وقوع قوت‌ها و ضعف‌ها



هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی



(دانشگاه خاتم، تهران - ۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱)

پایدارسازی

در پایدارسازی نقش فرهنگ سازمانی در پیشرفت و تعالی و کسب موفقیت سازمان‌ها، باید به دو عرصهٔ ۱) ارزش‌ها، هنجارها، باورها، اعتقادات، نگرشها و گرایشات ناشی از قدرت تحلیل برنامه‌ها، مسائل و وقایع مرتبط به آنها و نیز ۲) فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری پرداخت. سازمان‌ها چون سرچشمه جوشان تولید فناوری هستند، به درستی، پاکی، راستگویی، درست‌اندیشی، قدرت بالای تمییزدهندگی نیاز دارند. در پایدارسازی فرهنگ باید به ۱) ماهیت فرهنگ قوی و فرهنگ ضعیف، ۲) زمان و چند بُعدی و تک بُعدی فرهنگ و ۳) فرهنگ با بافت ساده و فرهنگ با بافت پیچیده توجه داشت.



هفتمین جایزه مسئولیت
اجتماعی مدیریت



هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

جدول ۲. سازه‌های فرهنگ سازمانی



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
دانشگاه خاتم



انجمن مدیریت ایران

تبيين	سازه‌ها
نقش باورهای نهفته در افراد و تصمیم‌گیرندگان در شکل‌دهی اشکال، تصاویر، نحوه آرایش و معماری محیط کار	نمادها
تبیین نوع تصمیمات بر اساس ارزش‌ها، تبیین معیارهای تمیزدهندگی خوب یا بد بودن تصمیم‌ها و قضاوت و رفتارها	ارزش‌ها
نقش الگوی تفکر و نگرش‌ها بر مراسم رسمی و غیررسمی برخاسته از رویه‌ها	نقش‌ها و روابط
اهمیت دیدگاه منابع انسانی و الزامات محیطی در تبیین مهارت‌های بارز کارکنان (مدیران و کارمندان)	مهارت‌ها
سوگیری (انحرافات منظم)، انحرافات نامنظم و پراکنده (نویز)، شناخت علائم و نشانه‌ها (سیگنال‌ها)	تمایلات
آگاهی، شناخت، بینش، رفتار و عملکرد	رفتارگرایی
وضعیت روابط، نقش‌ها و اقتدار در سازمان	فاصله قدرت
نحوه برخورد با عدم‌حتمیت‌های محیط برنامه‌ها	اجتناب از نااطمینانی
افرادی شاخص و خبره هر برنامه محاط بر فرهنگ و اخلاق حرفه‌ای هر برنامه	فرهیختگی
ترسیم افق تفکرات و تبیین فضای نگرش به وقایع آتی پیشبرد امور هر برنامه	نتیجه‌بینی
بافت‌ها، محتوی‌ها، فرایندها، روش‌ها و معیارها، مراتب و سازوکارهای هر فعالیت در برنامه	ساختار برنامه‌ها



هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی



(دانشگاه خاتم، تهران - ۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱)

یادگیری فرهنگی

برای نه‌اینه‌سازی فرهنگ برنامه‌های سازمان باید از نه فرایند ذهنی یادگیری سلسله مراتبی بشرح زیر استفاده کرد:

۱. یادگیری به کمک علائم.
۲. یادگیری براساس محرک‌ها و بازتاب‌ها.
۳. یادگیری با زنجیره‌های بیانی و لفظی.
۴. یادگیری به کمک اعضای بدن.
۵. یادگیری براساس تشخیص اختلافات.
۶. یادگیری براساس تصورات کلی.
۷. یادگیری با تنظیم قواعد.
۸. یادگیری از طریق حل مسئله.
۹. یادگیری از تجربه.



هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی



(دانشگاه خاتم، تهران - ۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱)

تحول فرهنگ

برای ایجاد تحول در فرهنگ سازمان باید از دو دسته عوامل درون و برون سازمانی به مثابه سازوکارها به شرح جداول ۳ و ۴، استفاده کرد.



هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی



جدول ۳. عوامل درونی تحول ساز فرهنگ سازمانی

عوامل	عرصه‌ها
نیازها	نیاز به سازوکارهای داخلی برای تحول، نیاز به حمایت‌های جدی و قاطع از بالا و سطح ثابتی از نظارت، دائمی با برقراری حلقه بازخورد؛
اهداف	تحول در اهداف و رسالت سازمان؛ تحول در منابع و معیارهای هدف‌گذاری؛
دیدگاه‌ها	دیدگاه عقلانی، مشاوره خارجی و نظرسنجی از اشخاص بی‌طرف، دیدگاه قدرت - کنترل و دعوت از یک عامل تحول برای تاثیرگذاری بر جریان‌ها، تحولات مدنظر صاحبان قدرت و مشروعیت دادن به آن، تحول در انتظارات منابع انسانی؛
نوآوری	یادگیرندگی سازمان، یافتن راه‌های جدید برای سازگاری با تغییرات، نظریه یا ایده تازه برای ارائه محصول، فرایند یا نوع خدمت یا بهبود؛
فناوری	خرید تجهیزات جدید، انباشت بیشتر سرمایه، جایگزینی استانداردهای به جای تخصص‌گرایی، استقرار نظام پیشرفته پردازش اطلاعات؛
عوامل تولید	ماهیت نیروی کار از نظر فرهنگ‌های گونه‌گون، تخصص بالا، نیروهای جدید با مهارت‌های نامناسب، کمبود نیروهای بالقوه برای پست‌های مدیریتی اجرایی در درون سازمانی، کمبود افراد شایسته برای تصدی مدیریت عالی، کاهش روحیه کارکنان، کمیابی و تنگنای منابع انسانی، نایاب شدن منابع؛
ضربه‌های درون سازمانی	خصومت ناگهانی داخلی و رفع بحران موقتی با تغییر ساختار موقتی، بالا رفتن تمرکز و پیچیده شدن ساختار هنگام بروز خصومت از سوی نیروهای داخلی سازمان، بالا رفتن ترک خدمت کارکنان از حد مجاز، شدت یافتن تعارضات غیرکارکردی در سازمان، تغییر رفتار کارکنان، مشخص کردن و از بین بردن مشاغل کاذب و تکراری، تغییر رفتارهای سازمانی؛
ساختار سازمانی	حرکت به سوی عدم تمرکز و تغییر سبک کنترل، ایجاد یا توسعه بخش روابط عمومی و افزایش اختیار کارکنان مشغول در دایره کنترل کیفیت، طراحی مجدد شغل، اصلاح نظام تشویق و تنبیه، اصلاحات ساختاری برای رفع مشکلات روحیه کارکنان، کاهش رسمیت و تفکیک افقی در کارها برای افزایش روحیه کارکنان حرفه‌ای، اثرات ساختاری ناشی از افزایش در اندازه، ایجاد پست‌های جدید هماهنگ‌کننده، افزایش پیچیدگی، رسمیت و تمرکز؛
الگوهای رشد و بقا	حداکثرسازی مطلوبیت مدیریت؛ حداقل‌سازی ریسک و ترسیم افق‌های بلندمدت رشد و بقا؛ حداکثر رشد در دارائی، فروش، فناوری و سهم بازار؛ حداکثر سازی درآمد کل با رعایت سهم معینی از سود.



هفتمین جایزه مسولیت
اجتماعی مدیریت



هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی



جدول ۴. عوامل برونی تحول ساز فرهنگ سازمانی

عوامل	عرصه‌ها
روندها و نهاد‌های اجتماعی	افزایش تعداد دانش‌آموخته‌گان، افزایش تعداد دانشجو، تاخیر در ازدواج، میزان طلاق، تغییر نوع اشتغال، میزان تعامل سازمان با محیط، افزایش فشار گروه‌های حمایت از مصرف‌کننده، شکل‌گرایی در حرف و صنوف، ایجاد شکل‌های کارشناسی و تخصصی؛ توسعه شبکه‌های مجازی اجتماعی؛
ضربه‌های برون سازمانی	بروز خصومت ناگهانی خارجی، رفع بحران موقتی با تغییر ساختار موقتی، بالارفتن تمرکز و پیچیده شدن ساختار هنگام بروز خصومت از سوی نیروهای خارجی سازمان، سیاست‌های جهانی، تهاجمات منطقه‌ای کشورها به یکدیگر؛
مقررات و قوانین	مقررات دولتی، تاثیر مقررات از طریق تنوع‌گرایی، ادغام، انحلال، ترکیب و سازماندهی داخلی مجدد، تغییر مقررات و خط‌مشی‌های مالیاتی؛
ساختار بازار	اقدامات رقبا، رقابت جهانی، تحولات سریع در قیمت یا در دسترس بودن مواد اولیه، بی‌ثباتی در ورودی‌های سازمان، ادغام، تملک، تغییر سبک رقابت، عرضه محصولات و خدمات جدید از طرف رقبا، منسوخ شدن محصولات و خدمات، گذشت زمان و طی کردن مراحل چرخه حیات محصولات و خدمات، شرایط عمومی اقتصاد و بازرگانی، نوسانات نرخ بهره و نرخ ارز، روندهای بلندمدت، تغییرات ادواری، تغییرات تصادفی (ضربه‌های اقتصادی)، برنامه‌های مهندسی مجدد و ارزش‌آفرینی؛
الگوهای رشد و بقا	- طراحی مجدد مشاغل بر اساس مدل ویژگی‌های شغل، جایگزینی افراد بر اساس کاهش فروش و عملکرد ضعیف، بالابردن توانایی، الگوهای رشد و بهره‌گیری از راهکارهای غنی‌سازی و پیشبرد.



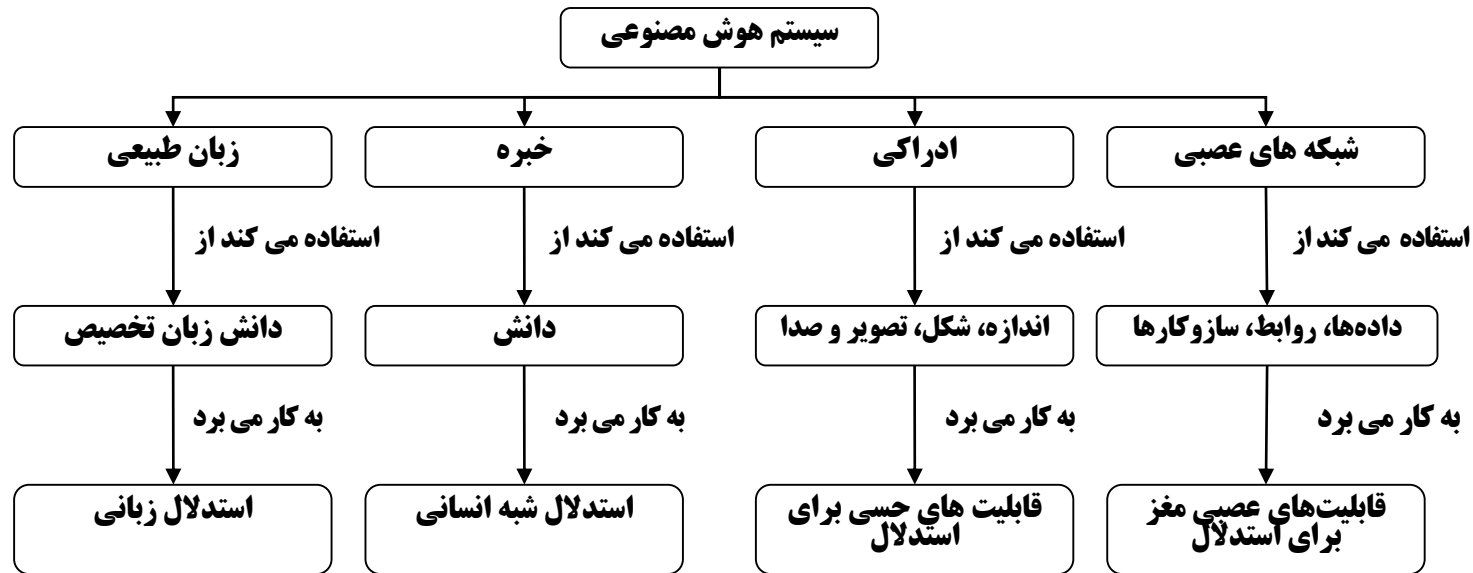
هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی



(دانشگاه خاتم، تهران - ۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱)

هوش مصنوعی. کارشناسان و مدیران در اداره و تحلیل فرهنگ سازمانی باید از هوش متنوع طبیعی استفاده کنند. شکل ۴. الگوی سلسله مراتبی هوش مصنوعی





هفتمین جایزه مسئولیت
اجتماعی مدیریت



هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی



نظام دانش فرهنگ

تصمیم‌گیری‌های چند متغیره در سازمان‌ها، حل مسائل مشکل و منحصر به فرد، پیچیدگی‌ها و ابهامات تعقلی را بیشتر کرده و مدیران را در محدودیت‌های روشی، با امکان‌پذیری هدف‌های مختلف روبرو می‌کند. لذا، استفاده از نظام‌های انعطاف‌پذیر و باز فرهنگ سازمانی ضرورت می‌یابد.

اکثر شرایط حل مسائل در چارچوب نظام دانش فرهنگ‌های بازار بدون ساختاراند و برنامه‌ریزی نشده می‌باشند، بُعد ادراکی در حل این نوع مسائل بالاست. برای حل این مسائل، از دو روش: (۱) **قابلیت** **تعمیم و الهام‌گیری و (۲) نوآوری دانشی**، می‌توان استفاده کرد.



برنامه‌ریزی تحول

این برنامه‌ریزی، تابع سبک کار مدیران است و اثربخشی‌اش در چارچوب گرایش آنها می‌باشد. مثلاً **مدیران کارمندمدار** در کار خود نظارت کلی اعمال می‌کنند اما **مدیران کارمدار** نظارت مستقیم و نزدیک به کار می‌برند، واحدهای پُر تولید و بارآورتری دارند. کارکنان، متناسب با انتظارات سطح بالا و اعتماد راستین مدیران خود بازتاب نشان می‌دهند و با عملکرد سطح بالا، سزاوار قابل اعتماد بودن را به ثبوت می‌رسانند تا اعتماد مافوق او بیشتر تقویت شود. در سازوکار چرخه اثربخش برنامه‌ریزی و ایجاد تحول، عوامل **بهداشت، مولفه‌های دشمنی، تضعیف، تنزل عملکرد، عدم مقبولیت و اعتبار کم** کارکرد دارند. راه‌حل تقلیل آن‌ها، بکار گماردن و انتصاب مدیر از خارج از سازمان است که نشانگر راهبرد تغییر چرخه غیراثربخش به چرخه اثربخش است

این راهبرد چهار روش دارد:

۱. **ترک کار فعلی زیردست و رفتن به محیط کاری دیگر** که در آن مسئولان از عملکرد او انتظارات سطح بالاتری داشته باشد.

۲. **پاسخ به انتظارات و اعتماد مسئولان مافوق با عملکرد سطح بالا** به امید جلب اعتماد وی تا انتظارات او تغییر یابد.

۳. **تغییر دادن سطح بلوغ با تحول در رفتارها** (ایجاد الگوهای جدید رفتاری) مطابق سه سازوکار زیر:

. **تاکید بر وظیفه** (تقویت فشار کار). **تاکید بر روابط** (ملاحظه‌گری). تغییر یا اصلاح رفتار.

۴. **تغییر مدیر**

برای ایجاد تغییر در رفتارها در روان‌درمانی از تغییر احساسات و گرایش‌های درونی فرد استفاده می‌شود (شکل ۷).



هفتمین جایزه مسولیت
اجتماعی مدیریت

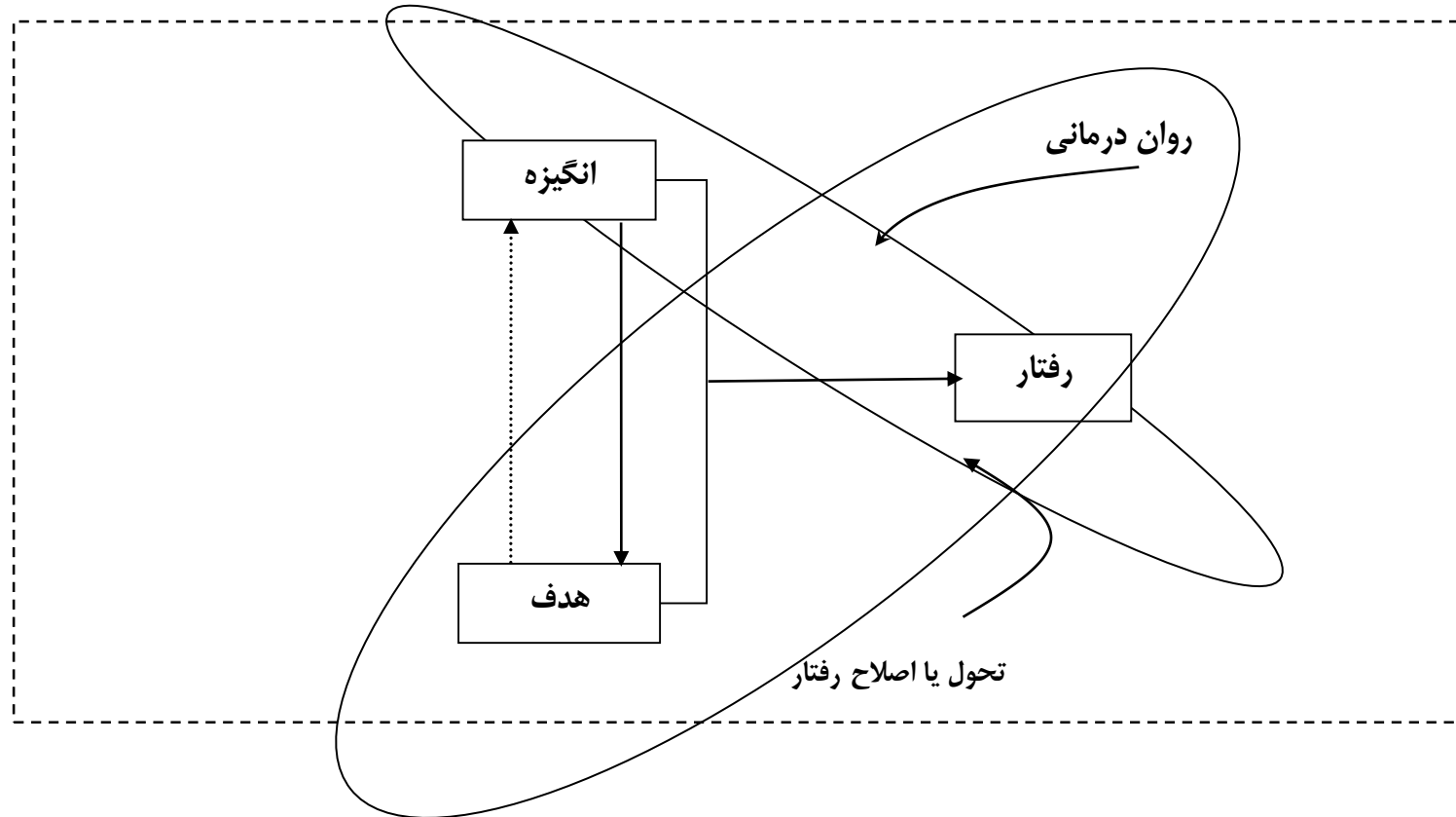


هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی



شکل ۷. چرخه روان درمانی و تحول یا اصلاح





هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی



(دانشگاه خاتم، تهران - ۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱)

چرخه‌های تحول

سطوح تحول، از سه نوع چرخه تحول مشارکت جویانه، تحول اجباری، و تحول رویشی و تدریجی، استفاده می‌کند.

راهبردهای استقرار تحول

این راهبردها در واقع، تشریح و سائیلی است که به کمک آنها، فرایند اجرایی استقرار تحول به شرح زیر، اعمال می‌شوند:



هفتمین جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت



هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی



- ۱) ایجاد زمینه‌های آمادگی مطابق ترغیب و انگیزه برای جلب مشارکت، آموزش برای ارتقای آمادگی و توانمندساختن، اعمال سیاست برای هماهنگی، یکپارچگی و راهبری امور؛ ۲) بالا بردن و ایجاد تغییر در معرفت، دانش و مهارت؛ ۳) استفاده از گرایش‌ها، نگرش‌ها، انتظارات، پنداشت‌ها و برداشت‌ها؛ ۴) رفتار منحصر به فرد اشخاص؛ ۵) تغییر عملکرد، رفتار گروهی و سازمانی؛ ۶) آموزش حساسیت‌ها؛ ۷) بازخورد نتایج ارزیابی و تحقیقات؛ ۸) کسب مشورت برای فرایندها و مکانیزم‌های آنها متناسب با نوع انجام کارها؛ ۹) ساختار. تغییر در توزیع اختیارات، تخصیص پاداش‌ها، زنجیره فرمان، میزان رسمیت، افزایش یا کاهش پست‌ها، دوایر و بخش‌ها؛ ۱۰) فنآوری. تغییر در تجهیزات، وابستگی‌های متقابل فعالیت‌های کاری کارکنان و تغییرات فنی و اجتماعی؛ ۱۱) فرایندهای سازمانی. تغییر فرایندهای شناخت مسئله و تصمیم‌گیری و الگوهای ارتباطی؛ ۱۲) تغییر در مکان. تغییر در شیوه استقرار سیستم و تجهیزات؛ ۱۳) ایجاد تصویری از سازمان مطلوب با بینش‌های فنی سیاسی و فرهنگی؛ ۱۴) استفاده از راهبرد تحول خود. پایه‌گذاری کسب دانش، تشخیص و ارزش‌گذاری، طراحی، اجرا و ارزیابی؛ ۱۵) جداکردن از سیستم و هدایت هر یک از آنها به صورت مجزا؛ ۱۶) برنامه‌ریزی برای پیوند مجدد به نظام.



هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی



(دانشگاه خاتم، تهران - ۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱)

مقاومت‌ها در ایجاد تحول در فرهنگ سازمان (جدول ۵): راه‌های مناسب رفع آنها (جدول ۶).

جدول ۵. منابع بروز و دلایل مقاومت در برابر تغییر فرهنگ

دلائل مقاومت نسبت به تغییر	منابع مقاومت در برابر تغییر
<ul style="list-style-type: none"> - ترس از دست دادن آن چیزهایی که دارند؛ - ممانعت سازوکارهای موجود در طرح ساختاری بوروکراتیک (دیوان‌سالاری)؛ - ایمن‌سازی بسیاری از سازمان‌ها در برابر تغییر و تحول؛ - مقاومت کردن فرهنگ‌های سازمانی در برابر تغییر و تحول؛ - جنگ قدرت؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - مقاومت‌های فردی: بخشی از ویژگی‌های شخصیتی کارکنان است مانند بهداشت، برداشت، ادراک و نیازها و مشتمل است بر: عادت، امنیت، عوامل اقتصادی، وحشت از پدیده ابهام، نادیده گرفتن واقعیت‌ها (گزینشی برخورد کردن با اطلاعات).
<ul style="list-style-type: none"> - یادگیری تک‌حلقه‌ای: توجه به سیاست‌های کنونی و اقدامات گذشته رفع خطا؛ - یادگیری دو حلقه‌ای: تغییر هدف‌ها، سیاست‌ها و معیارهای عادی سازمان صورت بروز خطا و اشتباه. 	<ul style="list-style-type: none"> - مقاومت سازمانی: مشتمل است بر: سازوکارهای ساختاری، بی‌توجهی به تغییر، هنجارهای گروه، تهدید کردن متخصصان، تهدید قدرت مدیران، تهدید ناشی از شیوه تخصیص منابع.

مقاومت ایجاد می‌شود در سابقه با عدم در سازمان



هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی



(دانشگاه خاتم، تهران - ۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱)

جدول ۶. راه‌های دفع مقاومت‌ها

راه‌های غلبه بر عوامل مقاومت

آموزش و ارتباطات	معامله و اعطای پاداش
مشارکت دادن و توانمندسازی	ایجاد فضای سازمانی شبیه‌سازی شده
در نظر گرفتن تسهیلات	نفوذ در افراد صاحب رأی
تصویرسازی از آینده مطوب بعد از تغییر و استعاره‌پردازی	دستورات اداری و سیستم تنبیه



هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد رهبری و تعالی



(دانشگاه خاتم، تهران - ۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱)

نتیجه گیری

هر برنامه‌ای برای موفقیت به فرهنگ مختص به خود نیاز دارد. در درون سازمان چندین و چند فرهنگ در تناسب با برنامه‌های آن‌ها وجود دارد. مدیران و کارکنان سازمان با دو فرهنگ مواجه هستند: **فرهنگ کلان** که مرتبط به کل حیات سازمانی است و **فرهنگ خرد** که در بطن هر برنامه نهفته است. هر دو فرهنگ **صورت و سیرت** دانشی و خردی دارد، برای حفظ کامیابی‌های سازمانی باید فرهنگ‌سازی، فعالیتی مستمر و پویا باشد و با هوشمندسازی آن می‌توان به این خصیصه دست یافت.