



# هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

## با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

( دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲ )



**گونه یابی فرهنگ منظومه ای پویا و هوشمند سازمانی**  
(مرور نظام مند و تحلیل مقالات ۷ دوره از کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی انجمن مدیریت ایران)

ارائه دهنده

دکتر محمدرضا حمیدی زاده



هشتمین جایزه مسئولیت  
اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

## هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

( دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲ )



## چکیده

**فرهنگ** سازمان‌ها، پدیده‌ای پویاست.

**فرهنگ** در قالب گفتار و رفتار کلیه کارکنان بروز و ظهور می‌یابد

سرچشمه **فرهنگ** برنامه‌های سازمانی است که در منش و خواست اشخاص جلوه‌گر می‌شود.

**هدف پژوهش** حاضر، شناسایی سازه‌ها و ابعاد علی گونه‌های فرهنگ است که در ذات خود پویا و هوشمند است.

مقاله‌های **فرهنگ سازمانی** هفت کنفرانس گذشته با رویکرد تحلیل تم و نیز سایر منابع ذی‌ربط بررسی شد.

نتایج در ۶ سازه (۱) هویتی و ارزشی (با ۶ بُعد، ۲) **ساختاری** (با ۴ بُعد، ۳) **سازوکاری** (با ۹ بُعد، ۴) **عملکردی** (با ۷ بُعد، ۵) **پویایی** (با ۸ بُعد) و ۶)

**پیامدی** (با ۶ بُعد) طبقه‌بندی شدند.



هشتمین جایزه مسئولیت  
اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

## هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
دانشگاه خاتم



انجمن مدیریت ایران

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲)

مقدمه

شبکه‌های ترکیبی و پیچیده هوش فرهنگی زیر بنای هوشمند و پویاسازی فرهنگ‌های سازمانی، است.

هوش فرهنگی در سطح خود ابرهوش است که شامل (۱) هوش نتایج و دستاوردها، (۲) هوش مخاطب‌شناسی، (۳) هوش محیط‌شناسی، (۴) هوش مدیریتی، (۵) هوش برنامه‌ریزی و برنامه‌ها و (۶) هوش آینده‌شناختی می‌باشد.

لازمه داشتن این هوش، تفکر و احساس سیستمی، راهبردی و خلاقانه(سره)، برای اتخاذ تصمیم‌های با کیفیت چندسونگرانه است. محورهای این تحقیق مطابق این سوالات است: (۱) فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی چگونه است؟ (۲) این فرهنگ چه سازه‌ها و ابعادی دارد؟ (۳) شایستگی‌های مدیران در این فرهنگ کدام‌اند؟ و (۴) مولفه‌های ابر فرهنگ چیست و فرایند آن به چه صورت است؟



هشتمین جایزه مسئولیت  
اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

## هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲)



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
دانشگاه خاتم



انجمن مدیریت ایران

### فرهنگ و ویژگی های آن

**فرهنگ**، شیوه کارها و زندگی کردن است که حاوی مجموعه ای از **باورها** و ارزش ها است و در جامعه و سازمان مشترک بوده و از نسلی به نسل دیگر منتقل می شود. فرهنگ، **از عقل**، **خرد و دانش** نشئت گرفته که سازنده الگوهای فکری است و هادی شیوه های پیشرفت کردن است.





هشتمین جایزه مسئولیت  
اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

## هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲)



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
دانشگاه خاتم



انجمن مدیریت ایران

روش نیل به فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی:

نمودار، فرایند مرور نظام مند مقالات ۷ دوره از کنفرانس ملی

فرهنگ سازمانی را نشان می دهد.



هشتمین جایزه مسئولیت  
اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

## هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

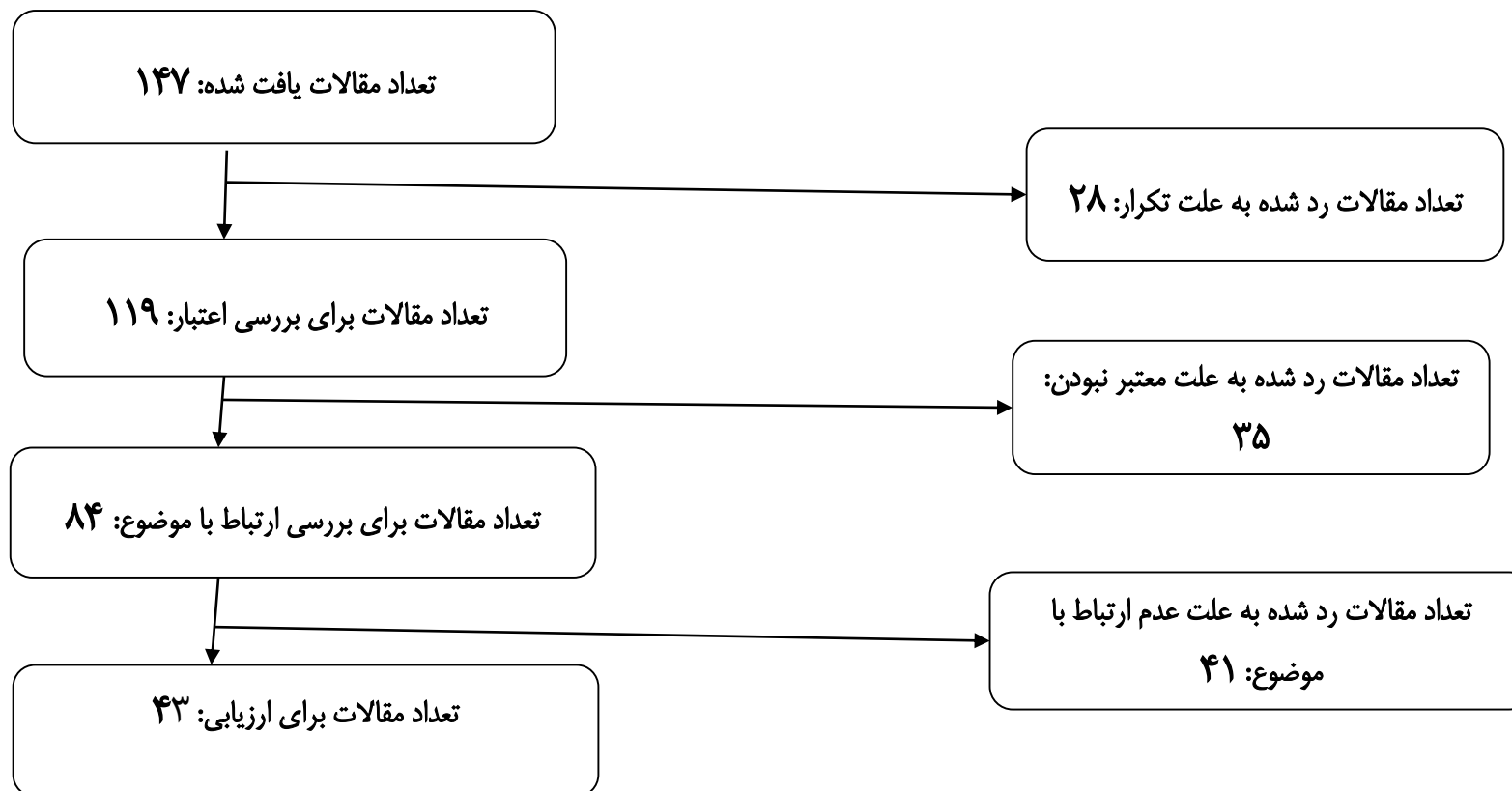


وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
دانشگاه خاتم



انجمن مدیریت ایران

( دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲ )





هشتمین جایزه مسئولیت  
اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

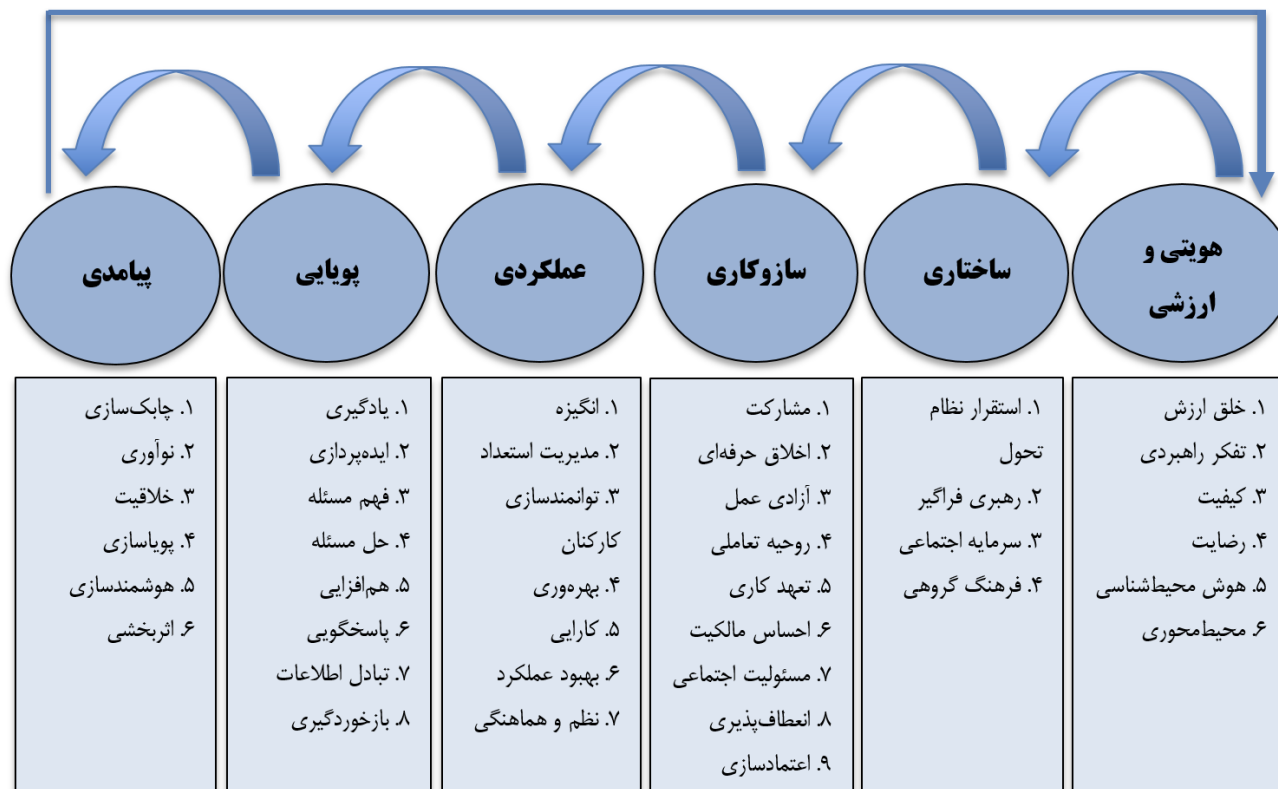
## هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی



( دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲ )

### یافته‌ها

### مدل فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی



با مطالعه و تحلیل ۴۳ مقاله درباره «فرهنگ سازمانی»، «مسئولیت اجتماعی»، «رهبری سازمانی» و «مدیران سازمانی»، الگوی فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی در شش سازه احصا گردید. بنابراین، فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی با شش سازه قابل تمایز است که منظومه فرهنگی برای سطوح و لایه‌های وظیفه‌ای سازمان‌ها را می‌سازند. این سازه‌ها عبارتند از: **(۱) هویتی و ارزشی، (۲) ساختاری، (۳) سازوکاری، (۴) عملکردی، (۵) پویایی و (۶) پیامدی.**

**فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی در مجموع دارای ۴۰ بُعد می‌باشد که به تفکیک، سازه هویتی و ارزشی شامل ۶ بُعد، سازه ساختاری شامل ۴ بُعد، سازه سازوکاری شامل ۹ بُعد، سازه عملکردی شامل ۷ بُعد، سازه پویایی شامل ۸ بُعد و سازه پیامدی شامل ۶ بُعد است.**

سازه‌ها	ابعاد	شاخص‌ها
	خلق ارزش	ارزش اقتصادی- ارزش فرهنگی- تولید ارزش- خلق ارزش- خلق ارزش مشترک- ارزش مشترک- موفقیت شرکت- پیشرفت اجتماعی- آستی جامعه و کسب و کار- رسیدگی به چالش‌های جامعه
	تفکر راهبردی	تفکر استراتژیک- پیش‌بین آینده- آینده نگری- آینده پژوهی- تشخیص خصوصیات میدان رقابت- دیدن فرصت‌ها- بهره‌گیری از فرصت‌ها- توجه به رقبا- برنامه‌ریزی استراتژیک- مدیریت استراتژیک- تغییرات اقتصادی- تغییرات اجتماعی- تغییرات فناورانه- پاسخگویی به تغییرات
هویتی و ارزشی	کیفیت	کیفیت خدمات- کیفیت ارائه خدمات- سرمایه‌گذاری بر کیفیت- تمرکز بر کیفیت- کیفیت محصول- مدیریت کیفیت- رعایت استانداردها- استاندارد تولید با کیفیت- خدمات با کیفیت
	رضایت	کسب رضایت مشتری- رضایت ارباب رجوع- رضایت محوری- جذب مشتری- خدمت به ارباب رجوع- دریافت خدمات- مشتریان وفادار- خوشحالی پس از مراجعه
	هوش محیط‌شناسی	هوشمندی محیطی- ایجاد هوشمندی بازار- هوشمندی عمودی- هوشمندی افقی- هوشمندی در سازمان- سازمان هوشمند- حساسیت نسبت به محیط- جمع‌آوری داده- تحلیل داده‌های محیطی- هوش بازار- بخش‌بندی بازار- ایجاد فرصت‌های محیطی- تقویت نقاط قوت- بهبود نقاط ضعف- دوری از تهدیدها- تبدیل تهدید به فرصت- رصد معیارهای محیطی- رصد محیط- نفوذ در محیط
	محیط‌محوری	توجه به نیازهای محیط- توجه به محیط- توجه به نیازهای مشتریان- توجه به نیازهای موجود سازمان- توجه به اقتضایات محیطی- در نظر گرفتن تغییرات بازار و محیط- برنامه‌ریزی برای خواسته‌های مراجعه کنندگان- بازارگرایی- محیط‌گرایی- توجه به محیط سازمان





هشتمین جایزه مسئولیت  
اجتماعی مدیریت



## هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲)



شاخص‌ها	ابعاد	سازه‌ها
تحولگرایی- تحول سازمان- مدیران تحولگرا- تغییرگرایی- بهبود سازوکارها- تحول خواهی- ایجاد تغییرات مثبت- تغییرات اثربخش- تغییرات فردی- تغییر سازمانی- تغییر کارکنان- تغییر رویه‌ها- تحول ساختاری	استقرار نظام تحول	ساختاری
عامل وحدت- وحدتبخش- رویکرد حداکثری- جامعیت- رهبری اثربخش- رهبر توانمند- توانایی رهبری بالا- رهبری سازمان- رهبری حداکثری- تعامل با کلیه کارکنان- ایجاد ارتباط بین بخشی	رهبری فراگیر	
تعمیق روابط- دوستی عمیق- اعتماد- درک متقابل- سرمایه اجتماعی مدیر- سرمایه اجتماعی سازمان- رابطه شخصی- روابط کاری- اعتماد متقابل	سرمایه اجتماعی	
کار تیمی- کار گروهی- فعالیت تیمی- رویکرد انسان گرایانه- شکل دهی محیط دوستانه- روابط دوستانه- محیط حمایتی- فضای کاری صمیمی- فضای منصفانه- اعتماد به گروه- وفاداری گروهی- تشویق- مشارکت گروهی- فرهنگ مشارکت	فرهنگ گروهی (حمایتی)	



هشتمین جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

## هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

### با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی



شاخص‌ها	ابعاد	سازه‌ها
آموزش چگونه اندیشیدن- مشارکت در مباحث- مشارکت در گفتگوها- نقشه شناختی جمعی- مدیریت مشارکتی- مشارکتجویی از کارکنان- مشارکت در تصمیم‌گیری- تامین مشارکت- دعوت به مشارکت	مشارکت	سازوکاری
اخلاقیات کار- بهبود وضعیت کاری- حاکمیت اخلاق- رعایت اخلاق- مدیران با اخلاق- کارکنان با اخلاق- اخلاق گرایی- خوش رفتاری با ارباب رجوع- اخلاق سازنده- افزایش اثربخشی از طریق رعایت اخلاق- نیل به آرمان‌های حرفه‌ای- تنظیم نظام اخلاق حرفه‌ای- اخلاق سازمانی- رفتار سازمانی- رفتار مطلوب- تاثیر اخلاق بر اعداف سازمان- تاثیر اخلاق بر عملکرد سازمانی- اخلاق و رشد سازمانی	اخلاق حرفه‌ای	
تاثیر آزادی عمل بر ایجاد تیم‌های خلاق- آزادی عمل کارکنان	آزادی عمل	
روابط غیر سلسله مراتبی- رابطه غیر رسمی- فرایند تاثیر تعاملی پویا- تعامل با مدیران- تعامل با همکاران- تعامل با ارباب رجوع- تعامل با رقبا- روحیه کار جمعی	روحیه تعاملی	
فرهنگ سازمانی قوی- تعهد به سازمان- کارکنان متعهد- شکل‌دهی به رفتار کارکنان- باورهای مشترک- هویت سازمانی- هویت کارکنان- هویت مشترک- تعهد به مأموریت- تعهد به اهداف سازمان	تعهد کاری	
احساس تعلق- احساس تعهد به اهداف سازمان- عدم احساس جدایی از سازمان- احساس تعلق به سازمان- نقش مدیران در ایجاد احساس تعلق- نقش احساس تعلق کارکنان در اثربخشی سازمانی- فراهم آوردن محیط مناسب	احساس مالکیت (تعلق)	
شاخصی برای کیفیت خدمات مورد انتظار و درک شده- تداوم تعهد کسب و کار- رفتار اخلاقی- کمک به توسعه اقتصادی- بهبود کیفیت زندگی کارکنان- مشارکت سازمان‌ها در توسعه پایدار- نقش سازمان در ایجاد رفاه اجتماعی- نقش سازمان در حفظ محیط زیست- فرهنگ سازمانی مسئول- مسئولیت‌پذیری- فرهنگ سازمانی سبز- مسئولیت سازمان در حفظ بهداشت عمومی- رشد توانان سازمان و جامعه	مسئولیت اجتماعی	
تغییر و ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب- فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر- مدیریت منعطف- تغییر الگوی تعامل بین افراد- بهره‌گیری از پتانسیل کارکنان به عنوان مزیت رقابتی	انعطاف‌پذیری	
ارتباط صادقانه- ارتباط مبتنی بر اعتماد- اعتماد میان کارکنان- از مهمترین جنبه‌های روابط انسانی- زمینه‌ساز مشارکت- زمینه‌ساز همکاری میان اعضای جامعه	اعتمادسازی	



هشتمین جایزه مسئولیت  
اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

## هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
دانشگاه خاتم



انجمن مدیریت ایران

( دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲ )

سازه ها	ابعاد	شاخص ها
	انگیزه	منابع انسانی با انگیزه- حفظ و بقای سازمان- انگیزه برای فعالیت- فرهنگ انگیزه بخش- نقش مدیران در ایجاد انگیزه
	مدیریت استعداد	نقش استراتژیک منابع انسانی- مدیریت منابع انسانی- جذب نیروی با استعداد- نگهداشت نیروی مستعد- منابع انسانی ماهر- منابع انسانی دانش محور- نیروی انسانی نخبه- نیروی انسانی توانمند- کارکنان شایسته- فرایند یکپارچه منابع انسانی- توسعه منابع انسانی- انگیزش کارکنان- حفظ کارکنان بهره‌ور- حفظ کارکنان با عملکرد بالا- سلاح پنهان در جنگ جهانی کسب استعدادها
عملکردی	توانمندسازی کارکنان	وجه ممیز سازمان های اثربخش- مزیت رقابتی سازمان- جبران نقص یا فقدان دیگر منابع- افزایش بهره‌وری کارکنان- استفاده از توانایی های بالقوه منابع انسانی- آموزش منابع انسانی- ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان- پرورش منابع انسانی
	بهره‌وری	نقش آموزش در افزایش بهره‌وری- افزایش اثربخشی و کارایی
	کارایی	نقش سرمایه انسانی در بهبود کارایی- نقش دانش و مهارت های کارکنان در کارایی سازمان
	بهبود عملکرد	بهبود عملکرد سازمان- نقش کارکنان آموزش دیده در بهبود عملکرد سازمان- تحقق اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت
	نظم و هماهنگی	تاثیر فرهنگ سازمانی قوی در ایجاد هماهنگی در رفتار- رفتار هماهنگ- ایجاد نظم



هشتمین جایزه مسئولیت  
اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

## هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

( دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲ )



انجمن مدیریت ایران

شاخص‌ها	ابعاد	سازه‌ها
فرایند ترکیبی - فرایند ترکیبی - ایجاد چالش - تصحیح و بهبود ادراک - درک مفاهیم جدید - گسترش دیدگاه‌ها - نیاز به خلاقیت - نیاز به ابتکار	یادگیری	پویایی
استفاده از ایده‌های کارکنان - تبدیل ایده‌های کارکنان به روش‌های نو از طریق خلاقیت و نوآوری - ارتباط صمیمانه میان مدیران و کارکنان در سازمان‌های متعالی - فراهم‌سازی زمینه ایده‌پردازی در سازمان	ایده پردازی	
قبول نقاط ضعف - پذیرش خطا - نقش فهم مسئله در ارتقای یادگیری سازمانی - قبول خطا و شکست‌های سازمانی	فهم مسئله	
مدیریت خطا - جبران نقاط ضعف - استقرار فرهنگ مدیریت خطا - تسهیل یادگیری از خطاهای سازمانی - بهبود بلندمدت عملکرد سازمانی - پایداری در نوآوری - پایداری سازمانی - ایجاد ثبات در سازمان	حل مسئله	
رهبری سازمانی از طریق هم‌افزایی - حرکت همگانی - عملکردهای همسو - تمرکز حاکمیت رهبری فراگیر بر ایجاد هم‌افزایی	هم افزایی	
مسئولیت‌پذیری افراد در قبال وظیفه محوله دارد - پاسخگویی رهبران فراگیر در قبال تمامی امور	پاسخگویی	
طرح سوال - تکنیک سوال پرسیدن - کشف ایده‌ها - فهم بهتر مباحث - طرح پرسش‌های ظریف - پرسش ماهرانه - تحریک خلاقیت افراد - تاثیر تبادل اطلاعات در ایجاد یادگیری	تبادل اطلاعات	
بازخوردگیری نتیجه پاسخگویی - گرفتن بازخورد از کارکنان و مشتریان - پی بردن به نقاط ضعف سازمان - بازخوردگیری برای حل مسائل - بازخوردگیری برای ارتباط مستمر با مشتریان	بازخوردگیری	



هشتمین جایزه مسئولیت  
اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

## هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
دانشگاه خاتم



انجمن مدیریت ایران

( دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲ )

شاخص ها	ابعاد	سازه ها
افزایش سرعت ارائه خدمات- چابک سازی سازمان- تاثیر چابک سازی سازمانی در حفظ مشتریان و رضایت ارباب رجوع- توانایی سازمان برای پاسخگویی به تغییر- بهره برداری از فرصت های ایجاد شده بر اساس تغییرات- توانایی ها و قابلیت های چابکی- چابک سازی در فعالیت های درونی و برونی- رسیدن به راه حل مناسب در کوتاه ترین زمان ممکن- نیاز به چابک سازی در مواجهه با تغییرات محیط	چابک سازی	پیامدی
تولید ایده های جدید- روش های متفاوت نگریستن- موضوعات و محصولات نوین	نوآوری	
تفکر خلاق- کارکنان خلاق- فرایند فعال- دخیل در فرآیند نوآوری	خلاقیت	
فرهنگ سازمانی پویا- فرهنگ پویا- واکنش سریع- واکنش در برابر تغییرات- کمک به پیشرفت و ترقی سازمان	پویاسازی	
پیشرفت تکنولوژی- تمرکز بر مدیریت دانش- رویکرد فناورانه- سرمایه گذاری در زمینه فناوری اطلاعات- فناوری اطلاعات- بهبود عملکرد- تاثیر هوشمندسازی بر بهبود عملکرد- تاثیر هوشمندسازی بر ارتقای بهره وری- تاثیر هوشمندسازی بر اثربخشی سازمانی- راه اندازی سخت افزارها- استفاده از فناوری های تجهیزاتی- یکپارچگی نرم افزارها و مغز افزارها- فنون ایجاد توانمندی- کسب مزیت های پایدار- هوش مصنوعی- تاثیر هوشمندسازی در اتخاذ تصمیم های راهبردی	هوشمندسازی	
نقش اثربخشی در توسعه سازمانی و نیروی انسانی- پیچیده بودن مفهوم اثربخشی سازمانی- اثربخشی مشتمل بر ترجیحات و انتظارات متفاوت- درجه و میزان حصول به هدف- از مهمترین موضوعات در درک حوزه رفتار سازمانی- موضوعی اصلی در تمام تجزیه و تحلیل های سازمانی- مشکل بودن تصور سازمانی بدون ساخت اثربخشی	اثربخشی	



هشتمین جایزه مسولیت  
اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

## هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲)



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
دانشگاه خاتم



انجمن ملی فرهنگ ایران

### نظام فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی

پویایی های سیستم روش درک انواع مشخصی از رفتارها، سازوکارها و مسائل پیچیده سیستم است. این پدیده در واقع به روش درک و شناخت انواع مشخصی از مباحث ساختاری، ماهیتی، فرایندی، سازوکاری و عملکردی و نیز مسائل پیچیده در یک سیستم، حل، برنامه ریزی، نظارت و هماهنگی شناخته می شود. مباحث موجود در این سیستم از سه ویژگی (۱) پویایی، (۲) رفتار تعاملی و (۳) ساختار بازخوردی برخوردار است. بر اساس ویژگی پویایی، ابعاد کمی و کیفی سیستم در طول زمان دستخوش کسب اندازه های مختلف و تغییر است و بر اساس رفتار تعاملی، مولفه ها و متغیرهای متنوع جنبه علی-معلولی دارند که تشکیل شبکه های خاص رفتاری می دهند.





هشتمین جایزه مسئولیت  
اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

## هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲)



دانشگاه آزاد  
واحد علوم، تحقیقات و فناوری  
دانشگاه خاتم



انجمن مدیریت ایران

### سازه ارزشی و هویتی

در این سازه، هویت و ارزش های حاکم بر سازمان مورد بررسی و توجه قرار می گیرند. این ارزش ها در لایه کلان و راهبردی سازمان قرار گرفته و کلیه رویه ها، روندها، عملکردها و اهداف سازمان را راهبری و هدایت می کنند. مطابق مدل، ابعاد سازه ارزشی عبارتند از: تفکر راهبردی، خلق ارزش، کیفیت، رضایت، محیط محوری و هوش محیط شناسی. در اینجا تفکر راهبردی منجر به خلق ارزش شده و خلق ارزش با کیفیت رابطه دوسویه دارد، از طرفی، افزایش کیفیت منجر به رضایت شده و رضایت نیز مجدداً ارزش خلق می کند. تفکر راهبردی نیز با محیط محوری رابطه دوسویه داشته و همچنین منجر به فعال شدن هوش محیط شناسی می گردد. در نهایت هوش محیط شناسی به طور مجزا منتج به محیط محوری و افزایش رضایت مخاطبان می شود.





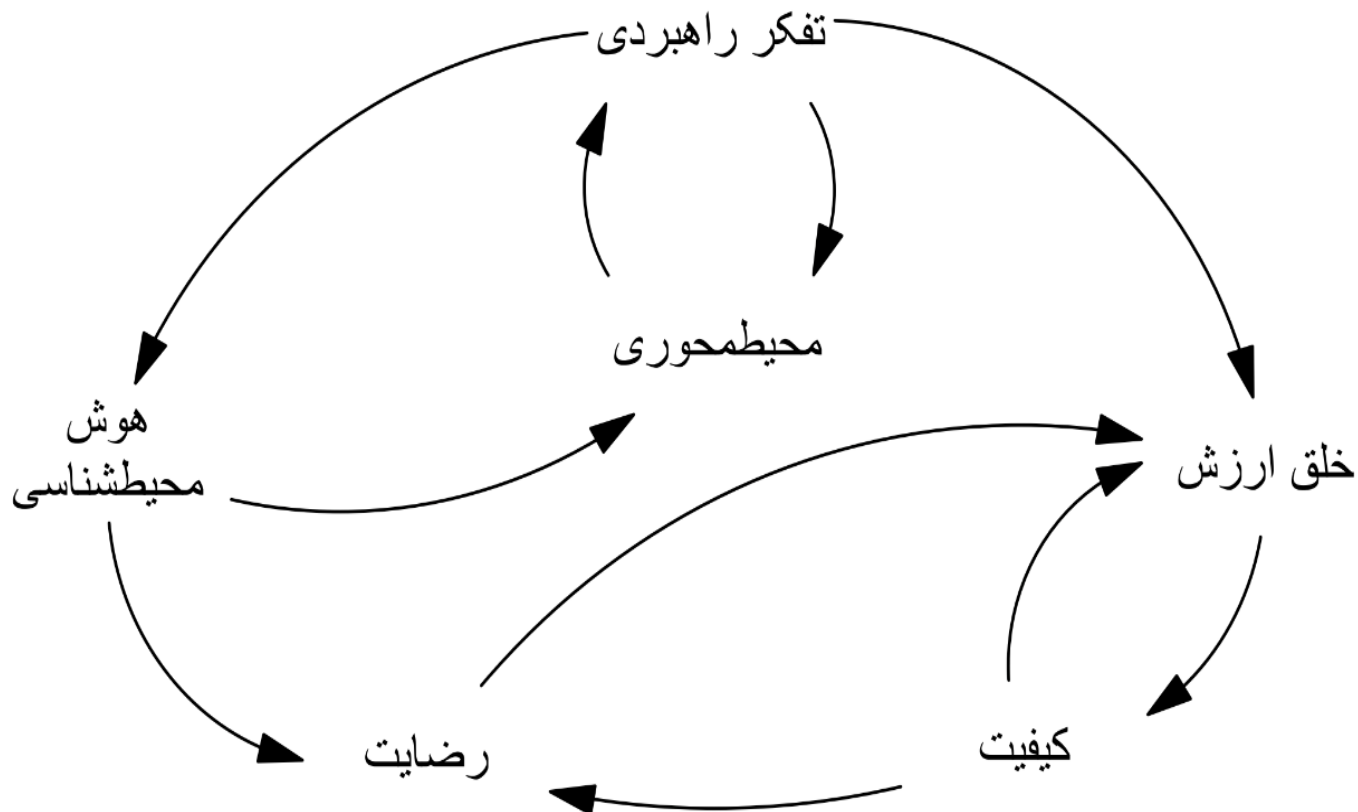
هشتمین جایزه مسولیت  
اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

# هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲)





هشتمین جایزه مسئولیت  
اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

## هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

( دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲ )



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
دانشگاه خاتم



انجمن مدیریت ایران

### سازه ساختاری

پس از مشخص شدن هویت و ارزش‌ها، ساختار فرهنگ سازمانی ایجاد می‌شود. ابعاد سازه ساختاری مطابق مدل: استقرار نظام تحول، رهبری فراگیر، سرمایه اجتماعی و فرهنگ گروهی (حمایتی). رهبری فراگیر در نقش عنصری فعال و موثر در موفقیت سازمانی، نقش برجسته‌ای در ارتقای سرمایه اجتماعی دارد.

رهبری فراگیر، نظام تحول را در سازمان مستقر می‌کند.

سرمایه اجتماعی با فرهنگ گروهی و همچنین فرهنگ گروهی با رهبری فراگیر، به صورت دو به دو با یکدیگر، رابطه دوسویه دارند.



هشتمین جایزه مسئولیت  
اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

# هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

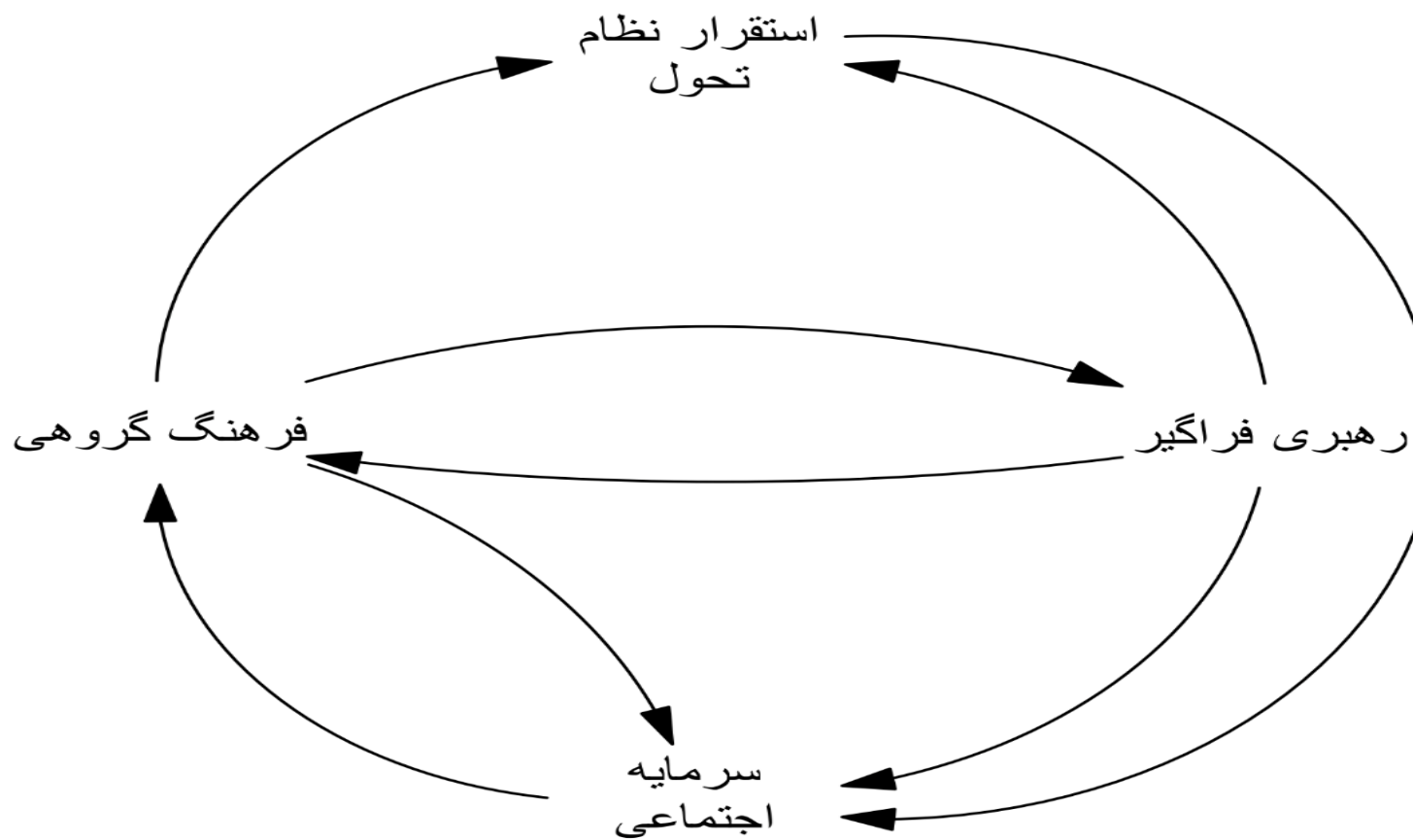


دانشگاه آزاد  
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
دانشگاه خاتم



انجمن مدیریت ایران

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲)





هشتمین جایزه مسئولیت  
اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

( دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲ )



## سازه سازوکاری

با شکل گیری و قوام سازه ساختاری، زمینه برای تعامل میان کلیه اجزای سازمان و کارکنان با یکدیگر و کارکنان با مراجعه کنندگان فراهم خواهد شد. ابعاد آن عبارتند از: مشارکت، احساس مالکیت (تعلق)، روحیه تعاملی، اخلاق حرفه‌ای، تعهد کاری، مسئولیت اجتماعی، اعتمادسازی، آزادی عمل و انعطاف‌پذیری. مشارکت درون یک سازمان، منجر به انعطاف‌پذیری و احساس تعلق کارکنان به سازمان می‌گردد. احساس تعلق (مالکیت) نیز روحیه تعاملی را تقویت نموده و منجر به اعتمادسازی می‌گردد، اعتمادسازی نیز علاوه بر افزایش مشارکت، آزادی عمل کارکنان را میسر می‌سازد و این حلقه بازخوردی با تاثیر آزادی عمل بر احساس مالکیت پایان می‌یابد. از طرفی، روحیه تعاملی با اخلاق حرفه‌ای ارتباط دوسویه داشته و اخلاق حرفه‌ای منجر به تعهد کاری شده و مسئولیت اجتماعی را ارتقا می‌دهد که در نهایت منجر به احساس مالکیت می‌شود. لازم به ذکر است روحیه تعاملی خود نیز بر روی مشارکت اثر مستقیم می‌گذارد.



هشتمین جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

# هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

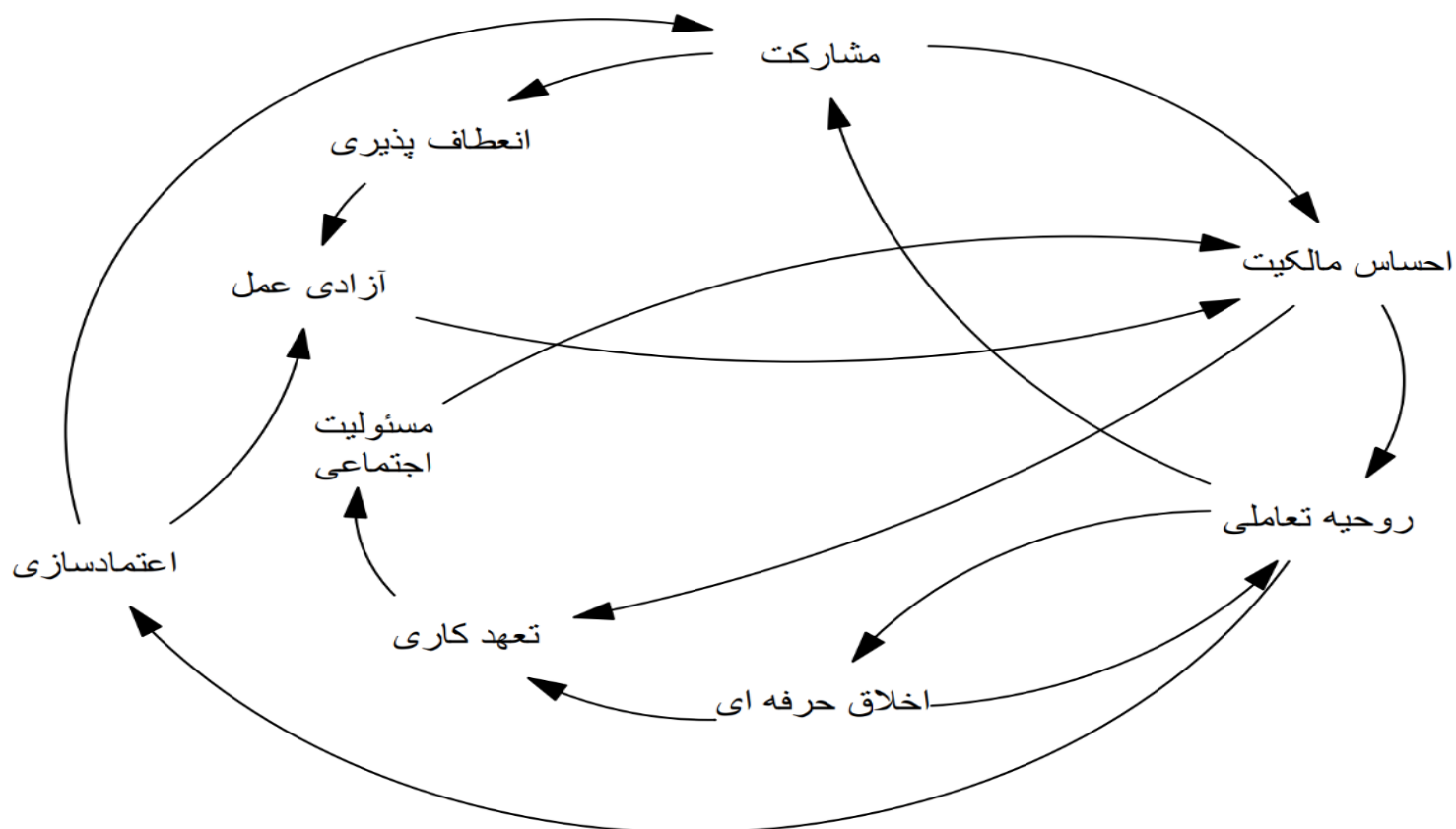


دانشگاه آزاد  
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
دانشگاه خاتم



انجمن مدیریت ایران

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲)





هشتمین جایزه مسئولیت  
اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

## هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲)



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
دانشگاه خاتم



انجمن مدیریت ایران

### سازه عملکردی

هدف این مرحله از فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی، پیشبرد اهداف بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت سازمان و متناسب سازی ظرفیت های سازمانی در راستای تحقق مأموریت و چشم انداز سازمانی و اجرای راهبردهای کلان می باشد. ابعاد این سازه: بهبود عملکرد، انگیزه، بهره وری، توانمندسازی کارکنان، مدیریت استعداد، نظم و هماهنگی و کارایی. ایجاد نظم و هماهنگی در سازمان می تواند منجر به کارایی و بهبود عملکرد سازمان گردد.



هشتمین جایزه مسئولیت  
اجتماعی مدیریت

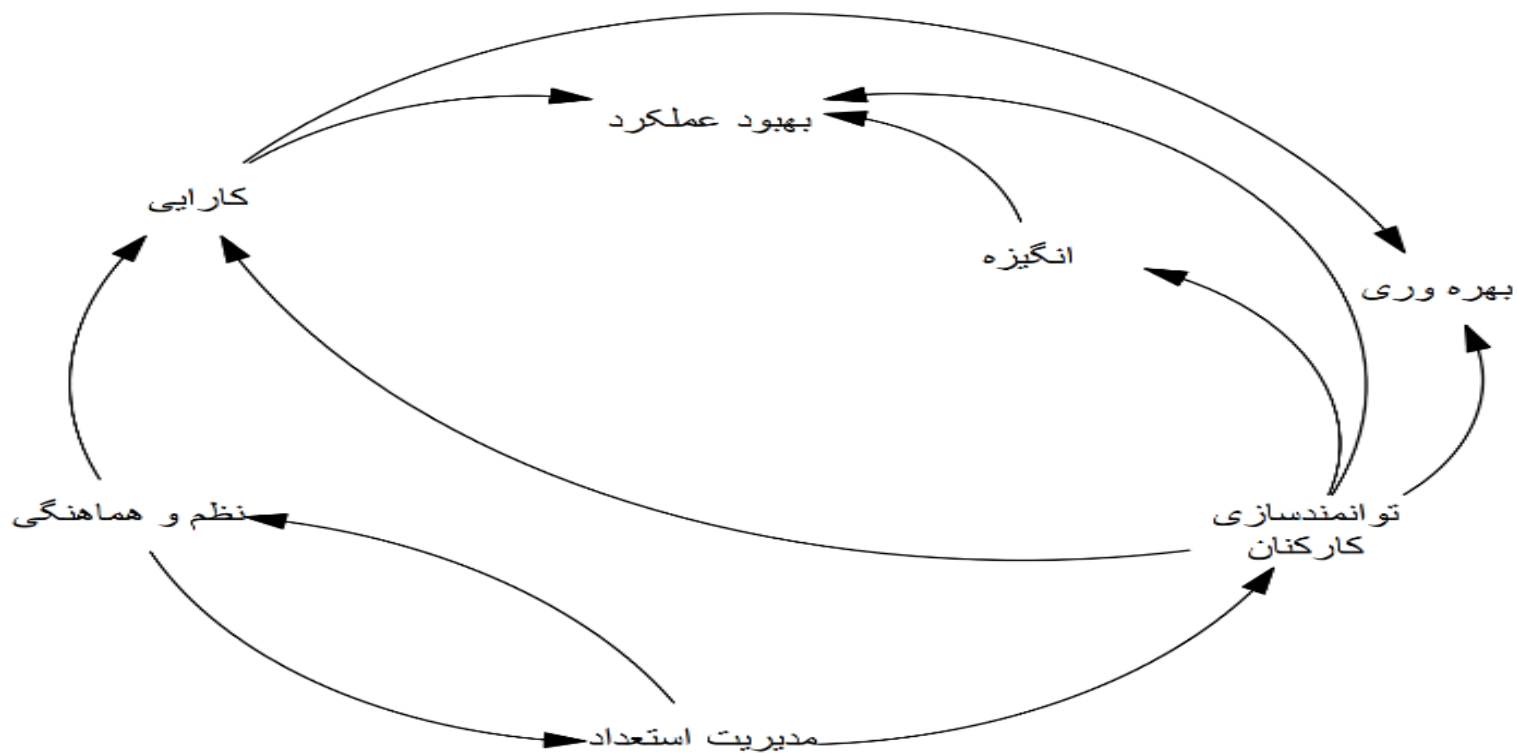


کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

# هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی



(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲)





هشتمین جایزه مسئولیت  
اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

## هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

( دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲ )



دانشگاه آزاد  
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
دانشگاه خاتم



انجمن مدیریت ایران

### سازه پویایی

از رویکرد پاسخگویی، نسبت به گرفتن بازخورد از کارکنان و دریافت کنندگان خدمت (مشتریان) اقدام می شود که از این طریق یادگیری رخ داده و می توان نقاط ضعف و مسائل موجود را فهم و شناسایی کرد، سپس نسبت به جبران نقاط ضعف و حل مسائل موجود اقدام نمود. مسئله خود، یادگیری را تقویت می کند. با اتخاذ رویکرد پاسخگویی، فرایند تبادل اطلاعات رخ داده و ایده پردازی شکل می گیرد و کمک شایانی به حل مسئله می نماید و منجر به یادگیری می شود.





هشتمین جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

# هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

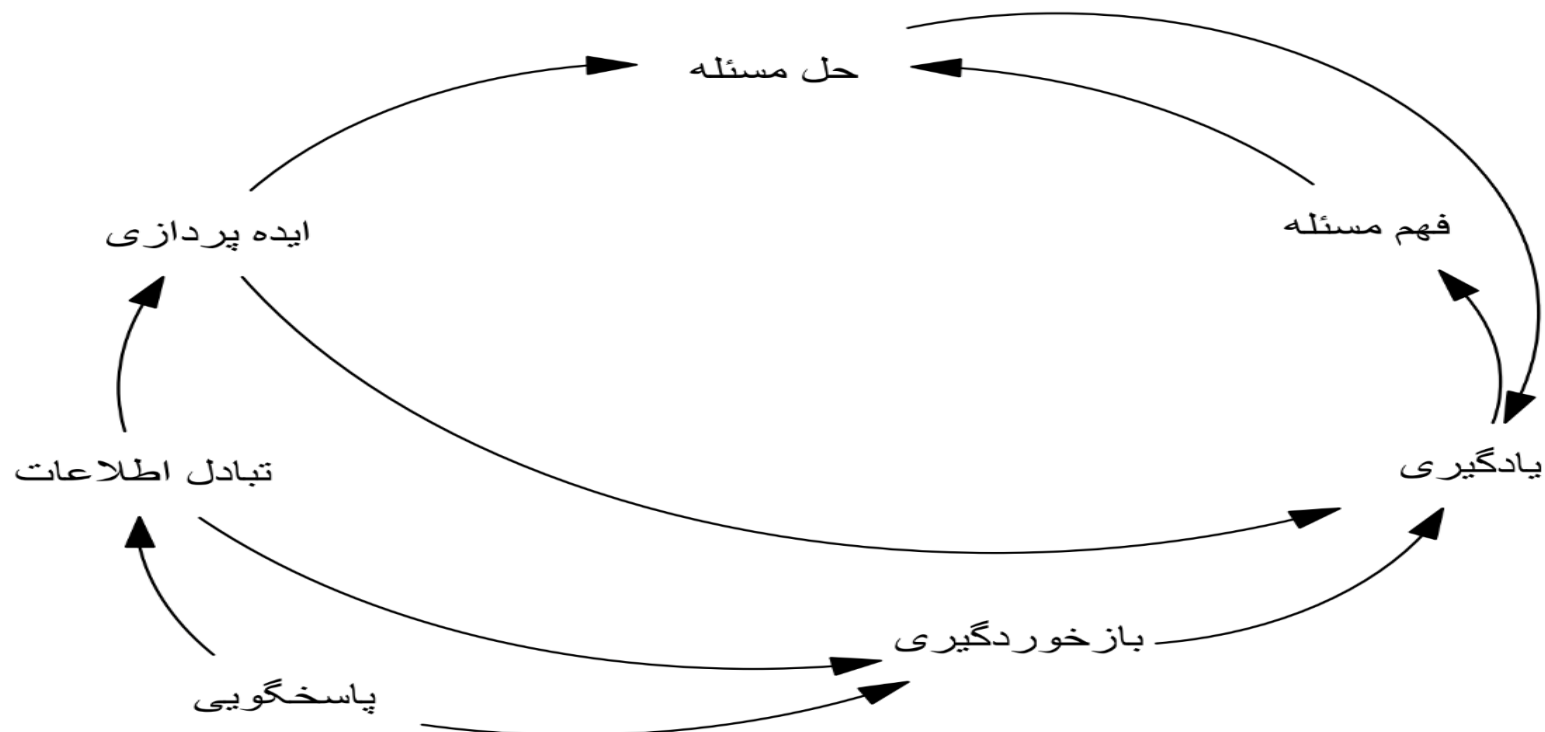


دانشگاه آزاد  
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



انجمن مدیریت ایران

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲)





هشتمین جایزه مسئولیت  
اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

## هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲)



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
دانشگاه خاتم



انجمن مدیریت ایران

### سازه پیامدی

با برطرف نمودن شکاف‌های عملکردی، عملکرد سازمان بهبود پیدا کرده و این امر منجر به افزایش اثربخشی خواهد شد. سازه پیامدی به مجموعه‌ای از عوامل و عناصر کارکردی مرتبط با افزایش اثربخشی و اثرگذاری سازمان بر محیط پیرامون خود اشاره دارد. این سازه با ابعاد خود به طور جامع، بهبود عملکرد سازمان را تضمین می‌کند.



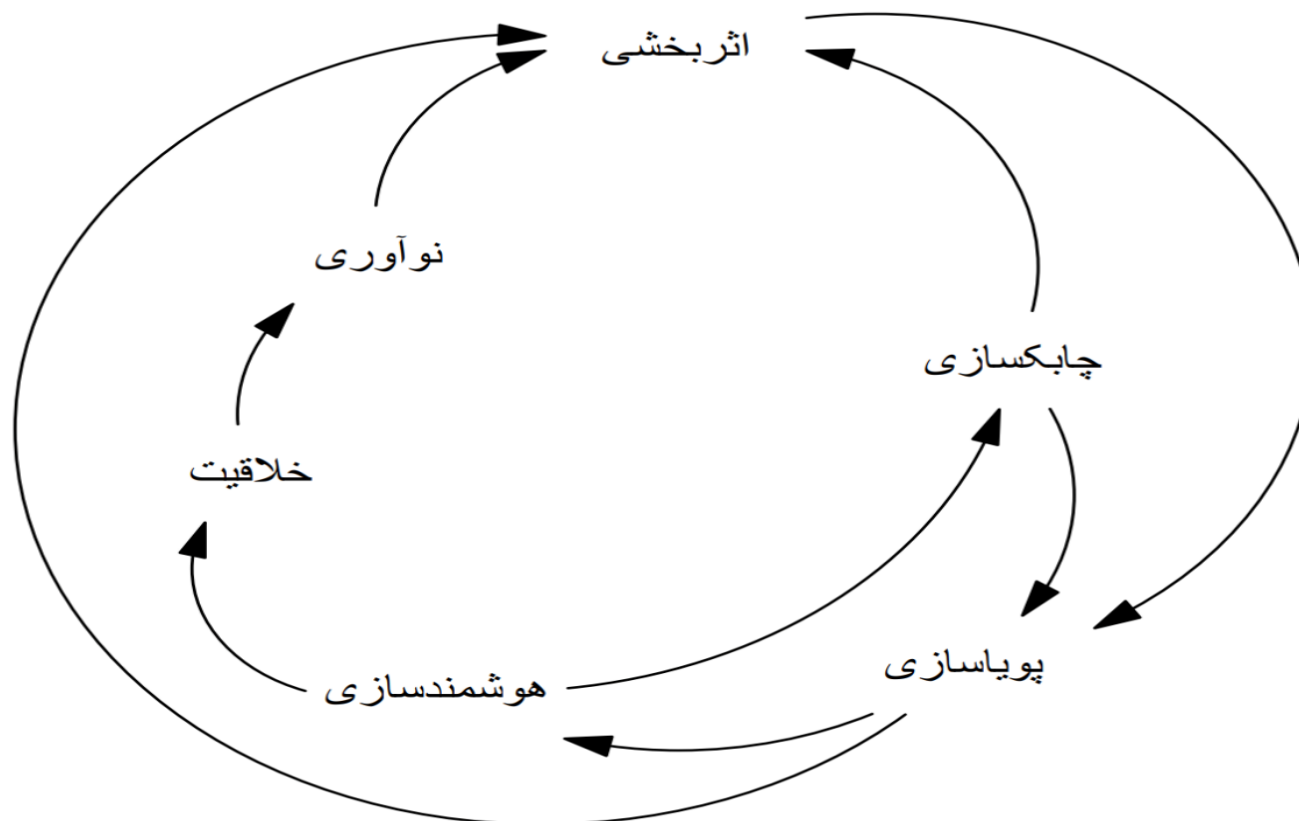
هشتمین جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی

# هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲)





هشتمین جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت



# هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی



(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲)

## شایستگی های مدیران در فرهنگ سازی

شایستگی ها در ایجاد فرهنگ تاثیر بسزایی دارد. مدیران می توانند با ایجاد روحیه کار تیمی، توانایی های ارتباطی، توانایی های حل مسئله، توانایی های تصمیم گیری، توانایی های رهبری و توانایی های مدیریتی خود، فرهنگ را پایه گذاری و یا ترویج دهند. آنها با ایجاد این فرهنگ در سازمان خود، می توانند با افزایش رضایت مشتریان، بهبود کیفیت محصولات و خدمات، افزایش فروش و در نهایت افزایش سود شرکت، به موفقیت شرکت کمک کنند.





هشتمین جایزه مسئولیت  
اجتماعی مدیریت



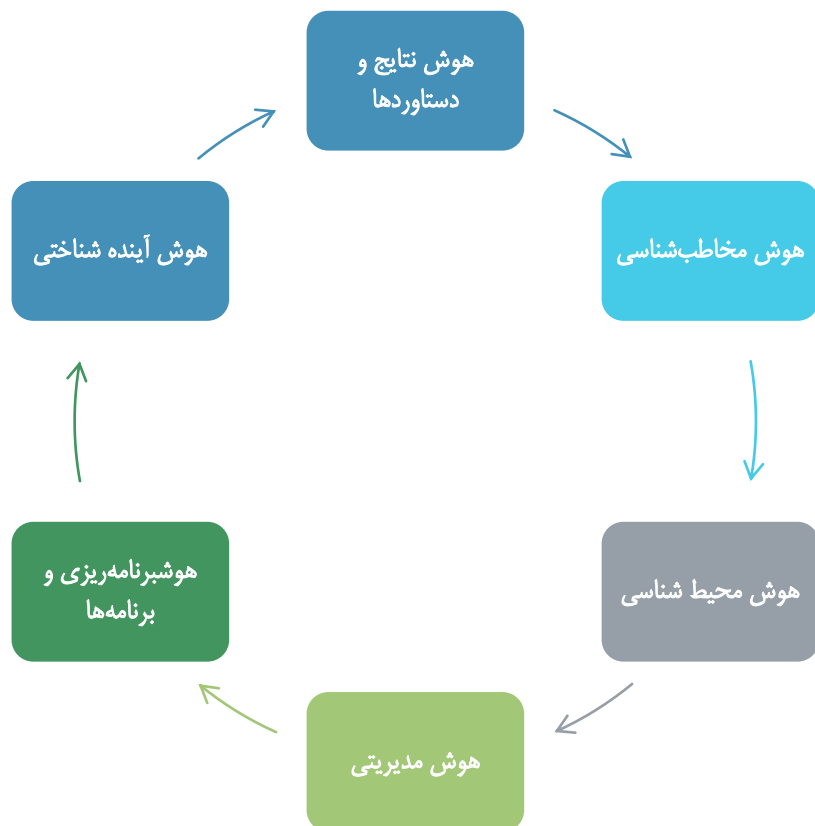
کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

# هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

( دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲ )



## آبر هوش سازمانی





هشتمین جایزه مسئولیت  
اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

## هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

(دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲)



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
دانشگاه خاتم



انجمن مدیریت ایران

# نتیجه گیری

در ایجاد و تقویت فرهنگ پویا و هوشمند سازمانی، باید به دو عرصه

(۱) ارزش ها، هنجارها، باورها، اعتقادات، نگرش ها و گرایشات ناشی از قدرت تحلیل برنامه ها، مسائل و وقایع مرتبط به

آنها و نیز

(۲) فرایند تصمیم سازی و تصمیم گیری پرداخت.



هشتمین جایزه مسئولیت  
اجتماعی مدیریت



کنفرانس ملی  
فرهنگ سازمانی

## هشتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد فرهنگ سازی در شبکه های اجتماعی

( دانشگاه خاتم، تهران - ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲ )



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
دانشگاه خاتم



انجمن مدیریت ایران

**بدینوسیله نویسندگان کمال سپاسگزاری را از انجمن مدیریت ایران  
بابت در اختیار قرار دادن مقالات ۷ دوره از کنفرانس ملی فرهنگ  
سازمانی جهت تحلیل و تدوین مقاله حاضر به جا می آورند.**