

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رفتار سازمانی

مدرس:

دکتر رعنا غلامزاده نیکجو

عضو هیئت علمی گروه مدیریت خدمات بهداشتی – درمانی

مرور مطالب جلسه پیش:

مشتری را تعریف کنند.

مفهوم مشتری مداری را شرح دهند

اهمیت ارتباط با مشتریان را توضیح دهند.

هزینه از دست دادن مشتری را بیان نمایند

مدیریت ارتباط با مشتری را تعریف نمایند.

مزایای CRM برای سازمان و مشتریان را بیان کنند.

جلسه پانزدهم : آشنایی با فرهنگ و جو سازمانی

در پایان جلسه از دانشجویان انتظار داریم تا:

- * فرهنگ و فرهنگ سازمانی را تعریف کنید.
- * ابعاد فرهنگ سازمانی را توضیح دهید.
- * پاره فرهنگ های سازمانی را توضیح دهید.
- * ویژگی ها و مولفه های فرهنگ سازمانی را نام ببرید
- * چگونگی ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی را بیان کنید.

تعریف فرهنگ

* فرهنگ در زبان فارسی معانی مختلف دارد.
* از جمله آداب و رسوم، علوم، معارف و هنرهای
یک جامعه.

* فرهنگ، مجموعه ای از رفتارهای پیچیده انسانی
که شامل افکار، گفتار، اعمال و آثار هنری است و
نیز توانایی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل
دیگر تعریف شده است.

تعریف فرهنگ

اندیشه مشترک اعضای یک گروه یا طبقه که آنها را از دیگر گروه ها مجزا می کند.

فرهنگ سازمانی چیست؟

فرهنگ در یک سازمان **مانند یک** شخصیت در **انسان است.**

– سازمانها نیز مانند افراد شخصیت هایی دارند. این شخصیت ها همان فرهنگ های سازمانی هستند.

فرهنگ سازمانی چیست؟

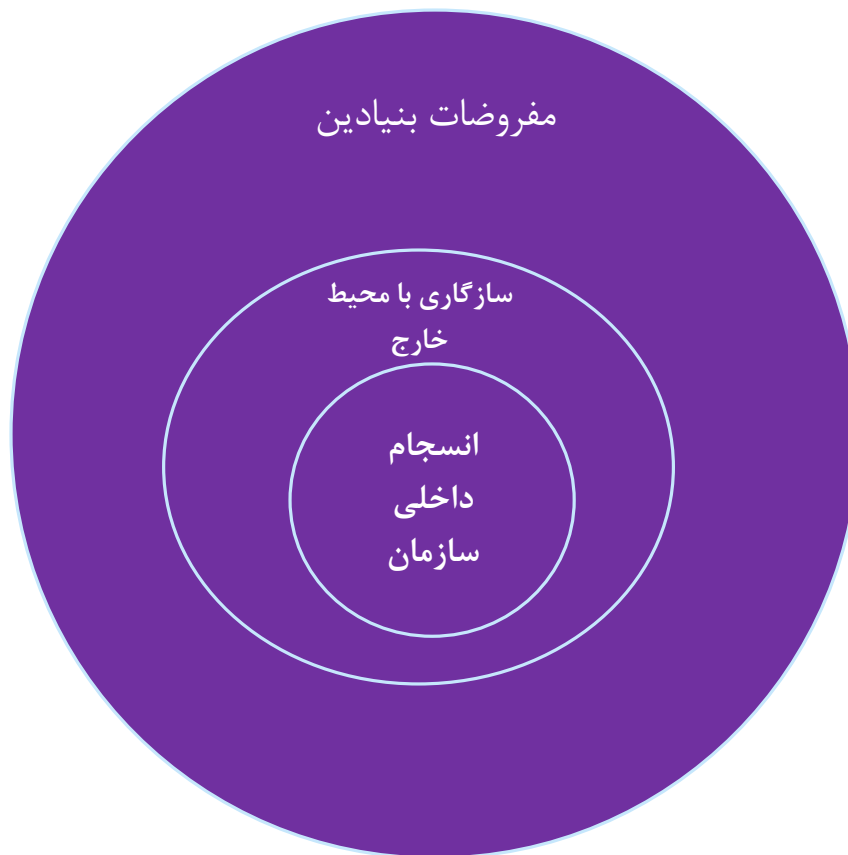
- * یک فرهنگ سازمانی سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک است.
- * سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت
به یک سازمان دارند.
- باوری که هر یک از اعضاء در آن سهم دارند.
- ارزشهای محوری قوی که مورد پذیرش گسترده قرار گرفته اند.

فرهنگ سازمانی چیست؟

- مجموعه ای از باورهای بادوام مشترک
- مجموعه ای از نمادها، مراسم و افسانه های اساطیری که
- مبادله می شوند تا ارزشها و باورهای یک سازمان را به
- اعضایش بشناسانند.

ابعاد فرهنگ سازمانی

- داخلی
 - ایجاد زبان مشترک
 - تعیین هویت افراد
 - توزیع قدرت و مقام
 - تشویق و تنبیه
 -



- خارجی
 - اهداف ، مأموریت،
 - روش دستیابی به اهداف
 - شیوه سنجش نتایج
 - ...

میزانی که اعضای سازمان به هم جذب می شوند و تحریک می شوند در سازمان باقی بمانند.

پاره فرهنگ های سازمانی

- * برداشت عمومی این است که هر سازمان فقط یک فرهنگ منسجم دارد.
- * سازمان ها به ویژه سازمان های بزرگ نوعا چند فرهنگ دارند
- * انسان ها به داشتن نگرش ها و ارزش های مشترک با سایرین در حوزه تخصصی یا واحدهای کاری خود تمایل دارند نه به کسانی که در سایر زمینه ها یا واحدهای سازمانی فعالیت می کنند
- * این گروه های گوناگون چندین پاره فرهنگ متفاوت دارند.

پاره فرهنگ های سازمانی

- * این بدین معنی نیست که فرهنگ غالبی نمی تواند وجود داشته باشد
- * هر سازمان یک شخصیت متمایز و غالب دارد و یک نوع فرهنگ که دیگران را به آن ارجاع می دهد
- * هر فرهنگ غالب بیانگر ارزش های محوری و غالب است که عموماً در سرتاسر سازمان مشترک اند
- * اعضای پاره فرهنگ ها ممکن است در مجموعه ارزش های بیشتری
سهیم باشند، اما عموماً ارزش های محوری سازمان را در کل می
پذیرند

پویایی و تکامل فرهنگ

* فرهنگ جهت ایجاد تمایز یک گروه و حفظ و بقای آن گروه در محیط ایجاد می گردد

* و ماحصل تجربیات و یادگیری است

* پس با توجه به تغییرات محیط و لزوم رویارویی با این تغییرات ، فرهنگی
موفق خواهد شد که بتواند شناسایی درستی از تغییرات محیطی و عدم تفاوت داشته و با ایجاد مفروضات مناسب (ماحصل از این رویارویی) به تکامل رسیده و بر غنای خویش بیفزاید.

فرهنگ قوی و فرهنگ ضعیف

*** هرچه تعداد مفروضات مشترک بیشتر باشد و گروه‌های بیشتری در سازمان بر اساس آن مفروضات عمل نمایند فرهنگ قویتر است.**

*** فرهنگ قوی** ← انسجام و هماهنگی داخلی در سطح بالا

← مقاومت در برابر تغییر محیطی، عدم توانایی برای سازگاری با محیط

ویژگی های فرهنگ

۱- فرهنگ آموختنی است

۲- فرهنگ انتقال داده می شود

۳- فرهنگ امر اجتماعی است-

۴- فرهنگ پدیده ای ذهنی و تصویری است

۵- فرهنگ خشنودی بخش است -عناصر فرهنگی تا زمانی می توانند پایدار بمانند که بر افراد یک جامعه خشنودی نهائی می بخشند.

۶- فرهنگ سازگاری می یابد -فرهنگ دگرگون می شود و فرایند دگرگونی آن همراه با تطبیق و سازگاری است.

۷- فرهنگ باعث وحدت می شود -فرهنگ وحدت و یگانگی می آفریند.

عناصر و مولفه ای فرهنگ سازمانی:

- ۱- **نواآوری** - میزان مسئولیت ، آزادی عمل و استقلالی که افراد درون یک سازمان دارند.
- ۲- **ریسک پذیری** - میزانی که افراد تشویق می شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند ، دست به کارهای مخاطره آمیز بزنند و بلند پروازی کنند. حد و حدودی که کارکنان پیشرفت و نوآوری را دوست داشته و مخاطره می پذیرند.
- ۳- **جهت دهی (یا رهبری)** - میزانی که سازمان هدف ها و عملکردهایی را که انتظار می رود انجام شود مشخص می نماید.
- ۴- **یکپارچگی و وحدت** - میزان یا درجه ای که واحدهای درون سازمان، تمایل دارند به روش هماهنگ عمل کنند.
- ۵- **روابط (حمایت) مدیریت** - میزان یا درجه ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط برقرار می کنند، آنها را یاری می دهند و یا از آنها حمایت می کنند.
- ۶- **کنترل** - میزان استفاده از قوانین و مقررات و توسل به نظارت و سرپرستی مستقیم از طرف مدیران برای کنترل رفتار کارکنان.
- ۷- **هویت** - میزان یا درجه ای که افراد، خود را با کل سازمان یکی می دانند و از آن کسب هویت می کنند.
- ۸- **سیستم پاداش** - میزان یا درجه ای که شیوه تخصیص پاداش براساس شاخص های عملکرد کارکنان قرار دارد.

(عناصر و مولفه ای فرهنگ سازمانی)

۹- **الگوی ارتباطی** - میزان یا درجه ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب فرماندهی سطح بالای سازمان مرتبط می شود.

۱۰- **تحمل تعارض** - میزان یا درجه ای که افراد تشویق می شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.

۱۱- **توجه به جزئیات** - میزانی که انتظار می رود، کارکنان بتوانند مسائل را تجزیه و تحلیل کنند و با دقت به امور پردازند.

۱۲ - **نتیجه محوری** - میزانی که مدیریت به نتیجه ها یا ره آوردها توجه می کند، نه به روش ها و فرآیندهایی که باید برای دستیابی به این نتیجه به کار برد.

۱۳ - **توجه به افراد** - میزانی که مدیریت به کارکنان اجازه می دهد، در تصمیم گیری ها مشارکت کنند.

۱۴- **تیم گرایی** - میزانی که مدیریت، کارها را به گونه ای تنظیم می کند که به وسیله تیم انجام شود.

۱۵- **جسارت و شجاعت** - میزانی که افراد دارای روح پرخاشگری، تحول و جسارت هستند .

۱۶- **ثبات یا پایداری** - میزانی که سازمان در فعالیت های خود به حفظ وضع موجود تاکید و توجه می کند.

چگونگی شکل‌گیری و تداوم فرهنگ سازمانی

- * معمولاً، هر سازمان ابتدا به صورت یک واحد کوچک تأسیس می‌شود.
- * شکل‌گیری فرهنگ بستگی دارد به دلایل به وجود آمدن سازمان و جایگاه آن در جامعه و عوامل موفقیت آن (کارایی، مرغوبیت کالا، کیفیت ارائه خدمات به ارباب رجوع یا مشتریان، ابداع و نوآوری و...)
- * به تدریج که سیستم‌های پاداش سیاستها، خط مشیها و قوانین حاکم بر کار تدوین می‌یابند، مجموعه این عوامل بر شکل‌گیری فرهنگ اولیه سازمان تأثیرات عمیق می‌گذارد.
- * بنیانگذاران و مدیران ارشد، نقش اساسی در این شکل‌گیری ایفا می‌کنند.
- * این اعتقادات و رفتارها توسط دیگر مدیران سازمان به زیرمجموعه منتقل می‌شود.

سه عامل مهم حفظ و نگهداری فرهنگ در سازمان از دیدگاه رایینز

*** ۱-گزینش:** هدف گزینش این است که افرادی شناسایی و استخدام شوند که دانش، اطلاعات، مهارت و توانایی های لازم را برای انجام موفقیت آمیز کار مورد نظر داشته باشند.

۲-مدیریت عالی سازمان: مدیران ارشد از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی را ارائه می کنند که دست به دست می شود و پس از طی سلسله مراتب به همه جای سازمان می رسد.

۳-جامعه پذیری: به روندی گفته می شود که در آن شخص در طول حیات خویش هنجارها، عرف ها و ارزش های جامعه خویش را یاد می گیرد. به عبارتی؛ آماده شدن فرد توسط جامعه برای بر عهده گرفتن نقش ها را جامعه پذیری می گویند

جامعه‌پذیری کارکنان شامل سه مرحله می‌شود:

* — **مرحله پیش از ورود:** آموزشها و یادگیریهای است که پیش از پیوستن فرد به سازمان صورت می‌گیرد.

— **مرحله رویارویی:** در این مرحله فرد تازه استخدام شده متوجه واقعیت سازمان می‌شود و احتمالاً درمی‌یابد که در انتظارات و آنچه به نظر وی واقعیت بوده است، تجدید نظر کند.

— **مرحله دگردیسی یا تحول جامع:** در این مرحله فرد استخدام شده، مهارتهای لازم را برای انجام کارها می‌آموزد در آنها تبحر پیدا می‌کند و به ارزشها و هنجارهای گروهی احترام می‌گذارد و با آنان همسان می‌گردد.

خدا یا هم روز را تو میسازی هم
روزگار را...
فردا را برای همه ی بندگان
زیباتر بساز...
TEXTCLUB
@TXTGRAPHI

* **مرور مطالب ارایه شده...**

- * فرهنگ و فرهنگ سازمانی را تعریف کنید.
- * ابعاد فرهنگ سازمانی را توضیح دهید.
- * پاره فرهنگ های سازمانی را توضیح دهید.
- * ویژگی ها و مولفه های فرهنگ سازمانی را نام ببرید.
- * چگونگی ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی را بیان کنید.