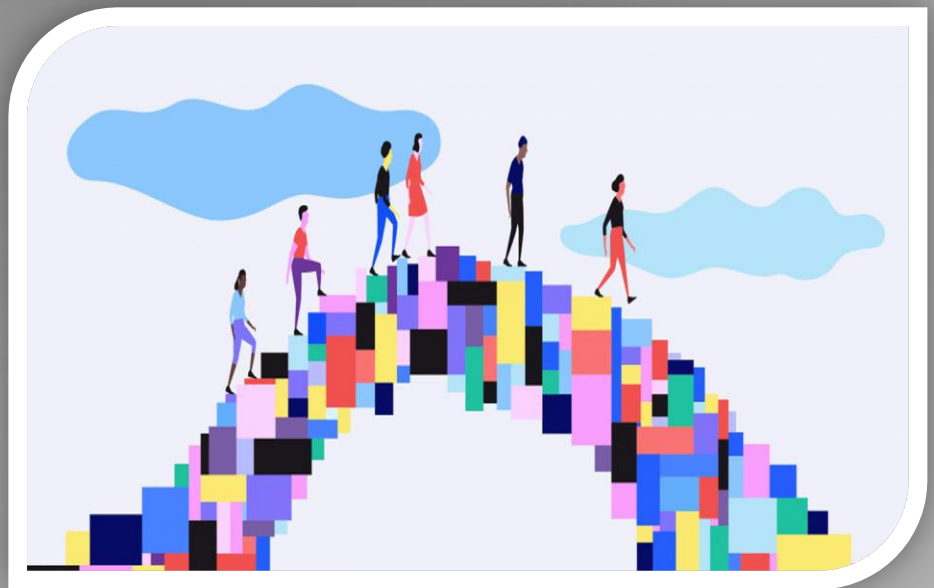


پنجاه نکته کلیدی  
50 Key Points



۱۴۰۳

# فرهنگ سازمانی

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی [Ph.D] مدیریت



بهترین سلام ها و درودهای خداوند، فرشتگان، عرفا و صلحا

تقدیم به روح مطهر خواجه دو عالم، حضرت رسول اعظم (ص) و خاندان گرانقدرش (ع)





فرهنگ سازمانی  
(پنجاه نکته کلیدی)  
دکتر علی اصغر صفری فرد  
دکتری تخصصی (Ph.D) مدیریت  
نویسنده، مشاور و مدرّس  
توسعه مهارت‌های مدیریتی

**safarifardas@Gmail.com**

**۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴**



**سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)**  
**نویسنده، مشاور و مدرس توسعه مهارت‌های مدیریتی**  
**در بیش از ۱۰۰ دانشگاه، مرکز آموزش عالی،**  
**انستیتو، نهاد، سازمان، شرکت و موسسه آموزشی**

**دانشگاه‌ها:** دانشگاه فرماندهی و ستاد (دافوس) ارتش جمهوری اسلامی ایران، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، دانشگاه علوم پزشکی تهران (مرکز تحقیقات و بانک فرآورده‌های پیوندی ایران)، پژوهشکده ژن، سلول و بافت (دانشگاه علوم پزشکی تهران)، دانشگاه علوم پزشکی تبریز (مرکز رشد بیوتکنولوژی دارویی)، واحد الکترونیکی دانشگاه آزاد اسلامی، سازمان جهاد دانشگاهی، موسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون

**صنایع:** صنایع الکترونیک ایران (صایران) وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، سازمان پژوهش و نوآوری‌های دفاعی (سپند) وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، مجتمع فولاد چادرملو- اردکان یزد، شرکت فولاد غدیر ایرانیان- اردکان یزد، کارخانه گندله سازی سه چاهون- بافق یزد، شرکت خودروسازی زامیاد، شرکت خودروسازی پارس خودرو، شرکت خودروسازی سبلان خودرو مایوان- اردبیل، شرکت نفت ایرانول، شرکت سرمایه گذاری دارویی تامین (تیپیکو)، گروه صنعتی مینو، گروه صنعتی مهر ابرار، پخش ممتاز، شرکت میلان پارس فارمد- تبریز، شرکت نوآوران سلامت ارژنگ

**مراکز تحقیقاتی و پژوهشی:** مجتمع تولیدی تحقیقاتی انستیتو پاستور ایران، موسسه واکسن و سرم‌سازی رازی- حصارک کرج،

پژوهشگاه رویان، شرکت فناوری بُن‌یاخته‌های رویان، شرکت زیست فن‌آوری کوثر

**شرکت‌های تولیدی:** ثامن- مشهد مقدس، دکتر عبیدی، شهید قاضی- تبریز، هلال ایران (سها)، فارابی- اصفهان، شفا، ابوریحان،

سینادارو، لقمان، پوش دارو، گروه شفا فارمد (برکت)، کارخانجات داروپخش، تولید مواد اولیه داروپخش (تماد)، شیمی دارویی

داروپخش، توزیع داروپخش، رازک، اکتو ورکو، فارما شیمی، ایران هورمون، جابران حیان، شفا فارمد، توفیق دارو، ارسطو-ساوه، آوه

سینا- ساوه، اکسیر- بروجرد، نشاط دارو- ساوه، سه‌دال نانو- ساوه، بهان سار- ساوه، نمک پارس کاوه-ساوه، کوثر، صنایع دینه ایران-

قزوین، طبیب درمان پژوهش قلب- کاشان، پدیده شیمی جم، هستی آریا شیمی، آراین سلامت سینا، سینره، فارما زند، آنی درمان،

رستاک طب پارسه، آفا شیمی، رویان دارو- سمنان، فرآیند شیمی حکیم - تاکستان، مصون دارو، پیشگامان سنجش ایستاتیس، گروه

شرکت‌های درمان‌یاب، شرکت مادر تخصصی پالایش و پژوهش خون، شرکت پالایش خون، مرکز پلاسمافرزیز تولیدی بیودارو، مرکز

پلاسمافرزیز تولیدی داروپلازما ایرانیان- قائمیه، مرکز پلاسمافرزیز تولیدی دایا آراین دارو- شهر ری، مرکز پلاسمافرزیز تولیدی

خوارزمی- اسلام شهر، مرکز پلاسمافرزیز تولیدی فردیس- البرز

**سازمان‌ها و انجمن‌ها:** انجمن تولید کنندگان و صادرکنندگان تجهیزات و ملزومات پزشکی و دارویی، هیات امنای صرفه جویی ارزی،

بسیج جامعه پزشکی ایران، بسیج جامعه پزشکی سازمان انتقال خون ایران، انجمن علمی جراحان عمومی ایران، انجمن تالاسمی ایران،

ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران، اداره کل انتقال خون استان تهران، اداره کل انتقال خون استان خراسان رضوی، اداره کل

انتقال خون استان خراسان شمالی، اداره کل انتقال خون استان سمنان، اداره کل انتقال خون استان کهگیلویه و بویراحمد

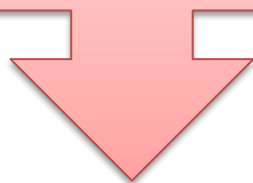
**موسسه‌های آموزشی:** مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، مدیریت بهین آفرین رهیار یزد، موسسه‌های آموزشی افق فارمد،

نوآوران صنعت پویای پیشرو، آفاق صنعت، دانش پویان، تسهیلگران توسعه تفکر، کاوشگران راستین، فیدار دانش، معیار دانش اصفهان،

بهینه پرداز آرتا قزوین، نوبانگ اندیشه زنجان، حامیان توسعه اصفهان، نوین پارسیان کرج و آکادمی مدیریت دانش نوین



**فرهنگ سازمانی**  
**پنجاه نکته کلیدی**



۱) فرهنگ (Culture) الگوی مشترک فکر کردن، احساس کردن و عکس العمل نشان دادن در یک گروه از انسان ها.

۲) فرهنگ، معانی مشترک با الگوی یکسان تفکر و رفتار است که به ما می گوید به چه چیزهایی توجه کنیم چگونه واکنش دهیم و به چه چیزهایی بها دهیم.

۳) فرهنگ، مجموعه ای مشترک از افکار، احساسات و عکس العمل های گروهی از انسان ها است که با هدف مشترک، کنار هم جمع شده اند.

۴) فرهنگ، چیزی است که ما را مُجاب می کند کاری درست و در راستای ارزش های جامعه ی کوچک یا بزرگی که در آن حضور داریم انجام دهیم.

۵) هسته اصلی فرهنگ همان باورهایی است که سبب شکل گیری رفتار و ارزش در بین اعضای گروه می شود. به عبارت دیگر هسته اصلی فرهنگ مجموعه ای از باورهای جا افتاده است که بر اساس آن ها، روی اعضای گروه و رفتارهای شان، ارزش گذاری و داوری می شود.

۶) استعاره فرهنگ، همان طور که کشاورزان از طریق شخم زدن، هرس کردن، غذا دادن و چراندن، مواظب محصولات و حیوانات خود هستند، نهادهای فرهنگی آموزشی و مذهبی نیز از انسان ها نگه داری می کنند.

۷) فرهنگ سازمانی، سیستمی از معناها (و مفاهیم) مشترک میان اعضای یک سازمان، که آن سازمان را از سازمان های دیگر متمایز می کند.

۸) فرهنگ سازمانی، مجموعه ای از باورها و ارزش های مشترکی است که رفتار و طرز تفکر افراد حاضر در سازمان را تحت تاثیر خود قرار می دهد.

۹) فرهنگ همیشه یک ویژگی جمعی است و برای جمع تعریف می شود، وقتی از یک فرد حرف می زنیم، هیچ چیز بیش از رفتار یا شخصیت وجود ندارد. اما فرهنگ، الگوهای رفتاری و ارزشی مشترک میان کسانی است که در یک محیط اجتماعی یکسان زندگی می کنند.

۱۰) فرهنگ سازمانی مفهومی است که به مدیران کمک می کند کارمندانی با عقاید، سلیقه ها و نظرات متفاوت را در کنار هم و به سمت هدف نهایی سازمان هدایت کنند. پاکیزگی محیط زیست یک ارزش در زندگی ما انسان ها است. بنابراین ریختن زباله در محیط را «بی فرهنگی» تلقی می کنیم و با تبلیغات و آموزش و... در تلاش هستیم «فرهنگ سازی» انجام دهیم تا درصد افراد «با فرهنگ» که زباله های شان را رها نمی کنند، بیشتر شود. فرهنگ سازمانی نیز به همین صورت برای اجرای ارزش های سازمان کاربرد دارد.

۱۱) فرهنگ سازمانی را می توان به مثابه "چسبی" تصور کرد که یک سازمان را از طریق مجموعه ای از الگوهای مشترک معنا به هم پیوند می دهد.

۱۲) گروه های کاری، قوانین نانوشته حاکم بر سازمان را به عنوان هنجارهای کار پذیرفته و آن ها را یاد می گیرند و به افراد تازه وارد می آموزند و به این ترتیب فرهنگ سازمانی تداوم می یابد.

۱۳) فرهنگ سازمانی، شیوه مناسب رفتار در درون سازمان را تعریف می کند. این فرهنگ متشکل از اعتقادات و ارزش های مشترک میان کارکنان است که توسط رهبر سازمان مربوطه معین می شود؛ سپس از طریق روش های مختلف، توسعه پیدا می کند و تقویت می شوند، در نهایت ادراکات، رفتارها و درک کارکنان سازمان را شکل می دهد.

۱۴) بنیان گذاران و مدیران ارشد سازمان، نقش اساسی در شکل گیری فرهنگ سازمانی ایفا می کنند. کارمندان رفتار مدیران را پیوسته زیر نظر دارند و هر واقعه مهمی که نتیجه عمل مدیریت است را به خاطر می سپارند. عدالت، عجله، تکبر، محبت و دیگر خصایص مدیران در شکل گیری فرهنگ سازمان تأثیر دارد.

۱۵) فرهنگ سازمانی در توییت: در توییت رقابتی بین کارکنان وجود ندارد. کارمندان توییت با هم صمیمی هستند و از کار کردن با افراد باهوش لذت میبرند، همچنین مدام روی ارزشی که برای مردم

جهان ایجاد می کنند، تأکید دارند. کارکنان توییتتر تا وقتی کاری را تمام نکرده اند، محل کارشان را ترک نمی کنند.

(۱۶) هرگاه جمله ی «روال کار اینجا بدین شکل است» را می شنوید، بدانید که این همان فرهنگ است.

(۱۷) مهندسی فرهنگ در شرکت ها و سازمان ها: مدیران با رفتار سازمانی خود، با روش هایی که برای مدیریت بحران ها و رفع مشکلات به کار می گیرند، با مراسم ها، نمادها، تنبیه ها و تشویق ها، نقش مهمی در شکل گیری و تغییر و تعدیل فرهنگ ها ایفا می کنند.

(۱۸) در همه سازمان ها فرهنگ وجود دارد. مدیران هوشمند خودشان فرهنگ مناسب برای سازمان شان می سازند اما مدیرانی که اهمیت فرهنگ سازمانی را نمی دانند، برای ایجاد و ارتقای آن تلاشی نمی کنند. بنابراین کارمندان ناخودآگاه با توجه به محیط و جوّ سازمان، فرهنگ سازی می کنند، فرهنگی که حتی ممکن است با ارزش های سازمان در تناقض باشد.

(۱۹) از آن جایی که حوزه فعالیت، صنعت مربوطه و شرایط هر کسب و کاری، به طور چشمگیری متفاوت هستند، الگوی فرهنگی یکسان و متناسبی برای همه کسب و کارها وجود ندارد که پاسخگوی نیازهای تمامی سازمان ها باشد.

(۲۰) تلاش های صوری برای تغییر یک فرهنگ (جایگزین کردن آن با چیزهای جدید و متفاوت) به ندرت می توانند به قلب مردم نفوذ کنند و باعث تحریک آن ها شوند. شما می توانید دیوارها را با بنرهای بزرگی پر کنید که ارزش های جدید را تبلیغ می کنند؛ اما مردم زیر این بنرها، به زندگی روزمره همراه با عادت های همیشگی خود ادامه خواهند داد.

(۲۱) فرهنگ سازمانی به شما و سایر افراد توضیح می دهد که سازمان شما چگونه تجارت می کند؛ چگونه با سازمان های دیگر تعامل دارد و چگونه تیم شما با دنیای بیرونی، به ویژه مشتریان، کارمندان، شرکا، تأمین کنندگان، رسانه ها و باقی ذینفعان، ارتباط برقرار می نماید.

۲۲) فرهنگ سازمانی شما می تواند بازتابی از ارزش های اصلی شرکت شما باشد؛ یعنی روش هایی که تجارت می کنید؛ گردش کار را مدیریت می کنید؛ به عنوان یک تیم، تعامل می کنید و با مشتریان خود رفتار می نمایید.

۲۳) ریسک پذیری و نوآوری. کارکنان سازمان تا چه حد به نوآوری و ریسک کردن تشویق می شوند؟ این ویژگی از فرهنگ سازمانی در حقیقت به انعطاف پذیری کارکنان یک سازمان مربوط است. این که کارکنان تا چه حدی بتوانند ریسک را بپذیرند و یا از نوآوری های جدید استقبال کنند، به فرهنگ سازمانی بر می گردد که در آن رشد یافته اند.

۲۴) توجه به جزئیات. تا چه حد از کارکنان انتظار می رود که دقت داشته باشند و قدرت تحلیل خود را در توجه به جزئیات به کار بگیرند؟ این که کارمندان از هر مفهوم کوچک، ساده نمی گذرند و از آن برای بهبود کیفیت خدمات و رسیدن به اهداف استفاده می کنند، نشان از فرهنگ سازمانی غنی است که توسط مدیریت ایجاد شده است.

۲۵) نتیجه گرایی. مدیریت تا چه حد بر روی دست یابی به نتایج تأکید دارد و نتیجه گیری را نسبت به روش دستیابی به نتیجه در اولویت قرار می دهد؟ در بسیاری از سازمان ها، مدیران به مسیر دست یابی به یک نتیجه توجهی ندارند، یعنی تا زمانی که نتیجه به دست آمده طبق اهداف سازمانی باشد، به مسیر دست یابی به آن توجهی نمی کنند و این امر اشتباه است.

۲۶) انسان گرایی. تا چه حد در تصمیم گیری ها و سیاست گذاری ها، به اثر آن ها بر روی افرادی که داخل سازمان کار می کنند توجه می شود؟ انسان ها بخش بزرگی از هر سازمان و مجموعه ای را تشکیل می دهند بنابراین، این که تصمیم گیری ها و سیاست گذاری های یک سازمان با در نظر گرفتن وجهه انسانی کارکنان و نیازهای آن ها انجام بگیرد، بخش بزرگی از فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهد.

۲۷) گرایش به کار تیمی. فعالیت های مجموعه تا چه حد حول کارهای تیمی می گردد؟ آیا به جای افراد، کارها به تیم ها واگذار می شود؟ هر چه گرایش به کار تیمی در سازمانی بیشتر باشد، نشان دهنده فرهنگ سازمانی غنی حاکم بر آن است. زیرا زمانی که انجام کارها به یک فرد واگذار می شود، احتمال اشتباه به شدت افزایش می یابد این در حالی است که هنگامی که همان کار به تیم محول شود، با نظارت چندین نفر کارها به بهترین شکل ممکن انجام می شود.

۲۸) تهاجمی بودن. افراد داخل سازمان تا چه حد تهاجمی و رقابتی برخورد می کنند؟ یکی از مهمترین ویژگی های فرهنگ سازمانی ایده آل، اصل رقابت سالم کارکنان با یکدیگر است. البته این مسئله اصلاً به این معنا نیست که باید سازمان به سمت یکنواختی پیش رود بلکه مقصود از بین بردن رفتار تهاجمی و رقابت کارکنان با یکدیگر است.

۲۹) فرهنگ زیرآب زنی برای دست یابی به موقعیت بهتر باید به کل در سازمان های امروزی از بین برود. این فرهنگ تهاجمی اشتباه باعث می شود سازمان از اهداف خود دور شود و کارکنان بیشتر از این که بر روی انجام صحیح کارها تمرکز کنند، بر روی این موضوع تمرکز می نمایند که چگونه می توانند از بقیه پیشی بگیرند.

۳۰) ثبات. تا چه حد رفتارها و برنامه های سازمان، بر حفظ وضعیت موجود (به جای رشد و حرکت به جلو) تأکید می کنند؟ حفظ موقعیت و طی کردن روال عادی، بخش مهمی از فرهنگ سازمانی است، اما به شرطی که مانع رشد و تعالی سازمان نشود.

۳۱) ثبات در سازمان تنها در صورتی به پیشرفت، رشد و حرکت رو جلو نیز توجه شود، قابل قبول است، یعنی هدف از ثبات، کاهش چالش های مخرب باشد، در غیر این صورت نیاز به تجدید نظر خواهد بود.

۳۲) اگر تعارضی در سازمان بتواند باعث تحریک خلاقیت در حل مشکل و تصمیم گیری شود سازنده خواهد بود. تعارضی که ناشی از تفاوت های فرهنگی است و کارکنان را بر حسب تفاوت های فرهنگی دسته بندی می کند برای یک سازمان چند فرهنگی ناسالم و زیان آور است.

۳۳) یک فرهنگ قوی سازمانی موجب می گردد تا تداوم و ثبات رویه ها در رفتار تقویت شود و می تواند جایگزین قوانین و مقررات رسمی سازمان گردد. مزیت فرهنگ قوی نسبت به قوانین و مقررات این است که یک فرهنگ قوی بدون نیاز به اسناد مکتوب، همان نقش قوانین و مقررات را ایفا می کند.

۳۴) فرهنگ ضعیف: در این فرهنگ روابط وظیفه ای تاکید بر برنامه ریزی است و تعامل اندک است. فرهنگ قوی: در این فرهنگ روابط تخصصی و شبکه ای است و تبادل دیدگاه ها جریان اطلاعات و بحث های چند جانبه بیشتر متداول است.

۳۵) فرهنگ یک بعدی: در این فرهنگ زمان منبع کمیاب تلقی شده و باید با کارایی از آن استفاده شود. در یک زمان مشخص یک کار صورت می گیرد و قطع کارها معمولاً قابل تحمل نیست. فرهنگ چند بعدی: در این فرهنگ زمان سیال و نامحدود است. چند کار در یک زمان انجام می شود و دستور کار به ترتیب دنبال نمی گردد.

۳۶) اگر ارزش هایی که مدعی داشتن آن ها هستید، با فرهنگ سازمانی شما مطابقت ندارند، به معنی آن است که ارزش های اصلی شما، لیستی از کلمات کلیدی بی معنی هستند و کارمندان تان این را به خوبی می دانند.

۳۷) یک فرهنگ سازمانی قوی، ارزش های اصلی شرکت شما را در همه جنبه های عملکرد روزانه و ساختار سازمانی خود، در اولویت و در مرکز توجه نگه می دارد.

۳۸) فرهنگ سازمانی شما می تواند کارمندان را به حامیان یا منتقدین تبدیل کند کارکنان شما، انتظاری بیش از یک پرداختی ثابت و مزایای خوب دارند؛ آن ها دوست دارند احساس کنند که آن

چه انجام می دهند، مهم است و هنگامی که احساس مهم بودن داشته باشند، احتمالاً طرفدار فرهنگ سازمانی شما می شوند؛ یعنی افرادی که نه تنها در فرهنگ سازمان شما مشارکت دارند، بلکه آن را تبلیغ می کنند و در داخل و خارج از مجموعه با آن زندگی می کنند. فرهنگی که موفقیت های فردی و تیمی را جشن می گیرد، فرهنگی است که احساس موفقیت را به وجود می آورد؛ این یک راه برای تبدیل کارمندان به حامیان به شمار می آید؛ در عوض، اگر فرهنگ شرکت شما این کار را انجام نمی دهد، ممکن است انتقادهای بسیاری را متحمل شوید.

۳۹) هر فرهنگ سازمانی قوی، به شما کمک می کند تا بهترین افراد خود را حفظ کنید. کارمندانی که احساس می کنند بخشی از یک جامعه هستند، نه فقط به عنوان یک عضو کوچک کم اهمیت، بیشتر احتمال دارد که در شرکت شما بمانند. این نوع فرهنگ سازمانی، مشارکت را بهبود می بخشد، یک تجربه منحصر به فرد برای کارمندان فراهم می کند و باعث می شود که کارکنان بیشتر احساس نزدیکی کنند.

۴۰) طبق تعریف فرهنگ سازمانی، یکی از راه های جذب نفرات برتر که ذاتاً از لحاظ فرهنگ سازمانی نیز شایسته هستند، استخدام افراد متناسب با فرهنگ شما است.

۴۱) بخش منابع انسانی یک شرکت، در تداوم فرهنگ سازمانی قوی، نقشی حیاتی دارد و این روند را با استخدام افراد مختلف و انتخاب متقاضیانی که عقاید همسانی با فرهنگ سازمانی دارند و در آن فرهنگ سازمانی رشد می کنند، شروع می کند؛ همچنین این بخش، برنامه های مربوط به جهت گیری، آموزش و مدیریت عملکرد را در سازمان توسعه می دهد.

۴۲) فرهنگ سازمانی توانایی این را دارد که به عنوان نیروی هماهنگ کننده، در شرکت عمل کند. این موضوع، به ویژه در مورد استخدام های جدید صدق می کند که اغلب اوقات افراد با طرز فکرهای متفاوتی به سازمان وارد می شوند و افکار جدیدی را نیز همراه خود به فرهنگ آن سازمان وارد می کنند.

۴۳) فرهنگ سازمانی، شرکت شما را به یک تیم تبدیل می کند. هر فرهنگ سازمانی موفقی، افراد را در شرکت شما گرد هم می آورد و آن ها را هم راستا می کند. هنگامی که فرهنگ شما مشخص است، می توانید دیدگاه های مختلفی را با هدفی مشترک در پشت آن جمع کنید. فرهنگ سازمانی شما، انتظارات را برای نحوه رفتار و همکاری کارکنان و چگونگی عملکرد آن ها، به عنوان یک تیم، نشان می دهد.

۴۴) اکثر فرهنگ سازمانی ها با یکدیگر تفاوت چندانی ندارند؛ حتی سازمان های فعال در صنایع مختلف، مانند تولید و مراقبت های بهداشتی، تمایل دارند که هسته اصلی ارزش های فرهنگی مشترکی داشته باشند. برای مثال بیشتر شرکت های بخش خصوصی، خواهان رشد و افزایش درآمد هستند؛ آن ها سعی می کنند که داخل سازمان، تیم محور باشند و به همکاران شان اهمیت دهند؛ همچنین اکثر سازمان ها به جای آرام بودن، به سختی تلاش می کنند تا به سودآوری برسند و سهم بازار خود را در میان رقیبان شان حفظ کنند.

۴۵) به طور معمول، در قلب فرهنگ سازمانی های مختلف، ارزش های مشترکی جریان دارند؛ البته نمی توان هیچکدام را درست یا نادرست تلقی کرد؛ اما هریک از سازمان ها باید تصمیم گیری کنند که روی کدام یک از ارزش های سازمان شان بیشتر تأکید داشته باشند.

۴۶) سازمانی با فرهنگ سازمانی دارای گرایش قوی به افراد یا مردم گرایی، هنگام تصمیم گیری، افراد و اعضای تیمش را در درجه اول قرار میدهد و معتقد است که کارکنان شرکت، عملکرد و بهره وری سازمان را هدایت میکنند؛ در مقابل، سازمانی که وظیفه گرایی را در اولویت قرار می دهد، هنگام تصمیم گیری، وظایف، مسئولیت ها و فرایندها را در درجه اول قرار می دهد و معتقد است که کارایی و کیفیت بالا، باعث بهبود عملکرد و بهره وری سازمان می شوند.

۴۷) یک سازمان، فقط زمانی مؤثر خواهد بود که فرهنگ سازمانی آن توسط استراتژی های مناسب تجاری و ساختاری مناسب پشتیبانی شود؛ به طوری که این استراتژی و ساختار هم برای کسب و کار و هم برای فرهنگ سازمانی، مورد نظر سازمان مناسب باشند.

۴۸) عناصری از فرهنگ سازمانی را که مانع رشد هستند، حذف کنید. یک راه قدرتمند برای کاهش عناصر نامطلوب، نادیده گرفتن، بی توجهی و بزرگ نکردن آن ها است.

۴۹) عناصری از فرهنگ سازمانی را که موجب رشد هستند، تقویت کنید همین طور عناصر مطلوب فرهنگ را تأیید و از آنان قدردانی نمایید. حداقل، بازخورد مثبتی را ارائه دهید و از آن عناصر تعریف و تمجید نمایید، یا بهتر این که از لحاظ تأثیر، ارتباطات یا منابع، آن ها را حمایت کنید. هرآنچه را که باعث رشد می شود، تقویت کنید.

۵۰) هر سازمانی علاوه بر فرهنگی غالب، می تواند از ترکیبی از خرده فرهنگ ها نیز برخوردار باشد. خرده فرهنگ ها در میان گروه ها یا افرادی وجود دارند که ممکن است آداب و رسوم خاص خود را داشته باشند. به طور معمول، این خرده فرهنگ ها در همه اعضای سازمان مشترک نیستند، اما می توانند ارزش های اصلی سازمان را تحت تأثیر قرار دهند. برخی از خرده فرهنگ های رایج در سازمان، می توانند مشکلاتی جدی در کسب و کار به وجود آورند.

۱۴۰۳

بسمه تعالی شانه

دوره آموزشی کاربردی

## فرهنگ سازمانی

- آشنایی با مفاهیم فرهنگ و فرهنگ سازمانی
- مفروضات بنیادی فرهنگ یک سازمانی
- دلایل اهمیت فرهنگ سازمانی
- انواع فرهنگ سازمانی
- فرهنگ سازمانی از چه اجزایی تشکیل شده است؟
- ویژگی‌های یک فرهنگ سازمانی مناسب
- تغییر عادت‌های اساسی رایج در سازمان
- چگونه فرهنگ سازمانی را شکل دهیم؟
- چگونه فرهنگ سازمانی را توسعه دهیم؟
- ۵ قانون اصلی برای داشتن فرهنگ سازمانی سالم و شایسته

دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

نویسنده، مشاور و مدرس توسعه مهارت‌های مدیریتی

دارای سابقه تدریس در بیش از ۱۰۰ دانشگاه، مرکز آموزش عالی، انستیتو، نهاد، سازمان، شرکت و موسسه آموزشی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



## فهرست دوره‌های آموزشی

### دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

#### • دوره‌های آموزشی مدیریت کاربردی

- اصول سرپرستی
- راه کارهای تفویض اختیار اثربخش
- چگونه بهترین‌ها را استخدام کنیم؟
- چگونه بازخورد موثر مدیریتی بدهیم؟
- با اخلاق حرفه ای مدیران آشنا شویم
- پاسخگویی سازمانی
- سیستم سازی کسب و کار، رکن اساسی مدیریت
- راه کارهای مدیریت تغییر موثر در سازمان
- مهارت های حرفه ای مدیران
- چگونه یک مدیر موفق باشیم؟

- پدافند غیر عامل (عمومی)
- توانمند سازی منابع انسانی
- طراحی سیستم کنترلی موثر در مدیریت
- مهارت تصمیم گیری را بیاموزیم
- ایجاد گروه ها و تیم های کاری موثر
- راه کارهای توسعه فردی
- آیین تشریفات
- رفتار صحیح مدیران در مجامع عمومی
- اصول و فنون برگزاری جلسات اثربخش
- هدف گذاری و برنامه ریزی موثر در مدیریت
- حفاظت در سازمان (فیزیکی، گفتار، اسناد)
- بهره مندی موثر از نظام پیشنهادها
- آشنایی با راه کارهای مشتری مداری اثربخش
- نظام رسیدگی به شکایات مشتریان
- مدیریت دانش
- یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه کارمندان)
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه نیروهای خدمات)
- تکریم ارباب رجوع
- رفتار درست کارکنان حراست و نگهبانی

## • دوره‌های آموزشی رفتار سازمانی

- راه کارهای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان
- چگونه فرهنگ سازمانی اثربخش داشته باشیم
- راه کارهای توسعه رفتار شهروندی سازمانی
- راه کارهای ایجاد و توسعه انگیزه در کارکنان
- راهبردهای مدیریت تعارض سازمانی
- نقش هوش هیجانی در موفقیت فردی و سازمانی
- برقراری ارتباطات انسانی و سازمانی موثر
- فرسودگی شغلی و راه های پیشگیری از آن
- استرس و راه کارهای مدیریت استرس شغلی
- راه کارهای ایجاد رضایت شغلی در کارکنان
- الزامات شهرنشینی و آشنایی با فرهنگ شهروندی
- رفتار صحیح با کارکنان دشوار، بدقلق، ناسازگار و سمّی

## • دوره‌های آموزشی سیستم مدیریت کیفیت

- نظام آراستگی (5S+2S)
- مدیریت کیفیت جامع (TQM)
- سیستم مدیریت کیفیت (QMS)
- حلقه های کنترل کیفیت (QCC)
- مدیریت ریسک کیفیت (QRM)
- مدیریت بهبود مستمر – کایزن (KAIZEN)



**منتخبی از سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)**  
**Management, QMS, GMP, GLP, GSP, HSE, Cleanroom**  
 در بیش از ۱۰۰ دانشگاه، مرکز آموزش عالی، انستیتو،  
 نهاد، سازمان، شرکت و موسسه آموزشی  
**۰۹۱۳۲۱۳۷۱۴۴**



**دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)**

**نویسنده، مشاور و مدرسِ**

**توسعه مهارت‌های مدیریتی**

**09122137144**

**safarifardas@Gmail.com**





## "خودکار سبز"

شبکه آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی



[t.me/green\\_pen](https://t.me/green_pen)



[eitaa.com/green\\_pen](https://eitaa.com/green_pen)

[www.GreenPen.blogfa.com](http://www.GreenPen.blogfa.com)

[www.GreenPen.blogsky.com](http://www.GreenPen.blogsky.com)