

بسمه تعالی

عنوان دوره آموزشی:

فرهنگ سازمانی با محوریت فرهنگ و تحول دیجیتال در استراتژی های سازمان

برگزارکننده:

شرکت سهامی آب منطقه ای گیلان

مدرس:

دکتر حسین جلیلیان

دکتری مدیریت از دانشگاه تهران، استاد مدعو، مشاور و محقق مدیریت

۲۳ فروردین ۱۴۰۱

منابع راهنمای دوره آموزشی:

- نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی، تصویب نامه شورای عالی اداری، مصوب ۱۳۹۷/۰۵/۳۰
- راهنمای توسعه فرهنگ سازمانی در صنعت آب و برق، وزارت نیرو، دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری، تابستان ۱۴۰۰
- متون علمی فرهنگ سازمانی و مدیریت رفتار سازمانی

سرفصل های دوره:

- ماهیت و تعریف فرهنگ سازمانی
- سطوح فرهنگ سازمانی
- ابعاد فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی
- معیارهای فرهنگ سازمانی در نظام نامه توسعه فرهنگ سازمانی مصوب شورای عالی اداری (۱۳۹۷)
- ابعاد و معیارهای فرهنگ سازمانی بر اساس راهنمای مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی وزارت نیرو (۱۴۰۰)
- مراحل توسعه فرهنگ سازمانی در وزارت نیرو بر اساس راهنمای تدوین شده (۱۴۰۰)
- تناسب فرهنگ سازمانی با اهداف، استراتژی ها و شرایط محیطی سازمان
- انواع چهارگانه فرهنگ سازمانی (چارچوب ارزش های رقابتی)
- آیا نیاز به تغییر و اصلاح برخی مؤلفه ها داریم؟
- مراحل علمی مدیریت فرهنگ سازمانی
- مطابقت مراحل علمی مدیریت فرهنگ سازمانی و مراحل راهنمای وزارت نیرو برای اجرا
- تحول دیجیتال محیط کار و فرهنگ دیجیتال
- ابعاد فرهنگ دیجیتال

بحران آب

□ مرکز آینده‌بان در مطالعه «آینده‌پژوهی ایران ۱۳۹۷» که با همکاری سازمان‌هایی مانند جهاد دانشگاهی و اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران انجام شده است، ۱۰۰ مسئله و چالش مهم کشور را شناسایی کرده بود. اولین و مهمترین مسئله کشور بر اساس این مطالعه، «بحران تأمین آب» و دومین مسئله «فساد» است. برخی دیگر از این مسائل کشور، عبارت‌اند از: بحران آلودگی هوا، ناکارآمدی مدیریت بازیافت و مسائل ناشی از انبوه زباله‌ها، آلودگی آب، تخریب تنوع زیستی و بی‌توجهی به پایداری زیست‌محیطی.

ریشه‌شناسی واژه فرهنگ (Culture)

- ❑ فرهنگ در ابتدا به عمل «نگهداری محصولات و حیوانات» اشاره داشت؛ همانطور که کشاورزان از طریق شخم زدن، هرس کردن، غذا دادن و چرانیدن از حیوانات و محصولات خود مراقبت می‌کنند، جامعه از طریق خانواده، اجتماع، نهادهای آموزشی و آداب مذهبی از انسان‌ها نگهداری می‌کند (هچ، ۱۳۸۹، ۲۷۶).
- ❑ فرهنگ‌های سازمانی با تدوین و ترویج مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای مشترک در میان اعضای خود، رفتار آنها را هدایت و تنظیم می‌کنند.
- ❑ «یک ماهی نیاز خود به آب را زمانی کشف می‌کند که از آن خارج شده باشد. فرهنگ برای ما به مثابه آب برای ماهی است. فرهنگ ما را حفظ می‌کند؛ ما در آن زندگی می‌کنیم و در آن می‌میریم». (فونس تارمپنارس)

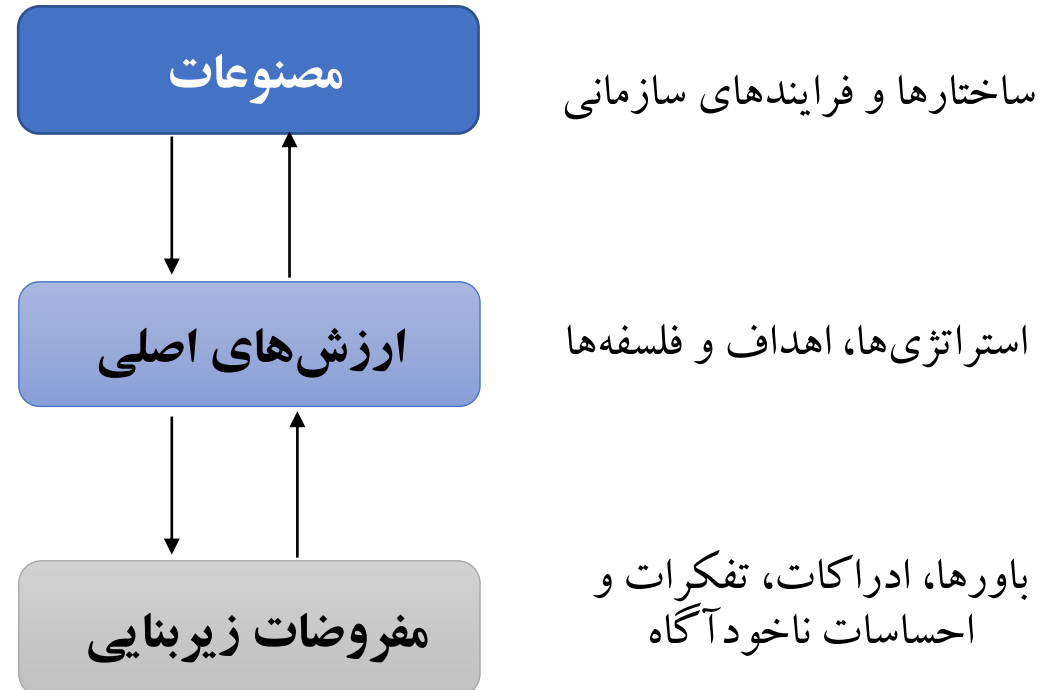
تعریف فرهنگ سازمانی

- فرهنگ سازمانی سیستمی از **هنجارها و ارزش‌های مشترک** است که نگرش‌ها و رفتارهای اعضای سازمان را **هدایت** می‌کند (دسلر و جین، ۲۰۰۸، ۴۸۸).
- فرهنگ سازمانی عبارت است از **ارزش‌ها، اصول و هنجارهای مشترکی** که بر شیوه عمل اعضای سازمان اثر می‌گذارند و یک سازمان را از سازمان‌های دیگر **متمایز** می‌سازند. این ارزش‌های مشترک در اغلب سازمان‌ها در طول زمان توسعه یافته‌اند و تا حد زیادی **نحوه انجام امور** را تعیین می‌کنند (رایبیز و کالتر، ۲۰۱۸، ۸۸).
- انسان‌ها **شخصیت** دارند، سازمان‌ها هم **شخصیت** دارند. **شخصیت یک سازمان** همان فرهنگ سازمانی است.

سطوح فرهنگ سازمانی (مدل ادگار شاین)

مظاهر و نمونه های مصنوعات در سازمان

نمونه های خاص	طبقه کلی
<ul style="list-style-type: none"> • طرح ها و آرم ها • ساختمان ها و دکوراسیون • لباس و ظاهر کارکنان • اشیاء و تجهیزات • چیدمان فیزیکی 	مظاهر فیزیکی
<ul style="list-style-type: none"> • آیین ها و آداب و رسوم • الگوهای تعامل و ارتباط • پاداش ها و تنبیه ها 	مظاهر رفتاری
<ul style="list-style-type: none"> • حکایات و لطیفه ها • زبان فنی، اسامی و القاب • افسانه ها و تاریخ سازمان • قهرمانان 	مظاهر کلامی



ابعاد فرهنگ ملی کشورها

□ بحث در مورد فرهنگ ملی کشورها از این جهت حائز اهمیت است که فرهنگ هر سازمانی از فرهنگ ملی کشوری که در آن فعالیت می کند اثر می پذیرد.

□ گرت هافستد محقق هلندی و روان شناس شرکت IBM، داده هایی را از ۱۱۶،۰۰۰ کارمند این شرکت در ۵۳ کشور جهان گردآوری کرد و بر مبنای آن ها، مدلی برای شناسایی و بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی ارائه داد.

□ نتایج تحقیق وی که در سال ۱۹۸۰ و در کتاب **دستاوردهای فرهنگ** ارائه شد، نشان داد که کشورها در چهار بعد فرهنگ ملی با هم متفاوت هستند: «فردگرایی - جمع گرایی»، «فاصله قدرت»، «اجتناب از عدم اطمینان» و «مردخویی - زن خویی».

□ در نسخه جدید مدل هافستد (۲۰۱۰)، دو بعد «گرایش به بلندمدت - گرایش به کوتاه مدت» و «زیاده خواهی - خویشن داری» به ابعاد قبلی افزوده شده و فرهنگ ملی شامل شش بعد است.

بعد فاصله قدرت

فاصله قدرت کم (کشورهای انگلیسی زبان و آلمانی زبان)	فاصله قدرت زیاد (اروپای شرقی، آسیا و آفریقا)
تمرکز سازمانی کمتر	تمرکز سازمانی بیشتر
ساختارهای سازمانی تخت تر	ساختارهای سازمانی بلند (سلسله مراتب زیاد)
فعالیت های صفی و ستادی هم‌تزار هستند.	مشاغل ستادی باارزش تر از مشاغل صفی هستند.
زیردستان مورد مشورت قرار می گیرند.	به زیردستان گفته می شود که چه کاری انجام دهند.
والدین با کودکان رفتار برابر دارند.	والدین اطاعت کردن را به فرزندان خود آموزش می دهند.
توزیع درآمد در جامعه نسبتاً یکسان است.	توزیع درآمد در جامعه بسیار نابرابر است.
سلسله مراتب به معنای نابرابری نقش هاست و برای راحتی ایجاد شده است.	سلسله مراتب به معنای نابرابری وجودی [جنسیتی، قومی، زبانی] است.
دولت های متکثر مبتنی بر رأی اکثریت هستند و به صورت صلح آمیز تغییر می کنند.	دولت های خودکامه مبتنی بر جذب نیروهای مخالف هستند و از طریق انقلاب تغییر می کنند.
فساد نادر است؛ رسوایی ها به مسیر رشد سیاسی افراد پایان می دهند.	فساد فراوان است؛ بر رسوایی ها سرپوش گذاشته می شود.

بعد فردگرایی - جمع گرایی

جمع گرایی (کشورهای کمتر توسعه یافته و شرقی)	فردگرایی (کشورهای توسعه یافته و غربی)
افراد در خانواده‌ها و قوم گسترده‌ای متولد می‌شوند که در ازای وفاداری، از آن‌ها مراقبت می‌کنند.	هر شخص فقط مسئول مراقبت از خود و خانواده درجه اول خویش است.
سازمان همانند یک خانواده است.	سازمان‌ها بیشتر جنبه غیرشخصی دارند.
سازمان‌ها از منافع کارکنانشان دفاع می‌کنند.	سازمانها صرفاً از منابع خودشان دفاع می‌کنند.
عملکرد افراد دبر پایه تعهد، احساس وظیفه و مشارکت گروهی است.	سازمان و مدیران، ابتکارات فردی اعضای سازمان را تشویق می‌کنند.
رابطه مداری بر وظیفه مداری غالب است.	وظیفه مداری بر رابطه مداری غالب است.
نظرات و آرا از قبل توسط «اعضای درون گروه» تعیین شده‌اند.	انتظار می‌رود افراد نظر شخصی خود را بیان کنند: هر فرد یک رأی

یافته‌ها نشان می‌دهند که بعد «فردگرایی - جمع گرایی» با ثروت ملی رابطه قوی دارد و کشورهایی که فردگرایی بالا دارند، از نظر اقتصادی توسعه یافته‌تر هستند.

بعد زن خویی - مردخویی

مردخویی (ژاپن، ایتالیا، مکزیک، آلمان)	زن خویی (سوئد، هلند، نروژ، دانمارک)
تفاوت در نقش عاطفی و اجتماعی بین دو جنسیت، حداکثر است.	تفاوت در نقش عاطفی و اجتماعی بین دو جنسیت، حداقل است.
کار بر خانواده غلبه دارد.	بین خانواده و کار تعادل برقرار است.
سازمان ها برای حمایت از منافع کارکنانشان، ممکن است در زندگی خصوصی آنها مداخله کنند.	سازمان ها در زندگی خصوصی کارکنان دخالت نمی کنند.
در مشاغل با شرایط احراز بالاتر، تعداد کمتری از زنان ایفای نقش می کنند.	در مشاغل با شرایط احراز بالاتر (مانند مشاغل مدیریتی)، تعداد زیادی از زنان حضور دارند.
به قاطعیت، رقابتی بودن و پشتکار پاداش داده می شود.	به مهارت های نرم، تفویضی و شهودی پاداش داده می شود.
جسارت مورد تقدیر قرار می گیرد.	جسارت مورد تمسخر واقع می شود.
بر تعیین مسیر ترقی افراد تأکید می شود.	بر کیفیت زندگی کاری تأکید می شود.

بعد اجتناب از عدم اطمینان

اجتناب زیاد از عدم اطمینان (فرهنگ ریسک گریز)	اجتناب کم از عدم اطمینان (فرهنگ ریسک پذیر)
عدم اطمینان در زندگی به عنوان یک تهدید مستمر درک می شود که باید با آن مقابله کرد.	عدم اطمینان به عنوان جزء ذاتی زندگی پذیرفته شده است.
استرس بیشتر، احساسی بودن، اضطراب، روان رنجوری	راحتی، استرس کمتر، خودکنترلی، اضطراب پایین
افراد و ایده‌های مخالف تحمل نمی‌شوند. چیزی که متفاوت باشد، خطرناک است.	افراد و ایده‌های مخالف، تحمل می‌شوند. چیزی که متفاوت باشد، کمیاب است.
نیاز به وضوح و ساختار	راحت بودن با ابهام و بی‌نظمی
ماندن در مشاغل؛ حتی اگر مورد علاقه افراد نباشند.	تغییر شغل مشکلی ندارد.
نیاز احساسی به قوانین؛ حتی اگر از آنها اطاعت نشود.	کم بودن میزان قوانین مکتوب یا غیرمکتوب
استانداردسازی بیشتر و ساختاردهی زیاد به فعالیت‌ها	انعطاف پذیری و ساختاردهی کم به فعالیت‌ها
زیاد بودن رفتارهای رسوماتی، سنتی و غیرواقع‌گرایانه	رفتارهای شعارگونه، رسوماتی و سنتی کمتر

بعد گرایش کوتاه مدت یا بلندمدت

گرایش بلندمدت	گرایش کوتاه مدت
مهم ترین رویدادهای زندگی در آینده رخ خواهند داد.	مهم ترین رویدادهای زندگی در گذشته رخ داده یا در زمان حال اتفاق می افتند.
سنت ها با تغییر شرایط انطباق پیدا می کنند.	سنت ها مقدس هستند.
فرد برای یادگیری از مردم کشورهای دیگر تلاش می کند.	فرض بر این است که فرد به کشور خود افتخار می کند.
صرفه جویی و پشتکار اهدافی مهم هستند.	خدمت به دیگران یک هدف مهم است.
پس اندازهای زیاد و صندوق های سرمایه گذاری	مخارج اجتماعی و مصرف کردن
افراد موفقیت را به تلاش و شکست را به عدم تلاش خود نسبت می دهند.	افراد موفقیت و شکست را به شانس نسبت می دهند.
رشد اقتصادی کشورها تا رسیدن به سطحی از موفقیت و کامیابی	رشد اقتصادی کند یا عدم رشد کشورهای فقیر

بعد زیاده خواهی – خویشان داری (تحقیقات شادی)

خویشان داری	زیاده خواهی (آمریکای شمالی و جنوبی، اروپای غربی)
تعداد افراد بسیار خوشحال، کمتر است.	درصد زیادی از افراد خودشان را بسیار شاد می دانند.
رویدادها را خارج از کنترل دانسته و احساس درماندگی می کنند.	افراد زندگی شخصی خود را تحت کنترلشان می دانند.
اوقات فراغت اهمیت کمتری دارد.	اوقات فراغت اهمیت زیادی دارد.
احتمال کمی وجود دارد که فرد احساسات مثبت را به یاد بیاورد.	احتمال زیادی وجود دارد که فرد احساسات مثبت را به یاد بیاورد.
در کشورهایی که جمعیت تحصیلکرده دارند، نرخ تولد پایین تر است.	در کشورهایی که جمعیت تحصیلکرده دارند، نرخ تولد بالاتر است.
تعداد کمی از افراد به طور فعال ورزش می کنند.	بسیاری از مردم به طور فعال ورزش می کنند.
تعداد نیروهای پلیس به ازای نسبت جمعیت، بیشتر است.	حفظ نظم در کشور از اولویت بالایی برخوردار نیست.

برخورداری از تفکر نوآوری	تفکر خلاق	رفتارهای سازمانی
داشتن ابتکار		
برخورداری از تفکر پویا		
بهبود مستمر	تفکر سیستمی و توجه به کار	
انجام وظایف به نحو احسن		
استانداردسازی خدمات		
دقت در انجام وظایف		
سرعت در انجام وظایف	رفتارهای سازمانی	
قانون گرایی		
مسئولیت پذیری اداری		
مسئولیت پذیری اجتماعی		
پاسخگویی		
تکریم شهروندان و ارباب رجوع		
اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی		
آگاه سازی مردم از حقوق و تکالیف		
تأمین حقوق مردم و مراجعان		
توجه به حقوق و منافع عمومی		
شفافیت در عملکرد		
نتیجه گرایی		

روحیه خودکنترلی	اخلاق درونی (Morality)	رفتارهای فردی
روحیه امانتداری		
صداقت		
انصاف		
تقوی		
اخلاق اسلامی		
رعایت کرامت انسانی	اخلاق بیرونی (Ethics)	
روحیه خدمتگزاری به مردم		
برخورداری از وجدان کاری		
رعایت انضباط اجتماعی		
روحیه تفکر صرفه جویی		
روحیه تفکر ساده زیستی		
روحیه تفکر حفظ بیت المال	رفتارهای فردی	
توجه به سرمایه انسانی و اجتماعی		
رعایت اخلاق اداری		
رعایت منشور اخلاقی		
روحیه گشاده رویی		
روحیه تعلق سازمانی		

نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی

(مصوب شورای عالی اداری - ۱۳۹۷)

ابعاد فرهنگ سازمانی

عوامل ظاهری و نمادها

عوامل محتوایی

معیارهای اختصاصی

برنامه محوری

مشارکت فردی و سازمانی

فرهنگ دیجیتال

صیانت از منابع و محیط زیست

نگهداری و استفاده بهینه از امکانات

شوق یادگیری

شایسته سالاری

تعامل با مردم و ذینفعان

چابکی در ارائه خدمات

پیشتازی در مصرف بهینه آب و برق

معیارهای عمومی شغلی

قانون گرایی

نتیجه گرایی

توجه به حقوق مردم و منافع عمومی

پاسخگویی

اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی

معیارهای عمومی رفتاری

روحیه حفظ بیت المال

روحیه خدمتگزاری به مردم

رعایت کرامت انسانی

رعایت اخلاق اداری

روحیه تعلق سازمانی

الگوی فرهنگ سازمانی در وزارت نیرو

(راهنمای توسعه فرهنگ سازمانی - ۱۴۰۰)

نهادینه سازی عوامل محتوایی فرهنگ سازمانی

مطابق راهنمای فرهنگ سازمانی وزارت نیرو، اقدامات لازم برای نهادینه سازی عوامل محتوایی عبارت اند از:

۱. لحاظ نمودن معیارهای عمومی در فرایند جذب و گزینش
۲. لحاظ نمودن معیارهای عمومی در طراحی دوره های آموزشی بدو و حین خدمت
۳. برگزاری دوره های آموزشی در همه سطوح در زمینه معیارهای عمومی و اختصاصی
۴. ایجاد سازوکارهای تشویق و تنبیه کارکنان در چارچوب قوانین و مقررات و اجرایی نمودن آن
۵. ارزیابی عملکرد سالیانه کارکنان بر اساس معیارهای عمومی و اختصاصی و مبنا قرار دادن آن در تمام مراحل استخدام، تبدیل وضعیت، مسیر ارتقای شغلی و انتصاب به پست های مدیریتی و سرپرستی

اقدامات مرتبط با عوامل ظاهری و نمادهای فرهنگ سازمانی

۱. تعیین کدهای سه گانه رفتاری، گفتاری و ظاهری برای تمامی مشاغل (به ویژه مشاغلی که به طور مستقیم با مردم در ارتباط هستند)، از قبیل نگهبانان، متصدیان باجه های ارائه خدمات، مسئولین دفاتر، مسئولین روابط عمومی و مدیران سطوح مختلف

۲. تعیین کدهای تمامی فعالیت های اداری و پشتیبانی در جهت ایجاد و تقویت انضباط اداری و مالی از قبیل نحوه پذیرایی در جلسات در سطوح مختلف سازمانی، نگهداری فضاها و ساختمان ها، بهره برداری از تجهیزات اداری و وسایل نقلیه، خرید، نگهداری و تخصیص امکانات و وسایل انجام وظایف متناسب با سطح سازمانی، برگزاری همایش ها و نشست های علمی و اداری، مراسم فرهنگی و مناسبتی

دو مرحله توسعه فرهنگ سازمانی
در وزارت نیرو

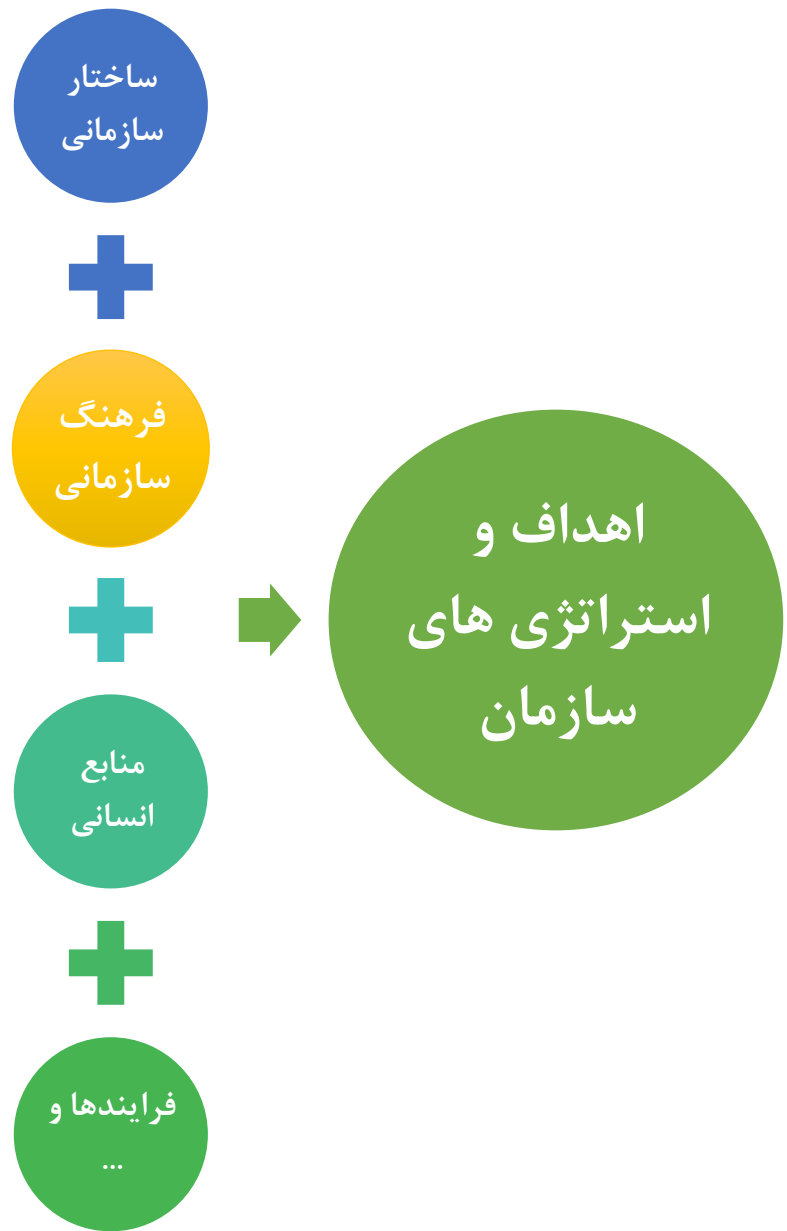
۱. سنجش فرهنگ (فرهنگ سنجی):

سنجش وضعیت فرهنگ سازمانی فعلی از طریق پرسشنامه و تحلیل شکاف بین فرهنگ موجود و فرهنگ مصوب

- شناسایی علل مسائل (نمره پایین تراز میانگین برخی معیارهای فرهنگ سازمانی)
- تعریف پروژه های فرهنگ سازمانی در قالب «فرم شناسنامه پروژه» با تصویب و نظارت «کمیسیون توسعه مدیریت»

۲. اقدام اصلاحی:

- اقدامات بهبود معیارهای فرهنگ سازمانی موجود
- اقدامات تشویقی جهت تقویت رفتارهای سازنده فرهنگ سازمانی



لزوم
«تناسب»
فرهنگ
سازمانی با
اهداف و
استراتژی
های سازمان

(وزارت نیرو و
شرکت های
زیرمجموعه)

سؤال مهم: آیا فرهنگ سازمانی قوی منجر به اثربخشی (تحقق اهداف سازمان) می شود؟

□ فرهنگ قوی (Strong Culture) فرهنگی سازمانی است که تعداد زیادی از اعضای سازمان، ارزش های بنیادی آن را پذیرفته اند و به آن متعهد هستند.

□ آیا فرهنگ سازمانی قوی منجر به اثربخشی زیاد و تحقق اهداف سازمان می شود؟ لزوماً خیر. در واقع این امر «بستگی دارد». به چه چیزی؟ به «تناسب فرهنگ سازمان با شرایط محیطی».

□ یک فرهنگ قوی می تواند محرک بهره وری باشد یا بازدهی کارکنان را محدود سازد!

انواع چهارگانه فرهنگ سازمانی

نیازهای محیطی سازمان

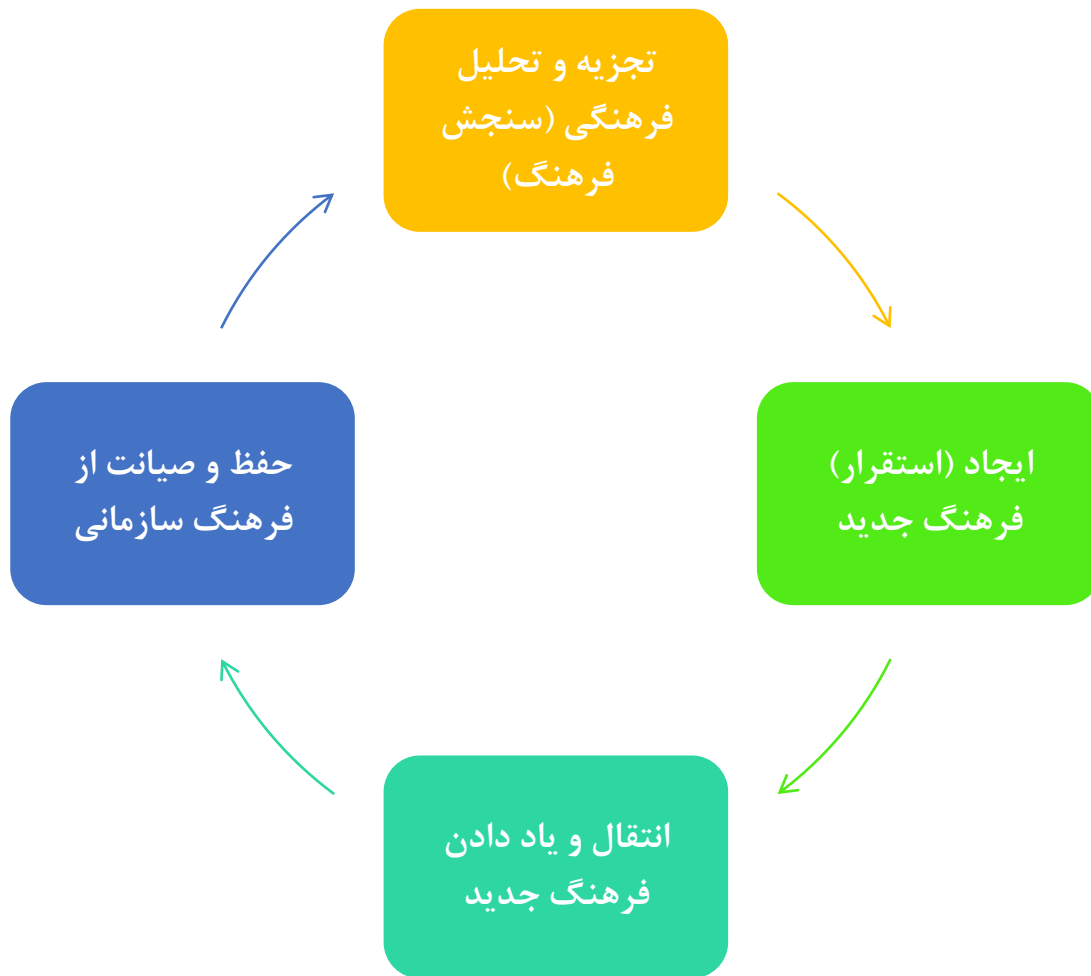
متغیر و جدید

ثابت و پایدار

تمرکز بیرون (متما یز سازی و انعطاف)	<p>فرهنگ کار آفرینانه (ادهو کراسی)</p> <p>تأکید اصلی: خلق کردن اهداف: نوآوری، رشد، ستاده های برتر و جدید وسایل: انطباق پذیری، خلاقیت و چابکی</p>	<p>فرهنگ مأموریتی</p> <p>تأکید اصلی: رقابت کردن اهداف: تمرکز بر مشتری یا ارباب رجوع، بهره وری و ارتقای رقابت پذیری وسایل: سهم بازار، سودآوری و تحقق هدف</p>
	<p>فرهنگ قبیله ای</p> <p>تأکید اصلی: هماهنگی اهداف: اخلاق، توسعه افراد و تعهد وسایل: انسجام، مشارکت، ارتباطات و توانمندسازی افراد</p>	<p>فرهنگ بوروکراتیک</p> <p>تأکید اصلی: کنترل کردن اهداف: کارایی، دقت، امور روان و آرام وسایل: فرایندهای قوی، ثبات، کنترل امور و ارزیابی</p>

چند سؤال مهم دیگر:

۱. آیا نیاز به تغییر برخی مؤلفه های فرهنگ سازمانی مدون برای استقرار در شرکت های آب منطقه ای داریم؟
۲. چند مورد از معیارهای مصوب فرهنگ سازمانی وزارت نیرو با شرایط محیطی جدید (و نه گذشته) مطابقت دارند؟



مراحل
مدیریت
فرهنگ
سازمانی

بر اساس متون
علمی

مطابقت دادن
مراحل
مدیریت
فرهنگ
سازمانی
وزارت نیرو و
مراحل علمی
مدیریت
فرهنگ
سازمانی

مراحل فرهنگ سازمانی طبق راهنمای وزارت نیرو	مراحل علمی مدیریت فرهنگ سازمانی
<p>۱-۱. سنجش فرهنگ موجود (فرهنگ‌سنجی) و تحلیل شکاف ۲-۱. تعریف پروژه های اصلاح و ارتقای مؤلفه های فرهنگ مطلوب</p>	<p>۱. تجزیه و تحلیل فرهنگ فعلی</p>
<p>۱-۲. تعریف مصادیق معیارهای عمومی فردی و سازمانی ۲-۲. تعریف مصادیق و نمونه معیارهای اختصاصی ۳-۲. تعریف کدهای رفتاری، گفتاری و ظاهری برای مشاغل شرکت ۴-۲. تعریف کدهای مشاغل اداری و پشتیبانی برای مراسم ها و رویدادها</p>	<p>۲. ایجاد و استقرار فرهنگ مطلوب</p>
<p>۱-۳. برگزاری دوره رسمی توجیهی برای آموزش فرهنگ جدید به کارکنان ۲-۳. برگزاری مراسم ها، رویدادها، جلسات و آئین ها با معیارهای فرهنگ جدید ۳-۳. طراحی/بازطراحی نمادهای فیزیکی مانند چیدمان فضا، دکوراسیون، ساختمان ها و تجهیزات، پوشش کارکنان و ... مطابق فرهنگ جدید ۴-۳. ترویج زبان فنی، داستان سرایی سازمانی، تاریخچه سازمان و قهرمانان آن، ترویج شعارهای جدید در گفتمان درون سازمانی</p>	<p>۳. انتقال و یاد دادن فرهنگ جدید</p>
<p>۱-۴. جذب و گزینش نیروهای جدید بر اساس امتیاز از معیارهای عمومی و اختصاصی فرهنگ سازمان ۲-۴. مربیگری و آشناسازی (جامعه‌پذیری) کارکنان تازه استخدام شده با فرهنگ سازمانی ۳-۴. تقویت فرهنگ سازمانی با الگوسازی از مدیران عالی شرکت</p>	<p>۴. حفظ و و صیانت از فرهنگ جدید</p>

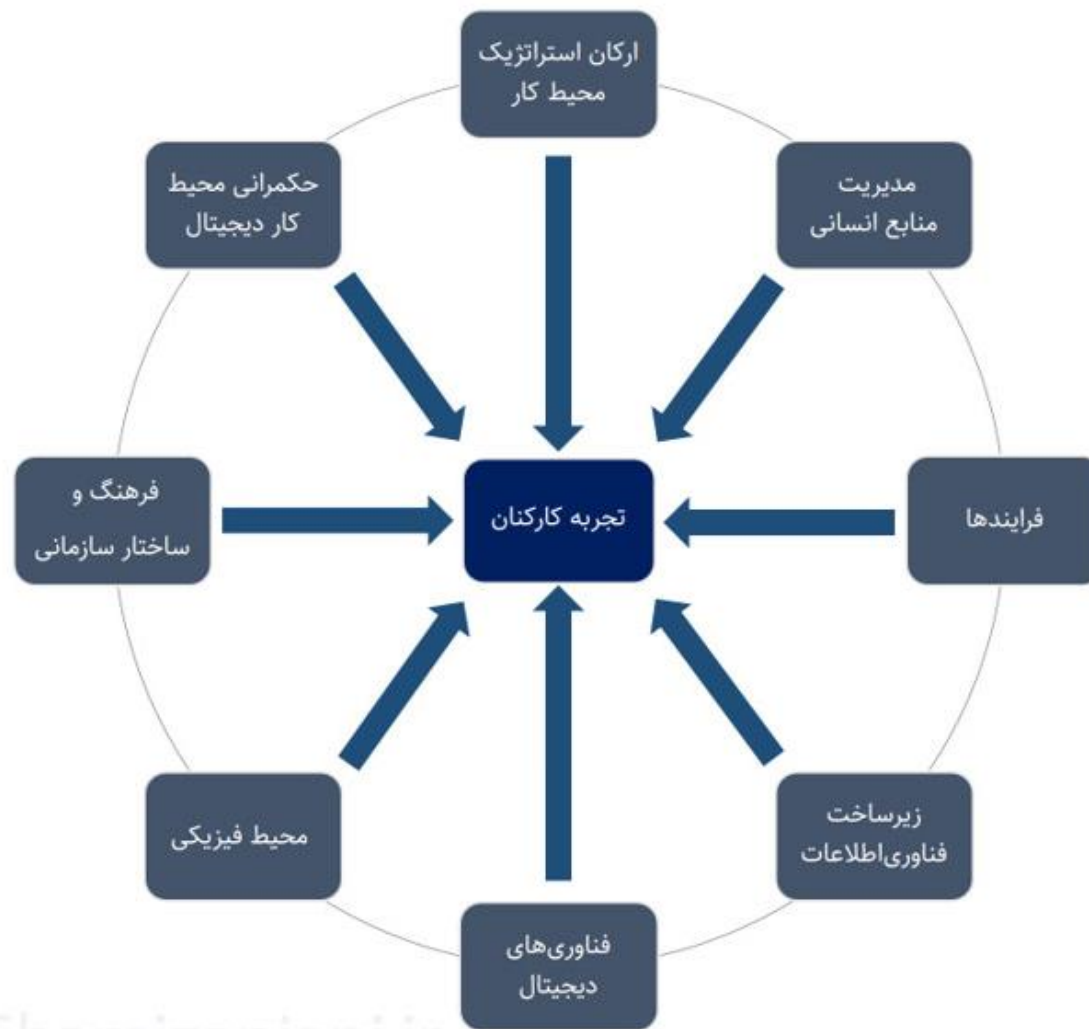
تحول دیجیتال و فرهنگ دیجیتال

□ یکی از تحولات سازمان ها در عصر حاضر، **تحول دیجیتال سازمان** هاست. تحول دیجیتال به فرهنگ دیجیتال نیاز دارد که ضمن پشتیبانی از تغییرات، از استراتژی غالب سازمان نیز حمایت کند.

□ یکی از **معیارهای اختصاصی** در الگوی فرهنگ سازمانی وزارت نیرو برای صنعت آب و برق، فرهنگ دیجیتال است.

□ امروزه سازمان و محیط کار از یک مفهوم مکان محور (Placed-based) به مفهومی **فضامحور** (Space-based) تبدیل شده است و با جنبه هایی از **سازمان های مجازی و دیجیتال** مواجه هستیم.

عناصر محیط کار دیجیتال



فرهنگ؛ مانع اصلی تحول دیجیتال

□ بسیاری از تحقیقات، تغییر فرهنگ سازمانی را مهم ترین چالش در تحول دیجیتال می دانند. شرکت مشاوره مکنزی در سال ۲۰۱۶ بیان کرد که ۳۳٪ از افراد تحت مطالعه، فرهنگ را به عنوان مهمترین مانع برای کارآمدی دیجیتال عنوان کرده اند.

□ شرکت مشاوره کپجمنای با مقایسه دو بررسی خود در سال های ۲۰۱۱ و ۲۰۱۷ نتیجه می گیرد که مسائل فرهنگی همچنان مانعی در تحول دیجیتال هستند و حتی از ۵۵٪ در سال ۲۰۱۱ به ۶۲٪ در سال ۲۰۱۷ افزایش پیدا کرده است.

□ تحقیق مشترک کپجمنای و MIT در سال ۲۰۱۷، نشان داد که فرهنگ بزرگ ترین مانع در برابر تحول دیجیتال است.

ابعاد فرهنگ دیجیتال

تحول دیجیتال در سازمان
یک مسئله فناورانه نیست،
بلکه یک تغییر فرهنگی
است.

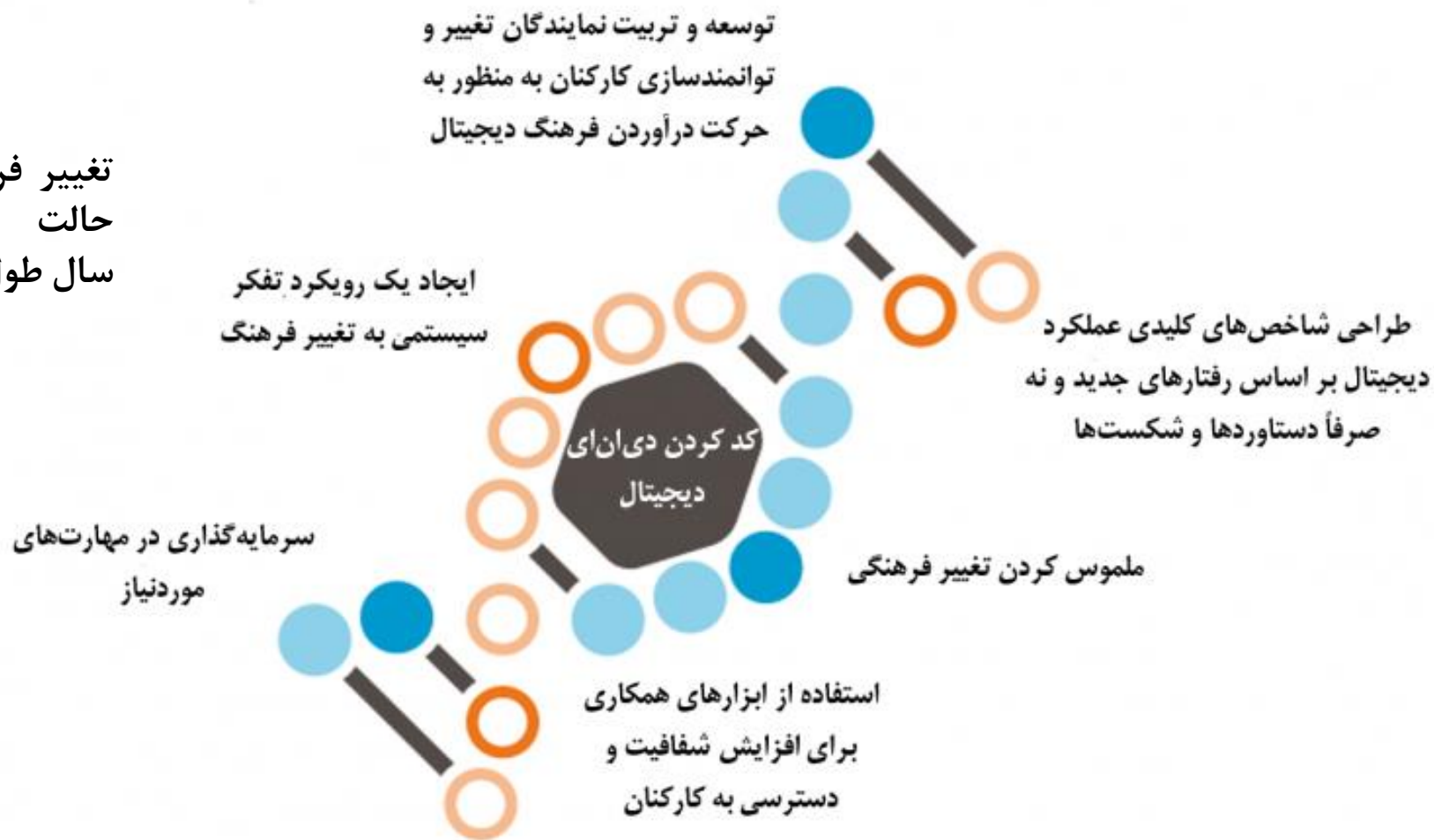


عناصر و ویژگی های فرهنگ دیجیتال

- جهت گیری بیرونی، نه درونی: تعامل کارکنان با مشتریان، ارباب رجوع و شرکا و برای خلق راه حل های جدید
- ارجحیت تفویض اختیار به کنترل: در فرهنگ دیجیتال کارکنان به جای دریافت دستورالعمل های صریح، از اصول راهنما پیروی می کنند و باید به قضاوت آنها اعتماد کرد.
- جسارت و ریسک پذیری به جای احتیاط: افراد تشویق می شوند ریسک کنند و از شکست ها یاد بگیرند.
- مشارکت کامل و معنادار رهبران سازمان: نقش آفرینی رهبران و مدیران ارشد به عنوان الگوهای رفتاری فرهنگ دیجیتال

عناصر برنامه بلندمدت ایجاد فرهنگ دیجیتال

تغییر فرهنگ سازمانی در
حالت خوشبینانه، پنج
سال طول می کشد.



برخی نکات و طرح سؤال آخر:

- محرابیان، وزیر نیرو: ۳۰۰ شهر ایران در وضعیت تنش آبی
 - ایران پنجمین کشور دنیا از نظر برداشت از منابع آب های زیرزمینی است (سال ۲۰۲۲). تهران سالی ۲۴ سانتی متر فرونشست می کند.
 - سدهای آب تهران با ۲۱ درصد ذخیره آب، در بدترین وضعیت قرار دارند.
 - ایران در صدر فرسایش خاک جهان. فرسایش خاک در ایران ۷ برابر میانگین جهانی است.
 - ایران رتبه نخست ضایعات کشاورزی. بر اساس آمار سال ۹۴، حدود ۳۵٪ از کل محصولات کشاورزی کشور (حدود ۳۸ میلیون تن)، ضایعات می شود.
 - تولید هر کیلو هندوانه به ۲۰۰ لیتر آب نیاز دارد و صادرات هر کیلو هندوانه یعنی صادرات ۲۰۰ لیتر آب.
 - آمارها نشان می دهد که سالانه ۲۰ تا ۳۰ درصد مصرف آب کشور برای شستشوی فرش است. به طور معمول در شستشوی هر فرش ۵۰۰ لیتر آب هدر می رود. در ایران سرانه مصرف آن برای هر نفر ۳۰۰ لیتر است که دو برابر سرانه مصرف جهانی است. شستن یک فرش چیزی بیشتر از سه برابر سرانه مصرف جهانی آب یک نفر است.
- آیا جهت گیری و تمرکز فرهنگ سازمانی در مدیریت منابع آب باید صرفاً معطوف به درون سازمان باشد؟ اگر خیر، جهت گیری بیرونی فرهنگ سازمانی شرکت های حوزه آب باید متمرکز بر چه اقداماتی و در چه حوزه هایی باشد؟

با تشکر و احترام