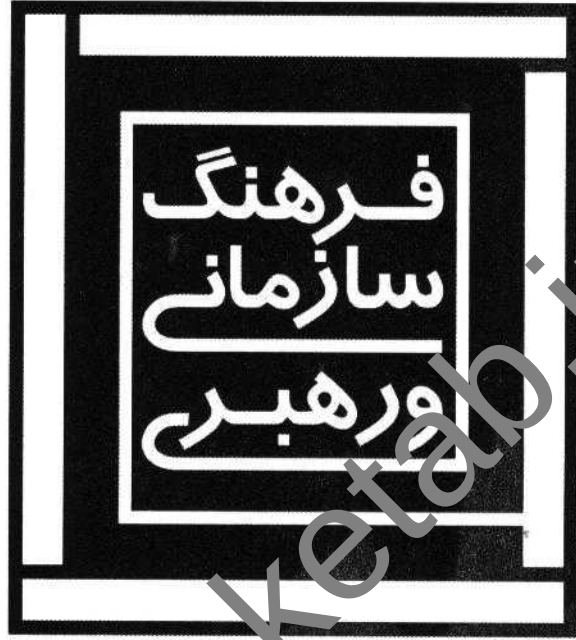




ادگار شاین

دکتر ابوالفضل سہراہے

سرشناسنامه	سهرابی، ابوالفضل، ۱۳۳۱:
عنوان و نام پدیدآور	فرهنگ سازمانی و رهبری، ادگار شاین / ترجمه ابوالفضل سهرابی.
مشخصات نشر	قم: دارالفکر، ۱۳۹۳
مشخصات ظاهری	۲۸۰ صفحه.
شابک	ISBN: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۰-۰۹۵-۷
وضعیت فهرست نویسی	نویا
موضوع	مدیریت- سازمان
رده بندی کنگره	۱۳۹۴ ۷۰۷۵ م ۶ خ / ۲۱۲۸
رده بندی دیویی	۶۵۸/۰۰۸
شماره کتاب شناسی ملی	۴۰۲۳۸۴۸:



انتشارات دارالفکر

تاسیس ۱۳۳۶

مؤسس: مرحوم حضرت حجة الاسلام والمسلمین
آقای حاج سید عبدالحمید مولانا (ره)

فرهنگ سازمانی و رهبری

مؤلف: ادگار شاین

مترجم: دکتر ابوالفضل سهرابی

ناشر: انتشارات دارالفکر

چاپخانه: قم-قم

نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۳

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۲۵۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۰-۰۹۵-۷ | ISBN 978-600-270-095-7

انتشارات دارالفکر

دفتر مرکزی: قم خیابان معلم، مجتمع ناشران پلاک ۳۶

تلفن: ۳۷۷۳۳۵۴۴، ۳۷۷۳۳۶۴۵. فاکس: ۳۷۷۳۸۱۱۴

دفتر تهران: خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان شهدای ژاندارمری،

روبه روی اداره پست، پلاک ۱۳۴ واحدیک. تلفن: ۶۶۴۰۸۹۲۷

فروشگاه تهران: ۶۶۴۰۹۳۵۲

فهرست

۷	پیشگفتار مترجم
۹	پیشگفتار مؤلف
۱۳	بخش اول: تعریف فرهنگ سازمانی و رهبری
۲۰	فصل اول: مفهوم فرهنگ سازمانی
۳۶	فصل دوم: سه سطح فرهنگ
۴۹	فصل سوم: ابرفرهنگ‌ها، خرده‌فرهنگ‌ها و ریزفرهنگ‌ها
۶۵	بخش دوم: ابعاد فرهنگ
۷۰	فصل چهارم: مفروضات در رابطه با تطابق خارجی
۸۳	فصل پنجم: مفروضاتی درباره مدیریت یکپارچگی داخلی
۱۰۳	فصل ششم: مفروضات فرهنگی عمیق‌تر: چه چیزی واقعی و درست است؟
۱۱۴	فصل هفتم: مفروضات فرهنگی عمیق‌تر، ماهیت زمان و مکان
۱۳۳	فصل هشتم: مفروضات فرهنگی عمیق‌تر: ماهیت انسان، فعالیت و روابط
۱۴۶	فصل نهم: گونه‌شناسی‌های فرهنگ و تحقیق زمینه‌یابی در رابطه با آن
۱۶۷	فصل دهم: ارزیابی فرهنگ‌های سازمانی
۱۸۳	بخش سوم: نقش رهبری در ساختن، جایگیر کردن و تکامل فرهنگ
۱۸۶	فصل یازدهم: آنچه رهبران باید درباره چگونگی تغییر فرهنگ بدانند

بخش چهارم: چگونه رهبران می‌توانند تغییر فرهنگ را مدیریت کنند / ۲۰۷	
فصل دوازدهم: یک مدل مفهومی برای تغییر فرهنگ مدیریت شده	۲۱۰
فصل سیزدهم: ارزیابی فرهنگ به عنوان بخشی از تغییر سازمانی مدیریت شده	۲۲۵
بخش پنجم: نقش‌های جدید برای رهبران و رهبری / ۲۳۹	
فصل چهاردهم: فرهنگ یادگیری و رهبر یادگیرنده	۲۴۳
فصل پانزدهم: جزایر فرهنگی: مدیریت گروه‌های چند فرهنگی	۲۶۱
کلام آخر	۲۶۲

پیشگفتار مترجم

کتاب فرهنگ سازمان و رهبری (۲۰۱۰) چاپ چهارم تألیف آقای دکتر ادگار شاین که یک محقق، نویسنده، معلم و مشاور توانا است مشتمل بر ۵ بخش و ۲۱ فصل می‌باشد که حاصل انبوه تحقیقات علمی و مشوره‌های او در زمینه فرهنگ سازمانی است و بدون شک می‌تواند برای بسیاری از رشته‌های علوم انسانی و به ویژه مدیریت و به طور خاص رشته‌های رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی مفید بوده و مورد استفاده قرار گیرد.

این ترجمه ۱۵ فصل از مطالب کتاب با ۵ بخش تنظیم شده توسط مؤلف شامل می‌شود و از ۶ فصل ترجمه نشده، یک فصل به معرفی تفصیلی دو شرکت بزرگی که مؤلف در دوره‌ای از زمان مشاور آنها بوده اختصاص داشته و فصل دیگر، مثالهایی از تغییرات فرهنگی در پاره‌ای از شرکت‌ها را دربر می‌گیرد و چهار فصل موضوعات زیر را شامل می‌شوند:

۱. چگونه فرهنگ در گروه پدیدار می‌شود؛

۲. چگونه بنیان‌گزاران سازمان فرهنگ را خلق می‌کنند؛

۳. چگونه رهبران فرهنگ را ریشه‌دار می‌کنند؛

۴. نقش مدیران در میانمایی سازمانها.

که گرچه هر شش فصل مطالب مفیدی را دربر دارند اما به نظر مترجم و براساس شواهد موجود در فصولی که ترجمه شده‌اند درباره‌ی مطالب شش فصل مورد اشاره و به ویژه نقش و اهمیت رهبری که به قول مؤلف رهبری و فرهنگ دو روی یک سکه‌اند و وظیفه منحصر به فرد رهبری که آنرا از مدیریت و علم اداره متمایز می‌کند توجه به فرهنگ است، به اندازه‌ی

لازم بحث شده است. در پاره‌ای از موارد هم مثالهایی که ذکر آنها لازم به نظر نمی‌رسیده حذف شده‌اند.

بدین وسیله از تلاش‌های خالصانه تمام کسانی که مترجم را در انجام این کار کمک نموده‌اند به ویژه آقایان غلامرضا عزیزی و مهدی اسماعیلی تشکر می‌نمایم.

www.ketab.ir



فرهنگ سازمانی و رهبری عناوین بسیار پیچیده‌ای شده‌اند و فرهنگ سازمانی طی چند دهه موضوعاتی را از انسان‌شناسی، جامعه‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و روان‌شناختی به عاریه گرفته است. آن برای بررسی رشته‌ای شده و ارتباط زیادی با مطالعات فرهنگی گسترده‌ای که در زمان‌های اخیر شبیه جهانی‌سازی انجام شده‌اند پیدا نموده است. ظهور ابزارهای جدید در زمینه تکنولوژی اطلاعات و اسباب ارتباطی پدیده‌های فرهنگ را قابل دسترسی ساخته و برخی از این پدیده‌ها، خاصه در اطلاعات هستند.

تفاوت‌های فرهنگی مربوط به ملت‌ها، نژادها، مذاهب و طبقه اجتماعی به مقدار زیادی از طریق تلویزیون و اینترنت قابل رؤیت شده‌اند. در نشریات روزانه، داشتن یک نوع خاص از فرهنگ، وجود نوع خاصی از فرهنگ و خواستن نوع خاصی از فرهنگ بسیار مورد اشاره قرار گرفته و وقتی به سازمان با دقت نگاه می‌کنیم واژه‌ای مثل، «فرماندهی در کنترل» حتی زمانی که معنی آن به روشنی توصیف شده باشد، پیچیده‌تر شده است.

ما در عصر مخاطره به ویژه مخاطره ناشی از افزایش پیچیدگی تکنولوژی به سر می‌بریم و این باعث می‌شود که روی فرهنگ تمرکز نماییم. ما در خطر نابود کردن سیاره‌مان به علت گرم شدن جهان هستیم و این توانایی را داریم که اشکال گوناگون زندگی را با نتایج ناشناخته مهندسی کنیم. ما مشکلات جدی در صنعت سلامت به علت نرخ بالای بیماری‌های عفونی داریم و با افزایش تهدیدکننده‌های حیات روبه‌رو هستیم اما به وابستگی به انرژی هسته‌ای، حتی زمانی که از سلاح‌ها و حوادث هسته‌ای می‌ترسیم ادامه می‌دهیم.

اکنون ناگهان هوشیار شده‌ایم که مشاغلی که فعالیتها را در این زمینه‌ها اداره می‌کنند خود فرهنگ‌هایی هستند که از آنها آگاهی ارزشمندی نداریم. مثلاً می‌دانیم که پزشکان برای استقلال ارزش زیادی قائل‌اند و می‌دانیم که این مسئله اصلاحات در امر سلامت و بهداشت را مشکل‌تر می‌کند. ما می‌دانیم که «فرهنگ اجرایی» بر سود سهامداران ارزش می‌نهد ولی مشکلاتی را برای مسئولیت اجتماعی به وجود می‌آورد. ما می‌دانیم که فرهنگ علم بر اکتشاف و نوآوری حتی با وجود خطرات اخلاقی مرتبط با مهندسی ژنتیک یا باروری انسان‌ها ارزش می‌نهد.

تعبیری ندارد که خطر حوادث هسته‌ای ملاحظات جدیدی در رابطه با ایمنی این تکنولوژی مطرح کرد که منجر به کوششی برای تعریف (فرهنگ ایمنی) شده است.

تأثیر تمام این‌ها روی من به عنوان یک مؤلف، این است که احساس می‌کنم نه تنها به علت انبوه تحقیقات و مشاوره‌ای که در زمینه فرهنگ داشته‌ام، بلکه به علت افزایش مشکل در احساس کل این زمینه، زیر بار زیادی قرار گرفته‌ام. آنچه کشف کرده‌ام این است که دانش تجربی ما از اینکه فرهنگ‌های مختلف چگونه تعامل می‌کنند، مشاغل مختلف چگونه وظایف را تعریف می‌کنند و تیم‌های چندفرهنگی چگونه عمل می‌نمایند به سرعت در حال افزایش است و در ورای مرور سیستماتیک من قرار دارد. اما همچنین تشخیص داده‌ام که مدل مفهومی اصلی که در چارچوب‌های پیشین معرفی کرده‌ام، هنوز راهی برای تحلیل پدیده‌ی فرهنگ می‌باشد. بدین دلیل بیشتر مطالب اصلی چاپ چهارم مشابه چاپ سوم است ولی مطالب گسترده‌تر و عمیق‌تر شده‌اند تا مطالب تازه‌تر را منعکس نمایند. همچنین در هر فصل مطالب جدیدی اضافه کرده‌ام تا آنچه را که در رشته فرهنگ آموخته‌ایم به سائل تازه‌ای را که به وجود آمده‌اند نشان دهند. فصل‌های جدیدی هم اضافه نموده‌ام تا منعکس کننده‌ی تفکراتی درباره‌ی فرهنگ در سطوح مختلف تحلیل از ابرفرهنگ‌های ملی و نژادی تا زیرفرهنگ‌های تیمی باشند. این چشم‌انداز گسترده نیاز به فکر کردن درباره‌ی دنیاهای فرهنگی یعنی موضوعاتی که در هر سطح فرهنگ وجود دارد و نیاز به مفهوم «جزایر فرهنگی» که با توانایی کار با یکدیگر در گروه‌های چند فرهنگی و بسیار متنوع در رابطه است را مطرح می‌کند.

رهبری چیست؟ نوشته‌ها درباره‌ی رهبری فراوان‌اند اما ما امروز بیش از ۲۵ سال بیشتر چیزی درباره اینکه رهبر خوب کیست و چه کاری باید انجام دهد نمی‌دانیم. پیشنهادهای

زیادی درباره‌ی آنچه رهبر باید انجام دهد داریم و لیست‌های گوناگون در رابطه با «شایستگی‌های اساسی» یا صفاتی که رهبران باید داشته باشند، وجود دارند. بخشی از این سردرگمی ناشی از این است که اجماعی در رابطه با تعریف رهبر وجود ندارد که آیا رهبر یک مدیر ارشد اجرایی یا رئیس بخش یا کسی است که کارها را تغییر می‌دهد. رهبری به عنوان یک وظیفه، دارد جایگاهی کسب میکند که منجر، به این می‌شود که هرکس پیشرفت به سوی نتیجه مطلوب را تسهیل می‌کند نقش رهبری را ایفا می‌نماید.

من اعتقاد دارم که مهمترین نکته این است که توضیح دهیم چگونه رهبری و فرهنگ به هم تابیده شده‌اند. من می‌گویم که:

۱. رهبران به عنوان کارآفرینان، معماران اصلی فرهنگ هستند؛
 ۲. پس از اینکه فرهنگ شکل گرفتند آنها بر نوع رهبری ممکن تأثیر می‌گذارند؛
 ۳. اگر عناصر فرهنگ ناکارآمد شود رهبری باید کاری را برای تغییر فرهنگ انجام دهد.
- من همچنین توجه می‌دهم که با تعمرات در پیچیدگی تکنولوژیک و به خصوص تکنولوژی اطلاعات، وظیفه رهبری تغییر پیدا کرده است. رهبری در یک سازمان شبکه‌ای خیلی با رهبری در سلسله مراتب سنتی متفاوت است. بنابراین باید با دقت بررسی کنیم که چگونه با افزایش جهانی شدن، فرهنگ و رهبری بر هم تأثیر می‌گذارند.
- این کتاب چگونه سازماندهی شده است.

در بخش اول توجه می‌دهم که فرهنگ و رهبری می‌توانند از سه منظر بررسی شوند: از نگاه محقق یا دانشمند سنتی که در جستجوی تئوری بنیادی است، از منظر کارگزاری که می‌خواهد به رهبران و مدیران در رابطه با موضوعات فرهنگی کمک کند و از نظر کارگزار یا دانشمندی که به تئوری و ترجمان آن تئوری به مفاهیم و ابزارها علاقمند است تا به کارگزار کمک کند از تئوری اطلاع یابد.

من همیشه نگاه سوم را داشته‌ام و تجربیات مشاوره‌ای زیادی داشته‌ام که تجربه کلینیکی قوی‌ای ایجاد نموده تا بتوانم با آن تئوری بسازم و آزمون کنم.

چیزی که به آن عنوان «تحقیق کلینیکی» داده‌ام، بیان می‌کند که تجارب عملی که واقعاً به سازمانها در حل مشکلات کمک می‌کنند، فرصت‌های چند گانه‌ای برای مشاهده و تحقیق فراهم نموده و به مفاهیم، مدل‌ها و ابزارهایی منجر می‌شوند که برای موارد بعدی به کار می‌آیند.

در جایی که سیستم‌های اجتماعی و پویایی انسان مطرح می‌شوند، آزمایش مشکل می‌شود و جایی که پدیده‌های فرهنگی مطرح می‌شوند، گردآوری اطلاعات معتبر با شیوه‌های تحقیق زمینه‌یابی سخت می‌گردد، بنابراین من بیشتر روی مشاهده دقیق، مصاحبه گروهی و تحقیق متمرکز، اطلاعات تکیه می‌کنم. به عنوان یک کارگزار یا دانشمند بر روایی مواجهه و این حقیقت که بازخور از ارباب رجوع، پدیده پیچیده‌ای را که سعی بر درک آن داریم روشن می‌کند، تکیه می‌کنم. من بیشتر بر همانندسازی یعنی اینکه اگر دیگران جای من بودند پدیده را چگونه که من می‌بینم می‌دیدند یا خیر تأکید دارم.

هدف اصلی این چاپ روش کردن مفهوم فرهنگ و رابطه آن با رهبری است تا نشان دهد که فرهنگ چگونه کاری که در دانشجویان را توانا سازد پدیده‌های سازمانی و شغلی را که در غیر این صورت گیج‌کننده و گمراه‌کننده می‌شوند، توضیح دهند. با این درک دانشجو، دانش و ابزارهای لازم را برای رهبری در شغل، تکامل و تغییر فرهنگ کسب می‌کند.