

۱۵۱۴۲۸۴

مدیریت مبتنی بر مذهب مندی فرهنگی  
دروسه زبان



مؤلف:  
محمد ساولانی

## فیا

مدیریت مبتنی بر هوشمندی فرهنگی در سازمان / ساولانی، محمد، ۱۳۵۰  
ناشر: هورمزد / نوبت چاپ: اول ۱۳۹۶ / شابک: ۹-۳۵-۸۶۶۵-۶۰۰-۹۷۸  
موضوع: فرهنگ سازمانی، Corporate culture  
مدیریت دانش، Knowledge management  
موش ف - طی - نمونه پژوهی، Case studies -- Cultural intelligence  
ردیف: ۶۵۸/۴۰۶  
رده بند: کتبه: ۱۳۹۰، ۱۶م/س/HD۵۸/۷  
شماره کتاب: ۴۷۴۳۵۷۰

## شناسنامه

مدیریت مبتنی بر هوشمندی فرهنگی در سازمان / مؤلف: محمد ساولانی  
ناشر: هورمزد / نوبت چاپ: اول ۱۳۹۶ / شابک: ۹-۳۵-۸۶۶۵-۶۰۰-۹۷۸  
تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه / طراحی جلد: آ. طراغی نشر هورمزد  
نشانی: تهران، میدان انقلاب، خیابان زینب، نزاده جنوبی، پلاک ۷۸،  
واحد ۱۹ و ۱۷  
تلفن: ۶۶۱۲۵۱۲۶

## فهرست

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| پیشگفتار.....                                    | ۵   |
| فصل اول.....                                     | ۹   |
| آرزوهای فرهنگ سازمانی.....                       | ۹   |
| مقدمه.....                                       | ۱۱  |
| فصل دوم.....                                     | ۷۵  |
| جایگاه مدیریت دانش، ارتقای فرهنگ سازمانی.....    | ۷۵  |
| مقدمه.....                                       | ۷۷  |
| فصل سوم.....                                     | ۱۲۳ |
| هوشمندی سازمانی.....                             | ۱۲۳ |
| مقدمه.....                                       | ۱۲۵ |
| فصل چهارم.....                                   | ۱۶۱ |
| مطالعات نظری فرهنگی در سازمان.....               | ۱۶۱ |
| مقدمه.....                                       | ۱۶۳ |
| فصل پنجم.....                                    | ۲۱۳ |
| هوش فرهنگی و هویت جهانی و سازگاری برون مرزی..... | ۲۱۳ |
| فهرست منابع.....                                 | ۲۴۱ |
| الف) منابع فارسی.....                            | ۲۴۱ |
| ب) منابع انگلیسی.....                            | ۲۴۷ |

## پیشگفتار

سازمان‌ها از فلسفه، اعتقادات، ارزش‌ها و هنجارهای خاصی برخوردارند که از آغاز تأسیس سازمان، پی‌ریزی شده است، فرهنگ سازمانی به مثابه مبدأ و سرچشمه فرایندهای سازمانی از قبیل ساختار، سلسله‌مراتب، نحوه‌ی روابط انسانی، شیوه‌ی مدیریت و نگرش‌ها و طرز تلقی اعضای سازمان می‌باشد. بر این اساس، هر سازمان از یک فرهنگ سازمانی برخوردار هستند. فرهنگ سازمانی، مدبری است که به‌تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. موضوع فرهنگ سازمانی، به‌طور مشخص از دهه‌ی ۱۹۸۰ میلادی به بعد، به‌شدت در یک حوزه‌ی برجسته در مطالعات و نظریات مربوط به تنوع، سازمان، مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی یافته و یکی از مباحث اصلی، کانونی مدیریت را تشکیل داده است. فرهنگ سازمانی هنگامی موجود است، چه می‌کند که اعضای چارچوب‌های مشترکی را برای تفسیر رفتارها و فعالیت‌های یکدیگر در محیطی که در آن زندگی می‌کنند، مورد استفاده قرار دهند. این چارچوب‌ها شامل زبان، ارزش‌ها، باورها و تفسیر تجارب است و در آداب و رسوم، عرف، ارتباطات و سایر ویژگی‌های قابل مشاهده‌ی اجتماعی از قبیل تسهیلات، آیین‌ها، جشن‌ها، افسانه‌ها، اسطوره‌ها و قهرمانان حماسی منعکس می‌گردد. فرهنگ سازمانی از طریق سه سطح کلیدی باورها، ارزش‌های مشترک و مفروضات بنیادین بر رفتار و اندیشه‌ی اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه‌ی شروعی برای حرکت، پویایی و یا چالشی جدی را راه توسعه و پیشرفت سازمانی به شمار آید.

آهنگ سریع جهانی شدن که روبه‌روز در حال افزایش است، آماده‌سازی مردم در برابر قرن چند فرهنگی و مدرن را ضروری می‌سازد. دنیای متنوع امروزی نیازمند درک و برقراری ارتباط بیش‌ازپیش با فرهنگ‌ها و خرده‌فرهنگ‌های مختلف از طریق احساسات، عواطف و علائم و نشانه‌های شفاهی و غیرشفاهی فرهنگ‌های مختلف و گاهی متمایز است. برقراری ارتباط مناسب بین افراد در محیط‌های متفاوت کاری، اجتماعی و حتی زندگی شخصی اهمیت فزونی یافته است. مدیران در محیط‌های کاری پیچیده و متنوع هزاره‌ی سوم، باید بتوانند فشارهای ناشی از اختلافات و پیام‌های سازش‌ناپذیر از تعارض‌های فرهنگی محیط کسب‌وکار خود را به نحو مطلوبی مدیریت کنند. برای این منظور به سازگاری و تعدیل مؤثر فرهنگ‌ها نیاز است. هوش فرهنگی به افراد کمک می‌کند که به نحو مؤثری تفاوت‌های میان فرهنگی در سازمان، کنترل و مدیریت نمایند؛ چراکه افراد برخوردار از هوش فرهنگی با انحصارهای فرهنگی را درک می‌کنند و به‌یقین می‌دانند همین انحصارهاست که می‌تواند رفتار آن‌ها در برخورد با دیگران را چارچوب‌بندی نماید. لذا با داشتن هوش فرهنگی، توان فهم یک فرهنگ، یادگیری فزاینده در مورد آن و به‌تبع آن، شکل‌دهی طرز فکر برای سازش با فرهنگ‌های مختلف در افراد ایجاد شد. در نگاه برخورد با سایر فرهنگ‌ها، رفتارشان را با دیگران سازگار می‌نماید. با رجه به محیط متلاطم و برقراری امروز، بسیاری از سازمان‌ها چند فرهنگی شده‌اند.

«هوش فرهنگی» مهم‌ترین ابزاری است که می‌تواند برای مواجهه مناسب با موقعیت‌های چند فرهنگی به کار گرفته شود. این هوش کمک می‌کند تا با درک سریع و صحیح مؤلفه‌های گوناگون فرهنگی، رفتاری متناسب با هریک از آن‌ها ابراز گردد. افراد دارای هوش فرهنگی بالا قادرند اثر قابل‌توجهی

بر توسعه محصول خود داشته باشند. این افراد جزو دارایی‌های ارزشمند سازمان به شمار می‌آیند و بخصوص در زمان بحران، خود را بیشتر نشان می‌دهند. کسی که دارای هوش فرهنگی بالایی است، حصارهای فرهنگی را درک کرده، می‌داند که همین حصارها می‌توانند رفتار ما و دیگران را چارحوب‌بندی کند و براین اساس، می‌تواند نحوه فکر کردن و واکنش نشان دادن در موقعیت‌های متفاوت را تعیین کند و نیز در مواقع حساس، همواره قادر است تا این قیدوبندها و حصارها را در جهت اهداف سازمان خود کاهش دهد. هوش فرهنگی نوع بدیعی از هوش است که ارتباط زیادی با محیط کار، موضوع فرهنگی دارد. پیترسون «هوش فرهنگی» را استعداد به کارگیری مهارت‌ها و توانایی‌ها در محیط‌های مختلف می‌داند.

می‌توان اذعان داشت، در دنیای انسانی و در حیات پرتلاطم بشری، انسان‌هایی موفق و کارا خواهند بود که دارای هوشی سرشار و بهره‌مند از درجه‌ی هوشی بالا باشند، قصه در دنیای سازمانی نیز وضع به همین‌گونه خواهد بود. در سازمان امروزی، علاوه بر منبع عظیم و خلاق انسانی هوشمند، ماشین‌آلات هوشمندی نیز در برآیند های سازمان نقش مؤثری ایفا می‌کنند. از این‌رو، هوش سازمانی در سازمان‌های امروزی برآیند و ترکیبی از دو هوش فعال انسانی و هوش مصنوعی ماشین‌هاست که بی‌تردید مدیران برای پویایی و افزایش کارایی سازمان خود راهی جز به‌کارگیری از این دو جریان حیاتی هوشمند نخواهند داشت. این اثر به مؤلفه‌های اصلی و کاربردی واژه‌های فرهنگ‌سازمانی و مدیریت هوشمندی در چهارچوب سازمانی می‌پردازد.

محمد ساوالانی

بهار - ۱۳۹۶