

مقدمه

شیر این است که ترجمان حاصل نگارشها و برداشتهای جدید خود را در فاصله در چاپ دیگر  
بیکرا من بیادیت و یا با گونهای در پیشگفتار جدید بیارید  
بخت فرهنگ سازمان که در دهه اخیر به طور گسترده در کتابهای درسی، پژوهشها و کتبهای  
مشارکتی به سازمانها کاربرد یافته است، تکمیل موقوفای است که پیش از این فضای سازمانی (Organizational  
(Times) تأیید می شد. با وجود این، مفهوم و معنای آن با حوزه بحث فرهنگ سازمان تفاوت های چشمگیری پیدا  
کرده است.

# مدیریت فرهنگ سازمان

در مطالعات فضای سازمانی، تأکید جدید بر جنبه میزان رضایت کارکنان از وضعیت موجود سازمان و  
تلفیق شرایط مطلوب  
است. در صورتی که فرهنگ سازمانی مفهولا به شرکتها، باوری، روش، شیوهی و عادت منطبق بر سازمان ترجمه  
دارد و رضایت با عدم رضایت کارکنان در این بحث، به عنوان مقولای جانبی مطرح است و نه به مثابه محور اصلی آن.  
از آنجا که موفقیت هر سازمان را با میزان تلفیق اهداف عالی می سنجند، مدیریت فرهنگ سازمان عیداً در پی  
انسانیت، پیشرفت و برآورد کردن باورهای مشترک را با بهره استراتژی و فناوری (تکنولوژی) سازمان و ویژگیهای  
محیط بیرون سازمانی و درون سازمانی، که در پایان نامه های دانشمندان مطرح می شود، موضوع بحث مدیریت فرهنگ  
ورده و نیز، از لحاظ فرهنگی و با انچهایی که در پایان نامه های دانشمندان مطرح می شود، موضوع بحث مدیریت فرهنگ  
سازمان این است که علاوه سازمانهای با فرهنگ سنگری و یا باشکوه را به سازمانهایی با فرهنگ فلسفی یا نسبی تبدیل  
کرد، یا اینکه فرهنگ خطی را با عدم تمرکز و امکان افعال ابتکار آردی از محافظه کاری، تصمیم گیری غیرتمرکزی و  
حاکمیت سازمانی و اعتماد محیط از افعال ابتکارات شخصی، منظره است. با به طور اجمال گفته شود، فرهنگ  
از آنجا که از فرهنگ بیرون فرهنگ در موفقیت سازمانها برتر است.

## ترجمه ای

به زبان دیگر، هرچه نشاط فرهنگی سازمان، آردی از آردی ما نیست، بلکه شناخت آردی های  
مشترک است. خواهد در جامعه خود، در سازمان، مدیریت فرهنگ سازمان در جستجوی  
مشارکت کردن و همسر  
سنگ است در جستجوی فرهنگ سازمانی و آردی از آردی ما نیست، بلکه شناخت آردی های

دکتر ناصر میرسپاسی - پریچهر معتمدگرچی



## انتشارات فروارید

فرهنگ از آنجا که از فرهنگ بیرون فرهنگ در موفقیت سازمانها برتر است.  
استراتژی (Strategy) که این استراتژی، حیاتی است.  
برای این سازمان و حوزه باورهای مشترک را با بهره استراتژی و فناوری (تکنولوژی) سازمان و ویژگیهای  
تعارف و ارتباطات وسیع افقی است.  
در قابل، اگر استراتژی شرکت  
(Strategy) در این استراتژی، تأکید بیشتر بر فناوری (تکنولوژی) سازمان و ویژگیهای  
با تغییرات مهم سازمانهایی با این ویژگیها، در صورت داشتن فرهنگ سازمانی محافظه کاری و غیرتمرکزی  
محدود، دارای اثر بخشی بیشتری خواهد بود.  
به این ترتیب، سازمانهایی که در فرهنگ سنگری و یا باشکوه را به سازمانهایی با فرهنگ فلسفی یا نسبی تبدیل  
کنند، یا اینکه فرهنگ خطی را با عدم تمرکز و امکان افعال ابتکار آردی از محافظه کاری، تصمیم گیری غیرتمرکزی و  
حاکمیت سازمانی و اعتماد محیط از افعال ابتکارات شخصی، منظره است. با به طور اجمال گفته شود، فرهنگ  
از آنجا که از فرهنگ بیرون فرهنگ در موفقیت سازمانها برتر است.

## فهرست

- بنام خدا
- پیشگفتار
- مقدمه نویسنده
- ۱: واقیتهای فرهنگی
- اشتهارکنونی فرهنگ
- باورهای راهنما و باورهای روزمره
- فرهنگ و استراتژی
- فرهنگ و مدیرعامل
- ۲: تشخیص باورها
- چگونه آغاز کنیم
- ارزیابی ریسکهای فرهنگی
- ۳: تغییر جهت در فرست شیکاگو
- پنج دوره فرهنگی
- دوره اول: سالهای آغازین - دوره دوم: رشد سریع - دوره سوم: سالهای پراضطراب - دوره چهارم: انتقال - دوره پنجم: فرهنگ آینده
- در جستجوی احراز هویت
- موضوع ۱: بانکداری بین المللی - موضوع ۲: مدیریت روابط - موضوع ۳: بانکداری سرمایه گذاری - موضوع ۴: مدیریت عملیات - موضوع ۵: خط مشی پرسنلی - موضوع ۶: نگاه کردن از سطوح پایین سازمان به بالا - موضوع ۷: اجرا - موضوع ۸: استخدام رسمی موضوع ۹: واحدهای غیر وام دهنده - موضوع ۱۰: دیدگاه مشتری.
- تعهد فرست شیکاگو
- نتیجه
- ۴: دامها
- (۱) رویداد بی اهمیت: علت یابی - پیشگیری - اصلاح (۲) لفاظی: علت یابی - پیشگیری - اصلاح (۳) جلب رضایت رئیس: علت یابی - پیشگیری - اصلاح (۴) بدبینی: علت یابی - پیشگیری - اصلاح (۵) اقدام سریع: علت یابی - پیشگیری - اصلاح (۶) دم سگ را می جنباند: علت یابی - پیشگیری - اصلاح (۷) فرآیند

بدون تولید : علت یابی - پیشگیری - اصلاح (۸) تولید بدون فرآیند : علت یابی -  
پیشگیری - اصلاح (۹) ملامت : علت یابی - پیشگیری - اصلاح (۱۰) شکارچادوگر.

علت یابی - پیشگیری - اصلاح

- ۱۰۷ ۵: در هریسون چه اتفاقی افتاد؟
- ۱۰۸ تاریخچه شرکت
- ۱۱۱ میراث فرهنگی : باورهای راهنمای هریسون
- ۱۱۴ واقعیت فرهنگی
- طرح ریزی استراتژیک / عضویت سازمانی / پاسخگویی و ارائه خدمت به مشتری / جهت گیری مالی
- ۱۲۳ کارکنان از دیدگاه فرهنگ سازمان
- بهترین و باهوشترین / واقعگرایی / پی گیری / کارگروهي
- ۱۳۵ دگرگونیهای سازمانی و نقش فرهنگ سازمان
- ۱۴۱ ۶: فرهنگ روزمره
- ۱۴۲ باورهای روزمره
- ۱۴۵ جو سازمان و فرهنگ
- ۱۵۰ سیستمها را برای تقویت باورهای صحیح به کارگیریم
- ۱۵۶ مدیریت فرهنگ روزمره / هم آهنگ با استراتژی
- ۱۶۳ ۷: فرهنگ يك بيليون دلاری
- ۱۶۵ کسب و کار
- ۱۶۹ بنیانگذار
- ۱۷۲ باورهایی درباره استراتژی
- ۱۷۷ باورهایی درباره سازمان
- ۱۸۳ خرده فرهنگها
- ۱۸۵ باورهایی درباره کارکنان
- ۱۹۰ باورهای مربوط به امور مالی
- ۱۹۵ باورهای مربوط به بازاریابی و تکنولوژی
- ۱۹۹ ارزیابی ریسک فرهنگی
- ۲۰۱ نتیجه گیری
- ۲۰۷ ۸: فرهنگ سازمان در زمینه ای گسترده تر
- ۲۰۷ چه کسی هستيد و برای تحقق چه هدفی ایستادگی می کنید
- ۲۱۱ سازمانهای سلامت در جوامع دموکراتیک
- ۲۱۶ ۹: ضمیمه

## پیشگفتار

«باچ کاسدی و ساندنس کید» به صورت یکی از آثار کلاسیک سینما درآمد است و به ویژه یکی از نقشهای به یادماندنی آن فیلم به این کتاب مربوط می شود.

موجوداتی ناشناس، مرموز و شبح‌گون، چون دسته‌ای از مردان مسلح، باچ و ساندنس را تعقیب می‌کنند. چنان قاطع، مصمم، با تدبیر و شایسته‌اند که نمی‌توان آنها را نادیده گرفت. باچ و ساندنس پس از گذر از بیابان و ورود به یک منطقه کوهستانی، بالای تپه کوچکی می‌رسند و پشت سرشان را نگاه می‌کنند تا موقعیت خود را دریابند و ببینند که آیا هنوز هم تعقیبشان می‌کنند یا نه؟ ساندنس رو می‌کند به باچ و با صدایی لرزان و شگفت‌زده می‌پرسد: «آنها کی هستند؟»

مدیریت امریکایی نیز اخیراً مدتی است که چنین پرسشی را به طور جدی مطرح می‌کند. مدیران امریکایی که از سوی رقبا و نیروهای رقابتی تعقیب می‌شوند، (و در واقع غالباً هم از آنها عقب می‌مانند) از خود می‌پرسند: «واقعاً آنها کی هستند؟» پرسشی که مطرح است به همان اندازه که به طبیعت محیط رقابتی مربوط می‌شود به خود رقبا نیز مربوط است.

در حال حاضر، در پی اسفبارترین دگرگونی اقتصادی از سالهای رکود بزرگ اقتصادی تاکنون، مدیریت امریکایی می‌کوشد به آبهای اقتصادی که ناوبری در آن با آموخته‌های قبلی‌شان کلاً متفاوت است راه یابد و در این راه با یک سلسله چالش‌هایی روبرو می‌شوند که هیچ‌گونه شباهتی به تجربیات گذشته آنها ندارد.

با نگاهی دقیق به اوضاع و احوال و عرصه رقابت، نه تنها می‌پرسند «آنها کی هستند؟» بلکه مهم‌تر از همه با این پرسش مواجهند که «ما کی هستیم؟»

به راستی ما کی هستیم؟ هدفمان چیست؟ کسب و کار واقعی ما کدام است؟ به کجا می‌خواهیم برویم؟ و چرا می‌خواهیم به آنجا برسیم؟

این پرسشها آن‌گونه که در ابتدا به نظر می‌رسند پرسشهای ساده‌ای نیستند. ممکن است از مهم‌ترین سؤالاتی باشند که هر یک از ما، در زمینه مدیریت مطرح می‌کنیم. آگاهانه یا ناخودآگاهانه استراتژیهای خود را پی می‌گیریم و افتخار و اقبال سازمانمان در گرو پاسخهایی است که به آن می‌دهیم. سربلندی سازمان، رفاه مشتریان، کارکنان، سهامداران و شهروندانی که به آنها خدمت می‌کنیم در گرو برقراری موازنه است.