

را درک کرده و در مرحله دوم به واسطه این، افراد فرهنگ مطلوب را شناخته و آن را در شرکت به وجود آورند.

۲ - تحقیقات قبلی

احتمالاً گسترده‌ترین تحقیق انجام شده درباره تفاوت فرهنگی مابین ملیتها، توسط هوفستد در سال ۱۹۸۰ با استفاده از نظرات بیش از ۱۶۶۰۰۰ نفر از ۵۳ ملیت مختلف انجام شده است. او ثابت کرد که می‌توان از طریق داده‌هایی درباره رفتار جمعی براساس طبقه‌بندی ذیل، به تفاوت‌های فرهنگی پی برد:

۱ - فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی؛

۲ - ابهام‌گریزی؛

۳ - فاصله قدرت؛

۴ - مردگرایی در مقابل زن‌گرایی یا ظرافت‌گرایی؛

۵ - پویایی‌شناسی اخلاق کنفوسیوسی

این طبقه‌بندی در ابتدا دارای چهار گروه و به‌سعداً طبقه پنجم به آن اضافه گردید. سایر نویسندگان نشان دادند که عملکرد فردی براساس پیشینه فرهنگی افراد متفاوت است. به‌طور مثال سوگیری فرهنگی جمع‌گرایی کارکنان چینی، گرایش بیشتری در آنها برای فعالیت گروهی نسبت به کارکنان آمریکایی به‌وجود می‌آورد (ارلی، ۱۹۹۳).

سرخسی از مطالعات نشان داده است که گروه‌های غیرمتجانس نسبت به گروه‌هایی با اعضای متجانس دارای عملکرد بهتری در حل مسائل پیچیده هستند (شار، ۱۹۹۳ و استینر، ۱۹۷۲ و روهه ۱۹۷۸). یافته‌های جدیدتر نشان‌دهنده این است که گروه‌های دارای گوناگونی فرهنگی دارای اثربخشی در حل مسائل نبوده‌اند. با این حال، باتوجه به مدت زمانی که اعضای گروه‌های نامتجانس برای همکاری بنا یکدیگر اختصاص می‌دهند، این گروه‌ها به تدریج در حال دستیابی به سطح اثربخشی‌ای هستند که گروه‌های متجانس از آن برخوردارند (واتسون، کومار و مایکلسن، ۱۹۹۳).

سایر محققان دریافته‌اند که به داشتن اختلاف‌نظر، ارزش گذاشته و ساختارهای منعطف را می‌پذیرند و تشخیص می‌دهند که چگونه درون شبکه‌های سیاسی و اجتماعی فعالیت کنند موفق خواهند شد، حتی اگر دارای فرهنگی با میزان بالایی از فردگرایی باشند (نهارندی ۱۹۹۴). یک بحث جالب این است که فرهنگ سازمانی قویاً تحت تاثیر ویژگی‌های بخش

ارزشهای فرهنگی و جهت‌گیری‌های کارکنان

ترجمه: سیدبابک علوی

E-Mails:balavi@yahoo.com

چکیده

این مقاله حاصل نتایج تحقیق انجام شده درباره ارزشهای فرهنگی کارکنان سازمانها با ملیت‌های مختلف در سراسر جهان می‌باشد. در این تحقیق، دیدگاه‌های کارکنان بیش از ۱۸ کشور مختلف درباره ویژگی‌های مطلوب آنها در محیط‌های کاریشان مورد مطالعه قرار گرفته است. به‌طور همزمان نیز تلاشی جهت تدوین و آزمایش الگویی نظری برای طبقه‌بندی ملیتها براساس جهت‌گیری فرهنگی آنها صورت گرفته است.

۱ - مقدمه

تاریخ به ما آموخته است که موفقیت هر شرکتی در عملکردش، به‌طور محناداری تحت تاثیر فرهنگ سازمانی آن قرار می‌گیرد. ویلن و هانگر (۱۹۹۵) اشاره داشتند که یک فرهنگ سازمانی مطلوب به‌گونه‌ای است که از رسالت و استراتژی شرکت خود حمایت کند. در اقتصاد جهانی، بسیاری از سازمانهای بین‌المللی دارای ترکیبی از کارکنان آمریکایی، اروپایی، آسیایی و موارد دیگر هستند که هر یک از آنها با داشتن سرگیری‌های ویژه خود به زندگی و کار، در کنار

یکدیگر فعالیت می‌کنند. باتوجه به این حقیقت که ۲۵ تا ۵۰ درصد رفتار شغلی کارکنان باتوجه به ویژگی‌های فرهنگی آنها شکل می‌گیرد (گانون ۱۹۹۴)، بنابراین نیاز داریم تا فرهنگ موجود در پشت این رفتارها را درک کنیم. این امر به‌خصوص از این جهت بیشتر قابل بررسی است که ماهیت کسب‌وکار و رقابت تجاری از ماهیت محلی و ملی، در حال تبدیل شدن به شکل بین‌المللی و جهانی است. به همین دلیل باید فهم خود را از ماهیت کارهایی که تنها با یک فرهنگ سروکار دارد به نگرشی چندفرهنگی توسعه دهیم. چالش اصلی موفقیت مدیریت امروز، یاری رساندن به کارکنان است به‌گونه‌ای که دارای روحیه رقابت‌پذیری بیشتر در شغل خود گردیده و دارای ارتسباط بهتری بسا مسایل جهانی و فرصتهای کاری موجود برای شرکت خود گردند (گارلند و فارمر، ۱۹۸۶). از این‌رو شرکتها نه تنها به ایجاد فرهنگی عمومی و مطلوب نیاز دارند بلکه باید ویژگی‌های فرهنگی مشخصی را در شرکت خود برای پیشینه کردن عملکرد کارکنان ایجاد کنند (پسپ، ۱۹۹۵). شرکتها این کار را می‌توانند در دو مرحله انجام دهند. اولین اقدام این است که جهت‌گیری‌های فرهنگی کارکنان خود

صنعتی‌ای قرار می‌گیرد که آن شرکت در آن فعالیت می‌کند (گردن، ۱۹۹۱).

به‌طور واضح، مدیریت میان فرهنگی به دانش بیشتری نسبت به شناخت فرهنگی صرف مربوط به یک کشور نیاز دارد. محققان دیگر هم روابطی را بین ارزشهای فرهنگی و طول دوره اشتغال (شردان، ۱۹۹۲)، فرهنگ و تاثیر آن بر کیفیت خدمات (کلین، ماسی، ویدنر، ۱۹۹۵)، میزان قدرت فرهنگ و عملکرد بلندمدت شرکت (گردن و دی‌توماسو، ۱۹۹۳) و تاثیر فرهنگ سازمانی بر موفقیت‌های اقتصادی یافته‌اند.

از دیدگاه تاثیر مسایل انگیزشی بر عملکرد نیز یافته‌هایی درباره رابطه بین بهره‌وری و گروه‌های کاری داوطلبانه در چین (جین، ۱۹۹۳)، فرهنگ حمایتی در ملیتهای امریکایی، روسی و چینی (سیلورتورن، ۱۹۹۲) و ویژگیهای مدیر مطلوب از دیدگاه فرهنگهای متفاوت (مرکانت، ۱۹۹۴، ۱۹۹۵، ۱۹۹۶) موجود است.

در این تحقیق هدف اصلی یافتن ارتباط بین ارزشهای فرهنگی کارکنان در کشورهای انتخاب شده با ویژگیهای مطلوبی است که آنها از محیط کاری خود انتظار دارند. به‌طور خاص این سوالات عبارتند از:

- در ملیتهای مختلف چه نوع ویژگیهایی برای مدیران مطلوب است؟
 - چه کسی باید در سازمان آنها تصمیم‌گیری کند؟
 - در سازمان آنها تعارضات چگونه باید حل شوند؟
 - سازمان با کارکنان خود چگونه باید رفتار کند؟
- در این مقاله با توجه به ویژگیهای فرهنگی ملیتهای مختلف، الگویی ماتریسی دارای چهار قسمت دربرگیرنده فرهنگهای رسمی و غیررسمی ارائه شده است که این امکان را فراهم می‌آورد که هرکسی بتواند فرهنگ خود را با یکی از این خانه‌ها تطبیق دهد.

۳- مفاهیم

همچنانکه شرکتها به‌طور فزاینده‌ای به سمت جهانی شدن پیش می‌روند، مدیران نیاز دارند که وجود تفاوت بین ارزشها و سوزگیهای کارکنان با ملیتهای مختلف را درک کنند تا بتوانند از کارکنانی بهره‌ور برخوردار باشند. پیشینه آموزشی، مذهبی، خانوادگی، جغرافیایی، تاریخی و فرهنگی افراد می‌تواند آنها را کارکنانی ضعیف یا قوی نسبت به اهداف سازمانی تبدیل کند. برای موفق بودن در سطح بازار بین‌المللی

باید فرهنگی حمایت‌کننده و ترفی‌خواه را در سازمان ایجاد کرد. این گزارش که حاصل تحقیقی سه ساله درباره ویژگیهای فرهنگی ملل مختلف در محیط‌های کاری است، می‌تواند در ایجاد شناخت لازم جهت پیشینه کردن عملکرد کارکنان با فرهنگهای ملی مختلف قابل استفاده باشد.

۴- فرهنگ

تخمین زده می‌شود که از فرهنگ تاکنون حدود ۴۰۰ نوع تعریف ارائه شده باشد. اما تعاریف مشترکی را می‌توان یافت که حالت ساده‌تری داشته و درین افراد براساس تجربیات مشترکشان موجود است. به‌طور مثال موارد ذیل را می‌توان به عنوان تفاوت‌های فرهنگی بین انسانها مطرح کرد: ۱- ملیتها، ۲- مذاهب، ۳- طبقات اجتماعی، ۴- نسلها، ۵- مرد یا زن بودن، ۶- تعلق به گروههای مذهبی، قومی و یا زبانی، گروههای اقلیت، گروههای حرفه‌ای و سازمانی. بنابراین برای فرهنگ می‌توان ویژگیهای ذیل را در نظر گرفت:

۱- فرهنگ پدیده‌ای است که بین همه افراد یا بیشتر آنها در گروههای اجتماعی مشترک است؛
 ۲- فرهنگ پدیده‌ای است که اعضای مسن‌تر گروهها سعی می‌کنند تا آن را به اعضای جوانتر منتقل سازند؛
 ۳- فرهنگ پدیده‌ای است که از طریق اخلاقیات، قوانین و سنتها رفتار انسانها را شکل می‌دهد و درک افراد از جهان را سازماندهی می‌کند.
 در نتیجه این ویژگیها بیانگر این هستند که:

- ۱- فرهنگ همیشه پدیده‌ای جمعی است و قابل تفکیک از سطح فردی انسانهاست.
- ۲- ارزشهای عمیق فرهنگی طی زمان به صورت کاملاً آرام تغییر می‌کنند.
- ۳- ارزشهای فرهنگی جمعی بر تعاریف قوانین، سبکهای مدیریتی، ساختارهای سیاسی، ساختار تئوری‌ها و روش انجام تحقیقات تاثیر می‌گذارند.
- ۴-۱- مظاهر فرهنگی: فرهنگ به شکلهای متفاوتی می‌تواند قابل مشاهده باشد. سمبل‌ها، قهرمانان، مراسم مذهبی و ارزشها می‌توانند بیانگر اجزای فرهنگی باشند. همچنین باید بین رسوم و ارزشها تفاوت قایل شد. رسوم اجزای سطحی فرهنگی هستند و در قالب عاداتهای جمعی مانند آداب اجتماعی، عادات تغذیه، روش تشکیل نشستهای همومی، سمبلها، زبان و لغات حرفه‌ای خاص، سبک پوشاک، سبک ارتباطات و موارد دیگر قابل شناسایی هستند. از طرف دیگر ارزشها به سادگی رسوم قابل

مشاهده نیستند. آنها عمیق‌ترین و مخفی‌ترین لایه‌های فرهنگ را تشکیل می‌دهند و اغلب در ناخودآگاه مردم وجود دارند. ارزشها اولین چیزهایی هستند که فرزندان از والدین خود می‌آموزند. برای درک میزان تاثیر فرهنگ بر رفتارها و ارزشهای ما، باید به بررسی دوران کودکی بپردازیم. طی آن دوره، والدین به ما می‌آموزند که چگونه رفتار کرده و فکر کنیم (به‌طور خودآگاه و ناخودآگاه). ما برای بعضی از اعمال خود پاداش دریافت کرده و برای بعضی دیگر تنبیه شده‌ایم و این امر بعدها در مدرسه و سپس در محیط کار ادامه داشته است. ما در میان پدیده‌های مختلف آموخته‌ایم که بین خوبی و بدی، پاک و کثیفی، زیبایی و زشتی، طبیعی و غیرطبیعی، عسادی و غیرعسادی، منطقی و غیرمنطقی، عادلانه و غیرعادلانه تمیز قایل شویم. این ارزشها موجب تمایلات عظیمی برای ترجیح دادن بعضی از شرایط به شرایط دیگر می‌شوند. نکته مهم این است که آنها باید در زمینه محیطی که فرد در آن رشد کرده و آموزش رسمی می‌بیند آموخته شوند. بنابراین آنچه در جامعه‌ای ناعادلانه تلقی می‌شود در جامعه‌ای دیگر ممکن است عادلانه تلقی گردد.

۴-۲- ابعاد فرهنگی: تمامی جوامع انسانی با مسایلی مشابهی مواجه هستند. به‌طور مثال هر جامعه‌ای با این حقیقت روبرو است که:

- دو جنسیت متفاوت وجود دارد؛
- مردم در شرایط مساوی قرار ندارند. آنها دارای تفاوت‌های جسمانی و تواناییهای ذهنی هستند و به همین دلیل دارای قدرتهای مختلفی می‌گردند؛
- تعارضات مختلفی به وجود می‌آید که باید برطرف شوند؛

● در جوامع یا به ابعاد فردی و یا به ابعاد گروهی اهمیت بیشتری داده می‌شود؛
 ● هر جامعه‌ای برداشت خاص خود را از زمان دارد (تفکر کوتاه‌مدت یا بلندمدت).
 طریقه‌ای که به واسطه آن این مسایلی برطرف شده و برای آن راه‌حل پیدا می‌شود از جامعه‌ای به جامعه دیگر متفاوت است و این اقدامات طی زمان به ابعاد فرهنگی جامعه یا ویژگیهای ملی تبدیل می‌شوند. از این رو دانش روجه افزایش درباره چنین عواملی باید به سوالات ذیل پاسخ گوید و سطح ناطمینیاتی را در مدیریت میان فرهنگی پایین آورد:

- ۱- مردم در سایر فرهنگها چگونه دارای انگیزه می‌شوند؟
- ۲- در شرایط مشابه افراد دارای فرهنگهای

برخلاف فرهنگهای قدرت محور و نقش محور، تعهد ایدئولوژیکی به عواملی نظیر اقتدار، نقشا و مقررات وجود ندارد. ساختار سازمانی، مدیریت کارکنان و قانونگرایی فقط برای این امر هستند که کار موجود انجام شده و وظایف متحقق شوند. در این فرهنگ کارکنان تنها به دنبال این هستند که از مدیران درخواست تامین ابزارها و محیطی کنند که بتوانند به وظایف خود عمل کنند زیرا برای انجام کارهای خود نیاز دیگری به آنها ندارند و خود را بر کارهایشان مسلط می‌بینند.

فردمحوری: فرهنگ فردمحوری در خدمت برآورده ساختن نیازهای اعضای خود است. برخلاف سه فرهنگ دیگر، در این فرهنگ هدف اصلی برآورده کردن خواسته‌ها و نیازهای اعضای سازمان است. در این سازمانها تصمیم‌گیرها براساس توافق گروهی و باتوجه به خواسته‌ها و ارزشهای افراد سازمان گرفته می‌شود.

باتوجه به این الگو در تحقیق حاضر به منظور نوع‌شناسی فرهنگهای مختلف از متغیرهای کلیدی ذیل استفاده شده است:

- ۱- چه نوع رئیس مطلوب شماست؟
 - ۲- سازمان چگونه باید با کارکنان خود رفتار کند؟
 - ۳- تعارضهای سازمانی چگونه باید رفع شوند؟
 - ۴- تصمیمات چگونه باید گرفته شوند؟
- یافته‌های نهایی این تحقیق در ۱۶ ملیت مختلف حاکی از این است که اکثر پاسخ‌دهندگان (۶۳٪) براساس ساتریس ذیل در ستون فرهنگهای کارمحور قرار دارند. این امر به این معناست که در این فرهنگ انگیزه افراد انجام کارها در حد مطلوب است و آنها فقط در جستجوی حمایت لازم برای انجام وظایف خود هستند. گروه بعدی دارای فرهنگ نقش محورند (۲۵٪) که بیانگر این است که این افراد فقط آنچه را انجام می‌دهند که نقش آنها در سازمان به آنها می‌گوید و برای آن استخدام شده‌اند. سومین فرهنگ، فرهنگ فردمحور است (۷٪) این امر بیانگر این است که وجود کارکنان در این فرهنگ به معنای خواست آنها برای گره خوردن نیازهایشان با رسالت و اهداف سازمانی است. آخرین گروه نیز به فرهنگ قدرت محور تعلق دارند (۵٪). در این فرهنگ افراد آن چیزی را انجام می‌دهند که رؤسا به آنها می‌گویند. این افراد به رهبر خود اعتماد کرده و درجهتی حرکت

انگلیس، ژاپن، هنگ‌کنگ، تایوان، آلمان و آمریکا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. بیش از ۲۵۰۰ نفر در پاسخ به سوالات تحقیق پیمایشی مشارکت کرده‌اند. همین تحقیق پیمایشی درحال حاضر درحال اجرا در مکزیک، جمهوری چک، کانادا، ایتالیا، اسپانیا، عربستان سعودی، یونان و هلند است.

الگوی تحقیق براساس ایدئولوژیهای سازمانی انتخاب شده است که توسط راجر هاریسون مطرح گردید. در این الگو ویژگیهای فرهنگ سازمانی براساس چهار ایدئولوژی ذیل دسته‌بندی گردیده است:

- قدرت محوری (POWER ORIENTATION)
 - نقش محوری (ROLE ORIENTATION)
 - کارمحوری (TASK ORIENTATION)
 - فردمحوری (خودمحوری) (PERSON(SELF)ORIENTATION)
- ویژگیهای هر یک از ایدئولوژیهای فوق به شرح ذیل است:

قدرت محوری: یک فرهنگ قدرت محور قصد دارد تا به طور کامل بر محیطش مسلط شود و هرگونه رقابتی را در فرایندها حذف کند. اغلب در این سازمانها مشاهده می‌شود که فعالیتهای مختلف بدون توجه به سعادت و رضایت کارکنان انجام می‌شود. توجه اصلی در فرهنگهای قدرت محور، کنترل و گسترش نفوذ در سازمان است. افرادی که در این فرهنگ زندگی می‌کنند گرایش به نشان دادن همین ویژگیهای سازمانی را دارند. آنها متکی به رئیس هستند که دارای قدرت، قاطع و خشک باشد.

نقش محوری: یک فرهنگ نقش محور، گرایش به قانونگرایی، دوستی و مسئولیت‌پذیری دارد. در این فرهنگ تاکید زیادی بر سلسله مراتب و موقعیت سازمانی می‌گردد ولی تمهید به درستی و قانونگرایی این امر را تعدیل می‌کند. قوانین و مقررات به طور مؤکد مورد تبعیت قرار می‌گیرند و ارزش و احترام زیادی به شایستگی افراد داده می‌شود. کارکنان در این فرهنگ تنها به آن نوع از اقتدار سازمانی توجه می‌کنند که ازجانب سیستم رسمی آمده است و تنها خود را موظف به آنچه سیستم رسمی به آنها محول کرده است، می‌دانند.

کارمحوری: در این فرهنگ تاکید اصلی بر روی موفقیتها و دستاوردهای موجود در کار است. این امر دلیل وجود و بقای سازمان است و هیچ چیز نمی‌تواند در این هدف بزرگ مداخله کند.



موقیبت هر شرکتی به طور معناداری تحت تاثیر فرهنگ سازمانی آن است.

شناخت فرهنگ موجود در پشت رفتار کارکنان سازمان ضروری است.

شناخت فرهنگهای موجود در سازمان از آن رو حائز اهمیت است که ماهیت محلی و ملی کسبوکار در حال تبدیل شدن به شکل بین‌المللی است.

مدیریت میان فرهنگی به دانش بیشتری نسبت به شناخت فرهنگ صرف مربوط به یک کشور نیاز دارد.

- مختلف چگونه واکنش نشان می‌دهند؟
- ۳- افراد دارای فرهنگهای مختلف چه تفاوتهایی در روش تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم‌های خود دارند؟
 - ۴- روشهای ارتباطات در فرهنگهای مختلف چگونه است؟
 - ۵- در فرهنگهای متفاوت به چه روشهایی فرار داده‌ها و پیمانها بسته می‌شود؟
 - ۶- در فرهنگهای مختلف، عملکرد افراد چگونه ارزشیابی می‌گردد؟
- به‌علاوه این دانش و آگاهی می‌تواند به کاهش هزینه‌های مرتبط با مذاکرات و افزایش کیفیت از طریق بهبود مدیریت منابع انسانی کمک کند.

۶- روشها و داده‌ها

همان‌طور که قبلاً نیز اشاره گردید، این مقاله حاصل تحقیق انجام شده درباره نظرات کارکنان شرکتها با ملیتهای مختلف در سراسر جهان برای شناخت ویژگیهای مطلوب در محیط کار آنهاست. درحال حاضر داده‌های به‌دست آمده از کشورهای استرالیا، چین، فرانسه، نروژ، کره‌جنوبی، تایلند، سنگاپور، ویتنام، سالزی،

نمونه کسی است که کاملاً بوروکراتیک باشد. کارمندان در این فرهنگ می‌گویند «کاری را که در شرح وظایف و مسئولیتهای من به آن اشاره نشده است از من نخواهید».

خانه سه نیز نشان‌دهنده فرهنگ کارکنانی است که خود افراد در محوریت توجه قرار دارند. افراد در این فرهنگ می‌خواهند که رشد و توسعه یابند و درباره انجام وظایف و نقش خود مشارکت داشته و مورد مشورت قرار گیرند. در صورتی که این توجه فردی انجام گیرد، شرکت نیز خواهد توانست از دانشها و مهارتهای آنها بیشتر استفاده کند. در این فرهنگ مدیر خوب کسی است که ارتباط نزدیکی را با کارکنان برقرار سازد. افراد در این فرهنگ تاکید دارند که «من در شرکت می‌خواهم استعدادهای خود را رشد و توسعه دهم».

فرهنگ سازمانی موجود در خانه ۴ نیز بیانگر فرهنگی است که کارکنان آن خود را آگاه به ویژگیهای شغلی خود دانسته و از مدیر خود فقط توقع حمایت، ایجاد محیط کاری مناسب و در اختیار قراردادن ابزارهای لازم برای انجام وظایف خود را دارند. کارکنان این فرهنگ دارای استقلال عمل بوده و می‌گویند که «من فرد شایسته‌ای هستم، فقط باید به من کمک کنید تا بتوانم کارم را بهتر انجام دهم».

در مجموع فرهنگ سازمانی رسمی مبنای اقتدار را برای کارکنان فراهم می‌سازد و این اقتدار ممکن است که سنتی، قانونی یا فرمندی باشد. از طرف دیگر در یک فرهنگ سازمانی غیررسمی فعالیتها بر اساس اقتدار سازمانی انجام نمی‌شود. بهره‌وری برای این کارکنان نشئت گرفته از میزان حمایت و پشتیبانی‌ای است که از آنها به عمل می‌آید. کسانی که تمایل به چنین فرهنگی دارند اغلب افرادی مطلع، دارای دانش تخصصی بالا و دارای اعتماد به نفس هستند و چنین فرهنگی برای آنها کاملاً مطلوب است و تمایلی به کنترل شدن مستقیم و یا پیروی از قوانین و مقررات مفصل در سازمان ندارند که کارهایشان را به آنها دیکته کند.

۸- کاربرد الگو

یک روش برای استفاده از این الگو به این صورت است که آن را به عنوان ابزاری برای تصمیم‌گیری برای شناخت سوگیرهای فرهنگی کارکنان مورد استفاده قرار دهیم. برای این امر پرسشی که می‌توان از کارکنان پرسید این است

بعد دیگر به فرهنگهای فردی و فرایندی تقسیم‌بندی گردند.

براین اساس، خانه یک درباره کارکنانی است که فقط درجهتی فعالیت می‌کنند که مدیران آنها تعیین می‌کنند. در حقیقت کارکنان در این فرهنگ ترجیح می‌دهند که کار آنها توسط رئیسشان به روشنی تعریف گردد و نظارت دقیقی نیز توسط وی که دارای جایگاهی قانونی است بر آنها اعمال گردد. کارکنان در این فرهنگ به رئیس

می‌کنند که او برای آنها ترسیم می‌کند. حال اگر داده‌های به دست آمده را براساس ملیتهای مختلف مجدداً دسته‌بندی کنیم، نتایج مهیج تری را مشاهده خواهیم کرد.

به طور ویژه، پاسخهای داده شده به سوال «چه نوع رئیسی مطلوب شما است؟» را می‌توان عنصری کلیدی در هر رابطه سازمانی دانست. در ماتریس ذیل ملیتهای مختلف در قالب چهار فرهنگ اشاره شده تقسیم‌بندی شده‌اند:

فرهنگ قدرت محور	فرهنگ نقش محور
تایوان، چین، هنگ‌کنگ، استرالیا، سنگاپور، اندونزی، تایلند، کره و ویتنام	آلمان
فرهنگ فرد محور	فرهنگ کار محور
آمریکا، انگلستان، روسیه و ژاپن	نروژ، فرانسه

شکل ۱: دسته‌بندی ملیتها براساس ویژگیهای فرهنگی

خود می‌گویند که «به من بگویند که چه کاری را و چگونه انجام دهم؟»
در خانه ۲، کارکنانی وجود دارند که فرهنگ آنها مبتنی بر پیروی از قوانین، مقررات و رویه‌هایی است که برای شغل آنها تعیین شده است. براساس این فرهنگ هرکس آنچه را انجام می‌دهد که به عنوان وظایف رسمی او در زمان استخدام تعریف شده است و براین اساس کاری

۷- الگو

این الگو تلاش می‌کند تا دو عامل را بیان کند:

۱- فرهنگهای کاری در ملیتهای گوناگون طالب فرهنگ سازمانی رسمی و یا فرهنگ سازمانی غیررسمی هستند.

۲- توجه آنها مبتنی بر افراد و یا فرایندهاست. شکل ذیل بیان‌کننده این الگو است:

ماتریس فرهنگ محوری

فرهنگ		محوریت بر	
		افراد	فرایندها
فرهنگ	رسمی	رهبر/رئیس (خانه ۱)	نقش (خانه ۲)
	غیر رسمی	فرد (خانه ۳)	وظیفه/شغل (خانه ۴)

شکل ۲: ماتریس فرهنگ محوری.

دارای بهره‌وری است که براساس همان نقشی باشد که به او دیکته کرده‌اند. بنابراین یک کارمند

براساس ماتریس فوق فرهنگهای سازمانی می‌تواند در حوزه‌های رسمی و غیررسمی و از

برخورد با فرهنگهای ملیتهای مختلف در سازمانهای به متغیرهای مختلفی باید توجه کنند.

۱۰ - نتایج

نقش گروهها در شکل دهی به ساختار پایه فعالیت سازمانها امری مسلم است. اما مشکل اصلی این است که اغلب گروهها دارای اعضای با یک ملیت و یا یک فرهنگ نیستند و از این رو ممکن است که این گروهها دارای انسجام و هماهنگی لازم نباشند. در بسیاری از سازمانها کارکنان گروهها اغلب افسردگی از ملیتها و یا فرهنگهای گوناگون هستند و آنچه که بهره‌وری شرکت را تعیین می‌کند، میزان انسجام و هماهنگی آنها در انجام وظایفشان است. انسانها به دلیل داشتن فرهنگهای گوناگون، از پدیده‌ها و موقعیتهای یکسان برداشتهای درک‌های متفاوتی دارند و این امر در سر راه توافق و همکاری آنها ممکن است مشکلاتی را فراهم سازد. تفسیر نادرست، ادراک غلط و سوء تفاهم، ارزشیابی ناصحیح و ارتباطات ناقص همه می‌توانند از مصادیق این امر باشند. حاصل این مشکلات افزایش سطح استرس حاصل از عدم توافق در انتظارات متقابل، تلاش برای تصحیح اطلاعات و تصمیم‌های گرفته شده خواهد بود. در این شرایط، گوناگونی فرهنگی افراد موجب افزایش پیچیدگی و سردرگمی در سازمان می‌شود و از این رو موجب هزینه‌های مختلف برای سیستم می‌شود. برای غلبه بر این مشکلات آنچه اهمیت دارد این است که مدیران به ویژگیهای فرهنگی کارکنان خود توجه جدی کنند.

گام اول این است که هر فرد بر ویژگیهای فرهنگی خود آگاهی یابد. به‌طور مثال تعداد زیادی از آمریکائیا گرایش زیادی به «مدیریت مشارکتی» دارند. درحالی که این امر ممکن است برای آمریکائیا مطلوب به‌نظر برسد اما اگر این الگو را برای مدیریت کارکنان تایلندی به شما پیشنهاد کنند، آنها به شما لبخندی زده و خواهند گفت که «چرا چنین تقاضایی را برای مشارکت به آنها می‌دهید؟ درحالی که انجام آن کارها فقط مربوط به شغل شما است». چنین فردی فقط از شما انتظار دارد که فقط به او بگویید که باید چه کاری را انجام دهد. بنابراین این اقدام، برپایه توجه به ویژگی فرهنگی کارکنان تبوده است.

دومین اقدام این است که درباره سایر فرهنگها آگاهی پیدا کنیم. هر مدیری باید درباره

توجه به خواسته‌های او عمل کند در فرهنگ سازمانی قدرت محور (خانه ۱) احساس مناسبی خواهد داشت. ملیتهایی که بر اساس نتایج این تحقیق در این قسمت قرار دارند شامل بیشتر کارکنان آسیایی مانند چین، تایلند، ویتنام و اندونزی بودند. این یافته با نتایج تحقیقات هوفستد درباره کشورهای که در آنها فاصله قدرت از سایرین بیشتر بوده است مطابقت دارد. کارکنانی که اعتقاد به وجود قواعد و مقررات برای انجام مسئولیتهای خود دارند درخانه دو احساس راحتی بیشتری می‌کنند. در این تحقیق آلمانیها در این فرهنگ سازمانی قرار گرفتند. در خانه سوم نیز فردمحوری غیررسمی ویژه ملیتهایی است که تمایل به مشارکت زیاد در کارها دارند و ملیتهای آمریکایی و ژاپنی در آن قرار گرفتند. نهایتاً در خانه چهارم ملیتهایی وجود دارند که به فرهنگی سازمانی یا ساختاری غیررسمی نیاز دارند که به مدیر خود تنها به عنوان حامی و فراهم‌کننده شرایط کاری نگاه می‌کنند. نتایج تحقیق نوژ و فرانسه را در این گروه قرار داده است.

۹ - بحث

به‌طور واضح می‌توان دریافت که کاربرد اشاره شده به آن سادگی نیست که به‌نظر می‌رسد. برای اینکه این الگو بتواند برای درک تفاوت‌های میان فرهنگی مورد استفاده قرار گیرد، نکاتی چند باید مورد توجه قرار گیرد. یکی از این نکات مهم این است که علی‌رغم اینکه در تحقیق حاضر هر ملیتی در خانه خاصی از ماتریس فرهنگ سازمانی قرار گرفته است، اما با نگاهی دقیقتر به داده‌ها درخواهیم یافت که در داخل این فرهنگها، خرده‌فرهنگهای دیگری نیز وجود دارند. به‌طور مثال در مورد نتایج آلمان، اختلاف فرهنگی بین مردان و زنان مشاهده می‌گردد. براساس داده‌ها مردان آلمانی دارای فرهنگ مبتنی بر نقش رسمی سازمانی هستند، درحالی که بیشتر زنان آلمانی در فرهنگ قدرت محور قرار گرفته‌اند. این امر نتیجه‌ای برخلاف یافته‌های اصلی نیست، بلکه بیانگر این است که در درون یک فرهنگ غالب، خرده‌فرهنگهایی وجود دارند که در این مثال عامل جنسیت این نقش را بازی می‌کنند. همین حالت در مورد فرهنگ ژاپنی نیز مشاهده گردید. در این فرهنگ مردان بیشتر فردمحور و زنان عمدتاً نقش محور هستند. این یافته‌ها می‌توانند حاکی از این امر باشند که مدیران در



با شتاب گرفتن روند جهانی شدن، مدیران نیاز دارند که وجود تفاوت بین ارزشها و سوگیریهای کارکنان با ملیتهای مختلف را درک کنند.

پیشینه آموزشی، مذهبی، خانوادگی، جغرافیایی، تاریخی و فرهنگی افراد می‌تواند آنها را کارکنانی ضعیف یا قوی نسبت به اهداف سازمانی تبدیل کند.

ارزشها عمیق‌ترین و مخفی‌ترین لایه‌های فرهنگ را تشکیل می‌دهند و اغلب در ناخود آگاه مردم وجود دارند.

برای درک میزان تاثیر فرهنگ بر رفتار پروسی‌ها را ابتدا باید از دوران کودکی آغاز کرد.

که: «چه نوع مدیری را برای محیط کاری خود می‌پسندید؟» چهار نوع پاسخ برای مطابقت با الگوی مورد نظر نیز عبارتند از:

- کسی که با قدرت، مصمم، محکم، منصف، حفاظت‌کننده از کارکنان و سازمان، بخشنده و دست و دل باز به کارکنان وفادارش باشد؛
- کسی که غیرشخصی و سالم باشد و فقط چیزهایی را از کارکنانش بخواهد که در سیستم رسمی وظایف آنها وجود دارد؛
- فردی که رعایت مساوات را کرده و با استفاده از اقتدار خود، منابع و محیط مورد نیاز را برای انجام کارهای کارکنان فراهم سازد؛
- کسی که با نیازها و ارزشهای فردی کارکنان از نزدیک ارتباط برقرار کرده و از موقعیت سازمانی خود برای ایجاد رضایت کارکنان و فراهم آوردن فرصتهای مناسب برای تشویق آنها به رشد و شکوفایی بهره‌بردار.

به‌روشنی می‌توان دریافت که این گزینه‌ها به ترتیب اختصاص به فرهنگهای سازمانی با محوریت قدرت، نقش، فرد و وظیفه دارند. از این رو فردی که تمایل دارد تا به‌طور کلی جهت‌گیری خود را به‌شدت از مدیریتش اخذ و با

VOL 8, NO 4.

- ROLLINS, THOMAS, "TWO STUDIES DEFINE LINK BETWEEN CORPORATE CULTURE AND BUSINESS PERFORMANCE," IN EMPLOYMENT RELATIONS TODAY, SUMMER, 1995.
- RUHE, J.A. 1978. "EFFECTS OF LEADER SEX AND LEADER BEHAVIOR ON GROUP PROBLEM-SOLVING." PROCEEDINGS OF THE AMERICAN INSTITUTE OF DECISION SCIENCES, NORTHEAST DIVISION: 123-127.
- SHERIDAN, J.E. "ORGANIZATION CULTURE AND EMPLOYEE RETENTION," ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 1992.
- SHAW, M.E. 1983. GROUP DYNAMICS: THE PSYCHOLOGY OF SMALL GROUP BEHAVIOR NEW YORK: MCGRAW-HILL.
- SILVERTHORNE, C.P., "WORK MOTIVATION IN THE UNITED STATES, RUSSIA AND THE REPUBLIC OF CHINA (TAIWAN)," IN JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 1992.
- STEINER, I.D. 1972. GROUP PROCESS AND PRODUCTIVITY. NEW YORK: MCGRAW-HILL.
- WATSON, W.E., KUMAR, K., AND MICHAELSEN L.K. 1993. "CULTURAL DIVERSITY'S IMPACT ON INTERACTION PROCESS AND PERFORMANCE: COMPARING HOMOGENEOUS AND DIVERSE TASK GROUPS." ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL 36:590-602.
- YIP, GEORGE S. 1995. TOTAL GLOBAL STRATEGY. PRENTICE-HALL, NEW JERSEY.

مأخذ:

JOHN E. MERCHANT, "CULTURAL VALUES AND EMPLOYEE ORIENTATIONS: A PROPOSED MODEL FOR MAXIMIZING HUMAN PERFORMANCE", TENTH WORLD PRODUCTIVITY CONGRESS,
E-MAIL: merchant@cna.edu
http://www.catriona.napier.ac.uk/resource/wpc
10thjohn.htm

NEWYORK

- JIN, P., "WORK MOTIVATION AND PRODUCTIVITY IN VOLUNTARILY FORMED WORK TEAMS: A FIELD STUDY IN CHINA ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DEVELOPMENT PROCESSES," JOURNAL OF APPLIED SOCIAL PSYCHOLOGY, 1992.
- KLEIN, A.A., MASI, R.R. & WEIDNER, C.B., "ORGANIZATIONAL CULTURE, DISTRIBUTION AND AMOUNT OF CONTROL AND PERCEPTIONS OF QUALITY," IN GROUP & ORGANIZATION MANAGEMENT, 1995.
- KOVACH, K.A., "EMPLOYEES MOTIVATION: ADDRESSING A CRUCIAL FACTOR IN YOUR ORGANIZATION'S PERFORMANCE," IN EMPLOYMENT RELATIONS TODAY, SUMMER, 1995.
- MERCHANT, JOHN E., "INTERNATIONAL CULTURAL ISSUES: A COMPARATIVE STUDY OF ORGANIZATIONAL ORIENTATIONS IN FIVE COUNTRIES," IN THE CHANGING ENVIRONMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS, ACADEMY OF INTERNATIONAL BUSINESS, SAN FRANCISCO, MAY, 1994.
- MERCHANT, JOHN E., "ORGANIZATIONAL CULTURE: A STUDY OF THE CULTURAL ORIENTATION OF EMPLOYEES IN NINE COUNTRIES," IN PROCEEDINGS OF THE NINTH WORLD PRODUCTIVITY CONGRESS, ISTANBUL, TURKEY, JUNE 1995.
- MERCHANT, JOHN E. "THE WORK ETHIC OF CHINESE EMPLOYEES IN CHINA, TAIWAN AND HONG KONG: AN EMPIRICAL INVESTIGATION," IN PROCEEDINGS OF THE FIRST ASIA PACIFIC DEI CONFERENCE, HONGKONG, JUNE, 1996.
- NAHAVANDI, A. AND E. ARANDA, 1994. "RESTRUCTURING TEAMS FOR THE RE-ENGINEERED ORGANIZATION". ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE,

سنتها، ارزشها و ویژگیهای فرهنگی مختلف آگاهی لازم را به دست آورد تا از آنها در زمینه مناسب استفاده کند. از این رو بیشتر مطالعات در زمینه تفاوت‌های میان فرهنگی می‌تواند به عنوان پلی برای بیوند آنچه که می‌دانیم و آنچه که باید از دانش موجود استفاده کنیم؟ مفید باشند. دانشی که در مطالعات دیگر به دست خواهد آمد، می‌تواند در اصلاح و کاربرد الگوی ارائه شده در این مقاله به ما یاری رساند. □

منابع:

- CARTWRIGHT, S. AND COOPER, C.L. 1993. "THE ROLE OF CULTURE COMPATIBILITY IN SUCCESSFUL ORGANIZATIONAL MARRIAGE". ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE, 7:57-70
- EARLEY, P.C. 1993. "EAST MEETS WEST MEETS MIDEAST: FURTHER EXPLORATIONS OF COLLECTIVISTIC AND INDIVIDUALISTIC WORK GROUPS." THE ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 36:319-345.
- GANNON, MARTIN J. 1994. UNDERSTANDING GLOBAL CULTURES, SAGE, THOUSAND OAKS
- GARLAND, JOHN AND RICHARD N. FARMER. 1986. INTERNATIONAL DIMENSIONS OF BUSINESS POLICY AND STRATEGY, KENT PUBLISHING CO. BOSTON.
- GORDON, G.G. 1991. "INDUSTRY DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE". ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, VO.16, NO 2
- HARRISON, R. 1975. "UNDERSTANDING YOUR ORGANIZATION'S CHARACTER". THE 1975 ANNUAL HANDBOOK FOR GROUP FACILITATORS, 199-209.
- HOPSTEDE, GERTE, "CULTURAL CONSTRAINTS IN MANAGEMENT THEORIES," ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE, 1993, VOL.7, NO 1.
- HUNGER, J. DAVID AND THOMAS L. WHEELLEN. 1995. STRATEGIC MANAGEMENT. ADDISON-WESLEY.