



# بررسی تاثیر فرهنگ ملی بر نظام مدیریت

دکتر حسن لیاف

استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان

E-mail: labbaf ase.ui.ac.ir

محمدرضا دلوی

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

و دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان

E-mail: m\_dalvi53@yahoo.com

ژورنال علمی و مطالعات فرهنگی

چکیده:

هدف از این مقاله بررسی نحوه تأثیرگذاری عوامل محیطی به ویژه عامل فرهنگ ملی در نظام مدیریت کشورهای در حال توسعه است. سئوالی که در این زمینه قابل طرح است این است که چگونه ارزش ها و هنجارهای رفتاری در محیط کار از فرهنگ ملی تأثیر می پذیرد. بحث اصلی که در این مقاله پیگیری می شود بر این استدلال استوار است که فرهنگ ملی ماهیتاً به سبب پویایی و ویژگی های خود از مهم ترین عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ کار درون سازمان ها در کشورهای در حال توسعه است، که در نهایت سبک و سیاق مدیریت در این کشورها را شکل می دهد. در این راستا ضمن تشریح عوامل محیطی کشورهای در حال توسعه بالاخص عامل فرهنگ و بررسی تفاوت های آنها با کشورهای توسعه یافته، عناصر و ابعاد اصلی فرهنگ ملی تشریح و تأثیر هر یک از آن ابعاد در فرهنگ کار و الگوهای رفتاری کارکنان به ویژه اجزاء نظام مدیریت سازمان ها تجزیه و تحلیل گردید، و نتیجه گیری می شود که سازگاری فرهنگی مهمترین رهنمود در انتخاب الگوهای مدیریتی اثر بخش در کشورهای در حال توسعه محسوب می شود.

کلید واژه ها: فرهنگ و مدیریت، فرهنگ کار، سازگاری فرهنگی، کشورهای در حال توسعه

## مقدمه

یافته‌های پژوهش‌های اجتماعی- فرهنگی و تجربیات مدیران در کشورهای در حال توسعه نشان می‌دهد که روش‌ها و اقدامات مدیریتی که عمدتاً در بستر اجتماعی- فرهنگی کشورهای توسعه یافته غرب شکل گرفته؛ وقتی در سازمان‌های کشورهای در حال توسعه که اساساً موقعیت فرهنگی و اجتماعی متفاوت دارند به کار می‌رود از موفقیت یکسانی برخوردار نمی‌گردد (هافستد، ۲۰۰۱؛ کلارک، ۱۹۹۸). اعتقاد بر این است که اقدامات و روش‌های مدیریت غرب که بر پایه نظام ارزشی متفاوت با کشورهای در حال توسعه استوار است؛ موجب ناسازگاری فرهنگ کار درونی سازمان‌ها در این کشورهای می‌شود و از اثر بخشی این روش‌ها می‌کاهد.

بسیاری این عدم موفقیت را به ویژگی‌ها و تفاوت‌های اساسی فرهنگی- اجتماعی و موقعیت‌ها و شرایط ملی و محلی نسبت می‌دهند که می‌تواند از راه‌های گوناگون، سبب ناسازگاری فرهنگی و در نهایت موجب عدم کارایی و اثر بخشی سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه که عمدتاً به آن‌ها سنت کرا گویند گردد (کلارک، ۱۹۹۸؛ گوپینات، ۱۹۹۸؛ جیمز، ۱۹۹۷).

مهم‌ترین سوالی که در این رابطه مطرح است این است که چگونه عوامل محیطی به ویژه عوامل فرهنگی- اجتماعی در شکل‌گیری فرهنگ کار درون سازمان‌ها و نظام مدیریت آنها تأثیرگذار است. هدف اصلی مقاله که در راستای این سوال دنبال می‌شود بررسی نحوه تأثیر گذاری عوامل محیطی به ویژه عامل فرهنگ ملی در باورها، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری در محیط کار و

شکل‌گیری نظام مدیریت سازمان‌های کشورهای در حال توسعه است. بحث اصلی که در این مقاله پی‌گیری می‌شود موضوع سازگاری فرهنگی (Cultural Fit) است، و بر این استدلال استوار است که فرهنگ ملی به سبب پویایی ویژه خود از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در فرهنگ کار درون سازمان‌ها و نهایتاً سبک و سیاق مدیریت در این کشورها است (ایکان و دیگران، ۱۹۹۹).

موضوع سازگاری فرهنگی- اجتماعی از اهمیت شایان برخوردار است، زیرا موفقیت برنامه‌ها، روش‌ها و فرآیندها بالخصوص آن‌هایی که در ارتباط با نظام اجتماعی مطرح می‌شوند بر این باور استوارند که فرهنگ‌های درونی کار با هنجارها، باورها و ارزش‌های ویژه خود مولد و مشوق آن برداشت‌ها و رفتارهای مدیران و کارکنان یک سازمان است که برای اجرای موثر فعالیت‌ها و فرآیندها ضروری است. در نتیجه؛ طرح‌ها و اقداماتی که در ارزش‌ها و هنجارهای یک فرهنگ ریشه دارند و با آن سازگارترند به موفقیت بیشتری نایل گشته و ماندنی خواهند شد. در این صورت واضح است که در کشورهای در حال توسعه به سبکی از مدیریت نیاز است که با ارزش‌ها، رفتارها و نهادهای آن جامعه سازگارتر است (هافستد، ۲۰۰۱).

در این مقاله موضوع سازگاری فرهنگی با تحلیلی پیرامون تأثیر محیط بر نظام مدیریت سازمان‌ها و نقش فرهنگ کار در رفتار و اقدامات مدیران آنها آغاز می‌شود. پس از آن تحلیلی تطبیقی از تفاوت‌ها و ویژگی‌های محیطی در دو حوزه کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه ارائه شده و از دستاوردهای پژوهش‌های فرهنگی در ارتباط با تفاوت

های فرهنگی کشورها نیز استفاده شده است تا نحوه تأثیر گذاری فرهنگ ملی بر فرهنگ درونی کار و نهایتاً رفتار و اقدامات مدیریت در کشورهای در حال توسعه مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

## محیط سازمان‌ها

در بستر تحولات پر شتاب جهان امروز، مهمترین چالش سازمان‌ها در عرصه رقابت، کسب توان سازگاری هر چه بیشتر با شرایط محیطی است. در این شرایط طراحی و اجرای راهبردهایی که ضامن بقاء سازمان‌ها باشد تنها در پرتو شناخت ابعاد گوناگون محیط و تحلیل درست عوامل آن و درک چگونگی تأثیر آن عوامل در ایجاد تهدیدها و فرصت‌ها از یک طرف و نقاط قوت و ضعف درونی سازمان از طرف امکان پذیر است.

سازمان‌ها در تلاش برای بقاء در محیط‌های پیچیده و نامطمئن و به قیمت دست‌یابی به ره‌آورد‌های مطلوب؛ همواره مجبوراند از یک طرف با محدودیت منابع و کمبود اطلاعات و از طرف دیگر با تقاضا و فشارهای روز افزون برای تغییر، فعالیت‌های خود را با اتخاذ راهبردهای اثربخش هر چه بیشتر با محیط سازگارتر کنند (هچ، ۱۹۹۷؛ دفت، ۱۳۸۱).

رابینز (۱۹۹۷) محیط سازمان‌ها را به سه جنبه اصلی یعنی محیط‌های فنی- اقتصادی، سیاسی- قانونی و اجتماعی- فرهنگی تقسیم می‌کند که در ادامه نوشتار به اختصار به شرح آن‌ها می‌پردازیم تا زمینه لازم برای مقایسه تطبیقی فراهم آید.

## محیط فنی- اقتصادی

به طور کلی محیط فنی- اقتصادی سازمان‌ها بستر ایجاد تهدیدها و

فرصت‌ها از جمله عوامل فنی، مادی، مالی و منابع انسانی است، که توجه به آنها ضامن فعالیت اثر بخش سازمان‌ها محسوب می‌شود. محیط اقتصادی متشکل از بازار کار، بازار مالی و بازار کالا و خدمات است که در آن محیط به میزانی که شرکت‌های دولتی در رقابت با شرکت‌های خصوصی فعالیت می‌کنند و به میزانی که برنامه ریزی اقتصادی یک کشور به تمرکز یا عدم تمرکز گرایش کند، خط مشی‌های مالی و الگوهای مصرف و سرمایه‌گذاری و نظام بانکی تغییر خواهد نمود. نتیجتاً، در هر یک از این شرایط تهدیدها و فرصت‌های گوناگونی فراهم می‌آید که محیط اقتصادی سازمان‌ها را در هر کشور از دیگر کشورها متمایز می‌کند (هج، ۱۹۹۷؛ ص ۷). لذا اقدامات مؤثری که مدیران یک کشور برای سازگاری هر چه بیشتر سازمان‌های خود با شرایط ویژه آن کشور انجام می‌دهند به احتمال قوی در کشورهای دیگر مؤثر واقع نخواهد شد.

محیط فنی نیز با فراهم آوردن اطلاعات و دانش و ارائه آن به صورت پیشرفت‌های علمی-کاربردی، فناوری مورد نیاز سازمان‌ها که برای ارائه خدمات و تولید کالاها ضروری است و عامل بسیار مهمی برای بقا و موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود را در اختیار آنها قرار می‌دهد. از طرف دیگر پیشرفت‌هایی که در زمینه فناوری صورت می‌گیرد موجب توسعه زیرساخت‌هایی می‌گردد که امکان دسترسی به مواد اولیه، عرضه کنندگان و راه‌های تولید کالا و توزیع خدمات را آسانتر می‌نماید. لذا به میزانی که محیط فنی در هر کشور توسعه یابد امکان فعالیت کارآمد و اثر بخش‌تر سازمان‌ها نیز بیشتر فراهم

می‌گردد. با پیشرفت‌های تازه‌ای که در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات صورت گرفته است، انتظار می‌رود که تغییرات اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی شگرفی نه تنها در کشورهای توسعه یافته بلکه در کشورهای در حال توسعه نیز پدید آید.

در برابر رقابت خارجی ایجاد و عملکرد و آداب و رسوم کاری خاصی را پایه ریزی نمایند که در هر صورت فرصت یا تهدیدی برای سلامت سازمانی محسوب می‌شود. ناگفته نماند که محیط سیاسی-قانونی بر روندهای جاری فرهنگی-اجتماعی هر جامعه تأثیرگذار است (هج، ۱۹۹۷؛ ص ۶۹).

## بقا و رشد یک سازمان به توسعه فرهنگ مناسب آن بستگی دارد تا بتواند در حد کفایت به نیروهای محیط خارجی پاسخ دهد

### محیط سیاسی-قانونی

محیط سیاسی و محیط قانونی با یکدیگر پیوند ناگسستنی دارند. محیط سیاسی تعیین‌کننده ماهیت نظام سیاسی و نحوه توزیع قدرت در اداره یک کشور است که بر ساختار نهادهای اجتماعی و سازمان‌های دولتی و خصوصی تأثیرگذار است. از طرف دیگر محیط قانونی از طریق هدایت کلی قانون اساسی و دیگر قوانین ملی بر نحوه اقدامات و فعالیت‌های سازمان‌ها تأثیر گذار است. این دو محیط نیز شرایط تسهیل‌کننده یا بازدارنده‌ای برای سازمان‌ها فراهم می‌کنند. در این صورت هر چه ثبات سیاسی بیشتر شود فعالیت سازمان‌های تجاری با اعتماد بیشتری توسعه خواهد یافت. نظام‌های قانونی هر کشور نیز می‌توانند با مقررات‌زدایی؛ فرآیند فعالیت‌های سازمان‌ها را تسهیل نموده و در عین حال حفاظی

### محیط اجتماعی-فرهنگی

محیط اجتماعی که با محیط فرهنگی هر کشور رابطه تنگاتنگ دارد؛ از ساختار طبقاتی، شاخص‌های جمعیتی، الگوهای جابجایی جمعیت، سبک زندگی و نهادهای سنتی اجتماعی، مذهبی، تجاری و حرفه‌های گوناگون تشکیل شده است. تغییر در هر یک از زمینه‌های فوق‌الذکر بر نحوه تصمیمات مدیران سازمان‌ها بالاخص تصمیماتی که در رابطه با مدیریت منابع انسانی اتخاذ می‌شود تأثیرگذار است. محیط فرهنگی هر کشور نیز که بر محور مسائلی چون تاریخ، سنت و ارزش‌های یک جامعه استوار است، شرایطی را فراهم می‌کند که شالوده سبک رهبری، ساختار تصمیم‌گیری و رفتار فردی و گروهی کارکنان را پی ریزی می‌کند. در مجموع محیط فرهنگی و اجتماعی هر جامعه، ارزش‌ها، هنجارها، اعتقادات فردی، نگرش‌ها و رجحان‌های عملی فردی و اجتماعی هر جامعه را تعیین می‌کند و بر رفتار و برداشت کارکنان نهادها و سازمان‌های هر جامعه تأثیر می‌گذارد. به این سبب توجه به محیط فرهنگی و اجتماعی هر جامعه برای مدیریت اثر بخش منابع انسانی سازمان‌های موجود در آن کشور از اهمیت روزافزون برخوردار شده است (براتون و گلد، ۱۹۹۹).

## سازمان و فرهنگ کار

در درون هر سازمان فرهنگ کاری ویژه ای وجود دارد که بر رفتار یا اقدامات مدیریت و رفتار کارکنان آن سازمان هر دو تأثیرگذار است (شاین، ۱۹۹۰). به عبارت دیگر فرهنگ کار شالوده‌های ارزش‌ها، نگرش‌ها و عقاید متبلور مدیریت و کارکنان هر سازمان است که به نحو قابل ملاحظه ای بر اقدامات و رفتار کارکنان و مدیریت آن سازمان‌ها تأثیرگذار است.

فرهنگ کار در سازمان شکلی از واقعیت سازمانی را ارائه می‌کند که فرآیندهای فردی، گروهی و سازمانی را در بر می‌گیرد. فرهنگ کار به عنوان مجموعه ای از ارزش‌های مشترک، عقاید و هنجارهای حاکم مرتبط با طبیعت کار و سازمان، به طور دائم تحت تأثیر محیطی قرار می‌گیرد که سازمان در آن فعالیت می‌کند. به بیان دیگر فرهنگ کار و متعاقباً اقدامات مدیریتی و رفتار کارکنان سازمان‌ها از ویژگی‌های فرهنگی-اجتماعی نیروهای انسانی آنها تأثیر می‌پذیرد و در نهایت نظریه‌ها و روش‌های مدیریت منابع انسانی هر سازمان نیز از ارزش‌های فرهنگی-اجتماعی هر کشور در سطح ملی و محلی تأثیر می‌پذیرد (جیمز، ۱۹۹۷). در واقع بقاء و رشد یک سازمان به توسعه فرهنگ مناسب آن بستگی دارد تا بتواند در حد کفایت به نیروهای محیط خارجی پاسخ دهد (رابینز، ۱۳۷۶؛ هال ۱۳۷۶). همان گونه که اثربخشی هر فرد به توانایی او در رویارویی با چالش‌های محیط بستگی دارد، اثربخشی یک سازمان نیز به نحوه سازگاری آن با مقتضیات محیطی و ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب بستگی دارد. لذا مدیریت باید نسبت به فرصت‌ها

و تهدیدهای محیطی حساس باشد و با شناخت دقیق ابعاد آنها، تدابیری اتخاذ کند که امکان سازگاری هر چه بهتر با محیط را فراهم سازد.

## تفاوت محیط سازمان‌ها در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه

همانطور که گفته شد عوامل محیط سازمانی از دو راه بر سازمان‌ها اثر گذارند: ۱- نیاز سازمان‌ها به منابع محدود محیط و ۲- نیاز سازمان‌ها به اطلاعات درباره محیط. سازمان‌ها نیز در رفع این نیازها و در تکاپوی بقاء، طراحی ساختار و انجام اقدامات خود را با شرایط محیط سازگار می‌کنند (هچ، ۱۹۹۷؛ دفت، ۱۳۸۱). تریاندیس (۱۹۸۴) معتقد است که هر چه امکان دسترسی به اطلاعات قابل اعتماد درباره محیط و عوامل آن بیشتر شود حوادث آتی قابل پیش‌بینی‌تراند، و هر چه پیچیدگی و تغییرات محیطی بیشتر گردد، دسترسی به اطلاعات قابل اعتماد به طور نسبی کاهش یافته و عدم اطمینان محیطی بیشتر خواهد شد. مشکل دستیابی به منابع موردنیاز و کمیابی منابع مالی و مواد اولیه، مسئله تأمین این منابع را به عنوان چالشی فراروی سازمان‌ها قرار می‌دهد. بدین ترتیب پیچیدگی و عدم اطمینان محیطی و وابستگی به منابع دو نیروی بالقوه و اثرگذار بر ساختار و اقداماتی است که مدیران سازمان‌ها در تکاپوی بقاء همواره با آن مواجه‌اند.

اگرچه سازمان‌ها هر جا که باشند باید خود را با ویژگی‌های منحصر به فرد محیطی تطبیق دهند، اما برای سهولت تجزیه و تحلیل لازم است محیط سازمان‌ها در کشورهای صنعتی غرب و کشورهای جهان سوم را با توجه به

دو ویژگی عدم اطمینان محیطی و مشکل دست‌یابی به منابع با یکدیگر مقایسه کنیم. سازمان‌هایی که در این دو حوزه یافت می‌شوند مشترکاتی دارند و هر دو از چندین جهت با توجه به عوامل محیط خارجی و فرهنگ کار داخلی که توأم بر رفتار سازمانی در سطوح خرد و کلان اثرگذاراند با هم متفاوتند. در ادامه این وجوه تشابه و تفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند.

## مقایسه محیط فنی-اقتصادی

به طور کلی محیط فنی و اقتصادی سازمان‌ها را می‌توان بر مبنای دو ویژگی عدم اطمینان و مشکل دستیابی به منابع با یکدیگر مقایسه نمود. همانطور که گفته شده درجه عدم اطمینان محیطی از یک طرف به میزان تغییرات محیطی و از طرف دیگر به درجه پیچیدگی محیط بستگی دارد. بر این اساس هر چه درجه پایداری محیط بیشتر و پیچیدگی آن کمتر باشد عدم اطمینان محیطی کاهش می‌یابد، و بدین معناست که سازمان در محیطی نسبتاً ساده و پایدار فعالیت می‌کند، که عوامل موجود در آن اندک و مشابه‌اند و طی زمان تغییرات مهمی در تعداد یا ماهیت این عوامل صورت نمی‌گیرد (دفت، ۱۳۸۱). به همین ترتیب هر چه بر پیچیدگی محیط افزوده شود و درجه ناپایداری محیط نیز افزایش یابد، عدم اطمینان محیطی بیشتر می‌گردد، که در این صورت با محیطی روبرو هستیم که قابلیت پیش‌بینی روند تغییر عوامل آن بسیار دشوار است.

تحقیقات نشان می‌دهد که محیط فنی-اقتصادی در کشورهای توسعه یافته در مقایسه با کشورهای در حال توسعه از پیچیدگی بیشتری برخوردار

است. در این کشورها، سازمان ها و مؤسسات تولیدی و خدماتی بالاخص در بخش خصوصی به طور گسترده بیشترین سهم را در گردش فعالیت های اقتصادی و غیر اقتصادی دارند، که دولت نیز در این میان نقش تسهیل کننده ایفا می کند. تغییرات اساسی ساختاری ناشی از روند جهانی شدن از یک طرف موجب پیچیدگی روابط اقتصادی گردیده

قابل پیش بینی بوده و دستیابی به منابع فنی و نیروهای انسانی ماهر با مشکلات عدیده ای روبرو است. علاوه بر این، به علت فقدان نظام های اطلاعاتی، مراکز مختلف دولتی؛ آمار و اطلاعات خود را بعضاً تحت تأثیر ملاحظات سیاسی و با اهداف گوناگون تهیه و منتشر می کنند، که در این صورت دستیابی به اطلاعات واقعی با دشواری صورت می گیرد و

است. در این کشورها سیاست ها و مقررات به طور کلی غیر قابل پیش بینی ترین عوامل هستند که بالقوه منجر به عدم ثبات سیاسی و قانونی گردیده و مانع افزایش روند سرمایه گذاری داخلی و خارجی اند (والدوندی، ۱۹۹۶). این چالش ها همواره مشکل تأمین منابع مالی و منابع اولیه در کشورهای در حال توسعه را دشوارتر نموده و به ناچار کوله بار قرض های خارجی این کشورها را سنگین تر می نماید (بکر، ۱۹۹۸). از دیگر مشخصه های محیط سیاسی در کشورهای جهان سوم؛ نفوذ بیش از حد گروه های سیاسی، مذهبی یا سرمایه داری است که می توانند با دور زدن قوانین و مقررات، فرصت های نابرابری برای رانت خواری فراهم کنند، و از این رهگذر به ناپایداری محیط قانونی و سیاسی دامن زنند. پیامد این گونه اقدامات علاوه بر تشدید فساد اداری، غیر قابل پیش بینی نمودن محیط سیاسی و قانونی است، که تاکنون بیشترین هزینه را به بسیاری از کشورهای در حال توسعه تحمیل نموده است (کاناوا پالپو، ۱۹۹۷).

#### مقایسه محیط اجتماعی - فرهنگی

از آن جا که فرهنگ ملی مجموعه ای از ارزش ها، هنجارها، باورها و آداب و رسوم مشترک میان اعضا یک جامعه تعریف شده است، لذا می توان گفت که از این حیث کشورهای توسعه یافته صنعتی غرب در مقایسه با کشورهای در حال توسعه دو گروه متمایز را تشکیل می دهند. هافستد (۱۹۹۱) معتقد است که فرهنگ ملی از مهمترین عواملی است که نظام مدیریت در کشورهای صنعتی و در حال توسعه را از یکدیگر متمایز می کند. این بدان معنی است که ارزش های

### فرهنگ، اقتصاد و دیگر عوامل اجتماعی همواره تابع زمان، مکان و برداشت های مختلف و تعابیر گوناگون انسان ها است. لذا درک صحیح نظام مدیریت هر کشور تنها از طریق شناخت بافت فرهنگی و یا شرایط محیط اقتصادی و اجتماعی امکان پذیر نیست

عدم اطمینان محیطی افزایش می یابد (چنداوارکار، ۱۹۹۶). لذا در پاسخ به این گونه پیچیدگی محیط که در عین حال غیر قابل پیش بینی نیز هست مدیران کشورهای در حال توسعه اقدامات و تصمیمات خود را با خطر پذیری کم، و چشم اندازهای کوتاه مدت تنظیم می کنند.

#### مقایسه محیط سیاسی - قانونی

برخلاف کشورهای صنعتی غرب، کشورهای در حال توسعه از همانندی چندانی برخوردار نیستند (کروگمن و آفسلد، ۱۹۹۴). با این وجود در این کشورها خصوصیات و ویژگی های اقتصادی، قانونی و فرهنگی مشترکی وجود دارد که آنها را بعضاً در شرایط مشابهی قرار می دهد. عدم اطمینان؛ مهمترین مشخصه نظام های اقتصادی و قانونی در کشورهای در حال توسعه

و از طرف دیگر روند فزاینده توسعه فناوری، بالاخص در حوزه اطلاعات و ارتباطات، دستیابی گسترده به اطلاعات را تسهیل کرده است و لذا محیط فنی و اقتصادی در کشورهای فوق علی رغم پیچیدگی بالا، به علت وجود اطلاعات کافی، با عدم اطمینان کمتری روبروست. به همین سبب وجه استراتژیک اقدامات و تصمیمات مدیریت سازمان ها در این کشورها بسیار پررنگ تر از کشورهای در حال توسعه است.

از آن جا که کشورهای در حال توسعه؛ دیگر معرف جامعه کشاورزی نبوده و در مسیر صنعتی شدن گام بر می دارند، بسیاری مواقع محیط به علت فراهم نبودن منابع پیچیده می شود. لذا پیچیدگی تنها به علت چیزهایی که موجود است پدید نمی آید، بلکه به علت چیزهایی که موجود نیست هم حادث می گردد. در چنین شرایطی محیط غیر

فرهنگ ملی طی فرآیندهای اجتماعی بر باورها و ارزش‌های گروهی و فردی یک جامعه تأثیر گذارده و در حین تعاملات درون سازمانی، از یک طرف بر شکل‌گیری رفتار گروهی و فرهنگ کار و از طرف دیگر بر شکل‌گیری نظام مدیریت، رفتار و سبک مدیریت مدیران سازمان‌ها تأثیرگذار است (موریس و دیگران، ۱۹۹۸). بدین سبب درک صحیح نظام مدیریت هر کشور مستلزم شناخت کاملی از بافت فرهنگی آن کشور است.

مع الوصف فرهنگ را نباید تنها عامل تأثیرگذار بر نظام مدیریت و یا دیگر ساختارهای اجتماعی به حساب آورد. زیرا که در حقیقت؛ فرهنگ، اقتصاد و دیگر عوامل اجتماعی همواره تابع زمان، مکان و برداشت‌های مختلف و تعبیر گوناگون انسان‌ها است. لذا درک صحیح نظام مدیریت هر کشور تنها از طریق شناخت بافت فرهنگی و یا شرایط محیط اقتصادی و اجتماعی امکان‌پذیر نیست، بلکه شناخت کامل آن مستلزم توجه دقیق به مجموعه‌ای از عوامل مرتبط، مشتمل بر خصوصیات فردی، سازمانی، گروهی و عوامل محیطی در هر جامعه است.

برای شناخت تفاوت‌های فرهنگی میان کشورهای توسعه یافته و کشورهای در حال توسعه، مدل هافستد چهارچوبی ارائه می‌دهد که مورد توجه و استفاده بسیار قرار گرفته است (کدیا و باگات ۱۹۸۸؛ تریاندیس، ۱۹۸۴).

در این چهارچوب هافستد پنج بعد اساسی را مبنای تمایز بین فرهنگ‌های ملی معرفی می‌کند که عبارتند از: فاصله قدرت؛ Power Distance، پرهیز از عدم اطمینان؛ Uncertainty Avoidance، فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی؛ Individualism Vs Collectivism، مردخوئی در مقابل

## محیط فرهنگی هر کشور

### که بر محور مسائلی چون

### تاریخ، سنت و ارزش‌های

### یک جامعه استوار است،

### شرایطی را فراهم می‌کند که

### شالوده سبک رهبری، ساختار

### تصمیم‌گیری و رفتار فردی و

### گروهی کارکنان را

### پی‌ریزی می‌کند

## Masculinity Vs Feminity؛ زن‌خوئی؛

و نحوه نگرش — به زمان؛

Time Horizon و معتقد است مردم دنیا

از هر کشور که باشند در رابطه با هریک

از این ابعاد فرهنگی الگوهای رفتاری

متفاوتی از خود نشان می‌دهند که سر

منشاء شکل‌گیری فرهنگ کار و الگوهای

رفتار سازمانی و سبک مدیریت سازمان

ها در آن کشور است (هافستد، ۱۹۹۱).

به منظور تحلیل رابطه میان فرهنگ و

مدیریت لازم است مفهوم هریک از ابعاد

یاد شده ارائه و نحوه تأثیر هریک از آنها

در شکل‌گیری الگوهای رفتاری و نظام

مدیریت تشریح شود.

۱ - فاصله قدرت، حد و میزانی است

که افراد یک جامعه توزیع نابرابر قدرت

در نهادها و سازمان‌ها را به عنوان یک

واقعیت می‌پذیرند. تجلی مفهوم فاصله

قدرت در سازمان به درجه آزادی

کارکنان در تصمیم‌گیری بستگی دارد.

۲ - پرهیز از عدم اطمینان، حدی

است که مردم یک جامعه از شرایط مبهم

و نامطمئن احساس تهدید می‌کنند. این

رفتار که به ابهام‌گریزی نیز یاد می‌شود

در حیطه امور سازمانی به معنی شدت کاربرد قوانین و مقررات در برخورد با شرایط نامطمئن و مبهم است.

۳ - فردگرایی، بر وجود چهارچوب

اجتماعی سستی دلالت دارد که در آن

مردم تنها منافع خود و خانواده خود را

دنبال می‌کنند. در چهارچوب مباحث

سازمانی، فردگرایی به درجه آزادی عمل

کارکنان در انتخاب شیوه‌های انجام

شغل اطلاق می‌شود.

۴ - مردخوئی، حدی است که ارزش

های حاکم در یک جامعه با خلق و خوی

مردانه و خصوصیتی مانند: جسارت،

تأمین معاش، قاطعیت و خودمحوری

سازگار است. این خصلت در محیط

سازمان به منزله رقابت در کسب منافع

فردی و به هزینه جمعی است.

۵ - افق زمانی یا نحوه نگرش به

زمان، به نوع دیدگاه مردم یک جامعه

به آینده برای تأمین نیازهای آتی آنها

اشاره دارد و این که به آینده کوتاه مدت

و یا بلندمدت توجه دارند.

کانونگو و جاگر (۱۹۹۰) در پژوهشی

ضمن استفاده از ابعاد یاد شده برای

توصیف خصوصیات فرهنگی - اجتماعی

کشورهای در حال توسعه و تمایز آن‌ها

با کشورهای توسعه یافته، بعد دیگری را

با عنوان تفکر انتزاعی در مقابل تفکر غیر

انتزاعی Abstractive Vs Associative

Thinking ارائه می‌کنند. (کدیا و باگات،

۱۹۸۸).

آنها معتقدند که این بعد را می‌توان

ایسن گونه خلاصه کرد: «در تفکر غیر

انتزاعی مردم بین رویدادهای مختلف که

حتی ممکن است هیچ گونه رابطه منطقی

میان آنها وجود نداشته باشد ارتباط

برقرار می‌کنند، در صورتی که در تفکر

انتزاعی روابط علت و معلولی که تفکر

سنتی غالب یهودی - مسیحی است مبنای تحلیل رویدادها قرار می‌گیرد» (ص ۵۶۶). رامانوجان (۱۹۸۹) معتقد است که این بعد جدید را می‌توان نوعی تفکر به حساب آورد که دلالت بر اعتقاد به وجود قوانینی دارد که می‌تواند نسبت به بستر یا زمینه رویدادها حساس و یا بی تفاوت (Context-Sensitive or Context-Free) باشد. به عبارت دیگر، در فرهنگ‌های غیر انتزاعی مردم در اکثر موارد به عوامل زمینه ساز رخدادها توجه بیشتری مبذول می‌نمایند، و این عوامل در تعیین ادراکات، برداشتها و رفتارهای آنان نقش مهمی ایفا می‌کنند. در صورتی که در فرهنگ‌های انتزاعی به عوامل زمینه‌ساز رویدادها توجه چندانی معطوف نمی‌گردد و قوانین و اصولی که فارغ از عوامل بسترساز است، به طور یکسان در همه شرایط به کار می‌روند و نقش مهم‌تری را بازی می‌کنند (جاگروکا نونگو، ۱۹۹۳).

براین اساس در کشورهای توسعه یافته به طور نسبی تفکر انتزاعی رایج تر است و لذا تحلیل رویدادها بر مبنای قوانین و اصولی صورت می‌گیرد که فارغ از عوامل بسترساز و یا بی تفاوت به عوامل محیطی است. برعکس در کشورهای در حال توسعه تفکر غیر انتزاعی به طور بارز در تحلیل پدیده‌ها و رخدادها، اندیشه غالب به حساب می‌آید، و لذا در این کشورها اکثراً در تحلیل رویدادها به عوامل زمینه‌ساز آنها توجه بیشتری معطوف می‌شود.

تأثیر فرهنگ ملی بر فرهنگ کار و نظام مدیریت گفته شد که فرهنگ ملی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها، باورها و آداب و

رسوم مشترک میان اعضا یک جامعه است، که براساس یافته‌های پژوهش‌های بین فرهنگی بسیار معتبر، ابعاد شش‌گانه‌ای را شامل می‌شود که بر مبنای آنها می‌توان ویژگی‌های فرهنگ ملی هر کشور را از دیگر کشورها باز شناخت. این ابعاد که شرح مختصری از آنها فوق‌ارائه گردید، معرف باورها و پیش فرض‌های زیربنایی توصیفی و تجویزی است. پیش فرض‌های توصیفی در مدل فرهنگ سازمانی شاین (۱۹۸۸) مواردی نظیر رابطه انسان با طبیعت، نگاه او به زمان، باورهایی درباره ماهیت انسان، ماهیت ارتباطات انسانی، مفهوم فضا و زمان در ذهن انسان را شامل می‌شود.

پیش فرض‌های تجویزی یا هنجاری، اصول رهنمودی رفتار انسان است و باید‌ها و نباید‌های رفتار روزمره انسان‌ها را هدایت می‌کند. مجموعه این باورها

### در فرهنگ‌هایی که

جهت‌گیری نسبت به

زمان بلندمدت است،

سخت‌کوشی، صرفه

جویی و هدف‌مداری

از فضیلت‌های اساسی

انسان تلقی می‌شود. در

عوض، در فرهنگ‌هایی که

جهت‌گیری نسبت به زمان

کوتاه‌مدت است،

احترام به سنت‌ها و تحقق

اهداف اجتماعی؛ ارزش به

حساب می‌آید

و پیش فرض‌ها که از فرهنگ ملی نشأت می‌گیرد و مردم هر جامعه آنها را با خود به درون سازمان‌های مختلف حمل می‌کنند، در تعامل اعضاء هر سازمان با یکدیگر، نظامی از باورهای مشترک را ایجاد می‌کنند که به نوبه خود فرهنگ کار درونی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، و نهایتاً الگوهای رفتاری اعضا سازمان و نظام مدیریت آن را شکل می‌بخشد (بلاک، ۱۹۹۹). از آن جا که این ابعاد به شکل‌های گوناگون خود را در سازمان‌ها نشان می‌دهند، در ادامه این نوشتار تأثیر هر یک از ابعاد یاد شده که معرف یکی از ویژگی‌های فرهنگ ملی است را بر شکل‌گیری رفتار و نظام مدیریت سازمان‌ها مورد بررسی و تحلیل قرار می‌دهیم.

### تأثیر فاصله قدرت

همانطور که گفته شد، مفهوم فاصله قدرت، بر پذیرش توزیع نابرابر قدرت در هر جامعه دلالت دارد. چنانچه قدرت را به مفهوم کلی آن یعنی توانایی تأثیرگذاری بر رفتار دیگران در نظر بگیریم، در این صورت رایج ترین منابع قدرت یا اعمال نفوذ بر رفتار دیگران را می‌توان علم، مقام، ثروت، اطلاعات و ملاک‌هایی از این دست به حساب آوریم، که مسلماً میزان تأثیر هر یک در جوامع مختلف متفاوت است.

مردم کشورهای در حال توسعه توزیع نابرابر قدرت در نهادها و سازمان‌ها و طبقات مختلف اجتماعی را پذیرفته و خود را با چنین شرایطی تطبیق می‌دهند. به عبارت دیگر در این کشورها فاصله قدرت به طور نسبی بیشتر از کشورهای توسعه یافته است (جاگر، ۱۹۹۰).

وقتی تأثیر فاصله قدرت در شکل

گیری رفتار و نظام مدیریت در سازمان ها را مورد بررسی قرار می دهیم به طور بارز تأثیر آن را در شکل گیری سلسله مراتب محکم اختیارات و تعیین دقیق شرح وظایف و نقش های مشخص در ساختار سازمان های کشورهای در حال توسعه، مده کنیم (هوزینسکی و بوچانان، ۲۰۰۶). این نشانه ها بر وجود فاصله قدرت نسبتاً بالا در این کشورها دلالت دارد. وجود فاصله قدرت بالا از سر ریز منطقی ساختار اجتماعی غالب به درون زندگی و فرآیندهای سازمانی حکایت دارد؛ برای مثال اطاعت و فرمانبری کارکنان در بعضی فرهنگ های کاری تنها به استناد پست و مقام و اختیارات سازمانی فرد الزامی و پذیرفتنی به حساب می آید و از هیچ منطق خاص دیگری تبعیت نمی کند (مندونکا و کانونکا، ۱۹۹۶). در این کشورها مدیران و کارکنان سازمان ها هریک مقام و موقعیت خود در ساختار سازمان را نسبت به دیگری پذیرفته اند، و از این منظر، رفتار و عملکرد خود را تنظیم می کنند. در این صورت نه تنها مدیران؛ کارکنان خود را انسان های هم طراز خود نمی دانند، بلکه کارکنان نیز مدیران را افرادی همسان خود تلقی نمی کنند. لذا روابط بین رئیس و مرئوس پدرانیه و یا آمرانه است و مدیر خوب کسی است که خیر خواهی کارکنان را با تحکم دنبال می کند (اودن هون، ۲۰۰۱). در همین حال تبعیت و فرمانبرداری کارکنان از مدیران ملاک عملکرد مطلوب کارکنان به حساب می آید. در کشورهایی که فاصله قدرت کم است، ساختارهای سازمانی معمولاً غیر متمرکز، مسطح و تعداد کارکنان ستادی کمتر است و ماهیت روابط جمعی حسابگرانه و مبتنی بر تلاش و دستاوردهای عملی افراد است (هاجتز و

لوتانز، ۲۰۰۲).

بدیهی است وقتی فاصله قدرت در جامعه ای بیشتر شود، نظام های مدیریت به سمت و سوی مدیریت آمرانه میل خواهد نمود، و نظام های مدیریت مبتنی بر مشارکت کارکنان با اینگونه روابط سازمانی، سازگاری چندانی ندارد. کارکنان در چنین فرهنگ کاری، مدیرانی را مقتدر به حساب می آورند که از اختیارات سازمانی خود در کلیه

### نوع نگرش مردم یک جامعه و نحوه برخورد آنها با عامل زمان از ویژگی های دیگری است که فرهنگ های مختلف را از یکدیگر متمایز می کند

زمینه ها به نحو مطلوب استفاده کنند، و چنانچه کوچکترین ضعفی در اعمال اختیارات از خود نشان دهند آن ها را مدیران درمانده تلقی می نمایند. به همین دلیل اثر بخشی روش مدیریت بر مبنای هدف که یکی از مشهورترین روش های مدیریت غربی است پیش شرط هایی دارد که از آن جمله وجود آزادی عمل، و استقلال شغلی است، که حاکی از وجود فاصله قدرت کم در فرهنگ کاری یک سازمان است. (هافستد، ۱۹۸۰ ب). تأثیر ابهام گریزی یا اجتناب از عدم

### اطمینان

بی تردید عدم اطمینان مهم ترین ویژگی محیط در هر جامعه محسوب می شود که بر ساختار و اقداماتی که سازمان ها و مدیران آنها در تکاپوی بقاء انجام می دهند؛ تأثیر گذار است. درجه عدم اطمینان محیط به شدت تغییرات و کثرت عوامل تغییر در هر جامعه بستگی دارد. در جوامعی که درجه عدم اطمینان نسبت به روند تغییرات و عوامل تغییر بیشتر است، مردم آن جامعه نیز خود را با آینده ای نامشخص روبرو می بینند و ترس از ناشناخته ها نوعی احساس عدم اطمینان نسبت به آینده را ایجاد می کند. ترس از آینده موجب می شود تا مردم از هرگونه تغییراتی که مخاطرات احتمالی در پی دارد، پرهیز کنند. این رفتار که به ابهام گریزی تعبیر شده است؛ نشان دهنده درک و برداشت مردم نسبت به شرایط محیطی است. به طور نسبی وقتی عدم اطمینان بین کارکنان و مدیران یک سازمان بالا باشد دلالت بر عدم پذیرش تغییرات سازمانی و بی میلی آنها به ابتکار عمل و پذیرش خطر است. در فرهنگ هایی که شدت ابهام گریزی بیشتر است، مدیران سازمان ها بر سازماندهی دقیق فعالیت ها از طریق وضع مقرارت فراوان، دستور العمل ها و استانداردهای کاری بسیار تاکید نموده و با تکیه بر مکانیزم های کنترل، ساختاری مستحکم ایجاد می کنند تا سازمان در مقابل تغییرات احتمالی محیط بیمه گردد (اودن هون، ۲۰۰۱). بر عکس، در جوامعی که ابهام گریزی کمتر است، ساختارهای سازمانی به گونه ای طراحی می شود که از انعطاف پذیری لازم برای مقابله با تغییرات محیطی برخوردار گردد، و ابتکار عمل و ریسک پذیری را بین کارکنان



ترویج دهد. در جوامعی که ابهام‌گریزی کمتر است، مدیران سازمان‌ها از برنامه ریزی استراتژیک به عنوان ابزاری برای مقابله با چالش‌های محیطی سود می‌جویند. تمایل به استفاده از روش‌های برنامه ریزی راهبردی و درک ضرورت آنها توسط مدیران نشان‌دهنده نوع نگاه آنها نسبت به واقعیت‌تغییرات محیطی و لزوم تطابق هر چه بیشتر اقدامات و تصمیمات نظام مدیریت برای سازگاری بیشتر با محیط است.

کسب موفقیت‌های مادی از ارزش‌های پس‌سنجیده و رایج محسوب می‌شود. در این جوامع منافع فردی بر منافع جمعی تا آنجا محترم و مقدم شمرده می‌شود که به منافع جمعی زیان نرساند و هرکس مجاز است تا آنجا که امکان می‌یابد منافع فردی و خانوادگی خود را دنبال کند و از دستاوردهای مادی آن به هر نحو که می‌خواهد بهره‌مند شود. در جوامعی که فردگرایی بر جمع‌گرایی غالب است، فرهنگ سازمانی غالب

تلقی می‌شود. در این فرهنگ‌ها آنچه که بیش از همه آشکار است، اهمیت روابط شخصی است که در اثر شغل فرد ایجاد می‌شود، به طوری که کارکنان حتی وقتی کار خود را به بهترین وجه ممکن انجام می‌دهند، چندان احساس رضایت نمی‌کنند. در عوض، از این که مورد توجه دیگران واقع شوند احساس بهتری دارند. لذا در این گونه فرهنگ‌های سازمانی، رابطه مداری بر وظیفه‌مداری غالب است، و

### تأثیر فردگرایی - جمع‌گرایی

از ابعاد دیگری که در چهارچوب هافستد مطرح است و رفتار فردی و اجتماعی مردم غرب و شرق را از یکدیگر متمایز می‌کند، درجه فردگرایی در برابر جمع‌گرایی آنها است. در کشورهای شرقی که معمولاً از آنها به عنوان کشورهای در حال توسعه یا جوامع سنتی یاد می‌شود، رفتارهای فردی و اجتماعی مردم بر روابط نزدیک با دیگران متمرکز است. در این کشورها مردم معمولاً منافع فردی خود را به حکم ارزش‌های اجتماعی فدای منافع جمعی می‌کنند. در این جوامع هویت فردی از آن دسته از هنجارها و ارزش‌های اجتماعی ناشی می‌شود که هر فرد خواه ناخواه آنها را به حکم عضویتش در نهادهای اجتماعی پذیرفته است (مندونکاو و کانونگو، ۱۹۹۶). در این صورت همواره حفظ منافع خانوادگی، گروهی، طایفه‌ای، قومی و ملی بر منافع فردی ارزشمندی و رجحان بیشتری دارد. لذا در این جوامع چهارچوب‌های اجتماعی محکم‌تری یافت می‌شود که مهم‌ترین وظیفه آنها حفظ منافع اعضای آنهاست. برعکس در جوامع غربی، فردگرایی و تلاش برای

### در فرهنگ‌هایی که شدت ابهام‌گریزی بیشتر است، مدیران سازمان‌ها بر سازماندهی دقیق فعالیت‌ها از طریق وضع مقررات فراوان، دستورالعمل‌ها و استانداردهای کاری بسیار تأکید نموده و با تکیه بر مکانیزم‌های کنترل، ساختاری مستحکم ایجاد می‌کنند تا سازمان در مقابل تغییرات احتمالی محیط بیمه گردد

نیز تقویت‌کننده رفتارهایی است که برای کارکنان فرصت رقابت و پیشرفت بر مبنای شایستگی‌های فردی را فراهم می‌آورد. در فرهنگ‌های فردگرا، استخدام مبتنی بر شایستگی، پاداش بر اساس عملکرد و ارتقاء بر پایه کسب دانش و مهارت‌های بیشتر استوار است. بر خلاف فرهنگ‌های غرب، در فرهنگ‌های شرق که معمولاً ویژگی جمع‌گرایی غالب است، کار برای کارکنان یک سازمان نه به منزله تلاش برای دست‌یابی به کامیابی‌های شخصی و یا ابراز شایستگی‌های فردی است، بلکه کار وسیله‌ای برای امرار معاش و فراهم نمودن آسایش همسر و فرزندان و دیگر افراد تحت تکفل است و در بعضی موارد حتی به عنوان یک تکلیف اجتماعی و یا وظیفه شرعی

اکثر تصمیمات استخدامی تحت تأثیر ارتباطات گروهی افراد گرفته می‌شود و عملکرد افراد با ملاک تعهد یا وفاداری اعضا سازمان سنجیده می‌شود. در نتیجه، مدیریت سازمانها، مدیریت بر گروه‌ها است. بر عکس در جوامع غربی که فرهنگ فردگرایی حاکم است، فرهنگ‌های سازمانی فردگرایی را محترم شمرده و ساختار سازمانی به گونه‌ای طراحی می‌شود که متضمن آزادی عمل و اختیارات بیشتر کارکنان باشد، تا از این رهگذر مشارکت در تصمیم‌گیری، ابتکار و خلاقیت و یادگیری و توانمندسازی کارکنان امکان‌پذیر گردد و فرصت ابراز عقیده، انتقاد و اظهار نظر صریح کارکنان که نشانه صداقت آنها به شمار می‌رود فراهم می‌آید. در

نتیجه، مدیریت سازمان‌ها مدیریت بر افراد است.

### تأثیر مردانگی - زنانگی

در کشورهای در حال توسعه مردم پیش از هر چیز برای روابط اجتماعی و دوستانه خود با دیگران اهمیت قائل اند و اکثراً حاضرانند منافع فردی را بر منافع جمعی ترجیح دهند و به همین سبب عواطف و احساسات انسانی به طور بارز در تعاملات اجتماعی نقش تعیین کننده ایفا می کند. در چهارچوب مدل هافستد؛ این گونه ابراز احساسات انسانی به رفتارهای ملایم و لطیف زنانه تعبیر شده است. به عبارت دیگر، در

و احساسات گرم و رفتار ملایم همراه با فروتنی، تواضع و مصالحه برخوردارند. برخلاف انتظار این وضعیت در کشورهای مدرن صنعتی به مراتب کم رنگ تر از کشورهای در حال توسعه است. بدین معنا که رقابت، قاطعیت و رفتار نسبتاً سرد و ناملایم که از ویژگی های روحیه مردانگی است، بر رفتار اجتماعی مردم این کشورها اعم از زن و مرد حاکم است. براساس این تقسیم بندی، در کشورهای شرقی عواطف و احساسات رقیق تر انسانی در تعاملات اجتماعی مردم بیش از کشورهای غربی جاری است.

در محیط کار، وجود روحیه ملاطفت،

آن جا که در کشورهای در حال توسعه مسائل سازمانی معمولاً در هاله‌ای از ابهام پیچیده شده است، در حل مشکلات و تضادهای سازمانی ابتدا به مذاکره، مصالحه و توافق متوسل می شوند و در صورتی که در مورد تبیین مساله و یا انتخاب راه حل نهایی توافقی صورت نگیرد، توسل به شیوه آزمون و خطا اکثراً جایگزین می‌گردد.

در فرهنگ‌هایی که مرد خوبی حاکم است، فرهنگ های سازمانی تقویت کننده رفتارهایی است که دست یابی به موفقیت فردی، رقابت و کسب امتیازات سازمانی در قبالت عملکرد مطلوب افراد را امکان پذیر می نماید. بر عکس در فرهنگ‌هایی که زن خوئی حاکم است، فرهنگ های کاری، تقویت کننده رفتارهایی است که دست یابی به موفقیت جمعی و بهبود کیفیت زندگی کاری و پاداش های مبتنی بر مساوات و منافع جمعی را امکان پذیر می‌نماید.

تأثیر افق زمانی یا نحوه نگرش به زمان

نوع نگرش مردم یک جامعه و نحوه برخورد آنها با عامل زمان از ویژگی های دیگری است که فرهنگ های مختلف را از یکدیگر متمایز می کند. این ویژگی به این نکته اشاره دارد که تا چه اندازه مردم یک جامعه توجه خود را به گذشته، حال و آینده معطوف می‌کنند. در فرهنگ‌هایی که جهت گیری نسبت به زمان بلند مدت است، سخت کوشی، صرفه جویی و هدف مداری از فضیلت های اساسی انسان تلقی می شود. در عوض در فرهنگ‌هایی که جهت گیری نسبت به زمان کوتاه مدت است، احترام به سنت ها و تحقق اهداف اجتماعی ارزش به حساب می آید.

فرهنگ سازمانی فردگرا متضمن آزادی عمل و اختیارات بیشتر کارکنان است، تا از این رهگذر مشارکت در تصمیم‌گیری، ابتکار و خلاقیت و یادگیری و توانمندسازی کارکنان امکان‌پذیر گردد و فرصت ابراز عقیده، انتقاد و اظهار نظر صریح کارکنان که نشانه صداقت آنها بشمار می‌رود فراهم آید

هر جامعه برای مردان و زنان به لحاظ تفاوت های بیولوژیک نقش های متفاوتی قائل می شوند. معمولاً در کشورهای در حال توسعه که جوامع سنتی تلقی می‌شوند، از مردان انتظار می رود که روحیه خشن، جسور و قاطعانه داشته باشند ولی، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که علی‌رغم نقشی که سنتاً مردان در کشورهای در حال توسعه ایفا می‌کنند، در عین حال در صحنه های مختلف اجتماعی از عواطف

فروتنی و تواضع که از خصایص رفتار زنانه به شمار رفته است، دلالت بر تمرکز روابط کار بر روابط انسانی یا روابط شخصی افراد با یکدیگر دارد. در این حال، ارضاء نیازهای تعلق و وابستگی بر ارضاء نیاز به دست یابی به اهداف شغلی و عملکرد مطلوب ارجحیت می یابد و اجرای وظایف اجتماعی در چهارچوب روابط متقابل فردی بر انجام وظایف شغلی اولویت خواهد داشت. از

عکس در فرهنگ هایی که تفکر انتزاعی و یا به عبارتی تفکر تحلیلی رواج بیشتری دارد، ارتباطات سازمانی در چهار چوب ارتباطات رسمی و بر مبنای پست‌ها و شغل های سازمانی و به کمک فناوری های روز که معمولاً به صورت غیر شفاهی است انجام می گیرد.

در کشورهای در حال توسعه که تفکر غالب، تفکر غیر انتزاعی است، رفتار اعضای سازمان بر اساس عوامل محیطی قابل تجزیه و تحلیل است. این تاکید اشاره به این نکته دارد که رویکرد شغلی کارکنان کشورهای در حال توسعه با هیچ یک از هنجارهای اخلاقی

شرایط محیطی نسبتاً پیچیده و نبود اطلاعات دقیق و قابل اعتماد در کشورهای در حال توسعه، بالاخص در جوامع شرقی که از تنیدگی فرهنگی بیشتری برخوردارند، سبب شده است تا مدیران سازمان ها همواره درجه عدم اطمینان محیطی را بیش از آن چه واقعیت دارد ارزیابی کنند. در این صورت آینده نگری کمتری مورد توجه قرار گرفته و برنامه ریزی بلند مدت چندان سودمند محسوب نمی شود. بر عکس در محیط هایی که شرایط بیشتر قابل پیش بینی است، پیش فرض های مدیران نیز نسبت به محیط با اطمینان بیشتری همراه است، در این صورت گرایش مدیران به زمان بلند مدت و استفاده آنها از مکانیزم های برنامه ریزی بلند مدت معمول تر است.

محیط سازمان ها در کشورهای توسعه یافته اگرچه از پیچیدگی بسیار برخوردار است، ولی به سبب دستیابی به اطلاعات نسبتاً به هنگام و قابل اطمینان، امکان برنامه ریزی راهبردی و اتخاذ رویکردهای بلند مدت را برای مدیران سازمان ها فراهم نموده است (طیب، ۱۹۹۷).

جدول ۱- تاثیر ابعاد فرهنگی بر اجزاء نظام مدیریت

زیاد	کم	تاثیر فاصله قدرت	تاثیر
سلسله مراتب هرمی بسیار مهم حفظ ظاهر بسیار مهم غیرممکن متخصص آمار شناس	به طور نسبی تخت و مسطح به طور نسبی بی اهمیت حفظ ظاهر کم اهمیت ممکن تسهیل کننده	ساختار سازمان نمادهای پست و مقام اهمیت حفظ ظاهر مدیریت مشارکتی نقش مدیر	دامنه تاثیر
<b>قوی</b>	<b>ضعیف</b>	<b>اجتناب از عدم اطمینان</b>	دامنه تاثیر
دستور کاری برای پیروی زبان بار به حساب می آید غیر منعطف شدید اجتناب	رهنمودهائی برای اقدام مزیت شمرده می شود انعطاف پذیر منعطف پذیرش	برنامه های سازمان رقابت نظام بودجه بندی نظام کنترل ریسک	دامنه تاثیر
<b>فرد گرایی</b>	<b>جمع گرایی</b>	<b>فرد گرایی</b>	دامنه تاثیر
فردی فردی بر/ مبنای شایستگی جهان شمول مواظبت کارکنان از خود	توافق گروهی بر مبنای کار گروهی خاص و ویژه مواظبت از کارکنان	تصمیم گیری سیستم پاداش ارزش ها/ اخلاقیات علاقه مندی سازمان	دامنه تاثیر
<b>مرد خوبی</b>	<b>زن خوبی</b>	<b>مرد خوبی- زن خوبی</b>	دامنه تاثیر
پول، عملکرد در عملکرد اهمیت دارد پیش برد امور- انجام کار جاه طلبی- پیش افتادن	کیفیت زندگی در ایجاد روابط اهمیت دارد حفظ روابط خدمت به دیگران	پاداش های با ارزش ایجاد شبکه ارتباطی کانون روابط فردی مبنای انگیزش	دامنه تاثیر
<b>توجه به حال و گذشته- کوتاه مدت</b>	<b>آینده نگر - بلند مدت</b>	<b>نحوه نگرش به زمان</b>	دامنه تاثیر
در حد متعارف- انجام وظیفه کوتاه مدت غیر هدفمند تاکتیک ها احترام به سنت ها، اهداف جمعی	سخت کوشی بلند مدت هدفمند استراتژیک ویژه و شخصی	کانون تلاش افق زمانی جهت گیری برنامه ریزی ارزش های مهم	دامنه تاثیر
<b>غیر انتزاعی</b>	<b>انتزاعی</b>	<b>نحوه تفکر</b>	دامنه تاثیر
روابط بین فردی غیر رسمی بسیار محسوس- جبری هنجارهای محیطی خارجی	روابط شغلی رسمی نامحسوس- اختیاری هنجارهای شغلی داخلی	محور ارتباطات نوع ارتباطات تاثیر محیط هنجارهای رفتار کانون کنترل رفتار	دامنه تاثیر

تاثیر تفکر انتزاعی و غیر انتزاعی بر پایه این بعد جدید که به اعتقاد رامانوجان (۱۹۸۹) نوعی تفکر به حساب می آید و به تفکر انتزاعی در مقابل تفکر غیر انتزاعی تعبیر شده است، می توان تمایزات فرهنگی بین جوامع مختلف را بهتر باز شناخت. در فرهنگ هایی که تفکر غیر انتزاعی یا به تعبیری دیگر تفکر غیر تحلیلی رایج است، ارتباطات سازمانی بر محور روابط بین فردی استوار و اکثراً به صورت شفاهی و رو در رو است. بر

کار که با شغل آنها مرتبط و متناسب باشد هدایت نمی‌شود، و هیچ قاعده و اصول مطلق بر رفتار شغلی آنها حاکم نیست. در عوض رفتار شغلی آنها به طور قابل ملاحظه ای به وسیله عوامل بستر ساز یا عوامل محیط که برای آنها برجستگی خاص دارد تعیین می‌شود. بنابراین، از رفتار آنها چنین احساس می‌شود که همواره در زمان حال زندگی می‌کنند و چون حال دائماً در حال تغییر است، کارکنان که نحوه تفکر غیر انتزاعی بر ذهنیت آنها غالب است رفتارهای شغلی غیر قابل پیش بینی از خود نشان می‌دهند که با رفتارهای مورد انتظار تناسبی ندارد. بر عکس، در فرهنگ‌هایی که نحوه تفکر انتزاعی غالب است، از کارکنان سازمان انتظار می‌رود از رهنمودها و یا اصولی که متضمن تحقق اهداف شغلی آنها باشد تبعیت کنند، و با پذیرش آنها رفتارهای متناسب با استانداردهای از پیش تعیین شده از خود بروز دهند. دستیابی به اهداف خاص در مدت زمان معین و تنظیم برنامه های اجرایی، نوعی سبک زندگی و تفکر را می‌طلبد که در آن بر برنامه ریزی بلند مدت بسیار تاکید می‌شود. این سبک زندگی و نحوه تفکر در کشورهایی که نحوه تفکر غیر انتزاعی حاکم است چندان رایج نیست (مندوکانونکا، ۱۹۹۶). در جدول ۱ تاثیر ابعاد فرهنگی بر اجزای نظام مدیریت ارائه شده است.

به این ترتیب ملاحظه می‌شود که شرایط اجتماعی- فرهنگی کشورهای در حال توسعه به ویژه در ارتباط با ابعاد شش گانه فرهنگ ملی با آنچه در کشورهای غربی وجود دارد بسیار متفاوت است و همین امر سبب شده

است تا بسیاری از کارکردها و اقدامات مدیریت وارداتی غرب وقتی در سازمان های کشورهای در حال توسعه استفاده می‌شود موفقیت چندانی کسب نکند. بدیهی است که در چنین شرایطی نظام مدیریت سازمان ها در کشورهای در حال توسعه شکل و شمایل به خود خواهد گرفت که بتواند با وجود همه محدودیت های فرهنگی، سازمان ها را تا آنجا که ممکن است در جهت تحقق اهداف و اثر بخشی بیشتر هدایت کند. چنین نظام مدیریتی باید بتواند از طریق طراحی راهبردهای مداخله ای مناسب از تاثیرات نامطلوب ابهام گریزی بالا بکاهد تا امکان توجه به افق زمانی بلند مدت برای کارکنان میسر گردد. و در عین حال از اثرات نامطلوبی که احساس فاصله قدرت بالا در ذهنیت و رفتار کارکنان ایجاد کند، جلوگیری کند. چنین راهبردی باید ضمن احترام به ارزش های اجتماعی، روحیه کسب موفقیت، خطر پذیری و قاطعیت را در فرهنگ کار درونی سازمان ها نهادینه کند و با حمایت از کارکنان؛ فرصت پیشرفت و ترقی را برای یکایک آنها فراهم نماید و دستاوردهای فردی آنها را ارج نهد تا ضمن بهره مندی از خوبی های روحیه جمع گرایی از مزایای روحیه فرد گرایی نیز سود جوید. از آن جا که تفکر غیر انتزاعی نیز باز دارنده رفتار و عملکرد اثر بخش است، لازم است تا راهبرد مزبور راهکارهایی را در برگیرد که مزایای تفکر تحلیلی به روشنی برای کارکنان قابل درک شود.

#### نتیجه گیری:

به نظر می‌رسد که خصوصیات و ویژگی های محیطی بالاخص محیط فرهنگی- اجتماعی سازمان ها در

کشورهای در حال توسعه با باورها، ارزش ها و هنجارهای رفتاری که برای کاربرد موثر نظریه ها، مفاهیم، اصول و روش های مدیریت پیشرفته ضروری است ناسازگار است. بررسی یافته های پژوهشی نشان داد که تفاوت های محیطی بویژه تمایز فرهنگ ملی در ابعاد مختلف سر منشاء این ناسازگاری است. برای درمان این ناسازگاری توسل به خط مشی ها و یا اقداماتی که کارکنان را مجبور کنند تا باورها و ارزش های فرهنگی خود را رها کنند نه تنها ضرورتی ندارد، بلکه کاری غیر ممکن است. در عوض سازمان ها می توانند با اتخاذ رویکردی نظام مند در جهت رفع محدودیت های فرهنگی اقدام و بر پایه آن دسته از باورها و ارزش های فرهنگی که متضمن اثر بخشی روش ها و اقدامات مدیریت پیشرفته است، نظامی از مدیریت را طراحی کنند که با تکیه بر این ارزش ها متضمن مدیریت اثر بخش در سازمان های خود باشند. بی تردید سازمان های کشورهای در حال توسعه به روش های متقن و کارآمد مدیریت پیشرفته که در کشورهای غربی موجب رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی شده است نیاز مندند و به طور حتم می توانند از مفاهیم اساسی و اصولی که در نظریه ها و الگوهای مدیریت آنها نهفته است به خوبی بهره مند شوند. ولی از آن جا که این روش ها و اقدامات بر پایه ارزش های فرهنگ غربی استوار است، نباید انتظار داشت که در محیط اجتماعی- فرهنگی کشورهای در حال توسعه که اساساً با آنها متفاوت است ریشه به دواند. از آن جا که انتقال و اقتباس بی چون و چرای نظریه ها و اقدامات مدیریت غرب

- Khanna, T. and Palepu, K. (1997). Why Focused Strategies may be wrong for emerging markets, *Harvard Business Review*, 15 (1), pp.41-51.
- Kanungo, R.N and Jaeger, A.M (1990). Introduction: the need for indigenous management in developing Countries, in Jaeger, A.M and. Kanungo, R.N.(Eds). *Management in Developing Countries*, Routledge, London.
- Mendonca, M, & Kanungo. R.N(1996). "Impact of culture on Performance Management in Developing Countries", *International Journal of Manpower*, Vol. 17 No.4/5, pp.65-75 MCB University Press.
- Morris, M.W; Williams, K.Y; leung, K., and Larrick, R. (1998). Conflict management Style: Accounting For Cross- national differences 29(4), PP.729-747.
- Oudenhoven, Jan Pieter Van. (2001). Do Organizations reflect national Culture? A 10-nation Study., *International Journal of Inter cultural Relations*, PP. 89-107.
- Robbins, Stephan.(1997). *Managing Today*, Prentice Hall publishing.
- Ramanujan, A.K.(1989). "IS there an Indian way of thinking? An in formal essay", *Contributions to Indian Sociology*, Vol.23 No.1 PP.41-58.
- Schein, Edgar. H. (1990)". *Organizational Culture" American Psychologist*, Vol. 45, PP. 109-119.
- Schein, Edgar. H. (1988). *Innovative cultures and adaptive organizations*, working paper, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Combridge, MA.
- Triandrs, H.c. (1984). *Toward a Psychological theory of economic growth* *International Journal of Psychology* 19:79-95
- Tayeb M. (1997). *Contingency Theory and Culture: a study of Matched English and Indian Manufacturing Firms in: Malcolm warner (1997) Comprative Management: Critical Perspective on Business and Management*, New York: Routledge.
- Walde, T.W. & Ndi, G. (1996). *Stablizing International Investment Commitments: International Law Versus Contract Interpretation*, *International Law Journal*, 31, PP. 215-230.
- College Publications, New York, pp. 113-181.
- Hodgetts R. M. & Iuthans F. (2003). *Internatinal Management: Culture, Strategy. and Behavior*, Sth ed, Mc Graw- Hill.
- Daft, R. L. and Noe, R.A.(2001). *Organizational Behavior*, Harcourt Inc.
- Gopinath, C. (1998). *Alternative approaches to indigenous management in India*, *Management International Review*, Third Quarter, 38 (3), PP 257-576.
- Hatch, Mary Jo .(1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic And Post. Modern Perspective*; Oxford University Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences:Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Second ed. Sage Publications.
- Hofstede, G. (1980 a). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hillis, CA: sage.
- Huczynski A. Buchanan D. (2006). *Organizational Behavior*, New York: Perntice Hall.
- HodgettsR.M & Luthans F. (2003). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, 5 th ed, Mc Graw-Hill.
- Jaeger, A.M. & Kanungo, R.N. (1993). *Management in developing countries*, Routledge.
- Jaeger, A. (1990). *The Applicability of western Management Techniques in Developing Countries: A Cultural Perspective*, in *Management in Developing Countries*, by A. Gaeger and R. Kanungo eds., London, Rout Lege, 1990, pp. 131-145.
- James, M. (1997). *A Conceptual framework for aligning managerial behaviors with cultural work values*, *International Journal of Commerce & Management Indiana*, Vol. 7, ISS. 3/4, PP. 81-102.
- Kedia, B.L. and Bhagat, R.S. (1988). "Cultural constraints on transfer of technology across nations: implications for research in international and comparative management; *Academy of Management Review* 13,4: 559- 77
- تا کنون موثر نبوده است، لازم است مدیران کشورهای در حال توسعه به دقت ویژگی‌های اساسی فرهنگ درونی کار خود را باز شناسند و ضمن توجه به مختصات آنها، راهبردهای سازمانی خود را چنان طراحی کنند که به تقویت هر چه بیشتر آن دسته از ویژگی‌هایی که تسهیل‌کننده سازگاری فرهنگی است منجر گردد. چنین راهبردهایی نظامی از مدیریت را در سطح ملی و محلی شکل خواهد داد که اصطلاحاً به آن مدیریت بومی می‌گویند. ■
- منابع:**
- هال، ریچارد.(۱۳۷۶). سازمان، ساختار، فرآیند و ره آوردها، ترجمه: پارسائیان و اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن.(۱۳۷۶). تئوری سازمان، ترجمه: الوانی و دانائی فرد. تهران: نشر صفار.
- دفت، ریچارد.(۱۳۸۱). مبانی تئوری و طراحی سازمان، مترجمان، اعرابی و پارسائیان. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Aycan, Zeynep, Kanungo, rabindra & Sinha. Jai. (1999). *Organi zational Culture and Human Resource Management Practice, The Model of Culture Fit*, *Journal of Cross- Cultural Psychology*, Vol. 30 No. 4, July, PP. 501-526.
- Black,Boyd.(1999). *National Culture and high Commitment management. Employee Relations*, Vol. 21 NO. 4,PP.389-404. MCB University Press.
- Bratton, John and Gold, Jeffrey. (1999). *Human Resource Management, Theory and Practice*, (2nd ed.), MACMILLAN Business. London.
- Backer, A. (1998). *A Polico- Economic View of the Debt- servicing Capacity Emerging Economics, Intereconomics*, Hamburg, sep- oct, Vol. 33.
- Chandavarkar, A. (1996). *Central Banking in Developing Countries*, Macmillan Press, Houndsmill, U.K.
- Kugrman,P.R. and Obstfeld, M. (1994). *International Economics: Theory and Policy*, Brdedition. Harper Collins