



در نظریه تجزیه  
ایده آل و رشد  
آنها بر مبنای م

فرهنگ توسعه  
فرهنگی (در  
مفاهیم «سنت  
با مفاهیم جدید  
دکتر مرتضوی  
نظریه‌هایی است  
در این نظریه،  
معیارهای غربی  
عقب مانده به  
مداری» یا (ism)  
است.

در نظریه ت  
فرهنگی غرب،  
آنها بر مبنای م  
سالها، در اعتبار  
ژاپن در جهان م  
فرهنگ ژاپن  
و معیارهای تر  
است. با توجه  
نتیجه رسیده ا  
غربی نیز می ت  
به دلایلی که ب  
آشکار، برای ت  
است.  
فرهنگ توسعه

معرفی

خانم دکتر شهرناز مرتضوی، در سال ۱۳۱۶ در تبریز متولد شدند و تحصیلات ابتدایی و متوسطه را در تهران گذراندند. در سال ۱۳۳۷ به آلمان رفته، پس از اخذ دیپلم متوسطه، در رشته روان شناسی ادامه تحصیل داده‌اند که موفق به اخذ درجه دکترا

(دولتی) با تخصص «روان شناسی بین فرهنگی» و «معیار شده‌اند. ایشان در سال ۱۳۵۷ به کشور برگشته و در دانش شهید بهشتی مشغول به کار می‌شوند. تاکنون دو کتاب «آشنای با روان شناسی بین فرهنگی» و «روان شناسی محیط» و چند مقاله تخصصی منتشر کرده است.

چکیده:

برخی نظریه پردازان روان شناسی سازمانی، مدیریت را بر انواع استبدادی، پدران، مشورتی و مشارکتی تفکیک می‌کنند. اگر سؤال شود، چه نوع مدیریتی صحیح و مطلوب است؟ گفته می‌شود: شیوه خاصی وجود ندارد که بتواند در همه شرایط مفید واقع شود. زیرا عوامل مختلف مانند متغیرهای موقعیت، ویژگیهای افراد تحت پوشش، عوامل بوم شناختی و به خصوص فرهنگ جامعه، تأثیر شیوه‌های مدیریت مختلف را در سازمانهای اجتماعی

یک جامعه از خرد به کلان، تحت تأثیر قرار می‌دهد. نظر خانم دکتر مرتضوی بر این است که مدیریت استبدادی نتیجه جبری فرهنگهای «جمعگرای» جوامع شرقی نیست. ایشان با اشاره به پیشرفت اقتصادی و توسعه نمونه‌هایی از این نوع جوامع شرقی مانند ژاپن، نتیجه می‌گیرند که کلکتیویسم یا جمعگرایی همچنان که عامل عقب ماندگی است، می‌تواند تحت شرایط خاص، عامل پیشرفت و توسعه نیز باشد.

در کنار این بحث، برخی یافته‌های تحقیقاتی مدیریت ایده آل یا مطلوب ایران نیز مطرح شد. نظر خانم دکتر مرتضوی بر این بود که عدم سازگاری تناقض بین قوانین اداری و شرح وظایف تقلید شده از غرب، (جوامعی که از فرهنگ «فردگرای» (Individualistic) توصیف می‌شوند) فرهنگ «جمعگرای» (Collectivistic) جامعه، نوعی بحران مدیریت را منجر شده است.

گفتگو با دکتر شهرناز مرتضوی

# فرهنگ و مدیریت

به تجدد، هر نوع توسعه و پیشرفت، در معیارهای فرهنگی غرب،

ورشد یافته تلقی می شود. گفته می شود،

بنای معیارهای تربیتی مذهب پروتستان بوجود آمده اند.

گرفته می شود؟

دکتر مرتضوی: در یکی از نظریه های جدید، فرهنگها: به جمعگرایی یا «کلکتیویسم» و فردگرایی یا «اندیویدوالیسم» تفکیک می شوند. این دو مفهوم این طور تعریف می شوند: اگر بین منافع شخصی و گروهی تعارض بوجود آید، فردگرایان به منافع شخصی و جمعگرایان به منافع گروهی (البته گروه هایی که خود را عضو واقعی آن حس کنند) اولویت می دهند.

فرهنگ توسعه: حال این سؤال مطرح است که آیا می توان بین فردگرایی و جمعگرایی از یک طرف و توسعه یافتگی و عقب ماندگی از طرف دیگر رابطه ای برقرار کرد یا خیر؟

دکتر مرتضوی: در بسیاری از تحقیقات بین فرهنگی به ویژگیهای فرهنگی (جمعگرایی و فردگرایی) از یک سو و رابطه آنها با توسعه یافتگی توجه شده است و یا ضریب همبستگی برخی ویژگیهای فرهنگی و شاخصهای اقتصادی توسعه مانند، درآمد سرانه و غیره... محاسبه شده است. این گونه تحقیقات بیانگر این هستند که اکثر جوامع فردگرا، جزو جوامع توسعه یافته و اکثر جوامع جمعگرا، از نوع توسعه نیافته هستند. ولی به طوری که بیان شد، ژاپن از استثناهای قابل توجه است و ثابت می کند، یک جامعه جمعگرا نیز می تواند به توسعه دست یابد.

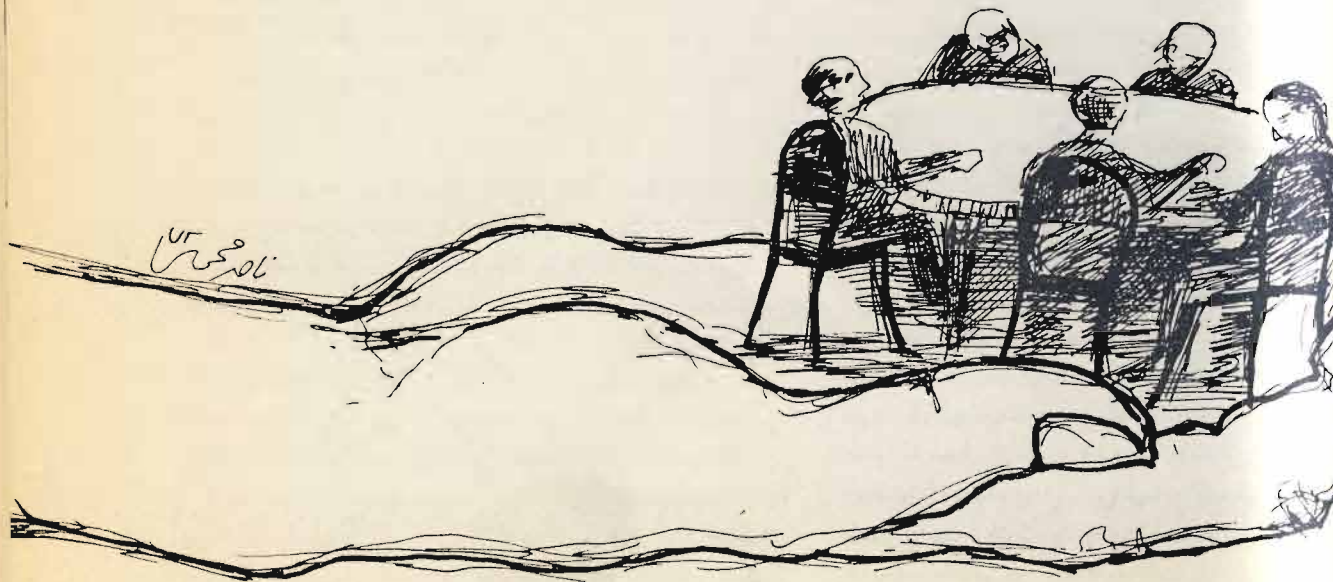
فرهنگ توسعه: آیا بین فرهنگ (جمعگرا و فردگرا) و مدیریت مطلوب، رابطه ای وجود دارد؟ به عبارت دیگر، آیا «جمعگرایی» و «فردگرایی» تأثیری بر چگونگی اداره امور می گذارد؟

نویسنده: آیا هنوز هم برای توصیف تفاوتهای بین (در مآخذ علمی رشته های روان شناسی) از «سنت گرایی» و «مدرنیسم» استفاده می کنند؟ چه میدانی ظهور کرده است؟

نویسنده: نظریه تجدد یا مدرنیسم یکی از اولین است که برای توصیف رشد فرهنگی بیان شده است. نظریه تجدد یا پیشرفته، به معنی پذیرش ارزشها و غربی و سنتی، به معنی عکس متجدد یعنی وحشی و به کار می رود. به این نظریه چون بیانگر «قوم Ethnocentrism) شدید است، انتقادهای زیاد شده

به تجدد، هر نوع توسعه و پیشرفت، در معیارهای غرب، ایده آل و رشد یافته تلقی می شود. گفته می شود، ای معیارهای تربیتی مذهب پروتستان بوجود آمده اند. اعتبار این نظریه شکی نبود تا اینکه پیشرفت صنعتی بیان مطرح شد.

ژاپنی اختلاف بسیار با فرهنگ غرب دارد؛ ارزشها و تربیتی آنان نیز از مذهب پروتستان متأثر نشده چه به شرایط فرهنگی ژاپن و توسعه آن، برخی به این ایده اند که احتمالاً با داشتن معیارهای فرهنگی غیر می توان به مراحل پیشرفته تر توسعه راه یافت. با توجه که بیان شد، و به خصوص برای احتراز از قوم مداری و تفکیک فرهنگها، نظریه های دیگری نیز بیان شده توسعه: در حال حاضر چه تشویرهایی به کار



**دکتر مرتضوی:** همان طور که گفتیم، مدیریت نیز یکی از شاخصهای توسعه محسوب می شود. به بیان دیگر، در مقایسه کشورهای توسعه یافته و توسعه نیافته معلوم می شود، در جوامع توسعه یافته از شیوه های مدیریت دمکراتیک، مشارکتی و مشورتی و در جوامع جهان سوم و توسعه نیافته، برای اداره امور، بیشتر از مدیریت استبدادی استفاده می شود. روشهای مدیریت دموکراتیک، علاوه بر دلایل دیگر، چون بر مبنای منابع اطلاعاتی بیشتر عمل می کند، از مدیریت استبدادی کارآمدتر و مرتبط با توسعه یافتگی توصیف می شود.

با توجه به اینکه «سلسله مراتب» به همزیستی گروهی کمک می کند و در جوامع جمعگرا تأکید می شود، در بسیاری از گزارشها رابطه ای مستقیم بین فرهنگ «جمعگرایانه» و مدیریت استبدادی سازمانهای شغلی این گونه جوامع، فرض می شود و با این نوع استدلال در واقع این پیام به ما داده می شود که چون ارزشهای فرهنگی، از مدیریت دمکراتیک (یا مدیریت مبتنی بر مشارکت و مشورت) جلوگیری می کنند، چاره ای نداریم جز اینکه شرایط توسعه نیافتگی را بپذیریم. زیرا موانع فرهنگی را نمی توان به سهولت برطرف کرد، در حالی که تجربه ژاپن چیز دیگری می گوید.

می بینیم نظام خانوادگی ژاپنی سلسله مراتبی است و ژاپنیها توانسته اند، همزمان با رشد و توسعه، جنبه های مهمی از آن را حفظ و حتی به محیطهای شغلی خود انتقال دهند. آنان با وجود این نوع سنن فرهنگی، از نظر اعمال شیوه های دمکراتیک، از کشورهای غربی نیز جلوتر افتاده اند و بدین منظور سیستمهای خاصی مانند «رینجی» را ابداع کرده اند. پس می بینیم، در جوامع شرقی جمعگرا نیز نباید عوامل فرهنگی سختی که مانع از آموختن مدیریت دمکراتیک شود، وجود داشته باشد. به نظر من، دمکراتیک رفتار کردن، از مشورت و مشارکت سود بردن، یک مهارت است که باید آموخته شود. در غرب نیز چندین دهه صرف آموزش و تمرین آن شده است. هر نوع یادگیری، شرایط و ابزاری دارد. هر یک از ما، چه در نقش مدیر و چه زبردست باید این الگوی رفتاری را فرا گرفته، تمرین کنیم. به طوری که می نوبستند، ژاپنیها خیلی زود متوجه این بدیده شدند و یادگیری و تمرین را آغاز کرده اند.

### فرهنگ توسعه: در هر یک از انواع مدیریت مشارکتی و مشورتی یا دموکراتیک چه اصولی رعایت می شود؟

دکتر مرتضوی: در توصیف شیوه های مدیریت، مقیاسی دوقطبی در نظر گرفته می شود که در یک قطب آن، روشهای دمکراتیک (مشارکت و مشورت) و در قطب دیگر آن روشهای استبدادی یا «اتوکراتیک» قرار داده می شود. در مدیریت مشارکتی، مدیر اختیارات خود را به زبردستش تفویض می کند و دست وی را در تصمیم گیری آزاد می گذارد. در شیوه مشورتی، مدیر نظرخواهی می کند و در نهایت مطابق سلیقه خود عمل می نماید. در روش مدیریت استبدادی، مدیر هیچ گونه اختیاری به کسی تفویض نمی کند و هر طور خودش صلاح ببیند، تصمیم می گیرد.

در تحقیقات غربی به یک شیوه مدیریت دیگر، «پدرانه» نیز استناد می شود و گفته می شود این مدیریت که ابعاد استبدادی شدید دارد، در جوامع جمعگرا مطلوب واقع می شود.

**فرهنگ توسعه:** حال به جامعه خودمان بپردازیم. تحقیقی درباره مدیریت که بتواند جامعه ما را در توسعه پیش ببرد، انجام شده است؟ اساساً چه مدیر برای سازمانهای شغلی ما لازم است؟

**دکتر مرتضوی:** این اواخر ما نیز چند تحقیق درباره مدیریت در سازمانهای شغلی ایرانی انجام داده ایم. یافته های اولین تحقیق ما که به کمک معاونت پژوهشی دانشگاه شهید بهشتی در وزارتخانه انجام شد، بیانگر این بود که در جامعه ما «مدیریت پدرانه» مطلوب ارزیابی می شود. به عنوان مثال کارمندان پرسیده شد: «در واحدی که کار می کنید، تا چه حد همکاران، زبردستان و مافوق خود را به صورت یک کارمندی ادراک می کنید؟» و «تا چه حد مافوق اداری خود در نقش پدر یک چنین خانواده کارمندی ادراک می کنید؟» این تحقیق اولیه و همچنین یک تحقیق دیگر در یک سازمان نظامی و یکی دیگر در یک سازمان دولتی، همگی بیانگر بودند که افرادی که دو گویه فوق را بیشتر تأیید می کنند (مدیریت را پدرانه توصیف می کنند) رضایت، تعهد شغلی و احساس امنیت بیشتری نیز ابراز می دارند.

از این یافته ها نتیجه گرفته شد که «مدیریت پدرانه» ایران، مطلوب ارزیابی می شود. در این تحقیقات و همچنین یک تحقیق بین فرهنگی در دو کشور جمعگرا (ایران - پاکستان) و سه کشور فردگرا (آلمان - فرانسه - آمریکا) به توصیف «مدیریت پدرانه» از دیدگاه سؤال شوندگان ایرانی اقدام شد و معلوم شد، دو نوع «مدیریت پدرانه» وجود دارد. مدیریت پدرانه فردگرایانه که مدیر در آن به مدار شخصی اولویت می دهد و مدیریت پدرانه جمعگرایانه که مدیری که طبق تعریف در شرایط متعارض به منافع گروه اولویت می دهد.

ضمناً می خواستم اضافه کنم که، مدیریت پدرانه جمعگرایانه، که مورد نظر ما است، الزاماً استبدادی نیست. عنوان مثال در اکثر بررسیها در سؤال شدگان ایرانی، ضریب همبستگی مثبت یا تقارن قابل توجه بین مدیریت پدرانه مشارکت و مشورت مشاهده می شود. این شیوه مدیریت فقط ادراک «خودکامگی» در تضاد است. پس شیوه مدیریت پدرانه می تواند پدرانه باشد و همزمان، ابعاد دمکراتیک قوی نیز داشته باشد.

**فرهنگ توسعه:** پس می توان نتیجه گرفت که مدیریت پدرانه دمکراتیک و جمعگرایانه می تواند در ابعاد اهداف توسعه، در ایران مفید واقع شود. حال این موضوع مطرح می شود که به چه دلیلی این نوع مدیریت در جامعه ما نقشی نداشته است؟

**دکتر مرتضوی:** شاید یکی از علل، این باشد که ما همه فکر

به افراد امکانات کافی برای نظردادن و مورد مشورت واقع شدن داده نمی شود و این ضعف باید جبران شود. این پدیده در ژاپن هم مطرح شده است. آنان برای رفع این ضعف از روشهای خاص استفاده می کنند. به عنوان مثال در کارخانجات و سازمانهای شغلی، افراد را به نظر دادن تشویق می کنند و به آنان متناسب با تعداد نظرهای ارائه شده، چه مفید و چه بی فایده، جایزه می دهند. در مرحله دیگر، فقط به پیشنهادات مفید، جایزه داده می شود و... و بدین ترتیب مشارکت و مشورت کردن در سطوح مختلف تمرین و تشویق می شود.

**فرهنگ توسعه: به عنوان آخرین سؤال، نظر به اینکه به چند تحقیق در سازمانهای ایرانی اشاره فرمودید، اگر لطف بفرمایید یافته های جدید را و هم چنین موانعی را که بر سر این نوع تحقیقات قرار می گیرند، مطرح کنید، ممنون می شویم.**

**دکتر مرتضوی:** یافته های جدید را که عرض کردم. حال به بررسی موانع می پردازیم. در مقابل اجرای این گونه طرحهای تحقیقاتی موانع بسیار وجود دارد ولی اگر مسئولین سازمانها با انجام آنها موافق باشند، موانع کاهش می یابند. به طوری که پژوهش در منابع انسانی، بدون دخالت مستقیم مسئولین اداری و جلب نظر موافق آنان تقریباً غیر ممکن است و جلب رضایت برخی مدیران بسیار مشکل. چون برخی مدیران از اینکه این گونه تحقیقات منجر به افشای ضعفهای مدیریتی شود واهمه دارند و این پدیده قابل درک است. مقاومتها محدود به مدیران نیست و با فرض اینکه مدیری متقاضی تحقیقات از این نوع شد، موانع دیگری جلب توجه می کند. مثلاً:

- برخی کارمندان، تکمیل پرسشنامه ها را بی فایده توصیف می کنند و می گویند، از این نوع پرسشنامه ها زیاد پر کرده اند ولی هیچ گونه ترتیب اثری به نظر آنها داده نشده است.

- برخی از پاسخگویی به پرسشنامه ها و از تکمیل آنها خودداری می کنند و نظرشان این است که این نوع پرسشنامه ها از قدیم برای تفتیش عقاید به کار می رفته اند.

- نظر برخی مدیران بر این است که به وسیله پرسشنامه ها و یا مصاحبه ها، افکاری نامطلوب از نظر اهداف سازمانی به کارمندان القا می شود.

- در برخی دیگر از موارد، مدیران با اعمال کنترل در شرایط تحقیق، سعی می کنند، یافته های تحقیقاتی قابل پیش بینی و مثبت باشند.

در سازمانهای دولتی مسئولین و مدیرانی نیز وجود دارند، که در مقابل موانع فوق ایستادگی می کنند و بدون واهمه از اینکه با شیوه مدیریت خود مورد انتقاد واقع شوند، مهمترین نقش را در انجام تحقیق درباره منابع انسانی سازمان خود، عهده دار می شوند.

**فرهنگ توسعه: از اینکه وقتتان را در اختیار فرهنگ توسعه قرار دادید، سپاسگزاریم.**

ایشان سازماندهی را از غرب گرفته ایم. آنها برای جوامع بزرگ بوجود آمده اند و نه جمعگرا. به عنوان مثال، در غرب اینکه اولویت دادن به منافع شخصی از حد خارج نشود، بسیار بویژه بوجود آمده است و جوامع غربی به قوانینی که در وجود آورده اند، بسیار احترام می گذارند. در حالی که ما روشهای دیگری با آن قوانین برخورد می کنیم. من که در ایران با ارزشها و معیارهای جمعگرایانه تربیت شده ام، نسبت به اولوی که در تصمیم گیریها به منافع شخصی اولویت دهد، حساسیت و احترام نمی کنم. این شیوه رفتار در شرق مثبت ارزیابی نمی شود در صورتی که در غرب عادی است و خیلی خوب عمل می کند.

**فرهنگ توسعه: با توجه به رابطه فرهنگ جمعگرایانه جامعه با فرهنگ مدیریت آن که بیان شد، کارمندان ایرانی چه نوع روابط شغلی را به مفهوم اداری آن ترجیح می دهند؟**

**دکتر مرتضوی:** در یک تحقیق بین فرهنگی در ۲۰ کشور که سال شصت و یک ایرانی نیز شرکت داشته اند و درباره مدیریت پیداها انجام می شود، تا حدودی به سؤال شما پاسخ داده می شود. هر چند تحقیق مورد نظر نامتمام است ولی نشان می دهد، در سازمانهای ایرانی، رابطه کارآمدی بین افرادی که در سطح مافوق، هم ردیف و زیردست هستند، وجود ندارد. یکی از مدیران درجه دو سؤال می شود، اگر دچار یک مشکل کاری شوید، تا چه حد با هر یک از همکاران خود (مافوق، زیردست و یا همردیف) مشورت می کنید و آنها را در تصمیم گیریها مشارکت می دهید؟ می بینیم، در ایران و در تقایم با ۲۰ کشور دیگر، میزان مشارکت زیردستان در تصمیم گیریها از همه کمتر است. در واقع انگیزه مشارکت نسبت ولی چه افرادی که در نقش مافوق و مدیر و چه در نقش زیردست قرار می گیرند، در این رابطه مهارت کافی بروز می دهند.

**فرهنگ توسعه: بنا بر این به نظر می رسد، تمرین رفتار دمکراتیک الزاماً محدود به مافوق نمی شود و کارمندان زیردست هم باید آن را یاد بگیرند.**

**دکتر مرتضوی:** احتمالاً باید همین طور باشد. مشورت و مشارکت را باید همه ما یاد بگیریم. چون اگر مدیری دمکراتیک رفتار کند و افراد تحت پوشش با ارزشهای مدیریتی سازت به قضاوت بپردازند، ممکن است مشورت مستمر مدیر، برای برانگیزی وی تعبیر و تفسیر شود.

از سوی دیگر اگر از این نظر هماهنگی بوجود نیاید و افراد تحت پوشش، مدیر و مافوق را فردی ادراک کنند که در برهه نخست به فکر منافع شخصی است و فرد گرایانه عمل می کند، احتمالاً در جریان مشورت، اطلاعات زیادی در اختیار او قرار نخواهند داد. زیرا پیش بینی می کنند، که مافوق از منابع اطلاعاتی مورد نظر، فقط به سود خود استفاده خواهد کرد. یکی دیگر از منافع آموزش مدیریت دمکراتیک، این است که در برخی طبقات اجتماعی جوامع جمعگرا، از کودکی