

## ارتباط فرهنگ ملی با فرهنگ سازمانی

سیدهاشم هدایتی

### چکیده

مقوله فرهنگ در دهه های اخیر یکی از جنبه های حیاتی مورد مطالعه مدیریت و سازمان به حساب آمده است. این که فرهنگ چیست، فرهنگ سازمانی چگونه ایجاد می شود؟ ابعاد آن کدام است؟ چه مشخصاتی دارد و میزان اثرپذیری فرهنگ سازمانی از فرهنگ ملی تا چه حدی است. بحثهایی است که در این مقاله به اختصار به آن پرداخته شده است.

### مقدمه

اگر چه فرهنگ در تئوریهای کلاسیک مدیریت بطور مستقل کمتر مورد توجه قرار گرفته است لکن توجه به برخی ارزشهای حاکم بر افراد و محل کار واقعی بوده است که از نگاه اندیشمندان پنهان نامانده است. بطور مشخص نظریه نهضت روابط انسانی، مطالعات هانورن و اندیشمندان رفتارگرا مقوله فرهنگ و ارزشهای حاکم بر روابط کار در سازمان را پررنگ تر مطرح نموده و بتدریج مقوله ای به نام فرهنگ سازمانی به یکی از مباحث مهم و شایان اهمیت در علم مدیریت، بخصوص مباحث رفتار سازمانی، مبدل گردید. امروزه کمتر منبع رفتاری در علم مدیریت قابل مشاهده است که یک یا چند فصل از

مدیریت به آن فرهنگ سازمانی (organizational culture) گفته می شود. در مورد این که فرهنگ سازمانی چگونه شکل می گیرد و چه عوامل و عناصری باعث بوجود آمدن آن می شوند، مؤلفه ها و مشخصه های فرهنگ سازمانی کدامند بحثهای زیادی شده است. آن چه در این مقاله به آن پرداخته می شود بررسی نقش فرهنگ ملی جوامع در شکل گیری فرهنگ سازمانی آن جامعه است. برای ورود به بحث اصلی لازم است در مورد فرهنگ سازمانی، تعریف آن ویژگیها، نقشها و مؤلفه های آن بحث و سپس اجمالاً به فرهنگ ملی و مؤلفه های آن نیز اشاره ای بشود تا در نهایت با استناد به پژوهشها و مطالعاتی که محققان در مورد تاثیر فرهنگ ملی بر فرهنگ سازمانی بعضی از جوامع، انجام داده اند رابطه بین این دو، مورد بحث و بررسی قرار گیرد. به لحاظ عدم امکان انجام پژوهش میدانی در این مقاله با روش کتابخانه ای به بیان جنبه های مطالعات و پژوهش هایی می پردازیم که در مورد تاثیرپذیری فرهنگ سازمانی از فرهنگ ملی توسط محققان انجام گرفته است. امید است این کار بتواند به عنوان گام اول در راستای انجام پژوهش میدانی علمی در مورد ارتباط فرهنگ ملی کشورمان با فرهنگ های سازمانی مورد توجه قرار بگیرد.

### فرهنگ

در مورد معنی فرهنگ اندیشمندان با گرایش های علمی متفاوت دیدگاه های نسبتاً مختلفی ارائه نموده اند. برخی فرهنگ را ویژگیهای مثبت انسانی تلقی کرده و بر این اساس صرفاً انسان های متمدن را با فرهنگ می دانند. برخی فرهنگ

را اصلی پیچیده شامل دانش ها، باورها، هنر، اخلاق، آداب و سنن، هنجارهای رفتاری و عاداتی می دانند که انسان به عنوان عضوی از جامعه آن را کسب می کند. مارگارت مید، فرهنگ را الگوی رفتاری مشترک، کلودلوی، فرهنگ را نظامهای معنا و درک مشترک و ادگار شاین فرهنگ را مجموعه ای از اصول اساسی و راه حل های مشترک برای مشکلات جهانی که تطابق بیرونی و انجام درونی از مفروضات آن است و اصولی اساسی که در طول زمان تکامل می یابند و از نسلی به نسل دیگر منتقل می شوند، تعریف کرده است. (شناپدرو بارسو، پهنه فرهنگ ها، اعرابی، ایزدی، ۱۳۷۹، ص ۱-۳۰) کارل را دریگر، خانواده، مؤسسات آموزشی و مذهب را از مهم ترین منابع یادگیری

در کشورهایی که روحیه گروه گرایی بالا است تصمیم گیری گروهی در اولویت است. در برخی از دیگر کشورها که میزان مردم سالاری بالا می باشد، مدیران بیشتر برای انجام وظایف و رسیدن به اهداف تعیین شده تلاش می کنند تا تقویت روابط اجتماعی.

مطالب خود را به مقوله فرهنگ سازمانی اختصاص نداده باشد. ظهور OD که نوعی برنامه ریزی تغییر در سازمان را مدنظر دارد، بیشترین تاثیر را در تعریف جایگاه و اهمیت فرهنگ و سازمانها داشته است. رشد و توسعه اندیشه سیستمی و اعتنا به مکتب سیستم به جای توجه به بررسی جداگانه عناصر نیز تاثیر چشمگیری در مهم تلقی نمودن فرهنگ سازمانی داشته است. (محمد علی طوسی، بهبود و بازسازی سازمانی، ۱۳۷۶، ص ۱۵۶) بیشترین نقش را در هویت فرهنگی یک فرد یا سازمان بر عهده دارد. در هر حال امروزه اندیشمندان مدیریت به این قناعت رسیده اند که در هر گروه و سازمان مجموعه ای از ارزشها و هنجارهای نوشته یا نانوشته ای وجود دارند که در ادبیات و ترمونولوژی

فرهنگی می‌شمارد و بر این باور است که خانواده اساسی‌ترین واحد پرورش و توسعه فرهنگ است و مذهب به طور تنگاتنگی با ارزش‌های فرهنگی مرتبط می‌شود و برفعالیت‌های روزانه افراد نظیر شروع و پایان زمان کار، ایام تعطیلی، آداب و رسوم و نوع تغذیه تأثیر می‌گذارد. (کارل رادریگز، مدیریت در عرصه بین‌المللی، زاهدی، دانایی فرد، ۱۳۸۰، ص ۲۹-۳۲)

**فرهنگ سازمانی:**

در مورد فرهنگ سازمانی تعاریف متعددی بیان شده است که به مواردی از آنها اشاره می‌شود. استیفن رابتر می‌گوید: افراد از نظر شخصیت دارای نوعی ثبات رویه هستند که می‌توان براساس آن نوع نگرش و رفتار آنها را پیش‌بینی کرد. سازمان هم مانند انسان دارای ویژگیهایی است که این ویژگیها، می‌تواند بصورت صمیمی، خلاق، نوآور یا محافظه‌کار باشند. بر اساس همین ویژگیها می‌توان نگرشها و رفتارهای کسانی را که درون این سازمانها هستند، پیش‌بینی نمود. مقصود این است که می‌خواهیم بگوئیم در سازمان یک متغیر سیستمی وجود دارد و آن پدیده را نمی‌توان به راحتی تعریف نمود ولی بطور یقین وجود دارد و افراد برای معرفی سازمان از اصطلاحات، عبارات و کلمه‌های مشابه استفاده می‌کنند که ما این متغیر را فرهنگ سازمانی می‌نامیم. همانگونه که در فرهنگهای قبیله‌ای با بیان عبارتها یا اصطلاحات خاص، نوع کنش یا واکنش اعضای قبیله نسبت به یکدیگر و به خارجیان مشخص می‌شود، سازمانها نیز فرهنگهایی دارند که بر نوع رفتار اعضای اثر گذاشته و نوع رفتار آنان را تعیین می‌نماید. (رابتر، ۱۳۷۹، ص ۲-۳)

دکتر ناصر میرسپاسی در مقاله پیوست ترجمه کتاب دیویس (مدیریت فرهنگ سازمانی) شاخصهای عمده تشخیص فرهنگ سازمانی را به شکل زیر برشمرده است: هویت عضویتی، منافع فردی سازمانی، تأکید بر وظایف افراد کنترل (زیاد /کم)، هماهنگی واحدها (زیاد /کم)، ریسک‌پذیری (زیاد/کم)، سیستم پاداش، تحمل تعارض، تأکید بر هدف/ وسیله، نگرش سیستمی و ارتباط با محیط (استانلی دیویس، مدیریت فرهنگ سازمانی، ناصر میرسپاسی، ۱۳۷۳، ص ۷-۲۲۵) خلاقیت و ابتکار فردی، الگوی ارتباطات، ریسک‌پذیری ساختار سازمانی، سبک مدیریت، توجه به کیفیت و سرعت، روحیه همکاری و وفاداری به کار گروهی، استاندارد کردن وظایف، کار تیمی بجای فردی و سیستم پاداشی دهی دسته‌بندی دیگری است که تحت عنوان متغیرهای فرهنگ سازمانی مطرح شده است. (ریحانیان، ۲) اندیشمندان دیگری نیز با اندکی اختلاف به تشریح ابعاد ویژگیهای فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند.

رابتر می‌گوید: بیشتر سازمان‌های بزرگ دارای یک فرهنگ حاکم و تعدادی فرهنگ‌های فرعی یا زیرمجموعه فرهنگی هستند. فرهنگ حاکم نمایانگر ارزشهای اصولی است که اکثریت اعضای سازمان در آنها مشترک یا سهیم هستند، وقتی که ما درباره فرهنگ سازمانی صحبت می‌کنیم، مقصود و نظر ما فرهنگ حاکم است و آن یک زاویه بسیار باز یا دیدگاه جامعی است که از آنجا به فرهنگ سازمانی نگاه می‌شود که می‌تواند شخصیت متمایز به سازمان بدهد. فرهنگهای فرعی در سازمانهای بزرگ بوجود می‌آیند و بازتابی از مسایل، تجربیات یا شرایط مشابهی هستند که اعضای سازمان با آنها روبرو می‌شوند. می‌توان این زیرمجموعه‌های فرهنگی را برحسب دایره و مناطق جغرافیایی تعریف کرد. رابتر ادامه می‌دهد: اگر یک سازمان فرهنگ حاکم نداشته باشد و تنها دارای تعداد زیادی زیرمجموعه‌های فرهنگی باشد در آن صورت ارزش فرهنگ سازمانی بعنوان یک متغیر مستقل بسیار کاهش می‌یابد. وی همچنین اضافه می‌نماید: ارزشهای اصلی سازمانی که به مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار می‌گیرند، معرف فرهنگ قوی آن سازمان خواهد بود. هر قدر اعضای سازمان، ارزشهای اصلی را بیشتر بپذیرند و تعهد بیشتری نسبت به آنها داشته باشند، سازمان مزبور دارای فرهنگ قوی‌تری خواهد بود. (رابتر، مبانی رفتار سازمانی، ۱۳۷۹، ص ۳۷۵) رابتر در کتاب تئوری سازمان خود این مقوله را تحت عنوان فرهنگ غالب و خرده فرهنگها مورد بحث قرار می‌دهد. دکتر میرسپاسی در مبحث پایانی ضمیمه کتاب استانی دیویس، سازمانها را بر اساس فرهنگ‌هایشان به چهار دسته تقسیم نموده است که عبارتند از: سازمان با فرهنگ علمی، سازمان با فرهنگ باشگاهی، سازمان با فرهنگ تیمی و سازمان با فرهنگ سنگری (استانلی دیویس، ۱۳۷۳، ص ۳۰-۲۲۹)

هندی در کتاب خدایان مدیریت، چهار خدای اساطیری یونانی یعنی زئوس، آپولو، آتنا و دیونیسوس را به عنوان مظاهر فرهنگ‌های باشگاهی (club)، ایفای نقش (role)، وظیفه‌ای (task) و اصالت وجود (exist ential) معرفی می‌کند و هر یک از آن خدایان را به یک مکتب فلسفه مدیریت یا یک فرهنگ سازمانی خاص عاریت داده است. از نظر او فرهنگ باشگاهی، همان بوروکراسی ساده دو جانبه، فرهنگ ایفای نقش همان بوروکراسی ماشینی با ویژگی انحصار و فقدان رقابت، فرهنگ وظیفه‌گرایی همان بوروکراسی حرفه‌ای و اصالت وجود، دموکراسی است که به نوعی فردگرایی و نظام مشارکتی به حساب می‌آیند. (چارلز هندی، ۱۳۸۰، ص ۳۷-۵۷)

## فرهنگ ملی

اینکه فرهنگ ملی چیست؟ و آیا معنی و تعریف مشخص و مورد توافقی برای آن وجود دارد یا نه، موضوع این مقاله نیست. موضوع قابل بحث این است که در مباحث مدیریت، زمانی که در مورد فرهنگ ملی صحبت می شود، از اصطلاحی بنام فرهنگ منطقه ای استفاده می شود که در واقع دارای دو بعد است: درون مرزهای ملی (یک کشور یا حاکمیت سیاسی مشخص) و برون مرزهای ملی (یعنی آن مناطقی که خارج از مرزهای ملی یک کشور حاضر است اما دارای شباهتهای فرهنگی با فرهنگ داخل مرزهاست) مثالهای متعددی نیز در این باره ارائه شده است. شنایدر و بارسو در کتاب مدیریت بر پهنه فرهنگها در این باره می گویند: فرهنگهای منطقه ای به تفاوت وجود درون کشورها و شباهتهای موجود بین کشورها اشاره می کنند. در حوزه درون مرزهای ملی شامل عوامل جغرافیایی، تاریخی، سیاسی و اقتصادی، زبان و مذهب موجب رشد و تکامل فرهنگهای منطقه ای شده اند. گاهی تقسیم کشور به دو بخش شرقی و غربی موجب بروز تفاوتهای فرهنگی در درون مرزهای جغرافیایی کشورها می شود و گاهی در درون مرزهای جغرافیایی کشورها، پیوندهای قومی منطقه ای با هویت ملی به رقابت برمی خیزد. مثلاً ایالت باسک در اسپانیا. مثال دیگر در کشور سوئیس و بلژیک است که مردم آنها به زبانهای مختلف تکلم می کنند. تفاوتهای فرهنگی را حتی در میان شهرها و روستا نیز می توان مشاهده کرد. در حوزه بیرون از مرزهای ملی شباهتهای میان فرهنگها، موجب پیدایش فرهنگهای منطقه ای می شود که فراتر از مرزهای ملی هستند. در هر حال فرهنگهای منطقه ای یا به عبارتی مجموعه های فرهنگی، برخاسته از پیوندهای قومی، جغرافیایی، مذهبی، زبان یا تاریخی هستند که در نتیجه حوزه نفوذ آنها را فراتر از مرزهای جغرافیایی قرار داده است. مثلاً تشابهات فرهنگی میان مردم مالزی، خاورمیانه و آفریقای شمالی نتیجه و معلول نفوذ مذهب اسلام است. همانطور که شباهتهای میان کشورهای آسیای جنوب شرقی، نتیجه تاثیر مکتب کنفوسیوس است. همچنین مردم نژاد آنگلوساکسون اگر چه در نقاط مختلف دنیا پراکنده اند، اما بدلیل اینکه از میراث زبانی و تاریخی مشترک برخوردارند یک طبقه خاص فرهنگی بنام طبقه فرهنگی آنگلوساکسون را تشکیل می دهند. (شنایدر و بارسو، ص ۶-۸۰) ضمن توجه به این نکته که شباهتها و تفاوت های فرهنگ های ملی به معنای فرهنگ های حاکم بر کشورهایایی که دارای حاکمیت سیاسی و مرزهای مشخصی هستند را از نوعی

یکدستی کامل خارج ساخته است در هر حال برای سنجش تاثیر این فرهنگ در چارچوب مرزهای هر کشور ضرورت دارد مشخصه ها، ویژگیها و عناصر آن فرهنگ که در یک سلسله مراتب سیستمی به عنوان subsystem فرهنگ سازمانی قرار می گیرند شناسایی و تعریف شوند. یکی از مهم ترین مطالعاتی که در زمینه شناسایی ویژگی فرهنگ های ملی انجام گرفته است، نظریه ای است که توسط گیرهافستند، محقق هلندی ارائه شده است. وی برای بررسی و مطالعه تاثیر فرهنگ ملی بر رفتار فرد پارادایمی، مطرح کرد و ارزش ها و باورهای ۱۱۶۰۰۰ نفر از کارکنان IBM از چهل ملیت در سراسر جهان را مورد بررسی قرار داد و متعاقباً همین تحقیق را در ده کشور دیگری تکرار نمود. هافستند نوعی طبقه بندی از چهار بعد فرهنگ ملی ارائه داد تا بر مبنای آن جوامع را طبقه بندی نماید؛ فاصله قدرت، ابهام گریزی، فرد گرایی و مردنمایی. وی در بعد فاصله قدرت به مقوله هایی چون نابرابری، استقلال افراد، سلسله مراتب، قدرت، حقوق افراد، ارزیابی افراد و سیستم و در بعد ابهام گریزی به مسایلی از قبیل: میزان پذیرش ابهام در زندگی، استرس، سختکوشی، تعارض و رقابت، میزان تحمل انحراف، نموده های ملی گرایی، تحمل خطر در زندگی، مطلق گرایی و نسبت گرایی و در بعد فردگرایی به مواردی چون: مسئولیت افراد و خانواده، وجدان صمیمی و فردی، وابستگی عاطفی، کار، ابتکار و تعلق سازمانی، جایگاه عقیده شخصی و حریم زندگی خصوصی، تخصص، نظم، وظیفه و امنیت، دوستی، تصمیم های فردی و گروهی و در بعد مردنمایی به نکاتی مانند: نقش مردان و زنان، نقشهای جنسی، تساوی زن و مرد، کیفیت عملکرد زندگی، اهمیت افراد، محیط، پول و اشیاء، اولویت کار و



وضعیت چهار بعد فرهنگی در آمریکای لاتین بدین شرح است: فاصله قدرت زیاد، پرهیز از بی اطمینانی به شکل قوی، فردگرایی کم، مردم سالاری زیاد (راگونات ص ۳-۳۰۲) علاوه بر آن، مطالعات متعدد دیگری برای شناخت فرهنگ های ملی در برخی کشورها و مناطق انجام گرفته است که یافته های برخی از این پژوهش ها را می توان از کتاب مدیریت فراملیتی خانم دکتر زاهدی استخراج نمود: فرهنگ ژاپنی و مقایسه آن با سایر فرهنگ ها در مطالعات تطبیقی به مقدار زیادی به چشم می خورد. یکی از این پژوهش ها را طیب و همکارانش در مورد ریسک های رهبری و زمینه های فرهنگی با نگرش تطبیقی انجام داده است که در مورد دو نوع رهبری کارگرا و کارمندگرا در چهار کشور هنگ کنگ، ژاپن، آمریکا و بریتانیا تحقیق شده است. بر اساس یافته های طیب، هر دو نوع رهبری در کلیه فرهنگ ها وجود دارد اما نحوه ادراک کارکنان از دو سبک کارگرا و کارمندگرا به زمینه فرهنگی آنان

بستگی دارد. (شمس السادات زاهدی، مدیریت فراملیتی، ۱۳۷۹، ص ۴-۷۳) خانم زاهدی با استناد به برخی مطالعات در مورد فرهنگ ژاپنی اظهار می دارد: در فرهنگ مردم ژاپن متأثر از تعالیم کنفوسیوس، انسان از ارزش خاصی برخوردار است و هنجار گری بر قانون گرای مسلط است. اتکا به محبت دیگران یک ارزش مثبت است، احساس تعهد و فشار اخلاقی جامعه دو ارزش فرهنگی مؤثر بر رهبر می باشند، رابطه اوایایون - کوپون (والده - کودک) در همه سطوح به چشم می خورد و به طور کلی وفاداری و احساس تعهد نسبت به گروه، جمع گرایی، احترام به ارشدها و بزرگترها، بلندمدت نگری، اجتناب از تعارض، عدالت و انصاف از ویژگی های ابعاد فرهنگ ژاپنی ها به شمار می رود. (شمس السادات زاهدی، ص ۸۳-۷۷) در مورد فرهنگ چین که متأثر از تعالیم کنفوسیوس است، برخوردار از پنج رابطه اجتماعی (حاکم - وزیر، پدر - فرزند، زن - شوهر، برادر بزرگتر - کوچکتر، دوست و دوست) می باشد. برخی از ویژگی های فرهنگی مؤثر بر رفتار سازمانی به تبع فرهنگ سازمانی عبارتند از: تمرکز در تصمیم گیری، مشارکت محدود، تفوق گروه های ثانویه بر اولیه، اهمیت بر رابطه گرایی، اعتقاد به جبر و ضرورت هماهنگی با طبیعت. (زاهدی، ص ۹۷)

#### اثرگذاری فرهنگ ملی بر فرهنگ سازمانی:

هافستد این نکته را تأکید کرده که فرهنگ ملی می تواند بر ارزش های کاری و نگرش های فرد اثرات جدی بگذارد. در واقع اختلافاتی که کارکنان از نظر سن، جنس، تخصص یا مقام سازمانی داشتند،

زندگی، وابستگی و استقلال، زیبایی، کوچک و بزرگی و ... اشاره می نماید. این ابعاد فرهنگی چهار گانه، به طرق متعدد بر فرهنگ سازمانی تأثیر می گذارد. برای مثال افرادی که دارای فرهنگ هایی هستند که در آن فرهنگ ها فاصله قدرت زیاد است، نسبت به افرادی که در فرهنگ هایی به سر می برند که فاصله قدرت در آنجا کم است، رهبری قوی تری را ترجیح می دهند. (کارل رادریگر ۱۳۸۰، ص ۴۷-۳۷) به گفته هافستد، اساس فرهنگ برنامه ریزی فکری جمعی است. در واقع این بخش از موقعیت است که بین اعضای یک ملل، تفاوت ایجاد می کند. وی برای تأکید بر ملت به عنوان متغیری مهم در بررسی جامع مدیریت سه دلیل می آورد: اول؛ ملت ها واحدهایی سیاسی هستند که کارشان متأثر از تاریخ نظام های آموزشی، چارچوب های قانونی و نظام های مدیریت و روابط است. دوم؛ ملیت یا وابستگی منطقه ای برای شهروندان ارزشی نهادین دارد. زیرا مردم

#### در مدیریت سوئدی اهداف سازمانی، مبهم و نامشخص هستند.

سوئدی ها برای مقابله با مشکل ابهام، از روش موردی CASEBY (CASE) بهره می برند. در حالی که اندونزیایی ها می گویند هر چه پیش آید و برزلیلی ها بخاطر احساس عدم امکان کنترل طبیعت حتی برای فرد برنامه نمی ریزند و به حدسیات خود اعتماد دارند

معمولاً بر اساس محلی که در آن متولد شده اند، رشد و زندگی می کنند و هویت خود را تعیین می نمایند. اوضاع و احوال شخص ملی و منطقه ای از سوی مردم به عنوان یک واقعیت تلقی می شود. سوم؛ ملیت یک بعد روانشناسانه نیز دارد. فرهنگ مشخص کننده روشی است که مردم منطقه یا کشور خاص، محرکهای ویژه ای را شناسایی و تعبیر می کنند. (راگونات، مدیریت تطبیقی، عباس منوریان، ۱۳۷، ص ۴۳) در اکثر کشورهای اروپای غربی سطح بالا یا بیشتر از حد متوسط فردگرایی حاکم است و در سایر ابعاد علیرغم وجود تفاوتی در گروههای فرهنگی (آنگلو، آلمانی خاور نزدیک، نوردیک و پای پلاتین) تقریباً و ضعیف متوسطی وجود دارد. (راگونات، ص ۳-۱۶۱) هافستد بدلیل نزدیکی فرهنگ هنگ هنگ و تایوان آنرا به چینی ها تعمیم داده است و چهار بعد فرهنگی مورد مطالعه خود در این زمینه را بشرح زیر بیان می دارد: فاصله قدرت زیاد، تمایل اندک به پرهیز از عدم اطمینان، فردگرایی ضعیف تر و مردسالاری قوی (راگونات، ص ۸-۱۹۷) در مورد آفریقا هافستد نتیجه می گیرد که گرایش به جمع گرایی با ماهیت خاص آفریقایی، فاصله قدرت زیاد، تمایل به پرهیز از عدم اطمینان وزن سالاری قوی وجود دارد (راگونات ص ۸-۲۱۷) برداشت هافستد از

کشورهایی که روحیه گروه‌گرایی بالا است تصمیم‌گیری گروهی در اولویت است. در برخی از دیگر کشورها که میزان مردم سالاری بالا می‌باشد، مدیران بیشتر برای انجام وظایف و رسیدن به اهداف تعیین شده، تلاش می‌کنند تا تقویت روابط اجتماعی. (اشنایدر و بارسو، ص ۱۳۳-۴) علیرغم تردیدهایی که در مورد کارهاستند وجود داشت اما او با پژوهشهای بعدی خود، نتایج اولیه را مورد تأیید قرارداد. هافستد اعلام داشت در کشورهایی که هم فاصله قدرت زیاد است و هم احتیاط‌گریزی بالاست سازمانها مکانیکی ترند. (کشورهای آمریکای لاتین) در کشورهایی که هم فاصله قدرت کم و هم تردید‌گریزی کم است، سازمانها ارگانیکی ترند (انگلساکسون). در جوامعی که فاصله قدرت کم است و احتیاط‌پذیری بالاست سازمانها مشارکتی اند (ژرمن) در جوامعی که فاصله قدرت بالا اما احتیاط‌گریزی کم است سازمانها، خانوادگی و قبیله‌ای هستند (آسیا). بعدها تحقیقات استیونس در دانشگاه اینساید، تفاوت‌های فرهنگی ساختارهای مورد نظر هافستد را تأیید نمود. از جمله مطالعات و تحقیقات انجام شده در آسیا نیز شرکت‌هایی را مشخص ساخته‌اند که با مدل خانواده یا خانوادگی تناسب دارند، دیوانسالاری ترند ولی رسمیت در آنها کمتر است (به استثنای ژاپن). (اشنایدر و بارسو، ص ۴۱-۱۳۴) معرفی سبک وایتینگ (مدیریت وایتینگ) توسط یان سلمر (استاد مدیریت سوند) و مقایسه با سبکهای برزیلی و اندونزیایی و شناسایی تفاوتها و شباهتهای آنها از دیگر مطالعاتی بود که در حوزه تفاوت‌های فرهنگ ملی و تاثیر آن بر فرهنگ سازمانها انجام گرفته است. بر اساس این پژوهش مدیریت وایتینگ غیرمتمرکز با سلسله مراتب کمتر است، در حالی که در دو شیوه برزیلی و اندونزیایی، قدرت و موقعیت احترام به اشخاص یا تجربه از جایگاهی خاص برخوردار است. به عبارت دیگر تأکید زیادی بر اهمیت روابط در هر مورد مشاهده می‌شود. از جمله خانواده، دوستان، پرهیز از تعارض، صبور بودن، تلاش برای جلب رضایت همگان. در هر سه شیوه مدیریتی تأکید چندانی بر تشریفات و رسمی بودن مشاهده نمی‌شود. در مدیریت سوندی اهداف سازمانی، مبهم و نامشخص هستند. سوندی‌ها برای مقابله با مشکل ابهام، از روش مورد مورد (CASEBY CASE) بهره می‌برند. در حالی که اندونزیایی‌ها می‌گویند هر چه پیش آید و برزیلی‌ها بخاطر احساس عدم امکان کنترل طبیعت حتی برای فرد برنامه‌نمی‌ریزند و به حدسیات خود اعتماد دارند (اشنایدر و بارسو، ص ۵۲-۱۴۸). خانم زاهدی برای نشان

می‌توانست توجه‌کننده نوعی رفتار آنان نسبت به آنچه پیشتر بوده است، باشد. او نتیجه گرفت مدیران و کارکنان از چهار بعد فرهنگ ملی با هم تفاوت دارند. (رایتر، مبانی رفتار سازمانی ۱۳۷۹، ص ۹-۳۸) را دریگز می‌گوید: جنبه‌های ارزش فرهنگ سازمانی بوسیله فرهنگ ملی و جنبه‌های نمادین آن بوسیله سازمان بعنوان ابزار تطبیق‌پذیری نسبت به خواسته‌های محیطی برای تغییر تعیین می‌شود. (رادریگز، ۱۳۸۰، ص ۴۷۵) وی با اشاره به فرهنگهای متعدد و تفاوت‌های ناشی از مدل هافستد بر این باور است، فرهنگ سازمانی بدلیل این که متأثر از فرهنگ جامعه خود است با روش معین نمی‌توان ایجاد تغییر نمود. ضمن این که هیچ یک از سازمانها دارای وضعیت ثابت نیستند، (رادریگز، ص ۴۷) شنایدر و بارسو در کتاب مدیریت در بهینه فرهنگها می‌گویند: تحقیقات علمی هافستد وجود فرهنگهای ملی را به موازات حضور فرهنگهای قوی سازمانی ثابت می‌کند. تحقیقات او نشان داد که حتی با وجود فرهنگ مشخص سازمانی آی.بی.ام، فرهنگ ملی کارکنان این شرکت نقش اساسی در بروز تفاوت در ارزشهای کار ایفا می‌کند. (شنایدر و بارسو، ۱۳۷۱ ص ۱۱۵) هافستد معتقد است که اگر چه روشهای تجاری مورد استفاده شرکتها، ممکن است مشابه هم باشند، اما ارزشهای ملی حاکم بر شرکتها متفاوت از یکدیگر است. تفاوت‌های موجود در فرهنگهای ملی بیشتر ناشی از تفاوت‌های موجود در ارزشها و باورهای مقبول آن فرهنگ هاست، در حالیکه تفاوت‌های موجود در فرهنگ سازمانی بیشتر ناشی از روشها و وجود تفاوتها در تجربیات جامعه‌پذیری است. ارزشها و فرضیات اساسی در آغاز زندگی و در طول مراحل رشد و از طریق مدارس و آموزشگاهها کسب می‌شوند، در حالیکه فرهنگهای سازمانی از طریق حضور افراد در محل کار و پذیرش آنها توسط این افراد کسب می‌شوند. (اشنایدر و بارسو، ص ۱۱۶) هافستد با قبول وجود تفاوت در ارزشها، بررسی کرد که آیا می‌توان نظریه‌های آمریکایی را در خارج نیز بکار گرفت و پیامدها و برد فرهنگی را در رابطه با سه مقوله انگیزش، رهبری و سازمان مورد بحث و بررسی قرار داد یا نه؟ مثلاً او مدعی شد سازمانهای کشورهایی که فاصله قدرت در آنها زیاد است، معمولاً طرح سازمانی با سلسله مراتب بیشتری دارند، تعداد پرسنل سرپرست در این سازمانها بیشتر است لذا، حیطة نظارت بیشتر و تنگتر و شکل تصمیم‌گیری متمرکز تر است. اما در کشورهایی با میزان تردید‌گریزی بالاتر، سازمانها مقررات رسمی بیشتری دارند و شایستگی فنی و تخصصی در انتصابها مهم تر است. در

تجارت و نظام اجتماعی. در هر حال ضرورت انجام یک کار پژوهشی در مورد رابطه فرهنگ ملی ایران با فرهنگ سازمانی سازمانها - هم در حوزه دولتی و هم در حوزه بخش خصوصی - کاملاً قابل احساس است. انتظار نگارنده این است که این مقاله به عنوان یک مقدمه، بتواند زمینه های بحث در این مورد را فراهم سازد و به صاحب قلم کمک کند در آینده با استفاده از مدل های محققانی چون هافستد و ادگار شاین رابطه فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی را در کشور مورد مطالعه قرار بدهد.

## منابع:

- ۱- رابتر، استیفن، مبانی رفتار سازمانی، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۹
- ۲- رابتر، استیفن، تئوری سازمان، سید مهدی الوانی، حسن دانایی فرد، انتشارات صفار، تهران، ۱۳۷۸
- 3- stephen p. robbins, organizational behavior, 1991, fifth edition
- 4- french, bell, zawacki organizaioinal developmont, 1992, third edition
- ۵- دیویس، استانی، مدیریت فرهنگ سازمان، ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی، انتشارات مروارید، تهران، ۱۳۷۳
- ۶- رادریگز، کارل، مدیریت در عرصه بین المللی، شمس السادات زاهدی و حسن دانایی فرد، انتشارات صفار، تهران، ۱۳۸۰
- ۷- شنایدر، سوزان سی و بارسو، ژان لویی، مدیریت د بهینه فرهنگ ها، سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۹
- ۸- والرشائین، ایمانوئل، سیاست و فرهنگ در نظام متحول جهانی نشدنی، تهران، ۱۳۷۷
- ۹- طوسی، محمدعلی، بهبود و بازسازی سازمان، انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران، ۱۳۷۶
- ۱۰- زارعی متین، حسن، تبیین الگوی سازمانی براساس ارزش های اسلامی در محیط های کار و نقش آن بر رضایتمندی، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۴ (پایان نامه برای اخذ دانشنامه دکترا در رشته مدیریت)
- ۱۱- ریحانیان، اکبر، مطالعه تطابق فرهنگ سازمانی با محیط بر اثربخش در سازمان بنادر و کشتیرانی ایران، دانشگاه تهران، ۱۳۷۸ (پایان نامه کارشناسی ارشد)
- ۱۲- سلیمی، عبدالله، جهانی شدن و فرهنگ، روزنامه اسلاعات، ۵ آبان، ۱۳۸۰
- ۱۳- راگونات، مدیریت تطبیقی، عباس منوریان، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ۱۳۷۱
- ۱۴- زاهدی، شمس السادات، مدیریت فراملیتی، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۷۹

دادن اثرپذیری فرهنگ سازمانی از فرهنگ ملی و جایگاه این دو نسبت به هم شکلی ارایه نموده است که از سوی ساچمن، طراحی شده است. در این شکل بستر فرهنگی در تصدی و واحدهای فرعی بعنوان (SUBSYSTEM) سطح سازمانی معرفی شده اند. سطح سازمانی فرهنگ نیز خود بعنوان سطوح منطقه ای، صنعت و سطح ملی شناخته شده است و سطح فراملیتی و جهانی، آخرین سطح فرهنگ دیده شده است. (زاهدی، ص ۱۲۳).

## تجزیه و تحلیل و جمع بندی:

همانطوری که بیان شد چهار بعد که تفاوت گروههای فرهنگ ملی را مشخص می سازند، شامل: فاصله قدرت (زیاد و کم) Powerdistance اجتناب از عدم ثبات یا پرهیز از بی اطمینانی (زیاد و کم) uncertainty avoidance فردگرایی / جمع گرایی Individuolism مردسالاری / زن سالاری feinity imaaculinity exprosses از سوی هافستد ارایه شد (فرنج ویل OD 1992, ص ۶۶۱). گرچه در کنار این مطالعات، پژوهش های دیگری نیز به شناسایی ابعاد دیگری از فرهنگ های ملی پرداخته اند با این وصف، گستره فرهنگ به اندازه ابعاد انسانی است و شاید تجدید آن به ۴ یا چند عامل، مانند قدرت و فردگرایی درست نباشد. در هر حال نکته مهم این است که ویژگی های فرهنگ ملی در هر جامعه و محیط بر چگونگی فرهنگ سازمانی در سازمان های مستقر در آن جامعه تأثیر می گذارند. غالب یافته های محققان، همین رابطه را اثبات نموده است. آنچه از قول هافستد، طیب، رایینر، و دیگران نقل شد، نمونه هایی از این یافته ها است. علاوه بر ده ویژگی اصلی که محققان برای فرهنگ سازمانی مطرح کرده اند، شاید بتوان ویژگی های دیگری را در سازمان های ایران شناسایی و رابطه آنها را با فرهنگ ملی مطالعه نمود. به خصوص به دلیل غلبه تپام فرهنگ اسلامی بر فرهنگ ملی، عناصر متعددی که مورد نظر دین اسلام است در سازمان ها، قابل مطالعه هستند. از جمله این عوامل از منظر دین می توان به امر به معروف و نهی از منکر، عدالت و انصاف، وفای به عهد، صداقت، توکل، شور و مشورت، احساس مسئولیت، تعاون، سعه صدر، تقوی و خودکترلی، سختکوشی، حسن خلق، نظام تشویق و تنبیه، اجتهاد، نظم، انضباط، احترام به قانون و ... اشاره نمود. (حسن زارعی، ۱۳۷۴، ص ۱۴۳). در مقابل می توان عناصر فرهنگی محیطی مؤثر بر فرهنگ سازمانی در این جامعه را بررسی نمود. از جمله نظام اعتقادات و ارزش های جامعه، قوانین و مقررات، نظام سیاسی، نظام آموزشی، نظام

اولین چاپخانه الکترونیکی کاغذهای به هم پیوسته

# www.radan.ir

چاپ فرمهای پیوسته کامپیوتر از طریق اینترنت بصورت Online

در هر کجای سرزمین پهناورمان که هستید از طریق سایت اینترنت رادان با چند کلیک مشخصات فرم کامپیوتری مورد نظر خود را از قبیل تعداد رنگ در چاپ رو و پشت ، تعداد و موقعیت پرفراژها ، جنس کاغذ و تعداد مورد نیاز را مشخص نموده و از همانجا طرح خود را از کامپیوتر خود به رادان ارسال کنید. طرح مورد نظر شما بر روی کاغذهای بهم پیوسته چاپ شده و در درب ممل تمویل فواید شد. هزینه آنرا میتوانید در همانجا توسط ملی کارت پرداخت نمایید.

کاغذهای کامپیوتر رادان برای اولین بار در کشور با ضمانت نامه رسمی عرضه میگردند.

دیگر امکانات سایت رادان

- فروشگاه الکترونیکی کاغذ
- Email رایگان
- ردیابی سفارشات
- بانک اطلاعات کاغذ
- بازاریابی الکترونیکی
- دسترسی از طریق WAP



اولین و تنها دارنده گواهینامه

ISO 9001-2000

در تولید انواع کاغذهای کامپیوتر ، فاکس ، کپی ، ماشین حساب ، پلاتر

تهران - خیابان استاد نجات اللهی کوچه خسرو پلاک ۶۵ شماره ۱ صندوق پستی ۱۴۱۵۵-۵۴۴۱

تلفن ۸۹۰۶۸۶۸ - ۸۹۰۱۹۸۷ فاکس ۸۹۰۶۸۶۸