

ملی بر اساس ارزش هایشان قابل تمایز هستند.

در جوامع دیگر همچون انگلستان، فردگرایی مهم تر است و تأکید کمتری بر وفاداری و حمایت از دیگران وجود دارد. کودکان می آموزند که بگویند "من". در کشورهای جمع گرا، انتظار می رود که کارفرمایان، تعهد بیشتری نسبت به کارکنان و خانواده های آنان داشته باشند.

ارزش ها در زمره نخستین موضوعاتی هستند که در کودکان شکل می گیرند. محیط بومی در مدارس و در محیط کار باعث تقویت این ارزش ها می شوند. بنابراین تغییر دادن آنها در آینده برای افراد بسیار دشوار می شود، به همین دلیل است که کارگران مهاجر به یک کشور دیگر، در انطباق خود با فرهنگی دیگر، با مشکلات عدیده ای مواجه می شوند.

### ابعاد فرهنگ ملی

هافستید تحقیق خود را با استفاده از پرسش نامه ای به نام ماژول پیمایشی ارزش ها انجام داد. به کمک نتایج این پیمایش، او شاخص هایی را به دست آورد که منعکس کننده ویژگی ها یا ابعاد فرهنگی یک کشور هستند. (تمام پرسش های مندرج در این مقاله، برگرفته از کتاب فرهنگ ها و سازمان ها هستند که هافستید در سال ۱۹۹۱ به رشته تحریر درآورد.)

فاصله قدرت: چگونه یک جامعه به مقابله با بی عدالتی ها می پردازد

هافستید فاصله قدرت را چنین تعریف می کند: "معیاری که بر اساس آن، سازمان ها و نهادهای یک کشور که قدرت کمتری دارند، می پذیرند که قدرت به صورت ناعادلانه توزیع شده است."

در کشورهایی که این فاصله قدرت کم است، بی عدالتی در میان مردم به حداقل می رسد، تمرکززدایی فراگیرتر است، زیردستان انتظار دارند که افراد مافوق با آنها مشورت نمایند و امتیازات و سمبول های موقعیت اجتماعی چندان به چشم نمی آیند. بر عکس در کشورهایی که فاصله قدرت در آنها بالا است، بی عدالتی در میان مردم به شدت رواج دارد، افرادی که قدرت کمتری دارند شدیداً وابسته به افراد دارای قدرت بیشتر هستند، تمرکز در فعالیت ها بیشتر است و احتمالاً افراد زیردست کاملاً بر مبنای امتیازات، حقوق و سمبول های اجتماعی از افراد مافوق خود جدا هستند.

فردگرایی / جمع گرایی: رفتاری به سمت یک گروه  
"فردگرایی در جوامعی رواج دارد که روابط میان افراد آن از میان رفته است: هر کسی فقط به دنبال منافع خود و خانواده اش است. بر عکس، جمع گرایی در جوامعی رواج دارد که افراد از بدو تولد در گروه هایی قوی و متحد جای می گیرند و در تمامی طول عمرشان از آنها در ازای وفاداری که به گروه دارند، حمایت می شود."

در برخی جوامع، مردم باید به یک گروه تعلق داشته و نسبت به آن گروه وفادار باشند. کودکان می آموزند که بگویند "ما". این امر در کشورهایی همچون ژاپن، هندوستان و چین مصداق دارد.

### مردسالاری / زن سالاری: رفتاری در قبال جنسیت

"مردسالاری در جوامعی رواج دارد که در آنها می توان نقش ها و وظایف اجتماعی را بر اساس جنسیت مجزا کرد؛ زن سالاری در جوامعی رواج دارد که چنین نقش هایی در تداخل با یکدیگر هستند."

در جوامع مردسالار (هافستید انگلستان را به عنوان مثال چنین جوامعی ذکر می کند)، کار تقسیم و بیشتر وظایف به مردان داده می شود. در این جوامع استرس زیادی پیرامون موفقیت اجتماعی، رقابت، و موفقیت در کار وجود دارد. در جوامع زن سالار همچون فرانسه (به گفته هافستید)، استرس زیادی در قبال روابط، مهارتهای زندگی و عملکرد اجتماعی وجود دارد.

### پرهیز از ابهام: نیاز به ساختار

ابهام یعنی معیاری که بر اساس آن، اعضای یک فرهنگ احساس می کنند بر اثر موقعیت های مبهم و ناشناخته تهدید می شوند. در برخی جوامع، نیازی عمیق نسبت به ساختار وجود دارد. این امر به دلیل هراس از ابهام زیاد است. کشورهایی که ابهام کم یکی از ویژگی های اصلی آنان به شمار می رود (مانند انگلستان) وجود تفاوت های فرهنگی را مخاطره آمیز نمی دانند، در حالی که در جوامع به شدت ابهام گریز، مردم تلاش زیادی می کنند تا از ابهامات دوری کنند و خطر وضع شده از جانب سیستم های مبهم را کاهش دهند.

### این ابعاد در عمل

هافستید تأکید زیادی بر این نکته دارد که "ابعاد" مورد نظرش، یک نسخه یا یک فرمول نیستند، بلکه یک مفهوم و یک چارچوب می باشند. آنها ما را به ابزارهایی تحلیلی مجهز می کنند تا تفاوت های فرهنگی را درک کنیم. به کمک این ابزار می توان افراد و گروه ها را در فرهنگ های گوناگون کنترل و مدیریت نمود. مثلاً شرکت های چند ملیتی که اقدام به ایجاد تیم های بین المللی می نمایند، می توانند از چارچوب هافستید برای درک تفاوت های فرهنگی استفاده نمایند که در تجارب عملی و روزمره خود مواجه هستند. دانستن این تفاوت ها می تواند مانع از تضاد و اختلاف در مدیریت بین المللی شود. استفاده از این چارچوب نشان می دهد که همیشه نمی توان فرض کرد که کشورهای ظاهراً مشابه که در یک منطقه قرار دارند، مانند هلند و بلژیک یا اتریش و مجارستان، دارای فرهنگ های یکسانی باشند.

همچنین این ابعاد روشی را برای تعریف ویژگی های فرهنگی یک سازمان یا کشور خاص در اختیار ما قرار می دهند. مثلاً، اگر کسی بگوید، کشوری دارای شاخص بالای زن سالاری است، این امر بدان معنا است که ساکنان آن کشور ارزش بالایی در قبال روابط کاری زیردستان با افراد مافوق و همتایانشان دارند، همانجایی زندگی می کنند که خانواده آنان می خواهند و از امنیت شغلی برخوردارند.

#### گیرت هافستید در یک نگاه

نظریه هافستید از ارزش بالایی برخوردار است هر چند تغییر فرهنگی و نمونه های خاص وی، دیگر امروزه معتبر نیستند. دیگر محققان از چارچوب او برای تعیین ثبات روش های خاص مدیریت در کشورهای مختلف با مقایسه کشورهای برای درک تفاوت های فرهنگی در حوزه های مختلف مدیریت استفاده کرده اند. مو یوئت<sup>۷</sup> از چارچوب هافستید برای ارزیابی تفاوت ها و شباهت های فرهنگی میان کشورهای شرق آسیا استفاده کرده است. سپس از یافته های او برای درک رفتارهای موجود در این کشورها بهره گرفته شد.

تحقیق اولیه هافستید متمرکز بر کارگران متوسط بود. دیگر محققان کار او را و به گروه های مختلف کارگری در کشورهای گوناگون اشاعه داده اند. مایکل بوند<sup>۸</sup> از کار هافستید در قبال هنگ کنگ و تایوان بهره برد و از مازول ارزش های چینی برای آزمون کار هافستید بر اساس روش ها و نگرش های غربی استفاده کرد. ابعاد فرهنگی تأیید شدند به استثنای پرهیز از ابهام که تنها یک نظریه قابل کاربرد در غرب است. (دیگر محققان نیز درباره این بعد از فرهنگ شک دارند لذا می توان گفت که این مفهومی است که تنها در زمان هافستید کاربرد داشته و برای شرایط امروزی معنایی ندارد.) کار بوند باعث کشف بعد پنجم یعنی نگرش های کوتاه و بلند مدت شد. این بعد به سنجش این موضوع می پردازد که یک کشور چگونه باید نگرشی کوتاه یا بلند مدت، در قبال زندگی برگزیند. نگرش بلندمدت برگرفته از پویایی کنفوسیوس و ارتباطی عمیق و تنگاتنگ با توسعه اقتصادی دارد.

فانز ترومپنارز<sup>۹</sup> که محقق دیگری در زمینه تفاوت های فرهنگی

- |                     |                       |
|---------------------|-----------------------|
| 7. Ha-Mo Yuet       | 13. Hill-McGraw       |
| 8. Michael Bond     | 14. Richard Hodggets  |
| 9. Fons Trompenaars | 15. Andrew Brown      |
| 10. Incubator       | 16. Michael Humphreys |
| 11. Henry Mintzberg | 17. Tony Morden       |
| 12. Thousand Oaks   | 18. Jan Selmer        |

است، نشان می دهد که چگونه فرهنگ ملی بر فرهنگ سازمانی تاثیر گذار است. از نظر ترومپنارز، انواع اصلی فرهنگ خانواده (فرهنگ قدرت مدار)، برج ایفل (فرهنگ وظیفه مدار)، موشک هدایت شونده (فرهنگ پروژه مدار) و انکوباتور<sup>۱۰</sup> (فرهنگ اجرامدار) - قابل قیاس با مدل هافستید هستند. خود هافستید کارش را از طریق همکاری هنری میتزبرگ<sup>۱۱</sup> به این حوزه اشاعه داد و پنج ساختار سازمانی میتزبرگ را به ابعاد فرهنگی خودش پیوند داد. هدف از این پیوند، نشان دادن این امر بود که برخی ساختارهای سازمانی بهتر از دیگر ساختارها با فرهنگ های ملی تطابق دارند.

#### برای اطلاعات بیشتر

آثار کلیدی هافستید (کتاب):

"پیامدهای فرهنگی: تفاوت های بین المللی در ارزش های کاری"، انتشارات تازند اوکس ۱۲، ۱۹۸۰  
"فرهنگ ها و سازمان ها: نرم افزار ذهنی"، انتشارات مک گرو-هیل ۱۳، ۱۹۹۱

هافستید به این نکته اشاره می کند که پیامدهای فرهنگی یک کتاب تخصصی است در حالی که کتاب فرهنگ ها و سازمان ها برای مدیران و دانشجویان نوشته شده است. کتاب فرهنگ ها و سازمان ها به بازمینی مسایل اساسی مطرح شده در کتاب پیامدهای فرهنگی می پردازد و در عین حال اطلاعات جدیدی نیز در آن ارائه شده است. مقالات نشریات:

"کنفوسیوس و توسعه اقتصادی: روندهای جدید در پیامدهای فرهنگی"، نشریه پویایی های سازمانی، شماره ۱۶

سایر مضامین (مقالات نشریات):

"گفتگو با گیرت هافستید"، ریچارد هاجتس ۱۴، نشریه پویایی های سازمانی، شماره ۲۱

"تفاوت های بین المللی فرهنگی در مدیریت روابط عمومی: درس هایی از پیمایش مدیران فنی مصری و انگلیسی"، اندرو براون ۱۵ و مایکل هامفریز ۱۶، نشریه بین المللی مدیریت روابط عمومی، شماره ۸

"فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی"، تونی موردن ۱۷، نشریه مدیریت فرا فرهنگی، شماره ۲

"تعیین ارزش های شرقی"، مو یوئت - ها، ژوئیه ۱۹۹۶

"مدیریت در محیط جهانی، به شدت تحت تاثیر تفاوت های فرهنگی است." گیرت هافستید یکی از بزرگ ترین چالش های کسب و کار بین المللی امروز، نحوه مدیریت کسب و کارها در مرزهای فرا فرهنگی است." جان سلمر<sup>۱۸</sup>

فرآیند کارکنان در این زمینه بحث می کنند که چه مهارت هایی را چرا و چگونه، باید توسعه دهند؛  
« مبنایی سازنده برای افزایش عملکرد مهیا می کند.

### معایب

فرآیند تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی عیب خاصی ندارد، اما:  
« نیازمند زمان و انرژی زیاد برای برنامه ریزی یک تجزیه و تحلیل جامع و همچنین برای تحلیل نتایج است؛  
« نیازمند هماهنگی نتایج میان مدیران است، برای آن که طرح مزبور منعکس کننده اولویت های سازمان و دارای توجیه اقتصادی باشد و مانع از دوباره کاری واحدهای سازمانی شود؛  
« نیازمند درگیری کامل کارآموزان و ارزیابی آنها توسط مدیران است.

### چک لیست عملی

نیازهای آموزشی را در سه بخش کلی می توان تقسیم بندی کرد:

« نیازهایی را که می توانید پیش بینی کنید؛  
« نیازهایی که از طریق نظارت و کنترل مشخص می شوند؛  
« نیازهایی که در واکنش به مسایل غیرمنتظره بوجود می آیند.

۱. نیازهای آموزشی را هماهنگ کنید.

نیازهای آموزشی یک واحد، احتمالاً در دیگر واحدها نیز دیده می شوند. این امر برای مدیرانی که تا مشکلی بروز می کند، تمام منابع خود را صرف رفع آن می کنند، دست به دوباره کاری می زنند و انرژی خود را تلف می کنند، کاملاً بی معنا است. اکثر سازمان ها کارکنانی دارند که می توانند این نیازها را رفع کنند. شاید شما فردی نیستید که سیستم را هماهنگ می کند، اما نقش مهمی در جمع آوری بهترین اطلاعات، برای رفع نیازهای آموزشی کارکنانتان دارید.

۲. نیازهای حوزه کنترل خود را پیش بینی کنید.

نیازهای پیش بینی شده اغلب در سازمان یا فعالیت هایش دیده می شود. مثلاً شما می دانید وقتی یک دستگاه جدید وارد محیط کار می شود، باید افراد را برای استفاده از آن آموزش دهید. به همین صورت، شرکتی که ارتقادهای خدمات به مشتریان را، بخشی از استراتژی سازمانی خود می داند، باید توجه داشته باشد که اجرای این برنامه برای رشد کارکنان و موفقیت آنها الزامی است.

۳. شیوه های نظارتی را توسعه دهید.

برخی از مشکلاتی که در طبقه بندی نیازهای آموزشی قرار

می گیرند، مشکلاتی هستند که در سازمان وجود دارند اما نادیده گرفته می شوند. سیستم های فعال نظارتی به رفع این مشکلات کمک می کنند.

یکی از شیوه های مهم در نظارت، تجزیه و تحلیل " انحراف معیار" یا " واریانس" است. این موضوع کمی فنی به نظر می رسد اما در واقع ابزار بسیار ساده ای است که اغلب توسط مدیران برای نظارت بر بودجه استفاده می شود و در واقع نشانگر نیازهای آموزشی است. وقتی در مورد بودجه توافق حاصل می شود، آن را به هزینه های ماهیانه تقسیم می کنند. هر گونه واریانس و انحراف از آنچه که پیش بینی شده - چه صعودی و چه نزولی - به بررسی دقیقی نیازمند است، تا مشخص شود چرا چنین اتفاقی رخ داده و چه نتایجی را به دنبال داشته است.

در تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، استانداردها و شاخصه های خاص عملکرد، جایگزین ارقام بودجه می شوند. حتی در مورد موضوعات ساده ای همچون رضایت مشتریان،

**نظارت و کنترل نشان می دهد که چه مشکلات و شکاف هایی وجود دارد، اما باید مراقب باشید که عجله نکنید و فرضیات غلطی را در مورد شرایط موجود خلق نکنید. مثلاً، ممکن است نتیجه بگیریم که گردش سریع و نامعمول کارکنان در بخش های کوچک، به دلیل کار شیفیتی، مسئله ای طبیعی است؛ اما تحقیقات بیشتر نشان می دهد که این امر، به دلیل شرایط بدکاری است. آموزش نمی تواند این مسئله را حل کند؛ حتی اگر فرآیند کنترل و نظارت به شناسایی آن کمک کرده باشد.**

شما می توانید استانداردی را تعیین کنید که به موجب آن ۹۵ درصد مشتریان این احساس را داشته باشند که خدماتی عالی دریافت می کنند. ارزیابی رضایت مشتریان می تواند تا حد زیادی این انحراف معیارها را روشن کند.

۴. در تجزیه و تحلیل نیازها، همیشه ذهن روشنی داشته باشید.

نظارت و کنترل نشان می دهد که چه مشکلات و شکاف هایی وجود دارد، اما باید مراقب باشید که عجله نکنید و فرضیات غلطی را در مورد شرایط موجود خلق نکنید. مثلاً، ممکن است نتیجه بگیریم که گردش سریع و نامعمول کارکنان در بخش های کوچک، به دلیل کار شیفیتی، مسئله ای طبیعی است؛ اما تحقیقات بیشتر نشان می دهد که این امر به دلیل شرایط بدکاری است. آموزش نمی تواند این مسئله را حل کند؛ حتی اگر فرآیند کنترل

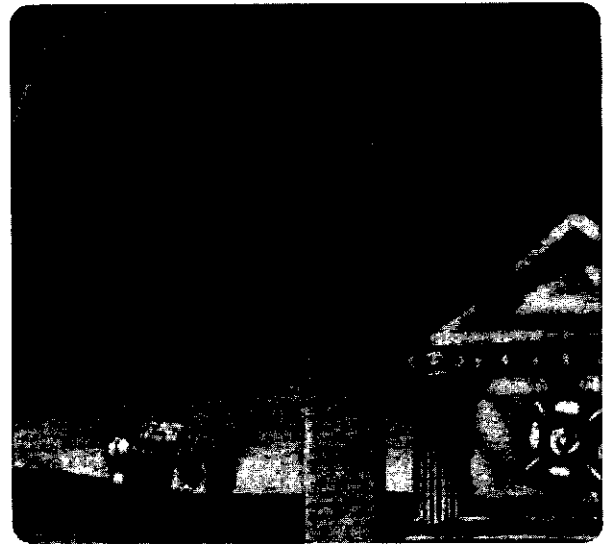
- ← یافته های خود را به اطلاع دیگر مدیران برسانید.
- ← به یاد داشته باشید که نیازهای بالقوه را در سطح سازمان، در سطح فعالیت ها و در سطح فردی در نظر بگیرید.
- ← خودتان را فردی بدانید که به آموزش نیازمند است.

#### نیایدها

- ← بدون درک نیازهای واقعی، هیچ آموزشی ارایه نکنید.
- ← اگر یک برنامه ی آموزشی را مفید می دانید، همگان را به آن برنامه اعزام نکنید. افراد دارای سوابق و تجارب گوناگون و در نتیجه اولویت های آموزشی منحصر به خودشان هستند.
- ← بر آموزش های ساده به قیمت نادیده گرفتن آموزش های مناسب (مثلاً آموزش استفاده از سیستم های کنترلی) تمرکز نکنید.

#### پرسش ها

- ← فکر می کنید در سال گذشته، چه میزان از بودجه آموزشی شما تلف شده است و چرا؟
- ← کارکنان شما به چه آموزش هایی نیاز دارند که تاکنون ارایه نشده است و احتمالاً هم ارایه نخواهد شد؟ چرا؟
- ← آیا تاکنون در دوره ای شرکت کرده اید که احساس کنید با نیازهای شما ارتباطی نداشته است؟
- ← تأثیر حضور در دوره های آموزشی را بر انگیزه ی اعضای تیم خود، بررسی نمایید.



و نظارت به شناسایی آن کمک کرده باشد.

#### ۵. تعیین سطح کنید.

ممکن است یک نیاز آموزشی، محدود به یک فرد یا یک اقدام باشد اما بر دو یا سه سطح دیگر سازمان هم تأثیر بگذارد. اگر سازمان مشتریان را افرادی مزاحم تلقی کند، باید کل رویکرد خود را عوض کند. در چنین وضعیتی، اعزام یک یا دو نفر به آموزش، کاری غلط است. این کل سازمان است که به آموزش نیازمند است.

#### ۶. اقدام مناسبی را انجام دهید.

اگر نیازهای آموزشی در حوزه کنترل شما است، احتمالاً در سطح افراد یا فعالیت ها هستند و شما می توانید برای رفع این نیازها دست به اقدام بزنید. اگر این نیازها در سطحی فراتر از حوزه تحت کنترل شما دیده می شوند، باید توصیه ها و پیشنهادهای خود را در سطحی گسترده تر ارایه کنید.

#### برای تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی

#### بایدها

← در زمان ارایه خدمات آموزشی، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی را جدی بگیرید.

2. Robert Hargrove

3. David Peterson and Mary De Hicks

4. Michael Porter

#### برای اطلاعات بیشتر

کتاب ها:

"هدایت ماهرانه: نتایج عالی از طریق تأثیرگذاری بر افراد، شیوه فکری و فعالیت های جمعی آنان"، رابرت هارگرو، ۲، ۱۹۹۵

"رهبر همانند یک مربی: استراتژی هایی برای هدایت و رشد دیگران"، دیوید پیترسون و ماری دی هیکس، ۳، ۱۹۹۶

"تعلیم و تربیت اهمیت حیاتی دارند و بزرگ ترین موفقیتی هستند که دولت ها در هر سطحی که باشند، می توانند بدان دست یابند."

مایکل پورتر<sup>۴</sup>

"باید بگویم که برای خوب عمل کردن در زندگی سیاسی خویش، نیازمند آموزش خوب هستیم."