



فرهنگ سازمان در قلمرو بالندگی سازمان

از: سیدمحمد باقری زاده

ای برادر تو همه اندیشه‌ای
مایقی خود استخوان و ریشه‌ای
گر گل است اندیشه تو گلشنی
ور بود خاری تو همیشه گلشنی

«مولوی»

«فرهنگ» با ظهور انسان در روی زمین شروع شده است، اما «فرهنگ سازمان» مقوله و موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو بالندگی سازمانی و رفتار سازمانی راه یافته است. به طور کلی از ترکیب دو واژه یا مفهوم «فرهنگ» و «سازمان» اندیشه تازه‌ای پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه این اندیشه را دربر ندارد. «فرهنگ» در تعامل با «سازمان»، پیش‌ها، کارمایه‌ها و سرزندگی‌هایی پدید می‌آورد که گهگاه جای خود را در درون نظم و ترتیب سازمان باز می‌گشاید.

فرهنگ سازمانی پیوندی نزدیک با فرهنگ عمومی جامعه دارد. بخش گسترده‌ای از رفتار و بالندگی سازمانی را می‌پوشاند و برای پدیدآوردن دگرگونی و پایداری رفتار مطلوب و سنجیده از آن یاری‌های موثر می‌گیرد. بنابراین برای دستیابی و تبیین مفهوم اندیشه تازه «فرهنگ سازمان» و با لحاظ داشتن پیوند نزدیک آن با فرهنگ عمومی جامعه، نگاهی اجمالی به فرهنگ عمومی ضروری به نظر می‌رسد.

تعریف فرهنگ

با اینکه همه با «فرهنگ» آشنا هستند ولی شاید تاکنون تعریف رضایت‌بخشی از فرهنگ که مورد قبول و اتفاق نظر همگان باشد مشاهده نشده

است. «فرهنگ واژه‌ایست که علمای علم اجتماع و پویندگان رشته مردم‌شناسی آن را به کار برده‌اند و این واژه از گستردگی وسیعی برخوردار است. مفاهیم جسانی آن به طور عمده به افراد تحصیل کرده و آداب دان، تحت عنوان «فرد با فرهنگ» دلالت دارد. به عبارت دیگر، به فردی تعلق می‌گیرد که آراسته و دارای فرهنگ بوده و با هنرهای زیبای شیوه زندگانی متمدن آشنا است.»

فرهنگ پدیده‌ای است که از درون شماری خاستگاه‌های طبیعی و نیروهای اجتماعی سرچشمه می‌گیرد. جغرافیای منطقه، تاریخ و رویدادهای قوم، زبان و ادبیات رایج در میان مردمان، دین و مذهب و آیین‌های پرستش، و اقتصاد و شیوه معیشت مردمان در چگونگی پیدایش فرهنگ اثر گذاشته، در ترکیبی سازگار با یکدیگر مجموعه‌ای از ارزشها و باورهای چیره را پدید می‌آورند که بر رفتار انسانی فرمان می‌راند و پیوند میان مردم را آسان می‌سازد.^(۱) به طور کلی فرهنگ برای جامعه انسانی همان حکمی را دارد که شخصیت برای فرد انسان دارد.

فرهنگ در قالب بحث تخصصی خود، در حدود اواسط قرن نوزدهم، در نوشته‌های علمای مردم‌شناسی پدیدار شد. استعمال علمی کلمه انگلیسی معادل «فرهنگ» در اواخر قرن نوزدهم توسط، «سر ادوارد برنت تایلر» (۱۸۳۲-۱۹۱۷) مردم‌شناس انگلیسی برقرار شد. مفهوم فرهنگ چندان سودمند بوده است که آن را توسعه داده و در سایر علوم اجتماعی و در ادبیات و علوم زیستی نیز به کار می‌برند. «تایلر» این واژه را برای بیان یک مجموعه تکامل یافته از عقاید و چیزهایی که بر اثر تجارب تاریخی شکل گرفته‌اند به کار برد.^(۲)

در سال ۱۹۱۰ علمای مردم‌شناس آمریکایی واژه فرهنگ را به منظور بررسی و توصیف خصیصه‌های مختص قومیت‌های اجتماعات به کار گرفتند. «روت بندیک» در دهه ۱۹۳۰ - از فرهنگ به عنوان الگوی تفکر و انجام دادن فعالیت‌های فردی نام برد که او را از دیگران متمایز می‌سازد.^(۳)

از دیدگاه مراجع فارسی فرهنگ با کاف فارسی، بر وزن و معنی فرهنگ است که علم و دانش و عقل و ادب و بزرگی و سنجیدگی و... می‌باشد. «حسین بن فخرالدین حسن انجوی شیرازی» می‌گوید: فرهنگ و فرهنگ، شش معنی دارد:

اول، دانش باشد. کمال اسماعیل^(۴) گفته: ملک زقدر تو اندوخته بسی رفعت - خود زردی تو آموخته بسی فرهنگ.

دوم، ادب بود. حکیم سنایی می‌فرماید: مرد را ورهنر بود به فرهنگد - توستی از سرش بیاهنجد. سوم، عقل را نامند. شیخ نظامی می‌فرماید: نه دانش باشد آنکس را نه فرهنگ - که وقت آشتی پیش آورد جنگ.

چهارم، کتابی را خوانند که مشتمل بر لغات پارسی باشد. حکیم سوزنی می‌گوید: نوشتست بخت از پی کام خویش - به اوراق فرهنگ او نام خویش.

پنجم، نام مادر کیکاوس است. ششم، شاخ درختی را گویند که آن را بخوابانند و خاک بریزند تا بیخ بگیرد و بعد از آن، آن را کنده به

جای دیگر نهال کنند.^(۵)

محققان و صاحب‌نظران فرهنگ‌شناس تاکنون دهها تعریف یا توصیف پیرامون شناساندن

فرهنگ ارائه داده‌اند. دایره‌المعارف بریتانیکا تعداد تعاریف فرهنگ را تاکنون به یکصد و شصت و چهار رسانده است. با دقت در تعاریف به این نتیجه می‌رسیم که تعدادی از آنها برای شناساندن یک یا چند عنصر فرهنگی مانند فرهنگ علمی، فرهنگ هنری، فرهنگ ادبی، فرهنگ اخلاقی و «فرهنگ سازمانی» ذکر شده‌اند. به نظر می‌رسد، جامع‌ترین تعریفی که از فرهنگ با توجه به اکثر تعاریف به عمل آمده ارائه شده این است:

«فرهنگ»، عبارت است از کیفیت یا شیوه بایسته و یا شایسته برای آن دسته از فعالیت‌های حیات مادی و معنوی انسانها که مستند به طرز تعقل سلیم و احساسات تصعید شده آنان در حیات معقول تکاملی باشد»^(۸)

ویژگی‌های بنیادی فرهنگ

از بررسی‌های بی‌شماری که از فرهنگ‌های جداگانه به عمل آمده است، چنین برمی‌آید که به‌رغم گوناگونی و تفاوتها، همه فرهنگ‌ها دارای ویژگی‌هایی هستند که در میان آنها همگانی است و این ویژگیها را می‌توان با روش‌های علمی بازکاوی کرد. پاره‌ای از این ویژگیها را می‌توان به شرح زیر معرفی کرد:

۱ - فرهنگ آموختنی است: زندگی فرهنگی مخصوص به انسانها است. فرهنگ خصوصیاتی غریزی، یا ذاتی نیست و نمی‌توان آن را از راه زیستن به دیگران منتقل کرد. فرهنگ نظامی است که پس از زاده شدن انسان، و در سراسر زندگی آموخته می‌شود.

۲ - فرهنگ آموخته می‌شود: تنها انسان می‌تواند سرمایه‌ای چشمگیر از عادات‌های آموخته شده خود را به دیگران منتقل سازد.

۳ - فرهنگ اجتماعی است: عادات‌های فرهنگی نه تنها آموخته می‌شوند و در طول زمان به دیگران منتقل می‌گردند، بلکه ریشه‌های اجتماعی دارند و شماری از مردم که در گروهها و جامعه‌ها زندگی می‌کنند در آن شریکند.

۴ - فرهنگ پدیده‌ای ذهنی و تصویری است: تا اندازه زیادی، عادات‌های گروهی که فرهنگ از آنها پدید می‌آید، به صورت هنجارها یا الگوهای رفتاری آرمانی ذهنی می‌شوند، یا در کلام می‌آیند.

۵ - فرهنگ خشنودی بخش است: هر فرهنگی که نتواند از عهده تعیین هدف اعلای زندگی برآید، از برآوردن آرمان‌های عالی حیات نیز ناتوان است. عناصر فرهنگی تا زمانی که بر افراد یک جامعه خشنودی نهای می‌بخشند می‌توانند

پایدار بمانند.

۶ - فرهنگ سازگاری می‌یابد: فرهنگ دگرگون می‌شود و فراگرد دگرگونی آن همراه با تطبیق و سازگاری است.

۷ - فرهنگ یگانه‌ساز است: به عنوان یک پی‌آمد فراگیر سازگاری، عناصر هر فرهنگ‌گرایی به آن دارند تا پیکری یکپارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورند و این سازگاری محتاج زمان است.^(۷)

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عناصر فرهنگ، نقطه عطفی است که در آن نقطه، فلسفه سازمان بر مسایل سازمان تاثیر می‌گذارد، و محل تلاقی اخلاق با سازمان می‌شود. زیرا در فرهنگ سازمان است که انسان باورها و ارزشها را می‌یابد.

تغییرات وسیعی که در محیط اقتصادی جهان به وجود آمده و شدت فشارهای رقابتی، باعث شده است که به نقش مدیریت راهبردی (استراتژیک) و اجرای صحیح آن بسیار توجه شود. طراحی استراتژی مناسب برای سازمانها و اجرای سریع و موثر این راهبردها، معرف برتری نسبی یک سازمان به حساب می‌آید. برای کسب این برتری، سازمانها باید بتوانند سریع حرکت کنند، و مهمترین عامل موفقیت یا شکست در این حرکت، «فرهنگ سازمان» است.

تاکید ویژه بر استراتژی و فرهنگ سازمان به عنوان دو وسیله عمده در هدایت و اجرای عملیات ناشی از تحولات شدید اقتصادی است. این پدیده در حال حاضر در همه کشورها از جمله کشور خودمان کاملاً چشم‌گیر است. به عقیده تعدادی از نظریه‌پردازان این نوع تحول فقط هر پنجاه یا صدسال روی می‌دهد. در مورد کشورهای پیشرفته صنعتی گفته می‌شود: «ما در عنصر فراصنعتی و مبتنی بر خدمات عمل می‌کنیم، ولی شرکت‌های ما با الگوهای اداره می‌شوند که برای

● به‌طورکلی فرهنگ برای جامعه

انسانی همان حکمی را دارد که

شخصیت برای فرد انسان دارد.

● فرهنگ عبارت است از کیفیت یا

شیوه بایسته یا شایسته برای آن دسته از

فعالیت‌های حیات مادی و معنوی

انسانها که مستند به طرز تعقل سلیم و

احساسات تصعید شده آنان در حیات

معقول تکاملی باشد.

اداره کردن دوره صنعتی ایجاد شده‌اند. این همان حالت را دارد که یک اقتصاد صنعتی را با الگوی دوره کشاورزی اداره کنیم»^(۸)

اگر در مورد کشورهای به اصطلاح فراصنعتی چنین اظهار نظر شده است، باید دید که کشورهای جنوب (جهان سوم) در چه شرایطی به سر می‌برند. این تصادفی نیست که تئوری‌های سنتی مدیریت به علت غیرقابل انعطاف بودن و ناهماهنگی با زمان، مورد انتقاد قرار گرفته و فرهنگ به عنوان یک عامل مهم تشخیص داده شده است. از فرهنگ سازمان نیز تعاریف زیادی توسط صاحب‌نظران ارائه شده که به منظور دستیابی به مفهوم دقیق‌تری در این پدیده مهم به تعداد محدودی از آنها اشاره می‌شود:

۱ - یک نظام اعتقادی که بین اعضای یک سازمان مشترک است.

۲ - ارزشهای قومی که به طور گسترده مشترک است.

۳ - کاری که ما در این سازمان انجام می‌دهیم.

۴ - برنامه‌ریزی جمعی ذهن.

۵ - برداشت‌های جمعی.

۶ - مجموعه‌ای از باورهای مشترک و دائم که از طریق ابزارهای متنوع نمادی منتقل می‌شود که در زندگی افراد ایجاد معنا و مفهوم می‌کند.

۷ - یک سلسله از نمادها، تشریفات، و اسطوره‌هایی که منتقل کننده ارزشها و باورهای اساسی آن سازمان به کارکنان می‌باشند.

۸ - یک سلسله از ارزش‌های مشترک مسلط و همبسته‌ای که با مفاهیم نمادی چون داستانها، اسطوره‌ها، تکیه کلامها و ضرب‌المثلها منتقل می‌شود.

۹ - الگوی مفروضات اساسی که یک گروه معین ابداع و کشف می‌کند، یا ارائه می‌دهد تا پیام‌زده از عهده مسایل انطباق خارجی و یکپارچگی داخل برآید.

از تعاریف ذکر شده یک وجه مشترک می‌توان یافت و آن وجود یک سلسله از باورها و اعتقادات عجین شده در انسان است که ضمیر ناخودآگاه او را هدایت می‌کند.^(۹) و به قول «ادگار شاین»: «در سه لایه مصنوعات و ابداعات، ارزشها، مفروضات اساسی وجود انسان را اشغال کرده است»^(۱۰)

بعضی از صاحب‌نظران «فرنج» صرفاً جنبه‌های پنهان سازمان را فرهنگ سازمان تلقی می‌کنند و بعضی دیگر «آرجویس» هر دو جنبه (جنبه‌های رسمی و جنبه‌های غیررسمی) را به

عنوان فرهنگ سازمان مطرح می‌سازند و طبعاً در اعمال تکنیک‌های بالندگی سازمانی (OD)^(۱۱) تفاوت‌هایی قابل هستند.

جلوه‌های فرهنگ سازمان

به باور یک صاحب‌نظر، مفروضات فرهنگی از راه اجتماعی کردن کارمندان تازه وارد، و از راه برخورد‌های خرده فرهنگ‌ها، و رفتار مدیریت بلندپایه آشکار می‌شوند. یک پژوهشگر دانشگاه هاروارد الگویی سودمند پدید آورده که چهار جلوه کلی یا گواه فرهنگ دارد شامل:

۱- اشیاء - چیزهای مشترک

۲- سخن - گفته‌های مشترک

۳- رفتار - کارهای مشترک

۴- عواطف - احساس‌های مشترک

براساس یک بررسی و باور دیگر جلوه‌های مشخص فرهنگ سازمانی را به صورت گسترده‌تری مطرح کرده که تعدادی از آنها به شرح زیر است:

۱- آیین‌ها: مجموعه‌ای برنامه‌ریزی شده از فعالیت‌های به نسبت پیچیده و نمایان.

۲- اسطوره‌ها: باوری تردیدناپذیر درباره سودمندی‌های عملی پاره‌ای فنون و رفتار است که با واقعیت‌های درخور مشاهده نایب نمی‌شود.

۳- داستان: حکمت‌های آموزنده تاریخی.

۴- افسانه: نقلی داستانی از رویدادهای شگفتی‌برانگیز که پایه‌ای تاریخی دارد.

۵- قصه عامیانه: سرگذشتی سراسر افسانه‌ای.

۶- نماد: هر شیء، عمل، رویداد، کیفیت، یا نسبتی که به صورت محملی برای انتقال معنی به کار می‌رود.

۷- زبان: روش ویژه‌ای که با آن اعضای یک گروه صداهای شنیدنی و نشانه‌های خواندنی را برای انتقال و رساندن معنی به یکدیگر به کار می‌گیرند.

۸- ایما و اشاره: حرکت‌هایی از بخش‌هایی از بدن که برای رساندن معنی به کار برده می‌شوند.

۹- قهرمان‌سازی: کسانی هستند که بالاترین آرمان‌های سازمانی را در خود آشکار می‌سازند.^(۱۲)

کارکرد فرهنگ سازمان

هر فرهنگ سازمان چهار کارکرد را فراهم می‌آورد. برای پی بردن به اینکه چهار کارکرد چگونه واقع می‌شوند، ضرورت دارد تا به ویژگی آموزنده این کارکردها اشاره‌ای صورت گیرد:

۱- به کارکنان سازمان هویتی سازمانی

می‌بخشد: آنچه یک شرکت را برجسته می‌سازد، توانایی آن در جذب و پرورش، و نگهداری مردمان با استعداد است.

۲- تعهد گروهی را آسان می‌سازد: تعهد را اصولاً می‌توان به پیوند روانی فرد یا گروه به سازمان تعریف کرد که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری، و باور به ارزش‌های سازمان جای دارد. زیرا پاداش خدمت از معیارهای رایج بالاتر است و مسدیران میانی از پاداش‌های سخاوتمندانه برخوردار می‌شوند.

۳- ثبات نظام اجتماعی را ترویج می‌کند: زیرا کارکنان با احساس اطمینان از امنیت شغلی، فضایی را که آینده‌ای غیرمعمولی از تعهد پرهیجان به سخت‌کوشی و پذیرش نظارت‌های دقیق است برای سازمان به وجود می‌آورند.

۴- با یاری دادن به اعضا برای پی بردن به پیرامون کار خود رفتار آنان را شکل می‌بخشد: در این صورت نخبگان به شغل تمام وقت دست می‌یابند و شغل خود را از پایین‌ترین مرتبه آغاز می‌کنند و به وسیله کارکنان موفق با اصول بنیادی در سازمان آشنا می‌شوند.^(۱۳)

انواع فرهنگ سازمان

باتوجه به تعاریفی که از فرهنگ سازمان ارائه گردیده، صاحب‌نظران برای طبقه‌بندی فرهنگ سازمان‌ها شاخص‌هایی را مطرح کرده‌اند. یکی از این تقسیم‌بندی‌های متداول که در الگوهای اقتضایی از آنها یاد می‌شود، عبارت از:

۱- فرهنگ مکانیکی

۲- فرهنگ ارگانیکی

در فرهنگ مکانیکی باورهای مشترک بیشتر متوجه ساختارهای رسمی، قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها و روش‌های استاندارد است. در

حالی که در سازمان‌های با فرهنگ ارگانیکی باورهای مشترک عمدتاً بر ساختارهای غیررسمی، و بیشتر تأکیدها بر نتیجه و عملکرد است، نه بر وسیله و ابزار.

در تقسیم‌بندی دیگری سازمان‌ها را از نظر فرهنگ به چهار دسته تقسیم کرده‌اند:

۱- سازمان با فرهنگ علمی (ACADEMY): تأکید بر استخدام افراد جوان با تمایل به یادگیری، پرورش دادن و تقویت شخصیت علمی و تخصصی آنها.

۲- سازمان با فرهنگ باشگاهی (CLUB): تأکید بر تناسب داشتن روحیه افراد به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان است. ارشدیت و سن و سنوآت خدمت معیار عمده اهمیت و ارزش افراد می‌باشد.

۳- سازمان با فرهنگ تیمی (TEAM): تأکید اساسی بر نوآفرینی، ریسک‌پذیری و آزادی عمل است.

۴- سازمان با فرهنگ سنگری (FORTRESS): تأکید اساسی بر حفظ و بقای سازمان می‌باشد و امنیت شغلی حائز اهمیت زیادی است.

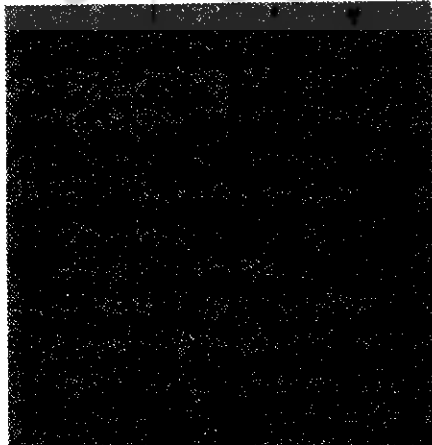
در یک تقسیم‌بندی دیگر فرهنگ را از نظر باورها به دو بعد تقسیم کرده‌اند:^(۱۴)

۱- بعد باورهای راهنما (استراتژیک)

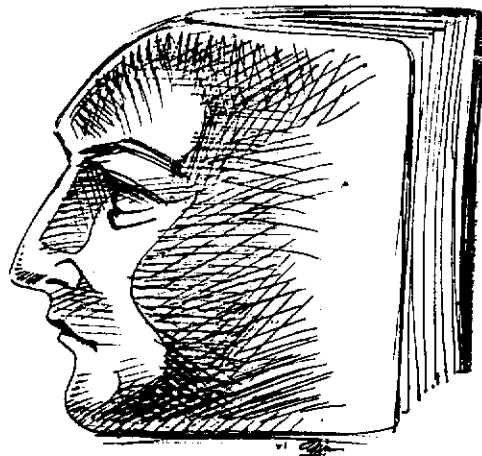
۲- بعد باورهای روزمره (عملیاتی)

باورهای راهبردی یا راهنما، ریشه‌ها و اصولی هستند که سازمان‌ها براساس آنها شناخته می‌شوند و فلسفه وجودی موسسه را تشکیل می‌دهند و به عنوان یک هدف بنیادی، شکل می‌گیرند و وسعت آنها در حدی است که می‌توانند همه‌گونه شرایطی را در حوزه راهنمایی خود قرار دهند. استراتژی از باورهای راهنما ناشی می‌شود. آنها ریشه‌هایی هستند که استراتژی از آنها می‌روید. اگر باورهای راهنما، استراتژی سازمان را به حرکت در نیاورند، باورهای روزمره این کار را خواهند کرد. وقتی چنین حالتی رخ دهد کارها برعکس می‌شود.

باورهای روزمره (عملیاتی) سازمانها، با باورهای مشترک اکثریت کارکنان سازمانها، فرهنگ واقعی سازمان به حساب می‌آیند و نباید آنها را با باورهای راهنما اشتباه کرد. باورهای روزمره منشأ رفتارهایی است که افراد در کار روزانه از خود نشان می‌دهند. این باورها به افراد فرمان می‌دهند که چه چیزهایی را باید بدانند و چه رفتاری پسندیده است. خلاصه اینکه آنها ابزار



تنازع بقای افراد در سازمان هستند. باورهای روزمره به معنی جو سازمان و فرهنگ نیز تلقی می‌شوند و مقیاسی است بر اینکه آیا سازمان به انتظاری که کارکنان از کارکردن دارند پاسخ داده است یا نه. (۱۵)



- فرهنگ‌های سازمانی نیرومند اغلب از همراهی گسترده کارکنان سازمان برخوردار است.
- صرف‌نظر از هر تلاش فنی و اداری که در کامل کردن یک دگرگونی پیشنهادی به کار رود، این کارکنان هستند که آن را کامیاب یا ناکام می‌گردانند.

چگونه فرهنگ سازمان پرورده می‌شود به نظر «ادگار شاین» هر فرهنگی یگانه و تک است. زیرا فرهنگی که سرانجام در یک سازمان ویژه پدید می‌آید، یک نتیجه پیچیده از فشارهای بیرونی، قابلیت‌های بالقوه درونی، پاسخ‌هایی به رویدادهای حساس و حیاتی، و عامل‌های اتفاقی است که نمی‌توان آنها را از شناخت محیط یا اعضای سازمان پیش‌بینی کرد.

بهترین راه چاره برای مدیریت آن است که بر پیدایش طبیعی فرهنگ یگانه سازمان نفوذ کند و آن را به‌روراند. چون نویسندگان، این نمونه فرهنگ سازمانی نیرومند را همانند یک خانواده، با کارکردی خوب می‌پندارند، واژه خانه «HOME» نام مناسبی برای آن است. در این واژه حرف «H» نخستین حرف واژه (HISTORY)، حرف «O» نخستین حرف یگانگی (ONENESS)، حرف «M» نخستین حرف عضویت (MEMBER)، و حرف «E» نخستین حرف تبادل (EXCHANGING) می‌باشد، هر یک از این ویژگی‌ها دخیل و موثر می‌تواند پی‌آمد دلخواه یعنی فرهنگ سازمانی چسبیده را به‌روراند. به شرط آنکه مدیریت برای به کار گرفتن اوضاع موثر و دخالت‌کننده (HOME)، کوشش هماهنگ و پیوسته‌ای معمول دارد.

در صورت به کارگیری روش‌های مرتبط، اوضاع موثر و دخالت‌کننده در فرهنگ سازمانی به شرح زیر می‌باشد: (۱۶)

- H (خ) - احساس احترام به تاریخ را بیافریند.
- O (I) - احساس یکانی را بیافریند.
- M (ن) - احساس عضویت را ترغیب کنید.
- E (د) - تبادل نظر میان اعضا را افزایش دهید.

تغییر فرهنگ سازمان

قرنها بگذشت این قرن نویست
ماه آن ماه است و آب آن آب نیست
آب مبدل شد در این جو چند بار
عکس ماه و عکس اختر برقرار

«مولوی»

تجربه نشان داده است که انسان به دگرگونی‌های ناگهانی به سرعت پاسخ مثبت نمی‌دهد، بلکه حالت تدافعی به خود می‌گیرد و سخت‌ایستادگی می‌کند. از سوی دیگر تجربه ثابت کرده است که همین انسان در برابر تغییرات تدریجی نمی‌تواند ایستادگی کند. (۱۷)

گروهی از صاحب‌نظران، به درستی بر این گمانند که اگر قرار باشد در یک سازمان معین دگرگونی‌های دلپسند و پایدار پدید آید، فرهنگ آن سازمان باید دست‌خوش دگرگونی شود و با دگرگونی‌های سراسری سازمان سازگار آید. برای آماده‌سازی فرهنگ‌سازی سازمانی به منظور سازگاری یا دگرگونی و پذیرش اندیشه‌های نو، روش‌های تازه، فراگردهای گوناگون، و به کار بستن ابزار و وسیله نو می‌توان از روش زیر بهره گرفت:

- ۱ - دگرگونی از بالا آغاز شود، به گفته ژاپنی‌ها «دم همواره در پی سر می‌جنبد»
- ۲ - دامنه مشارکت در سازمان گسترش یافته و ژرف گردد. نظام‌های مشارکت، افراد را به درگیر شدن فرا می‌خواند و به آنان پیام ارزشمندی وجودشان را آشکار می‌کند و «تعهد سازمانی» را بالا می‌برد.
- ۳ - سدهای آشکار یا پنهان در راه دگرگونی و نوآفرینی از میان برداشته شود.
- ۴ - فرهنگ سازمانی یگانه و به هم بافته‌ای پدید آورد. از طریق هماهنگی پاره فرهنگها و پاسداری و پشتیبانی از دگرگونی.

۵ - دادوستد اطلاعات آزاد آسان گردد. افزایش اطلاعات از طریق ارتباطات همه‌جانبه علاوه بر ارتباط از رده ساختاری رسمی میسر شود.

فرهنگ‌های سازمانی نیرومند اغلب از همراهی گسترده کارکنان سازمان برخوردار است به همین سبب در سازمان‌هایی که از فرهنگ سازمانی نیرومند برخوردارند، ارتباط سازمانی تنها از راه ساختار رسمی صورت نمی‌گیرد، بلکه

همه کارکنان از بالا به پایین، از پایین به بالا، از پهلو به پهلو و از گوشه به گوشه سازمان می‌توانند با یکدیگر ارتباط یابند و اطلاع خود را افزایش دهند. (۱۸)

مقاومت در برابر تغییر فرهنگ سازمان

صرف‌نظر از هر تلاش فنی و اداری که در کامل کردن یک دگرگونی پیشنهادی به کار رود، این کارکنان هستند که آن را کامیاب یا ناکام می‌گردانند. ایستادگی در برابر دگرگونی یک پاسخ عاطفی - رفتاری انسان به یک تهدید واقعی یا خیالی به شیوه عادی و جانفاده کار است.

این مقاومت می‌تواند به شکل‌های بسیار پدیدار شود که دامنه‌ای گسترده از اهمال و تاخیری در کار و نبود همکاری، تا مخالفت کلامی و خرابکاری را دربرمی‌گیرد. هشت دلیل عمده برای مقاومت کارکنان وجود دارد که فهرست آن به شرح زیر است:

- ۱ - شگفتی ناگهانی و ترس از نامعلوم
- ۲ - فضای بی‌اعتمادی
- ۳ - ترس از شکست
- ۴ - از دست دادن جایگاه شغلی یا امنیت شغلی
- ۵ - فشار از سوی هم‌تایان
- ۶ - گسستگی سنت‌های فرهنگی و یا پیوندهای گروهی
- ۷ - تعارض‌های شخصیتی
- ۸ - نبود مهارت در آداب یا ضعف وقت‌شناسی (۱۹)

اما به هر حال فرهنگ سازمان هم برای اجراکنندگان، و هم برای دانش‌پژوهان موضوع نسبتاً تازه‌ای است. سازمان‌هایی که در پی تغییر فرهنگ خود هستند ممکن است در طول راه مرتکب اشتباهاتی شوند هرگونه کوششی برای تغییر، در عمل با دام‌هایی برخورد می‌کند که با علت‌یابی و شناخت این دامها می‌توان از شکست «پروردن» و تغییر فرهنگ سازمان جلوگیری کرد.

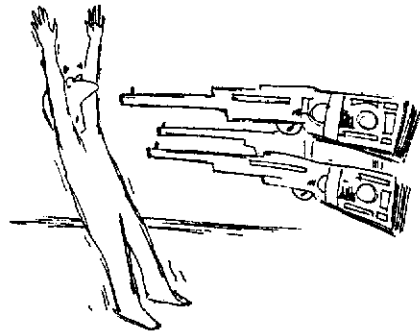
بقیه در صفحه ۳۳

سیاست‌های تجاری و ارزی برای توسعه اقتصادی

نویسنده: مارگارت دووریس (MARGARET G. DE VRIES)*

منبع: FINANCE & DEVELOPMENT

مترجم: شریف ادیب‌سلطانی



اقتصاد سنتی تازگی نداشت و قدمت آن به ۲۰۰ سال می‌رسید. این اختلافات در دوران پیشین بین اقتصاددانها و گروهی خارج از حرفه اقتصاد وجود داشت. ولی پس از جنگ جهانی دوم اختلاف نظر میان خود اقتصاددانهایی بود که دیگر درباره مزایای سیاست تجارت آزاد و عدم محدودیت در پرداختهای ارزی برای کشورهای تولیدکننده مواد اولیه با یکدیگر توافق نداشتند.

این امر نه تنها برای اقتصاددانها، بلکه برای دولت‌سالاران نیز که می‌بایست درباره تعیین نرخ ارز، کنترل‌های تجاری و ارزی و حقوق گمرکی به عنوان کار عادی روزانه‌شان سیاست‌هایی تدوین و اجرا کنند، فوق‌العاده مهم بود و برای سازمانهایی که در این مسائل با قوانین بین‌المللی حاکم بر خط مشی کشورها سروکار دارند، مانند صندوق بین‌المللی پول و پیمان عمومی تعرفه و تجارت (گات) مستقیماً نگرانی‌هایی به وجود آورد، تا آنجا که هدف اصلی کنفرانس تجارت و توسعه سازمان ملل (انکتاد) که در سال ۱۹۶۴ در ژنو منعقد شد، این بود که راه‌حلهای تازه‌ای برای مشکلات تجارت و پرداختهای ارزی کشورهای در حال توسعه جستجو کند.

مشکلات کشورهای در حال توسعه در رابطه با موازنه پرداختها

با آنکه کشورهای در حال توسعه به دلایل گوناگون از محدودیتهای تجاری و ارزی، از جمله نظام چندنرخه و حقوق گمرکی استفاده کرده‌اند، در مشکل اصلی این کشورها در تجارت خارجی و پرداختهای ارزی یکی کسری متوالی و حتی مداوم در موازنه پرداختهایشان بوده است و دیگری لزوم حمایت از صنایع جدیدالتأسیس. کسری در موازنه پرداختها عملاً با توسعه مترادف شده است. توسعه اقتصادی معمولاً متضمن تسریع سرمایه‌گذاری است و هرگونه شکافی بین

محصولات در بازارهای جهانی - و نوسانات شدید قیمت‌ها - این کشورها را محکوم به حداقل زندگی ساخته بود. سرمایه‌گذاری خارجی، در عین حال که شیوه تولید را برای محصولات صادراتی بهبود می‌بخشید، موجب تحرکی در اقتصاد داخلی نشده بود. به این دلایل برای خیلی از اقتصاددانان مسلم شد که راه توسعه اقتصادی تسریع توسعه صنعتی و ایجاد تنوع در اقتصاد است و این دو مستلزم اعمال کنترل‌های بسیار در تجارت خارجی و نظام ارزی و افزایش حقوق گمرکی برای مدتی طولانی می‌بود.

به هر حال، در بیشتر کشورهای در حال توسعه، سیاست‌گذاران در چنگ مسائل عذیده‌ای در زمینه تجارت خارجی و موازنه پرداختها گرفتار آمده بودند. علاوه بر آن برخی مشکلات نهادی و اداری در انتخاب راه حل وجود داشت که آنان را به سوی محدودیت تجاری، کنترل ارزی، نظام چندنرخه و افزایش حقوق گمرکی سوق می‌داد. از آنجا که توسعه اقتصادی مستلزم ده‌ها سال تلاش و کوشش است، این مسائل و اقدامات را، به سختی ممکن بود که یک پدیده موقت به‌شمار آورد.

با وجود این، بسیاری از اقتصاددانها به سیاست‌های سنتی پایبند ماندند و بر این باور بودند که بکارگیری کنترل، اگر از حد معقول فراتر رود، در تخصیص بهینه منابع دخالت می‌کند. آنان چنین استدلال می‌کردند که کشورهای فقیرتر، نمی‌توانند از منافع تجارت بین‌المللی غافل بمانند یا از آن چشم‌پوشش کنند. این کشورها نباید برای تسریع توسعه صنعتی، منابع کمیاب خود را به صنایعی که سودآور نیستند، سوءتخصیص دهند. مناظره بین حمایت‌گران و اقتصاددانهای

در سراسر قرن نوزدهم و تقریباً ثلث اول قرن بیستم، تئوری سنتی اقتصاد مبنای دلایل محکمی بود که بر له تجارت آزاد اقامه می‌شد. فقط دو استثنا در تجارت آزاد وجود داشت که به لحاظ اقتصادی معقول به‌شمار می‌آمد. حقوق گمرکی برای حمایت از صنایع نوپا که انتظار می‌رفت سرانجام بتوانند در بازار جهانی بدون حمایت دولت به رقابت بپردازند، و دیگری حقوق گمرکی به‌خاطر درآمد. پرداختهای بین‌المللی براساس دو قاعده که لازمه استاندارد طلا بود، صورت می‌گرفت، یکی اینکه نرخ مبادله ارزهای مختلف بین دو مرز نزدیک به هم ثابت بود، و دیگر اینکه هیچگونه کنترل تجاری و ارزی به‌عمل نمی‌آمد. بین کشورهای صنعتی بسیار پیشرفته و بقیه کشورهای جهان در کاربرد این سیاستها تمایزی وجود نداشت، و اگر وجود داشت، بسیار اندک بود.

مشکل اتخاذ سیاست پس از جنگ جهانی دوم

پس از جنگ جهانی دوم کشورهای توسعه‌نیافته در اتخاذ سیاست با مشکل روبرو شدند. بسیاری از اقتصاددانها به تدریج بر این باور آمدند که چون کشورهای توسعه‌نیافته رشد اقتصادی خود را بیش از هر چیز دیگر مورد تأکید قرار می‌دهند، به ناچار باید از سیاست‌های سنتی عدول کنند. به نظر آنان این کشورها به اندازه کشورهای صنعتی از تجارت آزاد سود نبرده‌اند. سیاست‌های سنتی اقتصاد کشورهای در حال توسعه را بیش از حد به سوی تولید کالاهای کشاورزی و مواد خام، و غالباً با روشهای ابتدایی، سوق داده و قیمت‌های بسانسبه نازل این

حجم رو به گسترش سرمایه‌گذاری و پس‌انداز داخلی به کسری در موازنه پرداختها منجر می‌گردد. تا وقتی این شکاف با پس‌انداز خارجی - یعنی سرمایه‌گذاری خصوصی خارجی یا کمکهای خارجی - پر نشود، در موازنه پرداختها کسری به وجود می‌آید و برای این کسری باید به نحوی چاره‌جویی شود.

در عمل این بدان معناست که وقتی سرمایه‌گذاری افزایش می‌یابد، واردات کالای سرمایه‌ای مستقیماً رو به افزایش می‌گذارد. غالب اوقات در واردات مواد خام، کود شیمیایی، سوخت و سایر کالاهایی که برای توسعه اقتصاد داخلی مورد نیاز است، افزایشی حتی بیشتر صورت می‌گیرد. به علاوه، وقتی تقاضای مصرف‌کنندگان بالا می‌رود و محصولات جدید مصرفی ساخت کشور به اندازه کافی موجود نیست، معمولاً فشار بیشتری بر واردات کالای مصرفی وارد می‌آید. و اگر وجوه مورد نیاز توسعه با روشهای بسیار تورم‌زا تأمین شود، این فشارها شدت بیشتری خواهد یافت.

نیاز به واردات معمولاً از توان صدور کالا پیشی می‌گیرد. مبادلات مواد اولیه در سطح جهان، طی چند دهه گذشته، از مبادلات محصولات صنعتی با فاصله زیاد عقب مانده و رو آوردن به صدور کالاهای صنعتی هم کاری بس کند و مشکل بوده است. لذا در موازنه پرداختها، به موازات توسعه، کسری مداومی پیش می‌آید که حجم آن از یک کشور به کشور دیگر متفاوت است و بستگی به عوامل متعدد دارد: نرخ سرمایه‌گذاری، ترکیب منابع طبیعی و مخصوصاً ترکیب صادرات، سرعت رشد جمعیت، سرعت افزایش مصرف، سرعت تولید کالای مصرفی در داخل کشور به دنبال سرمایه‌گذاری‌های جدید، میزان خودکفایی اقتصادی در زمینه خواروبار و سوخت، و اینکه صنایع جدیدالتأسیس تا چه حد می‌توانند مواد خام محصول داخلی را به کار برند. علاوه بر آن، مسئله فوق‌العاده مهم، سیاستهای خاصی است که برای تأمین وجوه مورد نیاز توسعه دنبال می‌شود. در بلندمدت، تحولی در تخصیص منابع که ممکن است با سرمایه‌گذاری خارجی یا اخذ وام، مثلاً از بانک جهانی، صورت گیرد شاید بتواند ساختار اقتصاد را در راستای کاهش این مشکلات تغییر دهد.

به علاوه، موازنه پرداختهای کشورهای در حال توسعه در قبال کاهش محصولات کشاورزی، تنزل قیمت کالاهای عمده صادراتی در

بازارهای جهان، تغییر در تقاضا برای برخی محصولات، و فرار غیرمترقبه سرمایه بسیار آسیب‌پذیر است. از آنجا که ذخیره ارزی بسیاری از کشورهای در حال توسعه برای مقابله با کسری‌های ناشی از این عوامل فقط مدت خیلی کوتاهی می‌تواند دوام بیاورد. باید میان سیاستها مناسب‌ترین را برگزید. پایین آوردن ارزش پول داخلی در قبال ارزهای خارجی، غالباً مطرود است، یا بی‌جهت به تعویق می‌افتد. زیرا گمان می‌رود که حجم صادرات را به‌طور مؤثری افزایش نمی‌بخشد و ممکن است در عین حال فشارهای تورمی را تشدید کند و قیمت واردات را افزایش دهد. اگر هدف، مبارزه با تورم باشد، لازم می‌آید که مالیات افزایش یابد - و این امر مخالفت‌های سیاسی را برمی‌انگیزد - یا هزینه کاهش پذیرد، که تقریباً همواره کاهش سرمایه‌گذاری را به دنبال دارد. سیاست‌گذاران کشورهای در حال توسعه به‌طور مداوم با این مسئله درگیرند که از این طریق محدودیت‌های اعتباری و تعادل بودجه چه سطحی از ثبات اقتصادی را حفظ کنند و توسعه اقتصادی را از طریق سرمایه‌گذاری بیشتر تا چه حد رونق بخشند. وقتی سیاست آزادی نسبی در تجارت و پرداختهای خارجی به‌عنوان هدف انتخاب شد، سیاست‌گذاران کم‌وبیش درگیر ثبات پولی می‌شوند. از این رو به‌نظر می‌رسد که کنترل واردات و پرداختهای خارجی، حداقل به‌طور موقت، تنها راه خروج از بن‌بست است.

نیاز به حمایت

مشکل بزرگ دیگر کشورهای در حال توسعه نیاز به حمایت از صنایع جدیدالتأسیس است. توجیه برای این حمایت، مشابه همان توجیه تئوری سنتی است: طی مراحل اولیه تولید، صنایع جدید کارایی کامل ندارند، زیرا حجم محصول کمتر از حجم بهینه و هزینه تولید موقتاً بیشتر از هزینه تولید در بلندمدت است. ولی

● آثار ناهنجار زیاده‌روی در به‌کارگیری محدودیت، اکنون با وضوح بیشتری در تولید و سرمایه‌گذاری مشاهده می‌شود.

● نیاز به واردات معمولاً از توان صدور کالا پیشی می‌گیرد.

● کنترل واردات و پرداخت‌های خارجی، حداقل بطور موقت، تنها راه خروج از بن‌بست است.

درباره این امر که برای کشورهای در حال توسعه چقدر حمایت از صنایع داخلی مطلوب است و این حمایت به چه شیوه‌ای باید به‌عمل آید، اختلاف نظرهای مهمی وجود دارد. برخی از اقتصاددانها معتقدند که کلیه صنایع ماشینی در کشورهای در حال توسعه باید مورد حمایت قرار گیرند و استدلالشان این است که صنایع مزبور در مقام مقایسه با کشاورزی در وضع مساعدی قرار ندارند؛ مثلاً باید مزد بیشتری بپردازند تا بتوانند کارگران روستایی را جذب کنند. بدین جهت، اگر از این صنایع حمایت نشود در معرض رقابت کالاهایی خواهند بود که با قیمت کمتری وارد کشور می‌شود. برخی دیگر از اقتصاددانها استدلال می‌کنند که حمایت باید بسیار محدودتر و آن هم در مورد صنایع خاصی معمول گردد تا صنایعی که کارایی ندارند، تقویت نشوند.

اقتصاددانها معمولاً سوبسید دادن به محصول داخلی را به حقوق گمرکی بر وارداتی که با محصول داخلی رقابت می‌کنند ترجیح می‌دهند. چون سوبسید، قیمت محصولات داخلی را کاهش می‌دهد و حال آنکه حقوق گمرکی قیمت واردات را بالا می‌برد. سوبسید هم به نفع مصرف‌کننده است و هم به نفع تولیدکننده. ولی از آنجا که به لحاظ سیاسی قبول سوبسید مشکل است، برای حمایت از محصولات داخلی حقوق گمرکی مورد قبول قرار گرفته است. زیرا برخلاف محدودیت‌های کمی یا سهم‌بندی واردات، به نظام قیمت مجال عمل می‌دهد. بسیاری از کشورهای در حال توسعه با استفاده از محدودیت‌های کمی در مورد واردات، از محصولات داخلی خود سخت حمایت کرده‌اند. حتی ممنوعیت کامل واردات خیلی از اقلام، چندان نامتداول نبوده است. این امر معلول چند علت است. در حقوق گمرکی ممکن است برای چند سال تجدید نظری به‌عمل نیامده و بنابراین با سطح قیمت‌های جاری نامتناسب باشد. علاوه بر آن، حقوق گمرکی ممکن است براساس تعهدات بین‌المللی تعیین شده باشد. در بسیاری از موارد، حقوق گمرکی برای جلوگیری از ورود کالاهایی که با محصولات داخلی رقابت می‌کنند مؤثر به‌نظر نرسیده است.

تحول در سیاست‌های تجاری و ارزی

طی چند سال اخیر با آنکه این دو گروه - یعنی حمایت‌گران و پیروان مکتب سنتی اقتصاد - هنوز از توافق کامل به‌دورند، ولی به یکدیگر نزدیک‌تر

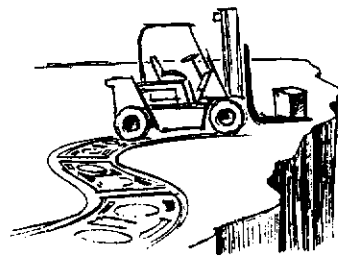
شده‌اند. اکثر اقتصاددانها ظاهراً بر این باورند که سیاست تجاری و ارزی یکسانی برای همه کشورها و کلیه مراحل توسعه وجود ندارد و سیاستهای تجاری و ارزی همواره باید متناسب با شرایط خاص هر کشور باشد.

این کاهش در اختلاف عقیده بین دو گروه به دو دلیل صورت گرفته است: یکی پیشرفتهایی که در تفکر اقتصادی حاصل شده و دیگری تجربه بیشتری که از اعمال سیاستهای گوناگون در کشورهای در حال توسعه به دست آمده است. موشکافی‌های جدید در تئوری تجارت بین‌المللی، استثنائات متعددی در برداشت از تجارت آزاد مطرح ساخته است: مثلاً برخی شرایطی که در آن حمایت از کالاهای ساخت کشورهای در حال توسعه، مخصوصاً از طریق حقوق گمرکی، ضروری به شمار می‌رود اکنون مورد قبول بسیاری قرار گرفته است. علاوه بر آن، بیشتر نتایجی که تئوری جدید موازنه پرداختها بدان دست یافته است، در مقایسه با دوران استاندارد طلا، متضمن استثنائات و پیچیدگی‌های بیشتری است: از جمله لزوم اعمال مدیریت در موازنه پرداختها با تلفیقی از تنزل ارزش پول داخلی، بکارگیری سیاست‌های پولی و مالی در داخل کشور و سیاست‌های تجاری.

از طرف دیگر، بر اثر تجاری که کشورها در عمل به دست آورده‌اند، نتایج حاصله از بکارگیری محدودیت واردات، کنترل تجارت خارجی و ارز، و نظام چندنرخه با ناکامی بارزی همراه بوده و عدم کارایی کنترل و فشاری که از جانب محافظ تجاری و سیاسی به عمل می‌آید تا در سیاست صدور پروانه برای واردات یا نظام چندنرخه تغییراتی داده شود، برای مقامات نظارت بر ارز، به صورت مشکلات جدی درآمده است.

آلسار ناهنجار زیاده‌روی در بکارگیری محدودیت، اکنون با وضوح بیشتری در تولید و سرمایه‌گذاری مشاهده می‌شود. صنایع پرهزینه و همچنین شمار روزافزون صنایع مونتاژ، که به طور

نامناسبی متکی به وسائل و تجهیزات وارداتی‌اند، غالباً زیر چتر حمایت دولت توسعه یافته‌اند. کنترل‌های کمی در مورد واردات کالاهای مصرفی به خاطر تحصیل کالاهای سرمایه‌ای اضافی در طول زمان، در اکثر موارد راهی قرین توفیق نبوده است؛ زیرا اقتصاد گرایش بدان می‌یابد که برای کالاهای مصرفی یا مواد خام و کالاهای واسطه و سوخت به منظور تولید این کالاها در داخل کشور سخت در مضیقه قرار گیرد. علاوه بر آن، از



● در بسیاری از موارد، حقوق گمرکی برای جلوگیری از ورود کالاهایی که با محصولات داخل رقابت می‌کنند، موثر به نظر نرسیده است.

● اکثر اقتصاددانها بر این باورند که سیاست تجاری و ارزی یکسانی برای همه کشورها و کلیه مراحل توسعه وجود ندارد و سیاست‌های تجاری و ارزی همواره باید متناسب با شرایط خاص هر کشور باشد.

سرمایه‌گذاری در تولید کالاهای صادراتی اکثر اوقات غفلت شده و در نتیجه کسری در موازنه پرداختها وخامت بیشتری یافته است. وقتی نرخ ارز به طور روزافزونی از واقعیت دور شود، محدودیت‌های کمی دیگر نمی‌تواند به نحو دلخواه جلوی واردات را بگیرد. صادرات هم به تدریج به انگیزه‌های ویژه‌ای نیاز می‌یابد، از جمله افزایش نرخ ارز خارجی یا روشهای دیگری که برای تقویت صادرات باید به کار گرفته شود.

به دلایلی که ذکر شد، بسیاری از کشورهای در حال توسعه، طی شش یا هفت سال گذشته، بیش از پیش از سیاست محدودیت رو برتافته و به سیاست آزادسازی روی آورده‌اند. خیلی از آنان ارزش پول خود را در قبال ارز خارجی تنزل داده، سیستم چندنرخه ارز را که مدت‌ها متداول بود رها کرده و از محدودیت‌های کمی کاسته‌اند.

جستجوی راه‌حلهای جدید

بسیاری از اقتصاددانها چون برای حل مشکل تجارت آزاد در مقابل محدودیت‌ها عاجز ماندند و راهی کارساز برای آن نیافتند، بر آن شدند که برای مشکلات تجاری و پرداختهای خارجی راه‌حلهای تازه‌ای بیابند. راههای تسریع انتقال سرمایه‌های خارجی و تأمین وجوه مورد نیاز توسعه بی‌وقفه تحت بررسی است. طی چند سال اخیر به گسترش صادرات کشورهایی که مواد اولیه صادر

می‌کنند توجه خاصی مبذول شده است. صدور این کالاها نه تنها راه مناسبی برای تأمین وجوه مورد نیاز توسعه و به حداقل رساندن کسری در موازنه پرداختهاست، بلکه راه بهتری است. بررسی‌های متعددی که توسط سازمان ملل، کمیسیون اقتصادی آمریکای لاتین و کمیسیون اقتصادی برای آسیا و خاور دور، بانک جهانی و دیگر مؤسسات به عمل آمده است همبستگی جالب توجهی بین رشد صادرات یک کشور و رشد اقتصادی آن به طور کلی نشان می‌دهد: کشورهایی که صادرات خود را افزایش داده‌اند، سریع‌ترین رشد اقتصادی را داشته‌اند. برای آنکه توسعه قرین توفیق باشد، صادرات مفتاح کار است، زیرا حیاتی‌ترین منبع درآمد ارزی برای خرید کالاهایی است که به خاطر توسعه باید از خارج وارد شود. به علاوه، به نظر می‌رسد که توسعه صادرات موجب رشد بیشتری در سایر بخشهای اقتصاد می‌گردد.

از این رو برای کمک به کشورهای در حال توسعه، محور اصلی جستجو طی سالهای اخیر، یافتن راههایی برای توسعه صادرات آنان بوده و به حجم و دلایل کندی دیرپا در مبادلات جهانی مواد اولیه، توجه بسیار بیشتری مبذول گردیده است. این مساله نیز بررسی شده که چرا برخی کالاها بیش از دیگر کالاها تحت تأثیر این کندی دیرپا قرار گرفته است. یک عامل که مخصوصاً برای تحقیق انتخاب شده مسئله موانع تجارت در کشورهای عمده واردکننده این کالاهاست. این موانع مشتمل است بر سیاست‌های حمایتی در مورد کالاهای کشاورزی در چندین کشور صنعتی جهان، سهمیه برای واردات، مالیات و عوارض داخلی روی کالاهای کشاورزی یا سایر کالاها مانند نوشابه‌های وارداتی از مناطق حاره، همچنین سیاست‌هایی که برای حمایت از محصولات داخلی بر اثر نگرانی از رقابت کشورهای در حال توسعه با سطح نازل مزد معمول می‌گردد. محدودیت‌های مزبور که کشورهای صنعتی در مقابل واردات وضع کرده‌اند با شدت روزافزونی مورد انتقاد قرار گرفته است.

در نتیجه، «تا چه حد کشورهای اروپایی عضو بازار مشترک، ممکن است به جای خرید محصولات کشاورزی از کشورهای در حال توسعه در آمریکای لاتین، آسیا و آفریقا، آن را از سایر کشورهای اروپایی که با آنان قرارداد تجاری خاص دارند، خریداری کنند؟» موضوعی است که توجه بیشتری به خود معطوف ساخته است. در آسیا و آفریقا و آمریکای لاتین برای پیوستگی

اقتصادی منطقه‌ای کوشش روزافزونی به عمل آمده است. در ۱۹۶۱ اتحادیه تجارت آزاد در آمریکای لاتین به وجود آمد که متشکل از آرژانتین، اوروگوئه، اکوادور، برزیل، پاراگوئه، پرو، شیلی، کلمبیا و مکزیک بود. در ژانویه ۱۹۶۶ اتحادیه گمرکی و اقتصادی آفریقا ایجاد شد که متشکل از جمهوری آفریقای جنوبی، چاد، کامرون، گابون و کنگو (برازاویل) بود و امکان ایجاد اتحادیه‌های گمرکی دیگر، اتحادیه‌های مبادلات آزاد، و امتیازات خاص در زمینه حقوق گمرکی به عنوان راههایی برای افزایش صادرات کشورهای در حال توسعه، مخصوصاً در مورد محصولات صنعتی، از طریق مبادلات تجاری میان خودشان همواره تحت بررسی است.

اینکه تأکید بر سیاست واردات جای خود را به تأکید بر صادرات به عنوان عامل مهم تجارت خارجی در توسعه اقتصادی داده، به موازات تغییراتی را نیز در سیاست خارجی کشورها به وجود آورده است. از آن جمله تغییرات سیاست کشورها در توسعه روابط بین‌المللی، اکنون همه آگاهند که مسئله افزایش صادرات کشورهای در حال توسعه فقط از طریق همکاری میان آن کشورها به صورت اقدامات هماهنگ، یا بر مبنای بین‌المللی در رابطه با این کشورها قابل حل است، مگر اینکه شرایط غیرعادی و موقت موجب عدول از این سیاست گردد.

مثلاً پیوستگی اقتصادی در سطح منطقه مستلزم عقد قراردادهای مفصلی میان کشورهای در حال توسعه است. هر کاهشی در موانع تجاری کشورهای صنعتی فقط با همکاری ایالات متحده، کانادا و کشورهای اروپای غربی ممکن است صورت پذیر گردد. مسئله دشوار نوسانات در قیمت مواد اولیه در بازارهای جهانی را می‌توان از طریق توافق بین کشورهای عمده تولیدکننده و کشورهای عمده مصرف‌کننده حل کرد.

طی چند سال اخیر نیز در مجامع بین‌المللی، مذاکرات مفصلی پیرامون این مشکلات و راه‌حلهای ممکن آن به عمل آمده است. به تدریج استثنائات گوناگونی در قواعد و مقررات «گات» تکوین می‌یابد^(۱). مثلاً مقرر شده است که در برخی شرایط کشورهای در حال توسعه می‌توانند از مزایای حقوق گمرکی ترجیحی بهره‌مند شوند، بدون اینکه خودشان امتیازات مشابهی به سایر کشورها بدهند. در سال ۱۹۶۳ صندوق بین‌المللی پول به منظور تأمین منابع کوتاه‌مدت برای کمک به کشورهایی که از نوسانات درآمدی ارزی از محل صادرات مواد اولیه دچار مشکل شده بودند ابزار جدیدی را به نام «جبران مالی برای نوسانات صادرات»^(۲) مورد عمل قرار داد. به دنبال کنفرانس تجارت و توسعه سازمان ملل متحد در سال ۱۹۶۴، یک سازمان دائم به نام «انکتاد» به وجود

آمده است تا پیشنهادهای تازه را، خاصه در رابطه با مشکلات تجاری کشورهای در حال توسعه بررسی کند. بانک جهانی نیز برای تأمین اعتبارات اضافی ترتیبات تازه‌ای تحت بررسی دارد.

هنوز روشن نیست دقیقاً چه راه‌حلهایی از همه مطلوب‌تر یا برای کشورهایی که درگیر این مسائل اند، قابل قبول‌تر است. با وجود این، نیاز به سیاست‌هایی که به لحاظ بین‌المللی قابل اجرا و مورد موافقت همگی باشد، به‌طور روزافزونی ملموس‌تر می‌گردد و از این رو انتظار می‌رود که در آینده بحث بیشتری پیرامون این مسائل و سیاستهای متناسب با آن صورت گیرد. □

پانویسها:

- (۱) این مقاله پیش از تشکیل سازمان جهانی بازرگانی نوشته شده است. (مترجم)
- (۲) COMPENSATORY FINANCING. ترجمه از بانک مرکزی. رجوع شود به گزارش نراژنامه سال ۱۳۴۲ صفحه ۸. (مترجم)
- * خانم مارگارت دوریس، اقتصاددان آمریکایی است که مدتی مشاور صندوق بین‌المللی پول بوده است. نامبرده از مؤسسه تکنولوژی ماساچوست (MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY) درجه دکترا گرفته و در دانشگاه جورج واشنگتن به کار تدریس مشغول است.

فرهنگ سازمان در قلمرو والتدگی سازمان

بقیه از صفحه ۲۹

به قول مولوی:

راه هموار است و زیرش دامها

قحط معنی در میان نامها

لفظها و نامها چون دامهاست

لفظ شیرین ریگ آب عمر ماست

پانویسها:

- ۱ - صفحه ۵ - فرهنگ سازمانی
- ۲ - صفحه ۱۲ - فرهنگ پیرو، فرهنگ پیشرو
- ۳ - صفحه ۱۸ - همان ماخذ
- ۴ - صفحه ۱۱ - همان ماخذ «کمال‌الدین اسماعیل مترقی به سال ۶۳۵ هجری قمری، از شعرای بزرگ ایران».
- ۵ - صفحه ۱۱ و ۱۲ - همان ماخذ
- ۶ - صفحه ۲ - همان ماخذ تعریف از «علامه محمدتقی جعفری»
- ۷ - صفحه ۶ و ۸ - فرهنگ سازمانی

- ۸ - صفحه ۲۲۳ - مدیریت فرهنگ سازمان
 - ۹ - برای اطلاع بیشتر به روانشناسی ضمیر ناخودآگاه کارل گوستاو یونگ - ترجمه محمدعلی امیری مراجعه شود.
 - ۱۰ - برای اطلاع بیشتر از بالتدگی سازمانی و تغییر فرهنگ سازمانی به فصل ۱۶ کتاب:
- WILLIAM G. SCOTT
&
TERENCE R. MITCHELL
ORGANIZATION THEORY
A STRUCTURAL & BEHAVIORAL
ANALYSIS
RICHARD D. IRWIN, INC.
- ۱۱ - صفحه ۲۲۵ تا ۲۲۶ - مدیریت فرهنگ سازمان
 - ۱۲ - صفحه ۱۵۸ تا ۱۶۲ - فرهنگ سازمانی
 - ۱۳ - صفحه ۱۶۲ تا ۱۷۰ - همان ماخذ
 - ۱۴ - صفحه ۲۲۷ تا ۲۳۲ - مدیریت فرهنگ سازمان
 - ۱۵ - صفحه ۱۹ تا ۲۱ - همان ماخذ
 - ۱۶ - صفحه ۱۷۲ تا ۱۷۵ - فرهنگ سازمانی
 - ۱۷ - صفحه ۱۱۲ - فرهنگ پیرو، فرهنگ پیشرو

- ۱۸ - صفحه ۱۲ تا ۱۹ - فرهنگ سازمانی
 - ۱۹ - صفحه ۱۸۱ تا ۱۸۲ - همان ماخذ
- منابع:
- ۱ - جعفری، محمدتقی (علامه) - فرهنگ پیرو، فرهنگ پیشرو - شرکت انتشارات علمی و فرهنگی چاپ اول ۱۳۷۳
 - ۲ - طوسی، محمدعلی (دکتر) - فرهنگ سازمانی - مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول ۱۳۷۲
 - ۳ - استانلی ام، دیویس (STANLEY M. DAVIS) مدیریت فرهنگ سازمان - ترجمه دکتر ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد کرجی چاپ اول ۱۳۷۳.

* سیدمحمد باقری‌زاده دارای درجه فوق‌لیسانس است و سوابق و تجارب زیادی در زمینه‌های اداری و پژوهشی دارد. از وی تاکنون مقالات مختلفی در زمینه‌های مدیریت و مسائل شهری در نشریات به چاپ رسیده است.