

مدیران و شناخت تفاوت‌های فرهنگی



محمدصادق حسن زاده
SA_HASSANZADEH@YAHOO.COM
حسن اکبری
AKBARI_H2003@YAHOO.COM

چکیده

ارتباطات عبارت از انتقال و تبادل اطلاعات و مفاهیم از فرستنده به گیرنده است. به طوری که برای هر دو قابل فهم باشد. ارتباطات یک فرایند است و از عناصری تشکیل شده است که در ارتباطات بین فرهنگها، عناصر تشکیل دهنده ارتباطات، تحت تاثیر دخالت‌های میان فرهنگی قرار می‌گیرد. در این مقاله ارتباطات در فرهنگهای با زمینه بالا و زمینه پایین مورد بررسی قرار می‌گیرد که اولین بار توسط «هال»، در سال ۱۹۷۶ مطرح گردید. در فرهنگ با زمینه بالا، علایم غیر کلامی مهم هستند و معانی، در محیط زمینه قرار دارد و شنونده باید علایم زمینه ای را بفهمد یا معانی پیام را درک کند ولی در فرهنگهای با زمینه پایین، معانی به کار گرفته شده از زمینه کمتری برخوردار است و انتقال پیام، واضح و روشن است. در این مقاله ارتباطات در فرهنگهای با زمینه بالا و فرهنگهای با زمینه پایین را با توجه به شاخصهای فضا، زمان، کلامی بودن و غیر کلامی بودن، زبان، خطی بودن و غیر خطی بودن، مستقیم و غیر مستقیم بودن، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مقدمه

اگر به زندگی روزانه افراد نگاه شود، بخش عمده ای از فعالیتهای روزمره آنها را ارتباطات تشکیل می‌دهد و می‌توان گفت که بدون ارتباطات، زندگی برای بشر غیر ممکن است.

در جهانی که در آن سازمانها و افراد پر از پیچیدگی و تنوع به سر می‌برند به طبع کسانی در این محیط پیچیده می‌توانند باقی بمانند که خود را با شرایط پیچیده محیطی منطبق کنند. طبیعتاً برقراری ارتباط موثر نقش موثر در انطباق سازمانها با محیط خود دارد و وظایف مدیریت اعم از برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل سازمان بدون وجود یک سیستم ارتباطی موثر قابل تحقق نیست و می‌توان گفت بسیاری از مشکلات اجتماعی و سازمانی که در جوامع وجود دارد از ضعف ارتباطات شکل می‌گیرد. فرایند ارتباطات وقتی پیچیده می‌شود که طرفین برقرار کننده ارتباطات به فرهنگها و گروههای زبانی متفاوت تعلق داشته باشد، زیرا روشی که مردم توسط آن ارتباط برقرار می‌کنند از جامعه ای به جامعه دیگر متفاوت است. (SANYAL 2001 P62)

فرهنگ با زمینه بالا و پایین

اولین فردی که مطالعه بر روی فرهنگهای بازمینه بالا (HIGH CONTEXT CULTURE) و فرهنگهای بازمینه پایین (LOW CONTEXT CULTURE) را مطرح کرد «هال» (۱۹۷۶) بود که معتقد است فرهنگهای بازمینه بالا متکی به اشارات غیر کلامی هستند. در مقابل در فرهنگهای بازمینه پایین به پیامهای واضح و روشن متکی هستند. فرهنگ بازمینه پایین: کلماتی که در این نوع

فرهنگها استفاده می‌شود از بافت کمتری برخوردار است و واضح و روشن است، در انتقال پیام شفافیت وجود دارد و کلمات به دقت انتخاب می‌شوند تا مفاهیم را به درستی منتقل کنند و از ابهام اجتناب می‌شود. فرهنگهای آمریکای شمالی، استرالیا و اروپای غربی دارای چنین فرهنگی هستند.

فرهنگهای بازمینه بالا: در چنین فرهنگهای شفافیت در انتقال پیام وجود ندارد، اعضا به علائم و اشارات متکی هستند و محیط خارجی وضعیت کلی و رفتار غیر کلامی، زمینه ایجاد ارتباطات هستند، فرهنگهای ژاپن، چین، اعراب دارای فرهنگ بازمینه بالا هستند (SANYAL 2001 P63).

در فرهنگهای بازمینه پایین معانی که به کار برده می‌شود از زمینه کمتری برخوردار است و غالباً به صورت مکتوب است و در پیام ابهام وجود ندارد. در این فرهنگها بیشتر معانی به صورت کدهای تعریف شده است. ارتباطاتی که در این نوع فرهنگها وجود دارد واضح و روشن است. در این نوع فرهنگها حالات غیر کلامی بیانهای کلامی را حمایت می‌کنند. در فرهنگهای بازمینه بالا معانی در محیط زمینه و وضعیت قرار دارد و معانی در یک شرایطی قابل درک است. در فرهنگهای بازمینه بالا علائم غیر کلامی خیلی مهم هستند. در این نوع فرهنگها جواب بله یا نه ممکن است ابهام آمیز

انتقال یک پیام داشته باشد. «درسکی» عنصر معنایی را به عنصر سکوت اطلاق می کند که از چهار طریق منتقل می شود: حرکات بدن، همجواری، زبان موازی، زبان شیئی. حرکات بدنی به اشارات، حرکات دست، و تماسهای چشم اشاره دارد. بعضی از این علائم جهانی و قابل درک هستند و بعضی از آنها به طور فرهنگی، خاص هستند. همجواری به نزدیکی افراد در طول ارتباطات اشاره دارد. احساس فضای شخصی از نظر فرهنگی استاندارد شده نیست و فرهنگها در یک پیوستار با تماس بالا یا تماس پایین تقسیم بندی می شوند. زبان موازی اشاره دارد به اینکه چگونه بعضی چیزها به جای محتوا گرفته می شود. تن، نوسان صدا و چگونگی گفتار مهم هستند. برای مثال در جوامع غربی مستقیماً به سراسل موضوع می روند ولی عربها در صحبت کردن قبل از اینکه به موضوع اصلی بپردازند اول پیرامون آن صحبت می کنند. زبان شیئی OBJECTIVE LANGUAGE به پیامهای انتقال یافته از طریق قیافه فرد، لباس و آرایش گفته می شود. به طور کلی در فرهنگهای با زمینه بالا بیشتر از علائم غیر کلامی استفاده می شود و دستها و حالات چهره، خیلی مهم هستند و سکوت می تواند نوعی ارتباط باشد ولی در فرهنگ با زمینه پایین بیشتر از ارتباط کلامی استفاده می شود و دستها به بیان گفتار کمک می کند و دامنه کمی برای سکوت وجود دارد (LOOSMORE & ETAL 1999).

مستقیم و غیرمستقیم بودن: ابعاد مستقیم و غیرمستقیم بودن به حدی که یک سخنگو نیتش را از طریق ارتباطات آشکار می کند، اطلاق می گردد. سبک مستقیم به بیان روشن احساسات فرد، خواسته ها و نیازهای شخص گوینده اطلاق می شود. از طرف دیگر سبک غیرمستقیم به پیامهای گفتاری که نیت واقعی گوینده و خواسته ها و نیازهای او پنهان می شود، اطلاق می شود (NELSON & ETAL 2002).

«لوین» بیان می کند که در فرهنگهای آمریکایی بیشتر ارتباطات آنها مستقیم و روشن است و شواهدی برای مستقیم بودن، در زبان آمریکایی وجود دارد مانند «بگو منظور شما چیست» یا «حاشیه نرو» و یا «برو سراسل مطلب». «لوین» همچنین بیان می کند که در

**فرهنگهای
با زمینه بالا
روی اشارات غیر کلامی
و فرهنگهای
با زمینه پایین
روی پیامهای واضح
و روشن تکیه دارند.**

مسئله به صورت غیررسمی عمل می کنند، و یک روش تدبیرگرایانه در حل مسئله به کار می برند (LOOSMORE & ETAL 1999).

در فرهنگهای تک بعدی، فعالیتهای متفاوت به وضوح از هم متمایز شده اند مثل کار، استراحت و روی یک وظیفه خاص، در یک زمان مشخص متمرکز می شوند. در حالی که در فرهنگهای چندبعدی چنین نیست. به عنوان مثال، یک مدیر آمریکایی ممکن است که نیم ساعت وقت ملاقات به یک ارباب رجوع بدهد و تمام توجه خود را به آن معطوف کند و بلافاصله به سراغ ارباب رجوع دیگر برود. برخلاف آن یک وزیر کابینه از کشورهای مدیترانه ای محل مخصوص ملاقات در خارج می مانند و این مقام دولتی ممکن است همزمان با چند نفر صحبت کند. (شرمرهون و دیگران ۱۳۷۹ صص ۵۲ و ۵۳). در فرهنگهای با زمینه بالا قراردادها به آسانی متوقف می شوند ولی در فرهنگهای با زمینه پایین یک ضرب الاجل خاصی در نظر گرفته می شود و برنامه ریزی به طور جدی صورت می گیرد.

کلامی بودن و غیر کلامی بودن: در فرهنگهای با زمینه پایین غالباً از ارتباط کلامی استفاده می شود.

عنصر معنایی ارتباطات یک ابزار مهمی را فراهم می کند که می تواند سهم مهمی را در

باشد. در فرهنگهای با زمینه بالا، معانی به صورت کدهای تعریف شده نیست بلکه به صورت تعریف شده در درون فرد است و در افراد درونی شده است. در این نوع فرهنگها شنونده باید علائم زمینه را بفهمد تا معانی پیام را درک کند. بنابراین، در فرهنگ با زمینه بالا، شخص تمایل دارد که حول یک نقطه صحبت کند و از شنونده انتظار دارد که منظورش را بفهمد. به طور کلی در فرهنگ با زمینه بالا بیشتر پیام و مسئولیت آن بردوش شنونده است تا گوینده ولی در فرهنگهای با زمینه پایین مسئولیت ارائه پیام با گوینده است که پیام را به طور کامل انتقال دهد. (ZAHARNA 1995).

رویکرد «هال» می تواند به تحقیقات هالف استد (۱۹۹۱) که بر روی فردگرایی و جمع گرایی صورت گرفت ارتباط داشته باشد. «گدوکانست» و «تینگ تومی» معتقدند که همه فرهنگهایی که «هال» با عنوان زمینه پایین نامگذاری کرده است فردگرا و همه فرهنگهایی که با زمینه بالا نامگذاری شده اند جمع گرا هستند (KNUTSON & ETAL 2003).

باتوجه به تعریفی که از فرهنگهای بازمینه بالا و فرهنگهای زمینه پایین ارائه شد، هریک از عناصر فرهنگی، زمان، کلامی و غیر کلامی بودن، مستقیم و غیرمستقیم بودن، انجام دادن و بودن، خطی و غیرخطی بودن و فضا در قالب فرهنگهای بازمینه بالا و فرهنگهای بازمینه پایین مورد بررسی قرار می گیرد.

زمان: از نظر زمان فرهنگهای بازمینه بالا به عنوان فرهنگ چندبعدی (POLYCHRONIC) و فرهنگهای بازمینه پایین به عنوان فرهنگ یک بعدی MONOCHRONIC معرفی می شوند. در فرهنگهای چندبعدی، یک روش کاملاً ساختار یافته و مبتنی بر زمان برای زندگی وجود ندارد و یک روش منعطف و مبتنی بر روابط شخصی در زمانبندیها وجود دارد و در یک زمان ممکن است کارهای متفاوتی صورت بگیرد. در فرهنگهای چندبعدی دیرکردن و به تاخیر انداختن قرار ملاقات معقول است و وقت ملاقات به صورت تخمینی بیان می شود. بنابراین، در فرهنگهای چندبعدی شتاب و عجله در برخورد با مباحث بحث انگیز به عنوان یک کار نسنجیده تعبیر می شود و هر جا که ممکن است از آن اجتناب می شود. در فرهنگهای چندبعدی، در برنامه ریزی و حل

وجود دارد. او کاب فرهنگ انجام دادن آمریکایی را با فرهنگ بودن ژاپنی مقایسه کرده و به این نتیجه رسیده که در ژاپن موفقیت مهم نیست، چیزی که در آنجا بسیار مهم است. می دهند، سن، موقعیت خانوادگی و مقام است. فردی که به فرهنگ بودن تعلق دارد «او چه کسی است» برای او بیشتر اهمیت دارد تا اینکه بگویند «او چه کاری انجام می دهد»

(ZAHARNA 1995).

آگاهی از نوع فعالیت فرهنگی و جهتی که جامعه در پیش رو دارد می تواند دیدگاهی عمیق درباره شیوه کار افراد و گذرانیدن وقت بیکاری به دست دهد و می توان بدان وسیله مشخص کرد که افراد این جوامع چگونه تصمیم می گیرند و برای دادن پاداش از چه شاخصهایی استفاده می کنند. برای مثال، در

سبک مستقیم تلاش می شود که به دقت حقایق، روشها، یا انتظارات بیان شود و از صحبت‌های احساسی و بیانه‌های حدسی اجتناب می شود. برعکس، ارتباطات غیر مستقیم از بار احساسی زیاده‌آدی برخوردار است. (ZAHARNA 1995) در سبک مستقیم پیام دارای سادگی است و ساده بودن پیام ارزشمند است ولی در سبک غیرمستقیم تزئینات در پیام ارزشمند است (SANYAL 2001).

فضا: نحوه استفاده از فضا در فرهنگهای مختلف متفاوت است. فضای شخصی، چون چوبی اطراف افراد را می پوشاند و اندازه مطلوب این چوب در فرهنگهای مختلف متفاوت است. وقتی دیگران به فضای شخصی فرد هجوم می آورند یا آن را تنگ می کنند ناراحت می شود اما وقتی هم که اطرافیان فرد خیلی دور هستند و ارتباط با آنها مشکل است باز هم احساس ناراحتی می کند. یک عرب سعودی در ملاقات با مدیر کانادایی وقتی راحت است که به او نزدیک شود اما کانادایی سعی می کند فاصله خود را بیشتر کند. (شمرهون و دیگران، ۱۳۷۹). به طور کلی در فرهنگهای با زمینه بالا افراد ترجیح می دهند که فضای شخصی کمتری داشته باشند و بیشتر فاصله گروهی را ترجیح می دهند ولی در فرهنگ بازمینه پایین افراد دوست دارند که فضای شخصی مخصوصی داشته باشند (SANYAL 2001).

انجام دادن و بودن: یکی از جوه تمایزی که از طرف کلاک هان و استرادبک (۱۹۶۱) پیشنهاد شده است تاکید بر فعالیت و تاکید بر بودن یا شدن است. گرایش به فعالیت یعنی اینکه فعالیتهایی که انجام می شود قابل اندازه گیری است که استوارت گرایش به فعالیت را انجام دادن می نامد. فرهنگهای انجام دادن، ویژگی فرهنگهای با زمینه پایین است که بر موفقیت و دستیابی به موفقیت تاکید دارند و تمایل به انجام دادن در بیانات و گفتاری این نوع فرهنگ وجود دارد. ویژگی مهمی که به گرایش به انجام دادن ارتباط برقرار می کند این است که در انجام دادن کلمه ها نباید با فعالیتهای و اعمال منطبق باشد و باید از بیانات سمبلیک خودداری شود. عکس فرهنگ انجام دادن، فرهنگ بودن است که در فرهنگهایی مثل عرب، چین، ژاپن

	فرهنگ با زمینه بالا	فرهنگ با زمینه پایین
زمینه	- معانی به محیط زمینه و موقعیت روابط، متکی هستند - اشارات غیرکلامی مهم هستند - کلمه بیهوده ممکن است مبهم باشد.	- معانی واضح و اغلب مکتوب هستند - ابهام وجود ندارد
زمان	- بسیاری از کارها در یک زمان صورت می گیرد و به آسانی به تعویق می افتد	- یک کار در یک زمان صورت می گیرد و تمرکز بر یک کار است. - مهلت زمانی مشخص برای اتمام کارها در نظر گرفته می شود.
کلامی و غیرکلامی بودن	- استفاده از اشارات غیرکلامی از جمله حرکات دست و حالات صورت - سکوت ممکن است به عنوان ارتباط تلقی شود	- اغلب ارتباطات کلامی هستند - از زبان سکوت، کمتر استفاده می شود.
مستقیم و غیرمستقیم بودن	- مستقیم بر روی مطلبی اشاره می شود - پیام، واضح و روشن است - عینیت گرا (اجتناب از احساس)	- ابهام در پیام - تزئینات در پیام ارزشمند است - ذهنیت گرا
انجام دادن و بودن	- اهل عمل - فعالیتها قابل اندازه گیری هستند - بین کلام و عمل وابستگی وجود دارد.	- گرایش به بودن یا شدن - استفاده از کلام برای تاثیرات اجتماعی
خطی و غیرخطی بودن	- غیرخطی - نیازی نیست که فقط بر روی یک موضوع تاکید شود - حوادث گرا	- خطی - تاکید بر روی یک موضوع - آغاز و پایان کار ساختارمند است - هدف گرا
فضا	- تاکید بر فضای گروهی - فاصله فیزیکی کمتر	- فضای فردی - فاصله فیزیکی بزرگ

شکل ۱ - ویژگیهای فرهنگهای با زمینه بالا و پایین

CULTURAL PREFERENCE OF ARAB COMMUNICATION PATTERN, PUBLIC RELATION REVIEW, VOL 21, No3, PP(241-255).
6 - LOOSMORE.M, AL MUSLMANI.H.S, (1999), CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT IN PERSIAN GULF: INTER - CULTURAL COMMUNICATION, INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT VOL 17, NO 2, PP (95-100)
7 - SANYAL, RAJIB INTERNATIONAL MANAGEMENT, A STRATEGIC PERSPECTIVE, NEWJERSY, PRENTICE HALL 2001.
8 - NELSON. G.L, AL BATAL.M, ELBAKARY. W, (2002), DIRECTNESS VS INDIRECTNESS, ARABIC AND US ENGLISH COMMUNICATION STYLE, ELSEVIER SCIENCE LTD.
9 - KNUTSON. THOMAS J, ROSECHONGPORN KOMOLSEVIN, CHATIKETU PAT, SMITH VAL R, (2003), A CROSS- CULTURAL COMPARISON OF THAI AND US AMERICAN RHETORICAL SENSITIVITY: IMPLICATIONS FOR INTERCULTURAL COMMUNICATION EFFECTIVENESS, INTERNATIONAL JOURNAL OF INTERCULTURAL RELATIONS, VOL 27 PP (63-78).

- محمد صادق حسن زاده: کارشناس سازمان مدیریت و دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس
- حسن اکبری: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس

با فعالیتها و اعمال منطبق باشند و باید از بیانات سمبلیک خودداری شود. حالا اگر یک فرد با فرهنگ با زمینه پایین، از یک فرد با زمینه بالا تمجید کند فرد با فرهنگ با زمینه پایین انتظار دارد که شخص مقابل گفتار خود را به عمل تبدیل کند ولی مشاهده می کند که بین گفتار و عمل او اختلاف وجود دارد و همین امر موجب عدم اعتماد او به فرد مقابل می شود. درک تفاوت های بین فرهنگی به مدیران امکان می دهد که در زمان برقراری ارتباط با فرهنگهای مختلف خصوصیات زبانی، فرهنگ و آداب و رسوم آنها را در نظر داشته باشند و با آگاهی از آنها به تصمیم گیری در مسائل پردازند. البته قدم اول در شناخت و درک فرهنگهای مختلف، شناخت فرهنگ، شناخت فرهنگ خویش است. □

منابع

- ۱- رضائیان، علی، «مبانی سازمان و مدیریت»، تهران، انتشارات سمت ۱۳۸۰.
- ۲- شرمهون. جان آر، هانت. جیمز جی، از بورن. ریچارد ان، «مدیریت رفتار سازمانی»، ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، دکتر محمد علی بابایی، دکتر علی بیجان الهی، تهران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۷۸.
- ۳- رایبیز، استیفن، رفتار سازمانی، جلد اول، ترجمه دکتر علی پارساییان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸.
- ۴- هارجی، اون، ساندرز، کریستین، دیکسون، دیوید، مهارتهای اجتماعی در ارتباطات میان فردی، تهران، انتشارات رشد، ۱۳۷۷.

فرهنگهایی که جنبه بودن مطرح است، تصمیمات جنبه احساساتی دارند و برعکس در فرهنگهایی که به عمل و کار تاکید می شود به هنگام تصمیم گیری مسئله فردگرایی مطرح است (رایبیز، ۱۳۷۸).

خطی بودن و غیرخطی بودن: الگوی فرهنگی خطی بودن که جزو فرهنگ با زمینه پایین است بر آغاز و پایان حوادث هدفمند تاکید می کند. خطی بودن روی کارهای منفرد تاکید دارد یعنی اینکه کارها یکی پس از دیگری انجام شود. در روش خطی کارها به صورت پله پله انجام می شود یعنی ابتدا روی یک کار متمرکز می شوند و بعد از اتمام آن به سراغ کار دیگری می روند ولی در غیرخطی، کارها به صورت همزمان انجام می شود. در فرهنگهای غیرخطی روی موضوعهای چندگانه توجه می گردد که به صورت واژه های شفاهی بیان می شود، در فرهنگ غیرخطی افراد بیشتر روی تصاویر فکر می کنند تا کلمات. (ZAHARNA 1995)

در شکل یک ویژگیهای دو فرهنگ با زمینه بالا و پایین آورده شده است.

نتیجه گیری

سیستم اقتصاد جهانی که یکی از نتایج آن شرکتهای چندملیتی است برای مدیران مسایل و مشکلاتی را به وجود آورده است. مدیران در این سیستم، باید تفاوت های فرهنگی موجود بین کشورها را درک کنند و شیوه مدیریت و سازمانهای خود را بر اساس آن تعدیل کنند. تفاوت های فرهنگی تمامی فرایندهای مدیریتی مثل ارتباطات، رهبری و تصمیم گیری را تحت تاثیر قرار می دهد. به عنوان مثال، تفاوت های فرهنگی می تواند تمامی اجزای فرایند ارتباطات را تحت تاثیر خود قرار دهد. به عنوان مثال در بحث فرستنده پیام، یک شخص از فرهنگ با زمینه بالا ممکن است از پیامی استفاده کند که کلی باشد و در طرف مقابل، این پیام در منظر یک شخص از فرهنگ با زمینه پایین ممکن است به خوبی درک نشود چون کلماتی برای آنها قابل درک است، که شفاف و واضح باشد. همچنین توجه به ساختار زبان، نقش مهمی در نحوه برخورد و درک شخصی در محیط دارد. به عنوان مثال یک فرد از فرهنگ با زمینه بالا دوست دارد که از زبان اغراق استفاده کند. در مقابل یک فرد با فرهنگ از زمینه پایین از زبان اغراق کمتر استفاده می کند و معتقد است در انجام دادن کارها کلمه ها باید

پس از انجام دهها پروژه انفورماتیک، اکنون شرکت مهندسیین پردازش خدمت جدیدی ارائه می دهد:

مدیریت پروژه های نرم افزاری

تحت این عنوان، ما خدمات زیر را به شما ارائه می دهیم:

- تدوین طرح کلان انفورماتیک (ICT plan)
- برآورد هزینه و زمان پروژه های انفورماتیک
- تعیین تعداد و مشخصات سخت افزارهای مورد نیاز
- انتخاب متدولوژی، ابزار توسعه، نرم افزارهای پایه و استانداردهای مهندسی برای پروژه های انفورماتیک
- بررسی و انتخاب نرم افزارهای آماده (مالی، مواد و ...)
- نظارت بر طراحی و پیاده سازی سیستم ها

یک جلسه مشاوره رایگان

امروزه، مدیریت پروژه های نرم افزاری یک

تخصص است

شرکت مهندسیین پردازش: تلفن: ۸۹۵۷۳۵۶ - ۸۹۷۵۲۳۳

فکس ۸۹۵۷۳۵۶ www.Pardazeshir.com