

# مدیریت دولتی و فرهنگ اجتماعی

دکتر علی اکبر فرهنگی<sup>۱</sup>

## چکیده مقاله

در این مقاله رابطه میان کنشی بین فرهنگ عمومی و مدیریت دولتی بررسی و از زوایای مختلف مورد مطالعه قرار می‌گیرد؛ از طرفی مدیریت دولتی در بستر فرهنگ جامعه شکل گرفته و عمل می‌کند و از طرف دیگر فرهنگ عمومی یک جامعه با توجه به ساز و کارهای حاکم بر مدیریت دولتی آن شکل می‌گیرد.

فرهنگ هر جامعه به مثابه یک درخت با ریشه‌ها، تنه، شاخ و برگ و میوه خاص خود شکل گرفته و از فرهنگ سایر جوامع متفاوت است. مفاهیم ارزشی و اساسی هر فرهنگ در ریشه‌ها؛ ساختارها و مفاهیم در تنه یا ساقه درخت؛ و جلوه‌های بیرونی فرهنگ در شاخ و برگ‌ها خود را نشان می‌دهند. با این تمثیل یا استعاره به راحتی می‌توان مفهوم پیچیده فرهنگ را که از سال‌ها پیش در نوشته‌های نظریه پردازان علوم اجتماعی آمده است تبیین و جایگاه مدیریت عمومی را با آن مورد ارزیابی قرار داد.

بر این اساس مدیریت دولتی هر جامعه نیز به مثابه اجزای درخت فرهنگ همان جامعه و با ویژگی‌های بومی و خاص خود پدید می‌آید. به طور قطع این درخت در خاک خاصی متشکل از عواملی چون عوامل جغرافیایی - اکولوژیکی، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، عوامل حقوقی، عوامل امنیتی و نظامی و عوامل تکنولوژیکی شکل می‌گیرد و بالنده می‌شود. نظام اداری چنین است که پدید آمده، توسعه می‌یابد و جهت‌گیری می‌کند. با درک این عوامل می‌توان نظام اداری کارا و مؤثرتری را پایه‌گذاری و از آن در جهت تمشیت امور عمومی جامعه استفاده نمود.

## واژه‌های کلیدی

فرهنگ<sup>۱</sup> - مدیریت دولتی<sup>۲</sup> - فرهنگ سازمانی<sup>۳</sup> - درخت فرهنگ<sup>۴</sup> - نظام  
 جغرافیایی - اقلیمی<sup>۵</sup> - نظام سیاسی<sup>۶</sup> - نظام اقتصادی<sup>۷</sup> - نظام اجتماعی<sup>۸</sup> - نظام  
 حقوقی<sup>۹</sup> - نظام اداری<sup>۱۰</sup> - نظام فناوری<sup>۱۱</sup>.

## مقدمه

واژه و مفهوم فرهنگ بیش از یک قرن است که محور مطالعات مردم‌شناسی و فرهنگ‌شناسی بوده و از زوایایی مختلف در این حوزه‌های علمی به آنها نگاه شده است. پژوهشگران و نویسندگان این رشته‌ها در این مدت، حجم وسیعی از نوشته‌ها و تحقیقات را از خود برجای نهاده و پایه‌هایی علمی را بنا نهاده‌اند که به طور میان رشته‌ای در تمام زمینه‌های علوم اجتماعی مطرح و مورد توجه می‌باشد (Ritzer, 1988: 93). در دهه‌های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ بیشتر این تحقیقات مانند تحقیقات «رالف لینتون» (Linton, 1930)، «روث بندیکت» (Benedict, 1938, 1940, 1946, 1948) و «مارگریت مید» (Mead, 1935) به آداب و رسوم و سنت‌های حاکم بر جوامع، بویژه جوامع اولیه پرداخته و سپس به استخراج همین مفاهیم در جوامع صنعتی پرداخته‌اند. این روند در میان جامعه‌شناسان نیز تا حدودی مشاهده شده، آنان نیز به استخراج و استدراک آداب و رسوم در محل کار پرداخته و این عوامل را در چارچوب‌های معین فرهنگ کار و کارخانه سامان داده‌اند (Jacques, 1951). هر چند نوشته‌های اولیه در مورد فرهنگ و سازمان و نیز فرهنگ سازمانی از سال‌های آخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل ۱۹۷۰ شکل یافته‌اند (Clark, 1973; Pettigrew, 1973; Trice, Belasco &

- |                           |                           |
|---------------------------|---------------------------|
| 1- Culture                | 2- Public Administration  |
| 3- Organizational Culture | 4- Cultural Tree          |
| 5- Ecological System      | 6- Political System       |
| 7- Economic System        | 8- Social System          |
| 9- Legal System           | 10- Administrative System |
| 11- Technological System  |                           |

Alutto, 1969; Turner, 1973)؛ اما نظریه پردازان و نویسندگان دانش مدیریت تا سال‌های ۱۹۸۰ به گونه‌ای جدی و عمیق به آن نپرداخته‌اند. از این سال‌ها به بعد است که کسانی چون دیل و کندی (Deal & Kennedy, 1982)، کیلمن، ساکستون و سرپا (Kilmann, Saxton & Serpa, 1985)، اوچی (Ouchi, 1981)، پاسکالا و اتوس (Pascala & Athos, 1981)، پیترز و واترمن (Peters & Waterman, 1982)، ساته (Sathe, 1985) و شاین (Schein, 1981, 1983, 1984, 1985) به این مفاهیم پرداخته و نوشته‌های ارزنده‌ای از خود به یادگار نهاده‌اند (Hatch, 1993: 657-693). در این میان باید به نقش کلیدی «شاین» در طرح و بسط مفهوم فرهنگ و سازمان و نیز فرهنگ سازمانی اشاره نمود و یافته‌ها و آثار ارجمند او را به درستی پاس داشت. او در آثار خود به مفهوم فرهنگ به معنی وسیع کلمه و تأثیر متقابل فرهنگ و مدیریت به طرز قابل ملاحظه‌ای پرداخته و در تکمیل آثار پیشینیان عمل نموده و فرهنگ عمومی یا ملی را در کنار فرهنگ سازمانی و به عنوان عاملی مؤثر بر آن مورد توجه ویژه قرار داده است، هر چند پیش از او در آثار پاراساد (Prasad, 1968)، نگاندی (Negandhi & Prasad, 1971) و راس وبر (Webber, 1969) نیز چنین گرایشی را ملاحظه می‌کنیم.

### مفهوم بردازی فرهنگ

پدیده جامع‌الاطراف و گسترده‌ای مثل فرهنگ دارای تعاریف گوناگونی است و هرکس از منظر خاصی به آن می‌نگرد. پژوهشگران و نظریه پردازان مختلف، هر یک بر اساس بینش‌های فکری و اهداف پژوهشی خود، فرهنگ را از زاویه خاصی می‌نگرند و از آن تعریفی متمایز ارائه می‌دهند. به طوری که دو نفر از پژوهشگران امور فرهنگی، «کروبر» و «کلاکهان»، یکصد و شصت تعریف از فرهنگ ارائه کرده‌اند (Kroeber & Kluckhohn, 1985) که به نظر نگارنده این را نمی‌توان پایان راه تصور کرد. داریوش آشوری، محقق نامدار علوم اجتماعی کشورمان نیز فقط یک کتاب را به نقل تعاریف فرهنگ اختصاص داده است. بی شک این راه ادامه دارد و خواهد داشت و پژوهشگران دیگر نیز تعاریفی را به صورت گوناگون از فرهنگ ارائه خواهند کرد زیرا فرهنگ مفهومی بس وسیع و فراگیر است. تعریفی را که ما در

این مقاله مبنا قرار می‌دهیم تعریفی است که «مارگرت مید» مردم‌شناس نامدار سال‌ها پیش از فرهنگ عرضه کرده و مورد استقبال و پذیرش بسیاری از پژوهشگران در رشته‌های مختلف علوم اجتماعی و از جمله مدیریت قرار گرفته است. طبق این تعریف، «فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای از رفتارهای آموختنی، باورها، عادات و سنن که میان گروهی از افراد مشترک است و به گونه‌ای متوالی توسط دیگران که وارد آن جامعه می‌شوند آموخته و بکار گرفته می‌شود» (Mead, 2002). جامعه در این مورد می‌تواند کشوری باشد که مدیریت دولتی و نظام دیوانسالاری رایج در آن مورد توجه است و یا می‌تواند هر مجموعه‌ای از انسان‌ها باشد که گردهم آمده‌اند و به اشکال مختلف، ملت‌ها، سازمان‌ها و حتی حرفه‌ها را بوجود آورده‌اند. در بیشتر موارد ملیت یک انسان بیانگر فرهنگ اوست، زیرا فرهنگ هنجارهای رفتاری آن ملت را شکل داده و به منصفه ظهور می‌رساند. با وجود این، بسیاری از جوامع در حال حاضر از گروه‌های مختلف قومی و مذهبی و زبانی شکل گرفته‌اند که در عین اینکه تحت لوای یک ملت می‌باشند، فرهنگ قومی و قبیله‌ای و مذهبی و غیره خود را حفظ کرده و با آن مشخص و متمایز می‌گردند. علاوه بر این، «افراد ممکن است به راحتی تحت تأثیر و نفوذ فرهنگ‌های دیگر به جز فرهنگ خود قرار گیرند» (McQuail, 1996: 212).

لازم به ذکر است که مدیریت دولتی که خود بخشی از نظام دیوانسالاری حاکم بر یک جامعه است، منبعث از تعامل‌های میان نظام‌های بوم‌شناسی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، قضایی، نظامی و انتظامی و تکنولوژیکی حاکم بر آن جامعه می‌باشد. این نظام‌ها هر یک با نظام اداری در تأثیر و تأثر بوده، بر آن اثر می‌گذارند و از آن تأثیر می‌پذیرند. همین امر موجب تفاوت‌های فرهنگی عدیده‌ای در میان اجتماعات بشری می‌گردد. از زمان‌های پیش، نویسندگان و پژوهشگران علوم اجتماعی و مقوله‌های فرهنگی، رابطه میان طبیعت و بوم و فعالیت‌های انسانی را مورد توجه قرار داده و بر آن بوده‌اند که شناخت فعالیت‌های انسانی بدون در نظر گرفتن طبیعتی که در آن زندگی می‌کنند امکان‌ناپذیر است. برخی در این جهت راه افراط در پیش گرفته، همه چیز را نشأت گرفته از طبیعت و بومی که انسان در آن زیست می‌کند می‌دانند، چنانکه پارکر ردیابی تمدن‌ها را در مسیر بادها جستجو می‌کند. به نظر او، هر جا که باد خوب و مناسب وزیدن گرفته باشد تمدنی چشمگیر در آنجا شکل گرفته و در غیر

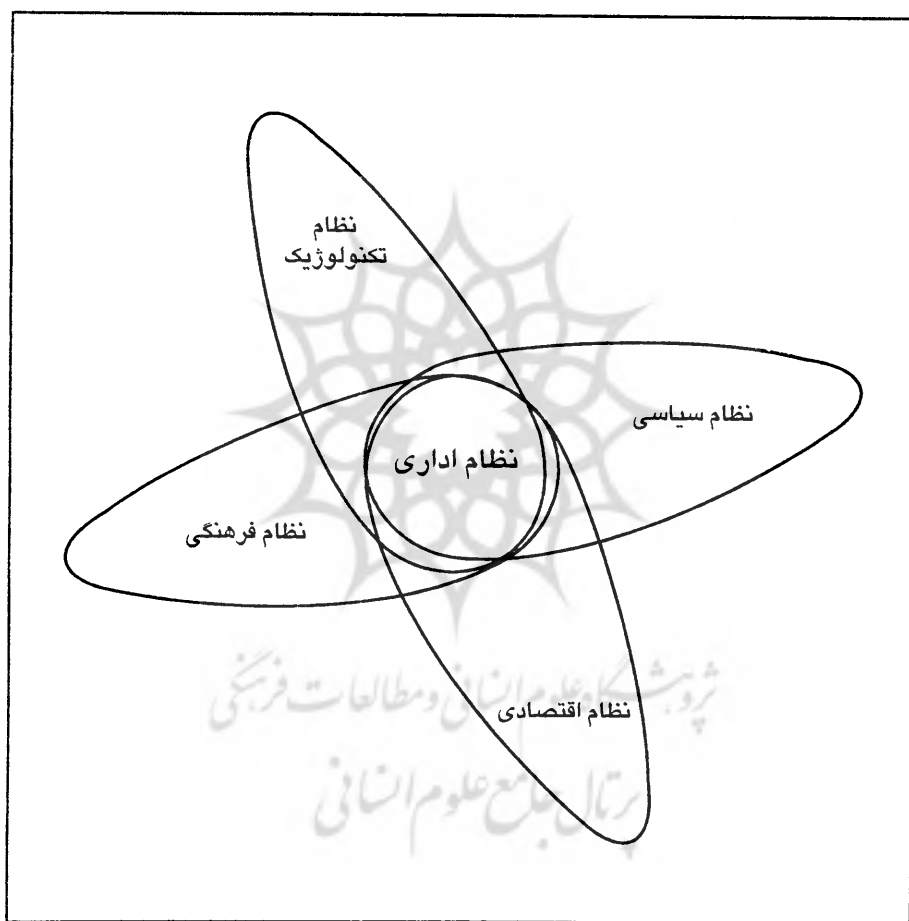
این صورت تمدنی شکل نگرفته و یا به قهقرا کشیده شده است (Spengler, 1961: 190). نظریه پرداز دیگری که به عوامل جغرافیایی و بوم شناسانه توجه زیادی داشته است، «راتزل» می باشد. او همه چیز را در مورد شکل گیری آدمی و رفتارهای او در محیط جغرافیایی که در آن زندگی می کند پی می گیرد و خلق و خوی آدمیان را ناشی از طبیعت آنها می داند. اگر طبیعت بخشنده باشد، انسان ها نیز سخاوتمند و بخشنده خواهند بود و اگر خشک و لئیم باشد، آدمیان را به سوی امساک و صرفه جویی سوق می دهد. «هانتینگتن» اختلاف سطح تمدن ها را ناشی از تغییرات روزانه درجه حرارت و چگونگی وزش باد در آنها می داند. او نه تنها اختلاف تمدن های فعلی را مولود درجه حرارت و وزش بادهای می شناسد، بلکه مشروحاً به این نکته می پردازد که مسیر تمدن های باستانی هم که ابتدا در خاورمیانه و خاور دور بوجود آمده اند و سپس از طریق منطقه مدیترانه به طرف غرب رفته اند، با مسیر بادهای مطابقت دارد (Huntington, 1915). از نظر «آرنولد توین بی»، قدرت خلق و ابتکار و نوآوری - که در حال حاضر به عنوان شاخص ارزنده ای در نظام های اداری مورد توجه است - معلول برخورد و نبرد با موانع و مشکلاتی است که هر انسان در محیط خود با آن روبرو می شود و موانع و مشکلات زندگی در مناطق حاره ناچیز و در مناطق منجمده عظیم است (Kindleberger & Herrick, 1977: 70).

اگر محیط زیست و بوم هر جامعه را وسیع تر از محیط جغرافیایی و طبیعی در نظر آوریم که از نظر بسیاری از نویسندگان صحیح تر است، در آن صورت، محیط فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و حقوقی و غیره نیز در شکل گیری فرهنگ ها بسیار مؤثرند (Hatch, 1993: 657-693). جدا از پژوهش های «هیگن» و «کوزنتس» که به این مسایل توجه وافری داشته اند، در میان معاصران کسانی چون «ژان - ماری بونتوس» بر این باورند که عدم توفیق بسیاری از فعالیت های تجاری برای برخی شرکتها و افراد بر اساس عدم شناخت درست آنها از محیط حاکم بر کسب و کارشان بوده است که در آن فرهنگ نقش اساسی دارد (Bonthous, 1994).

## فرهنگ و مدیریت

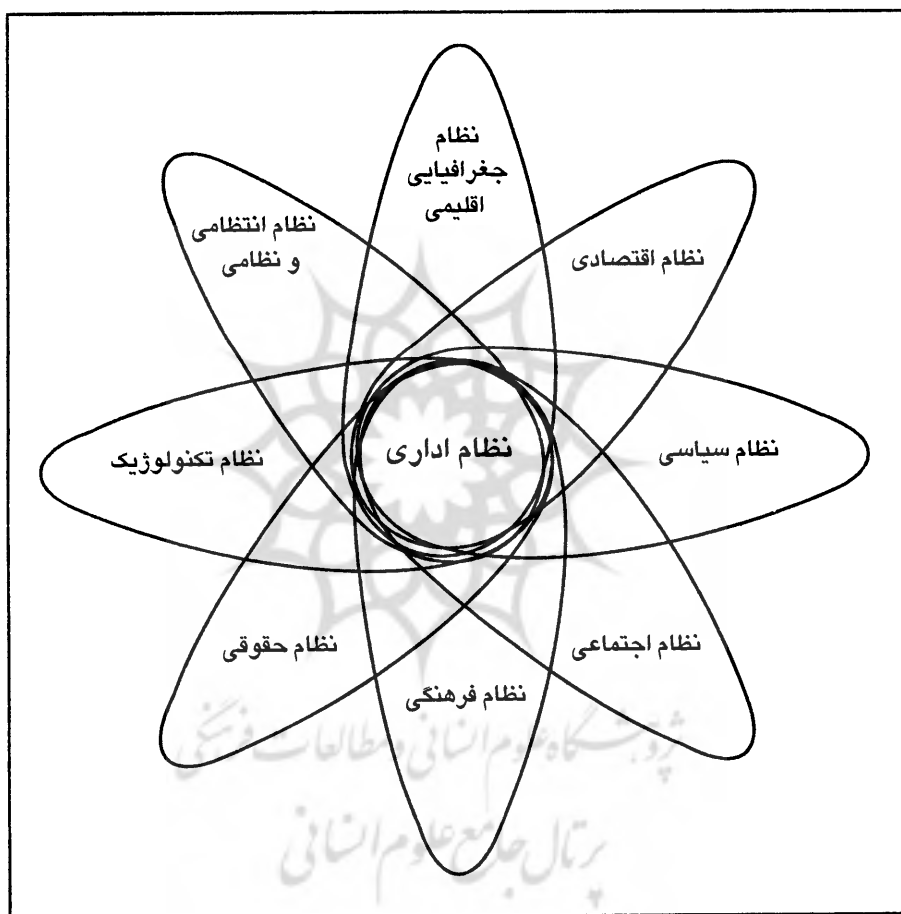
شکی نیست که فرهنگ سازمانی به گونه ای اجتناب ناپذیر با فرهنگ ملی پیوند دارد و

سازمان‌ها در کنار نظام‌های گوناگون اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناوری محیطی خود به نظام فرهنگی حاکم بر خود وابسته‌اند (Hatch, 1997: 63-101). در ادبیات مدیریت و مدیریت استراتژیک این خرده نظام‌ها که در کل، محیط سازمانی را شکل می‌دهند به تفاوت آمده‌اند ولی اغلب نویسندگان به موارد فوق توجه داشته‌اند. «راس وبر» در مدل خود که یکی از مدل‌های قدیمی و در عین حال کلاسیک در این زمینه است نظام اداری را در مرکز قرار داده و چهار نظام فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و تکنولوژیکی را به شکل پروانه‌های چرخبال کنار آن قرار داده و به صورت مدل میان کنشی (شکل شماره ۱) آن را تجسم کرده است (Webber, 1969: 5).



شکل شماره ۱ - مدل چهار پر محیط نظام اداری

اساس این مدل بر این اصل استوار است که هر کدام از شاخه‌های فوق‌الذکر تأثیر یکسانی بر نظام اداری داشته و هیچکدام بر دیگری رجحان نداشته و نمی‌تواند اثرگذارتر باشد. باید توجه داشت این دیدگاه در مقابل دیدگاه‌های جبرگرایانه یک طرفه می‌باشد که نظریه پردازان رادیکال علوم اجتماعی همانند کارل مارکس و یا در بین معاصرین «پل باران» یا «سمیر امین» و دیگران مطرح کرده‌اند و بر این باورند که مثلاً اقتصاد علت تامه بوده و یا اینکه سلطه و عامل سیاسی عامل اثرگذارتری است. نگارنده، این مدل را گسترش داده و آن را از حالت چهار پر به هشت پر درآورده است (شکل شماره ۲).



شکل شماره ۲ - مدل هشت پر محیط نظام اداری

در این مدل نیز وزن و اعتبار یکسانی به هر یک از شاخه‌ها داده شده و هیچکدام بر دیگری مرجح نمی‌باشند. بدین ترتیب باید در نظر داشت که نظام اداری و مدیریت دولتی منبعث از آن تابعی است از نظام بوم‌شناسی کشور مورد نظر و شرایط اقلیمی و جغرافیایی حاکم بر آن، شرایط اقتصادی، شرایط سیاسی، شرایط اجتماعی، شرایط فرهنگی، شرایط حقوقی، شرایط فناوری و شرایط نظامی و انتظامی. در این نوشته فقط به عامل فرهنگی که یکی از عوامل اثرگذار بر نظام اداری است توجه کرده و از پرداختن به بقیه عوامل خودداری می‌شود. اما باید توجه داشت مفهوم میان‌کنشی حاکم بر کل، که از شاخه‌های دیگر نشأت گرفته است در تجزیه و تحلیل‌های نهایی می‌باید مورد توجه باشند.

با توجه به این که فرهنگ هر جامعه، علیرغم تعامل و تعاطی با دیگر فرهنگ‌ها خود موجودی مستقل است و ساز و کارهای ویژه خود را داراست (Scollon & Scollon, 2001: 174-176) که می‌توان بر اساس آنها بقیه نظام‌های حاکم بر آن جامعه را سامان داد، لزوم مطالعه فرهنگ‌ها برای شناخت بهتر و بیشتر نظام‌های دیوان سالاری حاکم بر جوامع روشن‌تر می‌گردد. بر این اساس درمی‌یابیم که بدون شناخت فرهنگ عمومی حاکم بر یک جامعه نمی‌توان اساس نظام اداری و به ویژه مدیریت دولتی آن جامعه را دریافت. مثلاً مفهومی بنام عدالت در نظام‌های مدیریت دولتی در کشورهای مختلف، متفاوت از یکدیگر است چرا که فرهنگ عمومی حاکم بر نظام‌های مدیریت دولتی این جوامع متفاوت است. از این رو مفهوم عدالت در فرهنگ غرب با همین مفهوم در شرق متفاوت است. بر مبنای نوشته‌های «مارویاما»، اساس فرهنگ غرب بر دسته بندی، تفاوت گذاری و جداسازی قرار دارد در حالی که جوهره فرهنگی شرق بیشتر بر تداوم و پیوستگی توجه دارد (Maruyama, 1984: 100-111). بر همین اساس مفاهیم اساسی‌ای چون آزادی و حقوق بشر و غیره در فرهنگ‌های مختلف با یکدیگر متفاوتند و در نتیجه در مطالعات میان - فرهنگی اگر بخواهیم ملاک را یکی از فرهنگ‌های مورد نظر قرار دهیم، قطعاً با فرهنگ‌های دیگر دچار مشکل جدی خواهیم شد. از این رو، می‌توان گفت هر فرهنگ برای خود موجودی مستقل است و هویت و تمایلات و تظاهرات خاص خود را دارد که به گونه‌ای چشمگیر از دیگر فرهنگ‌ها متمایز می‌گردد و عملکردی متفاوت از آنها می‌یابد

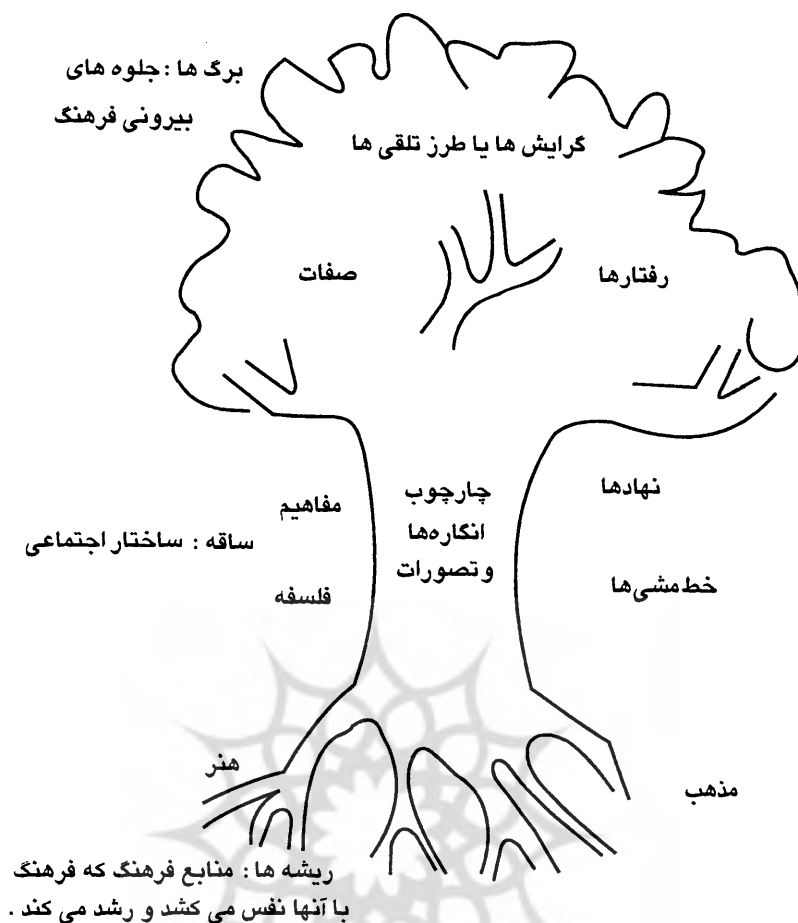


(Hall & Neitz, 1993: 17). اگر از فرهنگ به عنوان درک معانی مشترک یاد کنیم و آن را وسیله‌ای بدانیم که گروهی از انسان‌های متفاوت را در جهت واحد و در زمینه‌ای خاص به حرکت درمی‌آورد، می‌توان آن را ستون فقرات و برپا دارنده ثبات در تأسیسات اجتماعی دانست (فرهنگی، ۱۳۷۷، ص ص ۹۹-۸۲). با چنین فرضی دو نفر از نویسندگان مفاهیم فرهنگی در سازمان‌ها معتقدند: «عوامل فرهنگی، یا به اشتعال شعله‌های تعارض دامن می‌زنند و یا ما را در پذیرش تفاوت‌ها یاری داده و به پذیرش متقابل یکدیگر تشویق می‌نمایند» & (Kanter & Corn, 1994: 5-23).

### درخت فرهنگ و مدیریت دولتی

هر فرهنگ ویژگی‌های خاص خود را دارد که بر اساس آن ویژگی‌ها هویت خود را شکل می‌دهد. برای شناخت بهتر این هویت، در اینجا به طرح مدل «درخت فرهنگ» دست می‌یازیم (فرهنگی، ۱۳۷۷، ص ۹۰)، مدلی که در آن فرهنگ به گونه‌ای استعاره‌ای همانند درختی تصور می‌شود که در خاک خاصی رشد کرده و بالنده می‌شود و شامل اجزایی چون ریشه، تنه، ساقه و در نهایت شاخ و برگ و میوه است (شکل شماره ۳).

با بکارگیری این استعاره در مورد فرهنگ و عملکرد آن در یک جامعه می‌توان مفهومی پیچیده و انتزاعی چون فرهنگ را تحلیل نمود. اگر ریشه‌های عمده فرهنگ را در هنر، اسطوره‌ها، زبان و مذهب جستجو کنیم، می‌توان تفاوت‌های بارزی میان فرهنگ‌های مختلف یافت؛ همین تفاوت‌ها است که فرهنگ‌های شرقی را از فرهنگ‌های غربی جدا می‌سازد و رفتارهای انسان غربی را از انسان شرقی متفاوت جلوه می‌دهد. ریشه‌های اساطیری فرهنگ شرقی بر تقوا و از خود گذشتگی و ایثار و نجات ننا نهاده شده در حالی که در فرهنگ‌های غربی اهمیت بیشتری برای تفکر و تلاش و کامیابی قایل هستند. این مفاهیم در نگرش نظریه پردازانی چون «هافستد» در اشکال چهارگانه، فاصله قدرت، گریز از عدم اطمینان، جمع گرایی در مقابل فردگرایی، و اصالت روابط انسانی در مقابل اصالت مادیگری تبلور یافته است (Hofstede, 1979). در اسطوره‌های ایرانی و شرقی، قهرمانان یا پهلوانان اساطیری عمدتاً افرادی بی‌عیب، آسمانی و انسانی کامل از جمیع جهات اخلاقی، جسمی و رفتاری هستند



شکل شماره ۳- درخت فرهنگ

در حالی که در اسطوره های غربی - یونان و یا روم باستان - پهلوانان و قهرمانان، انسان هایی زمینی با تمام ویژگی های یک انسان زمینی می باشند. قهرمانان در فرهنگ غربی افرادی تلاشگر، خطاکار و در عین حال موفق می باشند و بیشتر به خود می اندیشند. با در نظر گرفتن مفاهیم فوق در می یابیم که ساختارها و رفتارهای اعضاء این دو فرهنگ با یکدیگر کاملاً متفاوتند. بی دلیل نیست که در فرهنگ غرب بوروکراسی آرمانی «ماکس وبر» مدلی

کارساز و قابل اجرا است در حالی که همین مدل در شرق بسیار ناکارآمد و غیر انسانی است؛ یا مفهوم عدالت در فرهنگ شرق بویژه فرهنگ اسلامی، مفهومی کاملاً درونی و ویژه است در حالی که همین مفهوم در فرهنگ و فلسفه غرب بسیار روشن و قابل اندازه گیری است.

### ویژگی های هر فرهنگ و نظام مدیریت دولتی آن

از نظر «شاین»، فرهنگ الگویی از مفروضات بنیادی یا اساسی است که بر اثر اندوختن تجربه از دشواری های سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی، از سوی گروهی معین از انسان ها، ایجاد، کشف و یا پرورده شده است (Schein, 1985). باید در نظر داشت که این الگو برای آن گروه چنان معتبر است که آنها به خوبی بکار می گیرند و در پیوند با مسایل و دشواری های خود به اثبات آن می پردازند. در نتیجه می توان گفت اعضای آن گروه - یعنی پیروان یک فرهنگ - آن را به عنوان شیوه صحیح احساس، ادراک و رفتار می شناسند و آن را به اعضای جدید گروه نیز می آموزند (Eisenberg & Riley, 2001: 291-322). «شاین» سطوح فرهنگ و تعامل آنها را با یکدیگر مورد توجه قرار می دهد. او در مطالعات خود فرهنگ را بمثابة یک پیکر واحد می بیند که از سه بخش متمایز از یکدیگر ولی در عین حال مرتبط با هم پدید آمده است و هر بخش دیگری را تکمیل می کند. در اولین سطح مدل شاین، مصنوعات و مخلوقات دست بشر قرار دارد که به راحتی توسط دیگران قابل رؤیت است؛ در زیر این سطح، ارزش ها و هنجارهای رفتاری نهفته است؛ و در عمیق ترین سطح فرهنگ، زنجیره ای از باورها و مفروضات اساسی قرار گرفته اند (Hatch, 1997: 211).

#### سطح اول فرهنگ: مصنوعات

قابل مشاهده ترین بخش فرهنگ، همین سطح و لایه بیرونی است که مصنوع دست انسان بوده و توسط خود او پدید آمده است. در این سطح علاوه بر فضای فیزیکی و مفهوم فاصله در فرهنگ ها (فرهنگی، ۱۳۷۵، صص ۸۳-۶۳)، عوامل دیگری چون بازده فنی گروهی، زبان محاوره ای و مکتوب، فراورده های هنری و سایر رفتارهای نمادین اعضا نیز شکل می گیرد. در نظام مدیریت دولتی حاکم بر یک جامعه این سطح را به صور گوناگون می توان مشاهده



شکل شماره ۴ - مدل سطوح فرهنگی - اقتباس از شاین، ۱۹۸۵، ص ۱۴

1- Artifacts

2- Values

3- Assumptions

نمود. ایجاد رویه‌های اداری و سازمانی، دسترسی به مدیران و رؤسا در سازمان، نشستن یا ایستادن در کنار آنها، گردن کج کردن و التماس کردن به مسوولان و کارکنان نظام دیوانسالاری برای انجام خواسته‌های خود که بر یک نظام دولتی حاکم شده و از گروهی به اعضاء جدید منتقل می‌شود همگی از مصادیق مصنوعات فرهنگی هستند.

### سطح دوم فرهنگ: ارزش‌ها

با دیدی اجمالی می‌توان گفت سطح دوم عموماً شامل هنجارها، باورها، ارزش‌ها و نگرش‌هاست. تمام آموخته‌های فرهنگی از ارزش‌های اساسی انسان نشأت می‌گیرد (Wilson & Wilson, 2001: 13) که شامل «بایدها» و «نبایدها» در مقابل «هست‌ها» و «نیست‌ها» می‌باشد. زمانی که یک گروه، با یک مشکل و یا مسأله‌ای جدید روبرو می‌شود، اولین راه حل پیشنهادی برای مقابله با مشکل، فقط حالتی از ارزش را دارد چراکه هنوز پایه و اساس مشترک برای تعیین این نکته که «حقیقت»<sup>۱</sup> و «واقعیت»<sup>۲</sup> چیست وجود ندارد. در هر گروهی، یک فرد - که معمولاً بنیان‌گذار می‌باشد - عقاید و آرای خود را درباره واقعیت‌ها و مشکلات مطرح و چگونگی مواجهه با آن را ابراز می‌دارد و بر اساس عقیده و نظر خود راه حل پیشنهادی را اعلام می‌کند. عقیده‌ای که از جانب فرد به عنوان راه حل اعلام گردد، از طرف گروه نمی‌تواند به عنوان «اعتقاد» تلقی شود مگر اینکه در حل مشکل موفق باشد که در این صورت، ارزش به تدریج از طریق روند انتقالی شناخت، تبدیل به یک «باور» می‌شود و نهایتاً «فرضیه» پدید می‌آید. به مرور این فرضیات، وارد ضمیر ناخودآگاه اعضای گروه گردیده و به صورت عادت درمی‌آید که حالت ناخودآگاه دارد (Thompson, 1990: 85-97).

در حوزه نظام اداری و مدیریت دولتی حاکم بر یک جامعه این سطح به صور مختلف خود را نشان می‌دهد و بایدها و نبایدها در نظام مدیریت دولتی پدید می‌آید. مفاهیمی همچون عدالت، عدالت اجتماعی و غیره در این سطح قرار می‌گیرند و نظام‌های مدیریت دولتی را در فرهنگ‌های مختلف از یکدیگر متمایز می‌سازند.

### سطح سوم فرهنگ: مفروضات اساسی

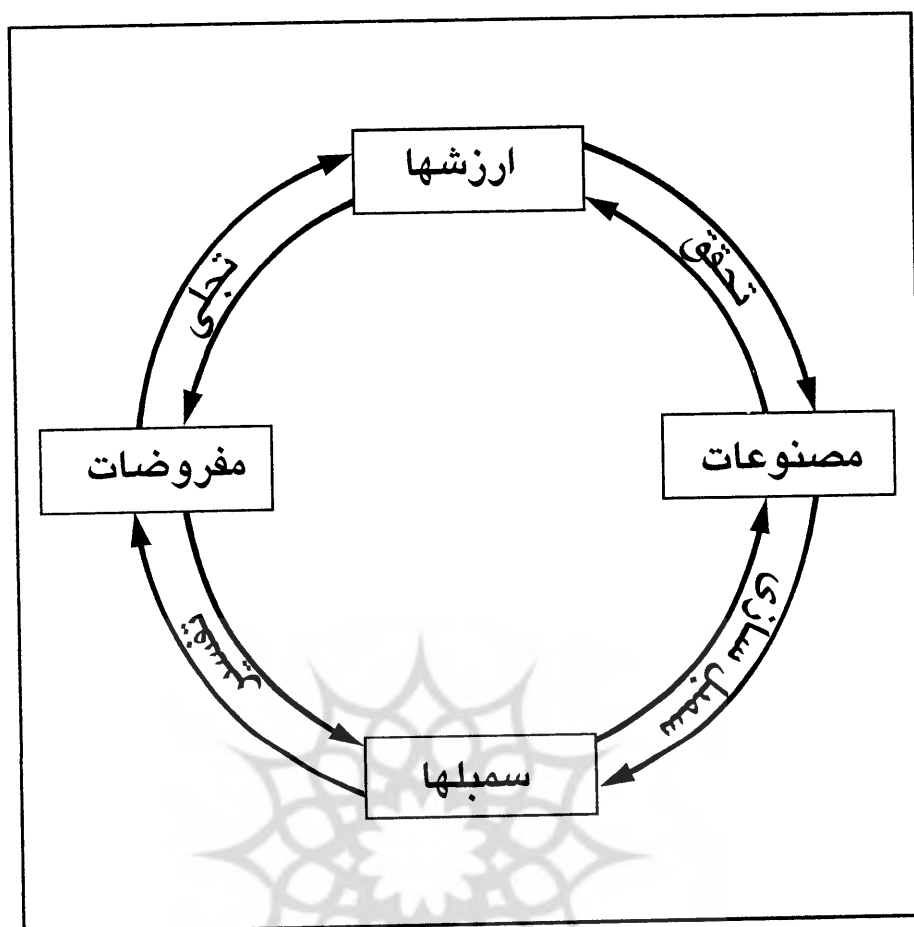
مفروضات اساسی که عمیق‌ترین سطح فرهنگ را در تحلیل «شاین» تشکیل می‌دهند، شامل مفروضات و اعتقادات بنیادی، عمیق و اساسی می‌باشند. باید در نظر داشت که این مفروضات اساسی از طریق مشاهده سطحی و معمولی قابل رؤیت و ملاحظه نیستند بلکه صرفاً از طریق مشاهده و تجربه عملی دقیق‌تر و عمیق‌تر و از راه درگیر کردن اعضای برانگیخته‌تر گروه در خود کاوی عمیق، می‌توان به این مفروضات اساسی که به صورت ناآگاهانه در قالب ادراکات، اندیشه‌ها و شناخت متجلی می‌شوند و در شکل رفتار آدمیان به گونه‌ای اساسی مؤثرند پی برد. زمانی که انسان به مفروضات اساسی و مسلم پنداشته شده در یک جامعه پی ببرد، بهتر می‌تواند بفهمد که چگونه فرهنگ‌ها می‌توانند دستخوش ابهام شده و یا به تناقض درونی گرفتار آیند. به عبارت دیگر، مفروضات اساسی را به سختی می‌توان معلوم کرد. این مفروضات که در قسمت زیرین مدل «شاین» واقع گردیده‌اند، در صورتی می‌توانند به سطوح فوقانی و قابل مشاهده آورده شوند که هم مشاهده‌کننده و هم مشاهده‌شونده (عضو گروه) با یکدیگر سعی در اتصال الگوی فرهنگی داشته باشند (Schein, 1985: 17).

نویسنده دیگری بنام «مری جو هچ» که به پویایی فرهنگی توجه ویژه‌ای داشته است در تکمیل نظر «شاین» مدل شماره ۵ را ارائه نموده است (Hatch, 1993: 657-693).

آنچه که در این مدل به مدل شاین اضافه شده، عنصر «سمبل‌ها یا نمادها» است. بر این اساس می‌توان گفت مدیران دولتی به عنوان یک سمبل در فرهنگ عمومی یک جامعه عمل نموده و آحاد مردم از آنها الگوگیری می‌نمایند.

بعلاوه این مدل به گونه‌ای مدور مطرح شده و چهار مرحله: تجلی، تحقق، نمادسازی و تأویل نیز در این چرخه پویا تعبیه گردیده است.

فرایند «تجلی»<sup>۱</sup> بیان‌گر این مفهوم است که چگونه انتظارات مختلف و بایدها و نبایدها در فرهنگ مطرح می‌شوند. به عبارت دیگر این فرایند بیان‌گر این مفهوم است که چگونه ارزش‌ها از مفروضات اساسی پدید آمده و به گونه‌ای ارزش خود را به فرهنگ تحمیل می‌کنند.



شکل شماره ۵- مدل پویایی فرهنگی (هیچ، ۱۹۹۷)

در فرایند «تحقق»<sup>۱</sup> باید در نظر داشت که «شاین» مصنوعات و ساخته‌های دست بشر را که در فرهنگ اثر گذارند قابل درک‌ترین و قابل لمس‌ترین بخش فرهنگ می‌داند. در فرایند «تحقق»، ارزش‌ها به مرحله واقعیت می‌رسند و به عبارت دیگر «هست» می‌شوند و یا یک تصور به واقعیت می‌پیوندند.

در فرایند «نمادسازی»<sup>۱</sup> باید توجه داشت که نمادها مصنوع دست انسان‌اند. انسان‌ها با توجه به مفروضات و ارزش‌های خود چیزهایی را پدید می‌آورند که بیانگر مفهوم خاصی از یک فعالیت و رفتار می‌گردند. مطالعه فرایند «نمادسازی» در مدل پویایی فرهنگی بیانگر درگیری مستقیم است. در این مرحله در فرهنگ‌ها و سازمان‌ها، اعضاء به روش‌های خاص و با نمادهای خاص، واقعیت‌های شکل گرفته برای خود را بیان می‌کنند. مثلاً در مفهوم اجرای عدالت ممکن است ریاست عالی سازمان یا رهبر جامعه، خود را به شکل کارکنان درآورده و همانند آنها خواهان رفتارهای مساوی شود. چنین عملی با ایستادن در صف انتظار غذا و یا دریافت حقوق و غیره تجلی می‌یابد.

در فرایند «تأویل»<sup>۲</sup> پژوهشگر به این نکته می‌پردازد که چگونه نمادها شکل می‌گیرند و قالب‌بندی می‌شوند بر اساس راه‌های موجود و استدراکات اعضاء فرهنگ باید توجه داشت که در همین جا است که رویارویی فرهنگ‌ها با یکدیگر موجب گسترش گستره مفهومی فرهنگ‌ها شده و به آنها توانایی بیشتر تأویل نمادها را داده، فرهنگ را به سوی تکامل سوق می‌دهد.

### نتیجه‌گیری

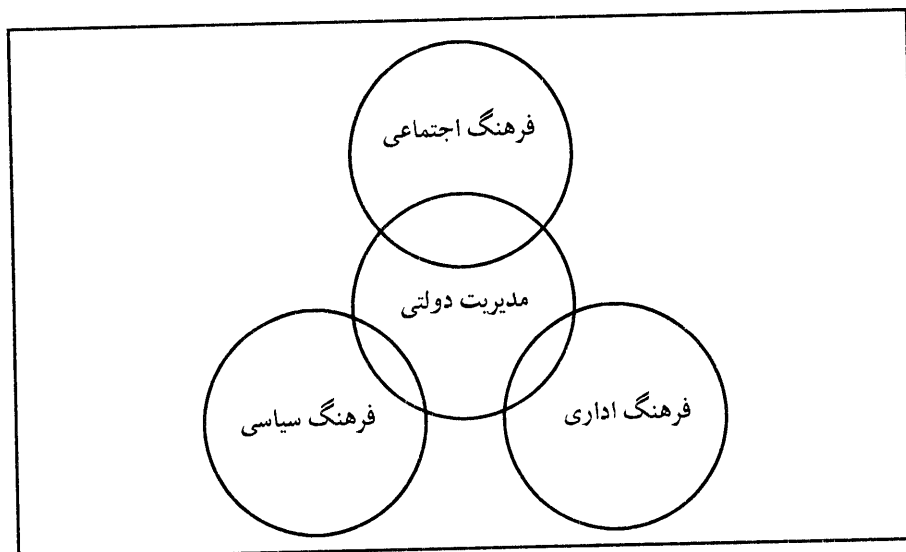
با توجه به یافته‌ها و مشارکت پژوهشگران مختلف در درک کلی فرهنگ‌های ملی گوناگون و استفاده از آنها در جهات مختلف، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، حقوقی و غیره و در کنار هم قرار دادن برخی از آنها با یکدیگر و مقایسه و تطبیق آنها با هم، می‌توان به شیوه بهتری در فرهنگ‌های مختلف عمل نمود و از تفاوت‌های فرهنگی، حداکثر بهره‌برداری را در جهت رسیدن به اهداف ملی به عمل آورد. با توجه به این عوامل می‌توان به طراحی نوعی نظام مدیریت دولتی بومی پرداخت که عمیقاً ریشه در تار و پودهای فرهنگی جامعه داشته باشد و با توجه به این تار و پودها، اهداف و استراتژی‌های مدیریت دولتی را طراحی کرد. بدیهی است در چنین شرایطی نتایج بهتری از نظر کارایی و اثربخشی نظام اداری و همچنین

1- Symbolization

2- Interpretation



رضایت و اعتماد عمومی حاصل خواهد شد.



شکل شماره ۶- تعامل فرهنگ و مدیریت دولتی

به گونه‌ای که «گای پیترز» در کتاب «سیاست دیوانسالاری» آورده است دیوانسالاری دیگر نمی‌تواند انتزاعی و مستقل از بقیه عوامل فعالیت کرده و موفق گردد بلکه باید پیوند میان خود و بقیه موارد را حفظ و فرهنگ‌های گوناگونی را مورد توجه قرار دهد (Peters, 2001: 34-38). شکل شماره ۶ این مفهوم را به درستی بیان می‌دارد.

بر این اساس مدیریت دولتی در تعامل با فرهنگ‌های اجتماعی، سیاسی و اداری بوده و با توجه به آنها است که شکل می‌گیرد. لذا برای درک بهتر مدیریت دولتی هر جامعه باید درک درستی از فرهنگ اجتماعی، فرهنگ سیاسی و فرهنگ اداری آن جامعه داشت و طراحی نظام اداری و اصلاحات آن را بر این مبنا قرار داد.

### منابع و مآخذ

- ۱- فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۷۷)؛ «نظری به فرهنگ»، نامه فرهنگ؛ سال هشتم، شماره ۲، ص ص ۸۲-۹۹.
- ۲- فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۷۵)؛ ارتباطات غیر کلامی: هنر استفاده از حرکات و آواها؛ میبید:

دانشگاه آزاد اسلامی.

- 3- Benedict, Ruth (1938), "Religion" in F. Boas (Ed.), *General Anthropology*; (1940), *Race, Science and Politics*; (1946), *The Chrysanthemum and The Sword: Paterns of Japanese Culture*; and with M. M. Tumin (1948), *Social Life, Structure and Function: An Introductory General Sociology*.
- 4- Bonthous, Jean Marie (1994); "Culture - The Missing Intelligence Variable", *The Strategic Planning Society News*.
- 5- Clark, B. R. (1973); "The Organizational Saga in Higher Education", *Administrative Science Quarterly*; No. 17.
- 6- Deal, T. E. & A. A. Kennedy (1982); *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*; Addison-Wesley.
- 7- Eisenberg, Eric, M. & Patricia Riley (2001); "Organizational Culture", In Fredric M. Jablin and Linda L. Putnam, *The New Handbook of Organizational Communication*; Sage Publications.
- 8- Hall, John R. & Mary Jo. Neitz (1993); *Culture: Sociological Perspectives*; Englewood Cliffs, N. J.
- 9- Hatch, Mary Jo. (1993); "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review*; Vol. 18, No. 4.
- 10- Hatch, Mary Jo. (1997); *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*; Oxford University Press.
- 11- Hofstede, Geert (1979); *Cultures and Organizations : Software of the Mind*; London: Mc Graw-Hill Book Co.
- 12- Huntington, E. (1915); *Civilization and Climate*; New Haven, Paul Keigan.
- 13- Jacques, E. (1951); *The Changing Culture of a Factory*; London: Tavistock Institute.
- 14- Kanter, R. M. & R. I. Corn (1994); "Do Cultural differences Make A Business

- Difference? Contextual Factors Affecting Cross-Cultural Relationship Success", *Journal of Management Development*; No. 13.
- 15- Kroeber, A. & C. Kluckhohn (1985); *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*; New York: Random House.
- 16- Kilmann, R. H., M. J. Saxon & R. Serpa (Eds.) (1985); *Gaining Control of the Corporate Culture*; San Francisco: Jossey-Bass.
- 17- Kindleberger, Charles P. & Bruce Herrick (1977); *Economic Development*; New York: Mc Graw-Hill Book Co..
- 18- Linton, Ralph (1936), *The Study of Man*; (1945), *The Cultural Background of Personality*; (1945), *The Science of Man in the World Crisis*; (1955), *The Tree of Culture*.
- 19- Maruyama, M. (1984); "Alternative Concepts of Management: Insights from Asia and Africa", *Asia Pacific Journal of Management*; No. 1.
- 20- McQuail, Denis (1996); *Mass Communication Theory*; 3rd ed., London: Sage Publications.
- 21- Mead, Margaret (1935), *Sex and Temperament in Three Primitive Societies*; (1937), *Cooperation and Competition Among Primitive People*; (1942), *Keep Your Powder Dry*; (1949), *Male and Female: A Study of The Sexes in the Changing World*; (1953), *New Lives for Old: Cultural Transformation*; (1955), *Cultural Patterns and Technical Change*.
- 22- Mead, Margaret (1951); "Cultural Patterns and Technical Change", In Andrew Edgar and Peter Sedgwick (2002), *Cultural Theory: The Key Thinkers*; London and New York: Routledge.
- 23- Negandhi, Arant R. & S. B. Prasad (1971); *Comparative Management*; New York: Appleton-Century, Crofts.

- 24- Ouchi, William G. (1981); *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*; New York: Avon.
- 25- Pascala, R. T. & A. G. Athos (1981); *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*; New York: Warner Books.
- 26- Peters T. J. & R. H. Waterman (1982); *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-run Companies*; New York: Harper & Row.
- 27- Pettigrew, A. (1973), *The Politics of Organizational Decision-Making*, London: Tavistock Ins.; (1979), "On Studying Organizational Culture", *Administrative Science Quarterly*, No. 24.
- 28- Prasad, S. B. (1968); *Directions of Research in Administrative Science*; Athen, Ohio: Division of Research, Ohio University.
- 29- Peters, B. Guy (2001); *The Politics of Bureaucracy*; 5th ed., London and New York: Routledge.
- 30- Ritzer, George (1988); *Contemporary Sociological Theory* ; Second ed. New York: McGraw-Hill Publishing Co.
- 31- Sathe, V. J. (1985); *Culture and Related Corporate Realities*; Home Wood, Irwin.
- 32- Schein, Edgar H. (1981); "Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?", *Sloan Management Review*; 23(1).
- 33- Schein, E. H. (1983); "The Role of The Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*; 12(1).
- 34- Schein, E. H. (1984); "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*; 25(2).
- 35- Schein, Edgar (1985); *Organizational Culture and Leadership*; San Francisco: Jossey - Bass.
- 36- Scollon, Ron & Suzanne Wong Scollon (2001); *Inter-Cultural Communication*;

- Malden, Mass: Blackwell Publishers.
- 37- Spengler, J. J. (1961); *Natural Resources and Economic Growth*; Washington D. C.
- 38- Trice, H. M., J. Belasco & J. A. Alutto (1969); "The Role of Ceremonials in Organizational Behavior", *Industrial and Labor Relations Review*; No. 23.
- 39- Thompson, John B. (1990); *Ideology and Modern Culture*; Cambridge, Polity Press.
- 40- Turner, B. A. (1973); *Exploring The Industrial Subculture*; London: Macmillan.
- 41- Webber, Ross A. (1969); *Culture and Management*; Home-Wood, Illinois.
- 42- Wilson, James R. & S. Roy Wilson (2001); *Mass Media, Mass Culture*; 5th ed., Boston: McGraw-Hill Book Co.

