

## تأثیر نگرشهای فرهنگی بر رفتار مدیریت (رویکردی تطبیقی)

دکتر حسن درویش \*

کلیدواژه: فرهنگ، جهت‌گیری ارزشی، رابطه فرد با طبیعت، جهت‌گیری افراد نسبت به زمان، ارزیابی ماهیت افراد، جهت‌گیری نسبت به کار و فعالیت، روابط میان افراد، نگرش به فضا و زمان.

### مقدمه

در گذشته نه چندان دور، مدیران سازمانها در خصوص اداره و سرپرستی به ۶ عامل مؤثر در مدیریت توجه داشتند، این عوامل عبارت بودند از نیروی کار، سرمایه، تکنولوژی، مود اولیه، بازار و مهارت مدیریتی. اما امروزه صاحب نظران علوم مدیریت معتقدند که عامل مهمتری نیز وجود دارد که به شکل دهی، هدایت و تقویت عوامل مذکور می‌پردازد و آن عامل فرهنگ و ارزشهای اساسی آن است. به همین دلیل افرادی مانند چستر بارنارد، فیلیپ سلزنیک، پیتر واترمن معتقدند که وظیفه اساسی مدیریت شکل دهی و هدایت ارزشهای اساسی فرهنگ سازمانی است و، در واقع، نقش اساسی رهبران سازمانها را مدیریت ارزشهای فرهنگی در سازمان می‌بندارند. جهت‌یابی فرهنگی در هر جامعه‌ای واکنش تعاملی پیچیده ارزشها، نگرشها و رفتارهایی است که توسط اعضای آن جامعه بروز می‌یابد. مفروضات زیربنای کلیه مشاهدات، اندیشه‌ها و تجربیات به شمار آمده و در

چکیده: فرهنگ بر مفروضات، ادراکات و رفتار مدیریتی انسان تأثیر به‌سزایی دارد. در طول تاریخ شش نوع جهت‌گیری ارزشی وجود داشته است که تأثیر شگرفی بر رفتارهای مدیریت در موقعیتهای مختلف داشته‌اند. تنوع این جهت‌گیریها در این مقاله با استفاده از روش تحقیقی مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند و به ترتیب زیر دسته‌بندی می‌شوند:

۱- رابطه انسان با طبیعت در اشکال تسلیم طبیعت بودن، هماهنگی با طبیعت و تسلط بر طبیعت.

۲- نگرش افراد نسبت به زمان سه نوع نگرش قابل توجه در این زمینه عبارت‌اند از: نگرش گذشته مدار، حال مدار و آینده مدار

۳- ارزیابی ماهیت افراد که ماهیت افراد را به سه دسته تقسیم می‌کند: بد و شرور، خوب و خشی (نه خوب و نه بد).

۴- توجه به کار و فعالیت: ابعاد اصلی این نگرش عبارت‌اند از فرهنگ هستی به صورت «بودن» یا به صورت «شدن» که منتهی به دو نگرش ثبات و تغییر در فرهنگ کار با عمل شده است.

۵- روابط میان افراد شامل فردگرایی، گروه‌گرایی و سلسله مراتبی

۶- نگرش به فضا و زمان: نگرشهای شایان بررسی در این خصوص عبارت‌اند از فضای باز، خصوصی و ترکیبی.

در این مقاله سعی شده است ضمن تشریح این نوع نگرشها، تأثیر آنها بر عملکرد و رفتار مدیریت در سطح بین‌الملل و به صورت تطبیقی مورد بررسی و مذاقه قرار گیرد.

\* عضو هیئت علمی دانشگاه پیام‌نور، سازمان مرکزی

روابط و ساختار اجتماعی (میرسپاسی، ۱۳۷۵). فرهنگ به کلیتی پیچیده از اندیشه‌ها و پدیده‌ها اشاره دارد و همه اعتقادات، باورها، آرمانها، ارزشها، هنر، فنون، آداب و رسوم جامعه را در برمی‌گیرد و برای جامعه انسانی همان حکم را دارد که شخصیت برای فرد دارد (زارعی متین، ۱۳۷۵).

جهت‌گیری فرهنگی<sup>۱</sup> در هر جامعه، واکنش تعاملی پیچیده ارزشها<sup>۲</sup>، نگرشها<sup>۳</sup> و رفتارهایی<sup>۴</sup> است که توسط اعضای آن ابراز می‌گردد. همان‌طور که در شکل شماره (۱) نشان داده شده است، فرهنگ در قالب ارزشها متجلی می‌شود و ارزشها نیز به نوبه خود بر نگرشها و طرز تلقی افراد در قالب رفتار مناسب و مؤثر تأثیر می‌گذارد. الگوهای تغییر مستمر و مداوم رفتار فردی و گروهی نیز بر فرهنگ جامعه اثر گذارده و این دور مجدداً تکرار خواهد شد. (تاسی آدلر، ۱۹۹۸).

کارکردهای روزانه از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. مفروضات افراد بر ادراکات آنها تأثیر می‌گذارد و ادراکات نیز به نوبه خود بر عواطف و رفتار مؤثرند. مسئله اساسی در چارچوب نگرشهای فرهنگی این است که عوامل مشترک فرهنگی در عرصه مدیریت رفتار بین‌المللی در جوامع مختلف از اولویتهای خاصی برخوردارند که در طول زمان با یکدیگر مواجه می‌گردند. شش نوع نگرش در طول زمان در جوامع مختلف منجر به بروز رفتارهای متفاوت گردیده که این عوامل در موقعیتها و شرایط مختلف بر عملکرد و رفتار مدیریت تأثیر شگرفی گذارده است.

فرهنگ و ارتباط آن با مفروضات، نگرشها و رفتار فرهنگ عبارت است از ارتباط متقابل سه عامل: ارزشها،



شکل ۱. تأثیر فرهنگ بر رفتار

Source: Adler (1998:15)

1. The Cultural orientation
2. Values
3. Attitudes
4. Behaviour

می‌توان ادعا کرد که فرهنگ هر جامعه در ضمیر خودآگاه و ناخودآگاه افراد پاسخ پرسشهایی نظیر موارد زیر را ارائه می‌کند:

۱- ارزش‌ها و ضدارزشها کدام‌اند؟

۲- هدفها و وسایل مشروع رسیدن به هدفها چیست؟

۳- رفتار مناسب و معقول و رفتار نامعقول چگونه رفتاری است؟

با توجه به نقش تعیین‌کننده فرهنگ در هر نوع اقدام مدیریتی چه از جانب مدیر، چه از سوی کارکنان و چه از طرف دولت و جوامع مسئول اجتماعی، این پدیده باید به عنوان یک متغیر اساسی مورد توجه قرار گیرد (میرسپاسی، ۱۳۷۵). به طور کلی می‌توان گفت وجود یک سلسله از باورها و اعتقادات عجین شده با انسان، ضمیر ناخودآگاه او را هدایت می‌کند و به قول «ادگار شاین»<sup>۵</sup> در سه لایه با سطوح مفروضات اساسی، اعتقادات و باورهای اساسی حاکم بر جامعه و سازمان، ارزشها و مصنوعات، تکنولوژی و الگوهای رفتاری قابل دیدن و شنیدن وجود انسان را دربرگرفته است (میرسپاسی و معتمد گرجی، ۱۳۷۵).

در هر زمان که وجوه مشترک باورها و ارزشها در افراد یک جامعه و یاسازمان عمیق باشد، آن جامعه دارای فرهنگی پایدار و، در غیر این صورت، فرهنگ آن جامعه ناپایدار بوده و به راحتی قابل تغییر است (کریتر و کینیک، ۱۹۹۸). در یک چارچوب ارزشی که بر فرهنگ هر ملتی استوار است می‌توان رابطه میان مفروضات، عواطف و رفتار را مورد مذاقه قرار داد و با تعمیم مدلی که به دست می‌آید، موقعیتهای فرهنگی گوناگون در روابط متقابل آنها را شناخت. مفروضات زیربنای همه مشاهدات، اندیشه‌ها و تجربیات به شمار می‌آیند و در کارکردهای روزانه از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردارند (شاین، ۱۹۹۰).

اگر آدمی مفروضات بی‌شماری درباره جهان نداشت، با توجه به نیازمندی بسیار او درکنکاش محیط و به دست آوردن هر آنچه که در مسیر کمال به کار می‌آید، از کار افتاده و ناتوان می‌شد. مفروضات آدمی بر ادراکات او نیز تاثیر می‌گذارد. اگر ادراکات با مفروضات سازگار نباشد، مشکلات بسیاری پدید خواهد آمد که به طور معمول در عواطف و رفتارهایمان تجلی کرده و نمود می‌یابد (رضائیان، ۱۳۷۵).

### جهت‌گیری ارزشی

به اعتقاد دو مردم‌شناس، یعنی کلاک‌هان و استرودیک<sup>۶</sup> فرهنگ دربرگیرنده ارزش‌ها، و اعتقادات کلی مشترک و معمولاً بخش اصلی «بایدها» و زندگی است. فرهنگ به مفهوم ملت نیست؛ بلکه نشان و علامت واحدی است که توسط گروههایی از افراد، با عقاید و ارزشهای مشترک حفظ می‌گردد. همان‌گونه که در شکل شماره (۲) نشان داده شده است تاثیر الگوی فرهنگ بر مفروضات، ادراکات و رفتار مدیریت در دو زمینه فرهنگی متفاوت به صورت علی قابل مشاهده است (کلاک‌هان و استرودیک، ۱۹۹۸). عوامل مشترک تاریخی، زبان، مذهب و محیط با توجه به زمینه‌های مختلف بر فرهنگ «الف» و فرهنگ «ب» در قالب برداشتهای متفاوت از رویدادها، و تعاملات و رفتار سایر افراد و نهایتاً مفروضات آنها تاثیرگذار است و با توجه به شرایط اجتماعی، قانونی، سیاسی و اقتصادی آن فرهنگ، ادراکات فرد از آن تاثیر می‌پذیرد و ما حاصل مفروضات و ادراکات بر روی رفتار فرد «الف» از فرهنگ «الف» با رفتار «ب» از فرهنگ «ب» موثر بوده و در قالب تعارضات و احساسات آنها تجلی می‌یابد.

مسئله اساسی در چارچوب نگرشهای فرهنگی و ارزشی این است که عوامل مشترک در جوامع مختلف دارای اولویت خاصی هستند که در طول زمان با یکدیگر مواجه می‌گردند. این اولویتهای در قالب شش عامل دسته‌بندی گردیده‌اند که از نظر تاریخی در جوامع مختلف روشهای متفاوتی را جهت تطبیق رفتارها و برداشتهای خود با این موارد به کار گرفته‌اند. این تفاوتها و چگونگی مواجهه با آنها به عنوان «تفاوت در نگرشهای ارزشی و فرهنگی» مطرح گردیده‌اند. (هنری لین و دیگران، ۱۹۹۵). مهمترین تفاوتهای مذکور عبارت‌اند از:

#### ۱- رابطه انسان با طبیعت

موضوع رابطه انسان با طبیعت منعکس‌کننده این مطلب است که چگونه افراد یک جامعه مجبورند با جهان طبیعی و ماوراءالطبیعه خویش روبه‌رو گردند. به نظر می‌رسد سه تجربه در خصوص رابطه انسان با طبیعت وجود داشته باشد: تسلیم طبیعت بودن<sup>۷</sup>، هماهنگی با طبیعت<sup>۸</sup> و تسلط بر

5. Edgar Schein.

6. Kluckhonn and Strodtbeck.

7. Subjugation to Nature.

8. Jar, pmu wotj Nature.

طبیعت<sup>۹</sup> (هنری لین و دیگران، ۱۹۹۵).  
 در بسیاری از کشورهای خاورمیانه، مردم چنین می‌پندارند که سرنوشت زندگی از پیش تعیین شده است و هر چیزی که اتفاق بیفتد، آن را خواست خدا می‌دانند. برعکس، آمریکاییها و کاناداییها بر این باورند که آنان می‌توانند طبیعت را کنترل کنند. برای مثال، آنان مایل‌اند در هر سال میلیاردها دلار صرف تحقیقات سرطان کنند، زیرا بر این باورند که می‌توان به علت سرطان پی‌برد، پس باید راه معالجه آن را پیدا کرد و سرانجام آن را ریشه کن نمود (رایبیز، ۱۹۹۵).  
 رابطه انسان با طبیعت به طور نمونه می‌تواند بر عملکرد مدیریت در دو قلمرو هدف‌گذاری<sup>۱۰</sup> و بودجه‌ریزی<sup>۱۱</sup> مؤثر باشد. (جدول شماره ۱)  
 می‌توان انتظار داشت که وجود این دیدگاه‌های متفاوت نسبت به طبیعت بتواند بر رفتارهای سازمانی اثر بگذارد؛ مثلاً در محیطی که مردم باور دارند که همه چیزها از پیش تعیین

شده و سرنوشت دستی بسیار قوی دارد، مسئله تعیین هدف نمی‌تواند چندان جدی گرفته شود. اگر قرار باشد چنین تصور شود که مردم برای تأمین آن هدف، کار چندان زیادی نمی‌توانند بکنند، پس اصلاً چه لزومی دارد که هدفی را تعیین کنند؟ در جامعه، محیط با فرهنگ متناسب با خود سازگاری دارد، هدفها تعیین می‌شوند، ولی انحراف از مسیر یا نرسیدن به هدف، غیرعادی و دور از انتظار نیست و سرانجام اینکه مسئولان سازمانها و دست‌اندرکاران احساس مسئولیت زیادی نمی‌کنند، پرداخت جریمه یا میزان تنبیه هم در حداقل ممکن است. به عکس در جامعه یا محیطی که افراد خود را حاکم بر طبیعت می‌دانند مسئله تعیین هدفها اهمیت بسیار دارد، از مردم و مسئولان انتظار می‌رود که به آن هدفها برسند و اگر کوتاهی کنند و آن هدفها تأمین نشود، میزان جریمه یا تنبیه آنها بسیار زیاد است (رایبیز، ۱۹۹۵).

جدول شماره ۱. ابعاد رابطه انسان با طبیعت و مثالهایی از عملکرد مدیریتی

ابعاد		موضوع	
تسلط بر طبیعت	هماهنگی با طبیعت	تسلیم طبیعت بودن	رابطه انسان با طبیعت
عملکرد (رفتار) مدیریتی			قلمرو مدیریتی
مشخص، مطمئن، بدون ابهام	اقتضایی، متوسط	کیفی، مبهم، همراه با تردید	هدف‌گذاری
واقعی، مرتبط، سودمند و مفید	تمرینی، «واقعیات» حقیقت دارند	بیهوده، نتایج از قبل پیش‌بینی شده	نظام بودجه‌بندی

Source: *Ibid*, p. 38.

9. Mastery over Nature.

10. Goal Setting.

11. Budgeting.

مدت تر صورت می‌گیرد و این موضوع در روشهای ارزیابی آنان منعکس می‌شود. معمولاً به کارکنان ژاپنی ده سال یا مدت زمان بیشتری وقت داده می‌شود تا خود را نشان دهند و ارزش خود را بالا ببرند. جوامع دیگر نیز گذشته‌نگر هستند. برای مثال ایتالیاییها همواره می‌کوشند تا سستها و رویدادهای تاریخی خود را زنده نگاهدارند بنابراین، سازمانها این نکته را در تصمیمات خود ملحوظ می‌کنند. آگاهی از دیدگاه جامعه نسبت به زمان، انسان را قادر می‌سازد تا بتواند در آن جامعه به اهمیت مرزهای زمانی پی ببرد یعنی این که آیا در آن محیط برنامه‌ریزیها بلندمدت است، عملکرد فرد پس از چه مدت ارزیابی می‌شود و این تأخیر چه مفهومی دارد. برای مثال، می‌توان دریافت کرد که یک آمریکایی چرا نسبت به رعایت زمان تعیین شده آن قدر وسواس به خرج می‌دهد (راینز، ۱۹۹۵). همان‌طور که ملاحظه می‌شود شاخصهای نگرش به زمان در قلمروهای برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و سیستمهای پاداش در رفتار مدیریت نمود می‌یابد (هنری لین و دیگران، ۱۹۹۵؛ نیز نک: جدول شماره ۲).

۲- نگرش افراد نسبت به زمان<sup>۱۲</sup>  
 دو طرز تفکر نسبت به زمان وجود دارد: نخست، نگرش عام نسبت به زمان، صرف‌نظر از این که فرد چگونه راجع به کاربرد آن فکر می‌کند. دوم، نگرش خاص نسبت به زمان که در آن چگونگی پاسخ افراد به وقایع و رویدادها مطرح است. به طور کلی، سه نگرش نسبت به زمان وجود دارد: گذشته مدار<sup>۱۳</sup>، حال مدار<sup>۱۴</sup> و آینده مدار<sup>۱۵</sup> (هنری لین و دیگران، ۱۹۹۵؛ نیز نک: جدول شماره ۲).  
 جوامع از دیدگاه ارزشی که برای زمان قائل می‌شوند با هم متفاوت‌اند. در بعضی از جوامع زمان به عنوان یکی از منابع کمیاب تلقی می‌شود. آنان بر این باورند که «وقت طلاست» بنابراین باید از آن کمال استفاده را کرد. بعضی دیگر به زمان حال و آینده نزدیک توجه زیادی می‌کنند. به همین علت نتیجه فعالیتها و عملکردهای سازمانها را در دوره‌های کوتاه‌مدت و میان مدت می‌سنجند و آنها را ارزیابی می‌کنند. مثلاً در سازمانهای آمریکای شمالی افراد و اعضای سازمان هر شش ماه یا هر سال یک بار مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. بر عکس، در ژاپن ارزیابیها در دوره‌های بلند

جدول شماره ۲. ابعاد نگرش به زمان و مثالهایی از عملکرد مدیریتی

ابعاد		موضوع	
آینده	حال	گذشته	نگرش به زمان
عملکرد (رفتار) مدیریتی			
بلندمدت	کوتاه مدت	تداوم رفتار گذشته	برنامه‌ریزی
اثرات مطلوب	جنبه آتی و فوری	مبتنی بر سابقه	تصمیم‌گیری
اقتضای کارآمدی یا عملکرد	مبتنی بر شرایط روز	از نظر تاریخی تعیین شده	سیستم‌های پاداش

۳- ارزیابی ماهیت افراد<sup>۱۶</sup>  
 می‌توان به راحتی دریافت که دیدگاه یک فرهنگ نسبت به طبیعت افراد، چگونه می‌تواند بر شیوه مدیریت در آن جامعه اثر بگذارد. در جوامعی که پنداشته می‌شود مردم طبیعتاً شرور و پست هستند، نوع حکومت دیکتاتوری است. در جوامعی

صرف‌نظر از قابلیت انعطاف‌پذیری ماهیت افراد، از گذشته‌های دور سه نوع نگرش نسبت به ماهیت انسان وجود داشته است. به این ترتیب که برخی انسان را ذاتاً شرور، برخی خوب و برخی نیز خشتی (نه خوب و نه بد) یا ترکیبی از خوب و بد می‌دانستند.

12. Time – Oriented      13. Past - Oriented  
 14. Present – Oriented      15. Future – Oriented  
 16. Belief about Basic Human Nature

که برای ارزشهای انسانی احترام قائل می‌شوند و به آنها اعتماد می‌کنند، نوع مدیریت یا حکومت جنبه دموکراتیک دارد. در فرهنگهای مختلط، در مدیریت و رهبری جامعه یا سازمان به مشارکت افراد و اعضای سازمان اهمیت داده می‌شود، ولی کنترل شدیدی اعمال می‌شود تا موارد انحراف

جدول شماره ۳. ابعاد ماهیت اساسی افراد و مثالهایی از عملکرد مدیریتی

ابعاد		موضوع	
قابل تغییر		ماهیت اساسی	
خوب	خستگی یا ترکیبی	بد	افراد

ابعاد			قلمرو مدیریتی
آزاد، مبتنی بر اطلاعات	متوسط، مبتنی بر تجربه	سخت، مبتنی بر سوءظن	سیستم کنترل
مشورتی، آزادانه، مشارکتی	سرپرستی متوسط	سرپرستی نزدیک، دیکتاتوری	سبک مدیریت
مبتنی بر تعاون، غیررسمی		تخصصی، قراردادی	جوسازمانی

Source: *ibid*, p.42.

ارتقای مقام بیابند، حقوقشان بالا رود، یا از نظر حیثیت و احترام، مزایای دیگری به آنها داده شود. در نگرش «بودن» به هستی جامعه غیرفعال یا ایستاست. زمان اهمیت چندانی ندارد و کارها به کندی پیش می‌روند. مردم در این جوامع همواره در صدد این هستند که به اصطلاح خوش بگذرانند. در صورتی که در نگرش «شدن» به هستی جامعه فعال و پویاست و مدیران بیشتر به منطق و استدلال توجه می‌کنند و اهل کنترل فرایند کار سلزمان می‌باشند. از طریق درک جهت‌گیری یک جامعه یا یک فرهنگ، از نظر سخت‌کوشی، استراحت یا بیکاری، به شیوه تصمیم‌گیری و طریق انتخاب معیارهایی برای پرداخت و پاداش کارکنان می‌توان پی برد. برای مثال، در جوامع غیرفعال یا ایستا، معمولاً تصمیمها مبتنی بر احساسات است. بر عکس، در جوامع فعال (در تصمیم‌گیریها) به روشهای منطقی و کار و عمل تاکید می‌شود. (راینز، ۱۹۹۵)

تأثیر دو نگرش بر عملکرد مدیریت به طور نمونه در

۴- توجه به کار و فعالیت<sup>۱۷</sup>

نگرش به فعالیت و کار منحصر به فعال یا منفعل بودن در کار نیست، بلکه غالباً ماهیت فعالیت مدنظر است. در برخی از فرهنگها به «کار یا عمل» توجه زیادی می‌شود، افراد این جوامع اصرار دارند تا در حیات خود کارها را به سرانجام برسانند. در برخی از فرهنگها هستی را به صورت «بودن» و ایستا تلقی می‌کنند افراد این جوامع می‌کوشند تا قدر زمان حال و فرصتی را که به دست آمده است، بدانند. افرادی که در این جوامع زندگی می‌کنند، ارزش لحظه‌های زندگی خود را می‌دانند و سعی می‌کنند از زندگی بهره‌گیرند، ولی جوامع دیگری هستند که افراد می‌کوشند بر خواستها و تمایلات خود چیره شوند و سعی می‌کنند تا با پرهیز از خواسته‌ها و هوسهای دل، نوعی ریاضت پیشه کنند. (هنری لین و دیگران، ۱۹۹۵)

در جوامعی دیگر هستی را در حال «شدن» تلقی می‌کنند و جهان را در حرکت و تغییر می‌بینند. لذا به کار کردن توجه زیادی می‌شود (به اصطلاح آن جوامع کارگرا هستند). آنها بسیار سخت کوشند و انتظار دارند که در ازای این سخت‌کوشی

شاخصهای تصمیم‌گیری سیستمهای پاداش، نتیجه‌گرایی (توجه به بازده) و سیستم سنجش و اطلاعات نمود می‌یابد. (هنری‌لین و دیگران، ۱۹۹۵؛ نیز نک: جدول شماره ۴)

جدول شماره ۴. ابعاد توجه به کار و فعالیت و مثالهایی از عملکرد مدیریتی

موضوع	هستی در حال «بودن»	هستی در حال «شدن»
فعالیت	توجه به کار	توجه به نتایج کار (بازده)

قلمرو مدیریتی	عملکرد مدیریتی	عملکرد (رفتار) مدیریتی
معیار تصمیم‌گیری	احساسی	عقلایی
سیستمهای پاداش	مبتنی بر احساس	مبتنی بر منطق و عقلانیت
توجه با بازده	یکنواخت (خودبه‌خود)	اهداف متعادل و متوازن
سیستمهای سنجش و اطلاعات	مبهم، مبتنی بر احساس، الهامی	ساده، عملیاتی، تعدادی شاخص

Source: Henry Lane & Others, *Ibid*, p.44.

ثابت می‌ماند. این جوامع حالت اشرافیت و خود بزرگ‌بینی به خود می‌گیرند.

برای طرح‌ریزی مشاغل، شیوه‌های تصمیم‌گیری، تعیین الگوهای ارتباطی، سیستمهای پرداخت حقوق، مزایا و پاداش و تعیین رویه‌ها و روشهای اجرایی در سازمان، نگرش فرهنگی جوامع نقش مهمی ایفا می‌کند. در جوامع فردگرا، در گزینش کارگر یا کارمند به مسئله توان یا عملکرد فرد توجه می‌شود، در جوامعی که برای گروه ارزش قائل می‌شوند مسئله گزینش، به وضع داوطلب از نظر طبقه اجتماعی بستگی دارد (رابینز، ۱۹۹۵). ابعاد رابطه میان افراد به طور نمونه در قالب ساختار سازمانی<sup>۲۲</sup>، الگوهای نفوذ و ارتباط<sup>۲۳</sup>، سیستمهای پاداش<sup>۲۴</sup>، کارگروهی<sup>۲۵</sup>، در عملکرد و خط‌مشی مدیریت نمود می‌یابد (هنری‌لین و دیگران، ۱۹۹۵؛ نیز نک: جدول شماره ۵).

#### ۵ - ارتباطات میان افراد<sup>۱۸</sup>

ارتباطات میان افراد حالتی است که توجه به مسئولیت در قبال دیگران را شامل می‌گردد. آیا فرد مسئولیتی در قبال رفاه دیگران دارد؟ واکنش نخست این است که فرد باید فقط از خودش مراقبت نماید، یا اصطلاحاً «فردگرا»<sup>۱۹</sup> باشد، نگرش دوم در خصوص رابطه میان افراد، «گروه‌گرایی»<sup>۲۰</sup> و نگرش سوم «سلسله مراتبی»<sup>۲۱</sup> است. (هنری‌لین و دیگران، ۱۹۹۵). پس فرهنگها را می‌توان بر اساس میزان رفاه افراد آن جوامع طبقه‌بندی کرد، برای مثال، آمریکاییها بسیار فردگرا هستند، آنها برای معرفی خود از شخصیت خویش و دست‌آورد هایشان استفاده می‌کنند و بر این باورند که هر کس مسئول انجام کارهای خویش است. در کشورهایی مثل مالزی به گروه توجه می‌شود. در گردهماییهای مذهبی به مسئله اتحاد، وفاداری به جامعه و کشور تاکید زیاد دارند. در کشورهایی چون فرانسه و بریتانیا جهت‌گیری به گونه دیگری است، آنها به طبقات اجتماعی و سمتهای سازمانی توجه می‌کنند. در این کشورها، افراد در سلسله مراتب اداری قرار می‌گیرند و معمولاً سمت یا مقام اداری فرد یا گروه برای یک دوره زمانی نسبتاً بلندمدت،

- |   |                     |
|---|---------------------|
| 18. Relationships Among people          | 19. Individualistic |
| 20. Groupism                            | 21. Heirarchical    |
| 22. Organizational Structure            |                     |
| 23. Communication & Influence Patterns. |                     |
| 24. Reward Systems                      | 25. Team Work       |

جدول شماره ۵. ابعاد انواع روابط و مثالهایی از عملکرد مدیریتی

ابعاد		موضوع	
فردی	گروهی	سلسله مراتبی	ارتباطات
عملکرد (رفتار) مدیریتی		قلمرو مدیریتی	
رفتار انعطاف پذیر و غیر رسمی در مقابل ساختارها	توجه به تفکیک افقی	توجه به تفکیک عمودی	ساختار سازمانی
چندجانبه، بر حسب نیاز، باز	تاکید بر درون گروه	مبتنی بر قدرت	الگوهای نفوذ و ارتباطات
مبتنی بر فرد	مبتنی بر گروه	مبتنی بر موقعیت	سیستم پاداش
داوطلبانه، غیر رسمی	عادی و هنجاری	منظم و رسمی	کارگروهی

Source: *Ibid*, p.46.۶- مالکیت فضا و مکان<sup>۲۶</sup>

مالکیت فضا و مکان آخرین موضوعی است که مورد توجه قرار می گیرد برخی از فرهنگها، بسیار «باز»<sup>۲۷</sup> هستند و کارها را در محیطی باز و در حضور همکاران انجام می دهند. نقطه مقابل آن، فرهنگهایی هستند که اصرار دارند به صورت «خصوصی»<sup>۲۸</sup> صورت پذیرد و به همه چیز جنبه رمز و راز می دهند. جوامعی هم هستند که دارای «ترکیبی»<sup>۲۹</sup> از این دو روش می باشند و بین این دو قطب قرار می گیرند (هنری لین و دیگران، ۱۹۹۵). سازمانهای ژاپنی منعکس کننده طبیعت باز در جامعه خود هستند، برای مثال در آن کشور به ندرت امکان دارد که مدیران و مقامات سازمانی، دفاتر خصوصی و مجلل و بزرگ داشته باشند، مدیران و کارمندان در یک اطاق کار می کنند و میزهای آنها به وسیله دیوارهای چوبی از یکدیگر جدا نمی شود. در آمریکای شمالی، سازمانها، منعکس کننده ارزشهای فرهنگی هستند. در این سازمانها برای نشان دادن مقام اداری و اصالت فرد، مدیران دارای دفاتر و اتاقهای خصوصی هستند. نشستهای مهم، پشت درهای بسته انجام

26. Orientation to Space

27. Public

28. Private

29. Mixed

30. Semi Private

31. Communication &amp; Influence Patterns

32. Interaction Patterns

33. Office Layout



جدول شماره ۶. ابعاد نگرش به فضا و مکان و مثالهایی از عملکرد مدیریتی

ابعاد		موضوع	
باز	ترکیبی	خصوصی	فضا و مکان
عملکرد (رفتار) مدیریتی		قلمرو مدیریتی	
گسترده، باز	انتخابی، فضای محدود خصوصی	رو در رو، خصوصی	الگوهای نفوذ و ارتباطات
برخورد باز	فضاهای خاص (از مبلمان غیر رسمی، ارتباط نزدیک رسمی)	تاکید بر موانع (درهای بسته و غیره)	استقرار جا و مکان
از نظر فیزیکی نزدیک، تماس مکرر، روابط چند جانبه (گاهی اوقات اتفاقی، فوری)	فضای متوسط، تعداد متوسط، سازماندهی شده	از نظر فیزیکی با فاصله فرد (به فرد، نویتی)	الگوهای تعامل

Source: Henry Lane & Others, *Ibid*, p.48.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

به کار گرفته شود. اجتناب از مسائل و مشکلات بین فرهنگی در سطح فردی و سازمانی در جوامع متفاوت، متضمن آمادگی موردنیاز در مدیران است. به عنوان مثال، اگر مدیری بخواهد از یک کشور به کشور دیگری عزیمت نماید باید با فرهنگ و عملکرد حاکم بر آن جامعه آشنا گردد. به هر حال، سودمندی چارچوب مذکور برای دست‌اندرکاران بستگی به رعایت موارد ذیل دارد:

- ۱- فرهنگ فرد با صراحت برای وی بازگو شود؛
  - ۲- در خصوص شناخت فرهنگ سایر جوامع سازماندهی لازم صورت پذیرد؛
  - ۳- مقایسه نظام‌مندی از ارزشهای غالب در فرهنگها صورت پذیرد؛
  - ۴- تفاوت‌های ارزشی و عملکردی و تاثیر آن بر رفتار مدیریت از نتایج مقایسه‌ها اخذ شود.
- و نهایتاً اینکه انتخاب و به کارگیری یک استراتژی برای کلیه مسائل و مشکلات رفتار مدیریتی امری نابخردانه است و در موقعیت‌های خاص نیازمند رویکردهای متفاوتی خواهیم بود. بنابراین، مدیران باید روشهای متفاوتی برای انطباق با نگرشهای مطروحه به کار گیرند.

مدیران در عرصه رفتار بین‌الملل باید با تعاملات فردی در فرهنگ خویش آشنا گردند، زیرا برای مدیریت موثر بدانها نیاز دارند. تعامل مدیر با فرهنگهای مختلف، چالشهای ویژه‌ای را برای او پدید می‌آورد و او را به منظور مواجهه با واقعیات پیرامونش آماده می‌سازد. این چالشها تعبیر و تفسیر دقیق از مفهوم فرهنگهای متفاوت است زیرا بسیاری از مشکلات فرهنگی و رفتاری از طریق ارتباطات بین فردی رخ می‌دهد. آگاهی و درک تفاوت مفروضات ذهنی افراد می‌تواند به بهبود ارتباطات با سایر افراد از فرهنگهای متفاوت دیگر کمک نماید. مدل مفروضات، ادراکات و احساسات در رفتار بین فردی چارچوب مناسبی برای مفهوم‌سازی در زمینه مدیریت بین فرهنگی است. نکته اساسی در چارچوب نگرشهای فرهنگی این است که عوامل مشترک فرهنگی ذکر شده در جدول شماره (۷) در جوامع مختلف از اولویتهای خاصی برخوردارند که در طول زمان با یکدیگر مواجه شده و در جوامع مختلف به بروز رفتارهای متفاوت منجر می‌گردند و در موقعیتهای و شرایط مختلف بر عملکرد و رفتار مدیریت تاثیر می‌گذارند. هنگامی جامعه در مواجهه با خطر قرار می‌گیرد که فقط یک گرایش با نگرش غالب در جامعه

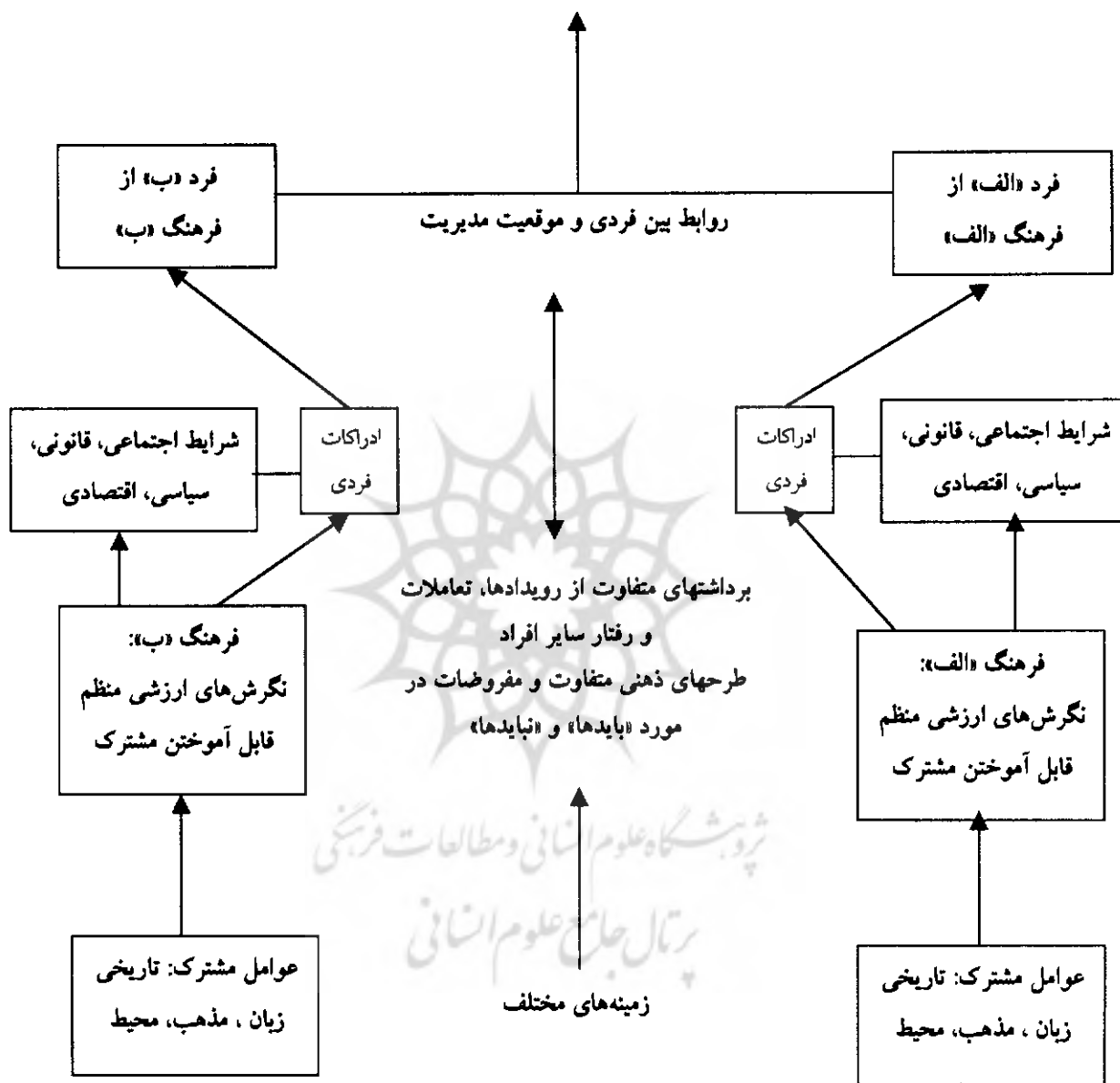
جدول شماره ۷. ماتریس کامل نگرش‌های ارزشی و فرهنگی ۳۴

ابعاد			موضوع
تسلط بر طبیعت	هماهنگی با طبیعت	تسلیم طبیعت بودن	ارتباط با طبیعت
آینده	حال	گذشته	زمان
قابل تغییر		غیر قابل تغییر	ماهیت اساسی انسان
خوب	خشی یا ترکیبی	بد	فعالیت
توجه به نتایج کار	متضمن محتوی و کنترل	هستی یا بودن	ارتباطات
فردی	گروهی	سلسله مراتبی	زمان
باز	ترکیبی	خصوصی	

## منابع

- استانلی، دیویس (۱۳۷۵)، مدیریت فرهنگ سازمانی، ترجمه ناصر میرسپاسی و پرچهره معتمد کرجی، تهران، انتشارات مروارید.
- رضائیان، علی (۱۳۷۵)، «مدیریت بر مبنای ارزشهای اسلامی»، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۳۴ و ۳۳، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- زادعی متین، حسن (۱۳۷۵)، «جهان‌بینی اسلامی و نقش آن در تبیین فرهنگ سازمانی»، مجله زمینه، تهران، انتشارات سازمان اقتصادی کوثر.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۰)، «مدیریت تطبیقی و تطبیق مدیریت (کاوش جامعه‌شناسی)»، فصلنامه اقتصاد و مدیریت، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی.
- Kreiter Robert & Anglo Kinicki (1995), *Organizational Behavior*, 2<sup>nd</sup> ed., Boston: Richard Irwin.
- Khuckhonn & Strodtbeck (1998), *Global Management*, New York: Prentice Hall.
- Lane, W. Henry & Joseph J. Distenfano (1995), *International Management Behaviour from Policy to Practice*, Canada: Nelson.
- Nancy J., Alder (1998), *International Dimentions of Organizational Behaviour*, PWS-Kent Publishing Company.
- Robbins, Stephen (1995), *Organization Behaviour, Concepts, Controversies and Applications*, Prentice-Hall: International edition.
- Schein, Edgar (1990), *Organizational Socialization and the Profession Management*, New York: Wiely. ■

ظرفیت پذیرش تعارض، احساسات و نتایج غیر قابل پیش بینی



شکل ۲. تاثیر فرهنگ بر مفروضات، ادراکات و رفتار مدیریت

Source: Henry Lane & Others (1995: 37).