

تصمیم‌گیری با رویکرد فرهنگی: بررسی رفتار تصمیم‌گیری در ایران

دکتر مسعود موحدی
استادیار دانشگاه امام حسین(ع)

دکتر مجتبی اسکندری
استادیار دانشگاه امام حسین(ع)

چکیده

افراد در فرهنگ‌های مختلف مسائل را متفاوت می‌بینند و نسبت به مسائل به طور متفاوت واکنش نشان می‌دهند. آنچه در یک فرهنگ عقلایی به نظر می‌آید ممکن است در فرهنگ دیگر، غیر عقلایی قلمداد شود. بنابراین برای شناخت علت تفاوت در تصمیم‌گیری‌ها لازم است به بحث فرهنگ و تفاوت‌های فرهنگی توجه خاص داشته باشیم. توجه به تفاوت فرهنگ‌ها به خصوص در مبحث مدیریت بین‌المللی اهمیت دو چندان می‌یابد.

بنابراین سعی می‌شود رفتار تصمیم‌گیری ایرانیان با بهره‌گیری از الگوی هافستد در بررسی فرهنگ‌ها، مورد نقد و بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته و الگوی صحیح تصمیم‌گیری بر مبنای فرهنگ بومی (اسلامی - ایرانی) معرفی شود.

کلید واژه‌ها: فرهنگ، ارزش، تصمیم‌گیری، ایران، اسلام

مقدمه

تصمیم‌گیری به عنوان قلب مدیریت مطرح است. یک تصمیم در روح و ذهن آدمی شکل می‌گیرد. زمانی که فرد در مورد یک موضوع به نتیجه نهایی می‌رسد، زمان تولد یک تصمیم از عالم درون آدمی و بروز آن در عالم برون است.

عناصر متعددی اعم از تجربیات قبلی فرد، روحیات، شخصیت وی، شرایط محیطی، عناصر ذی نفوذ، فرهنگ و غیره در پرورش و تولد یک تصمیم دخیل هستند. اهمیت تصمیم‌گیری از آنجا است که بدون تردید مهم‌ترین وظیفه مدیر که مقدمه انجام سایر وظایف وی است، تصمیم‌گیری می‌باشد.

در واقع هر کدام از وظایف مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج، منابع، رهبری و کنترل) به نحوی با مسئله تصمیم‌گیری در ارتباط است. بنابراین تصمیم‌گیری دشوارترین وظیفه مدیر است و وقتی مدیران از مرزها و فرهنگ‌های ملی فراتر می‌روند، این وظیفه نیز دشوارتر می‌شود. این بدان علت است که مردمان در فرهنگ‌های مختلف مسائل را متفاوت می‌بینند و فرآیندهای تصمیم‌گیری منحصر به فردی را به کار می‌گیرند. یک تصمیم یا یک فرایند تصمیم‌گیری که در یک فرهنگ کارساز است ممکن است در فرهنگ دیگری به کار نیاید. بعلاوه وضعیت‌های مختلف نیز مستلزم سبک‌های تصمیم‌گیری مختلفی است.

از سوی دیگر می‌توان بر این باور بود که از نظر علم مدیریت وجود دوگانگی بین هدف‌ها، عملکردها و ناتوانی مدیران در دستیابی به هدف‌های طراحی شده یک علت کلیدی دارد و آن ضعف نظام تصمیم‌گیری است. بنابراین بدون تصمیم‌گیری، هیچ اقدام و فعالیتی نه آغاز می‌شود و نه تحقق می‌یابد.

فرایند تصمیم‌گیری

فرایند سه مرحله‌ای سایمون

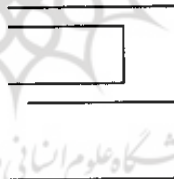
امروزه بخش مهمی از وقت و کار مدیران سازمان‌های مختلف صرف حل مشکلات این سازمان‌ها، یعنی تصمیم‌گیری می‌شود و هر یک از وظایف عمده و اساسی مدیریت نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، کنترل و... مستلزم تصمیم‌گیری است.

«سایمون» هر نوع تصمیم‌گیری توسط انسان را شامل فرایند سه مرحله‌ای می‌داند که در نمودار شماره ۱ مشخص شده است.

آگاهی

طراحی

انتخاب



نمودار شماره ۱: الگوی «سایمون» برای تصمیم‌گیری

در هر سه مرحله نشان داده شده در نمودار سابق الذکر، اطلاعات، عنصر اساسی و لازم تصمیم‌گیری است یعنی هم در مرحله اول که مرحله آگاهی، شناخت و تعریف مسئله است، نیاز به گردآوری اطلاعات مناسب برای فراهم آوردن وضعیت مناسب برای دستیابی به شناخت لازم است. هم در مرحله دوم که مرحله طراحی و تعیین راه‌حل‌ها و راه‌کارهای مناسب و مختلف برای تصمیم‌گیری است، و سرانجام

در مرحله سوم، که مرحله انتخاب و اخذ تصمیم و گزینش یک راه کار از میان راه کارهای مختلف و موجود است، اطلاعات لازم می‌باشد. بنابراین اطلاعات، عنصری است که هر چه بهتر و کامل‌تر و مناسب‌تر باشد، تصمیم‌گیری را ساده‌تر می‌کند. مدیر تصمیم‌گیرنده، آموزش دیده و با تجربه که اطلاعات درست و کافی و به هنگام را در اختیار داشته باشد، طبعاً می‌تواند صحیح‌تر و سریع‌تر تصمیم‌گیری کند و از نتایج تصمیم‌هایش نیز آگاه‌تر شود. لذا اطلاعات درست و کامل، تردید و عدم اطمینان تصمیم‌گیرنده را کاهش می‌دهد و این مهم‌ترین عامل و رابطه میان اطلاعات و تصمیم‌گیری است (رحیم‌نیا، ۱۳۷۸: ۲۴۰-۲۳۹).

مراحل سه‌گانه میئتزرگ

بر اساس تجربه و نتیجه‌ای که از ردیابی تصمیم‌گیری‌های عملی در سازمان‌ها به دست آمده است، «میئتزرگ» و همکارانش مراحل زیر را برای تصمیم‌گیری قائل شده‌اند:

مرحله تعیین مشکل - در این مرحله شناخت مشکل و علت به وجود آمدن آن بررسی می‌شود.

مرحله تکمیل - در این مرحله ممکن است جستجو برای یافتن روش‌های استاندارد شده و راه‌حل‌های موجود و یا طرح راه‌حل مناسب و جدید صورت گیرد.

مرحله انتخاب - در این مرحله انتخاب راه صورت می‌گیرد. البته برای این انتخاب، مسیرهای مختلفی وجود دارد (صالحی صدیقیانی، ۱۳۷۸: ۵۲-۵۱).

تأثیر فرهنگ بر تصمیم‌گیری

اعتبار فرآیند تصمیم‌گیری به عنوان نسخه‌ای جهت رفتار تصمیم‌گیری، از فرهنگ حاکم تأثیر می‌پذیرد.

فرهنگ، سیستم باور مشترک است و شامل نمادهای ظاهری، هنجارها، ارزش‌ها و عقاید موجود در یک جامعه می‌شود (شاین^۱، ۱۹۹۲).

فرهنگ به عنوان «... مجموعه تعاملی از ویژگی‌های مشترک که واکنش یک گروه را نسبت به محیطش تحت تأثیر قرار می‌دهد» مطرح است (هافستد^۲، ۱۹۸۰: ۱۹). چون ویژگی‌ها از گروهی به گروه دیگر متفاوت است، لذا افراد در فرهنگ‌های مختلف احتمالاً ترجیحات مختلفی نسبت به حالت خاصی از امور، فرایندهای اجتماعی خاص، «قواعد عمومی برای توجه‌گزینی‌های تعبیر و تفسیر علائم محیطی و واکنش‌ها» دارا هستند (تسی^۳، ۱۹۸۸: ۸۲).

بنابراین افراد در فرهنگ‌های مختلف مسائل را متفاوت می‌بینند و نسبت به مسائل به طور متفاوت واکنش نشان می‌دهند. آنچه در یک فرهنگ عقلایی به نظر می‌آید ممکن است در فرهنگ دیگر، غیر عقلایی قلمداد شود و برعکس. در یک بستر وسیع نمی‌دانیم کدام دیدگاه‌ها درستند.

تأثیر فرهنگ بر شناخت مسئله

مفاهیم فرهنگی مانند جبر و اختیار، تعاریف مسئله را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در فرهنگ‌هایی که اعتقاد به «تسلط بر سرنوشت» وجود دارد، مدیران بیشتر وضعیت‌ها

را به عنوان مسئله‌ای می‌بینند که باید حل شوند و در پی بهبود از طریق ایجاد تغییرند. از طرف دیگر، در جوامعی که باور بر فلسفه جبرگرایی است مدیران تمایل دارند وضعیت‌ها را آن طور که هستند، بپذیرند و در پی بهبود یا تغییر نیستند. آنها معتقدند که قضا و قدر (خواست خداوند) در تصمیم‌گیری دخیل است. جامعه آمریکا نمونه‌ای از جامعه معتقد به تسلط بر سرنوشت است در حالی که مردم اندونزی به جبر اعتقاد دارند. بنابراین تصمیم‌گیرندگان امریکایی نسبت به تصمیم‌گیرندگان اندونزیایی سریع‌تر به مسئله واکنش نشان می‌دهند و نسبت به حل آن اقدام می‌کنند. در برخی فرهنگ‌ها، تصمیم‌گیرندگان به دقت راهکارهای متعدد را قبل از انتخاب نهایی مورد ارزیابی قرار می‌دهند. در سایر فرهنگ‌ها، تصمیم‌گیرندگان از یک رویکرد گام به گام یا تدریجی استفاده می‌کنند، آنها راه‌کارها را در یک توالی از قبل برنامه‌ریزی شده، مورد بحث قرار می‌دهند و به موازات گذر زمان اتخاذ تصمیم می‌کنند. بعلاوه، همان طور که بحث خواهد شد، افراد در برخی فرهنگ‌ها نسبت به افراد در فرهنگ‌های دیگر مخاطرات بیشتری را می‌پذیرند. برای نمونه، در تصمیم‌گیری راجع به راهبرد ورود به یک بازار خارجی، تصمیم‌گیرندگان در فرهنگ‌هایی که ریسک‌پذیری کمتری دارند ممکن است روش صادرات را که خطرات کمتری دارد انتخاب کنند. تصمیم‌گیرندگان در فرهنگ‌هایی که ریسک‌پذیری بالاتری دارند ممکن است روش مخاطره‌آمیزتری نظیر تولید در خارج را برگزینند (رادریگرز، ۱۳۸۰: ۳۳۸).

اهمیت عنصر ارزش در فرهنگ‌ها

از دیدگاه کلاسیک فرض بر این بود که ارزش‌های فرد در تصمیم‌سازی دخالتی

ندارند. ولی امروزه علاوه بر تمایلات و اهداف خصوصی فرد، ارزش‌های وی نیز عاملی مهم در تصمیم‌شناخته می‌شود. زیرا تصمیم‌گیری بنا به تعریف چیزی جز انتخاب یک راه از میان شقوق مختلف نیست و چیزی جز قضاوت درباره ارزش یک راه بخصوص و اثرات ناشی از انتخاب آن و به کار بستن آن راه‌حل نمی‌باشد. بنابراین «قضاوت ارزشی» به عنوان یکی از ارکان مهم در تصمیم‌گیری، وارد فرایند تصمیم‌گیری می‌شود.

تعریف ارزش‌ها

به طور کلی ارزش‌های یک فرد عقاید اصولی هستند که از نظر فردی و اجتماعی نوعی رفتار را (نسبت به رفتار مخالف)، برتر شمرده و بر نگرش و رفتار فرد اثر می‌گذارند (رابینز، ۱۹۹۱).

تضاد ارزشی

معمولاً در بیان ارزش‌ها تضاد و ناسازگاری به وجود می‌آید. تعارضات ارزشی را معمولاً به سه دسته تقسیم می‌نمایند:

تضادهای ارزشی درونی: امکان دارد ارزشهای درونی یک فرد در تعارض با یکدیگر قرار گیرند. مثلاً صداقت و بلندپروازی فرد.

تضادهای ارزشی میان فرد و سازمان: مانند اصرار فرد بر آزادی عمل و استقلال بیشتر در کار با اصرار سازمان بر اطاعت و فرمانبرداری نوعی تضاد همیشگی است.

تضادهای ارزشی میان فرهنگ‌ها طبیعی است که افراد جامعه، آگاهانه یا ناخودآگاه تنها ارزش‌ها و معیارهای فرهنگی خود را معتبر بدانند و بر مبنای آن،

ارزش‌های موجود در سایر فرهنگ‌ها را بسنجند و طبیعی است که ارزش‌های محیط خود را معتبر بدانند و سایر ارزش‌ها را بی اعتبار و یا حداقل عجیب بدانند (لوتانز، ۱۹۸۵: ۴۸).

نقش ارزش در تصمیم

ارزش جزء لاینفک هر تصمیم است و نقش آن در فرایند تصمیم‌گیری و شناخت آثار آن در چگونگی اخذ تصمیم برای کلیه کسانی که به امر تصمیم‌گیری اشتغال دارند، حائز اهمیت فراوانی است.

بررسی چگونگی ایجاد قوام و دوام و تغییر ارزش‌ها و حوزه نفوذ آنها در فرایند تصمیم‌گیری، موجب تسهیل و بهبود امر تصمیم‌گیری در ابعاد مختلف فردی و اجتماعی می‌شود. لذا این شناخت به کلیه تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا ضمن تشریح دقیق ابعاد تصمیم، در مورد تجویز و چگونگی به کارگیری مراتب و درجات ارزش‌ها - که عموماً در فرایند تصمیم‌گیری کاملاً آشکار نیست - هوشیارانه عمل کنند.

هر فردی در محدوده توان تصمیم‌گیری خود، غالباً ملزم به انتخاب شقی از شقوق تصمیمات می‌باشد. در جریان انتخاب، لازم است هر شخص به گونه‌ای هریک از شقوق را رده‌بندی کرده، آن گاه شقی را برگزیند که در بالاترین نقطه رده‌بندی ترجیحات وی قرار دارد. در این زمینه، کلمه «ارزش» به مفهوم فایده و یا مزیت یک شق به کار می‌رود.

رویکرد اقتضایی به رفتار تصمیم‌گیری^(۱)

تصمیم‌گیرندگان گاهی که مقید به یک روش یا یک سبک نیستند، غالباً با مسئله تعیین رفتار تصمیم‌گیری (مقتدرانه، مشورتی یا مشارکتی) متناسب با هر موقعیت، مواجه می‌شوند. دو چارچوب اقتضایی رفتار تصمیم‌گیری وجود دارد که می‌تواند مدیران فرا فرهنگی را در تعیین رفتار تصمیم‌گیری مناسب برای وضعیت‌ها و فرهنگ‌های خاص کمک کند. چارچوب نخست، چارچوب عوامل فرهنگی مرتبط با کشور نام دارد که ابعاد فرهنگی ملی خاص و تأثیرشان بر رفتار تصمیم‌گیری مناسب را تعیین می‌کند. اساس این چارچوب، فرهنگ‌مدار است؛ فرض می‌کند جوامع مختلف فرهنگ‌های نسبتاً ثابت و بارزی دارند که به عنوان عوامل تعیین‌کننده به کار گرفته می‌شوند. دومین چارچوب اقتضایی مدل عوامل جهان شمول نام دارد، که وضعیت‌های مختلف و تأثیر آنها بر رفتار تصمیم‌گیری را تعیین می‌کند. این مدل «فرهنگ‌مدار نیست» و فرض می‌کند که عوامل موقعیتی خاص وجود دارند که در همه فرهنگ‌ها بر رفتار تصمیم‌گیری اثر می‌گذارد (چایلد و کی زیر^۱، ۱۹۷۳).

چارچوب عوامل فرهنگی مرتبط با کشور (رویکرد ملی یا خاص)

بررسی کلیدی در تدوین این چارچوب به وسیلهٔ هافستد انجام شد. هافستد یک طبقه‌بندی مرکب از چهار بعد فرهنگ ملی تدوین کرد که یک جامعه می‌تواند براساس آنها طبقه‌بندی شود:

فاصله قدرت، پرهیز از عدم اطمینان، فردگرایی و مردگرایی (هافستد، ۱۹۸۰:

۳۸۹-۳۹۸).

«هافستد» و همکارش «مایکل بانس»^۲، بعدها بعد پنجمی به نام بعد پویایی

کنفوسیوسی بر آن افزودند (هافستد و باند، ۱۹۸۸: ۲۱-۵).

کنفوسیوسیم و رفتار تصمیم‌گیری

تحقیق هافستد و باند، بعد فرهنگی پنجم را آشکار ساخت که جوامع را می‌توان براساس آن طبقه‌بندی کرد و این بعد، پویایی کنفوسیوسی نام دارد. این بعد عمدتاً در فرهنگ‌های آسیای شرقی (جمهوری خلق چین، کره جنوبی، ژاپن، هنگ کنگ و سنگاپور) که بر فلسفه کنفوسیوسی استوار است، به کار می‌رود (هافستد و باند، ۱۹۸۸). کنفوسیوسیم یک مذهب نیست بلکه سیستمی از اخلاقیات عملی است و بر مجموعه‌ای از قواعد عمل‌گرا برای زندگی استوار است که از تجربه نشأت گرفته است. اصول کلیدی تعالیم کنفوسیوس آن است که روابط نامساوی بین مردمان، ایجاد ثبات در جامعه می‌کند.

از جهتی، افراد در سازمان‌های متکی بر کنفوسیوسیم مجبورند از ارزش‌ها و هنجارهای گروهی غیر رسمی و خشک، که شامل جنبه‌های روابط فرمانبرداری کنفوسیوسیم می‌گردد، تبعیت و پیروی کنند. چون افراد شدیداً به هنجارهای گروهی مقیدند، تصمیم‌گیرندگان در سازمان‌های متکی بر بعد فرهنگی کنفوسیوسیم، در عمل رفتار تصمیم‌گیری مقتدرانه به کار می‌گیرند. این امر از جانب «چانگ و نام»^۱ تأیید گردید، این دو محقق فرا فرهنگی، دریافته‌اند که مدیران کره جنوبی از خود فضایل کنفوسیوسی وفاداری و اطاعت نسبت به مافوق‌ها را نشان می‌دهند. بررسی‌های «انگلند، هاربورن»^۲ فاش ساخت که مدیران کره جنوبی دوست ندارند سیستم‌های مدیریت مشارکتی و توازن قدرت را درون سازمانها به کار گیرند.

همچنین تحقیق «پای و سالومان»^۱ بر این امر صحنه گذاشت، این دو محقق زیردستان چینی را افرادی منفعل توصیف نمودند که ترجیح می‌دهند دیگران برای آنها تصمیم‌گیری نمایند (چانگ، ۱۹۷۸).

جدول شماره ۱: مدل عوامل فرهنگی مرتبط با کشور و رفتار تصمیم‌گیری

رفتار تصمیم‌گیری	عوامل
مقتدرانه	فاصله زیاد قدرت
مشارکتی	فاصله کم قدرت
مقتدرانه	فرد گرایی کم
مقتدرانه	فرد گرایی زیاد :
مشارکتی	کارکنان به سلامتی سازمان توجه اندکی نشان می‌دهند.
مشارکتی	کارکنان به سلامتی سازمان توجه زیادی نشان می‌دهند.
مقتدرانه	ابهام‌گریزی زیاد
مشارکتی	ابهام‌گریزی کم
مقتدرانه	کنفوسیوسیم
مشارکتی	مرد گرایی زیاد
مشارکتی	مرد گرایی کم

منبع: (هافستد و باند، ۱۹۸۸ : ۳۴۱ در: رادریگرز، ۱۳۸۰ : ۳۴۴)

مدیران ژاپنی از نوعی رویکرد مشارکتی به نام رویکرد حلقوی استفاده می‌کنند در عین حال بسیاری از مدیران ژاپنی جلسه گروهی و بحث پیرامون موضوع یا تصمیم، با تک تک افراد را ترجیح می‌دهند. هدف واقعی تصمیم‌گیری مشارکتی ایجاد و رخصت دادن به طرح ایده‌ها و راه‌کارهای مختلف است. در عین حال، فرهنگ‌های گروه مدار، به ایده‌ها و نظراتی که با ارزش‌ها و هنجارهای گروهی

متفاوت است، اجازه بروز نمی‌دهند، (که این حالت در فرهنگ غرب، به رفتار سرکوب‌گرانه و مقتدرانه تعبیر می‌شود). در حقیقت، روندی که در سال‌های اخیر در ژاپن وجود دارد آن است که مدیران ژاپنی در پی اشتغال در آن دسته از شرکت‌های خارجی‌اند که در آن شرکت‌ها از آزادی عمل بیشتری برخوردار باشند.

بررسی رفتار تصمیم‌گیری در ایران

تصمیم‌گیری در ایران را می‌توان تابعی از ویژگی‌های فرهنگ ملی ایرانیان و باورهای برگرفته از فرهنگ و حیانی اسلام مبتنی بر قرآن کریم و آموزه‌های اولیاء دین دانست. در زمینه ویژگی‌های فرهنگی ایرانیان جامع‌ترین مطالعه تطبیقی توسط «هافستد» (۱۹۸۰) انجام شده است.

شاخص فاصله قدرت در ایران

در این مطالعه شاخص فاصله قدرت در چهل کشور جهان اندازه‌گیری شده است. دامنه مقادیر شاخص قدرت در کشورها از یازده برای اتریش (فاصله قدرت اندک) تا ۹۴ برای فیلیپین (فاصله قدرت زیاد) تغییر می‌کند. میانگین کل برای ۴۰ کشور برابر ۵۲ است. ایران دارای شاخص قدرت ۵۸ بوده و در رده کشورهای با شاخص فاصله قدرت بالا قرار می‌گیرد. بنابراین مطابق جدول رفتار تصمیم‌گیری جدول شماره یک (قبلاً ذکر شد) پیش‌بینی می‌شود که رفتار تصمیم‌گیری در ایران رفتار مقتدرانه و پدرسالارانه باشد. در این فرهنگ:

- مدیران با حالتی مستبدانه و پدر مآبانه تصمیم می‌گیرند.

- زیردستان از فرادستانی راضی‌ترند که امرکننده و ترغیب‌گر باشند.

- مدیران دوست دارند خود را تصمیم‌گیرانی سخاوتمند و بخشنده بدانند.
- کارمندان از مخالفت با رئیس خود می‌ترسند (هافستد، ۱۹۸۰ ب در موحدی
۱۳۸۳: ۹۹).

شاخص پرهیز از عدم قطعیت در ایران

شاخص پرهیز از عدم قطعیت در ایران ۵۹ می‌باشد و با توجه به میانگین محاسبه شده شاخص ابهام‌گریزی ۳۹ کشور جهان که برابر ۶۴ می‌باشد، ایران از کشورهای با شاخص پرهیز از عدم قطعیت پایین است. با مراجعه به جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود که مطابق نظر (هافستد و باند، ۱۹۸۸) اگر در فرهنگی ابهام‌گریزی کم باشد رفتار تصمیم‌گیری مشارکتی خواهد بود.

«هافستد» دریافت که جوامعی که از جنبه ابهام‌گریزی در رتبه متوسط به قوی قرار می‌گیرند، در وضعیت‌های عدم اطمینان و ابهام احساس ناراحتی می‌کنند و ساختاردهی و جهت‌دهی توسط مافوق‌های خود را ترجیح می‌دهند (چون ابهام دخیل در تصمیم‌گیری به وسیله فرد دیگری تقبل می‌شود، احتمالاً رفتار تصمیم‌گیری مقتدرانه، از جانب این زیردستان ترجیح داده می‌شود). ولی بر عکس آن در جوامع با ابهام‌گریزی پایین به دلیل داشتن تحمل ابهام، استقلال عمل زیاد و ساختاردهی کم را طالبند. بنابراین رفتار تصمیم‌گیری مشارکتی را ترجیح می‌دهند (رادریگرز، ۱۳۸۰: ۳۴۹).

هافستد مشخصه‌های رفتار سازمانی در چنین فرهنگی را چنین می‌داند:
- مدیران کمتر جهت‌گیری کاری دارند و در شیوه مدیریت خود انعطاف پذیرند.
- مدیران بیشتر به اتخاذ تصمیمات فردی و مخاطره‌آمیز گرایش دارند.

- کارکنان سازمان دارای جاه‌طلبی افزون‌تری هستند (هافستد، ۱۹۸۰ ب در موحدی، ۱۳۸۳: ۱۰۰).

شاخص فردگرایی در ایران

شاخص فردگرایی در ایران ۴۱ است. بالاترین شاخص فردگرایی در میان ۴۰ کشور متعلق به امریکا و برابر ۹۱ و کمترین آن متعلق به ونزوئلا و برابر دوازده می‌باشد. میزان شاخص فردگرایی متوسط میان ۳۹ کشور (به جز یوگسلاوی سابق) برابر ۵۱ می‌باشد. ایران در کشورهای دارای شاخص فردگرایی کم است.

با مراجعه به جدول شماره ۱ ملاحظه می‌کنیم که در فرهنگ با فردگرایی کم، رفتار تصمیم‌گیری به سمت تصمیم‌گیری مقتدرانه میل می‌کند.

«هافستد» دریافت که تعدادی از کشورها که در بعد فرهنگی فردگرایی، رتبه متوسط به پایین دارند، شدیداً منسجم‌اند و افراد به «گروه‌های خودی» تعلق دارند که نمی‌توانند خود را جدای از آن بدانند. چون بیشتر جوامعی که در آنها فردگرایی کم است، فاصله قدرت نیز زیاد است، بنابراین رفتار تصمیم‌گیری مورد استفاده احتمالاً گرایش به روش اقتدارگرایانه دارد (رادریگرز، ۱۳۸۰: ۳۴۸).

هنجارهای اجتماعی و رفتار سازمانی مورد انتظار در این جامعه عبارتست از:

- آرزوی مدیران، همگونی و نظام‌مندی است.
- باور به تصمیمات گروهی وجود دارد.
- تأکید بر تعلق به سازمان است. عضویت یک آرمان است.
- مدیران دیدگاه سنتی داشته و از ابتکار عمل کارمندان پشتیبانی نمی‌کنند.

(هافستد، ۱۹۸۰ ب در موحدی، ۱۳۸۳: ۱۰۲).

شاخص مردگرایی در ایران

بالاترین شاخص مردگرایی متعلق به ژاپن و برابر ۹۵ و پایین‌ترین آن متعلق به سوئد و برابر پنج می‌باشد. شاخص مردگرایی اندازه‌گیری شده در ایران ۴۳ است که با توجه به متوسط شاخص مردگرایی میان ۳۹ کشور که ۵۱ می‌باشد، ایران در ردیف کشورهای با شاخص مردگرایی پایین قلمداد می‌شود.

با مراجعه به جدول شماره ۱ ملاحظه می‌شود که در فرهنگ با مردگرایی کم انتظار می‌رود که رفتار تصمیم‌گیری مشارکتی باشد.

در شرایطی که مردگرایی کم باشد، رفتار سازمانی مورد انتظار در جامعه عبارتست از:

- ایمان و اعتقاد به تصمیمات گروهی وجود دارد.
- مدیران کمتر به رهبری مستقل علاقه‌مند هستند.
- رابطه با مدیر رابطه همکاری در یک جو صمیمانه است.

مقایسه نتایج درباره ایران و تحلیل تناقضات آن

در مقایسه نتایج حاصله از تحقیق «هافستد» در ایران شاهد نوعی نتیجه‌گیری متناقض‌نما هستیم.

ایرانیان به لحاظ داشتن فاصله قدرت بالا و شاخص فردگرایی پایین در محدوده رفتار تصمیم‌گیری مقتدرانه قرار می‌گیرند. ولی از سوی دیگر به لحاظ داشتن شاخص پرهیز از عدم قطعیت پایین و شاخص مردگرایی پایین می‌باید رفتار تصمیم‌گیری مشارکتی داشته باشند.

حل این تعارض نیازمند عبور از سطح تحلیل پهنانگر «هافستد» به سطح ژرفانگر و

بررسی باورهای اعتقادی ایرانیان می‌باشد. وجود فرهنگ غنی اسلامی مبتنی بر وحی الهی و داشتن الگوهای عملی چون نبی اکرم اسلام محمد بن عبدالله (ص) و ائمه معصومین بیانگر آن است که نوع رفتار تصمیم‌گیری ایرانی - اسلامی نوعی تصمیم‌مشورتی است که شرح آن پاسخگوی تناقض تحقیقات مستشرقین است. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید:

«فَمَا رَحْمَةٌ مِنْ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَ لَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ» (آل عمران / ۱۵۹).

ترجمه: ای رسول گرامی به واسطه رحمت خداوند با امت خود نرم و ملایم گشتی. و اگر بی‌رحم و سنگدل بودی هر آینه از اطراف تو پراکنده می‌شدند. پس از گناه ایشان در گذر و برای ایشان طلب بخشایش نما. با ایشان مشورت کن و هنگامی که به تصمیم قاطع رسیدی، در اجرای تصمیم خود بر خداوند توکل کن. هر آینه خداوند توکل‌کنندگان را دوست می‌دارد.

در آیه شریفه پس از آنکه ویژگی پیامبر گرامی اسلام را ملایمت، شفقت و مهربانی نسبت به پیروان ذکر می‌کند که لازمه جلب پیروان در تبعیت از رهبر است، مراحل تصمیم‌گیری را به سه بخش: قبل از تصمیم (مشورت)، حین تصمیم (عزم) و بعد از تصمیم (توکل) تقسیم می‌کند.

خداوند در این آیات بر سیره پیامبر گرامی اسلام (ص) صحه می‌گذارد که قبل از خروج برای نبرد احد در مدینه با پیروانش مشورت کرد و از شهر خارج شد و با توکل بر خداوند با دشمنان جنگیدند. البته نتیجه جنگ به سبب نافرمانی سربازان و ترک محل خدمت در تنگه احد به شکست مسلمین انجامید. عده کثیری از مسلمانان

به شهادت رسیدند. در پس این واقعه برخی سخن به اعتراض به حضرت گشودند که خداوند در پاسخ آنان این آیه را نازل فرموده است.

علامه طباطبائی در تفسیر المیزان می‌نویسد:

«و این سخن به خاطر اینکه حرف «فا» در اول آن آمده فرع و نتیجه‌گیری از کلامی دیگر است که البته صریحاً در آیات نیامده است ولی سیاق بر آن دلالت دارد» و تقدیر کلام چنین است:

و اذا كان حالهم ما تريه من الشباهه بالذين كفروا و التحسر على قتلهم فبرحمته منالنت لهم.

یعنی: و هنگامی که حالت ایشان (پیروان) شبیه کفار شده است و بر کشتگان‌شان حسرت می‌خورند پس به رحمت ما با ایشان ملایم شدی و در ادامه آیه می‌فرمایند پس از ایشان در گذر و برایشان طلب مغفرت نما» (طباطبائی، ۱۳۶۷، ج ۴: ۸۶۸۷).

در این نوع از تصمیم‌گیری به دلیل طرف مشورت قراردادن پیروان و پذیرش رأی آنها (در صورت داشتن استدلال و تمایل قوی)، فاصله قدرت بالا و فردگرایی پایین مشاهده نمی‌شود.

از سوی دیگر به دلیل آنکه اخذ تصمیم نهایی به عهده فرد تصمیم‌گیرنده گذاشته شده است و فرد به نقطه عزم (تصمیم قاطع) می‌رسد، مسئولیت تصمیم از بین نمی‌رود. بنابراین مشاهده می‌شود که تلفیق سبک مشارکتی در مرحله قبل از تصمیم نهایی با سبک اقتدارگرایانه در مرحله عزم و تصمیم نهایی شکل خاصی از تصمیم فردی را به خود می‌گیرد که شامل مشورت قبل از تصمیم، عزم حین تصمیم و توکل بعد از تصمیم می‌شود.

با وجود این همان گونه که در تحقیقات میدانی در بخش ادبیات موضوع اشاره

شد، این وضعیت را می‌توانیم حالت اولیه و پایه در فرهنگ ایرانی - اسلامی قرار دهیم ولی در میدان عمل با توجه به شرایط افراد و وضعیت‌های بحرانی و محیطی سبک تصمیم‌گیری افراد می‌تواند تغییر کند.

برای نمونه در آیه دیگری از قرآن کریم آمده است: «و الذین استجابوا لربهم و اقاموا الصلوة و امرهم شوری بینهم و مما رزقناهم ینفقون» (شوری / ۳۸).

ترجمه: و آنان که امر خدا را اجابت کردند و نماز پسا داشتند و کارشان را به مشورت یکدیگر انجام می‌دهند و از آنچه روزی آنها کردیم به فقیران انفاق می‌کنند.

مشاهده می‌شود در اینجا برخلاف آیه «و شاورهم فی الامر» که کلمه امر دارای الف و لام معرفه است و نشان‌دهنده کار مشخص و مهم جنگ با دشمنان است، کلمه «امرهم» آورده شده است. بنابراین متوجه می‌شویم در جایی که امور عمومی مربوط به کلیه افراد است (مانند مجلس شورای اسلامی) نظر نهایی می‌تواند مبتنی بر جمع‌بندی کلیه نظرات باشد.

نتیجه‌گیری

در تصمیم‌گیری توجه به تفاوت‌های فرهنگی از اهمیت خاصی برخوردار است. برای تصمیم‌گیری مؤثر لازم است در ابتدا با رویکرد عوامل فرهنگی مرتبط با کشور رفتار تصمیم‌گیری را آغاز کنیم. ولی توجه داشته باشیم که همه افراد به طور یکسان تحت تأثیر عوامل فرهنگی غالب کشور خود نیستند. خصوصیات فردی چون حالت‌های افراد متخصص در پذیرش تصمیمات دیگران و یا شرایط خاص مانند بحران‌ها می‌توانند به عنوان عوامل جهان شمول مد نظر قرار گیرند.

تصمیم‌گیری ایرانیان علاوه بر ویژگی‌های اجتماعی آنها متأثر از باورهای دینی برگرفته از آیات قرآن کریم و سیره اولیاء دین اسلام است. بنابراین ملاحظه می‌شود که تحلیل مستشرقین از رفتار تصمیم‌گیری ایرانیان به دلیل سطحی بودن حاوی نتایج متناقض می‌باشد. بنابراین با تحلیل فرهنگی می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت پایه رفتار تصمیم‌گیری ایرانیان در مرحله قبل از تصمیم‌مشورتی و در مرحله تصمیم‌گیری اقتدارگرایانه است. ولی ویژگی‌های فردی و شرایط محیطی می‌تواند موجب بروز انواع دیگر تصمیم‌گیری شود.

یادداشت‌ها

رجوع کنید به: رادریگرز، ۱۳۸۰: ۳۴۲-۳۶۱.

منابع فارسی

قرآن کریم.

رادریگرز، چارل (۱۳۸۰). مدیریت در عرصه بین‌الملل. ترجمه شمس‌السادات زاهدی و حسن دانایی‌فرد. تهران: انتشارات صفار، چاپ اول.

رحیم‌نیا (۱۳۷۸). بررسی تنگناهای تصمیم‌گیری. مجله دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، ش ۱۰۲.

صالحی صدقیانی، جمشید (۱۳۷۸). نگاهی کوتاه بر مدل‌های تصمیم‌گیری در مدیریت. حسابدار، سال ۱۴، ش ۳۵.

طباطبایی، محمد حسین (۱۳۶۷). تفسیر المیزان. ترجمه صالحی کرمانی. مرکز نشر فرهنگی رجاء. موحدی. مسعود (۱۳۸۳). تعیین ویژگی‌های فرهنگ ملی - اسلامی با نگاهی به توسعه در ایران. گزارش تحقیق. دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.

منابع انگلیسی

- Bass, B.M and Eldridge, L (1979), "Accelerated Managers" Objectives in Twelve Countries, Industrial Relations 12.
Child and Kieser (1973), *Organizations and Managerial Roles in British and West*

- German Companies*, W. Heydebrand, Comparative Organization: The Results of Empirical Research Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chung, K. H. (1978), "A Comparative study of Managerial Characteristic of Domestic, International, and Governmental Institutions in Korea," Paper presented at the Midwest Conference of Asian Affairs, Minneapolis, Minn.
- Crozier M., (1964), *The Bureaucratic Phenomenon*, London: Tavistock Publications.
- Davis S.M., (1971), *Comparative Management: cultural and organizational perspectives* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall).
- Hofstede, G. (1980a), *Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad* Organization Dynamics (Summer).
- Hofstede, G. (1980b), *Culturer's Consequences*, California: Sage.
- Hofstede G. and Bond M. (1988), *The Confucius: From Cultural Roots to Economic Growth*, Organization Dynamics, 9Spring.
- Jackofsky E. F. and Slocum J. W. (1988), *CEO Roles Across Culture*, in D. C. Hambrick, ed., *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying top Management* (Greenwich, CT: JAI Press).
- kannungo R. and Wright R. (1983). "A Cross-Cultural Comparative Study of Managerial Job Attitudes, *Journal of International Business Studies* 14 (2).
- Laurent, A., (1983) *The Cultural Diversity of Management Conceptions*, International Studies of Management and Organization (Spring).
- Luthans, F. (1985), *Organizational Behavior*, 4ed. N.Y.: MCGraw-Hill. Book Co.
- Robbins S. (1991), *Organizational Behavior: Concepts, Converse and Applications* 5th, ed. Prentice-Hall.
- Schien E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership* San Francisco: Jossey-Bass.
- Simon H. (1977), *The New Science of Management Decision*, rev. ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Tse, D. K. & et al., (1988), *Does Culture Matter? A Cross-Culture Study of Executives, Choice, Decisiveness, and Risk Adjustment in International Marketing*, *Journal of Marketing*, vol. 52, (October).