

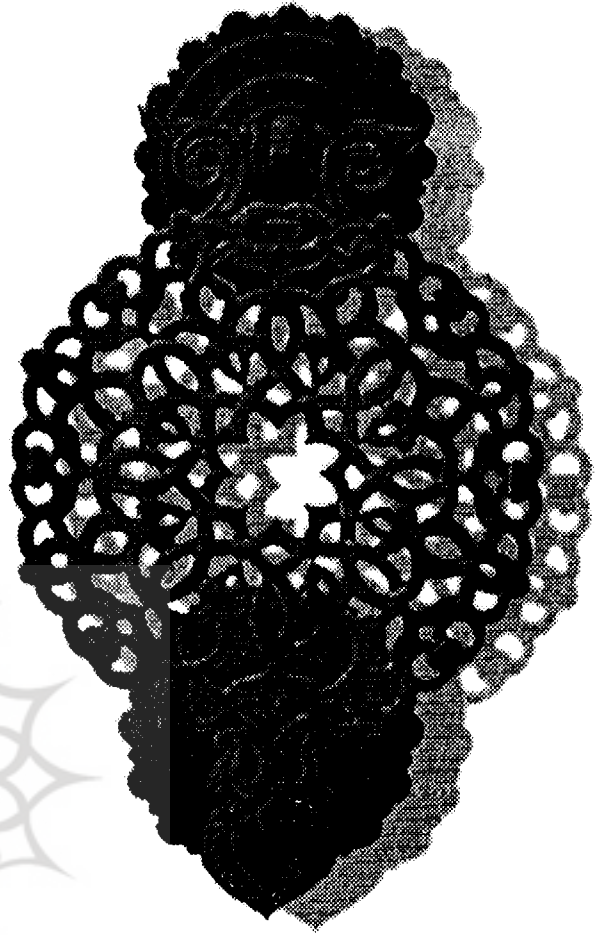
# نظری به فرهنگ

دکتر علی اکبر فرهنگی

حداقل رساندن تنش‌های سازمانی، به ویژه در موقعیت‌های ادغام و به هم پیوستن سازمان‌ها که هر یک دارای فرهنگ خاص خود می‌باشند می‌شود.

از فرهنگ تعاریف متفاوت ارائه شده است و هر نظریه‌پردازی بر اساس بینش‌های فکری و اهداف تحقیقاتی خود آن را از زاویه‌ای خاص دیده و از آن تعریفی متمایز از دیگران ارائه کرده است. «کرویر» و «کلاکهان» در نوشته خود به ۱۶۰ تعریف، فقط از فرهنگ اشاره کرده‌اند،<sup>۵</sup> و این را نمی‌توان پایان راه تصور کرد. داریوش آشوری نیز کتابی را فقط به گردآوری تعاریف فرهنگ اختصاص داده است. قطعاً این راه ادامه دارد و پژوهشگران دیگر نیز تعاریفی را به صور گوناگون از فرهنگ ارائه خواهند کرد، زیرا فرهنگ مفهومی بس وسیع و همه فراگیر است. تعریفی را که «ماگارت مید» مردم‌شناس نامدار سال‌ها پیش از فرهنگ عرضه کرده است و مورد استقبال بسیاری از پژوهشگران در رشته‌های مختلف و از جمله مدیریت قرار گرفته، و پذیرفته شده است ذیلاً مطرح و بر آن اساس سعی در تدویم این نوشته و ارائه طرح داریم: «فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای از رفتارهای آموختنی، باورها، عادات، و سنن که مشترک میان گروهی از افراد است و به گونه‌ای متوالی توسط دیگران که وارد آن جامعه می‌شوند آموخته و به کار گرفته می‌شوند.»<sup>۶</sup> جامعه در این مورد می‌تواند هر فرهنگ یا مجموعه‌ای از انسان‌ها باشد که گرد هم آمده‌اند و به اشکال مختلف، ملت‌ها، سازمان‌ها و حتی حرفه‌ها را به

این نوشته بر آن است که به برخی از نظریات مطرح و رایج برای درک بهتر فرهنگ در چهارچوب ملی پردازد و آن‌ها را پلی برای ارتباط با موادی قرار دهد که می‌توانند فرهنگ را در سطح جهانی و به گونه‌ای میان فرهنگی (Cross - Cultural) مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. آن طور که «مارویاما» (Maruyama) در نوشته‌های متعدد خود مطرح کرده است، فرهنگ غرب بر اساس دسته‌بندی، تفاوت‌گذاری و جداسازی، خود را از دیگر فرهنگ‌ها جدا می‌کند، در حالی که تفکرات فرهنگی شرق بیشتر به تداوم و پیوستگی توجه دارد<sup>۱</sup> 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 از آن‌ها متفاوت عمل می‌کند.<sup>۲</sup> اگر از فرهنگ به عنوان درک معانی مشترک یاد کنیم و آن را وسیله‌ای بدانیم که گروهی از انسان‌های متفاوت را در جهتی واحد در زمینه‌ای خاص به حرکت درمی‌آورد،<sup>۳</sup> می‌توان آن را ستون فقرات و برپا دارنده ثبات در تأسیسات اجتماعی بدانیم. با چنین تصویری دو نفر از نویسندگان مفاهیم فرهنگی در سازمان‌ها به بحث زیر اقدام می‌کنند و می‌نویسند: «عوامل فرهنگی، یا به اشتعال شعله‌های تعارضی دامن می‌زنند و یا در پذیرش تفاوت‌ها ما را یاری داده، تشویق می‌نمایند.»<sup>۴</sup> تحقیقات آن‌ها بیانگر این نکته مهم است که در حال حاضر برای ما و شرایط سازمانی ما بسیار کارساز است و آن اینکه، حساسیت در تفاوت‌های فرهنگی موجب کاهش و به



می‌تواند به نحوی اثر خود را بگذارد. در اینجا شناخت فرهنگ افراد تیم، مدیر را در اتخاذ استراتژی و تصمیم مدد می‌دهد و او را بر آن می‌دارد که با شناخت بهتر افراد از توانایی‌های آن‌ها استفاده بیشتر برده، در جهت کارایی و اثربخشی بیشتر گام بردارد. توجه به ملیت افراد و در نظر گرفتن صرف هنجارهای ملی آن‌ها در فرهنگ، در رفتارهای گروهی آن‌ها می‌تواند خطای فاحشی باشد و پژوهشگر را که به دنبال یافتن ریشه‌های هنجاری و رفتاری افراد در درون گروه‌ها است به بیراهه کشاند. این خطا را «هافستد»، «خطای بوم‌شناسانه» (Ecological Fallacy) نامیده است.<sup>۸</sup>

در بسیاری از تحقیقات پیشین ارتباطات سازمانی و مطالعات تطبیقی مدیریت، ضرورت ایجاد شرایطی که توسط آن‌ها ارتباط میان سازمان‌ها و نیز در داخل خود آن‌ها بهتر و مؤثرتر انجام‌پذیرد به کرات یادآوری شده و برای این کار راهکارهایی ارائه شده است.<sup>۹</sup> مطالعات میان فرهنگی و آگاهی به مفاهیم فرهنگ‌های دیگر در این راه بسیار مؤثرند و ما را در راه رسیدن به اهداف خود یاری می‌دهند. مطالعات «مازن و سکی» بیان‌گر این واقعیت می‌باشد که درک مفاهیم میان فرهنگی و آشنایی با فرهنگ‌های دیگر، آموزش آن‌ها به اعضای گروه‌هایی که به صورت چند فرهنگی (Multi-Cultural) گرد هم آمده و در راه انجام وظایف معینی همکاری می‌نمایند، در راه رسیدن به بهترین نتایج بسیار کارساز می‌باشند.<sup>۱۰</sup>

وجود 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 این که تحت لوای یک ملت می‌باشند، فرهنگ قومی و قبیله‌ای و مذهبی و غیره خود را حفظ کرده و با آن شاخص می‌باشند. علاوه بر اینها، «افراد ممکن است به راحتی تحت تأثیر و نفوذ فرهنگ‌های دیگر به جز فرهنگ خود قرار گیرند»<sup>۷</sup> این اثرگذاری و اثرپذیری از فرهنگ‌های دیگر امروزه خود یکی از پیچیده‌ترین فعالیت‌های بشری را در اشکال مختلف خود از اداره سازمان‌های بزرگ رسانه‌ای، تبلیغاتی و غیره گرفته تا گروه‌های ورزشی و گروه‌های کاری مؤثر را پدید آورده است. در شکل‌دهی یک گروه یا تیم که افراد با زمینه‌های فرهنگی و فکری متفاوت در کنار هم قرار گرفته و در جهت دستیابی به اهداف مشترک با یکدیگر فعالیت دسته‌جمعی را آغاز می‌کنند، فرهنگ هر یک از آن‌ها قابل ملاحظه است و

کشورها به جای نگرش سطحی و تأکید بر تشابهات و تعارضات و تفاوت‌های رقابتی میان آن‌ها را مهم می‌دانند.<sup>۱۲</sup>

### الگوها و تفاوت‌های فرهنگی

شناخت الگوها و تفاوت‌های فرهنگی نه تنها در سطح بین‌المللی از نظر مدیریتی و ارتباطی حائز اهمیت است، بلکه در سطح ملی، به ویژه در کشورهایی نظیر ایران که از تنوع گسترده‌ی خرده فرهنگ‌ها بهره می‌گیرد، از جهات گوناگون اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی ارزشمند است. واضح است که وجود گروه‌های مختلف قومی در یک جامعه نیازمند درک مفاهیم فرهنگی آن‌ها برای تداوم موفق یگانگی آن‌ها است. یگانگی (Integration) بدین معنی به کار می‌رود که اعضا توان مشارکت در جامعه ملی را بدون قربانی کردن فرهنگ خود داشته و بدون کشیده شدن به انزوا به حیات اجتماعی خود ادامه می‌دهند. شکل‌گیری و توفیق جامعه مدنی نیز در حقیقت در گروی چنین یگانگی است، وگرنه غلبه یک عنصر از عناصر اجتماعی موجود موجب

انسان‌ها را در خود محبوس کنند و به راحتی اعضای جوامع با یکدیگر رفت و آمد کرده، به داد و ستد می‌پردازند، کارکنان سازمان‌ها با مشتریان خود در اقصی نقاط کره ارض و با همکاران خود در کشورها و قاره‌های دیگر در ارتباط می‌باشند، روابط بین‌الملل و اقتصاد بین‌الملل چهره‌ای دیگر یافته و با وضوح بیشتری برای مدیران مطرح گردیده است. برای موفقیت بیشتر در بازارهای بین‌المللی و کشورهای تأمین‌کننده مواد اولیه و سرمایه روابط مطلوب و معقول با دیگران اینک بهترین ابزار بوده، و مدیران را بر آن داشته است تا در این جهت برنامه‌های راهبردی و آموزشی خود و کارکنانشان را راهبر شوند. آن طور که «آدلر» و «بارتوله» ذکر کرده‌اند، در چنین شرایطی، نیاز به یک دگرگونی مفهومی از دیدگاه‌های سلسله مراتبی فرهنگ و نفوذ فرهنگی، مصالحه و سازگاری به یک آموزش میان فرهنگی و مشارکت‌جویانه اجتناب‌ناپذیر است.<sup>۱۱</sup> دو نویسنده دیگر مطالعات مدیریت بین‌المللی، «ارلی» و «سینگ» نیاز دستیابی عمیق‌تر به درک مفاهیم فرهنگی در تبیین روابط فرهنگی و مدیریتی و شناسایی ویژگی‌های فرهنگی ریشه‌دار

جدول شماره ۱ - مقایسه مطالعات فرهنگی در مدیریت در سطح ملی

پژوهشگران	دیدگاه‌ها	روش تحقیقی	دلالت بر...
هافستد ۱۴ سالهای ۱۹۸۲ و ۱۹۹۱	تفاوت در رفتارها	تحقیق پیمایشی با توجه به ارزش‌های مرتبط به کار	فرهنگ‌های ملی متفاوت از هم
همپدن - ترنر و ترومپتاراس ۱۵ ۱۹۹۳	تفاوت در رفتارها	برهان دو وجهی مبتنی بر وجوه ارزشی	فرهنگ‌های ملی متفاوت - هفت فرهنگ از نظام سرمایه‌داری
لیسم و نوبر ۱۶ ۱۹۹۴	سطوح گوناگون بر اساس فلسفه‌های مختلف	مطالعات تطبیقی در زمینه‌های هنر، مذهب، ادبیات، فلسفه و ساختارهای اجتماعی	چهار نظام متفاوت مدیریتی برای اداره اروپایی متحد
یوتوس ۱۷ ۱۹۹۴	اشکال مختلف نظام‌های اطلاعاتی	تحلیل‌های تطبیقی از روش‌های منتخب	نیاز به ایجاد تعادل میان روش‌ها برای پرهیز از بروز دشواری‌های سازمانی
سعید ۱۸ ۱۹۹۴	ادبیات ملی	تحلیل‌های تطبیقی از متون از نظر روش و محتوا	تفاوت فرهنگ‌ها بر اساس ادبیات
تایب ۱۹ ۱۹۹۴	مفاهیم ملی و سازمان‌ها	ادبیات و مطالعات پیمایشی در مورد کار	پیشنهاد مدل علی برای فرهنگ
مازن و سکی ۲۰ ۱۹۹۲	تفاوت‌ها در جهات ارزشی	جهات ارزشی، آموزش بر اساس ارزیابی عمل‌کرد	پیشنهاد مدل برای یگانگی مبتنی بر «هم افزایی»
دی استفانو ۲۱ ۱۹۹۲ ولین	تفاوت در جهات ارزشی	مطالعات موردی در ادبیات	تصویری از مدیران کارآمد در عرصه جهانی
آدلر ۲۲ ۱۹۹۱	گرایش‌هایی در رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی	مرور ادبیات	گرایش به سوی روابط میان فرهنگی، شناخت اهمیت فرهنگ، فرهنگ و رهبری
هلر و ویلبرت ۲۳ ۱۹۸۱	مشارکت در تصمیم‌گیری	پرسش‌نامه ارتباطات میان فردی	پنج روش تصمیم‌گیری و جابجایی در قدرت و اثر آن
لورنت ۲۴ ۱۹۸۳	نظریه‌های قدرت بالقوه مدیران در مدیریت	پرسش‌نامه و تحقیق پیمایشی	سازمان‌ها به عنوان نظام‌های اقتدارمدارانه

کشمکش نهفته در درون جامعه شده، همواره تعارض را میان اجزای زنده نگه می‌دارد. مطالعات ارزنده «تایب» در این مورد در خور توجه است. او برای درک بهتر برخی از الگوها یا انگاره‌ها و نیز تفاوت‌های فرهنگی نهفته در دل یک فرهنگ ملی گسترده به رویکردهای گوناگون توسل جسته و آن‌ها را در جدول شماره یک خلاصه کرده است: ۱۳

با نگاهی گذرا به جدول شماره یک درمی‌یابیم که پژوهشگران تأکید ویژه‌ای بر مطالعات مبتنی بر ارزش‌ها داشته و سعی در تبیین و تشریح و پیگیری مداوم آن‌ها دارند، کاری که از سال‌های ۱۹۶۰ توسط «کلاکسون» و «استراتسبک»<sup>۲۵</sup> مطرح و در سال‌های ۱۹۸۰ توسط «هافستد» تعقیب و تکمیل گردیده است. جدول خلاصه‌ای که نشان‌دهنده ابعاد و جهت‌گیری‌های مختلف توسط پژوهشگران گوناگون در طول زمان می‌باشد<sup>۲۶</sup> تحت عنوان جدول شماره ۲ ذیلاً مطرح می‌گردد تا به وسیله آن خوانندگان به درستی به سیر تطور این نظریات و قوف حاصل نمایند.

«لیدز» در اثر ارزشمند خود به خوبی نشان داده است

که چگونه پژوهشگران نام‌آوری چون «ترومپنارس»، «هافستد»، و «لیم» و «نوبر» تحقیقات خود را به سوی نظریه‌های عمل‌گرایانه (Pragmatic) و کل‌نگرانه (Wholistic) از مدیریت در فرهنگ‌های مردم‌سالارانه قدیم و جدید سوق داده‌اند و دریافته‌اند که مدیران به تدریج به این معرفت ارزشمند دست یافته‌اند که باید بیاموزند چگونه خود را با شرایط ضد و نقیض وفق داده و میان موضوعات چند بُعدی که دارای جنبه‌های مثبت و منفی و سازگار و ناسازگار با هم می‌باشند آشتی پدید آورند و گرنه در کارهای مدیریتی و پیچیده موفق نخواهند بود.<sup>۲۷</sup>

پژوهشگر نامدار هلندی، «گیرت هافستد» فرهنگ را چنین تعریف می‌کند: «... برنامه‌ریزی جامع ذهن که به جداسازی اعضای یک گروه یا دسته از دیگران می‌انجامد».<sup>۲۹</sup> تعریف «هافستد» همانند تعریف «مارگارت مید» فرهنگ را آموختنی می‌داند نه ذاتی و غریزی. اگر این درست باشد به این نتیجه خواهیم رسید که می‌توان فرهنگ‌ها را با آموزش اعضای پیرو آن دگرگون ساخت و به جای فرهنگ‌های ناتوان در برخی از زمینه‌ها به فرهنگ‌های توانا تر روی آورد. اعضای قدیم فرهنگی را

جدول شماره ۲ - مقایسه ابعاد فرهنگی

مازن وسکی ۱۹۹۴	ترومپنارس و همپدون - ترنر ۱۹۹۴	ترومپنارس ۱۹۸۴ - ۱۹۹۳	هافستد ۱۹۸۴ - ۱۹۹۱	هال و هال <sup>۲۸</sup> ۱۹۷۳ - ۱۹۸۷	کلاکسون و استروتیک
خوب و بد تغییرپذیر	عام‌گرا، خاص‌گرا	عام‌گرا، خاص‌گرا	گریز از عدم قطعیت	موافق	خوب، بد، خنثی درهم آمیخته قابل تغییر - غیر قابل تغییر
به انقیاد درآوردن آن	هدایت از درون و بیرون	جهت‌گیری داخلی، خارجی	گریز از عدم قطعیت		به انقیاد درآوردن آن
بودن در شدن تفکر کردن	توفیق‌جویی تحلیل‌گری گرایش به یگانگی	توفیق‌جویی	رجلیت	یک زمانه، چند زمانه میان‌کنش فردی	بودن در شدن
فردگرایی جمع‌گرایی سلسله‌مراتبی	ساوی، سلسله‌مراتب فردگرایی ارتباطات‌گرایی	ساوی، سلسله‌مراتب فردگرایی/جمع‌گرایی	فاصله قدرت فردگرایی	قلمروی فردی فضا مالکیت، دوستی ارتباطات	فردی، جمعی سلسله‌مراتبی
	تناوبی و همزمانی	تناوبی و همزمانی گذشته، حال، آینده	گرایش به بلندمدت	گذشته، آینده	گذشته، حال، آینده
				عمومی، خصوصی	عمومی، خصوصی مختلط
					در ارتباط با فضا و قلمرو



از فرهنگشان دور کرد و آنان را به فرهنگ جدیدتری سوق داد. در آن صورت کنش و واکنش فرهنگ‌ها بر روی یکدیگر قابل ملاحظه است. فرهنگ‌های قوی‌تر فرهنگ‌های ضعیف‌تر را از صحنه خارج می‌کنند. همین‌طور می‌توان نتیجه گرفت که می‌توان در صورت ضرورت‌های راهبردی تفاوت‌های فرهنگی را با هم سازگار کرد و فرهنگ یگانه‌تری به وجود آورد. این خود مستلزم برنامه‌ریزی فرهنگی است که امروزه در بسیاری از کشورها عمیقاً به آن توجه می‌شود و سعی در شکل‌دهی فرهنگی سازگارتر با شرایط و نیازها و خواسته‌های آدمیان می‌شود.

بر اساس نظریات «هافستد»، «ترومپنارس» و «چین‌کوتا» و «رونکائین»<sup>۳۰</sup> برنامه‌ریزی‌های فرهنگی شامل دسته قابل ملاحظه‌ای از عوامل می‌شوند که عبارتند از:

– زبان – هم‌کلامی و هم‌غیرکلامی

– اقتصاد

– مذهب

– سیاست

– نهادهای اجتماعی، قشریندی اجتماعی، طبقات و

ساختار خانواده

– ارزش‌ها

– نگرش‌ها و گرایش‌ها

– آداب

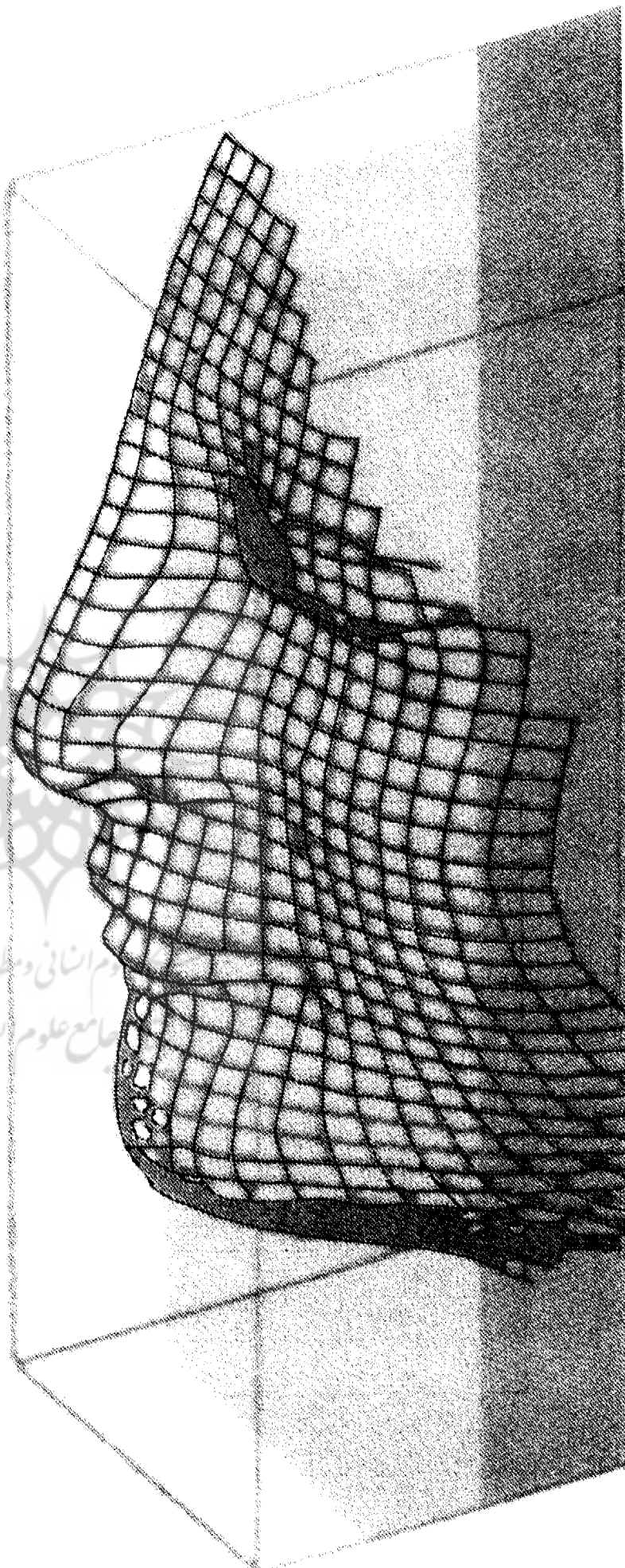
– رسوم

– اقلام مادی زندگی

– زیبایی‌شناسی

– آموزش و پرورش

پژوهشگر و نویسنده دیگر، «برتون»، در مقابل، فرهنگ را حاصل کنش‌های انسانی می‌بیند و پیوند واضح میان مفهوم «برنامه‌ریزی ذهنی» و نتایج رفتار را به خوبی از این طریق نشان می‌دهد.<sup>۳۱</sup> در مسائل مدیریت در ابعاد گوناگون، چه مدیریت صنعتی و بازرگانی و چه مدیریت اداری و فرهنگی این برنامه‌ریزی ذهنی به شدت می‌تواند بر نتایج رفتار مدیران و کارکنان سازمان اثر گذارد و آنان را در جهت خاصی راهبر گردد. «کاننگو» و «مدونکا» دریافته‌اند که سیاست‌ها و اجرای عملیات مدیریت منابع انسانی که کنترل‌کننده و هادی رفتار و عملکرد افراد می‌باشند به گونه‌ای اجتناب‌ناپذیر و وسیع حاصل باورها و فلسفه مدیریتی مدیران هستند.<sup>۳۲</sup>



«پوتر» مدلی از «مفهوم از خود» بر اساس مدل «برنامه‌ریزی عصبی - کلامی» (Neuro - Linguistic Programm) یا (NLP) «دیلتز» (Dilts) پدید آورده و آن را بسط داده است که کمک شایان توجهی در تشریح ماهیت عناصر ریشه‌دار فرهنگی می‌کند.<sup>۳۳</sup> در میان نهادن معنی با دیگران و میزانی که این تسهیم معنی صورت می‌پذیرد، می‌تواند موجب هم‌افزایی یگانگی با دیگران، به ویژه از فرهنگ‌های دیگر شود. این ساز و کار کاملاً همبسته با آگاهی فرد از ارزش‌ها و باورهای ریشه‌دار خود اوست. در وهله دوم آگاهی خود از ارزش‌ها و باورهای طرف مقابل می‌تواند در هم‌افزایی یگانگی اثر شگرف بگذارد. زمانی که این آگاهی شکل گرفت، افراد می‌توانند انطباق و سازگاری رفتاری لازم را انتخاب و برای بالا بردن و بزرگ کردن توانایی خود در زمینه کار موفقیت‌آمیز با مردمان دیگر از دیگر فرهنگ‌ها تصمیم لازم را اتخاذ نمایند. به عبارت دیگر افراد با آگاهی از ارزش‌ها و باورهای خود و دیگران می‌توانند رفتار درست را انجام و در جهت موفقیت رفتاری و ارتباطی در فرهنگ‌های دیگر گام بردارند.

«هافستد» در مطالعات عمیق و ارزنده خود بدو به «تفاوت‌ها» در فرهنگ‌های مختلف می‌پردازد.

او و همکاران پژوهشی او به طرح این فرضیه پرداختند که فرهنگ‌ها در سطح ملی در پنج بُعد از هم متمایز می‌شوند. مطالعات مقدماتی او فقط چهار بُعد را در نظر داشت، ولی مطالعات بعدی او که سعی در زدودن تعصب و گرایش به فرهنگ غرب را در مطالعات داشت، او را بر آن داشت که بُعد پنجمی را نیز در نظر گیرد که مبتنی بر «پویایی کار از نظر کنفوسیوس» بود. «هافستد» آن را «جهت‌گیری بلند مدت» (Long - Term Orientation) نامگذاری کرد. او در این مطالعات، آنگاه به بررسی برخی از موارد تاریخی برای دفاع از نظریه خود و نشان دادن صحت آن پرداخت و تأکید کرد که این ابعاد - ابعاد پنجگانه - در طول زمان تغییر چندان زیادی نمی‌کنند. این تلاش‌ها مبین این نکته‌اند که کوشش‌های زیادی که در مواردی انجام می‌پذیرند تا به گونه‌ای چشم‌گیر و اساسی فرهنگ دیگری را با توسل به پول، تبلیغات، و یا حتی به قهر و زور تغییر دهد ناموفق است.<sup>۳۴</sup> با در نظر گرفتن چنین فرضی می‌توان به مقوله «تهاجم فرهنگی» اصطلاحی که در سال‌های اخیر در جامعه ما به شدت مطرح شده است با تردید نگاه کرد و یا اینکه آن را از زاویه دیگری مورد توجه قرار داد.

نویسندگان و پژوهشگران دیگر با توسل به مطالعات «هافستد» و ادامه راه او به اعتبار و ارزشمندی مطالعات او صحه گذاشته و چنین نتیجه گرفته‌اند که کار او با روایی و

پایایی بالایی می‌تواند مورد استناد قرار گیرد. این مطالعات نشان داده‌اند که تفاوت‌های فرهنگی هرگز از میان نمی‌روند و به اشکال مختلف خود را نشان خواهند داد.<sup>۳۵</sup> دو شاخص او یعنی «فاصله قدرت» (Power distance) و «فردگرایی» (Individualism) در اکثر تحقیقات جدیدتر به نوعی آمده‌اند. این دو شاخص به شکل اجتناب‌ناپذیری به زندگی روزمره و رفتارهای مردمان پیوند خورده‌اند و آنان را در گفتگوهای میان فرهنگی، مدیریت سازمان‌های چند ملیتی و شعب آن‌ها، و کارهای گروهی در فرهنگ‌های گوناگون از هم متمایز می‌کنند. با این همه برخی از پژوهشگران بر این باورند که علی‌رغم ارزش و اعتبار و روایی نسبی کار «هافستد» می‌باید در تبیین صحیح ویژگی‌های فرهنگی کشورها به نمراتی که او نسبت به شاخص‌های مختلف به دست آورده است تا حدودی با دیده تردید نگریست و آن‌ها را بدان میزان که «هافستد» سعی در دقیق بودنشان دارد صحیح ندانست. مثلاً در مطالعات «هافستد» ایران به میزان قابل ملاحظه‌ای در شمار کشورهایی به حساب می‌آید که باید در جرگه «جمع‌گرایان» (Collectivists) قرار گیرد. نمره فردگرایی ایران در جدول شماره ۲، ۴۱ است که در برابر ۹۱ آمریکا و ۹۰ استرالیا و ۸۹ انگلستان، ایران را به سمت جمع‌گرایان سوق می‌دهد.<sup>۳۶</sup> و ممکن است بسیاری را بر آن دارد که ایرانیان را مردمی که به خوبی از عهده کارهای گروهی می‌باید برآیند معرفی کند. در حالی که واقع امر چنین نیست و ایرانیان مهارتی در همکاری‌های گروهی و کارهای تیمی ندارند.<sup>۳۷</sup>

«کیانی» و «لطیفی» دو پژوهشگر دیگر ایرانی معتقدند که ایران را باید در شمار کشورهای «فردگرا» به حساب آورد. فرهنگ ایران فرهنگ فردگرا است.<sup>۳۸</sup> ممکن است به ظاهر چنین باشد، اما باید در نظر داشت که فرهنگ ریشه‌دار ایران، به ویژه در عصر کشاورزی و دهداری کاملاً فرهنگ جمع‌گرا بوده و ریشه‌های عمیقی در این شاخص دارد. توجه به روستاها و فرهنگ عامه که مراسمی چون «شیرواره»، «یاوری» و غیره در جای جای این فرهنگ وجود دارد بیانگر این واقعیت است. به علاوه به نظر می‌رسد اگر به دقت به شاخص‌های نام برده توجه و شاخص‌های جزئی‌تر را که برای تشریح هر یک از این شاخص‌ها «هافستد» به کار گرفته است نمره‌ای را که ایران در مورد فردگرایی به دست آورده است با واقعیت انطباق دارد و چندان از آن دور نیست و می‌توان آن را کشوری متمایل به جمع‌گرایی در نظر آورد. توجه به جدول صفحه ۶۷ از کتاب مورد استناد همان نویسندگان از «هافستد» ادعای نویسنده را به اثبات می‌رساند.<sup>۳۹</sup>

بعضی از نویسندگان و پژوهشگران بر این اندیشه‌اند

که یک روش تجویزی واحد برای شناخت و ارزیابی فرهنگ‌ها وجود ندارد که همه فرهنگ‌ها را شامل شود و با وضوح و توفیق در تمام موارد پاسخگوی مفروضات پژوهشگران باشد. در این گروه می‌توانیم از «ترومپنارس» (Trompenaars) یاد کنیم که فرهنگ را به عنوان «روشی که در آن افراد به حل مشکل می‌پردازند»، قلمداد می‌کند. او فرهنگ‌های مختلف را روش‌های مختلف حل مسائل جاری می‌داند. علاوه بر مزایایی که این تعاریف در تبیین مسائل دارد و می‌تواند فرهنگ را به اشکال مختلف برای خواننده مطرح کند از نظر مطالعات میان فرهنگی حائز این اهمیت است که با شناخت فرهنگ‌های دیگر راه‌حل‌های مختلفی به راه‌حل‌های موجود اضافه شده که مدیران را در تصمیم‌گیری‌های راهبردی بیشتر کمک می‌کند. آنان می‌توانند با گزینه‌های بیشتری در تصمیم‌های خود روبرو شوند و گزینه مطلوب‌تر را انتخاب کنند.<sup>۴۰</sup> این پژوهشگر، با وجود این، رویکردی را به کار می‌گیرد که از طریق آن به طرح مدلی چند بُعدی دست می‌یازد که به وسیله آن فرهنگ‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند و نشان داده می‌شود که چه فرهنگی چه ویژگی‌هایی را داراست و چه عکس‌العمل‌هایی را در موارد خاص از خود نشان می‌دهد. این رویکرد به پژوهشگران این توان را می‌دهد که بدانند چه فرهنگ‌هایی با چه مسائلی وجود دارند و چگونه باید به آن‌ها پرداخت و چگونه رفتارهای آن را پیش‌بینی کرد.

مطالعه جدیدی را که «ترومپنارس» با همکاری «همپدن - ترنر» پس از مطالعه اولیه خود که به عنوان رساله دکتری در سال ۱۹۸۴ دفاع گردیده انجام داده است و از مطالعه پیشین بهره‌های فراوانی گرفته، از طریق مورد مطالعه قرار دادن تعدادی از مدیران چند ملیتی که در سمینارهای مدیریتی او شرکت داشته‌اند، در سال ۱۹۹۳ به پایان رسیده و چاپ گردیده است. این دو محقق در این اثر پژوهشی به طرح هفت عامل اساسی ارزشی که در طیفی از ارزش‌ها قرار گرفته پرداخته و پاسخ‌گویان را که مدیرانسی از کشورهای مختلف بوده‌اند مجبور به جهت‌گیری در مورد آن‌ها کرده‌اند. آن‌ها سپس به طراحی مدلی که کشورها در آن واقع می‌شوند و مسائل مدیریتی و فرهنگی خود را از آن طریق حل می‌کنند دست زده‌اند.<sup>۴۱</sup>

پژوهشگران نام برده، می‌نویسند که مردم کشورهای یکسان برای حل مسائل خود روشی یکسان را به کار می‌گیرند. مدیران پاسخ‌دهنده از یک کشور در برابر معما یا مسئله‌ای که قرار گرفتند اغلب یکسان عمل کرده و راه‌حل واحدی را پیشنهاد کرده‌اند، زیرا انسجام فرهنگی پیش‌شرط یک جامعه می‌باشد. آنان بر این باورند که دو

سر این معما یک حلقه مطلوب و خوش کردار را شکل می‌دهد که وظیفه آن حل تعارض‌ها و آسان‌سازی حصول توافق در دل فرهنگ‌ها است و به کشتی فرهنگ این اجازه را می‌دهد که در دل دریا‌های متلاطم و تاریک شب راه خود را باز شناسد و پیش رود. اعضای دو فرهنگ متفاوت ممکن است به نقطه مشترکی برسند و یا اینکه به اجماع واحدی در مورد خاصی دست یابند که در آن صورت ارتباط میان آن دو فرهنگ به سادگی و سهولت انجام می‌پذیرد و آن دو فرهنگ در یک جهت خاص قرار می‌گیرند. این نکته بیان‌گر این واقعیت است که انسجام فرهنگی میان دو فرهنگ پیش‌شرط توافق و تفاهم زیاد آن دو است و کارهای مشترک را تسهیل می‌کند. در انتخاب اعضای کاری برای یک گروه کارآمد این پیش‌شرط بسیار مهم است. مثلاً اگر گروه‌های کاری از مردمان کشورهای متفاوت تشکیل شده است، اعضای دو کشور که از نظر فرهنگی با هم نزدیکی بیشتری دارند در درون تیم یا گروه با هم بهتر کار می‌کنند و سازگاری بیشتری با هم خواهند داشت. آگاهی‌ها و آموزش‌های میان فرهنگی در بین دو فرهنگ متفاوت می‌تواند به تفاهم بیشتر اعضای آموزش دیده بینجامد و آنان را مستعد پذیرش کارهای مشترک به گونه‌ای توفیق‌آمیز سازد.<sup>۴۲</sup> همکاری‌های میان فرهنگی برای موفقیت اعضا در بلند مدت با آموزش آن‌ها حاصل می‌شود. در این مورد همانند «همپدن - ترنر» و «ترومپنارس»، «کهن» (Kohn) بر این عقیده است که همکاری به نظر می‌رسد که اعضا را به سوی موفقیت بلندمدت بیشتر سوق می‌دهد تا رقابت.<sup>۴۳</sup> به نظر می‌رسد که این نکته بسیار حائز اهمیت است، زیرا در گذشته همواره این تصور وجود داشته است که در صدی از رقابت موجب حرکت و کار و عملکرد بهتر و نزدیک به هدف میان اعضای یک گروه یا تیم می‌باشد. اما مطالعات «کهن» بیان‌گر این واقعیت است که در میان اعضای فرهنگ‌های متفاوت این رقابت اثربخش نبوده، بلکه برعکس هماهنگی و همکاری در تمام موارد بیشتر اثربخش است. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، در مطالعات «همپدن - ترنر» و «ترومپنارس» هفت شاخص یا بُعد که در یک طیف قرار گرفته‌اند مورد توجه بوده و هفت کشور عمده صنعتی جهان را با آن سنجیده‌اند. این شاخص‌ها و کشورها در جدول شماره سه آمده‌اند:

همان‌طور که از جدول فوق برمی‌آید، جایگاه کشورهای مختلف مورد نظر در برابر شاخص‌های هفتگانه متفاوت است. پژوهشگران خود اعتراف کرده‌اند که ممکن است تعصب آن‌ها در مورد فرهنگ خودشان (فرهنگ هلند و آمریکا) در پژوهش بی‌تأثیر نباشد، اما سعی کرده‌اند که ویژگی‌های فرهنگ‌های متفاوت را به



## جدول شماره سه

### جایگاه هفت کشور در هفت شاخص

خاص‌گرایی (Particularism) فرانسه، ژاپن
عام‌گرایی (Universalism) آمریکا، انگلیس، آلمان، سوئد
ترکیب (Integration) فرانسه، ژاپن، آلمان
تجزیه (Analysis) آمریکا، انگلیس، هلند، سوئد
جمع‌گرایی (Communitarianism) فرانسه، آلمان، ژاپن
فردگرایی (Individualism) آمریکا، انگلیس، هلند، سوئد
هدایت از بیرون (Duter - direction) سوئد، نروژ، فرانسه، ژاپن
هدایت از درون (Inner - direction) آمریکا، انگلیس، آلمان
کسب پایگاه اجتماعی از طریق نسب فرانسه
کسب پایگاه اجتماعی از طریق موفقیت فردی آمریکا
انگلیس، سوئد، آلمان، هلند، ژاپن
سلسله مراتب (Hierarchy) فرانسه، ژاپن
تساوی (Equality) آمریکا، آلمان، انگلیس، هلند، سوئد
نگرش به زمان به صورت همزمان فرانسه، ژاپن
زمان به صورت متوالی آمریکا، سوئد، هلند، انگلیس، آلمان

فرهنگ‌ها اشاره کرده‌اند که عبارتند از «عمل‌گرایی» (Pragmatism)، «خردگرایی» (Rationalism)، «کل‌گرایی» یا «تمامیت‌گرایی» (Wholism) و «انسان‌گرایی» (Humanism). مفهومی را که آنان از فرهنگ و مدیریت میان فرهنگ‌ها بیان کرده‌اند در شکل زیر قابل تجسم است. و وجود وجوه اشتراک زیاد کشورها با فرهنگ‌ها در کل با هم تفاوت دارند و در چهارچوب تفاوت‌های موجود در خود عمل می‌کنند. این خود ارزشمند است و ما را با توانایی‌های بسیار گسترده‌ای روبرو می‌سازد.<sup>۴۴</sup>

### شناخت فرهنگ‌های غربی یا اروپایی

هر فرهنگ ویژگی‌های خود را دارد و بر اساس آن ویژگی‌ها هویت خود را شکل می‌دهد. اگر ریشه‌های عمده فرهنگ را در هنر، اساطیر و مذهب آن جستجو کنیم که این از نظر بسیاری از فرهنگ‌شناسان کاری سنجیده به شمار می‌رود،<sup>۴۵</sup> می‌توان تفاوت‌های بارزی میان فرهنگ‌های غربی به ویژه اروپایی و آمریکای شمالی و فرهنگ‌های شرقی به ویژه هند و ایرانی یافت. ریشه‌های اساطیری فرهنگ‌های شرقی بر تقوا و از خود گذشتگی و نجابت نهاده شده است، در حالی که در فرهنگ‌های غربی اهمیت بیشتری برای تفکر و تلاش و کامیابی قائل شده‌اند. در اسطوره‌های ایرانی و هندی قهرمان یا پهلوان اساطیری فردی بی‌عیب، آسمانی و انسانی کامل از جمیع جهات اخلاقی، جسمی و رفتاری است در حالی که در اسطوره‌های غربی - یونان باستان - پهلوان یا قهرمان انسانی است زمینی با تمام ویژگی‌های یک انسان زمینی. تلاشگر، خطاکار و در عین حال موفق. قهرمان در فرهنگ غربی بیشتر به خود می‌اندیشد و دردها و رنج‌هایی که تحمل کرده است و باید متحمل شود.

پس از بررسی و مطالعه دقیق فلسفه‌ها و نظام‌های مدیریتی کشورهای گوناگون از اروپا، این دو نویسنده به خلاصه کردن و ترکیب یافته‌های خود در چهارچوب جدولی به قرار زیر همت گمارده‌اند؛ این جدول ویژگی‌های مدیریت کشورهای اروپایی را بر اساس شمال، جنوب، شرق و غرب فاره مشخص کرده است. آن‌ها بر این باورند که این جدول می‌تواند اساس نظام مدیریت اروپا را شکل دهد و برای خواننده روشن سازد. یک نظام مدیریت اروپایی از نظر آن‌ها نظامی است که در تمام کشورهای اروپایی قابل مطالعه است و از طریق آن می‌توان به نتایج مشخصی رسید و سازمان‌های مختلفی را بر اساس آن‌ها در اروپا مورد ملاحظه قرار داد. در نهایت آن‌ها به یک نظام واحد، که از طریق آن می‌توان دانایی و توانایی لازم را برای دستیابی به بهترین دستاوردهای اقتصادی در اروپا بدست آورد، اندیشیده‌اند و آن را

درستی دریابند. آن‌ها در برخی از کشورها در گروه‌های دوگانه شاخص‌ها قرار گرفته‌اند، یگانگی‌های رفتاری و هنجاری دیده‌اند. آن‌ها که در گروه یکسان قرار گرفته‌اند، فرهنگ مشابه و نزدیک به هم دارند و سازگاری اعضای آن‌ها در گروه‌های کاری مشترک بیشتر خواهد بود. این دیدگاه به این معنی نیست که جهان به فرهنگ یکسان کشیده شده است، بلکه علی‌رغم نزدیکی‌های بسیار زیاد بسیاری از کشورها با هم در مقابل در فرهنگ شرقی پهلوان یا قهرمان به رنج‌ها و الام دیگران و اینکه چگونه با آن‌ها می‌تواند برابری کند تفکر می‌کند. خلاصه آنکه در فرهنگ غرب «خود» در محور امور است در حالی که در شرق «دیگران» اساس کار را تشکیل می‌دهند.

در کتاب ارزشمندی که در سال ۱۹۹۴ توسط «لسم» و «نوبر» انتشار یافته است و تلاشی در یافتن ریشه‌های فرهنگ اروپایی دارد، رویکرد تحلیلی دیگری مورد توجه واقع شده و در آن سعی شده است که ریشه‌های فرهنگ اروپایی را با الگوی مدیریت آن منطقه پیوند زنند. آن‌ها بر این اعتقادند که هر اندازه که اقتصاد مبتنی بر دانش، بیشتر رایج می‌شود و مورد توجه بیشتری قرار می‌گیرد، این ایده و مفهوم نیز بیشتر پا می‌گیرد و مورد پشتیبانی واقع می‌شود که دانش و معرفت بسیار اهمیت دارد و ارزنده‌ترین چیز است. از این رو فلسفه که مادر علوم و معارف بشری است عامل مهمی در شکل‌گیری فرهنگ به شمار آمده است. آن‌ها به چهار فلسفه مهم در پدید آوردن



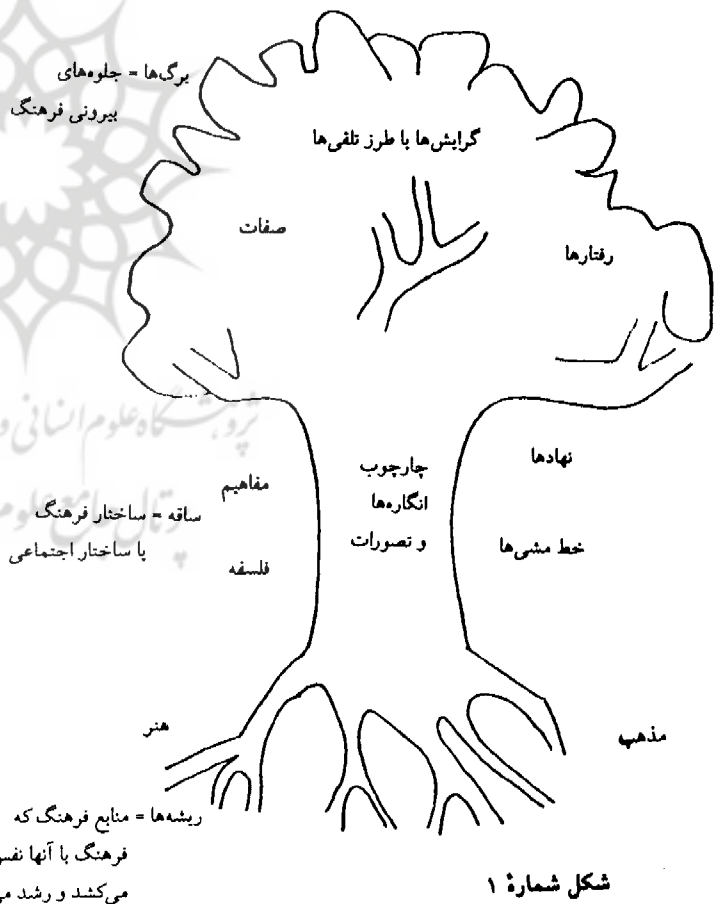
چاره‌ساز این کشورها می‌دانند.<sup>۴۶</sup> به گونه‌ای که پژوهشگر دیگر مسائل مدیریت بین‌المللی «لیدرز» (Leeds) پیشنهاد می‌کند؛ بیشتر بازرگانان و دست‌اندرکاران مدیریت در سطح بین‌المللی در مورد این چهار فلسفه و درک آن و اینکه چگونه می‌توان از آن‌ها بهره‌گرفت علاقه‌مند هستند. آن‌ها می‌خواهند از این طریق سازگاری قابل قبولی بین رفتارهای مدیریتی خود و این فلسفه‌ها پدید آورند و به وسیله آن‌ها دشواری‌های متعدد خود را در ابعاد گوناگون حل و فصل نمایند.<sup>۴۷</sup> خلاصه نظرات «لسم» و «نوبر» در جدول شماره چهار آمده است.

### محیط، طبیعت و فرهنگ‌ها

از دیرباز نویسندگان و پژوهشگران علوم اجتماعی رابطه میان طبیعت و فعالیت‌های انسانی را مورد توجه قرار داده، بر آن بوده‌اند که شناخت فعالیت‌های انسانی بدون در نظر گرفتن طبیعتی که در آن زندگی می‌کنند امکان‌ناپذیر است. برخی در این راه جهت افراط گرفته،

همه چیز را نشأت گرفته از طبیعت می‌دانند. چنان‌که «پارکر» (Parker) ردیابی تمدن‌ها را در مسیر بادهای جستجو می‌کند. هر جا که باد خوب و مناسب وزیدن گرفته باشد تمدنی است و در جاهایی که باد، باد مناسبی نباشد تمدن به قهقرا کشیده می‌شود.<sup>۴۸</sup> راتزل (Ratzel) همه چیز را در مورد شکل‌گیری آدمی و رفتارهای او در محیط جغرافیایی که در آن زندگی می‌کند جستجو می‌کند. خلق و خوی آدمیان را از طبیعت آن‌ها می‌داند. اگر طبیعت بدآل و بخشنده باشد انسان‌ها نیز بدآل و بخشنده خواهند بود و اگر خشک و لثیم، همین‌بر آدمیان دیکته می‌گردد. «هانتینگتن» (Huntington) اختلاف سطح تمدن‌ها را در آب و هوای آن‌ها می‌داند. او اختلاف سطح تمدن‌ها را در نواحی معتدل و نواحی گرمسیر درجه حرارت متوسط و تغییرات روزانه درجه حرارت و چگونگی وزش باد می‌داند. او نه تنها اختلاف تمدن‌های فعلی را مولود درجه حرارت و وزش بادهای می‌شناسد، بلکه شرح می‌دهد که مسیر تمدن‌های باستانی هم که ابتدا در خاورمیانه و خاور دور به وجود آمدند و سپس از طریق منطقه مدیترانه به طرف غرب رفتند، با مسیر بادهای مطابقت دارد.<sup>۴۹</sup> در نظر «آرنولد توین بی» (A. Toynbee) قدرت خلق و ابتکار و نوآوری معلول برخورد و نبرد با موانع و مشکلاتی است که هر انسان در محیط با آن روبرو می‌شود و موانع و مشکلات زندگی در مناطق حاره ناچیز و در مناطق منجمده عظیم است.<sup>۵۰</sup>

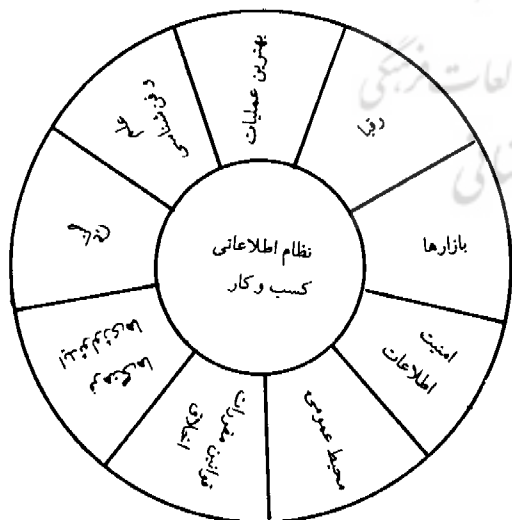
اگر محیط را وسیع‌تر از محیط جغرافیایی و طبیعی در



شکل شماره ۱

مفهوم مدیریت میان فرهنگی، اقتباس از:

Lessem and Neubauer, *European Management Systems: Towards Unity out of Cultural Diversity* (New York: Mc Graw Hill Book co., 1994).



شکل شماره ۲ - مدلی برای نظام اطلاعاتی جامع محیط کسب و کار (اقتباس از بوتوس)

## ویژگی‌های مدیریت اروپایی

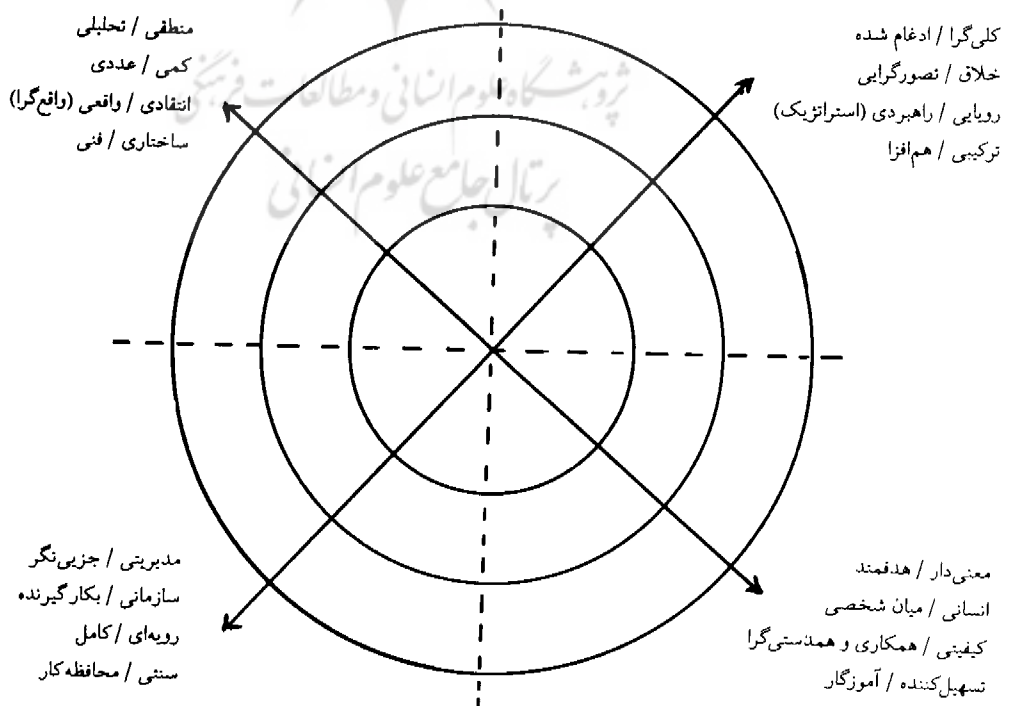
ویژگی‌های جنوبی	ویژگی‌های شرقی	ویژگی‌های شمالی	ویژگی‌های غربی	ابعاد
خانوادگی	صنعتی	مدیریتی و اداری	تجاری	سازمانی
پشاشیبت و خوشی احساس	مبتنی بر توسعه شهود	حرفه‌ای تفکر	تجربی احساس	صفات مدیریتی رفتار
شبکه کارکنان	نظام تولید	کنترل سلسله مراتب	فروشندهی تعامل	گرایش‌ها مدل‌های سازمانی عمل‌کرد ساختار
اجتماعی انسانی	بازار اجتماعی کل‌گرایی	هدایتی ملی	بازار آزاد تجربی‌گرایی یا عمل‌گرایی	انگاره‌های اجتماعی اقتصاد فلسفه
رقص	موسیقی	معماری	تاتر	نصورت فرهنگ
لاتین	آلمانی	فرانسوی	انگلو ساکسون	هنر فرهنگ

جدول شماره ۴ - اقتباس از: «لیم» و «نویر»

در مورد محیط کسب و کار معتقد است و این طور به آن نگاه می‌کند که باید با کلیت ویژه‌ای به آن نگرست نه به گونه‌ای جزئی‌نگر. اجزای این نظام اطلاعاتی کسب و کار به گونه‌ای واضح در شکل زیر مشاهده می‌شوند.<sup>۵۱</sup>

«بوتوس» مدل گویا و مفیدی را برای یک نظام اطلاعاتی جامع و متعادل به شکل زیر (شکل شماره سه) پیشنهاد می‌کند و برای آن چهار رکن یا بعد در نظر می‌آورد و به گونه‌ای که در شکل چهار نشان می‌دهد، وضعیت پنج کشور صنعتی عمده را در آن مشخص می‌سازد:

نظر آوریم که بسیار صحیح‌تر است، در آن صورت محیط فرهنگی و اجتماعی نیز در شکل‌گیری فرهنگ‌ها مؤثرند. جدا از پژوهش‌های «هیگن» و «کوزنتس» که به این مسائل توجه و افری داشته‌اند در میان معاصران کسانی چون «ژان - ماری بوتوس» (Jean - Marie Bonthous) بر این باورند که عدم توفیق بسیاری از فعالیت‌های تجاری برای برخی شرکت‌ها و افراد بر اساس عدم شناخت درست آن‌ها از محیط حاکم بر کسب و کارشان بوده است و در این محیط فرهنگ نقش اساسی دارد. او به یک نظام اطلاعاتی کلی



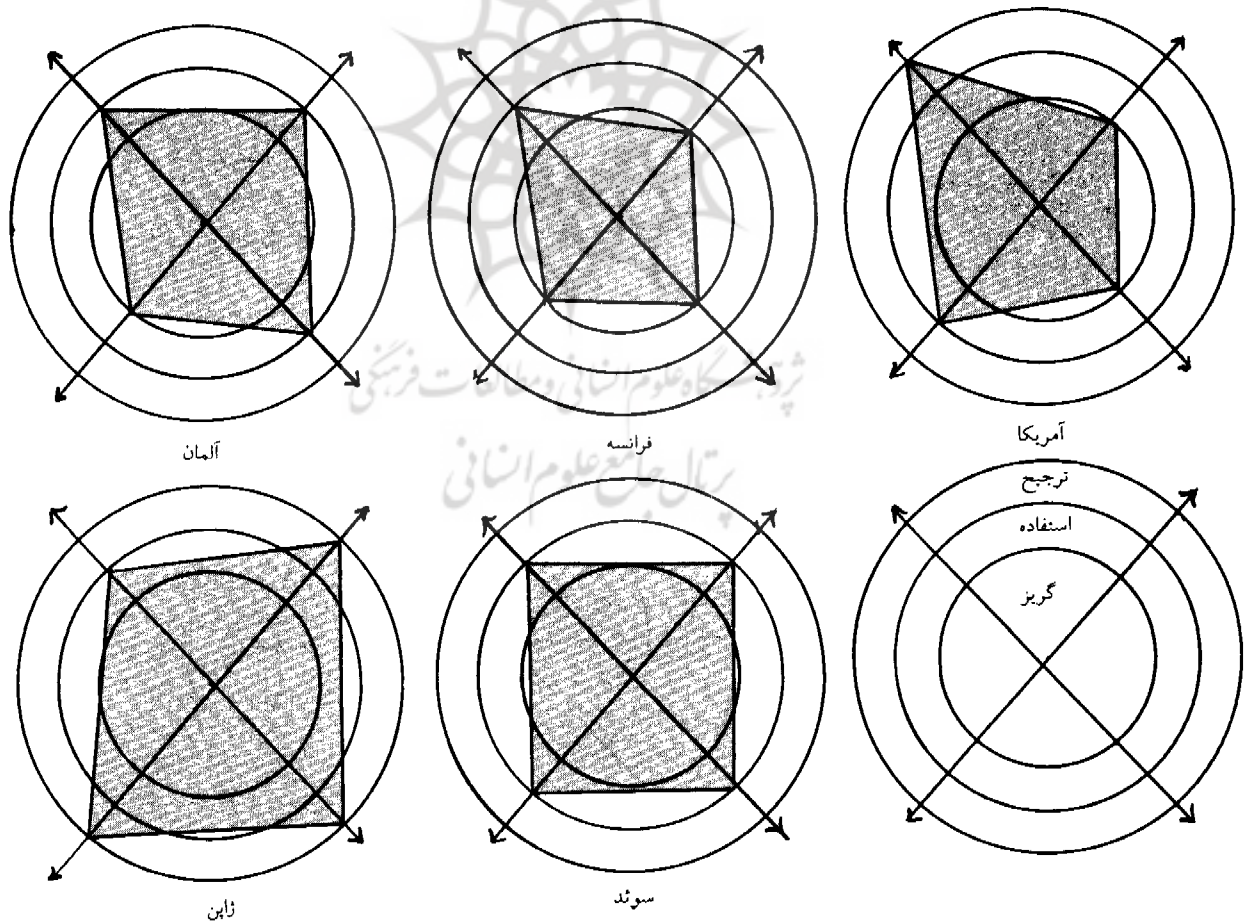
ساختمندی و ساختاردهی این رشد می‌پردازد. و در نهایت بُعد چهارم به ترتیب و توالی و نظم‌دهی رشد توجه می‌نماید. ناتوانی در هر یک از ابعاد چهارگانه، به گونه‌ای مؤثر موجب عدم توانایی یادگیری سازمانی شده و سازمان را به سمت و سوی سازمانی خشک و غیرمنعطف که در رویارویی با محیط ناتوان است می‌کشاند.<sup>۵۲</sup> به تعبیری دیگر، درک و شناخت تفاوت‌ها، و شکل‌دهی روش‌های گسترده‌تر چنین به نظر می‌رسند که کلید موفقیت سازمان‌ها و فعالیت‌های بین‌المللی آن‌ها در زمینه‌های سیاسی و تجاری می‌باشند. بر اساس شکل شماره چهار، که ذیلاً خواهد آمد «بونتوس» به این نتیجه رسیده است که کشورهای ژاپن و سوئد از دیگر کشورهای مذکور موفق‌تر به نظر می‌رسند.

کشورهای آلمان و آمریکا به نظر می‌رسند که از بیشترین ناتوانی در یادگیری بالقوه رنج می‌برند. بنابراین باید در نظر داشته باشیم که کشورهای ژاپن و

همان طور که اشاره شد، شکل سه بیان‌گر این نکته است که چگونه پنج کشور صنعتی عمده در چهار بُعد مشخص شده عمل می‌کنند و چگونه می‌توان به تفاوت‌های آن‌ها دست یافت.

«بونتوس» چنین می‌اندیشد که هر چهار بُعد از مدل برای فرد، سازمان و ملت‌ها قابل تعمیم است و اطلاعات آن برای همه آن‌ها حیاتی است. شکست در درک فرهنگ‌های دیگر به مثابه شکست در کسب و کار است و موفقیت در درک فرهنگ‌های دیگر به افزایش اطلاعات محیطی و در نهایت به موفقیت در کسب و کار منتج شده و سازمان‌ها و فرهنگ‌ها را به سوی کامیابی راهبر می‌شود.

«بونتوس» اشاره می‌کند که بُعد یک از مدل دو برای اثربخشی (Effectiveness) اساسی بوده و شکل‌دهنده بنیادهای نظام اطلاعاتی است. بعد دوم اجازه‌دهنده رشد و پدیدآورنده زمینه‌های جدید است. بُعد سوم به



شکل ۴ - سبک‌های ترجیح اطلاعاتی برای پنج کشور عمده صنعتی اقتباس از «بونتوس»

سوئد در مقایسه با آلمان و آمریکا از نظر سازمان‌های یادگیرنده یا فراگیرنده، در وضعیت بهتری قرار دارند و می‌توانند به راحتی بیشتری در سازمان‌های خود دگرگونی‌های لازم را به وجود آورند.

علاوه بر مطالعات فوق، پژوهش‌های دیگری انجام گرفته است که از ابعاد دیگری به مسئله مدیریت بین‌المللی توجه کرده‌اند. پژوهش «هلر» (Heller) و «ویلپرت» (Wilpert) یکی از این پژوهش‌ها است که در سال ۱۹۸۱ انجام پذیرفته و مسئله مشارکت در تصمیم‌گیری را در رفتار مدیران در کشورهای مختلف مورد توجه قرار داده و برای آن پنج روش را مطرح کرده‌اند که عبارتند از:

۱. تصمیم‌گیری خود مدیر بدون ارائه هیچ‌گونه توضیحی
  ۲. تصمیم‌گیری مدیر با ارائه توضیح برای تصمیم خود
  ۳. مشورت مدیر با زیردستان قبل از اتخاذ تصمیم و تصمیم‌گیری توسط خود او
  ۴. تصمیم مشترک مدیر و زیردستان با یکدیگر
  ۵. تفویض اختیار مدیر به زیردستان برای اتخاذ تصمیم توسط آنها
- در این مطالعه علاوه بر موارد فوق به نکته ارزنده دیگری مبنی بر اینکه مدیران همواره بیش از آنچه که گزارش شده و خود مطرح کرده‌اند به روش‌های مشارکتی توسل جسته و به کارکنان اختیاراتی را تفویض کرده‌اند که خود کمتر بدان‌ها توجه داشته‌اند. آن‌ها این پدیده را به نام «اثر جابجایی قدرت» (Power Displacement Effect) نامگذاری کرده و آن را به صورت مختلف مورد توجه قرار داده‌اند.<sup>۵۳</sup>

نکته مهمی که در مطالعات میان فرهنگی و توجه به فرهنگ‌های ملی باید مورد توجه قرار گیرد آن است که اکثر مطالعات بر اساس فرهنگ‌های غربی انجام گرفته و فرهنگ غرب را مبنای قرار داده و بر اساس آن به ارزیابی فرهنگ‌های دیگر پرداخته‌اند. این توجه بیش از اندازه به فرهنگ غرب، خود نوعی تعصب و گرایش ارزشی به موضوع مورد مطالعه است. به علاوه روش‌های بررسی فرهنگ‌ها تاکنون بیشتر روش و متدولوژی غربی بوده است که در برخی از فرهنگ‌ها برای ریشه‌یابی کارایی لازم را ندارد. در سال‌های اخیر توجهی به روش‌های دیگر نیز صورت گرفته است. یک رویکرد نسبتاً شرقی توسط «سعید» ارائه شده کسی که به وسیله مقایسه و انطباق ادبیات مقدماتی و نهادی برای کشورهای گوناگون، یک دیدگاه عمیق و کلی‌نگر را به فرهنگ و مفهوم آن داده است.<sup>۵۴</sup> این دیدگاه باید توسط دیگران نیز مورد حمایت

قرار گیرد و فرهنگ‌ها را به گونه‌ای مجزا و بدون اثرپذیری از فرهنگی خاص مطالعه نمایند تا به واقعیت‌های عمیق‌تری دسترسی حاصل شود. باید در نظر داشت که انسان‌ها هر یک به عنوان فرد خود محصول فرهنگ و محیط و جامعه خویش می‌باشند و از طریق آن به مسائل پیرامونی خود می‌نگرند و بدیهی است که عوامل بسیاری در نگرش آن‌ها دخیل است و نگرش آن‌ها را از دیگران متمایز می‌سازد.

دیدگاه «سعید» از فرهنگ با به کارگیری و حمایت از جهت‌گیری‌های ارزشی فرد بیشتر سخن می‌گوید، تا از هنجارهای جمعی و به کارگیری آن‌ها به عنوان پایه‌هایی برای تیم‌سازی مرفق برای کارهای گروهی.<sup>۵۵</sup> مفهوم فرهنگ به عنوان یک ساختار مصنوعی در مطالعات «لسم» و «نوبر» و نیز در کارهای مطالعاتی که توسط «گروه آیندگان جامعه برنامه‌ریزی راهبری» راهبردی شده و به گفتگوهای میان ملت‌ها توجه کرده انجامیده است. این دیدگاه از فرهنگ پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران و سرعتی که تفکرات اسلامی در سراسر کشور و سپس در بیرون از آن مورد توجه دیگران قرار گرفته است و نیز قوم‌گرایی و ملی‌گرایی‌های معاصر اروپایی موجب توجه عمیق‌تر بدان گشته است. مصنوعی بودن و پدید آمدن تصنیفی فرهنگ یا فرهنگ‌سازی علاوه بر تلاش‌های فوق در یک برنامه مطالعاتی که توسط دانشگاه آزاد (Open University) که به بررسی مراسم اعطای سمت شایستگی به «پرنس ولز» که یک مراسم کاملاً ساختگی و با کلمات و عبارتی کاملاً قدیمی و ساختگی شکل گرفته پرداخته و نشان داده است که همه اعمال را می‌توان به تدریج به صورت فرهنگ جانداخت و دیگران را وادار به انجام آن‌ها کرد. همه این موارد مبین این نکته‌اند که فرهنگ آموختنی است و انسان‌ها می‌توانند انتخاب کنند که رفتارهایی را بیاموزند و انجام دهند و یا اینکه آن‌ها را رد کرده و از انجام پاره‌ای از رفتارها سرباز زنند. این نکته مهمی است که در این آشفته بازار فرهنگ‌های متفاوت می‌توان فرهنگی توانا تر و هدفمندتر برای دستیابی به پاره‌ای از اهداف سیاسی، ملی، تجاری و غیره را جایگزین فرهنگی ناتوان‌تر کرد و بدان وسیله به اهداف برنامه‌ریزی شده خود نزدیک‌تر گردید. فرهنگ خودزاده دست بشر است نه آنکه همواره بر او مسلط. مدیران می‌توانند در سازمان‌ها نیز فرهنگ‌سازی کنند و فرهنگ‌های ناتوان و نامربوط را به فرهنگ‌های توانا و مرتبط با شرایط و خواسته‌ها بدل سازند. از این رو، می‌توان گفت، جدال بی‌امانی برای فرهنگ‌سازی و فرهنگ‌پذیری درگرفته است و در این میان نقش رسانه‌ها را نمی‌توان نادیده گرفت.<sup>۵۶</sup>



تحت تأثیر قرار گرفته که خود آن‌ها بر اساس عوامل اجتماعی اثر پذیرفته‌اند. از این رو، متغیرهای فرهنگی را در یک جامعه نمی‌توان بدون توجه به متغیرهای اقتصادی و سیاسی که خود محصول و پدید آمده از عوامل اجتماعی می‌باشند در نظر گرفت. این دیدگاه توسط نظریه پردازان و نویسندگان دیگر نیز مورد تأیید قرار گرفته است.<sup>۵۸</sup>

**تفاوت‌های فرهنگی و تفسیرهایی در مورد آن‌ها**  
همان طور که اشاره شد، فرهنگ‌ها با یکدیگر تفاوت‌هایی دارند. این تفاوت‌ها در ابعاد گوناگون و به اشکال مختلف است. پژوهشگران از زوایای مختلف به آن پرداخته و تفسیرهایی بر آن گذارده‌اند. «هافستد»، «ترومینارس» و «همپدن - ترنز» با دقت و اثربخشی قابل ملاحظه‌ای به «گواه‌هایی» (Evidences) از فرهنگ‌های ملی پرداخته‌اند. شکل شماره پنج که ذیلاً می‌آید بیانگر این نکته است:

با اندازه‌گیری چنین خصوصیتانی مانند تمایل به سوی ارزش‌ها، نظریه‌پردازان فوق به تشخیص و منطقی کردن

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شده «تایب» (Tayeb) در چهارچوب فرهنگ‌های ملی به بررسی ادبیات پرداخته و به مطالعه گرایش‌ها یا طرز تلقی‌های فرهنگ‌های مختلف نسبت به کار اقدام نموده است. این مطالعه او را به نتایج زیر رسانده است که خود یک مدل علی می‌باشد:

متغیرهای اقتضایی ← شرایط حاکم بر سازمان‌ها ← رسمیت، تمرکزگرایی، ارتباطات.

متغیرهای سیاسی - اقتصادی ← شرایط بازار و دنیای کار ← استراتژی کنترل، پاداش و تنبیه.

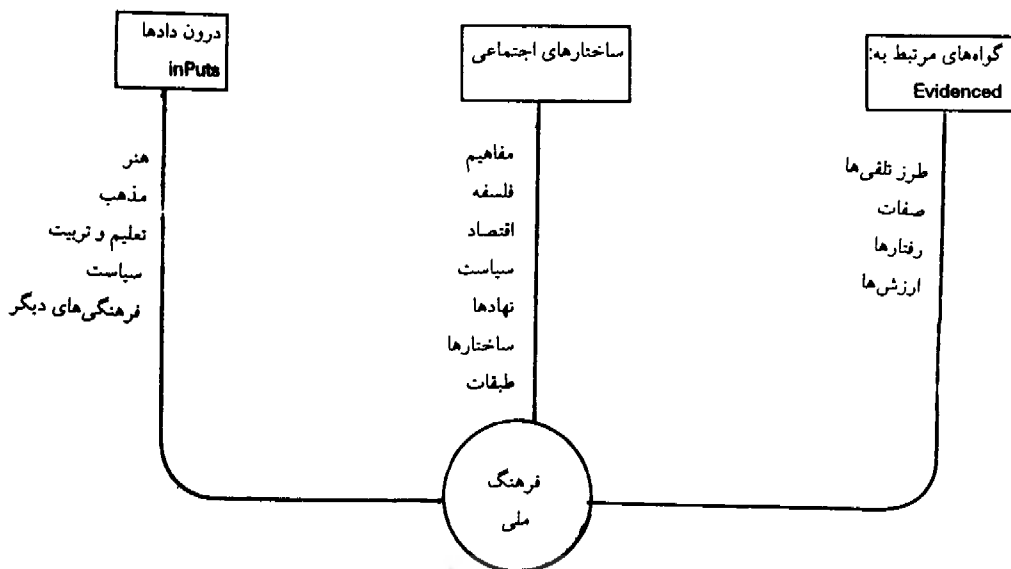
متغیرهای فرهنگی و صفات اجتماعی ← گرایش یا تلقی‌های مربوط به کار ← رسمیت، قدرت و اختیار، تفویض اختیار، مشاوره، ارتباطات.

«تایب» متغیرهای وابسته را در جدولی به شکل جدول شماره پنج نشان داده و بر این باور است که استفاده از این مدل به درک کلی بیشتر و یافتن وجوه اشتراک و اختلاف بیشتر فرهنگ‌های ملی از دیدگاه‌های باقیمانده دیگر همچون دیدگاه و مدل «هافستد» می‌انجامد.<sup>۵۷</sup>

«تایب» در مدل خود به این نتیجه رسیده است که متغیرهای فرهنگی بر اساس عوامل اقتصادی و سیاسی

جدول شماره ۵ متغیرهای مرتبط با مدل علی «تایب»

عوامل فرهنگی	عوامل سیاسی - اقتصادی	عوامل اقتضایی	متغیرهای سازمانی
جامعه: خانواده، مذهب، تعلیم و تربیت، ساختار طبقاتی	نظام اقتصادی (مثلاً نظام سرمایه‌داری)	صنعت	تمرکز
رسانه‌های جمعی، تحرک نیروی کار، رژیم سیاسی	بایگه در سندیکای کارگری	تولید	اختیار قابل مشاهده
فرهنگ‌های ملی: صدافت، اعتماد، استقلال	صنعت‌گرایی	تکنولوژی	تخصص‌گرایی
گرایش‌های گروهی، تحمل و تساهل دیگران		سهم بازار	رسمیت
وجود منابع، نگرش در مورد پیش‌کسوتان، پذیرش مسئولیت، سازگاری با عدم قطعیت، دوستانه بودن تقدیرگرایی		اندازه	حیطه نظارت
طرز تلقی نسبت به کار: تلقی نسبت به قدرت و اختیار، تحمل ابهام، تعهد سازمانی		سن	انگاره ارتباطی (الگوی ارتباطی)
صدافت، فردگرایی، انتظارات شغلی، تلقی نسبت به نظام‌های کنترلی، اطلاع‌رسانی و اعطای اطلاعات، مشارکت		مالکیت	نظام‌های کنترل
		کنترل	نظام‌های پاداش دهی



شکل شماره ۵ - یک مدل تلخیصی شده از رویکردهای مربوط به فرهنگ ملی

باید در نظر داشت که «سعید» انتخاب گسترده‌ای از فرهنگ‌های گوناگون دارد و سعی در تضاد بی‌طرفانه داشتن نسبت به فرهنگ‌ها دارد. دیدگاه او یکی از دیدگاه‌های مهم و متداول در «ضد جدایی‌گرایی» یا «ضداعتزالی» (Anti - Separatism) در عرصه فرهنگ‌ها است. به این معنی که او ریشه‌ها را یکی می‌بیند و تفاوت‌ها را جزئی و به نوعی احترام مشترک و متقابل در میان فرهنگ‌ها قائل است که فرهنگ‌ها را به زعم او به هم نزدیک می‌کند. در واقع او مروج این نکته است که در فرهنگ‌ها باید دیوارها را فرو ریخت و پنجره‌ها را گشود و پل‌ها را برقرار ساخت.

«مازن و سکی» سعی در اصلاح و بازگویی دیدگاه‌های «کلاکھون» و «استروت بک» که در اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح کرده بودند دارد. این دیدگاه بیشتر به ارزش‌ها پرداخته و آن‌ها را منشأ فرهنگ می‌داند. از نظر «مازن و سکی» آگاهی فرهنگی هر فرد از ارزش‌های حاکم بر فرهنگ او حادث می‌شود.<sup>۵۹</sup> با طراحی ابزار مبتنی بر ارزش‌ها و به کارگیری آن در جلسات آموزشی پیروان این دیدگاه سعی در یافتن ارزش‌های اساسی در فرهنگ‌ها داشته تا از طریق آن‌ها به اصلاح رفتاری افراد در گروه‌های کار بپردازند. تلاش «مازن و سکی» در رساله دکترایش این است که به اثبات رساند که از طریق بیدارسازی آگاهی‌های فرهنگی می‌توان به افزایش کارایی و عملکرد بهتر اعضای گروه‌های کاری از فرهنگ‌های نامتجانس دست یافت و

ساختارهای اجتماعی پرداخته و درجه ماندگاری اشکال فرهنگی را معین می‌کنند. همه آن‌ها علاقه‌مند به ایجاد وجوه اشتراک بیشتر در فرهنگ‌ها بوده و سعی در یکسان‌سازی آن‌ها دارند. «لسم» و «نوبر» سعی در باز شکافی عمیق مدل داشته و برای درک تمام جنبه‌های آن مجدانه می‌کوشند و بر این باورند که این عوامل را باید پذیرفت و نه اینکه به منطقی کردن آن‌ها اقدام نمود. آن‌ها در فرهنگ اروپایی علی‌رغم وحدت کلی آن چهار شکل تفاوت و تباین را مشاهده کرده‌اند. دیدگاه آن‌ها به نظر می‌رسد که با دیدگاه «مکتب اهل گواه» (Evidential School) شباهت دارد، به جز اینکه دیدگاه آن‌ها درجه آزادی کمتری را به کار می‌گیرد (شکل‌های فرهنگی). «تایب» همان طور که اشاره شد، سعی در پدید آوردن یک مدل ترکیبی علی دارد که تمام اجزا و عناصر آن به هم مرتبط بوده و همگی در جهت بالا بردن یک درک بالاتر و بیشتر حرکت می‌کنند. «بونتوس»، به گونه‌ای که بیان گردید، به شکل مؤثری بر جنبه‌های رفتاری تظاهرات فرهنگ‌های ملی متمرکز شده، سعی در مقایسه روش‌های اطلاع‌دهی و اطلاع‌گیری در کشورهای مختلف دارد. هیچ توضیح علت و معلولی نداده ولی نمایش کاملی از رفتارهای اطلاعاتی به صورت فهرست تهیه و ارائه نموده که توصیه زیادی در جهت اهمیت و افزون‌سازی یادگیری دارد. «سعید» به گونه‌ای آشکار تأکید بر اجزا و عناصر هنری که به شکل «وارد» (درون داد Input) به فرهنگ‌ها افزوده شده دارد.

آن‌ها را در شرایط بهتر و مطلوب‌تری در کنار یکدیگر قرار داد. «دی استفانو» (Distefano) و «لین» (Lane) که به مطالعه عمیق ادبیات در زمینه فرهنگ پرداخته‌اند در نهایت به این نتیجه رسیده‌اند که یک مدیر بین‌المللی کارآمد که توان فعالیت را در سطح بین‌المللی به خوبی دارد می‌باید دارای توانایی‌هایی به شرح زیر باشد:

– طراحی و تدوین و اجرای مهارت‌های راهبردی بین‌المللی

– مدیریت تحول و دگرگونی

– مدیریت تکثر و چندگانگی فرهنگی (مدیریت فرهنگ‌های نامتجانس)

– طراحی و به کارگیری ساختارهای سازمانی منعطف

– کار کردن با دیگران و در درون گروه‌ها

– ارتباطات

– فراگیری و انتقال معارف جدید در سازمان و به دیگران.<sup>۶۰</sup>

نکته مهم درباره این مهارت‌ها یا توانایی‌ها این است که آموختن آن‌ها کار ساده‌ای نبوده و زمان زیادی را می‌طلبد. به عبارت دیگر این توانایی‌ها آموزش‌هایی

مادام‌العمر را می‌طلبند که از طریق این آموزش‌ها به تدریج در فرد دگرگونی‌هایی پدیدار شده و او را توانای کار با دیگران در فرهنگ‌های دیگر می‌کند. نکته دیگر اینکه چه بسا یک نفر به تنهایی همه این مهارت‌ها را نتواند کسب کند و فقط به اکتساب بخشی از آن‌ها قناعت نماید. این خود نسبی بودن مسئله را می‌رساند.

انگاره مدیریت فرهنگ‌های نامتجانس و اینکه می‌توان در فرهنگ‌های دیگر نیز به درستی عمل مدیریت را انجام داد در مطالعات «آدلر» به خوبی مطرح و به درستی انعکاس یافته است. «آدلر» در مطالعات خود دریافت است که اعضای گروه‌های کاری با فرهنگ‌های مختلف یا خیلی کارآمدند و به درستی کار را انجام می‌دهند یا برعکس بسیار ناکارآمد و ناتوان از انجام حداقل معیارهای تعیین‌شده برای انجام وظیفه. در مقابل افراد گروه‌هایی که از فرهنگ واحد و به عبارتی متجانس برخوردارند در انجام وظایف و کارایی و اثربخشی متمایل به متوسط می‌باشند. او به این نتیجه می‌رسد که اگر تفاوت‌های فرهنگی به درستی اداره شوند و مدیریتی توانا بر آن‌ها حاکم و ناظر باشد می‌تواند به بالاترین عمل‌کردها دسترسی داشته باشند و بهترین نتایج را به دست آورند.<sup>۶۱</sup> در پی مطالعات «آدلر» در مورد اداره صحیح تفاوت‌های فرهنگی در میان اعضای گروه‌های کاری، «گی» (Gay) در بررسی در مورد صلاحیت‌های مدیران در عرصه‌های جهانی و بین‌المللی به این نتیجه رسیده است که باید توجه بیشتری معطوف درک ساز و کارهای فعالیت اعضای گروه‌های کاری از فرهنگ‌های نامتجانس در زمینه‌های همکاری و هماهنگی و انجام وظایف و عملکرد شود.<sup>۶۲</sup>

با توجه به یافته‌ها و مشارکت پژوهشگران مختلف در درک کلی فرهنگ‌های ملی گوناگون و استفاده از آن‌ها در جهات مختلف اقتصادی، سیاسی و فرهنگی و در کنار هم قرار دادن برخی از آن‌ها با یکدیگر و مقایسه و تطبیق آن‌ها با هم این توانایی حاصل می‌شود که به شیوه بهتری در فرهنگ‌های دیگر عمل نمود و توانایی آن را یافت که از تفاوت‌های فرهنگی حداکثر بهره‌برداری را در جهت رسیدن به اهداف ملی به عمل آورد. اینک که در بیشتر دانشکده‌ها و مراکز آموزشی و پژوهشی به مطالعات تطبیقی در زمینه‌های مختلف می‌پردازند، جا دارد که در طراحی و تدوین و تدریس دروسی از این دست از تجربیات و دیدگاه‌های مطرح شده به درستی استفاده شود و ابعاد گوناگون فرهنگی کشورها با یکدیگر سنجیده و بازنگری گردد. نمونه‌ای را که «جوینت» (Joynt) و «وارنر» (Warner) از دو کشور آلمان و فرانسه ارائه داده‌اند الگوی خوبی برای پیروی و استفاده می‌باشد که ذیلاً می‌آید. از



جدول شماره ۶ - دیدگاه‌های ترکیبی نظری در مورد آلمان و فرانسه

فرانسه	آلمان	نظریات
خاص‌گرا (جزرگرا) تکامل‌گرا گرایش به جامعه هدایت از برون پایگاه اجتماعی افراد بر اساس انصاف و نسب جامعه مبتنی بر سلسله مراتب زمان هم زمان	جهان‌گرا (کل‌گرا) تکامل‌گرا گرایش به جامعه هدایت از درون پایگاه اجتماعی افراد بر اساس اکتساب فردی جامعه تساوی طلب زمان متناوب و پیوسته	«هافستد»، «نرومپنارس» «همپدن - ترنر»
همکاری اداری گرایش بیشتر به همکاری و مشارکت رفتار حرفه‌ای طرز تلقی منفکرانه وظیفه کنترلی ساختار سلسله مراتبی اقتصاد ارشادی فلسفه ملی‌گرا هنر معماری مهم‌تر	همکاری صنعتی گرایش بیشتر به توسعه رفتار توسعه طلبانه طرز تلقی یا گرایش اکتشافی وظیفه تولید ساختار نظام‌مند اقتصاد مبتنی بر بازار مشارکتی فلسفه کل‌گرا هنر موسیقی مهم‌تر	«لسم» و «نوبر»
به کارگیری بُعد معنی‌دار بودن و هدفمند بودن به صورت قوی‌تر و به کارگیری سه بُعد دیگر کمتر (بر اساس شکل ۳ - صفحه ۲۸ همین نوشته)	پرهیز از بُعد اداری و به کارگیری سه بُعد دیگر به صورت قوی (بر اساس شکل ۳ - صفحه ۲۸ همین نوشته)	«بوتوس»

پانویس‌ها:

1. M. Maruyama, "Mindscales and Science Theories," *Current Anthropology*, No. 21, 1980, pp. 389 - 800.
- M. Maruyama, "New Mindscales for Future Business Policy and Management," *Technology Forecasting and Social Change*, No. 21, 1982, pp. 35 - 76.
- M. Maruyama, "Alternative Concepts of Management: Insights from Asia and Africa," *Asia Pacific Journal of Management*, No. 1, 1984, pp. 100 - 111.
2. John R. Hall and Mary Jo Neitz, *Culture: Sociological Perspectives* (Englewood Cliffs, N.J., 1993), p. 17.
3. علی اکبر فرهنگی و همکاران، «بررسی فرهنگ سازمانی حاکم بر تراکتورسازی ایران» (پروژه تحقیقاتی چاپ نشده)، پاییز ۱۳۷۵، شرکت تراکتورسازی ایران، نیریز، جلد اول، ص ۹.
4. R. Moss Kanter and R.I. Corn, "Do Cultural Differences Make a Business Difference? Contextual Factors Affecting Cross - Cultural Relationship Success," *Journal of Management Development*, No. 13, 1994, pp. 5 - 23.

این جهت این نمونه انتخاب شده است که کم و بیش مطالب مطروحه در نظریات پیش‌گفته را مورد توجه قرار داده‌اند. جدول زیر (شماره ۶) به درستی از عهده انجام این خواسته برمی‌آید:

هر چند استقبال و توجه دائم‌التزایدی نسبت به مطالعات میان فرهنگی در سال‌های اخیر وجود داشته و از ابعاد گوناگون به فرهنگ‌های مختلف نگریسته شده است، اما هنوز جای بسیاری از مطالعات خالی است و به فرهنگ باید از ابعاد متفاوت دیگری توجه شود. به ویژه در زمینه‌های رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی جای مطالعات زیادی خالی است و باید فرهنگ‌های مختلف از این نظر مورد مطالعه قرار گیرند. این مطالعات باید با همکاری مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی و صنایع و سازمان‌ها توأم انجام گیرد. نگارنده پیشنهاد می‌کند که در دانشگاه‌های بزرگی چون دانشگاه تهران که آموزش و پژوهش را در زمینه‌های گوناگون مدیریت، حقوق، اقتصاد، سیاست و مذهب در سطح بین‌المللی انجام می‌دهد، مرکزی به این قسم مطالعات اختصاص داده شود. این مرکز نمی‌باید از سازمان‌های اقتصادی، سیاسی و صنعتی و غیره جدا باشد و باید با همکاری آن‌ها کار خود را آغاز نماید.



*Diversity* (New York: Mc Graw - Hill Book Co., 1994).

17 . J.M. Bonthous, "Culture - The Missing Intelligence Variable," *The Strategic Planning Society News*, March 1994.

18 . E. W. Said, *Culture and Imperialism* (London: Vintage, 1994).

19 . M. Tayeb, "Organizations and National Culture: Methodology Considered," *Organization Studies*, No 15, 1994, pp. 429 - 446.

20 . M. Maznevski, "Synergy and Performance on Multi Cultural Teams" Op. Cit.

21 . J.J. Distefano and H. W. Lane, *International Management Behavior* (Boston, Mass: PWSKent, 1992).

22 . Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd ed. (Boston, Mass: PWS - Kent Publishing Co., 1991).

23 . Frank A. Heller and B. Wilpert, *Competence and Power in Managerial Decision - Making* (Chichester: John Wiley, 1981).

24 . A. Laurent, "The Cultural Diversity of Western Management Conceptions," *International Studies of Management and Organization*, No. 8, 1983, pp. 75 - 76.

25 . F. Kluchohn and F.I. Strodtbeck, *Variations in Value Orientations* (Connecticut: Greenwood press, 1961).

26 . Pat Joynt and Malcolm Warner, *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives* (London: International Thomson Business Press, 1996), p. 38.

27 . C. Leeds, *Pragmatic and Wholistic Approaches to Management in Newly Emerging Countries*, EIASM Workshop in Henley Management College, U.K. 1994.

28 . Edward. T. Hall and M.R. Hall, *Hidden Differences: Doing Business With The Japanese*, (Garden City, N. Y.: Anchor Press, 1987).

29 . G. Hofstede, Op. Cit. 1991, p. 5.

30 . A. Czinkota and I.A. Ronkainen, *International Marketing*, 3rd ed. (Orlando, Fl. : The Dryden Press 1993).

31 . P.R. Berthon, "Psychological Type and Corporate Cultur: Relationship and Dynamics,": *Omega*, Vol. 21, pp. 329 - 44.

32 . R. N. Kanungo and M. Medonca, "Culture and Performance Improvement," *Productivity*, No. 35, pp. 447 - 453.

33 . J. O'Connor and J.Seymour, *Introducing Neurolinguistic Programming: The New Psychology of*

5 . A. Kroeber and C. Kluckhohn, *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions* (New York: Random House, 1985).

6 . M. Mead, *Cultural Patterns and Technical Change* (Paris: UNESCO, 1951).

7 . Denis Mc Quail, *Mass Communication Theory*, Third ed., (London: Aage Publications, 1996), p. 212.

8 . Geert Hofstede, *Cultures and Organization: Software of the Mind* (London: Mc Graw - Hill Book Company, 1991), p.1120.

9 . Gerlad M. Goldhaber, *Organizational Communication* Sixth ed., (Dubuque, Iowa: Brown and Benchmark, 1993)., patricia H. Andrews and Richard T. Herschel, *Organizational Communication: Empowerment in a Technological Society* (Boston, mass.: Houghton Mifflin Company, 1996), philip R. Harris and Robert T. Moran, *Managing Cultural Differences* (Houston, Tex.: Gulf publishing Company, 1991). and Ross A. Webber, *Culture and Management* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1969).

10 . M. Maznevski, "Synergy and performance in Multi cultural Teams," (A Ph. D. Dissertation in university of Western Ontario, 1994).

11 . N.J. Adler and S. Bartholomew, "Academic and professional Communities of Discourse: Generating Knowledge on Transnational Human Resource Management," *Journal of International Business*, No. 23 , 1992. pp. 551 - 569.

12 . P.C. Earley and H. Singh, "International and Intercultural Management Research: What's Next?" *Academy of Management Journal*, No. 38, pp. 327 - 340.


13 . M. Tayeb, *Organizations and National Culture*, (london: Sage publishing co., 1988).

14 . Geert Hofstede, "International Cooperation in Organizations," *Management Decision*, No. 20 . pp.53 - 67.

G. Hofstede, *Cultures and organizations*. op. cit.

15 . Charles M. Hampden - Turner and Fons Trompenaars, *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in The United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and The Netherlands*, (New York: Doubleday, 1993).

16 . R. Lessem and F. Neubauer, *European Management Systems: Towards Unity Out of Cultural*

- 51 . Jean - Marie Bonthous, "Culture - The Missing Intelligenc Variable," *The Strategic Planning Society News*, March 1994.
- 52 . Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.
- ترجمه این کتاب تحت عنوان: پنجمین فرمان: خلق سازمان‌های فراگیر، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن از انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، سال ۱۳۷۵، فصل ۲.
- 53 . Frank A. Heller and B. Wilpert, *Competence and Power in Managerial Decision - Making* (Chichester: Wiley Publishing Inc. 1981).
- 54 . E. W. Said, *Orientalism* (London: Penguin Publishing co., 1991).
- E. W. Said, *Culture and Imperialism* (London Vintage, 1994).
- 55 . Ibid, 1994.
- 56 . John B. Thompson, *The Media and Modernity: A Social Theory of The Media* (Cambridge, U. K.: Polity Press, 1995). pp. 31 - 37.
- 57 . Tayeb, op. Cit. 1994.
- 58 . Pat Joynt and Malcolm Warner, op. cit., p. 48.
- 59 . Maznevskd, op. cit. 1994.
- 60 . J. J. Distefano and H. W. Lane, *International Management Behavior* (Boston, Mass.: Pws-Kent, 1992).
- 61 . Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd ed (Boston, Mass.: PWS-Kent Publishing Co., 1991).
- 62 . K. Gay, :Assessing The Importance of Cultural Empathy Within a Framework of International Management Competence, "EIASM Workshop, Cross Cultural Perspectives" (Henley Management College, U.K: 1994).
- 
- Personal Excellence* (London: Mandala Publishing Co., 1990).
- 34 . Joynt and Warner, op. cit, P. 35.
- 35 . p. Smith, *National Cultures and The Values of Organizational Employee: Time for Another Wook* EIASM Workshop, 1994.
- 36 . G. Hofstede, *Cultures and Organizations*, op. cit. p. 53.
- 37 . M. Tayeb, "Cultural Determinants of Organizational Response to Environmental Demands," Thesis, University of Oxford, 1979.
- 38 . R. Kiani and F. Latifi, :The Impact of Ancient Islamic and Western Culture in Iran's Work - related Values, " *EIASM Workshop*, 1995.
- 39 . G. Hofstede, *Cultures and Organizations*, Op. cit. P. 67.
- 40 . Fons Trompenaars, *Riding The Waves of Culture: Under standing Cultural Diversity in Business* (London: The Economist Books, 1993).
- 41 . Hampden - Turner and Trompenaars, op.cit.
- 42 . Joynt and Warner, op.cit pp. 40 - 41.
- 43 . A. Kohn, *No Contest - The Case Against Competition* (New York: Houghton Mifflin Company 1992).
- 44 . Bruce Lloyd and Fons Trompenaars, "Culture and chang: Conflict or Consensus?" *Leadership and Organizational Development Journal*, No. 14, pp. 17 - 23.
- 45 . John R. Hall and Mary Jo Neitz, *Cultur: Sociological Perspectives* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall, Inc., 1993), Chapter I. and R. Lessem and F. Neubauer, *European Management Systems: Towards Unity Out of Cultural Diversity* (London: Mc Graw - Hill Book Company, 1994).
- 46 . R. Lessem and F. Neubauer, *European Management Systems: Towards Unity Out of Cultural Diversity* (New York: Mc Grow - Hill Book co., 1994).
- 47 . C. Leeds, op. cit. 1994.
- 48 . W.N. Parker, in J.J. Spengler, *Natural Resources and Economic Growth* (Washington, D.C. 1961), p. 190.
- 49 . E. Huntington, *Civilization and Climate* (New Haven: Paul, 1915).
- 50 . Charles P. Kindleberger and Bruce Herrick, *Economic Development* (New York: Mc Graw - Hill Book Co., 1977), p. 70.