

بررسی تطبیقی سبکهای رهبری

پوشته دکتر نعمت‌السادات محمدی

چکیده

سبکهای رهبری و روشهای مدیریتی در سراسر جهان از تنوع و گونه‌گونی فراوانی برخوردارند و از ویژگیهای ماکرم بر محیط تأثیر می‌پذیرند. مطالعات و تحقیقات متعدد در کشورهای مختلف تبیین سبک رهبری را از ملاحظات موقعیت مورد تأیید فراموش کرده‌اند. در این نوشتار، کشورهای از سراسر جهان انتخاب و درباره ویژگیهای فرهنگی، سبک رهبری و سبک مدیریتی آنها توضیحات ارائه شده است. با توجه به تفاوت‌های فراوان در ادراکات، نیازها و خواستههای کارکنان در ایلات بین‌المللی - که سرمنشأ سبکها، روشها و دستوردهای متنوع در زمینه مدیریت و رهبری در کشورهای جهان است - دشواری و اهمیت کار مدیران شاغل در سازمانهای فراملی و جهانی در زمینه یافتن راههای مناسب جهت ایجاد انگیزه در کارکنان این قبیل سازمانها، نمایان می‌شود. از اینرو لازم است که مدیران سازمانهای فراملی نسبت به تفاوت‌های فرهنگی، اتمتلف‌پذیری لازم و اثر خود نشان دهند. به تفاوتها ارجح کارند. انگیزه‌های افراد را تشخیص دهند و متناسب با مقتضای وضعیت، سبک مناسب رهبری را انتخاب و نسبت به هدایت افراد تحت نظارت خود در جهت تحقق هدفهای تعیین‌شده اقدام کنند.

مقدمه

رهبری را فرایند نفوذ بر فعالیتهای گروهی در جهت تحقق هدفها تعریف کرده‌اند. مدیران در اجزای و وظیفه رهبری می‌کوشند بر افراد تحت سرپرستی خود اثر گذارند و آنها را در جهت نیل به هدفهای سازمانی برانگیزند و هدایت کنند. ایجاد انگیزه در کارکنان به نحوی که با میل و رغبت به انجام کار و فعالیت در سازمان بپردازند و رسیدن به هدفها تلاش کنند از دشوارترین وظایف هر مدیر است. این دشواری در مورد مدیران فراملی که موظفند در افرادی با زمینه‌های فرهنگی گوناگون انگیزشی ایجاد کنند بسیار صادی‌تر می‌شود.

نوع رفتارهایی که با موقعیت رهبر ملازمه دارند تأسی از ویژگیهای موقعیت و شرایط زمانی و مکانی است. تفاوت‌های قابل توجهی در سبکهای رهبری در کشورهای مختلف و فرهنگهای گوناگون مشاهده می‌شود و تحقیقات نسبتاً زیادی در زمینه رهبری صورت گرفته است که در آنها بر تبعیت سبک رهبری از مقتضیات موقعیت، تأکید شده است.

ویژگیهای رهبری

مهمترین ویژگی رهبران، داشتن پیش‌اندیشی است که با مدد آن ویژگی، آنچه را که در گروه، سازمان و جامعه آنان

سیکهای رهبری در کشورهای آمریکا و مکزیک مقایسه و اثر فرهنگ بر سبک رهبری تأیید شده است.^{۱۱} این دو محقق در کارخانه مشابه را در کشورهای مزبور مقایسه کردند و به این نتیجه رسیدند که اگرچه میزان بهره‌وری آنها تقریباً مشابه هر یک، بر مبنای مقیسات فرهنگی سبک رهبری خاصی را انتخاب کرده است.

تحقیق دیگر را دو نفر به نامهای اشپیت و به (Schmit and Verb) در سال ۱۹۹۲ در استرالیا، ژاپن، انگلستان و تایوان با تأکید بر رفتار ریتمیک انجام دادند.^{۱۲} یافته این پژوهش نیز تأثیر فرهنگ بر انواع استراتژیهای نحوه بوده است.

آثار منفی شدن بر رفتار رهبری در بعضی از تحقیقات میان فرهنگی مورد توجه بوده است. یکی از مطالعاتی که در این زمینه انجام شده به رهبری کوزان (Kozmin) در کشور ترکیه و چند کشور دیگر پرداخته و به این نتیجه رسیده است که در کشورهایی که از نظر میزان جمعیت شدن در درجات پایین‌تری قرار دارند، سبکهای رهبری آسوکراتیک از سایر سبکهای رهبری متداولتر است.^{۱۳}

یکی دیگر از مطالعات، به تأثیر استقلال رویه‌های کاری از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر در ایجاد اشتغال در محیط کار اشاره دارد که برگرن (Berggren) در آمریکا و ژاپن انجام داد.^{۱۴} آموزه‌های فشرده و وعده پرداخت دستمزد بالا ممکن است کارکنان را به تبعیت از شواهد میسوم وادار سازد لذا تشنگی به تنها در سطوح عملیاتی بلکه در ارتباط بین کارکنان مفید و متاد که منجر به جانداختن میسوم کاری جدید هستند و ممکن است از کارکنان بومی هم باشند، ادامه می‌یابد. اینجاست که تعامل به پیکان‌سازی رویه‌های کاری در سطح جهان ممکن است با فرهنگهای ملی و بومی در مواجهه قرار بگیرد و نتایج این را در محیطهای کاری پدید آورد.

روی می‌دهد می‌بیند و راضی را که باید ملی شود تشخیص می‌دهد. همین پیش به رهبران انرژی و توان کار و فعالیت می‌بخشد و باعث می‌شود که با الهامبخشی به پیروانشان و ایجاد انگیزه در آنان توان کار و فعالیت را در آنان به وجود آورند و عقاید خود را تعین بخشد و به واقعیت تبدیل کند.

رهبران به پیروان خود چنین القا می‌کنند که راه مطلوب و تشخیص می‌دهد و از آنان می‌خواهد که در جهت تشخیص رهبر خود و برای رسیدن به وضعیت مطلوبی که وی مشخص کرده است، تلاش کنند.

مطالعات رهبری

در مورد رهبری و عوامل کلیدی آن مطالعات کوزانگونی صورت گرفته است و در اکثر آنها به نقش موفقیت در تشخیص رهبری اشاره شده است. خصیصه‌ای که در یک موقعیت، ثابت قلمداد می‌شود ممکن است در موقعیت دیگر به عنوان ویژگی منفی رهبری تلقی گردد. سبک خاصی از رهبری که برای فرهنگهای فردگرا مناسب است ممکن است برای فرهنگهای جمع‌گرا کارایی نداشته باشد. روشی که در یک کشور فرهنگی به موفقیت منجر می‌شود ممکن است در فرهنگ دیگر به شکست بینجامد. مطالعات و تحقیقات فراوانی در این زمینه‌ها به عمل آمده است. جمیع مطالعاتی که گیرت هالستد (Gert Holstede) در مورد فرهنگهای مختلف انجام داده و به سبک رهبری در آن فرهنگها به عنوان عاملی در متفاوت بودن مطلقاً توجه کرده است، برخی دیگر از تحقیقات و بررسیهای رهبری در جدول شماره ۱ منعکس شده است؛ در اکثر آنها به تأثیر فرهنگ بر رهبری اشاره شده است.

یکی از معروفترین مطالعات را بشیر خانرا انجام داد که در صفحات آبی تحقیقات بیشتری درباره آن داده می‌شود. در تحقیق مورس و پاولت (Morris and Pavitt)

جدول شماره ۱. برخی از مقالات مربوط به تأثیر فرهنگ بر رهبری

شماره	نام محقق	سال	کشور و منطقه مورد مطالعه	موضوع تحقیق	بافت های تحقیق
۱	پلیر خاترا	۱۹۹۰	کشورهای خاورمیانه	ارتباطات نفسیهای سیاسی و مدیریتی	مدل پیامبری - خلیفه‌های رهبری تأثیر فرهنگ کلی جامعه بر رهبری
۲	موریس و پات	۱۹۹۲	مکزیک و آمریکای شمالی	سیک مرجع رهبری	فرهنگ بر سیک رهبری اثر می‌گذارد
۳	اشیت و به	۱۹۹۲	استرالیا، ژاپن تایوان و انگلستان	رفتار ذی‌نمذ	فرهنگ بر انواع استراتژیهای نفوذ اثر می‌گذارد
۴	رالن و دیگران	۱۹۹۳	چین، هنگ‌کنگ، آمریکا	ارزشهای مدیریتی	ریشه‌های فرهنگی از سیستم اقتصادی مؤثر تربیت و اثر بیشتری بر ارزشهای مدیریتی می‌گذارد
۵	کوران	۱۹۹۳	ترکیه و چند کشور دیگر	سنتی شدن و رهبری	در کشورهایی که کمتر صنعتی شده‌اند، سبکهای اتوکراتیک بیشتر رواج دارد
۶	برگین	۱۹۹۴	ژاپن، آمریکا	منع نقش در انتقال رویه‌های کاری	بسیار وجود مسوولیت در استقلال رویه‌های کاری نقش بین کارکنان اضافه می‌یابد.
۷	کوسون	۱۹۹۵	استرالیا، نروژ، سوئد، آمریکا	نفوذ فرهنگ و جنسیت بر رهبری	سبب تأثیر تعاملی جنسیت و فرهنگ بر رهبری
۸	طیب و دیگران	۱۹۹۵	هنگ‌کنگ، ژاپن، آمریکا، انگلستان	رفتار کارمندان و کارگرا	تأثیر فرهنگ بر شکلی مسؤلیت افراد از رفتارهای مشابه

- ۲- زمانهای دقیق و مشخص برای انجام کارها تعیین می‌کند.
- ۳- درباره دستگاهها و تجهیزات کاری کارکنان اطلاع کافی دارد.
- ۴- از کارکنان می‌خواهد که پیشرفت کارشان را گزارش کنند.
- ۵- کارکنان را وادار می‌کند که در محدوده زمانی مشخص کارشان را انجام دهند.
- ۶- اجازه نمی‌دهد به خاطر برنامه‌ریزی نامناسب، وقت تلف شود.
- ۷- سعی می‌کند که کارکنان را تا حد اکثر ظرفیت و توانشان به کار وادارد.

وهیبر کارمندگرا:

- ۱- تمهیدات کاری کارکنان را بهبود می‌بخشد.
- ۲- دیدگاههای کارکنان را درک می‌کند.
- ۳- مفاید کارکنان را می‌پرسد.
- ۴- با کارکنان به طور متصفانه رفتار می‌کند.
- ۵- به راحتی در دسترس کارکنان قرار می‌گیرد.
- ۶- به مشکلات شخصی کارکنان می‌پردازد.
- ۷- به کارکنان اعتماد دارد.
- ۸- نسبت به آینده کاری کارکنان علاقه‌مند است.
- ۹- کار خوب آنها را تشویق می‌دهد.
- ۱۰- از کارکنان حمایت می‌کند.

بر اساس یافته‌های طبیب، هر دو نوع رهبری در کلیه فرهنگها وجود دارد اما نحوه ادراک کارکنان از دو میک کارگرا و کارمندگرا بستگی به زمینه فرهنگی آنان دارد. نتایج این تحقیق نشان داد که رفتار خاصی در برخی از فرهنگها کارگرا و همان رفتارها در فرهنگهای دیگر کارمندگرا تلقی می‌شوند. برای مثال جنبه ریسی را کارمندگرا می‌دانند که در مسئولان محل کار نامرأص صفت کند، مرثاً به کارکنانش با پاداشتهای متعدد تادکر بدهد، و به کارمندی که دیر به سر

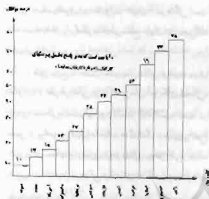
مطالعه دیگر را گیسون (Gilson) در مورد نقش جنسیت و فرهنگ بر رهبری انجام داد که طی آن مدیران زن و مرد از چهار کشور نروژ، سوئد، استرالیا و آمریکا انتخاب شدند و از بخش رهبری آنها مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که اگرچه زنان بیشتر به تسهیل تعاملها و ارتباطات و مردان بیشتر به تعیین هدفها توجه می‌کنند و تفاوتی جنسیت و فرهنگ بر بخش رهبری تفاوتی ندارند. حداقل در مورد این تحقیق خاص، فرهنگ بر تعریف رهبری بر مبنای جنسیت اثر مستقیمی را نشان نداد. البته دلیل این امر ممکن است صنعتی بودن هر چهار کشور و ترفیع زنان به وارد شدن در نیروی کار باشد.^(۱۵) در صورتی که کشورهای مورد بررسی از کشورهایی انتخاب می‌شدند که زنان نقشهای سنتی‌تری را عهده دارند، مطمئناً نتایج دیگری از تحقیق به دست می‌آمد.

یکی از موضوعاتی که در مطالعات تطبیقی بسیار به چشم می‌خورد مقایسه فرهنگ ژاپنی با سایر فرهنگها مخصوصاً فرهنگ آمریکایی است. یکی از تحقیقاتی که به این مقایسه پرداخته است پژوهش است که طبیب (Tilley) و همکارانش در مورد سبکهای سرپرستی و زمینه‌های فرهنگی یا نگرش تطبیقی انجام داده‌اند. در این پژوهش، در مورد دو نوع رهبری کارگرا و کارمندگرا در سه کشور، ژاپن، آمریکا، بریتانیا و نامیه تنگ‌کنگ تحقیق شده است.^(۱۶) در رهبری کارگرا بر انجام وظیفه و در رهبری کارمندگرا بر تحقق هدفها از طریق تقویت روحیه و تأمین رفاه کارکنان تأکید می‌شود. در این پژوهش ویژگیهای هر یک از دو نوع رهبری به صورت زیر تعریف و مشخص شده است.^(۱۷)

رهبری کارگرا:

- ۱- کارکنان را از برنامه‌ها و وظایف مطلع می‌سازد.
- ۲- به آنها دستور و آموزش می‌دهد.

را در بین آنان حفظ کند (نمودار شماره ۱).



نمودار شماره ۱: تفاوت‌های مدیر در فرهنگهای مختلف

مدل اقتضایی رهبری میان - فرهنگی

دو تن از محققان با تلفیق مدل مسیر - هدف رابرت هاوس و تقسیم‌بندی ابعاد فرهنگی در مطالعات گبیرت هافستد، مدلی تهیه کردند و براساس آن مناسبترین رفتار فرهنگی را در هجده کشور جهان مورد بررسی قرار دادند. در مدل آنان انواع رهبری به چهار دسته تقسیم شد: رهبری دستوری (تهیه راهنامه‌هایی برای کارکنان درباره آنچه که باید انجام دهند و چگونگی انجام آن، برنامه‌ریزی کارها و حفظ استانداردهای مملوکرد)، رهبری حمایتی (توجه به رفاه کارکنان و نیازمندیهای آنان، برقراری روابط دوستانه با کارکنان، انجام رفتارهای پیکان با کلیه کارکنان)، رهبری مشارکتی (مشورت با کارکنان و توجه جدی به دیدگاههای آنان در هنگام تصمیم‌گیری) و رهبری موفقیت‌گرا (تشویق کارکنان به انجام کارها در بالاترین سطح، تعیین هدفها در حدی که تحقق آنها با چالش فراوان توأم باشد، ابراز اعتماد

کار بیاید انتظار بدهد، در حالی که آمریکاییها رهبری را کارمندگرا می‌دانند که اگر کارمندش دیرآمد به او تذکر ندهند و به جای فرستادن یادداشتها و تذکرات کتبی صورتاً با کارکنانش به صحبت بپردازد. برای انگلیسیها مهم نیست که رئیسشان در دستوران محل کار ناهار بخورد بلکه زمانی او را کارمندگرا می‌خوانند که به آنها کمک کند تا کارشان را به خوبی انجام دهند و وسایل و تجهیزات مناسب را در اختیارشان قرار دهد. طب همچنین به برخی از ویژگیهای فرهنگی شرق و غرب اشاره کرده است. به عنوان نمونه، ژاپنها و چینها اگر رهبرشان با سایر اعضای گروه درباره مشکلات شخصی آنها صحبت می‌کند او را کارمندگرا به حساب می‌آورند. در حالی که آمریکاییها و انگلیسیها این کار را به حساب کارمندگرای مدیر نمی‌گذارند بلکه دخالت در امور شخصی خود تلقی می‌کنند.^{۱۸)}

افراد از فرهنگهای متفاوت انتظارات متفاوتی از مدیران و رهبران خود دارند و اصلیت و سوابق فرهنگی افراد در شکل بخشی به انتظارات آنان عمیقاً دخالت دارد. در تحقیقی که آندره لوران (André Laurans) انجام داد در پاسخ این سؤال که آیا مهم است که مدیر پاسخهای دقیق اغلب سؤالات کارکنانش را که ممکن است درباره کارشان دلت باشند بدهد؟ افراد مختلف از فرهنگهای گوناگون پاسخهای متفاوتی ارائه کرده‌اند.^{۱۹)} به نظر مدیران سوئدی این الزام وجود ندارد ولی مدیران ژاپنی این ضرورت را مورد تأکید قرار می‌دهند. اغلب مدیران آمریکایی معتقد بوده‌اند که نقش مدیر این است که حل‌کننده مشکلات باشد یعنی به کارکنانش کمک کند تا راههایی برای حل مشکلات کشف کند. نه این که صرفاً به کلیه سؤالات آنها پاسخ دهد. زیرا حل کلیه مسائل از طریق مدیر باعث می‌شود که کارکنان انگیزه ابتداء و خلاقیت را از دست بدهند و در نهایت، بهره‌وری آنها کاهش یابد. از طرف دیگر، اغلب مدیران فرانسوی بر این باورند که مدیر باید به کارکنانش پاسخهای دقیق و مشخص ارائه دهد تا بتواند اعتبار خود

نمونه‌هایی از کشورهای جهان

تحقیقات و مطالعات مربوط به رهبری و مدیریت در کشورهای زیادی انجام شده است. اشاره به کلیه این تحقیقات نه امکان‌پذیر است و نه ضرورت دارد. در این بحث به نمونه‌هایی از کشورها اشاره می‌شود که تفاوت‌های زیادی با یکدیگر دارند. به این ترتیب با مطالعه اطلاعات مربوط به این کشورها، شناخت نسبتاً خوبی از مدل‌های گوناگون در جهان به دست می‌آید. معیار انتخاب کشورها آن بود که دسترسی به اطلاعات درباره آن کشورها آسان باشد و نماینده‌هایی از کشورهای صنعتی، توسعه یافته و در حال توسعه، و نماینده‌ای از کشورهای اسلامی در آن بررسی گنجانده شوند.

ژاپن

در فرهنگ مردم ژاپن، تحت تأثیر تعالیم کنفوسیوس، آسان از ارزش خاصی برخوردار است. ژاپن‌ها به نیروی بی‌انتهای انسان باور دارند از این رو تا جایی که ممکن است به آموزش و پرورش انسانها اهمیت می‌دهند و انسانهای خلاق و نوآور تربیت می‌کنند. سازمانهای ژاپنی تحت تأثیر همین فرهنگ به کارکنان خود به عنوان دارای مسئولیت و برای توسعه منابع انسانی خود اهمیت بسیار قائل می‌شوند.

بسیاری از سازمانها برای واداشتن کارکنان خود به انجام کارها از قوانین و مقررات استفاده می‌کنند و برخی نیز بر هنجارها و ارزشهای فرهنگی به عنوان مکالمه خود بر کارکنان تأکید می‌گذارند. در ژاپن، اگرچه قوانین و مقررات وجود دارند هنجارگرایی بر قانونگرایی مسلط است. طبق تحقیقی که چند تن از محققان انجام داده‌اند، عملکرد کارکنان ژاپنی و همکاران آنها در گرومهای کار کنترل می‌کنند.

کارگر ژاپنی از زیر کار شانه خالی نمی‌کند زیرا در چنین صورتی سبب سرشناسی سایر اعضای گروه

به توانیها و ظرفیت بالای کارکنان^(۱۰).

براساس یافته‌های این پژوهش، رهبری مشارکتی برای کلیه فرهنگهای مورد مطالعه، مناسب تشخیص داده شد. البته این بدین مفهوم نیست که رهبری مشارکتی بهترین سبک رهبری در مدیریت میان - فرهنگی است بلکه صرفاً به کاربرد گسترده آن در سطح جهان اشاره می‌کند (جدول ۲).

طبق نتایج به دست آمده، به استثنای فرانسه، سبک دستوری از نظر فرهنگی برای کشورهای آمریکای شمالی، اروپای شمالی، استرالیا و ژلاتون نامناسب است. در بعضی از نواحی و کشورها مانند هنگ‌کنگ، فیلیپین، تروغ پیشتری در سبکهای رهبری وجود دارد. به طرورگی، سبک رهبری باید با جز فرهنگ و فضای حاکم هر سازمانها تطبیق داده شود^(۱۱).

جدول شماره ۲. مدل انتخابی رهبری میان - فرهنگی

ردیف	نام کشور و ناحیه	مستقیم‌ترین رفتار رهبری از نظر فرهنگی		
		مشارکتی	مشارکتی	موظف‌گرا
۱	استرالیا	x	x	x
۲	برزیل		x	
۳	کانادا	x	x	x
۴	فرانسه		x	
۵	آلمان	x	x	x
۶	بریتانیا	x	x	x
۷	هنگ‌کنگ	x	x	x
۸	هند	x	x	x
۹	ایتالیا		x	x
۱۰	ژاپن	x	x	x
۱۱	کره		x	x
۱۲	هلند	x	x	x
۱۳	ژلاتون	x	x	
۱۴	پاکستان		x	x
۱۵	فیلیپین	x	x	x
۱۶	سوئد	x	x	
۱۷	تایوان		x	x
۱۸	آمریکای شمالی	x	x	x

بازپرداخت دین خود به دیگری می‌کند. حتی اگر نمایم هم به انجام این کار نداشت باشد. به این ترتیب، فشار اخلاقی او را مجبور می‌کند که مستقیماً دین خود را به دیگری بپردازد.^(۱۵)

مدل ارزش رابطه‌دوگانه و پیرو در ژاپن بر محبت و علاقه بین دو طرف مبتنی است. یکی از جامعه‌شناسان ژاپنی معتقد است که اساس جامعه ژاپن بر رابطه بین دو فرد در موقعیت بالا و پایین استوار است. این رابطه همانند رابطه بین والد و کودک است که به آن یابابون (Oyabun) و کوبون (Kobun) اخلاق می‌شود. یابابون در محیط کار، فردی است که در مقام ارشد قرار دارد و طی سالیان ارتباطات شخصی زیادی با وی برقرار شده است. کوبون، از یابابون، کمک، حمایت و محبت دریافت می‌کند (مانند امنیت، ارتقا، مشورت در هنگام اتخاذ تصمیمات مهم و...) و در مقابل، آماده است تا هر زمان که یابابون بخواهد خدمات مورد نیازش را به وی ارائه کند. اغلب ژاپنها صرف‌نظر از هر مقام و موقعیتی که داشته باشند در نوعی رابطه یابابون - کوبون قرار دارند. این رابطه در محیط کار رابطه کارمند ارشد - کارمند جدید خوانده می‌شود. هرگاه کارمندی بخواهد با رئیس خود درباره مشکلات شخصی خودش صحبت کند مدیر برایش وقت می‌گذارد، به سخنان او گوش می‌دهد، نظر مشورتی می‌دهد و به او کمک می‌کند یعنی کارمند به رئیس خود متکی است و رئیس هم اجازه می‌دهد که کارمندش به او تکیه کند. در مقابل احساس خیرخواهی و کمکی که رئیس از خود نشان می‌دهد، کارمند نیز نسبت به او احساس تعهد می‌کند و در جستجوی راههایی برمی‌آید تا بین خود را به رئیس پرداخت کند که این احساس، معمولاً به صورت اطاعت کردن و وفاداری به مدیر تجلی می‌یابد.^(۱۶)

در تحقیق که گروهی از محققان انجام داده‌اند

می‌شود در ژاپن، مدیریت، به جای توجه به عملکرد فرد به عملکرد گروه کاری نظارت می‌کند و به آن پاداش می‌دهد یا آن را تنبیه می‌کند.

یکی از ارزشهای اساسی که بر رفتار رهبری در ژاپن تأثیر می‌گذارد، در آرزوی سپهر و محبت دیگران^{۱۷} بودن است. به عبارت دیگر، ژاپنها از کوفکن می‌آموزند که به محبت دیگران اتکا کنند و از گرمای این محبت بهره‌مند شوند. تاکاشو دوین (Takao Doi) یکی از روانشناسان برجسته ژاپنی می‌گوید محبت مادر و فرزند نرد همه افراد بشر وجود دارد، کودک، به طور کامل به مادر متکی است و در این آرزو به سر می‌برد که مادرش به او عشق بورزد و هرگز از او جدا نشود. در بعضی از فرهنگها، خیلی زود به کودک می‌آموزند که مستقل و متکی به خود نباشد و از همین رو، هرگاه خودش کاری را انجام دهد صوره تشویق والدینش قرار می‌گیرد (مانند سوگو و دانمارک)^(۱۸) اما در ژاپن، احساس اتکا به محبت دیگران نه تنها در کودکی، مردمانی، نوجوانی و بزرگسالی گسترده می‌شود بلکه افزایش آن می‌یابد.^(۱۹) یکی دیگر از پژوهشگران ژاپنی به نام کومامای (Kumagai) معتقد است که اتکا به محبت دیگران، ارزش مثبت است و در تمام جامعه ژاپن نفوذ خود را اعمال می‌کند و کلیه ارتباطات بین افراد، اهم از رابطه رئیس و مرئوس، زن و شوهر، معلم و شاگرد، رهبر و پیرو تحت تأثیر این ارزش قرار دارد.^(۲۰)

در ارزش فرهنگ دیگری که بر رفتار رهبری در ژاپن اثر می‌گذارد یکی احساس تعهد (Giri) و دیگری فشار اخلاقی جامعه (Giri) است. منظور از احساس تعهد، تعهدی است که فرد در مقابل دریافت هدیه یا مشاهده عملی خوب، در برابر طرف مقابل احساس می‌کند. به این ترتیب، ارتباطات اساسی در ژاپن بر شیکه‌ای از تعهدات متقابل استوار می‌شود که هرکس خود را ملزم به انجام آن می‌داند. منظور از فشار اخلاقی جامعه این است که فرد چه بخواهد و چه نخواهد، همچنان‌که جامعه او را وادار به

فصلت است. پس باید رئیس به مرئوسان خود اجازه دهد که این وفاداری را بروز دهند و انتظار می‌رود که رهبر نیز بر پیروانش متکی باشد تا نقاط ضعف او را برطرف کنند.

۳. رهبران باید سعی کنند تا میزان تعارضات، مشاجرات، تضادهای، مباحثات، اضطراب‌ها و تنش‌ها را در بین پیروان خود به حداقل کاهش دهند.

۴. بیشترین اثربخشی رهبر با توانایی وی در درک پیروان و جلب نظر آنان ارتباط دارد.

به‌طور کلی، فرهنگ (زاین بر سبک رهبری و روشهای مدیریتی در آن کشور تأثیر می‌گذارد. در جدول ۳، ارتباط بین ویژگیهای فرهنگی با روشهای در پیش گرفته شده در نظام مدیریتی زاین التماس یافته است.^(۹۰)

ویژگیهای مدیریت و رهبری (زاین به عنوان اجزای وابسته بک نظام، بایدکندهگر در تعامل و ارتباط هستند و برای اینکه اثربخشی خود را ظاهر سازند لازم است که به صورت یکپارچه مورد استفاده قرار گیرند. به قول یکی از نویسندگان «نمی‌توان از افراد خواست که در تیمها کار کنند و باهم به عنوان اعضای تیم همکاری داشته باشند اما به آنها برینای صفت کرده‌اند و به طور جداگانه پاداش داد و همچنین نمی‌توان به کارکنان گفت که خود با اعضای سازمانهای بزرگ، خوب نیست قلمداد کنند و به کار و محیط کاری خود وفادار و متعهد بمانند اما به محض اینکه وضع اقتصادی خراب شد، کارگران و کارکنان سطوح پایین را اخراج کنند و با مزد آنها را تقلیل دهند و به مشاغل و حقوق و پاداشهای مدیران ارشد و مدیرعامل دست نزنند و کاری به کار آنها نداشته باشند»^(۹۱).

همین نویسنده در مقایسه بین مدیریت آمریکایی و زاین به این نتیجه رسیده است که شرکتهای زاین به کارکنان خود به عنوان دارایی می‌نگرند در حالی که شرکتهای آمریکایی به عنوان بدنه، شوکهای زاین برای توسعه کارکنان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، با نگاه بلندمدت به آنان می‌نگرند، کارکنان (مخصوصاً کارکنان

مشخص شد که از بین دوازده گروه با ملیتهای مختلف، مدیران زاین تمایل بیشتری به گوش فرا دادن به دیگران دارند و میزان همکاری و همفکری آنان با همکارانشان بیشتر از سایر مدیران است. اصولاً در زاین انتظار می‌رود که مدیران ارشد متحمل تر از دیگران باشند.^(۹۲)

در تعیین دیگری به مقایسه مدیران زاین با مدیران آمریکایی پرداخته شد و مشخص گردید که مدیران زاین برای حل مسائل زیردستان خود وقت بیشتری می‌گذارند تا مدیران آمریکایی و با قدمتهای بیشتری که برمی دارند می‌گویند تا مشکل را در یابند و به حل آن کمک کنند. در پژوهش دیگری مشخص شد که مدیران زاین بیش از مدیران آمریکایی و مدیران هندی از حمایت مدیران مافوق خود برخوردار می‌شوند.^(۹۳)

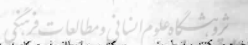
به‌طور کلی ویژگیهای عمده رهبری زاین عبارتند از: جدایی بودن، کار مستمر کردن، همکاری و هماهنگی با دیگران، توانایی برقراری ارتباطات نزدیک با همکاران، تحمل سختیها و مشقات کاری، غره نظم و انضباط، توانایی کنترل خواستها و احساسات شخصی و احساس همدردی با پیروان در جامعه زاین از نظر ارزشها و نظام اقتصادی تعبیراتی رخ داده است اما استعاره‌های سنتی رهبری هنوز پایرجاست. یکی از محققان خصوصیات رهبری در زاین را در مقایسه با سایر کشورها به این صورت خلاصه کرده است.^(۹۴)

۱. رهبران زاین در مقایسه با رهبران سایر جوامع اعتبار و قدرت کنترل کمتری دارند زیرا از آنها انتظار می‌رود که با پیروانشان روابط گرم و شوری داشته باشند و پیروان اجازه دارند که در دیدگاهها و تصمیمات آنها تا حد زیادی نفوذ کنند. رهبران نیز در دیدگاههای خود جرح و تعدیهای را به وجود می‌آورند تا دیدگاههای پیروان را در آنها لحاظ کنند. هرچه رهبر بزرگتر باشد این نوع رفتار در وی آشکارتر می‌شود.

۲. وفاداری مرئوس به رئیس در نظام اخلاقی زاین

جدول شماره ۳. سازماتها و ارزشها

اهداف رفتاری	روشهای مدیریتی
<ul style="list-style-type: none"> ○ وفاداری و احساس تعهد ○ نسبت به گروه ○ جمع‌گرایی 	<ul style="list-style-type: none"> ○ استخدام مابادالعمرو
<ul style="list-style-type: none"> ○ ساختار و نظم ○ احترام به ارشدها ○ احترام به بزرگترها 	<ul style="list-style-type: none"> ○ رعایت اصل ارشاد بودن در پرداخت و اثر تلاش
<ul style="list-style-type: none"> ○ جمع‌گرایی 	<ul style="list-style-type: none"> ○ گروههای کاری - روش تیمی ○ سیستم رنگی: تصدیق‌گیری عیاش بر اجماع
<ul style="list-style-type: none"> ○ جستجوی مستمر برای بهبود ○ (تعالیه بودن و گفتفوسوس) ○ پیشرفت‌شگونی 	<ul style="list-style-type: none"> ○ مقهوریت کیفیت فو اگیر ○ حلقه‌های کیفیت
<ul style="list-style-type: none"> ○ ناهم‌هنگی و هارمونی ○ اجتناب از تعارض 	<ul style="list-style-type: none"> ○ از ناطات گسترده در محیط کار ○ نظام روزانه کار میثی بر عدم مواجهه
<ul style="list-style-type: none"> ○ عدالت ○ انصاف 	<ul style="list-style-type: none"> ○ حذف نمادهای مربوط به مقام



می‌کند و به انتظاقت‌پذیری کارفرما توجه ندارد. شرکت ژاپنی در بحرانهای اقتصادی از حقوق مدیرانش کم می‌کند اما شرکت آمریکایی در شرایط مشابه تعداد زیادی از کارگران و کارمندان بقیه سفید را اخراج می‌کند و بک در حد هم از حقوق مدیرانش می‌کاهد.^(۱۱)

مدیران ژاپنی بر این باورند که برای تحقق بهره‌وری مطلوبه، لازم است که از کارکنان شایسته و لایق در مشاغل مورد نیاز استفاده کنند و از این‌رو، کارمندان تشویق

ساخته را برای بلندمدت استخدام می‌کنند و از طریق چرخش نوبتی به آنان آموزش می‌دهند تا انتظاقت‌پذیری آنها افزایش یابد. در مقابل، کارکنان هم با تعهد و وفاداری زیاد برای سازمان خود کار می‌کنند. شرکتهای آمریکایی و کارکنان آنها، دید کوتاه مدت دارند و به شرکت به عنوان پله‌ای در نردبان ترقی دوره خدمتی خود نگاه می‌کنند و اگر کار بهتری در جای دیگری پیدا کنند شرکت را ترک می‌کنند. شرکت هم هر زمان که مایل باشد افراد را استخدام و اخراج

سلسله مراتبی، ارتباطات عمودی و تأکید بر رابطه‌گرایی وجود دارد.

فرهنگ جهانی بر عملکرد مدیریت تأثیر می‌گذارد. برخی از ویژگیهای فرهنگی مؤثر در رفتار سازمانی در این کشور از این قرارند:

- تمرکز تصمیم‌گیری
- مشارکت محدود
- نفوذ گروه‌های ثانویه بر گروه‌های اولیه
- اهمیت رابطه‌گرایی
- فساد اداری
- اعطای به جبر و ضرورت هماهنگی با طبیعت
- اهمیت صورت و برخورد‌های رودررو
- تلقی خاص از زمان

شخصیت استاندارد طلب که متأثر از مکتب کنفوسیوس است در متمرکز شدن قدرت در سازمانهای چینی نقش عمده‌ای دارد. فرادستان به قابلیت فرودستان چندین اعضای ندارند و از واگذاری اختیار به آنها اجازت ندارند. با اینکه اغلب از حجم زیاد کار شکایت می‌کنند نمی‌توانند بخشی از وظایف خود را به فرودستان واگذار کنند.

مشارکت محدود، نتیجه مستقیم تمرکز در تصمیم‌گیری است. استفاده‌انسی چون ضرورت محافظه‌کاری، و سکوت همانند طلا است، نیز باعث کاهش مشارکت فرودستان در اداره امور محل کار می‌شود. با این ترتیب، سرپرستان شخصاً کنترل امور را بر عهده می‌گیرند و اجازه مشارکت مؤثر به فرودستان را نمی‌دهند. تأکید بر کارهای ثانویه و تحلیل رفتن گروه‌های اولیه نیز معلول همان نظام متمرکز است. تصمیم‌گیری در سرورده مسائل کلیدی و عمده با در نظر داشتن منابع تصمیم‌گیرندگان (گروه‌های ثانویه) و گروه‌های ذی‌نفع اتخاذ می‌شود و در این میان، گروه‌های اولیه که اکثریت افراد را تشکیل می‌دهند ناچار به سکوت می‌شوند.^{۱۲۵}

به علت حاکمیت رابطه بر فرایند، پیشرفت و

می‌شوند تا جایی که می‌توانند چند حرفه را بسازوند و همزمان دارای چند تخصص شوند و به این ترتیب سیستم منابع انسانی از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار می‌شود. جامعه‌کاری ژاپنی را جامعه‌ای ارگاتیک توصیف می‌کنند که به مدیریت ارگاتیک نیازمند است. گرایشهای گروه‌گرایی باعث می‌شود که عملکرد گروهی بالاتر از موفقیتهای فردی باشد. به عنوان مثال، در شرکت تویوتا، کارگران در گروه‌های پنج‌نفره کار می‌کنند. هر فرد علاوه بر مسئولیتهای خود مسئولیت کل تولید، کنترل، بهبود استاندارد کیفیت، کاهش هزینه‌ها، رعایت استانداردهای ایمنی، آموزش اعضای جدید گروه، رعایت انضباط و نظافت محیط کار را بر عهده دارد.

اعضای گروه ضمن حمایت از یکدیگر، این مسئولیتها را بین خود تقسیم می‌کنند و به انجام وظایف خود می‌پردازند. در نتیجه کارگران، تمام وظایف را می‌آموزند و به عنوان مجامعه‌های واحد کار می‌کنند.^{۱۲۶} با توجه به آنچه گفته شد، ویژگیهای عمده نظام مدیریت ژاپنی، کار تیمی، تصمیم‌گیری جمعی، چرخش شغلی، انعطاف‌پذیری در کار، استخدام بلندمدت، وابستگی عاطفی متقابل بین کارفرما و کارکنان، نظام ارتقا بر مبنای ارزش بردن، ارزیابی گروهی و پاداش گروهی است.

چین

مردم چین پنج هزار سال تحت تأثیر تعالیم کنفوسیوس قرار داشته‌اند. اکثر مردم این کشور افکار کنفوسیوس را در شخصیت خود تثبیت کرده‌اند.^{۱۲۷} کنفوسیوس بر پنج نوع رابطه اجتماعی تأکید می‌کند: رابطه حاکم با وزیر، پدر با پسر، زن با شوهر، برادر بزرگتر با برادر کوچکتر و دوست با دوست. این روابط از نوع رابطه اختیار و اطاعت است و در شخصیت چینیها از طریق فرایندی اجتماعی جای گرفته‌اند. بر این اساس، فرودستان از فرادستان اطاعت می‌کنند و اقتدار

افراد گوناگون با سابق فرهنگ متفاوت به این کشور مهاجرت و بخش از خصایص فرهنگی اجزای خود را به آمریکا منتقل کرده‌اند، با این حال مجموعه‌ای از گرایشهای کلی در تاریخ مشترک آمریکاییها قابل مشاهده است. برخی از این گرایشها از این قرارند:^(۲۸)

- ۱) تلقی انسان به عنوان مجموعه‌ای از خیر و شر؛
- ۲) تفکر غیرجبری؛
- ۳) حاکمیت بر طبیعت؛
- ۴) فردگرایی؛
- ۵) صلح‌گرایی؛
- ۶) توجه به حال و آینده، به جای گذشته؛
- ۷) تغییرپذیری

به طور خلاصه، آمریکاییها انسان را موجودی هم خوب و هم بد می‌دانند. (برخلاف جوامع کنتوفیسوس که اصولاً طبیعت انسان را خوب می‌دانند). در آمریکا دولت قوت‌مندی جزیر سدیسی را برای تنظیم رفتارهای مردم وضع کرده است.

آمریکاییان تفکر غیرجبری دارند و بر انجام کار و ایجاد تغییر، بیش از پذیرش نقدپذیر اعتقاد دارند. مردم آمریکا خود را بر طبیعت حاکم می‌دانند، در زمینه مدیریت به حل مسائل گرایش دارند و در پیشرفت امور بر سه منفیر ساختار، استراتژی و سیستم تأکید می‌گذارند.

هافتند، آمریکاییها را از فردگراترین ملل دنیا تشخیص داده است. به نظر وی، مردم در فرهنگ فردگرا برای تعریف از خود، از ویژگیها و موفقیت‌های شخصی بهره می‌گیرند و در جوامع گروه‌گرا مانند چین و ژاپن، بر وحدت و وفاداری گروهی تأکید می‌گذارند. در جوامع گروه‌گرا سرپرستان به وفاداری کارمندان، قابلیت اعتماد و رابطه هماهنگ با دیگران تأکید می‌کنند و به این دلیل ترجیح می‌دهند کارکنان را از میان آشنایان و دوستان خود برگزینند. در حالی که در آمریکا به کاریگری دوستان و آشنایان و یا

ارتزای کارکنان بیش از آنکه، تابعی از عملکرد فردی باشد، به روابط با سطوح بالاتر مدیریت یا قدرتهای سیاسی بستگی پیدا می‌کند. اصطلاح «از در پشتی رفتن» به همین مفهوم است که باعث ایجاد اختلاف در عملکرد فرایندهای رسمی در سازمان می‌شود.

کشورهای فساد اداری در دستگاههای دولتی تا حدود زیادی معلوم نظام متمرکز و اقتدارگرایی حاکم بر بوروکراسی چین است و می‌تواند انتصاف کشور چین را با بحران مواجه سازد. یکی از مسئولان سازمان بازرسی چین می‌گوید: «معادل یک پنجم از درآمدهای مالیاتی این کشور حیف و میل شده است و چنانچه هیچ اقدامی برای مقابله با فساد اداری در دستگاه دولتی چین صورت نگرفته انتصاف کشور با بحران جدی روبرو خواهد شد»^(۲۹)

انتقاد به جبر و ضرورت هماهنگی با طبیعت تأکید بر ادراک شهردی و قصداوت‌های ذهنی در تصمیم‌گیری اهمیت صورت و برخورد‌های چهار به چهار در رسمی کارکنان و جنبه‌های فوری بود کنترل مدیریت، تلقی فوری به عنوان جزئی از شبکه اجتماعی و تعهدات مربوط به آن و تلقی خاص از زمان به عنوان امر زودگذر چرخشی، را سایر ویژگیهای فرهنگی در چین است (در تائوتیسه، زمان حرکت چرخشی، دارد زیرا همه چیز از هیچ پدید می‌آید و به هیچ می‌رود، به طور خلاصه در مورد زمان، در شریب یک نظر خطی و در شرق یک نظر چرخشی وجود دارد. اندواید حال اصطلاح تک رنگی (مونوکرومیک) و چند رنگی (پلی‌کرومیک) را برای مشخص کردن این دو نوع تلقی به کار می‌برد. به نظر وی تلقی تک رنگی سیستمی را به وجود می‌آورد که در آن برنامه‌ریزی و زمانبندی اهمیت زیادی می‌یابد و زمان چند رنگی به جای تأکید بر چهارچوب زمانی طی شده برای انجام کار، بر نتیجه کار تأکید می‌گذارد»^(۳۰)

استمرار آقایان خود اطمینان دارند. بدیهی است که چنین طرز تفکری صرفاً ناشی از فقد آگاهی نسبت به غیر و جهل فرهنگی در مورد دیگران است.

فرانسه

در فرانسه، برای دست یافتن به رده‌های بالای در سازمانهای دولتی و خصوصاً باید تلاش زیادی کرد. به‌طور معمول از سه راه می‌توان به این هدف نایل شد:

- ۱- خوب درس خواندن در دبیرستان و قبول شدن در مؤسسات آموزشی سطح بالا مانند مدرسه ملی اداری (Ecole Nationale d'Administration LENA) مدرسه بزرگ (Grandes Ecoles) پلی تکنیک و سایر مراکز آموزش عالی با اهمیت فرانسه که مخصوص باهوش‌ترین فارغ‌التحصیلان مدارس فرانسه است.

۲- گرفتن شغلی در حین تحصیل دانشگاهی یا پس از فارغ‌التحصیلی از آن و داشتن پنج یا ده سال تجربه.

۳- ورود به سازمان بدون تحصیلات عالی دانشگاهی و اثبات شایستگی و تحمل صبر زیاد تا بتوان سرانجام به رده‌های بالای سازمانی صعود کرد (۳۱).

مدیران فرانسوی به کار خود به عنوان چالش‌رودن‌فکرانه نمی‌نگرند که نیاز به استفاده از قدرت مغزی و فکری دارد. نگرش این مدیران، پیش از آنکه بر حمل مبنی باشد بر تجربه، هوش و قوه درک و فراست استوار است.

سازمانهای فرانسوی ساختاری متمرکز دارند و پس از سلسله مراتب اختیار و احترام به اعتبار مقام تأکید می‌کنند. مدیران سازمانها از قدرت کامل تصمیم‌گیری و کنترل بر سازمان برخوردارند.

مدیران بر این باورند که موقعیت شغلی خود را در اثر ذکاوت شخصی به دست آورده‌اند و معتقدند که باید از همه چیز و هر آنچه که در دستگاه می‌گذرد مطلع شوند و گزارش همه کارها را دریافت کنند تا بتوانند تصمیماتی را که دیگران می‌گیرند کنترل کنند. بکر از مدیران فرانسوی، به

اعضای خانواده، عملی ناپسند و حتی مخرب قلمداد می‌شود.

آمریکاییان برای کار ارزش فراوانی قائل‌اند. به برنامه‌ریزی بسیار اهمیت می‌دهند و تصمیم می‌گیرند که چه کاری را در چه زمانی انجام دهند (۳۲). آنان بر این باورند که با عمل کردن می‌توان به موفقیت رسید.

در آمریکا مردم به زمان به صورت خطی می‌نگرند. به گذشته چندان توجهی ندارند. اصولاً در غرب، زمان به عنوان یک خط مستقیم در نظر گرفته می‌شود که ظهور می‌کند و در ابدیت ناپدید می‌شود. این طرز تفکری سبب وقت‌شناسی و برنامه‌ریزی می‌شود.

توجه به حال، آینده و آمریکا بر توجه به گذشته غالب است. میزان پذیرش تغییر در آمریکا بالاست و تلاش برای بهبود و پیشرفت به سوی آینده تعیین شده از اهمیت خاصی برخوردار است. مدیران آمریکایی معتقدند که می‌توانند محیط خود و آن چه را که در آن اتفاق می‌افتد کنترل کنند و حتی در مورد مسائل خارج از کنترل مانند اختصانات و جبرانات اقتصادی نیز خود را مسئول می‌دانند (۳۰).

نگارنده، بدون اینکه درصد نفی و بزرگهای مثبت آمریکا باشد، بر این باور است که مشابهی به منابع عظیم طبیعی و امکانات فراوان مالی، نوسان و تحرک و جذب را در آمریکاییان به وجود آورده است و باعث شده که روحیه خودمحموری و خودشیفتگی در آنان نفوذ کرده و به این ترتیب، خود را بالاتر از دیگران تصور کنند و به سرمدمان سایر فرهنگها و ملتها با دیده تحقیر بنگرند.

بزرگترین تفاوت انسان با سایر موجودات را آگاهی نسبت به خود و نسبت به غیر می‌دانند. نوبسته اعتقاد دارد که آمریکاییان در آگاهی نسبت به خود پیشرفت زیادی کرده‌اند اما در مورد آگاهی نسبت به غیر چندان توفیقی به دست نیاورده‌اند و از این رو با فضاوت‌های یک سو به تعبیر و تفسیرهای غیرواقعی، خود را آقای جهان می‌دانند و به

فرهنگی قبیله‌ای حل و فصل می‌شود. به عنوان مثال، در کشور عراق بین دو مدیر ارشد در یک سازمان دولتی برخوردی پیش آمده بود که برای حل موضوع دو مؤسسه جنگانه ایجاد و هر یک از آن دو مدیر در رأس یکی از مؤسسات به کار مشغول شد. یعنی با اتخاذ یک راه‌حل قبیله‌ای، هر دو طرف به طور مساوی راضی شدند.^(۳۷)

مدها تحت سبطه عشمتیها و اروپاییها بدون باعث شده است که در کشورهای عربی آمراسی به وجود آید که به نظام متمرکز، قوانین سخت و انعطاف‌ناپذیر و عدم تحمل اشتغال و خودمختاری پای‌بندی شده باشد. یاشند این ارزشها همراه با ارزشهای حاکم در نظام قبیله‌ای به ایجاد سیستم سالیاری (Shahchocracy) منجر شده است. ویژگیهای عمده این نظام عبارت‌اند از:^(۳۸)

- ۱- اقتدار سلسله مراتبی؛
- ۲- تبعیت قوانین و مقررات از شخصیتها؛
- ۳- اولویت رابطه بر قابطه؛
- ۴- بی‌انگیزی و هوولی در تصمیم‌گیری؛
- ۵- سیستم پندرسالیاری در رهبری؛
- ۶- خویشاوندنگویی در سطوح بالای سازمانها؛
- ۷- سیاست درهای باز.

همزمان با نفوذ ارزشهای قبیله‌ای، نفوذ غربیها نیز در کشورهای عربی قابل توجه است که البته به کارگیری روشهای غربی با مذاومتهای از جانب سیاستمداران و بخشهای محافظه‌کار جامعه مواجه می‌شود.

نفوذ غربیها در سبکهای مدیران عرب، نوعی دوگستگی به وجود آورده است. از یک طرف اهراب صلاحه‌مند به تشکیل نهادهای قانونی و مدرن هستند و از طرف دیگر به حفظ روشهای سنتی خود علاقه دارند. مثلاً، مجلس تشکیل می‌دهند، خواستها و تقاضاهای زیردستان را می‌شنوند اما مشکلات آنها را در خارج از کاتناهای سازمانی رسمی حل و فصل می‌کنند.^(۳۹) این دوگستگی سبب بروز رفتارهای متناقض در دنیای عرب شده است. از جمله:

- قوانین و مقررات متعددی به وجود آمده‌اند بدون

کارکنانش چنین می‌گویند: «می‌خواهم از حقه فعالیت‌های شما در تمام اوقات آگاه باشم». به همین دلیل است که مدیران فرانسوی در مقابل ساختارهای انعطاف‌پذیر سازمان مقاومت می‌کنند.^(۴۰)

مدیران فرانسوی اعتقاد شدیدی به اصل مقدس زنجیره واحد فرماندهی دارند و تصور گزارش دادن به دو رئیس، که در ساختارهای ماتریسی متداول است، برایشان ناممکن است.

رسمیت، افتدراگرایی، انتظار فرمانبرداری از فرودستان و احترام به مسافق از ویژگیهای بارز در سازمانهای فرانسوی است.

در فرانسه روشهای مشارکت‌جویانه در تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری چندان متداول نیست و جزو آموزش مهمترین معیار برای رهبری در کتبه زمینه‌هاست.

کشورهای عربی

رفتار رهبری در جوامع عربی از یک سو تحت نفوذ سنن قبیله‌ای و از سوی دیگر تحت تأثیر روشهای غربی است. یکی از محققان به نام «علی» که تئوری مدیریت در جوامع در حال گذار با تأکید بر کشورهای عربی صورت بررسی قرار داده معتقد است که بسیاری از مدیران عربی همانند پدران خود رفتار می‌کنند یعنی کلیه مسئولیتهای کار و کسب و ابر دوش خود تحمیل می‌نمایند نتیجه این رفتار، پیروی از سبک اقتدارگرایانه است که به خصوص در سازمانهای بزرگ به وضوح مشاهده می‌شود. اغلب سازمانهای عربی چه در بخش عمومی و چه در بخش خصوصی، صرفنظر از اینکه استراتژی آنها و تکنولوژی مورد استفاده آنان چیست، با سبک مقتدرانه و به صورت متمرکز اداره می‌شوند.^(۴۱)

نفوذ روابط قبیله‌ای بر مدیران، امکان کار کردن با افرادی خارج از فامیل و خاتواده را بسیار محدود می‌سازد. استفاده از سبکهای خلاق و مبتکرانه در حل مسائل و مشکلات و شکستن هنجارهای سازمانی در کشورهای عربی متداول نیست و مسائل سازمانی بر حسب ارزشهای

اینکه برای به اجرا درآوردن آنها تلاش کافی بشود. این قوانین صرفاً به عنوان نمادی از مدرن بودن در این کشورها پدید آمده‌اند.

- سیستم‌هایی برای انتخاب و ارتقا بر مبنای ارزشیابی عملکرد کارکنان ایجاد شده‌اند اما در عمل، انتخاب و ارتقا بر مبنای ارتباطات شخصی و اجتناب و خویشاوندگرایی است.

- ساختارهای سازمانی به وجود آمده‌اند اما به ندرت بر مبنای آنها عمل می‌شود و در واقع، تشکیلات نیز صرفاً نمادی از متجدد بودن و نوعی ظاهرسازی است و زندگی سازمانی بر همان مبنای ارزشهای فرهنگی سنتی ادامه می‌یابد.

یکی دیگر از محققان به نام بشیر خادرا در سال ۱۹۹۰ بر مبنای تحقیقی که در مورد گروهی از مدیران کشورهای خاورمیانه انجام داد مدل رهبری پیامبری - خلیفه‌ای را ارائه کرد و به ارتباط بین نقشهای سیاسی و سیاسی مدیرین اشاره نمود (۳۷).

خادرا در این تحقیق به عواملی از قبیل خصوصیات شخصی، فردگرایی، اهمیت مرد بزرگ و فقدان تفکرات در کشورهای عربی توجه کرده است. خصوصیات شخصی، مربوط به نحوه تلقی مدیر و رهبر از رابطه خود با سایر مردم است.

در کشورهای عربی، این رابطه بیشتر از نوع خودمحموری است و حول و حوش نیازهای فردی خود مدیر یا رهبر می‌چرخد. بدین معنی که مدیر روابط خود با دیگران را به طور ذهنی و از دریچه توجه به نیازهای شخصی خودش می‌نگرد. به علاوه وابستگی احساسی قوی بین مدیر یا رهبر و دیگران ایجاد می‌شود.

فردگرایی از نظر خادرا تعالی به اخلاق تصمیمات بدون توجه به دیدگاههای گروه است. در نتیجه این طرز برخورد، مدیران عربی با مشکلات سازمانی به طور ذهنی برخورد و در تصمیم‌گیریها یکجانبه عمل می‌کنند و وقتی راه‌حلی به نظرشان رسید همان را به طور قطعی و جزئی اجرا می‌نمایند. فقدان تفکرات سازشی برای حل مشکلات

رهبری باعث شده است که مشکلاتی از قبیل انتخاب و اعزاز مقام رهبری، تعیین جانشین و حل تعارضهای ناشی از آن، در خارج از ساختارهای رسمی حل و فصل شود و به علت استفاده نکردن از تمهیدات و تدابیر کنترل‌کننده، مانند شوراهای کمیته‌ها، قوانین، و راهنماها، خلا، رهبری در سازمانهای عربی پدید آید (۳۸).

فردی یا چیزی باید این خلا را پر و نظم را برقرار کند. مهم‌ترین عامل برای رفع این مشکل، مردی بزرگ (البر مرد) است که همه چیز را درست می‌کند. لذا همواره انتظار می‌رود که مردی به پا خیزد و مشکلات را از سر راه بردارد و همیشه اعضای سازمان در انتظار ورود چنین فردی هستند. خادرا می‌گوید که ثبات، پیشرفت، و رشد سیستم بستگی به این پیدا می‌کند که رهبر، فردی خادری یا مردی بزرگ باشد. اگر رهبر، مردی خادری باشد، مدل رهبری او مدل خلیفه‌ای و اگر مردی بزرگ باشد، مدل پیامبری خواهد بود. وجه تشخیص مرد خادری یا مرد بزرگ، توانایی برداشتن قدمهای بزرگ و انجام کارهای برجسته است. سایر افراد سازمان فرصت‌طلبی مدیرشان را مردی بزرگ می‌پندارند که بتواند شاهکار برجسته‌ای، از هر نوعی که باشد، انجام دهد. در غیر این صورت، او را نیز همانند سایر کارکنان تلقی می‌کنند. رهبر خادری برای اداره سازمان خود نیاز به استفاده از روشهای استبدادی و تکیه بر زور و اجبار و اعمال فشار بر دیگران دارد تا بتواند موقعیت خود را به عنوان رهبر، حفظ کند.

نوس، تعارض، برخورد، کشمکش، نزاع و وضعیتی که این رهبر در سازمان به وجود می‌آورد در نهایت، سبب می‌شود که همزمان با کاهش قدرت وی، یک رهبر سازمانی دیگری به ظهور بپردازد.

در مورد مرد بزرگ، وضع متفاوت است. قدرت و نفوذ مرد بزرگ بستگی به عشق و محبت، اطاعت و فرمانبرداری پیروانش از دستورهای وی و استفاده حداقلی از زور دارد. پیروان در مقابل مرد بزرگ به راحتی می‌توانند عقاید و احساسات خود را بیان کنند زیرا وی نباید نشان دهد که به عقاید مخالف نیز صدمه‌مند است و احترام می‌گذارد. مدل رهبری پیامبری - خلیفه‌ای خادرا در نمودار (۲) منعکس شده است (۳۹).

یکی دیگر از محققان به نام بشیر خادرا در سال ۱۹۹۰ بر مبنای تحقیقی که در مورد گروهی از مدیران کشورهای خاورمیانه انجام داد مدل رهبری پیامبری - خلیفه‌ای را ارائه کرد و به ارتباط بین نقشهای سیاسی و سیاسی مدیرین اشاره نمود (۳۷).

خادرا در این تحقیق به عواملی از قبیل خصوصیات شخصی، فردگرایی، اهمیت مرد بزرگ و فقدان تفکرات در کشورهای عربی توجه کرده است. خصوصیات شخصی، مربوط به نحوه تلقی مدیر و رهبر از رابطه خود با سایر مردم است.

در کشورهای عربی، این رابطه بیشتر از نوع خودمحموری است و حول و حوش نیازهای فردی خود مدیر یا رهبر می‌چرخد. بدین معنی که مدیر روابط خود با دیگران را به طور ذهنی و از دریچه توجه به نیازهای شخصی خودش می‌نگرد. به علاوه وابستگی احساسی قوی بین مدیر یا رهبر و دیگران ایجاد می‌شود.

فردگرایی از نظر خادرا تعالی به اخلاق تصمیمات بدون توجه به دیدگاههای گروه است. در نتیجه این طرز برخورد، مدیران عربی با مشکلات سازمانی به طور ذهنی برخورد و در تصمیم‌گیریها یکجانبه عمل می‌کنند و وقتی راه‌حلی به نظرشان رسید همان را به طور قطعی و جزئی اجرا می‌نمایند. فقدان تفکرات سازشی برای حل مشکلات

یکی دیگر از محققان به نام بشیر خادرا در سال ۱۹۹۰ بر مبنای تحقیقی که در مورد گروهی از مدیران کشورهای خاورمیانه انجام داد مدل رهبری پیامبری - خلیفه‌ای را ارائه کرد و به ارتباط بین نقشهای سیاسی و سیاسی مدیرین اشاره نمود (۳۷).

خادرا در این تحقیق به عواملی از قبیل خصوصیات شخصی، فردگرایی، اهمیت مرد بزرگ و فقدان تفکرات در کشورهای عربی توجه کرده است. خصوصیات شخصی، مربوط به نحوه تلقی مدیر و رهبر از رابطه خود با سایر مردم است.

در کشورهای عربی، این رابطه بیشتر از نوع خودمحموری است و حول و حوش نیازهای فردی خود مدیر یا رهبر می‌چرخد. بدین معنی که مدیر روابط خود با دیگران را به طور ذهنی و از دریچه توجه به نیازهای شخصی خودش می‌نگرد. به علاوه وابستگی احساسی قوی بین مدیر یا رهبر و دیگران ایجاد می‌شود.

فردگرایی از نظر خادرا تعالی به اخلاق تصمیمات بدون توجه به دیدگاههای گروه است. در نتیجه این طرز برخورد، مدیران عربی با مشکلات سازمانی به طور ذهنی برخورد و در تصمیم‌گیریها یکجانبه عمل می‌کنند و وقتی راه‌حلی به نظرشان رسید همان را به طور قطعی و جزئی اجرا می‌نمایند. فقدان تفکرات سازشی برای حل مشکلات

یکی دیگر از محققان به نام بشیر خادرا در سال ۱۹۹۰ بر مبنای تحقیقی که در مورد گروهی از مدیران کشورهای خاورمیانه انجام داد مدل رهبری پیامبری - خلیفه‌ای را ارائه کرد و به ارتباط بین نقشهای سیاسی و سیاسی مدیرین اشاره نمود (۳۷).

خادرا در این تحقیق به عواملی از قبیل خصوصیات شخصی، فردگرایی، اهمیت مرد بزرگ و فقدان تفکرات در کشورهای عربی توجه کرده است. خصوصیات شخصی، مربوط به نحوه تلقی مدیر و رهبر از رابطه خود با سایر مردم است.

در کشورهای عربی، این رابطه بیشتر از نوع خودمحموری است و حول و حوش نیازهای فردی خود مدیر یا رهبر می‌چرخد. بدین معنی که مدیر روابط خود با دیگران را به طور ذهنی و از دریچه توجه به نیازهای شخصی خودش می‌نگرد. به علاوه وابستگی احساسی قوی بین مدیر یا رهبر و دیگران ایجاد می‌شود.

فردگرایی از نظر خادرا تعالی به اخلاق تصمیمات بدون توجه به دیدگاههای گروه است. در نتیجه این طرز برخورد، مدیران عربی با مشکلات سازمانی به طور ذهنی برخورد و در تصمیم‌گیریها یکجانبه عمل می‌کنند و وقتی راه‌حلی به نظرشان رسید همان را به طور قطعی و جزئی اجرا می‌نمایند. فقدان تفکرات سازشی برای حل مشکلات

یکی دیگر از محققان به نام بشیر خادرا در سال ۱۹۹۰ بر مبنای تحقیقی که در مورد گروهی از مدیران کشورهای خاورمیانه انجام داد مدل رهبری پیامبری - خلیفه‌ای را ارائه کرد و به ارتباط بین نقشهای سیاسی و سیاسی مدیرین اشاره نمود (۳۷).

خادرا در این تحقیق به عواملی از قبیل خصوصیات شخصی، فردگرایی، اهمیت مرد بزرگ و فقدان تفکرات در کشورهای عربی توجه کرده است. خصوصیات شخصی، مربوط به نحوه تلقی مدیر و رهبر از رابطه خود با سایر مردم است.

در کشورهای عربی، این رابطه بیشتر از نوع خودمحموری است و حول و حوش نیازهای فردی خود مدیر یا رهبر می‌چرخد. بدین معنی که مدیر روابط خود با دیگران را به طور ذهنی و از دریچه توجه به نیازهای شخصی خودش می‌نگرد. به علاوه وابستگی احساسی قوی بین مدیر یا رهبر و دیگران ایجاد می‌شود.

فردگرایی از نظر خادرا تعالی به اخلاق تصمیمات بدون توجه به دیدگاههای گروه است. در نتیجه این طرز برخورد، مدیران عربی با مشکلات سازمانی به طور ذهنی برخورد و در تصمیم‌گیریها یکجانبه عمل می‌کنند و وقتی راه‌حلی به نظرشان رسید همان را به طور قطعی و جزئی اجرا می‌نمایند. فقدان تفکرات سازشی برای حل مشکلات

یکی دیگر از محققان به نام بشیر خادرا در سال ۱۹۹۰ بر مبنای تحقیقی که در مورد گروهی از مدیران کشورهای خاورمیانه انجام داد مدل رهبری پیامبری - خلیفه‌ای را ارائه کرد و به ارتباط بین نقشهای سیاسی و سیاسی مدیرین اشاره نمود (۳۷).

خادرا در این تحقیق به عواملی از قبیل خصوصیات شخصی، فردگرایی، اهمیت مرد بزرگ و فقدان تفکرات در کشورهای عربی توجه کرده است. خصوصیات شخصی، مربوط به نحوه تلقی مدیر و رهبر از رابطه خود با سایر مردم است.

در کشورهای عربی، این رابطه بیشتر از نوع خودمحموری است و حول و حوش نیازهای فردی خود مدیر یا رهبر می‌چرخد. بدین معنی که مدیر روابط خود با دیگران را به طور ذهنی و از دریچه توجه به نیازهای شخصی خودش می‌نگرد. به علاوه وابستگی احساسی قوی بین مدیر یا رهبر و دیگران ایجاد می‌شود.

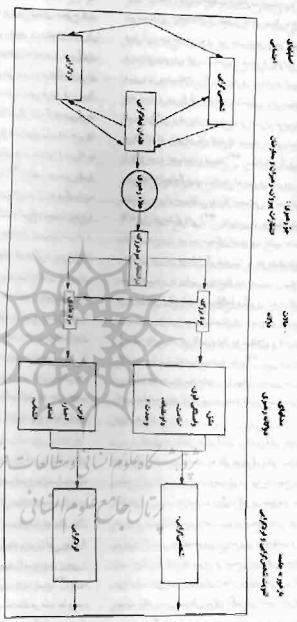
فردگرایی از نظر خادرا تعالی به اخلاق تصمیمات بدون توجه به دیدگاههای گروه است. در نتیجه این طرز برخورد، مدیران عربی با مشکلات سازمانی به طور ذهنی برخورد و در تصمیم‌گیریها یکجانبه عمل می‌کنند و وقتی راه‌حلی به نظرشان رسید همان را به طور قطعی و جزئی اجرا می‌نمایند. فقدان تفکرات سازشی برای حل مشکلات

یکی دیگر از محققان به نام بشیر خادرا در سال ۱۹۹۰ بر مبنای تحقیقی که در مورد گروهی از مدیران کشورهای خاورمیانه انجام داد مدل رهبری پیامبری - خلیفه‌ای را ارائه کرد و به ارتباط بین نقشهای سیاسی و سیاسی مدیرین اشاره نمود (۳۷).

خادرا در این تحقیق به عواملی از قبیل خصوصیات شخصی، فردگرایی، اهمیت مرد بزرگ و فقدان تفکرات در کشورهای عربی توجه کرده است. خصوصیات شخصی، مربوط به نحوه تلقی مدیر و رهبر از رابطه خود با سایر مردم است.

در کشورهای عربی، این رابطه بیشتر از نوع خودمحموری است و حول و حوش نیازهای فردی خود مدیر یا رهبر می‌چرخد. بدین معنی که مدیر روابط خود با دیگران را به طور ذهنی و از دریچه توجه به نیازهای شخصی خودش می‌نگرد. به علاوه وابستگی احساسی قوی بین مدیر یا رهبر و دیگران ایجاد می‌شود.

فردگرایی از نظر خادرا تعالی به اخلاق تصمیمات بدون توجه به دیدگاههای گروه است. در نتیجه این طرز برخورد، مدیران عربی با مشکلات سازمانی به طور ذهنی برخورد و در تصمیم‌گیریها یکجانبه عمل می‌کنند و وقتی راه‌حلی به نظرشان رسید همان را به طور قطعی و جزئی اجرا می‌نمایند. فقدان تفکرات سازشی برای حل مشکلات



سوردر شماره ۴۰ اصل پنجمی - جنبه ای رهبری عالی در

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رتال جامع علوم انسانی

نتیجه گیری

باتوجه به آنچه که در این بخش مطرح شد، مشخص می‌شود که سبکهای رهبری و روشهای مدیریتی از تنوع و گونه‌گونی فراوانی برخوردارند و از ویژگیهای فرهنگی حاکم بر محیط تأثیر می‌پذیرند. فرهنگ، آمیزهای از عوامل متعدد استوارند نظیر، اولین فردی که در سال ۱۸۷۱ برای فرهنگ تعریف آکادمیک ارائه کرد، می‌گوید: «فرهنگ مجموعه پیچیده از دانشها، باورها، هنرها، اخلاقیات، آداب، رسوم، توأمندها و عاداتی است که به وسیلهٔ بشر کسب شده است»^(۳۰). تغییر در هر یک از اجزای این مجموعه پیچیده تغییراتی در کل فرهنگ را به دنبال می‌آورد و به این ترتیب، تنوع، تعدد، تنوع و گونه‌گونی فرهنگها در سراسر جهان توجه‌پذیر می‌شود. بدیهی است که به علت تفاوت‌های فرهنگی، نمی‌توان از سبک رهبری خاصی برای مدیران سازمانهای فرانسوی سخن راند تا مطابق با آن عمل کنند. اصولاً چنین سبکی که در همه فرهنگها کاربرد داشته باشد و پاسخ‌دهنده را بدهد یافت نمی‌شود و لازم است که رفتار رهبری یا ویژگیهای بومی و محلی مطابقت داشته باشد. به قول یکی از صاحب نظران، شیوهٔ استبدادی متداول در کشور مکزیک، برای مورتسان در کشورهای اسکاتلندی که حتی حاضر نیستند خودشان را مورتس تلقی کنند به هیچ وجه مناسب نیست^(۳۱).

در تحقیقات مستند «دستار آویزون نظریه‌های انگیزش در سطح بین‌المللی این موضوع تأیید شده که نمی‌توان تئوریهای مزبور را به کل جهان تسمیم داد و در بسیاری از کشورها این نظریه‌ها مصداق ندارند. برای مثال تئوری سلسله مراتب نیازهای آبراهام مزلو را نمی‌توان در محققان در کشورهای مختلف جهان آزمودند. در برخی از کشورها تأیید و در بعضی دیگر رد شده است^(۳۲). البته نیازهایی که در این سلسله مراتب آمده‌اند در همه جا وجود دارند اما تقدم و تاخر آنان در مراتب پهن‌گانهٔ مورد نظر

مزلو، در کشورهای مختلف، متفاوت است. به عنوان نمونه، بندوی (Bandow) در تحقیق که در سال ۱۹۸۰ به عمل آورد متوجه شد که در بین مدیران عرب در کشورهای عربستان سعودی، کویت، بحرین، عمان و امارات متحد عربی، نیاز به استقلال، بالاترین نیاز در سلسله مراتب نیازها بوده است و پس از آن ارتباطات شخصی برای مدیران از اهمیت بالایی برخوردار بوده است و مدیران عرب ترجیح می‌دهند که با افرادی کار کنند که نسبت به آنها شناخت دارند و مورد اعتمادشان هستند^(۳۳). مطالعه دیگری که در سال ۱۹۸۹ انجام گرفت، نشان داد که مدیران سعودی خیلی بیشتر از مدیران آمریکایی به نیاز اجتماعی توجه داشته‌اند تا به نیاز خودشکوفایی^(۳۴). بنابراین در سلسله مراتب نیازهای مدیران عرب، مسکن است نیازهای احترام و اجتنام در رأس هرم قرار گیرد و نیاز به خودشکوفایی در میان هرم و در پایین نیز نیاز به امنیت و نیازهای فیزیولوژیکی واقع شوند. مطالعه دیگری که در کشور عربستان سعودی انجام شده نشان داده است که برای رؤسای مدارس در این کشور، نیاز به استقلال و امنیت در بالاترین ردهٔ سلسله مراتب قرار دارد^(۳۵). این موضوع می‌رساند که مدیران سازمانها و رؤسای مدارس در یک کشور مشابه، دارای اولویت متفاوت در سلسله مراتب نیازها هستند.

تئوری دو عاملی هرزبرگ نیز در کشورهای متعددی به آزمون گذرانده شده است. به نظر هرزبرگ وقتی نیازهای سطح پایین افراد در سازمان ارضا شده آنها به سطح صفرت انگیزش می‌رسند به عبارت دیگر، اگر در سازمان مزه خوب و منصفانه‌ای پرداخت شود، محیط امن کاری موجود باشد، و روابط خوب بین مدیران و کارکنان برقرار باشد، آنگاه کارکنان به موقع در سحیل کار خود حاضر می‌شوند. ولی همهٔ اینها برای ایجاد انگیزش در آنان کافی نیست بلکه پیش‌شروطی برای انگیزش است (عوامل بهداشتی). اگر این شرایط موجود نباشد، نارضایتی ایجاد

فرهنگی درست نیست. به عنوان مثال مدیر کامپو جهانی ممکن است مفاهیمی مانند خودشکوفایی را به گونه‌ای متفاوت از مدیر آمریکایی یا اروپایی درک کند. یکی از مهمترین مشکلات محققان ترجمه دقیق سؤالاتی است که در پرسشنامه‌ها وجود دارد. برای مثال در مورد لغت مهم و کنیدی موفقیت، ترجمه دقیق واژه با مشکل مواجه می‌شود. هافستد می‌گوید که در بعضی از زبانها، مفاهیم غربی مانند موفقیت، را نمی‌توان به راحتی ترجمه کرد و در آن زبانها لغتی وجود ندارد که بتوان به عنوان معادل کلمه موفقیت انتخاب کرد. لذا، نتایج تحقیقات ممکن است به علت استنباطات متفاوت افراد از سؤالات ارائه نشده، پتان ارزش نداشته باشد (۲۸).

با توجه به تفاوت‌های فراوان در ادوالات و نیازها و خواسته‌های کارکنان در ابعاد بین‌المللی که سرمنشأ سبکها، روشها و استانداردهای متوجه در زمینه مدیریت و رهبری در کشورهای جهان است، دشواری و افسست کار مدیران سازمانهای فرملینی در زمینه یافتن راههای مناسب جهت ایجاد انگیزه در کارکنان این قبیل سازمانها نمایان می‌شود. این مهم، مستلزم هشت و شلابت خاصی است تا نیروی کار سیرهنگمن را در سازمانهایی با فلسفه‌های مکانی متفاوت و نه چندان مشابه، به کار و فعالیت ترغیب کند. به نحوی که افراد بارضیت و میل پاینده‌نگر به گونه‌ای اثر بخش قرار کنند و برای تحقق هدفهای سازمانی تلاش ورزند.

به این ترتیب هنر مدیران فراملینی در این است که نسبت به تفاوت‌های فرهنگی تعطف‌پذیری لازم را از خود نشان دهند، کارکنان خود را به خوبی بشناسند و از نیازهای آنان آگاه شوند و تفاوتها را ارج گذارند. انگیزه‌های افراد را تشخیص دهند و متناسب با مقتضای موقعیت، سبک مناسب رهبری را انتخاب و نسبت به هدایت افراد تحت نظارت خود در جهت تحقق هدفهای منبته اقدام کنند □

می‌شود ولی وقتی هستند، از نظر انگیزش، به طور عنتی عمل می‌کنند اما در فرد اگر احساس موفقیت، تلاش، و شناسایی در کار باشد، انگیزش به وجود می‌آید و او با میل و رغبت به فعالیت می‌پردازد. هرزبرگ به سازمانها توصیه می‌کند که ابتدا نیازهای سطح پایین افراد را ارضا کنند و سپس معاویت مشاغل را هنی سازند تا نیازهای سطح بالای کارکنان نیز ارضا شود. این مدل از نظر اعتبار جهانی مورد سؤال واقع شده است. نظرات افراد زیادی در فرهنگهای مختلف با طیفه‌بندی هرزبرگ، تطبیق نداشته است و در بعضی موارد به عوامل به‌داشتی به عنوان عوامل انگیزشی بسیار قوی اشاره شده و به‌طور خلاصه این نظریه در تحقیقات بسیار معدودی مورد تأیید واقع شده است (۲۹).

نظری می‌کنند که نیز در ضوء تئوری‌ها می‌است که به کرات در فرهنگهای مختلف آزموده شده است. می‌کنند که به انگیزه، موفقیت اشاره می‌کند و معتقد است این انگیزه در اوایل کودکی ایجاد می‌شود و تا بزرگسالی ادامه پیدا می‌کند. مطالعات زیادی در جهان (ژاپن، انگلستان، هند، لهستان، ترکیه، آمریکا، نجره، ایران، آمریکای جنوبی، مکزیک، فرانسه، افغانستان، کویت، اردن، چکواستراک، هند) انجام شده تا اعتبار عمومی تئوری می‌کنند را مورد بررسی قرار دهند (۳۰). یافته‌های این مطالعات تأیید می‌کند که نیاز به موفقیت به درجات مختلفی در فرهنگهای گوناگون وجود دارد. به این ترتیب مدل می‌کنند در مورد افراد و نیاز به موفقیت، از اعتبار نسبی در سطح جهان برخوردار است. در مورد سایر نظریه‌های انگیزشی مانند نظریه انتظار، برابری، استاه و غیره، تحقیقات چندانی در ابعاد بین‌المللی نشده است تا بتوان به اعتبار یا بی‌اعتباری آنها اشاره کرد. به‌طورکلی بعضی از صاحب‌نظران نسبت به اعتبار کلیه تحقیقاتی که در مورد انگیزش شده است شک کرده و این تحقیقات را مورد نقد قرار داده‌اند. به نظر آنان، تحصیل مدل متکی بر مفروضات غربی به فرهنگهای

بی نوشتها

1. Gray, David and Malloy, Geoff. *Making Sense of Managing Culture*, International Thomson Business Press, Boston, 1998, p. 125.
2. *Ibid.*, p. 126.
3. *Ibid.*, p. 127.
4. *Ibid.*, p. 134.
5. *Ibid.*, p. 129.
6. Tayeb, M.H., "Supervisory Styles and Cultural Contexts: A Comparative Study", *International Business Review*, Vol. 4, 1995, p. 1.
7. _____, *The Management of a Multicultural Workforce*, John Wiley & Sons, New York, 1996, p. 95.
8. *Ibid.*, p. 96.
9. Laurant, Andre, "The Cultural Diversity & Western Concepts of Management", *International Studies of Management and Organization*, New York, Vol. 13, No. 1-2, 1983, p. 73.
10. House, Robert J. and Mitchell, Terence, R., "Path - Goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business*, Autumn 1974, p. 83.
11. Kremer, Robert and Kinicki, Angelo, *Organizational Behavior*, Irwin, Boston, 1992, p. 704.
12. تحقیقات مرکز مطالعات امور اجتماعی اروپا نشان داده است مادران ایتالیایی علوایس ترین مادران اروپا و مادران سوئدی و دانمارکی بی خیال ترین آنها هستند. در ایتالیا مادران آن قدر نگران فرزندانشان هستند که یک تلفن همراه در اختیار آنها قرار می دهند تا در هر زمان بتوانند از سلامت آنها آگاه شوند. در مقابل مادران شمال اروپا به ویژه سوئد و دانمارک استقلال می کنند حتی آنکا به نفس و استقلال را در فرزندانشان پرورش دهند و هرچه زودتر آنها را برای تشکیل زندگی مستقل آماده کنند.
13. Mendonhall, Mark, et al., *Globel Management*, Blackwell Publishers, Massachusetts, 1995, p. 581.
14. Mendonhall, M. and Oddou, O., "Acculturation Profiles of expatriate Managers: Implications for Cross - Cultural Training Programs", *Columbia Journal of World Business*, Winter 1986, p. 73.
15. Mendonhall, *Op. cit.*, p. 581.
16. *Ibid.*, p. 582.
17. *Ibid.*, p. 582.
18. *Ibid.*, p. 582.
19. *Ibid.*, p. 581.

20. Tayeb, *Op. cit.*, 1996, p. 94.
21. *Ibid.*, p. 195.
22. Tayeb, M. H., "The Competitive Advantage of Nations: The Role of HRM and its Socio-Cultural Context", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, 1995, p. 595.
23. Lee, Ching-Rong, "Impacts of Organizational Culture on Chinese, Japanese, and American Management", *The Chinese Journal of Administration*, No. 59, Feb. 1996, p. 80.
24. *Ibid.*, p. 77.
25. *Ibid.*, p. 79.
26. فساد اداری اقتصاد چین را با بحران روبه‌رو می‌کنند، روزنامه گیهان، شماره ۱۶۵۸۶، بیست و هشتم مرداد ۱۳۷۸، ص ۱۵.
27. Lee, *Op. cit.*, p. 88.
28. *Ibid.*, p. 86.
29. *Ibid.*, p. 87.
30. *Ibid.*, p. 89.
31. Mendenhall, "Op. cit", p. 571.
32. *Ibid.*, p. 572.
33. Ali, A., "Management Theory in a Transitional Society: The Arab's Experience", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 20, No. 3, 1990, p. 7.
34. *Ibid.*, p. 15.
35. *Ibid.*, p. 15.
36. *Ibid.*, p. 20.
37. Cray, *Op. cit.*, p. 124.
38. Khadra, Bashir, "The Prophetic - Caliphal Model of Leadership: An Empirical Study", *International Studies of Management and Organization*, 1990, Vol. 20, No. 3, p. 37.
39. *Ibid.*, p. 38.
40. Kelleher, Ann, and Klein, Laura, *Global Perspectives, A Handbook for undertaking Global Issues*, Prentice Hall, N. J., 1999, p. 18.
41. Cray, *Op. cit.*, p. 151.
42. Mendenhall, *Op. cit.*, p. 588.
43. Bodrow, M.K., "Styles & Middle Eastern Managers", *Californian Management Review*, Vol. 22, No. 3, 1980, p. 51.
44. Al-Twajin, M.I., "A Cross - Cultural Comparison of American - Saudi Managerial Values in U.S. related Firm in Saudi Arabia: An Empirical Investigation", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 19, No.2, 1989, p. 58.

45. Ali, A. and Alshakhs, M., "Hierarchy of Needs Among School Administrators in Saudi Arabia", *Journal of Social Psychology*, Vol. 127, 1988, p. 183.
46. Menaendell, Op cit, p. 591.
47. Ibid, p. 592.
48. Ibid, p. 596.



شَربَش کادِ عِلومِ انسانی و مطالعات فرہنگی
 رتال جامعِ علومِ انسانی