

پیشگامان مطالعات مدیریت در غرب

گیرت‌ها فستید^(۱)

مترجم: دکتر حسین رحمان سرشت
عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

گیرت‌ها فستیدیک روانشناس اجتماعی است که در حال حاضر به عنوان استاد مردم‌شناسی سازمانی و مدیریت بین‌المللی در دانشگاه لیمبرگ^(۲) هلند به کار اشتغال دارد. او مدیریت موسسه‌ی تحقیقات برای همکاری‌های میان‌فرهنگی^(۳) را که زیر پوشش همان دانشگاه است به عهده دارد. اوایل دهه ۱۹۷۰ او و همکارانش به یک تحقیق منظم و منسجم در زمینه برداشتها و گرایشهای کاری افراد دست زدند. این

۱- گیرت‌ها فستید (Geert Hofstede) ترجمه صفحات ۸۱ - ۷۶ کتاب زیر است:

D.S. Pugh and D.J. Hickson. Writers on Organizations, 4th ed. London: Penguin Books. 1989.

2- limburg

3- Institute for Research on Intercultural Cooperation

تحقیق با استفاده از اطلاعات گردآوری شده بوسیله دو نوع پرسشنامه انجام گرفت. تهیه اطلاعات موردنیاز مستلزم تهیه ۱۱۶/۰۰۰ پرسشنامه، قرار دادن آنها در اختیار افراد مورد نظر در هفتاد کشور جهان و جمع آوری آنها بود. گستردگی این تحقیق، آنرا به عنوان بزرگترین پژوهشی که در زمینه سازمان انجام شده شناسانده است.

همه کسانی که پاسخهایشان به این تحقیق ها فستید مورد استفاده قرار گرفت کارکنان فروش و تعمیر کاران شرکتهای تابعه آی بی ام^(۱) - که یک شرکت فراملیتی فعال در اکثر کشورهاست - بوده اند کلیه کارکنان شاغل در بخش فروش اعم از فروشندگان، مهندسان حرفه‌ای، مدیران و نظایر آنها با استفاده از زبان ملی آنان مورد تحقیق قرار گرفتند. پرسشنامه‌ها به ۲۰ زبان مختلف تهیه شدند. کارکنان آی بی ام در کشورها می‌توانستند بیانگر گروه‌های مستقل ولی کاملاً "جوړو هماهنگ باشند. سطح تحصیلات آنان در یک حد بود. تابع یک شرکت و براساس ضوابط مشابهی استخدام شده بودند. و به شغل‌هایی مانند هم اشتغال داشتند ولی ملیتهای آنان متفاوت بود.

بنابراین بعید نیست فرهنگهای ملی یافته شده در هر شرکت دقیقاً با فرهنگهای ملی کشورهای متبوع آنها هماهنگ نباشد. چهار سال بعد تحقیقی با کیفیتی مشابه انجام پذیرفت و نتایجی که قبلاً بدست آمده بود دوباره حاصل شد. این تحقیقات نشان می‌دهد که تفاوت‌هایی که در زمینه گرایشها و برداشتهای کاری کارکنان کشورهای مختلف وجود دارد ناشی از تفاوت‌های فرهنگی است.

هافستید در اولین تحقیق خود تأثیر فرهنگ ملی را در چهل شرکت تابعه آی بی ام که از دیگر شرکتهای تابعه آن بزرگتر بودند مطالعه کرد. او بر اساس تحقیق خود چهار بُعد از وجوه تمایز فرهنگها را مشخص ساخت. فرهنگهای ملی رامی‌توان برحسب هر یک از آن ابعاد و مقیاسها پایین یا بالا ارزیابی کرد. بنابراین برای فرهنگهای ملی می‌توان هویتی مخصوص به خود قایل شد. اما ابعاد و مقیاسهایی که می‌توان برحسب آنها هویت فرهنگهای ملی را مشخص کرد عبارتند از:

۱- فاصله از قدرت (Power-distance)

۲- ابهام‌گریزی (uncertainty-avoidance)

(Individualism)

۳- فرد باوری

(Masculinity)

۴- مردی

بُعد فاصله از قدرت با جنبه‌ای از فرهنگ که به رؤسا اجازه اعمال قدرت می‌دهد سر و کار دارد. در فرهنگی که عنصر فاصله از قدرت آن بالاست (مثل فرهنگهای کشورهای فرانسه و هندوستان) "ریاست" به معنی برخورداری از امکان اعمال قدرت است. در این فرهنگ نابرابری پذیرفته است، چنانکه گفته می‌شود: "یک جا برای هر کس و هر کسی در جای خود". به این لحاظ غالباً کارکنان از اظهار مخالفت با رؤسای خود می‌ترسند، و کارکردن بامدیرانی را ترجیح می‌دهند که خود تصمیم می‌گیرند - و البته مسئولیتها را شخصاً قبول می‌کنند - و فقط به آنها می‌گویند چه کنند.

در فرهنگهایی با بُعد "فاصله از قدرت کم" یا عبارتی نزدیکی به قدرت (مثل فرهنگهای اطریش واسراییل) رؤسا و مرئوسان یکدیگر را همکار بحساب می‌آورند و به هر چه کم کردن نابرابریهای اجتماعی اعتقاد دارند. از این رو در دست دارندگان قدرت باید تلاش کنند تا قدرت خود را کمتر از آنچه واقعاً هست جلوه دهند. در این فرهنگها کارکنان معمولاً از ابراز مخالفت هراسی ندارند و توقع دارند قبل از اتخاذ تصمیمات با ایشان مشورت شود.

توانایی یک فرهنگ در قبول پدیده‌های نو و پذیرش نوگراییها بُعد ابهام‌گریزی آن قلمداد می‌شود. در فرهنگهایی که بُعد ابهام‌گریزی آنها بالاست (مانند ژاپن و یونان) مردم خواهان نظم و وجود وضوح و روشنی در امور هستند. مردم در بر خورد با موقعیتهای بی سابقه و ناآشنا وحشتزده می‌شوند و اضطراب و فشار روحی بالایی را در خود احساس می‌کنند. آنان برای مقابله با این شرایط روحی به کار زیاد و ثبات شغلی پناه می‌برند و نسبت به تمرد و تکروی بشدت حساس می‌گردند. به این لحاظ کارکنان معتقدند که قوانین و مقررات حاکم بر محیط کار باید کاملاً رعایت شود - هر چند رعایت آن مقررات کاملاً به ضرر شرکت باشد - و انتظار دارند تا هنگام بازنشستگی در خدمت موسسه متبوع خود باقی بمانند.

در فرهنگی که بُعد ابهام‌گریزی آن ضعیف است (مثل دانمارک و هنگ کنگ) ابهام به عنوان جزء جدایی ناپذیر زندگی تلقی و بسادگی مورد قبول قرار می‌گیرد، و بدون آنکه زحمتی برای فکر کردن در مورد حوادث فردا تحمل شود هر روز بهمان صورتی

که واقع شده پذیرفته می‌شود. در مورد تغییر یا حفظ مقررات دیدگاهها بسیار عملگرایانه است و از کارکنان انتظار می‌رود مدتی کوتاه شاغل یک شغل باقی بمانند. فرد باوری بیانگر بُعدی از فرهنگ است که بر اصالت فرد بیش از اهمیت جمع و گروه تاکید دارد. در فرهنگ فرد باور (مثل بریتانیا و آمریکا) بر ابتکار و دست آوردهای فردی تاکید و حقوق فرد فرد مردم در مورد برخورداری از زندگی خصوصی و عقیده‌ی شخصی محترم شمرده می‌شود.

بعکس ویژگی یک فرهنگ جمع‌گرا (مانند ایران* و پرو) برخورداری از یک چارچوب اجتماعی، انعطاف‌ناپذیر است. در این فرهنگها مردم اعضای خانواده‌ها یا قبایل وسیعی هستند که د رازای وفاداری آنان نسبت به خانواده یا قبیله مربوط، از ایشان حمایت می‌کنند. در فرهنگ جمع‌گرا تاکید بر تعلق فرد به جمع و هدف، "عضو خوبی" بودن بشمار می‌آید در حالی که در فرهنگ فرد باور و فردگرا "رهبر خوبی" شدن مطلوب است. در فرهنگ جمع باور اشتغال کارکنان به کار مبنایی اخلاقی دارد و مستلزم داشتن تمهد کامل نسبت به کار و کارفرماست.

بُعد مردی گویای فرهنگهای «مردانه» است (مثلاً استرالیا و ایتالیا). آنچه در این فرهنگها اهمیت دارد عملکرد است. پول و مادیات معیارهایی مهم بشمار می‌آیند. جاه‌طلبی انگیزه حرکت^(۱)، بزرگی و سرعت نشانه‌ی زیبایی، و درشتی هیکل مردانه عامل انگیزش است. بعکس در فرهنگهای زنانه (مانند هلند و سوئد) کیفیت زندگی، مردم و محیط اهمیت دارند. خدمات باعث انگیزش، کوچکی زیبا و جنسهای زن و مرد هر دو جذاب هستند. ابعاد روابط مرد و زن در دو فرهنگ تفاوتی قابل توجه دارد. در فرهنگهای مردانه نقش زن و مرد کاملاً از یکدیگر تفکیک شده است. در این فرهنگها مردان باید قاطع و حاکم، و زنان باید غمخوار و خانه دار باشند. نقشها در فرهنگهای زنانه چندان دقیق و مشخص نیستند و برابری نقشها پذیرفته شده است.

۱- با توجه به اینکه این تحقیقات حدود ۲۰ سال پیش انجام شده و پس از انقلاب اسلامی عناصر فرهنگی ما تغییر یافته است ممکن است اظهارات مربوط به ایران در این تحقیق نیاز به بررسی مجدد داشته باشد.

برای مثال غمخواری لزوماً نقش مردی را از مرد سلب نمی‌کند.

هافتید با استفاده از ابزارهایی که برای سنجش فرهنگها و تعیین وضع آنها با توجه به ابعاد فوق الذکر ساخته، جایگاه چهل کشور را مشخص کرده است. به این ترتیب او توانسته است نقشه‌ی فرهنگی جهان را پیش روی ما قرار دهد. در تفسیر نتایج تحقیقات او باید دو نکته را بخاطر داشت. نکته اول آنکه جایگاه کشورهای در دوسر انتهای طیف بر اساس هر یک از ابعاد مشروح در فوق تعیین نشده بلکه جایگاه فرهنگها در طول طیف بر مبنای هر چهار بُعد فرهنگی مشخص شده است. بنابراین مثلاً فرهنگهای کشورهای ایتالیا و سوئد بدلیل آنکه یا مردانه یا زنانه و در نتیجه مشخصاً یا در این یا در آن انتهای طیف بُعد مردی - زنی فرهنگی قرار می‌گیرند تعیین جایگاه نشده‌اند بلکه جایگاه دیگر کشورها در فاصله بین دو سر طیف تعیین گشته‌اند. برای مثال بلژیک دقیقاً در وسط بریتانیا در سمت مردی و فرانسه در سمت زنی جای داده شده‌اند.

نکته دوم قابل توجه آنکه موقعیت یک فرهنگ از لحاظ هر یک از ابعاد فرهنگی بر اساس میانگین جوابهایی که پاسخگویان هر کشور داده‌اند بر آورد شده است. ذکر ویژگی‌های فرهنگ ملی کاری یک کشور به این معنی نیست که یک یک افراد آن کشور دقیقاً دارای خصوصیات منسوب به آن فرهنگ هستند - ممکن است ویژگی‌های افراد گونه‌هایی از آن فرهنگ کلی باشد. برای مثال بسیاری از ژاپنها ریسک پذیر و جمع زیادی از هنگ کنگها ابهام گریز هستند، بسیاری از هندیها دارای ارزشهای نزدیکی به قدرتند و خیلی از اسرائیلیها گرایشهای دوری از قدرت دارند. در واقع مقیاسهای سنجش فرهنگ (بگونه‌ای که بحث شد) را ارزشهای مشترکی بیان می‌کنند که هسته و محور اصلی فرهنگها را تشکیل می‌دهند. ارزشهای مشترک و آن چه محور اصلی یک فرهنگ را می‌سازد در اثر "برنامه ریزی ذهنی جمعی" ^(۱) گروهی از مردم (یک قبیله، ملت، یا اقلیت ملی) - که در زندگی تجربیات همانند و آموزشهای همسانی داشته‌اند - به وجود می‌آیند هر چند تجربیات یکسان انسانها آنان را از هر لحاظ مثل هم نمی‌سازد، به آنان شخصیت فرهنگی مشترک و هویتی متمایز از هویت افرادی می‌دهد که تجربیات یکسان دیگری داشته‌اند - البته آن شخصیت فرهنگی مشترک برای ناظران

خارجی به مراتب مشهودتر از دارندگان آن ویژگیهای فرهنگی همانند است. جدول زیر تقسیم بندی ملل را بر حسب شباهتهای فرهنگی آنان ارائه می‌دهد. گروه بندی مذکور با استفاده از روش آماری تجزیه و تحلیل خوشه بدست آمده است. تقسیم بندی فرهنگی ملتها هشت منطقه را در بر می‌گیرد. از آنجاکه ارزشهای فرهنگهای کاری کاملاً متفاوت و متمایز هستند، قاعدتاً فرآیندها و رفتار سازمانی (که کاملاً از ارزشهای فرهنگهای کاری تأثیر می‌پذیرد) نیز باید با محیط خود منطبق باشند. هافستید عمیقاً معتقد است که ما نباید انتظار داشته باشیم مفاهیم و دستور العملهای یکسان برای مدیریت در متن فرهنگهای مناطق مختلف کارساز باشد.

هافستید برخورد فرهنگی خود با مدیریت را با تجزیه و تحلیل جریان استفاده از یک فن مدیریتی در متن چند فرهنگ بنمایش می‌گذارد. مدیریت مبتنی بر هدفها^(۱) بنحوی که مورد نظر یک محقق مدیریت بنام پیتر دراکر^(۲) بود در آمریکا باب شد و بخصوص در موقعیتهایی که امکان سنجش عینی هدفها و عملکرد مدیریت وجود داشت، بهترین نتایج را بیار آورد.

اما چرا اعمال مدیریت مبتنی بر هدفها در آمریکا موفق بود؟ مدیریت مبتنی بر هدفها مستلزم آنست که:

- ۱- مرئوسان آنقدر آزادی عمل داشته باشند که بتوانند طی مذاکراتی معنی‌دار با رؤسای خود در مورد هدفها به توافق برسند. (یعنی مدیریت مبتنی بر هدفها مستلزم فرهنگی با ویژگی نزدیکی به قدرت است.)
- ۲- رؤسا و مرئوسان آمادگی ریسک کردن را داشته باشد- رؤسا از نظر تفویض اختیار و مرئوسان از نظر قبول مسئولیت. (یعنی مدیریت مبتنی بر هدفها مستلزم ابهام پذیری است.)
- ۳- یک مرئوس شخصاً آمادگی «آزمون» و منشاء اثر شدن را داشته باشد. (یعنی مدیریت مبتنی بر هدفها مستلزم فرد باوری در سطح بالاست.)
- ۴- رؤسا و مرئوسان عملکرد و نتایج حاصله را مهم بدانند. (یعنی مدیریت مبتنی بر هدفها مستلزم فرهنگی با عنصر مردگرایی بالاست.)

1- Mbo - Management by objective

2 - Peter Drucker

مجموعه (خوشه) کشورهای و ویژگیهای آنها

۱- توسعه یافته تر لاتینی	ابهام گریزی بالا
فاصله از قدرت زیاد (دوری از قدرت)	فردگرایی متوسط
ابهام گریزی بالا	مردگرایی بالا
فردگرایی متوسط یا بالا	ژاپن
فردگرایی متوسط	
بلژیک	۴- کمتر توسعه یافته آسیایی
فرانسه	فاصله از قدرت زیاد (و دوری از قدرت)
آرژانتین	ابهام گریزی پایین تا متوسط
برزیل	فردگرایی پایین
اسپانیا	فردگرایی متوسط
ایتالیا	پاکستان
۲- کمتر توسعه یافته لاتینی	تایوان
فاصله از قدرت زیاد (دوری از قدرت)	تایلند
ابهام گریزی بالا	هنگ کنگ
فردگرایی پایین	هندوستان
فردگرایی پایین، متوسط و بالا	فیلیپین
کلمبیا	سنگاپور
مکزیک	
ونزوئلا	۵- خاور نزدیک
شیلی	فاصله از قدرت زیاد (دوری از قدرت)
پرو	ابهام گریزی بالا
پرتغال	فردگرایی بالا
	مردگرایی متوسط
۳- توسعه یافته تر آسیایی	یونان
فاصله از قدرت متوسط	ایران

استرالیا	ترکیه
کانادا	(یوگسلاوی)
بریتانیا	
ایرلند	۶- ژرمن
نیوزلند	فاصله از قدرت کم (نزدیکی به قدرت)
ایالات متحده	ابهام‌گریزی متوسط و بالا
(افریقای جنوبی)	فردگرایی متوسط
	مردگرایی متوسط و بالا
۸- نوردیک	اطریش
فاصله از قدرت کم (نزدیکی به قدرت)	اسرائیل
ابهام‌گریزی پایین تا متوسط	آلمان
فردگرایی متوسط تا بالا	سوئیس
مردگرایی پایین	
دانمارک	۷- انگلو
فنلاند	فاصله از قدرت کم تا متوسط
هلند	ابهام‌گریزی پایین تا متوسط
نروژ	فردگرایی بالا
سوئد	مردگرایی بالا

چنانکه جدول نشان می‌دهد این ویژگیها، ویژگیهای فرهنگ کاری انگلواست. اما مدیریت مبتنی بر هدفها چگونه می‌تواند با منطقه‌های فرهنگی دیگر تطبیق کند؟ برای مثال، منطقه فرهنگ کاری ژرمن از نزدیکی به قدرت (یا از دوری از قدرت پایین) برخوردار است که مانند نتیجه‌گرایی فرهنگ مردانه با ملزومات مدیریت مبتنی بر هدفها سازگاری دارد. با این حال فرهنگ کاری منطقه ژرمن ابهام و ریسک‌گریزی بالایی دارد و این با خصوصیت ابهام و ریسک‌پذیری فرهنگ انگلو مغایر است. اما در عوض قرارداددن اختیار غیر شخصی برای هدفگذاری‌های جمعی بجای تصمیم‌گیریهای آمرانه رئیس با فرهنگ انگلو کاملاً سازگاری دارد. در واقع مدیریت

مبتنی بر هدفها در چنین زمینه‌ای در آلمان شکل گرفت. این اتفاق بر ضرورت تدوین راه کارهایی مشارکت جویانه تأکید داشته است. عنوان آلمانی انتخاب شده برای مدیریت مبتنی بر هدف "مدیریت از طریق هدفگذاری جمعی" است. برای به اجرا گذاشتن این مدیریت آلمانی‌ها سیستم‌های رسمی و پیچیده‌ای تدوین کرده‌اند. در فرهنگ آلمانی بر هدفهای گروهی تأکید زیادی می‌شود- بر خلاف تأکیدی که فرهنگ انگلو بر فرد دارد - و این امر با فردگرایی پایین یا جمع‌گرایی آن هماهنگی دارد.

اعمال مدیریت مبتنی بر هدفها در فرهنگ لاتینی گروه توسعه یافته‌تر به نمایندگی فرهنگ فرانسه به دلیل آنکه ابعاد فاصله از قدرت و ابهام‌گریزی آن (برخلاف فرهنگ انگلو) بالاست ناگزیر با مشکلاتی مواجه است. این روش مدیریت مدنی در فرانسه رواج یافت اما به علت ناهماهنگی آن با فرهنگ فرانسه ادامه پیدا نکرد. مساله این است که در فرهنگی که فاصله قدرتی آن بالاست رئیس شرکت نمی‌خواهد هیچ عامل دیگری امکان اعمال قدرت او را بگیرد و حال آنکه «مدیریت مبتنی بر هدفها» ایجاب می‌کند کنترل بوسیله عوامل اجرایی و بدون نیاز به اعمال نظارت لحظه به لحظه‌ای مدیران، صورت پذیرد. این امر باعث می‌شود مدیران احساس تزلزل و نگرانی کنند در این فرهنگ مدیرسادی تفویض اختیار نمی‌کند و هر لحظه لازم بدانند نادیده گرفتن سلسله مراتب اداری، دورزدن مدیران میانی، و امر و نهی به کارکنان اجرایی یا هدایت مستقیم آنان ابایی ندارند- و مرئوسان نیز دائماً در انتظار چنین برخوردهایی هستند و انتظار دارند در مورد اینکه چه کنند یا چه نکنند راهنمایی شوند. اما افراد در فرهنگی که عنصر ابهام‌گریزی آن قوی است برای تسکین نگرانی و اضطراب به راه و روشهای گذشته باز می‌گردند.

از این یافته‌ها اینطور می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت‌های فرهنگی بر نحوه عمل سازمانها اثر می‌گذارد و برای مثال سازمانهای مسئول تولید اتومبیل یا درمان بیماران در فرانسه، ژاپن، یا بریتانیا به ساختارها و فرآیندهای متفاوتی نیازمند هستند. بنابراین حتی سازمانهای بین‌المللی نیز که با یک فرهنگ غالب شناسایی می‌شوند مانند (شرکتهای فراملیتی ژاپنی یا آمریکایی). سازمانهایی نیستند که منسوب به فرهنگ جای مشخصی باشند و ملیت سیاستگذاران آنها متفاوت است (مثلاً یونسکو، کمیسیون جامعه اقتصادی اروپا) و در نتیجه آن خلأ فرهنگی نمی‌توانند بخوبی عمل

کنند. این خلأ برای بخش سیاسی سازمانهای یاد شده مساله ساز نیست زیرا وظیفه اصلی نمایندگان کشورها در این سازمانها مذاکره است. اما کارکنان دستگاه اداری این سازمانها نمی توانند به عنوان نماینده کشورها عمل کنند و باید نماینده کل سازمان باشند. در این شرایط کار فلج می شود- و اکثر این "سازمانهای بدون فرهنگ"، بدون کارایی و بی حاصل هستند.

فهرست مآخذ به شرح مذکور در منبع اصلی

Hofstede , G., *Cultures Consequences*, Sage Publications, 1980.

Hofstede, G., "Motivation, leadership and organization: Do American Theories Apply Abroad? *organizational dynamics*(summer 1980) 42-63; reprintec in D.S. Rugh(ed), *Organization Theory* penguin , 1990.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی