

قبل از الگوگیری مدیریتی باید بدانید که ...

نوشته وفا غفاریان

صنایع الکترونیک ایران (صایران)

چکیده

سازمانها به عنوان سنگ‌بنا، منشأ بسیاری از خصوصیات مهم جامعه تلقی می‌شوند. از سوی دیگر کیفیت مدیریت و ساختار سازمانها به نحو بارزی در بهره‌وری و کارایی آنها مؤثرند و از داراییهای نامشهود هر مملکتی به شمار می‌آیند. مطالعات نظری و عملی گسترده‌ای که درباره این دو موضوع مهم به عمل آمده حاوی دو فرآیند مدل‌سازی و الگوگیری است که باهم رابطه نامتقابل دارند.

در این مقاله تأثیر عوامل محیطی در اثر بخشی الگوهای مدیریتی و ساختاری مطرح شده و متغیرهای اساسی آن مورد بررسی قرار گرفته است. محیط فرهنگی و اجتماعی به عنوان یکی از مهمترین عوامل مؤثر در مدیریت و ساختار سازمانی اولین مبحث، پس از مقدمه و معرفی موضوع است. در این مورد به نظریات مختلف اندیشمندانی مانند رانن، چالز هندی^۲، گرت هافنسد^۳ و جان شرمهورن^۴ اشاره و شرایط فرهنگ کار جمهوری اسلامی ایران بررسی شده است. عوامل فن‌آوری، اقتصادی، و سیاسی متغیرهای تأثیر گذار دیگری هستند که در این مقاله مطرح می‌شوند. توصیف شاخصهای مهم این عوامل و بررسی تأثیر آن در مدیریت و ساختار سازمانها موضوع بخشهای بعدی مقاله است. در هر یک از این مباحث، اثرپذیری الگوهای مدیریتی و ساختاری از متغیرهای بالا مورد توجه قرار گرفته و برخی از الگوهای پیشنهادی معرفی شده است. این مقاله تأکید دارد که به کارگیری الگوهای مدیریتی تنها در صورتی می‌تواند با موفقیت همراه باشد که تفاوت‌های محیطی جامعه مرجع (مدل‌سازی) جامعه هدف (الگوگیری) مشخص و اصطلاحات متناسب در مدل اعمال شود. علاوه بر این، معرفی خصوصیات محیط مدیریت در ایران، به عنوان چارچوب مباحث مدیریت بومی «دستاورد دیگر این مطالعه است. چنین چارچوبی فضای مباحث مدیریتی در ادبیات کشور را مشخصتر می‌سازد و به دقت نظریات کمک می‌کند.

کلید واژه‌ها: ۱. عوامل سیاسی - قانونی، مدیریت، ساختار، عوامل فرهنگی - اجتماعی، عوامل فن‌آوری، ۳. عوامل اقتصادی.

اجتماعی - فرهنگی، اقتصادی، سیاسی - قانونی و بالاخره متغیرهای فن‌آوری.

علاوه بر این، عوامل مربوط به سازمان نیز در نحوه مدیریت و ساختار مطلوب مؤثر است. این عوامل شامل ابعادی همچون اهداف سازمان، استراتژی، نیروی کار، سن، ابعاد و جایگاه سازمان در چرخه عمر خود هستند (شکل ۱).

دهکده جهانی و رویکردهایی از این قبیل هنوز نتوانسته است همگونی قابل قبولی در سطح تحصیل، شرایط اقتصادی، توانمندی فن‌آوری و شرایط اجتماعی مناطق مختلف جهان را محقق سازد. این واقعیت، پذیرش یک الگوی همه‌پذیر برای مدیریت اثربخش را تا حد زیادی با تردید مواجه و به جای آن موضوع تطابق بهینه الگوی مدیریتی با عوامل مؤثر محیطی و سازمانی را مطرح می‌سازد. شناخت ماهیت این عوامل کمک مؤثری در دستیابی به الگوی بهینه مدیریتی خواهد داشت.

۳. عوامل محیطی

عوامل محیطی متغیرهایی هستند که برای یک منطقه عمومی (مثلاً یک شهر و یا یک کشور) کم و بیش ثابت و نسبت به خصوصیات سازمان مستقل هستند. این عوامل عموماً خارج از حیطه سازمان شکل می‌گیرند، ولی به صورت بالفعل و یا بالقوه بر بخشی از سازمان و یا تمامی آن تأثیر دارند. عوامل محیطی نوعاً خارج از کنترل مدیران سازمان قرار دارد. از مهمترین عوامل مؤثر محیط خارجی فرهنگ عمومی جامعه است.

۱. معرفی

وقتی سخن از مدیریت به میان می‌آورد، خصوصیات یک مدیر موفق را بر می‌شمارید و یا سبک مدیریتی خاصی را توصیه می‌کنید، حتماً به خاطر داشته باشید که اینها همه تابعی از متغیرهای محیطی و سازمانی هستند. تصمیم‌گیری مناسب برای یک کارخانه اتومبیل سازی در هندوستان، با یک تولیدکننده نیرسانا در ژاپن و یک شرکت هواپیماسازی در آمریکا متفاوت است. یک الگوی بهینه مدیریتی برای یک محیط فرهنگی خاص، الزاماً برای محیطی با فرهنگ متفاوت موفقیت‌آمیز نخواهند بود.

درک عوامل مهم و مؤثر در ساختار مدیریت، تشخیص و طبقه‌بندی آنها و تبیین خصوصیات هر یک کمک خواهد کرد تا:

الف) برای هر شرایطی متناسب با متغیرهای محیطی و سازمانی الگوی مناسبی انتخاب شود.

ب) در شرایط مشابه، با اطمینان خاطر الگوی مشابه مورد استفاده قرار گیرد.

ج) الگوی توسعه مدیران متناسب با محیط مربوط طراحی و پیاده شود.

۲. یک الگوی پایه

خانم جودیت گوردون ۹ عامل را به عنوان عوامل مؤثر در ساختار مدیریت ذکر می‌کند [۱].

با یک دقت نظر، این عوامل در دو گروه کلی جای می‌گیرند: عوامل محیطی و عوامل سازمانی.

عوامل محیطی، متغیرهایی هستند که در خارج از حیطه سازمان وجود دارند و به صورت بالفعل یا بالقوه بر مدیریت و ساختار سازمان تأثیر می‌گذارند. این عوامل عبارت‌اند از ابعاد مختلف

علوم انسانی از بار ارزشی را غیر ممکن دانسته‌اند [۲]. برنز نیز معتقد است که مدیران و کارکنان یک سازمان در خلأ ارزشی کار نمی‌کنند، بلکه کار و نحوه انجام آن به مجموعه‌ای از ارزشها و باورها بستگی دارد [۳]. این واقعیتها شناخت متغیرهای فرهنگی به منظور ایجاد امکان طبقه‌بندی جوامع را ضروری می‌سازد.

به منظور درک دقیقتر این مفاهیم و شناخت عناصر فرهنگ جامعه و سازمان الگوهای متعددی ارائه شده است. رانن و شنکار جوامع را بر مبنای چهار مشخصه فرهنگی طبقه‌بندی کرده‌اند. این مشخصه‌ها عبارت‌اند از:

- ۱- سنت‌گرایی در مقابل تجددگرایی
- ۲- قوم‌گرایی در مقابل جهان‌گرایی
- ۳- ایده‌آلیسم در مقابل تعصب عقیده
- ۴- جمع‌گرایی در مقابل فردگرایی



شکل ۱. عوامل عمده مؤثر بر مدیریت و ساختار

بر مبنای این مدل کشورها به ۸ گروه اروپای شمالی، آلمانی تبار، انگلیسی تبار، اروپای لاتین، آمریکای لاتین، خاور دور، عرب و خاور نزدیک تقسیم‌بندی شده است (شکل ۲) [۴]. چالز هندی سازمانها را از نظر فرهنگی به ۴ گروه مختلف تقسیم و برای هر یک ساختار سازمانی خاصی توصیه می‌کند.

۱. در خصوص نظریات فرهنگ سازمانی از اواخر دهه ۱۹۶۰ میلادی مدارک متعددی در دست است. قبل از این تاریخ اگر چه مطالعات فرهنگی گستره وسیعی داشته ولی موضوع آنها کمتر متوجه سازمان و مدیریت بوده است. از میان متأخرانی که دارای نظریاتی در این خصوص هستند می‌توان به موارد زیر اشاره می‌شود:

Blake and Mouton (19869), Handy (1986), Ronen (1985), Hofeted (1993).

۳-۱ عوامل اجتماعی - فرهنگی

فرهنگ و تأثیرات آن بر روی سازمان از جمله مباحث مطرح چند دهه اخیر بوده است. طی این دوره، محققان بی شماری به این موضوع پرداخته و مکتب فرهنگ‌گرایی را پایه گذاری کردند^۱. واقعیت این است که نقش سازمانی فرهنگ به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزشها، اعتقادات و تمایلات عسومی و ریشه‌ای میان یک جامعه نقشی انکارناپذیر است. آیت‌اله مصباح یزدی در مقاله‌ای پیرامون مفهوم مدیریت اسلامی چنین می‌نگارد: «مهمترین اثری که علوم کاربردی از دین می‌پذیرد اثری است که از نظام ارزشی آن حاصل می‌شود. علوم انسانی کمابیش با مفاهیم ارزشی سروکار دارند. حتی برخی از فیلسوفان علوم، تخلیه

اروپای شمالی	آلمانی تبار	انگلیسی تبار	اروپای لاتین	آمریکای لاتین	خاور دور	عرب	خاور نزدیک	متفرقه
فنلاند	آلمان	انگلستان	فرانسه	آرژانتین	مالزی	عربستان سعودی	ایران	برزیل
نروژ	اطریش	آمریکا	بلژیک	ونزوئلا	هنگ کنگ	کویت	ترکیه	ژاپن
دانمارک	سوئیس	کانادا	ایتالیا	شیلی	سنگاپور	بحرین	یونان	هندوستان
سوئد		زلاندنو	پرتغال	مکزیک	فیلیپین	ابوظبی		ریزم اسفالحرفدس
	ایرلند	اسپانیا	پرو	ویتنام جنوبی	امارت متحد عربی			
	استرالیا		کلمبیا	اندونزی	عمان			
	آفریقای جنوبی			تایوان				
				تایلند				

شکل ۲. گروه‌بندی کشورها بر مبنای مدل فرهنگی رانن و شنکار

است. در این فرهنگ عکس‌العملها سریع است، یکپارچگی و خلاقیت مهمتر از نقشهای تعیین شده و رویه‌هاست و جایگاههای سازمانی و مسئولیتها کم رنگتر از میزان مشارکتهای فردی است.

هندی در سال ۱۹۸۶ طی مقاله‌ای اظهار می‌دارد که فرهنگ رایج در سازمانها عمدتاً فرهنگ نقش محور و کار مدار است. این تقسیم‌بندی اگر چه در بسیاری از موارد صدق می‌کند ولی در پاسخگویی به فرهنگ مردم ژاپن که از یک سو نظم و سلسله مراتب حاکم است و از سوی دیگر انگیزه بالا و مشارکت گسترده افراد در حل مشکلات وجود دارد ناتوان است. مشکل دیگر این الگو، نبود تحلیل عوامل مؤثر فرهنگی است. نقش فرهنگ ملل، نقش مذهب و سایر عوامل سازنده فرهنگ در این الگو ناگفته مانده است.

گرت هافتسد در سال ۱۹۹۳ یک مدل تحلیلی برای فرهنگ ملل^۱ ارائه داده است. وی مدل خود را بر مبنای ۵ شاخص زوجی بنا کرده و بر این باور

(الف) فرهنگ قدرت: خصوصیت ویژه این فرهنگ وجود یک شبکه ساختاری میان افراد، با یک یا چند چهره قوی و شناخته شده در مرکز شبکه است. این فرهنگ در ساختار عشایری و ایلات و یا تجمعات قبیله‌ای نمودار است.

(ب) فرهنگ شخصیت: در این فرهنگ، عقاید و نظریات یک فرد، محور مرکزی است. این ساختار از تعداد افراد محدودی که یکدیگر را برای همکاری انتخاب کرده‌اند تشکیل می‌شود. هندی معتقد است که این فرهنگ نادر است.

(ج) فرهنگ نقش محور: در این فرهنگ هر فردی با نقش وی در ساختار معرفی می‌شود. افراد قویاً به نقشهای خود پای بندند. هر مسئله غیر مترقبه‌ای در این فرهنگ به رده‌های مافوق منتقل می‌شود. این فرهنگ با ساختارهای سازمانی مکانیکی و اداری تناسب زیادی دارد.

(د) فرهنگ کارمدار: این فرهنگ مبتنی بر انجام کار به هر قیمت است. در این فرهنگ کار انجام می‌گیرد بدون اینکه راجع به چگونه انجام شدن آن فکر شود. این فرهنگ مناسب ساختارهای ارگانیک

1. Geert Hofstede, Cultural Constraints in Management Theories.

کم			زیاد		
خاور دور	خاور نزدیک	فرد گرایین	اروپای شمالی	انگلیسی تبارها	
اروپای شمالی	انگلیسی تبار	فصله قدرت	خاور دور - خاور نزدیک		
خاور دور		اجتناب از ریسک			
اروپای شمالی		مردمیت	انگلیسی تبارها		
انگلیسی تبارها		دوره نگری			
انگلیسی تبارها		آمریکای لاتین	خاور نزدیک		
انگلیسی تبارها	اروپای شمالی	آرژانتین			
انگلستان	دانمارک				
آمریکا	فنلاند	شیلی	فیلیپین	نرکه	
استرالیا	نروژ	برو	سنگاپور	یونان	
کانادا	سوئد	ونزوئلا	تایلند	پاکستان	

شکل ۳. طبقه‌بندی فرهنگی بر مبنای مدل هافستد

مبتنی بر عقاید مذهبی است، در مقابل ارزشهای پذیرفته شده در جوامع غیر مذهبی از توافق آرا و تمایلات جمعی مردم نشأت می‌گیرد و نوعاً با تبلیغات و هدایت رسانه‌های جمعی قابل تغییر است.

ب) در فرهنگ مذهبی اخلاق اجتماعی بر مبنای پاسخگویی به خداوند است، در مقابل در جوامع غیر مذهبی، اخلاق بر مبنای پاسخگویی به جامعه و با تعادل حقوق افراد نسبت به یکدیگر شکل می‌گیرد.

ج) در فرهنگ مذهبی انگیزه‌های معنوی با اعتقاد به اجر اخروی جایگاه بالایی در عوامل انگیزشی دارد، در مقابل جوامع غیر مذهبی انگیزه‌ها عموماً مادی و یا معنوی با اعتقاد به اجر دنیوی (احترام، اعتبار اجتماعی و ...) است.

د) در فرهنگ مذهبی سیستم نظارت درونی (خداناظری) مهمترین عامل تطابق اعمال افراد با ارزشهای فرهنگی است، در مقابل در جوامع غیر مذهبی سیستم نظارت صرفاً بیرونی است و در صورت امکان اغفال این مراجع، ارزشها پاسداری نخواهد شد.

شرمرهورن (1994 J. R. Schermerhorn) با درک این واقعیت، الگوی دیگری را برای ابعاد فرهنگی ارائه می‌دهد. وی در نظریه خود علاوه بر مذهب به سه بُعد دیگر در شاخصهای فرهنگی اشاره می‌کند [۷]:

الف) فضای شخصی: هر کس خود را در یک حباب از فضای اطراف تصور و از تجاوز دیگران به این فضا احساس ناراحتی می‌کند. این فضا در فرهنگهای مختلف متفاوت است. این فضا، فضای

است که طبقه بندی کشورها بر این مبنای خصوصیات فرهنگی یکسانی را برای هر طبقه به دست می‌دهد. عوامل تحلیلی مدل هافتسد دو نهایت یک گستره فرهنگی را نشان می‌دهد [۵]:

الف) فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی: میزان تمایل مردم یک کشور به انجام کارهای فردی یا کارهای گروهی.

ب) فاصله قدرت قابل قبول: میزان پذیرش سلسله مراتب و توزیع نامتعادل قدرت در سازمانها از سوی مردم.

ج) اجتناب از ریسک: میزان تمایل مردم یک کشور به انجام امور ساختار یافته و یا امور با ریسک بالا.

د) زینت در مقابل مردیت: میزان تأکید مردم یک کشور به خصوصیات همچون عدم توجه به احساسات، استقلال و مدعی بودن به عنوان یک ارزش (مردیت) و یا برعکس (زینت)

ه) جهت‌گیری زمانی: میزان تأکید مردم به ارزشهای سنتی (گذشته)، حال و یا آینده‌نگری. بر مبنای مدل هافتسد حدود ۶۰ کشور جهان مطالعه و طبقه‌بندی شده است. (شکل ۳).

مدل هافتسد علی‌رغم توجه نسبی به عوامل و همه‌پذیر شدن در سطح جهان با در نظر نگرفتن عامل مذهب، این نقص بزرگ را در ذات خود به همراه دارد، به نحوی که مطالعه مجدد ایران پس از انقلاب اسلامی، طبقه‌بندی مشابه قبل از انقلاب را نمودار می‌سازد [۶].

چنانچه محور ششم این مدل بر مبنای میزان پای‌بندی مردم به مذاهب الهی مورد سنجش قرار می‌گرفت ملاحظه می‌شد که در دو سوی این طیف: الف) ارزشهای اصولی در ملل مذهبی ثابت و

تعبیرات معانی مترادف با تجهیزات ظاهر می‌شود، در حالی‌که در زبان انگلیسی تعبیر موجود برای توصیف شتر بسیار محدود است. حدود ۳۰۰۰ زبان در دنیا شناخته شده است. برخی در حد بسیار محدودی رایج‌اند و زبانهایی مانند انگلیسی، چینی و اسپانیایی متکلمان زیادی در سطح جهان دارند. زبان نقش زیادی در ارتباطات فرهنگی دارد. اثر بخشی زبان و دقت آن، ارتباطات را مطمئن و اثر بخش می‌کند. طول زمانی جلسات به عنوان یکی از رایجترین فرآیندهای مدیریتی تابعی از بهره‌وری ساختار زبانی است. در سازمانها نیز بعضاً زبان خاص شرکت خلق می‌شود و این جزئی از فرهنگ سازمانی به شمار می‌آید.

(د) زمان‌نگری: نگرش به موضوع زمان نیز از ابعاد فرهنگهاست. یک نظریه سنتی، زمان را چرخه‌ای مکرر می‌داند که ضرر که از دست دادن یک فرصت تنها زمان از دست رفته تا فرصت بعدی خواهد بود. چنین فرهنگی حال‌نگر است و تمایلی به اندیشه فرد ندارد. کشورهای آسیایی شرقی در این گروه فرهنگی جای دارند. در آمریکا زمان به گونه دیگری نگریسته می‌شود: با دقت، صرفه‌جویی در زمان و یا جلوگیری از اتلاف آن مباحث مطرح است، آینده‌سازی یک وظیفه تلقی می‌شود. در فرهنگ متداول مکزیک وقتی بخواهند به اهمیت وقت‌شناسی تأکید کنند لغت «وقت آمریکایی» (Bora Americana) رابه کار می‌برند.

مقابله نظریات مذکور مشخص می‌کند که در این زمینه کمتر اتفاق آرا وجود داشته و این حکایت از عدم دسترسی محققان به منشأ پایه‌ای واحد و همه‌پذیر است (جدول شکل ۴).

به راستی عناصر حقیقی فرهنگی جوامع کدام

شخصی تلقی می‌شود. برای مثال اندازه این فضا برای عربها و کشورهای جنوب آفریقا نسبت به آمریکای شمالی کمتر است و افراد هنگام محاوره و گفتگو اجازه نزدیک شدن بیشتری به یکدیگر می‌دهند. این فاصله برای کشورهای آسیایی از آمریکا هم بیشتر است. وقتی یک عرب در مذاکرات خود به یک آمریکایی نزدیک می‌شود، معمولاً وی برای حفظ فضای شخصی عقب می‌نشیند. این فضای شخصی در طراحی فضای کاری مطلوب مؤثر است. در ژاپن حتی مدیران نیز دفاتر باز را ترجیح می‌دهند در حالی در فرهنگ آمریکایی اتاقهای کار شخصی یک تمایل رایج است.

(ب) مذهب: مذهب نیز یکی از عوامل اصلی فرهنگ است. فرهنگ مذهبی خود را در ارزشها، موازین اخلاقی و بینشها نشان می‌دهد. مناسبتها و تعطیلات مذهبی نیز وابسته به این امر است. بانکداری بدون ربا و یا فرهنگ قرض‌الحسنه، خمس و زکات از تبعات اقتصادی - اجتماعی متمایزکننده در یک فرهنگ اسلامی به شمار می‌آیند. در مالزی جلسات شغلی شبانه معمولاً برای اوقاتی گذاشته می‌شود که نماز مغرب و عشا خوانده شده باشد. روابط کنترل شده بین زن و مرد، خودداری از صرف مشروبات الکلی و قوانینی از این دست نیز تأثیر زیادی در ماهیت و نوع مسائل محیط کاری دارد.

(ج) زبان: زبان بارزترین نماد فرهنگهاست. کتاب لغت یک فرهنگ، نمایانگر تاریخ و پیشینه اوست. ساختار زبان چگونگی نگرش به محیط اطراف را نشان می‌دهد. برای مثال تعداد کلمات عربی برای «شتر» بسیار زیاد است و در برخی از

J.Schermerhorn	G.Hofsede ^۱	C.Handy	Ronen & Shenkar
زمان‌نگری	جهت‌گیری زمانی	قدرت	سنت‌گرایی - تجددگرایی
مذهب	فاصله قدرت قابل قبول	شخصیت	قوم‌گرایی - جهان‌گرایی
زبان	اجتناب از ریسک	نقش محوری	ایده‌آلیسم - تعصب
فضای شخصی	جمع‌گرایی - فردگرایی	کار محوری	جمع‌گرایی - فردگرایی
	زینت و مردیت		

۱. در مقایسه مدل‌های ذکر شده باید توجه داشت که شاخصهای پیشنهادی Hiftsede, Ronen & Shenkar عملاً مورد استفاده قرار گرفته و طبقه‌بندی فرهنگی ملل مبتنی بر همین شاخصها است. این امر تأثیر زیادی در جلب نظر سایر محققان و رجوع به نتایج این مطالعات داشته باشد.

شکل ۴. شاخصهای طبقه‌بندی فرهنگی بر مبنای مدل‌های مختلف

نویسن، به نحوی که پاسخگویی مباحث مهم رفتار سازمان، بهره‌وری و کیفیت باشد قرار گیرد. آیا درست انجام دادن کارها و انجام کارهای درست^۱ که امروز فلسفه محوری مکاتب کیفیت گرا قرار گرفته است سابقهٔ روایی و شواهد عینی فراوان در اسلام^۲

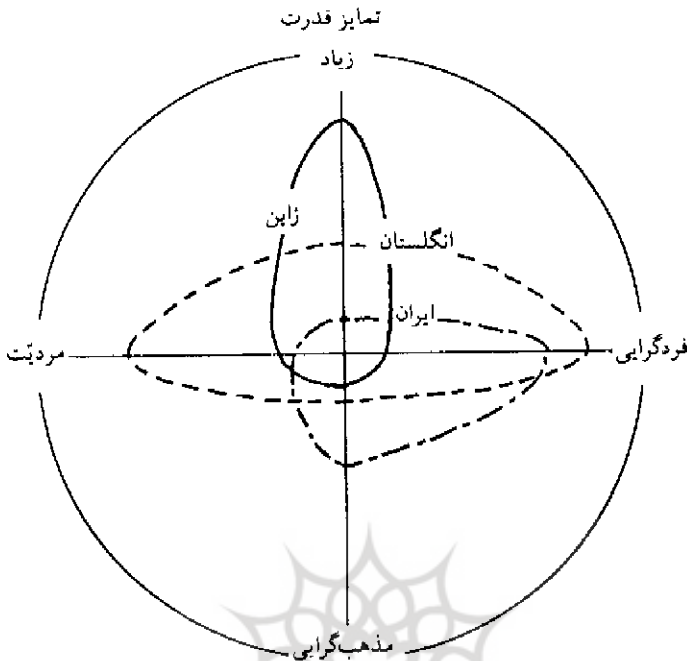
است؟ عناصر عمده‌ای که بتواند در عمل سنجیده شود و بشایهات و تمایزات فرهنگی را با دقت کاربردی قابل قبولی نمودار سازد.

در اینجا بدون اینکه قصد ارائهٔ یک مدل فرهنگی - اجتماعی جدید داشته باشیم ذکر این نکته را مفید می‌دانیم که بنابر تجارب، مذهب، جمع‌گرایی، مردیت و فاصلهٔ قدرت قابل قبول عناصر مهمی از فرهنگ جامعه هستند که در جو سازمان و مدیریت به نحو چشمگیری تأثیر می‌گذارند. اگر هر یک از این عوامل را یک طیف پیوسته در نظر بگیریم، جایگاه ارزیابی شدهٔ یک جامعه بر روی این چهار محور، خصوصیات فرهنگی خاص آن را پدیدار می‌سازد. نیروی کار جمهوری اسلامی چگونه با این مدل توجیه می‌شود؟

الف) مذهب: جامعهٔ ایران یک جامعه شدیداً مذهبی است اما جهت این شدت، عمدتاً در امور عبادی و سیاسی است و نقش تعالیم و توصیه‌های اسلامی در فرهنگ کاری و رفتاری کم‌رنگ است. فرهنگ کاری در اسلام، چه در ابعاد نظری و چه در معیارهای کاربردی، چنان غنی و مستحکم است که می‌تواند زیر بنای سبک مدیریت و سازماندهی

1. Doing Things Right, Doing Right Things.

۲. در احوال حاج آخوند ملاعباس تربتی نقل است که وی مردی باتقوی، با اخلاص و عالم در کسوت روحانیت بوده که معیشت خود را از کشاورزی می‌گذرانده است. وی چنان به نظافت اصطبل و تغذیهٔ گاوها و نظم و دقت در این امر مراقبت داشته که گاوهای وی از همهٔ گاوهای دیگران زورمندتر بوده است. رخت و گاوآهن و بیل و ... همگی همیشه سالم و محکم بوده و در این امر تقید داشته است (۵S). گاوآهنهای وی از دیگران بلندتر بوده تا شخم عمیقتر بخورد و گاوهای قوی از عهدهٔ این امر برمی‌آمدند. تخمی که کاشته می‌شده از قبل همچون پاک‌کردن برنج پاک می‌شده و هر چه دانهٔ لاغر و یا معیوب بوده جداسازی و نخم گندم چاق و یکدست در زمین پاشیده می‌شده است (QC). هنگام جداسازی کاه چنان دقت می‌شده که بری از کاه یا سنگریزه‌ای باقی نماند. در نتیجه گندمی که به دست می‌آمد مانند چراغ می‌درخشید، حجم محصول وی از دیگران بیشتر (Productivity) بوده و از گندم دیگران گرانتر خریداری می‌شده است (Quality). وی یقیناً از مباحث 5S TQM Kaizen و ... اطلاعی نداشته است. وی صرفاً به توصیه‌های اسلامی توجه می‌کرده است [۸].



شکل ۵. فرهنگ کار جمهوری اسلامی ایران در چهار مؤلفه فرهنگی

مستلزم صرف توان بیشتری می‌سازد. (ج) مردیت - زینت: غلبه احساسات و عواطف بر تصمیم‌گیریها (بیش از منطق خشک و عقلایی)، تواضع عام و دوری جستن از مقام ادعا عواملی از فرهنگ جامعه هستند که به زینت معروف شده است. این بعد فرهنگ در محیط اجتماعی و کاری ایران امری مشهود و بارز است.

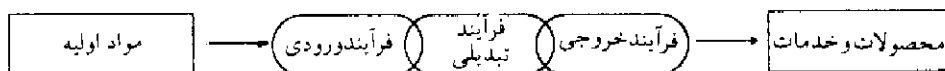
(د) فاصله قدرت قابل قبول: فرهنگ جامعه جمهوری اسلامی ایران همانگونه که مدعی نیست، ادعا پذیر هم نیست، بنابراین، فاصله قدرت قابل قبول در سطح حداقل خود قرار دارد. مطالعات هافتسد در قبل از انقلاب این خصیصه فرهنگی را در سطح بالایی ارزیابی کرده است ولی به نظر می‌رسد مطالعات وی از جامعه‌ای بوده که

نداشته است؟ آیا مباحثی همچون نظام مشارکت، ۵S، کایزن و ... ما را به توصیه‌های اسلام اشارت نمی‌دهد. با وجود این باید اعتراف کرد که نیروی کار در جمهوری اسلامی ایران از ابعاد فرهنگ اسلامی کمتر بهره گرفته است

(ب) جمع‌گرایی: اگر اوج ویژگی جمع‌گرایی را کشورهای آسیای شرقی (کره، چین، تایوان و ژاپن) و اوج فردگرایی را کشورهای انگلیسی تبار (انگلیس، آمریکا) در نظر بگیریم (مطالعات هافتسد)، فرهنگ جامعه ایران در حد وسط این طیف جا می‌گیرد، به نظر می‌رسد این ویژگی بیشتر متوجه امور اجتماعی و خانوادگی است و در محیط کاری این عامل بیشتر به سمت فردگرایی میل می‌کند. این امر ایجاد کارهای گروهی را

فن آوری

ارزش افزوده



شکل ۶. فن آوری به عنوان فرآیند مبدل سازمانهای تولیدی

مؤثر است، پیچیدگی و سرعت تحول آن است. پیچیدگی فن آوری در یک طبقه بندی که توسط خانم وودوارد^۱ انجام گرفته به سه طبقه کلی (ده گروه) تقسیم شده است [۱۰]. بر اساس این نظریه تولید بنا به سفارش و یا تولید در دسته های کوچک کمترین پیچیدگی فن آوری را دارد (طبقه اول). تولید انبوه از نظر پیچیدگی حد متوسط فن آوری را به خود اختصاص می دهد و طبقه سوم (بالاترین پیچیدگی) مربوط به فرآیندهای تولید پیوسته (مانند پالایشگاهها) است. برنز و استالکر^۲ فن آوری را بر حسب سرعت تغییرات آن طبقه بندی کرده اند. طبقه بندی دیگری که به پیچیدگی فن آوری باز می گردد متعلق به چارلز پرو است. وی فن آوریها را بر مبنای طیفی که یکسوی آن فرآیندهای غیر تکراری (پیچیده) و در سوی دیگر فرآیندهای تکراری قرار دارد دسته بندی می کند. تأثیر متقابل این دو خصوصیت (سرعت تغییرات و پیچیدگی) به ناپایداری محیطی تبدیل می شود و بر مبنای آن نوع ساختار و مدیریت متناسب پیشنهاد می شود (شکل ۷) [۱۱]

ساختارهای قانونمند اجتماعی را نشان می داده و نه عمق فرهنگ مردم را و ظهور انقلاب اسلامی خود گواهی بر این باور است. در جامعه امروز جمهوری اسلامی نیز عدم موفقیت عام با تمایز قدرت زیاد امری بارز و چشمگیر است. این ویژگی با قوانین موضوعه و نهادهای درون سازمانی نیز تقویت شده است و یکی از ویژگیهای مهم عدم موفقیت سبکهای مدیریتی غربی در محیطهای شغلی ایران به شمار می آید. شکل ۵ این چهار مؤلفه را در مقایسه با انگلستان و ژاپن به صورت نموداری نشان می دهد.

۲-۳ فن آوری

یکی از عوامل مؤثر بر مدیریت و ساختار سازمان فن آوری است. فن آوری ترکیبی از دانش فنی، مهارت، روش و تجهیزات است که برای تبدیل مواد اولیه به کالا و خدمات ارزشمند به کار می رود. سازمانهای تولیدی ورودی خود را از محیط اطراف می گیرند و با فرآیند تبدیلی (فن آوری) فرآورده های خروجی و به همراه آن ارزش افزوده خلق می کنند. (شکل ۶) [۹].

آنچه از فن آوری در مدیریت و ساختار سازمان

1. J. Woodward

2. T. Burnes and G. Stalker

ناپایداری کم	ناپایداری متوسط روبه کم	سرعت تغییرات
(کارخانه جعبه سازی)	(دانشگاهها)	
ناپایداری زیاد	ناپایداری متوسط روبه زیاد	زیاد
(صنایع پوشاک مد)	(بانکها)	

کم پیچیدگی زیاد

شکل ۷. ناپایداری محیطی

زیاد	کارگاههای کوچک خانوادگی	کارخانجات پیشرفته خودکار	نسبت هزینه دستمزد بر هزینه مواد
	(صنایع دستی)	(FMS-CIM)	
کم	کارگاههای بزرگ سری سازی	کارخانجات تولید انبوه	کم
	(تولیدی پوشاک)		

کم هزینه ثابت زیاد

شکل ۸. الگوی طبقه بندی سازمانهای تولید بر حسب تحلیل هزینه

ردیف دوم جای می‌دهد.

در جمهوری اسلامی ایران، پس از انقلاب، صرفاً کارگاههای کوچک خانوادگی و کارگاههای بزرگ سری‌سازی در تملک و مدیریت بخش خصوصی قرار داشته و در اغلب آنها، مالکیت با مدیریت ادغام شده است. از سوی دیگر اغلب کارخانجات تولید انبوه به صورت سازمانهای دولتی و یا سهامی عام بوده و رفتار مدیریتی آن از الگوهای مدیریتی دولتی نقش می‌گیرد.

هر یک از این سبکهای مدیریتی مستلزم مهارتها، خصوصیات و ویژگیهای خاص خود است.

و نوعاً با مشکلات و نقاط قوت و ضعف متفاوتی مواجه است (جدول شکل ۹). چنین تفاوتهایی می‌بایستی در تجزیه و تحلیل محیط مدیریتی کشور و انتخاب الگوی مدیریتی مناسب مورد توجه قرار گیرند.

۴-۳ عوامل سیاسی - قانونی

شرایط سیاسی و قوانین مربوط نیز از عوامل مهم تأثیرگذار محیطی هستند. هر مدیری با شبکه‌ای از قوانین گوناگون احاطه شده و قوانین کار و مالیاتی دو وجه بارز آن است. بخش عمده‌ای از این قوانین از دیگران (کارگران، مشتریان، اتحادیه‌ها، حقوق دولت) در مقابل سازمان حمایت می‌کند. برخی از آنها روابط بین سازمان و رقبا را تنظیم و پاره‌ای دیگر با اعمال سیاستهای تشویقی سازمانها را به رویکرد خاصی ترغیب کنند. معمولاً وضع و تغییر این قوانین خارج از حیطه کنترل سازمانها قرار دارد و در مجموع، شرایط پیچیده‌ای را برای تصمیم‌گیری مدیر ایجاد می‌کند. این‌که یک مدیر

برای سازمانهای فعال در محیطهای ناپایدار ساختار ارگانیک و برای فن‌آوری تولید انبوه و محیط پایدار ساختار مکانیکی توصیه می‌شود.

۳-۳ عوامل اقتصادی

تصمیم‌گیری بهینه برای یک سرمایه‌گذاری، توسعه استراتژیک، مبارزه رقابتی در بازار و اموری از این قبیل، بدون در نظر داشتن شرایط اقتصادی محیط امکان‌پذیر نیست. سطح دستمزدها، تولید ناخالص داخلی (GDP)، نرخ بازگشت سود بانکی، شاخص عمومی قیمت اقلام عمده (زمین، تجهیزات و ...) عوامل مهمی هستند که بر تصمیم‌گیری و نتایج آن تأثیر می‌گذارند. امروز تأثیر نیروهای ناشی از محیط اقتصادی بر سبک مدیریت و نحوه ساختار سازمان غیر قابل چشم‌پوشی است. الگوی اقتصاد صنعتی این عوامل را بر مبنای تحلیل ثابت و متغیر تولید بررسی می‌کند. (شکل ۸)

در این الگو، تحلیل دو مؤلفه اقتصادی، ماهیت ساختار و مدیریت را مشخص می‌سازد. در جوامعی که هزینه دستمزد بالا و هزینه مواد نسبتاً کم است کارگاههای کوچک خانوادگی (با سرمایه‌گذاری اندک) و کارخانجات پیشرفته خودکار (با سرمایه‌گذاران کلان) محقق می‌شود. چنانچه در جامعه‌ای دستمزدها نسبت به هزینه مواد اولیه اندک باشد، کارگاههای بزرگ سری‌سازی (با سرمایه‌گذاری محدود) و خطوط تولید انبوه سنتی (با سرمایه‌گذاری بالا) صورت می‌پذیرد. این الگو کشورهایی مانند ژاپن، آمریکا، سوئیس و سوئد را در ردیف اول و کشورهای نظیر هندوستان، ویتنام، و چین (دیروز) را در

عامل مقایسه	مدیریت بخش خصوصی	مدیریت بخش دولتی
دغدغه اصلی	سود	انجام مأموریت
نقاط قوت مدیریتی	اختیارات گسترده	امکانات زیاد
مشکلات عمده مدیریتی	حفظ توازن اقتصادی	ایجاد انگیزه و بهره‌وری
انعطاف‌ناختاری - مأموریتی	زیاد	کم
مهارت‌های مدیریتی	سنتی - تجربه‌ای	کلاسیک - تجربه‌ای
میزان تأثیرگذاری مدیریت	بسیار زیاد	کم تا متوسط
عمر شغلی مدیر	زیاد تا مادام العمر	کم تا متوسط (۵ سال)

شکل ۹. جدول مقایسه‌ای مدیریت بخش خصوصی با بخش دولتی در ایران

فرآیندهای متداول این رویکرد به شمار می‌آید. آنچه در این مقاله مورد بحث قرار گرفته‌است، ضرورت همسانی عوامل مؤثر محیطی برای پاسخگویی مشابه الگوهای مدیریتی است. بدون توجه به این مهم هیچ ضمانتی برای موفقیت مدل در شرایط جدید (ولی غیر مشابه) وجود نخواهد داشت. در این راستا از عوامل محیطی، ابعاد غیر وابسته به نوع سازمان یعنی ابعاد فرهنگی - اجتماعی، فن‌آوری، اقتصادی و سیاسی - قانونی مطرح و تلاش شد تا متغیرهای اصلی این عوامل مشخص و بررسی شود (و آنچه مورد بحث قرار نگرفت متغیرهایی وابسته به سازمان شامل اهداف، استراتژی، ... است). در فرآیند الگوگیری قبل از هر چیز می‌بایستی مطابق شاخصهای اصلی این عوامل بین محیط مرجع و محیط هدف مورد اطمینان قرار گیرد و در صورت وجود تفاوت (که امری طبیعی و معمول است) فرآیند بومی‌سازی (با هدف اعمال تغییرات متغیرها در مدل) اجرا شود. این امر حتی اگر به استحاله کامل مدل مینا

استراتژی منابع انسانی خود را بر استخدامهای کوتاه مدت (۳ تا ۵ ساله) و یا مادام‌العمر کارکردن استوار سازد، به نحو بارزی از قوانین کار محیط سازمان تأثیر می‌پذیرد. قوانین ضد ائتلاف^۱ نیز استراتژی توسعه سازمان را جهت می‌بخشد.

به عنوان یک اصل کلی هنگامی که سیاستهای پولی دولت بر حفظ و تقویت ارزش ملی و سیاست مالی وی بر تدابیر انقباضی استوار شود، قوانین چهره محدودکننده - هدایتی به خود می‌گیرد (مدیریت بر منابع) و در شرایط رونق اقتصادی قوانین حمایتی - تشویقی غالب می‌شود (مدیریت بازارگرا).

۴. جمع‌بندی

در طراحی ساختار سازمانی و برنامه‌های توسعه و تربیت مدیران هیچ چیز ارزشمندتر از الگوهای تجربه شده نیست. یک الگوی بهینه شده (با سوابق اجرای موفقیت‌آمیز) به نحو شایسته‌ای از هزینه‌های زمانی و مالی مراحل طراحی می‌کاهد و ریسک را کاهش می‌دهد. الگوسازی و الگوگیری

قبل از الگوگیری مدیریتی باید بدانید که ... ۳۷

کننده و پیچیده به نظر می‌رسد ولی افزایش اثربخشی مدیریت و ساختار سازمانها، تحولاتی غیر قابل چشم‌پوشی به شمار می‌آید. امری که می‌تواند سرمنشأ بسیاری از ناپه‌ره‌وریهای نهفته در سازمانها و جوامع باشد، قطعاً شایسته تأمل و توجه بیشتری خواهد بود.

بینجامد باز هم از طراحی یک الگوی جدید ارزانتر و اطمینان‌آورتر است. این اطمینان به صحت، جامعیت و دقت متغیرهای مؤثر محیطی بستگی دارد و متقابلاً خود نیز تابعی از محیط مورد نظر است. پس‌ایندی به چنین نگرشی در استفاده از الگوهای بیگانه در کشور اگر چه در بدو امر محدود

مرجعها

1. Gordon, Judith R., *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, 1993, 4th edition, page 558.
۲. یزدی، مصباح، تبیین مفهوم مدیریت اسلامی، مدیریت دولتی، شماره ۱۹، زمستان ۷۱.
3. Burnes, Bernard, *Managing Change*, Pitman, 1996, 2nd edition, page 111.
۴. مرجع ۱ صفحه ۳۲۹.
5. Newstorm Jhon W., Davis Keith, *Organizational Behavior*, Mc Graw-Hill, 1989, 10th Edition, Page 470.
۶. زرگرپور، حمید، ارائه الگوی آموزش مدیریت در ایران، دانشگاه تهران، ۱۳۷۵.
7. Shermerhorn, Jhon R., Hunt James G., Osborn Richard N., *Managing organization Behavior*, Jhon wiley, 1994, 5th Edition, Page 75.
۸. راشد، حسینعلی، فضیلت‌های فراموش شده، مؤسسه اطلاعات، ۱۳۷۲، چاپ پنجم، صفحه ۱۸۹.
9. Jones, Gsreth R., *Organizational Theory*, Addison Wesley Longman Publishing Co., 1998, 2nd. Edition, page 358.
۱۰. مرجع ۸، صفحه ۳۶۲.
11. Moorhead, Gregory and Griffin, Ricky W., *Organization Behavior*, Houghton Mifflim CO., 1998, 5th. Edition, page 485.