

تحلیل ضعفهای مدیران ایران در توسعه تکنولوژی و ارائه راهکار جهت بهبود آنها

نوشته منوچهر منطقی

عضو هیئت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

چکیده: در فرهنگ ایران مشخصه‌هایی وجود دارد که در جهت توسعه تکنولوژی به صورت مانع عمل می‌کنند. در این مقاله ابتدا به بیان مشخصه‌های یک مدیر جهت مدیریت سازمانهای توسعه‌دهنده تکنولوژی پویا پرداخته می‌شود. در بخش بعدی مشخصه‌های معادل که جهت مدیر ایرانی از فرهنگ ایران استخراج شده است ارائه خواهد شد که با مقایسه میان آنها به بیان ضعفهای مدیران ایرانی برای مدیریت سازمانهای توسعه‌دهنده تکنولوژی پویا پرداخته می‌شود. در انتها برای رفع این ضعفها، مقاله به ارائه راهکارها می‌پردازد.

کلیدواژه‌ها: ۱. مدیر مردمی، ۲. مدیر غیرمردمی، ۳. مدیر به مثابه رهبر، ۴. انعطاف‌پذیری، ۵. تفویض اختیار.

واقع دانشمندی است که به دنیای مدیریت وارد می‌شود. کسی است که در زمینه تکنولوژی تربیت یافته و آموزش دیده است، در آزمایشگاههایی کار کرده است که آرام و خلوت بوده و با رویدادهایی سروکار دارد که نسبتاً با نظم و ترتیب بوده و قابل پیش‌بینی هستند. اما دنیای مدیریت دنیای عجیب و غریب، غیرقابل پیش‌بینی و سردرگم و گاهی پر سروصدا و پرغوغاست. این اختلافات و یاد گرفتن این که چگونه با آنها برخورد کنیم،

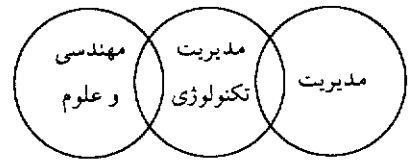
۱. مشخصه‌های مدیر در سازمان توسعه‌دهنده تکنولوژی
مدیر در سازمانهای توسعه‌دهنده تکنولوژی، مدیریت، مهندسی و علوم را به هم می‌پیوندد [۱]. این موضوع در شکل ۱.۱ نمایش داده شده است. مدیر در این سازمانها شکاف میان مهندسی و علوم را پر می‌کند و حوزه جدیدی در مدیریت ایجاد می‌کند که امروزه به آن مدیریت تکنولوژی می‌گویند. مدیر سازمانهای توسعه‌دهنده تکنولوژی در

ج) درک وسیع و فراگیری از کل عملیات تحقیقات و توسعه تکنولوژی داشته باشد. از زمان مطرح شدن یک تکنولوژی تا تجاری شدن و راههای ساخت و تولید آن دید کاملی داشته باشد. د) بسط و توسعه سبک مدیریت. هر قدر مدیر امور تحقیقاتی و توسعه تکنولوژی از پلههای نردبان تشکیلات بالا می رود احتیاجش به دقت در سبک مدیریت بیشتر می شود تا به رهیافتها و سیاستهای شرکت آگاهتر و حساستر شود. دیگر مشخصه های مدیران مراکز توسعه تکنولوژی پویا به شرح زیر است:

۱.۱ مردمی بودن

مدیران مردمی بخش تحقیقات، موفقترین مدیران هستند. در این زمینه رینس لیکرت^۲ ۵۰۰۰ سازمان را مورد بررسی قرار داده است. او دریافت که مدیران مردمگرا دارای ظرفیت تولید بالاست هستند، در صورتی که مدیران نتیجه گرا که کارکنان را به عنوان ابزار کار تلقی می کنند ظرفیت تولید پایین دارند [۶]. در جدول ۳-۱ مشخصه های مدیران مردمی و غیرمردمی آمده است.

لیکرت اضافه می کند: «علاقه خالصانه و متواضعانه مدیر به موفقیت و وضع مطلوب زیردستان خود، تأثیر شگرف در انجام امور دارد.» جی هال^۳ در یک بررسی در مورد ۱۶۰۰۰ مدیر در بیش از ۵۰ نوع سازمان مختلف که ۵ سال طول



شکل ۱.۱ مدیریت تکنولوژی که شکاف میان مدیریت، مهندسی و علوم را پر می کند.^۱

مطمئنترین راه کسب صلاحیت برای مدیریت در امور تحقیقات و توسعه تکنولوژی است [۲].

با یک حساب سرانگشتی، نسبت ۵۰-۵۰ مدیر بودن به فنی بودن برای مدیران رده یک مراکز تحقیقاتی، مناسب است. یقیناً نسبت ۹۰ به ۱۰ با تأکید بر مهارت مدیریتی یا مهارت فنی وضعیتی افراطی است [۳]. هر قدر رده مدیر در یک سازمان تحقیقاتی بالاتر می رود، تعادل میان سطوح مدیریتی و سطوح فنی باید به شکلی فزاینده به سمت مدیریت سوق پیدا کند [۴].

در شکل ۲-۱ ارتباط بین فنی بودن و مدیر بودن شخص و نوع تصمیماتی را که اتخاذ می کند نمایش داده شده است. اگر مدیر فنی باشد، تصمیم فنی را خودش می گیرد و افراد با صلاحیت فنی و دانشمند را از خود می راند. به طور کلی مدیر موفق تحقیقات باید مدیری فنی باشد که [۵]:

الف) مهارتهای ادراکی - ذهنی را فرا بگیرد و دارای مهارتهای تجربی باشد، تا بتواند راههایی را برای توسعه تکنولوژی و رشد کارکنان بیابد.

ب) آشنا با اصول کسب و کار مراکز تحقیقاتی باشد. از فرهنگ سازمانی آن به خوبی مطلع باشد درخصوص موضوعات مالی یا تجاری مسلط باشد.

1. Task Force on Management of Technology (1987), p. 11.

2. Rensis Likert

3. Jay Hall

مدیر بیشتر مدیر است

مدیر بیشتر فنی است

استفاده از دانش فنی و قدرت
و اختیار توسط مدیران

دامنه تصمیم‌گیری فنی
توسط افراد مراکز تحقیقاتی

<p>- مسدیر اطلاعاتی مبتنی بر تجربه را ارائه می‌دهد و از گروه می‌خواهد براساس داده‌های ورودی تصمیم‌گیری کنند.</p>	<p>- مدیر افکار و ایده‌های خود را مطرح می‌کند و سپس از گروه می‌خواهد که تصمیم‌گیری کنند.</p>	<p>- مدیر مشکلات را مطرح می‌کند و با اطلاعاتی که گروه به او می‌دهد تصمیم‌گیری می‌کند.</p>	<p>- مدیر از گروه می‌خواهد که مشکلات را مشخص کنند، آنها را تحت فشار و اجبار قرار می‌دهد و سپس خودش تصمیم می‌گیرد.</p>	<p>- مسدیر از گروه می‌خواهد که مسئله و محدودیت‌های آن را تعریف کنند و تصمیم بگیرند.</p>
--	--	---	---	---

- مدیر تصمیم فنی را می‌گیرد و آن را اعلام می‌کند.

- مدیر تصمیم را به گروه می‌فروشد.

شکل ۲.۱ رابطه بین فنی بودن و مدیر بودن و نحوه تصمیم‌گیری مدیر^۱

و کارشناسان علم مدیریت برتری مدیریت مردمی
را مورد تأیید قرار داده‌اند.

۲.۱ انعطاف‌پذیری

از دیگر مشخصات مدیریت تحول تکنولوژی
انعطاف‌پذیری است. گروین^۲، در ۱۹۸۲ توضیح
می‌دهد که مجموعه‌های تکنولوژیک باید آنچه که
در توان دارند انجام دهند تا انعطاف مجموعه را
تضمین کنند [۹]. مدیریت انعطاف‌پذیر دارای
اهداف زیر خواهد بود [۱۰]:

۱. روشن بودن هدفها بیش از گذشته

کشید به نتیجه مشابهی دست یافته است [۷]. با
این آزمایشها به این نتیجه تعجب‌آور می‌رسیم که
کارآمدترین و مؤثرترین مدیر یک پروژه مدیری
است که می‌تواند رابطه نزدیکی با دیگران داشته و
مردم‌گرا باشد. این مدیر صرفاً دنبال اعمال قدرت
نیست، و در عوض شخصی پویاست که خود را
خوب می‌شناسد [۸]. تعداد زیادی از جامعه‌شناسان

جدول ۳.۱ مشخصه‌های مدیران مردمی و غیرمردمی

مدیران مردمی	مدیران غیرمردمی
* به خوبی تقسیم وظایف می‌کنند	* ضعیف در تقسیم وظایف
* به کارمندان اجازه مشارکت می‌دهند	* مستبد
* تنبیه‌گر نیستند	* تنبیه‌گر
* از داشتن ارتباط دوطرف مدیر و زیردست استقبال می‌کنند	* به نسبت دور از دسترس زیردستان

1. Adapted with permission from Robert Tannebavm and warren A. Schmidt, *Business Review*, vol. 51 (May-June 1973), Harvard p. 164.

2. Gerwin

جدول ۴.۱ مدیر مراکز تحقیقاتی به مثابه رهبر

رئیس	رهبر
افراد را وادار می‌کند	به افراد انگیزه می‌دهد
امر و نهی می‌کند	ارشاد و تشویق می‌کند
ایده‌های خود را مطرح می‌کند	باعث ایجاد ایده در دیگران می‌شود
در قضاوت سریع است	در فهمیدن سریع است
مهلت تعیین می‌کند	به افراد کمک می‌کند تا خودشان برنامه‌ریزی کنند
به مقام و اقتدارش وابسته است	به شخصیت و اراده خود متکی است
ایجاد ترس می‌کند	حمایت و پشتیبانی می‌کند
روش انجام کار را تعریف می‌کند	کارهایی که باید انجام شوند را نشان می‌دهد
می‌گوید به من احترام بگذارید	می‌گوید به یکدیگر احترام بگذارید

۲. کاستن از عدم قطعیت هر جا که ممکن باشد

۳. برقراری نظام پاداش‌دهی که انعطاف نوآوری را تشویق کند

۴. تأکید بیشتر بر مشکل‌گشایی

۵. پایبندی به دیدگاه توسعه‌ای منابع انسانی

۶. برقراری محیط اعتماد و بی‌ریایی

۷. تأکید بر کار گروهی برای بالابردن کارایی سازمان

۳.۱ چندکاره کردن پرسنل

در مدیریت تکنولوژی جدید، مدیر به جای تقسیم کار و تخصصی‌کردن، باید به دنبال یک کارمند چندکاره باشد. در این نظام، مدیریت تحلیل‌گرا و نظام محور است. مدیریت تکنولوژی باعث به وجود آمدن علمی به نام سیمبیونیک^۱ شده است. سیمبیونیک علمی است که بر گذر از تخصص تک‌وظیفه‌ای به چندکارگی، بهبود سطح مهارت و دانش بشری، تغییر شکل از نظام سلسله مراتبی مدیریت به خود سازمانی و خود تدبیری است [۱۱].

به مثابه رهبر آمده است [۱۳].

آبراهام زالزنیک^۲ می‌گوید [۱۴]:

- رهبران قصد دارند با تحمل خطر به سازمانهایشان کمک کنند تا حصار بی‌حالی، تنبلی، دیوانسالاری، و محافظه‌کاری را بشکنند و از آنها رها شوند
- نگرشی فعال به اهداف دارند
- به‌طور مؤکد با مردم در ارتباط هستند
- محیطی سرشار از اعتماد را پایه‌ریزی می‌کنند

۵.۱ تفویض اختیار

همان‌گونه که بحث شد، مدیران بخش تحقیقات و توسعه وظایف بیشتری دارند، زیرا ماهیت پیچیده کار فنی، مشکلات معمولی مدیریت را بیشتر می‌کند. برای کم‌کردن این درگیری، چاره کار تفویض اختیار مناسب و مؤثر است.

۴.۱ مدیر به مثابه رهبر

مدیر عاقل بخش تحقیقات و توسعه تکنولوژی می‌داند که کارمندان برای مدیر کار نمی‌کنند، بلکه مدیر برای کارمندان کار می‌کند و به آنها خدمات ارائه می‌دهد [۱۲]. به بیان دیگر در مراکز تحقیقاتی باید رهبر باشد و نه رئیس. در جدول ۴.۱ خصوصیات مدیر یک مرکز تحقیقاتی

1. Symbionics

2. Abraham Zaleznik

۶.۱ دیگر مشخصات مدیران توسعه‌دهنده تکنولوژی

مشخصه‌های دیگر مدیران موفق تحقیق و توسعه تکنولوژی را می‌توان به صورت زیر بیان کرد.

* از لحاظ فنی صاحب صلاحیت هستند، یعنی:

– دارای درک عمیقی از اصول فنی مربوط به کار هستند.

– تشخیص می‌دهند که کدام یک از مطالب و

نوشته‌های فنی بهترین منبع برای دست

یافتن به اطلاعات است.

– روشهای تحقیق را می‌دانند.

– قادر به تشخیص علوم غیرواقعی،

دانشمندان قلابی و اطلاعات غیرمفید

هستند.

* آدمهایی با قدرت خلاقه بالا، متمرکز بر روی کار و با هدف هستند

* انعطاف‌پذیر و دارای ظرفیت بالایی از رشد هستند

* ضمن اینکه دارای روحیه همکاری هستند،

مستقل عمل می‌کنند

* برای دیگران قابل احترام و قابل تحمل هستند

* رابطه خوبی با مردم برقرار می‌کنند

* زیاده از حد خودمحمور نیستند

* خوداتکا، استوار، قاطع و محکم هستند

* متکبر و مغرور نیستند

* ملاحظه افراد را می‌کنند

* خود شروع‌کننده کار هستند

* به رئیس و زبردست خودشان احساس تعهد

می‌کنند

* آدمهایی اخلاقی و معتقد به ارزشهای پایه

هستند [۱۵].

۷.۱ انواع مدیریتهای مراکز تکنولوژیک

با توجه به بحثهای انجام شده به طور کلی سه نوع مدیریت برای مراکز تکنولوژیک را می‌توان مطرح کرد:

۱. مدیریتی که می‌تواند تکنولوژی جدید را به کار ببرد.

۲. مدیریتی که در تحول تکنولوژی ناموفق است.

۳. مدیریتی که در تحول تکنولوژی موفق است.

این سه ویژگی را در اینجا به اختصار توضیح می‌دهیم.

مدیریتی که می‌تواند تکنولوژی جدید را به کار ببرد در اینجا مدیر به مثابه افزایش‌دهنده بهره‌وری

است. باید دارای توانایی اداره امور، حفظ و تداوم امور، مهارتهای سیاسی و دیوانسالاری باشد.

قابلیت اعتماد داشته باشد، آداب و رسوم سازمان را حفظ کند، و دارای مهارتهای انگیزشی باشد. به

جزئیات نیز باید توجه داشته باشد.

مدیریتی که در تحول تکنولوژی ناموفق است

اغلب شیوه‌های مدیریت امروزی که برخاسته از

عوامل تصمیم‌گیری نادرست، خرده فرهنگ

مدیریت "من می‌توانم" رفتار غیرحرفه‌ای،

چاره‌جویی آلوده به سیاست، مسئولیت پراکنده و

متفرق، خطوط تیره و تار سوء ارتباط، لایه‌های

خفقان‌آور سلسله مراتب فرماندهی، اهداف و

آماجهای مبهم هستند، منجر به شکست هرگونه

حرکت تکنولوژیک می‌شوند [۱۶].

جدول ۵.۱ مدل عمومی مدیریت در سازمانهای توسعه تکنولوژی پویا

P_1	● مردم‌گراست و صرفاً دنبال اعمال قدرت نیست
P_2	● هدایت و نظارت افراد را به خودشان واگذار می‌کند
P_3	● در نگرش مدیر افراد سازمان از کارکردن لذت می‌برند و می‌خواهند در سرتاسر زندگی خود رشد کنند
P_4	● رهبر، خوداتکا و خلاق است
P_5	● در نگرش مدیر افراد سازمان تمایل به مشارکت دارند و گروه‌محور هستند
P_6	● درک (اطلاعات) وسیعی از کل عملیات تحقیقات و توسعه تکنولوژی دارد
P_7	● اندیشه خود را مطرح می‌کند و سپس تصمیم‌گیری گروهی انجام می‌شود
P_8	● اهل خطرپذیری است، به سازمانش کمک می‌کند تا از حصار بی‌حالی، تنبلی، و دیوانسالاری رها شوند
P_9	● نگرشی فعال به اهداف دارد
P_{10}	● نقش اجتماعی فعالی در ایجاد انگیزش دارد (احساس تعهد به زیردستان)
P_{11}	● مرکزیت بیشتری برای کار در زندگی خود قائل است
P_{12}	● دارای امنیت شغلی است
P_{13}	● دارای مشخصه همگونی و نظام‌مندی است
P_{14}	● درگیری صنعتی متعادل دارد و فشار روانی کمتری را متحمل می‌شود

۸.۱ مدل عمومی مدیریت در سازمانهای توسعه

تکنولوژی پویا

با توجه به مشخصه‌هایی که بررسی شد مدل عمومی مدیریت در سازمانهای توسعه تکنولوژی پویا در جدول ۵.۱ نشان داده شده است. برای مقایسه هر مشخصه را با P_i نشان می‌دهیم.

۲. تعیین مدلی برای مدیریت در ایران

در بخش اول مدل عمومی مدیریت در سازمانهای توسعه تکنولوژی دانشمندان صاحب‌نظر در این امر استخراج شد.

از آنجا که فرهنگ عامل مهمی است که بیان‌کننده شاخصه‌های مدیریتی است [۱۷] جهت به دست آوردن مدلی برای مدیریت ایرانی، فرهنگ ایران را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

کاملترین کار در جهت بررسی مشخصه‌های

مدیریتی که در تحول تکنولوژی موفق است

مدیریت در این حالت، به مثابه تحلیل‌گر است، دارای دانش نسوآوری است و باید مهارت‌های سازمانی و رهبری داشته باشد. پراکنش سلسله مراتب را توسعه دهد و خودتدبیر، خوداتکا و معتقد به روشهای اداره ناپیوسته و نامتوازن باشد. به عبارت دیگر، با هر قسمت به مقتضای نیازهای واقعی آن برخورد کند. مدیریت سازمانهای مستعد برای خلق تکنولوژی دارای شیوه‌های متفاوت با دیگر سازمانهاست. آنها باید دارای مهارت‌های خلاقیت، دانش، رهبری، انعطاف‌پذیری، لیاقت و خوداتکایی باشند و قادر به ارائه دستاوردهای خلاق، درگدیزی ساختاری، تعریف دوباره وظایف و مهارتها، سازماندهی مجدد، چندکاربردی بودن و یکپارچگی کار و دانش باشد.

فرهنگی در ۴۰ کشور توسط هافستد^۱ انجام شده است. هافستد پس از یک تجربه علمی که در چهل کشور جهان صورت گرفت، چهار بعد اصلی فرهنگ را به شرح زیر مشخص کرده است:

۱. فردگرایی - جمع‌گرایی

۲. فاصله زیاد قدرت - فاصله کم قدرت

۳. پرهیز از ابهام به شکل ضعیف - پرهیز از ابهام به شکل قوی

۴. مردسالاری - زن‌سالاری

هافستد این چهار بعد اصلی را در سازمانهای ۴۰ کشور مورد بررسی قرار داده است.

مشخصه اول فردگرایی - جمع‌گرایی به ماهیت روابط میان فرد با افراد دیگر ارتباط دارد. برخی از جوامع به فردگرایی با دید مثبت می‌نگرند و جوامع دیگر به آن با دیده تحقیر نگاه می‌کنند و آن را مردود می‌دانند. جامعه‌ای که برای فردگرایی ارزش قائل می‌شود جامعه‌ای است که در آن پیوند بین افراد بسیار سست است. در این جوامع هر کس در پی منافع خویش است و به افراد آزادی عمل زیادی داده می‌شود تا جهت‌گیری و فعالیتهای خود را رأساً انتخاب کنند. در مقابل جامعه‌ای که به جمع‌گرایی ارجح می‌نهد از افراد انتظار دارد تا به منافع یکدیگر توجه داشته باشند. چنین جامعه‌ای به خانواده گسترده‌ای می‌ماند و از هر فرد انتظار می‌رود تا منافع دیگر اعضا را در نظر داشته باشد.

فاصله قدرت مشخصه دوم است. فاصله قدرت بیان می‌کند افراد با هم نابرابرند. برخی از جوامع به نابرابری اجازه رشد می‌دهند که این امر در طول زمان به اختلاف در قدرت و ثروت منجر می‌شود. جامعه‌ای که می‌کوشد نابرابری قدرت و

ثروت را تا حد امکان کاهش دهد به عنوان دارنده فرهنگ معتقد به فاصله کم قدرت شناخته می‌شود. اما جامعه‌ای که نابرابری در ثروت و قدرت را توجیه می‌کند و برای کاهش آن کوشش نمی‌کند، به عنوان جامعه‌ای با فرهنگ فاصله قدرت زیاد تلقی می‌شود.

پرهیز از ابهام سومین مشخصه است. از لحاظ زمانی گذشته، حال و آینده وجود دارد و جوامع مختلف با هر دوره زمانی به شکل متفاوت برخورد می‌کنند. ما در جهانی زندگی می‌کنیم که آینده آن نامعلوم است، به بیان دیگر زندگی انسانها با عدم اطمینان سروکار دارد.

برخی از جوامع شهروندان خود را به این سو می‌کشند که ابهام یک واقعیت است و افراد نمی‌توانند برای تغییر آن کار چندانی انجام دهند، جوامع دیگر افراد خود را تشویق می‌کنند تا در آینده نفوذ کنند و بر آن تأثیر گذارند و یا حتی آن را تغییر دهند. جامعه‌ای که به افرادش می‌آموزد که بردبار و پذیرای هر آنچه پیش می‌آید باشند در زمره کشورهای به شمار می‌آیند که در زمینه پرهیز از ابهام، فرهنگی ناتوان دارند. جوامعی که به افراد خود می‌آموزند که در آینده نفوذ و آن را بهتر کنند در رابطه با پرهیز از عدم اطمینان، جزو دارندگان فرهنگی قوی طبقه‌بندی می‌شوند.

مردسالاری - زن‌سالاری چهارمین مشخصه است. جوامع مردسالار بر ارزشهایی نظیر به دست آوردن پول و عدم توجه به دیگران تأکید می‌کنند. در این جوامع کسی که موفقیت‌های پایایی

۶۴ است ایران در رده کشورهای با شاخص پرهیز از ابهام ضعیف قرار می‌گیرد [۲۱].

شاخص مردگرایی در ایران ۴۳ است. بالاترین شاخص مردگرایی متعلق به ژاپن برابر ۹۵ و پایینترین متعلق به سوئد و برابر ۵ است. متوسط شاخص مردگرایی اندازه‌گیری شده ۵۱ است. ایران در رده کشورهای با شاخص مردگرایی پایین قرار می‌گیرد [۲۲].

مدل عمومی مدیریت در سازمانهای ایران

ملاحظه شد که با بررسی انجام شده توسط هافستد، ایران دارای شاخص فردگرایی کم، شاخص فاصله قدرت زیاد، شاخص پرهیز از ابهام ضعیف و شاخص مردگرایی پایین است.

مدل عمومی مدیریت در سازمانهای ایران با توجه به شاخصهای به دست آمده و شاخصهای فرعی که هافستد برای هر یک از این مقادیر استخراج کرده است [۲۳] به صورت جدول ۱.۲ است. برای تحلیل بعدی این شاخصها را با P_i نمایش می‌دهیم.

۳. ارائه مدل مناسب برای مدیریت مراکز توسعه تکنولوژی پویا در ایران

با مقایسه مدل عمومی در یک سازمان تکنولوژی پویا جدول ۵.۱ و مدل مدیریت در ایران در جدول ۱.۲ مشاهده می‌شود که نظریه‌های P_7 الی P_9 با P'_7 الی P'_9 و P_{12} الی P_{13} با P'_{12} الی P'_{13} ، موافق با یکدیگر است و نظریه‌های P_1 الی P_6 ، P_{10} ، P_{11} و P_{14} با P'_1 الی P'_6 و P'_{10} و P'_{11} و P'_{14} مغایرند.

دارد مرد برتر (سوپرمن) و مورد توجه و تأیید است.

در جوامع زن‌سالار ارزشهایی نظیر همکاری میان افراد، حفظ محیط زیست، اهمیت قائل شدن برای کیفیت محیط زیست، و اعتقاد به اینکه کوچک زیباست، مورد توجه و تأیید است. در این جوامع، فردی که مظلوم باشد مورد توجه عموم است، همچنین هوشیاری و زیرکی افراد مورد احترام قرار می‌گیرد [۱۸].

هر یک از این چهار مشخصه با معیار ۱۰۰ مشخص شده به هر کشور برحسب اینکه در کجای این معیار قرار بگیرد عددی نسبت داده شده است. هافستد یک سری هنجارهای مورد انتظار در جوامع مختلف را استخراج کرده است که حاصل تحقیقات اوست.

شاخص فردگرایی در ایران ۴۱ است. بالاترین شاخص فردگرایی در میان ۴۰ کشور متعلق به آمریکا و برابر ۹۱ و کمترین آن متعلق به ونزوئلا برابر ۱۲ است. شاخص متوسط فردگرایی در میان این کشورها ۵۱ است. ایران از کشورهای با شاخص فردگرایی کم است [۱۹].

شاخص فاصله قدرت در ایران ۵۸ است. دامنه مقادیر شاخص قدرت در ۴۰ کشور از ۱۱ برای اتریش (فاصله قدرت اندک) تا ۹۴ برای فیلیپین (فاصله قدرت زیاد) تغییر می‌کند.

میانگین کل برای ۴۰ کشور برابر ۵۲ است و ایران در رده کشورهای با شاخص فاصله قدرت زیاد قرار می‌گیرد [۲۰].

شاخص پرهیز از ابهام در ایران ۵۹ است و با توجه به متوسط شاخص که بین ۴۰ کشور برابر

جدول ۱.۲ مدل عمومی مدیریت در سازمانهای ایران

P'_1	● سبک عمومی مدیریت در ایران ارشادی (پدرمآب) و آمرانه (مستبدانه) است
P'_2	● اعتقاد مدیر ایرانی این است که کارکنان نیاز به نظارت دقیق و دائمی دارند
P'_3	● از نظر مدیر ایرانی اخلاق کاری در میان کارکنان ضعیف است و اغلب آنان کار کردن را دوست ندارند
P'_4	● مدیران ایرانی کمتر به رهبری، استقلال صنعتی و خودشکوفایی علاقه مندند
P'_5	● مدیران ایرانی از ابتکار عملی کارکنان و کارگروهی آنان پشتیبانی نمیکنند
P'_6	● مدیران ایرانی برای یافتن اطلاعات روز تلاش نمیکنند
P'_7	● مدیر ایرانی ایمان و اعتقادی به تصمیمات گروهی ندارد
P'_8	● مدیر ایرانی از تصمیمات مخاطره آمیز پرهیز نمیکنند
P'_9	● مدیران ایرانی آرمان خدمتی زیادی دارند
P'_{10}	● نقش اجتماعی بیشتر به سایر نهادها داده می شود تا به سازمان
P'_{11}	● مرکزیت کمتر کار در زندگی مدیر ایرانی
P'_{12}	● امنیت شغلی برای مدیران مهم است
P'_{13}	● آرزوی مدیران همگونی و نظام مندی است
P'_{14}	● مدیر ایرانی خواهان درگیری صنعتی کمتر و در نتیجه فشار روانی کمتر است

تحلیل نظریه های متناظر

نظریه P_V که با P'_V متناظر است، با مشخصه های شاخص فردگرایی کم، هماهنگی دارد. مدیران ایرانی ذاتاً تمایل به حرکت های گروهی دارند که هماهنگ با مشخصه مناسب مدیریت سازمانهای توسعه تکنولوژی پویاست. در یک جو اعتقادی و اعتماد بالا این مشخصه خود را نمایان می سازد که نمونه بارز آن حرکت های متعدد در زمان وقوع انقلاب اسلامی ایران بود.

مشخصه دیگر برای مدیریت سازمانهای توسعه تکنولوژی پویا، اهل خطرپذیری بودن است که جزء مشخصه های فرهنگی مدیریت ایرانی است. اما مطلب مهم در مورد خطرپذیر بودن رعایت حد معقول آن است که معمولاً در مورد مدیران ایرانی بیش از اندازه است و باعث کامل نشدن کار می شود (P'_8 و P_8).

آرمان خدمتی از دیگر مشخصه های مثبت مدیران ایرانی است که در محیط های مناسب به شدت خودنمایی می کند. نمونه بارز این مشخصه در جنگ تحمیلی و زمان انقلاب قابل مشاهده بود (P'_9 و P_9).

نظریه های متغیر

نظریه های P_1 الی P_5 تابعی از مشخصه های رهبری است و آن را می توان با رابطه زیر بیان کرد:

$$\sum_{i=1}^5 P_i = F \quad (\text{رهبری})$$

اگر مدیر به جای مشخصات رئیس بودن، مشخصه های رهبری را داشته باشد، به عبارت دیگر مدیری مشارکتی، معتقد به خودکنترل بودن پرسنل و با تفویض اختیار باشد، مشخصه های P'_1

۴. مدل نهایی مدیران

با توجه به آنچه گفته شد، مدل مناسب برای مدیران ایرانی جهت مرکز توسعه تکنولوژی پویا را می‌توان به صورت زیر جمع‌بندی کرد:

۱. به جای رئیس بودن رهبر باشند.
۲. اعتماد به افراد و تلاش در جهت خودشکوفایی آنها داشته باشند.
۳. تلاش در جهت به دست آوردن اطلاعات روز داشته باشند.

۴. تقویت جو مساعدی که پس از انقلاب جهت مرکزیت کار در زندگی ایجاد شده است، که وظیفه مدیران عالی کشور است.

۵. مدیر حتماً فنی باشد. به عبارت دیگر، مدیر مرکز تحقیقاتی باید فارغ‌التحصیل رشته‌های فنی باشد و سپس مهارت‌های مدیریتی را کسب کند. نسبت مناسب برای مهارت مدیریتی و مهارت‌های فنی برای مدیران رده میانی ۵۰ به ۵۰ است، که با افزایش رده مدیریت نسبت مهارت‌های مدیریتی افزایش می‌یابد.

۶. مدیر مراکز توسعه تکنولوژی پویا خود باید یک پروژه تحقیقاتی را از مراحل تعریف تا تجاری‌سازی محصول انجام داده باشد. زیرا در غیر این صورت، در مدیریت دچار ساده‌نگری از بعد فنی خواهد شد که به کار لطمه می‌زند. به عبارت دقیقتر، مدیران مراکز توسعه تکنولوژی پویا باید تجربه کافی در زمینه مربوط داشته باشند، مگر اینکه بخواهیم یک مرکز توسعه تکنولوژی را از ابتدا برای یک تکنولوژی خاص

الی P'_5 با نظریه‌های P_1 الی P_5 موافق خواهد شد. در این مورد لی‌سونگ رین^۱ که مسئول انتقال تکنولوژی یک محصول به ایران بود، در یکی از نامه‌های خود عنوان می‌کند:

«سربازان آماده به کار وجود دارند، اما فرماندهی که آنها را به درستی هدایت کند وجود ندارد». در مورد P_6 یعنی کسب اطلاعات روز باید گفت که یکی از پایه‌های توسعه تکنولوژی است و مدیریت مراکز تحقیقاتی قطعاً باید این مشخصه را در خود ایجاد و تقویت کنند (P'_6).

در مورد مرکزیت بیشتر کار در زندگی (P_{11})، باید خاطر نشان کرد که این مشخصه بر اثر محیطی پویا با موفقیت‌های پی‌درپی در شخص ایجاد می‌شود. پس از انقلاب اسلامی، این شاخص را در مدیران زیادی می‌توان مشاهده کرد که در محیط کاری پویا با دل و جان کار می‌کنند. باید پذیرفت که پس از انقلاب، افراد و به خصوص مدیران به صورت آرمانی کار می‌کنند، ولی اغلب با شرایط نامساعدی که از محیط بر سازمان تحمیل می‌شود، این پویایی تبدیل به یأس می‌شود و کار مرکزیت کمتری در زندگی افراد پیدا می‌کند (P'_{11}).

پنابراین، می‌توان عنوان کرد که با توسعه فرهنگ اسلامی این مشخصه در مدیران ایرانی به وجود آمده است و برعهده مدیران عالی مملکت است که آن را تقویت کنند. این مشخصه را عمدتاً می‌توان یک مشخصه ناشی از محیط دانست که بعد از انقلاب به صورت مساعد خود را نشان داده است.

مشخصه‌های P_{11} و P_{14} دارای همبستگی هستند، به عبارت دیگر، با مساعد بودن محیط کاری مشخصه P_{14} نیز امکان بروز پیدا می‌کند.

شخص در توسعه تکنولوژی با تکنولوژی مورد نظر فاصله داشته باشد، مدیر باز هم دچار ساده‌نگری خواهد شد.

بنیان‌گذاری کنیم و فردی صاحب تجربه را در آن زمینه نداشته باشیم که ترجیحاً باید فرد با تجربه‌تری در توسعه تکنولوژی نزدیک به تکنولوژی مورد نظر انتخاب کنیم. اگر تجربه

مرجعها

۱. Hamid Noori, *Readings and Cases In The Management of New Technology*, (New Jersey: Prentice Hall, 1990), p. 3.
۲. James, Tingstad, *How to Manage the R & D Staff*, (New York, Amacon, 1991), p. 1.
۳. Ibid, p. 3.
۴. Ibid, p. 3.
۵. Ibid, pp. 5-6.
۶. Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Value*, (New York: Mc Graw- Hill, 1967), p. 12.
۷. Ibid, pp. 5-6.
۸. Tingstad, Op.Cit., p. 11.
۹. Ibid, p. 11.
۱۰. Noori, Op.Cit., p. 277.
۱۱. Ibid, pp. 277-278.
۱۲. Tingstad, Op.Cit., p. 63.
۱۳. نیک ابلسکی، مهندسی مجدد و مدیریت دگرگون‌سازی سازمانها، ترجمه منصور شریفی، (تهران: نشر آروین، زمستان ۱۳۷۱)، ص ۴۳.
۱۴. Abraham Zaleznik, "Managers and Leaders, Are They Different", *Harvard Business Review*, vol. 55, May-June 1977, p. 30.
۱۵. Tingstad, Op.Cit., pp. 29-30.
۱۶. Noori, Op.Cit., p. 22.
۱۷. راگونات، مدیریت تطبیقی، ترجمه عباس منصوریان (تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، زمستان ۱۳۷۱)، ص ۴۳.
۱۸. نات، پیشین، صص. ۴۶-۴۴.
۱۹. Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, (London: SAGE Publications, Ltd., 1980), p. 234.
۲۰. Ibid., p. 104.
۲۱. Ibid., p. 165.
۲۲. Ibid., p. 181.
۲۳. Ibid., pp. 124, 179, 237, 288, 889, 296, 297.