

مدیریت بومی: چالشها و راهکارها

دکتر حسن لباف*

محمد رضا دلوی**

چکیده

سالهاست که الگوهای مدیریت وارداتی غرب بی‌چون و چرا در کشورهای در حال توسعه به کار بسته می‌شود بی‌آن که اثر بخشی مورد انتظار را داشته باشد. سؤالی که در این میان مطرح است آن است که چرا علیرغم سودمند بودن این الگوها در کشورهای مادر، جهانشمولی و انتقال پذیری آنها به دیگر کشورها با تردید و ناکامی مواجه شده است. هدف این مقاله بررسی ابعاد مختلف این پرسش و دست یافتن به پاسخ مناسب به آن است. در این راستا محدودیت‌ها و موانعی که خود را به عنوان مهم‌ترین چالش‌های انتقال و اقتباس از الگوهای مدیریت وارداتی مطرح می‌کنند با رویکردی محیطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و فرآیند تأثیر گذاری فرهنگ ملی در ابعاد مختلف بر فرهنگ سازمانی به طور اعم و بر اقدامات و سبکهای مدیریت سازمانها به طور اخص به شیوه‌ای تطبیقی مورد بررسی قرار گرفته است. در جمع‌بندی تحلیل‌های

*. عضو هیئت علمی دانشگاه اصفهان

** عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

ارائه شده که عمدتاً با استفاده از تحقیقات هافستد^۱ صورت گرفته است، بر دستیابی به نظریه‌ها و الگوهای مدیریت بومی^۲ به عنوان ضرورتی غیر قابل اجتناب تأکید گردیده و راهکارهایی ارائه شده است که می‌تواند بستر لازم برای تکوین الگوهای مدیریت بومی را فراهم آورد.

مقدمه

سالهاست است که کشورهای در حال توسعه با الهام از آرمان‌ها و اندیشه‌های اقتصادی کشورهای توسعه یافته به ویژه الگوهای رشد اقتصادی غرب و با امید به دست یابی به موفقیت‌هایی نظیر آنچه که در این کشور بدست آمده است، تلاش بی‌وقفه‌ای را در بکار بستن الگوهای مدیریت غرب آغاز کرده و بر تقلیدی بی چون و چرا و نتیجه‌گیری از تجربیات و پیروی از نظریه‌ها و روشهای مدیریت غربی و آموزش آنها در سطح گسترده، نسبت به انتقال آن همت گماشته‌اند (جاگر، ۱۹۹۳، تانگ، ۱۹۹۶). این بستر عمدتاً توسط کسانی فراهم شده است که با تحصیل در رشته‌های مختلف علم مدیریت از کشورهای غربی بویژه آمریکا و انگلستان بازگشته و با اشتیاق فراوان تلاش کردند تا دانشی را که اندوخته بودند عملاً در راه توسعه کشورشان بکار بندند (ایزمن، ۱۹۹۱). متأسفانه علی‌رغم کوششهای فراوان، هنوز کشورهای در حال توسعه در نیمه راه دستیابی به رفاه مادی و توسعه اقتصادی و اجتماعی به سر می‌برند. اقتباس بی چون و چرا از روشها و نظریه‌های مدیریت که برزیربنای فکری و نظام ارزشی غرب استوار است از راههای متعدد در عدم کارآیی و عدم اثر بخشی سازمانی کشورهای در حال توسعه نقش دارد (تانگ، ۱۹۹۶). ازاینرو نتیجه‌گیری می‌شود که فقدان سازمانهای اثربخش و ناکارآمدی سازمانهای موجود در کشورهای در حال توسعه شاید مهم‌ترین مشکل اساسی در راه توسعه این کشورها محسوب می‌شود (کی کوندو، ۱۹۸۹).

علم مدیریت نوین ریشه در غرب بالاخص آمریکا و انگلیس دارد. این کشورها با کسب تجربیات ارزشمند، موفقیت‌های بزرگی در سطح سازمانهای پیچیده نظامی و صنعتی بدست آورده‌اند. پیشرفت و توسعه فن‌آوری که در دو قرن گذشته از کشورهای

1- Hosfted

2- Indigenous Management

اروپای غربی و آمریکا سرچشمه گرفته است غالباً مبتنی بر علوم طبیعی و فیزیکی بوده و منجر به فن‌آوریهای قدرتمندی در زمینه ساخت ماشین آلات و ابزارها شده است، که شرایط زندگی انسانها را هر روزه دستخوش دگرگونی می‌کند. به این گونه فن‌آوری به طور مرسوم "سخت افزار" گفته می‌شود (ایزمن، ۱۹۹۱). به همین ترتیب در رابطه با تولید و استفاده از سخت‌افزار، فن‌آوری اجتماعی یا نرم‌افزار قرار دارد که روشهای خردمندانه استفاده از اطلاعات و هدایت تلاشهای انسانی است که بسیاری از این دانش نرم‌افزاری را می‌توان به مدیریت نوین نسبت داد. فن‌آوری سخت‌افزاری غرب در سراسر دنیا گسترده است و اکنون بسیاری از آنها با تغییرات و اصلاحات اندکی در کشورهای جهان سوم تولید می‌شود. برای مثال اقتباس ژاپنی‌ها از فناوری غرب که نظام اقتصادی قدرتمندی در دهه هشتاد ایجاد کرد، با پیروی از مدیریت غرب صورت نگرفت بلکه با اتکا به مفاهیم اصلی و اقدامات و تجربیات ژاپنی‌ها که از آن به نام نظام مدیریت ژاپنی یاد می‌شود صورت گرفت. اگر چه ژاپنی‌ها هر جا که مناسب بود به شدت از اندوخته‌های مدیریت غرب استفاده می‌کردند، ولی مدیریت ژاپنی در سطح صنعت و دولت بر روشهای مدیریت بومی که از ارزشهای ملی و تجربیات محلی اخذ شده بود استوار شد (ایزمن، ۱۹۹۱). نظام مدیریت ژاپنی تا بدان جا اعتبار یافت که در مدتی کوتاه توسط غربی‌ها نیز مورد آزمون قرار گرفت و بکار بسته شد.

باید توجه داشت که مدیریت مجموعه‌ای از فن‌آوریهای اجتماعی است که اساساً نیز از نوع نرم افزار است. آنچه که می‌تواند به بهترین وجه ممکن در جامعه‌ای کار ساز باشد باید منعکس کننده ارزشهای حاکم و اقدامات شناخته شده‌ای باشد که برای مردم آن جامعه به خوبی قابل پذیرش است، ارزشها و اقداماتی که به بهترین وجه ممکن به ایجاد انگیزش منجر شود و متضمن بروز رفتار مطلوب بین افراد و گروهها باشد. از آنجاکه چنین ارزشها و رفتارها به شرایط و ویژگی‌های محیطی و بویژه فرهنگی هر کشور بستگی دارد، روشهای مدیریت که مردم هر جامعه بدان واکنش منطقی نشان می‌دهند نیز باید بر آنها مبتنی باشد. این برهان می‌تواند بروشنی بر مفهوم مدیریت بومی دلالت کند.

اخیراً بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت سازگاری و تطابق مدیریت غرب با فرهنگ ملی کشورهای در حال توسعه را مورد سؤال قرار داده‌اند (کلارک، ۱۹۹۸، کوپی نات، ۱۹۹۸، جیمز، ۱۹۹۷). چند پرسش اساسی که در این رابطه قابل بررسی است این است

که چرا علی‌رغم تلاش همه جانبه‌ای که در بکار بستن الگوهای مدیریت غرب به عمل می‌آید، عملکرد سازمانهای موجود در این کشورها به طور نسبی در مقایسه با کشورهای توسعه یافته بسیار نامطلوب است؟ چرا با وجود دوره‌های آموزشی مدیریت در سطوح مختلف دانشگاهها و مؤسسات آموزشی و توسعه مدیریت در اکثر کشورهای در حال توسعه، هنوز بسیاری از مدیران کشورهای در حال توسعه از توان لازم برای اداره و مدیریت مؤثر سازمانهای خود برخوردار نیستند؟ چرا دانش و مهارتهایی که مدیران کشورهای در حال توسعه فرا می‌گیرند و کلاً بر اندیشه‌ها و تجربیات مدیریت غربی استوار است، قابلیت و توان لازم را ایجاد نمی‌کند تا مدیران بتوانند اثر بخشی سازمانهای خود را افزایش دهند؟ آیا نظام مدیریت امروز که سرچشمه در نظریه‌های غرب دارد و عمیقاً از زمینه‌های اجتماعی آنجا تأثیر پذیرفته است به طور کامل به دیگر کشورها انتقال پذیر است (تی سانگ، ۱۹۹۸)، و آیا از چنان جامعیتی برخوردار است که علی‌رغم وجود تفاوت‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها با یکدیگر در همه جوامع کاربرد یکسان داشته باشد (ایزمن، ۱۹۹۱، ص. ۱۴۲). آیا فن‌آوری نرم افزاری غرب که دانش مدیریت امروز را نیز شامل می‌شود به طور یکسان برای دیگر کشورها مناسب است؟

سال‌ها چنین تصور می‌شد که مدیریت کشورهای غربی همچون ماشین آلات و ابزارآلات غربی در سراسر جهان کاربرد دارد، زیرا که مبتنی بر خردگرایی ابزاری است و از برتری و قدرت بیشتر برخوردار است. اغلب صاحب‌نظران مدیریت اعتقاد داشتند که بسیاری از مفاهیم مدیریت غرب جهانشمول است، ولی نتایج تحقیقات متعددی که اقدامات و تجربیات مدیریت را در کشورهای مختلف به طور تطبیقی مورد مطالعه قرار داده‌اند نشان می‌دهد که مفاهیم مدیریت غرب کاربرد جهانی ندارد (کالوری و دفور، ۱۹۹۵). اگر چه برای هر یک از پرسش‌های فوق پاسخهای منطقی و مستدل متعددی می‌توان ارائه داد در این پژوهش با این فرض که برای همه پرسشهای فوق ارائه یک پاسخ مشترک در قالب ضرورت تکوین الگوهای مدیریت بومی امکان پذیر است چالشهایی که در این میان وجود دارد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و بدین ترتیب مشکل ناسازگاری نظام مدیریت غرب در کشورهای در حال توسعه به عنوان محور اصلی بحث دنبال می‌شود. از این رو در این مقاله تلاش شده است که با بررسی چالشهایی که فراروی مدیریت بومی قرار دارد پاسخ مناسبی برای پرسشهای فوق‌الذکر

ارائه شود. مدیریت سازمانها کاری پیچیده و مشکل است و مستلزم درک کامل روابط پویا در محیط داخلی و محیط خارجی است که سازمان به طور دائم با آن در تعامل است (رابینز و کولتر، ۱۹۹۶). از آنجاکه محیط خارجی سازمانها در کشورهای در حال توسعه با کشورهای صنعتی غرب بسیار متفاوت است، ممکن است کارکردها، اقدامات و نظریه‌های مدیریت که در شرایط کشورهای توسعه یافته گسترش یافته است، در شرایط کشورهای در حال توسعه عملاً با محدودیت مواجه شود. چنانچه فرض این قضیه پذیرفته شود، واضح است که در کشورهای در حال توسعه نیاز به مدیریت بومی پدید می‌آید. این پژوهش تلاشی است در جهت بررسی این نقطه نظر و تشریح ویژگیها و مقتضیات محیطی کشورهای در حال توسعه که بر ضرورت ایجاد الگوی مدیریت بومی در این کشورها تأکید دارد.

در این راستا با استفاده از نتایج تحقیقات تجربی در مورد تأثیر محیط در عملکرد سازمانها و نقش حیاتی که نیروهای محیطی در عملکرد و اثر بخشی آنها ایفا می‌کنند (آلدريج، ۱۹۹۹)، الگویی برای تجزیه و تحلیل ویژگیهای محیطی در دو حوزه کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه ارائه شده است. از نتایج تحقیقات هافستد (۱۹۹۱) نیز استفاده شده است تا امکان ارائه تحلیلی تطبیقی فراهم آید. در نتیجه تحلیل هائی که در این مقاله ارائه می‌شود چارچوبی فراهم خواهد آورد که به مدد آن می‌توان طرحی نو در مطالعات مدیریت بومی در انداخت.

تأثیر متقابل نظام مدیریت و فرهنگ سازمانی

به طور کلی سازمانها، نظامهای فنی - اجتماعی پیچیده‌ای هستند که بقاء و موفقیت آنها در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده در گرو توان سازگاری آنها با محیطی است که در آن فعالیت می‌کنند (رابینز و دیسنزو، ۱۹۹۸) از این رو اتخاذ راهبردهایی که اثر بخشی آنها را تضمین کند، تنها در پرتو شناخت مؤلفه‌های محیطی امکان پذیر است. بنابراین هر سازمانی با مسأله مدیریت محیط داخلی و خارجی خود مواجه است (رابینز، ۱۹۹۷). به همان اندازه که مدیریت کارکنان و فن‌آوری در سازمان اهمیت دارد، مدیریت روابط محیط خارجی نیز از اهمیت برخوردار است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بهره‌وری هر سازمان بیشتر در گروی عملکرد اعضای آن است که در حقیقت ستون اصلی یک سازمان را تشکیل می‌دهند بستگی دارد.

قدرت یک سازمان برای بقا و پاسخگویی به چالش‌های رقابتی فقط زمانی پایدار و قابل استفاده است که سازمان شایسته‌ترین و با انگیزه‌ترین نیروهای انسانی را در اختیار داشته باشد (کاسیو، ۱۹۹۸). بنابراین بهبود عملکرد اعضای سازمان و توسعه و حفظ قابلیت‌ها و توانایی آنان دو هدف اصلی در مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود. به بیان دیگر سازمانی اثر بخش است که اعضای آن سطوح بالایی از انگیزش و عملکرد کاری (تعهد شغلی و تعهد سازمانی) را از خود نشان دهند (مولینز، ۱۹۹۳).

چنانچه به اثر بخشی سازمانی از این زاویه بنگریم به ناچار باید به وجود یک نظام فعالیت مدیریت و رفتار کارکنان که موجب سطح بالای انگیزش و عملکرد است به عنوان پیش فرض اذعان کنیم. علاوه بر آن، اقدامات مدیریت و رفتار کارکنان درون یک سازمان به نحو قابل ملاحظه‌ای از ارزشها، نگرشها و عقاید مدیریت و کارکنان نسبت به کاروسازمان نشأت می‌گیرد (دفت و نوا، ۲۰۰۱). به بیان دیگر، هر سازمانی فرهنگ کاردونی مخصوص به خود دارد که بر رفتار یا اعمال مدیریت و کارکنان هر دو تأثیر گذار است.

فرهنگ کار سازمانی شکلی از واقعیت سازمانی را ارائه می‌کند که هم فرآیندهای فردی سطح خرد (رفتار و اعمال روزانه اعضای سازمان) و هم فرآیندهای سطح کلان (طرح ساختار سازمانی، تکنولوژی‌های بکار گرفته شده و فعالیت‌های راهبردی) را شکل می‌دهد. به عنوان مجموعه‌ای از ارزشهای مشترک، عقاید و هنجارها در مورد طبیعت کار و سازمان، فرهنگ کار به طور دائم تحت تأثیر محیطی قرار می‌گیرد که سازمان در آن فعالیت می‌کند. در حقیقت بقاء و رشد یک سازمان به توسعه فرهنگ مناسب آن بستگی دارد تا بتواند در حد کفایت به نیروهای محیط خارجی پاسخ دهد (هال، ۱۳۷۶). همانگونه که اثر بخشی یک فرد به توانایی او در رویارویی با شرایط محیط بستگی دارد، اثر بخشی یک سازمان نیز به نحوه سازگاری آن با مقتضیات محیطی و به ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب آن بستگی دارد. برای اتخاذ تدابیری که امکان سازگاری هر چه بهتر با محیط را فراهم سازد مدیریت باید نسبت به فرصتها و تهدیدهای محیطی حساس باشد. چنین حساسیتی به ضرورت شناخت و پاسخگویی به سه جنبه اصلی محیط یعنی: فنی - اقتصادی، سیاسی - قانونی، فرهنگی - اجتماعی اشاره دارد (رابینز، ۱۹۹۷).

محیط فنی - اقتصادی بستر ایجاد تهدیدها و فرصتها از نظر فنی، مادی، مالی و منابع

انسانی است که جملگی از ضروریات فعالیت اثر بخش سازمان محسوب می‌شوند. و لذا موفقیت سازمان در پاسخگویی مناسب به چالش‌های فعالیتهای مالی، شرایط اقتصادی و سطح فناوری موجود سازمان بستگی دارد.

محیط سیاسی و قانونی نیز شرایط تسهیل کننده یا باز دارنده‌ای را برای عملکرد موفقیت آمیز سازمانها فراهم می‌کند. برای نمونه، ثبات دولتها (محلی، منطقه‌ای و یا ملی) اعتماد تجاری ایجاد می‌کند. نظامهای حقوقی که حفاظتی در برابر رقابت خارجی بوجود می‌آورند و عملکرد و آداب و رسوم کاری ویژه‌ای را پایه‌ریزی می‌کنند، فرصت یا محدودیتی برای سلامت سازمانی محسوب می‌شوند. ملاحظاتی سیاسی در مدیریت سازمانها تأثیر گذار بوده و موانع بوروکراتیک که غالباً مدیریت با آنها درگیر است، نیز در شکست سازمانی سهم بسزائی دارد.

سرانجام، محیط اجتماعی فرهنگی چالشهایی را دربرخورد با نیروهای انسانی در سازمان و در رویارویی با مشتریان و ارباب رجوع ایجاد می‌کند. محیط فرهنگی و اجتماعی هر جامعه‌ای ارزشها و هنجارها، اعتقادات فردی، نگرشها و رجحانهای عملی را تعیین می‌کند. از آنجا که فعالیت سازمان به رفتار و برداشت افرادی بستگی دارد که در آن جامعه زندگی می‌کنند، رفتار سازمانی عمیقاً تحت تأثیر محیط فرهنگی و اجتماعی که سازمان در آن فعالیت می‌کند قرار می‌گیرد. لذا حساسیت نسبت به محیط فرهنگی و اجتماعی بالاخص برای مدیریت اثر بخش منابع انسانی در سازمانها از اهمیت خاصی برخوردار است.

خلاصه مباحثی که تاکنون مطرح شده است را می‌توان در شکل ۱ نشان داد. در این شکل عوامل محیط خارجی و محیط داخلی که اثر بخشی سازمان را در ارتباط با مدیریت منابع انسانی تحت تأثیر قرار می‌دهند مشخص شده است. بررسیهای انجام شده در زمینه تجارت بین‌الملل و مطالعات مدیریت بین فرهنگی به اهمیت متغیرهای محیطی اذعان نمود، بویژه مطالعاتی که در آنها محیط فرهنگی و اجتماعی عامل تعیین کننده اثر بخشی سازمانی در یک کشور (کانیونونکو، ۱۹۸۰) یا در بین کشورهای مختلف بوده است (آلدر، ۱۹۸۰، کانیونونکو و رایت، ۱۹۸۳). با این حال، در شرایط کشورهای در حال توسعه، بررسی علمی در مورد این که متغیرهای محیطی و فرهنگی در این جوامع چه هستند و چگونه مدیریت می‌تواند با آنها دست و پنجه نرم کند تا اثر بخشی سازمانی افزایش یابد، در مراحل آغازین خود است (کی کوندو و دیگران، ۱۹۸۳، سینها و کاتو، ۱۹۸۸).

بیشتر دانش و آگاهی ما در مورد چگونگی مدیریت منابع انسانی در سازمانها از پژوهش‌های علوم اجتماعی و نظریه‌ها و اقدامات مدیریت در کشورهای توسعه یافته خصوصاً آمریکا و انگلستان نشأت می‌گیرد. متأسفانه دانش و فن‌آوری که در چارچوب اجتماعی و فرهنگی یک کشور با موفقیت همراه بوده است لزوماً در دیگر کشورها به طور موثر عمل نمی‌کند، آنچه برای اقتصاد آمریکا و توسعه منابع انسانی آن کارساز بوده است الزاماً برای توسعه دیگر کشورهای دنیا نیز مفید واقع نخواهد شد. پذیرش بی‌چون و چرا از راهبردهای توسعه غربی بر این باور استوار است که مشخصه‌های فرهنگی - اجتماعی جوامع در حال توسعه که عموماً به آن "سنت‌گرا" می‌گویند، برای توسعه اقتصادی زیان‌بار است. اساساً به این دلیل که نقش متغیرهای محیطی در تعیین عملکرد و اثر بخشی سازمانی بسیار مؤثر است. از این رو آن دسته از راهبردهای توسعه که مشخصه‌های اجتماعی - فرهنگی یک جامعه را مورد توجه قرار می‌دهند به احتمال قوی برای اثر بخشی کلی سازمان‌ها مطلوب‌تر و مناسب‌ترند. شاهد این ادعا وضعیت کشورهای آسیایی صنعتی شده مثل ژاپن، کره جنوبی، تایوان، سنگاپور، هنگ کنگ و اخیراً نیز مالزی می‌باشد. موفقیت سازمانها در این کشورها ناشی از سبک مدیریت و نگرشهای کاری است که ریشه در ارزشهای کنفوسیوس همچون خانواده‌گرایی و ساختارهایی دارد که الزاماً به کشورهای آمریکایی و اروپایی مربوط نمی‌شود (سینها و کائو، ۱۹۸۸). پیروی بی‌چون و چرا از راهبردهای مدیریت غرب نه تنها ضرورتی ندارد، بلکه برای مدیریت سازمانهای کشورهای در حال توسعه مناسب هم نیست. آنچه مورد نیاز است تدوین نظریه‌ها و عملکردهای مدیریت بر اساس شرایط و موقعیت‌های محلی و نیروهای اجتماعی و فرهنگی هر کشور است (دفت و نوا، ۲۰۰۱). بنابراین درک روشن شرایط اقتصادی - سیاسی و تفاوت‌های فرهنگی بین کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه و گسترش و اصلاح مناسب دانش و فن‌آوری که به بهترین نحو در این کشورها برای مدیریت سازمانها سازگار و کارساز باشد، بسیار حائز اهمیت و رمز تکوین نظریه‌های بومی مدیریت است.

نیاز به مدیریت بومی در رویارویی با چالش‌های محیطی

چگونه می‌توان تفاوت‌های اقتصادی، سیاسی و فرهنگی بین کشورهای توسعه یافته صنعتی غرب و کشورهای در حال توسعه جهان سوم را مشخص کرد؟ چگونه این

تفاوتها بر فرهنگ کار در داخل سازمان و اقدامات مدیریت و رفتار کارکنان در سازمانهای کشورهای در حال توسعه اثر می‌گذارد؟ مدیران این کشورها برای بهبود مدیریت منابع انسانی با وجود فشارهای فرهنگی و محیطی ویژه این کشورها چه راه چاره‌ای دارند؟ برای بهره‌برداری موثر از منابع انسانی چه شرایط تسهیل‌کننده و بازدارنده در محیط کشورهای در حال توسعه وجود دارد؟ اینها برخی از پرسشهای مهمی هستند که هیچ راه حل ساده‌ای ندارند. با این حال برخی مفاهیم کلی با توجه به اینگونه تفاوتها می‌تواند ضرورت مدیریت بومی در کشورهای در حال توسعه را بهتر نشان دهد، و حتی می‌تواند سرنخی بدست دهد تا تجسم کنیم که این الگوی مدیریت نوظهور به چه شکل و شمایلی در خواهد آمد. اگر چه در تمام کشورهای دنیا سازمانها باید خود را با ویژگیهای منحصر به فرد محیطی تطبیق دهند، اما برای سهولت تجزیه و تحلیل لازم است به محیط سازمانها در کشورهای صنعتی غرب و در کشورهای جهان سوم بدقت توجه شود. سازمانهایی که در این دو محیط یافت می‌شوند مشترکاتی دارند و هر دو دسته از جهات چندی با توجه به محیط خارجی و فرهنگ کار داخلی که هر دو بر رفتار سازمانی در سطوح خرد و کلان اثر گذار هستند، با هم متفاوتند.

این ابعاد را می‌توان به سه دسته تقسیم نمود. دسته نخست مرتبط با محیط اقتصادی و سیاسی است، دسته دوم مرتبط با محیط اجتماعی و فرهنگی است، و دسته سوم به فرهنگ کار داخلی مربوط است. در جدول ۱ فهرستی آمده است که ابعاد متفاوت هر دسته را ارائه می‌کند.

چالش‌های اقتصادی و سیاسی

محیطهای فنی - اقتصادی و سیاسی - قانونی که سازمانها با آن در ارتباط هستند را می‌توان با دو عامل بسیار مهم که ترینانديس (۱۹۸۴، ص. ۸۳) پیشنهاد کرده است توصیف کرد.

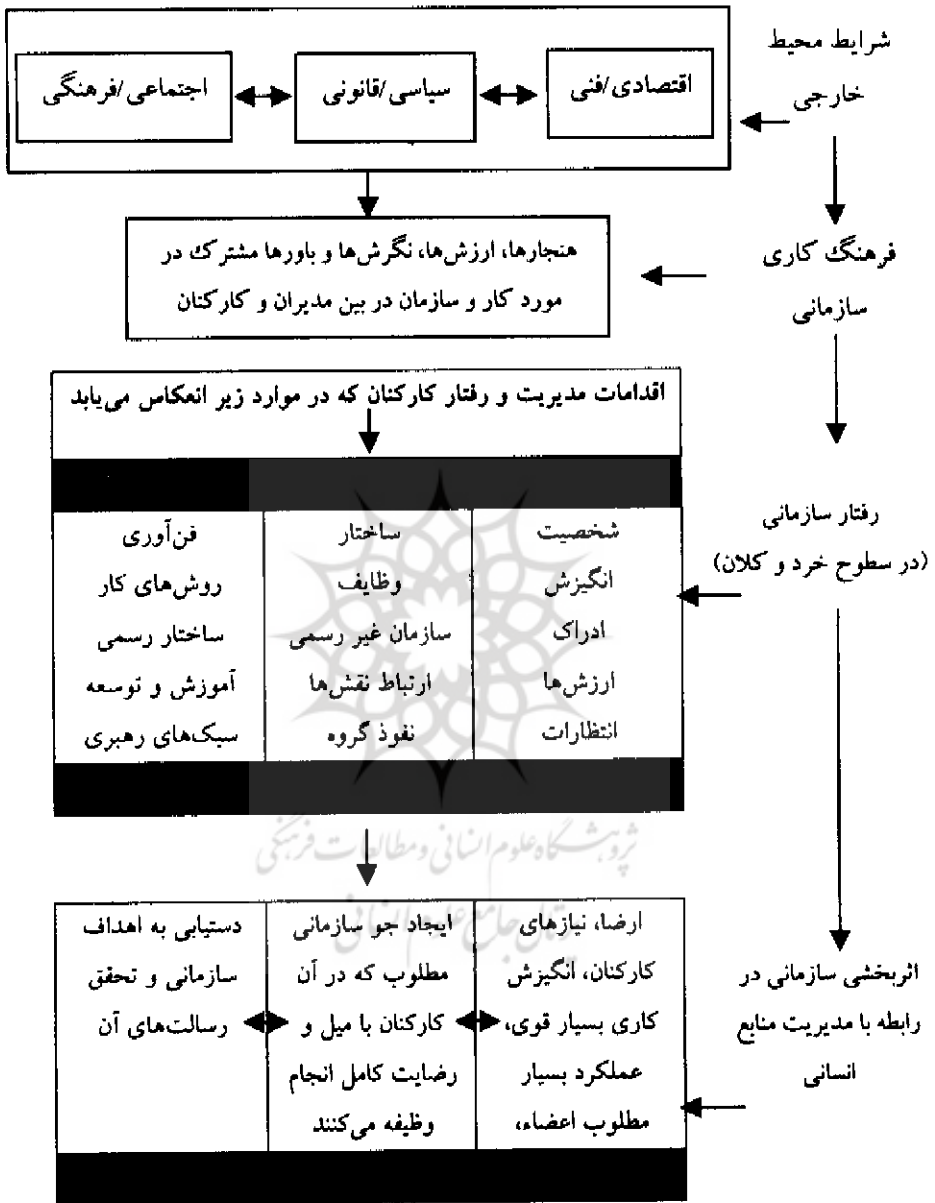
الف) قابلیت پیش‌بینی رویدادهای محیطی آینده (ب) مشکل دستیابی به منابع از محیط تغییرات محیطی در این ابعاد تأثیر عمده‌ای بر رفتار سازمانی و به همان اندازه بر رفتار افراد و گروهها در سازمان دارد. همانگونه که ترینانديس اشاره می‌کند، قابلیت پیش‌بینی بر پیچیدگی محیط دلالت دارد. وقتی نتوان اطلاعات کافی درباره عوامل

محیطی بدست آورد، پیش‌بینی تغییرات محیطی به دشواری انجام گیرد. بسیاری از محیط‌های قابل پیش‌بینی ساده‌تر از محیط‌های غیر قابل پیش‌بینی هستند، و جوامع خیلی ساده و خیلی پیچیده هر دو در محیط‌های بسیار قابل پیش‌بینی زندگی می‌کنند.

محیط صنعتی غرب، درجه بالایی از پیچیدگی را نشان می‌دهد. شرکت‌های متعددی در تولید گسترده‌ای از فرآورده‌ها و خدمات فعالیت می‌کنند. مشخصه‌ی توسعه یافتگی آنها بدین معناست که زیر ساختها به خوبی ایجاد شده، عرضه نیروی کار کارآموزده فراوان است، بازارهای سرمایه توسعه یافته و روابط شرکت‌های تجاری و دولت به حدی توسعه یافته است که تسهیل کننده تجارت آزاد است و یا حداقل مانع آن نیست. بنابراین، محیط کشورهای در حال توسعه پیچیدگی را به صورت دیگری نشان می‌دهد. کشورهای در حال توسعه دیگر معرف جامعه کشاورزی نیستند و در مسیر صنعتی شدن و مدرنیزه شدن گام برمی‌دارند. بسیاری مواقع محیط کشورهای در حال توسعه به علت فراهم نبودن منابع برای نیل به توسعه مطلوب، پیچیده می‌شوند.

به علاوه، محیط کشورهای در حال توسعه را می‌توان نسبتاً غیر قابل پیش‌بینی ارزیابی کرد. زیرا در بیشتر کشورهای در حال توسعه، جو سیاسی و قانونی نسبتاً ناپایدارتر بوده است. اغلب نیز این کشورها ویژگی‌های مشخصی از جوامع سست بنیان را از خود نشان می‌دهند که به نظر می‌آید اقدامات غیر قانونی در آنها متعارف شده است. در چنین محیط‌هایی دست‌یابی به منابع فنی و منابع انسانی ماهر با مشکلات فراوانی روبروست. بنابراین، چالش‌هایی که مدیران در کشورهای در حال توسعه با آن روبرو هستند ماهیتاً با آنچه که مدیران همتای آنها در دنیای توسعه یافته با آن مواجه‌اند بسیار متفاوت است. از این رو مدیران سازمانها در کشورهای در حال توسعه نیازمند رویکردی متفاوت و توانایی‌های مختلف در دستیابی به موفقیت هستند.

در پاسخ به محیط اقتصادی و سیاسی پیچیده و غیر قابل پیش‌بینی کشورهای در حال توسعه، مدیران سازمانها برای سازگاری با محیط، راهبردهای متعددی چون برنامه‌ریزی بلند مدت با چشم‌اندازی روشن از هدفها، مدیریت زمان، کارآفرینی و خطر پذیری رفتاری که منعکس کننده اعتماد به نظام است را کمتر مورد توجه قرار می‌دهند. در نتیجه برنامه‌ریزیها با افق زمانی کوتاه مدت، بی‌توجهی به مدیریت زمان و ... صورت می‌گیرد که خود بعنوان مانعی در راه اثر بخشی سازمان عمل می‌کند. از این رو در ارائه نظریه‌های مدیریت بومی لازم است به این قبیل مسائل توجه شود.



شکل ۱. عوامل خارجی و داخلی مؤثر در اثربخشی سازمانی

چالش‌های اجتماعی - فرهنگی

با مقایسه کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در زمینه‌های فرهنگی می‌توان گفت که آنها دو گروه فرهنگی متمایز را تشکیل می‌دهند. برای فهم بهتر این مطلب باید مفهوم فرهنگ به خوبی شناخته شود. بیشتر محققین مدیریت از دیدگاهی طرفداری می‌کنند که فرهنگ را به عنوان مجموعه باورهای مشترک اعضای یک گروه می‌دانند. از این دیدگاه تعریف سودمندی از فرهنگ توسط راجرکی سینگ (۱۹۷۴) ارائه شده است. او فرهنگ را به عنوان نظریه‌ای فردی که افراد از آن آگاهند و بدان اعتقاد دارند و منظورشان را می‌رساند یعنی نظریه‌ای که به آنها رمز رفتار و ایفای نقش را نشان می‌دهد، تعریف می‌کند. بنابراین فرهنگ یک ویژگی فردی نیست، بلکه مشخص کننده یک دسته از نظریه‌های مشترک رفتار یا طرحهای ذهنی است که بین گروهی از افراد مشترک است. به منظور پیوند فرهنگ بامدیریت لازم است به مدل تجربی فرهنگ که توسط هافستد (۱۹۸۰) ارائه شده است نظر افکنیم. در پی مطالعات کلاکهان^۱ و استرادبک^۲ که در اواخر دهه ۱۹۶۰ و طی دهه ۱۹۷۰ صورت گرفت، هافستد جامع‌ترین مطالعه بین فرهنگی را در ۶۶ کشور جهان از جمله ایران و در بین کارکنان شرکت بین‌المللی IBM که هفت حرفه مشغول کار بودند انجام داد (گویرهام، ۱۹۹۹). این مطالعات تحلیلی - تجربی با ارائه چارچوبی به درک ما از تنوع فرهنگی در حیطه سازمانی کمک نموده و برای تمایز فرهنگهای ملی بسیار سودمند است. این ابعاد عبارتند از: فاصله قدرت، فردگرایی، پرهیز از عدم اطمینان، مردانگی و افق زمانی (زمان مداری). هافستد چنین استدلال می‌کند که پنج بعدی که او طی سی سال تحقیقات خود به آن رسیده است مسائل و ابعاد جهانشمولی است که مردم دنیا از هر کشوری که باشند برای آنها پاسخ متفاوت دارند. این جهانشمولی به خوبی تمایز رفتار جمعی را در بسیاری از پهنه‌های زندگی مانند خانواده، مدرسه، کار، سیاست و پرورش افکار، تشریح می‌کند (هافستد، ۱۹۹۱، هافستد و یوسانیر، ۱۹۹۶).

1- Kluckhohn

2- Strodtebc

جدول ۱: تفاوت چالش‌های محیطی در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه

ابعاد	کشورهای توسعه یافته	کشورهای در حال توسعه
الف. ویژگی‌های اقتصادی و سیاسی محیط		
قابل پیش‌بینی بودن رویدادها	نسبتاً زیاد	نسبتاً کم
دست‌یابی به منابع	نسبتاً آسان	نسبتاً مشکل
ب. ویژگی‌های اجتماعی - فرهنگی محیط		
پرهیز از عدم اطمینان	نسبتاً کم	نسبتاً زیاد
فردگرایی - جمع‌گرایی	فرد گرایی نسبتاً زیاد	فردگرایی نسبتاً کم
فاصله قدرت	نسبتاً کم	نسبتاً زیاد
مردانگی - زنانگی	ارزش‌های نسبتاً مردانه‌تر	ارزش‌های نسبتاً کمتر مردانه‌تر
تفکر تحلیلی و منطقی تفکر غیر تحلیلی و سطحی‌نگر	تفکر تحلیلی و منطقی نسبتاً بالا	تفکر غیر تحلیلی و سطحی‌نگر نسبتاً زیاد
ج. ویژگی‌های فرهنگ کار در سازمان (ارزش‌های مدیریت و وجود باورها و پیش‌فرض‌ها)		
۱. پیش‌فرض‌های توصیفی درباره طبیعت انسان		
اعتقاد به فلسفه اختیار و کنترل پیامدها	داخلی	خارجی
خلافت بالقوه	نامحدود	محدود
نرمش و انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیر	خشک و نسبتاً غیرقابل انعطاف
افق زمانی (زمان‌مداری)	آینده‌نگر - بلند مدت	توجه به گذشته و حال - کوتاه‌مدت
۲. پیش‌فرض‌های تجویزی درباره اصول رهنمودهای رفتار در سازمان		
وظیفه‌مداری	پیشگامی	منفعل و واکنشی
مردم‌گرایی	مشارکتی	تبعیت و فرمانبرداری
محیط‌گرایی	تأثیرگذار بر محیط	متأثر از محیط

۱- فاصله قدرت^۱

به میزان جدائی مردم از یکدیگر که در موقعیتهای اجتماعی متفاوت قرار دارند فاصله قدرت گفته می‌شود. این فاصله حدی است که اعضاء جامعه این واقعیت که قدرت در سازمانها و تشکیلات به طور نابرابر توزیع شده است را پذیرفته‌اند (هافستد، ۱۹۸۰ ب؛ گویرهام، ۱۹۹۹). در فرهنگهایی که فاصله قدرت کم است به گونه‌ای مساوات و برابری مورد تأیید وصحه قرار گرفته و مدیران و کارکنان برای یکدیگر حقوق یکسان قائلند، در حالی که در فرهنگهایی که فاصله قدرت زیاد است سلسله مراتب مورد تأکید است و بدین ترتیب روابط بین طبقات مردم کاملاً رسمی است.

۲- فردگرایی- جمع گرایی^۲

به حدی گفته می‌شود که رفتار فردی تحت تأثیر رفتار دیگران قرار می‌گیرد. انسانهای فردگرا خود کفائی را ترجیح می‌دهند، در حالیکه رفتار جمع گراها متناسب به روابط با دیگران است و نسبت به گروه تعهد نشان می‌دهند. افراد انسانی در هر جامعه و با هر فرهنگی که باشند با دسته‌بندی دیگران به گروه خودیها و غیر خودیها باآنهايي که احساس شباهت بیشتری می‌کنند خود را نزدیک نموده و هویت می‌بخشند. اگر چه تمام مردم در همه فرهنگها دیگران را به همین شکل دسته بندی می‌کنند ولی اهمیت این تمایز برای مردمی با فرهنگ جمع گرا، بسیار بیشتر است. در حالی که، درجوامع فردگرا که در آن تاروپود چارچوب اجتماعی سست‌تر است مردم اساساً به صورت فردی یا با خانواده درجه اول خود ارتباط دارند. جوامع جمع‌گرا در مقابل از شبکه‌های مستحکمی تشکیل شده است که در آن افراد بعنوان اعضاء درون گروه و برون‌گروه فعالیت می‌کنند و از گروه انتظار دارند از اعضائی که نیازمندند مراقبت نمایند. این بعد که با رفتارهای تعاملی مربوط است به تعیین میزان ارتباط با دیگران می‌پردازد. بدین صورت که برای مردمی که دارای فرهنگهای جمع‌گرا هستند روابط شخصی برای انجام وظایف مقدم است، در صورتی که در فرهنگهای فردگرا وضعیت کاملاً برعکس است. مفهوم فردگرایی و جمع‌گرایی که حتی قبل از هافستد از سابقه طولانی برخوردار است به

1- Power Distance

2- Individualism-Collectivism

طور گسترده‌ای در تجزیه و تحلیل تفاوت‌های فرهنگی به کار رفته است.

۳- پرهیز از عدم اطمینان^۱

به میزانی گفته می‌شود که یک فرهنگ خاص ترجیح می‌دهد که از ابهام و روشی که برای فائق آمدن به عدم اطمینان اتخاذ می‌کند دوری جوید. در فرهنگ‌هایی که پرهیز از عدم اطمینان یا ابهام‌گریزی بالا است مقررات و دستورالعمل‌های از پیش تعیین شده ترجیح داده می‌شوند تا عدم اطمینان را کاهش دهند. در فرهنگ‌هایی که پرهیز از عدم اطمینان کمتر است، وجود ابهام بیشتر قابل تحمل‌تر بوده و انعطاف‌پذیری بیشتر ترجیح داده می‌شود. در جوامعی که پرهیز از عدم اطمینان بیشتر است خانواده، گروه و سازمان نسبت به غیر خودی‌ها بسته است و بر فرمان‌برداری و تبعیت تأکید می‌شود و بدین وسیله امکان مجازات خطاکار و نافرمان فراهم می‌گردد و برای فرمان‌برداری و وفاداری ارجح و پاداش قائل می‌شوند. در جوامعی که پرهیز از عدم اطمینان کم باشد غریبه‌ها در تمام سطوح مورد پذیرش واقع می‌شوند و بر تصمیم‌گیری و انتخاب فردی تأکید شده و به خطرپذیری، کارگروهي و توسعه مهارت‌های ذهنی اهمیت داده می‌شود.

۴- مردانگی^۲-زنانگی

این بعد معرف کیفیت زمینه‌های زندگی است. در فرهنگ‌هایی که مردانگی بالا است بر رفتارهایی چون اتکاء به نفس، رقابت و دستیابی جسورانه به موفقیت صحه گذاشته می‌شود. بالعکس در فرهنگ‌هایی با مردانگی کم، تواضع و فروتنی، مصالحه و دستیابی به موفقیت جمعی ترجیح داده می‌شود. در جوامع با مردانگی بالا مردم اعتقاد دارند که موضوع رفاه مادی، امتیازات اجتماعی، دستیابی به قدرت و نفوذ، موفقیت و وجهه اجتماعی و قدرت مصرف به توانائی افراد بستگی دارد و با داشتن فرصت کافی هر کس خواهان این مزایا از جامعه باشد می‌تواند از آنها برخوردار شود. در نتیجه کسانی که فاقد این توانائی یا ویژگی هستند نمی‌توانند و نباید از آنها برخوردار شوند، زیرا که این قبیل امتیازات اساساً پاداشی برای کوشش و موفقیت فردی است. در جوامعی که مردانگی بالاست به کسب موفقیت و

1 Uncertainty Avoidance

2- Masculinity-Femininity

وجهه اجتماعی مطلوب افراد، پاداش داده می‌شود. در جوامعی که مردانگی پائین است برخوردار از سطح رفاه مادی و سطح استاندارد زندگی بالا به خوش اقبالی یا سرنوشت فرد نسبت داده می‌شود. در بعضی از جوامع نیز رفاه مادی و سبک زندگی بهتر نشان دهنده پایبندی مذهبی است تا ویژگی‌ها و ارزش‌های فردی، شعور اجتماعی، توانایی‌های ذهنی و هنری و موقعیت آنها به عنوان یک سالمند با تجربه و عاقل و نظایر آن.

۵- زمان مداری^۱

اشاره به این نکته دارد که تا چه اندازه یک فرهنگ خاص به حال، گذشته و آینده توجه دارد. در فرهنگ‌هایی که آینده‌نگری مورد تأکید قرار می‌گیرد، صرفه‌جویی و جدیت در دستیابی به اهداف فردی ارزش تلقی می‌شود، زیرا منافع آتی را در نظر دارد. در فرهنگ‌هایی که به افق زمانی کوتاه مدت توجه دارند، احترام به سنت و تحقق اهداف اجتماعی مورد تأکید قرار می‌گیرد (دفت و نوا، ۲۰۰۱). در جدول ۲ موقعیت نسبی بعضی کشورها در رابطه با ابعاد فرهنگی فوق‌الذکر نشان داده شده است. لازم به ذکر است که موقعیت نسبی ایران در جدول رده بندی کشورها بر حسب ملاک فاصله قدرت در رده ۵۸ و بر حسب ملاکهای فردگرایی، مردانگی و ابهام‌گریزی به ترتیب در رده‌های ۴۳، ۴۱ و ۵۹ قرار گرفته است (توماس، ۲۰۰۲، ص ۵۲). بدیهی است که رده بندی یاد شده می‌تواند با توجه به دگرگونی‌های فراوانی که در شرایط کشور طی سالها پس از انجام تحقیق پدید آمده است، کاملاً متفاوت باشد.

چالش فرهنگ کار در سازمان‌ها

در تجزیه و تحلیل فرهنگ از یک دیدگاه گسترده‌تر، شاین (۱۹۸۵، ۱۹۸۸) به سه سطح فرهنگ اشاره دارد. تصورات و پیش فرضها، ارزشها و ایدئولوژی و ساخته و مصنوعات. سطح اول شامل چیزهایی نظیر ارتباط انسان با طبیعت، زمانمداری، باورهایی درباره طبیعت انسان، ماهیت ارتباط انسان با انسان و مفهوم فضا و مکان در ذهن انسان را شامل می‌شود. این امور معمولاً توسط اعضاء گروه فرهنگی سرسری و خیالی تلقی می‌شود. اما این پیش فرضها که سرسری گرفته می‌شوند ارزشها و ایدئولوژیها و ساخت مصنوعات فرهنگی

(مانند بروز رفتار، زمان، فن آوری، سازمان اجتماعی) را تعیین می‌کند. بنابراین، شاین چنین استدلال می‌کند که به منظور فهم چگونگی کار سازمانها، درک فرهنگ کار داخلی، بالاخص آن پیش فرضهایی که توسط اعضای سازمان بی‌اهمیت گرفته می‌شود ضرورت دارد. در جدول ۱ قسمت ج تفاوت‌های موجود میان کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در رابطه با ابعاد فرهنگی نشان داده شده است. پیش فرضهای متنوعی که تحت تأثیر فرهنگ تعیین شده و در واقع رفتار کاری اعضاء سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند را می‌توان به طور کلی تحت دو عنوان دسته‌بندی نمود:

۱- پیش فرضهای توصیفی نسبت به ماهیت انسان

۲- پیش فرضهای تجویزی نسبت به اصول رهنمودی رفتار انسان

جدول ۲- موقعیت نسبی کشورها در رابطه با ابعاد فرهنگی هافستد

فردگرایی - جمع گرایی						
فردگرایی زیاد	آمریکا	هلند	روسیه	ژاپن	آفریقای غربی	اندونزی
جمع گرایی زیاد						
فردگرایی - جمع گرایی						
فاصله قدرت زیاد	روسیه	آفریقای غربی آمریکا	آلمان	هلند	ژاپن	منگ کنگ چین
فاصله قدرت کم						
فردگرایی - جمع گرایی						
پرهیز زیاد	ژاپن	روسیه	فرانسه	آلمان	آفریقای غربی آمریکا	منگ کنگ
پرهیز کم						
فردگرایی - جمع گرایی						
زمانگی کم	هلند	روسیه	آفریقای غربی	چین	آمریکا	ژاپن
زمانگی بالا						
زمانمداری						
کوتاه مدت	اندونزی	آفریقای غربی	ژاپن	روسیه	هلند	آمریکا
بلند مدت						

این دو دسته پیش فرض از آن جهت با هم متفاوتند که اولی به توضیح ماهیت انسان پرداخته در صورتیکه دومی رهنمودهای هنجاری را ارائه می‌دهد که رفتار و قضاوت انسان را شکل می‌بخشد. فرهنگهای کاری در سازمانهای کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه از جهت پیش فرضهای مربوط به ماهیت علیت و کنترل بر پیامدهایی (مطلوب و نامطلوب) که فرد در زندگی آن را تجربه می‌کند با یکدیگر متفاوت‌اند.

از این جهت افراد با یکدیگر متفاوت بوده، بعضی نیز معتقدند که آنها مسئول پیامدها یا رفتارهایی که مسبب آنند می‌باشند. بعضی نیز معتقدند که پیامدهایی که آنها در زندگی تجربه می‌کنند بوسیله نیروهای خارج از آنها (کانون کنترل خارجی) تعیین می‌شود. اعتقاد به کانون کنترل از خارج در کشورهای در حال توسعه بیشتر بوده که نشان دهنده اعتقاد به قضا و قدر در فرهنگ کار داخلی نیز هست.

تفاوت دیگری که در فرهنگ کاری می‌توان یافت به باورهای متفاوت در مورد قابلیت‌ها و انعطاف‌پذیری انسان مربوط است. در سازمانهای کشورهای در حال توسعه، قابلیت‌های انسان اغلب کم و بیش ثابت و محدود فرض می‌شود. در نتیجه برنامه‌ریزی کار راه و پیشرفت شغلی که به مدد آموزش صورت می‌گیرد کمتر مورد توجه واقع می‌شود. در حالی که در کشورهای توسعه یافته سازمانها بر انعطاف‌پذیری و ظرفیت خلاق و نامحدود منابع انسانی تأکید می‌کنند. از این رو، فرهنگ کار درونی در کشورهای در حال توسعه بیشتر موجد به کارگیری نظریه و الگوی مدیریت سنتی است. در صورتی که در کشورهای توسعه یافته نظریه روابط انسانی و الگوی مدیریت مشارکتی نسبتاً مناسب‌تر است.

محیط‌های پیچیده و غیر قابل پیش بینی در کشورهای در حال توسعه چشم اندازی از زمان را ایجاد کرده است که برنامه‌ریزی بلند مدت و آینده نگری کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد (تریاندیس، ۱۹۸۴). در محیط قابل پیش بینی چشم‌انداز زمان، بلند مدت و آینده‌نگر بوده و مشوق برنامه‌ریزی است در صورتیکه در محیطهای غیر قابل پیش‌بینی، کوتاه‌نگری و حال نگری مطلوب‌تر است و از این رو برنامه ریزی کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد.

در روابط با پیش فرضهای هنجاری که رفتار روزمره افراد را هدایت می‌کند، تفاوت‌های قابل توجهی وجود دارد. برای مثال سازمانها در کشورهای توسعه یافته در

رویارویی با یک مسأله، پیشگامی را ترغیب می‌کنند، که این برخورد انعکاسی از گرایش به مردانگی در محیط فرهنگی- اجتماعی و اعتقاد به کانون کنترل داخلی است. در حالیکه در کشورهای در حال توسعه اتخاذ وضعیتی منفعل در رابطه با معضلات بیشتر مطلوب است. در این جوامع افراد ترغیب می‌شوند تا برای تحمل فشارهای محیطی، خود را تغییر دهند، عوض آن که تغییراتی را در محیط ایجاد کنند تا نیازهای خود را تأمین نمایند (روت بام و دیگران، ۱۹۸۲). در کشورهای در حال توسعه انجام رفتارهای موفقیت آمیز بر حسب نتایج کار یا اقدامات عملی سنجیده می‌شود، لذا گرایش به سبک موفقیت‌های فردی در دنیای غرب که با مردانگی آمیخته است، استفاده از هنجارهای عملی را ترغیب می‌نماید. از طرف دیگر در کشورهای در حال توسعه جمع‌گرایی مفرط و زنانگی، استفاده از اخلاقیات مبتنی بر سنت و عقاید مذهبی را به عنوان هنجار قضاوت موفقیت رفتار فردی تشویق و ترویج می‌کند. افراد به خاطر کار آفرینی یا دست یابی به رفاه مادی، موفق به حساب نمی‌آیند، بلکه به خاطر موضع اخلاقی و حمایت از منافع دیگران مورد قضاوت قرار می‌گیرند. ویژگی مردم‌گرایی در سازمانهای کشورهای در حال توسعه که تبعیت، فرمانبرداری و رفتار پدرانانه است، نشان دهنده فاصله قدرت بسیار است، در صورتی که ماهیت روابط جمعی و خردمندانه در کشورهای توسعه یافته نشانگر فاصله قدرت نسبتاً کمتر است. در روابط بین رئیس و مرئوس، رفتار پدرانانه و وابستگی در کشورهای در حال توسعه ارزشمند است و ترغیب می‌شود، در صورتی که این روند کاملاً در کشورهای توسعه یافته متفاوت است.

سرانجام، گرایش نسبت به محیط در کشورهای در حال توسعه میزان وابستگی به آن را نشان می‌دهد، که این خود بیانگر تفکر عقلایی یا احساسی نیز هست. عدم وابستگی محیطی در کشورهای توسعه یافته انعکاسی از تفکر علمی است. در کشورهای در حال توسعه چنین تصور می‌شود که اصولاً قوانین و دستورالعمل‌ها مطلق بوده و نیروهایی هستند که برای هدایت رفتار وضع شده‌اند. در کشورهای توسعه یافته چنین اصولی فقط نسبی فرض می‌شود و در واقع نیروهای محیطی هرگاه که در تضاد با این اصول قرار می‌گیرند غالب خواهند شد.

نتیجه‌گیری و راهکارها

با جمع‌بندی مباحث فوق می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که نظریه‌ها و اقدامات

مدیریتی که در جهان غرب ترویج می‌شود وقتی در موقعیت سازمانهای جهان در حال توسعه به کار گرفته می‌شود با محدودیتهای جدی روبرو است زیرا اغلب نظریه‌های مدیریت که در جهان صنعتی شکل گرفته بر فرضیاتی استوار است که تنها در مورد مردم این کشورها صادق است (جاگر، ۱۹۹۳). لذا در تدوین نظریه‌های مدیریت بومی آن چه که بیش از هر چیز ضرورت دارد و باید مورد توجه قرار گیرد شناخت دقیق عوامل محیطی از جمله عوامل فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و قانونی و بالخصوص فرهنگ ملی و چگونگی تأثیرگذاری آنها در رفتار افراد و عملکرد سازمان‌هاست. بی‌تردید ترسیم دقیق ویژگی‌های فرهنگی و محیطی و انطباق آنها با پیش شرطهای ضروری برای اجرای الگوها و شیوه‌هایی از مدیریت و سنجش و ارزیابی میزان پذیرش و اثر بخشی الگوهای اقتباس شده در عمل بسیار ضروری است. از آنجا که ارزشهای فرهنگی محیط توسط اعضاء سازمان به محیط کار وارد می‌شود و تأثیر بسیار قوی بر فرهنگ کاری سازمان دارند، مطالعه آنها برای مدیران سازمانها راهگشایی برای ارزیابی نحوه تأثیرپذیری آنها از ارزش‌های فرهنگ ملی بوده و رهنمودی برای انتخاب الگوهای سازگارتر مدیریت خواهد بود.

بدیهی است که ویژگی‌هایی که در جدول یک به آنها اشاره شد تماماً در مورد یک کشور در حال توسعه صادق نباشد، در این صورت ترسیم دقیق این ویژگی‌ها و طرح روشن تمایزهای محیطی و بالخصوص فرهنگی که در فرهنگ کار داخلی تأثیر گذارند برای دست یابی به الگوهای مدیریت بومی بسیار حائز اهمیت است. باتوجه به منحصر بفرد بودن ویژگیهای محیطی و فرهنگی در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه که متضمن موفقیت الگوهای مدیریت بومی و اثر بخشی سازمانها در این کشورها می‌باشد، بیش از پیش چالشی برای صاحب‌نظران بومی مدیریت ایجاد می‌شود. مدیران کشورهای در حال توسعه باید دانش و مهارتهایی را فرا گیرند که نه تنها به شناخت و ارزیابی دقیق‌تر آنها از شرایط و ویژگیهای محیطی کشورشان منجر گردد، بلکه به آنها کمک کند تا با توجه به مقتضیات محیطی، هر زمان که لازم باشد بتوانند با انجام اصلاحاتی در الگوهای موفق مدیریت دیگر کشورها، از تقلید بی‌چون و چرای الگوهای مدیریت غربی دست کشیده و در جهت تکوین الگوی مدیریتی بومی گام بردارند. پیروی بی‌چون و چرا از راهبردهای مدیریت غرب نه تنها ضرورتی ندارد، بلکه برای مدیریت سازمانهای کشورهای در حال توسعه مناسب هم نیست. آنچه مورد نیاز است توسعه

نظریه‌ها و عملکردهای مدیریت بر اساس شرایط و موقعیت‌های محلی و نیروهای اجتماعی و فرهنگی هر کشور است (دفت و نوا، ۲۰۰۱).

بی‌تردید، نادیده گرفتن هر یک از مؤلفه‌های محیطی در دراز مدت و اصرار بر بکار بستن نظریه‌ها و روشهای مدیریت وارداتی آثار زیانباری در عملکرد سازمانها خواهد داشت. بدیهی است که دستیابی به توان لازم برای تعدیل و اصلاح الگوهای موفق مدیریت چه غربی و چه شرقی و استفاده از آنها به اقتضای شرایط محیطی مستلزم شناخت کامل نظریه‌ها و روشهایی است که اغلب نیز از کشورهای غرب نشأت گرفته و بخش عظیمی از محتوی برنامه‌های آموزش و توسعه مدیریت را در سراسر دنیا تشکیل می‌دهد. بنابراین هر تلاشی که در جهت دست یابی به الگوی مدیریت بومی صورت می‌گیرد ضرورتاً باید به موازات تسلط بر مبانی نظری و روشهای اثر بخش مدیریت غرب و دیگر الگوهای موفق دنیا انجام گیرد. روشهای انتقالی باید از نظر خصوصیات و ویژگیهای مکمل روش بومی و شیوه‌های مدیریت محلی بوده تا بتواند در عین حال از مجموع مزیت‌های هر دو روش انتقالی و بومی بهره‌مند شده و ضعف‌های یکدیگر را پوشاند تا در اجرا نیز با کمترین اصطکاک با فرهنگ بومی مورد پذیرش قرار گیرد.

این امکان وجود دارد که بعضی از روشهای مدیریت غربی نیز همچون فن آوری غرب که در کشور ژاپن به کار گرفته شده و روشهای ژاپنی که در آمریکا مورد استفاده قرار گرفته است بین فرهنگهای مختلف انتقال پذیر باشد. تجربه ژاپن برای جوامع غیر غربی نمونه بارزی در این ارتباط محسوب می‌شود. همه کشورها تجربیات منحصر بفردی دارند که بر اساس هنجارها و اقدامات مدیریت بومی صورت گرفته است. شاید بعضی از اقدامات مدیریت بومی در اثر تماس با غرب از یاد رفته باشد و برخی دیگر هنوز بر جای مانده است. وظیفه تعیین، تحلیل و مشروعیت بخشیدن به فن آوری مدیریت بومی و زیر بنای فلسفی آن و تطبیق آنها با فعالیت‌های دولت بر عهده دانشگاهها و نیروهای تحقیقاتی که از دانشکده‌ها مختلف و مؤسسات آموزش و تحقیقاتی مدیریت گردهم آمده‌اند خواهد بود.

تلاش برای دست یابی به الگوهای مدیریت بومی به معنی رد دانش یا فن آوری مدیریت غربی نیست، ولی به منزله هشدار در قبال اقتباس بی‌چون و چرا از آن تلقی می‌شود. تأکید بر ضرورت مدیریت بومی بدین خاطر صورت می‌گیرد که خواننده را به وجود تجربیات و روشهای مدیریت بومی که بسیاری از آن در حقیقت در

سازمانهای مختلف و حتی ادارات دولتی به کار می‌رود واقف نموده و به مسئولیت محققان که ناخواسته و تنها به این خاطر که اقدامات مدیریت بومی با اصول و مفاهیم مدیریت غربی ناسازگارند مورد غفلت قرار گرفته است، اشاره کند.



ژوئیه‌شگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع و مآخذ

منابع فارسی

۱. زمردیان، اصغر (۱۳۵۸)، لزوم تنظیم تئوری بومی مدیریت، مدیریت امروز، شماره ۳۵.
۲. زمردیان، اصغر (۱۳۵۹)، مدیریت بومی: از تئوری تا عمل، قسمت اول، مدیریت امروز، شماره ۳۷، صص ۲۰-۳.
۳. محمدزاده، عباس (۱۳۷۱)، آیا تئوریهای غربی (آمریکایی) جهان شمولند؟ مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۱۳، صص ۷۲-۶۱.
۴. هال، ریچارد (۱۳۷۶)، سازمان، ساختار، فرآیند و ره آوردها، (ترجمه: پارسائیان و اعرابی)، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

منابع لاتین

1. Aldrich, Howard (1999). Organizations Evolving, Sage, Publishing Inc., USA.
2. Bartton, John and Gold, Jeffrey (1999). Human Resource Management: Theory and Practice, (2nd ed.) Macmillan Business, London.
3. Calori, R. and Dufour, B. (1995). "Management European style", Academy of Management Executive, February. PP. 61-71.
4. Cascio, Wayne (1998). Managing Human Resources, Productivity, Quality of work life, Profits, Mc Graw-Hill Publishing.
5. Clarke, C. (1998). Reconciling Western Management ideas with far Eastern realities, long Range planning. London, 31(4), pp. 523-529.
6. Daft, R. L. and Noe, R. A. (2001). Organizational Behavior, Harcourt Inc.
7. Esman, M.J. (1991). Management Dimensions of Development: Perspectives and strategies, Kumarian Press, Inc. USA.
8. Glenn, E.S. and Glenn, C.G. (1981). Man and Mankind: Conflict and communication between cultures, Norwood, NJ. Ablex.
9. Gopinath, C. (1998). "Alternative approaches to indigenous management India", Management International Review, Third Quarter, 38(3), pp 257-276.
10. Guirdham, M. (1999). Communicating Across Culture, Macmillan Press Ltd.

11. Hofstede, G. (1980 a). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA: sage.
12. Hofstede, G (1980 b). "Motivation, Leadership, and organization. Do American theories apply abroad"? *Organizational Dynamics*, 9, 1: 42-62.
13. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: software of the Mind*, Mc Graw-Hill London.
14. Hofstede, G. & Usunier, J.C. (1996). "Hofsted's dimensions of culture and their influence on international business negotiations", In P. Ghauri & J. C. Usunier (Eds.), *International business*.
15. Jaeger, Alfred M. (1993). "The Applicability of Western Management Techniques in Developing Countries: A Cultural Perspective", in A. M. Jaeger and R.M. Kanungo, *Management in Developing Countries*, (eds.), Routledge, England.
16. James, M. (1997). "A conceptual framework for alining managerial behaviors with cultural work values", *International Journal of Commerce & Management, Indiana*, Vol. 7, ISS. 3/4, pp. 81-102.
17. Joynr, Pat and Malcalm, Warner. (1996). *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, Thomson Publishing Co.
18. Kanungo, R.N. (1980). *Biculturalism and Management*, Toronto: Butterwoths.
19. Kanungo, R.N. and Wright, R.W. (1983). "A Cross-Cultural Comparative Study of Managerial Job Attitudes", *Journal of International Business Studies*, Fall: 115-29.
20. Kedia, B. L. and Bhagat, R.S. (1988). "Cultural Constraints on Transfer of Technology Across Nations: Implications For Research in International and Comparative Management", *Academy of Management Review* 13, 4: 556-77.
21. Kessing, R. (1974). "Theories of Culture", *Annual Review in Anthropology*, 3: 73-97.
22. Kiggundu, M. N; Jorgensen, J.J., and Hafsi, T. (1983). "Administrative Theory and Practice In Developing Countries: A Synthesis", *Administrative*

Science Quarterly 28, 1: 66-84.

23. Kiggundo, M. (1989). *Managing Organizations in Developing Countries*, Kumarian Press Inc, Texas, USA.

24. Mullins, Laurie. (1993). *Management and Organizational Behaviors*, Pitman publishing.

25. Robbins, Stephen. (1997). *Managing Today*, Prentice Hall publishing.

26. Robbins, S. and Decenzo, D.A. (1998). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*, (Second ed), Prentice-Hall, Inc.

27. Robbins, S. and Coulter, M. (1996). *Management*, fifth Edition, Prentice-Hall Publishing.

28. Rothobbaum, F.M., Weisz, J.R., and Snyder, S.S. (1982), "Changing the World and Changing Self: A Two Process Model of Perceived control", *Journal of Personality and social Psychology* 42: 5-37.

29. Schein, E.H. (1985). "Organizational Cultures and Adaptive Organizations", Working Paper, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.

30. Sinha, D. and kao(eds.), *Social Values and Development: Asian Perspective*, New Delphi: sage.

31. Thomas, David C. (2002). *Essentials of International Management: A Cross-Cultural*.

32. Triandrs, H.C. (1984). "Toward a Psychological theory of Economic", *International Journal of Psychology* 19: 79-95.

33. Tsang, E.W.K. (1998). "Foreign Direct Investment in China: A consideration of some strategic options", *Journal of General Management*, 24(1), pp. 15-34.

34. Tung, Rosalie, L. (1996). "Managing in Asia: Cross-Cultural Dimensions". In *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, By: Joynt, P. and warner, M. (1996), Thomson Press.



پښتونستان د علومو او مطالعاتو فریښکې
پرتال جامع علومو انسانی