

## مدیریت دولتی و فرهنگ اجتماعی

دکتر علی اکبر فرهنگی<sup>۱</sup>

### چکیده

در این مقاله رابطه میان کنشی بین فرهنگ عمومی و مدیریت دولتی بررسی و از زوایای مختلف مورد مطالعه قرار می‌گیرد؛ از طرفی مدیریت دولتی در بستر فرهنگ جامعه شکل گرفته و عمل می‌کند و از طرف دیگر فرهنگ عمومی یک جامعه با توجه به ساز و کارهای حاکم بر مدیریت دولتی آن شکل می‌گیرد. فرهنگ هر جامعه به مثابه یک درخت با ریشه‌ها، تنه، شاخ و برگ و میوه خاص خود شکل گرفته و از فرهنگ سایر جوامع متفاوت است. مفاهیم ارزشی و اساسی هر فرهنگ در ریشه‌ها؛ ساختارها و مفاهیم در تنه یا ساقه درخت؛ و جلوه‌های بیرونی فرهنگ در شاخ و برگ‌ها خود را نشان می‌دهند. با این تمثیل با استعاره به راحتی می‌توان مفهوم پیچیده فرهنگ را که از سال‌ها پیش در نوشته‌های نظریه پردازان علوم اجتماعی آمده است تبیین و جایگاه مدیریت عمومی را با آن مورد ارزیابی قرار داد.

بر این اساس مدیریت دولتی هر جامعه نیز به مثابه اجزای درخت فرهنگ همان جامعه و با ویژگی‌های بومی و خاص خود پدید می‌آید. به طور قطع این درخت در خاک خاصی متشکل از عواملی چون عوامل جغرافیایی - اکولوژیکی، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، عوامل حقوقی، عوامل امنیتی و

نظامی و عوامل تکنولوژیکی شکل می گیرد و بالنده می شود. نظام اداری چنین است که پدید آمده، توسعه می یابد و جهت گیری می کند. با درک این عوامل می توان نظام اداری کارا و مؤثرتری را پایه گذاری و از آن در جهت تمشیت امور عمومی جامعه استفاده نمود.

### واژه های کلیدی:

فرهنگ<sup>۱</sup>، مدیریت دولتی<sup>۲</sup>، فرهنگ سازمانی<sup>۳</sup>، درخت فرهنگ<sup>۴</sup>، نظام جغرافیایی اقلیمی<sup>۵</sup>، نظام سیاسی<sup>۶</sup>، نظام اقتصادی<sup>۷</sup>، نظام اجتماعی<sup>۸</sup>، نظام حقوقی<sup>۹</sup>، نظام اداری<sup>۱۰</sup>، نظام فناوری<sup>۱۱</sup>

### مقدمه

واژه و مفهوم فرهنگ بیش از یک قرن است که محور مطالعات مردم شناسی و فرهنگ شناسی بوده و از زوایای مختلف در این حوزه های علمی به آنها نگاه شده است.

پژوهشگران و نویسندگان این رشته ها در این مدت، حجم وسیعی از نوشته ها و تحقیقات را از خود برجای نهاده و پایه هایی علمی را بنا نهاده اند که به طور میان رشته ای در تمام زمینه های علوم اجتماعی مطرح و مورد توجه می باشد. (Ritzer, 1998, 93) در دهه های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ بیشتر این تحقیقات مانند تحقیقات رالف لیتون<sup>۱۲</sup>، روث بندیکت<sup>۱۳</sup> و مارگریت مید<sup>۱۴</sup> به آداب و

- 
- 1 - Culture
  - 2 - Public Administration
  - 3 - Organizational Culture
  - 4 - Culture Tree
  - 5 - Ecological System
  - 6 - Political System
  - 7 - Economic System
  - 8 - Social System
  - 9 - Legal System
  - 10 - Administrative System
  - 11 - Technological System
  - 12 - Linton
  - 13 - Benedict
  - 14 - Mead

رسوم و سنت های حاکم بر جوامع، بویژه جوامع اولیه پرداخته و سپس به استخراج همین مفاهیم در جوامع صنعتی پرداخته اند. این روند در میان جامعه شناسان نیز تا حدودی مشاهده شده، آنان نیز به استخراج و استدراک آداب و رسوم در محل کار پرداخته و این عوامل را در چارچوب های معین فرهنگ کار و کارخانه سامان داده اند (Jasques, 1951). هر چند نوشته های اولیه در مورد فرهنگ و سازمان و نیز فرهنگ سازمانی از سال های آخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل ۱۹۷۰ شکل یافته اند.

اما نظریه پردازان و نویسندگان دانش مدیریت تا سال های ۱۹۸۰ به گونه ای جدی و عمیق به آن نپرداخته اند. از این سال ها به بعد است که کسانی چون دیل و کندی<sup>۱</sup> کیلمن، ساکستون و سرپا<sup>۲</sup>، اوچی<sup>۳</sup>، پاسکالا و اتوس<sup>۴</sup>، پیترز و واترمن<sup>۵</sup>، ساته<sup>۶</sup> و شاین<sup>۷</sup> به این مفاهیم پرداخته و نوشته های ارزنده ای از خود به یادگار نهاده اند (Hatch, 1993, 657-693). در این میان باید به نقش کلیدی «شاین» در طرح و بسط مفهوم فرهنگ و سازمان و نیز فرهنگ سازمانی اشاره نمود و یافته ها و آثار ارجمند او را به درستی پاس داشت. او در آثار خود به مفهوم فرهنگ به معنی وسیع کلمه و تأثیر متقابل فرهنگ و مدیریت به طرز قابل ملاحظه ای پرداخته و در تکمیل آثار پیشینیان عمل نموده و فرهنگ عمومی یا ملی را در کنار فرهنگ سازمانی و به عنوان عاملی مؤثر بر آن مورد توجه ویژه قرار داده است، هر چند پیش از او در آثار پاراساد<sup>۸</sup>، نگاندی<sup>۹</sup> و راس و بر<sup>۱۰</sup> نیز چنین گرایشی را ملاحظه می کنیم.

1- Deal & Kennedy (1982)

2- Kilman, Saxton & Serpa (1985)

3- Ouchi (1981)

4- Pascale & Athos (1981)

5- Peters & Waterman. 1982

6- Sathe (1985)

7- Schein (1981, 1983, 1984, 1985)

8- Parasad (1968)

9- Negandhi & Pasarad (1971)

10- Webber (1969)

## مفهوم بردازی فرهنگ

پدیده جامع الاطراف و گسترده ای مثل فرهنگ دارای تعاریف گوناگونی است و هرکس از منظر خاصی به آن می نگرد. پژوهشگران و نظریه پردازان مختلف، هر یک بر اساس بینش های فکری و اهداف پژوهشی خود، فرهنگ را از زاویه خاصی می نگرند و از آن تعریفی متمایز ارائه می دهند. به طوری که دو نفر از پژوهشگران امور فرهنگی، «کروبر» و «کلاکهان»، یکصد و شصت تعریف از فرهنگ ارائه کرده اند (Kroeber & Kluckhohn, 1985). که به نظر نگارنده این را نمی توان پایان راه تصور کرد. داریوش آشوری، محقق نامدار علوم اجتماعی کشورمان نیز فقط یک کتاب را به نقل تعاریف فرهنگ اختصاص داده است. بی شک این راه ادامه دارد و خواهد داشت و پژوهشگران دیگر نیز تعاریفی را به صور گوناگون از فرهنگ ارائه خواهند کرد زیرا فرهنگ مفهومی بس وسیع و فراگیر است. تعریفی را که ما در این مقاله مبنا قرار می دهیم تعریفی است که «مارگرت مید» مردم شناس نامدار سال ها پیش از فرهنگ عرضه کرده و مورد استقبال و پذیرش بسیاری از پژوهشگران در رشته های مختلف علوم اجتماعی و از جمله مدیریت قرار گرفته است. طبق این تعریف، «فرهنگ عبارت است از مجموعه ای از رفتارهای آموختنی، باورها، عادات و سنن که میان گروهی از افراد مشترک است و به گونه ای متوالی توسط دیگران که وارد آن جامعه می شوند آموخته و بکار گرفته می شود» (Mead 2002). جامعه در این مورد می تواند کشوری باشد که مدیریت دولتی و نظام دیوانسالاری رایج در آن مورد توجه است و یا می تواند هر مجموعه ای از انسانها باشد که گردهم آمده اند و به اشکال مختلف، ملت ها، سازمانها و حتی حرفه ها را بوجود آورده اند. در بیشتر موارد ملیت یک انسان بیانگر فرهنگ اوست، زیرا فرهنگ هنجارهای رفتاری آن ملت را شکل داده و به منصف ظهور می رساند. با وجود این، بسیاری از جوامع در حال حاضر از گروه های مختلف قومی و مذهبی و زبانی شکل گرفته اند که در عین اینکه تحت لوای یک

ملت می‌باشند، فرهنگ قومی و قبیله‌ای و مذهبی و غیره خود را حفظ کرده و با آن مشخص و متمایز می‌گردد. علاوه بر این، افراد ممکن است به راحتی تحت تأثیر و نفوذ فرهنگ‌های دیگر به جز فرهنگ خود قرار گیرند (Mc Quail, 1996, 212). لازم به ذکر است که مدیریت دولتی که خود بخشی از نظام دیوانسالاری حاکم بر یک جامعه است، منبعث از تعامل‌های میان نظام‌های بوم‌شناسی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، قضایی، نظامی و انتظامی و تکنولوژیکی حاکم بر آن جامعه می‌باشد. این نظام‌ها هر یک با نظام اداری در تأثیر و تأثر بوده، بر آن اثر می‌گذارد و از آن تأثیر می‌پذیرند. همین امر موجب تفاوت‌های فرهنگی عدیده‌ای در میان اجتماعات بشری می‌گردد. از زمانهای پیش، نویسندگان و پژوهشگران علوم اجتماعی و مقوله‌های فرهنگی، رابطه میان طبیعت و بوم و فعالیت‌های انسانی را مورد توجه قرار داده و بر آن بوده‌اند که شناخت فعالیت‌های انسانی بدون در نظر گرفتن طبیعتی که در آن زندگی می‌کنند امکان‌ناپذیر است. برخی در این جهت راه افراط در پیش گرفته، همه چیز را نشأت گرفته از طبیعت و بومی که انسان در آن زیست می‌کند می‌دانند، چنانکه پارکر ردیابی تمدنها را در مسیر بادها جستجو می‌کند. به نظر او، هر جا که باد خوب و مناسب وزیدن گرفته باشد تمدنی چشمگیر در آنجا شکل گرفته و در غیر این صورت تمدنی شکل نگرفته و یا به قهقرا کشیده شده است (Spengler, 1961, 190). نظریه پرداز دیگری که به عوامل جغرافیایی و بوم‌شناسانه توجه زیادی داشته است، «راتزل» می‌باشد. او همه چیز را در مورد شکل‌گیری آدمی و رفتارهای او در محیط جغرافیای که در آن زندگی می‌کند پی می‌گیرد و خلق و خوی آدمیان را ناشی از طبیعت آنها می‌داند. اگر طبیعت بخشنده باشد، انسان‌ها نیز سخاوتمند و بخشنده خواهند بود و اگر خشک و لئیم باشد، آدمیان را به سوی امساک و صرفه‌جویی سوق می‌دهد. «هانتینگتن» اختلاف سطح تمدن‌ها را ناشی از تغییرات روزانه درجه حرارت و چگونگی وزش باد در آنها می‌داند. او نه تنها اختلاف

تمدن های فعلی را مولود درجه حرارت و وزش بادهای می شناسد ، بلکه مشروحاً به این نکته می پردازد که مسیر تمدن های باستانی هم که ابتدا در خاورمیانه و خاور دور بوجود آمده اند و سپس از طریق منطقه مدیترانه به طرف غرب رفته اند ، با مسیر بادهای مطابقت دارد (Huntington, 1915).

از نظر «آرنولد توین بی» ، قدرت خلق و ابتکار و نوآوری - که در حال حاضر به عنوان شاخص ارزنده ای در نظام های اداری مورد توجه است - معلول برخورد و نبرد با موانع و مشکلاتی است که هر انسان در محیط خود با آن روبرو می شود و موانع و مشکلات زندگی در مناطق حاره ناچیز و در مناطق منجمده عظیم است (Kindleberger & Herrick, 1977,78).

اگر محیط زیست و بوم هر جامعه را وسیع تر از محیط جغرافیای طبیعی در نظر آوریم که از نظر بسیاری از نویسندگان صحیح تر است ، در آن صورت ، محیط فرهنگی ، اجتماعی ، سیاسی و حقوقی و غیره نیز در شکل گیری فرهنگ ها بسیار مؤثرند (Hatch, 1993, 567-693).

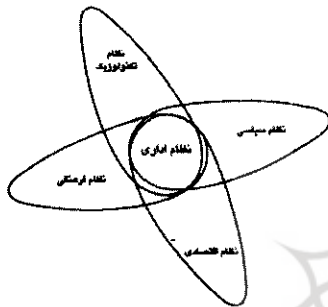
جدا از پژوهش های «هیگن» و «کوزنتس» که به این مسایل توجه وافرین داشته اند ، در میان معاصران کسانی چون «ژان - ماری بونتوس» بر این باورند که عدم توفیق بسیاری از فعالیت های تجاری برای برخی شرکتها و افراد بر اساس عدم شناخت درست آنها از محیط حاکم بر کسب و کارشان بوده است که در آن فرهنگ نقش اساسی دارد (Bonthous, 1994).

### فرهنگ و مدیریت

شکی نیست که فرهنگ سازمانی به گونه ای اجتناب ناپذیر با فرهنگ ملی پیوند دارد و سازمان ها در کنار نظام های گوناگون اقتصادی ، سیاسی ، اجتماعی و فناوری محیطی خود به نظام فرهنگی حاکم بر خود وابسته اند (Hatch, 1997, 63-101).

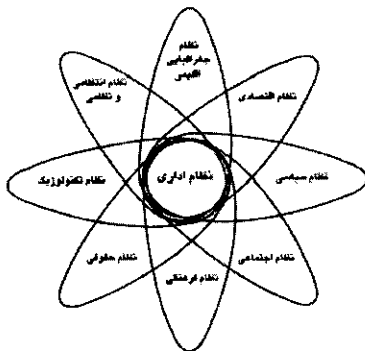
در ادبیات مدیریت و مدیریت استراتژیک این خرده نظام ها که در کل ، محیط

سازمانی را شکل می دهند به تفاوت آمده اند ولی اغلب نویسندگان به موارد فوق توجه داشته اند. «راس و بر» در مدل خود که یکی از مدل های قدیمی و در عین حال کلاسیک در این زمینه است نظام اداری را در مرکز قرار داده و چهار نظام فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و تکنولوژیکی را به شکل پروانه های چرخبال کنار آن قرار داده و به صورت مدل میان کنشی (شکل شماره ۱) آن را تجسم کرده است (Webber, 1969, 5).



شکل شماره ۱  
مدل چهار پر محیط نظام اداری

اساس این مدل بر این اصل استوار است که هر کدام از شاخه های فوق الذکر تأثیر یکسانی بر نظام اداری داشت و هیچکدام بر دیگری رجحان نداشته و نمی تواند اثرگذارتر باشد. باید توجه داشت این دیدگاه در مقابل دیدگاه های جبرگرایانه یک طرفه می باشد که نظریه پردازان رادیکال علوم اجتماعی همانند کارل مارکس و یا در بین معاصرین «پل باران» یا «سمیر امین» و دیگران مطرح کرده اند و براین باورند که مثلاً اقتصاد علت تامه بوده و یا اینکه سلطه و عامل سیاسی عامل اثرگذارتری است. نگارنده، این مدل را گسترش داده و آن را از حالت چهار پر به هشت پر درآورده است (شکل شماره ۲).



شکل شماره ۲  
مدل هشت پر محیط نظام اداری

در این مدل نیز وزن و اعتبار یکسانی به هر یک از شاخه های داده شده و هیچکدام بر دیگری مرجح نمیباشند. بدین ترتیب باید در نظر داشت که نظام اداری و مدیریت دولتی منبعت از آن تابعی است از نظام بوم شناسی کشور مورد نظر و شرایط اقلیمی و جغرافیایی حاکم بر آن، شرایط اقتصادی، شرایط سیاسی، شرایط اجتماعی، شرایط فرهنگی، شرایط حقوقی، شرایط فنآوری و شرایط نظامی و انتظامی. در این نوشته فقط به عامل فرهنگی که یکی از عوامل اثر گذار بر نظام اداری است توجه کرده و از پرداختن به بقیه عوامل خودداری میشود. اما باید توجه داشت مفهوم میان کنشی حاکم بر کل، که از شاخه های دیگر گرفته است در تجزیه و تحلیل های نهائی میباید مورد توجه باشند.

با توجه به این که فرهنگ هر جامعه، علیرغم تعامل و تعاطی با دیگر فرهنگها خود موجودی مستقل است و ساز و کارهای ویژه خود را داراست (Scollon & Scollon, 2001, 174-176) که می توان بر اساس آنها بقیه نظام های حاکم بر آن جامعه را سامان داد، لزوم مطالعه فرهنگها برای شناخت بهتر و بیشتر نظام های دیوان سالاری حاکم بر جوامع روشن تر می گردد. بر این اساس در می یابیم که بدون شناخت فرهنگ عمومی حاکم بر یک جامعه نمی توان اساس نظام اداری و به ویژه مدیریت دولتی آن جامعه را دریافت. مثلاً مفهومی بنام عدالت در نظام های مدیریت دولتی در کشورهای مختلف، متفاوت است. از این رو مفهوم عدالت در فرهنگ غرب با همین مفهوم در شرق متفاوت است. بر مبنای نوشته های «مارویاما»، اساس فرهنگ غرب بر دسته بندی، تفاوت گذاری و جداسازی قرار دارد در حالی که جوهره فرهنگی شرق بیشتر بر تداوم و پیوستگی توجه دارد (Maruyama, 1984, 100-111). بر همین اساس مفاهیم اساسی چون آزادی و حقوق بشر و غیره در فرهنگ های مختلف با یکدیگر متفاوتند و در نتیجه در مطالعات میان - فرهنگی اگر بخواهیم ملاک را یکی از فرهنگ های مورد نظر قرار دهیم، قطعاً با فرهنگ های دیگر دچار مشکل جدی خواهیم شد. از این رو،



می توان گفت هر فرهنگ برای خود موجودی مستقل است و هویت و تمایلات و تظاهرات خاص خود را دارد که به گونه‌ای چشمگیر از دیگر فرهنگ‌ها متمایز می‌گردد و عملکردی متفاوت از آنها می‌یابد (Hall & Neitz, 1993, 17).

اگر از فرهنگ به عنوان درک معانی مشترک یاد کنیم و آن را وسیله‌ای بدانیم که گروهی از آنان‌های متفاوت را در جهتی واحد و در زمینه‌ای خاص به حرکت در می‌آورد، می‌توان آن را ستون فقرات و برپا دارنده ثبات در تاسیسات اجتماعی دانت (فرهنگی ، ۱۳۷۷ ، ۹۹-۸۲). با چنین فرضی دو نفر از نویسندگان مفاهیم فرهنگی در سازمانها معتقدند: «عوامل فرهنگی، یا به اشتعال شعله‌های تعارض دامن می‌زنند و یا ما را در پذیرش تفاوت‌ها یاری داده و به پذیرش متقابل یکدیگر تشویق می‌نمایند» (Kanter & Corn , 1994, 5-23).

### درخت فرهنگ و مدیریت دولتی

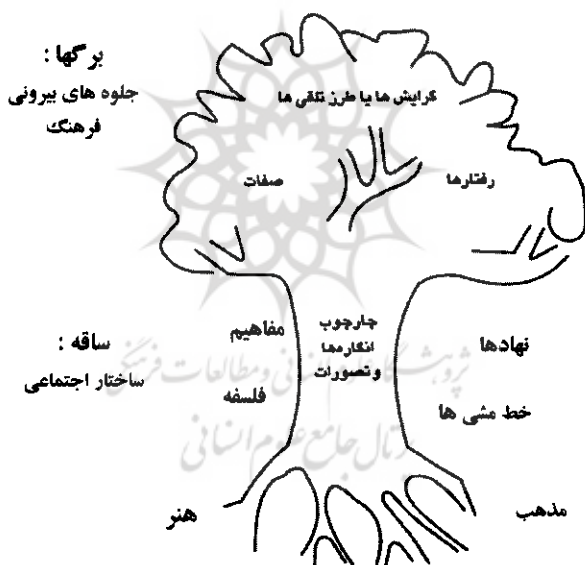
هر فرهنگ ویژگی‌های خاص خود را دارد که براساس آن ویژگی‌ها هویت خود را شکل می‌دهد. برای شناخت بهتر این هویت، در اینجا به طرح مدل «درخت فرهنگ» دست می‌یابیم (فرهنگی ، ۱۳۷۷ ، ۹۰)، مدلی که در آن فرهنگ به گونه‌ای استعاره‌ای همانند درختی تصور می‌شود که در خاک خاصی رشد کرده و بالنده می‌شود و شامل اجزایی چون ریشه، تنه، ساقه و در نهایت شاخ و برگ و میوه است (شکل شماره ۳).

با بکارگیری این استعاره در مورد فرهنگ و عملکرد آن در یک جامعه می‌توان مفهومی پیچیده و انتزاعی چون فرهنگ را تحلیل نمود. اگر ریشه‌های عمده فرهنگ را در هنر، اسطوره‌ها، زبان و مذهب جستجو کنیم، می‌توان تفاوت‌های بارزی میان فرهنگ‌های مختلف یافت، همین تفاوت‌ها است که فرهنگ‌های شرقی را از فرهنگ‌های غربی جدا می‌سازد و رفتارهای انسان غربی را از انسان شرقی متفاوت جلوه می‌دهد. ریشه‌های اساطیری فرهنگ شرقی بر تقوا و از

خودگذشتگی و ایثار و نجابت بنا نهاده شده در حالیکه در فرهنگ های غربی اهمیت بیشتری برای تفکر و تلاش و کامیابی قایل هستند. این مفاهیم در نگرش نظریه پردازانی چون «هافستد»<sup>۱</sup> در اشکال چهارگانه، فاصله قدرت، گریز از عدم اطمینان جمع گرایی در مقابل فردگرایی، و اصالت روابط انسانی در مقابل اصالت مادیگری تبلور یافته است.

در اسطوره های ایرانی و شرقی، قهرمانان یا پهلوانان اساطیری عمدتاً افرادی بی‌عیب، آسمانی و انسانی کامل. از جمیع جهات اخلاقی، جسمی و رفتاری هستند.

شکل شماره ۳



ریشه: منابع فرهنگ که فرهنگ با آنها نفس می‌کشد و رشد میکند

در حالی که در اسطوره های غربی - یونان و یا روم باستان - پهلوانان و قهرمانان، انسانهایی زمینی با تمام ویژگی های یک انسان زمینی می باشند. قهرمانان در فرهنگ غربی افرادی تلاشی‌گر، خطاکار و در عین حال موفق می باشند و

<sup>1</sup> - Hofstede, 1979

بیشتر به خود می‌اندیشند. با در نظر گرفتن مفاهیم فوق در می‌یابیم که ساختارها و رفتارهای اعضای این دو فرهنگ با یکدیگر کاملاً متفاوتند. بی‌دلیل نیست که در فرهنگ غرب بوروکراسی آرمانی «ماکس وبر» مدلی کارساز و قابل اجرا است در حالی که همین مدل در شرق بسیار ناکارآمد و غیرانسانی است، یا مفهوم عدالت در فرهنگ شرق بویژه فرهنگ اسلامی، مفهومی کاملاً درونی و ویژه است در حالی که همین مفهوم در فرهنگ و فلسفه غرب بسیار روشن و قابل اندازه‌گیری است.

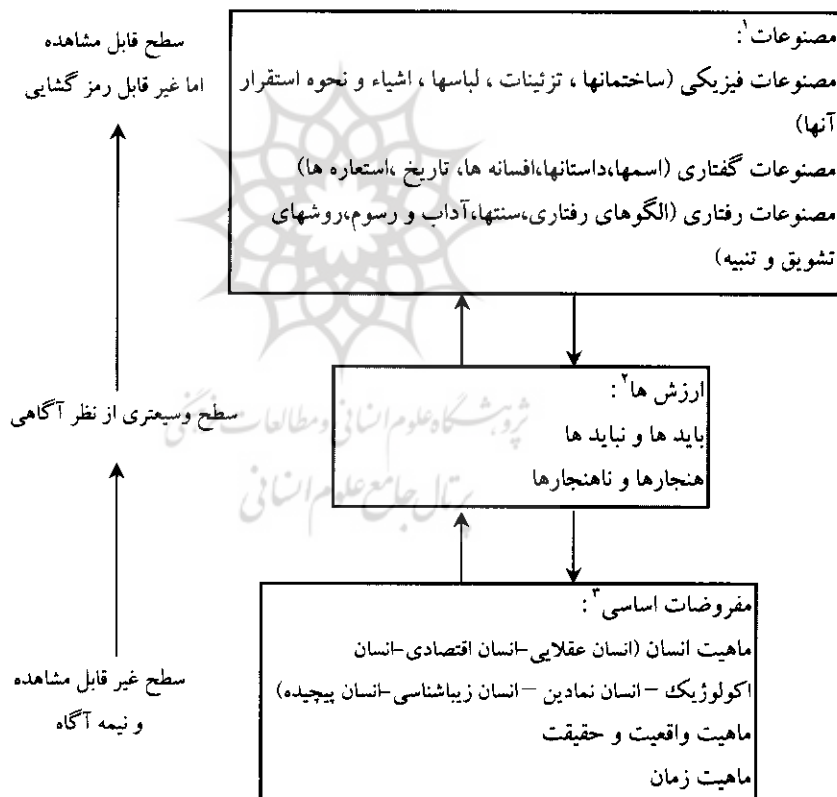
### ویژگی‌های هر فرهنگ و نظام مدیریت دولتی آن

از نظر «شاین»، فرهنگ الگوی از مفروضات بنیادی یا اساسی است که بر اثر اندوختن تجربه از دشواری‌های سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی، از سوی گروهی معین از انسان‌ها، ایجاد، کشف و یا پرورده شده است (Schein, 1985). باید در نظر داشت که این الگو برای آن گروه چنان معتبر است که آنرا به خوبی بکار می‌گیرند و در پیوند با مسایل و دشواری‌های خود به اثبات آن می‌پردازند. در نتیجه می‌توان گفت اعضای آن گروه - یعنی پیروان یک فرهنگ - آن را به عنوان شیوه صحیح احساس، ادراک و رفتار می‌شناسند و آن را به اعضای جدید گروه نیز می‌آموزند (Eisenberg & Riley, 2001, 291-322).

«شاین» سطوح فرهنگ و تعامل آنها را با یکدیگر مورد توجه قرار می‌دهد. او در مطالعات خود فرهنگ را بمثابة یک پیکر واحد می‌بیند که از سه بخش متمایز از یکدیگر ولی در عین حال مرتبط با هم پدید آمده است و هر بخش دیگری را تکمیل می‌کند. در اولین سطح مدل شاین، مصنوعات و مخلوقات دست بشر قرار دارد که به راحتی توسط دیگران قابل رؤیت است، در زیر این سطح، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری نهفته است، و در عمیق‌ترین سطح فرهنگ، زنجیره‌ای از باورها و مفروضات اساسی قرار گرفته‌اند (Hatch, 1997, 211).

## سطح اول فرهنگ: مصنوعات

قابل مشاهده ترین بخش فرهنگ ، همین سطح ولایه بیرونی است که مصنوع دست انسان بوده و توسط خود او پدید آمده است. در این سطح علاوه بر فضای فیزیکی و مفهوم فاصله در فرهنگ ها (فرهنگی، ۱۳۷۵، ۸۳-۶۳)، عوامل دیگری چون بازده فنی گروهی ، زبان محاوره ای و مکتوب، فرآورده های هنری و سایر رفتارهای نمادین اعضاء نیز شکل می گیرد. درنظام مدیریت دولتی حاکم بر یک جامعه این سطح را به صورگوناگون میتوان مشاهده کرد .



شکل شماره ۴- مدل سطوح فرهنگی - اقتباس از شاین، ۱۹۸۵، ص ۱۴

<sup>۱</sup>-Artifact

<sup>۲</sup>-Values

<sup>۳</sup>-Assumption

ایجاد رویه های اداری و سازمانی، دسترسی به مدیران و رؤسا در سازمان، نشستن یا ایستادن در کنار آنها، گردن کج کردن و التماس کردن به مسوولان و کارکنان نظام دیوانسالاری برای انجام خواسته های خود که بر یک نظام دولتی حاکم شده و از گروهی به اعضاء جدید منتقل می شود همگی از مصادیق مصنوعات فرهنگی هستند.

### سطح دوم فرهنگ: ارزش ها

با دیدی اجمالی می توان گفت سطح دوم عموماً شامل هنجارها، باورها، ارزش ها و نگرش هاست. تمام آموخته های فرهنگی از ارزشهای اساسی انسان نشأت می گیرد (Wilson & Wilson, 2001, 13) که شامل «بایدها» و «نبایدها» در مقابل «هست ها» و «نیست ها» می باشد. زمانی که یک گروه، با یک مشکل و یا مساله ای جدید روبرو می شود، اولین راه حل پیشنهادی برای مقابله با مشکل، فقط حالتی از ارزش را دارد چرا که هنوز پایه و اساس مشترک برای تعیین این نکته که «حقیقت<sup>۱</sup>» و «واقعیت<sup>۲</sup>» چیست وجود ندارد. در هر گروهی، یک فرد - که معمولاً بنیان گذار می باشد - عقاید و آرای خود را درباره واقعیت ها و مشکلات مطرح و چگونگی مواجهه با آن را ابراز می دارد و براساس عقیده و نظر خود راه حل پیشنهادی را اعلام می کند. عقیده ای که از جانب فرد به عنوان راه حل اعلام گردد، از طرف گروه نمی تواند به عنوان «اعتقاد» تلقی شود مگر اینکه در حل مشکل موفق باشد که در این صورت، ارزش به تدریج از طریق روند انتقالی شناخت، تبدیل به یک «باور» می شود و نهایتاً «فرضیه» پدید می آید. به مرور این فرضیات، وارد ضمیر ناخودآگاه اعضای گروه گردیده و به صورت عادت در می آید که حالت ناخودآگاه دارد (Thompson, 1990, 85-97).

<sup>1</sup> - Truth

<sup>2</sup> - Reality

در حوزه نظام اداری و مدیریت دولتی حاکم بر یک جامعه این سطح به صور مختلف خود را نشان می دهد و بایدها و نبایدها در نظام مدیریت دولتی پدید می آید. مفاهیمی همچون عدالت، عدالت اجتماعی و غیره در این سطح قرار می گیرند و نظام های مدیریت دولتی را در فرهنگ های مختلف از یکدیگر متمایز می سازند.

### سطح سوم فرهنگ: مفروضات اساسی

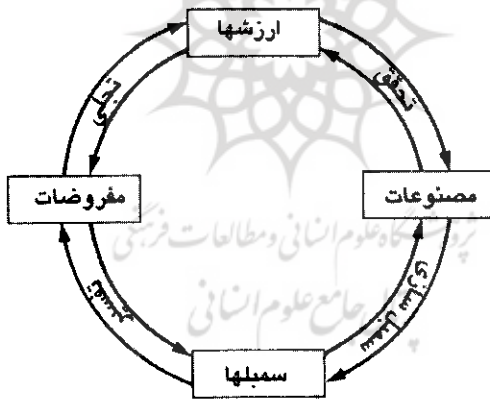
مفروضات اساسی که عمیق ترین سطح فرهنگ را در تحلیل «شاین» تشکیل می دهند، شامل مفروضات و اعتقادات بنیادی، عمیق و اساسی می باشند. باید در نظر داشت که این مفروضات اساسی از طریق مشاهده سطحی و معمولی قابل رؤیت و ملاحظه نیستند بلکه صرفاً از طریق مشاهده و تجربه عملی دقیق تر و عمیق تر و از راه درگیر کردن اعضای برانگیخته تر گروه در خود کاوی عمیق، می توان به این مفروضات اساسی که به صورت ناآگاهانه در قالب ادراکات، اندیشه ها و شناخت متجلی می شوند و در شکل رفتار آدمیان به گونه ای اساسی مؤثرند پی برد. زمانی که انسان به مفروضات اساسی و مسلم پنداشته شده در یک جامعه پی ببرد، بهتری می تواند بفهمد که چگونه فرهنگ ها می توانند دستخوش ابهام شده و یا به تناقض درونی گرفتار آیند. به عبارت دیگر، مفروضات اساسی را به سختی می توان معلوم کرد. این مفروضات که در قسمت زیرین مدل «شاین» واقع گردیده اند، در صورتی می توانند به سطوح فوقانی و قابل مشاهده آورده شوند که هم مشاهده کننده وهم مشاهده شونده (عضو گروه) با یکدیگر سعی در اتصال الگوی فرهنگی داشته باشند (Schein, 1985, 17).

نویسنده دیگری بنام «مری جو هچ» که به پویایی فرهنگی توجه ویژه ای داشته است در تکمیل نظر «شاین» مدل شماره ۵ را ارائه نموده است (Hatch, 2993, 657-693).

آنچه که در این مدل به مدل شاین اضافه شده، «مختصر» سمبلها یا نمادها» است. بر این اساس می توان گفت مدیران دولتی به عنوان یک سمبل در فرهنگ عمومی یک جامعه عمل نموده و آحاد مردم از آنها الگوگیری می نمایند.

بعلاوه این مدل به گونه ای مدور مطرح شده و چهار مرحله: تجلی، تحقق، نمادسازی و تاویل نیز در این چرخه پویا تعبیه گردیده است.

فرایند «تجلی» بیانگر این مفهوم است که چگونه انتظارات مختلف و بایدها و نبایدها در فرهنگ مطرح می شوند. به عبارت دیگر این فرآیند بیانگر این مفهوم است که چگونه ارزش ها از مفروضات اساسی پدید آمده و به گونه ای ارزشی خود را به فرهنگ تحمیل می کنند.



شکل شماره ۵- مدل پویایی فرهنگی (هج، ۱۹۹۷)

در فرآیند «تحقق»<sup>۱</sup> باید در نظر داشت که «شاین» مصنوعات و ساخته های دست بشر را که در فرهنگ اثر گذارند قابل درکترین و قابل لمس ترین بخش

<sup>۱</sup> -Realization

فرهنگ میدانند. در فرآیند «تحقق»، ارزشها به مرحله واقعیت میرسند و به عبارت دیگر «هست» میشوند و یا یک تصور به واقعیت میپیوندند.

در فرآیند «نمادسازی»<sup>۱</sup> باید توجه داشت که نمادها مصنوع دست انسان اند. انسان ها با توجه به مفروضات و ارزش های خود چیزهایی را پدید می آورند که بیانگر مفهوم خاصی از یک فعالیت و رفتار می گردند. مطالعه فرآیند «نمادسازی» در مدل پویای فرهنگی بیانگر درگیری مستقیم است. در این مرحله در فرهنگ ها و سازمان ها، اعضاء به روش های خاص و با نمادهای خاص، واقعیت های شکل گرفته برای خود را بیان می کنند. مثلاً در مفهوم اجرای عدالت ممکن است ریاست عالی سازمان یا رهبر جامعه، خود را به شکل کارکنان درآورده و همانند آنها خواهان رفتارهای مساوی شود. چنین عملی با ایستادن در صف انتظار غذا و یا دریافت حقوق و غیره تجلی می یابد.

در فرایند «تاویل»<sup>۲</sup> پژوهشگر به این نکته می پردازد که چگونه نمادها شکل میگیرند و قالب بندی می شوند بر اساس راههای موجود و استدراکات اعضاء فرهنگ باید توجه داشت که در همین جا است که رویا رویی فرهنگ ها با یکدیگر موجب گسترش گستره مفهومی فرهنگ ها شده و به آنها توانایی بیشتر تاویل نمادها را داده، فرهنگ را به سوی تکامل سوق میدهد.

### نتیجه گیری

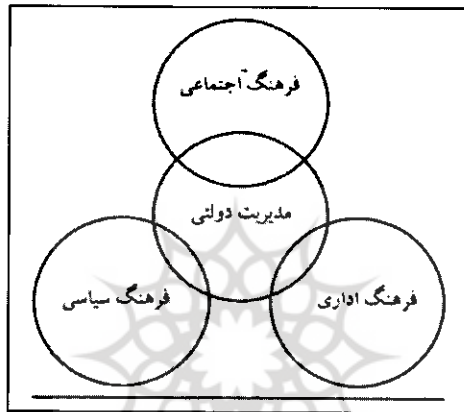
با توجه به یافته ها و مشارکت پژوهشگران مختلف در درک کلی فرهنگ های ملی گوناگون و استفاده از آنها در جهات مختلف، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، حقوقی و غیره و در کنار هم قرار دادن برخی از آنها با یکدیگر و مقایسه و تطبیق آنها با هم، می توان به شیوه بهتری در فرهنگ های مختلف عمل نمود و از تفاوت های فرهنگی، حداکثر بهره برداری را در جهت رسیدن به اهداف ملی به

<sup>۱</sup>- Symbolization

<sup>۲</sup>- Interpretation



عمل آورد. با توجه به این عوامل می توان به طراحی نوعی نظام مدیریت دولتی بومی پرداخت که عمیقاً ریشه در تار و پودهای فرهنگی جامعه داشته باشد و با توجه به این تار و پودها، اهداف و استراتژی های مدیریت دولتی را طراحی کرد. بدیهی است در چنین شرایطی نتایج بهتری از نظر کارآیی و اثر بخشی نظام اداری و همچنین رضایت و اعتماد عمومی حاصل خواهد شد .



شکل شماره ۶

به گونه ای که «گای پترز (Peters, 2001, 34-38)» در کتاب «سیاست دیوانسالاری» آورده است دیوانسالاری دیگر نمی تواند انتزاعی و مستقل از بقیه عوامل فعالیت کرده و موفق گردد بلکه باید پیوند میان خود و بقیه موارد را حفظ و فرهنگ های گوناگونی را مورد توجه قرار دهد. شکل شماره ۶ این مفهوم را به درستی بیان می دارد.

بر این اساس مدیریت دولتی در تعامل با فرهنگ های اجتماعی، سیاسی و اداری بوده و با توجه به آنها است که شکل می گیرد. لذا برای درک بهتر مدیریت دولتی هر جامعه باید درک درستی از فرهنگ اجتماعی، فرهنگ سیاسی و فرهنگ اداری آن جامعه داشت و طراحی نظام اداری و اصلاحات آن را بر این مبنا قرارداد.

## منابع:

- فرهنگی، علی اکبر (۱۳۷۷)؛ «نظری به فرهنگ»، نامه فرهنگ؛ سال هشتم، شماره ۲، ص ص ۸۲-۹۹.
- فرهنگی، علی اکبر (۱۳۷۵)؛ ارتباطات غیر کلامی: هنر استفاده از حرکات و آواها؛ مید: دانشگاه آزاد اسلامی.
- Benedict, Ruth (1938), "Religion" in F. Boas (Ed.), *General Anthropology*; (19' *Race, Science and Politics*; (1946), *the Chrysanthemum and the Sword: Patems Japanese Culture*; and with M. M. Tumin (1948), *Social Life, Structure and Functi an Introductory General Sociology*.
- Bonthous, Jean Marie (1994); "Culture - The Missing Intelligence Variable", :J Strategic Planning Society News.
- Clark, B. R. (1973); "The Organizational Saga in Higher Education", *Administrative Science Quarterly*; No. 17.
- Deal, T. E. & A. A. Kennedy (1982); *Corporate Cultures: The Rites and Rituals Corporate Life*; Addison-Wesley.
- Eisenberg, Eric, M. & Patricia Riley (2001); "Organizational Culture", In Fredric: Jablin and Linda L. Putnam, VII! *New Handbook of Organizational Communicate Sage Publications*.
- Hall, John R. & Mary Jo. Neitz (1993); *Culture: Sociological Perspective Englewood Cliffs, N. J.*
- Hatch, Mary Jo. (1993); "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy I Management Review*; Vol. 18, NO.4.
- Hatch, Mary Jo. (1997); *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodet Perspicitves*; Oxford University Press.
- Hofstede, Geert (1979); *Cultures and Organizations: Software of the Mind*; Londoï Mc Graw-Hill Book Co.
- Huntington, E. (1915); *Civilization and Climate*; New Haven, Paul Keigan.

- 
- Jacques, E. (1951); *The Changing Culture of a Factory*; London: Tavistock Institute
  - Kanter, R. M. & R. I. Corn (1994); "Do Cultural differences make a Business Difference? Contextual Factors Affecting Cross-Cultural Relationship Success", *Journal of Management Development*; No. 13.
  - Kroeber, A. & C. Kluckhohn (1985); *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*; New York: Random House.
  - Kilmann, R. H., M. J. Saxon & R. Serpa (Eds.) (1985); *Gaining Control of the Corporate Culture*; San Francisco: Jossey-Bass.
  - Kindleberger, Charles P. & Bruce Herrick (1977); *Economic Development*; New York: Me Graw-Hill Book Co.
  - Linton, Ralph (1936), *the Study of Man*; (1945), *the Cultural Background of Personality*; (1945), *the Science of Man in the World Crisis*; (1955), *the Tree of Culture*.
  - Maruyama, M. (1984); "Alternative Concepts of Management: Insights from Asia and Africa", *Asia Pacific Journal of Management*; No. 1.
  - McQuail, Denis (1996); *Mass Communication Theory*; 3rd ed., London: Sage Publications.
  - Mead, Margaret (1935), *Sex and Temperament in Three Primitive Societies*; (1937), *Cooperation and Competition among Primitive People*; (1942), *Keep Your Powder Dry*; (1949), *Male and Female: A Study of the Sexes in the Changing World*; (1953), *New Lives for Old: Cultural Transformation*; (1955), *Cultural Patterns and Technical Change*.
  - Mead, Margaret (1951); "Cultural Patterns and Technical Change", In Andrew Edgar and Peter Sedgwick (2002), *Cultural theory: The Key Thinkers*; London and New York: Routledge.
  - Negandhi, Arant R. & S. B. Prasad (1971); *Comparative Management*; New York: Appleton-Century, Crofts.

- 
- Ouchi, William G. (1981); Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge; New York: Avon.
  - Pascala, R. T. & A. G. Athos (1981); The Art of Japanese Management: Applications for American Executives; New York: Warner Books.
  - Peters T. J. & R. H. Waterman (1982); In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies; New York: Harper & Row.
  - Pettigrew, A. (1973), The Politics of Organizational Decision-Making, London: Tavistock Ins.; (1979), "On Studying Organizational Culture", Administrative Science Quarterly, No. 24.
  - Prasad, S. B. (1968); Directions of Research in Administrative Science; Athen, Ohio: Division of Research, Ohio University.
  - Peters, B. Guy (2001); The Politics of Bureaucracy; 5th ed., London and New York: Routledge.
  - Ritzer, George (1988); Contemporary Sociological Theory; Second ed. New York: McGraw-Hili Publishing Co.
  - Sathe, V. J. (1985); Culture and Related Corporate Realities; Home Wood, Irwin.
  - Schein, Edgar H. (1981); "Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?", Sloan Management Review; 23(1).
  - Schein, E. H. (1983); "The Role of The Founder in Creating Organizational Culture", Organizational Dynamics; 12( 1).
  - Schein, E. H. (1984); "Coming to aNew Awareness of Organizational Culture", Sloan Management Review; 25(2).
  - Schein, Edgar (1985); Organizational Culture and Leadership; San Francisco: Jossey - Bass.
  - Scollon, Ron & Suzanne Wong Scollon (2001); Inter-Cultural Communication; Malden, Mass: Blackwell Publishers.

- Spengler, J. J. (1961); Natural Resources and Economic Growth; Washington D.C.
- Trice, H. M., J. Belasco & J. A. Alutto (1969); "The Role of Ceremonial Organizational Behavior", Industrial and Labor Relations Review; No. 23.
- Thompson, JOHN B. (1990); Ideology and Modern Culture; Cambridge, Polity Press.
- Turner, B. A (1973); Exploring The Industrial SUBculture; London: Macmillan.
- Webber, Ross A (1969); Culture and Management; Home.Wood, Illinois.
- Wilson, James R. & S. Roy Wilson (2001); Mass Media, Mass Culture; 5th ed, Boston: McGraW-Hili Book Co.

