

چگونگی تاثیر فرهنگ بر سبکهای تصمیم گیری مدیران (یک رویکرد فرافرهنگی)

نویسنده: نبی اله دهقان

چکیده:

امروزه اثربخشی هر سازمان نه تنها به کارایی تکنولوژیکی سازمان، بلکه به دیدگاه وسیع مدیریت به تصمیم گیری نیز بستگی دارد. آنچه که دارای اهمیت بیشتری می باشد این است که تصمیم گیری وظیفه مهم مدیر در هر سازمان بوده و موفقیت و شکست هر سازمان به آن بستگی دارد. متغیرهای زیادی بر تصمیم گیری تاثیر می گذارند. برای مثال (۱۹۸۹) ALI، (۱۹۸۴) BLYNTON، (۱۹۹۴) YAKI بر این عقیده هستند که الگوهای سازمان و ویژگیهای شخصی بر سبکهای تصمیم گیری اثر می گذارند. اما آنچه که در این تحقیق مورد توجه است دیدگاه هافستد (۱۹۸۰) و تایپ (۱۹۸۴) می باشد که معتقدند پیش زمینه های فرهنگی بر سبکهای تصمیم گیری اثر می گذارند. اهمیت شناخت عوامل فرهنگی به اندازه ای است که امروزه رمز و راز موفقیت مدیران در عرصه رقابت جهانی محسوب گردیده و پیش زمینه ای برای جهانی شدن و جهانی عمل کردن می باشد. لذا مدیران بایستی در یک سیستم جهانی تفاوت فرهنگها را درک نموده و متناسب با آن فرهنگ تصمیم گیری نماید.

پژوهشگر در این تحقیق به دنبال پاسخی برای چگونگی تاثیر فرهنگ بر سبکهای تصمیم گیری و تصمیمات برنامه ریزی نشده می باشد که در این راستا ارتباط بین عوامل فرهنگی (فردگرایی و جمع گرایی، زن سالاری و مرد سالاری، مذهب) و سبک تصمیم گیری مقتدرانه و مشارکتی و همچنین تصمیمات برنامه ریزی نشده با استفاده از تحقیقات و مطالعات موجود مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.

نتایج تحقیق نشان می دهد که بین عوامل فرهنگی فردگرایی و جمع گرایی، زن سالاری و مرد سالاری، مذهب و سبک تصمیم گیری مقتدرانه و مشارکتی و همچنین تصمیمات برنامه ریزی نشده رابطه معناداری وجود دارد.

کلمات کلیدی:

فردگرایی (Individualism)، جمع‌گرایی (Collectivism)، مردسالاری (Masculinity)، زن‌سالاری (Feminity)، مذهب (Rejigion)، تصمیم‌گیری مقتدرانه (Making Autocratic Decision)، تصمیم‌گیری مشارکتی (Participative Decision Making)
مقدمه:

هر کدام از وظایف مدیریت (برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، کنترل) به نحوی با مسئله تصمیم‌گیری در ارتباط می‌باشد. در واقع، تصمیم‌گیری دشوارترین وظیفه مدیریت می‌باشد و وقتی مدیران از مرزها و فرهنگ‌های ملی فراتر می‌روند این وظیفه دشوارتر نیز می‌شود. و این بدان علت است که افراد در فرهنگ‌های مختلف ادراکات متفاوتی از مسایل مشابه دارند. یک تصمیم یا فرایند تصمیم‌گیری که در یک فرهنگ کارساز است ممکن است در فرهنگ دیگری کارساز و کارآمد نباشد. بنا بر این ضروری است که مدیران در عرصه رقابت جهانی، آگاهی و شناخت کافی از فرهنگ‌های کشورهای هدف داشته باشند و سعی نمایند آنها را درک نمایند. اما فرهنگ چیست؟ یکی از صاحب‌نظران (ورن ترپسترا) تعریف از فرهنگ جمع‌آوری نموده است. که این نشان‌دهنده گستردگی دامنه این واژه می‌باشد. مردم‌شناسان، جامعه‌شناسان فرهنگ را به عنوان شیوه‌های زندگی که توسط گروهی از مردم ایجاد شده است و از یک نسل به نسل دیگر منتقل می‌شود، تعریف کرده‌اند. فرهنگ از طریق نهادهای اجتماعی مانند: خانواده، آموزش و پرورش، مذهب، دولت و کسب و کار در طول زمان شکل می‌گیرد. فرهنگ شامل ارزشها، ایده‌ها، نگرشها و نمادهای آگاهانه و ناآگاهانه است که رفتار بشر را شکل می‌دهد و از یک نسل به نسل دیگر منتقل می‌شود. از این نظر فرهنگ شامل پاسخهای فطری و غریزی افراد نیست و راه‌حلهای مشکلات منحصر به فرد را در بر نمی‌گیرد. علاوه بر این فرهنگ شامل مدها و علائق موقت و زودگذر نیز نمی‌شود، بلکه از یک نسل به نسل آینده منتقل می‌گردد.

لازم به ذکر است که یک جامعه ممکن است دارای خرده فرهنگ‌های متعددی باشد که مدیران را ناگزیر به تصمیم‌گیری در حیطه آن فرهنگ خاص نماید.

هدف این تحقیق بررسی ارتباط بین عوامل فرهنگی حاکم بر جوامع و سبک تصمیم‌گیری (مقتدرانه و مشارکتی) مدیران و تصمیمات برنامه ریزی نشده می‌باشد. از آنجا که هر جامعه

دارای عوامل فرهنگی زیادی می باشد در این پژوهش فقط تاثیر عوامل فرهنگی فرد گرایی و جمع گرایی، زن سالاری و مرد سالاری، مذهب بر تصمیم گیری مدیران مورد تحلیل و بررسی قرار می گیرد.

فرهنگ:

فرهنگ مجموعه کاملی از هنجارها و واکنشهای اجتماعی است که رفتارهای افراد را تعیین می کند. فرهنگ افراد را قادر می سازد تا به جهان پیرامون خود معنا ببخشند و فقط برای افراد در کشور خود، الزامی است. اساساً افراد نوعی محیط اجتماعی برای تطبیق پذیری با محیط فیزیکی خود ایجاد می کنند و آداب و رسوم، عرف و عادت و سنن خود را نسل به نسل انتقال می دهند.

فرهنگهای مختلف، معانی مختلف:

برای تشریح مختصری از چگونگی تفاوت فرهنگها در بین کشورها مثالهای زیر آورده شده است:

نظر به اینکه در کشور تایلند رئیس از قداست برخوردار است، برخورد و اعتراض نسبت به وی جایز نیست. همین طور در تایلند دراز کردن پا در جلوی شخصی دیگر و یا پاها را به صورت قیچی درآوردن در هنگام نشستن، خصوصاً در حضور شخص مسن، کار زشتی است. از بکارگیری شکل‌های سه گوش در هنگ کنگ، کره یا تایوان به علت اینکه در چنین شکلی به نماد منفی در نظر گرفته می شود، بایستی اجتناب کرد. عدد ۷ در کشور کنیا به عنوان بدشانسی و در کشورهای چک و اسلواکی به عنوان عدد خوشبختی در نظر گرفته می شود و در کشور بنین مفاهیم ضمنی سحرآمیزی در بر دارد. رنگ قرمز در کشور دانمارک، یک رنگ مثبت است ولی در بسیاری از کشورهای آفریقایی نشان از افسونگری و مرگ دارد. تکان دادن سر در بلغارستان معنی خیر می دهد ولی این سو آن سو بودن سر معنی "آری" دارد.

بیشتر مدیران در آمریکا و سایر کشورهای غربی مدعی اند که فرهنگ شامل باورها، ارزشها، شیوه های اندیشیدن و زبان می باشد. اما بیشتر مدیران عرب (نظیر همتهای ژاپنی خود) به فرهنگ به عنوان تاریخ، سنت و روش زندگی مینگردند. واضح است که فرهنگ نوعی هنجار رفتاری است که گروهی از افراد، بر آن توافق کرده اند. این هنجارها بر حسب زمان و مکان متغیرند و پیوسته بر اثرات تغییرات محیطی مورد جرح و تعدیل واقع می شوند.

درون فرهنگی، خرده فرهنگهای متعددی وجود دارد که بطور همزمان در هر کدام از آنها عضویت داریم. یکی از راههای نگرستن به فرهنگ توجه به ارزشهایی نظیر: رقابت، رسمیت، هماهنگی و همسازی گروهی، ریسک پذیری یا اقتدار می باشد که در بین آمریکاییان معمولاً بر استقلال، رقابت و موفقیت فردی تاکید می شود. در عین حال در کشورهای عربی، امنیت خانوادگی، سازشگری و اشتها شخصی در الویت قرار دارد.

فرهنگ چگونه آموخته می شود:

به گفته انسان شناس معروف، "ادوارد تی هال"، فرهنگ از طریق رسمی، غیر رسمی و فنی آموخته می شود:

در یادگیری رسمی: به وسیله پند و اندرز تعلیم داده می شود. مربی بزرگسال، جوان را مطابق الگوهایش که هرگز مورد شک قرار نگرفته اند، میسازد و پرورش می دهد.

در یادگیری غیر رسمی: عامل اصلی الگویی است که برای تقلید استفاده می شود. مجموعه ای از فعالیتهای مرتبط، آموخته می شود. در بسیاری از موارد حتی فرد متوجه نیست که در حال یادگیری مطلبی است و یا اینکه یادگیری او تحت تاثیر الگو یا قاعده خاصی قرار دارد.

یادگیری فنی: به یک خیابان یکطرفه می ماند. معمولاً به صورت عباراتی صریح و مشخص از معلم به دانش آموز به صورت شفاهی یا کتبی انتقال داده می شود.

منابع یادگیری فرهنگ:

منابع یادگیری فرهنگ عبارتند از: خانواده، موسسات آموزشی و مذهب

خانواده:

اساسی ترین واحد پرورش و توسعه فرهنگ، خانواده است. ترکیب اعضای خانواده میان فرهنگها متفاوت است. برای مثال در آمریکا، خانواده (شامل: پدر، مادر، فرزندان) یک واحد نسبتاً مستقل است. اما در بسیاری از فرهنگها نظیر فرهنگ ایتالیا و واحد خانواده، وسیعتر و متشکل از مادر، پدر، پدربزرگ، عمه ها عموهاست.

موسسات آموزشی:

موسسات آموزشی از دیدگاه منابع انسانی توسعه فرهنگی محسوب میشوند که در هر جامعه ویژگیهای خاص خود را دارد. برخی جوامع نظیر بریتانیا و آمریکا روشهای تجربیدی تر و مفهومی تر را دنبال می کنند.

مذهب:

در جوامع مختلف، مذاهب مختلفی وجود دارد که عامل اصلی و عمده تفاوت‌های فرهنگی در آن جوامع است. اساساً اعتقادات مذهبی، نوعی وسیله انگیزش و معنابخشی، علاوه بر جنبه های مادی زندگی را فراهم می کنند. برای مثال ایالات متحده آمریکا تا حد زیادی بر اخلاق کاری پروتستان تاکید می ورزد. اما چهار مذهب غالبند: مسیحیت، اسلام، هندویسم، بوداییسم.

محیطهای فرهنگی سطحی و عمیق شناسایی جهت گیری فرهنگی کشورها:

"ادوارد هال" مفهوم محیطهای فرهنگی سطحی و عمیق را به عنوان روشی جهت شناسایی جهت گیری فرهنگی کشورها مختلف ارائه نموده است. در یک محیط فرهنگی سطحی، پیامها صریح و اغلب اطلاعات ارتباطی به صورت مکتوب هستند. از جمله کشورهای که دارای محیطهای فرهنگی سطحی هستند میتوان به ایالات متحده آمریکا، سوئیس و آلمان اشاره نمود. در یک محیط فرهنگی عمیق، اطلاعات کمتری توسط پیامهای کتبی منتقل می گردد زیرا بیشتر اطلاعات از طریق بستر و زمینه های ارتباطی مانند: تجارت قبلی، همکاریها و ارزشهای اساسی ارتباط دهندگان مخابره می شود. در یک محیط فرهنگی عمیق مانند ژاپن یا کشورهای عربی ارزشها، جایگاهها یا موقعیتهای اجتماعی از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

مدل ابعاد فرهنگی هافستد:

یکی از مشهورترین نظریه ها که به اثر فرهنگ بر آیند مدیریت اشاره دارد، نظریه ایست که به وسیله "گیرت هافستد"، محقق هلندی ارائه شده است. وی برای بررسی و مطالعه تاثیر فرهنگ ملی روی رفتار فرد را مطرح کرد و ارزشها و باورهای ۱۱۶۰۰۰ نفر از کارکنان شرکت IBM از چهل ملیت در سراسر جهان را مورد بررسی قرار داد (او متعاقباً در ده کشور نیز چنین تحقیقی را انجام داد)

"هافستد" نوعی طبقه بندی از چهار بعد فرهنگی ارائه داد تا بر مبنای آنها جوامع را طبقه بندی

نماید:

فاصله قدرت، فرد گرایی، مردم گرایی، ابهام گریزی (اجتناب از عدم اطمینان) اولین بعد فاصله قدرت می باشد که به معنی دامنه ای است که کارکنان سطوح پایین تر سازمان، نابرابری در توزیع قدرت را می پذیرند و یا اینکه آن را انتظار دارند. مطابق نظریه "جرج اورول" قدرت در تمام جوامع به صورت نابرابر توزیع شده، اما این نابرابری در بعضی جوامع بیشتر است. بعد دوم درجه ایست که افراد یک جامعه در داخل گروهها به صورت یکپارچه فعالیت می نمایند. در فرهنگهای فردگرایانه هر عضوی از جامعه عمدتاً به فکر منافع خود و منافع خانواده نزدیک خود می باشد. سومین بعد مردسالاری می باشد که در آن جامعه ای توصیف می شود که از مردان انتظار می رود تا تهاجمی یا رقابتی رفتار کنند موفقیت‌های مادی را مورد توجه قرار می دهند، در حالی که زنان امور مربوط به منزل و نگهداری از فرزندان را بر عهده دارند، از طرف دیگر بعد زن سالاری جامعه ای را توصیف می نماید که در آن نقش‌های اجتماعی زن و مرد با یکدیگر همپوشی دارد و هیچ یک از آنها رفتارهای تهاجمی یا رقابتی ندارند. ابهام گریزی یا اجتناب از عدم اطمینان نیز دامنه ای است که در آن اعضاء جامعه در موقعیت‌های نامشخص، مبهم یا بدون ساختار، احساس ناراحتی می نمایند. بعضی از فرهنگها اجتناب از عدم اطمینان را با رفتارهای تهاجمی، احساسی و بدون صبر تحمل پاسخ می دهند. ویژگی مشخص پایین بودن اجتناب از عدم اطمینان، رفتارهای واقع بینانه، بردبارانه و با تفکر و تامل است.

تصمیم گیری : Decision Making

اگر فعالیتهای مختلف مدیریت را در نظر آورید، به وضوح مشاهده می شود که جوهره تمامی فعالیتهای مدیریت تصمیم گیری است. تصمیم گیری از اجزای جدایی ناپذیر مدیریت محسوب گشته و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه گر است. در تعریفی بسیار ساده تصمیم گیری عبارت است از: انتخاب یک راه از میان راههای مختلف.

تصمیم گیری خود بر دو نوع است: تصمیم گیری فردی و تصمیم گیری سازمانی. تصمیمات سازمانی، از نظر پیچیدگی متفاوت می باشند و می توان آنها را به صورت تصمیمات برنامه ریزی شده و تصمیمات برنامه ریزی نشده تقسیم بندی نمود. تصمیمات برنامه ریزی شده تکراری و کاملاً مشخص نمی باشند و برای حل مساله مورد نظر روشها و رویه های مشخصی وجود دارد. این تصمیمات دارای ساختارهای بسیار خوبی هستند. زیرا در مورد شاخصهای عملکرد کنونی اطلاعات بسیار خوبی وجود دارد و راه حلها را می توان به راحتی

تعیین کرد و نسبت به موفقیت راه حل منتخب به اطمینان نسبی رسید. تصمیمات برنامه ریزی نشده تازه و جدید هستند، چندان مشخص نمی باشند و برای حل مساله مورد نظر روشها و رویه های مشخصی وجود ندارد. این تصمیمات زمانی گرفته می شوند که پیش از آن با این مساله روبرو نشده است و نمی داند چگونه واکنش نشان دهد. دست یابی به اطلاعات درباره مساله مزبور چندان ساده نیست. این نوع تصمیم گیریها شاخص مشخص و معینی ندارند و راه حلها مبهم و گنگ می باشند. (برای اطلاعات بیشتر مراجعه شود به منبع شماره ۱۵)

سبکهای تصمیم گیری Decision Making Styles :

سبکهای تصمیم گیری به وسیله محققین زیادی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. برای مثال Rowe and Mason چهار سبک تصمیم گیری را با ویژگیهای زیر تعریف می نماید:

دستوری Directive : عملی، مقتدرانه، غیر شخصی و قدرت طلبانه.

تحلیلی Analytical : ذهنی، غیر شخصی، مستلزم اعمال کنترل.

مفهومی Conceptual : بینشی (insightful) مجذوب، شخصی، منعطف و تطبیقی.

رفتاری Behavioral : اجتماعی بودن، دوستانه و حمایتی .

مطابق نظر نات (Nutt) سبکهای تصمیم گیری روشی است برای درک اینکه چرا مدیران در موقعیت یکسان از فرایندهای تصمیم متفاوتی استفاده می نمایند .

به طور کلی تصمیم گیرندگان دو نوع اساسی رفتار تصمیم گیری را مورد استفاده قرار می دهند: اقتدار گرایانه و مشارکتی . تصمیم گیرندگانی که رفتار اقتدار گرایانه در پیش می گیرند ، به تنهایی تصمیم گیری می کنند که چه کاری می باید صورت بگیرد و یا چگونه صورت گیرد و این را به زیردستان خود ابلاغ می نماید. در عین حال آنها ممکن است قبل از تصمیم نهایی در مورد تصمیمات با زیردستانشان مشورت کنند. تصمیم گیرندگانی که رفتار مشارکتی دارند از زیردستان می پرسند که چه کاری با چه روشی انجام می شود و با یکدیگر به نوعی توافق یا اجماع می رسند. هر دو رویکرد مزایا و معایبی دارند.

مزیت رویکرد اقتدار گرایانه آن است که تصمیمات می تواند به طور سریع اتخاذ شوند. در عین حال عیبی که بر آن وارد است این است که عدم دخالت دادن زیردستان در فرایند

تصمیم‌گیری می‌تواند منجر به تضعیف روحیه آنها شود که این امر غالباً بر کارشکنی در برابر تصمیم و کند نمودن روند اجرای آن منتهی می‌گردد. مزیت رویکرد مشارکتی آن است که می‌تواند منجر به رضایتمندی و عملکرد بیشتر، زبردستان شود، خصوصاً موقعی که مشارکت باعث می‌شود که کار برای آنها چالشی تر شود. همچنین ارائه ایده‌ها و افکار مختلف از جانب زیردستان منجر به تصمیماتی با کیفیتی بالا نیز می‌شود (در مقایسه با روش اقتدارگرایانه که شخص تصمیم‌گیری می‌نماید) اما عیب آن این است که فرایند تصمیم‌گیری ممکن است به طول بیانجامد. اگر چه این عیب ممکن است از طریق عدم کارشکنی در برابر تصمیم و اجرای سریع آن، جبران گردد.

در به کارگیری تصمیم‌گیری مشارکتی برخی از مدیران روش مدیریت بر مبنای هدف (MBO) را بکار می‌گیرند در حالی که برخی دیگر از رویکرد رینگی استفاده می‌نمایند. (برای اطلاعات بیشتر در مورد رویکرد رینگی و MBO به منبع شماره ۲ صفحه ۳۵۳ مراجعه شود) چگونگی بهره‌برداری از دیدگاههای مرئوسان در فرایند تصمیم‌گیری و همین‌طور نحوه به کارگیری دیدگاههای مدیران، از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است. برای مثال، مدیران فرانسوی فرض می‌کنند که اختیار اتخاذ تصمیمات حق رییس و امتیاز ویژه اوست و از اینرو تصمیمات را مقتدرانه اتخاذ می‌نماید از طرف دیگر مدیران در هلند، اسکاندیناوی و انگلیس انتظار دارند تصمیماتشان چالشی و بحث‌برانگیز باشند و صحیح‌تر آن است که بر مبنای مشارکتی و گروهی اتخاذ شوند.

با توجه به تاثیر مهم فرهنگ بر فرایند مدیریت، اثر آن را بر یکایک وظایف مدیریت بررسی می‌نماییم.

تاثیر فرهنگ بر فرایند مدیریت در عرصه بین‌المللی :

هر کدام از وظایف مدیریت در عرصه بین‌الملل (برنامه‌ریزی، سازماندهی، به‌کارگیری، هماهنگی و کنترل) به نحوی از فرهنگ تاثیر می‌پذیرند :

الف) تاثیر فرهنگ بر برنامه‌ریزی بین‌المللی :

اساساً برنامه‌ریزی عبارت است از تعریف و تعیین رسالت سازمان و تدوین اهداف بلند مدت و کوتاه مدت و همچنین ایجاد یک استراتژی کلی برای تحقق آن اهداف. این به معنای تاثیر گذاری بر آینده و یا فعال بودن به جای منفعل بودن است. برنامه‌ریزی به جای واکنش

صرف نسبت به یک موقعیت به سازمان اجازه می دهد تا محیطش را خلق نماید، در آن نفوذ نماید و تا اندازه ای سرنوشتش را کنترل کند. برنامه ریزی بین المللی تحت تاثیر ایده های مختلفی که مفاهیم فرهنگی هنجاری بر آن استوار است از قبیل دیدگاه اختیار در برابر جبرگرایی و در پی بهبود مستمر بودن قرار می گیرد.

ب) تاثیر فرهنگ بر سازماندهی بین المللی :

سازماندهی متضمن طراحی یک ساختار است که سازمان را به بهترین نحو قادر به تحقق هدفها و مقاصدش نماید. این امر مستلزم این است که تعیین شود چه وظایفی و به وسیله چه کسانی باید انجام گیرد، چگونه وظایف باید گروه بندی شوند، چه کسی مسئولیت چه کاری را بر عهده بگیرد و چگونه اختیار باید تفویض گردد. سازماندهی بین المللی تحت تاثیر دیدگاههای فرهنگی نظیر دیدگاه فرهنگی کسب و کار مستقل (Independent Enterprise) به عنوان نوعی ابزار عمل (کنش) اجتماعی (Social Action) قرار می گیرد. مفهوم کسب و کار مستقل به عنوان یک ابزار کنش اجتماعی در برخی از فرهنگها منجمله آمریکا مقبولیت گسترده ای دارد. در چنین جوامعی شرکت به عنوان موجودیتی در نظر گرفته می شود که برای خود فلسفه وجودی و قوانین خاص دارد، که باید حفاظت شود و توسعه یابد. در نتیجه، افراد نسبت به شرکت قویاً احساس تعهد می کنند و برای شرکت نسبت به ترجیحات شخصی و تعهدات اجتماعی از قبیل خانواده، دوستان و سایر فعالیتهای اولویت قائل می شوند. برای مثال مدیران آمریکایی فرض می کنند که هر عضوی از سازمان برای انجام وظایف محوله و منفعت شرکت تلاش خواهد کرد و نسبت به سیستمهای مدیریتی شرکت وفادار خواهد بود و خود را با آنها وفق می دهد. بر عکس در فرهنگهای آمریکای جنوبی به روابط شخصی بیش از شرکت توجه می کنند. بنابراین روش سازماندهی در این دو فرهنگ می تواند متفاوت باشد، برای مثال در فرهنگی که به روابط شخصی اهمیت می دهد نسبت به فرهنگی که به کسب و کار مستقل ارزش قایل است، تفویض اختیار کمتری دارد.

ج) تاثیر فرهنگ بر کارگزینی بین المللی :

کارگزینی عبارت است از یافتن، آموزش و پرورش افراد مورد نیاز برای وظایف محوله. از بحث قبلی واضح است که دیدگاههای فرهنگی جامعه، تاثیر شگرفی بر استراتژی و خط مشی های کارگزینی افراد دارد. یکی از دیدگاههای فرهنگی، انتخاب کارکنان بر اساس

شایستگی و صلاحیت است. انتخاب کارکنان بر اساس شایستگی نوعی دیدگاه مدیریتی است که در برخی از فرهنگها منجمله ایالات متحده آمریکا متداول است. مدیران معتقد به این دیدگاه واجد شرایط ترین افراد را برای تصدی مشاغل انتخاب می کنند یا ارتقاء می دهند و تا مادامی که معیارهای عملکردشان مطابق با انتظارات شرکت است، آنها را حفظ می کنند. بر عکس در فرهنگهای دیگر، مانند فرهنگهای آمریکای جنوبی، دوستان و خانواده فلسفه وجودی کار اهمیت بیشتری دارند. افرادی که عضو یک خانواده یا جز باند خاصی نیستند ممکن است خیلی علاقه به کار نشان دهند یا از سویی دیگر سخت تر کار کنند تا خود را ابقاء نمایند. اعضا خانواده ممکن است آنطور که بایستی کار نکنند چون مشاغل آنها تضمین نشده است.

د) تاثیر فرهنگ بر هماهنگی بین المللی :

هماهنگی به عمل جهت دهی افراد در سازمان، از قبیل الهام بخشی، توسل به انگیزه های فردی، برقراری ارتباط و حل تعارضات اشاره دارد برخی از مدیران در نقش رهبری همه تصمیمات را خود اتخاذ می کنند ولی برخی از مدیران به زیر دستان رخصت تصمیم گیری می دهند.

مدیران بین المللی باید از عرف و فرهنگ کشورهای میزبان نسبت به سبک رهبری و روشهای برقراری ارتباط آگاه باشند و خود را با آنها وفق دهند. برای مثال یک مدیر بین المللی که در برقراری ارتباط با افراد رک و راست است (که به این خاطر است که فرهنگ جامعه وی برای چنین کاری ارزش قائل است مانند آمریکا) نمی تواند مورد احترام افرادی که فرهنگ آنها چنین کاری را غیر قابل قبول میدانند و تواضع و فروتنی در آن ارزش است (مثلاً در ژاپن) واقع شود.

ه) تاثیر فرهنگ بر کنترل بین المللی :

عمل ارزیابی عملکرد را کنترل گویند، کنترل بر نتایج حاصله از اهداف و مقاصد از قبل تعیین شده نظارت می کند، از جمله عملکرد فردی و سازمانی را مورد سنجش قرار می دهد و در صورت ضرورت دست به اقدام اصلاحی می زند. ماهیت کنترل بین المللی تحت تاثیر دیدگاههای فرهنگی اعضای جامعه از قبیل اتخاذ تصمیمات بر اساس تجزیه و تحلیل هدف قرار می گیرد.

اعتقاد به تصمیم‌گیری بر اساس تجزیه و تحلیل عینی (on Making decision based on objective Analysis) در مدیران فرهنگهای متعددی از جمله فرهنگ آمریکا متداول است. مدیران که بر این باور عمل می‌کنند، تصمیمات بر اساس اطلاعات صحیح و مرتبط اتخاذ می‌کنند و اطلاعات صحیح را به همه سطوح سازمان توزیع می‌کنند. از طرف دیگر، در بسیاری از فرهنگها، مدیران برای ضرورت واقعی و عقلایی بودن تصمیمات ارزش زیادی قائل نیستند و گزارش تحصیلی از دیدگاه آنها حائز اهمیت نیست. (برای اطلاعات بیشتر مراجعه شود به منبع شماره ۲)

چه ارتباطی بین عوامل فرهنگی حاکم بر جوامع و سبکهای تصمیم‌گیری مدیران وجود دارد؟

ارتباط بین عامل فرهنگی فردگرایی (Individualism) و جمع‌گرایی (Collectivism) و تصمیم‌گیری مقتدرانه و مشارکتی:

جهت بررسی این رابطه ابتدا ویژگیهای جوامع فردگرا و جمع‌گرا ذکر می‌گردد و سپس ارتباط آن با سبکهای تصمیم‌گیری مقتدرانه و مشارکتی مورد بررسی قرار می‌گیرد: فردگرایی عبارت است از تاکید و توجه فرد به خودش، به عنوان عضوی جدا از دیگران و کسی که به دنبال اهداف و منافع شخصی اش است. افراد فردگرا دارای این ویژگیها می‌باشند: اهداف شخصی، اعتماد به نفس (در اینجا منظور مستقل بودن است) توسعه و بهبود شخصی، استقلال، حریم شخصی، رقابتی، تنهاجمی، خلاقیت، روابط بین شخصی غیر واقعی. اما در جوامع جمع‌گرا، فرد با گروه مطرح می‌گردد (مانند خانواده) در نتیجه تمرکز بر روی هنجارهای اجتماعی، اهداف درون‌گروهی، وابستگی متقابل، تشریک مساعی، فداکاری و ایثار، اطاعت و هماهنگی درون‌گروهی است.

به طور کلی ویژگیهای جوامع فردگرا و جمع‌گرا مطابق جدول ۱ می‌باشد:

جدول (۱) ویژگیهای جوامع فردگرا و جمع گرا:

فردگرا	جمع گرا
در جامعه هر کس مسئولیت حفظ خود را عهده دار است	در جامعه افراد در خانواده ها یا قبایل بزرگی . متولد می شوند که افراد را به ازای وفاداری ایشان نسبت به خود، تحت حمایت خویش قرار می دهند.
وجدان فردی محور توجه است.	وجدان جمعی محور توجه است.
هویت فرد متکی بر خود فرد است.	هویت فرد متکی بر سیستم اجتماعی است.
نوعی استقلال عاطفی فردی نسبت سازمانها و موسسات وجود دارد.	نوعی وابستگی عاطفی فردی نسبت سازمانها و موسسات وجود دارد.
کار در سازمانها نوعی منفعت طلبی قلمداد می شود.	کار در سازمانها نوعی عمل اخلاقی محسوب می گردد .
تاکید بر ابتکار عمل و موفقیت فردی است رهبری مورد توجه مطلوب است .	تاکید بر تعلق سازمانی است ، عضویت مورد توجه توجه مطلوب است .
هر کس حق دارد زندگی و عقیده شخصی خود را داشته باشد .	حریم زندگی خصوصی به بهای پیوستگی به سازمانها و گروهها مخدوش می شود ، عقاید و افکار از قبل تعیین می شود .
استقلال ، تنوع ، لذت و امنیت مالی فرد در سیستم جستجو می شود .	تخصص، نظم، وظیفه و امنیت به وسیله سازمان یا گروهها تامین می گردد.
نیاز به دوستی های خاص و مشخص وجود دارد.	دوستی ها به وسیله روابط اجتماعی ثابت ، از قبل تعیین می شوند، اما درون این روابط نوعی پرستیژ وجود دارد.
به تصمیمات فرد بها داده میشود.	برای تصمیمات گروه ارزش فائلند .
معیارهای ارزشی باید برای همه بکار رود(عام گرایی)	معیارهای ارزشی درون و برون گروهها متفاوت است. (خاص گرایی)

بعد فرهنگی فردگرایی و جمع گرایی که بطور گسترده ای بین چندین رشته علوم رفتاری (جهت تغییر در الگوهای فکری و رفتاری) مورد استفاده قرار میگیرد، برای اولین بار توسط گیرت هافستد (Geert Hofstede) به طور تجربی مورد ارزیابی قرار گرفت. هافستد تعدادی از کشورها را در بعد فرهنگی فردگرایی، در رتبه متوسط به پایین (جمع گرا) دسته بندی نمود. جوامع جمع گرا شدیداً منسجم می باشند و افراد به گروههای خودی تعلق دارند که نمی توانند خود را جدای از آن بدانند. افراد به جای اینکه در قالب "من" فکر کنند در قالب "ما" می اندیشند و از کاری که بوسیله گروه انجام می شود، رضایتمندی حاصل می کنند. از سوی دیگر هافستد برخی از جوامع را در رتبه فردگرایی بالا طبقه بندی نمود. افراد عمدتاً در چنین جوامعی در پی منافع خود هستند. افراد چنین جوامعی تمایل دارند که از سازمانهایشان نگهداری نمایند و مدیران احتمالاً نسبت به بعد فرهنگی فردگرایی کنترلهای سازمانی رسمی شده کمتری را به کار می گیرند. همچنین بکارگیری کار تیمی در جوامع جمع گرا قابلیت کاربرد بیشتری دارد.

همچنین نتایج تحقیقات تربندیس (Triandis) و همکارانش در زمینه توسعه ابزارهای فردگرایی و جمع گرایی سه عامل اصلی فردگرایی را اعتماد به نفس، رقابت و اعتقاد به دست آوردن حداکثر لذت (Hedonism) و چهار عامل جمع گرایی را روابط نزدیک خانوادگی، وابستگی متقابل، اجتماعی بودن و یکپارچگی و انسجام خانوادگی نشان داد.

تربندیس (۱۹۹۰) پیشنهاد کرد که با توجه به کشور مورد بررسی، تمایلات فردگرایی ممکن است شامل خود ستایی، رقابت، مداخله درون گروهها، و حتی طرفدار هرج و مرج باشد. به طور مشابه جمع گرایی بر اساس تاکید بر محل اقامت افراد در درون گروه، درجه انسجام خانوادگی، اطاعت و... متفاوت است.

یک عامل مرتبط با ویژگیهای یک فرهنگ فردگرا (در مقابل فرهنگ جمع گرا) کیفیت شبکه های اجتماعی موجود در کشور می باشد. ران، فریمن، دی (Daiy) پن و زنگ (Zhang) و وبر (۱۹۹۹) اندازه و ماهیت شبکه های دانشجویان را در ایالات متحده آمریکا، جمهوری خلق چین و تعداد زیادی از کشورهای غربی را مورد مقایسه قرار دادند. نتایج نشان داد که شبکه های اجتماعی افراد در کشورهای جمع گرا نسبت به کشورهای فردگرا بیشتر می باشد.

بعد فرهنگی فردگرایی و جمع گرایی در پیمایش ارزش چینی (Chinese Value Survey) که توسط چند تن از دانشمندان علوم اجتماعی چین انجام شد، مورد تایید قرار گرفت. (۱۴) همچنین این بعد فرهنگی توسط تریندیس (Triandis) و Hui و همکارانش به طور قابل توجهی مورد بحث قرار گرفته و معتبر شمرده شده است.

مطالعات هافستد نشان داد جوامعی که در آنها فردگرایی کم است (جوامع جمع گرا) فاصله قدرت نیز زیاد است، لذا رفتار تصمیم گیری مورد استفاده تصمیم گیرندگان در سازمانهای چین کشورهایی احتمالا "گرایش به روش اقتدارانه دارد. از طرف دیگر در جوامع فرد گرا چون کارکنان در این فرهنگها اغلب اهداف خود را مهمتر از اهداف سازمان می بینند، تصمیم گیرندگان نوعی رفتار تصمیم گیری را که گرایش به حالت مقتدرانه دارد، بکار می گیرند. مدارک و شواهد حکایت از آن دارد که تصمیم گیرندگان در سازمانهای آمریکایی (کشوری که در آن فردگرایی بالا است) رفتار تصمیم گیری مقتدرانه/مشارکتی به کار می برند. مدیران شرکتهای بین المللی ژاپنی تمایل دارند با مدیران آمریکایی که در شرکتهای فرعی آنها در آمریکا کار می کنند، به صورت مقتدرانه رفتار نمایند.

در جوامع جمع گرا زیر دستان ترجیح می دهند که رفتار تصمیم گیری مشارکتی یا حداقل مشورتی به کار برده شود. این استدلال بر نتیجه گیری هافستد استوار است که بنا بر آن، برای چنین افرادی، کیفیت بالای زندگی به معنای موفقیت و کامیابی فردی است که شاید در سازمانهایی که تصمیم گیرندگان آن رفتار تصمیم گیری مشارکتی به کار می گیرند، به بهترین وجه تحقق پذیرد. به علاوه، در جوامعی که فردگرایی بالاست، تصمیم گیرندگان، در سازمانهایی که کارکنان قویا "به سلامتی سازمان یا موسسه خود علاقه مندند، رفتار تصمیم گیری مشارکتی را به کار می گیرند.

نظرات فوق تا حد زیادی از جانب جاکوفسکای و اسلوکام تأیید شد. آنها استدلال می نمایند که در فرهنگهایی که فردگرایی کم (جمع گرا) است، کارکنان برای ساختاردهی در مقایسه با آزادی در مشاغلشان اهمیت بیشتری قائلند و نسبت به سازمانهایشان حالتی عاطفی تر و اخلاقی تر دارند.

آنچه که از نتیجه تحقیقات و مطالعات بر روی این بعد فرهنگی (فردگرایی و جمع گرایی) قابل استنتاج است این است که هم جوامع فردگرا و هم جوامع جمع گرا می توانند از سبکهای

تصمیم‌گیری مشارکتی و مقتدرانه استفاده نمایند. برای مثال در کشور آمریکا که یک جامعه فردگراست از تصمیم‌گیری مشارکتی استفاده می‌شود. و برای این کار رویکرد مدیریت بر مبنای هدف احتمالاً کاربرد بیشتری داشته باشد. زیرا در آمریکا افراد ترجیح می‌دهند برای خود کار کنند. این در حالی است که برخی از جوامع فردگرای دیگر مانند فرانسه سبک تصمیم‌گیری افراد معمولاً مقتدرانه است و مدیر خود به تنهایی تصمیم‌نهایی را می‌گیرد. همچنین در برخی از جوامع فرد یا جمع‌گرا مانند پاکستان و مکزیک افراد از سبک تصمیم‌گیری مقتدرانه استفاده می‌نمایند در حالی که جوامع جمع‌گرایی مانند ژاپن، چین، هنگ‌کنگ سبک تصمیم‌گیری افراد معمولاً مشارکتی است. که در ژاپن از فرایند رینگی جهت تصمیم‌گیری مشارکتی بیشتر استفاده می‌شود. و در جوامع چینی شبکه‌سازی اجتماعی (Social Networking) در تصمیمات مورد توجه قرار می‌گیرد.

ارتباط بین عامل فرهنگی مردسالاری (Masculinity) و زن‌سالاری (Feminity) و تصمیم‌گیری مقتدرانه و مشارکتی:

هافستد در مطالعات خود دریافت که برخی از کشورها از جنبه بعد فرهنگی و مردسالاری در رتبه متوسط به بالا قرار می‌گیرند. جوامعی که در زمره مردسالاری طبقه بندی شدند بر موفقیت و قاطعیت جسمانی تأکید می‌ورزند و نقشهای مختلفی به زنان و مردان واگذار می‌کنند. از مردان انتظار می‌رود نقشهای جسورانه، جاه طلبانه و رقابتی در جامعه ایفا کنند. از زنان انتظار می‌رود نقشهای مراقبتی را برعهده بگیرند. (امور غیر جسمانی زندگی یعنی مراقبت از بچه‌ها و پیران). در چنین جوامعی یک مرد ممکن است مدیر مالی شود و یک زن احتمال دارد منشی او شود. در چنین جوامعی برنامه‌های فرصت‌آفرینی برای مردان بیشتر توسط مردان مورد مقاومت قرار بگیرد.

از سوی دیگر هافستد برخی از ملتها را دارای فرهنگ زن‌سالار طبقه بندی نمود (مانند نروژ). زن‌سالاری در جوامع عبارت است از درجه‌ای که یک جامعه به ارزشهای مورد توجه زن تأکید می‌کند از قبیل مواظبت از او در مقابل دیگران، پشتیبانی و حمایت کردن از آنچه نیاز دارد، پیش‌بینی‌های لازم در مورد اقلیتها و گروههای مخالف. به طور کلی ویژگیهای جوامع مردسالار و زن‌سالار مطابق جدول ۲ می‌باشد.

در رابطه با اهمیت این بعد فرهنگی می توان به تحت تأثیر قرار گرفتن درجه پیشرفت زنان در سازمانها اشاره کرد. به طوری که فقدان پیشرفت زنان در سازمان را به فرهنگ مردسالاری نسبت می دهند. در تحقیقی که توسط چند تن از دانشمندان علوم اجتماعی چینی انجام شد این بعد فرهنگی (مردسالاری و زن سالاری) مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۲. ویژگیهای جوامع مرد سالار و زن سالار:

مرد سالاری	زن سالاری
مردان باید نقش مردانگی ایفا کنند. زنان باید پرورشگرا باشند.	ضرورتی ندارد که مردان نقشهای مردانگی ایفا کنند، بلکه می توانند نقشهای پرورشی را هم بپذیرند.
نقشهای جنسی در جامعه به وضوح از یکدیگر تفکیک می شوند.	نقشهای جنسی در جامعه چندان قابل تفکیک نبوده و قابل تغییرند.
مردان باید در جامعه مسلط باشند.	بین زن و مرد باید تساوی حاکم باشد.
عملکرد حائز اهمیت می باشند.	کیفیت زندگی حائز اهمیت می باشند.
افراد زندگی می کنند تا بتوانند کار کنند.	افراد کار می کنند تا بتوانند زندگی کنند.
پول و اشیاء حائز اهمیت می باشند.	افراد و محیط حائز اهمیت می باشند.
استقلال و عدم وابستگی مطلوب است.	وابستگی متقابل مطلوب است.
فرد موفق تحسین می شود.	فرد با بد اقبالی خود را وفق می دهد.
بزرگ و سریع زیبا هستند.	کوچک و آرام و زیبا هستند.
در جامعه به تظاهرات مردانه اهمیت داده می شود.	تک جنسی و دوجنسی به طور همزمان وجود دارد. هر دو جنس زن و مرد در جامعه حضور دارند و در اجتماع ظاهر می شوند.

با توجه به ویژگیهای جوامع مردسالار که در آن مردان مسلط بوده و بر موفقیت و قاطعیت جسمانی تأکید می کنند. تحقیقات نشان می دهد که افراد معمولاً از سبکهای تصمیم گیری دستوری و تحلیلی (مقتدرانه) استفاده می نمایند. در حالی که در جوامع زن سالار که به ارزشهای مورد توجه زن تأکید می شود و زنان می توانند همانند مردان در سازمانها پیشرفت نمایند و نیز تأکید بر وابستگی متقابل بین زنان و مردان است، افراد معمولاً سبکهای تصمیم گیری

مشارکتی را مورد توجه قرار می دهند همچنین هافستد در تحقیقات خود دریافت در کشورهای که مردسالاری حاکم است، رفتار رقابت طلبانه مردان احتمالاً آنها را به سمت تصمیم گیری مقتدرانه رهنمون می سازد. از سوی دیگر در جوامع زن سالار، بهبود کیفیت زندگی برای افراد به معنای عرضه فرصتها برای پرورش روابط اجتماعی در شغل می باشد، که شاید از طریق رفتار تصمیم گیری مشارکتی به بهترین نحو انجام شود. سوئد به عنوان یک جامعه که در آن زن سالاری حاکم است، عموماً رفتار تصمیم گیری مشارکتی در آن به چشم می خورد.

تحقیقات بی.ام.باس و ال.الدريج استدلال هافستد را تأیید نمود. آنها پی بردند که مدیران موفق دانمارک (جامعه ای که در آن زن سالاری حاکم است) بر دغدغه های اجتماعی در تصمیم گیری تأکید می کردند، در حالی که مدیران موفق آمریکایی، انگلیسی و آلمانی (همگی جوامع مردسالارند) قویاً برای انگیزه سود ارزش قائل می شوند.

به طور کلی آنچه از نتایج تحقیقات و مطالعات صورت گرفته روی این بعد فرهنگی (مردسالاری و زن سالاری) برمی آید این است که صرف مردسالار و یا زن سالار بودن جوامع دلیلی بر استفاده از یک سبک تصمیم گیری (مقتدرانه و مشارکتی) نیست. بلکه بایستی به سایر متغیرهای فرهنگی تأثیرگذار برسبکهای تصمیم گیری نیز توجه نمود. برای مثال ژاپن کشوری است مردسالار که در آن از سبک تصمیم گیری مشارکتی استفاده می شود و این در حالی است که کشوری مانند بلژیک همانند ژاپن، کشوری است مردسالار که افراد از سبک تصمیم گیری مقتدرانه استفاده می نمایند. بنابراین لازم است که سایر ابعاد فرهنگی موجود در این کشورها مورد بررسی قرار گیرد. مثلاً ژاپن کشوری است جمع گرا، مردسالار با فاصله قدرت زیاد که بعد جمع گرایی نسبت به سایر ابعاد پررنگ تر است. لذا سبک تصمیم گیری افراد مشارکتی می باشد. (البته لازم به ذکر است که برخی از محققین آمریکایی نسبت به تصمیم گیری مشارکتی ژاپنیها را زیر سوال برده اند ولی در این تحقیق ملاک و معیار نظر اکثریت محققین می باشد که ژاپن را کشور می دانند که افراد را در تصمیم گیری مشارکت داده و از سبک تصمیم گیری مشارکتی استفاده می نمایند). در حالی که کشور بلژیک، کشوری فردگرا، مردسالار با فاصله قدرت زیاد می باشد که برآیند تأثیر این ابعاد بر سبک تصمیم گیری افراد، باعث گردیده که افراد از تصمیم گیری مقتدرانه استفاده نمایند.

ارتباط بین عامل فرهنگی مذهب و تصمیم گیری مقتدرانه و مشارکتی :

قبل از بررسی رابطه بین عامل فرهنگی مذهب و تصمیم گیری مقتدرانه و مشارکتی افراد به بررسی اثر مذهب بر روی مدیریت بین المللی می پردازیم .

تأثیر مذهب بر مدیریت بین المللی :

بدیهی است که مذهب به طور تنگاتنگی با ارزشهای فرهنگی مرتبط می شود و بر فعالیت‌های روزانه افراد نظیر شروع و پایان زمان کار ، روزهای تعطیلی کارکنان ، آداب و رسوم ، عادات کاری و نوع غذا تأثیر می گذارد . برای مثال بیشتر کارها و فعالیت ها در جوامع مسیحی در روز کریسمس و هفته قبل از آن به علت جشنهای سالگرد میلاد حضرت مسیح تعطیل هستند ، در نتیجه میزان تولید به طور چشمگیری کاهش می یابد . اسلام مسلمانان را ملزم به پنج نوبت نماز در هر روز می کند ، در نتیجه غالباً در کار وقفه ایجاد می شود . مدیران شرکتهای بین المللی باید نسبت به نیازهای مذهبی کارکنان حساس باشند و خط مشی ها و سیاستهای سازمانی باید منعطف باشد و خود را با نیازهای مختلف موجود در سراسر گیتی تطبیق دهد ، در غیر اینصورت ممکن است غیبت کارکنان زیاد شود و بسیاری از غیبت های کاری برای رفع این نیازها صورت گیرد . مذهب همچنین در خصوص انگیزش کارکنان ، مدیریت بین المللی را تحت تأثیر قرار می دهد . برای مثال در اصول آیین های هندو و بودا بر کارکردن جهت انباشت ثروت تأکید نمی شود . آیین هندو برای توفیقات روحی بیشتر از کامیابی های مادی ارزش قائل است .

مذهب و تأثیر آن بر تصمیم گیری افراد

چنانچه ذکر شد در جوامع مختلف ، مذاهب مختلفی وجود دارد که عامل اصلی و عمده تفاوت‌های فرهنگی در آن جوامع است . اساساً اعتقادات مذهبی ، نوعی وسیله انگیزش و معنا بخشی ، علاوه بر جنبه های مادی زندگی فراهم می کنند . برای مثال ایالات متحده آمریکا تا حد زیادی بر اخلاق کاری مادی پروتستان تأکید می ورزد . پروتستانیسم از مسیحیت سرچشمه می گیرد . از طرف دیگر فرهنگهای متعددی در آسیا ، نظیر ژاپن و چین شدیداً متأثر از آیین بودا و تعالیم کنفوسیوس هستند . (لازم به ذکر است که کنفوسیوس یک مذهب نیست ، بلکه یک فلسفه عملی است) . در سرتاسر جهان مذاهب متعددی وجود دارند ، اما چهار مذهب غالبند : مسیحیت ، اسلام ، هندوئیسم و بودائیسم .

مسیحیت :

بیشتر مسیحیان در اروپا و آمریکا زندگی می کنند، اما مسیحیت در آفریقا به سرعت در حال افزایش است. نماد اصلی مسیحیت ، حضرت عیسی مسیح است . مانند یهودیت ، مسیحیت یک مذهب توحیدی (اعتقاد به یک خدا) است . دو سازمان مسیحی عمده ، کلیسای کاتولیک رومی و کلیسای ارتدوکس شرقی هستند . کلیسای کاتولیک رومی در اروپای جنوبی و آمریکای لاتین حاکم است و کلیسای ارتدوکس جنوبی در کشورهای متعدد از جمله یونان و روسیه حاکمیت دارد . تأثیر مذهب در برخی از کشورهای مسیحی نشین مانند ایتالیا ، آمریکا و یونان بدین شرح است :

ایتالیا کشوری است که در آن فاصله قدرت زیاد ، فردگرایی زیاد و مردسالاری کم می باشد . و سبک تصمیم گیری افراد معمولاً "مقتدرانه می باشد . از سوی دیگر ویژگیهای فرهنگی در کشور ایالات متحده آمریکا عبارت است از : فاصله قدرت کم ، فردگرا ، مردسالار و (چنانچه ذکر گردید) سبک تصمیم گیری افراد مشارکتی می باشد . در کشور یونان نیز دارای ویژگیهایی از قبیل فاصله قدرت زیاد ، فردگرایی کم (جمع گرا) و مردسالار می باشد ، که سبک تصمیم گیری افراد معمولاً "مقتدرانه می باشد . بنابراین مذهب مسیحیت هم با تصمیم گیری مشارکتی و هم با تصمیم گیری مقتدرانه در ارتباط می باشد .

اسلام :

اسلام که تقریباً به ۶۰۰ سال بعد از میلاد برمی گردد با ظهور حضرت محمد (ص) آغاز شد . آنان که دین اسلام را می پذیرند ، مسلمان نامیده می شوند. اسلام مذهب اصلی بسیاری از کشورهای آفریقایی ، آسیای میانه ، برخی از قسمتهای چین ، مالزی و برخی از کشورهای خاور دور است . اسلام ریشه هایی در یهودیت و مسیحیت دارد (موسی و عیسی را به عنوان پیامبران خدا قبول دارند) . اصول اسلام (شبهه یهودیت و مسیحیت) عبارتند از : احترام به والدین ، احترام به حقوق دیگران ، سخی بودن ، ولخرج نبودن ، پرهیز از کشتن بدون دلیل موجه ، اجتناب از زنا ، رعایت عدالت و مساوات با دیگران ، خلوص قلبی و ذهنی، عدم تصرف در اموال یتیمان و فروتنی و پرهیز از عجب . مذهب در همه جنبه های زندگی مسلمانان نفوذ دارد ، برای مثال آنها روزانه پنج نوبت نماز می خوانند و زنان به شیوه ای خاص لباس می پوشند و باید تابع مردان باشند . دین اسلام خود به دو فرقه اصلی تشیع و سنی تقسیم-

بندی می شود که این دو خود دارای شاخه های گوناگونی می باشند . هرچند که اسلام بر مشارکت افراد در امور تأکید دارد. ولی بعد فرهنگی رابطه مشخصی با سبک تصمیم گیری مشارکتی ندارد. برای مثال در برخی از کشورهای خاور دور نوع حکومت پاداشی می باشد و سبک تصمیم گیری افراد مقتدرانه می باشد که این با اصول اسلام هم خوانی دارند. همچنین در کشورهای مسلمان نشین مانند مالزی و پاکستان فاصله قدرت زیاد بوده و سبک تصمیم گیری افراد مقتدرانه می باشد . بزرگترین گواه استدلال فوق تحقیقات هافستد می باشد .

آیین هندو :

آیین هندو در شبه قاره هند حاکمیت دارد و حدود ۴۰۰۰ سال پیش آغاز شد . هندوها بر این باورند که نوعی نیروی معنوی در جامعه وجود دارد که پذیرش مسئولیت خاصی را ضروری می نماید و این نیروی معنوی را Dharma می خوانند . آنها به تجسد یا تناسخ (Reincarnation) و کارما یعنی اعتلای روح و جان هر فرد معتقدند ، کارمای هر فرد متأثر از شیوه زندگی اوست و چالشهایی را که فرد در زندگی آتی با آنها مواجه می شود ، تعیین می کند . هندوها اعتقاد دارند که با کاملتر کردن روح و جان خود در هر زندگی جدید ، واقعا می توان به فنا (حالتی از تکامل روحانی که موجب تجسد می گردد) رسید . همچنین باور دارند که نیل به مقام فنا از طریق سبک زندگی ریاضت کشی مادی و جسمانی یعنی بوسیله وقف کردن زندگی به تکامل روحی به جای تحصیل مادیات میسر است .

با توجه به تحقیقات صورت گرفته هندوستان کشوری جمع گرا بوده که در آن مردسالاری حاکم می باشد و از آنجا که در این کشور فاصله قدرت زیاد است ، سبک تصمیم گیری افراد معمولاً مقتدرانه می باشد . همچنین کاکار اعلام کرد که نوع روابط قیم مآبانه مافوق-زیردست ، خصوصاً در سازمانهای هندی حاکمیت دارد .

آیین بودا :

مبدأ بودا نیز کشور هند است. شصت سال پیش از مسیحیت ، به وسیله سیدارتا گاتاما ، به وجود آمد . گاتاما که بعدها به عنوان بودا مشهور شد یک پادشاه هندی بود که از ثروت خود چشم پوشید و نوعی زندگی توأم با ریاضت کشی و تکامل روحانی در پیش گرفت . او معتقد بود که به مقام فنا نائل شده است ، اما تصمیم گرفت برای تعلیم پیروانش کماکان بر زمین خاکی زندگی می کند. بنابر آیین بودا بدبختی و بلا از امیال نفسانی افراد نیست بلکه به لذت جویی

او ناشی می شود. این امیال نفسانی می تواند به وسیله مسیرهای هشتگانه مقدس سرکوب گردد: دیدگاههای درست، نیت صواب، سخن دست، عمل درست، معاش درست، تلاش درست، آگاهی درست، تمرکز درست. آیین هندو برخلاف بودا از سیستم طبقاتی حمایت می کند و رفتار مرتاض گونه آیین هندو را تأیید نمی کند. بیشتر پیروان بودا در آسیای مرکزی و جنوب شرقی، چین، کره و ژاپن ساکن هستند.

چنانچه ذکر گردید هندوستان کشوری جمع گرا بوده که در آن مردسالاری حاکم می باشد و از آنجا که در این کشور فاصله قدرت زیاد است، سبک تصمیم گیری افراد معمولاً مقتدرانه می باشد. کشورهای چین، کره و ژاپن نیز جزء کشورهای جمع گرا می باشند که بر مشارکت افراد در امر تصمیم تأکید می کنند.

ارتباط بین عوامل فرهنگی و تصمیمات برنامه ریزی نشده:

فرایند تصمیم گیری برنامه ریزی نشده:

فرایند تصمیم گیری برنامه ریزی نشده مستلزم تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده هایی است که از طریق پژوهش و بررسی اصولی از محیط بدست آمده و به قصد تعیین وحل یک مسأله یا مشکل صورت می پذیرد. رویکرد دوگانه نسبت به این فرایند عبارتند از روش تصمیم گیری عقلایی و روش تصمیم گیری رضایت بخش.

فرآیند تصمیم گیری عقلایی:

در فرهنگ غربی، فرایند تصمیم گیری عقلایی به شرح زیر می باشد:

- ۱- تعریف مسأله از طریق بررسی و پژوهش.
- ۲- تعیین حداقلی از معیارها که تصمیم بر اساس آنها شکل می گیرد.
- ۳- تعیین گزینه های چندگانه.
- ۴- ارزیابی هر گزینه بر مبنای هر کدام از معیارها (به طور کمی) و انتخاب گزینه بهینه که بالاترین ارزش کمی را داراست.
- ۵- اجرای گزینه.

بنابراین در فرهنگ غربی مدل تصمیم ایده آل انتخاب بهینه از بین راه کارهای مناسب است.

فرایند تصمیم گیری رضایتبخش:

در رویکرد تصمیم گیری رضایتبخش چنین فرض می شود که اطلاعات کامل در دسترس نیست، یعنی تصمیم گیرندگان اطلاعات ضروری را در اختیار ندارند. بنابراین آنها به آنچه

موجود است اکتفا کرده و نخستین گزینه را که حداقلی از معیارها را محقق سازد، بر می‌گزیند. (یعنی نخستین گزینه ای که به اندازه کافی خوب به نظر می‌رسد) در این روش چندین گزینه مناسب تعیین نمی‌شوند. مزیت روش رضایتبخش نسبت به رویکرد عقلایی آن است که سریعتر صورت می‌گیرد و بنابراین هزینه کمتری در بردارد. عیبی که بر آن وارد است، امکان غفلت و نادیده گرفتن یک راه حل بهتر است.

تأثیر فرهنگ بر تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده:

اعتبار فرایند تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده به عنوان نسخه‌ای جهت رفتار تصمیم‌گیری، از فرهنگ تأثیر می‌پذیرد. فرهنگ به عنوان ((... مجموعه‌ای تعاملی از ویژگی‌های مشترک که واکنش یک گروه را نسبت به محیطش تحت تأثیر قرار می‌دهد)) تعریف می‌شود. چون ویژگی‌ها از گروهی به گروه دیگر متفاوت است، لذا افراد در فرهنگ‌های مختلف احتمالاً ترجیحات مختلفی نسبت به حالت خاصی از امور، فرایندهای اجتماعی خاص، قواعد عمومی برای توجه‌گزینی، تعبیر و تفسیر علائم محیطی و واکنشها، دارا هستند. بنابراین افراد در فرهنگ‌های مختلف مسائل را متفاوت می‌بینند و نسبت به مسائل بطور متفاوت واکنش نشان می‌دهند. آنچه در یک فرهنگ عقلایی به نظر می‌آید ممکن است در فرهنگ دیگر، غیر عقلایی قلمداد شود و برعکس.

در یک بستر وسیع، نمی‌دانیم کدام دیدگاهها درستند. چند مثال زیر نشان می‌دهد که چگونه دیدگاه‌های متضاد بر فرایند تصمیم‌گیری عقلایی تأثیر می‌گذارد.

شناخت مسأله:

مفاهیم فرهنگی جبر و اختیار تعاریف مسأله را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در فرهنگ‌هایی که اعتقاد بر تسلط بر سرنوشت وجود دارد، مدیران بیشتر وضعیتها را به عنوان مسأله‌ای می‌بینند که باید حل شوند و در پی بهبود از طریق ایجاد تغییرند. برنامه‌ریزی در این فرهنگها ممکن است عملی‌تر باشد زیرا افراد در این فرهنگها، با پادشاهای انگیزشی صحیح، در جهت رسیدن به اهداف کار می‌کنند.

در فلسفه جبرگرایی که برابر با **Determinism** است مدیران تمایل دارند وضعیتها را آن‌طور که هستند، بپذیرند و در پی بهبود یا تغییر نیستند. آنها معتقدند که قضا و قدر و خواست خداوند در تصمیم‌گیری دخیل است. بنابراین مدیران ممکن است به سختی یک

تعهد به برنامه های سازمانی بدست آورند و مستلزم کنترل‌های رسمی شدیدتری نسبت به فرهنگ اعتقاد به حاکم بودن به سرنوشت باشد. جامعه آمریکا نمونه ای از جامعه معتقد به تسلط بر سرنوشت است و مردم اندونزی به جبر اعتقاد دارند. بنابراین تصمیم گیرندگان آمریکایی نسبت به تصمیم گیرندگان اندونزیایی سریع تر به مسأله واکنش نشان می دهند و نسبت به حل آن اقدام می کنند.

معیارها :

برخی از فرهنگها نوعی گرایش به جمع گرایی و برخی دیگر فردگرا می باشند. گرایش به جمع گرایی دلالت بر این دارد که افراد در چنین فرهنگی، نوعی گرایش گروهی دارند. آنها در اتخاذ تصمیمات بر اهداف گروهی، حقوق نسل حال و آینده و نظم و هماهنگی گروهی تأکید می ورزند. بر عکس، گرایش فردگرایی بر روابط، منفعت طلبی در حال مسأله، دیدگاه کوتاه مدت و آزادی در انتخاب و رقابت تأکید می کند. بنابراین تصمیم گیرندگان در هر دو فرهنگ برای اتخاذ یک تصمیم از معیارهای متفاوتی استفاده خواهند کرد. برای مثال چنانچه ذکر گردید تصمیم گیرندگان معتقد به جمع گرایی، ممکن است حفظ و تداوم همسازی گروهی را به عنوان معیار اصلی اتخاذ تصمیم در نظر بگیرند. بر عکس، تصمیم گیرندگان در جوامع فردگرا ممکن است از معیار هزینه-منفعت به عنوان معیار اصلی استفاده نمایند. برای مثال Alietal مفاهیم فردگرایی/جمع گرایی را با سبکهای تصمیم میان ۳۰۷ مدیر در کویت بررسی کرد. آنها ترجیح زیادی برای سبکهای مشارکتی قائل می باشند. گذشته از این مشارکت کنندگان فکر می کردند اثربخش ترین سبک تصمیم رویکرد مشارکتی بود.

همچنین بعد فرهنگی زن سالاری و مردسالاری نیز بر انتخاب معیارها اثر می گذارد. در فرهنگهایی که اساساً به وسیله زن تحت تأثیر قرار می گیرند، احتمالاً تأکید بیشتری بر روی روابط متقابل و تقسیم قدرت وجود دارد. در حالی که در جوامع مردسالار به وسیله سلسله مراتب اختیار، استقلال، سبک رهبری استبدادی و ارتباطات از بالا به پایین مشخص می شوند.

گردآوری :

تصمیم گیرندگان در برخی از فرهنگها بر "واقعتهای دست اول" و داده ها به عنوان مبانی تصمیم تکیه می کنند. به علاوه، رویکرد برنامه ریزی نشده نسبت به تصمیم گیری می تواند

در این فرهنگها به کار گرفته شود. در عین حال، در بسیاری از فرهنگها، تصمیم گیرندگان، اهمیت زیادی برای داده ها و اطلاعات واقعی قائل نیستند و در عوض، بر استعدادها و شرم درونی خود به عنوان مبنایی برای تصمیم گیری تأکید می کنند. چون تصمیم گیرندگان در این فرهنگها بر شهود تأکید دارند، عنوان پذیرای فرایند تصمیم گیری برنامه ریزی نشده نیستند. لرنر (۱۹۸۱) بیان می کند که اعتقاد به قضاوت عادلانه به وسیله فرهنگ فرد تحت تأثیر قرار می گیرد و به طور غیر مستقیم در عکس عملهای فردی به وقایع (رویدادهای) مشخص آشکار می گردند در این فرهنگها احساس شخصیت فرد می تواند بر فرایندهای تصمیم گیری اثر بگذارد. معمولاً این مدلها تمایل دارند که تایپولوژی های متفاوتی از سبکهای تصمیم گیری را پیشنهاد دهند. برخی از مطالعات نیز، نشان می دهد که گرایش داشتن به یک جنس خاص (زن و مرد) دیدگاههای متفاوتی را در مورد تصمیم گیری منصفانه و غیر منصفانه ارائه می دهد.

انتخاب و اجرا:

چون تصمیم گیری در جوامع جمع گرا عموماً مستلزم اجماع گروهی است، لذا زمان زیادی را در بر می گیرد. فرایند حصول اجماع غالباً نسبت به خود گزینه اهمیت بیشتری دارد و به آمال و آرزوهای خانواده در رابطه با انتخاب شغل احترام می گذارد. بر عکس، در جوامع فردگرا، افراد تمایل دارند که مسئولیت بگیرند و خودشان درباره یک شغل تصمیم گیری نمایند. تصمیمات راجع به انتخاب و اجرا در این جوامع سریعتر اتخاذ می گردد. به علاوه، تصمیم گیرندگان در فرهنگهای فردگرا گزینه ای که از لحاظ اقتصادی بیشترین کارایی دارد را انتخاب می کنند. از طرف دیگر، تصمیم گیرندگان در جوامع جمع گرا احتمالاً گزینه ای را انتخاب می کنند که اعضای گروه را ناراحت نکند.

در برخی از فرهنگها، تصمیم گیرندگان به دقت راهکارهای متعدد را قبل از انتخاب نهایی، مورد ارزیابی قرار می دهند. در سایر فرهنگها، تصمیم گیرندگان از یک رویکرد گام به گام یا تدریجی استفاده می کنند، آنها راهکارها را در یک توالی از قبل برنامه ریزی شده، مورد بحث قرار می دهند و به موازات گذر زمان تصمیم گیری می نمایند.

همچنین در برخی از فرهنگها، افراد نسبت به سایرین مخاطرات بیشتری را می پذیرد. برای نمونه، در تصمیم گیری راجع به استراتژی ورود به یک بازار خارجی، تصمیم گیرندگان در

فرهنگ‌هایی که ریسک‌پذیری کمتری دارند ممکن است روش‌های صادرات را که خطر کمتری دارد، انتخاب کنند. تصمیم‌گیرندگان در فرهنگ‌هایی که ریسک‌پذیری بالاتری دارند، ممکن است روش مخاطره‌آمیزتری نظیر تولید در خارج را برگزینند.

محدودیت‌های تحقیق:

طبقه‌بندی جوامع بر اساس مردسالاری و فردگرایی و جمع‌گرایی مبتنی بر تئوری 'فرهنگ-ویژگی' (Culture-Specific) می‌باشد که این تئوری فرض می‌کند جوامع متفاوت فرهنگ‌های مختلف و ثابت مشخصی را دارا می‌باشند.

اساساً این طبقه‌بندی‌ها به ما می‌گویند که جوامع مختلف دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به فرهنگ دارند. سبک رهبری که در یک جا مناسب است لزوماً در جاهای دیگر مناسب نیست. بنابراین این چارچوب دارای مشکلات زیر می‌باشد:

۱) مشکل اول این است که چگونه در یک فرهنگ که اعضای آن تحت تأثیر دسته‌بندی‌های چندگانه قرار می‌گیرند را مدیریت نماییم. به عبارت دیگر چگونه این چارچوب عوامل فرهنگی را می‌توان برای کشورهای چندفرهنگی (نظیر آمریکا و کانادا) به کار برد. برای مثال آمریکایی‌های انگلیسی‌تبار می‌توانند فردگرا و آمریکایی‌های ژاپنی‌تبار، جمع‌گرا باشند. همچنین در کشوری که هم فاصله قدرت زیاد است (سبک تصمیم‌گیری مقتدرانه) و هم جمع‌گرا باشند (سبک تصمیم‌گیری مشارکتی) ما باید از چه سبکی استفاده نماییم.

۲) مشکل دیگر این است که بایستی به طور واقعی موقعیت‌های فردی مورد ارزیابی قرار گیرد. همه آمریکاییها فردگرا نیستند و یا همه افراد جبرگرا (سرنوشت‌گرا) و یا افراد معتقد به تسلط بر سرنوشت از این دیدگاهها حمایت نمی‌نمایند. برای مثال برخی از افراد در جوامع جبرگرا ممکن است در برخی از موقعیتها همانند جوامعی عمل نمایند که به حاکم بودن بر سرنوشت اعتقاد دارند.

۳) برخی از مدیران از تئوری 'فرهنگ-ویژگی' حمایت نمی‌کنند. بلکه از تئوری 'فرهنگ-رهایی' (Culture-free) که فرض می‌نماید عوامل موقعیتی خاص مانند اقتصادها و تکنولوژی بر رفتار مدیریتی در همه فرهنگها اثر می‌گذارد (Hickson et.al, ۱۹۷۴).

۴) این تحقیق مبتنی بر نظریات هافستد و تایپ می باشد که معتقدند پیش زمینه های فرهنگی بر سبک های تصمیم گیری اثر می گذارد. اگر چه تحقیقات و مطالعات زیادی این نظریات را تأیید کرده ولی برخی از تحقیقات نیز این نظریات را تأیید ننموده است . برای مثال در تحقیقی که توسط درویش یوسف (Darwish A.yoysef) انجام گرفت پیش زمینه های فرهنگی اثر معنا داری با سبکهای تصمیم گیری فرد ندارند .

نتیجه گیری :

علی رغم وجود مشکلات و محدودیتهای فوق ، این طبقه بندیها راهنمای مهمی برای تعیین سبک مدیریتی و تصمیم گیری مدیران در محیطهای فرا فرهنگی به شمار می رود .

منابع و مأخذ

- ۱) AnaAzevedo, Ellen A.drostand Michael R.Mullen(۲۰۰۲), Individualism and Collectivism: Toward A Strategy For Testing Measurement Equivalence Across Culturally Diverse Groups , Vol.۹, No.۱ .
- ۲) Carl A.Rrigues(۱۹۹۶), International Management : A Cultural Approach. West Publishing Company , pp ۵-۲۱, ۳۴۹-۳۷۱ .
- ۳) Carl A.Rdrigues (۱۹۹۹), Cultural Classifications Of Societies and How They Affect Cross- Cultural Management , Vol.۵, No.۳ .
- ۴) Carilyn A.Windsor and Neal M.Ashkanasy(۱۹۹۶), Auditor Independence Decision Making : The Role Of Organizational Culture Perceptions , Behavior Research in Accounting Journal, Vol.۸, Supplement ۱۹۹۶ , Printed in USA .
- ۵) Chris Galea and Barry Wright (۱۹۹۹) , Sex, Roles and Justice : A Study Of Gender as a Perdictor of Fairness In Decision Making , Women in Management Review , Vol .۱۴, No.۳ .

- ۶) Daewoo Park (۱۹۹۶) ,Gender role,decision style and Leadership style ,women in management Review,Vol .۱۱,No.۸.pp .۱۳-۱۷ .
- ۷) Darwish A.yoysef(۱۹۹۸), Predicators of decision making styles in a non western country,Leadership &Organization Development Journal . Vol .۱۹,No.۷.pp.۳۶۶-۳۷۳ .
- ۸) David Crookes and Ivor Thmos (۱۹۹۸) ,Problom Solving and Culture-Exploring Some Stereotypes , Journal of management Development , Vol .۱۷,No.۸.pp.۵۸۳-۵۹۱ .
- ۹) Elke U.Weber and Christopher K.Hsee (۲۰۰۰), Culture and Individual Judgment and Decision Msking ,Applied Psycology :An International Review Vol .۴۹,p.۵۴ .
- ۱۰) Franscess P.Brew ,Berryl Hesketh ,Alan Talor (۲۰۰۱) ,Individualism/ Collectivism Differences in Adolescent Decision Making and Styles With Chinese and Angolas ,International Journal of Intercultural Reltions ,Vol. ۲۵.pp.۱-۱۹ .
- ۱۱) Geer Hofsted ,(۱۹۹۶), Culture and Organizations ,mc GRAW.HILL .
- ۱۲) Jette Schramm Nielsen (۱۹۹۶), Culture and Dimensions of Decision Making : Demmark and France Compared , Journalof Managerial Psychology , Vol .۱۶,No.۶.pp.۴۰۴ .
- ۱۳) Linda M.Bajdo (۲۰۰۱) ,Perception of Organizational and Women's Advancement in Organizational :A Cross-Cultural Examination ,A Journal of Research .
- ۱۴) Philip R.Cateora and John L.Graham (۱۱ed) ,۲۰۰۲ , International Marketing .
- ۱۵) Richard L.Daft (۲۰۰۱) Organizational Theory and Design ,yed ,pp.۴۰۱-۴۰۲ .