

## مشکلات مردم‌شناسی فرهنگی در مدیریت رفتار سازمانی

نویسنده: دکتر ناصر میرسپاسی

### چکیده

در این مقاله سعی شده است ضمن معرفی مردم‌شناسی فرهنگی که از جمله رشته‌های علوم اجتماعی است و در حوزه‌های مطالعه ارزش‌های قیاسی - تطبیقی، رفتارهای قیاسی - تطبیقی، تجزیه و تحلیل تأثیر متقابل فرهنگ‌ها در سازمان، فرهنگ سازمانی و محیط سازمانی، دانش علوم رفتاری و کاربرد آن را در مدیریت رفتار سازمانی تقویت کرده است و مشکلات سنجش و تشخیص ویژگی‌های فرهنگی، از طریق مردم‌نگاری فرهنگی، به اختصار مطرح گردد.

علیرغم دیگر رشته‌های علوم اجتماعی که در شکل‌دهی دیسپلین رفتار سازمانی دخالت مستقیم دارند از جمله: روانشناسی، جامعه‌شناسی، روانشناسی اجتماعی و علوم سیاسی که در این رشته‌ها روش‌های تحقیق شناخته شده‌تر و دقیق‌تری تجربه شده است، در مردم‌شناسی فرهنگی روش تحقیق و ابزار جمع‌آوری ثبت و تجزیه و تحلیل اطلاعات در زمینه شناخت و اندازه‌گیری شاخص‌های فرهنگی که به تعبیری مردم‌نگاری نیز گفته شده است، موانع و مشکلات فراوان وجود دارد که بخشی از آنها در این نگارش مطرح شده است.

پس از اشاره به مشکلات شناخت فرهنگ سازمانی از طریق مردم‌نگاری فرهنگی، در ادامه بحث، به ذکر تعاریف متداول از فرهنگ سازمان و پیچیدگی مدل‌های اقتضایی مدیریت، رهبری، کنترل و ایجاد انگیزه کاری برای کارکنان و در عین حال ضرورت همسویی و هماهنگی فرهنگ سازمانی، با استراتژی و باورهای مدیران ارشد، پرداخته شده و به مدیران توصیه گردیده که علیرغم مشکل انتخاب شیوه مدیریت متناسب با فرهنگ بومی و یا در صورت ضرورت اقدام به تغییر و تحول فرهنگ سازمان، این تدابیر را مورد توجه خاص قرار دهند. به تعبیری دیگر حتی المقدور مردم‌شناسی فرهنگی را در مدیریت رفتار سازمانی اعمال نمایند.

## مقدمه

«در عمق واقعیات، نظم و انسجامی وجود دارد که اگر به اندازه کافی به شناخت آن علاقه‌مند باشیم و با شکیبایی در آن تفحص کنیم و یا به اندازه کافی به آن توجه کنیم، از کشف آن تعجب خواهیم کرد»<sup>۱</sup>.

در شکل‌گیری حوزه‌ای از قلمروی مدیریت که مدیریت رفتار سازمانی نام گرفته است تقریباً تمام رشته‌های علوم اجتماعی به کار گرفته شده که توضیح جزئیات کاربرد هر رشته، در کتاب‌های رفتار سازمانی مطرح گردیده است. یکی از این رشته‌ها که عمدتاً انسان را در جمع مورد مطالعه قرار می‌دهد، مردم‌شناسی است که این رشته، در دو بعد تحت عنوان مردم‌شناسی فیزیکی و مردم‌شناسی فرهنگی، انسان را در یک زندگی جمعی و قومی مورد مطالعه قرار می‌دهد. مردم‌شناسی فرهنگی به همان اندازه که در

شناخت فرهنگ عمومی و فرهنگ قومی کاربرد دارد، در شناخت فرهنگ سازمان‌ها که زیرمجموعه‌هایی از یک یا چند فرهنگ عمومی هستند، دانش مدیریت را یاری می‌دهد و همان‌گونه که در کتاب‌های رفتار سازمانی تحلیل گردیده، مردم‌شناسی، قلمروی مدیریت رفتار سازمانی را در حوزه‌های مطالعه ارزش‌های قیاسی - تطبیقی، رفتارهای قیاسی - تطبیقی، تجزیه و تحلیل تأثیر متقابل خرده فرهنگ‌ها در سازمان، فرهنگ سازمانی و محیط سازمانی، یاری می‌نماید.

ابزار عمده مردم‌شناسی، مردم‌نگاری فرهنگی است که این مقوله علاوه بر اینکه یکی از شاخه‌های مردم‌شناسی به حساب می‌آید، به عنوان مهارتی برای شناخت مردم‌شناسی فرهنگی نیز مطرح است.<sup>۲</sup>

۱- با اینکه فرهنگ همیشه همراه انسان بوده است ولی توجهی که در چند دهه اخیر به اهمیت آن، به ویژه در حوزه مدیریت گردیده، در واقع، ما را به نگرش‌های عمیق‌تری در مورد رفتار انسان وادار نموده است. پاراگراف ابتدای نگارش در این زمینه Lawrence Durell، در کتاب Justine این واقعیت را به خوبی بیان می‌کند.

۲- از آنجا که واژه‌های مردم‌شناسی فرهنگی (Cultural Anthropology) و مردم‌نگاری فرهنگی (Cultural Ethnography) و مردم‌نگار (Ethnographer) در متون مربوطه با معنی و مفهوم مختلف به کار رفته، لازم است توضیحاتی در این زمینه ارائه شود:

- در مورد مفهوم و حوزه بحث مردم‌شناسی فرهنگی (Cultural Anthropology) چندان اختلاف نظر وجود ندارد ولی در مورد مردم‌نگاری (Ethnography) مفاهیم مختلف به کار رفته است:

- در یک مفهوم، مردم‌نگاری به معنی شرح نژادهاست که در این تعبیر زیر مجموعه مردم‌شناسی به حساب می‌آید. دایرةالمعارف بین‌المللی (Encyclopedia International) مردم‌نگاری را این‌طور تعریف نموده است:

«مردم‌نگاری به عنوان یک رشته علمی، در جست‌وجو و کشف قوانین و اصولی است که چگونگی به وجود آمدن فرهنگ و مسیر تاریخ و

افرادی به‌عنوان مدیر و مرئوس، صاحب‌کار و کارگر، کارشناس و کارمند و غیره در درون سازمان‌ها، حرکتی هماهنگ را در جهت تحقق هدف‌هایی تعقیب می‌کنند، ضروری و سرنوشت‌ساز شناخته شده است.

در اینجا ذکر دو نکته حایز اهمیت است: اول اینکه در سطح کلان عمدتاً بین جامعه (Society) و ملت (Nation) باید اختلاف قایل شد. زیرا به‌ندرت ملت‌ها دارای فرهنگ تعریف شده‌ای هستند مگر اینکه همه ملت از یک قوم تشکیل شده باشند. و دوم اینکه فقط انسان‌هایی که باورها و ذهن آنها در چارچوب یک سری شاخص و عوامل خاص برنامه‌ریزی شده باشد دارای فرهنگ مشترک هستند.<sup>۳</sup>

در صورتی‌که بحث را در سطح فرد دنبال کنیم اهمیت شناخت مردم‌پیرامون و درون سازمان‌ها از این جهت حایز اهمیت است که نحوهٔ مداخله آنها در امور، متأثر از باورها، ارزش‌ها، اعتقادات و حتی عادت‌های کاری زندگی آنهاست. یا به تعبیری

ضمناً در نگارش حاضر سعی شده است، به قلمروی مطالعه هر یک از دو عنوان به‌کار رفته (مردم‌شناسی فرهنگی و مدیریت رفتار سازمانی) و شکل کاربرد نگرش اقتضایی مدیریت در ارتباط با فرهنگ سازمانی که در مدیریت رفتار سازمان مقوله بسیار پیچیده‌ای است، به‌اختصار اشاره شود.

### توجه به فرهنگ به‌عنوان یک پدیده راهبردی

مشکل اداره کردن جوامع و سازمان‌های پیچیده در شرایط دشوار اقتصادی و به‌ویژه رقابتی، به‌کارگیری نگرش راهبردی در حوزهٔ مدیریت را حایز اهمیت نموده است. از جملهٔ ویژگی‌های مدیریت راهبردی علاوه بر تأکید بر خلاقیت و نوآفرینی، توجه به محیط درونی و بیرونی سازمان است.

در شناخت محیط درونی و بیرونی، علاوه بر شناخت پدیده‌های اقتصادی، سیاسی، فن‌آوری و نظیر اینها، شناخت باورهای مردمی که به‌صورت گروه‌های ذینفع و مداخله‌گر: حکومت، دولت، ملت، سهامدار و نظیر اینها در پیرامون سازمان‌ها و

← شکل‌گیری یک قوم را توصیف می‌کند.

در مفهوم دیگر، مردم‌نگاری تخصصی است برای قوم‌شناسی و متخصصانی که به جمع‌آوری، ثبت و تجزیه و تحلیل اطلاعات مردم‌شناسی می‌پردازند. مردم‌نگار (Ethnographer) و بالاخره متخصصانی که مبادرت به شناخت فرهنگ قوم‌ها یا جوامع می‌نمایند، مردم‌نگار فرهنگی (Cultural Ethnographer) خوانده می‌شوند که دخالت باورها، ارزش‌ها و بالاخره فرهنگ این افراد در جمع‌آوری ثبت و تحلیل شاخص‌های اندازه‌گیری مورد بحث این مقاله است. به منبع زیر مراجعه شود.

The New Webster Dictionary P. 301.

۳- به منبع زیر مراجعه شود: Greet H. Hofstede, Culture and Organizations: Software of Mind (N.Y. McGraw Hill 1997) P. 15.

شناخت باورها و فرهنگ آنهاست که به علت مشکل دستیابی و درک واقعی آن، اغلب فراموش می‌شود و بیشتر صرفاً به سخت‌افزارهای مدیریت منابع انسانی پرداخته می‌شود که متأسفانه این ابزارها به تنهایی پاسخ نمی‌دهند.

### مشکلات شناخت فرهنگ عمومی و فرهنگ سازمانی

بعضی از صاحب‌نظران صرفاً جنبه‌های پنهان فرهنگ را که بنیاد آن ضمیر ناخودآگاه انسان است مورد توجه قرار داده‌اند (French) و بعضی دیگر، هر دو جنبه ملموس و غیرملموس را به عنوان فرهنگ معرفی می‌نمایند (Argrice) که طبعاً کاربرد این دو نگرش در مدیریت رفتار سازمانی منجر به تفاوت‌هایی نیز می‌گردد.

بنابراین، مشکلات و موانع شناخت فرهنگ، چه فرهنگ عمومی و چه فرهنگ سازمانی، از تعریف مربوط به فرهنگ و شاخص‌های اندازه‌گیری آن (تعریف عملیاتی)، آغاز و به شیوه‌های تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل اطلاعات، ختم می‌شود.

با توجه به مشکلات اشاره شده، برای شناخت فرهنگ (چه فرهنگ عمومی و چه سازمانی) دست کم چهار مهارت خاص برای این منظور مورد نیاز است:

#### ۱- کسب افزارهای مفهومی

متأثر از فرهنگ آنهاست، که متأسفانه این پدیده به راحتی قابل شناخت نیست و تغییر و تحول آن نیز نیاز به تدابیر ریشه‌ای و زمان طولانی دارد.

در هفتم اکتبر سال ۱۹۸۳ مجله فورچون نوشت: شرکت‌های بزرگ که مدت‌ها توجهشان به واقعیت‌های تکنیکی سازمان‌ها معطوف بود و در سخت‌افزارها غرق شده بودند، متوجه نرم‌افزارهای عمده‌ای شده‌اند و آن مدیریت فرهنگ سازمان می‌باشد.<sup>۴</sup>

در زمینه فرهنگ عمومی و فرهنگ سازمانی به عنوان یک پدیده واقعی و قدرتمند در دو دهه اخیر، مطالب فراوان مطرح شده است که اشاره به آنها از حوصله نگارش حاضر خارج است ولی ذکر این نکته لازم است که اهمیت شناخت فرهنگ و تغییر و تحول آن نه تنها از لحاظ نگرش راهبردی حایز اهمیت است بلکه مکاتب جدید که تا حدی نسبت به نگرش‌های عقلایی (Instrumental Rationality) خوشبین نیستند، از جمله نگرش پسانوینی (Post Modernism) به مدیریت که به اخلاق و توانایی‌های ذهنی انسان توجه ویژه دارند، به اهمیت و جذابیت موضوع افزوده است.

از آنجا که انسان‌ها با باورها، اعتقادات، ارزش‌ها و هنجارهایشان زندگی می‌کنند، شناخت هر قوم و قبیله و یا هر مجموعه‌ای از انسان‌ها که یک زندگی اجتماعی را دنبال می‌کنند، در گرو

۴- برای آشنایی بیشتر به حضور پدیده‌ای تحت عنوان مدیریت فرهنگ سازمان و اهمیت آن، مقاله نگارنده. تحت عنوان مدیریت فرهنگ سازمان: تدبیری راهبردی (استراتژیک) در جهت توفیق سازمان‌ها، مجله اقتصاد و مدیریت شماره ۱۶ و ۱۷.

مردم‌نگاری و مردم‌شناسی<sup>۶</sup> می‌توان تقسیم نمود که وظیفه مردم‌نگار، توصیف پدیده‌های فرهنگی و وظیفه مردم‌شناس، توضیح آن است که در هر دو مرحله، امکان حضور و دخالت باورهای مردم‌نگار و مردم‌شناس وجود دارد.

۲- ورود به حوزه تحقیق  
 ۳- انجام پژوهش‌های میدانی و بالاخره  
 ۴- توصیف فرهنگی.  
 و این مراحل است که برای انجام یک تحقیق میدانی مردم‌نگاری ضروری است.<sup>۵</sup>

۴	۳	۲	۱
توصیف فرهنگ	انجام کار میدانی	ورود به میدان تحقیق	کسب ابزارهای مفهومی
تجزیه و تحلیل داده‌ها توصیف فرهنگ مورد مطالعه	جمع‌آوری و ثبت داده‌ها	انتخاب یک زمینه فرهنگی و ایجاد رابطه با افراد اطلاع‌رسان مورد نظر	درک مفهوم فرهنگ و آموختن بعضی از روش‌های تحقیق میدانی

نمودار ۱- مراحل تجزیه مطالعات فرهنگی

با توجه به تعریفی که در مردم‌شناسی از فرهنگ ارائه گردیده، معمولاً این سؤال مطرح می‌شود که آیا مردم‌نگاری که جزئی از یک فرهنگ است، قادر خواهد بود، ویژگی‌های آن فرهنگ را بدون پیش‌داوری تشخیص دهد؟ و از آن دشوارتر آیا مردم‌شناسی که خود جزئی از آن فرهنگ است می‌تواند خوب یا بد بودن عناصر تشکیل دهنده فرهنگ خود را تشخیص دهد؟  
 به‌طور مثال اگر فرهنگ را «معرفت و شناختی که مردم، جهت تعبیر و تفسیر رفتار اجتماعی به‌کار می‌گیرند»<sup>۷</sup> تعریف کنیم، آیا یک مردم‌نگار

### مردم‌نگاری مشکل عمده مردم‌شناسی فرهنگی

هر مردم‌شناس، چه انسان‌های ماقبل تاریخ را مطالعه کند و چه هیأت مدیره یا کارکنان یک شرکت بزرگ را، در همه حال سعی می‌کند مشابهت‌ها و تفاوت‌های موجود در باورها و رفتارها را کشف کند. برای این منظور، توصیف پدیده‌های فرهنگی، طبقه‌بندی و مقایسه آنها و بالاخره توضیح وجوه تشابه و تفاوت آنها مورد توجه اوست.

مراحل چهارگانه فوق را به دو زمینه

۵- جیمز پ اسپردلی و دیوید و مک کوردی، پژوهش فرهنگی: مردم‌نگاری در جوامع پیچیده، ترجمه دکتر بیوک محمدی (تهران، مؤسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی، ۱۳۷۲) صفحه ۲۰.

۶- مردم‌نگار به معنی (Ethnographer) یا کسی که ویژگی‌های فرهنگی را جمع‌آوری و ثبت می‌کند اطلاق می‌شود.

۷- جیمز پ اسپردلی، همان منبع، صفحه ۲۶.

در درون این فرهنگ و با همان معرفت و شناخت، قادر به تشخیص و ثبت ویژگی‌های فرهنگ خود خواهد بود و یا به فرض اینکه افزاری برای جمع‌آوری اطلاعات در اختیار او قرار گیرد که خود او در تنظیم آن نقش نداشته باشد، آیا مردم‌شناس با همان فرهنگ، قادر به تجزیه و تحلیل دقیق و تعیین نکات قوت و ضعف آن فرهنگ خواهد شد؟

به نظر نگارنده، با ایجاد افزارهای مناسب که دارای روایی کافی باشد، حتی مردم‌نگاری که خود عضو یک فرهنگ است، قادر به تصویربرداری قابل قبولی از فرهنگ مورد نظر می‌باشد ولی قضاوت در مورد خوب و بد، زشت و زیبا و درست یا غلط بودن و سایر ویژگی‌های فرهنگی توسط مردم‌نگار درون یک فرهنگ، کار چندان ساده‌ای نیست.

بنابر توضیحات فوق که مدت‌هاست نگارنده به دنبال فرصتی برای طرح آن بوده، اگر مثلاً در مطالعات فرهنگ سازمانی از طریق پرسشنامه از افراد یک سازمان سؤال شود، ویژگی‌های فرهنگ موجود سازمان شما چیست؟ و ویژگی‌های فرهنگ مطلوب کدام است؟ حتی اگر پاسخ به پرسش اول قابل اعتماد باشد، پاسخ به پرسش دوم از اعتبار چندان برخوردار نیست.

به عقیده نگارنده، شناخت فضای سازمانی موجود و پیشنهاد برای ایجاد یک فضای سازمانی مطلوب امکان‌پذیر است اما در مورد مطلوب یا نامطلوب بودن فرهنگ سازمان، یک مردم‌نگار از خارج آن فرهنگ می‌تواند اظهار نظر کند، آن‌هم مسلماً، متأثر از ارزش‌های خودش که معلوم نیست، ارزش‌های قضاوت‌کننده چگونه مطلوبیت را تعریف و ارزیابی می‌کند.

مطلوبیت فرهنگ عمومی یا فرهنگ سازمانی، تنها در راستای رسالت و اهداف راهبردی جامعه و یا سازمان قابل تعریف است، در غیر این صورت این‌گونه نظرخواهی‌ها تنها رضایت یا عدم رضایت شرایط موجود را اندازه‌گیری می‌کند که اغلب با فرهنگ سازمان اشتباه می‌شود.

همان‌گونه که فرهنگ عمومی میراث ملی تعریف شده است، فرهنگ سازمانی را نیز می‌توان میراث سازمانی تلقی نمود<sup>۸</sup> که از زمان شکل‌گیری و به وجود آمدن سازمان، شالوده آن گذاشته شده و شاید آخرین افرادی که در سازمان استخدام می‌شوند، بتوانند تا حدی در مورد ویژگی‌های آن قضاوت نمایند. آن‌هم به شرطی که با آن فرهنگ عجین و هم‌جهت نباشند<sup>۹</sup>.

چارلز اوفریک (Charls O. Frake) در کتاب انسان‌شناس فرهنگی می‌گوید: وقتی که برای اولین

۸- در اکثر کتب و مقالاتی که در مورد فرهنگ نوشته شده، فرهنگ را میراث ملی نیز تعریف کرده‌اند، از جمله به منبع زیر مراجعه شود: جواد

منصوری، فرهنگ استقلال و توسعه (تهران، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی ۱۳۷۲)، صفحات ۵ و ۶.

۹- کتاب جیمز اسپردلی، همان منبع، صفحه ۱۰۳.

در مورد دشواری‌های شناخت فرهنگ در بخش اول مقاله، اشارات مختصری مطرح گردید. در این بخش از نگارش، به پیچیدگی و مشکلات ایجاد همسویی بین دو پدیده فرهنگ که نتیجه مطالعات مردم‌شناسی فرهنگی است و مدیریت رفتار سازمانی پرداخته شده است.

همان‌گونه که در بخش اول مقاله مطرح گردید، در مطالعات مردم‌شناسی فرهنگی، مشکل اساسی، تعیین شاخص‌هایی است که نوع فرهنگ را مشخص می‌نماید و به همین جهت، انتخاب شاخص‌هایی که مورد پذیرش همه صاحب‌نظران باشد، دشوار است. به‌طور مثال در بعضی از مطالعات یونسکو، شاخص‌های فرهنگی زیر را انتخاب کرده‌اند:

۱- سنت‌ها و عقاید

۲- حقوق بنیادین انسانی

۳- نظام ارزشی

۴- شیوه زندگی

۵- هنرها و ادبیات

۶- مصنوعات

با اینکه عوامل فوق عمدتاً به منظور شناخت فرهنگ عمومی مطرح شده است ولی با تغییراتی، مورد استفاده شناخت فرهنگ سازمانی نیز بوده است.<sup>۱۰</sup>

صاحب‌نظر دیگری، چهار شاخص برای شناخت فرهنگ عمومی مطرح ساخته است که این

بار، یک مردم‌نگار (محقق مردم‌شناس فرهنگی) وارد جامعه‌ای بیگانه می‌شود (سازمانی تازه می‌شود) با هر واقعه‌ای که روبرو می‌گردد، به نظرش نو، غیرمنتظره و غیرمحمول می‌رسد، اما هر چه با فرهنگ آن جامعه آشنا تر می‌شود، اتفاقاتی که می‌افتد و یا صحنه‌هایی که می‌بیند، به نظرش بیشتر آشنا و قابل انتظار و عادی می‌آید.

آنچه به اختصار اشاره شد، نشانه‌هایی از مشکل مردم‌نگاری و نقش مردم‌نگاران در جمع‌آوری داده‌ها به منظور شناخت پدیده‌های فرهنگی و شرایطی است که باعث عدم توجه به پاره‌ای پدیده‌های با اهمیت و یا بزرگ‌نمایی پاره‌ای از پدیده‌های کم اهمیت فرهنگی می‌گردد که طبعاً مشکل انتخاب شیوه مدیریت متناسب با فرهنگ سازمانی را به دنبال خواهد داشت.

**پیچیدگی به کارگیری مدل‌های اقتضایی**  
همان‌گونه که در مقدمه مقاله اشاره شد، شناخت فرهنگ سازمانی در مدیریت رفتار سازمانی، کاربردهای متعدد دارد ولی با همه اهمیت آن، به علت مشکل شناخت فرهنگ و ارائه مشخصه‌هایی که ویژگی‌های آن را به خوبی تعریف نماید، از یک سو و متناسب کردن استراتژی، تکنولوژی، ساختار سازمانی، ساختار منابع انسانی، شیوه مدیریت و راهبری با فرهنگ، از سوی دیگر، کاربرد این مقوله را دشوار ساخته است.

۱۰- یونسکو، بعد فرهنگی توسعه: به سوی یک رهیافت عملی (مجموعه فرهنگ و توسعه، ترجمه تیمور محمدی، تهران، سازمان برنامه و

- شاخص‌ها را در شناخت فرهنگ متجاوز از چهل کشور که ایران نیز در قلمروی مطالعه او قرار گرفته، به کار برده است. این شاخص‌ها عبارتند از:
- ۱- شاخص فاصله قدرت که پذیرش میزان نامساوی بودن در جامعه را مشخص می‌کند
  - ۲- شاخص فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی که میزان تأکید بر منافع فرد را در مقابل منافع جمع تعیین می‌نماید
  - ۳- شاخص مردگرایی در مقابل زن‌گرایی که در آن، میزان تأکید بر ویژگی‌های رفتاری و باوری زن و مرد در جامعه و به‌ویژه توجه به اینکه ویژگی‌های رفتار عاطفی در جامعه قوی است یا ضعیف، مورد نظر است.
  - ۴- شاخص پرهیز از عدم اطمینان که میزان ریسک‌پذیری و یا پرهیز از ریسک را مورد سنجش قرار می‌دهد.<sup>۱۱</sup>
- همین نویسنده چهار شاخص فوق را برای اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی نیز به کار برده است.<sup>۱۲</sup>
- رایبیز به اعتبار دو مقاله علمی، ده ویژگی زیر را نمایانگر فرهنگ سازمانی می‌داند:
- ۱- خلاقیت فردی: میزان آزادی عمل و
- استقلال افراد در سازمان
- ۲- ریسک‌پذیری: میزانی که افراد تشویق می‌شوند، دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند.
  - ۳- رهبری: مشخص بودن هدف‌ها و عملکردهای مورد انتظار در سازمان
  - ۴- یکپارچگی: درجه هماهنگی واحدهای سازمان
  - ۵- حمایت مدیریت: درجه‌ای که مدیران، زیردستان خود را یاری می‌کنند.
  - ۶- کنترل: قوانین و مقررات ناظر بر رفتار افراد
  - ۷- هویت: میزان یا درجه‌ای که افراد، خود را متعلق به سازمان و سازمان را متعلق به خود می‌دانند
  - ۸- سیستم پاداش: میزان وابستگی پاداش‌ها به شایستگی افراد
  - ۹- سازش با پدیده تعارض: میزان پذیرش تعارض و انتقاد، در سازمان
  - ۱۰- الگوی ارتباطی: میزان اعمال سلسله مراتب در اختیارات<sup>۱۳</sup>
  - در کتب و منابع مختلف، شاخص‌های متعدد دیگری نیز برای شناخت فرهنگ عمومی و سازمانی معرفی شده است که ذکر آنها

Support Culture Index, Rol Culture Index Power  
Distance Index Acheevment Culture Index.

۱۱- واژه‌های ارائه شده به ترتیب عبارتند از:

۱۲- به منبع زیر مراجعه کنید:

G.H. Hofstede, Culture and Organization: Software of Mind (NY. McGraw Hill 1997) PP. 23-137.

۱۳- استیفین بی: رایبیز، مدیریت رفتار سازمانی جلد سوم، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی (تهران: مؤسسه پژوهش‌های بازرگانی ۱۳۷۴) صفحات ۹۶۷ و ۶۸.



۳- ابزارهای انگیزش در فرهنگ‌های مختلف، متفاوت است.

۴- شیوه تصمیم‌گیری در فرهنگ‌های مختلف، متفاوت است.

۵- فرهنگ‌های مختلف در رفتارهای جمعی و گروهی تأثیر متفاوت می‌گذارند.

۶- فرهنگ‌های مختلف به شیوه رهبری متناسب خود نیاز دارند.

۷- و بالاخره تکنیک‌های متفاوت برای بالنده‌سازی سازمانی و اجتماعی در فرهنگ‌های مختلف لازم است.<sup>۱۴</sup>

در مواردی که اعمال راهبردهای حیاتی برای بقای جامعه و یا سازمان ضروری است و فرهنگ بومی با آن سازگاری ندارد، چاره‌ای جز تغییر و یا اصلاح فرهنگ عمومی و یا فرهنگ سازمانی نیست. در چنین شرایطی است که پیچیدگی‌های تصمیم‌گیری در مورد تغییر و تحول فرهنگی مطرح می‌گردد.

پرفسور دیویس برای پاسخگویی به شرایطی که ممکن است در آن، فرهنگ سازمان در مقابل راهبردهای ضروری مقاومت نماید، اقدام به تغییر و تعدیل فرهنگی و یا تغییر و تعدیل راهبردهای سازمانی را توصیه کرده است (نمودار ۲، تصویری است از حالت‌های نه‌گانه ماتریس فرهنگ و

در یک مقاله نمی‌گنجد ولی با مقایسه همین سه نوع شاخص به‌خوبی ملاحظه می‌شود که شاخص‌های استاندارد و مورد قبول عام برای شناخت فرهنگ وجود ندارد و به‌فرض اینکه بتوان با روایی قابل قبول به‌وسیله هر یک از شاخص‌های مطرح شده فرهنگ را شناسایی نمود، دشواری بعدی ایجاد تناسب بین نوع فرهنگ با نوع و شیوه مدیریت است.

### مشکل همسوسازی در تعامل بین فرهنگ و شیوه‌های مدیریت و رهبری

به لحاظ دشواری ایجاد همسویی فرهنگ با راهبردهای (اجتماعی - سازمانی) مطالعات موجود، معرف این واقعیت است که متناسب کردن عوامل دیگر اجتماعی - سازمانی با پدیده‌های فرهنگی آسان‌تر از تغییر فرهنگ در راستای متناسب کردن آن با راهبردهای سازمان، ساختار و تکنولوژی است. به‌طور مثال تحقیقات انجام شده در سازمان‌ها توصیه می‌کند:

۱- سازمان‌ها با فرهنگ‌های متفاوت با سیستم‌های کنترل متفاوت سازگار هستند.

۲- هر نوع فرهنگ خاص، ساختار سازمانی ویژه‌ای می‌طلبد.

۱۴- به منبع زیر مراجعه شود:

میزان اهمیت راهبردها	زیاد		ریسک غیر قابل قبول ۱	
	متوسط		ریسک قابل قبول ۲	
	کم	ریسک قابل اغماض ۳		
		کم	متوسط	زیاد

مخالفت فرهنگی

نمودار ۲- ماتریس تصمیم‌گیری فرهنگ و استراتژی

راهبردهای سازمانی).

(Organization Behavior) که به یک رشته علمی و پژوهشی اطلاق می‌شود و در آن، رفتار فرد، گروه و سازمان در درون یک مجموعه مورد مطالعه است، عوامل متعدد درون سازمانی و برون سازمانی که بر رفتارهای فردی و جمعی اثر می‌گذارند مطرح می‌گردد<sup>۱۵</sup>. ولی به جرات می‌توان گفت که هیچ عاملی به اندازه نرم‌افزار ارزشی و باوری نمی‌تواند در رفتار و قضاوت‌های انسان مؤثر باشد. بنابراین، همان‌گونه که در مقدمه مقاله به کرات اشاره شده مطالعه فرهنگی جزء لاینفک مقوله رفتار سازمانی به حساب می‌آید.

فرهنگ در سازمان، نقش‌های گوناگونی ایفا می‌کند: تعیین‌کننده مرز فکری و ارزشی سازمان است؛ نوعی احساس هویت در اعضای سازمان به وجود می‌آورد، باعث می‌شود نوعی تعهد جمعی در افراد به وجود آید، موجب ثبات و پایداری سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی می‌شود و بالاخره فرهنگ یک عامل قوی کنترل است<sup>۱۶</sup>.

در ماتریس فوق، حساس‌ترین وضعیت، مربوط به خانه شماره ۱ است که ضرورت تعدیل فرهنگ یا راهبرد (استراتژی) در آن توصیه شده است.

با اینکه پژوهش‌های انجام شده در زمینه فرهنگ عمدتاً در قلمروی رفتار سازمانی است ولی به نظر نگارنده، نتایج به دست آمده به همان میزان در سطوح مختلف اجتماعی می‌تواند کاربرد داشته باشد. زیرا رفتار افراد یک جامعه (نه الزاماً یک ملت) نیز از طریق نرم‌افزار فرهنگی برنامه‌ریزی می‌شود. بنابراین رابطه فرهنگ عمومی و مدیریت رفتار اجتماعی به همان میزان است که رابطه فرهنگ سازمان و مدیریت رفتار سازمانی. ولی از آنجا که تأکید این نگارش بر فرهنگ سازمان و رفتار سازمانی است، سعی شده است، تحلیل‌های مربوطه در سطح سازمان ارائه گردد.

همانگونه که قبلاً اشاره شد، در رفتار سازمانی

۱۵- استانلی دیویس، مدیریت فرهنگ سازمان، ترجمه ناصر میرسپاسی و پرچهره گرجی، چاپ دوم (تهران، انتشارات سروارید ۱۳۷۶) صفحات ۳۵ و ۳۶.

۱۶- مدیریت رفتار سازمانی، استیفن پی رابینز، مدیریت رفتار سازمانی، جلد اول رفتار فردی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی (تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴) صفحه ۱۱.

فرهنگ یک شالوده‌ بادوام است که معمولاً در مقابل تغییر مقاومت می‌کند به ویژه زمانی که شالوده‌های خودش در معرض حمله و هجوم قرار گیرد. با این وصف در پاره‌ای شرایط و در راستای مصالح جامعه و یا سازمان، هجوم مناسب و مطلوب فرهنگی ضروری است، زیرا در غیر این صورت، به کارگیری راهبردهای سرنوشت‌ساز که باعث بقای تعالی جامعه یا سازمان می‌شود، امکان‌پذیر نخواهد بود.

با اینکه در شرایطی تغییر دادن فرهنگ و همسوسازی آن با راهبردهای عمده توصیه شده است ولی اکثراً به بومی کردن سخت‌افزارها و نرم‌افزارها توصیه دارند. زیرا این اقدام در بسیاری مواقع در توفیق جامعه و یا سازمان پاسخگوتر خواهد بود.

### مشکلات بومی‌سازی شیوه‌های مدیریت در ارتباط با فرهنگ

اصطلاح بومی‌سازی در این نگارش به معنی سازگار کردن شیوه‌های سازماندهی و مدیریت با فرهنگ بومی (اجتماعی یا سازمانی) به کار گرفته شده است و در این زمینه نظریه‌ها و پژوهش‌های متعددی در اختیار است که در اینجا به ذکر پاره‌ای از آنها به‌عنوان نمونه اشاره شده است.

از جمله منابعی که در بومی‌سازی تدابیر مدیریتی در ارتباط با فرهنگ

توصیه‌های کاربردی دارد کتاب دانیای فیزی است که در اینجا چند نمونه آن آورده شده است. فیزی متأثر از شاخص‌های فرهنگی هوفستده و هریسن، چهار شاخص فرهنگی زیر را مطرح می‌سازد: فرهنگ قدرت‌مداری (PDI)، فرهنگ وظیفه‌مداری (RCI)، فرهنگ حمایت‌مداری (SCI) و فرهنگ فردمداری (ACI). شیوه‌های مدیریت متناسب با هر یک از فرهنگ چهارگانه را به شرح زیر توصیه می‌کند که طبعاً این راهبردها به راحتی مورد پذیرش مدیران قرار نمی‌گیرد:

#### ۱- تناسب فرهنگی و نوع کنترل

مدل اقتضایی کنترل متناسب با فرهنگ، به چگونگی نگرش هر یک از چهار نوع فرهنگ سازمانی به نوع کنترل اشاره دارد. در فرهنگ‌های وظیفه‌مدار، فردمدار، قدرت‌مدار، حمایت‌مدار نوع کنترل مناسب و نگرش به شرایط محیطی درون سازمانی و برون‌سازمانی مطابق نمودار ۳ توصیه شده است.

همان‌گونه که در نمودار شماره ۳ ملاحظه می‌شود، شیوه کنترل در دو نوع فرهنگ وظیفه‌مدار، قدرت‌مدار و دو نوع فرهنگ فردمدار و حمایت‌مدار نیز تا حدی نزدیک هستند ولی در نگرش هر نوع فرهنگ نسبت به محیط داخل و خارج سازمان تفاوت چشمگیرتری دیده می‌شود. شاید برای مدیران این توصیه‌ها و الزام به کارگیری آنها چندان مورد تأیید نباشد.

روش‌های کنترل		ویژگی‌های اقتضایی
فرهنگ موفقیت (فردمداری)	فرهنگ نقش (وظیفه‌مداری)	شرایط داخلی
خودکنترلی (میزان موفقیت)	کنترل از طریق سلسله مراتب با مقررات و ضوابط اداری	
حل مشکلات از طریق توافق	بی‌ارتباط با محیط (جدا از محیط)	شرایط خارجی
فرهنگ حمایت (حمایت‌مداری)	فرهنگ قدرت (قدرت‌مداری)	شرایط داخلی
همیاری و مسؤولیت متقابل	کنترل از طریق سلسله مراتب با نظارت و سرپرستی	
ارتباط و تبادل اطلاعات به صورت پویا و مستمر	مسلط شدن به محیط از طریق مقابله	شرایط خارجی
کنترل از طریق قدرت‌دانی	کنترل از طریق مقررات	

نمودار شماره ۳: مدل اقتضایی تناسب نوع کنترل با نوع فرهنگ و نگرش فرهنگی به محیط درون سازمان و برون سازمان.

مشابهی برای ایجاد انگیزه کاری توصیه شده است با این تفاوت که در فرهنگ وظیفه‌مدار، وفاداری به سازمان حایز اهمیت است، در حالی که در فرهنگ قدرت‌مدار، وفاداری به صاحب قدرت مورد تأکید است. احتمالاً یک مدیر قدرت‌مدار به راحتی این ادعا را نمی‌پذیرد.

۲- تناسب فرهنگ با نوع انگیزش  
در مدل اقتضایی، ایجاد انگیزه کاری برای کارکنان و چگونگی ارتقای کارایی منابع انسانی بر مبنای چهار نوع فرهنگ مطرح شده است. در نمودار ۴ ملاحظه می‌شود که بر مبنای این مدل در فرهنگ وظیفه‌مدار و قدرت‌مدار، شیوه تقریباً

نوع ایجاد انگیزه	
از طریق تشویق	از طریق کنترل
در فرهنگ موفقیت‌مداری: اهمیت دادن به تعهد اشخاص نسبت به وظایفشان و موفقیت‌شان در کار	در فرهنگ وظیفه‌مداری: موظف کردن، احترام گذاشتن به مسؤولیت و وظایفی که مقررات به‌عهده شخص گذاشته به اضافه وفاداری به سازمان و سیستم
در فرهنگ حمایت‌مداری: اهمیت دادن به کارکنان به نحوی که خودکار برای آنها ایجاد رضایت نماید	در فرهنگ قدرت‌مداری: تشویق در مقابل کار درست و تنبیه در مقابل عدم انجام وظیفه به اضافه وفاداری شخص صاحب قدرت

نمودار شماره ۴- مدل اقتضایی تناسب نوع انگیزش با نوع فرهنگ

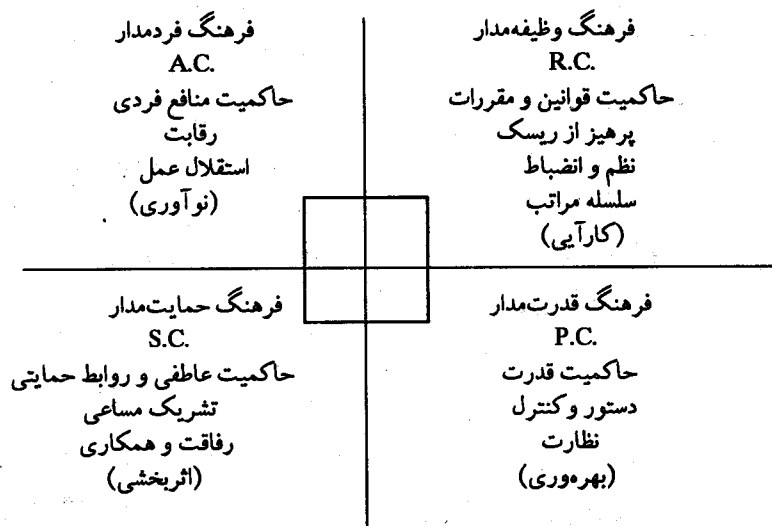
### ۳- تناسب فرهنگی با ویژگی‌های عملکردی

به‌طور اجمالی چنین ادعا شده است که نوع فرهنگ با نوع عملکرد همسویی دارد (مطابق نمودار شماره ۵) بدین معنی که تأکید فرهنگ وظیفه‌مدار بر کارآیی، فرهنگ قدرت‌مدار بر بهره‌وری، فرهنگ فردمدار یا توفیق‌مدار بر نوآوری و فرهنگ حمایت‌مدار بر اثربخشی است. بنابراین اگر تأکید بر هر یک از عملکردهای چهارگانه مورد نظر باشد و فرهنگ جاری سازمان در راستای آن نباشد، تغییر و تحول فرهنگی توصیه می‌شود. آیا شما به‌عنوان یک مدیر این ادعا را می‌پذیرید؟

یک از فرهنگ‌های چهارگانه برای مدیر خوب توصیف ویژه‌ای دارد و مدیری که در یک نوع فرهنگ مطلوب ارزیابی می‌شود، در نوع دیگری از فرهنگ، مطلوب شناخته نمی‌شود. آقای مدیر آیا این ادعا برای شما کاربرد دارد؟

جمع‌بندی نهایی از مطالب فشرده ارائه شده در زمینه مشکلات مردم‌شناسی فرهنگی در مدیریت رفتار سازمانی را می‌توان در دو بخش به‌صورت زیر خلاصه نمود:

۱- شناخت فرهنگ سازمانی و آگاهی از باورها و هنجارهای مسلط بر فضای هر سازمان، از نرم‌افزارهای حایز اهمیت مدیریتی است و



نمودار ۵- ویژگی‌های اقتضایی عملکردی

### ۴- تناسب فرهنگ با ویژگی‌های رهبری سازمانی

مدل اقتضایی رهبری سازمانی متناسب با فرهنگ نیز در نمودار شماره ۶ معرفی شده است. همان‌گونه که در این نمودار ملاحظه می‌شود، هر

بی‌توجهی به آن، مدیران را در اداره امور سازمان‌ها ناموفق می‌سازد. با این وصف، مشکلات این شناخت که ناچاراً از طریق مردم‌نگاری باید انجام شود، اغلب توجه مدیران را از این امر مهم، دور

<p>در فرهنگ توفیق مدار مدیر خوب کسی است که: خودمدار و تحت تأثیر موفقیت در انجام کار است از اختیارات خود در راستای موفقیت در شغل خود استفاده مؤثر می‌کند.</p>	<p>در فرهنگ وظیفه‌مدار مدیر خوب کسی است که: مسائل اداری و کاری را جدا از مسائل شخصی می‌بیند. درستکار است و سعی می‌کند از اختیاراتش شخصی استفاده نکند. از زیر دستان فقط وظایفی را می‌خواهد که در سیستم رسمی سازمان برای او تعیین شده است.</p>
<p>در فرهنگ حمایت‌مدار مدیر خوب کسی است که: به نیازها و ارزش‌های دیگران اهمیت می‌دهد. از موفقیت خود جهت رضایت و رشدو تأمین فرهنگ کاری برای زیردستان خود استفاده می‌کند.</p>	<p>در فرهنگ قدرت‌مدار مدیر خوب کسی است که: قوی، دقیق و محکم و منصف و پشتیبانی‌کننده کارکنان وفادار است</p>

## نمودار ۶- ویژگی اقتضایی رهبری

پرسشنامه‌هایی که روایی آنها نیز چندان مشخص نیست، نتایج مطالعات فرهنگی چندان مورد اعتماد نخواهد بود.

۲- نتیجه دیگر اینکه حتی اگر بتوان با روش‌های مطمئن‌تر، شناختی از فرهنگ سازمانی به دست آورد، در مورد کاربرد و استفاده از شناخت فرهنگی، مدل‌های ارائه شده پشتیبانی تحقیقی چندان معتبری ارائه نشده است.

آنچه که در متون موجود در زمینه ارتباط فرهنگ و مدیریت رفتار سازمانی مطرح گردیده، عمدتاً تحلیل‌های نظری هستند و کمتر از طریق پژوهش‌های تجربی مورد آزمون واقع شده‌اند. معذالک تحلیل‌های منطقی همراه آنها و شواهد زیادی، در تأیید این نظریه‌ها ملاحظه می‌شود. توصیه نگارنده به مدیران گرامی که این مقاله را مورد مطالعه قرار می‌دهند این است که تجربیات

می‌سازد.

مشکلات مردم‌شناسی فرهنگی و مردم‌نگاری را می‌توان چنین جمع‌بندی نمود:

- مردم‌شناسی فرهنگی یکی از ضروریات شناخت محیط داخلی سازمان به شمار می‌آید که در مدیریت راهبردی (استراتژیک) سازمان‌ها، مورد توصیه و تأکید است، اما دستیابی به اطلاعات واقعی در این مورد بسیار دشوار و گاهی غیرممکن است.

- مردم‌نگاری فرهنگی که روش و تخصص ویژه است، برای جمع‌آوری ثبت، و تجزیه و تحلیل اطلاعات مردم‌شناسی، اقدام بسیار پیچیده‌ای است و به پرسشگرهای خیره و کارآمد نیاز دارد که حداقل در ایران چنین پرسشگرهایی تربیت نشده و چنین مهارت‌هایی در اختیار نیست و با روش‌های فعلی که معمولاً از طریق

که پروژه‌های پژوهشی و پایان‌نامه‌های سطوح دکتری و کارشناسی‌ارشد را در این قلمرو هدایت نمایند.

خلاصه اینکه اعمال مدیریت راهبردی (استراتژیک) در سازمان‌ها (و یا حتی جامعه) ایجاب می‌کند که از دانش مردم‌شناسی فرهنگی برای شناخت فرهنگ و باورهای عمومی حداکثر استفاده به عمل آید و این تدبیر بدون انجام مطالعات مردم‌نگاری فرهنگی مقدور نخواهد بود.

خود را در مورد تأیید یا رد مدل‌های اقتضایی ارائه شده درباره تناسبات نوع و شیوه مدیریت و رهبری با فرهنگ سازمان‌هایی که نقش مدیریتی به‌ویژه در سطح مدیر عامل و رئیس سازمان در آنها داشته‌اند به رشته تحریر در آورند و یا این اطلاعات را در اختیار پژوهشگران حوزه مدیریت رفتار سازمانی قرار دهند.

همچنین به همکاران محترم و دانشجویان علاقه‌مند به مقوله‌های علوم رفتاری توصیه می‌شود

#### منابع

- ۱- اسپردلی، جیمز پ و مک‌کوردی، پژوهش فرهنگی، مردم‌نگاری در جوامع پیچیده، مترجم دکتر بیوک محمدی، تهران، مؤسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی، ۱۳۷۲.
- ۲- دیویس، استانی، مدیریت فرهنگ سازمان، ترجمه دکتر ناصر میرسپاسی و پریچهر گرجی، تهران: انتشارات مروارید، ۱۳۷۴.
- ۳- رایینز، استیفن پی. مدیریت رفتار سازمانی ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴.
- ۴- منصوری، جواد، فرهنگ استقلال و توسعه. تهران، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی، ۱۳۷۴.
- ۵- میرسپاسی، ناصر، مدیریت فرهنگ سازمان: تدابیری راهبردی (استراتژیک) در جهت توفیق سازمان‌ها، مجله اقتصاد و مدیریت شماره ۱۶ و ۱۷.
- ۶- یونسکو، بعد فرهنگی توسعه؛ به سوی یک رهیافت عملی، ترجمه تیمور محمدی، تهران، سازمان برنامه و بودجه، ۱۳۷۶.
- 7- Hofstede G.H. Culture and Organizations : Software of Mind, N.Y. McGraw Hill 1997.
- 8- Pheysey Diana. Organizational Culture : Types and Transformation, N.Y. Routledge 1995.