

آیا تئوریهای غربی (آمریکایی) جهان شمولند؟

نویسنده: دکتر عباس محمدزاده

چکیده

آیا در زمینه‌های انگیزشی، رهبری و سازمان، تئوری‌های برخاسته از فرهنگ ملی یک کشور می‌تواند در فرهنگ ملی سایر کشورها کاربرد داشته باشد و مشکلات سازمانی آنها را حل کند؟ در این مقاله با استفاده از تحقیق تجربی محقق و دانشمند معروف هلندی پروفیسور هافستد استاد رشته روانشناسی مدیریت، بدین پرسش پاسخ داده می‌شود.

پس از تعریف فرهنگ ملی، کیفیت چهار عنصر تشکیل دهنده آن تحت عناوین فاصله قدرت، ریسک‌پذیری، مردسالاری، فردگرایی در فرهنگ ملی چند کشور نمونه با کشور صاحب تئوری، مورد بررسی تطبیقی قرار می‌گیرد، آنگاه نقش کیفی این عناصر در شکل‌گیری تئوریهای ارائه شده تجزیه و تحلیل خواهد شد. سپس تئوریهای معروف در زمینه انگیزش، رهبری، و سازمان با توجه به عناصر فرهنگ ملی، بعنوان زیربنای پردازش آنها مورد بحث قرار می‌گیرد و پیرامون چگونگی ارتباط این تئوریها با عناصر فرهنگ ملی توضیح داده می‌شود و در نهایت سیر شمولی آنان بررسی خواهد شد.

یکی از آزمایشهای درس رفتار سازمانی
نشان دادن تصویری مبهم به دانشجویان است که به
دو صورت می‌تواند دیده شود:
چهره دختری جوان و زیبا و یا بانویی پیر و

1- Hofstede, Geert «Culture's Consequences: International Differences In Work Related Values» (Beverly Hills: Sage Publications, 1980).

معمولاً در انتقال دید خود به طرف مقابل با مشکل روبه‌رو می‌شوند و گاه نیز یکدیگر را به عدم درک درست متهم می‌کنند.

شرطی شدن فرهنگی

این آزمایش بدین دلیل آورده شد تا بحث شرطی شدن فرهنگی مطرح شود. اگر ما بتوانیم در مدت ۵ ثانیه نصف یک کلاس را چنان شرطی کنیم که پدیده‌ای را با نصف دیگر کلاس متفاوت و متضاد ببینند، می‌توان نتیجه گرفت که چه تفاوت‌های فاحش و متفاوتی از پدیده‌های واحد در ذهن افرادی وجود خواهد داشت که با آموزشها و تجربیات متفاوت نه تنها در ۵ ثانیه بلکه در طول مدت ۲۰، ۳۰، ۴۰ و یا ۵۰ سال زندگی خود در فرهنگهای مختلف شرطی شده‌اند. درباره فرهنگ تعاریف بسیاری وجود دارد که یکی از آنها این است: «مجموعه اندوخته‌های معنوی یک ملت در طول حیات خویش که در افراد جامعه ساختار فکری و برنامه چگونه اندیشیدن، چگونه دیدن و چگونگی تفسیر و تحلیل کردن را سازمان می‌دهد». فرهنگ در این مفهوم مجموعه شخصیت افراد نیست بلکه دربرگیرنده مردمی است که بوسیله آموزش و تجربیات یکسان شرطی شده‌اند. هنگامی که از فرهنگ گروه، قبیله، منطقه جغرافیایی، اقلیت قومی و یا ملت صحبت می‌شود، منظور نظام فکری خاصی است که در این افراد به صورت مشترک وجود دارد و آنها را از سایر

زشت. بستگی به آن دارد که چگونه بدان نگریسته شود. نویسنده این مقاله و برخی از همکاران بارها از این آزمایش در کلاس استفاده کرده‌ایم تا نشان دهیم که چگونه ممکن است افراد مختلف در شرایط یکسان پدیده‌ای واحد را به صورتی کاملاً متفاوت و حتی متضاد ببینند و ادراک نمایند.

آزمایش چنین انجام می‌گیرد: از نیم افراد کلاس می‌خواهیم برای ۵ ثانیه چشمان خود را ببندند تا در آن مدت به نیمه دیگر کلاس تصویری نشان داده شود. این تصویر، نسبت به تصویر مبهمی که درباره آن گفتگو کردیم، چند تغییر جزئی دارد. به طوری که در آن فقط می‌توان تصویر دختری جوان و زیبا را دید. سپس از آنهایی که تصویر این دختر جوان را دیده‌اند می‌خواهیم چشمان خود را ببندند و در آن حال به نصف دیگر کلاس، در مدت ۵ ثانیه تصویری نشان می‌دهیم که در آن بانویی مسن دیده می‌شود. پس از این مقدمه‌سازی که «شرطی شدن» نام دارد، تصویر مبهم اولی را به تمام کلاس نشان می‌دهیم. نتایج بدست آمده شگفت‌آور است. بیشتر کسانی که شرطی^۲ شده‌اند تا دختری جوان را ببینند، در اولین نگاه فقط دختر جوان را در تصویر مشاهده می‌کنند و آنهایی که شرطی شده‌اند تا بانویی مسن را ببینند، تنها بانویی مسن را مشاهده می‌کنند. سپس از آنهایی که بانویی مسن را دیده‌اند می‌خواهیم تا برای آنهایی که تصویر دختر جوان را دیده‌اند توضیح دهند که چه دیده‌اند و برعکس. هر دو گروه

به این مطلب که آمریکا امروز رهبری دانش سازمان، مدیریت و علوم رفتاری را در دست دارد و تئوریهای شرطی شده را براساس فرهنگ خود تدوین می‌کند و آن را به کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه صادر می‌نماید و به گفته گوداستین^۳ امپریالیسم فرهنگی خود را در زمینه دانش و تئوریهای سازمان و رهبری نیز اعمال می‌نماید. با توجه به این مسأله، باید پرسید که این تئوریها تا چه اندازه می‌توانند به علت تفاوت‌های فرهنگی در کشورهای دیگر کاربرد داشته باشند و در حل مشکلات آنان مؤثر واقع گردند؟

برای پاسخ به این سؤال، هافستد در زمینه فرهنگی‌های ملی ۴۰ کشور مختلف تحقیق گسترده‌ای انجام داده است که جمع‌آوری اطلاعات آن ۶ سال و تجزیه و تحلیل یافته‌های آن ۵ سال طول کشیده است.^۴ در مقاله‌ای که پیش روی دارید، نتیجه تحقیق ایشان مورد بررسی و اظهار نظر قرار می‌گیرد، بدین امید که اساتید معظم و صاحب‌نظران این رشته به تحقیق وی بیندیشند و نظریات خود را در نقد یا تأیید آن ابراز دارند تا به این سؤال برای همیشه در جامعه ما به صورتی علمی پاسخ داده شود.

اصطلاح فرهنگ با هویت ملی به دلیل وجود ابهام در مفهوم آن مانند بسیاری از مفاهیم دیگر دچار ضایعه گردیده است. در اینکه چه عامل یا عواملی فرهنگ ملی یک ملت مثلاً آمریکاییها،

گروهها، قبائل، مناطق جغرافیایی، اقلیتهای قومی و یا ملل دیگر متمایز می‌کند. تغییر فرهنگ در مفهوم تغییر مجموعه نظام فکری، اگر هم امکان پذیر باشد غالباً کاری بسیار بسیار دشوار است که به آرامی انجام می‌گیرد. زیرا نه تنها در اذهان و افکار مردم ریشه دوانیده بلکه در نهادهایی نیز که این مردم در طول حیات خود ایجاد نموده‌اند متبلور است. ساختار خانواده، آموزش و پرورش، مذهب، اقتصاد، حکومت، قوانین، ادبیات، چگونگی حل و فصل مسائل، معماری و حتی تئوریهای علمی، منعکس کننده اعتقادات مشترکی می‌باشند که از فرهنگ مشترک شکل گرفته‌اند.

گرچه هر فرد تحت تأثیر ابعاد مختلف فرهنگ خود مانند خانواده، جامعه، گروه، منطقه جغرافیایی، شرایط حرفه‌ای و غیره قرار می‌گیرد، اما این مقاله به نقش تأثیر فرهنگ ملی اختصاص دارد، یعنی فرهنگ یک کشور و شخصیت ملی اکثریت قریب به اتفاق مردم یک مملکت، معمولاً برای افراد خارج از آن کشور مشخص تر است تا برای خودشان. فرهنگ هر سرزمین نمایانگر نظام فکری مشترک آن ملت است.

با بیان مقدمه فوق و توجه به این واقعیت که جمع‌گیری از تحصیلکرده‌های رشته مدیریت (انگیزش، رهبری و سازمان) در کشور ما، یا مستقیماً فارغ‌التحصیل آمریکا هستند و یا بوسیله فارغ‌التحصیلان این کشور تعلیم دیده‌اند و با توجه

3- Good stein

4 - IBID

شده است و آن میزان پذیرش و تمکین جامعه از توزیع نابرابر قدرت در نهادها و سازمانهاست، و در ارزشهای اعضای کم قدرت به همان اندازه متجلی است که در ارزشهای افراد پر قدرت. تصویر جامع تفاوت بین فاصله زیاد قدرت و فاصله کم قدرت در جدول شماره یک آمده است. البته در جدول حد نهایت‌ها نشان داده شده است ولی بیشتر کشورها بین این دو حد قرار می‌گیرند.

پرهیز از عدم اطمینان یا اجتناب از ریسک^۶

دومین بُعد فرهنگ ملی نشان دهندهٔ میزانی است که جامعه از شرایط نامطمئن و نامشخص احساس خطر و تهدید می‌کند و می‌کوشد با انجام اقداماتی باثبات‌تر، از جمله وضع قوانین رسمی بیشتر، تسلیم نشدن به ایده‌ها و رفتارهای غیرمرسوم، اعتقاد به حقایق غایی و کسب مهارت، از آن ناامنی اجتناب ورزد. به عبارت دیگر در این مرحله وجود ابهام، مخاطره‌انگیز تصور می‌گردد. در جوامعی که پرهیز از عدم اطمینان شدید است تشویش، اضطراب و تهاجم نیز بیشتر است و علاوه بر بروز مسائل دیگر، در افراد برای کار و تلاش بیشتر و سخت‌تر یک نیروی شدید درونی بوجود می‌آورد (جدول شماره ۲).

فردگرایی - جمع‌گرایی^۷

بُعد سوم دربرگیرنده روحیه فردگرایی است

ایرانی‌ها، ژاپنی‌ها و یا فرانسوی‌ها را می‌سازد، توافق عمومی اندکی وجود دارد. هافستد در پژوهش‌های خود کوشیده است از طریق تجربه برای ۴۰ ملت معیارهایی اساسی تعیین کند که بتواند برای تفاوت‌های فرهنگ ملی مبنا قرار گیرد و در این راستا به چهار معیار دست یافته که از آنها به عنوان ابعاد فرهنگ ملی یاد کرده است. این ابعاد عبارتند از: فاصلهٔ قدرت، پرهیز از عدم اطمینان یا ریسک‌پذیری، فردگرایی - جمع‌گرایی و مردسالاری.

ابعاد فرهنگ ملی را می‌توان با ابعاد شخصیت کسی مقایسه کرد که برای شناخت رفتار مورد استفاده قرار می‌گیرد. مثلاً سازمانها در زمان استخدام می‌کوشند تا جلوه‌هایی از شخصیت متقاضی را ارزیابی کنند. از جمله استعداد (کم - زیاد)، جدیت (فعال - بی تفاوت)، ثبات عاطفی (باثبات - بی ثبات) و ... این وجوه شخصیتی با آزمایشهای ویژه‌ای اندازه‌گیری می‌شود. ابعاد فرهنگ ملی نیز در حقیقت برای معرفی «فرهنگ ملی» معیار مشابهی است. تعیین ابعاد فرهنگ ملی بدان معنا نیست که هر فرد آن ملت الزاماً دارای تمامی آن ابعاد است بلکه منظور، عناصر مشترک موجود در اکثریت آن ملت می‌باشد.

فاصله قدرت^۵

اولین بُعد فرهنگ ملی فاصله قدرت نامیده

5 - Power Distance

6 - Uncertainty Avoidance

7 - Individualism - Collectivism

جدول شماره (۱) بُعد فاصله قدرت

فاصله کم قدرت	فاصله زیاد قدرت
- حداقل عدم تساوی در جامعه	نظم مبتنی بر عدم تساوی باید در جهان وجود داشته باشد که در آن هر فرد در جای صحیح خود قرار گیرد. رده‌های بالا و پایین براساس این نظم حمایت می‌شوند.
- همه مردم باید وابستگی متقابل داشته باشند سلسله مراتب به معنی عدم تساوی، در نقشهایی است که برای آسایش ایجاد شده‌اند.	انداک افرادی باید مستقل باشند. اکثریت باید وابسته باشند سلسله مراتب به معنی وجود عدم تساوی است.
- افراد مافوق زبردست را «افراد مانند خود» می‌پندارند.	افراد مافوق زبردست را افراد متفاوتی می‌پندارند.
- افراد مافوق قابل دسترسی هستند.	افراد مافوق قابل دسترسی نیستند.
- استفاده از قدرت باید مشروع باشد و مشروعیت آن به قضاوت خوب آن بستگی دارد.	قدرت یک حقیقت نمادین اجتماعی است که خوب و بد آن از قبل تعیین شده است و مشروعیت آن بيمورد است.
- آنهایی که در مسند قدرتند باید کوشش کنند تا خود را کم‌قدرت‌تر از آنچه هستند نشان دهند.	آنهایی که در مسند قدرتند باید تا آنجایی که ممکن است خود را قدرتمند نشان دهند.
- همه باید از حقوق مساوی برخوردار باشند.	دارندگان قدرت از حق ویژه برخوردارند.
- تقصیر همیشه متوجه سیستم است.	تقصیر همیشه متوجه زبردستان است.
- نحوه تغییر سیستم اجتماعی، توزیع مجدد قدرت است.	نحوه تغییر سیستم اجتماعی سرنگونی افرادی است که در مسند قدرت هستند.
- افراد در سطوح مختلف قدرت کمتر احساس ترس می‌کنند و بیشتر به مردم اعتماد دارند.	مردم برای قدرت فرد، یک خطر بالقوه هستند و بندرت می‌توان به آنها اعتماد کرد.
- توازن نهایی بین قدرتمند و بی‌قدرت است.	تقابل نهایی بین قدرتمند و بی‌قدرت است.
- همکاری بین فاقدین قدرت می‌تواند بر مبنای وحدت باشد.	همکاری بین فاقدین قدرت به علت ضعف ایمان به ارزشهای مردمی، با اشکال روبه‌رو می‌شود.

جدول شماره (۲) پرهیز از عدم اطمینان (ریسک پذیری)

پرهیز از عدم اطمینان قوی	پرهیز از عدم اطمینان ضعیف
عدم اطمینان در زندگی به عنوان تهدیدی مداوم محسوب می شود که باید با آن مقابله کرد.	- عدم اطمینان موجود در زندگی به آسانی پذیرفته می شود.
فشارهای عصبی و اضطراب بالاست.	- فشارهای عصبی راحت تر و کمتر تجربه می گردد.
وقت طلاست.	- وقت بی ارزش است.
یک نیروی داخلی برای سخت کوشی وجود دارد.	- سخت کوشی ارزش نیست
رفتار پرخاشگرانه نسبت به خود و دیگران پذیرفته شده است.	- رفتار تهاجمی و خصمانه پذیرفته نیست.
ابراز احساسات، بسیار ترجیح دارد.	- ابراز احساسات چندان جالب نیست.
تعامل و رقابت موجب رهایی هیجان می شود بنابراین باید از آن پرهیز کرد.	- تعامل و رقابت در یک وضعیت مناسب نگهداری می شود و به صورت سازنده استفاده می گردد.
نیاز شدید به توافق عمومی وجود دارد.	- اختلاف نظر پذیرفته می شود.
افکار و افراد غیر متعارف خطر تلقی می گردند و جمود و خشکی زنده نگهداشته می شود.	- تفکر متفاوت خطر تلقی نمی گردد. انعطاف بیشتر نشان داده می شود.
ملی گرایی حضور دارد.	- محیط از ملی گرایی اندکی برخوردار است.
افراد جوان تر، اشتباه کار تلقی می شوند.	- نسبت به جوانان احساسات مثبتی وجود دارد.
اهمیت زیاد برای داشتن تأمین در زندگی	- تمایل به پذیرش ریسک بیشتر در زندگی
جستجوی ارزشها و حقائق ازلی و غایی	- تأکید بیشتر بر نسبی گرایی و تجربه گرایی
به قوانین و مقررات نوشته شده نیاز است.	- تا حد ممکن باید قوانین کمتری وجود داشته باشد.
اگر حرمت قوانین نگهداشته نشود افراد گناهکارند و باید مجازات شوند.	- اگر قوانین را نمی توان حفظ کرد، باید آن را تغییر داد.
مبنای اعتقادی در متخصصان و دانش آنها نهفته است.	- مبنای اعتقادی عقل سلیم و اجماع است.
افراد عادی در مقایسه با مسؤولان، هیچ انگاشته می شوند.	- وجود مقامات برای خدمتگزاری به مردم است.

که نقطه مقابل آن روحیه جمع‌گرایی می‌باشد. فردگرایی نحوه‌ای از تفکر اجتماعی است که براساس آن از افراد این انتظار می‌رود که مسئولیت نگهداری از خود و خانواده بلافصل خویش را بر عهده بگیرند. در صورتی که جمع‌گرایی ارائه دهنده یک چهارچوب فکری اجتماعی است که در آن افراد از نظر دورنگرویی و برون‌گرویی از هم متمایز می‌شوند و خود را متعلق به گروه (بستگان، گروه، سازمان، ملت) و وفادار به آن می‌دانند و در مقابل انتظار دارند که از آنها مراقبت و نگهداری شود. به عبارت دیگر درجه‌ای است که به فرد یا گروه به عنوان مرجع و مأخذ اصلی کار و حل مشکل نگریسته می‌شود. توضیح کامل این بُعد نیز در جدول شماره (۳) آمده است.

جدول شماره (۳) بُعد فردگرایی - جمع‌گرایی

فردگرایی	جمع‌گرایی
- در جامعه، مردم در خانواده‌ها یا طوایف گسترده متولد می‌شوند که از آنها در ازای وفاداری، مراقبت و نگهداری می‌کنند.	در جامعه فرض بر این است که هر فرد متکفل خود و خانواده‌اش می‌باشد.
- خودآگاهی «جمعی» زنده نگهداشته می‌شود.	خودآگاهی «فردی» زنده نگهداشته می‌شود.
- هویت در سیستم اجتماعی ریشه دارد.	هویت در فرد ریشه دارد.
- در فرد وابستگی عاطفی نسبت به سازمانها و نهادها وجود دارد.	استقلال عاطفی بین فرد و سازمان و نهاد وجود دارد.
- وارد شدن در سازمانها اخلاقی است.	سازمانها محاسباتی است.
- تأکید بر تعلق سازمانی است، عضویت ایدآل است.	تأکید بر پیشگامی و موفقیت فردی است و رهبری ایدآل است.
- زندگی خصوصی مورد تهاجم و تجاوز سازمانها و خانواده‌هایی است که فرد به آن تعلق دارد، عقاید از قبل تعیین شده است.	هر فرد از حق زندگی خصوصی و اظهار عقیده برخوردار است.
- اظهار نظر فنی و قضاوت کردن، نظم، وظیفه و امنیت از طریق سازمان یا خانواده فراهم می‌شود.	خودمختاری، لذت، تنوع، تأمین مالی فردی از سیستم طلبیده می‌شود.
- دوستی‌ها از قبل بوسیله روابط اجتماعی مستحکم تعیین شده است، اما نیاز به تشخیص در درون این روابط وجود دارد.	نیاز به دوستی‌های خاصی دارد.
- جایگاه باور، در تصمیمات گروهی است.	جایگاه باور، در تصمیمات فردی است.
- معیارهای ارزشی برای درون - گروهها و بیرون - گروهها متفاوت است.	معیارهای ارزشی برای همه باید یکسان اعمال شود.

مردسالاری^۸

حتی در جوامعی که به‌طور کلی دارای روحیهٔ زنانه هستند نیز مردان در بدست آوردن مسائل مذکور موفق‌تر بوده‌اند. جالب توجه است که هرچه درجه مردسالاری جامعه بیشتر باشد بین ارزشهای زنانه و مردانه فاصلهٔ بیشتری مشاهده شده است. جدول شماره (۴) نشان دهنده وضعیت کل این بُعد از فرهنگ ملی است.

مجموعه نقشه فرهنگی جهان

بر مبنای جمع‌آوری و مقایسه اعتقادات و ارزشهای کارکنان بومی شعبات یک شرکت بزرگ

چهارمین بُعد فرهنگی با عنوان مردسالاری مشخص می‌شود که جهت مقابل آن زنسالاری است. منظور از مردسالاری، این است که ارزشهای حاکم بر جامعه از نوع ارزشهای متعارفی می‌باشد که در شخصیت مرد وجود دارد. از جمله ویژگیهای آن عبارتند از: داشتن اعتماد به نفس، در پی کسب پول و امکانات، کم‌توجهی به دیگران و شرایط زندگی آنان. این ویژگیها بدین دلیل مردانه نامیده شده‌اند که در اکثر جوامع، مردان در بدست آوردن آنها نسبت به زنان امتیاز بیشتری کسب کرده‌اند.

جدول شماره (۴) بُعد مردسالاری

مردسالاری	زنسالاری
مردها باید نقش حمایت داشته باشند. زنها باید مورد پرورش قرار گیرند و تغذیه شوند.	- نیازی نیست که مردان دائماً نقش حمایتی به خود بگیرند و امتیازات خود را بقبولانند، می‌توانند نقشهای پرورشی نیز داشته باشند.
نقشهای زنان و مردان در جامعه به وضوح از یکدیگر تفکیک شده است.	- نقش زنان و مردان در جامعه بیشتر متغیر است.
مردان در جامعه باید سلطه داشته باشند.	- بین دو جنس باید تساوی وجود داشته باشد.
آنچه که به حساب می‌آید عملکرد است.	- کیفیت و روابط انسانی در زندگی اهمیت دارد.
زندگی برای کار کردن است (کار هدف و زندگی وسیله است).	- کار برای زندگی کردن است (زندگی کردن هدف و کار وسیله است).
پول و اشیاء از اهمیت برخوردارند.	- مردم و محیط زیست از اهمیت برخوردارند.
استقلال مطلوب است.	- اتکاء متقابل ایدآل است.
جاه‌طلبی ایجاد انگیزه می‌کند.	- خدمت ایجاد انگیزه می‌کند.
رسیدن به موفقیت تحسین برانگیز است.	- فرد در مصائب، همدردی می‌کند.
زیبایی در عظمت و سرعت است.	- زیبایی در کوچکی و آرامی است.
تظاهر به «مردانگی» مورد توجه است.	- وحدت و عدم برتری مرد بر زن مطلوب است.

دارند. اگر به صورت جداگانه به کشورهای فقیر و ثروتمند نگرسته شود، بین فاصله قدرت و فردگرایی، هیچ رابطه‌ای مشاهده نمی‌گردد.

رابطه تئوریهای مدیریت با فرهنگ ملی

از نکات مورد توجه تحقیق وضعیت نسبی ایالات متحده در چهار بُعد فرهنگ ملی به شرح زیر است:

از نظر فاصله قدرت در میان چهل کشور، در رده پانزدهم قرار دارد (از پایین محاسبه شده است). بنابراین آمریکا در این بُعد پایین‌تر از سطح میانگین است اما در مقایسه با سایر کشورهای ثروتمند آنقدرها هم پایین نیست. آمریکا در بُعد پرهیز از عدم اطمینان در ردیف نهم است یعنی کاملاً پایین‌تر از سطح میانگین. در بُعد فردگرایی بالاترین درجه را در میان چهل کشور دارد و در میان آنها از همه فردگراتر است. در این رابطه، استرالیا و انگلستان پس از آمریکا هستند. در بُعد مرد سالاری در رده بیست و هشتم قرار دارد یعنی کاملاً بالاتر از میانگین.

در حال حاضر آمریکا حدود هفتاد سال است که بزرگترین تولیدکننده و صادرکننده تئوریهای مدیریت در زمینه‌های اساسی انگیزش، رهبری و سازمان است. از نظر تقدم تاریخی، اندیشه‌های مدیریت به یونان باستان برمی‌گردد (جمهوریت افلاطون، ۳۵۰ قبل از میلاد) و پس از آن در اروپای قرن شانزدهم می‌توان از تئورسین‌های مدیریت مانند ماکیاولی در ایتالیا و توماس مور در انگلیس نام برد. همچنین در اوائل

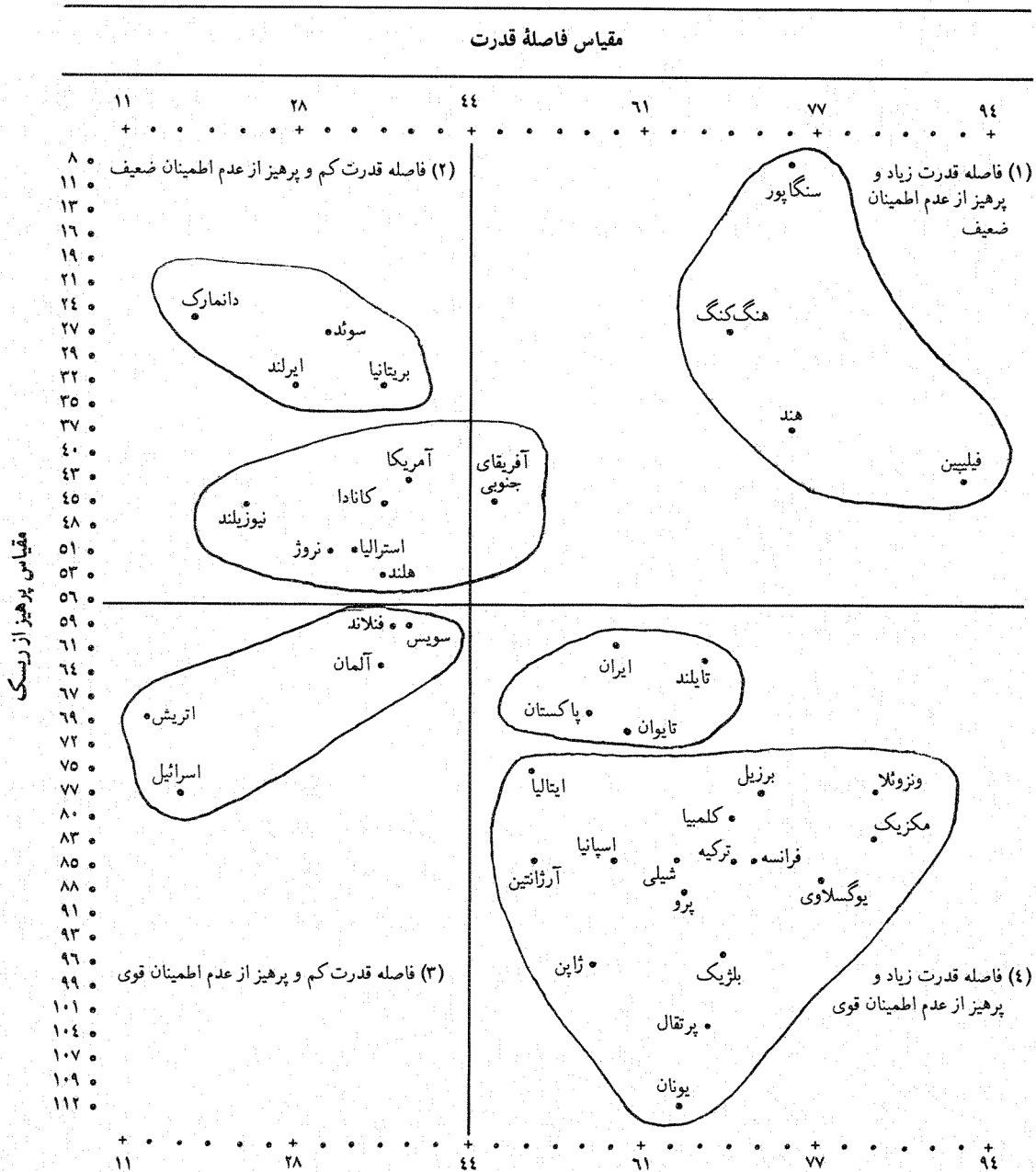
بین‌المللی، در ۴۰ کشور مختلف جهان، پژوهشی انجام گرفته است. این کشورها دربرگیرنده کشورهای ثروتمند غربی و کشورهای بزرگ جهان سوم می‌باشند. شرح چگونگی تحقیق به ضمیمه آمده است.

وضعیت کشورهای مختلف در سه نقشه ۱ و ۲ و ۳ در دو بُعد نشان داده شده است. محورهای افقی و عمودی و دایره‌های اطراف مجموعه کشورهای برای نشان دادن درجه نزدیکی جغرافیایی و یا تاریخی کشورهای مربوطه رسم شده است. این سه نقشه بیانگر نقشه‌های فرهنگی کشورهای جهان است. در نقشه ۱ (فاصله قدرت و پرهیز از عدم اطمینان) و نقشه ۳ (مردسالاری و پرهیز از عدم اطمینان)، پراکندگی کشورها در هر چهار ربع محورها وجود ندارد. یعنی همه ترکیبات ابعاد مطرح شده موجود است. ولی در نقشه ۲ (فاصله قدرت و فردگرایی) یک ربع خالی وجود دارد که نشان می‌دهد فاصله قدرت کم و جمع‌گرایی با هم ترکیب نمی‌شوند. درحقیقت فاصله قدرت زیاد گرایش به ترکیب با جمع‌گرایی و فاصله قدرت کم گرایش به ترکیب با فردگرایی دارد.

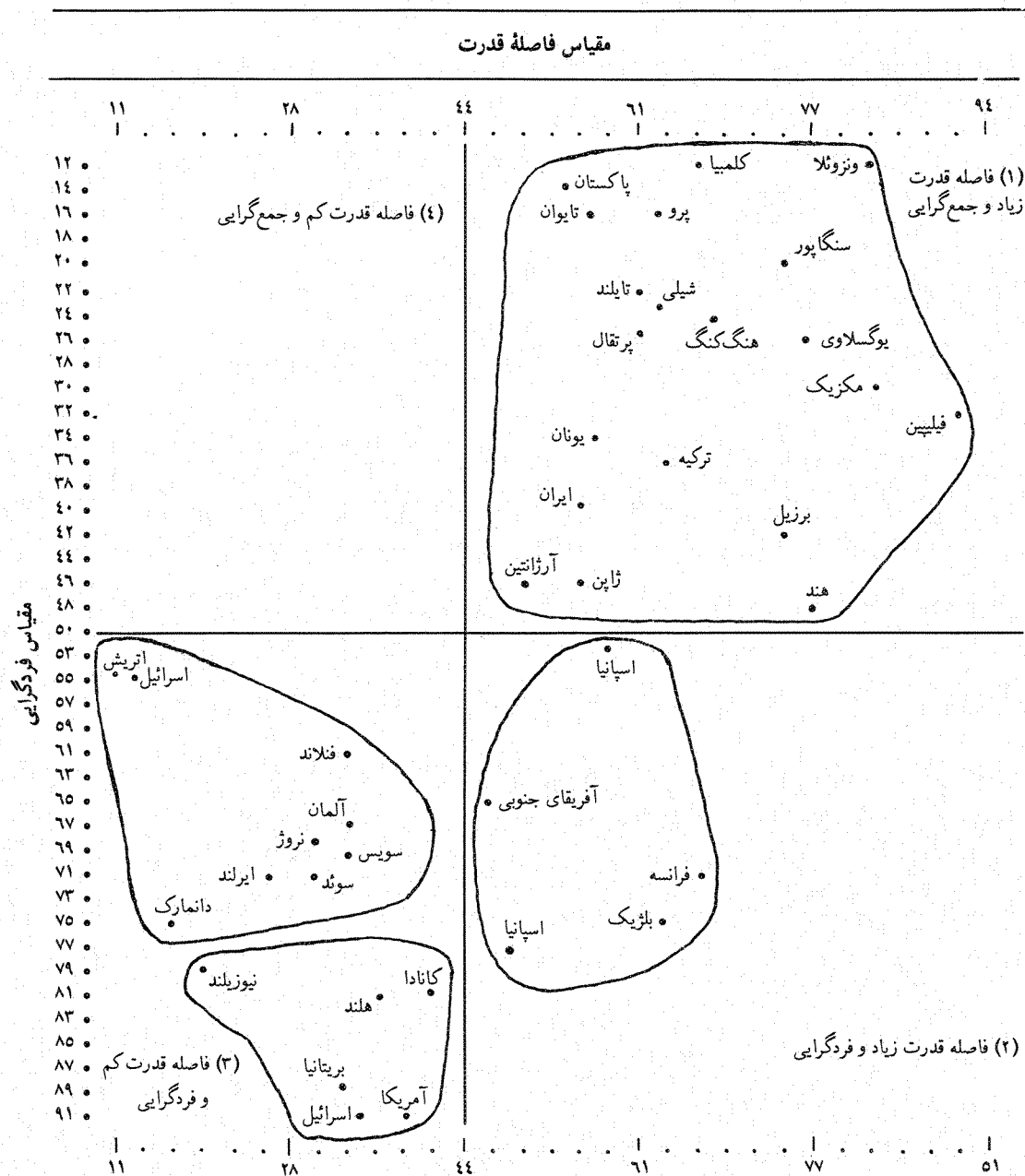
ثروت ملی، عامل دیگری است که باید به آن توجه شود. دو بُعد فاصله قدرت و فردگرایی با ثروت ملی بیشتر همراه هستند (درآمد از تولید ناخالص ملی). همانطور که نقشه ۲ نشان می‌دهد رابطه فردگرایی و ثروت کاملاً قوی است. در قسمت بالای نقشه (جمع‌گرایی) کشورهای ضعیف‌تر (بجز ژاپن) دیده می‌شوند. اما در قسمت پایین (فردگرایی) فقط کشورهای ثروتمند وجود

نقشه (۱)

وضعیت چهل کشور در مقیاس
فاصله قدرت و پرهیز از ریسک



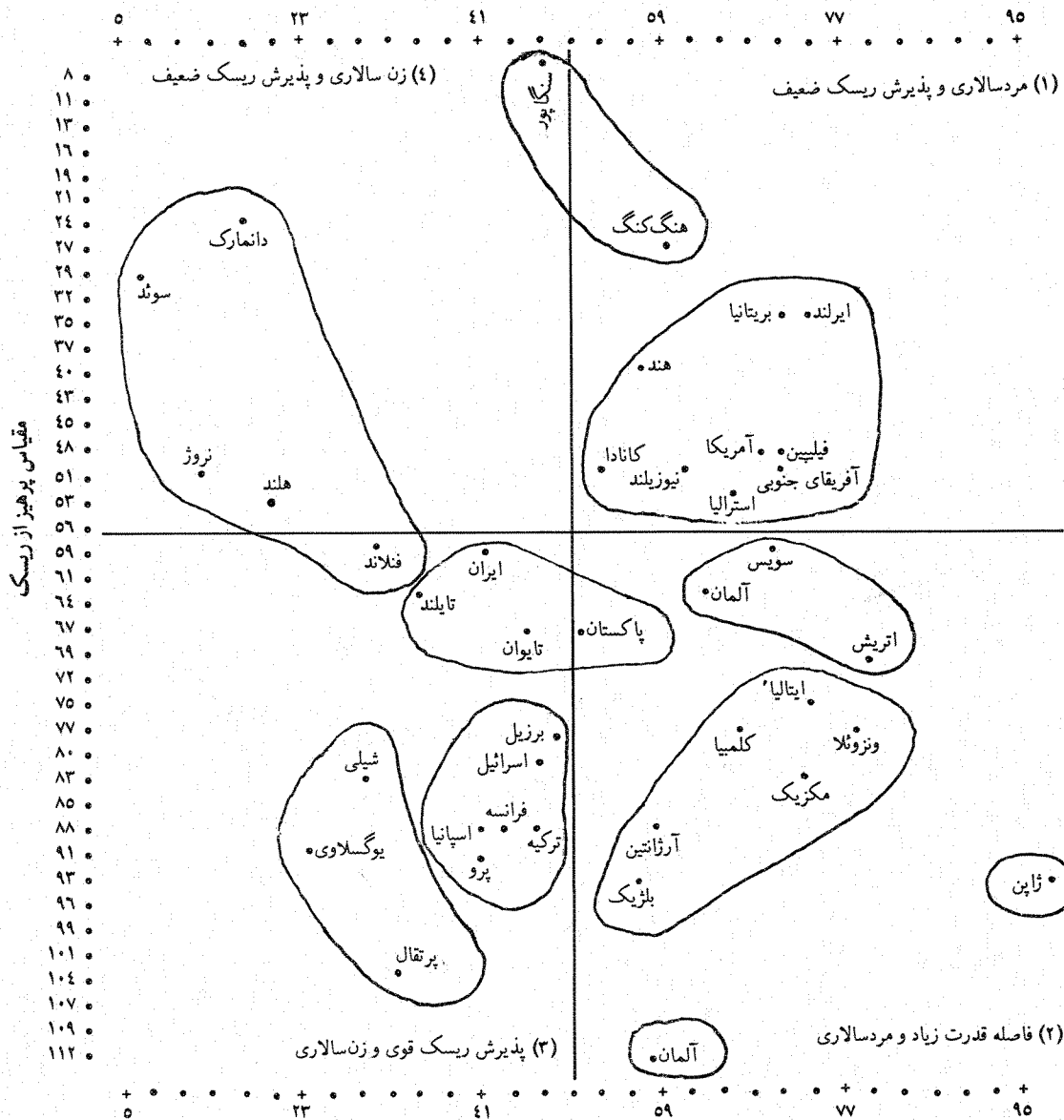
نقشه (۲)
وضعیت چهل کشور در مقیاس
فاصله قدرت و فردگرایی



نقشه (۳)

وضعیت چهل کشور در مقیاس
پرهیز از ریسک و مردسالاری

مقیاس مردسالاری



با این وضوح مطرح نکرده‌اند و معمولاً فرض را بر این نهاده‌اند که تئوریهای آنان جهان شمول است. با توجه به چهارچوب تئوریک فراهم آمده از پژوهش و براساس چهار بعد فرهنگ ملی و نقشه‌های فرهنگی جهان تا حدودی می‌توان برای این پرسش پاسخی علمی و روشن پیدا کرد که در کجا و تا چه اندازه تئوریهای پردازش شده یک کشور در جایی دیگر احتمال کاربرد دارد. اکنون به تحلیل برخی تئوریهای معروف و مورد توجه مدیریت آمریکا در زمینه‌های انگیزش، رهبری و سازمان از دیدگاه فرهنگ ملی می‌پردازیم.

انگیزش

چرا رفتار افراد آنچنان است که رفتار می‌کنند؟ برای تحلیل علت رفتار، تئوری‌های بسیاری ارائه شده است. از نظر زیگموند فروید (مکتب تجزیه و تحلیل روانی) محرک رفتار، وجود نیروهای ناخودآگاه در ضمیر ماست که وی آنها را غرایز (Id) می‌نامد. ضمیر آگاه ما از خود یا عقل (EGO) می‌کوشد تا این نیروها را کنترل کند و نیروی معادل دیگری به نام وجدان اخلاقی (Superego) افکار و اعمال عقل را مورد ارزشیابی و نقد قرار می‌دهد و در زمانی که عقل تسلیم غرائز شده است، موجبات احساس گناه و اضطراب را فراهم می‌آورد.

وجدان اخلاقی محصول اولین سالهای اجتماعی شدن است که عمدتاً فرد در سالهای اولیه کودکی از والدین فرامی‌گیرد. با اینکه تئوری فروید در روان‌شناسی تأثیر زیادی داشته است، ولی در

قرن بیستم تئوریسین‌هایی مانند ماکس ویر در آلمان و هانری فایول در فرانسه درخور توجهند.

در عصر حاضر همه ما چه بخواهیم چه نخواهیم، از لحاظ فرهنگی «شرطی» شده‌ایم یعنی جهان را آنگونه می‌بینیم که آموخته‌ایم ببینیم. تنها در حدی محدود از تفکر خود می‌توانیم از مرزهای تعیین شده فرهنگ شرطی شده گامی فراتر نهمیم. این حقیقت به همان اندازه که درباره عموم مردم صادق است در مورد سازنده تئوری نیز مصداق دارد. تئوریها انعکاس محیط فرهنگ ملی خاصی است که تئوریسین در آن اقدام به تئوری پردازی می‌کند. با توجه به این حقیقت تئوریهای ایتالیایی، انگلیسی، فرانسوی و آلمانی، منعکس‌کننده فرهنگ ملی ایتالیا، انگلیس، فرانسه و آلمان در زمان ارائه تئوری است و تئوریهای آمریکایی منعکس‌کننده فرهنگ ملی آمریکا در زمان ارائه آن است. چون اکثر تئوریسین‌های کنونی از روشنفکران طبقه متوسط جامعه آمریکا هستند، بنابراین تئوریهای آنان منعکس‌کننده فرهنگ روشنفکران طبقه جامعه آمریکاست.

با توجه به این حقیقت اکنون به پرسش اصلی برمی‌گردیم: تا چه اندازه تئوریهای ساخته شده در یک کشور که منعکس‌کننده مرزهای فرهنگ ملی آن کشور است می‌تواند در کشورهای دیگر کاربرد داشته باشد و مشکلات سازمانی آنان را حل و فصل کند؟ آیا تئوریهای آمریکایی، در ژاپن کاربرد دارند؟ در ایران چگونه؟

تا آنجا که متون مدیریت نشان می‌دهد هیچیک از تئوریسین‌های مدیریت این پرسش را

دو یعنی عوامل بهداشتی و محرک‌ها تمایز قائل شود. به اعتقاد وی عوامل «بهداشتی» در خود پتانسیل ایجاد انگیزه منفی را حمل می‌نمایند و نگهدارنده وضع موجودند که وجود آنها برای انگیزش شرط لازم است ولی شرط کافی نیست. در صورتی که «محرک‌ها» دارای پتانسیل ایجاد انگیزه مثبت هستند.

وروم به نقش انتظار در انگیزش می‌پردازد و تئوریهای انتظار را در مقابل تئوریهای "Drive" مطرح می‌کند. سازندگان تئوریهای انتظار، دربارهٔ مردم معتقدند که آنان با انتظار دریافت نتایجی نسبت به رفتارهای خاص که اکثراً نیز آگاهانه می‌باشد، به سوی آن رفتارها کشیده می‌شوند (Pulled) ولی سازندگان تئوریهای "Drive" مردم را آنگونه می‌پندارد که بوسیله نیروهای درونی که اغلب هم ناخودآگاه می‌باشند به سمت انجام رفتار خاص رانده می‌شوند (Pushed). اکنون به این تئوریها با عینک خودآگاهی فرهنگی نگاه می‌کنیم. چرا تئوری فروید در تئوریهای مدیریت آمریکا همانند تئوریهای ملک کله‌لند، مازلو، هرزبرگ و وروم با استقبال مواجه نشده است؟ و آیا تا چه اندازه‌ای این تئوریها منعکس‌کننده تفاوت‌های فرهنگی است؟

افکار فروید مربوط است به بخشی از فرهنگ طبقه متوسط اتریش در ابتدای قرن بیستم.

متون تئوریهای مدیریت آمریکا کمتر مورد استناد قرار می‌گیرد و بیشتر به تئوریهای انگیزشی اشاره می‌شود که بعدها در آمریکا بوجود آمده‌اند. مورد توجه‌ترین این تئوریها، از سوی مک کله‌لند^۹، مازلو^{۱۰}، هرزبرگ^{۱۱} و وروم^{۱۲} عرضه شده‌اند. از نظر ملک کله‌لند محرک رفتار هر کس، در نیازی است که به Achieve دارد. البته او بعدها به محرک کسب قدرت نیز بسیار توجه کرد. مازلو سلسله مراتبی بودن نیازهای انسان را پیش کشیده است که دربرگیرنده مراحل ابتدایی و اساسی تا عالی و نهایی می‌باشد. اکثر نیازهای ابتدایی را نیازهای فیزیولوژیک تشکیل می‌دهد و پس از آن نیازهای تأمین، تعلق، احترام و در نهایت خودیابی قرار دارد. آخرین مرحله آن تقریباً با تئوری Achievement ملک کله‌لند تطبیق می‌کند. به اعتقاد مازلو، نیاز مرتبه بالاتر هنگامی فعال می‌شود که نیاز مرحله قبل از آن تا حدودی ارضاء شده باشد. براساس این تئوری فعالیتهای انسانی اساساً فعالیتهایی منطقی است که بر مبنای انتظار او از ارضای نیازهای مراحل بالاتر انجام می‌گیرد.

عوامل «بهداشتی»^{۱۳} عمدتاً معادل نیازهای سطوح پایین مازلو است که آنها را فیزیولوژیک و تأمین نامیده است و «محرک‌ها»^{۱۴} معادل نیازهای مرتبه بالاتر مازلو است (مانند احترام و خودیابی). تئوری دو عاملی هرزبرگ کوشش می‌کند بین این

9- Assertive, McClelland

10 - Maslow

11 - Herzberg

12 - Vroom

13 - Hygien

14 - Motivator

سخت با نیروی درونی انجام می‌گیرد و وسیله‌ای است برای رهایی از هیجان و اضطراب (جدول شماره ۲). وجدان اخلاقی اتریشی با درجه نسبتاً پایین فردگرایی در کشور تقویت می‌گردد (نقشه ۲) بنابراین در اتریش، احساس درونی تعهد نسبت به جامعه، بسیار بیشتر از آمریکا است. روحیه فردگرایی بسیار بالا در آمریکا موجب می‌گردد تا هر عملی در جهت نفع شخصی مشروعیت یابد و تئوریهای انتظار و انگیزش، بر این امر صحه می‌گذارند. یعنی فرد همیشه بدین دلیل کاری را انجام می‌دهد تا یکی از نیازهایش ارضاء شود. مقایسه فرهنگهای آمریکا و اتریش علت محبوبیت تئوریهای انتظاری انگیزش را در آمریکا نشان می‌دهد. ترکیب درجه ضعیف پرهیز از عدم اطمینان و درجه نسبتاً بالای مردسالاری در آمریکا نیز به ما می‌گوید که چرا محرک Achievement تا این اندازه در این کشور از محبوبیت برخوردار است. مک کله لند در کتاب خود تحت عنوان:

THE ACHIEVEMENT SOCIETY

ارقامی ارائه می‌دهد که شدت نیاز به Achievement را در بسیاری از کشورها از طریق تحلیل محتوای داستانهای کودکان که برای تشویق آنها به درس خواندن نوشته شده است نشان می‌دهد. بنابراین معلوم می‌شود که رابطه بسیار محکمی بین امتیازات کشور در نیاز به Achievement و ترکیب دو بُعد پرهیز از عدم اطمینان ضعیف و مردسالاری قوی که در نقشه شماره ۳ آمده است وجود دارد (اطلاعات ملک کله‌لند در سال ۱۹۵۰ جمع‌آوری شده و ممکن

اگر در نقشه‌های جغرافیای فرهنگی، اوضاع کنونی اتریش را با آمریکا مقایسه کنیم، درباره اتریش موارد زیر را خواهیم دید:

در بُعد فاصله قدرت و در بُعد فردگرایی درجه بسیار پایینی دارد. همچنین در بُعد پرهیز از عدم اطمینان و در بُعد مردسالاری از درجه بسیار بالایی برخوردار است.

نمی‌دانیم فرهنگ اتریش از زمان فروید تاکنون چقدر فرق کرده است، اما شواهد نشان می‌دهد که تغییر فرهنگی بسیار آرام انجام می‌گیرد. بنابراین احتمالاً فرق زیادی ننموده است. یکی از خصوصیات ویژه فرهنگ کنونی اتریش ترکیب درجه نسبتاً بالای پرهیز از عدم اطمینان با درجه بسیار پایین فاصله کم قدرت می‌باشد (نقشه ۲). ترکیب درجه بالای پرهیز از عدم اطمینان و فاصله کم قدرت را می‌توان تا اندازه‌ای مطلوب تر دانست. این ترکیب در ژاپن و اکثر کشورهای آمریکای لاتین و خاورمیانه دیده می‌شود. وجود یک فرد مافوق و قدرتمند که بتوان گناه شکستها را متوجه او دانست و موفقیت پیروزی‌ها را به او نسبت داد یکی از راههای ارضای نیاز شدید به پرهیز از عدم اطمینان است. فرهنگ اتریش (همراه با فرهنگهای سوئیس، آلمان، فنلاند) نمی‌تواند برای جذب عدم اطمینان، به یک رئیس مافوق خارجی متکی باشد. در نتیجه وجدان اخلاقی در تئوری فروید طبیعتاً به عنوان یک وسیله جذب عدم اطمینان درونی عمل می‌کند یعنی یک رئیس درونی. برای کشورهایی مانند اتریش که دارای پرهیز از عدم اطمینان قوی هستند، کار و تلاش

است (عملکرد به اضافه تأمین). کشورهای که در نقشه ۳ در سمت زن سالاری قرار دارند، از جهات توجه به کیفیت زندگی به جای عملکرد، و روابط انسانی به جای پول و امکانات، خود را از دیگران متمایز می‌کنند که به مفهوم انگیزه اجتماعی است (کیفیت زندگی به اضافه تأمین در ربع سوم، کیفیت زندگی به اضافه ریسک در ربع چهارم). سلسله مراتب نیازهای مازلو خودیابی و احترام را بالاتر از نیازهای اجتماعی می‌داند و آن را از نیاز تأمین فراتر می‌برد. این یک بیان جهان شمول از نیازهای انسانی نیست بلکه بیان یک سیستم ارزشی است. یعنی سیستم ارزشی طبقه متوسط آمریکا که نویسنده به آن تعلق دارد. اگر بخواهیم برای نیازهای کشورهای سمت راست پایین نقشه ۳ (ربع ۲) یک اندیشه سلسله مراتبی داشته باشیم، نیاز به تأمین باید در صدر قرار گیرد. برای کشورهای سمت چپ بالا (ربع ۴) نیازهای اجتماعی باید در صدر قرار گیرد و برای کشورهای سمت چپ پایین (ربع سوم) نیازهای تأمین و اجتماعی باید در صدر قرار گیرد.

یکی از فواید کاربردی بیان تئوریهای انگیزش، انسانی کردن کار و شرایط کار است (کوشیدن در جهت لذت بخش نمودن کار برای انجام دهنده آن). در حال حاضر دو جریان عمده برای این منظور وجود دارد که یکی در آمریکا مطرح گردیده و تحت عنوان غنی سازی شغل^{۱۵} با هدف تغییر ساختار شغل انجام می‌گیرد و دیگری

است در این کشور، تحت تأثیر جریان وارداتی مدرنیزه کردن آموزش و پرورش قرار گرفته باشد). کشورهای که در سمت راست قسمت بالای نقشه شماره ۳ قرار دارند، در کتاب مک‌کله‌لند اکثراً در رابطه با نیاز به Achievement امتیاز بالایی بدست آورده‌اند و کشورهای که در سمت چپ پایین نقشه شماره ۳ جای گرفته‌اند، امتیازات کمی کسب نموده‌اند بنابراین نتیجه می‌گیریم که اصطلاح Achievement دو پیش فرض فرهنگی دارد یعنی تمایل به پذیرش ریسک معادل پرهیز از عدم اطمینان ضعیف در جدول ۲ و توجه به عملکرد معادل مردسالاری قوی در جدول ۴. بی‌گمان، چنین ترکیبی در کشورهای آنگلو-آمریکا و برخی از مستعمرات سابق آن پیدا می‌شود (نقشه ۳). آنچه درباره اصطلاح Achievement مطرح است، عدم درک دقیق مفهوم آن در زبانهای دیگر بجز انگلیسی است بنابراین نمی‌توان آن را در پرسشنامه‌های چند ملیتی به کار برد. کشورهای انگلیسی زبان عموماً در سمت راست بالای نقشه شماره ۳ قرار گرفته‌اند.

اگر چنین است برای بازنگری تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو در نقشه شماره ۳ استدلال وجود دارد. سمت راست بالای نقشه ۳ بیانگر انگیزه Achievement است و به طوری که می‌بینیم عملکرد به اضافه ریسک پذیری است. ربع دوم با پرهیز از عدم اطمینان قوی، خود را از ربع یکم نقشه متمایز می‌سازد که به معنی وجود انگیزه تأمین

بیش از زمان کنونی بوده است. اگر کار ماکیاولی را با آثار معاصرانش مقایسه کنیم (توماس مور ۱۵۳۵-۱۴۷۸)، تفاوت فرهنگی نحوه تفکر در کشورهای مختلف را، حتی در قرن شانزدهم نیز می‌توان دید. مور انگلیسی در «اتوپیا» دولت مبتنی بر آرای عمومی را به منزله مدل مطلوب به عنوان انتقاد از شرایط سیاسی زمان خود مطرح می‌کند اما واقعیات در همه حال دنباله‌روی تئوری نیست. بنابراین بیش از حد انتقادی فکر کردن مور باعث شد به دستور هائری هشتم سر از تن او جدا کردند. درحالی‌که ماکیاولی واقع‌بین، در بستر خود با آرامش از دنیا رفت. تفاوت بین تئوری‌ها در هر حال قابل رؤیت است.

در آمریکا جریانی از تئوری‌های رهبری بوجود آمده که مشهورترین آنها از سوی مک گریگور (تئوری X در برابر Y)، لیکرت (چهار سیستم مدیریت)، بلیک و موتن (شبکه، مدیریت) مطرح شده است. نقطه مشترک همه این تئوری‌ها جانبداری از مشارکت مرئوسین در تصمیم‌گیری‌های مدیریت است (مدیریت مشارکتی) ولی در هر حال پذیرفتن مشارکت باید توسط مدیر انجام گیرد. در بُعد جهانی (نقشه ۱) می‌توان به دلیل ارائه این تئوری‌ها از وضعیت میانه‌ای که آمریکا در بُعد فاصله قدرت دارد (در رده ۱۵ از ۴۰ کشور) پی‌برد. هرچه فرهنگ از فاصله قدرت بیشتر برخوردار باشد باید در انتظار تئوری‌های ماکیاولی بود. در حقیقت در ادبیات مدیریت کشور دیگری مانند فرانسه که از فاصله قدرتی بیشتر نسبت به آمریکا برخوردار است، نسبت به مدیریت مشارکتی، اندکی

در اروپا مطرح شده و بیشتر در سوئد و نروژ مورد استفاده قرار گرفته است و هدف آن گروهی نمودن ساختار کار می‌باشد. در این زمینه به تجربیات شرکت ولو می‌توان اشاره کرد. چرا در این دو روش اختلاف وجود دارد؟ در پاسخ باید گفت آنچه که به عنوان انسانی بودن کار و شرایط کار تفسیر می‌شود به مدل انسان مطلوب مورد توافق جامعه بستگی دارد. در اکثر کشورهای مردسالار، مانند ایالات متحده، انسانی کردن کار، فرم مردسالاری به خود می‌گیرد و به فرد میدان وسعت عمل می‌دهد. در بیشتر جوامع زن‌سالار، مانند سوئد و نروژ، انسانی کردن، فرم زن‌سالاری به خود گرفته است و برای حفظ سلامت روابط انسانی و عدم تأکید بر رقابت فردی به وسیله تبدیل شده است.

رهبری

یکی از قدیمی‌ترین تئوری‌سین‌های رهبری در ادبیات جهانی، ماکیاولی (۱۵۲۷-۱۴۶۸) است. وی تکنیک‌های مشخص استفاده از قدرت و در قدرت باقی ماندن را که از جمله آنان نیرنگ، رشوه و ترور می‌باشد، توضیح داده که این کار در قرن‌های بعد برای وی شهرت بدی به بار آورده است. ماکیاولی در محیط ایتالیای زمان خود دست به قلم برد و آنچه که وی توضیح داده است در حقیقت همان شرایط فاصله قدرت زیاد می‌باشد. هنوز هم ایتالیا را می‌توان در کنار سایر کشورهای لاتین و خاورمیانه، در فاصله قدرت زیاد (نقشه ۱) مشاهده نمود و از شواهد تاریخی می‌توان حدس زد که فاصله قدرت در ایتالیای قرن شانزدهم بسیار

به صورت قانون درآمد. در کشورهایمانند آلمان که دارای پرهیز از عدم اطمینان قوی می‌باشند، دموکراسی صنعتی از طریق قانون بوجود آمد، آنگاه در سازمانها پیاده شد (تصمیم‌گیری مشترک).

در مورد تئوری‌های رهبری، در هر فرهنگی، یک حقیقت اساسی، یعنی نحوه تبعیت. فاصله قدرت که در نقشه ۱ آورده شده است در حقیقت براساس ارزشهای مردم به عنوان پیروان است و نه ارزشهای رهبران. آنچه یک ادبیات ساده رهبری به ما تفهیم می‌کند آنست که رهبران نمی‌توانند شیوه رهبری را به میل خود انتخاب نمایند. آنچه که قابل اعمال است تا حدود زیادی به فرهنگ شرطی شده پیروان رهبر بستگی دارد. در این راستا جدول شماره ۵ نوع تبعیتی را توضیح

حساسیت وجود دارد. ولی به هر حال نسبت به اینکه چه کسی قدرت را باید در دست داشته باشد، حساسیت زیاد است. در کشورهایمانند سوئد، نروژ و آلمان که فاصله قدرت آنها کمتر از آمریکا است نسبت به مدلهای مدیریتی که حتی حق تصمیم به مشارکت را به کارکنان می‌سپارند، دموکراسی صنعتی بیشتری وجود دارد. در صورتی که در آمریکا این مدلها طرفدار کمی دارند.

در روش‌های دموکراسی صنعتی که در این کشورها مورد استفاده قرار گرفته است می‌توان تفاوت بین آنها را در بُعد پرهیز از عدم اطمینان مشاهده نمود. در کشورهایمانند سوئد که پرهیز از عدم اطمینان ضعیف‌تری دارند، دموکراسی صنعتی به شکل تجربیات محلی آغاز شد آنگاه

جدول شماره (۵) نحوه پیروی در سطوح مختلف فاصله قدرت

فاصله قدرت کم	فاصله قدرت متوسط (آمریکا)	فاصله قدرت زیاد
در پیروان نیاز به وابستگی ضعیف است.	- در پیروان نیاز به وابستگی متوسط است.	- در پیروان نیاز به وابستگی شدید است.
در افراد مافوق نیاز به وابستگی به افراد بالادست ضعیف است.	- در افراد مافوق نیاز به وابستگی به افراد بالادست متوسط است.	- در افراد مافوق نیاز به وابستگی به افراد بالادست قوی است.
زیردستان انتظار دارند که بالادستان با آنان مشورت نمایند و اگر ببینند چنین نیست ممکن است دست به شورش و اعصاب بزنند.	- زیردستان انتظار دارند که بالادستان با آنان مشورت کنند اما رفتارهای مستقل و غیرمشورتی را نیز از آنها می‌پذیرند.	- زیردستان انتظار دارند که افراد مافوق مستقل عمل کنند.
فرد مافوق ایدآل برای اکثریت، یک دمکرات وفادار است.	- فرد مافوق ایدآل برای اکثریت، یک دمکرات کاردان است.	- فرد مافوق ایدآل برای اکثریت، یک فرد خودرأی خیراندیش و یا پدر سالار است.
قوانین و مقررات برای همه اجرا می‌شود و حق ویژه برای افراد مافوق قابل قبول نیست.	- قوانین و مقررات برای همه به کار می‌رود، اما حقوق ویژه خاص در بعضی سطوح برای افراد مافوق، امری طبیعی است.	- هر فرد انتظار دارد که افراد مافوق از حق ویژه برخوردار باشند. قوانین و مقررات برای افراد مافوق و زیردست فرق می‌کند.
ابزار مقام با ترشویی مواجه می‌گردد و به آسانی توسط افراد زیردست مورد حمله قرار می‌گیرد.	- ابزار مقام برای افراد مافوق پشتوانه مناسب قدرت آنان است و توسط زیردستان پذیرفته می‌شود.	- ابزار مقام بسیار اهمیت دارند و پشتوانه افراد مافوق نسبت به زیردستان است.

می‌شود. مدیرانی که در جهت فرهنگ فاصله قدرت زیاد حرکت می‌کنند بزودی در می‌یابند که باید بیشتر آمرانه رفتار نمایند تا بتوانند مؤثر واقع گردند و در واقع همین‌گونه نیز می‌کنند. این شیوه در تاریخ مستعمرات اکثر کشورهای غربی انجام می‌شد. اما نکته جالب توجه این است که قدرت‌های استعماری غربی سابق با فرهنگ بالاترین فاصله قدرت، مانند فرانسه، بیشتر مورد توجه مستعمرات سابق خود قرار دارند و به نظر می‌رسد که بهترین روابط پس از دوران استعمار را نیز با آنها دارند. این مطلب نشان دهنده آنست که زبردستان در فرهنگ با فاصله قدرت زیاد با رهبرانی احساس راحتی بیشتر می‌کنند که واقعاً مستبد هستند نه آنهایی که وضعیت فرضی استبدادیشان خارج از هویت ملی است. فعالیت مدیر در محیطی با درجه فاصله قدرت پایین‌تر از درجه فاصله قدرت وی، بسیار مشکل‌آفرین است. مدیران آمریکایی همکاری صمیمانه را در دموکراسی‌های صنعتی آنچنان که در سوئد و آلمان و حتی هلند وجود دارد مشکل می‌بینند. مردم آمریکا سعی می‌کنند کشور خود را نمونه دموکراسی معرفی نمایند و برای آنان مشکل است که بپذیرند کشورهای دیگر شکل‌هایی از دموکراسی را تجربه کنند که آنها نیازی به آن احساس نمی‌کنند و آن را تهاجمی می‌دانند به حق ویژه مدیران یا رهبران. در هر صورت حق ویژه مدیریت در تصمیم‌گیری، از سوی کشورهای که دارای فاصله قدرت بسیار کم هستند، پذیرفته نمی‌شود. شاید این نکته به بهترین وجه توسط یک دانشمند

می‌دهد که اگر سایر شرایط مساوی باشد، یک رهبر در جوامع مختلف و در سطوح مختلف فاصله قدرت می‌تواند انتظار آن را داشته باشد. (نحوه تبعیتی که رهبر باید بدان پاسخ گوید).

سطح میانی بیانگر چیزی است که بیشتر در ایالات متحده دیده می‌شود. مک‌گریگور، لیکرت و بلیگ موتون، این شرط فرهنگی را ملحوظ نکرده‌اند. هر سه آنها روشهای رهبری خاصی را تجویز نموده‌اند که در بهترین شکل خود می‌تواند برای زبردستان آمریکایی و آنهایی که در فرهنگهایی مانند کانادا و استرالیا وجود دارند و در سطوح فاصله قدرت دارای اختلاف زیادی نیستند (نقشه ۱)، کاربرد داشته باشد. در حقیقت تحقیق نشان داده است که زبردستان کشورهای که دارای فاصله قدرت زیاد می‌باشند، با تئوری X بیشتر هماهنگی دارند.

تنها تئوری رهبری آمریکایی که تا حدودی آنهم به‌طور غیرمستقیم نقش فرهنگ را از یاد نبرده است، تئوری اقتضایی رهبری فیدلر می‌باشد. فیدلر معتقد است: شخصیت‌هایی متفاوت از رهبری برای شرایط «سخت» و «آسان» لازم است. همچنین فاصله فرهنگی بین بالادست و زبردستان یکی از عواملی است که شرایط را مشکل می‌کند. با این وجود، تئوری، نوع فاصله فرهنگی مورد نظر را توضیح نمی‌دهد.

در عمل به‌نظر می‌رسد که تطبیق مدیران با شرایط فاصله قدرت زیاد، بسیار دشوار باشد. البته این سبک محبوبیت چندانی ندارد و به‌ندرت در درسهای بهبود مدیریت تعلیم داده

— عملکرد برای هر دو طرف مهم تلقی می‌گردد (مردسالاری بالا).

اکنون وضعیت آلمان را که کشوری است با فاصله قدرتی پایین‌تر از میانگین، در نظر می‌گیریم. در اینجا مذاکره دو جانبه در مدیریت بر مبنای هدف مشکلی بوجود نمی‌آورد. ولی چون آلمان در پرهیز از عدم اطمینان دارای درجه بسیار بالایی است، گرایش به پذیرش ریسک و ابهام به اندازه لازم وجود ندارد. فکر جایگزینی اختیار یک جانبه رئیس با اختیار غیرشخصی مبتنی بر توافق مشترک در مورد اهداف، در هر حال، با فضای فرهنگی توأم با فاصله قدرت کم و پرهیز از عدم اطمینان قوی متناسب است. در چنین حالتی، اهداف به «وجدان اخلاقی^{۱۷}» زبردستان تبدیل می‌شود. فرگوسن در کتابی به نام «قضیه‌های اداری» می‌نویسد: «مدیریت بر مبنای هدف در مناطق آلمانی زبان چاشنی‌های مختلفی به خود گرفته است. البته نه بدین علت که در این کشورها فشارهای سیاسی - اجتماعی ارزش‌گذاری به حق فرد در تصمیم‌گیری مشترک کاملاً نمایان شده است بلکه از آن جهت که مدیریت بر مبنای هدف عیناً به مدیریت بر مبنای تعیین هدف به صورت مشترک تلقی گردیده است.

در روزگار کنونی، دیدگاه فرگوسن از مدیریت بر مبنای هدف با نیازهای کشورهای آلمانی زبان متناسب است. قضایایی که در کتاب

جامعه‌شناس اسکاندیناویایی در سمیناری خطاب به هرزبرگ بیان شده باشد: «به همان دلیلی که شما مخالف مشارکت هستید ما موافق آن هستیم، هیچکس نمی‌داند که حد توقف آن (مشارکت) در کجاست. ما فکر می‌کنیم که بسیار خوب است».

یکی از راههایی که روش رهبری آمریکایی در آن بسته‌بندی و فرموله شده است مدیریت بر مبنای هدف^{۱۶} است، که ابتدا بوسیله پیترو دراگر در سال ۱۹۵۵ در کتاب تمرین مدیریت مورد حمایت قرار گرفت. در آمریکا از مدیریت بر مبنای هدف برای تفهیم و توجه به نتایج عملی در سراسر سازمان استفاده می‌شود. این روش در مواردی که نتایج قابل اندازه‌گیری کمی باشند بسیار موفق‌تر خواهد بود تا زمانی که نتایج کیفی باشند و باید به صورت ذهنی تفسیر شوند. این شیوه حتی در ایالات متحده نیز به شدت مورد انتقاد قرار گرفته است. اگرچه ممکن است هنوز هم یکی از تکنیکهای محبوب مدیریت «ساخت آمریکا» باشد ولی این شیوه فقط می‌تواند برای فرهنگ ایالات متحده مورد قبول واقع گردد زیرا مدیریت بر مبنای هدف بر فرضیات زیر استوار است:

— زبردستان برای مذاکره واقعی با بالادستان از استقلال کافی برخوردارند (فاصله قدرت زیاد نیست).

— هر دو برای پذیرش ریسک آمادگی دارند (پرهیز از عدم اطمینان ضعیف).

16- Management By Objective (MBO)

17 - Super - Ego

رده پایین و بالا و نور چشمی‌های فرانسوی همگی به یک سیستم فرهنگی تعلق دارند که روابط وابستگی خود را از یک سطح به سطح دیگر حفظ می‌نمایند. در حقیقت فقط منحرفان هستند که به این سیستم علاقه ندارند. ساختار سلسله مراتبی، در برابر تشویش از فرد حمایت می‌کند ولی DPO، ایجادکننده تشویش است.»

تشویش و اضطراب در محیط فرهنگ فرانسوی بدین علت است که مدیریت بر مبنای هدف، فرض را بر این مبنا قرار می‌دهد که عدم تمرکز قدرت فردی مدیر در قالب درونی کردن اهداف در نهاد افراد باشد. در صورتی که مردم فرانسه از طفولیت به فاصله و قدرت زیاد خو گرفته‌اند. یعنی قدرتی که کاملاً فردی است. باوجود همه کوششهایی که انجام شده است تا مدیریت انگلوساکسونی به کار گرفته شود، بالادستان فرانسوی بسادگی تن به عدم تمرکز نمی‌دهند و فواصل کوتاه رده‌های میانی و اصولاً زیردستان فرانسوی نیز انتظار چنین عملی را از طرف آنان ندارند. تحولات دهه ۱۹۷۰ به شدت DPPO را بی‌اعتبار کرد که این کار برای مواردی که سازمانها و واحدهای فرانسوی، که با انتظارات مبالغه‌آمیز، آن را کمتر تجربه نمودند و از آن سود بردند، غیرمنصفانه است.

از مثالهایی که تاکنون آورده شد شاید

وی مطرح شده‌اند، سیستم‌های رسمی ایدئولوژیکی را با تکیه بر اهداف «گروهی» کاملاً قوی که در راستای درجه پایین فردگرایی در این کشورهاست، به‌طور مشروح بررسی می‌کند.

فرانسه، منطقه دیگری است که در آن اطلاعات خاص مربوط به مدیریت بر مبنای هدف وجود دارد. مدیریت بر مبنای هدف برای اولین بار در سال ۱۹۶۰ در فرانسه معرفی شد ولی محبوبیت خود را بیشتر پس از شورش دانشجویی در سال ۱۹۶۰ بدست آورد. مردم انتظار داشتند که این تکنیک جدید منجر به دمکراتیزه شدن سازمانی گردد که مدتها به تعویق افتاده است. به جای DPO^{۱۸} نام فرانسوی مدیریت بر مبنای هدف تبدیل به DPPO شد. یعنی مدیریت بر مبنای مشارکت در هدف^{۱۹}. بنابراین در فرانسه رشد اجتماعی بر سیستم مدیریت بر مبنای هدف تأثیر گذاشت. ولی DPPO پس از شورش سال ۱۷۸۹ به صورت یک شعار عمومی منعکس کننده آرمانهای (آزادی، تساوی، برادری) درآمد. جی فرانک^{۲۰} در ۱۹۷۳ نوشت «من فکر می‌کنم که دوره DPPO به سر رسیده است یا بهتر بگویم هرگز آغاز نشده است و تا هنگامی که در فرانسه به سردرگمی در ایدئولوژی و واقعیت ادامه دهیم، هرگز آغاز نخواهد شد». در دنباله مقاله فرانک، سردبیر مجله مدیریت می‌نویسد: «کارگران و کارمندان، مدیران

18 - DPO (Direction Par Objectives)

19- DPPO (Direction Participative Par Objectives)

20 - G. Frank «Epitaph pour la DPO». «In le Management Nov. 1973».

پنداشته شود که محیط فرهنگی برای رهبر موضوع روشنی است، اما در واقعیت چنین نیست و محیط فرهنگی برای مدیران در پرده‌ای از ابهام فرو رفته است. در زمینه تصمیم‌گیری در مدیریت مثالی می‌آوریم. از یک مؤسسه مشاوره معتبر آمریکایی خواسته شد تا فرایند تصمیم‌گیری را در یک شرکت بزرگ اسکاندیناویایی تجزیه و تحلیل کند گزارش آنها از سبک تصمیم‌گیری شرکت انتقاد کرد و علاوه بر دلایل دیگر، دلیلی مطرح نمود که نشان می‌داد تصمیمات «ذاتی»^{۲۱} و «مشترک» بود. در این بررسی تجربیات قبلی این شرکت با تجربیات چند شرکت دیگر مقایسه شد. این شرکتها از مدلی استفاده کرده بودند که از مؤسسات مشاوره آمریکایی گرفته شده بود و منعکس‌کننده ارزشهای کتابهای درسی آمریکا بود، یعنی «اساس بر واقعیت»^{۲۲} و تصمیم‌گیریهای سریع با مسؤولیت‌های شخصی به جای استفاده از ارتباطات غیررسمی و شخصی و قبول آرای عمومی. آیا این مؤسسه مشاوره آمریکایی می‌تواند به مشتری اسکاندیناویایی خود خدمتی عرضه کند؟ همانطور که از نقشه ۳ نتیجه‌گیری می‌شود چون ایالات متحده و اسکاندیناویا در بُعد مردسالاری فاصله زیادی با هم دارند، استفاده از روش «براساس واقعیت» و رعایت آرای عمومی در این کشور، از خصوصیات زن‌سالاری فرهنگ آن است که در

بافت این فرهنگ ریشه دوانیده است. تحمیل حقیقت و «مسؤولیت‌های مشخص»، متناسب با فرهنگ مردسالار آمریکاست. از دیدگاه بی‌طرفانه، دلایل انتقاد از روش تصمیم‌گیری آمریکایی به همان اندازه ارزشمند است که دلایل انتقاد از روش تصمیم‌گیری اسکاندیناویایی. در شرایط پیچیده تصمیم‌گیری دیگر، «حقایق» جدا از افرادی که آن را تفسیر می‌کنند وجود ندارد. یعنی حقایق نتیجه ادراکات فردی است بنابراین برای «مدیریت بر مبنای حقیقت» به یک شعار انحرافی تبدیل می‌شود. مبنای «بصیرت»^{۲۳} ممکن است برای تصمیم‌گیری در چنین شرایطی روش بدی نباشد و اگر اجرای تصمیمات به تعهد افراد زیادی نیازمند باشد فرایند آرای عمومی یک ارزش محسوب می‌گردد نه یک عامل منفی. بنابراین اصلی اساسی که مورد غفلت مشاور قرار گرفت آن بود که تصمیمات باید به صورتی اتخاذ گردند که متناسب با ارزشهای محیطی باشند که باید در آن مؤثر واقع گردند. افراد این مؤسسه از نارساییهای فرهنگی خود غافل بودند. البته نه بدین معنا که شرکت اسکاندیناویایی نباید فرایند تصمیم‌گیری خود را بهبود بخشد و نمی‌تواند از تجربیات مشاور چیزی بیاموزد. بلکه این بهبود می‌تواند با یک ادراک دوجانبه از تفاوت فرهنگی تحقق پذیرد و نه با فراموش کردن آن.

21 - "Intuitive"

22 - "Fact Based"

23 - IAN R. Fargusen «Management by Objectives in Deutsland Herder, and Herder 1973».

سازمان

نقشه شماره ۱ (فاصله قدرت و پرهیز از ریسک) به منظور ساختاردهی سازمانی که در کشورهای مختلف از کارایی لازم برخوردار باشد اهمیتی حیاتی دارد. برای مثال می‌توان از یک شرکت چند ملیتی آمریکایی نام برد که از یک سیاست واحد برای افزایش حقوق و ترفیع استفاده می‌کرد. بدین نحو که مافوق مستقیم فرد، افزایش حقوق را مطرح می‌نمود. مدیریت فرانسوی واحد فرانسه آن را چنین تفسیر می‌کرد که منظور از فرد مافوق، کسی است که سه رده بالاتر می‌باشد و اوست که باید اضافه حقوق را مطرح نماید. این روش در فرانسه هم از دیدگاه زبردستان و هم از نظر افراد مافوق، منطقی به نظر می‌رسد. اگر سایر شرایط یکسان فرض شود، افراد در فرهنگ با فاصله قدرت زیاد ترجیح می‌دهند که تصمیمات متمرکز باشد زیرا حتی افراد مافوق به مافوق‌تر از خود وابسته هستند. این امر سبب می‌شود که تصمیمات تا آنجایی که ممکن است بالا رود (جدول ۴) افراد در فرهنگ فاصله قدرت کم مایلند که تصمیمات غیر متمرکز بشود.

چون فاصله قدرت با عدم تمرکز ارتباط دارد، پرهیز از ریسک به «رسمی بودن» مربوط می‌شود. یعنی نیاز به قوانین رسمی، تخصص و واگذاری وظیفه به متخصص، از جلوه‌های فرهنگ پرهیز از ریسک است. استیونس یک پروژه تحقیقی جالب را با همکاری دانشجویان فوق‌لیسانس مدیریت بازرگانی از کشورهای آلمان، انگلستان و فرانسه انجام داد و از آنها

خواست تا یک مشکل سازمانی را آسیب‌شناسی کنند و برای آن راه حلی بیابند. مشکل، مربوط به درگیری بین قسمت فروش و قسمت توسعه محصول در یک شرکت بود. اکثریت فرانسوی‌ها مشکل را به مسؤل بالاتر سازمان (رئیس شرکت) نسبت دادند. آلمانی‌ها آن را به فقدان سیاستهای مدون منسوب کردند و تدوین چنین سیاستهای مدونی را توصیه نمودند. انگلیسی‌ها مشکل را در فقدان ارتباطات بسیاری دانستند که باید از طریق نوعی آموزش گروهی حل شود.

استیونس نتیجه می‌گیرد که «مدل ایدآل» سازمان برای بیشتر فرانسوی‌ها مدل هرمی است (متمرکز و رسمی) و برای اکثر آلمانی‌ها دستگاه خوب روغن‌کاری شده (رسمی ولی با عدم تمرکز) و برای اغلب انگلیسی‌ها بازار روستایی (نه رسمی و نه متمرکز). این سه مدل نواحی ۲ و ۳ و ۴ را در نقشه دربرمی‌گیرد و آنچه که غایب است مدل ایدآل برای ناحیه یک است که چهار کشور آسیایی از جمله هندوستان را دربرمی‌گیرد. نوع سازمان ایدآل برای این ناحیه نیز سازمان فامیلی است (متمرکز اما غیررسمی) در حقیقت سازمانهای هندی تا آنجا رسمی می‌شوند که روابط بین افراد اجازه می‌دهد و این با فاصله قدرت ارتباط دارد، نه به پرهیز از ریسک یعنی آنجایی که جریان کار تداوم دارد.

مدل «دستگاه خوب روغن‌کاری شده» برای آلمانی‌ها به این حقیقت اشاره می‌کند که ماکس وبر نویسنده اولین تئوری بوروکراسی نیز آلمانی بوده است. «وبر» بوروکراسی را یک

می‌توانند برای نوآوری سازمانی بر موانع فرهنگی غلبه نمایند.

مدیران آلمانی نیز با سازمان ماتریکی برخورد چندان مساعدی نشان نداده‌اند و احساس می‌کنند که نیاز آنان به وضوح سازمانی را خنثی می‌سازد. این بدین معناست که اگر سازمانهای ماتریکی بتوانند نقش افراد را بدون ابهام مشخص نمایند پذیرفته خواهند شد.

وضعیت افراطی ایالات متحده در بُعد فردگرایی موجب شده است که بین روش تفکر آمریکایی در مورد سازمانها، و ارزشهای حاکم بر سایر بخش‌های جهان درگیری‌های اساسی بروز کند. در فرضیه فردگرایی آمریکایی رابطه بین فرد و سازمان اساساً در پرتو منافع فردی قابل محاسبه است. در حقیقت بین روحیه فردگرایی و سرمایه‌داری یک رابطه بسیار محکم تاریخی - فرهنگی وجود دارد. نفع فردی و مکانیزم بازار مبنای سیستم سرمایه‌داری است و در بریتانیای کبیر اختراع شده است. این کشور، هنوز هم جزو سه کشور رده بالای فردگرایی در جهان است. در اکثر جوامع جمع‌گرا، رابطه بین افراد و سازمانهای سنتی از جنبه محاسباتی برخوردار نیست بلکه جنبه اخلاقی و معنوی دارد، بدین معنی که روابط بر مبنای نفع فردی نیست بلکه براساس وفاداری فرد به گروه، سازمان و یا جامعه است و چنین تفسیر می‌گردد که بهترین تضمین برای نفع نهایی افراد است. «جمع‌گرایی» در ایالات متحده کلمه بدی است و برعکس در نوشته‌های مائوتسه تونگ که از فرهنگ سنتی کاملاً قوی در

سیستم کاملاً فرموله شده (پرهیز از ریسک بسیار قوی) می‌داند که در آن قوانین از افراد رده‌های پایین در برابر سوءاستفاده از قدرت توسط رده‌های مافوق محافظت می‌کند. افراد مافوق از خود قدرتی ندارند بلکه قدرت آنان ناشی از قوانین است، نه از فرد (فاصله قدرت کم). ایالات متحده در مرکز نقشه ۱ ملاحظه می‌شود و از «هرم»، «دستگاه» و «بازار» به عنوان مدل ایدآل، وضعیتی میانی بخود می‌گیرد. وضعیتی که موفقیت اکثر شرکتهای آمریکایی را در فرهنگهای مختلف تفسیر می‌کند. طبق فرضیه عمومی آمریکایی سازمان می‌توان گفت که سلسله مراتب خود هدف نیست (آنچنانکه در فرانسه است) و قوانین نیز به خودی خود هدف واقع نمی‌شوند (آنچنانکه در آلمان است) بلکه هر دو وسایلی هستند در راه رسیدن به هدف و نتیجه، و هر جا که به عنوان مانع عمل کنند و یا لازم باشد، تغییر داده می‌شوند.

شکستن حصار سنت‌های بوروکراسی و سلسله مراتب و خروج از آن در حرکت به سمت سازمانهای ماتریکی و موقت و سیستم‌های سازمانی با انعطاف، اخیراً متداول شده است. لارنت نشان داده است که مدیران فرانسوی به عملی بودن و موفقیت از سازمانهای ماتریکی بسیار بی‌اعتقادند زیرا آن را تخطی از اصل «مقدس» وحدت فرماندهی می‌دانند. باوجود این در شعبات فرانسوی شرکتهای چند ملیتی، از موفقیت مدیریت ماتریکی سابقه‌ای طولانی وجود دارد و مدیران فرانسوی آن شعبات، نسبت به آن دارای دید مثبت هستند و مطمئناً از نتیجه آن

تفاوت محیط‌های فرهنگی بین کشورها وجود داشته و این تفاوت مانعی در راه ارزشمند بودن تئوری‌های مدیریت باشد، پس تفاوت‌های موجود بین فرهنگ‌های اقلیمی در درون یک کشور چه می‌شود؟ تا چه اندازه تئوری‌های خودی می‌تواند در زمانی که سازمان اقدام به استخدام افرادی می‌کند که این تئوری‌ها در مورد آنان سازگاری ندارد (مانند افراد اقلیت‌های گروهی با سطح تحصیلات متفاوت و یا تعلق به نسل مختلف) کاربرد داشته باشد؟ اگر فرهنگ مهم است سیاست‌های سازمانی در زمانی که شرایط فرهنگی تغییر می‌کند تأثیر خود را از دست می‌دهد.

در هر حال جای هیچ شکی نیست که نتایج بدست آمده از رابطه فرهنگی تئوری‌های مدیریت، برای سازمان‌های چند ملیتی بسیار جدی است. نقشه‌های فرهنگی جهان ۱ و ۲ و ۳ می‌تواند در پیش‌بینی تفاوت فرهنگی بین شعبات مختلف و سازمان مادر کمک لازم را بنماید. نکته مهم اینست که یک سیاست واحد نیروی انسانی ممکن است در کشورهای مختلف و در یک کشور بین گروه‌های مختلف آثار متفاوتی داشته باشد. این مسأله تنها به تفاوت‌های ارزشی افراد مربوط نمی‌شود بلکه شامل سیاست‌های دولتی و قانونی نیز می‌گردد که کاملاً منعکس کننده شرایط فرهنگی آن کشور است. بین بازار کار و قوانین و مقررات کاری نیز تفاوت وجود دارد. این اختلافات اعم از مرئی یا نامرئی ممکن است با توجه به کیفیت، هزینه، بازده کاری و غیبت، بر عملکرد تأثیر بگذارد. سیاست‌های جهان شمول که ممکن است در کشورهای مختلف

جمع‌گرایی حمایت می‌کند، فرهنگ فردگرایی، بسیار بد است (برای دیدن امتیازات جمع‌گرایی کشورهای اکثراً چینی، مانند تایوان، هنگ‌کنگ و سنگاپور نقشه ۲ را ملاحظه نمایید). این بدان معناست که سازمان‌های آمریکایی در فرهنگ جمع‌گرا اگر به نیازهای کارکنان محلی خود مبنی بر وفاداری مشترک بین سازمان و کارکنان توجه نکنند، خود را به مشکلات بسیاری دچار خواهند کرد. «استخدام و اخراج» در این کشورها امری کاملاً منفی تلقی می‌گردد - حتی اگر اصولاً اخراج توسط قانون منع نشده باشد. با در نظر گرفتن وضعیت مردم در اکثر فرهنگ‌های جمع‌گرا، شگفت‌آور نیست که آنها را طالب نظم اقتصادی غیر سرمایه‌داری ببینیم و این به شرطی است که نظام سرمایه‌داری نتواند از شر «روحیه فردگرایی» رهایی یابد.

نتیجه‌گیری برای سیاست‌گذاری

تا اینجا ارزش جهان‌شمولی تئوری‌های مدیریتی که در یک کشور ارائه شده است، بررسی گردید و بیش از همه کشور آمریکا مورد سؤال قرار گرفت. کمترین فایده این بررسی، در عمل، برای عملیات سازمان‌هایی خواهد بود که این تئوری‌ها در آن کشور زاده شده است. بدین مفهوم که تا آنجا که این تئوری‌ها در ایالات متحده به کار گرفته شوند، سازمان‌های آمریکایی می‌توانند سیاست‌های انگیزشی، رهبری و توسعه سازمانی خود را بر مبنای این سیاست‌ها پی‌ریزی کنند. گرچه ممکن است باز هم مشکلاتی داشته باشند. زیرا اگر

پردازند تئوریهای خودی، بسیار محدود و گاه مشکل آفرین است. این امر در تدریس تئوریهای مدیریت توسط فارغ التحصیلان دانشگاههای خارج از فرهنگ بومی نیز که شرایط فرهنگ محلی را در نظر نمی گیرند، به همان اندازه مشکل آفرین است. شناخت فرهنگ محلی با توجه به ابعاد فرهنگ ملی از اهمیت بسیار برخوردار است و اگر از فرهنگ محلی غفلت شود، فعالیت سازمان با مشکل زیاد مواجه می گردد.

آخرین نتیجه ای که از مرزهای فرهنگی در تئوریهای مدیریت بدست می آید نحوه عملکرد روشن فکران و تحصیل کرده های تئوریهای انگیزش، رهبری و سازمان در فرهنگ خودی است. برای انجام این کار، یک روش آنست که تئوریهای پرداخته شده در خارج از مرزهای فرهنگی تدریس شود و آن را به کار گیرند که در این صورت فرهنگ ملی باید به ابعاد فرهنگی کشوری که تئوریا در آن مطرح گردیده است تغییر یابد. با توجه به تعریف به عمل آمده از فرهنگ ملی، تغییر فرهنگی کاری بس پیچیده و مشکل و طولانی مدت می باشد. البته اینهم به شرطی است که تعارض فلسفی بین دو فرهنگ وجود نداشته باشد. روش دوم آنست که تئوریهای متناسب با ابعاد فرهنگ ملی تنظیم و تدریس و به کار گرفته شود که در آن صورت به علت هماهنگی تئوریا با فرهنگ ملی، مشکلات سازمانی این کشورها در راه توسعه و پیشرفت از میان برداشته می شود و انقلابی اداری پایه گذاری می گردد.

کاملاً متفاوت عمل کنند، آنهایی هستند که با پادشاهای مادی، نحوه ترفیع و کتالهای شکایت ارتباط دارند.

حربه سازمان برای فعالیت در خارج از مرزهای فرهنگی خود آن است که آیا خود را با فرهنگ محلی تطبیق دهد یا برای تغییر دادن آن بکوشد. نمونه هایی از سازمانهایی وجود دارد که در تغییر عادات محلی موفق بوده اند مانند آنچه که در مورد سازمان ماتریکسی در فرانسه گفته شد. بسیاری از کشورهای جهان سوم در پی انتقال تکنولوژی از کشورهای پیشرفته اقتصادی هستند. اگر قرار است این کار انجام شود این تکنولوژیها دارای ارزشهایی هستند که ممکن است با ارزشهای محلی در تعارض قرار گیرند (فاصله قدرتی کم و روحیه فردگرایی بالا). در چنین مواردی فرهنگ محلی باید تطبیق داده شود که کار بسیار مشکلی است. زیرا اولاً کشورها به سادگی از فرهنگ خود جدا نمی شوند، ثانیاً نیازمند یک استراتژی سنجیده هستند که ریشه در فرهنگ محلی داشته باشد و افراد «خبره محلی»، استراتژی آن را تعیین نمایند. معمولاً استراتژی باید به صورتی باشد که با فرهنگ محلی متناسب باشد تا بتواند اثر خود را بر جای گذارد. قبلاً اشاره کردیم که چگونه مدیریت بر مبنای هدف در آلمان موفق شد، در صورتی که در فرانسه با شکست مواجه گردید.

زمینه دیگری که مرزهای فرهنگی تئوریهای مدیریت در آن مهم است پرورش مدیران برای انجام وظیفه در خارج است. برای مدیرانی که باید در فرهنگ بیگانه به فعالیت