

# نگرشی بر چالش‌های مدیران سازمان‌ها در قرن بیست و یکم

نوشته :

عبدالاحد شیخ

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد علی‌آباد کتول

بها : ۱۰۰۰۰ ریال

۱۳۸۱

مدیر موفق کسی است که واحدش عملکرد بالا به دست آورد و با گذشت زمان آن را به صورت واحدی توانا حفظ کند. این مدیر، پیوسته قادر است سایر کارکنان را در انجام بموقع و مؤثر کارها یاری نماید. اما شغل هر مدیر، امروزه با تغییرات پیش بینی نشده محیط، پیچیده شده است. رقابت جهانی، فن آوری جدید، تغییر ساختار جمعیت دگرگونی ارزشهای اجتماعی فقط معدودی از انواع روندهایی هستند که توفیق مدیران را با چالش روبه رو می کنند. همه ی این چالش ها ماهیت مدیریت روزمره منابع انسانی را تغییر می دهد. مدیر مطلع امروزی به خوبی آماده است که نه تنها تحت این چالش ها کار کند بلکه برای فشارهای ذیل نیز پاسخ مناسبی را پیدا نماید.

۱. حقوق کارکنان: آدمها توقع دارند که حقوقشان در محل کار و بیرون از آن، محترم شمرده شود. این حقوق عبارتند از: عدم مداخله در امور خصوصی حق دادخواهی به نحوه مناسب، آزادی بیان، آزادی عقیده و مصونیت از مزاحمت های مختلف.

۲. امنیت شغلی: آدمها توقع دارند که امنیتشان حفظ گردد. امنیت شامل سلامت جسمی (ایمنی کار) و رفاه اقتصادی یعنی حمایت های از کار افتادگی و تأمین افزایش دستمزد در قبایل افزایش هزینه زندگی است.

۳. فرصت برابری در استخدام: مردم توقع دارند (توقعی که پیوسته فزونی می یابد) که در استخدام هیچ گونه تبعیض از قبیل سن، جنسیت، نژاد، قومیت و یا ناتوانی جسمی وجود نداشته باشد. این موضوع باعث گردیده تا زنان و سایر اقلیت های جامعه پیوسته تقاضاهایی را مطرح کنند و به آنها دست یابند. در این زمینه پیشرفتهای ستایش انگیزی صورت پذیرفته است، ولی هنوز تا حد فرصت مساوی برای همه ی گروه ها در ایران فاصله ی زیادی وجود دارد.

۳- درآمد برابر: افراد انتظار دارند معادل ارزش کارشان حقوق دریافت نمایند.

۴. فشار برای بهبود اخلاق مدیریتی در سازمانها: امروزه این گرایش روشن وجود دارد و جامعه طالب آن است که مسئولان دولتی، مدیران، کارکنان و سازمانها طبق اخلاق و ضوابط پسندیده رفتار نمایند. اخلاق مدیریتی رفتاری است که نه تنها طبق قانون، بلکه متناسب با ضوابط اخلاقی معمول در کل اجتماع باشد. این که انتخابهای فردی بایستی پیرو کدام ضوابط اخلاقی باشند، موضوع مورد بحثی است. در طول سالها فیلسوفانی چون استوارت میل، جان لاک، توماس جفرسون، چهار طریق فکر کردن درباره‌ی اخلاق را مشخص کرده‌اند که عبارتند از:

الف- نگرش سودمندی: رفتار اخلاقی آن است که بیشترین خیر را به حداکثر مردم برساند.

ب- نگرش فردی: رفتار اخلاقی آن است که برای منافع شخصی در بلند مدت بهترین باشد.

ج- نگرش مبتنی بر حقوق اخلاقی: رفتار اخلاقی آن است که به حقوق اساسی مشترک کلیه انسانها احترام گذارد.

د- نگرشی مبتنی بر عدالت (عادلانه): رفتار اخلاقی آن است که منصفانه و بی طرفانه در برخورد با تمامی مردم باشد.

در رفتار سازمانی دو جنبه از نگرش عادلانه به خصوص در مورد مدیران در نظر گرفته می‌شود:

اولی عدالت در روشها است: که مربوط به میزانه کارگیری انصاف در مقررات و روشها در تمامی موارد مربوط به اعمال خط مشیها است.

دومی توزیع منصفانه است: و آن عبارت است از، میزان برخورد یکسان (تحت خط مشی خاص) با

اقشار مختلف بدون توجه به نژاد، قومیت جنسیت، سن و سایر ویژگیهای شخصی، است. هر دو جنبه

عدالت در روشها و توزیع منصفانه در محیطهای کاری جدید از عوامل مهم به شمار می‌آیند.

مسئولیت اجتماعی سازمانها:

مسئولیت اجتماعی سازمانی عبارت از تعهد سازمانها در خصوص رعایت رفتار اخلاقی به عنوان نهادهای اجتماعی به معنای وسیع آن می باشد. این اصطلاح می گوید مدیران یعنی کسانی که عهده دار تصمیماتی هستند که رفتار سازمان را هدایت می کنند بایستی مطمئن باشند که چهارچوب اخلاقی آنان در کل سازمان تعمیم یابد. مدیران باید نقش الگو را برای تمامی اعضای سازمان داشته باشند. آنان بایستی متعهد شوند که سازمان هم در جهت افزایش بهره‌وری و هم اهداف مربوط به مسئولیت اجتماعی سازمان گام بر می دارد. اما گهگاه از پرونده های پر سر و صدای مربوط به خلاف کاری مدیران برخی از سازمانها مطلع می شویم. یک کنترل داخلی برای اعمال مسئولیت اجتماعی سازمانی، داشتن شخصی به نام هشدار دهنده است. این شخص تمامی اعمال خلاف سازمانی را بررسی و از جنبه‌ی ضوابط اخلاقی آن را ارزیابی می کند. و موسسه را از خطرات اقدامات غیر قانونی و سایر ضربات حفظ می کند. برای افراد هشدار دهنده، خطر تهدید بالقوه انتقام جویانه از سوی کارفرمایان متضرر شده وجود دارد. در این خصوص لازم است قوانینی برای حمایت از این اشخاص وضع شود.

حافظ خارجی مسئولیت اجتماعی سازمانی، عامه مردم، بعلاوه سازمانها ی دولتی، رسانه‌ها و حامیانی که از طرف مردم عمل می کنند، می باشند. سازمان‌های امروزی و مدیران آنان با افزایش مسئولیت اجتماعی در قبال تصمیمات مواجه هستند. ما انتظار داریم سازمانهای مسئول، کالاها و خدمات با کیفیت خوب و سالم به مشتریان و مصرف کنندگان عرضه کنند. همین طور این سازمانها باید از لطمه زدن به محیط زیست نیز اجتناب نمایند. آنها همچنین باید محیط سالم و ایمن برای حفظ سلامت کارکنان ایجاد کنند. بالاخره سازمانهای مسئول باید برای رفاه عموم در جامعه که در آن کار می کنند آثار مثبت داشته باشند.

رهبری معلولان و جانبازان:

به کارگیری معلولین در سازمانها آنان را از دریافت کنندگان مالیات به پرداخت کنندگان مبدل می‌کند. «معلول» کسی است که از نظر جسمی و یا روانی دارای نقصی است که به طور طبیعی یک یا چند فعالیت عمده‌ی زندگی را محدود می‌کند، ولی به خوبی می‌تواند از عهده‌ی بسیاری از وظایف سازمانی برآید. به خصوص که امروزه تکنولوژی کمک‌های معجزه‌آسایی به این گروه می‌کند. مهمتر از اشتغال معلولین و جانبازان در سازمانها، طرز سلوک با آنها می‌باشد چون بسیاری از این افراد باهوش و فارغ التحصیل دانشگاهها و مطلع می‌باشند می‌توانند همچون گنجینه‌های با ارزشی الهام بخش کارکنان دیگر باشند. نکته‌ای که مدیریت سازمان باید دقت کند حساسیت نسبت به نیازهای کارکنان معلول و آگاهی به راه‌های انگیزش این گروه است. زیرا ممکن است به دلیل تفاوت‌های جسمی و روحی با دیگر کارکنان از حساسیت بیشتری برخوردار باشند، در نتیجه، عدم توجه به نشیب‌های روحیه‌ی آنها تعارضها در سازمان مضاف می‌شود. در حالی که رفتار صحیح و منطقی، به دور از گذشت‌های نابجا می‌تواند اثرات جانبی مثبتی از جمله سر مشق قرار گرفتن آنان جهت دیگر اعضای سازمان باشد. سازمانها علاوه بر تعقیب سیاستهای جذب و به کارگیری افراد معلول و جانباز متخصص، همزمان باید به سایر اعضای سازمان آموزش دهند و آنها را به حساسیت‌های شخصیتی کارکنان معلول متوجه نمایند.

تعدد فرهنگی و تأثیر آن بر فرایند عملکرد گروه‌ها: میزان و حدود مشکلاتی که تعدد فرهنگی به فرایند عملکرد گروه‌ها، می‌افزاید یک عامل تعیین سطح توفیق و راندمان گروه‌ها به شمار می‌رود. ما دست کم از حیث تئوری، علاقه داریم که باور کنیم تنوع (فرهنگی) در محل کار یک عامل مثبت است نه منفی. اما حتی در صورتی که تنوع فرهنگی مزایای بالقوه‌ای برای محیط کار و تیم داشته باشد، از قبیل، مشکل‌گشایی یا ایده‌ها و اطلاعات بیشتر، باز هم بر پیچیدگی فرایند گروهی می‌افزاید. در صورتی که مدیران بخواهند گروه‌های کاری در سازمانها به عملکرد بالا دست یابند مسائل و مشکلات مشخصی را بایستی از میان بردارند که از جمله این مشکلات عبارتند از:

۱. مشکلات طرز تلقی: اعضای گروهها از فرهنگهای متفاوت ممکن است به یکدیگر بی اعتماد باشند و با اعضای فرهنگ خود نزدیکی ایجاد کنند.
۲. مشکلات مربوط به قالبهای (کلیشه‌های) ذهنی اعضای گروه ممکن است تحت تأثیر قالبهای ذهنی از لحاظ سن و جنسیت و قومیت باشند که مانع تفاهم و درک متقابل افراد می‌شود.
۳. مشکلات ارتباطات: تفاوت‌های زبان کلامی و غیر کلامی مانع برقرار کردن ارتباط مؤثر می‌شود.
۴. مشکلات فشارهای روانی: عادات نا آشنا، سبک‌های رفتاری و مشکلات مرتبط با آن احتمالاً فشارهایی را به اعضای گروه از فرهنگهای مختلف که سعی دارند با یکدیگر کار کنند، تحمیل می‌کند.
۵. مشکلات کارآیی: اعضای گروه‌های چند فرهنگی، باید وقت بیشتری جهت ارتباطات و فرآیندهای گروهی صرف نمایند که این امر موجب کاهش کار مستقیم و بازده می‌شود.

## جایگاه زنان در سازمانها:

وجود زنان در کلیه فعالیت‌های اجتماعی کشور ما به واسطه‌ی ارزش گذاردن به مقام آنان است. زیر در مکتب حیات بخش اسلام، زن مقام والایی دارد. حضرت محمد (ص) می‌کوشید حقوق و شخصیت زنان حفظ شود. او از زنان همچون مردان بیعت می‌گرفت (رأی، تعهد و پیمان اجتماعی سیاسی) و زنان را مثل مردان در صف اصحاب خویش قرار می‌داد.

زن مسلمان الگوی‌های درخشانی دارد، همچون حضرت فاطمه(ع) و متأسفانه به علل مسائل اجتماعی در این خصوص به زنان آموزش صحیح داده نشده است. پس از جنگ جهانی دوم، در کشورهای غربی مسأله زن به صورت حساسترین معضل درآمد و بیش از همیشه مطرح شد و مهمتر عامل هم جنگ بود، زیرا کلیه‌ی ارزشهای سنتی، مذهبی، اخلاقی پس از جنگ تا کنون بسیار کوشیده‌اند، ولی آمار و ارقام نشان می‌دهد که موفقیت کامل حاصل نکرده‌اند. عدم موفقیت زنان در

کسب موقعیتهای اجتماعی، خاص کشورهای غربی نیست در کشورهای شرقی نیز وضع به همین منوال می‌باشد.

زنان با وجودی که اکثریت جمعیت جهان و تقریباً نیمی از نیروی کار هر کشور را تشکیل می‌دهند ولی در بسیاری از فرهنگ‌ها هنوز مانند اقلیتی قابل اغماض با آنها رفتار می‌شود. در حقیقت آنان فاقد قدرتهای اقتصادی سیاسی بوده و آماج باورهای قالبی می‌باشند. آنها از شغل‌های واقعی، انواع آموزش، سازمانهای اجتماعی نظایر آن محروم‌اند. هنوز در بسیاری از سازمانها، زنان در شغل‌های سطوح پائین متمرکز شده‌اند. «استاین برگ» و «شاپیرو» اظهار می‌دارند: «زنان، جمعیت را افزایش می‌دهند ولی به ندرت دیده می‌شود که آن را اداره کنند»

یافته‌های تحقیقات نشان می‌دهند که نیروهای قدرتمند و زیرکی مانع از پیشرفت زنان در محیط کار می‌شوند. نخست اینکه، عده‌ای عملکرد مطلوب و موفقیت آمیز مردان را به عوامل درونی برای مثال قابلیت توانایی یا کوشش و تلاش آنان ارتباط می‌دهند ولی انجام همان کار را توسط زنان به عوامل بیرونی مانند شانس یا ساده بودن کار مربوط می‌کنند و اسناد کردن به عوامل بیرونی همواره با دریافت امتیاز کمتری همراه است. نتیجه این تعصب اسنادی این است که اگر چنانچه زن و مردی در یک سطح، فعالیتی را انجام دهند، آنکه سزاوار تمجید، ترفیع یا هرگونه پاداش دیگری است جنس مذکر است. نیاز به گفتن نیست که این زمینه (که احتمالاً بین گروه زنان و مردان وجود دارد) به میزان قابل توجهی علیه پیشرفت زنان در سازمان‌ها عمل می‌کند.

اما خوشبختانه این تمایل یعنی عملکرد زنان را کمتر از میزان استحقاق آنان ارزیابی کردن رو به کاهش است.

دوم اینکه به نظر می‌رسد زنان در مورد مسیر شغلی شان انتظارات کمتری از مردان دارند.

این موضوع یعنی انتظارات کمتر زنان از خودشان (خود-تأثیری) کمک بزرگی به جاودانه بودن مقام (طراز دومی) زن در بسیاری از سازمانها می‌باشد.

مطلب فوق و عوامل مرتبط دیگر، دست به دست هم می‌دهند تا این حقیقت را به وجود آوردند که زنان در رده‌های پائین‌تر سازمانی حضوری بیش از اندازه و در شغل‌های بالای سازمان حضوری بسیار کم رنگ داشته باشند.

اصرار مدیران بر تعهد پیشین:

یکی از دوستان من چند سال با یک خانم نامزد بود. با وجود این که او اعتراف می‌کرد روابط حسنه‌ای بین این دو برقرار نشده، ولی گفت که قرار ازدواج با او را گذاشته است. من که تا اندازه‌ای شگفت زده شده بودم از او پرسیدم چرا چنین تصمیم گرفته‌اید؟ در پاسخ گفت: «من برای این وصلت» سرمایه‌گذاری زیادی کرده‌ام» چنین داستانی وضعی را مطرح می‌کند که ما آن را «اصرار بر تعهد» می‌نامیم، به ویژه کاربرد عبارت مزبور به تعهدات گذشته‌ی فرد مربوط می‌شود و با توجه به اطلاعات منفی که در این باره به دست می‌آورد، بازهم روی تعهد پیشین یا فشاری می‌کند.

اسناد و مدارک زیادی در دست است که برخی از افراد نسبت به تعهدات پیشین خود بیش از حد پافشاری می‌کنند و کار را به آنجا می‌کشانند که شاهد شکست خود می‌شوند. یعنی آنها پولهای خود را صرف سرمایه‌گذاری نادرست گذشته می‌کنند و بدین وسیله می‌خواهند ثابت کنند که تصمیم پیشین نادرست نبوده است و هیچ گاه نمی‌خواهند اشتباه گذشته خود را بپذیرند. شاید مشهورترین نمونه در این مورد تصمیمی باشد که رئیس جمهور وقت آمریکا لیندون جانسون در مورد جنگ ویتنام گرفت. با وجود اینکه اطلاعات مربوط به بمباران ویتنام شمالی مؤید این بود که به هیچ وجه آمریکا برنده‌ی جنگ نخواهد بود و پایان جنگ مشاهده نمی‌شود ولی راه حلی که او در نظر گرفت افزایش میزان بمب‌بارایی بود که بر خاک ویتنام فرو می‌ریخت. یا فشاری به تعهدات پیشین در تصمیم گیریه‌ها مدیریت

در سازمان اثرات زیادی دارد. بسیاری از سازمانها به ویژه سازمانهای دولتی از آن جهت هزینه‌های سنگین متحمل شده‌اند که خواسته‌اند تصمیمات نادرست پیشین خود را درست جلوه دهند و منابع زیادی را صرف کاری کرده‌اند که از آغاز نادرست بوده است.

## روبارویی با مسائل بین‌المللی

یکی از مسائل مهم بین‌المللی برای مدیران شناخت تفاوت‌های فرهنگی کشورهای مختلف می‌باشد. این عبارت مشهور که «در رم باید همانند رومی‌ها عمل کرد» اساس و مبنای این موضوع است که چرا باید تفاوت ملتها را درک کرد. ملتها و کشورها متفاوت‌اند، و این یک واقعیت محض است. مدیرانی که بتوانند این مطلب را درک نمایند، به هنگام کار با مردم کشورهای دیگر می‌توانند شیوهی مدیریت خود را تغییر داده، تعدیل نمایند تا به صورتی اثر بخش‌تر انجام وظیفه کنند (البته در مقایسه با کسانی که به تفاوت‌های فرهنگی ملتها توجه نمی‌کنند) مدیران آگاه و آنها که به تفاوت‌های ملی مردم کشورهای مختلف توجه می‌کنند خوب می‌دانند که در هر کشوری چه شیوه‌ای از مدیریت را باید در پیش گیرند. برای مثال، آنها خوب می‌دانند که بریتانیایی‌ها به حفظ حریم شخصی اهمیت می‌دهند بنا بر این سعی می‌کنند درباره مسائل شخصی افراد پرسشی مطرح نسازند و به اصطلاح وارد حریم شخصی آنها نشوند. برعکس اگر در یونان درباره مسائل شخصی افراد پرسشی بشود یک امر عادی به نظر می‌آید و دلیلی است بر این که فرد به دیگری اهمیت می‌دهد. در دانمارک چون فردی مورد خطاب قرار گیرد باید از عنوان تخصصی و حرفه‌ای او استفاده کرد، ولی در یونان از ذکر عنوان تنفر دارند. در ژاپن همه‌ی معاملات و داد و ستدهای بازرگانی و تجاری با مبادله رسمی کارت شروع می‌شود، ولی مدیر آگاه می‌داند که در ایتالیا کسی چنین انتظاری از فرد ندارد. ایتالیایی‌ها به کارت تجاری اهمیت نمی‌دهند. اگر چه ماه اوت در بسیاری از کشورها یکسان است، ولی مدیران خوب می‌دانند که در این ماه نباید به کار داد و ستد در فرانسه بپردازند. فرانسوی‌ها در این ماه به مسافرت و گذراندن تعطیلات تابستانی

می‌روند. اگر چه در بریتانیا به اصطلاح وقت طلاست و افراد وقت شناس هستند ولی چون مدیر به اسپانیا وارد شود نباید تأخیر ۲۰ یا ۳۰ دقیقه‌ای را جدی بگیرد در فرهنگ اسپانیایی وقت شناسی ارزش چندان زیادی ندارد.

متأسفانه گفتن این مطلب که چون در روم بودی باید همانند رومی‌ها عمل کنی بسی آسان‌تر از نفس عمل است. به بیان دیگر یک ایرانی شاید بداند که یونانی‌ها، دانمارکی‌ها و اسپانیولی‌ها تفاوت‌های زیادی با ایرانی‌ها دارند ولی جنبه‌های تفاوت آنها را به صورت دقیق نمی‌داند. اگر مدیران ایرانی بخواهند در سیستم اقتصادی جهانی موفق باشند درک ویژگی‌های مشترک یک ملت در درون و مرزهای شناخته شده از اهمیت زیادی برخوردار است.

## پیشرفت تکنولوژی و تأثیر آن

### بر اقتصاد جهانی:

تعداد زیادی از صاحب‌نظران در امور جهانی، بیش از ده سال است که می‌گویند جهان به صورت یک دهکده جهانی در آمده است. برای مثال، حمل و نقل و ارتباطات، هواپیماهای ما فوق صوت، شبکه‌های کامپیوتری و تلفن بین الملل و سخن پراکنی‌هایی که از ماهواره‌ها استفاده می‌کنند، این وضع را پیش آوردند که افراد بتوانند به راحتی و با سرعت از قاره‌های دیگر بازدید به عمل آورند. از نظر اقتصادی فاصله‌ها از بین می‌رود، مرزهای ملی ناپدید می‌گردد و موانع عمده بر سر راه داد و ستد از میان برداشته می‌شود. با پیدایش دهکده جهانی نمی‌توان به راحتی مشخص کرد که یک محصول یا کالا به کدام کشور تعلق دارد. برای مثال فرض بر این است که هوندا یک شرکت ژاپنی است، ولی اتومبیل مدل آکورد را در اوهایو آمریکا تولید می‌کند.

شرکت اتومبیل سازی فورد ford که دفتر مرکزی آن در دیترویت آمریکا قرار دارد اتومبیل مدل مرکوری را در مکزیکو تولید می‌کند. برخی از شرکتهای به اصطلاح آمریکایی، مثل جنرال تایر در واقع

به تملک خارجیها در آمده‌اند. سیستم اقتصاد جهانی برای مدیران مسائل و مشکلاتی به وجود می‌آورند که آنها در واحدهای موجود و در درون مرزهای یک کشور هرگز با آن مشکلات روبه رو نمی‌شوند. مدیران با سیستم‌های سیاسی، حقوقی و قانونی متفاوت روبه‌رو می‌شوند. از نظر سیاست‌های مالیاتی و جویا محیط اقتصادی باید با شرایط جدیدی دست و پنجه نرم کنند. هم چنین آنها باید با فرهنگ‌های ملی متفاوت روبه رو شوند (یعنی ارزشهای اصولی و روشهایی که از وجوه مشخصه هر کشوری است) که با بسیاری از آنها و آنچه را که آنان یک عمر بدان عادت کرده‌اند، تفاوت فاحش دارد.

## تأثیر فرهنگ‌های مختلف

### بر اقتصاد کشورها:

از متداول‌ترین چارچوبهایی که برای تفکیک و تشخیص فرهنگ‌ها از یکدیگر بکار برده می‌شود. ملاک‌های زیر می‌باشند،

الف - فرهنگ و زمان: جوامع از دیدگاه ارزشی که برای زمان قائل می‌شوند، با هم متفاوت‌اند، برای مثال در جوامع غربی، زمان به عنوان یکی از منابع نایاب تلقی می‌شود، آنان بر این باورند که «وقت طلاست» بنابراین باید از آن کمال استفاده را نمود. آمریکایی‌ها به زمان حال و آینده نزدیک توجه زیادی می‌کنند. شاید به همین علت باشد که نتیجه فعالیتها و عملکردهای سازمان‌ها را در دوره‌های کوتاه مدت و میان مدت می‌سنجند و آنها را ارزیابی می‌کنند. در یک نمونه از سازمان در امریکای شمالی، افراد و اعضاء هر شش ماه یا هر سال یک بار مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. بر عکس در ژاپن، ارزیابیها در دوره‌های بلند مدت تر صورت می‌گیرد و این موضوع در روشهای ارزیابی آن مکان منعکس می‌شود. معمولاً به کارکنان ژاپنی ده سال یا مدت زمان بیشتری وقت داده می‌شود تا خود را نشان دهند و ارزش خود را بالا ببرند.

سایر جوامع دیدگاه‌های دیگری نسبت به زمان دارند. برخی به گذشته توجه می‌کنند. برای مثال ایتالیایی‌ها سنت پرست هستند و همواره می‌کوشند تا سنت‌ها و روایدهای تاریخی خود را زنده نگه دارند.

آگاهی از دیدگاه جامعه نسبت به زمان، انسان را قادر می‌سازد تا بتواند در آن جامعه به اهمیت مرزهای زمانی پی ببرد و آنها را تعیین کند، یعنی این که آیا در آن محیط برنامه‌ریزیها بلندمدت است؟ عملکرد فرد پس از چه زمانی ارزیابی می‌شود؟ و این که تأخیر چه مفهومی دارد؟

ب- ماهیت مردم: آیا از دیدگاه فرهنگ مورد نظر، مردم آن دیار خوب، بد یا ترکیبی از هر دو هستند؟ در بسیاری از کشورهای جهان سوم اصولاً مردم خود را امین، صادق و قابل اعتماد می‌دانند. از سوی دیگر در اتحاد جماهیر شوروی سابق چنین پنداشته می‌شد که مردم اصولاً شرور و بد ذات هستند. دیدگاه فرهنگ آمریکای شمالی درباره مردم آن دیار، در وسط این طیف قرار دارد. در آن جوامع تصور یا پنداشت بر این است که اصولاً مردم خوب هستند ولی اعضای آن جامعه‌ها فکرمی‌کنند که باید همواره مواظب باشند تا دیگران از خوبی آنان سوء استفاده نکنند. به سهولت می‌توان مشاهده کرد که دیدگاه یک فرهنگ نسبت به طبیعت و خطرات مردم، چگونه می‌تواند بر شیوه مدیریت در آن جامعه اثر بگذارد. در جوامعی که پنداشته می‌شود مردم طبیعتاً شرور و پست هستند، نوع حکومت دیکتاتوری است، در جوامعی که برای ارزشهای انسانی احترام قائل می‌شوند و به آنها اعتماد می‌کنند، نوع مدیریت یا حکومت جنبه‌ی مردمی یا دموکراتیک دارد. در فرهنگ‌های مختلط، در مدیریت رهبری جامعه یا سازمان به مشارکت افراد و اعضای سازمان اهمیت داده می‌شود، ولی کنترل شدیدی اعمال می‌شود تا موارد انحراف به سرعت مشخص و اصلاح شود.

ج توجه به کار و فعالیت: در هر جامعه‌ای بسیاری از مردم اهل کار و به اصطلاح مرد عمل هستند و همواره بر انجام کارها تأکید می‌کنند. در برخی از جامعه‌ها به زمان و خوش گذرانیدن توجه می‌نمایند و

همواره می‌کوشند از همه لحظه‌ها لذت ببرند و باز این که مردم بعضی از جوامع می‌کوشند بر هوای نفس غالب آیند و به اصطلاح قدر «لذت ترک لذت» را میدانند. مردم ژاپن اهل کار و عمل هستند آنها بسیار کوشا هستند و مایل‌اند نتیجه کار خود را به صورت ارتقای مقام، افزایش حقوق و پاداش و سایر شکلها ببینند. از سوی دیگر اهالی مکزیک به زمان حال و خوشگذرانیدن توجه می‌کنند ساعت‌های بسیار زیادی صرف ناهار می‌کنند و در بعد از ظهرها کار چشمگیر انجام نمی‌دهند. فرانسوی‌ها بر منطق، استدلال و اقدامات بخردانه تأکید می‌کنند.

درک جهت‌گیری جامعه به کار و فعالیت موجب می‌شود که بتوان مشخص کرد مردم یک کشور چه اهمیتی به شیوه‌ی انجام کار و تفریح و سرگرمی می‌دهند، چگونه تصمیم می‌گیرند و پاداشها را بر چه اساسی پرداخت می‌کنند؟ برای مثال، در فرهنگهایی که بر کار، فعالیت یا اقدامات معقول و بخردانه تأکید می‌شود، مردم بیشتر اهل عمل هستند و در فرایند تصمیم‌گیری به روشهای بخردانه عمل می‌کنند.

د- رابطه افراد با یکدیگر: می‌توان فرهنگها را بر اساس اینکه چه کسی مسئولیت رفاهی مردم را بر عهده دارد، طبقه بندی کرد. مثلاً امریکاییها بسیار فردگرا هستند. آنها برای معرفی خود از شخصیت فردی و دستاوردهایشان استفاده می‌کنند. آنان بر این باورند که در کسی مسئولیت خویش را بر عهده دارد. در کشورهایی مثل مالزی به گروه توجه می‌شود در این کشورها درگردهمایی‌های مذهبی و در آهنگهای مذهبی به مسأله اتحاد، وفاداری به جامعه و کشور «به اصطلاح، همگی به صورت ید واحده در آمدن» تأکید زیاد می‌شود. در کشورهایی چون فرانسه و بریتانیا جهت‌گیری به گونه‌ی دیگری است. آنها به طبقات اجتماعی و پست‌های سازمانی توجه می‌کنند. در این کشورها، افراد در سلسله مراتب سازمانی و اداری قرار می‌گیرند و معمولاً پست یا مقام اداری فرد یا گروه برای یک دوره‌ی زمانی نسبتاً طولانی ثابت می‌ماند. این جوامع حالت اشرافیت و خود بزرگ بینی به خود می‌گیرند. برای طرح ریزی

مشاغل، شیوه‌های تصمیم‌گیری، تعیین الگوهای ارتباطی سیستم‌های پرداخت حقوق، مزایا و پاداش و تعیین رویه‌ها و روشهای اجرایی در سازمان، گرایش فرهنگی جوامع نقش مهمی ایفا می‌کند. برای مثال، در جوامع فردگرا در گزینش کارگر و کارمند به مسأله توان یا عملکرد فرد توجه می‌شود و در جوامعی که برای گروه ارزش قائل می‌شوند، مسأله همکاری با دیگران اهمیت زیادی دارد. در جوامعی که به صورت طبقات اداره می‌شوند یا فرهنگ طبقاتی بر آنها حاکم است مسأله گزینش، به وضع داوطلب برای کارکردن در سازمان از نظر نوع طبقه اجتماعی، بستگی دارد.

هـ — مفهوم مکان و فضا: مالکیت مکان آخرین موضوعی است که مورد توجه مدیران قرار می‌گیرد. بعضی از فرهنگها بسیار باز هستند و کارها را در محیطی باز و در حضور همکاران انجام می‌دهند. نکته مقابل آن فرهنگهایی هستند که اصرار دارند امور به صورت خصوصی صورت گیرد و به همه چیز جنبه سر و رمز و راز می‌دهند. جوامعی هم هستند که دارای ترکیبی از این دو روش می‌باشند و بین این دو قطب قرار می‌گیرند.

سازمانهای ژاپنی منعکس کننده طبیعت باز جامعه خود می‌باشند. برای مثال، در آن کشور به ندرت امکان دارد که مدیران و مقامات سازمانی، دفاتر خصوصی و مجللی داشته باشند مدیران و کارمندان در یک اتاق کار می‌کنند و میزهای آنان به وسیله دیوارهای چوبی از یکدیگر جدا نمی‌شود. در امریکای شمالی هم، سازمانها منعکس کننده ارزشهای فرهنگی هستند در این سازمانها برای نشان دادن مقام و اصالت فرد مدیران دارای دفاتر و اتاقهای خصوصی هستند. نشستهای مهم، پشت در اتاق بسته انجام می‌شود. اغلب اتاقهای بزرگ و مجلل اختصاصی به مقامات بالای سازمان داده می‌شود.

در جوامعی که حالت ترکیبی از دو فرهنگ یاد شده دارند، میز افراد و کارکنان سازمان در اتاقهای نسبتاً بزرگی قرار می‌گیرد که با دیوارهای تقریباً ۲ متری غالباً چوبی از یکدیگر تفکیک می‌شود، و بدین گونه به این افراد نوعی فضای محدود خصوصی داده می‌شود. به هنگام طرح‌ریزی مشاغل نوع

ارتباطات در سازمان، مسأله نگرش جامعه از فضای کار، اهمیت زیادی دارد. شناخت تفاوت‌های فرهنگی کشورهای مختلف و شناخت سایر چالش‌ها مطرح شده در این مقاله توسط مدیران سازمان‌های خدماتی و تولیدی کشورما، این زمینه را فراهم می‌نماید که مدیران در تجارت جهانی و در سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی به موفقیت‌های چشم‌گیری نایل آیند.

۱. رابینز، استیفن، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، مدیریت.

۲. ایران نژاد پاریزی، مهدی، مدیریت دفاتر سازمانی.

۳. برومند، زهرا، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات پیام نور.

1. Reibstein, Larry. (Follow the Leader: workers Face Dilemma when Boss is sinking), The wall street Journal (mar.1987).
2. Robert Kreitner and Angelo Kinicki, organizational Behavior, and ed., homewood 111:Irwin inc, 1994

سری کتابهای الکترونیکی ( رایاکتاب ) پیشکش می شود:

- ۱- دانشنامه فناوری اطلاعات ( IT )- بخش نخست
- ۲- چگونه می توانید دکترا بگیرید؟
- ۳- چطور وب سایت خود را بهتر کنیم؟
- ۴- کسب و کار بر بال اندیشه- نوشته : بیل گیتس - بخش چهارم
- ۵- چگونه رایانامه ( email ) رایگان در Yahoo بسازیم.
- ۶- نگرشی بر چالشهای مدیران سازمانها در قرن بیست و یکم
- ۷- ...