

در جهان پر تحول امروز، موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهداف و سطح عملکرد مطلوب بیش از هر چیز به توان سازگاری آنها با محیطی پویا بستگی دارد. از این رو، اتخاذ راهبردهایی که بقای سازمان‌ها را تضمین کند تنها به مدد اعمال مدیریت اثربخش که در پرتوشناخت مؤلفه‌های محیطی صورت گیرد امکان‌پذیر است. هدف این مقاله، بررسی و تحلیل نحوه تأثیرگذاری مؤلفه‌های محیطی، به ویژه مؤلفه‌های فرهنگ ملی، بر فرهنگ کار درون سازمان‌ها و نتیجتاً بر شکل‌گیری سبک‌های مدیریت بومی در کشورهای در حال توسعه است. در این باره چارچوبی ارائه شده است که ضمن تشریح این مؤلفه‌ها فرایند این تأثیرگذاری را تجزیه و تحلیل می‌کند. در ادامه، ضمن بررسی ویژگی‌ها و تفاوت‌های محیطی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه و با استناد به مطالعات تجربی در این زمینه، نتیجه‌گیری می‌شود که آن دسته از الگوهای مدیریت که برگرفته از ویژگی‌ها و ارزش‌های فرهنگ ملی هر کشور است می‌تواند متضمن اثربخشی و موفقیت سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه باشد. در این صورت برشناخت و تدوین ابعاد نظری و عملی الگوهای مدیریت بومی<sup>۱</sup> به عنوان یکی از ضرورت‌های تحقیقاتی در سطح ملی تأکید شده است.

کلید واژه‌ها: مدیریت بومی، فرهنگ سازمانی، فرهنگ کار، کشورهای در حال توسعه

## تحلیلی از تأثیرگذاری فرهنگ ملی بر شکل‌گیری مدیریت بومی

دکتر حسن لباف

استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان

E-mail: Labbaf@ace.ui.ac.ir

محمدرضا دلوی

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماقان

E-mail: mdalvi53@yahoo.com

### مقدمه

از تجربیات مربوط به الگوهای رشد اقتصادی غرب پایه‌ریزی شده است. این تلاش‌ها بدون توجه به تفاوت‌های اساسی در زمینه محدودیت‌های فرهنگی اجتماعی، موقعیت‌ها و شرایط ملی و محلی بوده است. این گونه پیروی‌های بی‌چون و چرا از نظریه‌ها و روش‌های مدیریت، که بر پایه ایدئولوژی‌ها و نظام‌های ارزشی غرب استوار است، از راه‌های گوناگون موجب ناکارایی و غیراثربخشی سازمان‌های کشورهای در حال توسعه شده است (کلارک، ۱۹۹۸؛ گوپینات، ۱۹۹۸؛ جیمز، ۱۹۹۷).

تقلید از راهبردهای توسعه غربی بر این باور استوار است که

تقریباً همه تکنیک‌ها و نظریه‌های مدیریت امروز از کشورهای صنعتی غرب نشأت گرفته است؛ این کشورها با به‌کار بستن آنها به موفقیت‌های چشمگیر دست یافته‌اند. بر این اساس، سال‌هاست که به کشورهای در حال توسعه توصیه می‌شود که برای دستیابی به رونق اقتصادی در کوتاه‌ترین زمان ممکن از نظریه‌ها و اقدامات مدیریتی غرب پیروی کنند. در نتیجه، بسیاری از کارکردهای سازمانی و برنامه‌های آموزش مدیریت در کشورهای در حال توسعه بر تقلیدی بی‌چون و چرا و نتیجه‌گیری

بومی تجزیه و تحلیل شود. نتیجتاً، تحلیل‌هایی که در این مقاله ارائه می‌شود چارچوبی فراهم خواهد آورد تا به مدد آن بتوان در مطالعات مدیریت بومی طرحی نو در انداخت.

### چارچوب نظری

همه سازمان‌ها همواره با مسئله مدیریت محیط داخلی و خارجی خود روبه‌رو هستند و به همان اندازه که مدیریت کارکنان و فناوری در سازمان اهمیت دارد، مدیریت روابط محیط خارجی نیز با اهمیت است (هاج، ۱۹۹۷؛ رابینز، ۱۹۹۷). مدیریت منابع انسانی در هر سازمان بارزترین و مؤثرترین وجه نظام مدیریت آن را تشکیل می‌دهد. سازمان‌ها در ارتباط با مدیریت منابع انسانی خود اساساً دو دسته از اهداف را دنبال می‌کنند. دسته اول مربوط به بهبود عملکرد اعضای سازمان و با هدف تولید کالا و ارائه خدماتی است که سازمان‌ها در ابتدا برای اجرای همین منظور تشکیل شده‌اند. بهره‌وری سازمان‌ها، چه بر حسب کالاهای تولید شده، مقدار فروش، کیفیت خدمات، یا مقدار سود ناخالص ارزیابی شود و چه بر مبنای اثر بخشی هزینه عملیات اندازه‌گیری شود، بیش از هر چیز به عملکرد اعضای آن بستگی دارد، خواه این افراد مدیر باشند یا غیر مدیر (براتون و گلد، ۱۹۹۹). دومین دسته از اهداف، مربوط به توسعه و حفظ توانایی‌ها و قابلیت‌های افراد است که ستون اصلی هر سازمان را تشکیل می‌دهند. قدرت هر سازمان برای بقا و پاسخ‌گویی به چالش‌های رقابتی فقط زمانی پایدار و قابل استفاده است که سازمان شایسته‌ترین و با انگیزه‌ترین نیروهای انسانی را در اختیار داشته باشد (کسیو، ۱۹۹۸). از این رو، اثر بخشی مدیریت سازمان به طور قابل توجهی به نگهداری و استفاده بهینه از منابع انسانی توانمند آن سازمان بستگی دارد. به بیان دیگر، سازمانی اثر بخش است که اعضای آن سطح انگیزش بالا و عملکردکاری مطلوب (تعهد شغلی و تعهد سازمانی) از خود نشان دهند (مولینز، ۱۹۹۳). چنانچه به اثر بخشی سازمانی از

مشخصه‌های فرهنگی - اجتماعی جوامع در حال توسعه که عموماً به آن «سنت‌گرا» می‌گویند، برای توسعه اقتصادی زیانبار است. برای نمونه، وجود گرایش‌های متفاوت اخلاقی، مذهبی، اعتقاد به تقدیر، خانواده‌گرایی و امثال آن در راه توسعه اقتصادی کشورهای در حال توسعه محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی محسوب شده است (اوسانیر، ۱۹۹۸).

مدیریت سازمان‌ها کاری است پیچیده و دشوار و مستلزم درک کامل روابط پویای محیط داخلی با محیط خارجی است. از آنجا که محیط خارجی سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه با کشورهای صنعتی غرب متفاوت است (آستین، ۱۹۹۱)، کارکردها و نظریه‌های مدیریت (که در شرایط کشورهای توسعه یافته شکل گرفته است)، ممکن است در شرایط کشورهای در حال توسعه عملاً با محدودیت مواجه شود (کلارک، ۱۹۹۸).

چنانچه این فرض پذیرفته شود، واضح است که در کشورهای در حال توسعه به سبکی از مدیریت نیاز است که با ارزش‌ها، رفتارها و نهادهای آن جامعه سازگارتر است (هافستد، ۲۰۰۱). مهم‌ترین سؤال قابل طرح در این خصوص این است که چگونه ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری در محیط کار از فرهنگ ملی تأثیر می‌پذیرد. این مطالعه تلاشی است در جهت بررسی این سؤال و تشریح ویژگی‌ها و مقتضیات محیطی کشورهای در حال توسعه که بر شکل‌گیری و ضرورت شناخت ابعاد مدیریت بومی در این کشورها تأکید دارد. در این مطالعه، با استفاده از نتایج تحقیقات تجربی در مورد تأثیر محیط بر عملکرد سازمان‌ها و نقش بسیار مهمی که نیروهای محیطی در عملکرد و اثربخشی آنها ایفا می‌کنند (آلدریچ، ۱۹۹۹)، الگویی برای تجزیه و تحلیل ویژگی‌های محیطی در دو حوزه کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه ارائه شده است. از دستاوردهای پژوهشی هافستد (۲۰۰۱)، ۱۹۹۷) نیز در ارتباط با تفاوت‌های فرهنگی کشورها استفاده شده است تا نحوه تأثیرگذاری فرهنگ ملی بر رفتار و عملکرد مدیریت

این زاویه بنگریم، به ناچار باید به وجود یک نظام عملکرد مدیریت و رفتار کارکنان که موجد سطح بالای انگیزش و عملکرد است بعنوان پیش فرض اذعان کنیم. علاوه بر این، اقدامات مدیریت و رفتار کارکنان در درون هر سازمان به نحو قابل توجهی از ارزش‌ها، نگرش‌ها و عقاید مدیریت و کارکنان نسبت به کار و سازمان نشئت می‌گیرد. بر این اساس در درون هر سازمان فرهنگ کاری ویژه‌ای وجود دارد که بر رفتار یا اعمال مدیریت و کارکنان هر دو تاثیر گذار است (شاین، ۱۹۹۰).

فرهنگ کار در سازمان، شکلی از واقعیت سازمانی را ارائه می‌کند که هم فرآیندهای فردی سطح خرد (رفتار و اعمال روزانه اعضای سازمان) و هم فرآیندهای سطح کلان (طرح ساختار سازمانی، تکنولوژی‌های به کار گرفته شده و فعالیت‌های راهبردی) را در بر می‌گیرد. فرهنگ کار به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک، عقاید و هنجارهای مرتبط با طبیعت کار و سازمان، به طور دائم تحت تاثیر محیطی قرار می‌گیرد که سازمان در آن فعالیت می‌کند. به بیان دیگر، فرهنگ کار و به دنبال آن اقدامات مدیریتی و رفتار کارکنان سازمان‌ها، از ویژگی‌های فرهنگی - اجتماعی نیروهای انسانی آنها تاثیر می‌پذیرد و در نتیجه نظریه‌ها و روش‌های مدیریت منابع انسانی هر سازمان نیز از ارزش‌های فرهنگی - اجتماعی هر کشور در سطح ملی و محلی تاثیر می‌پذیرد (جیمز، ۱۹۹۷). در واقع، بقا و رشد هر سازمان به توسعه فرهنگ مناسب آن بستگی دارد تا بتواند در حد کفایت به نیروهای محیط خارجی پاسخ دهد (رابینز، ۱۳۷۶؛ هال، ۱۳۷۶). همان‌گونه که اثر بخشی هر فرد به توانایی او در رویارویی با چالش‌های محیط بستگی دارد، اثر بخشی هر سازمان نیز به نحوه سازگاری آن با مقتضیات محیطی و ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب بستگی دارد. برای اتخاذ تدابیری که امکان سازگاری هر چه بهتر را با محیط فراهم سازد، مدیریت باید نسبت به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی حساس باشد. چنین حساسیتی اشاره به

شناخت و پاسخ‌گویی به سه جنبه اصلی محیط دارد:  
(الف) فنی - اقتصادی، (ب) سیاسی - قانونی، (ج) فرهنگی اجتماعی، (رابینز، ۱۹۹۷).

محیط فنی - اقتصادی بستر ایجاد تهدیدها و فرصت‌ها از نظر فنی، مادی، مالی و منابع انسانی است که جملگی از ضروریات فعالیت اثر بخش سازمان محسوب می‌شوند. برای مثال، سازمان‌ها باید به شرایط حاکم بر بازار کار به طور مناسب عکس العمل نشان دهند. مدیریت باید نیاز به نیروی انسانی سازمان را طبق موجودی و وضعیت بازار کار برنامه‌ریزی کند. اثر بخشی برنامه‌ریزی نیروی انسانی به این مطلب بستگی دارد که مدیریت تا چه اندازه آزادانه می‌تواند نسبت به استخدام، اخراج، آموزش و جابه‌جایی کارکنان بدون ترس از مزاحمت‌های قانونی و سیاسی تصمیم‌گیری کند. اثر بخشی برنامه‌ریزی نیروی انسانی به منظور افزایش بهره‌وری، مسلماً به سطح پرداخت دستمزد و انعطاف‌پذیری آن در قبال واقعیت‌های موجود بستگی دارد. برای مثال، اگر شرایط اقتصادی یا شرایط بازار به سطح پایین‌تر دستمزد نیازمند باشد یا افزایش متوسط در دستمزدها یا ثابت ماندن دستمزد یا حتی کاهش آن ضروری باشد، در آن وقت اثر بخشی سازمانی به اندازه‌ای بهبود خواهد یافت که ویژگی حاکم بر میزان دستمزد اجازه دهد تا پاسخی انعطاف‌پذیر به این شرایط داده شود.

موفقیت سازمان در پاسخگویی مناسب به چالش فعالیت‌های مالی به شرایط اقتصادی مانند موجودی سرمایه، میزان تورم، میزان بهره، میزان مالیات‌ها و غیره بستگی دارد. به علاوه، سطح فناوری موجود در سازمان که برای اجرای وظایف آن اهمیت دارد، عامل بسیار مهمی برای موفقیت سازمان محسوب می‌شود. همچنین، توسعه زیر ساخت‌هایی که امکان دستیابی به مواد، محل عرضه‌کنندگان و راه‌های توزیع کالا را تسهیل سازد نیز حائز اهمیت است. علاوه بر محیط اقتصادی و

دارند؟ برای بهره‌برداری موثر از منابع انسانی چه شرایط تسهیل کننده و بازدارنده‌ای در محیط کشورهای در حال توسعه وجود دارد؟ این پرسش‌ها برخی از پرسش‌های مهم هستند که راه حل ساده‌ای ندارند. با این حال برخی مفاهیم کلی با توجه به این‌گونه تفاوت‌ها می‌تواند ضرورت مدیریت بومی در کشورهای در حال توسعه را بهتر نشان دهد و حتی می‌تواند سرنخی به دست دهد تا تجسم کنیم که این الگوی مدیریت نوظهور به چه شکل و شمایل در خواهد آمد. در تمام کشورهای دنیا سازمان‌ها باید خود را با ویژگی‌های منحصر به فرد محیطی تطبیق دهند، اما برای سهولت تجزیه و تحلیل لازم است به محیط سازمان‌ها در کشورهای صنعتی غرب و کشورهای جهان سوم به دقت توجه شود. سازمان‌هایی که در این دو حوزه یافت می‌شوند مشترکاتی دارند و با توجه به مؤلفه‌های محیط خارجی و فرهنگ کار داخلی (که هر دو بر رفتار سازمانی در سطوح خرد و کلان اثرگذار هستند) از جهات چندی با هم متفاوت‌اند.

این ابعاد را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد. دسته نخست با مؤلفه‌های اقتصادی و سیاسی، دسته دوم با محیط اجتماعی و فرهنگی و دسته سوم به فرهنگ کار داخلی مربوط است. جدول ۱، در صفحه بعد ابعاد متفاوت هر دسته و مقایسه ویژگی‌های مطالعه را نشان می‌دهد.

### تحلیل ویژگی‌های محیط اقتصادی و سیاسی

محیط‌های فنی - اقتصادی و سیاسی - قانونی را که سازمان‌ها با آن در ارتباط هستند می‌توان با دو عامل حیاتی پیشنهادی که تریاندیس (۱۹۸۴، ص. ۸۳)، تقسیم کرد: الف) قابلیت پیش‌بینی حوادث محیطی آینده، ب) مشکل دستیابی به منابع محیط.

تغییرات محیطی در این ابعاد تأثیر مهمی بر رفتار سازمانی و به همان اندازه بر رفتار افراد و گروه‌ها در سازمان دارد. همان‌گونه

فنی، محیط سیاسی و قانونی نیز شرایط تسهیل کننده یا بازدارنده‌ای را برای عملکرد موفقیت آمیز سازمان‌ها فراهم می‌کند. برای نمونه، ثبات دولت‌ها (محلی، منطقه‌ای، یا ملی) اعتماد تجاری ایجاد می‌کند. نظام‌های حقوقی که حفاظتی در برابر رقابت خارجی به وجود می‌آورند و عملکرد و آداب و رسوم، کاری خاصی را پایه‌ریزی می‌کنند، فرصت یا محدودیتی برای سلامت سازمانی محسوب می‌شوند. ملاحظات سیاسی در مدیریت سازمان‌ها و موانع بوروکراتیک که اغلب مدیریت‌ها با آن درگیرند، نیز در شکست سازمان‌ها سهم بسزایی دارند.

سرانجام، محیط اجتماعی و فرهنگی در برخورد با نیروهای انسانی در سازمان و در رویارویی با مشتریان و ارباب رجوع چالشهایی ایجاد می‌کند. محیط فرهنگی و اجتماعی هر جامعه‌ای ارزش‌ها، هنجارها، اعتقادات فردی، نگرش‌ها و رجحان‌های عملی را تعیین می‌کند. از آنجا که فعالیت سازمان به رفتار و برداشت افرادی بستگی دارد که در آن جامعه زندگی می‌کنند، رفتار سازمانی عمیقاً تحت تأثیر محیط فرهنگی و اجتماعی قرار می‌گیرد که سازمان در آن فعالیت می‌کند. از این رو، حساسیت نسبت به محیط فرهنگی و اجتماعی، بالاخص برای مدیریت اثربخش منابع انسانی در سازمان‌ها، اهمیت خاصی دارد (براتون و گلد، ۱۹۹۹).

### مؤلفه‌های محیطی در کشورهای توسعه یافته و در حال

#### توسعه

مؤلفه‌های اقتصادی، سیاسی و فرهنگی در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه چه تفاوت‌هایی دارند؟ این تفاوت‌ها، بر فرهنگ کار داخل سازمان‌های کشورهای در حال توسعه و اقدامات مدیریت و رفتار کارکنان آنها چه اثری می‌گذارد؟ مدیران این کشورها برای بهبود مدیریت منابع انسانی سازمان‌های خود و با وجود چالش‌های فرهنگی و محیطی ویژه چه راه چاره‌ای

جدول ۱. مقایسه محیط سازمان‌ها در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه

کشورهای توسعه یافته	کشورهای در حال توسعه	مؤلفه های محیطی
<b>الف: ویژگی مؤلفه های اقتصادی و سیاسی</b>		
نسبتاً کم	نسبتاً زیاد	قابل پیش بینی بودن رویدادها
نسبتاً مشکل	نسبتاً آسان	مشکل دست یابی به منابع
<b>ب: ویژگی مؤلفه های اجتماعی - فرهنگی</b>		
نسبتاً زیاد	نسبتاً کم	پرهیز از عدم اطمینان
فرد گرایی نسبتاً کم	فرد گرایی نسبتاً زیاد	فردگرایی - جمع گرایی
نسبتاً زیاد	نسبتاً کم	فاصله قدرت
ارزش های نسبتاً کمتر مردانه	ارزش های نسبتاً مردانه تر	مردانگی - زنانگی (مردخویی - زنخویی)
تفکر غیر تحلیلی و سطحی نگر نسبتاً زیاد	تفکر تحلیلی و منطقی نسبتاً بالا	تفکر تحلیلی و منطقی - تفکر غیر تحلیلی و سطحی نگر
<b>ج: ویژگی مؤلفه فرهنگ کار در سازمان‌ها (ارزش های مدیریت و وجود باورها و پیش فرض ها)</b>		
<b>۱- پیش فرض های توصیفی درباره طبیعت انسان</b>		
خارجی	داخلی	اعتقاد به فلسفه اختیار و کنترل پیامدها
محدود	نامحدود	خلاقیت بالقوه
خشک و نسبتاً غیر قابل انعطاف	انعطاف پذیر	نرمی و انعطاف پذیری
توجه به گذشته و حال - کوتاه مدت	آینده نگر - بلند مدت	افق زمانی
<b>۲- پیش فرض های تجویزی درباره اصول رهنمودی رفتار در سازمان</b>		
منفعل و واکنشی	پیشگامی	وظیفه گرایی
اخلاق گرا	عمل گرا	موفقیت گرایی
تبعیت و فرمانبرداری	مشارکتی	مردم گرایی
تأثیر گذار بر محیط	متأثر از محیط	محیط گرایی

Source: Jaeger and Kanungo (1993), P.8

قابل پیش بینی زندگی می کنند. محیط صنعتی در کشورهای توسعه یافته، درجه بالایی از پیچیدگی را نشان می دهد که در آن شرکت های بسیاری به طور گسترده به تولید فرآورده ها و ارائه خدمات مشغول اند.

که تراندیس اشاره می کند، قابلیت پیش بینی بر پیچیدگی محیط دلالت دارد، که در این صورت بسیاری از محیط های قابل پیش بینی ساده تر از محیط های غیر قابل پیش بینی هستند، و جوامع خیلی ساده و خیلی پیچیده هر دو در محیط های بسیار

می‌توان به این موارد اشاره کرد: فقدان برنامه‌ریزی بلندمدت با چشم اندازی مبهم از هدف‌ها، نبود مدیریت زمان، کمبود کارآفرینی، خطرپذیری پایین یا متوسط و رفتاری که منعکس کننده کمبود اعتماد به نظام است. این قبیل راهبردهای غیر عملی که برای مقابله با محیط اتخاذ می‌شود همچون سدی در راه اثر بخشی سازمان‌ها عمل می‌کند. نتیجتاً در ارائه نظریه‌های مدیریت بومی لازم است به آنچه گفته شد توجه شود.

بدین ترتیب در چارچوب مباحث توسعه، ایجاد تغییرات محیطی مهم برای آسان‌تر و پیش‌بینی‌تر کردن آن لازم است، تغییراتی که باید به منظور تقویت رفتار مناسب صورت گیرد عبارت‌اند از: عرضه منابع مالی کافی، افزایش و ارتقای سطح آموزش‌های حرفه‌ای، توسعه فناوری، عدم مداخلات سیاسی، اصلاحات اداری و قضایی، آموزش و تربیت مدیریت، ترویج مدیریت زمان و اصلاح نظام پاداش.

### تحلیل ویژگی‌های محیط اجتماعی - فرهنگی

با مقایسه کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در زمینه‌های فرهنگی، می‌توان گفت که این کشورها دو گروه فرهنگی متمایز را تشکیل می‌دهند. برای فهم بهتر این مطلب باید مفهوم فرهنگ به خوبی شناخته شود. بیشتر محققان مدیریت از دیدگاهی طرفداری می‌کنند که فرهنگ را مجموعه‌ای از باورهای مشترک اعضای هر گروه می‌دانند. تعریفی سودمند از فرهنگ از این دیدگاه را راجرکی سینگ (۱۹۷۴) ارائه داد. او فرهنگ را نظریه‌ای فردی تعریف می‌کند که افراد از آن آگاه و بدان اعتقاد دارند و منظورشان را می‌رسانند یعنی نظریه‌ای که به آنها رمز رفتار و ایفای نقش را نشان می‌دهد. بنابراین، فرهنگ هر ویژگی‌ای فردی نیست، بلکه مشخص کننده دسته‌ای از نظریه‌های رفتاری یا طرح‌های ذهنی مشترک بین گروهی از افراد است. به منظور پیوند فرهنگ با مدیریت، لازم است به مدل تجربی

مشخصه توسعه یافتگی آنها بدین معناست که زیرساخت‌ها به خوبی ایجاد شده‌اند، عرضه نیروی کار کارآموزده فراوان است، بازارهای سرمایه توسعه یافته‌اند و روابط شرکت‌های تجاری و دولت به حدی توسعه یافته است که تسهیل کننده تجارت آزاد است یا حداقل مانع از آن نیست. بنابراین، محیط کشورهای در حال توسعه پیچیدگی را به صورت دیگری نشان می‌دهد. کشورهای در حال توسعه دیگر معرف جامعه کشاورزی نیستند و در مسیر صنعتی شدن و مدرنیته شدن گام برمی‌دارند. بسیاری مواقع، محیط کشورهای در حال توسعه به دلیل علت فراهم نبودن منابع برای نیل به توسعه مطلوب، پیچیده می‌شوند. بنابراین، پیچیدگی تنها به دلیل چیزهایی که موجود است پدید نمی‌آید، بلکه به «چیزهایی که موجود نیست» نیز حادث می‌شود.

اهداف سازمانی که معمولاً نیز متناقض‌اند برای مدیریت اثربخش مشکلاتی ایجاد می‌کنند. به علاوه محیط کشورهای در حال توسعه را می‌توان نسبتاً غیر قابل پیش‌بینی ارزیابی کرد. در بیشتر کشورهای در حال توسعه، جو سیاسی و قانونی نسبتاً ناپایدارتر است. در بسیاری مواقع نیز آنها ویژگی‌هایی مشخص از جوامع سست بنیان را از خود نشان می‌دهند و به نظر می‌آید که اقدامات غیرقانونی در این کشورها متعارف شده باشد.

در این محیط‌ها دستیابی به منابع فنی و منابع انسانی ماهر با مشکلات عدیده‌ای مواجه است. بنابراین، چالش‌هایی پیش روی مدیران در کشورهای در حال توسعه با چالش‌های پیش روی مدیران همتای آنها در دنیای توسعه یافته ماهیتاً بسیار متفاوت است. از این رو، مدیریت سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه نیازمند رویکردی متفاوت و توانایی‌هایی متمایز است تا دستیابی به موفقیت امکان‌پذیر شود.

در پاسخ به محیط اقتصادی و سیاسی پیچیده و غیر قابل پیش‌بینی کشورهای در حال توسعه، سازمان‌ها راهبردهای متعددی را برای سازگاری با محیط اتخاذ می‌کنند که از آن میان

فرهنگ که هافستد، ۱۹۸۰ پیشنهاد کرده است، نظر افکنیم. ابعادی که در مدل تجربی اشاره شده فراهم کرده است که به درک ما از تنوع فرهنگی در حیطه سازمانی کمک می‌کند. تحلیل تجربی هافستد منجر به ارائه چارچوب دقیقی از این ابعاد شد که برای تمایز فرهنگ‌های ملی بسیار سودمند است. این چارچوب محدودیت‌هایی دارد، ولی محققان به‌طور گسترده از آن استفاده می‌کنند و به عنوان کاری برجسته در مطالعات بین فرهنگی شناخته می‌شود (کدیا و باکات، ۱۹۸۸؛ تریاندیس، ۱۹۸۴).

هافستد در بررسی خود از پرسشنامه به عنوان ابزار تحقیق در سازمانی چند ملیتی در ۴۰ کشور جهان استفاده کرد که ایران نیز جزء آن کشورها بود. از اطلاعات گردآوری شده، پنج بعد حاصل و بر اساس آن تمایز فرهنگ‌های ملی امکان پذیر شد. این ابعاد عبارت‌اند از: فاصله قدرت، پرهیز از عدم اطمینان، فردگرایی، جمع‌گرایی، مردانگی- زنانگی<sup>۱</sup> و افق زمانی. هافستد چنین استدلال می‌کند که پنج بعدی که در سی سال تحقیقات خود به آن رسیده است مسائل و ابعاد جهان شمولی است که مردم دنیا از هر کشوری که باشند برای آنها پاسخ متفاوت دارند. این جهان شمولی به خوبی تمایز رفتار جمعی را در بسیاری از پهنه‌های زندگی مانند خانواده، مدرسه، کار، سیاست و پروریدن افکار تشریح می‌کند. نخستین مسئله به نابرابری میان مردم هر جامعه اشاره دارد که از آن با عبارت فاصله قدرت<sup>۲</sup> یاد می‌شود. فاصله قدرت حدی است که مردم هر جامعه توزیع نابرابر قدرت در سازمان‌ها و تشکیلات اجتماعی را به عنوان یک واقعیت می‌پذیرند. (هافستد، ۱۹۸۰، ص ۴۵).

پرهیز از عدم اطمینان<sup>۳</sup> حدی است که جامعه احساس می‌کند به واسطه عدم اطمینان و شرایط مبهم و نیز به سبب فراهم شدن ثبات شغلی، وضع قوانین رسمی بیشتر، عدم تحمل عقاید و رفتار متفاوت و اعتقاد به حقایق محض و کسب تخصص، مورد تهدید واقع می‌شود.

فردگرایی<sup>۴</sup> بر وجود چارچوب اجتماعی سستی دلالت دارد که مردم باید فقط حافظ منافع خود و خانواده خود باشند، در صورتی که جمع‌گرایی<sup>۵</sup> خصوصیتی است که چارچوب اجتماعی محکمی را توصیف می‌کند که در آن مردم بین خودی‌ها و غیر خودی‌ها تفاوت قائل می‌شوند و انتظار دارند که خودی‌ها (خویشاوندان، طایفه، سازمان‌ها) از آنها مراقبت کنند و در عوض آنها خود را مدیون آنها می‌دانند (هافستد، ۱۹۸۰، ص ۴۵). مردانگی<sup>۶</sup> حدی است که ارزش‌های حاکم در جامعه با خلق و خوی مردانه یعنی خصوصیات مانند: جسارت، تامین معاش، قاطعیت و خودمحموری سازگار است. بعد پنجم به چشم انداز زمانی<sup>۷</sup> جامعه و نوع دیدگاه آنها به آینده برای تامین نیازهای مردم اشاره دارد که آینده‌نگری و کوتاه‌نگری را شامل می‌شود (هافستد، ۱۹۹۷).

این ابعاد فرهنگی به صور گوناگون خود را در سازمان‌ها نشان می‌دهد. برای مثال، آنچه با مردانگی بالا مرتبط است عملکرد است نه مردم‌گرایی، کمی اطلاعات، ابهام و اطمینان بیشتر بر خطرپذیری و تغییر سازمانی دلالت دارد. شخص فردگرا معتقد است که باید با حساب درگیر مسائل سازمان شود در حالی که فرد جمع‌گرا معتقد است که درگیر شدن در مسائل سازمان ملاحظات اخلاقی در پی خواهد داشت. اگر فاصله قدرت کم باشد، زیردستان رؤسای خود را انسانی همچون خود با حقوقی برابر تلقی می‌کنند و بالعکس.

مورد دیگر تفکر تحلیلی در برابر تفکر سطحی‌نگر است که برای درک تمایز فرهنگی بین کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه بسیار سودمند است. این ابعاد را می‌توان این‌گونه خلاصه کرد: "در فرهنگ‌های غیرتحلیلی مردم از این نوع تفکر برای ایجاد رابطه بین رویدادهای مختلف استفاده می‌کنند که ممکن است هیچ‌گونه مبنای منطقی نیز برای آنها وجود نداشته باشد، در حالی که در فرهنگ‌های تحلیلی‌گرا روابط علت و معلولی یا

خردگرایی حاکم است" (کدیا و باگات، ۱۹۸۸، ص. ۵۶۶).  
فرهنگ‌های خردگرا و غیر آن از لحاظ نحوه‌ی ارتباطات و روابط میان افراد نیز با یکدیگر متفاوت‌اند. در فرهنگ‌های غیر تحلیلی، محیط در تعیین ادراکات، برداشت‌ها و رفتارهای فرد نقشی مهم بازی می‌کند. در مقابل در فرهنگ‌های تحلیلی این عوامل تحت تاثیر قوانین و اصول منطقی قرار دارند که به طور مساوی در هر موقعیتی به کار می‌روند. به علاوه، در فرهنگ‌های غیر تحلیلی ارتباطات بیشتر رو در روست و مردم اطلاعات تاریخی نسبتاً فراوانی در مورد فرهنگ جامعه خود دارند. در مقابل، در فرهنگ‌های تحلیلی، ارتباطات از طریق سازوکارهای فنی، همچون وسائل ارتباط جمعی انبوه و نیز رسانه الکترونیکی فردی همانند تلفن و پست الکترونیکی صورت می‌گیرد. علاوه بر این، روش‌هایی که فرهنگ بر تعاملات فردی تاثیر می‌گذارد نیز بسیار حائز اهمیت است. از یک طرف، فرهنگ رفتارهای خاصی را تسهیل می‌کند و اعضای هر گروه فرهنگی در طرح‌های مکمل رفتاری که تعاملات آنها را تنظیم می‌کند سهیم هستند. آنچه با این طرح‌ها مرتبط است ارزش‌ها و ایدئولوژی است که معنی و رهنمودی برای آنچه انجام می‌دهند فراهم می‌سازد. واقعیت روشن در این دیدگاه این است که فرهنگ نیز می‌تواند مانع دیگر رفتارهایی که خلاف ارزش‌ها و کارکردهای آن فرهنگ است. فرهنگ، رهنمودی برای ادراک و برداشت رفتار دیگران فراهم می‌کند. بنابراین در درون هر گروه فرهنگی رفتارهایی خاص احساس می‌شود که پاسخ مثبتی در اعضا ایجاد می‌کنند، در حالی که در دیگران، احساسی متفاوت و پاسخی منفی به وجود می‌آورد.

### تحلیل ویژگی فرهنگ کار در سازمان‌ها

در تجزیه و تحلیل فرهنگ از دیدگاهی گسترده‌تر، شاین (۱۹۸۵، ۱۹۸۸) به سه سطح فرهنگ اشاره دارد: سطح نخست

تصورات و پیش فرض‌ها، سطح دوم ارزش‌ها و ایدئولوژی؛ و سطح سوم ساخت‌ها و مصنوعات. سطح اول شامل چیزهایی نظیر ارتباط انسان با طبیعت، زمان مداری، باورهایی درباره طبیعت انسان، ماهیت ارتباط انسان با انسان و مفهوم فضا و مکان در ذهن انسان را شامل می‌شود. این امور را معمولاً اعضای گروه فرهنگی سرسری و خیالی در نظر می‌گیرند. اما این پیش فرض‌ها که سرسری گرفته می‌شوند، ارزش‌ها و ایدئولوژی‌ها و ساخت‌ها و مصنوعات فرهنگی مانند بروز رفتار، زمان، فناوری و سازمان اجتماعی را تعیین می‌کند. در تکمیل این نظریه، هاج (۱۹۹۷) سطح چهارمی را به نام نمادها در مدل پویای فرهنگ سازمانی خود اضافه و فرهنگ را فرآیندی چرخشی معرفی می‌کند (ص. ۳۶۳). در این مدل (نمودار ۱)، بر فرهنگ به عنوان پدیده‌ای پویا تأکید و بر فرآیندهای ارتباط دهنده عناصر تشکیل دهنده فرهنگ بیش از هر چیز تمرکز شده است. بدین ترتیب، فرهنگ فرآیندهایی به نظر گرفته می‌شود که از طریق آنها مصنوعات و نمادها در دایره ارزش‌ها و مفروضات سازمانی ایجاد می‌شوند. علاوه بر این، در این مدل چگونگی حفظ ارزش‌ها و مفروضات و اصلاح و تعدیل آنها با استفاده از تفسیر مصنوعات و سمبل‌ها توضیح داده شده است.

به عبارت دیگر، در ارتباط متقابل بین مصنوعات، ارزش‌ها، نمادها و مفروضات تاثیرات به گونه‌ای است که تغییر در یکی از این عناصر، دیگر عناصر را متاثر می‌کند.

شاین (۱۹۹۰) چنین استدلال می‌کند که به منظور فهم چگونگی کار سازمان‌ها، درک فرهنگ کار داخلی، بالاخص از پیش فرض‌هایی ضرورت دارد که اعضای سازمان بی اهمیت می‌دانند. در جدول ۱ قسمت ج تفاوت‌های موجود میان کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته در ارتباط با ابعاد فرهنگی نشان داده شده است.

پیش فرض‌های متنوعی را که تحت تاثیر فرهنگ شکل گرفته





پیامدها یا رفتارهایی هستند که خود مسبب آن هستند. عده‌ای نیز معتقدند که پیامدهایی که آنها در زندگی تجربه می‌کنند بر اثر بوسیله نیروهای خارج از آنها (کانون کنترل خارجی)<sup>۸</sup> تعیین می‌شود. به‌طور کلی اعتقاد به کانون کنترل از خارج در کشورهای در حال توسعه بیشتر است که نشان دهنده اعتقاد به قضا و قدر در فرهنگ کار داخلی نیز هست.

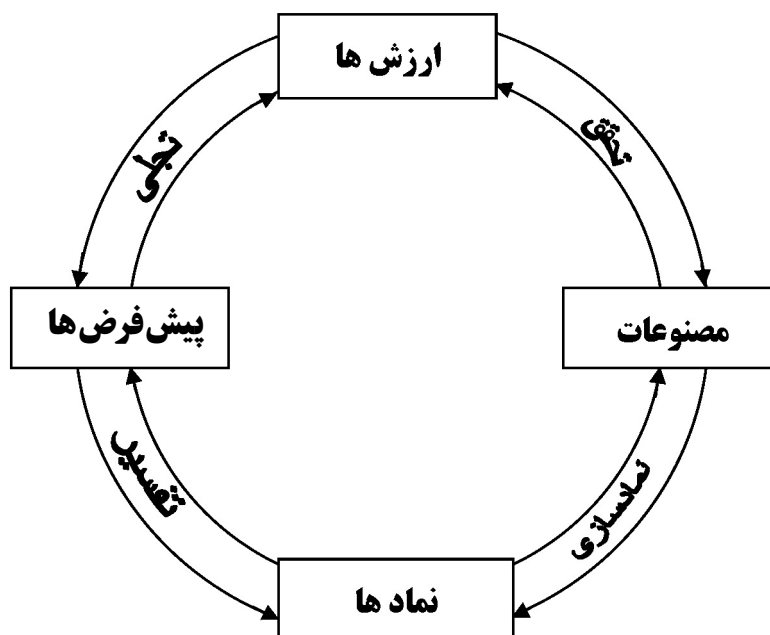
تفاوت دیگری که در فرهنگ کاری می‌توان یافت به باورهای متفاوت در مورد قابلیت‌ها و انعطاف‌پذیری انسان مربوط است. در سازمان‌های کشورهای در حال توسعه، قابلیت‌های انسان اغلب کم و بیش ثابت و محدود فرض می‌شود. در نتیجه، برنامه‌ریزی کار را هم و پیشرفت شغلی که به مدد آموزش صورت می‌گیرد کمتر مورد توجه واقع می‌شود. در حالی که در کشورهای توسعه یافته، سازمان‌ها بر انعطاف‌پذیری و ظرفیت خلاق و نامحدود منابع انسانی تاکید می‌کنند. از این رو فرهنگ کار درونی در کشورهای در حال توسعه بیشتر موجد به کارگیری نظریه و

و رفتار کاری اعضای سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند می‌توان به‌طور کلی تحت دو عنوان دسته بندی کرد:

- ۱ - پیش فرض‌های توصیفی نسبت به ماهیت انسان.
- ۲ - پیش فرض‌های تجویزی نسبت به اصول رهنمودی رفتار انسان.

این دو دسته پیش فرض از آن جهت با هم متفاوت اند که اولی به توضیح ماهیت انسان می‌پردازد در صورتی که دومی رهنمودهای هنجاری را ارائه می‌دهد که رفتار و قضاوت انسان را شکل می‌بخشد.

فرهنگ‌های کاری در سازمان‌های کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه از جهت پیش فرض‌های مربوط به ماهیت، علیت و کنترل بر پیامدهای اعم از مطلوب یا نامطلوب که فرد در زندگی آنها را تجربه می‌کند با یکدیگر متفاوت اند. از این رو افراد با یکدیگر متفاوت اند، بعضی نیز معتقدند که انسان‌ها مسئول



نمودار ۱. سطوح فرهنگ از دیدگاه هاچ

Source: Mary J. Hatch, (1997), p.376

مادی، موفق به حساب نمی‌آیند بلکه به خاطر جانبداری اخلاقی و حمایت از منافع دیگران مورد قضاوت قرار می‌گیرند. ویژگی مردم‌گرایی در سازمان‌های کشورهای در حال توسعه که تبعیت، فرمانبرداری، و رفتار پدران‌انه است نشان دهنده فاصله قدرت بسیار است، در صورتی که ماهیت روابط جمعی و حساب‌گرا در کشورهای توسعه یافته نشانگر فاصله قدرت نسبتاً کمتر است. در کشورهای در حال توسعه در روابط بین رئیس و مرئوس، رفتار پدران‌انه و وابستگی‌های انسانی با ارزش است و ترغیب می‌شود، در صورتی که این روند کاملاً در کشورهای توسعه یافته متفاوت است. سرانجام، گرایش رفتاری نسبت به محیط در کشورهای در حال توسعه وابستگی به محیط را نشان می‌دهد، که این خود بیانگر تفکر غیر عقلایی یا احساسی نیز هست. عدم وابستگی محیطی در کشورهای توسعه یافته انعکاسی از تفکر علمی است. در کشورهای در حال توسعه چنین تصور می‌شود که اصولاً، قوانین و دستورالعمل‌ها مطلق و نیروهایی هستند که برای هدایت رفتار وضع شده‌اند. در کشورهای توسعه یافته چنین اصولی فقط نسبی فرض می‌شوند و در واقع نیروهای محیطی هرگاه در تضاد با این اصول قرار می‌گیرند غالب خواهند شد (جاگر، ۱۹۹۳).

### نتیجه‌گیری

از آن جا که سازمان‌ها حقیقتاً در شمار سیستم‌های باز تلقی می‌شوند، بی‌تردید ارزش‌های فرهنگی محیط را اعضا به محیط کار وارد می‌کنند که بر فرهنگ کار سازمان‌ها تاثیر بسیار می‌گذارد. نظریه‌ها و اقداماتی که در جهان صنعتی غرب ترویج می‌شود وقتی در موقعیت سازمان‌های جهان در حال توسعه به کار می‌رود با محدودیت‌های جدی مواجه می‌شود (هافستد، ۱۹۹۳). برای مثال، اغلب نظریه‌های مدیریت که در جهان پیشرفته شکل گرفته‌اند بر فرضیاتی استوارند که تنها در مورد مردم این کشورها صادق است (جاگر، ۱۹۸۶) و لذا وقتی روش مدیریت بر مبنای

الگوی مدیریت سنتی است. در صورتی که در کشورهای توسعه یافته نظریه روابط انسان و الگوی مدیریت مشارکتی نسبتاً مناسب‌تر است.

محیط‌های پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی در کشورهای در حال توسعه چشم اندازی از زمان را ایجاد کرده است که برنامه ریزی بلند مدت و آینده‌نگری کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد (تریانندیس، ۱۹۸۴). در محیط‌های قابل پیش‌بینی، چشم انداز زمان بلند مدت، آینده‌نگر و مشوق برنامه‌ریزی است. در صورتی که در محیط‌های غیر قابل پیش‌بینی، کوتاه‌نگری و حال‌نگری مطلوب‌تر است و از این رو به برنامه‌ریزی کمتر توجه می‌شود.

در خصوص پیش فرض‌های هنجاری که رفتار روزمره افراد را هدایت می‌کند، نیز تفاوت‌های قابل توجهی وجود دارد. برای مثال، سازمان‌ها در کشورهای توسعه یافته در رویارویی با مسئله پیشگامی را ترغیب می‌کنند که این برخورد انعکاسی از گرایش به رفتار مردخویی در محیط فرهنگی - اجتماعی و اعتقاد به کانون کنترل داخلی است. در حالی که در کشورهای در حال توسعه اتخاذ وضعیتی منفعل در مواجهه با مشکلات رایج‌تر است. در این جوامع افراد ترغیب می‌شوند تا برای تحمل فشارهای محیطی، به جای آن که تغییراتی را در محیط ایجاد کنند تا نیازهایشان تأمین شود، خود را تغییر دهند، (روت بام و دیگران، ۱۹۸۲). در کشورهای توسعه یافته رفتارهای موفقیت‌آمیز در ارتباط با کار یا اقدامات عملی سنجیده می‌شود. گرایش به سبک موفقیت‌های فردی در دنیای غرب که با مردخویی آمیخته است، استفاده از هنجارهای عملی را ترغیب می‌کند. از طرف دیگر، در کشورهای در حال توسعه روحیه رابطه‌مداری شدید و احساسات و عواطف لطیف نسبت به دیگران و همچنین استفاده از اخلاقیات مبتنی بر سنت و عقاید مذهبی به عنوان هنجار قضاوت موفقیت رفتار فردی به شمار می‌آید و مورد تاکید، تشویق و ترویج قرار می‌گیرد. در این جوامع سنتی افراد به خاطر کار آفرینی یا دستیابی به رفاه



محلی و نیروهای اجتماعی و فرهنگی هر کشور است. بنابراین، درک روشن از شرایط اقتصادی، سیاسی و عطف توجه به تفاوت‌های فرهنگی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه و اصلاح مناسب دانش و فناوری که به بهترین نحو در این کشورها برای مدیریت سازمان‌ها در این زمینه‌ها سازگار باشد، بسیار با اهمیت است (گوپینات، ۱۹۹۸). در تدوین نظریه‌های بومی مدیریت آنچه بیش از هر چیز ضرورت دارد و باید مورد توجه قرار گیرد پرداختن به تأثیری است که عوامل فرهنگی در رفتار افراد سازمان می‌گذارد. لذا تدوین نظریه‌ها و روش‌های بومی مدیریت در کشورهای در حال توسعه که متضمن اثربخشی سازمان‌ها در این کشورها باشد بیش از پیش چالشی را برای صاحب‌نظران مدیریت ایجاد می‌کند.

#### پی‌نوشت‌ها

1. Indigenous Management
2. Power distance
3. Uncertainty Avoidance
4. Individualist
5. Collectivist
6. Masculinity
7. Ttime horizon
8. Locus of Control|||



#### منابع

##### الف) فارسی

- غفاریان، وفا و علی احمدی، علیرضا (۱۳۸۲). «قبل از الگوگیری مدیریتی باید بدانید که...» فصلنامه مدیریت فردا، سال اول، شماره ۱، صص ۲۸-۱۹.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۸۰). جامعه‌شناسی سازمانها، رویکرد جامعه‌شناختی به سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.

هدف یا مدیریت مشارکتی را که در کشورهای غرب عموماً با موفقیت همراه بوده است در کشورهای در حال توسعه به‌کار می‌بندند، کمتر موفقیتی حاصل می‌شود (هافستد، ۱۹۸۰).

باید توجه داشت که دانش و فناوری‌های اجتماعی که مدیریت در شمار بارزترین آنهاست در شرایط اجتماعی و فرهنگی هر کشور با موفقیت همراه بوده است لزوماً در چارچوب دیگر کشورها به طور موثر عمل نمی‌کند، زیرا نقش متغیرهای محیطی، بالاخص مولفه‌های فرهنگی، اساساً در تعیین عملکرد و اثربخشی سازمانی بسیار موثر است (هافستد، ۲۰۰۱). از این رو، آن دسته از راهبردهای توسعه که مشخصه‌های اجتماعی - فرهنگی جامعه را مورد توجه قرار می‌دهند به احتمال قوی برای اثربخشی کلی سازمان‌ها مطلوب‌تر و مناسب‌ترند. شاهد این ادعا وضعیت کشورهای آسیایی صنعتی مثل ژاپن، کره جنوبی، تایوان، سنگاپور، هنگ‌کنگ و اخیراً نیز مالزی است. موفقیت سازمان‌ها در این کشورها ناشی از سبک مدیریت و نگرش‌های کاری است که ریشه در ارزش‌های کنفوسیوس همچون خانواده‌گرایی و احترام به ساختارهای سنتی دارد که الزاماً به کشورهای آمریکایی و اروپایی مربوط نمی‌شود (سینها و کائو، ۱۹۸۸).

بدیهی است که ویژگی‌هایی که در جدول یک به آنها اشاره شد تماماً در مورد کشور در حال توسعه صادق نباشد. در این صورت ترسیم دقیق این ویژگی‌ها و طرح روشن تمایزهای محیطی و بالاخص فرهنگی که در فرهنگ کار داخلی تأثیر گذارند برای دستیابی به الگوهای مدیریت بومی بسیار با اهمیت است.

با توجه به ویژگی‌های محیطی و فرهنگی که بین کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه فرق می‌گذارند، می‌توان نتیجه گرفت که پیروی بی‌چون و چرا از راهبردهای مدیریت غرب نه تنها ضرورتی ندارد، بلکه برای مدیریت سازمان‌های کشورهای در حال توسعه مناسب هم نیست. آنچه مورد نیاز است توسعه نظریه‌ها و عملکردهای مدیریت بر اساس شرایط و موقعیت‌های

## ب) خارجی

- رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۶). **تئوری سازمان**، ترجمه سید مصص ۷۲-۶۱.
- مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: نشر صفار.
- هال، ریچارد (۱۳۷۶). **سازمان، ساختار، فرآیند و ره آوردها**، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- محمدزاده، عباس (۱۳۷۱). «آیا تئوریهای غربی (آمریکایی) جهان مضموند؟» **اقتصاد و مدیریت**، شماره ۱۳.

- Aldrich, Howard (1999). **Organizations Evolving**, Sage Publishing.
- Austin, James, (1991) "The Boundaries of Business : The Developing Country Difference," **Harvard Business Review**, (July - August). PP134-137.
- Bratton, John and Gold, Jeffrey (1999). **Human Resource Management: Theory and Practice**, (2<sup>nd</sup> ed.), Macmillan Business, London.
- Cascio, Wayne (1998). **Managing Human Resources: Productivity, Quality of work life, Profits**, McGraw Hill Publishing.
- Clarke, C. (1998). "Reconciling Western Management ideas with Far Eastern Realities" **Long Range Planning**, London, 31 (4), PP. 523-529
- Gopinath, C. (1998). "Alternative approaches to indigenous management in India", **Management International Review**, Third Quarter, 38 (3), PP 257-576.
- Guirdham, M. (1999). **Communicating Across Cultures**, Macmillan Press, Ltd.
- Hatch Mary Jo (1997). **Organization Theory: Modern, Symbolic and Post. Modern Perspective**, Oxford University Press.
- Hofstede, G. (1980 a). **Culture's Consequences: International differences in work-related values**, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1980 b). "Motivation, leadership, and organization. Do American theoris apply abroad?" , **Organizational Dynamics** 9,1: 42- 62
- \_\_\_\_\_ (1993). "Cultural constraints in management theories". **Academy of management Executive**, 7(1): 81-94
- \_\_\_\_\_. (1997). **Cultures and organizations: Software of the Mind**, McGraw Hill.
- \_\_\_\_\_ (2001). "**Culture's Consequences: Comparing Values , Behaviors, institutions, and organizations Across Nations**, Second Ed, Sage Publications.
- Jaeger, A.M. (1986). **Organization Development Review** 11, 1: 176-90.
- Jaeger, A.M. & Kanungo, R.N. (1993), **Management in developing countries**, Routledge.
- James, M. (1997). "A Conceptual Framework for Aligning Managerial Behaviors with Cultural Work Values", **International Journal of Commerce & Management Indiana**, Vol. 7, ISS. 3/4, PP. 81-102.
- Joynt, Pat and Warner, Malcald (1996). **Managing Across Cultures: Issues and perspectives**, Thomson publishing Co.
- Kanungo, R.N. (1980). **Biculturalism and Management**, Toronto: Butter worths.
- Kedia, B.L. and Bhagat, R.S. (1988). "Cultural constraints on transfer of technology across nations: implications for research in international and comparative management; **Academy of Management Review**, 13,4: 559- 77
- Kessing, R. (1974). "Theories of culture", **Annual Review in anthropology** 3: 73- 97
- Mullins, Laurie (1993). **Management and organizational Behaviors**, Pitman Publishing.
- Robbins, Stephan, (1997). **Managing Today**, Prentice Hall Publishing.
- Rothbaum, F.M. Weisz, J.R. , and Snyder, S.S. (1982). "Changing the World and Changing Self: A two process model of perceived control' **Journal of personality and social Psychology**, 42: 5- 37
- Schein , Edgar H. (1990) "Organizational Culture", **American Psychologist**, Vol. 45, PP. 109-119.
- \_\_\_\_\_, (1985). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- \_\_\_\_\_, (1988). "Innovative Cultures and Adaptive Organizations", working paper, **Sloan School of Management**, Massachusetts Institute of Technology, Combridge: MA.
- Sinha, D. & Kao, H.S.R. (1988). "Introduction: Value- Development Congruence," in D. Sinha & H.S.R. Kao (eds), **Social Values & Development: Asian Perspective**, New Delhi: Sage.
- Triandrs, H.c. (1984). "Toward a Psychological Theory of Economic Growth", **International Journal of Psychology**, 19:79-95
- Usunier, J.C.(1998). **International and Cross Cultural Management Research**, Sage Publications.