

بررسی تطبیقی سبکهای رهبری

نوشته دکتر شمسالسادات ژاہدی

چکیده

سبکهای رهبری و روش‌های مدیریتی در سراسر جهان از تنوع و گونه‌گونی فراوانی برخوردارند و از ویژگیهای حاکم بر محیط تأثیر می‌پذیرند. مطالعات و تحقیقات متعدد در کشورهای مختلف، تبعیت سبک رهبری را از مقتضیات موقعیت مورد تأیید قرار داده است. در این نوشتار، کشورهایی از سراسر جهان انتخاب و درباره ویژگیهای فرهنگی، سبک رهبری و سیاق مدیریتی آنها توضیحاتی ارائه شده است. با توجه به تفاوت‌های فراوان در ادراکات، نیازها و خواستهای کارکنان در ابعاد بین‌المللی - که سرمنشأ سبکها، روشها و دستاوردهای متعدد در زمینه مدیریت و رهبری در کشورهای جهان است - دشواری و اهمیت کار مدیران شاغل در سازمانهای فرامیلتی و جهانی در زمینه یافتن راههای مناسب جهت ایجاد انگیزه در کارکنان این قبیل سازمانها، نمایان می‌شود. از این‌رو لازم است که مدیران سازمانهای فرامیلتی نسبت به تفاوت‌های فرهنگی، انعطاف‌پذیری لازم را از خود نشان دهند، به تفاوت‌ها ارج گذارند، انگیزه‌های افراد را تشخیص دهند و متناسب با مقتضای وضعیت، سبک مناسب رهبری را انتخاب و نسبت به هدایت افراد تحت نظرارت خود در جهت تحقق هدفهای معین اقدام کنند.

نوع رفتارهایی که با موفقیت رهبر ملازمه دارند

تابعی از ویژگیهای موقعیت و شرایط زمانی و مکانی است. تفاوت‌های قابل توجهی در سبکهای رهبری در کشورهای مختلف و فرهنگ‌های گوناگون مشاهده می‌شود و تحقیقات نسبتاً زیادی در زمینه رهبری صورت گرفته است که در آنها بر تبعیت سبک رهبری از مقتضیات موقعیت، تأکید شده است.

ویژگیهای رهبری

مهترین ویژگی رهبران، داشتن بینش است که به مدد آن ویژگی، آنچه را که در گروه، سازمان و جامعه آنان

مقدمه

رهبری را فرایند نفوذ بر فعالیتهاي گروهی در جهت تحقق هدفها تعریف کرده‌اند. مدیران در اجرای وظیفه رهبری می‌کوشند بر افراد تحت سرپرستی خود اثر گذارند و آنها را در جهت نیل به هدفهای سازمانی برانگیزنند و هدایت کنند. ایجاد انگیزه در کارکنان به تحولی که با میل و رغبت به انجام کار و فعالیت در سازمان پردازند و برای رسیدن به هدفها تلاش کنند از دشوارترین وظایف هر مدیر است. این دشواری در مورد مدیران فرامیلتی که موظف‌اند در افرادی با زمینه‌های فرهنگی گوناگون انگیزش ایجاد کنند بسیار جدی تر می‌شود.

سبکهای رهبری در کشورهای آمریکا و مکزیک مقایسه و اثر فرهنگ بر سبک رهبری تأیید شده است^(۱). این دو محقق دو کارخانه مشابه را در کشورهای مزبور مقایسه کردند و به این نتیجه رسیدند که اگرچه میزان بهره‌وری آنها تقریباً مشابه هر یک، برمبنای مقتضیات فرهنگی سبک رهبری خاصی را انتخاب کرده است.

تحقیق دیگر را دو نفر به نامهای اشمت و یه (Schmit and Yeh) در سال ۱۹۹۲ در استرالیا، ژاپن، انگلستان و تایوان با تأکید بر رفتار ذینفوذ انجام دادند^(۲). یافته این پژوهش نیز تاثیر فرهنگ بر انواع استراتژیهای ذینفوذ بوده است.

آثار صنعتی شدن بر رفتار رهبری در بعضی از تحقیقات میان فرهنگی مورد توجه بوده است. یکی از مطالعاتی که در این زمینه انجام شده به رهبری کوزان (Kozan) در کشور ترکیه و چند کشور دیگر پرداخته و به این نتیجه رسیده است که در کشورهایی که از نظر میزان صنعتی شدن در درجات پایین‌تری قرار دارند، سبکهای رهبری اتوکراتیک از سایر سبکهای رهبری متداول‌تر است^(۳).

یکی دیگر از مطالعات، به تأثیر انتقال رویه‌های کاری از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر در ایجاد تنش در محیط کار اشاره دارد که برگرن (Berggren) در آمریکا و ژاپن انجام داد^(۴). آموزش‌های فشرده و وعده پرداخت دستمزد بالا ممکن است کارکنان را به تعییت از شرایط سیستم وادر سازد اما تنשها نه تنها در سطوح عملیاتی بلکه در ارتباط بین کارکنان صفت و ستاد که مجبور به جا انداختن سیستم کاری جدید هستند و ممکن است از کارکنان بومی هم باشند، ادامه می‌یابد. اینجاست که تمایل به یکسانسازی رویه‌های کاری در سطح جهان ممکن است با فرهنگهای ملی و بومی در مواجهه قرار بگیرد و تنشها را در محیط‌های کاری پدید آورد.

روی می‌دهد می‌بینند و راهی را که باید طی شود تشخیص می‌دهند. همین بینش به رهبران انرژی و توان کار و فعالیت می‌بخشد و باعث می‌شود که با الهام بخشی به پیروانشان و ایجاد انگیزه در آنان، توان کار و فعالیت را در آنان به وجود آورند و عقاید خود را تعین بخشنند و به واقعیت تبدیل کنند.

رهبران، به پیروان خود چنین القا می‌کنند که راه مطلوب را تشخیص می‌دهند و از آنان می‌خواهند که در جهت تشخیص رهبر خود و برای رسیدن به وضعیت مطلوبی که وی مشخص کرده است، تلاش کنند.

مطالعات رهبری

در مورد رهبری و عوامل کلیدی آن مطالعات گوناگونی صورت گرفته است و در اکثر آنها به نقش موقعیت در اثربخشی رهبری اشاره شده است. خصیصه‌ای که در یک موقعیت، مثبت قلمداد می‌شود ممکن است در موقعیت دیگر به عنوان ویژگی منفی رهبری تلقی گردد. سبک خاصی از رهبری که برای فرهنگهای فردگرا مناسب است ممکن است برای فرهنگهای جمع‌گرا کارآیی نداشته باشد. روشنی که در یک بستر فرهنگی به موفقیت منجر می‌شود ممکن است در فرهنگ دیگر به شکست بینجامد. مطالعات و تحقیقات فراوانی در این زمینه‌ها به عمل آمده است از جمله مطالعه‌ای که گیرت هافستد (Geert Hofstede) در مورد فرهنگهای مختلف انجام داده و به سبک رهبری در آن فرهنگها به عنوان عاملی در متفاوت بودن ملتها توجه کرده است. برخی دیگر از تحقیقات و بررسیهای رهبری در جدول شماره ۱ منعکس شده است؛ در اکثر آنها به تأثیر فرهنگ بر رهبری اشاره شده است.

یکی از معروف‌ترین مطالعات را بشیر خادرا انجام داد که در صفحات آتی توضیحات بیشتری درباره آن داده می‌شود. در تحقیق موریس و پاوت (Morris and Pavett)

جدول شماره ۱. برخی از مطالعات مربوط به تأثیر فرهنگ بر رهبری

شماره	نام محقق	سال	کشور و منطقه مورد مطالعه	موضوع تحقیق	یافته‌های تحقیق
۱	بشیر خادرا	۱۹۹۰	کشورهای خاورمیانه	ارتباط نقشهای سیاسی و مدیریتی	مدل پیامبری - خلیفه‌ای رهبری تأثیر فرهنگ کلی جامعه بر رهبری
۲	موریس و پاوت	۱۹۹۲	مکزیک و آمریکای شمالی	سبک مرجع رهبری	فرهنگ بر سبک رهبری اثر می‌گذارد
۳	اشمیت و یه	۱۹۹۲	استرالیا، ژاپن، تایوان و انگلستان	رفتار ذی‌نفوذ	فرهنگ بر انواع استراتژیهای نفوذ اثر می‌گذارد
۴	رالستن و دیگران	۱۹۹۳	چین، هنگ‌کنگ، آمریکا	ارزشهای مدیریتی	ریشه‌های فرهنگی از سیستم اقتصادی مؤثرترند و اثر بیشتری بر ارزشهای مدیریتی می‌گذارند
۵	کوزان	۱۹۹۳	ترکیه و چند کشور دیگر	صنعتی شدن و رهبری	در کشورهایی که کمتر صنعتی شده‌اند سبکهای اتوکراتیک بیشتر رواج دارد.
۶	برگرن	۱۹۹۴	ژاپن، آمریکا	منبع تنش در انتقال رویه‌های کاری	با وجود موفقیت در انتقال رویه‌های کاری تنش بین کارکنان ادامه می‌یابد.
۷	گیبسون	۱۹۹۵	استرالیا، نروژ سوئد، آمریکا	نفوذ فرهنگ و جنسیت بر رهبری	نبود تأثیر تعاملی جنسیت و فرهنگ بر رهبری
۸	طیب و دیگران	۱۹۹۵	هنگ‌کنگ، ژاپن آمریکا، انگلستان	رفتار کارمندگار و کارگرا	تأثیر فرهنگ بر تلقی متفاوت افراد از رفتارهای مشابه

- ۳- زمانهای دقیق و مشخص برای انجام کارها تعیین می‌کند.
- ۴- درباره دستگاهها و تجهیزات کاری کارکنان اطلاع کافی دارد.
- ۵- از کارکنان می‌خواهد که پیشافت کارشان را گزارش کنند.
- ۶- کارکنان را وامی دارد که در محدوده زمانی مشخص کارشان را انجام دهنند.
- ۷- اجازه نمی‌دهد به خاطر برنامه‌ریزی نامناسب، وقت تلف شود.
- ۸- سعی می‌کند که کارکنان را تا حداقل ظرفیت و توانشان به کار وادارد.

رهبری کارمندگرها:

- ۱- تسهیلات کاری کارکنان را بهبود می‌بخشد.
- ۲- دیدگاههای کارکنان را درک می‌کند.
- ۳- عقاید کارکنان را می‌پرسد.
- ۴- با کارکنان به طور منصفانه رفتار می‌کند.
- ۵- به راحتی در دسترس کارکنان قرار می‌گیرد.
- ۶- به مشکلات شخصی کارکنان می‌پردازد.
- ۷- به کارکنان اعتماد دارد.
- ۸- نسبت به آینده کاری کارکنان علاقه‌مند است.
- ۹- کار خوب آنها را تشخیص می‌دهد.
- ۱۰- از کارکنان حمایت می‌کند.

براساس یافته‌های طیب، هر دو نوع رهبری در کلیه فرهنگها وجود دارد اما نحوه ادراک کارکنان از دو سبک کارگرا و کارمندگرا بستگی به زمینه فرهنگی آنان دارد. نتایج این تحقیق نشان داد که رفتار خاصی در برخی از فرهنگها کارگرا و همان رفتارها در فرهنگهای دیگر کارمندگرا تلقی می‌شوند. برای مثال چنینها ریسیسی را کارمندگرا می‌دانند که در رستوران محل کار ناهار صرف کند، مرتباً به کارکنانش با یادداشت‌های متعدد تذکر بدهد، و به کارمندی که دیر به سر

مطالعه دیگر را گیبسون (Gibson) در مورد نقش جنسیت و فرهنگ بر رهبری انجام داد که طی آن مدیران زن و مرد از چهار کشور نروژ، سوئد، استرالیا و آمریکا انتخاب شدند و اثربخشی رهبری آنها مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که اگرچه زنان بیشتر به تسهیل تعاملها و ارتباطات و مردان بیشتر به تعیین هدفها توجه می‌کنند و تفاوت‌های فرهنگی کشورها نیز مشخص است، از نظر اثر تعاملی جنسیت و فرهنگ بر اثربخشی رهبری تفاوتی ندارند. حداقل در مورد این تحقیق خاص، فرهنگ بر تعریف رهبری بر مبنای جنسیت اثر مستقیمی را نشان نداد. البته دلیل این امر ممکن است صنعتی بودن هر چهار کشور و ترغیب زنان به وارد شدن در نیروی کار باشد^(۵). در صورتی که کشورهای مورد بررسی از کشورهایی انتخاب می‌شوند که زنان نقشهای سنتی تری را عهده دارند، مطمئناً نتایج دیگری از تحقیق به دست آمد.

یکی از موضوعاتی که در مطالعات تطبیقی بسیار به چشم می‌خورد مقایسه فرهنگ ژاپنی با سایر فرهنگها مخصوصاً فرهنگ آمریکایی است. یکی از تحقیقاتی که به این مقایسه پرداخته است پژوهشی است که طیب (Tayeb) و همکارانش در مورد شبکهای سرپرستی و زمینه‌های فرهنگی بازنگرش تطبیقی انجام داده‌اند. در این پژوهش، در مورد دو نوع رهبری کارگرا و کارمندگرا در سه کشور، ژاپن، آمریکا، بریتانیا و ناحیه هنگ‌کنگ تحقیق شده است^(۶). در رهبری کارگرا بر انجام وظیفه و در رهبری کارمندگرا بر تحقق هدفها از طریق تقویت روحیه و تأمین رفاه کارکنان تأکید می‌شود. در این پژوهش ویژگیهای هر یک از دو نوع رهبری به صورت زیر تعریف و مشخص شده است^(۷):

رهبری کارگرا:

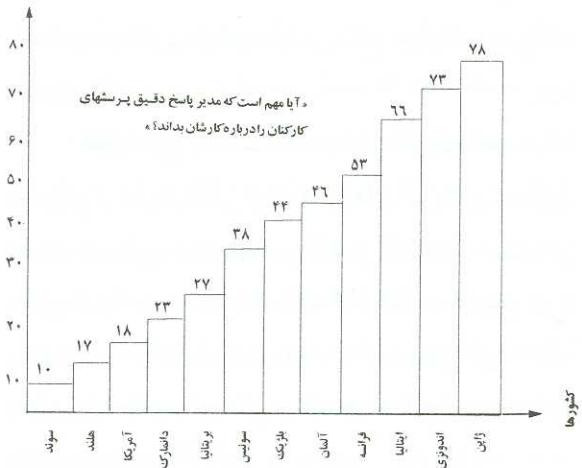
- ۱- کارکنان را از برنامه‌ها و وظایف مطلع می‌سازد.
- ۲- به آنها دستور و آموزش می‌دهد.

را در بین آنان حفظ کند (نمودار شماره ۱).

کار بیاید اخطار بدهد، در حالی که آمریکاییها ریسیسی را کارمندگرایی دانند که اگر کارمندش دیر آمد به او تذکر ندهد و به جای فرستادن یادداشتها و تذکرات کتسی مرتباً با کارکنانش به صحبت بپردازد. برای انگلیسیها مهم نیست که ریسیشان در رستوران محل کار ناهار بخورد بلکه زمانی او را کارمندگرایی خوانند که به آنها کمک کند تا کارشان را به خوبی انجام دهند و وسائل و تجهیزات مناسب را در اختیارشان قرار دهد. طبیع همچنین به برخی از ویژگیهای فرهنگی شرق و غرب اشاره کرده است. به عنوان نمونه، ژاپنیها و چینیها اگر رهبرشان با سایر اعضای گروه درباره مشکلات شخصی آنها صحبت می‌کرد او را کارمندگرایی حساب می‌آورند در حالی که آمریکاییها و انگلیسیها این کار را به حساب کارمندگرایی مدیر نمی‌گذارند بلکه دخالت در امور شخصی خود تلقی می‌کنند.^(۸)

افراد از فرهنگهای متفاوت انتظارات متفاوتی از مدیران و رهبران خود دارند و اصلیت و سوابق فرهنگی افراد در شکل بخشی به انتظارات آنان عمیقاً دخالت دارد. در تحقیقی که آندره لوران (Andre Laurant) انجام داد در پاسخ این سؤال که «آیا مهم است که مدیر پاسخهای دقیق اغلب سوالات کارکنانش را که ممکن است درباره کارشان داشته باشند بداند؟» افراد مختلف از فرهنگهای گوناگون پاسخهای متفاوتی ارائه کرده‌اند.^(۹) به نظر مدیران سوئدی این الزام وجود ندارد ولی مدیران ژاپنی این ضرورت را مورد تأکید قرار می‌دهند. اغلب مدیران آمریکایی معتقد بوده‌اند که نقش مدیر این است که حل کننده مشکلات باشد یعنی به کارکنانش کمک کند تا راههایی برای حل مشکلات کشف کند نه این که صرفاً به کلیه سوالات آنها پاسخ دهد. زیرا حل کلیه مسائل از طریق مدیر باعث می‌شود که کارکنان انگیزه ابداع و خلاقیت را از دست بدهند و در نهایت، بهره‌وری آنها کاهش یابد. از طرف دیگر، اغلب مدیران فرانسوی بر این باورند که مدیر باید به کارکنانش پاسخهای دقیق و مشخصی ارائه دهد تا بتواند اعتبار خود

درصد موافقان



نمودار شماره ۱. تفاوت نقش مدیر در فرهنگهای مختلف

مدل اقتضایی رهبری میان - فرهنگی

دو تن از محققان با تلفیق مدل مسیر - هدف را برت هاووس و تقسیم‌بندی ابعاد فرهنگی در مطالعات گیرت هافستد، مدلی تهیه کردند و براساس آن مناسبترین رفتار فرهنگی را در هجده کشور جهان مورد بررسی قرار دادند. در مدل آنان انواع رهبری به چهار دسته تقسیم شد: رهبری دستوری (تهیه راهنمایی برای کارکنان درباره آنچه که باید انجام دهند و چگونگی انجام آن، برنامه‌ریزی کارها و حفظ استانداردهای عملکرد)، رهبری حمایتی (توجه به رفاه کارکنان و نیازمندیهای آنان، برقراری روابط دوستانه با کارکنان، انجام رفتارهای یکسان با کلیه کارکنان)، رهبری مشارکتی (مشاورت با کارکنان و توجه جدی به دیدگاههای آنان در هنگام تصمیم‌گیری) و رهبری موفقیت‌گرا (تشویق کارکنان به انجام کارها در بالاترین سطح، تعیین هدفها در حدی که تحقق آنها با چالش فراوان توأم باشد، ابراز اعتماد

نمونه‌هایی از کشورهای جهان

تحقیقات و مطالعات مربوط به رهبری و مدیریت در کشورهای زیادی انجام شده است. اشاره به کلیه این تحقیقات نه امکان پذیر است و نه ضرورت دارد. در این بخش به نمونه‌هایی از کشورها اشاره می‌شود که تفاوت‌های زیادی با یکدیگر دارند. به این ترتیب با مطالعه اطلاعات مربوط به این کشورها، شناخت نسبتاً خوبی از بدیلهای گوناگون در جهان به دست می‌آید. معیار انتخاب کشورها آن بود که دسترسی به اطلاعات درباره آن کشورها آسان باشد و نماینده‌هایی از کشورهای صنعتی، توسعه یافته و در حال توسعه، و نماینده‌ای از کشورهای اسلامی در آن بررسی گنجانده شوند.

ژاپن

در فرهنگ مردم ژاپن، تحت تأثیر تعالیم کنفوسیوس، انسان از ارزش خاصی برخوردار است. ژاپنیها به نیروی بی‌انتهای انسان باور دارند از این‌رو تا جایی که ممکن است به آموزش و پرورش انسانها اهمیت می‌دهند و انسانهای خلاق و نوآور تربیت می‌کنند. سازمانهای ژاپنی تحت تأثیر همین فرهنگ به کارکنان خود به عنوان دارایی می‌نگرند و برای توسعه منابع انسانی خود اهمیت بسیار قائل می‌شوند.

بسیاری از سازمانها برای واداشتن کارکنان خود به انجام کارها از قوانین و مقررات استفاده می‌کنند و برخی نیز بر هنجارها و ارزشهای فرهنگی به عنوان مکانیسم نفوذ بر کارکنان تأکید می‌گذارند. در ژاپن، اگرچه قوانین و مقررات وجود دارند هنجارگرایی بر قانون‌گرایی مسلط است. طبق تحقیقی که چند تن از محققان انجام داده‌اند، عملکرد کارکنان ژاپنی را همکاران آنها در گروه‌های کار کنترل می‌کنند.

کارگر ژاپنی از زیر کار شانه خالی نمی‌کند زیرا در چنین صورتی سبب سرشکستگی سایر اعضای گروه

به تواناییها و ظرفیت بالای کارکنان (۱۰).

براساس یافته‌های این پژوهش، رهبری مشارکتی برای کلیه فرهنگ‌های مورد مطالعه، مناسب تشخیص داده شد. البته این بدین مفهوم نیست که رهبری مشارکتی بهترین سبک رهبری در مدیریت میان - فرهنگی است بلکه صرفاً به کاربرد گسترده آن در سطح جهان اشاره می‌کند (جدول ۲).

طبق نتایج به دست آمده، به استثنای فرانسه، سبک دستوری از نظر فرهنگی برای کشورهای آمریکای شمالی، اروپای شمالی، استرالیا و زلاندنو نامناسب است. در بعضی از نواحی و کشورها مانند هنگ‌کنگ و فیلیپین تنوع بیشتری در سبکهای رهبری وجود دارد. به طورکلی، سبک رهبری باید یا جو فرهنگی و فضای حاکم بر سازمانها تطبیق داده شود (۱۱).

جدول شماره ۲. مدل اقتضایی رهبری میان - فرهنگی

شماره	نام کشور	مناسب ترین رفتار رهبری از نظر فرهنگی	دستوری	مشارکتی	محمایتی	موفقیت‌گرا	و ناحیه
۱	استرالیا						
۲	برزیل						
۳	کانادا						
۴	فرانسه						
۵	آلمان						
۶	بریتانیا						
۷	هنگ‌کنگ						
۸	هند						
۹	ایتالیا						
۱۰	ژاپن						
۱۱	کره						
۱۲	هلند						
۱۳	زلاندنو						
۱۴	پاکستان						
۱۵	فیلیپین						
۱۶	سوئد						
۱۷	تایوان						
۱۸	آمریکای شمالی						

بازپرداخت دین خود به دیگری می‌کند حتی اگر تمایلی هم به انجام این کار نداشته باشد. به این ترتیب، فشار اخلاقی او را مجبور می‌کند که متقابلاً دین خود را به دیگری پردازد^(۱۵).

مدل ارزشی رابطه رهبر و پیرو در ژاپن بر محبت و علاقه بین دو طرف مبنی است. یکی از جامعه‌شناسان ژاپنی معتقد است که اساس جامعه ژاپن بر رابطه بین دو فرد در موقعیت بالا و پایین استوار است. این رابطه همانند رابطه بین والد و کودک است که به آن «اویابون» (Oyabun) و «کوبون» (Kobun) اطلاق می‌شود. «اویابون» در محیط کار، فردی است که در مقام ارشد قرار دارد و طی سالیان، ارتباطات شخصی زیادی با وی برقرار شده است. «کوبون» از «اویابون» کمک، حمایت و محبت دریافت می‌کند (مانند امنیت، ارتقاء، مشورت در هنگام اخذ تصمیمات مهم و...) و در مقابل، آماده است تا هر زمان که «اویابون» بخواهد خدمات مورد نیازش را به وی ارائه کند. اغلب ژاپنیها صرفنظر از هر مقام و موقعیتی که داشته باشند در نوعی رابطه «اویابون - کوبون» قرار دارند. این رابطه در محیط کار رابطه کارمند ارشد - کارمند جدید خوانده می‌شود. هرگاه کارمندی بخواهد با ریس خود درباره مشکلات شخصی خودش صحبت کند مدیر برایش وقت می‌گذارد، به سخنان او گوش می‌دهد، نظر مشورتی می‌دهد و به او کمک می‌کند. یعنی کارمند به ریس خود متکی است و ریس هم اجازه می‌دهد که کارمندش به او تکیه کند. در مقابل احساس خیرخواهی و کمکی که ریس از خود نشان می‌دهد، کارمند نیز نسبت به او احساس تعهد می‌کند و در جستجوی راههایی بر می‌آید تا دین خود را به ریس پرداخت کند که این احساس، معمولاً به صورت اطاعت کردن و وفاداری به مدیر تجلی می‌یابد^(۱۶).

در تحقیق که گروهی از محققان انجام داده‌اند

می‌شود. در ژاپن، مدیریت، به جای توجه به عملکرد فرد به عملکرد گروه کاری نظارت می‌کند و به آن پاداش می‌دهد یا آن را تنبیه می‌کند.

یکی از ارزش‌های اساسی که بر رفتار رهبری در ژاپن تأثیر می‌گذارد، در آرزوی مهر و محبت دیگران^۱ بودن است. به عبارت دیگر، ژاپنیها از کودکی می‌آموزند که به محبت دیگران اتکا کنند و از گرمای این محبت بهره‌مند شوند. تاکئودویی (Takoo Doi)، یکی از روانشناسان برجسته ژاپنی می‌گوید محبت مادر و فرزند نزد همه افراد بشر وجود دارد، کودک، به طور کامل به مادر متکی است و در این آرزو به سر می‌برد که مادرش به او عشق بورزد و هرگز از او جدا نشود. در بعضی از فرهنگها، خیلی زود به کودک می‌آموزند که مستقل و متکی به خود شود و از همین رو هرگاه خودش کاری را انجام دهد مورد تشویق والدینش قرار می‌گیرد (مانند سوئد و دانمارک)^(۱۲) اما در ژاپن، احساس اتکا به محبت دیگران نه تنها در کودکی، خردسالی، نوجوانی و بزرگسالی کاسته نمی‌شود بلکه افزایش نیز می‌یابد^(۱۳). یکی دیگر از پژوهشگران ژاپنی به نام کوماکایی (Kumagai) معتقد است که اتکا به محبت دیگران، ارزشی مثبت است و در تمام جامعه ژاپن نفوذ خود را اعمال می‌کند و کلیه ارتباطات بین افراد، اعم از رابطه ریس و مرئوس، زن و شوهر، معلم و شاگرد، رهبر و پیرو تحت تأثیر این ارزش قرار دارد^(۱۴).

دو ارزش فرهنگی دیگری که بر رفتار رهبری در ژاپن اثر می‌گذارند یکی احساس تعهد (On) و دیگری فشار اخلاقی جامعه (Giri) است. منظور از احساس تعهد، تعهدی است که فرد در مقابل دریافت هدیه یا مشاهده عملی خوب، در برابر طرف مقابل احساس می‌کند. به این ترتیب، ارتباطات انسانی در ژاپن بر شبکه‌ای از تعهدات متقابل استوار می‌شود که هر کس خود را ملزم به انجام آن می‌داند. منظور از فشار اخلاقی جامعه این است که فرد چه بخواهد و چه نخواهد، هنجارهای جامعه او را وادار به

فضیلت است. پس باید رئیس به مرئوسان خود اجازه دهد که این وفاداری را بروز دهنده و انتظار می‌رود که رهبر نیز بر پیروانش متکی باشد تا نقاط ضعف او را بطرف کنند.

۳. رهبران باید سعی کنند تا میزان تعارضات، مشاجرات، تصادها، مباحثات، اضطراب‌ها و تنשها را در بین پیروان خود به حداقل کاهش دهند.

۴. بیشترین اثربخشی رهبر با توانایی وی در درک پیروان و جلب نظر آنان ارتباط دارد.

به‌طورکلی، فرهنگ ژاپن بر سبک رهبری و روش‌های مدیریتی در آن کشور تأثیر می‌گذارد. در جدول ۳، ارتباط بین ویژگی‌های فرهنگی با روش‌های در پیش گرفته شده در نظام مدیریتی ژاپن انعکاس یافته است^(۲۰).

ویژگی‌های مدیریت و رهبری ژاپنی به عنوان اجزای وابسته یک نظام، بایکدیگر در تعامل و ارتباط هستند و برای اینکه اثربخشی خود را ظاهر سازند لازم است که به صورت یکپارچه مورد استفاده قرار گیرند. به قول یکی از نویسندها «نمی‌توان از افراد خواست که در تیمها کار کنند و باهم به عنوان اعضای تیم همکاری داشته باشند اما به آنها برمبنای عملکرد انفرادی و به طور جداگانه پاداش داد و همچنین نمی‌توان به کارکنان گفت که خود را اعضای خانواده‌ای بزرگ و خوشبخت قلمداد کنند و به کار و محیط کاری خود وفادار و معتمد باقی بمانند اما به محض اینکه وضع اقتصادی خراب شد، کارگران و کارکنان سطوح پایین را اخراج کنند و یا مزد آنها را تقلیل دهند و به مشاغل و حقوق و پاداشهای مدیران ارشد و مدیر عامل دست نزنند و کاری به کار آنها نداشته باشند^(۲۱).

همین نویسنده در مقایسه بین مدیریت آمریکایی و ژاپنی به این نتیجه رسیده است که شرکتهای ژاپنی به کارکنان خود به عنوان دارایی می‌نگرند در حالی که شرکتهای آمریکایی به عنوان بدھی. شرکتهای ژاپنی برای توسعه کارکنان خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، با نگاه بلندمدت به آنان می‌نگرند، کارکنان (محصول‌صاً) کارکنان

مشخص شد که از بین دوازده گروه با ملیت‌های مختلف، مدیران ژاپنی تمایل بیشتری به گوش فرا دادن به دیگران دارند و میزان همکاری و همدلی آنان با همکارانشان بیشتر از سایر مدیران است. اصولاً در ژاپن انتظار می‌رود که مدیران ارشد متحمل تراز دیگران باشند^(۱۷).

در تحقیق دیگری به مقایسه مدیران ژاپنی با مدیران آمریکایی پرداخته شد و مشخص گردید که مدیران ژاپنی برای حل مسائل زیرستان خود وقت بیشتری می‌گذارند تا مدیران آمریکایی و با قدمهای بیشتری که برمی‌دارند می‌کوشند تا مشکل را دریابند و به حل آن کمک کنند. در پژوهش دیگری مشخص شد که مدیران ژاپنی بیش از مدیران آمریکایی و مدیران هندی از حمایت مدیران موفق خود برخوردار می‌شوند^(۱۸).

به‌طورکلی ویژگی‌های عمده رهبری ژاپنی عبارت اند از: جدی بودن، کار مستمر کردن، همکاری و هماهنگی با دیگران، توانایی برقراری ارتباطات نزدیک با همکاران، تحمل سختیها و مشقات کاری، خود نظمی و انضباط، توانایی کنترل خواستها و احساسات شخصی و احساس همدردی با پیروان در جامعه ژاپن از نظر ارزشها و نظام اقتصادی تغییراتی رخ داده است اما هنجارهای سنتی رهبری هنوز پابرجاست. یکی از محققان خصوصیات رهبری در ژاپن را در مقایسه با سایر کشورها به این صورت خلاصه کرده است^(۱۹).

۱. رهبران ژاپنی در مقایسه با رهبران سایر جوامع اختیار و قدرت کنترل کمتری دارند زیرا از آنها انتظار می‌رود که با پیروانشان روابط گرم و خوبی داشته باشند و پیروان اجازه دارند که در دیدگاهها و تصمیمات آنها تا حد زیادی نفوذ کنند. رهبران نیز در دیدگاههای خود جرح و تعدیلهایی را به وجود می‌آورند تا دیدگاههای پیروان را در آنها لحاظ کنند. هرچه رهبر بزرگتر باشد این نوع رفتار در وی آشکارتر می‌شود.

۲. وفاداری مرئوس به رئیس در نظام اخلاقی ژاپن

جدول شماره ۳. سازمانها و فرهنگ ژاپنی

روشهای مدیریتی

ابعاد فرهنگی

○ وفاداری و احساس تعهد

○ استخدام مدام‌العمر



نسبت یه گروه

○ جمع‌گرایی

○ ساختار و نظم

○ رعایت اصل ارشد بودن در پرداخت و ارتقا



احترام به ارشدها

○ احترام به بزرگترها

○ گروههای کاری - روش تیمی

○ سیستم رینگی؛ تصمیم‌گیری مبتنی بر اجماع

○ جمع‌گرایی

○ مدیریت کیفیت فرآگیر

○ حلقه‌های کیفیت

○ جستجوی مستمر برای بهبود

(تعالیم بودا و کنفوشیوس)

○ بلندمدت‌نگری

○ ارتباطات گستردہ در محیط کار

○ نظام روابط کار مبتنی بر عدم مواجهه

○ هماهنگی و هارمونی

○ اجتناب از تعارض

○ حذف نمادهای مربوط به مقام

○ عدالت

○ انصاف

می‌کند و به انعطاف‌پذیری کادرش توجه ندارد. شرکت ژاپنی در بحرانهای اقتصادی از حقوق مدیرانش کم می‌کند اما شرکت آمریکایی در شرایط مشابه، تعداد زیادی از کارگران و کارمندان یقه سفید را اخراج می‌کند و یک درصد هم از حقوق مدیرانش می‌کاهد (۲۲).

مدیران ژاپنی بر این باورند که برای تحقق بهره‌وری مطلوب، لازم است که از کارکنان شایسته و لائق در مشاغل مورد نیاز استفاده کنند و از این‌رو، کارمندان تشویق

ماهر) را برای بلندمدت استخدام می‌کنند و از طریق چرخش نوبتی به آنان آموزش می‌دهند تا انعطاف‌پذیری آنها افزایش یابد. در مقابل، کارکنان هم با تعهد و وفاداری زیاد برای سازمان خود کار می‌کنند. شرکتهای آمریکایی و کارکنان آنها، دید کوتاه مدت دارند و به شرکت به عنوان پله‌ای در نزدیکی دورهٔ خدمتی خود نگاه می‌کنند و اگر کار بهتری در جای دیگری پیداکنند شرکت را ترک می‌کنند. شرکت هم هر زمان که مایل باشد افراد را استخدام و اخراج

سلسله مراتبی، ارتباطات عمودی و تأکید بر رابطه گرایی وجود دارد.

فرهنگ چینی بر عملکرد مدیریت تأثیر می‌گذارد. برخی از ویژگیهای فرهنگی مؤثر در رفتار سازمانی در این کشور از این قرارند:

- مرکز تصمیم‌گیری؛
- مشارکت محدود؛
- تفوق گروههای ثانویه بر گروههای اولیه؛
- اهمیت رابطه گرایی؛
- فساد اداری؛
- اعتقاد به جبر و ضرورت هماهنگی با طبیعت؛
- اهمیت صورت و برخوردهای رودرود؛
- تلقی خاص از زمان.

شخصیت اقتدارطلب که متأثر از مکتب کنفوشیوس است در متمرکز شدن قدرت در سازمانهای چینی نقش عمده‌ای دارد. فرادستان به قابلیت فرودستان چندان اعتقادی ندارند و از واگذاری اختیار به آنها ابا دارند. با اینکه اغلب از حجم زیاد کار شکایت می‌کنند نمی‌توانند بخشی از وظایف خود را به فرودستان واگذار کنند.

مشارکت محدود، نتیجهٔ مستقیم تمرکز در تصمیم‌گیری است. اعتقاداتی چون «ضرورت محافظه‌کاری» و «سکوت همانند طلا است»، نیز باعث کاهش مشارکت مرئوسان در اداره امور محل کار می‌شود. با

این ترتیب، سرپرستان شخصاً کنترل امور را بر عهده می‌گیرند و اجازهٔ مشارکت مؤثر به مرئوسان را نمی‌دهند. تأکید بر گروههای ثانویه و تحلیل رفتار گروههای اولیه نیز معلول همان نظام متمرکز است. تصمیم‌گیری در مورد مسائل کلیدی و عمدۀ با در نظر داشتن منافع تصمیم‌گیرندگان (گروههای ثانوی) و گروههای ذی نفع اتخاذ می‌شود و در این میان، گروههای اولیه که اکثریت افراد را تشکیل می‌دهند ناچار به سکوت می‌شوند.^(۲۵)

به علت حاکمیت رابطه بر ضابطه، پیشرفت و

می‌شوند تا جایی که می‌توانند چند حرفه را بیاموزند و همزمان دارای چند تخصص شوند و به این ترتیب سیستم منابع انسانی از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار می‌شود. جامعه‌کاری ژاپنی را جامعه‌ای ارگانیک توصیف می‌کنند که به مدیریت ارگانیک نیازمند است. گایشهای گروه‌گرایی باعث می‌شود که عملکرد گروهی بالاتر از موفقیتهای فردی باشد. به عنوان مثال، در شرکت تویوتا، کارگران در گروههای پنج تا ده نفر کار می‌کنند. هر فرد علاوه بر مسئولیتهای خود مسئولیت کل تولید، کنترل، بهبود استاندارد کیفیت، کاهش هزینه‌ها، رعایت استانداردهای ایمنی، آموزش اعضای جدید گروه، رعایت اضباط و نظافت محیط کار را بر عهده دارد.

اعضای گروه ضمن حمایت از یکدیگر، این مسئولیتها را بین خود تقسیم می‌کنند و به انجام وظایف خود می‌پردازند درنتیجه کارگران، تمام وظایف را می‌آموزند و به عنوان مجموعه‌ای واحد کار می‌کنند.^(۲۶) با توجه به آنچه گفته شد، ویژگیهای عمدۀ نظام مدیریت ژاپنی، کار تیمی، تصمیم‌گیری جمعی، چرخش شغلی، انعطاف‌پذیری در کار، استخدام بلندمدت، وابستگی عاطفی متقابل بین کارفرما و کارکنان، نظام ارتقاء بر بنای ارشد بودن، ارزیابی گروهی و پاداش گروهی است.

چین

مردم چین پنج هزار سال تحت تأثیر تعالیم کنفوشیوس قرار داشته‌اند؛ اکثر مردم این کشور افکار کنفوشیوس را در شخصیت خود ثبت کرده‌اند.^(۲۷)

کنفوشیوس بر پنج نوع رابطه اجتماعی تأکید می‌کند: رابطه حاکم با وزیر، پدر با پسر، زن با شوهر، برادر بزرگتر با برادر کوچکتر و دوست با دوست. این روابط از نوع رابطه اختیار و اطاعت است و در شخصیت چینیها از طریق فرایندی اجتماعی جای گرفته است. بر این اساس، فرودستان از فرادستان اطاعت می‌کنند و اقتدار

افراد گوناگون با سوابق فرهنگی متفاوت به این کشور مهاجرت و بخشی از خصایص فرهنگی اجدادی خود را به آمریکا منتقل کرده‌اند، با این حال مجموعه‌ای از گرایش‌های کلی در تاریخ مشترک آمریکاییها قابل مشاهده است. برخی از این گرایشها از این قرارند (۲۸).

- ۱) تلقی انسان به عنوان مجموعه‌ای از خیر و شر؛
- ۲) تفکر غیرجبری؛
- ۳) حاکمیت بر طبیعت؛
- ۴) فردگرایی؛
- ۵) عمل‌گرایی؛
- ۶) توجه به حال و آینده به جای گذشته؛
- ۷) تغییرپذیری.

به طور خلاصه، آمریکاییها انسان را موجودی هم خوب و هم بد می‌دانند (برخلاف جوامع کنفوشیوس که اصولاً طبیعت انسان را خوب می‌داند). در آمریکا دولت قوانین جزایی شدیدی را برای تنظیم رفتارهای مردم وضع کرده است.

آمریکاییان تفکر غیرجبری دارند و بر انجام کار و ایجاد تغییر، بیش از پذیرش تقدیر اعتقاد دارند. مردم آمریکا خود را بر طبیعت حاکم می‌دانند، در زمینه مدیریت به حل مسائل گرایش دارند و در پیشرفت امور بر سه متغیر ساختار، استراتژی و سیستم تأکید می‌گذارند.

هاست، آمریکاییها را از فردگرایان ملل دنیا تشخیص داده است. به نظر وی، مردم در فرهنگ فردگرا برای تعریف از خود، از ویژگیها و موقفيت‌های شخصی بهره می‌گیرند و در جوامع گروه‌گرایانند چین و ژاپن، بر وحدت و وفاداری گروهی تأکید می‌گذارند. در جوامع گروه‌گرا سرپرستان به وفاداری کارمندان، قابلیت اعتماد و رابطه هماهنگ با دیگران تأکید می‌کنند و به این دلیل ترجیح می‌دهند کارکنان را از میان آشنایان و دوستان خود برگزینند در حالی که در آمریکا به کارگیری دوستان و آشنایان و یا

ارتقای کارکنان بیش از آنکه تابعی از عملکرد فردی باشد، به روابط با سطوح بالاتر مدیریت یا قدرتهای سیاسی بستگی پیدا می‌کند. اصطلاح «از در پشتی رفتن» به همین مفهوم است که باعث ایجاد اختلال در عملکرد فرایندهای رسمی در سازمان می‌شود.

گسترش فساد اداری در دستگاههای دولتی تا حدود زیادی معلوم نظام متمنک و اقتدارگرای حاکم بر بوروکراسی چین است و می‌تواند اقتصاد کشور چین را با بحران مواجه سازد. یکی از مسئولان سازمان بازرگانی چین می‌گوید: «معادل یک پنجم از درآمدهای مالیاتی این کشور حیف و میل شده است و چنانچه هیچ اقدامی برای مقابله با فساد اداری در دستگاه دولتی چن صورت نگیرد اقتصاد کشور با بحران جدی روبرو خواهد شد» (۲۶).

اعتقاد به جبر و ضرورت هماهنگی با طبیعت تأکید بر ادراک شهودی و قضاوتهای ذهنی در تصمیم‌گیری، اهمیت صورت و برخوردهای چهره به چهره در ارزیابی کارکنان و جنبه‌های فرد به فرد کنترل مدیریتی، تلقی فرد به عنوان جزئی از شبکه اجتماعی و تعهدات مربوط به آن و تلقی خاص از زمان به عنوان امر زودگذر چرخشی، از سایر ویژگیهای فرهنگی در چین است (در تائوئیسم، زمان حرکت چرخشی دارد زیرا همه چیز از هیچ پدید می‌آید و به هیچ می‌رود، به طور خلاصه در مورد زمان، در غرب یک نظر خطی و در شرق یک نظر چرخشی وجود دارد. ادوارد هال اصطلاح تک رنگی (مونوکرونیک) و چند رنگی (پلی کرونیک) را برای مشخص کردن این دو نوع تلقی به کار می‌برد. به نظر وی تلقی تک رنگی سیستمی را به وجود می‌آورد که در آن برنامه‌ریزی و زمانبندی اهمیت زیادی می‌یابد و زمان چند رنگی به جای تأکید بر چارچوب زمانی طی شده برای انجام کار، بر نتیجه کار تأکید می‌گذارد) (۲۷).

آمریکا

کشور آمریکا فرهنگ دقیقاً متجانسی ندارد زیرا

استمرار آقایی خود اطمینان دارند. بدیهی است که چنین طرز تفکری صرفاً ناشی از فقد آگاهی نسبت به غیر و جهل فرهنگی در مورد دیگران است.

فرانسه

در فرانسه، برای دست یافتن به رده‌های بالا در سازمانهای دولتی و خصوصی باید تلاش زیادی کرد.

به طور معمول از سه راه می‌توان به این هدف نایل شد:

۱- خوب درس خواندن در دپارستان و قبول شدن در مؤسسات آموزشی سطح بالا مانند مدرسه ملی اداری (L'Ecole Nationale d'Administration L'ENA) بزرگ (Grandes Ecoles)، پلی‌تکنیک و سایر مراکز آموزش عالی با اهمیت فرانسه که مختص باهوش‌ترین فارغ‌التحصیلان مدارس فرانسه است.

۲- گرفتن شغلی در حین تحصیل دانشگاهی یا پس از فارغ‌التحصیلی از آن و داشتن پنج یا ده سال تجربه.

۳- ورود به سازمان بدون تحصیلات عالی دانشگاهی و اثبات شایستگی و تحمل صبر زیاد تا بتوان سرانجام به رده‌های بالای سازمانی صعود کرد^(۳۱).

مدیران فرانسوی به کار خود به عنوان چالشی روشنفکرانه می‌نگرند که نیاز به استفاده از قدرت معزی و فکری دارد. نگرش این مدیران، بیش از آنکه بر عمل مبتنی باشد بر خرد، هوش و قوه درک و فراست استوار است.

سازمانهای فرانسوی ساختاری متمرکز دارند و بر سلسله مراتب اختیار و احترام به اعتبار مقام تأکید می‌کنند. مدیران سازمانها از قدرت کامل تصمیم‌گیری و کنترل بر سازمان برخوردارند.

مدیران بر این باورند که موقعیت شغلی خود را در اثر ذکاوت شخصی به دست آورده‌اند و معتقدند که باید از همه چیز و هر آنچه که در دستگاه می‌گذرد مطلع شوند و گزارش همه کارها را دریافت کنند تا بتوانند تصمیماتی را که دیگران می‌گیرند کنترل کنند. یکی از مدیران فرانسوی به

اعضای خانواده، عملی ناپسند و حتی مخرب قلمداد می‌شود.

آمریکاییان برای کار ارزش فراوانی قائل‌اند. به برنامه‌ریزی، بسیار اهمیت می‌دهند و تصمیم می‌گیرند که چه کاری را در چه زمانی انجام دهند^(۲۹). آنان بر این باورند که با عمل کردن می‌توان به موقفیت رسید.

در آمریکا مردم به زمان به صورت خطی می‌نگرند. به گذشته چندان توجهی ندارند. اصولاً در غرب، زمان به عنوان یک خط مستقیم در نظر گرفته می‌شود که ظهور می‌کند و در ابدیت ناپدید می‌شود. این طرز تلقی سبب وقت‌شناختی و برنامه‌ریزی می‌شود.

توجه به حال و آینده در آمریکا بر توجه به گذشته غالب است. میزان پذیرش تغییر در آمریکا بالاست و تلاش برای بهبود و پیشرفت به سوی آینده تعیین شده از اهمیت خاصی برخوردار است. مدیران آمریکایی معتقدند که می‌توانند محیط خود و آن چه را که در آن اتفاق می‌افتد کنترل کنند و حتی در مورد مسائل خارج از کنترل مانند اعتصابات و جریانات اقتصادی نیز خود را مسئول می‌دانند^(۳۰).

نگارنده، بدون اینکه در صدد نفی و یزگیهای مثبت آمریکا باشد بر این باور است که دستیابی به منابع عظیم طبیعی و امکانات فراوان مالی نوعی تجھُر و عجب را در آمریکاییان به وجود آورده است و باعث شده که روحیه خودمحوری و خودشیفتگی در آنان تقویت شود و به این ترتیب، خود را بالاتر از دیگران تصور کنند و به مردمان سایر فرهنگها و ملتیها با دیده تحقیر بنگرند.

بزرگترین تفاوت انسان با سایر موجودات را آگاهی نسبت به خود و نسبت به غیر می‌دانند. نویسنده اعتقاد دارد که آمریکاییان در آگاهی نسبت به خود پیشرفت زیادی کرده‌اند اما در مورد آگاهی نسبت به غیر چندان توفیقی به دست نیاورده‌اند و این را با قضاوت‌های یک سویه و تعبیر و تفسیرهای غیرواقعی، خود را آقای جهان می‌دانند و به

فرهنگی قبیله‌ای حل و فصل می‌شود. به عنوان مثال، در کشور عراق بین دو مدیر ارشد در یک سازمان دولتی برخوردي پیش آمده بود که برای حل موضوع دو مؤسسه جداگانه ایجاد و هر یک از آن دو مدیر در رأس یکی از مؤسسات به کار مشغول شد. یعنی با اتخاذ یک راه حل قبیله‌ای، هر دو طرف به طور مساوی راضی شدند.^(۳۴)

مدتها تحت سلطه عثمانیها و اروپاییها بودن باعث شده است که در کشورهای عربی امرایی به وجود آیند که به نظام مرکزی، قوانین سخت و انعطاف‌ناپذیر، عدم تحمل استقلال و خودمختاری پای‌بندی شدید داشته باشند. این ارزشها همراه با ارزش‌های حاکم در نظام قبیله‌ای به ایجاد سیستم شیخ‌سالاری (Sheikhocracy) منجر شده است. ویژگی‌های عمدۀ این نظام عبارت اند از:^(۳۵)

۱- اقتدار سلسله مراتبی؛

۲- تبعیت قوانین و مقررات از شخصیت‌ها؛

۳- اولویت رابطه بر ضابطه؛

۴- بی‌ثباتی و دودلی در تصمیم‌گیری؛

۵- سیستم پدرسالاری در رهبری؛

۶- خویشاوندگاری در سطوح بالای سازمانی؛

۷- سیاست درهای باز.

همزمان با نفوذ ارزش‌های قبیله‌ای، نفوذ غربیها نیز در کشورهای عربی قابل توجه است که البته به کارگیری روش‌های غربی با مقاومت‌هایی از جانب سیاستمداران و بخش‌های محافظه‌کار جامعه مواجه می‌شود.

نفوذ غربیها در سبکهای مدیران عرب، نوعی دوگانگی به وجود آورده است. از یک طرف اعراب علاقه‌مند به تشکیل نهادهای قانونی و مدرن هستند و از طرف دیگر به حفظ روش‌های سنتی خود علاقه دارند. مثلاً مجلس تشکیل می‌دهند، خواستها و تقاضاهای زیرستان را می‌شنوند اما مشکلات آنها را در خارج از کانالهای سازمانی رسمی حل و فصل می‌کنند.^(۳۶) این دوگانگی سبب بروز رفتارهای متناقضی در دنیای عرب شده است از جمله:

- قوانین و مقررات متعددی به وجود آمده‌اند بدون

کارکنانش چنین می‌گوید: «می‌خواهم از همهٔ فعالیتهای شما در تمام اوقات آگاه باشم». به همین دلیل است که مدیران فرانسوی در مقابل ساختارهای انعطاف‌پذیر سازمان مقاومت می‌کنند.^(۳۷)

مدیران فرانسوی اعتقاد شدیدی به اصل مقدس زنجیره واحد فرماندهی دارند و تصوّر گزارش دادن به دو ریس، که در ساختارهای ماتریسی متداول است، برایشان ناممکن است.

رسمیت، اقتدارگرایی، انتظار فرمانبرداری از فرودستان و احترام به مافق از ویژگی‌های بارز در سازمانهای فرانسوی است.

در فرانسه روش‌های مشارکت‌جویانه در تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری چندان متداول نیست و خرد و هوش مهمترین معیار برای رهبری در کلیه زمینه‌های است.

کشورهای عربی

Riftar رهبری در جوامع عربی از یک سو تحت نفوذ سنن قبیله‌ای و از سوی دیگر تحت تأثیر روش‌های غربی است. یکی از محققان به نام «علی» که تئوری مدیریت را در جوامع در حال گذار با تأکید بر کشورهای عربی مورد بررسی قرار داده معتقد است که «بسیاری از مدیران عربی، همانند پدران خود رفتار می‌کنند یعنی کلیه مسئولیت‌های کار و کسب را بر دوش خود تحمیل می‌نمایند. نتیجه این رفتار، پیروی از سبک اقتدارگرایانه است که به خصوص در سازمانهای بزرگ به وضوح مشاهده می‌شود. اغلب سازمانهای عربی چه در بخش عمومی و چه در بخش خصوصی، صرفنظر از اینکه استراتژی آنها و تکنولوژی مورد استفاده آنان چیست، با سبک مقتدرانه و به صورت متمرکز اداره می‌شوند.^(۳۸)

نفوذ روابط قبیله‌ای بر مدیران، امکان کار کردن با افرادی خارج از فامیل و خانواده را بسیار محدود می‌سازد. استفاده از سبکهای خلاق و مبتکرانه در حل مسائل و مشکلات و شکستن هنجارهای سازمانی در کشورهای عربی متداول نیست و مسائل سازمانی برحسب ارزش‌های

رهبری باعث شده است که مشکلاتی از قبیل انتخاب و احراز مقام رهبری، تعیین جانشین و حل تعارضات ناشی از آن، در خارج از ساختارهای رسمی حل و فصل شود و به علت استفاده نکردن از تمهیدات و تدبیر کنترل کننده، مانند شوراهای، کمیته‌ها، قوانین، و راهنمایها، خلاء رهبری در سازمانهای عربی پدید آید^(۳۸). فردی یا چیزی باید این خلاء را پر و نظم را برقرار کند. مهمترین عامل برای رفع این مشکل، مردی بزرگ (آبرمرد) است که همه چیز را درست می‌کند. لذا همواره انتظار می‌رود که مردی به پا خیزد و مشکلات را از سر راه بردارد و همیشه اعضای سازمان در انتظار ورود چنین فردی هستند. خادران می‌گوید که ثبات، پیشرفت، و رشد سیستم بستگی به این پیدا می‌کند که

رهبر، فردی عادی یا مردی بزرگ باشد. اگر رهبر، مردی عادی باشد، مدل رهبری او مدل خلیفه‌ای و اگر مردی بزرگ باشد، مدل پیامبری خواهد بود. وجه شخص مرد عادی با مرد بزرگ، توانایی برداشتن قدمهای بزرگ و انجام کارهای برجسته است. سایر افراد سازمان در صورتی مدیرشان را مردی بزرگ می‌پنداشند که بتواند شاهکار برجسته‌ای، از هر نوعی که باشد، انجام دهد. در غیر این صورت، او را نیز همانند سایر کارکنان تلقی می‌کنند. رهبر عادی برای اداره سازمان خود نیاز به استفاده از روش‌های استبدادی و تکیه بر زور و اجراب و اعمال فشار بر دیگران دارد تا بتواند موقعیت خود را به عنوان رهبر، حفظ کند. ترس، تعارض، برخورد، کشمکش، نزاع و وضعیتی که این رهبر در سازمان به وجود می‌آورد در نهایت، سبب می‌شود که هم‌زمان با کاهش قدرت وی، یک رهبر سازمانی دیگری به ظهور برسد.

در مورد مرد بزرگ، وضع متفاوت است. قدرت و نفوذ مرد بزرگ بستگی به عشق و محبت، اطاعت و فرمانبرداری پیروانش از دستورهای وی و استفاده حداقل از زور دارد. پیروان در مقابل مرد بزرگ به راحتی می‌توانند عقاید و احساسات خود را بیان کنند زیرا وی باید نشان دهد که به عقاید مخالف نیز علاقه‌مند است و احترام می‌گذارد. مدل رهبری پیامبری - خلیفه‌ای خادران را نمودار (۳۹)

اینکه برای به اجرا درآوردن آنها تلاش کافی بشود، این قوانین صرفاً به عنوان نمادی از مدرن بودن در این کشورها پدید آمده‌اند.

- سیستمها باید برای انتخاب و ارتقا بر مبنای ارزیابی عملکرد کارکنان ایجاد شده‌اند اما در عمل، انتخاب و ارتقا بر مبنای ارتباطات شخصی و اجتماعی و خویشاوندگرایی است.

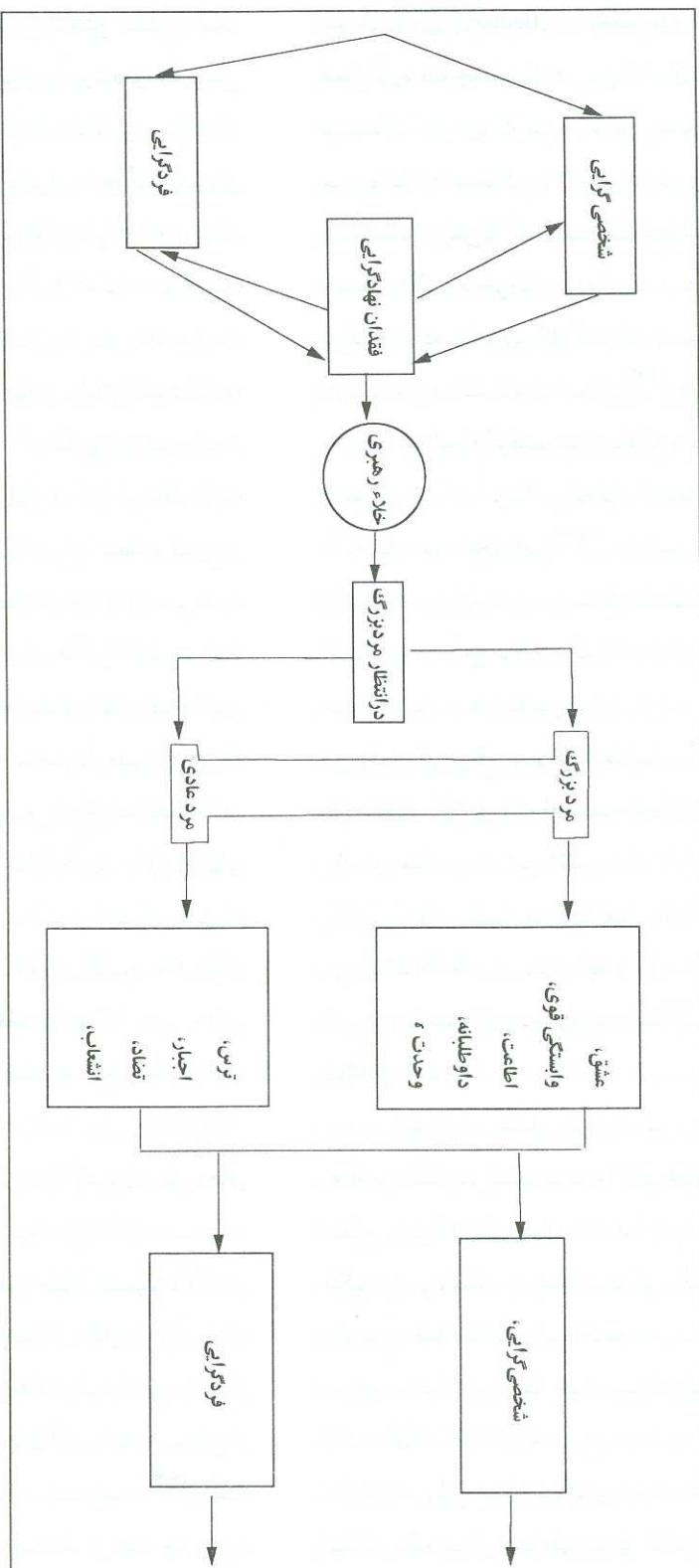
- ساختارهای سازمانی به وجود آمده‌اند اما به ندرت بر مبنای آنها عمل می‌شود و در واقع، تشکیلات نیز صرفاً نمادی از متجدد بودن و نوعی ظاهرسازی است و زندگی سازمانی بر همان مبنای ارزش‌های فرهنگی سنتی ادامه می‌یابد.

یکی دیگر از محققان به نام بشیر خادران در سال ۱۹۹۰ بر مبنای تحقیقی که در مورد گروهی از مدیران کشورهای خاورمیانه انجام داد مدل رهبری پیامبری - خلیفه‌ای را ارائه کرد و به ارتباط بین نقشهای سیاسی و سبکهای مدیریتی اشاره نمود^(۴۰).

خادران در این تحقیق به عواملی از قبیل خصوصیات شخصی، فردگرایی، اهمیت مرد بزرگ و فقدان نهادسازی در کشورهای عربی توجه کرده است. خصوصیات شخصی، مربوط به نحوه تلقی مدیر و رهبر از رابطه خود با سایر مردم است.

در کشورهای عربی، این رابطه بیشتر از نوع خودمحوری است و حول و حوش نیازهای فردی خود مدیر یا رهبر می‌چرخد. بدین معنی که مدیر روابط خود با دیگران را به طور ذهنی و از دریچه توجه به نیازهای شخصی خودش می‌نگرد. به علاوه وابستگی احساسی قوی بین مدیر یا رهبر و دیگران ایجاد می‌شود.

فردگرایی از نظر خادران تمایل به اخذ تصمیمات بدون توجه به دیدگاه‌های گروه است. درنتیجه این طرز برخورد، مدیران عربی با مشکلات سازمانی به طور ذهنی برخورد و در تصمیم‌گیری‌ها یکجانبه عمل می‌کنند و وقتی راه حلی به نظرشان رسید همان را به طور قطعی و جزمی جرا می‌نمایند. فقدان نهادسازی برای حل مشکلات



نتیجه گیری

باتوجه به آنچه که در این بخش مطرح شد، مشخص می‌شود که سبکهای رهبری و روشهای مدیریتی از تنوع و گونه‌گونی فراوانی برخوردارند و از ویژگیهای فرهنگی حاکم بر محیط تأثیر می‌پذیرند. فرهنگ، آمیزه‌ای از عوامل متعدد است. ادوارد تیلور، اولین فردی که در سال ۱۸۷۱ برای فرهنگ تعریف آکادمیک ارائه کرد، می‌گوید: «فرهنگ مجموعهٔ پیچیده از داناییها، باورها، هنرها، اخلاقیات، آداب، رسوم، توانمندیها و عاداتی است که به وسیلهٔ بشر کسب شده است^(۴۰)». تغییر در هر یک از اجزای این مجموعهٔ پیچیده تغییراتی در کل فرهنگ را به دنبال می‌آورد و به این ترتیب، انواع، تعدد، تنوع و گونه‌گونی فرهنگها در سراسر جهان توجیه‌پذیر می‌شود. بدیهی است که به علت تفاوت‌های فرهنگی، نمی‌توان از سبک رهبری خاصی برای مدیران سازمانهای فرامیلیتی سخن راند تا مطابق با آن عمل کنند. اصولاً چنین سبکی که در همه فرهنگها کاربرد داشته باشد و پاسخ همانند را بدهد یافت نمی‌شود و لازم است که رفتار رهبری با ویژگیهای بومی و محلی مطابقت داشته باشد. به قول یکی از صاحبنظران، شیوهٔ استبدادی متدائل در کشور مکزیک، برای مرئوسان در کشورهای اسکاندیناوی که حتی حاضر نیستند خودشان را مرئوس تلقی کنند به هیچ وجه مناسب نیست^(۴۱).

مزلو، در کشورهای مختلف، متفاوت است. به عنوان نمونه، بَدَوِی (Badawy) در تحقیق که در سال ۱۹۸۰ به عمل آورد متوجه شد که در بین مدیران عرب در کشورهای عربستان سعودی، کویت، بحرین، عمان و امارات متحده عربی، نیاز به استقلال، بالاترین نیاز در سلسله مراتب نیازها بوده است و پس از آن ارتباطات شخصی برای مدیران از اهمیت بالایی برخوردار بوده است و مدیران عرب ترجیح می‌داده‌اند که با افرادی کار کنند که نسبت به آنها شناخت دارند و مورد اعتمادشان هستند^(۴۲). مطالعهٔ دیگری که در سال ۱۹۸۹ انجام گرفت، نشان داد که مدیران سعودی خیلی بیشتر از مدیران آمریکایی به نیاز اجتماعی توجه داشته‌اند تا به نیاز خودشکوفایی^(۴۳). بنابراین در سلسله مراتب نیازهای مدیران عرب، ممکن است نیازهای احترام و اجتماعی در رأس هرم قرار گیرند و نیاز به خودشکوفایی در میان هرم و در پایین نیز نیاز به امنیت و نیازهای فیزیولوژیکی واقع شوند. مطالعهٔ دیگری که در کشور عربستان سعودی انجام شده نشان داده است که برای رؤسای مدارس در این کشور، نیاز به استقلال و امنیت در بالاترین ردهٔ سلسله مراتب قرار دارد^(۴۴). این موضوع می‌رساند که مدیران سازمانها و رؤسای مدارس در یک کشور مشابه، دارای دو اولویت متفاوت در سلسله مراتب نیازها هستند.

تئوری دو عاملی هرزبرگ نیز در کشورهای متعددی به آزمون گذارده شده است. به نظر هرزبرگ وقتی نیازهای سطح پایین افراد در سازمان ارضاء شود، آنها به سطح صفر انگیزش می‌رسند. به عبارت دیگر، اگر در سازمان مزد خوب و منصفانه‌ای پرداخت شود، محیط امن کاری موجود باشد، و روابط خوب بین مدیران و کارکنان برقرار باشد، آن‌گاه کارکنان به موقع در محل کار خود حاضر می‌شوند. ولی همهٔ اینها برای ایجاد انگیزش در آنان کافی نیست بلکه پیش شرطی برای انگیزش است (عوامل بهداشتی). اگر این شرایط موجود نباشد، نارضایتی ایجاد

در تحقیقات متعدد دربارهٔ آزمون نظریه‌های انگیزش در سطح بین‌المللی این موضوع تایید شده که نمی‌توان تئوریهای مذبور را به کل جهان تعمیم داد و در بسیاری از کشورها این نظریه‌ها مصدق ندارند. برای مثال تئوری سلسله مراتب نیازهای آبراهام مزلو را تنی چند از محققان در کشورهای مختلف جهان آزمودند؛ در برخی از کشورها تأیید و در بعضی دیگر رد شده است^(۴۵). البته نیازهایی که در این سلسله مراتب آمده‌اند در همه جا وجود دارند اما تقدّم و تاخر آنان در مراتب پنجگانه مورد نظر

غیر غربی درست نیست. به عنوان مثال مدیر کامبوجیایی ممکن است مفاهیمی مانند خودشکوفایی را به گونه‌ای متفاوت از مدیر آمریکایی یا اروپایی درک کند. یکی از مهمترین مشکلات محققان ترجمه دقیق سؤالاتی است که در پرسشنامه‌ها وجود دارد. برای مثال در مورد لغت مهم و کلیدی «موفقیت»، ترجمه دقیق واژه با مشکل مواجه می‌شود. هافت‌تی می‌گوید که در بعضی از زبانها، مفاهیم غربی مانند «موفقیت» را نمی‌توان به راحتی ترجمه کرد و در آن زبانها لغتی وجود ندارد که بتوان به عنوان معادل کلمه موفقیت انتخاب کرد. لذا، نتایج تحقیقات ممکن است به علت استنباطات متفاوت افراد از سؤالات ارائه شده، چندان ارزشی نداشته باشد.^(۴۸)

باتوجه به تفاوت‌های فراوان در ادراکات و نیازها و خواسته‌ای کارکنان در ابعاد بین‌المللی که سرمنشأ سبکها، روشها و دستاوردهای متنوع در زمینه مدیریت و رهبری در کشورهای جهان است، دشواری و اهمیت کار مدیران سازمانهای فراملیتی در زمینه یافتن راههای مناسب جهت ایجاد انگیزه در کارکنان این قبیل سازمانها نمایان می‌شود. این مهم، مستلزم همت و خلاقیت خاصی است تا نیروی کار غیرهمگن را در سازمانهایی با قلمروهای مکانی متفاوت و نه چندان مشابه، به کار و فعالیت ترغیب کند به نحوی که افراد با رغبت و میل بایکدیگر به گونه‌ای اثربخش کار کنند و برای تحقق هدفهای سازمانی تلاش ورزند.

به این ترتیب هنر مدیران فراملیتی در این است که نسبت به تفاوت‌های فرهنگی انعطاف‌پذیری لازم را از خود نشان دهد، کارکنان خود را به خوبی بشناسند و از نیازهای آنان آگاه شوند و تفاوت‌ها را ارج گذارند. انگیزه‌های افراد را تشخیص دهن و متناسب با مقتضای موقعیت، سبک مناسب رهبری را انتخاب و نسبت به هدایت افراد تحت نظارت خود در جهت تحقق هدفهای معینه اقدام کنند. □

می‌شود ولی وقتی هستند، از نظر انگیزش، به طور ختی عمل می‌کنند. اما در فرد اگر احساس موفقیت، تلاش، و شناسایی در کار باشد، انگیزش به وجود می‌آید و او با میل و رغبت به فعالیت می‌پردازد. هرزبرگ به سازمانها توصیه می‌کند که ابتدا نیازهای سطح پایین افراد را ارضا کنند و سپس ماهیت مشاغل را غنی سازند تا نیازهای سطح بالای کارکنان نیز ارضاء شود. این مدل از نظر اعتبار جهانی مورد سؤال واقع شده است. نظرات افراد زیادی در فرهنگهای مختلف با طبقه‌بندی هرزبرگ، انطباق نداشته است و در بعضی موارد به عوامل بهداشتی به عنوان عوامل انگیزشی بسیار قوی اشاره شده و به طور خلاصه این نظریه در تحقیقات بسیار محدودی مورد تایید واقع شده است.^(۴۶)

تئوری مکله‌لند نیز در زمرة تئوریهایی است که به کریات در فرهنگهای مختلف آزموده شده است. مکله‌لند به انگیزه موفقیت اشاره می‌کند و معتقد است این انگیزه در اوایل کودکی ایجاد می‌شود و تا بزرگسالی ادامه پیدا می‌کند. مطالعات زیادی در جهان (ژاپن، انگلستان، ایتالیا، لهستان، ترکیه، آمریکا، نیجریه، ایران، آفریقای جنوبی، مکزیک، فرانسه، افغانستان، کویت، اردن، چکواسلواکی، هند) انجام شده تا اعتبار عمومی تئوری مکله‌لند را مورد بررسی قرار دهند.^(۴۷) یافته‌های این مطالعات تایید می‌کند که نیاز به موفقیت به درجات مختلفی در فرهنگهای گوناگون وجود دارد. به این ترتیب مدل مکله‌لند در مورد افراد و نیاز به موفقیت، از اعتبار نسبی در سطح جهان برخوردار است. در مورد سایر نظریه‌های انگیزشی مانند نظریه انتظار، برابری، استناد و غیره، تحقیقات چندانی در ابعاد بین‌المللی نشده است تا بتوان به اعتبار یا بی‌اعتباری آنها اشاره کرد. به طورکلی بعضی از صاحب‌نظران نسبت به اعتبار کلیه تحقیقاتی که در مورد انگیزش شده است شک کرده و این تحقیقات را مورد نقد قرار داده‌اند. به نظر آنان، تحمیل مدل متکی بر مفروضات غربی به فرهنگهای

پی نوشتها

1. Cray, David and Mallory, Geoff. *Making Sense of Managing Culture*, International Thomson Business Press, Boston, 1998, p. 125.
2. *Ibid.*, p. 126.
3. *Ibid.*, p. 127.
4. *Ibid.*, p. 134.
5. *Ibid.*, p. 129.
6. Tayeb, M.H., " Supervisory Styles and Cultural Contexts: A Comparative Study ", *International Business Review*, Vol. 4, 1995, p. 1.
7. _____ . *The Management of a Multicultural Workforce*, John Wiley & Sons, New York, 1996, p. 95.
8. *Ibid.*, p. 96.
9. Laurant, Andre, " The Cultural Diversity & Western Conceptions of Management ", *International Studies of Management and Organization*, New York, Vol. 13, No. 1-2, 1983, p. 75.
10. House, Robert J. and Mitchell, Terence, R., " Path - Goal Theory of Leadership ", *Journal of Contemporary Business*, Autumn 1974, p. 83.
11. Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo, *Organizational Behavior*, Irwin, Boston, 1992, p. 704.
12. تحقیقات مرکز مطالعات امور اجتماعی اروپا نشان داده است مادران ایتالیایی دلواپس‌ترین مادران اروپا و مادران سوئدی و دانمارکی بی خیال‌ترین آنها هستند. در ایتالیا مادران آن قدر نگران فرزندانشان هستند که یک تلفن همراه در اختیار آنها قرار می‌دهند تا در هر زمان بتوانند از سلامت آنها آگاه شوند. در مقابل مادران شمال اروپا به ویژه سوئد و دانمارک تلاش می‌کنند حس اتکا به نفس و استقلال را در فرزندانشان پرورش دهند و هرچه زودتر آنها را برای تشکیل زندگی مستقل آماده کنند.
13. Mendenhall, Mark, et al., *GlobalManagement*, Blackwell Publishers, Massachusetts, 1995, p. 580.
14. Mendenhall, M. and Oddou, G., " Acculturation Profiles of expatriate Managers: Implications for Cross - Cultural Training Programs ", *Columbia Journal of World Business*, Winter 1986, p. 73.
15. Mendenhall, *Op. cit*, p. 581.
16. *Ibid.*, p. 582.
17. *Ibid.*, p. 582.
18. *Ibid.*, p. 582.
19. *Ibid.*, p. 583.

20. Tayeb, *Op. cit*, 1996, p. 94.
21. *Ibid.*, p. 195
22. Tayeb, M. H., "The Competitive Advantage of Nations: The Role of HRM and its Socio-Cultural Context", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, 1995, p. 595.
23. Lee, Ching - Rong, "Impacts of Organizational Culture on Chinese, Japanese, and American Management", *The Chinese Journal of Administration*, No. 59, Feb. 1996, p. 80.
24. *Ibid.*, p. 77.
25. *Ibid.*, p. 79.
۲۶. «فساد اداری اقتصاد چین را بابحران رو به رو می کند»، روزنامه کیهان، شماره ۱۶۵۸۶، بیست و هشتم مرداد ۱۳۷۸، ص ۱۵.
27. Lee, *OP. cit*, p. 88.
28. *Ibid.*, p. 86.
29. *Ibid.*, p. 87.
30. *Ibid.*, p. 89
31. Mendenhall, " *Op. cit*", p. 571.
32. *Ibid.*, p. 572.
33. Ali, A., "Management Theory in a Transitional Society: The Arab's Experience", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 20, No. 3, 1990, p. 7.
34. *Ibid.*, p. 15.
35. *Ibid.*, p. 15.
36. *Ibid.*, p. 20.
37. Cray, *Op. cit*, p. 124.
38. Khadra, Bashir, "The Prophetic - Caliphal Model of Leadership: An Empirical Study", *International Studies of Management and Organization*, 1990, Vol. 20, No. 3, p. 37.
39. *Ibid.*, p. 38.
40. Kelleher, Ann, and Klein, Laura. *Global Perspectives, A Handbook for undertaking Global Issues*, Prentice Hall, N.J., 1999, p. 18.
41. Cray, *Op. cit*, p. 151.
42. Mendenhall, *Op. cit*, p. 588.
43. Badawy, M.K., "Styles & Mideastern Managers", *Californian Management Review*, Vol. 22, No. 3, 1980, p. 51.
44. At-Twaijiri, M.I., "A Cross - Cultural Comparison of American - Saudi Managerial Values in U.S. related Firm in Saudi Arabia: An Empirical Investigation", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 19, No.2, 1989, p. 58.

45. Ali, A. and Al-shakhies, M., " Hierarchy of Needs Among School Administration in Saudi Arabia", *Journal of Social Psychology*, Vol. 127, 1988, p. 183.
46. Mendenhall, *Op. cit*, p. 591.
47. *Ibid.*, p. 592.
48. *Ibid.*, p. 596.