

به نام خدا
مدیریت رفتار سازمانی

فصل اول: فرهنگ

مدرس: روح اله دهقان سرنند

جهانی شدن

- ▶ مدیریت بنگاه جهانی = مدیریت کسب و کار مدرن
- ▶ تا سال ۲۰۰۶ شرکت کوکاکولا ۴۰۰ محصول در بیش از ۲۰۰ کشور تولید کرده که بیش از ۷۰ درصد درآمد شرکت را تامین می کرد
- ▶ از سال ۱۹۹۰ تا سال ۲۰۰۵ سرمایه گذاری مستقیم خارجی در کشورهای در حال توسعه، ۷ برابر شده است
- ▶ دلایل این افزایش، استفاده همزمان از بهره وری بالا، فناوری پیشرفته و دستمزدهای پایین است

فرهنگ چیست؟

فرهنگ در زبان فارسی معانی مختلفی دارد که مهم‌ترین آنها ادب، تربیت، دانش، مجموعه آداب و رسوم، علوم، معارف و هنرهای یک جامعه است.

فرهنگ لغات وبستر، فرهنگ را مجموعه‌ای از رفتارهای پیچیده انسانی که شامل افکار، گفتار، اعمال و آثار هنری است و بر توانایی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل دیگر تاکید دارد، تعریف می‌کند.

فرهنگ چیست؟

فرهنگ عبارت است از اندیشه مشترک اعضای یک گروه یا طبقه که آنها را از دیگر گروهها مجزا می کند

فرهنگ به صورت مجموعه ای از الگوهای رفتار اجتماعی، هنرها، اعتقادات، رسوم و سایر محصولات انسان و ویژگیهای فکری یک جامعه یا ملت تعریف می شود.

فرهنگ مجموعه ای کلی شامل دانش، باور، هنر، اصول اخلاقی، قانون، آداب و رسوم و دیگر توانایی ها و عادات کسب شده توسط انسان به عنوان عضوی از اعضای جامعه است

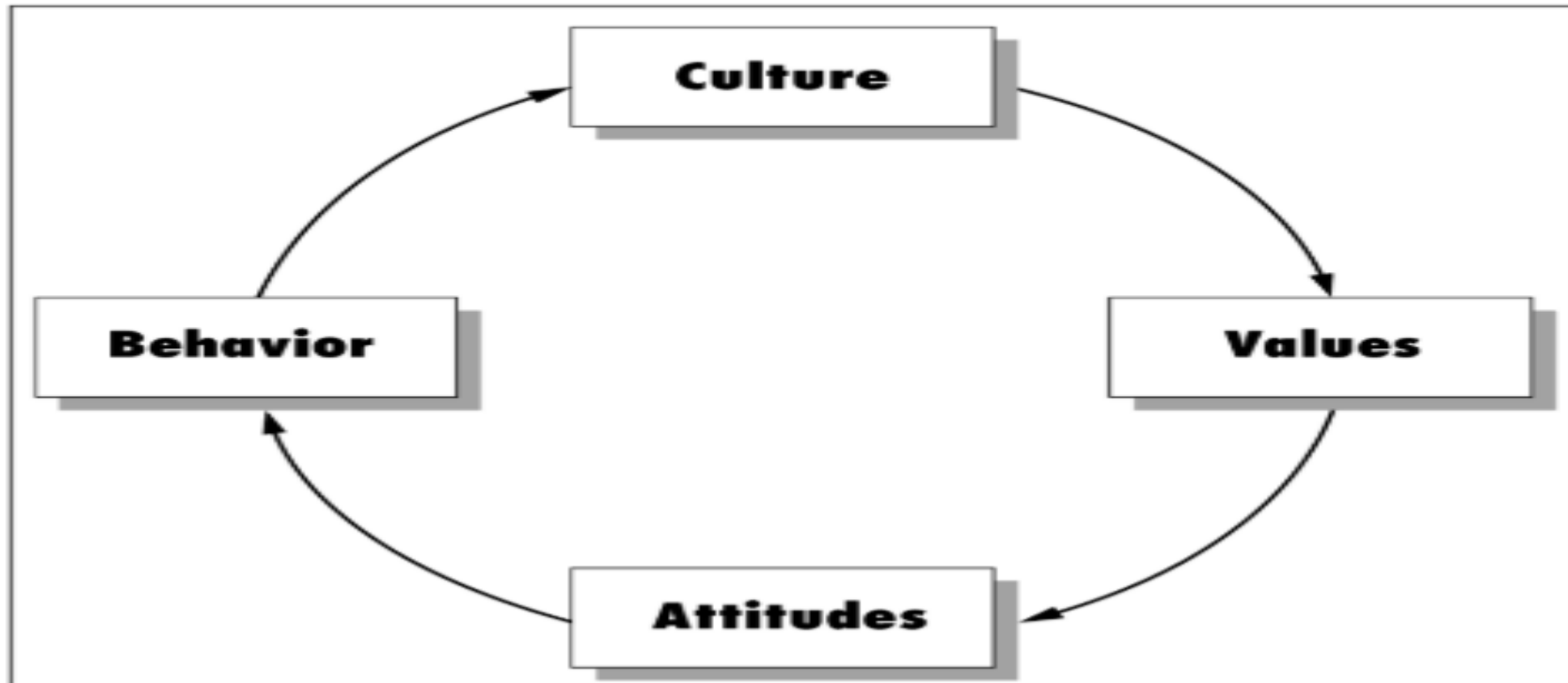
ویژگیهای فرهنگ



- ۱- فرهنگ آموختنی است.
- ۲- فرهنگ آموخته می شود.
- ۳- فرهنگ اجتماعی است.
- ۴- فرهنگ پدیده‌ای ذهنی و تصویری است.
- ۵- فرهنگ خشنودی بخش است.
- ۶- فرهنگ سازگاری می یابد.
- ۷- فرهنگ یگانه ساز است.

شکل گیری فرهنگ

FIGURE 1-1 Influence of Culture on Behavior and Behavior on Culture



فرهنگ ملی

- ▶ ملت ها و کشورها متفاوت اند. کشورهای مختلف فرهنگ خاص خود را دارند و بر این اساس اعضای سازمان در هر کشور رفتار بخصوصی از خود بروز می دهند.
- ▶ **فرهنگ ملی** بسیار عمیق و ریشه دار است، بر فرهنگ سازمانی و فردی غلبه دارد و خودش را به طور ناخودآگاه در ارزش ها و گرایش های افراد نشان می دهد
- ▶ **فرهنگ سازمانی** خودش را در به طور واضح و آگاهانه در رویه های سازمانی نشان می دهد.

مثال از اهمیت فرهنگ

رستوران های زنجیره ای مک دونالد که تا پایان سال ۱۹۹۵ در ۸۹ کشور جهان شعبه داشت به خوبی به این موضوع پی برده است که نمایندگی هایش در کشورهای مختلف می بایست هم راستا با فرهنگ آن کشورها عمل کنند.

برای مثال پروسه تاسیس نمایندگی مک دونالد در روسیه سالهای سال طول کشید. این مدت صرف اقداماتی مانند آموزش کارکنان رستوران و یادگیری فرهنگ و آداب و رسوم مردم روسیه و ساختن زیر ساخت های فرهنگی در کنار ساختارهای فیزیکی رستوران شد.



تفاوت فرهنگ ها در چیست؟

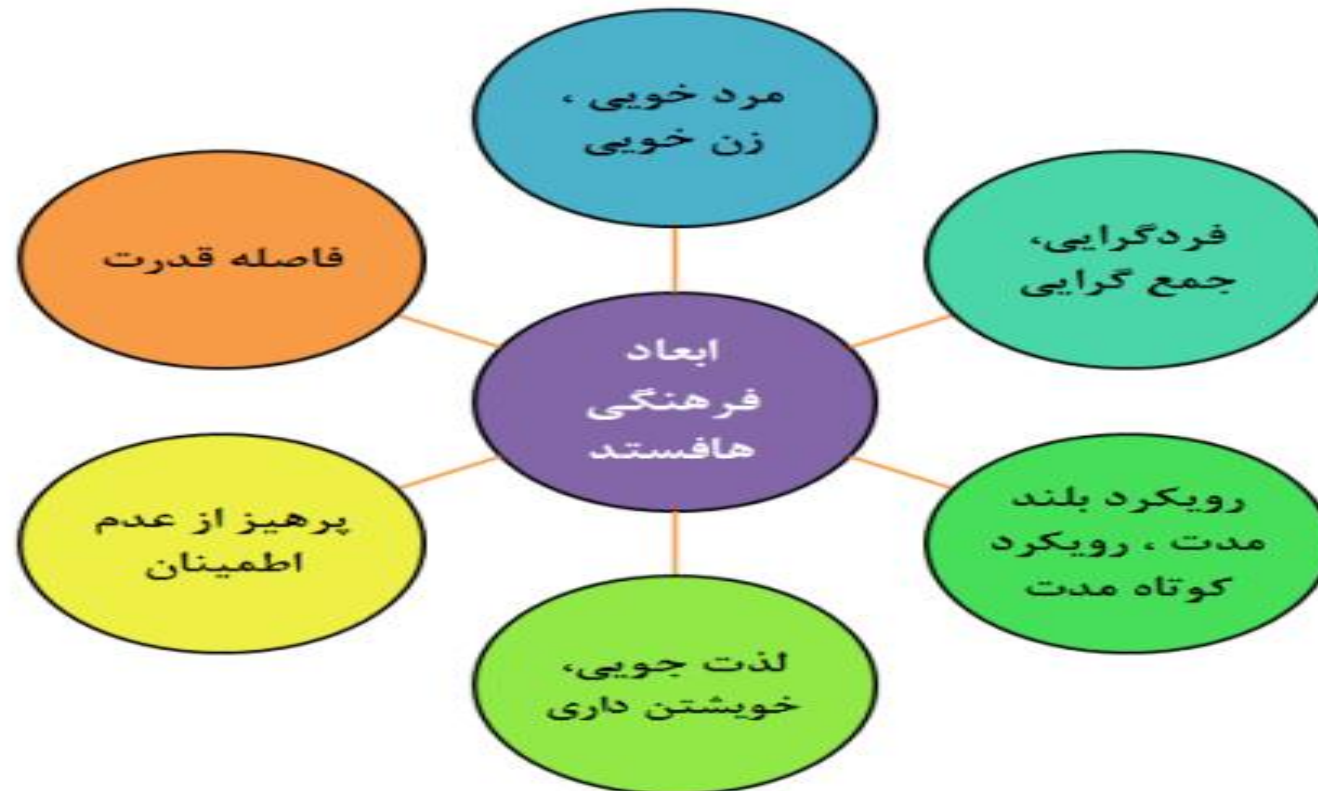
TABLE 1-3 Values Orientation Dimensions

Perception of		Dimensions		
Individual World Human Relations	Good	Good and evil	Evil	
	Dominant	Harmony	Subjugation	
	Individual	Laterally extended groups	Hierarchical groups	
Activity	Doing	Controlling	Being	
Time	Future	Present	Past	
Space	Private	Mixed	Public	

Source: Based on Kluckhohn and Strodtbeck (52), as adapted by Lane and DiStefano (56).



تفاوت های فرهنگی: مدل هافستد



تفاوت های فرهنگی: مدل هافستد

فردگرایی	جمع گرایی
توجه به خود و خانواده نزدیک	وفاداری و حمایت از خانواده گسترده (خاندان، قبیله)
توجه به خود: "من"	توجه به "ما"
حق حریم خصوصی	تاکید بر تعلق به گروه
اظهار نظر شخصی مناسب است	حفظ هماهنگی با گروه باید همیشه مراعات گردد
دیگران، افراد تلقی می شوند	دیگران خودی و غیرخودی تلقی می شوند
تخطی از قواعد و هنجارها به احساس گناه منجر می شود	تخطی از قواعد به احساس شرمساری و آبروریزی منجر می شود
وظیفه بر رابطه مقدم است	رابطه بر وظیفه مقدم است

منبع:

تفاوت های فرهنگی: مدل هافستد

فاصله قدرت بالا	فاصله قدرت پایین
توزیع درآمد، بسیار متفاوت است.	توزیع درآمد، کمتر متفاوت است.
سلسله مراتب، به معنای نابرابری ذاتی است.	سلسله مراتب، تفاوت نقش ها را نشان میدهد.
حکومت های استبدادی	حکومت های کثرت گرا
فساد و رسوایی اداری وسیله ای اغلب رخ می دهد.	فساد اداری و سیاسی به ندرت رخ می دهد.
به زیردستان کارهایشان اعلام و ابلاغ می شود.	با زیردستان مشورت می شود.
آموزش، "معلم محور" است.	آموزش، "دانش آموز محور" است.

تفاوت های فرهنگی: مدل هافستد

فرهنگ مرد خو (Masculinity)	فرهنگ زن خو (Femininity)
تفاوت حداکثری بین نقش زنان و مردان	تفاوت حداقلی بین نقش زنان و مردان
کار بر خانواده ترجیح دارد.	توازن بین کار و خانواده
مردها باید قاطع و جاه طلب باشند و زنان شاید این طور باشند.	مردان و زنان هر دو باید اهل مراعات و مراقبت از دیگران باشند.
پدرها با واقعیات و مادرها با احساسات سر و کار دارند.	پدرها و مادرها هر دو با واقعیات و احساسات سر و کار دارند.
دخترها گریه می کنند ولی پسرها نباید گریه کنند. پسرها دعوا میکنند ولی دخترها نباید دعوا کنند.	پسران و دختران هر دو گریه میکنند ولی دعوا نمیکنند.
حضور اندک زنان در سیاست	حضور بیشتر زنان در سیاست

تفاوت های فرهنگی: مدل هافستد

اجتناب از عدم اطمینان	عدم اطمینان
گرایش به اجتناب از ریسک	ریسک پذیری
رویه های استاندارد، قوانین مکتوب و ساختارهای مشخص	انعطاف پذیری
تحمل حداقلی یا عدم تحمل در برابر انحرافات	تحمل نظرات و رفتارهای مختلف

تفاوت های فرهنگی: مدل هافستد

جهت گیری بلند مدت	جهت گیری کوتاه مدت
ذهنیت پویای مربوط به آینده؛	جهت گیری به سوی گذشته و حال؛
تأکید بر نظام رابطه بسته به وضعیت و رعایت این نظام؛	ذهنیت نسبتا استاتیک و اغلب مرسوم؛
تأکید بر صرفه جویی؛	عدم تأکید بر صرفه جویی؛

چگونگی غلبه‌ی فرهنگ در برخی از جنبه‌های مدیریت منابع انسانی

استخدام

تعریف کاندیدایی خوب با توجه به فرهنگ‌ها متفاوت است. کسانی که قویا ابراز عقیده می‌کنند، صریح و با اعتماد به نفس هستند، در جوامع فردگرا و مردسالار نامزدهای خوبی تلقی می‌شوند. همچنین در جوامع زن‌سالار جمع‌گرا، نامزدهایی که روابط خوبی دارند، مناسب هستند. با توجه به این امر، داشتن جایگاه کارفرما در ایالات متحده‌ی آمریکا (با شاخص مردسالاری بالا) کاملاً متفاوت از این جایگاه در کشورهای اسکاندیناوی و هلند (با شاخص مردسالاری پایین) خواهد بود.

هدف‌گذاری

اهداف در آلمان، هلند، انگلستان، ایالات متحده‌ی آمریکا و دیگر فرهنگ‌ها با فاصله‌ی کم قدرت مورد مذاکره قرار می‌گیرند، در حالی که در فرهنگ‌هایی با فاصله‌ی قدرت بالا مانند ایتالیا، فرانسه و بلژیک، اهداف از سوی مدیران ارشد تعیین می‌شوند.

چگونگی غلبه‌ی فرهنگ در برخی از جنبه‌های مدیریت منابع انسانی

آموزش

در جوامع با فاصله‌ی قدرت بالا، آموزش مربی محور وجود دارد، در حالی که در جوامع با فاصله‌ی کم قدرت، آموزش بیشتر شاگرد محور و تعاملی است.

ارزیابی

بسیاری از روش‌های ارزیابی در ایالات متحده‌ی آمریکا یا انگلستان خلق شده‌اند که کشورهایی با فردگرایی بالا و فاصله‌ی قدرت کم هستند. از این رو در این کشورها، راه درست ارتقای عملکرد، مستقیم با بازخورد صریح است. با این حال، در کشورهایی با فاصله‌ی قدرت بالا و فرهنگ جمع‌گرا، بازخورد مستقیم به‌عنوان بی‌احترامی و ننگ تلقی می‌شوند.

وضعیت ایران در مدل هافستد

▶ فاصله قدرت (Power distance)

امتیاز ایران در این بعد ۵۸ است که بدین معنی است که مردم سلسله مراتب را که در آن هر کس جای مشخصی دارد را می‌پذیرند

در چنین فرهنگی، تمرکز در مدیریت، عمومیت دارد و فرودستان انتظار دارند که به آنها آنچه را که باید انجام دهند گفته شود و رئیس ایده‌آل کسی است که مستبد ولی خیرخواه باشد.

وضعیت ایران در مدل هافستد

► فرد گرایی (Individualism)

ایران (با امتیاز ۴۱) یک جامعه جمع‌گرا در نظر گرفته می‌شود. پیداست که افراد با یک تعهد بلندمدت در عضویت گروه هستند، مثل خانواده، یا روابط گسترده‌تر.

در جوامع جمع‌گرا سرپیچی منجر به خجالت و از دست رفتن وجهه و آبرو می‌شود. روابط کارمند و کارفرما بصورت اخلاقی در نظر گرفته می‌شود (همانند رابطه فامیلی).

در تصمیم‌گیری درباره بکارگیری یا ارتقاء (کارمند)، کارکنان در یک گروه را مورد توجه قرار می‌دهند. مدیریت، مدیریت کردن گروه‌هاست.

وضعیت ایران در مدل هافستد

► مرد خویی / زن خویی (Masculinity/ Femininity)

امتیاز ایران در این بعد ۴۳ است که بطور نسبی جامعه‌ای زن‌خو است.

در جوامع زن‌خو تمرکز بر روی «کارکردن برای زندگی» است، مدیران به دنبال توافق جمعی هستند، افراد برای مساوات، همبستگی و کیفیت زندگی کاریشان ارزش قائل هستند.

تعارض‌ها بوسیله مذاکره و سازش رفع می‌شوند. مشوق‌هایی مانند وقت آزاد و انعطاف در کار مورد علاقه است. تمرکز بر رفاه و خوشی است. مقام و مرتبه شخصی نشان داده نمی‌شود.

وضعیت ایران در مدل هافستد

▶ پرهیز از ابهام (uncertainty avoidance)

امتیاز ایران در این بعد ۵۹ است که بدین ترتیب ترجیح بالایی برای پرهیز از ابهام دارد. جوامعی که امتیاز بالایی در این بعد دارند، مجموعه سنت‌ها و قوانین محکمی برای باورها و رفتارهای خود دارند و در برابر ایده‌ها و رفتارهای غیرمعمول ناشکیبا هستند.

در این فرهنگ‌ها یک نیاز احساسی و عاطفی در قبال قوانین و قواعد وجود دارد (حتی اگر به نظر برسد که قاعده‌ها کار نمی‌کنند). مردم یک اجبار درونی دارند برای این که مشغول باشند و سخت کار کنند. دقت و وقت شناسی یک هنجار است، و در برابر نوآوری و ابداع مقاومت می‌شود. در انگیزش شخصی، امنیت مسأله مهمی تلقی می‌شود.

Figure 6.1 Hofstede's National Culture Study

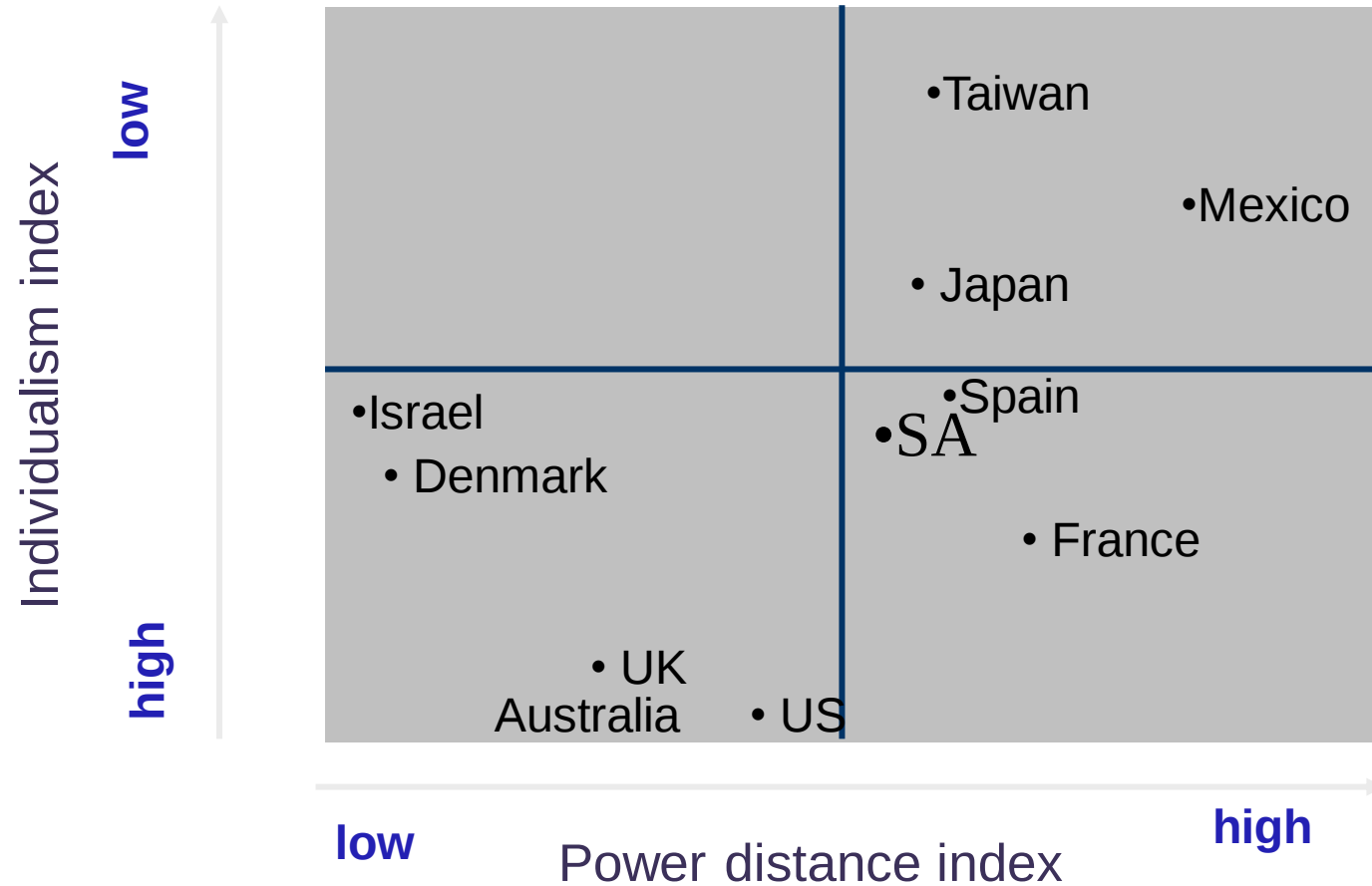
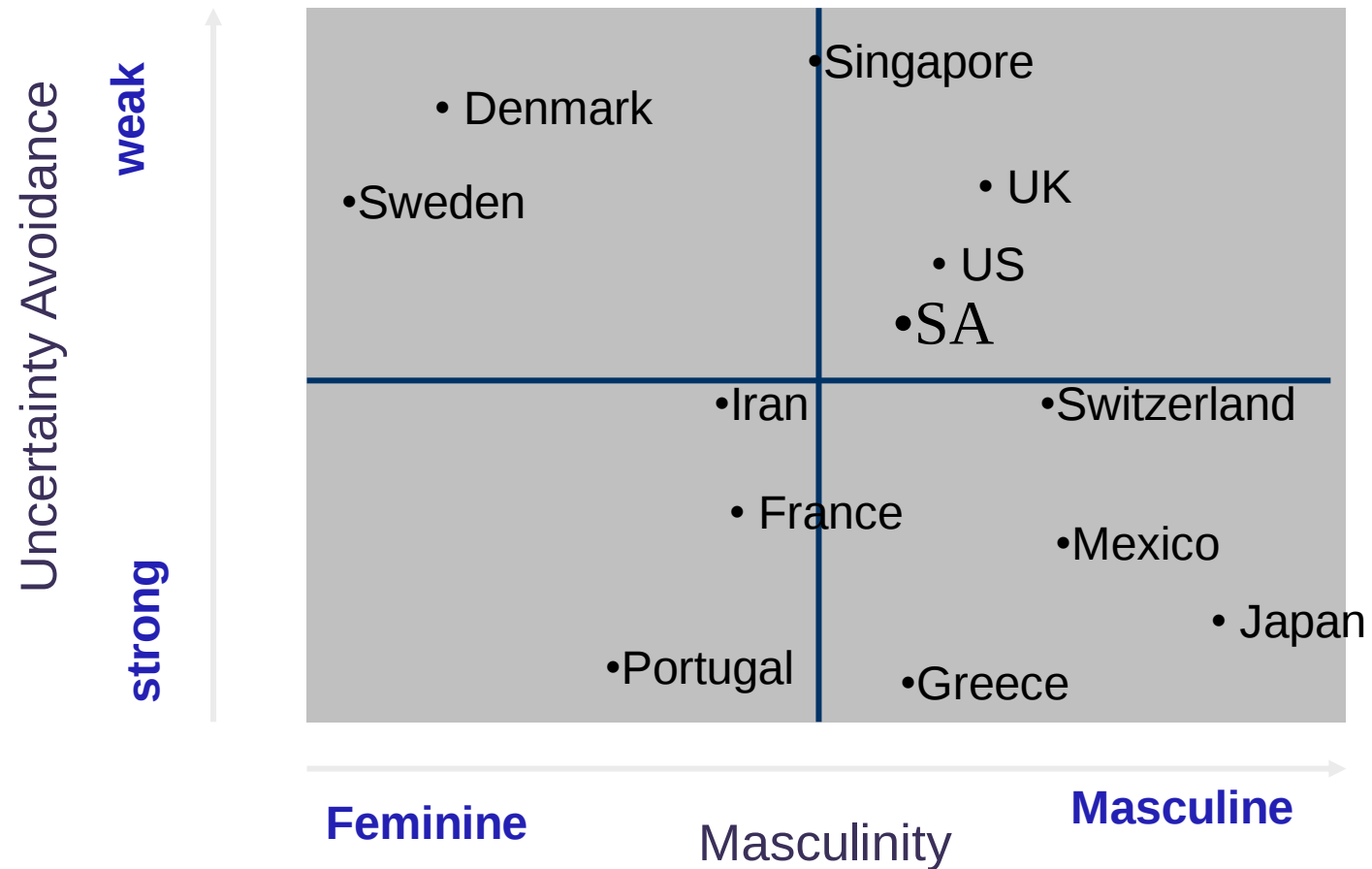


Figure 6.2 Hofstede's National Culture Study



مقاله ۱:

مدیریت به اقتضای فرهنگ در سازمان های ایرانی براساس شاخصهای هافستد

جدول ۱. روش مدیریت در استان‌ها با توجه به شاخص‌های فرهنگی در آن‌ها

شاخص فرهنگی	نام استان‌ها با توجه به شاخص فرهنگی	روش مدیریت
مردگرایی	تهران و مازندران مردگراتر	تصمیم‌گیری‌ها به وسیله مردان، مردان در رئوس کار و پست‌های مدیریتی باشند، ارزیابی کارکنان براساس پیشرفت افراد باشد، تصمیم‌گیری توسط سطوح بالا گرفته شود، بنابراین، شبکه‌های مدیریت همکاری و رقابتی به‌کار گرفته شود.
گروه‌گرایی	همه استان‌ها در یک سطح	شبکه‌های مدیریتی حمایتی و مشارکتی به‌کار گرفته شود. تیم‌های کاری تشکیل شود، جو دوستانه باشد، ارزیابی افراد براساس میزان تعهد آن‌ها باشد، افراد در کارها و تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند، برای خانواده‌های کارکنان امتیازاتی در نظر گرفته شود، برنامه‌های فوق‌العاده مانند برنامه‌های ورزشی برگزار گردد و گروه‌های غیررسمی تشکیل و مدیریت شوند.

مقاله ۱:

مدیریت به اقتضای فرهنگ در سازمان های ایرانی براساس شاخصهای هافستد

ادامه جدول ۵. روش مدیریت در استان‌ها با توجه به شاخص‌های فرهنگی در آن‌ها

شاخص فرهنگی	نام استان‌ها با توجه به شاخص فرهنگی	روش مدیریت
ابهام‌گریزی	تهران، اصفهان و آذربایجان شرقی ابهام‌گریزتر	شرح وظایف هر فرد مشخص باشد، قوانین و خط‌مشی‌ها شفاف باشند، چارچوب کار مشخص شود، نیروهای کنترل و نظارت افزایش یابد، تصمیم‌گیری‌ها و خط‌مشی‌ها در سطوح بالای سازمان گرفته شود، دستورالعمل‌ها و رویه‌های کار در سازمان ساده، شفاف و واضح باشند، یا برگزاری کلاس‌های آموزشی دوره‌ای روش‌های کار تشریح داده شود.
فاصله قدرت	همه استان‌ها در یک سطح	سبک مدیریتی مشارکتی به کار گرفته شود، تفویض اختیار صورت گیرد، با افراد مشورت شود، از آن‌ها برای تصمیم‌گیری نظرگیری شود، ساختار سازمان به سمت سازمان‌های تخت و غیرمتمرکز پیش رود، مدیران خود را تافته‌ای جدا بافته ندانند.
بلندنگری	خراسان رضوی و مازندران بلندنگرتر	مسیر شغلی افراد مشخص شود، ارزیابی افراد براساس پشتکار و بهبود مستمرشان انجام گیرد، استراتژی‌های سازمان مشخص و برای افراد شرح داده شود، مسیر شغلی افراد مشخص و برای آن‌ها امتیاز شغلی در نظر گرفته شود، تقسیم وظایف انجام گیرد.
مقیدبودن	تهران، خراسان رضوی، مازندران و خوزستان مقیدتر	برگزاری برنامه‌های فوق‌العاده و شاد، تمهیداتی برای سفرهای تفریحی کارکنان، حمایت از کارکنان، افزایش اعتماد به نفس کارکنان، تشکیل تیم‌های ورزشی، ایجاد جو دوستانه در سازمان و با توجه به علاقه افراد، واگذاری شغل به آن‌ها تا از کارکردن لذت ببرند.

مقاله ۱:

مدیریت به اقتضای فرهنگ در سازمان های ایرانی براساس شاخصهای هافستد

به نظر می رسد برای سازمان های ایرانی از چهار الگوی مدیریتی مطرح شده از سوی لیکرت شامل مدیریت دستوری، حمایتی، مشاوره ای و مشارکتی، الگوی حمایتی مناسبتر است:

اعتماد نسبی به زیردستان دارد

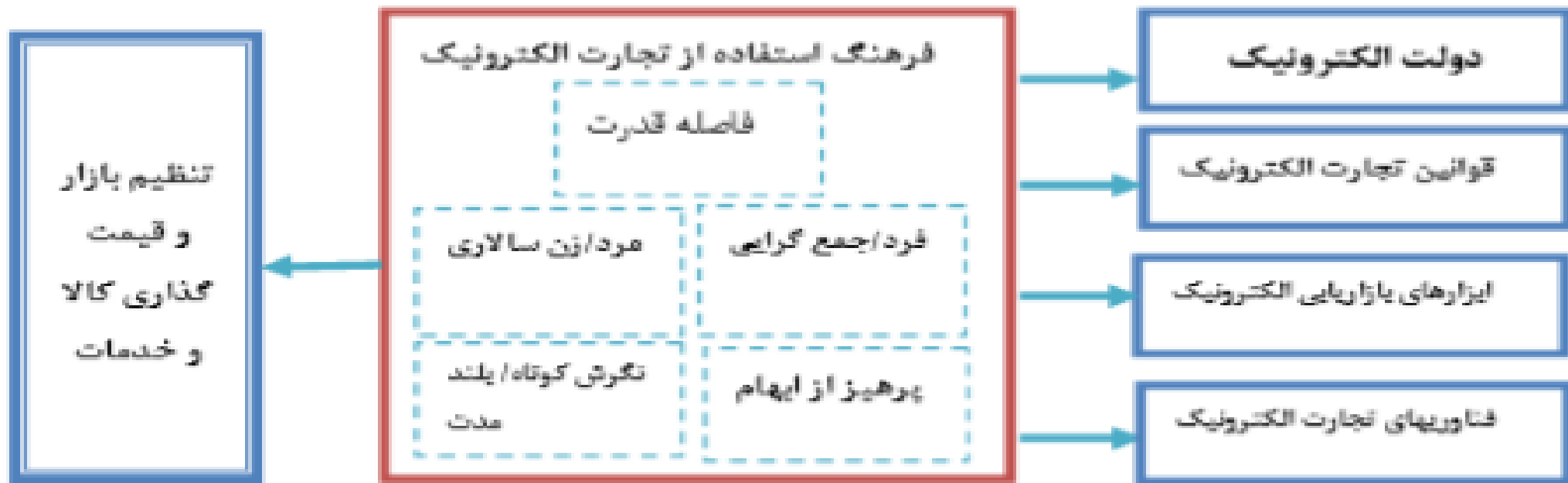
به رفاه آنها توجه می کند

جو دوستانه ای ایجاد می کند

با این حال، خط مشی سازمان و تصمیم های کلی در سطوح بالا اتخاذ می شود

مقاله ۲:

ارائه مدل توسعه یافته تأثیر عامل فرهنگ الکترونیکی در تنظیم بازار و قیمت گذاری کالا و خدمات



شکل ۳: مدل توسعه یافته پژوهش بر اساس نظریه هافستد

مقاله ۲:

ارائه مدل توسعه یافته تأثیر عامل فرهنگ الکترونیکی
در تنظیم بازار و قیمت گذاری کالا و خدمات

► در تحقیقی بر روی فرهنگهای مختلف به بررسی عوامل مؤثر بر انتخاب افراد در آمریکا و چین پرداخته اند و نتیجه گرفته اند که تفاوت های فرهنگی در انتخاب نوع و روش های استفاده از تجارت الکترونیک مؤثر است.

► نتایج نشان می دهد که وسعت کشور و علاقه مردم به خرید آنلاین کمک می کند تا بنگاه های اقتصادی بتوانند میزان و نوع تقاضا در بازار را شناسایی نمایند. همچنین اعتماد مردم به پرداخت های الکترونیکی می تواند موجب تسهیل و توسعه فروش یک شرکت شود.

► اعتقاد اندک به تأثیرگذاری فرهنگ استفاده از تجارت الکترونیک بر دولت الکترونیک است. پاسخگویان معتقدند فرآیندهای دولتی، تحت تأثیر تغییرات فرهنگی جامعه نیست.

مقاله ۲:

ارائه مدل توسعه یافته تأثیر عامل فرهنگ الکترونیکی
در تنظیم بازار و قیمت گذاری کالا و خدمات

قانون، همواره عامل مهمی در تجارت الکترونیک در زمینه تنظیم بازار محسوب می شود . البته این عامل زمانی اثربخشی بیشتری دارد که همزمان با آن فرهنگ سازی نیز انجام شود جنسیت پاسخگویان بر دیدگاه آنان درباره تأثیر قوانین و مقررات کاملاً مؤثر است

پرهیز از ابهام و جمع گرایی دو عامل مهمی هستند که بر رفتار کاربران تجارت الکترونیک تأثیرگذار است و نسبت بین پرهیز از ابهام و تجارت الکترونیک منفی است یعنی افرادی که از تجارت الکترونیک بیشتر استفاده میکنند، پرهیز از ابهام کمتری دارند

در خصوص عامل فاصله قدرت، نتایج نشان می دهد، مدیران به تأثیرگذاری فرهنگ الکترونیک و دولت الکترونیک بر تنظیم بازار و قیمتگذاری اعتقادی ندارند

مقاله ۳:

رویکرد تلفیقی به فرهنگ ایران: بازخوانی اندیشه های سروش، شریعتی و رجایی

- ▶ در این مقاله با در نظر گرفتن ماهیت سه گانه فرهنگ ایران (فرهنگ ایرانی، اسلامی و غرب) با روش توصیفی تحلیلی به بررسی و بازخوانی آرای سروش، شریعتی و رجایی که به این سه وجه قائل هستند، پرداخته می شود تا در ارائه رویکرد تلفیقی متوازن به فرهنگ ایران، مورد استفاد قرار گیرند:
- ▶ دیدگاه شریعتی تأکید بر شناخت آگاهی بخش از اسلام و همراهی آن با عشق و عمل، بهره وری آگاهانه از غرب و نه تقلید کورکورانه، شناخت سنت با دیدی تاریخی و نقد و تحلیل آن و تدوین ایدئولوژی اسلامی تأسیسی و استقراری به پشتوانه اجتهاد و امر به معروف و نهی از منکر دارد
- ▶ دیدگاه سروش در زمینه اسلام تحقیقی به جای اسلام تقلیدی، بهره وری از فقه پویا
- ▶ و دیدگاه رجایی در زمینه چگونگی تلفیق این عناصر و پرهیز از فروکاستن آنها به دیگری در شکل گیری رویکرد تلفیقی متوازن نقش اساسی ایفا می نماید .

مقاله ۳:

رویکرد تلفیقی به فرهنگ ایران: بازخوانی اندیشه های سروش، شریعتی و رجایی

- ▶ فرهنگ ایران ملغمه ای از فرهنگ ایران باستان، فرهنگ اسلام و فرهنگ غرب است .
- ▶ جنبه ایرانی آن مربوط به دوران باستان و آداب و رسوم و اعتقادات مذهبی مربوط به این برهه زمانی است
- ▶ وجه اسلامی آن از زمان ورود اسلام و تغییر مذهب ایرانیان از زرتشتی به اسلام می باشد
- ▶ و سرانجام وجه غربی آن از زمان قاجار و مراوداتی که با کشورهای غربی صورت گرفته مورد توجه می باشد .

دیدگاه سروش

► ما ایرانیان مسلمان، که اکنون در این کشور زندگی می کنیم، حامل و وارث سه فرهنگیم و تا نسبت خود را با این سه فرهنگ معین نکنیم و ندانیم که در کجا و در کدام جغرافیای فرهنگی زندگی می کنیم، به خوبی از عهده ی عمل سازنده ی فرهنگی و اجتماعی برنخواهیم آمد

► ایشان این سه فرهنگ را فرهنگ ملی، دینی و غربی می داند . سپس در توضیح این سه وجه چنین بیان می کنند که مردم ما پیش از این که مسلمان شوند، ایرانی بودند و ادبیات، دین، آداب و رسوم ایرانی داشتند حتی پس از پذیرش دین اسلام هم باز ایرانی ماندند و این مسئله در فرهنگ دینی یا غربی از بین نرفت . مهم ترین ویژگی ملی که بیان می کنند زبان فارسی است و در اهمیت این موضوع چنین می نویسند : "شاید کم تر قومی در جهان باشد که زبان امروزی شان با زبان ده قرن قبلشان این قدر مشابهت داشته باشد

دیدگاه سروش

- ▶ سروش معتقد است ورود مدرنیته منجر به بروز مشکلاتی در زمینه دوگانه شدن اسلام و ایران شده است و تا پیش از ورود مدرنیته اینها بدون تعارض در هم آمیخته شده و زیست می کردند
- ▶ از دیگر مسائلی که سروش به آن اشاره می نماید، مقایسه ای است که نسبت به شرایط قبل و بعد از انقلاب انجام می دهد. به نظر او قبل از انقلاب به سبب مظلومیت اسلام و در اقلیت بودن طرفداران آن و همچنین مطرح نبودن ابعاد فقهی تر و مطرح بودن بعدهای انسانی تر و عرفانی تر اسلام و مشخص بودن دشمن و مبارزه طلبی است. اما بعد از انقلاب شرایط متفاوت شد و برخلاف قبل شکل گرفت. تأکید بیش از اندازه بر جنبه فقهی اسلام منجر به تقویت جنبه تقلیدی آن می شود. در حالیکه اسلام شناختی، عرفانی، فلسفی و اخلاقی جنبه تحقیقی دارد و این مسئله ای است که مغفول واقع شده است

دیدگاه سروش

▶ در نهایت سروش سعی می کند این سه وجه را در کنار هم قرار داده و به جدال آنها پایان دهد . در این راستا معتقد است که هیچ یک از اینها به تنهایی و به طور مطلق درست و قابل دفاع نیست و هر سه نیازمند بازنگری هستند . در واقع در هر سه عناصری وجود دارند که باید از آنها توبه نمایند

▶ در حقیقت دیدگاه سروش بیشتر ناظر بر بخش مدرن شدگی فرهنگ ایران است و در این رابطه مسئله جایگزینی اسلام تقلیدی با تحقیقی اسلام ساز را مطرح می کند. به این شکل که در ابعاد مختلف اسلام بحث و تفحص شود و از محدود کردن آن به جنبه های فقهی پرهیز گردد. اسلام تحقیقی می تواند در فضای مدرنیته هویت خود را بازیابد و از واپس گرایی مصون گردد.

دیدگاه شریعتی

- ▶ با مطالعه کتاب "انسان و اسلام" می توان به طور ضمنی اعتقاد ایشان به تأثیر این سه عنصر را نمایان کرد. البته سعی شریعتی بیشتر در شناساندن اسلام واقعی و مبارزه با تقلید کورکورانه یا غربزدگی است.
- ▶ در بحث سنتها معتقد است ملتها می بایست آنها را مورد داوری قرار دهند و به واسطه ی اینکه سنت پدران هستند یا متعلق به گذشته هستند، تقلید ننمایند بلکه می بایست دست به انتخاب و گزینش زنند و متناسب با زندگی حاضر از آنها استفاده کنند.
- ▶ در مورد تمدن غرب هم نباید متعصبانه آن را کنار گذاشت، بلکه می بایست قسمتهایی از آن را که با سنتهای بومی و ویژگیهای ملی سازگاری داشته باشند را گزینش نمود

دیدگاه شریعتی

▶ نتیجه اینکه بسیاری از مسائلی که از فرهنگی به فرهنگ دیگر منتقل می شوند، راجع به آنها اندک تفکری ه صورت نمی گیرد و تنها ظاهر قضایا مورد توجه قرار می گیرد . به همین دلیل است که شریعتی تأکید بر تقلید آگاهانه و مدبرانه دارد . او صراحتاً بیان می کند که تقلید از غرب را در صورتی نفی می کند که آنطور که غرب می خواهد از آنها تقلید کنیم نه آنگونه که خود می خواهیم . به این معنی که تقلید برده وار را نمی پذیرد و معتقد است این تقلید می بایست تقلیدی منطقی و سازنده باشد

▶ در واقع به نظر می رسد نکته اساسی در اندیشه های شریعتی بهره جستن از اسلام آگاهی بخش و وضوح بخشی به آن است . در حقیقت چنین نکته ای همراه با تقلید آگاهانه از غرب و بازنگری در سنت می تواند تعارض فرهنگ ایران را با مدرنیته مرتفع سازد و به نوعی تعادلی بین این سه وجه برقرار سازد

دیدگاه رجایی

► او نیز نظیر دیگر متفکران به نقش هر سه عامل ایران، اسلام و مدرن شدگی در فرهنگ ایران تأکید دارد. به همین دلیل است که اشاره می کند: "اگر قرار بود به پرسش کیستی ایرانیان پاسخی جامع ارائه کنم. به تفصیل می گفتم که وضعیت آنها حالت" همین همانی و نه این نه آنی" است. منظور این است که آنها هم مدرن، هم سنتی، هم مسلمان و هم ایرانی هستند و در عین حال هیچ یک از آنها نیستند. به عبارت دیگر ایرانیان مولفه های یاد شده را تماما در خود جمع دارند ولی هیچ یک را در سرجای خود ندارند

► او همچنین اشاره می کند که در حال حاضر اسلام و سنت مورد توجه قرار گرفته اند و عناصر دیگر به حاشیه رانده شده اند و در نتیجه آن پدیده فرار مغزها و مهاجرت استعدادها شده است

دیدگاه رجایی

- ▶ در نهایت رجایی اندیشه خود را مطرح می کند و در این راه از استعاره رودخانه استفاده می کند به این دلیل که اعتقاد دارد هویت در بستر زمان و مکان جاری است و هم تداوم دارد و هم در حال تحول است . سپس این رودخانه هویت را متشکل از چهار عنصر می داند : ایران، اسلام، تجدد و سنت
- ▶ اما نکته ای که به نظر می رسد در اندیشه های او مورد غفلت است این مسئله می باشد که وزن این چهار عنصر مساوی در نظر گرفته شده است

رویکرد تلفیقی متوازن

- ▶ فرهنگ ایرانی، اسلام و مدرن شدگی سه ضلع مثلث فرهنگ ایران که می بایست به طور متوازن مورد توجه قرار گیرند .
- ▶ توجه به جلوه های مختلف اجتهاد و پویایی با نگاه اعتدال گرا
- ▶ بهره جستن از تاریخ، جامعه شناسی، اندیشه ورزی، توجه به ویژگی های مثبت و منفی فرهنگ
- ▶ نگاهی فراتر از ایدئولوژی به دین و توجه به حدود فقه و تحقیق پذیری جلوه های مختلف دین
- ▶ توجه به ظاهر و باطن دین و جلوه های عملی آن و درک مفهوم و عمق دین

آیا فرهنگ های ملی همگرا می شوند؟

- ▶ برخی بر این باورند که با جهانی شدن و شکل گیری دهکده جهانی مساله تفاوت های فرهنگی موضوعی بی ربط خواهد بود.
- به عقیده آنها دنیا به صورت کوره ای در خواهد آمد که همه فرهنگ ها در آن ریخته می شود و تفاوتها از بین می رود.
- ▶ تحقیقات نشان می دهد که سازمانها از نظر استراتژی، ساختار و تکنولوژی همسان می شوند اما باز هم در این سازمانها، افرادی با فرهنگ های مختلف کار می کنند.

آیا فرهنگ های ملی همگرا می شوند؟

► با وجود جهانی شدن حذف فرهنگ از رفتار سازمانی به سه دلیل زیر توجیه ناپذیر است:

- ۱- از نظر رفتار سازمانی، اختلافهای فرهنگی در سراسر دنیا وجود دارد.
- ۲- این اختلاف های فرهنگی می تواند توجیه کننده تفاوت هایی باشد که در نگرشها و رفتارهای ملت های مختلف وجود دارد.
- ۳- برای چند سال آینده این اختلاف ها به کلی از بین نمی رود.

فرهنگ سازمانی

▶ جوآن مارتین (۱۹۸۴): فرهنگ سازمانی را می توان به مثابه چسبی تصور کرد که یک سازمان را از طریق مجموعه ای از الگوهای مشترک معنا به هم پیوند می دهد. فرهنگ سازمانی بر ارزش ها باورها و انتظاراتی متمرکز است که اعضا در آن مشترک اند.

▶ کریس آرچریس: فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می سازند، راهی که بر آن پایه به طور واقعی می اندیشند، احساس می کنند و شیوه های که به طور واقعی با هم رفتار می کنند، تعریف می کند.

ویژگیهای فرهنگ سازمانی

- ۱- خلاقیت فردی: میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد دارند.
- ۲- ریسک‌پذیری: میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلند پروازی کنند.
- ۳- رهبری: میزانی که سازمان هدفها و عملکردهایی را که انتظار می‌رود انجام شود، مشخص می‌نمایند.
- ۴- یکپارچگی: درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می‌کنند
- ۵- حمایت مدیریت: میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط را برقرار می‌کنند، آنها را یاری می‌دهند و یا از آنها حمایت می‌کنند.

ویژگیهای فرهنگ سازمانی

۶- کنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افرادی اعمال می کنند.

۷- هویت: میزان یا درجه ای که افراد، کل سازمان را معرفی خود می دانند.

۸- سیستم پاداش: میزان یا درجه ای که شیوه تخصیص پاداش بر اساس شاخصهای عملکرد کارکنان قرار دارد نه بر اساس سابقه، پارتی بازی و از این قبیل شاخصها.

۹- سازش با پدیده تعارض: میزان یا درجه ای که افراد تشویق می شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.

۱۰- الگوی ارتباطی: میزان یا درجه ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب اختیارات رسمی محدود می شود.

طبقه بندی فرهنگ سازمانی

► به طور کلی می توان فرهنگ های سازمانی را در چهار گروه طبقه بندی کرد:

	داخلی	کانون توجه	خارجی
انعطاف پذیر	فرهنگ مشارکتی	فرهنگ انعطاف پذیر	
کنترل	فرهنگ بوروکراتیک	فرهنگ ماموریتی	
شدید			

► ۱- فرهنگ انسان گرا

► ۲- فرهنگ تحول گرا

► ۳- فرهنگ ماموریت گرا

► ۴- فرهنگ بروکراتیک



با تشکر از توجه شما
روح اله دهقان سرند