



نقش فرهنگ در آموزش مدیریت (۱)

(با تأکید بر مدل فرهنگی هافستد)

دکتر حمید زرگرپور

عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

چکیده

امروزه دیگر جای تردید باقی نمانده که فرهنگ (که اینجا مراد فرهنگ ملی است) بر مدیریت مؤثر است. این تأثیر عمدتاً شامل نگرش مدیران و تمام افراد سازمان در اداره سازمان است و بر همین اساس بر آموزش آن نیز مؤثر است. این تأثیر بویژه در محتوای آموزش نقش تعیین‌کننده‌تری دارد.

این مقاله در نظر دارد تأثیر فرهنگ و چگونگی آن را بر محتوای آموزش مدیریت بررسی کند. بدین منظور ابتدا استراتژی نگرش فرهنگ در مورد آموزش مطرح، و سپس یک مدل فرهنگی (مدل هافستد) معرفی، و متغیرهای آن ارائه می‌شود و در آخر، مدلی براساس انتخاب هر یک از این استراتژیها در چگونگی تأثیر دادن متغیرهای فرهنگی بر مهارتهای مورد نیاز مدیران، که اساس محتوای آموزش است، ارائه می‌گردد.

۱- مقدمه

فرهنگ، واژه عام و خاص است که در مفهوم عام آن از عباراتی چون ارزشهای مشترکی که افراد دارا هستند یا مفروضات و عقاید اصلی که بین افراد هر کشور (سازمان) مشترک است یا عاملی که احساس و اندیشه انسان را شکل می‌دهد از آن استفاده شده است و در مفهوم خاص آن، ایدئولوژی و رفتار متناسب با آن تلقی می‌شود که در این قسمت، مفهوم عام آن مراد است.

امروزه جای تردیدی باقی نمانده است که فرهنگ بر مدیریت مؤثر است و حتی تعیین‌کننده بسیاری از ارکان اصلی آن نیز هست. این تأثیر عمدتاً شامل نگرش مدیران و تمام افراد سازمان در اداره سازمان است و بر همین اساس، مدیریت و تلقی افراد از آن در جامعه ما و مثلاً جامعه «هند» تفاوت دارد.

این تفاوت از یک سو از راه تجربه فرد در خانواده و جامعه که آن هم در تاریخ هر کشور ریشه دارد و از سوی دیگر در آموزشهای مدیریتی و مفاهیمی که از این طریق به فرد منتقل می‌شود، شکل می‌گیرد.

اینکه کدامیک از این دو، تأثیر بیشتری دارد قابل بحث است ولی قطعاً در مدیریتی که اکتسابی تلقی شود، تأثیر فرهنگ در آموزش آن قابل توجه است. اگر فرهنگ بر مدیریت تأثیر دارد پس باید بر آموزش آن هم مؤثر باشد و یا لاقلاً تأثیر آن بر مدیریت در آموزش دیده شود که به نظر می‌رسد این موضوع در دو جنبه قابل توجه باشد:

الف) معرفی فرهنگ عمومی مردم که کارکنان سازمان نیز جزء آنها هستند.

ب) ایجاد و تقویت فرهنگ مدیریتی مورد نیاز جامعه در اداره سازمان

ما در این بخش به دنبال بررسی تأثیر فرهنگ بر آموزش مدیریت هستیم و به دلیل محدوده تحقیق، عمدتاً بحث فرهنگ ملی^(۲) مورد توجه است؛ به عبارت دیگر می‌خواهیم بدانیم آیا متغیرهای فرهنگی کشور ما در نظام محتوایی آموزش مدیریت تأثیری خواهد داشت و در صورتی که جواب مثبت باشد این تأثیر چگونه خواهد بود؟

۲- استراتژی در بررسی فرهنگ

به طور کلی دو نگرش در رویارویی با فرهنگ و مسائل مربوط به آن می‌تواند مدنظر باشد:

الف) نگرش «سازگاری» به مفهوم همسویی و سازگاری مدیر با فرهنگ جامعه در مدیریت سازمان

ب) نگرش «تحول» به مفهوم همسو بودن یا همسو نبودن با فرهنگ جامعه در جهت فرهنگ مطلوب و مورد نظر

«استراتژی سازگاری» ریشه در برخوردی سیستمی با مدیریت و سازمان دارد یا به عبارتی برانگیخته از «مدیریت نظامگرا» است که انطباق سازمان و محیط را از هر نظر و از جمله از نظر مدیریت و موقعیت آن مدنظر دارد. این نظریه با هدف اثربخشی و کارایی سازمان، لزوم این تطبیق دایمی محیط را مطرح، و مدیر را در این جهت توجیه می‌کند. چراکه مدیری موفقتر است که هرچه هماهنگتر با محیط و فرهنگ آن حرکت کند.

براین اساس اگر ما به دنبال سازگار کردن مدیر با این باورها و اعتقادات ملی در زمینه کار و سازمان باشیم، استراتژی سازگاری را انتخاب کرده‌ایم و لذا باید تأثیرات این فرهنگ را بر نیازهای آموزشی مورد بررسی قرار دهیم و نظام محتوایی آموزش مدیریت را در تطابق و هماهنگی با این فرهنگ و تأثیرات آن تبیین و تنظیم کنیم.

«استراتژی تحول» با این دید مطرح می‌شود که معمولاً در فرهنگ هر کشور مواردی مثبت و منفی یا کمتر مثبت وجود دارد. چنانچه بخواهیم به صورت تجویزی برخورد کنیم باید به دنبال تقویت موارد مثبت و تغییر موارد منفی در مسائل فرهنگ مدیریتی باشیم؛ به عبارت دیگر همواره می‌توان فرهنگی مطلوب را تصور، و تلاش کرد که این فرهنگ بر جامعه و مدیریت حاکم باشد که در این صورت «استراتژی تحول» را در مسائل فرهنگی انتخاب کرده‌ایم. در چنین حالتی نظام محتوایی آموزش مدیریت باید به شیوه‌ای تبیین و تنظیم شود که مواردی که مطرح می‌شود در راستای اصلاح، تکمیل و تقویت وضعیت موجود به سمت وضعیت مطلوب باشد.

واضح است که استراتژی تحول در واقع استراتژی ملی است که در حد مدیریت و آموزش آن نیست و در سطح کلان در جامعه و در تمام ابعاد باید مطرح، و با برنامه‌های مستمر دنبال شود. از آنجا که این کار بسیار طولانی می‌تواند انجام شود معمولاً برخی کشورها در راستای مکتب فکری غالب مواردی از آن را مد نظر دارند. انتخاب هر کدام از این دو استراتژی نتیجه خاص خود را به دنبال دارد و در نظام محتوایی آموزش مدیریت تأثیر متفاوتی می‌گذارد.

۳- مدل فرهنگی

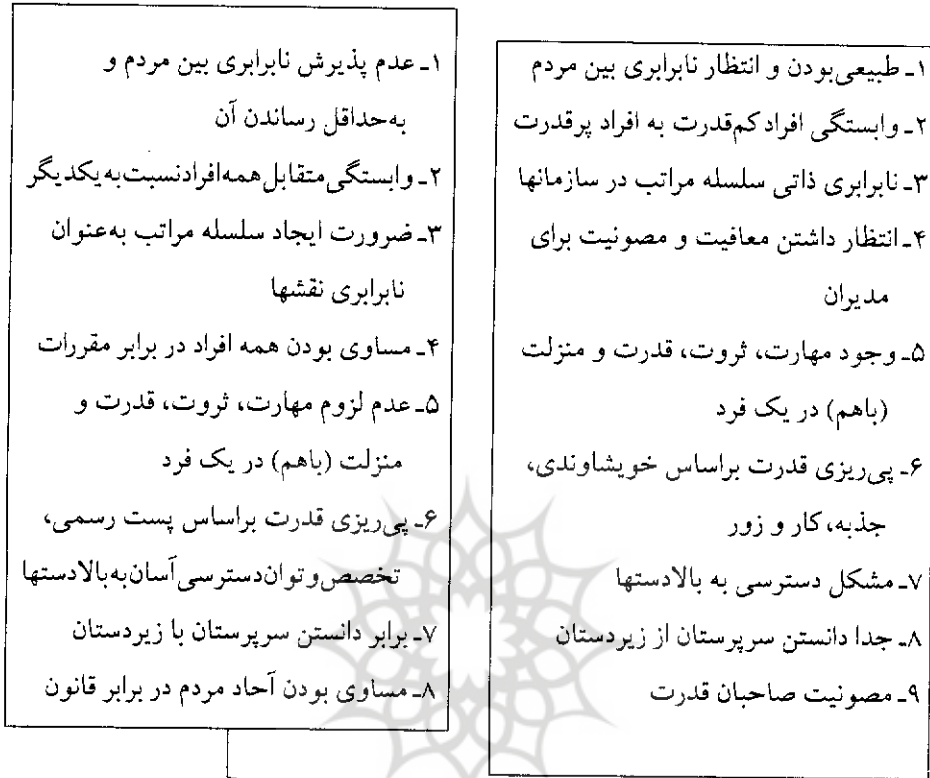
مدل فرهنگی مدلی است که در آن متغیرهای فرهنگی تعریف شده باشد که با استفاده از آن می‌توان در هر کشور تحقیق، و این متغیرها را خاص آن کشور استخراج کرد. مدل‌های فرهنگی مختلفی در مدیریت مطرح شده است که در این بررسی مدل «هافستد» مورد استفاده قرار می‌گیرد.^(۳)

«هافستد» چهار عامل یا متغیر اصلی را به عنوان متغیرهای فرهنگی در سطح ملی به شرح زیر اعلام کرده است:

الف) تمایز یا فاصله قدرت^(۴) در هر جامعه‌ای نابرابری وجود دارد؛ یعنی بعضی از مردم نسبت به بقیه قدرت بیشتری دارند. تمایز قدرت را می‌توان به صورت: «میزان پذیرش و قبول افراد کم‌قدرت نسبت به عدم تعادل در توزیع قدرت»^(۵) تعریف کرد که از دید افراد با قدرت کمتر بیان می‌شود.

«هافستد» جوامع را از نظر این متغیر به «تمایز قدرت بالا» و «تمایز قدرت پایین» تقسیم کرده است.

ویژگی‌های مهم مربوط به این متغیر اصلی در این دو نوع جامعه در شکل «۱» نشان داده شده است.



جوامع با تمایز قدرت پایین

جوامع با تمایز قدرت بالا

شکل شماره (۱) مقایسه ویژگیهای اصلی مربوط به جوامع با تمایز قدرت بالا و پایین

متغیرهای فرعی و یا نتایجی از این متغیرها را در زمینه‌های مختلف می‌توان استنباط کرد و در آن زمینه مورد استفاده قرار داد؛ مثلاً در جوامع با تمایز با قدرت بالا، نتایج زیر را از دید «هافستد» می‌توان استخراج کرد:

- تمرکزگرایی معمول است.

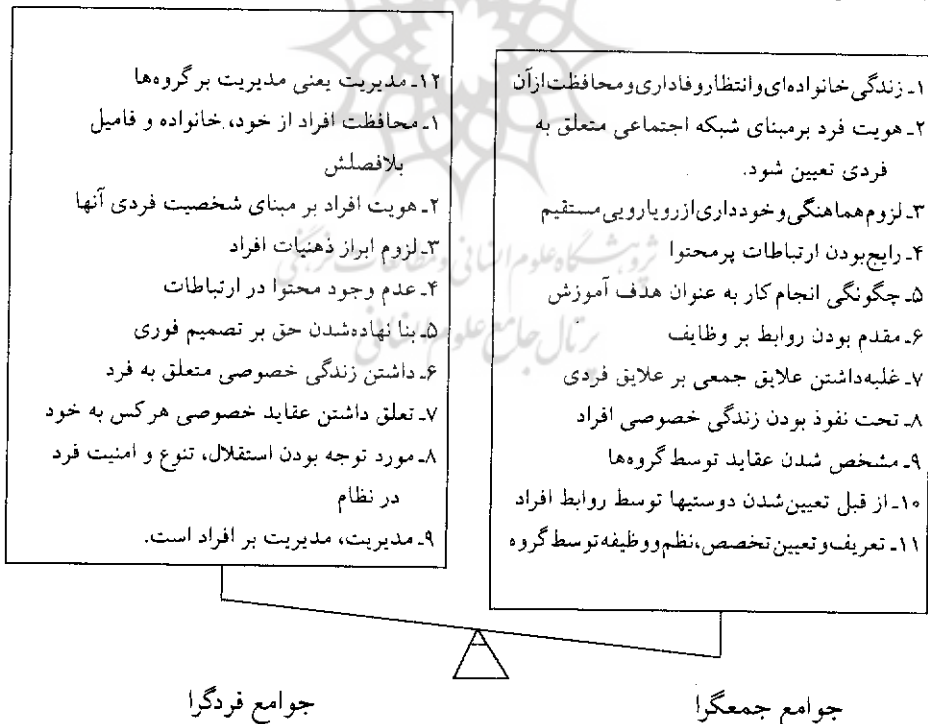
- رئیس مطلوب، حاکم مطلق نועدوست و پدر خوب است.
 - نظریه‌های مدیریتی بومی بر نقش مدیران در اداره سازمان تأکید دارد.
 - افراد با تحصیلات کم و زیاد هر دو یک اندازه برای «اختیار» اهمیت قائل هستند.
 - والدین اطاعت را به فرزندان خود می‌آموزند.
 - فرزندان معمولاً با احترام نسبت به پدر، مادر و معلم رفتار می‌کنند.
 - از معلم انتظار ابتکار و نوآوری در کلاس می‌رود.
 - هر کس صاحب قدرت است، خوب و درست است.
 موارد مربوط به متغیرهای اصلی و موارد نتیجه گرفته شده فوق، دو موضوع را در مورد این نوع جوامع مطرح می‌کند که نویسنده نیز به آنها اشاره دارد:
 اول معلم محوری: در آموزش و فرایند این‌گونه جوامع معلم محوری حاکم است؛ یعنی هر کاری در کلاس با معلم و تنها توسط او می‌تواند شروع شود و فرایند آموزش هم تا حد زیادی با توجه به دید و نگرش معلمان شکل می‌گیرد و این بخصوص در دانشگاه‌ها که محتوای مطالب عمدتاً توسط استادان ارائه می‌شود، صادق است. کیفیت کار آموزش به میزان خوبی آنها بستگی زیادی دارد. دوم وضعیت و کیفیت ارتباطات در محیط کاری است که همواره باید توسط سرپرست شروع شود. تنها در این موارد است که ارتباط مؤثری برقرار می‌شود. در این حالت طرف مقابل (زیردست) هم می‌تواند موارد خود را مطرح، و از موقعیت مربوط استفاده کند.

ب) جمعگرایی - فردگرایی^(۶) (Collectivism - Individualism)

جوامع از نظر نگرش افراد نسبت به خود و جامعه متفاوت است. در بعضی از جوامع، علایق فردی بر گروهی ترجیح داده، و در پاره‌ای از آنها علایق گروهی به فردی مقدم داشته می‌شود. معمولاً جوامع به صورت واقعی جایی بین این دو سر طیف قرار دارد. برحسب تعریف «جوامع فردگرا آنهایی است که اتصال بین افراد در آنها ضعیف است و هر کس به خود و فامیل بلافصلش توجه دارد.»^(۷) جوامع جمعگرا آنهایی است

که افراد آن از آغاز تولد گروه‌های منسجمی را تشکیل می‌دهند که در سراسر زندگی از آن‌ها حمایت می‌کنند و انتظار جانبداری از سوی فرد را هم دارند.^(۸)

«وقت شخصی» داشتن در شغل (فرد کاری داشته باشد که وقت کافی برای فرد و خانواده‌اش باقی باشد) و «آزادی» در کار (داشتن کاری که در آن به احساس شخصی از انطباق با آن کار بتوان رسید) از جمله خصوصیات فردگراهاست. از سوی دیگر «آموزش» (داشتن فرصتهایی برای آموزش و بهبود مهارتها)، «شرایط فیزیکی» (داشتن شرایط کاری مناسب از نظر عوامل فیزیکی مثل نور و تهویه و غیره) و «استفاده از مهارتها» (استفاده کامل از مهارتها و تواناییها در کار) از جمله خصوصیات جمعگراهاست. مهمترین و عمومی‌ترین ویژگی جوامع در این دو طیف در شکل شماره «۲» نشان داده شده است.



شکل شماره «۲» ویژگی جوامع جمعگرا و فردگرا و مقایسه آنها با یکدیگر

جدای از این متغیرهای عمومی، که در مسائل مدیریت و آموزش نیز کاربرد دارد، برخی متغیرهای فرعی و نتایج نیز قابل استخراج است که در مورد جوامع جمعگرا به صورت زیر است و مستقیماً در آموزش کاربرد دارد. (در جوامع فردگرا عکس آنها موضوعیت دارد):

- روابط بین مدیر با کارکنان مثل روابط فامیلی، بیشتر جنبه اخلاقی دارد.
- قبل از هرگونه رابطه تجاری و کاری باید نوعی رابطه «اعتماد» بین دو طرف برقرار شود.

- اخبار توسط سیستم اداری کنترل می شود.

- گرفتن مدرک تحصیلی باعث ترقی در وضعیت گروهی فرد می شود.

- دانش آموز یاد می گیرد که به «ما» فکر کند.

- معلم به دانش آموز به عنوان یک عضو گروه می نگرد و به عنوان یک فرد با او برخورد ندارد.

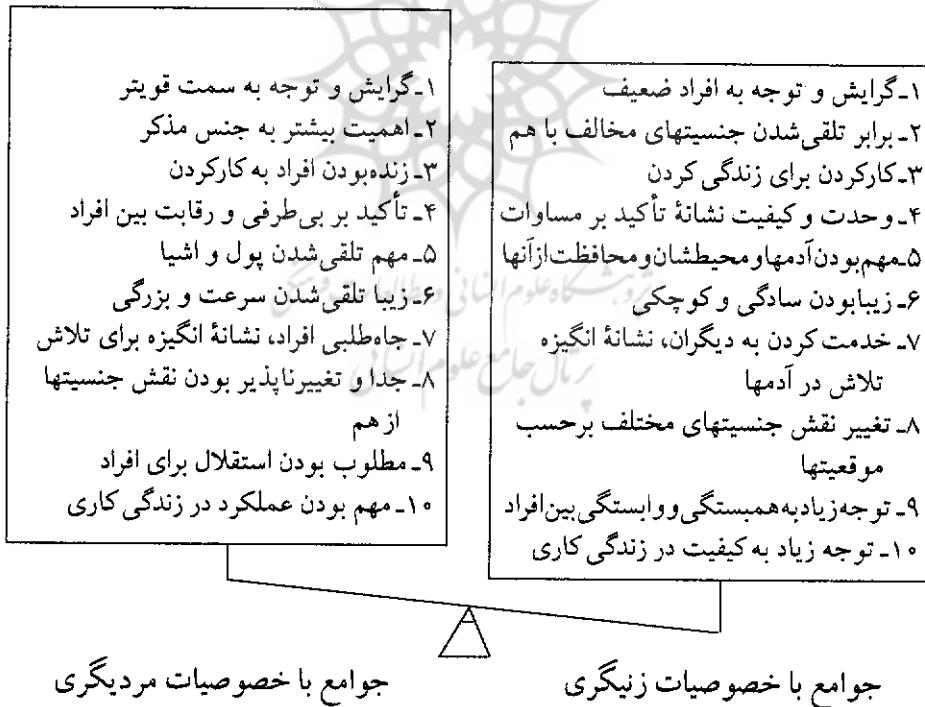
دو موضوع در موارد فوق در مورد جوامع جمعگرا (به عنوان مثال) قابل تأمل است: اول، در این جوامع اغلب موضوعات در مدیریت، سازمان و آموزش حول «گروه کاری» شکل می گیرد و بنابراین کار، کارگروه، ارزیابی؛ ارزیابی گروه و کنترل؛ کنترل گروه است و نه فرد دوم. ارتباطات از نظر کیفیت، نوع و محتوا وضعیت خاصی دارد و به آن اهمیت داده می شود و اغلب مسائل سازمان در این ارتباطات (که بعضاً رسمی هم نیست) بررسی و نتیجه گیری می شود.

ج) مردیگری - زنیگری^(۹) (Masculinity - Feminity)

همه جوامع از مردان و زنان به تعداد تقریباً مساوی تشکیل شده است. مردان دارای خصوصیتاتی خاص هستند؛ مثلاً بلندتر و قویتر (نسبت به زنان) هستند و زنان نیز مکانیزمهای فعالتری دارند که مثلاً زودتر رفع خستگی می کنند. در هر جامعه رفتار افراد و نتیجتاً رفتار جامعه بتدریج به صورتی شکل می گیرد که با یکی از این خصوصیتها (خصوصیتهای مربوط به جنسیت مرد یا زن) بیشتر شباهت دارد و جامعه (مرد و زن) به

روش خاصی رفتار می‌کند؛ به عبارت دیگر ممکن است خصوصیات مردانه و ارزشهای آن مثل «زمختی» و «مال‌اندوزی» در یک جامعه غالب شود و یا خصوصیات و ارزشهای زنانه مثل «سازگاری و توجه به کیفیت». سومین متغیر فرهنگی از نظر «هافستد» بر این اساس، مردیگری و زنیگری نام گرفته است.

جوامع معمولاً جایی روی یک طیف قرار دارد که یک سوی آن (مردیگری) وجود فرصت برای کسب درآمد زیاد، فرصت پیشرفت به شغل بالاتر و کار چالشی را، که در آن فرد احساس شخصی انطباق دارد، می‌توان داشت و سمت دیگر آن (زنیگری) ارتباط کاری خوب با سرپرست، زندگی در محل کار است. برخی از خصوصیات عمومی و عمده در این دو طیف در شکل شماره «۳» نشان داده شده است.



شکل شماره «۳» مقایسه جوامع با خصوصیات مردیگری و زنیگری و بیان ویژگیهای هر یک

به علاوه موارد خاص در زمینه مدیریت و آموزش در این مورد قابل استخراج است. در جوامع با خصوصیات زنیگری (به عنوان مثال) که در جامعه دیگر کم و بیش عکس آن صادق است:

- مدیران معمولاً به صورت شهودی (درک مستقیم و حضوری) عمل، و جمع را توجیه می‌کنند.

- ارزشهای غالب مواظبت از دیگران و نگهداری و حراست است.

- متوسط دانش آموزان، نرم تلقی می‌شود.

- شکست در تحصیل حادثه‌ای غیرمهم (فرعی) به حساب می‌آید.

- افراد و روابط گرم بین آنها مهم تلقی می‌شود.

- دوستی و مهربانی معلم مورد احترام است.

- حل تعارضات با مذاکره و تفاهم صورت می‌گیرد.

د) پرهیز از عدم قطعیت^(۱۰) (Uncertainty Avoidance)

مطالعات زیادی که تاکنون در مورد افراد و سازمانها و پذیرش عدم قطعیت انجام گرفته، نشان‌دهنده ریسک‌پذیری مختلف و نتیجتاً رفتارهای مختلف در زمینه مسائل و در نتیجه وضعیت آنها در این ارتباط است. موضوع پرهیز از عدم قطعیت دو جنبه دارد: یک جنبه فردی بدین معناست که افراد مختلف گرایشهای مختلفی نسبت به این موضوع دارند و این یکی از تفاوت‌های نسبتاً عمده بین افراد است. جنبه دیگر، جنبه عمومی است؛ بدین معنی که مجموعه اوضاع حاکم بر هر جامعه از دیرباز تاکنون، جامعه را ریسک‌پذیر یا ریسک‌گریز ساخته است.

«هافستد» پرهیز از عدم قطعیت یا ریسک‌گریزی را به عنوان بعد چهارم از ابعاد یا متغیرهای فرهنگ ملی مطرح، و آن را به صورت «میزانی که افراد هر جامعه در موقعیتهای غیرقطعی و نامعلوم احساس تهدید می‌کنند»^(۱۱) تعریف کرده است.

برخی از خصوصیات جوامع از این نظر در شکل شماره «۴» نشان داده شده است.

- ۱- وجود عدم قطعیت در زندگی به عنوان حالت عادی
- ۲- وجود اضطراب معمولی و کم در افراد آزاد و مجانی بودن وقت
- ۳- ایجاد انگیزش توسط ریسک در کار
- ۴- عدم تلقی خطر در صورت انحراف اندیشه‌ها از وضع موجود
- ۵- انجام کار در وضعیت ریسک بدون ترس
- ۶- محترم شمرده شدن نظر عمومی مردم و مورد عمل واقع شدن آن
- ۷- عدم تلقی کار زیاد به عنوان مزیت و حسن
- ۸- تغییر قوانین در صورت عدم رعایت آن
- ۹- سازنده بودن نسبی تضاد و رقابت
- ۱۰- لزوم کم بودن قوانین و مقررات مکتوب
- ۱۱- عدم پذیرش رفتار پرخاشگرانه از جانب افراد
- ۱۲- مورد توجه بودن زیاد ارزشهای نسبی
- ۱۳- تلقی شدن مسئولان به عنوان خدمتگزاران مردم

- ۱- وجود عدم قطعیت در زندگی به عنوان تهدید
- ۲- وجود اضطراب شدید در افراد
- ۳- ایجاد انگیزش در برابر امنیت، تعلق و احترام
- ۴- خطرناک تلقی شدن اندیشه‌های متفاوت نسبت به وضعیت موجود
- ۵- وجود ابهام (ترس) در مقابل ریسکهای ناشناخته
- ۶- اعتقاد به تخصص و مهارت
- ۷- کشتن نیاز افراد نسبت به کار
- ۸- مقصر بودن افراد در صورت عدم رعایت قوانین
- ۹- منجر شدن تضاد و رقابت به خشونت و لزوم اجتناب از آن
- ۱۰- احساس نیاز شدید به توافق
- ۱۱- احساس نیاز به قواعد و مقررات مکتوب
- ۱۲- طبیعی تلقی شدن رفتار پرخاشگرانه
- ۱۳- مورد توجه بودن ارزشهای مطلق
- ۱۴- نالایق بودن مردم در نظر مسئولان



جوامع با پرهیز بسیار از عدم قطعیت جوامع با پرهیز کم از عدم قطعیت

شکل شماره «۴» مقایسه برخی از خصوصیات جوامع با پرهیز بسیار و کم از عدم قطعیت

جوامع با پرهیز بسیار از عدم قطعیت به عنوان نمونه، دارای خصوصیات خاص زیر

نیز هستند:

- از معلمان انتظار می‌رود که همه پاسخها را بدانند.

- به قوانین و مقررات حتی در صورت عدم کارایی احساس نیاز می‌شود.

- رفتار و اندیشه‌ها هدایت، و نوآوریها با مقاومت روبه‌رو می‌شود.

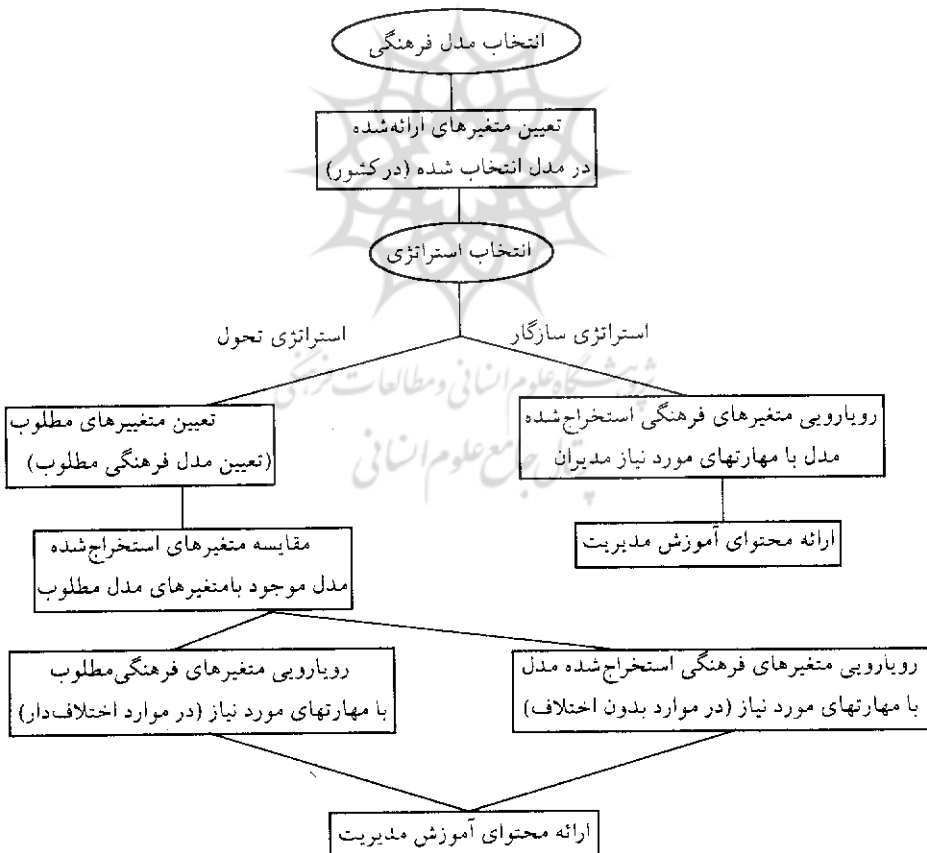
نتیجه آشکار در این نوع جوامع، تلاش در جهت «رسمی کردن» کار در سازمان و

داشتن مقررات و قواعد انجام کار است که به‌طور طبیعی ترس از وضعیت ابهام را کاهش

می‌دهد یا فرد را نسبت به آنچه واقع می‌شود و پیش‌بینی آن، مطمئن‌تر می‌کند. واضح است که این رسمی‌سازی مشکلات دیگری را هم به دنبال دارد که باید در این سازمانها و جوامع به آن پرداخته شود.

۴- مدل ارتباط فرهنگ و آموزش مدیریت

با انتخاب «مدل فرهنگی» در مورد فرهنگ ملی (شبهه مدل ارائه شده توسط هافستد) و با استفاده از مدل زیر می‌توانیم تأثیر فرهنگ را بر آموزش مدیریت استخراج کنیم:



شکل شماره «۵» مدل ارتباط فرهنگ و آموزش مدیریت

فرایند استفاده از مدل بدین ترتیب است که ابتدا مدل فرهنگی (مثلاً هافستد) را انتخاب می‌کنیم و متغیرهای مربوط به کار آموزش مدیریت را در مورد ایران در آن مشخص می‌کنیم.^(۱۲) به دنبال این کار باید استراتژی «سازگاری» یا «تحول» را برای ادامه کار انتخاب کنیم.

در مسیر «استراتژی سازگاری» مهارتهای مورد نیاز مدیران که مثلاً از ادبیات حاصل شده با این متغیرهای فرهنگی رویارویی داده می‌شود و تأکید مثبت یا تأکید منفی یا عدم تأکید نسبت به هر مهارت در مورد متغیرها استنباط می‌گردد.

تأکید مثبت به عنوان مثال بدین معنی است که وضعیت فرهنگی مابز داشتن این مهارت در مدیر تأکید دارد و باید در آموزش مدیریت از نظر محتوایی این موضوع مد نظر قرار گیرد و تأکید منفی خلاف موضوع را مشخص می‌کند. به عنوان مثال سه مهارت ذیل مورد رویارویی قرار می‌گیرد:

مهارت	متغیر فرهنگی	تأکید مثبت	تأکید منفی	عدم تأکید
برنامه‌ریزی پیش‌بینی	اجتناب شدید از عدم قطعیت +			
تصمیم‌گیری مشارکتی	تمایز قدرت بالا		+	
استفاده مؤثر از اطلاعات	(همه متغیرها)			+

بدین ترتیب همه مهارتها با همه متغیرها رویارویی داده می‌شود و نتیجه محتوای آموزش مدیریت، که بعد فرهنگ ملی است در آن دیده شده است به ما می‌تواند ارائه کند.

در مسیر استراتژی تحول «ما نیاز به متغیرهای فرهنگی مطلوب هم داریم. در واقع در این مسیر می‌خواهیم با آموزش، مدیر را به سمت متغیرهای مطلوب سوق بدهیم لذا ابتدا تفاوت متغیرهای فعلی و مطلوب را مشخص می‌کنیم. در مواردی که تفاوت آشکار

ندارد، مسیر سازگار است ولی در زمینه‌های مورد اختلاف باید متغیرهای مطلوب را مد نظر قرار داده و مدل را با آن روبه‌رو کرد؛ مثلاً اگر متغیرهای موجود، تصمیم‌گیری جمعی را نفی می‌کند ولی این موضوع در متغیرهای مطلوب موجود باشد، باید مهارت‌ها را با این متغیر مطلوب هماهنگ ساخت که محتوای آموزش مدیریت به این ترتیب مشخص شود.

یادداشتها

1- Culture & Management Education

۲- از نظر «هافستد» فرهنگ سطوح و لایه‌هایی دارد که عبارتند از:

(الف) فرهنگ در سطح ملی

(ب) فرهنگ منطقه‌ای یا اخلاقی یا مذهبی یا زبانی در یک قسمت از مردم یک کشور

(ج) فرهنگ جنسیت یعنی مرد یا زن بودن فرد

(د) فرهنگ نسلی که والدین را از والدین خودشان و از فرزندانشان جدا می‌کند.

(ه) فرهنگ اجتماعی که مربوط به تحصیلات یا حرفه و شغل فرد می‌شود.

(خ) فرهنگ سازمانی مخصوص افرادی است که در یک سازمان مشغول به کارند.

موارد (الف تا ه) معمولاً حوزه فرهنگهای «۱» تلقی می‌شود که معمولاً در کشورها وجود دارد. البته هر سازمان هم اگر قدرت داشته باشد ممکن است خرده فرهنگ باشد. در بعضی از کشورها مثل کشور ما، فرهنگ منطقه‌ای (سطح دوم) و تا حدودی طایفه‌ای به صورت بارزی وجود دارد که بعضاً فرهنگ ملی را تحت تأثیر قرار می‌دهد ولی به هر حال فرهنگ ملی غالب در هر کشور وجود دارد که این خرده فرهنگها پیرو آن به حساب می‌آید.

3- a) Culture & Organization, Geert Hofsted, Mc Grow - Hill (1991)

b) Cultural Assumpt & Productivity, United State & China/Edwin C. Nevis, Sloan Management (1983)

۴- متغیرهای مربوط از فصل دوم

از کتاب Culture & Organization, Greet Hofsted, Mc Grow - Hill (1991) تلخیص و استخراج شده است.

5- Culture & Organization, Geert Hofsted, Mc Grow - Hill (1991) p.28

۶- متغیرهای مربوط از فصل سوم (I, we, and they) مربوط به کتاب

Culture & Organization, Greet Hofsted Mc Grow - Hill (1991) تلخیص و استخراج شده است.

7- Culture & Organization, Greet Hofsted, Mc Grow - Hill (1991) p.51

8- Culture & Organization, Greet Hofsted, Mc Grow - Hill (1991) p.51

۹. متغیرهای مربوط از فصل چهارم (He, She and (s) he) مربوط به کتاب Culture & Organization, Greet Hofsted Mc Grow - Hill (1991) تلخیص و استخراج شده است.
۱۰. متغیرهای مربوط از فصل پنجم (what is different, is dangerous) مربوط به کتاب Culture & Organization, Greet Hofsted, Mc Grow - Hill (1991) تلخیص و استخراج شده است.

11- Culture & Organization, Geert Hofsted, Mc Grow - Hill (1991) p.113

۱۲. این کار به کار میدانی نیاز دارد. «هافستد» در یک کار تطبیقی در مورد چندین کشور این کار را انجام داده است. طبق بررسی او ایران دارای خصوصیات «جمعگرایی» ضعیف، با پرهیز بسیار از عدم قطعیت، با تمایز قدرت بالا و بیشتر مشابه با جوامع با خصوصیت زنیگری است. البته مطالعه او تطبیقی، و ارزش آن در این مورد بیشتر است.





شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي
پرتال جامع علوم انساني