


## Provide an Intercultural Model of Work Values and Its Application in the Study of Cooperation Space of Non-Governmental Organizations at Harandi Neighborhood of Tehran

**Mitra Azimi** \* | Assistant Professor of Social Planning, Faculty of Social Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

**Simin Veisi**  | Ph.D. in Cultural Sociology, Faculty of Social Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

### Abstract

Utilizing successful models of work value in different cultures that are compatible with our culture, will improve organizations. Non-governmental organizations were chosen because of their dynamics and Harandi neighborhood because of their importance and challenges. Adapting the field findings that were obtained through observation methods, in-depth and semi-structured interviews, as well as focus groups, with work values, which were obtained from documents, indicating the general work values such as individualism with some collectivist characteristics, idiocentric and competition. On the other hand, by comparing the work values of these organizations with the three intercultural models including the Eastern model, the Scandinavian model, and the American model, some characteristics such as the existence of inaccurate contracts, high power distance, Importance of seniority, Lack of competency criteria, Less emphasis on learning and organizational memory and the existence of cross-sectional cooperations, soulless hierarchical structure, Less emphasis on welfare, inability to reconcile traditional and modern values, rejection of the power distance, rejection of long-term plans, lack of a unified national system, and a sense of injustice especially entitle type among them were seen. Formation of an integrated management system that can increase the commonalities and also provide the individual interests of the organizations seems necessary.

**Keywords:** Work Values, Cooperation Space, NGOs, The Global Model of Work Value, Harandi Neighborhood.

\* Corresponding Author: mitra.azimi@atu.ac.ir

**How to Cite:** Azimi. M., Veisi. S. (2023). Provide an Intercultural Model of Work Values and Its Application in the Study of Cooperation Space of Non-Governmental Organizations at Harandi Neighborhood of Tehran, *Quarterly Journal of Social sciences*, 30(99), 217-257.

### **1. Introduction**

Work values include all the meanings and orientations of the organization, which are known as organizational identity with all symbolic and material elements. There is a lack of empirical investigation and presentation of the ideal type and comparison with transnational examples to take advantage of their positive points in Iran. First, we study the existing theoretical and empirical texts to create the ideal type of work value with two components: general and universal values and specific civilizational values. Then, we will put them to the test in the cooperation space of non-governmental organizations in Harandi neighborhood of Tehran, due to the dynamics of work values in such organizations and their particular challenges in this neighborhood.

### **2. Literature Review**

Holt (1997) investigated the entrepreneurial values of 200 managers of public and private industrial companies in China and the United States and showed that Chinese managers are simply pragmatic, and selective in developing behaviors that reflect success, independence, choice and self-determination. Sanchez-burks & et al (2003) showed that job interns in China and Korea received more indirect messages than Americans, and this influence was mediated by independent personal interpretations. The results of Chou et al.'s research, which compared Chinese and American managers, indicate that Chinese managers shared less knowledge with other groups and this sharing was to the extent that it did not conflict with their collectivist values and collective interests.

### **3. Methodology**

In the documentary section, by studying theoretical texts and previous researches, the essential dualities and the civilizational patterns of work values were extracted. In the field section, using the obtained model and using observation techniques, in-depth interviews and focused groups with managers and members of NGOs, residents of Harandi neighborhoods, clients of NGOs and managers of government offices, we sought to recognize the recognized values in the cooperative relations of NGOs in Harandi neighborhood of Tehran. Also, all the observations and the implemented text received from the

interviews and focus groups were considered as the examined texts and thematic analysis was done.

#### 4. Results

General work values have been created to some extent in the investigated organizations. On the other hand, they act individualistically. However, at the same time, the high context culture has caused the duality of self/other to emerge in the relations between NGOs with each other and their beneficiaries, as well as the formation of "temporary cooperation" and "sustainable competition" between them. Therefore, considering that they are getting the most benefits for themselves, they can do co-opetition with each other only with the formation of an organized cooperation environment. To be more precise, it can be said that the essential dualities of the work values have found new meanings in the Iranian cultural context, So that sometimes relatively opposite elements such as "individualism" and "being high context culture" are placed next to each other.

By matching the local-civilizational values of work, it will be easier to understand these dualities, Because, as we said earlier, it is not necessarily possible to present a bipolar range of work values. By applying Eastern work values and work values that govern the cooperation space of NGOs in Harandi neighborhood of Tehran, we observed that the high context culture caused by collectivism has caused "inaccurate contracts". And on the other hand, the "lack of coordination" between NGOs has caused that despite the "high power distance" and "importance of seniority", the meaning of seniority is "interpretable" and each one should interpret it in her own favor and according to her own characteristics. The lack of training of members and the lack of organizational learning, or to be more precise, the "vacuum of organizational memory", has dealt a big blow to the cooperation space of the NGOs of Harandi neighborhood. So that they are not able to provide their information to each other to prevent parallel works, and also to transfer their knowledge and experiences to each other and the future generations. A flexible hierarchy can have positive functions for an organization, but as we said, due to the relative nature of the meaning of seniority, it is not possible to take advantage of the benefits of seniority and therefore the resulting helping other (*degaryari*). The senior members can, if necessary, make

the less fortunate groups benefit from their resources or the more capable members, But due to the lack of a model for a flexible and efficient hierarchy, only " cross-sectional cooperations" (*hamyari*) are seen.

By comparing the Scandinavian work values and the ruling work values of the NGOs of Harandi neighborhood, it was observed that The "feminineness of the culture" that shows itself in the flexibility of an organization, is only seen in some of them. NGOs in this neighborhood cannot "provide welfare" for themselves and their beneficiaries because they are still meeting their basic needs and competing with other organizations. The lack of balance between the basic principles of the organization and not observing them, and then, the lack of facing the current issues has caused these organizations to not be able to establish a link between "traditional and new values" in an organization; while the basic principles of an organization are still not in them, we cannot expect transformation and respect to the today issues. The important feature of the Scandinavian culture, which is in harmony with the Iranian culture, and specifically the cooperation space between NGOs, is "equality and individual progress at the same time". Therefore, the presumption of the stereotypical dual existence of collectivist/individualist organizations with all the attributes attributed to them in Iranian organizations is questioned. In other words, in planning for Iranian NGOs, the Iranian spirit, which is based on individualism and equality, should be taken into account.

It can be seen that the previous dualities, especially when we compare Iranian and American organizations, have found an Iranian definition; The attitude towards justice in these organizations is more about being entitles, which is more consistent with individualism. "Competitiveness" and "individualism" are common features of Iranian and American teams. The combination of these characteristics with "not accepting power" has caused long-term collective plans to not be formed and on the other hand, some negative characteristics such as lack of transparency and parallelism have emerged. Only with the formation of an "integrated system" that manages the management of all organizations, we can talk about the continuation of cooperative behavior. Such a system should increase the desire for "sensitivity towards justice" that is more compatible with the essence of a NGOs instead of being entitle.

## **5. Conclusion**

Through the sharing of knowledge and organizational memory, specifying an agreed basis for the meaning of seniority, formulating transparent agreements and the like, it is possible to present the fields of creating co-competition, which is similar to traditional Iranian work values such as cooperation(*hamyari*) and self-help(*khodyari*), among NGOs. They should especially be able to harmonize traditional features with organizational changes and flexibility. It seems that these goals can be achieved through the formation of a national integrated system, which includes the existing organizations and ensures their interests and able to implement the agreed and applicable organizational principles in them and prevent the interference and impositions of official organizations in their affairs.



## ارائه الگوی بینا فرهنگی ارزش‌های کار و کاربست آن در فضای همکاری سازمان‌های مردم‌نهاد محله هرندی تهران

استادیار گروه برنامه ریزی اجتماعی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

میترا عظیمی \* ID

دانش آموخته دکتری جامعه‌شناسی فرهنگی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

سیمین ویسی ID

### چکیده

بهره‌گیری از الگوهای موفق ارزش کار در فرهنگ‌های گوناگون که با فرهنگ خودی انطباق دارند، باعث ارتقای سازمان‌ها می‌گردند. انتخاب سازمان‌های مردم‌نهاد به دلیل پویایی آن‌ها و محله هرندی به دلیل اهمیت و پرچالش بودن آن صورت گرفت. تطبیق یافته‌های میدانی که با روش‌های مشاهده، مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته و نیز گروه‌های کانونی به‌دست آمده بودند با ارزش‌های کار که به‌صورت اسنادی به‌دست آمده بودند نشانگر وجود ارزش‌های کار عمومی همچون فردگرایی همراه با برخی ویژگی‌های جمع‌گرایانه، خودمداری و نیز رقابت است. از طرفی با مقایسه ارزش‌های کار این سازمان‌ها با الگوهای سه‌گانه بینا فرهنگی شامل الگوی شرقی، الگوی اسکاندیناوی و آمریکایی برخی ویژگی‌ها همچون نبود قراردادهای دقیق و کار گروهی، فاصله قدرت بالا، اهمیت داشتن ارشدیت، نبود معیارهای شایستگی، تأکید کمتر بر یادگیری و حافظه سازمانی و وجود همیاری‌های مقطعی، ساختار سلسله‌مراتبی خشک، تأکید کمتر بر رفا، ناتوانی در پیوند ارزش‌های سنتی و جدید، عدم پذیرش برنامه‌های بلندمدت، نبود سیستم یکپارچه ملی و نیز احساس بی‌عدالتی از نوع صاحب حق بودن دیده شدند. شکل‌گیری سیستم مدیریت یکپارچه که بتواند ضمن افزایش اشتراکات، منافع فردی سازمان‌ها را نیز تأمین نماید ضروری به نظر می‌رسد.

**کلیدواژه‌ها:** ارزش‌های کار، فضای همکاری، سازمان‌های مردم‌نهاد، الگوی جهانی ارزش کار، محله هرندی تهران.

## طرح مسئله

فرهنگ بخش جدانشدنی هر پدیده انسانی و از جمله کار است. همان‌طور که کسانی همچون دوودی (۱۹۹۵) و شینها (۲۰۰۸) یادآور می‌شوند فرهنگ سازمانی به‌عنوان بخش مرکزی فرهنگ کار، سیستمی از معانی مشترک است که در دوره زمانی مشخصی پدید آمده و میان سازمان خودی و سایر سازمان‌ها مرزهایی به‌وجود می‌آورد. هسته اصلی دو مفهوم قبلی، ارزش کار است. ارزش‌ها به‌طور کلی بر امور مطلوب و مورد توافق تأکید دارند و به‌طور خاص ارزش‌های کار «عقاید محکم اساسی را بازنمایی می‌کنند که شیوه خاصی از رفتار یا حالت نهایی موجود است که به‌صورت فردی یا اجتماعی به یک شیوه رفتار متفاوت یا برعکس یا یک حالت نهایی موجود ارجحیت دارد» (Kondalkar, 2007: 84). آن‌ها اصول اساسی و دیرپای یک سازمان هستند و به‌عنوان هسته فرهنگ سازمانی برای سازمان اهمیت ذاتی دارند. به گفته (براون<sup>۱</sup> ۲۰۰۲، لاک ۱۹۶۹، ساپر ۱۹۷۰، زایتوفسکی<sup>۲</sup> ۱۹۷۰) ارزش‌های کار در حد واسط بین ترجیحات شخصی و اهداف کار قرار دارد و با انتخاب‌ها و طرح‌های شغلی، درجات همکاری، اجرای و نیت‌های شغلی در ارتباط است (Cited in Lu & Samaratunge, 2016). به عبارتی ارزش‌های کار می‌توانند تمامی معانی و جهت‌گیری‌های سازمان که به درجات مختلف به فضای همکاری با تمامی عناصر نمادین تا مادی و به‌طور کلی هویت سازمانی تبدیل می‌شوند را شامل شوند. علیرغم وجود زمینه‌های فرهنگی، همان‌گونه که گل‌آور (۱۳۹۰) یادآور می‌شود به دلیل واردات کالا و رواج فرهنگ مصرفی، خروج نخبگان از کشور، وجود پول‌های بادآورده نفتی و مانند این، فرهنگ کار و به‌زعم ما ارزش کار به‌عنوان مفهوم مرکزی آن، در جامعه ایرانی دچار آسیب‌های بسیاری شده است. علیرغم اهمیت ارزش‌های کار در توسعه همه‌جانبه کشور، تاکنون پژوهشی که بتواند آن را در یک منطقه از ایران به‌صورت تجربی بررسی کرده و یافته‌های مفهومی ارائه نماید، صورت نگرفته است. پژوهش‌های

---

1. Brown

2. Zytowsky

پیشین یا عمدتاً نظری بوده و به بررسی اسنادی متون مربوطه پرداخته‌اند، یا کاربردی بوده و اغلب به شیوه قیاسی به سنجش نظریات فرهنگ کار در محیط‌های سازمانی پرداخته‌اند، یا به تحلیل محتوای متونی همچون کتاب‌های درسی، ضرب‌المثل‌ها، کتاب‌های ادبی و مذهبی پیرامون آن دست زده‌اند. گرچه برخی پژوهش‌ها به مقایسه فرهنگ کار داخلی و برخی کشورها پرداخته‌اند و برخی دیگر از روش‌های کیفی نیز بهره برده‌اند، اما همچنان خلأ بررسی تجربی و ارائه تپ ایدئال ارزش‌های کار در ایران و مقایسه با نمونه‌های فراملی برای بهره‌گیری از نقاط مثبت آن‌ها دیده می‌شود.

بنابراین آنچه گفته شد اولین پرسش در پژوهش حاضر این است که اولاً ارزش‌های عمومی و جهان‌شمول و ذاتی کار کدام‌اند؟ دوم اینکه آیا می‌توانیم چندین حوزه تمدنی با ارزش‌های کار مختص به خویش که قابلیت استفاده در فرهنگ ما را دارند، بیابیم؟ بنابراین ابتدا به مطالعه متون نظری و تجربی موجود پرداخته تا تپ ایدئال ارزش کار را با دو جزء ارزش‌های عمومی - جهان‌شمول و ارزش‌های خاص - تمدنی بسازیم. در پایان در پاسخ به اینکه آیا می‌توانیم الگوی ارزش‌های کار به دست آمده را در یک نمونه موردی به آزمون بگذاریم، آن‌ها را در فضای همکاری سازمان‌های مردم‌نهاد محله هرنندی تهران بررسی خواهیم کرد. استفاده از سازمان‌های مردم‌نهاد به دلیل پویایی ارزش‌های کار آن‌ها و انتخاب محله هرنندی به دلیل اهمیت و پرچالش بودن آن است. این محله دهه‌ها به‌عنوان یکی از پرآسیب‌ترین محلات شهر تهران محل استقرار سازمان‌های مردم‌نهاد بسیاری به‌منظور رفع آسیب‌ها، آموزش و توانمندسازی بوده است. ۱۸ ماه مطالعه نظری و میدانی در این محله نشان‌دهنده ویژگی‌های خاص رابطه همکاری میان سازمان‌های مردم‌نهاد محله بود که به نظر می‌رسید بتوان از آن‌ها در تنظیم مدلی برای ارزش‌های کار بهره برد. به نظر می‌رسد به دلیل شکل‌گیری همگرایی جهانی فرهنگی، می‌توان به الگوهای خاص، عقلانی و کاربردی از ارزش کار رسید؛ بنابراین در پی آزمون تپ ایدئال ارزش‌های کار به دست آمده از مطالعات پیشین در سازمان‌های مردم‌نهاد محله هرنندی هستیم تا بتوانیم ضمن بررسی واقعیت موجود پیچیده و پویای آن، به ارائه نوآوری مفهومی پردازیم.



### پیشینه تحقیق

هالت<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) با بررسی ارزش‌های کارآفرینی ۲۰۰ نفر از مدیران شرکت‌های صنعتی دولتی و خصوصی در چین و آمریکا نشان داد که مدیران دو کشور در برخی موارد مشابه و در برخی موارد متفاوت عمل می‌کنند. علیرغم وجود شباهت‌های بسیار، به احتمال زیاد مدیران چینی صرفاً عمل‌گرا هستند و در توسعه رفتارهایی که منعکس‌کننده ارزش‌های مرتبط با موفقیت، استقلال، آزادی انتخاب و تعیین سرنوشت هستند، گزینشی عمل می‌کنند. ضمن اینکه این مفاهیم ممکن است معانی متفاوتی در دو فرهنگ داشته باشند.

سانچز-بورک و دیگران<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) نشان دادند که کارآموزان شغلی در چین و کره به میزان زیادی نسبت به آمریکایی‌ها پیام‌های غیرمستقیم را دریافت می‌کنند و این تأثیرگذاری به وسیله تفاسیر مستقل شخصی صورت می‌گیرد. گودی کانست<sup>۳</sup>، گائو<sup>۴</sup>، اشمیت<sup>۵</sup> و دیگران با ارزیابی ارتباطات داخل و بیرون از گروه در میان دانش‌آموزان در ژاپن، هنگ‌کنگ، استرالیا و آمریکا تفاوت‌های زیادی میان نمونه‌هایی که از فرهنگ‌های جمع‌گرای ژاپن و هنگ‌کنگ بودند، یافتند. پاسخ‌دهندگان سؤال و جواب‌های بیشتری از یکدیگر داشتند و احساس شباهت و شبکه‌های ارتباطی بیشتری میان آن‌ها وجود داشت. پاسخ‌دهندگان آمریکایی و استرالیایی تفاوت چشمگیری میان ارتباطات درون‌گروهی و بیرون‌گروهی از خود نشان ندادند (Cited In Smith, Bond & Kagitsibasi, 2011). لاولر، مهرمن و لدفورد<sup>۶</sup> (۱۹۹۲) در بررسی ۳۱۳ سازمان آمریکایی تمایل قوی آن‌ها را برای استفاده از کار تیمی در طراحی سازمان‌ها که در رقابت با ژاپنی‌ها صورت می‌گرفت نشان دادند، اگرچه پیمایشی که به وسیله ای تی کرنی<sup>۷</sup> صورت گرفت افشا کرد که نزدیک به بیش از ۷ تیم از ۱۰ تیم در رسیدن به نتایج دلخواهشان دچار شکست شده‌اند. پیتر

1. Holt
2. Sanchez-Burks & et al
3. Gudykunst
4. Gao
5. Schmidt
6. Lawler, Mohrman & Ledford
7. A.T. Kearney

دروکر<sup>۱</sup> دریافت که با وجود ارزش‌های بالا در تیم‌های آمریکایی، آن‌ها نمی‌توانند نتایج تأثیرگذاری را به دست آورند. پیشگامان ساختارهای تیمی تولید در طراحی‌های سازمانی مانند موتور فورد، جنرال موتور، پروکتور<sup>۲</sup> و گمبل<sup>۳</sup> نتوانستند به نتایج دلخواه برسند یا اجراهای فردمحور را جایگزین کردند (Cited In Shinha, 2008). چوو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) به بررسی تفاوت‌های ۱۴۲ مدیر در ایالات متحده آمریکا و چین در زمینه اشتراک دانش پرداختند. نتایج نشانگر تأثیر زمینه‌های فرهنگی بود به طوری که مدیران چینی دانش کمتری را با گروه‌های دیگر به اشتراک می‌گذاشتند و این اشتراک‌گذاری تا حدی بود که با ارزش‌های جمع‌گرایانه و منافع جمعی‌شان تضاد پیدا نمی‌کرد.

برخی پژوهش‌های داخلی همچون مستخدمین حسینی (۱۳۸۳)، فیوضات و مبارکی (۱۳۸۷)، ظاهری عبدوند (۱۳۹۷) و نظری مقدم (۱۴۰۱) در متون ادبی و ادبیات عامه، کاظمی سهلوانی (۱۳۸۹) و معیدفر (۱۳۸۰) در متون دینی، سبحانی نژاد و همایی (۱۳۸۴) و صالحی عمران و همکاران (۱۳۸۹)، عباداللهی چندانق و نجات (۱۳۸۹)، انتظاری و جدائیان (۱۳۹۰)، شریف ساعی (۱۳۹۵)، حاجی‌تبار و ساداتی پائین رودپشتی (۱۳۹۹) و شوقی (۱۴۰۰) در کتب درسی، فرهنگ و ارزش‌های کار را بررسی کرده‌اند. دسته بعدی فرهنگ کار را در یک گروه محدود مورد بررسی تجربی قرار داده‌اند؛ عظیمی هاشمی (۱۳۸۸) (فرزندان شاهد استان خراسان رضوی)، قهرمانی (۱۳۹۰) (معلمان مقاطع سه‌گانه استان آذربایجان شرقی)، احمدی و روستا (۱۳۹۰) (کارکنان دانشگاه آزاد)، زهره‌وند و همکاران (۱۳۹۲) (تعاونی‌های برتر استان تهران)، زین‌آبادی و همکاران (۱۳۹۳) (دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه اصفهان و دانشگاه آزاد خوراسگان)، ظهیری نیا و بهروزیان (۱۳۹۴) (متخصصان دانشگاه‌های بروجرد). برخی پژوهش‌های تطبیقی همچون نهادی و مقدم اصیل (۱۳۹۴) با روش پیمایش نشان دادند که فرهنگ کار در ایران پایین‌تر از چهار کشور آسیایی دیگر است. توحیدلو، ذاکری و جعفری مقدم در سال ۱۳۹۵ با مقایسه

- 
1. Peter Drucker
  2. Proctor
  3. Gamble
  4. Chow et al

فرهنگ کار در ایران و خارج از ایران موانع شکل‌گیری فرهنگ کار شامل بی‌عدالتی، خودگرایی، نبود بیمه‌های حمایت‌گر، نبود مشوق‌های علمی پیش‌برنده، نظم اجتماعی و نظم مستقر در سازمان‌ها را شناسایی کردند. مقدم اصیل در سال ۱۳۹۶ با تحلیل ثانویه نشان داد که در ایران نسبت به ۴ کشور آسیایی دیگر فرهنگ کار در سطح پایین‌تری قرار دارد. دسته‌بندی پژوهش‌ها به بررسی کیفی ارزش‌های کار در برخی خرده‌فرهنگ‌ها در کشور پرداخته‌اند. اسدالله نقدی و طاهری‌نیا (۱۳۹۴) با مطالعه فرهنگ کار در بین مکانیکی‌های همدان در خیابان چپرخانه، تسلط الگوی اقتدار استادکار که مبتنی بر فاصله سرمایه‌های آن‌هاست و نیز روابط اجتماعی تعاملی را بر نظام اجتماعی نشان دادند. ویسی و عظیمی (۱۳۹۹) مهم‌ترین ویژگی‌های فضای همکاری سازمان‌های مردم‌نهاد محله هرندی تهران همچون وجود زمینه‌های همسوسازی علیرغم وجود رقابت فزاینده، غلبه نگاه‌های فهم‌متعارفی، پراکنده بودن منابع هنجاری، غلبه ارزش‌های مادی و بیرونی و توجه کمتر بر ارزش‌های عاطفی و شناختی را شناسایی کردند. بر طبق پژوهش کلانتری و هاشمی (۱۴۰۰) علیرغم پیشینه مقدس فرهنگ کار در نزد جوانان ایلامی، موانعی همچون ضعف نهادی و سازمانی و ضعف زیرساخت‌ها و فرهنگ عمومی، نگرش خانوادگی نامناسب به کار و هژمونی فرهنگی مرکز-پیرامون وجود دارد.

کشورهای با ارزش‌های کار قوی از مجموعه مطالعات کلان و سلسله‌وار خویش در گذشته‌نچندان‌دور به نقطه‌امروزین رسیده‌اند، درحالی‌که در کشور ما ضمن عدم ورود جدی به این مباحث، در سال‌های اخیر این پژوهش‌ها کاهش یافته‌اند و محققان مفاهیمی همچون جوسازمانی<sup>۱</sup>، رفتار شهروندی سازمانی<sup>۲</sup> و مانند این را دنبال می‌کنند. پژوهش‌های خارجی گرچه بینش‌ها و صورت‌بندی‌های جدید و مفیدی را ارائه می‌کنند اما عمدتاً در مقیاس‌های کلان و با روش‌های کمی صورت گرفته‌اند. برخی از پژوهش‌های داخلی به بررسی بازنمایی فرهنگ کار در متون مختلف، برخی به آزمون پرسشنامه برآمده از روش قیاسی نظریات و مدل‌های پیشین و برخی نیز به بررسی بینافرهنگی و مقایسه‌ای پرداخته

- 
1. Organizational Climate
  2. Organizational Citizenship Behavior

بودند. تنها چند پژوهش به صورت کیفی به فهم ارزش‌های کار پرداخته‌اند که با ادامه چنين پژوهش‌هایی می‌توان به ارائه مدل‌های داخلی ارزش کار دست یافت. پژوهش حاضر به بررسی اسنادی الگوهای همکاری بین‌فرهنگی و آزمون الگوی به‌دست آمده در یک میدان پژوهشی می‌پردازد.

## چارچوب نظری

### تقابل‌های دوگانه عمومی

جمع‌گرایی و فردگرایی: به گفته هال (۱۹۶۶) درحالی‌که در فرهنگ‌های جمع‌گرا و پرزمینه<sup>۱</sup>، ارتباطات غیرمستقیم و معانی در ارتباط با تاریخچه کنشگران، زمینه‌های مشترک و جایگاهشان در کنش متقابل است، در فرهنگ‌های کم‌زمینه<sup>۲</sup>، توقع ابهام کمتر و مستقیم صحبت کردن را داریم. بر اساس مطالعه کیم (۱۹۹۴) بر روی مردم ایالات متحده آمریکا و کره جنوبی، سخنوران در فرهنگ‌های جمعی<sup>۳</sup> مقید به آسیب نزدن به احساسات شنوندگان و عدم تحمیل خویش بر سایرین هستند اما در فرهنگ‌های فردگرا<sup>۴</sup> علاقه به شفافیت در گفتار دیده می‌شود (Cited in Smith et al, 2011).

همکاری، رقابت و هم‌رقابتی<sup>۵</sup>: بر طبق تعریف شینها (۲۰۰۸) در همکاری افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها اجزای یک پروژه را مجزا از یکدیگر و به طریقی که ارزش را به یکدیگر اضافه کنند انجام می‌دهند و اگر فردی به موفقیت برسد سایرین نیز احساس پیروزی می‌کنند. رقابت به این معناست که افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از رقیبان خود تلاش می‌کنند و در مواقع لزوم راه آنان را سد می‌کنند. «هم‌رقابتی یعنی زمانی که اشخاص، گروه‌ها یا سازمان‌های رقابت‌کننده با یکدیگر تشریک‌مساعی کرده و متحد

- 
1. High-Context
  2. Low-Context
  3. Collectivist Cultures
  4. Individualist Nations
  5. Co-Opetition

می‌شوند تا ارزش‌هایی را به محصولات و خدمات خود بیفزایند» (Shinha, 2008: 172).

خودمدداری و دیگرمدداری: خودمدداری داشتن اهداف فردی که لزوماً همبسته با اهداف درون‌گروهی نیستند، تأکید بر نگرش‌ها، نیازها، حقوق‌ها و قراردادهای فردی زمانی که نیاز به تصمیم‌گیری درباره رفتار و عمل و با دقت سنجیدن هزینه‌ها و منافع در هر ارتباطی است. دیگرگرایی داشتن اهداف شخصی که سازگار با اهداف درون‌گروهی باشند، تأکید بر روی هنجارها، وظایف و تعهدات در زمان تصمیم‌گیری و اولویت دادن به روابط و نیازهای سایر اعضای گروه به بهای چشم‌پوشی از نیازهای خودی است (Karam & Kwantes, 2011). با بررسی متون تجربی و نظری، علاوه بر ارزش‌های جوهری کار ذکر شده، الگوهای سه‌گانه بینافرهنگی ارزش کار نیز شناسایی شدند:

#### الف) الگوی شرقی:

الگوی ژاپنی: به گفته کایناک و سای (۱۹۹۵) بسیاری از ژاپنی‌ها و شرکت‌های ژاپنی امروزه از مفهوم دیرینه wa یا «هماهنگی» که سازنده روابط ملایم و به‌دوراز کشمکش است پیروی می‌کنند. البته هماهنگی ممکن است «بهانه‌ای برای خاموش ساختن مردم» شود و افراد را از «قدرت تحمل چشم‌اندازهای متفاوت» محروم سازد (Kaynak & Sai, 1995: 41). سازمان‌های ژاپنی مبتنی بر «پرزینه‌گی و توافق‌های قراردادی» نیز هستند. قراردادهای ژاپنی صریح نیستند و در مورد اختلافات احتمالی همواره بندی مبنی بر اینکه «طرفین باید از طریق مذاکره دوجانبه به حل این اختلافات و شک‌ها بپردازند» وجود دارد (Kaynak & Sai, 1995: 29). اخیراً ژاپنی‌ها متمایل به بیان صریح شده‌اند. فرهنگ ژاپنی مکان طبیعی برای «کار تیمی» نیز است که ویژگی مهم آن فاصله قدرت بالاست؛ سرگروه‌ها بر اساس ارشدیت<sup>۱</sup> انتخاب می‌شوند و وظیفه آن‌ها حفظ هماهنگی گروه و استفاده از ظرفیت افراد در حل مسائل گروه است. گرچه افراد ملزم به اطاعت بی‌قید و شرط هستند اما اعضای ضعیف حمایت شده و استعداد پایین رتبه‌ها نیز به درجاتی به رسمیت شناخته می‌شود

---

1. Seniority

(Shinha, 2008). در این سازمان‌ها «سن، طولانی بودن خدمات و ارشد بودن افراد به رسمیت شناخته می‌شود اما نه نقش خاص آن‌ها و مسئولیت‌هایشان در سازمان» (Shinha, 2008: 196). باوجود این کایناک و سای (۱۹۹۵) بر این باورند که سازمان‌های ژاپنی بیش‌ازپیش به سمت ارزیابی بر اساس شایستگی فردی و همکاری حرکت می‌کنند. کارفرمایان ژاپنی به حمایت مالی از تحصیل کارمندان، آموزش‌های شغلی، ثبت‌نام آن‌ها در تورهای آموزش خارجی و دانشگاه‌های خارجی می‌پردازند (Kaynak & Sai, 1995). همان‌گونه که وسترن (۲۰۱۷) می‌گوید «آموزش و یادگیری» در میان اسکاندیناویایی‌ها نیز دارای اهمیت بالایی است.

فرهنگ چینی: اولین عنصر مهم آن «جمع‌گرایی و اهمیت سلسله‌مراتب» است. در سازمان‌های چینی «نیازهای شخصی کارکنان نمی‌تواند بر اهداف شرکتی برتری جوید» (Alas & Sun, 2009: 59). لاکت<sup>۱</sup> (۱۹۸۸)، ژینگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۵)، وچایلد و لوو<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) مشخصات اساسی فرهنگ چینی را شامل احترام به سن و سلسله‌مراتب، جهت‌گیری گروهی و تأکید بر ارتباطات خانوادگی و وفاداری‌های گروهی به دلیل تأثیر کنفوسیوسیزم، اهمیت وجهه (آبرو) و اهمیت ارتباطات می‌دانند (Cited In Schlevogt, 1999). در این میان مفهوم «سرمایه اجتماعی» چینی یا رنکینگ (Renqing) 人情 که بر Mianzi (Face) 面子 (وجهه) بنا شده است دارای اهمیت بسیاری است. نیاز به میانزی یعنی محافظت از آبرو، برای توسعه ابعاد مختلف روابط شخصی و بین‌فردی 关系 (Guanxi) مسئله‌ای اساسی است. وقتی که فردی با شبکه گوانکسی پیوند می‌یابد، درگیر در شبکه‌ای از تعهدات، احساسات، روابط و اصول اخلاقی رنکینگ می‌شود که او را ملزم به پرداخت‌های متقابل به سایرین می‌کند و در صورت عدم انجام، میانزی خود را از دست می‌دهد (Lu & Samaratunge, 2016). باوجود این به گفته جیانگ و استینگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) و

1. Lockett

2. Xing

3. Child & Lu

4. Jiang & Stening

ژو<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) حرکت به سمت اقتصاد بر پایه بازار در دهه‌های اخیر، سبب گرایش شرکت‌های چینی به سبک غربی شده است.

فرهنگ کار سنتی در ایرانی: مرتضی فرهادی در فرهنگ یاریگری در ایران دو مفهوم یآوری و یاریگری را به‌عنوان اصلی‌ترین ارزش کار در جامعه سنتی ایرانی، هرگونه کنشی می‌داند که شامل گونه‌های اصلی دگریاری، همیاری، خودیاری و تعاونی‌های سنتی است. «دگریاری» کنشی یک‌سویه، عمودی یا افقی است که بین هم‌ترازان یا ناهم‌ترازان (بین فراتران و فروتران، توانایان و ناتوانان) در زمینه‌های عینی-مادی و نیز ذهنی-معنوی جریان می‌یابد. این در حالی است که «همیاری» جریانی دوسویه و افقی اغلب بین افرادی با توانایی‌های تقریباً مشابه و یکسان (هم‌ترازان) یا کسانی که می‌توانند تکمیل‌کننده توانایی‌های یکدیگر باشند، است (Farhadi, 2006). همیاری دوسویه بوده و با کمک یک‌سویه و بلاعوض (دگریاری) و کمک به خود در فضا و امکانات گروهی (خودیاری) تفاوت زیادی دارد (Farhadi, 2007).

### ب) الگوی اسکاندیناویایی

فرهنگ ملی در اسکاندیناوی به دلیل تأکید بر انسانی‌سازی کار، کمک و دستیاری دوجانبه و دغدغه در مورد رفاه، زنانه تلقی می‌شود و در مقابل فرهنگ مردانه آمریکایی با ویژگی‌های تأکید بر اعتراف و مورد بازخواست قرار گرفتن و اهمیت داشتن نتایج و رقابت قرار می‌گیرد (Ledwith, 2009). همچنین «ترکیب مناسبی از صنعت و سنت» وجود دارد؛ به تعبیر مشاوران توسعه سازمانی، در کشورهای اسکاندیناوی مشتریان از کردارهای توسعه‌ای سازمانی هم در بعد سنتی و هم معاصر آگاه‌اند (Yaeger, Head & Sorensen, 2006: 62). به گفته هارزینگ و هافستد<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) فاصله قدرت<sup>۳</sup> و عدم قطعیت<sup>۴</sup> پایین و

1. Guo

2. Hofstede & Harzing

3. Power Distance

4. Uncertainty

ارزش‌های زنانه بالا که مشخصه‌های کشورهای اسکاندیناوی هستند، باعث «مقاومت پایین در برابر تغییرات» و استراتژی مناسب‌تر تغییرات بر اساس مشاوره، (همفکری) و مشارکت می‌شوند. شرکت‌های اسکاندیناوی احتمالاً به دلیل زنانه بودن فرهنگ، سریع‌تر از شرکت‌های آمریکایی با تغییرات هماهنگ می‌شوند (Western, 2017). همچنین در این سازمان‌ها سازمان‌دهی کار به گونه‌ای صورت می‌گیرد که هر کارمند، کنترل کافی بر شرایط کاری خویش و فرصت مناسب و منطقی برای پیشرفت فردی و حرفه‌ای داشته باشد (Cited in Lie & Lund, 2013). ویژگی مهم دیگر سازمان‌های اسکاندیناوی «مداخله‌های مناسب و اصلاحات» شامل «طراحی دوباره شغلی<sup>۱</sup>، مدیریت به وسیله اهداف<sup>۲</sup>، تغییرات اجتماعی-تکنولوژیکی و تغییرات سیستمی گسترده» است (Yaeger et al, 2006: 62). «سازگاری تغییرات با سنت‌ها» ویژگی قابل توجه دیگر این سازمان‌هاست. مداخلات سازمانی که باهدف بهبود کیفیت کار صورت می‌گیرند، بسیار با قانون، ارزش‌های فرهنگی و نقش اتحادیه‌ها سازگار هستند. آن‌ها منجر به ساختارهای ارگانیک غیرمتمرکز، کمتر رسمی و انعطاف‌پذیر با تأکید بر روی شمول و تشریک‌مساعی<sup>۳</sup> شده و با سنت دموکراسی صنعتی و ارزش‌های فرهنگی کشورهای اسکاندیناوی مطابقت دارند (Yaeger et al, 2006). به گفته هالت و استاتین<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) مدل رفاهی اسکاندیناوی به دلیل «فارغ شدن از ارزش‌های مادی حاصل از گسترش دولت رفاه» بر روی ارزش‌های غیرمالی داشتن یک شغل تأکید می‌کند. مقایسه کشورهای اسکاندیناوی با آلمان، بریتانیا و آمریکا نشان‌دهنده تمایل آن‌ها به برجسته ساختن ارزش‌های کار ذاتی قوی و تعهدات شغلی است (Cited in Steiber, 2013). علاوه بر این، محیط کشورهای اسکاندیناوی را می‌توان «مکان‌های طبیعی کار تیمی» دانست. به گفته اسکاربروف (۱۹۹۸) اسکاندیناوی‌ها مردم متجانسی در اروپا هستند و در این کشورها تصمیم‌گیری‌های مشارکتی به‌عنوان هنجار،

- 
1. Job Redesign
  2. Management by Objectives
  3. Collaboration
  4. Hult & Stattin



بسیار مورد پذیرش قرار گرفته‌اند. سایر نویسندگان مانند (اسچرام-نیلسن و لاورنس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸) فرهنگ اسکاندیناوی را متمایل به کار با یکدیگر در جهت هدف مشترک، مصالحه و مذاکره برای رسیدن به تصمیماتی که ضمن در نظر گرفتن دغدغه‌های همگان در تصمیم‌گیری‌ها بتواند مرجعیت را نمایندگی کنند، می‌دانند (cited in shinha, 2008).

### ج) الگوی آمریکایی

یکی از وجوه بارز در فرهنگ کار آمریکایی «فردگرایی و عدم تحمل قدرت» است. نهاوندی و آراند<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) نشان دادند که تیم‌های آمریکایی به دلایلی همچون تأکید بر هوش فردی، اخلاقیات و رفتارهای سخت‌کوشانه، تقدم حقوق فردی و استقلال بر هم‌نوایی و وابستگی، جهت‌گیری‌های مواجهه‌ای و رقابتی و بدگمانی نسبت به قدرت و سلسله‌مراتب به‌اندازه تیم‌های ژاپنی موفق نبودند. کیرمن و شاپیرو<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) نیز عدم همگرایی با گروه به‌خاطر فردگرایی شدید آمریکایی‌ها را تأیید کردند (Cited in Shina, 2008). ارزش کار مهم آمریکایی، «هم‌رقابتی» است؛ به عقیده رؤسای سازمان‌ها در ایالات متحده «همکاری<sup>۴</sup> و رقابت<sup>۵</sup> نیروهای مکملی در بازارهای جهانی در حال ظهور امروزی هستند. اگر می‌خواهی به‌درستی در جهان امروز رقابت کنی، باید یک همکاری خوب داشته باشی» (Center for the Study of American Business, 1996: 14).

«فرهنگ یکپارچه»<sup>۶</sup> ارزش کار مهم دیگری در فرهنگ کار آمریکایی است. انجمن تجارت جهانی مسئولیت اجتماعی یکپارچه<sup>۷</sup> (CSR) را به‌عنوان تعهد به کار برای همکاری در «توسعه اقتصادی پایدار، کار کردن با کارمندان، خانواده‌ها، اجتماع محلی و جامعه به‌طور کلی برای بهبود کیفیت زندگی» تعریف کرد که «اهداف اجتماعی، اقتصادی و

- 
1. Schramm-Nielsen & Lawrence
  2. Aranda & Nahavandi
  3. Kirman & Shapiro
  4. Cooperation
  5. Competition
  6. Corporate Culture
  7. Corporate Social Responsibility

محیطی را در آنچه به خطوط اصلی سه‌گانه مردم، سود و سیاره ارجاع دارد» و با جهت‌گیری توسعه پایدار، ادغام می‌کند (Merz, 2006: 65). بر این اساس سیستم مدیریتی ملی<sup>۱</sup> مجموعه‌های وسیعی از سازمان‌های بهم‌پیوسته هستند که به وسیله افرادی که در مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک سهیم‌اند اداره می‌شوند که نظم سازمانی و ثبات را در زندگی ملی ما به وجود می‌آورند» (Scott & Hart, 1995: 3). در ایده فرهنگ یکپارچه به علت وجود نظارت و بوروکراسی حداقلی، اجباری برای تملق وجود ندارد. به جای آن کار کردن با یکدیگر در تیم‌های خودهدایت‌شده<sup>۲</sup> وجود دارد و افراد با به‌کارگیری خلاقیت خود، برای بهتر شدن سازمان کار می‌کنند (Center for the study of American Business, 1996).

مورفی و رابینسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) می‌گویند بر طبق ارزش «انتظار عدالت»، آمریکایی‌ها رؤیای آمریکایی را برای همگان ممکن می‌دانند و بنابراین موانع ساختاری مانند تبعیض را نمی‌پذیرند (Cited in Caravelis & Robinson, 2016). لام، شابروک و آری<sup>۴</sup> در سال (۲۰۰۲) با مقایسه واکنش‌های کارمندان در هنگ‌کنگ و آمریکا نسبت به تصمیمات صورت گرفته در محل کار، نشان دادند که در آمریکا عدالت<sup>۵</sup> پیشگویی‌کننده قوی برای رضایت شغلی، انجام شغل و غیبت از کار<sup>۵</sup> است (Cited in Smith et al, 2011). با توجه به آنچه گفتیم می‌توان نمودار زیر را ترسیم نمود:

- 
1. The National Managerial System
  2. Self-Directed Teams
  3. Murphy & Robinson
  4. Lam, Schaubroeck & Aryee
  5. Absenteeism

شکل ۱. الگوی ایدئالی ارزش‌های کار

Figure 1. The ideal model of work values



## چارچوب مفهومی

ارزش‌های کار بر امور مطلوب و مورد توافق در محیط کار تأکید دارند. علاوه بر ارزش‌های جهان‌شمول کار، در هر محدوده جغرافیایی برخی ارزش‌های کار به صورت انباشتی در طول زمان پدید آمده‌اند. این گروه نه تنها به دلیل قدمت و گستردگی حوزه الگوی مناسبی برای ارزش‌های کار هستند، بلکه همچنین به دلیل همگرایی ناشی از فرایندهای فراملی شدن، نیازمند شناخت و بهره‌گیری از آن‌ها هستیم. الگوسازی و سپس به کارگیری الگوی ارزش کار با عناصر عمومی - جهان‌شمول و محلی - تمدنی چشم‌انداز وسیعی را برای شناخت فضاهای کاری و سازمانی موجود و خصوصاً سازمان‌های پویاتری که دچار چالش‌های بیشتری نسبت به سایر سازمان‌ها هستند، فراهم می‌آورد.

بدین منظور با بررسی متون تجربی و نظری پیشین، دو دسته از ارزش‌های کار را پیشنهاد می‌کنیم: (۱) ارزش‌های جوهری یا عمومی کار: در پژوهش‌های پراکنده‌ای که خصوصاً در خارج از کشور صورت گرفته‌اند برخی از ارزش‌های کار به‌عنوان دو گانه‌هایی مطرح شده‌اند: جمع‌گرایی/فردگرایی: غلبه ارزش‌های جمعی بر ارزش‌های فردی در فرهنگ‌های جمع‌گرا دیده می‌شود و بالعکس در یک فرهنگ فردگرا تصمیم‌گیری‌های فرد معطوف به ارزش‌های مورد نظر خویش است. پرزمنه‌گی/کم‌زمنه‌گی: عموماً فرهنگ‌های جمع‌گرا پرزمنه‌اند و به علت وجود لایه‌های مختلف فرهنگی، هر یک از گفتارها و کنش‌های افراد قابلیت تأویل بسیاری را دارد. همکاری/رقابت: در همکاری، هر فرد وظیفه خویش را در محیط کار در جهت اهداف گروهی انجام می‌دهد و در صورت موفقیت، تمامی اعضای گروه در آن سهیم هستند. در رقابت، تمامی تلاش فرد رسیدن به پیروزی است که حتی با ایجاد مانع در برابر رقیبان صورت می‌گیرد. اصطلاح نوپایی با نام هم‌رقابته نیز وجود دارد که همکاری کردن با رقبا در راه رسیدن به اهداف را شامل می‌شود. دیگرمداری/خودمداری: در دیگرمداری نگرش‌ها، نیازها، هنجارها و اهداف فردی با گروه در مطابقت هستند درحالی‌که در خودمداری میان جهت‌گیری‌های فرد با گروه تضاد آشکار دیده می‌شود.

۲) ارزش‌های محلی و تمدنی کار: این دسته شامل ارزش‌های کاری است که به تدریج در یک حوزه فرهنگی انباشت شده‌اند و توانسته‌اند به‌عنوان یک عنصر فرهنگی دارای کارکرد در دوران اخیر نیز باقی بمانند. هر حوزه تمدنی دارای ارزش‌های کار مثبتی است که به علت همگرایی‌های پدیدآمده در عرصه فراملی، به شرطی که با سایر عناصر خودی و وام گرفته فرهنگی همخوانی کافی را داشته باشند، امکان به کارگیری‌شان در سایر فرهنگ‌ها و به‌طور خاص فرهنگ کشور ما وجود دارد.

در دسته‌بندی ذیل، معیار انتخاب گسترده‌گی حوزه تمدنی، فراگیری ارزش‌های کار، انطباق با فرایندهای فراملی و امکان وام‌گیری از عناصر مثبت هر یک از حوزه‌ها توسط فرهنگ خودی است. بر این اساس سه حوزه شناسایی شدند: ۱) الگوی کار شرقی: این حوزه تمدنی دارای سه زیرحوزه با ویژگی‌های خاص خودشان که دارای همبستگی کلی با ارزش‌های حوزه موردنظر هستند، است: حوزه ژاپنی با ویژگی‌هایی همچون هماهنگی، توافقات قراردادی، کار تیمی، ارشدیت و آموزش، حوزه چینی با ویژگی‌هایی همچون جمع‌گرایی و اهمیت سلسله‌مراتب و نیز سرمایه اجتماعی و درنهایت حوزه ایرانی با سه ویژگی همیاری، دگریاری و خودیاری. ۲) حوزه اسکاندیناوی دارای ویژگی‌هایی همچون فرهنگ زنانه، ترکیب صنعت و سنت، مقاومت پایین در برابر تغییر، مداخلات مناسب و اصلاحات، سازگاری سنت‌ها با تغییرات، گسترش دولت رفاه و فراغت از ارزش‌های مادی و نیز اینکه مکان‌های طبیعی برای کار تیمی هستند، است. ۳) حوزه سوم الگوی آمریکایی با ویژگی‌هایی همچون فردگرایی و عدم تحمل قدرت، هم‌رقابتی، فرهنگ یکپارچه و انتظار عدالت است.

تلاش کردیم با مطالعات نظری و تجربی گسترده، از کلیشه‌های پیشین که معمولاً الگوی شرقی و غربی (چینی/آمریکایی) را در نقطه مقابل هم قرار می‌دادند و آن‌ها را به نهایتاً یک یا دو ارزش کار تقلیل می‌دادند بگریزیم. ویژگی مهم دیگر این مدل، تلفیقی و پویا بودن آن است. از آنجایی که ارزش‌های ذاتی و محلی کار با مطالعه متون نظری و تجربی حاصل شده‌اند، با گذشت زمان و با انجام مطالعات پیشرفته‌تر، امکان منطبق ساختن

هر چه بیشتر آن‌ها با واقعیات جامعه وجود دارد.

### روش تحقیق

این پژوهش با رویکرد کیفی و به دو روش اسنادی و پیمایش صورت گرفته است. در بخش اسنادی با مطالعه متون نظری و پژوهش‌های پیشین، دوگانه‌های جوهری و نیز الگوهای تمدنی ارزش‌های کار استخراج شدند. ملاک ارزش‌های جوهری کار، هسته‌ای بودن آن‌ها در مطالعات تمامی نقاط جهان بود که از طریق فراوانی تکرار و اهمیت آن‌ها در مطالعات اثبات می‌شد. معیار انتخاب حوزه تمدنی نیز قدمت، گستره جغرافیایی و فرهنگی، کارآمدی ارزش‌های کار آن در سازمان‌های امروزی و خصوصاً توانایی انطباق با سازمان‌های موجود در کشور بود.

در بخش میدانی با استفاده از الگوی به‌دست آمده و با استفاده از تکنیک‌های مشاهده، مصاحبه عمیق و نیز گروه‌های متمرکز به دنبال شناخت ارزش‌های کار شناسایی شده در روابط همکارانه سازمان‌های مردم‌نهاد محله هرنندی تهران بودیم. انتخاب فضای همکاری سازمان‌های مردم‌نهاد به دلیل انعطاف‌پذیری آن‌ها و نیز پویایی‌های حاکم بر روابط همکاری و انتخاب محله هرنندی نیز به دلیل اهمیت، پرچالش بودن و تعدد سازمان‌های مردم‌نهاد آن بود.

علاوه بر تکنیک مشاهده که در تمامی مطالعات، جلسات، بازدیدها و مصاحبه‌ها وجود داشت، بخش زیادی از داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق با مدیران و اعضای سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در محله، ساکنان محله هرنندی، مراجعان سازمان‌های مردم‌نهاد و مدیران ادارات دولتی مرتبط همچون شهرداری به‌دست آمدند. بر طبق تعریف پلات<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) به دنبال شناخت معانی فرهنگی موردنظر پاسخگویان پیرامون ارزش‌های کار بودیم. برای بررسی نظرات مسئولین سمن‌ها به‌طور خاص از روش متمرکز گروهی یعنی ایجاد «یک گروه کوچک از افراد که دارای ویژگی‌های خاصی هستند» و «به درک

موضوع مورد نظر کمک می‌کنند» نیز بهره بردیم (Krueger & Casey, 2015). روش اصلی در تجزیه و تحلیل داده‌ها، تحلیل مضمونی بود و در هر دو بخش پژوهش جریان داشت. از یک طرف متون نظری و پژوهش‌های قبلی بررسی شدند تا فراتر از دسته‌بندی‌های کلیشه‌ای موجود، الگوهای بینافرهنگی همکاری استخراج شوند. سپس با استفاده از مضامین به دست آمده از بخش اسنادی، به بررسی میدانی پرداختیم. همچنین تمامی مشاهدات و متن پیاده شده حاصل از مصاحبه‌ها و گروه‌های متمرکز به عنوان متون مورد بررسی در نظر گرفته شدند. حضور طولانی مدت در میدان پژوهش محله هرنندی و تمام سازمان‌های دولتی و غیردولتی مربوطه، خواندن پژوهش‌ها پیرامون محله و اقدامات سازمان‌های مردم‌نهاد آن، مهم‌ترین راه برای افزایش باورپذیری<sup>۱</sup> مورد نظر فلیک (۱۳۸۷) و تعمیم مطلوب نتایج در گذر زمان بود.

### یافته‌های تحقیق

فردگرایی و جمع‌گرایی: در محله هرنندی تهران، قومیت‌ها و شیوه‌های زیست متفاوت به شکل جزیره‌های جدا از هم وجود دارند و روحیه جمعی و سرمایه اجتماعی برون‌گروهی در میان اعضای محله پایین است. از طرف دیگر سازمان‌های دولتی به عنوان گروه‌های تحمیل شده و نیز سمن‌های متعدد با انگیزه‌ها، اهداف و برنامه‌های کار متفاوت حضور دارند. فرهنگ حاکم بر محله و روابط میان سازمان‌های مردم‌نهاد، فردگرایانه است اما از طرفی نوعی پرزمینه‌گی حاکم است؛ وجود انواع تصورات قالبی نسبت به قومیت‌های مختلف باعث شده است آن‌ها نتوانند وارد کنش متقابل مستقیم با یکدیگر گردند و معمولاً به نوعی دیگری‌سازی و استفاده از تفکرات قالبی در مواجهه با قومیت‌های غیربومی مانند غربت‌ها و افغان‌ها و گاه بومی‌ها مانند لرها می‌پردازند. سمن‌ها نیز در برخورد با مردم محله و نیز در برخورد با یکدیگر تا حد زیادی از دوگانه خود/دیگری استفاده می‌کنند. برخی از سمن‌ها به موضوعات قومیت‌های خاص و حتی گروه‌های خاص (مانند زنان روسپی،

معتادان تزریقی و مانند آن) وارد نمی‌شوند و دلیل خود را ناشناخته بودن آن‌ها برای مردم و در نتیجه طرد شدن احتمالی سازمان خود از سوی حامیان مالی و مردم می‌دانند. به‌طور مثال مدیر یکی از سمن‌ها علت عدم ورود به مسائل روسپیان را چنین عنوان می‌کرد: «اگر به این حوزه‌ها وارد بشیم و اون‌ها به اینجا رفت و آمد کنن ممکنه سایر مراجعین کودکانشان رو به اینجا نفرستند.» همچنین یکی از مدیران سمن‌ها در مورد عدم حمایت از مهاجرین افغان این‌گونه گفت: «به عقیده من اون‌ها باید به کشور خودشون برگردند چون با ماندن در کشورهای دیگر کشورشون را به دست دشمنانشان سپرده‌اند و با حضور در ایران وضعیت اینجا را نیز بغرنج‌تر می‌کنند. با این فشارها شاید به کشور خود برگردند.» سمن‌های محله مخالفت و عدم تمایل به همکاری با یکدیگر را در کنش‌های واگرایانه و غیرآشکار مثلاً به‌صورت عدم حضور خود در جلسات مشترک و یا ائتلاف‌های پنهانی علیه برخی دیگر نشان می‌دهند.

رقابت، همکاری یا هم‌رقابتی: سازمان‌های مردم‌نهاد با یکدیگر و با سازمان‌های دولتی دائماً در حال رقابت بوده و در مواردی به شکل مقطعی و جزئی مثلاً برای برگزاری یک دوره خاص یا یک نمایشگاه بخصوص، همکاری‌هایی میان آن‌ها با یک مرکز فنی و حرفه‌ای یا شهرداری صورت می‌گیرد. همکاری‌ها محدود بوده و تنها میان دو یا نهایتاً سه سازمان مردم‌نهاد که جهت‌گیری یکسان داشته (مثلاً حقوق کودکان) و مدیران آن‌ها روابط مسالمت‌آمیز و دوستانه‌ای دارند و یا منافع ناخواسته مشترکی دارند (مثلاً جهت‌گیری یکسان و در نتیجه داشتن موانع یکسان قانونی و مانند آن) صورت می‌گیرند. هم‌رقابتی به‌عنوان یک ساختار نهادینه تنها در صورتی در میان آن‌ها به‌وجود خواهد آمد که فضای همکاری شکل گرفته و در نتیجه ضمن همکاری باهم و استفاده از منابع انسانی، مالی، مهارتی، اطلاعاتی و فضایی یکدیگر، هر یک در جهت رسیدن به هدف خاص خود و فضای مشترک همکاری گام بردارند.

خودمداری و دیگرمداری: گرچه فرهنگ حاکم بر سمن‌ها از نظر نبود صراحت و وضوح



و شکل‌گیری کنش میان آن‌ها بر اساس معانی زمینه‌ای، جمع‌گرایانه است اما از طرفی هم‌رقابتی را به‌عنوان ویژگی مهم فرهنگ‌های کار جمعی جدید نمی‌توان در میان آن‌ها مشاهده کرد. آن‌ها در سازمان‌دهی اهدافشان سایر سمن‌ها را در نظر نمی‌گرفتند زیرا فضای همکاری مشترکی که دربردارنده هنجارهای یکسان باشد در میان آن‌ها وجود نداشت. آن‌ها معمولاً به دنبال کسب بیشترین منافع برای خود و ذینفعانشان بودند و منافع و اهداف سایر سازمان‌های مردم‌نهاد و دولتی را در نظر نمی‌گرفتند. به‌طور مثال در مشاهدات و مصاحبه‌ها تلاش برای جذب حمایت‌های حامیان مالی از طریق نیازمند نشان دادن مؤسسه‌شان به کمک‌های مالی از طریق به‌روز نکردن وسایل یا عدم تعمیر بخش‌های مخروبه ساختمان مؤسسه دیده می‌شد.

الگوی فرهنگ کار شرقی: وجود خودمداری فزاینده و در نظر گرفتن منافع و اهداف خود و بی‌توجهی به دیگران در برنامه‌ریزی‌ها، پیشاپیش امکان به‌وجود آمدن هرگونه توافقی را منتفی می‌ساخت، چراکه اصل اولیه «هماهنگی» برآورده نگردیده بود. از طرفی وجود پرمینه‌گی باعث به‌وجود آمدن «قراردادهای غیردقیق» میان آن‌ها و نیز سازمان‌های دولتی و حتی حامیان مالی آن‌ها گردیده است که در پروژه‌ها و همکاری‌های ناتمام و سوءبرداشت در مورد کمک سازمان دولتی و یا سازمان مردم‌نهاد دیگر خود را نشان می‌دهد. در مرور اسنادی خدمات نهادهای دولتی، گاهی پروژه‌هایی دیده می‌شد که مدیران سمن‌ها از عدم اجرا و یا متمرثر نبودن بودن آن‌ها به دلیل نبود ذهنیت یکسان میان سازمان‌های دولتی و سمن‌ها می‌گفتند. به‌طور مثال در توسعه آموزشی فضای خانه کودک شوش در برنامه‌های معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳ این‌گونه تضادها دیده می‌شدند. عدم صراحت در قراردادها خصوصاً به این دلیل که به‌خاطر نبود هماهنگی، زمینه توافق میان آن‌ها بسیار کم است بسیار خطرناک بوده و درازمدت باعث به‌وجود آمدن تصورات قالبی بیشتر در مورد سمن‌های دیگر و سازمان‌های دولتی شده بود. این سازمان‌ها باوجود شاخص‌هایی مانند جمع‌گرایی (و پرمینه‌گی)، «فاصله قدرت بالا» و اهمیت «ارشدیت»، به‌دلیل وجود خودمداری نمی‌توانند «کار تیمی»

مناسبی داشته باشند. معیار سلسله‌مراتب و ارشدیت نسبی است و اغلب قدیمی‌تر بودن سازمانشان و یا حضور بیشتر در محله را دلیلی برای برتر بودن و ارشدیت خود می‌دانند. از آنجایی که هیچ‌گونه وفاقی در مورد مفهوم ارشد بودن وجود ندارد، نمی‌توان از مزایای ارشدیت مانند وفاداری و حرف‌شنوی از سازمان ارشد و موردحمایت قرار گرفتن سازمان‌های ضعیف‌تر بهره برد. شاخصی برای جایگزینی فاصله قدرت بالا و ارشدیت، همچون تأکید بر «شایستگی» وجود ندارد، چراکه فضای همکاری و در نتیجه هنجارهای مورد وفاقی در مورد اینکه چه شاخص‌هایی را برای استحقاق بیشتر یک سازمان مردم‌نهاد می‌توان در نظر گرفت وجود ندارد. «یادگیری» نیز جزء ارزش‌های کار سازمان‌های مردم‌نهاد محله نبود. آن‌ها معمولاً از نیروهای رایگان و داوطلب اغلب دانشجو و یا جوانانی که به دلیل نیاز مالی حاضر به کار در ازای کمترین پرداختی هستند، در بخش‌های مختلف همچون مددکاری، حقوقی، درمانی، خدماتی و مانند این استفاده کرده و حتی از آموزش آن‌ها در راستای اهدافشان پرهیز می‌کنند. از طرفی آنچه برایتون (۲۰۰۵) به‌عنوان مدیریت دانش<sup>۱</sup> ذکر می‌کند نیز دیده نمی‌شود. این مفهوم رابطه دوسویه با یادگیری سازمانی دارد و به معنای فرایند سیستماتیکی است که به‌موجب آن دانش موردنیاز به‌وسیله یک سازمان اندوخته و به اشتراک گذاشته شده و سپس بازایی و استفاده می‌شود. نبود مدیریت دانش در محله باعث «شکل نگرفتن حافظه سازمانی و بانک اطلاعاتی» شده و بنابراین مانع از به اشتراک گذاشتن تجربیات و اطلاعات سودمند شده است. مدیر یکی از سمن‌ها معتقد بود: «باید بانک اطلاعاتی از کلیه مددجویان تهیه شود تا مددجویان از خدمات سمن‌ها دیگر استفاده نکنند. استفاده هم‌زمان از خدمات چند NGO باعث شده دچار دوگانگی بشن و از هیچ‌کدام از خدمات آن‌ها تأثیر نپذیرند.»

«جمع‌گرایی و سلسله‌مراتب» به شکلی که آلاس و سان (۲۰۰۹) در فرهنگ در چینی یافته بودند به‌ندرت در فضای همکاری میان سمن‌ها و حتی فرهنگ سازمانی آن‌ها مشاهده می‌شود. افراد به‌ندرت خود را وقف جمع کرده و به دلیل عدم عاملیت و نیز تعارف، اغلب

در مقابل اعضای ارشدتر سکوت می‌کنند. اگر در فرهنگ چینی فرد برای کسب «وجهه» نیازمند درگیر شدن در کنش متقابل و ارزش‌ها و هنجارهای گروهی است، در فرهنگ ایرانی مفهوم «آبرو» بیشتر امری مربوط به داشتن «اصالت» و دارایی‌های اقتصادی، فرهنگی و کمتر اجتماعی، در چندین نسل پیش است. اگر میان دو مفهوم سرمایه اجتماعی و آبرو در چین همبستگی وجود دارد و سرمایه اجتماعی چینی با کنش‌های متقابل با دیگران افزایش می‌یابد و پویا و جمعی است، در ایران دغدغه حفظ اصالت امری ثابت و معطوف به خود است. بر طبق مشاهدات صورت گرفته و به‌طور خاص در مصاحبه‌های متمرکز گروهی، «تعارف روزمره» سبب می‌شود در روابط میان سازمان‌های مردم‌نهاد محله، به دلیل غیرمستقیم بودن و پرزمینه‌گی فرهنگ، افراد گاه با مسئله‌ای موافق نبوده اما به‌خاطر حفظ وجهه و آبرو در مقابل آن سکوت کنند. از آنجایی که ارشدیت و سلسله‌مراتب در فضای همکاری میان سمن‌ها به رسمیت شناخته نشده است بنابراین نمی‌توان ارزش کار «دگریاری» را نیز ملاحظه نمود، چراکه بر طبق تعریف فرهادی دگریاری در زمانی اتفاق می‌افتد که فرد دارای امکانات بیشتر به افراد و گروه‌های کم‌قدرت‌تر کمک کند. در فضای همکاری سمن‌ها گرچه همه آن‌ها خود را دارای قدرت دانسته و در سلسله‌مراتب خود را بالاتر از دیگران تصور می‌کنند اما از نظر منابع گوناگون مالی، انسانی و فضایی خود را در وضعیت نامناسب ارزیابی می‌کنند. همان‌طور که گفتیم «همیاری» های مقطعی میان دو یا نهایتاً سه سمن و بسته به اهداف و منافع فردی صورت می‌گیرد که معمولاً تداوم چندانی ندارد. به‌علت بالا بودن خودمداری در سازمان‌های مردم‌نهاد مورد بررسی، «خودیاری» که بر طبق گفته فرهادی (۱۳۸۵) در زمان انجام کارهای سخت گروهی شامل استفاده از منابع و امکانات گروهی در جهت هدف فردی است، تقریباً وجود ندارد. لازمه رسیدن به فضای همکاری و هم‌رقابتی میان سازمان‌های گوناگون، احیای همیاری، دگریاری و خودیاری است.

الگوی فرهنگ کار اسکاندیناویایی: فضای عمومی سمن‌های مورد بررسی و نیز فضای همکاری میان آن‌ها برخلاف مدل اسکاندیناوی معمولاً خصلت مردانه دارد. به‌جز

استثنائاتی (مانند خانه خورشید و جمعیت امام علی (ع)) که سعی در ایجاد «انعطاف سلسله‌مراتب» در سازمان مردم‌نهاد خود داشته و حقوق انسانی کارکنان و بیشتر ذینفعان (گروه‌های حاشیه‌ای مانند زنان، کودکان، قومیت‌ها یا افراد دارای طرد چندگانه مانند زنان معتاد، زنان روسپی، کودکان قومیت‌های مهاجر و در حاشیه) را تا حد زیادتری رعایت می‌کردند و یا با برخی تغییرات و اقدامات جدید از جمله شفاف‌سازی مالی و شکل‌گیری حافظه سازمانی از طریق پژوهش توسط دانشگاهیان موافق بودند، عموماً فضای حاکم بر سمن‌ها و فضای همکاری میان آن‌ها مبتنی بر روابط بوروکراتیک خشک، بدون انعطاف و تغییرناپذیر بود. به علت شرایط مردم محله که در تبعیض‌های چندگانه به سر می‌برند، در میان سازمان‌های مردم‌نهاد محله همچنان دغدغه معیشت و حقوق اولیه انسانی مانند نداشتن شناسنامه، بازیابی اجتماعی افراد روسپی، معتاد، کودکان مورد تجاوز قرار گرفته و بازمانده از تحصیل و مانند این در اولویت است. عدم همکاری سازمان‌های دولتی (در موارد معیشت، امنیت و تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی) و همچنین سنگ‌اندازی‌های آنان خصوصاً در موارد حقوقی باعث شده تا سازمان‌های مردم‌نهاد به دنبال جذب منابع مالی برای رفع نیازهای اولیه ذینفعانشان بوده و برخلاف مدل اسکاندیناوی سایر نیازهای آن‌ها و خدمات رفاهی به‌عنوان اموری غیرقابل دسترس و اجرا تلقی شوند. کم بودن تعداد حامیان مالی ثابت و موازی‌کاری‌های بین سمن‌ها به اضافه مشکلات یادشده همگی باعث شده‌اند تا آن‌ها بیشتر به دنبال نتیجه‌گرایی‌های فردی باشند و «رقابت» مهم‌ترین اصل حاکم بر ارتباطات میان آن‌ها باشد.

سازمان‌های مردم‌نهاد محله هرندی همانند بسیاری از سازمان‌های ایرانی نتوانسته‌اند میان «ارزش‌های سنتی و جدید» پیوند مناسبی برقرار کنند. همان‌طور که اشاره شد در بین بیشتر آن‌ها تأکید بیش‌ازحد بر بوروکراتیک بودن سازمان و درعین حال عدم رعایت تمام اصول بوروکراسی مانند سلسله‌مراتب منعطف و کارا، شفافیت مالی، یادگیری و حافظه سازمانی و مانند این باعث شده تا این سازمان‌ها نتوانند کارایی مناسبی داشته باشند و نیز با ارزش‌های محیط پیرامون خود سازگار شوند. در محله‌ای با تعداد زیادی مهاجر غربت،

افغان، لر، کرد، ترک و مانند این، تلاش برای کمک به هویت‌یابی ساکنان خصوصاً در نسل دوم مهاجران، از طریق تأکید بر نشانه‌های فرهنگی گروه‌ها، استفاده از سفیران فرهنگی و در نهایت ایجاد سرمایه برون‌گروهی میان آن‌ها، ضروری است. همچنین به نظر می‌رسد توجه به «فردگرایی در عین برابری‌طلبی و گسترده بودن جهان حیاتی به‌جای نظام چه در معنای سنتی و چه در معنای مدرن» که از ویژگی‌های مهم فرهنگ اسکاندیناوی است را خصوصاً با توجه به زمینه فرهنگ ایرانی که در آن برابری‌طلبی در عین پیشرفت فردی مورد توجه است، می‌توان در الگوهای کار و همکاری به کار برد. لازمه به‌وجود آمدن چنین فرهنگ گروهی پذیرش مشارکت، احیای همیاری‌های سنتی و افزایش مسئولیت‌پذیری در عین مطالبه‌گری است.

الگوی فرهنگ کار آمریکایی: شباهت زیادی میان تیم‌های کار ایرانی و آمریکایی از نظر «فردگرایی» و «رقابت‌جویی» وجود دارد. محققانی مانند فرهادی (۱۳۸۶، ۱۳۸۵، ۱۳۸۸) و ازکیا (۱۳۹۱) و ازکیا و غفاری (۱۳۹۵) معتقدند که الگوهای کار فردگرایانه پس از مدرنیزاسیون در ایران پدیدار گشته‌اند. ارزش‌های کار مشاهده‌شده بر اهمیت روش‌های فردی، تأکید بر خلاقیت فردی به‌جای همفکری گروهی و اصل بودن رقابت تأکید داشتند. همچنین «عدم پذیرش قدرت» از جانب سمن‌ها باعث می‌شد که نتوان یک الگوی جامع را در زمینه‌های مختلف از سلسله‌مراتب، تشکیل بانک اطلاعاتی تا شفافیت مالی و مواردی از این دست پیاده کرد. گاه به شکل ظاهری اقتدار سمن‌های قدیمی‌تر یا دارای مدیر مسن‌تر به‌عنوان ارشدیت (به‌عنوان یک ارزش کار شرقی) پذیرفته می‌شد اما چنین پذیرشی به دلیل تعارف و کسب وجهه و یا همدستی با گروه ارشد بود. بر طبق «عدم پذیرش برنامه‌های بلندمدت» سمن‌ها برای رسیدن به نتیجه عینی بی‌صبرانه پافشاری می‌کردند و خروجی موردنظر آن‌ها از فضای همکاری عمدتاً انضمامی و شامل بهره بردن فردی از فضا و امکانات مالی و یا در نهایت منابع انسانی که احتمالاً با قرار گرفتن در فضای همکاری به‌دست می‌آوردند بود. موازی‌کاری سمن‌ها که سبب فساد مالی در برخی و نیز سوءاستفاده برخی مددجویان شده بود از نتایج نبود همکاری‌های مداوم و ساختارمند بود

به طوری که یک شخص متخصص در زمینه سمن‌ها در مصاحبه‌ها معتقد بود: ««خبریه‌ها شفاف نیستند. آن‌ها مخصوصاً از نظر مسائل مالی شفاف نیستند و گاهی پولشویی می‌کنند...». همچنین مدیر یکی از سمن‌ها از وجود موازی‌کاری‌ها میان سمن‌ها گفته و به طور خاص از مهاجرت جمعی و ناگهانی تبعه‌های یکی از کشورهای هم‌جوار در سال ۲۰۱۵ به آلمان به دلیل همپوشانی در خدمات‌رسانی سازمان‌های مردم‌نهاد محله پرده برداشت.

همان‌طور که در بالا گفتیم سمن‌ها نتوانسته بودند الگوی هم‌رقابتی را در خود نهادینه سازند و در نهایت ضمن «رقابت مداوم»، گاهی همکاری‌های مقطعی و محدود انجام می‌دادند. این همکاری‌ها معمولاً بین سمن‌های هم‌سو و یا سمن‌هایی که دارای موانع یکسانی بودند (مانند موانع حقوقی) صورت می‌گرفت. «سیستم مدیریت ملی» باعث کارکرد بیشتر سازمان‌ها می‌گردد اما از آنجایی که در ایران چنین سیستم یکدست ارزشی وجود ندارد و مردم و سازمان‌های مردمی معمولاً با دولت‌ها فاصله قدرت زیادی احساس می‌کنند، بنابراین تصور یک سیستم یکپارچه ملی در سطح سمن‌ها تا حدی غیرممکن به نظر می‌رسد. تحمیل یک سیستم یکپارچه در هر زمینه‌ای خصوصاً به سازمان‌های مردم‌نهاد با توجه به جامعه‌پذیری ناکامل و احساس بی‌عدالتی در افراد، باعث ایجاد مقاومت خواهد شد. در پژوهش حاضر که تلاش شد در سطح محله فضای همکاری با سیستم ارزشی و هنجاری یکدست به وجود بیاید، به دلایل ذکر شده سمن‌های گوناگون به مخالفت با آن پرداختند گرچه گاهی به این دلیل که احساس می‌کردند ممکن است از این یکدستی منافی برای سمن خود کسب کنند تا حدی همراهی می‌کردند. از آنجا که ایرانیان حداقل از زمان ورود مدرنیته، فاصله قدرت بالا و وجود بوروکراسی خشک و انعطاف‌ناپذیر را پذیرفته و بر روش‌های فردگرایانه تأکید کرده‌اند، باید بتوان به اجماع ارزشی و هنجاری در سطح سمن‌ها دست زد و به آن‌ها اطمینان بخشید که در صورت عضویت در فضاهای همکاری و اتحادیه‌ها، ضمن اینکه می‌توانند خلاقیت و آزادی عمل داشته باشند، منافعشان نیز به خطر نخواهد افتاد.

بنابر آنچه گفته شد خواست فاصله قدرت پایین و فردگرایی در گروه‌های ایرانی باعث شده تا مسئله «احساس عدالت»<sup>۱</sup> اهمیت ویژه‌ای پیدا کند. به دلیل متأثر بودن تاریخی ایرانیان از هر دو بلوک شرق و غرب و نیز روحیه تلفیق‌کننده ایرانی، دوگانه آزادی/عدالت که در فرهنگ و الگوی ارزش کار ایرانی وجود دارد، در میان مدیران سمن‌های محله نیز دیده می‌شود؛ از طرفی بر آزادی عمل خود در مواجهه با سایر سمن‌ها و سازمان‌های دولتی تأکید می‌کردند اما در مواقع لزوم بر مسئولیت آن‌ها و خصوصاً شهرداری (مالی)، قوه قضاییه (حقوقی) و سایرین تأکید داشتند: «سازمان‌هایی مثل شهرداری به ما کمک نمی‌کنند. مثلاً کمکی نمیکنند. برای برگزاری کلاس‌ها نیاز به فضا داریم اما کمکی در این زمینه نمی‌کنند. باید مدیران بخوان و نگاهشون تغییر کنه و با NGO ها تعامل داشته باشند». همچنین آن‌ها از طرف دیگر با وجود این به طرد سمن‌هایی که توسط سازمان‌های دولتی و به بیان دقیق‌تر حاکمیتی ایجاد شده و از طرف آن‌ها حمایت می‌شدند همچون مؤسسه صبح رویش می‌پرداختند.

بنابر دسته‌بندی والستر و برسچیلد و به نقل از بگر (۱۹۹۸) اعضای سمن‌ها در تمامی سطوح عدالت سازمانی از جمله عدالت توزیعی<sup>۲</sup> (میزان منابع مالی، انسانی و فضایی که از آن برخوردارند)، عدالت رویه‌ای<sup>۳</sup> (شیوه‌های تقسیم مواهب) (Lind & Tyler, 1988) و عدالت مراوده‌ای<sup>۴</sup> (برخورداری از شأن و احترام و داشتن اطلاعات لازم پیرامون توزیع مواهب) (Chelladurai (2006), Kasemsup (2016) جزء دسته «صاحبان حق»<sup>۵</sup> قرار می‌گیرند. به عبارتی آن‌ها روابطی را ترجیح می‌دهند که نسبت ورودی و خروجی‌شان بیش از سایرین باشد. ماهیت سمن‌ها بر اساس حمایت مالی دیگران شکل گرفته است اما در زمینه فرهنگی ایران به ندرت می‌توان سمنی را با ویژگی «خیرخواهی»<sup>۶</sup> یعنی میل به

- 
1. Sense of Justice
  2. Distributive Justice
  3. Procedural Justice
  4. Interactional Justice
  5. Entitles
  6. Benevolent

برخورداری از ورودی و خروجی کمتر نسبت به سایرین و «ترجیح دیگران نسبت به خود» دید. امید می‌رود با تشکیل فضای همکاری و ایجاد سیستم ارزشی و هنجاری مشترک در میان آن‌ها و ارجاع دادن به یک دیگری تعمیم‌یافته بتوان «حساسیت نسبت به انصاف»<sup>۱</sup> را در آن‌ها به وجود آورد. به عبارتی افراد در وضعیتی قرار گیرند که رابطه متناسبی میان ورودی و خروجی خویش با سایرین را بپذیرند.

### بحث و نتیجه‌گیری

از آنجایی که به دلیل فراملی شدن، جریان همگرایی فرهنگی اجتناب‌ناپذیر است بنابراین با بررسی ویژگی‌های فرهنگی سایر فرهنگ‌ها و به‌طور خاص ارزش‌های کار در آن‌ها و کاربست آن‌ها در سازمان‌های موجود می‌توان شاهد افزایش کارایی سازمان‌ها بود. کاربست مجموعه ارزش‌های عمومی و نیز بینا فرهنگی کار در فضای همکاری سازمان‌های مردم‌نهاد محله هرندی که به دلیل مهم و پرچالش بودن، پیچیدگی و پویایی انتخاب شده بودند، نشان داد که ارزش‌های عمومی کار تا حدی در سازمان‌های مورد بررسی ایجاد شده‌اند. آن‌ها از طرفی فردگرایانه عمل می‌کنند اما به‌طور هم‌زمان پرزمینه‌گی موجود سبب پدید آمدن دوگانه خود/دیگری در روابط میان سمن‌ها با یکدیگر و ذینفعانشان، «همکاری‌های موقتی» و «رقابت‌های پایدار» میان آن‌ها گردیده است؛ بنابراین با توجه به اینکه آن‌ها در حال کسب بیشترین منافع برای خویش‌اند، تنها با شکل‌گیری فضای همکاری سازمان‌یافته می‌توانند به هم‌رقابتی پردازند. به بیان دقیق‌تر می‌توان گفت دوگانه‌های جوهری ارزش کار در زمینه فرهنگی ایرانی معناهای جدیدی پیدا کرده‌اند، به‌طوری که گاه عناصر نسبتاً متضاد همچون «فردگرایی» و «پرزمینه‌گی» در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند. با مطابقت دادن ارزش‌های محلی-تمدنی کار، فهم این دوگانگی‌ها تا حدی راحت‌تر خواهد بود زیرا همان‌طور که پیش‌تر گفتیم لزوماً نمی‌توان طیف دو قطبی از ارزش‌های کار را ارائه نمود. با تطبیق ارزش‌های کار شرقی و ارزش‌های کار حاکم بر



فضای همکاری سازمان‌های مردم‌نهاد محله‌هرندی تهران مشاهده کردیم که پرزمینه‌گی ناشی از جمع‌گرایی موجب «قراردادهای غیردقیق» شده است و از طرف دیگر، «نبود هماهنگی» میان سازمان‌های مردم‌نهاد سبب شده که باوجود «فاصله قدرت بالا» و «اهمیت ارشدیت»، معنای ارشدیت «تأویل‌پذیر» بوده و هر یک آن را به نفع خود و با توجه به ویژگی‌های خویش تعبیر کند. عدم آموزش اعضاء برای کارایی بیشتر و نیز نبود یادگیری و یا به بیان دقیق‌تر «خلأ حافظه سازمانی»، ضربه بزرگی به فضای همکاری سازمان‌های مردم‌نهاد محله‌هرندی زده است به طوری که قادر به ارائه اطلاعات خویش به یکدیگر برای جلوگیری از موازی‌کاری‌ها و نیز انتقال دانش و تجربیات خویش به یکدیگر و آیندگان نیستند. سلسله‌مراتب منعطف می‌تواند کارکردهای مثبتی برای یک سازمان داشته باشد اما همان‌طور که گفتیم به دلیل نسبی بودن معنای ارشدیت، نمی‌توان از مزایای ارشدیت و بنابراین دگرگونی ناشی از آن بهره برد. اعضای ارشد می‌توانند در صورت لزوم گروه‌های کمتر برخوردار را از منابع خویش و یا اعضاء تواناتر، بهره‌مند سازند اما با توجه به نبود الگویی برای سلسله‌مراتب منعطف و کارا، تنها «همیاری‌هایی به صورت مقطعی» دیده می‌شوند.

با تطبیق ارزش‌های کار اسکاندیناوی و ارزش‌های حاکم بر سمن‌های محله‌هرندی مشاهده گردید که «زنانه بودن فرهنگ» که خود را در انعطاف‌پذیری یک سازمان نشان می‌دهد، تنها در برخی از آن‌ها دیده می‌شود. سمن‌های موجود نمی‌توانند برای خویش و ذینفعانشان به «تأمین رفاه» پردازند زیرا همچنان در حال رفع نیازهای اولیه خویش و رقابت با سایر سازمان‌ها بر سر آن هستند. عدم تعادل میان اصول اساسی سازمان و رعایت نکردن آن‌ها و سپس عدم مواجهه درست با مسائل روز موجب شده که این سازمان‌ها نتوانند میان «ارزش‌های سنتی و جدید» در یک سازمان پیوند برقرار کنند؛ درحالی که هنوز اصول اولیه یک سازمان در آن‌ها رعایت نمی‌شود، نمی‌توان انتظار دگرذیسی و انعطاف نسبت به مسائل روز را داشت. ویژگی مهم فرهنگ اسکاندیناوی که با فرهنگ ایرانی و به‌طور خاص فضای همکاری میان سازمان‌های مردم‌نهاد هماهنگی دارد «برابری‌طلبی و به‌طور

هم‌زمان پیشرفت فردی» است. این مسئله پیش‌فرض‌های وجود دوگانه کلیشه‌ای سازمان‌های جمع‌گرا/فردگرا با همه ویژگی‌های منتسب به آن‌ها را در سازمان‌های ایرانی زیر سؤال می‌برد. به عبارتی در برنامه‌ریزی برای سازمان‌های ایرانی باید بتوان روحیه تلفیقی ایرانی که بر فردگرایی در عین برابری طلبی تأکید دارد را لحاظ نمود. ملاحظه می‌شود که دوگانه‌های پیشین خصوصاً زمانی که به تطبیق سازمان‌های ایرانی و آمریکایی پردازیم، تعریف ایرانی پیدا کرده‌اند؛ نگرش نسبت به عدالت در این سازمان‌ها بیشتر مبتنی بر صاحب حق بودن است که با فردگرایی مطابقت بیشتری دارد. «رقابت‌جویی» و «فردگرایی» وجه مشترک تیم‌های ایرانی و آمریکایی است. تلفیق این ویژگی‌ها با «عدم پذیرش قدرت» سبب شده تا برنامه‌های درازمدت جمعی شکل نگیرند و از طرفی برخی ویژگی‌های منفی همچون شفاف نبودن و موازی‌کاری‌ها به وجود بیایند. تنها با شکل‌گیری «سیستم مدیریت یکپارچه» که بتواند منافع تمامی سازمان‌ها را برآورده سازد، می‌توان از ادامه رفتارهای همکارانه سخن گفت. چنین سیستمی باید بتواند میل به «حساسیت نسبت به عدالت» که با ذات یک سازمان مردم‌نهاد سازگاری بیشتری دارد را به جای صاحب حق بودن در آن‌ها افزایش دهد.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود بسیاری از وجوه مثبت و منفی الگوی عمومی و الگوی سه‌گانه تمدنی ارزش کار در فضای همکاری میان سازمان‌های مردم‌نهاد دیده می‌شوند. می‌توان از طریق ایجاد زمینه‌های مشترک همچون به اشتراک گذاشتن دانش‌ها و حافظه سازمانی، مشخص نمودن مبنای مورد توافق برای معنای ارشدیت، شکل بخشیدن به توافقات شفاف و مانند این، زمینه‌های ایجاد هم‌رقابتی که تا اندازه زیادی با ارزش‌های کار سنتی ایرانی همچون همیاری و خودیاری مشابهت دارد را در میان آنان فراهم کرد. آن‌ها خصوصاً باید بتوانند ویژگی‌های سنتی را با تغییرات و انعطاف سازمانی هماهنگ سازند. به نظر می‌رسد رسیدن به این اهداف از طریق شکل‌گیری فضای رسمی همکاری میان آن‌ها و یا به عبارتی سیستم یکپارچه ملی که ضمن در بر گرفتن سازمان‌های موجود و تأمین منافع آن‌ها، اصول سازمانی مورد اجماع و قابل اجرا را در آن‌ها پیاده سازد و از دخالت و

تحمیل‌های سازمان‌های رسمی در امور آن‌ها جلوگیری کند امکان‌پذیر خواهد بود. پژوهش حاضر در پی ایجاد چشم‌اندازی جدید در مطالعات فرهنگ‌سازمانی صورت گرفته است. پژوهش‌های قبلی نتوانسته بودند با شناسایی عناصر فرهنگ خودی و نیز بررسی فرهنگ‌سازمانی سایر مناطق جهان، به توسعه مفهومی و ارائه تیپ ایدئالی برای عناصر مهم فرهنگ‌سازمانی همچون ارزش کار، متناسب با شرایط روز و نیز فرهنگ کشور و مناطق مختلف آن دست یازند. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های سلسه‌واری پیرامون ارزش‌های کار در نقاط مختلف کشور صورت گیرد تا با انجام مقایسه با نمونه‌های کارکردی‌تر در سایر نقاط جهان، مفهوم‌سازی و ساخت نمونه و یا نمونه‌های مطلوب صورت گیرد. چنین مدل‌هایی می‌توانند با بهره‌گیری از نکات مثبت سایر فرهنگ‌ها بر وجه خاص فرهنگی ایرانی و در صورت لزوم تقویت عناصر مثبت و اصلاح نکات منفی تأکید کرده و بیشترین کارایی را در شرایط فرهنگی مان داشته باشند.

### تشکر و سپاسگزاری

از اهالی محترم محله هرنندی تهران و کلیه سازمان‌ها و به‌طور خاص سازمان‌های مردم‌نهاد موجود در آن‌که طی ۱۸ ماه حضور محققان در محله، همکاری‌های لازم را داشتند بی‌نهایت سپاسگزاریم.

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

تمامی اصول اخلاق پژوهش در این مقاله رعایت گردیده است.

### حامی مالی

این پژوهش هیچ‌گونه کمک مالی از سازمان‌های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی دریافت نکرده است.

### مشارکت نویسندگان

تمامی نویسندگان در نگارش این مقاله مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

**ORCID**

Mitra Azimi

Simin Veisi



<http://orcid.org/0000-0001-5593-1951>



<http://orcid.org/0000-0002-2527-4804>

## References

- Ahmadi, S. & Rousta, L. (2011). An Investigation on Gender Differences in Work Culture, *Journal of Woman & Society*, 2(2); 39-58 (in Persian).
- Alas, R., Sun, W. (2009). Organizational Changes in Chinese Companies, In Alas, R. (Ed.) *Implementation of Changes in Chinese Organizations: Groping away through Darkness*. Cambridge: Chandos.
- Asadollah naghdi, A. & Taheri nia, A. (2015). Social relations systems and work cultures among Hamedanian mechanics (the case of Chaparkhaneh Street), *Iranian Journal of Anthropological Research*, 5(1); 49-70 (in Persian).
- Azimi Hashemi, M. (2009). Work Culture among the Children of Martyrs of Khorasan. Razavi province, *Journal of Iranian Social Studies*, 2(3); 111-143(in Persian).
- Britton, B. (2005). Organizational Learning in NGOs: Creating the Motive, Means and Opportunity, <http://www.mspsguide.org/resource/organisational-learning-ngos-creating-motive-means-and-opportunity>.
- Beugre, C. D. (1998). *Management Fairness in Organization*. Westport, Connecticut. London: Quorum books.
- Caravelis, C. & Robinson, M. (2016). *Social Justice, Criminal Justice: the Role of American Law in Effecting and Preventing Social Change*. London: Routledge.
- Chelladurai, P. (2006). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Center for the study of American Business. (1996). *The Dynamic American Firm*. Edited by Chilton, K., Weidenbaum, M. L. & Botterson, R., London: Kluwer Academic Publishers.
- Chow, C. W., Deng, F. J., & Ho, J. L. (2000). The openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study of the United States and the People's Republic of China. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1); 65-95.
- Dwivedi, R. K. (1995). *Organizational Culture & Performance*. New Delhi: MD Publications PVT LTD.
- Ebadollahi Chanzanegh, H. & Nejat, J. (2010) Values and Work Ethics: Case Study of Teachers in Rasht, *Journal of Iranian Social Studies*, 3(3), 108-133(in Persian).
- Ezkiya, M. (2010). *Introduction to the Sociology of Rural Development*, Tehran: Information, Fourth Edition (in Persian).
- Ezkiya, M. & Ghaffari, G. (2015). *Sociology of Development*. Tehran: Kayhan Institute Research Office, Twelfth Edition (in Persian).
- Entezari, A. & jodaian, M. (2011). Representation of Work Culture in Children Story-books, *Journal of Strategy for Culture*, 4(14-15); 205-

228 (in Persian).

- Farhadi, M. (2006). *The Culture of Assistance (yarigari) in Iran: An Introduction to the Anthropology and Sociology of Cooperatives*. Volume I of Traditional Assistance in Irrigation and Cultivation, Fourth Edition, Tehran: University Publishing Center (in Persian).
- Farhadi, M. (2007). *Vare: Introduction to Anthropology and Sociology of Cooperatives*. Second Edition, Tehran: Enteshar Co (in Persian).
- Farhadi, M. (2009). *Anthropology of Assistance (yarigari)*. Tehran: Sales. Third Edition (in Persian).
- Fiouzat, E. Mobaraki, M. (2008). Labor culture and industrial capital in Iranian literature, *Shenakht*, No. 57; 316-279.
- Ghahremani, J. (2011). Investigating the work ethics of teachers of the three levels of education in East Azarbaijan province in order to present a model, *Educational Management Research*, No. 10; 71-92 (in Persian).
- Gol Avar, M. (2011). Work culture and entrepreneurship in Iran and other countries, *Work and Society*, No. 140; 72-79 (in Persian).
- Guo, S. (2013). *Chinese Politics and Government, Power, Ideology & Organization*. London: Routledge.
- Hajitabar, A. & Payynroodposhti, Y. (2020). Content Analysis of the Social Studies Textbooks of the Fifth Grade and Sixth Grade Based on the Components of Work Culture, *International Journal of Nations Research*, 5(52); 125-143 (in Persian).
- Holt, D. H. (1997). A Comparative Study of Values among Chinese and U.S. Entrepreneurs: Pragmatic Convergence between Contrasting Cultures, *Journal of Business Venturing*, 12(6); 483-505.
- Jiang, F., Stening, B. W. (2006). *The Chinese Business Environment an Annotated Bibliography*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Kalantari, A. & Hashemi, A. (2021). Phenomenology of the state of work culture among the youth of Ilam Province, *Scientific Quarterly of Farhang Ilam*, 22(70-71); 205-237. (in Persian)
- Karam, C. M., & Kwantes, C. T. (2011). Contextualizing cultural orientation and organizational citizenship behavior. *Journal of International Management*, 17(4); 303-315.
- Kasemsup, K. (2016). The Roles of Organizational Justice, Social Justice and Organizational Culture in Global Higher Education, In Ololube, N. P. (Ed.) *Handbook of Research on Organizational Justice and Culture in Higher Education Institutions*. Hershey, Pennsylvania: IGI Global.
- Kazemi Sahlavani, H. (2010). The culture of work and double effort in the prophetic tradition and the Alavi way, *Kausar Quranic magazine*, No. 36, 83-74 (in Persian).

- Kaynak, E., & Sai, Y. (1995). *The eight core values of the Japanese businessman: toward an understanding of Japanese management*. London: Routledge.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational Behaviour*. Lucknow: New Age International (p) Limited.
- Krueger, R. A. & Casey, M. A. (2015). *Focus Groups A Practical Guide for Applied Research*, (5th Edition). London: Sage Publication.
- Ledwith, A. (2009). *Mannaging Innovation SMEs: Product Development in Small Irish Electeronic Firms*. Cambridge: Cambridge Scholars.
- Lie, M. & Lund, R. (2013). *Renegotiating Local Values: Working Women and Foreign Industry in Malaysia*. London: Routledge.
- Lind, E. A. & Tyler, T.R. (1988). *Social Psychology of Procedural Justice*. Berlin, Heidelberg: Springer Science +business Media, LLC.
- Lu, Y., & Samaratunge, R. (2016). *Skilled migration, expectation and reality: Chinese professionals and the global labour market*. London: Routledge.
- Moghaddam Asil, M. (2017). The Role of Individual Factors Affecting the Promotion of Work Culture (A Comparative Study between Iran and Five Asian Countries), *Iranian Social Science Studies*, 14(54); 71-91(in Persian).
- Moayed Far, S. (2001). Work culture and ethics in Iran (attitude towards work in Iranian religious texts before and after the Islamic period), *Work and Society*, No. 42; 40-35(in Persian).
- Mostakhdemin Hoseini, H. (2004). A review of thematic and conceptual diversity of work culture in the history of Iranian literature, *Co-operation and Agriculture*, new period, No. 162; 53-63(in Persian).
- Nahavandi, M. & Moghaddam Asl, M. (2015). Comparative study of factors affecting work culture in Iran and four Asian countries, *Quarterly Journal of Social Sciences*, 27(81); 171-209 (in Persian).
- Nazari Moghadam, J. (1401). Reflection of work culture in Gilan popular literature; Looking at Gilaki proverbs, *jouenal of Iranian Studies*, 21(41); 756-721 (in Persian).
- Salehi Omran, E., Charbashloo, H. & Hashemi, S. (2010). A comparative study of work culture components in elementary course textbooks and teachers' teaching methods, *Daneshwar Behavior*, 17(42); 173-194 (in Persian).
- Schlevogt, K. A. (1999). *Inside Chinese Organization: An Empirical Study Of business Practices in China*. Oxford: Christ Church Colledge, University of Oxford.
- Sharifi Saei, M. (2015). Content analysis of high school textbooks (second year) from the perspective of work culture, *work and society*, No. 193; 50-64 (in Persian).

- Shoghi, B. (1400). Content analysis of elementary school books regarding work culture, *work and society*, No. 251; 36-67(in Persian).
- Sobhani nejad, M. & Homaei, R. (2005). Work Culture Attitude in Junior High School Textbooks: A Content Analysis, *Journal of Daneshvar Behavior*, 12(15); 1-20 (in Persian).
- Platt, J. (2012). The History of the Interview, in In Gubrium, J. F., Holstein, J. A., Marvasti, A. B. & McKinney, K. D. (Eds.) *The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft*. (2<sup>th</sup> Edition). London: Sage Publication.
- Sanchez-Burks, J., Lee, F., Choi, I., Nisbett, R., Zhao, S., & Koo, J. (2003). Conversing across cultures: East-West communication styles in work and nonwork contexts. *Journal of personality and social psychology*, 85(2); 363.
- Scott, w. G. & Hart, D. K. (1995). *Organizational Values in America*, New Brunswick (USA): Transaction Publishers.
- Shinha, J. B. P. (2008). *Culture and Organizational Behavior*. London: Sage Publication.
- Smith, P. B. & Bond, M. H & Kagitsibasi, C. (2011). *Underastanding Social Psychology across Cultures, Living & Working in Changing World*. London: Sage Publication.
- Steiber, N. (2013). Economic Downturn and Work Motivation, In Gallie, D. (Ed.) *Economic Crisis, Quality of Work & Social Integration, the European Experience*. Oxford: Oxford University Press.
- Tohidloo, S., Zakeri, A. & Jafari Moghadam, M. (2015). Differences in working culture in Iran and outside Iran for Iranian employee in abroad, *Quarterly Journal of the Iranian Association for Cultural Studies and Communication*, 13(48); 35-54 (in Persian).
- Veisi, S. & Azimi, M. (2021). Cooperation Space in non-Governmental Organizations (Case Study: Harandi Neighborhood NGOs in Iran), *Journal of Iranian Social Studies*, 14(3); 120-141(in Persian).
- Western, K. (2017). *Knowledge Transfer Networks: Value Creation and Cultural Aspects of Industreal Production in Human Capital and Assets in the Networked World*. Meir Russ. United Kingdom: Emerald.
- Yaeger, T. F., Head, T.C & Sorensen, P.F. (2006). *Global Organization Development: Managing Unpresedented gchange*. Information Age Publishing: Charlotte, North Carolina.
- Zaheri Abdvand, E. (2017). Representation of work culture and entrepreneurship in Bakhtiari proverbs, *Culture and Folk Literature*, 6(24); 19-46 (in Persian).
- Zaherinia, M. & Behrouzian, B. (2016). The Exploration Qualitative Ways to Improve Work Culture Case Study: University of Boroojerd



Experts, *Journal of Economic Sociology and Development*, 4(2); 49-74 (in Persian).

Zein Abadi, H., Khoshnoisan, F. & Chaharbashlo, H. (2014). An analysis of work culture symptoms in post-graduate students: findings of a mixed study, *skills training*, 2(7); 101-117(in Persian).

Zohreh vand, A., Abbasi, M. & ghafouri, M. (2013). Designing the model of work culture in the top cooperatives of Tehran province, *Work and Society*, No. 161; 8-27(in Persian).

**استناد به این مقاله:** عظیمی، میترا، ویسی، سیمین. (۱۴۰۱). ارائه الگوی بینافرهنگی ارزش‌های کار و کاربست آن در فضای همکاری سازمان‌های مردم‌نهاد محله هرنندی تهران، *فصلنامه علوم اجتماعی*، ۳۰(۹۹)، ۲۱۷-۲۵۷.

DOI: 10.22054/qjss.2023.68955.2549



Social sciences is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License...

