

## مقدمه‌ای بر مطالعات تطبیقی در مدیریت<sup>۱</sup>

ترجمه و اقتباس: دکتر سید مهدی الوانی - رضا واعظی  
اعضای هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

### چکیده

در این مقاله تلاش گردیده است تا پیرامون مفاهیم، تاریخچه، اهمیت، دیدگاه‌ها و متدلوژی‌های مطالعات تطبیقی در مدیریت توضیحات لازم داده شود. ارتباط میان رشته تطبیقی و سایر رشته‌های مرتبط مورد تأمل واقع شده و تأثیر پیشرفت‌های حاصله در رشته‌های مختلف و تکامل و توسعه مدیریت تطبیقی مورد توجه قرار گرفته است.

همچنین به محدودیت‌های متداول در روش‌های تحقیق مدیریت تطبیقی اشاره گردیده و بر اهمیت نگرش سیستمی در اینگونه مطالعات تأکید شده است. علاوه بر آن اهمیت نقش فرهنگ در مطالعات و پژوهش‌های مدیریت تطبیقی خاطر نشان گردیده و ضمن اشاره به تعابیر ناصحیحی که از فرهنگ به عمل آمده مفهوم کاملتر و دقیقتر آن بیان گردیده است. نهایتاً به تشریح شیوه‌های مناسب‌تری که می‌توان در بررسی‌ها و پژوهش‌های مدیریت تطبیقی مورد عمل قرارداد پرداخته است.

## □ مقدمه‌ای بر مطالعات تطبیقی در مدیریت

در یک تعریف کلی مدیریت تطبیقی، مطالعه وجوه اشتراک و افتراق میان سیستم‌های مدیریت از ابعاد و جنبه‌های گوناگون است. چنین مطالعاتی می‌تواند میان سازمان‌های مختلف مانند سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی، تولیدی و غیرتولیدی، بزرگ و کوچک، موفق و ناموفق در کشورها و جوامع گوناگون انجام پذیرد. در اینجا تعریفی ویژه و نسبتاً متداول از مدیریت تطبیقی یعنی: مطالعه سازمان‌ها در جوامع و فرهنگ‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته است.

در این مقاله دو دیدگاه به صورت ترکیبی در مطالعه تطبیقی توصیه می‌شود: دیدگاه اول نظرگاه کلی‌گرا یا نگرش سیستمی است که در سطح کلان به مطالعه تطبیقی می‌نگرد و دیدگاه دوم مطالعه سازمان در سطح خرد می‌باشد. موضوع مطالعه در دیدگاه اول محیط‌های گوناگونی است که سازمان‌ها را احاطه کرده‌اند و در دیدگاه دوم خود سازمان و عوامل متشکله آن اعم از عوامل ساختاری یا رفتاری مورد بررسی واقع می‌شوند. در نگرش نظام‌گرا عواملی چون محیط فرهنگی و ارزشی، زمینه‌های سیاسی و اجتماعی، نظام قانونی، نظام اقتصادی، دانش فنی، ارتباطات و ساختار صنعتی مدنظر قرار می‌گیرند. در نگرش سازمانی یا سطح خرد، سبک مدیریت، نگرش‌ها، ساختار سازمانی، فرآیند عملکردهای سازمان و سیاست‌های آن به محک آزمون تطبیقی نهاده می‌شوند.

## □ علل پرداختن به مطالعات مدیریت تطبیقی

برای انجام مطالعات تطبیقی حداقل پنج دلیل وجود دارد. اول اینکه ما در یک دنیای بهم وابسته زندگی می‌کنیم. در سال ۱۹۷۸ حدود ۳۰ درصد از تولیدات اقتصادی دنیا، از طریق فعالیت‌های تجاری بین‌المللی عاید گردد که غالباً آنها را می‌توان به شرکت‌های چند ملیتی که در کشورهای مختلف دنیا فعالیت می‌کنند نسبت داد. برای مدیران اینگونه شرکت‌ها بسی مهم است که ویژگی‌های تجاری - اقتصادی - سیاسی و فرهنگی کشورها را بشناسد. حتی برای مدیران شرکت‌ها و مؤسسات داخلی لازم است که دائماً به زمینه‌های جهانی بیاندیشند. تجربه نشان داده است که صنایع داخلی کشورها تحت تأثیر رقابت‌های خارجی قرار دارند و عدم توجه به عوامل برون

مرزی موجب اشکالات عمده در بقای سازمان می‌شود. به طور کلی امروزه هیچ مؤسسه و یا صنعتی از رقابت خارجی مصون نمی‌باشد و به همین جهت بر کلیه مدیران است که تفکر و نگرشی جهانی داشته و به محیط خارجی خود توجه کافی معطوف نمایند.

دلیل دوم اینکه نگرش تطبیقی در استنباطات و ادراکات ما نقشی اساسی ایفا می‌کند. ما هر پدیده‌ای را در ارتباط با پدیده‌ای دیگر سنجیده و ادراک می‌نمائیم. دیدگاه تطبیقی یک دیدگاه عمومی و جهان شمول است و تنها به رشته مدیریت محدود نمی‌شود، بلکه در سایر رشته‌های علمی چون اقتصاد، جامعه‌شناسی، روانشناسی، حقوق، تعلیم و تربیت، مذهب و ادبیات مورد استفاده قرار می‌گیرد.

ثالثاً مطالعه فرهنگ‌ها و یا سیستم‌های مختلف، محدودیت‌های فکری ناشی از انحصار در قالب فرهنگ ملی را می‌زداید و ما را به سوی ادراکی فراتر از آن سوق می‌دهد. مطالعات تطبیقی شناخت صحیح و حساسیت لازم به منظور تغییر در فعالیت‌های انسانی را که برای پیشبرد امور توسط مردم ضروری است تقویت می‌نماید. رابعاً مطالعات مدیریت تطبیقی پایه علمی را با گسترش میزان متغیرها در حوزه مطالعاتی وسیع می‌نماید. مثلاً فرهنگ‌های مختلف را می‌توان در قالب یک پیوستار در نظر گرفت و با متغیرهای مختلف بررسی نمود. هر فرهنگ تنها نشاندهنده یک حیطه محدود از ویژگی‌ها در آن پیوستار بوده و با انتخاب دقیق فرهنگ‌ها می‌توان ویژگی‌های آنها را بازشناخت.

و بالاخره پنجمین و مهمترین دلیل مطالعات تطبیقی این است که به فرد امکان می‌دهد فرهنگ و محیط خود را تمیز داده و به درستی احساس نماید. افراد غالباً نسبت به فرهنگ خود آگاهی ندارند چرا که آن را عادی شمرده و بدیهی می‌پندارند. در حقیقت مادامیکه مطالعه سازمان و مدیریت محدود به بررسی یک جامعه خاص باشد نقش محیط و فرهنگ در نزد پژوهشگران همچنان نادیده انگاشته می‌شود. این پژوهشگران مدیریت تطبیقی بودند که اهمیت فرهنگ و محیط را به عنوان عوامل حیاتی و حساس در مطالعه نظام‌های مدیریت مطرح نمودند.

پرواضح است که مطالعه مدیریت تطبیقی برای تمامی مدیران و دانشجویان مدیریت ضروری است. جهان به هم وابسته کنونی، مدیران را مطلقاً که جهانی

بیاندیشند و جهانی برنامه‌ریزی نمایند. همانطوری که "باکلی" می‌گوید تفکر جهانی اجبار حاکم بر جهان اقتصادی - بازرگانی امروز است. مطالعات مدیریت تطبیقی می‌تواند یک چارچوب فکری جهانی را بنا نهد که مرکز چنین تفکری باشد.

### □ بررسی تاریخی

پژوهشگران مسائل سازمانی و اقتصادی سال‌ها به دنبال یک قاعده و قانون جهان‌شمول بودند. تا سال‌های اخیر پژوهشگران این رشته‌ها نقش پراهمیت محیط و فرهنگ را فراموش کرده و یا به طور سطحی با آن برخورد می‌نمودند. در این زمینه تلاش اصلی یافتن نوعی همبستگی میان جوامع بود که قابلیت کاربرد جهان‌شمول داشته باشد. پژوهشگران مدیریت تطبیقی اولین کسانی بودند که اهمیت محیط در مطالعه نظام‌های سازمانی را شناساندند.

### □ دیدگاه‌های مختلف در مدیریت تطبیقی

دیدگاه‌های عمده در ادبیات مدیریت تطبیقی را می‌توان به طور کلی در چهار طبقه اصلی قرار داد: دیدگاه توسعه اقتصادی، دیدگاه محیطی، دیدگاه رفتاری و دیدگاه مبتنی بر سیستم‌های باز. در سال‌های اخیر دیدگاه پنجمی در شرف ظهور است که بر نقش فرهنگ در مدیریت تطبیقی تأکید می‌نماید.

### □ دیدگاه توسعه اقتصادی

این دیدگاه در دهه ۱۹۵۰م، مطرح گردید و هاریسون و مایرز<sup>۱</sup>، به بهترین نحو آن را تشریح نموده‌اند. در این دیدگاه چنین استدلال می‌شود که مدیریت نقش عمده‌ای در نیل به توسعه شتابنده اقتصادی و صنعتی ایفا می‌نماید. این یک دیدگاه کلان است و بر توسعه مدیریت تأکید دارد. فرض اصلی این دیدگاه بر منطق توسعه صنعتی جوامع استوار است. این مدل چهار مرحله در مسیر تحول یک جامعه از شکل کشاورزی - فئودالیستی به صنعتی - دموکراتیک را ضروری می‌داند. هاریسون و مایرز خاطر نشان

می‌سازند که یک فلسفه ویژه مدیریت، برای هر یک از چهار مرحله در توسعه اقتصادی مناسب است و نهایتاً تمامی سیستم‌های مدیریت به سوی فلسفه مدیریت دموکراتیک (تئوری Y) و مشارکتی تمایل می‌یابند.

به هر صورت این دیدگاه شکلی پیچیده از نظریه مدیریت جهانی است که کاربری حتمی یک فلسفه مدیریتی را برای تمامی سازمان‌ها در هر فرهنگ و هر جامعه مورد تأکید قرار می‌دهد. هاریسون و مایرز علیرغم گرایشات جهان‌شمولی‌شان، به پژوهشگران و دانشجویان توصیه نمودند که دربارهٔ برخی جنبه‌های خاص در کشورهای مختلف صنعتی دنیا تحقیق نمایند. کار مقدماتی آنها لزوم عزم راسخ برای تدوین رشته مدیریت تطبیقی را یادآور شد و به این رشته مشروعیت علمی بخشید.

#### □ دیدگاه محیطی

این دیدگاه نیز یک دیدگاه کلان است و در سال ۱۹۶۵ توسط فارمر و ریچمن<sup>۱</sup> معرفی گردید. در این دیدگاه فرض اساسی این است که اثربخشی مدیریت تابعی از عوامل محیطی چون: فرهنگی - اجتماعی، سیاسی - قانونی، اقتصادی و آموزشی است. در حالیکه هاریسون و مایرز بر عوامل اقتصادی در محیط تأکید داشتند، فارمر و ریچمن از محیط یک چارچوب بسیار وسیع‌تری را تصور نمودند. این نویسندگان همچنین تلاش نمودند تا متغیرهای محیطی را با استفاده از تکنیک دلفی کمی نمایند، اما چنین نگرشی هیچ نتیجه مفیدی را عاید نساخت. با اینکه برخی مطالعات عملی و تجربی توسط دانشجویان فارمر و ریچمن انجام شد لیکن اثر ناچیزی در این زمینه بر جای گذاشت. محدودیت دیگر این دیدگاه تأکید بیش از حد بر متغیرهای خارجی بدون در نظر گرفتن متغیرهای درون سازمانی است. بزعم بادوین<sup>۲</sup> یک خطر واقعی وجود دارد و آن خطر گسترده‌گی بسیار زیاد محیط است، بایستی مراقب بود تا طفل مدیریت با شستشوی محیطی از بین نرود و یا در جامه اجتماعی خفه نشود (کنایه از این است که در بررسی عوامل برون سازمانی و محیطی نباید آنقدر افراط شود که نقش مدیریت به عنوان یک اصل اساسی در مطالعات تطبیقی نادیده گرفته شود). با این

وجود این دیدگاه چارچوب جامعی را برای فرضیه‌سازی و مفهوم‌پردازی در مورد محیط عمومی به دست می‌دهد.

#### □ دیدگاه رفتاری

در این دیدگاه فرض اساسی این است که اعمال مدیریت و اثربخشی آن به متغیرهای فرهنگی از قبیل طرز تلقی‌ها، باورها، نظام ارزشی، الگوهای رفتاری، فلسفه‌های مدیریت و امثال آن بستگی دارد. در کشورهای چندی این پژوهش‌ها به صورت تجربی صورت گرفته است. بر خلاف دو دیدگاه کلان قبلی، در این دیدگاه متغیرها بر حسب طرز تلقی‌ها و مقیاس‌های ارزشی تعریف می‌شوند.

این دیدگاه تلاش می‌کند الگوهای رفتاری فردی و گروهی را در موقعیت سازمانی تعیین نماید. این یک دیدگاه خرد است و نویسندگان از سه جنبه مختلف در مورد آن بحث نموده‌اند:

۱ - نیمرخ‌های شخصیتی ملی که با متغیرهای رفتاری سازمانی معینی همبستگی دارد.

۲ - نگرش‌ها و ادراک مدیران در باب مفاهیم و عملیات اساسی مدیریت.

۳ - باورهای رایج، نظام ارزشی و سلسله مراتب نیازها در یک جامعه خاص.

بر اساس این دیدگاه روشن می‌گردد که تفاوت‌های مشخصی از نظر تلقی‌ها، باورها، نظام ارزشی، سلسله مراتب نیازها و نحوه رفتار مدیریت، میان فرهنگ‌ها وجود دارد. این تفاوت‌ها میان گروه‌های مختلف یک جامعه نیز وجود دارد (گروه‌های قومی یا حرفه‌ای). نکته مهم در این نوع پژوهش آن است که به هنگام انتقال شیوه‌های مدیریت از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر بایستی دقت لازم مبذول شود.

در این دیدگاه محدودیت‌ها یا نواقصی وجود دارد. یکی از محدودیت‌ها این است که در غالب مطالعات، اندازه‌گیری اثربخشی سازمان نادیده گرفته شده است. در این قلمرو به جز چند استثناء، کلیه مطالعات بر مبنای روش‌های تحقیقاتی متداول در آمریکا که فقط برای همانجا معتبر بوده و بدون بررسی میزان اعتبار آنها در فرهنگ‌ها و جوامع دیگر انجام گردیده است. نهایتاً در بسیاری از مطالعات انجام شده، هرگز فرهنگ به صورتی صریح و مشخص تعریف نشده و هرگونه تفاوتی به عامل فرهنگ

نسبت داده می‌شود. در حالی که این تفاوت‌ها ممکن است به سبب سایر متغیرهای محیطی مثل اندازه، تکنولوژی، موقعیت، اقتصاد، بازار و شرایط سیاسی باشد.

#### □ دیدگاه مبتنی بر سیستم‌های باز

این دیدگاه مدل سیستم‌های باز را برای بررسی سازمان و تعامل آن با محیط مورد استفاده قرار می‌دهد. "نگاندی" <sup>۱</sup> به سه نوع محیط اشاره می‌کند: محیط سازمانی، محیط شغلی و محیط اجتماعی.

محیط سازمانی شامل برخی متغیرها چون اندازه سازمان، تکنولوژی، جو سازمانی، منابع انسانی و سرمایه‌ای می‌شود. این بخش از محیط به مقدار زیادی تحت کنترل و اداره مدیران است.

محیط شغلی شامل توزیع کنندگان، عرضه کنندگان، کارکنان، مصرف کنندگان، سهامداران و دولت می‌شود. نگاندی و پراساد <sup>۲</sup> مطالعاتی پیرامون فرهنگ‌های مختلف انجام دادند تا نشان دهند چگونه این محیط الگوی سازمانی و اثربخشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. "استافن" <sup>۳</sup> تأثیر متقابل سازمان و محیط شغلی را در اسپانیا، شیلی و سوئد مورد مطالعه قرار داد. در این مطالعه تلاش گردید تا همبستگی میان اندازه سازمان و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی را که از طریق میزان سود، سهم سازمان در بازار و امثالهم اندازه‌گیری می‌شود نشان داده شود. "فارمر و ریچمن" محیط سوم یا محیط اجتماعی را محیط کلان نامیده‌اند.

"نگاندی و استافن" همبستگی میان محیط شغلی و سازمان الگوهای رفتاری و اثربخشی را در یک سلسله تحقیقات عملی مورد مطالعه قرار دادند. گرایش این پژوهش بر مطالعه سازمان به عنوان یک واحد تجزیه و تحلیل بود. اشکال اصلی این بود که متغیرها به صورتی مبهم تعریف شده بودند و بدین جهت نتایج آن چندان قابل اعتماد و مناسب برای پیش‌بینی‌های آینده نبود.

1 - Negandhi (1983).

2 - Negandhi & Prasad (1971).

3 - Estafen.

## □ نقش فرهنگ در مدیریت تطبیقی

اگرچه پژوهشگران اولیه مطالعات تطبیقی به اهمیت محیط پی برده بودند، لیکن نگرش کلی گرای آنان مانع درک اهمیت فرهنگ در تبیین رفتار سازمانی گردید. از دهه ۱۹۶۰ به بعد انبوه مطالعات انجام شده، سرشت فرهنگی تئوری‌های مدیریت را مورد تأیید قرار دادند و هم اینک نیز باید تلاش بیشتری برای بهبود بخشیدن به کیفیت روش‌های تحقیق در مدیریت تطبیقی صورت پذیرد.

"آجی فراک و بودوین"<sup>۱</sup> بیست و دو مطالعه تطبیقی را که در آنها فرهنگ به عنوان یک متغیر مستقل لحاظ شده بود برای توصیف تفاوت‌ها در نحوه مدیریت میان جوامع انجام دادند. تاکنون فقط این دو پژوهشگر تعریف متفاوتی از فرهنگ ارائه داده‌اند. در اغلب مطالعات تطبیقی فرهنگ مترادف جامعه و کشور بکار گرفته شده است.

در سال‌های اخیر پیشرفت‌های امیدبخشی در قلمرو مدیریت تطبیقی و بررسی فرهنگ‌ها به وجود آمده است. برای مثال "هاف استد"<sup>۲</sup> فرهنگ را در قالب چهار بعد تعریف نموده و جوامع و کشورهای مختلف را بر حسب این ابعاد توصیف نموده است. "کلی و ورتلی"<sup>۳</sup> یک پژوهش تازه‌ای را طراحی نموده‌اند که برای تفکیک اثرات فرهنگ از سایر عوامل محیطی مورد استفاده قرار می‌گیرد. "تریاندیس"<sup>۴</sup> در نتیجه بررسی جامع تئوری‌ها، سی بعد در فرهنگ را شناسایی و تعیین کرد.

با وجود برخی تلاش‌ها در مدیریت تطبیقی مبنی بر استفاده کاربردی از فرهنگ و اثر آن بر رفتار سازمانی، غالب پژوهش‌ها به نوعی هستند که فرهنگ را بسیار مبهم تعریف نموده و تفاوت‌های میان فرهنگ‌ها را به تفاوت‌های درون فرهنگی نسبت می‌دهند. بررسی یک نمونه تصادفی از پژوهش‌های انجام شده در نشست چند سال پیش آکادمی مدیریت، به انضمام مقالات منتشره در نشریه رهبری نشان داد که اکثر پژوهش‌های مدیریت تطبیقی هنوز از مشکلات ناشی از طراحی روش و متدلوژی‌هایی نیافته‌اند.

1 - Ajiferuke & Boddewyn (1970).

2 - Hofstede (1980).

3 - Kelly & Worthley (1981).

4 - Triandis (1983).



## □ پیشرفت‌های عمده در رشته‌های مرتبط

در این مبحث مختصراً پیشرفت‌های مهمی که در رشته‌های تئوری سازمان، توسعه و تغییر، مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک و خط‌مشی سازمانی رخ داده است مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### □ تئوری سازمان، توسعه و تغییر

تئوری سازمان نزدیک‌ترین همبستگی و پیوستگی را با مدیریت تطبیقی دارد. در حقیقت بزعم برخی صاحب‌نظران از جمله نگاندی، کارآمدترین و سودمندترین نگرش از طریق مطالعات تطبیقی و فرهنگی و پیوستگی و اشتراک آنها با قلمرو تئوری سازمان حاصل می‌گردد.

بسیاری از پیشرفت‌های حاصله در تئوری سازمان برای استفاده در مدیریت تطبیقی و نیز بسیاری از پیشرفت‌های حاصله در مدیریت تطبیقی برای تئوری سازمانی مناسب است. این دو رشته می‌توانند از طریق پیوستگی بیشتر با یکدیگر خود را غنی‌تر سازند. چهار پیشرفت عمده در تئوری کلان سازمان نتایج باارزشی را در مطالعات مدیریت تطبیقی به بار آورده است.

اولین و شاید مهمترین آن ظهور دیدگاه مبتنی بر سیستم‌های باز است. تغییر دیدگاه از سیستم‌های بسته به سیستم‌های باز در کارهای "کاتز و کان"<sup>۱</sup> به چشم می‌خورد. در چارچوب سیستم‌های باز، سازمان در تعادل پویا با محیط قرار می‌گیرد. بدین ترتیب یک تبادل پایدار انرژی میان سازمان و محیط وجود دارد. این دید در تعارض با دیدگاه مبتنی بر سیستم‌های بسته است که در آن بررسی چگونگی تأثیر متغیرهای درون سازمانی بر ساختار، الگوهای رفتاری و اثربخشی تأکید می‌شود.

بسیاری از نظریه‌پردازان علاوه بر ملاحظه تعامل سازمان و محیط، سازمان را بر اساس سیستم‌های فرعی آن توصیف و تشریح می‌نمایند. مثلاً "امری و تراست"<sup>۲</sup> سازمان را به دو خرد سیستم اجتماعی و فنی تقسیم می‌نمایند. از سوی دیگر "کاتز"<sup>۳</sup>

1 - Katz & Kahn (1978).

2 - Emery & Trist (1963).

3 - Kotter (1976).

سازمان را بر اساس شش خرد سیستم توصیف می‌کند (فرآیندهای اصلی سازمان، کارکنان و سایر منابع محسوس، طرح‌های رسمی سازمان، سیستم داخلی اجتماعی، تکنولوژی سازمان و گروه حاکم). "تیچی" ۱ سازمان را به خرد سیستم‌های فنی، فرهنگی و سیاسی تقسیم می‌کند. "نات و ردی" ۲ سازمان را در قالب چهار خرد سیستم وظیفه‌ای، غیررسمی، اجتماعی و سیاسی تعریف می‌کنند. و بالاخره "پاسکال و آتوس" ۳ سازمان را در خرد سیستم‌های هفت‌گانه معروف به هفت S تعریف می‌کنند (ارزش‌های مشترک، استراتژی، ساختار، سیستم‌ها، کارکنان، سبک و مهارت‌ها).

دومین پیشرفت مهم پیدایش مدل اقتضایی است. در حالی که نظریه پردازان سیستم بر اهمیت تعامل سازمان و محیط تأکید می‌نمودند، تئوریسین‌های اقتضا ماهیت این ارتباط را توصیف نموده و دلایل تجربی ویژه‌ای را ارائه می‌دادند. تأثیر مهم دیگری که نظریه پردازان اقتضا داشتند، تغییر نگرش از یک قالب استاندارد به چارچوبی تحلیلی - توصیفی بود. تئوری‌های قبلی (یعنی مدل بوروکراتیک و مدل مدیریت مشارکتی) استاندارد بودند، اما چارچوب اقتضایی در نتیجه یک سری مطالعات تجربی که در آمریکا و انگلیس توسط پژوهشگرانی چون "لورنس و لورچ" ۴ و "وودوارد" ۵ انجام گردید، پدیدار گشت.

پژوهشگران اصول‌گرا معتقد بودند که مدل‌های آنان در هر موقعیتی قابل عمل است. از طرف دیگر نظریه پردازان اقتضایی ثابت کردند که نه مدل بوروکراتیک و نه مدل مدیریت مشارکتی هیچکدام مدلی مناسب برای تمامی شرایط و موقعیت‌ها نیستند. پیام اصلی مدل اقتضایی این است که سیستم‌های مدیریت می‌باید با ماهیت کارکنان، وظایف و چگونگی محیط متناسب باشد. اگر وظایف عادی، تکنولوژی ساده، کارکنان وابسته و محیط ثابت و معین باشد، تئوری X سبک یا مدل بوروکراتیک مناسبتر است. از طرف دیگر چنانچه طبیعت وظایف غیرعادی خلاق و پیچیده، تکنولوژی سازمان در حال تغییر و همچنین محیط نامعین و متغیر و کارکنان مستقل (با سطح تحصیلی بالا) باشند، تئوری Y یا مدل مدیریت مشارکتی مناسبتر است.

1 - Tichy (1983).

2 - Nath &amp; Ready (1974).

3 - Pascal &amp; Athos (1981).

4 - Lawrance &amp; Lorch (1969).

5 - Woodward (1965).

اگرچه نظریه پردازان اقتضایی اهمیت محیط را تشخیص دادند، لیکن بسیاری از متغیرهای مورد نظر آنان درون سازمان قرار داشته و شامل متغیرهای داخلی می‌شود (مانند: وظیفه‌ها، تکنولوژی و ماهیت کارکنان). به علاوه محیط را در قالب مفاهیمی مبهم‌تر چون اطمینان و عدم اطمینان، پیچیده و ساده، ثابت و متغیر تعریف می‌نمایند. نهایتاً نظریه پردازان اقتضایی در جستجوی یک همبستگی معتبر جهانی، نقش فرهنگ را مورد غفلت قرار داده‌اند.

پیشرفت سوم آگاهی از نقش قدرت و سیاست در سازمان‌هاست. نظریه پردازان سازمان و مدیریت، مدت زیادی از موضوع سیاست و قدرت غافل بودند، اما در اواخر دهه ۱۹۷۰ برخی از پژوهشگران تئوری سازمان، این موضوعات را معرفی نمودند. "فیفر و سالانیک"<sup>۱</sup> اولین کسانی بودند که به طور جدی پیرامون تأثیر قدرت و سیاست در محافل علمی، مطالعاتی را انجام دادند.

چهارمین و جدیدترین پیشرفت آگاهی از نقش فرهنگ در نظام‌های سازمانی است. اعتقاد به کشف اصول جهان‌شمول مدیریت از پیشگامان این رشته یعنی ماکس وبر، نیلور و فایول نشأت گرفته است. موفقیت چشمگیر شیوه‌های مدیریت آمریکایی در دوران بعد از جنگ جهانی دوم این باور را که تئوری‌های به وجود آمده در آمریکا کاربرد جهانی دارند تقویت می‌نمود.

اما از اواخر دهه ۱۹۵۰ موضوع جهان‌شمولی در تئوری‌های مدیریت مورد حملات جدی قرار گرفت. در چندین کشور، اداره امور شرکت‌ها با بکارگیری اصول علمی مدیریت آمریکایی با مشکل مواجه گردید. برنامه‌های کارشناسان فنی (AID) دچار مشکل شد چراکه از دخالت ارزش‌های محلی در نحوه اداره طرح‌ها و عملیات در مانده بودند. اگرچه کارگزاران دولت و مؤسسات بازرگانی در قابلیت بکارگیری تئوری مدیریت آمریکایی در کشورها و مناطق دیگر دچار تردید شدند، لیکن فعالیت‌های پژوهشی به شیوه گذشته ادامه یافت. بدین ترتیب پژوهشگران مدیریت و نظریه پردازان سازمان همچنان نقش فرهنگ را به بوته فراموشی سپردند.

نهایتاً واقعه سریعی که نقش فرهنگ را پیش روی تئوری‌های مدیریت قرار داد

ظهور نظام مدیریت ژاپنی در اواخر دهه ۶۰ و اوائل دهه ۷۰ بود. در این زمان روشن شد که در بسیاری از زمینه‌ها، عملکرد شرکت‌های ژاپنی متفاوت از عملکرد مؤسسات و شرکت‌های آمریکایی و اروپایی بوده است و بدین سبب برخی پژوهشگران مطالعاتی را در زمینه مدیریت آغاز نمودند. در این مطالعات مشخص گردید که ژاپنی‌ها مقلد مدیریت آمریکایی نبوده‌اند. در حقیقت آنها سیستم مدیریت ویژه‌ای را ارائه نمودند که با توجه به شرایط فرهنگی و محیطی خودشان مناسب و بسیار موفق‌تر از سیستم مدیریت آمریکایی بود. در نتیجه تمایل به مقوله فرهنگ شدیداً افزایش یافت. با اینکه بسیاری از نوشته‌ها و اندیشه‌ها در مورد فرهنگ سطحی‌نگر بود، اما برخی از پژوهشگران سازمان‌شان دادند که با توسل به مفهوم فرهنگ و نقش آن در سیستم‌های مدیریت می‌توان بروشی منطقی، تحقیقات مفید و ثمربخشی را انجام داد. علاوه بر چهار پیشرفت مزبور در قلمرو تئوری سازمان، پیدایش رشته بهبود سازمانی و تغییر پیشرفت عمده دیگری تلقی می‌گردد. با وجود اینکه مطالعات مهمی در قلمرو تئوری سازمان انجام شده، اما در غنی‌سازی یک رشته علمی به حد کافی مؤثر نبوده‌اند. این مشکل در بهبود سازمان و شیوه‌های تغییر مشهود است. مدل اساسی مورد عمل در بهبود سازمان پژوهش در عمل (Action Research) است - یعنی تحقیق منجر به عمل و متناوباً عمل زمینه را برای تحقیقات بیشتر مهیا می‌سازد. با اینکه این رشته با تکنیک‌های خود مثل آموزش حساسیت، گروه‌سازی، جلسات رفع تعارض و غنی‌سازی شغل پیدایش یافت، بعدها استراتژی‌های کلان مداخلاتی را ارائه نمود. مؤثرترین کار در سطح کلان استفاده از دیدگاه مبتنی بر سیستم‌های باز و توجه به موضوعات سیاست، قدرت و فرهنگ می‌باشد. بعضی از مطالعات جدید در این زمینه توسط "بیر"، "پاسکال و آتوس"، "پی‌ترز و واترمن"، "تیچی و کیلمن" انجام شده است. غالب این مطالعات و مدل‌ها به جز مطالعات "پاسکال و آتوس" منحصرأ در یک جامعه یعنی آمریکا انجام پذیرفته است.

### □ مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک

این رشته‌ای جدید است که به پیشرفت‌های قابل توجهی در دهه ۷۰ تا ۸۰ م، نائل آمده است. اولین سهم عمده این رشته شناسایی و درک اهمیت محیط و این ایده است که استراتژی تانیل به تناسب میان سازمان و محیط گسترش می‌یابد. "چندلر"<sup>۱</sup> ثابت کرد در سازمان‌های کامیاب ساختار از استراتژی تبعیت می‌نماید. در سال‌های اخیر "هاکس و ماژلوف"<sup>۲</sup> این مفهوم را به تمام سیستم مدیریت تعمیم دادند. دومین سهم عمده این رشته تعریف محیط به گونه‌ای اختصاصی است. در این ارتباط کار "میتروف"<sup>۳</sup> قابل اهمیت است، زیرا او مفهوم عوامل مؤثر محیطی و تعامل بین این عوامل و سازمان را مطرح ساخت. این مفهوم در تبیین روابط سازمان و محیط بسیار مفید بوده و تحلیل‌های تطبیقی را ساده و گویا می‌سازد.

### □ خط‌مشی و سازمان صنعتی

سومین رشته مرتبط خط‌مشی و سازمان صنعتی است. اولین تلاش اصلی در این رشته را "پورتر"<sup>۴</sup> انجام داد، او در استراتژی رقابتی خود اندیشه یک سیستم رقابت جهانی را مطرح نمود. به طور مثال وی در مورد صنعت اتومبیل‌سازی می‌گوید که در درازمدت نمی‌توان این صنعت را یک صنعت ملی در نظر گرفت. بر این اساس او یک نوع اتومبیل جهانی را پیش‌بینی نموده و آرایش مشتری را که متشکل از کارخانجات کشورهای مختلف و نهایتاً تبدیل آنها به صورت سه یا چهار کمپانی بزرگ جهانی بود مورد نظر قرار داد. یک سهم عمده این رشته تصور بازار جهانی برای غالب رشته‌های صنعتی و همچنین به منزله بیدارباشی بود به مدیران برای اینکه بیشتر از آنکه در سطح ملی فکر کنند جهانی بیاندیشند.

سهم دیگر این رشته که عمدتاً مدیون تلاش‌های "ریچ و ماگازینر"<sup>۵</sup> بود حاکی از تدوین خط‌مشی روشن و صریح صنعتی برای جامعه آمریکایی‌هاست. استدلال آنها این بود که چون ما در یک دهکده جهانی زندگی می‌کنیم در درازمدت برای هیچ کشوری

1 - Chandler (1979).

2 - Hax & Majluf.

3 - Mitroff (1983).

4 - Porter (1980).

5 - Reich & Magaziner (1982).

(حتی ایالات متحده) مقدور نیست که جدا از بستر جهانی خط‌مشی‌گذاری نماید. همچنین به دلیل اینکه خط‌مشی صنعتی در ژاپن و بسیاری از کشورهای دیگر رسماً و آشکارا تدوین می‌گردد، برای آمریکا چاره‌ای نیست جز آنکه همانند آنها عمل نماید. فرض آنان این بود که در دنیای معاصر تمایز میان یک صنعت و دولت وجود ندارد و سطح مناسب برای خط‌مشی‌گذاری سطح ملی و نه محدوده یک صنعت می‌باشد. بدین ترتیب تصمیمات مربوط به رشد و توسعه صرف‌نظر از صنایع موجود، بایستی توسط دولت با مشارکت صنایع و نیروی انسانی اتخاذ گردد. در این چارچوب رقبا، کشورهای خارجی هستند.

سوم "اوجی" در کتابش از جامعه M شکل سخن به میان می‌آورد، وی می‌گوید در ژاپن نظام سازمانی پیشرفته‌ای وجود دارد که به منظور خط‌مشی‌گذاری صنعتی، مؤسسات مالی، سازمان‌های صنعتی، کارگران و دولت دور هم جمع شده و جمعاً اینکار را انجام می‌دهند. بزعم "اوجی" برنامه‌ریزی منسجم و یکپارچه در سطح جامعه رمز موفقیت و کامیابی ژاپنی‌ها بوده است. نتیجه این وضعیت برای سایر کشورها این است که اگر به دنبال رقابت با ژاپن هستند می‌باید سیستم‌مشابهی را در سطح جامعه خودشان ایجاد نمایند. "ست‌هی" "در جهتی مخالف بیان می‌دارد که یک نظام مدیریت در یک فرهنگ خاص جای دارد و بایستی نوعی تناسب میان فرهنگ ملی، محیط و سیستم بازرگانی وجود داشته باشد. بر خلاف "اوجی" که کپی‌برداری از ژاپن را توصیه می‌نماید، "ست‌هی" استدلال می‌کند که آمریکا بایستی یک نظام مدیریت منحصر به خود را طراحی نماید که با فرهنگ و نظام سیاسی آمریکا مناسب باشد.

بررسی مدیریت تطبیقی و رشته‌های مرتبط با آن چند موضوع را مشخص می‌سازد. اولاً اینکه بازارها جهانی شده‌اند. ثانیاً ملت‌ها در این بازار به یکدیگر وابسته هستند. ثالثاً سودمندترین دیدگاه، دیدگاه مبتنی بر سیستم‌های باز است که در آن نظام‌های صنعتی و سازمانی به عنوان بخشی از محیط اجتماعی تلقی می‌شوند که به طور مداوم با یکدیگر در تعامل هستند. رابعاً چگونگی این تعاملات تعیین‌کننده بهره‌وری این سیستم‌ها است. خامساً سازمان و محیط را می‌توان بر حسب سیستم‌های

خرد نیز تصور نمود. و بالاخره استراتژی بایستی با توجه به محیط جهانی طرحریزی شود.

### □ استراتژی‌های شناخت در مطالعات تطبیقی

این استراتژی‌ها را می‌توان در دو طبقه قرار داد: ۱ - استراتژی فرهنگ محور در مقابل استراتژی جهان‌شمول و ۲ - استراتژی‌های قوم محوری، جامعه‌محوری و جهان‌محوری. در این بخش به طور اختصار مشخصه‌های عمده این استراتژی‌ها مورد بحث قرار گرفته و مزایا و محدودیت‌های آنها نشان داده می‌شود.

#### □ استراتژی فرهنگ محور در مقابل استراتژی جهان‌شمول

همانطور که در بررسی تاریخی بیان شد، شیوه یا استراتژی اولیه‌ای که توسط پژوهشگران مدیریت تطبیقی و تئوری سازمان مورد استفاده قرار گرفته بود، دیدگاه جهان‌شمول بود. نظریه پردازان اقتضایی کلاً نقش فرهنگ را فراموش کرده و در عوض بر متغیرهایی چون تکنولوژی، مشتریان، کارکنان، مواد اولیه، مسائل مالی و ثبات محیطی تأکید داشتند. از سوی دیگر غالب پژوهشگران علاقه‌مند به مطالعه فرهنگ‌ها، از فرهنگ به عنوان یک جامعه یا کشور یاد می‌کردند.

استراتژی فرهنگ محور بدواً توسط انسان‌شناسان مورد استفاده قرار گرفت. پژوهشگران مدیریت تطبیقی و تئوری سازمان به ندرت از این شیوه استفاده کردند. بدین جهت مطالعه "کروزبر" در بوروکراسی فرانسه از سطح کلاسیک این روش فراتر رفت. چرا که انجام پژوهش به شیوه فرهنگ محور مستلزم مجموعه‌ای از اطلاعات تفصیلی است که از طریق مشاهده سیستماتیک و مستمر یک جامعه و یا فرهنگ بدست می‌آید و از نقطه نظر زمان و امکانات بسیار پرهزینه می‌باشد.

#### □ استراتژی‌های قوم‌محوری، جامعه‌محوری، جهان‌محوری

چارچوب‌ها و تئوری‌های مدیریت که راهنمای غالب پژوهش‌ها بودند در آمریکا



و اروپا تکوین یافته‌اند. حتی کارهای "هاریسون و مایرز" و تلاش‌های پژوهشگران سایر کشورها تحت تأثیر فرضیه صنعتی کردن که توسط پژوهشگران آمریکایی مطرح شده بود انجام گردید. از آنجائی که مدل‌های بررسی تطبیقی به ندرت از نظر سازگاری با سایر فرهنگ‌ها مورد آزمون قرار گرفته‌اند تحقیقات قوم‌محور نتایج گمراه‌کننده‌ای به همراه داشته‌اند.

به نظر "آدلر"<sup>۱</sup> مطالعات به شیوهٔ جامعه‌محوری مطالعات منفرد و درون‌مرزی هستند که در جوامع مختلف دنیا انجام می‌شوند. این استراتژی هر کشور و جامعه را یک فرهنگ واحد می‌داند و آنها را بر اساس فرضیات و چارچوب‌های خودشان بررسی می‌نماید.

استراتژی فرهنگ محور که قبلاً بیان گردید احتمالاً مناسب‌ترین استراتژی در این زمینه است. این نوع پژوهش اطلاعات عمیق و ارزشمندی را در رابطه با فرهنگ به دست می‌دهد. اما مقایسه چنین اطلاعاتی میان فرهنگ‌ها بسیار مشکل است چرا که یک چارچوب مشترک وجود ندارد.

استراتژی جهان‌محوری مستلزم تدوین چارچوبی مشترک است که از عناصر و عوامل فرهنگ‌های مختلف جهان تشکیل یابد. این همان روشی است که شرکت‌های چند ملیتی در تدوین استراتژی‌های بین‌المللی مورد عمل قرار می‌دهند. آنها اطلاعات لازم را از کشورهای مختلف جمع‌آوری می‌نمایند. بعد از پردازش این اطلاعات، استراتژی واحدی تدوین می‌شود که چارچوب مشترکی را برای مطالعه و کنترل عملیات فرعی و جزئی در کشورهای مختلف به دست می‌دهد. "پراهالد و دوز"<sup>۲</sup> نشان دادند که شرکت‌های چند ملیتی از طریق تدوین استراتژی‌های تلفیقی (مرکب) است که به عنوان موفق‌ترین شرکت‌ها فعالیت می‌نمایند. اما چنین دیدگاهی مستلزم رعایت تعادلی دقیق، در حفظ استقلال کافی به منظور مطالعه بخش‌های فرعی و از طرفی تهیه یک چارچوب مشترک برای بررسی‌های جهانی است. تدوین یک استراتژی جهان‌محوری در پژوهش‌های تحقیقی، ایجاد گروهی متشکل از پژوهشگران جوامع و فرهنگ‌های مختلف را می‌طلبد. این افراد از طریق بحث و بررسی‌های دقیق و مفصل



به یک چارچوب مشترک و قابل قبول دست خواهند یافت. با داشتن چارچوبی مشترک، گام بعدی انجام بررسی‌های عمیق و تفصیلی در هر جامعه با بهره‌گیری از این چارچوب می‌باشد. این همان چیزی است که "هاف‌استد" انسان‌شناسی سازمانی یا مدیریتی می‌خواند. به زعم وی چنین نتیجه‌ای، از رویه‌های موجود در یک جامعه یا کند و کاوهای فردی غیرمتحمل است. بلکه نیازمند سینرژی حاصله از مجموع ایده‌ها و نظرات کشورهای مختلف می‌باشد.

استراتژی جهان‌محوری بسیار هزینه‌بر است و استفاده از آن بدون صرف هزینه‌ای گزاف میسر نیست.

به طور خلاصه غالب پژوهشگران رشته‌های مدیریت تطبیقی، تئوری سازمان و فرهنگ، از استراتژی‌های قوم‌محوری و جهان‌شمول استفاده نموده‌اند. اکثراً این نوع پژوهش‌ها به کلی نقش فرهنگ در سیستم‌های مدیریت را نادیده گرفته‌اند. تلاش‌ها بیشتر برای کشف یک قانون و همبستگی جهانی صرف شده بدین جهت ضرورت‌های فرهنگی فراموش گردیده است. در عمل چارچوب‌ها و تئوری‌های آمریکایی و اروپایی به سایر کشورها و فرهنگ‌ها تحمیل شده است. بدین ترتیب ما به استراتژی جهان‌محوری که به ملاحظات فرهنگی در آن توجه شده باشد نیازمندیم. چنانچه در عمل به دلیل فقدان سرمایه و اعتبارات لازم این استراتژی غیرممکن جلوه نماید، ممکن است استراتژی فرهنگ‌محور با استفاده از یک چارچوب تطبیقی بهترین شیوه باشد.

