



## ارتباط فرهنگ ملی با فرهنگ سازمانی

**نوشته:** سیدهاشم هدایتی

**منبع:** ماهنامه تدبیر شماره ۱۲۶

اکنون فرهنگ سازمانی به یکی از مباحث حائز اهمیت در علم مدیریت بویژه رفتار سازمانی تبدیل شده است.

توسعه اندیشه سیستمی در عرصه مدیریت تاثیر زیادی در مهم تلقی کردن فرهنگ سازمانی داشته است.

از مباحثی که در زمینه فرهنگ سازمانی مورد توجه محققان قرار گرفته موقعیت فرهنگ هاست که تحت عنوان فرهنگ‌های غالب و یا خرده‌فرهنگ‌ها مطرح شده است.

چنانچه سازمانی فاقد فرهنگ حاکم باشد در آن صورت ارزش فرهنگ سازمانی به عنوان یک متغیر مستقل بسیار کاهش می‌یابد.

تفاوت‌های موجود در فرهنگ‌های ملی بیشتر ناشی از اختلافاتی است که در باورهای مقبول آن فرهنگ‌ها وجود دارد، در حالی که چنین تفاوت‌هایی در فرهنگ سازمانی ناشی از گوناگونی در تجربیات جامعه‌پذیری است.

فرهنگ‌های سازمانی برخلاف فرهنگ ملی از طریق حضور افراد در محل کار کسب می‌شوند. فرهنگ ملی همچون کوه یخی است که نوک آن ممکن است در اثر حرارت آب شود اما بخش زیرین آن دست نخورده باقی می‌ماند.

**چکیده**





مقوله فرهنگ در دهه‌های اخیر یکی از جنبه‌های حیاتی مورد مطالعه مدیریت و سازمان به حساب آمده است. اینکه فرهنگ چیست؟ فرهنگ سازمانی چگونه ایجاد می‌شود؟ ابعاد آن کدام است؟ چه مشخصاتی دارد و میزان اثرپذیری فرهنگ سازمانی از فرهنگ ملی تا چه حدی است؟ بحثهایی است که در این مقاله به اختصار به آن پرداخته شده است.

## مقدمه

اگرچه فرهنگ در تئوریهای کلاسیک مدیریت به‌طور مستقل کمتر مورد توجه قرار گرفته است لکن توجه به برخی ارزشهای حاکم بر افراد و محل کار واقعیتی بوده است که از نگاه اندیشمندان پنهان نمانده است. به‌طور مشخص نظریه نهضت روابط انسانی، مطالعات هائورن و اندیشمندان رفتارگرا مقوله فرهنگ و ارزشهای حاکم بر روابط کار در سازمان را پررنگتر مطرح ساخته و به تدریج مقوله‌ای به نام فرهنگ سازمانی به یکی از مباحث مهم و شایان اهمیت در علم مدیریت، به‌خصوص مباحث رفتار سازمانی، مبدل گردید. امروز کمتر منبع رفتاری در علم مدیریت قابل مشاهده است که یک یا چند فصل از مطالب خود را به مقوله فرهنگ سازمانی اختصاص نداده باشد. ظهور (OD=ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT) که نوعی برنامه‌ریزی تغییر در سازمان را مد نظر دارد بیشترین تاثیر را در تعریف جایگاه و اهمیت فرهنگ در سازمانی داشته است. رشد و توسعه اندیشه سیستمی در عرصه مدیریت و گرایش به مطالعات سیستمی و اعتنا به مکتب سیستم به جای توجه به بررسی جداگانه عناصر نیز تاثیر چشمگیری در مهم تلقی کردن فرهنگ سازمانی داشته است. امروزه با اتکا به نظریه‌های روانشناسی اعتنای صرف به ارزشهای ظاهری حاکم بر رفتار افراد در سازمانها نمی‌شود و این باور وجود دارد که آنکه بخش پنهان کوه یخی معروف است. (محمدعلی طوسی، بهبود و بازسازی سازمانی، ۱۳۷۶، ص ۱۵۶) بیشترین نقش را در هویت فرهنگی یک فرد یا سازمان برعهده دارد. در حال امروزه اندیشمندان مدیریت به این نتیجه رسیده‌اند که در هر گروه و سازمان مجموعه‌ای از ارزشها و هنجارهای نوشته یا نانوشته‌ای وجود دارند که در ادبیات و ترمینولوژی مدیریت به آن فرهنگ سازمانی ORGANIZATIONAL (CULTURE) گفته می‌شود. در مورد اینکه فرهنگ سازمانی چگونه شکل می‌گیرد و چه عوامل و





عناصری باعث به وجود آمدن آن می‌شوند و مؤلفه‌ها، ویژگیهای فرهنگ سازمانی کدامند بحثهای زیادی شده است. آنچه در این مقاله به آن پرداخته می‌شود بررسی نقش فرهنگ ملی جوامع در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی آن جامعه است. برای ورود به بحث اصلی لازم است در مورد فرهنگ سازمانی، تعریف آن، ویژگیها، نقشها و مؤلفه‌های آن بحث شود و سپس اجمالاً به فرهنگ ملی و مؤلفه‌های آن نیز اشاراتی بشود تا در نهایت با استناد به پژوهشها و مطالعاتی که محققان در مورد تاثیر فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی انجام داده‌اند و رابطه بین این دو مورد بررسی قرار بگیرد. به لحاظ عدم امکان انجام پژوهش میدانی در این مقاله با روش کتابخانه‌ای به بیان و جنبه‌های مطالعات و پژوهشهایی می‌پردازیم که در مورد تاثیرپذیری فرهنگ سازمانی از فرهنگ ملی توسط محققان انجام گرفته است، امید است این کار بتواند به عنوان گام اول در راستای انجام پژوهش میدانی علمی در مورد ارتباط فرهنگ ملی کشورمان با فرهنگهای سازمانی مورد توجه قرار بگیرد.

## فرهنگ

در مورد معنی فرهنگ اندیشمندان با گرایشهای علمی متفاوت دیدگاه‌های نسبتاً مختلفی ارائه کرده‌اند. برخی فرهنگ را ویژگی‌های مثبت انسانی تلقی کرده و بر این اساس صرفاً انسانهای متمدن را با فرهنگ می‌دانند. برخی فرهنگ را کلیتی در هم پیچیده شامل دانش‌ها، باورها، هنر، اخلاق، آداب و سنن، هنجارهای رفتاری و عاداتی می‌دانند که انسان به عنوان عضوی از جامعه آن را کسب می‌کند. در این تعریف، بیشتر فرهنگ به عنوان نهادها و کارکردهای اجتماعی مد نظر است. و عده‌ای دیگر تعریفی نسبتاً متأخرتر از دیگران ارائه داده و فرهنگ را مجموعه‌ای از نمادهایی می‌دانند که انسان در قبال زندگی اجتماعی می‌آفریند. در این تعریف، فرهنگ تجلی عقلانیت انسان است و آنچه اهمیت دارد معانی است (روزنامه اطلاعات، مقاله جهانی شدن فرهنگ، دکتر سلیمی، ۵ آبان ۸۰)

مارگارت مید فرهنگ را الگوی رفتاری مشترک، کلودلوی فرهنگ را نظامهای معنا و درک مشترک و ادگار شاین فرهنگ را مجموعه‌ای از اصول اساسی و راه‌حلهای مشترک برای مشکلات جهانی که





تطابق بیرونی و انجام درونی از مفروضات آن است و اصولی اساسی که در طول زمان تکامل می‌یابند و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود، تعریف کرده‌اند (شنایدروبارسو، مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها، اعرابی، ایزدی، ۱۳۷۹، ص ۱-۳۰) کارل رادریگز، خانواده، موسسات آموزشی و مذهب را از مهمترین منابع یادگیری فرهنگ می‌شمارد. و بر این باور است که خانواده اساسی‌ترین واحد پرورش و توسعه فرهنگ است و مذهب به‌طور تنگاتنگی با ارزشهای فرهنگی مرتبط می‌شود و بر فعالیتهای روزانه افراد نظیر شروع و پایان زمان کار، ایام تعطیلی، آداب و رسوم و نوع تغذیه تاثیر می‌گذارد (کارل رادریگز، مدیریت در عرصه بین‌المللی، زاهدی، دانایی فرد، ۱۳۸۰، ص ۲۹-۳۲) ایمانوئل والرشتاین یکی از نظریه‌پردازان برجسته نظریه جهانی شدن می‌گوید: این سرشت انسانی ما نیست که خلقی جهانی دارد بلکه توانایی ما در خلق واقعیتهای فرهنگی و سپس عمل کردن به آنهاست که جنبه جهانی دارد. وی فرهنگ را احتمالاً وسیع‌ترین مفهومی می‌داند که در علوم اجتماعی، تاریخی از آن استفاده می‌شود و اضافه می‌کند که: انسان‌شناسان به صریح‌ترین شکل بر آن تاکید دارند که همه مردم در برخی خصلتها با یکدیگر شریک‌اند و همه در خصلتهای دیگر تنها با برخی شریکند با این حال، خصلتهایی نیز دارند که با هیچ‌کس در آنها شریک نیستند. این بدان معنی است که براساس الگوی پایه، هرکسی را می‌توان به سه طریق توصیف کرد: با مشخصه‌های جهانی گونه، مجموعه مشخصه‌هایی که شخص را در حکم عضوی از مجموعه گروهها تعریف می‌کند و مشخصه‌های فردی شخص. والرشتاین می‌گوید: هنگامی که از خصلتهایی صحبت می‌کنیم، نه جهانی‌اند و نه فردی اغلب از اصطلاح فرهنگ برای توصیف این مجموعه خصلتها، رفتارها، ارزشها و اعتقادات استفاده می‌کنیم. شکی نیست در این کاربرد هر گروهی فرهنگ خاص خود را دارد و هر فرد در هر گروه شریک است. در این کاربرد فرهنگ، روشی برای خلاصه کردن طرقي است که به موجب آنها گروهها خود را از گروههای دیگر متمایز می‌دانند. در اینجا فرهنگ نمایانگر مشترکات داخلی آنهاست و اجمالاً هم زبان نمایانگر چیزهایی نیز هست که در خارج از گروه بین افراد مشترک نیست یا کاملاً مشترک نیست. از سوی دیگر، فرهنگ بر کل ویژگیهای یک گروه در برابر ویژگیهای گروه دیگر دلالت ندارد، بلکه درمقابل برخی مشخصه‌های درون گروهی در برابر برخی دیگر از مشخصه‌های داخل همان گروه دلالت دارد. (ایمانوئل والرشتاین، سیاست و فرهنگ در نظام متحول





جهانی، ۱۳۷۷، ص ۷-۲۲۶) شنایدروبارسو حوزه‌های نفوذ فرهنگ را به شش حوزه: فرهنگ منطقه‌ای که برخاسته از پیوندهای قومی، جغرافیایی، مذهبی، زبانی و تاریخی، فرهنگ ملی (درون مرزها) که در آن عوامل جغرافیایی، تاریخی، سیاسی، اقتصادی، زبان و مذهب موجب رشد و تکامل فرهنگ‌های منطقه‌ای شده‌اند، فرهنگ ملی (بیرون از مرزها) که در آن شباهتهایی میان فرهنگ‌ها موجب پیدایش فرهنگ‌های منطقه‌ای می‌شود که فراتر از مرزهای ملی است، فرهنگ صنعتی، فرهنگ حرفه‌ای، فرهنگ وظیفه‌ای، و فرهنگ سازمانی که آن را نتیجه تاثیر و نفوذ شخصیت‌های بنیانگذار و رهبران برجسته و تاریخ منحصر به فرد سازمان و مراحل توسعه آن می‌داند (شنایدروبارسو، ۱۳۷۹، ص ۱۰۹)

## فرهنگ سازمانی

درمورد فرهنگ سازمانی تعاریف متعددی ارائه شده است که به مواردی از آنها اشاره می‌شود: استیفن رابینز می‌گوید: افراد از نظر شخصیت دارای نوعی ثبات رویه هستند که می‌توان براساس آن نوع نگرش و رفتار آنها را پیش‌بینی کرد. سازمان هم مانند انسان دارای ویژگیهایی است که این ویژگیها می‌توانند به صورت صمیمی، خلاق، نوآور یا محافظه کار باشند. براساس همین ویژگیها می‌توان نگرشها و رفتارهای کسانی را که درون این سازمانها هستند، پیش‌بینی کرد. مقصود این است که می‌خواهیم بگوییم در سازمان یک متغیر سیستمی وجود دارد و آن پدیده را نمی‌توان به راحتی تعریف کرد ولی به‌طور حتم وجود دارد و افراد برای معرفی سازمان از اصطلاحات، عبارات و کلمه‌های مشابه استفاده می‌کنند، ما این متغیر را فرهنگ سازمانی می‌نامیم. همانگونه که در فرهنگ‌های قبیله‌ای با بیان عبارتها یا اصطلاحات خاص، نوع کنش یا واکنش اعضای قبیله نسبت به یکدیگر و به خارجیان مشخص می‌شود، سازمانها هم فرهنگ‌هایی دارند که بر نوع رفتار اعضا اثر می‌گذارد یا نوع رفتار آنان را تعیین می‌کند (رابینز، ۱۳۷۹، ص ۲-۳۷۱) رابینز در یک تعریف دیگر، فرهنگ سازمانی را نظام معانی مشترکی می‌داند که به‌وسیله اعضای سازمان حفظ و به تمایز سازمان از سازمانهای دیگر منجر می‌شود (اکبر ریحانیان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۷۸) «جرج گردن» نیز فرهنگ سازمانی را نظام فرضیات و ارزشهای مشترکی می‌خواند که به‌طور گسترده





رعايت مي‌شود و به الگوي رفتار خاصي منجر مي‌شود (ريحانيان، ۱۳۷۸) استانلي ديوييس فرهنگ سازماني را الگوي ارزشها و باورهاى مشتركى مي‌شمارد كه به اعضاي يك نهاد معنى و مفهوم مي‌بخشد (محمدعلى طوسى، ۱۳۷۶، ص ۱۵۶) اينكه فرهنگ سازماني چه نقشه‌اي را در سازمان ايفا و چه وظايفي را برعهده دارد، رابينز پنج نقش و ويژه‌ها را برمي‌شمارد: ۱ - فرهنگ به‌عنوان تعيين‌كننده مرز سازماني و تفكيك‌كننده آنها از هم ۲ - فرهنگ به‌عنوان تزريق‌كننده نوعي احساس هويت در وجود اعضاي سازمان ۳ - فرهنگ به‌عنوان ايجاد‌كننده نوعي تعهد در افراد نسبت به چيزي كه بيش از منافع شخصي، فداست ۴ - فرهنگ به‌عنوان عامل ثبات و پايدارى سيستم اجتماعي ۵ - فرهنگ به‌عنوان يك عامل كنترل كه موجب شكل دادن به نگرشها و رفتار كاركنان مي‌شود. (رابينز ۱۳۷۹، ص ۳۷۷) درمورد ويژگيهاي فرهنگ سازماني با وجود تفاوت ديدگاهها، حدود ده ويژگي ازسوي انديشمندان معرفي شده است از جمله استيفن رابينز در كتاب رفتار سازماني خود ده ويژگي زير را براي آن معرفي کرده است: خلاقيت فردي، تلورانس ريسك، شفافيت اهداف، انتظارات و عملکرد، هماهنگي، اتحاد و يکپارچگي، ميزان استفاده از مقررات، ضوابط حسابداری، درجه ارتباطات، كمكها و مهارتهاي مدير از زيردستان، ميزان تعريف اعضا از سازمان به عنوان كمك، ميزان وابستگي پاداشها با لياقتهای و عملکرد، ميزان بازبودن پذيرش استفاده و تعارض، الگوهای ارتباطی (رابينز، رفتار سازماني، ۵۷۳، ۱۹۹۱)

دکتر ناصر ميرسپاسي در مقاله پيوست ترجمه كتاب ديوييس (مديريت فرهنگ سازماني) شاخصهاي عمده تشخيص فرهنگ سازماني را به شکل زير برشمرده است: هويت عضويتی، منافع فردي سازماني، تاکيد بر وظايف افراد، كنترل (زياد/كم)، هماهنگي واحدها (زياد/كم)، ريسك پذيري (زياد/كم)، سيستم پاداشي، تحمل تعارضی، تاکيد بر هدف / وسيله نگرشی سيستمي و ارتباط با محيط (استانلي ديوييس مديريت فرهنگ سازماني، ناصر ميرسپاسي، ۱۳۷۳، ص ۷-۲۲۵) خلاقيت و ابتكار فردي، الگوي ارتباطات، ريسك پذيري ساختار سازماني، سبك مديريت. توجه به كيفيت و سرعت، روحيه همكاري و وفاداري به كارگروهي، استاندارد كردن وظايف. كار تيمي به جاي فردي و سيستم پاداشي دسته‌بندی ديگري است كه تحت عنوان متغير فرهنگ سازماني مطرح شده است (ريحانيان، ۲).





ذکر این نکته ضروری است که لیتوین و استرینگر به عناصری چون مسئولیت‌ها، رسمیت و هویت نیز اشاره کرده‌اند و کورت لوئین به مواردی مثل فرایند رهبری، انگیزه، تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری و فرایند کنش متقابل به‌عنوان عناصر تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی اشاره کرده است (حسن زارعی متین، رساله دکترا، ۱۳۷۴، ص ۳۸-۳۷). پیترز و واترمن علاوه بر موارد مشترک، عناصری مانند تعصب مدیران به عمل، توجه به نیازهای مشترک، استقلال و کارآفرینی، توجه به ارزشهای مشترک، انجام و تحمل اختلافات سلیقه را مورد توجه قرار داده‌اند (حسن زارعی، ۱۳۷۴، ص ۵-۴۲). رابینز در کتاب مبانی رفتار سازمانی خود ضمن اشاره به مطالعات کلاکهان و استرادبک، ۶ بعد فرهنگی مورد نظر آنان را به شرح زیر برشمرده است: اول رابطه با محیط و اینکه آیا فرد تابع محیط است و با آن هماهنگ است یا می‌تواند آن را تحت سلطه خود درآورد. دوم توجه به زمان و اینکه آیا گذشته‌نگر است یا حال‌نگر و آینده‌نگر. سوم ماهیت فرد و دیدگاهی که فرهنگ در مورد فرد دارد که در سبک رهبری موثر است چهارم توجه به فعالیت کار از سوی فرهنگ و چگونگی حل مسایل و تصمیم‌گیری، پنجم توجه به مسئولیت و فردگرا یا جمع‌گرایی بودن که در طرح‌ریزی شغل و شیوا گزینش افراد موثر است و ششم مفهوم فنا و اینکه محیط کار بسته یا باز تلقی می‌شود که در ارتباطات و سازماندهی جا و مکان موثر است. (استیفن رابینز، ۱۳۷۹، ص ۳۵). همان‌طوری که از نقل قولهای فوق برمی‌آید در مورد ابعاد، ویژگیها، عناصر و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دیدگاههای نسبتاً مشابهی وجود دارد. از جمله دیگر مباحثی که در زمینه فرهنگ سازمانی مورد اشاره محققان قرار گرفته است موقعیت فرهنگهاست که تحت عنوان فرهنگ قوی - ضعیف و یا فرهنگهای غالب و خرده‌فرهنگها مطرح شده است. رابینز می‌گوید: بیشتر سازمانهای بزرگ دارای یک فرهنگ حاکم و تعدادی فرهنگهای فرعی یا زیرمجموعه فرهنگی هستند. فرهنگ حاکم نمایانگر ارزشهای اصولی است که اکثر اعضای سازمان در آنها مشترک یا سهیم هستند. وقتی که ما درباره فرهنگ سازمانی صحبت می‌کنیم مقصود و نظر ما فرهنگ حاکم است و آن یک زاویه بسیار باز یا دیدگاه جامعی است که از آنجا به فرهنگ سازمانی نگاه می‌شود که فرهنگ مزبور می‌تواند شخصیت متمایز به سازمان بدهد. فرهنگهای فرعی در سازمانهای بزرگ به وجود می‌آیند و بازتابی از مسایل، تجربیات یا





شرایط مشابه و همانندی هستند که اعضای سازمان با آنها روبرو می‌شوند. می‌توان این زیرمجموعه‌های فرهنگی را برحسب دوایر و مناطق جغرافیایی تعریف کرد: رابینز ادامه می‌دهد: اگر یک سازمان فرهنگ حاکم نداشته باشد و تنها دارای تعداد زیادی زیرمجموعه‌های فرهنگی باشد در آن صورت ارزش فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک متغیر مستقل بسیار کاهش می‌یابد. وی همچنین اضافه می‌کند: ارزشهای اصلی سازمانی که به مقیاس وسیع موردتوجه همگان قرار می‌گیرد، معرف فرهنگ قوی آن سازمان خواهد بود. هر قدر اعضای سازمان ارزشهای اصلی را بیشتر بپذیرد و تعهد بیشتری نسبت به آنها داشته باشند؛ سازمان مزبور دارای فرهنگ قوی‌تری خواهد بود (رابینز، مبانی رفتار سازمانی، ۱۳۷۹، ص ۳۷۵) رابینز در کتاب تئوری سازمان خود این مقوله را تحت عنوان فرهنگ غالب و خرده‌فرهنگ‌ها مورد بحث قرار داده است. دکتر میرسپاسی در مبحث پایانی ضمیمه کتاب استانی دیویس، سازمانها را براساس فرهنگهایشان به چهار دسته تقسیم کرده است که عبارتند از: سازمان فرهنگی علمی، با فرهنگ باشگاهی، سازمان با فرهنگ تیمی و سازمان با فرهنگ سنگری (استانی دیویس، ۱۳۷۳، ص ۳۰-۲۲۹) شاید تقسیم‌بندی چارلز هندی در مورد انواع سازمانها با فرهنگهای متفاوت را بتوان در همین راستا دید. «هندی» می‌گوید: «برای اداره کردن هر فعالیت تنها یک راه صحیح وجود ندارد. دقیقاً همان‌طور که هر مسابقه اسبی نیاز دارد و هر اسبی مناسب مسابقه‌ی خاصی است شیوه‌هایی که برای یک موقعیت نوع خاصی از کسب و کار مناسب است و با موقعیت و کسب و کار دیگر به کلی ناسازگار است. من این را نظریه تناسب فرهنگی می‌نامم. در صورتی که انسان بتواند نوع سازمان مورد استفاده در کتاب خدایان مدیریت را تشخیص داده چهار خدای یونانی را که هر کدام مظهر یکی از چهار فرهنگ مزبور بودند یافتیم. قصدم از این کار سرگرم کردن خودم یا ایجاد شگفتی در دیگران نبود. یونانیان قدیم تعداد زیادی از خدایان گوناگون را پرستش می‌کردند و هر کس خدای مورد علاقه خود را براساس ماموریت و وظایف مفروضی ترجیح داد. در زمینه مدیریت نیز به این نتیجه رسیدیم که افراد و سازمانها دارای فرهنگهای طبیعی و ترجیحی هستند. فرهنگهای مزبور هر یک در جای مناسب خود معتبرند. بنابراین، مهارت و ظرافت کار در این است که بین خدای مرجح فرد با سازمان و موقعیت مربوطه





هم طرازی و تطابق ایجاد شود». (چارلز هندی، خدایان مدیریت، کهزاد آذرهوش، ۱۳۸۰، ص ۲۰-۱۹).

## فرهنگ ملی

اینکه فرهنگ ملی چیست؟ و آیا معنی و تعریف مشخص و مورد توافقی درباره آن وجود دارد یا نه موضوع این مقاله نیست. موضوع قابل بحث این است که در مباحث مدیریت، زمانی که در مورد فرهنگ ملی صحبت می‌شود، از اصطلاحی به نام فرهنگ منطقه نام برده می‌شود که دارای دو بعد است: درون مرزهای ملی (یک کشور با حاکمیت سیاسی شخصی) و برون مرزهای ملی (یعنی آن مناطقی که خارج از مرزهای ملی یک کشور حاضر است اما دارای شباهتهای فرهنگی با فرهنگ داخل مرزهاست مثالهای متعددی نیز در این باره ارائه شده است). شنایه روبرسو در کتاب مدیریت بر پهنه فرهنگها در این باره می‌گویند: فرهنگهای منطقه‌ای به تفاوت وجود درون کشورها و شباهتهای موجود بین کشورها اشاره می‌کنند. در حوزه درون مرزهای ملی شامل عوامل جغرافیایی، تاریخی، سیاسی و اقتصادی، زبان و مذهب موجب رشد و تکامل فرهنگهای منطقه‌ای شده‌اند. گاهی تقسیم کشور به دو بخش شرقی و غربی موجب بروز تفاوتهای فرهنگی در درون مرزهای جغرافیایی کشورها می‌شود و گاهی درون مرزهای جغرافیایی کشورها، پیوندهای قومی منطقه‌ای با هویت ملی به رقابت بر می‌خیزد مثلاً ایالت باسک در اسپانیا. مثال دیگر در کشور سوئیس و بلژیک است که مردم آنها به زبانهای مختلف تکلم می‌کنند. تفاوتهای فرهنگی راحتی در میان شهرها و روستا نیز می‌توان مشاهده کرد. در حوزه بیرون از مرزهای ملی، شباهتهای میان فرهنگها موجب پیدایش فرهنگهای منطقه‌ای می‌شود. که فراتر از مرزهای ملی هستند. در حال فرهنگهای منطقه‌ای یا به عبارتی مجموعه‌های فرهنگی، برخاسته از پیوندهای قومی جغرافیایی، مذهبی، زبانی یا تاریخی هستند که در نتیجه حوزه نفوذ آنها را فراتر از مرزهای جغرافیایی قرار داده است. مثلاً شباهتهای فرهنگی میان مردم مالزی، خاورمیانه و کشورهای واقع در شمال آفریقا نتیجه و معلول نفوذ تاثیر مذهب اسلام است. همان طور که شباهتهای میان کشورهای آسیا جنوب شرقی، نتیجه تاثیر مکتب





کنفوسیوس است. همچنین مردم نژاد آنگلو ساکسون اگرچه در نقاط مختلف دنیا پراکنده‌اند اما به دلیل اینکه از میراث زبانی و تاریخی مشترک برخوردارند یک طبقه خاص فرهنگی به نام طبقه فرهنگی آنگلو ساکسون را تشکیل می‌دهند (شنايد روبرسو، ص ۶-۸۰). در هر حال برای اینکه تاثیر این فرهنگ در چارچوب مرزهای هر کشور سنجیده شود، ضرورت دارد مشخصه‌ها و ویژگی‌ها و عناصر آن فرهنگ که در یک سلسله مراتب سیستمی به‌عنوان SUBSYSTEM فرهنگ سازمانی قرار می‌گیرند شناسایی و تعریف شوند. یکی از اولین و مهمترین مطالعاتی که در مورد شناسایی ویژگی فرهنگ‌های ملی انجام گرفته است، نظریه‌ای است که توسط گیرهافستد محقق هلندی ارائه شده است. وی برای بررسی و مطالعه تاثیر فرهنگ ملی روی رفتار فرد پارادایمی مطرح کرد و ارزشها و باورهای ۱۱۶۰۰۰ نفر از کارکنان IBM از چهار ملیت در سراسر جهان را مورد بررسی قرار داد. متعاقباً عین تحقیق را در ده کشور دیگر تکرار کرد. هافستد نوعی طبقه‌بندی از چهار بعد فرهنگ ملی ارائه داد تا بر مبنای آن جوامع را طبقه‌بندی کند؛ فاصله قدرت، ابهام‌گریزی، فردگرایی و مردنمایی. وی در بعد فاصله قدرت به مقوله‌هایی مثل نابرابری، استقلال افراد، سلسله مراتب، قدرت، حقوق افراد، ارزیابی افراد و سیستم و در بعد ابهام‌گریزی به مسایلی از قبیل؛ میزان پذیرش ابهام در زندگی، استرس، سختکوشی، تعارض و رقابت، میزان تحمل انحراف، نمودهای ملی‌گرایی، تحمل خطر در زندگی، مطلق‌گرایی و نسبیت‌گرایی و در بعد فردگرایی به مواردی چون؛ مسئولیت افراد و خانواده، وجدان صمیمی و فردی، وابستگی عاطفی، کار، ابتکار و تعلق سازمانی، جایگاه عقیده شخصی و حریم زندگی خصوصی، تخصص، نظم، وظیفه و امنیت، دوستی، تصمیمهای فردی و گروهی، و در بعد مردنمایی به نکاتی مانند: نقش مردان و زنان، نقشهای جنسی، تساوی زن و مرد، کیفیت عملکرد زندگی اهمیت افراد، محیط، پول و اشیاء اولویت کار و زندگی، وابستگی و استقلال، زیبایی کوچک و بزرگی و... اشاره می‌کند. این ابعاد فرهنگی چهارگانه به طرق متعدد بر فرهنگ سازمانی تاثیر می‌گذارد. برای مثال افرادی که دارای فرهنگهایی هستند که در آن فرهنگ‌ها فاصله قدرت زیاد است نسبت به افرادی که در فرهنگهایی به سر می‌برند که فاصله قدرت در آنجا کم است، رهبری قوی‌تری را ترجیح می‌دهند (کارل رادریگز ۱۳۸۰، ص ۴۷-۳۷) به گفته هافستد اساس فرهنگ برنامه‌ریزی فکری جمعی است. در واقع این بخش از موقعیت است که بین اعضای





یک منطقه، جامعه یا گروه مشترک است و با اعضای ملل دیگر مناطق یا گروهها متفاوت است. وی برای تاکید بر ملت به عنوان متغیری مهم در بررسی جامع مدیریت و فراگردهای آن سه دلیل می‌آورد: اول؛ ملتها واحدهایی سیاسی هستند که کارشان متأثر از تاریخ نظام‌های آموزشی، چارچوبهای قانونی و نظامهای مدیریت و روابط است. دوم؛ ملیت یا وابستگی منطقه‌ای برای شهروندان ارزشی نهادین دارد زیرا مردم معمولاً براساس محلی که در آن متولد شده‌اند رشد و زندگی و هویت خود را تعیین می‌کند. اوضاع و احوال شخص ملی و منطقه‌ای ازسوی مردم به عنوان یک واقعیت تلقی می‌شود از این‌رو این طرزتلقی برای آنها معنی‌دار و بسیار مهم است. سوم ملیت یک بعد روانشناسانه نیز دارد. فرهنگ مشخص‌کننده روش است که مردم منطقه یا کشور خاص، محرکهای ویژه‌ای را شناسایی و تعبیر می‌کنند (راگونات، مدیریت تطبیقی، عباس منوریان، ۱۳۷۰، ص ۴۳).

یافته‌های هافستد نشان می‌دهد درمورد ایالات متحده و کانادا تاکید بر فردگرایی شدید، فاصله قدرت کمتر، احساس راحتی در برابر آینده غیرقابل پیش‌بینی و تمایل مردسالاری از ویژگی‌های بارز فرهنگی این جوامع است (راگونات، ص ۴۹) ژاپنی‌ها برای جمع‌گرایی ارزش زیادی قائلند، فاصله قدرت زیادی را رعایت می‌کنند، شدیداً به جهت‌گیری اجتناب از عدم اطمینان تمایل دارند و به هر دو جنبه مردسالاری توجه دارند (راگونات، ص ۸۹) در اکثر کشورهای اروپای غربی سطح بالا یا بیشتر از حد متوسط فردگرایی حاکم است و در سایر ابعاد علی‌رغم وجود تفاوتی در گروههای فرهنگی (آنگلو، آلمانی خاور نزدیک، نوردیک و پای‌پلاتین) تقریباً وضعیت متوسطی وجود دارد (راگونات، ص ۳-۱۴۱) هافستد به دلیل نزدیکی فرهنگ هنگ‌کنگ و تایوان آن را به چینی‌ها تعمیم داده است و چهار بعد فرهنگی مورد مطالعه خود در این زمینه را به شرح زیر بیان می‌دارد: فاصله قدرت زیاد، تمایل اندک به پرهیز از عدم اطمینان، فردگرایی ضعیف‌تر و مردسالاری قوی (راگونات، ص ۸-۱۹۷) درمورد آفریقا هافستد نتیجه می‌گیرد که گرایش به جمع‌گرایی با ماهیت خاص آفریقایی فاصله قدرت زیاد، تمایل به پرهیز از عدم اطمینان و زن‌سالاری قوی وجود دارد (راگونات، ص ۸-۲۱۷) برداشت هافستد از وضعیت چهار بعد فرهنگی در آمریکای لاتین بدین شرح است: فاصله قدرت زیاد، پرهیز از بی‌اطمینانی به شکل قوی، فردگرایی کم، مردم‌سالاری زیاد (راگونات ص





۳-۳۰۲). علاوه بر مطالعات متعدد دیگری برای شناخت فرهنگهای ملی در برخی کشورها و مناطق انجام گرفته است که یافته‌های برخی از این پژوهش‌ها را می‌توان از کتاب مدیریت فراملیتی خانم دکتر زاهدی استخراج کرد: فرهنگ ژاپنی و مقایسه آن با سایر فرهنگها در مطالعات تطبیقی زیادی به چشم می‌خورد. یکی از این پژوهشها متعلق به طیب و همکارانشان در مورد سبکهای رهبری و زمینه‌های فرهنگی با نگرش تطبیقی است که در مورد دو نوع رهبری کارگرا و کارمندگرا در چهار کشور هنگ کنگ، ژاپن، آمریکا و بریتانیا تحقیق شده است. براساس یافته‌های طیب هر دو نوع رهبری در کلیه فرهنگها وجود دارد اما نحوه ادراک کارکنان از دو سبک کارگرا و کارمندگرا را به زمینه فرهنگی آنان بستگی دارد. (شمس‌السادات زاهدی، مدیریت فراملیتی، ۱۳۷۹، ص ۴-۷۳) خانم زاهدی با استناد به برخی مطالعات در مورد فرهنگ ژاپنی اظهار می‌دارد: در فرهنگ مردم ژاپن متأثر از تعالیم کنفوسیوس، انسان از ارزش خاصی برخوردار است و هنجارگرایی بر قانون‌گرایی مسلط است. اتکا به محبت دیگران یک ارزش مثبت است، احساس تعهد و فشار اخلاقی جامعه دو ارزش فرهنگی موثر بر راهبراند، رابطه اویایون کویون (والده کودک) در همه سطوح به چشم می‌خورد و به طور کلی، وفاداری و احساس تعهد نسبت به گروه، صبح‌گرایی، احترام به ارشدها و بزرگترها، بلندمدت‌نگری، اجتناب از تعاونی، عدالت از انصاف از ویژگیهای ابعاد فرهنگی ژاپنی‌ها به‌شمار می‌رود (شمس‌السادات زاهدی، ص ۸۳-۷۷) در مورد فرهنگ چین که متأثر از تعالیم کنفوسیوس برخوردار از پنج رابطه اجتماعی (حاکم وزیر، پدر - فرزند، زن - شوهر، برادر بزرگتر - کوچکتر، دوست و دوست) است برخی از ویژگیهای فرهنگی موثر بر رفتار سازمانی و به تبع فرهنگ سازمانی آن عبارتند از: تمرکز در تصمیم‌گیری، مشارکت محدود، تفوق گروههای ثانویه بر اولیه، اهمیت بر رابطه‌گرایی، اعتقاد به جبر و ضرورت هماهنگی با طبیعت. (زاهدی، ص ۹۷) در مورد آمریکا علی‌رغم وجود فرهنگ غیرمتجانس گرایشهای فرهنگی آن به‌طور کلی عبارتند از تلقی انسان به‌عنوان مجموعه‌ای از خیر و شر، تفکر غیرجبری، حاکمیت بر طبیعت، فردگرایی، عمل‌گرایی، توجه به حال و آینده به جای گذشته و تغییرپذیری (زاهدی، ص ۹۸) خانم زاهدی نمونه‌ای از برخی مطالعات در مورد فرهنگ و ویژگیهای موثر آن بر سازمانها را در کتاب خود ذکر کرده است که به دلیل عدم امکان ذکر همه آنها در این مقاله پرهیز می‌شود از جمله مطالعات بشیر خدراوالف عبدالله





درمورد کشورهای خاورمیانه و کشورهای عربی که نوعی سبک شیخ سالاری در اکثر آنها به چشم می خورد.

### اثرگذاری فرهنگ ملی بر فرهنگ سازمانی

«هافستد» این نکته را تاکید کرده که فرهنگ ملی می تواند بر ارزشهای کاری و نگرشهای فرد اثرات جدی بگذارد. در واقع اختلافاتی که کارکنان از نظر سن، جنس و تخصص داشتند، می توانست توجیه کننده نوعی رفتار آنان نسبت به آن چیزی باشد که بیشتر بوده است. او نتیجه گرفت مدیران و کارکنان از چهار بعد فرهنگ ملی با هم تفاوت دارند (رابینز، مبانی رفتار سازمانی ۱۳۷۹، ص ۹-۳۸) رادریگز می گوید: جنبه های ارزش فرهنگ سازمانی به وسیله فرهنگ ملی و جنبه های نمادین آن به وسیله سازمان به عنوان ابزار تطبیق پذیری نسبت به خواسته های محیطی برای تغییر تعیین می شود (رادریگز، ۱۳۸۰، ص ۴۷۵) وی با اشاره به فرهنگهای متعدد و تفاوت های ناشی از مدل هافستد بر این باور است، فرهنگ سازمانی به دلیل اینکه متأثر از فرهنگ جامعه خود است با روش معین نمی توان ایجاد تغییر کرد. ضمن اینکه هیچ یک از سازمانها دارای یک وضعیت ثابت نیستند، (رادریگز، ص ۴۷) شنایدروبارسو در کتاب مدیریت در پهنه فرهنگها می گویند: تحقیقات علمی هافستد وجود فرهنگهای ملی را به موازات حضور فرهنگهای قوی سازمانی ثابت می کند. تحقیقات او نشان داد که حتی با وجود فرهنگ مشخص سازمانی آی.بی.ام فرهنگ ملی کارکنان این شرکت نقش اساسی در بروز تفاوت در ارزشهای کار ایفا می کند (شنایدروبارسو، ۱۳۷۱، ص ۱۱۵) آنان می گویند: مبدأ تحقیقات او نشان داد که دیدگاه مدیرانی که از ملیتهای مختلف هستند و با یک سازمان کار می کنند نسبت به آن سازمانی بسیار با یکدیگر تفاوت دارد، در حالی که میزان این تفاوت در مورد مدیرانی که از یک ملیتند که در سازمانهای مختلف کار می کنند کمتر است (شنایدروبارسو، ص ۱۱۵) هافستد معتقد است که اگرچه روشهای تجاری مورد استفاده شرکتها ممکن است مشابه هم باشند، ارزشهای ملی حاکم بر شرکتها متفاوت از یکدیگر است. تفاوت های موجود در فرهنگهای ملی بیشتر ناشی از تفاوت های موجود در ارزشها و باورهای مقبول آن فرهنگهاست در حالی که تفاوت های موجود در فرهنگ سازمانی بیشتر ناشی از روشها و وجود





تفاوتها در تجربیات جامعه‌پذیری است. ارزشها و فرضیات اساسی در آغاز زندگی و در طول مراحل رشد و از طریق مدارس و آموزش‌گاه کسب می‌شوند درحالی که فرهنگ‌های سازمانی از طریق حضور افراد در محل کار و پذیرش آنها توسط این افراد کسب می‌شوند (اشنایدروبارسو، ص ۱۱۶) آنان اضافه می‌کنند، همانگونه که لورل گفته است ممکن است فرهنگ ملی تغییر کند اما سرعت این تغییر بسیار کم است. فرهنگ ملی مثل یک کوه یخی است که نوک آن ممکن است در اثر حرارت آفتاب، آب شود اما بخش زیرین آن تکان نمی‌خورد. لورن می‌گوید: «اگرچه فرهنگ سازمانی در برابر تغییر آسیب‌پذیر است اما بروز تغییرات در فرهنگ ملی ممکن است چندین نسل طول بکشد» (اشنایدروبارسو، ص ۱۱۷) او مدعی شد سازمانهای کشورهایی که فاصله قدرت در آنها زیاد است. معمولاً سلسله مراتب بیشتری دارند، تعداد پرسنل سرپرست در این سازمانها بیشتر است لذا، حیطة نظارت بیشتر و تنگ‌تر است. و شکل تصمیم‌گیری متمرکزتر است. و در کشورهایی با میزان تردیدگریزی بالاتر، سازمانها مقررات رسمی بیشتر دارند و شایستگی فنی و تخصصی در انتصابها مهم است. در کشورهایی که روحیه گروه‌گرایی بالا است تصمیم‌گیری گروهی در اولویت است. در کشورهای با میزان مردم‌سالاری بالا، مدیران بیشتر برای انجام وظایف و رسیدن به اهداف تعیین شده، تلاش می‌کنند تا تقویت روابط اجتماعی (اشنایدروبارسو، ص ۴-۱۳۳) هافستد در جمع‌بندی کار خود به چهار خوشه فرهنگی (انگلساکسون، نوردیک، لاتین و آسیایی) اشاره کرد که هر یک از طیف فرهنگی خاص برخوردارند (اشنایدروبارسو، ص ۱۳۴) علی‌رغم تردیدهایی که در مورد کار هافستد وجود داشت او با پژوهش‌های بعدی خود نتایج اولیه را مورد تایید قرار داد. هافستد اعلام داشت در کشورهایی که هم فاصله قدرت زیاد است و هم احتیاط‌گریزی بالاست سازمانها مکانیکی‌ترند (کشورهای لاتین) در کشورهایی که هم فاصله قدرت کم و هم تردیدگریزی کم است سازمانها ارگانیکی‌ترند (انگلساکسون). در جوامعی که فاصله قدرت کم است و احتیاط‌پذیری بالاست سازمانها مشارکتی‌اند (ژرمن) در جوامعی که فاصله قدرت بالا اما احتیاط‌گریزی کم است سازمانها خانوادگی و قبیله‌ای هستند (آسیا). بعدها تحقیقات استیونس در دانشگاه «اینسید» تفاوتهای فرهنگی ساختارهای مورد نظر هافستد را تایید کرد. از جمله مطالعات و تحقیقات انجام شده در آسیا نیز شرکتهایی را مشخص ساخته‌اند که با مدل خانواده یا خانوادگی تناسب دارند،





دیوانسالاری ترندولی رسمیت در آنها کمتر است (به استثنای ژاپن). (اشنایدروبارسو، ص ۴۱-۱۳۴) معرفی سبک وایتینگی (مدیریت وایتینگی) توسط یان سلمر (استاد مدیریت سوئد) و مقایسه با سبکهای برزیلی و اندونزیایی و شناسایی تفاوتها و شباهتهای آنها از دیگر مطالعاتی بود که در حوزه تفاوتهای فرهنگ ملی و تاثیر آن بر فرهنگ سازمانها انجام گرفته است. براساس این پژوهش مدیریت وایتینگی غیرمتمرکز با سلسله مراتب کمتر درحالی که در دو شیوه برزیلی و اندونزیایی قدرت و موقعیت احترام به اشخاص باتجربه از جایگاهی خاص برخوردار است. به عبارت دیگر تاکید زیادی بر اهمیت روابط در هر مورد مشاهده می شود از جمله خانواده، دوستان، پرهیز از تعارض، صبور بودن، تلاش برای جلب رضایت همه و راضی نگه داشتن همه. در هر سه شیوه مدیریتی تاکید چندانی بر تشریفات و رسمی بودن مشاهده نمی شود. در مدیریت سوئدی اهداف سازمانی مبهم و نامشخص هستند. سوئدیها برای مقابله با مشکل ابهام از روش مورد مورد CASE BY CASE بهره می برند. درحالی که اندونزیاییها می گویند هرچه پیش آید و برزیلیها به خاطر احساس عدم امکان کنترل طبیعت حتی برای فرد برنامه نمی ریزند و به حدسیات خود اعتماد دارند (اشنایدروبارسو، ص ۵۲-۱۴۸) رابینز می گوید: نتیجه تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده نشان می دهد که فرهنگ ملی در مقایسه با فرهنگ سازمانی اثرات بیشتری بر کارکنان دارد (رابینز، مبانی رفتار سازمانی، ص ۳۹۳) خانم زاهدی نیز در کتاب مدیریت فراملیتی اظهار می دارد: تفاوتهای فرهنگی نه تنها وجود دارند بلکه بر محیط سازمان و راه و روش انجام کارها نیز تاثیر می گذارند. سازمانهای امروز با پیچیدگی فرهنگی عجین شده اند. این پیچیدگی ناشی از تعلقات افراد به گروههای مختلف است. افراد به اعتبار جنس، نژاد، نقشهای والدین و همسری، علایق ورزشی، تشکلهای شهری و اجتماعی، دانشگاهی که از آن فارغ التحصیل شده اند و غیره با گروههای متنوعی احساس هویت می کنند و همه این هویتها فرهنگی بالقوه است. بطور همزمان بر بستر فرهنگی یک سازمان اثر می گذارند (زاهدی، ص ۱۲۲) خانم زاهدی برای نشان دادن اثرپذیری فرهنگ سازمانی از فرهنگ ملی و جایگاه این دو نسبت به هم شکلی ارائه کرده است که از سوی ساچمن، الف، ب، طراحی شده است. در این شکل بستر فرهنگی در تصدی و واحدهای فرعی به عنوان TRMSUBSYS سطح سازمانی معرفی شده اند، سطح سازمانی فرهنگ نیز خود





به عنوان SUBSYSTRM سطوح منطقه‌ای، صنعت و سطح ملی شناخته شده است و سطح فراملیتی و جهانی آخرین سطح فرهنگ دیده شده است. (زاهدی، ص ۱۲۳)

### نتیجه‌گیری

همان طوری که بیان شد چهار بعد که تفاوت گروه‌های فرهنگ ملی را مشخص می‌سازد شامل: فاصله قدرت (زیاد و کم)، اجتناب از عدم ثبات یا پرهیز از بی‌اطمینانی (زیاد و کم)، فردگرایی/ جمع‌گرایی و مردسالاری / زن سالاری.

از سوی هافستد ارائه شد (فرنچ و بل 1,299 OP، ص ۶۶۱). گرچه در کنار این مطالعات، پژوهش‌های دیگری نیز به شناسایی ابعاد دیگری از فرهنگ‌های ملی پرداخته‌اند با این وصف، گستره فرهنگ به اندازه ابعاد انسانی است شاید تجدید آن به ۴ یا چند عامل مانند قدرت و فردگرایی درست نباشد. به دلیل اینکه پژوهش‌های فعلی در همین حد بوده است ما در مقاله خود به برخی از آنان اشاره کردیم. در هر حال نکته مهم این است که ویژگی‌های فرهنگ ملی در هر جامعه و محیط بر چگونگی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مستقر در آن جامعه تاثیر می‌گذارند. غالب یافته‌های محققان همین رابطه را اثبات کرده است. آنچه از قول هافستد، طیب، رابینز و دیگران نقل شد نمونه‌هایی از این یافته‌هاست. از آنچه که هدف نگارنده از پرداختن به این موضوع، بررسی‌های اولیه برای جامعه ایران است. شاید با توجه به محیط فرهنگی جامعه ایرانی و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی، سازمان‌های موجود در کشور بتوان یک طرح مطالعاتی میدانی را به مورد اجرا درآورد. علاوه بر ده ویژگی اصلی که محققان برای فرهنگ سازمانی مطرح کرده‌اند شاید بتوان ویژگی‌های دیگری را در سازمان‌های ایران شناسایی و رابطه آنها را با فرهنگ ملی مطالعه کرد. به خصوص به دلیل غلبه تام فرهنگ اسلامی بر فرهنگ ملی، عناصر متعددی که مورد نظر دین اسلام است در سازمانها، قابل مطالعه هستند از جمله این عوامل از منظر دین می‌توان به، امر به معروف و نهی از منکر، نماز جماعت، عدالت و انصاف، وفای به عهد، صداقت، توکل، اخلاص، تعظیم شعائرالله، شور و مشورت، احساس مسئولیت، تعاون، سعه صدر، تقوی و خودکنترلی، سختکوشی، حسن خلق، نظام تشویق و تنبیه، خلافت و اجتهاد،





نظم، انضباط، احترام به قانون و... اشاره کرد. (حسن زارعی، ۱۳۷۴، ص ۱۴۳) درمقابل می‌توان عناصر فرهنگی محیطی موثر بر فرهنگ سازمانی در این جامعه را بررسی کرد از جمله نظام اعتقادات و ارزشهای جامعه، قوانین و مقررات، نظام سیاسی، نظام آموزشی، نظام تجارت و نظام اجتماعی. درهرحال ضرورت انجام یک کار پژوهشی درمورد رابطه فرهنگ ملی ایران با فرهنگ سازمانی سازمانها - هم در حوزه دولتی و هم در حوزه بخش خصوصی - کاملاً قابل احساس است. انتظار نگارنده این است که این مقاله به‌عنوان یک مقدمه بتواند زمینه‌های بحث در این مورد را فراهم سازد و به صاحب قلم کمک کند در آینده با استفاده از مدل‌های محققانی چون هافستد و ادگار شاین رابطه فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی را در کشور مورد مطالعه قرار بدهد .

منابع:

- ۱ - رابینز، استیفن، مبانی رفتار سازمانی، علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹
- ۲ - رابینز، استیفن، تئوری سازمان، سیدمهدی الوانی، حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات صفار، ۱۳۷۸
- STEPHEN P.ROBBINS, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 1991 - FIFTH EDITION3
- FRENEH, BELL, ZAWACKI ORGANIZATIONAL - THIRD4 EDITION ,DEVELOPMENT, 2991
- ۵ - دیویس، استانلی، مدیریت فرهنگ سازمان، ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی، تهران، انتشارات مروارید، ۱۳۷۳
- ۶ - رادریگز، کارل، مدیریت در عرصه بین‌المللی، شمس‌السادات زاهدی و حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات صفار، ۱۳۸۰





- ۷ - شنايدر، سوزان سي وبارسو، ژان لويي، مدیریت در بهينه فرهنگها، سيدمحمداعرابي و داود ايزدي، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگي، ۱۳۷۹
- ۸ - والرشتاين، ايمانوئل، سياست و فرهنگ در نظام متحول جهاني، تهران، نشر ني، ۱۳۷۷
- ۹ - طوسي، محمدعلي، بهبود و بازسازي سازمان، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور، ۱۳۷۶
- ۱۰ - زارعي متين، حسن، تبیین الگوی سازمانی براساس ارزشهای اسلامی در محیطهای کار و نقش آن بر رضایتمندی، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۴ (پایان نامه دکترا در رشته مدیریت)
- ۱۱ - ريحانيان، اکبر، مطالعه تطابق فرهنگ سازمانی با محیط بر اثربخش در سازمان بنادر و کشتیرانی ایران، دانشگاه تهران، ۱۳۷۸ (پایان نامه کارشناسی ارشد)
- ۱۲ - سلیمی، عبدالله، جهانی شدن فرهنگ، روزنامه اطلاعات، ۵ آبان ۳۸۰
- ۱۳ - راگونات، مدیریت تطبیقی، عباس منوریان، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ۱۳۷۱
- ۱۴ - زاهدي، شمس السادات، مدیریت فراملیتی، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۹
- O سیدهاشم هدایتی: دانشجوی دکترای مدیریت دولتی

