

## Comparative Study of Cultural Attitudes of the Managers of Governmental Schools and Organization of Kerman City Based on Hofstede Pattern

*Mehdi Lesani\**  
*Mahboobeh Asadi\*\**

### Abstract

**Objective:** The culture is one of the most important factors, effective on the management which is so impressive that affect on values and attitudes of managers and also on organizational process and structure. This research has been done from the issues related to culture and management, in order to search a comparative study of cultural attitudes of the managers of governmental schools and organizations of Kerman city based on Hofstede pattern

**Method:** The number of managers of governmental schools in this research is 345 persons and the number of managers of governmental organizations is 353 persons that 349 persons (173 people from governmental schools and 176 people from governmental organizations) have been chosen as a sample and random sampling was used .

**Results:** To collect data, a questionnaire, included 25 questions was used and its reliability and validity coefficients were 0.924 and 0.96 respectively. To analyze data, graphs and frequency were used and to examine the research questions, Witney Test.

**Conclusion:** research founding show that:

1. Managers of governmental schools and organizations in their cultural attitudes tend to masculinity collectivism, High uncertainty avoidance and power distance.
2. There is no meaningful difference between the cultural attitudes (Masculinity/femininity, Individualism/collectivism, uncertainty avoidance and power distance) of managers of governmental schools and organizations.

**Keywords:** *Cultural Attitudes, Individualism/ Collectivism, Uncertainty Avoidance, Power Distance.*

**Citation:** Lesani, M., Asadi, M. (2020). Comparative study of cultural attitudes of the managers of governmental schools and organization of Kerman city based on hofstede pattern. *Journal of Development and Capital*, 5(1), 131-146.



انجمن تمارت آموزشی ایران



توسعه و سرمایه

شاپا الکترونیکی: ۲۶۴۵-۳۶۰۶

شاپا چاپی: ۲۰۰۸-۲۴۲۸



دانشگاه شهید باهنر کرمان

## بررسی تطبیقی نگرش‌های فرهنگی مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی شهر کرمان بر اساس الگوی هافستد

مهدی لسانی\*  
محبوبه اسدی\*\*

### چکیده

هدف: فرهنگ یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مدیریت است که بر ارزش‌ها و نگرش‌های مدیران و نیز ساختار و فرایندهای سازمانی تأثیر به‌سزایی می‌گذارد. لذا پژوهش حاضر از میان علل و عوامل مرتبط با فرهنگ و مدیریت؛ به بررسی تطبیقی نگرش‌های فرهنگی مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی شهر کرمان بر اساس الگوی هافستد پرداخته است.

روش: تعداد مدیران سازمان‌های دولتی در این تحقیق ۳۴۵ نفر و تعداد مدیران مدارس دولتی ۳۵۳ نفر است که از این تعداد ۳۴۹ نفر (۱۷۳ نفر از مدارس دولتی و ۱۷۶ نفر از سازمان‌های دولتی) به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند و نمونه‌گیری به‌صورت تصادفی طبقه‌ای انجام شده است.

یافته‌ها: برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۲۵ سؤال استفاده شد و ضرایب روایی و پایایی به ترتیب ۰/۹۲۴ و ۰/۹۶ برآورد گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از جداول فراوانی و نمودارها و برای آزمودن سؤالات تحقیق از آزمون من-ویننی استفاده گردید.

نتیجه‌گیری: یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که:

۱. مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی در نگرش‌های فرهنگی خود؛ متمایل به جمع‌گرایی، مردسالاری، پرهیز زیاد از ابهام و فاصله زیاد قدرت هستند.

۲. بین نگرش‌های فرهنگی (مردسالاری/ زنسالاری، فردگرایی/ جمع‌گرایی، پرهیز از ابهام و فاصله قدرت) مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی شهر کرمان تفاوت معناداری وجود ندارد.

**واژه‌های کلیدی:** نگرش‌های فرهنگی، فردگرایی/ جمع‌گرایی، پرهیز از ابهام، فاصله قدرت.

**استناد:** لسانی، مهدی؛ اسدی، محبوبه. (۱۳۹۹). بررسی تطبیقی نگرش‌های فرهنگی مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی شهر کرمان بر اساس الگوی هافستد. توسعه و سرمایه، ۵(۱)، ۱۴۶-۱۳۱.

توسعه و سرمایه، دوره پنجم، شماره ۱، پیاپی ۸، صص. ۱۳۱ تا ۱۴۶

\*دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران.

\*\*دانشجوی دکتری گروه فلسفه تعلیم و تربیت، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران.

نویسنده مسئول: محبوبه اسدی (Email: asadi.mahboobeh@ymail.com)

دریافت پذیرش: ۹۸/۵/۲۷

تاریخ دریافت: ۹۴/۵/۲۵

## مقدمه

فرهنگ<sup>۱</sup> یک کشور؛ از جمله تعیین‌کننده‌ترین شاخص‌ها در برنامه‌ریزی و نگرش استراتژیک و نیز از ضرورت‌های اجتناب‌ناپذیر توسعه و پیشرفت است. لذا تدوین مبانی و مفروضات اساسی فرهنگ یک کشور؛ می‌تواند راهگشا و هموارکننده برنامه‌های توسعه و استراتژی‌های پیشرفت باشد. فرهنگ؛ از جمله گسترده‌ترین مفاهیمی است که در علوم اجتماعی وجود دارد. هر صاحب‌نظری بر اساس بینش فکری؛ ارزش‌ها و اهداف تحقیقاتی خود از زاویه‌ای خاص بدان توجه کرده و تعریف ویژه‌ای از آن ارائه کرده است و لذا به واسطه تنوع فکری افراد، شاهد تنوع تعاریف در این زمینه هستیم.

اشپنگلر فرهنگ را مبنای اصلی جوامع انسانی می‌داند و بر این عقیده است که حیات و پویایی جامعه به پویایی فرهنگ آن بستگی دارد و مرگ جامعه، مرگ فرهنگ آن جامعه است (وثوقی و نیک خلق، ۱۳۸۲). **حقیقی و مؤمنی (۱۳۸۴)** نیز با اشاره به این مطلب که فرهنگ عامل مشترک همه اعضای یک گروه و بنیان اساسی زندگی اجتماعی است؛ بر این نکته تأکید می‌ورزند که جدا کردن نفوذ سازمان‌ها از فرهنگ بسیار دشوار است؛ زیرا فرهنگ‌ها در طول زمان یافته‌اند و به شدت به یکدیگر وابسته‌اند. در حقیقت می‌توان گفت محیط فرهنگی از نهادها و نیروهای تشکیل می‌شود که می‌توانند بر ارزش‌های اصولی، پنداشت‌ها، سلیقه‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای افراد جامعه اثر بگذارند.

**راینز<sup>۲</sup> (ترجمه پارسائیانو اعرابی، ۱۳۸۵)** معتقد است که فرهنگ حاکم بر کشور بر نوع رفتار و نگرش افراد مشغول در سازمان‌های مستقر در آن کشور اثرات به‌سزایی دارد. **اشنایدر و بارسو<sup>۳</sup> (ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۲: ۹)** نیز بر این باورند که حضور فرهنگ را می‌توان در حوزه فرهنگ‌های منطقه‌ای، ملی، صنعتی، سازمانی، حرفه‌ای و وظیفه‌ای احساس کرد. این حوزه‌های فرهنگی بر یکدیگر و بر فعالیت‌های افراد، گروه‌ها، مؤسسات و ملت‌ها تأثیر عمیقی می‌گذارند فرهنگ را مبنای اصلی جوامع انسانی می‌داند و بر این عقیده است که حیات و پویایی جامعه به پویایی فرهنگ آن بستگی دارد و مرگ جامعه، مرگ فرهنگ آن جامعه است (وثوقی و نیک خلق، ۱۳۸۲).

**حقیقی و مؤمنی (۱۳۸۴)** نیز با اشاره به این مطلب که فرهنگ عامل مشترک همه اعضای یک گروه و بنیان اساسی زندگی اجتماعی است؛ بر این نکته تأکید می‌ورزند که جدا کردن نفوذ سازمان‌ها از فرهنگ بسیار دشوار است؛ زیرا فرهنگ‌ها در طول زمان تکامل یافته‌اند و به شدت به یکدیگر وابسته‌اند. در حقیقت می‌توان گفت محیط فرهنگی از نهادها و نیروهای تشکیل می‌شود که می‌توانند بر ارزش‌های اصولی، پنداشت‌ها، سلیقه‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای افراد جامعه اثر بگذارند.

انسان‌ها در جوامع گوناگون دارای باورها، ارزش‌ها و نگرش‌های متفاوتی هستند. هنجارها و نگرش‌های افراد نسبت به مسائل گوناگون که مبنای فرهنگ آن جوامع است؛ زندگی اجتماعی و عملکرد آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به همین دلیل فرهنگ ملی مهم‌تر و قوی‌تر از فرهنگ سازمانی ظاهر می‌شود و بر نحوه کارکرد افراد تأثیر عمیقی می‌گذارد. در حقیقت فرهنگ؛ عامل مهمی است که تعیین‌کننده دیدگاه‌ها و اقدام‌های مدیریتی است و بر عملکرد مدیریت تأثیر می‌گذارد. آشنایی با ویژگی‌های سایر فرهنگ‌ها و چگونگی تأثیر فرهنگ بر نگرش و رفتار افراد؛ از اساسی‌ترین مسائلی است که مدیریت سازمان‌ها با آن مواجه‌اند (**ایران‌زاده، ۱۳۸۰**). هافستد<sup>۱</sup> در تحقیقات گسترده‌ای که به

عمل آورد ابعادی را برای شناسایی و ارزیابی فرهنگ‌ها عنوان کرد و بدین نکته اشاره نمود که آگاهی از فرهنگ جوامع برای مدیران امروزی بسیار حائز اهمیت است؛ چراکه شناخت مدیران از فرهنگ جامعه خویش و سایر جوامع در اثربخشی آن‌ها تأثیر به‌سزایی دارد.

امروزه مسئله مدیریت در همه سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است تا جایی که صاحب‌نظران؛ قرن بیستم را عصر مدیریت و دنیای امروزی را دنیای مدیران آگاه می‌دانند؛ زیرا به کمک مدیریت است که می‌توان چهره سازمان‌های اداری، بازرگانی و آموزشی را دگرگون ساخت و از منابع طبیعی، سرمایه، فناوری و نیروی انسانی حداکثر استفاده را برد و با برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی؛ در هر یک از سازمان‌های مختلف، نظم و هماهنگی ایجاد نمود و همچنین تحقق اهداف را ممکن ساخت (سیادت و همکاران، ۱۳۸۳: ۳۷).

**علاقه بند (۱۳۸۲)** بر این باور است که همه سازمان‌های رسمی برای تداوم فعالیت به مدیریت نیاز دارند. فقدان مدیریت؛ موجب ناهماهنگی، انحراف از هدف و اتلاف وقت و نیرو می‌شود و سازمان‌ها را به نابسامانی و از هم پاشیدگی می‌کشاند. سازمان و مدیریت لازم و ملزوم یکدیگرند، وجود یکی بدون دیگری بی‌معناست، فعالیت مدیریت در سازمان اتفاق می‌افتد و سازمانی نیست که نیازی به مدیریت نداشته باشد. به اعتقاد **ایران‌زاده (۱۳۸۰)** موفقیت سازمان‌ها به مهارتی بستگی دارد که آن‌ها بتوانند خود را با بافت اجتماعی ناشی از ارزش‌ها و فرهنگ یک کشور تطبیق دهند.

نظر به اینکه مدیریت در خلأ انجام نمی‌گیرد و سیستم‌های فرعی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی هر کشور به‌عنوان بستر مدیریت قلمداد می‌شوند؛ برای درک عملکرد مدیریت می‌بایست از بستری که مدیریت در آن روی می‌دهد آگاهی یافت. چه بسا دیدگاه‌ها و ارزش‌های فرهنگ هر کشور در درک جامع تر رویکرد کشور در زمینه مدیریت و در نحوه عملکرد این سیستم‌های فرعی نقش اساسی دارد (حقیقی و مؤمنی، ۱۳۸۴: ۸). به اعتقاد **زرگرپور (۱۳۷۹)** امروزه جای هیچگونه تردیدی باقی نمانده است که فرهنگ بر مدیریت مؤثر است و حتی تعیین‌کننده بسیاری از ارکان آن نیز هست. این تأثیر عمدتاً شامل نگرش مدیران و تمام کارکنان سازمان است و بر همین اساس، مدیریت و تلقی افراد از آن به‌طور مثال در کشور ایران و کشور هند- تفاوت دارد.

**شنايدر و بارسو(ترجمه اعرابی و ایزدی ، ۱۳۸۲)** نیز بر این باورند که در حقیقت فرهنگ یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مدیریت است؛ نادیده گرفتن این نقش عدم انسجام داخلی و انطباق بیرونی را به دنبال خواهد داشت. بدون دستیابی به الگو و روشی برای برجسته‌سازی و آشکار نمودن تفاوت‌های فرهنگی نمی‌توان نقش و آثار فرهنگ بر مدیریت را درک نمود). **عافل (۱۳۸۳)** بر این نکته تأکید می‌ورزد که نفوذ فرهنگ را می‌توان در ساختار سازمان و فرایندهایی نظیر برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، ارتباطات، سیاست‌ها و رویه‌ها، کنترل و پردازش اطلاعات مشاهده کرد.

محققان زمان و تلاش‌های قابل ملاحظه‌ای را برای شناسایی تشابهات و تفاوت‌های بین ارزش‌های فرهنگی و هنجارهای کشورها صرف کرده‌اند. در این میان مدلی که توسط گرت هافستد ارائه شده است؛ بیان می‌دارد که اختلافات ارزشی و هنجارهای کشورهای مختلف توسط چهار بعد فرهنگ-فاصله قدرت<sup>۴</sup>، اجتناب از عدم اطمینان<sup>۵</sup>، فردگرایی/ جمع‌گرایی<sup>۶</sup> و زن‌سالاری/ مردسالاری<sup>۷</sup>- حاصل می‌شود (حقیقی و مؤمنی، ۱۳۸۴: ۳۵۵). پایگاه بسیار بزرگ

داده‌ها این نکته را تأیید کرد که فرهنگ ملی می‌تواند بر ارزش‌های کاری و نگرش‌های افراد اثرات جدی بگذارد. در واقع فرهنگ ملی می‌توانست بیش از مسئله سن، جنس، حرفه و تخصص یا مقام سازمانی توجیه‌کننده تفاوت کارکنان در محیط کار باشد (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۵). اگر چه عده‌ای تحقیقات هافستد را مورد سؤال و تردید قرار دادند و عنوان کردند که تفاوت‌های فرهنگی مورد اشاره این تحقیقات؛ جامع نیست چرا که فقط در رابطه با یک شرکت به‌عنوان نمونه انجام شده است. اما تحقیقات بیشتری که بعدها توسط خود او و دیگران انجام شد؛ وجود این ابعاد فرهنگی و تفاوت‌ها را در ساختارهای سازمانی مورد تأیید قرار داد (شنایدر و بارسو، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۲).

با بررسی یافته‌های هافستد چنین استنباط می‌شود که سازمان‌ها به‌شدت تحت تأثیر فرهنگ قرار دارند؛ که این امر نه تنها بر رفتار افراد درون سازمان تأثیر می‌گذارد؛ بلکه احتمال انتقال موفقیت‌آمیز نظریه‌های سازمانی و سبک‌های مدیریتی از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت و سازمان-دهی از فرهنگ تأثیر می‌گیرند و به عبارت دیگر؛ مدیریت و سازمان از ابتدا تا انتها زیر نفوذ فرهنگ قرار می‌گیرند و از راه شناخت بهتر و آگاهی از ارزش‌ها و نگرش‌های فرهنگی و نقطه نظراتی که از سوی افراد مطرح می‌شود؛ بهتر می‌توان رفتار سازمان‌ها، ماهیت و عملیات مدیریت در قالب فرهنگی خاص را درک و تعبیر نمود (حقیقی و مؤمنی، ۱۳۸۴).

شنایدر و بارسو (ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۲) نیز بر این باورند که در حقیقت فرهنگ یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مدیریت است؛ نادیده گرفتن این نقش عدم انسجام داخلی و انطباق بیرونی را به دنبال خواهد داشت. بدون دستیابی به الگو و روشی برای برجسته‌سازی و آشکار نمودن تفاوت‌های فرهنگی نمی‌توان نقش و آثار فرهنگ بر مدیریت را درک نمود.

به اعتقاد ایران‌زاده (۱۳۸۰) شناخت الگوها و تفاوت‌های فرهنگی نه تنها در سطح بین‌المللی از نظر مدیریتی و ارتباطی حائز اهمیت است؛ بلکه در سطح ملی، به ویژه در کشورهای نظیر ایران که از تنوع گسترده خرده فرهنگ‌ها بهره می‌گیرند؛ از جهات گوناگون اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی ارزشمند است. واضح است که وجود گروه‌های مختلف قومی در یک جامعه نیازمند درک مفاهیم فرهنگی آن‌ها برای تداوم موفق یگانگی آن‌هاست. شکل‌گیری و توفیق جامعه مدنی نیز در حقیقت در گرو چنین یگانگی است.

### نگرش

از کیا و همکاران (۱۳۷۶: ۸۶۴) معتقدند که نگرش؛ سازمان‌یابی فرایندهای روانی در فرد است؛ آن سان که از رفتار او می‌توان به آن پی برد. بر این باور است که نگرش را می‌توان تمایل نسبتاً دائمی هر فرد برای احساس و رفتار کردن به شیوه‌ای خاص نسبت به یک موضوع یا پدیده معین دانست.

به لحاظ اهمیتی که نگرش‌ها در زندگی افراد دارند؛ برخی از صاحب‌نظران تا آنجا پیش می‌روند که موضوع اصلی روانشناسی اجتماعی را «نگرش» می‌دانند و آن را علم مطالعه نگرش‌های افراد تعریف می‌کنند. بخشی از این اهمیت ناشی از آن است که این صاحب‌نظران مطالعه نگرش را برای درک رفتار اجتماعی؛ حیاتی می‌دانند. بخش دیگری از این اهمیت مبتنی بر این فرض است که نگرش‌ها تعیین‌کننده رفتارها هستند و این امر به طور ضمنی دلالت بر این امر دارد که با تغییر دادن نگرش‌های افراد می‌توان رفتارهای آن‌ها را تغییر داد (کریمی، ۱۳۷۹).

**عافل (۱۳۸۳)** بر این باور است که نگرش‌ها دارای سه عنصر شناختی، عاطفی و رفتاری هستند که عنصر شناختی آن عبارت است از باورها، ارزش‌ها و اطلاعات درباره هدف شناخته شده به وسیله فرد؛ عنصر عاطفی آن شامل احساس‌ها و عواطف درباره هدف، فرد، فکر، رخداد یا شیء است و عنصر رفتاری آن از نگرش سرچشمه می‌گیرد و به نیت و رفتار به صورت معین بر می‌گردد.

نگرش‌های افراد در یک سازمان در واقع فرایندهای شناختی و پیچیده‌ای هستند که در عین پیچیدگی دارای سه ویژگی و مشخصه نیز هستند: اول اینکه نگرش‌های شخص معمولاً دارای ثبات و دوام قابل توجهی‌اند؛ مگر اینکه اقدامی برای تغییر آن انجام گیرد. دیگر اینکه نگرش‌های شخص می‌تواند روی یک طیف قرار گیرد و از بسیار مطلوب تا بسیار نامطلوب در تغییر باشد؛ به عبارت دیگر جنبه ارزش‌یابانه دارد. سومین مشخصه نگرش‌ها آن است که هر نگرش متوجه شیء، شخص، موقعیت و یا پدیده‌ای است که شخص نسبت به آن دارای احساسات و عقاید خاصی است (**ساعتچی، ۱۳۷۶ و کریمی، ۱۳۷۹**).

برای درک بهتر مفهوم نگرش باید بین مفهوم آن و سایر مفاهیمی که تا حدودی مشابه آن هستند تمایز و تفاوت قائل شد. میچل<sup>۱</sup> با تأکید بر این مسئله که نگرش‌ها با ارزش‌ها تفاوت دارند؛ بیان می‌دارد که ارزش‌ها مفاهیمی گسترده‌تر و فراگیرتر هستند؛ به نحوی که برخی از افراد ارزش‌ها را عصاره‌ای از مجموعه نگرش‌ها می‌دانند. علاوه بر گسترده‌تر بودن؛ نوعی مفهوم وظیفه نیز در معنای نگرش وجود دارد. در نهایت می‌توان گفت نگرش تقریباً نوعی احساس خاص ارزشی است.

**رضائیان (۱۳۷۹)** نیز با تأیید تفاوت بین مفهوم ارزش و نگرش، بیان می‌دارد نگرش‌ها در سطح متفاوتی نسبت به ارزش‌ها بر رفتار اثر می‌گذارند. در حالی که ارزش‌ها بیانگر باورهای کلی هستند و رفتار آدمی را در همه شرایط تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ نگرش‌ها تنها به رفتار در جهت هدف، شخص و یا وضعیت خاص مربوط می‌شوند و از طریق تبدیل به نیت رفتاری بر رفتار اثر می‌گذارند. اما در عین حال ارزش‌ها و نگرش‌ها در بسیاری از مواقع با یکدیگر هماهنگ هستند.

## فرهنگ

**هافستد (۱۹۸۰)** معتقد است که فرهنگ عبارت است از برنامه‌ریزی فکری جمعی که بین اعضای یک منطقه، جامعه و یا گروه، مشترک است و با اعضای سایر مناطق و یا گروه‌ها اختلاف دارد. به اعتقاد **شریعتی (۱۳۶۴ و ۱۳۶۸)** فرهنگ عبارت است از مجموعه تجلیات معنوی، هنری، تاریخی، ادبی و مذهبی یک قوم که در طول تاریخ آن قوم فراهم آمده و شکل مشخصی گرفته است. این تجلیات، دردها، نیازها و ویژگی‌های اجتماعی، اقتصادی و مادی آن ملت را توجیه می‌کند و به همین دلیل است که می‌توان گفت فرهنگ، تاریخ فشرده یک قوم و یک ملت است.

**طیب (۱۹۸۸)** بر این باور است که فرهنگ مجموعه‌ای از معانی، ارزش‌ها و نگرش‌هایی است که در طول تاریخ تحول یافته و آموخته شده و بین اعضای جامعه‌ای معین مشترک است و جنبه‌های مادی و غیر مادی شیوه‌های زندگی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از دیدگاه **قلی‌پور (۱۳۸۰)** فرهنگ ذاتی و موروثی نیست بلکه اکتسابی است؛ پدیده‌ای ذهنی است و قابل انتقال است؛ پایدار است ولی در عین ثبات از پویایی برخوردار است؛ حالت تحمیل شونده‌گی دارد و

جو تاریخی بر آن حاکم است؛ دارای کارکرد است و متشکل از رفتارهای الگوبردار است و فرهنگ کلی و مشترک است.

**گلایی (۱۳۷۳)** بر این باور است که فرهنگ دارای دو جنبه متمایز مادی و معنوی است. فرهنگ مادی شامل کلیه تولیدات، اختراعات، اکتشافات و سایر آثار عینی است که از نسل‌های گذشته به ارث رسیده و نسل کنونی نیز بر این تولیدات مادی افزوده و به نسل آینده می‌رساند. و فرهنگ معنوی (غیر مادی) نیز در برگیرنده مجموعه آداب، رسوم، سنن و کلیه دستاوردهای هنری، فلسفی و... است که عمدتاً از طریق زبان، خط و سایر نمادها آموخته می‌شوند.

**راد (۱۳۸۲)** معتقد است که میان عناصر مادی و معنوی یک فرهنگ روابط متقابل وجود دارد و تغییر در هر دو سطح مادی و معنوی صورت می‌گیرد اما تغییر در سطح مادی فرهنگ؛ عینی‌تر، ملموس‌تر و نسبتاً سریع‌تر از سطح معنوی است. انتقال و پذیرش عناصر مادی فرهنگ از جوامع دیگر؛ نسبت به عناصر معنوی به سهولت صورت می‌گیرد و به دلیل قابلیت سنجش و کمیت‌پذیری عناصر مادی نسبت به عناصر معنوی به راحتی می‌توان از توسعه و تکامل فرهنگ مادی سخن گفت.

ادگار شاین یکی از اندیشمندان مدیریت معتقد است که فرهنگ الگویی از مفروضات بنیانی است که در فراگرد تجربه رویارویی با دشواری‌های نهفته در سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی؛ از سوی گروهی معین ساخته؛ کشف شده و پدید آمده است (**طوسی، ۱۳۷۲**). وی بر این باور است که فرهنگ دارای سه سطح فوقانی، میانی و تحتانی است که سطح فوقانی شامل رفتارها، علائم و نمادهای فیزیکی است؛ سطح میانی شامل هنجارها، باورها، ارزش‌ها و نگرش‌هاست و سطح تحتانی در برگیرنده مفروضات و اعتقادات بنیانی است (**مشبکی، ۱۳۷۷**).

علمای علوم اجتماعی کارکردهای متفاوتی را برای فرهنگ در نظر گرفته‌اند که در حقیقت موجب بقای آن می‌شوند. برخی از مهم‌ترین این کارکردها را می‌توان اینگونه عنوان کرد: فرهنگ موجب تأمین نیازهای اعضای خود، همبستگی و انسجام اجتماعی، ایجاد هویت فرهنگی، حفظ بقای جامعه یا سازمان، شکل‌دهی رفتار افراد، ایجاد نوعی تعهد در رفتار افراد، کاهش اضطراب، ابهام و نگرانی، ایجاد همبستگی و انسجام نهادها و سازمان‌ها، تمایز جوامع از یکدیگر و تضمین بقا و تداوم تاریخی جوامع می‌گردد (**پیرنیا، ۱۳۶۴ و قلی‌پور، ۱۳۸۰**).

هافستد (۲۰۰۶) بر این باور است که جهان حاضر؛ تنوع و گوناگونی شگفت‌آور فرهنگ‌ها و ارزش‌ها را نشان می‌دهد. تغییرات فرهنگی به وسیله تماس‌های بین نیروهای انسانی و تلاش آن‌ها برای هماهنگی با تغییرات محیطی جدید ایجاد شده‌اند و این تغییرات همچنان ادامه خواهند یافت. **قنادان و همکاران (۱۳۷۶)** نیز بر این مطلب تأکید می‌ورزند که بی‌شک تفاوت‌های فرهنگی بسیار چشمگیر است و فرهنگ هر جامعه منحصر به فرد است و شامل ترکیبی از ارزش‌ها و هنجارهایی است که در جای دیگر نمی‌توان یافت.

لورن<sup>۹</sup> معتقد است هر چند فرهنگ ملی ممکن است تغییر کند؛ اما سرعت این تغییر بسیار کم است. فرهنگ مانند یک کوه یخی است که نوک آن ممکن است بر اثر حرارت آفتاب آب شود؛ اما بخش زیرین آن تکان نمی‌خورد. اگر چه فرهنگ سازمانی در برابر تغییرات آسیب‌پذیر است؛ اما بروز تغییرات واقعی در فرهنگ ملی ممکن است چندین نسل طول بکشد (**شنايدر و بارسو، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۲**). **شیخاوندی (۱۳۸۴: ۸)** نیز در این خصوص می‌گوید:



فرهنگ در باورها، پندار، کردار و گفتار مردمان خودنمایی می‌کند و ریشه در وجدان جمعی دارد و در جریان تربیت در وجدان فردی تجلی پیدا می‌کند. به معنایی دیگر؛ فرهنگ روح اقوام و ملت‌هاست و دگرگونی و نابودی آن بسیار کند است. هویت اقوام و ملل از فرهنگ و خرده فرهنگ آنان بر می‌خیزد؛ از همین رو هستی فرهنگ در هویت ملل نهفته است. هستی و هویت ملی از فرهنگ کلان ملی نشأت می‌گیرد؛ بنابراین این دو حامل و محمول، به سادگی از بنیاد دگرگون نمی‌شوند.

در سال‌های اخیر در زمینه مدیریت تطبیقی و مدیریت بین فرهنگی پیشرفت‌هایی انجام شده است؛ به طور مثال **هافستد در سال ۱۹۸۰** فرهنگ را برحسب چهار بعد مشخص کرد و کشورها و جوامع گوناگون را بر اساس این ابعاد توصیف کرد. کلی<sup>۱۰</sup> و ورسلی<sup>۱۱</sup> در سال ۱۹۸۱ از یک طرح تحقیقاتی ابداعی بهره گرفتند تا تأثیرات فرهنگ را از دیگر عوامل محیطی جدا سازند. در نتیجه یک بررسی جامع در زمینه ادبیات؛ تری اندیس<sup>۱۲</sup> در سال ۱۹۸۳ ابعاد سه گانه فرهنگ را از هم جدا کرد (نات، ترجمه منوریان، ۱۳۷۷: ۲۳).

محققی که قصد مطالعه فرهنگ جامعه خود و یا حتی بخشی از آن را دارد؛ بایستی یک تعریف مشخصی از فرهنگ و یا یک چهارچوب تحلیلی از آن ترسیم کند و این امر به دو دلیل است؛ یکی اینکه اختلاف نظر در موضوع فرهنگ، تنوع تعاریف، وجود روش‌های متعدد تحقیق و تفاوت تعبیرها همگی بیانگر عدم توافق درباره چگونگی تحقیقات فرهنگی است و دوم اینکه انجام امر فوق مانع بروز بسیاری از انحرافات آتی در تحقیق به دلیل گرایش و تمایل شدید ذاتی هر محقق به فرهنگ و مفاخر خویش می‌گردد (محمدی، ۱۳۷۶).

بسیاری از محققان برای بررسی تفاوت‌های فرهنگی در بین جوامع مختلف، ابعاد گوناگونی را برای فرهنگ عنوان کرده‌اند و لذا بر اساس تعریفی که از فرهنگ صورت می‌گیرد و ابعادی که از آن در نظر گرفته می‌شود؛ تعریف نگرش‌های فرهنگی نیز متفاوت خواهد شد. در بررسی فرهنگ در مباحث مدیریت تطبیقی، صاحب‌نظران، مطالعات وسیعی را به انجام رسانده‌اند و بر اساس این تحقیقات؛ شاخص‌های مختلفی در کشورها ارائه شده که بیانگر وجود باورها، ارزش‌ها و نگرش‌های مختلفی نزد کارکنان و مدیران کشورها و فرهنگ‌های مختلف است (حقیقی و مؤمنی، ۱۳۸۴).

یکی از مشهورترین تحقیقات در این خصوص که مبنای پژوهش‌های متعددی قرار گرفته است؛ به وسیله هافستد انجام شده است (مرتضوی و همکاران، ۱۳۷۹). در اواخر دهه ۶۰، هافستد مطالعات و تحقیقاتی با هدف اثبات نقش و تأثیر تفاوت‌های فرهنگی بر مدیریت انجام داد. این تحقیقات که بسیار مهم‌اند؛ سه دهه بعد نیز پیگیری و دنبال شدند. اطلاعات تحقیق وی به وسیله پرسشنامه از بیش از صد و شانزده هزار پاسخگو در هفتاد کشور در شعب مختلف شرکت بین‌المللی آی. بی. ام جمع‌آوری گردید (مقیم، ۱۳۷۷). پایگاه این داده‌ها به گونه‌ای بود که توانست اختلافات مربوط به شیوه‌های مختلف عملکرد و سیاست‌های متفاوت شرکت‌های مختلف را از بین ببرد. بنابراین هر نوع اختلافی که در این کشورها مشاهده می‌شد مربوط به فرهنگ آن‌ها بود. هافستد به این نتیجه رسید که مدیران و کارکنان از حیث چهار بعد فرهنگ ملی با یکدیگر تفاوت دارند؛ که این چهار بعد عبارتند از:

– مردسالاری/ زن‌سالاری (مرد خوئی / زن خوئی)



- فردگرایی / جمع‌گرایی

- اجتناب از پدیده عدم اطمینان (پرهیز از ابهام)

- فاصله قدرت (قدرت نابرابر) (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۵).

از دیدگاه هافستد مردسالاری / زن‌سالاری، یکی از ابعاد فرهنگ است که نمایانگر یک دوگانگی است. اگر چه انتخاب واژگان چندان خوشایند به نظر نمی‌رسد؛ اما می‌توان شاهد کارهایی بود که به یکی از دو گروه نسبت داده می‌شود (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۵). شنایدر و بارسو (ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۲: ۱۳۱) بر این باورند که این بعد تمایل افراد یک جامعه را به ارزش‌ها و روحیات مردانه‌ای مثل شجاعت و جسارت، رقابت طلبی و مادی‌گرایی یا ارزش‌ها و روحیات زنانه‌ای چون پرورش، کیفیت زندگی و روابط نشان می‌دهد.

**حقیقی و مؤمنی (۱۳۸۴)** معتقدند که از دید سازمانی، خصوصیات ناظر بر مرد-سالاری و زن‌سالاری به اهمیتی بستگی دارد که افراد برای کسب درآمد، مورد شناسایی قرار گرفتن، موفقیت، چالش، پیشرفت در مسیر شغلی، آزادی در کار، افزایش حقوق و پاداش به ابعاد اجتماعی کار (شرایط کاری و سرپرستی) قائل می‌شوند. بنابراین نظام پاداش و سبک مدیریتی به وسیله جهت‌گیری جامعه نسبت به این ویژگی‌ها، تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

در فرهنگی که شاخص مردسالاری بالاست؛ افراد تمایل به تهور در کارها دارند و رشد اقتصادی اهمیت بیشتری از بقاء محیطی دارد. افراد جوان انتظار دارند که دارای شغل باشند و افراد اغلب در خود نقیصی نمی‌بینند. همچنین زنان، کمتر مشاغل سطوح عالی را اشغال می‌کنند (مقیمی، ۱۳۷۷: ۱۶۹). در این جوامع؛ عملکرد افراد مهم و با اهمیت به شمار می‌آید، پول و مادیات معیارهای بسیار مهمی محسوب می‌شوند و جاه طلبی انگیزه حرکت و انگیزش افراد است (رحمان سرشت، ۱۳۷۷).

اما در فرهنگ زن سالار؛ افراد به کارهای ریسکی تمایلی ندارند و اهمیت زیادی به بقاء محیطی می‌دهند. فقط تعدادی از افراد جوان خواهان شغل هستند. برخی از زنان دارای مشاغل سطح عالی بوده و استرس شغلی در محیط کار کم است. در این جوامع به کیفیت زندگی و روابط صمیمانه با دیگران توجه ویژه‌ای می‌شود (مقیمی، ۱۳۷۷: ۱۶۹). **ایران‌زاده (۱۳۸۰)** معتقد است در جوامع زن سالار نقش و حدود اجتماعی مرد و زن با هم نقاط مشترک زیادی دارند. در چنین جوامعی قابل قبول است که زن و مرد هر دو جاه طلب و رقابت‌گرا باشند و به دنبال موفقیت‌های مالی بروند و از همراهی با نیازمندان و افراد کم‌قدرت کوتاهی نکنند. به اعتقاد شنایدر و بارسو (ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۲) در کشور-هایی که روحیه زن‌سالاری بالاتر است؛ رهبر یک مجموعه باید رفاه کارکنان را تضمین کند و برای مسئولیت اجتماعی ارزش قائل شود.

فردگرایی / جمع‌گرایی نیز یکی دیگر از ابعادی است که هافستد مطرح ساخته و نشانگر آن است که مردم یک جامعه تا چه حد خود، اقوام و خویشان نزدیک خود را به دیگران ترجیح می‌دهند و از نظر احساسی و عاطفی از گروه‌ها، سازمان‌ها و دیگر شکل‌های گروهی مستقل باقی می‌مانند» (شنایدر و بارسو؛ ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۲).

**رحمان سرشت (۱۳۷۷)** بر این باور است که در فرهنگ‌های فردگرا بر ابتکار و دست-آورد‌های فردی تأکید و حقوق تک تک مردم در برخورداری از زندگی خصوصی و عقیده شخصی محترم شمرده می‌شود. **ایران‌زاده (۱۳۸۰)** معتقد

است که در جوامع فردگرا؛ تصور بر این است که هر فرد مسئول خود و افراد درجه اول خانواده خود است و از آنجا که در این جوامع به افراد آزادی‌های زیادی داده می‌شود؛ چنین شیوه‌ای در زندگی امکان پذیر است.

از نظر هافستد (۱۹۸۰) جمع‌گرایی عبارت است از تمایل افراد به وابستگی به گروه‌ها یا اجتماعات و مراقبت از یکدیگر به ازای تعهدی که افراد نسبت به یکدیگر احساس می‌کنند. به اعتقاد شنايدر و بارسو (ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۲: ۱۳۴) در کشورهایی که روحیه جمع‌گرایی بالاست؛ تصمیم‌گیری گروهی نسبت به تصمیم‌گیری فردی اولویت دارد. اتفاق نظر تمام افراد، همکاری و تعاون از جایگاه و ارزش بالاتری نسبت به تلاش‌ها و اقدامات فردی برخوردار است. احساس تعلق و تعهد به سازمان؛ موجب انگیزش مدیران و کارکنان است و پاداش‌ها بر اساس میزان همکاری با گروه (وفاداری و تحمل) تعیین می‌شود. در چنین فرهنگ‌هایی نقش رهبری در تسهیل تلاش‌های گروهی و ایجاد انسجام میان اعضای گروه‌ها برای فراهم آوردن جو حمایت‌گرا و خلق بستر لازم برای فعالیت‌های گروهی یا در واقع خلق فرهنگ گروهی معنا می‌شود.

یکی دیگر از ابعاد مطرح شده در تحقیقات هافستد؛ پرهیز از ابهام است. مقیمی (۱۳۷۷) بر این باور است در کشورهایی که فرهنگ اجتناب از عدم اطمینان در آن‌ها زیاد است؛ ساختاردهی فعالیت‌های سازمانی و قوانین مکتوب زیاد است، مدیران ریسک کمتری می‌کنند، ترک خدمت نیروی کار بسیار کم است و کارکنان از ابهام شغلی کمتری برخوردارند. رحمان سرشت (۱۳۷۷) نیز در تأیید این مطلب می‌گوید: در فرهنگ‌هایی که بعد ابهام‌گریزی بالاست؛ مردم خواهان نظم و وجود وضوح و روشنی در امور هستند، در برخورد با موقعیت‌های مبهم وحشت زده می‌شوند و اضطراب و فشار روحی بالایی را در خود احساس می‌کنند. آنان برای مقابله با این شرایط روحی به کار زیاد و ثبات شغلی پناه می‌برند و نسبت به تکروری به‌شدت حساس می‌شوند. به همین دلیل کارکنان معتقدند که قوانین و مقررات حاکم بر محیط کار باید به طور کامل رعایت شود و انتظار دارند تا هنگام بازنشستگی در خدمت سازمان خود باقی بمانند.

در جوامعی که اجتناب از عدم اطمینان در آن‌ها کم است؛ ساختاردهی فعالیت‌های سازمانی کم است، قوانین مکتوب ناچیز بوده و ترک خدمت کارکنان زیاد است، همچنین مدیران زیاد ریسک می‌کنند و کارکنان دارای تحمل ابهام بیشتری هستند. در چنین فرهنگی افراد سازمان برای کارهایی که انجام می‌دهند پاسخگو هستند و تشویق می‌شوند تا خلاقیت بیشتری از خود نشان دهند (مقیمی ۱۳۷۷: ۱۶۸). هافستد (۱۹۹۱) بر این نکته تأکید می‌ورزد که در اینگونه جوامع، مردم بر این اعتقادند که بسیاری از مشکلات را می‌توان بدون مقررات رسمی حل و فصل کرد. اعضای اینگونه کشورها، در برابر افکار متفاوت، تحمل زیادی دارند، اضطراب در این گونه جوامع کم است و افراد فقط در مواقع نیاز، سخت کار می‌کنند.

فاصله قدرت، یکی دیگر از ابعاد فرهنگ است که هافستد در تحقیقات خود عنوان کرده است. به تعبیر قلی‌پور (۱۳۸۰) فاصله قدرت؛ درجه‌ای از نابرابری بین مردمی است که در کشور خود به‌عنوان جمعیت نرمال شناخته می‌شوند. در مورد تساوی و برابری، فاصله قدرت کم و در مورد نابرابری، فاصله قدرت زیاد است. حقیقی و مؤمنی (۱۳۸۴) نیز معتقدند که فاصله قدرت به‌عنوان یک شیوه و ساختار مدیریتی مطرح می‌باشد و در آن به نحوه نگرش افراد به اقتدار،

تفاوت‌های در مقام و الگوهای قدرت نفوذ توجه می‌شود؛ به طوری که فاصله قدرت ابزاری می‌گردد برای نشان دادن این واقعیت که افراد با هم نابرابر هستند. از آن جا که انسان‌ها از نظر جسمی، روحی و ذهنی با یکدیگر متفاوتند و هر کدام به شکلی خاص از توانایی‌های خود استفاده می‌کنند؛ برخی از کشورها به نابرابری افراد اجازه رشد می‌دهند که این امر باعث ایجاد اختلاف در قدرت و ثروت می‌شود، تا حدی که این امر حتی در مدیریت و فراگردهای اداری سازمان‌ها نیز مشاهده می‌شود.

### سؤالات تحقیق

#### سؤالات اصلی

۱. وضعیت نگرش‌های فرهنگی مدیران سازمان‌های دولتی شهر کرمان چگونه است؟
۲. وضعیت نگرش‌های فرهنگی مدیران مدارس دولتی شهر کرمان چگونه است؟

#### سؤالات فرعی

۱. آیا بین مردسالار/ زن سالار بودن مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی شهر کرمان تفاوت معناداری وجود دارد؟
۲. آیا بین فردگرا/ جمع‌گرا بودن مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی شهر کرمان تفاوت معناداری وجود دارد؟
۳. آیا بین پرهیز از ابهام مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی شهر کرمان تفاوت معناداری وجود دارد؟
۴. آیا بین فاصله قدرت مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی شهر کرمان تفاوت معناداری وجود دارد؟

### روش

هدف از تحقیق حاضر، بررسی وضعیت نگرش‌های فرهنگی مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی شهر کرمان و بررسی تفاوت بین نگرش‌های فرهنگی آن‌ها است. در این پژوهش از روش تحقیق توصیفی از نوع مقایسه‌ای استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران مدارس دولتی (مقاطع ابتدایی، راهنمایی، دبیرستان و پیش‌دانشگاهی) و نیز کلیه مدیران (مدیران، رؤساء و معاونین) سازمان‌های دولتی هستند که تعداد آن‌ها به ترتیب ۳۴۵ و ۳۵۳ نفر است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۴۹ نفر به دست آمد که با توجه به استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای حجم هر طبقه مشخص گردید؛ به گونه‌ای که ۱۷۳ نفر از مدیران مدارس و ۱۷۶ نفر از مدیران سازمان‌ها به عنوان نمونه انتخاب شدند. مقیاس سنجش نگرش‌های فرهنگی در این تحقیق، پرسشنامه‌ای است مشتمل بر ۲۵ سؤال که توسط دورفمن و هاول بر اساس چهار شاخص الگوی فرهنگی هافستد تهیه شده است. ضرایب روایی و پایایی پرسشنامه مزبور توسط ۵ تن از اساتید صاحب نظر به ترتیب ۰/۹۲۴ و ۰/۹۹۲ برآورد گردید. در این پژوهش ابتدا وضعیت نگرش‌های فرهنگی مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی شهر کرمان بررسی شده است و سپس با استفاده از آزمون کای دو و من ویتنی سؤالات تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است.

### وضعیت نگرش‌های فرهنگی مدیران سازمان‌های دولتی

از بین ۱۷۶ مدیر مورد بررسی ۱۵ نفر (۸/۵ درصد) در نگرش‌های فرهنگی خود متمایل به فرهنگ زن‌سالاری، ۶۴ نفر (۳۶/۴ درصد) متمایل به تعادل فرهنگی و ۹۷ نفر (۵۵/۱ درصد) متمایل به فرهنگ مردسالاری هستند (نمودار ۱). در بعد فردگرایی/ جمع‌گرایی، ۲ نفر (۱/۱ درصد) متمایل به فرهنگ فردگرایی، ۱۴ نفر (۸/۰ درصد) متمایل به تعادل فرهنگی و ۱۶۰ نفر (۹۰/۹ درصد) متمایل به فرهنگ جمع‌گرایی هستند (نمودار شماره ۲). در بعد پرهیز از ابهام؛ ۱ نفر

(۰/۶ درصد) متمایل به فرهنگ ریسک پذیری است، ۹ نفر (۵/۱ درصد) متمایل به تعادل فرهنگی و ۱۶۶ نفر (۹۴/۳ درصد) متمایل به فرهنگ پرهیز زیاد از ابهام هستند (نمودار شماره ۳). ۳۲ در بعد فاصله قدرت نیز ۳۲ نفر (۱۸/۲ درصد) متمایل به توزیع قدرت عادلانه، ۶۹ نفر (۳۹/۲ درصد) متمایل به تعادل فرهنگی و ۷۵ نفر (۴۲/۶ درصد) متمایل به فرهنگ توزیع قدرت ناعادلانه (فاصله زیاد قدرت) هستند (نمودار شماره ۴). به طور خلاصه مدیران مورد بررسی در این پژوهش؛ متمایل به مردسالاری، جمع گرایی، پرهیز زیاد از ابهام و فاصله زیاد قدرت هستند.

### وضعیت نگرش‌های فرهنگی مدیران مدارس دولتی

از بین ۱۷۳ مدیر مورد بررسی، ۱۱ نفر (۶/۴ درصد) در نگرش‌های فرهنگی خود متمایل به فرهنگ زن‌سالاری، ۵۹ نفر (۳۴/۱ درصد) متمایل به تعادل فرهنگی و ۱۰۳ نفر (۵۹/۵ درصد) متمایل به فرهنگ مردسالاری هستند (نمودار شماره ۵). در بعد فرد گرایی / جمع گرایی، ۱۸ نفر (۱۰/۴ درصد) متمایل به تعادل فرهنگی و ۱۵۵ نفر (۸۹/۶ درصد) متمایل به فرهنگ جمع گرایی هستند (نمودار شماره ۶). در بعد پرهیز از ابهام؛ ۴ نفر (۲/۳ درصد) متمایل به تعادل فرهنگی و ۱۶۹ نفر (۹۷/۷ درصد) متمایل به فرهنگ پرهیز زیاد از ابهام هستند (نمودار ۷). در بعد فاصله قدرت نیز ۳۱ نفر (۱۷/۹ درصد) متمایل به توزیع قدرت عادلانه، ۷۴ نفر (۴۲/۸ درصد) متمایل به تعادل فرهنگی و ۶۸ نفر (۳۹/۳ درصد) متمایل به فرهنگ توزیع قدرت ناعادلانه (فاصله قدرت زیاد) هستند (نمودار شماره ۸). به طور خلاصه مدیران مورد بررسی در این پژوهش؛ متمایل به مردسالاری، جمع گرایی، پرهیز زیاد از ابهام و فاصله زیاد قدرت هستند.

### بررسی سؤالات فرعی تحقیق

سؤال اول: بر اساس نتایج آزمون من ویتنی چون  $P$ -مقدار (معنا داری) برابر  $۰/۳۸۷$  و بیشتر از سطح معناداری  $\alpha = ۰/۰۵$  است، فرض صفر رد نمی‌شود؛ لذا می‌توان نتیجه گرفت که توزیع متغیر مردسالاری / زن‌سالاری در بین مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی یکسان است و بین مرد سالار / زن سالار بودن آن‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد.

سؤال دوم: بر اساس نتایج آزمون من ویتنی چون  $P$ -مقدار (معنا داری) برابر  $۰/۱۵۴$  و بیشتر از سطح معناداری  $\alpha = ۰/۰۵$  است فرض صفر رد نمی‌شود؛ لذا می‌توان نتیجه گرفت که توزیع متغیر فرد گرایی / جمع گرایی در بین مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی یکسان است و بین مرد فردگرا / جمع گرا بودن آن‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد.

سؤال سوم: بر اساس نتایج آزمون من ویتنی؛ چون  $P$ -مقدار (معنا داری) برابر  $۰/۷۱۸$  و بیشتر از سطح معناداری  $\alpha = ۰/۰۵$  است فرض صفر رد نمی‌شود؛ لذا می‌توان نتیجه گرفت که توزیع متغیر پرهیز از ابهام در بین مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی یکسان است و بین پرهیز از ابهام آن‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد.

سؤال چهارم: بر اساس نتایج آزمون من ویتنی؛ چون  $P$ -مقدار (معنا داری) برابر  $۰/۹۱۴$  و بیشتر از سطح معناداری  $\alpha = ۰/۰۵$  است فرض صفر رد نمی‌شود؛ لذا می‌توان نتیجه گرفت که توزیع متغیر فاصله قدرت در بین مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی یکسان است و بین فاصله قدرت آن‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد.

### بحث و بررسی

پژوهش حاضر؛ به بررسی تطبیقی نگرش‌های فرهنگی مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی شهر کرمان با هدف شناسایی وضعیت نگرش‌های فرهنگی جامعه آماری مورد بررسی و یافتن وجوه تشابه و تفاوت آن‌ها پرداخته است.

نتایج به دست آمده از این پژوهش حاکی از آن است که مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی در نگرش‌های فرهنگی خود متمایل به مردسالاری هستند که این نتیجه با نتایج تحقیقات هافستد (۱۹۸۰) در ایران هم‌خوانی دارد. از دیدگاه آبوت و والاس (ترجمه نجم عراقی، ۱۳۸۵) تداوم نظام مردسالاری/زنسالاری می‌تواند ناشی از دسترسی بیشتر مردان به مزایای ساختارهای قدرت در درون و بیرون از خانواده باشد. به اعتقاد هافستد (۱۹۹۵) نیز عامل وضعیت آب و هوا می‌تواند بر میزان مردسالاری/زنسالاری یک منطقه موثر باشد؛ به گونه‌ایی که مناطقی که دارای آب و هوای گرم هستند؛ مردسالار و مناطق سردسیر زن سالار هستند. نتایج تحقیقات هدایتی (۱۳۸۵)، اندرخواه، صفایی (۱۳۸۴) و علوی و یداللهی (۱۳۸۲) نیز با نتیجه این تحقیق هم جهت هستند.

نتایج حاصل از تحقیق حاضر؛ نشانگر جمع‌گرا بودن مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی است که این مسئله می‌تواند ریشه در فرهنگ اسلامی ایرانیان داشته باشد؛ به گونه‌ای که حضرت محمد (ص) می‌فرمایند: «خیر الناس انفعهم للناس»؛ بهترین مردم، سودمندترین آن‌ها برای مردم هستند.

و یا سعدی شیرازی می‌گوید:

بنی آدم اعضای یکدیگرند  
که در آفرینش ز یک گوهرند  
جو عضوی به درد آورد روزگار  
دگر عضوها را نماند قرار

همچنین یافته‌های پژوهش در این بعد با نتایج تحقیقات هافستد (۱۹۸۰) در ایران، هدایتی (۱۳۸۵)، علوی و یداللهی (۱۳۸۲) هم‌خوانی دارد.

در بعد پرهیز از ابهام؛ نتایج به دست آمده نشان دهنده آن است که مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی در نگرش‌های فرهنگی خود متمایل به پرهیز زیاد از ابهام هستند که این نتیجه با نتایج تحقیقات هافستد (۱۹۸۰) در ایران، (۱۳۸۵)، حقیقی و مؤمنی (۱۳۸۴) و علوی و یداللهی (۱۳۸۲) هم جهت است.

نتایج به دست آمده از این تحقیق نشانگر آن است که مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی در نگرش‌های فرهنگی خود متمایل به فاصله زیاد قدرت هستند که نتایج تحقیقات هافستد (۱۹۸۰) در ایران و تحقیقات هدایتی (۱۳۸۵) نیز با این نتیجه هم‌خوانی دارند.

#### نتایج سوالات فرعی تحقیق

یافته‌های این تحقیق حاکی از آن است که بین مرد سالار/زن سالار بودن مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی تفاوت معناداری وجود ندارد. این نتیجه می‌تواند نشانگر آن باشد که اثرات فرهنگ ملی از فرهنگ سازمانی بیشتر است؛ چرا که هر چند مدیران مورد بررسی این تحقیق، از سازمان‌های مختلفی انتخاب شده بودند اما بین نگرش‌های فرهنگی آن‌ها تفاوت معناداری مشاهده نشد که این نتیجه با دیدگاه رایبیز (ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۴) مبنی بر اثر گذاری عمیق‌تر فرهنگ ملی نسبت به فرهنگ سازمانی بر ارزش‌ها و نگرش‌های اعضای یک جامعه، هم‌خوانی دارد.

همچنین نتیجه این تحقیق در بعد مرد سالاری/زن سالاری، با نتایج تحقیق هدایتی (۱۳۸۵) مبنی بر گرایش مدیران سازمان‌های ایرانی به مردسالاری، هم جهت است.

نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین فردگرا/ جمع‌گرا بودن مدیران وجود ندارد که این نتیجه با نتایج تحقیقات **هافستد (۱۹۸۰)** که ایران را کشوری جمع‌گرا می‌داند همخوانی دارد. این نتیجه می‌تواند مؤید این نکته باشد که فرهنگ ملی بسیار کند تغییر می‌یابد؛ چرا که پس از گذشت ۲۸ سال از تحقیقات **هافستد** در ایران، ارزش‌های جمع‌گرایی همچنان بر جامعه حاکم است.

در راستای این مطلب؛ لورن (به نقل از **شنايدر و بارسو، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۲**) چنین بیان می‌کند که هر چند فرهنگ ملی ممکن است تغییر یابد؛ اما سرعت این تغییر بسیار کم است. فرهنگ مانند یک کوه یخی است که نوک آن ممکن است بر اثر حرارت آفتاب آب شود؛ اما بروز تغییرات واقعی در فرهنگ ملی ممکن است چندین نسل طول بکشد. به اعتقاد **شیخاوندی (۱۳۸۴)** نیز فرهنگ روح اقوام و ملل است و دگرگونی و تغییر آن بسیار کند صورت می‌گیرد.

**دیدگاه مرتضوی و همکاران (۱۳۷۹)** مبنی بر این امر که در هر کشور معمولاً یک زبان ملی، نظام تربیتی، ارتش ملی، نظام سیاسی و تبلیغاتی واحدی حکمفرماست؛ لذا افرادی که ملیت مشترکی دارند از نظر فرهنگی به همدیگر شباهت می‌یابند نیز مؤید نتایج به دست آمده از این تحقیق است.

بر اساس تجزیه و تحلیل یافته‌ها بین پرهیز از ابهام مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی تفاوت معناداری مشاهده نشد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق **هافستد (۱۹۸۰)** که ایران را کشوری می‌داند در آن پرهیز از ابهام بالاست هم‌جهت است. از سوی دیگر به اعتقاد **رابینز (ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۵)** فرهنگ حاکم بر یک کشور بر نوع رفتار و نگرش افراد مشغول در سازمان‌های آن کشور اثرات به‌سزایی می‌گذارد. از دیدگاه **حقیقی و مؤمنی (۱۳۸۴)** نیز محیط فرهنگی از نهادها و نیروهای تشکیلی شده است که می‌تواند بر ارزش‌های اصولی، پنداشت‌ها، سلیقه‌ها، نگرش‌ها و رفتار-های افراد یک جامعه اثر مشابهی بگذارد.

نتایج به دست آمده از این پژوهش مبنی بر عدم تفاوت بین نگرش‌های فرهنگی مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی **بادیدگاه رابینز (ترجمه پارسایان و اعرابی ۱۳۸۵)** و **حقیقی و مؤمنی (۱۳۸۴)** همخوانی دارد.

نتایج این تحقیق حاکی از آن است که بین فاصله قدرت مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی تفاوت معناداری وجود ندارد که این مسئله نیز می‌تواند نشانگر تأثیر فرهنگ ملی بر ارزش‌ها و نگرش‌های اعضای جامعه باشد؛ به گونه‌ای که فرهنگ سازمانی نیز نمی‌تواند با این اثرگذاری مقابله کند.

**طیب (۱۹۸۸)** در تأیید تأثیرگذاری فرهنگی ملی بر ارزش‌ها و نگرش‌های افراد یک جامعه می‌گوید فرهنگ به معنای ارزش‌ها و نگرش‌هاست که بین اعضای یک جامعه؛ مشترک است و در مراحل مختلف فرایند جامعه‌پذیری در سازمان‌های خانوادگی، مذهبی، آموزشی و در جامعه آموخته می‌شوند. این دیدگاه با یافته‌های این تحقیق هم‌جهت است. همچنین نتایج تحقیقات **هدایتی (۱۳۸۵)** نیز با نتایج این تحقیق همخوانی دارند. با توجه به نتایج این تحقیق موارد زیر پیشنهاد و توصیه می‌گردد:

## پیشنهادها

بر اساس نتایج تحقیق، مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی در نگرش‌های فرهنگی خود؛ متمایل به پرهیز زیاد از ابهام هستند. لذا پیشنهاد می‌گردد مسئولین مربوطه، به تدوین و تنظیم برنامه‌هایی درازمدت و مناسب برای کاهش و یا مقابله با افزایش پرهیز از ابهام مدیران بپردازند و شرایط لازم را برای افزایش روحیه تحمل ابهام مدیران فراهم سازند. با توجه به یافته‌های تحقیق که نشانگر گرایش مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی به فاصله زیاد قدرت (نزدیک به حالت تعادل فرهنگی) است؛ لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران عواملی را که منجر به متمایل شدن آن‌ها به سمت فاصله زیاد قدرت شده است؛ شناسایی کرده و در جهت کاهش فاصله قدرت گام بردارند.

## توصیه‌ها

۱- از آن جا که نتایج تحقیقات هافستد (۱۹۸۰) نشان دهنده آن است که فاصله زیاد قدرت منجر به تصمیم‌گیری متمرکز، طولانی شدن سلسله مراتب اختیارات، بلند شدن ساختار سازمان، اطاعت کورکورانه زیردستان از مافوق، مصونیت صاحبان قدرت، ایجاد طبقات اجتماعی نابرابر، ایجاد اختلاف در ثروت و قدرت و عدم دسترسی آسان به مسئولین می‌شود؛ لذا توصیه می‌گردد که مدیران با برگزاری جلسات مدیریتی با کارمندان، استقبال از نظرات کارمندان، ترویج فرهنگ نقد و پرسشگری، عدم جلوگیری از ابراز عقاید مختلف و کاهش فاصله ارتباطی بین مدیران و کارکنان؛ در جهت کاهش و یا تعدیل اثرات منفی این عامل گام بردارند.

۲- با توجه به یافته‌های هافستد (۱۹۸۰) پرهیز زیاد از ابهام منجر به ایجاد اضطراب و فشار روحی بالا، ایجاد مقاومت در برابر تغییر، جلوگیری از ابراز افکار متفاوت، توجه شدید به قوانین و مقررات مکتوب، ایجاد رفتار پرخاشگرانه، رویه‌ها و دستورالعمل‌های ثابت و خشک، ایجاد بوروکراسی سازمانی می‌گردد؛ لذا توصیه می‌شود که مسئولین مربوطه با بازنگری جدی دستورالعمل‌ها، سیاست‌ها و رویه‌ها، بسترسازی مناسب برای کاهش بوروکراسی سازمانی و کاهش عوامل تنش‌زا و فشارهای عصبی در جهت کاهش اثرات منفی این عامل بر ساختار و فرایندهای سازمانی گام برداشته و شرایط مناسب را برای تقویت روحیه ریسک‌پذیری مدیران فراهم سازند.

۳- بر اساس نتایج تحقیقات هافستد (۱۹۸۰) مردسالاری منجر به گرایش به پول، مادیات، ابراز وجود، جاه‌طلبی، عدم حضور زنان در مشاغل برجسته و عدم تساوی بین دو جنس می‌گردد؛ لذا توصیه می‌گردد برای کاهش نتایج منفی این بعد به ارزش‌هایی نظیر خدمت‌کردن به دیگران، مهم بودن کیفیت زندگی، ایجاد روابط انسانی مناسب با دیگران و توجه به شایستگی و لیاقت افراد در واگذاری مشاغل سطوح بالای سازمان، توجه گردد.

۴- با توجه به تأثیر ابعاد فرهنگی هافستد بر فرایندها و ساختار سازمان لذا توصیه می‌گردد که رابطه هر کدام از این ابعاد با مسائلی نظیر تعارض، سبک رهبری، شیوه تصمیم‌گیری و مورد بررسی قرار گیرد.

۵- با توجه به اینکه تحقیق حاضر نگرش‌های فرهنگی مدیران سازمان‌ها و مدارس دولتی را مورد بررسی قرار داده است؛ لذا توصیه می‌گردد که تحقیقات مشابهی در سایر سازمان‌ها و نیز به منظور تعمیم نتایج در سایر استان‌ها صورت پذیرد.



۶- از آن جا که این پژوهش بر اساس الگوی فرهنگی هافستد انجام شده است؛ لذا توصیه می گردد برای شناسایی سایر نگرش های فرهنگی؛ دیگر محققین از الگوهای نظیر الگوی کلاکھون و استرو د بک، رایبیز و آدلر نیز استفاده کنند.

## یادداشت ها

- |                            |                                |
|----------------------------|--------------------------------|
| 1. Culture                 | 2. Robbins                     |
| 3. Schneider and Barsoux   | 4. Power distance              |
| 5. Uncertainty Avoidance   | 6. Individualism /Collectivism |
| 7. Masculinity /Femininity | 8. Mitchel                     |
| 9. Laurent                 | 10. Kelly                      |
| 11. Worthely               | 12. Triandis                   |

## منابع

- آبوت، باملا و والاس، کلمر. (۱۳۸۵). فرهنگ واژه ها و اصطلاحات جامعه شناسی زنان. ترجمه منیژه نجم عراقی. چاپ چهارم. تهران نشر نی.
- ازکیا، مصطفی و همکاران. (۱۳۷۶). فرهنگ علوم اجتماعی. تهران: انتشارات گلشن.
- ایران زاده، سلیمان. (۱۳۸۰). جهانی شدن و تحولات استراتژیک در سازمان و مدیریت. تبریز: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی تبریز.
- حقیقی، محمد علی و مؤمنی مایانی، زهرا. (۱۳۸۴). مدیریت تطبیقی. تهران: انتشارات سخن.
- رحمان سرشت، حسین. (۱۳۷۷). تئوری های سازمان و مدیریت از نوین گرایی تا پسانوین گرایی. جلد اول. تهران: مؤسسه فرهنگی انتشاراتی فن و هند.
- رایبیز، استیفن پی. (۱۳۸۵). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- راد، فیروز. (۱۳۸۲). جامعه شناسی توسعه فرهنگی (کندو کاوها و پنداشته های شریعتی). تهران: انتشارات چاپخش.
- رضائیان، علی. (۱۳۷۹). مدیریت رفتار سازمانی. چاپ چهارم. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- زرگر پور، حمید. (۱۳۷۹). «نقش فرهنگ در آموزش مدیریت». فصلنامه مصباح (پژوهشکده علوم انسانی دانشگاه امام حسین (ع)). س نهم. ش ۳۳. صص ۱۹-۵.
- ساعتچی، محمود. (۱۳۷۶). روان شناسی کاربردی برای مدیران. چاپ سوم. تهران: نشر ویرایش.
- سیادت، سید علی و دیگران. (۱۳۸۳). مباحثی در سازمان و مدیریت آموزشی. تهران: نشر آوای نور.
- شریعتی، علی. (۱۳۶۸). چه باید کرد. چاپ دوم. تهران: انتشارات قلم.
- شنایدر، سوزان سی و بارسو، ژان لویی. (۱۳۸۲). مدیریت در پهنه فرهنگ ها. ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی. چاپ دوم. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- شیخاوندی، داور. (۱۳۸۴). «جهانی شدن و هویت فرهنگی». مجله رشد آموزش علوم اجتماعی، ش چهارم.
- طوسی، محمد علی. (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عاقل. محمد قاسم. (۱۳۸۳). مبانی رفتار سازمانی. نیشابور: فیروزه.
- علاقه بند. علی. (۱۳۸۲). مقدمات مدیریت آموزشی. چاپ بیست و پنجم. تهران: نشر روان.
- علوی، سید حمیدرضا و یداللهی، حسین. (۱۳۸۲). «بررسی فرهنگ و روش اداره تعارض های درون پرسنلی بر طبق الگوی هافستد و توماس». مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز. ش ۳۹. صص ۸۱-۹۳.
- قلی پور، آرین. (۱۳۸۰). جامعه شناسی سازمان ها: رویکرد جامعه شناختی به سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت.
- قنادان، منصور، مطیع، ناهید و ستوده، هدایت الله. (۱۳۷۶). جامعه شناسی (مفاهیم کلیدی). چاپ دوم. تهران: آوای نور.
- کریمی، یوسف. (۱۳۷۹). نگرش و تغییر نگرش. تهران: نشر ویرایش.

- گلابی، سیاوش. (۱۳۷۳). اصول و مبانی جامعه‌شناسی. چاپ پنجم. تهران: نشر میترا.
- محمدی، بیوک. (۱۳۷۶). «نقش احکام ارزشی در تحقیقات فرهنگی». نامه فرهنگ. سهفتم. ش ۲۶.
- مرتضوی، شهرناز، طیب، منیر السادات و امیرشاهی، میر احمد. (۱۳۷۹). رابطه فرهنگ با مدیریت منابع انسانی و رفتارهای سازمانی. تهران: نخل.
- مشبکی، اصغر. (۱۳۷۷). مدیریت رفتار سازمانی (تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی). تهران: انتشارات ترمه.
- مقیم، سید محمد. (۱۳۷۷). سازمان و مدیریت: رویکرد پژوهشی. تهران: انتشارات ترمه.
- نات، راگو (۱۳۷۷). مدیریت تطبیقی. ترجمه عباس منوریان. چاپ دوم. تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد.
- وثوقی، منصور و نیک خلق، علی اکبر. (۱۳۸۲). مبانی جامعه‌شناسی. چاپ هفتم. تهران: بهینه.
- هدایتی، سید هاشم. (۱۳۸۵). ارابه مدل تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ—مورد ایران. رساله دکتری مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی تهران.

## References

- Hofstede, G. (1980). *Cultures consequences*. California: Stage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: MC Graw Hill.
- Tayeb, M.H. (1988). *Organizations and national culture: A comparative analysis*. London: Stage.