

## مدیریت به اقتضای فرهنگ در سازمان‌های ایرانی براساس

### شاخص‌های فرهنگی هافستد

#### (مورد مطالعه: ادارات مرکزی مخابرات استان‌های اصلی ایران)

مجتبی جمی<sup>۱\*</sup>، اکبر اعتباریان<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی‌ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران  
۲. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۸/۱۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۴/۱۸)

#### چکیده

این تحقیق با هدف بررسی مدیریت به اقتضای فرهنگ در سازمان‌های ایرانی براساس شاخص‌های فرهنگی هافستد در شرکت مخابرات استان‌های کلان ایران انجام گرفت. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش همه کارکنان ادارات مرکزی مخابرات استان‌های اصلی کشور است که در سال ۱۳۹۲ تعداد آن‌ها ۴۰۰۰ نفر گزارش شد. حجم نمونه براساس جدول مورگان، ۳۵۱ نفر به‌دست آمد که به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب انتخاب شدند. پرسشنامه تحقیق تلفیقی از پرسشنامه مقیمی و محقق ساخته با اقتباس از نظریه هافستد است. همچنین، روایی پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی تأیید شد و ۶ عامل به‌دست آمده ۵۱/۹۴۵ درصد واریانس کل را تبیین کردند. ضریب پایایی محاسبه‌شده برای پرسشنامه فرهنگ به‌وسیله آزمون ضریب کرونباخ، ۰/۷۹۵ به‌دست آمد که پایایی قابل قبول را نشان می‌دهد. نتایج این پژوهش نشان داد خرده‌فرهنگ‌های متفاوتی براساس مناطق جغرافیایی وجود دارد. همچنین، براساس نتایج تفاوت‌های فرهنگی معناداری در سازمان‌های استان‌های کشور وجود دارد. در نهایت، پیشنهاد‌های کاربردی برای مدیران و سرپرستان با توجه به تفاوت‌های فرهنگی موجود بیان شد.

#### کلیدواژگان

تفاوت‌های فرهنگی، فرهنگ، مدیریت، هافستد.

## مقدمه

یکی از مقوله‌های بسیار مهم در برخورد و ارتباط با افراد، چگونگی رفتار آن‌ها است. همان‌طور که می‌دانیم رفتار افراد از فرهنگ آن‌ها سرچشمه می‌گیرد و نمی‌توان رفتار فرد را جدای از فرهنگ وی تعریف کرد. می‌توان گفت رفتار فرد و اعمالی که وی انجام می‌دهد، در فرهنگ او ریشه دارد، به‌طوری که بازتاب فرهنگش است. بر این اساس، شناخت فرهنگ افراد برای برقراری ارتباط بهتر و چگونگی رفتارکردن با افراد از ملزومات سازمان و نهادهای اجتماعی است. رایبیز<sup>۱</sup> (۱۳۸۶) درباره تفاوت‌های فرهنگی و نقش فرهنگ در بهبود عملکرد اظهار می‌کند همان‌طور که می‌دانیم فرانسوی‌ها با انگلیسی‌ها، عرب‌ها با کانادایی‌ها، آلمانی‌ها با استرالیایی‌ها، ژاپنی‌ها با آمریکایی‌ها و ایرانی‌ها هم با دیگر کشورها تفاوت دارند (رایبیز، ۱۳۸۶، ص ۲۳). این تفاوت به‌علت تفاوت‌های فرهنگی است که مدیران باید آن‌ها را درک کنند و آشناسازی با فرهنگ‌های مختلف برای بهبود عملکرد را در رأس کارهای خود قرار دهند. در برخی فرهنگ‌ها نخست فرد و بعد گروه در نظر گرفته می‌شود و این امر به استقلال اعضای تیم می‌انجامد، اما این مسئله ممکن است برای کسانی که در فرهنگ جمع‌گرا یا گروه‌گرا رشد کرده‌اند، آزاردهنده باشد (رضائیان، ۱۳۹۱، ص ۷۵). بنابراین، می‌توان گفت هر سازمانی فرهنگی دارد که رفتار مناسب اعضای خود را تشریح می‌کند و مبنای تنظیم قوانین و مقررات است. از این رو، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین زمینه‌هایی که باید بررسی شود، قابل توجه صاحب‌نظران است. فرهنگ، قوانین و مقررات پایدار و غالباً غیرمکتوب را متأثر می‌کند و به‌عنوان زبانی خاص در ارتباطات بین اعضا نقش اصلی دارد و تعامل بین افراد را آسان می‌کند (اعتباریان و ترکی نجف‌آبادی، ۱۳۸۹، ص ۶۱). حیدرآبادی (۱۳۸۹) در تحقیق خود نشان داد فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت خدمات انرژی استان کردستان رابطه معناداری دارند. نتایج تحقیق زمینی و همکاران (۱۳۹۰) نشان داد بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار، و بین فرهنگ سازمانی و فرسودگی شغلی رابطه

---

1. Robbins

معکوس و معناداری وجود دارد. سرلک و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهش خود نشان دادند مردسالاری/زن‌سالاری بر سه عامل واسطه‌ای پذیرش فناوری اطلاعات یعنی نوآوری فردی، خودباوری رایانه‌ای و تشویش کار با رایانه تأثیر می‌گذارد. دهکردی (۱۳۹۰) به مطالعه تطبیقی فرهنگ کار در سازمان‌های دولتی استان‌های اصفهان و خوزستان براساس مدل ابعاد فرهنگی هافستد پرداخت و نشان داد چهار بعد مردگرایی، ابهام‌گریزی، فاصله قدرت و بلندنگری از نظر فرهنگ کار بین دو استان تفاوت معناداری دارند، ولی در بعد فردگرایی در بین سازمان‌های یادشده تفاوت معناداری مشاهده نشد.

همان‌طور که می‌دانیم، پیش از هر اقدامی در سازمان، توجه به فرهنگ ضروری است، زیرا با اهرم فرهنگ به‌سادگی می‌توانیم انجام دادن تغییرات را تسهیل کنیم و به جهت‌گیری‌های جدید در سازمان شکل دهیم. علاوه بر نقش فرهنگ در ایجاد تغییر، برای غلبه بر نگرانی‌ها، اضطراب‌ها و فشارهای شغلی و حرفه‌ای در سازمان نیز می‌توانیم به عامل فرهنگ تمسک جویم (الوانی، ۱۳۸۹، ص ۴۳). همچنین، مدیران و سرپرستان برای یکپارچه‌سازی افراد با فرهنگ‌های متفاوت، بهتر انجام‌دادن وظایف خود و سازمان و برای ارتباط و تعامل بهتر با دیگران، به شناخت فرهنگ نیاز دارند. با توجه به اینکه ایران خرده‌فرهنگ‌های متفاوت در مناطق مختلف جغرافیایی دارد، شناخت خرده‌فرهنگ‌های موجود و تفاوت‌های فرهنگی برای مدیران و سرپرستان سازمان‌های ایرانی ضروری است تا با نفوذ فرهنگ در رویه‌های مدیریتی بتوانند بهترین عملکرد و بهره‌وری را در سازمان خود داشته باشند. با توجه به مواردی که گفته شد، امروزه فرهنگ از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر کارکرد سازمان‌ها بوده و شناخت عوامل فرهنگی در سازمان و جامعه یکی از ضروریات است تا مدیران و مسئولان جامعه با شناسایی فرهنگ‌های افراد، بتوانند تفاوت‌های فرهنگی را اداره و به بهترین نحو مدیریت کنند و تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های صحیح را انجام دهند. در این پژوهش عوامل فرهنگی براساس شش بعد فرهنگی هافستد شامل مردگرایی، گروه‌گرایی، ابهام‌گریزی، فاصله قدرت، بلندنگری و مقیدبودن در ادارات مرکزی مخابرات مراکز استان‌های اصلی در جهت‌های جغرافیایی در ایران (تهران، مشهد، تبریز، اصفهان، اهواز و بابل) بررسی شد تا با توجه به مشخص شدن سطح عوامل فرهنگی بتوان در استراتژی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، تفاوت‌ها

و عوامل فرهنگی را به کار گرفت و با توجه به شناخت فرهنگ افراد و چگونگی رفتار آنها، ارتباطات بهتری با آنها برقرار کرد. با توجه به تبیین انجام گرفته، مسئله اصلی پژوهش حاضر، مطالعه مدیریت به اقتضای فرهنگ در سازمان‌های ایرانی براساس شاخص‌های فرهنگی هافستد در شرکت مخابرات ایران است. بر این اساس، این پژوهش با شناخت عوامل فرهنگی در استان‌های مورد مطالعه پیشنهادها را برای مدیران مطرح می‌کند. در این زمینه، به پرسش‌های زیر پاسخ داده می‌شود.

- عوامل فرهنگی در استان‌های مورد مطالعه در چه سطحی قرار دارند؟
- آیا عوامل فرهنگی در استان‌های مورد مطالعه براساس جنسیت تفاوت دارند؟
- آیا شاخص‌های فرهنگی مردگرایی، گروه‌گرایی، ابهام‌گریزی، قدرت، بلندنگری و مقیدبودن بین استان‌های مورد مطالعه تفاوت معنادار دارند؟
- روش‌های مدیریتی مناسب با توجه به نتایج پرسش سوم کدامند؟

### مدیریت و فرهنگ

تایلور (۱۸۷۱) یکی از اولین تعریف‌های فرهنگ را به این شرح بیان کرده است: مجموعه پیچیده‌ای از دانش، عقاید، هنر، اصول اخلاقی، قوانین، ارزش‌ها و هرگونه توانایی دیگری که توسط انسان به‌عنوان عضو از جامعه به‌دست می‌آید. فرهنگ، روشی قدرتمند برای توضیح تفاوت‌های فردی و گروهی از لحاظ رفتاری در کشورهای مختلف است. رفتارهایی که در یک فرهنگ بدیهی و آشکارند، ممکن است در فرهنگی دیگر عجیب و بیگانه باشد. حتی اتفاقات روزمره مثل احوال‌پرسی نیز برای افراد در فرهنگ‌های متفاوت یکسان نیست. برای رسیدن به درک عمیق‌تر از چگونگی تأثیر فرهنگ بر رفتار سازمان‌ها، شناخت و درک فرهنگ اهمیت بسیار دارد (ابزری و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۴۸ و ۴۹).

فرهنگ را می‌توان برنامه‌ریزی ذهنی تعریف کرد (Hofstede, 1980, p.14). فرهنگ، نه یک شیوه زندگی متمایزکننده انسان از حیوان است، بلکه یک شیوه زندگی جمعیتی معین و متمایزکننده گروه‌ها و اجتماع‌های مختلف است. بنابراین، می‌توانیم از فرهنگ یک جماعت، یک

ملت، یک قبیله، یک گروه مذهبی، یا یک قاره سخن بگوییم. از این منظر هر فرد خاص، محصول فرهنگی خاص است که در آن زندگی می‌کند (کاووسی، ۱۳۸۹، ص ۵۸). با توجه به تعریف‌های گفته شده که همه درون مایه فرهنگ را زندگی اجتماعی و ارتباطات بیان کردند، می‌توان گفت انسان «بی فرهنگ» و جامعه «بی فرهنگ» وجود نیست، زیرا زندگی اجتماعی، یعنی با هم زیستن، به معنای در فرهنگ زیستن است و زیستن در ابتدایی‌ترین قبیله یا بزرگ‌ترین و پیچیده‌ترین جامعه تکنولوژیک مدرن از این نظر یکسان است، زیرا هر دو زیستن در شرایط ویژه انسان است، یعنی زیست در فرهنگ یا فضای فرهنگی، اگرچه هر یک از لحاظ فرهنگ، از نظر صورت و معنا یا سادگی و پیچیدگی، در جامعه‌های گوناگون با هم فرق‌های اساسی دارند (آشوری، ۱۳۸۰، ص ۱۳۲-۱۳۰). براساس نتایج تحقیقات انجام گرفته، فرهنگ به هفت عنصر دین و مذهب، زبان، ارزش‌ها، هنجارها، وضعیت و نقش در جامعه، تشکیلات اجتماعی و یکپارچه‌سازی فرهنگی تقسیم شده است (Manohar, 2008, p.1; Uthap, 2008, pp.9-10). برای شناسایی فرهنگ چارچوب‌های مختلفی طراحی شده است. کلوک‌هون و استرودبک<sup>۱</sup> (۱۹۶۱) ساختار شش‌بعدی را در جهت‌گیری‌های فرهنگی معرفی کردند که عبارت است از ارتباط با طبیعت، جهت‌گیری زمانی، طبیعت اصلی انسان، جهت‌گیری تلاش، روابط بین افراد و جهت‌گیری فضایی (Gallagher, 2001, p.2; Hills, 2002, pp.3-4). چارچوب‌های مختلفی برای بررسی فرهنگ توسط اندیشمندان طراحی شده است از جمله ترمپنارز و هامپدن‌تورنر<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) ارزش‌های فرهنگی را به ۷ بعد جهان‌گرایی (عام‌گرایی) در برابر خاص‌گرایی، فردگرایی در برابر جمع‌گرایی، بی‌طرفی و بی‌تفاوتی در برابر عاطفی، اکتسابی در برابر انتسابی، خاص (محدود) در برابر پراکنده، هدایت درونی در برابر هدایت بیرونی و زمان متوالی در برابر همزمانی تقسیم‌بندی کردند (Friedman et al., 2013, p.20; Rafferty, 2013, pp.4,5)، هال<sup>۳</sup> (۱۹۷۶) مفهوم بافت‌های بالا و پایین را برای توضیح تفاوت‌های

---

1. Kluckhohn and Strodtbeck  
2. Trompenaars and Hampden-Turner  
3. Hall

موجود در ارتباطات بین افراد به کار گرفت (Warner, 2013, p.28) و به ابعاد فرهنگی هافستد اشاره کرد. با توجه به اینکه ابعاد فرهنگی هافستد در سطح ملی بیان شده بود و یکی از نظریه‌های مهم و جامع در زمینه چارچوب فرهنگ‌ها است، در این پژوهش برای بررسی فرهنگ در جامعه مورد مطالعه، نظریه هافستد به کار گرفته شد. هافستد ابعاد ارزش‌های فرهنگی را مطالعه و طی مطالعات خود برای فرهنگ‌ها بعد از مشخص کردن این ابعاد عبارت‌اند از ۱. فردگرایی (درجه‌ای که افراد یک کشور ترجیح می‌دهند به جای عضویت و بودن در جمع و گروه، به طور فردی عمل کنند)، در برابر گروه‌گرایی (تمرکز بر این دارد که افراد دوست دارند گروهی عمل کنند و سود به گروه برسد)؛ ۲. اجتناب از عدم اطمینان یا ابهام‌گریزی: درجه‌ای که افراد جامعه موقعیت‌های ساختاریافته و روشن را بر شرایط ساختاریافته و مبهم ترجیح می‌دهند؛ ۳. فاصله قدرت: درجه‌ای از نابرابری قدرت و ثروت در میان افراد که مردم آن کشور آن را پذیرفته‌اند و عادی می‌دانند؛ ۴. مردگرایی (ارزش‌های مردانه شامل ابراز وجود، عملکرد، قاطعیت، موفقیت و رقابت مورد تأکید هستند) در برابر زن‌گرایی (تأکید بر ارزش‌های زنان شامل کیفیت زندگی، حفظ روابط گرم و شخصی، خدمات، مراقبت و همبستگی است)؛ ۵. جهت‌یابی بلندمدت یا پویایی مکتب کنفوسیوس که همگی نسبت به اهداف آینده بلندمدت جهت‌گیری شده‌اند و تمرکز بر اهداف بلندمدت بوده و تأکید بر زندگی شرافتمندانه در این دنیا با صرفه‌جویی و پشتکار به عنوان فضیلت اساسی است (Hofstede, 1984, pp.83-84؛ مقیمی و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۷۲)؛ ۶. جامعه مقید در برابر جامعه بدون قیود. این بعد از متون نظری خوشبختی نشأت می‌گیرد و جوامع بدون قیود به جامعه‌هایی گفته می‌شود که در آن ارضای نسبتاً آزاد خواسته‌های اساسی و طبیعی که به لذت‌بردن و سرگرم‌شدن مربوط است، وجود دارد و جامعه مقید ارضای نیازها را با هنجارهای سفت و سخت تنظیم و کنترل می‌کند (Hofstede, 2011, pp.15-16).

با وجود تفاوت‌های فرهنگی، می‌توان تا حدی رفتار افراد، سبک تصمیم‌گیری‌ها، ساختار سازمان را پیش‌بینی کرد و براساس این پیش‌بینی به بهترین نحو مدیریت کرد. بسیاری از صاحب‌نظران، موفقیت مدیریت ژاپنی را به علت وجود توافق‌ها و اصول نهادینه‌شده منحصر به فرد

موجود در ژاپن می‌دانند که فرهنگ در این توافقات و اصول نهادینه‌شده ریشه دوانیده است و جداکردن این دو مقوله دشوار است. شرکت‌های آلمانی به تکنیک توجه بسیار می‌کنند، همچنین، از شرکت‌های آلمانی معمولاً انتظار می‌رود از ساختن چیز یا چیزهایی پول در بیاورند، نه از راه خرید و فروش شرکت‌ها. در کشور دانمارک، روزنامه مورگن‌آفیزن<sup>۱</sup> برای اولین بار نقش فرهنگ را در توانایی شرکت‌های دانمارکی در عرصه رقابت مورد توجه قرار داده، و هشدار داد قدرت رقابت این شرکت‌ها تحت تأثیر فرهنگی مرسوم به یانت‌لون<sup>۲</sup> محدود شده است. یانت‌لون این معناست که شما باید به سود کم قانع بوده و نباید به دنبال برتری بر دیگران باشید. این روزنامه مدعی شد شرکت‌های دانمارکی تحت تأثیر این باور فرهنگی، در مقایسه با سایر رقبای اروپایی خود موفق نیستند. هدف از بیان این مثال‌ها، تأکید بر این نکته است که هر کشوری، حتی می‌توان گفت هر منطقه‌ای، ویژگی‌های فرهنگی و نهادینه خاص خود را دارد که می‌تواند عامل و منشأ موفقیت در عرصه رقابت شود. آنچه در گذشته عامل و منشأ برتری و موفقیت در عرصه رقابت محسوب می‌شده است، در آینده می‌تواند به نقطه ضعف مبدل شود. بنابراین، مدیران باید میزان نفوذ و تأثیر فرهنگ بر تلاش‌ها و اقدامات شرکت در پاسخ به نیازهای استراتژیک (در حال حاضر و آینده) را ارزیابی و مشخص کنند (اشنایدر و بارسو<sup>۳</sup>، ۱۳۷۹، ص ۱۲-۸).

هر یک از شاخص‌های فرهنگی هافستد می‌توانند پیش‌بینی‌کننده رفتار خاص از افراد باشند که براساس آن‌ها می‌توان نحوه مدیریت را انتخاب کرد. در فردگرایی ابتکار افراد اهمیت دارد و اولویت و انتخاب فردی مورد احترام است و ارزیابی و پاداش کارکنان براساس توافق فردی بر اهداف است. وظیفه‌مداری غالب است و افراد از منافع خود دفاع می‌کنند. در گروه‌گرایی گروه عضو گروه بودن مهم است، رابطه‌مداری غالب بوده و ارتباطات بر پایه عضو گروه بودن یا نبودن است، سازمان مانند یک خانواده است و عملکرد افراد بر پایه تعهد، وفاداری و احساس وظیفه و

---

1. Morgenavisen  
2. Janteloven  
3. Schneider and Barsoux

مشارکت گروهی است. سازمان‌های با فاصله قدرت کم، غیرمتمرکزند و ساختارهای تخت دارند و تعداد کارکنان سرپرستی کم بوده، و تصمیم‌گیری‌ها مشارکتی است. سازمان‌های با فاصله قدرت زیاد، متمرکزند و ساختارهای سلسله‌مراتبی دارند، تعداد کارکنان سرپرستی زیاد بوده، مشاغل ستادی بارزتر از مشاغل صفی است و تصمیم‌گیری را مدیر انجام می‌دهد. ابهام‌گریزی که نقشی مهم در مخاطره‌پذیری دارد و گاهاً مترادف با آن خوانده می‌شود، در صورت قوی‌بودن، افراد درباره انجام دادن کارها نگران هستند، آغاز کار جدید بدون تحقیقات کامل و جامع را تحمل نکرده، و در مقابل تغییرات مخالفت می‌کنند، ریسک‌ناپذیرند، قوانین مکتوب زیادی وجود دارد و جابه‌جایی نیروی کار کمتر دیده می‌شود و در صورتی که ابهام‌گریزی ضعیف باشد، افراد به پذیرش ریسک در ارتباط با ناشناخته‌ها مشتاقند، فعالیت‌ها چارچوب و ساختاردهی کمی دارند، نگرش بیشتر کلی است، انعطاف‌پذیری و تغییرپذیری بیشتر و رفتارهای شعارگونه، رسوماتی و سنتی کمتر دیده می‌شود. در حالت مردگرایی به پیشرفت، درآمد، شهرت و رقابت اهمیت زیادی می‌دهند، افراد به گرفتن تصمیم‌ها به‌طور مستقل تمایل دارند، مدیران معتقدند کارکنان کار را دوست ندارند و باید تحت کنترل باشند، مردان مشاغل مدیریتی را اشغال کرده‌اند. در حالت زن‌گرایی افراد به رفاه و کیفیت اهمیت می‌دهند، مشاغل مدیریتی به زنان نیز سپرده می‌شود و استرس شغلی کم است، به همکاری، جو دوستانه و تصمیم‌گیری گروهی بها می‌دهند. درباره شاخص بلندنگری می‌توان به آینده‌نگری و نگرانی برای آینده اشاره کرد و مدیران به صرفه‌جویی، سرسختی و ایستادگی بها می‌دهند و چگونگی عمل آن‌ها برای آینده ارزیابی می‌شود و برای شاخص کوتاه‌نگری، تمرکز بر نتایج سود فصلی و سالانه را می‌توان بیان کرد. همچنین، ارزیابی کارکنان به‌طور فصلی بررسی می‌شود و سنت‌ها مقدس هستند و ارزش‌ها نسبت به گذشته و آینده جهت‌یابی شده‌اند (ابزری و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۶۶-۵۸؛ مقیمی و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۸۷-۸۲). درباره شاخص مقیدبودن می‌توان به خیلی شادبودن افراد، درمانده‌شدن در کارها، ناامیدشدن در فعالیت‌ها، لذت‌نبردن از اوقات فراغت، علاقه کم به ورزش و نیروهای کنترلی زیاد اشاره کرد و شاخص بدون قیود بودن یعنی افراد بسیار شادی هستند، اوقات فراغت و ورزش مهم است و باید به آن‌ها توجه کرد، صحبت کردن و آزادی اظهار نظر مهم است و بدون چارچوب خاصی از

لذت‌های زندگی بهره می‌برند (Hofstede, 2011, p.16). همچنین، شاخص‌های فرهنگی در سبک‌های مدیریتی که چهار نوع است، نیز نقش دارد. سبک‌های مدیریتی لیکرت عبارت‌اند از (مجتهدزاده، ۱۳۸۸، ص ۴۳):

- سبک دستوری، که در آن انتظارات روشن شده، دستورات مشخصی صادر شده و از زیردستان خواسته می‌شود طبق رویه‌ها و قوانین عمل کنند، اطمینان و اعتمادی به زیردستان وجود ندارد و ارتباطات از بالا به پایین است.
- سبک حمایتی که در آن مدیر اعتماد نسبی به زیردستان داشته، به رفاه آن‌ها توجه می‌کند و جو دوستانه‌ای ایجاد می‌کند، با این حال، خط‌مشی سازمان و تصمیم‌های کلی در سطوح بالا اتخاذ می‌شود.
- سبک مشاوره‌ای، که در آن مدیر اطمینان قابل ملاحظه‌ای به زیردستان داشته، سازمان غیرمتمرکز، مدیر اهداف چالشی تعیین می‌کند و خواهان اصلاح عملکرد است، تعامل بین فرادستان و زیردستان بر پایه اعتماد بوده و ارتباطات به هر دو صورت بالا و پایین است.
- سبک مشارکتی، که در آن اعتماد و اطمینان کامل به زیردستان وجود دارد، ارتباطات هم از پایین به بالا، افقی و مورب است، خواهان مشورت با زیردستان بوده و قبل از تصمیم نظرهای آن‌ها را به کار می‌گیرد و جو سازمان جوی کاملاً دوستانه است.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - همبستگی است. از طرفی، ایران خرده‌فرهنگ‌های متفاوت در مناطق مختلف جغرافیایی دارد، با توجه به اینکه موضوع فرهنگ در این پژوهش مدنظر بود، پژوهش باید در مناطق مختلف که خرده‌فرهنگ‌های متفاوت داشتند، انجام می‌گرفت و با توجه به گستردگی شرکت مخابرات در سراسر ایران، این پژوهش در شرکت مخابرات ایران انجام گرفت. بر این اساس، جامعه آماری این پژوهش، همه کارکنان ادارات مرکزی مخابرات استان‌های اصلی کشور شامل استان خراسان رضوی از سمت شرق، استان مازندران از سمت شمال، استان آذربایجان شرقی از سمت غرب، استان خوزستان از سمت جنوب و استان

اصفهان از مرکز و شرکت ارتباطات ثابت شهر تهران به عنوان پایتخت کشور بوده که همه این ادارات زیرمجموعه شرکت مخابرات ایران می باشند. تعداد کارکنان این مراکز در سال ۱۳۹۲ برابر ۴۰۰۰ نفر گزارش شد. در این پژوهش با توجه به تعداد ۴۰۰۰ نفری جامعه آماری، براساس جدول کرجسی و مورگان تعداد نمونه، ۳۵۱ نفر برآورد شد که با توجه به پراکندگی جغرافیایی و امکان کاهش پرسشنامه های برگشتی، تعداد ۴۰۰ پرسشنامه توزیع شد که تعداد ۳۵۲ پرسشنامه کامل برگشت داده شد. در این پژوهش با توجه به مختلف بودن مناطق و تعداد کارمندان در این مناطق، روش نمونه گیری طبقه ای تصادفی متناسب به کار گرفته شد و تعداد نمونه هر منطقه به نسبت کل جمعیت جامعه آماری آن منطقه، مشخص شد و نمونه هر منطقه نیز به روش تصادفی ساده انتخاب شد. اطلاعات مورد نیاز در این پژوهش با دو روش کتابخانه ای و میدانی جمع آوری شد. ابزار گردآوری داده های این پژوهش پرسشنامه است. پرسشنامه برای شناختن ابعاد فرهنگی هافستد تلفیقی از پرسشنامه مقیمی (۱۳۸۸) و محقق ساخته با اقتباس از نظریه هافستد (۲۰۱۱) است. همچنین، این پرسشنامه ها شامل گویه های مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی نیز بود. در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده ها روش های آماری توصیفی و استنباطی به کار گرفته شد. روایی پرسشنامه فرهنگ از طریق تحلیل عاملی تأیید شد و نشان داده شد شش عامل به دست آمده ۵۱٫۹۴۵ درصد واریانس کل را تبیین می کنند. ضریب پایایی محاسبه شده برای پرسشنامه فرهنگ برابر با ۰٫۷۹۵، و برای عوامل فرهنگی مردگرایی ۰٫۸۶۳، گروه گرایی ۰٫۷۴۲، ابهام گریزی ۰٫۷۵۷، فاصله قدرت ۰٫۷۹۱، بلندنگری ۰٫۷۷۸ و مقید بودن ۰٫۷۸۶ به دست آمد که پایایی خوب را نشان می دهد.

### یافته های پژوهش

بررسی متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش نشان داد از تعداد ۳۵۲ نفر پاسخگو ۵۶٫۵ درصد مرد و ۴۳٫۵ درصد زن بوده اند. بیشتر پاسخ دهندگان با درصد فراوانی ۵۶٫۳ دارای مدرک کارشناسی اند. همچنین، بیشتر پاسخ دهندگان به تعداد ۱۷۹ نفر در بازه سنی ۲۵ تا ۳۵ سال قرار دارند. برای پاسخ به پرسش اول که بیان می کند عوامل فرهنگی در استان های مورد مطالعه در چه سطحی قرار دارد؟

آزمون تی تک نمونه‌ای سطح شاخص‌های فرهنگی با توجه به حد متوسط می‌سنجد (ارزش‌گذاری طیف لیکرت برای گویه‌های پرسشنامه ۱ تا ۵ بوده که بر این اساس سطح متوسط شاخص‌های فرهنگی ۳ است). با توجه به جدول ۱ میانگین مردگرایی ۳٫۰۵، گروه‌گرایی ۴٫۰۱۳، ابهام‌گریزی ۴٫۱۵۸، فاصله قدرت ۲٫۵۶۸، بلندنگری ۴٫۱۲۱ و مقیدبودن ۲٫۹۶۵ به دست آمد. سطح معناداری آزمون تی درباره عوامل گروه‌گرایی، ابهام‌گریزی، فاصله قدرت و بلندنگری برابر با صفر و کمتر از ۰٫۰۵ است که نشان می‌دهد میانگین‌های به دست آمده با سطح متوسط ۳ تفاوت معنادار دارند و درباره عوامل مردگرایی و مقیدبودن که سطح معناداری آزمون تی بیشتر از ۰٫۰۵ بوده، می‌توان گفت میانگین این دو بعد برابر در حد متوسط است. همچنین، با توجه به سطح اطمینان و مقادیر حد پایین و بالا، میانگین ابعاد گروه‌گرایی، ابهام‌گریزی و بلندنگری بالاتر از حد متوسط و فاصله قدرت کمتر از حد متوسط است.

جدول ۱. نتایج آزمون تی تک‌نمونه برای عوامل فرهنگی

متغیر	میانگین	مقدار تی	سطح معناداری	
			سطح اطمینان ۹۵ درصد	سطح اطمینان ۹۵ درصد
			حد بالا	حد پایین
مردگرایی	۳٫۰۵	۱٫۱۸۵	۰٫۲۳۷	-۰٫۰۳۳
گروه‌گرایی	۴٫۰۱۳	۳۴٫۵۳۱	۰٫۰۰	۰٫۹۵۵
ابهام‌گریزی	۴٫۱۵۸	۴۷٫۱۰۲	۰٫۰۰	۱٫۱۰۹
فاصله قدرت	۲٫۵۶۸	-۱۲٫۲۰۳	۰٫۰۰	-۰٫۰۵
بلندنگری	۴٫۱۲۱	۴۰٫۴۳۵	۰٫۰۰	۱٫۰۶۶
مقیدبودن	۲٫۹۶۵	-۰٫۹۸۱	۰٫۳۲۷	-۰٫۱۰۴

برای پاسخ به پرسش دوم که بیان می‌کند آیا عوامل فرهنگی در استان‌های مورد مطالعه براساس جنسیت تفاوت دارند، میانگین عوامل فرهنگی در استان‌های مورد مطالعه با آزمون تی جوامع مستقل بین دو گروه جنسیتی مرد و زن بررسی شد. با توجه به جدول ۲ و کمتربودن سطح معناداری عوامل فرهنگی مردگرایی، گروه‌گرایی و بلندنگری آزمون تی از ۰٫۰۵، می‌توان گفت تفاوت میانگین‌های عوامل فرهنگی مردگرایی، گروه‌گرایی و بلندنگری در دو گروه جنسیتی مرد و زن معنادار است و در عوامل فرهنگی ابهام‌گریزی، فاصله قدرت و مقیدبودن تفاوت معناداری بین

دو گروه جنسیتی مرد و زن وجود ندارد و با توجه به حد بالا و پایین در سطح اطمینان ۹۵ درصد سطح عوامل فرهنگی مردگرایی، گروه‌گرایی و بلندنگری در مردان بیشتر از زنان است.

جدول ۲. نتایج آزمون تی جوامع مستقل برای بررسی تفاوت عوامل فرهنگی در دو گروه جنسیتی

آزمون تی	مردگرایی	گروه‌گرایی	ابهام‌گزیزی	فاصله قدرت	بلندنگری	مقیدبودن
مقدار تی	۱۱,۹۱۳	۳,۴۵۷	۱,۰۶۳	۱,۴۳۳	۳,۹۷۷	۱,۳۰۴
درجه آزادی	۳۵۰	۳۵۰	۳۳۵,۲۰۵	۳۴۱,۴۸۸	۳۰۶,۵۶۳	۳۳۱,۶۷۹
سطح معناداری*	۰,۰۰۱	۰,۰۰۱	۰,۲۸۸	۰,۱۵۳	۰,۰۰۰	۰,۱۹۳
سطح اطمینان ۹۵	۰,۷۲۶	۰,۰۸۸	-۰,۰۴۴	-۰,۰۳۷	۰,۱۱۱	-۰,۲۳۳
حد پایین	۱,۰۱۳	۰,۳۱۷	۰,۱۴۹	۰,۲۳۸	۰,۳۳۳	۰,۰۴۷
حد بالا						

برای پاسخ به پرسش سوم که بیان می‌کند آیا شاخص‌های فرهنگی مردگرایی، گروه‌گرایی، ابهام‌گزیزی، فاصله قدرت، بلندنگری و مقیدبودن بین استان‌های مورد مطالعه تفاوت معنادار دارند؟، تحلیل واریانس تک‌عاملی و آزمون توکی اجرا شد. جدول ۳ میانگین عوامل فرهنگی پاسخ‌دهندگان را در استان‌های مورد مطالعه شامل استان تهران، اصفهان، خراسان رضوی، مازندران، آذربایجان شرقی، خوزستان نشان می‌دهد. با توجه به جدول ۴ و سطح معناداری به‌دست آمده، تفاوت معناداری در میانگین عوامل گروه‌گرایی و فاصله قدرت استان‌ها وجود ندارد و بقیه عوامل فرهنگی شامل مردگرایی، ابهام‌گزیزی، بلندنگری و مقیدبودن در بین استان‌های مورد مطالعه تفاوت معنادار وجود دارد که برای مشخص کردن اینکه کدام استان از نظر این عوامل وضعیت بهتری دارد، آزمون توکی اجرا شد.

جدول ۳. میانگین عوامل فرهنگی در استان‌های مورد مطالعه

نام استان	مردگرایی	گروه‌گرایی	ابهام‌گزیزی	فاصله قدرت	بلندنگری	مقیدبودن
تهران	۳,۲۷۳۱	۴,۰۷۱۸	۳,۹۴۸۷	۲,۴۹۲۳	۴,۱۳۵۴	۳,۲۱۹۸
اصفهان	۳,۰۳۰۹	۳,۹۹۷۹	۴,۱۷۰۸	۲,۶۳۱۴	۳,۹۳۰۹	۲,۷۶۰۱
خراسان رضوی	۲,۷۲۱۴	۴,۲۵۰۰	۳,۹۰۹۷	۲,۴۶۱۳	۴,۳۱۶۷	۳,۰۵۳۶
مازندران	۳,۲۱۵۴	۴,۲۵۱۸	۳,۹۹۶۵	۲,۶۴۷۵	۴,۳۱۴۹	۳,۱۳۶۸
آذربایجان شرقی	۲,۸۲۹۸	۴,۲۲۷۰	۴,۰۲۸۴	۲,۵۲۵۸	۳,۸۶۸۱	۲,۶۶۵۷
خوزستان	۳,۰۷۱۴	۴,۲۷۷۸	۳,۹۵۲۴	۲,۶۹۷۳	۴,۲۰۰۰	۳,۱۱۵۶

جدول ۴. تحلیل واریانس عوامل فرهنگی در استان‌های مورد مطالعه

سطح معناداری	مقدار آماره F	
۰/۰۲	۳/۵۱۲	مردگرایی
۰/۱۲۵	۱/۶۷۸	گروه‌گرایی
۰/۰۲	۳/۵۲۰	ابهام‌گریزی
۰/۴۵۶	۰/۹۵۴	فاصله قدرت
۰/۰۰	۷/۳۴۱	بلندنگری
۰/۰۰	۶/۳۱۲	مقیدبودن

آزمون توکی تحلیل واریانس نشان داد درباره شاخص مردگرایی استان تهران با خراسان رضوی تفاوت معنادار دارد و سطح مردگرایی آن بیشتر است و با بقیه استان‌های مورد مطالعه تفاوت معنادار ندارد؛ استان‌های اصفهان، آذربایجان شرقی و خوزستان با بقیه استان‌ها تفاوت معنادار ندارد؛ استان خراسان رضوی با استان‌های تهران و مازندران تفاوت معنادار داشته و سطح مردگرایی آن کمتر از دو استان دیگر است و استان مازندران با استان خراسان رضوی تفاوت معنادار دارد و سطح مردگرایی آن بیشتر است. درباره شاخص ابهام‌گریزی استان‌های تهران و آذربایجان شرقی با بقیه استان‌های مورد مطالعه تفاوت معنادار ندارد؛ استان اصفهان با استان‌های خراسان رضوی، مازندران و خوزستان تفاوت معنادار دارد و سطح ابهام‌گریزی آن بیشتر است و استان‌های خراسان رضوی، مازندران و خوزستان با استان اصفهان تفاوت معنادار دارند و سطح ابهام‌گریزی آن‌ها کمتر است و با بقیه استان‌های مورد مطالعه تفاوت معنادار ندارند. درباره شاخص بلندنگری استان تهران با بقیه استان‌ها تفاوت معنادار ندارد؛ استان اصفهان با استان‌های خراسان رضوی و مازندران تفاوت معنادار دارد و سطح بلندنگری آن کمتر است؛ استان‌های خراسان رضوی و مازندران با استان‌های اصفهان و آذربایجان شرقی تفاوت معنادار دارند و سطح بلندنگری آن‌ها بیشتر است؛ استان آذربایجان شرقی با استان‌های خراسان رضوی، مازندران و خوزستان تفاوت معنادار دارند و سطح بلندنگری آن کمتر است و استان خوزستان با استان آذربایجان شرقی تفاوت معنادار دارد و سطح ابهام‌گریزی آن کمتر است. درباره شاخص مقیدبودن استان‌های تهران و مازندران با استان‌های اصفهان و آذربایجان شرقی تفاوت معنادار دارند و سطح مقیدبودن آن‌ها بیشتر است و با بقیه استان‌های مورد مطالعه تفاوت معنادار ندارند؛ استان اصفهان با استان‌های

تهران و مازندران تفاوت معنادار دارد و سطح مقیدبودن آن کمتر است؛ استان خراسان رضوی با بقیه استان‌های مورد مطالعه تفاوت معنادار ندارد؛ استان آذربایجان شرقی با استان‌های تهران، آذربایجان شرقی و خوزستان تفاوت معنادار دارد و سطح مقیدبودن آن کمتر است و استان خوزستان با استان آذربایجان شرقی تفاوت معنادار داشته و سطح مقیدبودن آن بیشتر است و با سایر استان‌های مورد مطالعه تفاوت معنادار ندارد.

برای پاسخ به پرسش چهارم که بیان می‌کند روش‌های مدیریتی مناسب با توجه به نتایج پرسش سوم کدامند؟ منابع نظری و نتایج آزمون توکی به‌کار گرفته شد. براساس نتایج آزمون توکی، در شاخص فرهنگی مردگرایی، استان‌های تهران و مازندران مردگراتر و در شاخص گروه‌گرایی همه استان‌های مورد مطالعه در سطح بالاتر از متوسط قرار دارند، شاخص ابهام‌گریزی استان‌های تهران، اصفهان و آذربایجان شرقی ابهام‌گریزتر و در شاخص فاصله قدرت همه استان‌ها در سطح کمتر از متوسط قرار دارند، در شاخص فرهنگی بلندنگری استان‌های خراسان رضوی و مازندران بلندنگرتر و عامل فرهنگی مقیدبودن استان‌های تهران، خراسان رضوی، مازندران و خوزستان مقیدترند. با توجه به متوسط بودن مردگرایی، مدیریت رقابتی و همکاری مناسب است، با توجه به بالاتر از متوسط بودن گروه‌گرایی و پایین بودن فاصله قدرت، سبک مشارکتی مناسب است. ابهام‌گریزی بالا شفاف‌بودن دستورالعمل‌ها و قوانین را می‌طلبد. جدول ۵ روش‌های مدیریتی و مواردی را که به‌واسطه تفاوت‌های فرهنگی در مدیریت باید به آن‌ها توجه کرد، نشان می‌دهد.

جدول ۵. روش مدیریت در استان‌ها با توجه به شاخص‌های فرهنگی در آن‌ها

شاخص فرهنگی	نام استان‌ها با توجه به شاخص فرهنگی	روش مدیریت
مردگرایی	تهران و مازندران مردگراتر	تصمیم‌گیری‌ها به‌وسیله مردان، مردان در رئوس کار و پست‌های مدیریتی باشند، ارزیابی کارکنان براساس پیشرفت افراد باشد، تصمیم‌گیری توسط سطوح بالا گرفته شود، بنابراین، سبک‌های مدیریت همکاری و رقابتی به‌کار گرفته شود.
گروه‌گرایی	همه استان‌ها در یک سطح	سبک‌های مدیریتی حمایتی و مشارکتی به‌کار گرفته شود. تیم‌های کاری تشکیل شود، جو دوستانه باشد، ارزیابی افراد براساس میزان تعهد آن‌ها باشد، افراد در کارها و تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند، برای خانواده‌های کارکنان امتیازاتی در نظر گرفته شود، برنامه‌های فوق‌العاده مانند برنامه‌های ورزشی برگزار گردد و گروه‌های غیررسمی تشکیل و مدیریت شوند.

ادامهٔ جدول ۵. روش مدیریت در استان‌ها با توجه به شاخص‌های فرهنگی در آن‌ها

شاخص فرهنگی	نام استان‌ها با توجه به شاخص فرهنگی	روش مدیریت
ابهام‌گریزی	تهران، اصفهان و آذربایجان شرقی ابهام‌گریزتر	شرح وظایف هر فرد مشخص باشد، قوانین و خط‌مشی‌ها شفاف باشند، چارچوب کار مشخص شود، نیروهای کنترل و نظارت افزایش یابد، تصمیم‌گیری‌ها و خط‌مشی‌ها در سطوح بالای سازمان گرفته شود، دستورالعمل‌ها و رویه‌های کار در سازمان ساده، شفاف و واضح باشند، با برگزاری کلاس‌های آموزشی دوره‌ای روش‌های کار تشریح داده شود.
فاصلهٔ قدرت	همهٔ استان‌ها در یک سطح	سبک مدیریتی مشارکتی به‌کار گرفته شود، تفویض اختیار صورت گیرد، با افراد مشورت شود، از آن‌ها برای تصمیم‌گیری نظرگیری شود، ساختار سازمان به سمت سازمان‌های تخت و غیرمتمرکز پیش رود، مدیران خود را تافته‌ای جداافتاده ندانند.
بلندنگری	خراسان رضوی و مازندران بلندنگرتر	مسیر شغلی افراد مشخص شود، ارزیابی افراد براساس پشتکار و بهبود مستمرشان انجام گیرد، استراتژی‌های سازمان مشخص و برای افراد شرح داده شود، مسیر شغلی افراد مشخص و برای آن‌ها امنیت شغلی در نظر گرفته شود، تقسیم وظایف انجام گیرد.
مقیدبودن	تهران، خراسان رضوی، مازندران و خوزستان مقیدتر	برگزاری برنامه‌های فوق‌العاده و شاد، تمهیداتی برای سفرهای تفریحی کارکنان، حمایت از کارکنان، افزایش اعتمادبه‌نفس کارکنان، تشکیل تیم‌های ورزشی، ایجاد جو دوستانه در سازمان و با توجه به علاقهٔ افراد، واگذاری شغل به آن‌ها تا از کارکردن لذت ببرند.

## بحث و نتیجه

فرهنگ همواره پدیده‌ای جمعی است، زیرا حداقل بخشی از آن به مردمی مربوط است که در همان محیط اجتماعی زندگی کرده یا می‌کنند و در آنجا آموخته شده است. فرهنگ اعضای گروه یا طبقه‌ای از مردم را از یکدیگر متمایز می‌کند. فرهنگ اکتسابی است و ذاتی نمی‌باشد. همان‌طور که می‌دانیم فرهنگ از محیط اجتماعی فرد ناشی می‌شود و از بدو تولد یاد می‌گیرد و اثری نیست. همچنین، فرهنگ نسبی است. نسبی بودن فرهنگ به این نکته اشاره می‌کند که شخص و جامعه بی‌فرهنگ وجود ندارد (هافستد، ۱۳۸۸، ص ۱۵). نتایج این پژوهش نشان داد خرده‌فرهنگ‌های متفاوتی براساس مناطق جغرافیایی وجود داشته، همچنین، تفاوت‌های فرهنگی معناداری در سازمان‌های استان‌های مختلف کشور وجود دارد به طوری که همهٔ استان‌های مورد مطالعه از نظر

مردگرایی در سطح متوسط قرار دارند و استان‌های تهران و مازندران مردگراترند. همچنین، همه استان‌ها گروه‌گرایی بالاتر از متوسط و در یک سطح دارند، همه استان‌ها از لحاظ ابهام‌گریزی بالاتر از حد متوسط، استان‌های و اصفهان و آذربایجان شرقی ابهام‌گریزترند. همه استان‌ها فاصله قدرت کمتر از متوسط دارند و در یک سطح قرار داشته، از لحاظ بلندنگری در سطح بالاتر از حد متوسط قرار دارند و استان‌های خراسان رضوی و مازندران بلندنگرترند. همه استان‌ها از نظر مقیدبودن در حد متوسط و استان‌های تهران، خراسان رضوی، مازندران و خوزستان مقیدترند. ابهام‌گریزی همه استان‌ها بالا است، در حالی که ابهام‌گریزی بالا، به کنترل بیشتر کارکنان نیاز دارد و این مسئله را توجیه می‌کند، با این حال، افراد نیازمند توزیع عادلانه قدرت‌اند و فاصله قدرت پایین این نکته را بیان می‌کند که افراد به پرهیز از بی‌عدالتی گرایش دارند. گروه‌گرایی بالا نشان‌دهنده علاقه افراد به حضور در جمع و گروه است و بر حضور پررنگ در اجتماع و داشتن مسئولیت‌های اجتماعی تأکید می‌کند. همچنین، مردگرایی نزدیک به متوسط نشان‌دهنده تسلط عواطف و احساس است، همچنین، نشان می‌دهد افراد در سازمان‌های ایرانی به دیگران هم توجه می‌کنند و تنها هدفشان کسب درآمد، پیشرفت و شهرت نمی‌باشد و برای مسئولیت‌های اجتماعی اهمیت قائل هستند. برای ثبات فرهنگ و رسیدن به یک فرهنگ ثابت پیشنهاد می‌شود زنان در تصمیم‌گیری‌ها شرکت داده شوند، سبک‌های مدیریت همکاری و رقابتی به کار گرفته شود، در منصب‌های سرپرستی و مدیریت هم مردان و هم زنان به کار روند، و همه در تصمیم‌گیری شرکت داده شوند، هم بر کیفیت زندگی کاری و هم بر مسیر ترقی افراد تأکید شود، سیستم خودکنترلی برای ارزیابی و کنترل کارکنان در سازمان برقرار شود، هم مهارت‌های نرم و شهودی افراد و هم قاطعیت و پشتکارشان مورد پاداش و تشویق قرار گیرد، به همکاری بها داده شده، و جو سازمان دوستانه شود، کم‌کم روش کار به کارکنان سپرده شود، اجازه اظهار نظر درباره فعالیت‌ها و روش کار به افراد داده شود، از طرح‌ها و روش‌های نو در انجام دادن کار استقبال شده و افراد با فکر نو تشویق شوند، کلاس‌های آموزشی مدیریت ریسک برگزار شود. در کل، با توجه به شاخص‌های فرهنگی می‌توان بیان کرد افراد خواستار جوی دوستانه، حضور در فعالیت‌های سازمانی، توانایی

اظهار نظر برای تصمیم‌گیری‌ها می‌باشند، بنابراین، به نظر می‌رسد برای سازمان‌های ایرانی از چهار الگوی مدیریتی مطرح‌شده از سوی لیکرت شامل مدیریت‌های دستوری، حمایتی، مشاوره‌ای و مشارکتی، الگوی حمایتی مناسب‌تر است که اعتماد نسبی به زیردستان دارد، به رفاه آن‌ها توجه می‌کند و جو دوستانه‌ای ایجاد می‌کند با این حال، خط‌مشی سازمان و تصمیم‌های کلی در سطوح بالا اتخاذ می‌شود. پیشنهاد می‌شود افرادی برای منصب مدیریت انتخاب شوند که وابستگی‌های متقابل را درک کنند، به چند فرهنگ در یک زمان پاسخ دهند، کلی‌نگر باشند، آمادگی تقسیم قدرت و توانایی چندبعدی فکرکردن و یادگیری سریع داشته باشند، حس رضایت و شادی، توانایی همدلی با فرهنگ‌های مختلف، اعتماد به نفس بالا و ادب داشته باشند و به نظرهای افراد احترام گذارند و انتقادپذیر باشند و انعطاف‌پذیری برای سازگارشدن با شرایط محیطی و فرهنگ‌های موجود در آن‌ها بالا باشد. به مدیران پیشنهاد می‌شود هنگام تصمیم‌گیری به فرهنگ ملی، سازمانی و منطقه‌ای سازمان مربوطه توجه کنند و تصمیم‌هایی بگیرند که با آن فرهنگ‌ها متناسب باشد؛ در تصمیم‌گیری‌ها یک‌سونگر نباشند و تفاوت‌های فرهنگی افراد را مد نظر قرار داده و با به‌کارگیری نگرش کلی و سیستمی تصمیم‌گیری کنند؛ علاوه بر ارزیابی فردی، کار تیمی و تیم نیز ارزیابی شده و براساس آن پاداش پرداخت شود؛ به کارکنان خود اعتماد داشته باشند و اعتماد آن‌ها را نیز جلب کند؛ با زیردستان خود دوستانه برخورد کنند و رابطه‌ی رئیس و مرئوسی نداشته باشند. همچنین، به مدیران تفاوت‌های فرهنگی و چگونگی برخورد و مدیریت افراد با فرهنگ‌های مختلف آموزش داده شود و در پایان باید مد نظر قرار داد که این پژوهش در شرکت مخابرات ایران در استان‌های مورد مطالعه انجام گرفته است و باید برای تعمیم به بازه‌های زمانی و سازمان‌های دیگر با احتیاط عمل کرد. همچنین، به محققان دیگر پیشنهاد می‌شود در راستای این پژوهش تفاوت‌های فرهنگی در سازمان‌های دیگر، حتی شهروندان سنجش شود تا با شناسایی فرهنگ بتوان بهترین تصمیم‌گیری‌ها را برای سازمان و جامعه با توجه به فرهنگ غالب آن انجام داد.

## منابع و مأخذ

۱. ابزری، مهدی، عباسی، عباس، رنجبر، مریم و رزمجویی، قدرت‌اله (۱۳۹۰). مدیریت رفتار سازمانی بین‌المللی. چاپ اول، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۲. اشنایدر، سوزان سی و بارسو، ژان لوئی (۱۳۷۹). مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها. ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. آشوری، داریوش (۱۳۸۰). تعریف‌ها و مفهوم فرهنگ. چاپ اول (ویراست سوم)، تهران: انتشارات آگاه.
۴. اعتباریان، اکبر و ترکی نجف‌آبادی، امیر (۱۳۸۹). فرهنگ کار. ماهنامه موج عصر، سال ۲، شماره‌های ۱۱ و ۱۲، صفحات ۶۵-۵۹.
۵. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۹). مدیریت عمومی. چاپ سی و هشتم. تهران: نشر نی.
۶. حیدرآبادی، یعقوب (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت‌های خدمات انرژی در استان کردستان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج.
۷. دهکردی، شهرزاد (۱۳۹۱). مطالعه تطبیقی فرهنگ کار در سازمان‌های دولتی مراکز استان اصفهان و خوزستان براساس مدل ابعاد فرهنگی هافستد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
۸. رابینز، استیفن پی (۱۳۸۶). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. چاپ پانزدهم. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۹. رضائیان، علی (۱۳۹۱). تیم‌سازی در قرن بیست و یکم (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). چاپ چهارم، تهران: سمت.
۱۰. زمینی، سهیلا، حسینی‌نسب، داوود، زمینی، سمیرا و زارعی، پروین (۱۳۹۰). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و فرسودگی شغلی در میان کارکنان دانشگاه تبریز. فصل‌نامه سلامت کار ایران، دوره ۸، شماره ۱، صفحات ۴۰-۳۰.

۱۱. سرلک، محمدعلی، منتظر، راحله و حبیبی، فاطمه (۱۳۸۷). ارزیابی تأثیر تفاوت‌های فرهنگی بر استفاده از فناوری اطلاعات در محیط چندفرهنگی رسانه ملی. *نشریه مدیریت فردا*، سال ۶، شماره ۲۰، صفحات ۵۶-۴۶.
۱۲. کاوسی، اسماعیل (۱۳۸۹). *فرهنگ و جهانی‌شدن (۱)*. چاپ اول، تهران: انتشارات مجمع تشخیص مصلحت نظام، مرکز تحقیقات استراتژیک.
۱۳. مجتهدزاده، هدا (۱۳۸۸). ارتباط سبک‌های رهبری با کجروی اداری. *نشریه تدبیر*، شماره ۲۱۲، صفحات ۴۴-۴۱.
۱۴. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۸). *سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی*. چاپ دوم، تهران: انتشارات ترمه.
۱۵. مقیمی، سید محمد، سلیمی، سعیدباقر و نوری، روح‌اله (۱۳۸۵). *مدیریت تطبیقی*. چاپ اول، تهران: انتشارات نگاه دانش.

16. Friedman, H., Glover, J., Sims, E., Culhane, E., Guest, M. & VanDriel, M. (2013). Cross-cultural competence: Performance-Based assessment and training. *Organization Development Journal*, 31(2), 18-30.
17. Gallagher, T.J. (2001). Understanding other cultures: The value orientations method. *Presented at the Association of Leadership Educators Conference, Minneapolis, Minnesota, July 19-21*, 1-12.
18. Hills, M.D. (2002). *Kluckhohn and Strodtbeck's values orientation theory*. Online Readings in Psychology and Culture, 4(4). Available from: <http://www.dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1040>, [Accessed 1 August 2002].
19. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: SAGE.
20. Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.
21. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*. Available from: <http://www.dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>, [Accessed 1 December 2011].
22. Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
23. Manohar, U. (2008). What are the Elements of Culture? Available at: <http://www.buzzle.com/articles/what-are-the-elements-of-culture.html>.
24. Rafferty, J. (2013). Fons Trompenaars. *Management Practice Continuous Assessment*,

- Code: X00074410, Available at <http://documents.mx/documents/jamesraffertysevendifficultdimensions.html>, 1-9.
25. Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). Seven dimensions of culture. *Culture and Internationalization*. Available from: <http://www.provenmodels.com/580/seven-dimensions-of-culture/charles-hampden-turner--fons-trompenaars> [Accessed 2012], 1-4.
26. Uthap, T. (2008). The elements of cultural forces in world politics: Redux. *Institute of Global Cultural Studies*, 7(1), 9-10.
27. Warner, G. (2013). Beyond a literature review of Hall's context dimension: Scale development, validation and empirical findings within a Norwegian study. *International Journal of Business and Management*, 8(10), 27-40.