

## عارضه‌یابی فرهنگ فاصله قدرت در سازمان

دکتر مصطفی ادیب\*

زهره علیپور درویش\*\*

پیمان متقی\*\*\*

### چکیده

فرهنگ فاصله قدرت به‌عنوان یکی از ابعاد فرهنگی در اکثر تحقیقات گذشته عامل مهمی در تعیین و پیش‌بینی رفتار سازمانی در نظر گرفته شده است. هدف این پژوهش شناسایی عوارض شناختی و رفتاری ناشی از فرهنگ فاصله قدرت بالا در سازمان است. بدین منظور و برای پاسخگویی به سؤال تحقیق، از روش توصیفی - پژوهشی استفاده شد. جمع‌آوری اطلاعات لازم برای آزمون فرضیات از جامعه آماری پژوهش، که کارکنان رسمی وزارت نفت در شهر تهران است، از طریق پرسشنامه انجام شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از آزمون‌های همبستگی و نرم‌افزار SPSS استفاده گردید. نتایج پژوهش مؤید وجود رابطه میان فرهنگ فاصله قدرت در سازمان و فرسایش اجتماعی کارکنان از سوی سرپرست، به‌عنوان یکی از ابعاد تاریک زندگی اجتماعی - سازمانی است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود با توجه به عوارض فرهنگ فاصله قدرت، از سازوکارهای کاهش فاصله قدرت در سازمان بهره‌برداری گردد.

### کلیدواژه‌ها

فرهنگ فاصله قدرت، فرسایش اجتماعی، ادراک عدالت، عارضه‌یابی.

---

\* عضو هیئت علمی دانشگاه بقیةالله الاعظم.

\*\* عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال.

\*\*\* عضو هیئت علمی پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات.

## مقدمه

مطالعات فرهنگی در سازمان‌ها پیشینه‌ای طولانی ندارد. اما در چند دهه اخیر پژوهشگران مختلفی به بررسی ابعاد مختلف فرهنگی در سازمان و تأثیر و تأثر آن در رفتارهای سازمانی و روابط کارکنان با افراد و گروه‌های داخل و خارج سازمان و جامعه پرداخته‌اند. روابط کارکنان در سازمان، بر مبنای ساختار سازمانی، یک مبادله اجتماعی است که تحت تأثیر گرایش‌ها و ارزش‌های فرهنگی کارکنان قرار دارد. فرهنگ در اینجا به معنی همهٔ هنجارهای رفتاری و الگوهای جمعی مشترک در گروه‌های اجتماعی است (سونیر، ۱۹۹۶). در این مقاله منظور از فرهنگ، ابعاد و ارزش‌های فرهنگی در سطح فردی بر اساس نوع‌شناسی هافستد (فاصله از قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، جمع‌گرایی/فردگرایی) است. تأثیر گرایش‌های ارزشی - فرهنگی کارکنان (در سطح فردی) بر ادراک انصاف (عدالت) و نتایج آن بر رفتار و روابط کارکنان در بخش خدمات را پاترسن و همکارانش (۲۰۰۶) مورد مطالعه قرار داده‌اند. نتایج نشان داد که ارزش‌های فرهنگی اجتناب از عدم اطمینان، جمع‌گرایی و فاصله قدرت، با ادراک انصاف (عدالت) در تعامل است. بُعد فرهنگی فاصله قدرت به این امر اشاره دارد که چگونه فرهنگ‌ها توزیع نابرابر قدرت را می‌پذیرند (هافستد، ۱۹۸۰ و ۱۹۹۳). فرهنگ‌های با فاصله قدرت بالا روابط سلسله‌مراتبی و تبعیت از صاحب قدرت را در قبال کسب امنیت مالی می‌پذیرند (آدلروکاون، ۲۰۰۲) و تفاوت در قدرت و نتایج آن را بیش از فرهنگ‌های با فاصله قدرت کم مثل آمریکا قبول می‌کنند (دیویس و دیگران، ۱۹۹۷ و ممن و دیگران، ۱۹۹۶). به این ترتیب، آنچه در اینجا اهمیت می‌یابد بررسی امکان بروز رفتارهای سوءاستفاده‌گرانه در فرهنگ‌های با فاصله قدرت کم و فرهنگ‌های با فاصله قدرت زیاد و ارتباط آنها با فرسایش اجتماعی است. از آنجا که رفتار فرسایشی در یک محیط اجتماعی، یعنی سازمان، اتفاق می‌افتد و فرهنگ نیز یکی

## عارضه‌یابی فرهنگ فاصله قدرت در سازمان ■ ۱۱

از زیرمجموعه‌های این محیط است، توجه به ابعاد فرهنگی، چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی، اهمیت ویژه دارد. با توجه به مطالعات فوق، هدف این پژوهش بررسی و شناسایی عوارض ناشی از فرهنگ فاصله قدرت در سازمان‌ها با تأکید ویژه بر ادراک عدالت و رفتارهای فرسایشی در سازمان است. در خلال مطالعه تحقیقات گذشته در این زمینه، سؤالات مختلفی از این دست ذهن محققان را به خود مشغول کرد: فرهنگ فاصله قدرت در سازمان چیست؟ عوارض ناشی از فرهنگ فاصله قدرت بالا در سازمان چیست؟ فواید ناشی از فرهنگ فاصله قدرت بالا در سازمان چیست؟ فرهنگ با فاصله قدرت بالا در سازمان بهتر است یا فرهنگ با فاصله قدرت کم؟ اما، از آنجا که امکانات و زمان اجازه بررسی تمامی ابعاد مسئله را نمی‌داد این پژوهش به بررسی رابطه بین فرهنگ فاصله قدرت بالا و رفتارهای فرسایشی و ادراک عدالت در سازمان بسنده کرد. بنابراین، سؤال‌ها این پژوهش به شکل زیر مطرح شدند:

- آیا رابطه‌ای بین فرهنگ فاصله قدرت و فرسایش سازمانی از سوی سرپرست وجود دارد؟

- آیا رابطه‌ای بین فرهنگ فاصله قدرت و فرسایش سازمانی از سوی همکار وجود دارد؟

- آیا رابطه‌ای بین فرهنگ فاصله قدرت بالا و ادراک عدالت کارکنان در سازمان وجود دارد؟

### مرور تحقیقات گذشته

مفهوم فرهنگ از مفاهیم پیچیده‌ای است که اندیشمندان جامعه‌شناسی، روان‌شناسی و مدیریتی برای تفهیم آن از استعاره‌های گوناگونی استفاده کرده‌اند. هافستد (۱۹۹۴) آن را برنامه‌ریزی جمعی ذهن می‌داند. تری یاندیس (۱۹۹۴) فرهنگ را همچون حافظه

برای انسان ذکر می‌کند. هال (۱۹۷۷) آن را «چسب جامعه» تعریف می‌کند و شاین از آن به‌عنوان «کوه یخ شناور» یاد می‌کند (شاین، ۱۹۹۲). برخی نیز فرهنگ را به‌مثابه آب اقیانوس ذکر کرده‌اند. (فرهی، ۱۳۸۴).

در *دائرةالمعارف بریتانیکا*، نزدیک به دویست تعریف گوناگون از فرهنگ ارائه شده است که وجه اشتراک اغلب این تعاریف سرمایه اجتماعی بودن فرهنگ است. (اینکلز و لویسون، ۱۹۶۹). فرهنگ مفهومی است جمعی، سامانه‌ای فعال، فرایندی پویا و قابل پیشرفت که حیات فردی و اجتماعی انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (روحانی، ۱۳۸۷). فرهنگ را می‌توان به مجموع رفتارهای اکتسابی و ویژگی‌های اعتقادی یک جامعه معین تعریف کرد (کوهن، ۱۳۸۲).

مدیریت، اجرای کارها به‌وسیله دیگران است<sup>۱</sup>. این یک اصل پذیرفته شده جهانی است. برای مدیریت کردن، مدیر باید هم کارها را بداند و هم افرادی را که قرار است آن کارها را انجام دهند بشناسد. شناخت افراد یعنی درک زمینه<sup>۲</sup> آنها برای پیش‌بینی رفتار حال و آینده‌شان. زمینه، از طریق یک فرهنگ معین در آنها شکل گرفته است. واژه فرهنگ یعنی برنامه‌ریزی جمعی ذهن<sup>۳</sup> که اعضای یک طبقه را از سایرین جدا می‌کند. طبقه‌بندی افراد<sup>۴</sup> ممکن است به اعتبار ملیت، منطقه، قومیت، مردان در برابر زنان (فرهنگ جنسیتی)، پیر در مقابل جوان (فرهنگ نسلی‌ها یا گروه سنی)، طبقه اجتماعی، حرفه یا شغل (فرهنگ حرفه‌ای)، کسب‌وکار، سازمان یا بخشی از آن (فرهنگ سازمانی) یا حتی خانواده باشد (هافستد، ۱۹۹۴). از نگاه هافستد، تفاوت فرهنگی را باید برحسب مطالعه تاریخ فهمید، اما این تفاوت عمدتاً از طریق مطالعه‌ی زبان، که مشخصاً بخشی از فرهنگ محسوب می‌شود، بررسی می‌شوند. جستجوی هافستد درخصوص الگوهای

- 
1. Management is getting things done through people
  2. Background
  3. Collective programming of the mind
  4. Category of people

### عارضه‌یابی فرهنگ فاصله قدرت در سازمان ■ ۱۳

ثابت فرهنگی او را به این شناخت رساند که هریک از پنج بُعد فرهنگ ملی ریشه در یک مسئله اساسی دارند که تمام جوامع بر آن توافق می‌یابند، اما پاسخ‌هایشان بر مبنای آن تغییر می‌کند. این ابعاد عبارت‌اند از:

۱. فاصله قدرت: که به راهکارهای مختلف برای مسئله اساسی بی‌عدالتی انسانی مربوط می‌شود.

۲. خودداری همراه با تردید: که با نوعی فشار و استرس در جامعه در مواجهه با آینده‌ای مبهم در ارتباط است.

۳. فردگرایی در برابر جمع‌گرایی: که با پیوستن افراد به گروه‌ها در ارتباط است.

۴. مردسالاری در برابر زن‌سالاری: که با تقسیم نقش‌های عاطفی بین زنان و مردان در ارتباط است.

۵. جهت‌گیری درازمدت در برابر کوتاه‌مدت: که با تأکید بر تلاش‌های افراد، چه اکنون و چه در آینده، در ارتباط است.

همپدن - ترنر و ترامپنارز نیز همانند هافستد، پژوهش خود را در مورد چهل و شش هزار مدیر در بیش از چهل کشور انجام دادند. آنان فرهنگ را با تولید ثروت و موفقیت اقتصادی پیوند می‌دهند و معتقدند باید آن را از چشم‌انداز اقتصاد جهانی بررسی کرد. در این چشم‌انداز تشکیل تیم و گروه اهمیت بسزایی دارد (آنه هولینگ، ۲۰۰۳).

مارگارت مید فرهنگ را الگوی رفتاری مشترک تعریف کرده است. کلود لوی فرهنگ را نظام‌های معنا و درک مشترک تعریف کرده و ادگار شاین فرهنگ را مجموعه‌ای از اصول اساسی و راه‌حل‌های مشترک برای مشکلات جهانی تعریف کرده است که تطابق بیرونی و انسجام درونی از مفروضات آن است، به طوری که اصول اساسی آن در طول زمان تکامل می‌یابد و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود (شنایدر و بارسو، ۱۳۷۹: ۳۰). کارل رادریگز خانواده، مؤسسات 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 به طور 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 تأثیر می‌گذارد (زاهدی، دانایی فرد، ۱۳۸۰: ۳۲-۲۹). امانوئل والرشتاین معتقد است که هرکس را می‌توان به سه طریق توصیف کرد: با مشخصه‌های جهانی‌گونه، با مجموعه مشخصه‌هایی که شخص را در حکم عضوی از مجموعه گروه‌ها تعریف می‌کند و با مشخصه‌های فردی شخص. والرشتاین می‌گوید: «هنگامی که از خصلت‌هایی صحبت می‌کنیم که نه جهانی‌اند و نه فردی اغلب از اصطلاح فرهنگ برای توصیف این مجموعه خصلت‌ها، رفتارها، ارزش‌ها و اعتقادات استفاده می‌کنیم» (امانوئل والرشتاین، ۱۳۷۷: ۲۲۶). شنایدر و بارسو حوزه‌های نفوذ فرهنگ را به هفت حوزه تقسیم می‌کنند: فرهنگ منطقه‌ای که برخاسته از پیوندهای قومی، جغرافیایی، مذهبی، زبانی و تاریخی است؛ 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 شباهت‌های 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 تأثیر و نفوذ شخصیت‌های بنیان‌گذار و رهبران برجسته و تاریخ منحصربه‌فرد سازمان و مراحل توسعه آن می‌داند (شنایدر و بارسو، ۱۳۷۹: ۱۰۹).

## فرهنگ ملی

در مباحث مدیریت، زمانی که در مورد فرهنگ ملی صحبت می‌شود، از اصطلاح «فرهنگ منطقه» نام برده می‌شود که دو بعد دارد: درون مرزهای ملی (یک کشور با حاکمیت سیاسی مشخص) و بیرون مرزهای ملی (یعنی مناطقی که خارج از مرزهای

ملی یک کشور است اما شباهت‌های فرهنگی با فرهنگ داخل مرزها دارد). تفاوت‌های فرهنگی را حتی بین شهرها و بین روستاها نیز می‌توان مشاهده کرد. در حوزه بیرون از مرزهای ملی، شباهت‌های میان فرهنگ‌ها موجب پیدایش فرهنگ‌های منطقه‌ای می‌شود که فراتر از مرزهای ملی‌اند. درهرحال، فرهنگ‌های منطقه‌ای، یا به عبارتی مجموعه‌های فرهنگی، برخاسته از پیوندهای قومی، جغرافیایی، مذهبی، زبانی یا تاریخی‌اند که در نتیجه، حوزه نفوذ آنها را فراتر از مرزهای جغرافیایی قرار داده است (شنايدر و بارسو: ۶-۸۰).

درهرحال، برای اینکه تأثیر این فرهنگ در چارچوب مرزهای هر کشور سنجیده شود، ضرورت دارد مشخصه‌ها و ویژگی‌ها و عناصر آن فرهنگ، که در سلسله‌مراتب سیستمی به‌عنوان خرده‌سیستم<sup>۱</sup> فرهنگ سازمانی قرار می‌گیرند، شناسایی و تعریف شوند. یکی از اولین و مهم‌ترین مطالعاتی که درمورد شناسایی ویژگی فرهنگ‌های ملی انجام گرفته نظریه‌ای است که گیت هافستد محقق هلندی آن را ارائه کرده است. او برای بررسی و مطالعه تأثیر فرهنگ ملی بر رفتار فرد پارادایمی مطرح کرد و ارزش‌ها و باورهای ۱۱۶۰۰۰ نفر از کارکنان شرکت آی.بی.ام را از چهل ملیت در سراسر جهان بررسی کرد. متعاقباً عین تحقیق را در ده کشور دیگر تکرار کرد. هافستد نوعی طبقه‌بندی از چهار بُعد فرهنگ ملی ارائه داد تا بر مبنای آن جوامع را طبقه‌بندی کند؛ فاصله قدرت، ابهام‌گریزی، فردگرایی و مردنمایی. وی در بُعد فاصله قدرت به مقوله‌هایی اشاره می‌کند مثل: نابرابری، استقلال افراد، سلسله‌مراتب، قدرت، حقوق افراد، ارزیابی افراد و سیستم؛ در بُعد ابهام‌گریزی به مسائلی از قبیل میزان پذیرش ابهام در زندگی، استرس، سخت‌کوشی، تعارض و رقابت، میزان تحمل انحراف، نمودهای ملی‌گرایی، تحمل خطر در زندگی، مطلق‌گرایی و نسبیت‌گرایی اشاره می‌کند؛ در بُعد فردگرایی به مواردی اشاره می‌کند مانند: مسئولیت افراد و خانواده، وجدان صمیمی و

---

1. subsystem

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 بُعد مردنمایی به نکاتی اشاره می‌کند 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... این ابعاد فرهنگی چهارگانه به طرق متعدد بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد. برای مثال، افرادی که فرهنگ‌هایی دارند که در آن فاصله قدرت زیاد است نسبت به افرادی که در فرهنگ‌هایی هستند که فاصله قدرت در آنجا کم است، رهبر قوی‌تری را ترجیح می‌دهند (کارل رادریگز، ۱۳۸۰: ۴۷-۳۷).

### فرهنگ سازمانی

در مورد فرهنگ سازمانی تعاریف متعددی ارائه شده است که به مواردی از آنها اشاره می‌شود: استیفن معتقد است که افراد از نظر شخصیت نوعی ثبات رویه دارند که می‌توان براساس آن نوع نگرش و رفتار آنها را پیش‌بینی کرد. سازمان هم مانند انسان ویژگی‌هایی دارد که این ویژگی‌ها می‌توانند به صورت صمیمی، خلاق، نوآور یا محافظه‌کار 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 به طور 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 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: ۲-۳۷۱).



رابینز در تعریف دیگری، فرهنگ سازمانی را نظام معانی مشترکی می‌داند که به‌وسیله اعضای سازمان حفظ و به تمایز سازمان از سازمان‌های دیگر منجر می‌شود (ریحانیان، ۱۳۷۸). جرج گردن نیز فرهنگ سازمانی را نظام فرضیات و ارزش‌های مشترکی می‌خواند که به‌طور گسترده رعایت می‌شود و به الگوی رفتار خاصی منجر می‌شود (ریحانیان، ۱۳۷۸). کرت لوین به مواردی مثل فرایند رهبری، انگیزه، تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری و فرایند کنش متقابل به‌عنوان عناصر تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی اشاره کرده است (زارعی متین، ۱۳۷۴: 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 (زارعی متین، ۱۳۷۴: ۵-۴۲). همان‌طور که از نقل‌قول‌های فوق برمی‌آید درمورد ابعاد، ویژگی‌ها، عناصر و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دیدگاه‌های نسبتاً مشابهی وجود دارد.

### فرهنگ فاصله قدرت

برای تعریف مفهوم فاصله قدرت مردم می‌توان از تعلق طبقاتی در یک کشور نام برد. هرچقدر فرد در سطح بالای تحصیلاتی باشد فاصله‌اش با قدرت کاسته می‌شود. به همین نسبت، با داشتن تحصیلات بالا بالطبع، شغل او نیز در زمره شغل‌هایی خواهد بود که فاصله او را با قدرت کمتر می‌کند. نگاه به جامعه می‌تواند نگاهی طبقاتی باشد که در آن، جامعه به طبقات بالا، متوسط و پایین تقسیم می‌گردد. یکی از مشخصه‌های تعیین‌کننده تعلقات طبقاتی امکان استفاده از امکانات اجتماعی فرد در اجتماع خود است که جایگاه او را در طبقه اجتماعی تعیین می‌کند و از این میان سطح تحصیلات فرد نقش بسزایی دارد.

رابطه فرد با قدرت حاکم در جامعه ریشه در خانواده او دارد. تقریباً همه انسان‌ها در یک خانواده به دنیا می‌آیند و بلافاصله پس از تولد مغز آنها در پروسه برنامه‌ریزی قرار

می‌گیرد. در حله اول این پروسه با بزرگ‌ترها، که مسئولیت بخش اعظم برنامه‌ریزی را در خانواده دارند، آغاز می‌گردد و کودک این افراد را به‌عنوان نمونه‌های قابل اعتماد برای تقلید بی‌چون و چرا می‌پذیرد.

در کشورهایی که فاصله قدرت و مردم زیاد است انتظار می‌رود که بچه، بی‌چون و چرا، از والدین و بزرگ‌ترهای فامیل اطاعت کند. در مواردی حتی تقسیم قدرت در بین کودکان یک خانواده نیز وجود دارد. بدین ترتیب که فرزندان ارشد نمونه و سرمشق کوچک‌ترها هستند. در این‌گونه فرهنگ‌ها استقلال فردی و اعتماد به نفس مفهومی زشت و نکوهیده است. اما برعکس، کشورهایی که فاصله بین قدرت و مردم کم است کودکان در خانواده به‌عنوان یک فرد و مستقل تربیت می‌شوند و هر فرزند در خانواده به‌طور مساوی از مواهب خانوادگی برخوردار است. هدف از تربیت در خانواده این است که بچه احساس استقلال فردی داشته باشد و بتواند در آینده با اعتماد به نفس در جامعه به‌عنوان فردی مستقل عمل کند. بعد از خانواده نقش مدرسه مطرح می‌شود. در مدرسه مرحله بعدی پروسه برنامه‌ریزی مغز کودک اجرا می‌شود. در این مرحله در فرهنگ‌های با فاصله زیاد بین قدرت و مردم، نقش اطاعتی پدر - فرزندی جای خود را به معلم - دانش‌آموز می‌دهد. از آنجایی که معلم و سایر دانش‌آموزان آن کلاس و مدرسه و روستا و شهر با همان فرهنگ با فاصله زیاد بین قدرت و مردم تربیت شده‌اند، پروسه برنامه‌ریزی مغز کودک در مدرسه نیز تابعی از کلیت همان فرهنگ اطاعتی شده به پیش می‌رود. در چنین فرهنگی معلم جایگاه ویژه و مهمی دارد.

این در حالی است که در فرهنگ‌های با فاصله کم قدرت، دانش‌آموز مرکز توجه است. توانایی و خواست او در زمینه فراگیری، نقش تعیین‌کننده‌ای در روند فراگیری از طرف دانش‌آموز و فرادهمی از طرف معلم دارد. برنامه‌ریزی هر فصل تحصیلی در این فرهنگ‌ها به علاوه قوانین آماده نوشته شده به‌وسیله روانشناسان تعلیم و تربیت (پداگوژها)، با مشارکت والدین و دانش‌آموزان نیز قابل تغییر و تحول است.

بعد از اتمام دوران تحصیل، مرحله کار و محیط کار و تأثیرگذاری فرهنگ فاصله زیاد قدرت برای انسان‌ها در جامعه پیش می‌آید. در این مرحله روابط اطاعت پدر - فرزندی و معلم - دانش‌آموزی جای خود را به رئیس - مرئوسی یا کارفرما - کارگری می‌دهد. در اینجا نیز به دلیل فرهنگ غالب که متأثر از رابطه غلط و نابرابر قدرت با مردم است، روابطی نابرابر و اطاعت‌گونه برقرار می‌گردد. در این نوع از فرهنگ، همه تصمیم‌ها از بالا به پایین دیکته شده و باید از طرف کارمند و یا کارگر اجرا شود. به همین خاطر ابتکار عمل فردی کاهش می‌یابد و جو بی‌تفاوتی در مقابل تغییرات وارد بر محیط کار به وجود می‌آید. فرهنگ فاصله قدرت، همان‌گونه که توسط استیفن و گریر<sup>۱</sup> بیان شده، می‌تواند از ابعاد گوناگون سازمان مانند شیوه مدیریت یا فرایند تصمیم‌گیری تأثیر پذیرد. نیومن و نولن<sup>۲</sup> در کار خود ابراز می‌دارند که فرهنگ فاصله قدرت، سلسله‌مراتب رسمی، درجه تمرکز و میزان مشارکت در تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد (شرکت، ۱۳۸۴).

درجه کمی و زیادی فاصله قدرت و مردم در یک فرهنگ ملی فقط به اینجا ختم نمی‌گردد. در فرهنگ‌های با فاصله زیاد معمولاً، جو بی‌اعتمادی بین مردم و حاکمان برقرار بوده و مردم خود را در تصمیم‌گیری‌ها سهیم نمی‌دانند. در اینجا نیز همچنان، همان پروسه از بالا به پایین بی‌چون و چرا وجود دارد. نقش مردم بنا به اقتضای فرهنگ، نقش اطاعتی است. در این فرهنگ‌ها قدرت و حفظ قدرت بیش از حقوق مردم اهمیت دارد. نقطه مقابل آن، فرهنگ با فاصله قدرت کم است که با شرکت مردم در برنامه‌ریزی سیاسی و تغییر مسیر به سوی رفاه عمومی - اجتماعی همراه است و مردم خود را در خوب و بد قدرت سهیم می‌دانند و این شراکت، به قدرت رسمیت ملی - اخلاقی می‌بخشد.

---

1. STEPHENS & GREER  
2. NEWMAN & NOLLEN

فاصله قدرت - درجه توزیع نابرابر قدرت، منزلت و ثروت در یک فرهنگ - در تعدادی از فرهنگ‌ها با استفاده از شاخص فاصله قدرت (PDI) هافستد اندازه‌گیری شده است. در فرهنگ‌های با نمره بالا، قدرت و نفوذ در دست عده کمی متمرکز است، نه اینکه به‌شکلی عادلانه بین همه مردم توزیع شده باشد. کندون<sup>۱</sup> و یوسف<sup>۲</sup> به سه الگوی فرهنگی متمایز اشاره می‌کنند: دموکراتیک، اقتدارمحور، و اقتدارگرایانه. شاخص فاصله قدرت با اقتدارگرایی همبستگی بالایی (۰/۸۰) دارد. گودیکانست و کیم می‌گویند کشورهای آسیایی و آسیایی عموماً روابط سلسله‌مراتبی را حفظ می‌کنند. از دانشجویان آسیایی انتظار می‌رود که در حضور استاد خود آرام و مؤدب باشند. همین‌طور ویتنامی‌ها کارفرما را معلم خود می‌دانند و دستورات را کاملاً اطاعت می‌کنند. تعیین‌کننده اصلی فاصله قدرت عرض جغرافیایی یک کشور است. هافستد مدعی است عرض جغرافیایی و آب و هوا نیروهای اصلی شکل‌دهنده فرهنگ‌ها هستند. او معتقد است که فناوری برای بقا در آب و هوای سرد لازم است. این نیاز زنجیره‌ای از شرایط را می‌آفریند که در آن کودکان کمتر به قدرت وابسته‌اند و از افرادی غیر از شخصیت‌های دولتی می‌آموزند. هافستد همبستگی ۰/۶۵ بین PDI و عرض جغرافیایی را گزارش می‌کند. در پژوهشی که اندرسن و همکارانش در چهل دانشگاه، در سراسر ایالات متحده، انجام دادند همبستگی ۰/۴۷- بین عرض جغرافیایی و عدم تحمل ابهام و همچنین همبستگی ۰/۴۵- بین عرض جغرافیایی و اقتدارگرایی یافتند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که ساکنان شمال ایالات متحده اقتدارگرایی کمتر و بردباری بیشتری در مقابل ابهام دارند. احتمالاً فرهنگ‌های شمالی برای اطمینان از همکاری و بقا در آب و هوای سخت باید بردبارتر و کمتر خودمحور باشند.

آشکار است که فاصله قدرت در هر فرهنگ، رفتار غیرکلامی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. کشورهای با PDI بالا، همچون هند، با نظام کاستی خشک خود می‌توانند

---

1. Condon  
2. Yousef

تعامل را شدیداً محدود کنند؛ مثلاً در مورد هندی‌های نجس (غیرقابل لمس). بیش از بیست درصد جمعیت هند نجس‌ها هستند؛ کسانی که در قعر نظام پنج کاستی هند قرار دارند. تماس با نجس‌ها برای اعضای دیگر کاست‌ها شدیداً ممنوع است و «آلودگی» محسوب می‌شود. روشن است که فرهنگ هند ارتباط تماسی میان کاست‌ها را به شدت محدود کرده است. کشورهای با PDI بالا که کمتر از هند طبقاتی هستند نیز ممکن است تماس، دوستی و ازدواج بین طبقات را منع کنند. در حالی که این امور در کشورهای با PDI پایین معمول شمرده می‌شود. نظام‌های اجتماعی با تفاوت قدرت زیاد، رفتارهای حرکتی متفاوتی نیز ایجاد می‌کنند. به گفته اندرسن و بومن تنش بدنی زیردستان در روابط دارای تفاوت قدرت آشکارتر است. همین‌طور در موقعیت‌های تفاوت قدرت، زیردستان اغلب لبخند می‌زنند تا مؤدب به نظر برسند و مافوق‌ها را خشنود کنند. لبخند مداوم بسیاری از شرقی‌ها شاید تلاشی برای خشنود کردن مافوق یا ایجاد روابط اجتماعی راحت باشد و شاید نتیجه پرورش یافتن در فرهنگی با PDI بالا باشد. نشانه‌های صوتی و بدنی نیز تحت تأثیر فاصله قدرت یک فرهنگ هستند. عموماً مردم ساکن کشورهای با PDI پایین کمتر آگاهند که بلندی صدا می‌تواند بی‌احترامی به دیگران باشد. صحبت کردن مردم در ایالات متحده معمولاً، پرسروصدا، اغراق‌آمیز و بچگانه به نظر می‌رسد. لوماکس نشان‌دهنده در کشورهای سیاسی کاملاً متمرکز است، صدای آواها محکم‌تر و حنجره بسته‌تر است، در حالی که در جوامع آسان‌گیرتر صداهای راحت‌تر، بازتر و روشن‌تر تولید می‌شود.

### مشخصات فرهنگ با فاصله قدرت زیاد

- باید نوعی نظم مبتنی بر نابرابری در این جهان وجود داشته باشد که در آن هرکس از جایگاه درخور خود بهره‌مند شود و بالا و پایین را این نظم حفظ کند؛
- تعداد کمی از افراد باید مستقل باشند. بیشتر افراد باید وابسته باشند؛

- سلسله‌مراتب به معنای نابرابری جوهری است؛
- مافوق‌ها به زیردستان به‌عنوان افرادی متفاوت توجه می‌کنند؛
- مافوق‌ها در دسترس نیستند؛
- قدرت، واقعیت اساسی جامعه است که خوب یا بد بودنش از قبل مشخص است و بحث مشروعیت آن قابل طرح نیست؛
- صاحبان قدرت از امتیازات ویژه برخوردارند؛
- صاحبان قدرت باید تا حد ممکن قدرت خود را به رخ دیگران بکشند و پر قدرت به نظر آیند؛
- برای تغییر یک سیستم اجتماعی، باید صاحبان قدرت را از اریکه قدرت به زیر کشید (تنها راه‌حل انقلاب است)؛
- سایر افراد تهدیدی بالقوه برای قدرت فردند و به ندرت به آنها اعتماد می‌شود؛
- تعارض پنهانی بین قدرتمندان و ضعفا وجود دارد.

### مشخصات فرهنگ با فاصله قدرت کم

- نابرابری در جامعه باید به حداقل برسد؛
- همه افراد باید مستقل باشند؛
- سلسله‌مراتب به‌معنای نابرابری نقش‌هاست و برای راحتی ایجاد شده است؛
- مافوق‌ها، زیردستان را به‌عنوان افرادی همانند خود می‌پندارند؛
- مافوق‌ها در دسترس‌اند؛
- استفاده از قدرت باید مشروع باشد و خوب یا بد بودن آن تابع قضاوت افراد است؛
- همه باید از حقوق مساوی برخوردار باشند؛
- صاحبان قدرت باید تلاش کنند تا نسبت به آنچه در واقعیت هستند، ضعیف‌تر به نظر آیند؛

- سیستم باید سرزنش شود؛
- برای تغییر یک سیستم اجتماعی، باید قدرت مجدداً توزیع شود (روش اصلاحی)؛
- افراد در سطوح مختلف قدرت، کمتر احساس تهدید می‌کنند و برای اعتماد به دیگران آمادگی بیشتری دارند؛
- توافق نهایی بین قدرتمندان و ضعفا وجود دارد؛
- توافقات بین قدرتمندان و ضعفا می‌تواند براساس همکاری و اشتراک مساعی استوار باشد.

### وضعیت فرهنگ فاصله قدرت در ایران

هدایتی<sup>۱</sup> در رساله دکتری خود با عنوان «ارائه مدل تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ - مورد ایران» که به شناخت فرهنگ در سازمان‌های ایرانی اختصاص داشت، برخلاف هافستد که جامعه آماری خود را یک سازمان (شرکت آی.بی.ام) انتخاب کرده بود، مدیران سازمان‌های صنایع و معادن، ارشاد اسلامی، شهرداری‌ها و اعضای شوراهای اسلامی مراکز سی استان کشور را به‌عنوان جامعه آماری برگزید. هدف از این مطالعه مقایسه وضعیت فرهنگ ایران در دو مقطع ۱۹۸۰ و ۲۰۰۶ است.

از مقایسه نتایج دو پژوهش در دو مقطع مذکور، گرایش فرهنگ ایرانی از منعطف به سمت غیر منعطف بوده است. به عبارت دیگر، نمره فاصله قدرت از ۵۲ به ۶۴، نمره ابهام‌گریزی از ۵۳ به ۸۷، نمره فردگرایی از ۴۵ درصد به ۱۸ درصد و نمره مردگرایی از ۴۵ درصد به ۶۷ درصد تغییر یافته است. این بدان معناست که فرهنگ ایرانی به‌سوی عدم انعطاف سیر کرده است. چرا که فاصله قدرت افزایش یافته و این نشان می‌دهد در حالی که در سال ۱۳۵۸، ۵۲ درصد از مردم ایران توزیع نابرابر قدرت را به رسمیت

---

۱. به رسم امانت یادآور می‌شود که مؤلفین در این بخش، از رساله و مقالات آقای سیدهاشم هدایتی بهره‌ وافی برده‌اند.

شناخته بودند در سال ۱۳۸۵ این رقم به ۶۴ درصد رسیده است. در بعد ابهام‌گریزی نیز در حالی که در سال ۱۳۵۸ حدود ۵۳ درصد ایرانیان محتاط و ریسک‌گریز بوده‌اند در سال ۱۳۸۵ این رقم به ۸۷ درصد رسیده است. در بعد فردگرایی نیز، که یکی از شاخص‌های جدی توسعه جوامع پیشرفته است، در حالی که در سال ۱۳۵۸ فرهنگ ایرانیان حدود ۴۵ درصد فردگرا بوده است این رقم در سال ۱۳۸۵ به ۱۸ درصد کاهش یافته است. در بعد مردگرایی نیز در حالی که در سال ۱۳۵۸ فرهنگ ایرانیان قریب ۴۵ درصد به مردگرایی گرایش داشته است این رقم در سال ۱۳۸۵ به ۶۷ درصد افزایش یافته است. افزایش گرایش فرهنگ ایران به سمت فاصله قدرت بالا، ابهام‌گریزی خیلی زیاد، مردگرایی بالا و جمع‌گرایی کم نشان‌دهنده غیرمنعطف شدن فرهنگ این جامعه است. پیام این تغییرات با وصف اینکه به دلیل کاستی‌های جامعه آماری ممکن است تعمیم‌پذیری آن نیازمند احتیاط بیشتری باشد، هشدار جدی به مردم، نخبگان و دولتمردان جامعه است. چرا که ممکن است غیرمنعطف شدن فرهنگ ایران، جامعه ما را در عرصه داخلی و در تعامل با جهان پیچیده و سیال امروزی با چالش‌های جدی مواجه سازد. در این پژوهش جایگاه اقوام ایرانی نیز در رتبه‌بندی براساس فرهنگ فاصله قدرت آمده است به طوری که ترکمن‌ها و کردها دارای کمترین فاصله قدرت و عرب‌ها دارای بیشترین فاصله قدرت هستند (هدایتی، ۱۳۸۵).

### فرسایش اجتماعی

طبق تعریف دیکشنری میراث آمریکایی (۱۹۸۳) فرسایش عبارت است از: «تضعیف یا تخریب کردن یک شیء به وسیله سایش تدریجی و غیرقابل مشاهده آن». اما وینکور و همکارانش (۱۹۹۳ و ۱۹۹۶) فرسایش اجتماعی را به این شکل تعریف کرده‌اند: «احساسات و هیجانات منفی مانند خشم و بی‌علاقگی که به سمت یک هدف (شخص) نشانه‌گیری و هدایت می‌شود؛ همین‌طور ارزشیابی منفی از نگرش‌ها و فعالیت‌ها و



تلاش‌های شخص موردنظر و دیگر رفتارهایی که طراحی شده‌اند تا از توانایی او برای رسیدن به اهداف ابزاری<sup>۱</sup> ممانعت کنند». همین‌طور تعریف دافی و دیگران (۲۰۰۲) از فرسایش اجتماعی در سازمان عبارت است از: «رفتارهای بازدارنده که توانایی شخص (شخصی که هدف سایش است) را برای ایجاد و نگه‌داری روابط میان‌فردی، موفقیت‌های شغلی و اعتبار و محبوبیت تضعیف می‌کند». رفتارهای فرسایشی عبارت‌اند از: ندادن اطلاعات لازم به شخص موردنظر، دادن علائم بی‌صدا، بدگویی و شایعه‌سازی مکرر، ایجاد ناراحتی در فرد به‌صورت ارادی و... به این ترتیب، فرسایش اجتماعی در محل کار شامل رفتارهای فعال (مانند توهین کردن) و رفتارهای انفعالی (مانند ندادن اطلاعات مهم) ارادی جهت تضعیف یک شخص است.

## ادراک عدالت

از دیدگاه فلوگر (۱۹۹۴، ۱۹۹۸ و ۲۰۰۱) و راپ و کروپانزانو (۲۰۰۲) عدالت برای کارکنان سازمان‌ها یک نیاز مطلوب است و آنها انتظار دارند که در سازمان با آنها منصفانه رفتار شود. بین عدالت و ادراک عدالت تفاوت وجود دارد. افراد در موضع قضاوت درباره عدالت قرار می‌گیرند و از آنجا که قضاوت درباره عدالت امری ذهنی است، لذا این ادراک عدالت است که قضاوت فرد را شکل می‌دهد نه مفهوم عدالت به‌صورت امری عینی. از آنجا که عدالت سه جنبه دارد: عدالت توزیعی<sup>۲</sup>، عدالت رویه‌ای<sup>۳</sup> و عدالت مراوده‌ای<sup>۴</sup>، ادراک عدالت نیز به همین منوال است. عدالت توزیعی عبارت است از انصاف ادراک شده از نتایج و پیامدهای سازمانی (مانند اصلاح مسائل و حل مشکلات، بازدهی و جبران خدمات)؛ عدالت رویه‌ای عبارت است از انصاف

---

1. instrumental objectives  
2. distributive justice  
3. procedural justice  
4. interactional justice

ادراک شده از فرایندهای به‌کارگرفته شده برای حل مسائل و مشکلات. عدالت مراددهای عبارت است از انصاف ادراک شده در روابط میان کارکنان. ادراک عدالت مراددهای شامل دو مفهوم است: ادراک عدالت مراددهای فردی، که به ادراک عدالت در روابط بین فردی اطلاق می‌شود و ادراک عدالت مراددهای سازمانی، که به ادراک عدالت در روابط شخص با سازمان مربوط می‌شود.

### ارزش‌های فرهنگی در سطح فردی<sup>۱</sup> و ارتباط آن با ادراک عدالت

شواهد قابل توجهی در روان‌شناسی اجتماعی وجود دارد که نشان می‌دهد مبادلات و فرایندهای اجتماعی به‌طور فرهنگی اقتضایی هستند (فیسک، کیتایاما، مارکوس و نسبیت ۱۹۹۸). روابط میان کارکنان در سازمان بر مبنای ساختار سازمانی نیز یک مبادله اجتماعی است که تحت تأثیر گرایش‌ها و ارزش‌های فرهنگی کارکنان قرار دارد. فرهنگ در اینجا به معنی تمام هنجارهای رفتاری و الگوهای جمعی مشترک در گروه‌های اجتماعی است (سونیر ۱۹۹۶). در این مقاله منظور از فرهنگ، ابعاد و ارزش‌های فرهنگی در سطح فردی بر اساس نوع‌شناسی هافستد است (فاصله از قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، جمع‌گرایی/فردگرایی). تأثیر گرایش‌های ارزشی - فرهنگی کارکنان (در سطح فردی) بر ادراک انصاف (عدالت) و نتایج آن بر رفتار و روابط کارکنان در بخش خدمات را پاترسن و دیگران (۲۰۰۶) مطالعه کرده‌اند. نتایج نشان داد که ارزش‌های فرهنگی اجتناب از عدم اطمینان، جمع‌گرایی و فاصله از قدرت با ادراک انصاف (عدالت) در تعامل است. همین‌طور در تحقیق دیگری به‌نام «عدالت مراددهای و ارزیابی عملکرد»، ارتباط هنجارهای اجتماعی و سازمانی با ادراک عدالت بررسی و تأیید شده است (کینگزلی). در پژوهش دیگری که در کشور چین انجام شد نقش بعد فرهنگی فاصله قدرت، به‌عنوان متغیر مداخله‌گر، در ارتباط بین ادراک عدالت و

---

1. individual- level cultural values

برآیندهای کارکنان بررسی شد (بگلی و دیگران، ۲۰۰۰). گلفاند و دیگران (۲۰۰۲) در پژوهشی به نام «فرهنگ و خودبینی در ادراک عدالت»، به نقش بعد فرهنگی جمع‌گرایی / فردگرایی در سطح فردی در ایجاد تورش در ادراک عدالت پرداخته و آن را آزموده‌اند. براساس مطالعات فوق فرضیه اول این پژوهش عبارت است از:

**فرضیه اول:** بین فرهنگ فاصله قدرت و ادراک عدالت رابطه معناداری وجود دارد.

### ارتباط فرهنگ و فرسایش اجتماعی

دان و شوایتزر (۲۰۰۶) در تحقیقی به نام «حسادت و فرسایش اجتماعی در سازمان‌ها» به نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی در شیوع و تأثیر حسادت و رفتارهای فرسایشی در سازمان اشاره کرده‌اند (عزتی، ۱۳۸۷). همین‌طور در تحقیق دیگری به نام «یک مدل مقدماتی برای رفتارهای سوءاستفاده‌گرانه در سازمان‌ها» که آن را وال ماتیو (۲۰۰۵) انجام داد، رابطه فاصله قدرت و رفتارهای سوءاستفاده‌گرانه سرپرستان بررسی شد که نتیجه تحقیق، ارتباط منفی رفتارهای سوءاستفاده‌گرانه را با رضایتمندی و تمایل به ترک شغل تأیید کرد، اما این فرضیه که بین فاصله قدرت و رفتارهای سوءاستفاده‌گرانه ارتباط وجود دارد تأیید نشد (زاهدی، ۱۳۷۹). از آنجا که دافی و همکاران (۲۰۰۲) عنوان کردند که فرسایش اجتماعی نوعی رفتار سوءاستفاده‌گرانه سرپرست است که باعث ارتباط منفی شغلی بین رؤسا و مرئوسان می‌شود، می‌توان این موضوع را به فرسایش اجتماعی نیز تعمیم داد. با بررسی جنبه‌های تاریک زندگی سازمانی این موضوع مشخص می‌شود که قدرت در لایه‌های زیرین هر سازمان کمین کرده و منتظر است تا نمودهای زشتی را در جهت محدودکردن، انکار و تضعیف روحیه افراد در سازمان به‌نمایش بگذارد. یکی از مظاهر منفی استفاده از قدرت، مفهوم سرپرستی سوءاستفاده‌گرانه است که باعث ایجاد یک جو منفی بین رئیس و مرئوس می‌شود (تپر، ۲۰۰۰). از آنجا که رفتار سوءاستفاده‌گرانه احتمالاً نتیجه رابطه منفی شغلی

بین سرپرستان و کارکنان است، تعریف فاصله از قدرت به نوع این ارتباط بستگی دارد، مثلاً فاصله از قدرت کم به معنی رابطه نزدیک بین رئیس و مرئوس است و فاصله از قدرت زیاد به معنی رابطه رسمی و حفظ فاصله بین رؤسا و مرئوسین است. اما بُعد فرهنگی فاصله قدرت به این امر اشاره دارد که چگونه فرهنگها توزیع نابرابر قدرت را می‌پذیرند (هافستد، ۱۹۸۰ و ۱۹۹۳). فرهنگ‌های با فاصله قدرت بالا روابط سلسله‌مراتبی و تبعیت از صاحب قدرت را در قبال کسب امنیت مالی می‌پذیرند (آدلروکاون، ۲۰۰۲) و تفاوت در قدرت و نتایج آن را بیش از فرهنگ‌های با فاصله قدرت کم مثل آمریکا قبول می‌کنند (دیویس و دیگران، ۱۹۹۷ و مومن و دیگران ۱۹۹۶). به این ترتیب، آنچه در اینجا اهمیت می‌یابد بررسی امکان بروز رفتارهای سوءاستفاده‌گرانه در فرهنگ‌های با فاصله قدرت کم و فرهنگ‌های با فاصله قدرت زیاد و ارتباط آنها با فرسایش اجتماعی است. از آنجا که رفتار فرسایشی در یک محیط اجتماعی یعنی سازمان اتفاق می‌افتد و فرهنگ نیز یکی از زیرمجموعه‌های این محیط است، توجه به ابعاد فرهنگی، چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی، اهمیت ویژه دارد. بنابراین، فرضیه دوم و سوم این تحقیق بدین شکل مطرح گردید:

فرضیه دوم: بین فرهنگ فاصله قدرت در سازمان و فرسایش از سوی سرپرستان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه سوم: بین فرهنگ فاصله قدرت در سازمان و فرسایش اجتماعی از سوی همکاران رابطه معناداری وجود دارد.

### روش‌شناسی

این تحقیق از نوع توصیفی پیمایشی است که از طریق نظرسنجی از کارکنان رسمی وزارت نفت انجام شده است. برای افزایش اعتبار تحقیق متغیر استخدام رسمی به عنوان متغیر کنترل انتخاب شد. تعداد نمونه براساس فرمول حجم نمونه

برای جامعه محدود محاسبه شد و تعداد دویست پرسش‌نامه توزیع شد که ۱۷۷ پرسش‌نامه برگردانده شد. پرسش‌نامه مزبور شامل پنج سؤال مربوط به اطلاعات دموگرافیک، مقیاس سنجش سایش اجتماعی، مقیاس سیزده آیتمی دافی و دیگران (۲۰۰۲) است که شامل پرسش‌نامه سایش سرپرست (با آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۱۱) و سایش همکار در سطح فردی (با آلفای کرونباخ ۰/۸۷۷) است. برای اندازه‌گیری ادراک عدالت از مقیاس (PFIT)<sup>۱</sup> پرسش‌نامه اندازه‌گیری ادراک عدالت در رفتار میان فردی (دونوان و همکاران ۱۹۹۸) استفاده شده است که چهار سؤال مربوط به ادراک عدالت مراوده‌ای فردی، هشت سؤال مربوط به ادراک عدالت مراوده‌ای سازمانی و شش سؤال مربوط به ادراک عدالت رویه‌ای جمعاً شامل هجده سؤال (آلفای کرونباخ ۰/۸۸۹) است. برای سنجش بُعد فاصله از قدرت از پرسش‌نامه فاصله از قدرت رئیس - مرئوس (وال ماتیو ۲۰۰۵) (آلفای کرونباخ ۰/۷۹۲) و پرسش‌نامه فرهنگ و ادراک عدالت<sup>۲</sup> (آلفای کرونباخ ۰/۶۹۰) استفاده شده است. برای تحلیل یافته‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شده و از روش آزمون‌های همبستگی استفاده شده است.

## نتایج آماری

متغیر فرهنگ فاصله از قدرت ارتباط معنی‌داری با متغیرهای سایش سرپرست با ضریب همبستگی  $R=0/235$  و  $p\text{-value} = 0/000$  نشان داده که این ارتباط برای متغیر سایش همکار با  $R=0/127$  و  $p\text{-value} = 0/063$  و برای متغیر ادراک عدالت  $R=-0/068$  و  $p\text{-value} = 0/313$  معنی‌دار نبوده است. نتایج فرضیات آماری در جدول زیر نشان داده شده است.

---

1. Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale (PFIT)  
2. CVSCALE

| ردیف | فرضیه  | R      | P-Value | نتیجه |
|------|--|--------|---------|-------|
| ۱    | بین فرهنگ فاصله قدرت و ادراک عدالت رابطه معناداری وجود دارد.                             | -۰/۰۶۸ | ۰/۳۱۳   | رد    |
| ۲    | بین فرهنگ فاصله قدرت در سازمان و فرسایش از سوی سرپرستان رابطه معناداری وجود دارد.        | ۰/۲۳۵  | ۰/۰۰۰   | تایید |
| ۳    | بین فرهنگ فاصله قدرت در سازمان و فرسایش اجتماعی از سوی همکاران رابطه معناداری وجود دارد؟ | ۰/۱۲۷  | ۰/۰۶۳   | رد    |

### نتیجه گیری

مطالعه نتایج پژوهش های پیشین و این پژوهش درمورد بُعد فرهنگی فاصله قدرت، حاکی از اهمیت روزافزون مطالعات فرهنگی در حوزه سازمان و مدیریت است. علی رغم جدید بودن مطالعات فرهنگی در سازمان ها و در نتیجه کمبود وسعت تحقیقات قبلی در این زمینه، عمق و غنای پژوهش های انجام شده مناسب است. تحقیق هافستد از معدود تحقیقات گسترده و عمیق و تأمل برانگیز در حیطه فرهنگ سازمانی متأثر از فرهنگ ملی در قلمرو بین المللی است. از آنجا که فرهنگ برای هر سازمان همچون شخصیت است برای انسان، و با توجه به اینکه هر شخصیت ویژگی های مثبت و منفی دارد لذا، این پژوهش به عارضه یابی شخصیت سازمان ها از دریچه فاصله قدرت نگریسته است. فرهنگ های با فاصله قدرت بالا در سازمان ها، مشکلات خاصی در توسعه و تغییر سازمانی ایجاد می کنند. پویایی بازار کسب و کار و محیط سازمان های امروزی، انعطاف پذیری سازمان ها را الزامی ساخته است. اما ماهیت فرهنگ های با فاصله قدرت بالا، ثبات پذیری و مقابله با انعطاف و تغییر است. این عارضه قادر است سازمان های ما را در فضای رقابت داخلی و به ویژه بین المللی دچار شکست نماید. از

آنجا که داروی انطباق‌پذیری با محیط کسب و کار خلاقیت، نوآوری سازمانی است بنابراین، با توجه به ماهیت سازمان و محیطش باید به سمت سازمان‌هایی با بعد فرهنگی فاصله قدرت کم برای ایجاد فضای خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی حرکت کنیم. این حرکت برای سازمان‌های تولیدی و تجاری که در عرصه بین‌المللی فعالیت می‌کنند ضروری‌تر خواهد بود. با مطالعه تحقیقات گذشته در مورد موضوع تحقیق عوارض ناشی از فرهنگ فاصله قدرت بالا شناسایی شد. در این تحقیق دو مورد از مهم‌ترین عوارض شناختی و رفتاری که در حیطه مدیریت منابع انسانی نیز قرار می‌گیرند در قالب فرضیه پژوهشی مورد آزمون قرار گرفتند. فرسایش اجتماعی، که یکی از جنبه‌های تاریک زندگی اجتماعی و واقعیت تلخی است که برخی کارکنان مبتلا به آن هستند، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوارض این نوع فرهنگ به تأیید رسید. تحقیقات متعدد نشان داده است که فرسایش اجتماعی مستقیماً یا از طریق برخی متغیرهای میانجی، همچون ادراک عدالت، نرخ جابه‌جایی کارکنان را افزایش داده و از سوی دیگر رضایت شغلی کارکنان موجود را نیز کاهش می‌دهد. فرسایش اجتماعی در سازمان همچنین سبب کاهش سلامت جسم و روان کارکنان، ایجاد جو بی‌اعتمادی، تعهد کم، استرس شغلی زیاد و رفتارهای انحرافی و غیرشهروندی مثل غیبت، تأخیر، کندکاری ارادی و خرابکاری خواهد شد. از آنجا که این تحقیق از نوع همبستگی بود ما به فرهنگ فاصله قدرت به‌عنوان متغیر مستقل و فرسایش اجتماعی به‌عنوان متغیر وابسته نپرداختیم. اما شواهد و نتایج تحلیل نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی با فاصله قدرت بالا، که تحقیقاً متأثر از فرهنگ ملی است، می‌تواند رفتارهای فرسایشی در سازمان را افزایش دهد و موجب کاهش بهره‌وری کار گردد. در پایان پیشنهاد می‌شود برای کاهش رفتارهای فرسایشی و افزایش ادراک عدالت کارکنان در سازمان از سازوکارهای کاهش فاصله قدرت مثل مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار و ساختار سازمانی برای کاهش سطوح و لایه‌های سازمان استفاده شود. ضمناً سایر پیشنهادها

این تحقیق به شرح زیر است:

- افزایش دوره‌های آموزشی برای ارتقای مهارت‌های زندگی به‌ویژه مهارت‌های بین‌فردی؛
- نهادینه‌سازی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان؛
- به‌کارگیری مدیران لایق و شایسته و انسان‌مدار؛
- استفاده از سبک‌های مدیریتی مشارکتی و تفویضی در برخورد با کارکنان بالغ؛
- اجتناب از پرداخت امتیازات نابجا و ناعادلانه به مدیران و سرپرستان؛
- استفاده از سیستم‌های پرداخت عادلانه به‌منظور کاهش رقابت ناسالم برای کسب مناصب مدیریتی؛ زیرا محرک اکثر افراد برای تصدی پست‌های مدیریتی مال‌اندوزی به‌جای قدرت‌طلبی است؛
- آشناسازی افراد با حقوق شهروندی و سازمانی خود و افزایش اعتمادبه‌نفس درونی و ملی آنها؛
- افزایش شفافیت نقش افراد در سازمان از طریق شرح وظایف مدون و تعیین اهداف شغلی برای کارکنان؛
- استفاده از گروه‌های مرجع در سازمان برای حل مشکلات کاری کارکنان.



## منابع و مأخذ

### منابع فارسی

- اسماعیلی، رضا (۱۳۸۷). «ماهیت فرهنگ ملی»، وب سایت مهندسی فرهنگی.
- دیویس، استانلی (۱۳۷۳). *مدیریت فرهنگ سازمان*، ترجمه ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی، تهران: مروارید.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۹). *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۷). *تئوری سازمان*، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: صفار.
- رادریگز، کارل (۱۳۸۰). *مدیریت در عرصه بین‌المللی*، ترجمه شمس‌السادات زاهدی و حسن دانایی فرد، تهران: صفار.
- راگونات (۱۳۷۱). *مدیریت تطبیقی*، ترجمه عباس منوریان، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- ریحانیان، اکبر (۱۳۷۸). «مطالعه تطابق فرهنگ سازمانی با محیط بر اثربخش در سازمان بنادر و کشتی‌رانی ایران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تهران.
- روحانی، حسن (۱۳۸۷). «مهندسی فرهنگی: از نظریه تا عمل»، *فصلنامه راهبرد*، شماره چهل و هفتم، صص ۴۰-۷.
- زارعی‌متین، حسن (۱۳۷۴). «تبیین الگوی سازمانی براساس ارزشهای اسلامی در محیطهای کار و نقش آن بر رضایتمندی»، رساله دکتری، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۷۹). *مدیریت فراملیتی*، تهران: سمت.

- سلطان محمدی، مهدی (۱۳۸۱). «نگاهی به تحقیق پژوهشگر هلندی در مورد فرهنگ ملل و وضعیت فرهنگ ایران»، *ماهنامه تدبیر*، دوره سیزدهم، شماره ۱۳۰.
- سلیمی، عبدالله (۱۳۸۰). «جهانی شدن فرهنگ»، *روزنامه اطلاعات*.
- شرکت، امید (۱۳۸۴). «مدیریت مشارکتی و فرهنگ سازمانی»، *ماهنامه تدبیر*، دوره، شماره ۱۶۰.
- شنایدر، سوزان سی وبارسو و ژان لویی (۱۳۷۹). *مدیریت در بهینه فرهنگ‌ها*، سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۶). *بهبود و بازسازی سازمان*، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- عزتی، دانیال (۱۳۸۷). «تبیین تفاوت‌های میان فرهنگی در ارتباط غیرکلامی»، وب سایت پرنیاز.
- فرهی، برزو (۱۳۸۶). *طرح نظام جامع آموزش و توسعه منابع انسانی با رویکرد فرهنگی*، طرح پژوهشی، تهران: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- کوئن بروس (۱۳۸۲). *مبانی جامعه‌شناسی*، ترجمه غلامعباس توسلی و رضا فاضل، چ ۱۴، تهران: سمت.
- والرشتاین، ایمانوئل (۱۳۷۷). *سیاست و فرهنگ در نظام متحول جهانی*، تهران: نی.
- هدایتی، سیدهاشم (۱۳۸۵). «ارائه مدل تدوین استراتژی مبتنی بر فرهنگ در ایران»، رساله دکتری، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۷)، «مسیر تغییرات فرهنگی در ایران»، وب سایت صدای عدالت.

#### منابع لاتین

- Bereta, Elizabet M., Mental health in U.S. (2005). adults: The role of positive social support and social negativity in personal relationships, *Journal of social and personal relationships*, 22; 33.

- Begly, Tomas M., Cynthia Lee, Yongqin Fang, Jianfeng Li (2002). Power distance as a moderator of the relationship between justice and employee outcomes in a sample of Chinese employees, *Journal of managerial Psychology*, Vol.17, No 8, pp 692-711.
- Cranford, James A., (2004). Stress buffering or stress exacerbation? Social support and social undermining as moderators of the relationship between perceived stress and depressive symptoms among married people, *Personal Relationships*, Vol.11, Issue 1, p 23.
- Dennis W. Organ 1 and Robert H. Moorman (1993). Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What Are the Connections?, *Social Justice Research*, Vol.6, No.1.
- Donovan, Michelle A., Fritz Drasgow and Liberty J. Munson (1998). The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Measure of Interpersonal Treatment in the Workplace, *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, Issue 5, pp 683-692.
- Dunn, Jennifer R. ,and Maurice E. Schweitzer (2006). Green and Mean: Envy and Social Undermining in Organizations, *Research on Managing Groups and Teams*, Vol.8, pp 177-197.
- Duffy, Michelle k., Daniel C. Ganster, Jason D. Shaw., Jonathan L. Johnson and Milan Pagon. (2006). The social context of undermining Behavior at work, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Article in press June.
- Duffy Michelle K., Jason D. Shaw, Kristin L. Scott and Bennett J. Tepper.(2006). The Moderating Roles of Self-Esteem and Neuroticism in the Relationship Between Group and Individual Undermining Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, Issue 5, September, pp 1066-1077.
- Duffy , Michelle k., Kelly L. Zellars and and Bennett J. Tepper.(2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.6, pp 1068-1076.
- Duffy, M.K., D.C. Ganster and M. Pagon (2002). Social undermining in the workplace, *Academy of Management Journal* ,45, pp 331-352.
- Dishan Kamdar, Daniel J. McAllister, Daniel B. Turban (2006). "All in a Day's Work": How Follower Individual Differences and Justice Perceptions Predict OCB Role Definitions and Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, Issue 4, pp 841-855.
- Ell, Kathleen (1996). Social network, social support and coping with serious illness: The family connection, *Social science and medicine*, 42, 2, pp 173-183.

- Elovainio, Marko., Päivi Leino-Arjas, Jussi Vahtera and Mika Kivimäki (2006). Justice at work and cardiovascular mortality: a prospective cohort study, *Journal of Psychosomatic Research*, Vol.61, Issue 2, pp 271-274.
- Elovainio, Marko., Kees van den Bos, Anne Linna, Mika Kivimäki, Leena Ala-Mursula, Jaana Pentti and Jussi Vahtera (2005). Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: Testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees, *Social Science & Medicine*, Vol.61, Issue 12, pp 2501-2512.
- Jaepil Choi (2008). Event Justice Perceptions and Employees' Reactions: Perceptions of Social Entity Justice as a Moderator.
- Hofstede, Geert, (1997). *Cultures and Organizations. Software of the mind*, New York: McGraw Hill.
- Hoobler, Jenny M., and Daniel J. Brass, (2006). Abusive Supervision and Family Undermining as Displaced Aggression, *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, Issue 5, September, pp 1125-1133.
- Godoy, Ricardo A., Victoria Reyes-García, Thomas McDade, Tomás Huanca, William R. Leonard, Susan Tanner, and Vincent Vadez (2006). Does village inequality in modern income harm the psyche? Anger, fear, sadness, and alcohol consumption in a pre-industrial society, *Social Science & Medicine*, Vol.63, Issue 2, pp 359-372.
- Lee, Cynthia., Kenneth S. Law and Philip Bobko (1999). The importance of justice perceptions on pay effectiveness: a two-year study of a skill-based pay plan, *Journal of Management*, Vol.25, Issue 6, pp 851-873.
- Martin, Roberta J., and Donald W. Hine (2006). Development and validation of the uncivil workplace behavior questionnaire, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.10, No.4, pp 477-490.
- Patterson, Paul G., Elizabeth Cowley, and Kriengsin Prasongsukarn. (2006). Service failure recovery: The moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice, *International Journal of Research in Marketing*, Article in Press, Available online.
- Parker, Robert J., and James M. Kohlmeyer (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: a research note, *Accounting, Organizations and Society* Vol.30, Issue 4, pp 357-369.
- Podsakoff, Philip M. Podsakoff, William H. Bommer, Nathan P. Podsakoff and Scott B. MacKenzie (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.99, Issue 2, March 2006, pp 113-142.

- Roese Neal J. (1997). Counterfactual thinking, *Psychological Bulletin*, Vol.121, No.1, pp 133-148.
- Shine, Edgar. (1991), *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Toss bass.
- Stevan E. Hobfoll. (2004). *Stress, Culture, and Community: The Psychology and Philosophy of Stress*, Springer, p 216.
- Sherman, S. and A. McConnell (1995). Dysfunctional implications of counterfactual thinking: When alternatives to reality fail us? In: N. Roese and J. Olson, Editors, *What might have been: The social psychology of counterfactual thinking*, Lawrence Erlbaum, New York, pp 199-232.
- Scheminke ,Marshall., Russell Cropanzano, and Deborah E. Rupp (2002). Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.89, Issue 1, pp 881-905.
- Skarlicki, Daniel P. and Gary P. Latham (1996). Increasing Citizenship Behavior Within a Labor Union: A Test of Organizational Justice Theory, *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, Issue 2, pp 161-169.
- Tepper, B J; Lockhart, D; Hoobler, J (2001). Justice, citizenship, and role definition effects, *J Appl Psychol*, Vol.86, Issue: 4, pp 789-96.
- Vinokur ,Amiram D., and Michelle van Ryn (1993). Social Support and Undermining in Close Relationships: Their Independent Effects on the Mental Health of Unemployed Persons, *Journal of Personality and Social Psychology*, August, pp 350-359.
- Vidoga-gadot, Eran., Compulsory, (2006). citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations, *Journal of the Theory of social behavior*, 36:1.
- Williams, Steve; Pitre, Richard; Zainuba, Mohamed (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment: *J Soc Psychol*, Vol.142, Issue: 1, pp 33-44.
- Yagi, Dana I. (2005). The Relationship of Abusive and Supportive Workplace Supervision to Employee Burnout and Upward Influence Tactics, *Journal of Emotional Abuse*, Vol.6, Issue: 1, pp 49-65.
- Yui-Tim Wong, Hang-Yue Ngo, Chi-Sum Wong (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises, *Journal of World Business* 41, pp 344-355