

## نقش فرهنگ ملی در پیوستن شرکت‌های ایرانی به شرکت‌های فراملی

حسین رحمان‌سرشت<sup>۱</sup>، امید مهدیه<sup>۲\*</sup> و مهدی موحدی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۲/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۳/۱۳

### چکیده

امروزه شرکت‌های فراملی نقشی کلیدی در عرصه بین‌الملل ایفا می‌کنند. با در نظر گرفتن حجم فعالیت، قدرت اقتصادی بالا و ساختار سازمانی خاص، شرکت‌های فراملی را می‌توان از بازیگران بسیار مهم صحنه اقتصاد نوین دانست. به دلیل اجتناب‌ناپذیری بحث ورود به بازارهای جهانی و پیوستن به سازمان تجارت جهانی، ضروری است شرکت‌های ایرانی با قواعد ورود به بازارهای بین‌المللی آشنا شوند و قابلیت‌های آن را کسب کنند؛ اما اغلب الگوهای مربوط به این زمینه، در کشورهای غربی و با توجه به ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی آن‌ها ارائه شده‌اند و موفقیت آن‌ها در یک محیط خاص نمی‌تواند ضامن موفقیتشان برای شرکت‌های ایرانی نیز باشد. با توجه به این موضوع، به نظر می‌رسد مسیر بین‌المللی شدن، الگویی چندخطی است و بنابراین در مطالعات تطبیقی، بررسی شرایط خاص هر کشور بسیار حائز اهمیت است. یکی از این شرایط که تأکید بسیاری نیز بر آن شده است، شرایط فرهنگی است. با توجه به مطالب فوق، مقاله حاضر در پی آن است که به بررسی نقش فرهنگ ملی در تجارت بین‌الملل و مقایسه فرهنگ حاکم بر شرکت‌های ایرانی و شرکت‌های فراملی بپردازد و برای این منظور از ابعاد فرهنگی هافستد بهره گرفته است. نتایج حاصل بیانگر آن است که از میان چهار بعد فرهنگی موردنظر هافستد، در سه شاخص (فاصله قدرت، فردگرایی و مردگونی) تفاوت فراوانی بین فرهنگ شرکت‌های فراملی وجود دارد و می‌توان چنین نتیجه گرفت که عوامل مذکور می‌توانند بر حضور شرکت‌های ایرانی در بازارهای جهانی، مؤثر باشند.

**کلمات کلیدی:** جهانی شدن، شرکت‌های فراملی، فرهنگ ملی، بازارهای جهانی، ایران.

طبقه بندی JEL: M16

۱. استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران (نویسنده مسئول) - Email: (omidmahdieh@gmail.com)

۳. دکترای مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

## مقدمه

از زمان نخستین تمدن‌ها تاکنون، تجارت میان افراد محلی و افراد خارجی همواره در جریان بوده است. اقتصاد و جامعه دربرگیرنده مبادله مواد خام، حیوانات، محصولات، کالاهای نیمه ساخته و یا ساخته شده، خدمات، پول، ایده و افراد است که این امر از زمان ظهور و پیدایش تمدن‌ها وجود داشته است (دیاموند<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). برای مدت چند سال از قرن شانزدهم تاکنون، تجارت میان نظام‌های دولتی کشورهای اروپایی و شاخه‌های مستعمرات آن‌ها به‌عنوان تجارت بین‌المللی تعریف شده است. چنین تجارتی شامل شرکت‌های بزرگ تجاری جهان، مذاهب سازمان‌یافته، بازرگانان و رؤسای محلی می‌شد. در اغلب موارد این تجارت شامل چپاول و غارت، خریدوفروش برده‌ها همانند کالاها و اجناس نادر و باارزش می‌شد. بعدها با صنعتی شدن جوامع، تجارت شامل کالاها و اجناس عادی و معمول شد که در سراسر جهان توزیع می‌شوند و اغلب جای محصولات بومی و محلی را می‌گیرند. قیمت ارزان این کالاها وسیله‌ای برای توزیع و فروش گسترده آن‌ها است (کلگ و همکاران، ۲۰۰۵). از زمانی که بازارهای محلی، توسعه یافتند؛ کسب‌وکار به نحوی سازمان‌دهی شد که برخی نظریه‌پردازان به آن تحت عنوان «سرمایه‌گذاری سازمان‌یافته» اشاره نمودند. اساساً این بدان معنی بود که شرکت‌های دولتی با هویت‌های قوی و نیرومند در بازارهای محلی خویش، با توجه به خبرگی و تخصصی که داشتند تمایل داشتند به سمت تسخیر بازارهای غیر محلی حرکت نمایند (لاش و اوری<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷).

در طی پنجاه سال گذشته، بازارهای بین‌المللی نقش مهمی در افزایش درآمد و سود شرکت‌های چندملیتی داشته است. پیش‌بینی می‌شود این روند ادامه داشته باشد زیرا جهانی‌سازی عامل مهمی در رشد درآمد و کاهش هزینه‌های این نوع شرکت‌ها است (وایتیکر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

برآورد شده است که شرکت‌های فراملی به‌طور مستقیم ۴ درصد کل نیروی کار کشورهای توسعه‌یافته و ۱۲ درصد کل کارکنان در کشورهای در حال توسعه را در استخدام خود درآورده‌اند. طبق آمار کمیسیون اروپا (۲۰۱۶)، شرکت‌های چندملیتی در حال حاضر کنترل بیش از نیمی از تجارت بین‌الملل را در اختیاردارند. تعداد کارکنان شرکت‌های فراملی به چند صد هزار نفر می‌رسد. برای مثال در سال ۲۰۱۵، جنرال موتورز، زیمنس و فورد موتور به ترتیب ۷۰۸۰۰۰، ۴۸۶۰۰۰ و ۴۶۴۰۰۰ نفر را در استخدام داشته‌اند (کوردوس و وچتویک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

<sup>۱</sup>.Diamond

<sup>۲</sup>.Lash and Urry

<sup>۳</sup>.Whitaker et al

<sup>۴</sup>.Kordos and Vojtovic

## بیان مسئله

در اهمیت جایگاه شرکت‌های فراملی در اقتصاد جهانی اشاره به این مطلب کافی است که ۷۵ درصد تجارت جهانی در قلمرو فعالیت آن‌ها قرار دارد. این شرکت‌ها به‌عنوان عاملان جهانی‌شدن و منبع رشد و کارایی موردتوجه قرا دارند (کوردوس و وچتویک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). از سوی دیگر شرکت‌های فراملی<sup>۲</sup> (TNC's) معمولاً در یک یا چند منبع رقابتی (اندازه، تمرکز بالای قدرت، فرصت‌های زیاد برای یکپارچگی عمودی، ارتباطات بین‌المللی قوی، توان تأثیر بر الگوهای سرمایه‌گذاری جهانی و توانایی کنترل حوزه‌های تحقیق و توسعه جهانی) مزیت بالایی به دست می‌آورند. از سایر منابع مزیت رقابتی شرکت‌های فراملی می‌توان به مزیت‌های قیمت‌گذاری در کشورهای مختلف، حمایت دولت (چه در کشور مادر و چه در بازارهای هدف)، انعطاف‌پذیری، تأثیرپذیری کمتر نسبت به نوسانات نرخ‌های ارز و قدرت چانه‌زنی بالاتر نام برد. در سال ۱۹۸۰، ۳۵۰ شرکت فراملی ۲۸ درصد تولید ناخالص داخلی جهان را به خود اختصاص می‌دادند. این روند به‌سرعت در حال افزایش بوده به‌نحوی که از دهه ۸۰ به بعد، رشد سرمایه‌گذاری‌های خارجی شرکت‌های فراملی سه برابر سایر بخش‌ها بوده است. رشد شرکت‌های فراملی منحصر به شرکت‌های غربی نبوده است. برای مثال، در شرق آسیا یک شرکت تولیدکننده کاغذ در اندونزی، تبدیل به ششمین تولیدکننده کاغذ در جهان شده است (ریلیجان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). بر اساس این آمار و ارقام چنین به نظر می‌رسد که همراه نشدن با تحولات اقتصادی دنیا و نیوستن به شرکت‌های چندملیتی و فراملی می‌تواند در بلندمدت و کوتاه‌مدت امکان رقابت را از صنایع کشورمان گرفته و شرکت‌های داخلی را از تفکر و الگوی جهانی اندیشیدن و عمل کردن بازدارد. در این میان توجه به مقوله بین‌المللی‌شدن و روش‌های دستیابی به آن می‌تواند راهگشای شرکت‌های ایرانی باشد. از طرف دیگر نکته بسیار مهمی که در این راه باید موردتوجه قرارداد این است که انتقال یک نظام مدیریتی از یک فرهنگ خاص به فرهنگی دیگر که دارای خصوصیات متفاوتی است، بسیار پرخطر است و این‌که اجرای نظامی که در یک فرهنگ با موفقیت همراه بوده، همیشه نمی‌تواند تضمینی برای موفقیت آن در فرهنگ متفاوت دیگر باشد (انصاری و همکاران، ۱۳۸۷). در همین راستا نیز قبل از اجرای هر نظام نوینی در سازمان و حاکم کردن تفکری جدید در آن، باید احتمال موفقیت آن را در آن فرهنگ خاص موردبررسی قرارداد و تا حدودی احتمال موفقیت آن را بالاتر برد.

شرکت‌های چندملیتی باید هنگام تدوین راهبرد برای بازارهای جهانی نسبت به فرهنگ‌های بومی، انعطاف‌پذیر بوده و شناخت داشته باشند. به‌رغم داستان‌هایی که در مورد اشتباهات و خطاهای شرکت‌های بین‌المللی در مواجهه با مسائل فرهنگی وجود دارد، ولی تعداد شرکت‌های موفق نیز بسیار

<sup>۱</sup>.Kordos and Vojtovic

<sup>۲</sup>.Transnational Corporation (TNC's)

<sup>۳</sup>.Reilijan

قابل توجه است. تمام داستان‌های موفقیت‌آمیز در یک‌چیز مشترک هستند و آن عبارت است از پاسخگویی مناسب به آداب‌ورسوم محلی (کاتئورا و گراهام، ۱۳۹۰).

شرکت‌های ایرانی نیز از این قاعده مستثنا نیستند و باید پیش از ورود به این عرصه، پیش‌نیازهای فرهنگی مناسب را در سازمان خود شناسایی و فراهم کنند و پس از آن اقدامات بعدی را انجام دهند. از طرف دیگر به نظر می‌رسد بررسی ویژگی‌های فرهنگی سازمان‌هایی که پیش‌ازاین وارد این عرصه شده و به موفقیت‌هایی نیز دست‌یافته‌اند، بتواند معیار مناسبی برای این موضوع باشد. به همین جهت این مقاله در پی آن است ابتدا با استفاده از مدل هافستد، ویژگی‌های فرهنگی کشورهایی که شرکت‌های پیشرو و موفق در زمینه جهانی‌شدن (شرکت‌های فراملی)، در آن‌ها فعالیت می‌کنند را مورد بررسی قرار داده و سپس به مقایسه آن‌ها با فرهنگ حاکم بر ایران بپردازد و در نهایت پیشنهادهایی در این زمینه ارائه دهد.

### هدف تحقیق

هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی نقش فرهنگ در پیوستن شرکت‌های ایرانی به شرکت‌های فراملیتی است.

هدف‌های زیر را نیز می‌توان به‌عنوان هدف‌های فرعی بیان کرد:

- شناسایی ویژگی‌های فرهنگ ملی ایران،
- بررسی ویژگی‌های شرکت‌های فراملی در سطح جهانی،
- آشنایی بیشتر با فرایند جهانی‌شدن و توسعه فعالیت شرکت‌ها در عرصه بین‌المللی و جهانی.

### سؤال تحقیق

سؤال تحقیق حاضر عبارت است از این‌که آیا بین فرهنگ ملی و پیوستن شرکت‌های ایرانی به شرکت‌های چندملیتی و فراملی رابطه‌ای وجود دارد؟ به‌عبارت‌دیگر آیا فرهنگ ملی می‌تواند در نحو فعالیت شرکت‌ها در سطح جهانی نقش داشته باشد؟

### روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر توصیفی است. همچنین با بررسی کتابخانه‌ای منابع موجود جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از مباحث نظری استفاده شده است و سپس نقش فرهنگ در فعالیت شرکت‌ها در سطح جهانی مورد بحث قرار گرفته است.

## جهانی‌شدن

از دیدگاه مک‌گرو و مارتین البرو<sup>۱</sup>، جهانی‌شدن فرایند یکپارچگی مردم جهان در یک جامعه واحد است، به نحوی که حوادث و اتفاقات در نواحی دوردست، سبب شکل‌گیری رخداد‌های محلی می‌شوند. جهانی‌شدن سبب گسترش پیوندها و ارتباطات متقابل فراتر از دولت‌ها می‌شود و از اهمیت مرزها و فاصله‌های جغرافیایی می‌کاهد. عده‌ای دیگر فرایند جهانی‌سازی را با جهان‌گرایی یکسان نمی‌دانند و معتقدند که در مباحث کنونی، جهان‌گرایی به معنی بسط و گسترش و انتقال تمدن و فرهنگ ایالات متحده آمریکا به سایر کشورهای جهان است، در صورتی که جهانی‌سازی یعنی به استقبال جهان رفتن، آشنا شدن با فرهنگ‌های دیگر و احترام گذاشتن به آراء و نظریه‌های دیگران، نه نفی دیگران و نفوذ در فرهنگ آن‌ها و برخورد ایدئولوژیک (هو و ون گلینو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵). درجایی دیگر دیوید لائو<sup>۳</sup>، جهانی‌شدن را در ارتباط با اقتصاد آمریکا معنی می‌کند (لاو، ۲۰۰۷). به هر صورت در یک تعریف ساده، می‌توان جهانی‌شدن را حاصل گسترش روابط و تعاملات اقتصادی، سیاسی و فرهنگی میان دولت‌ها و جوامع با یکدیگر دانست.

به‌طور کلی می‌توان گفت، عالمان علوم اجتماعی به علت پیچیدگی و سیال بودن موضوع تعریفشان، در اغلب موارد دچار تناقض و ابهاماتی در ارائه مفاهیم مورد بحث می‌گردند. جهانی‌شدن نیز از این مقوله مستثنا نیست؛ این ابهام، اختلاف و تناقض مضاعف موجود در تعریف جهانی‌شدن، از عوامل گوناگونی نشأت می‌گیرد. یکی از این عوامل، چندوجهی بودن پدیده یا فرایند جهانی‌شدن است. امروزه همه جوانب زندگی، کم‌وبیش از فریند جهانی‌شدن تأثیر می‌پذیرد و فرایند مورد نظر هم اقتصادی است، هم سیاسی و هم فرهنگی (اندرسون، ۲۰۰۱).

با همه این مشکلات، هنگامی که تعاریف مختلف در کنار هم مرور می‌شوند، امکان استخراج جوهری مشترک پدید می‌آید. "فشرده‌گی جهانی"، "وابسته شدن بخش‌های مختلف جهان"، "افزایش وابستگی و درهم‌تنیدگی جهانی"، فرایند غربی کردن و همگون سازی جهان"، "ادغام همه جنبه‌های اقتصادی در گستره‌ای جهانی"، "پهناورتر شدن گستره تأثیرگذاری و تأثیرپذیری کنش‌های اجتماعی"، "کاهش هزینه‌های تحمیل شده توسط مکان و زمان". "جهانی‌شدن فرایندی است که در آن اقتصاد، دیگر به دیواره‌های دولت ملی و مقررات آن برنمی‌خورد"، "ادغام وسیع‌تر و عمیق‌تر"، "ادغام بیشتر بازارهای جهانی"، "گسترش بین‌المللی مناسبات تولیدی و مبادله سرمایه"، "به هم پیوستگی بیشتر اقتصادها"، "وضعیتی که رفاه یک مرد یا زن عادی، دیگر فقط به عملکرد دولتشان وابسته

<sup>1</sup>.McGerw & Martin Elbro

<sup>2</sup>.Huo & Von Glinow

<sup>3</sup>.David S. Law

- نیست " و "ایجاد دهکده‌ای جهانی متشکل از بشر پراکنده در پنج قاره " از دیگر تعاریف جهانی شدن هستند (سامیها<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).
- با تأملی گذرا بر تعاریف ارائه شده، محوریت چند مقوله، خدشه‌ناپذیر است (بهکیش، ۱۳۸۵):
- جهانی شدن مفهومی انسانی است و مبین یک انتخاب طبیعی است.
  - جهانی شدن یک فرایند است که به صورت تدریجی از گذشته شروع شده و به سوی آینده پیش می‌رود.
  - این فرایند در تمامی ابعاد زندگی بشری جلوه‌گر است.
  - مضمون گسترش ارتباطات انسانی در تمامی این تعاریف یافت می‌شود.
  - همگون سازی و ایجاد همبستگی در سطح جهان از دیگر استنتاج‌های این تعاریف است.
- از این تعاریف یک اختلاف نظر عمده نیز برداشت می‌شود؛ این فرایند همگون سازی، با دو نگرش متفاوت منشأ یابی می‌شود (بهکیش، ۱۳۸۵):
- الف) گروه اول که اکثریت را تشکیل می‌دهند، این فرایند را طبیعی دانسته و آن را گریزناپذیر می‌دانند.
- ب) گروهی نیز آن را گسترش تجدد به اقصی نقاط جهان زیر نظر غرب می‌دانند. لذا در اینجا دو واژه مختلف جهت تعیین موضوع ارائه می‌گردند:
- جهانی شدن عبارت است از فرایند همگرایی و همگون شدن جهان در قالب یک جامعه جهانی.
  - تسریع آگاهانه فرایند جهانی شدن توسط بشر را جهانی سازی گویند.

### ویژگی‌های شرکت‌های فراملی

تعداد شرکت‌های چندملیتی در طی دهه اخیر تقریباً دو برابر شده است. از بین ۱۵۰ اقتصاد بزرگ در دنیا ۸۱ مورد کشور و ۶۹ مورد، شرکت هستند (کاتلر و آرمسترانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). شرکت‌های فراملی امروزه یکی از ارکان تولید بین‌المللی هستند، به طوری که امروزه ۵۰۰،۰۰۰ شرکت وابسته توسط ۶۰،۰۰۰ شرکت مادر به وجود آمده‌اند و مشغول فعالیت هستند و بیش از ۶ میلیون نفر در شرکت‌های وابسته به آن‌ها مشغول به کار هستند. در حال حاضر شرکت وال مارت<sup>۳</sup> بزرگ‌ترین شرکت فراملی (برحسب میزان درآمد) به حساب می‌آید. حدود ۹۰ درصد از یک‌صد شرکت فراملی بزرگ متعلق به اتحادیه اروپا، ژاپن و آمریکا هستند، در حالی که فقط دو شرکت پترولیوس<sup>۴</sup> از ونزوئلا و دوو<sup>۵</sup> از کره

<sup>۱</sup>.Samiha

<sup>۲</sup>.Kotler and Armstrong

<sup>۳</sup>.Wal-Mart

<sup>۴</sup>.Petroleos

<sup>۵</sup>.Daewoo

جنوبی متعلق به کشورهای در حال توسعه‌اند. نکته قابل توجه آن که از میان ۵۰۰ شرکت فراملی جهان در سال ۲۰۰۸، حدود ۴۰۰ شرکت متعلق به ۱۰ کشور هستند که از میان آن‌ها ایالات متحده با ۱۵۳ شرکت دارای بالاترین سهم است. طبق گزارش آنکتاد (۲۰۱۷)، تجارت جهانی کالا و خدمات در سال ۲۰۱۵ به ترتیب برابر با ۱۶ و ۵ تریلیون دلار بوده است. طبق گزارش سرمایه‌گذاری جهانی آنکتاد (۲۰۱۶)، جریان جهانی سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در سال ۲۰۱۵ با ۴۰ درصد افزایش به ۱/۸ تریلیون دلار رسید؛ هرچند این رشد در تمام کشورها به‌طور مساوی توزیع نشده است. در جدول ۱ بازیگران اصلی تجارت بین‌المللی کالا در سال‌های ۲۰۰۵، ۲۰۱۰ و ۲۰۱۵ نشان داده شده است. گزارش سرمایه‌گذاری جهانی آنکتاد (۲۰۱۶) میزان مخارج سرمایه‌ای ۵۰۰۰ شرکت چندملیتی در سال ۲۰۱۵ حدود ۱۱ درصد کاهش داشته است که شاید این کاهش بازتابی از وضعیت اقتصاد کلان در سطح جهانی باشد. طبق همین گزارش، میزان سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در کشورهای توسعه‌یافته در سال ۲۰۱۵ با ۸۴ درصد افزایش از ۵۲۲ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۴ به ۹۶۲ میلیارد دلار رسید. میزان سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در مناطق مختلف دنیا در سال‌های مختلف و در ۲۰ کشور برتر در سال ۲۰۱۵ به ترتیب در جدول ۲ و نمودار ۱ نشان داده شده است

جدول ۱: بازیگران اصلی تجارت بین‌المللی کالا  
(ارقام به میلیارد یورو)

واردات			صادرات			کشور
۲۰۱۵	۲۰۱۰	۲۰۰۵	۲۰۱۵	۲۰۱۰	۲۰۰۵	
۷۰	۵۸	۴۵	۹۴	۹۹	۸۳	نروژ
۲۲۸	۱۳۳	۱۰۲	۲۶۱	۱۴۸	۱۰۵	سوئیس
۱۵۵	۱۳۶	۵۹	۱۷۲	۱۴۹	۹۵	برزیل
۲۷۸	۲۹۶	۲۵۳	۳۹۸	۳۱۰	۳۰۸	کانادا
۱۵۱۶	۱۰۵۳	۵۳۰	۲۰۵۷	۱۱۹۰	۶۱۲	چین
۳۵۲	۲۶۴	۱۱۳	۲۳۸	۱۶۶	۸۱	هند
۵۶۴	۵۲۴	۴۱۵	۵۶۳	۵۸۱	۴۷۸	ژاپن
۳۵۶	۲۲۷	۱۷۸	۳۴۳	۲۲۵	۱۷۲	مکزیک
۱۶۵	۱۷۳	۷۹	۳۱۰	۳۰۰	۱۹۴	روسیه
۲۶۷	۲۳۴	۱۶۱	۳۱۲	۲۶۵	۱۸۵	سنگاپور
۳۹۳	۳۲۱	۲۱۰	۴۷۵	۳۵۲	۲۲۹	کره جنوبی
۲۰۸۵	۱۴۸۵	۱۳۹۲	۱۵۴۸	۱۰۸۲	۸۰۸	آمریکا

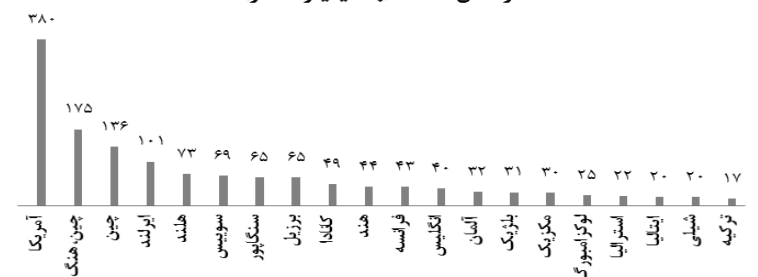
Source: Eurostat (<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu>)

جدول ۲: میزان سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در مناطق مختلف دنیا (میلیارد دلار)

منطقه/کشور	۲۰۰۵	۲۰۱۰	۲۰۱۳	۲۰۱۴	۲۰۱۵
کل دنیا	۹۵۰۱۲۵	۱۳۸۸۲۱	۱۴۲۷۱۱	۱۲۷۶۹۹	۱۷۶۲۱۵۵
اقتصادهای در حال توسعه	۳۳۱۷۵۲	۶۲۵۳۳۰	۶۶۲۴۰۶	۶۹۸۴۹۴	۷۶۴۶۷۰
اقتصادهای در حال گذر	۳۰۶۶۸	۶۳۶۰۱	۸۴۵۰۰	۵۶۴۶۳	۳۴۹۸۸
اقتصادهای توسعه یافته	۵۸۷۷۱۰	۶۹۹۸۸۹	۶۸۰۲۷۵	۵۲۲۰۴۳	۹۶۲۴۹۶
چین	۷۲۴۰۶	۱۱۴۷۳۴	۱۲۳۹۱۱	۱۲۸۵۰۰	۱۳۵۶۱۰
کره جنوبی	۱۳۶۴۳	۹۴۹۷	۱۲۷۶۷	۹۲۷۴	۵۰۴۲
هند	۷۶۲۲	۲۷۴۱۷	۲۸۱۹۹	۳۴۵۸۲	۴۴۲۰۸
ایران	۲۸۸۹	۳۶۴۹	۳۰۵۰	۲۱۰۵	۲۰۵۰
عراق	۵۱۵	۱۳۹۶	۵۱۳۱	۴۷۸۲	۳۴۶۹
عربستان سعودی	۱۲۰۹	۲۹۲۳۳	۸۸۶۵	۸۰۱۲	۸۱۴۱
ترکیه	۱۰۰۳۱	۹۰۸۶	۱۲۲۸۴	۱۲۱۳۴	۱۶۵۰۸
امارات	۱۰۹۰۰	۸۷۹۷	۹۴۹۱	۱۰۸۲۳	۱۰۹۷۶
افغانستان	۲۷۱	۲۱۱	۶۹	۵۴	۵۸
پاکستان	۸۶۵	۱۸۶۵	۱۳۳۳	۲۰۲۲	۲۲۰۱

Source: UNCTAD Handbook of Statistics, 2016, 192-196.

نمودار ۱: میزان سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در ۲۰ کشور برتر در سال ۲۰۱۵ (به میلیارد دلار)



Source: UNCTAD, The World Investment Report, 2016, 5.

از بزرگ‌ترین و پرطرفدارترین صنایعی که شرکت‌های فراملی در آن به فعالیت می‌پردازند می‌توان از صنایع بانکداری و مؤسسات مالی، پالایش نفت و گاز، صنعت اتومبیل‌سازی، مواد غذایی و دارویی، صنعت بیمه و ... نام برد. هرچند طی سالیان اخیر بیشترین رشد در این زمینه را صنایع بانکداری و مؤسسات مالی، معدن، صنعت حمل‌ونقل و ساخت‌وساز در اختیار داشته‌اند.



شرکت‌های فراملی از جنبه‌های مختلف نسبت به شرکت‌های دیگر متمایز می‌شوند (رومو<sup>۱</sup>)، (۲۰۰۲) که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

### اندازه

درآمد سالانه شرکت‌های فراملی از تولید ناخالص ملی بسیاری از کشورها بالاتر است. به‌عنوان مثال رویال داچ شل<sup>۲</sup> بزرگ‌ترین شرکت فراملی اروپا درآمدی بالغ بر ۱۰۰ میلیارد دلار داشته است. بر اساس گزارش سازمان ملل، شرکتی مانند دوپونت<sup>۳</sup> به‌تنهایی ۲۵ درصد سهم بازار را در اختیار دارد. بین ۸۰ تا ۹۰ درصد تجارت محصولات کشاورزی در اختیار شرکت‌های فراملی است. در سال ۱۹۹۲ شرکت اینترنشنال پاپر، فروشی در حدود ۱۳/۶ میلیارد داشت درحالی‌که کل تولید ناخالص ایسلند ۶/۶ میلیارد دلار بوده است (اندرسون، ۲۰۰۱).

### تمرکز قدرت

در سال ۱۹۸۰، ۳۵۰ شرکت فراملی ۲۸ درصد تولید ناخالص داخلی جهان را به خود اختصاص داده‌اند. این روند به‌سرعت در حال افزایش بوده به‌نحوی‌که از دهه ۸۰ به بعد، رشد سرمایه‌گذاری‌های خارجی شرکت‌های فراملی سه برابر سایر بخش‌ها بوده است. رشد شرکت‌های فراملی منحصر به شرکت‌های غربی نبوده است. در شرق آسیا به‌عنوان مثال یک شرکت تولیدکننده کاغذ در اندونزی، تبدیل به ششمین تولیدکننده کاغذ در جهان شده است.

### یکپارچگی عمودی

شرکت‌های بزرگ فراملی از توانایی لازم در استفاده از یکپارچگی عمودی پس‌رو و پیش‌رو در زنجیره ارزش خود برخوردارند که این عامل به افزایش فوق‌العاده قدرت رقابتی و حذف رقبا منجر می‌شود.

### ارتباطات بین‌المللی

شرکت‌های بزرگ فراملی در بیش از صد کشور فعالیت می‌کنند، با بسیاری از شرکت‌ها در بازارهای هدف خود سرمایه‌گذاری مشترک دارند و با بسیاری از صنایع دولتی و خصوصی همکاری می‌کنند. از سوی دیگر توسعه حمل‌ونقل بین‌المللی و تسریع رشد ارتباطات مدرن، به افزایش توان ارتباطی این شرکت‌ها منجر شده است.

### تأثیر بر الگوهای سرمایه‌گذاری جهانی

<sup>۱</sup>.Romo

<sup>۲</sup>.Royal Dutch Shell

<sup>۳</sup>.DuPont

شرکت‌های فراملی از طریق راهبردهای سرمایه‌گذاری خود، نقش کلیدی در توسعه جهان سوم ایفا می‌کنند. برنامه‌های حمایت مالی و اعطای کمک به کشورهای فقیر، راه‌اندازی بنیادها و مؤسسات پژوهشی و آموزشی نظیر بنیاد راکفلر و فورد از دیگر ابزارهای نفوذ شرکت‌های فراملی است.

### تأثیر بر فرایند تحقیق و توسعه جهانی

بسیاری از بودجه‌های تحقیقاتی در اختیار شرکت‌های فراملی قرار می‌گیرد. یکی از دلایل این موضوع توان بالای فناورانه، سرمایه انسانی قوی و انعطاف‌پذیری مالی این شرکت‌هاست. این عامل خود به بالندگی و افزایش توان دانشی این شرکت‌ها منجر می‌گردد. بسیاری از دولت‌ها، بالأخص در کشورهای فقیر، توانایی مقابله با نفوذ سیاسی و اقتصادی شرکت‌های فراملی را ندارند. مفهوم شرکت‌های فراملی باید به صورت یک پدیده نهادی و چندبعدی در نظر گرفته شود که شامل زمینه‌های فرهنگی، سیاسی، فناوری و اقتصادی است. فرایند تبدیل یک شرکت از حالت اولیه به یک شرکت فراملی در وهله اول مستلزم تغییر در راهبردهای کلان آن است. شکل شبکه سلسله‌مراتبی به شرکت‌های فراملی فرصت می‌دهد که هزینه مبادله را کاهش داده و انعطاف‌پذیری مبادلات را بالا ببرند. به علاوه این شرکت‌ها، ریسک‌های فعالیت را به طرفین قرارداد خود منتقل نموده تا تمرکز خود را بر فعالیت‌های دارای ارزش افزوده اقتصادی بالاتر و ریسک‌پذیری کمتر منتقل کنند. مزیت رقابتی شرکت‌های فراملی را از دو بعد می‌توان بررسی کرد: عوامل سخت‌افزاری و عوامل نرم‌افزاری که به طور خلاصه در شکل ۱ نشان داده شده‌اند (سالیوان، ۱۹۹۴).

شکل ۱: منابع مزیت رقابتی شرکت‌های فراملی



<sup>1</sup>.Sullivan

### انواع شرکت‌های فراملی

در دهه ۱۹۸۰ سه نوع سازمان فراملی با توانایی‌های متفاوت قابل مشاهده بود. این سازمان‌ها به شرح زیر است (رحمان سرشت، ۱۳۹۳، ۵-۱۷۴):

#### الف) شرکت‌های چندملیتی

این شرکت‌ها موقعیت راهبردی و ساختاری خاصی را برای خود ایجاد کرده‌اند، این جایگاه راهبردی و ساختار به آن‌ها اجازه نشان دادن حساسیت بالا نسبت به محیط‌های ملی متمایز را می‌دهد. قابلیت پاسخگویی به شرایط، توانایی کلیدی این شرکت‌ها به شمار می‌آید. این شرکت‌ها با پاسخ‌گویی به فرصت‌های نهفته در بازارهای محلی و آمادگی برای ایجاد تغییرهای لازم در محصولات و حتی کسب‌وکار خود در کشورهای مختلف حضوری قوی می‌یابند. شرکت یونیلیور و شرکت آی، تی، تی را می‌توان از جمله شرکت‌های چندملیتی نام برد.

#### ب) شرکت‌های جهانی

قابلیت مبادرت ورزیدن به عملیات هماهنگ در یک سطح جهانی، محور حرکت این شرکت‌ها بوده است. به همین جهت تصمیم‌گیری‌های عملیاتی و راهبردی این شرکت‌ها عمدتاً به شیوه‌ای متمرکز انجام می‌شود. کارایی و عملکرد بالا با هزینه‌ای کاملاً قابل رقابت، توانایی کلیدی این شرکت‌ها محسوب می‌شود. این شرکت‌ها با ایجاد تسهیلاتی به منظور تولید و توزیع محصولاتی که از نظر هزینه‌ها تقریباً غیرقابل رقابت است، دست می‌یابند. شرکت فورد مصداقی برای شرکت‌های جهانی به شمار می‌رود.

#### ج) شرکت‌های بین‌المللی

این شرکت‌ها راهبردهای خود را عمدتاً بر اساس انتقال دانش شرکت مادر به کشورهای دیگر و تطبیق دادن آن دانش با شرایط خاص آن کشورها استوار می‌سازند. انتقال دانش و تجربه، توانایی کلیدی آن‌ها را با وجود می‌آورد. شرکت مادر توانایی نفوذ و قابلیت تأثیرگذاری زیادی را برای خود محفوظ نگه می‌دارد، اما این امر به هیچ‌وجه قدرت و اختیار واحدهای محلی را در هماهنگ ساختن افکار، نظریات مدیران رده‌بالا و حتی طرح‌ها و نمونه‌هایی که از واحدهای مادر نشاءت می‌گیرند با مقتضیات محلی از آن‌ها سلب نمی‌کند. برای مثال می‌توان به شرکت آی. بی. ام آمریکا و اریکسون سوئد اشاره کرد. برخی ویژگی‌های این سه نوع سازمان در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳: بنیان‌گذاری و مدیریت شرکت تراملی (فراملی)

وظایف مدیریت	ویژگی‌های سازمانی	توانایی راهبردی	
مشروعیت بخشیدن به دیدگاه‌ها و توانایی‌های متنوع	منابع و دارایی‌های متفرق ولی وابسته به هم	قابلیت رقابت جهانی	چندملیتی
طراحی فرایندهای چندگانه و انعطاف‌پذیر کنترل	نقش‌های تبعی تخصصی و متمایز	انعطاف‌پذیری چندملیتی	جهانی
کسب بصیرت جمعی و احساس تعهد انفرادی	توسعه مشترک و تسهیم دانش جهانی	یادگیری جهانی	بین‌المللی

منبع: رحمان سرشت، ۱۳۹۳، ۱۷۷.

### فرهنگ ملی و نقش آن در تجارت بین‌الملل

موفقیت شرکت‌ها توسط موانع مختلف جغرافیایی، مالی، قانونی، سیاسی و فرهنگی به چالش کشیده می‌شود؛ اما به دلایل زیاد، عوامل فرهنگی در این میان نقش مهم‌تری بازی می‌کنند؛ زیرا تفاوت‌های فرهنگی اغلب ناملموس بوده و کمی کردن آن‌ها بسیار دشوار است (گراهام، ۲۰۰۲). فرهنگ سازمان نشان‌دهنده مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و تفاهم‌هایی است که سازمان در آن‌ها با کارکنان وجوه مشترک دارند. امکان دارد که این ارزش‌ها مربوط به نوعی رفتار و رعایت برخی اصول اخلاقی، تعهد در برابر کارکنان، کارایی یا ارائه خدمت به مشتری باشند که همه آن‌ها به‌عنوان ابزار و وسایل مورد استفاده قرار می‌گیرند و اعضای سازمان بدان طریق به یکدیگر مرتبط می‌شوند. فرهنگ سازمان چیز نانوخته‌ای است ولی با توجه به شعارها، جشن‌ها، نوع لباس و نمای سازمان قابل مشاهده است (دفت، ۱۳۸۵).

عمیق‌ترین عنصر فرهنگ، مجموعه ارزش‌ها و مفروضات بنیادینی است که اعضای یک گروه انسانی پذیرفته‌اند. فرهنگ شامل ارزش‌های مشترک در میان گروهی از مردم است و به‌وسیله محیطی که افراد در آن رشد می‌کنند، تعیین شده است و بر رفتارهای آن‌ها در داخل و خارج از سازمان تأثیر می‌گذارد (بروکس، ۲۰۰۹). شاید بهترین تعریف از فرهنگ، تعریف استعاره‌گونه‌ای باشد که گیت هافستد و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) ارائه کرده است. به عقیده وی فرهنگ عبارت است از: «نرم‌افزار فکر<sup>۳</sup>». جیمز دی هاجسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، سفیر اسبق آمریکا در ژاپن، فرهنگ را به «بیشه‌ای» تشبیه می‌کند که عبور از آن دشوار است اما با سعی و تلاش می‌توان از آن عبور کرد.

<sup>۱</sup>.Graham

<sup>۲</sup>.Hofstede et al

<sup>۳</sup>.Software of the mind

<sup>۴</sup>.James Day Hodgson

اغلب تعاریف علمی از فرهنگ، حول این محور می‌چرخند که فرهنگ شامل ارزش‌ها، انتظارات و رفتارهایی است که توسط اعضای گروه (یا به عبارتی گروه فرهنگی) آموخته شده، تسهیم می‌گردند و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شوند (ارز و ارلی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳). آگاهی فرهنگی یکی از مهم‌ترین عوامل مورد توجه در بازارهای جهانی است و شرکت‌هایی که در این زمینه دارای قابلیت‌هایی هستند، مزیتی خاص نسبت به رقبای خود دارند؛ بنابراین فرهنگ، عامل مهمی در رفتار سازمانی است که شرکت‌های چندملیتی و فراملی نمی‌توانند از آن غافل بمانند (جین و تاکر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵).

به این دلیل که مدیران بین‌المللی ممکن است وقت یا منابع کافی را برای کسب اطلاع و آگاهی از برخی فرهنگ‌های خاص نداشته باشند، آشنایی با برخی ارزش‌های فرهنگی و وجوه تفاوت میان فرهنگ‌ها، ضروری است. یک راه کسب چنین شناختی استفاده از چارچوب هافستد (۱۹۸۰) است. هافستد (۱۹۸۰) راجع به فرهنگ در مفهوم برنامه‌ریزی ذهنی بحث می‌کند. وی می‌گوید سه سطح مجزا در برنامه‌ریزی ذهنی انسان‌ها وجود دارد. سطح پایه، طبیعت انسان است که همگانی و موروثی است. در محدودترین سطح شخصیت قرار دارد که بین اشخاص متمایز است و بخشی موروثی و بخشی دیگر فراگرفتنی (اکتسابی) است. بین این دو سطح، فرهنگ قرار دارد که مختص یک گروه و یا اجتماعی از مردم مانند یک ملت، یک قوم و یا سازمان دیده می‌شود. فرهنگ همیشه اکتسابی است. بر اساس گفته هافستد، فرهنگ خود را در سطوح مختلف نمایان می‌سازد. در سطحی‌ترین شکل شامل اصطلاحات، طرز لباس پوشیدن، حالت مو و نظایر آن است. در سطحی عمیق‌تر شاهد قهرمانان فرهنگ هستیم. این‌ها افرادی زنده یا مرده و واقعی یا اسطوره‌ای هستند که ارزشمند شمرده شده و الگویی برای نحوه رفتار هستند. سطح بعدی شامل مذهب و شعائر است. بدین وسیله فعالیت‌هایی که شاید واقعاً غیرضروری باشند ولی از نظر اجتماعی ضروری هستند، معنا پیدا می‌کنند. به هر حال هسته فرهنگ‌ها به وسیله ارزش‌ها شکل می‌گیرند. به وسیله ارزش‌ها یک موقعیت به دیگری ترجیح داده می‌شود. به وسیله آن‌ها خوب از بد تشخیص داده می‌شود و مبنایی برای شناسایی آن‌ها به دست می‌آید. ارزش‌ها در کودکی فراگرفته می‌شوند و معمولاً پس از سن ۱۰ سالگی تغییرات اساسی در آن‌ها ایجاد نمی‌شود. به منظور توصیف ارزش‌های عمومی و متداول در کشورهای مختلف، هافستد چهار بُعد فرهنگی اصلی را شناسایی نمود که به گفته خودش این چهار بُعد شکل‌دهنده موقعیت فرهنگی در یک کشور هستند. این چهار بُعد عبارت‌اند از (لباف و دلوی، ۱۳۸۶):

– **فاصله قدرت:** که به غیریکنواختی توازن قدرت و ثروت بین اقشار مختلف جامعه اشاره دارد.

<sup>1</sup>.Erez & Early

<sup>2</sup>.Jain & Tucker

- **فردگرایی و جمع‌گرایی:** در بعضی جوامع افراد تمایل دارند خودشان را اصولاً یک فرد مجزا دیده و توجه‌شان به خود و اعضای نزدیک خانواده‌شان باشد. در دیگر جوامع گروهی که فرد بدان تعلق دارد بسیار مهم‌تر از خود فرد است.

- **مردگونی و زن‌گونی:** در جوامع مردگونه گرایش به سمت ارزش‌های سخت و خشن، منطقی و تحلیلی، اما در جوامع زن‌گونه گرایش به سمت ارزش‌های عاطفی، کل‌نگر و احساسی است.

- **اجتناب از عدم اطمینان (ابهام‌گریزی):** افراد یک کشور با اجتناب از عدم اطمینان بالا گرایش دارند به پدیده‌هایی توجه کنند که در بعضی جهات مانند خطر و تهدیدات متفاوت باشند. در این کشورها سطح اضطراب و تشویش بالاتر است و تأکید بیشتری بر قوانین و مقررات می‌شود. جدول ۴ بعضی از اثرات این چهار بعد را که در محیط‌های کاری مشاهده می‌شود، نشان داده‌شده است.

جدول ۴: اثر ابعاد فرهنگی هافستد بر نحوه فعالیت سازمان‌ها

فاصله قدرت کم	فاصله قدرت زیاد
سلسله‌مراتب سازمانی از مجموعه‌ای از نقش‌های نابرابر تشکیل شده که به منظور راحتی ایجاد شده‌اند. عدم تمرکز وجود داشته و کارکنان انتظار دارند که مورد مشورت قرار گیرند. رئیس ایده آل کسی است که یک دموکرات کاردان باشد.	سلسله‌مراتب سازمانی نشان‌دهنده وجود عدم برابری بین افراد رده‌بالا و رده پایین است. تمرکز وجود دارد و کارکنان انتظار دارند به آن‌ها گفته شود که چه کاری انجام دهند. رئیس ایده آل یک حاکم مستبد ولی خیرخواه است.
جمع‌گرایی	فردگرایی
روابط بین کارگر و کارفرما مانند اعضای یک خانواده است. نقش مدیریت، اداره روابط بین افراد است نه کنترل وظایف.	روابط بین کارگر و کارفرما بر اساس قراردادی است مبتنی بر سود دوطرفه. مدیریت وظیفه اداره وظایف هر فرد را بر عهده دارد نه روابط بین آن‌ها.
زن‌گونی	مردگونی
مدیران از بینش و بصیرت و تلاش خود استفاده می‌کنند تا به یک توافق عمومی در سازمان برسند. تمرکز بر انسجام، برابری و کیفیت زندگی کاری افراد است. تعارضات با مذاکره و سازش بین افراد حل می‌شود.	از مدیران انتظار می‌رود که قاطع باشند. تمرکز بر حقوق، عملکرد و رقابت بین همکاران است. آن‌قدر بر سر تعارضات نزاع می‌شود تا یک گروه برنده گردد.
اجتناب از عدم اطمینان ضعیف	اجتناب از عدم اطمینان قوی
قوانین فقط درجهایی که واقعاً ضروری است باید وجود داشته باشند نه بیشتر. پذیرش ایده‌ها و رفتارهای نامتعارف و جدید. انگیزش دهی به‌وسیله پیشرفت.	به‌طور احساسی به قوانین احساس نیاز می‌شود. سرکوب ایده‌ها و رفتارهای نامتعارف و جدید. انگیزش دهی به‌وسیله امنیت.

منبع: لباف و دلوی، ۱۳۸۶، ۵۴-۴۸.

## فرهنگ ملی ایران

بنی اسدی (۱۹۸۴) معتقد است فرهنگ حاکم بر ایران ترکیبی است از سه نوع فرهنگ:

۱- فرهنگ باستانی با قدمتی حدود ۶۰۰۰ سال،

۲- فرهنگ اسلامی با قدمتی حدود ۱۴۰۰ سال،

۳- فرهنگ غربی با قدمتی حدود ۲۰۰ سال.

از طرف دیگر تحقیقات هافستد نشان‌دهنده آن است که ایران در شاخص‌های موردنظر وی یعنی فردگرایی، فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان و مردگونی به ترتیب نمرات ۴۱، ۵۸، ۵۹ و ۴۲ را به دست آورده است که با توجه به میانگین نمرات دیگر کشورها در تمامی شاخص‌ها به‌جز شاخص مردگونی در حد متوسط هستند. جدول ۵ نشان‌دهنده جایگاه ایران در مقایسه با دیگر کشورهای مورد مطالعه هافستد است.

جدول ۵: جایگاه ایران با توجه به ابعاد فرهنگی هافستد

ابعاد	جایگاه ایران
فردگرایی/جمع‌گرایی	فردگراترین: آمریکا، اتریش، انگلستان جمع‌گراترین: گواتمالا، اکوادور، پاناما ایران: رتبه ۲۴ در میان ۵۳ کشور
فاصله قدرت	بیشترین: مالزی، گواتمالا، پاناما کمترین: اتریش، اسرائیل، دانمارک ایران: رتبه ۲۹ در میان ۵۳ کشور
اجتناب از عدم اطمینان	بیشترین: ژاپن، پرتغال، یونان کمترین: سنگاپور، هنگ کنگ، دانمارک ایران: رتبه ۳۱/۳۲ در میان ۵۳ کشور
مردگونی / زن‌گونی	بیش‌ترین مردگونی: ژاپن، اتریش، ونزوئلا بیش‌ترین زن‌گونی: سوئد، نروژ، هلند ایران: رتبه ۳۵/۳۶ در میان ۵۳ کشور

Source: Bani-Asadi, 1984, 15۱۲۸۶، لیا ف و دلوی.

### ویژگی‌های فرهنگی شرکت‌های فراملی

هرچند یکی از ویژگی‌های بارز شرکت‌های فراملی، فعالیت آن‌ها در کشورها و مناطق مختلف جغرافیایی است که دارای فرهنگ‌های متفاوت، اما ناگفته پیداست که بخش اعظمی از فرهنگ حاکم بر این شرکت‌ها برگرفته از فرهنگ کشوری است که متعلق به آن. همان‌طور که گفته شد یکی از منابع اصلی تشکیل‌دهنده فرهنگ‌سازمانی، فرهنگ بنیان‌گذاران آن است که خود آن‌ها نیز بخش مهمی از فرهنگ خود را از کشوری که به آن تعلق دارند گرفته‌اند. از طرف دیگر از میان ۵۰۰ شرکت فراملی بزرگ، بیش از ۴۰۰ شرکت متعلق به ۱۰ کشور آمریکا، ژاپن، فرانسه، آلمان، انگلیس، چین، کره جنوبی، کانادا، سوئیس و هلند هستند. بر همین اساس می‌توان برای آشنایی هر چه بیشتر با فرهنگ شرکت‌های فراملی، فرهنگ این کشورها را مورد توجه قرار داد.

جدول ۶ نشان دهنده نمره‌ای است که کشورهای موردب‌بحث در هر یک از ابعاد موردنظر هافستد به دست آورده‌اند. در ردیف آخر جدول نیز میانگین وزنی امتیازات ۱۰ کشور موردب‌بحث با توجه به تعداد شرکت‌های فراملی که به آن‌ها تعلق دارد محاسبه گردیده است تا با توجه به آن بتوان ویژگی‌های فرهنگی شرکت‌های فراملی و ایرانی را مورد بررسی و مقایسه قرار داد. برای محاسبه میانگین وزنی ابتدا مجموع هر یک از شاخص‌های فرهنگ ملی کشورهای موردنظر در تعداد شرکت‌های فراملی آن‌ها ضرب شده و حاصل آن بر مجموع تعداد شرکت‌های فراملی تقسیم شده است.

جدول ۶: ابعاد فرهنگی هافستد در کشورهای دارای بیشترین شرکت فراملی

مردگونی / زن گونی	اجتناب از عدم اطمینان	فاصله قدرت	فردگرایی / جمع‌گرایی	بعد مورد نظر کشور
۶۲	۴۶	۴۰	۹۱	ایالات متحده
۹۳	۹۰	۵۳	۴۵	ژاپن
۴۰	۸۳	۶۵	۶۹	فرانسه
۶۴	۶۱	۳۲	۶۵	آلمان
۶۷	۳۳	۳۳	۸۹	انگلیس
۵۳	۴۰	۸۰	۱۳	چین
۴۰	۸۳	۶۰	۱۸	کره جنوبی
۵۲	۵۰	۴۰	۸۰	کانادا
۷۰	۵۸	۳۴	۶۸	سوئیس
۱۴	۵۳	۳۸	۸۰	هلند
۶۲	۵۸	۴۶	۷۰	میانگین وزنی ۱۰ کشور

منبع: یافته‌های تحقیق.

حال با توجه به اعداد به‌دست‌آمده از جدول ۶ به بررسی ویژگی‌های فرهنگی شرکت‌های فراملی با توجه به ابعاد موردنظر هافستد پرداخته می‌شود:

– **فردگرایی و جمع‌گرایی:** همان‌طور که پیش‌تر عنوان شد، این شاخص اشاره به این موضوع دارد که افراد در جامعه تا چه حد به خود و افراد نزدیک خود بیش از گروه‌هایی که به آن‌ها تعلق دارند، اهمیت می‌دهند. مقدار این شاخص برای ۱۰ کشوری که بیشترین تعداد شرکت‌های فراملی را دارا بودند برابر با ۷۰ به‌دست‌آمده است که نشان‌دهنده این موضوع است که در این کشورها به افراد بیش از گروه‌ها اهمیت داده می‌شود.

– **فاصله قدرت:** عدد به‌دست‌آمده برای این شاخص برابر با ۴۶ هست و نشان‌دهنده این موضوع است که در این کشورها، بین دولت، سازمان‌ها و حتی خانواده‌ها عدالت بیشتری برقرار است و این موضوع باعث می‌شود شاهد فرهنگ پایدارتری در جامعه باشیم.



– **مرد گونگی و زن گونگی:** با توجه به محاسبات صورت گرفته این شاخص برای کشورهای مورد بحث برابر با ۶۲ به دست آمده است. این عدد نشان‌دهنده آن است که در این کشورها تا حدی گرایش به سمت مرد گونگی است و این بدان معناست که در این کشورها گرایش بیشتر به سمت ارزش‌های سخت و خشن بوده و مسائل بیشتر بر اساس منطق و تحلیل عقلایی مورد بررسی قرار می‌گیرند تا احساسات و عواطف.

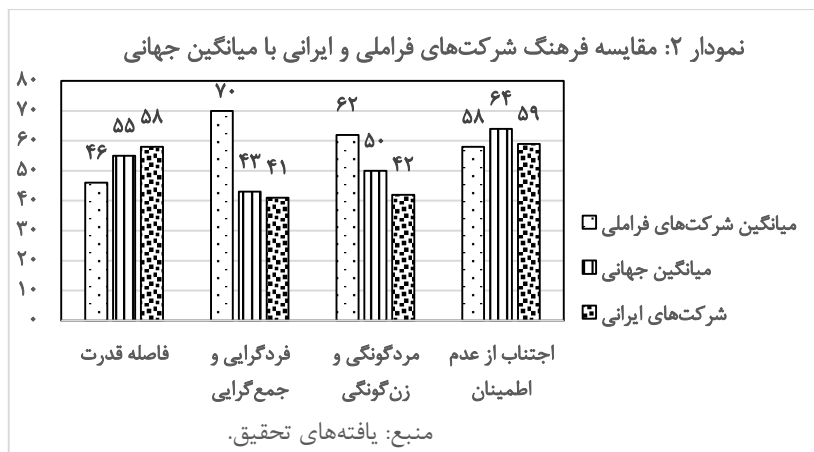
– **اجتناب از عدم اطمینان:** برای این شاخص نیز عدد ۵۸ به دست آمده است که نسبت به میانگین جهانی که برابر با ۶۴ است، پایین‌تر و در حد متوسط است. این امر نشان‌دهنده آن است که در این کشورها افراد تا حدی موقعیت‌های غیرمعمول و ناشناخته را می‌پذیرند و از آن‌ها استقبال می‌کنند ولی بعضی قوانین و مقررات نیز وجود دارند که از ایجاد موقعیت‌های بسیار خطرناک و پرمخاطره جلوگیری می‌نمایند.

### **مقایسه شرکت‌های ایرانی و فراملی از منظر ابعاد فرهنگی**

در قسمت‌های قبل به بررسی فرهنگ حاکم بر ایران و شرکت‌های ایرانی و فرهنگ حاکم بر شرکت‌های فراملی پرداخته شد. در این قسمت برای مقایسه فرهنگ شرکت‌های ایرانی و فراملی، هر یک از ابعاد فرهنگی مورد نظر هافستد برای این نوع شرکت‌ها، با میانگین جهانی آن مقایسه می‌گردند که نشان‌دهنده این مقایسه است. در ادامه به مقایسه تفصیلی فرهنگ شرکت‌های ایرانی با شرکت‌های فراملی، بر اساس ابعاد مورد نظر هافستد پرداخته می‌شود.

– **فردگرایی و جمع‌گرایی:** همان‌طور که در نمودار ۲ مشخص است شاخص فردگرایی برای شرکت‌های فراملی بسیار بیشتر از میانگین جهانی و برابر با ۷۰ است در حالی که این شاخص برای شرکت‌های ایرانی تقریباً برابر با میانگین جهانی و برابر با ۴۱ است. این امر نشان‌دهنده آن است که فرهنگ شرکت‌های فراملی به گونه‌ای است که در آن‌ها به افراد، بسیار بیش از گروهی که بدان تعلق دارند اهمیت داده می‌شود؛ اما در شرکت‌های ایرانی وضعیت متفاوت بوده و هم به افراد اهمیت داده می‌شود و هم به گروهی که بدان تعلق دارند، هرچند گروه اندکی مهم‌تر از خود افراد است.

– **فاصله قدرت:** در این شاخص وضعیت کمی متفاوت‌تر از شاخص فردگرایی است به گونه‌ای که این شاخص برای شرکت‌های فراملی کمتر از میانگین جهانی و برابر با ۴۶ است در حالی که شاخص فاصله قدرت برای شرکت ایرانی برابر با ۵۸ است. این موضوع بدان معناست که فاصله قدرت در شرکت‌های ایرانی نسبت به شرکت‌های فراملی بیشتر پذیرفته می‌شود و در این گونه سازمان‌ها مساوات بیشتری بین افراد برقرار است در حالی که در شرکت‌های فراملی بیشتر بر اساس عدالت رفتار می‌گردد یعنی افراد بر اساس میزان فعالیت و منفعتی که برای سازمان به همراه خواهند داشت، مزایا دریافت می‌نمایند.



- **مرد گونگی و زن گونگی:** وضعیت این شاخص نیز مشابه شاخص فردگرایی است یعنی در شرکت‌های فراملی این شاخص بیش از میانگین جهانی و برابر با ۶۲ بوده ولی در شرکت‌های ایرانی کمتر از میانگین جهانی و برابر با ۴۲ است. این تفاوت بدین معناست که فرهنگ حاکم بر شرکت‌های ایرانی به گونه‌ای است در آن‌ها مسائل کمتر بر اساس ارزش‌های منطقی و عقلانی مورد بررسی قرار می‌گیرند و بیشتر ارزش‌های احساسی حاکم هستند.

- **اجتناب از عدم اطمینان:** در شاخص اجتناب از عدم اطمینان هر دو شرکت‌های فراملی و ایرانی دارای امتیاز کمتری نسبت به میانگین جهانی هستند (به ترتیب برابر با ۵۸ و ۵۹). اعداد به دست آمده نشان‌دهنده آن است که در هر دوی این شرکت‌ها اگرچه تا حدی از موقعیت‌های پرمخاطره استقبال می‌شود ولی قوانینی نیز وجود دارند که از به وجود آمدن موقعیت‌های بسیار نامعمول و خطرناک جلوگیری می‌نمایند.

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه ورود به بازارهای جهانی و فعالیت در این سطح امری است که خواسته یا ناخواسته به سازمان‌ها تحمیل می‌شود و جهانی شدن یکی از مهم‌ترین عوامل پیوستن شرکت‌های نوپا به بازارهای جهانی است (تایوانی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). با گسترش جهانی شدن، فرهنگ به یکی از مسائل راهبردی در مدیریت مناسب بازارهای هدف تبدیل شده است (سینگ و سیدو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵) که باید به دقت مورد توجه

<sup>۱</sup>.Tiwani et al

<sup>۲</sup>.Singh Sidhu

قرار گیرد. البته باید به یادداشت این پدیده نیز مانند اغلب پدیده‌های سازمانی در غرب و با توجه به فرهنگ و سیاست‌های حاکم بر این‌گونه جوامع به وجود آمده و گسترش یافته است. از طرف دیگر نکته بسیار مهمی که در این راه باید مورد توجه قرار داد این است که انتقال یک نظام مدیریتی از یک فرهنگ خاص (مانند فرهنگ غربی) به فرهنگی دیگر که دارای خصوصیات متفاوتی است (مانند فرهنگ ایران)، بسیار پرخطر است (انصاری و همکاران، ۱۳۸۷). محیط و شرایطی که شرکت در آن فعالیت می‌کند، تأثیر زیادی بر نحوه فعالیت‌ها و عملکرد آن دارد (گاملتف و همکاران، ۲۰۱۰) و شرکت‌های چندملیتی باید هنگام تدوین راهبرد برای بازارهای جهانی نسبت به فرهنگ‌های بومی، انعطاف‌پذیر بوده و شناخت داشته باشند (کاتورا و گراهام، ۱۳۹۰). لازم به ذکر است علی‌رغم تأثیر ویژگی‌های فرهنگ ملی بر خط‌مشی‌ها و راهبردهای شرکت‌ها، به نظر می‌رسد این تأثیر به مرور زمان و با افزایش قلمرو بین‌المللی صنایع، کاهش یابد (لوی و کاپلان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷ به نقل از لورنز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). مقاله حاضر در پی آن بود تا با بررسی فرهنگ حاکم بر سازمان‌های فراملی، تفاوت‌های موجود میان آن‌ها و فرهنگ حاکم بر سازمان‌های ایرانی را مورد مطالعه قرار دهد تا راه برای ورود سازمان‌های ایرانی به سوی جهانی بیش‌ازپیش بازگردد. به همین منظور نیز از ابعاد فرهنگی شناسایی شده توسط هافستد استفاده گردید.

یافته‌های تحقیقات حاکی از آن است که فرهنگ و سایر عوامل محیطی ارتباط متقابلی باهم دارند و راهبرد شرکت‌های برای حضور در فعالیت‌های بین‌المللی را تحت تأثیر قرار می‌دهند (هولمز و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳؛ هیت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). با توجه به مطالبی که مطرح شد نتیجه می‌گیریم که فرهنگ ملی بر پیوستن شرکت‌ها به شرکت‌های فراملی تأثیرگذار است ولی عوامل متعدد دیگری (مانند شرایط سیاسی، اقتصادی، قانونی و غیره) نیز در پیوستن شرکت‌های ایرانی به شرکت‌های فراملی نقش دارند که برای درک هرچه بهتر نقش فرهنگ در این راه، بایستی به‌طور هم‌زمان مورد توجه قرار گیرند و تکیه صرف بر فرهنگ، نمی‌تواند مشکل‌گشای تمام مسائل پیش‌روی شرکت‌ها برای فعالیت در سطح جهانی باشد. برای مثال توبورگ<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) در تحقیق خود پس از بررسی نقاط ضعف مدل هافستد، پیشنهاد می‌کند که بهتر است در این زمینه به عادت‌های فرهنگی نیز توجه شود.

همان‌طور که در قسمت‌های قبل مشخص گردید، در ۳ شاخص از ۴ شاخص فرهنگی موردنظر هافستد (فاصله قدرت، فردگرایی و مردگونگی) میان شرکت‌های ایرانی و فراملی تفاوت فراوانی مشاهده

<sup>1</sup>.Gammeltoft

<sup>2</sup>.Levy and Kaplan

<sup>3</sup>.Laurens et al

<sup>4</sup>.Holmes et al

<sup>5</sup>.Hitt

<sup>6</sup>.Touburg

می‌شود. بیشترین این تفاوت‌ها در شاخص فردگرایی است که در آن شرکت‌های ایرانی دارای امتیاز ۴۱ و شرکت‌های فراملی دارای امتیاز ۷۰ هستند، بنابراین توصیه می‌شود سازمان‌های ایرانی با اجرای برنامه‌های گوناگون این شاخص را در سازمان‌های خود تقویت نمایند. شاید بتوان گفت به دلیل آن که سازمان‌های ایرانی نسبتاً جمع‌گرا هستند، کمتر نیاز به برنامه‌ریزی دقیق و منظم را احساس نموده و بدان عمل می‌نمایند. درواقع چون منافع خود و دیگر سازمان‌ها را بیش‌ازحد مشترک می‌پندارند، این امر را نادیده می‌گیرند.

شاخص دیگری که در آن تفاوت زیادی بین سازمان‌های ایرانی و فراملی مشاهده شد، شاخص مردگونی یا زن‌گونی است. در این شاخص سازمان‌های ایرانی دارای امتیاز ۴۲ و سازمان‌های فراملی دارای امتیاز ۶۲ هستند. این امر نشان‌دهنده آن است که سازمان‌های ایرانی تا حدی زن‌گونه هستند. این امر باعث شده است که در سازمان‌های ایرانی بیش از آن که ارزش‌های منطقی و عقلانی حاکم باشد، احساسات و عواطف مبنای تصمیم‌گیری را تشکیل دهند. البته این نکته را باید اضافه کرد که زن‌گونی می‌تواند منافی را نیز برای سازمان به همراه داشته باشد (به‌ویژه در سازمان‌های عام‌المنفعه، خیریه و داوطلبانه از قبیل سازمان هلال‌احمر). برای مثال زن‌گونی در سازمان باعث می‌شود تمرکز بر انسجام، برابری و کیفیت زندگی کاری افراد بوده و تعارضات با مذاکره و سازش بین افراد حل شود؛ بنابراین توصیه می‌شود سازمان‌های ایرانی کمی مردگونی را در سازمان افزایش داده تا علاوه بر آن که از مزایای آن بهره‌مند می‌گردند، منافع زن‌گونی را نیز در اختیار داشته باشند.

درباره شاخص فاصله قدرت نیز علی‌رغم آن که بین شرکت‌های ایرانی و فراملی تفاوت ملاحظه می‌شود ولی این تفاوت در حد دو شاخص قبلی نیست. در این شاخص شرکت‌های ایرانی ۵۸ و شرکت‌های فراملی ۴۶ هستند. به دست آوردن امتیاز بالا در این شاخص می‌تواند تبعات منفی زیادی برای سازمان به همراه داشته باشد. برای مثال در چنین سازمانی، سلسله‌مراتب سازمانی نشان‌دهنده وجود عدم برابری بین افراد رده‌بالا و رده پائین بوده، تمرکز وجود دارد و کارکنان انتظار دارند به آن‌ها گفته شود که چه کاری را انجام دهند. طبیعی است باوجود چنین شرایطی، سازمان نمی‌تواند پویایی لازم را داشته باشد و سازمانی هم که پویا نباشد، هیچ‌گاه نمی‌تواند در بازارهای خارجی توفیقی کسب نماید.

درباره آخرین شاخص (اجتناب از عدم اطمینان) باید گفت با توجه به این که تفاوتی بین شرکت‌های فراملی و ایرانی دیده نمی‌شود و هر دوی آن‌ها در حد متوسط به بالا و نزدیک به متوسط جهانی هستند، نیازی به تغییر احساس نمی‌شود.

از جمله راهکارهایی را که می‌توان به‌منظور تسهیل پیوستن شرکت‌های ایرانی به شرکت‌های فراملی (از دیدگاه فرهنگی) پیشنهاد کرد عبارت‌اند از: همکاری با شرکت‌های فراملی به‌ویژه در زمینه‌هایی که دارای مزیت نسبی هستیم (مثلاً صنایع غذایی و محصولات کشاورزی) به‌صورت

سرمایه‌گذاری مشترک یا مدیریت مشترک که تعامل فرهنگی و به دنبال آن یادگیری و درنهایت تغییر فرهنگی را می‌تواند به دنبال داشته باشد. برگزاری دوره‌های آموزشی در خصوص جهانی‌سازی، تجارت بین‌الملل و ویژگی‌های فرهنگی مؤثر بر آن؛ شرکت در نمایشگاه‌ها، همایش‌ها و اجلاس‌های بین‌المللی و کسب تجارت ارزنده و بکار بستن آن‌ها.

با توجه به مطالب بیان شده در قسمت‌های قبل و تحقیقات صورت گرفته پیشین، پیشنهاد می‌شود مطالعات بعدی می‌تواند پژوهش‌هایی باشند در زمینه:

- مطالعه سایر عوامل مؤثر بر جهانی‌شدن سازمان‌ها مانند شرایط سیاسی، اقتصادی، قانونی و نظایر آن.

- بررسی تفاوت‌های احتمالی نقش فرهنگ در صنایع گوناگون.

- مقایسه نقش فرهنگ، قبل و بعد از ورود به بازارهای جهانی.

## منابع

- ۱- انصاری، محمد اسماعیل؛ نظری، مهیار و بقائی، سعیده (۱۳۸۷). ویژگی‌های فرهنگی - اجتماعی ایران و نظام پرداخت بر اساس عملکرد فردی، ششمین اجلاس بین‌المللی مدیریت.
- ۲- بروکس، ا. (۲۰۰۹). مدیریت رفتار سازمانی: فرد، گروه، سازمان. ترجمه دکتر امید مهدیه و دکتر قاسم انصاری رنانی، تهران: مهربان نشر، ۱۳۹۴.
- ۳- بهکیش، محمدمهدی (۱۳۸۵). اقتصاد ایران در بستر جهانی‌شدن. چاپ چهارم. تهران: نشر نی.
- ۴- دفت، ر. ا. (۱۳۸۵). مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ سوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۵- رحمان سرشت، حسین (۱۳۹۳). تئوری‌های سازمان و مدیریت از تجددگرایی تا پساتجددگرایی. جلد اول، تهران: نشر دوران.
- ۶- کاتورا، ف. آر. و گراهام، ج. ال. (۱۳۸۹). بازاریابی بین‌الملل. ترجمه دکتر هاشم نیکومرام و دکتر محمدعلی عبدالوند، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات.
- ۷- کلگ، ا؛ کورنبرگر، م. و پیترسیز، ت. (۲۰۰۵). سازمان و مدیریت در تئوری و عمل (رویکردی پساتجددگرا و انتقادی). ترجمه دکتر حسین رحمان سرشت و دکتر امید مهدیه، تهران: مهربان نشر، ۱۳۹۳.
- ۸- لباف، حسن و دلوی، محمدرضا (۱۳۸۶). بررسی تأثیر فرهنگ ملی بر نظام مدیریت. مجله مهندسی فرهنگی، دوره ۲، شماره ۱۴، صص ۴۹-۶۱.
9. Anderson, O, (2001). "On the Internationalization Process of the Firms: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 2, pp. 209- 231.
10. Bani-Asadi, H, (1984). Interactive Planning on the Eve of the Iranian Revolution, PhD Dissertation, The University of Pennsylvania.
11. Diamond, J. M, (1997). *Guns, Germs, and Steel: The Fates of Human Societies*, New York: Norton.
12. Erez, M. & Early, P. C. (1993). *Culture, Self-identity and Work*, New York: Oxford University Press.
13. European Commission (2016). Innovation Policy. Retrieved from: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovationnion/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovationnion/index_en.htm)
14. Gammeltoft, P, Barnard, H. & Madhok, A, (2010). "Emerging multinationals, emerging theory: Macro- and micro-level perspectives", *Journal of International Management*, 16 (2), pp.95-101.
15. Graham, J. L, (2002). *Culture and Human Resource Management*, Oxford University Press.

16. Hitt, M.A. (2015). "International Strategy and Institutional Environments", *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 23, No. 2, pp. 206-215.
17. Hodgson, J. D; Sano, Y. & Graham, J. L, (2000). *Doing business with the New Japan*. Boulder, Colo.: Rowman & Littlefield.
18. Hofstede, G.H, Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind – Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, 3rd ed, McGraw Hill, New York, NY.
19. Holmes, R.M, Miller, T, Hitt, M.A. & Salmador, M.P. (2013), "The interrelationships among cultural institutions, formal institutions, and inward foreign direct investment", *Journal of Management*, Vol. 39, No. 1, pp. 531-566.
20. Huo, Y.P. & Von Glinow, M.A, (1995). "On Transplanting Human Resource Practices to China: A Culture-Driven Approach", *International Journal of Manpower*, Vol. 16, No. 9, pp. 3-15.
21. Jain, S. C. & Tucker, L. R, (1995). "The Influence of Culture on Strategic Constructs in the Process of Globalization: an Empirical Study of North American and Japanese MNCs", *International Business Review*, Vol. 4, No. 1, pp. 19-37.
22. Kordos, M. & Vojtovic, S. (2016), "Transnational corporations in the global world economic environment", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, pp. 150-158.
23. Kotler, P, Armstrong, G, (2012). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Education.
24. Lash, S, & Urry, J, (1987). *The End of Organized Capitalism*, London: Sage.
25. Laurens, P, Le Bas, C, Schoen, A. & Lhuillery, S. (2016). "Technological contribution of MNEs to the growth of energy-greentech sector in the early post-Kyoto period", *Environ Econ Policy Stud*, 18, pp. 169-191.
26. Law, D. S. (2007). "Globalization and the future of constitutional right", *San Diego Legal Studies Paper*, No. 07-91, pp.7-9.
27. Levy, DL. & Kaplan, R. (2007). "CSR and theories of global governance: strategic contestation in global issue arenas". In: Crane A, McWilliams A, Matten D, Moon J, & Siegel D.(Eds). *The oxford handbook of CSR*. Oxford University Press, Oxford.
28. Reiljan, E. (2005). *De-Internationalization Motives: A Theoretical Framework*, Tartu University.
29. Romo, M, (2002). Import as a mode of internationalization Case: Finnish SMEs buying from Vietnam, Dissertation Submitted to Preston University in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
30. Samiha, F, (2002). Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa. Washington: World Bank. P. 23.
31. Singh Sidhu, D. P. (2015). "Of Universal and Regional Cultural Values in Multicultural Markets: Implications for Marketers". In Sharma, D. (Ed). *Cultural Perspectives in a Global Marketplace*, France: IESEG School of Management.
32. Sullivan, D, (1994). Measuring The Degree Of Internationalization Of a Firm, *Journal Of Business Studies*, Vol.25, No.2, pp. 24-43, 1994.
33. Tiwari, S. K; Sen, S. & Shaik, R. (2016). "Internationalization: A Study of Small Firms From Emerging Markets", *The Journal of Developing Areas*, Vol. 50, No. 6, pp. 355-364.

34. Touburg, G. (2016). “National habitus: an antidote to the resilience of Hofstede’s national culture”?, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 81-92.
35. UNCTAD (2017). *Key Statistics and Trends in International Trade*, Geneva: United Nations.
36. UNCTAD, (2016). *The World Investment Report 2016*, Geneva: United Nations.
37. UNCTAD, (2016). *UNCTAD Handbook of Statistics*, Geneva: United Nations.
38. Whitaker, J, Ekman, P. & Thompson, S. (2017). “How Multinational Corporations Use Information Technology to Manage Global Operations”, *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 57, No. 2, pp. 112–122.