



تنوع فرهنگی گامی در تعالی کسب و کار

سلمان سفیدچیان

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه اصفهان

مهیار نظری

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه اصفهان

چکیده

جهانی شدن و پذیرش دیدگاه جهانی، از ضروریات و موضوعات غیرقابل اجتناب در قرن تنوع برای تعالی کسب و کارها، در کشورهای در حال توسعه، می باشد. این مقاله، پس از طرح ضرورت و اهمیت مطرح شدن این موضوع در کشورهای در حال توسعه و بسیاری از مزایای تنوع فرهنگی در زمینه های بازاریابی، تحصیل منابع، کاهش هزینه، حل مشکلات و خلاقیت و... سعی بر آن داشته تا با ارائه تصویری کلی از انواع مواجهه هایی که سازمانهای متفاوت (از نظر فرهنگی، ساختاری و مدیریتی) با تنوع فرهنگی دارند، نتایج احتمالی حاصل از ورود تنوع فرهنگی و تاثیر آن بر تعالی کسب و کارها را عنوان کند.

در این مقاله ۳ مواجهه با تنوع فرهنگی مطرح شده است که عبارتند از: نادیده گرفتن تفاوتها، حداقل کردن تفاوتها و مدیریت کردن تفاوتها. در ادامه وجه مشخصه های رویکرد هم افزایی یا سینرژی فرهنگی (کاملترین برخورد با تنوع فرهنگی) نسبت به سایر دیدگاهها مطرح شده و سپس فرایند حل مسئله (که دربرگیرنده سه گام متوالی و در نهایت کاربردی کردن این فرایند است) به صورت مبسوط عنوان گردیده است. اما در مهمترین قسمت مقاله، نکات و توجهاتی که باید در ابعاد سازمانی و مدیریتی مورد توجه قرار گیرند، عنوان شده است که چکیده ای از پیشنهادات، راهکارها و الزامات ضروری در جهت رسیدن به سینرژی فرهنگی میباشد و بطور ضمنی نکاتی که باید در مدیریت تنوع فرهنگی به آن توجه شود نیز عنوان شدند. در نهایت با نتیجه گیری از مطالب ذکر شده، پیشنهاداتی مطرح گردید که حاکی از حیطه های وسیع تحقیقاتی در زمینه برخورد فرهنگی کسب و کارهای ایرانی با فرهنگ چندگانه و مختلط جهانی می باشد.

واژه های کلیدی: تنوع فرهنگی، سینرژی فرهنگی، پاروکیال (کوته بین، کوته فکر)، نژادپرست (قوم پرست)، همگونی، مشابهت



مقدمه

تغییرات در اقتصاد جهانی در ۲۰ سال گذشته باعث شده که شرکت‌ها و صنایع نه تنها بین‌المللی شوند بلکه هر روز بیشتر و بیشتر به یکدیگر وابسته گردند. جهانی شدن و پیوستن کشورهای در حال توسعه (از جمله ایران) به اقتصاد جهانی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. [1] در همین راستا، کسب و کارها و صنایع و تجارت‌های مختلف و به تبع آنها مدیریت این کسب و کارها ناگزیرند با دیدگاهی جهانی به آینده چشم‌داشته باشند.

اثراتی که گسترش بازار جهانی بر کاربردها و رویه‌های مدیریت بر جای می‌گذارد، یک مسئله جدی به حساب می‌آید. در این راستا، آموزش و فراگیری فرهنگ‌های مختلف می‌تواند کمک موثری باشد. همچنین مدیر باید نسبت به تفاوتها و تشابهات فرهنگ‌های مختلف آگاهی کافی را دارا باشد. ضرورت این موضوع به حدی است که: "در گزارشی که انستیتوی هودسن منتشر کرده، اظهار داشت که نیروی کار در آمریکا باید حول مباحث و موضوعاتی مانند نژاد، قومیت، جنسیت و ملیت دوباره شکل گیرد و این امر به عنوان یک اولویت کلیدی، حیات و بقای سازمان‌ها را تضمین میکند." [2]

با ایجاد یک نگرش جهانی و بازسازی ابعاد سازمان به صورت جهانی، فرآیندهای سازمانی نیز دچار تغییر شده و فرآیندهای تصمیم‌گیری، ارتباطات، ارزیابی عملکرد و مسیرهای ارتقای شغلی نیز همگی تعریفی جهانی می‌پذیرند و هر یک دارای ابعاد مختلفی میشوند که حاصل نگرش و دیدگاه خاص هر فرهنگ به این فرآیندها است. [3]

کوتاه شدن چرخه‌های عمر محصولات و از رواج افتادگی سریع محصولات تولید شده به این معنی است که یک نیروی کار منعطف با مهارتهای بالا برای موفقیت تجاری، حیاتی است. [4]

ضمناً علاوه بر اینکه تنوع نیروی کار گامی در جهت استفاده بهینه منابع انسانی است، اقدامی در جهت تامین عدالت اجتماعی و دوری از اقدامات غیر اخلاقی نیز می‌باشد. [5] بنابراین با توجه به تأکیدی که حتی کشورهای توسعه یافته بر تنوع نیروی کار به عنوان یک وسیله برای کسب مزیت رقابتی دارند، کشورهای در حال توسعه نیز در روند جهانی شدن باید از آن بهره‌مند گردند اما این اقدام مستلزم شناخت برخوردهای مختلف سازمانی در مواجهه با تنوع فرهنگی و الزامات و زمینه‌های مدیریتی و سازمانی مورد نیاز در بهره‌گیری از تنوع فرهنگی می‌باشد.

در این مقاله سعی شده است که با برشمردن برخوردهای مختلف سازمان با تنوع فرهنگی و نیز الزامات و زمینه‌های مدیریتی و سازمانی مورد نیاز در زمینه‌های مدیریتی و سازمانی، گام کوچکی در زمینه آماده‌سازی سازمانهای ایرانی در جهت کاملترین مواجهه با تنوع فرهنگی (و در نتیجه جهانی شدن) برداشته شود.



چرا تنوع فرهنگی؟

به نظر میرسد ضرورت روی آوردن به بحث تنوع فرهنگی از مسیر برشمردن مزایای این بحث، قابل دفاع باشد. قابل انکاترین تحقیقی که تاکنون در ادبیات تنوع فرهنگی وجود داشته است، تحقیقی است که کاکس و بلیک انجام داده اند [6] و در آن^۶ مزیت را برای تنوع فرهنگی برشمردند، اما بنظر میرسد با گسترش تحقیقات در این زمینه بتوان مزایای دیگری را نیز به تنوع فرهنگی نسبت داد که ضرورت بکارگیری تنوع فرهنگی را هرچه بیشتر مطرح میکند:

- ۱- توانایی شرکت و افراد را در تامین و پاسخگویی به اولویتهای فرهنگی بازارهای محلی را افزایش می دهد.
- ۲- توانایی شرکت را در جذب نیروها از زمینه های مختلف و هم چنین نخبگان فرهنگی را افزایش می دهد.
- ۳- هزینه ناشی از ریزش مدیران و کارکنان متفاوت از نظر فرهنگ و فرآیند جایگزین یابی مناسب برای آنان را کاهش می دهد.
- ۴- با بهره گیری از تنوع دیدگاهها و فراهم آوردن امکان تجزیه و تحلیل نقادانه جامع، تصمیم گیری را بهبود می بخشد.
- ۵- از طریق تنوع در چشم اندازها و دیدگاهها و بدلیل تاکید کمتر بر ضرورت یکسانی و و هماهنگی، خلاقیت را تقویت می کند.
- ۶- انعطاف پذیری و قدرت تحمل و پاسخگویی به تقاضاهای مختلف و متعدد و محیطهای پویا را افزایش میدهد.
- ۷- سازمان در زمینه تدوین استراتژی ها و بکارگیری طرحهای جدید تولیدی دارای جامعیت میشود.
- ۸- باعث افزایش سطح رشد در الگوهای پویایی و ارتباطی در سازمان می شود.
- ۹- افزایش توانایی در اجتناب از تفکر گروهی (Group think) به دلیل دوری از پذیرش تصمیمات، نتایج و ایده هایی که متعلق به اکثریت هستند. [7]

۱۰- در صورت مدیریت و اداره شدن، تنوع فرهنگی دربرگیرنده جاذبه ذهنی، احساسی و اخلاقی نیز هست. [7]

۱۱- افزایش قدرت رقابت پذیری در دنیایی که همه بازارها و رقبا به سمت اقتصاد جهانی و تنوع در حرکتند.

انواع سازمانها و برخوردهای سه گانه با تنوع فرهنگی

هریک از سازمانها با توجه به زیرساخت ها و بافت فرهنگی و ساختار سازمانی منحصر بفرد، برخورد و مواجهه ای متفاوت با تنوع فرهنگی نسبت به سایر سازمانها دارند و در نتیجه هر یک از آنها نتایج و مزایای محدود و خاصی را از تنوع فرهنگی کسب می کنند. جدول 1 بیان کننده نوع سازمانها، درک و استنباط آنها از تنوع فرهنگی و نحوه مواجهه آنها با این موضوع و پی آمد برخوردهای آنها را نشان می دهد [8].

جدول 1. درک و استنباط سازمانها از تنوع فرهنگی

نوع سازمان	پیش (استنباط)	استراتژی	محتملترین پیامد	فراوانی
پاروکیال (کوته بین) ¹ (روش ما تنها روش است)	بدون اثر: تنوع فرهنگی هیچ اثری بر سازمان ندارد	نادیده گرفتن تفاوتها: تاثیر تنوع فرهنگی را بر سازمان نادیده بگیرید	مسائل و مشکلات: مسائل اتفاق می افتد اما به تنوع فرهنگی نسبت داده نمیشود	بسیار شایع و معمول
نژاد پرست ² (راه ما، بهترین راه است)	اثر منفی: تنوع فرهنگی باعث مشکلاتی برای سازمان میشود	حداقل کردن تفاوتها: منبع و اثر تنوع فرهنگی را حداقل کنید	برخی مسائل و اندکی مزایا: مدیران با کاهش تنوع مشکلات را کاهش میدهند ولی مزایا را نادیده میگیرند	معمول و شایع
هم نیروبخش ³ (ترکیبی خلاقانه از روشها و راههای دیگران ممکن است بهترین راه باشد)	تاثیرات بالقوه مثبت و منفی: تنوع فرهنگی به طور همزمان باعث مسائل و مزایایی برای سازمان میشود	مدیریت کردن تفاوتها: مدیران و کارکنان را برای استفاده از تفاوتهای فرهنگی آموزش دهید	برخی مسائل و بسیاری مزایا: مدیران مزایای حاصل از سازمان متنوع را درک کرده است. برخی مشکلات پیش می آید که باید مدیریت شوند	غیر معمول و غیر شایع

هم افزایی فرهنگی⁴

Parochial¹
Ethnocentric²
Synergistic³

Cultural Synergy⁴ سایر اصطلاحاتی که برای این نوع از مواجهه سازمان با تنوع فرهنگی عنوان شده عبارتند است: [9]



همانگونه که بیان شد از میان سه استراتژی متفاوتی که در مواجهه با تنوع فرهنگی میتوان داشت، کاملترین مواجهه و برخورد همان هم افزایی (هم نیروبخشی) فرهنگی است. هم افزایی فرهنگی یک رویکرد در مدیریت تاثیرات تنوع فرهنگی است که شامل فرآیندی است که مدیران در استراتژی ها، رویه ها، ساختارها و اعمال سازمان، بر الگوهای فرهنگی اعضای سازمان اتکا میکنند. سازمانهای نیروافزای فرهنگی، اشکال جدیدی از مدیریت و سازمان، که تفاوت های فرهنگی اعضایش را نادیده نمی گیرد، خلق کرده است. بنابراین بر اساس دیدگاه هم افزایی فرهنگی ما بر خلاف فرضیات همگونی، مشابهت، کوله بینی (پاروکالیسم) و نژاد پرستی (قومیت پرستی)، معتقدیم که همه با هم یکی نیستند و اغلب افراد با مشابهت ها و تفاوت های فرهنگی در مقایسه با دیگران زندگی میکنند و راههای فراوانی برای دستیابی به هدف وجود دارد و بهترین راه حاصل ترکیب فرهنگهاست. همانگونه که در جدول 2 مشاهده می شود، فرضیات در مدیریت چند فرهنگی و مدیریت سنتی متفاوت است.

جدول 2. فرضیات در مدیریت چند فرهنگی و مدیریت سنتی

فرضیات مدیریت چند فرهنگی	فرضیات مدیریت سنتی
تنوع ^۳ ← تصویر پلورالیسم (کثرت گرایی) فرهنگی ^۴	همگونی ^۱ ← خرافه دیگ ذوب ^۲
مشابهت و تفاوت	مشابهت ^۵
هم پایانی ^۸ ← روش ما تنها روش نیست	پاروکالیسم ^۶ ← خرافه منتها روش موجود ^۷
اقتضای فرهنگی ← روش ما فقط یک روش ممکن است ^{۱۰}	نژادپرستی (قومیت پرستی) ← خرافه بهترین روش ^۹

همانگونه که ذکر شده است، مدیریت چند فرهنگی دارای مفروضات خاصی میباشد. سینرژزی فرهنگی معتقد است که گروههای گوناگونی هستند که متفاوتند و هر کدام با تفاوتها و فاصله های فرهنگی زندگی میکنند. سینرژزی فرهنگی فرض میکند که مشابهت و تفاوتها به یک اندازه دارای اهمیتند، هم افزایی فرهنگی فرض میکند که روشهای معادل فراوانی برای زیستن و کارکردن

Hybrid (Earley & Masakowski, 2000), Third cultures (Casmir, 1992), Team-Based Mental Models (Klimoski & Mohammad, 1994)

- ^۱ Homogeneity
- ^۲ عقیده ای که در آن تمام تفاوت های فرهنگی نادیده گرفته شده و حذف میشوند. (Melting pot myth)
- ^۳ Heterogeneity
- ^۴ Image of cultural pluralism
- ^۵ Similrity
- ^۶ Parochialism
- ^۷ Only-one-way myth
- ^۸ Equifinality
- ^۹ Only-best-way myth
- ^{۱۰} Our way is one of possible way



و دستیابی به هدف نهایی وجود دارد و روش هیچ فرهنگی، ذاتاً برتر نیست و در نهایت هم افزایش فرهنگی فرض میکند بهترین روش بستگی به فرهنگی دارد که مردم آن را حمل میکنند.

سازمانهای هم افزای فرهنگی، بهترین جنبه های فرهنگ همه اعضایشان را در استراتژی ها، ساختارها و فرآیندها، بدون نقض کردن هنجارهای هر فرهنگ فردی، منعکس میکند. در این سازمانها مدیران از تنوع به عنوان منبع کلیدی در جهت ایجاد فرصت استفاده میکنند.

فرآیند حل مساله با هم افزایی فرهنگی

مدیران در سازمانهای هم افزا، از تنوع به عنوان یک منبع کلیدی در حل مسائل استفاده میکنند. همان گونه که در شکل زیر نشان داده شده است، فرآیند توسعه و گسترش راه حل های هم افزایی فرهنگی در مسائل سازمانی شامل تشریح موقعیت از دیدگاه هر فرهنگ، استنباط و استدلال فرهنگی هر موقعیت و توسعه راه حل های خلاقانه فرهنگی می شود.

جدول 3. ایجاد هم افزایی فرهنگی

از دیدگاه فرهنگ شما موقعیت چگونه است؟ از دیدگاه دیگر فرهنگها وضعیت چیست؟	موقعیت را تشریح کنید	گام اول: تشریح موقعیت 
مفروضات فرهنگی که دیدگاه و رفتار شما را تشریح میکنند چیست؟ چه مفروضاتی هستند که دیدگاهها و رفتارهای دیگر فرهنگها را تشریح میکنند؟	فرضیات مشخص شده هر فرهنگ را تعیین کنید	گام دوم: بینش فرهنگها 
مشابهات و تفاوتهای فرهنگی بین فرهنگهای مختلف چه هستند؟	مشترکات فرهنگی را تشریح کنید	گام سوم: افزایش خلاقیت فرهنگی 
راه حلها و گزینه های جدیدی را بر مبنای فرهنگهای مختلف ایجاد کنید	راه حلهای هم افزا و نیروبخش فرهنگی را خلق کنید	ایجاد سینرژی (هم افزایی) فرهنگی 
آیا راه حل بالقوه با فرهنگ شما سازگار است؟ آیا با دیگر فرهنگها سازگار است؟	یک راه حل را انتخاب کنید	
راه حل(های) نیروافزای فرهنگی را کاربردی کرده و تاثیر آن را از دیدگاه هر فرهنگ مشاهده کنید. راه حل را بر مبنای بازخورد چند فرهنگی به سازی کنید	راه حل(های) نیروافزای فرهنگی را کاربردی کنید	

منبع: کتاب "ابعاد جهانی در رفتار سازمانی"، نانسی آدلر، ۱۹۹۷

مرحله اول: تشریح موقعیت:

فرهنگ ها، ادراکات و ارزشهای متفاوت افراد، چالشهایی را که در فهم و حل مسائل سازمانی با آن مواجه هستیم، ایجاد میکند. مدیران جهانی باید درک کنند که یک مسئله بالقوه ممکن است تنها هنگامی که آن مسئله از دیدگاه فرهنگی خودش حس و درک نشود، وجود داشته باشد. بنابراین آنها باید هر مسئله را از دیدگاه فرهنگی خودش (نه از دیدگاه فرهنگی مدیر) تشریح کند. [8]

مرحله دوم: استنباط و تفسیر فرهنگی موقعیت:

در فرآیند هم افزایی فرهنگی، این مرحله شامل تشخیص و تفسیر مشابهت ها و تفاوت ها، احساسات و اعمال میان فرهنگ ها میشود. همه رفتارها از دیدگاه انجام دهنده آن منطقی و قابل درک هستند بنابراین دیدگاهها و تعصبات فرهنگی اغلب منجر میشود که ما منطق الگوهای رفتاری سایر فرهنگها را درک نکنیم. در حالیکه یک دیدگاه تک فرهنگی، انعطاف پذیری مدیران را در موقعیت های جهانی محدود می کند، دیدگاه چندگانه، ادراکات و اعمالشان را بهبود می بخشد.



مرحله سوم: افزایش خلاقیت فرهنگی:

راه‌های نیروافزای فرهنگی باید فراتر از الگوهای رفتاری هر یک از فرهنگهای ریشه‌ای قرار گیرند. انتخاب بهترین گزینه فقط هنگامی که به اندازه کافی موقعیت‌های حاصل از دیدگاه میان فرهنگی فراهم شد، امکان پذیر میشود.

کاربردی کردن:

اعضای سازمان پیش از آنکه نیاز به تغییرات مبتنی بر حل مسئله به صورت نیروافزایی و سینرژیکی را درک کنند، باید همانگونه که آگاهی‌های میان فرهنگی را توسعه می‌دهند، خود آگاهی خود را نسبت به مفروضات و الگوهای رفتاری فرهنگ خودشان بالا ببرند. با فهم و ادراک فرهنگی، سازمان میتواند مسائلی را حل کند و تغییرات مورد نیاز برای سرویس دهی به ارباب رجوع، کارائی و بهره‌وری کارکنان و رضایت شغلی را کاربردی کند.

البته بر اساس مطالعه‌ای که کریستوفر ارلی و ماساکوسکی انجام دادند [9] در خلال مراحل تعاملات و ارتباطات اولیه، عدم یکنواختی و ناهمگونی تاثیر مضر و مخربی بر عملیات و کارائی تیم داشت.

پس از مدتی، تاثیر ناهمگونی و تنوع بر عملکرد تیم و سایر متغیرهای خروجی تیم به صورت خطوط منحنی و قوس دار شد. پس از شکل‌گیری روشهایی برای تعامل و رابطه، ناهمگونی و تنوع بالاتر باعث خلق یک همسانی و یگانگی معمول شد. این مشاهده همانند تحقیق الرون (Elron 1997) است که تشریح که تنوع فرهنگی به صورت مثبتی با عملکرد تیمی و تعارضات مبتنی بر موضوع مرتبط است. یک فرهنگ مختلط ممکن است مبنایی برای تعامل و همکاری میان یک سازمان متنوع ایجاد کند و در نتیجه اجازه دهد که استفاده بهره‌ورانه و منفعت‌زایی از ویژگیهای اعضا و دیگر منابع شود. بنابراین با نمونه‌گیری‌ها و گروههای تشکیل شده و نتایج حاصل از این اقدامات هر دو فرضیه مطرح شده در این تحقیق ثابت شدند که:

۱- در کوتاه مدت سازمانهایی که دارای همسانی در فرهنگ و ملیت اعضا هستند، عملکرد بهتری نسبت به تیمهای ناهمگون داشتند و اعضای تیمهای همگون رضایت بیشتری از عملکرد در گروه داشته‌اند.

۲- در دوره بلند مدت نتایج حاصل از سینرژی (هم‌افزایی) فرهنگی در یک دوره بلند مدت و در صورت فراهم شدن تمامی زمینه‌ها و امکانات (که در ادامه بیشتر بسط می‌یابند) در مسایل و فرآیندهای سازمانی، نقش موثری را ایفا میکنند.

بنابراین این سوال مطرح میشود که آیا بهترین سبک مدیریت در سطح جهانی استفاده از سینرژی و هم‌افزایی فرهنگی

است؟ خیر

موثرترین مدیران جهانی بر اساس شرایط و با نگرشی اقتضایی از سینرژی فرهنگی استفاده میکنند و در همه شرایط،

بکارگیری هم‌افزایی فرهنگی کار مناسبی نیست.



بایدها و نبایدها در تنوع فرهنگی

مدیریت تنوع فرهنگی، مستلزم مسائل خاص و الزامات ویژه ای است که به عنوان یکی از بخشهای اساسی این مقاله در ادامه بیشتر بسط می یابد. ضمن اینکه این الزامات و نیازها و مهارتها، هم مربوط به سازمانها و ساختارها و فرآیندهای سازمانی میشود و هم به مهارتهای فردی که در مقام مدیریت، مسئولیت اداره و حداکثرسازی منافع و مزایای حاصل از تنوع فرهنگی را به دوش میکشد.

بر اساس گزارشی که گروه بررسی جنبه های سازمانی فناوری اطلاعات (OASIG) ارائه کرده است [10]، ۸۰ تا ۹۰ درصد از پروژه های فناوری اطلاعات به اهداف عملکردی در کشورهای درحال توسعه نمیرسند و این موضوع به دلیل عدم بسترسازی فرهنگی برای پذیرش مولفه های فرهنگی ای است که همراه با فناوری های خلق شده از آن فرهنگ وارد آن سازمان میشوند و سازمانهایی در راستای پذیرش این فناوری ها موفق خواهند بود که علاوه بر فراهم نمودن زمینه های مورد نیاز برای تنوع فرهنگی، بتوانند آن را به خوبی مدیریت و کنترل کنند.

تحقیقات اخیر پیشنهاد میکنند که همه سازمانها نیاز به مهارتهای ارتباطی دارند تا بتوانند به صورت موثری عمل کنند که این مهارتها عبارتند از:

انگیزه برای گفتمان، توانایی دیدن موقعیت از دیدگاه سایر افراد، توانایی خلق و ایجاد یک واقعیت اجتماعی مشترک، توانایی در تشریح مسایل، توانایی در ایجاد و تدوین هنجارهایی مورد توافق عموم، برای تعامل و ارتباط و پذیرش و اعتقاد به اینکه سایر اعضای سازمان به اندازه کافی دارای مهارت هستند که به صورت موثری با یکدیگر کار کنند. در نتیجه اقداماتی که مدیریت باید انجام دهد در راستای ایجاد و حفظ انگیزه و تواناییهای مطرح شده در بالاست.

اما عواملی که در بعد سازمانی و مدیریتی باید به آنها توجه خاصی مبذول داشت تا به حداکثر اثربخشی در نتیجه تنوع فرهنگی رسید و شرایط را برای بکارگیری سینرژی فرهنگی فراهم کرد در زیر خلاصه شده اند:

- بمنظور افزایش کارایی سازمان، اعضای آن باید به گونه ای انتخاب شوند که از نظر میزان توانایی همگون باشند تا گفتمان صحیح، تسهیل شود و در گرایشها ناهمگن و متنوع باشند تا ازحیطه وسیعی از راه حلها برای مسائل اطمینان یابند و در نتیجه گزینشها باید در ارتباط و به اتکای وظیفه یا کاری که انجام میشود، اعمال گردد.



- اعضای سازمان و تیمهای سازمانی نمیتوانند تعامل و ارتباط و گفتمان را بدون آنکه در ابتدا تفاوتهای فرهنگی را بشناسند، بفهمند و به آن احترام بگذارند، بالا ببرند.
تحقیقی بیان میکند که "رهبران آموزش دیده از نظر فرهنگی، بدون توجه به سبک رهبری، نسبت به رهبرانی که در زمینه تفاوتهای فرهنگی آموزش ندیده اند، به سطوح بالاتری از عملکرد دست می یابند." [11]
بنابراین شناسایی تفاوتها که در گرو آشنایی با فرهنگهای مختلف است، گامی اساسی در جهت تعاملات بهینه در سازمان میباشد.
- برای حداکثرسازی اثربخشی، رهبر باید کمک کند تا سازمان به یک چشم انداز یا هدف غالب برسد، هدفی که بالاتر از تفاوتهای فردی قرار گیرد. این کاملاً صحیح است که هنگامی که اعضای سازمان ملزم به تلاشی پیوسته در جهت رسیدن به یک نتیجه مشترک و مشابه هستند، اهمیت این موضوع برای کل سازمان به اندازه اهمیتش برای همه فرهنگهاست. [10]
- سازمانهایی که دارای غلبه فرهنگی هستند، معمولاً از کارایی و انعطاف کمتری برخوردار میشوند. رهبران سازمانی باید قدرت و تسلط فرهنگی را بین هریک از اعضا بر اساس توانایی شان در انجام کار توزیع کنند، نه بر اساس پیش قضاوتهایی که از تسلط و غلبه نسبی فرهنگی ناشی شده است. در اینصورت وجود یک قدرت متعادل در تمامی سطوح و اعضای سازمانی با هر گرایش فرهنگی، فرصت رشد به هریک از فرهنگها داده و انعطاف سازمان را در مواجهه با مشکلات داخلی و خارجی افزایش میدهد.
- برای آنکه سازمان به طور موثری عمل کند، اعضا باید به یکدیگر احترام بگذارند. رهبران سازمان میتوانند با گزینش اعضای که دارای توانایی یکسان و متعادل هستند، ایجاد دستیابی اولیه به تواناییهای مرتبط با کار برای همه اعضا و کاهش دادن هرگونه قضاوت اولیه مبتنی بر کلیشه سازی (گرایی) قومیتی و نژادی، احترام متقابل را بالا ببرند.
- در حالیکه سازمانهای تک فرهنگی با سرعت زیادی یک معیار قضاوتی را بر مبنای ارزشهای مشابه توسعه میدهند، سازمانهای چند فرهنگی معمولاً پیش از رسیدن به توافق به مشکل برمی خورند زیرا به راحتی نمیتوانند با توجه به دیدگاههای متفاوت، معیار سنجش یکسانی را تعریف کنند. در اینصورت بازخوردی که توسط مدیریت ارائه میشود میتواند در جهت قضاوت در مورد خوب یا بد بودن یک فعالیت یا عملکرد، تسریع و سهولت ایجاد کند.



- مدیران بین المللی فقط به چگونگی روابط بالا به پایین و پایین به بالای کارکنان نمی پردازند بلکه باید در تعاملات بسیار پیچیده تری، فراتر از مرزهای ملی و وظیفه ای نیز درگیر شده و نیاز دارند که وابستگی های متقابل بین بخشهای مختلف سازمانها در سراسر دنیا را کاملاً درک کنند.
 - پذیرش سازمانی و فردی تمام اعضا در مورد این نکته که یک فرد خارجی مجبور به پذیرفتن و انطباق با فرهنگ بومی نیست و با بهره گیری از تواناییهای بالقوه دیگران و منافع حاصل از تفاوتهای فرهنگی میتوان موفقیتهای بیشتری را کسب کرد و این موضوع فراتر از شناسایی تفاوتهاست (که پیشتر ذکر شد) و در پی به اجرا درآوردن اعطای فرصت به همه فرهنگهاست.
 - سازمان و مدیریت باید در عین نیازمندی به درک تفاوتهای فرهنگی، به انسجام افراد در سطوح مختلف نیز توجه کند. این برخورد دوگانه به معنای خلق یک "ماتریس ذهنی" است. توانایی چند بعدی فکر کردن و در همان حال درک رابطه متقابل ابعاد، اصطلاحاً "پیچیدگی شناختی" نامیده میشود. [12]
- به گفته ژاک [13] این توانایی عامل تعیین کننده ای در تعیین موقعیت یک مدیر در نظام سلسله مراتبی و میزان مشارکت وی در تصمیم گیری است.
- سازمان و مدیریت را باید همواره آماده بازبینی و پرسش مجدد فرضیات اساسی کرد و تصور نکنیم چون دارای فرهنگ سازمانی و حرفه ای هستیم همه چیز یکسان است. به عبارت دیگر باید همواره آماده باشیم تا چشم انداز جدیدی انتخاب کنیم و روشهای جدیدی را مورد آزمایش قرار دهیم.
 - بیشتر گروههای جدید التاسیس، شتابان و با عجله تمام جزئیات یک وظیفه را بررسی و تعیین میکنند و به اندازه کافی فرآیند تعامل متقابل را که از طریق آن هدف ها تامین می شوند، بررسی نمیکنند. بنابراین باید استراتژی های وظیفه- ای و فرآیندی در یک سازمان متنوع، همراه با تعاملات و اصلاحات و تغییرات بیشتری باشد.

نتیجه گیری و پیشنهادات

با توجه به انواع برخوردهایی که هر یک از سازمانها بر اساس بافت فرهنگ و زمینه های ساختاری و سازمانی خود دارند و مزایایی که در صورت بکارگیری سینرژی فرهنگی (که نتیجه فراهم بودن شرایط به منظور بهترین برخورد با تنوع فرهنگی است) عاید سازمان میشود و ضرورت جهانی شدن و ایجاد دیدگاهی چند فرهنگی به مسائل مدیریتی و سازمانی، کسب و کارهای ایرانی، در برخورد با یکی از بزرگترین چالش های قرن تنوع قرار دارند و با توجه به نکاتی که در قسمت انتهایی این مقاله مطرح شد که چکیده

Matrix of mind¹
Cognitive complexity²



ای از مقالات و کتب مختلف در زمینه مدیریت چند فرهنگی بود، باید در پی آن بود که شرایط و الزامات مورد نیاز در کسب و کارها و سازمانهای ایرانی فراهم شده و گامی اساسی در جهت تنوع فرهنگی برداشته شود.

بر اساس مطالب کتاب مدیریت مقایسه ای نوشته کنت و پی بلانت بسیاری از سازمانهای کشورهای در حال توسعه دارای فرهنگهای منفک (منفی) هستند که وضعیت فرهنگ در آنها به صورت منزوی و وجود مجموعه های فاقد ارتباط با یکدیگر می باشد. بنابراین با توجه به الگویی که از فرهنگ کشورهای در حال توسعه ارائه شده و ضرورت وجود تنوع فرهنگی و مراحل و الزامات اثربخشی تنوع فرهنگی نیاز است که تحقیقات جدی در زمینه بازشناسی خصایص و ویژگیهای فرهنگ سازمانی در ایران انجام شود و فرآیندهای تغییرات فرهنگی مورد نیاز جهت دسترسی به شرایط مورد نیاز برای پذیرش تنوع فرهنگی و فراتر از آن سینرژی فرهنگی، شناسایی شوند.

با توجه به ویژگیهای ۶ گانه ای که برای سازمانهای چند فرهنگی عنوان شده است [7] و نیز الزاماتی که در بخش انتهایی این مقاله در موارد متعددی عنوان شده و نیز وجود تحقیقات بسیار اندک در این زمینه، تحقیقات آینده میتواند در جهت ارائه پیشنهاداتی باشند در زمینه:

- ۱- میزان توجه و آگاهی مدیران از ضرورت تنوع فرهنگی در راستای رقابت جهانی
- ۲- نگرش مدیران و میزان آشنایی آنها با تنوع فرهنگی و مزایای حاصل از آن
- ۳- چگونگی برخورد و میزان آمادگی فرآیندها و ساختارهای سازمانی در کسب و کارهای مدیرانی با فرهنگهای ناهمگون
- ۴- مطالعات و بررسی های ریشه ای در زمینه شاخصهای فرهنگی سازمانها و جامعه ایرانی در پذیرش دیگر فرهنگها
- ۵- بررسی و شناسایی عوامل قانونی، اجتماعی و فرهنگی مخرب و محدودکننده در راستای پذیرش تنوع فرهنگی
- ۶- تحقیقاتی به منظور ارائه راهکارهای مورد نیاز در جهت آماده سازی کسب و کارهای ایرانی در پذیرش تنوع فرهنگی

منابع

- ۱- بهکیش، محمد مهدی، "اقتصاد ایران در بستر جهانی شدن"، چاپ دوم، تهران، نشر نی، ۱۳۸۱
- 2 "Engineering management", Richardson, Pickay (2005), www.iee.org
- ۳- شنایدر، سوزان سی، ۱۳۷۹، "مدیریت در پهنه فرهنگها" سید محمد اعرابی و دیگران، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹
- 4 - Certo Samuel C. 2002 "Modern Management" 9th Edition, Prentice Hall of India, Newdwhli
- ۵- علیزاده اقدم، رسول، "ارتباطات سازمانی"، چاپ اول، تهران، انتشارات آوای نور، ۱۳۸۰



- 6- Cox T.H and Blake S. (1991), “ **Managing cultural diversity**” , Academy of management executive, 5(3) , pp.45-56

۷- حقیقی، محمد علی، "مدیریت رفتار سازمانی"، چاپ اول، تهران، نشر ترمه، ۱۳۸۰

- Nancy J.Adler (1997), “**International dimensions of Organizational behavior**”, 3th Edition, 8 Cincinnati,Ohio,south western college pub
- 9-Maznevski,M.L. (1999) “**Understanding our differences:performance in diction making groups with diverse members**”Human relations , 47(5) , pp. 531-552
- 10- Thomas , David A. (2004), ”**Diversity as strategy**”, Harvard Business Review,September 2004 , pp. 98-107
- 11- Earley Christopher P. and Masakowski,Elaine(2000),”**Creating hybrid teamcultures**” , Academy of management journal ,Vol.43,No.1,pp. 26-49
- Feidler,F.E .and Meuwese , W.A.T and Oonk , S.”**Performance on laboratory tasks 12 requiring group creativity**” , Acta Psychology ,Vol.18 (1961) , pp.110-119
- Jaques , E(1990) “**Inpraise of hierarchy**” , Harvard business review,Janurary-13 february,pp.127-133.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.