کارگزاران فرهنگی در عصر ارتباطات

فرهنگی، علی اکبر

بی‏تردید، یکی از مشکلات و چالش‏های فراروی هر حکومتی، دغدغه چگونگی گزینش نیروهای کارآمد، با انگیزه و مناسب برای انجام وظایف سازمانی در کشورهای دیگر است. این موضوع از سویی در پیوند با دانش مدیریت واز دیگر سو، مرتبط با دانش نوین ارتباطات در مفهوم وسیع آن است.

دکتر فرهنگی به دلیل تخصص در رشته مدیریت وارتباطات انسانی و نیز به خاطر سال‏ها تدریس در دانشگاههای ایران و آمریکا و همچنین لمس نزدیک مسایل مربوط به استخدام کارگزاران فرهنگی برون مرزی؛ از صلاحیت لازم برای اظهارنظر در این گونه امور برخوردار است.

مقاله حاضر، که استاد آن را برای درج دراین شماره کیهان فرهنگی انتخاب کرده است، عهده‏دار بررسی نقش تأثیرگذار فرهنگ در تمامی عرصه‏های زندگی بشر، بویژه، در مسایل شغلی است.

دکتر فرهنگی در این جستار، همچنین با توجه به نقش فرهنگ در مدیریت و ارتباطات بین‏المللی، تجربه‏های حرفه‏ای فردی و دیدگاههای صاحبنظران مسایل مدیریتی و ارتباطی، عمده‏ترین مشکلات و مسایل گزینش کارگزاران فرهنگی را بررسی و ویژگی‏های کارگزاران فرهنگی و شیوه‏های برگزینی آنها را تبیین کرده است.

نقش فرهنگ به عنوان پدیده‏ای که بر تمام ارکان زندگی بشری سایه گسترانیده است، امروزه از سوی تمام نظریه‏پردازان و دست‏اندرکاران مسایل اجتماعی، اقتصادی و سیاسی به‏گونه‏ای روشن پذیرفته شده و اندک تردیدی در آن وجود ندارد. در نوشته‏های بزرگانی چون «امیل دورکیم» و «روت بندیکت» گرفته تا معاصرانی چون «هال» و «تامپسون» همه و همه از نقش بی‏بدیل فرهنگی در شکل‏دهی و شکل‏گیری زندگی آدمی سخن رفته و شواهد و مصادیق گوناگونی عرضه شده است! سخنی گزافه نخواهد بود، اگر بگوییم کمتر جنبه‏ای از زندگی انسانی را می‏توان جدا از فرهنگ تجسم نمود. می‏توان گفت: «فرهنگ، در اصطلاح علمای جامعه‏شناسی و مردم‏شناسی، به محیط خود ساخته بشر اطلاق می‏گردد که از مجموعه علم و دانش، معتقدات مذهبی، سنن دیرینه ، عادات و رسوم، هنر و قانون معمول در یک جامعه تشکیل شده و حاکم بر اعمال و رفتار افراد آن جامعه است.

مظاهر خارجی فرهنگ هر ملتی به صورت اشیاء نیز ظاهر می‏گردد، چنانکه البسه، ظروف، سبک منازل، وسایل حمل‏ونقل، سلاح و معابد، همه معرف تفاهم مشترک یک قوم و فرهنگ ملتی به شمار می‏روند.»2 فرهنگ به‏گونه‏ای انکارناپذیر در زندگی و شیوه معیشت، روابط و اعمال و رفتارهای پنهان و آشکار هر انسانی تأثیر خاص خود را دارد و آنان را وامی‏دارد که براساس موازین آن عمل کنند. اما جالب توجه است که بدانیم که کمتر اتفاق می‏افتد که ضمیر آگاه فردی از تأثیر و نفوذ آن آگاه باشند. همه تصور می‏کنند خودشانند که عمل می‏کنند و تصمیم می‏گیرند.3

در زندگی پیچیده و مملو از ارتباطات به اشکال مختلف و در ابعاد گوناگون سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، تمام تصمیم‏های مدیریتی در گرو شناخت درست فرهنگ حاکم بر طرفین و حرکت صحیح در راستای آن است. کامیابی یا شکست بسیاری از روابط بین‏المللی یا اعمال سیاستهای بازرگانی (شرکتهای تولیدی- بازرگانی) با فرهنگ و شناخت آن- چه در داخل و چه در بعد خارجی آن بستگی دارد.5 و راهبر کارگزاران در جهت‏گیری‏های راهبردی و اعمال سیاستهای متخذه است. برخی از سازمانها و کارگزاران آنها توانسته‏اند و می‏توانند به راحتی در بسیاری از جوامع و کشورها با فرهنگهای کاملاً متمایز از فرهنگ خود نیز موفق باشند و به راحتی به اهداف و مقاصد خود دست یابند، بسیاری از سازمانها و کشورها و سیاستگذاران آنها با درجه بالایی از مقبولیت و موفقیت در روابط با دیگران در مدت کوتاهی پایگاههای تجاری، صنعتی، فرهنگی و سیاسی خود را در برخی از جوامع و کشورهای خارجی از دست داده‏اند و نتوانسته‏اند در جهت خواسته‏ها و نیازهای اجتماعی و روانی آنها حرکت کرده پیوند استواری با آنها بوجود آورند. آنانکه کامیاب شده‏اند از شکست‏های خود درس آموخته و در ارتباط با دیگران خود را ملزم به بررسی و تدقیق در فرهنگهای دیگر دانسته و با تجهیز خود به دانش کارساز فرهنگشناسی به راحتی توانسته‏اند با دشواری‏ها مقابله کرده و بر امواج مساعد و پیش‏برنده سوار شوند. توجه به تفاوتهای فرهنگی و اعمال آنها در مراودات بازرگانی، صنعتی و سیاسی در سالهای اخیر به‏گونه‏ای اجتناب‏ناپذیر در بیشتر کشورهای به اصطلاح پیشرفته صنعتی و موفق در مسایل سیاسی مطرح بوده است. همه تلاش می‏کنند که به خوبی طرف مقابل خود را بشناسند و براساس خواسته و خلق و خو و فرهنگ او عمل کنند. تا با دشواری کمتری در معاملات و مراودات روبرو گردند. با این حال بنا به گزارشی هنوز بسیاری از مشاوران فرهنگی و سیاسی و مدیران طرح‏های بزرگ بین‏المللی به صورت حزن‏آوری از تفاوتهای فرهنگی غافل هستند و خود را و فرهنگ حاکم بر خود را مرکز عالم امکان تصور می‏کنند و توقع دارند که دیگران براساس آنچه آنها می‏اندیشند و به روال زندگی ویژه‏ای که آنها دارند زندگی کنند.6

در سال 1985 میلادی در یکی از سرمقاله‏های مطبوعات عربستان سعودی از قول معاون وزیر ارتباطات نسبت به انتقال این ویژگی‏های فرهنگی از یک فرهنگ به فرهنگهای دیگر هشدار داده شده است. از آنجایی که سعودیها، مشاورانی از آمریکای شمالی و اروپا یا دیگر کشورها استخدام می‏کنند مشکلات تفاوت معیارها برای طراحی راه‏ها و بزرگراهها و ساختمانهای بزرگ از طریق ارتباطات و سازگاری این معیارها با توقعات و انتظارات خود و شرایط آب هوایی و اقلیمی و خواسته‏ها و نیازهای مردم همواره به چشم می‏خورد و مشاوران نه‏تنها در رفع آنها توفیقی نمی‏یابند، بلکه بدانها بیشتر دامن می‏زنند.7 طرح این دشواری توسط یک مسئول دولت عربستان سعودی یکی از هزاران موردی است که امروزه در سراسر گیتی وجود دارد.

آنچه مسلم است، سن و سال، جنسیت، نژاد و دیگر وجوه تمایزهای فرهنگی می‏توانند مردم را از یکدیگر متفاوت سازند، اما تفاوت‏ها الزاماً به معنی سد و مانع در ارتباطات نبوده، بلکه می‏توانند پلهایی برای درک و تفاهم و باروری و استغناء زندگی اجتماعی شوند.

از سویی مدیریت به طور روزافزون و باشتابی فزاینده، اینک، جوابگوی احتیاجات و خواسته‏های بازار و نیروی کار خود است. از سوی دیگر همین مدیریت می‏باید به خصوصیات فرهنگی گوناگون و ناپایدار توجه ویژه داشته باشد. بیشتر شرکتها و سازمانهایی که در قالب چند ملیتی فعالیت می‏کنند در حال حاضر بخش عظیمی از نیروی کار خود را از کشورهایی خارج از سرزمین اصلی خویش تأمین می‏کنند. اکثر این گروه از کارکنان در سمت‏های بالا و با تخصص‏های فنی پیچیده‏ای مشغول به کار می‏شوند که در کشورهای اصلی این تخصص‏ها کمتر بدست می‏آیند. سازمانها برای استفاده بهینه از این نیروی انسانی و به حرکت درآوردن آنها در راستای کارآیی و اثربخشی موزون به ناچار باید به آنها آموزش لازم را داده و آنان را با فرهنگ خود آشنا و همساز کنند.که این هزینه فراوان و انرژی زاید الوصفی را می‏طلبد. کار دیگری که بسیار مقرون به صرفه است به کارگیری کارگزارانی با دانش و مهارت‏های ارتباطی و فرهنگی لازم است که انگیزه بالایی دارند و می‏توانند به عنوان رابط یا میانجی فرهنگی، کشور خود را به کشور میزبان پیوند زده یا برعکس کارگزاران کشورهای میهمان را در کشور خود به درستی پذیرا بوده و از طریق آنها به خواسته‏ها و اهداف از پیش تعیین شده کشور و سازمان خویش دسترسی پیدا کنند. 8

انتخاب درست کارکنان در تمام موارد، به ویژه در مورد کارگزاران فرهنگی، از اهمیت زیادی برخوردار است؛ زیرا انتخاب نادرست و نابجا بدین معنی است؛ کسانی وارد سازمان گردند که توانایی و شایستگی انجام دادن کارها را ندارند و در مدت بیش از 30 سالی که در سازمان حضور دارند منابع آن را به هدر می‏دهند یا پس از مقادیر معتنابهی هزینه سازمان را ترک می‏گویند. سازمان‏های پیشرو قبل از آن که به انتخاب نیروی انسانی مورد نیاز خود بپردازند به برنامه‏ریزی دقیق نیروی انسانی خویش می‏پردازند و برای سازمان خویش جاذبه بالایی پدید می‏آورند. این جاذبه بالا کار کارمندیابی را در سازمان تسهیل کرده زمینه را برای ورود افراد ذی‏صلاح و شایسته مهیاتر می‏سازد. مدیران کارآمد و متعهد به اهداف سازمانی، به دقت فرایند کارمندیابی را که عبارت است از شناسایی و انتخاب بهترین و شایسته‏ترین افراد برای استخدام زیرنظر دارند. آنان به خوبی می‏دانند که دو دسته از عوامل بر روانی کار آنها تاثیر می‏گذارند و آنان را قادر می‏سازند که به نتایج مطلوب خود دست یابند. این دو دسته از عوامل عبارتند از:

الف، عوامل محیطی که خود عبارتند از:

1-عوامل اقتصادی

2-عوامل اجتماعی و فرهنگی

3-عوامل فنی و فن‏شناسی

4- قوانین و مقررات

ب: عوامل سازمانی که عبارتند از:

1- خوشنامی و شهرت سازمان

2- جاذبه شغل

3- سیاستها و خطمشی‏های سازمان

4- هزینه‏های صرف شده سازمان

5- شیوه مدیریت و رهبری سازمان

هر یک از عوامل فوق تا حد قابل توجهی می‏تواند به مساله کارمندیابی کمک کند برای جذب و استخدام کارگزاران فرهنگی مورد نیاز، مدیران منابع انسانی سازمانهای دست‏اندرکار می‏باید به مدل زیر توجه داشته باشند:

سازمان‏هایی که به روش‏های علمی کار کارمندیابی خود را انجام می‏دهند به نیازهای نیروی داوطلب کاملا توجه دارند و براساس آنها راهبردهای جذب خود را طراحی می‏کنند. آنان با حسن اشتهار و دیگر عوامل سازمانی حاکم و در نظر گرفتن عوامل محیطی سعی در ارضاء نیازهای داوطلبان احتمالی خود دارند. اگر این نیازها را براساس سلسله مراتب نیازهای «آبراهام فرلو» در نظر آوریم هرم زیر قابل ذکر است10:

دسته اول یا زیرین نیازها، نیازهای جسمانی ) physiological( است. در این مرحله فرد به نیازهای مادی که برای زنده ماندن او لازم است، می‏اندیشد. درعرصه سازمانی حقوق و مزایا با پرداخت‏هایی که به او می‏شود پاسخگوی این نیاز است. سازمان می‏باید به اندازه کافی حقوق و مزایا بپردازد تا فرد بتواند با آن به نیازهای جسمانی خود پاسخ دهد وگرنه جاذبه شغل و سازمان از میان می‏رود و پس از اندک زمانی فرد به فکر کار دیگر و سازمان دیگری می‏افتد. دسته دوم از نیازها که در هرم «مزلو» قرار گرفته‏اند، نیازهای ایمنی و امنیت ) security safety( است. این نیاز از دو جهت قابل بررسی است؛ اول ازنظر تداوم وضع موجود یا حرکت آن به سوی بهبود و اعتلاء و دوم صیانت ذات که انسان در تمام مراحل زندگی، به ادامه آن امیدوار است وعلاقه به بهبود وضع خویش دارد. در چارچوب سازمانی فرد شاغل از طرفی به دنبال امنیت شغلی و ثبات است و از طرف دیگر به کارهای کم خطرتر گرایش دارد. به علاوه فرد از طریق فعالیت‏هایی نظیر بیمه و بازنشستگی و سیاست‏های حمایتی دیگر به دنبال ارضاء این نیاز خود است. سازمان می‏باید در جهت سلامت جسمی کارکنان خود نیز گامهای قابل ملاحظه‏ای بردارد و از این رو محیط کار را برای کارکنان دلپذیر و سالم و کم خطر و توام با قوانین و اصول ارگو نومی نماید.

دسته سوم از نیازها، نیازهای اجتماعی یا تعلق ) Belongingness or socia( است. این نیازها همانند هوا برای زندگی یک انسان ضروری و اجتناب‏ناپذیر ند حتی لحظه‏ای بی‏آن نمی‏توان زیست، در عین حال چندان به آن توجه نمی‏شود، چون همواره در خانواده و اجتماع می‏زید و این نیاز کم و بیش ارضاء می‏شود. فقدان آن زمانی احساس می‏شود که فردی را در سلولی زندانی کنند و تا مدت قابل ملاحظه‏ای با کسی در ارتباط نباشد، در این وضعیت، خلاء آن کاملا احساس می‏شود این نیاز را سازمانها با ایجاد دوستی و مودت میان کارکنان و حتی خانواده‏های آنها با یکدیگر برطرف کرده و همواره سعی در ایجاد وضعیتی دارند که کارکنان در گروه‏های کاری متناسب با خواسته‏های خود و با دوستان خود قرار گیرند.» سازمانهای پیشرو در این راستا گروه‏های کاری همگن شکل داده و با برنامه‏های تفریحی و آموزشی این گروه کاری را روز به روز به سوی صمیمیت بیشتری سوق می‏دهند.

دسته چهارم از نیازها، نیاز به قدر و منزلت

) Esteem Needs( است. انسانها در هر سطح و حرفه این نیاز را کم و بیش احساس می‏کنند. آنان همواره تلاش می‏کنند که چنین نیازی را به نحوی عقلانی و قابل ملاحظه برطرف کنند. در دنیای کار و سازمانها این نیاز با القاب و عناوین خاص، به ویژه عنوان‏های شغلی و غنا بخشیدن به شغل مرتفع می‏شود. دسته پنجم از نیازها، نیاز به «خودیابی» یا «خود شکوفایی» ) self- Actualization Needs( است. انسانها همواره در تلاشند که توانایی‏های خود را به منصه ظهور برسانند و به دیگران بقبولانند که کارهای زیادی را می‏توانند انجام دهند. در سازمان‏های فرهنگی و هنری این نیاز به شدت مطرح و چشمگیرتر از نیازها است. زیرا کارها و مشاغل در سازمانهای فرهنگی و هنری عموما چالشی ) challenging( است، و این چالشی بودن کار موجب می‏شود تا فرد از توانایی‏های خود به درستی استفاده کند. زمینه برای بروز خلاقیت‏هادراین‏گونه سازمانها بسیار مهیا است.13

تصمیم‏گیری در مورد انتخاب کارکنان می‏تواند به چهار نتیجه منجر شود. این چهار نتیجه به گونه‏ای که ذیلا مشاهده می‏شود؛ دو حالت صحیح و دو حالت غلط دارد:

عملکرد فرد بعداز انتخاب

تصمیم‏گیری درباره انتخاب فرد

حالات مختلف تصمیم‏گیری درباره انتخاب فرد

اگر براساس فرایند انتخاب این نتیجه حاصل شود که فرد می‏تواند کارمند مناسبی برای سازمان باشد و او نیز درعمر چنان باشد که می‏نمود یعنی به درستی بتواند از عهده انجام کار برآید و به انتظارات سازمان جامه عمل بپوشاند، تصمیم‏گیری در انتخابات صحیح بوده‏است. یعنی وضعیت صادق خواهدبود اگر پیش‏بینی شود که داوطلب فرد مناسبی برای سازمان نیست و او را نمی‏پذیرند، دراین صورت نیز تصمیم‏گیری صحیح بوده‏است. استخدام افرادی که شایستگی لازم را ندارند و نمی‏توانند از عهده انجام کار برآیند یا ردکردن افرادی که شایستگی لازم را دارند و می‏توانند انتظارات سازمان را برآورند، می‏تواند برای سازمان زیان‏آور باشد و خساراتی را به بار آورد. موارد زیر برخی از دشواریهایی است که انتخاب نامناسب افراد برای سازمان پدید می‏آورد:

1- هزینه‏های سنگین آموزشی برای آماده‏سازی کارمند نامناسب.

2- ناشایستگی و بی‏لیاقتی فرد نامناسب خساراتی را برای سازمان به بار می‏آورد. گاه این خسارات آنقدر سنگین است که تحمل آن برای سازمان بسیار دشوار است.

3- عدم توانایی کارمند ناشایست در انجام صحیح وظایف موجب پدیدآمدن هزینه‏ها و کاهش درآمد سازمان می‏شود و سازمان را درجهت رسیدن به اهدافش بازمی‏دارد.

4- اخراج کارکنان ضعیف و یافتن جانشینی برای آنها علاوه بر دشواریهای اداری و حتی روحی و روانی برای کارکنان سازمان و مدیران آن نیاز به هزینه‏های مادی بالایی دارد.

موارد فوق ما را براین می‏دارد که در انتخاب کارکنان دقت لازم را مبذول داشته و از تصمیم‏گیری غلط بپرهیزیم. باید بدانیم که تصمیم نادرست ما در انتخاب نیروی انسانی هزینه‏های گزافی را برای سازمان در پی خواهدداشت و گاه سازمانها دربرابر این هزینه‏های گزاف تاب ایستادن نداشته و از میدان رانده خواهندشد.

باید در نظر داشت که تنها جذب و یافتن بهترین‏ها در سازمان‏ها کافی نیست، بلکه کارکنان خوب هر لحظه امکان ترک سازمان و پیوستن به سازمانهای دیگر را دارند. ترک سازمان ممکن است گاه به ترک کشور انجامد، در آن صورت هزینه‏ای را که کشور می‏پردازد بسیار گران است.

کشورهای به اصطلاح جهان سوم از این جهت، متأسفانه در وضعیت نامطلوبی قراردارند آنها به زحمت نیروی انسانی متخصص را برای سازمانهای خود می‏پرورند، اما غالبا نیروی انسانی متخصص آنها سازمانها و جتی کشور را ترک کرده به کشورهای به اصطلاح پیشرفته صنعتی می‏پیوندند و هرساله مقادیر معتنابهی هزینه‏های آموزش و پرورش نیروی کارآمد را به گردن کشورهای نوع اول می‏اندازند. شک نیست که برای حفظ و نگهداری گرانبهاترین دارایی سازمانها می‏باید تلاش منظمی را سازمان داد. نیروی انسانی منتخب را نمی‏توان به حال خود رها کرد. دایم می‏باید نیازهای درحال دگرگونی او بررسی، درک و شناسایی شود و براساس آن راهبردهای مناسب طراحی گردد تا بتوان این نیرو را به سازمان علاقه‏مند و حفظ کرد. مدیران به ویژه در سازمانهای فرهنگی و هنری باید در نظر داشته‏باشند که با توجه به وسعت دامنه نیازهای افراد فرهیخته، به ویژه درنیازهای متعالی یا ثانویه ضریب خطر ترک خدمت و رهاکردن سازمان و حتی کشور برای آنها بسیار بالاست.

سازمانهایی که همواره نیازهای کارکنان خود را در تمام مراحل استخدامی و سنی و شغلی در نظر می‏گیرند، توفیق آن را خواهند داشت که کارکنانی راضی نسبت به کار و سازمان خود داشته‏باشند چنین کارکنانی اصولا کمتر سازمان خود را رها کرده به دیگر سازمانها ملحق می‏شوند. (17)

نکته‏ای که ذکر آن دراینجا لازم به نظر می‏رسد این است؛ منظور از حفظ و نگهداری کارکنان در سازمان فقط جنبه فیزیکی آن نیست، بلکه حضور و حرکت فعالانه کارکنان سازمان در درون آن و هماهنگی و همسویی آنان با سیاست و راهبردهای سازمان و به تعبیری درگیربودن آنها با کار و شغل و مسائل مربوطه به آن است. به عبارت دیگر کنارکنان پس از استخدام در سازمانی باید در آن جا، جامعه‏پذیر یا فرهنگپذیر ) socialized( شوند. هر سازمان به مثابه یک موجود زنده برای خود فرهنگی دارد که او را از دیگر موجودات یعنی دیگر سازمانها جدا می‏سازد. با ورود فرد به سازمان در وجود او حس کاوش نسبت به سازمان و شغل ایجاد خواهدشد. اگر این تلاطم و حس کاوش در جهت مثبت و مناسبی برود فرد در سازمان مانده و درگیر شغل‏می‏شود در غیر آن صورت به گونه‏ای منفعل عمل کرده و در نهایت ممکن است سازمان را ترک کند. هرکس در بدو ورود خود به سازمان و یا جامعه‏ای دچار نگرانی و گاه اضطراب و تنش می‏شود. اضطراب و تنش بیش از اندازه موجب لطمه زدن به کار و فعالیت و رفتار فرد می‏شود. از این‏رو لازم است به سرعت او را فرهنگپذیر یا جامعه‏پذیر کرد. مراحل فرایند جامعه‏پذیری به صورت زیر است19:

1- مرحلؤ پیش از ورود به سازمان

2- مرحلؤ رویارویی فرد با سازمان

3- مرحلؤ دگرگونی فرد در سازمان

مراحل فوق را با اندک تغییر و اقتباس از «فلدمن» می‏توان به قرار زیر به شکل مدلی تصویری در آورد. باید در نظر داشت که مدلهای تصویری می‏توانند تا حد قابل ملاحظه‏ای به صورت خلاصه، مفاهیم نسبتاً پیچیده را به مخاطب تفهیم کنند.20

مراحل فرهنگپذیری فرد در سازمان‏

همانطور که از تصویر برمی‏آید فرد قبل از ورود به سازمان از آن تصوری در ذهن دارد و کار را به شکل ویژه و با توقعاتی خاص برای خود در نظر می‏گیرد و چه بسا در برخی از موارد حتی قبل از ورود به سازمان سعی در الگوبرداری رفتاری از سازمان بکند و تلاش نماید که خود را با هنجارهای سازمان همسو و هماهنگ سازد. در مسایل فرهنگی فرد باتوجه به فرهنگ و سازمان‏های فرهنگی تلاش می‏کند که خود را شایستؤ احراز شغل کند. از این‏رو هنجارها و معیارهای فرهنگی را مورد توجه قرار می‏دهد و می‏کوشد که آنها را بشناسد و با توانایی‏های خود انطباق دهد. پس از ورود به سازمان ممکن است فرد دریابد که میان خواسته‏ها، نگرش‏ها و دیدگاه‏های او با واقعیت حاکم بر سازمان تفاوت‏هایی وجود دارد. در این صورت سازمان باید بکوشد تا خود را از قالب‏های فکری و رفتاری شکل گرفته‏اش خارج سازد و او را با قالب‏های فکری و رفتاری حاکم بر سازمان آشنا سازد. اما این کار اغلب ساده نیست و مستلزم تلاش و فعالیت‏های سنگینی از طرف سازمان و آمادگی پذیرش از سوی خود فرد است.

در سال‏های اخیر تلاش زیادی از سوی نظریه‏پردازان و آگاهان مسایل مدیریت منابع انسانی و نیز مدیران و دست‏اندرکاران استخدام و امور کارکنان در شکل‏دهی کارکنان با خواسته‏ها و انتظارات سازمان صورت گرفته است که طی این تلاش‏ها سعی در ایجاد تناسب مطلوب بین شخص شاغل و شغل کرده و بدین وسیله کوشیده‏اند که فرایند جامعه‏پذیری یا سازمان‏پذیری خود را تسریع و تسهیل کنند. معمولا در این کوشش‏ها دو عامل مورد توجه قرار می‏گیرد، یکی رضایت یا عدم رضایت شخص شاغل از کاری که پذیرفته و دیگر وضعیت حاکم بر اوست، از یکطرف سازمان و شرایط حاکم بر آن و از سوی دیگر جامعه و شرایط شکل گرفته در آن از نظر مساعد بودن یانامساعد بودن برای استخدام و کاریابی در سازمان‏های دیگر است.21 در تصویریکه در زیر آمده است به درستی این مفهوم مورد بررسی قرار گرفته و ما را با این واقعیت دو بعدی به خوبی آشنا می‏سازد:22

مقایسه رضایت شغلی کارکنان و شرایط محیط کاری و سازمانی

همانطورکه از تصویر برمی‏آید آن دسته از کارکنان یا مدیران که از کار خود راضی بوده و شرایط سازمانی هم برای آنها مساعد است، در سازمان باقی می‏مانند و به سرعت خود را با سازمان و فرهنگ آن سازگار کرده، فرهنگ سازمانی را به راحتی می‏پذیرند. این دسته از کارکنان برای سازمان بسیار ارزنده‏اند و کارهای دشوار سازمانی را به راحتی پذیرفته و از عهدؤ انجام آن برمی‏آیند.

دسته دوم کارکنانی‏اند که از شغل خود کاملاً رضایت دارند اما شرایط محیط شغلی چندان برای آنهامساعد نیست. این دسته در سازمان باقی می‏مانند و سعی در تغییر وضعیت دارند. این افراد به‏علت علاقه و رضایتی که از کار خود دارند در سازمان مانده‏اند ولی تلاش آنها برای مساعد کردن خود می‏تواند در برنامه‏ریزی‏های مدیران موردتوجه قرارگیرد و آن‏را درجهت مثبت و سازمان به‏حرکت درآورند.

دسته سوم کارکنانی‏اند که از کار خود راضی نبوده و به آن علاقه‏ای ندارند، درعین‏حال شرایط سازمانی و محیط کاری هم برای آنها نامساعد است. این دسته از کارکنان دیر یا زود مجبور به ترک سازمان خواهند شد و می‏باید سازمان را ترک کنند. سازمان نیز نباید برای نگهداری آنها تلاشی کند زیرا آنان علاوه‏بر عدم رضایت از شغل خود ارزشها و هنجارهای سازمان را رعایت نمی‏کنند و سازمان هرچه زودتر می‏باید وسایل خروج آنها از سازمان را فراهم آورد.

آخرین دسته از کارکنان که در خانه 4 تصویر قرار گرفته‏اند، کسانی هستند که از کار خود ناراضی‏اند ولی محیط کاری برای آنها مساعد است. دشواری عمده آنان این است که با سازمان سازگار نشده، ارزش‏ها و هنجارهای آن‏را چه‏بسا رعایت نمی‏کنند. آنان به‏دلایل مختلف مثلاً نامساعد بودن بازار کار یا اجبارهای خانوادگی اخلاقی، در سازمان باقی مانده‏اند، اما به‏محض مساعد شدن اوضاع، سازمان را ترک خواهند کرد.می‏توان گفت این گروه اسباب دردسر و دشواری‏های عدیده‏ای را برای سازمان فراهم می‏آورند و هزینه قابل ملاحظه‏ای را بر روی دست آن می‏گذارند. در تفویض اختیارات و وظایف روی این اشخاص نمی‏توان حساب کرد.

باید توجه داشت معمولاً افرادی که به سازمان وارد می‏شوند، اگر تفاوت و شکاف عمیقی میان انتظارات و خواسته‏ها و مفروضات آنها با واقعیات سازمان وجود نداشته باشد و تفاوت‏ها به‏گونه‏ای نباشد که تکان عمده‏ای به فرد وارد شود که در او عدم رضایت بازرسی ایجاد کند، درآن‏صورت سعی در وفق دادن خود با سازمان خواهند کرد و در سازمان باقی می‏مانند. دونفر از استادان مدیریت منابع انسانی، «هالی» و «گودویل» براین باورند که فرد در چنین شرایطی برای انطباق خود با سازمان یکی از سه روش زیر را به‏کار می‏گیرد:

1-فرد تغییر گرایش و رفتار می‏دهد. به این معنی که به‏جای اندیشه آرمانی و مطلوب خود تغییر رفتار و نگرش می‏دهد و سعی در درک واقعیات حاکم بر سازمان می‏کند.

2-با ایجاد ارتباط با دیگران سعی می‏کند که انطابق خود را با سازمان تسهیل کرده و در سازمان بماند. این ارتباط در اشکال گوناگون خود را نشان می‏دهد. ارتباط باهمکاران و همقطاران، ارتباط با زیردستان وارتباط با مافوق‏ها.

3-فرد به‏محض ورود به سازمان با تفاوت‏های دیدگاه‏های خود و شرایط حاکم بر سازمان آشنا می‏شود، زود درمی‏یابد که به‏راحتی نمی‏تواند همه‏چیز راتغییر دهد. باید صبر و شکیبایی پیشه کند و منتظر فرصت می‏ماند تا به‏تدریج مدیران وافراد ذی‏نفوذ سازمان را تحت‏تأثیر خود و خواسته‏های خویش قرار دهد و کم‏کم به دگرگونی در محیطی و سازمان خویش بپردازد.(23)

به‏طورکلی باید درنظر داشت که جذابیت سازمان برای فرد که در نهایت منتج به علاقه و رضایت او نسبت به سازمان می‏شود در طی سال‏های اول خدمت فرد در سازمان متفاوت است. این جذابیت در تمام ایام به یک منوال باقی نمی‏ماند. گاه بالاست و زمانی پائین و همواره در معرض دگرگونی. قبل از ورود به سازمان فرد ممکن است با اطلاعاتی که از محیط به‏دست آورده است تصویر زیبایی از سازمان در ذهن داشته باشد که او را برآن می‏دارد تا درصورت نیاز سازمان به‏کار و تخصص و تجربه‏اش به آن سازمان وارد شود. با مراجعه به سازمان و طی مراحل اولیه استخدام و پذیرش سازمان نسبت به فرد این مقبولیت و جذابیت به اوج خود می‏رسد. با ورود به سازمان و طی مراحل مقدماتی و آشنایی با سازمان، کار آن و فرهنگ حاکم بر سازمان، به‏تدریج ممکن است از جذابیت آن کاسته شود و رابطه فرد با سازمان واردمراحل بحرانی شود. دراین صورت فرد احساس می‏کند که بودن و ماندن او در سازمان بی‏فایده است. اگر از دست رفتن جاذبه آنقدر زیاد نباشد که بتوان در سازمان ماند فرد تا مدتی با خود دچار کشمکش بوده و در نهایت از سال‏های پنجم به بعد از استخدامش در سازمان عمدتاً بر تعارض‏هاغلبه کرده در سازمان می‏ماند و دشواری خود را حل می‏کند. منحنی زیر به خوبی بیان‏گر این نکاتی است که اشاره گردید:

بهسازی و آموزش نیروی انسانی به ویژه کارگزاران فرهنگی از اهمیت زیادی برخوردار است و خود در برگیرنده عرصه وسیعی از آموزش‏ها چه در ابعاد رسمی و چه غیررسمی است موضوع‏های آموزش می‏توانند دایره وسیعی از مسایل سیاست بین‏الملل، اقتصاد بین‏الملل ارتباطات جهانی، قوانین بین‏المللی و آموزش‏های فنی را شامل شود. بی‏شک آموزش‏های مربوط به روابط میان فرهنگی ) cross- coltural Training( که آگاهی زیادی در مورد فرهنگهای دیگر و چگونگی رفتار با آنها را دربرمی‏گیرد بسیار مهم و در توفیق کارگزاران فرهنگی حرف اول را می‏زند. آموزش‏های مربوط به آگاهی‏های فرهنگی فقط برای کارکنان یا کارگزاران فرهنگی که به خارج از کشور می‏روند مفید و کارساز نیست، بلکه فواید بیشماری را نیز در داخل کشور برای افرادی دارد که با دیگران سروکار دارند. این اطلاعات می‏تواند به اثربخشی بیشتر ارتباطات و مدیریت در تمام سطوح بیانجامد. (24) از این‏رو در بیشتر کشورهای جهان چه در سطح کلان ) macro( و چه در سطوح سازمانی و خرد ) Micro( آموزش‏های فراوانی برای کارکنان درنظر گرفته شده است تا بتواند در رویارویی با شرایط محیطی و سازمانی حاکم، کارکنان با اثربخشی بالایی کار خود را انجام دهند و جاذبه برای سازمان یا کشور خود به وجود آورند. (25) جدای از شکل و نوع آگاهی‏های فرهنگی و آموزش‏های مربوط به آن برای بهسازی نیروی انسانی، هدف‏هایی براساس آنها وجود دارد که اهم آنها عبارتند از:

1- به گسترش حساسیت بیشتری نسبت به مردم و فرهنگهایی منجر می‏شود که از فرهنگ خودی دورند و در مورد آنها اطلاعات چندان زیادی در دست نیست.

2- از افراد و نمایندگان کشورهای دیگر در سرزمین خود اطلاعات دقیق‏تر و عمیق‏تری بدست می‏آید تا در برخورد با آنها درست‏تر و اثربخش‏تر عمل شود.

3- به بسط و بهبود روابط با کارکنان یا مشتریان می‏انجامد که فرهنگ آنها با فرهنگ خودی متفاوت است و در نتیجه رفتار آنها را می‏توان در جهت خواسته خود سوق داد.

4- می‏توان به شکل دادن مأمورانی که دیدگاه جهانی و چند ملیتی داشته و مسایل را به ابعاد گوناگون می‏نگرند دست یازید تا هم درست عمل کنند و هم فرهنگ سازمان غنی‏تری را به وجود آورند.

5- می‏توان در جهت اعتلای اثر بخشی مدیریت و عملیات سازمانی به ویژه با توجه به نظام کنترل میان فرهنگی، مذاکرات و پیمان‏ها، تصمیم‏گیری، روابط با مشتریان و بقیه موارد فرآیند مدیریت گام برداشت.

6- می‏توان به توسعه و بهبود مهارت‏های کارکنان در مأموریت‏های خارج از کشور دسترسی یافت. نیز به بهبود مهارت‏های کارکنان دیگر کشورها در کشور خود به آنان یاری رساند.

7- به تقلیل تکان‏های فرهنگی ) coltural Shocks( ناشی از عدم انطباق فرهنگ های بیگانه و فرهنگ خودی هنگام برخورد فرهنگها برای کارگزاران خودی و بیگانه کمک می‏کند.

8- کمک به کاربردی کردن علوم رفتاری در روابط بین‏المللی.

9- کمک به افزایش اثر بخشی شغلی کارکنان در رفتارهای انسانی، به ویژه در عرصه مدیریت در فرهنگهای بیگانه.

10- بسط و توسعه مهارت‏های کارکنان به عنوان میانجی‏های فرهنگی حرفه‏ای. (26) اکثر کشورهای پیشرفته صنعتی جهان برای آموزش مأموران و کارگزاران خود در خارج از کشور برنامه‏های منسجم و حساب شده‏ای دارند تا در اسرع وقت مهارت‏های لازم را به آنها القاء و آنها را مهیای انجام وظایف پیچیده و دشوار خود کنند. مثلاً سازمان بهبود روابط بین‏المللی کانادا ) Canadian International Development Agency( برنامه‏ای را برای مأموران خود قبل از ترک کانادا و رفتن به کشور میزبان تدوین نموده و مهارت‏هایی را به آنان آموزش می‏دهند. این برنامه بنام «انتقال مهارت‏ها» ) Transfer of Skills( نامیده می‏شود. این برنامه به ادعای طراحان آن چیزی بیشتر از آموزش و پرورش و کارآموزی است و در برگیرنده مهارت‏هایی برای صلاحیت‏های فنی و ارتباطی است. در چنین شرایط میان فرهنگی، آنان براین باورند که مهارت‏های ارتباطی از اهمیت زیادی برخوردار است.

افراد با داشتن این مهارت‏ها توان آن را می‏یابند که به خوبی با دیگران رابطه منطقی و مفید ایجاد کرده و آنان را به سوی خویش جذب کنند. این برنامه از بخش‏های زیر تشکیل شده است:

1- توجه به مهارت‏های ارتباطی- برای انتقال مفاهیم موردنظر به صورت‏کلامی و غیرکلامی ) Verbal and Non- Verbal(، آماده‏سازی و دادن جسارت و جرأت برای ایجاد ارتباط با دیگران و القاء مفاهیم مورد نظر خود به دیگران با خمیرمایه فرهنگی متفاوت.

2-آماده‏سازی برای قضاوتهای غیرارزشی- پرهیز از تعصب و بستگی شدید به ارزش‏ها و باورهای مبتنی بر فرهنگ، پرهیز از بیان حالاتی که صرفاً جنبه‏های ارزشی و درونی دارد، بالا بردن مهارت‏های شنیداری و گوش دادن موءثر به گونه‏ای که به راحتی مخاطب توان بیان خود و مطرح کردن خواسته‏های خود را داشته باشد.

3-اعتلای دانش فردی و شکل دادن ادراک مبتنی بر ارتباطات بین‏المللی- درک و تشخیص به موقع و درست ارزش‏های حاکم بر دیگران، درک عقاید، باورها و ادراکات دیگران در شرایط گوناگون. آگاهی از چگونگی تعامل میان اشخاص و ایجاد رابطه عقلایی و عاطفی با آنها.

4-نمایش همدلی- تلاش در جهت شناخت و درک دیگران از منظری که خود به آن می‏نگرند، نه از دیدگاه ویژه خویشتن. تلاش در این که خود را به جای دیگران قرار دادن و زندگی را از چشم آنها دیدن و این که دیگران هر کاری را براساس شرایط حاکم بر خود انجام می‏دهند و جا دارد که این شرایط را درک کنیم.

5-تمرین انعطاف نقش‏ها- یافتن این توانایی که نقش‏های مختلف را در شرایط گوناگون به درستی ایفا کند. این نقش‏ها گاه در عرصه فرهنگ بومی و زمانی در عرصه فرهنگهای مختلف دیگر باید اجرا شوند.

6-ایجاد مهارتهای مربوط به گفتگوهای دوسویه ) Dialogue(- توان گفتگو، دادن فرصت سخن گویی به دیگران، در داخل گروه‏ها، دادن مسئولیت به دیگران و ایجاد مهارت ارتباطات دوسویه و چرخشی.

7-تحمل ابهام- توانایی درگیری و درک فرهنگهای دیگر، تحمل در برابر ندانسته‏ها و این که آنها را به درستی تحلیل کرده و پذیرا شود.

8-تحمل زیستن در تنهایی و غلبه بر خستگی ناشی از انزوای فرهنگی. کسب این مهارت‏ها به تدریج به مدیران و کارگزاران فرهنگی این توان را می‏دهد که بتوانند با مردمان سایر کشورها آمیزش کنند و براساس هدفها و راهبردهای تعیین شده برای سازمان خود حرکت کرده و در کار خویش موفق گردند.

آنچه که اکثر سازمانهای فرهنگی از کارگزاران و مدیران خود انتظار دارند، عملکرد موثر و با کیفیت است و این انتظار با تقویت مهارت‏ها و دانش افراد از یکسو و تقویت تعهد سازمانی و وجدان کاری آنها از سوی دیگر تأمین می‏شود.27

وجود این دو ویژگی در افراد، به ویژه در کارکنان فرهنگی هم موجب عملکرد بهتر آنها و هم ایجاد رضایت از شغل و کار آنها می‏شود. به علت اهمیتی که برای عملکرد افراد در سازمانها قایل شده‏اند، نظریه‏پردازان مدیریت، واژه جدیدی تحت عنوان مدیریت عملکرد) Performance ManagemenT( را به کار گرفته‏اند. این واژه، در امور فرهنگی، مفهوم بررسی فرآیند مدیریت فعالیت‏های فرهنگی سازمانها را با خود حمل می‏کند.

ارزیابی عملکرد که یکی از مهمترین وظایف مدیران درباره کارکنانشان به حساب می‏آید جزیی از مدیریت عملکرد است و می‏تواند کاربردهای مختلفی داشته باشد.

برای عملکرد بهتر کارکنان، آموزش یکی از مهمترین ابزارهایی است که امروز توسط سازمانهای مختلف بکار گرفته می‏شود. همان طور که اشاره شد اغلب کشورها برای کارگزاران فرهنگی خود آن را در سطح بالایی مورد توجه قرار می‏دهند. آنان کارکنان خود را به‏گونه‏ای در این فرایند قرار می‏دهند که لحظه‏ای از آموختن نایستند. به این منظور سازمان می‏باید همواره آنان را با آموزشهای کارساز به روز نگهداشته و آنان را مهیای کار مهم خویش سازد.(28)

نتیجه:

باتوجه به موارد فوق، سازمان‏های فرهنگی و نیز سازمانهایی که با عملیات برون مرزی به اشکال گوناگون سروکار دارند، می‏توانند جاذبه معقولی برای خود پدید آورند تا بهترین و علاقمندترین افراد به سوی آنها کشیده شده و رغبت قابل ملاحظه‏ای جهت استخدام در آنها بوجود آید. بدیهی است که برای داشتن نیروهای توانمند، توان بالقوه آنها شرط است و این هدف، حاصل نمی‏شود مگر آنکه از میان عده کثیری علاقمند، کارکنان مورد نیاز انتخاب شوند. تنها انتخاب صحیح برای موفقیت سازمان فرهنگی کافی نیست، بلکه باید در جهت نگهداری و نیز بهسازی نیروی انتخاب شده دقت کرد. کارکنان انتخاب شده نیازهای گوناگونی دارند و می‏باید به این نیازها پاسخ درست داد. اگر نیازهای کارکنان پاسخ داده نشود کشور یا آن سازمان را ترک می‏کنند و یا در صورت باقی ماندن در سازمان کارآیی و اثربخشی پائینی خواهند داشت. کارکنان ناراضی برای سازمان نه تنها مفید نیستند، بلکه دشواری‏های زیادی پدید می‏آورند. در نهایت سازمان جهت نگهداری کارکنان خود نیاز به بهسازی آنان دارد. بهسازی حاصل نمی‏شود مگر عملکرد کارکنان به دقت ارزیابی و نقاط قوت و ضعف‏شان شناخته شود. با تشخیص نقاط ضعف کارکنان با برنامه‏های آموزشی دقیق و حساب شده می‏توان، ضعف‏ها را به قوتها تبدیل کرد. این کارگزاران فرهنگی توان آن را خواهند داشت که بیشترین و بهترین خدمت را به کشور خود بکنند و آن را در مسیر مطلوب به حرکت درآورند و در جامعه بین‏المللی پایگاه مناسبی برای آن فراهم آورند.