



## تنوع فرهنگی و نقش آن در بهبود فرآیند کسب و کار

محمد هادی عسگری\*  
محمد طالقانی\*\*

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۴/۲۶  
تاریخ تأیید مقاله: ۸۹/۶/۲۵

### چکیده:

جهانی شدن و پذیرش دیدگاه جهانی، از ضروریات و موضوعات غیرقابل اجتناب در قرن تنوع برای بهبود 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 .... سعی بر آن داشته تا با ارائه تصویری کلی از انواع مواجهه هایی که سازمان های متفاوت (از نظر فرهنگی، ساختاری و مدیریتی) با تنوع فرهنگی دارند، نتایج احتمالی حاصل از ورود تنوع فرهنگی و نقش آن در بهبود کسب و کارها را عنوان کند.

در این مقاله سه 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 (کامل ترین برخورد با تنوع فرهنگی) نسبت به سایر دیدگاهها مطرح شده و سپس فرآیند حل مسئله که (که در برگیرنده سه گام متوالی و در نهایت کاربردی کردن این فرآیند است) به صورت مبسوط عنوان شده است. اما در مهم ترین قسمت مقاله، نکاتی که باید در ابعاد سازمانی و مدیریتی مورد توجه قرار گیرند، عنوان شده است که چکیده ای از پیشنهادها، راهکارها و الزامات ضروری در جهت رسیدن به هم افزایی فرهنگی می باشد 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 است.

**واژگان کلیدی:** تنوع فرهنگی، هم افزایی فرهنگی، پاروکیال (کوته بین، کوته فکر)، نژادپرست (قوم پرست)، هم گونی و مشابهت.

\* استادیار و عضو هیأت علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن E-mail: drasgari.m@gmail.com  
\*\* استادیار و عضو هیأت علمی گروه مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت E-mail: m

## مقدمه

کشورهای توسعه یافته بر تنوع نیروی کار به عنوان وسیله‌ای برای کسب مزیت رقابتی دارند، کشورهای در حال توسعه نیز در روند جهانی شدن باید از آن بهره‌مند شوند، 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 بر شمردن برخوردهای مختلف سازمان با تنوع فرهنگی و نیز الزامات و زمینه‌های مدیریتی و سازمانی مورد نیاز گام کوچکی در خصوص 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. قابل‌اتکاترین تحقیقی که تاکنون در ادبیات تنوع فرهنگی انجام شده است، تحقیقات «کاکس»، «بلیک» می‌باشد (کاکس و بلیک، ۱۹۹۱) که در آن ۶ مزیت را برای تنوع فرهنگی برشمردند؛ اما بنظر می‌رسد با گسترش تحقیقات در این باره مزایای دیگری را نیز می‌توان به تنوع فرهنگی نسبت داد که ضرورت بکارگیری تنوع فرهنگی را هر چه بیشتر مطرح می‌کند:

۱. توانایی شرکت و افراد را در تأمین و پاسخگویی به اولویت‌های فرهنگی بازارهای محلی افزایش می‌دهد.
۲. توانایی شرکت را در جذب نیروها از زمینه‌های مختلف و همچنین نخبگان فرهنگی افزایش می‌دهد.
۳. هزینه ناشی از ریزش مدیران و کارکنان متفاوت از نظر فرهنگ و فرآیند جایگزینی‌یابی مناسب برای آنان را کاهش می‌دهد.
۴. با بهره‌گیری از تنوع دیدگاه‌ها و فراهم آوردن امکان تجزیه و تحلیل نقادانه جامع، تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد.
۵. از طریق تنوع در چشم‌اندازها و دیدگاه‌ها و به دلیل تأکید کمتر بر ضرورت یکسانی و هماهنگی، خلاقیت را تقویت می‌کند.

تغییرات در اقتصاد جهانی در بیست سال گذشته باعث شده که شرکت‌ها و صنایع هم بین‌المللی شوند و هم 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 (بهکیش، ۱۳۸۱). در همین راستا، کسب و کارها و صنایع، تجارت‌های مختلف و به تبع آنها مدیریت این کسب و کارها ناچارند با دیدگاهی جهانی به آینده چشم داشته باشند.

آثاری که گسترش بازار جهانی بر کاربردها و رویه‌های مدیریت بر جای می‌گذارد، مسئله جدی‌ای محسوب می‌شود. در این راستا، آموزش و فراگیری فرهنگ‌های مختلف می‌تواند کمک مؤثری باشد. همچنین مدیر باید نسبت به تفاوت‌ها و تشابهات فرهنگ‌های مختلف آگاهی کافی را داشته 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» (ریچارسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

با ایجاد نگرشی 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 فرآیندهاست (شنایدر، ۱۳۷۹).

کوتاه شدن چرخه‌های عمر محصولات و از رواج افتادگی سریع محصولات تولید شده به این معنا است که نیروی کار منعطف با مهارت‌های بالا برای موفقیت تجاری، حیاتی است (سرتو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

در ضمن علاوه بر اینکه تنوع نیروی کار گامی در جهت استفاده بهینه از منابع انسانی بوده است، بلکه اقدامی در جهت تأمین عدالت اجتماعی و دوری از اقدامات غیراخلاقی نیز می‌باشد (علیزاده اقدم، ۱۳۸۰). بنابراین با توجه به تأکیدی که حتی

1. Richardson

2. Certo

3. Cox and Blake

می‌کنند. جدول شماره (۱) بیان‌کننده نوع سازمان‌ها، درک و استنباط آنها از تنوع فرهنگی و نحوه مواجهه آنها با این موضوع و پیامد برخوردهای آنها را نشان می‌دهد. (آدلر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷)

### هم‌افزایی فرهنگی<sup>۳</sup>

همان‌گونه که بیان شد از میان سه استراتژی متفاوتی که در مواجهه با تنوع فرهنگی می‌توان داشت، کامل‌ترین مواجهه و برخورد همان هم‌افزایی (هم‌نیرو بخشی) فرهنگی است. هم‌افزایی فرهنگی یک رویکرد در مدیریت تأثیرات تنوع فرهنگی است و شامل فرآیندی است که مدیران در استراتژی‌ها، رویه‌ها، ساختارها و اعمال سازمان، بر الگوهای فرهنگی اعضای سازمان اتکا می‌کنند. سازمان‌های نیروافزای فرهنگی، اشکال جدیدی از مدیریت و سازمان که تفاوت‌های فرهنگی اعضایش را نادیده نمی‌گیرد، خلق نکرده است. بنابراین براساس دیدگاه هم‌افزایی فرهنگی ما برخلاف فرضیات هم‌گونی، مشابهت، کوتاه‌بینی (پاروکالیسم) و نژادپرستی (قومیت‌پرستی)، معتقدیم که همه با هم یکی نیستند و اغلب افراد با مشابهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی در مقایسه با دیگران زندگی می‌کنند و راه‌های فراوانی برای دستیابی به هدف وجود دارد و بهترین راه حاصل ترکیب فرهنگ‌هاست.

۶. انعطاف‌پذیری و قدرت تحمل و پاسخگویی به تقاضاهای مختلف و متعدد، محیط‌های پویا را افزایش می‌دهد.

۷. سازمان در زمینه تدوین استراتژی‌ها و بکارگیری طرح‌های جدید تولیدی، دارای جامعیت می‌شود.

۸. باعث افزایش سطح رشد در پویایی الگوهای ارتباطی در سازمان می‌شود.

۹. افزایش توانایی در اجتناب از تفکر گروهی<sup>۱</sup> به دلیل دوری از پذیرش تصمیمات، نتایج و ایده‌هایی که متعلق به اکثریت هستند (حقیقی، ۱۳۸۰).

۱۰. در صورت مدیریت و اداره شدن، تنوع فرهنگی در برگیرنده جاذبه ذهنی، احساسی و اخلاقی نیز می‌باشد. (حقیقی، ۱۳۸۰).

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

### انواع سازمان‌ها و برخوردهای سه‌گانه با تنوع فرهنگی

هر یک از سازمان‌ها با توجه به زیرساخت‌ها و بافت فرهنگی و ساختار سازمانی منحصر بفرد خود، برخورد 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

جدول ۱. درک و استنباط سازمان‌ها از تنوع فرهنگی

نوع سازمان	پیش (استنباط)	استراتژی	محتمل‌ترین پیامد	فراوانی
پاروکالی (کوتاه‌بین) <sup>۴</sup> (روش ما تنها روش است).	بدون اثر: تنوع فرهنگی هیچ اثری بر سازمان ندارد.	نادیده گرفتن تفاوتها: تأثیر تنوع فرهنگی را بر سازمان نادیده بگیرید.	مسائل و مشکلات: مسائل اتفاق می‌افتد اما به تنوع فرهنگی نسبت داده نمی‌شود.	بسیار شایع و معمول
نژادپرست <sup>۵</sup> (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
هم‌نیرو بخش (ترکیبی) <sup>۶</sup> خلاقانه از روشها و راه‌های دیگران ممکن است بهترین راه باشد).	تأثیرات بالقوه مثبت و منفی: تنوع فرهنگی به‌طور 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 کرده‌اند. اما برخی مشکلات پیش می‌آید که باید مدیریت شوند.	غیرمعمول و غیر شایع

1. Group think  
2. Adler  
3. cultural synergy

4. parochial  
5. ethnocentric  
6. synergistic

## جدول ۲. فرضیات در مدیریت چند فرهنگی و مدیریت سنتی

فرضیات مدیریت چند فرهنگی	فرضیات مدیریت سنتی
تنوع <sup>۳</sup> ← تصویر پلورالیسم (کثرتگرایی) فرهنگی <sup>۴</sup>	همگونی <sup>۱</sup> ← خرافه دیگ ذوب <sup>۲</sup>
مشابهت و تفاوت	مشابهت <sup>۵</sup>
هم پایانی <sup>۸</sup> ← روش ما تنها روش نیست.	پاروکالیسم <sup>۶</sup> ← خرافه منتها روش موجود <sup>۷</sup>
اقتضای فرهنگی ← روش ما فقط یک روش است <sup>۱۰</sup> .	نژادپرستی ( قومیتپرستی) ← خرافه بهترین روش <sup>۹</sup>

راه‌حل‌های هم‌افزایی فرهنگی در مسائل سازمانی شامل تشریح موقعیت از دیدگاه هر فرهنگ، استنباط و استدلال فرهنگی هر موقعیت و توسعه راه‌حل‌های خلاقانه فرهنگی می‌شود.

### مرحله اول: تشریح موقعیت

فرهنگ‌ها، 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 با 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 کنند (آدلر، ۱۹۹۷).

### مرحله دوم: استنباط و تفسیر فرهنگی موقعیت

در فرآیند هم‌افزایی فرهنگی، این مرحله شامل تشخیص و تفسیر مشابهت‌ها و تفاوت‌ها، احساسات و اعمال میان فرهنگ‌ها می‌شود. همه رفتارها از دیدگاه انجام‌دهنده آن منطقی و قابل درک هستند. بنابراین دیدگاه‌ها و تعصبات فرهنگی اغلب منجر می‌شود که ما منطق الگوهای رفتاری سایر فرهنگ‌ها را درک نکنیم. درحالی که یک دیدگاه تک فرهنگی، انعطاف‌پذیری مدیران را در موقعیت‌های جهانی محدود می‌کند، دیدگاه چندگانه، ادراک و اعمال‌شان را بهبود می‌بخشد.

همانگونه که در جدول شماره (۲) مشاهده می‌شود، فرضیات در مدیریت چند فرهنگی و مدیریت سنتی متفاوت است.

همانگونه که ذکر شده است، مدیریت چندفرهنگی دارای مفروضات خاصی می‌باشد. هم‌افزایی فرهنگی معتقد است که گروه‌های گوناگونی هستند که متفاوتند و هر کدام با تفاوت‌ها و فاصله‌های فرهنگی زندگی می‌کنند. هم‌افزایی فرهنگی فرض می‌کند که مشابهت و تفاوت‌ها به یک اندازه دارای اهمیت هستند و هم‌افزایی فرهنگی فرض می‌کند که روش‌های معادل فراوانی برای زیستن و کار کردن و دستیابی به هدف نهایی وجود دارد و روش هیچ فرهنگی، ذاتاً برتر نیست و در نهایت هم‌افزایی فرهنگی فرض می‌کند بهترین روش بستگی به فرهنگی دارد که مردم آن را حمل می‌کنند.

سازمان‌های هم‌افزایی فرهنگی، بهترین جنبه‌های فرهنگ همه اعضایشان را در استراتژی‌ها، ساختارها و فرآیندها، بدون نقض کردن هنجارهای هر فرهنگ فردی، منعکس می‌کنند. در این سازمان‌ها مدیران از تنوع به عنوان منبع کلیدی در جهت ایجاد فرصت استفاده می‌کنند.

### فرآیند حل مسئله با هم‌افزایی فرهنگی

مدیران در سازمان‌های هم‌افزایی، از تنوع به عنوان یک منبع کلیدی در حل مسائل استفاده می‌کنند. همان‌گونه که در جدول شماره (۳) نشان داده شده است، فرآیند توسعه و گسترش

1. Homogeneity

2. Melting pot myth (عقیده‌ای که در آن تمام تفاوت‌های فرهنگی نادیده گرفته شده و حذف می‌شوند)

3. Heterogeneity

4. Image of cultural pluralism

5. similarity

6. parochialism

7. only – one – way myth

8. equifinality

9. only- best – way myth

10. our way is one of possible way

### جدول ۳. ایجاد هم‌افزایی 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 می‌کند چیست؟ چه مفروضاتی هستند که دیدگاه‌ها و رفتارهای دیگر فرهنگ‌ها را تشریح می‌کنند؟	فرضیات مشخص شده در فرهنگ را تعیین کنید.	گام دوم: بینش فرهنگها 
مشابهت و تفاوت‌های فرهنگی بین فرهنگ‌های مختلف چه هستند؟	مشترکات فرهنگی را تشریح کنید.	گام سوم: افزایش خلاقیت فرهنگی 
راه حل‌ها و گزینه‌های جدیدی را بر مبنای فرهنگ‌های مختلف ایجاد کنید.	راه حل‌های هم‌افزا و نیرو بخش فرهنگی را خلق کنید.	ایجاد سینرژی (هم‌افزایی) 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 تأثیر آن را از دیدگاه هر فرهنگ مشاهده کنید. راه حل را بر مبنای بازخورد چند فرهنگ بهسازی کنید.	راه حل (های) نیروافزای فرهنگی را کاربردی کنید.	

مأخذ: (نانسی آدلر، ابعاد جهانی در رفتار سازمانی، ۱۹۹۷)

### مرحله سوم: افزایش خلاقیت فرهنگی

ارباب رجوع، کارآیی و بهره‌وری کارکنان و رضایت شغلی را کاربردی کند. البته بر اساس مطالعه‌ای که کریستوفر ارلی «وماساکوسکی» انجام دادند (مازنوسکی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷ در خلال مراحل تعاملات و ارتباطات اولیه، عدم یکنواختی و ناهمگونی، تأثیر مضر و مخربی بر عملیات و کارآیی تیم داشت.

راه‌حل‌های 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، امکان‌پذیر می‌شود.

### کاربردی کردن

پس از مدتی، تأثیر ناهمگونی و تنوع بر عملکرد تیم و سایر متغیرهای خروجی تیم به صورت خطوط منحنی و قوس‌دار شد. پس از شکل‌گیری روش‌هایی برای تعامل و رابطه، ناهمگونی و تنوع بالاتر باعث خلق همسانی و یگانگی معمول شد. این مشاهده مانند تحقیق الرون<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) است که تشریح تنوع فرهنگی به صورت مثبتی با عملکرد تیمی و تعارضات مثبتی بر موضوع مرتبط است. یک فرهنگ مختلط ممکن است مبنایی برای تعامل

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، خودآگاهی 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 سرویس‌دهی به

1. Maznevski

2. Elron

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 مؤثری عمل کنند. 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 مسائل، توانایی در ایجاد و تدوین هنجارهای مورد توافق عموم، برای تعامل، ارتباط، پذیرش و اعتقاد به اینکه سایر اعضای سازمان به اندازه کافی دارای مهارت هستند که به صورت مؤثری 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 هم‌افزایی فرهنگی فراهم کرد در زیر خلاصه شده‌اند:

- به منظور افزایش کارایی سازمان، اعضای آن باید به گونه‌ای انتخاب شوند که از نظر میزان توانایی همگون باشند تا گفتمان صحیح تسهیل شود و در گرایش‌ها ناهمگن و متنوع باشند تا از حیطه وسیعی از راه‌حل‌ها 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، 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 ندیده‌اند، به سطوح بالاتری از عملکرد دست می‌یابند (ارلی و ماساکوسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰).

بنابراین شناسایی تفاوت‌ها که در گروه‌آشنایی با فرهنگ‌های مختلف است، گامی اساسی در جهت تعاملات بهینه در سازمان می‌باشد.

- برای حداکثرسازی اثربخشی، رهبر باید کمک کند تا سازمان

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 تأیید شدند که:

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

۲. در دوره بلندمدت نتایج حاصل از سینیروزی (هم‌افزایی) فرهنگی در یک دوره بلندمدت و در صورت فراهم شدن تمام زمینه‌ها و امکانات (که در ادامه بیشتر بسط می‌یابند) در مسائل و فرآیندهای سازمانی، نقش مؤثری را ایفا می‌کنند.

مؤثرترین مدیران جهانی براساس شرایط و با نگرشی اقتضایی از هم‌افزایی فرهنگی استفاده می‌کنند، البته در همه شرایط بکارگیری هم‌افزایی فرهنگی کار مناسبی نیست.

## بایدها و نبایدها در تنوع فرهنگی

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

براساس گزارشی که گروه بررسی جنبه‌های سازمانی فناوری اطلاعات (OASIG) ارائه کرده است (توماس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴)، ۸۰ تا ۹۰ درصد از پروژه‌های فناوری اطلاعات به اهداف عملکردی در کشورهای در حال توسعه نمی‌رسند و این موضوع به دلیل عدم بسترسازی فرهنگی برای پذیرش مؤلفه‌های فرهنگی‌ای است که همراه با فناوری‌های خلق شده از آن فرهنگ وارد آن سازمان می‌شوند و سازمان‌هایی در راستای پذیرش این فناوری‌ها موفق خواهند بود که علاوه بر فراهم نمودن زمینه‌های مورد نیاز برای

1. Thomas

2. Earley and Masakowski

- 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 بهره‌گیری از توانایی‌های بالقوه دیگران و منافع حاصل از تفاوت‌های فرهنگی می‌توان موفقیت‌های بیشتری را کسب کرد و این موضوع فراتر از شناسایی (که پیشتر ذکر شد) و به دنبال 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<sup>۱</sup> است. توانایی چندبعدی فکر کردن و در همان حال درک متقابل ابعاد، اصطلاحاً پیچیدگی شناختی<sup>۲</sup> نامیده می‌شود (فیدلر<sup>۳</sup> و دیگران، ۱۹۶۱).

به گفته ژاک (جاکوس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰) این توانایی عامل تعیین‌کننده‌ای در نوع موقعیت یک مدیر در نظام سلسله مراتبی و میزان مشارکت وی در تصمیم‌گیری است.

- سازمان و مدیریت را باید همواره آماده‌بازبینی و پرسش مجدد فرضیات اساسی کرد و تصور نکنیم چون فرهنگ سازمانی و حرفه‌ای داریم همه چیز یکسان است. به عبارت دیگر باید همواره آماده باشیم تا چشم‌انداز جدیدی انتخاب و روش‌های جدیدی را مورد آزمایش قرار دهیم.

- بیشتر گروه‌های جدیدالتأسیس، شتابان و با عجله تمام جزئیات یک وظیفه را بررسی و تعیین می‌کنند و تعامل متقابل را که از طریق آن هدف‌ها تأمین می‌شوند را به اندازه کافی بررسی نمی‌کنند. بنابراین باید استراتژی‌های وظیفه‌ای و فرآیندی در یک سازمان متنوع، همراه با تعاملات، اصلاحات و تغییرات بیشتری باشد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به انواع برخوردهایی که هر یک از سازمان‌ها براساس بافت فرهنگ و زمینه‌های ساختاری و سازمانی خود دارند و مزایایی که در صورت بکارگیری هم‌افزایی فرهنگی (که نتیجه فراهم بودن شرایط به منظور بهترین برخورد با تنوع فرهنگی است) عاید سازمان می‌شود و ضرورت جهانی شدن و ایجاد

به یک چشم‌انداز یا هدف غالب برسد، هدفی که بالاتر از تفاوت‌های فردی قرار گیرد. این کاملاً صحیح است 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 (توماس، ۲۰۰۴).

- سازمان‌هایی که غلبه فرهنگی دارند، معمولاً از کارآیی و انعطاف کمتری برخوردار می‌شوند. رهبران سازمانی باید قدرت و تسلط فرهنگی را بین هر یک از اعضا براساس توانایی‌شان در انجام کار توزیع کنند، نه براساس پیش‌قضاوت‌هایی که از تسلط و غلبه نسبی فرهنگی ناشی شده است. در این صورت وجود قدرتی متعادل در تمام سطوح و اعضای سازمانی با هر گرایش فرهنگی، فرصت رشد به هر یک از فرهنگ‌ها را داده و انعطاف سازمان را در مواجهه با مشکلات داخلی و خارجی افزایش می‌دهد.

- برای آنکه سازمان به طور مؤثری عمل کند، اعضا باید به یکدیگر احترام بگذارند. رهبران سازمان بتوانند 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 کلیشه‌سازی (کلیشه‌گرایی) قومیتی و نژادی، احترام متقابل را بالا ببرند.

- در حالی که سازمان‌های تک‌فرهنگی با سرعت زیادی یک معیار قضاوتی را بر مبنای ارزش‌های مشابه توسعه می‌دهند، سازمان‌های چندفرهنگی معمولاً پیش از رسیدن به توافق به مشکل بر می‌خورند، زیرا به راحتی نمی‌توانند با توجه به دیدگاه‌های متفاوت، معیار سنجش یکسانی را تعریف کنند. در این صورت بازخوردی که به‌وسیله مدیریت ارائه می‌شود برای قضاوت در مورد خوب یا بد بودن یک فعالیت یا عملکرد، می‌تواند تسریع و سهولت ایجاد کند.

- مدیران بین‌المللی فقط به چگونگی روابط بالا به پایین و پایین به بالای کارکنان نمی‌پردازند، بلکه باید در تعاملات بسیار پیچیده‌تری، فراتر از مرزهای ملی و وظیفه‌ای نیز درگیر شده و نیاز دارند که وابستگی‌های متقابل بین بخش‌های مختلف سازمان‌ها در سراسر دنیا را کاملاً درک کنند.

1. Matrix of mind  
2. Cognitive complexity

3. Feidler  
4. Jagues

سازمانی در کسب و کارهای مدیرانی با فرهنگ‌های ناهمگون،  
۴. مطالعات و بررسی‌های ریشه‌ای در زمینه شاخص‌های  
فرهنگی سازمان‌ها و جامعه ایرانی در پذیرش تنوع فرهنگی،  
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  
آماده‌سازی کسب و کارهای ایرانی در پذیرش تنوع فرهنگی

#### منابع:

- بهکیش، محمد مهدی. (۱۳۸۱). اقتصاد ایران در بستر جهانی شدن. تهران: نشر نی، چاپ دوم.  
- حقیقی، محمد علی. (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: نشر ترمه، چاپ اول.  
- شنایدر، سوزان سی. (۱۳۷۹). مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها. سید محمد اعرابی و دیگران. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.  
- علیزاده اقدم، رسول. (۱۳۸۰). ارتباطات سازمانی. تهران: انتشارات آوای نور، چاپ اول.  
- Adler, Nancy J. (1997), "International dimensions of Organizational behavior", 3 th Edition, 8 Cincinnati, Ohio, south western college pub.  
- Certo Smauel C. (2002). "Modern Management" Edition, Prentice Hall of India, Newdwhli.  
- Cox T.H and Blake S. (1991), "Managing cultural diversity", Academy of management exccutive, 5 (3), pp.45-56.  
- 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. (1961) "Performance on laboratory tasks requiring group creativity", Acta Psychology, Vol. 18, pp.110-119.  
- Jaques, E (1990) "Inpraise of hierarchy", Harvard business review, Janurary februrary, pp.127-133.  
- Maznevski, M.L. (1999) "Understanding our differences in dicion making groups with diverse members" Human relations, 47 (5), pp. 531 – 552.  
- Thomas, David A. (2004), "Diversity as strategy", Harvard Business Review, September 2004, pp.98-107.  
- www.iee.org Richardson – Pickay, (2005) " Engineering management".

دیدگاهی چندفرهنگی به مسائل مدیریتی و سازمانی، کسب و کارهای ایرانی، در برخورد با یکی از بزرگترین چالش‌های قرن تنوع قرار دارند و با توجه به نکاتی که در قسمت انتهایی این مقاله مطرح شد - که چکیده‌ای از مقالات و کتب مختلف در زمینه مدیریت چندفرهنگی بود - باید به دنبال 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 مقایسه‌ای نوشته کنت «وپی بلانت» بسیاری از سازمان‌های کشورهای در حال توسعه دارای فرهنگ‌های منفک (منفی) هستند که وضعیت فرهنگ در آنها به صورت منزوی و وجود مجموعه‌های فاقد ارتباط با یکدیگر می‌باشد. 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 برای دسترسی به شرایط مورد نیاز برای پذیرش تنوع فرهنگی و فراتر از آن هم‌افزایی فرهنگی، شناسایی شوند.

با توجه به ویژگی‌های شش‌گانه‌ای که برای سازمان‌های چندفرهنگی عنوان شده است (حقیقی، ۱۳۸۰) و نیز الزاماتی که در بخش انتهایی این مقاله در موارد متعددی بیان شده و نیز وجود تحقیقات بسیار اندک در این زمینه، تحقیقات آینده می‌تواند در جهت ارائه پیشنهادهایی در زمینه‌های زیر باشد:

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