



تنوع فرهنگی و نقش آن در بهبود فرایند کسب و کار*

محمدهادی عسگری^۱ - محمد طالقانی^۲

چکیده:

جهانی شدن و پذیرش دیدگاه جهانی، از ضروریات و موضوعات غیر قابل اجتناب در کشورهای در حال توسعه می‌باشد. این مقاله، پس از طرح ضرورت و اهمیت مطرح شدن این موضوع در کشورهای در حال توسعه و بسیاری از مزایای تنوع فرهنگی در زمینه‌های بازاریابی، تحصیل منابع، کاهش هزینه، حل مشکلات و خلاقیت و ... سعی بر آن داشته تا با ارائه تصویری کلی از انواع مواجهه‌هایی که سازمان‌های 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 مشخصه‌های رویکرد هم‌افزایی یا سینرژی فرهنگی (کامل‌ترین برخورد با تنوع فرهنگی) نسبت به سایر دیدگاه‌ها مطرح شده و سپس فرایند حل مسئله که (در برگزیده سه گام متوالی و در نهایت کاربردی کردن این فرایند است) به صورت مبسوط عنوان شده است اما در مهم‌ترین قسمت مقاله، نکاتی که باید در ابعاد سازمانی و مدیریتی مورد توجه قرار گیرند، عنوان شده است. که چکیده‌ای از پیشنهادها، راهکارها و الزامات ضروری در جهت رسیدن به هم‌افزایی فرهنگی می‌باشد و به طور ضمنی نکاتی که باید در مدیریت تنوع فرهنگی به آن توجه شود نیز عنوان شده اند. در نهایت با نتیجه‌گیری از مطالب ذکر شده، پیشنهاداتی مطرح گردید که حاکی از حیطه‌های وسیع تحقیقاتی در زمینه برخورد فرهنگی کسب و کارهای ایرانی با فرهنگ چندگانه و مختلط جهانی است.

واژگان کلیدی: تنوع فرهنگی، هم‌افزایی فرهنگی، پاروکیال (کوته بین، کوته فکر)، نژاد پرست (قوم پرست)، هم‌گونی و مشابهت.

*- برگرفته از ماهنامه مهندسی- فرهنگی شماره ۴۴-۴۳

۱. استادیار و عضو هیأت علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن
۲. استادیار و عضو هیأت علمی گروه مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت

مقدمه

تغییرات در اقتصاد جهانی در بیست سال گذشته باعث شده است شرکت‌ها و صنایع، هم بین‌المللی شوند و هم به 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 موثری باشد. همچنین مدیر باید نسبت به تفاوت‌ها و تشابهات فرهنگ‌های مختلف آگاهی کافی داشته باشد. ضرورت این موضوع به حدی است که: «در گزارشی که انستیتوی هودسن منتشر کرده، اظهار داشته است 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» (ریچاردسون^۱ ۲۰۰۵).

بایجاد نگرشی جهانی و بازسازی ابعاد سازمان به صورت جهانی، فرایندهای سازمانی نیز دچار تغییر شده و فرایندهای 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 فرایندهاست. (شنايدر، 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 (سرتوآ، ۲۰۰۲). در ضمن علاوه بر اینکه تنوع نیروی کار گامی در جهت استفاده بهینه از منابع انسانی بوده است، اقدامی در جهت تأمین عدالت اجتماعی و دوری از اقدامات غیراخلاقی نیز می‌باشد (علیزاده اقدام، ۱۳۸۰). بنابراین با توجه به تأکیدی که حتی 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 با برشمردن 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.

1 - Richarson

2 - certo

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^۱، ۱۹۹۱) که در آن ۶ مزیت را برای تنوع فرهنگی برشمردند، اما به نظر می‌رسد با گسترش تحقیقات در این باره مزایای دیگری را نیز می‌توان به تنوع فرهنگی نسبت داد که ضرورت به کارگیری تنوع فرهنگی را هرچه 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.

هریک از سازمان‌ها با توجه به زیر ساخت‌ها و بافت فرهنگی و ساختار سازمانی منحصر به فرد 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 می‌کنند.

- ۳- هزینه ناشی از ریزش مدیران و کارکنان متفاوت از نظر فرهنگ و فرایند جایگزینی بایی 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 همگانی، خلاقیت را تقویت می‌کند.
- ۶- انعطاف‌پذیری و قدرت تحمل و پاسخگویی به تقاضاهای مختلف و متعدد، محیط‌های پویا را افزایش می‌دهد.
- ۷- سازمان در زمینه تدوین استراتژی و به کارگیری 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^۲ به دلیل دوری از پذیرش تصمیمات، نتایج و

1 - Cox, and Blake
2- Group think

ایده‌هایی که متعلق به اکثریت هستند (حقیقی ۱۳۸۰)

۱۰ - تنوع فرهنگی در صورتی که خوب مدیریت شود در برگیرنده جاذبه ذهنی، احساس و اخلاقی

نیز می‌باشد. (حقیقی، ۱۳۸۰)

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 زیر ساخت‌ها و بافت فرهنگی و ساختار سازمانی منحصر به فرد خود، برخوردی 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 می‌کنند. جدول شماره (۱) بیان کننده نوع سازمان‌ها، درک و استنباط آنها از تنوع فرهنگی و نحوه مواجهه آنها با این موضوع و پیامد برخوردهای آنها را نشان می‌دهد (ادلر^۱ ۱۹۹۷).

هم افزایی فرهنگی^۲

همان گونه که بیان شد از میان سه استراتژی متفاوتی که در مواجهه با تنوع فرهنگی می‌توان داشت، کامل ترین مواجهه و برخورد همان هم افزایی (هم نیرو بخشی) فرهنگی است. هم افزایی فرهنگی یک رویکرد در مدیریت تأثیرات تنوع فرهنگی است و شامل فرایندی است که مدیران در استراتژی‌ها، رویه‌ها، ساختارها و اعمال سازمان، بر الگوهای فرهنگی اعضای سازمان اتکا می‌کنند. سازمان‌های نیرو افزایش فرهنگی، اشکال جدیدی از مدیریت و سازمان که تفاوت‌های فرهنگی اعضایش را نادیده نمی‌گیرد، خلق نکرده است. بنابراین بر اساس دیدگاه هم افزایی فرهنگی ما بر خلاف فرضیات هم گونی، مشابهت، کوته بینی (پاروکالیسم) و نژاد پرستی (قومیت پرستی)، معتقدیم که همه با هم یکی نیستند و اغلب افراد با مشابهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی، در مقایسه با دیگران زندگی می‌کنند و راه‌های طولانی برای دستیابی به هدف وجود دارد و بهترین راه، حاصل ترکیب فرهنگ‌هاست.

1 - Adler

2 - cultural synergy

جدول ۱ - درک و استنباط سازمان‌ها از تنوع فرهنگی

نوع سازمان	بینش (استنباط)	استراتژی	محتمل‌ترین پیامد	فراوانی
پاروکلیال (کوته بین) (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 (راه ما، بهترین راه است)	اثر منفی: تنوع فرهنگی باعث مشکلاتی برای سازمان می‌شود	حداقل کردن تفاوتها: منبع و اثر نبوغ 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 نیرو بخش (ترکیبی خلاقانه از روش‌ها و راه‌های دیگران ممکن است بهترین راه باشد)	تأثیرات 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 کرده‌اند. اما برخی مشکلات پیش می‌آید که باید مدیریت شوند	غیرمعمول و غیر شایع

جدول ۲ - فرضیات در مدیریت چند فرهنگی و مدیریت سنتی

فرضیات مدیریت سنتی	فرضیات مدیریت چند فرهنگی
همگونی ۴ - خرافه دیگ ذوب ۵	تنوع ۶ - تصویر پلورالیسم (کثر تگرایی) فرهنگی ۷
مشابهت ۸	مشابهت و تفاوت
پاروکلیالیسم ۹ - خرافه منتها روش موجود ۱۰	هم پایانی ۱۱ - روش ما تنها روش نیست
نژاد پرستی (قومیت پرستی) - خرافه بهترین روش	اقتضای فرهنگی - روش ما فقط یک روش است ۱۳

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

همانگونه که ذکر شده است، مدیریت چند فرهنگی دارای مفروضات خاصی می‌باشد. هم افزایی فرهنگی معتقد است که گروه‌های گوناگونی هستند که متفاوتند و هر کدام با تفاوت‌ها و فاصله‌های

فرهنگی زندگی می‌کنند. هم افزایی فرهنگی فرض می‌کند که مشابهات و تفاوت‌ها به یک اندازه دارای اهمیت هستند و هم افزایی 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 هم افزایی فرهنگی فرض می‌کند بهترین روش، بستگی به فرهنگی دارد که مردم آن را حمل می‌کنند. سازمان‌های هم افزایی فرهنگی، بهترین جنبه‌های فرهنگ همه اعضایشان را در استراتژی‌ها، ساختارها و فرآیندها، بدون نقض کردن هنجارهای هم فرهنگ فردی، منعکس می‌کنند. در این سازمان‌ها مدیران از تنوع به عنوان منبع کلیدی در جهت ایجاد فرصت استفاده می‌کنند.

فرایند حل مسئله با هم افزایی فرهنگی

مدیران در سازمان‌های هم افزایی، از تنوع به عنوان یک منبع کلیدی در حل مسائل استفاده می‌کنند. همان گونه که در جدول شماره (۳) نشان داده شده است، فرایند توسعه و گسترش راه حل‌های هم افزایی فرهنگ، استنباط و استدلال فرهنگی هر موقعیت و توسعه راه حل‌های خلاقانه فرهنگی می‌شود.

مرحله اول: تشریح موقعیت

فرهنگ‌ها، ادراکات و ارزش‌های متفاوت افراد، چالش‌هایی را که در فهم و حل مسائل سازمانی با آن‌ها مواجه هستیم. ایجاد می‌کنند 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 کنند (آدلر، ۱۹۹۷)

مرحله دوم: استنباط و تفسیر فرهنگی موقعیت

در فرآیند هم افزایی فرهنگی، این مرحله شامل تشخیص و تفسیر مشابهت‌ها و تفاوت‌ها، احساسات و اعمال میان فرهنگ‌ها 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 حالی که یک دیدگاه تک فرهنگی، انعطاف پذیری مدیران را در موقعیت‌های جهانی محدود می‌کند، دیدگاه چندگانه، ادراک و اعمال شان را بهبود می‌بخشد.

جدول ۳ - ایجاد هم افزایی فرهنگی

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

مرحله سوم : افزایش خلاقیت فرهنگی

راه حل‌های نیرو افزای 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 همان گونه 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 سرویس دهی به ارباب رجوع، کارآیی و بهره‌وری کارکنان و رضایت شغلی را کاربردی کند.

البته بر اساس مطالعه‌ای که کریستوفر ارلی «وماساکوسکی» انجام دادند (مازنوسکی^۱، ۱۹۹۷ در خلال مراحل تعاملات و ارتباطات اولیه، عدم یکنواختی و ناهمگونی، تأثیر مضر و مخربی بر عملیات و کارآیی تیم داشت.

پس از مدتی تأثیر 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 همسانی و یگانگی معمول شد. این مشاهده مانند تحقیق الرون^۲ ۱۹۹۷ است که تشریح 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 گروه‌تشکیل شده و نتایج حاصل از این اقدامات هر دو فرضیه مطرح شده در این تحقیق تأیید شدند که:

۱ - در کوتاه مدت 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 سینرژی (هم‌افزایی) فرهنگی در یک دوره بلندمدت و در صورت فراهم شدن تمام زمینه‌ها و امکانات (که در ادامه بیشتر بسط می‌یابند) در مسائل و فرایندهای سازمانی، نقش موثری را ایفا می‌کنند.

مؤثرترین مدیران جهانی بر اساس شرایط و با نگرشی اقتضایی از هم‌افزایی فرهنگی استفاده می‌کنند، البته در همه شرایط به کارگیری 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

1 - Maznevski

2 - Elron

به سازمان‌ها، ساختارها و فرایندهای سازمانی می‌شود و هم به مهارت‌های فردی بستگی دارد که در مقام مدیریت، مسئولیت اداره و حداکثر سازی منافع و مزایای حاصل از تنوع فرهنگی را به دوش می‌کشد.

بر اساس گزارشی که گروه بررسی جنبه‌های سازمانی فناوری اطلاعات (OASIG) ارائه کرده است (توماس^۱، ۲۰۰۴) ۸۰ تا ۹۰ درصد از پروژه‌های فناوری اطلاعات به اهداف عملکردی در کشورهای در حال توسعه نمی‌رسند و این موضوع به دلیل عدم بستر سازی فرهنگی برای پذیرش مؤلفه‌های فرهنگی ای است که همراه با فناوری‌های خلق شده از آن فرهنگ وارد آن کشور می‌شوند و سازمان‌هایی در راستای پذیرش این فناوری‌ها موفق خواهند بود که علاوه بر فراهم نمودن زمینه‌های 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 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 اثر بخشی در نتیجه تنوع فرهنگی رسید و شرایط را برای بکارگیری هم افزایی 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 راه‌ها 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^۲، ۲۰۰۰)

بنابراین شناسایی تفاوت‌ها که در گرو آشنایی با فرهنگ‌های مختلف است، گامی اساسی در جهت

1 -Tomas

2 - Earley and Masakowski

تعاملات بهینه در سازمان می‌باشد.

برای حداکثر سازی 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 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

برای آنکه سازمان به طور موثری عمل کند، اعضا باید به یکدیگر احترام بگذارند. رهبران سازمان باید بتوانند با گزینش اعضای که دارای توانایی یکسان و متعادل هستند و ایجاد دست یابی اولیه به توانایی مرتبط با کار برای همه اعضا و کاهش دادن هر گونه قضاوت اولیه مبتنی بر کلیشه سازی (کلیشه گرایی) قومیتی و نژادی، احترام متقابل را بالا ببرند.

سازمانی باید قدرت و تسلط فرهنگی را بین هر یک 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 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 موثری عمل کند، اعضا باید به یکدیگر احترام بگذارند. رهبران سازمان باید بتوانند با گزینش اعضای که دارای توانایی یکسان و متعادل هستند و ایجاد دست یابی اولیه به توانایی مرتبط با کار برای همه اعضا و کاهش دادن هر گونه قضاوت اولیه مبتنی بر کلیشه سازی (کلیشه گرایی) قومیتی و نژادی، احترام متقابل را بالا ببرند.

در حالی که 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 برمی‌خورند، زیرا به راحتی نمی‌توانند باتوجه به دیدگاه‌های متفاوت، معیار سنجش یکسانی را تعریف کنند. در این صورت برخوردی که به وسیله مدیریت ارائه می‌شود برای قضاوت در مورد خوب یا بد بودن یک فعالیت یا عملکرد، می‌تواند تسریع و سهولت ایجاد کند.

مدیران بین المللی فقط به چگونگی روابط بالا به پایین و پایین به بالای کارکنان نمی‌پردازند، بلکه باید در تعاملات بسیار پیچیده تری، 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.



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 (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 دو گانه به معنای خلق یک ماتریس ذهنی^۱ است. توانایی چند بعدی فکر کردن و در همان حال درک متقابل ابعاد، اصطلاحاً پیچیدگی شناختی^۲ نامیده می‌شود (فیدلر^۳ و دیگران ۱۹۶۱)

به گفته ژاک (جاکوس^۴، ۱۹۹۰) این توانایی عامل تعیین کننده‌ای در نوع موقعیت یک مدیر در نظام سلسله مراتبی و میزان مشارکت وی در تصمیم گیری است.

سازمان و مدیریت باید همواره آماده بازبینی و پرسش مجدد فرضیات اساسی باشد و تصور نکنیم چون فرهنگ سازمانی و حرفه‌ای داریم همه چیز یکسان است. به عبارت دیگر باید همواره آماده باشیم تا چشم انداز جدیدی انتخاب 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 تعامل متقابل را که از طریق آن هدف‌ها تأمین می‌شوند را به اندازه کافی بررسی نمی‌کنند. بنابراین باید استراتژی‌های وظیفه‌ای و فرایندی در یک سازمان متنوع، همراه با تعاملات، اصلاحات و تغییرات بیشتری باشد.

نتیجه گیری و پیشنهادها

با توجه به انواع برخوردهایی که هر یک از سازمان‌ها بر اساس بافت فرهنگ و زمینه‌های ساختاری و سازمانی خود دارند و مزایایی که در صورت بکارگیری هم افزایی فرهنگی (که نتیجه فراهم بودن شرایط به منظور بهترین برخورد یا 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 چالش‌های قرن قرار دارند و با توجه به نکاتی که در قسمت انتهایی این مقاله مطرح شد - که چکیده ای از مقالات و کتب مختلف در زمینه مدیریت چند فرهنگی 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.

براساس مطالب کتاب مدیریت مقایسه ای نوشته کنت و پی بلانت بسیاری از سازمان‌های کشورهای

- 1 - Matrix of mind
- 2 - cognitive complexity
- 3 - feidler
- 4 - Jagues

در حال توسعه دارای فرهنگ های 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 ویژگی های 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 هم افزایش فرهنگی، شناسایی شوند. با توجه به ویژگی های شش گانه ای که برای سازمان های چند فرهنگی 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 می تواند در جهت ارائه پیشنهادهایی در زمینه های زیر باشد:

- ۱ - میزان توجه به 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 فرایندها و ساختارهای سازمانی در کسب و کارهای مدیرانی با فرهنگ های ناهمگون،
- ۴ - مطالعات و بررسی های ریشه ای در زمینه شاخص های فرهنگی سازمان ها و جامعه ایرانی در پذیرش تنوع فرهنگی .
- ۵- بررسی و شناسایی عوامل قانونی، اجتماعی و فرهنگی مخرب و محدوده کننده 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. ■

