

جهانی‌شدن و مدیریت تنوع فرهنگی در کسب و کارهای گردشگری

افسانه پورجم*

استادیار دانشکده علوم گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران.

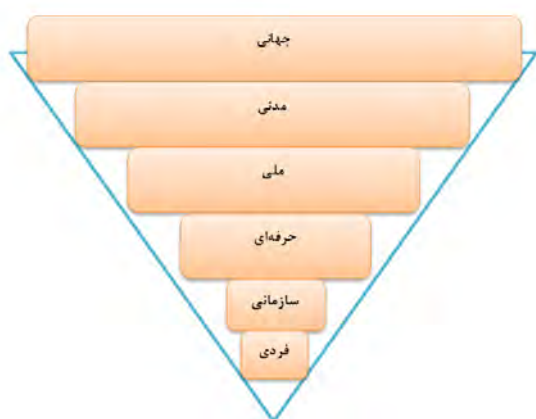
تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۲۵ تاریخ قرارگیری روی سایت: ۱۳۹۹/۰۵/۲۰

چکیده تنوع در جوامع و کسب و کارها در سال‌های اخیر به موضوعی مهم تبدیل شده است که می‌تواند هم فرصت‌آفرین و هم چالش‌برانگیز باشد. در ارتباط با صنعت گردشگری نیز به دلیل روابط تنگاتنگ میان فرهنگی در این صنعت به ویژه در ارتباط با کسب و کارهای گردشگری و افزایش روزافزون شرکت‌های چندملیتی در روند جهانی‌شدن جوامع، موضوع تنوع اهمیتی دوچندان یافته است. مطالعات مختلف تأکید کرده‌اند که مقوله تنوع و ابعاد آن در صنایع مختلف نمودهای متفاوتی دارد. لذا نوشتار حاضر به بررسی تأثیر جهانی‌شدن بر تنوع نیروی کار، مشتریان و ضرورت مدیریت تنوع به طور مشخص در صنعت گردشگری پرداخته و آن را به صورت فرایندی سیستماتیک ترسیم می‌کند.

واژگان کلیدی جهانی‌شدن، تنوع، کسب و کارهای گردشگری.

مقدمه واژه تنوع اگرچه قلمرو معنایی گسترده‌ای دارد، اما می‌تواند به صورت «آمیزش جمعی تفاوت‌ها و شباهت‌ها که شامل ویژگی‌های سازمانی، ارزش‌ها، عقاید، تجربیات، پیش‌زمینه‌ها، ترجیحات و رفتارهاست» تعریف شود. در بیانیه سالانه سازمان ملل در سال ۱۹۹۵ آمده است که «تنوع فرهنگی به همان اندازه برای انسان‌ها اهمیت دارد که تنوع بیولوژیکی برای طبیعت». براساس آنچه (Singal, 2014) اذعان می‌کند تنوع به اشکال مختلفی تعریف شده است، اما عمدتاً در دو سطح درک می‌شود: سطح بیرونی و سطح عمیق. سطح بیرونی، ابعاد اولیه‌ای همچون جنسیت، نژاد، سن، گرایش جنسی و ابعاد ثانویه‌ای همچون تحصیلات، وضعیت تأهل، تجربه کاری و مانند آن دارد. تنوع در سطح عمیق عموماً به تنوع شناختی برمی‌گردد؛ متغیری که به آسانی قابل مشاهده و اندازه‌گیری نیست. در تحلیل تنوع، طبقه‌بندی انسان‌ها به گروه‌های اکثریت و اقلیت، واقعیتی اجتناب‌ناپذیر است. این گروه‌ها به واسطه نژاد، قومیت، وابستگی مذهبی، وابستگی سیاسی، گرایش جنسی، جنسیت، وضعیت جسمانی و ملیت تعریف می‌شوند (Kalargyrou & Costen, 2017). چندین دهه است که مدیریت تنوع، مدیران را به چالش کشیده است. روند توجه به تنوع و پذیرش آن از دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی آغاز شده است. مهمترین دستاورد این دو دهه، اجازه ورود به سیستم به افراد مختلف بود. در دهه ۱۹۸۰، تمرکز بر «ارزش‌نهادن به

تفاوت» بود. در دهه ۱۹۹۰، توجه‌ها معطوف به «مدیریت تنوع» بود. اما اکنون در قرن ۲۱، دغدغه دانشگاه‌ها و شرکت‌ها بایستی «زندگی کردن تنوع» باشد. پدیده جهانی‌شدن نیز به پیچیدگی‌ها در رابطه با تنوع افزوده و آن را به موضوعی جهانی بدل کرده است (Onday, 2016). به کارگیری تنوع و پذیرش آن، در حال تبدیل به موضوعی استراتژیک برای شرکت‌های چندملیتی در سراسر جهان است. مدیریت تنوع، فرایندی است که برای ایجاد و حفظ یک محیط کاری مثبت طراحی شده و در آن به تفاوت‌ها و شباهت‌های افراد ارزش می‌نهد (Singh, 2018). فشارهای اجتماعی و قانونی به طور فزاینده‌ای شرکت‌ها را ترغیب به سرمایه‌گذاری و مدیریت تنوع در محیط کاری می‌کند. تنوع موجود در سازمان‌های امروزی، منابع و توانمندی سازمانی محسوب شده که می‌تواند به کسب مزیت رقابتی بیانجامد. به نظر می‌رسد تحقیقات مربوط به تنوع بایستی در صنایع مختلف به صورت مشخص انجام گیرند؛ زیرا صنایع از منظر کالامحور/ خدمت‌محور بودن، مهارت کارکنان و قوانین و مقررات مرتبط با یکدیگر متفاوت هستند و بنابراین استراتژی‌های مدیریتی متفاوتی را دنبال می‌کنند که باعث می‌شود مدیریت تنوع در برخی صنایع اثربخش‌تر باشد. در صنایع خدماتی مانند گردشگری و مهمان‌نوازی که در آن سطح مواجهه میهمان و میزبان در هنگام دریافت خدمت بسیار بالاست مدیریت تنوع اهمیتی دوچندان می‌یابد. به عبارت دیگر در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی سطح بالاتری از تعاملات



تصویر ۱. سطوح فرهنگ. مأخذ: Reisinger, 2009

آموزشی و مانند آن تعیین می‌شود. نهایتاً مؤلفه‌های خرد فرهنگ در جامعه عبارتند از فرهنگ صنعتی، سازمانی و فردی که بیشترین تنوع و تفاوت را در خود جای می‌دهند (Korjala, 2012).

پژوهشگران روانشناسی حرفه‌ای، مدیریت سازمانی و دیگر حوزه‌های مرتبط با کار عنوان می‌کنند که تعریف سازه تنوع، چالش‌برانگیز است. تکامل این واژه به موازات چندفرهنگی بودن که در برگیرنده تفاوت‌های هویتی آشکار مانند نژاد و قومیت است پیش رفته و در نهایت تنوع به صورت چتری که تفاوت‌هایی چون سن، توانایی‌های جسمی، ملیت، وضعیت مهاجرت، ترجیحات جنسی و هویت مذهبی و معنوی را پوشش می‌دهد ظهور کرده است. در این مقاله، تنوع به منزله حضور افراد متعلق تنوع به منزله حضور افراد با هویت‌های اجتماعی مختلف در هر فضایی تعریف می‌شود که این تفاوت‌های هویتی می‌تواند مشهود یا نامشهود باشد. در هر فضایی تعریف می‌شود. مباحث پیرامون تنوع در محیط کار بر تنوع فرهنگی و فواید یک محیط کار متکثر قومی و نژادی در ارتباط با خلاقیت، نوآوری و افزایش بهره‌وری تمرکز کرده‌اند و برخی دیگر آن را موضوعی قانونی دانسته‌اند (Schaeffer & Mattis, 2012).

اکنون شرکت‌ها در حال پذیرش و ارزش‌گذاری بر نیروی کار چندفرهنگی بوده و نیروی کار در شرکت‌ها از گروه‌های قومی، نژادی، مذهبی و جنسیتی متنوع هستند. امروزه توجه‌ها معطوف به چالش‌ها و فرصت‌های مرتبط با روند رو به رشد به‌کارگیری نیروی کار چندملیتی است که عاملی کلیدی در موفقیت کسب و کار به شمار می‌رود. تیم‌های چندفرهنگی در معرض تعارض و سوءتفاهم بیشتری هستند، اما در شرایط درست می‌توانند هم‌افزا و خلاق باشند. ویژگی‌های اصلی سازمان‌های چندفرهنگی عبارت از مشارکت اقلیت‌ها در سطوح ساختاری مانند جایگاه‌های مدیریتی و اجرایی، دخیل شدن شبکه‌های غیررسمی کسب و کار، از بین رفتن تعصب و تبعیض و شکل‌گیری شیوه تفکری است که نه تنها تنوع را می‌پذیرد، بلکه بر آن ارزش می‌گذارد. سازمانی که از گروه‌های مختلف فرهنگی تشکیل شده است تنها یک سازمان متکثر است و تنها زمانی چندفرهنگی تلقی می‌شود که برای تنوع ارزش قائل

بین فردی وجود دارد که در آن ارائه خدمات شخصی‌سازی شده بر عملکرد شرکت تأثیرگذار است (Singal, 2014). نکته جالب توجه اینجاست که چندین شرکت بزرگ گردشگری یا مرتبط با گردشگری مانند Marriot, Hilton, Walt Disney و Boeing در میان ۵۰ شرکت اول در لیست Diversity Inc.'s سال ۲۰۱۹ قرار دارند. بنابراین نوشتار حاضر به دنبال بررسی تحولات مرتبط با جهانی‌شدن و افزایش تنوع و تأثیر آن بر مدیریت کسب و کارهای مرتبط با گردشگری در فضای رقابتی و متنوع کنونی و ضرورت مدیریت تنوع در محیط‌های کاری به منظور بهره‌مندی از منافع و بهبود عملکرد سازمانی است.

مبانی نظری

تنوع می‌تواند به عنوان شناخت، درک و پذیرش تفاوت‌های فردی تعریف شود و می‌توان دو بعد برای آن قائل شد. بعد اول شامل سن، جنس، گرایش جنسی و مانند آن بوده که معمولاً بیشترین تأثیر را در مواجهات اولیه دارند و شکل‌دهنده تصویر ما از خودمان و جهان بینی ما هستند. بعد دوم شامل مذهب، تحصیلات، منطقه جغرافیایی، درآمد و مانند آن بوده که ممکن است در برخورد اول کمتر مورد توجه قرار گیرند و شکل‌دهنده عزت نفس و تعریف ما از خودمان هستند (Dike, 2013; Edewor & Aluko, 2007). آخرین لایه از تنوع مرتبط با بستر سازمانی شامل موقعیت شغلی، ارشدیت و جایگاه در کار می‌شود (Korjala, 2012). تنوع، شکلی از سازمان را طلب می‌کند که در آن هر فرد می‌تواند آرزوهای شغلی خود را محقق سازد بدون اینکه به واسطه جنسیت، نژاد، ملیت، مذهب و دیگر عوامل بی‌ارتباط با عملکرد، محدود شود. مدیریت تنوع، اشاره به فراهم کردن شرایط برای افراد به منظور استفاده از تمام پتانسیل خود در یک محیط کاری برابر دارد که در آن هیچ‌کس نسبت به دیگری برتری ندارد (Onday, 2016). با تغییرات جمعیتی، جابجایی نیروی کار در سطح بین‌المللی و کم‌رنگ شدن مرزهای جغرافیایی، متنوع‌شدن ترکیب نیروی کار، مدیریت تنوع نقش مهمی در عملیات مهمان‌نوازی یافته است (Manoharana & Singal, 2017).

تنوع فرهنگی در سازمان‌های امروزی

انواع متفاوتی از فرهنگ در جامعه وجود دارد. گسترده‌ترین سطح فرهنگ، سطح جهانی است و منحصربه‌فردترین سطح، سطح فردی است (تصویر ۱). اساساً هر فردی با هر ملیت، عقیده و ارزش، در محدوده فرهنگ جهانی جای می‌گیرد. در سطح بعدی، فرهنگ اجتماعی (مدنی) گسترده‌ترین سطح هویت فرهنگی است که افراد کسب می‌کنند و مواردی همچون قومیت و مذهب را شامل می‌شود. فرهنگ ملی حوزه‌های محدودتر است و عمدتاً منظور از فرهنگ، فرهنگ ملی است که به واسطه کشور محل سکونت (تولد) و شهروندی مشخص می‌شود. رفتار و ادراک افراد نیز توسط عوامل مختلفی همچون دوستان، خانواده، نژاد، شغل، مذهب، سیستم

به کیفیت و کمیت نیروی کار در محیط‌های کاری امروزی است که با ویژگی تنوع و تکثر فرهنگی نیروی کار مواجه هستند. روندهای اجتماعی-اقتصادی باعث تغییر در کمیت و کیفیت نیروی کار و سبب شد واژه تنوع نیروی کار ابداع شود (Roberson, 2019). واژه تنوع نیروی کار اشاره به ویژگی‌های شخصی متنوعی مانند نژاد، سن، سبک زندگی، فرهنگ و مانند آن دارد که مدیریت نیروی کار را ناهمگون می‌سازد (Murmu & Bisht, 2014). در این میان، صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی نیز با گردشگران و جهانی‌شدن فرایندهای سر و کار دارد که سبب تنوع گسترده مشتریان (گردشگران) می‌شود و شرکت‌های گردشگری و مهمان‌نوازی عملیات و خدمات خود را در نقاط مختلف دنیا مستقر کرده و نیروی کار متنوعی را به خدمت می‌گیرند به علاوه اینکه این صنعت، اقلیت‌های بیشتری را نیز نسبت به صنایع دیگر به کار می‌گیرد (Manoharana & Singal, 2017). از آنجا که جوامع مدرن در سطح جهان با یکدیگر در ارتباط بوده و فرهنگ آنها در روند جهانی‌شدن از یکدیگر تأثیر می‌گیرند (Blench, 2001)، تعامل‌های بیشتری نیز به واسطه جهانی‌شدن در بین افراد با فرهنگ‌های مختلف پدید آمده است. تنوع برای سازمان‌ها می‌تواند هم فرصت و هم تهدید باشد (Dike, 2013; Edewor & Aluko, 2007). علاوه بر این، داشتن هوش فرهنگی در جهان معاصر کسب و کار، اهمیتی دوچندان یافته و مفهومی است که به پل‌زدن میان تفاوت‌های فرهنگی و سودبردن از آن کمک می‌کند. (Thomas, 2006) هوش فرهنگی را به عنوان یک توانایی تعریف می‌کند که به افراد امکان درک کردن و داشتن رفتار مناسب در میان تنوعی از فرهنگ‌ها را می‌دهد (Pongpayaklert & Atikomtrirat, 2011). به این ترتیب، با زندگی در قرن ۲۱ ما بیش از پیش با یکدیگر مرتبط هستیم. در عصر جهانی‌شدن و با ظهور شرکت‌های چندملیتی، تنوع بایستی با ادغام‌شدن در جهان چندفرهنگی حفظ شود. تنوع می‌تواند به صورت دیدگاه‌ها و رویکردهای متنوعی که افراد متعلق به گروه‌های هویتی مختلف به محل کار می‌آورند، تعریف شود. مدیریت تنوع امروزه به عنوان یک استراتژی که رقابت‌پذیری سازمانی را بهبود بخشیده و رضایت و بازده کارکنان را افزایش می‌دهد، شناخته می‌شود (Singh, 2018).

مدیریت تنوع فرهنگی در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی

تنوع نیز همچون جهانی‌شدن، رویکردها و تعاریف متنوعی دارد. تنوع فرهنگی که در اینجا مدنظر است عبارتست از تنوع گروه‌ها، جوامع و فرهنگ‌های انسانی در یک فضای مشخص. این مفهوم همچنین اشاره به ترکیب افراد و گروه‌هایی با پیش‌زمینه‌ها، ویژگی‌ها، ارزش‌ها، عقاید، رسوم و سنت‌ها دارد. از یک‌سو، مدیریت تنوع فرهنگی در شرکت‌هایی که در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی فعالیت می‌کنند، کار ساده‌ای نیست (Mihaela & Flavius, 2010) و از سوی دیگر در محیط رقابتی

شود (Edewor & Aluko, 2007). سازمان‌های گردشگری، خصوصاً سازمان‌های چندملیتی و بین‌المللی با فرهنگ‌های مختلفی چه در میان مشتریان و چه در میان کارکنان سروکار دارند و بایستی بتوانند فاصله فرهنگی را خصوصاً در میان کارکنان کاهش دهند زیرا بر تعاملات افراد با فرهنگ‌های مختلف تأثیرگذار هستند. فاصله فرهنگی نشان‌دهنده اختلاف میان فرهنگ‌های ملی مختلف است و هرچه اختلاف بیشتر باشد تعارض نیز افزایش یافته و منافع حاصل از تنوع را کاهش می‌دهد (Korjala, 2012).

نیروی کار متشکل از سه نسل است: نسل دارای فرزندان زیاد (متولد ۱۹۶۴-۱۹۴۶)، نسل X (متولد ۱۹۷۹-۱۹۶۵) و نسل Y (متولد ۱۹۸۰ به بعد)؛ هر یک از این نسل‌ها رویکرد متفاوتی نسبت به مقوله کار و محیط کاری دارند. نسل‌های قدیمی‌تر بیشتر متمرکز بر وفاداری هستند؛ زیرا در گذشته گزینه‌های کاری متنوعی پیش رو نداشته‌اند. این در حالی است که نسل‌های جوان‌تر معنادار بودن و چالش‌برانگیز بودن کار هستند و چنانچه محیط کار سبب رشد و یادگیری آنها نشود و اجازه ندهد تعادلی میان کار و زندگی برقرار کنند آن را ترک می‌کنند. امروزه کارکنان تنها برای درآمد کار نمی‌کند بلکه جایگاه، اخلاق و فرهنگ سازمانی نیز برای آنها اهمیت دارد (Murmu & Bisht, 2014).

جهانی‌شدن و تنوع فرهنگی در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی

جهانی‌شدن فرایندی چندبعدی و پیچیده است که با ابعاد مختلفی همچون ابعاد فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و تکنولوژیکی بر صنعت گردشگری تأثیر می‌گذارد (Mihaela & Flavius, 2010). براساس نظر (Scholte, 2000) پدیده جهانی‌شدن باید براساس ۵ فرایند بین‌المللی شدن، آزادسازی، همگانی‌شدن، غربی‌شدن، نوسازی و قلمروزدایی تعریف شود. بسیاری از تعاریف جهانی‌شدن از منظر اقتصادی ارائه شده‌اند؛ زیرا این فرایند اقتصاد یک کشور را به اقتصاد جهانی مرتبط می‌کند، اما شکل جهانی‌شدن امروزه تغییر کرده است. جهانی‌شدن در دهه‌های گذشته با جابجایی محصول و جمعیت تعریف می‌شد، اما امروزه جابجایی خدمات، اطلاعات و سرمایه تعریف می‌شود و به دلیل خدمت‌محور شدن جوامع، توجهی ویژه به تکنولوژی‌های ارتباطی دارد (Sae, 2004). جهانی‌شدن دربرگیرنده ارتباطات متقابل در حال تکامل جهان است که در جریان گسترش یافته اطلاعات، تکنولوژی، سرمایه، کالاها، خدمات و افراد منعکس می‌شود. این فرایند به صورت کل فرایندهایی تعریف شده است که توسط آنها مردم جهان در یک جامعه واحد آمیخته می‌شوند (Dwyer, 2015). جهانی‌شدن همچنین تغییراتی را در محیط کسب و کار به همراه آورده که منجر به افزایش رقابت شده و تغییراتی نیز در محیط‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی ایجاد کرده که سازمان‌ها را با چالش‌های جدیدی برای بقا و ادامه حیات در محیط رقابتی مواجه کرده است. یکی از چالش‌برانگیزترین مسائل، مربوط

پذیرش دیدگاه جهانی موضوعات غیرقابل اجتناب برای بهبود عملکرد کسب و کارها در کشورهای در حال توسعه به شمار می‌روند. بسیاری از سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه دارای فرهنگ سازمانی نسبتاً جزیره‌ای بوده و ارتباطات متقابل چندانی بین افراد و واحدها در این سازمان‌ها وجود ندارد. بنابراین با توجه به الگویی از فرهنگ که در کشورهای در حال توسعه ارائه شده و اهمیت و سودمندی حاصل از وجود تنوع فرهنگی در سازمان‌ها نیاز است 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 دستیابی به هم‌افزایی فرهنگی، شناسایی شوند (عسگری و طالقانی، ۱۳۸۹). علاوه بر این، در ایران با توجه به وجود تنوع فرهنگی و قومیتی گسترده مدیریت این تنوع نیز اهمیتی دوچندان می‌یابد. در شرایط امروز جهان، حفظ تنوع فرهنگی در مقابل فرایند جهانی‌شدن که همه‌چیز را به سمت مشابهت، یکسانی و استانداردسازی می‌برد ضرورت بیشتری می‌یابد. به همین دلیل، حفاظت از این تنوع به منزله حفاظت از میراث فرهنگی کشور است (جهانی، بلالی و افراسیابی، ۱۳۹۷).

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با رویکرد توصیفی - تحلیلی با هدف توسعه‌ای انجام گرفته است که داده‌های کیفی آن با بررسی اسنادی گردآوری شده و مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. به این ترتیب، سیر تحول مفهوم تنوع در ادبیات کسب و کارها و مشخصاً کسب و کارهای گردشگری مورد واکاوی قرار گرفته و جایگاه مدیریت تنوع بهره‌گیری از تنوع در جهت بهبود عملکرد سازمانی با نگاهی سیستماتیک تبیین شد. در این راستا، سؤالات پژوهش بدین شکل مطرح شد: سؤال (۱): عملکرد کسب و کارهای گردشگری که به تنوع روی می‌آورند چه تفاوتی با عملکرد کسب و کارهایی دارد که از تنوع اجتناب می‌کنند؛ سؤال (۲): چگونه مدیریت تنوع در کسب و کارهای گردشگری می‌تواند در جهت بهره‌مندی از مزایای تنوع و اجتناب از چالش‌های آن مؤثر واقع شود؟

یافته‌ها

داده‌های آماری در تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که تفاوت‌های میان افراد در محیط‌های کاری افزایش یافته و همچنان نیز در حال افزایش است و ترکیب نیروی کار بیش از پیش ناهمگن شده است. گسترش حقوق بشر، حقوق زنان و حقوق مدنی طی دهه‌های متمادی سبب مشارکت بیشتر اقلیت‌های اجتماعی و ضرورت مدیریت نیروی انسانی با هویت، پیش‌زمینه و تجارب متنوع شده است. در عین حال، کاهش موانع تجارت باعث پیوند بازارهای جهانی شده و جریان آزاد کالاها، خدمات، اطلاعات و منابع (از جمله منابع انسانی) را ایجاد کرده است. این تغییرات پیچیدگی‌های مربوط به هنجارها، ارزش‌ها و زبان متفاوت را افزایش

کنونی شرکت‌ها بیش از پیش بر افزایش تنوع در محیط کار سرمایه‌گذاری می‌کنند. در حالی که تنوع، اشاره به تفاوت‌های میان افراد استخدام شده در سازمان‌ها دارد، مدیریت تنوع به سیاست‌ها و فعالیت‌های طراحی شده نه تنها برای به رسمیت‌شناختن تنوع بلکه استفاده از این تفاوت‌ها برای پیشبرد اهداف سازمانی همچون افزایش رضایت مشتری، افزایش نوآوری، انجام مسئولیت‌های اجتماعی شرکت و کسب مزیت رقابتی اشاره دارد که سبب عملکرد بالاتر شرکت می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که منافع حاصل از تنوع، احتمال موفقیت را بالا می‌برد. «ریسینگر» معتقد است که سازمان‌های فعال در گردشگری در محیط چندفرهنگی پیچیده صنعت گردشگری فعالیت می‌کنند و نمی‌توانند نسبت به تفاوت‌های فرهنگی و نقش فرهنگ‌های ملی در چنین فضایی بی‌تفاوت باشند (Reisinger, 2009). آن دسته از مدیران هتل که رفتار میان‌فرهنگی را آموخته و قادر به مدیریت تنوع فرهنگی هستند برای سازمان‌داری ارزشمندی هستند زیرا می‌توانند به بهترین شکل از پتانسیل‌های کارکنان استفاده کرده و فضای کاری منسجم و کارآمدی را خلق کنند (Minkov & Hofstede, 2012). عملکرد یک شرکت بر مبنای تعهد آن به تنوع ارزیابی می‌شود. Forbes (یک مجله حرفه‌ای پیشرو در رابطه با کسب و کار) در سال ۲۰۱۱ اعلام کرد که تنوع، کلید رشد کسب و کار است. تحقیقات بسیاری، تنوع را برای کسب و کارها سودمند ارزیابی کرده‌اند. افرادی که در محیط‌های کاری دارای تنوع کار می‌کنند بیشتر احساس عدالت و داشتن فرصت‌های برابر می‌کنند. البته تنوع می‌تواند چالش‌هایی نیز به همراه داشته باشد و چنانچه به درستی مدیریت نشود باعث بروز تعارضات عاطفی در محیط کار می‌شود. در صنعت مهمان‌نوازی با توجه به حضور گسترده اقلیت‌ها در بخش‌های مختلف آن، مدیریت تنوع فرهنگی اهمیتی دوچندان می‌یابد. مطالعه‌ای که در سال ۲۰۱۲ توسط Forbes انجام گرفته نشان می‌دهد که دومین صنعت به لحاظ برخورداری از تنوع در آمریکا و انگلیس «هتل و کترینگ» است (Kalargyrou & Costen, 2017). در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی که ماهیتاً صنعتی جهانی، کاربر و سرمایه‌بر بوده و رضایت مشتری از خدمات ارائه شده برای موفقیت ضروری است، پرورش تنوع و مدیریت اثربخش آن به یک تلاش استراتژیک بدل شده است. شرکت‌های فعال در صنعت مهمان‌نوازی برخلاف شرکت‌های تولیدی بایستی در محل مصرف مشتریان مستقر شوند به این ترتیب نیروی کار متنوع‌تری را به خدمت می‌گیرند و مدیریت تنوع آنها را قادر می‌سازد استعدادها را از طیف وسیعی از افراد استخدام کرده، فرهنگ سازمانی مثبتی را پرورش داده و خدمات مشتریان را بهبود بخشند (Manoharana & Singal, 2017).

مدیریت تنوع فرهنگی در حوزه کسب و کارها در ایران در عصر تنوع و ارتباطات روزافزون بین فرهنگی، جهانی‌شدن و

فرهنگی در حال افزایش است و چالش اصلی به ویژه برای کسب و کارهای گردشگری، استفاده از مزایای تنوع فرهنگی ایجاد شده است. در مقیاس کلان نیز، تنوع فرهنگی فرصت‌زا و یکی از زیربناهای توسعه است که نه تنها سبب رشد اقتصادی می‌شود بلکه زمینه را برای ارتقای معنوی، اخلاقی، عاطفی و فکری در جوامع بشری فراهم می‌کند.

با این وجود، تنوع همیشه به صورت مطلق مفید واقع نمی‌شود زیرا مسائلی چون روحیه پایین‌تر کارکنان، تعارضات بیشتر و عملکرد کاری ضعیف‌تر نیز ممکن است به صورت بالقوه وجود داشته باشد (Guillaume et al., 2015). باید در نظر داشت پرورش تنوع علی‌رغم منافع بالقوه‌ای که پیشتر ذکر شد می‌تواند هزینه‌های مربوط به ارتباط، هماهنگی و تعارض را افزایش داده و بر سازمان اثر منفی بگذارد. (Singal, 2017) معتقد است که چنانچه کارکنان با پیشینه فرهنگی متنوع نتوانند یکدیگر را درک کرده و به یکدیگر اعتماد کنند تعارض در سازمان افزایش می‌یابد. به دلیل وجود تفاوت‌های فرهنگی از قبل سبک کار، انتظارات و اصول اخلاقی متفاوت کارکنان، مدیریت کردن شرکت‌های فعال در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی که در مقیاس جهانی فعالیت می‌کنند با دشواری‌های مضاعفی روبروست و حتی ممکن است به دلیل مشکلات ارتباطی و تفاوت‌های فرهنگی و اخلاقی مشکلاتی بروز کند یا ارزش‌ها و اعتقادات یک فرد مانع از درک دیدگاه و رفتارهای دیگران شود زیرا این احتمال وجود دارد که افراد فرهنگ خود را به عنوان معیار قرار داده و به وسیله آن دیگران را ارزیابی کنند. قوم‌پرستی افراط‌گونه و کمبود آگاهی مانع درک صحیح از یکدیگر و برقراری ارتباطات مؤثر شده و می‌تواند عواقب جدی به همراه داشته باشد. لذا پژوهش‌های مختلف گزارش داده‌اند که مدیریت تنوع و تنوع نیروی کار فاکتورهای ضروری هستند که تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارند. تلاش‌های سازمانی برای به‌کارگیری و ترویج تنوع ترغیب می‌شوند تا در محیط‌های کسب و کار ادراک مثبت ایجاد کرده، کارکنان توانمند را به کار گرفته و ایده‌های خلاقانه تولید کنند اما تحقیقات مختلف بر ضرورت مدیریت تنوع جهت بهره‌مندی از منافع آن و بهبود عملکرد و اجتناب از آسیب‌های بالقوه تأکید کرده‌اند. تحقیقات همچنین مطرح کرده‌اند که مطالعات آینده باید به تعیین تفاوت سبک‌های مدیریت تنوع در سازمان‌های مختلف براساس نوع صنعت، نوع خدمت، مقیاس زمانی، ترکیب کارکنان و ویژگی‌های مشتریان بپردازند. تحقیقات متعددی نیز به نقش میانجی مدیریت تنوع در رابطه میان تنوع و عملکرد پرداخته‌اند (Cho, Kim & Barak, 2017). لذا در پاسخ به سؤال دوم می‌توان چنین استدلال کرد که مدیریت تنوع به کار گرفته شده در سازمان در گام‌های بعد، ابزاری است که می‌تواند به اثربخشی تنوع موجود در سازمان کمک کرده و چالش‌های حاصل از آن را به حداقل برساند. از منظر تنوع فرهنگی (Seyman, 2006, 301) عنوان می‌کند که مدیریت تنوع فرهنگی، پاسخ یا عکس‌العملی سازمانی به ضرورت رقابت‌پذیری

داده است (Roberson, 2019). مفهوم تنوع در ارتباط با کسب و کارها بر این اساس استوار است که وقتی تنوع در محل کار مفید واقع شود از طریق افزایش نوآوری، تصمیم‌گیری بهتر، دسترسی به استعدادها و نیز مشتریان بیشتر به سازمان سود می‌رساند (Guillaume, Dawson, Otaye-Ebede, Woods & West, 2015). جذابیت منافع بالقوه از به‌کارگیری تنوع از یک‌سو و ضرورت سازگارشدن با محیط برای سازمان‌ها که همسویی با روند جهانی شدن را می‌طلبد سبب شده است که سازمان‌ها در دهه‌های اخیر توجه بیشتری به مقوله تنوع و ضرورت به‌کارگیری آن، نشان دهند. اگرچه همه شرکت‌ها با هزینه‌ها و منافع حاصل از تنوع مواجه هستند اما این مواجهه در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی به دلیل ماهیت خدماتی، کاربر بودن و پراکندگی جغرافیایی بیشتر، پررنگ‌تر است. شرکت‌ها نیروی کار متنوع را به کار می‌گیرند تا از یک‌سو به منابع حیاتی همچون تجربیات، جهان‌بینی‌ها و اطلاعات متنوع دست یابند و از سوی دیگر خود را با الزامات قانونی انطباق داده و مشروعیت اجتماعی به دست آورند. شرکت‌های پیشرو در به‌کارگیری تنوع در صنعت گردشگری مانند Marriott, Hilton و Walt Disney از سازمان‌هایی مانند جوامع ملی اقلیت در مهمان‌نوازی حمایت می‌کنند. دانشگاه‌ها، آموزش‌های مربوط به تنوع را در سرفصل‌های آموزشی مرتبط با گردشگری گنجانده‌اند. این اقدامات فعالانه، اهمیت مدیریت تنوع در صنعت گردشگری را در فضای کنونی کسب و کار به خوبی می‌نمایاند. به این ترتیب طبق آنچه از ادبیات برآمده و در نوشتار حاضر مورد مذاقه قرار گرفته است در پاسخ به سؤال اول می‌توان اذعان داشت که در دنیای کنونی در دنیای کنونی که در نتیجه تغییرات حاصل از جهانی‌شدن، تنوع به مقوله‌ای اجتناب‌ناپذیر بدل شده و همچنین پتانسیل خلق منافع جمعی و سازمانی متعددی را داراست، کسب و کارهای گردشگری که به پذیرش تنوع روی می‌آورند در مقایسه با کسب و کارهایی که درصدد اجتناب از تنوع هستند عملکرد بهتری دارند؛ به عبارت دیگر، پذیرش تنوع گامی جهت سازگاری با محیط (روند جهانی‌شدن) بوده و رقابت‌پذیری را افزایش می‌دهد. سازمانی را می‌توان چندفرهنگی تلقی کرد که از تنوع فرهنگی به عنوان مزیت رقابتی بهره بگیرد. در حقیقت، چالشی که باید به آن پاسخ داده شود مواجهه با تغییرات جمعیتی در نیروی کار، درک تفاوت‌های فرهنگی در فضای متکثر فرهنگی و بهره‌گیری از آن جهت افزایش سود و رقابت‌پذیری است که متأسفانه بسیاری از سازمان‌ها از این توانایی برخوردار نیستند. صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی بیش از صنایع دیگر با محیط و نیروی کار چندفرهنگی سروکار دارد و چنانچه با محیط دارای تنوع هماهنگ نشود، روابط میان مشتریان و کارکنان با چالش‌های جدی مواجه خواهد شد. به این ترتیب لازم است کارکنان برای درک تفاوت‌های فرهنگی مشتریان آموزش ببینند. از این گذشته، به دلیل افزایش نیروی کار چندفرهنگی و مهاجرت، گسترش حق مالکیت بین‌المللی و تغییر در ترکیب نیروی کار، اهمیت تنوع

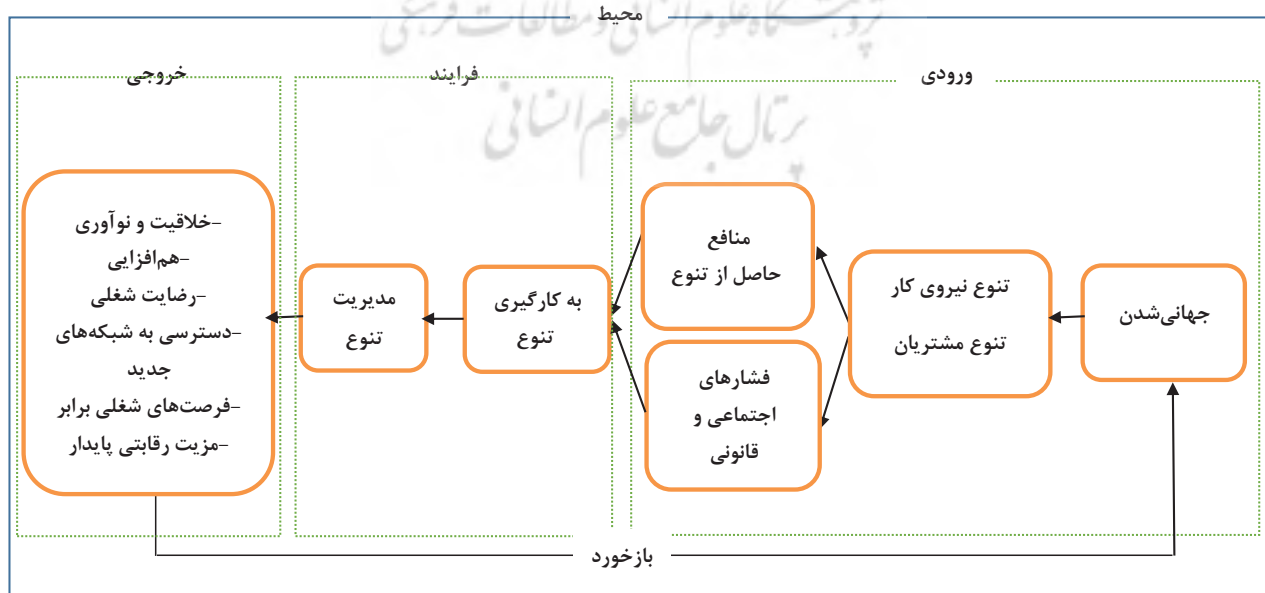
دسترسی به شبکه‌های جدید را برای سازمان میسر کرده و منابع اطلاعاتی سازمان را گسترش می‌دهد (Phillips & O'Reilly, 1998). پنجم، افکار متنوع، محیطی خلاق و نوآور را در سطح گروه پرورش می‌دهد (Bantel & Jackson, 1989) و در نهایت، تعامل بهتر میان کارکنان ارائه دهنده خدمت و مشتریان، تجربه و رضایت مشتری را بهبود می‌بخشد که در صورت مدیریت اثربخش تنوع، هریک در نهایت می‌توانند بر عملکرد اثر مثبت داشته باشند. براساس آنچه تاکنون بحث شد می‌توان فرایند سیستمی را برای آنچه در حال وقوع است با تفکیک ورودی، فرایند، خروجی و بازخورد برای این سیستم تعریف کرد (تصویر ۲). به این ترتیب چنانچه سازمان را به صورت سیستم در نظر بگیریم، تنوعی که جهانی‌شدن در نیروی کار و گروه‌های مشتریان پدید می‌آورد و نیز منافع بالقوه به کارگیری تنوع و فشارهای اجتماعی بر سازمان جهت پذیرش تنوع می‌توانند به عنوان ورودی‌های سیستم تلقی شده که به کارگیری و مدیریت تنوع پردازشی است که بر روی این ورودی‌ها صورت گرفته و منجر به کسب منافع می‌شود که در مجموع عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد.

بحث و نتیجه‌گیری

با گسترش جهانی‌شدن و پدیده مهاجرت، مدیریت تنوع در سازمان اهمیتی روزافزون یافته است. تنوع در نیروی کار و مدیریت این تنوع یکی از مهمترین چالش‌ها برای سازمان‌های آینده خواهد بود. این مسئله در ایران به دلایل متفاوت از جمله تنوع قومی-فرهنگی بالا و مهاجرت گسترده روستاییان به شهرهای صنعتی یکی از چالش‌های پیش روی سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های فعال در عرصه گردشگری خواهد بود. توافق گسترده‌ای بر سر ضرورت

و تنوع فزاینده نیروی کار است. به منظور مدیریت کارکنان با فرهنگ‌های متفاوت و نیز جذب گروه‌های متنوع از مشتریان، آشنایی با تفاوت‌ها، عملکرد فرهنگی و دلایل رفتارهای فرهنگی دیگران ضروری است. از آنجا که تعامل اجتماعی میان مشتریان و کارکنان بر ادراک مشتریان از کیفیت خدمات و رضایت نهایی آنها تأثیرگذار بوده لازم است شرکت‌های فعال در حوزه گردشگری و مهمان‌نوازی به لزوم درک تفاوت‌های فرهنگی و مدیریت این تفاوت‌ها به عنوان ضرورتی جهت موفقیت در بازار گردشگری توجه کافی داشته باشند. در ایران نیز علاوه بر تنوع حاصل از فرایند جهانی‌شدن، تنوع قومی-فرهنگی گسترده‌ای وجود دارد که از یک سو اهمیت مدیریت تنوع فرهنگی را دوچندان می‌کند و از سوی دیگر نشان‌دهنده وجود این ضرورت از دیرباز است. تنوع قومی-فرهنگی موجود بخشی از میراث فرهنگی محسوب شده و در شرایطی که جهانی‌شدن در سطح بین‌المللی همه‌چیز را به سمت استانداردسازی و مشابهت پیش می‌برد حفظ این تنوع باید در سطح ملی و محلی صورت گیرد.

به این ترتیب، تنوع می‌تواند منافع متعددی برای سازمان در پی داشته باشد. اول، استخدام با هدف تنوع دامنه متقاضیان بالقوه را گسترش می‌دهد که منجر به گزینه‌های بیشتر، کیفیت بالاتر و هزینه کمتر خواهد شد (Niederle, Segal & Vesterlund, 2013). دوم، تنوع در نیروی کار، عملکرد فردی را بهبود بخشیده و هویت سازمانی افراد را تقویت کرده و سبب ارتقای بهره‌وری و رضایت شغلی و در نهایت جابجایی کمتر کارکنان و کاهش هزینه‌های استخدام و آموزش خواهد شد (McKay, Avery & Morris, 2009). سوم، رضایت شغلی بالاتر، کیفیت تعامل میان کارکنان و مشتریان را افزایش می‌دهد (Koys, 2001). چهارم، نیروی کار متنوع



تصویر ۲. فرایند سیستماتیک مدیریت تنوع. مأخذ: نگارنده.

نظر داشت که به کارگیری تنوع می‌تواند چالش‌هایی نیز به همراه داشته باشد. هزینه‌های ایجاد هماهنگی و یکپارچگی در شرایطی که تنوع فرهنگی در سازمان وجود دارد گاهی از منافع آن که مواردی همچون خلاقیت و تبادل دانش را در برمی‌گیرد فراتر می‌رود. علاوه بر این، پیاده‌سازی برنامه‌های موفق تنوع، هزینه‌بر است. این هزینه‌ها شامل آموزش کارکنان و مدیران در ارتباط با تنوع، یافتن مدیران و کارکنان با تفکر غیرسنتی و اصلاح سیاست‌های شرکت با هدف حساسیت بیشتر نسبت به تفاوت‌های فرهنگی، هزینه‌های زیرساختی برای جذب کارکنان کم‌توان و زنان دارای فرزند خردسال و مانند آن است که می‌تواند بر سودآوری اثر منفی داشته باشد. علاوه بر منافع و هزینه‌های مالی احتمالی، ایجاد رابطه و اعتماد در شرایط تنوع کارکنان در سازمان، زمان‌بر خواهد بود و این عوامل، موانعی بازدارنده در مسیر پرورش و مدیریت تنوع در سازمان‌ها خواهند بود. لذا سازمان‌هایی که درصد بهره‌مندی از منافع بالقوه تنوع هستند بایستی با اتخاذ رویکردی مناسب در مدیریت تنوع میان، منافع و هزینه‌های توازن برقرار کنند تا در نهایت شاهد عملکرد بهتر در سازمان باشند. لذا تحقیقات آتی می‌توانند بر شناسایی و معرفی سبک‌های مختلف مدیریت تنوع در سازمان تمرکز کنند.

برخورد فعالانه با تنوع در سازمان‌ها و شناسایی مزایا و معایب آن برای بخش‌های مختلف وجود دارد. تحقیقات اثرات مثبتی از تنوع را از منظر خلاقیت و رضایت در تیم‌های ناهمگن نسبت به تیم‌های همگن نشان داده‌اند. افراد با پیش‌زمینه‌های متنوع، دیدگاه‌های مختلفی در ارتباط با چگونگی حل مسائل و دسترسی به منابع مختلف برای بهبود خلاقیت و عملکرد به گروه می‌آورند و فضای کاری جذاب‌تر و رضایت‌بخش‌تری را ایجاد می‌کنند. دیدگاه‌های مختلف پیرامون ابعاد مثبت و منفی تنوع در یک سازمان باید به رویکردهای متفاوتی به متنوع‌سازی و مدیریت تنوع بیانجامد؛ در نتیجه سازمان‌ها در مقوله مدیریت نیروی کار متنوع با توجه به رویکردشان نسبت به تنوع به شیوه‌های مختلفی عمل خواهند کرد. از این گذشته، صنایع مختلف به شکل‌های مختلفی با مسئله تنوع مواجه می‌شوند. تحقیقات تجربی گذشته مانند (Joshi & Roh, 2009) تفاوت میان صنایع خدماتی و دیگر صنایع را در مقوله تنوع در محیط کار تأیید کرده‌اند. حتی در میان صنایع خدماتی، صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی منحصر به فرد است زیرا کارکنان آن، تعاملات مستمرتر و مستقیم‌تری با مشتریان دارند و ادراک مشتری از کیفیت و ارزش خدمت بستگی به غنای این تعاملات و شهرت شرکت دارد. اما باید در

پی‌نوشت

۱. National Societies of Minorities in Hospitality (NSMH).

فهرست منابع

- جهانی، رحمان؛ بلالی، سوسن و افراسیابی، رویا. (۱۳۹۷). مدیریت تنوع و تفاوت‌های فرهنگی در منابع انسانی، دومین کنفرانس بین‌المللی نوآوری و تحقیق در علوم تربیتی، مدیریت و روانشناسی، تهران.
- عسگری، محمد هادی و طالقانی، محمد. (۱۳۸۹). تنوع فرهنگی و نقش آن در بهبود فرآیند کسب و کار، ماهنامه مهندسی فرهنگی، ۴(۴۳ و ۴۴)، ۸۵-۵۶.
- Bantel, K. A. & Jackson, S. E. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*, (10), 107-124.
- Blench, R. (2001). Globalization and Policies towards Cultural Diversity. *Department for International Development (QFID)*, (70), 3-5.
- Cho, S., Kim, A. & Barak, M. E. M. (2017). Does diversity matter? exploring workforce diversity, diversity management, and organizational performance in social enterprises. *Asian Social Work and Policy*, (2), 1-12.
- Dike, P. (2013). *The impact of workplace diversity on organisations*. Master's Degree Thesis in International Business.
- Dwyer, L. (2015). Globalization of tourism: Drivers and outcomes. *Tourism Recreation Research*, 40(3), 326-329.
- Edewor, P. A. & Aluko, Y. A. (2007). Diversity Management, Challenges and Opportunities in Multicultural Organizations. *International Journal of the Diversity*, 6(6), 190-195.
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Otaye-Ebede, L., Woods, S.
- A. & West, M. A. (2015). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 276-303.
- Joshi, A. & Roh, H. (2009). The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review. *The Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- Kalargyrou, V. & Costen, W. (2017). Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 68-114.
- Korjala, V. (2012). *Cultural Diversity in Hospitality Management*. Turku University of Applied Sciences, Degree Programme In Hospitality Management (BA).
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study, *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Manoharana, A. & Singal, M. (2017). A systematic literature review of research on diversity and diversitymanagement in the hospitality literature. *International Journal of Hospitality Management*, (66), 77-91.
- McKay, P. F., Avery, D. R. & Morris, M. A. (2009). A Tale of Two Cimates: Diversity Climate From Subordinates' and Managers Perspectives and Their Role in Store Unit Sales Performance, *Personnel Psychology*, (62), 767-791.

- Mihaela, R. & Flavius, R. (2010). Managing Cultural Diversity in International Tourism. *International Economic Conference of Lucian Blaga University of Sibiu, Romania: Faculty of Economic Sciences.*
- Minkov, M. & Hofstede, G. (2012). Hofstede's fifth dimension: New evidence from the World Values Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 42*(1), 3-14.
- Murmu, N. & Bisht, M. (2014). Managing Workforce Diversity in the Era of Globalisation. *Advances in Economics and Business Management (AEBM), 1*(3), 234-236.
- Niederle, M., Segal, C. & Vesterlund, L. (2013). How Costly is Diversity? Affirmative Action in Light of Gender Differences in Competitiveness. *Management Science, 59*(1), 1-16.
- Onday, O. (2016). Global Workforce Diversity Management and the Challenge of Managing Diversity. *Global Journal of Human Resource Management, 4*(1), 31-51.
- Phillips, K. W. & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior, 20*, 77-140.
- Pongpayaklert, T. & Atikomtrirat, W. (2011). *Managing Diversity in multinational organizations – Swedish and Thai context.* Unpublished master's thesis, Linnaeus School of Business and Management, Sweden.
- Reisinger, Y. (2009). *International Tourism Cultures and Behavior.* Oxford: ButterworthHeinemann.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6*(7), 1-20.
- Saeed, J. (2004). *Managing organizations in a global economy: An intercultural perspective,* Mason: ThomsonSouth-Western,
- Schaeffer, C. B., & Mattis, J. S. (2012). Diversity, religiosity, and spirituality in the workplace. *Journal of Management, Spirituality & Religion, 9*(4), 317-333.
- Scholte, J. (2000). *Globalization. A critical introduction,* London: Palgrave.
- Seymen, O. A. (2006). The cultural diversity phenomenon in organizations and different approaches for effective cultural diversity management: A literary review. *Cross Cultural Management: An International Journal, 13*, 296-315.
- Singal, M. (2014). The business case for diversity management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management, 40*, 10-19.
- Singh, S. (2018). Diversity Management in the Age of Globalisation. *Journal of Management (JOM), 5*(3), 251-257.
- Thomas, D. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group & Organization Management, 31*, 78- 99.



COPYRIGHTS

Copyright for this article is retained by the authors with publication rights granted to Tourism of Culture journal. This is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



نحوه ارجاع به این مقاله

پورجم، افسانه. (۱۳۹۹). جهانی‌شدن و مدیریت تنوع فرهنگی در کسب و کارهای گردشگری. گردشگری فرهنگ، ۱(۱)، ۴۵-۵۲.

DOI: 10.22034/jct.2020.243123.1017

URL: http://www.toc-sj.com/article_111667.html

