

مدیریت رفتار سازمانی

◎ **استاد :** آقای حسن بیک محمدلو

◎ **تمهیه و تنظیم:** آقایان کشفی - اردشیرپور

ارایه: علی اصغر علیزاده

چاپیز ۱۳۹۳

فصل ۳

پروورش مدیران جهانی

- گستردگی فعالیت اقتصادی در دنیا سبب تقاضا برای مدیرانی آشنا به فرهنگ دیگر کشورها شده است به گونه ای که امروزه **مدیران جهانی با اقتصاد جهانی** پیوند خورده‌اند و
- رقابت در کسب و کار در رده بالا در اقتصاد جهانی به چشم می‌خورد.
- بسیاری از افراد اگرچه در یک کشور زندگی میکنند اما در عین حال از محصولات دیگر کشورها استفاده میکنند.

توسعه طرز اندیشه جهانی

مدیران برای گسترش ارتباط خود با دیگر شرکتها نیازمند
پرویش و توسعه تفکر جهانی خود هستند که شامل :

● روشنفکری

● انعطاف پذیری

● علاقه شدید به یادگیری

● و برای ایجاد یک طرز تفکر جهانی از راه تعیین
فرهنگ اجتماعی، بررسی دیدگاههای فرهنگی
تشویق می شود.

الگوی فرهنگ‌های اجتماعی و سازمانی

Global Mind-Set

● فرهنگ اجتماعی شامل مفاهیم مشترکی است که خود شامل **پیش فرض‌هایی** در خصوص **چگونگی ادراک، عمل، احساس و طرز تفکر** است که اینها سرآغاز یک شناخت آگاهانه است.

● ادوارد تی هال جامعه‌شناس می‌گوید: از آنجایی که اکثر فرهنگها خارج از حیطه شناخت و آگاهی قرار دارند، حتی آگاه نیستیم که چه میدانیم یعنی **ناخودآگاه** یاد می‌گیریم و عهده‌دار مسئولیت می‌شویم (چگونه رفتار کنیم).

تشریح فرهنگ

- اما شناخت فرهنگ کار دشواری است زیرا از چند سطح تشکیل شده است. فرهنگ همانند پیاز از چند لایه تشکیل شده است.
- لایه خارجی آن **محصولاتش** است نظیر آسمان خراشهای نیویورک یا برجهای دوقلوی مالزی و ...
- ارزشها و **هنجارهایی** نظیر بهبود شرایط و پیشرفت اطلاعاتی از لایه های عمیق آن است که تشخیصش مشکل است.

تلفیق فرهنگ‌های سازمانی و اجتماعی

سازمان----- فرهنگ سازمانی ----- متاثر از فرهنگ اجتماعی

- ◎ فرهنگ اجتماعی به **دو روش** بر فرهنگ سازمانی اثر دارد که توسط **کارکنان** صورت میگیرد.
- ◎ آنها فرهنگ اجتماعی خود را در قالب **آداب و رسوم و زبان** وارد حیطه کار میکنند.
- فرهنگ سازمانی که محصول **جنبی** فرهنگ اجتماعی است به **ترتیب بر ارزشها، اصول اخلاقی - نگرشها، پیش فرضها و انتظارات فرد** تاثیر میگذارد.

◎ بنابراین با ورود افراد به سازمان، آنها بیشتر مورد

تأثیر فرهنگ سازمانی قرار میگیرند.

◎ ترکیب فرهنگهای سازمانی و اجتماعی در

شرکتهای چند ملیتی سبب پویایی می شود.

● و بر این پایه، برای مدیریت افراد در محیط
کار باید فرهنگ اجتماعی و سازمانی و
تعامل بین آنها در نظر قرار گیرد.

● (مثال نیروهای امریکایی و ژاپنی در بهره‌وری کار
و زمان)

نسبیت گرایی فرهنگی (cultural relativism)
در برابر امپریالیسم فرهنگی

(cultural imperialism)

◎ جنگ‌های زیادی در دنیا بر سر اختلافات فرهنگی
پدید آمد که در اینجا بررسی **دو** موضوع مورد نظر
است.

◎ **نسبیت گرایی فرهنگی** یعنی اینکه هر فرهنگ به نوبه
خود درست است و هیچ اصل اخلاقی به عنوان
استاندارد جهانی وجود ندارد.

◎ (مثلا فرهنگ ایرانی، نمی‌تواند استاندارد برای همه
مردم جهان باشد).

امپریالیسم فرهنگی

● یعنی افراد در هر فرهنگی باشند باید از یک سری استانداردهای رفتاری و اخلاقی خاصی پیروی کنند.

● (نارضایتی مردم هند و کبک کانادا، اسکاتلند از فرهنگ استعماری انگلیس)

● امپریالیسم فرهنگی با نژادگرایی رشد می کند.

● نژادگرایی یعنی باور برتری یک فرهنگ و زبان و

رویه به دیگران. (هیتلر - اوکرایین)

جایگاه میانی دو فرهنگ

نظریه توماس دونالدسون

● برای تعادل اصول اخلاقی سه اصل راهنما بیان شده است :

- ۱. احترام به ارزشهای انسانی
- ۲. احترام به آداب و رسوم بومی
- ۳. در نظر گرفتن مفهوم زمانی که می خواهیم خوب را از بد تشخیص دهیم. (حرف آخر را میزند)



نژادگرایی (Racism)

- باوری است که فرد یا افرادی برتری فرهنگی، زبانی و رفتاری خود نسبت به دیگر اقوام را دارند.
- . این اندیشه با تمدن بشر سرشته است اما وجوهش
- طی زمان تغییر کرده است.
- **مدیران نژادپرست** نیروهای بومی خود را به دیگر مردمان برتری می دهند و مزایای بیشتر را برای آنها در نظر می گیرند.

◎ **بررسی‌ها** نشان می‌دهد نژادگرایی برای کسب و کار و

تجارت، عامل نامطلوبی است و اثر منفی دارد.

◎ در یک بررسی کشورهای امریکا، ژاپن و اروپا مشخص

شد شرکت‌های ژاپنی بیشترین اقدامات نژادپرستانه در

خصوص منابع انسانی را داشته‌اند.

◎ **اما** مدیران می‌توانند از **طریق** آموزش ، شناخت بیشتر

فرهنگ‌های متعدد- کسب تجربیات در سطح جهانی و

ارزش دادن به تنوع فرهنگی با نژادپرستی مقابله کنند.

کاربرد تئوریهای مدیریت در دیگر کشورها

بررسی ۱۱۶۰۰۰ نفر IBM از ۵۳ کشور

● در مقایسه فرهنگهای مختلف، **چهار عامل کلیدی** را باید در نظر داشت

● ۱. **فاصله قدرت**: تحمل فرد در برابر بی عدالتی اجتماعی؟

● ۲. **فرد گرایی - جمع گرایی**: مقید بودن به مقررات تا چه حد است؟

● ۳. **مرد سالاری و زن سالاری**:

● ۴. **اجتناب از بی اطمینانی**: تمایل به شرایط ساختاریافته تا چه حد؟

● در امریکا: ۱ - ۲ - ۳ = ۴ و ۴ - ۳ = ۲ - ۱

۴ بعد فرهنگی مربوط به مدیران بلند پرواز جهانی

۱. فردگرایی در برابر جمع گرایی

۲. فرهنگ با بافت قوی و ضعیف

۳. گرایش به اجرای یک / چند کار در یک زمان

معین

۴. سبک های رهبران فرهنگ های چندگانه

فردگرایی و جمع‌گرایی

● فرهنگ‌های فردگرا در قالب کلمه **من** توصیف میشوند و

انتخاب و آزادی شخصی مهم است.

● فرهنگ‌های جمع‌گرا در قالب **ما** توصیف میشوند و اهداف

فردی در خواسته‌های اجتماعی ذوب میشود.

● امریکا – اسرائیل، رومانی، نیجریه، کانادا فرهنگ جمع‌گرا دارند و در مصر، نپال، مکزیک و هند ضعیف است و چین و برزیل در این مسیر هستند.

بافت فرهنگی ضعیف و قوی

- کشورهای نظیر چین، ژاپن، کره و کشورهای عربی دارای بافت فرهنگی قوی هستند.
- از ویژگیهای این بافت استفاده از نمادهای غیر کلامی و جایگاه بالای **روابط خانوادگی** است. ارتباط با غریبه هم با کندی همراه است.
- کشورهای نظیر آلمان، سوئیس، امریکای شمالی و بریتانیا دارای بافت فرهنگی ضعیف هستند.
- از ویژگیهای این بافت **مکتوب** بودن قوانین و **روابط** هست.
- در کانادا و امریکا دست دادن نشانه تایید است.

زمان در بافت‌های فرهنگی ضعیف و قوی

- ◎ زمان در کشورهایی با بافت **ضعیف** یک عنصر **تک منظوره** است. یعنی در یک زمان معین فقط باید یک کار را انجام داد. در کشورهای با بافت فرهنگی قوی، زمان یک عنصر **چند منظوره** است. یعنی در یک زمان معین چند کار بطور همزمان انجام میشود.
- ◎ تلقی از زمان بعنوان عنصری چند منظوره درست نبوده و منجر به **استرس** می‌شود.
- ◎ یعنی مدیران زمانی، با توجه به فرهنگها باید ساعت تصورشان را **کوک** کنند.

رهبری مناسب از نظر فرهنگهای مختلف

- از میان ۴ سبک رهبری (ارشادی - حمایتی - مشارکتی و توفیق گرا) بر طبق مطالعات انجام شده، رهبری **مشارکتی** دارای **بیشترین کاربرد**
- (نه بهترین) در کشورهای جهان از میان سبکهای مختلف رهبری است.
- سبک رهبری **ارشادی** باید متناسب با فرهنگ رایج جامعه یا سازمان برگزیده شود.
- این سبک در کشورهای امریکای شمالی، استرالیا و نیوزلند مناسب نبوده ولی در فرانسه خوب بوده.

علت شکست مدیران امریکایی در شغل‌های خارجی

◎ سابقه کم‌کاری مهاجران امریکایی:

◎ بر طبق بررسی‌های انجام گرفته مدیران امریکایی که به همراه خانواده برای مدیریت شرکت‌ها به دیگر نقاط دنیا سفر میکنند تا در آنجا اقامت کاری بلندمدت داشته باشند، به این دلایل عمدتاً مستعد شکست هستند:

۱. **همسران** مدیران مهاجر توانایی سازگاری با محیط و فرهنگ جدید را ندارند.

۲. مدیران مهاجر قادر به سازگاری و تطبیق با محیط فرهنگی و فیزیکی جدید نیستند

۳. مسایل و مشکلات خانوادگی

۴. مدیران از نظر احساسی بی تجربه است

۵. مدیران انگیزه کافی برای کار در کشور خارجی برخوردار نیست

۶. مدیران از نظر تکنیکی و فنی، صلاحیت و توانایی ندارند.

۷. **به نظر شما دلیل شکست این مدیران؟؟؟**

۸. مسائل خانوادگی و سازگاری فردی، اساسی ترین مانع برای این مدیران است.

چرخه‌ی کار در کشور خارجی به همراه مشکلات رفتار سازمانی

◎ شرکتهای چندملیتی نیازمند اداره بهتر چرخه‌ی کار در کشورهای دیگر هستند که عبارت است:

◎ ۱. انتخاب و آموزش - انتظارات غیر واقعی

◎ ۲. وارد شدن و تطبیق - شوک فرهنگی

◎ ۳. تثبیت و تلاقی فرهنگی - عدم حمایت

◎ ۴. بازگشت به وطن و سازگاری - بروز شوک فرهنگی مجدد

تجربه در وطن

۱- انتخاب و آموزش
(انتظارات ناواقعی)

تجربه در کشور خارجی

۲- وارد شدن و تطبیق
(شوک فرهنگی)

۳- تثبیت و تلاقی
فرهنگی
(بی حمایتی)

۴- بازگشت به وطن و
سازگاری (بروز دوباره
شوک فرهنگی)

● مورد اول و چهارم در زادگاه شخص مهاجر و موارد سوم و چهارم در کشور خارجی بروز میکند.

● (الف) برای مواجهه با مشکل اول، میتوان با آموزش فرهنگ‌های مختلف، تهیه فیلم و اسلاید -سخرانی و برنامه‌های آموزشی برای شخص مهاجر، تصویر و انتظارات واقعی از نوع کار و مقصد وی را تداعی نمود.

● آموزش زبان و مأموریت‌های کوتاه مدت نیز در این زمینه مفید است.

● شناخت دقیق فرهنگ و زبان بومی مهم‌ترین عنصر در این خصوص است.

● (ب) شوک فرهنگی یعنی قرار گرفتن در فرهنگی
نا آشنا.

- برای آمادگی مواجهه با شوک فرهنگی میتوان از آموزش کامل فرهنگهای متعدد به افراد استفاده کرد که شامل مطالعه عمیق زبانهای گوناگون می شود.
- آموزش آداب و رسوم محلی نیز از دیگر برنامه هاست.

◎ (ج) حمایت از مهاجران:

برای جلوگیری از عدم حمایت می‌توان از هم‌وطنان مقیم کشور مقصد برای یاری رساندن به مهاجران استفاده کرد.

(مانند شرکت هوندا در اوهایو)

🕒 (د) پرهیز از بروز دوباره شوک فرهنگی:

اشخاصی که مدت‌هاست در یک کشور خارجی زندگی

می‌کنند بدلیل اُخت با فرهنگ جدید، کم کم با فرهنگ

زادگاه خود و تغییرات آن احساس بیگانگی پیدا خواهند

نمود و پس از مراجعه به وطن با شوک فرهنگی دوباره

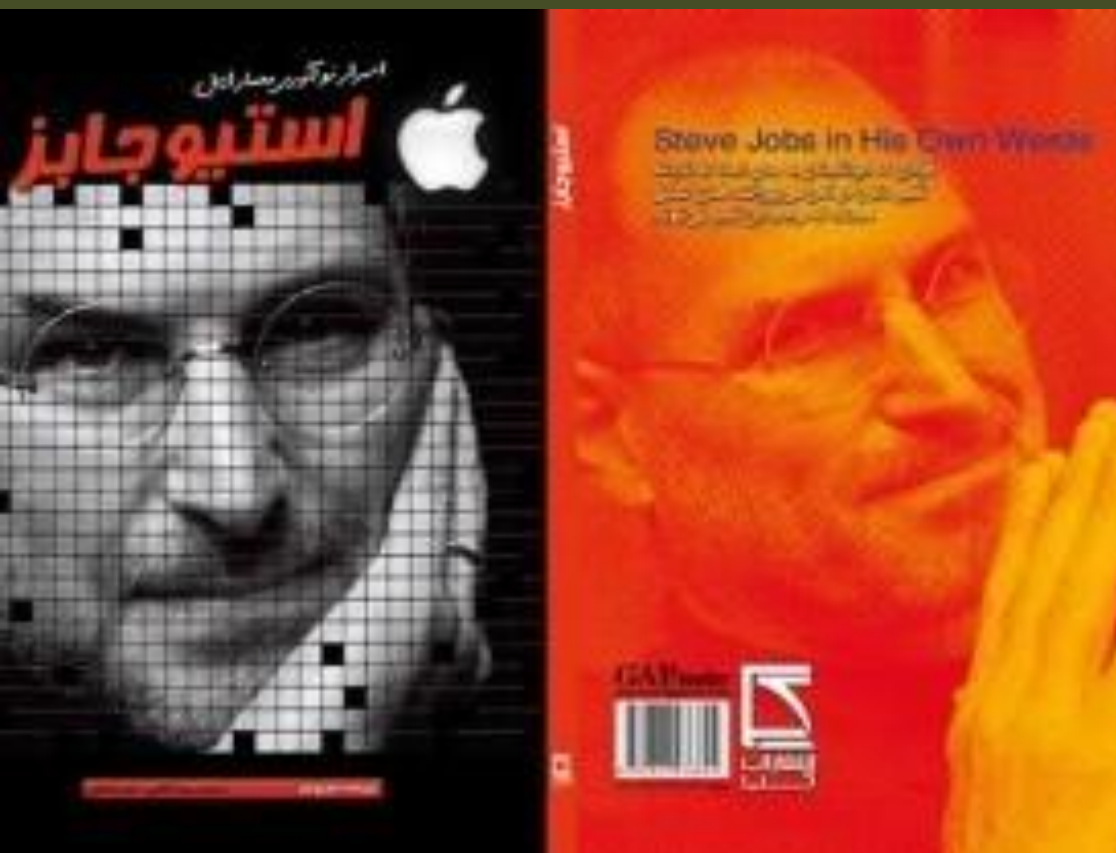
روبرو می‌شوند.

کاهش این پدیده می‌توان از همکاری کارکنان و حامیان

کشور میزبان استفاده کرد.

سخن کوتاه!

◎ عامل اصلی موفقیت یک کسب و کار در کشور خارجی، ارتباط یک پارچه در زنجیره شغلی بوده به گونه ای که آن را یک کار پرخطر و جدا در نظر نگیریم.



هیچ چیز گرانتز از
نادانی نیست.

پایان