

ارایه مدل سازگاری فرهنگی کارکنان جدیدالاستخدام در سازمان‌های چندفرهنگی

(صفحات ۱۰۱ تا ۱۳۴)

اسماعیل کاوسی^۱ * محمود فلاح نیا^۲

پذیرش: ۹۶/۰۶/۱۵

دریافت: ۹۶/۰۴/۲۸

چکیده

تحقیق حاضر باهدف ارایه مدل سازگاری فرهنگی کارکنان جدیدالاستخدام در سازمان‌های چند فرهنگی در شرکت فولاد خوزستان انجام گرفته است. روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی و ترکیبی بوده، جامعه آماری این تحقیق شامل ۶۷۰ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد شرکت فولاد خوزستان است و براساس محاسبات انجام شده حجم نمونه این تحقیق ۲۴۴ نفر برآورد گردیده است. ابزار اندازه‌گیری، پرسش‌نامه محقق ساخته که دارای ۴ بعد اصلی، ۸ مولفه و ۷۶ سوال بوده و جهت سنجش اعتبار آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردیده که در این تحقیق مقدار آن برای بعد مدیریت تنوع فرهنگی ۰/۸۶، هوش فرهنگی ۰/۸۸۴، جامعه‌پذیری سازمانی ۰/۹۲ و یگانگی فرد-سازمان ۰/۸۹۱ محاسبه شد، پس از تأیید روایی محتوا توسط خبرگان میزان روایی سازه محاسبه و

۱. دانشیار مدیریت و برنامه‌ریزی امور فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، (نویسنده مسئول)؛

Ekavousy@yahoo.com

۲. دانش آموخته دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی امور فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

ارایه مدل سازگاری فرهنگی کارکنان جدیدالاستخدام در سازمان‌های چندفرهنگی.....

ارتباط سوالات و مولفه‌ها تأیید گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد، درصد تجمعی، میانگین و انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از آزمون t مستقل، تحلیل واریانس یک طرفه و معادلات ساختاری استفاده گردید. یافته‌های تحقیق نشان داد که بین مولفه‌های درک کارکنان از تنوع فرهنگی، هوش فرهنگی، جامعه‌پذیری سازمانی و یگانگی فرد-سازمان با سازگاری فرهنگی کارکنان جدیدالاستخدام در سازمان چند فرهنگی شرکت فولادخوزستان رابطه معنادار وجود دارد.

واژگان کلیدی: فرهنگ، سازمان‌های چند فرهنگی، سازگاری فرهنگی، کارکنان جدیدالاستخدام، هوش فرهنگی.

مقدمه

آهنگ سریع جهانی شدن که روز به روز در حال افزایش است، آماده‌سازی مردم در برابر قرن چند فرهنگی و مدرن را ضروری می‌سازد. افراد تازه وارد هنگامی که جذب یک سازمان می‌شوند نه تنها در مورد آن سازمان اطلاعات چندانی ندارند بلکه در مورد شغل، ادراک نقش، انتظارات نقش، ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی نیز کم اطلاع یا بی‌اطلاع هستند. وجود این خلأ اطلاعاتی، بسته به این که تا چه حد سازمان در واقعیت منطبق با برداشت فرد با سازمان می‌باشد، در هنگام رویارویی فرد با سازمان منجر به ایجاد استرس و سردرگمی در آنان می‌شود. در چنین فضایی است که بایستی سازمان‌ها برای کاهش سطح استرس و ایجاد آمادگی در کسب شناخت نسبت به سازمان از سوی این کارکنان، بسترهای سازگاری فرهنگی در بین کارکنان سازمان را فراهم آورند. (Gruman et al., 2006) در این شرایط، سازمان‌ها باید بتوانند محرک‌ها یا عوامل مرتبطی را که باعث حداکثر کردن عملکرد افراد تازه وارد با فرهنگ متفاوت می‌شود را پیش‌بینی کنند و یا تشخیص دهند (Malek & Budhwar, 2012:224).

اگرچه اصول سازمانی ناظر بر ساختار و فناوری در فرهنگ‌ها و ملل مختلف، تا حدودی به هم شبیه هستند؛ اما تفاوت‌های فرهنگی در سطح ملی و منطقه‌ای در کارکردهای مدیریت هم‌چنان تأثیرگذار بوده و تأثیر فرهنگ بر عملکرد و رفتار افراد، در محیط‌های کاری به وضوح مشاهده می‌شود. مشکلات و منازعات فرهنگی سازمان‌های امروزی ناشی از ناتوانی افراد در تغییر دادن افکار و پیش‌زمینه‌های فکری شخصی‌شان است. موفقیت کمتر مدیران در محیط‌های چندفرهنگی ناشی از بی‌اطلاعی آنان از تفاوت‌های فرهنگی کارکنان است و رشد مهارت‌های چندفرهنگ‌گرایی در انسان بدون فهم تفاوت‌های فرهنگی امکان‌پذیر نیست (Teerikangas & Hawk, 2002). متأسفانه بیشتر مدیران به تفاوت‌های فرهنگی به عنوان منبع و عامل موثر در ایجاد برتری رقابتی بها نمی‌دهند و با این توصیف که تفاوت فرهنگی مسأله‌ی مهمی نیست؛ از فکر کردن به تفاوت‌های فرهنگی و مهارت‌های مورد نیاز برای اداره‌ی آن طفره می‌روند در حالی که تنوع فرهنگی از مزایای بسیاری برخوردار است (Lipp & Clarke, 2003). نتایج مطالعه‌ی گسترده‌ی بهفر و همکاران (۲۰۰۶) در ارتباط با چالش‌هایی که

مدیران شاغل در تیم‌های چند فرهنگی با آن‌ها مواجه هستند، حاکی از آن است که مدیران با تنش‌های میان فردی و مخالفت‌ها در محیط کار، نوع تقسیم حجم کار و روش‌های انجام کار، روبه‌رو می‌شوند. هر چند مسائل دیگری در حیطه‌ی تنوع فرهنگی مانند تفاوت در هنجارها و رفتارهای کاری، شکستن حرمت و سلسله‌مراتب، عدم وجود زمینه‌ی مشترک، تسلط به زبان و راه‌های برقراری ارتباط وجود دارند ولی این سؤال مطرح است که این مسائل به چه صورتی ظاهر می‌شوند؟ (ضمنی یا صریح). این چالش‌ها عمدتاً بر اهمیت دانش در خصوص نحوه‌ی برخورد مؤثر با شرایط تنوع فرهنگی در سازمان تأکید می‌کنند (طبرسا و نظرپوری، ۱۳۹۳: ۳۳۳). برای نیل به هدف مورد نظر، کارکنان نیازمند دانش فرهنگی بنیادینی هستند تا تفاوت‌ها و شباهت‌های میان فردی را پیش‌بینی کنند و بدین طریق برای غلبه بر این تفاوت‌ها از شباهت‌های موجود بین خودشان استفاده کنند. به همین خاطر آن‌ها بایستی با سازگاری فرهنگی و سطح و کیفیت آن به خوبی آشنا باشند و در صورت لزوم آن را بهبود بخشند (Harris, 2004)؛ چراکه این سازگاری، بینش‌های فردی را در بر می‌گیرد که برای انطباق‌ها، موقعیت‌ها و تعاملات میان فرهنگی و حضور موفق در گروه‌های کاری چند فرهنگی مفید است (Higgins & Alon, 2005).

برای برون‌رفت از چالش مذکور، سازگاری فرهنگی، مهارتی اکتسابی است که توان درک فرهنگی، یادگیری فزاینده درباره‌ی آن و شکل‌دهی طرز فکر برای سازش با آن فرهنگ را فراهم می‌آورد تا به هنگام برخورد با دیگر فرهنگ‌ها در سازمان، رفتار خود را بهتر با آن تطبیق دهند. در حقیقت، سازگاری فرهنگی به افراد کمک می‌کند به نحو مؤثری تفاوت‌های بین فرهنگی را کنترل و مدیریت کنند. فردی که از مهارت سازگاری فرهنگی مطلوب‌تری برخوردار است، حصارهای فرهنگی را درک کرد و می‌داند همین حصارهاست که می‌تواند رفتار خود و دیگران را چارچوب‌بندی و نحوه‌ی فکر کردن و واکنش نشان دادن را در موقعیت‌های مختلف توجیه کند؛ لذا همین فرد با سازگاری فرهنگی بالا، قادر است که این بندها و حصارها را کاهش دهد.

بنابراین جهت توسعه‌ی سازگاری فرهنگی در سازمان، مولفه‌هایی هم‌چون: مدیریت تنوع فرهنگی، هوش فرهنگی، جامعه‌پذیری سازمانی و یگانگی فرد - سازمان به عنوان استراتژی‌های کلیدی و تأثیرگذار، از نقش و جایگاه بسیار ویژه‌ای برخوردارند، که به جرأت می‌توان گفت جز از طریق به کارگیری آن‌ها، نمی‌توان شاهد سازگاری فرهنگی و

توسعه‌ی آن به ویژه در سازمان‌های چند فرهنگی ایران بود.

با توجه به مطالب ذکر شده، در این پژوهش، محقق درصدد است تا در راستای طراحی و ارائه الگوی سازگاری فرهنگی کارکنان جدیدالاستخدام در سازمان‌های چند فرهنگی ایران نخست الگوهای موجود در داخل و خارج از کشور را مورد بررسی قرار داده و سپس ضمن اخذ دیدگاه‌های خبرگان با لحاظ نمودن مولفه‌های مدیریت تنوع فرهنگی، هوش فرهنگی، جامعه‌پذیری سازمانی و یگانگی فرد - سازمان، مدلی را در شرکت فولاد خوزستان، ارائه نماید.

۱. ادبیات تحقیق

۱-۱. ادبیات تجربی

در ذیل به بیان پیشینه‌ی تحقیقاتی که به نوعی مرتبط با موضوع تحقیق حاضر و مولفه‌های آن ارتباط موضوعی دارند، اشاره گردیده است. نتایج پژوهش اصائلو و خدابی (۱۳۹۳) نشان داد که هوش فرهنگی یک عنصر کلیدی است که بر سایر عوامل فرهنگی چون شوک فرهنگی کارکنان اثرگذار است. نتایج حاصل از پژوهش کیخانژاد و قنادی (۱۳۹۲) نشان داد که بین هوش فرهنگی با سازگاری شغلی رابطه معنی‌داری وجود دارد. نتایج پژوهش قلی‌زاده و همکاران (۱۳۹۰) نشان داد میانگین مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان بر حسب میزان به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی تفاوت معناداری داشت و با افزایش مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران، میزان مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان نیز ارتقا یافته بود. اردلان و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که هرچه فرهنگ سازمان از انسجام و قوت بیشتری برخوردار باشد، میزان یگانگی و انطباق معیارهای فردی و معیارهای سازمانی در یگانگی فرد و سازمان بیشتر است و این امر موجب کارآیی، اثربخشی و در نهایت، بهره‌وری دانشگاه‌ها است. نتایج تحقیق کراون^۱ (۲۰۱۳) نشان داد که آشکارسازی فرهنگی در عین حال که بر هوش عاطفی تأثیر معناداری ندارد، به طور معناداری بر همه‌ی ابعاد هوش فرهنگی (انگیزشی، شناختی، رفتاری) تأثیرگذار

1. Crowne

می‌باشد. توموکی و واندر^۱ (۲۰۱۱) در پژوهش خود به این نتایج دست یافتند که تناسب فرد - سازمان برای یک موقعیت ثابت مناسب است و متقاضیان شغل در یک سطح بالایی از سازگاری فرد- شغل باید مهارت و دانش لازم را برای برخورداری از این موقعیت‌ها داشته باشند. نتایج پژوهش پییتس^۲ (۲۰۱۰) نشان داد که افراد تازه‌وارد باید فرهنگ سازمانی را بیاموزند و آن را بپذیرند و نیز وظایف لازم برای موفق شدن و ماندن در سازمان را فرا گرفته و نقش خود را بیابند و به مثابه بخشی از کارگروهی آن را بپذیرند. نتایج پژوهش کوتا^۳ (۲۰۰۸) نشان داد که روش‌های جامعه‌پذیری به میزان زیادی وضوح نقش تازه کار، انسجام گروه کاری و سلطه‌ی شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این ستاده‌های اولیه به نوبه‌ی خود به افزایش رضایت و تعهد سازمانی منجر می‌شود. ویلیامز^۴ (۲۰۰۸) در پژوهشی که با عنوان تفاوت‌های فردی در سازگاری، مطالعه هوش فرهنگی، سازگاری روان‌شناختی و سازگاری فرهنگی - اجتماعی در چین انجام داده است، به این نتیجه دست یافت افرادی که دارای سطوح بالاتری از هوش فرهنگی انگیزشی هستند تمایل به سازگاری شغلی بیشتری نیز دارند.

۲-۱. ادبیات نظری

این تصور که افراد با محیط خود انطباق بهتری دارند که محیط با آن‌ها متناسب باشد دارای یک سنت طولانی در روان‌شناسی است. احساس اطمینان در فردی که با فرهنگی جدید مواجه شده است و تمایل به تعامل با افراد از سایر فرهنگ‌ها منجر به انطباق موفقیت‌آمیز می‌شود. بر این اساس، مدیران سازمان باید فرآیند سازگاری فرهنگی کارکنان در سازمان را درک کنند؛ چراکه مدیران برای هدایت سازمان‌شان در قرن بیست و یکم نیازمند دانستن تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی در محیط کار خود هستند. در واقع رهبران به عنوان یک کار مهم، باید فرهنگی را خلق کنند و آن را اداره نمایند و نیز این‌که فرهیختگی و فراست مدیران زمانی به اثبات خواهد رسید که بتوانند با فرهنگ کار جدید کار کنند. (منافی

1. Tomoki & Vandra
2. Piits
3. Kowtha
4. Wiliams

شرف‌آباد و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۳۴). سازگاری یعنی فرهنگ‌پذیری و رضایت‌مندی. سازگاری بدان معنا است که هر فردی می‌باید خود را با خواسته‌ها و نیازهای جسمانی و نیز خواسته‌ها و نیازهای اجتماعی و روانشناختی تطبیق دهد که از زندگی با دیگران نشأت گرفته است. در روانشناسی، سازگاری فرایندی کم و بیش آگاهانه است که بر پایه آن موجودی با محیط طبیعی، اجتماعی و یا فرهنگی انطباق می‌یابد. این انطباق مستلزم آن است که تغییراتی در رفتار شخص پدید آورد تا به توافق و ایجاد روابطی هماهنگ با آن محیط نایل شود. در جامعه‌شناسی این اصطلاح تا حدودی مبهم و دو پهلو است. سازگاری اجتماعی می‌تواند به فرایندی اطلاق شود که بر پایه آن، روابط اجتماعی هماهنگی می‌یابند و از آن حیات گروهی منتفع می‌شوند (طبرسا و نظربوری، ۱۳۹۳: ۳۳۴-۳۳۵).

لوی اشتروس مردم‌شناس فرانسوی معتقد است: تمامی فرهنگ‌ها آمیزه‌ای از مبادلات و داد و ستدها هستند. یکی از عواملی که به نظر می‌رسد در پیشرفت موفق نقش موثر داشته باشد گشودگی فرهنگی در مقابل ایده‌های دیگر به همراه تمایل و قابلیت جذب و همسان‌سازی آنها در فرهنگ خودی است. اگر تغییراتی که محصول ارتباط بین فرهنگ و توسعه هستند متأثر از عوامل داخلی و خارجی باشد در آن صورت اجتماعی که در خود فرو رفته حالت دفاعی به خود می‌گیرد و اقبال منتفع شدن از تأثرات خارجی را از دست می‌دهد. نکته مهمی که لوی اشتروس به آن اشاره می‌کند این است که گشودگی فرهنگی و جذب ایده‌های خارجی باید در قالب فرهنگ خودی انجام شود و به نوعی اصل فرهنگ‌سازی و همسان‌سازی ایده‌های دریافتی به مقتضیات فرهنگی درونی اشاره می‌کند. در واقع نقطه آغازین اوج گرفتن یک تمدن یا افول تمدن در همین جاست. چنانچه ما ایده‌های دریافتی را که از طریق گشودگی فرهنگی به دست می‌آوریم و بدون تغییر و بدون همسان‌سازی با فرهنگ خود مورد استفاده قرار دهیم، به وابستگی تکنولوژی و تمدنی دچار می‌شویم و کم‌کم تمدن ما رو به افول می‌نهد. (عسگری و طالقانی، ۱۳۸۹: ۵۷۱-۵۷۰)

نظریه هلدن^۱ (۲۰۰۲) در قالب مدل پایه‌ای مدیریت میان فرهنگی که شکلی از مدل اولیه مدیریت میان فرهنگی است که بر اساس فضای مورد نظر ارائه شده را نشان می‌دهد. (Higgins & Alon, 2005).

1. Holden

ارایه مدل سازگاری فرهنگی کارکنان جدیدالاستخدام در سازمان‌های چندفرهنگی.....

سون آنگ و لین ون داین^۱ نیز معتقدند هوش فرهنگی و شاخصهای تشکیل دهنده آن می‌تواند بر سازگاری افراد در محیط‌های چند فرهنگی تاثیرگذار باشند. (آنگ و ونگ داین، ۲۰۰۸).

والی و دیویس^۲ (۲۰۰۷) در تجزیه و تحلیل موضوعاتی که با اقدامات مبتنی بر مهارت فرهنگی و به نقش رو به افزون سازگاری‌های فرهنگی در تبیین آنچه که از آن به درمان اثربخش یاد می‌شود، تأکید دارند. آن‌ها سازگاری فرهنگی را ایجاد هرگونه تغییر در درمان مبتنی بر شواهد تعریف کرده‌اند که شامل تغییرات در روش ارائه خدمات، ماهیت رابطه درمانی یا مؤلفه‌های خود درمانی جهت سازگاری با باورها و نگرش‌های فرهنگی و رفتارهای جمعیت مورد نظر می‌شود. در این شرایط، ترجمه پروتکل درمان به زبان بومی برای کسانی که انگلیسی زبان نیستند موجب ارائه خدمات موفق نخواهد شد (اردلان و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۰۱).

اورلی تویونن (۲۰۱۱) سازگاری فرهنگی را متأثر از عواملی نظیر سازگاری فردی، حمایت احساسی و عملی، رهبری خوب در سازمانها و زیرشاخص‌های این عوامل می‌داند. (منافی شرف‌آباد و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۲۴).

رکس نیز با ارایه تعریف خود پیرامون رابطه‌ی حوزه‌ی عمومی و خصوصی معتقد است که چندفرهنگ‌گرایی در جامعه‌ای متضمن برابری فرصت ایجاد می‌شود؛ جامعه‌ای که در حوزه‌ی عمومی بسیط و یکپارچه، اما در موضوعات و مسائل خصوصی و جامعه‌ای متنوع می‌باشد (عسگری و طالقانی، ۱۳۸۹: ۵۷۸-۵۷۰).

با توجه به آنچه ذکر شد، چنین می‌توان گفت که پدیده‌ی تنوع نیروی کار، گونه‌ای فرهنگی است که تفاوت‌ها را ایجاد می‌کند. هافستد^۳ تفاوت‌های مهمی در رفتار و نگرش کارکنان و مدیران کشورهای مختلف پیدا کرد. مطالعات وی نشان داد که مدیران و کارکنان شرکت آی.بی.ام^۴ در چهار بعد اولیه‌ی فرهنگی شامل: فردگرایی/جمع‌گرایی^۵،

-
1. Ang, & Van Dyne
 2. Whaley & Davis
 3. Hofstede
 4. IBM
 5. Individualism/ collectivism

اختلاف قدرت^۱، اجتناب از عدم اطمینان^۲ و مردسالاری و زن‌سالاری^۳ تفاوت دارند. لازم به ذکر است که تنوع نیروی کار نه تنها تهدید نیست بلکه اگر به درستی مدیریت شود می‌تواند فرصت‌آفرین باشد. مطالعات نشان می‌دهد که همگونی و شباهت بسیار زیاد نیروی کار از حیث نگرش، طرز تلقی، فرهنگ، دانش و مهارت باعث شکل‌گیری پدیده‌ی تک‌فکری یا گروه‌اندیشی^۴ می‌شود. (اردلان و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۰۳).

ادبیات و سوابق مطالعه و اطلاعات حاصل از آن در بررسی موضوع، مددکار و مکمل مطالعه است. به علاوه محقق نسبت به موضوع اشراف بیشتری پیدا می‌کند و بر اطلاعات او در زمینه‌ی موضوع مورد مطالعه افزوده می‌شود و متغیرهای موردنظر در مطالعه را دقیق‌تر و روابط علی و معلولی آن‌ها را بهتر در می‌یابد. در بررسی پیشینه‌ی تحقیق مشاهده شد، تحقیقات داخلی و خارجی کمی در ارتباط با ارائه‌ی الگوی سازگاری فرهنگی کارکنان جدیدالاستخدام در سازمان‌های چند فرهنگی ایران انجام شده است بنابراین محقق با کمبود و یا عدم دسترسی به پیشینه‌ی تحقیق مرتبط با مسأله تحقیق حاضر مواجه بوده است. تعامل و سازگاری موفقیت‌آمیز نیز به نوبه خود بر عملکرد زمینه‌ای این افراد تأثیر می‌گذارد که خود عامل مهمی برای بهبود عملکرد وظیفه‌ای است. تنوع نیروی کار در سازمان‌های چند فرهنگی ایرانی مدیران را به سمت اهمیت درک جایگاه نقش سازگاری فرهنگی بر هدایت و رهبری سازمان‌های خود رهنمون می‌سازد. بدون شک سازگاری فرهنگی مستلزم این است که اولاً بتوان تفاوت‌های فرهنگی را شناخته و ضمن پذیرش آن‌ها از ظرفیت تفاوت‌ها و شباهت‌های فرهنگی موجود در بین کارکنان سازمان از طریق استراتژی‌هایی مانند مدیریت تنوع فرهنگی، هوش فرهنگی، جامعه‌پذیری سازمانی و یگانگی فرد- سازمان به صورت اثربخش بهره‌گرفت که اگر چنین شود آنگاه سازمان می‌تواند در مسیر رشد، توسعه و دست‌یابی به عملکرد برتر قرار گیرد. لذا مدل اولیه تحقیق بر اساس مولفه‌های مدیریت تنوع فرهنگی، هوش فرهنگی، جامعه‌پذیری سازمانی و یگانگی فرد- سازمان ارائه گردید.

1. Power distance
2. Uncertainty avoidance
3. Masculinity & femininity
4. Groupthink

۲. چارچوب نظری و مدل مفهومی

الف. سازگاری فرهنگی

سازگاری فرهنگی، یک پیامد روان‌شناسی است که با انطباق‌پذیری فرد در ارتباط است. انطباق‌پذیری به معنی درجه‌ی احساس راحتی فرد در نقش جدید خود و مرتبه‌ای است که با نیازمندی‌های نقش خود احساس سازگاری می‌کند (بلک^۱، ۱۹۹۸ به نقل از اصائلو و خدایمی، ۱۳۹۳: ۸۱). احساس اطمینان در فردی که با فرهنگی جدید مواجه شده است و تمایل به تعامل با افراد از سایر فرهنگ‌ها منجر به انطباق موفقیت‌آمیز می‌شود. بر این اساس، مدیران سازمان باید فرآیند سازگاری فرهنگی کارکنان در سازمان را درک کنند؛ چراکه مدیران برای هدایت سازمان‌شان در قرن بیست و یکم نیازمند دانستن تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی در محیط کار خود هستند. در واقع رهبران به عنوان یک کار مهم، باید فرهنگی را خلق کنند و آن را اداره نمایند و نیز این که فرهیختگی و فراست مدیران زمانی به اثبات خواهد رسید که بتوانند با فرهنگ کار جدید کار کنند (طبرسا و نظربوری، ۱۳۹۳: ۳۳۴-۳۳۵).

ب. مدیریت تنوع فرهنگی

تنوع فرهنگی به معنای وجود الگوها، شیوه‌های عمل و بیان احساس، سبک‌های زندگی، نظام‌های ارزشی متنوع در میان گروه‌های اجتماعی در درون مرزهای جغرافیایی یک کشور است که به گونه‌ای طبیعی با یکدیگر تعامل و هم‌زیستی دارند (منافی شرف آباد و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۰۱). پدیده‌ی تنوع نیروی کار، گونه‌ای فرهنگی است که تفاوت‌ها را ایجاد می‌کند. لازم به ذکر است که تنوع نیروی کار نه تنها تهدید نیست بلکه اگر به درستی مدیریت شود می‌تواند فرصت‌آفرین باشد. بر این اساس، حفظ و بهره‌برداری از تنوع فرهنگی سازمان‌ها نیاز به مدیریتی صحیح دارد. مدیریت تنوع فرهنگی، محدودیت‌های ناشی از تنوع و تکثر فرهنگی در سازمان را به فرصت و مزیت بالقوه تبدیل نموده و در نتیجه زمینه و بستر لازم را برای استفاده از این تفاوت‌های فرهنگی فراهم می‌آورد.

1. Black

ج. هوش فرهنگی

از زمانی که سازمان‌ها جهانی شدند و نیروی کاری متنوع‌تر گردید، اهمیت درک این موضوع که چرا برخی از کارکنان نسبت به همکاران خود در شرایط تنوع فرهنگی عملکرد بهتری دارند رو به افزایش گذاشت (Gelfand & etc, 2007). در چنین شرایطی بود که نیاز به هوش فرهنگی به منظور افزایش آگاهی، نگرش و باورهای فردی برای انطباق با موقعیت‌ها و تعاملات میان فرهنگی و حضور موفق در گروه‌های کاری و اجتماعی چند فرهنگی، به شدت احساس شد. (Ng & etc, 2012) چراکه هوش فرهنگی توانایی افراد را به منظور سازگاری مؤثر با وضعیت‌هایی که از طریق تنوع فرهنگی به وجود می‌آید، افزایش می‌دهد و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا در برابر طیف گسترده‌ی فرهنگ‌ها درک و فهم درستی داشته باشند و به شکل صحیحی عمل کنند. از همین رو، افرادی که دارای سطح بالایی از هوش فرهنگی هستند، از عملکرد و سازگاری مؤثر در گروه‌های کاری بین فرهنگی، برنامه‌های مطالعاتی در خارج و انتصاب در ورای مرزها، برخوردارند (Kraimer & etc, 2001).

هوش فرهنگی به عنوان یک متغیر تبیینی در پیش‌بینی کارآیی میان فرهنگی شناخته می‌شود. بسیاری از مطالعات تجربی نشان داده است که هوش فرهنگی از نقش مهم و قابل توجهی در اندازه‌گیری هوش افراد در سازگاری با یک محیط فرهنگی جدید برخوردار است (Ang & etc, 2008:339). تفاوت‌های فردی از نظر خاص بودن و پایداری متمایز هستند. هوش فرهنگی به عنوان یکی از موارد طرح شده در رابطه با تفاوت‌های فردی مطرح شده، با وجود این از تفاوت‌های فردی رایج خاص‌تر است. این قابلیت متمرکز بر قابلیت‌های فرهنگی مرتبط است. البته این امر به این معنا نیست که هوش فرهنگی بر روی فرهنگی خاص (فرهنگ قومی، سیاسی و غیره) تمرکز دارد (Balogh & Gall, 2011:107).

د. جامعه‌پذیری سازمانی

جامعه‌پذیری سازمانی، عاملی کارآمد و موثر در یکپارچه‌سازی کارکنان تازه وارد در سازمان است. کارکنان تازه وارد در سازمان، به یادگیری چگونگی انجام وظایف و نیز دستیابی به رفتار عادی و قابل قبول از سوی همکاران نیاز دارند

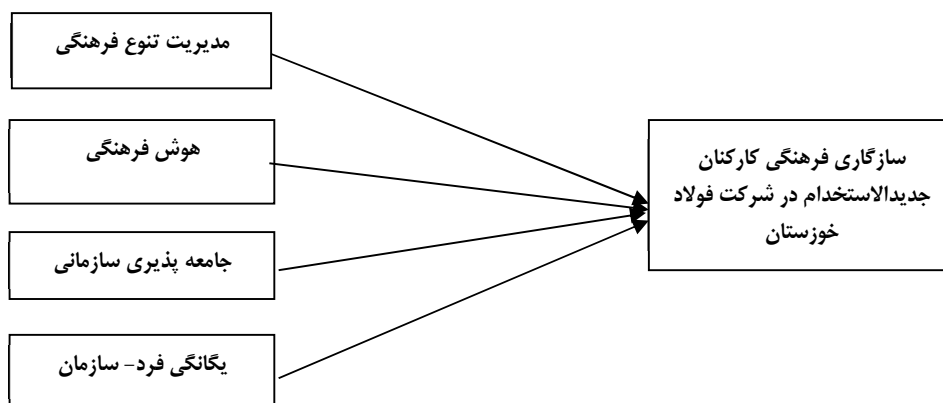
ارایه مدل سازگاری فرهنگی کارکنان جدیدالاستخدام در سازمان‌های چندفرهنگی.....

(Kammeyer- Mueller & etc, 2011). این کارکنان، ارزش‌ها و منش‌های بیرون سازمان را با خودشان به داخل سازمان می‌آورند و در مقابل، سازمان‌ها تلاش می‌کنند آن‌ها را با ارزش‌ها و منش‌های درونی آشنا و سازگار نمایند. جامعه‌پذیری سازمانی فرآیندی است که طی آن، کارکنان جدید خود را با ارزش‌ها و رفتارهای درون سازمانی تطبیق می‌دهند. در فرآیند جامعه‌پذیری، فرد دانش و اطلاعات و مهارت‌های لازم را برای ایفای نقش‌های سازمانی به دست می‌آورد (Feldman, 1981)؛ فرهنگ سازمانی را آموخته و ارزش‌ها، توانایی‌ها، رفتارها و دانش اجتماعی مناسب سازمانی را فرا می‌گیرد. (Van Vianen, 2000)

هـ. یگانگی فرد- سازمان

یگانگی فرد- سازمان به‌عنوان متغیر مهم در سازگاری فرهنگی کارکنان جدیدالاستخدام در سازمان‌ها نیز، توجه بسیاری از صاحب‌نظران را به خود جلب کرده است. علاقه‌مندی فراوان به تحقیق و تتبع در حوزه یگانگی فرد- سازمان حداقل تا حدودی ناشی از این مسأله است که از طریق یگانگی می‌توان نتایج کاری بسیاری را در سازمان پیش‌بینی کرد. برای داوطلبان متقاضی شغل و جویای کار یگانگی فرد- سازمان به جذب در سازمان، تصمیمات برای جستجوی کار، پذیرش و انتخاب کار مربوط می‌شود (اردلان، ۱۳۹۱: ۵۳). بنابراین تعجب‌آور نیست که یگانگی فرد- سازمان به‌عنوان عامل بالقوه و مهم در توسعه‌ی سازگاری کارکنان در سازمان مورد توجه است.

۳. مدل مفهومی تحقیق



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق - محقق ساخته برگرفته از ادبیات تحقیق

۴. روش تحقیق

این پژوهش ویژگی‌های پژوهش بنیادی^۱ (پایه‌ای) و پژوهش کاربردی^۲ را دارد و به روش توصیفی^۳ و از نوع پیمایشی^۴ اجرا شده است. در این تحقیق، با استفاده از روش مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای جهت تدوین چارچوب نظری تحقیق، به مطالعات انجام شده قبلی مراجعه شده و پس از ارزیابی تحقیقات و نظریه‌های مرتبط با موضوع، به تدوین شاخص‌ها و متغیرهای تحقیق با ارائه مدل محقق ساخته پرداخته شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل ۶۷۰ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد شرکت فولادخوزستان می‌باشند که براساس محاسبات انجام شده حجم نمونه این تحقیق ۲۴۴ نفر برآورد گردیده است. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه محقق ساخته که دارای ۴ بعد اصلی، ۸ مولفه و ۷۶ سوال بوده و جهت سنجش اعتبار آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردیده که در این تحقیق مقدار آن برای بعد مدیریت تنوع فرهنگی ۰/۸۶، هوش فرهنگی ۰/۸۸۴، جامعه پذیری سازمانی

1. Fundamektal Research
2. Apphied Research
3. Descriptive Method
4. Survey

ارایه مدل سازگاری فرهنگی کارکنان جدیدالاستخدام در سازمان‌های چندفرهنگی.....

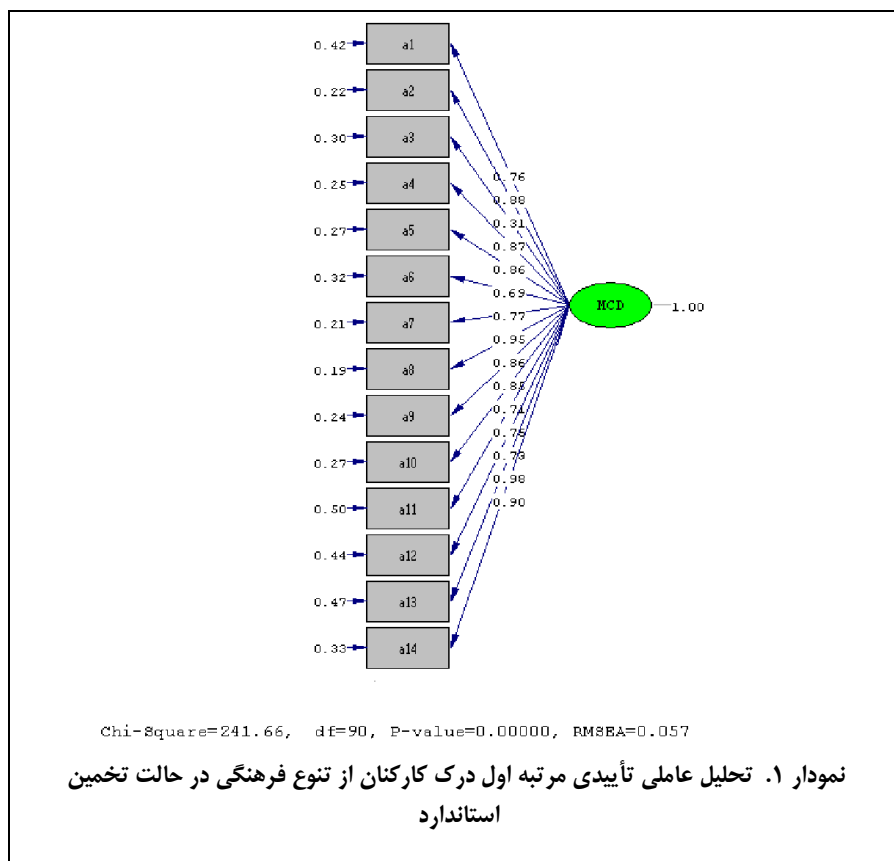
۰/۹۲ و یگانگی فرد- سازمان ۰/۸۹۱ محاسبه شد، همچنین برای سنجش روایی پس از تأیید روایی محتوا توسط خبرگان میزان روایی سازه محاسبه و ارتباط سوالات و مولفه‌ها تأیید گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد، درصد جمعی، میانگین و انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از آزمون t مستقل، تحلیل واریانس یک طرفه و معادلات ساختاری استفاده گردید.

۵. یافته‌های پژوهش

در این بخش به تجزیه و تحلیل داده‌های آماری پرداخته شده است. ابتدا به کمک آزمون کلموگروف اسمیرنوف به بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق پرداخته شده و سپس با کمک آزمون‌های آماری و معادلات ساختاری به بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخته شده است.

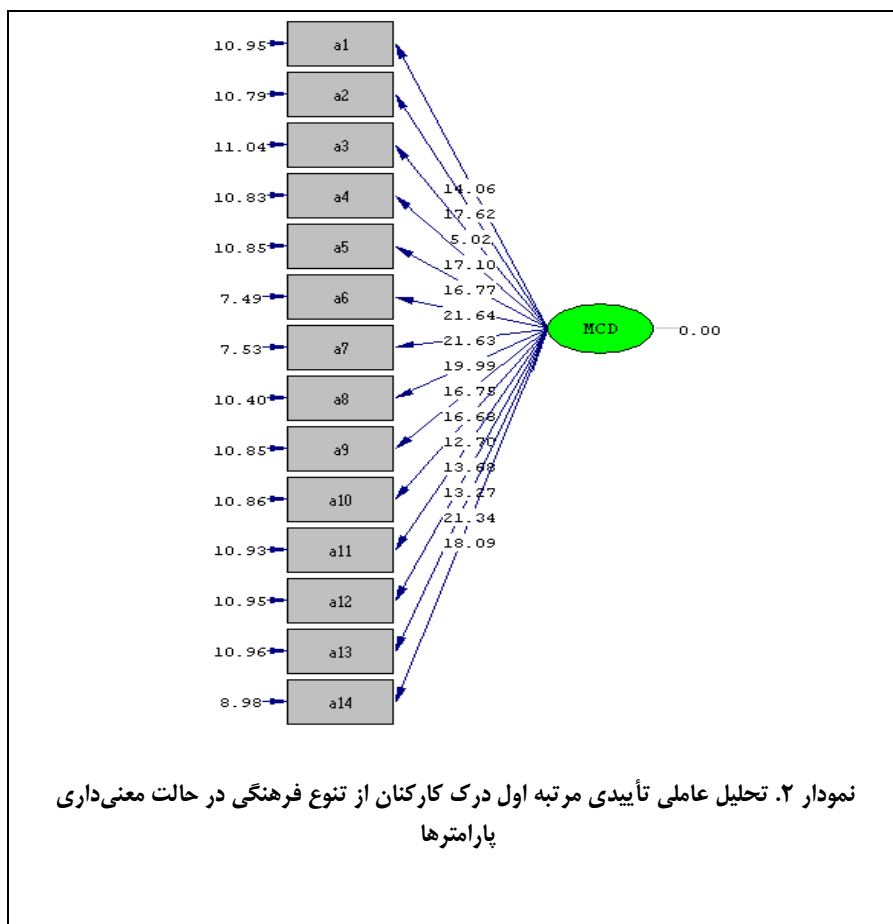
۵-۱. ارزیابی متغیر درک کارکنان از تنوع فرهنگی

نمودار شماره ۱ مدل درک کارکنان از تنوع فرهنگی در حالت تخمین ضرایب استاندارد را نشان می‌دهد. با توجه به خروجی نرم افزار لیزرل مقدار $\frac{x^2}{df}$ محاسبه شده برابر ۲/۶۸۵ که این مقدار از ۳ کمتر می‌باشد. همچنین با توجه به نمودار مشاهده می‌شود گویه «توانایی کارکنان در ایجاد فرهنگی که در آن نگرش‌های رفتاری متفاوت آزاد است» با بار عاملی ۰/۹۸ و گویه «توانایی کارکنان در نادیده گرفتن تفاوت‌ها، حداقل کردن تفاوت‌ها و مدیریت کردن تفاوت‌ها» با بار عاملی ۰/۹ بیشتر از سایر سوالات توانسته‌اند تنوع فرهنگی را توضیح دهد. به عبارت دیگر این گویه‌ها با عامل یاد شده تأثیر بیشتری نسبت به سایر گویه‌ها دارند. سوال «توانایی مدیران در رفع موانع ارتباط بین فردی کارکنان از طریق اعتماد اجتماعی» با بار عاملی (۰/۳۱) کمتر از سایر سوالات توانسته‌اند واریانس درک کارکنان از تنوع فرهنگی را توضیح دهد. به عبارت دیگر این گویه با عامل یاد شده تأثیر کمتری نسبت به سایر گویه‌ها دارد.



خروجی بعدی نمودار شماره ۲ قسمت معنی داری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه گیری درک کارکنان از تنوع فرهنگی را نشان می دهد که تمام ضرایب به دست آمده معنی دار شده اند زیرا مقدار آزمون معنی داری تک تک آنها خارج از بازه (۱/۹۶ ، -۱/۹۶) است. معنادار بودن این اعداد نشان دهنده مناسب بودن مدل می باشد. به عبارت دیگر هر کدام از گویه در قالب عوامل و یا متغیرهای مربوط به خود معنادار می باشند.

ارایه مدل سازگاری فرهنگی کارکنان جدیدالاستخدام در سازمان‌های چندفرهنگی.....

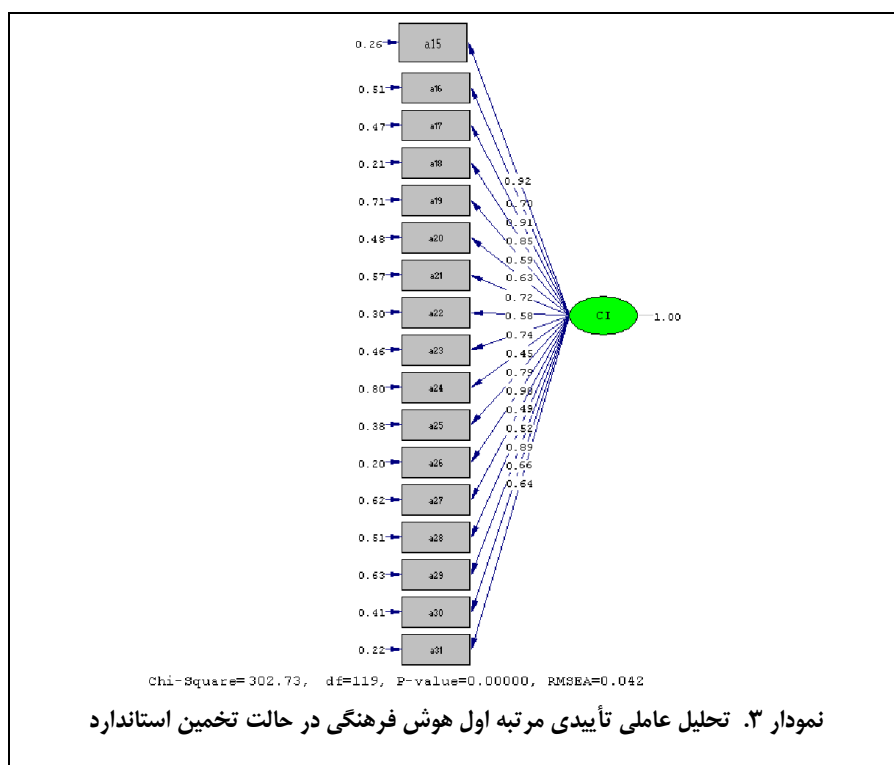


با توجه به نتایج حاصله از تحلیل عاملی تأییدی می‌توان گفت تمامی سوال‌ها به طرز معناداری اندازه‌گیرنده متغیر پنهان است.

۲-۵. ارزیابی متغیر هوش فرهنگی

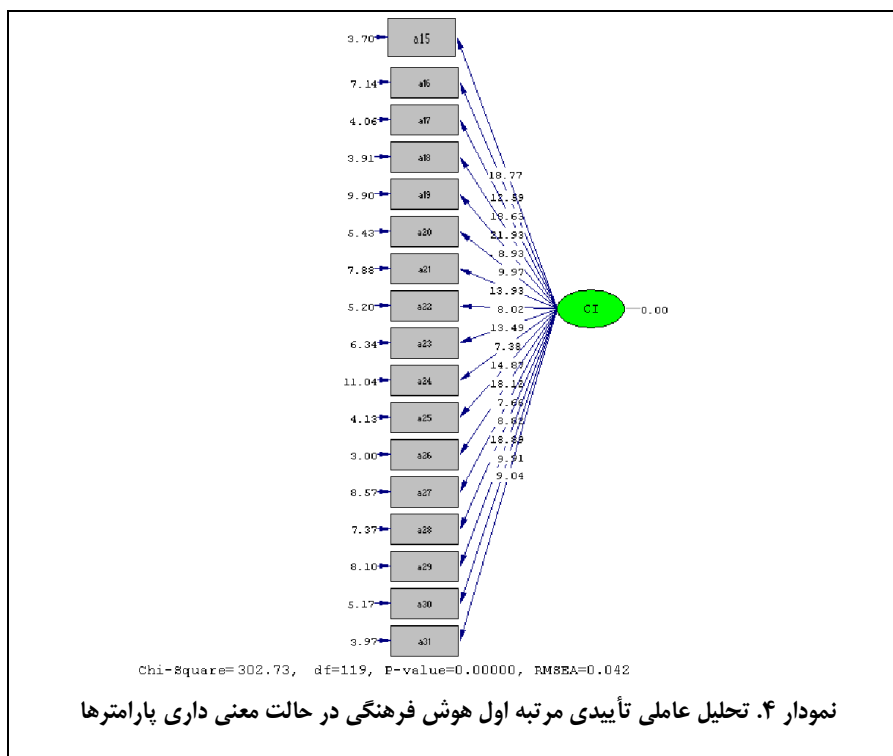
نمودار شماره ۳ مدل هوش فرهنگی در حالت تخمین ضرایب استاندارد را نشان می‌دهد. با توجه به خروجی نرم افزار لیزرل مقدار $\frac{x^2}{df}$ محاسبه شده برابر ۲/۵۴۳ که این مقدار از ۳ کمتر می‌باشد. همچنین با توجه به نمودار مقابل مشاهده می‌شود گویه «آشنایی با باورها و ارزش‌های فرهنگ‌های دیگر» با بار عاملی ۰/۹۲ و گویه «آشنایی با نظام‌های قانونی و اقتصادی فرهنگ‌های دیگر» با بار عاملی ۰/۹۱ بیشتر از سایر سوالات توانسته‌اند هوش فرهنگی را

توضیح دهد. به عبارت دیگر این گویه‌ها با عامل یاد شده تأثیر بیشتری نسبت به سایر گویه‌ها دارند. سوال «توانایی کار کردن در محیط متفاوت از نقطه نظر فرهنگ خودی» با بار عاملی (۰/۴۵) کمتر از سایر سوالات توانسته‌اند واریانس هوش فرهنگی را توضیح دهد. به عبارت دیگر این گویه با عامل یاد شده تأثیر کمتری نسبت به سایر گویه‌ها دارد.



خروجی بعدی نمودار شماره ۴ قسمت معنی داری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه‌گیری هوش فرهنگی را نشان می‌دهد که تمام ضرایب به دست آمده معنی دار شده‌اند زیرا مقدار آزمون معنی داری تک تک آن‌ها خارج از بازه (۱/۹۶-، ۱/۹۶) است. معنادار بودن این اعداد نشان دهنده مناسب بودن مدل می‌باشد. به عبارت دیگر هر کدام از گویه در قالب عوامل و یا متغیرهای مربوط به خود معنادار می‌باشند.

ارایه مدل سازگاری فرهنگی کارکنان جدیدالاستخدام در سازمان‌های چندفرهنگی.....

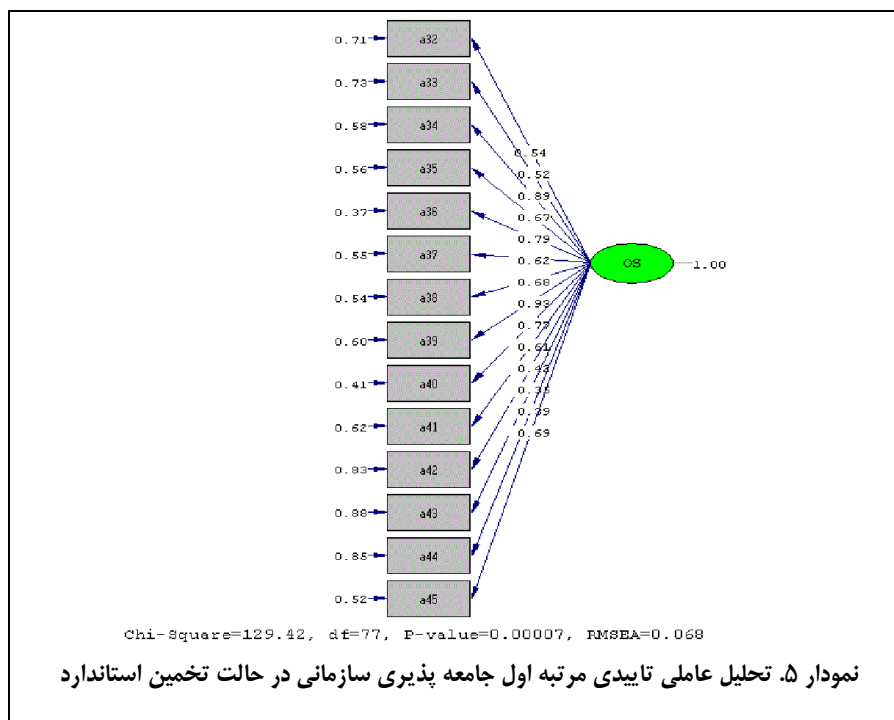


با توجه به نتایج حاصله از تحلیل عاملی تأییدی می‌توان گفت تمامی سوال‌ها به طرز معناداری اندازه‌گیرنده متغیر پنهان است.

۳-۵. ارزیابی متغیر جامعه‌پذیری سازمانی

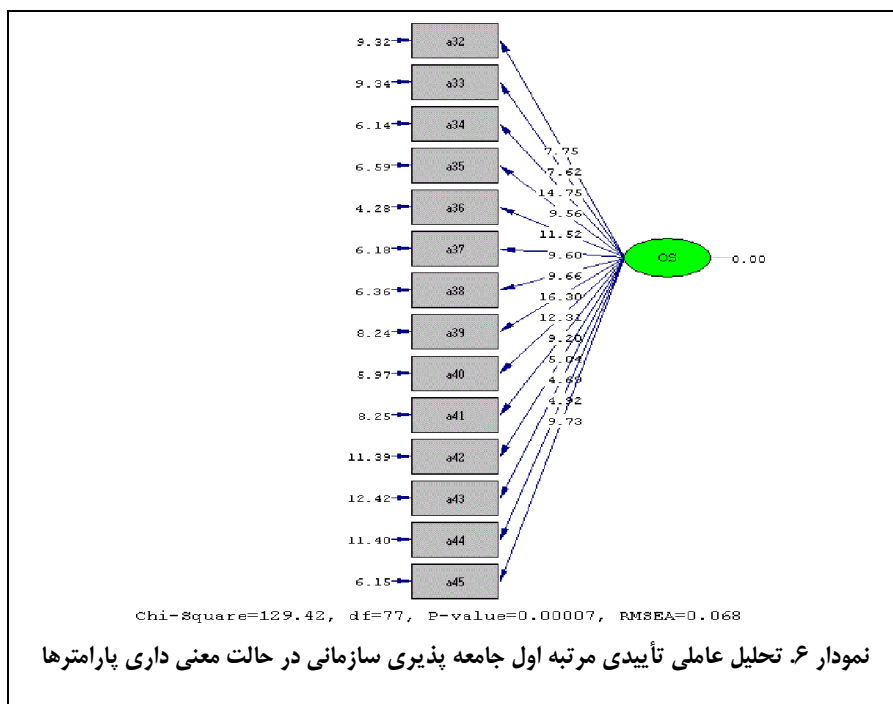
نمودار شماره ۵ مدل جامعه‌پذیری سازمانی در حالت تخمین ضرایب استاندارد را نشان می‌دهد. با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل مقدار $\frac{\chi^2}{df}$ محاسبه شده برابر ۱/۶۸ که این مقدار از ۳ کمتر می‌باشد. همچنین با توجه به نمودار مقابل مشاهده می‌شود گویه «توانایی مدیران در جامعه‌پذیری برای ایجاد تناسب فرد- سازمان» با بار عاملی ۰/۹۳ بیشتر از سایر سوالات توانسته‌اند جامعه‌پذیری سازمانی را توضیح دهد. به عبارت دیگر این گویه‌ها با عامل یاد شده تأثیر بیشتری نسبت به سایر گویه‌ها دارند. سوال «توانایی مدیران در معرفی و روشن‌سازی قوانین و مقررات به تازه‌واردها در سازمان تاریخچه سازمان به تازه‌واردها در سازمان» با بار عاملی (۰/۴۳) کمتر از سایر سوالات توانسته‌اند واریانس جامعه‌پذیری

سازمانی را توضیح دهد. به عبارت دیگر این گویه با عامل یاد شده تأثیر کمتری نسبت به سایر گویه‌ها دارد.



خروجی بعدی نمودار شماره ۶ قسمت معنی داری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه گیری جامعه پذیری سازمانی را نشان می‌دهد که تمام ضرایب به دست آمده معنی دار شده اند زیرا مقدار آزمون معنی داری تک تک آن‌ها خارج از بازه (۱/۹۶، ۱/۹۶-) است. معنادار بودن این اعداد نشان دهنده مناسب بودن مدل می باشد. به عبارت دیگر هر کدام از گویه در قالب عوامل و یا متغیرهای مربوط به خود معنادار می‌باشند.

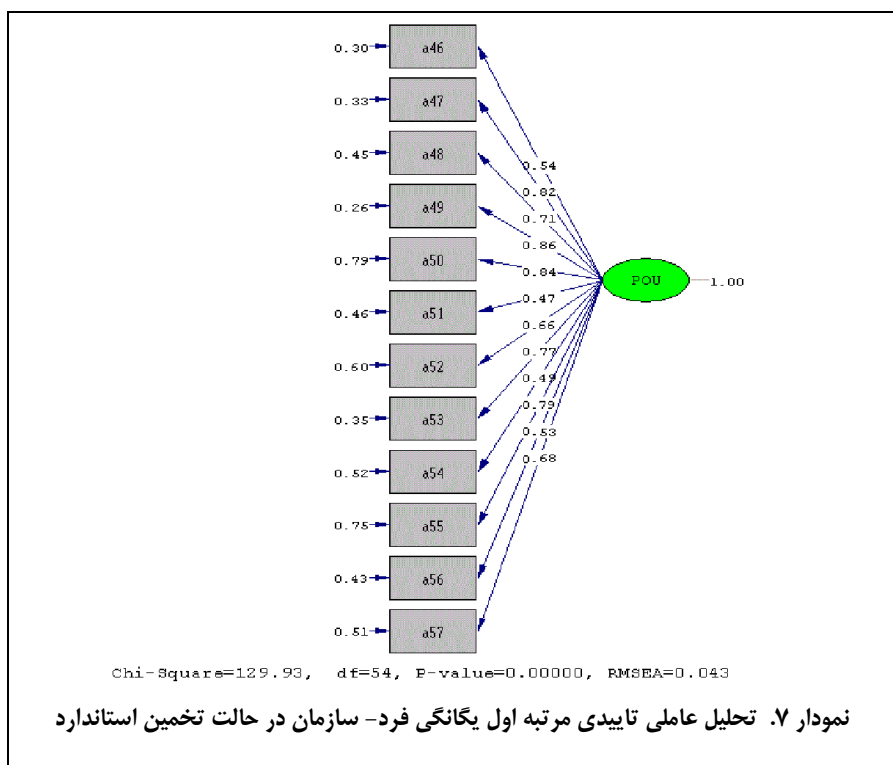
ارایه مدل سازگاری فرهنگی کارکنان جدیدالاستخدام در سازمان‌های چندفرهنگی.....



با توجه به نتایج حاصله از تحلیل عاملی تأییدی می توان گفت تمامی سوال ها به طرز معناداری اندازه گیرنده متغیر پنهان است.

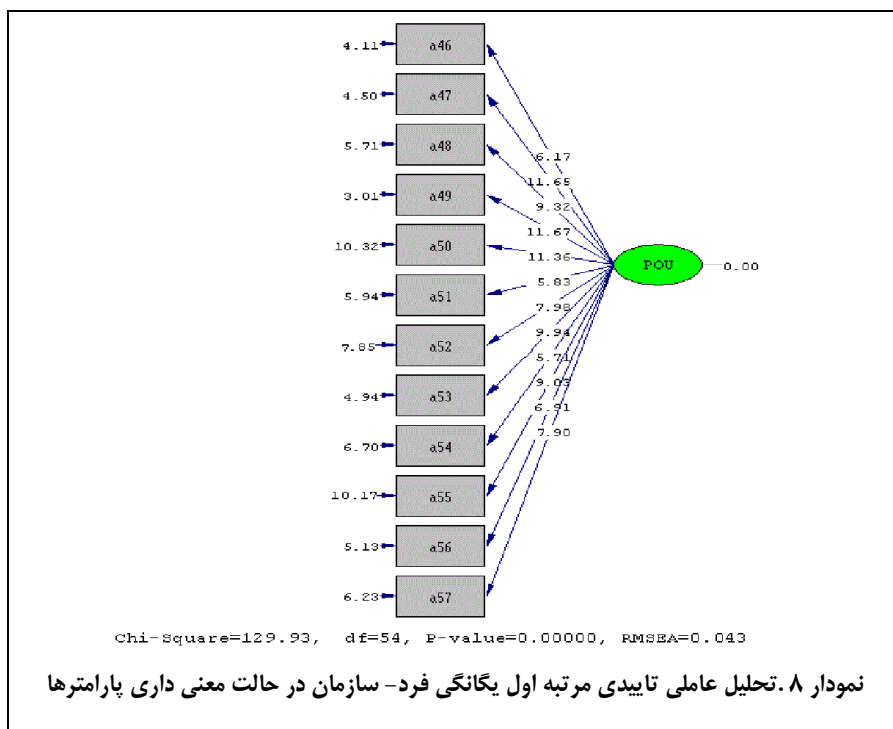
۴-۵. ارزیابی متغیر یگانگی فرد- سازمان

نمودار شماره ۷ مدل یگانگی فرد- سازمان در حالت تخمین ضرایب استاندارد را نشان می دهد. با توجه به خروجی نرم افزار لیزرل مقدار $\frac{\chi^2}{df}$ محاسبه شده برابر ۲/۴۰۶ که این مقدار از ۳ کمتر می باشد. همچنین گویه «توانایی مدیران در ایجاد ویژگی‌هایی در بین کارکنان که شبیه ویژگی‌های موجود در سازمان باشد» با بار عاملی ۰/۸۶ بیشتر از سایر سوالات توانسته اند یگانگی فرد- سازمان را توضیح دهد. به عبارت دیگر این گویه ها با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر گویه‌ها دارند. سوال «توانایی مدیران در ایجاد سازگاری بین الگوی ارزش‌های سازمانی و الگوی ارزش‌های فردی کارکنان» با بار عاملی (۰/۴۷) کمتر از سایر سوالات توانسته‌اند واریانس یگانگی فرد- سازمان را توضیح دهد. به عبارت دیگر این گویه با عامل یاد شده تأثیر کمتری نسبت به سایر گویه‌ها دارد.



خروجی بعدی نمودار شماره ۸ قسمت معنی داری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه گیری یگانگی فرد- سازمان را نشان می دهد که تمام ضرایب به دست آمده معنی دار شده اند زیرا مقدار آزمون معنی داری تک تک آن ها خارج از بازه (۱/۹۶، ۱/۹۶-) است. معنادار بودن این اعداد نشان دهنده مناسب بودن مدل می باشد. به عبارت دیگر هر کدام از گویه در قالب عوامل و یا متغیرهای مربوط به خود معنادار می باشند.

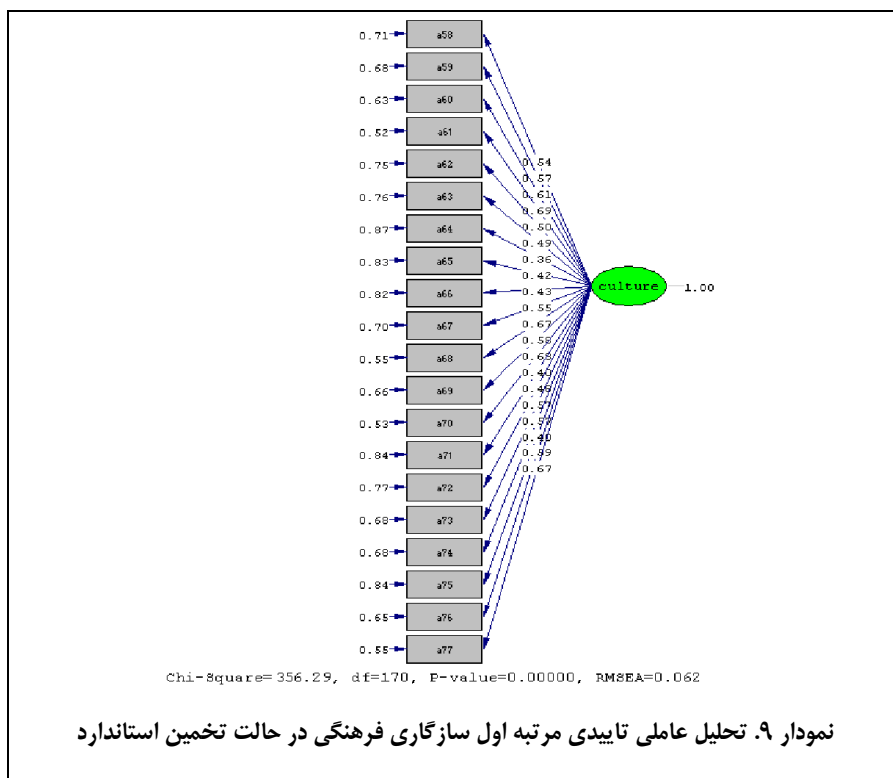
ارایه مدل سازگاری فرهنگی کارکنان جدیدالاستخدام در سازمان‌های چندفرهنگی.....



با توجه به نتایج حاصله از تحلیل عاملی تاییدی می‌توان گفت تمامی سوال‌ها به طرز معناداری اندازه گیرنده متغیر پنهان است.

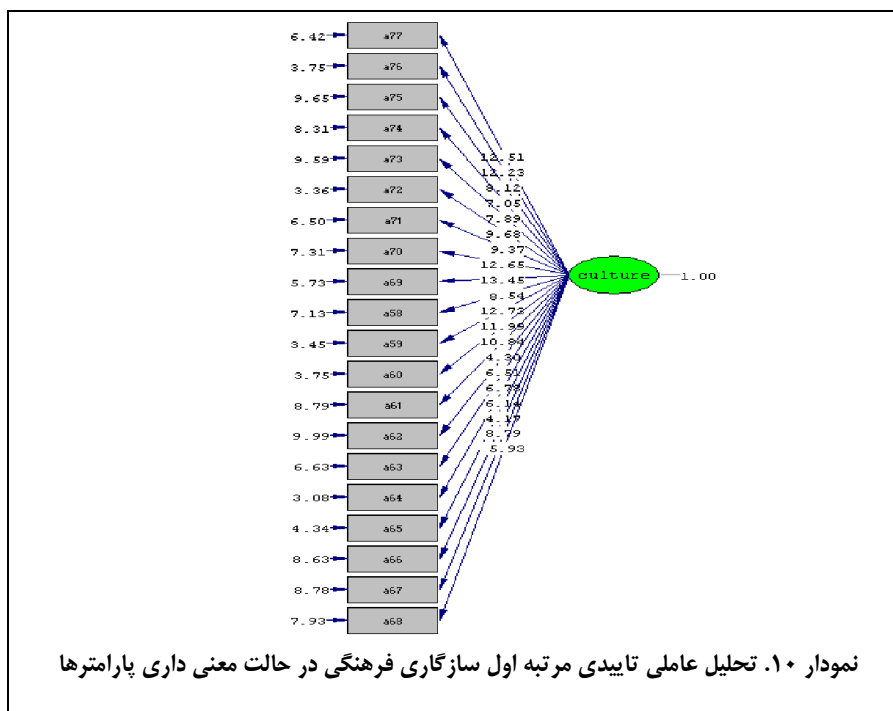
۵-۵. ارزیابی متغیر سازگاری فرهنگی

نمودار شماره ۹ مدل سازگاری فرهنگی در حالت تخمین ضرایب استاندارد را نشان می‌دهد. با توجه به خروجی نرم افزار لیزرل مقدار $\frac{\chi^2}{df}$ محاسبه شده برابر ۲/۰۹۵ که این مقدار از ۳ کمتر می‌باشد. همچنین گویه «توانایی مدیران در ایجاد ویژگی‌هایی در بین کارکنان که شبیه ویژگی‌های موجود در سازمان باشد». با بار عاملی ۰/۸۶ بیشتر از سایر سوالات توانسته اند سازگاری فرهنگی را توضیح دهد. به عبارت دیگر این گویه‌ها با عامل یاد شده تاثیر بیشتری نسبت به سایر گویه‌ها دارند. سوال «توانایی مدیران در ایجاد سازگاری بین الگوی ارزش‌های سازمانی و الگوی ارزش‌های فردی کارکنان» با بار عاملی (۰/۴۷) کمتر از سایر سوالات توانسته‌اند واریانس سازگاری فرهنگی را توضیح دهد. به عبارت دیگر این گویه با عامل یاد شده تاثیر کمتری نسبت به سایر گویه‌ها دارد.



خروجی بعدی نمودار شماره ۱۰ قسمت معنی داری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه گیری سازگاری فرهنگی را نشان می دهد که تمام ضرایب به دست آمده معنی دار شده اند زیرا مقدار آزمون معنی داری تک تک آنها خارج از بازه (۱/۹۶) ، (۱/۹۶-) است. معنادار بودن این اعداد نشان دهنده مناسب بودن مدل می باشد. به عبارت دیگر هر کدام از گویه در قالب عوامل و یا متغیرهای مربوط به خود معنادار می باشند.

ارایه مدل سازگاری فرهنگی کارکنان جدیدالاستخدام در سازمان‌های چندفرهنگی.....



با توجه به نتایج حاصله از تحلیل عاملی تأییدی می‌توان گفت تمامی سوال‌ها به طرز معناداری اندازه گیرنده متغیر پنهان است.

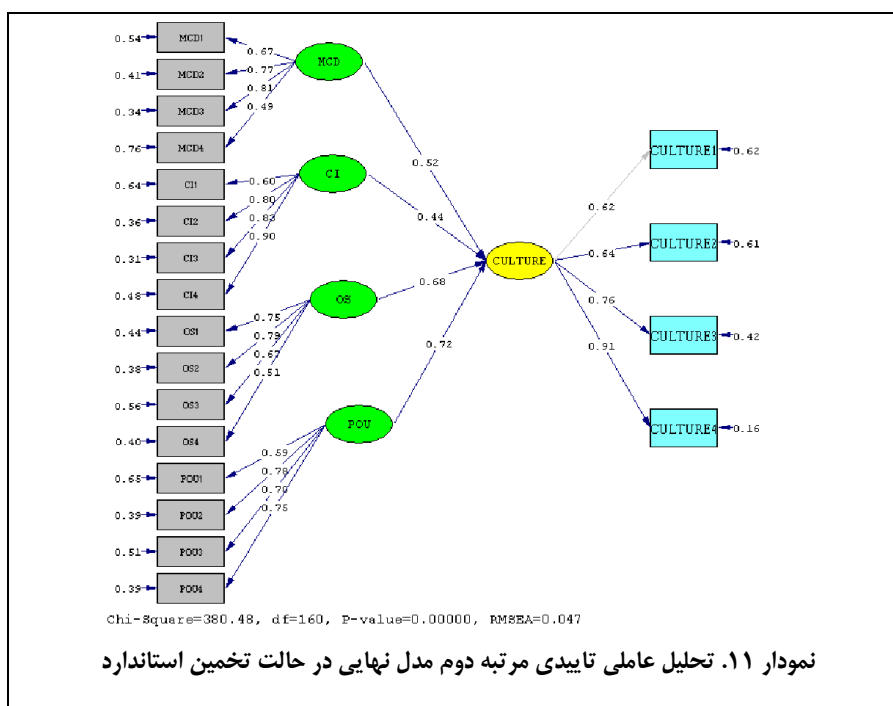
۶. ارزیابی مدل نهایی

در مدل معادلات ساختاری روابط علی بین متغیر وابسته و متغیرهای قابل مشاهده آزمون می‌شوند که اگر شاخص‌های برازندگی مدل تأیید شود، از آن می‌توان برای آزمون فرضیه‌ها در مورد وجود رابطه علی بین متغیرهای موجود استفاده کرد. نمودار شماره ۱۱ مدل نهایی در حالت تخمین را نشان می‌دهد.

همان‌طور که مشاهده می‌شود مدل از ۵ متغیر پنهان و ۲۰ متغیر آشکار تشکیل شده است. متغیرهای مکنون (پنهان) به نوبه خود به دو نوع متغیرهای درون‌زا^۱ یا جریان گیرنده^۲ و متغیرهای برون‌زا^۱ یا جریان دهنده^۲ تقسیم می‌شوند. هر متغیر در سیستم مدل

1. Endogenous
2. Downstream

معادلات ساختاری می‌تواند هم به عنوان یک متغیر درون‌زا و هم یک متغیر برون‌زا در نظر گرفته شود. متغیر درون‌زا متغیری است که از جانب سایر متغیرهای موجود در مدل تأثیر می‌پذیرد. در مقابل متغیر برون‌زا متغیری است که هیچ‌گونه تأثیری از سایر متغیرهای موجود در مدل دریافت نمی‌کند بلکه خود تأثیر می‌گذارد. در این تحقیق، متغیر مدیریت تنوع فرهنگی (MCD)، هوش فرهنگی (CI)، جامعه پذیری سازمانی (OS) و یگانگی فرد-سازمان (POU) برون‌زا هستند و متغیر سازگاری فرهنگی درون‌زا می‌باشد.



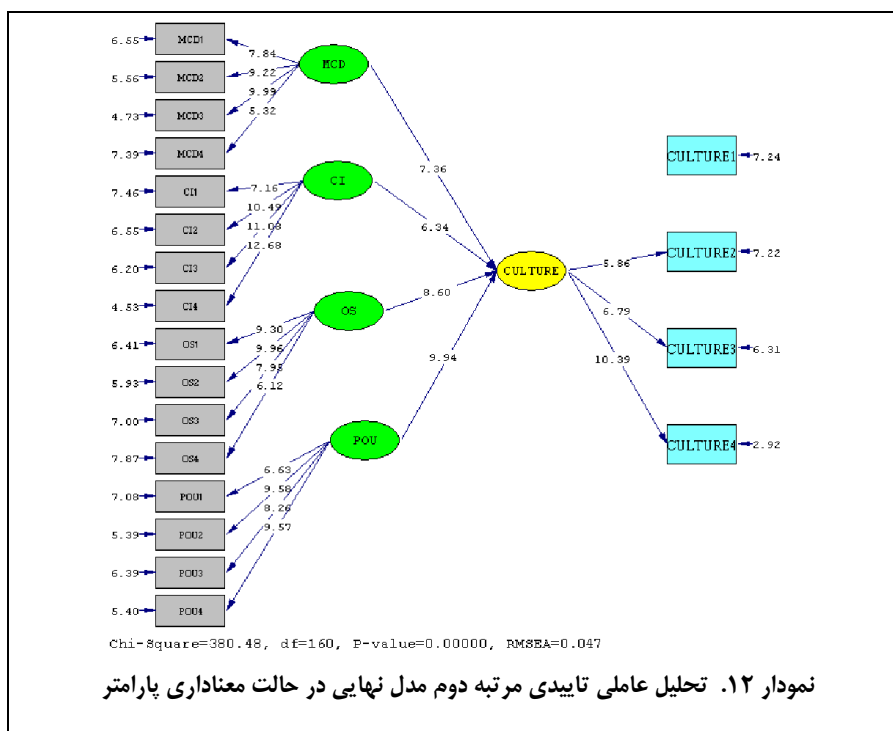
مشاهده می‌شود میزان تأثیر یگانگی فرد-سازمان (POU) بر سازگاری فرهنگی برابر ۰/۷۲ می‌باشد. بنابراین یگانگی فرد سازمان بیشترین تأثیر را بر سازگاری فرهنگی دارد. متغیرهای بعدی تأثیرگذار بر سازگاری فرهنگی به ترتیب عبارتند از:

$$\beta = 0.72 \leftarrow \text{POU}$$

1. Exogenous
2. Upstream

ارایه مدل سازگاری فرهنگی کارکنان جدیدالاستخدام در سازمان‌های چندفرهنگی

جامعه‌پذیری سازمانی (OS) $\beta = 0.68 \leftarrow$
 مدیریت تنوع فرهنگی (MCD) $\beta = 0.52 \leftarrow$
 هوش فرهنگی (CI) $\beta = 0.44 \leftarrow$



نمودار شماره ۱۲ قسمت معنی داری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل نشان می‌دهد همان گونه که مشاهده می‌شود تمام مسیرها در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی دار هستند.

۷. آزمون‌های برازندگی مدل در معادلات ساختاری و مدل نهایی تحقیق

با توجه به نتایج حاصله از آزمون برازندگی مدل می‌توان گفت تمام شاخص‌ها در حد

مطلوب بوده و مدل برازش داده شده مدل مناسب می باشد.

جدول ۱. شاخص های برازش مدل نهایی

IFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	SRMR	CMIN/DF	شاخص برازندگی
>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.08	<0.05	<3	مقادیر قابل قبول
0.94	0.96	0.95	0.92	0.93	0.047	0.047	2.378	مقادیر محاسبه شده

ارایه مدل سازگاری فرهنگی کارکنان جدیدالاستخدام در سازمان‌های چندفرهنگی.....



نتیجه‌گیری

در عصر حاضر از با توجه به کم‌رنگ شدن مرزهای جغرافیایی، نسل بشر نیاز به دانش، اطلاعات، مهارت‌ها و نگرش‌های یکسان و هماهنگی دارند که با تکیه به آن‌ها، توانایی رویارویی با وضعیت و شرایط جدید فرهنگی را به دست آورند و از احساس ناکارآمدی به دور بمانند. به عبارت دیگر، در موقعیت تازه‌ای که از آن به عنوان دهکده جهانی نام برده می‌شود، نیاز به سازگاری فرهنگی در برخورد با تنوع فرهنگی، بیش از گذشته ضرورت پیدا می‌کند. به طوری که می‌توان گفت، تکنولوژی‌های جدید و پیشرفت‌های الکترونیک، باعث حذف بسیاری از مرزها، از جمله مرزهای جغرافیایی، اقتصادی و فرهنگی شده‌اند، این بدان معنی است که افراد وارد دنیایی شده‌اند که از خیلی از جهات رو به یکپارچگی نهاده و باید قادر باشند برای ادامه‌ی حیات در این دنیای یکپارچه و البته متلون، خود را با شرایط موجود سازگار کنند (Lombardo, 2015).

با توجه به روند در حال رشد جهانی شدن، تغییرات سریع تکنولوژی و گسترش سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات، علاوه بر آن که محیط‌های کاری پیچیده، پویا و متنوع امروزی، نیازمند مدیرانی آینده‌نگر هستند که بتوانند با توجه و تأکید زیاد بر تفاوت‌ها، حساسیت‌ها و هماهنگی‌های فرهنگی و بین فرهنگی در محیط کار خود، شایستگی‌های جدیدی را به شایستگی‌های اصلی مدیران اضافه کنند و موفقیت سازمان خود را تا آنجا که ممکن است در عرصه‌های مختلف ملی، فراملی، بین‌المللی و جهانی تضمین کنند، هم‌چنین نیازمند کارکنانی می‌باشند که ضمن تسلط بر فرهنگ خودی با فرهنگ‌های دیگر آشنا بوده و بتوانند با افراد سایر فرهنگ‌ها ارتباط مناسبی برقرار کرده و اثربخشی کاری خود را در سازمان بالا ببرند از همین رو آن‌ها برای رسیدن به این مهم نیازمند سطح بالایی از هوش فرهنگی هستند (توماس و اینکسون، ۱۳۸۷). همین اکثر مدیران امروزی نیز خواهان کارکنانی هستند که نه تنها بتوانند به میل خود کارهایی انجام دهند که جزء وظایف رسمی‌شان نیست اما در پیشبرد اهداف سازمانی مؤثر عمل کنند بلکه بتوانند با داشتن اشراف لازم بر فرهنگ و هنجارهای خود و آشنایی با فرهنگ‌های دیگر، مهارت‌های لازم را برای درک و تفسیر رفتارهای دیگران کسب و با ایجاد تعدیلات لازم بر روی رفتار خود، ارتباط مؤثر و مناسب را با همکاران خود از همان فرهنگ یا فرهنگ‌های دیگر در محیط کاری برقرار کنند (Mosakowski, 2004). هم‌چنان که چنگ (۲۰۰۷) معتقد

ارایه مدل سازگاری فرهنگی کارکنان جدیدالاستخدام در سازمان‌های چندفرهنگی.....

است که مدیران و کارکنانی که از نظر رفتارهای فرهنگی باهوش‌تر عمل می‌کنند، تعارض‌های شدید محیط‌های کاری را بهتر حل می‌کنند (Cheng, 2007). دنیای متنوع امروزی نیازمند درک و برقراری ارتباط بیش از پیش با فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌های مختلف از طریق احساسات، عواطف و علایم و نشانه‌های شفاهی و غیرشفاهی فرهنگ‌های مختلف و گاهی متمایز است. برقراری ارتباط مناسب بین افراد در محیط‌های متفاوت کاری، اجتماعی و حتی زندگی شخصی اهمیت فزونی یافته است. مدیران در محیط‌های کاری پیچیده و متنوع هزاره‌ی سوم، باید بتوانند فشارهای ناشی از اختلالات و پیامدهای متأثر از تعارض‌های فرهنگی محیط کسب‌وکار خود را به نحو مطلوبی مدیریت کنند. برای این منظور به سازگاری و تعدیل مؤثر فرهنگ‌ها نیاز است.

منابع

۱. اردلان، محمدرضا؛ سلیمی، قربانعلی؛ رجایی‌پور، سعید و مولوی، حسین. (۱۳۸۷)، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با یگانگی فرد- سازمان در دانشگاه‌های دولتی غرب کشور (همدان، کرمانشاه، سنندج)، فصلنامه پژوهش برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۷، صص ۹۷-۱۳۱.
۲. اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس و منافی شرف‌آباد، ک. (۱۳۹۵)، توسعه فرهنگی در بستر نظام‌های آموزشی، همدان: انتشارات دانشگاه بوعلی سینا، چاپ اول.
۳. اردلان، محمدرضا. (۱۳۹۱)، زمینه‌ی فرهنگی یگانگی فرد- سازمان، همدان: انتشارات دانشگاه بوعلی سینا، چاپ اول.
۴. اصائلو، بهاره و خدامی، سهیلا. (۱۳۹۳)، بررسی اثر هوش فرهنگی بر شوک فرهنگی، سازگاری میان فرهنگی و عملکرد، فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی- فرهنگی، دوره دوم، شماره ۴، بهار، صص ۷۵-۹۶.
۵. توماس، د و اینکسون، ک. (۱۳۸۷)، مهارت‌های انسانی برای کسب‌وکار جهانی، هوش فرهنگی، ترجمه ناصر میرسپاسی؛ احمد ودادی و اعظم دشتی، تهران: انتشارات میثاق همکاران.
۶. طبرسا، غلامعلی و نظرپوری، امیرهوشنگ نظرپوری (۱۳۹۳)، مدیریت مبتنی بر هوشمندی سازمانی، تهران: انتشارات مهربان نشر، چاپ اول.
۷. عسگری، محمد هادی و طالقانی، محمد (۱۳۸۹)، تنوع فرهنگی و نقش آن در بهبود فرآیند کسب و کار، ماهنامه مهندسی فرهنگی، سال چهارم، شماره ۴۳ و ۴۴، مرداد و شهریور، صص ۵۸-۶۵.
۸. قلی‌زاده، آذر؛ کشتی‌آرای، نرگس و سهرابی‌رنانی، مریم. (۱۳۹۰)، نقش به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران دبیرستان‌های شاهین شهر در ارتقای سطح مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸، فصلنامه تحقیقات فرهنگی، دوره چهارم، شماره ۴، زمستان، صص ۱۵۹-۱۸۴.
۹. کیخانزاد، مهین و قنادی، سوزان. (۱۳۹۲). بررسی رابطه‌ی بین هوش فرهنگی با سازگاری شغلی و اعتماد سازمانی اعضای هیأت علمی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره پنجم، شماره ۱۵، تابستان، صص ۱۲۸-۱۱۴.
۱۰. منافی شرف‌آباد، کاظم؛ زمانی، الهه و مهدوی‌خواه، عباس. (۱۳۹۳)، تربیت شهروند جهانی، تهران: مرکز ملی مطالعات جهانی‌شدن، چاپ اول.

11. Ang, S & Van Dyne, L & Livermore, D. (2008). Cultural Intelligence: A Pathway for Leading In A Rapidly Globalizing World. In.K.M.Hannum. B.McFeeters & L. Booyesen (Eds.), Leadership Across Difference: Cases and Perspectives. San Francisco, CA: Pfeiffer.
12. Ang, S & Van Dyne, L & Livermore, D. (2008). Cultural Intelligence: A Pathway for Leading In A Rapidly Globalizing World. In.K.M.Hannum. B.McFeeters & L. Booyesen (Eds.), Leadership Across Difference: Cases and Perspectives. San Francisco, CA: Pfeiffer.
13. Ang, S., Leung, K & Tan, M.L. (2014). Intercultural Competence. Annual Reviews. 1, pp. 489-519. Pfeiffer.
14. Balogh, A & Gall, Z. (2011). Relationship Between Organization Culture and Cultural Intelligence . Management & Challenge for The Knowledge Society, 6 (1), pp. 95-110.
15. Black, S & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and theoretical framework. Academy of Management Review, 15, pp. 113-136.
16. Cheng, L. (2007). Cultural Intelligence: A QUEST for Cultural Competence. Communication Disorder Quarterly, 29, pp. 36- 42.
17. Crowne, K.A. (2013). Cultural Exposure, Emotional Intelligence, and Cultural Intelligence: An Exploratory Study, International Journal of Cross Cultural Management 13(1), pp. 5-22.
18. Earley, P.C & Ang, S. (2007). Cultural Intelligence Individual Interactions Across Cultures. Palo Alto: Stanford University Press.
19. Earley, P.C & Mosakowski, E. (2004). Cultural Intelligence, Harvard Business Review, pp.139-146
20. Feldman, D.C. (1981), "The Multiple Socialization of Organization Members", Academy of Management Review, Vol. 6, No. 2, pp. 309-318.

21. Gelfand, M. J., Erez, M & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. In S.T. Fiske, D.L. Schacter, & e. Zahn-Waxler (Eds.), Annual Review of Psychology, 58, 479-514. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
22. Gruman, J.A., Saks, A.M., Zweig, D.I. (2006). Organizational Socialization Tactics and Newcomer Proactive Behaviors: An Integrative study. Journal of Vocational Behavior, Vol. 69, pp. 90-104.
23. Harris, O.J & Hertman, S.J. (2002). Organizational Behavior, Binghamton, New York: Best Business Books.
24. Higgins, J & Alon, I. (2005). Business Horizons, No. 40, pp. 501-512
25. Kammeyer-Mueller, J. D., Livingston, B. A., Liao, H. (2011). Perceived Similarity, Proactive Adjustment, and Organizational Socialization. Journal of Vocational Behavior, 78, pp. 225-236.
26. Kraimer, M.L, Wayne, SJ & Jaworski, R.A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. Personnel Psychology, 54, 71-99.
27. Lipp G & Clarke C. (2003). Managing Culture, Available from: www.emeraldinsight.com. (Accessed 25 April 2010).
28. Lipp G & Clarke C. (2003). Managing Culture, Available from: www.emeraldinsight.com. (Accessed 25 April 2010).
29. Lombardo, T.J. (2015). Making Urban Citizens: Civility and Civic Virtue in the Modern Metropolis. Journal of Urban History. 41, pp. 143-151.
30. Malek, M.A & Budhwar, P. (2012). Cultural Intelligence as a Predictor of Expatriate Adjustment and Performance in Malaysia», Journal of World Business, 48, pp. 222-231.
31. Ng, K.Y, Van Dyne, L & Ang, S. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. In

- A.M. Ryan, F.T. Leong, & F.L. Oswald (Eds.), *Conducting multinational research: Applying organizational psychology in the workplace* (pp. 29-58). Washington, DC: American Psychological Association.
32. Pitts, R. (2010). *Organizational Socialization of physicians into a large medical group practice*, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Walden University.
 33. Teerikangas, H. (2002). *Approaching Cultural Diversity through the Lenses of System Thinking and Complexity Theory*, Available from: <http://citeseer.ist.psu.edu>. (Accessed 1 March 2010).
 34. Thomas, D & Inkson, K. (2004). *Cultural Intelligence: People Skills for Global Business*, Published by Berrett-Koeler Publishers, Inc.
 35. Thomas, D., & Inkson, K. (2004). *Cultural intelligence: People skills for global business*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, pp. 20-26.
 36. Tomoki, S & Vandra, L.H. (2011). *The Use of Person-Organization fit and Person-Job Fit Information in Making Selection Decisions*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116, pp. 203-216.
 37. Van Vianen, A.E.M. (2002). "Person-Organization fit: The Match between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures", *Personnel Psychology*, Vol. 53, No. 1, pp. 113-49.