



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عنوان درس: رفتار سازمانی بین‌المللی موضوع ارائه: انتقال بین فرهنگی

استاد محترم: جناب آقای دکتر افشین سلطانی

دانشجو: رقیه افشاری



انتقال بین فرهنگی

انتقال بین فرهنگی به معنای تعامل مؤثر و کارآمد بین افراد یا تیم‌هایی است که از پیش‌زمینه‌ها و فرهنگ‌های ملی متفاوت برخاسته‌اند. این امر نیازمند درک عمیق از هنجارهای رفتاری فرهنگ‌های دیگر است.

اهمیت انتقال فرهنگی

انتقال فرهنگی، فرآیند سازگاری فرد یا سازمان با فرهنگ جدید در محیط‌های کاری بین‌المللی است. این مهارت برای موفقیت در مأموریت‌های بین‌المللی، تعامل با تیم‌های چندفرهنگی، و بازگشت مؤثر به وطن حیاتی است.

چالش‌های کلیدی در انتقال بین‌فرهنگی

شایستگی فرهنگی ناکافی

نبود آموزش کافی پیش از اعزام و ناتوانی در درک و احترام به تفاوت‌های فرهنگی.

شوک فرهنگی و سازگاری روانی

تجربه سردرگمی، اضطراب، و احساس بیگانگی. مراحل تطبیق شامل شادی اولیه، بحران، بازیابی و سازگاری است.

تفاوت در ارزش‌ها و هنجارها

تضاد میان فرهنگ‌های فردگرا مانند (آمریکا) و جمع‌گرا مانند (چین یا هند)، و تفاوت در برداشت از زمان و سلسله‌مراتب.

سبک‌های ارتباطی متضاد

ارتباط مستقیم در برابر غیرمستقیم، و تفاوت در زبان بدن و نحوه بیان مخالفت.



مدیریت و عوامل انسانی در انتقال فرهنگی

تأثیر محیط اجتماعی

چالش‌های مدیریتی

- سازگاری رفتاری مدیران: نیاز به تطبیق سبک رهبری با فرهنگ مقصد.
- مدیریت کارکنان اعزامی: انتخاب نادرست افراد و چالش‌های بازگشت
- به وطن.
- مدیریت تعارض فرهنگی: سوء تفاهم‌های ناشی از تفاوت‌ها و دشواری
- در حل تعارض بدون شناخت زمینه فرهنگی.



مراحل سه‌گانه انتقال فرهنگی



بازگشت به وطن

چالش‌های بازگشت و تطبیق مجدد با فرهنگ اولیه، و انتقال تجربیات بین‌فرهنگی به سازمان مادر.



حین اقامت

مواجهه با شوک فرهنگی، یادگیری هنجارها و ارزش‌های محلی، و ایجاد روابط مؤثر با همکاران خارجی.



پیش از سفر

آموزش‌های فرهنگی و زبانی، شناخت تفاوت‌های فرهنگی مقصد و آمادگی ذهنی.

این مراحل یک چرخه مستمر از یادگیری و سازگاری را برای افراد و سازمان‌ها تشکیل می‌دهند.

توسعه مهارت‌های کلیدی برای موفقیت



شایستگی فرهنگی

آگاهی، دانش و مهارت در تعامل با فرهنگ‌های مختلف. این شامل آموزش بین‌فرهنگی و ارزیابی آمادگی فرد است.



هوش فرهنگی (CQ)

توانایی درک، تفسیر و پاسخ‌گویی مناسب به تفاوت‌های فرهنگی در موقعیت‌های مختلف.



ارتباط بین‌فرهنگی

تسلط بر سبک‌های ارتباطی مستقیم و غیرمستقیم و درک نقش زبان بدن و نشانه‌های غیرکلامی.

مدیران باید بر سازگاری فرهنگی، ارتباط مؤثر و حل تعارض فرهنگی تمرکز کنند.

مطالعه موردی موفق : مک‌دونالد در هند

تطبیق استراتژی با ارزش‌های محلی

مک‌دونالد با چالش‌های فرهنگی بزرگی در هند مواجه بود، به‌ویژه حساسیت‌های مذهبی نسبت به گوشت گاو و خوک و تفاوت در سبک زندگی مشتریان.

تطبیق منو: حذف گوشت‌های ممنوعه و معرفی غذاهای گیاهی مانند مک‌آلوتیکی.

استخدام و آموزش محلی: آموزش کارکنان برای درک ارزش‌های فرهنگی و سبک ارتباطی مشتریان هندی.

طراحی محیط: توجه به فضای خانوادگی و سبک معماری محلی در طراحی فروشگاه‌ها.

نتیجه این اقدامات، پذیرش گسترده برند، رشد پایدار و گسترش موفق شعب در بازار هند بود.



مطالعه موردی ناموفق : والمارت در آلمان

عدم درک عمیق فرهنگ مقصد، تحمیل فرهنگ سازمانی و عدم تطبیق با قوانین محلی، منجر به شکست شد.

تحمیل فرهنگ آمریکایی

الزام کارکنان به لبخند زدن و خوش آمدگویی اغراق آمیز که در فرهنگ کاری رسمی آلمان غیرطبیعی تلقی می شد.

تضاد با قوانین کار

عدم تطبیق با اتحادیه های کارگری و قوانین سخت گیرانه استخدام آلمان.

عدم درک مصرف کننده

تمرکز بیش از حد بر خدمات به جای قیمت رقابتی، که برخلاف ترجیحات خریداران آلمانی بود.

والمارت پس از چند سال زیان دهی، مجبور به خروج کامل از بازار آلمان شد.

مورد مطالعاتی: تضاد در ارتباطات بافتار بالا در مقابل بافتار پایین

پروژه سوبارو: سعی می‌کنیم "به معنای" نه "است"

چالش: مدیر پروژه آمریکایی فرهنگ بافتار پایین و صریح (با تیم توسعه ژاپنی)
فرهنگ بافتار بالا و ضمنی کار می‌کند.

شکست انتقال: مدیر آمریکایی پاسخ "سعی می‌کنیم" تیم ژاپنی را به عنوان تأیید می‌پذیرد. در حالی که در فرهنگ ژاپنی، این عبارت روشی غیرمستقیم برای گفتن "غیرممکن است" یا "نه" است تا از مواجهه و خدشه‌دار شدن آبرو جلوگیری شود.



مورد مطالعاتی: تفاوت در رهبری (فاصله قدرت)



چالش: مدیر سوئدی (برابری طلب) از تیم خاورمیانه‌ای (سلسله مراتبی) می‌خواهد که بدون ترس از انتقاد، ایده‌های خود را مطرح کنند و او را با اسم کوچک صدا بزنند.

شکست انتقال: اعضای تیم محلی سکوت می‌کنند و مشارکت نمی‌کنند. در فرهنگ آنها، ابراز مخالفت با مدیر ارشد بی‌احترامی محسوب می‌شود و انتظار دارند مدیر تصمیم نهایی را بگیرد.



مورد مطالعاتی: درک زمان و اعتماد (چندزمانی در مقابل تکزمانی)



فرهنگ آلمانی (تکزمانی)

زمان خطی و مبتنی بر کار است. پایبندی به زمان‌بندی‌ها (Deadlines) و حرفه‌ای‌گری در اولویت است.

فرهنگ برزیلی (چندزمانی)

زمان انعطاف‌پذیر است. رابطه‌سازی و ایجاد اعتماد شخصی قبل از هر تعهد کاری مؤثر، کلید موفقیت است.

چالش: هماهنگ‌کننده آلمانی از تأخیرهای تیم برزیلی و تمرکز آنها بر گفتگوهای شخصی (خانواده و فوتبال) امید می‌شود.

درس فرهنگی: مدیر آلمانی باید زمان بیشتری را به رابطه‌سازی اختصاص می‌داد و درک می‌کرد که اعتماد (و به دنبال آن تعهد به کار) ابتدا باید به صورت شخصی و عاطفی ایجاد شود، نه صرفاً از طریق قراردادهای کاری.

ممنون از توجه شما...