شایستگی‌های مدیران جهانی در شرکت‌های چندملیتی

نویسندگان: الکساندر زارنکا[1] و ماجا زیموراتایس[2]

مترجم: مریم فهیما[3]

خلاصه هدف:

شرکت‌های چندملیتی یکی از مهم‌ترین محرک‌ها در تحولات مستمر و مداوم در فرآیند جهانی شدن اقتصاد می‌باشند. کسب و کارها در سطح جهانی، فراتر از مرزهای جغرافیایی در محیطی متنوع، مفاهیمی مانند "مدیران جهانی" و "مدیریت میان‌فرهنگی" را خلق نموده و بر آن تأکید دارند. هدف این مقاله شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران جهانی در مدیریت میان‌فرهنگی سازمان‌های چند ملیتی است.

روش و رویکرد

در این مطالعه با مروری بر ادبیات مرتبط با دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیران جهانی در محیط چند ملیتی مورد بررسی نویسندگان قرار گرفته است.

یافته‌ها:

تجزیه و تحلیل انتقادی ادبیات امکان شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران موفق جهانی مانند خودآگاهی فرهنگی، ارتباطات بین فرهنگی یا طرز فکر جهانی را فراهم کرد. همچنین نقش مدیریت بین فرهنگی را در شرکت‌های چند فرهنگی نشان داد.

محدودیت‌ها/ مفاهیم تحقیق

بررسی ادبیات انجام‌شده در این مقاله، شکاف موجود در تحقیق در مورد شایستگی‌های مدیران جهانی و تأثیر آن‌ها بر عملکرد شرکت‌های چند ملیتی را نشان می‌دهد.

هدف تحقیق

اغلب شایستگی‌های مدیران جهانی در شرکت‌های چند ملیتی اغلب مورد مطالعه قرار نمی‌گیرد، با اینکه به نظر می‌رسد منبع بسیار مهمی برای موفقیت شرکت‌های اشاره شده، هستند. بر این اساس مرور ادبیات و سوابق مربوطه و بیان پیشینه تحقیقات انجام شده پیرامون این موضوع، بینشی از وضعیت فعلی دانش در این زمینه برای مدیرانی که در تیم‌های فرهنگی متنوع در شرکت‌های چند ملیتی کار می‌کنند، فراهم می‌آورد.

مقدمه

شرکت‌های چند ملیتی یکی از مهم‌ترین محرک‌ها در تحولات مستمر و مداوم در فرآیند جهانی شدن اقتصاد می‌باشند و در بسیاری از کشورها، در تقابل فرهنگ‌های مختلف، به تجارت و کسب و کار می‌پردازند. بنابراین ضرورت دارد نوع شایستگی مدیریتی برای مدیریت مؤثر تیم‌های بین فرهنگی مورد توجه واقع شود. در بعد جهانی شدن، همچنین بر توسعه مهارت‌هایی که جهانی هستند و ویژگی جهانی دارند، صرف‌نظر از فرهنگ، نیز تأکید می‌نماید (لانکائو[4]، ۲۰۰۹).

اگرچه بالغ بر ۴۰۰۰ تحقیق در این زمینه انجام شده است، اما همچنان یک نظریه رهبری مشخص در مقوله تقابل فرهنگ‌ها ارائه نگردیده است. نظریه‌های موجود عمدتاً مبتنی بر فرهنگ‌های انگلیسی-آمریکایی هستند، بنابراین قادر به تشریح رفتار مدیران در سایر فرهنگ‌ها نمی‌باشند.

1. Aleksandra Czarnecka, Ph.D. student, Department of International Management; University of Economics in Katowice

2. Maja Szymura-Tyc,Professor,Department of International Management; University of Economics in Katowice

۳. دکترای مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، dr.maryamfahima@gmail.com

4. Lankau

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

پروفسور رابرت هاوس در خصوص شکاف‌های توصیف شده در تحقیق و ایجاد نظریه‌های رهبری که اساس فرهنگ رهبری را توضیح می‌دهد، پروژه تحقیقاتی گلوب[1] را اجرایی نمود (مکینزی و لوبدنیک[2]، ۲۰۰۹). بر اساس مطالعات مقوله تنوع فرهنگی، اگر شرکتی بخواهد در بازارهای دیگر موفق باشد باید شرایط اجتماعی و فرهنگی این کشورها را نیز در نظر بگیرد (یوکشک، بکمیر و فورهان[3]، ۲۰۱۳).

کارشناسان تجارت بین‌الملل بر این موضوع توافق‌نظر دارند که مدیران برای موفقیت در تجارت جهانی به انعطاف‌پذیری و نگرش‌های مناسب نسبت به عملکردها و ارزش‌ها نیاز دارند و این مهم ممکن است با عادات و آداب همیشگی آنان کاملاً متفاوت باشد. مدیر جهانی بودن تنها به این نیست که آنها افراد را در چه جغرافیایی مدیریت می‌کنند، بلکه به نحوه انجام مدیریت نیز مربوط می‌شود (جاویدان و هاوس[4]، ۲۰۰۱).

مدیریت بین فرهنگی

امروزه در نتیجه جهانی شدن، ادغام و تملک و مهاجرت جمعیت، مدیران با چالش مدیریت در محیط‌های چند فرهنگی مواجه می‌باشند. همکاری با مافوق و زیردستان از ملیت‌های مختلف و کار در بازارهای جدید که با شرایط محلی مشخص می‌شود، همگی مستلزم کسب صلاحیت‌های بیشتر و تخصصی‌تر توسط مدیران است تا که توانمندی و شایستگی آنان را در محیط چندملیتی همچنان حفظ نماید (سزابان[5]، ۲۰۱۲).

مدیران و رهبران و همچنین زیردستان آنها بخشی از جوامع ملی هستند. بر این اساس، برای درک رفتارها، مدیران باید ویژگی‌های جمعیت را بدانند، زیرا این دانش برای درک روش‌ها و رویه‌های مورد استفاده در سبک مدیریتی در کشور مورد نظر بسیار ضروری است (هافستد و هافستد[6]، ۲۰۰۷). همچنین مطالعات کوین بیانگر آن است که هیچ سبک مدیریتی در همه فرهنگ‌ها موثر نیست. تنها مدیرانی که قادر به ایفای همه نقش‌ها بوده اند، قادر به مدیریت بین فرهنگی هستند (کوین[7]، ۱۹۹۱).

در ادبیات موضوعی، رایج‌ترین سبک‌های مدیریت ملی آمریکایی، اروپایی، چینی و ژاپنی است. تئوری‌های مدرن مدیریت، مدل‌های مختلف فرهنگ سازمانی شرکت‌ها و فرهنگ ملی کارکنان آنها را در نظر نمی‌گیرد. منظور از مدیریت در هر کشور، مفهوم متفاوتی را القاء می‌نماید. بنابراین، استفاده از سبک مدیریت یک فرهنگ در فرهنگ دیگر، ممکن است موثر نباشد و به همین دلیل نظریه‌های مدیریت باید همیشه بین رشته‌ای باشند (هافستد[8]، ۱۹۹۳).

رشته مدیریت بین فرهنگی در دهه ۸۰ قرن بیستم از مجموعه مدیریت متمایز گردیده است (کاسترا[9]، ۱۹۹۷). توسعه مدیریت بین فرهنگی سه مرحله را پشت سر گذاشته است. در دهه ۸۰، مرحله واگرایی فرهنگی را داشتیم که با تفاوت در فرهنگ‌های ملی برجسته شد، مشخص بود که نیاز است سبک مدیریت را با ملیت افرادی که با آنها کار می‌کنیم، تطبیق دهیم. در دهه ۹۰ دو رویکرد جدید وجود داشت. اولین مورد همگرایی ملت‌ها بود که به معنای همسان‌سازی فرهنگی در نتیجه جهانی شدن بود که منجر به ظهور مدیر جهانی گردید و صرف‌نظر از فرهنگی که از آن نشأت می گیرد، مجموعه‌ای از ویژگی‌های همگرا بروز می‌نماید.

همزمان، رویکرد دیگری پدیدار شد که تنوع فرهنگی را ترویج می‌کرد و بیانگر آن بود که مدیریت باید با شرایط بومی سازگار گردد و از سایر فرهنگ نیز کسب تجربه نماید. در حال حاضر، رویکرد غالب "رویکرد ترکیبی" است که همگرایی و واگرایی فرهنگی با یکدیگر را تطبیق می‌دهد (جاکوب[10]، ۲۰۰۳). مطالعات ترامپنارز[11] نشان داده است که اگر مقوله‌ای در یک فرهنگ خوب کار کند، احتمال کمی وجود دارد که در فرهنگ دیگر نیز موثر و مفید باشد (ترامپنارز، ۱۹۹۳).دبلیو بورگراف[12] برای مفهوم "مدیریت میان فرهنگی" چنین تعریفی را ارائه می‌دهد: "مدیریت میان فرهنگی پیوندی است بین دانش، تجربه و مهارت‌های لازم برای عملکرد مناسب در زمینه فرهنگ‌های ملی و منطقه‌ای، با در نظر گرفتن تفاوت‌های بین فرهنگ‌ها، در تمامی سطوح سازمانی و بین سازمان‌ها. به عقیده نانسی آدلر[13] (۲۰۰۸)، مدیریت بین فرهنگی رفتار انسان‌ها را در سازمان‌های سراسر جهان توضیح می‌دهد و بیان می‌نماید که مردم چگونه با همکاران و مشتریان بسیاری از فرهنگ‌های گوناگون تعامل دارند. مدیریت میان فرهنگی در شرکت‌های چند ملیتی به‌منظور حل مشکلات پیش آمده بین اعضای سازمان در محیط داخلی و خارجی اعمال می‌شود و نوع جدیدی از مدیریت است که با توجه به تفاوت‌های فرهنگی بین کارکنان در مدیریت عمومی آنان، با هدف بهبود ارتباطات در شرکت و مبادلات بین‌المللی آنان اجرا می‌شود (گربلیکیت و داگلین[14]، ۲۰۱۰).

به عقیده توماس، مشکلات اساسی میان فرهنگی شرکت‌های چندملیتی عبارت است از (توماس[15]، ۲۰۰۸):

- در کسب و کارها، مدیریت مناسب فرهنگ سازمان، بسیار ضروری است.
- سیستم‌های مدیریتی که باتوجه به اندازه شرکت، فعالیت،

1. GLOBE
2. Maczynski and Lobodzinski
3. Yuksek and Bekmeier-Feuerhahn
4. Javidan and House
5. Szaban
6. Hofstede and Hofstede
7. Quinn
8. Hofstede
9. Kostera
10. Jakob
11. Trompenaars
12. W. Burggraaf
13. Nancy Adler
14. Greblikaite and Daugeliene
15. Thomas

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

وظایف آنها متفاوت است.

• استانداردهای کاری که متناسب با هر کشور متفاوت است.

• شیوه‌های کسب و کار در شرکت‌ها، فرهنگ‌ها و کشورهای گوناگون، متفاوت است.

• اجرای اصول اخلاقی در کسب و کار دشوار و فرآیندی پیچیده است

نقش مدیریت میان‌فرهنگی مقابله با این موانع بین فرهنگی و فرآیندهای عنوان شده است. نقش مهم دیگر مدیریت بین فرهنگی، جلوگیری از شکل‌گیری چنین موانعی در شرکت‌های چندملیتی می‌باشد (توماس، ۲۰۰۸). با توجه به رشد فزاینده فرآیندهای جهانی شدن، مدیران جهانی با محیطی مواجه هستند که بیش از پیش پیچیده، پویا، نامطمئن و رقابتی است. تأثیر فرهنگ بر مدیریت قابل انکار نمی‌باشد؛ زیرا فرهنگ تأثیر گسترده‌ای بر رفتار و سایر عوامل محیطی دارد. بر این اساس، به‌کارگیری مدیران جهانی که دارای شایستگی‌هایی برای کمک به آنها در محیط‌های متنوع فرهنگی به‌منظور تحقق مدیریت موثر باشد، بسیار حائز اهمیت است.

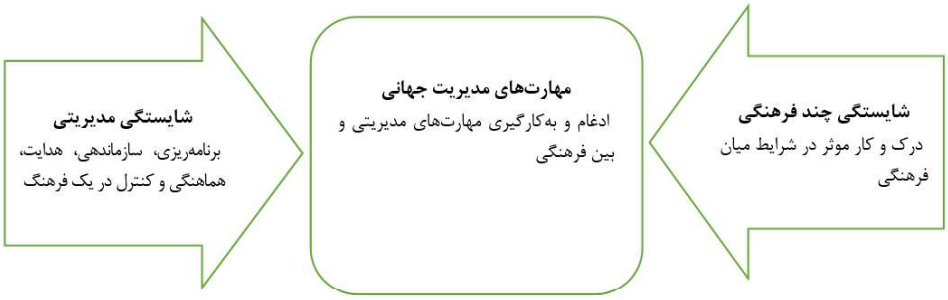
شایستگی‌های کلیدی مدیران جهانی

بنابر تعریف استیرس، مدیر جهانی به شخصی اطلاق می‌شود که به‌وسیله یا از طریق افراد در سراسر مرزهای ملی برای دستیابی به اهداف جهانی شرکت کار می‌کند (استیرس و همکاران[1]، ۲۰۱۰). مدیرانی که مایل به مدیریت مؤثر در یک محیط چندفرهنگی هستند، بیش از هر چیز، باید از تفاوت‌های فرهنگی موجود و در نتیجه، مزایا و موانعی که می‌تواند از آنها ناشی شود، آگاه باشند. مطابق پژوهش‌های انجام شده، سازمان‌ها از گسترش تنوع فرهنگی استقبال می‌کنند، زیرا آن را ایجاد مزیت رقابتی در جهت نوآوری و خلاقیت کارکنان خود می‌دانند.

بنابراین، مدیری که چنین گروهی را مدیریت می‌کند باید بتواند از تنوع تیم برای توسعه راه حل‌های نوآورانه و غیرمتعارف که به موفقیت تیم و سازمان‌ها کمک می‌کند، بهره‌برداری نماید (بیتمن و اسنل[2]، ۲۰۱۲). این تنوع می‌تواند ناشی از تفاوت‌های فرهنگی باشد. به‌منظور بهره‌مندی از این گوناگونی، ضرورت دارد که مدیران پیشینه آنها را نیز درک کنند (هافستد و هافستد، ۲۰۰۷).

برخی از مدیران اهمیت تفاوت‌های فرهنگی را درک نمی‌کنند و همین امر موجب می‌شود که آنها را نادیده بگیرند. نقطه شروع، می‌تواند کسب صلاحیت خودآگاهی فرهنگی باشد. آگاهی و درک باورها، ارزش‌ها، مفروضات فرهنگی خود، پیش‌نیاز شناسایی فرهنگ‌های دیگر است (آدلر[3]، ۲۰۰۲؛ کانت، ۲۰۰۴؛ سوکوویتز و جورج، ۲۰۰۳؛ موران و ریزنبرگر، ۱۹۹۴).

اغلب مدیرانی که پیشتر در یک محیط موفق بوده‌اند، براساس تجربه، شهود و ارزش‌های خود برای انجام پروژه‌های بین‌المللی انتخاب می‌شوند، با این فرض که می‌توانند همان کار را در فرهنگ یا محیط چند فرهنگی دیگر نیز انجام دهند. لازم به یادآوری است که کار در یک محیط بین‌المللی کافی نیست و این مدیران باید شایستگی بین فرهنگی نیز داشته باشند (زرزو[4]، ۲۰۱۳). استیرس پیشنهاد می‌کند که مدیریت جهانی مؤثر، ادغام مهارت‌های مدیریتی با شایستگی‌های چندفرهنگی یا بین فرهنگی بیشتر است که به افراد اجازه می‌دهد از مهارت‌های مدیریتی خود در محیط‌های متنوع استفاده کنند. شایستگی بین فرهنگی توانایی درک عمیق از تفاوت شرکت‌ها و شیوه‌های مدیریت در فرهنگ‌ها است و این امر شایستگی اساسی مدیران موفق جهانی است (استیرس، ۲۰۱۰).



مهارت‌های مدیریت عمومی (استیرس، ۲۰۱۰)

1. Steers et al
2. Bateman and Snell
3. Adler ,Cant, Sokuvitz and George, Moran and Riesenberger
4. Zarzu

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

شایستگی میان فرهنگی را می‌توان به‌عنوان توانایی درک موقعیت‌های بین فرهنگی و توانایی سازگاری با آن تعریف کرد (هاس[1]، ۲۰۱۲). فرآیند کسب این شایستگی‌ها باید شامل مراحلی مانند درک فرهنگ خود، درک هنجارها و ارزش‌های فرهنگ‌های دیگر، سازگاری با تنوع، تمایل به تحمل تنوع، اجتناب از قوم‌گرایی، آمادگی برای کار و همکاری در یک محیط ناهمگون و توسعه همدلی باشد (زارزو، ۲۰۱۳).

شایستگی بین فرهنگی یک مهارت رفتاری توام با تأثیرپذیری، کاریزما، توانایی کنار آمدن با شرایط عدم اطمینان و حتی ترس می‌باشد. مدیران با چنین ویژگی‌هایی در بازارهای کسب و کار، دارای عملکردی شایسته‌تر نسبت به مدیران بدون این شایستگی‌ها خواهند داشت (هاس، ۲۰۱۲). نیاز به شایستگی بین فرهنگی عمدتاً در میان مدیرانی که آرزوی بالاترین پست‌های مدیریتی در شرکت‌های چندملیتی را دارند، نیز مورد توجه قرار می‌گیرد (زرزو، ۲۰۱۳).

شایستگی‌های بین فرهنگی برای مدیران جهانی توسط هریس (هاریس و همکاران[2]، ۲۰۰۴)

– چشم‌انداز جهان وطنی

مدیران موفق جهانی به اندازه کافی انعطاف‌پذیر هستند تا بتوانند در محیط‌های فرهنگی متفاوت به خوبی مدیریت کنند. آنها تضادها، دوگانگی‌ها، پارادوکس‌های خاص محیط کسب و کار جهانی را درک می‌کنند

– مهارت‌های ارتباطی بین فرهنگی

مدیران موفق جهانی باید حداقل بر یک زبان خارجی تسلط داشته باشند. علاوه بر این، آنها باید پیچیدگی‌های برخورد با مردم دارای فرهنگ‌های دیگر را درک کرده و محترم بشمارند. آنها می‌دانند که چگونه گوش فرا دهند و همچنین چگونه صحبت کنند. آنها می‌توانند هم متن پیام‌ها و هم محتوای آنها را تفسیر نمایند.

– حساسیت فرهنگی

مدیران موفق جهانی از تنوع فرهنگی حمایت می‌کنند. آنها با استفاده از تجربیات خود در فرهنگ‌های مختلف ملی، منطقه‌ای و سازمانی با افراد دارای تنوع فرهنگی ارتباط برقرار می‌کنند و ایجاد این رابطه بسیار مهم است.

– مهارت‌های فرهنگ‌پذیری سریع

مدیران موفق جهانی به‌سرعت با محیط‌های مختلف سازگار می‌شوند. آنها خطرات تفکر و عملکرد محدود را درک می‌کنند و در صورت نیاز به دنبال کمک هستند.

– سبک مدیریت منعطف

مدیران موفق جهانی درک می‌کنند که فرهنگ ملی چگونه بر فرآیند مدیریت تأثیر می‌گذارد.

– هم‌افزایی فرهنگی

مدیران موفق جهانی می‌دانند چگونه تیم‌هایی با ویژگی میان فرهنگی به‌منظور سرمایه‌گذاری بر تنوع فرهنگی و درک و بهره‌مندی از اهمیت ایجاد و استفاده از شبکه‌های جهانی را تشکیل بدهند.

یکی از جامع‌ترین مطالعات در مورد رهبری بین فرهنگی در چارچوب پروژه تحقیقاتی گلوب انجام شد. رهبری به‌عنوان توانایی فرد برای تأثیرگذاری، ایجاد انگیزه و توانمندسازی دیگران برای کمک به اثربخشی و موفقیت سازمانی که در آن عضویت دارند، تعریف می‌شود.

مطالعات نشان می‌دهد که ویژگی‌های مدیرانی از ۶۲ فرهنگ گوناگون که در نمونه آماری اولیه رهبران مشارکت داشتند شامل مواردی مانند کاریزما، توانایی برقراری ارتباط بینش و تمایل به تغییر بودند. براساس تحقیقات گلوب، سایر ویژگی‌های مثبت رهبری جهانی عبارت است از: قابل اعتماد بودن، عادل، صادق، آینده‌نگر، برنامه‌ریزی پیش‌رو، الهام‌بخش، با چشم‌انداز، تشویق به عمل، مثبت، پویا، برانگیختن انگیزه، اعتمادساز، انگیزشی ، قابل اعتماد، باهوش، قاطع، معامله‌گر موثر، حل کننده مسائل برد-برد، ماهر اداری، ارتباطی، آگاه، هماهنگ‌کننده، سازنده تیم و تعالی‌گرا. مطالعات همچنین نشان داده‌اند که ویژگی‌های بسیاری از مدیران نشات گرفته از فرهنگ خاص آنان است (دیکسون و همکاران[3]، ۲۰۱۲).

تحقیقات گلوب همچنین ویژگی‌های منفی رهبر جهانی مانند انزواطلبی، غیراجتماعی بودن، عدم همکاری، تحریک‌پذیری، عدم شفافیت، خود محوری، بی‌رحمی و دیکتاتوری را شناسایی نموده است.

شعور فرهنگی یک عنصر ضروری برای موفقیت در مدیریت افراد دارای فرهنگ‌های مختلف است. به عبارت دیگر مدیران

1. Has
2. Harris et al
3. Dickson et al

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

نیاز به آگاهی و شناخت از شباهت‌ها و تفاوت‌های بین فرهنگ‌ها خواهند داشت. آنها همچنین باید از پیامدهای این تفاوت‌های موجود و توانایی عمل و تصمیم‌گیری بر اساس آن آگاه باشند (جاویدان و هاوس[1]، ۲۰۰۱).

وجود ذهنیت جهانی مبتنی بر دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های خاص، در مدیریت شرکت‌های چندملیتی ضروری است. همچنین توانایی تأثیرگذاری بر دیگران حتی برخلاف علاقمندی‌ها و باورهای خود بسیار حائز اهمیت است (جاویدان و والکر[2]، ۲۰۱۲). ذهنیت جهانی به توانایی فرد در تفکر در مقیاس جهانی اشاره دارد (محمد[3]، ۲۰۱۲). پیشتر، بررسی طرز فکر جهانی در سطح فردی انجام می‌شد. اما به تازگی تحقیقات در مورد ذهنیت‌های جهانی توسط تیم‌های مدیریت ارشد مورد توجه قرار گرفته است (بوکت[4]، ۲۰۰۵؛ لوی، ۲۰۰۵). ساختار ذهنیت جهانی از سه بعد اساسی تشکیل شده است: سرمایه فکری، سرمایه روان‌شناختی و سرمایه اجتماعی (جاویدان و والکر، ۲۰۱۲).

سرمایه فکری شامل (جاویدان و واکر، ۲۰۱۲):

۱. اطلاع از کسب و کار جهانی (آگاهی از روش کار تجارت در جهان)

- آگاهی از صنعت جهانی
- آشنایی با استراتژی‌های تجاری و بازاریابی رقابتی جهانی
- دانش نحوه انجام معاملات و مدیریت ریسک در سایر کشورها
- آگاهی از گزینه‌های تامین کننده در سایر نقاط جهان

۲. چشم‌انداز جهان وطنی

- درک اینکه خانه مدیر است
- کشور مرکز جهان نیست
- شناخت فرهنگ‌ها در نقاط مختلف جهان
- آشنایی با جغرافیا، تاریخ و افراد مهم چندین کشور
- آگاهی از مسائل اقتصادی و سیاسی، دغدغه‌ها، موضوعات داغ و غیره در مناطق عمده جهان
- دانش به‌روز از رویدادهای مهم جهان

۳. پیچیدگی شناختی: دید جهانی پیچیده‌تر از این است که فقط حیطه داخلی باشد.

سرمایه روان‌شناختی شامل (جاویدان و والکر، ۲۰۱۲):

۱. اشتیاق به تنوع (نه تنها تنوع را تحمل یا قدردان آن نباشید، بلکه بر اساس آن شکوفا شوید)

- علاقه به کاوش در سایر نقاط جهان
- علاقه به آشنایی با افراد دیگر نقاط جهان
- علاقه به زندگی در کشوری دیگر
- علاقه به تنوع

۲. تلاش برای ماجراجویی (مارکوپولوهای جهان)

- علاقه به برخورد با موقعیت‌های چالش‌برانگیز
- تمایل به ریسک کردن
- تمایل به آزمایش توانایی‌ها
- علاقه به برخورد با موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی

۳. اطمینان از خود (منبع تاب‌آوری روانی و مقابله)

- پرانرژی
- اعتماد به نفس بالا
- دارای آرامش در موقعیت‌های ناآرام
- شوخ طبع در شرایط سخت

سرمایه اجتماعی[5]- جنبه رفتاری ذهنیت جهانی شامل سه سازه ساختاری اساسی است (جاویدان و والکر[6] ۲۰۱۲):

۱. همدلی بین فرهنگی: نمایش هوش هیجانی "جهانی":

- توانایی همکاری خوب با افراد دیگر نقاط جهان
- توانایی درک عبارات غیرکلامی افراد از فرهنگ‌های دیگر
- توانایی برقراری ارتباط عاطفی با مردم از فرهنگ‌های دیگر
- توانایی جذب افراد از سایر نقاط جهان برای همکاری

۲. تأثیر بین فردی: متفاوت هستند و به ندرت در فراسوی مرزها نادیده گرفته می‌شوند:

- تجربه شرکت در مذاکرات قراردادها در فرهنگ‌های دیگر
- شبکه‌های قوی متشکل از افراد دارای فرهنگ‌های دیگر و بانفوذ
- شهرت به‌عنوان یک رهبر
- دارای اعتبار

۳. دیپلماسی: اولویت اول با درک نمودن و سپس درک شدن است:

- سهولت شروع گفتگو با یک غریبه
- توانایی ادغام دیدگاه‌های مختلف
- توانایی گوش دادن به آنچه دیگران می‌گویند
- تمایل به همکاری

ذهنیت جهانی به‌عنوان یک مزیت رقابتی کلیدی برای شرکت‌های

1. Javidan and House
2. Javidan and Walker
3. Mohamed
4. Bouquet &Levy
5. Social Capital
6. Javidan and Walker

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

چندملیتی است که در سطح جهانی رقابت می‌کنند (لوی[1] و همکاران، ۲۰۰۷؛ بیگلی و بوید، ۲۰۰۳). همچنین، ذهنیت جهانی مدیران جهانی به‌عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی بلندمدت درنظر گرفته می‌شود (گوپتا و همکاران[2]، ۲۰۰۸؛ لوی و همکاران، ۲۰۰۷؛ بیگلی و بوید، ۲۰۰۳؛ جین، ۲۰۰۰؛ پل، ۲۰۰۰؛ لوی و همکاران، ۲۰۰۷، مورتا و همکاران، ۱۹۹۸؛ راینسمیت، ۱۹۹۶، ۱۹۹۵؛ بارتلت و گوشال، ۱۹۸۹). در نتیجه شرکت‌های چند ملیتی به تعداد زیادی از مدیران با ذهنیت جهانی نیاز دارند تا بتوانند تنوع روزافزون را نه تنها در سطح جهانی بلکه در سطح ملی مدیریت نماید (جاویدان و بوون[3]، ۲۰۱۳؛ وایزمن، ۲۰۱۲).

یکی دیگر از ویژگی‌های مهم مدیران جهانی که به‌طور گسترده توصیف شده است، ارتباطات بین فرهنگی است. توانایی برقراری ارتباط با فرهنگ‌های مختلف از طریق آگاهی از گوناگونی‌ها، از طریق کسب آگاهی در مورد ارزشها و نمادهای فرهنگ‌های دیگر و توانایی استفاده از آنها بسیار حائز اهمیت می‌باشد. لازم به یادآوری است که آموختن این مهارت‌ها نیز بسیار ضروری است (هافستد و هافستد[4]، ۲۰۰۷). همچنین، اهمیت تسلط بر زبان گفتاری اعضای تیم‌های بین فرهنگی انکار ناپذیر است. در واقع میزان تاثیر مهارت و شایستگی ارتباطی می‌تواند در میزان و شدت به‌وجود آمدن موانع تیم‌سازی و همکاری، حائز اهمیت است.

دانش خوب همیشه کافی نیست، بلکه ایجاد یک رابطه خوب و درک مشترک نیز مورد نیاز است (کوهن و کاسیس-هندرسون[5]، ۲۰۱۲). سطح مهارت زبان مهم است؛ اما کافی نیست، زیرا فرهنگ فقط زبان نیست، بلکه ارزش‌ها، باورها، هنجارها نیز است. ارتباطات بین فرهنگی به این معنا نیست که کل گروه باید زبان یا ارزش‌های یکسانی را اتخاذ کند، بلکه به معنای درک مشترک، پذیرش فرهنگ هر یک از اعضای گروه و توانایی یادگیری از این تنوع است (زارزو[6]، ۲۰۱۳). ارتباط موثر شامل مهارت‌های گوش دادن، توانایی انتقال اطلاعات به شیوه‌ای قابل فهم برای گیرنده و توانایی ارائه و دریافت بازخورد است (جاویدان و هاوس[7]، ۲۰۰۱).

نتایج مطالعه گلوب سرنخ جالبی برای درک چگونگی ایجاد یک ارتباط بین فرهنگی مؤثر است. مدیر با آگاهی از سطوح و ابعاد فرهنگی کشور، خواهد دانست که در شرکت‌های چندملیتی چه انتظاری داشته باشد و چگونه با افراد فرهنگ‌های مختلف برخورد کند.

یکی از جنبه‌های مهم مدیریت در محیط بین‌المللی، نحوه تفویض وظایف، تصمیم‌گیری، بحث درباره مشکلات و ارائه بازخورد توسط مدیر است و ضرورت دارد همه این موارد در رفتارهای ارتباطی لحاظ شوند. در حقیقت رویکرد وظیفه‌محور و رویکرد رابطه‌محور برای تقویت همدلی و احترام نسبت به کارکنان متمایز می‌شوند. نحوه ارتباط در مدیریت تیم‌های بین فرهنگی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا چالش‌های ناشی از مشکلات ارتباطاتی بین فرهنگی می‌تواند هزینه‌های بالایی را به همراه داشته باشد (ژائو و پارکس[8]، ۱۹۹۵).

طبق مطالعه روبن و کیلی[9] (۱۹۷۶، ۱۹۷۹، ۱۹۸۹) و کیشل (۱۹۹۴)، کیم (۱۹۸۹)، ژائو و اوبر (۱۹۹۱) مولفه‌های شایستگی‌های ارتباطی که می‌توانند متضمن موفقیت در مدیریت میان فرهنگی باشند، عبارت است از:

- **سازگاری:** توانایی یادگیری و سازگاری و رفتار مطابق با استانداردها و شیوه‌های جامعه‌ای که در آن کار انجام می‌شود.
- احترام گذاردن: به طرق مختلف از طریق نگاه چشمی، زبان بدن و نشان دادن علاقمندی
- **همدلی:** توانایی درک موقعیت و احساسات طرف مقابل از طریق ارائه و دریافت بازخورد
- مدیریت تعامل: توانایی مذاکره، برگزاری جلسات، انتقال و تفهیم تصمیمات
- **مدیریت تقابل متناسب:** توانایی پاسخگویی به روش توصیفی و نه قضاوتی
- **جهت دادن به معرفت:** نوعی توانمندی که توسط آن مقوله‌ها را برای افراد مختلف در موقعیت‌های مختلف توضیح می‌دهد تا به نتایج یکسان دست یابند.
- **نقش رفتاری:** توانایی انجام هر دو نقش با هدف تقویت و حفظ روابط و تمرکز بر تحقق وظایف کاری و اجتناب از نگرش خودمحور

یکی دیگر از صلاحیت‌های مدیران جهانی، انعطاف‌پذیری آنان است که باید توانایی خود را در تطبیق سبک مدیریت با شرایط غیربومی نشان دهند. لازم به توجه است که برای تصمیم‌گیری خوب و ارزیابی مناسب موقعیت‌ها و درک علل رفتار و طرز تفکر تک‌تک کارکنان، یک مدیر باید صبر و حوصله داشته باشد (سزابان[10]، ۱۳۹۱).

بر اساس تحقیقات اسنل و بیتمن، مطلوب‌ترین ویژگی‌های مدیران جهانی که در محیط بین فرهنگی کار می‌کنند عبارت است از:

1. Levy et al. , Begley and Boyd
2. Gupta et al.,Levy et al., Begley and Boyd, Jeannet, Paul, Murtha et al., Rhinesmith, Bartlett and Ghoshal
3. Javidan and Bowen,Wiseman
4. Hofstede and Hofstede
5. Cohen and Kassis-Henderson
6. Zarzu
7. Javidan and House
8. Zhao and Parks
9. Ruben and Kealey and by Kiechel , Kim , Zhao and Ober
10. Szaban

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

- اهمیت دادن به سایر فرهنگ‌ها و توانایی درک آنها
- شناخت مناسب از کسب و کاری که رهبری آن را به‌عهده دارد
- شجاعت تصمیم‌گیری در موقعیت‌های دشوار
- توانایی برانگیختن بهترین انگیزه‌ها در کارکنان
- قابل اعتماد بودن
- جهت‌گیری و هدف‌گذاری برای موفقیت سازمان
- توانایی ریسک کردن
- توانایی یادگیری مقوله‌های جدید و آموختن از دیگران
- تلاش به‌منظور بهره‌مندی از اطلاعات زیردستان
- تحمل چالش‌ها در شرایط نامعلوم
- داشتن روحیه انتقادپذیری
- تفکر و عملکرد منعطف

شایستگی‌های پایه جهانی	مهارت‌ها و توانایی‌های دانش جهانی	طرز فکر جهانی
ساماندهی ظرفیت یادگیری	توانایی رهبری تیم‌های چند فرهنگی	پذیرش پیچیدگی فرهنگی و تضادهای آن
حس ماجراجویی	تخصص در شبکه‌سازی پیچیده	ارزیابی بازارهای جهانی به‌منظور شناسایی فرصت در شرایط عدم‌اطمینان
روحیه کارآفرینی	دارا بودن سواد فرهنگی	تفکر سیستمی در سطح جهانی
اهمیت و پاسخگویی به تفاوت‌های فرهنگی	قابلیت‌های رهبری در موارد خاص	چشم‌انداز زمانی بلندمدت

قابلیت‌های رهبری جهانی توسط کانگر و اونیل

نتیجه‌گیری

شایستگی‌ها، ویژگی‌ها و مهارت‌هایی که یک مدیر خوب باید داشته باشد، از فرهنگی به فرهنگی دیگر متفاوت است.

نمونه‌های اولیه مختلفی از مدیران موفق وجود دارد و مطالعات نشان می‌دهد که عاملی مانند فرهنگ بر ادراک رفتار رهبری و ویژگی‌هایی که مؤثر تلقی می‌شوند، تأثیر دارد (لانکاو و چانگ[1]، ۲۰۰۹) و ویژگی‌های یک رهبر خوب بسته به فرهنگی که پاسخ‌دهندگان از آن آمده‌اند متفاوت است. در یک فرهنگ ممکن است یک ویژگی به‌عنوان یک مزیت برای دیگران تلقی شود و اما در فرهنگ دیگر یک نقطه ضعف باشد. همچنین این احتمال وجود دارد که سبک رهبری مناسب برای یک گروه فرهنگی برای گروهی که برنامه‌ریزی ذهنی متفاوتی دارد، انگیزاننده و مرتبط نباشد (هافستد و هافستد، ۲۰۰۷). بر این اساس، هیچ سبک مدیریتی وجود ندارد که بتوان آن را برای همه فرهنگ‌ها اعمال نمود.

به هر تقدیر، تحلیل و بررسی ادبیات موضوعی در این زمینه، محققان را قادر می‌سازد تا شایستگی‌های کلیدی بین فرهنگی مدیران موفق جهانی، مانند خودآگاهی فرهنگی، ارتباطات بین فرهنگی و مدل طرز فکر جهانی را شناسایی کنند. امروزه بسیاری از شرکت‌ها آموزش‌هایی را برای اهمیت قائل شدن مدیران به تنوع فرهنگی برگزار می‌کنند و متعاقب آن به‌نظر می‌رسد شایستگی‌های مدیران جهانی شرکت‌های چندملیتی منبع بسیار مهمی برای موفقیت شرکت‌های چندملیتی باشد.

1. Lankau and Chung

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

منابع

1. Adler N.J, Bartholomew S. (1992), Managing globally competent people, “The Academy of Management Executive”, No. 6(3).

2. Bartlett C., Ghoshal S. (1989), Managing across borders: The transnational solution, Harvard Business School Press, Boston.

3. Bateman T.S., Snell S.A. (2012), Management: Leading and Collaborating in Competitive World, 10th ed., McGraw- Hill Higher Education, Inc., Burr Ridge,IL.

4. Begley T.M., Boyd D.P. (2003), The Need for a Corporate Global Mind-Set, “MIT Sloan Management Review”, No.44(2).

5. Bouquet C. (2005), Building Global Mindsets: An Attention-Based Perspective, Palgrave MacMillan, New York. Cant A.G. (2004), Teaching International

6. Business: Understanding the Impact of Culture is the Key, “Review of Business Research”, No. 2(1).

7. Cohen L., Kassis-Henderson J. (2012), Language use in establishing rapport and building relations: implications for international teams and management education, “Revue Management Et Avenir”, No. 55.

8. Conger J.A., O’Neil C. (2012), Building the bench for global leadership, “People & Strategy”, No. 35(2).

9. Dickson M.W., Castan N., Magomaeva A., Den Hartog D.N. (2012), Conceptualizing leadership across cultures, “Journal of World Business”, No. 47.

10. Greblikaite J., Daugeliene R. (2010), The growing need of cross-cultural management and ethics in business, “European Integration Studies”, No. 4.

11. Gupta A.K., Govindarajan V., Wang H. (2008), The Quest for Global Dominance: Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage, Wiley & Sons, San Francisco.

12. Harris P., Moran R., Moran S. (2004), Managing Cultural Differences, 6th ed., Elsevier, Amsterdam.

13. Has D. (2012), Considerations on the Intercultural Management Models of Work Team in the Context of Globalisation, “Cross-Cultural Management Journal” No. 14(2).

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

14. Hofstede G. (1993), Cultural constraints in management theories, "The Executive", No. 1(7).

15. Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), Kultury i organizacje. Zaprogramowanie

16. umysłu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

17. Jakob N. (2003), Intercultural Management, Kogan Page, Sterling–London.

18. Javidan M., Bowen D. (2013), The "Global Mindset" of managers: What it is, why it matters, and how to develop it, "Organizational Dynamics", No. 42(2).

19. Javidan M., House R.J. (2001), Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from GLOBE Project, "Organizational Dynamics", No. 29(4).

20. Javidan M., Walker J.L. (2012), A Whole New Global Mindset for Leadership, "People and Strategy", No. 35(2).

21. Jeannet J.-P. (2000), Managing with a global mindset, "Financial Times" Prentice Hall, London.

22. Kostera M. (1997), Zarządzanie międzykulturowe, (in:) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (eds.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa.

23. Lankau M.J., Chung B.G. (2009), A comparison of American and International Prototypes of Successful managers, "Journal of Leadership Studies", No. 3(1).

24. Levy O. (2005), The Influence of Top Management Team Attentiona1 Patterns

25. of Global Strategy Posture of Firms, "Journal of Organizational Behavior", no. 26(7).

26. Levy O., Beechler S., Taylor S., Boyacigiller N.A. (2007), What we talk about when we talk about Global Mindsets: Managerial cognition in multinational corporations, "Journal of International Business Studies", No. 38(2).

27. Mączyński J., Łobodziński A. (2009), Aprobowane wartości kultury narodowej a preferowane cechy zachowania przywódcze, (in:) Ł. Sułkowski, K. Waniek (eds.), Studia z zarządzania międzykulturowego cz II, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Studia i Monografie No. 22, Łódź.

28. Mohamed N.R. (2012), Examining the Relationship between Organizational Culture, Global Mindset, and Team Effectiveness in American Global Corporations PhD thesis, North Central University, Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management.

29. Moran R.T., Riesenburger J.R. (1994), The Global Challenge: Building the New Worldwide Enterprise McGraw-Hill. London.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

30. Murtha T.P., Lenway S.A., Bagozzi R.P (1998), Global mindsets and cognitive shift in a comple multinational corporation, "Strategic Management Journal", No. 19(2).

31. Quinn R.E. (1991), Beyond Rational Management, Jossey-Bass, San Francisco.

32. Paul H. (2000), Creating a Mindset, "Thunderbird International Business Review", No. 42(2).

33. Rhinesmith S.H. (1995), Open the Door to a Global Mindset, "Training & Development", No. 49(5).

34. Rhinesmith S.H. (1996), A manager's guide to globalization: Six skills for success in a changing world, 2nd ed., McGraw-Hill, New York.

35. Sokuvitz S., George A.M. (2003), Teaching culture: The Challenges and Opportunities of International Public Relations, "Business Communications Quarterly", No. 66.

36. Steers R.M., Sanchez-Runde C.J., Nardon L. (2010), Management Across Cultures. Challenges and Strategies, Cambridge University Press, New York.

37. Szaban J.M. (2012), Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy, Adam Marszałek, Toruń.

38. Thomas D.C. (2008), Cross-cultural management, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, –CA.

39. Trompenaars F. (1993), Riding the Waves of Culture, The Economist Books, London.

40. Wiseman L. (2012), From international to global thinking, "CMA Magazine", May/June.

41. Yüksek S., Bekmeier-Feuerhahn S. (2013), Culture-Specific Objectives of Change. Communication: An Intercultural Perspective, "Journal of Management and Change", No. 30/31.

42. Zarzu C. (2013), Who Needs Intercultural Competences? "Cross-Cultural Management Journal", No. 15(2).

43. Zhao J.J., Parks C. (1995), The Relationship Between Communication Behavior and Intercultural Business Success, "Business Communication Quarterly", No. 58(1).

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]