

اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی

استان مازندران - ساری - 30 خرداد 1394

مدیریت فرهنگی و فرهنگ سازمانی

سید مهدی الوانی

استاد ممتاز مدیریت و چهره ماندگار علم مدیریت کشور

مجید عموزاد خلیلی

مدرس دانشگاه پیام نور

Ayandehsaz.40@gmail.com

چکیده: فرهنگ و مدیریت فرهنگی از جمله مواردی است که محور و زیربنای اساسی توسعه اقتصادی پایدار محسوب می شود. فرهنگ، به عنوان مجموعه باورها، نگرش ها و اعتقادهای قلبی یک گروه و جامعه، تشکیل دهنده شیوه زندگی آنها است. زمانی که شیوه زندگی جامعه بر مبنای فرهنگ قوی علمی و توسعه یافته قرار گرفت، به راحتی می توان بنیادهای توسعه پایدار را بر آن استوار ساخت. از این رو، لازم است مجموعه ای از مهارتها و شایستگی هایی که مناسب شرایط فرهنگی است برای مدیران این حوزه شناسایی شده، بر آن مبنای مدیران فرهنگی محک بخورند. بر این اساس در این مقاله سعی بر آن است که ابتدا مفهوم فرهنگ، الگوی عملیاتی توسعه فرهنگ ارائه و مهارتها و شایستگی های ده گانه و شاخص های پنجاه گانه مورد نیاز مدیران فرهنگی، تبیین و تحلیل شود.

واژگان کلیدی: مدیریت فرهنگی - فرهنگ - فرهنگ سازمانی

مقدمه

فرهنگ، شیوه زندگی هر جامعه و متاثر از عوامل متعدد است که در همه جوامع یکسان و یکنواخت نیست. بر این اساس فرهنگ از نظر یک جامعه شناس شامل تمام رفتارهایی است که در زندگی اجتماعی آموخته می شود و از راه‌های گوناگون بین نسل‌های متفاوت یا افراد یک نسل انتقال پیدا می کند. در این معنا، فرهنگ نه تنها به زبان، امور صنعتی، هنر، علم، قانون، حکومت، اخلاق و مذهب اطلاق می شود بلکه ساختمانها، ابزارها، وسائل، ماشین‌آلات، نظامهای ارتباطی را نیز شامل می شود (دیویس، 1373: 6-8).

فرهنگ ارزشهایی است که به کمک آن کارها و امور سازمان انجام می پذیرد یا مفروضها و باورهای بنیادی که بین اعضای سازمان مشترک است، با نگاهی دقیق به تعاریف فرهنگ، می توان گفت زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی (یا جامعه) وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان یا جامعه است. در هر سازمان، الگوهایی از باورها، نمادها، شعائر، داستان و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان به وجود آمده‌اند. این الگوها باعث می شوند که در مورد اینکه سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند؟ درک مشترک و یکسانی به وجود آید (الوانی و دانایی فرد، 1384: 381).

فرهنگ، مجموعه کاملی از ویژگیهای روحی، مادی، فکری و عاطفی است که مشخصه یک جامعه و یا گروه اجتماعی است و نه تنها شامل هنرها بلکه شامل اشکال زندگی، حقوق اساسی انسانی، نظامهای ارزشی، سنتها و اعتقادات نیز می شود، به عبارت دیگر فرهنگ را باید در مفهوم گسترده، به منزله بافتی پیچیده و با روابطی متقابل در نظر گرفت که مجموعه‌ای از سنتها و دانشها و نیز شکلهای متفاوت بیان و تحقق فرد در بطن جامعه استوار است. در شرایط امروزی، فرهنگ به عنوان عنصر ضروری جامعه به شمار آمده، در رابطه کلی با توسعه، نیروی درونی جامعه محسوب می شود (کاردان، 1386: 65).

به طور کلی کارکردهای فرهنگ سازمانی را می توان به شرح زیر بیان کرد:

1. تعهد گروهی را آسان می سازد.
2. ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می کند.
3. رفتار افراد را شکل می دهد. 4. بر عملکرد سازمان تاثیر گذار است .
5. به عنوان عامل کنترل محسوب می شود.

6. عامل سازگاری با عوامل خارجی است.

الگوی عملیاتی توسعه و تحول فرهنگی

با توجه به اینکه شرایط درون و برون جامعه دائم در حال تحول است، برای اینکه بتوان تغییرها را در مسیر درستی قرار داد و آن را تبدیل به شیوه‌های زندگی مردم و یا کارکنان سازمان کرد، نیاز است که تحولات از یک فرهنگ پشتیبان برخوردار باشند و این زمانی امکان پذیر است که بتوان همزمان، فرهنگ را نیز توسعه داد. توسعه فرهنگی امری تدریجی بوده، به عوامل مختلفی بستگی دارد، ولی می‌توان با الگوهای علمی مسیر توسعه فرهنگی را تسهیل کرد و زودتر به نتیجه رسید. در این زمینه مدیران و سیاستگذاران فرهنگی نقش محوری و اساسی در تحول و توسعه فرهنگی به عهده دارند، بنابراین لازم است از الگوهای خاص توسعه فرهنگی استفاده کنند. توسعه فرهنگی یعنی افزایش شمول دامنه فرهنگ روی مسائل مختلف جامعه از یک طرف و تقویت میزان اعتقاد و پایبندی به مؤلفه‌های فرهنگی است بنابراین برای تحقق این دو مقوله مهم، الگوهای عملی راه‌گشا خواهند بود. بطور کلی مراحل عملیاتی تحول و توسعه فرهنگی را می‌توان در الگوی (شکل 1) نشان داد.

مهارت‌های ده‌گانه مدیران فرهنگی برای تحول و توسعه فرهنگی

برای توسعه فرهنگی رهبران، سیاستگذاران و مدیران فرهنگی نقش اساسی و محوری را به عهده دارند. بر این اساس لازم است به مهارت‌ها و شایستگی لازم مجهز شوند در ادامه به بخشی از مهارت‌های مورد نیاز توسعه فرهنگی اشاره می‌شود.

1. مهارت تفکر استراتژیک فرهنگی:

برای توسعه و تحول فرهنگی، لازم است پیش از اقدام‌های پراکنده به صورت استراتژیک، به تحول و توسعه فرهنگی نگاهی انداخت. در توسعه فرهنگی، مهارت تفکر استراتژیک مهمتر از مهارت مدیریت استراتژیک است و این به آن خاطر است که توسعه فرهنگی مقوله پیچیده و چند وجهی و تفکر استراتژیک، پدیده چند بعدی است که از تعامل عوامل تشکیل دهنده آن، تفکر مناسب و کارآفرینی توسعه استراتژیک فرهنگ، به وجود می‌آید. تفکر استراتژیک پیش‌بینی آینده نیست، بلکه تشخیص بموقع ویژگی‌های میدان رقابت (فرهنگی) و دیدن فرصت‌هایی است که رقبای فرهنگی در مورد آن غافل هستند. تفکر استراتژیک در قالب قواعد ساده و عمیق ظاهر می‌شود. این قواعد مدل ذهنی ویژه‌ای را ایجاد کرده، مبنای تصمیم‌گیری‌های روزانه تا جهت‌گیری کلی

سازمان خواهد بود. هنری مینتزربرگ تفکر استراتژیک را، یک نمای یکپارچه از کسب و کار ذهنی می‌داند و گری هامل آن را معماری استراتژیک بر مبنای خلاقیت و هنر کسب و کار توصیف می‌کند (غفاریان و علی‌احمدی، 1382: 35)

در توسعه فرهنگی بهتر است به مهارت خاریشتی مجهز شد. برلین از حکایت مکاری روباه و درایت خاریشت نتیجه‌گیری می‌کند که مردم دو گروه هستند: روباه‌ها و خاریشت‌ها. روباه بسیاری از روش‌ها را به طور همزمان دنبال می‌کند و جهان را با تمام پیچیدگی که دارد می‌گردد و به گونه‌ای پراکنده و متفرق بسیاری از راه‌ها را در پیش می‌گیرد و هرگز تفکر خود را روی یک مفهوم کلی یا دیدگاه یکپارچه متمرکز نمی‌کند. از طرفی، خاریشت یک جهان پیچیده را تا حد یک دید سازمان یافته ساده می‌کند؛ یک قاعده یا مفهوم ابتدایی که همه چیز را یکپارچه کرده و هدایت می‌کند. جهان هر قدر هم که پیچیده باشد، یک خاریشت، تمام چالشها و تنگناها را به گونه‌ای ساده انگارانه کرده، به ایده‌های ساده تبدیل می‌کند. تفکر خاریشتی می‌داند که اصل بینش عمیق، سادگی است (سپهرپور، 1386، ص 128)

و توسعه فرهنگی نیازمند ساده سازی مؤلفه‌های فرهنگی در هم تنیده پیچیده است.

2. مهارت مدیریت تنوع فرهنگی

برای توسعه فرهنگی، نیاز است مشترکات فرهنگی جامعه و یا سازمان شناخته شده، بر اساس آنها الگوی مناسبی طراحی شود. امروزه مدیریت فرهنگهای گوناگون و ایجاد هم افزایی مثبت بین آنها نیازمند مهارتهای مناسب در این زمینه است. یکی از قابلیت‌های مورد نیاز مدیران فرهنگی سازمانها و جامعه مدیریت تنوع فرهنگی است. تنوع فرهنگی نه تنها امری طبیعی است، بلکه به عنوان یک سرمایه بالقوه می‌توان از آن یاد کرد و دلیل آن تعامل و رشد فرهنگها توسط یکدیگر است. به حساب نیابردن تفاوتهای فرهنگی، دلیل بسیاری از شکست‌های تجاری بوده است. با این حال زمانی که تفاوتهای فرهنگی به خوبی درک و به گونه موفقیت آمیزی هدایت شوند می‌توانند ماندگار بمانند کارکردن با مردمی که ارزشها و باورهایشان به خاطر زبان و سنن، متفاوت از شما است، می‌تواند موجب کج فهمی‌ها و شکست شود (غفاری آشتیانی، 1385، ص 53)

برای مدیریت فرهنگی می‌توان از چهار راهبرد زیر، بهره گرفت:

1-2. پذیرش، یعنی قبول صریح شکافهای فرهنگی و کارکردن روی آنها؛

2-2. مداخله ساختاری، یعنی تغییر شکل و قالب تیم‌های فرهنگی؛

2-3. مداخله مدیریتی، یعنی تعیین هنجارها در مراحل اولیه، با وارد کردن یک تصمیم و راهبرد عالی؛

2-4. خروج با حذف یک عضو از تیم فرهنگی، هنگامی که سایر گزینه‌ها با شکست روبه می‌شوند (برت و دیگران، 1385: 60)

3. مهارت هوش فرهنگی

هوش فرهنگی، با تمرکز بر قابلیت‌های خاصی که برای روابط شخصی با کیفیت و اثربخشی در شرایط فرهنگی مختلف لازم است، بر جنبه‌ای دیگر از هوش شناختی تمرکز دارد. هوش فرهنگی بینش‌های فردی را در بر می‌گیرد که برای انطباق با موقعیت‌ها و تعامل‌های میان فرهنگی و حضور موفق در گروه‌های کاری چند فرهنگی، مفید است. برای توسعه فرهنگی نیاز است مدیران فرهنگی در ابعاد سه گانه یاد شده فعالیت کرده، اجزای هوش فرهنگی را در خود تقویت کنند:

بعد شناختی: برای توسعه فرهنگی نیاز است در مورد مؤلفه‌های فرهنگی اطلاعات کسب شود.

بعد فیزیکی: بسیاری از تفاوت‌های فرهنگی در اعمال قابل مشاهده فیزیکی، تبلور می‌یابند.

بعد احساسی- انگیزشی: سازگاری با یک فرهنگ جدید مستلزم غلبه بر موانع و مشکلها است. افراد تنها زمانی از عهده کاری بر می‌آیند که از انگیزه زیاد برخوردار باشند و به توانایی‌های خود ایمان و باور داشته باشند.

4. مهارت رهبری فرهنگی

رهبران فرهنگی اثربخش از راه ساختن شخصیت خود، قابلیت نفوذ در فرهنگ دیگران را کسب کرده، زمینه‌های به کارگیری آموزه‌های فرهنگی دیگران را فراهم می‌سازند. به طور کلی ویژگی‌های رهبران فرهنگی اثربخش در ایجاد فضای تحول فرهنگی را می‌توان در الگوی (شکل شماره 2) نشان داد.

5. مهارت فضا سازی فرهنگی

با توجه به اینکه فرهنگ زیر بنای هر کار بوده، شیوه زندگی مردم بدان وابسته است، مدیران فرهنگی سازمانی و جامعه بایستی قابلیت ایجاد فضای فرهنگی را داشته باشند.

در فضا سازی فرهنگی می‌توان بسیاری از آموزه های فرهنگی را نهادینه کرد و به کار بست. یکی از عواملی که به ایجاد و ترویج فرهنگ کمک می‌کند، وجود فضای فرهنگی است. زمانی که مردم در فضای فرهنگی قرار گرفتند آن فضا اثرهای تشویقی داشته، یادگیری فرهنگی به صورت عادت درآمد و جزء ساختار کلی و شخصیت آنان می‌شود.

6. مهارت کسب و کار فرهنگی

فرهنگ، زیر بنای کسب و کار در سازمان و جامعه است، به عبارت ساده، فرهنگ نوعی کسب و کار است. این بدان معناست که هر کسب و کاری ادبیات، قواعد و نظام خاص و حرفه ای خود را دارد، بنابراین برای رونق آن از اهل فن استفاده می کنند. در این زمینه فرهنگ و توسعه فرهنگی، حرفه ای تر از سایر کسب و کارهاست، بنابراین لازم است به ادبیات، قواعد و نظام آن به شیوه فوق حرفه ای توجه شود. برای تحقق این هدف، نیاز است مدیران فرهنگی در سطوح فرهنگ جامعه مهارت حرفه ای کردن این کسب و کار را داشته، نه تنها خودشان با دیدگاه حرفه ای بدان توجه کنند، بلکه دیگران را نیز وادار سازند با ادبیات حرفه ای به حوزه فرهنگ توجه کنند.

7. مهارت مدیریت جهانی شدن فرهنگی در بعد ملی

در جهانی شدن فرهنگی، جنبه هایی از این پدیده بررسی و مطالعه می شود که در ارتباط مستقیم با اندیشه و حس ملی گرایی، همفکری فرهنگی، همبستگی و وفاق سیاسی، وحدت ملی و هویت ملی، تصویرسازی جهانی از فرهنگها و ملتها، ارتباط های میان فرهنگی، اخلاق جهانی، هویت های خرد و کلان فرهنگی و تحولات ارزشی دارند، جهانی شدن فرهنگی در عصر، حاضر ویژگی های خاصی دارد که آن را از دوران گذشته متمایز می سازند. در این دوران برخلاف گذشته که دولت ها و مدیران مذهبی نقش اساسی در جهانی شدن فرهنگی داشتند، تولید و ترویج فرهنگ برعهده شرکتهای بزرگ است و امکان دسترسی و آگاهی به نسبت نامحدود به فرهنگهای متنوع دیگر به واسطه تکنولوژی های ارتباطی وجود دارد. این امکان سبب می شود که به مرور زمان آگاهی فرهنگی جدیدی در سطح جهانی شکل بگیرد و سرنوشت هویت های فرهنگی را به کلی دگرگون سازد.

(نهایوندیان، 1385: 14-15)

براین اساس است که مدیران فرهنگی بایستی از قابلیت ها و حساسیت های بالا و حرفه ای در قبال مدیریت جهانی شدن فرهنگی برخوردار باشند. در مورد بررسی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری متقابل جهانی شدن و فرهنگهای ملی و بومی سه دیدگاه وجود دارند:

الف. دیدگاه همگونی فرهنگی: در این دیدگاه معمولاً، فرهنگها در برابر فرایند جهانی شدن منفعل می شوند و ویژگی های خود را از دست می دهند که زیربنای آن جهانی شدن اقتصادی است و جهانی شدن فرهنگی را به دنبال دارد.

ب. دیدگاه خاص گرایی فرهنگی: در این دیدگاه، جهانی شدن در عین حال که جنبه هایی از زندگی در دنیای مدرن را یکدست می

کند، تفاوت‌های فرهنگی و هویتی را نیز تقویت و احیا می‌سازد.

ج. دیدگاه آمیزش و تحول فرهنگی : سومین نوع واکنش، فرایند جهانی شدن به عنوان آمیزش و تحول فرهنگی است. از این دید، بازی فرهنگی در صحنه جهانی‌سازی، همه یا هیچ نیست و نوعی همزیستی، اختلاط و تعالی فرهنگی هم امکان دارد.

(کاردان، 1386: 66)

بنابراین با توجه به مطالب گفته شده، مدیران فرهنگی بایستی مهارت درست استفاده از فرصت‌های جهانی‌سازی فرهنگی و تبدیل تهدیدهای فرهنگی به فرصت‌های فرهنگی را داشته باشند. بر این اساس استفاده از مهندسی فرهنگی برای مدیران فرهنگی، لازم است مدیریت با مهندسی فرهنگی در حوزه هویت ملی عبارت از: اتخاذ مجموعه‌ای از اقدامها و سیاست‌ها در راستای تولید و بازتولید هویت ملی از راه ابزارهایی مانند نظام آموزشی، تاریخ نگاری رسمی، رسانه‌های رسمی، قوانین شهروندی است. هدف نهایی مهندسی فرهنگی در حوزه هویت، تلاش برای ایجاد یک اجتماع تصویری در میان افراد یک جامعه است؛ به گونه‌ای که آنها احساس کنند به یک تاریخ، سرزمین و فرهنگ مشترک تعلق دارند (قهرمانپور، 1386: 58)

8. مهارت تحلیل فرهنگی

برای اینکه بتوان فرهنگ را توسعه داد، ابتدا بایستی مهارت تحلیل‌گری تقویت شود. بدون تحلیل نمی‌توان خلاقیت فرهنگی داشت. زمانی که مدیران فرهنگی از توانمندی تحلیل آموزه‌ها و مؤلفه‌های فرهنگی برخوردار باشند، به راحتی می‌توانند آموزه‌های جدید فرهنگی را خلق کرده، و آنها را به مرور تبدیل به روشهای کار و زندگی کنند. مهارت تحلیل فرهنگی، نوعی مهندسی فرهنگی است که در آن مدیران فرهنگی دست به شناخت عمیق اجزا، عناصر و روابط بین مؤلفه‌های فرهنگی و با طراحی و ساخت‌دهی مجدد بر اساس هدفها و کارکردهای مورد انتظار می‌زنند. هدف مهندسی فرهنگی، برقراری انسجام محتوایی (باورها و ارزشهای هنجاری شده) بین سیستم‌های فرعی یک کلان نظام اجتماعی است، بنابراین مهارت تحلیل فرهنگی عبارت از : فرایند باز طراحی وحدت بخش و هدفمند بین نظام فرهنگی مهندسی شده با سایر نظام‌های هم عرض به عنوان یک نظام یکپارچه و واحد است. در این فرایند کارکردها و ساختارهای هر یک از نظامهای فرعی مبتنی بر مفروضها و ارزشها و باورهای نظام فرهنگی، بازبینی و بازسازی می‌شود، به گونه‌ای که تعادل کلان نظام اجتماعی تامین و حفظ می‌شود (راز نهران، 1386: 43)

9. مهارت انسجام سازی فرهنگی

یکی از مهارت‌های مهم مدیران فرهنگی ایجاد یکپارچگی و انسجام فرهنگی در سازمان و جامعه است. برای این کار لازم است مدیران فرهنگی به سمت قوی کردن فرهنگ سازمان و جامعه حرکت کنند. برای ایجاد انسجام فرهنگی در سطح جامعه، بایستی روی دو محور اساسی کار شود: یکی اینکه، تعداد افراد جامعه معتقد به ارزشهای عالی و فرهنگ را افزایش داد و دیگر اینکه میزان و عمق اعتقاد و پای بندی به ارزشهای فرهنگی را زیاد کرد. برای این کار، استفاده از شیوه‌های زیر می‌تواند چسبندگی و انسجام فرهنگی را افزایش دهد:

1. پرورش احساس احترام به تاریخ جامعه و سازمان؛

2. آفریدن احساس یگانگی در افراد جامعه و سازمان؛

3. تشویق احساس عضویت در جامعه و سازمان و افتخار به آن؛

4. تقویت ساز و کارهای تبادل نظر بین افراد جامعه، از مجاری رسمی و غیررسمی.

10. مهارت فنی و تکنولوژیکی

یکی از مهارت‌هایی که موفقیت مدیران فرهنگی را در دنیای فعلی تضمین می‌کند، حمایت‌های مربوط به تکنولوژی اطلاعات است. پیش از به وجود آمدن مهارت‌های تکنولوژیکی تغییر پارادایم‌های ذهنی در راه به کارگیری آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. استفاده از اطلاعات، پردازش و مصرف درست آن در جهت ایجاد و توسعه فرهنگی از ضروریات کار فرهنگی است. فناوری اطلاعات در حوزه‌های مختلف تأثیر شگرفی به جا گذاشته که در این بین، تأثیر فرهنگی آن قابل توجه است. تحولی که در پرتو فناوری اطلاعات به وقوع پیوسته است، تحولی شگرف و مداوم در ارزشهای فرهنگی، آداب و رسوم کشورها، ملت‌ها و قومیت‌ها است. هم‌اینک سبک زندگی، چگونگی پوشش، خوردن و آشامیدن، محل زندگی و کار، از محتوای اطلاعاتی بسیار بالایی برخوردار شده و از نظر تاریخی از نوآوری‌های اطلاعاتی لبریز شده است.

بر این اساس، وظیفه و رسالت مدیران فرهنگی در جامعه اطلاعاتی خیلی دشوار و سرنوشت ساز است و برای موفقیت نیاز است که در حوزه‌های مختلف فناوری اطلاعات بینش‌های لازم را پیدا کرده، آن را تبدیل به مهارت و رفتار کنند.

نتیجه‌گیری

توسعه فرهنگی به عنوان زیربنای توسعه پایدار اقتصادی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از راه ایجاد و توسعه فرهنگ پشتیبانی

کننده از جامعه، می‌توان مسیر توسعه را هموار کرد. فرهنگ بعنوان شیوه زندگی مردم است و برای توسعه و بهبود شیوه‌های مطلوب زندگی و کار، نیاز است فرهنگ نیز مورد اصلاح قرار گیرد. برای تحقق این هدف نهادهای رسمی و غیررسمی فرهنگی به عنوان سیاستگذار تغییرهای فرهنگی نیازمند مدیران حرفه‌ای هستند. از این رو در این مقاله الگوی عملیاتی توسعه فرهنگی ارائه شده و مهارت‌ها و شایستگی‌های ده‌گانه و شاخصهای پنجاه‌گانه مورد نیاز مدیران فرهنگی برای توسعه و تحول فرهنگ جامعه و پیاده‌سازی الگوی توسعه فرهنگی ارائه شده است که در آن، شاخصها بیان کننده جهت‌گیری مهارت‌های ذکر شده است.

منابع فارسی

1. الوانی، سید مهدی و حسن دانایی فرد، تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها) تهران، انتشارات صفاد، 1384
2. رازنهان، فیروز، مهندسی فرهنگی کشور پیش شرط تحقق سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران، ماهنامه مهندسی فرهنگی، شورای عالی انقلاب فرهنگی شماره 8 و 9، 1386
3. غفاریان، وفا و علیرضا علی‌احمدی، تفکر استراتژیک، مجله تدبیر، شماره 137، 1382
4. غفاری آشتیانی، پیمان، شناخت فرهنگی در فروش بین المللی، مجله تدبیر، شماره 175، آذرماه 1385
5. قربانپور، رحمان، مهندسی فرهنگی و هویت ملی در عصر جهانی شدن، ماهنامه مهندسی فرهنگی، شورای عالی انقلاب فرهنگی، شماره 10 و 11، تیر و مرداد ماه 1386
7. کاردان، عباس، فرهنگ ملی و محلی در عصر جهانی شدن، ماهنامه مهندسی فرهنگی، شورای عالی انقلاب فرهنگی، شماره 10 و 11، تیر و مرداد 1386
8. نائیجی، محمدجواد و منصوره عباسعلی زاده، هوش فرهنگی: سازگاری باناهمگونها، مجله تدبیر، شماره 181، خرداد 86
9. نهبوندیان، محمد، ما و جهانی شدن، تهران: مرکز ملی مطالعات جهانی شدن، 1385

منابع انگلیسی

1. برت، جین و دیگران، مدیریت تنوع فرهنگی، ترجمه مریم شریفیان ثانی، گزیده مدیریت، شماره 66، بهمن ماه 1385.
2. کالیز، جیم، از خوب به عالی، ترجمه ناهید سپهر پور، تهران، انتشارات آروین، چاپ هفتم، 1386

3. دیویس، استانلی، مدیریت فرهنگ سازمان، ترجمه: میرسیاسی، ناصر و پریچهرمعتمد گرجی، تهران، مروارید، 1373