

درآمدی بر مبانی نظری هم‌افزایی فرهنگی

علی رشیدپور¹

علیرضا مرادی²

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۶/۲۶ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۸/۳

چکیده

هدف این مقاله بررسی مفهوم، مفروضات و عناصر هم‌افزایی و هم‌افزایی فرهنگی است. هم‌افزایی یعنی تلاش افراد موجب عمل‌کردی گردد که از مجموع عمل‌کرد اعضا بیشتر باشد یا به عبارتی نوعی منطق فکری است که در آن جمع واقعی حاصل از اجزا از جمع جبری آن بیشتر می‌شود و تلاش‌های فردی اعضا منجر به سطحی از عمل‌کرد می‌شود که بیش از مجموع درون‌دادهای فردی آنها است. هنگامی که فرهنگ یا روی‌کرد خاصی که بتواند بر کل سازمان، افراد و فرهنگ‌ها احاطه داشته باشد موجود نباشد هم‌افزایی فرهنگی می‌تواند در مقام روی‌کردی مناسب به‌کار گرفته شود که از ترکیب و تلفیق چشم‌اندازها و روی‌کردهای فرهنگی متنوع حاصل می‌گردد. هم‌افزایی فرهنگی کامل‌ترین مواجهه و برخورد با تنوع فرهنگی است. هم‌افزایی فرهنگی بر الگوهای فرهنگی کلیه‌ی اعضا تکیه دارد و به تفاوت‌ها به اندازه‌ی شباهت‌ها اهمیت می‌دهد و بهترین جنبه‌های فرهنگ همه‌ی اعضای جامعه را منعکس می‌کند. برای دستیابی به هم‌افزایی فرهنگی باید شرایطی همچون اهداف فرهنگی روشن، تعهد به هدف مشترک، ارتباطات خوب میان‌فرهنگی، اعتماد فرهنگی متقابل، مهارت در مذاکره و گفت‌وگوی بین‌فرهنگی، رهبری اثربخش، هوش و خلاقیت فرهنگی، مهارت‌های مرتبط مدیریتی و فضای حمایتی مناسب و کارآمد فراهم گردد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ، تنوع فرهنگی، هم‌افزایی، هم‌افزایی فرهنگی.

¹ - دکترای مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، استادیار دانشگاه آزاد، واحد علوم و تحقیقات اصفهان.

rashidpoorali@yahoo.com

² - دانشجوی دکترای مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات اصفهان.

alireza_5425@yahoo.com

مقدمه

در جهان کنونی که ایده‌ی یک‌سان‌سازی فرهنگی با موفقیت چندانی مواجه نشده و وجود فرهنگ‌های متنوع به‌صورت روزافزون بر اهمیت تنوع و کثرت‌گرایی فرهنگی می‌افزاید، هم‌گرایی فرهنگ‌ها برای ساختن جهانی بهتر از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند ضامن بقای خرده‌فرهنگ‌ها و فرهنگ‌های متنوع موجود باشد. هم‌گرایی فرهنگی از تقابل و تعارض میان فرهنگ‌ها می‌کاهد و از طریق هم‌افزایی فرهنگی حاصل می‌گردد. هم‌افزایی نوعی منطق فکری است که در آن، جمع واقعی حاصل از اجزا، از جمع جبری آن بیشتر می‌شود و از راه تلاش هماهنگ و سازمان‌یافته می‌توان به سطحی از عمل کرد دست یافت که بیش از مجموع درون‌دادهای فردی آن‌ها است. هم‌افزایی فرهنگی نیز نوعی مدیریت تأثیرات تنوع فرهنگی است که با تأکید بر فرهنگ کلیه‌ی اعضای جامعه حاصل شده و از تنوع و تفاوت‌های فرهنگی همچون عاملی مهم و کلیدی در مدیریت جامعه و فرهنگ‌ها بهره می‌برد. در برخورد با فرهنگ‌های متنوع اغلب هم‌افزایی فرهنگی نادیده گرفته می‌شود و مدیران و سیاست‌گذاران حوزه‌ی فرهنگ تنها بر شباهت‌ها و نقاط مشترک فرهنگ‌ها تأکید کرده و تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی موجود را نادیده می‌گیرند، درحالی‌که تفاوت‌های فرهنگی نیز به میزان نقاط مشترک فرهنگ‌ها دارای اهمیت‌اند. به‌همین منظور روشن‌ساختن جنبه‌های گوناگون هم‌افزایی فرهنگی ضروری به نظر می‌رسد.

در بررسی هم‌افزایی فرهنگی و جنبه‌های متنوع آن در این مقاله با استفاده از روش اسنادی و کتابخانه‌ای به بررسی نظریات محققان و صاحب‌نظران فرهنگ، تنوع فرهنگی، هم‌افزایی و هم‌افزایی فرهنگی پرداخته شده است.

فرهنگ

در فرهنگ معین واژه‌ی فرهنگ (*far-hang*) به معنی ادب، تربیت، دانش، علم، معرفت، مجموعه آداب و رسوم، علوم و معارف و هنرهای یک قوم و کتابی شامل لغات یک یا چند زبان و شرح آن‌ها تعریف شده است. «فرهنگ» به معنی علم و دانش، ادب و معرفت، تعلیم و تربیت، آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت و نیز کتاب لغت، کتابی شامل لغات یک زبان و شرح آن‌ها است (عمید، 1382:1837). در تعریف فرهنگ جامعه‌شناسان نیز اتفاق نظر ندارند و تا کنون بیش از 300 تعریف از فرهنگ از دیدگاه‌های گوناگون ارائه داده‌اند.

جامع‌ترین تعریف از آن تایلور است که در کتاب *فرهنگ ابتدائی* آمده است. به نظر وی فرهنگ عبارت است از «مجموعه پیچیده‌ای از دانش‌ها، اعتقادات، هنرها، امور اخلاقی، قوانین، عادات و هرگونه توانائی دیگری که انسان به عنوان عضوی از جامعه بدست آورد» (روح الامینی 1368:25). فرهنگ عبارت است از ارزش‌هایی که گروه معینی از آن پیروی می‌کنند و کالاهای مادی‌ای که تولید می‌کنند و کلیه‌ی اشکال زندگی یک قوم، از جمله پایه‌های فکری آن را تشکیل می‌دهد و تمام زمینه‌های فنی موجودیت آن قوم (از جمله البسه، ساختمان و ابزار) را دربر می‌گیرد (وحید 1382:105).

در مجموع فرهنگ زیربنای حیات جمعی انسان‌ها و ارزش‌بخش کلیه فعالیت‌های آن‌ها است. یکی از ویژگی‌های اساسی تمامی جوامع اعم از ساده و پیشرفته‌ی کنونی حضور ملموس و عینی فرهنگ در تمامی ابعاد زندگی است و فرهنگ یکی از ابعاد اساسی پیوستگی و هم‌بستگی افراد انسانی است. به کمک فرهنگ است که انسان‌ها به‌طور انفرادی یا دسته‌جمعی می‌کوشند تا جبر زندگی و محیط را با خواسته‌های آزادی و خرد انسانی سازگار کنند و از آن راه زندگی و ارتباط خود را با جهان پویاتر و زیباتر سازند (قلی‌زاده و جترانی 22:1385). و بالاخره از دید یونسکو «فرهنگ کلیت تامی از ویژگی‌های معنوی، مادی، فکری و احساسی است که یک گروه اجتماعی را مشخص می‌کند. فرهنگ نه تنها هنر و ادبیات را در بر می‌گیرد، بلکه شامل آیین‌های زندگی، حقوق اساسی نوع بشر، نظام‌های ارزشی، سنت‌ها و باورهاست» (یونسکو 12:1376).

تنوع فرهنگی

تنوع فقط شامل تفاوت در سن، نژاد، جنس، توانایی جسمی، نوع جنسیت، طبقه‌ی اقتصاد اجتماعی، دین، تحصیلات، اصالت و زبان نمی‌شود بلکه باید مواردی مانند تفاوت در تجربه‌های زندگی، موقعیت خانوادگی، شخصیت، وظایف کاری، جای-گاه سلسله مراتبی و مشخصه‌های دیگری را نیز که به جنبه‌ی فردی شکل می‌دهد دربرگیرد (شاه‌طهماسبی و همکاران 1388). تنوع حیطه‌های گوناگونی را دربرمی‌گیرد: نژاد، قومیت، جنسیت، رنگ پوست، مذهب و فرهنگ. ویژگی‌های فرهنگ را می‌توان به‌صورت زیر تعریف کرد:

الف. فرهنگ فراگیر است. هر شخص، سازمان، سرزمین و کشوری فرهنگی دارد.

ب. شناخت عقاید، ارزش‌ها و ادراکات فرهنگ دیگران برای موفقیت الزامی است.

ج. یادگیری میراث‌های فرهنگی گوناگون الهام‌بخش و توان‌مندکننده است.

د. کارهای تیمی در سطح جهانی بدون توجه به فرهنگ اعضا غیرممکن است.

ه. برنامه‌ریزی فرهنگی از طریق شناخت عقاید یک‌دیگر آسان‌تر می‌شود.

و. تفاهم و سازگاری با شناخت فرهنگ خود و پذیرش دیدگاه‌ها و سبک و روش دیگران شروع می‌شود.

ز. به‌منظور رشد و نوآوری استفاده از تنوع فرهنگی لازم است.

تنوع فرهنگی از جمله مسائل عمده‌ای است که مدیران حاضر با آن مواجه‌اند. متأسفانه بیشتر مدیران به تفاوت‌های فرهنگی در مقام منبع و عامل مؤثر بر ایجاد برتری رقابتی بها نمی‌دهند و با این توصیف که تفاوت فرهنگی مسئله‌ی مهمی نیست، ما همگی انسانیم و تنها عامل سوء تفاهم میان ما اختلاف زبان است، اگر بر تفاوت‌ها تمرکز کنیم از هدف دور می‌مانیم و... از فکر کردن به تفاوت‌های فرهنگی و مهارت‌های لازم برای اداره‌ی آن طفره می‌روند (فیاضی و جان‌نثار احمدی 41:1385).

به زعم طرفداران تنوع فرهنگی همان‌طور که نوازندگان سازهای گوناگون هر یک سازی جداگانه می‌زنند اما در نهایت نوایی خوش و هماهنگ از مجموع آن‌ها برمی‌خیزد، با محور تنوع فرهنگی تنها به سازی تک‌صدا و فاقد تنوع و جذابیت خواهیم رسید. در مقابل کثرت‌گرایان طرفدار تنوع فرهنگی، عده‌ی دیگری مخالفت صریح خود را با نظریات مربوط به تنوع فرهنگی ابراز داشته و برآن‌اند که با آموزش چندفرهنگی جامعه تکه‌تکه شده و هویت گروهی و فرقه‌ای بر هویت‌های جامع مانند هویت ملی غالب می‌گردد (کریمی 1387: 42).

آزادی و تنوع فرهنگی لازمه‌ی زندگی انسانی است زیرا فرهنگ جهانی فرهنگی چهل تکه است و به تعبیر کلود لوی-استروس «تمدن جهانی چیزی نخواهد بود مگر ائتلاف جهان گستر فرهنگ‌هایی که هر یک اصالت خود را حفظ می‌کند». تنوع فرهنگی میراث مشترک بشری است که سرمنشأ مبادله، ابداع و خلاقیت میان انسان‌ها است و برای بشر همان اهمیتی را دارد که تنوع زیستی برای زندگان. برای آنکه انسان‌هایی با فرهنگ‌های متنوع بتوانند به شیوه‌ای سازگار در کنار یک‌دیگر زندگی کنند از تکررگرایی گریزی نیست (وحید، 1383: 262-258). مدیریت تنوع، فقط مدیریت حساسیتی شخصی و مهارتی عمومی در مسیر تجربه‌های پیچیده نیست بلکه روشی قدرت‌مند برای ترغیب مطالعات به مفهوم‌دهی ساختارمند به چالش‌های نگرش جمعی و فهم آن‌ها به وسیله‌ی ارتباط اطلاعات جدید با تجربه‌های شخصی است. در محیطی که اصول مدیریت تنوع رعایت می‌شود فرصت‌های مساوی برای همه ایجاد می‌شود. تنوع به صورت شمشیری دو لبه ظاهر شده که اگر خوب مدیریت شود فرصت را برای خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند (شاه‌طهماسبی و همکاران 1388). به نظر می‌رسد روی آوردن به بحث تنوع فرهنگی از مسیر برشمردن مزایای این بحث قابل دفاع باشد:

- 1- توانایی سازمان‌ها و افراد را در تأمین و پاسخ‌گویی به اولویت‌های فرهنگی بازارهای محلی افزایش می‌دهد.
- 2- توانایی سازمان‌ها را در جذب نیروها از زمینه‌های گوناگون و همچنین نخبگان فرهنگی افزایش می‌دهد.
- 3- هزینه‌ی ناشی از ریزش مدیران و کارکنان متفاوت از نظر فرهنگ و فرایند جانشین‌یابی مناسب برای آنان را کاهش می‌دهد.
- 4- با بهره‌گیری از تنوع دیدگاه‌ها و فراهم آوردن امکان تجزیه و تحلیل نقادانه و جامع تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد.
- 5- از طریق تنوع در چشم‌اندازها و دیدگاه‌ها و به‌دلیل تأکید کمتر بر ضرورت یک‌سانی و هماهنگی خلاقیت را تقویت می‌کند.
- 6- انعطاف‌پذیری و قدرت تحمل و پاسخ‌گویی به تقاضاهای مختلف و متعدد محیط‌های پویا را افزایش می‌دهد.
- 7- سازمان‌ها در زمینه‌ی تدوین استراتژی‌ها و به‌کارگیری طرح‌های جدید تولیدی جامعیت می‌یابند.
- 8- باعث افزایش سطح رشد در پویایی الگوهای ارتباطی در سازمان‌ها می‌شود.

9- افزایش توانایی در اجتناب از تفکر گروهی به دلیل دوری از پذیرش تصمیمات، نتایج و ایده‌هایی که متعلق به اکثریت‌اند.

10- در صورت مدیریت و اداره‌شدن، تنوع فرهنگی دربرگیرنده‌ی جاذبه‌ی ذهنی، احساسی و اخلاقی نیز هست.

11- افزایش قدرت رقابت‌پذیری در دنیایی که همه‌ی بازارها و رقبا به سمت اقتصاد جهانی و تنوع در حرکت‌اند (عسگری و طالقانی 1389: 59).

هم‌افزایی

واژه‌ی synergy دارای مفهوم هم‌افزایی، هم‌نیروزی، تجمع پدیده‌آفرین، اثر مضاعف و خاصیت فزونی است (ونوس و دانائوفرد 1381: 838). اصطلاح سینرژی یا هم‌افزایی از کلمه‌ی synergy یونانی به معنی تعاون گرفته شده که از نظر محتوایی بیشتر به معنی تعاون و همکاری آمده است و در علوم گوناگون معانی تقریباً مشابهی دارد. در فرهنگ پزشکی سینرژی را «هر ماده یا عضله‌ای که با ماده یا عضله دیگر همکاری داشته باشد» می‌گویند. در فیزیک سینرژی عبارت است از «افزایش ترکیب دو انرژی که بیشتر از میزان واقعی در حالت انفرادی است». در موسیقی ترکیب دو نوت یا دو صدا انرژی بیشتری تولید می‌کند و اثر شدیدتر و متفاوت‌تری نسبت به یک‌یک نوت‌ها به‌طور جداگانه دارد. در مباحث مربوط به رفتار انسانی و روان‌شناسی اجتماعی هم‌افزایی را «رفتار مضاعف و ایجاد کلی که بزرگ‌تر از مجموع رفتارهای تشکیل‌دهنده آن است» می‌گویند (مداح و صلواتی سرچشمه 1384: 36).

انرژی گروه‌ها شگفت‌انگیز است. جمع دو یا چند انسان که برای رسیدن به هدفی مشترک یک‌دیگر را یاری می‌دهند همواره کارکردی بیش از مجموع کارکرد تک‌تک آن‌ها دارد. انرژی نهفته در اتحاد عاملی است که کارها را در پروژه به پیش می‌برد. گروه‌های موسیقی نمونه‌های جالبی از هم‌افزایی‌اند. صدای مجموعه سازها، که هماهنگ با یک‌دیگر می‌نوازند، احساس خاصی را در ذهن شنونده به وجود می‌آورد که صدای تک‌تک آلات موسیقی، به‌تنهایی، آن را ایجاد نمی‌کند. درمقابل اگر حتی یکی از اعضای گروه نتواند خود را با دیگران هماهنگ سازد نه تنها کار خود را از بین می‌برد بلکه کار کل گروه را نیز بی‌ارزش می‌سازد. راز هم‌افزایی در انرژی نهفته در پیوندهای درونی سیستم است. ارتباطات بین اجزای سیستم‌ها چنانچه به‌خوبی تعریف و پیاده‌سازی شوند می‌توانند سبب افزایش کارکرد کل سیستم شوند (اسماعیل‌نیا و زاهدی‌سرشت، 1386: 57).

هم‌افزایی یعنی تلاش افراد موجب عمل‌کردی گردد که از مجموع عمل‌کرد اعضا بیشتر است (رایبترز، 1385: 172). به‌عبارتی سینرژی یا هم‌افزایی نوعی منطق فکری است که در آن جمع واقعی حاصل از اجزا از جمع جبری آن بیشتر می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، در این منطق فکری جمع $2+2$ عددی بیشتر از 4 (فرضاً 5) است (بابایی‌زکلیکی و هدایتی 1385: 172).

136). پدیده‌ی هم‌افزایی مثبت از راه تلاش هماهنگ و سازمان‌یافته حاصل می‌گردد و تلاش‌های فردی اعضا منجر به سطحی از عمل‌کرد می‌شود که بیش از مجموع درون‌داده‌های فردی آن‌ها است (رابینز و دی‌سنزو 1382: 298).

با ارائه‌ی مثالی مفهوم واقعی سینرژی توضیح داده می‌شود: همه می‌دانیم که اسب بخار در ماشین‌ها چیست. دراصل هنگامی که شما یک اسب را به جلوی کالسکه می‌بندید، یک اسب بخار به دست می‌آورید. حال با گذاشتن دو اسب در جلوی همان کالسکه چه میزان اسب بخار به دست می‌آورید؟ اگر شما دو برابر آن را گمان کنید اشتباه کرده‌اید. حتی اگر اسب‌ها برای باهم‌دویدن پرورش داده نشده باشند شما چهار یا پنج اسب بخار خواهید داشت و اگر آن‌ها را پرورش داده باشند می‌توانید به میزان ده اسب بخار به دست آورید. بنابراین هم‌افزایی این‌گونه تعریف می‌شود: زمانی که دو یا چند عنصر یا چند عامل با هم هم‌باری یا تعامل داشته باشند معمولاً اثری به وجود می‌آید. اگر این اثر از مجموع اثرهایی که هرکدام از آن عناصر جداگانه می‌توانستند به وجود آورند بیشتر شود، دراین صورت پدیده‌ی هم‌افزایی رخ داده است. از قدیم نیز گفته‌اند: «همکاری نتیجه‌ی بهتری می‌دهد» و آن نتیجه‌ی بهتر همین هم‌افزایی است (بابایی زکلیکی و هدایتی 1385: 137). باین-حال هم‌افزایی اغلب نادیده گرفته شده یا توجه اندکی به آن می‌شود. هم‌افزایی هنگامی به وجود می‌آید که افراد برای هم-کاری برانگیخته شوند و تنها شناخت شرایط محیطی هم‌کاری را افزایش نمی‌دهد بلکه هم‌کاری زمانی به وجود می‌آید که افراد نگرش، روش و ماهیت خود را به‌گونه‌ای تغییر دهند که بدانند چگونه باید با دیگران رفتار کنند. شش عامل انسانی که باعث هم‌افزایی در فعالیت‌ها می‌شود عبارت‌اند از:

- 1- اتحاد¹: تعهد مشترک میان افراد و گروه‌ها
- 2- عمل‌کرد²: تعهد به نتایج و سنجش
- 3- راه‌حل³: جست‌وجوی وجه اشتراک هنگام وجود فرصت‌ها و مشکلات
- 4- روابط⁴: گفت‌وشنود باز
- 5- ابتکار⁵: خلاقیت و یافتن امکانات جدید
- 6- اصول⁶: دیدگاه مشترک، ارزش‌ها و سیاست‌های سازنده و راه‌گشا (Smith 2001).

برای دست‌یابی به هم‌افزایی شرایطی باید فراهم گردد که عبارت‌اند از:

¹ - Alignment
² - Performance
³ - Solution
⁴ - Relationships
⁵ - Inventiveness
⁶ - Principles

- 1- اهداف روشن: افراد باید دریافتی روشن از اهداف خود داشته باشند و به این باور برسند که هدفشان نتایج مهم و بالارزشی در پی دارد. اهمیت این اهداف به افراد شهامت می‌بخشد تا انرژی خود را به دور از امور شخصی در جهت اهداف به کار گیرند.
- 2- تعهد به هدف مشترک: برای دستیابی به هم‌افزایی افراد به اهداف مشترک متعهدند، می‌دانند چه چیزی را باید به انجام برسانند و درک می‌کنند که چگونه با هم کار کنند تا به این اهداف برسند.
- 3- مهارت‌های مرتبط: افراد باید توانایی و مهارت‌های دست‌یابی به اهداف مطلوب و ویژگی‌های شخصی عالی در هنگام کار کردن با دیگران داشته باشند و مهارت‌های کاری خود را تعالی بخشند تا نیازها را برآورده سازند.
- 4- ارتباطات خوب: افراد باید از نظر فناوری و ایجاد ارتباط با دیگران مهارت داشته باشند و بتوانند پیام‌ها را به شکلی صحیح و روشن دریافت کرده و به یک‌دیگر برسانند.
- 5- اعتماد متقابل: فضای اعتماد به شدت تحت تأثیر فرهنگ است. جوامع و سازمان‌هایی که برای صداقت، امانت، فرایندهای همکاری، شهامت و آزادی عمل ارزش قائل‌اند در واقع فرهنگ اعتماد را خلق می‌کنند. با وجود اعتماد متقابل افراد به صداقت، شخصیت و توانایی یک‌دیگر اعتقاد دارند.
- 6- مهارت در مذاکره: تمایل به انعطاف‌پذیری و تغییر مداوم باعث می‌شود افراد بتوانند با تغییرات و تفاوت‌ها از در آشتی درآیند که این امر با مهارت در مذاکره و تعامل حاصل گردد.
- 7- رهبری اثربخش: رهبران کارآمد می‌کوشند تا اعضا به ارزش خود پی ببرند و لزوماً رهنموددهنده و نظارت‌کننده نیستند بلکه نقش معلم و تسهیل‌کننده را نیز دارند.
- 8- ایجاد فضای حمایتی: از نظر درونی باید زیرساخت‌ها سالم باشند. زیرساخت‌ها باید اعضا را حمایت کرده و رفتار آن‌ها را استحکام بخشد تا سطح عالی عمل کرد به دست آید. از نظر خارجی نیز باید منابع لازم جهت انجام وظایف را تأمین کنند (رابینز و دی‌سنزو 1382: 302).

هم‌افزایی فرهنگی

مدیران باید همواره ارزش‌ها و فرهنگ‌های متفاوت را شناسایی کنند و از تنوع فرهنگی همچون عاملی مؤثر و کارآمد در مدیریت سازمان‌ها و شرکت‌ها استفاده کنند. این دیدگاه وقتی حاصل می‌شود که رویکرد و فرهنگی خاص که بتواند بر کل سازمان، افراد و فرهنگ‌ها احاطه داشته باشد وجود ندارد. در این شرایط هم‌افزایی فرهنگی می‌تواند رویکرد مناسبی باشد. هم‌افزایی فرهنگی از ترکیب و تلفیق چشم‌اندازها و رویکردهای فرهنگی متنوع حاصل می‌گردد (Adler and 1992). (Bartholomew).

در مواجهه با تنوع فرهنگی کامل‌ترین مواجهه و برخورد هم‌افزایی (هم‌نیروبخشی) فرهنگی است. هم‌افزایی فرهنگی روی کردی در مدیریت تأثیرات تنوع فرهنگی است که فرایندی را شامل می‌شود که مدیران در استراتژی‌ها، رویه‌ها، ساختارها و اعمال سازمان بر الگوهای فرهنگی اعضای سازمان تکیه می‌کنند. سازمان‌های نیروافزای فرهنگی اشکال جدیدی از مدیریت و سازمان که تفاوت‌های اعضایش را نادیده نمی‌گیرد خلق کرده است. بنابراین بر اساس دیدگاه هم‌افزایی فرهنگی، برخلاف فرضیات هم‌گونی، مشابهت، کوتاه‌بینی و نژادپرستی، معتقدیم که همه با هم یکی نیستند و اغلب افراد با مشابهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی در مقایسه با دیگران زندگی می‌کنند و راه‌های فراوانی برای دستیابی به هدف وجود دارد و بهترین راه حاصل ترکیب فرهنگ‌ها است. سینرزی فرهنگی بر آن است که گروه‌های گوناگونی هستند که متفاوت‌اند و هر کدام با تفاوت‌ها و فاصله‌های فرهنگی زندگی می‌کنند. سینرزی فرهنگی فرض می‌کند مشابهت‌ها و تفاوت‌ها به یک‌اندازه دارای اهمیت‌اند. از دید هم‌افزایی فرهنگی روش‌های معادل فراوانی برای زیستن و کارکردن و دستیابی به هدف نهایی وجود دارد و روش هیچ فرهنگی ذاتاً برتر نیست. در نهایت هم‌افزایی فرهنگی فرض می‌کند بهترین روش بستگی به فرهنگ اعضای جامعه دارد. سازمان‌های هم‌افزای فرهنگی بهترین جنبه‌های فرهنگ همه‌ی اعضایشان را در استراتژی‌ها و ساختارها و فرایند‌ها، بدون نقض هنجارهای هر فرهنگ فردی، منعکس می‌کنند. در این سازمان‌ها مدیران از تنوع به‌مثابه‌ی منبع کلیدی ایجاد فرصت استفاده می‌کنند (عسگری و طالقانی 1389: 60).

هم‌افزایی فرهنگی نیازمند تفکر صحیحی است که در نتیجه‌ی آموزش‌های میان‌فرهنگی حاصل می‌گردد و روش‌های مؤثر و کارآمد را در مدیریت افراد خلق می‌کند. برای ایجاد هم‌افزایی فرهنگی مدیران باید مهارت کارکردن با اعضای سایر فرهنگ‌ها را کسب کنند. آموزش‌های فردی و سازمانی باید به‌گونه‌ای باشد که افراد توان کار با دیگران و یادگیری از هم‌کارانشان را، که فرهنگ‌های متفاوتی دارند، به‌دست آورند. به عبارت دیگر افراد باید توان ایجاد هم‌افزایی فرهنگی را داشته باشند (Adler and Bartholomew 1992). برای دستیابی به هم‌افزایی فرهنگی شرایطی باید فراهم گردد که عبارت‌اند از:

- **اهداف فرهنگی روشن:** فرهنگ و اعضای جامعه باید اهداف فرهنگی مشخص و دریافت روشنی از آن اهداف داشته باشند و برای رسیدن به آن‌ها فعالیت کنند.
- **تعهد به اهداف مشترک:** عامل اساسی دستیابی اعضای جامعه به اهداف فرهنگی تعیین شده است و در سایه‌ی اتحاد و یک‌پارچگی حاصل می‌شود.
- **اعتماد فرهنگی:** برای تحقق هم‌افزایی فرهنگی باید فضای اعتماد متقابل میان افراد و خرده‌فرهنگ‌ها وجود داشته باشد و تقویت گردد.

- **ارتباطات میان فرهنگی:** از طریق ارتباطات و تعاملات بین فرهنگی است که افراد و فرهنگ‌ها می‌توانند از شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود آگاه شده و از آن برای اعتلای فرهنگی جوامع استفاده نمایند.
- **مهارت در مذاکره (گفت‌وگوی فرهنگ‌ها):** اعضای جوامع و فرهنگ‌ها باید توان تحمل یک‌دیگر را داشته باشند و با تساهل و تسامح با یک‌دیگر گفت‌وگو کنند و از این طریق ضمن تأکید بر نقاط مشترک آن‌ها را تقویت کرده و از تفاوت‌ها و تنوعات فرهنگی به‌مثابه‌ی فرصت و عاملی کلیدی برای هم‌گرایی و انسجام فرهنگی و اجتماعی استفاده کنند.
- **رهبری اثربخش:** هم‌افزایی فرهنگی تنها با بهره‌گیری از رهبری کارآمد و اثربخشی حاصل می‌گردد که توان همسوسازی نیروهای فرهنگی جامعه را برای تحقق اهداف فرهنگی مشترک داشته باشد.
- **هوش فرهنگی:** هوش فرهنگی استعداد به‌کارگیری مهارت‌ها و توانایی‌ها در محیط‌های متنوع فرهنگی و ساختاری چند بعدی است که در موقعیت‌هایی مثل تعاملات میان فرهنگی حاصل از تفاوت در نژاد، قوم و ملیت بدان توجه می‌شود و قابلیت‌ی فردی است که سبب می‌شود افراد در موقعیت‌های متنوع فرهنگی به نحوی اثربخش عمل کنند.
- **خلاقیت فرهنگی:** برای حل مسائل حاصل از تنوع و تفاوت‌های فرهنگی، اعضای جامعه و فرهنگ‌ها باید توان و خلاقیت ارائه‌ی راه‌حل‌های هم‌افزا و هم‌نیروبخش فرهنگی را داشته باشند و بتوانند گزینه‌های جدیدی بر مبنای فرهنگ‌های گوناگون ایجاد کنند.
- **ایجاد فضای حمایتی:** برای تحقق هم‌افزایی فرهنگی زیرساخت‌های فرهنگی جامعه باید سالم باشد. به‌طوری که فرهنگ و اعضا را حمایت کند و به رفتار آنان استحکام بخشد تا از این طریق عمل‌کرد مطلوب حاصل گردد. همچنین ساختار سیاسی و حاکمیت جامعه نیز باید منابع لازم دست‌یابی به اهداف و عمل‌کرد مطلوب را فراهم سازد.
- **مهارت‌های مرتبط:** افراد باید توان و مهارت‌های دست‌یابی به اهداف مطلوب و ویژگی‌های شخصی عالی در هنگام کار با دیگران را داشته باشند و آن‌ها را تعالی بخشند تا نیازهای فرهنگی را برآورده سازند، به‌طوری که توان کار با دیگران و یادگیری از آن‌هایی را که فرهنگ‌های متفاوتی دارند کسب کنند.

نتیجه

قرن بیست‌ویکم را می‌توان قرن تکثر و تنوع فرهنگی دانست؛ فرهنگ‌های متفاوتی که می‌توانند با تعامل و هم‌گرایی جهان را به مکانی مطلوب‌تر جهت زندگی بشر تبدیل کنند. در چنین جهانی نه‌تنها نمی‌توان تفاوت‌ها و ارزش‌های گونه‌گون

فرهنگ‌ها را نادیده گرفت، بلکه باید از این تفاوت‌ها در مقام عاملی برای مدیریت بهتر جوامع و سازمان‌ها بهره جست. مدیران و سیاست‌گذاران فرهنگی باید همواره ارزش‌ها و فرهنگ‌های متفاوت را شناسایی کنند و از تنوع فرهنگی همچون عاملی مؤثر و کارآمد بر مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی استفاده کنند. هم‌افزایی فرهنگی از ترکیب و تلفیق چشم‌اندازها و روی‌کردهای فرهنگی متنوع حاصل می‌گردد. در جوامعی که از تنوع فرهنگی برخوردارند کامل‌ترین مواجهه هم‌افزایی فرهنگی است. هم‌افزایی فرهنگی روی‌کردی در مدیریت تأثیرات تنوع فرهنگی است و فرایندی را شامل می‌شود که بر الگوهای فرهنگی اعضا و خرده‌فرهنگ‌ها تکیه می‌کند. بر اساس دیدگاه هم‌افزایی فرهنگی افراد و خرده‌فرهنگ‌ها با مشابهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی زندگی می‌کنند و برای دستیابی به اهداف بهترین راه حاصل ترکیب فرهنگ‌ها است و برآن است که گروه‌های گوناگونی هستند که متفاوت‌اند و هر کدام با تفاوت‌ها و فاصله‌های فرهنگی زندگی می‌کنند که در این میان مشابهت‌ها و تفاوت‌ها به یک اندازه دارای مهم‌اند.

در مبحث هم‌افزایی فرهنگی باید بهترین جنبه‌های فرهنگ‌های متنوع در استراتژی‌ها، ساختارها و فرایندها، بدون نقض هنجارهای فرهنگ فردی، منعکس گردد و مدیران از تنوع در مقام منبعی کلیدی برای ایجاد فرصت استفاده کنند.

منابع

اسماعیل‌نیا، علی‌اصغر و مریم زاهدی‌سرشت (1386) «بهینه‌یابی انتقال گاز و برق (هم‌افزایی گاز و برق)»، فصلنامه مطالعات اقتصاد انرژی، سال چهارم، شماره 15: ص. 75-55.

بابایی‌زکلیکی، محمدعلی و شهره هدایتی. (1385) «کند و کاوی در مدیریت هم‌افزایی هلدینگ‌ها»، پیام مدیریت، شماره 17 و 18: ص. 133-158.

رایینز، استیفن پی. (1385) مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان، محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.

رایینز، استیفن پی. و دی‌سنزو، دیوید ای. (1382) مبانی مدیریت، ترجمه سیدمحمد اعرابی، محمدعلی حمیدرفیعی، بهروز اسراری‌ارشاد، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.

روح‌الامینی، محمود (1368) ز فرهنگ‌شناسی: تالیفی در انسان‌شناسی فرهنگی و مردم‌شناسی، تهران، عطار.

شاه‌طهماسبی، اسماعیل و ناهید امرالهی و ابونز غلامعلی‌زاده. (1388) «مدیریت تنوع؛ منبع جدید مزیت رقابتی»، ماهنامه تدبیر، سال بیستم، شماره 205.

عسگری، محمدهادی و محمد طالقانی. (1389) «تنوع فرهنگی و نقش آن در بهبود فرایند کسب و کار»، ماهنامه مهندسی فرهنگی، سال چهارم، شماره 43 و 44: ص. 58-65.

عمید، حسن (1382) فرهنگ عمید، تهران، امیر کبیر.

فیاضی، مرجان و هدی جاننثار احمدی (1385) «هوش فرهنگی؛ نیاز مدیران در قرن تنوع»، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره 172: ص. 41-43.

قلی‌زاده، آذر و لیلیا جتترانی (1385) «نقش دانشگاه آزاد اسلامی در توسعه فرهنگی»، مجموعه مقالات همایش منطقه‌ای بزرگداشت ربع قرن فعالیت دانشگاه آزاد اسلامی، تدوین احمدعلی فروغی و همکاران، اصفهان، حوزه معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوراسگان.

کریمی، علی. (1387) مدیریت سیاسی در جوامع چندفرهنگی، تهران، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.

مداح، معصومه و بهرام صلواتی سرچشمه (1384) «هم‌افزایی تکنولوژیک؛ مدل توسعه و ترکیب منابع در کشورهای در حال توسعه»، فصلنامه رشد فناوری، سال اول، شماره 3، ص. 35-42.

معین، محمد (1382) فرهنگ فارسی، تهران، امیر کبیر.

وحید، مجید (1382) سیاست‌گذاری و فرهنگ در ایران امروز، تهران، باز.

وحید، مجید (1383) «کنوانسیون جهانی تنوع فرهنگی؛ بررسی زمینه‌های فکری - تاریخی، موضوع و چشم‌انداز تصویب و تبعات در سیاست‌گذاری فرهنگی»، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، شماره 63، ص. 253-269.

ونوس، داور و دانائی‌فرد، حسن. (1381) فرهنگ جامع مدیریت، تهران، صفار: اشراقی.

یونسکو. (1376) فرهنگ توسعه، رهیافت مردم‌شناسی توسعه، ترجمه نعمت‌الله فاضلی و محمد فاضلی، تهران، سازمان انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

Adler, Nancy J. & Bartholomew, Susan (۱۹۹۲) "Managing Globally Competent

People" *Academy of Management Executive*, vol. 6 (no. ۳): pp. ۵۲-۶۵.

Smith, Charlie E. (2001), *Who Stole My Synergy? The Human Factors That Make Mergers Work*, Organizational Effectiveness Archives, Available from:
<http://www.pdcounsel.com>