

# رفتار سازمانی بین‌المللی

## عبور از مرزها و فرهنگ‌ها

تألیف

دین مک‌فارلین و پل سوینی

ترجمه

دکتر فاطمه طاهری

استادیار دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران



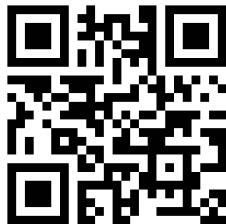
شماره مسلسل ۱۳۱۶۲

شماره انتشار ۴۶۹۱

انتشارات دانشگاه تهران

سرشناسه	مک‌فارلین، دین‌بی. Mcfarlin, Dean B
عنوان و نام پدیدآور	رفتار سازمانی بین‌المللی: عبور از مرزها و فرهنگ‌ها/ دین مک‌فارلین، پل سوینی؛ ترجمه فاطمه طاهری.
مشخصات نشر	تهران: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری	۵۵۲ص.
فروست	انتشارات دانشگاه تهران؛ شماره انتشار ۴۶۹۱.
شابک (چاپی)	978-964-03-7751-2
شابک (الکترونیکی)	978-964-03-7752-9
وضعیت فهرست‌نویسی	فیبا
یادداشت	عنوان اصلی: International Organizational Behavior: Transcending Borders and Cultures, 2017.
موضوع	رفتار سازمانی
موضوع	Organizational Behavior
موضوع	شرکت‌های چندملیتی - - مدیریت
موضوع	International Business Enterprises - - Management
شناسه افزوده	سوینی، پال دی، ۱۹۵۵ - م.
شناسه افزوده	Sweeney, Paul D. 1955
شناسه افزوده	طاهری، فاطمه، ۱۳۶۳ خرداد - مترجم
شناسه افزوده	دانشگاه تهران. مؤسسه انتشارات. University of Tehran. Press
رده‌بندی کنگره	۱۴۰۳ HD۵۸/۷
رده‌بندی دیویی	۶۵۸/۰۴۹
شماره کتابشناسی ملی	۹۸۵۸۸۴۲

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریسوگرافی، تهیه فایل‌های pdf لوح فشرده، بازنویسی در وبلاگ‌ها، سایت‌ها، مجله‌ها و کتاب، بدون اجازه کتبی ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می‌شود و تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.



عنوان: رفتار سازمانی بین‌المللی: عبور از مرزها و فرهنگ‌ها  
 مؤلفان: دین مک‌فارلین - پل سوینی  
 مترجمان: دکتر فاطمه طاهری  
 ویراستار ادبی: فرشاد رضوان  
 نوبت چاپ: اول  
 تاریخ انتشار: ۱۴۰۳  
 شمارگان: ۱۰۰ نسخه  
 ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران  
 چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مترجم است»

بها: ۵,۴۰۰,۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرشی مقدم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران  
 پست الکترونیک: press@ut.ac.ir - تارنما: http://press.ut.ac.ir  
 پخش و فروش: تلفکس ۸۸۳۳۸۷۱۲



## فهرست مطالب

ظ	رفتار سازمانی بین‌المللی
غ	پیشگفتار
۱	بخش اول - نقش فرهنگ در رفتار سازمانی
۳	فصل اول - رفتار سازمانی بین‌المللی؛ چالش‌ها و انتخاب‌هایی برای مدیریت
۵	فصل‌ها و اهداف کتاب
۵	جهانی شدن: ظهور و پیشرفت بازارهای نوظهور
۸	چالش‌های بین‌المللی در کسب‌وکار و مدیریت استعداد
۸	پیچیدگی بازارهای در حال ظهور: کشور چین
۱۰	یک در دسر دیگر: نوسان‌های ارز
۱۱	روندهای برون‌مرزی و داخلی
۱۵	بهترین استعدادهای پیروز می‌شوند
۱۶	افزایش تنوع نیروی کار
۱۷	رفتار سازمانی بین‌المللی: نمایه‌ای از مهارت‌ها
۱۹	اجزای اصلی مفهومی
۱۹	تأثیر فرهنگ
۲۱	چندملیتی‌ها
۲۲	مراحل توسعه شرکت‌های بین‌المللی
۲۳	مرحله ۱: صادرات به خارج از کشور
۲۳	مرحله ۲: شرکت‌های تابعه فروش
۲۳	مرحله ۳: پیمانکاری / پیمانکاری فرعی / فرانسیز / صدور مجوز
۲۴	مرحله ۴: شرکت‌های تابعه خارجی با مالکیت کامل
۲۵	مرحله ۵: معاهده‌ها، سرمایه‌گذاری مشترک، ادغام / تملک

۲۵	مسیر توسعه شرکت‌های چندملیتی کشور
۲۶	انتخاب‌های راهبردی برای کسب و کار بین‌المللی
۲۶	ادغام جهانی و پاسخگویی محلی
۲۸	راهبرد بین‌المللی
۲۸	راهبرد چندملیتی
۲۹	راهبرد جهانی
۳۰	راهبرد فراملی
۳۱	راهبرد منطقه‌ای
۳۳	ایجاد تمایل نسبت به خرید در توسعه راهبرد
۳۳	خلاصه فصل
۳۴	سؤالات برای بحث
۴۱	منابع

## فصل دوم - چارچوب‌های فرهنگی: درک نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتار ..... ۵۱

۵۱	توسعه و نیاز به چارچوب‌های فرهنگی
۵۳	تلاش اصلی هافستد: دسته‌بندی کشورها بر اساس ارزش‌های فرهنگی
۵۴	فردگرایی - جمع‌گرایی
۵۵	مردگرایی - زنگرایی (دستاورد - پرورش)
۵۶	فاصله قدرت
۵۷	اجتناب از عدم اطمینان
۵۸	نگاشت چارچوب فرهنگی هافستد
۶۳	جهتگیری بلندمدت در مقابل جهتگیری کوتاه‌مدت
۶۳	محدودیت‌های چارچوب هافستد
۶۷	ابعاد فرهنگی ترومپنارس
۶۸	دیدگاه‌های بیرونی در مقابل دیدگاه‌های درونی در مورد محیط
۶۸	جهانشمولی در مقابل ویژه‌گرایی

فهرست □ ج

۶۹	.....	خنثی در مقابل احساسی
۶۹	.....	معین در مقابل پراکنده
۷۰	.....	دستاورد در مقابل انتساب
۷۰	.....	فردگرایی در مقابل جامعه‌گرایی
۷۱	.....	چارچوب فرهنگی گلوب
۷۳	.....	نگاهی به آینده: آینده بحث جهانی هافستد
۷۴	.....	جلوه‌های فرهنگ در محیط کار
۷۷	.....	چگونگی تأثیر فرهنگ بر شکل‌گیری ادراک‌های مرتبط با محیط کار
۷۸	.....	افراد
۷۹	.....	رویدادها
۷۹	.....	ادراک‌های افراد و رویدادها: پیامدهای بیشتر
۸۰	.....	زمان
۸۳	.....	طبقه‌بندی کشورها بر اساس جهتگیری زمانی
۸۵	.....	فرهنگ و نگرش‌های کلیدی محیط کار
۸۵	.....	رضایت شغلی
۸۷	.....	تعهد سازمانی
۸۸	.....	فرهنگ و ادراک و دیدگاه‌ها در مورد رهبری
۹۰	.....	مبارزه با کلیشه‌ها و درک بهتر فرهنگ
۹۳	.....	خلاصه فصل
۹۴	.....	سؤالات برای بحث
۱۰۱	.....	منابع
۱۰۷	.....	<b>فصل سوم- مدیریت تعارض به وسیله ارتباطات و مذاکره مؤثر</b>
۱۰۸	.....	ارتباطات در کسب و کار بین‌المللی
۱۱۱	.....	ارتباط کلامی / گفتاری
۱۱۱	.....	ویژگی‌های زبان‌های جهان

- ۱۱۳..... صحبت کردن (و صحبت نکردن) زبان‌های دیگر
- ۱۱۳..... چالش‌های زبان در کسب و کار
- ۱۱۳..... آمریکایی‌ها و زبان‌های خارجی
- ۱۱۴..... تأثیر جهانی زبان انگلیسی
- ۱۱۹..... برقراری ارتباط به زبان‌های خارجی: فضای زیاد برای بروز خطا
- ۱۲۳..... اشکال ارتباط کلامی
- ۱۲۸..... ارتباط نوشتاری
- ۱۲۸..... ارتباط غیر کلامی
- ۱۲۹..... فضای بین فردی، لمس و حرکت‌های بدن
- ۱۳۰..... سایر رفتارهای غیر کلامی
- ۱۳۲..... زمینه
- ۱۳۶..... تعارض در مدیریت بین‌المللی
- ۱۳۶..... علل تعارض
- ۱۳۶..... تعارض بین فرهنگی
- ۱۳۷..... درک منابع تعارض
- ۱۳۸..... رویکردهای تعارض
- ۱۳۹..... مدیریت مؤثر تعارض: تفاوت سبک‌ها در میان فرهنگ‌ها
- ۱۴۰..... سبک‌های تعارض
- ۱۴۱..... فرهنگ - استفاده ویژه از سبک‌ها
- ۱۴۳..... معنای تعارض
- ۱۴۴..... طرفین در موقعیت‌های تعارض
- ۱۴۶..... نقش وجهه در پیشگیری از تعارض و واکنش‌ها چیست؟
- ۱۴۶..... وجهه چیست؟
- ۱۴۶..... پیچیدگی‌های اجتماعی وجهه
- ۱۴۷..... توصیه‌های عملی در مورد وجهه
- ۱۴۸..... پاسخ‌های دیگر به تعارض

فهرست □ خ

۱۴۹.....	فهم مذاکرات بین‌المللی
۱۵۰.....	رویکردهای مذاکره
۱۵۳.....	مذاکره یک فرایند است، نه یک نتیجه
۱۵۳.....	مذاکرات بین‌المللی: فرایندی چهار مرحله‌ای
۱۵۴.....	مرحله ۱: فراخوانی غیررسمی
۱۵۷.....	مرحله ۲: تبادل اطلاعات مرتبط با وظایف
۱۵۸.....	مرحله ۳: متقاعدسازی
۱۶۴.....	مرحله ۴: سازش / توافق
۱۶۶.....	خلاصه فصل
۱۶۷.....	سوالات برای بحث
۱۷۲.....	منابع

۱۸۱.....	<b>بخش دوم - هدایت افراد و گروه‌ها در سراسر مرزهای فرهنگی</b>
۱۸۳.....	<b>فصل چهارم - ایجاد انگیزه در کارکنان تمامی فرهنگ‌ها و مرزها</b>
۱۸۴.....	یک اندازه تنها برای برخی مناسب است
۱۸۴.....	انگیزش در سراسر مرزها
۱۸۶.....	مفاهیم انگیزشی غربی که در فرهنگ‌های دیگر به کار گرفته می‌شود
۱۸۷.....	نظریه‌های محتوایی
۱۸۷.....	سلسله‌مراتب نیازهای مزلو
۱۸۸.....	کاربرد میان‌فرهنگی
۱۹۱.....	نظریه دو عاملی هرزبرگ
۱۹۱.....	کاربرد میان‌فرهنگی
۱۹۶.....	نظریه‌های فرایندی
۱۹۶.....	نظریه تقویت: ارتباط رفتار و پاداش
۱۹۷.....	فرهنگ، زمینه و تکنیک‌های تقویت
۱۹۹.....	نظریه انتظار: پیوند دادن اهداف به پاداش

۲۰۰.....	مفروضات فرهنگی نظریه انتظار .....
۲۰۶.....	نظریه برابری: شما باید آنچه استحقاقش را دارید، به دست آورید .....
۲۰۶.....	به کارگیری مفاهیم برابری در میان فرهنگ‌های مختلف .....
۲۱۲.....	نتیجه‌گیری مربوط به انگیزش در فرهنگ‌های مختلف .....
۲۱۴.....	خلاصه فصل .....
۲۱۴.....	سؤالات برای بحث .....

**فصل پنجم - رهبری اثربخش در محیط‌های چندفرهنگی ..... ۲۲۵**

۲۲۶.....	جهانی شدن رهبری .....
۲۲۸.....	رهبری اثربخش در یک زمینه بین‌المللی .....
۲۳۰.....	رفتار رهبر در سراسر فرهنگ‌ها و زمان .....
۲۳۱.....	رهبران چگونه رفتار می‌کنند؟ .....
۲۳۲.....	دیدگاه‌های جایگزین رفتار رهبر .....
۲۳۶.....	فرهنگ و تأثیر رفتار رهبر .....
۲۴۰.....	تطابق رفتار رهبری با زمینه فرهنگی .....
۲۴۱.....	رهبری تحول‌آفرین: آیا در فرهنگ‌های مختلف مؤثر واقع می‌شود؟ .....
۲۴۴.....	اثربخشی رهبری میان فرهنگی: همکاری همه چیز با هم .....
۲۴۸.....	توسعه رهبری در شرکت‌های چندملیتی .....
۲۵۲.....	توسعه مهارت‌های رهبری بین‌المللی .....
۲۵۷.....	خلاصه فصل .....
۲۵۸.....	سؤالات برای بحث .....
۲۶۴.....	منابع .....

**فصل ششم - مدیریت تنوع در گروه‌های چندفرهنگی و مشارکت‌های بین‌المللی ..... ۲۶۹**

۲۷۱.....	مدیریت تنوع: چالش‌های حساس و دشوار .....
۲۷۲.....	چالش‌های تنوع پیش روی مأموران .....



۲۷۸.....	رویکردهای سطح بنگاه برای مدیریت تنوع
۲۸۱.....	تنوع فرهنگی در گروه‌ها: چالش‌ها و راه‌حل‌ها
۲۸۲.....	در سنگر گروه‌های چندفرهنگی
۲۸۳.....	تفاوت‌های فرهنگ محور در رفتار گروهی
۲۸۹.....	تفاوت‌های فرهنگی در بطالت اجتماعی
۲۹۳.....	استفاده از تنوع فرهنگی به نفع شما
۲۹۵.....	خلاصه‌ای از بحث تنوع در گروه‌ها
۲۹۷.....	مشارکت‌های بین‌المللی: مدیریت تنوع، پیچیدگی و هماهنگی
۲۹۸.....	رفع موانع در تصمیم‌گیری‌های بین‌المللی
۲۹۸.....	سازوکارهای رسمی و غیررسمی
۳۰۰.....	ایجاد تمایل در فرایند توسعه راهبرد
۳۰۲.....	به‌سوی مشارکت و ائتلاف: مراحل در توسعه بین‌المللی
۳۰۲.....	مرحله ۱: صادرات
۳۰۳.....	مرحله ۲: شرکت‌های تابعه فروش
۳۰۳.....	مرحله ۳: توزیع بین‌المللی
۳۰۴.....	مرحله ۴: چندملیتی
۳۰۵.....	مرحله ۵: جهانی یا فراملی
۳۰۵.....	مرحله ۶: اتحادیه‌ها، شرکا و کنسرسیوم‌ها
۳۰۶.....	چندملیتی‌ها از کشورهای در حال توسعه: یک مسیر جایگزین
۳۰۶.....	مشارکت‌های بین‌المللی: انتخاب و مدیریت چالش‌ها
۳۰۷.....	انتخاب (با دقت) شرکای بین‌المللی
۳۰۸.....	پایان دادن به مشارکت‌ها
۳۰۹.....	چالش‌های مالکیت
۳۱۱.....	چالش‌های سرمایه‌گذاری مشترک
۳۱۶.....	انواع دیگر ائتلاف‌ها
۳۱۸.....	ائتلاف‌های تولید

۳۱۸.....	ائتلاف‌های تحقیق و توسعه
۳۱۸.....	ائتلاف‌های مالی
۳۱۹.....	ائتلاف‌های بازاریابی
۳۱۹.....	خلاصه فصل
۳۲۱.....	سؤالات برای بحث
۳۲۸.....	منابع
<b>بخش سوم- تأمین و مدیریت نیروی کار جهانی</b>	
<b>فصل هفتم- کارمندیابی و استخدام کارکنان بین‌المللی</b>	
۳۳۵.....	نیروی انسانی خارج از کشور: دنیایی از انتخاب‌ها
۳۳۷.....	کارکنان خارجی که در نهایت به کشور خودشان منتقل می‌شوند
۳۳۸.....	انتخاب و توسعه کارکنان بین‌المللی
۳۴۵.....	کارکنان و مدیریت استعدادها بین‌المللی
۳۴۶.....	توسعه کارکنان با مهارت‌های بین‌المللی
۳۵۱.....	مأموران: بهبود شانس موفقیت
۳۵۴.....	ایجاد تعادل بین ریسک‌ها و پاداش‌ها با مأموران
۳۵۶.....	انتخاب افراد برای تکالیف خارج از کشور
۳۶۰.....	آماده‌سازی مأموران برای انجام وظایف خود در خارج از کشور
۳۶۵.....	بازگشت به خانه: چالش‌های بازگشت به وطن
۳۷۱.....	جست‌وجوی یک مسیر پیشرفت شغلی بین‌المللی؟
۳۷۴.....	دنبال کردن مسیرهای پیشرفت شغلی بین‌المللی
۳۷۶.....	خلاصه فصل
۳۷۸.....	سؤالات برای بحث
۳۸۰.....	منابع
۳۸۷.....	

۳۹۳.....	<b>فصل هشتم- ارزیابی عملکرد و جبران خدمات کارکنان بین المللی</b>
۳۹۳.....	ارزیابی عملکرد کارکنان: چالشی جهانی
۳۹۵.....	شرکت‌های چندملیتی و ارزیابی عملکرد مأموران
۳۹۷.....	چه کسی باید عملکرد مأموران را ارزیابی کند؟
۳۹۸.....	ارزیابی توسط متخصصان کشور میزبان
۴۰۱.....	ارزیابی توسط متخصصان کشور مبدأ
۴۰۲.....	چه زمانی باید عملکرد یک مأمور ارزیابی شود؟
۴۰۳.....	متغیرهای زمینه‌ای که بر ارزیابی مأموران تأثیر می‌گذارد
۴۰۴.....	متغیرهای محیطی
۴۰۵.....	متغیرهای وظیفه
۴۰۵.....	ویژگی‌های فردی
۴۰۵.....	دستورالعمل‌های عمومی برای ارزیابی مأموران
۴۰۶.....	سطح سختی تخصیص نرخ
۴۰۷.....	پیشنهاد‌های اضافی برای ارزیابی عملکرد مأموران
۴۰۸.....	ارزیابی کارکنان متولد خارج از کشور
۴۱۲.....	پاداش و جبران خدمت در عرصه چندملیتی
۴۱۳.....	معنای جبران خدمات
۴۱۴.....	پرداختی کارکنان در سراسر مرزها
۴۱۷.....	جبران خدمات مدیران ارشد در سراسر کشورها
۴۱۸.....	مزایای جانبی و جنبه‌های دیگر جبران خدمات
۴۱۹.....	زمان تعطیلات: کمتر در ایالات متحده، بیشتر در اروپا
۴۲۱.....	تشریح تفاوت‌های جبران خدمات در بین کشورها
۴۲۵.....	چالش‌های جبران خدمات مأموران
۴۲۵.....	دست‌وپنجه نرم کردن با هزینه‌های خارج از کشور ... و مقایسه کارکنان
۴۲۷.....	روش‌هایی برای جبران خدمات مأموران
۴۲۸.....	روش موقت

۴۲۸.....	روش بومی‌سازی
۴۳۰.....	مدل ترازنامه
۴۳۱.....	حق بیمه خدمات خارجی، سختی و پاداش خطر
۴۳۲.....	تضمین قدرت خرید مشابه
۴۳۳.....	هزینه‌های مسکن
۴۳۴.....	کمک هزینه‌های مالیاتی
۴۳۶.....	کالاها، خدمات و ترازنامه
۴۴۱.....	ترازنامه با در نظر گرفتن همه جوانب
۴۴۲.....	خلاصه فصل
۴۴۲.....	سوالات برای بحث
۴۴۷.....	منابع

**فصل نهم - مدیریت مؤثر اخلاق جهانی و نیروی کار بین‌المللی ..... ۴۵۵**

۴۵۵.....	مدیریت اخلاق در یک زمینه بین‌المللی: نقش فرهنگ
۴۵۶.....	جهانشمولی و نسبی‌گرایی فرهنگی
۴۶۰.....	اخلاق و مسئولیت اجتماعی شرکت
۴۶۰.....	مسئولیت اجتماعی شرکت
۴۶۱.....	فشار برای درگیر شدن در مسئولیت اجتماعی
۴۶۵.....	تفاوت‌های اخلاقی در کشورهای مختلف
۴۷۰.....	رشوه و پرداخت‌های مشکوک
۴۷۳.....	تأثیر قانون کارآمد نافرمانی کارکنان خارجی
۴۷۶.....	روابط کار در فرهنگ‌های مختلف و بین آنها
۴۷۷.....	دیدگاه‌های مدیریت و کارگر در مورد روابط کار
۴۸۴.....	اتحادیه‌های کارگری در سراسر کشورها
۴۸۶.....	اتحادیه‌ها در کشورهای اتحادیه اروپا
۴۸۶.....	اتحادیه‌ها در فرانسه

فهرست □ ش

۴۸۸.....	اتحادیه‌ها در آلمان .....
۴۹۲.....	اتحادیه‌ها در سایر کشورهای اتحادیه اروپا .....
۴۹۵.....	اتحادیه‌ها در آسیا .....
۴۹۵.....	اتحادیه‌ها در ژاپن .....
۴۹۷.....	اتحادیه‌ها در چین .....
۴۹۹.....	اتحادیه‌ها در سایر کشورهای آسیایی .....
۵۰۰.....	اتحادیه‌ها در مکزیک و آمریکای مرکزی / جنوبی .....
۵۰۱.....	اتحادیه‌ها در آفریقا .....
۵۰۲.....	اتحادیه‌های بین‌المللی کارکنان .....
۵۰۴.....	سایر اشکال درون‌داد (ورودی) و کنترل کارکنان .....
۵۰۴.....	کمیته‌های مشورتی مشترک .....
۵۰۵.....	شوراهای کار .....
۵۰۵.....	عضویت در هیأت مدیره .....
۵۰۶.....	عملی کردن توافقنامه‌ها .....
۵۰۶.....	روابط بین مدیریت و نیروی کار .....
۵۰۷.....	تخریب روابط .....
۵۰۸.....	فعالیت اعتصابی در آلمان .....
۵۰۹.....	فعالیت اعتصابی در ژاپن .....
۵۰۹.....	فعالیت اعتصابی در چین .....
۵۱۰.....	فعالیت اعتصابی در ایالات متحده .....
۵۱۰.....	تأثیر کلی اتحادیه‌ها .....
۵۱۱.....	خلاصه فصل .....
۵۱۱.....	سؤالات برای بحث .....
۵۱۷.....	منابع .....
<b>۵۲۵.....</b>	<b>واژه‌نامه .....</b>

## فهرست شکل‌ها

- شکل ۱-۱ گزینه‌های راهبرد بین‌المللی: گزینه‌هایی برای رقابت ..... ۲۷
- شکل ۲-۱ تضمین عدالت در راهبرد بین‌المللی توسعه راهبرد ..... ۳۲
- شکل ۱-۲ کشورها و مناطق در نقشه‌های فرهنگی هافستد ..... ۵۹
- شکل ۲-۲ ترسیم فردگرایی - جمع‌گرایی و فاصله قدرت ..... ۶۰
- شکل ۳-۲ ترسیم اجتناب از عدم اطمینان و مردگرایی - زن‌گرایی ..... ۶۱
- شکل ۴-۲ نقشه‌برداری فاصله قدرت و اجتناب از عدم اطمینان ..... ۶۲
- شکل ۵-۲ ابعاد فرهنگی مطالعه گلوب ..... ۷۲
- شکل ۱-۳ گونه‌شناسی رایج سبک‌های تعارض در فرهنگ‌ها ..... ۱۴۲
- شکل ۱-۵ رتبه‌بندی اهمیت رهبری در بین مناطق جهانی و کشورهای منتخب ..... ۲۲۷
- شکل ۲-۵ ویژگی‌های رهبری در فرهنگ‌ها: نمونه‌هایی از خوب، بد و متفاوت ..... ۲۲۹
- شکل ۳-۵ رتبه‌بندی اثربخشی رهبری در کشورهای مختلف ..... ۲۵۰
- شکل ۱-۶ چگونه فرایند تصمیم‌گیری منصفانه، موفقیت راهبردی شرکت‌های تابعه خارجی بهبود می‌بخشد. ۳۰۱
- شکل ۱-۷ انواع کارکنان بین‌المللی و جاب‌جایی احتمالی آنها در سراسر کشورها ..... ۳۴۷
- شکل ۲-۷ فرایند انتخاب و توسعه کارکنان بین‌المللی ..... ۳۵۲
- شکل ۳-۷ فرایند توصیه‌شده برای انتخاب و ارزیابی مؤثر مأموران بالقوه ..... ۳۶۴
- شکل ۱-۸ رویکرد ترازنامه در جبران خدمات مأموران: حفظ «همه» کارکنان ..... ۴۳۳
- شکل ۱-۹ دیدگاه‌ها در مورد مبادله بین مشاغل و محیط زیست ..... ۴۶۴
- شکل ۲-۹ هزینه‌های عمومی در برنامه‌های بازار کار به‌عنوان درصدی از تولید ناخالص داخلی، ۲۰۰۳ و ۲۰۱۳ ..... ۴۸۳

## فهرست جدول‌ها

- جدول ۱-۱ ۲۰ کشور برتر رقابتی در سال‌های ۲۰۱۶ و ۲۰۱۰ ..... ۱۶
- جدول ۲-۱ رفتار سازمانی بین‌المللی مدیران: مهارت‌ها و ویژگی‌های مطلوب ..... ۱۸
- جدول ۳-۱ مراحل معمول پیشرفت بین‌المللی شدن شرکت ..... ۲۳
- جدول ۱-۲ جهت‌گیری بلندمدت یا کوتاه‌مدت در کشورهای منتخب ..... ۶۴
- جدول ۲-۲ در مقابل چشم بیننده: زمان در سراسر کشورها ..... ۸۳
- جدول ۳-۲ تفاوت بین جهت‌گیری‌های زمانی تک‌قطبی و چندقطبی ..... ۸۵
- جدول ۴-۲ مقایسه ارزش‌های کسب‌وکار آمریکا و تایلند ..... ۹۲
- جدول ۱-۳ شاخص‌های تأثیر زبان جهانی ..... ۱۱۲
- جدول ۲-۳ نحوه «نه گفتن» در ژاپن ..... ۱۲۲
- جدول ۳-۳ تفاوت در رویکرد نسبت به مسائل ارتباطی مشترک ..... ۱۲۴
- جدول ۴-۳ مقایسه نمونه فرهنگ‌های با زمینه بالا و پایین ..... ۱۳۳
- جدول ۵-۳ مسیر بروز تعارض با تفسیر نادرست هموار شده است: مکالمه بین یک یونانی و یک آمریکایی ..... ۱۳۸
- جدول ۶-۳ نمونه‌هایی از تفاوت در رویکردهای تعارض در پنج کشور مختلف ..... ۱۴۰
- جدول ۷-۳ رفتار در مراحل مذاکره: تفاوت در فرهنگ‌های با زمینه پایین و بالا ..... ۱۵۵
- جدول ۸-۳ برخی از عناصر سبک کلیشه‌ای مذاکره آمریکایی ..... ۱۶۱
- جدول ۹-۳ مثال‌هایی از تفاوت‌های ویژگی‌های مذاکره در پنج کشور مختلف ..... ۱۶۵
- جدول ۱-۴ شریک یا رئیس؟ چگونگی نگاه کارکنان به سرپرستان خود در کشورهای اروپایی ..... ۱۹۰
- جدول ۲-۴ چه چیزی سبب جذب کارکنان به شرکت می‌شود و آنها را به مشارکت و درگیر شدن سوق می‌دهد؟ ..... ۲۱۰
- جدول ۱-۵ انتظارات بزرگ: شکاف بالقوه بین مدیران آمریکایی و مکزیکی ..... ۲۳۸
- جدول ۲-۵ ابعاد رفتار رهبر: اثربخشی و تفوق آن در سراسر مرزهای فرهنگی ..... ۲۴۶
- جدول ۳-۵ افزودن الزامات فرهنگی به نظریه مسیر - هدف: شناسایی سبک‌های رهبری سازگار ..... ۲۴۸
- جدول ۴-۵ برخی حقایق سخت در مورد مهارت‌های نرم: پیشنهادهایی برای ایجاد عناصر رهبری جهانی ..... ۲۵۳
- جدول ۵-۵ مقایسه مهارت‌های سنتی و فراملی برای مدیران بین‌المللی ..... ۲۵۶
- جدول ۶-۵ پیشنهادهای فردی و شرکتی برای توسعه مهارت‌های رهبری فراملی ..... ۲۵۷

- جدول ۱-۶ رتبه‌بندی ۳۰ کشور برتر در مورد «شکاف جنسیتی» ..... ۲۷۶
- جدول ۲-۶ مزایا و هزینه‌های تنوع در شرکت‌های چندملیتی ..... ۲۷۹
- جدول ۳-۶ سه رویکرد مدیریت تنوع فرهنگی ..... ۲۸۰
- جدول ۴-۶ مدیریت مشکلات رایج در گروه‌های چندفرهنگی ..... ۲۸۶
- جدول ۵-۶ مراحل مشترک در فرایند بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها ..... ۳۰۴
- جدول ۶-۶ تفکر در مورد یک مشارکت بین‌المللی؛ مسائلی که باید در نظر گرفته شوند ..... ۳۰۷
- جدول ۷-۶ خلق مشارکت در سرمایه‌گذاری مشترک: مراحل فرایند و سؤالات کلیدی ..... ۳۱۴
- جدول ۸-۶ فراتر از سرمایه‌گذاری‌های مشترک: انواع دیگر ائتلاف‌های راهبردی بین‌المللی ..... ۳۱۷
- جدول ۱-۷ گزینه‌ها، انتخاب‌ها: انواع کارکنان بین‌المللی در دسترس شرکت‌های چندملیتی ..... ۳۴۰
- جدول ۲-۷ فکر می‌کنید جایگاه مناسبی دارید؟ پروفایل مهارت‌های مدیران بین‌المللی ..... ۳۴۹
- جدول ۳-۷ مأموران و پیامدهای شکست ..... ۳۵۹
- جدول ۴-۷ سطوح سختگیری آموزش بین‌فرهنگی ..... ۳۶۷
- جدول ۵-۷ قبل، حین و بعد: پیشنهادهایی برای بهبود روند بازگشت به کشور ..... ۳۷۴
- جدول ۶-۷ آیا می‌خواهید شغلی در خارج از کشور داشته باشید؟ بهتر است شغلی داشته باشید ..... ۳۷۸
- جدول ۱-۸ مزایا و معایب ارزیابی مأموران از طریق دو کشور مبدأ و میزبان ..... ۴۰۲
- جدول ۲-۸ تفاوت‌هایی در سیستم‌های ارزیابی عملکرد: مروری بر چهار کشور ..... ۴۱۰
- جدول ۳-۸ نرخ پاداش ساعتی برای کارگران تولیدی در کشورهای مختلف، سال‌های ۲۰۰۲ و ۲۰۱۲ ..... ۴۱۶
- جدول ۴-۸ روزهای مرخصی با حقوق ارائه‌شده به‌وسیله شرکت‌ها در کشورهای سراسر جهان ..... ۴۲۰
- جدول ۵-۸ شیوه‌های جبران خدمات سنتی منتخب در فرهنگ‌ها و کشورها ..... ۴۲۴
- جدول ۶-۸ منابع بالقوه هزینه‌های مرتبط با مأموریت ..... ۴۲۷
- جدول ۱-۹ پیمان جهانی سازمان ملل متحد ..... ۴۵۸
- جدول ۲-۹ رتبه‌بندی کشورهای با میزان حداقل و حداکثر فساد ..... ۴۷۲
- جدول ۳-۹ حمایت‌های قانونی در مورد اخراج کارگران در چندین کشور اروپایی ..... ۴۸۱
- جدول ۴-۹ نرخ تراکم اتحادیه‌ها و تغییرات آنها در طول زمان ..... ۴۸۵
- جدول ۵-۹ فعالیت و اثرات اعتصاب در کشورهای مختلف ..... ۵۰۸



## رفتار سازمانی بین‌المللی

این کتاب بر درک مدیریت رفتار سازمانی در بستری بین‌المللی با در نظر گرفتن چارچوب مفهومی فرهنگ و ارائه توصیه‌هایی کاربردی برای مدیریت فرهنگ در محیط کار تمرکز دارد. خوانندگان، ابزارهای جدیدی برای تفسیر رفتار به دست خواهند آورد که به آنها در مدیریت چالش‌های بین‌المللی کمک خواهد کرد.

نویسندگان به تشریح مهارت‌های مدیریت انتقادی و سازگاری لازم برای توسعه در بستر جهانی می‌پردازند و به خواننده آموزش می‌دهند که چگونه یک گروه کاری در سطح بین‌المللی را به خوبی جذب، هماهنگ و ارزیابی کند. قسمت‌هایی از هر فصل کتاب تحت عنوان «محتوای فرهنگی» و «نوآوری‌های جهانی» با ارائه اطلاعات به‌روز و متمرکز بر کشورهای هند و چین، بینش‌های قابل توجهی در شناسایی ارزش‌ها مطرح می‌کنند که کمک‌های بسیاری به بومی‌سازی تکنیک‌های مدیریتی با توجه به فرهنگ‌های مختلف ارائه می‌دهند. نسخه جدید کتاب حاضر دارای فصل‌هایی با ساختار ساده‌تر، سؤالات بحث به‌روز شده و ارائه دانستی‌هایی در پایان فصل با آزمون‌های خودآزمایی برای ارتقای درک خوانندگان است.

*رفتار سازمانی بین‌المللی* منبع ارزشمندی برای هر دانشجوی رفتار سازمانی، مدیریت بین‌المللی و تجارت بین‌المللی خواهد بود. این نسخه دارای یک وبسایت پشتیبان شامل کتابچه راهنمای مربی، بانک آزمون و اسلایدهای پاورپوینت است.

**دین مک‌فارلین** رئیس دانشکده بازرگانی پالمبو - دونا هو و استاد مدیریت در دانشگاه دوکسن، ایالات متحده آمریکا است.

**پل سوینی** استاد مدیریت در دانشکده مدیریت بازرگانی در دانشگاه دیتون، ایالات متحده آمریکا است. «این کتاب منبعی عالی بر گرفته از پژوهش‌هایی علمی و مستند است و به دقت توضیح می‌دهد که هر مدیر/ رهبر برای موفقیت در کشورهای دیگر، به چه چیزهایی نیاز دارد. تمرکز اصلی این کتاب بر افراد، فرهنگ و پیچیدگی‌هایی که زندگی و کار در یک کشور دیگر به همراه دارد است که آن را از طریق ارائه مطالب جذاب و دقیق برای دانشجویان ارائه می‌کند. این منبع از مشکلاتی مانند ساده‌سازی بیش از حد

ع □ رفتار سازمانی بین‌المللی

فرهنگ کشور جلوگیری می‌کند و رویکرد "یک اندازه متناسب با همه" را به کار نمی‌گیرد. در عوض، این کتاب خوانندگان را از مناطق امن خود بیرون می‌آورد تا آنها را با ابهام و تغییری که با موفقیت در مدیریت بین‌المللی همراه است، آشنا کند».

- ایلین سی. شرمین، کالج آلورنو، آمریکا

«این اثر برجسته، کتابی در حوزه رفتار سازمانی بین‌المللی است. این فعالیت ارزشمند، یکپارچه‌سازی آخرین پژوهش‌های مبتنی بر شواهد در ارتباط با موضوعاتی مانند مذاکرات بین‌فرهنگی، رهبری و انگیزش در یک محیط چندفرهنگی و مدیریت اخلاقیات در روابط بین‌الملل را به صورت موفق انجام می‌دهد. این کتاب، منبع کاملی برای برنامه‌های آموزشی اجرایی، کلاس‌های ام‌بی‌ای و کلاس‌های پیشرفته مدیریت در مقطع کارشناسی است».

- داگلاس ام. مک‌کیب، دانشگاه جورج تاون آمریکا

«کتاب مک‌فارلین و سوینی پر از مثال‌های چالش‌های جذاب بین‌فرهنگی مدیران در شرکت‌های چندملیتی است. این کتاب به خوبی با دروس من متناسب است، زیرا طیف گسترده‌ای از نظریه‌های کلاسیک و نیز فعلی را با مثال‌های عملی، مرتبط و جذاب نشان می‌دهد».

- استوارت دی. سیدل، دانشگاه نیوهیون، آمریکا

## پیشگفتار

دنیای امروز بیش از پیش به سوی جهانی شدن پیش می‌رود و با توجه به گسترش فعالیت‌های سازمان‌ها در عرصه بین‌المللی، تلاش برای درک چالش‌های مربوط به محیط‌های کاری با زمینه‌های فرهنگی مختلف، از اهمیت بسزایی برخوردار است. به‌منظور دستیابی به این هدف، شناسایی تفاوت‌های فرهنگی جوامع، میزان تقابل یا همسویی آنها و چگونگی تأثیرگذاری آنها بر متغیرهای مطرح رفتار سازمانی و در نتیجه بر عملکرد سازمان‌ها در محیط‌های بین‌المللی امروزی، ضروری و از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

کتاب حاضر به‌عنوان نسخه راهنمای علمی و عملی رفتار سازمانی در محیط‌های بین‌المللی، با تمرکز بر روابط میان فرهنگ‌ها و تفاوت‌های محیطی، بررسی موردپژوهی و تجربیات شرکت‌های مختلف دنیا در سازماندهی فعالیت‌های کاری، سعی در ارائه راهکارهایی برای تسهیل درک و مدیریت چالش‌های محیط‌های مربوط دارد.

مطالب کتاب در سه بخش (شامل ۹ فصل) به‌صورتی سازماندهی شده است که توانایی به‌کارگیری اثربخش و کارآمد مفاهیم رفتار سازمانی در سطح بین‌المللی را به‌خوبی فراهم می‌آورد.

بخش اول با عنوان نقش فرهنگ در رفتار سازمانی، دارای سه فصل رفتار سازمانی بین‌المللی: چالش‌ها و انتخاب‌هایی برای مدیریت (فصل اول)، چارچوب‌های فرهنگی: درک نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتار (فصل دوم) و مدیریت تعارض با ارتباطات و مذاکره اثربخش (فصل سوم) است. فصل اول به چرایی روی آوردن سازمان‌ها به فعالیت‌های بین‌المللی، نقش رفتار سازمانی و به‌ویژه فرهنگ سازمانی و ملی در موفقیت سازمان‌ها می‌پردازد؛ فصل دوم اهمیت پرداختن به نگرش‌ها و ارزش‌ها در محیط‌هایی با زمینه‌های مختلف فرهنگی و تأثیر آن بر درک افراد در محیط کار را مورد نظر قرار می‌دهد؛ فصل سوم به نقش ارتباطات و مهارت‌های ارتباطی در مدیریت تعارض و مذاکرات در سطح بین‌المللی می‌پردازد.

بخش دوم با عنوان هدایت افراد و گروه‌ها در سراسر مرزهای فرهنگی، سه فصل دوم کتاب با عنوان‌های ایجاد انگیزه در کارکنان فرهنگ‌های مختلف (فصل چهارم)، رهبری اثربخش در محیط‌های چندفرهنگی (فصل پنجم) و مدیریت تنوع در گروه‌های چندفرهنگی و شرکت‌های بین‌المللی (فصل ششم) را پوشش می‌دهد. فصل چهارم چگونگی ایجاد انگیزه در کارکنان فرهنگ‌ها و محیط‌های مختلف

## ف □ رفتار سازمانی بین‌المللی

و تطبیق آنها با شرایط زمینه‌ای مختلف را بررسی می‌کند؛ فصل پنجم با بررسی رویکردهای مختلف رهبری، روشن خواهد کرد که رفتار رهبری شاید در فرهنگ‌های مختلف، متفاوت باشد و اثربخشی یک مدیر بین‌المللی را می‌توان با آگاهی از این واقعیت افزایش داد؛ فصل ششم چگونگی مدیریت تنوع فرهنگی در گروه‌ها و مشارکت‌های بین‌المللی را بررسی خواهد کرد. این فرایند شامل بررسی راهکارهایی برای ایجاد هماهنگی و همکاری میان اعضای گروه‌هایی با فرهنگ‌ها و شکل‌های متفاوت است و نحوه استفاده از تنوع فرهنگی برای بهبود عملکرد گروه‌ها و شراکت‌ها را بررسی می‌کند.

در بخش سوم با عنوان تأمین و مدیریت نیروی کار جهانی، سه فصل سوم با عناوین کارمندیابی و استخدام کارکنان بین‌المللی (فصل هفتم)، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات کارکنان بین‌المللی (فصل هشتم) و مدیریت مؤثر اخلاق جهانی و نیروی کار بین‌المللی (فصل نهم) وجود دارند. فصل هفتم به کارمندیابی و جذب کارکنان شرکت‌های چندملیتی از کشورهای مبدأ، مقصد یا کشورهای دیگر می‌پردازد و نقاط قوت و ضعف هر یک بررسی خواهد شد؛ فصل هشتم به چالش‌های ارزیابی عملکرد و جبران خدمات نیروی کار بین‌المللی و تطابق آن با ارزش‌های فرهنگی افراد مختلف از ملیت‌های متفاوت می‌پردازد. در فصل نهم دو رویکرد کلی در سنجش مسائل اخلاقی و تفاوت‌های فرهنگی کشورهای مختلف در این ارتباط بحث و بررسی خواهند شد.

امیدوارم مباحث مطرح شده مورد استفاده استادان، پژوهشگران، مشاوران، مدیران، دانشجویان و تمامی علاقه‌مندان حوزه مدیریت رفتار سازمانی بین‌المللی قرار گیرد.

**فاطمه طاهری**

عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری،

دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران