

# اولویت‌بندی توسعه روابط برون‌سازمانی مبتنی بر ارزش‌های فرهنگی با بهره‌گیری

## از تحلیل خوشه‌ای و فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی

احمدرضا قاسمی<sup>۱</sup> محمدحسن ملکی<sup>۲</sup> آصف کریمی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۳/۵/۸ تاریخ پذیرش: ۹۳/۷/۱۷

### چکیده

مدیریت فرهنگی در سالیان اخیر از جمله مقولات جذاب و پرمخاطب از سوی پژوهشگران سازمانی محسوب شده است. به دیگر سخن سرمایه‌های فرهنگی، متضمن توسعه روابط پایدار و سازنده میان کشورها، ملت‌ها و سازمان‌ها است. هدف از پژوهش حاضر تعیین اولویت‌های توسعه روابط برون‌سازمانی مبتنی بر تحلیل خوشه‌های فرهنگی است. به این منظور از ابزارهای خوشه‌بندی سلسله‌مراتبی و فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی بهره‌گیری شده است. داده‌های پژوهش از دو منبع نظرسنجی با فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی از اساتید دانشکده مدیریت دانشگاه تهران و داده‌های ثانویه مرتبط با ابعاد ارزشی در مطالعات گلوب گردآوری شده است. نتایج پژوهش نشان از این امر دارد که ارزش‌های فرهنگی فاصله قدرت، عملکردگرایی و جمع‌گرایی گروهی (خانوادگی)، واجد بالاترین میزان اهمیت در تعیین خوشه‌ها است. همچنین نتایج حاصل از خوشه‌بندی برخلاف نتایج مطالعات پیشین، مؤید همگرایی فرهنگی میان کشورهای ایران، ترکیه، مراکش است. هرچند از دیرباز ارزش‌های فرهنگی عاملی در تقویت و توسعه روابط میان دولت‌ها، ملت‌ها و سازمان‌ها انگاشته شده‌اند؛ در توسعه روابط خارجی بایسته است به دیگر مؤلفه‌های نقش‌آفرین در توسعه سیاست خارجی از جمله مؤلفه‌های سیاسی، اقتصادی، فناوری، ... نیز توجه شود.

### کلید واژه‌ها:

خوشه‌های فرهنگی، تحقیقات جهانی رهبری و فرهنگ‌سازمانی، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، خوشه‌بندی سلسله‌مراتبی.

۱. عضو هیئت علمی پردیس فارابی دانشگاه تهران، نویسنده مسئول، ایمیل: ghasemiahmad@ut.ac.ir

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه قم

۳. عضو هیئت علمی پردیس فارابی دانشگاه تهران

## مقدمه

شرکت‌ها و سازمان‌های امروزی به نحوی فزاینده با مقوله جهانی‌شدن مواجه‌اند. اما این حقیقت که دنیای کسب‌وکار به‌سوی روند جهانی‌شدن پیش می‌رود؛ بدان معنا نیست که ابعاد فرهنگی ناپدید شده‌اند. امروزه مدیران شرکت‌های بزرگ و چندملیتی بر این باورند با وجودی که موانع مرزی کاهش یافته، موانع فرهنگی همچنان برقرار است و این از بروز فرصت‌ها و تهدیدهای جدیدی در کسب‌وکار نشان دارد (اصغری زاده و قاسمی، ۱۳۸۷).

فرهنگ برونداد تعامل مذهب، سیاست، تاریخ، محرک‌های اقتصادی-اجتماعی و به عبارتی نظامی منسجم یا یک جهان‌بینی متمایزکننده است که شهروندان یک کشور را به‌صورت جامعه‌ای واحد درآورده است (دورفمن، ۱۹۹۶: ۶). تماس و مواجهه دو فرهنگ منجر به کشف و تقویت وجوه مشترک میان آن‌ها می‌شود. این مقوله از تعاریف فرهنگ نیز قابل احصاء و استخراج است. چراکه فرهنگ را مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورها و خصایل مشترک می‌دانند. این واژه مشترک به معنی سهیم بودن هر یک از واحدهای اجتماعی در تشکیل ابعاد و ارزش‌های فرهنگی است (هچ، ۲۰۰۷: ۵۵).

بررسی در پایگاه‌های معتبر علمی نشان از این امر دارد که مطالعات بین فرهنگی و میان فرهنگی می‌تواند اشاعه دهنده بینشی صحیح در جهت مواجهه با چالش‌های و بحران‌های جهانی باشد. این مطالعات ضمن توسعه و تعمیق آگاهی فرهنگی هرچه بهتر مدیران، باعث می‌شود خود را در آیین دیگران به نظاره بنشینند. به دیگر سخن ارزیابی دیگر فرهنگ‌ها در توصیف و تبیین هرچه بهتر پیچیدگی‌های برقراری ارتباط دوسویه و تصمیم‌سازی به مدیران شرکت‌ها، سیاستمداران و بازرگانان کمک شایانی می‌کند. مطالعات نشان از تأثیرپذیری فرهنگ‌سازمانی از فرهنگ ملی است و هرچه تفاوت‌های میان فرهنگی کشورها بیشتر باشد، به تبع آن تفاوت‌های فرهنگی مابین سازمان‌ها نیز عمیق‌تر می‌گردد (ترپسترا و دیوید، ۲۰۰۲: ۱۴). از این‌رو مطالعه فرهنگ در سطوح مختلف منجر به شناخت هرچه بهتر مدیران و تصمیم‌سازان در واحدهای مختلف اجتماعی می‌گردد.

مدیرعامل پیشین و رهبر افسانه‌ای جنرال الکترونیک در سال ۲۰۰۰ در سخنرانی خود ضمن صحه گذاردن بر وجود تجربه مطالعات میان فرهنگی در میان مدیران بزرگ اظهار می‌دارد: «آینده از آن‌من نیست، من تمامی کار راهه شغلی خود را در ایالات متحده صرف کرده‌ام. جنرال الکترونیک به فردی نیاز دارد که زمان خود را در بمبئی، هنگ‌کنگ و بوئینس آیرس صرف کرده باشد. ما مجبوریم که بهترین پیش‌بینی‌ها و آموزش‌ها را به آن‌ها بدهیم تا آنان رهبران جهانی شده و جنرال الکترونیک را در آینده به شکوفایی برسانند.» پس از گذشت کمتر از یک دهه از این سخنان فردی به ریاست جمهوری ایالات متحده می‌رسد که واجد چنین شرایطی است. در عرصه سازمانی نیز بروز و ظهور سازمان‌های چندملیتی و تولید جهانی<sup>۱</sup> نشان از جایگاه و اهمیت این مقوله در مدیریت کشور دارد. در گذشته مؤلفه‌های جغرافیایی و قوم‌شناسی در تعیین مرزهای سیاسی نقش آفرین بوده‌اند؛ ولی با پیشرفت فناوری اطلاعات، ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگی با سرعت بیشتری نشو و نمو پیدا کرده است (تریاندیس، ۱۳۷۸: ۱۳۵). آنچه مسلم است اینکه مارکوپولو جهانگرد از سرعت و سادگی انعکاس و پخش ماجراجویی‌هایش در قرن ۲۱ شگفت‌زده خواهد شد. مهم‌ترین تبعات ارتباط گسترده‌تر میان فرهنگ‌های مختلف در دو مسئله اساسی نهفته است؛ اولاً جوامع انسانی در چه شیوه یا راه‌هایی باهم مشابه یا متمایزند؟ ثانیاً چرا؟ از این‌رو تمرکز بر مباحث میان فرهنگی از طریق اجبار محققین به بررسی بازه‌ای گسترده‌تر از متغیرها همچون اهمیت مذهب، زبان، پیشینه قومی، تاریخی و نظام‌های سیاسی و به‌طورکلی ارزش‌های پایه<sup>۲</sup> در جهت تقویت نظریه‌های رهبری معاصر بسیار مثمر ثمر هستند (هاوس و همکاران، ۲۰۰۲: ۶). شناسایی و واکاوی بهتر خوشه‌های فرهنگی و وجوه تشابه و افتراق آن‌ها به ما در عرصه گسترش مناسبات اقتصادی، فرهنگی و سیاسی کمک شایانی خواهد نمود (ماماس، ۲۰۰۹).

طی سالیان اخیر تلاش‌های زیادی از سوی اساتید دانشگاهی و سیاسیون در راستای توسعه مفهومی تحت عنوان

1. Global Manufacturing  
2. Core values

پژوهشگران مؤلفه‌های متعددی را به منظور خوشه‌بندی ارائه نموده‌اند. از آن جمله می‌توان به همسایگی جغرافیایی، مهاجرت قومی، مؤلفه‌های مردم‌شناسی و سرمایه اجتماعی، مذهب و تشابهات زبانی اشاره نمود. همچنین شاخص‌های اجتماعی و روانی نظیر نگرش‌ها، ارزش‌ها و اهداف کاری به منظور خوشه‌بندی کشورها مورد استفاده قرار گرفته‌اند (نگاره ۱). همچنین مطالعات دیگر شاخص‌هایی نظیر درجه تجددگرایی، توسعه‌یافتگی اقتصادی و توسعه اجتماعی و سیاسی، بهداشت عمومی و امنیت اجتماعی پیشنهاد کرده‌اند (برادبک، ۲۰۰۰). از دیگر شاخص‌های رایج در این خصوص ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگی هستند. ابعاد و مؤلفه‌های رایج در این خصوص با تمرکز بر مطالعات بین‌المللی نظیر گلوب<sup>۲</sup> تحقیق‌پذیر است. این چنین نگاهی، قابلیت ارائه نظریه‌های مختلفی از طریق تهیه اطلاعات مفید از شرکت‌کنندگان را ایجاد می‌کند بنابراین این چنین می‌توان استنباط نمود که سازمان‌ها هنگام تدوین راهبردهای توسعه‌ای خود، بایستی راهبرد سرمایه‌های فرهنگی و نگرش‌منع‌نگر را نیز از نظر دور ندارند. بهره‌گیری از این رویکرد منجر به ایجاد نظام الگوبرداری هوشمندانه فرهنگی<sup>۳</sup> می‌گردد.

نیم‌قرن از نخستین دسته‌بندی خوشه‌های فرهنگی با استفاده از داده‌های جهانی می‌گذرد. تحلیل خوشه‌های فرهنگی منافع قابل توجهی از نقطه نظر مدیریتی و هنگامی که محققان در پی تعیین تمایزهای فرهنگی<sup>۴</sup> بودند، در پی داشت. به عنوان نمونه پژوهش‌های یک مؤسسه نشانگر این است که ادغام تجاری بین شرکت‌های انگلیسی و آمریکایی ۴۵٪ موفق‌تر از سایر ادغام‌های تجاری بوده است (لوی، ۲۰۰۱). برخی پژوهشگران بر این باورند که فرهنگ جمع‌گرای شرقی و فرهنگ فردگرای غربی به سختی به سطح کافی از اعتماد منجر می‌شود. اگرچه منافع دوجانبه در وهله نخست آغازگر ادغام‌های تجاری است؛ احترام دوجانبه و دوستی بر قصد شراکت و ایجاد اعتماد دوجانبه تأثیرگذار است.

ایران فرهنگی<sup>۱</sup> صورت گرفته است. ایران فرهنگی درصدد ایجاد هم‌گرایی کشورهای هم‌جوار ایران که دارای ناخودآگاه مشترک فرهنگی است. از آن جمله می‌توان به دو دوره کنفرانس بین‌المللی ایران فرهنگی و برگزاری جشن‌های سالانه مشترک نوروز اشاره نمود؛ بنابراین با توجه به اهمیت فرهنگ و کارکرد آن در زمینه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی پژوهش حاضر بر آن است تا به ترسیم درجه هم‌گرایی فرهنگی کشورها و تعیین اولویت توسعه روابط با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگی بپردازد (قاسمی و قربانی، ۱۳۹۳). برای نیل به این هدف با دو پرسش اصلی مواجهیم. نخست آنکه که چه شاخص‌هایی در طبقه‌بندی و تعیین میزان هم‌گرایی فرهنگی کشورها دخیل است؛ و دوم اینکه میزان هم‌گرایی کشورها از حیث این شاخص‌ها به چه ترتیب است. به منظور پاسخگویی به سؤال نخست به بررسی ادبیات خوشه‌های فرهنگی و برای پاسخ به سؤال دوم از ابزارهای خوشه‌بندی و فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی بهره‌گیری شده است.

### پیشینه پژوهش

طبقه‌بندی اشیای مشابه به چند گروه یکی از ابزارهای مهم در فرایند تحلیل منطقی به شمار می‌آید. در زندگی روزمره این کار بخشی از فرایند یادگیری تلقی می‌شود. در گذشته خوشه‌بندی بر اساس شهود پژوهشگر و الگوهای چشمی و ذهنی بود. از حدود چهل سال پیش پژوهشگران در علوم مختلف به توسعه روش‌های نظام‌مندی برای گروه‌بندی داده‌ها همت گمارده‌اند. در طی این سال‌ها این شاخه از علم آمار و ریاضیات در علوم همچون ستاره‌شناسی، بازاریابی، جغرافیا، داده‌کاوی، شیمی، پزشکی، جانورشناسی، هواشناسی و علوم اجتماعی توسعه یافته است. خوشه‌های فرهنگی نیز روشی مفید برای بررسی شباهت و تمایز فرهنگ‌ها است. یک خوشه فرهنگی؛ گروهی از کشورها با وجوه مشترک و مشابه زیاد است (کتل، ۱۹۵۰؛ قیسی و پورتر، ۱۹۷۶؛ رنون، ۱۹۸۵).

2. GLOBE: Global Leadership Organizational Behavior

3. Cultural Benchmarking

4. Cultural diversity

1. Cultural Iran

جدول ۱. سیر تحلیل تاریخی خوشه‌های فرهنگی از منظر پژوهشگران مختلف

نام محقق	سال	موضوع
توبی	۱۹۴۷	شناسایی ۲۱ فرهنگ متمایز زنده و منسوخ‌شده که ۵ مورد آن هنوز باقی‌مانده است (غربی، مسیحی، ارتودوکس، اسلامی، هند و آسیای دور)
کتل	۱۹۵۰	تحلیل ۸۰ عامل ابعادی که متغیرهای روان‌شناختی، جامعه‌شناختی، مردم‌شناسی و اقتصادی میان نمونه‌ها را در نظر گرفت
هایر، قیسلوی و پورتر	۱۹۶۶	الگوهای اقتصادی، زبان و مذهب برای دسته‌بندی به کار گرفته شد
سیروتا و گرین‌وود	۱۹۷۱	۱۳۰۰۰ کارمند با ۲۵ ملیت مورد ارزیابی قرار گرفتند الگوهای زبانی، مذهبی و اقتصادی قابل قبول واقع شده ولی گروه‌بندی کشورهای برزیل، هند و ژاپن به شکلی قابل پذیرش نبود
هافستد	۱۹۷۶	بررسی ۳۱۶ مدیر میانی با ۲۶ ملیت مختلف با تنظیم ۱۲ مقیاس برای اندازه‌گیری معیارهای فردی و میان فردی بر اساس ارزش‌هایی نظیر زبان، مذهب و جغرافیا
رنون و کرات	۱۹۷۷	بررسی ۱۴۰۰۰ تکنسین در ۱۵ کشور با نمونه‌های کوچک بر مبنای زبان و مذهب
فارنهایت و ولین کاریکالدی	۱۹۹۴	۱۲۰۰۰ دانش‌آموز از ۴۱ کشور مورد بررسی قرار گرفتند که نتایج نشانگر تمایز بین خوشه‌های شرق و غرب بود.
اسمیت و دوگان	۱۹۹۶	تحلیل داده‌ها بر روی مقاصد رفتاری و ارزش‌های فردی نشانگر تمایز فرهنگی موجود میان اروپای شرقی و غرب
برادبک و دیگران	۲۰۰۰	تحلیل پایگاه داده گلوب در ۲۲ ملیت اروپایی و شناسایی ۶ خوشه فرهنگی
هاوس به همراه ۱۶۱ پژوهشگر	۲۰۰۲	تحلیل بیش از ۶۱ کشور در تمامی قاره‌های جهان از حیث شاخص‌های نه‌گانه و سبک رهبری

بارز آن عدم توفیق ادغام وزارت کشاورزی با جهاد سازندگی بوده است (آغاز، ۱۳۸۴: ۷۹).

مطالعات رنون و شتکار (۱۹۸۵) از جمله معتبرترین پژوهش‌های مرتبط، در این حوزه بوده است. نتایج استخراج‌شده از مطالعات پیشین و آزمون آماری نشان از گروه‌بندی کشورها بر اساس متغیرهای کاری مرتبط می‌شوند. نظیر پیوند نزدیک اروپای شمالی و ژرمن‌ها، کشورهای اروپای لاتین و آمریکای لاتین داشت. مطالعات اصلی هافستد در دهه ۸۰ از اثربخش‌ترین مطالعات در زمینه تغییر رویه و قوانین تجارت بین‌الملل بوده است. این پژوهش‌ها علاوه بر تعیین ابعاد فرهنگی و رتبه‌بندی کشورها، روشی نوین را جهت ادراک و اندازه‌گیری فرهنگ جوامع را ارائه داد که

لازم به ذکر است این مطالعه در بررسی ادغام تجاری در شرکت‌های چینی و عربی بوده است (فان، آنا تومولا، نیکسون و کاسپرزاک، ۲۰۱۲).

کوبرنیکف، استایلس و السون (۲۰۱۴) با بررسی شرکت‌های روسی دریافتند موفقیت راهبردی ادغام‌های تجاری در روسیه به تطابق فرهنگی شرکا بستگی دارد. البته مطالعه مذکور نشان از این امر داشت که به رزم تأثیر سنن، ارزش‌های فرهنگی به‌تمامی در ادغام تجاری تأثیر ندارند.

از دیگر نمونه‌های بارز در این خصوص را می‌توان در عدم موفقیت را در ادغام تجاری مرسدس بنز آلمان با دایملر کرایسلر ایالات‌متحده را عنوان نمود. شایان ذکر است این پدیده در بین سازمان‌های ایرانی نیز مصداق داشته و نمونه

- ۲) فاصله قدرت<sup>۳</sup>: میزانی که افراد جامعه یا سازمان، اعمال قدرت ناعادلانه پذیرفته و انتظار دارند که به نحوی غیرعادلانه تقسیم شود.
- ۳) جمع‌گرایی اجتماعی<sup>۴</sup>: انعکاس‌دهنده درجه‌ای از نهادینه‌سازی سازمانی و اجتماعی که مشوق تقسیم منابع و فعالیت‌ها است.
- ۴) جمع‌گرایی گروهی<sup>۵</sup>: انعکاس‌دهنده درجه‌ای است که افراد مباحثات، وفاداری و همبستگی در خانواده و سازمان‌شان بروز می‌دهند.
- ۵) تساوی جنسی<sup>۶</sup>: مبین آن است که سازمان تا چه اندازه تفاوت‌های نقش جنسیت و تمایزات جنسی را در سازمان حداقل می‌کند.
- ۶) جسارت<sup>۷</sup>: درجه‌ای که افراد سازمان‌ها در روابط اجتماعی پرخاشگر، هدف‌جو و رقابت‌پذیر هستند.
- ۷) آینده‌نگری: درجه‌ای که افراد رفتارهایی نظیر آینده‌نگری و برنامه‌ریزی برای آینده را از خود بروز می‌دهند.
- ۸) عملکردگرایی<sup>۸</sup>: نشانگر تشویق و ترغیبی است که توسط گروه‌ها و سازمان به‌منظور بهبود عملکرد صورت می‌گیرد. این بعد شامل بعد آینده‌نگری در ابعاد هافستد می‌شود.
- ۹) انسان‌گرایی<sup>۹</sup>: درجه‌ای که سازمان افراد یا گروه‌ها را ترغیب به جوانمردی، رفتار دوستانه، مراقبت و مهربانی با دیگران می‌کند (هاوس و دیگران، ۲۰۰۲: ۶).
- از آنجایی که مطالعات گلوب آخرین پژوهش و بزرگ‌ترین پژوهش صورت پذیرفته در حوزه مطالعات میان فرهنگی است؛ در این پژوهش شاخص‌ها و مقادیر کسب‌شده از این مؤلفه‌ها به‌عنوان ورودی مراحل بعد پژوهش مورداستفاده قرار گرفت.

مشمول بر ابعاد فردگرایی و جمع‌گرایی، فاصله قدرت، ابهام‌گریزی، مردسالاری و زن‌سالاری، گرایش‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت است (آغاز، ۱۳۸۳: ۱۲۴). گاپتا و همکاران (۲۰۰۲) نیز با بهره‌گیری از شاخص‌های نه‌گانه به طبقه‌بندی کشورها پرداختند (نمودار ۱). آزمون آماری صورت گرفته به‌منظور روایی خوشه‌ها تحلیل تشخیصی-که یک تابع خطی گسترش‌یافته (تابع رگرسیون چند متغیره خطی) مرکب از متغیرهای رتبه‌ای، اسمی و فاصله‌ای است-بوده است (منصورفر، ۱۳۸۵: ۱۸۴). بر این اساس ۵۹ کشور از ۶۱ کشور به‌درستی دسته‌بندی شده‌اند. کشورهای گواتمالا و کاستاریکا در دسته اروپایی لاتین قرار گرفته‌اند که نتایج روایی هم‌زمان حاکی از اشتباه در این نمونه‌گیری بود. استاندارد خاصی برای دسته‌بندی خوشه‌های فرهنگی وجود ندارد. از این رو در داده‌های تجربی گذشته نظیر زبان، جغرافیا مذهب و پیشینه تاریخی در این قبیل پژوهش‌ها مد نظر قرار می‌گیرد. به علت محدودیت‌ها و مشکلات بسیار، مطالعات گلوب به بررسی خوشه‌های آنگلو ساکسون‌ها، اروپایی لاتین، ژرمن‌ها، اعراب، جنوب آسیا و اروپای شرقی محدود شد. مشابه این ابعاد از سوی آلن و میر (۱۹۸۱) و ابعاد هفت‌گانه توسط آرایلی و همکارانش در ۱۹۹۱ در خصوص ابعاد ارزشی انجام شد که دستاورد آن شناسایی هفت بعد ارزش‌های فرهنگی همچون ابتکار و ریسک‌پذیری، توجه به جزئیات، نتیجه‌گرایی، مردم‌گرایی، گرایش به کار تیمی، برخورد هجومی<sup>۱</sup> و پایداری است (رایینز و جاج، ۲۰۰۷: ۱۲۷). در پژوهش‌های صورت گرفته توسط تیم گلوب در خصوص ابعاد فرهنگ و رهبری سازمانی در سطح جهان، ابعاد نه‌گانه فرهنگی به‌قرار زیر معرفی شده‌اند:

۱) ابهام‌گریزی<sup>۲</sup>: زمینه‌ای است که اعضای سازمان یا جامعه با توجه از هنجارهای اجتماعی، شعائر و سیاست‌های دیوان‌سالاران از وقایع غیرقابل پیش‌بینی در آینده اجتناب می‌ورزند.

3. Power distance

4. Social Collectivism

5. Group Collectivism

6. Sexual Egalitarianism

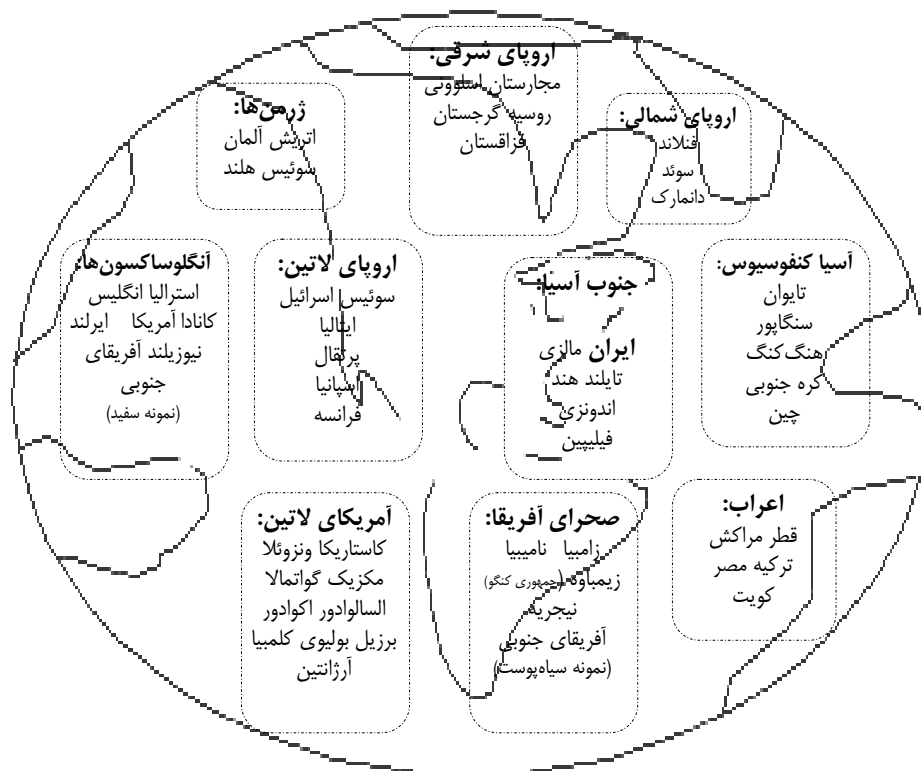
7. Assertiveness

8. Performance Orientation

9. Human Orientation

1. Aggressiveness

2. Uncertainty avoidance



نمودار ۱. خوشه‌های فرهنگی مطالعات گلوب

### روش پژوهش

روش پژوهش مجموعه مراحل نظام‌مند برای رسیدن به موقعیت نامعین است. هدف از پژوهش حاضر، خوشه‌بندی کشورهای مختلف با توجه به شاخص‌های ارزش‌های فرهنگی مطالعات جهانی رهبری و فرهنگ‌سازمانی گلوب است. این پژوهش را می‌توان از حیث مخاطب کاربردی (چراکه درصد شناسایی کارکردهای فرهنگ در توسعه روابط کاری است)، از حیث هدف توصیفی، از حیث بعد زمانی مقطعی (چراکه به بررسی این شاخص‌ها در مقطع زمانی ۲۰۰۲ پرداخته است)، از حیث روش گردآوری داده‌ها از داده‌های کمی به روش‌های پیمایش (در فرایند تحلیل سلسله مراتبی گروهی) و داده‌های ثانویه<sup>۲</sup> (برای انجام خوشه‌بندی مطالعات گلوب) قلمداد نمود (نیومن، ۲۰۰۶).

آن‌چنان‌که پیش‌تر ذکر شد گاپتا و همکاران (۲۰۰۲) با استناد به ارقام گلوب به خوشه‌بندی کشورها پرداختند؛ اما به علل ذیل محققین بر این باورند که نتایج این پژوهش قابل نقد است:

- ✓ مؤلفان با استناد به ادراک و استنباط ذهنی خود؛ کشورها را مقوله‌بندی نموده‌اند.
  - ✓ ابزار تحلیل تشخیصی ابزار صحیحی برای این تحلیل مناسب نیست!
  - ✓ شاخص‌های مورد استفاده دارای اهمیت یکسان در نظر گرفته شده‌اند که به‌زعم مؤلفین و خبرگان مورد مصاحبه در هاله‌ای از ابهام است.
- به‌منظور رفع مشکلات پیش‌گفته در این پژوهش به باز آزمایی خوشه‌های فرهنگی به روشی ابتکاری پرداخته شده است.

۱. علت عدم تناسب تحلیل تشخیصی آن است که این ابزار برای تعیین رابطه‌ای غیرخطی در راستای تعیین جایگاه مشاهده‌ای جدید به مشاهدات موجود محسوب می‌شود، حال‌آنکه در تحلیل خوشه‌های تمامی مشاهدات (کشورها) از قبل مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند.

۲. داده‌های ثانویه به آن دسته از داده‌ها که پژوهشگر خود از منابع دست اول (پرسشنامه، مشاهده، مصاحبه) آن‌ها را گردآوری نکرده، بلکه آن‌ها را مراجع معتبر داخلی و خارجی احصا می‌کند.

از آنجاکه اهمیت این شاخص‌ها نسبت به هم متفاوت است، از تکنیک AHP گروهی برای تعیین وزن‌های هر یک از این شاخص‌ها استفاده شد. برای به دست آوردن وزن‌ها باز روش AHP، از نظرات کارشناسان مختلف برای تشکیل ماتریس مقایسه زوجی بهره‌گیری شد. نتایج مقایسات زوجی ۶ تن از خبرگان دانشگاهی در مورد ۹ شاخص مختلف زیر است. لازم به ذکر است در فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی گروهی تعداد خبرگان مشخص نشده است. برخی بر این باورند تعداد نمونه در فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی گروهی بین ۳ تا ۱۵ خبره مناسب است (کفاش‌پور و علیزاده زوارم، ۱۳۹۱). در این پژوهش ۶ خبره مرکب از اساتید دانشگاه تهران و مؤلفین پژوهش است که با مقوله مطالعات میان فرهنگی آشنایی

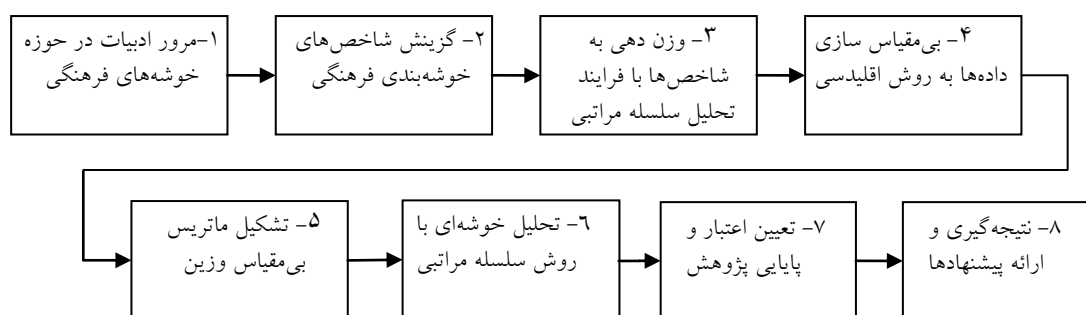
اما آن‌چنان‌که پیش‌تر ذکر شد؛ به‌زعم مؤلفین شاخص‌های موردبررسی در زمینه خوشه‌بندی فرهنگ‌ها دارای اهمیت ناهمسان می‌باشند. از این‌رو این پژوهش با دو پرسش مواجه است:

نخست اینکه آیا شاخص‌های ارزش‌های فرهنگی نه‌گانه دارای اهمیت متفاوتی هستند؟

دوم اینکه با چه روشی می‌توان کشورهای مذکور را طبقه‌بندی نمود؟

به‌منظور پاسخگویی به سؤال نخست از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی گروهی و سؤال دوم از روش ابتکاری تلفیق اوزان فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی بهره‌گیری شده است.

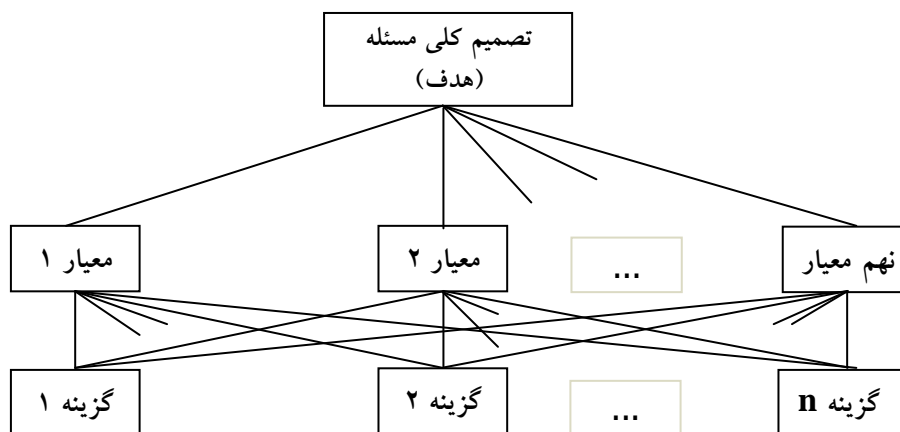
از این‌رو فرایند مندرج در نمودار ۲ در این خصوص دنبال شده است:



نمودار ۲. فرایند پژوهش

بوده که به اطلاعات تمامی کشورها دسترسی نبوده است. لازم به ذکر است در تکنیک‌های خوشه‌بندی رابطه یا فرمول خاصی برای محاسبه تعداد نمونه بر اساس جامعه وجود ندارد و تنها سعی بر این است که شمار نمونه به‌اندازه جامعه نزدیک شود. شایان ذکر است ابزار گردآوری داده‌ها در فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی پرسشنامه مقایسه زوجی است؛ درحالی‌که برای گردآوری ارزش‌های فرهنگی در سطح جهان از داده‌های ثانویه ثبت‌شده در مطالعات گلوب بهره‌گیری شده است. در ادامه دو تکنیک تحلیل به کار گرفته‌شده - فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی گروهی و خوشه‌بندی سلسله‌مراتبی معرفی شده‌اند.

داشته‌اند با روش نمونه‌گیری غیر تصادفی و قضاوتی و در دسترس از میان مدرسین و پژوهش‌گران عرصه مدیریت فرهنگی انتخاب شدند. برای پاسخگویی به پرسش دوم (طبقه‌بندی کشورها بر اساس مؤلفه‌های ارزش‌های فرهنگی) از روش خوشه‌بندی بهره‌گیری شده است. لازم به ذکر است از آنجایی‌که اندازه‌گیری مؤلفه‌های ارزش‌های فرهنگی امری بسیار هزینه و زمان‌بر است، از داده‌های ثانویه مطالعات گلوب بهره‌گیری شد. در مطالعات گلوب نزدیک به ۵۴ کشور مشارکت کردند که اعضای جامعه آماری را در فاز دوم را تشکیل می‌دهند. در پژوهش حاضر ۴۵ کشور از ۵۴ شرکت در تحلیل حضور یافتند. علت گزینش این تعداد آن



نمودار ۳. مدل مفهومی حل مسئله در فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی

### فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی گروهی

سلسله‌مراتبی برای وزن‌دهی به شاخص‌ها بهره‌گیری شده است؛ از این رو در نمودار ۳ گزینه‌ای وجود ندارد.

در گام بعد مسئله پیچیده را به یک ساختار سلسله‌مراتبی با عناصر تصمیم (معیارها، معیارهای تفصیلی و راهکارها) تفکیک می‌شود. انجام مقایساتی بین گزینه‌های مختلف تصمیم، بر اساس هر شاخص و قضاوت در مورد اهمیت شاخص تصمیم با انجام مقایسات زوجی انجام می‌شود. پس از طراحی سلسله‌مراتب مسئله تصمیم، تصمیم‌گیرنده می‌بایست مجموعه ماتریس‌هایی که به‌طور عددی اهمیت یا ارجحیت نسبی شاخص‌ها را نسبت به یکدیگر و هر گزینه تصمیم را با توجه به شاخص‌ها نسبت به سایر گزینه‌ها اندازه‌گیری می‌نماید، ایجاد کند. این کار با انجام مقایسات دوجه‌دو بین عناصر تصمیم (مقایسه زوجی) و از طریق تخصیص امتیازات عددی که نشان‌دهنده ارجحیت یا اهمیت بین دو عنصر تصمیم است، صورت می‌گیرد. در مرحله سوم تعیین ترجیحات توسط مقایسه زوجی بین عناصر تصمیم انجام می‌شود. در مرحله چهارم استفاده از مقادیر ویژه ماتریس<sup>۳</sup> مقایسات برای تخمین زدن وزن‌های نسبی انجام می‌شود و در خاتمه معیار سازگاری و تعیین وزن‌های نسبی بررسی می‌شود.

فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۱</sup> یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چند شاخصه (MADM<sup>۲</sup>) است که نخستین بار توسط توماس الساعتی عراقی تبار در دهه ۱۹۷۰، جهت تخصیص منابع کمیاب و نیز جهت نیازهای برنامه‌ریزی برای ارتش ابداع گردید (الساعتی، ۱۹۹۴). AHP جهت حل مسائل بدون ساختار در حوزه‌های مختلف علایق و نیازهای انسانی، مثل سیاست، اقتصاد و علوم اجتماعی و مدیریت به‌کار رفته است. این روش امکان بررسی سناریوهای مختلف را به مدیران می‌دهد و در هنگامی که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه رقیب و معیار تصمیم‌گیری روبروست، می‌تواند مورد بهره‌گیری قرار گیرد. AHP تصمیم‌گیرندگان را قادر می‌سازد اثرات متقابل و هم‌زمان بسیاری از وضعیت‌های پیچیده و نامعین را مشخص نمایند. طور کلی رویه‌های AHP گروهی شامل شش مرحله است. گروه در آغاز باید یک درخت سلسله‌مراتب مناسب که بیان‌کننده مسئله تحت مطالعه است فراهم کند. سطح اول هر درخت بیان‌کننده هدف تصمیم‌گیری است. سطح آخر هر درخت بیان‌کننده گزینه‌هایی است که با همدیگر مقایسه می‌شوند و برای انتخاب در رقابت با همدیگر هستند. شایان‌ذکر است در پژوهش حاضر از فرایند تحلیل

1. Group Analytic Hierarchy Process

2. Multiple Attribute Decision Making

3. Eigen Values



## خوشه‌بندی سلسله مراتبی

روش‌های خوشه‌بندی به دودسته روش‌های قطعی و غیرقطعی (فازی) مقوله‌بندی می‌شوند. روش‌های قطعی نیز به دودسته کلی سلسله مراتبی و تفکیکی تقسیم می‌شوند. وجه افتراق دو روش مذکور در مفروض بودن تعداد خوشه‌ها در روش‌های تفکیکی است (قاسمی و اصغری‌زاده، ۱۳۹۳). از باب مثال چنانچه علاقه‌مند به مقوله‌بندی فرهنگ‌ها به ۵ خوشه باشیم از یکی از روش‌های تفکیکی استفاده می‌کنیم. همچنین روش‌های سلسله مراتبی به دودسته کلی ادغامی و شکافتی تقسیم می‌شود. در روش‌های ادغامی هر شیء نخست به صورت یک خوشه مستقل در نظر گرفته می‌شود، سپس در فرایند خوشه‌بندی، خوشه‌ها با یکدیگر ادغام می‌شوند تا به خوشه یکتایی برسیم. حال آنکه در روش شکافتی همه داخل یک خوشه قرار گرفته و در فرایند خوشه‌بندی شکافته می‌شوند. بنا به مقتضیات پژوهش (داده‌های کمی ماحصل از طیف لیکرت، تمایز اولیه میان فرهنگ ملی کشورها) از روش خوشه‌بندی سلسله مراتبی ادغامی بهره‌گیری شده است. در این روش نخست داده‌ها بی‌مقیاس اقلیدسی می‌شوند. در گام دوم؛ هر شیء خوشه‌ای مجزا محسوب می‌شود و سپس در هر گام دو شیء باهم ادغام می‌شوند تا به خوشه یکتایی برسند. بدین منظور ماتریس مجاورت با فرمول تعیین فاصله اقلیدسی تشکیل می‌شود. در میان گزینه‌های موجود، دو گزینه‌ای که نزدیک‌ترین فاصله را نسبت به هم دارند؛ نخست باهم ادغام می‌شوند. لازم به ذکر است در این روش فاصله خوشه‌ها از فرمول لانس-ویلیام محاسبه می‌شود.

$$d(c_k, c_i \cup c_j) = \frac{|c_i|}{|c_i| + |c_j|} d(c_k, c_i) + \frac{|c_j|}{|c_i| + |c_j|} d(c_k, c_j) - \frac{|c_i||c_j|}{(|c_i| + |c_j|)^2} d(c_i, c_j)$$

رابطه (۱)

در رابطه فوق  $c_i, c_j, c_k$  سه خوشه در یک سطح از خوشه‌بندی هستند. سپس بر پایه ماتریس مجاورت بر اساس خوشه‌بندی جدید مراحل تکرار می‌شوند تا به یک خوشه‌بندی یکتا برسیم. در این روش ابتدا تمامی ترکیب‌های دوتایی ادغام دیده می‌شوند و شاخصی به نام مجموع مربعات

خطاها<sup>۱</sup> محاسبه می‌شود. ترکیبی که کم‌ترین مجموع مربعات خطاها را داشته باشد، برای فرایند ادغام پذیرفته می‌شود. در پژوهش حاضر از نرم‌افزار SPSS19 برای این منظور بهره‌گیری شده است. البته برای آماده‌سازی داده‌ها آن‌چنان‌که ذکر شد نخست وزن شاخص‌ها از فرایند تحلیل سلسله مراتبی و نرم‌افزار Expertchoice11 محاسبه شد. داده‌های خام به وسیله نرم‌افزار Sanna؛ بی‌مقیاس اقلیدسی و سپس ماتریس بی‌مقیاس وزین تشکیل شد. خروجی این مرحله وارد SPSS19 شد. پس از خروجی‌ها با رویکرد وارد<sup>۲</sup> مورد ارزیابی قرار گرفت (نمودار ۵).

## تحلیل یافته‌ها

## بررسی پایایی و اعتبار پژوهش

پایایی ابزار اندازه‌گیری از جمله ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری است که متناظر بر آن است که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۶). در فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی از شاخص نرخ ناسازگاری<sup>۳</sup> مقایسات زوجی بهره‌گیری می‌شود. بدان معنا که چنانچه نرخ ناسازگاری کمتر از ۰٫۱ باشد؛ نشان از سازگاری قضاوت‌های هر فرد است. سازگاری در شرایطی است که به‌عنوان مثال اگر  $A$  دو برابر  $B$  اهمیت داشته باشد و  $B$  سه برابر  $C$  مهم باشد آنگاه  $A$  شش برابر  $C$  اهمیت داشته باشد. هر مقداری غیر از شش بیانگر مقداری ناسازگاری است. در عمل برای محاسبه نرخ ناسازگاری گام‌های زیر طی می‌شود:

الف) بردار مجموع وزنی  $(WSV^t) =$  ماتریس مقایسات

زوجی  $(D) \times$  بردار وزن‌های نسبی  $(W)$

ب) مؤلفه‌ای  $WSV$  تک‌به‌تک بر وزن‌های نسبی

شاخص‌ها تقسیم می‌کنیم تا بردار سازگاری  $(CV^o)$  به دست آید.

1. Sum Square Error Index(SSE)

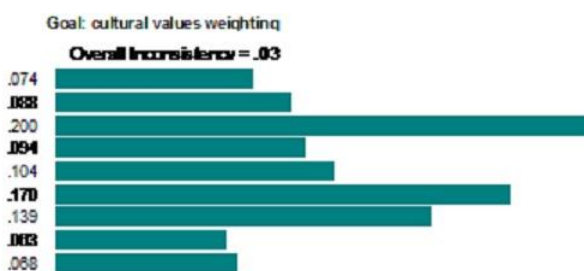
2. Ward

3. Inconsistency Ratio

4. Weighted Sum Vector

5. Consistency Vector

شاخص حداقل مربعات فاصله‌ها در روش خوشه‌بندی تفکیکی احراز شده است.



نمودار ۴. میزان اوزان مختلف شاخص‌ها در فرایند تحلیل سلسله مراتبی گروهی

ج) محاسبه میانگین حسابی عناصر CV که آن را با  $\lambda_{max}$  نشان می‌دهیم. آقای ساعتی بیان می‌دارد که فقط و فقط در شرایط سازگاری برابر با n تعداد گزینه‌ها خواهد بود (ساعتی، ۱۹۹۹).

د) محاسبه شاخص ناسازگاری: 
$$II = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$
 در صورتی که از گروهی از تصمیم‌گیرندگان جهت انجام مقایسات زوجی استفاده شود، مخرج کسر به n تغییر می‌یابد (مؤمنی، ۱۳۸۵).

ه) محاسبه نرخ ناسازگاری: 
$$IR = \frac{II}{IRI}$$
 که IRI از جدول زیر به دست می‌آید:

n	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
IRI	۰	۰	۰/۵۲	۰/۱۹	۱/۱۱	۱/۲۵	۱/۳۵	۱/۴	۱/۴۵	۱/۴۰	۱/۵۲	۱/۵۴	۱/۵۶	۱/۵۸	۱/۵۹

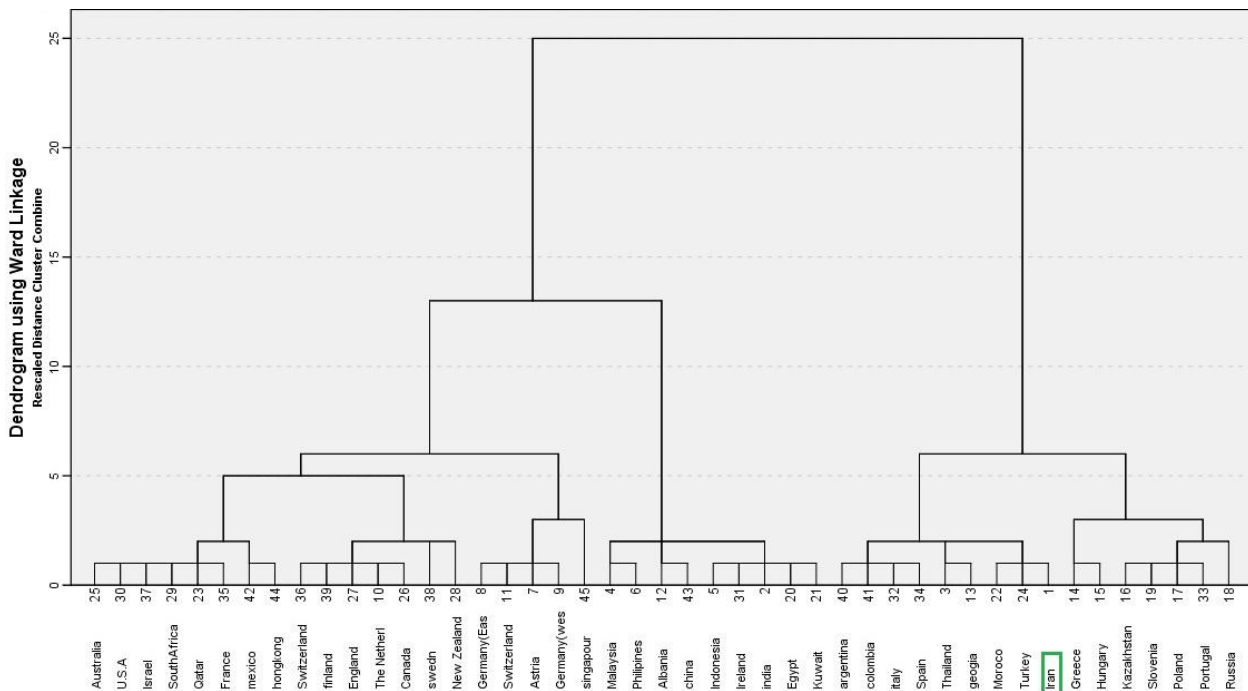
## نگاره ۲. شاخص ناسازگاری تصادفی

### تحلیل خوشه‌بندی سلسله‌مراتبی

نتایج از روش ابتکاری در خوشه‌بندی سلسله‌مراتبی در نمودار ۴ به نمایش درآمده است. در این روش در اولین سطح ایران با کشورهای ترکیه و مراکش در یک خوشه قرار گرفته است. این بدان معناست که این کشورها از نظر ارزش‌های فرهنگی بیشترین نزدیکی را از میان جامعه آماری دارا هستند. پس از آن ایران با خوشه‌ای مرکب از اروپا (ایتالیا و اسپانیا) و آمریکای لاتین (کلمبیا و آرژانتین) است. در سطح بالاتر پیوند فرهنگی خوشه شامل ایران با کشورهای عمدتاً اروپای شرقی است. بدین ترتیب این نکته قابل استنتاج است که در عصر حاضر پیوند و تشابهات فرهنگی تنها در حصارهای مرزهای جغرافیایی و فیزیکی نیست. از این رو ایران با کشورهای آمریکای جنوبی، اروپای لاتین و کشور ترکیه دارای تشابهات زیادی از نظر ارزش‌های فرهنگی است. در مقابل با کشورهای آنگولوساکسونی و اروپای غربی و آسیای کونفوسیوسی بیشترین فاصله را داراست (نمودار ۵).

در این پژوهش با بهره‌گیری از نرم‌افزار TeamExpertchoice 11 ضمن محاسبه اوزان هر یک از شاخص‌های نه‌گانه؛ میزان ناسازگاری قضاوت‌های زوجی هر یک از خبرگان بهره‌گیری می‌شود (نمودار ۴). بدین ترتیب می‌توان ادعا نمود که در خصوص خوشه‌بندی کشورها؛ شاخص‌های فاصله قدرت، عملکردگرایی، جمع‌گرایی گروهی (خانوادگی)، گرایش‌های انسانی، جمع‌گرایی نهادی، آینده‌نگری، ابهام‌گریزی، جسارت و تساوی جنسی دارای به ترتیب واجد اولویت بیشتری هستند. همچنین در این نمودار نرخ ناسازگاری ۰,۳ بوده که از مقدار ۰,۱ کمتر است. بنابراین پایایی نظرات در فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی احراز می‌شود. همچنین اعتبار صوری نتایج در AHP، به لحاظ کسب نظر از خبرگان و افراد دانشگاهی احراز می‌شود. اعتبار ابزار اندازه‌گیری به لحاظ بهره‌گیری از داده‌های معتبر (داده‌های ثانویه مطالعات گلوب) در خوشه‌بندی سلسله‌مراتبی از نظر

1. Inconsistency Ratio  
2. Inconsistency Random Index



نمودار ۵. خوشه‌بندی موزون سلسله مراتبی کشورهای شرکت‌کننده در مطالعات گلوب

### نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

دنیایی که امروز در آن زندگی می‌کنیم، عرصه تحولات پی‌درپی و چالش‌های محیطی است که حادثه‌ای هرچند کوچک در گوشه‌ای، تبعات فراوانی را در اقصی نقاط جهان ایفا می‌کند (تانگ و وربکه، ۲۰۱۰). گواه این مدعی بحران اخیر اقتصاد ایالات متحده و تأثیرگذاری آن بر اقتصاد اروپا و سایر نقاط جهان است. از سویی پیشرفت‌های خیره‌کننده رسانه‌های ارتباط جمعی نظیر شبکه‌های ماهواره‌ای، اینترنت، تلفن همراه و از سوی دیگر افزایش روند مبادلات اقتصادی و گردشگری منجر به افزایش گسترش ارتباطات فرهنگی شده است. این تحولات آغازگر عصر نوینی از تحولات فرهنگی است. مؤلفان بر این باورند کشورها و شرکت‌های چندملیتی؛ بایستی مضاف بر شاخص‌های سیاسی؛ اقتصادی و فناوری، در جهت توسعه هرچه بهتر مراودات خود؛ میزان تشابه و افتراق فرهنگی را لحاظ کنند. چنین رویکردی چشم‌انداز روشن‌تری

از کارکردها و کژ کارکردهای ارزش‌های فرهنگی ملی پیش روی جامعه جهانی قرار می‌دهد. بررسی و مطالعات دقیق‌تر منجر به کشف وجوه پنهان همچون تعارض‌های ناخواسته و بهبود نظام ارتباطی مابین دول، سازمان‌ها و فرهنگ‌ها می‌گردد.

نتایج حاصل از تکنیک تحلیل فرایند سلسله مراتبی در تعیین اولویت اوزان شاخص‌ها از این امر نشان دارد که مؤلفه‌های فاصله قدرت، عملکردگرایی و جمع‌گرایی گروهی (خانوادگی) واجد بالاترین میزان اهمیت است. فاصله قدرت از جمله خصایص تاریخی جامعه ایرانی محسوب می‌شود. از نظر مطالعات فرهنگی گلوب کشورهایایی چون ایران از سطح بالایی از فاصله قدرت برخوردارند. فاصله قدرت پیامدهای متعددی در سازمان‌ها می‌تواند به دنبال داشته باشد. از آن جمله می‌توان به افزایش سلسله مراتب سازمانی و سطوح میانی سازمان اشاره نمود. دوم کاهش توانمندسازی کارکنان

نظر گرفتن این الگو توسعه فرهنگی در کنار دیگر ملاحظات سیاسی، اقتصادی، نظامی می‌توان از آن به‌عنوان ابزاری در پیشبرد روابط بهره‌جست. در عرصه فرهنگ داخلی نیز فرهنگ ایرانی مشتمل بر خرده‌فرهنگ‌های متمایز و متنوعی است که خوشه‌بندی آن‌ها می‌تواند کشور را در عرصه مدیریت فرهنگی یاری نماید. به هر جهت بروز و حدوث پدیده دهکده جهانی و جهانی‌شدن در دنیای امروز، محققان و پژوهشگران را بر آن می‌دارد که جهت ادراک و همراهی با این پدیده با بینشی جامع‌تر و گسترده‌تر نسبت به قبل پدیده‌ها و ارزش‌های فرهنگی و سازمانی جوامع خود را موردبررسی و تأمل قرار دهند. اتخاذ چنین رویکردهایی باعث ایجاد زمینه مناسب الگوپردازی مناسب فرهنگی در میان خوشه‌ها و بین خوشه‌های فرهنگی می‌گردد.

به نظر می‌رسد برقراری روابط پایدار با سایر سازمان‌ها و شرکت‌های بین‌المللی با ارزش‌های فرهنگی همسان می‌تواند در ارتقای مناسبات کاری تأثیر به‌سزایی داشته‌باشد. علت این امر را در ناخودآگاه فرهنگی مشترک در سطح ارزش‌ها می‌توان توجیه نمود. از باب نمونه در زمانی که کشور در صدد تدوین برنامه جذب و یا ارسال جهانگرد به سایر کشورهاست؛ کشورهای حاضر در سایر خوشه‌ها جذابیت بیشتری را پس از بازدید در میان جهانگردان ایرانی خواهند شد؛ زیرا افراد زمانی که با فرهنگ‌های دیگر آشنا می‌شوند دچار شوک فرهنگی می‌شوند و آشنایی با فرهنگ‌های ناآشنا تصویر خوشایندی را در اذهان ایشان ایجاد می‌کند. بدین ترتیب به‌زعم مؤلفین سرمایه‌گذاری در جذب جهانگردان از خوشه‌های فاصله‌دار با ایران (آمریکا، اروپای غربی و آسیای کونفوسیوس) در بلندمدت نویددهنده توسعه صنعت گردشگری است. به دیگر سخن تباین و شکاف میان ارزش‌های فرهنگی را بایستی به‌عنوان یک فرصت بهبود تلقی نمود و نه یک تهدید.

آن‌چنان‌که پیش‌تر عنوان شد، عدم دسترسی به وضعیت روز ارزش‌های فرهنگی در سطح کشورهای جهان از جمله

سطوح پایین سازمانی است. بنابراین در سازمان‌هایی که در آن‌ها فاصله قدرت بالاست اموری چون جانشین‌پروری و توانمندسازی کارکنان به درستی انجام نمی‌پذیرد. عملکردگرایی از دیگر شاخص‌های مهم در سازمان‌های ایرانی محسوب می‌شود. یکی از معضلات عدیده مدیریت در سازمان‌های ایرانی عدم ثبات مدیریت است. عدم ثبات مدیریت منجر به آن می‌شود که مدیران از انجام برنامه‌های بلند و میان مدت هزینه‌زا احتراز کنند و در عوض به انجام امور کوتاه‌مدت می‌پردازند که نتایج کوتاه‌مدت آن مشهود باشد. به این سبک از مدیریت صیانت از خود<sup>۱</sup> اطلاق می‌شود (گاپتا و همکاران، ۲۰۰۲). جمع‌گرایی نهادی از دیگر خصایص فرهنگی در سازمان‌های ایرانی - به ویژه سازمان‌هایی که دارای قدمت بالایی هستند - است. در این قبیل سازمان‌ها ساز و کار جذب افراد معرفی از سوی کارکنان سازمان‌هاست. ظهور این پدیده اغلب منجر به تشکیل گروه‌های غیر رسمی شده که بعضاً با اهدافی متباین با اهداف سازمانی شکل می‌گیرند. همچنین پدیده خویشاوند سالاری<sup>۲</sup> را در سازمان‌ها تشدید می‌کند.

نتیجه دیگر پژوهش حاضر در راستای پاسخگویی به پرسش دوم پژوهش بازنگاری در دسته‌بندی ایران با کشورهای جنوب آسیا (همچون هند، اندونزی، بنگلادش، تایلند، ...) است. درحالی‌که در مطالعات پیشین (گاپتا و همکاران، ۲۰۰۲)، ایران در دسته جنوب آسیا قرار گرفته بود، نتایج پژوهش حاضر مؤید هم‌گرایی بالاتر ایران با کشورهای نظیر ترکیه و مراکش است.

یافته‌های پژوهش گویای آن است مرزهای فرهنگی پیرامون ملت‌ها بسیار گسترده‌تر از مرزهای جغرافیایی بوده و در حصار فیزیکی نمی‌گنجد. جمهوری اسلامی ایران طی سالیان اخیر با فراز و نشیب‌های زیادی در برقراری و تداوم ارتباطات بین‌المللی مواجه بوده است که به‌زعم مؤلف با در

1. Self-Protective  
2. Nepotism

بوده است. پژوهش فوق می‌تواند مقدمه‌ای بر تحلیل داده‌های ثانویه و فرا تحلیل پروژه‌های فراملی نظیر مطالعات هافستد و گلوب باشد که بررسی بیش‌ازپیش پژوهشگران و شاغلین عرصه مدیریت فرهنگی کشور را طلب می‌کند.

از آنجایی که خبرگان پژوهش تنها محدود به شش تن از خبرگان دانشگاهی بوده‌اند که بار رویکرد نمونه‌گیری غیر تصادفی و در دسترس برگزیده شده‌اند؛ در خصوص اعتبار بیرونی نتایج حاصل از اوزان مؤلفه‌های نه‌گانه ارزش‌های فرهنگی بایستی احتیاط نمود. هرچند از دیرباز سرمایه‌های فرهنگی عاملی در تقویت و توسعه روابط میان دولت‌ها، ملت‌ها و سازمان‌ها انگاشته شده‌اند؛ در توسعه روابط خارجی به دیگر عرصه‌های سیاسی، اقتصادی، فناوری، ... نیز بایستی توجه نمود.

#### منابع و مأخذ

- Aghaz, A. (2005). "Assessing Relationship between Transformational Leadership and organizational culture", Faculty of Management University of Tehran, Unpublished M.S thesis public administration. (in Persian)
- Amiri, M. Ghasemi, A. (2010). "Cultural Constraints in Management Theories Development with a Focus on Cultural Clusters", *Rahbord Yas journal*, 23,31-58. (in Persian)
- Fan, Y., Anantatmula, V., Nixon, M. A., & Kasprzak, J. (2012). "Cross-cultural trust-waving in an international joint venture: a case study of a Chinese and Arab joint venture". *International Journal of Management*, 29(3), 332.
- Asgharizadeh, E. Ghasemi, A. (2008). "Review of research on Global organizational leadership and Organizational Behavior Effectiveness across the world by cultural clusters", *Cultural Engineering*, 21, 36-49. (in Persian)
- Ashkanasy, N-M. Trevor, R-E. Earns H-L. (2002); "The Anglo Cluster: legacy of British empire". *Journal of Word Business*, 37, 28-51.
- Bakacsi, G. Sandor, T. Sander. Karacsonyi. A, And Imerk, V. (2002); "Eastern European cluster: tradition & transition". *Journal of Word Business*, 37, 69-80.
- Brodbeck, Felix C., et al. "Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries." *Journal of occupational and organizational psychology* 73.1 (2000): 1-30.
- Cheung, Fanny M. (2004); "Use of Western and Indigenously Developed Personality Tests in Asia", *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 53(2), 181-202.
- Chhokar, Jagdeep S. Brodbeck, Felix C. and Robert J. House. (2007). "Culture and Leadership across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies". LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS Mahwah, New Jersey.
- Dorfman, P.W. (1996); "International and cross cultural leadership". In House, Robert. Javidan, Mansour. Hanges, Paul, And Dorfman. Peter. (2002);

محدودیت‌های پژوهش حاضر قلمداد می‌گردد. این مطالعات با ابزار پرسشنامه تیم پژوهشی هاوس و همکاران در خلال سال‌های ۲۰۰۱-۲۰۰۲ انجام پذیرفته است. به نظر می‌رسد انجام مطالعات ادواری در سطح جهانی به پایش هرچه بهتر این مؤلفه‌ها در سطح جهانی کمک شایانی کند.

به‌کارگیری پرسشنامه‌های تدوین‌شده در یک فرهنگ و زبان نیازمند تعبیر و تفسیر برای پاسخگویان در فرهنگ‌های دیگر دارد. بدین معنی که پاسخگویان ممکن است برداشت‌های متفاوتی در خصوص خصایل و ویژگی‌های ارزشی در یک فرهنگ، نسبت به فرهنگی که در آن محقق پرسشنامه را تدوین کرده داشته باشد (چوانگ، ۲۰۰۴: ۱۸۳). نکته حائز اهمیت در تحقیقات گلوب و هافستد آن است که نتایج این مطالعات مؤید یکدیگر در کشورهای مورد مطالعه

- "Understanding cluster & implicit leadership theories across the GLOBE: an introduction to project GLOBE". Journal of Word Business, 37, 1-9.
- Gupta, Vipin. Hanges, Paul J. and Dorfman, Peter. (2002); "Cultural cluster: methodology & finding". Journal of Word Business, 37:11-17.
  - Gupta, Vipin. Surie, Gita. Javidan, Mansour. And Chhkar, Jagdeep. (2002); "Southern Asia cluster: where the old meets the new". Journal of Word Business, 37, 16-29.
  - Ghasemi. A. Ghorbani, S. (2014). "Assessing the Social Impact of Repairing and Reconstructing Minarets of Mosques Located in the 9th Region of Municipality of Tehran", Journal of Public administration, 6(2), 309-332. (In Persian).
  - Hatch. M-J. (2007). "Organizational theory; Modern, Symbolic and Postmodern interpretation", (Translated by Danayeeferd, H), Afkar Pub. Tehran. (In Persian).
  - House, R. Javidan, M. Hanges, P. And Dorfman. P. (2002); "Understanding cluster & implicit leadership theories across the Globe: an introduction to project GLOBE". Journal of Word Business, 37:1-9.
  - Kabasakal, Hayat. Bodur, Muzaffer (2002); "Arabic Cluster: a bridge Between East & West". Journal of Word Business, 37, 40-54.
  - Kobernyuk, E., Stiles, D., & Ellson, T. (2014). "International joint ventures in Russia: Cultures' influences on alliance success". Journal of Business Research, 67(4), 471-477.
  - Kafashpour A, Alizadeh Zoeram A. (2012). "Application of Fuzzy Delphi Analytical Hierarchy Process (FDAHP) and Hierarchical Cluster Analysis (HCA) in RFM Model for Measuring the Customer Life Time Value", New Marketing Research Journal, 2 (3), 51-68. (In Persian).
  - Mansourfar, K. (2006). "Advanced Statistical method with Computer Program". Samt Pub. Tehran. (In Persian). Samt Pub. Tehran. (In Persian).
  - Momeni, M. (2010). "Data Clustering", Danesh Negar Pub. Tehran. (In Persian).
  - Mommaas, Hans. (2009). "Spaces of Culture and Economy: Mapping the Cultural-Creative Cluster Landscape". Springer Science.
  - Newman, I. (2006). "Qualitative-quantitative research methodology: Exploring the interactive continuum". SIU Press.
  - Robbins, S. Judge, T. (2007); *Organizational Behavior*. Prentice Hall of India.
  - Ronen, Simcha, and Oded Shenkar. (1985) . "Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis." Academy of management Review: 435-454.
  - Szabo, E. Brodbeck, F C. Den Hartog, D-N. Reber, G. Wilber, G. And Wounderer, R. (2002); *The Germanic Europe Cluster: where lte employees have a voice*. Journal of Word Business, 37, 55-68.
  - Teriandis, H-S. (1999). *Culture and social Behavior*, (Translated by Nosrat F), Resanesh Pub. Tehran. (In Persian).
  - Trepstra, V. David, K. (1991); *The Cultural Environment of business*, In Gupta, Vipin. Hanges, Paul J, Dorfman, Peter (2002). Cultural cluster: methodology & finding. Journal of Word Business, 37, 11-17
  - Tung, R. L. & Verbeke, A. (2010). *Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the quality of cross-cultural research*. Journal of International Business Studies, 41, 1259-1274.