



بررسی ابعاد مدل فرهنگ هافستد و نقش آن در تفاوت فرهنگی سازمان ها

- محمد پاسبان^۱، مرتضی افشارزاده^۲، مجتبی شکرانه^۳، آرش بهروز شاد^۴، مسعود شیر فروش ستاری^۵
 ۱- استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تبریز، ایران
 ۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران
 ۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران
 ۴- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران
 ۵- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران

چکیده

«مدل فرهنگی هافستد» یا «تئوری ابعاد فرهنگی هافستد» از چارچوبی با محوریت ارتباطات میان فرهنگی تشکیل شده که گیرت هافستد (Geert Hofstede) آن را ابداع کرده است. این ابعاد به طور کلی تأثیر فرهنگ موجود در جامعه را بر ارزش‌های اعضای آن جامعه به تصویر می‌کشند. این ابعاد، رابطه‌ی بین این ارزش‌ها و رفتار را نیز به کمک ساختاری مبتنی بر تحلیل عاملی توصیف می‌کند. فرهنگ یک سازمان شامل باورها، نگرشها، فرضیه‌ها و انتظارات مشترکی است که در نبود قانون یا دستورالعمل صریح، رفتارها را هدایت می‌کند. ابعاد مورد بررسی در این مدل نشان دهنده تأثیر فرهنگ موجود در یک جامعه بر ارزش‌های اعضای آن جامعه است و همچنین رابطه بین این ارزشها و رفتار را توسط یک ساختار مبتنی بر تحلیل عاملی نشان می‌دهد. در کل، این نظریه جنبه‌های قابل توجهی از فرهنگ را مورد مطالعه قرار داده و بر مبنای سنجشی قیاسی به آنها امتیاز می‌دهد. در این مقاله ابعاد مختلف نظریه هافستد بررسی شده و تأثیری که این امر بر روی تفاوت فرهنگی سازمان‌ها می‌گذارد، مطالعه می‌گردد.

کلمات کلیدی: مدل فرهنگ هافستد، تفاوت فرهنگی سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی



مقدمه

مطابق نظر ساترلند و وودوارد فرهنگ هر آن چیزی است که بتواند از یک منبع به منبع دیگر منتقل شود به عبارت دیگر، همان میراث اجتماعی و کلیت جامعی است که شامل دانش، دین، هنر، اخلاق، قانون، فنون ابزارسازی و کاربرد و روش گردآوری آن ها میشود. (مشبکی، ۱۳۹۰) و (صفردوست، ۱۳۹۵) از نظر هافستد، فرهنگ از دو بخش اصلی اعمال و ارزشها تشکیل شده است و هسته فرهنگ از ارزشها تشکیل شده است. (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۹) هافستد فرهنگ را در مفهوم برنامه ریزی ذهنی مورد بحث قرار میدهد. از نظر وی در برنامه ریزی ذهنی انسانها سه سطح مجزا وجود دارد. طبیعت انسان، سطح پایه است که همگانی است و در بین اشخاص متمایز است و بخشی موروثی و بخشی دیگر اکتسابی است. فرهنگ در بین این دو سطح قرار دارد که به یک گروه و یا اجتماعی از مردم مانند یک ملت، یک قوم و یا سازمان اختصاص دارد. فرهنگ همیشه اکتسابی است. هافستد معتقد است که فرهنگ خود را در سطوح مختلف نمایان میسازد. فرهنگ در پایین ترین سطح شامل اصطلاحات، طرز لباس پوشیدن، حالت مو و نظایر آن است. در سطوح بالاتر قهرمانان فرهنگ قرار دارند که افراد یا اسطوره هایی هستند که ارزشمند شمرده می شوند و به عنوان الگو برای نحوه رفتار هستند. در سطح بعدی مذهب و شعائر قرار دارد. به این صورت فعالیت هایی که شاید واقعا غیر ضروری باشند ولی از لحاظ اجتماعی ضروری هستند معنایی یافته و هسته فرهنگ را شکل میدهند. (سرشت و همکاران، ۱۳۹۶) فرهنگ سازمانی الگویی از پیش فرض هایی اساسی است که یک گروه برای مواجهه با مشکلات خود و انطباق با محیط بیرونی و همچنین دستیابی به یکپارچگی و انسجام درونی، آن را خلق و کشف کرده یا توسعه داده است. فرهنگ یک سازمان شامل باورها، نگرشها، فرضیه ها و انتظارات مشترکی است که در نبود قانون یا دستورالعمل صریح، رفتارها را هدایت میکند. فرهنگی که میتواند منبع نیرومندی از هویت، هدف مشترک و رهنمود انعطاف پذیر باشد (شاین و اردگار، ۱۳۹۳) هفت ویژگی اصلی، فرهنگ سازمانی بر پایه نظر استیفن پی رابینز شامل خلاقیت و خطرپذیری، توجه به جزئیات، توجه به نتیجه، توجه به افراد، تشکیل تیم، تحوّل و ثبات یا پایداری می باشد. تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان را میتوان با استفاده از بررسی زوایای آن مشخص کرد و می توان به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاهها و نگرش اعضای سازمان پی برد و همچنین واکنش احتمالی آنان را در برابر تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش بینی و هدایت کرد. با استفاده از اهرم فرهنگ سازمانی، میتوان به آسانی انجام تغییرات را تسهیل نمود و جهت گیری های جدید را در سازمان به ثبات رساند. (حقیقت منفرد و همکاران، ۱۳۹۱) طبق نظر مشترک بسیاری از صاحب نظران، فرهنگ سازمانی در واقع استنباط مشترک



اعضا از یک سازمان است و این ویژگی سبب تفکیک دو سازمان از یکدیگر میشود. در واقع یک سیستم انبساطی است که در آن اعضا دارای استنباط مشترک از آن سیستم هستند و همچنین از مجموعه ای تشکیل شده است که سازمان به آن ارج می نهد و یا برای آن دارای ارزش است. ادراکی که افراد از یک سازمان دارند را به طور کلی فرهنگ سازمانی می نامند. به عبارت دیگر، فرهنگ پدیده ای است که در سازمان وجود دارد نه در افراد و شامل صفات ویژه ای است که مختص به سازمان است و نمایانگر ویژگی های معمول و ثابتی است که میتواند یک سازمان را از دیگر سازمانها متمایز کند. (عسگریان، ۱۳۹۹)

مدل فرهنگی هافستد:

مدلی که هافستد ارائه داده است دارای چارچوبی با محوریت ارتباطات میان فرهنگی می باشد. ابعاد مورد بررسی در این مدل نشان دهنده تأثیر فرهنگ موجود در یک جامعه بر ارزش های اعضای آن جامعه است و همچنین رابطه بین این ارزشها و رفتار را توسط یک ساختار مبتنی بر تحلیل عاملی نشان میدهد. به طور کلی، در این مدل جنبه های قابل توجهی از فرهنگ مورد مطالعه قرار داده شده و بر اساس سنجش قیاسی به هر یک از آنها امتیاز می دهد. (مشبکی، ۱۳۹۰) تمرکز مطالعات اخیر هافستد بر روی ابعاد ارزشهای فرهنگی و اجتماعی، و به ویژه ارزشهای مربوط به کار می باشد. هافستد بر این باور است که هر فرد دارای برنامه های ذهنی مختص خود می باشد که در اوایل دوره کودکی و در خانواده به وجود می آید و سپس در مدارس، دانشگاهها و سازمانهای مختلف تقویت می شود. این برنامه های ذهنی شامل مؤلفه های فرهنگی و ملی هستند و به وضوح در ارزشهای فرهنگی و اجتماعی گوناگونی که در میان افراد کشورهای مختلف وجود دارد، بیان می شوند. در نتیجه، می توان فرهنگ ملی را نظام باورها، مفروضات و ارزشهای اساسی و الگوهای رفتاری باثبات و ریشه دار یک ملت و محدود به مرزهای جغرافیایی یک کشور دانست که در طول دهه ها و قرن ها ایجاد و تثبیت شده است و در واقع هویت یک ملت می باشند. هافستد بر این عقیده است که به هر میزان که از سطح ملی به سطح سازمانی حرکت کنیم، شاهد تغییر در مکان جامعه پذیری خواهیم بود و همچنین از نقش ارزش ها در مجموعه فرهنگ کاسته شده و در نهایت نقش اعمال و رفتار افزایش می یابد. (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۹). شش بعد از عوامل فرهنگی ارزشی از دیدگاه هافستد در سطح ملی مطرح می شوند که عبارتند از: فردگرایی در برابر جمع گرایی، فاصله قدرت، اجتناب از تردید و دودلی، مردگرایی در مقابل زن گرایی، نگرش بلند مدت در مقابل نگرش کوتاه مدت و افراط در مقابل خویشتن داری که به توضیح مختصری از هر کدام از این ابعاد میپردازیم: (مشبکی، ۱۳۹۰) (Hofstede, 1989)



فاصله قدرت: به ما نشان میدهد که تا چه میزان توزیع نابرابر قدرت برای اعضای از جامعه که دارای قدرت کمتری هستند مورد پذیرش است و یا آن را محتمل میدانند. به عبارت دیگر این فاصله نشان دهنده حدی است که اعضای یک جامعه این حقیقت را که قدرت در آن جامعه به صورت نابرابر و ناعادلانه توزیع شده است را پذیرفته اند. در جوامعی که فاصله قدرت کم است، توزیع برابر قدرت مورد تأیید قرار گرفته است. در مقابل، در جوامعی که فاصله قدرت زیاد است، سلسله مراتب مهم است و به این صورت روابط بین طبقات مختلف مردم به طور کامل رسمی است. (باف و دلوی، ۱۳۸۳)

(جدول ۱) تاثیر بعد فاصله قدرت بر ویژگی های سازمانی مقایسه شده است: (Cleverism, 2015)

سازمان های با فاصله قدرت زیاد	سازمان های با فاصله قدرت کم
روش مدیریتی غیر مشارکتی	روش مدیریتی مشارکتی یا مشورتی
قدرت متمرکز	غیر متمرکز بودن قدرت و مسئولیت تصمیم گیری
استفاده از روش های پدر سالارانه در مدیریت	بازخواست از قدرت و فقدان پذیرش
وجود سلسله مراتب و سطوح مختلف مدیریتی	ساختار سازمانی مسطح
پذیرش امتیازاتی که همراه با قدرت است	تمایل به برابری
تعداد زیاد کارکنان نظارتی	تعداد اندک کارکنان نظارتی
تفاوت و نابرابری در قدرت مورد انتظار است	آگاهی از حقوق

اجتناب از عدم قطعیت: معیاری در یک فرهنگ خاص است که ترجیح میدهد که از ابهام و روشی که برای فائق آمدن به عدم اطمینان اتخاذ میکند دوری جوید. در فرهنگهایی که پرهیز از عدم اطمینان یا ابهام گریزی بالاست، به



منظور کاهش عدم اطمینان، مقررات و دستورالعمل‌های از پیش تعیین شده ترجیح داده میشوند. درحالی‌که در فرهنگ‌هایی که پرهیز از عدم اطمینان کمتر است، وجود ابهام بیشتر قابل تحمل تر بوده و ترجیح بر انعطاف پذیری بیشتر است. (باف و دلوی، ۱۳۸۳)

(جدول ۲) مقایسه ویژگی‌های سازمان‌های دارای اجتناب از عدم قطعیت انجام شده است: (Cleverism, 2015)

سازمان‌های دارای اجتناب از عدم قطعیت قوی	سازمان‌های دارای اجتناب از عدم قطعیت ضعیف
گرایش به اجتناب از ریسک	ریسک پذیری
وجود رویه‌های استاندارد	انعطاف پذیری
قوانین مکتوب و ساختارهای مشخص	تحمل نظرات و رفتارهای مختلف
الزام قدرتمند به اجماع	
احترام به اقتدار	
نیاز به پیش‌بینی اهمیت برنامه ریزی	
تحمل حداقلی یا عدم تحمل در برابر انحرافات	
ارتقای بسته به سن یا ارشد بودن	

فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی: این بعد بر روی ترجیح مردم نسبت به رها شدن به حال خود و یا قرار گرفتن درون شبکه‌های با ارتباطات نزدیک تمرکز دارد. در واقع حدی است که رفتار فردی تحت تاثیر رفتار دیگران قرار می‌گیرد. انسان‌های فردگرا خودکفایی را ترجیح میدهند درحالی‌که رفتار جمع‌گراها متناسب به روابط با دیگران است و نسبت به گروه تعهد نشان میدهند.



(جدول ۳) نشان دهنده ویژگی های سازمان های فرد گرا در مقابل جمع گرا می باشد: (Cleverism, 2015)

ویژگی های سازمان های جمع گرا	ویژگی های سازمان های فرد گرا
رفتار به عنوان هنجارهایی اجتماعی که برای حفظ هماهنگی اجتماعی در میان اعضای گروه ایجاد شده اند.	پرورش روابط قراردادی که حول اصول تبادل میچرخد. این فرهنگها در محاسبه سود و زیان پیش از درگیر شدن در رفتار دخالت دارند.
توجه به جمع های گسترده تر با توجه به پیامدهای احتمالی	تمرکز بر خود یا کسانی که بسیار نزدیک هستند و توجه به روابط رفتاری و همچنین اهداف، منافع و نیازهای خود
به اشتراک گذاری منابع و آمادگی برای کنار گذاشتن منافع شخصی برای منافع جمعی	تاکید بر شادی، سرگرمی و لذت شخصی بیش از وظایف و هنجارهای اجتماعی است.
دفاع از برخی گروهها (مانند دوستان و خانواده)	خودکفایی و استقلال ارزش و ارجحیت منافع شخصی بر منافع جمعی. رویارویی به عنوان ویژگی پذیرفته شده است.
عضویت در گروه های متأثر بر زندگی خود. آنها به جای فردگرا بودن، گرایشی افزایشی به انطباق دارند	تاکید بر روابط افقی (مانند رابطه بین همسران) به جای روابط عمودی (مانند رابطه بین والد و کودک)
توجه افزایشی به اعضای درون گروه. آنها نسبت به اعضای خارج از گروه دشمنی یا بی تفاوتی نشان میدهند	تصور وجود اعتقادات منحصر به فرد
تأکید بر هماهنگی و نظم درون گروهی	
تنظیم رفتار با کمک هنجارهای گروه	

مردخویی در مقابل زن خویی: این بعد معرف کیفیت زمینه های زندگی است. مرد خویی بر اولویت جامعه برای ابراز وجود، قهرمانی، موفقیت و پاداش مادی برای دستیابی به موفقیت دلالت دارد. درحالیکه، زن خویی نشان دهنده اولویت فروتنی، همکاری، کیفیت زندگی و مراقبت از افراد ضعیف است. به بیان بهتر، در جوامع دارای مرد خویی، اعتقاد مردم بر این است که موضوع رفاه مادی، امتیازات اجتماعی، دستیابی به قدرت و نفوذ، موفقیت و وجهه اجتماعی بستگی به توانایی افراد دارد. (باف و دلوی، ۱۳۸۳)



(Cleverism, 2015) (جدول ۴) مقایسه ویژگی های سازمان های دارای فرهنگ مرد خو و سازمان های دارای فرهنگ زن خو

ویژگی های سازمان های دارای فرهنگ زن خو	ویژگی های سازمان های دارای فرهنگ مرد خو
تداخل نقش های جنسیتی اجتماعی	نقش هایی با تمایز واضح جنسی
از مردان و همچنین زنان انتظار میرود مشفق، متواضع و متمرکز بر کیفیت زندگی باشند	خیرخواهی هیچ اهمیتی ندارد یا کم اهمیت است
تأکید بر زوایای غیرمادی موفقیت	از مردان انتظار میرود محکم، قاطع و متمرکز بر دستاوردهای مادی باشند
صفات مورد انتظار از همسر با صفات سایر مردان یکسان هستند	تسلط بر مردم، طبیعت، کار و مانند آن از ارزش بالایی برخوردار است
	حس شوخ طبعی، هوش، محبت و شخصیت صفات مشخصه مورد نظر زنان برای مردانی است که با آنها برخورد میکنند
	درک، ثروت و بهداشت صفات مشخصه مطلوب زنان برای همسر است

نگرش بلندمدت در مقابل کوتاه مدت: نگرش بلندمدت تمایل جامعه را به سمت جستجوی فضیلت توصیف میکند. نگرش کوتاه مدت متعلق به جوامعی است که شدیداً به سوی استقرار حقیقت مطلق تمایل دارند. در فرهنگ هایی که آینده نگری مورد تأکید قرار میگیرد، صرفه جویی و جدیت در دستیابی به اهداف فردی ارزش تلقی می شود، زیرا منافع آتی را در نظر دارد. درحالیکه در فرهنگ هایی که به افق زمانی کوتاه مدت توجه دارند، احترام به سنت و تحقق اهداف اجتماعی مورد تأکید قرار میگیرد. (باف و دلوی، ۱۳۸۳)



(Cleverism, 2015) (جدول ۵) بررسی ویژگی های سازمان های دارای نگرش بلند مدت و نگرش کوتاه مدت

ویژگی های سازمان های با نگرش بلند مدت	ویژگی های سازمان های با نگرش کوتاه مدت
ذهنیت پویا نسبت به آینده	جهت گیری به سوی گذشته و حال
تأکید بر نظام رابطه بسته به وضعیت و رعایت این نظام	تمرکز بر احترام به سنت
تأکید بر تداوم و پشتکار	ذهنیت نسبتاً استاتیک و اغلب مرسوم
تأکید بر وجود احساس شرم	تأکید بر صرفه جویی و ثبات شخصی
ارتباط مثبت با رشد اقتصادی	ارتباط منفی با رشد اقتصادی
تمایل به روابط متقابل در حساسیت نسبت به ارتباطات اجتماعی	تأکید بر متقابل بودن هدایا، الطاف و مناسبات

لذت جویی در مقابل خویشتن داری: این بعد حول محور درجه کنترل جوامع بر تکانه ها و خواسته های خود میچرخد. در حقیقت بعد لذت جویی در مقابل خویشتنداری بر سعادت متمرکز است. جامعه ای که به لذت جویی گرایش دارد، فرض را بر ارضای نسبتاً آزاد محرکهای طبیعی و اساسی بشر باز می کند که با لذت بردن از زندگی مرتبط هستند. کیفیت خویشتن داری، جامعه ای را توصیف می کند که ارضای نیازها را متوقف می سازد و تلاش میکند آن را از طریق هنجارهای دقیق اجتماعی کنترل کند. (باف و دلوی، ۱۳۸۳)

فرهنگ سازمانی بر اساس مدل هافستد:

هافستد در کتاب خود با عنوان «فرهنگ و سازمانها» به بعد ملی فرهنگ و همچنین به فرهنگی سازمانی نیز توجه کرد. بر این اساس، مؤلفه های فرهنگ سازمانی که از فرهنگ ملی تاثیر میپذیرند شامل فرایند/ نتیجه محوری، شغل/ شاغل محوری، دیدگاه محدود/حرفه ای، نگاه سیستمی بسته/ باز، کنترل نظام مند و غیرنظام مند و دیدگاه عملگرا/ هنجاری می باشند. هر کدام از این ابعاد در دو سر طیف قرار دارند و بیشتر سازمان ها در مکانی بین این دو سر طیف قرار دارند و جایگاه هر شرکت بر این اساس بررسی می شوند. دیدگاه فرایند/ نتیجه محور به میزان ریسک سازمان جهت رسیدن به نتایج مختلف بستگی دارد. سازمان های فرایند محور میزان ریسک کمتری را در این زمینه می پذیرند و همچنین تلاش



کمتری در زمینه وظایف تعریف شده در کار از خود نشان می دهند در حالی که سازمان هایی با دیدگاه نتیجه محور در پی دستیابی به اهداف هستند و ریسک بیشتری را می پذیرند. بر اساس دیدگاه شاغل محوری، مشکلات کارکنان در سازمان مورد توجه قرار میگیرد و همچنین سازمان در کنار توجه به رفاه کارکنان، در تصمیم گیری های مهم به تشکیل گروه و تصمیم مشارکتی میپردازد. بر پایه دیدگاه هنجاری، این تفکر در افراد وجود دارد که محیط کاری و زندگی تحت احاطه ارزش ها و هنجارهای سازمان قرار گرفته است و همچنین سازمان، زمینه و سابقه سازمانی را در برابر توانمندی های شغلی ترجیح میدهد و این موضوع، به معنای عدم نگاه به آینده است. از طرف دیگر در دیدگاه حرفه ای، کارکنان بر مبنای شایستگی خود در سازمان به کار گرفته میشوند و به آینده سازمان توجه دارند. در نگاه سیستمی باز/ بسته، توجه به محیط مهم است. در نگاه سیستم باز، کارکنان و سازمان بر اساس سیاست درهای باز عمل می کنند و پذیرش محیط بیرونی در اینگونه سازمانها به راحتی صورت میگیرد، ولی در سیستم بسته افراد و سازمان در شرایط سیاست فضای مخفی و بسته قرار دارند و محیط سازمان برای پذیرش محیط بیرونی و افراد جدید دارای محدودیت است. در دیدگاه کنترل غیرنظام مند یا سهل گیرانه که بر پایه نوع نگاه سازمان و ساختارهای درونی آن استوار است، اعمال کنترل غیر نظام مند سبب می شود که فرآیند های کاری در سازمان روان تر شود و افراد در آرامش بیشتری قرار دارند. در رویکرد هنجاری، توجه به طور جدی تری به مشتری و بازار معطوف میشود ولی در نگرش عملگرا، انجام صحیح کارها بدون توجه به محیط بیرونی و با در نظر گرفتن فرآیند های سازمانی هدف اصلی است. (Hofstede et al, 2010)

(Hofstede, 2011).

نتیجه گیری

مطالعات نشان میدهد فرهنگ بر تدوین اهداف و استراتژی ها، رفتار فردی و عملکرد سازمانی تاثیر می گذارد. اگر مدیران در صدد تغییر بهره وری و عملکرد سازمانی باشند باید به عوامل متشکله فرهنگ سازمانی و تغییر آنها توجه داشته باشند. تغییر فرهنگ سازمانی مهمترین و مشکل ترین مرحله در فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی است. روش های ایجاد تغییر فرهنگ سازمانی یا بدنبال ایجاد تغییر از درون هستند که به افزایش آگاهی، دانش و معرفت افراد تاکید دارد و یا بدنبال ایجاد تغییر از بیرون هستند که بر ایجاد محیط و شرایط کاری جدید تاکید دارد.



7Th International Conference on Management, Accounting and Economic Development

September 20, 2021



منابع:

مشبکی، اصغر (۱۳۹۰) مدیریت رفتار سازمانی: تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی، تهران: ترمه.
عاطیه صفردوست (۱۳۹۵) بررسی نقش ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل هافستد در اثربخشی انتقال فناوری و عملکرد رقابتی فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی- فرهنگی، دوره چهارم، شماره ۴، بهار ۵۹، صفحات ۹۸۴-۹۶۵

شاین، ادگار (۱۳۹۳) مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمسالدین نوری نجفی، انتشارات سیمای جوان.

حقیقت منفرد، جلال و هوشیار، آیلر (۱۳۹۱) بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، فصلنامه علمی و پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۱۱، صص ۹۱-۹۱.

عسگریان، محمد (۱۳۹۹) مفهومشناسی فرهنگ سازمانی، دو ماهنامه توسعه ی انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۴، صص ۱۰۱-۱۲۴

تسلیمی، م. س.، فرهنگی، ع. ا.، عابدی جعفری، ح.، و رازنهان، ف. (۱۳۸۹) مدل اثرگذاری فرهنگ ملی بر کار تیمی در ایران، راهبرد فرهنگ، شماره دهم و یازدهم، تابستان و پائیز، ۱۶۱-۱۲۷

رحمان سرشت، ح.، مهدیه، ا. و موحدی، م. (۱۳۹۶) نقش فرهنگ ملی در پیوستن شرکتهای ایرانی به شرکتهای فراملی، مدیریت کسب و کارهای بینالمللی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و بازرگانی دانشگاه تبریز، سال اول، شماره ۱، تابستان، ۶۰-۳۷

باف، ح. و دلوی، م. ر. (۱۳۸۳) مدیریت بومی: چالشها و راهکارها، مطالعات مدیریت، شماره ۴۴-۴۳، ۱۳۷-۱۱۳
Cleverism Report. (2015), "Understanding Cultures & People with Hofstede Dimensions," Retrieved from: <https://www.cleverism.com/understanding-cultures-people-hofstede-dimensions>

Hofstede, G (1989) Organising for cultural diversity. European Management Journal, 7(4), 390-397.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M (2010) Cultures et organisations: nos programmations mentales. Pearson Education France.

Hofstede, G (2011) Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture 2, no. 1: 8-26.