

مطالعات فرافرهنگی هافستد به‌عنوان یکی از پرکاربردترین نظریه‌ها و مطالعات در زمینه فرهنگ ملی شناخته شده است و تاکنون مقالات و پژوهش‌های متعددی براساس آن شکل گرفته‌اند. اما اکثر پژوهش‌هایی که از نظریه هافستد استفاده می‌کنند، از ابعاد، نقص‌ها، محدودیت‌ها، زمینه و شرایط به‌کارگیری خاص و انتقادات واردشده به این نظریه، شناخت کافی ندارند.

در این مقاله ابتدا به مرور نظریه هافستد در مورد مطالعات فرافرهنگی پرداخته خواهد شد، سپس این نظریه با مطالعه گلاب که یکی از تحقیقات شناخته‌شده در حوزه فرهنگ ملی است مقایسه می‌گردد. نهایتاً با استفاده از ادبیات موجود، انتقادات وارد به نظریه هافستد مورد بحث قرار می‌گیرد. سپس این نظریه به‌صورت ساخت‌یافته‌تر براساس معیارهای کلی، تفصیلی و مطلوبیت نظریه واکاوی می‌شود. مطابق نتایج تحقیق، انتقاداتی مانند عدم تعمیم‌پذیری، غفلت از ابعاد مختلف فرهنگی، نادیده گرفتن خرده‌فرهنگ‌ها و ... به این نظریه وارد است.

#### ■ واژگان کلیدی:

مطالعات فرافرهنگی هافستد، نظریه فرافرهنگی هافستد، نقد نظریه هافستد، فرهنگ ملی، مطالعات فرهنگی

## معرفی و ارزیابی نظریه مطالعات فرافرهنگی هافستد

### یعقوب مهارتی

استادیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد  
maharati@um.ac.ir

### مهدی دادخواه

دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد  
mehdidadkhah@mail.um.ac.ir

## ۱. مقدمه

در مطالعات هافستد، فرهنگ به صورت مجموعه‌ای متمایز از هویت، ارزش‌ها و عرف در یک جامعه در نظر گرفته شده است. به عبارت دیگر کشورها و جوامع به دلایل فرهنگ‌شان با یکدیگر تفاوت دارند که این تفاوت‌ها در هویت، ارزش‌ها و عرف آن جامعه خلاصه می‌گردد. هویت معمولاً ریشه در زبان و اعتقادات جامعه داشته و قابل مشاهده است. ارزش‌ها ضمنی و غیر قابل مشاهده‌اند و به ذهن افراد باز می‌گردند. عرف نیز متأثر از قوانین و مقررات موجود در جامعه است. (هافستد و دیگران، ۲۰۱۰) هافستد فرهنگ را به عنوان برنامه‌ریزی ذهنی جمعی تعریف می‌کند که یک گروه یا گروهی از افراد را از یکدیگر متمایز می‌کند. (هافستد، ۱۹۸۴) در مورد تأثیر فرهنگ در عملکرد سازمانی و بررسی نقش فرهنگ ملی در این زمینه تحقیقات متعددی صورت گرفته است. همچنین پژوهش‌های فراوانی وجود دارند که مبحث فرهنگ به خصوص فرهنگ سازمانی را مورد واکاوی و بررسی قرار داده‌اند. پرداختن به موارد اشاره شده از حوصله این نوشتار خارج است و در ادبیات موضوع در این زمینه مطالب فراوانی قابل دسترسی است. آنچه این نوشتار متمرکز بر آن است، ارزیابی نظریه فرافرهنگی هافستد است که عموماً در منابع موجود از آن به عنوان نقد نظریه یاد می‌شود. نقد نظریه را می‌توان به عنوان راهی برای شناخت و آشنایی با ابعاد نظریه به منظور استفاده آگاهانه‌تر از آن در نظر گرفت. این نوشتار در صدد است تا ضمن معرفی نظریه هافستد، انتقاداتی را که به این نظریه وارد است، با استناد به ادبیات موجود مطرح نماید و بدین سبب بینش لازم برای به کارگیری این نظریه را فراهم سازد. با جستجو در ادبیات موجود می‌توان به نقد انواع نظریات دسترسی یافت که اصولاً با نام «Review» در مجلات منتشر می‌شوند و همواره مورد توجه‌اند. به طور کلی می‌توان گفت نظریاتی که بیشتر مورد توجه هستند بیشتر ممکن است مورد نقد و واکاوی قرار گیرند. از آنجایی که نظریه مطالعات فرافرهنگی هافستد یکی از پرکاربردترین نظریه‌ها در زمینه فرهنگ ملی است و تاکنون مورد استناد فراوان بوده است (به پیوست ۱ مراجعه شود)، در این مقاله این نظریه مورد واکاوی و بررسی قرار می‌گیرد. بدین منظور ابتدا مختصری از زندگینامه هافستد مطرح و سپس ابعاد مطالعات فرافرهنگی وی معرفی خواهد شد. از آنجایی که مطالعه گلاب نیز یکی از شناخته شده‌ترین مطالعات فرهنگ ملی است، مطالعات فرافرهنگی هافستد با مطالعه گلاب مورد مقایسه قرار می‌گیرد تا ابعاد این نظریه بیشتر روشن گردد. نهایتاً با استفاده از ادبیات موجود، نقدهای وارد شده به مطالعات فرافرهنگی هافستد به اختصار مطرح می‌شود.

## ۲. زندگینامه هافستد

گرت هنریک هافستد<sup>۱</sup> در اکتبر سال ۱۹۲۸ متولد گردید و در سال ۱۹۵۳ مدرک فوق لیسانس خود را از مؤسسه تکنولوژی دلفت<sup>۲</sup> در رشته مهندسی مکانیک گرفت. او دو سال به خدمت سربازی در ارتش آلمان پرداخت و پس از آن به مدت ۱۰ سال به کارهای مدیریتی در شرکت‌های صنعتی مشغول شد. او از سال ۱۹۶۴ به مدت سه سال به تحصیل در رشته روان‌شناسی اجتماعی در دانشگاه گرونینگن مشغول شد و توانست مدرک دکترای خود را با عنوان پایان‌نامه بازی مهار بودجه<sup>۳</sup> اخذ نماید. هافستد در سال ۱۹۵۵ ازدواج نمود و دارای ۴ پسر و ۷ نوه می‌باشد. (فرهنگی و دیگران، ۱۳۹۴)

هافستد یکی از نظریه‌پردازان مشهور رشته مدیریت است که به خاطر مطالعه فرافرهنگی خود مشهور شده است. مطالعه فرافرهنگی هافستد حاصل اشتغال او به عنوان یک روان‌شناس در شرکت IBM است. او سال ۱۹۶۵ گروه تحقیقات پرسنلی را در IBM اروپا برپا نمود و به مدیریت آن پرداخت. او پس از ترک IBM در دانشگاه‌های مختلفی از قبیل دانشگاه IMD سوئیس، INSEAD فرانسه و مؤسسه اروپایی مطالعات پیشرفته در مدیریت (EIASM) به تدریس پرداخت. در سال ۱۹۸۵ استاد مردم‌شناسی سازمانی دانشگاه ماستریخ هلند و در سال ۱۹۹۳ بازنشسته شد ولی همچنان به عنوان استاد بازنشسته به کار خود ادامه داد. هافستد در کنار فعالیت‌های آکادمیک به عنوان مشاور برای دولت‌ها و سازمان‌های تجاری بزرگ همچون بانک جهانی و کمیسیون اتحادیه اروپایی فعالیت نموده است. (فرهنگی و دیگران، ۱۳۹۴)

هافستد دارای آثار ارزشمندی است و کتاب‌های متعددی را به رشته تحریر در آورده است که از جمله آنها کتاب «پیامدهای فرهنگی: تفاوت‌های بین‌المللی در ارزش‌های کاری»<sup>۴</sup> را می‌توان نام برد که مطالعه او در زمینه فرهنگ ملی بر روی کارمندان در شعبه‌های کمپانی IBM را شامل می‌شود. این تحقیق به عنوان یک از پراستنادترین تحقیقات حوزه علوم انسانی است و طبق بررسی‌های انجام‌شده در گوگل اسکالر در ژوئن ۲۰۱۷، تا آن زمان بیش از ۴۹۰۰۰ بار به آن استناد شده است. کتاب‌های دیگر هافستد

1. Greet H. Hofstede
2. Delft Institute of Technology
3. The Game of Budget Control
4. Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values

شامل «فرهنگ‌ها و سازمان‌ها: نرم‌افزار مغز<sup>۱</sup>»، «ادراک غیر معمول درباره سازمان<sup>۲</sup>» و کتاب «پیامدهای فرهنگی: مقایسه ارزش‌ها، رفتارها، نهادها و سازمان‌ها در میان ملل» می‌باشد. گفتنی است که هافستد دکترای افتخاری از دانشگاه‌های هلند، بلغارستان، آتن، مصر و سوئد را نیز کسب نموده است. (فرهنگی و دیگران، ۱۳۹۴)

### ۳. نظریه مطالعات فرافرهنگی

هافستد در مطالعات اولیه خود چهار بعد برای فرهنگ ملی شامل فاصله قدرت<sup>۳</sup>، پرهیز از عدم اطمینان<sup>۴</sup>، فردگرایی - جمع‌گرایی<sup>۵</sup> و مردانگی (مردنمایی) - زنانگی<sup>۶</sup> را تعریف نمود و بر مبنای آنها به مقایسه جوامع پرداخت. در ادامه این ابعاد با توجه به منابع موجود و اقتباس از آنها شرح داده می‌شوند. (هافستد، ۱۹۸۴؛ فرهنگی و دیگران، ۱۳۹۴؛ لطیفی، ۱۳۸۴ و همتی و گراوند، ۱۳۹۳)

#### فاصله قدرت

فاصله قدرت حدی است که مدیران در یک جامعه اعمال قدرت می‌کنند. در یک فرهنگ با فاصله قدرت بالا، عدم توازن بین مدیران و زیردستان وجود داشته و مدیران فرمان‌دهنده و زیردستان و کارکنان فرمانبردار هستند. اعتماد به زیردستان در این نوع فرهنگ‌ها پایین بوده و زیردستان سبک مدیریتی هدایتی را ترجیح می‌دهند.

#### اجتناب از عدم اطمینان

اجتناب از عدم اطمینان به حدی گفته می‌شود که یک فرهنگ ریسک‌پذیری را می‌پذیرد یا آن را رد می‌کند. کشورهایمانند ژاپن یا ترکیه در این بعد از امتیاز بالایی برخوردارند. در یک فرهنگ با اجتناب از عدم اطمینان بالا، برای متخلفان قوانین با جرایم سخت وجود دارد و نیاز بالایی به امنیت احساس می‌شود و مدیران معمولاً افراد ریسک‌پذیری نیستند. برخلاف آن، جایی که فرهنگ‌ها از لحاظ بعد پرهیز از عدم اطمینان، امتیاز پایین‌تری دارند، مانند کشورهای هنگ کنگ و تایوان، افراد اهمیت کمتری برای قوانین قائل شده و استرس کمتری را تجربه می‌کنند. مدیران در این جوامع نیز تمایل بیشتری به ریسک‌پذیری دارند.

1. Cultures and Organizations: Software of The Mind
2. Uncommon Sense About Organization
3. Power Distance
4. Uncertainty Avoidance
5. Individualism-Collectivism
6. Masculin-Femininity

### فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی

فردگرایی به حدی گفته می‌شود که یک فرهنگ فردگرایی را بیشتر از جمع‌گرایی تشویق می‌کند. فردگرایی در انگلیس، کانادا و آمریکا رایج است و بر روی موفقیت فردی و ابتکار شخصی تأکید بیشتری می‌شود. در یک فرهنگ فردگرا، تنها خود و خانواده محور توجه هستند. در مقابل در یک فرهنگ جمع‌گرا، کشورهایی مانند فیلیپین، سنگاپور و مکزیک، بر حمایت از یک گروه گسترده‌تر مانند قبیله تأکید می‌شود.

### مردانگی در مقابل زنانگی

در یک جامعه مردانه (امتیاز بالا در این بعد)، جامعه براساس رقابت و موفقیت هدایت می‌گردد. کشورهایمانند انگلیس، ژاپن، آفریقای جنوبی و ایتالیا از لحاظ این بعد امتیاز بالایی دارا بوده و در این کشورها بر پول، دارایی‌ها و جاه‌طلبی تأکید می‌شود و نقش‌های مردان و زنان تفکیک شده است. برخلاف آن در یک جامعه زنانه، تأکید بیشتری بر کیفیت زندگی وجود دارد. کشورهایمانند اسکاندیناوی، بیشتر بر همکاری، جو دوستانه، امنیت شغلی، مراقبت و کیفیت زندگی تأکید دارند. در یک فرهنگ زنانه، تأکید بیشتری بر برابری جنسیتی وجود دارد.

### بعد پویایی آئین کنفوسیوس

پس از اولین مطالعه هافستد، او با همکاری میشل باند<sup>۱</sup> (استاد و محقق چینی دانشگاه هنگ کنگ) یک بعد دیگر را نیز تحت عنوان بلندمدت‌نگری<sup>۲</sup> به مدلس افزود. این بعد فرهنگی اختصاص به کشورهای آسیای شرقی دارد و برای توضیح رشد سریع اقتصادی این کشورها به کار می‌رود. این بعد مبتنی بر اخلاقیات موجود در آموزه‌های کنفوسیوس<sup>۳</sup> است.

### ۴. مقایسه مدل هافستد و گلاب<sup>۴</sup>

این بخش بر روی مقایسه بین ابعاد فرهنگی مدل هافستد و مدل گلاب در جمع‌آوری داده و کشورهای (مناطق) شرکت‌کننده در هر دو مدل، ابعاد متفاوت و روش تحقیق و نتایج آنالیز تمرکز دارد. از آنجایی که مدل گلاب نیز یکی از مطالعات موجود در زمینه

1. Michael Bond

2. Long-Term Orientation

3. Confucian Teaching

4. GLOBE

فرهنگ ملی است، مقایسه آن با مطالعات هافستد به کسب بینش بیشتر در مورد نظریه هافستد کمک می‌نماید. عمده مطالب این بخش از مقاله‌ای با عنوان «تفسیر مدل هافستد و گلاب: کدام روش برای تحقیقات میان فرهنگی ترجیح داده می‌شوند؟» که مقایسه‌ای جامع بین این دو مدل انجام داده است برگرفته شده است و حتی‌الامکان از سایر منابع کمکی نیز استفاده شده است. (مینکوف<sup>۱</sup> و هافستد، ۲۰۱۱؛ شی و ونگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ هاوس<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۴؛ فانی و دیگران، ۱۳۹۱ و زارعی متین و دیگران، ۱۳۸۸) این دو مدل شباهت‌هایی دارند، اما بسیار متفاوت هستند.

#### ۴.۱. جمع‌آوری داده‌ها و کشورهای شرکت‌کننده در دو مدل

هافستد در زمان کار در IBM متوجه تفاوت‌های فرهنگی موجود بین کارکنان این شرکت که متعلق به کشورهای مختلفی بودند، شد. او مسئول گروه تحقیقات پرسنلی IBM بود و به بررسی این تفاوت‌های فرهنگی میان کارکنان که متعلق به بیش از ۵۰ کشور بودند پرداخت. حاصل کار او شکل‌گیری پایگاه داده‌ای از نظرسنجی‌های انجام‌شده به‌وسیله پرسشنامه در میان کارکنانی بود که متعلق به ۷۰ کشور بودند. این نظرسنجی دو بار در حدود سال‌های ۱۹۶۷ و ۱۹۷۳ صورت پذیرفت و بیش از ۱۱۶۰۰۰ پرسشنامه تکمیل شده جمع‌آوری گردید.

پرفسور هافستد ابتدا به بررسی پرسشنامه‌های جمع‌آوری‌شده بین سال‌های ۱۹۶۷ و ۱۹۷۳ در ۵۰ کشور و ۳ منطقه پرداخت. در نسخه‌های بعدی کار او در سال ۲۰۰۱، پرسشنامه‌های تکمیل شده ۷۴ کشور مورد استفاده قرار گرفتند که تا حدودی مبتنی بر تکرار و گسترش مطالعات او بر روی جمعیت‌های بین‌المللی مختلف بودند. مطالعات بعدی او به‌منظور اعتبارسنجی یافته‌های مطالعات قبلی بود و جمعیت مورد استفاده او شامل خلبانان و دانشجویان خطوط هوایی تجاری در ۲۳ کشور، مهندسان خدمات اجتماعی در ۱۴ کشور، مصرف‌کنندگان در ۱۵ کشور و «نخبگان» در ۱۹ کشور بودند. هافستد براساس مطالعاتی که انجام داد، مدلی را به‌منظور تمایز میان فرهنگ‌ها توسعه داد که شامل چهار بعد فاصله قدرت (PDI)، فردگرایی (IDV)، مردانگی (MAS) و اجتناب از عدم اطمینان (UAI) بود. پس از آن، هافستد با همکاری محققان چینی بعد پنجمی را براساس مکتب کنفوسیوس تحت عنوان جهت‌گیری بلندمدت (LTO) را

1. Minkov  
2. Shi & Wang  
3. House

توسعه داد که برای ۲۳ کشور مورد استفاده قرار گرفت. مطالعات هافستد در سال‌های ۱۹۹۱، ۲۰۰۱ و ۲۰۰۵ به‌روز رسانی شده است و همواره در اکثر پژوهش‌های مرتبط با فرهنگ ملی به کار گرفته می‌شود.

مدل گلاب نیز یک مطالعه تحقیقاتی دیگر در مورد فرهنگ ملی است که هدف اصلی آن بررسی اثر فرهنگ بر رهبری، کارایی سازمانی، رقابت اقتصادی و شرایط انسانی اعضای جوامع بود. این مطالعه در اواسط دهه ۱۹۹۰ انجام گرفت. محققان گلاب، فرهنگ را در صنایع مختلفی مانند خدمات مالی، فرآوری غذا و ارتباطات راه دور بررسی نمودند. جمعیت مورد استفاده آنها شامل ۱۷۰۰۰ مدیر از ۹۵۱ سازمان در ۶۲ جامعه در سراسر جهان بود. نتایج حاصل از پرسشنامه تکمیل‌شده توسط مدیران، با به‌کارگیری مصاحبه‌ها، بحث‌های گروهی و آنالیز محتوای رسانه‌های چاپی تکمیل شدند.

#### ۴.۲. تفاوت در جمع‌آوری داده‌ها و کشورهای شرکت‌کننده در دو مدل

جدول ۱ تفاوت‌های اصلی بین دو مدل فرهنگی هافستد و گلاب را نشان می‌دهد. جدول ۲ نیز فهرستی از کشورها و مناطق استفاده‌شده در این دو مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۱: تفاوت بین مدل گلاب و مدل هافستد (شی و ونگ، ۲۰۱۱)

مدل هافستد	مدل گلاب	معیار تفاوت‌های دومدل
۱۹۶۷-۱۹۷۳	۱۹۹۴-۱۹۹۷	دوره زمانی انجام پژوهش
۱	۱۷۰	تعداد محققان اولیه درگیر
غیر مدیران و مدیران	مدیران	پاسخ‌دهندگان
۱	۹۵۱	سازمان‌های بررسی‌شده
IBM و شرکت‌های تابع	غیر چندملیتی	نوع سازمان‌ها
فناوری اطلاعات	فرآوری غذا، خدمات مالی و ارتباطات راه دور	نوع صنایع
۷۲	۶۲	تعداد جوامع مورد بررسی
تلاش فردی	تلاش تیمی	نوع تحلیل
مبتنی بر هلند	مبتنی بر آمریکا	طراحی پروژه
چهار	نه	تعداد ابعاد فرهنگی بررسی‌شده

جدول ۲: کشورها (و مناطق) شرکت‌کننده در مدل هافستد و مدل گلاب (شی و ونگ، ۲۰۱۱)

مدل گلاب (۶۲)		مدل هافستد (۷۹)	
چین، گرجستان، هنگ کنگ، هند، اندونزی، ایران، اسرائیل، ژاپن، قزاقستان، کویت، مالزی، فیلیپین، قطر، سنگاپور، کره، تایوان، تایلند و ترکیه	آسیا (۱۸)	جهان عرب شامل مصر، عراق، کویت، لبنان، لیبی، عربستان سعودی، امارات متحده عربی. بنگلادش، چین، هنگ کنگ، هند، اندونزی، ایران، اسرائیل، ژاپن، مالزی، پاکستان، فیلیپین، سنگاپور، کره، تایوان، تایلند، ترکیه و ویتنام	آسیا (۲۴)
آلبانی، اتریش، جمهوری چک، دانمارک، انگلستان، فنلاند، فرانسه، آلمان، یونان، آلمان شرقی (GDR سابق)، آلمان غربی (FRG سابق)، مجارستان، ایرلند، ایتالیا، هلند، لهستان، پرتغال، روسیه، اسلوانی، اسپانیا، سوئد، سوئیس و سوئیس - FR	اروپا (۲۲)	اتریش، بلژیک، بلغارستان، جمهوری چک، دانمارک، استونی، فنلاند، فرانسه، آلمان، یونان، مجارستان، ایرلند، ایتالیا، لوکزامبورگ، مالت، هلند، نروژ، لهستان، پرتغال، رومانی، روسیه، اسلواکی، اسپانیا، سوئد و پادشاهی متحده سوئیس	اروپا (۲۶)
مصر، مراکش، نامیبیا، نیجریه، آفریقای جنوبی (نمونه سیاه)، آفریقای جنوبی (نمونه سفید)، زامبیا و زیمبابوه	آفریقا (۸)	شرق آفریقا (اتیوپی، کنیا، تانزانیا، زامبیا)، مراکش، آفریقای جنوبی و غرب آفریقا (غنا، نیجریه، سیرالئون)	آفریقا (۹)
کانادا (انگلیسی زبان)، ایالات متحده آمریکا و مکزیک	آمریکای شمالی (۳)	کانادا، مکزیک و ایالات متحده آمریکا	آمریکای شمالی (۳)
آرژانتین، بولیوی، برزیل، کلمبیا، کاستاریکا، اکوادور، گواتمالا، جامائیکا، پاناما، پرو، سورینام، ترینیداد، اروگوئه و ونزوئلا	آمریکای جنوبی (۹)	آرژانتین، برزیل، شیلی، کلمبیا، کاستاریکا، اکوادور، السالوادور، گواتمالا، جامائیکا، پاناما، پرو، سورینام، ترینیداد، اروگوئه و ونزوئلا	آمریکای جنوبی (۱۵)
استرالیا و نیوزیلند	استرالیا (۲)	استرالیا و نیوزیلند	استرالیا (۲)

۲۰۶

#### ۴.۳. ابعاد اندازه‌گیری فرهنگ

در آخرین نسخه مدل هافستد تمایزات فرهنگی براساس شش بعد است و این مدل مقیاس‌هایی از ۰ تا ۱۰۰ برای هر بعد ارائه می‌دهد و هر کشور، نسبت به کشورهای دیگر، موقعیتی در هر مقیاس یا شاخص دارد. چهار بعد اصلی اولیه در سال ۱۹۷۲ مورد بررسی قرار گرفته‌اند و چهار بعد قبلی به همراه یک بعد جدید بعدی در سال ۲۰۰۵ بررسی شده‌اند. تفاوت فرهنگی کشورها به‌وسیله آنالیز آماری مشخص شده است و آنها بازتابی از مشکلات پایه‌ای هستند که هر جامعه باید با آنها مقابله نماید (برگرفته از نظریه هافستد در مورد مشکلات پایه‌ای جوامع) در مدل هافستد، هر کشور در جایی میان این



ابعاد قرار می‌گیرد. در مطالعات اخیر هافستد، یک بعد جدید با همکاری محقق بلغاری به نام «مینکوف» تحت عنوان «افراط<sup>۱</sup>» اضافه گردیده است که میزان تلاش افراد است برای اینکه امیال خود را مهار کنند. مهار ضعیف «افراط» و مهار قوی «خویشتن‌داری» نامیده می‌شود<sup>۲</sup>. (مینکوف و هافستد، ۲۰۱۱) در پیوست ۲ ابعاد اندازه‌گیری شده هافستد برای کشورهای مختلف قابل مشاهده هستند. هافستد برای پژوهش خود از پرسشنامه‌ای حاوی ۳۰ سؤال استفاده نموده است که برای هر بعد چهار سؤال در نظر گرفته شده و شش سؤال دیگر مربوط به بیوگرافی (سن، جنس و...) هستند. سپس با استفاده از رابطه‌های ۱ اقدام به اندازه‌گیری امتیازات در محدوده ۰ تا ۱۰۰ برای هر بعد متعلق به کشورها نموده است. (هافستد و مینکوف، ۲۰۱۳) آخرین نسخه پرسشنامه هافستد در پیوست ۳ این مقاله قابل دسترسی است.

۲۰۷

#### رابطه‌های ۱:

$$\begin{aligned} PDI &= 35 (m07 - m02) + 25 (m20 - m23) + C (pd) \\ IDV &= 35 (m04 - m01) + 35 (m09 - m06) + C (ic) \\ MAS &= 35 (m05 - m03) + 35 (m08 - m10) + C (mf) \\ UAI &= 40 (m18 - m15) + 25 (m21 - m24) + C (ua) \\ LTO &= 40 (m13 - m14) + 25 (m19 - m22) + C (ls) \\ IVR &= 35 (m12 - m11) + 40 (m17 - m16) + C (ir) \end{aligned}$$

$mn$  = امتیاز متوسط یا میانگین امتیازات برای سؤال شماره  $n$  در یک جمعیت آماری  
 $C (pd)$  = مقدار ثابت جهت رساندن شاخص به ۱۰۰ (با توجه به اینکه مقدار این ثابت با توجه به شاخص به همه اضافه می‌گردد بر کل تأثیری ندارد. این شاخص می‌تواند مثبت یا منفی باشد)

در مطالعه گلاب، نه بعد فرهنگی مورد بررسی قرار گرفته است که شامل وضع موجود جامعه (آن‌گونه که هست As Is) و وضع مورد انتظار (آن‌گونه که باید باشد Should Be) در جوامع فرهنگی مختلف می‌باشد. (جدول ۳) نه بعد فرهنگی ارائه‌شده توسط مدل گلاب شامل اجتناب از عدم قطعیت، فاصله قدرت، جمع‌گرایی اجتماعی (بین گروهی)، جمع‌گرایی درون گروهی، برابری جنسیتی، قاطعیت، آینده‌نگری، عملکردگرایی و توجه به انسان است.

#### 1. Indulgence

۲. در آدرس الکترونیکی <https://geert-hofstede.com/countries.html> می‌توان آخرین به‌روزرسانی‌های ابعاد شش‌گانه هافستد را برای کشورهای مختلف مشاهده نمود.

جدول ۳: ابعاد اندازه‌گیری فرهنگ در مدل گلاب (شی و ونگ، ۲۰۱۱)

تعاریف	ابعاد
درجه‌ای که اعضای یک سازمان یا جامعه اعتقاد دارند که قدرت باید به طور نامساوی توزیع گردد.	فاصله قدرت
حدی که در آن اعضای یک گروه انتظار دارند که نظم، ثبات، سازگاری، ساختار، رویکردهای رسمی و قانون، فعالیت‌های زندگی روزانه آنها را پوشش دهد.	اجتناب از عدم قطعیت
سطحی که یک جامعه اقدامات جمعی و توزیع منابع را مورد ستایش قرار می‌دهد.	جمع‌گرایی اجتماعی (بین‌گروهی)
سطحی که در آن یک جامعه انسجام و وفاداری را در خانواده‌ها یا سازمان‌ها مورد ستایش قرار می‌دهد.	جمع‌گرایی درون‌گروهی
ایده‌ها و ارزش‌ها و تجویزاتی برای رفتارهای مرتبط با بعد فرهنگی است که یک جامعه افراد را به بشردوستی، مراقبت، انصاف، دوستی، سخاوت و مهربانی تشویق می‌کند.	توجه به انسان
سطحی که در آن یک جامعه به عملکرد برتر فردی پاداش می‌دهد.	عملکردگرایی
مجموعه‌ای از مهارت‌های اجتماعی یا شیوه واکنش متمایل به آموزش یا یک منظر از شخصیت.	قاطعیت
سطحی که در یک جامعه برابری جنسیتی وجود دارد و تفاوت نقش‌ها به دلیل جنسیت کم است.	برابری جنسیتی
حدی که در آن اعضای یک جامعه یا یک سازمان معتقدند که اقدامات فعلی آنها بر آینده تأثیر می‌گذارد، بر سرمایه‌گذاری در آینده متمرکز هستند و معتقدند که آنها آینده‌ای دارند که مهم است، بر برنامه‌ریزی برای توسعه آینده باور دارند و برای ارزیابی اثرات اقدامات فعلی خود، آینده را مورد توجه قرار می‌دهند.	آینده‌نگری

۲۰۸

### ۵. ارزیابی نظریه هافستد

به‌طور خلاصه هر تئوری مدیریت باید متناسب با ابعاد فرهنگی منطقه‌ای باشد که قرار است در آن به کار گرفته شود. به عبارت دیگر، یکی از مهم‌ترین شاخص‌های موفقیت‌آمیز بودن یک تئوری در یک کشور یا منطقه، تناسب آن با ابعاد فرهنگی آن کشور یا منطقه است. هافستد به همین منظور فرهنگ‌های مختلف را مطابق شیوه‌ای که شرح داده شد در کمپانی IBM مورد مطالعه قرار داد. بدون شک پژوهش او یکی از ارزشمندترین پژوهش‌ها در زمینه فرهنگ ملی است. اما نقدها و ایراداتی با آن وارد است که در پژوهش‌های مختلف به آنها اشاره گردیده‌است. در ادامه نقد این نظریه با استناد به منابع مورد بررسی آورده شده است. شایان ذکر است که هافستد در کتاب «پیامدهای فرهنگی: تفاوت‌های بین

المللی در ارزش‌های کاری» (هافستد، ۱۹۸۴) و همچنین کتاب «فرهنگ‌ها و سازمان‌ها: نرم‌افزار مغز» (هافستد و دیگران، ۲۰۱۰) به شرح کامل شیوه پژوهش خود پرداخته است. نظریه‌های موجود را از رویکردهای مختلفی می‌توان مورد ارزیابی و نقد قرار داد. رویکرد اول، روش‌شناختی و بررسی روایی و پایایی است. در رویکرد محتوایی تأکید بر بررسی نظریه از منظرهای هستی‌شناسی، معرفت‌شناسی، انسان‌شناسی و پیش‌فرض‌های فلسفی است. در رویکرد پارادایمی چگونگی تغییر و تحول نظریه‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. رویکرد تاریخی نیز به حوادث و رویدادهای تاریخی و اجتماعی متناظر با نظریه‌ها و بنیان تاریخی آنها می‌پردازد. نهایتاً در رویکرد تلفیقی از رویکردهای پیشین به صورت همگن استفاده می‌شود و تجزیه و تحلیل‌های نظریه‌پرداز و تعلقات او محور بررسی قرار می‌گیرد. (نگل، ۱۹۶۱؛ به نقل از دانایی‌فرد، ۱۳۸۹ و باچراچ<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹)

۲۰۹

نقد ذکر شده در این بخش، با روش نقد تلفیقی و با مطالعه شیوه پژوهش هافستد که توسط او به طور تفصیلی در کتاب «پیامدهای فرهنگی: تفاوت‌های بین‌المللی در ارزش‌های کاری» و همچنین کتاب «فرهنگ‌ها و سازمان‌ها: نرم‌افزار مغز» شرح داده شده، تدوین گردیده است و با استناد به سایر منابع مرتبط قوت گرفته است. ابتدا مجدداً یادآوری می‌شود که هافستد در سال ۱۹۵۳ مدرک فوق لیسانس خود را از مؤسسه تکنولوژی دلفت در رشته مهندسی مکانیک اخذ نموده است و پس از دو سال خدمت سربازی در ارتش آلمان به مدت حدوداً ۱۰ سال در چندین شرکت صنعتی به انجام کارهای حرفه‌ای و مدیریتی همت گمارده است. پس از آن، در سال ۱۹۶۴ تا سال ۱۹۶۷ به صورت پاره‌وقت به تحصیل در رشته روان‌شناسی اجتماعی دانشگاه گرونینگن پرداخته و مدرک دکترایش را در سال ۱۹۶۷ با عنوان پایان‌نامه «بازی مهار بودجه» اخذ کرده است. این موضوع از این جهت اهمیت دارد که بیان‌کننده مسیر حرکت علمی او از رشته‌های سخت به رشته‌های نرم و علوم انسانی است. بنابراین نوعی نگاه مهندسی در یافته‌های علوم اجتماعی ناشی از این سبک تفکر او قابل مشاهده خواهد بود. این موضوع در استفاده او از ریاضیات و محاسبات کمی در تحلیل‌های مرتبط با پژوهش‌های فرهنگی قابل ملاحظه است، چرا که بسیاری از محققان مدعی‌اند که فرهنگ مقوله‌ای نیست که بتوان به سادگی با روش‌های کمی آن را مورد قضاوت قرار داد در حالی که هافستد برخلاف این دیدگاه، روش‌های کمی را

در پژوهش خود به کار بسته است. (باسکرویل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳ و لطیفی، ۱۳۸۴)

طبق آنچه که در کتاب پیامدهای فرهنگی هافستد بیان گردیده است، این پژوهش در کمپانی بین‌المللی به نام هرمس<sup>۲</sup> صورت پذیرفته است. شاید این موضوع جای تعجب داشته باشد که چرا اثری از کمپانی IBM در این کتاب نیست در حالی که در همه منابع، این پژوهش با نام IBM شناخته می‌شود. پس از جستجو در آثار هافستد، در مقاله‌ای تحت عنوان «اتصال کنفوسیوس: از ریشه‌های فرهنگی تا رشد اقتصادی» (هافستد و باند<sup>۳</sup>، ۱۹۸۸) مشخص گردید که این پژوهش در کمپانی IBM صورت گرفته است ولی نویسنده ترجیح داده تا در آن زمان آن را ذکر نکند و یا حداقل می‌توان اذعان داشت که هرمس یکی از واحدهای تابعه کمپانی IBM بوده است (دلیل این تغییر نام در هیچ کدام از مقالات مورد بررسی مشاهده نگردید) هافستد در مقاله‌ای که اشاره شد، بیان می‌دارد که نحوه انجام پژوهش توزیع ۱۱۶۰۰ «پرسشنامه نگرش کارکنان» به ۲۰ زبان مختلف در ۷۲ کشور بوده است. (این پرسشنامه در پیوست ۳ مقاله قابل دسترسی است) نکته جالب توجه اینجاست که این اعداد و ارقام در کتاب او کمی متفاوت‌اند؛ او در کتاب خود بیان داشته است که از ۱۱۷۰۰ پرسشنامه به ۲۰ زبان در ۶۶ کشور بهره برده است. (ترجمه پرسشنامه‌ها با کمک پرسنل شاغل کمپانی و بومی آن زبان صورت پذیرفته است) آخرین نسخه این پرسشنامه حاوی ۳۰ سؤال است که برای هر بعد چهار سؤال در نظر گرفته شده است. سؤالات دیگر در مورد ویژگی‌های بیوگرافی مانند سن، جنسیت و... است.

هافستد کارکنان IBM را به‌عنوان جامعه آماری تحقیق خود به کار گرفت که متعلق به ملیت‌های مختلفی بودند. انتخاب جمعیت آماری به این شیوه خود متضمن نقص و خطا است و پژوهش‌های متعددی بر این موضوع تأکید دارند که کارکنان یک شرکت گویای فرهنگ یک ملیت نیستند و این شیوه انتخاب نمونه‌ها متعصبانه است. (اسمیت<sup>۴</sup> و دیگران، ۱۹۹۶؛ طیب<sup>۵</sup>، ۱۹۹۴ و لطیفی، ۱۳۸۴) به‌عبارت دیگر، سازمان انتخابی او IBM و شرکت‌های تابع است که از نوع کمپانی‌های فناوری اطلاعات می‌باشد. بدیهی است که نمونه‌های گرفته‌شده از این جامعه آماری، مبین کلیه فرهنگ‌های موجود یک ملیت نیست. افراد درگیر در این صنایع خود در بهترین حالت یک زیرجامعه از جامعه اصلی یک ملیت

1. Baskerville
2. HERMES
3. Bond
4. Smith
5. Tayeb

تلقی می‌شوند که شامل تمامی فرهنگ‌ها نیست. درون هر ملیت خرده‌فرهنگ‌ها، باورها و عقاید مختلفی وجود دارد و باید در نمونه‌گیری همه آنها مدنظر قرار گیرد. به عبارت دیگر، اشتباه هافستد، برابر دانستن ملیت با فرهنگ است (باسکرویل، ۲۰۰۳)؛ چرا که این دو یکسان نیستند و یک ملیت واحد ممکن است چندین فرهنگ متفاوت را شامل گردد. فرض اصلی هافستد این است که یک کشور یا ملیت شامل یک فرهنگ است. در حالی که فرهنگ با ملیت یکسان نیست؛ به عنوان مثال می‌توان بیان کرد که در کشور ایران افراد با فرهنگ‌های مختلفی تحت عنوان ملیت ایرانی در حال زندگی هستند. کما اینکه پژوهشی که توسط جمی و اعتباریان در شرکت مخابرات استان‌های کلان ایران صورت پذیرفته است، حاکی از وجود خرده‌فرهنگ‌های متفاوت براساس مناطق جغرافیایی در ایران است. (جمی و اعتباریان، ۱۳۹۵) بنابراین آنچه که هافستد مطالعه نموده است قابل تعمیم به کل یک کشور نیست. او تنها فرهنگ‌هایی از یک کشور را مطالعه نموده که قابلیت تعمیم به کل یک کشور (ملیت) را ندارد. به علاوه فرهنگ‌های مختلف موجود در یک ملیت، درجه تأثیرگذاری مختلفی بر کل آن ملیت دارند که در مطالعات هافستد به آن پرداخته نشده است. هافستد در تحلیل اولیه خود از اطلاعات ۴۰ کشور استفاده نمود و از بقیه شعبه‌های کوچک صرف‌نظر کرد و بعداً اطلاعات آنها را مورد استفاده قرار داد. به همین دلیل، اعداد و ارقام مختلفی در مقالات متعدد او در مورد کشورهای مورد مطالعه بیان شده‌اند. سپس براساس پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده و تحلیل آنها به معرفی ابعاد فرهنگ ملی شامل فاصله قدرت، پرهیز از عدم اطمینان، فردگرایی - جمع‌گرایی و مردانگی (مردنمایی) - زنانگی برای کشورهای مختلف پرداخت. ابعادی که هافستد بیان می‌دارد ابعاد متضادی هستند؛ به طور مثال فردگرایی را در مقابل جمع‌گرایی قرار می‌دهد و یا زن‌گرایی را نقطه مقابل مردگرایی می‌داند، به عبارت دیگر هافستد دید دو قطبی را ترجیح داده است. (خاکپور، ۱۳۹۰) به علاوه، محققان بیان نموده‌اند که مطالعات هافستد، امتیازات زنانه را به طور مستقیم اندازه‌گیری ننموده است و نبود مردانگی، به عنوان زنانگی محسوب شده است، اما در مقابل، پروژه گلاب امتیازات زنانگی را به صورت ذاتی اندازه‌گیری نموده است. (پربوتیه<sup>۶</sup> و دیگران، ۲۰۰۵) همچنین، در مدل فرهنگی هافستد به اعداد چینی‌ها اشاره‌ای نشده است و فقط آمارهایی از تایوان و هنگ‌کنگ موجود است. با این حال، تعداد بیشتری از سرمایه‌گذاران، شرکت‌هایی با مالکیت جمعی در چین راه‌اندازی نموده‌اند و تحقیق در

مورد گزینه‌های شیوه ثبت و سایر حوزه‌های تحقیقاتی در مورد چین، به‌طور فزاینده‌ای در حال افزایش است. بنابراین، برای محققان، استفاده از امتیازات ابعاد گلاب گزینه‌ای معقولانه خواهد بود، اگر بخواهند در مورد چین به انجام پژوهش بپردازند. (شی و ونگ، ۲۰۱۱)

خاکپور چهار ویژگی جهت بررسی نظریات فرهنگی ارائه می‌دهد که شامل بررسی هستی‌شناسی، الگوهای از پیش تعیین‌شده، بررسی لایه‌های فرهنگ و شیوه تحلیل است. (خاکپور، ۱۳۹۰) اگر بخواهیم مطالعه هافستد را براساس معیارهای مطرح‌شده خاکپور بسنجیم می‌توان بیان داشت که هافستد فرهنگ را به‌عنوان یک موجودیت مستقل مورد بررسی قرار می‌دهد و از ابزارهای کمی (مانند پرسشنامه) جهت اندازه‌گیری آن استفاده می‌کند و دیدگاهی اثبات‌گرایانه یا عینی دارد. بسیاری از افراد نیز معتقدند برای شناسایی پدیده‌هایی مانند فرهنگ که با ابعاد انسانی زیادی سر و کار دارند روش‌های کیفی ارجحیت دارد. منابع بسیاری معتقدند استفاده از پرسشنامه که نگرش‌ها را اندازه‌گیری می‌کند ابزار مناسبی جهت جمع‌آوری داده‌های فرهنگی نیست. (اسمیت و دیگران، ۱۹۹۶؛ طیب، ۱۹۹۴؛ لطیفی، ۱۳۸۴ و باسکرویل، ۲۰۰۳) این افراد معتقدند جهت دستیابی به تفاوت‌های فرهنگ، ابزارهای گوناگونی مورد نیاز است. پرسشنامه‌ها اصولاً شامل سؤالات ساختاریافته‌اند و شرکت‌کننده تنها به چیزهایی جواب می‌دهد که پرسشنامه از او طلب می‌کند و بدیهی است که هر موضوعی که طراح پرسشنامه از آن غفلت کرده باشد اندازه‌گیری نخواهد شد. این مهم به‌خصوص زمانی که طراح پرسشنامه و شرکت‌کنندگان تفاوت‌های فرهنگی قابل توجهی دارند، حائز اهمیت است. بنابراین شاید به‌کارگیری روش‌های دیگر اندازه‌گیری داده‌ها همانند مشاهده یا مصاحبه نیمه‌ساختاریافته پسندیده‌تر باشد.

ابعادی که در مطالعه هافستد مورد بررسی قرار گرفته، از قبل تعیین شده‌اند و از طریق تحلیل متغیر، روابط میان متغیرها کشف گردیده است. به‌عبارت دیگر، ابعاد پایه‌ای پژوهش او از نظریه پیشینش مبنی بر اینکه جوامع در حال دست و پنجه نرم کردن با چهار مشکل اساسی‌اند، نشئت گرفته است (وست‌وود و اورت، ۱۹۸۷):

- توزیع قدرت و ارتباط برابری و نابرابری
- نقش و جایگاه افراد و همچنین ارتباط بین فردگرایی و جمع‌گرایی
- نابرابری جنسیتی و تأثیر آن در نقش‌های اجتماعی
- چگونگی مقابله جوامع با عدم قطعیت

به نظر خاکپور در مقاله خود در مورد سنخ‌شناسی نظریه‌های فرهنگ استفاده از ابعاد از پیش تعیین شده برای فرهنگ، به محقق القاء می‌کند که ابعاد در نظر گرفته شده او برای تمامی سازمان‌ها و ملیت‌ها وجود دارد و این خود سبب سوگیری در تحقیق می‌گردد (۱۳۹۰) هافستد دقیقاً این کار را انجام داده است و از نظریه پیشین خود ابعادی را برای فرهنگ استخراج کرده است. بنابراین مطالعه و پژوهش او متضمن سوگیری است. به علاوه، ابعاد دیگری که محقق آنها را درک ننموده است نیز به فراموشی سپرده می‌شوند. این مورد به وضوح در پژوهش هافستد قابل مشاهده است. چرا که بعداً خود هافستد با همکاری میشل باند (استاد و محقق دانشگاه چینی هنگ کنگ) بعد دیگری را به مدلش افزوده است که او آن را بلندمدت‌نگری یا نگرش براساس زمان نامیده است. افزودن این ویژگی نشان‌دهنده این موضوع است که برخی از ابعاد مختص فرهنگ‌های خاص در تحقیق هافستد نادیده گرفته شده‌اند. مطالعات هافستد ابعادی را بیان می‌کند که تقریباً در تمام کشورها قابل بررسی هستند و برخی از جنبه‌های فرهنگی را که خاص برخی از کشورهاست لحاظ ننموده است. به طور مثال در فرهنگی ایرانی - اسلامی ما، روحیه ایثار و فداکاری وجود دارد، در حالی که در مدل هافستد چنین چیزی مطرح نیست. به عبارت دیگر، او با دیدگاه خود سعی در تبیین ابعادی داشته است تا آنها را اندازه‌گیری کند. اگر همانند مدل گلاب، از تعداد محققین بیشتری جهت تدوین و طراحی تحقیق استفاده می‌نمود، به ابعاد جدیدتری در این مورد و به خصوص برای کشورهای شرقی دست می‌یافت. سند این مدعا، دو بعد اضافه شده، بعد از مطالعه اولیه او می‌باشد. همان‌طور که شرح داده شد، هافستد با همکاری میشل باند بعد بلندمدت‌نگری یا نگرش براساس زمان را به مدلش افزود. همچنین در آخرین اطلاعات موجود در وبسایت بنیاد او، یک بعد جدید تحت عنوان «افراط» اضافه شده که به معنای میزان تلاش افراد برای مهار امیالشان است. شیوه اندازه‌گیری مورد استفاده در پژوهش هافستد، یعنی پرسشنامه‌ها، صرفاً توانایی اندازه‌گیری لایه‌های خاصی از فرهنگ را دارد. منابع بسیاری مانند آنچه که خاکپور اشاره می‌کند (خاکپور، ۱۳۹۰)، استفاده از پرسشنامه را در اندازه‌گیری مفروضات بنیادین فرهنگ ناتوان می‌دانند. در مطالعات بین فرهنگی به منظور تحلیل، یا از مطالعه موردی یا از تحلیل تطبیقی استفاده می‌گردد که جمعیت زیادی را شامل می‌گردد. هافستد در مطالعات خود از تحلیل تطبیقی استفاده نموده است. خود فرهنگ ممکن است لایه‌های پنهانی داشته باشد و شدت و ضعف این لایه‌ها در مناطق مختلف یک کشور یکسان

نیست. به‌طور مثال لطیفی (۱۳۸۴) در پژوهش خود، فرهنگ ایرانی را متأثر از سه لایه فرهنگی مختلف اسلامی، غربی و باستانی می‌داند. (جدول ۴) از طرفی اکثر کشورهای دنیا صاحب تمدن‌های کهن هستند و لایه‌های فرهنگی متفاوتی را شامل می‌شوند، موضوعی که در پژوهش هافستد به آن توجه نشده است.

جدول ۴: نقشه ابعاد فرهنگی ایران (لطیفی، ۱۳۸۴)

ابعاد هافستد	فردگرا / جمع‌گرا	فاصله قدرت	عدم قطعیت‌گریزی	کمیت/کیفیت زندگی (زن/مرد طبیعی)	نگرش بلند/کوتاه مدت
مطالعه هافستد	میان‌ه	میان‌ه	نسبتاً ضعیف	نسبتاً زن‌طبع	با توجه به تاریخ انجام پژوهش، برای ایران در دسترس نبوده است.
فرهنگ باستانی	جمع‌گرا	زیاد	ضعیف	مردطبع	کوتاه‌مدت
فرهنگ اسلامی	جمع‌گرا/فردگرا	کم	ضعیف	مردطبع و زن‌طبع	بلندمدت
فرهنگ غربی	فردگرا	کم	قوی	مردطبع	کوتاه‌مدت

۲۱۴

مطابق آنچه لطیفی بیان می‌دارد، عدم درک صحیح فرهنگ برای محققى که از خارج به یک فرهنگ نگاه می‌کند وجود دارد و تحقیقات هافستد نیز از این مشکل میرا نیست. فرهنگ یک جامعه پویا است و چه‌بسا این تغییرات ممکن است سریع باشد؛ بنابراین در طول مطالعات بلندمدت و طولی ممکن است مقادیر شاخص‌های فرهنگی برای یک کشور تغییر نموده و مقایسه بین فرهنگ‌ها به‌راحتی میسر نباشد. از آنجا که مطالعه اولیه هافستد پنج سال به‌طول انجامیده است اگر پویایی فرهنگ لحاظ گردد، این مطالعه متضمن خطا خواهد بود، چرا که او از تغییرات زمانی فرهنگ غفلت نموده است. (لطیفی، ۱۳۸۴)

طبق بررسی‌ها و مطالعات صورت‌گرفته بر روی مقالات و کتب تدوین‌شده هافستد و دیگر محققان، در تعداد دقیق کشورهای مورد مطالعه در پژوهش هافستد ابهام وجود دارد و در منابع مختلف اعداد متفاوتی ذکر شده است. حتی خود هافستد در مقاله و کتابش برای پژوهش اول خود چنین تناقضی را ایجاد نموده‌است. لذا در این مقاله نیز ممکن است چنین ابهامی قابل رؤیت و درک باشد که متأثر از ابهام موجود در منابع مختلف است. گفتنی است که طبق مکاتبات صورت‌گرفته با بنیاد هافستد، این پاسخ دریافت شد که اولین پژوهش هافستد در بین سال‌های ۱۹۶۷ تا ۱۹۷۳ در بیش از ۷۰ کشور



بوده است. ابتدا این پژوهش بر روی ۴۰ کشور بزرگ صورت گرفته و سپس گسترش داده شده است [ظاهراً در طول این مدت نیز نتایج به چاپ رسیده‌اند و در هر انتشار آمار متفاوتی ارائه گردیده است].

در ادامه، انتقادات مطالعه هافستد به صورت ساختار یافته‌تر بر اساس معیارهای موجود در ادبیات در مورد نظریه‌پردازی و نقد نظریه از جمله معیارهای تفصیلی، معیارهای کلی و مطلوبیت نظریه و ضمن توجه به آنچه که پیش‌تر در مورد نظریه هافستد شرح داده شد، طرح می‌شود. برای آگاهی بیشتر در مورد این معیارها و زیرمعیارهای مرتبط می‌توان به ادبیات موجود در این زمینه مراجعه نمود. (نگل، ۱۹۶۱؛ به نقل از دانایی‌فرد، ۱۳۸۹ و باچراچ، ۱۹۸۹) همان‌طور که مشخص شد هافستد از مطالعات طولانی‌مدت در حدود ۷۲ کشور بهره برده است و اساس ابعاد تعیین‌شده مطالعه او برگرفته از نظریه پیشین او در مورد مشکلات اساسی جوامع است. لذا می‌توان گفت او از شیوه قیاسی در مطالعه خود برای نظریه‌پردازی در مورد فرهنگ بهره گرفته است. همچنین معیارهای کلی جهت ارزیابی نظریه هافستد شامل گفته‌ها و ناگفته‌های این نظریه، در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵: ارزیابی نظریه هافستد از نظر معیارهای کلی نقد نظریه شامل گفته‌ها و ناگفته‌ها

ردیف	جنبه مورد ارزیابی	شرح
۱	آنچه گفته است	این جنبه در مورد معرفی نظریه‌پرداز، معرفی خود نظریه، موضوع مورد بحث و شرح آن می‌باشد که در بخش‌های قبلی به‌طور تفصیلی به آن پرداخته شد.
۲	آنچه نگفته است	از بسیاری از ابعاد فرهنگی غفلت شده است. این موضوع در اولین انتشار مطالعه هافستد که شامل چهار بعد فرهنگی بود قابل رؤیت است. اگر چه بعداً هافستد در تحقیقات جداگانه‌ای دو بعد دیگر به مطالعه‌اش افزود و امروزه نظریه او با شش بعد شناخته می‌شود. هافستد ابعادی را از قبل تعیین نمود و سپس از درجه آنها به مطالعه فرهنگ پرداخت. این موضوع خود سبب سوگیری پژوهش می‌گردد. به عبارت دیگر، هافستد بسیاری از ابعاد فرهنگی را همچنان در مطالعه خود در نظر نگرفته است (مانند روحیه ایثارگری و شهادت و مواردی از این قبیل) هافستد از خرده‌فرهنگ‌های یک ملیت غفلت نموده و برای هر ملیت یک فرهنگ متصور شده است.
۳	آنچه باید گفته شود	شناسایی ابعاد کامل یک فرهنگ با در نظر گرفتن ابعاد مختلف موجود در فرهنگ‌های ملیت‌های مختلف، بهره‌گیری از شیوه نمونه‌برداری صحیح و قابل استناد، توجه به خرده‌فرهنگ‌های موجود در یک ملیت از جمله مواردی است که پژوهش هافستد نیازمند بهره‌گیری از آن است.

نظریه هافستد را می‌توان از لحاظ معیار تفصیلی و جزئی ارزیابی نظریه نیز مورد تحلیل قرار داد. چنین ارزیابی در جدول ۶ ارائه شده است. در این جدول توضیح مختصری از هر معیار نیز ارائه گردیده است.

جدول ۶: ارزیابی نظریه هافستد از لحاظ معیارهای تفصیلی و جزئی ارزیابی

ردیف	معیار	شرح معیار	ارزیابی نظریه هافستد
۱	منطقی بودن	از اصول پایه نقد و ارزیابی یک نظریه است. پرداختن به نقد یک نظریه غیرمنطقی، بی‌فایده است.	از لحاظ این معیار، نظریه هافستد منطقی است.
۲	ابطال‌پذیری	این معیار با درجه آزمون‌پذیری در یک‌راستا قرار می‌گیرد.	نظریه هافستد ابطال‌پذیر است. انجام مطالعات مشابه توسط او و همکارانش جهت توسعه ابعاد فرهنگی بر این موضوع صحه می‌گذارد. ضمن اینکه او پس از انتشار اولین یافته‌های علمی خود، یک‌بار دیگر مطالعه‌اش را روی جمعیت آماری دیگری انجام داد (البته با همان خطاهای نمونه‌گیری قبلی)
۳	درجه آزمون‌پذیری	افراد دیگر باید بتوانند طبق روش شرح داده شده جهت رسیدن به تئوری، کلیه مراحل را مجدداً انجام دهند.	نظریه هافستد آزمون‌پذیر است. انجام مطالعات مشابه توسط او و همکارانش جهت توسعه ابعاد فرهنگی بر این موضوع صحه می‌گذارد. ضمن اینکه او پس از انتشار اولین یافته‌های علمی خود، یک‌بار دیگر مطالعه‌اش را روی جمعیت آماری دیگری انجام داد (البته با همان خطاهای نمونه‌گیری قبلی) روش رسیدن به نظریه هافستد نیز به‌طور کامل در کتاب منتشرشده او با عنوان «پیامدهای فرهنگی: تفاوت‌های بین‌المللی در ارزش‌های کاری» شرح داده شده است.
۴	سازگاری با بدیهیات یا تحقیقات جدید	نظریه باید با اصول علمی سازگار باشد و با حقایق علمی امروزه مغایر نباشد (با حقایق علمی زمانی که قصد نقد نظریه را داریم، سازگار باشد)	نتایج تحقیق هافستد با تحقیقات جدید مانند مطالعه گلاب و یا حقایق بدیهی امروز مغایرت قابل توجهی ندارد (البته حدی از تناقضات علمی برای هر مطالعه‌ای قابل قبول است)

۲۱۶

نظریه هافستد را می‌توان از لحاظ معیارهای مطلوبیت نظریه نیز مورد ارزیابی قرار داد. چنین ارزیابی در جدول ۷ ارائه شده است. در این جدول توضیح مختصری از هر معیار نیز ارائه گردیده است.

جدول ۷: ارزیابی نظریه هافستد از لحاظ معیارهای مطلوبیت

ردیف	معیار	شرح معیار	ارزیابی نظریه هافستد
۱	قابلیت تفسیر	بتوان نظریه را تفسیر نمود.	نظریه هافستد قابل تفسیر است. این مورد در خروجی این نظریه و شرح ابعاد نظریه او قابل مشاهده است.
۲	سادگی	خروجی نظریه (سادگی) متدولوژی رسیدن به نظریه مدنظر نیست) ساده و قابل فهم باشد.	خروجی نظریه هافستد تقریباً ساده و قابل فهم است و از بازه اعداد بین ۰ تا ۱۰۰ جهت نشان دادن میزان تمایل یک فرهنگ به یک بعد استفاده نموده است که مقایسه بین فرهنگ‌های مختلف را ساده می‌نماید. هر چند که اندازه‌گیری کمی فرهنگ یکی از ایرادهای وارد به پژوهش هافستد است.
۳	سازگاری با نظریه‌های مرتبط و جامع‌تر	نظریه باید با نظریه‌های مرتبط و جامع‌تر سازگاری داشته باشد.	از جمله نظریه‌های جامع‌تر و جدیدتر نسبت به مطالعه هافستد، نظریه گلاب می‌باشد که از لحاظ کلی سازگار هستند ولی در جزئیات و شیوه اندازه‌گیری فرهنگ همواره بین آنها اختلافاتی وجود داشته است.
۴	قابلیت تعمیم	تئوری به جوامع موجود دیگر قابل تعمیم باشد و امکان استفاده و تعمیم تئوری وجود داشته باشد. نظریه با قابلیت تعمیم‌پذیری بالا بهتر است. در واقع باید در پژوهش اعضای جامعه به گونه‌ای انتخاب گردند که نتایج آن را بتوان به جوامع مختلف تعمیم داد و یا حداقل جوامعی که برای یک نظریه صدق می‌کند مشخص شود.	مطالعه هافستد از نظر این معیار دچار ضعف است. سازمان انتخابی او IBM و شرکت‌های تابع است که از نوع کمپانی‌های فناوری اطلاعات می‌باشد. بدیهی است که نمونه‌های گرفته‌شده از این جامعه آماری مبین کلیه فرهنگ‌های موجود یک ملیت نیست. به عبارت دیگر، افراد درگیر در این صنایع خود در بهترین حالت یک زیرجامعه از جامعه اصلی یک ملیت حساب می‌شوند که شامل تمامی فرهنگ‌ها نمی‌باشد. بنابراین جامعه انتخابی هافستد مناسب نیست و نتایج تحقیق او قابلیت تعمیم‌پذیری به کل یک ملیت را ندارند.
۵	به‌صرفه بودن	به مفید بودن تئوری در زمان حاضر بر می‌گردد.	از لحاظ کلی، بیشتر نظریه‌های موجود دارای ضعف هستند ولی با توجه به استفاده از نظریه هافستد در اکثر تحقیقات و مقالات جدید، می‌توان چنین استدلال نمود که نظریه او همچنان مورد توجه و مفید است. هر چند که اکثر پژوهش‌ها بدون توجه به ایرادات وارده به آن، این نظریه را اساس و پایه چارچوب نظری پژوهش خود قرار می‌دهند.

۲۱۷

### ۶. نتیجه‌گیری

در این مقاله، ابتدا مطالعه فرافرهنگی هافستد بیان گردید و سپس با مطالعه گلاب مقایسه شد. در آخر نظریه مطالعات فرافرهنگی هافستد مورد بررسی قرار گرفت و انتقادات وارد بر آن بیان گردید. گفتنی است که نقد دقیق و جزئی نظریات، کاری مشکل و نیازمند زمانی

طولانی و اشراف کامل به تمامی مکاتب و پارادیم‌هایی است که در طول تاریخ نظریه از آن منتج شده است. آنچه که این مقاله بر آن تأکید می‌کند غفلت پژوهش‌های موجود در استفاده از نظریات است. اکثر پژوهش‌ها نظریات را همانند یافته‌ای بی‌بدیل و عاری از هرگونه خطا می‌دانند و اساس نظریه و پژوهش جدید خود را بر آن استوار می‌سازند در صورتی که بسیاری از این نظریات دارای نقص بوده و در اکثر موارد مستلزم شناخت مقتضیات و شرایطی هستند که تحت آن شرایط، نظریه ارائه شده است. بنابراین لازمه کاربرد یک نظریه چه در محیط‌های سازمانی چه در پژوهش‌های آکادمیک، شناخت و تسلط کافی به آن و نیز آگاهی از نقدهای وارد بر آن است. در واقع آنچه این مقاله بر آن تأکید دارد بی‌ارزش کردن نظریات پیشین یا زیر سؤال بردن ارزش آنها نیست. نظریه‌پردازی به‌سادگی میسر نیست. از طرفی نباید با دیدگاه فعلی به ارزیابی آنچه در گذشته ارائه شده است پرداخت. دغدغه این نوشتار بیان این مهم است که قبل از به‌کارگیری نظریات، لازم است تا آنها را خوب بشناسیم و یا به‌عبارت دیگر از طریق نقد آنها به اشراف کامل برسیم. سپس با شناخت یک نظریه، بهتر می‌توان از آن استفاده نمود. درست است که نقد نظریات مستلزم زمان و تخصص است و در انجام یک کار پژوهشی شاید زمان کافی برای نقد نظریه فراهم نباشد، ولی باید در نظر گرفت که نقد بسیاری از نظریات در ادبیات فعلی قابل دسترسی است و کافی است محققان در کنار نوشتن ادبیات موضوع به نقدهای نوشته‌شده در مورد نظریات نیز توجه نمایند. بدیهی است که به‌کارگیری نظریه هافستد، ضمن توجه به انتقادات وارد شده بر آن می‌تواند راهگشای بسیاری از پژوهش‌ها باشد. پژوهشگران می‌توانند با بهره‌گیری از نظریه هافستد و مطالعات مرتبط او به بررسی فرهنگ داخل کشور بپردازند و یا با بازآفرینی نتایج پژوهش او و اندازه‌گیری شاخص‌های فرهنگی‌اش برای کشور، موضوعات فرهنگی را مورد بررسی و نقد قرار دهند. فرهنگ همواره به‌عنوان مبحثی مهم در مطالعات سازمانی مدنظر بوده است. بهره‌گیری از ابعاد فرهنگی هافستد و بازاندیشی در مقادیر پارامترهای فرهنگی او متناسب با زمینه کشور در تحلیل بسیاری از مسائل سازمانی یاری‌رسان خواهد بود. اگر چه در ادبیات فعلی نمونه‌هایی از این تحقیقات در داخل کشور به‌چشم می‌خورد، ولی بدیهی است که ظرفیت این نظریه در تحلیل مسائل سازمان‌ها و رای ادبیات فعلی موجود در داخل کشور است. به طور کلی، این مقاله برای افرادی که تمایل به آشنایی و یا استفاده از نظریه هافستد ضمن توجه به انتقادات وارده به آن را دارند، مناسب خواهد بود.

## منابع

۱. جمی، مجتبی و اکبر اعتباریان. (۱۳۹۵). مدیریت به اقتضای فرهنگ در سازمان‌های ایرانی براساس شاخص‌های فرهنگی هافستد (مورد مطالعه: ادارات مرکزی مخابرات استان‌های اصلی ایران). *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ۱۴(۴).
۲. خاکپور، عباس. (۱۳۹۰). *سنخ‌شناسی مطالعات فرهنگ سازمانی*. راهبرد فرهنگ. شماره ۱۴-۱۵.
۳. دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۸۹). *نظریه پردازی: مبانی و روش‌شناسی‌ها*. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۴. زارعی‌متین، حسن؛ رضا طهماسبی و سید محمد مهدی موسوی. (۱۳۸۸). نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در اعتمادسازی: بررسی روابط بین ابعاد فرهنگی گلاب و اعتماد. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*. ۴(۱۵).
۵. فانی، علی‌اصغر؛ جبار باباشاهی؛ مهدی افخمی اردکانی و محسن ابراهیمی. (۱۳۹۱). ارتقای کارآفرینی؛ تحلیلی بر نقش شاخص‌های مدل فرهنگی گلاب. *فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی*. ۵(۲).
۶. فرهنگی، علی‌اکبر؛ وحید شاهمیرزایی و علی حسین‌زاده. (۱۳۹۴). *نظریه پردازان و مشاهیر مدیریت*. فراندیش.
۷. لطیفی، فریبا. (۱۳۸۴). فرهنگ سازمان‌های ایرانی. *سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*. [http://www.civilica.com/Paper-IRIMC03-IRIMC03\\_064.html](http://www.civilica.com/Paper-IRIMC03-IRIMC03_064.html)
۸. همتی، حسن و محمد گراوند. (۱۳۹۳). *ارزش‌های فرهنگی هافستد در حسابداری*. حسابدار رسمی. شماره ۲۵.

9. Bacharach, S. B. (1989). Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. *Academy of Management Review*. 14(4).
10. Baskerville, R. F. (2003). Hofstede Never Studied Culture. *Accounting, Organizations and Society*. 28(1).
11. Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*: Sage Publications.
12. Hofstede, G. & M. H. Bond. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*. 16(4).
13. Hofstede, G. & M. Minkov. (2013). *Values Survey Module 2013 Manual*. 1-17. Retrieved from <http://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/Manual-VSM-2013.pdf>
14. Hofstede, G. Retrieved from [https://en.wikipedia.org/wiki/Geert\\_Hofstede](https://en.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede).
15. Hofstede, G. Bibliography. Retrieved from <https://library.wvu.edu/ref/subjects/cbe/guides/hofstedebib.shtml>.
16. Hofstede, G.; G. J. Hofstede. & M. Minkov. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Third Edition: McGraw-Hill Education.
17. House, R. J.; P. J. Hanges; M. Javidan; P. W. Dorfman. & V. Gupta. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*: Sage publications.

18. Minkov, M. & G. Hofstede. (2011). The Evolution of Hofstede's Doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 18(1).
19. Parboteeah, K. P.; J. W. Bronson. & J. B. Cullen. (2005). Does National Culture Affect Willingness to Justify Ethically Suspect Behaviors? A Focus on the GLOBE National Culture scheme. *International Journal of Cross Cultural Management*. 5(2).
20. Shi, X. & J. Wang. (2011). Interpreting Hofstede Model and Globe Model: Which Way to Go for Cross-Cultural Research? *International Journal of Business and Management*. 6(5).
21. Smith, P. B.; S. Dugan. & F. Trompenaars. (1996). National Culture and the Values of Organizational Employees: A Dimensional Analysis Across 43 Nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 27(2).
22. Tayeb, M. (1994). Organizations and National Culture: Methodology Considered. *Organization Studies*. 15(3).
23. Westwood, R. G. & J. E. Everett. (1987). Culture's Consequences: A Methodology for Comparative Management Studies in Southeast Asia?. *Asia Pacific Journal of Management*. 4(3).

## پیوست‌ها

### پیوست ۱: شاخص‌های علم‌سنجی هافستد و پژوهش او (منبع گوگل اسکالر)

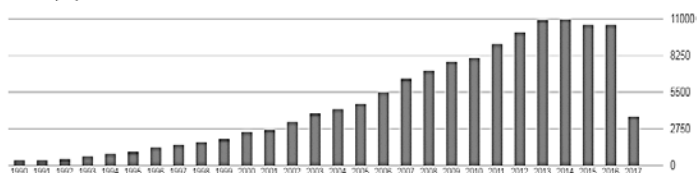


**Geert Hofstede**



Professor Emeritus of Organizational Anthropology and International Management,  
University of Maastricht  
National culture, organizational culture  
Verified email at bart.nl

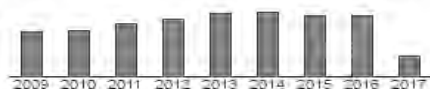
Citations per year



۲۲۱

#### Citation indices

	All	Since 2012
Citations	136686	56752
h-index	91	68
i10-index	224	154



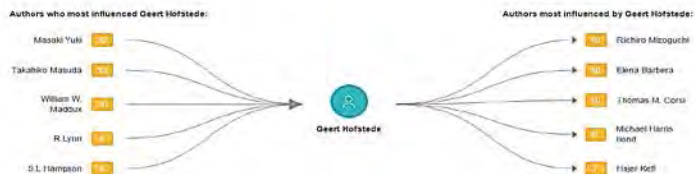
### شکل ۱: تأثیرگذاری علمی هافستد از لحاظ شاخص‌های علم‌سنجی

Culture's consequences: International differences in work-related values

Authors Geert Hofstede  
Publication date 1980  
Publisher Sage Publications, Inc  
Total citations Cited by 49527



### شکل ۲: تأثیرگذاری نظریه مطالعات فرافرهنگی هافستد از لحاظ شاخص‌های علم‌سنجی



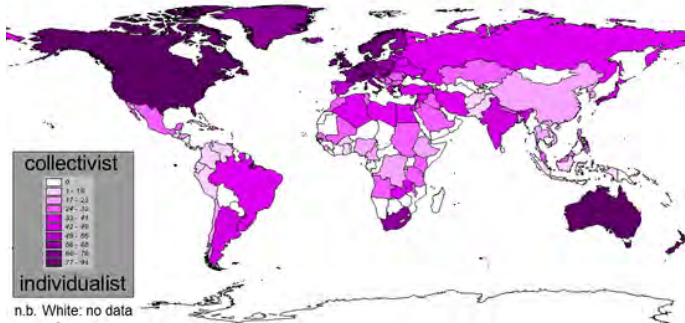
شکل ۲: تأثیرپذیری و تأثیرگذاری علمی اشخاص مرتبط با هافستد (www.semanticscholar.org)

## پیوست ۲: ابعاد فرهنگی هافستد در کشورهای مختلف

برگرفته از وب سایت هافستد به نشانی:

<http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

### Collectivism – Individualism World map

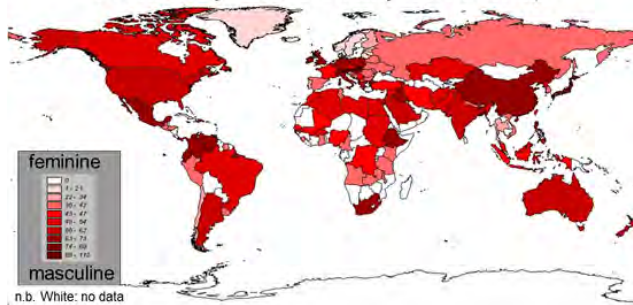


۲۲۲

### شکل ۴: جمع‌گرایی در مقابل فردگرایی در کشورهای جهان Power Distance World map



### شکل ۵: فاصله قدرت در کشورهای جهان Femininity - Masculinity World map



### شکل ۶: زنانگی در مقابل مردانگی در کشورهای جهان





### پیوست ۳: پرسشنامه اندازه‌گیری ابعاد فرهنگی

این پرسشنامه در وبسایت هافستد به زبان‌های مختلف موجود است و نسخه فارسی آن توسط آقای امیرحسین راهداری فارغ‌التحصیل دانشگاه تربیت مدرس تدوین گردیده است (<http://geerthof-stede.com/research-and-vsm/vsm-2013>)

بدون توجه به شغل کنونی تان، به یک شغل ایده‌آل که مورد نظر تان است فکر کنید. در انتخاب یک شغل ایده‌آل برای شما چقدر مهم است که... (لطفاً دور یک پاسخ در هر سطر دایره بکشید)  
 ۱ = بیشترین اهمیت؛ ۲ = بسیار مهم؛ ۳ = اهمیت متوسط؛ ۴ = اهمیت کم؛ ۵ = اهمیت بسیار کم یا بدون اهمیت

۱. وقت کافی برای زندگی شخصی و یا خانوادگی تان داشته باشید. (۱ ۲ ۳ ۴ ۵)
۲. رئیس (سرپرست مستقیمی) داشته باشید که با او احترام بگذارد. (۱ ۲ ۳ ۴ ۵)
۳. به خاطر عملکرد مثبت تان مورد توجه قرار بگیرید. (۱ ۲ ۳ ۴ ۵)
۴. امنیت شغلی داشته باشید. (۱ ۲ ۳ ۴ ۵)
۵. با افراد خوش‌مشرب همکار باشید. (۱ ۲ ۳ ۴ ۵)
۶. کاری را انجام دهید که جذابیت داشته باشد. (۱ ۲ ۳ ۴ ۵)
۷. در تصمیماتی که مرتبط با کار تان است از طرف رؤیستان مورد مشورت قرار بگیرید. (۱ ۲ ۳ ۴ ۵)
۸. در فضائی مطلوب زندگی کنید. (۱ ۲ ۳ ۴ ۵)
۹. شغلی داشته باشید که مورد احترام خانواده و دوستان تان باشد. (۱ ۲ ۳ ۴ ۵)
۱۰. فرصت ارتقا داشته باشید. (۱ ۲ ۳ ۴ ۵)

در زندگی خصوصی شما این موضوعات برای شما از چه اهمیتی برخوردار است: (لطفاً دور یک پاسخ در هر سطر دایره بکشید)

۱ = بیشترین اهمیت؛ ۲ = بسیار مهم؛ ۳ = اهمیت متوسط؛ ۴ = اهمیت کم؛ ۵ = اهمیت بسیار کم یا بدون اهمیت

۱۱. زمان آزاد برای تفریح داشته باشید. (۱ ۲ ۳ ۴ ۵)
۱۲. اعتدال: خواسته‌های کمی داشته باشید. (۱ ۲ ۳ ۴ ۵)
۱۳. خدمتی به دوستی انجام دهید. (۱ ۲ ۳ ۴ ۵)
۱۴. اعتدال در خرج (بیش از نیاز خرج نکنید). (۱ ۲ ۳ ۴ ۵)
۱۵. اغلب به چه میزان احساس عصبی بودن یا تنش به شما دست می‌دهد؟
  ۱. همیشه؛ ۲. معمولاً؛ ۳. برخی اوقات؛ ۴. به ندرت؛ ۵. هرگز
  ۱۶. آیا شما فرد خوشحالی هستید؟
    ۱. همیشه؛ ۲. معمولاً؛ ۳. برخی اوقات؛ ۴. به ندرت؛ ۵. هرگز
  ۱۷. آیا افراد یا شرایط، هیچ‌وقت شما را از انجام آنچه واقعاً دوست دارید انجام دهید باز می‌دارند؟
    ۱. بله، همیشه؛ ۲. بله، معمولاً؛ ۳. برخی اوقات؛ ۴. نه، به ندرت؛ ۵. نه، هرگز

۱۸. به‌طور کلی، شما وضعیت سلامتی خود را در این روزها چگونه توصیف می‌کنید؟
۱. بسیار خوب؛ ۲. خوب؛ ۳. متوسط؛ ۴. ضعیف؛ ۵. بسیار ضعیف
۱۹. از اینکه شهروند کشورتان هستید به چه میزان احساس افتخار می‌کنید؟
۱. اصلاً احساس افتخار نمی‌کنم؛ ۲. چندان احساس افتخار نمی‌کنم؛ ۳. تا حدی احساس افتخار می‌کنم؛ ۴. نسبتاً احساس افتخار می‌کنم؛ ۵. بسیار احساس افتخار می‌کنم
۲۰. طبق تجارب شما، زیردستان به چه میزان از ابراز مخالفت با سرپرستانشان (یا دانش‌آموزان از معلمشان) می‌ترسند؟
۱. هرگز؛ ۲. به ندرت؛ ۳. برخی اوقات؛ ۴. معمولاً؛ ۵. همیشه
- به چه میزان شما با این اظهارنظرها مخالف یا موافق هستید؟ (لطفاً دور یک پاسخ در هر سطر دایره بکشید)
۱. کاملاً موافقم؛ ۲. موافقم؛ ۳. نظری ندارم؛ ۴. مخالفم؛ ۵. کاملاً مخالفم
۲۱. یک نفر می‌تواند مدیر خوبی باشد حتی اگر جواب دقیقی برای همه سؤالاتی که زیردستان ممکن است درباره کارش از او بپرسند نداشته باشد. (۱ ۲ ۳ ۴ ۵)
۲۲. تلاش مداوم مطمئن‌ترین روش برای دستیابی به نتایج است. (۱ ۲ ۳ ۴ ۵)
۲۳. از ساختار سازمانی که در آن یک نفر دو رئیس دارد باید به هر قیمتی اجتناب کرد. (۱ ۲ ۳ ۴ ۵)
۲۴. قوانین یک شرکت یا سازمان نباید زیر پا گذاشته شود حتی اگر کارمند فکر کند که این کار بیشترین نفع را برای سازمان در پی دارد. (۱ ۲ ۳ ۴ ۵)
- برخی اطلاعات در مورد شما (برای اهداف آماری):
۲۵. جنسیت:
۱. مرد؛ ۲. زن
۲۶. چند ساله هستید؟
۱. زیر ۲۰ سال؛ ۲. ۲۰-۲۴؛ ۳. ۲۵-۲۹؛ ۴. ۳۰-۳۴؛ ۵. ۳۵-۳۹؛ ۶. ۴۰-۴۹؛ ۷. ۵۰-۵۹؛ ۸. ۶۰ یا بالاتر
۲۷. چند سال آموزش تحصیلات رسمی (یا معادل آن) را تکمیل کرده‌اید؟ (شروع از دوره ابتدایی)
۱. ۱۰ سال یا کمتر؛ ۲. ۱۱ سال؛ ۳. ۱۲ سال؛ ۴. ۱۳ سال؛ ۵. ۱۴ سال؛ ۶. ۱۵ سال؛ ۷. ۱۶ سال؛ ۸. ۱۷ سال؛ ۹. ۱۸ سال یا بیشتر
۲۸. اگر شما یک شغل با دریافت حقوق داشته‌اید/هم‌اکنون دارید، نوع این شغل چه می‌باشد/ بوده است؟
۱. شغل با دریافت حقوق نداشته‌ام (شامل دانشجویان تمام‌وقت)؛ ۲. کارگر ساده بدون مهارت یا نیمه‌ماهر؛ ۳. کارمند یا منشی اداری با آموزش عمومی؛ ۴. صنعتگر، تکنیسین، متخصص فناوری اطلاعات، پرستار، هنرمند یا معادل آن آموزش دیده در هنرستان؛ ۵. تخصص دانشگاهی یا معادل آن (پست غیرمدیریتی)؛ ۶. مدیر یک یا چند نفر (که مدیر نیستند)؛ ۷. مدیر یک یا چند مدیر
۲۹. ملیت شما چیست؟
۳۰. ملیت شما در هنگام تولد چه بوده است (اگر تغییر کرده است)؟