

ساختاردهی محرک‌های نقش‌آفرین سازمان‌های چند ملیتی در انتقال و توسعه فرهنگی

(صفحات ۱۴۹ تا ۱۷۲)

حسین رحمان‌سرشت^۱ * سیدعلی ایازی^۲ * محمد ثابت مطلق^۳

پذیرش: ۹۵/۲/۹

دریافت: ۹۴/۱۱/۲۰

چکیده

کنش و واکنش‌های اجتماعی در بین افراد، بر اساس فرهنگ شکل می‌گیرد و حاصل این کنش و واکنش‌ها، سبب اثرگذاری بر فرهنگ موجود است. استقرار سازمان‌های چند ملیتی در بازارهای جهانی و تعامل با فرهنگ‌های متفاوت، حامل خصوصیت‌های فرهنگی برای جوامع میزبان خواهد بود. با توجه به اهمیت این موضوع این پژوهش محرک‌هایی را که موجب انتقال فرهنگ سازمان‌های چند ملیتی به فرهنگ‌های محلی می‌شود را شناسایی و ساختار

۱. استاد مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی؛ H.rahmanseresht2007@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی؛ Ali.ayazi@yahoo.com

۳. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)؛ Msmotlagh@ut.ac.ir

ساختاردهی محرک‌های نقش‌آفرین سازمان‌های چند ملیتی در انتقال و توسعه فرهنگی.....

روابط بین این محرک‌ها و عوامل را ترسیم می‌کند. بدین منظور چند شرکت چند ملیتی در ایران مورد مطالعه قرار گرفته شده است و سپس با جمع‌آوری داده‌ها از ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان، محرک‌ها شناسایی شده و سپس به کمک تحلیل عاملی مورد بررسی و تأیید قرار گرفته شده‌اند. در گام بعد با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری محرک‌های تأیید شده سطح‌بندی شده است. با توجه به نتایج بدست آمده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، محرک‌ها در سازمان مورد بررسی با توجه به روابط درونی بین آنها به هفت سطح تقسیم و در نهایت قدرت نفوذ و وابستگی آنها نشان داده شده است.

واژگان کلیدی: سازمان‌های چند ملیتی، فرهنگ، فرهنگ سازمانی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM).

مقدمه

هر شکل انسانی، مجموعه‌ای از خصوصیات خاص روانی، جسمانی، فکری و احساسی را در خود جای داده‌است که این مجموعه به‌طور معمول با سبک‌های زندگی، نظام‌های ارزشی، سنت‌ها و باورها شناخته می‌شود. سازمان‌ها و از جمله سازمان‌های چند ملیتی نیز دارای فرهنگ خاص خود می‌باشند. تمامی سازمان‌های بین‌المللی دارای فرهنگ منحصر به فرد خود هستند که غالباً مهندسی شده هستند و مدیریتی سازگار با فرهنگ سازمانی و فرهنگ محیط محلی بر آنها وجود دارد. مفهوم توسعه بیشتر در ابعاد توسعه اقتصادی و سیاسی مطرح می‌شود. اما مفهوم توسعه فرهنگی از اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی به بعد از سوی یونسکو مطرح شده و از مفاهیمی است که نسبت به سایر بخش‌های توسعه از ابعاد و بار ارزشی بیشتری برخوردار است و تأکید بیشتری بر نیازهای غیرمادی افراد جامعه دارد (بابایی‌فرد، ۱۳۹۰). فرهنگ پدیده‌ای است که می‌سازد و ساخته می‌شود. کنش و واکنش‌های اجتماعی در بین افراد، بر اساس فرهنگ شکل می‌گیرد و حاصل این کنش و واکنش‌ها، موجب تأثیر بر فرهنگ موجود می‌شود (ناظمی‌اردکانی، ۱۳۸۸). از جمله این کنش‌ها و واکنش‌ها، استقرار سازمان‌های چند ملیتی در بازارهای جهانی است که حامل خصوصیت‌های اقتصادی و فرهنگی و سیاسی برای جوامع میزبان خواهد بود.

از سوی دیگر باید توجه داشت که مدیریت بین‌المللی یک مدیریت میان فرهنگی است که وابسته به روابطی است که بین کشورهای مختلف ایجاد می‌شود یا توسعه می‌یابد. این نوع از مدیریت اثر متقابل میان سازمان، مشتریان و رقبا را مورد توجه قرار می‌دهد، که ارزش‌ها و رفتارهای متفاوت را در فرهنگ‌های کسب و کار مدنظر قرار می‌دهد (Albu, 2013). بارتلت و گوشال معتقدند که فشارهای جهانی بنگاه‌های بزرگ جهان را وادار به تجدید نظر در مورد راهبردهای سنتی جهانی خود کرده است و این واقعیت آنها را در معرض دگرگونی دائمی قرار داده است، در این شرایط تعدادی از بنگاه‌های کامیاب و جمعی دیگر برای بقا در تلاش بوده‌اند (رحمان سرشت، ۱۳۹۳: ۱۷۳). یک روش برای مدیریت تفاوت‌ها میان کشورها، تطبیق سیاست‌های سازمانی زمینه‌های متنوع ملی است. برخی از سیاست‌ها ممکن است بر یک کشور موثر باشد اما در دیگر کشورها تأثیرگذار نباشد. به این دلیل سازمان‌های چند ملیتی، سیاست‌های

مدیریت افراد و مدیریت فرهنگی را به کار می‌برند، که این سیاست‌ها باید منعطف و قادر به تعامل با تفاوت‌های فرهنگی و جمعیت‌شناختی باشد (Nishi & Ozbilgin, 2007). با ورود سازمان‌های چند ملیتی به فرهنگ‌های محلی، فرهنگ حاکم بر این سازمان‌ها نیز انتقال پیدا می‌کند. حال سؤال این است که چرا و چگونه با وجود قرار گرفتن سازمان‌های چند ملیتی در یک محیط فرهنگی جدید، همچنان فرهنگ سازمانی آنها حفظ می‌شود و در انتقال این سازمان‌ها، کدام عوامل در انتقال و شکل‌گیری فرهنگی متفاوت از زمینه، موثر می‌باشد. کشور ایران نیز در یک قرن اخیر میزبان بسیاری از شرکت‌های چند ملیتی در صنایع مختلف بوده است. از نمونه‌های بسیار خوب برای بررسی تأثیر فرهنگ محلی از فرهنگ سازمانی، تعامل و فرهنگ‌سازی شرکت BP در شهر آبادان در سال‌های پیش از انقلاب است. از آنجا که تعاملات با شرکت‌های چند ملیتی در آینده نزدیک و دور بیش از این قابل تصور است، بررسی اثرگذاری و اثرپذیری نقش اساسی خواهد داشت. برای مثال با برداشته شدن تحریم‌های اقتصادی، انتظار می‌رود که شرکت‌های چند ملیتی بیشتری برای سرمایه‌گذاری در بخش‌های گوناگون ورود پیدا کنند. طبیعی است که اثرات اقتصادی، اولین موضوع مورد بررسی جهت ارزیابی هزینه-منفعت این تبادل می‌باشد. اما یکی از موضوعاتی که باید در این ارزیابی‌ها مورد توجه قرار گیرد، تأثیرات فرهنگی ورود شرکت‌های چند ملیتی است. به طور قطع ورود سازمان‌های چند ملیتی موجب چند فرهنگی شدن می‌شود. البته باید توجه داشت که ورود فرهنگ‌های جدید بالذاته امری خنثی است و نمی‌توان آن را بد دانست. چنانچه ورود فرهنگ جدید می‌تواند منجر به: (۱) کاهش هزینه‌ها، (۲) تحصیل منابع، (۳) کسب مزایا در بازاریابی، (۴) خلاقیت، (۵) ایجاد راه‌حل‌های جدید در مسائل، (۵) انعطاف‌پذیری شود (Bibu, 2002). این مقاله در پی بررسی این موضوع است که با ورود سازمان‌های چند ملیتی چه محرک‌ها و عواملی در مدیریت فرهنگی و اثرگذاری فرهنگی سازمان‌های چند ملیتی نقش ایفا می‌کنند و این محرک‌ها آیا مستقل از هم و یا مرتبط با هم هستند. و اگر درهم‌تنیدگی دارند، دارای چه ساختاری می‌باشند. بدین منظور با بررسی ادبیات و

1. British Petroleum

مصاحبه با خبرگان، تعدادی از عوامل شناسایی شده و سپس با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار می‌گیرند. در مرحله بعد با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، این عوامل ساختاردهی می‌شوند. در این پژوهش چندین سازمان چند ملیتی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این سازمان‌ها در سطوح مختلف تولید، خدمات و فروش فعالیت می‌کنند.

۱. مبانی نظری

توسعه فرهنگی فرآیندی است که با ایجاد تغییرات در حوزه‌های ادراکی، شناختی، ارزشی و گرایشی انسان‌ها، قابلیت‌ها و باورها و شخصیت ویژه‌ای را در آن‌ها به وجود می‌آورد که حاصل این باورها و قابلیت‌ها، رفتارهای کنشی خاصی است که مناسب توسعه می‌باشد (ازکیا و غناری، ۱۳۸۴: ۴۸). سازمان‌ها از مدیریت بهینه فرهنگی استفاده می‌نمایند تا یک فرهنگ بهینه و سازگار با مقتضیات جدید سازمانی به وجود آید (واعظی و مشبکی، ۱۳۸۱). در دهه ۱۹۸۰ سه نوع سازمان فراملی با توانایی‌های متفاوت قابل مشاهده بود. شرکت‌های چند ملیتی، شرکت‌های جهانی، شرکت‌های بین‌المللی. هر یک از این سه نوع سازمان، با توجه به شرایط درون و بیرون سازمانی، سیاست‌های خاص خود را برای ورود به عرصه جهانی داشتند ولی در دهه‌های اخیر، به دلیل سرعت تغییرات و افزایش رقابت، این مرزبندی برداشته شده است. به بیان دیگر، در دهه گذشته تلاطم‌های شدید محیط جهانی ساختارهای سه‌گانه فوق و قابلیت‌های کلیدی مربوط به هر یک را برای کسب موفقیت ناکافی ساخت. اما در دهه اخیر، ساختار نوین سازمانی برای تطابق با شرایط مبهم و متغیر جهانی تکوین یافته است (رحمان سرشت، ۱۳۹۳: ۱۷۳-۱۸۵).

مهم‌ترین پژوهش در زمینه تاثیر فرهنگ ملی بر سازمان و مدیریت، متعلق به مطالعات هافستد^۱ (۱۹۸۰) است. در زمینه فرهنگ ملی، ابعاد معرفی شده توسط وی به خوبی فاصله فرهنگی میان کشور میزبان و میهمان را نشان می‌دهد (Williams & Van Triest 2009). اگر چه چارچوب هافستد رویکرد بسیار فراگیری می‌باشد و شامل

1- Hofstede

طبقه‌بندی و مقایسه فرهنگ‌های ملی است، ولی محدودیت‌هایی نیز دارد. یکی از نقاط ضعف آشکار این است که داده‌ها به طور نسبی قدیمی هستند و علی‌رغم مطالعات مشابه، ممکن نیست تمام تغییرات اخیر در محیط سیاسی مد نظر قرار گرفته باشد. برای مثال پایان جنگ سرد و نزول کمونیست یا ظهور و توسعه شرکت‌های چند ملیتی نتایج مطالعات وی را تحت تأثیر قرار داده است. علاوه بر این، مطالعات هافستد محدود به داده‌های یک سازمان می‌باشد. به طور کلی ویژگی‌های فرهنگ ملی مبتنی بر تجزیه و تحلیل زیر مجموعه کوچکی از اعضای فرهنگی در پیش فرض‌های غیر قابل دفاع است (Ghemawat & Reiche 2011).

از دیگر پژوهش‌هایی که در زمینه فرهنگ ملی و سازمان‌های چند ملیتی صورت پذیرفته، مطالعه کاکوت و سینگ (Kogut & Singh, 1998) است. معیار فاصله فرهنگی معرفی شده توسط این دو در پژوهش آمبوس و آمبوس (۲۰۰۹) مورد استفاده قرار گرفته است. در این پژوهش محققان به دنبال بررسی ارتباط مدیریت دانش و تأثیرپذیری آن بر فرهنگ ملی و تفاوت ارزش‌ها میان دو کشور بوده اند (Ambos & Ambos, 2009).

مهم‌ترین اصل در مهارت مدیریت فرهنگ سازمانی، اصل شناخت می‌باشد. منظور از شناخت، وجود نوعی توانایی در مدیر است تا بتواند با استفاده از منابع اطلاعاتی سازمان به ادراک کاملی از سازمان خود فائق آید (واعظی و مشبکی، ۱۳۸۱). آلبو به منظور بررسی و شناخت مدیریت فرهنگی، نکاتی را در ارزش‌های فرهنگی شرکت بین‌المللی اوراکل بررسی می‌کند. وی فرهنگ ملی را شامل مجموعه‌ای از خطوط راهنما می‌داند که ارزش‌های اولیه در خانواده و سازوکارهای اجتماعی را شکل می‌دهد. در نهایت نتیجه می‌گیرد که عوامل خارج از سازمان از یک سو و شرایط کسب و کار از سوی دیگر، زمینه‌های اقتصادی، فناوری، سیاسی، فرهنگی را بازتاب می‌دهند (Albu, 2013).

مجموعه‌ای از سه عنصر جایگاه و موقعیت راهبردی، ساختار سازمانی و نگرش آن نسبت به یادگیری و نوآوری، قابلیت سازمان یا احتمالاً ناتوانی آن را به وجود می‌آورد. ویژگی‌های مربوط به توانایی‌های هر سازمان طی چندین دهه و ضمن پاسخ‌گویی آن به مسایل و مشکلاتی که در هر دوره در برابر سازمان ظاهر می‌شود شکل می‌گیرد (رحمان

سرشت، ۱۳۹۳: ۱۷۵). ویلیامز و فن تریست (۲۰۰۹) مدلی را جهت تمرکززدایی در شرکت‌های چند ملیتی توسعه داده‌اند و سپس آزمون کرده‌اند. آنها معتقدند شرکت چند ملیتی باید برای خود، ساختاری چند بعدی به وجود آورند. این ساختار چند بعدی باید به چندگانگی امور شرکت مشروعیت بخشد و مانع از بروز هر گونه یکسونگری شود و نباید توجه مدیریت بر انجام یک وظیفه (همانند محصول یا منطقه جغرافیایی) متمرکز شود (Williams & van Triest 2009). ساختارهای سازمان متناسب با محیط نهادی شکل می‌گیرد. نیروهای نهادی تعیین می‌کنند که سازمان چه ساختاری داشته باشد. البته باید در نظر داشت که واکنش سازمان‌ها به محیط نهادی همیشه انفعالی نیست. درست است که سازمان‌ها در بستر محیط نهادی خود به وجود می‌آیند، اما در مواردی نیز به صورت فعال در برابر فشارهای محیط نهادی مقاومت می‌کنند و در پی تغییر و شکل‌دهی مجدد آن بر می‌آیند (ناظمی اردکانی، ۱۳۸۸). با توجه به این توضیحات، سازمان‌های چند ملیتی وابسته به محیط نهادی خاصی نیستند و معمولاً ارزش‌های جهان شمول دارند. دیگر وظیفه کلیدی مدیریت عالی سازمان، ایجاد یگانگی در سراسر شرکت با القای بینش و نگرشی مشترک برای حال و آینده سازمان است. بینش و طرز تلقی مشترک در پرتو روشنی، تداوم و بی‌تناقض بودن مقصود و منظور سازمان به وجود می‌آید. ارزش‌های خاصی وجود دارد که می‌تواند در سطح سازمانی ایجاد شود. و معمولاً آموزش ابزاری برای این مهم است. ابعاد فرهنگی مبتنی بر فعالیت‌های کاری در سازمان آموزش داده می‌شود. به خصوص از طریق فرآیندهای اجتماعی سازمان که در زندگی فردی و خارج از سازمان کارکنان اثر می‌گذارد (Albu, 2013).

فرورا (۲۰۰۱) ابعاد حیاتی در ارتباطات و ساختار در میان فرهنگ‌های کسب‌وکار بین‌المللی را مورد بررسی قرار داده است. از دیدگاه وی، ارتباطات موثر بین افراد در یک گروه فرهنگی و زبانی غیر مشابه به سختی صورت می‌پذیرد (Ferrera, 2002: 73). ولف (۲۰۱۱) بیان می‌کند که قانون و مقررات را در سازمان‌های بین‌المللی ابزاری برای اعمال قدرت جهت پیاده‌سازی اهداف اقتصادی و فرهنگی است. از دیدگاه وی، قانون می‌تواند به عنوان استانداردها و هنجارهای حداقلی هدایت یک سازمان باشد. قانون توصیف می‌کند که چه رفتاری مورد پذیرش قرار می‌گیرد و فعالیتی‌هایی که اختلال ایجاد می‌کند، توسط قانون تنبیه می‌شود (Wulf, 2011) و این رفتارسازی، شکل‌دهنده یک

فرهنگ سازمانی است. از سوی دیگر اخلاق نیز دارای کارکردی مشابه قوانین و مقررات به صورت غیر رسمی در حوزه‌هایی فراتر از قانون است (Trevino & Nelson, 2007). نقش کسب و کار در جلوگیری از تعارض، مدیریت بحران، بازسازی پس از تعارض و ایجاد صلح می‌باشد. شرکت‌های چند ملیتی نه می‌توانند و نباید جایگزین دولت‌ها به عنوان بازیگران اصلی صحنه بین‌المللی باشند. اما این سازمان‌ها می‌توانند به عنوان شرکای دولت، سازمان‌های مردم‌نهاد (NGOها) و جوامع، از مهارت‌های کسب و کار و توانمندی‌های مالی خود برای حمایت و ارتقاء ثبات منطقه‌ای استفاده کنند (Bennett, 2002). فعالیت شرکت‌های چند ملیتی باید در بردارنده مسئولیت‌هایی برای اثرگذاری بر محیط‌ها و جمعیت محلی باشد. شرکت‌های چند ملیتی می‌توانند در مدیریت بحران در مناطق تعارض از طریق حمایت‌های تجاری و بشر دوستانه برای امداد و نجات مشارکت نمایند. مخصوصاً در بحران‌های زیست محیطی، فرهنگ‌های محلی را تحت تأثیر قرار دهند و برنامه‌های سبز و توسعه پایدار را ترویج نمایند. فعالیت‌های اجتماعی شرکت نفت BP (برای مثال در آنگولا) و Stat Oil (Bennett, 2002) نمونه‌های خوبی برای حمایت شرکت‌های چند ملیتی از برنامه‌های انسان دوستانه و مسئولیت اجتماعی است.

برخی محققین، توانایی اهرم قرار دادن منابع دانش در سطح جهانی را علت وجودی شرکت‌های چند ملیتی شناسایی کرده‌اند (Andersson & et al, 2007; Monteiro & et al, 2008). شرکت‌های چند ملیتی باید قادر به انتقال این دانش در شبکه‌های سازمانی باشند، که با تفکیک از طریق زمان، مکان، فرهنگ و زبان از یکدیگر متمایز می‌شوند. مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی، ارتباط بسیار نزدیکی با هم دارند. فرهنگ می‌تواند به عنوان یک چهارچوب مرجع برای تفکر و عمل در خصوص مدیریت دانش باشد (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۹).

با ظهور و ورود فناوری اطلاعات، بعضی از چالش‌های ذاتی به وجود آمده به دلیل وجود فاصله در ارتباطات و هماهنگی (که از جمله این چالش‌ها هزینه‌های زیاد است) کاهش یافته و یا حتی حذف شده است. آمبوس و آمبوس (۲۰۰۹) آثار ابعاد مختلف فاصله را بر روی سازوکارهای هماهنگی فردی بر فرهنگ سازمانی را بررسی کردند و سازوکارهای هماهنگی مبتنی بر فناوری را در موقعیت‌های مختلف و پراکنده‌گی‌های

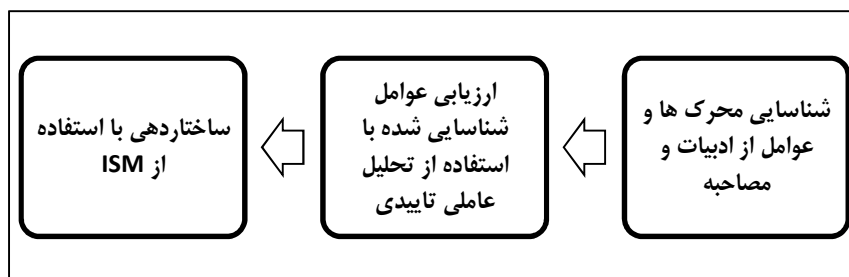
جغرافیایی آزمون کردند (Ambos & Ambos, 2009). همان‌طوری که فرهنگ ملی دارای ارزش‌هایی است، عقاید و پیش‌فرض‌های گروهی افراد نیز تفسیری از واقعیت و پیام‌ها را شکل می‌دهد (Hofsted, 2001). به همین صورت در ارتباط فرض می‌شود که دانش می‌تواند فرهنگ‌های غیر یکسان را به زبان یکدیگر ترجمه کند. اما اگر دو چارچوب فرهنگی اشتراک کافی نداشته باشد، انتقال دانش ممکن است اثر کمتری نسبت به زمانی که کارکرد فرهنگی نمادین موجود است داشته باشد (Griffith & Harvey, 2001). در مجموع می‌توان گفت که هرگونه فعالیت سازمانی، دارای بار فرهنگی است. اما برخی از این فعالیت‌ها، بیشترین تعامل را با فرهنگ سازمانی و فرهنگ ملی دارند. به طوری که هم از فرهنگ اثر می‌پذیرند و هم بر فرهنگ اثر می‌گذارند.

۲. روش پژوهش

روش تحقیق در پژوهش حاضر روش پیمایشی - توصیفی است. جهت جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز این پژوهش، ابتدا عوامل از ادبیات پژوهش و نظر خبرگان جمع‌آوری شده است. نحوه جمع‌آوری بدین‌گونه بوده است که با بررسی ادبیات تحقیق، عوامل و محرک‌هایی که در ساخت و انتقال فرهنگ سازمانی در سازمان‌های چندملیتی شناسایی شدند. پس از آن با ۷ نفر از صاحب‌نظران که بر اساس شاخص‌های خبرگی مورد هدف قرار گرفته بودند مصاحبه انجام شده است و از آنها در ارتباط با شیوه‌های انتقال فرهنگ سازمانی در سازمان‌های چندملیتی پرسش به عمل آمده است. شیوه انتخاب خبرگان بر اساس روش گلوله برفی بوده است. پس از غربال‌گری اولیه، شاخص‌های بدست آمده از ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان، با استفاده از روش تحلیل عاملی مورد ارزیابی قرار گرفته شده‌اند؛ گفتنی است که در مرحله ارزیابی، تعداد ارزیابان و خبرگان، افزایش پیدا کردند. سپس به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شده است که در ادامه به ارائه این روش‌ها خواهیم پرداخت. گفتنی است خبرگان در این پژوهش مدیرانی بوده‌اند که در شرکت‌های چندملیتی در ایران فعال بوده‌اند. این مدیران بعضاً در یک شرکت چندملیتی و یا شرکت‌های متفاوت فعالیت داشته‌اند. در شکل ۱ چهارچوب پژوهش به نمایش گذاشته شده

ساختاردهی محرک‌های نقش‌آفرین سازمان‌های چند ملیتی در انتقال و توسعه فرهنگی.....

است.



شکل ۱: چهارچوب پژوهش

۳. روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری

مدل‌سازی ساختاری تفسیری توسط وارفیلد در سال ۱۹۷۳ مطرح شد. این روش، یکی از روش‌های طراحی سیستم‌ها، به ویژه سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی است. در آن مجموعه‌ای از عناصر متفاوت در قالب یک مدل سیستماتیک جامع ساختاردهی می‌شوند (Shahabadkar & et al 2012). این روش گزینه مناسبی برای مقابله با موضوعات پیچیده به خصوص در زمان بهره‌گیری از تفکر سیستماتیک منطقی است. از این رو مدل‌سازی ساختاری تفسیری، جز متدولوژی‌های تحقیق در عملیات نرم قرار می‌گیرد (آذر و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۵۸). این روش در مقالات و زمینه‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته است. در جدول ۱ تعدادی از این مطالعات ارائه شده است.

به طور کلی موارد استفاده از ISM زمانی است که بین مجموعه‌ای از نظرها و مولفه‌ها ارتباط برقرار می‌شود. این مولفه‌ها توسط گروهی از افراد ایجاد و شناسایی می‌شوند. این عناصر ممکن است شامل تعدادی از موانع، محدودیت‌ها، اهداف، نیازها، یا شاخص‌های مختلف باشند که با استفاده از این روش خلاصه‌سازی می‌شود (محمدی الیاسی و انصاری، ۱۳۹۳; Attri & et al 2013).

جدول ۱. زمینه‌های پژوهشی در استفاده از ISM

نویسنده	زمینه پژوهش	نویسنده	زمینه پژوهش
لشکر بلوکی ۱۳۹۲	تدوین استراتژی پابرجا در شرایط عدم قطعیت	الیاسی و انصاری ۱۳۹۳	الگوسازی مولفه‌های کسب و کار کارآفرینانه
Digalwar & Giridhar 2015	عوامل موثر در توسعه بازار لوازم الکترونیک	Dewangan et al 2015	شناسایی توانمندسازهای رقابتی در بخش تولید
Rajaprasad & Chalapathi 2015	عوامل موثر در اجرای مدیریت ایمنی	Jayant & Azhar 2014	شناسایی موانع اجرای زنجیره تامین سبز
Fazil & Kesavan (2014) Verma (2014)	انتخاب تامین کننده	Mishra et al 2015	عوامل موثر در سیستم های نگهداری و تعمیرات
Azar & Bayat 2013	طراحی کسب و کار فرآیند محور	KUMAR & KANT 2013	عوامل موثر در انتخاب تامین کننده
Sharma & sharma 2013	طراحی زنجیره تامین چاپک	Ambikadevi et al 2014	شناسایی توانمند سازها در محاسبات cloud

در این پژوهش با استفاده از پرسشنامه ماتریسی تکنیک تفسیری ساختاری، عوامل شناسایی شده در بین خبرگان توزیع شده است و پس از آن با استفاده از این تکنیک توالی و همچنین سطح بندی این عوامل صورت می‌گیرد. در نهایت با استفاده از تجزیه و تحلیل نفوذ و وابستگی^۱ قدرت هدایت و وابستگی عوامل بررسی می‌گردد. تکنیک ISM و بدست آوردن روابط درونی و اولویت‌های عناصر در یک سیستم باید فرآیندی طی شود. مراحل این روش به شرح زیر می‌باشد:

۱. شناسایی عوامل: مدل‌سازی ساختاری تفسیری با شناسایی متغیرهایی شروع می‌شود که مربوط به مساله یا موضوع می‌باشند. این متغیرها از مطالعه ادبیات موضوع یا از طریق مصاحبه با خبرگان بدست می‌آید (Attri & et al 2013).
۲. ماتریس خود تعاملی: این ماتریس یک ماتریس به ابعاد متغیرها می‌باشد. آنگاه روابط دو به دوی متغیرها توسط نمادهایی مشخص می‌شود. برای تعیین نوع رابطه می‌توان از نمادهای زیر استفاده کرد:

1- MICMAC

- V: متغیر i (سطر) به تحقق متغیر j (ستون) کمک می‌کند.
 A: متغیر j (سطر) به تحقق متغیر i (ستون) کمک می‌کند.
 X: متغیرهای i و j در رسیدن به همدیگر کمک می‌کنند.
 O: متغیرهای i و j رابطه‌ای با هم ندارند.

۳. ماتریس دسترسی اولیه: در این مرحله، ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل می‌شود. از این طریق، ماتریس دسترسی اولیه بدست می‌آید. با تبدیل نمادهای روابط ماتریس به اعداد صفر و یک بر حسب قواعد زیر می‌توان به ماتریس دستیابی رسید. این قواعد بصورت زیر می‌باشند.

- الف) اگر خانه (i, j) در ماتریس نماد V گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (j, i) عدد صفر می‌گیرد.
 ب) اگر خانه (i, j) در ماتریس نماد A گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (j, i) عدد ۱ می‌گیرد.
 ج) اگر خانه (i, j) در ماتریس نماد X گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (j, i) عدد ۱ می‌گیرد.
 د) اگر خانه (i, j) در ماتریس نماد O گرفته است، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می‌گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (j, i) هم عدد صفر می‌گیرد (آذر و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۶۱).

۴. ماتریس دسترسی نهایی: پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه بدست آمد، با وارد نمودن انتقال‌پذیری در روابط متغیرها ماتریس نهایی بدست می‌آید. این یک ماتریس مربعی است که هر یک از درایه‌های Γ_{ij} آن هنگامی که عنصر Γ_i به عنصر Γ_j با هر طولی دسترسی داشته باشد و در غیر اینصورت برابر با صفر است.

روش بدست آوردن ماتریس دسترسی با استفاده از نظر اویلر است که در آن ماتریس مجاورت را به ماتریس واحد اضافه می‌کنیم و سپس این ماتریس را در صورت تغییر نکردن درایه‌های ماتریس به توان n می‌رسانیم. فرمول زیر روش تعیین ماتریس دسترسی با استفاده از ماتریس مجاورت را نشان می‌دهد (آذر و همکاران، ۱۳۹۲):

$$A + I: \text{مرحله اول}$$

$$M = (A + I)^n: \text{مرحله دوم}$$

ماتریس A ماتریس دسترسی اولیه، I ماتریس همانی و M ماتریس دسترسی نهایی است. عملیات به توان رساندن ماتریس باید طبق قاعده بولین باشد که بر این اساس داریم: $1 + 1 = 1$, $1 \times 1 = 1$

5. سطح‌بندی: در این مرحله، با استفاده از ماتریس‌های دسترسی نهایی، مجموعه خروجی و ورودی برای هر متغیر به دست می‌آید. برای تعیین مجموعه خروجی مربوط به هر جز سطر مربوط به آن را باید بررسی کرد. تعداد یک‌های این سطر نشان‌دهنده خطوط جهت داری است که از آن جز خارج می‌شود. پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از متغیرها تعیین می‌شود. از این طریق مجموعه مشترک برای هر متغیر بدست می‌آید (Attri & et al 2013).

متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند.

6. رسم مدل اولیه و نهایی: در این مرحله با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی یک مدل اولیه رسم و از طریق حذف انتقال پذیری‌ها در مدل اولیه مدل نهایی بدست می‌آید (آذر و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۶۲).

۴. یافته‌های پژوهش

همان‌طور که اشاره شد، محرک‌ها و عوامل موثر در نقش‌آفرینی سازمان‌های چند ملیتی به منظور انتقال فرهنگ سازمانی، از طریق بررسی پیشینه تحقیق و همچنین نظر خبرگان جمع‌آوری گردید. در جدول ۲ این عوامل و منبع شناسایی آن ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود برخی از این عوامل از نظر خبرگان اخذ شده است و برخی دیگر در مبانی نظری پژوهش مورد اشاره قرار گرفتند.

ساختاردهی محرک‌های نقش‌آفرین سازمان‌های چند ملیتی در انتقال و توسعه فرهنگی.....

جدول ۲. محرک‌ها و عوامل موثر شناسایی شده

منبع	محرک	منبع	محرک
رحمان سرشت، ۱۳۹۳	سیاست‌های استخدامی	Griffith & Harvey, 2001 Ambos & Ambos, 2009	مدیریت دانش
نظر خبرگان	سیستم بودجه بندی	Ambos & Ambos, 2009 Ferrera, 2002	ساختار
نظر خبرگان	برنامه های ایمنی	Williams & van Triest 2009	استراتژی های منابع انسانی
Kogut and Singh, 1998	کیفیت محصولات و خدمات	Trevino & Nelson, 2007 Wulf, 2011	قوانین و نظام اخلاقی
نظر خبرگان	برنامه های بازاریابی	رحمان سرشت، ۱۳۹۳ Kogut and Singh, 1998	برنامه های آموزشی
Albu, 2013	ارتباط با نهادهای دولتی	رحمان سرشت، ۱۳۹۳	چشم انداز، اهداف و استراتژی
Kogut and Singh, 1998	ارتباط با اتحادیه های صنفی	Hofsted, 2001 نظر خبرگان	کیفیت زندگی کاری
Bennett, 2002	مسئولیت اجتماعی (فعالیت های اجتماعی)	Monteiro et al., 2008	سیستم اطلاعات مدیریت
Albu, 2013	ارتباط با دانشگاه و مراکز علمی	Albu, 2013	سیستم ارزیابی
		خبرگان	ارتباط با تامین کنندگان

پس از غربال‌سازی اولیه با استفاده از پرسشنامه و تحلیل عاملی به بررسی عوامل و محرک‌های شناسایی شده پرداخته شد. جدول ۲ نتایج آزمون KMO و کرویت بارتلت را به همراه مقدار آلفای کرونباخ نشان می‌دهد.

جدول ۲- نتایج آزمون KMO و کرویت بارتلت

۰/۹۲۳	آلفای کرونباخ
۰/۹۰۲	اندازه KMO نمونه
۱۷۱	درجه آزادی
۰,۰۰۰	سطح معنی داری
	آزمون Bartlett's

جدول ۳ - میزان اشتراک اولیه و استخراج عامل‌ها برای متغیرهای وارد شده در تحلیل عاملی

گویه	محرك یا عامل	مقدار اولیه	مقدار استخراج شده
گویه ۱	مدیریت دانش	۱	۰/۶۵۰۰۶
گویه ۲	ساختار	۱	۰/۶۴۹۳۷
گویه ۳	استراتژی‌های منابع انسانی	۱	۰/۶۶۴۷۳
گویه ۴	قوانین و نظام اخلاقی	۱	۰/۵۴۷۴۷
گویه ۵	برنامه‌های آموزشی	۱	۰/۶۷۱۴۴
گویه ۶	چشم انداز، اهداف و استراتژی	۱	۰/۵۳۷۲۱
گویه ۷	کیفیت زندگی کاری	۱	۰/۶۲۶۹۹
گویه ۸	سیستم اطلاعات مدیریت	۱	۰/۳۷۹۴۳
گویه ۹	ارزیابی	۱	۰/۶۸۱۶۴
گویه ۱۰	سیاست‌های استخدامی	۱	۰/۶۵۳۷۹
گویه ۱۱	سیستم بودجه بندی	۱	۰/۴۰۷۴۱
گویه ۱۲	برنامه‌های ایمنی	۱	۰/۵۰۹۵
گویه ۱۳	کیفیت محصولات و خدمات	۱	۰/۶۴۱۸۹
گویه ۱۴	برنامه‌های بازاریابی	۱	۰/۳۷۵۰۳
گویه ۱۵	ارتباط با نهادهای دولتی	۱	۰/۶۳۸۳
گویه ۱۶	ارتباط با اتحادیه‌های صنفی	۱	۰/۴۷۷۲۳
گویه ۱۷	مسئولیت اجتماعی (فعالیت‌های اجتماعی)	۱	۰/۶۶۸۶۳
گویه ۱۸	ارتباط با دانشگاه و مراکز علمی	۱	۰/۵۵۹۸۳
گویه ۱۹	ارتباط با تامین‌کنندگان	۱	۰/۵۷۹۵۷

از آنجایی که مقدار KMO نمونه بیشتر از ۰/۶ می‌باشد (۰/۹۰۲) پس داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی مناسب می‌باشند و چون آزمون کرویت بارتلت نیز معنی دار است پس بین متغیرها همبستگی معنی داری وجود دارد. با توجه به مطلوب بودن نتایج هر دو آزمون می‌توان نتایج تحلیل گویه‌ها را که میزان اشتراک متغیرها یا واریانس کل با میزان اشتراک عاملی متغیرها را نشان می‌دهد مورد بررسی قرار داد. نتایج تحلیل گویه‌ها در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

در صورتی که میزان اشتراک‌ها برای همه گویه‌ها بیشتر از ۰/۵۰ باشد بیانگر این است که عامل‌های تعیین شده توانایی لازم در تبیین واریانس متغیرهای مورد مطالعه را دارند. اما از آنجایی که میزان همه اشتراک‌ها در جدول ۳ بیشتر از ۰/۵۰ نیست بنابراین باید گویه‌هایی که مقدار کمتر از ۰/۵۰ را دارند حذف کرد. از آنجایی که این گویه‌ها بر روی هم تأثیر دارند باید گویه‌هایی نامناسب را یکی یکی حذف کرد. پس از حذف گویه‌های با کمترین مقدار طی مراحل مختلف ۱۴ گویه مورد تأیید قرار گرفتند و ۵ گویه حذف

ساختاردهی محرک‌های نقش‌آفرین سازمان‌های چند ملیتی در انتقال و توسعه فرهنگی.....

شدند. شکل شماره ۲ این عوامل را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، عوامل در سه سطح تقسیم بندی شده‌اند. هر یک از این عوامل در برخورد با مخاطبان خاص، دارای اثرات متفاوت می‌باشد. برنامه‌های سازمان برای تعامل در داخل و محیط (نزدیک و دور) شکل می‌گیرد.



شکل ۲. محرک‌های نقش‌آفرین غربال شده

محرک‌های شناسایی شده، با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیر، مقایسه زوجی می‌شود. با استفاده از ماتریس خود تعاملی، ماتریس‌های اولیه و نهایی شکل می‌گیرد. جداول ۴ ماتریس دسترسی نهایی را نشان می‌دهد.

جدول ۴. ماتریس دسترسی نهایی

سطح	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱۱	۱	۱°	۱	۱	۱°	۱	۱°	۱°	۰	۱	۰	۱°	۰	۱	۱
۱۴	۱	۱	۱	۱	۱°	۱	۱	۱	۱°	۱	۱	۱	۱	۱	۲
۱۴	۱°	۱°	۱	۱°	۱°	۱	۱°	۱	۱	۱°	۱	۱	۱°	۱°	۳
۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱°	۱	۱	۱	۱	۱	۴
۹	۰	۱°	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱°	۰	۰	۵
۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
۷	۰	۱°	۱	۰	۰	۱°	۰	۱	۱°	۰	۱°	۱	۰	۰	۷
۶	۰	۱°	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱°	۰	۰	۸
۱۰	۱°	۱	۱	۱	۱°	۱	۱°	۱	۰	۱°	۰	۱°	۰	۰	۹
۳	۰	۱°	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰
۳	۰	۱°	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۱
۸	۱°	۱	۱	۱°	۱°	۰	۱°	۰	۰	۱°	۰	۱°	۰	۰	۱۲
۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱°	۱	۱°	۱°	۱	۱°	۱	۰	۰	۱۳
۱۱	۱	۰	۱°	۱°	۱°	۱°	۱°	۱°	۱°	۱	۱°	۱	۰	۰	۱۴
		۹	۱۳	۱۴	۱۲	۱۱	۱۱	۱۱	۷	۱۰	۷	۱۲	۴	۵	وابستگی

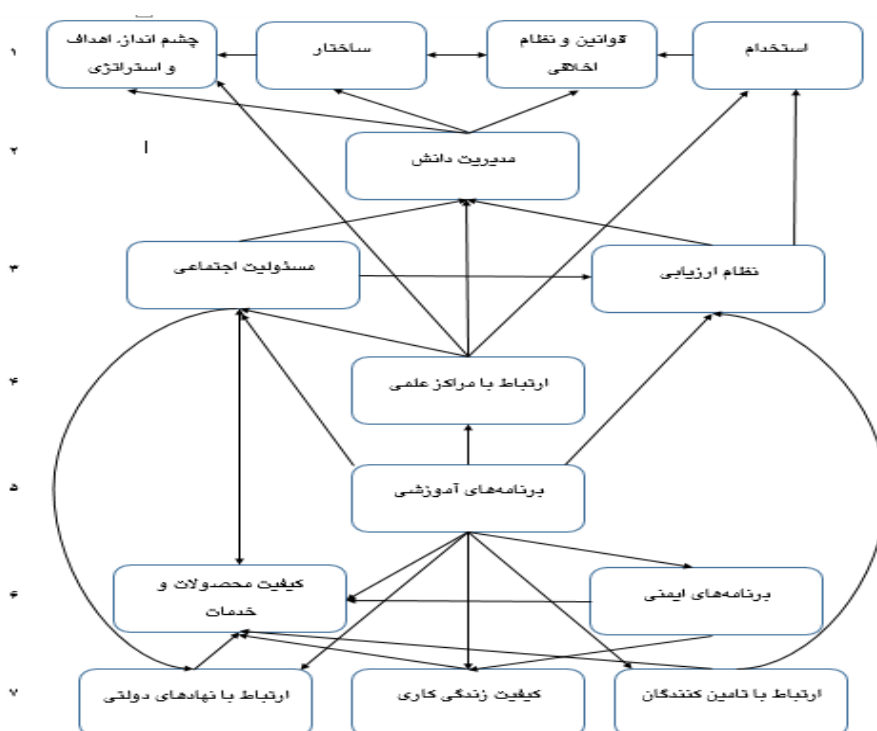
پس از ماتریس‌های اولیه و نهایی، نوبت به سطح‌بندی می‌رسد. جدول ۵، سطح‌بندی محرک‌ها برای سطح اول را به صورت نمونه نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، محرک‌های ساختار، استخدام، قوانین و نظام اخلاقی و چشم‌انداز و اهداف در سطح یک قرار می‌گیرند. این سطح نشان‌دهنده بالاترین سطح اثرگذاری هستند و به بیانی دیگر عوامل سطوح دیگر بیشترین وابستگی را به آنها دارند. محرک مدیریت دانش در سطح دوم قرار می‌گیرد. محرک‌های نظام ارزیابی و مسئولیت اجتماعی در سطح سوم قرار می‌گیرند. محرک ارتباط با مراکز علمی و دانشگاهی در سطح چهارم معرفی می‌شود. محرک برنامه‌های آموزشی مربوط به سطح ۵ می‌باشد. محرک‌های برنامه‌های ایمنی و کیفیت محصولات و خدمات در سطح ۶ قرار می‌گیرند و محرک‌های کیفیت زندگی کاری، ارتباط با تامین‌کنندگان و ارتباط با نهادهای دولتی در سطح ۷ قرار می‌گیرند.

جدول ۵. شناسایی سطح اول مدل

ردیف	اثر می‌پذیرد از	اثر می‌گذارد بر	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱	۱,۵,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴	۱	۱
۵	۱,۵,۹,۱۲,۱۳,۱۴	۵,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳	۵,۹,۱۲,۱۳	
۷	۱,۵,۷,۸,۹,۱۳,۱۴	۷,۹,۱۲,۱۳	۷,۹,۱۳	
۸	۱,۵,۸,۹,۱۲,۱۳,۱۴	۷,۸,۱۱,۱۲,۱۳	۸,۱۲,۱۳	
۹	۱,۵,۷,۹,۱۳,۱۴	۵,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴	۵,۷,۹,۱۳,۱۴	
۱۰	۱,۵,۹,۱۰,۱۲,۱۳,۱۴	۱۰,۱۲,۱۳	۱۰,۱۲,۱۳	
۱۱	۱,۵,۸,۹,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴	۱۱,۱۲,۱۳	۱۱,۱۲,۱۳	
۱۲	۱,۵,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴	۵,۷,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴	۵,۷,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴	
۱۳	۱,۵,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳	۵,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴	۵,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳	
۱۴	۱,۹,۱۲,۱۳,۱۴	۵,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۴	۹,۱۲,۱۴	

مدل نهایی محرک‌های نقش‌آفرین در شکل ۳ نشان داده شده است. در این شکل، پیکان‌ها به معنای تأثیرپذیری و وابستگی یک محرک، از محرک دیگر است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌ها مهم‌ترین عامل در انتقال فرهنگ سازمانی در شرکت‌های چند ملیتی است. در همین سطح، ساختار قرار دارد که وابسته به چشم‌انداز و اهداف است و با قوانین و نظام اخلاقی سازمان ارتباطی دوطرفه دارد. با توجه به ساختار بدست آمده، شیوه‌های جذب و استخدام کارکنان در انتقال و شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و تبادل فرهنگ ملی و فرهنگ سازمان چند ملیتی بسیار تأثیرگذار است. در سطح دوم، مدیریت دانش قرار دارد. در سطح سوم مسئولیت اجتماعی و نظام ارزیابی سازمان، بر فرهنگ سازمانی و فرهنگ ملی اثرگذار است. در سطح چهارم ارتباط با مراکز علمی و دانشگاهی به عنوان عامل تأثیرگذار بر فرهنگ و به خصوص فرهنگ محلی شناسایی شده است. در سطح پنجم برنامه‌های آموزشی قرار گرفته است. قابل توجه است که برنامه‌های آموزشی هم از نظام ارزیابی و مسئولیت اجتماعی و به تبع از سطح یک مدل و هم از سطوح شش و هفت تأثیر می‌پذیرد، به خصوص وابستگی نسبت به برنامه‌های ایمنی و کیفیت محصولات و خدمات. در سطح ششم برنامه‌های ایمنی و درجه اهمیت کیفیت محصولات و خدمات، نوع فرهنگ سازمانی و اولویت‌های سازمانی در ایجاد ارزش‌ها و هنجارها و در نتیجه فرهنگ سازمانی را مشخص می‌کند. در سطح هفتم، شیوه نگاه سازمان به زنجیره تأمین و نحوه تعامل سازمان با تأمین‌کنندگان قرار دارد. این عامل می‌تواند منجر به فرهنگ خاصی در سازمان گردد. به همین نحو تعامل با محیط نزدیک و

نهادهای دولتی می‌تواند هم در خرده فرهنگ سازمان دولتی و هم فرهنگ سازمان چندملیتی تأثیرگذار باشد. کیفیت زندگی کاری کارکنان به عنوان یک سیاست درون سازمانی، میزان اهمیت کارکنان و حفظ کرامت انسانی افراد را نمایان می‌سازد.



شکل ۳. مدل نهایی محرک‌های نقش آفرین سازمان‌های چند ملیتی در فرهنگ

۵. نتیجه‌گیری

به زعم بسیاری از پژوهش‌گران علوم اجتماعی، فرهنگ پدیده‌ای است که دارای ابعاد و پیچیدگی‌های فراوانی است و محرک‌های تغییر دهنده آن، مجموعه رخدادهای اقتصادی، اتفاقات سیاسی، تحولات تکنولوژیک و ... است. در زمینه فرهنگ سازمانی و فرهنگ ملی سوالات زیادی مطرح می‌شود. اینکه فرهنگ چیست و با چه شاخص‌هایی سنجیده می‌شوند و اینکه فرهنگ تابع چه محرک‌ها و عواملی است؟

در این پژوهش، محققین در پی آن بوده‌اند که محرک‌های موثر بر شکل‌گیری و تغییر فرهنگ را در سازمان‌های چند ملیتی شناسایی کنند. بر مبنای یافته‌های پژوهش حاضر، تأثیرگذاری و انتقال فرهنگ سازمان‌های چند ملیتی بر فرهنگ ملی مورد تأیید قرار می‌گیرد که این با یافته‌های پژوهش ویلیامز و فن‌تریست (۲۰۰۹) تطابق دارد. آنچه که در مرکز انتقال فرهنگ سازمانی‌های چند ملیتی قرار دارد، چشم‌انداز و راهبردهای کلان این نوع از سازمان است. به بیان دیگر، ارزش‌ها و هنجارهای ذی‌نفعان اصل این سازمان‌ها در ذیل چشم‌انداز و مأموریت آنها بیان می‌شود. چشم‌انداز و استراتژی‌های کلان و عملیاتی سازمان، قلمرو فعالیت‌های سازمانی را تعیین می‌کند و بنابراین فرهنگ سازمانی که متناسب با چشم‌انداز و استراتژی‌ها شکل می‌گیرد، مهم‌ترین عامل سازمانی در شکل‌گیری نظام ارزشی و هنجارهای رفتار سازمانی می‌باشد. اگر چه ساختار از چشم‌انداز و استراتژی‌ها تبعیت می‌کند، ولی خود به طور مستقل می‌تواند بر شیوه شکل‌گیری روابط بین کارکنان و ارزش‌های آنها اثرگذار باشد. به عنوان مثال، تمرکز یا عدم تمرکز قدرت در سازمان و میزان تفویض اختیار در سازمان می‌تواند ارتباطات و به تبع آن فرهنگ کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. مدیریت دانش در سطح دوم، بیشترین تأثیرگذاری را خواهد داشت. مدیریت دانش با اشتراک‌گذاری دانش نهفته از دیگر مراکز سازمان‌های چند ملیتی می‌تواند زمینه انتقال فرهنگ دیگر ملل به یک فرهنگ ملی را فراهم سازد. مجموعه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی موثر بر فرهنگ سازمانی که در این پژوهش شناسایی شده است عبارتند از: استخدام، نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد، برنامه‌های آموزشی، برنامه‌های ایمنی و برنامه‌های کیفیت زندگی کاری. با این وجود، هر یک از این فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، اثرگذاری متفاوتی دارد. برنامه‌های جذب و استخدام بیشترین تأثیرپذیری را دارد و برنامه‌های کیفیت زندگی کاری در پایین‌ترین سطح (سطح هفتم) قرار دارد. ولی در مجموع بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که اقدامات مدیریت منابع انسانی نقش بسیار مهمی در شکل‌گیری فرهنگ سازمان چند ملیتی در یک فرهنگ محلی دارد. مسئولیت اجتماعی و ارتباط با مراکز علمی، به نوعی بازتاب‌دهنده ارزش‌های سازمانی است و این ارزش‌ها می‌تواند از طریق کارکنان به فرهنگ ملی سرایت یابد. تأمین‌کنندگان و نهادهای دولتی به عنوان بخشی از محیط نزدیک سازمان‌های چند ملیتی، موجب برخورد دو نوع خرده فرهنگ می‌شود و به تبع آن

تبادل فرهنگی صورت می‌گیرد. با ذکر این نکته که سازمان‌های چند ملیتی به دلیل پشتوانه فرهنگی قوی و انعطاف‌پذیری بالای آنها، توانایی اثرگذاری بیشتری دارند. ارتباط سازمان‌ها با مشتریان از طریق ارائه خدمت و محصول صورت می‌پذیرد. بنابراین کیفیت می‌تواند در نوع رابطه و شکل‌گیری ارزش‌ها اثرگذار باشد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، محرک‌های شناسایی شده می‌تواند راه‌کارهای خوبی برای شیوه نظارت و کنترل بر نحوه تأثیرگذاری فرهنگی سازمان‌های چند ملیتی ارائه نماید. بررسی اثرگذاری محرک‌های شناسایی شده بر ابعاد فرهنگ ملی و سازمانی، از جمله پیشنهادات تحقیقات آتی است. همچنین پژوهش در ارتباط با شکاف و فاصله فرهنگی کارکنان شاغل در سازمان‌های چند ملیتی با فرهنگ ملی، می‌تواند تکمیل‌کننده پژوهش حاضر باشد.

فهرست منابع

۱. آذر، عادل؛ خسروی، فرزانه؛ جلالی، رضا (۱۳۹۲)؛ تحقیق در عملیات نرم، سازمان مدیریت صنعتی: تهران.
۲. ازکیا، مصطفی؛ غفاری، غلامرضا (۱۳۸۴)؛ جامعه‌شناسی توسعه، انتشارات کیهان: تهران.
۳. بابایی فرد، اسداله (۱۳۹۰)؛ توسعه فرهنگی و توسعه اجتماعی در ایران، فصلنامه رفاه اجتماعی، سال دهم، ۷-۵۶.
۴. رحمان سرشت، حسین (۱۳۹۳)؛ تئوری‌های سازمان و مدیریت: از تجددگرایی تا پسا تجددگرایی، جلد اول، نشر دوران: تهران.
۵. سیدجوادین، سید رضا؛ مصطفی امامی؛ رستگار، عبدالغنی (۱۳۸۹)؛ بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش (مطالعه موردی: شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران). مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. دوره ۱۲. شماره ۴. ۹-۳۲.
۶. لشکر بلوکی، مجتبی؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ طراحی مدل فرآیندی تدوین استراتژی پابرجا در شرایط عدم قطعیت آب استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری، رساله دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.
۷. محمدی الیاسی، قنبر؛ انصاری، محسن، (۱۳۹۳)؛ الگوسازی ساختار ارتباطات تعاملی مولفه‌های کسب و کارهای کارآفرینانه برتر نوپا با رویکرد الگوسازی ساختاری تفسیری، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲. شماره ۳. ۴۳۹-۴۶۰.
۸. ناظمی اردکانی، مهدی (۱۳۸۸)؛ مبانی مهندسی و مدیریت فرهنگی سازمان‌ها. راهبرد یاس. شماره ۲۰. ۲۴۵-۲۷۶.
۹. واعظی، سید کمال؛ مشبکی، اصغر (۱۳۸۱)؛ مدیریت فرهنگی در سازمان‌های توسعه یافته، دوره ۶. شماره ۱.
10. Ambos T. C., Ambos B. (2009). The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in Multinational corporations. *Journal of International Management*. 15. 1-14.
11. Albu M. (2013). Considerations Regarding Cultural Values in Multinational Companies. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology- Special Issue December-252-266*.

12. Andersson, U. Forsgren, M., Holm, U., (2007). Balancing subsidiary influence in the federative MNC—a business network view. *Journal of International Business Studies* 38 (5), 802–818.
13. Attri R. Dev. N., Sharma V. (2013). Interpretive Structural Modelling (ISM) approach: An Overview. *Research Journal of Management Sciences*. 2. 3-8.
14. Bennett J. (2002). Multinational Corporations, Social Responsibility and Conflict. *Journal of International Affairs* Spring 2002, vol. 55, no. 2.
15. Ferrera G. P. (2002). *The cultural Dimension of International Business*. Prentice Hall. New Jersey. Fourth Edition.
16. Ghemawat P. Reiche S. (2011). *National Cultural Differences and Multinational Business*. Globalization Note Series.
17. Griffith, D.A. Harvey, M.G. (2001). An intercultural communication model for use in global interorganizational networks. *Journal of International Marketing* 9 (3), 87–103.
18. Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences*. Sage, London.
19. Kogut, B. Singh, H., (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies* Fall 411–432.
20. Monteiro, L.F. Arvidsson, N., Birkinshaw, J. (2008). Knowledge Flows within Multinational Corporations: Explaining Subsidiary Isolation and its Performance Implications. *Organization Science*.
21. NISHII, L. H.; Özbilgin. M. F. (2007). Global diversity management: towards a conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 18, n. 11, p. 1.883-1.894.
22. Shahabadkar P. Hebbal S. S., Prashant S. (2012). Deployment of Interpretive Structural Modeling Methodology in Supply Chain Management –An Overview. *International Journal of Industrial Engineering & Production Research*. 23. 195-205.

23. Trevino, L. Nelson, K. (2007), *Managing Business Ethics – Straight Talk About How to Do It Right*, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc. New York.
24. Williams C. Van Triest S. (2009). The impact of corporate and national cultures on decentralization in Multinational corporations. *International Business Review* 18. 156–167.
25. Wulf K. (2011). *Ethics and Compliance Programs in Multinational Organizations*. Springer Gabler.