

BAKACSI Gyula

A GLOBE-KUTATÁS KULTÚRAVÁLTOZÓINAK VIZSGÁLATA FAKTORANALÍZIS SEGÍTSÉGÉVEL

A szervezeti kultúraváltozók nem függetlenek egymástól. A tanulmány a GLOBE társadalmi kultúra, társadalmi értékek és a kettő különbségéből képzett differenciaváltozók faktoranalízisével kísérel meg főfaktorokat meghatározni és azokat értelmezni.

Kulcsszavak: Globe-kutatás, kultúraváltozók

A kultúrával kapcsolatos szakirodalmat olvasva két – egymásnak látszólag ellentmondó jelenség – tűnhet fel az olvasónak: egyfelől a kultúraváltozók körének szerteágazósága („burjánzása”), másfelől néhány olyan értékorientáció (alapvető hiedelem), amelyek önmagukban elégségesek a kultúrák közötti alapvető különbségek megragadására, és amelyekre az előbb említett kultúraváltozók visszavezethetők, tulajdonképpen azok részletező kibontásainak, finom részváltozóinak tekinthetők. Az is megfigyelhető, hogy bizonyos változók más néven, és olykor kisebb-nagyobb mértékben más tartalommal (definícióval és mérési módszertannal) jelennek meg különböző szerzőknél. Mindezek alapján megfogalmazhatjuk azt a hipotézist, hogy a szakirodalomban fellelhető nagyszámú kultúraváltozó nem független egymástól, visszavezethető néhány gyökérváltozóra, illetve egy faktoranalízis segítségével néhány fő faktorba rendezhető. A fő faktorba rendezhetőség hipotézisét természetesen csak az azonos kutatás(i program)ban, azonos mintán elvégzett empirikus vizsgálatok esetében tudjuk igazolni vagy cáfolni. Tanulmányomban erre tesztek kísérletet a GLOBE-kutatás változóinak faktoranalízisével.

A GLOBE-kultúra értelmezése és kultúraváltozói

A GLOBE kutató közösségének kultúraértelmezése az alábbiak szerint foglalható össze:

„A kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalatokból származó és generációkon keresztül átöröklődő, a közösség valamennyi tagja által

osztott motivációinak, értékeinek, meggyőződéseinek, identitásainak és a lényeges események közös értelmezéseinek vagy jelentéseinek összessége.” (House et al., 2004: 15. old.)

A fenti általános alapdefiníció mellett lényeges rámutatni a GLOBE figyelemre méltó módszertani újdonságára. Míg a korábbi nemzetközi összehasonlító kultúrakutatások jellemzően leíró dimenziók mentén mérték és értelmezték a kultúrák egymástól való eltéréseit, és azt vizsgálták, „ahogy a dolgok vannak”, addig a GLOBE ezen kategória mellett (AS IS dimenziók) bevezeti a normatív (előíró) dimenziók (SHOULD BE) fogalmát is, melyek a megkérdezettek azon elvárását tükrözik, „ahogy a dolgoknak lenniük kellene”. Ezáltal lehetőség van nemcsak a megkérdezettek által érzékelt, hanem a véleményük szerint kívánatos nemzeti és szervezeti kultúrák mérésére is.

Ezért a fenti általános kultúra-definícióra alapozva House – Wright – Aditya (1997) kétféle értelmezési lehetőséget lát a kultúra meghatározására.

Az 1. értelmezés a kultúra normatív megközelítése:

„A kultúra a közösség megkülönböztető jellemzője, tagjai pszichológiai jellemzőinek olyan közös mintázata, amely modellként szolgál, meghatározó érzelmi, beállítódásbeli (attitudinális) és magatartási irányultságot eredményez, amely a közösséget megkülönböztethetővé teszi más közösségektől, és amely generációról generációra áthagyományozódik”¹ (House – Wright – Aditya, 1977: 539–540. old.).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Ebben a megközelítésben tehát a kultúra olyan más közösségektől világosan megkülönböztethető normatív rendszer, lelki-pszichológiai közösség, melynek tagjai bizonyos közös értékeket, hiedelmeket vallanak, közös előfeltevéseket, és ezen alapuló közös jelentés- és valószínűségi interpretációkat osztanak, és a közös normarendszer alapján kialakult modellértékű viselkedésmintákat követnek, amelyekhez ragaszkodnak. Ezek a közös(ségi) kódok, válaszok nem jobbak vagy rosszabbak, mint más közösségek kódjai, válaszai, csak jellegzetesen mások.

A normatív kultúraértelmezésnek van azonban egy komoly hátulütője, mégpedig az, hogy mivel igen nehéz arra vonatkozó standardokat meghatározni, hogy az előfeltevések, hiedelmek, értékek, jelentésinterpretációk, azonosság tudat és motivációk milyen szintű azonosságától állíthatjuk azt, hogy egy közösség tagjai azonos kultúrához tartoznak – az ilyen módon értelmezett kultúrát igen nehéz közvetlenül, konkrét formában megragadni, mérni, operacionalizálni. A kultúra normatív értelmezését más szakirodalmi források kinyilvánított, *vallott értékeknek* (espoused values) is nevezi (lásd pl. Argyris, 1992).

A 2. értelmezés a kultúra tapasztalati megközelítése:

„A kultúra a közösség közösen osztott értelmezéssel és értékekkel jellemezhető megkülönböztető környezete, amely modellként szolgáló meghatározó érzelmi, beállítódásbeli (attitudinális) és magatartási irányultságot eredményez, amely a közösséget megkülönböztethetővé teszi más közösségektől, és amely generációról generációra áthagyományozódik.”² (House – Wright – Aditya, 1977: 540. old.).

Ebben a megközelítésben tehát a kultúra a tagjaitól (de a kutatótól is) független, amelyet a közvetlenül vizsgálható, megragadható, viselkedésben, tárgyiasult környezetben megtestesült megkülönböztető közösségi tapasztalatokban érhetünk tetten. A kultúra tapasztalati (leíró) megközelítése tehát kevésbé tekinthető kinyilatkoztatott, kinyilvánított és szubjektív véleménynek, hiedelemnek, előfeltevésnek, észlelésnek, interpretációnak, sokkal inkább közvetlenül vizsgálható tapasztalati ténynek, amely a közös történelmi múltban, a közösségre jellemző fizikai-tárgyi környezetben (szimbólumokban), az etnikai eredetben, a vallásban, a nyelvben, gyakorlatilag minden az ember által érzékelhető külső körülményben ölt testet.

A kultúra leíró-tapasztalati értelmezését más szakirodalmi források *követett értékeknek* (theory-in-use) is nevezik (lásd pl. Argyris, 1992).

A kultúra kétféle értelmezésének viszonyára úgy tekinthetünk, mint ugyanazon érem két oldalára. A történelem során a legtöbb közösség lényegében ugyanazokkal a

külső hatásokkal és belső problémákkal szembesült, legfeljebb ezek az adott közösség fejlettségi szintjétől függően más sorrendben, illetve más-más korszakban következnek be. A kultúrák között azonban nem a környezeti hatások, hanem az azokra adott *közös(ségi) válaszok* alapján tehetünk különbséget. Egy közösség elvileg többféle sikeres választ adhat az őt ért környezeti hatásokra, gyakorlatilag azonban meg kell találnia egy konkrét választ, amellyel biztosítja fennmaradását, túlélését, növekedését, fejlődését. Ezt a sikeres alkalmazkodási mintát aztán normaként (sikeres alkalmazkodási technikaként) örökíti tovább a közösségen belül. A kultúra tapasztalati értelmezése tehát nem más, mint külső környezeti hatásokra és belső társas problémákra kialakított alkalmazkodás közvetlenül vizsgálható, megragadható, viselkedésben, cselekvésben, illetve szimbólumokban, tárgyiasult megtestesülési formában jelentkező alakja. A normatív értelmezés a kultúra tagjainak szubjektumában létezik: az ezt alkotó elemek – értékek, normák, előfeltevések – valójában sokkal inkább *következményei* a kultúrának, semmint meghatározó sajátosságai. A leíró értelmezés tehát maga a múltbeli és jelenbeli környezeti és belső kihívásokra adott válasz, amelynek elsajátítása a közösség fennmaradását és fejlődését biztosítja, míg a normatív kultúraértelmezés azt a sikeres alkalmazkodási mintát mutatja fel, amely közös normatív irányultsággént (viselkedésbeli, magatartásbeli és attitűdbeli elvárásaként, normaként) nemzedékeken keresztül átöröklődve a közösség jövőbeli sikeres alkalmazkodását hivatott biztosítani. Egy közösség (kultúra) mindkettő alapján világosan megkülönböztethető más közösségektől. Egy adott közösségre jellemző mind a jelen kihívásaira adott válaszokat jelentő ténylegesen követett *gyakorlata*, mind a normatív módon átöröklített, szubjektumban létező *értékrendszere*. A GLOBE-kutatás 2004-ben publikált átfogó monográfiájában a kétféle kultúraértelmezés megnevezését konzekvensen ennek megfelelően alakították ki (House et al., 2004): a tapasztalati értelmezést *gyakorlatnak* (practices), a normatív értelmezést pedig *értéknek* (values) nevezik.

A kultúra kétféle értelmezésére a szakirodalomban használt eltérő terminológiák, kifejezések viszonyát az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat

A kétféle kultúraértelmezés különböző elnevezéseinek viszonya

Globe (2004)	Több szakirodalmi forrás		Argyris (1992)
gyakorlat (practices)	tapasztalati (experiential)	leíró (descriptive)	követett értékek (theory-in use)
értékek (values)	normatív (normative)	előíró (prescriptive, proscriptive)	vallott értékek (espoused values)

VEZETÉSTUDOMÁNY

A GLOBE kutatás a nemzeti és szervezeti kultúrát – azok tapasztalati (gyakorlat) és normatív (érték) értelmezését – *kilenc dimenzió* (hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, kollektívizmus I. – intézményi kollektívizmus, kollektívizmus II. – csoportkollektívizmus, nemi egyenlőség, rámenősség/asszertivitás, teljesítményorientáció, jövőorientáció, humánorientáció) alapján mérte. A választott dimenziók felölelik az ismert empirikus kultúrakutatási előzmények szinte minden lényeges kultúraváltozóját, sőt azokat újakkal egészítik ki. A változók terén tapasztalható fogalmi azonosság mellett azonban utalunk arra, hogy kisebb-nagyobb mértékben eltérő lehet a változók definíciója. Ami a változók mérési módját illeti, a GLOBE Project a változók mérésére eredeti mérési skálákat fejlesztett ki és validált, amelyeknek elsődleges célja az, hogy a kultúrák közötti eltéréseket, különbségeket (varianciát) legyenek képesek minél pontosabban és megbízhatóbban kimutatni.

E kultúraváltozók (dimenziók) meghatározásait a GLOBE monográfiája (House et al., 2004: 12–13. old.) alapján mutatom be.

- *hatalmi távolság* (Power Distance): annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai mennyire várják el és fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását, hogy a hatalom a szervezet vagy kormány magasabb szintjeire rétegződjön, és oda koncentrálódjon,
- *bizonytalanságkerülés* (Uncertainty Avoidance): annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai kialakult társas normákra, rituálékra és bürokratikus gyakorlatra támaszkodva mennyire törekszenek a bizonytalanság elkerülésére, mérsékelve ezzel a jövőbeli események előrejelezhetetlenségét,
- *intézményi kollektívizmus* (Collectivism I. – Institutional collectivism): annak a mértéke, hogy a szervezetek és a társadalom intézményi normái és gyakorlata mennyire bátorítják és jutalmazták az erőforrások kollektív elosztását és a kollektív cselekvést,
- *csoportkollektívizmus* (Collectivism II. – In-Group collectivism): annak a mértéke, hogy az egyének szervezetükben vagy családjukban mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozás-érzésüket,
- *nemi egyenlőség* (Gender egalitarianism): annak mértéke, hogy a társadalom vagy egy szervezet mennyire minimalizálja a nemi szerepek közti különbségeket, elősegítve ezzel a nemek közötti egyenlőséget,

- *rámenősség/asszertivitás* (Assertiveness): annak mértéke, hogy az egyének társas kapcsolataikban mennyire határozottak (asszertívek), szembenállóak (konfrontatívak) és agresszívek szervezeteikben vagy a társadalomban,
- *teljesítményorientáció* (Performance orientation): annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom mennyire bátorítja a csoporttagokat a teljesítmény növelésére és a kiválóságra, és mennyire jutalmazza őket ezért,
- *jövőorientáció* (Future orientation): annak mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai milyen mértékben adják a fejüket olyan jövőorientált magatartásformákra, mint a tervezés, a jövőbe való befektetés, a javak egyéni vagy kollektív felélésének elhalasztása,
- *humánorientáció* (Human orientation): annak a mértéke, hogy a szervezetek vagy a társadalom tagjai mennyire bátorítanak és jutalmaznak másokat arra, hogy igazságosak, méltányosak, önzetlenségűek, barátságosak, nagylelkűek, gondoskodók és kedvesek legyenek.

A társadalmi gyakorlat (leíró) változók közötti kapcsolat (fő faktorok)

A GLOBE kutató közössége a fenti kultúraváltozókat úgy tekinti, mint amelyek együttesen képesek a kultúrák közötti érdemi különbségtételre. A GLOBE kutatás céljára kialakított változók ugyanakkor statisztikai értelemben nem függetlenek egymástól, a 62 kultúrára kiterjedő mérés adott társadalmakra jellemző átlag értékeit figyelembe véve bizonyos változók korrelációt mutatnak egymással.

A társadalmi szintű gyakorlatot tükröző (tapasztalati, leíró) változók közötti korrelációt lásd a 2. táblázatban. A keresztkorrelációs tábla a GLOBE-kultúraváltozók közötti összefüggések sajátos mintázatára világít rá.

Hat olyan társadalmi gyakorlatot tükröző kultúraváltozó van, amelyek között páronként (két kivétellel) erős és szignifikáns korreláció mutatkozik: csoportkollektívizmus, hatalmi távolság, jövőorientáció, bizonytalanságkerülés, teljesítményorientáció és intézményi kollektívizmus (ezek közül azonban a csoportkollektívizmusnak a teljesítményorientációval és az intézményi kollektívizmussal csak gyenge és nem szignifikáns a korrelációja). Érdemes ugyanakkor felfigyelni arra, hogy a fenti hat kultúraváltozó közül kettő (a csoportkollektívizmus és a hatalmi távolság) erős és szignifikáns *negatív* korrelációt mutat a többi négygel, amelyek ugyanakkor egymással erős és szignifikáns *pozitív* korrelációt mutatnak. Az intézményi kollekti-

vizmus ugyanakkor erős és szignifikáns korrelációt mutat a rámenősség/asszertivitás és a humánorientáció változókkal. A nemi egyenlőség társadalmi gyakorlata pedig nem mutat érdemi korrelációt egyetlen további társadalmi gyakorlat-változóval sem (illetve a hatalmi távolsággal és a teljesítményorientációval rendre kimutatható egy közepesen erős, $p < .05$, szinten szignifikáns negatív korrelációs kapcsolata).

után) a 3. táblázat mutatja be a faktoranalízis eredményeként kapott 3 főfaktor. Ez a faktorstruktúra nagymértékben megerősíti a 2. táblázatban megfigyelhető igen összetett korrelációs hálót.

A kapott három főfaktor a teljes minta varianciájának 72%-át magyarázza.

A 3. táblázatból kitűnik, hogy a kilenc dimenzióból:

2. táblázat

A GLOBE társadalmi gyakorlat (leíró) változói közötti korrelációk (n=61)

	Csoportkollektívizmus	Hatalmi távolság	Jövőorientáció	Bizonytalanságkerülés	Teljesítményorientáció	Intézményi kollektívizmus	Rámenősség/asszertivitás	Humánorientáció	Nemi egyenlőség
Csoportkollektívizmus	1	0,55**	-0,44**	-0,60**	-0,11	-0,19	0,09	0,32*	-0,2
Hatalmi távolság	0,55**	1	-0,52**	-0,50**	-0,36**	-0,44**	0,17	-0,14	-0,30*
Jövőorientáció	-0,44**	-0,52**	1	0,76**	0,63**	0,46**	0,07	0,06	-0,06
Bizonytalanságkerülés	-0,60**	-0,50**	0,76**	1	0,58**	0,40**	-0,07	-0,01	-0,06
Teljesítményorientáció	-0,11	-0,36**	0,63*	0,58**	1	0,43**	0,05	0,25	-0,31*
Intézményi kollektívizmus	-0,19	-0,44*	0,46**	0,40**	0,43**	1	-0,42**	0,43**	-0,01
Rámenősség/asszertivitás	0,08	0,16	0,07	-0,07	0,06	-0,42**	1	-0,40*	-0,08
Humánorientáció	0,32*	-0,15	0,07	0	0,25	0,43**	-0,40**	1	-0,15
Nemi egyenlőség	-0,2	-0,30*	-0,06	-0,06	-0,31*	-0,01	-0,08	-0,15	1

* (p < .05) szinten szignifikáns, ** (p < .01) szinten szignifikáns

A kilenc társadalmi gyakorlat-változóra ezek után egy faktoranalízist lefuttatva (főkomponens-elemzés, Varimax Kaiser-módszerrel, rotációval – 5 iteráció

- öt változó – nemi egyenlőség, jövőorientáció, bizonytalanságkerülés, asszertivitás/rámenősség és a humánorientáció – rendelhető hozzá egyértelműen valamely faktorhoz,
- a „csak a > 0,25 feletti faktorsúlyokat vesszük fi-

3. táblázat

A GLOBE társadalmi gyakorlat (leíró) változói faktoranalízisének eredménytáblája

Rotated Component Matrix(a)	Raw			Rescaled		
	Component			Component		
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						
(a) Rotation converged in 5 iterations.	1	2	3	1	2	3
Hatalmi távolság	-,241	-,131	,163	-,591	-,321	,400
Csoportkollektívizmus (Triandis)	-,467	,142	,518	-,640	,195	,710
Teljesítményorientáció	,293	,075	,191	,717	,183	,467
Jövőorientáció	,409	,027	,055	,884	,059	,118
Bizonytalanságkerülés	,566	,004	-,028	,936	,006	-,046
Intézményi kollektívizmus	,200	,291	-,015	,471	,687	-,035
Rámenősség/asszertivitás	,012	-,258	,128	,031	-,695	,344
Humánorientáció	-,006	,404	,128	-,012	,857	,271
Nemi egyenlőség	-,049	,025	-,216	-,134	,068	-,587

gyelembe” szabályt alapul véve ugyanakkor négy változó – a csoportkollektívizmus (Triandis), a hatalmi távolság, a teljesítményorientáció és az intézményi kollektívizmus – rendre két faktoron „ül rajta” (a faktoranalízis „tolvajnyelvén” két faktorra töltnek).

Az a széles körben alkalmazott fő szabály itt nem alkalmazható, mely szerint, ha egy változó két faktorra tölt, de a faktorsúlyok közötti különbség meghaladja a kétszerest, az egyértelműen eldönti az adott változó főkomponenshez (fő faktorhoz) tartozását, mivel a faktorsúlyok közötti különbség sehol sem éri el a kétszerest. A fenti négy változó hovatartozásának eldöntésekor ezért azt az egyszerű szabályt követem, hogy a(z) abszolút értékben) nagyobb faktorsúly dönti el a fő faktorhoz tartozást. Elemzésemben ugyanakkor folyamatosan utalunk az erős, másodlagos töltésre.

A 4. táblázat alapján – és a fenti szabályok figyelembevételével – az alábbi három fő faktort (fő komponens) azonosíthatjuk:

1. számú fő faktor: Fejlesztésorientáltság vs Status quo orientáltság,
2. számú fő faktor: Versengés vs. Kooperáció,
3. számú fő faktor: Tekintélyelvű vs. Független (independens) kultúra.

1. számú fő faktor: Fejlesztésorientáltság vs. Status quo orientáltság

A fő faktorba sorolt kultúrávaltozók: bizonytalanságkerülés – jövőorientáció – teljesítményorientáció – hatalmi távolság (negatív faktorsúllyal).

A fő faktorra másodlagosan töltő kultúrávaltozók: intézményi kollektívizmus – csoportkollektívizmus (negatíván).

A fő faktor a variancia 35%-át magyarázza.

A fő faktor értelmezése:

- Bizonyos kultúrák a bizonytalanság fölötti kontrollra, a jövő előrejelezhetőségére és tervezésére törekszenek, jövő- és teljesítményorientáltak, és nem tolerálják a hatalom túlzottan egyenlőtlen elosztását. Ezeket összefoglalóan *fejlesztésorientált³ kultúráknak* nevezhetjük.
- Más kultúrákra inkább a nagyobb bizonytalanságérzet jellemző, jelenbeli problémák megoldására koncentrálnak, kevésbé jellemző a kiemelkedő teljesítményre való törekvés, vagy annak megléte esetén nem a kiválóság a jutalmazás és előmenetel alapja, ugyanakkor relatíve magasabb hatalmi távolság, és ennek elfogadottsága jellemzi a társadalmi viszonyait. Ezeket a kultúrákat jelenben élő, *status quo orientált kultúráknak* nevezhetjük.

4. táblázat

A GLOBE társadalmi gyakorlat (leíró) változóinak három fő faktorba rendeződése

	Raw			Rescaled		
	Component			Component		
	1	2	3	1	2	3
Bizonytalanságkerülés	,566			,936		
Jövőorientáció	,409		,055	,884		,118
Teljesítményorientáció	,293	,075	,191	,717	,183	,467
Hatalmi távolság	-,241	-,131	,163	-,591	-,321	,400
Humánorientáció		,404	,128		,857	,271
Rámenősség/asszertivitas		-,258	,128		-,695	,344
Intézményi kollektívizmus	,200	,291		,471	,687	
Csoportkollektívizmus	-,467	,142	,518	-,640	,195	,710
Nemi egyenlősége	-,049		-,216	-,134		-,587

Alább mind a három fő komponens (fő faktort) röviden bemutatom, a következő szempontrendszer szerint:

- mely GLOBE-változók alkotják a fő faktort,
- mely GLOBE-változók töltnek másodlagosan az adott fő faktorra,
- a fő faktor a variancia hány %-át magyarázza,
- a fő faktor értelmezése, a megnevezés rövid magyarázata.

Ha a fő faktorok értelmezésébe a másodlagosan arra töltő változókat is bekapcsoljuk, a fejlesztésorientált kultúrára inkább jellemző a szélesebb társadalmi közegben kooperáló (intézményi kollektívista) gondolkodás, míg a szűkebb közösségéhez való kötődése, lojalitása, büszkesége relatíve alacsonyabb. Ezzel szemben a status quo orientált kultúrában jellemzőbb a szűkebb közeghez való erősebb ragaszkodás, az azon belül kialakított kooperatív

stratégiák (többgenerációs családi minta, kaláka), míg a szélesebb társadalmi közegben az önérdelkező, defenzív, individualista cselekvésre támaszkodás.

2. számú fő faktor: Versengés vs. Kooperáció⁴

A fő faktorba sorolt kultúrávaltozók: humánorientáció – rámenősség/asszertivitas (negatív faktorsúllyal) – intézményi kollektívizmus.

A fő faktor a variancia közel 21%-át magyarázza.

A fő faktor értelmezése:

- Bizonyos kultúrák humánorientáltak, gondoskodóak (kerülik az asszertív, rámenős viselkedési mintákat) és a szélesebb társadalmi közegbe integrálódó, kollektív viselkedési stratégiák jellemzők. Ezeket összefoglalóan *kooperatív kultúráknak* nevezhetjük.
- Más kultúrákra ugyanakkor a rámenősebb, asszertívabb viselkedésminták, a gondoskodás, igazságosság, méltányosság, önzetlenség, nagylelkűség hiánya és az egyéni boldogulási stratégiákat követő, önérdelket előtérbe helyező gondolkodás és cselekvés jellemző. Ezeket a kultúrákat *versengő kultúráknak* nevezhetjük.

3. számú fő faktor: Tekintélyelvű vs. Független (independens)⁵ kultúra

A fő faktorba sorolt kultúrávaltozók: csoportkollektívizmus – nemi egyenlőség (negatív faktorsúllyal).

A fő faktorra másodlagosan töltő kultúrávaltozók: teljesítményorientáció – hatalmi távolság.

A fő faktor a variancia 16%-át magyarázza.

A fő faktor értelmezése:

- Bizonyos kultúrákra jellemző, hogy a nemekre jellemző szerepek nem, vagy nehezen átjárhatóak, a társadalmi munkamegosztásban elfoglalt helyünket erőteljesen meghatározza a nemek közötti, születésünktől adott természetes biológiai munkamegosztás, a közösség tagjai ugyanakkor lojálisak szűkebb társas közegükhöz, és büszkék arra, hogy annak tagjai. Ezeket összefoglalóan *te-kintélyelvű* (autoritásalapú, paternalisztikus) *kultúráknak* nevezhetjük.
- Más kultúrákban a születéskor a nemekre jellemző szerepek nem determinisztikusak, a társadalmi munkamegosztásban ezek a szerepek szabadon átjárhatóak, és a szűkebb közösséghez fűződő kötelek relatíve lazábbak. Ezeket a kultúrákat *független* (independens) *kultúráknak* nevezhetjük.

Ha a fő faktorok értelmezésébe a másodlagosan arra töltő változókat is bekapcsoljuk, a tekintélyelvű (paternalisztikus) kultúrára jellemző a relatíve nagyobb hatalmi távolság és a teljesítményorientáció. Ezzel szemben a független (independens) kultúrát kisebb hatalmi távolság, azaz erőteljesebb részvétel

5. táblázat

A GLOBE társadalmi érték (normatív) változói közötti korrelációk (n=61)

	Jövőorientáció	Teljesítményorientáció	Intézményi Kollektívizmus	Csoportkollektívizmus	Hatalmi távolság	Humánorientáció	Nemi egyenlőség	Bizonytalanságkerülés	Asszertivitas
Jövőorientáció	1	0,40**	0,48**	0,51**	-0,06	-0,11	-0,36**	0,64**	0,09
Teljesítményorientáció	0,40**	1	0,44**	0,58**	-0,39**	0,06	0,22	0,15	-0,02
Intézményi kollektívizmus	0,48**	0,44**	1	0,29*	-0,31*	-0,13	-0,04	0,42**	-0,21
Csoportkollektívizmus	0,51**	0,58**	0,29*	1	-0,22	-0,15	0,13	0,30*	0,01
Hatalmi távolság	-0,06	-0,39**	-0,31*	-0,22	1	-0,42**	-0,49**	0,17	0,30*
Humánorientáció	-0,11	0,06	-0,13	-0,15	-0,42**	1	0,21	-0,18	-0,11
Nemi egyenlőség	-0,36**	0,22	-0,04	0,13	-0,49**	0,21	1	-0,55**	-0,28*
Bizonytalanságkerülés	0,64**	0,15	0,42**	0,30*	0,17	-0,18	-0,55**	1	0,2
Asszertivitas	0,09	-0,02	-0,21	0,01	0,30*	-0,11	-0,28*	0,2	1

* (p < .05) szinten szignifikáns, ** (p < .01) szinten szignifikáns

6. táblázat

A GLOBE társadalmi érték (normatív) változói faktoranalízisének eredménytáblája – a három főfaktor

Rotated Component Matrix(a)	Raw			Rescaled		
	Component			Component		
	1	2	3	1	2	3
Teljesítményorientáció	,261	-,066		,777	-,196	
Intézményi kollektívizmus	,360	,104	-,161	,734	,213	-,329
Csoportkollektívizmus	,256			,723		
Jövőorientáció	,268	,216		,662	,533	
Hatalmi távolság	-,181	,180	,074	-,518	,517	,213
Nemi egyenlőség	,095	-,425		,198	-,884	
Bizonytalanságkerülés	,271	,503		,448	,830	
Humánorientáció		-,075			-,296	
Asszertivitás		,139	,626		,215	,968

(participáció) jellemzi a teljesítményorientáció relatíve alacsonyabb mértéke mellett.

A társadalmi érték (normatív) változók közötti kapcsolat (fő faktorok)

A társadalmi szintű érték (normatív) változók közötti korrelációt lásd az 5. táblázatban.

A társadalmi értékeket tükröző kultúráváltatók igen összetett kapcsolati hálóba rendeződnek. Három olyan változó van, amelynek további öt értékkel van erős és szignifikáns korrelációja (a jövőorientáció, a hatalmi távolság, az intézményi kollektívizmus), és további három olyan változó, amelyeknek további négy értékkel van erős és szignifikáns korrelációja (teljesítményorientáció, csoportkollektívizmus, nemi egyenlőség, bizonytalanságkerülés). Egyedül a humánorientáció társadalmi érték nem mutat érdemi korrelációt, egy kivételével, a többi értékváltozóval (a hatalmi távolsággal ugyanakkor erős és szignifikáns negatív korrelációs kapcsolatban áll).

A kilenc társadalmi érték-változóra egy faktoranalízist lefuttatva (főkomponens-elemzés, Varimax Kaiser-módszerrel, rotációval – 6 iteráció után) a 6. táblázatban olvasható faktorstruktúrát kapjuk.

A három komponens (fő faktor) összességében a variancia 66%-át magyarázza.

A 6. táblázatból kitűnik, hogy a kilenc változóból:

- hat változó – a teljesítményorientáció, az intézményi kollektívizmus, a csoportkollektívizmus (Triandis), a nemi egyenlőség, a humánorientáció és az asszertivitás/rámenősség – rendelhető hozzá egyértelműen valamely faktorhoz,

- három változó – a jövőorientáció, a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés – ugyanakkor (a „csak a >0,25 feletti faktorsúlyokat vesszük figyelembe” szabályt alapul véve) rendre két faktoron „ül rajta” (két faktorra töltenek).

A fő szabály (a faktorsúlyok közötti kétszeres különbség) legfeljebb a bizonytalanságkerülés érték főfaktorhoz tartozását dönti el, viszonylag egyértelműen. A jövőorientáció és a hatalmi távolság változó hovatartozásának eldöntésekor ismét azt az egyszerű szabályt követem, hogy a(z) abszolút értékben nagyobb faktorsúly dönti el a fő faktorhoz tartozást (ez azonban a hatalmi távolság esetében okoz fejtörést, hiszen itt az 1. és a 2. fő komponensekre való töltés (factor-load) abszolút értéke között csupán 0,001 különbség van).

A 6. táblázat alapján – és a fenti szabályok figyelembevételével – az alábbi három fő faktort (fő komponens) azonosíthatjuk:

1. számú fő faktor: Nem-zéró összegű (nyer/nyer) vs Zéróösszegű (nyer/veszít)⁶ kultúra,
2. számú főfaktor: Konzervatív vs. Liberális⁷ kultúra,
3. számú főfaktor (egyetlen eredeti GLOBE változó komponenssel): Asszertivitás.

Alább mind a három fő komponens (fő faktort) röviden bemutatjuk, a következő egységes szempontrendszer szerint:

- mely GLOBE-változók alkotják a fő faktort,
- mely GLOBE-változók töltenek másodlagosan az adott főfaktorra,
- a fő faktor a variancia hány %-át magyarázza,
- a fő faktor értelmezése, a megnevezés rövid magyarázata.

VEZETÉSTUDOMÁNY

1. számú fő faktor: Nem-zéró összegű (nyer/nyer) vs. Zéróösszegű (nyer/veszít) kultúra

A fő faktorba sorolt kultúráváltatók: teljesítményorientáció – intézményi kollektívizmus – csoportkollektívizmus – jövőorientáció – hatalmi távolság elutasítása (a hatalmi távolság negatív faktorsúllyal).

A fő faktorra másodlagosan töltő kultúráváltató: bizonytalanságkerülés.

A fő faktor a variancia 29%-át magyarázza.

A fő faktor értelmezése:

- Bizonyos kultúrák kinyilvánított, szubjektív érték- és hiedelemrendszerükben hangsúlyosnak tekintik a kiválóságra való törekvést, kooperatív stratégiák követését mind közvetlen, szűkebb társas, mind szélesebb társadalmi közegükben, hangsúlyosnak tekintik a jövőbe tekintést, és elutasítva a hatalom egyenlőtlen elosztását, társadalmi viszonyaik részvételi-participatív alakítását preferálják. Ezeket összefoglalóan *nyer-nyer (nem-zéró összegű) játszmákra törekvő kultúráknak* nevezhetjük.
- Más kultúrák szubjektív érték- és hiedelemvilágára inkább az jellemző, hogy relatíve kevésbé a kiválóságra törekvő, és azt elismerő értékrendet vallják, rövid távú előnyöket hozó, és mind közvetlen, szűkebb társas, mind szélesebb társadalmi közegükben önérdekvezérelt stratégiákban hisznek, „játszmáik” során természetesnek tekintve a társas viszonyok döntésekkel való befolyásolásának egyenlőtlenül megoszoló esélyeit. Ezeket a kultúrákat összefoglalóan *nyer-veszít (zéróösszegű) játszmákra törekvő kultúráknak* nevezhetjük.

Ha a fő faktorok értelmezésébe a másodlagosan arra töltő bizonytalanságkerülés változót is bekapcsoljuk, a nyer-nyer játszmára törekvő kultúrára inkább a zéróösszegű játszmák kiegyensúlyozott, hosszú távú, kiszámítható mintázata a vonzó, ezzel szemben a nyer-veszít keretek között gondolkodó kultúrára jellemzőbb a játszmájukat körülvevő bizonytalansággal való szembenézés.

2. számú fő faktor: Konzervatív vs. Liberális kultúra

A fő faktorba sorolt kultúráváltatók: nemi egyenlőség (negatív súllyal, azaz a nemi szerepek egyenlőségének tradicionális preferálása) – bizonytalanságkerülés – humánorientáció (negatív súllyal, azaz: nemszolidáris).

VEZETÉSTUDOMÁNY

A fő faktor a variancia közel 25%-át magyarázza.

A fő faktor értelmezése:

- Bizonyos kultúrák más kultúrákhoz képest elutasítóbban gondolkodnak a társadalmi szerepek nagyobb átjárhatóságáról, és inkább a biológiai létünk által determinált, természetes nemi szerepeket (munkamegosztást) preferálják, a stabil, kiszámítható társas viszonyokat részesítik előnyben, és a társadalmi szolidaritás alacsonyabb mértékét tartják kívánatosnak a méltányossággal, humánorientáltsággal szemben. Ezeket összefoglalóan *konzervatív kultúráknak* nevezhetjük.
- Más kultúrák ugyanakkor fontos értéknek tekintik a nemi szerepek átjárhatóságát, a nők társadalmi munkamegosztásba való bekapcsolódása során a nagyobb esélyegyenlőséget, nyitottak viszonyaik gyakori megváltozására (bizonytalanságtűrők), és preferálják a gondoskodásban, igazságosságban, méltányosságban, önzetlenségben, nagylelkűségben megnyilvánuló társadalmi szolidaritást. Ezeket a kultúrákat összefoglalóan *liberálisnak* nevezhetjük.
- Ha a fő faktorok értelmezésébe a másodlagosan arra töltő jövőorientáció és hatalmi távolság változókat is bekapcsoljuk, a konzervatív kultúrára jellemző a hatalom egyenlőtlen elosztásával kapcsolatos relatíve megértőbb viszonyulás és a hosszabb távra való előretekintés. Ezzel szemben a liberális kultúrát az egyenlőtlenül megoszoló hatalmi struktúrák egyértelmű elutasítása és a köz-eljövő lehetőségei iránt is nyitott (opcionális) gondolkodás jellemzi.

3. számú fő faktor: Rámenősség/asszertivitás

A főfaktorba sorolt egyetlen kultúráváltató a faktor nevét is adó rámenősség/asszertivitás.

A fő faktorra másodlagosan töltő kultúráváltató: nincs.

A fő faktor a variancia 12%-át magyarázza.

A fő faktor értelmezése: azonos az eredeti változóval (ezen a helyen külön nem fejtjük ki).

A társadalmi gyakorlat (leíró) és érték (normatív) változók különbségéből képzett differenciaváltozók közötti kapcsolat (fő faktorok)

Végezetül képeztem a társadalmi gyakorlat és a társadalmi értékek különbség (differencia) változóit, és erre is elvégeztem a faktoranalízist, amelynek eredményeit a 7. táblázat foglalja össze.

A GLOBE társadalmi gyakorlat (leíró) és társadalmi érték (normatív) változóiból képzett különbség (diff) változók faktoranalízisének eredménytáblája – a két fő faktor

	Raw		Rescaled	
	Component		Component	
	1	2	1	2
Bizonytalanságkerülés_diff	1,019	-0,273	0,935	-0,251
Jövőorientáció_diff	0,659		0,903	
Teljesítményorientáció_diff	0,335	0,228	0,561	0,382
Hatalmi távolság_diff	-0,357	-0,301	-0,557	-0,47
Intzményi kollektívizmus_diff	0,537	0,418	0,655	0,51
Csoportkollektívizmus_diff	-0,417	0,277	-0,563	0,374
Humánorientáció_diff		0,416		0,692
Rámenősség/Asszertivitás_diff	-0,096	-0,669	-0,116	-0,81
Nemi egyenlőség_diff	-0,098	0,307	-0,195	0,609

A 7. táblázatból kitűnik, hogy a kilenc változóból:

- öt változó – a bizonytalanságkerülés, a jövőorientáció, a nemi egyenlőség, a humánorientáció és az asszertivitás/rámenősség – rendelhető hozzá egyértelműen valamely faktorhoz,
- négy változó – a teljesítményorientáció, a hatalmi távolság, az intézményi kollektívizmus és a csoportkollektívizmus – ugyanakkor (a „csak a >0,25 feletti faktorsúlyokat vesszük figyelembe” szabályt alapul véve) rendre két faktoron „ül rajta” (két faktorra töltenek).

A fő szabály (a faktorsúlyok közötti kétszeres különbség) ismét nem segít eldönteni e négy változó fő faktorhoz tartozását, ezért ismét azt az egyszerű szabályt követem, hogy a(z) abszolút értékben) nagyobb faktorsúly dönti el a fő faktorhoz tartozást.

A különbség (differencia) változók két fő faktorba rendeződnek.

1. számú fő faktor: A társadalmi gyakorlat-változókból képzett Fejlesztésorientáltság vs. Status quo orientáltság főfaktorok, azzal a kiegészítéssel, hogy a társadalmi gyakorlat fő faktor esetén csak másodlagosan erre a fő komponensre „töltő” két kollektívizmus változó (azonos előjellel) most erre a faktorra tölt.
2. számú fő faktor: A társadalmi gyakorlat-változókból képzett Versengés vs. Kooperáció és Tekintély vs. Függetlenség sajátos ötvözet. A fő faktor érdekessége, hogy abban a két gender

változó (nemi egyenlőség és asszertivitás/rámenősség) egy fő komponensbe kerül, kiegészülve a humánorientációval.

Alább mind a két fő komponens (fő faktort) röviden bemutatjuk, a következő egységes szempontrendszer szerint:

- mely GLOBE-változók alkotják a fő faktort,
- mely GLOBE-változók töltnek másodlagosan az adott fő faktorra,
- a fő faktor értelmezése, a megnevezés rövid magyarázata.

A fő faktorok magyarázatához szükséges itt rögzíteni a különbségváltozók értelmezését. A különbségváltozó azt jelenti, hogy az észlelt társadalmi gyakorlathoz (theory-in-use) képest az értékek kinyilvánításával (espoused values) mekkora változást várnak el az adott kultúra tagjai az adott kultúraváltozó tekintetében.

1. számú fő faktor: Posztmodern vs. Modernizációs orientáció⁸

A fő faktorba sorolt kultúraváltozók: bizonytalanságkerülés – jövőorientáció – teljesítményorientáció – hatalmi távolság elutasítása (a hatalmi távolság negatív faktorsúllyal) – intézményi kollektívizmus – csoportkollektívizmus (negatív faktorsúllyal).

A fő faktorra másodlagosan töltő kultúraváltozó: nincs.

A fő faktor értelmezése:

- Bizonyos kultúrák a bizonytalanság fölötti kontroll növelésére, a jövő előrejelezhetőségének növelésére és a tervezés fokozására növelni igyekeznek a teljesítményorientáltságukat, ugyanakkor csökkenteni a hatalom túlzottan egyenlőtlen elosztását. Erre a kultúrára inkább jellemző a szélesebb társadalmi közegben kooperatív (intézményi kollektívista) stratégiák erősítése, ugyanakkor a szűkebb közösséghez való kötődés lazítására, a kisközösséghez kapcsolódó lojalitás és büszkeség mérséklésére törekszenek. Ezeket összefoglalóan *posztmodern kultúráknak* nevezhetjük.
- Más kultúrákra inkább jellemző a bizonytalanságérzet tolerálása, a jövő előrejelezhetőségének növelésére és a tervezés fokozására és a teljesítményorientáltságuk növelésére való mérsékelt törekvés, megértőbbek a hatalom egyenlőtlen elosztásával. Erre a kultúrára kevésbé jellemző a szélesebb társadalmi közegben való kooperatív (intézményi kollektívista) stratégiák erősítése, ugyanakkor a szűkebb közösséghez való kötődés és a kisközösséghez kapcsolódó lojalitás és büszkeség erősítésére törekszenek. Ezeket a kultúrákat jelenben élő, *modernizációs kultúráknak* nevezhetjük.

2. számú fő faktor: Nőies vs. Férfias kultúra

A fő faktorba sorolt kultúraváltozók: nemi egyenlőség – asszertivitás/rámenősség (negatív súllyal) – humánorientáció.

A fő faktor értelmezése:

- Bizonyos kultúrák más kultúrákhoz képest kevésbé igyekeznek csökkenteni a társadalmi szerepek átjárhatóságának korlátait, és inkább fenntartani igyekeznek a biológiai létünk által determinált természetes nemi szerepeket (munkamegosztást). Kevésbé igyekeznek csökkenteni továbbá a társadalmi szolidaritás relatíve alacsonyabb mértékét, és kevésbé törekszenek a méltányosság, a humánorientáltság növelésére. A társadalmi viszonyaikra jellemző asszertivitás csökkentése sem erős preferencia. Ezeket összefoglalóan *férfias (maszkulin) kultúráknak* nevezhetjük.
- Más kultúrák ugyanakkor fontos értéknek tekintik, és növelni igyekeznek a nemi szerepek átjárhatóságát, a nők társadalmi munkamegosztásba való bekapcsolódása során a nagyobb esélyegyenlőséget, és preferálják a gondoskodásban, igazságosságban, méltányosságban,

önzetlenségben, nagylelkűségben megnyilvánuló társadalmi szolidaritás növelését. Erős preferencia a társadalmi viszonyaikra jellemző asszertivitás csökkentése is. Ezeket a kultúrákat összefoglalóan *nőies (feminin) kultúráknak* nevezhetjük.

Ha a fő faktorok értelmezésébe a másodlagosan arra töltő teljesítményorientáció, hatalmi távolság, intézményi kollektívizmus és csoportkollektívizmus változókat is bekapcsoljuk, a nőies kultúrára jellemzőbb a hatalom egyenlőtlen elosztásának mérséklésére való törekvés, valamint a teljesítményorientáció növelése és a mindkét értelemben vett kollektív stratégiák erősítése. Ezzel szemben a férfias kultúrákat az egyenlőtlenül megosztó hatalmi struktúrák relatív tolerálása, az elért teljesítményorientációval való relatív elégedettség és a mindkét értelemben vett kollektívizmus esetében a relatív önérdekvezérelt stratégiák preferálása jellemzi.

Jegyzetek

- ¹ Cultures are distinctive normative systems consisting of model patterns of shared psychological properties among members of collectivities that result in compelling common affective, attitudinal, and behavioral orientations that are transmitted across generations and that differentiate collectivities from each other.
- ² Cultures are distinctive environments of collectivities about which members share meaning and values, resulting in a compelling model pattern of common affective, attitudinal, and behavioral orientation that is transmitted across generations and that differentiate collectivities from each other.
- ³ A fő faktorok elnevezéseit munkacímként fogalmazzuk meg, ezek a megnevezések még szakmai vita tükrében módosulhatnak.
- ⁴ Ugyancsak munkacímeknek tekintendők, a szakmai viták tükrében még módosulhatnak.
- ⁵ Szintén munkacímek, a megnevezések még szakmai viták tükrében módosulhatnak.
- ⁶ A fő faktorok elnevezéseit munkacímként fogalmazzuk meg, ezek a megnevezések még szakmai vita tükrében módosulhatnak. A „Nem-zéró összegű játszma (nyer-nyer)” és a „Zéróösszegű játszma (nyer-veszít)” elnevezéseket a konfliktusstratégiákat bemutató szakirodalmi forrásokból kölcsönöztük, azzal a jelentéstartalommal, amellyel ott használják: „...a konfliktust olyannak *észleljük-e*, amelyben csak egymás rovására érhetünk el eredményt (ezt szokás nyer/veszít helyzetnek vagy zéróösszegű játszmának is nevezni), vagy *úgy véljük*, létezik a helyzetnek egy olyan megoldása, amelyből mindkét fél előnyösen jöhet ki (ezt pedig nyer/nyer, vagy nem-zéró összegű játszmának nevezhetjük)” (Bakacsi, 2005: 297.o.).
- ⁷ Ugyancsak munkacímnek tekintendő, a szakmai viták tükrében még módosulhat. A megnevezéseknél hangsúlyozom, hogy szándékom szerint azok mentesek a mai aktuálpolitikai konnotációktól.
- ⁸ A fő faktorok elnevezéseit munkacímként fogalmazzuk meg, ezek a megnevezések még szakmai vita tükrében módosulhatnak.

Felhasznált irodalom

- Argyris, C. (1992): *On Organizational Learning*, Blackwell, Oxford
- Bakacsi Gy. (1993): Kísérlet a 80-as évek vezetői magatartási modelljének megfogalmazására. Kandidátusi értekezés, Kézirat
- Bakacsi Gy. (1999): The Pendulum Effect: Culture, Transition, Learning. in: Makó, Csaba – Warhurst, Chris (editors): *The Management and Organisation of Firm in the Global Context*. Institute of Management Education, University of Gödöllő and the Department of Management and Organisation, Budapest University of Economic Sciences, Budapest, p. 111–118.
- Bakacsi Gy. (1999): Kultúra és gazda(g)ság – a gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúráváltozónak összefüggései, Vol. 38., *Vezetéstudomány, Különszám*, p. 35–45.
- Cyert, R. – March, J. (1963): *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Hall, E.T. – Hall, M.R. (1990): *Understanding Cultural Differences*. International Press, Yarmouth
- Hanges, P.J. – Dickson, M.W. – Sipe, M.T. (2004): Rational for GLOBE Statistical analysis. Societal Rankings and Test of Hypothesis. in: House et al. (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, (Vol. 1). Thousand Oaks, CA: Sage, p. 219–221.
- House, R.J. – Hanges, P.J. – Javidan, M. – Dorfman, P.W. – Gupta, V. (eds.) (2004.): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. (Vol. 1). Sage, Thousand Oaks, CA
- House, R.J. – Wright, N.S. – Aditya, R.N. (1997): Cross-Cultural Research on Organizational Leadership. A Critical Analysis and a Proposed Theory. in: Early, Ch.P. – Erez, M. (editors): *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology* (Chapter 20). The New Lexington Press, San Francisco, p. 535–625.
- Ronen, S. – Shenkar, O. (1985): Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3.

Cikk beérkezett: 2011. 11. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 1 hó

CALL FOR PAPERS

International Journal of Business, Humanities and Technology
ISSN 2162-1357 (Print), ISSN 2162-1381 (Online)

International Journal of Business, Humanities and Technology (IJBHT) is an open access, peer-reviewed and refereed multidisciplinary journal published by Centre for Promoting Ideas (CPI), USA. The objective of IJBHT is to provide a forum for the publication of scientific articles in the fields of business, humanities and technology. In pursuit of this objective the journal not only publishes high quality research papers but also ensures that the published papers achieve broad international credibility.

The journal publishes research papers in the fields of management, business law, public responsibility and ethics, marketing theory and applications, business finance and investment, general business research, business and economics education, international business and economics, tourism and hospitality management, production/operations management, organizational behavior and theory, strategic management policy, social issues and public policy, management organization, statistics and econometrics, personnel and industrial relations, gender studies, cross cultural studies, entrepreneurship development, linguistics, library science, media studies, methodology, philosophy, political science, population Studies, psychology, public administration, sociology, social welfare, technology and Innovation, case studies, management information systems, information technology and so on.

The journal is published both in print and online versions.

IJBHT is indexed with and included in **Cabell's, EBSCO, Ulrich's, IndexCopernicus International** and **Gale**. Moreover the journal is under the indexing process with ISI, ERIC, DOAJ, Scopus, and Econlit.

IJBHT publishes original papers, review papers, conceptual framework, analytical and simulation models, case studies, empirical research, technical notes, and book reviews. Special Issues devoted to important topics in business, humanities and technology will occasionally be published.

IJBHT is inviting papers for Vol. 2 No. 2 which is scheduled to be published on March 15, 2012.

Send your manuscript to the editor at editor@ijbhtnet.com, or editor.ijbht@hotmail.com

For more information, visit the official website of the journal www.ijbhtnet.com

With thanks,

Dr. Ronald M. Flower
 The Chief Editor,
**International Journal of Business, Humanities
 and Technology**

Contact: editor@ijbhtnet.com