

***ROYAL DOCKS SCHOOL OF BUSINESS AND LAW***

MBA in International Business

**Research Project Proposal Title:**

Διαπολιτισμικό Μάνατζμεντ: Η επίδραση των πολιτιστικών παραγόντων στην άσκηση της διοίκησης μεταξύ χωρών Αμερικής Ιαπωνίας - Ελλάδα Ευρώπης

**Mentor:**

Κ. Τόλιας Νικόλαος

**UEL NUMBER**

2478571

***Date***

2023/04/05

Table of Contents

[1. Εισαγωγή 1](#_Toc132523848)

[2. Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας: 1](#_Toc132523849)

[3. Ερευνητικές Ερωτήσεις: 3](#_Toc132523850)

[4. Μεθοδολογία Έρευνας: 4](#_Toc132523851)

[5. Ανάλυση Δεδομένων: 6](#_Toc132523852)

[6. Αναμενόμενα Αποτελέσματα και Επιπτώσεις: 7](#_Toc132523853)

[7. Συμπέρασμα: 7](#_Toc132523854)

[ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9](#_Toc132523855)

[References 9](#_Toc132523856)

# Εισαγωγή

Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, η κατανόηση και η διαχείριση των πολιτισμικών διαφορών είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των οργανισμών (Hofstede, 1980; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Ιαπωνία και η Ελλάδα είναι τρεις χώρες με μοναδικά πολιτιστικά, θρησκευτικά και ψυχολογικά υπόβαθρα που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις πρακτικές διαχείρισης τους. Αυτή η έρευνα στοχεύει να διερευνήσει τις επιδράσεις των πολιτιστικών παραγόντων, ειδικά της θρησκείας και της ψυχολογίας, στις πρακτικές διαχείρισης σε αυτά τα έθνη, δίνοντας έμφαση στο πώς αλλάζουν οι πρακτικές διαχείρισης με βάση τις παραλλαγές στα θρησκευτικά και ψυχολογικά πλαίσια σε κάθε χώρα (Ardichvili, et al., 2009; Fort & Schipani, 2011; Weaver & Agle, 2002). Οι επιχειρήσεις μπορούν να διεισδύσουν σε νέες αγορές με μεγαλύτερη γνώση και να δημιουργήσουν σχέδια διαχείρισης που είναι ευαίσθητα στις πολιτισμικές διαφορές εξετάζοντας τα διακριτικά στυλ διαχείρισης σε κάθε χώρα και πώς επηρεάζονται από τα αντίστοιχα πολιτιστικά περιβάλλοντά τους. Το πρόβλημα που κλίνει να αντιμετωπίσει αυτή η έρευνα είναι η έλλειψη συνολικής κατανόησης του τρόπου με τον οποίο η θρησκεία και η ψυχολογία επηρεάζουν τις πρακτικές διαχείρισης στις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ιαπωνία και την Ελλάδα και πώς αυτοί οι παράγοντες μπορούν να αξιοποιηθούν για τη βελτίωση της διαπολιτισμικής διαχείρισης. Αυτό το έργο στοχεύει να καλύψει αυτό το κενό παρέχοντας πολύτιμες γνώσεις για την αλληλεπίδραση μεταξύ της θρησκείας, της ψυχολογίας και των πρακτικών διαχείρισης σε αυτές τις χώρες, ωφελώντας τελικά τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά πολιτιστικά περιβάλλοντα.

# Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας:

Η επίδραση των πολιτισμικών παραγόντων στις πρακτικές διαχείρισης έχει μελετηθεί ευρέως στον τομέα των διεθνών επιχειρήσεων. Η θεωρία των πολιτισμικών διαστάσεων και οι επτά πολιτισμικές διαστάσεις είναι δύο θεμελιώδη πλαίσια που έχουν παράσχει σημαντική εικόνα για την κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών και την επιρροή τους στην οργανωσιακή συμπεριφορά (Hofstede, 1980; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997; Taras, et al., 2009).

Η θρησκεία παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των αξιών και των πεποιθήσεων των ατόμων, τα οποία με τη σειρά τους μπορούν να επηρεάσουν τις πρακτικές διαχείρισης. Διάφορες μελέτες έχουν δείξει την επίδραση των θρησκευτικών πεποιθήσεων στα στυλ διαχείρισης, στη λήψη αποφάσεων και στην ηθική συμπεριφορά (Weaver & Agle, 2002; Fort & Schipani, 2011). Για παράδειγμα, οι χριστιανικές αξίες στις Ηνωμένες Πολιτείες επηρεάζουν τις πρακτικές διαχείρισης μέσω του ατομικισμού, των ίσων ευκαιριών και της ηθικής συμπεριφοράς (Fort & Schipani, 2011). Αντίθετα, οι σιντοϊστικές και βουδιστικές παραδόσεις στην Ιαπωνία συμβάλλουν σε μια κολεκτιβιστική και βασισμένη στη συναίνεση προσέγγιση στη διαχείριση, δίνοντας προτεραιότητα στην αρμονία και τη συνοχή της ομάδας (Hofstede, 1980; Hofstede, 2010; Taras, et al., 2009). Η Ελλάδα, με τον κυρίως ανατολικό ορθόδοξο χριστιανικό πληθυσμό της, επιδεικνύει ένα στυλ διαχείρισης που συνδυάζει στοιχεία ατομικισμού και συλλογικότητας, δίνοντας έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις και την πίστη στον οργανισμό (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

Η ψυχολογία παίζει επίσης κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση πρακτικών διαχείρισης. Ο ρόλος των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας έχει μελετηθεί ευρέως (Judge, et al., 2002). Στις Ηνωμένες Πολιτείες, η εξωστρέφεια και η ευσυνειδησία είναι πολύτιμα χαρακτηριστικά των ηγετών, συμβάλλοντας σε ένα προληπτικό και προσανατολισμένο στα αποτελέσματα στυλ διαχείρισης (House, et al., 2004). Στην Ιαπωνία, οι ηγέτες τείνουν να επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και ταπεινότητας, ενισχύοντας ένα υποστηρικτικό περιβάλλον διαχείρισης που βασίζεται στη συναίνεση (Hofstede, 1980). Οι Έλληνες διευθυντές συχνά διαθέτουν ισχυρές διαπροσωπικές δεξιότητες και προτιμούν ένα πιο πατερναλιστικό στυλ ηγεσίας, αντανακλώντας τη σημασία των σχέσεων και της πίστης στην ελληνική κουλτούρα (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

Ενώ αυτές οι μελέτες παρέχουν πολύτιμες γνώσεις για τη σχέση μεταξύ θρησκείας, ψυχολογίας και πρακτικών διαχείρισης, υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω έρευνα για τη διερεύνηση αυτών των δυναμικών σε μεγαλύτερο βάθος, ιδιαίτερα στο πλαίσιο των Ηνωμένων Πολιτειών, της Ιαπωνίας και της Ελλάδας. Αυτό το ερευνητικό έργο επιδιώκει να αντιμετωπίσει αυτό το κενό δίνοντας έμφαση στον τρόπο με τον οποίο αλλάζουν οι πρακτικές διαχείρισης με βάση τις παραλλαγές στα θρησκευτικά και ψυχολογικά πλαίσια σε κάθε χώρα.

Για να επιτευχθεί αυτό, η μελέτη θα βασιστεί στα θεωρητικά πλαίσια των Hofstede (1980,2010) και Trompenaars και Hampden-Turner (1997), καθώς και στα εμπειρικά ευρήματα προηγούμενης έρευνας (Weaver & Agle, 2002; Fort & Schipani, 2011; Taras, et al., 2009; Hofstede Insights, 2023). Αυτή η περιεκτική ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας θα προσφέρει μια σταθερή βάση για την κατανόηση των μοναδικών στυλ διαχείρισης σε κάθε χώρα και πώς επηρεάζονται από τα αντίστοιχα θρησκευτικά και ψυχολογικά πλαίσια. Επιπλέον, η έρευνα θα εξετάσει τις επιπτώσεις αυτών των ευρημάτων για οργανισμούς που επιδιώκουν να αναπτύξουν πολιτιστικά ευαίσθητες στρατηγικές διαχείρισης και να πλοηγηθούν στις προκλήσεις της λειτουργίας σε διαφορετικά πολιτιστικά περιβάλλοντα.

# Ερευνητικές Ερωτήσεις:

* Πώς διαφέρουν οι πρακτικές διαχείρισης στις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ιαπωνία και την Ελλάδα σε σχέση με τους αντίστοιχους θρησκευτικούς και ψυχολογικούς παράγοντες;
* Ποιες συγκεκριμένες πτυχές της θρησκείας και της ψυχολογίας επηρεάζουν τις πρακτικές διαχείρισης σε καθεμία από αυτές τις χώρες;
* Υπάρχουν ομοιότητες ή πρότυπα στις πρακτικές διαχείρισης που μπορούν να αποδοθούν σε κοινούς θρησκευτικούς ή ψυχολογικούς παράγοντες σε όλες τις χώρες;
* Πώς οι οργανισμοί στις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ιαπωνία και την Ελλάδα προσαρμόζουν τις πρακτικές διαχείρισης τους ως απάντηση στους θρησκευτικούς και ψυχολογικούς παράγοντες στα αντίστοιχα πολιτιστικά τους πλαίσια;
* Ποιες στρατηγικές μπορούν να προταθούν στους οργανισμούς για την επιτυχή πλοήγηση και προσαρμογή στους θρησκευτικούς και ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις πρακτικές διαχείρισης σε διάφορες χώρες;

# Μεθοδολογία Έρευνας:

Αυτή η μελέτη θα χρησιμοποιήσει μια συγκριτική ερευνητική προσέγγιση για να εξετάσει πώς οι πρακτικές διαχείρισης ποικίλλουν ανάλογα με τη θρησκεία και την ψυχολογία σε κάθε έθνος, ενώ θα εξετάσει τις πρακτικές διαχείρισης στις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ιαπωνία και την Ελλάδα. Για να διασφαλιστεί η ενδελεχής γνώση της επίδρασης των θρησκευτικών και ψυχολογικών στοιχείων στις πρακτικές διαχείρισης σε αυτά τα έθνη, η ερευνητική τεχνική θα συνδυάσει ποιοτικές και ποσοτικές μεθοδολογίες.

Πρώτον, η μελέτη θα πραγματοποιήσει μια διεξοδική βιβλιογραφική ανασκόπηση για τον εντοπισμό και την ανάλυση των βασικών θεωρητικών πλαισίων και των εμπειρικών ευρημάτων που σχετίζονται με την επίδραση της θρησκείας και της ψυχολογίας στις πρακτικές διαχείρισης. Η ανασκόπηση θα επικεντρωθεί σε θεμελιώδη έργα, όπως η θεωρία πολιτισμικών διαστάσεων (Hofstede, 1980; Hofstede, 2010) και μελέτες που εξετάζουν τη σχέση μεταξύ θρησκευτικών πεποιθήσεων, ψυχολογικών χαρακτηριστικών και στυλ διαχείρισης (Fort & Schipani, 2011; Weaver & Agle, 2002; Judge, et al., 2002).

Δεύτερον, η έρευνα θα χρησιμοποιήσει μια ποιοτική προσέγγιση με συνεχή ανάλυση, που θα συγκροτεί ημιδομημένες συνεντεύξεις με διευθυντικά στελέχη και στελέχη από διάφορους κλάδους στις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ιαπωνία και την Ελλάδα. Με επίκεντρο την επιρροή της ψυχολογίας και της θρησκείας, αυτές οι συνεντεύξεις θα προσφέρουν πληροφορίες για εμπειρίες του πραγματικού κόσμου και στάσεις πρακτικής διαχείρισης σε κάθε έθνος. Η θεματική ανάλυση θα χρησιμοποιηθεί για την εξέταση των δεδομένων της συνέντευξης προκειμένου να εντοπιστούν σημαντικά θέματα και μοτίβα που σχετίζονται με τους στόχους της μελέτης.

Για να εξασφαλιστεί ένα ποικίλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα συμμετεχόντων στη συνέντευξη, θα χρησιμοποιηθεί σκόπιμη δειγματοληψία, με στόχο διευθυντικά στελέχη και στελέχη από διαφορετικούς τομείς, όπως η μεταποίηση, η τεχνολογία, τα οικονομικά και το λιανικό εμπόριο. Αυτή η στρατηγική δειγματοληψίας θα παρέχει μια περιεκτική εικόνα του τοπίου διαχείρισης σε κάθε χώρα και θα επιτρέψει στην έρευνα να εντοπίσει τυχόν πρότυπα που σχετίζονται με τον κλάδο στη σχέση μεταξύ θρησκείας, ψυχολογίας και πρακτικών διαχείρισης.

Θα διεξαχθεί επίσης μια ποσοτική έρευνα εκτός από την ποιοτική προσέγγιση για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης, τις θρησκευτικές πεποιθήσεις και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά από ένα ευρύτερο δείγμα στελεχών και υπαλλήλων στα τρία έθνη (Hofstede Insights, 2023). Η έρευνα GLOBE (House, et al., 2004) και τα Big Five χαρακτηριστικά προσωπικότητας (Judge, et al., 2002) θα χρησιμεύσουν ως βάση για το σχεδιασμό της έρευνας. Χρησιμοποιώντας στατιστικές μεθόδους που περιλαμβάνουν ανάλυση συσχέτισης, ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης και ανάλυση διακύμανσης (ANOVA), τα ποσοτικά δεδομένα θα εξεταστούν προκειμένου να προσδιοριστούν οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών και οι διακυμάνσεις στα στυλ διαχείρισης μεταξύ των διαφόρων εθνών.

Τα δεδομένα που συλλέγονται από την έρευνα θα υποβληθούν σε δοκιμές εγκυρότητας και αξιοπιστίας για να διασφαλιστεί η ακρίβεια και η συνέπεια των ευρημάτων. Θα χρησιμοποιηθεί παραγοντική ανάλυση για την αξιολόγηση της κατασκευαστικής εγκυρότητας των μετρήσεων, ενώ το άλφα του Cronbach θα υπολογιστεί για τον προσδιορισμό της αξιοπιστίας της εσωτερικής συνέπειας των κλιμάκων.

Ο συνδυασμός ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων θα επιτρέψει μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του αντίκτυπου των θρησκευτικών και ψυχολογικών παραγόντων στις πρακτικές διαχείρισης στις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ιαπωνία και την Ελλάδα. Τριγωνοποιώντας τα ευρήματα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, τις συνεντεύξεις και τις έρευνες, η έρευνα στοχεύει να παρέχει μια ισχυρή ανάλυση της αλληλεπίδρασης μεταξύ θρησκείας, ψυχολογίας και διαχείρισης σε αυτές τις χώρες.

Δεοντολογικά ζητήματα θα ληφθούν υπόψη σε όλη τη διαδικασία της έρευνας, συμπεριλαμβανομένης της λήψης ενημερωμένης συναίνεσης από τους συμμετέχοντες, της διασφάλισης του απορρήτου και της τήρησης των κανονισμών προστασίας δεδομένων.

# **Ανάλυση Δεδομένων**:

Η ανάλυση των δεδομένων θα διεξαχθεί χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση μικτών μεθόδων, συνδυάζοντας τα ευρήματα από τις ποιοτικές συνεντεύξεις και την ποσοτική έρευνα για να παρέχει μια ολοκληρωμένη κατανόηση του πώς αλλάζουν οι πρακτικές διαχείρισης ανάλογα με τη θρησκεία και την ψυχολογία στις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ιαπωνία και την Ελλάδα (Creswell & Clark, 2017).

Η θεματική ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων θα περιλαμβάνει την κατηγοριοποίηση των μεταγραφών των συνεντεύξεων για την εύρεση επαναλαμβανόμενων θεμάτων και προτύπων σχετικά με τον αντίκτυπο της ψυχολογίας και της θρησκείας στις πρακτικές διαχείρισης σε κάθε έθνος. Δύο ξεχωριστοί ερευνητές θα κωδικοποιήσουν τα δεδομένα προκειμένου να εγγυηθούν την ορθότητα και την αξιοπιστία της ανάλυσης. Οι ερευνητές θα συγκρίνουν τους κώδικές τους και θα αποφασίσουν για μια συναινετική λύση εάν υπάρχουν διαφορές. Τα επισημασμένα θέματα των τριών χωρών θα εξεταστούν και θα αντιπαραβληθούν, δίνοντας έμφαση στις κοινές και μοναδικές προσεγγίσεις διαχείρισης καθώς και στην επιρροή των ψυχολογικών και θρησκευτικών πτυχών (Clarke & Braun, 2006).

Για τα ποσοτικά δεδομένα, η ανάλυση θα περιλαμβάνει περιγραφικά στατιστικά στοιχεία, ανάλυση συσχέτισης, ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης και ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) για να εξετάσει τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών και τις διαφορές στις πρακτικές διαχείρισης μεταξύ των χωρών. Τα αποτελέσματα θα παρουσιαστούν χρησιμοποιώντας πίνακες, διαγράμματα και γραφήματα για να οπτικοποιηθούν τα βασικά ευρήματα και να διευκολυνθεί η ερμηνεία. Τα ποσοτικά ευρήματα θα ενσωματωθούν με τις ποιοτικές γνώσεις για να παρέχουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ της θρησκείας, της ψυχολογίας και των πρακτικών διαχείρισης στις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ιαπωνία και την Ελλάδα (Field, 2018).

Τέλος, η έρευνα θα χρησιμοποιήσει μια προσέγγιση τριγωνισμού, συγκρίνοντας και συνθέτοντας τα ευρήματα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, τις συνεντεύξεις και τις έρευνες για να διασφαλιστεί μια ισχυρή και έγκυρη ανάλυση του ερευνητικού ερωτήματος. Αυτό θα περιλαμβάνει τη συζήτηση του βαθμού στον οποίο τα ευρήματα από κάθε πηγή δεδομένων ευθυγραμμίζονται ή αποκλίνουν, και τον εντοπισμό τυχόν κενών ή περιοχών για περαιτέρω διερεύνηση.

# Αναμενόμενα Αποτελέσματα και Επιπτώσεις:

* Προσδιορισμός των βασικών διαφορών στις πρακτικές διαχείρισης στις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ιαπωνία και την Ελλάδα, με ιδιαίτερη προσοχή στην επιρροή θρησκευτικών και ψυχολογικών παραγόντων.
* Καλύτερη κατανόηση του ρόλου της θρησκείας και της ψυχολογίας στη διαμόρφωση πρακτικών διαχείρισης σε κάθε χώρα, αποκαλύπτοντας ποιες πτυχές έχουν τον πιο σημαντικό αντίκτυπο.
* Αναγνώριση κοινών θεμάτων ή προτύπων στις πρακτικές διαχείρισης σε όλες τις χώρες που μπορούν να αποδοθούν σε κοινούς θρησκευτικούς ή ψυχολογικούς παράγοντες, τονίζοντας πιθανούς τομείς για διαπολιτισμική μάθηση και συνεργασία.
* Πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί σε αυτές τις χώρες προσαρμόζουν τις πρακτικές διαχείρισης για να προσαρμόσουν το πολιτιστικό πλαίσιο, συμπεριλαμβανομένων στρατηγικών για την αποτελεσματική ανταπόκριση σε θρησκευτικούς και ψυχολογικούς παράγοντες.
* Συστάσεις για οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά πολιτιστικά πλαίσια, συμπεριλαμβανομένων πρακτικών προτάσεων για την προσαρμογή των πρακτικών διαχείρισης ώστε να ταιριάζουν στα μοναδικά θρησκευτικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά κάθε χώρας.

# Συμπέρασμα:

Συμπερασματικά, αυτή η μελέτη θα εξετάσει πώς η ψυχολογία και η θρησκεία έχουν αντίκτυπο στις επιχειρηματικές πρακτικές στην Ελλάδα, την Ιαπωνία και τις ΗΠΑ. Η έρευνα επιχειρεί να παράσχει μια λεπτομερή κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι τεχνικές διαχείρισης ποικίλλουν με βάση τις θρησκευτικές και ψυχολογικές πτυχές σε κάθε χώρα, χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση μικτών μεθόδων που περιλαμβάνει μια διεξοδική βιβλιογραφική ανασκόπηση, ποιοτικές συνεντεύξεις και μια ποσοτική έρευνα. Τα ευρήματα της έρευνας θα προσθέσουν στο σύνολο των γνώσεων για τη διαπολιτισμική διαχείριση και θα μπορούσαν να βοηθήσουν τις εταιρείες που εργάζονται σε διάφορα πολιτιστικά πλαίσια με πρακτικές μεθόδους. Στο τέλος, αυτή η μελέτη μπορεί να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε καλύτερα τον τρόπο διαχείρισης σε ένα πολυεθνικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

# References

Ardichvili, A., Mitchell, J. A. & Jondle, D., 2009. Characteristics of Ethical Business Cultures. *Journal of Business Ethics,* Volume 85, pp. 445-451.

Clarke, V. & Braun, V., 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology,* 3(2), pp. 77-101.

Creswell, J. W. & Clark, V. L. P., 2017. *Designing and Conducting Mixed Methods Research.* s.l.:Sage Publications.

Field, A., 2018. *Discovering statistics using IBM SPSS statistics.* s.l.:Sage Publications.

Fort, T. L. & Schipani, C. A., 2011. *The Role of Business in Fostering Peaceful Societies.* s.l.:Cambridge University Press.

Hofstede Insights, 2023. *Compare Counties - Hofstede Insights.* [Online]   
Available at: https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/  
[Accessed 17 4 2023].

Hofstede, G., 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.* s.l.:SAGE Publications.

Hofstede, G., 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind.* 3rd ed. s.l.:McGraw Hill.

House, R. J. et al., 2004. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies.* s.l.:SAGE Publications.

Judge, T. A., Bono, J. E., LLies, R. & Gerhardt, M. W., 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology,* 87(4), pp. 765-780.

Taras, V., Rowney, J. & Steel, P., 2009. Half a Century of Measuring Culture: Review of Approaches, Challenges, and Limitations Based on the Analysis of 121 Instruments for Quantifying Culture. *Journal of International Management,* 15(4), pp. 357-373.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C., 1997. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. *McGraw-Hill.*

Weaver, G. R. & Agle, B. R., 2002. Religiosity and Ethical Behavior in Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective. *The Academy of Management Review,* 27(1), pp. 77-97.