

طراحی معماهای اجتماعی - شناختی برای سنجش ارزش‌های فرهنگی و بررسی روایی آن

وحید نجاتی^۱

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۸/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۲/۰۱

چکیده

ارزش‌های فرهنگی، مجموعه‌ای از رفتارها، نگرش‌ها و باورهای افراد در هر فرهنگ است. سنجش ارزش‌های فرهنگی نیازمند ابزارهای معتبر شناختی است که از سوگیری آزمودنی و آزمون‌گر متاثر نباشد. هدف از این مطالعه طراحی معماهای اجتماعی - شناختی به عنوان یک سنجه ضمنی برای ارزش‌های فرهنگی و بررسی اعتبار آن است. این مطالعه مقطعی در ۳۰۸ نفر با میانگین سنی ۲۲/۶۸ سال اجرا شد. ابزار مورد استفاده معماهای طراحی شده و پرسشنامه ابعاد فرهنگی هاستد بود. آزمون همبستگی پیرسون برای بررسی روایی و آزمون کای دو برای مقایسه پاسخ‌های دو جنس استفاده شد. بین معماهای طراحی شده برای هر ارزش فرهنگی با مقیاس‌های جمع‌گرایی ($P < 0.01$) مردانگی ($P < 0.05$), تحمل ابهام ($P > 0.05$) و ساختار قدرت ($P < 0.01$) همبستگی معنی‌داری وجود دارد. افراد مورد بررسی جمع‌گرای، مردگر، پذیرنده ابهام و طرفدار سطح متوسطی از قدرت توزیع شده بودند. زنان آینده‌نگری بیشتری نسبت به مردان داشتند ($P < 0.01$). بر اساس یافته‌های این مطالعه سنجش ارزش‌های فرهنگی با استفاده از آزمون ضمنی معماهای شناختی - اجتماعی امکان‌پذیر است و ابزار طراحی شده مطالعه حاضر ابزاری معتبر برای سنجش ارزش‌های فرهنگی است.

واژگان کلیدی: ارزش‌های فرهنگی، آزمون ضمنی، معماهای شناختی - اجتماعی، فرهنگ ایرانی.

فرهنگ مجموعه‌ای از رفتارهای اجتماعی است که توسط گونه خاصی از موجودات در تعامل با یکدیگر شکل می‌گیرد (الاند و هوپیت^۱، ص: ۲۰۰۳). یکی از مهم‌ترین رویکردهای کنونی در زمینه مطالعه زیربنای روان‌شناختی فرهنگ، رویکرد ابعادی است. هدف این رویکرد ارائه ابعادی برای فرهنگ است که تبیین کننده تفاوت در نگرش‌ها، باورها، ارزش‌ها و رفتارهاست و با این رویکرد ماهیت فرهنگ به فرآیندهای روان‌شناختی فروکاسته می‌شود. از بین کلیه نظریه‌های ابعادی مطرح در روان‌شناسی فرهنگی، نظریه ابعاد فرهنگی هاست^۲ از نفوذ بیشتری برخوردار است (مارکوس و همدانی^۳، ص: ۱۵۱). هاست (۲۰۰۱: ص ۱۲۱) در مطالعات خود نشان داده است که فرهنگ‌ها بر اساس پنج بعد از یکدیگر قابل تمایزند. نامبرده با تکمیل ۱۱۷۰۰۰ پرسشنامه (طی سال‌های ۱۹۶۸ تا ۱۹۷۲) در پنجاه کشور مختلف و کارمندانی از ۶۶ ملیت متمایز به تمایز فرهنگ‌ها بر اساس پنج بعد مجزا اقدام کرده است و هر یک از کشورهای مورد پژوهش خود را در هر یک از این ابعاد در یک مقیاس صفر تا ۱۰۰ درجه‌ای مورد ارزیابی قرار داده است؛ این ابعاد عبارتند از:

توزیع قدرت^۴: توزیع قدرت بیان‌گر حد و میزانی است که افراد دارای قدرت کمتر در یک جامعه، نابرابری^۵ در توزیع قدرت را می‌پذیرند و آنرا طبیعی می‌انگارند. اگر چه نابرابری در توزیع قدرت در همه فرهنگ‌ها وجود دارد، ولیکن درجه پذیرش آن توسط اعضای جامعه از یک فرهنگ تا فرهنگ دیگر می‌تواند متفاوت باشد (بری^۶ و همکاران، ۲۰۰۲: ص ۱۲۱).

فردگرایی / جمع‌گرایی: فردگرایی مشخصه جوامعی است که هر عضو آن خود را مستقل از گروه می‌داند. در این نگاه مستقل، «خود» به عنوان کانون فعالیت و انگیزش تلقی می‌گردد. در نقطه مقابل، جمع‌گرایی مشخصه جوامعی است که «خود» در جریان ارتباط با دیگران تعریف می‌گردد. به این معنی که هر فرد در دیگران تعییه شده است و در ارتباط با اهداف و خواسته‌های دیگران عمل می‌کند. مطابق با این مدل، افراد دیگری که در یک ارتباط دخیل هستند، کانون فعالیت «خود» و زیربنای انگیزش فرد تلقی می‌گردد (اوچیدا و کیتایاما^۷، ص: ۴۴۱).



1. Laland/ K.N. & Hoppit/ W.
2. Hofstede's Cultural Dimensions
3. Markus/ H. & Hamedani /M.G.
4. Power distance
5. Inequality
6. Berry/ J.W.
7. Uchida/ Y. & Kitayama/ Sh.

درجه پذیرش ابهام؛ این بعد بیانگر فقدان ظرفیت تابآوری در برابر ابهام و نیاز به وجود قوانین رسمی است. افراد در فرهنگ‌های با پذیرش ابهام کم در مواجهه با موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی کنترل خود را از دست می‌دهند و تلاش می‌کنند از این موقعیت‌ها اجتناب کنند (بری و دیگران، ۲۰۰۲: ص ۱۲۱).

مردانگی/ زنانگی^۱: در فرهنگ‌های مردانه یا مردگرا، اهداف شغلی (مانند درآمد و پیشرفت) و جرأتمندی^۲ به عنوان صفات مردانه و ارتباطات بین‌فردي (مانند فضای دوستانه) و پرورش و تربیت^۳ به عنوان صفات زنانه تلقی می‌گردد (ویتل^۴، ناچکو^۵ و بارنس^۶، ۱۹۹۳: ص ۷۵۳). ارزش‌های غالب در فرهنگ‌های مردانه پیشرفت و موفقیت بوده است، حال آنکه در فرهنگ‌های زنانه کیفیت زندگی و مراقبت و توجه به دیگران به عنوان ارزش‌های غالب مطرح هستند. در فرهنگ‌های مردانه میزان تفاوت نقش‌های جنسیتی نسبت به فرهنگ‌های زنانه به مراتب بیشتر است (مویج^۷ و هافستد، ۲۰۰۲: ص ۶۱).

جهت‌گیری کوتاه‌مدت / بلند‌مدت^۸: این بعد که از آن تحت عنوان پویایی کنسیویسی^۹ نیز یاد شده است در پژوهش‌های بعدی هافستد به منظور توصیف رشد اقتصادی سریع کشورهای آسیایی به چهار بعد قبلی اضافه شد. این بعد به ترویج مجموعه ویژه‌ای از اصول اخلاقی در آموزش‌های کنسیویسی همچون صرفه‌جویی، پشتکار و تبعیت از حاکم اشاره دارد. این بعد بیان‌گر درجه‌ای است که یک جامعه به جای داشتن دیدگاهی مقطوعی و کوتاه‌مدت، دارای دیدگاهی عملگرا و مبتنی بر آینده است (مویج و هافستد، ۲۰۰۲: ص ۶۱).

با فراهم شدن هسته‌ای از یافته‌های نظری متنج از این بعد فرهنگی، متخصصین علم اعصاب نیز به فرضیه‌های جدیدی پیرامون چرایی و چگونگی تأثیر فرهنگ بر عملکرد مغز و چگونگی شکل‌گیری سیستم‌های عصبی و تعديل سازو کارهای آن توسط فرهنگ دست یافته‌اند. این یافته‌ها نشان داده است که فرایندهای شناختی همگانی نیست و بسته به فرهنگی

1. Uncertainty avoidance
2. Masculinity-fiminity
3. Assertiveness
4. Nurturance
5. Vitell/ S. J.
6. Nwachukwu/ S.L.
7. Barnes/ J.H.
8. Mooij/ M.D.
9. Long- vs. short-term orientation
10. Confucian Dynamism



که فرد در آن رشد یافته است پردازش‌های شناختی متفاوت است. به عنوان مثال در مشاهده یک تصویر واحد توسط دو فرد اهل فرهنگ غرب و شرق، دو برداشت متفاوت صورت می‌گیرد چراکه ساختارهای مغزی متفاوتی درگیر شده‌اند (چیاولو^۱، ۲۰۰۹: ص ۱۲).

طی ده سال اخیر پژوهش‌گران حوزه‌ی روان‌شناسی اجتماعی و علوم اعصاب شناختی اجتماعی برای مطالعهٔ فرآیندهای اجتماعی و شناختی علاقهٔ فزاینده‌ای به روش‌های شناختی نشان داده‌اند. این تحول می‌تواند در نتیجهٔ چند عامل مختلف باشد؛ دلیل نخست، علاقهٔ گسترده به پژوهش در حوزه‌ی تفکر خودکار است. تفکر خودکار ناظر بر دانش صریح و ضمنی فرد است و به شرایط دنیای واقعی شبیه‌تر است در حالی که تفکر غیرخودکار صرفاً از دانش صریح فرد بهره‌مند می‌شود. نکتهٔ دوم مربوط به رواج ابزارهای ضمنی^۲، این است که این ابزارها نسبت به ابزارهای پرسشنامه‌ای کمتر مستعد سوگیری‌های مقبولیت اجتماعی^۳ و تحریف‌های خودمحافظتی^۴ هستند (فازیو^۵ و اسلن^۶، ۲۰۰۳: ص ۲۹۷). نکتهٔ سوم این که نیاز به بررسی مستقیم تر فرآیندهای اجتماعی که طبیعت خودکار دارد، با ابزارهای ضمنی بهتر تحقق می‌یابد. به عبارت دیگر، وقتی موقعیت اجتماعی معمول در پیش روی فرد قرار می‌گیرد بهتر می‌تواند تصمیم خود را ارائه نماید تا زمانی که یک محقق این فرآیندها را به عواملی تقلیل دهد و مبتنی بر آن سوالاتی طراحی نماید. در این مورد، هرچند که تقلیل‌گرایی در بررسی فرآیندهای اجتماعی رویکردنی معمول است و برای شناسایی اجزاء یک فرآیند مفید می‌باشد، ولیکن تعامل بین اجزاء در تقلیل‌گرایی مغفول می‌ماند.

علاوه‌بر این، رفتار و شناخت اجتماعی خودکار بوده و لزوماً قابل گزارش و استنتاج نیستند. این خودکاری فرآیندهای اجتماعی در سطح ساختارهای مغزی نیز قابل تبیین است. ناحیه میانی قشر پیش‌پیشانی^۷ که در فرآیندهای اجتماعی دخیل است به عنوان شبکه مغزی معمول^۸ نامیده می‌شود، این ناحیه در شرایط بدون بار یا تکلیف‌شناختی فعال است و در شرایطی که تکلیف شناختی خاصی به فرد ارائه شود، فعالیتش کمتر می‌شود (فینگلکورتز^۹ و فینگلکورتز، ۲۰۱۱: ص ۷۹).

1. Chiao/ J.Y.

2. Implicit

3. social desirability

4. self-protective distortions

5. Fazio/ R. H.

6. Olson/ M. A.

7. Medial Prefrontal Cortex

8. Default Brain System

9. Fingelkurts/ A.A.

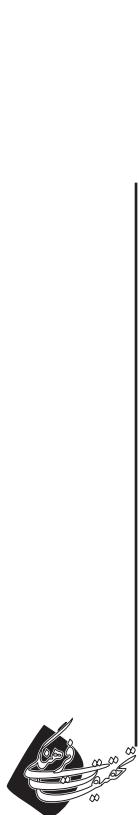
بدین ترتیب پرسش نامه‌های خودگزارشی که در آن شرکت‌کنندگان به نحو مستقیم در مورد افکار، احساس و نگرش‌هایشان مورد سؤال واقع می‌شوند، تنها اطلاعات محدودی از محتوای فعالیت‌های اجتماعی را در اختیار قرار می‌دهند. علاوه بر این ممکن است ابزارهای خودگزارشی به دلیل ترس از ارزیابی^۱، ایجاد سوگیری کند. برای غلبه بر محدودیت‌های یادشده، می‌توان از ابزارهای مناسب برای اندازه‌گیری کارکردهای اجتماعی سود جست. بر مبنای دیدگاه مورز^۲ و دی‌هاور^۳ (ص ۱۸۲: ۲۰۰۷) تعریف یک ابزار ضمنی بدین نحو است: «ابزاری که برونداد آن منعکس‌کننده یک سازه قابل اندازه‌گیری با فرآیندهای کترننشده غیرعمدی، مستقل از هدف، کاملاً برخاسته از محرك، خودمختار، ناهشیار، مؤثر و سریع باشد». این ابزارها شامل تکالیف حافظه ضمنی^۴، روش‌های آماده‌سازی معنایی و عاطفی^۵، تکلیف تصمیم‌گیری^۶ و تکلیف تداعی ضمنی^۷ می‌باشد (میکولینسر^۸ و همکاران، ۲۰۰۵: ص ۱۶۰).

چنانکه پیشتر اشاره شد، پاسخ‌دهی شرکت‌کنندگان به ابزارهای عینی تحت تأثیر برخی نیروها قرار می‌گیرد. ابزارهای ضمنی کمتر از طریق این نیروها تحریف می‌شود. تصور بر آن است که این ابزارها با به کارگیری کمترین منابع توجهی و به نحو کارآمد عمل می‌کنند (دویت، ۲۰۰۸: ص ۴۹۸).

ابزارهای خودگزارش‌دهی تنها نتیجه نهایی فرآیندهای پردازش اطلاعات و نه خود این فرآیندها را پوشش می‌دهند بنابراین فرآیند توجهی و رفتاری از عملکرد یک شرکت‌کننده در الگوهای آزمایشی‌ای که برای اندازه‌گیری فرآیندهای خودکار مرتبط با فرآیندهای اجتماعی مناسب‌تر است، استنباط می‌گردد.

مواردی که پیشتر ارائه شد ممکن است این تصور را به وجود آورد که ابزارهای خودگزارش‌دهی نمی‌توانند اطلاعاتی با روایی بالا پیرامون مفاهیم مرتبط با فرآیندهای اجتماعی فراهم آورند. اما باید بر این موضوع تأکید کرد که فرآیندها و بازنمایی‌های آشکار و ضمنی هر

-
1. Evaluation Apprehension
 2. Moors/ A.
 3. De Houwer/ J.
 4. Implicit Memory Tasks
 5. Semantic and Affective Priming Techniques
 6. Decision Task
 7. Implicit Association Task
 8. Mikulincer/ M.
 9. Dewitte/ M.



دو در نظم بخشی نظام فرآیندهای اجتماعی نقش دارند و برای مطالعه پویایی‌های مربوط به فرآیندهای اجتماعی هم ابزارهای مستقیم (عینی) و هم غیرمستقیم (ضممنی) نیاز است. هدف از مطالعه حاضر طراحی معماهای اجتماعی- شناختی برای بررسی ارزش‌های فرهنگی و بررسی اعتبار این معماها با استفاده از پرسشنامه معتبر مربوطه است.

مواد و روش‌ها:

روش تحقیق

طرح تحقیق مطالعه حاضر از نوع مقطعی است. جامعه مورد مطالعه متشکّل از ۳۰۸ نفر با دامنه سنی ۱۳ تا ۴۹ سال و میانگین سنی ۲۲/۶۸ سال و انحراف معیار ۷/۰۰ سال می‌باشد. شرکت‌کنندگان به شیوه نمونه‌گیری در دسترس و با مراجعه به دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی انتخاب شدند.

ابزار

مقیاس ابعاد فرهنگی^۱: این مقیاس ۲۳ سوالی، فرم تجدیدنظر یافته‌ای از مقیاس هافستد (۱۹۸۰) ص ۱۱۰ می‌باشد، که توسط وو^۲ (ص ۲۰۰۶) ساخته شده است. این مقیاس با توجه به محدودیت‌های روان‌سنجی مقیاس نخست (هافستد)، بر پایه تئوری ابعاد فرهنگی و برخی از نظریه‌های هم‌سو (به عنوان نمونه، تریاندیس، ۱۹۸۲) و با تلفیق سوالات مقیاس ابعاد فرهنگی دورمن^۳ و هاول^۴ (۱۹۹۸: ص ۱۴۹-۱۲۷) که قابلیت سنجش تفاوت‌های فردی، علاوه بر تفاوت‌های ملی در ارزش‌های فرهنگی را داراست با مقیاس هافستد تهیه شده است. سوال‌های این مقیاس، پنج بعد فرهنگی هافستد را در یک مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (از نمره ۱ برای گزینه «کاملاً موافق» تا نمره ۵ برای گزینه «کاملاً مخالف») مورد ارزیابی قرار می‌دهد. مقیاس مذبور مشتمل بر پنج نمره می‌باشد که هر نمره به یکی از پنج بعد فرهنگی هافستد اشاره دارد؛ چنانکه نمره بالا در این پنج بعد (توزیع قدرت، درجه پذیرش ابهام، مردانگی- زنانگی، فردگرایی- جمع‌گرایی و جهت‌گیری کوتاه‌مدّت- بلندمدّت) به ترتیب مؤید گرایش به توزیع قدرت بالا (ساختار سلسله مراتبی)، ابهام‌پذیری پایین، مردانگی و جهت‌گیری بلندمدّت و نمره



1. Cultural Dimensions Scale

2. Wu/ M.Y.

3. Dorfman/ P.W.

4. Howell/ J.P.



پایین نشانه گرایش به توزیع یکسان قدرت، ابهام‌پذیری بالا، زنانگی و جهت‌گیری کوتاه‌مدت می‌باشد. نتایج مطالعه وو (۲۰۰۶: ص ۳۳) حاکی از قابلیت‌های روان‌سنجدی مناسب برای این مقیاس بوده است. آلفای کرونباخ برای پرسش‌های نسخه فارسی این مقیاس ۰/۷ گزارش شده است و با توجه به محدودیت‌های روان‌سنجدی زیرمقیاس جهت‌گیری کوتاه‌مدت- بلندمدت که در نسخه نهایی حذف شده است، نسخه نهایی فارسی (۱۹ سوالی) مستلزم بر سنجش ارزش‌های فرهنگی در چهار بعد توزیع قدرت درجه‌پذیرش ابهام، مردانگی- زنانگی و فردگرایی- جمع‌گرایی می‌باشد (منصوری، مطیعی، شکرریز و نجاتی، ۱۳۹۱: ص ۵۷).

معماهای سنجش ارزش‌های فرهنگی: این معماها مبتنی بر ابعاد فرهنگی هاستد جهت استفاده در مطالعه حاضر طراحی شده است. پس از طراحی، میزان انطباق معماها با ابعاد فرهنگی هاستد به تأیید نهایی ۸ نفر از اساتید روان‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی رسید. هر معما دو و یا سه گرینه پاسخ داشت که ابعاد متفاوت ارزش‌های فرهنگی موردنظر را سنجش می‌نمود (پیوست ۱).

روش آماری: به منظور تعیین اعتبار معماهای طراحی شده از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. تفاوت بین دو جنس نیز با استفاده از آزمون کایدو بررسی شد.

یافته‌ها

مطالعه حاضر در بین ۳۰۸ نفر با دامنه سنی ۱۳ تا ۴۹ سال و میانگین سنی ۲۲/۶۸ سال و انحراف معیار ۷/۰۰ سال و با میانگین تحصیلات ۲۲/۶۸ سال با انحراف معیار ۳/۲۷ سال در ۱۱۶ مرد و ۱۸۱ زن انجام شد. نوع پاسخ به هر معما به تفکیک دو جنس به همراه نتایج آزمون آماری بررسی تفاوت دو جنس در پاسخ در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول ۱. پاسخ آزمودنی‌ها به معماهای مطالعه به تفکیک جنسیت و تفاوت دو جنس

معماهای فرهنگی- شناختی	مردان	زنان	هر دو جنس	آماره کای دو	سطح معنی داری
معمای وسایل سفر	۶۷ ۲۴	۵۲۱ ۹۶	۱۰۲ ۱۱۱	۰	۰/۶۴۵
معمای شغل جدید	۷۳ ۱۸	۳۶ ۰۳۱	۰۰۱ ۱۱۲	۰/۶۵۰	۰/۷۵۴
معمای خرج پاداش	۲۵ ۷۳ ۸۲	۹۲۱ ۷۳ ۸۲	۱۸۱ ۴۷ ۶۵	۴۱/۷۸۵	۰/۱۰۰
معمای انتخاب معاون	۹۴ ۶۵ ۷	۴۸ ۷۹ ۹	۳۳۱ ۳۵۱ ۶۱	۰/۳۲۳	۰/۳۵۸
معمای تن خواه اداره	۶ ۶۳ ۲۷	۶ ۸۴ ۶۳۱	۲۱ ۴۸ ۸۰۲	۲/۷۶۵	۰/۷۷۲

فصلنامه علمی- پژوهشی

۵۸

دوره هفتم
شماره ۱
بهار ۱۳۹۳



همانگونه که نتایج نشان می‌دهد، به جز معماهای خرج پاداش تفاوت معنی‌داری در ارزش‌های فرهنگی دو جنس در معماهای مطرح شده گزارش نشد. جدول شماره ۲ نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین نتایج معماهای ابعاد پرسش‌نامه هافستد را که به منظور بررسی اعتبار معماهای صورت گرفته است نشان می‌دهد.

جدول ۲. همبستگی بین معماهای مطالعه حاضر و پرسش‌نامه هافستد

جمع گرایی ضریب پیرسون (سطح معنی داری)	مردانگی ضریب پیرسون (سطح معنی داری)	تحمل ابهام ضریب پیرسون (سطح معنی داری)	ساختار قدرت ضریب پیرسون (سطح معنی داری)	معمای وسایل سفر
-۰/۲۶۱ (۰/۴۰۰)	۰/۴۷۰ (۰/۶۷۱)	-۰/۲۹۰ (۰/۲۰۱)	-۰/۲۵۰ (۰/۳۵۳)	معمای وسایل سفر
-۰/۶۳۰ (۰/۹۱۵)	۰/۸۱۱ (۰/۹۳۰)	-۰/۴۱۱ (۰/۰۵۴۰)	-۰/۸۰۰ (۰/۲۹۸)	معمای شغل جدید
-۰/۳۲۰ (۰/۸۷۶)	۰/۲۴۱ (۰/۱۱۰)	۰/۰۱۰ (۰/۶۵۸)	-۰/۳۲۱ (۰/۹۲۰)	معمای خرج پاداش
۰/۴۳۰ (۰/۶۵۵)	۰/۳۳۱ (۰/۹۱۰)	۰/۶۱۱ (۰/۲۴۰)	۰/۷۹۱ (۰/۱۰۰)	معمای انتخاب معاون
-۰/۶۱۰ (۰/۱۸۷)	-۰/۸۷۰ (۰/۹۶۱)	۰/۶۲۱ (۰/۷۲۰)	۰/۸۲۰ (۰/۴۲۶)	معمای تن خواه اداره

نتایج آزمون پیرسون، هم‌بستگی معنی‌داری را بین نتایج معماهای وسایل سفر و جمع‌گرایی، معماهای شغل جدید با تحمل ابهام و مردانگی، معماهای خرج پاداش با ساختار قدرت و مردانگی، معماهای انتخاب معاون با ابعاد ساختار قدرت، مردانگی و تحمل ابهام و نهایتاً معماهی تن‌خواه اداره با تحمل ابهام نشان داد.

نتیجه‌گیری

در مطالعه حاضر از معماهای اجتماعی - شناختی و تصمیم فرد در انتخاب گزینه‌ها برای سنجش ابعاد فرهنگی استفاده شد. بسیاری از مطالعات مؤید تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی انسان‌ها در موقعیت‌های دشوار است (به عنوان نمونه Ng^۱ و Dan^۲: ۲۰۰۱؛ ص ۱۹۸). جکسون^۳ (۲۰۰۱: ص ۱۲۶۷) با بهره‌گیری از ابعاد فرهنگی درجه پذیرش ابهام و فردگرایی - جمع‌گرایی، تفاوت‌های ملیتی را در زمینه قضاوت‌های اخلاقی گزارش کرده است. نامبرده در مطالعه خود نشان داد که کارفرمایان کشورهایی با فرهنگ فردگرایی زیاد و درجه پذیرش ابهام پایین در قیاس با کارفرمایانی از فرهنگ‌های دیگر از برقراری ارتباط با افراد سودجوی بانکی پرهیز می‌نمودند؛ بر این اساس شرایط تصمیم‌گیری ابزار خوبی برای سنجش ارزش‌های فرهنگی است.

مطالعه حاضر نشان داد که ۶۴/۴۲ درصد افراد شرکت کننده حفظ موقیت اجتماعی را به تفريح فردی ترجیح داده اند که به نوعی بیان‌گر جمع‌گرایی در جامعه مورد بررسی است. هسته اصلی فردگرایی ترجیح تمایلات شخصی است، نوع خاص این تمایل شرایطی است که در تضاد با منافع جمعی یا سازمانی فرد است (چان^۴ و همکاران، ۲۰۰۳: ص ۲۸۱). در معماهی نخست این تضاد در طراحی معما لحاظ شده است به نحوی که انتخاب هر گزینه (شرایط فردی یا اجتماعی) به شرایط دیگر آسیب می‌رساند. مطالعات فرهنگی در خصوص فردگرایی و جمع‌گرایی بر روی خود مستقل و خودوابسته، متumerکز شده است. در مطالعه کیم^۵ و مارکوس (۱۹۹۹: ص ۷۸۵) از شرکت‌کنندگان ژاپنی و آمریکایی تقاضا شد تا به رسم قدردانی بابت تکمیل چند پرسشنامه، از یک جعبهٔ حاوی پنج عدد خودکار که چهار عدد از آن‌ها به

1. Ng/ K.Y.

2. Dyne/ L.V.

3. Jackson/ T.

4. Chan/ K.H.

5. Kim



یک رنگ و یکی به رنگ متفاوت بود، خودکاری را به عنوان هدیه بردارند. نتایج این مطالعه حاکی از آن بود که بیش از ۷۰ درصد شرکت‌کنندگان آمریکایی خودکاری را انتخاب کردند که متفاوت از بقیه خودکارهای جعبه بود، حال آنکه این نکته تنها در ۳۱ درصد از شرکت‌کنندگان راپنی صادق بود. این نتایج نشان می‌دهد که اهالی فرهنگی با خویشتن ناوایسته، تلاش می‌کنند تا به گونه‌ای بر بی‌همتا بی خود^۱ صحه بگذارند. در حالی که در فرهنگ‌هایی چون فرهنگ اهالی آمریکا، بیان ویژگی‌های منحصر به فرد خویشتن، تجلی آزادی و خودمختاری فرد است، در فرهنگ‌های به هم وابسته‌ای چون راپن و کره، این نکته به صورت نوعی تنطیع از ارزش‌های مهمی چون هم‌آهنگی اجتماعی قلمداد می‌شود (کیتایاما و همکاران، ۲۰۰۷؛ ص ۱۷۴-۱۳۶). معماً دوم که بیان‌گر تحمل ابهام است نشان دهنده کم بودن تحمل ابهام در جامعه مورد بررسی است. نتایج این معما با شاخص تحمل ابهام آزمون هافستد، همبستگی معنی‌داری را نشان داده است. تحمل ابهام یک موضوع تک‌بعدی نیست. شواهد عصب‌ساختی نشان داده است که ساختارهای مغزی متفاوتی در بازنمایی، تخمين و حل مسئله درگیر است. بر این اساس ساختارهای عصبی درگیر در انتظار پاداش (پروسچوف^۲ و همکاران، ۲۰۰۶؛ ص ۳۸۱؛ تابلر^۳ و همکاران، ۲۰۰۷؛ ص ۱۶۲۱)، احتمال و بزرگی پاداش (ناتسون^۴ و همکاران، ۲۰۰۵؛ ص ۶۰۸۰) و ابهام و خطر (سو^۵ و همکاران، ۲۰۰۵؛ ص ۱۶۸۲؛ هوتل^۶ و همکاران، ۲۰۰۶؛ ص ۷۶۵) متفاوت است. بهترین روش برای بررسی تحمل ابهام، شرایط تصمیم‌گیری است. شرایطی که در معما حاضر در نظر گرفته شده است، ابهام غیرمنتظره است، به نحوی که فرد در خصوص نوع گزینه‌های پیش رو و پاداش و گزند آن‌ها اطلاعاتی ندارد. معمولاً در این شرایط تجارب قبلی فرد تصمیم‌گیر تعیین‌کننده پاداش و گزند است که در این مسئله سعی شده است با جدید بودن موارد شرایط کاری جدید، نقش تجربه قبلی در تخمين حذف شود و شرایط، ابهام خود را حفظ نماید. یک مثال برای استفاده از تجربه در پیش‌بینی و رفع ابهام این است که شما قبلًا با انتخاب یک رستوران (محرك)، غذای دلخواه خود (پاسخ) را تهیه نموده اید. رابطه محرك-پاسخ در این مثال می‌تواند در تصمیم‌گیری بعدی شما برای انتخاب رستوران به عنوان تجربه

1. Self- uniqueness
2. Preuschoff
3. Tobler
4. Knutson
5. Hsu
6. Huettel/ S.A.

مورد استفاده قرار گیرد و از ابهام موجود در تصمیم بعدی انتخاب رستوران مناسب بکاهد. یک راه مرسوم در ایجاد شرایط ابهام در مطالعات، استفاده از احتمال است. به عنوان مثال، اگر شما فقط در ۵ نوبت از ۱۰ نوبت استفاده از غذای یک رستوران، غذای مطلوب خود را تهیه کرده باشید، شرایط برای انتخاب مجدد آن رستوران، مبهم خواهد بود. معمولاً^۱ مطالعات احتمال ۵۰ درصد را برای ترسیم شرایط مبهم و احتمال ۷۵ درصد را برای تدارک شرایط با ابهام کم استفاده می‌نماید (پولزی^۲ و همکاران، ۲۰۰۸؛ ص ۱۱۶؛ کوهن^۳ و همکاران، ۲۰۰۷؛ ص ۹۶۸؛ هتل و همکاران، ۲۰۰۵؛ ص ۳۳۰^۴). در شرایط دیگر می‌توان برای تحمل ابهام، گزینه‌ای را مطرح نمود که قوانین آموخته قبلی در مورد آن گزینه صدق ننماید. در مثال رستوران تصور کنید شما چندین رستوران را با احتمال تجربه شده پیش رو دارید، اگر رستوران جدیدی به لیست اضافه شود، تجربه‌های رستوران‌های قبلی را نمی‌توانید در انتخاب خود در مورد این رستوران به کار گیرید. بر این اساس به طور کلی ایجاد شرایط ابهام به دو روش ممکن است؛ یکی شرایطی که فرد بر اساس تجربه یا اطلاعات صورت مسأله بداند که در انتخاب خود درجه‌اتی از احتمال، گزینه‌ها را همراهی می‌کند و دیگری این‌که در مورد گزینه پیش رو تجربه‌ای از پاداش و گزند را نداشته باشد و شرایط به نحوی باشد که حتی قابل تخمین هم نباشد (راشورس^۵ و بهرن^۶، ۲۰۰۸؛ ص ۳۸۹؛ کروگل^۷ و همکاران، ۲۰۰۹؛ ص ۱۷۹۵۱؛ نصار^۸ و همکاران، ۲۰۱۰؛ ص ۱۲۳۶۶؛ ۲۰۰۸ پایزان-لنستور^۹ و بوسارتز^{۱۰}، ۲۰۱۱؛ ص ۱۹۱). به نظر می‌رسد در شرایط نخست فرد با استدلال در پی محاسبه احتمال سود و گزند بر می‌آید و توان محاسباتی فرد در گیر و نقش آفرین می‌شود. در معماهی مطالعه حاضر از رویکرد دوم استفاده شده است.

نکته دیگر این‌که تحمل ابهام، متفاوت با خطرپذیری است. در شرایط تصمیم‌گیری پر خطر، فرد از سود و زیان گزینه‌ها آگاه است در صورتی که در شرایط تحمل ابهام، سود و زیان گزینه‌ها مبهم است. فرد در شرایط خطر، با دنیای ساده و کوچکی رویروست ولی دنیای ابهام بسیار پیچیده و بزرگ است (ولز^{۱۱} و گیگرنر^{۱۰}، ۲۰۱۲؛ ص ۱). در معماهی مطالعه حاضر دلیل

1. Polezzi/ D.
2. Cohen/ M.X.
3. Rushworth
4. Behrens
5. Krugel/ L.K.
6. Nassar/ M.R.
7. Payzan-LeNestour/ E.
8. Bossaerts/ P.
9. Volz/ K.G.
10. Gigerenzer/ G.





ذکر «ثبت بودن حقوق در شرایط کاری جدید» نیز همین است، چراکه فرد در تصمیم گیری خود صرفاً به زیاد بودن حقوق توجه نمی‌کند و تصمیم نمی‌گیرد، در شرایطی که حقوق هم ثابت است فرد صرفاً باید طالب شرایط ابهام باشد، تا شغل جدید را انتخاب کند. یافته‌ها نشان داد که جامعه مورد بررسی تحمل شرایط غیرقابل پیش‌بینی را نداشته است و موقعیت‌های شغلی با وظایف تعریف شده برایشان مطلوب‌تر است.

معمای سوم جهت بررسی میزان آینده‌نگری طراحی شد. از آنجایی که پرسشنامه ارزش‌های فرهنگی ایرانی بعد آینده‌نگری در ساختار عاملی حذف شده است، امکان بررسی همبستگی بین این معما و پرسشنامه وجود نداشت. نتایج نشان می‌دهد که آینده‌نگری در جامعه مورد بررسی بالا است. نکته قابل توجه این‌که این معما رابطه معنی‌داری با بعد مردانگی و ساختار قدرت دارد. شاید دلیل این ارتباط را بتوان رابطه بین تصمیم‌گیری اقتصادی مهم زندگی با مردانگی و ساختار قدرت در خانواده دانست. این رابطه مثبت می‌باشد و گواه بر این موضوع است که فرد با خصوصیات مردانه‌تر در جامعه، آینده‌نگرتر است. با این وجود در این معما زنان آینده‌نگری بیشتری نسبت به مردان مورد بررسی نشان دادند. موضوع مردانگی در ابعاد فرهنگی منطبق بر جنسیت نیست، مردانگی در ابعاد فرهنگی هافستد مردانه‌دانستن اهداف شغلی است که می‌تواند در زنان نیز بالا باشد.

معمای چهارم به منظور بررسی میزان مردانگی و زنانگی طراحی شده است. علاوه‌بر این، این معما ناظر بر ساختار قدرت نیز بود. این معما با ساختار قدرت، تحمل ابهام و مردانگی پرسشنامه هافستد همبستگی نشان داد. در این معما بسته به اینکه فرد چقدر به نظرات دیگران اهمیت می‌دهد می‌تواند گزینه‌های متفاوت را انتخاب نماید. در صورت انتخاب گزینه اول فرد بیشترین و گزینه سوم کمترین پایبندی به قدرت توزیع شده را نشان می‌دهد. هاووس^۱ و همکاران (۲۰۰۴: ص ۱۴۲) نشان دادند که تصمیم‌گیری مشارکتی بیان‌گر قدرت توزیع شده است. در این معما، مردانگی نیز با انتخاب دو معاون زن، یک معاون زن/یک معاون مرد و دو معاون زن به ترتیب از کم به زیاد قابل بررسی است. نکته قابل توجه در این معما ارتباط مثبت آن با تحمل ابهام است. این موضوع بدین ترتیب قابل توجیه است که عدم توجه به رأی افراد و خرد جمعی نیازمند نوعی تحمل ابهام بالاست. پاسخ‌های این معما توسط شرکت‌کنندگان مطالعه حاضر، بیان‌گر قدرت توزیع شده و مردانگی در افراد مورد بررسی است. در این معما

نیز زنان و مردان تفاوت معنی‌داری نشان ندادند که می‌تواند نشان‌گر مردانه دانستن اهداف شغلی حتی در زنان باشد.

معمای پنجم نیز برای بررسی میزان آینده‌نگری طراحی شده بود اما از آنجایی که پرسشنامه این بعد را ندارد، همبستگی این بعد با پرسشنامه قابل بحث نیست. نتایج همبستگی ارتباط معنی‌دار بین این معما و تحمل ابهام را نشان داد که می‌تواند بیانگر ارتباط بین تحمل ابهام و آینده‌نگری باشد. در مطالعه حاضر آینده‌نگری افراد مورد بررسی بالا نشان‌داده شده است.

یکی از محدودیت‌های مطالعه حاضر نبود نمونه‌هایی از فرهنگ غرب و شرق است و لذا بحث یافته‌های فرهنگ ایرانی با این شرایط مشکل است. با وجود این تمدن یکی از مزهای بین فرهنگ هاست و در سطوح بعدی اقوام، زبان، حرفه‌ها و جنسیت قرار دارند که مزهای فرهنگی را شکل می‌دهند. پیشنهاد می‌شود مطالعات بعدی ابعاد فرهنگی را در قومیت‌های ایرانی با استفاده از معماهای مطالعه حاضر مورد بررسی قرار دهند.



کتابنامه

منصوری سپهر، روح الله، حورا مطیعی، جواد شکرریز و حید نجاتی (۱۳۹۲)، بررسی ساختار عاملی و پایایی پرسش نامه ارزش های فرهنگی سازمان، مشاوره شغلی و سازمانی، دوره پانزدهم، شماره ۲، صص ۵۷-۹۱.

Berry, J.W. (2000). Cross-cultural psychology: A symbiosis of cultural and comparative approaches. *Asian Journal of Social Psychology [Special issue]*, 3, 197–205.

Berry, J.W., Portinga, Y.H., Segall, M.H., & Dasen, P.R. (2002). Cross-Cultural Psychology. Cambridge: University Press.

Chan, K.H., Lin, K.Z., & Lan Mo, P.L. (2003). An empirical study on the impact of culture on audit-detected accounting errors. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 22(2), 281–295.

Chiao, J.Y. (2009). Cultural Neuroscience: Cultural Influences on Brain Function. Elsevier.

Cohen, M.X., Elger, C.E., & Ranganath, C. (2007). Reward expectation modulates feedback-related negativity and EEG spectra. *Neuroimage* 35, 968–978.

De Houwer, J., & Moors, A. (2007). How to define and examine the implicitness of implicit measures. In B. Wittenbrink & N. Schwarz (Eds.). Implicit measures of attitudes: Procedures and controversies (pp. 179-194). New York: Guilford Press.

Dewitte, M. & De Houwer, J. (2008). Adult attachment and attention to positive and negative emotional face expressions. *Journal of Research in Personality*, 42, 498–505.

Dorfman, P.W., & Howell, J.P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In E.G. McGoun (Ed.), *Advances in international comparative management*, 3, 127-149. Greenwich, CT: JAI Press.

Fazio, R.H., & Olson, M.A. (2003). Implicit measures in social cognition: Their meaning and use. *Annual Review of Psychology*, 54, 297-327.

Fingelkurts, A.A., Fingelkurts, A.A. (2011). Persistent operational synchrony within brain default-mode network and self-processing operations in healthy subjects. *Brain and Cognition*, 75, (2), 79-90.

Hofstede, G. (1981). culture's consequences: international differences in worker related values. London: Sage.

Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

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. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Hsu, M., Bhatt, M., Adolphs, R., Tranel, D., and Camerer, C. F. (2005). Neural systems responding to degrees of uncertainty in human decision-making. *Science* 310, 1680–1683.

Huettel, S., Stowe, J., Gordon, E., Warner, B., and Platt, M. (2006). Neural signatures



فصلنامه علمی - پژوهشی

۶۴

دوره هفتم
شماره ۱
بهار ۱۳۹۳



- of economic preferences for risk and ambiguity. *Neuron* 49, 765–775.
- Huettel, S.A., Song, A.W., and Mc Carthy, G. (2005). Decisions under uncertainty: probabilistic context in fluencies activation of prefrontal and parietal cortices. *Journal Neuroscience*, 25, 3304–3311.
- Jackson, T. (2001). Cultural values and management ethics: A 10-nation study. *Human Relations*, 54, 1267–1302.
- Kim, H., & Markus, H. R. (1999). Deviance or uniqueness, harmony or conformity?: A cultural analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 785–800.
- Kitayama, S., Duffy, S., & Uchida, Y. (2007). Self as a Cultural Mode of Being. In Kitayama,S., & Cohen, D (Eds.), *Handbook of Cultural Psychology*, 136-174. New York: Guilford Press.
- Knutson, B., Taylor, J., Kaufman, M., Peterson, R., and Glover, G. (2005). Distributed neural representation of expected value. *Journal of Neuroscience* 25, 4806–4812.
- Krugel, L.K., Biele, G., Mohr, P.N.C., Li, S.-C., & Heekeren, H.R. (2009). Genetic variation in dopaminergic neuromodulation influences the ability to rapidly and flexibly adapt decisions. *Proc.Natl.Acad.Sci. U.S.A.* 106, 17951–17956.
- Laland, K.N., & Hoppit, W. (2003). Do animals have culture? *Evolutionary Anthropology*, 12, 150–159.
- Markus, H., & Hamedani, M.G. (2007). Sociocultural Psychology: The Dynamic Interdependence among Self Systems and Social Systems. In Kitayama, S., & Cohen, D (Eds.), *Handbook of Cultural Psychology*, 136-174. New York: Guilford Press.
- Mikulincer, M., & Shaver, P.R. (2005). Attachment theory and emotions in close relationships: Exploring the attachment-related dynamics of emotional reactions to relational events. *Personal Relationships*, 12, 149-168.
- Mooij, M. D., & Hofstede, G. (2002). Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing. *Journal of Retailing*, 78, 6169–.
- Nassar, M.R., Wilson, R.C., Heasly, B., and Gold, J.I. (2010). An approximately Bayesian delta-rule model explains the dynamics of belief updating in a changing environment. *Journal of Neuroscience* 30, 12366–12378.
- Ng, K. Y. & Dyne, L. V. (2001). Individualism–Collectivism as a Boundary Condition for Effectiveness of Minority Influence in Decision Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84 (2), 198225–.
- Payzan-LeNestour, E., & Bossaerts, P. (2011). Risk, Unexpected uncertainty, and estimation uncertainty: Bayesian learning in unstable settings. *PLoS Computing Biology*, 7, 1-14
- Polezzi, D., Lotto, L., Daum, I., Sartori, G., & Rumiati, R. (2008). Predicting outcomes of decisions in the brain. *Behavioural Brain Research*, 187, 116–122.
- Preuschoff, K., Bossaerts, P., and Quartz, S. R. (2006). Neural differentiation of expected reward and risk in human subcortical structures. *Neuron* 51, 381–390.

Rushworth, M.F.S., Behrens, T.E.J. (2008). Choice, uncertainty and value in prefrontal and cingulate cortex. *Nature Neuroscience* 11, 389 – 397.

Tobler, P. N., O'Doherty, J. P., Dolan, R. J., and Schultz, W. (2007). Reward value coding distinct from risk attitude-related uncertainty coding in human reward systems. *Journal of Neurophysiology* 97, 1621–1632.

Uchida, Y., & Kitayama, Sh. (2009). Happiness and Unhappiness in East and West: Themes and Variations. *American Psychological Association*, 9 (4), 441–456.

Vitell, S.J., Nwachukwu, S.L., & Barnes, J.H. (1993). The Effect of Culture on Ethical Decision-Making: An Application of Hofstede's Typology. *Journal of Business Ethics*, 12, 753-760.

Volz, K.G, Gigerenzer, G. (2012). Cognitive processes in decisions under risk are not the same as in decisions under uncertainty. *Frontier in neuroscience*. 6 (105): 1-6.

Wu, M.Y. (2006). Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States. *Intercultural Communication Studies*, 10(3), 33-42.



فصلنامه علمی - پژوهشی

۶۶

دوره هفتم
شماره ۱
بهار ۱۳۹۳

پیوست ۱: معماهای فرهنگی

افراد در موقعیت‌های مختلف متفاوت از یکدیگر عمل می‌کنند. هر یک از موقعیت‌های زیر را به دقت مطالعه و بر اساس رفتار خود، پاسخ دهید. هیچ کدام از گزینه‌ها جواب درست یا غلط نیست و اولین جوابی که به نظر شما می‌رسد، را به عنوان پاسخ خود در نظر بگیرید.

۱. تصور کنید برای یک سفر آماده شده‌اید. وقتی از محل کار زودتر از معمول برای برداشتن وسایل به خانه می‌آید همسرتان وسایل سفر را آماده کرده است. شما دفتر برنامه ریزی روزانه خود را به وسایل اضافه می‌کنید. همسر شما اصرار دارد که دفتر را برندارید که با خیال راحت بدون تماس تلفنی کاری، سفر را خوش بگذرانید. شما می‌دانید که برنداشتن دفتر برنامه‌ریزی، شما را از مشغله کارهای روزانه آزاد می‌سازد، ولی برنامه‌های روزانه و قول و قرارهای شما با همکارانتان را مخدوش خواهد ساخت. در این شرایط تصمیم شما برای برداشتن دفتر برنامه ریزی خود چیست؟

۱. بر می‌دارم □
۲. برنامه دارم □

۲. تصور کنید کارمند اداره‌ای با سابقه هستید و پست سازمانی مشخصی دارید. اداره شما یک بخش جدید در یک ساختمان جدید تأسیس کرده است. از شما به عنوان یک کارمند با سابقه درخشناد در پست کنونی خود، برای فعالیت در بخش جدید نظرخواهی شده است. پست کنونی شما وظایف مشخص و روابط تعریف شده‌ای با زیر دستان و بالادستان دارد ولی بخش جدید نه وظایف مشخص دارد و نه افراد آن بخش را می‌شناسید. با انتقال به بخش جدید حقوق و مزایای شما تغیر نخواهد کرد. نظر شما برای حضور در بخش جدید مثبت است یا منفی؟

۱. مثبت □
۲. منفی □

۳. تصور کنید کارمند اداره‌ای هستید و می‌توانید از حقوق خود هزینه‌های خوراک و پوشاش، تعمیر ماشین قدیمی و اجاره بهای منزل خود را پرداخت کنید. از شروع سال جدید مبلغ قابل توجهی به عنوان پاداش و اضافه حقوق به حساب جاری شما به همراه حقوق واریز می‌شود. شما کدام تصمیم زیر را اتخاذ می‌کنید؟

۱. پول واریز شده را از حساب جاری خارج و حساب پس اندازی برای مسکن افتتاح می‌کنم. □
۲. اتومبیل قدیمی خود را می‌فروشم و با پول واریز شده یک اتومبیل جدید می‌خرم. □
۳. پول را در همان حساب جاری باقی می‌گذارم تا به روای قبل مخارج زندگی روزمره خود را از آن تأمین کنم. □

۴. تصور کنید شما رئیس یک شرکت با ۸۰۰ کارمند (۵۰۰ زن و ۳۰۰ مرد) هستید. دو نفر از معاونان این شرکت: خانم الف معاون روابط عمومی و آقای ب معاون فروش در شرف بازنیستگی هستند. عملکرد این دو نفر در طی دوران مدیریت شما باعث شده است که شما شکایات متعددی را از کارکنان در مورد آقای ب دریافت کنید و خانم الف نیز از نظر خودتان عملکرد قابل قبولی نداشته است. برای جایگزینی در این دو سمت چهار نفر با تخصص یکسان کاندید شده‌اند، خانم جیم، خانم دال، آقای ه و آقای واو. برای این که نظر کارکنان در مورد این چهار نفر را مورد بررسی قرار دهید یک رأی‌گیری محروم‌مانه انجام داده‌اید و ترتیب آراء بدین صورت است: خانم جیم، خانم دال، آقای ه و آقای واو. شما کدام فرد را برای این دو پست انتخاب خواهید کرد؟

۱. خانم جیم ، خانم دال ۲. آقای ه ، خانم جیم ۳. آقای ه ، آقای واو

۵. شما برای مدیریت اداره‌ای با سابقه انتخاب شده‌اید، در بد و ورود، مبلغی به شما پرداخت می‌شود که هر طور صلاح بدانید آنرا هزینه کنید. شما کدام یک از تصمیمات زیر را اتخاذ می‌کنید.

۱. با مبلغ مورد نظر در جشن معارفه خود به کارمندان و خانواده آن‌ها شام مفصلی می‌دهم.
۲. برای اداره تجهیزات اداری جدید می‌خرم.
۳. برای هزینه‌های پیش‌بینی نشده اداره آنرا نگه می‌دارم.

