

تأثیر ارزشهای فرهنگی بر بکارگیری سبک های مختلف مدیریت تعارض: مطالعه ای در میان ایرانی ها و چینی ها

تاریخ دریافت: ۹۹/۱۱/۲۶

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۲/۲۰

عسل آغاز*

نازنین طالعی**

چکیده

تأثیر فرهنگ بر سبکهای مدیریت تعارض در برخی پژوهشها بررسی شده است، با این وجود، پرداختن به این موضوع، به ویژه از منظر مطالعات بین فرهنگی می تواند نتایج جالبی داشته باشد. هدف این پژوهش بررسی تأثیر ارزشهای فرهنگی بر سبکهای مدیریت تعارض در دو کشور ایران و چین و مقایسه آنها با یکدیگر است. در این پژوهش پیمایشی، برای گردآوری داده ها از پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان چینی چند شرکت خصوصی در چین و کارکنان ایرانی چند شرکت خصوصی با اندازه متوسط در ایران است. یافته های این پژوهش نشان دهنده فاصله قدرت بالا و میزان بالاتر جمع گرایی درون گروهی نسبت به جمع گرایی نهادی در میان ایرانی ها است؛ همچنین بیانگر حد بالایی از فاصله قدرت و هر دو نوع جمع گرایی در میان چینی ها است. بر اساس نتایج این مطالعه، ایرانی ها و چینی ها برای مدیریت تعارض از سبکهای متفاوتی استفاده می کنند. در حالیکه ایرانی ها بیشتر سبک مصالحه را ترجیح می دهند، چینی ها بیشتر از سبک همکاری برای مدیریت تعارض استفاده می کنند که می تواند تحت تأثیر ارزشهای فرهنگی متفاوت آنان باشد.

کلیدواژه ها: مدیریت تعارض، سبکهای مدیریت تعارض، فرهنگ، ایران، چین

* استادیار دانشکده مدیریت، علم و فناوری دانشگاه صنعتی امیرکبیر Email: a.aghaz@aut.ac.ir

** فارغ التحصیل MBA دانشگاه صنعتی امیرکبیر

فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال پانزدهم، شماره ۶۰، زمستان ۱۳۹۹، صفحه ۷۵-۵۱

مقدمه

مدیریت تعارض یکی از مهمترین موضوع های مورد مطالعه در رفتار سازمانی و منابع انسانی است (Ristic et al., 2020). از نظر بسیاری از پژوهشگرها تعارض می تواند هزینه های زیادی برای سازمان داشته باشد؛ از جمله کاهش بهره وری، غیبت، استرس، سلامت جسمانی و روانی پایینتر (Nixon et al., 2011; Patterson et al., 2010). بخشی از فعالیتهای روزانه افراد در هر محیط کاری، به مدیریت تعارض اختصاص می یابد، چرا که وجود نیازها و انگیزه های متفاوت، تعارض هایی را به دنبال دارد که باید در زمان درست و به خوبی مدیریت شوند (Brew & Cairns, 2004). فهم تعارض و چگونگی مدیریت آن بر عملکرد افراد و سازمانها تاثیر گذارده و می تواند از بسیاری از ناکارآمدی ها جلوگیری کند (Holt & DeVore, 2005).

تعارض در همه جوامع وجود دارد، هرچند در هر فرهنگی با توجه به شیوه های غالب مدیریت تعارض در آن جامعه، مدیریت می شود. بر اساس برخی پژوهشها، هنجارها و باورهای موجود در سازمان بر شیوه حل تعارض در سطوح مختلف تاثیر می گذارد (Abdul Cader, 2017; Alvesson & Sveningsson, 2015). با وجود آنکه تاثیر فرهنگ بر سبکهای مدیریت تعارض در برخی پژوهشها بررسی شده است هنوز هم موضوع بسیار مهمی به نظر می رسد که همچنان نیاز به مطالعه دارد؛ به ویژه پرداختن به آن از منظر مطالعات بین فرهنگی می تواند نتایج جالبی داشته باشد (Ristic et al., 2020). بنابراین هدف این مقاله بررسی تاثیر ارزشهای فرهنگی بر سبکهای مدیریت تعارض است که به این منظور تاثیر فرهنگ کشورهای ایران و چین بر بکارگیری انواع سبکهای مدیریت تعارض بررسی و با هم مقایسه شده است.

ادبیات پژوهش

مدیریت تعارض. تعارض یکی از موضوعهای مهم در حوزه های مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و رهبری است و چنانچه به خوبی مدیریت نشود می تواند برای سازمان پیامدهای منفی ایجاد کند (Abdul Cader, 2017; Bradley et al., 2015; Rahim, 2010; Tjosvold, 2008). تعارض زمانی اتفاق می افتد که در تعامل میان افراد، یکی از طرفین احساس کند طرف مقابل منافع او را به خطر انداخته و یا چنین قصدی دارد (Thomas,

1992). عواملی مانند اهداف ناسازگار، تفکیک بیش از حد وظایف و وابستگی متقابل میان آنها، منابع کمیاب، نقشهای مبهم و ارتباطات ضعیف به عنوان برخی از مهمترین پیشایندهای تعارض برشمرده شده‌اند (McShane & Glinow, 2017).

چندین دیدگاه نسبت به تعارض وجود دارد. بر اساس دیدگاه سنتی^۱ همه تعارضها مضر هستند و باید از آنها اجتناب کرد. دیدگاه کارکردی^۲ از تعارض هایی که در جهت حمایت از اهداف سازمان و بهبود عملکرد آن هستند دفاع می‌کند و بر اساس دیدگاه تعامل گرا^۳ تعارض نه تنها یک عامل مثبت پیش برنده برای فعالیت های سازمان است، بلکه برای عملکرد موثر آن کاملاً ضرورت دارد (Robbins & Judge, 2019).

در بسیاری از تعاریف، تعارض به عنوان عاملی منفی در نظر گرفته شده که می‌تواند به اختلال در روابط (Boonsathorn, 2003; Le Nguyen et al., 2016)، استرس، پایین آمدن روحیه، ترک خدمت، افزایش رفتارهای سیاسی، عملکرد ضعیف (McShane & Glinow, 2017) و عدم رضایت شغلی (Zhang et al., 2017) منجر شود. در مقابل در برخی دیگر از تعاریف حد بهینه‌ای از تعارض به عنوان تعارض، سازنده در نظر گرفته شده (Boonsathorn, 2003; Le Nguyen et al., 2016) که می‌تواند با پیامدهای مثبتی مانند تصمیم‌گیری بهتر، پاسخگویی بیشتر و انسجام گروهی فزونتر (McShane & Glinow, 2017) و بهبود خلاقیت و عملکرد همراه باشد (Zhang et al., 2017).

یکی از مهمترین مباحثی که در ادبیات تعارض مورد بحث قرار می‌گیرد سبک های مورد استفاده برای مدیریت موثر تعارض است. (Tsai & Chi, 2009). بلیک و موتون^۴ (۱۹۶۴) چهار نوع سبک مدیریت تعارض شامل حل مسالمانه، اجبار، پا پس کشیدن و کوتاه آمدن را مطرح کردند. بعدها رحیم^۵ (۱۹۸۳) نظریه بلیک و موتون را بسط داده و علاوه بر در نظر گرفتن میزان توجه فرد به خود، میزان توجه فرد به دیگران را نیز مد نظر قرار داد و بدین ترتیب پنج سبک مدیریت تعارض شامل غلبه، کوتاه آمدن، اجتناب، مصالحه و یکپارچه‌سازی را مطرح کرد.

• **اجبار^۶ یا غلبه^۷**. در این سبک افراد تلاش می‌کنند که همیشه برنده باشند و حرف خود را به کرسی بنشانند. استفاده از این سبک معمولاً منجر به خصومت و دلخوری می‌شود (R. R. Blake & Mouton, 1981). این سبک بر نوعی از استراتژی برنده-بازنده تاکید می‌کند، بنابراین معمولاً با رفتارها و تاکتیک های تحمیلی

همراه است. از این سبک به عنوان سبک رقابتی نیز یاد می‌شود زیرا اغلب به نیازهای طرف مقابل توجه نمی‌شود. غلبه تنها زمانی می‌تواند قابل قبول باشد که فرد تحت فشار، زمانی مجبور به تصمیم‌گیری سریع باشد (Ristic et al., 2020).

- **ملايتمت^۸ يا کوتاه آمدن^۹.** در این سبک فرد درگیر تعارض، کاملاً تسلیم خواست طرف مقابل می‌شود و به تحقق منافع خود توجه چندانی نمی‌کند (R. R. Blake & Mouton, 1981). این سبک معمولاً زمانی باید بکار گرفته شود که حفظ ارتباط اهمیت زیادی داشته باشد (Rahim, 2002).
- **پا پس کشیدن^{۱۰} يا اجتناب^{۱۱}.** در این سبک فرد تلاش می‌کند از موقعیتهای تعارض اجتناب کند و عموماً سبک کارآمدی محسوب نمی‌شود (R. R. Blake & Mouton, 1981). سبک اجتناب، نشان دهنده عدم توانایی در برآورده کردن نیازها و اهداف هر دو طرف است. این سبک، مبتنی بر حالت بازنده بازنده بوده و می‌تواند برای هر دو طرف به ویژه زمانی که موضوع تعارض حساس است زیان آور باشد (Ristic et al., 2020). هرچند سبک اجتناب ممکن است انتخاب خوبی برای دور ماندن از مشکل یا فروکش کردن عصبانیت ناشی از تعارض باشد، با استفاده از آن، تعارض حل نشده باقی مانده و آثار مخربی بر جای می‌گذارد (Ayub et al., 2017; Ohbuchi & Atsumi, 2010).
- **مصالحه^{۱۲}.** در این سبک هر دو طرف درگیر تعارض برای پیدا کردن یک راه حل بینابینی رضایتبخش تلاش می‌کنند (R. R. Blake & Mouton, 1981). سبک مصالحه نه مبتنی بر برد است و نه باخت چراکه بر اساس آن هر دو طرف قدری کوتاه می‌آیند تا به راه حلی برسند که منافع هر دو را تا حدی برآورده سازد. این سبک زمانی قابل قبول است که هر دو طرف قدرت یکسانی داشته باشند؛ هر چند با استفاده از آن، طرفین مشکل واقعی را شناسایی نخواهند کرد (Ristic et al., 2020).
- **همکاری، حل مسئله^{۱۳} يا یکپارچه سازی^{۱۴}.** این سبک دربرگیرنده تحقق منافع هر دو طرف درگیر تعارض بوده و در این راستا نیازمند اعتماد، به اشتراک گذاری اطلاعات و خلاقیت است (R. R. Blake & Mouton, 1981). این سبک نشان دهنده توجه همزمان به خود و به دیگران است و با تفاوتها به طور سازنده‌ای برخورد می‌-

کند. همکاری نوعی سبک برنده- برنده بوده و به دنبال راه حلی است که برای هر دو طرف قابل قبول باشد؛ البته در شرایطی که زمان کافی برای حل مساله وجود نداشته باشد نمی توان از آن استفاده کرد (Friedman et al., 2000) هر چند در مدل سبک های مدیریت تعارض بلیک و موتون، سبک "حل مساله" با هدف راهبردی "برد-برد" برای طرفین، بهترین حالت در نظر گرفته شده، اما بر اساس نظر بسیاری از پژوهشگرها، بکارگیری سبکهای مدیریت تعارض به طور اقتضایی، راه حل مناسبتری به حساب می آید؛ چرا که اثربخشی مدل های مدیریت تعارض به وضعیت تعارض، الزامات خاص آن و مهارت های مورد نیاز برای حل آن وابسته است (Ndubisi, 2011).

فرهنگ. فرهنگ به مجموعه ای از ارزش های اجتماعی مشترک گفته می شود که اعضای یک مجموعه را از مجموعه دیگر مجزا ساخته و دیدگاه و واکنش افراد به دنیای پیرامون را شکل می دهد. (Triandis, 1972; Tsai & Chi, 2009). به عبارت دیگر، فرهنگ مجموعه پیچیده ای از دانش، هنر، اخلاقیات، رسم ها و عاداتی است که توسط اعضای یک جامعه بکار گرفته می شوند (Feng & Mu, 2010; Soares et al., 2007). در واقع فرهنگ را می توان نظامی از باورها دانست که تأثیر بسزایی بر رفتار اجتماعی افراد می گذارد (Leidner & Kayworth, 2006; Ndubisi, 2011). ارزشهای فرهنگی، هنجارها و استانداردهایی را شکل می دهند که تمامی کنش و واکنش های اجتماعی بر اساس آنها مورد قضاوت قرار می گیرند. (Fan, 2000; G. Hofstede, 1984)

اکثر جوامع، فرهنگی منحصر به فرد دارند که از تاریخ، مبارزات و شرایط متفاوت آنها نشأت گرفته و فرهنگ ملی نام می گیرد (Hofstede, 2001; Tsai & Chi, 2009). به عبارتی، فرهنگ ملی، به مجموعه ای از باورها، ارزشها و هنجارهایی گفته می شود که عمیقاً در فکر افراد جای گرفته و مبنای رفتار آنان قرار می گیرد (Trompenaars & Hampden-Turner, 2004; Tsai & Chi, 2009). فرهنگ سازمانی نیز که خود متأثر از فرهنگ ملی است الگویی از مفروضات مشترک است که اعضای یک گروه در آن مشترکند و باعث انطباق بیرونی و انسجام درونی می شود (Schein, 2010). این الگو از طریق نمادها، باورها، هنجارها و مفروضات بنیادی شکل می گیرد (Abdul Cader, 2017). برای سنجش فرهنگ (چه ملی و چه سازمانی) تلاشهای متعددی از سوی

اندیشمندان مختلف انجام شده که از مهمترین آنها می‌توان به ابعاد مطرح شده توسط هافستد^{۱۵} و همچنین ابعادی که توسط هاوس و همکارانش^{۱۶} در پروژه گلوب^{۱۷} مطرح شده است اشاره کرد. هافستد در سال ۱۹۸۰ چهار بعد فاصله قدرت، فردگرایی در برابر جمع گرایی، زنانگی در برابر مردانگی و اجتناب از عدم اطمینان را مطرح کرد و پس از آن در سال ۲۰۰۱ بعد دیگری تحت عنوان کوتاه مدت نگرایی در برابر بلندمدت نگرایی را به آن افزود و در نهایت در سال ۲۰۱۰ بعد ششمی تحت عنوان محدودیت در برابر زیاده‌روی را به طبقه بندی خود اضافه کرد.

هاوس در سال ۲۰۰۲ با سرپرستی پروژه گلوب^{۱۸} به بررسی تاثیر ویژگیهای فرهنگی بر سبک رهبری و فرایندهای سازمانی کشورهای مختلف پرداخت. نه بعدی که او و تیمش برای سنجش فرهنگ مورد استفاده قرار دادند عبارتند از: اجتناب از عدم اطمینان، فاصله قدرت، جمع گرایی نهادی (جمع گرایی نوع اول)، جمع گرایی درون گروهی (جمع گرایی نوع دوم)، تساوی جنسیتی، قاطعیت، آینده نگرایی، عملکردگرایی، انسان گرایی. با وجود آنکه پژوهشگرها برای مطالعه و سنجش فرهنگ ابعاد مختلفی را مد نظر قرار داده‌اند، در بیشتر مطالعاتی که به مقایسه فرهنگ کشورهای مختلف و سوگیریهای ارزشی متفاوت پرداخته‌اند، فردگرایی-جمع گرایی و همچنین فاصله قدرت به عنوان مهمترین ابعاد در نظر گرفته شده‌اند (Fitzsimmons & Stamper, 2014). از دیدگاه هافستد (۱۹۸۵)، فردگرایی به ترجیح منافع فردی بر جمعی اشاره دارد و جمع گرایی ترجیح منافع جمعی به منافع فردی و وفاداری نسبت به جمع را نشان می‌دهد. از نظر او، فاصله قدرت به حدی اشاره می‌کند که در آن مقامات بالای سازمانی انتظار دارند که قدرت به نفع آنان توزیع شده باشد. در سازمانهایی که افراد طیف وسیعی از فاصله قدرت را شاهدند، نابرابریها و نظام سلسله‌مراتبی بیشتری وجود دارد و در سازمانهای با فاصله قدرت پایین، قدرت به شیوه عادلانه‌تری توزیع شده است.

یکی از نقاط قوت پروژه گلوب که از سوی اندیشمندان بسیاری مورد حمایت قرار گرفته در نظر گرفتن جمع گرایی از دو دیدگاه درون گروهی و نهادی است. منظور از جمع گرایی درون گروهی، میزان انسجام و یکپارچگی افراد در خانواده و جمع دوستان است و جمع گرایی نهادی به میزان ترجیح منافع اجتماعی بر منافع فردی در یک جامعه اشاره دارد (Javidan & Dastmalchian, 2003).

در پژوهش حاضر برای بررسی ارزشهای فرهنگی دو بعد مهم از ابعاد مطرح شده توسط هافستد یعنی فردگرایی-جمع گرایی و فاصله قدرت در نظر گرفته شده‌اند. همچنین با توجه به پروژه گلوب، جمع گرایی از دو منظر درون گروهی و نهادی مورد بررسی قرار گرفته است.

فرهنگ ایران. ایران کشوری شیعه و مسلمان است که در غرب آسیا قرار گرفته، از چندین قومیت متفاوت تشکیل شده و بخش اعظم جمعیت آن را فارسی زبانان تشکیل می‌دهند. با وجود ویژگیهای متمایزی که در هر یک از قوم های ایرانی دیده می‌شود، می‌توان از ایرانی بودن به عنوان اصلی‌ترین ویژگی آنان نام برد که همه در آن مشترکند (Javidan & Dastmalchian, 2003). بر اساس مدل هافستد (۲۰۱۱)، ایران کشوری است با فاصله قدرت نسبتاً زیاد، تقریباً جمع‌گرا، تا حدودی زنانه، با اجتناب از عدم اطمینان نسبتاً بالا، بلندمدت نگرى بسیار پایین و تقریباً حامی ایجاد محدودیت. با توجه به آنکه در این پژوهش برای بررسی ارزشهای فرهنگی دو بعد مهم ارزشهای فرهنگی یعنی فردگرایی-جمع گرایی و فاصله قدرت در نظر گرفته شده‌اند، در ادامه به بررسی عمیقتر این دو ویژگی می‌پردازیم.

بر اساس پروژه گلوب، گرایشهای خانوادگی و درون گروهی در میان ایرانیها بسیار قوی است؛ به گونه‌ای که بستگان و دوستان از هم انتظار دارند که در جهت منافع هم رفتار کنند و همبستگی خانوادگی، در ارزشها و باورهای افراد نقش مهمی ایفا می‌کند؛ هر چند جمع‌گرایی نهادی چندان در میان ایرانی ها دیده نمی‌شود (Javidan & Dastmalchian, 2003). از نظر برخی اندیشمندان شاید بتوان پایین بودن جمع-گرایی نهادی ایرانی ها و تقسیم اعضای گروه به دو دسته خودی و غیرخودی را به تاکید بر وحدت منافع خانواده و تاریخچه استبداد بسیاری از حاکمان در تاریخ ایران نسبت داد (Keddie & Matthee, 2002). از نظر برخی دیگر از پژوهشگرها، ایرانی ها بیشتر فردگرا هستند و تمایل آنان به فردگرایی به شرایط جغرافیایی و ساختار سیاسی غالب در آن بازمی‌گردد که باعث شده نسبت به افراد خارج از گروه نزدیکان خود اعتماد چندانى نداشته باشند (Bar, 2004).

پروژه گلوب همچنین نشان می‌دهد فاصله قدرت در ایران زیاد که بیانگر توزیع

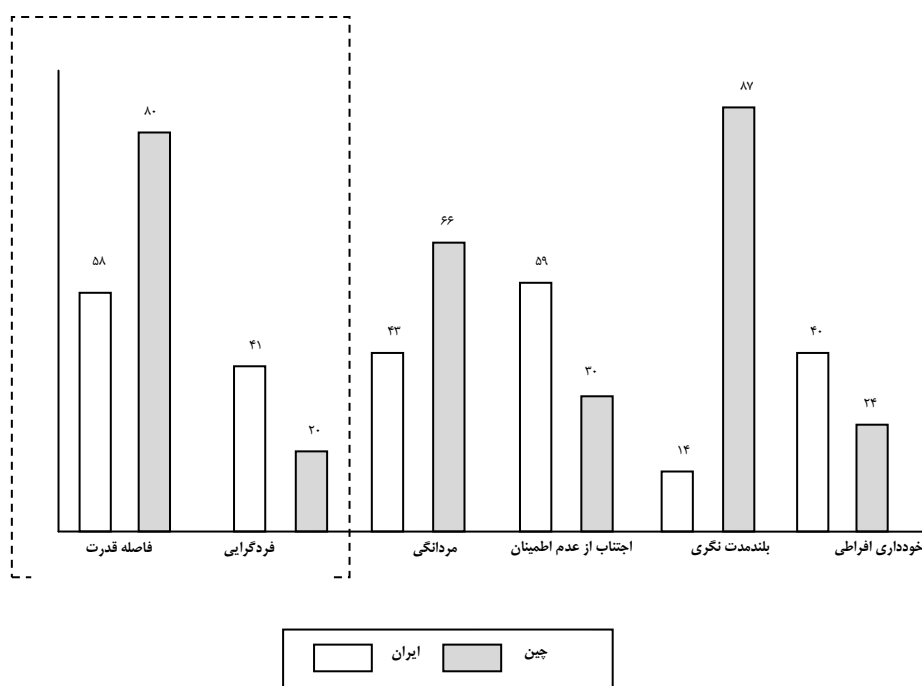
نابرابر قدرت در جامعه است (Javidan & Dastmalchian, 2003). امتیازهای ویژه‌ای در نظر گرفته می‌شود (Gable, 1959). بر اساس چنین تفکری، افراد معمولاً به دو گروه خواص (فردستان) و عوام (زیردستان) تفکیک می‌شوند و با مشاهده دو فرد در حال گفتگو گاهی اوقات مشخص می‌شود کدامیک از آنها بالادست و کدامیک زیردست است (Bar, 2004).

فرهنگ چین. کشور چین در شرق آسیا و سواحل غربی اقیانوس آرام واقع شده است. تاریخ شش هزار ساله، قلمرو گسترده و گویش‌های بسیار متنوع از ویژگیهای منحصر به فرد این کشور است (Huang & Andrulis, 1994; Ndubisi, 2011). فرهنگ چین، متأثر از آیین و باورهای کنفوسیوس است؛ آیینی که یکی از تأثیرگذارترین تفکراتی است که پایه و اساس سنتهای فرهنگی چینی‌ها را تشکیل داده و هنوز پایه‌ای برای هنجارها و رفتارهای بین فردی چینی‌ها است. این آیین اساساً مکتبی رفتاری-اخلاقی است که در آموزش‌های کنفوسیوس در حیطه روابط انسانی، ساختارهای اجتماعی، رفتار اخلاقی و اخلاق کار ریشه دارد (Fan, 2000; Ndubisi, 2011).

به طور کلی، ارزشها، دیدگاهها و مبانی رفتاری چینی‌ها را می‌توان در چندین عبارت خلاصه کرد: فاصله قدرت زیاد و پذیرش اقتدار دیگران؛ جمع‌گرایی و تمایل کمتر به انجام وظایف به صورت انفرادی و احساس رضایت بیشتر از حضور در تلاش جمعی؛ تمایل بیشتر به اهداف مشارکتی در مقابل اهداف رقابتی؛ تواضع و فروتنی؛ به رسمیت شناختن عملکرد گروهی در مقابل عملکرد فردی؛ وجود استانداردهای خاص؛ برخورداری از حیطه کنترل بیرونی (Feng & Mu, 2010).

بر اساس مدل هافستد (۲۰۱۱) چین کشوری است با فاصله قدرت خیلی زیاد، جمع‌گرا، مردانه، با اجتناب از عدم اطمینان پایین، بلندمدت‌نگری بسیار بالا و حامی ایجاد محدودیت.

شکل ۱ نموداری از مقایسه میان دو کشور ایران و چین بر اساس ابعاد فرهنگی هافستد را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مقایسه ایران و چین با توجه به ابعاد فرهنگی هافستد

بر اساس پروژه گلوب نیز جمع‌گرایی نهادی در مردمان چین نمره بالایی دارد که چنین نتیجه‌ای با ارزشهای سنتی چینی بر پایه آیین کنفوسیوس، همراستا است. همچنین جمع‌گرایی درون‌گروهی نیز مانند جمع‌گرایی نهادی حد بالایی دارد تا آنجا که حتی امتیازی بیش از جمع‌گرایی نهادی را به خود اختصاص داده است. این نتیجه، ریشه در فرهنگ خانواده مدار در جامعه چینی داشته و از نوع دوستی و وفاداری چه در سطح خانواده و چه در سطح سازمان در بین چینی‌ها نشأت می‌گیرد. (Chhokar et al., 2013)

بر اساس یافته‌های پروژه گلوب، فاصله قدرت در چین بسیار زیاد است که می‌تواند ناشی از تاثیر ارزشهای سنتی چینی باشد و به سنت طبقه‌بندی جایگاه‌های اجتماعی در چین باستان باز گردد. در چین باستان، افراد به طبقات اجتماعی مجزایی تقسیم

شده و احترام مافوق برای زیر دستان امری واجب و پسندیده محسوب می‌شود (Bond, 1991). در حال حاضر، هنوز در چین مردمانی هستند که حقوق اجتماعی افراد را وابسته به جایگاه اجتماعی آنها دانسته و متناسب با این جایگاه به آنها احترام می‌گذارند (Chhokar et al., 2013). جدول ۱ نشان دهنده مقایسه ایران و چین بر اساس ابعاد فرهنگی پروژه گلوب است.

جدول ۱: مقایسه ایران و چین با توجه به ابعاد فرهنگی پروژه گلوب (Chhokar et al., 2013)

چین		ایران		ابعاد منتخب
میانگین وضع مطلوب	میانگین وضع موجود	میانگین وضع مطلوب	میانگین وضع موجود	
۴,۵۶	۴,۷۷	۵,۵۴	۳,۸۸	جمع گرایی نهادی
۵,۰۹	۵,۸۰	۵,۸۶	۶,۰۳	جمع گرایی درون گروهی
۳,۱۰	۵,۰۴	۲,۸۰	۵,۴۳	فاصله قدرت

همراستا با پژوهشهای پیشین، در این پژوهش نیز وجود یا عدم وجود تفاوت معنادار میان فرهنگ ایرانی و چینی به عنوان اولین فرضیه در نظر گرفته شده است. بنابراین می‌توان فرضیه اول پژوهش را به شکل زیر بیان کرد.

H1: بین ارزشهای فرهنگی ایرانی ها و چینی ها تفاوت معناداری وجود دارد.

تاثیر فرهنگ بر سبک مدیریت تعارض. بسیاری از پژوهشگرها بر این باورند که فرهنگ در شکل‌گیری برداشتها، نگرشها و تعارضها نقش بسزایی ایفا کرده و بر تحلیل تعارضها و مدیریت آنها اثرگذار است (Brew & Cairns, 2004). برخی از پژوهشهای پیشین به بررسی ارتباط میان سبک‌های مدیریت تعارض و پیش زمینه فرهنگی پرداخته‌اند (Caputo et al., 2018; Gunkel et al., 2016). برای مثال اخیرا ریستیک و همکارانش^{۱۹} (۲۰۲۰) تاثیر ارزشهای فرهنگی بر سبک‌های مدیریت تعارض را بررسی کرده‌اند. همچنین در مطالعه اخیر دیگری، ارتباط میان هوش فرهنگی، سبک‌های مدیریت تعارض و ارزشهای فرهنگی بررسی شده است (Zhang et al., 2017).

در مورد بعد فاصله قدرت مطرح شده توسط هافستد، برخی پژوهشها نشان می‌دهند که در فرهنگ‌های با فاصله قدرت بالا، گفت و گوی صریح و قاطعانه چندان دیده نمی-

شود و معمولاً از زبانی مبهم و غیرمستقیم و نشانه‌های ظریف کلامی و رفتاری استفاده می‌گردد. در چنین شرایطی اغلب جایگاه و موقعیت افراد بر گفتمان سایه انداخته و آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد (Javidan & Dastmalchian, 2003).

بر اساس نتایج برخی پژوهشها، تمایل به جمع‌گرایی یا فردگرایی در فرهنگ های مختلف، منجر به بروز رفتارهای متفاوتی در شرایط تعارض می‌گردد (Hofstede, 1980; Holt & DeVore, 2005). در فرهنگ فردگرا اهداف و خواسته‌های فردی در کانون توجه قرار گرفته و دیگران به حاشیه رانده می‌شوند، به همین دلیل، سبک های مصالحه و غلبه در مقایسه با کوتاه آمدن و اجتناب ارجحیت دارند (Rahim, 2002; Holt & DeVore, 2005). در مقابل، سازمانهایی که مبتنی بر جمع‌گرایی هستند، نسبت به سازمانهای فردگرا بیشتر از سبک حل مساله برای حل تعارض استفاده می‌کنند. چنین سازمانهایی ممکن است در مدیریت تعارض همکاری را به رقابت ترجیح دهند (Abdul Cader, 2017). در فرهنگ های جمع‌گرا سبک های اجتناب، مصالحه و پس از آنها، حل مسئله بیشترین کاربرد را دارند در حالیکه در فرهنگ فردگرا سبک غلبه بیشتر از دیگر سبک ها مورد استفاده قرار می‌گیرد (Holt & DeVore, 2005).

هافستد معتقد است هرچند فرهنگ اکثر کشورهای غربی مبتنی بر فردگرایی است، اما در مقابل، کشورهای آسیای شرقی جمع‌گرا محسوب می‌شوند. در چنین کشورهایی اهداف درون‌گروهی و یا درون‌سازمانی ترجیح داده شده و الزامات و مسئولیتهای گروهی در اولویت قرار دارد؛ بنابراین، سبک هایی که از بروز تعارض اجتناب می‌کنند، کاربرد بیشتری دارند. در چنین فرهنگ هایی احترام به افراد صاحب مقام، ایجاد اعتماد جمعی و هماهنگی با جامعه جزئی از ارزشهای سنتی به حساب آمده و در سراسر جامعه رواج دارد (Brew & Cairns, 2004). در کشورهای آسیای شرقی مدیران معمولاً بر هماهنگی، پیشگیری از تعارضها و حفظ وجهه اجتماعی تاکید داشته و نسبت به بکارگیری سبک های اجتناب و مصالحه تمایل بیشتری دارند (Le Nguyen et al., 2016). کشورهای ژاپن، کره، مکزیک و منطقه خاورمیانه نیز همانند چین با ویژگی فرهنگی جمع‌گرایی شناخته می‌شوند. در چنین جوامعی برخلاف جوامع فردگرا، اهداف گروه، موفقیت‌های دیگر اعضا و حفظ روابط بین فردی ارزش بسیاری داشته و همانطور که پیشتر آمد، در مواجهه با تعارض، سبک های مصالحه، اجتناب و کوتاه آمدن بر سبک هایی مانند غلبه ترجیح

داده می‌شوند (Holt & DeVore, 2005).

در واقع تمایل به اجتناب از بروز تعارض در بین چینی‌ها جزو ارزشهای فرهنگی آنان محسوب شده و منجر به سازش در تعارض و حفظ روابط و وجهه اجتماعی می‌گردد (Ting-Toomey & Kurogi, 1998).

خناکی و حسن زاده^{۲۰} (۲۰۱۰) در مطالعه خود بیان می‌دارند که اجتناب، مصالحه و حل مساله به ترتیب سبک‌هایی هستند که بیشترین کاربرد در بین ایرانی‌ها برای حل تعارض را دارند که دلیل این امر، می‌تواند وجود ویژگی‌هایی چون همکاری، عدم صراحت و قاطعیت در میان آنان باشد. در همین راستا، جاویدان و دستمالچیان (۲۰۰۳) نیز معتقدند ایرانی‌ها اغلب در بیان انتقادات و نظرات منفی قاطعیت و صراحت لازم را به خرج نمی‌دهند (این امر در اصطلاح تعارف نامیده می‌شود) و حتی در مواقع ضروری هم انتقادات در ظریف‌ترین حالت ممکن مطرح می‌شوند. این نوع رفتار غیرمستقیم و غیرقاطع در فرهنگ ایرانی مؤدبانه تلقی شده و به عنوان یک روش ارتباطی در زندگی آنان مورد استفاده قرار می‌گیرد. نتیجه چنین رفتاری، بروز نقشی به نام واسطه است. از آنجا که ایرانی‌ها تمایل دارند تا از رویارویی مستقیم و بروز تعارض اجتناب کنند، حضور شخص سوم که معمولاً از نظر طرفین قابل اعتماد است ضرورت پیدا می‌کند. این فرد یک آشنا یا دوست صمیمی است که گفت‌وگو و طرح مسئله را تسهیل کرده و در نتیجه‌گیری به طرفین کمک می‌کند. با توجه به موارد گفته شده می‌توان فرضیه دوم را به صورت زیر مفهوم سازی کرد:

H2: بین سبک‌های مدیریت تعارض مورد استفاده در میان ایرانی‌ها و چینی‌ها تفاوت معناداری وجود دارد.

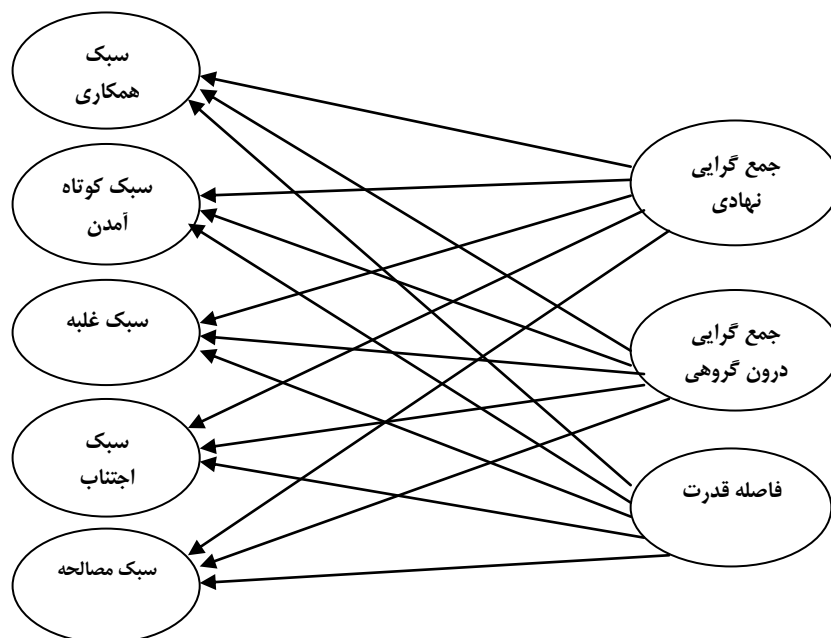
همچنین از آنجاکه هدف این پژوهش بررسی تاثیر فرهنگ بر سبک‌های مدیریت تعارض است و با توجه به ابعاد در نظر گرفته شده برای فرهنگ، می‌توان سایر فرضیه‌های پژوهش را به شکل زیر مطرح کرد:

H3: جمع‌گرایی نهادی بر اتخاذ سبک مدیریت تعارض تاثیر گذار است.

H4: جمع گرایی درون گروهی بر اتخاذ سبک مدیریت تعارض تأثیر گذار است.

H5: فاصله قدرت بر اتخاذ سبک مدیریت تعارض تأثیر گذار است.

شکل ۲ نشان دهنده مدل مفهومی پژوهش با در نظر گرفتن متغیرهای پژوهش است.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

از آنجا که هدف این پژوهش، مقایسه تأثیر ارزشهای فرهنگی بر سبک های مدیریت تعارض است، دو جامعه ایران و چین برای بررسی انتخاب شده اند. با توجه به توسعه اقتصادی سریع چین و به عنوان یک اقتصاد نوظهور مهم، این کشور می تواند بستر مناسبی برای پژوهش در حوزه مباحث مدیریتی و از جمله مدیریت تعارض باشد (Yin et al., 2020). با توجه به دشواری انجام پژوهشهای بین فرهنگی و سختی دسترسی

به اطلاعات و کارکنان جوامع دیگر، علت انتخاب کشور چین به عنوان مبنایی برای مقایسه، دسترسی یکی از پژوهشگرها به کشور چین و کارکنان چینی و همچنین آشنایی وی با زبان چینی بوده است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان چینی ۳ شرکت خصوصی در چین و کارکنان ایرانی ۴ شرکت خصوصی با اندازه متوسط در ایران است. با توجه به محدودیتهایی که بر سر راه گردآوری اطلاعات وجود دارند، ۳ شرکت چینی شرکتهایی بوده‌اند که یکی از پژوهشگرها با چند نفر از کارکنان آنها ارتباط دوستانه ای داشته و ۴ شرکت ایرانی هم با توجه به آشنایی قبلی هر دو پژوهشگر با برخی کارکنان این شرکتها انتخاب شده‌اند. البته در انتخاب شرکتها چه از نوع چینی و چه ایرانی به نکاتی مانند اندازه شرکتها، ساختار آنها، خصوصی بودن و همچنین فضای فرهنگی توجه شده است تا نتایج انحراف معیار چندانی نداشته باشند.

این پژوهش از نوع پیمایش بوده و برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. در مجموع ۴۰۰ پرسشنامه (بخشی از آنها به صورت اینترنتی و بخشی دستی) توزیع شد و در نهایت از بین این تعداد پرسشنامه ۳۴۲ پرسشنامه بازگشت داده شد که از این میان ۱۷۳ پرسشنامه مربوط به ایرانی‌ها و ۱۶۹ پرسشنامه مربوط به چینی‌ها بود که با هدف انجام مقایسه بهتر میان دو جامعه آماری مورد بررسی، ۱۶۵ پرسشنامه مربوط به کارکنان چینی و ۱۶۵ پرسشنامه مربوط به کارکنان ایرانی برای تحلیل انتخاب شد. به عبارت دیگر، ۳۳۰ پرسشنامه مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. جدول ۲ اطلاعات جمعیت شناختی مربوط به نمونه آماری مورد بررسی را نشان می‌دهد.

جدول ۲: اطلاعات جمعیت شناختی

موضوع	تعداد کل	ایرانی	چینی
جنسیت			
زن	۱۲۲	۵۹	۶۳
مرد	۲۰۸	۱۰۶	۱۰۲
تحصیلات			
دیپلم و فوق دیپلم	۲۷	۱۰	۱۷
کارشناسی	۱۴۳	۴۱	۱۰۲
کارشناسی ارشد یا بالاتر	۱۵۹	۱۱۴	۴۵
سابقه مدیریتی			
زیر ۱ سال	۱۲۶	۷۹	۴۷
سابقه ۱ تا ۵ سال	۱۴۷	۶۰	۸۷
سابقه ۶ تا ۱۰ سال	۳۸	۱۵	۲۳
سابقه بالاتر از ۱۰ سال	۱۹	۱۱	۸
سن			
زیر ۳۰ سال	۱۴۲	۷۸	۶۴
۳۰-۳۹ سال	۱۴۹	۵۷	۹۲
۴۰-۴۹ سال	۲۶	۱۸	۸
بالای ۵۰	۱۳	۱۲	۱

پرسشنامه این پژوهش ۳۴ سوال داشت که با توجه به مطالعه مبانی نظری و پژوهشهای پیشین تهیه شد. با وجود برخی انتقادات از مدل هافستد، رویکرد وی همچنان متداولترین رویکرد برای مطالعه فرهنگ است. به علاوه، در بیشتر پژوهش هایی که به تحلیل رابطه ارزشهای فرهنگی و سبکهای مدیریت تعارض پرداخته اند، از همین مدل استفاده شده است (Caputo et al., 2018; Gunkel et al., 2016).

در بسیاری از مطالعات بین فرهنگی که در خصوص سبکهای مدیریت تعارض انجام شده اند، تنها بعد فردگرایی - جمع گرایی در نظر گرفته شده است. هرچند در پژوهش حاضر، همراستا با مطالعه ای که اخیراً سبکهای مدیریت تعارض مدیران آلمانی و صربستانی را بررسی کرده، برای بررسی فرهنگ علاوه بر فردگرایی در برابر جمع گرایی، بعد فاصله قدرت نیز لحاظ شده است (Ristic et al., 2020). این دو بعد در پژوهشهای بسیاری به عنوان مهمترین ابعاد نمایانگر ارزشهای فرهنگی مد نظر قرار گرفته اند (Erez, 2010). همچنین با توجه به اینکه در پروژه گلوب، جمع گرایی از دو منظر درون گروهی و

نهادی مورد بررسی قرار گرفته و نتایج آن از سوی اندیشمندان بسیاری تایید شده است، در این پژوهش نیز جمع‌گرایی با دو بعد بررسی شده است. در این پژوهش، از پرسشنامه هافستد (۲۰۱۰) و پرسشنامه فرهنگ پروژه گلوب که توسط هاوس و همکارانش (۲۰۰۲) طراحی شده استفاده شد و ۶ سوال برای بررسی این ابعاد در نظر گرفته شد.

همانگونه که پیشتر آمد، اندیشمندان مختلفی به بررسی سبکهای مختلف مدیریت تعارض پرداخته اند (R. R. Blake & Mouton, 1981; Hall, 1973; Rahim, 1983a; Renwick, 1975; Thomas, 1992) که از این میان، پرسشنامه طراحی شده توسط رحیم (۱۹۸۳) در پژوهشهای بسیاری به عنوان بهترین ابزار اندازه‌گیری سبکهای مدیریت تعارض مورد استفاده قرار گرفته است. بنابراین در این پژوهش نیز از ابزار طراحی شده توسط رحیم استفاده شد و پنج سبک همکاری، کوتاه آمدن، غلبه، اجتناب و مصالحه مورد بررسی قرار گرفت. به این منظور، ۲۸ سوال برای بررسی سبکهای مدیریت تعارض در نظر گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

برای بررسی میانگین و انحراف معیار ابعاد مورد بررسی در پژوهش از آزمون میانگین یک جامعه استفاده شد. همانگونه که جدول ۳ نشان می‌دهد، در ایران میزان جمع‌گرایی درون گروهی بالاتر از جمع‌گرایی نهادی ارزیابی شده، هرچند در مورد چینی‌ها اختلاف چندانی میان این دو متغیر دیده نمی‌شود. همچنین بر اساس جدول ۳، ایرانی‌ها بیشتر از سبک مصالحه استفاده می‌کنند و تمایل چندانی به استفاده از سبک غلبه ندارند؛ این در حالی است که در جامعه چین سبک همکاری بیش از سایر سبکها مورد استفاده قرار گرفته و سایر سبکها نیز با میانگین متوسط به بالا ارزیابی شده‌اند.

جدول ۳. میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

چین		ایران		متغیر
انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۰,۷۵	۳,۵۵	۰,۹۶	۳,۸۸	فاصله قدرت
۰,۷۲	۳,۶۳	۰,۹۶	۲,۹۱	جمع گرایی نهادی
۰,۷۷	۳,۷۳	۰,۹۸	۳,۶۰	جمع گرایی درون گروهی
۰,۴۱	۴,۱۷	۰,۵۷	۳,۹۳	سبک همکاری
۰,۷۳	۳,۵۴	۰,۵۷	۳,۲۷	سبک کوتاه آمدن
۰,۶۰	۳,۳۲	۰,۷۲	۲,۹۶	سبک غلبه
۰,۷۴	۳,۶۲	۰,۷۳	۳,۴۶	سبک اجتناب
۰,۵۸	۳,۷۴	۰,۴۷	۴,۱۳	سبک مصالحه

برای آزمون فرضیه اول پژوهش، از آزمون مقایسه میانگین دو جامعه استفاده شد. نتایج این آزمون نشان می‌دهد با توجه به آنکه در مورد همه ابعاد ارزشهای فرهنگی، sig کوچکتر از ۰,۰۵ است، فرض برابری میانگین دو جامعه رد شده و می‌توان گفت که فرضیه اول تایید شده و بین ارزشهای فرهنگی ایرانی ها و چینی ها تفاوت معناداری وجود دارد.

هرچند در خصوص فرضیه دوم پژوهش نتایج حاصل از آزمون میانگین دو جامعه نشان می‌دهد که جز در مورد دو نوع سبک غلبه و مصالحه، در خصوص سه سبک دیگر مدیریت تعارض (همکاری، کوتاه آمدن و اجتناب)، تفاوت معنادار چندانی میان ایرانی ها و چینی ها وجود ندارد.

برای بررسی سایر فرضیه‌های این پژوهش از آزمون رگرسیون خطی استفاده شد. همانگونه که جدول ۴ نشان می‌دهد، از میان سبکهای مختلف مدیریت تعارض، فاصله قدرت تنها بر سبک همکاری تاثیرگذار است. این در حالی است که جمع‌گرایی نهادی بر کلیه سبکهای مدیریت تعارض به جز سبک مصالحه تاثیر دارد و در مورد جمع‌گرایی درون‌گروهی نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که این بعد بر تمامی سبکهای مورد استفاده مدیریت تعارض تاثیر دارد و از این میان تاثیر آن بر سبک کوتاه آمدن بیش از تاثیر آن بر پنج سبک دیگر است.

جدول ۴. نتایج آزمون رگرسیون در خصوص تاثیر فرهنگ بر سبکهای مدیریت تعارض

R	sig	
		فاصله قدرت
۰,۱۳۵	۰,۰۱۴	سبک همکاری
۰,۰۳۵	۰,۵۲۵	سبک کوتاه آمدن
۰,۰۷۸	۰,۱۵۹	سبک غلبه
۰,۰۹۱	۰,۱۰۱	سبک اجتناب
۰,۰۵۶	۰,۳۱۴	سبک مصالحه
		جمع گرایی نهادی
۰,۱۶۶	۰,۰۰۲	سبک همکاری
۰,۱۹۱	۰,۰۰۰	سبک کوتاه آمدن
۰,۱۶۱	۰,۰۰۳	سبک غلبه
۰,۱۸۹	۰,۰۰۱	سبک اجتناب
۰,۰۳۹	۰,۴۷۹	سبک مصالحه
		جمع گرایی درون گروهی
۰,۱۴۹	۰,۰۰۷	سبک همکاری
۰,۲۴۴	۰,۰۰۰	سبک کوتاه آمدن
۰,۱۸۲	۰,۰۰۱	سبک غلبه
۰,۱۳۶	۰,۰۱۴	سبک اجتناب
۰,۱۲۱	۰,۰۲۸	سبک مصالحه

نتایج این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که هر چند جنسیت و سابقه مدیریتی بر سبک مورد استفاده برای مدیریت تعارض تاثیر چندانی ندارند اما با بالا رفتن سن و تحصیلات افراد احتمال استفاده از سبکهای مصالحه و همکاری افزایش پیدا می‌کند.

نتیجه‌گیری

در این مقاله به بررسی تاثیر ارزشهای فرهنگی بر سبک مدیریت تعارض در دو جامعه ایران و چین پرداخته‌ایم. بر اساس این پژوهش، ایرانی‌ها و چینی‌ها ارزشهای فرهنگی

متفاوتی دارند. یافته های این پژوهش با مطالعات هافستد (۲۰۱۱) و هوس (۲۰۰۱) همراستا بوده و نشان دهنده فاصله قدرت بالا و میزان بالاتر جمع‌گرایی درون‌گروهی نسبت به جمع‌گرایی نهادی در میان ایرانی ها است؛ همچنین بیانگر حد بالایی از فاصله قدرت و هر دو نوع جمع‌گرایی در میان چینی ها است.

بر اساس نتایج حاصل از این مطالعه، ایرانی ها و چینی ها برای مدیریت تعارض از سبک های متفاوتی استفاده می‌کنند. به عبارتی در حالیکه ایرانی ها بیشتر سبک مصالحه را ترجیح می‌دهند، چینیها بیشتر از سبک همکاری برای مدیریت تعارض استفاده می‌کنند که می‌تواند تحت تأثیر ارزشهای فرهنگی متفاوت آنان باشد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، فاصله قدرت بیشترین تأثیر را بر سبک همکاری دارد. این در حالی است که جمع‌گرایی نهادی بر تمامی سبک های مدیریت تعارض به جز سبک مصالحه تأثیر دارد و جمع‌گرایی درون‌گروهی می‌تواند به عنوان پیش‌بینی‌کننده تمامی سبک های مورد استفاده در مدیریت تعارض به ویژه سبک کوتاه آمدن عمل کند. در همین راستا، خانکی و حسن زاده^{۲۱} (۲۰۱۰) در مطالعه خود بیان می‌دارند که اجتناب و مصالحه سبک هایی هستند که بیشترین کاربرد در بین ایرانی ها برای حل تعارض را دارند که دلیل این امر می‌تواند وجود ویژگی هایی چون عدم صراحت و قاطعیت در آنان باشد. همراستا با نتایج پژوهش حاضر، نتایج برخی پژوهشها نشان می‌دهد که تمایل به جمع‌گرایی یا فردگرایی در فرهنگ های مختلف، منجر به بروز رفتارهای متفاوتی در شرایط تعارض می‌گردد (Hofstede, 1980; Holt & DeVore, 2005). در فرهنگ فردگرا اهداف و خواسته‌های فردی در کانون توجه قرار گرفته و دیگران به حاشیه رانده می‌شوند، به همین دلیل، سبک های مصالحه و غلبه در مقایسه با کوتاه آمدن و اجتناب ارجحیت دارند (Rahim, 2002; Holt & DeVore, 2005). در مقابل، سازمانهایی که مبتنی بر جمع‌گرایی هستند، نسبت به سازمانهای فردگرا بیشتر از سبک همکاری برای حل تعارض استفاده می‌کنند. (Abdul Cader, 2017).

در این پژوهش به عنوان یک مطالعه بین‌فرهنگی به بررسی موضوع های مدیریت تعارض و فرهنگ در دو جامعه ایران و چین پرداختیم؛ هر چند این پژوهش مانند سایر پژوهشها با محدودیتهایی نیز مواجه بود. اول اینکه در مطالعه حاضر همراستا با مطالعه-ای که اخیرا سبکهای مدیریت تعارض مدیران آلمانی و صربستانی را بررسی کرده است،

برای بررسی فرهنگ ابعاد فردگرایی-جمع‌گرایی (از دو دیدگاه درون گروهی و نهادی) و فاصله قدرت در نظر گرفته شدند (Ristic et al., 2020). این دو بعد در پژوهش‌های بسیاری به عنوان مهمترین ابعاد نمایانگر ارزشهای فرهنگی مد نظر قرار گرفته‌اند (Erez, 2010). حتی در بیشتر پژوهش‌ها تنها یکی از ابعاد فرهنگی (معمولا فردگرایی-جمع‌گرایی) برای بررسی رابطه میان سبک‌های مدیریت تعارض و فرهنگ لحاظ می‌شوند (Ristic et al., 2020). با این وجود، بررسی سایر ابعاد مطرح شده توسط هافستد یا هاوس و تاثیر آنها بر سبک‌های مدیریت تعارض می‌تواند نتایج جالبی داشته باشد که پژوهش درباره آنها به پژوهشگرهای آتی پیشنهاد می‌شود.

دوم اینکه هر چند در این مقاله تاثیر ویژگیهای جمعیت شناختی بر متغیرهای پژوهش بررسی شد اما یکی دیگر از متغیرهای مهم که می‌تواند بر سبک مدیریت تعارض افراد تاثیر بگذارد ویژگیهای شخصیتی است که در این پژوهش با توجه به محدودیت در گستره مطالعه بررسی نگردید. نتایج برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهند که هرچند افراد سبکی از مدیریت تعارض را انتخاب می‌کنند که متناسب با شرایط تعارض باشد (Gbadamosi et al., 2014)، اما اینگونه به نظر می‌رسد که سبک مدیریت تعارض افراد در موقعیتهای مختلف تغییر نکرده و بیشتر تحت تاثیر خصوصیات شخصیتی و ویژگیهای جمعیت شناختی است (Ristic et al., 2020). در همین راستا برخی پژوهشگرها بر این باورند انتخاب نوعی از سبک مدیریت تعارض که بیشتر با توجه به منافع خود فرد باشد یا منافع دیگران، می‌تواند ناشی از ویژگیهای شخصیتی او باشد (Ayub et al., 2017). بنابراین به پژوهشگرهای آتی پیشنهاد می‌شود که نقش ویژگیهای شخصیتی را در رابطه میان فرهنگ و سبک‌های مدیریت تعارض بررسی کنند.

سوم اینکه نه تنها ویژگیهای شخصیتی بلکه متغیرهای رفتاری متعددی می‌توانند در نقش میانجی یا مداخله‌گر در رابطه میان فرهنگ و مدیریت تعارض تاثیر داشته باشند که در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفتند و به سایر پژوهشگرها پیشنهاد می‌شود که آنها را در برنامه پژوهش خود بگنجانند. و در نهایت اینکه یکی از عوامل مهمی که در پژوهش‌های اخیر در حوزه مدیریت تعارض مورد تاکید قرار گرفته نقش جایگاه و مقام طرف درگیر تعارض است. برای مثال نتایج مطالعه‌ای در سازمانهای صربستان نشان می‌دهد که برای دهه‌های متوالی، در بیشتر این سازمانها ساختار سازمانی سلسله

مراتبی و اقتدار متمرکز وجود داشته و روابط درون سازمانی را شکل داده است. در چنین محیطی، انتظار می‌رود که مدیران صربستانی در زمان تعارض با بالادستان خود از سبک مصالحه و در تعارض با زیردستانشان از سبک غلبه یا اجتناب استفاده کنند (Ristic et al., 2020). در همین راستا، بر اساس نتایج یک پژوهش، چینی‌ها با توجه به جایگاه طرف مقابل سبک‌های تعارض خود را تعدیل می‌کنند به این معنا که در ارتباط با مافوق خود بیشتر همگرا (موافق) بوده و سبک کوتاه آمدن را انتخاب می‌کنند و در ارتباط با همکاران هم‌رده خود بیشتر واگرا (ناموافق) هستند (Brew & Cairns, 2004). بنابراین به پژوهشگرهای آتی پیشنهاد می‌شود که تاثیر جایگاه و مقام طرف درگیر تعارض بر سبک های مدیریت تعارض را بررسی کنند.

پی‌نوشت‌ها

- | | |
|--|---------------------------|
| 1. Traditional view | 2. Functional conflict |
| 3. Interactionist view | 4. Blake & Mouton |
| 5. Rahim | 6. Forcing |
| 7. Dominating | 8. Smoothing |
| 9. Obliging | 10. Withdrawing |
| 11. Avoiding | 12. Compromising |
| 13. Problem solving | 14. Integrating |
| 15. Hofstede | 16. House et al. |
| 17. The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness - GLOBE - project | |
| ۱۸. پروژه گلوب یک پروژه بین‌المللی است که در سال ۲۰۰۲ با سرپرستی رابرت هاوس با موضوع تاثیر ویژگیهای فرهنگی بر سبک رهبری و فرایندهای سازمانی انجام شده است. در این پروژه نمایندگانی از کشورهای مختلف حضور داشته‌اند و نتایج آن در قالب کتاب، مقالات و گزارشهای متعددی به چاپ رسیده است. | |
| 19. Ristic et al. | 20. Khanaki & Hassanzadeh |
| 21. Khanaki & Hassanzadeh | |

منابع

- Abdul Cader, A. (2017). Islamic principles of conflict management: A model for human resource management. *International Journal of Cross Cultural Management*, 17(3), 345–363.
- Afzalur Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict.

- International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.
- Ayub, N., AlQurashi, S. M., Al-Yafi, W. A., & Jehn, K. (2017). Personality traits and conflict management styles in predicting job performance and conflict. *International Journal of Conflict Management*.
- Bar, S. (2004). Iran: cultural values, self images and negotiation behavior. *Institute for Policy and Strategy, The Launder School of Government, Diplomacy and Strategy IDC, Herzliya, Israel*. [Http://Www. Herzliyaconference. Org/_Uploads/2614Iranianself. Pdf](http://www.Herzliyaconference.Org/_Uploads/2614Iranianself.Pdf).
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. *Houston: Gulf Publishing Co*, 350.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). Management by Grid® principles or situationalism: Which? *Group & Organization Studies*, 6(4), 439–455.
- Bond, M. H. (1991). *Beyond the Chinese face: Insights from psychology*. Oxford University Press, USA.
- Boonsathorn, W. (2003). *Competence is in the eye of the beholder: conflict management styles and perceived competence of conflict management styles by Thais and Americans in multinational corporations in Thailand*. The Pennsylvania State University.
- Bradley, B. H., Anderson, H. J., Baur, J. E., & Klotz, A. C. (2015). When conflict helps: Integrating evidence for beneficial conflict in groups and teams under three perspectives. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 19(4), 243.
- Brew, F. P., & Cairns, R. (2004). Styles of managing interpersonal workplace conflict in relation to status and face concern: A study with Anglos and Chinese. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 27–56.
- Caputo, A., Ayoko, O. B., & Amoo, N. (2018). The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles. *Journal of Business Research*, 89, 10–20.
- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (2013). *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Routledge.
- Erez, M. (2010). Culture and job design. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 389–400.
- Fan, Y. (2000). A classification of Chinese culture. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 7(2), 3–10.
- Feng, G., & Mu, X. (2010). Cultural challenges to Chinese oil companies in Africa and their strategies. *Energy Policy*, 38(11), 7250–7256.
- Fitzsimmons, S. R., & Stamper, C. L. (2014). How societal culture influences friction in the employee–organization relationship. *Human Resource Management Review*, 24(1), 80–94.

- Friedman, R., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32–55.
- Gable, R. W. (1959). Culture and administration in Iran. *The Middle East Journal*, 407–421.
- Gbadamosi, O., Baghestan, A. G., & Al-Mabrouk, K. (2014). Gender, age and nationality: assessing their impact on conflict resolution styles. *Journal of Management Development*.
- Gunkel, M., Schlaegel, C., & Taras, V. (2016). Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study. *Journal of World Business*, 51(4), 568–585.
- Hall, J. (1973). *Conflict management survey: A survey of one's characteristic reaction to and handling of conflicts between himself and others*. Teleometrics Int'l.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42–63.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81–99.
- Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational value systems [1]. *Journal of Management Studies*, 22(4), 347–357.
- Hofstede, G. (2010). Geert hofstede. *National Cultural Dimensions*.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8.
- Hofstede, G. H., & Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.
- Holt, J. L., & DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 165–196.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3–10.
- Huang, Q., & Andrulis, R. S. (1994). *A guide to successful business relations with the Chinese: Opening the Great Wall's gate*. Psychology Press.
- Javidan, M., & Dastmalchian, A. (2003). Culture and leadership in Iran: The land of individual achievers, strong family ties, and powerful elite. *The Academy of Management Executive*, 17(4), 127–142.
- Keddie, N. R., & Matthee, R. P. (2002). *Iran and the surrounding world: interactions in culture and cultural politics*. University of Washington Press.
- Khanaki, H., & Hassanzadeh, N. (2010). Conflict management styles: The Iranian general preference compared to the Swedish. *International Journal of Innovation*,

- Management and Technology*, 1(4), 419.
- Le Nguyen, H., Larimo, J., & Ali, T. (2016). How do ownership control position and national culture influence conflict resolution strategies in international joint ventures? *International Business Review*, 25(2), 559–568.
- Leidner, D. E., & Kayworth, T. (2006). Review: a review of culture in information systems research: toward a theory of information technology culture conflict. *MIS Quarterly*, 30(2), 357–399.
- Liu, J., Cui, Z., Feng, Y., Perera, S., & Han, J. (2020). Impact of culture differences on performance of international construction joint ventures: the moderating role of conflict management. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- McShane, S., & Glinow, M. A. Von. (2017). *Organizational behavior*. McGraw-Hill Education.
- Ndubisi, N. O. (2011). Conflict handling, trust and commitment in outsourcing relationship: A Chinese and Indian study. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 109–117.
- Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R., & Spector, P. E. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress*, 25(1), 1–22.
- Ohbuchi, K., & Atsumi, E. (2010). Avoidance brings Japanese employees what they care about in conflict management: Its functionality and “good member” image. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3(2), 117–129.
- Patterson, M. M., Bigler, R. S., & Swann Jr, W. B. (2010). When personal identities confirm versus conflict with group identities: Evidence from an intergroup paradigm. *European Journal of Social Psychology*, 40(4), 652–670.
- Rahim, M. A. (1983a). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368–376.
- Rahim, M. A. (1983b). Measurement of organizational conflict. *The Journal of General Psychology*, 109(2), 189–199.
- Rahim, M. A. (2010). *Managing conflict in organizations*. Transaction Publishers.
- Renwick, P. A. (1975). Impact of topic and source of disagreement on conflict management. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14(3), 416–425.
- Ristic, M. R., Ljepava, N., Qureshi, T. M., & Milla, A. C. (2020). A Cross-Cultural Comparison of Conflict Management Styles in Multinational Organisations: Empirical Evidence from Serbia. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 25(3), 418–447.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Soares, A. M., Farhangmehr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede’s dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60(3),

277–284.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274.

Ting-Toomey, S., & Kurogi, A. (1998). Facework competence in intercultural conflict: An updated face-negotiation theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(2), 187–225.

Tjosvold, D. (2008). *Conflicts in the study of conflict in organizations*.

Triandis, H. C. (1972). *The analysis of subjective culture*.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2004). *Managing people across cultures*. Capstone Chichester.

Tsai, J.-S., & Chi, C. S. F. (2009). Influences of Chinese cultural orientations and conflict management styles on construction dispute resolving strategies. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(10), 955–964.

Yin, J., Jia, M., Ma, Z., & Liao, G. (2020). Team leader's conflict management styles and innovation performance in entrepreneurial teams. *International Journal of Conflict Management*.

Zhang, Y., Wei, X., & Zhou, W. (2017). An asymmetric cross-cultural perspective on the mediating role of conflict management styles in expatriation. *International Journal of Conflict Management*.

The impact of cultural values on different conflict management styles: A cross-cultural study among Iranians and Chinese

Asal Aghaz

Nazanin Talei

Abstract

In spite of the fact that investigation of the impact of cultural values on conflict management styles has been done in several studies, considering the interrelationship of these variables from cross-cultural perspective can be interesting. This study aims to examine the impact of cultural values on conflict management styles among Iranians and Chinese. We used sample survey and questionnaires to collect required data. The population of this study consisted of Chinese employees working in china's private sector and Iranian employees working in some medium-sized enterprises. The results indicate that there is a high level of power distance among Iranians. It also show that there exist a high level of in-group collectivism rather than institutional among Iranians. As for Chinese employees, the results reveal a high level of power distance. But, with regard to collectivism, both in-group and institutional levels are high . The results of this study also show Iranians and Chinese use different styles for managing conflicts. Regarding the role of cultural values, whereas Iranians prefer compromising style, Chinese use collaborating style to handle organizational conflicts.

Keywords: Conflict Management, Conflict Management Styles, Culture, Iran, China