

مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز  
دوره بیستم، شماره اول، تابستان ۱۳۸۲ (پیاپی ۳۹)  
(ویژه نامه علوم تربیتی)

بررسی فرهنگ و روش اداره تعارض های درون پرسنلی بر طبق الگوی  
هافستد و توماس

دکتر سید حمید رضا علوی\*  
حسین یداللهی\*\*  
دانشگاه کرمان

### چکیده

ماهیت سازمان، به گونه ای است که زمینه مناسبی برای رشد و پرورش تعارض ها می باشد. در مدیریت امروز، وجود تعارض یک واقعیت سازمانی است و مدیران وظیفه دارند که این تعارض ها را در جهت تحقق اهداف سازمان و حیات و پیشرفت آن هدایت کنند. اما لازمه چنین امری به شناخت مدیران نسبت به جوانب این موضوع بستگی دارد. بنابر این، بررسی زمینه های تعارض، ضرورت دارد. پژوهش حاضر از میان علل و عوامل مرتبط و مؤثر بر پدیده تعارض، رابطه فرهنگ را با تعارض های درون پرسنلی و در میان مدیران میانی مرد بانک های ملت شهر کرمان گزارش می کند. به منظور تحقق اهداف تحقیق، فرهنگ جامعه آماری بر اساس الگوی هافستد و نحوه اداره تعارض های درون پرسنلی توسط آن ها، بر اساس الگوی توماس، اندازه گیری شد، در مجموع، ۴۹ آزمودنی در تحقیق شرکت داشتند. روش تحقیق، روش تحقیق همبستگی دو متغیری می باشد و هم چنین بر اساس داده های به دست آمده، ضریب همبستگی دو رشته ای، جهت تحلیل داده ها به کار برده شد و نتایج به دست آمده به شرح زیر است:

۱. بین فاصله قدرت و استفاده از روش تطبیقی در مقابل مقام بالاتر در تعارض های سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد.
  ۲. بین فاصله قدرت و استفاده از روش اجباری در مقابل زیر دست، رابطه مستقیم وجود دارد.
  ۳. بین جمع گرایی و استفاده از روش اجتنابی در مقابل هم ردیف، رابطه مستقیم وجود دارد.
  ۴. بین پرهیز از عدم اطمینان و استفاده از روش همکاری در مقابل مقام بالاتر، رابطه مستقیم وجود دارد.
  ۵. بین زن گرایی و استفاده از روش اجباری در مقابل زیر دست، رابطه معکوس وجود دارد.
- با توجه به یافته های تحقیق، به مدیران سازمان ها پیشنهاد می شود که در حل مسایل و مشکلات سازمانی، به ویژه مسأله تعارض، به موضوع فرهنگ توجه خاصی مبذول دارند.

واژه های کلیدی: ۱. فرهنگ ۲. تعارض ۳. فرهنگ سازمانی ۴. تعارض های درون پرسنلی ۵. الگوی هافستد  
۶. الگوی توماس

### ۱. مقدمه

فرهنگ، عبارت از ارزش هایی است که اعضای یک گروه معین دارند و هنجارهایی است که از آن پیروی می کنند

و کالاهای مادی که تولید می نمایند (گیدنز، ۱۳۷۹).

فرهنگ، از پراکندگی نیازهای مادی و معنوی انسان در جامعه می کاهد و در شکل و محتوا آن ها را تقارن می بخشد (آراسته خو، ۱۳۷۰). هنجار فرهنگی، یکی از معیارهای تثبیت شده ای است که گروه از نظر فکری و رفتاری از اعضایش انتظار دارد. این چشم داشت ها و رفتارهای ناشی از آن ها، از فرهنگی به فرهنگ دیگر تفاوت می پذیرد (کوئن، ۱۳۷۷). پس بر همین اساس است که گیدنز معتقد است که اختلاف فرهنگی میان انسان ها با انواع گوناگون جامعه ارتباط دارند. از طرف دیگر، وجود افراد مختلف در جامعه و در سازمان ها، ایجاد پدیده تعارض را بین آنان اجتناب ناپذیر می سازد. تعارض، فرآیندی است که طی آن شخصی، علایق فرد دیگری را ناکام گذاشته یا در شرف این کار است (توماس، به نقل از محمد زاده و مهره‌زاد، ۱۳۷۵) و مجموعه تعارض های ایجاد شده میان مافوق، هم ردیف و زیر دست را در اصطلاح تعارض های درون پرسنلی می نامند (کوزان، ۱۳۷۱). باید توجه داشت که وظیفه مدیران فرو نشاندن یا حل تمام تعارض ها نیست، بلکه اداره آن هاست. بدین معنی که جنبه های زیان آور آن را حداقل نموده، و جنبه های مفید آن را حداکثر نمایند (رحیم به نقل از برومند، ۱۳۷۴)، بر همین اساس است که در پی مطالعاتی که (آدلر، ۱۹۹۱) در مورد اداره صحیح تفاوت های فرهنگی در میان گروه های کاری و با فرهنگی ناهمگون انجام داد، به این نتیجه رسید که اگر در این گروه های کاری یک مدیر توانا وجود داشته باشد و هم چنین بتواند تفاوت های فرهنگی را به درستی اداره کند، باعث افزایش عملکرد این گروه ها و کسب نتایج بهتری می شود (فرهنگی، ۱۳۷۷).

اصولاً ماهیت سازمان به گونه ای است که زمینه مناسبی برای رشد و پرورش تعارض هاست. وجود افرادی با عدم درک یکسان، استعدادها، آگاهی ها و نیازهای متفاوت، جنس، تحصیلات و علایق غیر مشترک، ایده ها، هنجارها، ارزش ها و اهداف گوناگون، هم چنین منابع محدود و مشترک در سازمان، افزون بر ابهام در مسئولیت ها و اختیارات سازمانی و عوامل مهم دیگری است که وجود تعارض بین افراد را در سازمان اجتناب ناپذیر می سازند. در مدیریت امروز، وجود تعارض یک واقعیت سازمانی است و مدیران وظیفه دارند که این تعارض ها را در جهت تحقق هدف سازمان و حیات و پیشرفت آن هدایت کنند. حال، در صورتی مدیران می توانند به چنین توفیقی نایل آیند که اول تعارض، انواع و حالات آن را در سازمان ها بشناسند و دوم عوامل مرتبط با آن را شناسایی و تبیین نمایند. یکی از مهمترین عوامل مرتبط با نحوه برخورد با پدیده تعارض، فرهنگ است. به گفته رابینز (۱۳۷۴) نتیجه تحقیقات حاکی از آن است که اثرات فرهنگ ملی از فرهنگ سازمانی بیشتر است. یعنی به منظور پیش بینی رفتار اعضای سازمان علاوه بر شناخت فرهنگ حاکم بر آن سازمان، بایستی فرهنگ ملی کشوری که سازمان در آن قرار دارد نیز مورد بررسی قرار گیرد. بر اساس تحقیق دو کانادایی نتیجه گرفته شد که ارزش های فرهنگی مختلف موجب می گردد که دانشجویان هر کشوری دارای ارزش های خاصی شوند. برای مثال، دانشجویان کانادایی انگلیسی الاصل، بیشتر به ارزش های رقابت، استقلال و عدم وابستگی، هم چنین کسب موفقیت و مرد عمل بودن ارج می نهند در حالی که دانشجویان کانادایی فرانسوی الاصل برای دستاوردهایی که جنبه اجتماعی و معنوی دارند، ارزش بیشتری قایل می شوند (رابینز، ۱۳۷۳).

هم چنین بر اساس نتیجه یک تحقیق، سبک زندگی و تجربیات عاطفی فرد و نحوه بیان اندیشه ها از طرف او و هم چنین واکنش شخص نسبت به چیزها و افراد، به محیط فرهنگی وی بستگی دارد (میرکمالی، ۱۳۷۴ به نقل از برومند، ۱۳۷۱).

از دیدگاه توماس پنج شیوه برای حل تعارض وجود دارد (رابینز، ۱۳۷۳)؛ در روش رقابت اجباری<sup>۱</sup> هر یک از طرف های درگیر تعارض، از پایگاه قدرت خود استفاده می کنند تا مسأله را به نفع خودشان حل کنند. در روش همکاری<sup>۲</sup>، افراد درگیر تعارض در صدد تأمین منافع یکدیگر می باشند. در روش مصالحه ای<sup>۳</sup>، هیچ یک از طرف های درگیر برنده یا بازنده نخواهند بود. به عبارتی، هر یک از طرف های درگیر تعارض با از دست دادن چیزی، مسئولیت نتیجه کار را به صورت مشترک می پذیرند.

در روش اجتنابی<sup>۴</sup>، طرف درگیر تعارض از وضع خود مطلع است که در تعارض می باشد اما واکنش او نمایان گر عقب نشینی از تعارض و یا سرکوب کردن این پدیده می باشد. در روش همسازی<sup>۵</sup>، یک طرف درگیر تعارض سعی می کند منافع طرف مخالف را بر منافع خودش ترجیح دهد.

رحیم (۱۹۸۳) بر اساس مطالعات بلیک، و موتن و هم چنین توماس، طرحی را که در برگزیده پنجم روش اداره تعارض های درون پرسنلی می باشد، در دو بعد اساسی یعنی توجه به خود و توجه به دیگران، ارزیابی کرده است:

جدول ۱: سبک های ادراة تعارض های درون پرسنلی

	کم	پذیرش نظریات دیگران	زیاد
زیاد پذیرش نظریات خود کم	روش اجباری		روش همکاری
		روش مصالحه ای	
	روش اجتنابی		روش تطبیقی

(اقتباس از رحیم، به نقل از کوزان، ۷۵: ۱۳۷۱)

نتایج تحقیق رحیم، حاکی از آن است که در یک دید کلی، مدیران آمریکایی در تعارض ها بیشتر از روش همکاری و پس از آن به ترتیب، از روش های مصالحه ای و تطبیقی استفاده می کنند. هم چنین در تعارض با بالا دست خود از روش تطبیقی، در تعارض با زیر دست خود از روش همکاری استفاده می کنند (کوزان، ۱۳۷۱). این نتایج در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲: سبک های مدیریت تعارض در ترکیه، اردن و آمریکا (اقتباس از کوزان، ۷۹۶: ۱۹۸۹)

مشخصه سازمانی	ترکیه	اردن	امریکا
سبک تعارض (دید کلی)	همکاری و پس از آن اجباری و مصالحه ای	همکاری و پس از آن مصالحه ای	همکاری و پس از آن مصالحه ای و تطبیقی
سبک انتخابی در تعارض با هم ردیف	اجتناب	مصالحه ای و اجتناب	مصالحه ای
سبک انتخابی در تعارض با بالا دست	تطبیقی	تفاوتی با سایر قسمت ها ندارد	تطبیقی
سبک انتخابی در تعارض با زیر دست	اجباری	تمایز زیادی ندارد، بعضی مواقع تطبیقی	همکاری

بر اساس پنج سبکی که پیش از این ذکر شد، کوزان نیز اقدام به پژوهشی در زمینه نحوه مدیریت تعارض در دو کشور ترکیه و اردن نمود. نتایج تحقیق وی نشان دهنده آن است که در ترکیه، در یک دید کلی مدیران در تعارض ها، بیشتر از روش همکاری و پس از آن به ترتیب از روش اجباری و مصالحه ای استفاده می کنند. هم چنین در تعارض با مافوق خود از روش تطبیقی، اجباری و مصالحه ای استفاده می کنند (کوزان، ۱۳۷۱).

نتایج تحقیق کوزان نیز در جدول بالا آمده است.

از دیدگاه کوزان، در «روش تطبیقی» فرد به بهای صرف نظر کردن از نظرات خود، سعی می کند دیگران را راضی نماید. در «روش اجباری» فرد برای قبولاندن نظراتش به طرف مقابل، از قدرت خود سود می جوید. در روش اجتنابی، تلاش می شود تا ضمن پرهیز از توجه زیاد به نظرات خود و دیگران، از بروز اختلاف جلوگیری شود. در روش همکاری، افراد با رویارویی با تعارضات، و برخورد آگاهانه و آزاد با آن، در صدد یک پارچه نمودن نظرات هستند. در روش مصالحه ای، هر دو طرف تعارض، با از دست دادن چیزهایی در یک حالت میانه توافق می کنند.

در زمینه تفاوت های فرهنگی در کشورهای مختلف و هم چنین اثرات این تفاوت ها بر سازمان ها تحقیقات زیادی صورت گرفته است و جالب این است که نتایج متفاوتی نیز از این تحقیقات به دست آمده است، به عقیده طیب (۱۹۸۷) وجود اختلاف در نتایج تحقیقات فرهنگی، به دلیل استفاده از روش های متفاوت تحقیق و چارچوب های نظری گوناگون می باشد، اما افرادی چون برن بام و وانگ (۱۹۸۵) به این باورند که دلیل تفاوت در نتایج تحقیقات یاد شده، تأثیر پذیری محقق از فرهنگ خویش می باشد (هال، ۱۳۷۶). پژوهش گری به نام گرت هافستد در سال ۱۹۸۰ در رابطه با تفاوت های فرهنگی، تحقیق جامعی را در شرکت های چند ملیتی انجام داد. او اطلاعات خود را از طریق پرسش نامه ای بر اساس چهار شاخص زیر جمع آوری نمود.

۱. فاصله قدرت زیاد<sup>۱</sup> یا کم؛ ۲. پرهیز از عدم اطمینان<sup>۲</sup> قوی یا ضعیف؛ ۳. فردگرایی<sup>۳</sup> یا جمع گرایی<sup>۴</sup>؛
۴. مردگرایی<sup>۵</sup>؛ زن گرایی<sup>۶</sup>. بانک اطلاعاتی این محقق، بیان گر آن است که فرهنگ ملی افراد بیش از مسایلی از قبیل سن، جنس، حرفه، تخصص، مقام سازمانی، توجیه کننده تفاوت های رفتار کارکنان در محیط کار می باشد (رایبیز، ۱۳۷۴).

هافستد بر مبنای جمع آوری و مقایسه اعتقادات و ارزش های کارکنان کشورهای مختلف سه نقشه دو بعدی مطابق شکل ۱ (فاصله قدرت، پرهیز از عدم اطمینان) و شکل ۲ (فاصله قدرت، فردگرایی) و شکل ۳ (پرهیز از عدم اطمینان، مردگرایی) و در تبیین نقشه های فرهنگی ۴۰ کشور جهان تنظیم کرده است. البته تعیین ابعاد فرهنگی یک کشور، بدان معنی نیست که تمامی افراد آن کشور دارای آن ویژگی ها می باشند، بلکه بیانگر عناصر مشترک در بیشترین افراد آن ملت می باشد. برای نمونه، وقتی گفته می شود که یک کشور جمع گرا است، بدان معنی نیست که همه افراد آن جامعه، جمع گرا هستند بلکه بیشترین افراد جامعه یاد شده دارای خصوصیات جمع گرایی می باشند (هافستد به نقل از محمد زاده، ۱۳۷۱).

در زمینه پایایی تحقیق هافستد، گفتنی است که چهار سال بعد از تحقیق اولیه، بار دیگر تحقیقی با کیفیت اولیه انجام گرفت و نتایجی که پیش از آن به دست آمده بود را تأیید کرد (پاو و هیکسون، ۱۳۷۴).

از دیدگاه هافستد، جامعه ای به عنوان دارنده فرهنگ با فاصله قدرت کم شناخته می شود که سعی می کند نابرابری های قدرت و ثروت را در درون خود تا حد امکان کاهش دهد و جامعه ای به عنوان دارنده فرهنگ با فاصله قدرت زیاد شناخته می شود که اختلاف های زیاد ثروت و قدرت را توجیه می کند و برای کاهش آن نیز کوششی به عمل نمی آورد. هم چنین وی معتقد است که جوامع دارنده فرهنگ پرهیز از عدم اطمینان ضعیف، جوامعی هستند که عدم اطمینان را می پذیرند و در برابر عقاید و رفتارهایی که با دیدگاه آنان مخالف است از خود بردباری نشان می دهند، به عبارتی، مردم این جوامع، کم و بیش خطر پذیرند. در مقابل، جوامعی وجود دارند که از شرایط نامطمین و نامشخص احساس خطر می کنند و می کوشند که با اقداماتی از قبیل وضع قوانین رسمی بیشتر، رد عقاید و رفتارهای مخالف و غیر عرف، تقویت اعتقاد به حقایق نهایی و ... به مردم احساس امنیت بدهند، و این گونه جوامع را، جوامع صاحب فرهنگ پرهیز از عدم اطمینان قوی می نامند (رایبیز، ۱۳۷۴).

هافستد شاخص جمع گرایی، فردگرایی را به ماهیت روابط میان فرد با دیگران مربوط می داند. وی اعتقاد دارد که جامعه فردگرا بر اصالت فرد، ابتکار و دست آوردهای فردی تأکید می کند و هم چنین در این نوع جوامع، پیوند میان افراد زیاد محکم و پا بر جا نیست پس هر کس در پی منافع خویش می باشد. در مقابل، یک جامعه جمع گرا، برخوردار از چارچوب اجتماعی انعطاف ناپذیری است و در این نوع جوامع، تأکید بر تعلق فرد نسبت به جمع می باشد، پس از افراد انتظار می رود که به منافع یکدیگر توجه داشته باشند. چنین جامعه ای به خانواده گسترده ای شبیه است که اعضای آن در ازای وفاداری نسبت به خانواده، مورد حمایت و کمک خانواده قرار می گیرند. هم چنین هافستد، جوامع مردگرا را جوامعی می داند که افراد بیشتر، پول و مادیات را مورد توجه قرار می دهند و اما در مقابل، جوامع زن گرا، جوامعی هستند که در آن ها همکاری میان افراد، حفظ محیط زیست و کیفیت زندگی مد نظر است و عامل انگیزشی در این گونه جوامع، خدمت کردن به دیگران است، وجه تسمیه مردانه یا زنانه بودن این جوامع نیز بدان جهت است که

مردان در به دست آوردن ابعاد شاخص مردانه و زنان در به دست آوردن ابعاد شاخص زن گرایشی قوی ترند (نات، ۱۳۷۱).

بر اساس مطالب و تحقیقات یاد شده است که در این تحقیق نیز به طور عمده فرهنگ و روش اداره تعارض های درون پرسنلی یعنی مجموعه تعارض های ایجاد شده میان بالا دست، هم ردیف و زیر دست مورد پژوهش قرار داده شده است. لازم به یادآوری است که اندازه گیری فرهنگ افراد جامعه آماری، بر اساس الگوی فرهنگی هافستد (۱۹۸۰) صورت گرفته (مقیمی، ۱۳۷۷) و بررسی نحوه واکنش افراد جامعه آماری، در تعارض های درون پرسنلی بر اساس الگوی توماس (۱۹۷۶) انجام پذیرفته است.

هدف از انجام این تحقیق، شناسایی و بررسی رابطه میان فرهنگ با نحوه عکس العمل افراد در تعارض های درون پرسنلی می باشد و اهداف جزئی آن عبارتند از:

۱. اندازه گیری فرهنگ افراد جامعه آماری بر اساس الگوی فرهنگی هافستد (۱۹۸۰).
۲. بررسی نحوه واکنش افراد جامعه آماری در تعارض های درون پرسنلی بر اساس الگوی توماس به نقل از محمد زاده (۱۳۷۱).

## ۲. فرضیه های تحقیق

۱. بین فاصله قدرت و استفاده از روش تطبیقی (هم سازی) برای حل تعارض در مقابل بالا دست در جامعه آماری، رابطه مستقیم وجود دارد.
۲. بین فاصله قدرت و استفاده از روش اجباری برای حل تعارض در مقابل زیر دست در جامعه آماری رابطه مستقیم وجود دارد.
۳. بین جمع گرایی و استفاده از روش اجتنابی برای حل تعارض در مقابل هم ردیف در جامعه آماری رابطه مستقیم وجود دارد.
۴. بین پرهیز از عدم اطمینان و استفاده از روش همکاری برای حل تعارض در مقابل بالا دست در جامعه آماری رابطه مستقیم وجود دارد.
۵. بین زن گرایی و استفاده از روش اجباری برای حل تعارض در مقابل زیر دست در جامعه آماری رابطه معکوس وجود دارد.

## ۳. روش

هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه دو سویه متغیرهای فرهنگ و روش اداره تعارض های درون پرسنلی می باشد، در این پژوهش، از روش تحقیق همبستگی دو متغیری استفاده شده است (سرمد و همکاران؛ ۱۳۷۶). آزمودنی ها در این تحقیق، مدیران میانی مرد شعب بانک های ملت شهر کرمان می باشند که تعداد آنها بالغ بر ۵۸ نفر می گردد که از ۲۷ شعبه انتخاب شدند. به دلیل محدود بودن جامعه آماری هیچ نوع نمونه گیری صورت نگرفت و به تمامی این افراد در طول پژوهش مراجعه شد و به جهت عدم برگشت پرسش نامه و هم چنین ناقص بودن برخی پرسش نامه ها، فقط ۴۹ پرسش نامه مورد تجزیه و تحلیل قرار داده شد. ویژگی آزمودنی ها این است که آنها پایه ور هستند، یعنی صاحب امضاء و پست سازمانی می باشند اما سمت ریاست شعبه را بر عهده ندارند، مثل رئیس اعتبارات و یا معاون شعبه بانک. مقیاس اندازه گیری فرهنگ در این تحقیق، پرسش نامه ای است شامل ۲۰ پرسش پاسخ بسته دو گزینه ای که بر اساس چهار شاخص؛ فاصله قدرت کم یا زیاد، پرهیز از عدم اطمینان قوی یا ضعیف، جمع گرایی یا فردگرایی و زن گرایی یا مرد گرایی؛ از الگوی فرهنگی هافستد تهیه شده است. در تهیه مقیاس اندازه گیری فرهنگ ابتدا پرسش نامه فرهنگی هافستد مورد مطالعه قرار گرفت که این پرسش نامه بر مبنای شاخص های فرهنگی یاد شده، در یک مقیاس پنج درجه ای تهیه شده است اما پس از مطالعه مقدماتی بر روی جامعه آماری، پژوهشگر پرسش

نامه ای را بر اساس شاخص های فرهنگی هافستد، به صورت پرسش های «پاسخ بسته» دو گزینه ای، با استفاده از کتاب ها و متون مدیریتی تنظیم کرد. البته روایی صوری آن نیز مورد توجه پژوهشگر بوده است. هر پرسش پرسش نامه، در برگرفته دو بعد یک شاخص فرهنگی است که پاسخ دهنده را ناگزیر می سازد تا یک بعد را انتخاب کند. برای نمونه؛ یک پرسش، شامل دو قسمت جمع گرایی و فرد گرایی است که آزمودنی ناگزیر است یا جمع گرایی و یا فرد گرایی را انتخاب کند و در طول اجرای آزمون نیز، این گونه از آزمودنی ها درخواست شده است.

از نظر کارشناسان و صاحب نظران دانشگاه، روایی محتوایی<sup>۱۲</sup> پرسش نامه فرهنگ نیز در مجموع مناسب ارزیابی شده است (معادل ۰/۸۹). جهت تعیین پایایی<sup>۱۳</sup> پرسش نامه فرهنگ، از روش بازآزمایی<sup>۱۴</sup> استفاده گردید. بدین ترتیب که پس از مدت ۱۰ روز، از ۱۰ آزمودنی، بار دیگر آزمون فرهنگ گرفته شد و ضریب همبستگی میان نمرات حاصل از دوبار اجرای آزمون محاسبه گردید و سرانجام پایایی آزمون مناسب تشخیص داده شده (معادل ۰/۷۶). هم چنین مقیاس اندازه گیری نحوه واکنش افراد در تعارض ها، شامل ۱۵ پرسش سه گزینه ای؛ رییس؛ زیر دست و همکار می باشد. ۱۵ پرسش بر اساس پنج شیوه حل تعارض؛ اجتنابی، همکاری، مصالحه ای، تطبیقی و اجباری تنظیم شده اند و برای هر شیوه حل تعارض سه پرسش می باشد. مقیاس حل تعارض، بر اساس پرسش نامه حل تعارض رحیم (۱۹۸۲) و هم چنین سایر متون مدیریتی تهیه گردید. هم چنین از نظر کارشناسان مدیریت، روایی محتوایی مقیاس تعارض نیز در مجموع مناسب ارزیابی شده است (معادل ۰/۹۳). پایایی پرسش نامه تعارض نیز با استفاده از روش بازآزمایی معادل ۰/۷۲ محاسبه گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از ضریب همبستگی دو رشته ای<sup>۱۵</sup> برای محاسبه روابط میان متغیرها مناسب استفاده شد. سرانجام برای آزمون معنا داری همبستگی های به دست آمده از آزمون تی استفاده گردید (فرگوسن و تاکانه، ۱۳۷۷).

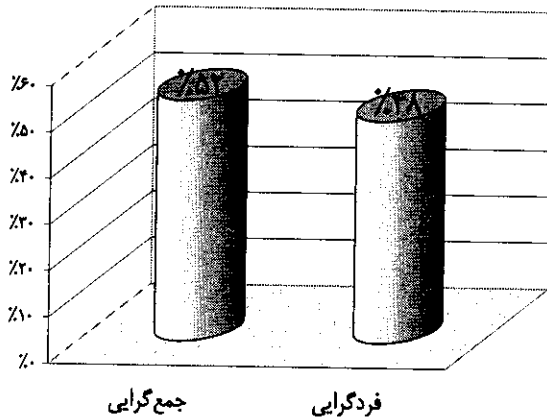
ضرایب همبستگی میان متغیرها بر اساس این فرمول محاسبه گردید (سیف، ۱۳۷۵):

$$r_{bis} = \frac{x_p - x}{6t} \left[ \frac{p}{z} \right]$$

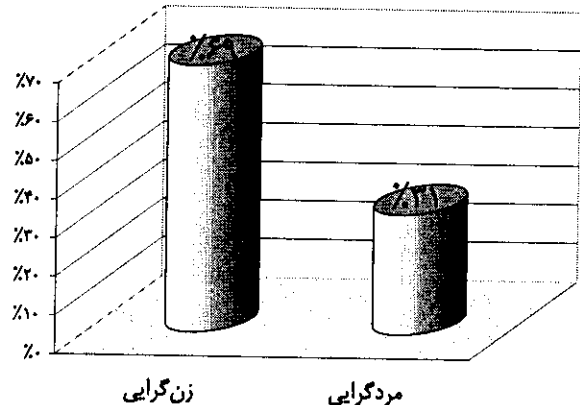
در این پژوهش پس از جمع آوری نظرات افراد جامعه آماری (مدیران میانی) در مورد پرسش های پرسش نامه، ابتدا وضعیت فرهنگ و نحوه واکنش مدیران میانی در تعارض های درون پرسنلی بررسی شده است، سپس با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون فرضیات پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است.

#### ۴. وضعیت فرهنگ افراد جامعه آماری

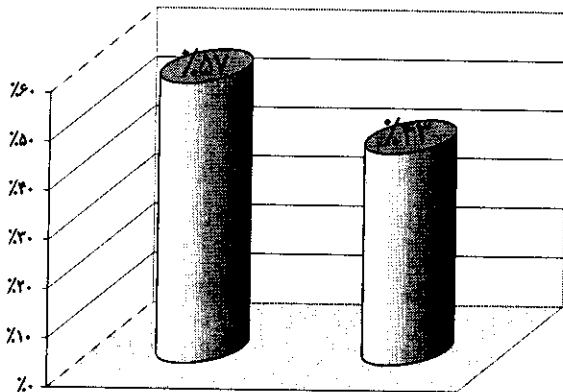
از مجموع ۴۹ نفر جامعه آماری (مدیران میانی)، ۶۹ درصد تمایل به شاخص های زن گرایی و ۳۱ درصد تمایل به شاخص های مرد گرایی دارند (نمودار یک). ۵۲ درصد تمایل به شاخص های جمع گرایی و ۴۸ درصد تمایل به شاخص های فرد گرایی دارند (نمودار ۲). میزان بعد پرهیز از عدم اطمینان در ۵۷ درصد مدیران قوی و در ۴۳ درصد ضعیف می باشد (نمودار ۳). میزان بعد فاصله قدرت در ۴۴ درصد مدیران زیاد و در ۵۶ درصد کم می باشد (نمودار ۴). به طور خلاصه، مدیران میانی مورد بررسی در این پژوهش دارای فرهنگی زن گرا و جمع گرا همراه با ریسک پذیری کم و فاصله قدرت کم می باشند.



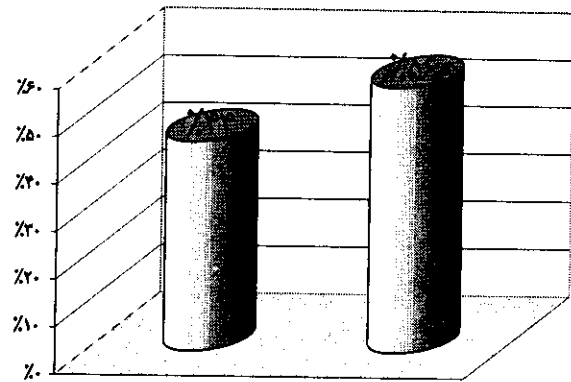
نمودار ۲. درصد فراوانی جمع‌گرایی و فردگرایی



نمودار ۱. درصد فراوانی زن‌گرایی و مردگرایی



نمودار ۴. درصد فراوانی پرهیز از عدم اطمینان



نمودار ۳. درصد فراوانی فاصله قدرت

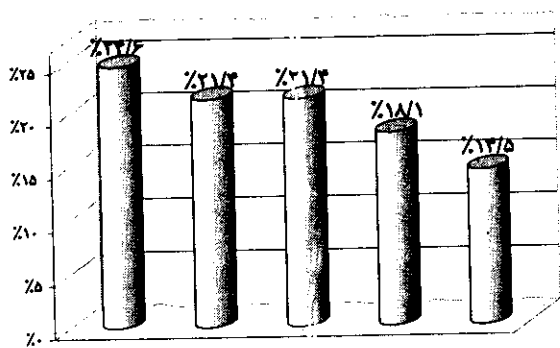
### ۵. نحوه واکنش افراد جامعه آماری در تعارض‌های درون پرسنلی

در یک دید کلی از مجموع ۴۹ نفر جامعه آماری، در تعارض‌های درون پرسنلی (بالا دست، هم ردیف و زیردست) ۲۲/۳ درصد مدیران میانی از روش همکاری، ۲۱/۶ درصد از روش اجتنابی، ۲۰/۹ درصد از روش تطبیقی، ۱۹ درصد از روش مصالحه‌ای و ۱۶/۲ درصد از روش اجباری استفاده می‌کنند (نمودار ۵).

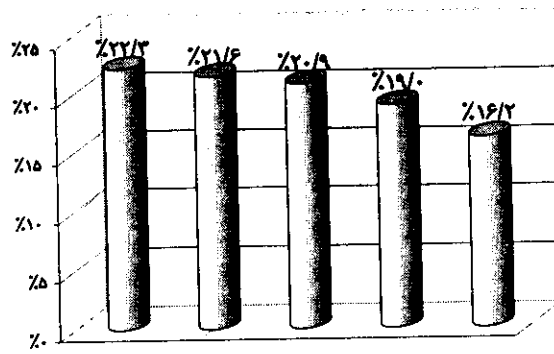
در تعارض با بالا دست، از مجموع ۴۹ مدیر میانی، ۲۴/۶ درصد از شیوه همکاری، ۲۱/۴ درصد از شیوه تطبیقی، ۲۱/۴ درصد از روش اجتنابی، ۱۸/۱ درصد از روش مصالحه‌ای و ۱۴/۵ درصد از روش اجباری استفاده می‌کنند (نمودار ۶).

در تعارض با هم ردیف، از مجموع ۴۹ مدیر میانی، ۲۴/۳ درصد از روش همکاری، ۲۱ درصد از روش اجتنابی، ۲۰/۷ درصد از روش مصالحه‌ای، ۱۷/۳ درصد از روش اجباری و ۱۶/۷ درصد از روش تطبیقی استفاده می‌کنند (نمودار ۷).

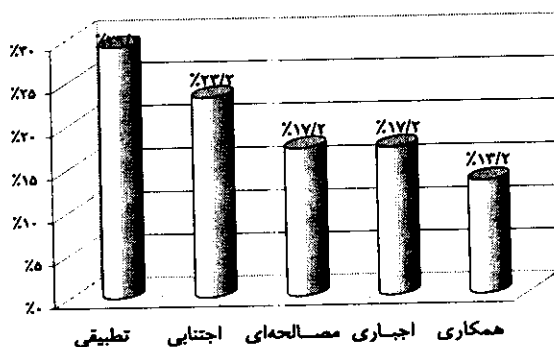
در تعارض با زیردست، از مجموع ۴۹ مدیر میانی، ۲۹/۲ درصد از روش تطبیقی، ۲۳/۲ درصد از روش اجتنابی، ۱۷/۲ درصد از روش مصالحه‌ای، ۱۷/۲ درصد از روش اجباری و ۱۳/۲ درصد از روش تطبیقی استفاده می‌کنند (نمودار ۸).



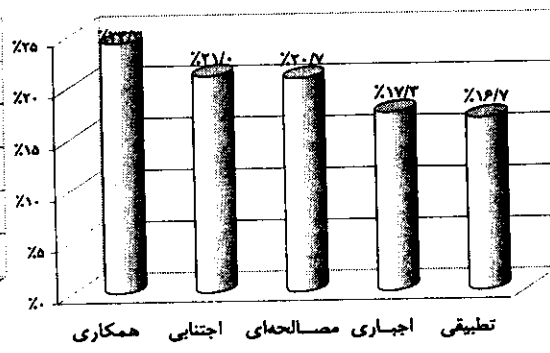
نمودار ۶. روش های حل تعارض در برخورد با بالا دست



نمودار ۵. روش اداره تعارض های درون پرسنلی



نمودار ۸. روش های حل تعارض در برخورد با زیردست



نمودار ۷. روش های حل تعارض در برخورد با هم ردیف

### ۶. فرضیه های پژوهش

با توجه به محاسبات از طریق آزمون همبستگی پیرسون، اگر مقدار  $t$  محاسبه شده آزمون برابر یا بیشتر از اندازه  $t$  جدول توزیع با سطح خطا  $0.05$  و درجه آزادی  $47 (n-2)$  باشد، آن گاه ضریب همبستگی به دست آمده بین دو متغیر در سطح  $0.05$  معنی دار و فرضیه مورد تأیید می باشد.

فرضیه ۱: به دلیل آن که  $t = 2/225$  بزرگتر از  $t$  جدول توزیع  $(1/6775)$  است، پس ضریب همبستگی  $(r = 0/31)$  در سطح  $0.05$  معنی دار می باشد و در نتیجه بین فاصله قدرت و استفاده از روش تطبیقی در مقابل بالا دست رابطه مستقیم وجود دارد (جدول ۱).

فرضیه ۲: به دلیل آن که  $t = 3/751$  بزرگتر از  $t$  جدول توزیع  $(1/6775)$  است، پس ضریب همبستگی  $(r = 0/48)$  در سطح  $0.05$  معنی دار می باشد و در نتیجه بین فاصله قدرت و استفاده از روش اجباری در مقابل زیر دست رابطه مستقیم وجود دارد (جدول ۱).

فرضیه ۳: به دلیل آن که  $t = 3/359$  بزرگتر از  $t$  جدول توزیع  $(1/6775)$  است، پس ضریب همبستگی  $(r = 0/44)$  در سطح  $0.05$  معنی دار می باشد و در نتیجه بین جمع گرایی و استفاده از روش اجتنابی در مقابل هم ردیف رابطه مستقیم وجود دارد (جدول ۱).

فرضیه ۴: به دلیل آن که  $t = 2/478$  بزرگتر از  $t$  جدول توزیع  $(1/6775)$  است، پس ضریب همبستگی  $(r = 0/34)$  در سطح  $0.05$  معنی دار می باشد و در نتیجه بین پرهیز از عدم اطمینان و استفاده از روش همکاری در مقابل بالا دست رابطه مستقیم وجود دارد (جدول ۱).



فرضیه ۵: به دلیل آن که  $t = ۴/۳۹۸$  بزرگتر از  $t$  جدول توزیع (۱/۶۷۷۵) است، پس ضریب همبستگی ( $r = -۰/۵۴$ ) در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار می‌باشد و در نتیجه بین زن‌گرایی و استفاده از روش اجباری در مقابل زبردست رابطه معکوس وجود دارد (جدول یک).

جدول ۱: آمارهای آزمون همبستگی پیرسون

رابطه متغیرها	n	r	t
فاصله قدرت و استفاده از روش تطبیقی در مقابل بالا دست	۴۹	۰/۳۱*	۲/۲۲۵
فاصله قدرت و استفاده از روش اجباری در مقابل زبردست	۴۹	۰/۴۸**	۲/۷۵۱
جمع‌گرایی و استفاده از روش اجتنابی در مقابل هم‌ردیف	۴۹	۰/۴۴**	۲/۳۵۹
پرهیز از عدم اطمینان و استفاده از روش همکاری در مقابل بالا دست	۴۹	۰/۳۴**	۲/۴۷۸
زن‌گرایی و استفاده از روش اجباری در مقابل زبردست	۴۹	-۰/۵۴**	-۴/۳۹۸

\* رابطه در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است. \*\* رابطه در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است.

### ۷. رابطه بین متغیرهای فرهنگ و روش‌های حل تعارض در مقابل بالا دست

در جدول ۲، با توجه به محاسبات از طریق آزمون همبستگی پیرسون مشاهده می‌شود که بین فاصله قدرت و استفاده از روش اجباری در مقابل بالا دست رابطه معکوس است ( $r = -۰/۳۴$ ). بین جمع‌گرایی و استفاده از روش‌های اجتنابی و مصالحه‌ای در مقابل بالا دست رابطه معکوس وجود دارد ( $r = -۰/۳۴$ ). پرهیز از عدم اطمینان با استفاده از روش تطبیقی در مقابل بالا دست رابطه معکوس دارد ( $r = -۰/۲۴$ ).

جدول ۲: آمارهای آزمون همبستگی پیرسون

تعارض فرهنگ	روش همکاری با بالا دست	روش تطبیقی با بالا دست	روش اجتنابی با بالا دست	روش مصالحه‌ای با بالا دست	روش اجباری با بالا دست
فاصله قدرت	-۰/۱۱	۰/۳۱*	۰/۰۹	۰/۲۲	-۰/۳۴**
جمع‌گرایی	۰/۰۰	۰/۱۴	-۰/۳۴**	-۰/۳۴**	۰/۰۰۶
پرهیز از عدم اطمینان	۰/۳۴**	-۰/۲۴*	۰/۱۱	-۰/۰۸	-۰/۱۷
زن‌گرایی	-۰/۰۶	-۰/۱۸	۰/۱۰	-۰/۰۱	۰/۱۲

\* رابطه در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است. \*\* رابطه در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است.

### ۸. رابطه بین متغیرهای فرهنگ و روش‌های حل تعارض در برابر هم‌ردیف

در جدول ۳، با توجه به محاسبات از طریق آزمون همبستگی پیرسون مشاهده می‌شود که بین فاصله قدرت و استفاده از روش همکاری در مقابل هم‌ردیف رابطه مستقیم وجود دارد ( $r = ۰/۳۸$ ). هم‌چنین بین فاصله قدرت و استفاده از روش مصالحه‌ای در مقابل هم‌ردیف رابطه معکوس وجود دارد ( $r = -۰/۲۶$ ). و جمع‌گرایی با استفاده از روش‌های مصالحه‌ای و تطبیقی در تعارض در مقابل هم‌ردیف رابطه مستقیم دارد ( $r = ۰/۲۴$  و  $r = ۰/۲۶$ ). به علاوه

پرهیز از عدم اطمینان با روش همکاری در مقابل هم ردیف رابطه معکوس دارد ( $r = -0/32$ ). و سرانجام این که میان پرهیز از عدم اطمینان و استفاده از روش اجباری در مقابل هم ردیف رابطه مستقیم وجود دارد ( $r = 0/29$ ).

جدول ۳: آمارهای آزمون همبستگی پیرسون

تعارض فرهنگ	روش همکاری با هم ردیف	روش تطبیقی با هم ردیف	روش اجتنابی با هم ردیف	روش مصالحه‌ای با هم ردیف	روش اجباری با هم ردیف
فاصله قدرت	0/38**	-0/13	0/09	0/17	0/03
جمع‌گرایی	0/15	0/44**	-0/34**	0/24*	-0/16
پرهیز از عدم اطمینان	-0/32*	-0/08	0/11	0/00	0/29*
زن‌گرایی	0/04	-0/09	0/10	-0/07	0/01

\* رابطه در سطح 0/05 معنی دار است. \*\* رابطه در سطح 0/01 معنی دار است.

### ۹. رابطه بین متغیرهای فرهنگ و روش‌های حل تعارض در برابر زیردست

در جدول ۴ با توجه به محاسبات از طریق آزمون همبستگی پیرسون مشاهده می‌شود که بین جمع‌گرایی با استفاده از روش‌های مصالحه‌ای و همکاری در تعارض‌ها در مقابل زیردست رابطه مستقیم است ( $r = 0/32$ ). هم‌چنین بین پرهیز از عدم اطمینان و استفاده از روش اجباری در مقابل زیردست رابطه معکوس وجود دارد ( $r = -0/36$ ). و سرانجام این که زن‌گرایی با روش همکاری در مقابل زیردست رابطه مستقیم دارد ( $r = 0/33$ ).

جدول ۴: آمارهای آزمون همبستگی پیرسون

تعارض فرهنگ	روش همکاری با زیردست	روش تطبیقی با زیردست	روش اجتنابی با زیردست	روش مصالحه‌ای با زیردست	روش اجباری با زیردست
فاصله قدرت	-0/07	-0/05	0/16	0/48**	0/07
جمع‌گرایی	-0/24*	-0/15	-0/32*	0/19	0/32*
پرهیز از عدم اطمینان	0/21	0/02	-0/17	-0/36**	0/23*
زن‌گرایی	0/21	0/05	0/14	-0/54**	0/33*

\* رابطه در سطح 0/05 معنی دار است. \*\* رابطه در سطح 0/01 معنی دار است.

### ۱۰. بحث و بررسی

این پژوهش، رابطه میان فرهنگ و روش اداره تعارض‌های درون پرسنلی را در یک جامعه آماری مرکب از مدیران میانی مرد بانک‌های ملت شهر کرمان گزارش می‌کند. هدف از این بررسی شناخت مسأله تعارض در درون سازمان‌ها و در این میان بررسی رابطه فرهنگ با این موضوع می‌باشد.

پژوهش حاضر با دو مطالعه که قبلاً صورت گرفته ارتباط مستقیم پیدا می‌کند. بدین معنی که چارچوب نظری تحقیق حاضر را تشکیل می‌دهند. یکی تحقیق هافستد (۱۹۸۰) در زمینه فرهنگ بر اساس چهار شاخص؛ ۱. فردگرایی یا جمع‌گرایی، ۲. فاصله قدرت زیاد یا کم، ۳. پرهیز از عدم اطمینان قوی یا ضعیف، ۴. زن‌گرایی یا مردگرایی و

دیگری روش های آرایه شده در زمینه حل تعارض از جمله؛ اجتنابی، همکاری، تطبیقی، اجباری و مصالحه ای از جانب توماس (۱۹۷۶). حال در ادامه مباحث این قسمت به بحث و بررسی در مورد نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر، می پردازیم.

نتایج حاصل از داده های مقیاس فرهنگ؛ حاکی از آن است که جامعه آماری بر اساس چارچوب نظری مطرح شده در مجموع دارای فرهنگی است زن گرا همراه با جمع گرایی، هم چنین ریسک پذیری کم و نیز فاصله قدرت کم. این نتایج با نتیجه تحقیق هافستد که جامعه ایران را جامعه ای با فرهنگ زن گرایی و جمع گرایی، به علاوه پرهیز از عدم اطمینان قوی همراه با فاصله قدرت زیاد می داند، نزدیک است؛ البته در مورد سه شاخص آن. زیرا در مورد شاخص فاصله قدرت، نتایج یکی نمی باشند. احتمالاً یکی از دلایل؛ یکسان نبودن جوامع آماری دو تحقیق می باشد. زیرا جامعه آماری تحقیق حاضر، مدیران میانی بانک های ملت، آن هم در شهر کرمان می باشند، حال آن که، جامعه آماری تحقیق هافستد، کارکنان نمایندگی یک شرکت بین المللی در ایران می باشند و به علاوه، بعید است که بتوان نتیجه تحقیق هافستد را به کل ایران تعمیم داد، زیرا ایران از خرده فرهنگ های زیادی تشکیل یافته است (کرد، آذری، بلوچ، ترکمن و ...). دلیل احتمالی دیگر، می تواند تفاوت در پرسش های پرسش نامه های دو تحقیق باشد. درست است که تحقیق حاضر بر اساس چارچوب و شاخص های فرهنگی پژوهش هافستد صورت گرفته است اما مقیاس ارزیابی فرهنگ تحقیق حاضر با مقیاس ارزیابی فرهنگ هافستد کاملاً یکسان نمی باشد. سومین دلیل احتمالی که می توان از آن نام برد، زمان تحقیق هر دو پژوهش می باشد. تحقیق هافستد قبل از انقلاب اسلامی در ایران صورت گرفته و انقلاب نیز اولین تغییر را در نظام سیاسی به همراه می آورد و در نتیجه تأثیر انقلاب بر روی شاخص فاصله قدرت فرهنگ نیز خیلی بعید به نظر نمی رسد.

نتایج حاصل از مقیاس تعارض حاکی از آن است که به طور کلی، افراد جامعه آماری در تعارض ها، روش همکاری را به کار می برند و پس از آن از روش های اجتنابی و تطبیقی استفاده می کنند. همان طور که قبلاً بیان شد، بر اساس تحقیق رحیم، در آمریکا نیز، در تعارض های درون پرسنلی بیشتر از روش همکاری استفاده می کنند و پس از آن روش های مصالحه ای و تطبیقی را به کار می برند. تحقیق کوزان (۱۹۸۹) نیز بر این نتایج تأکید می کند که در ترکیه، مدیران در یک دید کلی، بیشتر روش همکاری و پس از آن روش های اجباری و مصالحه ای و هم چنین در اردن نیز، مدیران بیشتر روش همکاری و پس از آن روش مصالحه ای را در تعارض های درون پرسنلی به کار می برند. مقایسه نتایج یاد شده حاکی از آن است که انسان ها حتی از فرهنگ های مختلف، در تعارض های درون پرسنلی، روش همکاری را نسبت به سایر روش های حل تعارض بیشتر ترجیح می دهند. این نتیجه بر جمع گرایی فطری و میل به اجتماعی زیستن انسان تأکید می کند و این که انسان منافع خود را در جمع و حفظ روابط جمعی می داند، البته با حفظ استقلال و هویت خویش.

هم چنین مشخص گردید که افراد جامعه آماری پژوهش حاضر، در تعارض با بالا دست خود، بیشتر روش همکاری و پس از آن، روش های اجتنابی و تطبیقی را به کار می برند و در تعارض با هم ردیف خود، بیشتر از روش همکاری و پس از آن، از روش های اجتنابی و مصالحه ای استفاده می کنند. به علاوه، در تعارض با زیر دست خود، بیشتر روش تطبیقی و پس از آن، روش اجتنابی را به کار می برند. البته نتایج به دست آمده از جامعه آماری در تعارض های درون پرسنلی بر اساس فرهنگ جامعه آماری یاد شده قابل توجیه است. بدین ترتیب مشخص شد؛ بین پرهیز از عدم اطمینان و استفاده از روش همکاری در مقابل بالا دست در تعارض ها، رابطه مستقیم وجود دارد ( $P_{bis} > 0$  ( $\alpha = 0.05$ )) و بین فاصله قدرت و استفاده از روش تطبیقی در مقابل بالا دست رابطه مستقیم برقرار است ( $P_{bis} > 0$  ( $\alpha = 0.05$ )) نیز تأیید گردید که؛ بین جمع گرایی و استفاده از روش اجتنابی در مقابل هم ردیف رابطه مستقیم وجود دارد ( $P_{bis} > 0$  ( $\alpha = 0.05$ )). به علاوه، بین فاصله قدرت و استفاده از روش اجباری در مقابل زیر دست رابطه مستقیم برقرار است ( $P_{bis} > 0$  ( $\alpha = 0.05$ )) و بین زن گرایی و استفاده از روش اجباری در

مقابل زیر دست رابطه معکوس برقرار است ( $\alpha = 0.105$ ) ( $P_{bis} > 0$ ). بر اساس این تحقیق موارد زیر پیشنهاد می شود:

۱. از آن جا که ایران کشوری است با فرهنگ پرهیز از عدم اطمینان قوی و همچنین کشوری در حال توسعه، که با وجود همه پیشرفت هایی که در زمینه آموزش داشته، هنوز به سطح تحصیلات، شناخت و آگاهی های یک کشور توسعه یافته نرسیده است، بنابر این پیشنهاد می شود تا تحقیق حاضر با ابزارهای دیگری مثلاً مصاحبه، انجام گیرد تا نتایج به دست آمده، هم در زمینه فرهنگ و هم در زمینه تعارض، از قابلیت اعتماد بیشتری برخوردار بشوند.
۲. بر اساس نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر، به مدیران پیشنهاد می شود که در حل مسایل و مشکلات سازمانی، به ویژه مسأله تعارض در سازمان به موضوع فرهنگ توجه خاصی مبذول دارند تا تصمیمات آنها از خطای کمتر و در نتیجه پایداری بیشتری برخوردار باشد و هم چنین متوجه تأثیر ناخودآگاه این عامل مهم (فرهنگ) بر تصمیماتشان باشند تا بلکه عادلانه تر اقدام به تصمیم گیری کنند، به ویژه در تعارض های سازمانی که اجتناب ناپذیرند.
۳. بر اساس نتایج به دست آمده از تحقیقات انجام شده در آمریکا، ترکیه، اردن، و جامعه آماری تحقیق حاضر، مشخص گردید که کلیه نمونه های مورد مطالعه که از فرهنگ های مختلفی نیز می باشند، در تعارض های درون پرسنلی، بیشتر روش همکاری را مورد استفاده قرار می دهند. در نتیجه به نظام مدیریتی کشور توصیه می شود که نسبت به راهبردهایی از قبیل؛ گفتگوی فرهنگ ها و تمدن ها، تشنج زدایی و رفع تعارض چه در خارج کشور و چه در میان سازمان های داخل کشور و هم چنین در بین اعضای سازمان ها، تأمل بیشتری نمایند.
۴. با توجه به این که، ایران از خرده فرهنگ های زیادی تشکیل شده، بنابر این پیشنهاد می شود که تحقیق حاضر در خرده فرهنگ های مختلف کشور نیز آزمون شود تا شاید توان مدیران را در حداکثر بهره برداری در جهت رسیدن به اهداف منطقه ای با توجه به تفاوت های فرهنگی، افزایش دهند. و هم چنین از آنجا که در رشته مدیریت دولتی در کلیه مقاطع، درس مدیریت تطبیقی ارائه می شود، لزوم تحقیقات فوق را دو چندان می کند.
۵. از آن جا که سازمان ملل متحد، سال ۲۰۰۱ را سال گفتگوی تمدن ها اعلام کرده بود این نکته، بیانگر توجه بیشتر جامعه بین الملل به عامل تأثیرگذار بر رفتار انسان ها، یعنی فرهنگ می باشد، بنابر این پیشنهاد می شود که فرهنگ های کشورهای مختلف به طور خاص و با توجه به کلیه عوامل در بر گیرنده آن ها، مورد بررسی قرار گیرند و نه بر اساس یک نوع چارچوب و نگرش خاص.
۶. با توجه به اهمیت شناخت فرهنگ ها، چه در سطح بین المللی و چه در سطح خرده فرهنگ های داخلی یک کشور و تأثیر آن بر رفتار و بسیاری از مسایل سازمانی، پیشنهاد می شود که درسی تحت عنوان مطالعات فرهنگی در دانشکده های مدیریت گذاشته شود تا مدیران آینده با شناخت بیشتری نسبت به فرهنگ ها و تفاوت های فرهنگی وارد دنیای کار شوند.

#### یادداشت ها

- |                          |                                       |
|--------------------------|---------------------------------------|
| 1. Forcing               | 9. Collectivism                       |
| 2. Collaboration         | 10. Masculinity                       |
| 3. Compromising          | 11. Femininity                        |
| 4. Avoiding              | 12. Content – related validity        |
| 5. Accommodation         | 13. Reliability                       |
| 6. Power distance        | 14. Test – retest                     |
| 7. Uncertainty avoidance | 15. Bursarial correlation coefficient |
| 8. Individualism         |                                       |

## منابع

## الف: فارسی

- آراسته خو، محمد. (۱۳۷۰). نقد و نگرش بر فرهنگ اصطلاحات علمی - اجتماعی، چاپ دوم، تهران: نشر گستره.
- برومند، زهرا. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: مرکز چاپ و نشر انتشارات پیام نور.
- پاو، دی. اس. و هیکسون، دی. جی. (۱۳۷۴). *پیشگامان مطالعات مدیریت در غرب*، ترجمه حسین رحمان سرشت، فصلنامه مطالعات مدیریت، (۵)، ۱، ۲۱۶-۲۰۹.
- رابینز، استیفن، پی. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
- رابینز، استیفن، پی. (۱۳۷۳). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۷۶). روش های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: نشر آگاه.
- سیف، علی اکبر. (۱۳۷۵). روش های اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی، تهران: نشر دوران.
- فرگوسن، جرج و تاکانه، یوشیو. (۱۳۷۷). تحلیل آماری در روانشناسی و علوم تربیتی، تهران: نشر ارسباران.
- فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۷۷). نظری به فرهنگ، نامه فرهنگ، سال هشتم، (۳۰)، ۲، ۹۹-۸۲.
- کوزان، کمیل. (۱۳۷۱). تأثیرات فرهنگ بر شیوه اداره تعارض های درون پرسنلی، ترجمه محمد جواد حضوری، دانش مدیریت، شماره ۱۸، ۷۴-۷۸.
- کوئن، بروس. (۱۳۷۷). در آمدی به جامعه شناسی، ترجمه محسن ثلاثی، چاپ پنجم، تهران: نشر توتیا.
- گیدنز، آنتونی. (۱۳۷۹). جامعه شناسی، ترجمه منوچهر صبوری، چاپ ششم، تهران: نشر نی.
- محمد زاده، عباس. (۱۳۷۱). *آیا تئوری های غربی (امریکایی) جهان شمولند؟*، اقتصاد و مدیریت، شماره ۱۳، ۸۶-۶۱.
- محمد زاده، عباس و مهرزبان، آرمن. (۱۳۷۵). رفتار سازمانی (نگرش اقتضایی)، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- مقیم، سید محمد. (۱۳۷۷). سازمان و مدیریت - رویکردی پژوهشی، تهران: نشر ترمه.
- میرکمالی، سید محمد. (۱۳۷۱). مدیریت تعارض، دانش مدیریت، شماره ۱۹، ۳۶-۲۳.
- نات، راگو. (۱۳۷۱). مدیریت تطبیقی، ترجمه عباس منوریان، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- هال، ریچارد، اچ. (۱۳۷۶). سازمان (ساختار، فرآیند و ره آوردها)، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.

## ب: انگلیسی

Hofstede, Geert. H. (1980). *Cultures Consequences: International Differences in Work - related Values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Kozan, M. Kamil. (1989). *Cultural Influences on Styles of Handling Interpersonal Conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish, and USA, Managers Human Relations*, 42, (9), 787-799.

Rahim, M. Afzalur. (1983). *A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict*, *Academy of Management Journal*, 26, (2), 368 -376.