

تأثیرات فرهنگ بر شیوه اداره

تعارضهای درون پرسنلی

مقایسه‌ای بین مدیران اردنی، ترک، آمریکایی،

نوشته: م. کمیل کوزان

ترجمه: محمد جواد حضوری

«تطبیقی»^۱ با یکدیگر تفاوت دارند. از سوی دیگر، روش برخورد مدیران از موقعیت فرد مقابل تعارض و این که از کارکنان و یا سرپرستان و یا همردیفان باشد نیز تأثیر می‌پذیرد. این مقاله جنبه‌های تئوریک و عملی این یافته‌ها را در مدیریت تطبیقی مورد دقت و بررسی قرار می‌دهد.

طی دو دهه گذشته، شاهد افزایش چشمگیر بحثهای مربوط به مدیریت تعارض در مباحث رفتار سازمانی بوده‌ایم. در تجزیه و تحلیل «رحیم»،^۲ مدیریت تعارض پنجمین موردی است که بین مدیران عالی سازمانی، مورد توجه قرار داشته است. این امر بیانگر آن است که باید آن را به عنوان یک پدیده سازمانی، مورد توجه و دقت بیشتری قرار دهیم. از طرف دیگر ما هر روزه شاهد افزایش قابل ملاحظه مطالعات در زمینه مدیریت، در فرهنگهای مختلف هستیم. به رغم مطالعات صورت گرفته، مقالاتی که در زمینه مدیریت تطبیقی در مورد تعارض به رشته تحریر در آمده‌اند، بسیار ناچیز و اندک‌اند. این مقاله سعی در برطرف کردن این کمبود دارد.

این پژوهش، شیوه رفتار مدیران دو کشور خاورمیانه‌ای را در زمینه مدیریت تعارض بررسی می‌نماید، و آن را با یافته‌های رحیم، که در سالهای ۱۹۸۳-۱۹۸۶ درباره مدیران آمریکایی انجام داده است، مقایسه می‌کند. این تحقیق پنج شیوه مختلف مدیریت تعارض را که در تحقیقات قبلی (Kigqundu) به کار رفته است، مورد استفاده قرار داده است. این شیوه‌ها در مورد این نکته که فرد تا چه اندازه نظرات «خود» و یا «دیگران» را مورد توجه قرار می‌دهد، از این قرار است:

مدیران سازمانها برای اداره امور که بر عهده گرفته‌اند، ناچار از برخورد با دیگر افراد، اعم از کارکنان، همردیفان و رئیسان می‌باشند. شیوه‌ای که هر یک از آنان در این گونه تعارضات به کار می‌گیرند، ناشی از عوامل گوناگونی، نظیر شخصیت فرد، موقعیت سازمانی و شخصیتی طرف مقابل، و عوامل بیرونی نظیر فرهنگ حاکم بر تعارض، تماشاچیان به ظاهر بیطرف، و عوامل دیگر است.

تحقیق حاضر، نتیجه جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه، و تجزیه و تحلیل آماری به وسیله جدولهای «نمونه‌های زوجی» و «ضریب T» است، که تأثیر فرهنگ بر شیوه مدیریت تعارض^۱ بین مدیران کشورهای «ترکیه»، «اردن»، و «آمریکا» را بررسی می‌کند. این پژوهش که از سوی استاد دانشگاه ترکیه «کمیل کوزان»^۲ انجام گرفته است، به لحاظ همانندیهای فرهنگی زیادی که بین دو کشور خاورمیانه‌ای مورد تحقیق (ترکیه و اردن)، و ایران وجود دارد، می‌تواند راهگشای انجام دادن مطالعات تطبیقی برای پژوهشگران باشد. هر چند فرهنگ خاص حاکم بر هر جامعه پدیده‌ای منحصر به فرد است ولی شناخت متغیرهای مؤثر فرهنگی، در انجام دادن مطالعات تطبیقی، و در توسعه و تعمیق پژوهشهای رفتار سازمانی، تأثیر بسزایی خواهد داشت!

زمینه تحقیق

مقاله حاضر نتایج تحقیق از شیوه «مدیریت تعارض» در بین مدیران کشورهای «ترکیه» و «اردن» را ارائه می‌کند. مدیران این دو کشور از نظر به کارگیری روش «همکاری»^۳ با مدیران آمریکایی شباهت دارند ولی در به کارگیری شیوه «اجباری»^۴ و

الف- روش اجباری: در این روش فرد برای قبولاندن نظراتش به طرف مقابل، از قدرت خود سود می‌جوید.

ب- روش تطبیقی: در این حالت، فرد به بهای صرف نظر کردن از نظرات خود، سعی می‌کند دیگران را راضی نماید.

ج- روش مصالحه‌ای:^۷ در این روش هر دو طرف تعارض، با از دست دادن چیزهایی، در یک حالت میانه توافق می‌کنند.

د- روش اجتنابی:^۸ در این روش تلاش می‌شود تا ضمن پرهیز از توجه زیاد به نظرات خود و دیگران، از بروز اختلاف جلوگیری شود.

ه- روش همکاری: در این شیوه، افراد با رویارویی با تعارضات، و برخورد آگاهانه و آزاد با آن، درصدد یکپارچه نمودن نظرات هستند. شکل شماره یک، نمودار روشهای مذکور است:

روش همکاری	روش اجباری
روش تطبیقی	روش اجتنابی
روش مصالحه‌ای	

زیاد
پذیرش نظرات دیگران
کم
شکل شماره ۱

بدیهی است که عوامل گوناگونی بر شیوه برخورد با مسأله تعارض تأثیر می‌گذارد، از آن جمله شخصیت طرفین تعارض، هنجارهای رفتاری که از سوی تماشاچیان به ظاهر بیطرف، مورد تشویق قرار می‌گیرد و

فرهنگ ملی هر کشور با توجه به دارا بودن تمام زمینه‌های فوق، در چگونگی شکل‌گیری برخوردها تأثیر می‌گذارد. در تحقیق حاضر، در عین حال که به فرهنگ ملی، به عنوان یک پدیده منحصر به فرد نگریسته می‌شود، با تشخیص ابعاد اختلاف فرهنگها، به فراسوی فرهنگ ملی گام می‌نهم.

در پژوهش مقایسه‌ای رفتار سازمانی پانت و رونن

(Punnett & Ronen) از زبان، مذهب، تولید ناخالص ملی، و محدوده جغرافیایی، به عنوان متغیرهای کاربردی فرهنگ یاد کرده‌اند. با توجه به این که اردن و ترکیه در تمام این متغیرها مشترک‌اند و تنها در یک مورد (زبان) اختلاف دارند، این گونه به نظر می‌رسد که مدیریت تعارض در بین مدیران اردن و ترکیه بیش از مدیران آمریکایی با هم همانند است. از طرف دیگر با توجه به این که موقعیت قدرت فرد طرف مقابل، در شیوه تعارض تأثیر خواهد گذاشت، تحقیق حاضر در حالتهای متفاوت سرپرست، زیردست و همردیفان، نتایج را مورد بررسی قرار داده است.

روش تحقیق

اطلاعات به وسیله پرسشنامه از بین ۲۱۵ مدیر ترک و ۱۳۴ مدیر اردنی در بخشهای خصوصی و دولتی گردآوری شده است. در تنظیم پرسشنامه از «گویه‌هایی» که از سوی رحیم در سال ۱۹۸۳ سنجیده شده بود، استفاده گردیده است. این گویه‌ها برای هر یک از پنج حالت اجباری، اجتنابی، مصالحه‌ای، همکاری و تطبیقی به شرح زیر است:

اجباری: من در موقعیت خود رئیس هستم و از «قدرتم» برای قبولاندن نظراتم استفاده خواهم کرد!

اجتنابی: من از عدم توافق «پرهیز» می‌کنم و از مذاکره آزاد در این رابطه هم دوری می‌جویم!

مصالحه‌ای: هدف من رسیدن به «راه حل میانه» است تا بن بست را بشکنم!

همکاری: من می‌کوشم تمام تقاضاهای خودم و طرف مقابلم را به صورت باز مطرح نمایم و بر یک «راه حل مشترک» همکاری کنم! تطبیقی: من تلاش می‌کنم خودم را با خواسته‌های دیگر افراد «تطبیق» دهم!

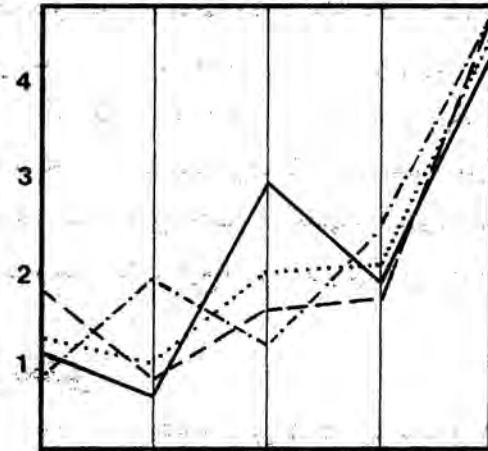
مدیر بر اساس مقیاس لیکرت (Likert-Scale) از کاملاً موافقم تا اکیداً مخالفم، شیوه خود را در تعارضهای پیش آمده در زمینه ارزیابی عملکرد و حقوق، اجرای مسؤلیتها، روشهای سازمانی، و تمایلات شخصی بیان می‌کند.

نتایج

با توجه به این که مقیاس‌های به کار گرفته شده در دو کشور متفاوت است، تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز برای هر کشور به طور

جداگانه محاسبه شده است. شکل‌های ۲ و ۳ به ترتیب برای ترکیه و اردن، نمودار مدیریت تعارض را در بخش‌های متفاوت و نیز دید

کلی، نشان می‌دهد. روش اجباری روش تطبیقی روش اجتنابی روش مصالحه‌ای همکاری

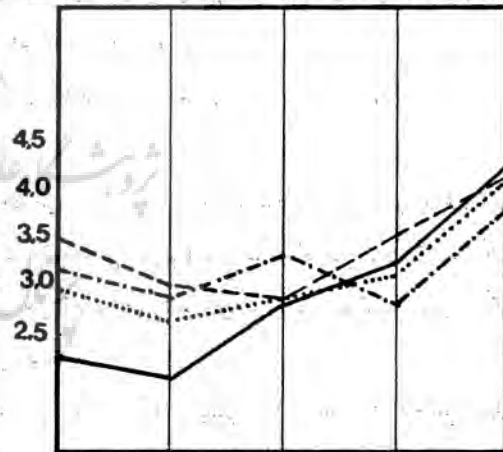


تعارض با زیردستان - تعارض با سرپرستان
تعارض با همدیفان - به طور کلی

شکل شماره ۲- پنج شیوه مدیریت تعارض بین مدیران ترک

در ترکیه مدیران اغلب به طور قابل ملاحظه‌ای روش «همکاری» را بر روش‌های «اجباری» و «مصالحه‌ای» ترجیح می‌دهند. روش «اجتنابی» نیز پس از دور روش قبلی و بیش از روش «تطبیقی» به کار

گرفته می‌شود. روش اجباری روش تطبیقی روش اجتنابی روش مصالحه‌ای همکاری



تعارض با زیردستان - تعارض با سرپرستان
تعارض با همدیفان - به طور کلی

شکل شماره ۳- پنج شیوه مدیریت تعارض بین مدیران اردنی

در اردن از شیوه «همکاری» بسیار بیشتر از روش «مصالحه‌ای» استفاده می‌شود. روش اخیر نیز بیش از روش‌های «تطبیقی» و «اجتنابی» و این دو روش نیز بیشتر از شیوه «اجباری» که در مرحله

آخر قرار دارد، مورد استفاده واقع می‌شود.

از این رو هر چند در به کارگیری روش «همکاری» مدیران هر دو کشور وجه اشتراک دارند، ولی بیشترین اختلاف در اعمال شیوه «اجباری» که در ترکیه در دومین رتبه و در اردن آخرین رتبه را به خود اختصاص داده است دیده می‌شود. بدین ترتیب در شیوه‌ای که معمولاً مدیران این دو کشور برای برخورد ترجیح می‌دهند، شباهت‌های زیادی با آمریکاییان دارند. هر سه کشور از روش «همکاری» در بالاترین سطح استفاده می‌کنند. هر چند در آمریکا پس از روش فوق، شیوه «مصالحه‌ای» و «تطبیقی» در مرتبه دوم و سوم، و روش «اجباری» پس از این دو روش قرار دارد، بنابراین، در مقام مقایسه با آمریکا، دو کشور خاورمیانه‌ای در عدم به کارگیری روش «تطبیقی» با یکدیگر شباهت‌های زیادی دارند. ضمن آن که در عدم به کارگیری روش «اجباری» آمریکا به اردن شبیه‌تر است.

شکل‌های ۲ و ۳، همچنین چگونگی مدیریت تعارض را با توجه به موقعیت مقابل نشان می‌دهد. به طور خلاصه در ترکیه روش برخورد با زیردستان «اجباری» و با سرپرستان «تطبیقی» و با همدیفان «اجتنابی» است، در حالی که مدیران اردنی روش‌های «اجتنابی» و «مصالحه‌ای» را برای برخورد با همدیفان خود ترجیح می‌دهند، ضمن آن که به طور آشکاری در مقابل زیردستان خود را تطبیق می‌دهند، و در برابر سرپرستان خود، از به وجود آمدن تعارض «اجتناب» می‌کنند.

بدین ترتیب مدیران ترک همچون مدیران آمریکایی، خود را با خواسته‌های سرپرستان تطبیق می‌دهند، و از به وجود آمدن تعارض بین خودشان و همدیفانشان پرهیز می‌کنند، ولی اختلاف اساسی در به کارگیری روش «اجباری» در مقابل زیردستان است که در آمریکا ترجیح داده می‌شود از روش «همکاری» استفاده گردد. از این رو مدیران آمریکایی در عدم به کارگیری روش «اجباری» در برابر زیردستان به مدیران اردنی نزدیکتر هستند. ضمن آن که مدیران اردنی در به کارگیری روش تطبیقی در برابر زیردستان کاملاً منحصر به فرد عمل می‌کنند.

تجزیه و تحلیل

نتایج اخیر در مورد مدیران ترکیه با توجه به این که کشور ترکیه به عنوان کشوری با داشتن فاصله زیاد در قدرت (Hofstede-1983)

و به کارگیری اقتدار (Kagıtcıbası-1970)، تمرکز در مدیریت و شیوه رهبری مستبدانه (Lauter, 1968- Bradburn, 1963) شناخته شده است، قابل انتظار است. لازم به توضیح است که با توجه به این که در کشورهای عربی نیز همچون ترکیه «تمرکزگرایی» و فاصله زیاد قدرت در سازمانها زیاد است (Hofstede-1983) چگونه می توان عدم به کارگیری روش «اجباری» را در این کشورها توجیه کرد؟

به نظر می رسد ویژگی منحصر به فرد فرهنگ عرب، جدا از وجوه مشترک مذهب و ناحیه جغرافیایی آن با ترکیه باید بیشتر مورد ملاحظه قرار گیرد. از این رو «فرهنگ زبانی»^۹ که وجه تمایز این دو فرهنگ است، می تواند راهنمای خوبی در علت یابی این امر باشد.

جوامع عرب، یک جامعه «کلامی» هستند، که ضمن آمیخته نمودن کلام با حرکات مهیج، از کلام به عنوان ابزار مطلوبی برای بحث و مناظره سود می جویند، به گونه ای که اگر یک بیگانه آنان را هنگام صحبت مشاهده کند، احساس می نماید که فرد به شدت هیجان زده و یا خشمگین است، در حالی که در واقع چنین نیست! از این رو این گونه رفتار نوعاً به روشهای مختلف، بدون توجه به موقعیت طرف مقابل به کار می رود. آنان در بحثها و تعارضات بر این باورند که روابط آینده آنها، چنانچه در دفاع از منافع و نظراتشان در حالتی رو در رو، از روش جدی استفاده نکنند، بدتر خواهد شد.

سؤال دیگر این است که، چگونه با عدم به کارگیری روش «اجباری» در سلسله مراتب سازمانی، تمرکزگرایی سازمانی تداوم می یابد؟ یکی از جوابهای این پرسش ممکن است در چگونگی شرکت اطلاعات در اعمال مدیریت باشد. بدوی (Badawy, 1980) می گوید که هر چند مدیران عرب دیدی «دموکراتیک» در رابطه با ظرفیت افراد برای رهبری دارند، ولی در زمینه مشارکت اطلاعات در اهداف، نگرشی «کلاسیک» دارند، و به طور کلی افرادی «رازدار» هستند. از این رو به گونه ماهرانه ای از اطلاعات و کنترل برای اداره سازمان متمرکز سود می جویند، و به اتخاذ روش «اجباری» نیازی ندارند. به دیگر سخن، بیشتر مدیران ترکیه مایلند که روش رهبری استبدادی را به کار گیرند، ولی مدیران اردن ترجیح می دهند که در تعارضات از روش متقاعدی پدر/فرزندان سود جویند.

نتایج غیر متظره به دست آمده در اردن، ما را به سمت موضوع مهم تحقیقات تطبیقی بین دو فرهنگ رهنمون می سازد. در این گونه تحقیقات می باید ابعاد متغیرهای فرهنگی از یکدیگر جدا شود و با هر فرهنگ ملی، به عنوان یک موضوع منحصر به فرد برخورد شود. چنانچه نخواهیم درباره هر فرهنگ به عنوان یک پدیده منحصر به فرد بحث کنیم، نیازمندیم که اصول پیچیده تری از ابعاد قابل دسترسی کنونی، در زمینه مدیریت تطبیقی را به کار گیریم.

تا زمانی که مدل کاملتری از تفاوتهای فرهنگی برای تجزیه و تحلیل سازمانی ایجاد شود، رفتار هر فرهنگ به عنوان یک زمینه منحصر به فرد، در رفتار سازمانی می تواند دانشهای ارزشمندی را با هدف مطالعات تطبیقی به وجود آورد.

جدول شماره چهار، روش مدیریت تعارض را در سه کشور ترکیه، اردن، و آمریکا خلاصه می کند.

مشخصه سازمانی	ترکیه	اردن	آمریکا
روش برخورد (دید کلی)	همکاری و سپس اجباری	همکاری و سپس مصالحه ای	همکاری مصالحه ای و تطبیقی
با همردیفان	اجتنابی	مصالحه ای و اجتنابی	مصالحه ای
با سرپرستان	تطبیقی	تفاوتی با سایر قسمتها ندارد	تطبیقی
با زیردستان	اجباری	بعضی مواقع تطبیقی	همکاری

کوتاه سخن این که، مدیران ترک جایی که لازم باشد به قدرت و زور متوسل می شوند، تا جایی که با عکس العمل تطبیقی از طرف زیردستان، روبرو شوند. مدیران اردنی به راحتی از زور استفاده نمی کنند، آنها از یک فرایند طولانی «بحث و ترغیب» سود می جویند. گسترش این گونه روشها در مدیران خاورمیانه، اسلامی، و یا جهان سومی، کمک کمی به مدیران در زمینه مدیریت بین المللی خواهد کرد. همان گونه که منطقه جغرافیایی، مذهب، و یا سطح توسعه اقتصادی نیز قدرت محدودی در توصیف آن خواهد داشت.

KIGGUNDU, M. N., JORGENSEN, J. J., & HAFSI, T. Administrative theory and practice in developing countries: A synthesis. *Administrative Science Quarterly*, 1983, 66-84.

KOZAN, M. K. Interpersonal conflict management styles of Jordanian managers. In J. Scimecca, P. Black, and K. Avruch (Eds.), *Conflict resolution: Cross-cultural perspectives*. Green-wood Press. In Press.

LAUTER, G. P. An investigation of the applicability of modern management processes by industrial managers in Turkey. Unpublished Ph.D. thesis, UCLA, 1968.

MORRISON, D. F. *Multivariate statistical methods* (2nd ed.), New York: McGraw-Hill, 1976.

PUNNETT, B. J., & RONEN, S. Operationalizing cross-cultural variables. Paper delivered at the 44th Annual Meeting of the Academy of Management, Boston, Massachusetts, 1984.

RAHIM, A. Organizational behavior courses for graduate students in business administration: Views from the tower and battlefield. *Psychological Reports*, 1981, 49, 583-592.

RAHIM A. A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 1983, 368-376. (a)

RAHIM, A. Rahim organizational conflict inventories: Professional manual. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1983. (b)

RAHIM, A. Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *Journal of Social Psychology*, 1986, 125(1), 79-86.

STATISTICAL YEARBOOK. New York: United Nations, 1986.

THOMAS, K. W. Conflict and conflict management. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand-McNally, 1976, PP. 889-935.

WRIGHT, P. Organizational behavior in Islamic firms. *Management International Review*, 1981, 86-94.

منبع ترجمه:

- Cultural Influences on Styles of Handling Interpersonal Conflicts: Comparisons Among Jordanian, Turkish, and U. S. Managers

- M. Kamil Kozan

- *Human Relations*, Volume 42, Number 9, 1989, PP 787-799.

1-Conflict Management. پانویسها

۲- دکتر کمال کوزان درجه دکتری (Ph.D) مدیریت را از UCLA دریافت کرده، و سالهای متسادی در دانشگاه‌های ترکیه و اردن تدریس نموده است. وی هم اکنون به عنوان استاد مدیریت در کالج St. John Fisher نیویورک همکاری می‌کند.

3-Collaboration.

4-Forcing.

5-Accommodation.

6-Rahim (1983-1986).

7-Compromising.

8-Avoiding.

9-Verbal Culture. منابع:

ADWAN, Y. M. Patterns of administration-Citizen relationship: Administrators' view. *METU Studies in Development*, 1983, 13, 325-338.

AJAMI, F. *The Arab predicament: Arab political thought and practice since 1967*. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

ALMANEY, A. J. Cultural traits of the Arabs: Growing interest for international management. *Management International Review*, 1981, 21(2), 10-18.

BADAWY, M. K. Styles of mideastern managers. *California Management Review*, Spring 1980, 51-58.

BLAKE, R. R., & MOUTON, J. S. *The managerial grid*. Houston, Texas: Culf Publishing, 1964.

BRADBURN, N. Interpersonal relations in Turkish organizations. *Journal of Social Issues*, 1963.

DERELI, T. *The Development of Turkish Trade Unionism: A Study of Legislative and Socio-Political Dimensions*. Istanbul: Istanbul University Press, 1968.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G. National cultures in four dimension. *International Studies of Management and Organization*, 1983, 13(2), 52.

KAGITCIBASI, C. Social norms and authoritarianism: A Turkish-American comparison. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1970, 16, 444-451.