

توسعه فردی و تحول سازمانی

ارائه الگوی مدیریت تعارض در محیط‌های کاری چندفرهنگی: مطالعه موردی وزارت کشور

محمد یزدانی منش^۱، فاطمه سهرابی^۲، کیومرث احمدی^۳

شیوه استناددهی: یزدانی منش، محمد، سهرابی، فاطمه، و

احمدی، کیومرث. (۱۴۰۶). ارائه الگوی مدیریت تعارض در

محیط‌های کاری چندفرهنگی: مطالعه موردی وزارت کشور.

توسعه فردی و تحول سازمانی، ۵(۲)، ۲۸-۱.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: 3781987833@iau.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ خرداد ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۲۸ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۵ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۷ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۵ خرداد ۱۴۰۵

هدف پژوهش حاضر، طراحی و اعتبارسنجی الگوی جامع برای مدیریت تعارض در محیط‌های کاری چندفرهنگی وزارت کشور با تأکید بر عوامل زمینه‌ای، راهبردهای مدیریت تعارض و پیامدهای سازمانی بود. پژوهش از نظر هدف کاربردی-توسعه‌ای و با رویکرد آمیخته اکتشافی کیفی-کمی انجام شد. در بخش کیفی، از پدیدارشناسی توصیفی-تفسیری و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران، کارشناسان ارشد و خبرگان دانشگاهی منتخب به روش هدفمند استفاده شد. داده‌ها با تحلیل مضمون شش مرحله‌ای براون و کلارک و نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. در بخش کمی، ۳۶۵ نفر از کارکنان و کارشناسان وزارت کشور با نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند و پرسشنامه محقق‌ساخته حاصل از مرحله کیفی را تکمیل کردند. مدل اندازه‌گیری و ساختاری با مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی در SmartPLS ارزیابی شد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد مدیریت تعارض محیط‌های کاری چندفرهنگی با اکوسیستم و بسترهای زمینه‌ای ($\beta=0.941$ ، $t=86.805$)، معماری فرایندی و راهبردی ($\beta=0.931$ ، $t=80.962$) و پایداری و تعالی سازمانی ($\beta=0.909$ ، $t=61.995$) رابطه معناداری داشت. در سطح دوم، ضرایب مسیر برای جمود ساختاری و ناعدالتی توزیعی ۰.۸۰۶، ناکارآمدی فرایند و تکنولوژی اعتمادزدا ۰.۸۳۲، فشار محیطی و بحران‌های کلان ۰.۷۷۸، گسل‌های فرهنگی و هویتی ۰.۸۷۳، فرهنگ اجتناب و شایستگی‌های رفتاری ۰.۹۳۵، استراتژی‌های مدیریت هوشمند ۰.۹۲۹، فرسایش روانی ۰.۸۷۶، بی‌ثباتی و ناامنی ۰.۹۲۰ و تحول تعارض و تعالی ۰.۸۲۵ بود. تمامی مسیرها از نظر آماری معنادار بودند. الگوی پیشنهادی نشان می‌دهد مدیریت تعارض در محیط‌های کاری چندفرهنگی پدیده‌ای اکوسیستمی و چندلایه است که مدیریت اثربخش آن مستلزم تشخیص هم‌زمان ریشه‌های ساختاری، محیطی و فرهنگی، به‌کارگیری راهبردهای هوشمند و توسعه شایستگی‌های رفتاری و اخلاقی است. گذار از رویکرد صرفاً حل‌وفصل تعارض به رویکرد تحول تعارض می‌تواند ضمن کاهش فرسایش روانی و بی‌ثباتی سازمانی، زمینه یادگیری، نوآوری، بازسازی اعتماد و تعالی پایدار سازمانی را فراهم سازد.

کلیدواژگان: مدیریت تعارض، محیط کاری چندفرهنگی، فرهنگ سازمانی، تحول تعارض، تعالی سازمانی، وزارت کشور.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)
صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Developing a Conflict Management Model for Multicultural Work Environments: A Case Study of the Ministry of Interior

Mohammad Yazdanimanesh¹, Fatemeh Sohrabi^{2*}, Kumars Ahmadi²

1. PhD Student, Department of Management, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

2. Department of Management, Sa.C., Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

*Corresponding Author's Email: 3781987833@iau.ir

How to cite: Yazdanimanesh, M., Sohrabi, F., & Ahmadi, K. (2027). Developing a Conflict Management Model for Multicultural Work Environments: A Case Study of the Ministry of Interior. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(2), 1-28.

Submit Date: 26 May 2026

Revise Date: 08 September 2026

Accept Date: 16 September 2026

Initial Publish: 19 September 2026

Final Publish: 22 May 2027

Abstract

This study aimed to develop and validate a comprehensive model of conflict management in multicultural work environments within the Ministry of Interior, emphasizing contextual determinants, conflict-management strategies, and organizational outcomes. This applied-developmental study employed an exploratory sequential mixed-methods design. In the qualitative phase, a descriptive–interpretive phenomenological approach was adopted, and semi-structured interviews were conducted with 15 managers, senior experts, and academic specialists selected through purposive sampling. Data were analyzed using Braun and Clarke's six-phase thematic analysis with MAXQDA. In the quantitative phase, 365 employees and experts of the Ministry of Interior were selected through stratified random sampling and completed a researcher-developed questionnaire derived from the qualitative findings. The measurement and structural models were assessed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in SmartPLS. Structural equation modeling indicated significant relationships between multicultural workplace conflict management and the ecosystem and contextual conditions ($\beta=0.941$, $t=86.805$), process and strategic architecture ($\beta=0.931$, $t=80.962$), and organizational sustainability and excellence ($\beta=0.909$, $t=61.995$). At the second-order level, path coefficients were 0.806 for structural rigidity and distributive injustice, 0.832 for process inefficiency and trust-eroding technology, 0.778 for environmental pressures and macro-level crises, 0.873 for cultural and identity divides, 0.935 for avoidance culture and behavioral competencies, 0.929 for intelligent conflict-management strategies, 0.876 for psychological burnout, 0.920 for instability and insecurity, and 0.825 for conflict transformation and organizational excellence. All estimated paths were statistically significant. The proposed model conceptualizes conflict management in multicultural workplaces as an ecosystemic, multilayered phenomenon requiring simultaneous attention to structural, environmental, cultural, behavioral, and strategic factors. Effective management therefore requires moving beyond conventional conflict resolution toward conflict transformation. Such an approach can reduce psychological burnout and organizational instability while facilitating trust restoration, organizational learning, innovation, constructive interaction across cultural boundaries, and sustainable organizational excellence.

Keywords: Conflict Management, Multicultural Workplace, Organizational Culture, Conflict Transformation, Organizational Excellence, Ministry of Interior.



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، گسترش جهانی‌شدن، افزایش تحرک نیروی انسانی، توسعه ارتباطات فرامرزی و تغییر ترکیب جمعیتی سازمان‌ها موجب شده است که تنوع فرهنگی به یکی از ویژگی‌های بنیادین محیط‌های کاری معاصر تبدیل شود. سازمان‌های امروزی بیش از گذشته از کارکنانی با پیشینه‌های متفاوت قومی، زبانی، مذهبی، نسلی، منطقه‌ای و ارزشی تشکیل شده‌اند و همین امر، مدیریت روابط انسانی را از یک فرایند نسبتاً همگن به مسئله‌ای پیچیده، چندسطحی و وابسته به زمینه تبدیل کرده است. تحلیل روند پژوهش‌های مرتبط با محیط‌های کاری چندفرهنگی نشان می‌دهد که مدیریت این محیط‌ها در قرن بیست‌ویکم به حوزه‌ای مستقل و رو به گسترش در مطالعات مدیریت و رفتار سازمانی تبدیل شده است و موضوعاتی مانند رهبری چندفرهنگی، تعاملات میان‌فرهنگی، تعارض، انسجام، ارتباطات و عملکرد تیمی در مرکز این ادبیات قرار گرفته‌اند (Zygosz, 2024). تنوع فرهنگی به خودی خود نه الزاماً تهدید و نه الزاماً مزیت است، بلکه نحوه ادراک، هدایت و مدیریت آن تعیین می‌کند که تفاوت‌ها به منبع یادگیری و نوآوری تبدیل شوند یا زمینه شکل‌گیری سوءتفاهم، بی‌اعتمادی و تعارض را فراهم آورند. از همین رو، مدیریت تنوع فرهنگی را نمی‌توان به پذیرش نمادین تفاوت‌ها محدود کرد، بلکه این مفهوم مستلزم طراحی سازوکارهای مدیریتی برای ایجاد تعامل سازنده میان افراد و گروه‌هایی است که الگوهای ذهنی، انتظارات رفتاری و شیوه‌های ارتباطی متفاوتی دارند.

تعارض یکی از طبیعی‌ترین پیامدهای تعامل انسانی در سازمان است و در محیط‌های چندفرهنگی به دلیل تنوع در ارزش‌ها، برداشت‌ها و شیوه‌های ارتباطی می‌تواند ابعاد پیچیده‌تری پیدا کند. از دیدگاه رفتار سازمانی، تعارض لزوماً یک پدیده آسیب‌شناختی نیست، بلکه بخشی اجتناب‌ناپذیر از حیات سازمانی است که از تفاوت در اهداف، منافع، برداشت‌ها، منابع و روابط قدرت سرچشمه می‌گیرد (Madalina, 2016). در محیط چندفرهنگی، تفاوت در معنای رفتارها، قواعد نانوشته ارتباطی، نحوه ابراز مخالفت، فاصله قدرت و شیوه تصمیم‌گیری می‌تواند حتی در شرایطی که تعارض عینی شدیدی وجود ندارد، احساس تقابل ایجاد کند. نظریه ابعاد فرهنگی نشان می‌دهد جوامع در مؤلفه‌هایی مانند فردگرایی-جمع‌گرایی، فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان و جهت‌گیری‌های ارزشی تفاوت دارند و این تفاوت‌ها می‌توانند الگوهای تعامل درون‌سازمانی را به‌طور مستقیم تحت تأثیر قرار دهند (Hofstede et al., 2010). بنابراین، رفتاری که در یک زمینه فرهنگی به‌عنوان صراحت، قاطعیت یا کارآمدی تعبیر می‌شود ممکن است در زمینه‌ای دیگر بی‌احترامی، سلطه‌گری یا تهدید تلقی شود. این وضعیت نشان می‌دهد که تعارض در سازمان‌های چندفرهنگی صرفاً نتیجه ناسازگاری افراد نیست، بلکه می‌تواند محصول تفاوت در نظام‌های معنا و تفسیر باشد.

مطالعات روان‌شناسی اجتماعی نیز نشان داده‌اند که چندفرهنگ‌گرایی علاوه بر ایجاد امکان همزیستی و شناخت متقابل، می‌تواند مرزبندی‌های گروهی و تمایز میان «خودی» و «دیگری» را تقویت کند، به‌ویژه زمانی که هویت‌های فرهنگی با رقابت بر سر منابع، منزلت یا قدرت سازمانی پیوند بخورند (Verkuyten, 2007). در چنین شرایطی، تفاوت‌های قومی یا فرهنگی ممکن است از یک ویژگی جمعیت‌شناختی به مبنایی برای دسته‌بندی اجتماعی، شکل‌گیری کلیشه‌ها و کاهش اعتماد بین گروهی تبدیل شود. با این حال، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد تنوع فرهنگی دارای «وجه روشن» نیز هست و در صورت مدیریت صحیح می‌تواند باعث افزایش دامنه دیدگاه‌ها، ارتقای خلاقیت و تقویت توان تیم در حل مسائل پیچیده شود (Stahl et al., 2010). همچنین، در بررسی کار تیمی در بسترهای چندفرهنگی، تنوع دیدگاه‌ها به‌عنوان یکی از عوامل بالقوه ایجاد خلاقیت مطرح شده است، مشروط بر آنکه سازمان بتواند همکاری و تبادل مؤثر را میان اعضای متفاوت برقرار کند (Yi,

2024). بنابراین، مسئله اصلی در سازمان چندفرهنگی حذف تفاوت‌ها نیست، بلکه ایجاد ظرفیت نهادی و رفتاری برای استفاده سازنده از آن‌هاست.

در همین راستا، ادبیات مدیریت تعارض نشان می‌دهد سبک‌هایی که افراد برای مواجهه با تعارض انتخاب می‌کنند به‌طور معناداری تحت تأثیر فرهنگ قرار دارند. مرور چندفرهنگی سبک‌های مدیریت تعارض نشان داده است که ترجیح افراد برای راهبردهایی نظیر اجتناب، سازش، رقابت، همکاری یا حل مسئله را نمی‌توان جدا از ارزش‌های اجتماعی و الگوهای فرهنگی تبیین کرد (Kim & Leung, 2012). مطالعات مقایسه‌ای میان فرهنگ‌های مختلف نیز این موضوع را تأیید کرده‌اند؛ به‌گونه‌ای که ارزش‌های فرهنگی افراد می‌تواند به تفاوت در میزان استفاده از سبک‌های گوناگون مدیریت تعارض منجر شود (Aghaz & Talei, 2020). یافته‌های جدیدتر نیز نشان داده‌اند که ارتباط میان فرهنگ و انتخاب راهبرد مدیریت تعارض از طریق ملاحظات ابزاری، برداشت از پیامدهای احتمالی و اهداف تعامل شکل می‌گیرد و افراد در بافت‌های مختلف فرهنگی، یک راهبرد واحد را با انگیزه‌ها و محاسبات متفاوت به کار می‌برند (Yamini et al., 2025). از این منظر، اجتناب از تعارض در یک محیط ممکن است نشانه ضعف یا فقدان مهارت تلقی شود، در حالی که در محیطی دیگر می‌تواند اقدامی آگاهانه برای حفظ هماهنگی جمعی، آبرو و روابط بلندمدت باشد.

یکی از مفاهیم کلیدی برای توضیح موفقیت افراد در چنین موقعیت‌هایی، هوش فرهنگی است. هوش فرهنگی ظرفیت فرد برای درک نشانه‌های فرهنگی، تعدیل برداشت‌ها و انتخاب رفتار متناسب با موقعیت‌های میان‌فرهنگی را نشان می‌دهد. شواهد تجربی حاکی از آن است که هوش فرهنگی می‌تواند رابطه میان جهت‌گیری‌های فرهنگی و سبک‌های مدیریت تعارض را تعدیل کند و افراد دارای هوش فرهنگی بالاتر قادرند به جای واکنش خودکار بر اساس الگوهای فرهنگی خود، راهبردی متناسب با شرایط انتخاب کنند (Caputo et al., 2018). از سوی دیگر، موانع ارتباطی در محیط‌های چندفرهنگی، از جمله تفاوت در زبان، قواعد ارتباط غیرکلامی، برداشت از سلسله‌مراتب و انتظارات بین‌فردی، می‌توانند همکاری مؤثر را دشوار سازند (Lifintsev & Canhavihas, 2017). پژوهش‌های اخیر درباره حل تعارض در ارتباطات میان‌فرهنگی نیز بر ضرورت استفاده از راهبردهای آگاهانه، انعطاف‌پذیر و متناسب با زمینه برای شناسایی منشأ اختلاف، اصلاح سوءبرداشت‌ها و ایجاد گفت‌وگوی سازنده تأکید کرده‌اند (Guo, 2025). در نتیجه، توانایی مدیریت تعارض در محیط چندفرهنگی بیش از آنکه صرفاً یک مهارت مذاکره باشد، نوعی شایستگی ترکیبی متشکل از شناخت فرهنگی، هوش ارتباطی، انعطاف رفتاری و درک زمینه است.

رهبری سازمانی نیز در این میان نقش تعیین‌کننده‌ای دارد؛ زیرا مدیران نه تنها در حل تعارضات موجود مداخله می‌کنند، بلکه از طریق سبک رهبری، الگوهای توزیع قدرت و نحوه برخورد با تفاوت‌ها، در شکل‌گیری یا جلوگیری از تعارض نقش دارند. نبود رهبری چندفرهنگی می‌تواند هزینه‌های قابل‌توجهی برای سازمان به همراه داشته باشد، زیرا ناتوانی مدیران در تشخیص تفاوت‌های فرهنگی و تبدیل آن‌ها به منابع مشارکت، احتمال سوءبرداشت و تعارض سازمانی را افزایش می‌دهد (Canen & Canen, 2008). علاوه بر این، تفاوت‌های نسلی نیز می‌توانند برداشت کارکنان از رهبری مطلوب، اقتدار و روابط سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند و در صورت بی‌توجهی به این تفاوت‌ها، شکاف‌های ارتباطی در نیروی کار تشدید شوند (Salvosa & Hechanova, 2021). بر همین اساس، توسعه شایستگی‌های مدیران از طریق آموزش رهبری و مدیریت تعارض اهمیت ویژه‌ای دارد و برنامه‌های آموزشی می‌توانند توان منابع انسانی را برای مواجهه سازنده‌تر با اختلافات و هدایت تعاملات سازمانی افزایش دهند (Ginting et al., 2024).

فرهنگ سازمانی نیز لایه دیگری از این مسئله را تشکیل می‌دهد. سازمان‌ها صرفاً مجموعه‌ای از افراد با فرهنگ‌های متفاوت نیستند، بلکه خود دارای نظامی از ارزش‌ها، هنجارها، قواعد رسمی و غیررسمی و الگوهای رفتاری هستند که نحوه تعامل افراد را شکل می‌دهد. مطالعات مرتبط با تنوع فرهنگی در سازمان‌ها نشان داده‌اند که نوع حکمرانی و زمینه فرهنگی سازمان می‌تواند بر کیفیت عملکرد، روابط و تصمیم‌گیری تأثیرگذار باشد (Daw et al., 2023). در صورتی که فرهنگ سازمانی بر شفافیت، عدالت، احترام و مشارکت تأکید داشته باشد، تفاوت‌های فرهنگی امکان بیشتری برای تبدیل شدن به ظرفیت سازمانی پیدا می‌کنند؛ در مقابل، فرهنگ‌های مبتنی بر تبعیض، مرکزگرایی، بی‌اعتمادی یا حذف تفاوت‌ها می‌توانند تعارضات نهفته را تشدید کنند. پژوهش درباره نوآوری سازمانی نیز نشان می‌دهد مدیریت مناسب تنوع فرهنگی می‌تواند زمینه ارتقای نوآوری را فراهم سازد، در حالی که مدیریت ضعیف آن ظرفیت‌های سازمان را برای بهره‌گیری از تفاوت‌ها محدود می‌کند (Don-Solomon & Fakidouma, 2021). بر این اساس، مدیریت تعارض را نمی‌توان جدا از فرهنگ سازمانی و نظام‌های ساختاری تحلیل کرد.

در سطح سیاست‌گذاری و طراحی سازمانی، ایجاد چارچوب‌های منسجم برای مدیریت تنوع فرهنگی از اهمیت خاصی برخوردار است. ارائه چارچوب مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌ها نشان داده است که اثربخشی چنین برنامه‌هایی نیازمند توجه هم‌زمان به مؤلفه‌های انسانی، فرایندی و سازمانی است و نمی‌توان با اقدامات پراکنده به پیامدهای پایدار دست یافت (Ezzat Othman & Ibrahim Fouda, 2022). در ایران نیز مطالعاتی درباره طراحی خط‌مشی‌های مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌های دولتی انجام شده و بر نقش مجموعه‌ای از متغیرهای زمینه‌ای، ساختاری و مدیریتی در تدوین این سیاست‌ها تأکید شده است (Alinejad Jidan et al., 2023). این مسئله برای سازمان‌های دولتی دارای اهمیت مضاعف است؛ زیرا این سازمان‌ها علاوه بر مدیریت روابط داخلی، با الزامات قانونی، سیاسی، اجتماعی و منطقه‌ای گسترده‌ای نیز مواجه‌اند. در نتیجه، تعارضات در چنین سازمان‌هایی ممکن است نه فقط از روابط میان کارکنان، بلکه از تمرکز منابع، ساختار سلسله‌مراتبی، شیوه انتصاب مدیران، مقررات، تفاوت شرایط مناطق و ادراک عدالت نیز تأثیر بپذیرند.

مطالعات داخلی موجود نشان می‌دهد توجه به مدیریت چندفرهنگی در ایران سابقه دارد، اما بخش قابل توجهی از این پژوهش‌ها در محیط‌های آموزشی انجام شده است. برای مثال، الگوی مدیریت چندفرهنگی در مدارس ابتدایی ایران بر ضرورت توجه نظام‌مند به تنوع فرهنگی در محیط آموزشی تأکید کرده است (Pourmousavi et al., 2020). همچنین، به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی از سوی مدیران با ارتقای مشارکت اجتماعی افراد در محیط آموزشی مرتبط دانسته شده است (Gholizadeh et al., 2011). پژوهش دیگری نیز نشان داده است آموزش‌های مبتنی بر همکاری می‌توانند توسعه تعاملات فرهنگی را در محیط‌های چندفرهنگی تسهیل کنند (Taghavizadeh, 2023). این یافته‌ها اهمیت تعامل، آموزش و مهارت‌های مدیریتی را تأیید می‌کنند، اما ساختار روابط در سازمان‌های دولتی پیچیده، با محیط آموزشی متفاوت است و متغیرهایی مانند قدرت سازمانی، رقابت بر سر منابع، مناسبات رسمی، الزامات امنیتی، نظام انتصاب و تفاوت میان واحدهای مرکزی و منطقه‌ای، ابعاد جدیدی به تعارض می‌افزایند.

در بافت اجتماعی ایران، موضوع تنوع فرهنگی علاوه بر ملاحظات مدیریتی، با ارزش‌های بومی و اخلاقی نیز پیوند دارد. در آموزه‌های اسلامی، تفاوت‌های قومی و اجتماعی نه مبنایی برای برتری‌جویی، بلکه بخشی از تنوع انسانی تلقی شده و بر معیارهای اخلاقی، عدالت و پرهیز از تبعیض تأکید شده است (Farivar et al., 2019). بررسی مفهوم قومیت و ملی‌گرایی در اندیشه‌های بومی نیز نشان‌دهنده اهمیت ایجاد توازن میان هویت‌های قومی و تعلق ملی و ضرورت جلوگیری از تبدیل تفاوت‌های فرهنگی به شکاف‌های تقابلی است (Ghasemi et al., 2023).

2013). از این جهت، طراحی الگوی مدیریت تعارض در یک سازمان دولتی ایرانی نیازمند توجه به زمینه فرهنگی و ارزشی جامعه است و اتکای صرف به مدل‌هایی که در بسترهای فرهنگی متفاوت توسعه یافته‌اند ممکن است نتواند تمامی ظرافت‌های تعاملات سازمانی را توضیح دهد. چنین الگویی باید بتواند در کنار استفاده از دانش نوین مدیریت، به مؤلفه‌هایی مانند عدالت، کرامت، احترام متقابل، مسئولیت اخلاقی و سازوکارهای بومی حل اختلاف نیز توجه کند.

اهمیت این مسئله در وزارت کشور بیش از بسیاری از سازمان‌های دیگر است. وزارت کشور از یک‌سو ساختاری گسترده و چندسطحی دارد و کارکنان آن در ستاد مرکزی، استانداری‌ها، فرمانداری‌ها و واحدهای مختلف جغرافیایی فعالیت می‌کنند و از سوی دیگر، ماهیت مأموریت‌های آن ارتباط مستقیمی با اداره امور مناطق دارای ویژگی‌های متنوع اجتماعی و فرهنگی دارد. در چنین فضایی، تفاوت میان مرکز و پیرامون، فرهنگ‌های منطقه‌ای، هویت‌های قومی، شیوه‌های متفاوت ارتباطی و برداشت‌های گوناگون از عدالت و اختیار می‌توانند به عناصر مهمی در شکل‌گیری تعارض تبدیل شوند. پژوهش‌های موجود نشان داده‌اند که همکاری در محیط‌های چندفرهنگی زمانی اثربخش است که سازمان برای هماهنگ‌سازی تفاوت‌ها و ایجاد امکان مشارکت واقعی برنامه داشته باشد (Yi, 2024)؛ در غیر این صورت، همان تفاوت‌هایی که می‌توانند محرک خلاقیت باشند، ممکن است به منبع اصطکاک و بی‌اعتمادی بدل شوند. بنابراین، مدیریت تعارض در وزارت کشور مستلزم نگاهی فراتر از تعارضات فردی است و باید لایه‌های ساختاری، فرایندی، محیطی، فرهنگی، هویتی و رفتاری را به‌طور هم‌زمان در نظر گیرد. با وجود توسعه ادبیات مدیریت تعارض و تنوع فرهنگی، همچنان خلأ مهمی در زمینه ارائه یک الگوی جامع و بومی برای محیط‌های کاری چندفرهنگی در سازمان‌های دولتی ایران مشاهده می‌شود. بخشی از مطالعات بر مقایسه تفاوت‌های فرهنگی و سبک‌های تعارض تمرکز کرده‌اند (Aghaz & Talei, 2020)، بخشی دیگر بر متغیرهای سیاستی مدیریت تنوع در سازمان‌های دولتی تأکید داشته‌اند (Alinejad Jidan et al., 2023) و گروهی نیز بر آموزش، همکاری و مهارت‌های مدیریتی در محیط‌های آموزشی متمرکز بوده‌اند (Taghavizadeh, 2023). در ادبیات بین‌المللی نیز اگرچه نقش هوش فرهنگی (Caputo et al., 2018)، رهبری چندفرهنگی (Canen, 2008 & Canen)، ارتباطات میان‌فرهنگی (Guo, 2025) و راهبردهای فرهنگی مدیریت تعارض (Yamini et al., 2025) به‌صورت گسترده بررسی شده است، این عوامل اغلب به‌صورت مجزا مطالعه شده‌اند. در نتیجه، نیاز به مدلی وجود دارد که تعارض را نه یک رویداد منفرد، بلکه فرایندی پویا بداند که از بسترهای ساختاری و فرهنگی شکل می‌گیرد، از طریق سازوکارهای رفتاری و راهبردی هدایت می‌شود و نهایتاً پیامدهایی مثبت یا منفی برای پایداری سازمان ایجاد می‌کند.

از منظر کاربردی نیز چنین مدلی می‌تواند به تغییر رویکرد سازمان از «واکنش پس از بروز تعارض» به «تشخیص، پیشگیری و تحول تعارض» کمک کند. مدیریت سنتی تعارض غالباً بر پایان دادن سریع به اختلاف، کاهش نشانه‌های آشکار تنش یا اجرای مقررات تمرکز دارد، در حالی که تعارضات چندفرهنگی ممکن است حتی پس از پایان رسمی اختلاف، در قالب بی‌اعتمادی، کناره‌گیری، سکوت سازمانی و کاهش مشارکت ادامه پیدا کنند. پژوهش‌های مربوط به مدیریت فرهنگی نشان می‌دهند که استفاده اثربخش از تنوع مستلزم ایجاد شرایطی است که افراد بتوانند تفاوت‌های خود را بدون احساس تهدید وارد فرایند همکاری کنند (Stahl et al., 2010). همچنین، موانع همکاری میان‌فرهنگی زمانی کاهش می‌یابند که سازمان علاوه بر تنظیم ساختارها، کیفیت ارتباطات و درک متقابل را نیز تقویت کند (Lifintsev & Canhavilhas, 2017). از این رو، الگوی مطلوب مدیریت تعارض باید هم به ریشه‌های ایجاد تعارض و هم به فرایندهای مداخله و پیامدهای پساتعارض توجه کند و میان عدالت ساختاری، شایستگی فرهنگی، راهبردهای هوشمند، اخلاق و یادگیری سازمانی پیوند برقرار سازد.

بر این اساس، خلأ اصلی پژوهش حاضر فقدان الگویی یکپارچه است که بتواند در بستر خاص یک سازمان حاکمیتی و چندفرهنگی، ریشه‌های ساختاری و محیطی تعارض، گسل‌های فرهنگی و هویتی، الگوهای رفتاری مواجهه با اختلاف، راهبردهای هوشمند مدیریت و پیامدهای فردی و سازمانی را در یک چارچوب منسجم توضیح دهد. چنین رویکردی می‌تواند از تقلیل تعارض به مسئله‌ای صرفاً میان‌فردی جلوگیری کرده و نشان دهد که بسیاری از رفتارهای تعارضی در سطوح خرد، بازتابی از شرایط کلان سازمان هستند. همچنین، با توجه به اینکه محیط‌های چندفرهنگی در صورت مدیریت مناسب می‌توانند ظرفیت بالایی برای نوآوری، مشارکت و یادگیری ایجاد کنند، هدف نهایی نباید صرفاً کاهش تعارض باشد، بلکه باید بر تبدیل آن از نیروی فرساینده به منبعی برای اصلاح روابط و فرایندهای سازمانی متمرکز شود؛ رویکردی که با ضرورت مدیریت فعال تنوع و توسعه ظرفیت‌های ارتباطی و مدیریتی در سازمان‌های معاصر همخوان است (Don-Solomon & Fakidouma, 2021).

هدف پژوهش حاضر، طراحی و اعتبارسنجی الگویی جامع و بومی برای مدیریت تعارض در محیط‌های کاری چندفرهنگی وزارت کشور با شناسایی بسترها و ریشه‌های تعارض، معماری فرایندی و راهبردی مدیریت آن و پیامدهای مرتبط با پایداری و تعالی سازمانی است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای و از نظر رویکرد روش‌شناختی، پژوهشی آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) با افق زمانی مقطعی است. در بخش کیفی، از استراتژی پدیدارشناسی توصیفی-تفسیری استفاده شد؛ زیرا پدیده «تعارض در بستر چندفرهنگی» ماهیتی ذهنی، پویا و چندلایه دارد و نیازمند کشف «تجربه زیسته»، معانی نهفته و ساختار ادراک کارکنان از تفاوت‌های فرهنگی در سازمان است. در بخش کمی، پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری بود که در آن، سازه‌ها و روابط مستخرج از مرحله کیفی در قالب یک مدل تجربی و آزمون‌پذیر ارزیابی شدند.

میدان پژوهش در هر دو مرحله، ستاد و بخش‌های تابعه وزارت کشور بود.

بخش کیفی: جامعه پژوهش شامل تمامی مدیران، کارشناسان ارشد و خبرگان دانشگاهی آشنا به ساختار و مناسبات این وزارتخانه بود. مشارکت‌کنندگان با روش نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر معیار (افراد غنی از اطلاعات با سابقه مدیریتی یا پژوهشی مرتبط) انتخاب شدند. حجم نمونه بر اساس اصل کفایت و اشباع نظری تعیین گردید؛ به‌طوری‌که پس از مصاحبه با ۱۲ نفر، مقوله‌ها و مفاهیم به تکرار رسیدند، اما برای تضمین جامعیت و تثبیت نهایی مضامین، مصاحبه‌ها تا ۱۵ نفر ادامه یافت و با عدم ظهور داده جدید متوقف شد.

بخش کمی: جامعه آماری شامل کلیه کارکنان و کارشناسان شاغل در وزارت کشور بود. حداقل حجم نمونه لازم با استفاده از نرم‌افزار G*Power نسخه ۳.۱ (با فرض اندازه اثر متوسط، توان آزمون ۰.۸۰ و سطح خطای ۰.۰۵) برآورد شد؛ با این حال، برای افزایش توان آماری و کاهش خطای برآورد، در نهایت ۳۶۵ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (بر حسب حوزه فعالیت سازمانی) به‌عنوان نمونه نهایی وارد مطالعه شدند.

بخش کیفی: ابزار گردآوری داده‌ها، پروتکل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. چارچوب پرسش‌ها بر پایه مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش تدوین شد و پس از اخذ نظرات اصلاحی سه نفر از متخصصان مدیریت رفتار سازمانی، نهایی گردید. برای تضمین دقت علمی داده‌های کیفی، از معیارهای چهارگانه گوبا و لینکلن (باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تاییدپذیری) از طریق بازبینی مشارکت‌کنندگان و واریسی همکاران پژوهشگر استفاده شد.

بخش کمی: ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر مضامین و کدهای حاصل از بخش کیفی با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت بود. برای سنجش روایی محتوایی کمی، پرسشنامه در اختیار پنلی متشکل از ۱۰ نفر از اساتید مدیریت رفتار سازمانی و مدیران ارشد وزارت کشور قرار گرفت و مقادیر نسبت روایی محتوایی (CVR) بر اساس جدول لاوشه (حداقل ۰٫۶۲) و شاخص روایی محتوایی (CVI) بالاتر از حدنصاب ۰٫۷۹ احراز شد. همچنین، ارزیابی ویژگی‌های روان‌سنجی مدل اندازه‌گیری انجام گرفت؛ پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، روایی همگرا از طریق میانگین واریانس استخراج شده و روایی واگرا با دو معیار فورنل-لارکر و نسبت خصیصه تک‌صفتی-چندصفتی مورد تایید قرار گرفت.

بخش کیفی: تحلیل داده‌های متنی حاصل از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها بر اساس الگوی ۶ مرحله‌ای تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) شامل «آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین، و تهیه گزارش نهایی» انجام شد. کلیه مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA صورت گرفت.

بخش کمی: تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بر پایه حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) در نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۳ (یا ۴) انجام شد. این فرایند شامل دو گام اصلی بود: نخست، ارزیابی مدل اندازه‌گیری (بررسی ضرایب بار عاملی، پایایی و روایی سازه‌ها) و دوم، ارزیابی مدل ساختاری (بررسی ضرایب مسیر، مقادیر معناداری value-t، ضریب تعیین، شاخص کیفیت پیش‌بین و برازش کلی مدل).

یافته‌ها

در بخش کیفی پژوهش حاضر، با هدف دستیابی به درکی عمیق و جامع از پدیده مدیریت تعارض در بافت چندفرهنگی وزارت کشور، از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع «حداکثر تنوع» استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در این بخش، متشکل از ۱۵ نفر از مدیران ارشد، مشاوران عالی و کارشناسان خبره هستند که دارای تجربه زیسته مستقیم در مواجهه با تعارضات سازمانی و قومی در سطوح ستادی و صف (استانداری‌ها و فرمانداری‌های مرزی) می‌باشند.

ملاک انتخاب این افراد، داشتن حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی یا اجرایی در مناطق چندفرهنگی، تحصیلات عالیه (عمدتاً دکتری) و تسلط نظری بر مباحث رفتار سازمانی و مدیریت استراتژیک بوده است. فرآیند مصاحبه‌ها تا رسیدن به «اشباع نظری» ادامه یافت؛ به گونه‌ای که از مصاحبه سیزدهم به بعد، مفاهیم جدیدی استخراج نگردید و دو مصاحبه نهایی جهت اطمینان از کفایت داده‌ها انجام شد. مشخصات جمعیت‌شناختی و تخصصی این خبرگان در جدول ۱ درج گردیده است.

جدول ۱. توصیف مشخصه‌های جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان

کد	سمت سازمانی / نقش	میزان تحصیلات	سابقه خدمت (سال)	محل خدمت / پیشینه فرهنگی
P _۱	مدیرکل ستادی	-	۲۲	ستاد مرکزی (تهران)
P _۲	معاون استاندار	مهندسی (ضمنی)	۲۶	استانداری (غرب کشور)
P _۳	کارشناس ارشد امور اجتماعی	دکتری جامعه‌شناسی سیاسی	۱۴	ستاد وزارت کشور
P _۴	فرماندار شهرستان مرزی	-	۱۵	استان سیستان و بلوچستان
P _۵	مدیر ارشد آموزش و توسعه	دکتری (ضمنی)	۲۲	ستاد (با سابقه در غرب کشور)
P _۶	رئیس گروه نوسازی اداری	دکتری مدیریت دولتی	۸	خوزستان و ستاد
P _۷	مدیرکل منابع انسانی	دکتری مدیریت دولتی	ارشد	ستاد (روانشناسی/گزینش)
P _۸	مشاور عالی وزیر در امور اقوام	دکتری جامعه‌شناسی سیاسی	ارشد	گُرد (فرد دوفرهنگی/تهران)
P _۹	رئیس گروه نوسازی فرهنگی	دکتری رفتار سازمانی	۱۱	ستاد (مسئول آموزش مدیران)

توسعه فردی و تحول سازمانی

P _{۱۰}	مدیرکل برنامه‌ریزی راهبردی	دکتری مدیریت دولتی	۲۵	ستاد (حافظه تاریخی سازمان)
P _{۱۱}	رئیس مرکز هوشمندسازی	مهندسی سیستم‌ها و هوش مصنوعی	۶	ستاد (جوان‌ترین مدیر عالی)
P _{۱۲}	استاد رفتار سازمانی/مشاور عالی	دکتری (استاد تمام)	ارشد	مشاور تحول سیستم‌های دولتی
P _{۱۳}	کارشناس ارشد بودجه	دکتری اقتصاد	۱۵	ستاد (اقلیت مذهبی/قومی)
P _{۱۴}	مشاور ویژه استاندار (اقوام)	-	ارشد	بومی منطقه/دوفرهنگی
P _{۱۵}	مدیرکل دفتر نوسازی و تحول	دکتری (ضمنی)	ارشد	مقام ارشد ستادی

تحلیل ویژگی‌های دموگرافیک مشارکت‌کنندگان در جدول فوق نشان‌دهنده چند نکته کلیدی در راستای اعتباربخشی به یافته‌های پژوهش است:

حضور طیف گسترده‌ای از مدیران از سطح «ستاد مرکزی» (مدیران کل و مشاوران وزیر) تا سطح «عملیاتی در مناطق مرزی» (فرمانداران و معاونین استاندار) باعث شده است که پدیده تعارض از دو منظر «سیاست‌گذاری کلان» و «اصطکاک‌های اجرایی» مورد بررسی قرار گیرد. حضور اکثریت قریب به اتفاق با مدرک دکتری تخصصی در رشته‌های مرتبط (مدیریت دولتی، رفتار سازمانی و جامعه‌شناسی سیاسی) در کنار میانگین سابقه خدمت بالا (بیش از ۱۵ سال)، تضمین‌کننده عمق تحلیل‌ها و پیوند میان «تجربه اجرایی» و «دانش نظری» در پاسخ‌های ارائه شده است.

انتخاب مشارکت‌کنندگانی از مناطق حساس فرهنگی (مانند سیستان و بلوچستان، خوزستان و کردستان) و همچنین افرادی با پیشینه دوفرهنگی (P8 و P14)، امکان شناسایی مضامین پایه دقیق‌تری را فراهم کرد که ریشه در واقعیت‌های قومی و مذهبی کشور دارند.

به منظور پاسخ‌گویی دقیق و روش‌مند به سؤالات پژوهش و با هدف تبیین سازوکار استنتاج یافته‌ها از بطن داده‌های خام، در این بخش از راهبرد «تحلیل مضمون» با رویکرد ۶ مرحله‌ای «براون و کلارک» استفاده شده است. در پاسخ به ضرورت شفاف‌سازی مسیر تبدیل «نقل‌قول‌های مستقیم» به «ابعاد نهایی»، فرآیند تحلیل در این پژوهش طی یک سلسله‌مراتب استقرایی (از جزء به کل) به شرح زیر سازماندهی گردید: در گام نخست، پس از پیاده‌سازی متنی مصاحبه‌های عمیق، کل محتوا به صورت خط‌به‌خط مورد مطالعه قرار گرفت. در این مرحله، «واحدهای معنایی» (شامل جملات یا عبارات کلیدی مشارکت‌کنندگان) شناسایی و به ۱۸۶ کد باز تبدیل شدند. این کدها، خردترین سطح تحلیل و بازتاب‌دهنده مستقیم تجربیات مدیران و کارشناسان در محیط‌های چندفرهنگی وزارت کشور بودند که در جداول شماره (۲-۴) تا (۸-۴) ارائه شده‌اند.

در مرحله سازماندهی مضامین پایه در قالب مضامین محوری، سازوکار استنتاج بر پایه «مقایسه مستمر» بنا شد. مضامین پایه که دارای قرابت معنایی یا ماهیت مشترک بودند، در دسته‌های کلی‌تری طبقه‌بندی شدند. برای مثال، کدهایی همچون «قوم‌گرایی در انتصابات»، «پیش‌داوری زبانی» و «کلیشه‌های قومی» که هر یک به زاویه‌ای از تضادهای هویتی اشاره داشتند، ذیل مضمون سازمان‌دهنده «تنش‌های هویتی-قومی» تجمع گشتند. این فرآیند باعث شد تا ۱۸۶ کد اولیه در قالب ۹ مضمون سازمان‌دهنده (مؤلفه) صورت‌بندی شوند.

در مرحله نهایی استنتاج استخراج مضامین فراگیر یا ابعاد نهایی، با انتزاع بیشتر از مضامین سازمان‌دهنده، روابط شبکه‌ای میان آن‌ها تحلیل شد تا «مضامین فراگیر» که پاسخ مستقیم به سوال اول پژوهش هستند، پدیدار گردند. در این گام، از میان مضامین سازمان‌دهنده، ۳ بعد اصلی استنتاج شد. در نهایت، کدها براساس شباهت‌های معنایی و مفهومی به گروه‌های مختلفی تقسیم‌بندی شده‌اند. سپس، برای هر گروه، یک عنوان کلی یا مضمون سازمان‌دهنده انتخاب شد که در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲. شبکه جامع مضامین مدیریت تعارض محیط‌های کاری چندفرهنگی

ردیف	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
۱	شکاف رفاهی فاحش صف (استان‌ها) و ستاد (تهران)، سوگیری مرکزگرایانه در ارتقاء، احساس بی‌عدالتی توزیعی، جنگ بودجه و رقابت بر سر منابع محدود، عدم تعادل بین انتظار و جبران خدمت، اولویت‌بندی امنیتی منابع به جای فرهنگی.	جمود ساختاری و ناعدالتی توزیعی	سطح اول: اکوسیستم و بسترهای زمینه‌ای (ریشه‌های ساختاری و محیطی تعارض)
۲	مداخلات سیاسی؛ نفوذ نمایندگان مجلس در انتصابات، فشار اجتماعی-قبیله‌ای بر مدیران بومی، تعارض منافع نهادی (شهرداری/وزارت کشور)، دخالت قوه مقننه در اجراء تداخل وظایف نهادهای امنیتی با استانداری، سیاسی شدن پرونده‌های تخلفات اداری.		
۳	ابهام در نظام پاداش، قوانین متناقض و موازی، بار کاری اضافی ناشی از کمبود نیرو، کندی گردش کار و فرسایش اعصاب، سبک مدیریت میکرو و عدم تفویض اختیار، ناکارآمدی فرآیندها در ایجاد شفافیت (عدالت رویه‌ای).	ناکارآمدی فرآیند و تکنولوژی اعتمادزدا	
۴	چالش تکنولوژیک؛ مقاومت در برابر اتوماسیون، شکاف دیجیتال بین‌نسلی، تکنولوژی به‌عنوان قاتل اعتماد در تیم‌های مجازی، نظارت الکترونیکی و نقض حریم خصوصی، سردی روابط انسانی ناشی از حذف بافتار در ارتباطات مجازی.		
۵	اکوسیستم بحران؛ تأثیر ناآرامی‌های اجتماعی بر جو اداره، فضای امنیتی شدید و ترس از شنود، خستگی ناشی از حالت آماده‌باش دائمی، تعارضات هیدروپلیتیک (جنگ آب) و مرزی، تضاد قانون و معیشت (کولبری)، عقب‌ماندگی در جنگ روایت‌ها.	فشار محیطی و بحران‌های کلان	
۶	تنش زبانی و معنایی؛ تفاوت‌های معناشناختی، تحقیر لهجه‌ها و نگاه بالا به پایین، شکاف زبانی نخبگان ستاد و بدنه صف، سوءتفاهم در کدهای غیرکلامی، خشونت کلامی و شوخی‌های قومیتی در فضای مجازی.	گسل‌های فرهنگی و هویتی	
۷	تعارضات مذهبی و قومی؛ تفاوت تقویم مذهبی (شیعه/سنی)، جدایی‌گزینی داوطلبانه در محیط‌های غیررسمی، کلیشه‌های قومیتی و پیش‌داوری، تعارض وفاداری (سازمان در برابر طایفه)، تباری قومیتی در تصمیم‌گیری‌ها.		
۸	طرد و بیگانگی؛ کنمان هویت قومی برای جلوگیری از برچسب خوردن، طرد نمادهای فرهنگی (لباس محلی)، بیگانه‌هراسی سازمانی، تقابل اقتدار سنتی (ریش‌سفیدان) و مدرن، تضاد مدل‌های ذهنی مرکز و پیرامون.	فرهنگ اجتناب و شایستگی‌های رفتاری	سطح دوم: معماری فرآیندی و راهبردی (موتور محرک مدیریت تعارض)
۹	فرهنگ حفظ آبرو؛ اجتناب از تعارض برای حفظ هارمونی جمعی (نه از روی ضعف)، رودربایستی مدیریتی، پارادوکس عدالت تعاملی (احترام ظاهری، بی‌عدالتی باطنی)، ترس از برچسب سیاسی خوردن.		
۱۰	راهکارهای بومی و اخلاقی؛ همبستگی اجتماعی (صندوق‌های قرض‌الحسنه)، تکنیک‌های آرام‌سازی مذهبی (دعا/صلوات)، بخشش مبتنی بر کرامت انسانی، استفاده از میانجی‌های دوفرهنگی، مناسک وحدت‌بخش، بهره‌گیری از ظرفیت ریش‌سفیدان.	استراتژی‌های مدیریت هوشمند ICMF + (اخلاق)	
۱۱	راهکارهای مدرن و فرآیندی: پیاده‌سازی ICMF (انگیزه، دانش، مهارت فرهنگی)، تیم‌سازی غیررسمی (صبحانه کاری)، منتورینگ معکوس (یادگیری مدیران از بدنه)، شفاف‌سازی شرح وظایف (مهندسی مجدد)، استفاده از اجتناب هوشمند به عنوان تاکتیک خرید زمان، گذار از سبک رقابتی به یکپارچه‌سازی.		
۱۲	پاتولوژی روانی؛ حسادت سازمانی، سوماتیزه شدن تعارض (بیماری‌های جسمی/روان‌تنی)، اختلالات شخصیت (نارسیسیسم مدیران)، فرسودگی هیجانی، فرهنگ پارانوئید سازمانی (بدبینی مزمن)، احساس درماندگی آموخته‌شده.	فرسایش روانی (پیامد منفی)	سطح سوم: پایداری و تعالی سازمانی (خروجی‌ها و بازخوردها)
۱۳	نارسایی رفتاری؛ استعفای خاموش، کارشکنی و پرخاشگری منفعل، شایعه‌پراکنی دفاعی، کمال‌گرایی منفی، سرایت هیجانی در بحران‌ها، مقاومت منفی در برابر تغییر.		
۱۴	ناامنی ناشی از تغییرات ساختاری، تغییرات اتوبوسی مدیران، شکاف هویتی کارکنان (رسمی/اقراردادی)، تبعیض جنسیتی (سقف شیشه‌ای)، نقض قوانین بومی‌گزینی.	بی‌ثباتی و ناامنی (خروجی میانی)	

۱۵	مدیریت پساتعارض و تعالی؛ ضرورت تحول تعارض به جای حل موقت، مدیریت احساسات تحول تعارض و تعالی باقی‌مانده، ترمیم اعتماد آسیب‌دیده، یادگیری سازمانی از تعارضات، تبدیل تعارض مخرب به (پیامد مثبت) نوآوری سازمانی.
----	--

در ادامه، تبیین نظری و میدانی ۹ مضمون سازمان‌دهنده نهایی که ذیل مدل پیازی مدیریت تعارض شناسایی شده‌اند، ارائه می‌گردد:

❖ جمود ساختاری و ناعدالتی توزیعی^۱

این مضمون به ریشه‌های سخت‌افزاری و ساختاری تعارض در وزارت کشور اشاره دارد. بر اساس نظریه عدالت سازمانی (توزیعی) و یافته‌های میدانی، تمرکز شدید منابع، قدرت تصمیم‌گیری و بودجه در ستاد مرکزی، موجب شکل‌گیری احساس محرومیت نسبی در واحدهای صف (استاندارداری‌ها) شده است. ساختار بوروکراتیک خشک و سلسله‌مراتب بلند، انعطاف‌پذیری را از بین برده و تعارض بر سر منابع کمیاب را به یک وضعیت مزمن تبدیل کرده است. در این فضا، تعارضات نه ناشی از تفاوت‌های فردی، بلکه ناشی از تنگناهای ساختاری است که رقابت ناسالم را برای بقا تشویق می‌کند.

شاهد عینی (مصاحبه P1):

«ساختار روی کاغذ نظامی است، ولی در عمل محفلی اداره می‌شود... من مدیرکلم، ولی کارشناس من چون دامادِ فلان نماینده مجلس است، حرف من را گوش نمی‌دهد. این بی‌قدرتی ساختاری مدیران میانی، ریشه اصلی پرخاشگری‌های ماست.»

❖ ناکارآمدی فرآیند و تکنولوژی اعتمادزدا^۲

این مضمون حاصل تحلیل یافته‌های مربوط به اتوماسیون و تیم‌های مجازی است. با استناد به نظریه غنای رسانه^۳، گذار شتاب‌زده به دولت الکترونیک و ارتباطات دیجیتال در یک فرهنگ زمینه-بالا مانند ایران، باعث حذف نشانه‌های عاطفی و زبان بدن شده است. همان‌طور که در پیشینه پژوهش اشاره شد، تکنولوژی در غیاب بسترسازی فرهنگی، به جای تسهیل ارتباط، به ابزاری برای کنترل مکانیکی و صدور دستورات خشک تبدیل شده که نتیجه آن کاهش اعتماد بین فردی و شکل‌گیری سلوهای^۴ ارتباطی است.

شاهد عینی (مصاحبه P6):

«تکنولوژی ما (اتوماسیون) فقط متن را منتقل می‌کند، نه بافت را. این فقر اطلاعاتی باعث می‌شود ستاد، تصمیماتش را بر اساس یک واقعیت مجازی بگیرد، نه واقعیت میدانی. اینجاست که تعارض منفجر می‌شود.»

❖ فشار محیطی و بحران‌های کلان

این مضمون بر نقش محیط نهادی و اکوسیستم سیاسی تأکید دارد. وزارت کشور به عنوان یک نهاد حاکمیتی، دائماً در معرض طوفان‌های سیاسی و امنیتی بیرونی است. این وضعیت آماده‌باش دائمی باعث شده است که پارادایم غالب مدیریتی، از حل مسئله به اطفای حریق تغییر یابد. سرریز تعارضات سیاسی (جناحی) به داخل سازمان و مداخلات بیرونی در انتصابات، استقلال حرفه‌ای مدیران را تضعیف کرده و تعارضات تخصصی را به سرعت به مناقشات سیاسی و امنیتی تبدیل می‌کند.

شاهد عینی (مصاحبه P4):

¹ Structural Rigidity & Distributive Injustice

² Process Inefficiency & Trust-eroding Technology

³ Media Richness Theory

⁴ Silos

«تهران می‌گوید: مرز باید بسته شود... اما من که اینجا زندگی می‌کنم می‌دانم اگر مرز بسته شود، ۵۰ هزار خانوار نان شب ندارند. من دارم برای امنیت می‌جنگم، ولی با ابزار نان، نه گلوله... من کتک‌خور سیستم هستم. مسئولیت با من است، ولی ماشه دست کس دیگری است.»

❖ گسل‌های فرهنگی و هویتی

این مضمون با تکیه بر نظریه هویت اجتماعی تبیین می‌شود. شکاف‌های عمیقی میان نسل قدیم مدیران (سنت‌گرا و بوروکراتیک) و نسل جدید بدنه (تکنوکرات و ارزش‌گرا) وجود دارد. همچنین، نادیده گرفتن تفاوت‌های قومی و بومی در سبک‌های ارتباطی (تضاد بین فرهنگ‌های با فاصله قدرت بالا و پایین)، موجب شکل‌گیری گروه‌های خودین و دیگری شده است. فقدان افراد میان‌دار دوفرهنگی که توانایی ترجمه و پل‌زنی میان این جزایر فرهنگی را داشته باشند، باعث شده تا تفاوت دیدگاه‌ها به جای هم‌افزایی، به گسل‌های مخرب تبدیل شود. شاهد عینی (مصاحبه P2):

«مشکل ما زبان نیست، مشکل ما فرکانس است... من در جلسه شروع کردم به توضیح دادن. ناخودآگاه صدایم رفت بالا... مدیر تهرانی گفت: آقای معاون، اینجا چاله میدان نیست... او فکر کرد من دارم توهین می‌کنم. در حالی که در فرهنگ ما، این فریاد یعنی من اهمیت می‌دهم. این یعنی تعارض فرهنگی که تبدیل شد به خسارت ملی.»

❖ فرهنگ اجتناب و شایستگی‌های رفتاری

این مضمون به نقد الگوهای رفتاری رایج می‌پردازد. یافته‌ها نشان می‌دهد که سبک غالب مدیریت تعارض، اجتناب یا پاک کردن صورت مسئله است. بر اساس متون نظری (نقد بلیک و موتون در فرهنگ‌های جمع‌گرا)، این اجتناب لزوماً به معنای بی‌توجهی نیست، بلکه ریشه در تمایل به حفظ آبرو^۱ و ترس از برهم خوردن هارمونی ظاهری دارد. با این حال، فقدان مهارت‌های گفتگوی سازنده باعث شده است که تعارضات حل‌نشده در لایه‌های زیرین انباشته شده و به کینه‌های پنهان تبدیل شوند. شاهد عینی (مصاحبه P7):

«من در پرونده‌ها می‌بینم که مدیری در خوزستان، تماماً با یک متخلف برخورد نکرده. تهران می‌گوید: این مدیر ترسو است... اما وقتی عمیق می‌شوم، می‌بینم او داشته حفظ آبرو می‌کرده. سیستم منابع انسانی ما، تفاوت بین اجتناب استراتژیک (برای حفظ صلح) و اجتناب ناشی از ترس را نمی‌فهمد.»

❖ استراتژی‌های مدیریت هوشمند (ICMF + اخلاق)

این مضمون، راهکارهای برون‌رفت از وضعیت موجود را در قالب مدل ICMF (چارچوب مدیریت ارتباطات میان‌فرهنگی) ارائه می‌دهد. این راهبرد بر سه مرحله شناسایی، برنامه‌ریزی و یکپارچه‌سازی تفاوت‌های فرهنگی تأکید دارد. استراتژی هوشمند، عبور از مدیریت خشک قانونی به سمت رهبری اخلاقی و ارتقای هوشمندی فرهنگی مدیران است. راهکارهایی نظیر منتورینگ معکوس (یادگیری مدیران از جوانان) و ایجاد پروتکل‌های اخلاقی منعطف، ذیل این مضمون قرار می‌گیرند. شاهد عینی (مصاحبه P8):

¹ Face Saving

«راز من این است که من دوزیست هستم... وقتی می‌روم به مریوان یا زاهدان، لباس محلی می‌پوشم و با زبان جمع‌گرایی افقی حرف می‌زنم. من تعارض را حل نمی‌کنم؛ من آن را ترجمه می‌کنم... من یک فضای سوم می‌سازم؛ فضایی که نه دفتر خشک فرمانداری است و نه فضای کاملاً سنتی. یک فضای بینابینی که در آن دیالوگ ممکن می‌شود.»

❖ فرسایش روانی^۱ (پیامد منفی)

این مضمون، هسته مرکزی مدل پیازی و وخیم‌ترین پیامد سوءمدیریت تعارض است. بر اساس نظریه حفظ منابع، زمانی که کارکنان احساس بی‌عدالتی سیستماتیک و نادیده گرفته شدن می‌کنند، دچار فرسودگی می‌شوند. این فرسودگی خود را نه با اعتراض آشکار، بلکه با استغفای خاموش و انتقام منفعلانه (کار نکردن، بی‌تفاوتی و کارشکنی پنهان) نشان می‌دهد که بهره‌وری سازمان را از درون تهی می‌کند. شاهد عینی (مصاحبه P3):

«من فیزیکی آنجا هستم، ولی روحم سال‌هاست که استعفا داده... من سه سال است که قرص ضد اضطراب می‌خورم. ریزش موی سکه‌ای گرفتم. نه به خاطر کار زیاد، اتفاقاً به خاطر کار نکردن و دیده نشدن... انرژی‌ام را می‌گذارم برای کلاس یوگا. وزارتخانه برای من تبدیل شده به یک عابربانک.»

❖ بی‌ثباتی و ناامنی (خروجی میانی)

این مضمون به تجربه‌ی فراگیر کارکنان از ناپایداری شغلی، ابهام در آینده سازمانی و احساس ناامنی روانی و حرفه‌ای در وزارت کشور اشاره دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد تغییرات پی‌درپی در ساختارها، جابه‌جایی‌های سریع و گاه سلیقه‌ای مدیران، و نبود معیارهای شفاف برای انتصاب و ارتقا، موجب تضعیف حس ثبات و پیش‌بینی‌پذیری در میان کارکنان شده است. در چنین شرایطی، کارکنان به‌جای تمرکز بر وظایف حرفه‌ای و اهداف سازمانی، بخش زیادی از انرژی خود را صرف حفظ موقعیت، سازگاری با مدیر جدید و محافظت از منافع فردی می‌کنند. از منظر نظریه‌های امنیت شغلی، عدالت سازمانی و قرارداد روان‌شناختی، زمانی که کارکنان احساس کنند قوانین و رویه‌های سازمانی پایدار نیست یا آینده‌ی شغلی آنان به روابط، وابستگی‌های سیاسی و تغییر مدیران گره خورده است، اعتماد آنان به سازمان کاهش می‌یابد. این وضعیت به شکل‌گیری اضطراب، محافظه‌کاری، کاهش مشارکت، سکوت سازمانی و تعارضات بین‌گروهی منجر می‌شود. به‌ویژه شکاف میان کارکنان رسمی و قراردادی، ادراک نابرابری در برخورداری از مزایا و امنیت استخدامی را تشدید کرده و انسجام سازمانی را آسیب‌پذیر می‌سازد. همچنین، تجربه‌ی تبعیض جنسیتی و وجود سقف شیشه‌ای برای زنان واجد صلاحیت، احساس بی‌عدالتی و ناامیدی نسبت به امکان پیشرفت را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر، نقض یا نادیده گرفتن قوانین بومی‌گزینی سبب می‌شود نیروهای محلی احساس کنند فرصت‌های مدیریتی و شغلی در محل خدمتشان به‌طور عادلانه در اختیار آنان قرار نمی‌گیرد. مجموع این عوامل، محیطی ناپایدار و ناامن ایجاد می‌کند که در آن تعارض نه صرفاً محصول ویژگی‌های فردی، بلکه پیامد طبیعی ابهام، بی‌ثباتی و ضعف در اجرای عادلانه‌ی قواعد سازمانی است.

❖ تحول تعارض و تعالی (پیامد مثبت)

این مضمون به پتانسیل‌های مثبت مدیریت تعارض اشاره دارد. اگر استراتژی‌های هوشمند (مضمون ۶) اجرا شوند، هدف از حل و فصل تعارض (که نگاهی ایستا است) به تحول تعارض تغییر می‌یابد. در این حالت، تعارض به عنوان موتور محرک برای نوآوری، یادگیری سازمانی

و بازتعریف روابط کهنه عمل می‌کند. استفاده از مکانیزم‌های پسا-تعارض برای ترمیم روابط و ایجاد اعتماد مجدد، سازمان را به سمت تعالی و پایداری سوق می‌دهد.

شاهد عینی (مصاحبه P8):

«نگاه من این است: صدا را کوک کنید. پیمانکار را مجبور کردم در مراسم عروسی پسر بزرگ طایفه شرکت کند و هدیه بدهد. این کار، تعارض را از فاز حقوقی (که بن بست بود) به فاز عاطفی/ارتباطی منتقل کرد. این یعنی تحول تعارض.»

سوال اصلی - الگوی مدیریت تعارض در محیط‌های کاری چند فرهنگی چگونه است؟

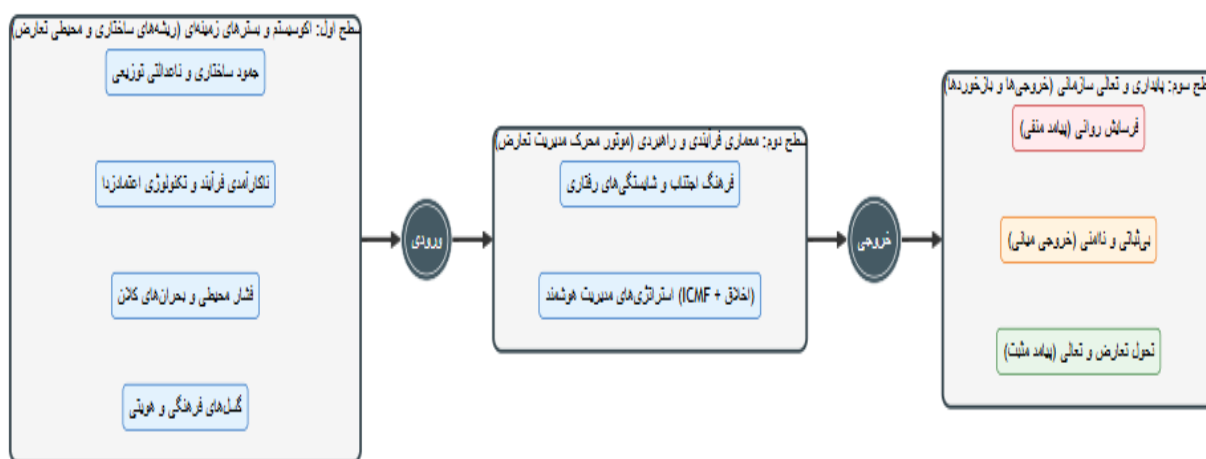
بر اساس یافته‌های این پژوهش، مدیریت اثربخش تعارض در محیط پیچیده و چندفرهنگی وزارت کشور نیازمند عبور از مدل‌های سنتی، تک‌بعدی و واکنشی (مانند مدل‌های مبتنی بر حل و فصل صرف) و حرکت به سوی یک الگوی اکوسیستمی، چندلایه و تحول‌آفرین است. این الگو بر سه ستون اصلی استوار است: ۱) تشخیص چندلایه، ۲) راهبرد هوشمند و هیبریدی، و ۳) پایداری مبتنی بر شایستگی. فلسفه بنیادین و هسته مرکزی این الگوی جامع، استوار بر تغییر پارادایم سنتی مدیریت تعارض از رویکرد حل و فصل یا سرکوب، به رویکرد نوین تحول تعارض است. در این چارچوب نظری، تعارض دیگر به مثابه یک پدیده ذاتا مخرب یا یک ناهنجاری سازمانی که باید به سرعت حذف شود، نگریسته نمی‌شود؛ بلکه به عنوان نوعی انرژی بالقوه و اجتناب‌ناپذیر در نظر گرفته می‌شود که در صورت مدیریت صحیح و هوشمندانه، ظرفیت تبدیل شدن به موتور محرک نوآوری، یادگیری سازمانی، بازسازی روابط کهنه و تعالی عملکرد را داراست. بنابراین، غایت نهایی این الگو صرفاً پایان دادن به مناقشات نیست، بلکه هدف اصلی تغییر ماهیت تعارض از یک نیروی فرساینده به یک فرصت سازنده است که پویایی و حیات سازمان را تضمین می‌کند.

هرگونه مداخله اثربخش نیازمند عبور از سطح ظاهری مشکلات و نفوذ به لایه‌های زیرین است. در این فرآیند که حرکتی از بیرون به درون دارد، ابتدا لایه محیطی مورد واکاوی قرار می‌گیرد تا مشخص شود کدام فشارهای سیاسی، امنیتی و نهادی از اکوسیستم پیرامونی به درون سازمان سرریز کرده‌اند و آیا فرهنگ آماده‌باش دائمی و مدیریت بحران‌زده، مانع از ریشه‌یابی عمیق مسائل شده است یا خیر. پس از آن، تحلیل‌گران به لایه ساختاری نفوذ می‌کنند تا دریابند چگونه تمرکز شدید منابع، قوانین خشک و فقدان شفافیت در توزیع پاداش و بودجه، به شکل‌گیری احساس بی‌عدالتی و رقابت‌های ناسالم دامن زده است. در عمق بیشتر، لایه هویتی و گسل‌های فرهنگی نمایان می‌شود که در آن شکاف‌های نسلی، قومی و تضاد میان صف و ستاد، همراه با کوری فرهنگی و فقدان مهارت‌های ارتباطی، زمینه‌ساز سوء تفاهم‌های عاطفی می‌گردند. نهایتاً، تشخیص به هسته مرکزی یا لایه روانی می‌رسد که در آن پیامدهای انسانی تعارضات حل‌نشده، نظیر فرسودگی شغلی، استعفای خاموش و انتقام‌های منفعلانه، پایداری سازمان را از درون تهدید می‌کند.

پس از دستیابی به یک تشخیص دقیق و چندلایه، مرحله طراحی و اجرای راهبرد هوشمند و هیبریدی آغاز می‌شود؛ چرا که یک نسخه واحد برای تمام سطوح تعارض کارساز نیست. در سطح کلان و ساختاری، تمرکز بر کاهش جمود و اصلاح فرآیندهای اعتمادزداست که از طریق بازنگری در توزیع عادلانه منابع، ایجاد شفافیت رویه‌ای و تفویض اختیار واقعی به واحدهای استانی (صف) محقق می‌شود. همزمان در سطح میانی و تیمی، راهبردها بر پل زدن بر روی گسل‌های هویتی متمرکز می‌شوند. این امر نیازمند پیاده‌سازی مدل مدیریت ارتباطات میان‌فرهنگی (ICMF) شامل شناسایی تفاوت‌ها و برنامه‌ریزی برای تعامل، تأسیس آزمایشگاه‌های فرهنگ برای شبیه‌سازی گفتگوهای دشوار و بهره‌گیری از ظرفیت افراد دوفرهنگی به عنوان میان‌داران غیررسمی است که توانایی ترجمه و تلطیف فضاها را دارند. در سطح خرد

و فردی نیز، مداخله‌ها با هدف ترمیم سرمایه روانی، از طریق آموزش هوشمندی فرهنگی به عنوان معیار ارتقای مدیران، اجرای طرح‌های متاورینگ معکوس برای انتقال تجربیات بین‌نسلی و ترویج سبک رهبری اخلاقی مبتنی بر شنیدن فعال صورت می‌پذیرد.

در نهایت، موفقیت و اثربخشی این الگو در گرو پایداری و نهادینه‌سازی تحول است تا دستاوردها به بخشی از DNA سازمان تبدیل شوند. این پایداری از طریق استقرار نظام مدیریت پسا-تعارض تضمین می‌شود که در آن فرآیندهای رسمی و غیررسمی برای ترمیم روابط آسیب‌دیده و بازسازی اعتماد از دست رفته طراحی شده است. افزون بر این، ایجاد حلقه‌های بازخورد مستمر و کانال‌های امن برای بیان نقدها، به سازمان اجازه می‌دهد تا تعارضات را پیش از تبدیل شدن به بحران، شناسایی کند. تکمیل‌کننده این چرخه، بازتعریف روایت سازمانی است؛ به گونه‌ای که با به اشتراک‌گذاری داستان‌های موفقیت‌آمیز تبدیل تعارض به نوآوری، ذهنیت جمعی کارکنان و مدیران به تدریج تغییر کرده و فرهنگ سازمانی از هراس نسبت به تعارض، به استقبال از آن به عنوان فرصتی برای رشد و تعالی تغییر جهت دهد. این گونه است که الگوی جامع پیشنهادی، با پیوند زدن تشخیص عمیق، استراتژی چندسطحی و مکانیزم‌های پایداری، چارچوبی واقع‌بینانه و بومی برای مواجهه با پیچیدگی‌های وزارت کشور فراهم می‌آورد.



شکل ۱- نقشه مفهومی مدیریت تعارض در محیط‌های چندفرهنگی در وزارت کشور با رویکرد سیستمی

تفسیر نهایی یافته‌های کیفی این پژوهش نشان می‌دهد که پدیده «تعارض» در محیط‌های کاری چندفرهنگی وزارت کشور، یک متغیر تک‌بعدی یا صرفاً یک مشکل ارتباطی میان‌فردی نیست؛ بلکه پدیده‌ای «اکوسیستمی»، چندلایه و رسوب‌کرده است. تحلیل کدهای استخراج شده و شبکه مضامین اثبات می‌کند که بخش عمده‌ای از پرخاشگری‌ها، استعفا‌های خاموش و اصطکاک‌های بوروکراتیک در سطح خرد (کارکنان)، در واقع بازتولید نارسایی‌های ساختاری در سطح کلان (شکاف صف و ستاد، تمرکزگرایی و مداخلات سیاسی) هستند.

تفسیر استقرایی داده‌ها ما را به یک مدل پیازی سه‌لایه رهنمون می‌سازد:

۱. لایه بیرونی (اکوسیستم و ساختار):

ریشه تعارضات در جمود ساختاری، تکنولوژی‌های فاقد روح (اعتمادزدا) و فشارهای کلان امنیتی و هیدروپلیتیک نهفته است. سازمان در این لایه با توزیع ناعادلانه منابع، بستر تعارض را مستعد می‌کند.

۲. لایه میانی (معماری راهبردی و فرهنگ):

در مواجهه با لایه بیرونی، کارکنان و مدیران عموماً به «فرهنگ اجتناب» و «حفظ آبرو» پناه می‌برند که تعارض را پنهان می‌کند اما حل نمی‌کند. در مقابل، راهبرد مطلوب در این لایه، استفاده از استراتژی‌های مدیریت هوشمند و بهره‌گیری از ظرفیت میان‌داران دوفرهنگی برای ترجمه کدها و زبان‌های مختلف است.

۳. لایه درونی (خروجی و پایداری سازمانی):

تقابل دو لایه قبل، پیامدهای خود را در این لایه نشان می‌دهد. اگر مدیریت تعارض سنتی و سرکوب‌گرایانه باشد، به «فرسایش روانی و استعفای خاموش» ختم می‌شود. اما اگر رویکرد سیستمی حاکم شود، نتیجه آن «تحول تعارض و تعالی سازمانی» خواهد بود.

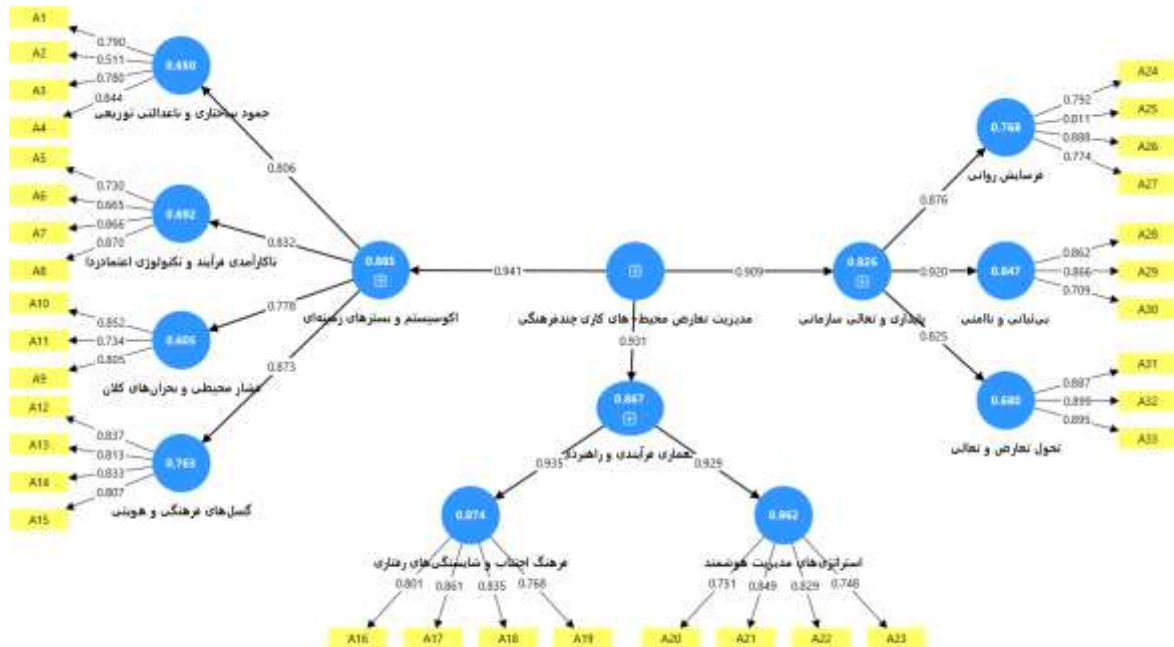
نقطه ثقل و تفسیر غایی این پژوهش آن است که در بافت چندفرهنگی نهادی حاکمیتی چون وزارت کشور، رویکرد «حل و فصل تعارض» که مبتنی بر پاک کردن سریع صورت مسئله است، کارایی ندارد. سازمان نیازمند تغییر پارادایم به سمت «تحول تعارض» است. در این رویکرد، تفاوت‌های قومی، زبانی و محلی به جای آنکه تهدیدی امنیتی تلقی شوند، به عنوان کاتالیزوری برای یادگیری سازمانی، بازسازی فرآیندهای معیوب و ایجاد نوآوری در تصمیم‌گیری‌های منطقه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرند. الگوی نهایی پژوهش، چارچوبی است که به جای اطفای حریق مناقشات، به مدیریت و هدایت انرژی حاصل از این تفاوت‌ها می‌پردازد.

به منظور ارائه تصویری کلی از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری، اطلاعات مربوط به جنسیت، سن، میزان تحصیلات، سابقه خدمت، نوع استخدام و پست سازمانی پاسخ‌دهندگان در جدول زیر به صورت یکپارچه ارائه شده است.

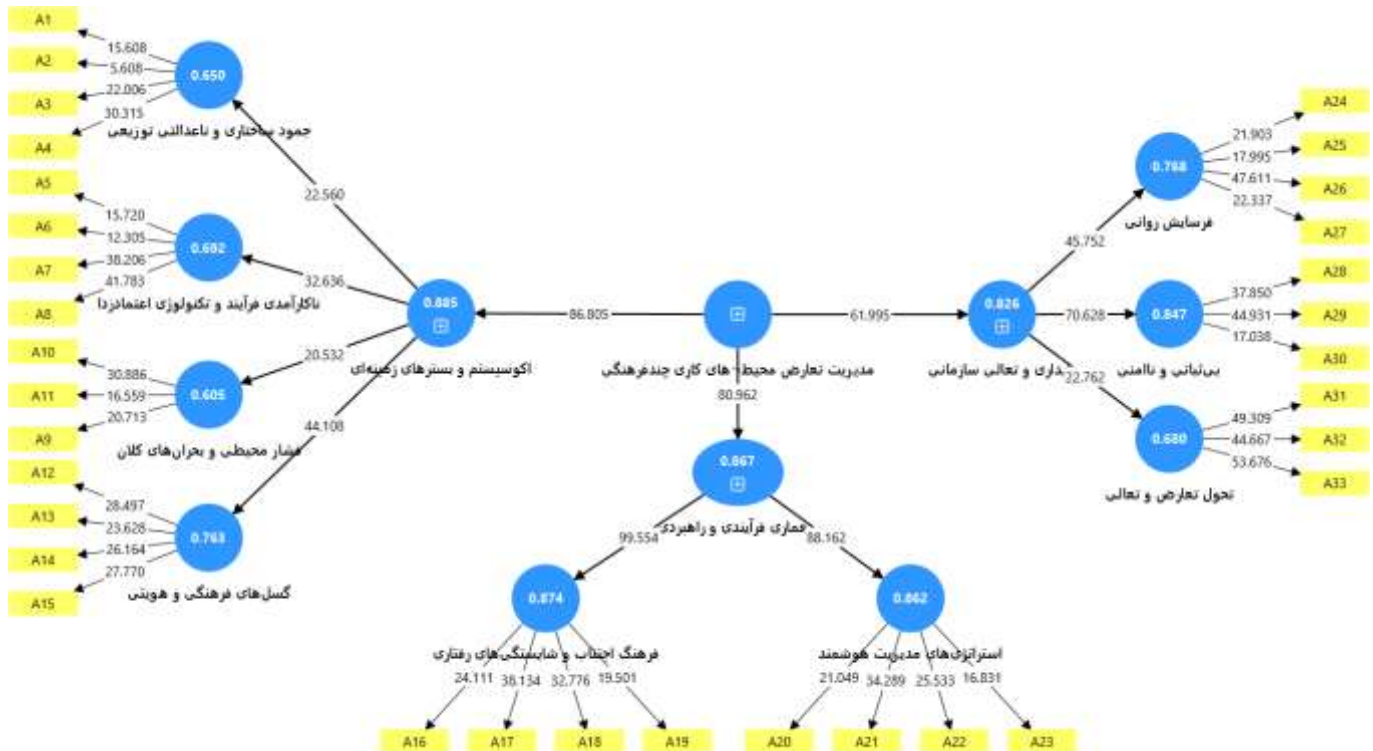
جدول ۳. توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌دهندگان بر اساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

متغیر جمعیت‌شناختی	طبقه‌بندی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۲۵۸	۷۰/۷
	زن	۱۰۷	۲۹/۳
گروه سنی	کمتر از ۳۰ سال	۴۲	۱۱/۵
	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۳۲	۳۶/۲
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۴۰	۳۸/۳
	بالتر از ۵۰ سال	۵۱	۱۴/۰
	دیپلم و کاردانی	۳۵	۹/۶
میزان تحصیلات	کارشناسی	۱۴۸	۴۰/۵
	کارشناسی ارشد	۱۴۵	۳۹/۷
	دکتری تخصصی	۳۷	۱۰/۲
	کمتر از ۵ سال	۴۰	۱۱/۰
	۶ تا ۱۰ سال	۷۵	۲۰/۵
سابقه خدمت	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۱۰	۳۰/۱
	۱۶ تا ۲۰ سال	۹۰	۲۴/۷
	بیشتر از ۲۰ سال	۵۰	۱۳/۷
	رسمی	۲۱۵	۵۸/۹
	پیمانی	۹۵	۲۶/۰
نوع استخدام	قراردادی	۳۸	۱۰/۴
	سایر	۱۷	۴/۷
	مدیر ارشد/مدیر میانی	۳۷	۱۰/۱
	رئیس اداره/کارشناس مسئول	۹۰	۲۴/۷
	کارشناس	۱۸۵	۵۰/۷
پست سازمانی/رده شغلی	سایر مشاغل	۵۳	۱۴/۵
	جمع	۳۶۵	۱۰۰

در شکل ۲ نمودار مسیر به همراه ضرایب استاندارد و در شکل ۳ نمودار مسیر به همراه ضرایب T ارائه شده است. همچنین گویه‌های پرسش‌نامه‌ها جهت وضوح بیشتر مدل، با استفاده از امکانات نرم‌افزار مخفی شده است (علامت مثبت در دایره متغیرهای مکنون گویای این نکته می‌باشد). نمودار زیر مدل مفهومی تحقیق در حالت ضرایب مسیر استاندارد شده را نشان می‌دهد.



شکل ۲- نمودار مسیر به همراه ضرایب استاندارد در مدل نهایی



شکل ۳- نمودار مسیر به همراه ضرایب T در مدل نهایی

همان‌طوری که شکل ۴۳ نشان می‌دهد که تمامی مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم معنی‌دار بودند. همچنین گویه‌های پرسش‌نامه‌ها جهت وضوح بیشتر مدل، با استفاده از امکانات نرم‌افزار مخفی‌شده است (علامت مثبت در دایره متغیرهای مکنون گویای این نکته می‌باشد). از آنجا که این مدل یک مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم (سلسله‌مراتبی) است، مسیرها در دو سطح «مدل اصلی به ابعاد سه‌گانه» و «ابعاد سه‌گانه به مضامین سازمان‌دهنده (نه‌گانه)» گزارش شده است.

جدول ۴. نتایج معناداری روابط بین ابعاد و مؤلفه‌های مدل مدیریت تعارض محیط‌های کاری چندفرهنگی

مسیرهای مدل (روابط بین متغیرها)	ضریب مسیر (β)	آماره تی (T - value)	نتیجه
مسیرهای سطح اول (مدل اصلی به ابعاد سه‌گانه)			
مدیریت تعارض محیط‌های کاری چند فرهنگی ← اکوسیستم و بسترهای زمینه‌ای	۰/۹۴۱	۸۶/۸۰۵	معنادار
مدیریت تعارض محیط‌های کاری چند فرهنگی ← معماری فرآیندی و راهبردی	۰/۹۳۱	۸۰/۹۶۲	معنادار
مدیریت تعارض محیط‌های کاری چند فرهنگی ← پایداری و تعالی سازمانی	۰/۹۰۹	۶۱/۹۹۵	معنادار
مسیرهای سطح دوم (ابعاد به مضامین سازمان‌دهنده)			
اکوسیستم و بسترهای زمینه‌ای ← جمود ساختاری و نا عدالتی توزیعی	۰/۸۰۶	۲۲/۵۶۰	معنادار
اکوسیستم و بسترهای زمینه‌ای ← ناکارآمدی فرآیند و تکنولوژی اعتماد زدا	۰/۸۳۲	۳۲/۶۳۶	معنادار
اکوسیستم و بسترهای زمینه‌ای ← فشار محیطی و بحران‌های کلان	۰/۷۷۸	۲۰/۵۳۲	معنادار
اکوسیستم و بسترهای زمینه‌ای ← گسل‌های فرهنگی و هویتی	۰/۸۷۳	۴۴/۱۰۸	معنادار
معماری فرآیندی و راهبردی ← فرهنگ اجتناب و شایستگی‌های رفتاری	۰/۹۳۵	۹۹/۵۵۴	معنادار
معماری فرآیندی و راهبردی ← استراتژی‌های مدیریت هوشمند	۰/۹۲۹	۸۸/۱۶۲	معنادار
پایداری و تعالی سازمانی ← فرسایش روانی	۰/۸۷۶	۴۵/۷۵۲	معنادار
پایداری و تعالی سازمانی ← بی‌ثباتی و ناامنی	۰/۹۲۰	۷۰/۶۲۸	معنادار
پایداری و تعالی سازمانی ← تحول تعارض و تعالی	۰/۸۲۵	۲۲/۷۶۲	معنادار

در نهایت، ساختار عاملی مفهوم‌سازی‌شده در بخش کیفی، توسط داده‌های کمی با قدرت بسیار بالا برازش شده و روایی سازه مدل به طور کامل تأیید می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت تعارض در محیط‌های کاری چندفرهنگی وزارت کشور، پدیده‌ای چندسطحی، پویا و وابسته به تعامل هم‌زمان عوامل ساختاری، فرایندی، فرهنگی، رفتاری و پیامدی است. نتایج بخش کیفی به استخراج سه بعد اصلی شامل «اکوسیستم و بسترهای زمینه‌ای»، «معماری فرایندی و راهبردی» و «پایداری و تعالی سازمانی» منجر شد و در بخش کمی نیز اعتبار این ساختار با قدرت بالایی تأیید گردید. در سطح اول، مدیریت تعارض محیط‌های کاری چندفرهنگی با اکوسیستم و بسترهای زمینه‌ای دارای ضریب مسیر ۰/۹۴۱ و آماره t برابر با ۸۶/۸۰۵ بود؛ در سطح دوم، رابطه آن با معماری فرایندی و راهبردی با ضریب ۰/۹۳۱ و t برابر با ۸۰/۹۶۲ تأیید شد و در سطح سوم نیز پایداری و تعالی سازمانی با ضریب ۰/۹۰۹ و t برابر با ۶۱/۹۹۵ ارتباط معناداری با سازه اصلی نشان داد. این نتایج بیانگر آن است که تعارض در محیط‌های چندفرهنگی را نمی‌توان صرفاً به تفاوت‌های فردی یا سبک‌های ارتباطی تقلیل داد، بلکه باید آن را در چارچوب یک نظام به‌هم‌پیوسته تحلیل کرد که در آن ساختار سازمانی، توزیع منابع، شرایط محیطی، تفاوت‌های هویتی، فرهنگ سازمانی، قابلیت‌های رفتاری و راهبردهای مدیریتی به صورت متقابل بر یکدیگر اثر می‌گذارند. این برداشت با دیدگاه مادالینا همسو است که تعارض را بخشی

اجتناب‌ناپذیر از پویایی سازمان و مرتبط با ساختارها، منابع و روابط قدرت می‌داند (Madalina, 2016). همچنین با چارچوب‌های جدید مدیریت محیط‌های چندفرهنگی همخوانی دارد که بر ماهیت پیچیده و نظام‌مند این محیط‌ها تأکید کرده‌اند (Zygosz, 2024).

در بعد نخست، یافته‌ها نشان دادند که «جمود ساختاری و ناعدالتی توزیعی»، «ناکارآمدی فرایند و تکنولوژی اعتمادزدا»، «فشار محیطی و بحران‌های کلان» و «گسل‌های فرهنگی و هویتی» اجزای اصلی اکوسیستم و بسترهای زمینه‌ای تعارض هستند. در میان این مؤلفه‌ها، گسل‌های فرهنگی و هویتی با ضریب مسیر ۰.۸۷۳ و ناکارآمدی فرایند و تکنولوژی اعتمادزدا با ضریب ۰.۸۳۲ از روابط قوی برخوردار بودند. این یافته نشان می‌دهد که تفاوت‌های فرهنگی زمانی به تعارض سازمانی تبدیل می‌شوند که با ساختارهای ناکارآمد، ادراک نابرابری و ضعف در فرایندهای ارتباطی همراه شوند. در سازمان‌های چندفرهنگی، تفاوت‌های زبانی، قومی و هویتی به خودی خود الزاماً مخرب نیستند، بلکه زمانی مسئله‌آفرین می‌شوند که سازمان نتواند سازوکارهایی برای تعامل عادلانه، ارتباط روشن و مشارکت متوازن ایجاد کند. این نتیجه با دیدگاه ورکویتن همسو است که چندفرهنگ‌گرایی را دارای ظرفیت هم‌زمان برای انسجام و مرزبندی اجتماعی می‌داند و تأکید می‌کند که نحوه سازمان‌دهی روابط بین‌گروهی تعیین‌کننده پیامدهای آن است (Verkuyten, 2007). از سوی دیگر، پژوهش استهل و همکاران نشان داد که تنوع فرهنگی در صورت مدیریت مناسب می‌تواند منبع خلاقیت، یادگیری و عملکرد بهتر باشد، اما در صورت فقدان سازوکارهای هماهنگی، زمینه بروز اصطکاک و سوءتفاهم را فراهم می‌کند (Stahl et al., 2010). بنابراین، یافته حاضر تأیید می‌کند که مسئله اصلی نه وجود تفاوت، بلکه کیفیت ساختار و فرایندی است که این تفاوت‌ها در آن عمل می‌کنند.

نتایج مربوط به جمود ساختاری و ناعدالتی توزیعی نیز قابل توجه است. ضریب مسیر ۰.۸۰۶ برای این مؤلفه نشان داد که تمرکز منابع، نابرابری ادراک‌شده میان ستاد و صف، محدودیت اختیار، بی‌عدالتی در ارتقا و رقابت بر سر منابع می‌تواند بستر مهمی برای تعارض باشند. این نتیجه با پژوهش علی‌نژاد جیدان و همکاران همسو است که در طراحی خط‌مشی‌های مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌های دولتی ایران، متغیرهای ساختاری، سیاستی و مدیریتی را عناصر اساسی معرفی کرده‌اند (Alinejad Jidan et al., 2023). به همین ترتیب، پژوهش داو و همکاران نشان می‌دهد که کیفیت ساختارهای حکمرانی و محیط فرهنگی سازمان می‌تواند بر روابط، تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی اثرگذار باشد (Daw et al., 2023). بر این اساس، هنگامی که کارکنان احساس کنند فرصت‌ها، منابع و اختیارات به شکل عادلانه توزیع نشده است، تفاوت‌های فرهنگی ممکن است به کانالی برای تفسیر بی‌عدالتی تبدیل شوند. در چنین شرایطی، هویت قومی یا منطقه‌ای نه صرفاً یک ویژگی فردی، بلکه چارچوبی برای تفسیر رفتار سازمان و توزیع قدرت می‌شود.

یافته دیگر پژوهش، نقش معنادار ناکارآمدی فرایند و تکنولوژی اعتمادزدا در شکل‌گیری تعارض بود. این نتیجه نشان می‌دهد که اتوماسیون، ارتباطات دیجیتال و رویه‌های اداری زمانی که بدون توجه به ابعاد فرهنگی و انسانی اجرا شوند، می‌توانند به جای کاهش اصطکاک، اعتماد بین‌فردی را تضعیف کنند. این مسئله به‌ویژه در فرهنگ‌هایی که ارتباطات زمینه‌مند، نشانه‌های غیرکلامی و روابط چهره‌به‌چهره اهمیت زیادی دارند، قابل توجه است. یافته حاضر با نتایج لیفینتسف و کانه‌ویل‌هاس همخوانی دارد که تفاوت در قواعد ارتباطی، برداشت از پیام‌ها و الگوهای تعامل را از موانع مهم همکاری در محیط‌های چندفرهنگی دانسته‌اند (Lifintsev & Canhavihas, 2017). همچنین، پژوهش گوو نشان داده است که تعارضات میان‌فرهنگی اغلب از سوءبرداشت، تفاوت در رمزگذاری پیام و ضعف در تعدیل شیوه ارتباطی ناشی می‌شوند و مدیریت آن‌ها مستلزم راهبردهای ارتباطی آگاهانه و انعطاف‌پذیر است (Guo, 2025). بنابراین، دیجیتالی‌شدن فرایندها زمانی اثربخش خواهد بود که با تقویت شفافیت، اعتماد و حساسیت فرهنگی همراه باشد.

در رابطه با فشار محیطی و بحران‌های کلان نیز ضریب مسیر ۰.۷۷۸ به دست آمد که بیانگر نقش معنادار شرایط بیرونی در تشدید تعارضات داخلی سازمان است. وزارت کشور به دلیل ماهیت حاکمیتی خود، در معرض فشارهای سیاسی، امنیتی، اجتماعی و منطقه‌ای قرار دارد و این فشارها می‌توانند به درون ساختار سازمانی سرریز شوند. در چنین شرایطی، تعارضات تخصصی یا اجرایی ممکن است به سرعت ماهیت سیاسی یا هویتی پیدا کنند. این نتیجه را می‌توان با رویکرد مادلینا تبیین کرد که سازمان را سیستمی باز و زنده می‌داند که تعامل آن با محیط بیرونی بر سطح و ماهیت تعارضات داخلی اثر می‌گذارد (Madalina, 2016). همچنین با دیدگاه‌های مربوط به مدیریت چندفرهنگی همخوان است که تأکید دارند محیط اجتماعی و نهادی باید در کنار ویژگی‌های فردی کارکنان مورد توجه قرار گیرد (Zygosz, 2024). در نتیجه، مدیریت تعارض در سازمان‌های حاکمیتی نمی‌تواند تنها بر آموزش مهارت‌های فردی متمرکز باشد، بلکه مستلزم مدیریت فشارهای محیطی و اصلاح نحوه انتقال این فشارها به سطوح اجرایی سازمان است.

در بعد دوم، یعنی معماری فرایندی و راهبردی، دو مؤلفه «فرهنگ اجتناب و شایستگی‌های رفتاری» و «استراتژی‌های مدیریت هوشمند» شناسایی شدند. ضرایب مسیر به ترتیب ۰.۹۳۵ و ۰.۹۲۹ بود که از قوی‌ترین روابط مدل محسوب می‌شوند. این یافته نشان می‌دهد که نحوه مواجهه کارکنان و مدیران با تعارض و کیفیت راهبردهای مورد استفاده، نقش مرکزی در هدایت پیامدهای تعارض دارند. اهمیت فرهنگ اجتناب با مطالعاتی که بر نقش ارزش‌های فرهنگی در انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض تأکید کرده‌اند، سازگار است. آغاز و طالعی نشان دادند که تفاوت‌های ارزشی می‌توانند الگوی استفاده از سبک‌هایی مانند اجتناب، سازش یا همکاری را تغییر دهند (Aghaz & Talei, 2020). همچنین کیم و لیونگ تأکید کرده‌اند که سبک‌های مدیریت تعارض باید در چارچوب فرهنگی تفسیر شوند و اجتناب در فرهنگ‌های جمع‌گرا همیشه نشانه ضعف یا بی‌تفاوتی نیست، بلکه ممکن است برای حفظ هماهنگی و روابط اجتماعی به کار رود (Kim & Leung, 2012). پژوهش یمینی و همکاران نیز نشان داده است که رابطه فرهنگ و راهبرد تعارض از طریق ملاحظات ابزاری و اهداف تعامل میانجی‌گری می‌شود (Yamini et al., 2025). از این منظر، یافته حاضر نشان می‌دهد که فرهنگ اجتناب در وزارت کشور می‌تواند دو کارکرد داشته باشد: در کوتاه‌مدت مانع تشدید تنش شود، اما اگر بدون سازوکار حل واقعی تعارض ادامه یابد، اختلافات را به لایه‌های پنهان منتقل کند.

ضریب بالای مسیر استراتژی‌های مدیریت هوشمند نیز نشان می‌دهد که موفقیت در مدیریت تعارض به انتخاب راهبردهایی بستگی دارد که متناسب با ماهیت فرهنگی، سطح تعارض و ویژگی‌های موقعیت باشند. این یافته با پژوهش کاپوتو و همکاران همسو است که هوش فرهنگی را عامل تعدیل‌کننده مهمی در رابطه میان جهت‌گیری فرهنگی و انتخاب سبک مدیریت تعارض معرفی کرده‌اند (Caputo et al., 2018). مدیرانی که از هوش فرهنگی بالاتری برخوردارند، بهتر می‌توانند منشأ تعارض را تشخیص داده و میان تعارضات ناشی از منافع، ساختار، هویت و سوء تفاهم فرهنگی تمایز قائل شوند. نتایج پژوهش گوو نیز بر اهمیت استفاده از راهبردهای هدفمند در تعارضات میان‌فرهنگی تأکید دارد (Guo, 2025). علاوه بر این، یافته گیتینگ و همکاران نشان می‌دهد آموزش رهبری و مدیریت تعارض می‌تواند قابلیت منابع انسانی را در مواجهه با موقعیت‌های پیچیده تقویت کند (Ginting et al., 2024). بنابراین، یافته‌های پژوهش حاضر از این دیدگاه حمایت می‌کنند که مدیریت تعارض یک شایستگی قابل توسعه است و سازمان می‌تواند از طریق آموزش، متورینگ، توسعه هوش فرهنگی و ایجاد سازوکارهای میانجی‌گری آن را تقویت کند.

در همین زمینه، نقش رهبری چندفرهنگی نیز اهمیت دارد. راهبردهای هوشمند مدیریت تعارض زمانی اثربخش خواهند بود که مدیران توانایی درک تفاوت‌های فرهنگی، ایجاد اعتماد و مدیریت روابط میان گروه‌های مختلف را داشته باشند. این نتیجه با یافته‌های کتن و کتن همسو است که نبود رهبری چندفرهنگی را یکی از عوامل افزایش هزینه‌های تعارض سازمانی معرفی کرده‌اند (Canen & Canen, 2008). همچنین تفاوت‌های نسلی می‌تواند بر ادراک کارکنان از رفتار مدیر، مشروعیت اقتدار و شیوه ارتباط اثر بگذارد و در صورت نادیده گرفتن، زمینه تعارض را افزایش دهد (Salvosa & Hechanova, 2021). بنابراین، در سازمانی مانند وزارت کشور، توسعه مدیرانی که بتوانند هم‌زمان با تفاوت‌های قومی، نسلی و منطقه‌ای تعامل کنند، یکی از الزامات اساسی برای اثربخشی مدل پیشنهادی است.

در بعد سوم، یعنی پایداری و تعالی سازمانی، سه مؤلفه «فرسایش روانی»، «بی‌ثباتی و ناامنی» و «تحول تعارض و تعالی» شناسایی شدند. ضرایب مسیر این سه مؤلفه به ترتیب ۰.۸۷۶، ۰.۹۲۰ و ۰.۸۲۵ بود. بالا بودن ضریب بی‌ثباتی و ناامنی نشان می‌دهد که تعارضات مدیریت نشده می‌توانند احساس امنیت شغلی، اعتماد و ثبات روانی کارکنان را به میزان قابل توجهی تضعیف کنند. این پیامدها می‌توانند خود را به شکل سکوت سازمانی، کناره‌گیری، کاهش مشارکت و کاهش تعلق نشان دهند. از سوی دیگر، فرسایش روانی نیز نشان می‌دهد که تعارض مزمن صرفاً یک مسئله ارتباطی نیست، بلکه می‌تواند سرمایه روانی سازمان را تحلیل ببرد. این یافته با دیدگاه دون-سولومون و فاکیدوما همخوان است که مدیریت نامناسب تنوع فرهنگی را عاملی برای کاهش اثربخشی و محدود شدن ظرفیت نوآوری می‌دانند (Don-Solomon & Fakidouma, 2021). همچنین می‌توان آن را در امتداد یافته‌های داو و همکاران تفسیر کرد که بر اثر زمینه فرهنگی و سازوکارهای حکمرانی بر عملکرد سازمانی تأکید دارند (Daw et al., 2023).

در مقابل، مؤلفه تحول تعارض و تعالی با ضریب مسیر ۰.۸۲۵ نشان داد که تعارض می‌تواند در صورت مدیریت مناسب، به پیامدی سازنده تبدیل شود. این یافته یکی از مهم‌ترین نتایج پژوهش حاضر است، زیرا رویکرد مدل را از «حل تعارض» به «تحول تعارض» گسترش می‌دهد. در این دیدگاه، هدف مدیریت صرفاً پایان دادن به اختلاف نیست، بلکه استفاده از تعارض برای بازنگری در روابط، یادگیری، اصلاح فرایندها و ایجاد نوآوری است. این تفسیر با پژوهش استهل و همکاران همخوان است که بر جنبه مثبت تنوع فرهنگی و ظرفیت آن برای افزایش خلاقیت و یادگیری تأکید کرده‌اند (Stahl et al., 2010). همچنین نتایج بی‌نشان می‌دهد که تیم‌های چندفرهنگی در صورت برخورداری از سازوکارهای مناسب همکاری می‌توانند از تنوع به‌عنوان محرک خلاقیت استفاده کنند (Yi, 2024). بنابراین، تعارض فرهنگی زمانی به مزیت تبدیل می‌شود که سازمان آن را منبع اطلاعات و فرصت بازطراحی بداند، نه صرفاً تهدیدی برای نظم.

این نتیجه با پژوهش‌های حوزه مدیریت فرهنگی در ایران نیز همخوان است. پورموسوی و همکاران در تدوین مدل مدیریت چندفرهنگی برای محیط‌های آموزشی بر ضرورت وجود ساختار و مهارت‌های مدیریتی متناسب با تنوع فرهنگی تأکید کرده‌اند (Pourmousavi et al., 2020). همچنین قلی‌زاده و همکاران نشان داده‌اند که استفاده مدیران از مهارت‌های مدیریت تنوع می‌تواند مشارکت اجتماعی را افزایش دهد (Gholizadeh et al., 2011). تقوی‌زاده گلپایگانی نیز نقش آموزش مبتنی بر همکاری را در توسعه تعاملات فرهنگی مورد تأکید قرار داده است (Taghavizadeh Golpayegani, 2023). اگرچه این پژوهش‌ها عمدتاً در محیط‌های آموزشی انجام شده‌اند، منطق زیربنایی آن‌ها با یافته حاضر سازگار است؛ بدین معنا که تفاوت فرهنگی در حضور مهارت، تعامل و ساختار حمایتی می‌تواند به همکاری تبدیل شود. یافته‌های پژوهش همچنین با ملاحظات فرهنگی و بومی جامعه ایران سازگار است. فرایور و همکاران در بررسی آموزه‌های قرآنی بر کرامت انسانی، نفی برتری قومی و اهمیت اخلاق در تنظیم روابط اجتماعی تأکید کرده‌اند (Farivar et al., 2019). قاسمی و همکاران نیز در

بررسی قومیت و ملی‌گرایی در اندیشه‌های بومی، بر امکان جمع میان هویت‌های قومی و تعلق جمعی تأکید داشته‌اند (Ghasemi et al., 2013). این رویکرد می‌تواند مبنایی برای تفسیر بخش اخلاقی مدل حاضر باشد؛ به این معنا که مدیریت تعارض در سازمان‌های چندفرهنگی ایران علاوه بر مهارت‌های تکنیکی، نیازمند اصولی مانند عدالت، احترام، کرامت، گفت‌وگو و پرهیز از تبعیض است. بر همین اساس، تلفیق هوش فرهنگی و اخلاق مدیریتی می‌تواند به مدلی بومی‌تر و سازگارتر با زمینه سازمانی ایران منجر شود.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تعارض در محیط‌های کاری چندفرهنگی وزارت کشور نه یک رویداد منفرد، بلکه فرایندی است که از بسترهای ساختاری و محیطی آغاز می‌شود، در سطح فرهنگی و رفتاری پردازش می‌گردد و سرانجام به پیامدهای روانی یا سازمانی منجر می‌شود. این منطق با چارچوب‌های جامع مدیریت تنوع فرهنگی همسو است که تأکید دارند مدیریت مؤثر باید به شکل یک سیستم یکپارچه طراحی شود (Ezzat Othman & Ibrahim Fouda, 2022). بنابراین، الگوی «اکوسیستم-راهبرد-پیامد» ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند توضیح دهد که چرا مداخله صرف در سطح فردی یا اجرای یک تکنیک واحد مدیریت تعارض کافی نیست. اثربخشی واقعی زمانی حاصل می‌شود که سازمان هم‌زمان ساختارهای ناعادلانه را اصلاح کند، فرایندهای ارتباطی را بهبود بخشد، شایستگی‌های فرهنگی و رفتاری را توسعه دهد و سازوکارهایی برای ترمیم روابط پس از تعارض ایجاد نماید. از این منظر، تحول تعارض نه نقطه پایان، بلکه نتیجه یک چرخه یادگیری سازمانی است که می‌تواند از تنوع فرهنگی به‌عنوان منبعی برای پایداری، نوآوری و تعالی بهره‌گیرد.

پژوهش حاضر با برخی محدودیت‌ها همراه بود. نخست، میدان پژوهش به وزارت کشور و واحدهای وابسته به آن محدود بود و ویژگی‌هایی مانند ساختار بوروکراتیک، ماهیت حاکمیتی، تمرکزگرایی و حساسیت‌های سیاسی و امنیتی ممکن است تعمیم مستقیم نتایج به سازمان‌های خصوصی، استارت‌آپ‌ها یا نهادهای غیردولتی را محدود سازد. دوم، ماهیت مقطعی بخش کمی امکان بررسی تغییرات تعارض و پیامدهای آن در طول زمان را فراهم نکرد. سوم، به دلیل حساسیت موضوعاتی مانند تبعیض، تعارضات قومی، ناامنی شغلی و مداخلات سیاسی، احتمال محافظه‌کاری پاسخ‌دهندگان و سوگیری مطلوبیت اجتماعی وجود داشت. همچنین، استفاده از داده‌های خودگزارشی ممکن است بخشی از روابط مشاهده‌شده را تحت تأثیر ادراک شخصی مشارکت‌کنندگان قرار داده باشد. با وجود تلاش برای ایجاد حداکثر تنوع در نمونه کیفی، تجربیات تمامی گروه‌های فرهنگی، منطقه‌ای و شغلی موجود در ساختار گسترده وزارت کشور الزاماً به یک اندازه نمایندگی نشده است.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل حاضر را در سازمان‌های دولتی دیگر، شهرداری‌ها، دانشگاه‌ها، شرکت‌های بزرگ خصوصی و سازمان‌های فعال در مناطق چندفرهنگی آزمون و مقایسه کنند تا میزان تعمیم‌پذیری ساختار سه‌سطحی آن مشخص شود. اجرای مطالعات طولی می‌تواند نشان دهد که تغییرات در ساختار، فرهنگ و راهبردهای مدیریت تعارض چگونه در طول زمان بر فرسایش روانی، اعتماد، مشارکت و تعالی سازمانی اثر می‌گذارند. همچنین پیشنهاد می‌شود نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند هوش فرهنگی، عدالت سازمانی، امنیت روان‌شناختی، اعتماد سازمانی، سبک رهبری و فاصله قدرت به‌صورت جداگانه بررسی شود. مقایسه کارکنان ستاد و استان‌ها، نسل‌های مختلف، گروه‌های استخدامی و مناطق قومی نیز می‌تواند به شناخت دقیق‌تر تفاوت‌های زمینه‌ای کمک کند. استفاده از طرح‌های مداخله‌ای و آزمایشی برای بررسی اثربخشی آموزش هوش فرهنگی، میانجی‌گری دوفرهنگی و برنامه‌های تحول تعارض نیز می‌تواند ارزش عملی مدل را به‌صورت مستقیم ارزیابی کند.

پیشنهاد می‌شود وزارت کشور نظام مدیریت تعارض را از یک رویکرد واکنشی و موردی به یک نظام پیشگیرانه و چندسطحی تبدیل کند. در سطح ساختاری، لازم است سازوکارهای تخصیص منابع، ارتقا، انتصاب و تفویض اختیار شفاف‌تر شده و فاصله ادراک‌شده میان ستاد و

واحدهای استانی کاهش یابد. در سطح فرایندی، بازنگری در اتوماسیون و کانال‌های ارتباطی با هدف حفظ زمینه انسانی پیام‌ها و ایجاد امکان گفت‌وگوی مستقیم ضروری است. در سطح مدیریتی، آموزش هوش فرهنگی، گفت‌وگوی دشوار، مذاکره، میانجی‌گری و رهبری اخلاقی باید در برنامه توسعه مدیران گنجانده شود و در مناطق چندفرهنگی از مدیران و میانجی‌های دارای تجربه دوفرهنگی استفاده شود. ایجاد کانال‌های امن برای بیان تعارض، استقرار سازوکارهای پساتعارض برای ترمیم اعتماد، اجرای منتورینگ معکوس و برگزاری نشست‌های بین‌فرهنگی نیز می‌تواند به کاهش فاصله‌های نسلی و هویتی کمک کند. در نهایت، پیشنهاد می‌شود موفقیت مدیران صرفاً با شاخص‌های اجرایی سنجیده نشود، بلکه توان آنان در پیشگیری از تعارض مخرب، ایجاد اعتماد، حفظ عدالت و تبدیل اختلافات به فرصت‌های یادگیری و نوآوری نیز در نظام ارزیابی عملکرد لحاظ شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Contemporary organizations increasingly operate in culturally diverse environments characterized by differences in ethnicity, language, religion, regional identity, generational background, values, and communication patterns. Such diversity can create substantial organizational advantages, including broader perspectives, greater creativity, improved problem-solving capacity, and enhanced innovation; however, these benefits do not emerge automatically. When cultural differences are poorly understood or inadequately managed, they may intensify interpersonal misunderstanding, distrust, subgroup formation, and destructive conflict. The growing importance of multicultural workplaces has therefore transformed cultural diversity and conflict management into central concerns of contemporary organizational behavior and management research (Zygosz, 2024). Conflict itself is not necessarily dysfunctional; rather, it represents a natural feature of organizational life arising from differences in goals, interests, perceptions, power relations, and access to scarce resources (Madalina, 2016). In multicultural organizations, however, conflict becomes more complex because cultural values shape communication styles, interpretations of authority, expectations concerning interpersonal behavior, and preferred approaches to disagreement. Cultural dimensions such as individualism–collectivism, power distance, and uncertainty avoidance can substantially influence how employees interpret and respond to organizational situations (Hofstede et al., 2010). Accordingly, behaviors interpreted as assertive or efficient in one cultural setting may be perceived as disrespectful or coercive in another. Multiculturalism may simultaneously strengthen organizational creativity and reinforce in-group/out-group distinctions when differences are combined with inequalities in status, power, or resources (Verkuyten, 2007). Evidence indicates that

culturally diverse teams can achieve important benefits when diversity is appropriately managed (Stahl et al., 2010), and multicultural teamwork can facilitate creativity through the integration of heterogeneous perspectives (Yi, 2024). Nevertheless, different cultural orientations are associated with different conflict-management preferences, including avoidance, accommodation, competition, compromise, and collaboration (Aghaz & Talei, 2020; Kim & Leung, 2012). More recent evidence also indicates that instrumental concerns may mediate the relationship between culture and conflict-management strategies (Yamini et al., 2025). Cultural intelligence is therefore particularly important because it enables individuals to recognize culturally embedded cues, modify interpretations, and select contextually appropriate responses to conflict (Caputo et al., 2018). Communication barriers, differences in nonverbal norms, and contrasting assumptions about organizational hierarchy also complicate cross-cultural cooperation (Lifintsev & Canhavilhas, 2017), while context-sensitive conflict-resolution strategies can reduce misunderstandings and facilitate constructive intercultural communication (Guo, 2025). Leadership constitutes another critical element because the absence of multicultural leadership may increase the organizational costs of unresolved conflict (Canen & Canen, 2008), while leadership and conflict-management training can strengthen employees' ability to address complex disagreements constructively (Ginting et al., 2024). Furthermore, generational differences may affect implicit leadership expectations and interpersonal interactions within culturally heterogeneous workforces (Salvosa & Hechanova, 2021). Organizational culture and governance structures also influence whether diversity becomes a resource or a source of tension (Daw et al., 2023), and effective diversity management can contribute to organizational innovativeness (Don-Solomon & Fakidouma, 2021). Accordingly, comprehensive cultural diversity management requires coordinated attention to human, structural, and procedural dimensions rather than isolated interventions (Ezzat Othman & Ibrahim Fouda, 2022). In the Iranian context, previous studies have emphasized cultural diversity policies in public organizations (Alinejad Jidan et al., 2023), multicultural management in educational settings (Pourmousavi et al., 2020), managerial diversity-management skills (Gholizadeh et al., 2011), and cooperation-based approaches to cultural interaction (Taghavizadeh Golpayegani, 2023). Indigenous ethical perspectives additionally emphasize human dignity, justice, social cohesion, and respect for cultural plurality (Farivar et al., 2019; Ghasemi et al., 2013). Despite these contributions, an integrated model explaining the structural and environmental origins of conflict, strategic processes for managing it, and its organizational consequences in a highly sensitive Iranian governmental institution remains insufficiently developed. Therefore, this study aimed to develop and validate a comprehensive indigenous model of conflict management in multicultural work environments within the Ministry of Interior by identifying the contextual roots of conflict, its process and strategic architecture, and its consequences for organizational sustainability and excellence.

Methods and Materials

This applied-developmental study employed an exploratory sequential mixed-methods design with qualitative and quantitative phases and a cross-sectional time horizon. The research setting comprised the headquarters and affiliated organizational units of the Ministry of Interior. In the qualitative phase, a descriptive–interpretive phenomenological strategy was used to explore the lived experiences, perceptions, and meanings associated with conflict in a multicultural organizational context. Participants consisted of senior managers, experienced experts, consultants, and academic specialists familiar with the structure and interpersonal dynamics of the Ministry. Participants were recruited through criterion-based purposive sampling with maximum variation. Data saturation was substantially reached after 12 interviews, but interviews continued to 15 participants to ensure

conceptual adequacy and confirm that no substantively new themes emerged. Data were collected through semi-structured interviews developed on the basis of the theoretical background and reviewed by organizational behavior experts. Trustworthiness was addressed through credibility, transferability, dependability, and confirmability procedures, including participant review and peer checking. Interview data were analyzed according to the six-stage thematic analysis process involving familiarization with the data, initial coding, theme development, theme review, theme definition and naming, and final reporting. MAXQDA was used to facilitate coding and thematic organization. In the quantitative phase, the population consisted of employees and experts working within the Ministry of Interior. A final sample of 365 respondents was selected using stratified random sampling according to organizational activity areas. The required sample size was initially assessed using G*Power with a medium effect size, statistical power of 0.80, and an error level of 0.05. A researcher-developed questionnaire derived directly from the qualitative themes and codes was used as the quantitative data-collection instrument and employed a five-point Likert response format. Content validity was evaluated by a panel of 10 organizational behavior academics and senior Ministry managers using the content validity ratio and content validity index. Reliability was assessed using Cronbach's alpha and composite reliability, convergent validity through average variance extracted, and discriminant validity using the Fornell–Larcker criterion and the heterotrait–monotrait ratio. Partial least squares structural equation modeling was conducted in SmartPLS to evaluate both the measurement and structural models, including factor loadings, reliability, validity, path coefficients, t statistics, coefficients of determination, predictive relevance, and overall model adequacy.

Findings

The qualitative analysis generated 186 initial open codes, which were progressively compared, integrated, and organized into nine organizing themes and three overarching dimensions. The first dimension, termed "ecosystem and contextual conditions," represented the structural and environmental origins of conflict and consisted of structural rigidity and distributive injustice, process inefficiency and trust-eroding technology, environmental pressures and macro-level crises, and cultural and identity divides. The second dimension, "process and strategic architecture," represented the mechanisms through which conflict is interpreted and managed and consisted of avoidance culture and behavioral competencies together with intelligent conflict-management strategies. The third dimension, "organizational sustainability and excellence," represented the principal consequences and feedback mechanisms of conflict and included psychological burnout, instability and insecurity, and conflict transformation and organizational excellence. The qualitative findings therefore portrayed conflict as an ecosystemic and multilayered phenomenon rather than a discrete interpersonal disagreement. Quantitative analysis strongly supported this conceptualization. The standardized path coefficient between multicultural workplace conflict management and ecosystem and contextual conditions was $\beta=0.941$ with $t=86.805$. The relationship between the overarching construct and process and strategic architecture was $\beta=0.931$ with $t=80.962$, whereas the relationship with organizational sustainability and excellence was $\beta=0.909$ with $t=61.995$. At the second-order level, ecosystem and contextual conditions were significantly reflected by structural rigidity and distributive injustice ($\beta=0.806$, $t=22.560$), process inefficiency and trust-eroding technology ($\beta=0.832$, $t=32.636$), environmental pressures and macro-level crises ($\beta=0.778$, $t=20.532$), and cultural and identity divides ($\beta=0.873$, $t=44.108$). Process and strategic architecture showed strong relationships with avoidance culture and behavioral competencies ($\beta=0.935$, $t=99.554$) and intelligent conflict-management strategies ($\beta=0.929$, $t=88.162$). Organizational

sustainability and excellence was significantly reflected by psychological burnout ($\beta=0.876$, $t=45.752$), instability and insecurity ($\beta=0.920$, $t=70.628$), and conflict transformation and organizational excellence ($\beta=0.825$, $t=22.762$). All reported structural paths were statistically significant. Collectively, the results demonstrated strong empirical correspondence between the qualitative thematic structure and the quantitative hierarchical measurement model.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that conflict management in the multicultural environment of the Ministry of Interior should be understood as an ecosystemic process extending from structural and environmental antecedents to strategic management mechanisms and, ultimately, organizational consequences. The particularly strong relationship between the overarching construct and ecosystem and contextual conditions demonstrates that organizational conflict is rooted not only in interpersonal differences but also in resource allocation, centralized structures, procedural inefficiencies, external pressures, and culturally embedded identity divisions. Cultural differences become especially consequential when they operate within structures perceived as unfair, inflexible, or insufficiently transparent. Thus, ethnic, linguistic, regional, and generational distinctions may become channels through which employees interpret inequalities in authority, promotion, resources, and organizational recognition. The strong contribution of cultural and identity divides further suggests that differences in language, communication codes, local identity, and expectations concerning authority can become major sources of misunderstanding when organizations lack effective mechanisms for intercultural mediation.

The findings concerning process and strategic architecture demonstrate that the manner in which conflict is managed is as important as its underlying causes. Avoidance culture and behavioral competencies emerged as the strongest component of this dimension, indicating that employees and managers may frequently avoid overt confrontation in order to preserve relationships, social harmony, status, or face. Such avoidance may temporarily suppress visible disagreement but does not necessarily eliminate its underlying causes. When unresolved tensions remain embedded in organizational relationships, they may later reappear as distrust, organizational silence, passive resistance, or interpersonal withdrawal. Consequently, avoidance should not automatically be regarded as either dysfunctional or effective; its consequences depend on whether it is used strategically to create time for de-escalation or simply to postpone engagement with unresolved problems. Intelligent conflict-management strategies were similarly central to the model. The findings emphasize the importance of culturally sensitive leadership, bicultural mediators, ethical conduct, mentoring, clarification of roles, flexible communication, and context-specific selection of conflict-management strategies. Effective intervention therefore requires managers to diagnose whether a conflict primarily originates from structural inequality, cultural misunderstanding, resource competition, environmental pressure, or damaged interpersonal trust before selecting an appropriate response.

The third dimension demonstrates that poorly managed multicultural conflict has significant human and organizational consequences. Psychological burnout represented an important negative outcome, indicating that persistent injustice, unresolved disagreement, distrust, and organizational marginalization may gradually exhaust employees' psychological resources. Instability and insecurity showed an even stronger relationship with organizational sustainability and excellence, suggesting that repeated managerial changes, unclear promotion criteria, employment-status inequalities, perceived discrimination, and uncertainty regarding organizational rules can undermine predictability and psychological security. Under these conditions, employees may increasingly

devote their energy to protecting their personal position rather than pursuing organizational objectives. Conversely, the identification of conflict transformation and organizational excellence demonstrates that conflict need not inevitably produce dysfunctional outcomes. When differences are recognized, discussed, and managed through appropriate structural and interpersonal mechanisms, conflict can reveal organizational weaknesses, challenge ineffective routines, stimulate learning, and generate innovative solutions.

The proposed model therefore advances a shift from conventional conflict resolution toward conflict transformation. Conflict resolution commonly seeks to stop disagreement or restore immediate stability, whereas conflict transformation treats disagreement as information about deeper structural, cultural, relational, or procedural deficiencies. From this perspective, the objective is not to eliminate difference but to redirect the energy generated by difference toward organizational learning and improvement. Effective conflict management in multicultural governmental organizations consequently requires interventions at multiple levels. At the structural level, distributive and procedural justice, decentralization, transparency, and clarity of responsibilities are essential. At the team level, communication across identity boundaries and access to culturally competent mediation are required. At the individual level, managers and employees need cultural intelligence, active listening, negotiation, ethical reasoning, and emotional self-regulation. Finally, post-conflict mechanisms are necessary to rebuild damaged trust and prevent formally resolved disputes from continuing as concealed resentment.

In conclusion, the validated model conceptualizes multicultural workplace conflict management as a three-level system comprising contextual ecosystem conditions, process and strategic architecture, and organizational sustainability and excellence. Its empirical structure indicates that effective conflict management cannot be achieved through isolated behavioral techniques or short-term suppression of disagreement. Sustainable management requires simultaneous intervention in the organizational conditions that generate conflict, the competencies and strategies through which conflict is processed, and the mechanisms through which its consequences are transformed. For the Ministry of Interior, such an approach provides a framework for moving from reactive conflict containment toward a proactive system that diagnoses underlying sources, applies culturally and ethically appropriate strategies, repairs relationships, and institutionalizes learning from conflict. In this framework, multicultural differences are not treated merely as risks to organizational cohesion; rather, when supported by fair structures, culturally competent leadership, and intelligent conflict-management processes, they can become resources for institutional learning, innovation, trust reconstruction, and sustainable organizational excellence.

References

- Aghaz, A., & Talei, N. (2020). The Impact of Cultural Values on the Use of Different Conflict Management Styles: A Study among Iranians and Chinese. *Iranian Management Sciences*, 15(60), 51-74.
- Alinejad Jidan, A., Babaei Ahari, M., & Mehrabi, J. (2023). Identification and Determination of Variables Affecting the Design of Cultural Diversity Management Policies: A Study of Iranian Government Organizations. *Majles and Rahbord*.
- Canen, A. G., & Canen, A. (2008). Multicultural Leadership: The Costs of Its Absence in Organizational Conflict Management. *International Journal of Conflict Management*, 19(1), 4-19. <https://doi.org/10.1108/10444060810849651>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.042>
- Daw, D. N., Tawk, C. J., & Nair, K. (2023). Corporate Governance and Cultural Diversity in Lebanese Banks. *Corporate Ownership & Control*, 20(4). <https://doi.org/10.22495/cocv20i4art2>

- Don-Solomon, A., & Fakidouma, P. (2021). Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Innovativeness. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.1031>
- Ezzat Othman, A. A., & Ibrahim Fouda, N. (2022). A Cultural Diversity Management Framework for Enhancing the Performance of Architectural Design Firms in Egypt. *Archnet-IJAR: International Journal of Architectural Research*. <https://doi.org/10.1108/ARCH-08-2021-0231>
- Farivar, M., Ghaderinasab, M., & Salimi, B. (2019). A Model of Invitation to Piety in the Universal Teachings of the Quran with Emphasis on Verse 13 of Surah Al-Hujurat. 6(1), 45-47.
- Ghasemi, Z., Kazem, M., Pishghadam, K., & Behzadi, M. H. (2013). Examining the Concept of Ethnicity and Nationalism in the Thought of Imam Khomeini and Martyr Motahhari.
- Gholizadeh, A., Keshtiaray, N., & Sohrabi Rani, M. (2011). The Role of Applying Cultural Diversity Management Skills by Managers in Promoting Students' Social Participation.
- Ginting, S., Rakhmawati, E., Setyawan, A. A., Anantadjaya, S. P., & Nawangwulan, I. M. (2024). Leadership and Conflict Management Training for HR Empowerment in Non-Profit Organizations. *Transformasi: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(3), 373-385. <https://doi.org/10.31764/transformasi.v4i3.27666>
- Guo, W. (2025). Conflict Resolution in Intercultural Communication: Strategies for Managing Cultural Conflicts. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 73. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04391-0>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill.
- Kim, M. S., & Leung, T. (2012). A Multicultural View of Conflict Management Styles: Review and Critical Synthesis. *Communication Yearbook*, 23, 227-269. <https://doi.org/10.1080/23808985.2000.11678974>
- Lifintsev, D. S., & Canhavilhas, J. (2017). Cross-Cultural Management: Obstacles for Effective Cooperation in Multicultural Environment. *Scientific Bulletin of Polissia*, 2(2), 195-202. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-2\(10\)-195-202](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-2(10)-195-202)
- Madalina, O. (2016). Conflict Management, a New Challenge. *Procedia Economics and Finance*, 39, 807-814. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30255-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30255-6)
- Pourmousavi, S. A., Abdollahi, B., Nove Ebrahim, A., & Abbasian, H. (2020). Presenting an Appropriate Multicultural Management Model for Iranian Primary Schools. *Educational Sciences*, 27(1), 1-24.
- Salvosa, H. C., & Hechanova, M. R. M. (2021). Generational Differences and Implicit Leadership Schemas in the Philippine Workforce. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 47-60. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2020-0126>
- Stahl, G. K., Mäkelä, K., Zander, L., & Maznevski, M. L. (2010). A Look at the Bright Side of Multicultural Team Diversity. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 439-447. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.009>
- Taghavizadeh Golpayegani, N. (2023). Analysis of the Impact of Cooperation-Based Education on the Development of Cultural Interactions in Multicultural Environments. *Research and Innovation in Education and Development*, 3(1), 24-35.
- Verkuyten, M. (2007). Social Psychology and Multiculturalism. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 280-297. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00011.x>
- Yamini, S., Fousiani, K., Dabiryan Tehrani, H., & Wisse, B. (2025). Culture and Conflict Management Strategy: The Mediating Role of Instrumental Concerns. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. <https://doi.org/10.1177/00220221241312414>
- Yi, W. (2024). Teamwork in a Multicultural Context: The Driver of Creativity. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management*(203).
- Zygosz, W. (2024). Management of a Multicultural Work Environment in the 21st Century: A Bibliometric Analysis. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management*(203). <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.203.37>