



## **The Study of Inner Conflict Variables as Managers and Employee's Psychological Health Index and Its Role in the Choice of Conflict Management Styles**

**Hamideh Barzan<sup>1✉</sup>, Seyyede Aisa Paknejad<sup>2</sup>**

1- Payame Noor University, Astara, Iran.

2- Medical Student, Guilan University of Medical Sciences, Rasht, Iran.

### **Abstract:**

By increasing interdependence and interactions between institutions and its different departments, beside opportunities, false communications, misunderstanding, misconception, and reduced productivity will be predisposed. Diversity in the conflict management styles leads to variety of approaches and solutions, and it would also provide in potential both increase and decrease for conflict. The main objective of this study is to identify variables creating inner conflict as the managers and employee's psychological health index and its relation with conflict management styles.

The sample in this study consists of employees and managers of organizations who were selected by the cluster-random sampling method. The studied population was 174 individuals. Data is analyzed using the Mann-Whitney U test, Friedman test and multivariable regression. The results indicated that the priority of conflict management styles of employees and managers was collaboration. The inner conflict consisting factors, mismatching of employee's job expectance and their attitude and believes was recognized as the most important ones. Also there was a significant relationship between inner conflict and dominant style. It means when inner conflict increases, people choose dominant style of management rather than other ones.

**Keywords:** Conflict Management Styles, Inner Conflict, Role Conflict, Mismatching of Employee's Job Expectance and Their Believes.

---

1. ✉Corresponding author: [barzan1366@yahoo.com](mailto:barzan1366@yahoo.com)  
2. [paknejad.aisa@gmail.com](mailto:paknejad.aisa@gmail.com)

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت  
سال هشتم، شماره ۱، پیاپی ۲۳، بهار ۱۳۹۳  
صفحات ۱۰۶ - ۸۷

## بررسی تعیین کننده های تعارض درون فردی به عنوان سلامت روانشناختی مدیران و کارکنان موسسات و تبیین نقش میانجیگری آن در انتخاب سبک مدیریت تعارض

( تاریخ دریافت: ۹۲/۰۸/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۲/۰۳ )

حمیده برزن<sup>۱\*</sup>، سیده آیسا پاک نژاد<sup>۲</sup>

### چکیده

افزایش وابستگی متقابل و تعاملات میان موسسه‌ها و بخش‌های مختلف آن علاوه بر ایجاد فرصت‌ها، زمینه‌های زیادی برای ارتباطات نادرست، سوء تفاهم، برداشت‌های نادرست و کاهش بهره‌وری به وجود می‌آورد. تنوع سبک‌های مدیریت در رفع تعارض، به انواع رویکردها و راه‌حل‌های مختلف منجر می‌شود و این امر نیز زمینه بالقوه‌ای را هم برای افزایش و همین‌طور کاهش تعارض فراهم می‌کند [۱۰]. هدف اصلی تحقیق حاضر شناسایی عوامل به وجود آورنده تعارض درون فردی به عنوان عامل اثرگذار بر سلامت روان‌شناختی مدیران و کارکنان موسسه‌ها و ارتباط آن با سبک‌های مختلف مدیریت تعارض است. ابزار به کار رفته برای گردآوری اطلاعات ۳ گروه پرسش‌نامه، شامل پرسشنامه سنجش عوامل دموگرافیک، تعارض درون فردی و بررسی سبک مدیریت (CMSQ)، است. جامعه‌ی آماری، کارکنان و مدیران موسسه‌ها، روش نمونه‌گیری، روش خوشه‌ای و تعداد نمونه ۱۷۴ نفر بوده است و تحلیل داده‌ها از طریق آزمون‌های استنباطی یو-من ویتنی، تست فریدمن و رگرسیون چند متغیره، انجام شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که سبک مدیریت تعارض کارکنان و مدیران موسسه‌ها در برخورد با تعارض، همان سبک اعتماد متقابل است. از عوامل تشکیل دهنده تعارض درون فردی، عامل ناهماهنگی بین انتظارهای شغلی از فرد با اعتقادهای فرد به عنوان مهم‌ترین عامل به وجود آورنده تعارض درون فردی در موسسه‌ها شناخته شد و همچنین ارتباط معنی‌داری بین تعارض درون فردی با سبک اجبار مشاهده شد، یعنی با به کارگیری سبک مدیریت اجبار، میزان تعارض درون فردی افراد، افزایش می‌یابد.

### واژگان کلیدی:

سبک مدیریت تعارض، تعارض درون فردی، تعارض در نقش، ناسازگاری باورهای فردی با انتظارات شغلی.

<sup>۱</sup> \* - عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور آستارا، دکتری روانشناسی اجتماعی (نویسنده مسؤول): barzan1366@yahoo.com

<sup>۲</sup> - دانشجوی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی گیلان paknejad.aisa@gmail.com

۱- مقدمه

تعارض یکی از ارکان یا اجزای جدانشدنی گروه‌ها و سازمان‌ها است [۵]. تعارض ناشی از اهداف، استانداردها و درک متفاوت افراد از نتایج پدیده‌ها است [۱۹]. درک صحیح این پدیده‌ی پیچیده به زندگی اجتماعی مفهوم بخشیده و باعث مدیریت اثربخش سازمانی می‌شود [۱۲]. تحقیق‌های مختلف نشان می‌دهند که مدیران ۲۰٪ از زمان خود را برای حل و فصل تعارض و عواقب آن صرف می‌کنند [۱۳] و تحقیق‌های دیگر این امر را تا ۴۰٪ هم بیان کرده‌اند [۱۱]. محققان ادعا می‌کنند که تعارض بین مدیران و کارکنان از اهمیت خاصی برخوردار است چراکه مدیریت ضعیف این تعارض باعث تحلیل کار و بهره‌وری سازمان خواهد شد [۱۴]. نتایج برخی از مطالعه‌ها نشان می‌دهد که بین شیوه حل تعارض و سلامت روان‌شناختی رابطه‌ی مثبتی وجود دارد که این نتیجه ضرورت انجام تحقیق، بررسی و کنکاش بیشتر در رابطه با شناخت دیگر عوامل مرتبط با سبک‌های مدیریت تعارض افراد را به اثبات می‌رساند [۴].

هدف اصلی این تحقیق، شناسایی عوامل به‌وجود آورنده تعارض درون‌فردی، تعیین سبک غالب مدیریت تعارض افراد و ارتباط تعارض درون‌فردی با سبک‌های مختلف مدیریت تعارض است. علاوه بر آن، رابطه‌ی سبک‌های مختلف مدیریت تعارض با عوامل دموگرافیک نیز مورد بررسی قرار گرفت. در این تحقیق، مولفه‌های تشکیل‌دهنده تعارض درون‌فردی افراد (تعارض در نقش، ناهماهنگی انتظارهای شغلی از فرد با افکار و اعتقادهای فرد، تعارض اجتناب-اجتناب، ناراحتی‌های جسمی و روحی و تعارض خواست-اجتناب) و عوامل دموگرافیک با ۴ عامل (جنسیت، وضعیت تاهل، سابقه خدمت و سطح تحصیل) و سبک‌های مدیریت تعارض بر اساس الگوی توماس، مورد بررسی واقع شد. شیوه‌های برخورد با تعارض در ۵ سبک (سازش یا مصالحه، اجتناب، گذشت، رقابت، همکاری)، در این‌جا مبنای تحقیق قرار گرفتند [۸]. سوال اصلی تحقیق عبارت است از این‌که:

آیا بین سبک‌های مدیریت تعارض و تعارض درون‌فردی افراد ارتباطی وجود دارد؟

برای تحقق اهداف تحقیق، پاسخ به سوال‌های فرعی زیر ضروری است:

- ۱- از بین ۵ سبک مدیریت تعارض، سبک غالب مدیران و کارکنان کدام است؟
- ۲- آیا زنان و مردان برای اداره کردن تعارض از سبک مشابه استفاده می‌کنند؟
- ۳- نقش سطح تحصیلات افراد در مدیریت تعارض چگونه است؟
- ۴- آیا افراد مجرد و متأهل سبک‌های مدیریت تعارض متفاوتی دارند؟
- ۵- سابقه‌ی کار افراد چه نقشی در انتخاب شیوه برخورد با تعارض افراد در سازمان‌ها دارد؟
- ۶- تاثیرگذارترین فاکتور تشکیل‌دهنده تعارض درون‌فردی افراد کدام است؟
- ۷- آیا بین به‌کارگیری سبک‌های مدیریت تعارض افراد ارتباطی وجود دارد؟

## ۲- ادبیات

### ۲-۱- مبانی نظری تحقیق

گروهی از متخصصان مدیریت تعارض را به معنای پیشگیری از تعارض و گروه دیگر آن را مرحله‌ای به‌منظور حذف تعارض تلقی می‌کنند [۱۷]. در تعاریف دیگر، مدیریت تعارض به عنوان فرآیندی به‌منظور کاهش، اجتناب و یا حل تعارض است [۲۱].

تعارض درون‌فردی، یکی از تعارض‌هایی است که رفتار فرد در سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد و به صورت‌های زیر نمود پیدا می‌کند:

- ۱- خواست-خواست (زمانی رخ می‌دهد که فرد بخواهد میان دو گزینه جذاب، مثبت و همسان یکی را انتخاب کند مانند انتخاب بین دو گزینه ارتقا در یک سازمان و شغل جدید مطلوب)،
- ۲- اجتناب-اجتناب (زمانی رخ می‌دهد که فرد بخواهد میان دو گزینه همسان نامطلوب و منفی یکی را انتخاب کند).

### ۳- خواست-اجتناب (تصمیم در مورد پیشامدی که هم نتایج مثبت و هم منفی دارد) [۶].

تعارض، مبتنی بر رفتار تعارضی است که در آن الگوهایی ویژه از رفتار در نقشی معین با انتظاراتی مربوط به رفتار در نقش دیگر ناسازگار می‌شود. بدین ترتیب ممکن است در نقش شغلی، رفتارهایی از فرد درخواست شود که با انتظاراتی رفتاری در حوزه نقش‌های خانوادگی تعارض داشته باشد. زمانی که فرد به زعم تعدیل و تغییر رفتار خود، نتواند از انتظاراتی رفتاری آن نقش پیروی کند دچار تعارض مبتنی بر رفتار خواهد شد. تعارض نقش، زمانی پدید می‌آید که فرد درگیر انجام یک یا چند نقش، نیازمند انجام رفتارهای متناقض باشد. متغیرهای تشکیل‌دهنده این تحقیق سبک‌های مدیریت تعارض، تعارض درون‌فردی و عوامل دموگرافیک، هستند.

در این تحقیق، مولفه‌های تشکیل‌دهنده تعارض درون‌فردی افراد عبارت‌اند از:

- ۱- تعارض در نقش (به عنوان کارمند-عضو خانواده)،
  - ۲- عدم‌هماهنگی انتظاراتی شغلی از فرد با افکار و اعتقادهای فرد،
  - ۳- تعارض اجتناب-اجتناب (نارضایتی از کار و ترس از نیافتن شغل دیگر)،
  - ۴- شکایت از ناراحتی‌های جسمی و روحی به‌عنوان نشانه‌های تعارض درون‌فردی و
  - ۵- تعارض خواست، اجتناب (تمایل به ترک شغل و در عین حال ترس از بیکاری).
- بررسی سبک‌های مدیریت تعارض در این تحقیق، بر اساس الگوی توماس است. توماس شیوه‌های برخورد با تعارض را در ۵ سبک مطابق شکل زیر بیان کرده است که در این‌جا مبنای تحقیق قرار گرفته است [۸].
- رقابت: نایل به بر آوردن منافع خود بدون توجه به این‌که این امر منجر به تضاد با افراد دیگر خواهد شد.
- همکاری: موقعیتی که طرفین برای به‌دست‌آوردن منافع، ثابت قدم هستند ولی در عین حال خواهان همکاری با یکدیگر هستند و همچنین منافع طرف مقابل را مورد توجه قرار می‌دهند.
- اجتناب: در این وضعیت فرد تمایل به کناره‌گیری یا جلوگیری از تضاد دارد.

- گذشت: فرد تمایل دارد به طرف مقابل امتیاز بدهد و این ناشی از آن است که طرف مقابل بالاتر از اوست.  
 - مصالحه: موقعیتی است که طرفین دعوا توافق می‌کنند تا از بخشی مواضع خود عقب نشینی نمایند و مقداری امتیاز به حریف مقابل بدهند و در برابر آن مقداری امتیاز بگیرند. همه‌ی تعارض‌ها مانند هم نیستند و نمی‌توان آنها را به شیوه‌ی یکسانی مدیریت کرد. برای انتخاب سبک مدیریت اثربخش تعارض توجه به عامل وضعی زیر در جدول ۱ می‌تواند مفید باشد [۱۰].

جدول ۱- متناسب کردن رویکرد مدیریت تعارض با وضعیت

سبک وضعیت	اجبار	سازگاری	سازش	اعتماد متقابل	اجتناب
۱- اهمیت موضوع	زیاد	کم	متوسط	زیاد	کم
۲- اهمیت رابطه	کم	زیاد	متوسط	زیاد	کم
۳- قدرت نسبی	زیاد	کم	مساوی- زیاد	متوسط به کم	مساوی- زیاد
۴- محدودیت زمانی	متوسط به بالا	متوسط به زیاد	کم	کم	متوسط به زیاد

جدول ۱، راهنمایی برای مناسب بودن به‌کارگیری سبک‌های مختلف تعارض با وضعیت را نشان می‌دهد. به‌عنوان نمونه، در صورتی که موضوع مورد تعارض و حفظ ارتباط با طرف مقابل برای فرد بسیار مهم باشد، فرد در مقایسه با طرف مقابل دارای قدرت نسبی متوسط مایل به کم باشد و محدودیت زمانی وجود نداشته باشد، سبک اعتماد متقابل توصیه می‌شود. علاوه بر این، معیارهای شرایط بکارگیری مناسب برای هر سبک مدیریت به شرح زیر است [۶]:

- ۱- شرایط مناسب برای استفاده از سبک رقابت:
  - هنگامی که اقدام سریع و قاطع حیاتی باشد.
  - لزوم اقدام‌های خلاق در مسایل مهم برای بقا و اثربخشی سازمان.
  - در زمینه‌ی موضوع‌هایی که برای سلامت سازمان حیاتی است و فرد می‌داند که حق با اوست.
  - علیه کسانی که از رفتار و شرایط غیررقابتی سود می‌برند.
- ۲- شرایط مناسب برای به‌کارگیری سبک همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل:
  - به‌منظور یافتن راه‌حل مورد قبول همه (اجماع نظرها) هنگامی که خواسته‌های طرفین تعارض مهم‌تر از آن هستند که مورد مصالحه قرار گیرند.
  - هنگامی که هدف فرد یادگیری باشد.
  - برای تلفیق بینش‌های افراد دارای دیدگاه‌های متفاوت.

- برای جلب تعهد افراد از طریق تلفیق خواسته‌های آنان برای رسیدن به اتفاق آرا در تصمیم‌گیری.  
- برای از بین بردن عواطف و احساس‌های تندی که مانع برقراری ارتباط هستند.  
- هنگامی که حمایت سازمانی کافی برای صرف وقت و انرژی به منظور حل تعارض وجود داشته باشد.  
- هنگامی که همبستگی کافی میان تعارض وجود داشته و صرف وقت و انرژی برای حل تعارض ارزش داشته باشد.

۳- شرایط مناسب استفاده از سبک اجتناب:

- هنگامی که موضوع جزیی باشد یا لازم باشد به موضوع‌های مهم‌تری رسیدگی شود.
  - هنگامی که فرد تحقق خواسته‌های خود را محتمل نمی‌داند و قدرت خود را بسیار کم‌تر از دیگری ارزیابی می‌کند.
  - هنگامی که هزینه گسیختگی احتمالی ارتباط، از مزایای حل اختلاف بیشتر است.
  - برای آرام سازی افراد تا نسبت به موضوع دید صحیح پیدا کنند.
  - هنگامی که جمع‌آوری اطلاعات بر تصمیم‌گیری فوری برتری داشته باشد.
  - هنگامی که دیگران، تعارض را به طور اثربخش‌تری حل و فصل نمایند.
  - زمانی که موضوع‌های مورد اختلاف نشانه موضوع‌های دیگر یا مماس با آنها باشد.
- ۴- شرایط مناسب برای به‌کارگیری سبک گذشت:

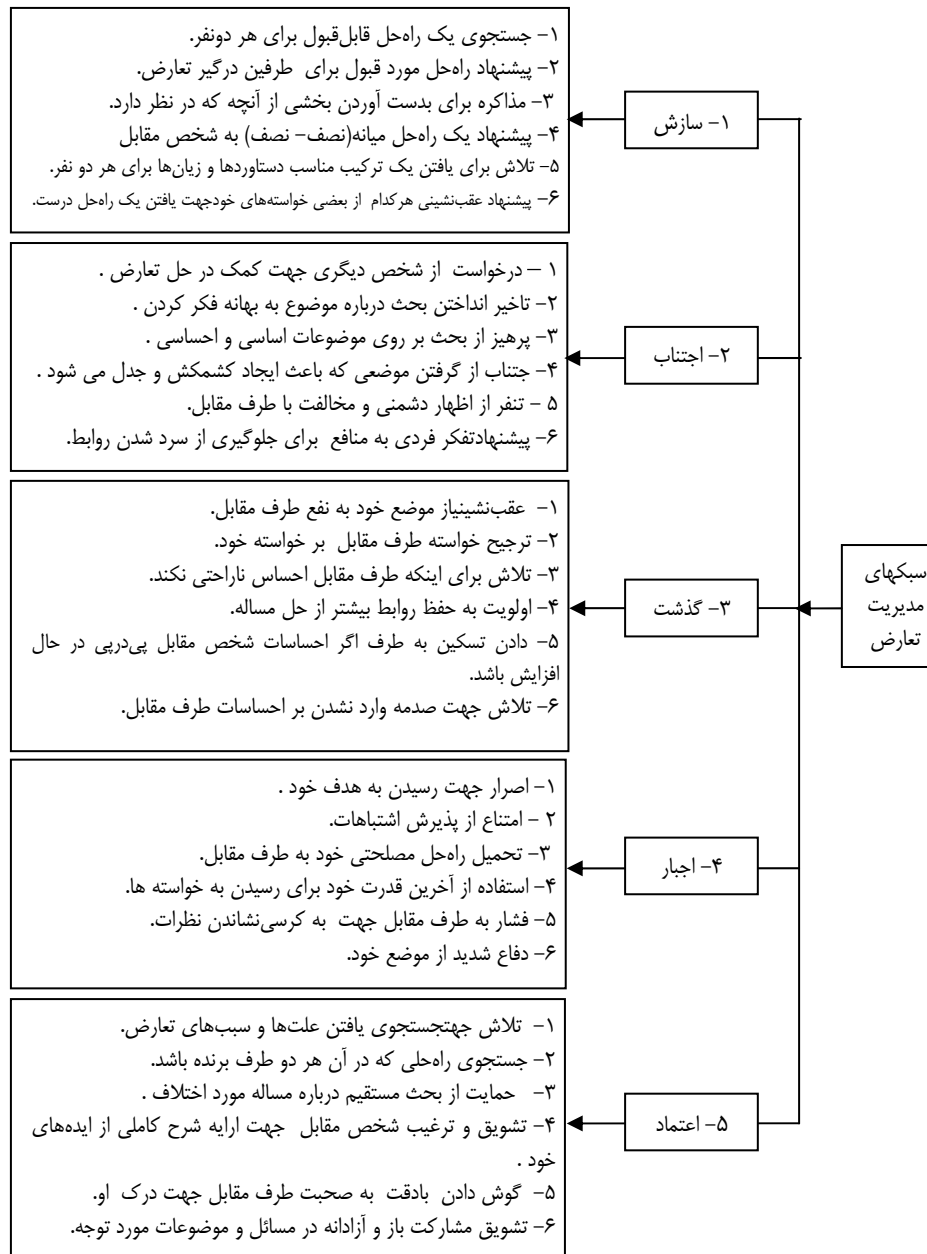
- هنگامی که به اشتباه خود پی‌ببرید. اجازه دهید موضوع بهتری مطرح شود، از آن درس گرفته و منطقی بودن خود را به نمایش بگذارید.
- هنگامی که موضوع مورد اختلاف برای دیگران در مقایسه با موضوع شما اهمیت بیشتری دارد. برای حفظ همکاری آتی با آنها از خود نرمش نشان دهید.
- ایجاد اعتبار اجتماعی برای استفاده در موضوع‌های مورد اختلاف بعدی.
- برای به حداقل رساندن ضرر هنگامی که شخص بازنده باشد.
- هنگامی که هماهنگی و ثبات اهمیت ویژه‌ای دارد.
- هنگامی که می‌خواهید به کارکنان این امکان را بدهید که با درس گرفتن از خطاهایشان رشد یابند.

- هنگامی که تعارض به دلیل اختلاف شخصیتی است و به آسانی حل نمی‌شود.

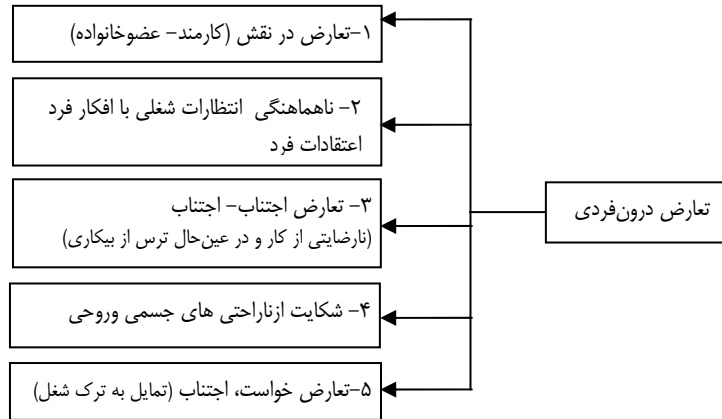
۵- شرایط مناسب استفاده از سبک مصالحه:

- هنگامی که هدف‌ها مهم هستند ولی ارزش بیشتر برای برخوردهای تندتر را ندارند.
- هنگامی که طرفین تعارض دارای قدرت برابر بوده و برای رسیدن به هدف‌های خود اصرار دارند.
- برای دستیابی به توافق موقت در زمینه مسایل پیچیده.
- برای دستیابی به راه‌حل‌های سریع، هنگامی که طرفین تعارض تحت فشار زمان قرار دارند.

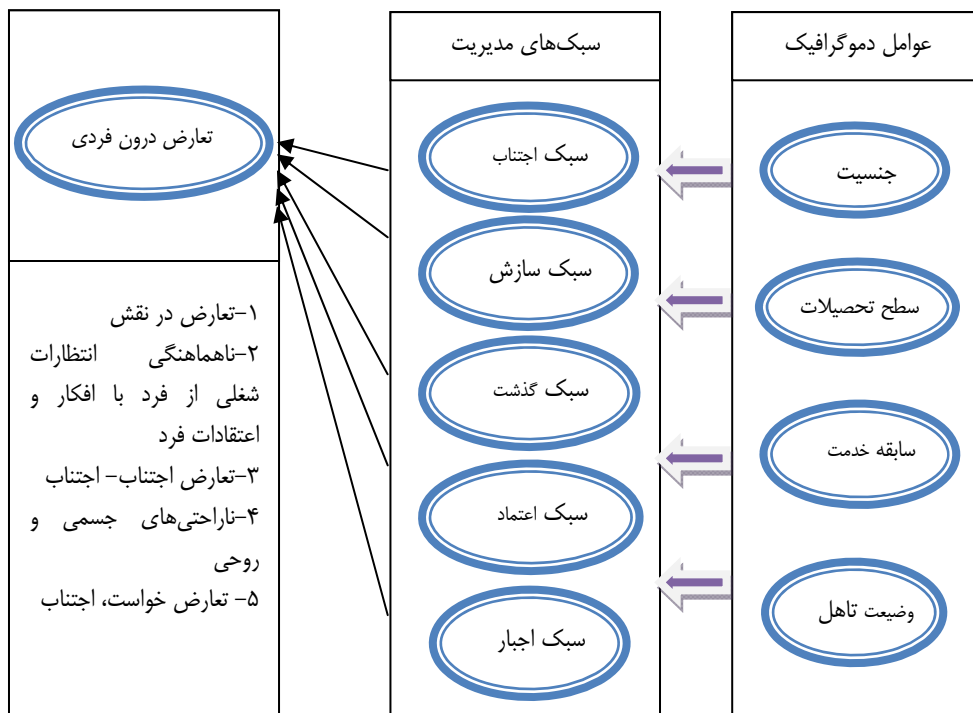
- به‌عنوان احتیاطی و پشتیبانی، هنگامی که سبک‌های همکاری مبتنی بر اعتماد یا رقابت ناموفق باشند.



نمودار ۱- ابعاد و مولفه‌های تشکیل دهنده سبک‌های مدیریت تعارض



نمودار ۲- مولفه های تشکیل دهنده تعارض درون فردی



نمودار ۳- الگوی مفهومی تحقیق

در این الگو برای بررسی ارتباط بین سبک های مدیریت تعارض با تعارض درون فردی، پنج سبک مدیریت تعارض، به عنوان متغیر پیش بین، متغیر تعارض درون فردی، به عنوان متغیر ملاک و در بررسی نقش عوامل



دموگرافیک در به‌کارگیری سبک‌های مختلف مدیریت تعارض، عوامل دموگرافیک، به‌عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده است.

علت استفاده از پیکان کلفت در الگو این است که نقش هر یک از عوامل دموگرافیک با تک تک پنج سبک مدیریت تعارض بررسی می‌شود. ولی در پیکان باریک رابطه هر سبک فقط با یک متغیر تعارض درون فردی بررسی می‌گردد.

## ۲-۲ - پیشینه تجربی

تحقیق‌های انجام شده در رابطه با موضوع این تحقیق عبارت‌اند از:

باباپورخیرالدین، در تحقیقی که با عنوان "بررسی رابطه‌ی بین شیوه‌های حل تعارض ارتباطی و سلامت روان‌شناختی دانشجویان" با ۴۲۰ دانشجویان دوره کارشناسی دانشگاه‌های تهران با مقیاس رضایت خاطر مونس و شیوه‌های حل تعارض رحیم انجام داده است به این نتیجه رسید که بین شیوه‌ی حل تعارض و سلامت روان‌شناختی رابطه‌ی مثبت وجود دارد. همچنین نتایج این بررسی در ارتباط جنسیت با سبک‌های مختلف تعارض، عدم‌وجود تفاوت بین دختران و پسران را در انتخاب سبک مدیریت تعارض نشان داد [۴].

گولدمن (۲۰۰۶)، در رابطه با جنسیت و مدیریت تعارض تحقیقی را انجام داده است. در این تحقیق، روش‌های حل تعارض در بین مدیران مرد و زن مورد مقایسه قرار گرفته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که اگر چه مردان و زنان در تلاش برای حل تعارض مهارت‌های مشابهی دارند ولی زنان بیشتر به تلاش در جهت ایجاد تغییرهایی در رفتارهای آینده افراد متمایل هستند و در حل تعارض بیشتر گرایش به استفاده از سبک‌های همکاری و مصالحه‌گرایی (استراتژی راه‌حل‌گرایی) دارند و در اولویت‌های بعدی خود به سبک‌های اجتناب و تطبیق (استراتژی عدم‌مقابله) و در حداقل موارد به سبک رقابت (استراتژی کنترل)، گرایش نشان داده‌اند. در حالی که مردان در جهت رسیدن به نتایج فوری، تلاش‌های فراوانی را صورت می‌دهند و در اغلب موارد از استراتژی راه‌حل‌گرایی و عدم‌مقابله استفاده می‌کنند [۱۵].

انزری و نجفی، در این زمینه تحقیقی را بر روی ۱۶۰ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد با هدف بررسی ارتباط سبک‌های تعارض با عوامل دموگرافیک انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که در خصوص ارتباط متغیر سابقه خدمت و شیوه‌های مختلف حل تعارض، کارکنان با سابقه خدمت کمتر از شیوه‌ی عقب‌نشینی استفاده می‌کنند. درخصوص متغیر جنسیت، مردان بیشتر از زنان از شیوه‌ی ازخودگذشتگی، استفاده می‌کنند. درخصوص مدرک تحصیلی کارکنانی که مدرک پایین‌تر از لیسانس دارند بیشتر از کارکنان دارای مدرک لیسانس از شیوه‌ی ازخودگذشتگی، استفاده می‌کنند. در واقع بین متغیرهای جنسیت، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و سبک‌های حل تعارض ارتباط وجود دارد [۱].

لونگارتی و ویلسون (۲۰۰۶)، تحقیقی را به‌منظور بررسی تاثیر ادراک‌ها و برداشت‌ها بر اساس مدیریت تعارض در مدارس ابتدایی استرالیا، انجام دادند. در این تحقیق، معلم‌ها و دانش‌آموزان در مدارس، از استراتژی‌های غیر فعال در حل تعارض استفاده می‌کردند و به‌ندرت از استراتژی همکاری و حل‌مساله، استفاده می‌کردند [۱۸].

در تحقیقی که توسط افشار، رجایی پور و مدنی با موضوع بررسی به‌کارگیری سبک‌های مدیریت تعارض توسط مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی انجام شد، ۱۴۵ نفر از مدیران کتابخانه‌های مرکزی، دانشکده‌ها و دانشگاه‌های دولتی سراسر کشور انتخاب شدند و تفاوت سبک‌های مدیریت تعارض مدیران برپایه متغیرهای جمعیت‌شناسی (جنسیت، رشته تحصیلی، عضویت در هیات علمی، پاره وقت یا تمام وقت بودن و تجربه مدیر)، بررسی شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ترجیح مدیران برای مدیریت تعارض سبک همکاری است و سبک‌های اجبار، سازش، گذشت و اجتناب به ترتیب ترجیح بعدی مدیران هستند. همچنین، متغیرهای جنسیت، رشته تحصیلی و عضویت در هیات علمی دانشگاه تأثیری بر انتخاب سبک‌های مدیریت تعارض ندارند [۲].

نیکویی مقدم و همکارانش، با موضوع بررسی رابطه‌ی بین سبک‌های مدیریت تعارض و خلاقیت کارکنان در بیمارستان‌های آموزشی شهر کرمان در سال ۱۳۸۷، تحقیقی را انجام دادند که در آن ۲۸ نفر از گروه مدیران و ۱۷۱ نفر از کارکنان اداری، به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در این تحقیق، از دو پرسش‌نامه سبک تعارض و خلاقیت استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان دادند که رابطه‌ی معنی‌داری بین وضعیت تاهل و میزان تحصیلات با خلاقیت کارکنان اداری وجود دارد و همچنین رابطه‌ی معنی‌داری بین جنسیت مدیران اداری و سبک اجتناب به‌دست آمد که مردان کمتر از زنان از این سبک استفاده می‌کردند [۹].

تحقیق دیگری توسط ترابی پور و همکارانش با موضوع "بررسی رابطه‌ی بین راهبردهای مدیریت تعارض و سبک‌های مذاکره در مدیران پرستاری بیمارستان‌های منتخب اهواز"، انجام شد. با استفاده از ۳ پرسشنامه مشخصه‌های شغلی و دموگرافیک، سبک‌های مذاکره و مدیریت تعارض، در میان ۷۰ مدیر، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که در زمینه به‌کارگیری استراتژی مدیریت تعارض، مدیران مورد بررسی، به ترتیب استفاده از استراتژی راه‌حل‌گرایی سپس استراتژی عدم‌مداخله و استراتژی کنترل و در نهایت استراتژی ترکیبی را ترجیح داده‌اند. همچنین بین سابقه‌ی مدیریت و راهبرد راه‌حل‌گرایی، ارتباط معنی‌داری وجود داشت [۳].

تحقیق دیگری توسط مردانی محموله و همکاران، با موضوع "بررسی باورهای نظارتی و سبک‌های حل تعارض پرستاری" با نمونه ۱۳۹ نفر از کارکنان پرستاری در شهر اصفهان با استفاده از دو پرسش‌نامه باورهای نظارتی و سبک‌های حل تعارض، انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که بین سبک‌های حل تعارض پرستاران زن و مرد تفاوت معنی‌داری وجود دارد. به این مفهوم که مردان بیش‌تر از زنان از سبک همکاری، مصالحه و گذشت به‌منظور حل تعارض، استفاده می‌کنند. همچنین در ارتباط با سبک تعارض و سابقه خدمت و مدرک تحصیلی و وضعیت تاهل، تفاوتی مشاهده نشد [۷].

در این تحقیق تلاش بر این است تا علاوه بر بررسی عوامل دموگرافیک نقش تعارض درون‌فردی و مشخص کردن اجزای تشکیل‌دهنده، به‌عنوان سلامت روان‌شناختی مدیران و کارکنان موسسه‌ها، در انتخاب سبک مدیریت تعارض مشخص شود.

### ۳- روش تحقیق

این تحقیق، از نوع تحقیقات توصیفی- همبستگی است. همچنین از نظر دامنه‌ی زمانی، مقطعی و از نظر هدف، کاربردی است که در آن رابطه‌ی بین سبک‌های مدیریت تعارض و تعارض درون‌فردی و نقش عوامل دموگرافیک در بکارگیری سبک‌های مختلف مدیریت تعارض مورد آزمون و بررسی قرار گرفته است. جامعه‌ی آماری در این تحقیق، موسسه‌های دولتی و دانشگاه‌های شهرستان آستارا شامل ۲۶ اداره، ۹ بانک، ۵ نهاد و ۳ دانشگاه بدون در نظر گرفتن اطلاعات و نیروی انتظامی است. با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای از اداره‌ها (گمرک، شهرداری، اداره ثبت و اسناد، دارایی و بیمه) از بانک‌ها (بانک ملی، بانک صادرات) و از دانشگاه‌ها (دانشگاه آزاد اسلامی) به عنوان گروه‌های نمونه انتخاب شدند. تعداد ۲۱۰ پرسش‌نامه توزیع شد که ۱۷۴ پرسش‌نامه تکمیل و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. ابزار به کار رفته در این تحقیق، شامل ۳ گروه پرسش‌نامه است که عبارت‌اند از ۱- پرسش‌نامه سنجش مشخصه‌های فردی و عوامل دموگرافیک افراد شامل (از قبیل جنسیت، وضعیت تاهل و ...) ۲- پرسش‌نامه سنجش تعارض درون‌فردی بر اساس نظرات کرت لوین (۵ عامل) با ۰/۷۴ مقدار آلفای کرونباخ ۳ - پرسش‌نامه سنجش سبک‌های مدیریت تعارض (CMSQ) شامل ۳۰ سوال با ۰/۷۲ مقدار آلفای کرونباخ بر اساس طیف لیکرت. که در آن هر ۶ سوال یک سبک مدیریت تعارض را می‌سنجند. برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌ها، از دو نوع آمار توصیفی و تحلیلی استفاده شد. در بخش نخست از میانگین و انحراف معیار و برای بخش دوم از روش‌های استنباطی از تست فریدمن (برای تعیین سبک غالب مدیریت تعارض افراد) و همچنین تست یو من- ویتنی (برای بررسی تفاوت سبک‌های مدیریت تعارض با عوامل دموگرافیک افراد) و (برای بررسی ارتباط بین تعارض درون‌فردی افراد و سبک‌های مدیریت تعارض افراد) رگرسیون چند متغیره بکار رفت. عملیات آماری توسط نرم افزار SPSS نسخه ۱۳ انجام گرفت و نتایج استخراج شد.

### ۴- تحلیل داده‌های تحقیق

نتایج نشان می‌دهند که از ۱۷۴ پاسخ دهنده به سوال‌ها از نظر ترکیب سنی ۵۰ نفر زن و ۱۲۴ نفر مرد، از نظر وضعیت تاهل ۳۳ نفر مجرد ۱۴۱ نفر متاهل، از نظر سابقه کار ۱۲۳ نفر زیر ۵ سال و ۵۱ نفر برابر و بیشتر از ۵ سال و از نظر سطح تحصیلات ۵۴ نفر دیپلم و فوق دیپلم و ۱۲۰ نفر لیسانس و بالاتر از لیسانس بودند. در پاسخ به این سوال که از بین ۵ سبک مدیریت تعارض سبک غالب مدیران و کارکنان کدام است؟

جدول ۲- توزیع فراوانی سبک‌های مدیریت تعارض

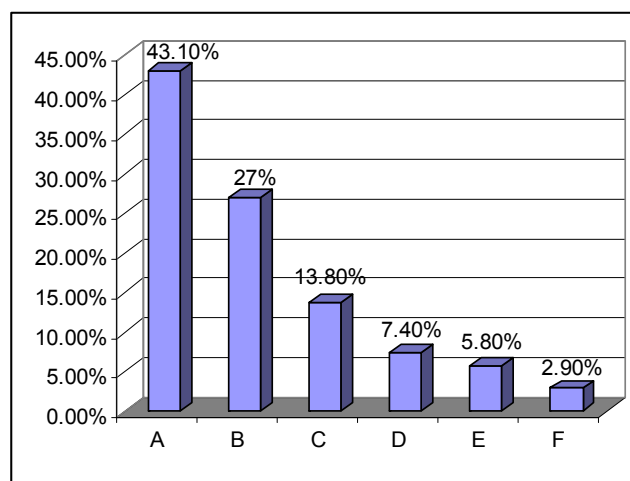
سبک‌ها	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
اجتناب	۱۷۴	۶/۶۱	۱/۹۶	۰	۱۱
گذشت	۱۷۴	۶/۵۴	۲/۰۱	۰	۱۱
اجبار	۱۷۴	۴/۹۷	۳/۱۶	۰	۲۵
سازش	۱۷۴	۸/۲	۲/۲۵	۰	۱۲
اعتماد	۱۷۴	۹/۰۸	۲/۲۶	۰	۱۲

جدول ۲، نتایج توزیع فراوانی سبک‌های مدیریت تعارض را نشان می‌دهد که سبک غالب در میان مدیران و کارکنان موسسه‌های دولتی را ابتدا سبک اعتماد متقابل با میانگین ۹/۰۸، سپس سبک سازش، اجتناب، گذشت و در نهایت اجبار تشکیل می‌دهد.

جدول ۳- تفاوت سبک‌های مدیریت تعارض افراد بر اساس تست فریدمن

میانگین رتبه	سبک‌های مدیریت تعارض
۲/۶۶	۱- اجتناب
۲/۵۷	۲- گذشت
۱/۸۶	۳- اجبار
۳/۶۹	۴- سازش
۴/۲۲	۵- اعتماد
۲۷۰/۸۰۱	Chi-Square
۴	درجه آزادی
۱۷۴	تعداد
۰/۰۰	سطح معنی‌داری

جدول ۳ نشان می‌دهد که بر اساس تست فریدمن مقدار کای اسکوار آن برابر ۲۷۰/۸ و  $p < 0.005$  بوده و این به منزله‌ی معنی‌دار بودن تفاوت بین سبک‌های مختلف مدیریت تعارض افراد است.



A: اعتماد متقابل، B: سازش، C: ترکیبی، D: گذشت، E: اجتناب، F: اجبار

نمودار ۳- توزیع درصد فراوانی سبک‌های مدیریت تعارض اعضای سازمان

جدول ۴- نتایج تست مان-ویتنی در بررسی تفاوت سبک‌های مدیریت تعارض با عوامل دموگرافیک

میانگین								سبک‌های مدیریت تعارض
سابقه کار		سطح تحصیل		وضعیت تاهل		جنسیت		
$\geq 5$	$< 5$	بالای لیسانس	زیر لیسانس	متاهل	مجرد	مرد	زن	
۸۷/۹۴	۸۶/۶۴	۷۸/۱۰	۷۸/۱۰	۸۸/۶۱	۸۲/۷۷	۹۶/۴۷	۸۳/۸۸	۱-اجتناب U Sig
	۲۹۵۹		۲۷۰۸/۵		۲۱۷۰/۵		۲۶۵۱/۵	
	۰/۶۹۴		۰/۰۹۹		۰/۵۴۴		۰/۱۳	
۸۶/۴	۸۹/۳۵	۸۸/۳۴	۸۵/۵۸	۸۹/۵۲	۸۷/۸۵	۸۹/۳	۰/۸۲۱	۲-گذشت U Sig
	۲۹۵۷/۵		۳۱۰۵		۲۰۴۱		۲۸۷۰/۵	
	۰/۶۹		۰/۷۳۷		۰/۲۶۷		۰/۴۴	
۸۷/۴۷	۸۵/۸۵	۸۷/۳۸	۸۷/۷۷	۹۱/۸۷	۶۸/۸۵	۸۷/۴۲	۸۷/۶۹	۳-سازش U Sig
	۳۰۱۷/۵		۳۱۹۲		۱۷۱۱		۳۰۹۰/۵	
	۰/۸۴۶		۰/۹۶۲		۰/۰۱۷		۰/۹۷۵	
۸۵/۳۴	۹۱/۰۸	۸۴/۴۸	۹۴/۴	۸۶/۵۲	۹۱/۶۸	۸۹/۱۴	۸۳/۴۴	۴-اجبار U Sig
	۲۸۷۱		۲۸۴۱		۲۱۸۸/۵		۲۸۹۷	
	۰/۴۹۱		۰/۲۲۸		۰/۵۹۳		۰/۴۹۶	
۸۸/۷۴	۸۲/۷۱	۹۴/۵۸	۷۱/۳۴	۸۸/۷۸	۸۲/۰۲	۹۲/۲	۷۵/۸۵	۵-اعتماد متقابل U Sig
	۲۸۶۰/۵		۲۳۵۰		۲۱۴۵/۵		۲۵۱۷/۵	
	۰/۴۶۷		۰/۰۰۵		۰/۴۸۱		۰/۰۵	

جدول ۴، نتایج بررسی ارتباط بین سبک مدیریت تعارض با عوامل دموگرافیک با استفاده از آزمون‌های یو من-ویتنی را نشان می‌دهد. در پاسخ به این سوال که آیا افراد مجرد و متاهل سبک‌های مدیریت تعارض متفاوتی دارند؟

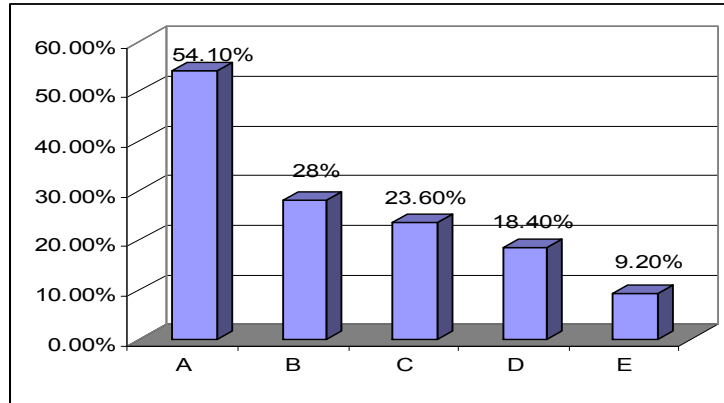
نتایج نشان می‌دهد که در سبک تعارض سازش تفاوت بین افراد متاهل در مقایسه با افراد مجرد معنی‌دار بود  $U=1711$  و  $p=0.017$  یعنی افراد متاهل بیشتر سبک سازش را ترجیح داده بودند. در سایر سبک‌ها (اعتماد متقابل، اجتناب، گذشت و در نهایت اجبار) در سبک مدیریت افراد مجرد و متاهل تفاوت معنی‌دار وجود نداشت. در پاسخ به این سوال که سطح تحصیلات افراد در انتخاب سبک مدیریت تعارض چه نقشی دارد؟ نتایج نشان می‌دهند که افراد با سطح تحصیلات لیسانس و بالاتر در سبک مدیریت اعتماد متقابل تفاوت معنی‌داری را با افراد دیپلم و فوق دیپلم داشتند  $U=2350$  و  $p=0.005$ ، یعنی افراد با سطح تحصیلات لیسانس و بالاتر سبک اعتماد متقابل را ترجیح داده بودند. در سایر سبک‌ها (سازش، اجتناب، گذشت و اجبار) در سبک مدیریت افراد با سطوح مختلف تحصیلی تفاوت معنی‌داری وجود نداشت. در پاسخ به این سوال که آیا زنان و مردان برای اداره کردن تعارض از سبک مشابه استفاده می‌کنند؟

نتایج بررسی عامل جنسیت نشان می‌دهد که در سبک اعتماد متقابل  $U=2517.50$  و  $p=0.05$  بین مردان و زنان تفاوت معنی‌دار بود. یعنی مردان بیشتر از زنان این سبک را ترجیح داده بودند. در سایر سبک‌ها (سازش، اجتناب، گذشت و در نهایت اجبار) در سبک مدیریت تعارض زنان و مردان تفاوت معنی‌دار وجود نداشت. در پاسخ به این سوال که سابقه کار افراد چه تاثیری در انتخاب شیوه برخورد با تعارض افراد در سازمان‌ها دارد؟ نتایج نشان می‌دهد در ارتباط سابقه‌ی کار با سبک‌های مختلف مدیریت تعارض افراد تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد.

و برای پاسخ به این سوال که شدیدترین عوامل تشکیل دهنده تعارض درون فردی افراد کدام عامل است؟ نتایج نشان می‌دهند که از بین ۵ عامل تعارض درون فردی عامل ناسازگاری اعتقادهای فرد با انتظاراتی شغلی از فرد با میانگین  $1/47$  به عنوان شدیدترین عامل شناخته شد و سپس عامل تعارض درون فردی اجتناب-اجتناب (عدم رضایت از کار و همزمان ترس از دست دادن شغل)، با میانگین  $0/91$ ، سپس عامل تعارض درون فردی خواست-اجتناب (تمایل به تغییر شغل و بیم از عدم اطمینان با میانگین  $0/87$  سپس عامل شکایت از ناراحتی‌های جسمی و روانی به عنوان نشانه‌های تعارض درون فردی با میانگین  $0/87$  و در نهایت عامل تعارض در نقش (ایفای همزمان نقش کارمند و عضو خوب خانواده) با میانگین  $0/36$ ، به عنوان عوامل به وجود آورنده تعارض شناخته شدند. کم‌ترین مقدار صفر و بیش‌ترین مقدار برای هر عامل، برابر ۳ بود. بر اساس تست فریدمن مقدار کای اسکوار  $194/96$  و  $p < 0.005$  معنی‌دار بودن تفاوت میانگین‌های امتیازهای اختصاص یافته رانشان می‌دهند.

جدول ۵- توزیع فراوانی فاکتورهای موجود در تعارض درون فردی در بین کارکنان موسسه‌های نمونه

عوامل	تعداد	میانگین امتیاز	انحراف معیار
۱- ناسازگاری اعتقادهای فرد با انتظاراتی شغلی از فرد	۱۷۴	۱/۴۷	۰/۸۲
۲- تعارض اجتناب-اجتناب (نارضایتی از کار و ترس از نیافتن شغل دیگر)	۱۷۴	۰/۹۱	۰/۸۹
۳- تعارض خواست ، اجتناب (تمایل به ترک شغل و در عین حال ترس از بیکاری)	۱۷۴	۰/۸۹	۰/۹۳
۴- شکایت از ناراحتی‌های جسمی و روحی به عنوان نشانه‌های تعارض درون فردی.	۱۷۴	۰/۸۷	۰/۸۴
۵- تعارض در نقش (به عنوان کارمند- عضو خانواده)	۱۷۴	۰/۳۶	۰/۷۴



A- ناسازگاری اعتقادهای فرد با انتظارات شغلی از فرد، B- تعارض اجتناب- اجتناب  
 C- تعارض خواست، اجتناب، D- شکایت از ناراحتی‌های جسمی، E- تعارض در نقش

نمودار ۴- توزیع درصد فراوانی فاکتورهای موجود در تعارض درون فردی در بین کارکنان و موسسه‌های نمونه

در پاسخ به این سوال که شدیدترین فاکتورهای تشکیل‌دهنده تعارض درون فردی افراد، کدام هستند؟ با توجه به محاسبه‌ی درصد هریک از عوامل تشکیل دهنده، ملاحظه می‌شود که از بین عوامل درون فردی به وجودآورنده تعارض، مورد اول ناسازگاری اعتقادهای فرد با انتظارات شغلی از فرد با ۵۴/۱٪، بیشترین درصد را به خود اختصاص داده است و سپس عامل تعارض اجتناب- اجتناب (نارضایتی از کار و ترس از نیافتن شغل دیگر) با ۲۸٪، به عنوان دومین عامل قرار دارد.

جدول ۶- ضرایب رگرسیون بین سبک‌های مدیریت تعارض، تعارض درون فردی

متغیرها	تعارض درون فردی	سبک اعتماد متقابل	سبک سازش	سبک اجبار	سبک گذشت	سبک اجتناب
تعارض درون فردی	۱	۰/۱۹۶	۰/۰۵۸	*۰/۱۱۹	-۰/۰۴	-۰/۰۰۹
سبک اعتماد متقابل		۱	*۰/۶۲۰	-۰/۱۱۴	*۰/۲۹۴	۰/۲۱۲
سبک سازش			۱	-۰/۰۴۶	*۰/۳۶۲	*۰/۳۱۷
سبک اجبار				۱	-۰/۰۴۴	*-۰/۱۴۱
سبک گذشت					۱	*۰/۳۷۶
سبک اجتناب						۱

همبستگی معنی‌دار در سطح  $p < 0/05$  \*۰/۰۵

در پاسخ به سوال اصلی تحقیق که آیا بین سبک‌های مدیریت تعارض افراد و تعارض درون فردی، ارتباطی وجود دارد؟ با استفاده از رگرسیون چندمتغیره ارتباط بین تعارض درون فردی با سبک‌های مدیریت تعارض بررسی شد. رابطه‌ی بین تعارض درون فردی با سبک مدیریت اجتناب،  $r = -0.009$ ، اعتماد  $r = -0.065$  و گذشت  $r = -0.04$  منفی بوده و معنی‌دار نبود. به عبارت دیگر، با افزایش تعارض درون فردی تمایل افراد برای استفاده از این سه سبک در نمونه کاهش می‌یابد و برای جامعه قابل تعمیم نیست.

در سطح معنی‌داری  $p = 0.05$  و  $r = 0.119$  رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری بین تعارض درون فردی با سبک اجبار مشاهده شد. یعنی با افزایش تعارض درون فردی افراد سبک مدیریت تعارض اجبار را در مقایسه با سایر سبک‌ها بکار می‌گیرند.

در نهایت، در پاسخ به سوال ۷ که آیا بین به‌کارگیری سبک‌های مدیریت تعارض افراد ارتباطی وجود دارد؟ جدول ضرایب رگرسیون رابطه‌ی معنی‌داری بین سبک اعتماد و سبک‌های سازش ( $p < 0.05$  و  $r = 0/62$ ) و گذشت ( $p < 0.05$  و  $r = 0.294$ ) را نشان داد و رابطه‌ی معنی‌داری بین سبک اعتماد و سبک‌های اجبار و اجتناب مشاهده نشد و همچنین رابطه‌ی معنی‌داری بین سبک سازش و سبک‌های گذشت ( $p < 0.05$ ) و  $r = 0.362$  و سبک اجتناب ( $r = 0.317$  و  $P < 0.05$ ) مشاهده شد. بین سبک گذشت و سبک اجتناب ( $r = 0/376$  و  $p < 0.05$ ) رابطه‌ی معنی‌داری مشاهده شد.

## ۵- بحث و نتیجه گیری

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که سبک مدیریت تعارض کارکنان و مدیران موسسه‌های دولتی در برخورد با تعارض، سبک اعتماد متقابل بوده و سپس سبک‌های سازش، اجتناب، گذشت و در نهایت سبک اجبار در اولویت‌های بعدی قرار گرفته‌اند. نتیجه‌ی این بخش از تحقیق با نتایج لونگارتی و ویلسون همخوانی ندارد [۱۸]. در نتایج تحقیق آنها مشخص شد که معلم‌ها و دانش‌آموزان در مدارس، از راهبردهای غیر فعال در حل تعارض استفاده می‌کردند و به‌ندرت از راهبرد همکاری و حل مساله استفاده می‌شد و علت آن را می‌توان در بلوغ افراد تحت مطالعه بررسی کرد چراکه اکثر افراد در نمونه‌ی آماری تحقیق حاضر از افراد با تحصیلات بالای لیسانس تشکیل شده اما اکثر افراد در آن تحقیق را دانش‌آموزان تشکیل داده‌اند که این نتیجه با نتایج تحقیق افشار، رجایی پور و مدنی همخوانی دارد [۲]. در نتایج تحقیق آنها مشخص شد که ترجیح مدیران برای مدیریت تعارض سبک همکاری بوده و سبک‌های دیگر در اولویت بعدی مدیران قرار دارند. این یافته با نتایج ترابی پور و همکارانش همخوانی دارد [۳]. نتایج تحقیق نشان داد که در زمینه به‌کارگیری استراتژی مدیریت تعارض، مدیران راهبرد راه‌حل‌گرایی را ترجیح داده‌اند. در نتایج تحقیق الزواره، سبک غالب همکاری و سپس سازش دومین سبک را تشکیل داده بود و ارتباطی بین سبک‌های مدیریت تعارض و عوامل دموگرافیک یافت نشد [۱۱].

در پاسخ به این سوال که رابطه‌ی ویژگی‌های دموگرافیک افراد در انتخاب سبک مدیریت تعارض چگونه است؟ در بررسی عامل وضعیت تاهل نتایج نشان می‌دهد که در سبک تعارض سازش تفاوت بین افراد



متاهل در مقایسه با افراد مجرد معنی‌دار بود، یعنی افراد متاهل بیشتر سبک سازش را ترجیح داده بودند. در سایر سبک‌ها (اعتماد متقابل، اجتناب، گذشت و اجبار) بین افراد مجرد و متاهل تفاوت معنی‌داری وجود نداشت. برای بررسی علت نتیجه به دست آمده، می‌توان چنین استدلال کرد که افراد متاهل خود را در مقابل خانواده مسئول می‌دانند و معمولاً عهده‌دار سرپرستی خانواده هستند و به این دلیل در مقایسه با افراد مجرد، در مواجهه با تعارض از سبک سازش یعنی در مقابل دادن امتیاز به طرف مقابل خواستار دریافت امتیاز هستند. در بررسی عامل سطح تحصیلات، نتایج نشان می‌دهند که افراد با سطح تحصیلات لیسانس و بالاتر در سبک مدیریت اعتماد متقابل تفاوت معنی‌داری را با افراد دیپلم و فوق دیپلم داشتند. یعنی افراد با سطح تحصیلات لیسانس و بالاتر سبک اعتماد متقابل را ترجیح داده بودند. در سایر سبک‌ها (سازش، اجتناب، گذشت و سبک اجبار) در سبک مدیریت افراد با سطوح مختلف تحصیلی تفاوت معنی‌داری وجود نداشت. علت این امر آن است که افراد با سطح بالاتر در مقایسه با افراد با سطح تحصیلات پایین‌تر منطقی رفتار کردن را بیشتر آموخته‌اند و در تعارض می‌توانند شنونده‌ی خوبی باشند و تمایل به نتیجه تعارض برد-برد، برای هر دو طرف داشته باشند.

در بررسی عامل جنسیت، نتایج نشان می‌دهد که در سبک اعتماد متقابل بین مردان و زنان تفاوت معنی‌داری وجود داشت. یعنی مردان بیشتر از زنان این سبک را ترجیح داده بودند. نتیجه این بخش از تحقیق با نتایج گولدمن (۲۰۰۶) همخوانی ندارد. در نتایج آن تحقیق مشخص شد که زنان بیشتر به تلاش در جهت ایجاد تغییرهایی در رفتارهای آینده افراد متمایل هستند و در حل تعارض بیشتر گرایش به استفاده از سبک‌های همکاری و مصالحه‌گرایی (راهبرد راه‌حل‌گرایی) دارند ولی این یافته با نتایج تحقیق مردانی و همکاران همخوانی دارد [۷]. در نتایج تحقیق آنها مشخص شد که بین سبک‌های حل تعارض پرستاران زن و مرد تفاوت معنی‌داری وجود دارد به این مفهوم که مردان بیش‌تر از زنان از سبک همکاری، مصالحه و گذشت به منظور حل تعارض سود می‌جویند.

در سایر سبک‌های مدیریت تعارض (سازش، اجتناب، گذشت و اجبار)، بین زنان و مردان تفاوت معنی‌داری وجود نداشت. نتیجه این بخش از تحقیق با نتایج باباپورخیرالدین که در آن نتایج بررسی درارتباط جنسیت با سبک‌های مختلف تعارض عدم وجود تفاوت بین دختران و پسران را در انتخاب سبک مدیریت تعارض نشان داد [۴] که همچنین با نتایج نیکویی مقدم و همکارانش همخوانی ندارد [۹]. در نتایج تحقیق آنها رابطه‌ی معنی‌داری بین جنسیت مدیران اداری و سبک اجتناب، به دست آمد که مردان کمتر از زنان از این سبک استفاده کردند که با نتایج تحقیق چاسمیر و مایلز (۱۹۸۹)، همخوانی دارد که در آن عدم تاثیر جنسیت بر سبک مدیریت تعارض بیان می‌شود، یعنی زنان و مردان در هر سطح از مدیریت، تعارض را مشابه هم مدیریت می‌کنند [۶].

در تحقیق سی بلوت و دیگران (۱۹۹۶) و ولدونومن (۱۹۹۵)، جنسیت به طور چشم‌گیری بر اولویت‌بندی استفاده از سبک‌های ۵ گانه، تاثیر دارد. در مورد تاثیر جنسیت بر راهبردهای مدیریت تحقیق، کلیمن و توماس (۱۹۷۷) و رابل و شونیز (۱۹۹۴)، نشان می‌دهند که مردان نسبت به زنان روش مبتنی بر اجبار را ترجیح می‌دهند در حالی که زنان نسبت به مردان گرایش به انتخاب روش مبتنی بر سازش دارند. در تحقیق کورابیک،

بریل واتسون (۱۹۹۳)، کیشلی (۱۹۹۴) و برخی بررسی‌های دیگر، جنسیت بر راهبرد تعارض ترجیحی فرد تاثیر کمی دارد [۱۰] و بر اساس نتایج تحقیق نیل (۲۰۰۲)، سبک غالب در مردان سبک اجبار و در زنان سبک اجتناب مشخص شد [۲۰].

در بررسی عامل سابقه کار نتایج نشان می‌دهد که سابقه‌ی کارافراد با سبک‌های مختلف مدیریت تعارض تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. نتیجه این بخش از تحقیق با نتایج ایزری و نجفی همخوانی ندارد. در در نتایج تحقیق آنها مشخص شد که بین متغیرهای جنسیت، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و سبک‌های حل تعارض ارتباط وجود دارد [۱] ولی این یافته با نتایج تحقیق مردانی و همکاران همخوانی دارد [۷]. در نتایج تحقیق آنها مشخص شد که بین سبک مدیریت تعارض و سابقه‌ی خدمت ارتباطی وجود ندارد. در بررسی ارتباط بین تعارض درون‌فردی با سبک‌های مدیریت مشخص شد که رابطه‌ی بین تعارض درون‌فردی با سبک مدیریت گذشت، اعتماد و اجتناب منفی بود ولی معنی‌دار نبود. به عبارت دیگر، با افزایش تعارض درون‌فردی تمایل افراد برای استفاده از این سه سبک در نمونه کاهش می‌یابد و برای جامعه قابل تعمیم نیست. اما رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری بین تعارض درون‌فردی با سبک اجبار مشاهده شد، یعنی با افزایش تعارض درون‌فردی، افراد سبک مدیریت تعارض اجبار را در مقایسه با سایر سبک‌ها به کار می‌گیرند که این هم ناشی از فشارهایی است که افراد در نتیجه ناسازگاری اعتقادات و ارزش‌های فرد با انتظارات شغلی از فرد تجربه می‌کنند. در بین عوامل تشکیل‌دهنده تعارض درون‌فردی، ناسازگاری بین انتظارات شغلی با اعتقادات کارکنان بیشترین درصد (۵۴٪) را به خود اختصاص داده‌است. عدم‌همانگی بین انتظارات شغلی از فرد با اعتقادات و باورها همان تصمیم‌هایی که با باورها و منطق فرد سازگاری ندارند. در چنین مواردی، فرد راه منطقی برای فرار از این بحران را نمی‌یابد مگر این که اعتقادات و ارزش‌های خود را نادیده بگیرد، به‌ویژه در افراد بالغی که دارای توان، دانش، تخصص و تلاش کافی در کار هستند. به دلیل عدم‌تناسب بین وظایف محوله و اختیارات لازم برای انجام امور در موسسه‌ها، فرد دچار تنش شده و بین تصمیم‌گیری و صلاحیت خود و تصمیم‌های تحمیلی دچار تعارض می‌شود. این امر نیز به نوبه خود بر روابط بین‌فردی و خانوادگی وی تاثیر می‌گذارد و تهدیدی برای سلامت روانی افراد محسوب می‌شود. در افراد نابالغ که دارای دانش، تخصص و تلاش کافی نیستند و همچنین افراد بله‌قربان‌گو، این مساله کم‌رنگ‌تر است. بنابراین، مدیریت منابع انسانی در هر موسسه در جذب و به‌کارگیری افراد باید به این نکته توجه کند که اگر به دنبال گزینش شایسته‌ها در موسسه است، باید تناسبی بین اختیارات و وظیفه‌ها در آن موسسه وجود داشته باشد. برای یک شخص آموزش‌ندیده و بی‌تجربه پرهیز از وضعیت‌های تهدیدکننده امری طبیعی است [۱۰]. افراد موفق و دارای عملکرد عالی، از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد در مدیریت تعارض بیشتر استفاده می‌کنند. استفاده از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد نشانه استفاده سازنده از تعارض تلقی می‌شود. درحالی‌که استفاده از سبک‌های زورمدار و اجتناب در مدیریت تعارض اثر منفی بر جای می‌گذارد و نشانه‌ی عدم‌استفاده‌ی سازنده از تعارض به شمار می‌آید [۶]. در سازمان‌ها سبک همکاری منجر به پیامدهای سودمندی در محیط کار می‌شود و عدم‌همکاری نتایج منفی را به دنبال دارد [۱۶].

با توجه به نتایج این تحقیق، افراد با تحصیلات بالاتر سبک تعارض اعتماد متقابل را ترجیح داده بودند و این نتیجه اهمیت آموزش و آگاهی افراد را در زمینه شناخت ریشه‌های تعارض، علل و عوامل به‌وجودآورنده تعارض در روابط متقابل و آگاهی هر فرد از الزامها و وظیفه‌های هر نقش، شناخت حق و حقوق فرد و دیگران را نشان می‌دهد.

مشکل‌های موجود در اجتماع و منشا تعارض بین افراد می‌تواند به دلیل عدم دریافت تربیت صحیح از سوی خانواده‌ها و در اثر فقدان آگاهی و شناخت افراد از حق و حقوق خود و دیگران باشد. پر کردن این شکاف از سوی سیستم آموزش و پرورش نقش اساسی در ارتقای سطح منطبق افراد و انتخاب سبک درست مدیریت تعارض و برخورد مناسب با تعارض به‌وجود آمده در روابط افراد را دارد و گنجاندن مطالب درسی در ارتباط با مشکل‌های واقعی در جامعه و برخورد مناسب با آنها برای مقاطع تحصیلی متفاوت می‌تواند مفید باشد. به این دلیل، در دانشگاه‌ها نیز آرایه‌های تحقیقاتی می‌تواند برای دانشجویان در این زمینه در محیط واقعی زندگی برای شناخت نشانه‌های تعارض در روابط متقابل برای هر نقش (از جمله روابط بین استاد و دانشجو، رئیس و مرئوس، پزشک و بیمار، خریدار و فروشنده و ...) و آرایه راهکارهای لازم، مفید باشد. همچنین در موسسه‌ها، آموزش افراد برای آشنایی با شرایط به‌کارگیری مناسب هر سبک با دوره‌های آموزش کوتاه مدت را می‌طلبد. در همین راستا و با توجه به نتیجه تحقیق، ناهماهنگی بین انتظارات شغلی از فرد با اعتقادات و باور کارکنان با اختصاص بیشترین درصد در این موسسه‌ها به‌عنوان شدیدترین عامل به‌وجودآورنده تعارض و تهدیدی برای سلامت روانی و نارضایتی مدیران و کارکنان شناخته شده است که لزوم توجه مدیران عالی به برقراری تناسب بین اختیارها و وظیفه‌های محوله توصیه می‌شود.

#### References:

منابع:

- ۱- ابرزی مهدی، نجفی مهدیه، (بهار ۱۳۸۶)، "اهمیت عوامل فردی، ساختاری، ارتباطی حل تعارض از نظر کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی"، *دانش و پژوهش در روانشناسی*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)، شماره ۳۱، ص ۱۱۵-۱۳۲
- ۲- افشار ابراهیم، رجایی پور سعید، مدنی آزاده، (۱۳۹۰)، "بررسی به‌کارگیری سبک‌های مدیریت تعارض توسط مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی"، *مجله پژوهش*، شماره ۱، سال ۱، ص ۴۵-۶۶
- ۳- امین ترابی پور، بتول ابراهیمی دستگردی، محمد حسین حسین زاده، (پاییز ۱۳۸۹)، "بررسی رابطه بین راهبردهای مدیریت تعارض و سبک‌های مذاکره در مدیران پرستاری بیمارستان‌های منتخب شهر اهواز"، *فصلنامه علمی-پژوهشی علوم بهداشتی*، سال ۲، شماره ۳، ص ۴۵-۵۶.

- ۴- با بایور خیر الدین، جلیل، (زمستان ۱۳۸۵)، "بررسی رابطه بین شیوه‌های حل تعارض ارتباطی و سلامت روانشناختی دانشجویان"، *فصلنامه علمی- پژوهشی روان‌شناسی دانشگاه تبریز*، سال اول شماره ۴، ص ۲۷-۴۶.
- ۵- رایبیز، استیفهن، (۱۹۴۳)، "مبانی رفتار سازمانی"، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، (۱۳۸۸)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۸۳۱.
- ۶- رضاییان علی، (۱۳۸۲)، "مدیریت تعارض و مذاکره"، تهران: انتشارات سمت، چاپ دوم، ص ۷۴.
- ۷- مردانی، محموله مرجان، شهرکی واحد عزیز، حامدی شهرکی سودابه، (۱۳۸۹)، "بررسی باورهای نظارتی و سبک‌های تعارض در کارکنان پرستاری"، *مجله اخلاق و تاریخ پزشکی*، دوره سوم، شماره ۳، ص ۶۴-۷۳.
- ۸- مقیمی، سید محمد، (۱۳۸۶)، "سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی"، تهران: ترمه، ص ۴۸۳.
- ۹- نکویی مقدم، محمود، تقوی راد آزاده، حکیمی پور سعیده، شفیعی میلاد، گودرزی غلامرضا، (پاییز و زمستان ۱۳۸۹)، "بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و اخلاقیت کارکنان در بیمارستانهای آموزشی شهر کرمان در سال ۱۳۸۷"، *فصلنامه بیمارستان*، سال نهم، شماره ۳، شماره مسلسل ۳۵، ص ۲۹-۳۷.
- ۱۰- وتن دیوید، ای، کمرون کیم اس، (۱۳۸۳)، "مدیریت تعارض"، ترجمه دکتر سید الوانی، حسن دانایی فرد، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ دوم، ص ۹۳.
- 11- Abdel ghafour Alzawahreh, Samer Khasawneh, (2011), "Conflict Management Strategies Adopted by Jordanian Managers based on Employees Perceptions: the Case for the Manufacturing Industry", *interdisciplinary journal of contemporary research in business*, november, vol.3, NO. 7, p. 147-166.
- 12- Ana Akemi Ikeda, Tania Modesto Veludo-de-Oliveira, Marcos Cortez Campomar, (2005), "Organizational Conflicts Perceived by Marketing Executives", *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 10, No. 1, p. 22-28.
- 13- Bokkasam Sasidhar, Jaba Mukherjee Gupta, Saad Alghanim and Rashid M. Al-Hamali, (2012), "Organizational Conflicts in India and Saudi Arabia", *International Conference on Innovation and Information Management (ICIIM 2012)*, vol. 36, pp. 332-336.
- 14- Cram J. A., & McWilliams R. K., (2009), "From Conflict to Opportunity: A Guide to Understanding and Managing Workplace Conflict", *Cramber River Consultant*.
- 15- Goldman M.K., (2006), "Organization Behavior", (New York, Mcgraw hill, p. 419)
- ۱۶- KaWai Chan & Xu Huang & Peng Man Ng., (2007), "Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust", *Asia Pacific J. Manage*, DOI. 10.1007/s10490-007-9037-4.
- 17- kaushal R. and Kwates C.T., (2006), "The role of culture and personality in choice of conflict management strategy", *international journal of intercultural Relations*, 30 (5), pp. 579-603.
- 18- Longoartti Lynette and Wilson Jeni, (2006), "The impact of perceptions on conflict management", *Educational Quarterly*, University of melborn, Vol. 29, p.40.
- ۱۹- Muhammad Arif Ullah, Hummayoun Naeem, (2012), "job stress as a result of interpersonal conflict, an empirical evidence from the banking sector of pakistan", *interdisciplinary journal of contemporary research in business*, january, vol.3, No. 9, P. 90-95.
- 20- Neil Brewer, Patricia Mitchell, Nathan Weber, (2002), "Gender role, organizational status, and conflict management styles", *The international journal of management*, vol.13, No.1, pp.78-94.
- 21- Swanstrom, Nikalas, Weissmann, miaels, (2005), "Conflict Prevention, Conflict Management and Beyond: A conceptual Exploration", [Http://www.Sikroadstudies.org](http://www.Sikroadstudies.org), p.3.

