

تعارض ادراک شده و سبک های مدیریت آن

مرجان فیاضی*

دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه علامه
طباطبایی

چکیده:

برخورد مؤثر با تعارض، چالش اساسی در تعاملات افراد در محیط کار است. تعارض امری طبیعی و پدیده ای اجتناب ناپذیر در زندگی فردی و سازمانی است و به دلایل متعدد و در اشکال مختلف ظهور می کند. مسأله اصلی در این پژوهش، شناخت فضای سازمان از لحاظ وجود تعارض و تضاد و بررسی سبک های مورد استفاده مدیران و کارکنان جهت حل و رفع این تعارضات است. برای این منظور، مطالعه در فضای یک سازمان آموزشی (دانشگاه) و در بین ۴۳ مدیر و کارمند آن که به شیوه تصادفی انتخاب شده اند؛ انجام شد. اطلاعات جمع آوری شده (توسط دو پرسش نامه ادراک تعارض دوبرین و سبک های تعارض رحیم) با استفاده از آزمون من ویتنی، کای دو و ضریب همبستگی پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان می دهد اگر چه اختلاف معنی داری بین مدیران و کارکنان از لحاظ ادراک تعارض در سازمان وجود ندارد، اما مدیران تعارض بیشتری را در سازمان تشخیص داده اند. اگر چه اختلاف معنی داری در استفاده از سبک های تعارض بین مدیران و کارکنان وجود ندارد، اما نتایج نشان می دهد کارکنان به نسبت مدیران تمایل بیشتری برای استفاده از سبک اجتناب و مصالحه دارند. از بین عوامل جمعیت شناختی نیز تأثیر جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه خدمت بر ادراک تعارض به اثبات رسید.

واژه های کلیدی: تعارض، سبک های مدیریت تعارض، رقابت، اجتناب، مصالحه، سازش و همکاری.

perceived conflict and conflict management styles

Marjan Fayyazi

PhD student, of Allameh Tabatabaee University

Abstract

Dealing effectively with workplace conflicts is a great challenge in employees' interactions at work. Conflict is almost inevitable in individual and organizational life because it stems from so many different factors. This study aimed to promote understanding of conflict and conflict management styles in organizations. For this purpose, a sample of 43 managers and employees of an educational institution (university) were randomly selected. Appropriate statistical analysis including Mann-Whitney test, Pearson Correlation, and χ^2 were utilized to analyze research data that was collected by using Dubrin and Rahim questionnaires.

The findings of this article show that, although, there is no significant difference among managers and employees in perceived conflict, managers perceive more conflict than employees in this organization. Furthermore, results show that major styles of conflict management among employees are compromise and avoidance styles, although there is no significant difference among managers and employees in using conflict management styles. Some support was found for the effect of age, education & tenure on conflict management styles.

Keywords: conflict, conflict management styles, competition, avoidance, compromise, accommodation, collaboration.

مقدمه

تعارض^۱ جزء لاینفک زندگی انسان و امری کاملاً طبیعی است و در طول تاریخ همواره با زندگی انسان همراه بوده است. داستان‌ها و تمثیلات قرآن کریم و بیان عناوین خیر و شر، حق و باطل، عدل و ظلم، نور و ظلمت و نیز داستان‌هایی چون موسی و فرعون، یوسف و برادران، اصحاب کهف و ... همه نشانگر وجود تعارض می‌باشند (Shahrokni, 2002 : 22). اگرچه انسان و تعارض همچون دو برادر (هم زاد) با هم زاییده شده و رشد یافته اند اما با هم قدمتی که تعارض در زندگی بشر دارد، تنها در چند دهه اخیر به صورت علمی مورد توجه دانشمندان قرار گرفته

است. در این میان سازمان محیط باروری برای پرورش و رشد انواع تعارضات و عدم توافقات است. وجود افرادی مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، ارزش‌ها، انتظارات و ادراکات متفاوت، سبب بروز اجتناب ناپذیر تعارض در سازمان‌ها گشته است. از سوی دیگر، ساختار حاکم بر سازمانها و وجود سیستم‌های خشک و انعطاف ناپذیر اداری، آنها را مستعد انواع تنش، تعارض و ناسازگاری کرده است. این تعارضات به صورت‌های مختلفی چون رقابت، مجادله، مخالفت، مشاجره، منازعه و کشمکش بین افراد و گروه‌ها رخ می‌دهد. هر چند بسیاری از افراد، وجود تعارض، تضاد و اختلاف را به عنوان یک پدیده منفی تلقی می‌کنند؛ اما کنترل دقیق و نظارت صحیح بر تعارض باعث می‌شود تعارض به پدیده‌ای سازنده و مثبت تبدیل گردد (Haghighi et al, 2002: 235). تحقیقات اشمیت نشان می‌دهد که تقریباً ۲۰ درصد از وقت مدیران صرف رسیدگی به تعارضات می‌شود. همچنین پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که در سطوح بالای سازمان، مدیریت تعارض از نظر اهمیت، برابر یا حتی در مواقعی بیشتر از برنامه ریزی، سازماندهی، ارتباطات، انگیزش و تصمیم‌گیری است. در پژوهش دیگری، از بین ۲۵ عامل موفقیت مدیران، مدیریت تعارض به عنوان مهمترین نقش در موفقیت مشخص شده است (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1998: 32).

اهمیت تعارض و ضرورت مدیریت اثربخش آن، باعث شده است که مطالعه تعارض در سازمان مورد علاقه محققان و صاحب‌نظران مدیریتی و سازمانی قرار گیرد. در این بین، توجه به میزان و نحوه ادراک تعارض در سازمان می‌تواند به مدیران کمک کند تا شرایطی فراهم آورند که افراد تعارض و تضاد کمتری را تجربه نمایند. در این مقاله تلاش شده است، میزان ادراک تعارض در بین مدیران و کارکنان بررسی شده و تفاوت‌های شیوه‌های حل تعارض در آنها مورد سنجش قرار گیرد.

مروری بر ادبیات موضوع

الف) تعریف تعارض

تعارض امری طبیعی و پدیده‌ای اجتناب ناپذیر در زندگی فردی و سازمانی است و به دلایل متعدد و در اشکال مختلف ظهور می‌کند. به دلیل فراوانی و اهمیت بسیار این پدیده در زندگی

فردی، گروهی و سازمانی، اصطلاح تعارض به صورتهای گوناگون معنی، تعبیر و تفسیر شده است. در این بخش به اختصار به مهمترین تعاریف ارائه شده در مورد آن اشاره می شود:

فرهنگ لغت وبستر، تعارض را به صورت نبرد و اختلاف نیروهای متضاد و تضاد موجود بین غرایز با اخلاقیات و ایده آل های دینی و اخلاقی تعریف می کند. به اعتقاد دوبرین^۱ (Dubrin, 193: 2004) تعارض در افراد و گروهها یک امر طبیعی و نتیجه محیط رقابتی است و زمانی اتفاق می افتد که نیازها، خواسته ها، اهداف، عقاید یا ارزش های دو یا چند نفر با هم متفاوت باشد و اغلب با احساساتی نظیر خشم، درماندگی، دلسردی، تشویش، اضطراب و ترس، همراه است. طبق نظر گرینبرگ و بارون^۲ (Greenberg and Baron, 1997: 385) تعارض فرایندی است که در آن یک طرف احساس می کند طرف دیگر فعالیت هایی انجام می دهد که مانع رسیدن وی به علایق و اهدافش می شود. کونراد و اسکات^۳ (Conrad and Scott, 2002: 134) معتقدند تعارض، تعاملات ارتباطی افرادی است که به همدیگر وابسته اند و احساس می کنند که علایقشان متضاد؛ متناقض یا ناسازگار است. به اعتقاد گرای و همکاران^۴ (Gray, Coleman and Putnam, 1417: 2007) تعارض، ادراک فعالیت های (اهداف، ارزش ها، عقاید، باورها، خواسته ها، احساسات و ...) مغایر و ناسازگار است که باعث تداخل، ممانعت و صدمه و آسیب می گردد. طبق تعریف رایبیز، تعارض فرایندی است که در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله "الف" انجام می گیرد تا تلاش های "ب" را خنثی کند در نتیجه "ب" در مسیر هدف خود مستأصل شده یا "الف" بر میزان منافع خود می افزاید (Robbins, 2006: 289). دفت نیز معتقد است که تعارض نوعی رفتار بین گروه های سازمانی است که آنها چنین می پندارند که سایر گروه ها مانع رسیدن آنها به اهداف و مقصودشان می شوند. (Daft, 2007: 826). در تعریفی دیگر، تعارض، بیان مستقیم دیدگاه فرد (افکار و احساسات) از موقعیت تعارض و دعوت از طرف دیگر برای بیان دیدگاهش تعریف شده است (Machado, 2001: 3). تعارض مبین این نکته است که افراد به نظرات خود علاقه مند هستند، ضمن اینکه میزان معقولی از آن برای رشد فردی و سازمانی لازم و ضروری به نظر می رسد

1 - Dubrin

2 - Greenberg & Baron

3 - Conrad & Scott

4 - Gray, Coleman & Putnam

(Furumo, 2009: 67).

با توجه به سیر پیشرفت مکاتب فکری مدیریت در طول سال‌های اخیر، سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمان‌ها وجود دارد. طبق نظریه سنتی تعارض، باید از تعارض دوری جست چرا که کارکردهای زیانباری در درون سازمان خواهد داشت. نظریه روابط انسانی، تعارض را امری طبیعی می‌داند که در هر سازمانی پیامدهای حتمی و مسلمی دارد؛ بی‌ضرر و به طور بالقوه نیروی مثبتی را برای کمک به عملکرد سازمان ایجاد می‌کند. بر اساس سومین نظریه و مهم‌ترین دیدگاه در سال‌های اخیر (نظریه تعاملی)، تعارض نه تنها می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه یک ضرورت بدیهی برای فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌آید (Robbins, 2006: 292).

ب) فرایند تعارض

فرایند تعارض از پنج مرحله تشکیل شده است: ۱- مخالفت‌های بالقوه که مبین وجود شرایطی است که زمینه ایجاد تعارض را فراهم می‌آورند؛ ۲- بروز تعارض که می‌تواند به صورت تعارض ادراک شده یا احساس شده خود را نشان دهد. از آنجا که ادراک نادرست می‌تواند عوارض و پیامدهای نامطلوب برای فرد و سازمان به همراه داشته باشد، شناسایی دقیق این مرحله حائز اهمیت است؛ ۳- قصد و نیت، در این مرحله فرد تصمیم به انجام کار به شیوه ای مشخص و معین می‌گیرد. از آنجا که این مرحله گویای واکنش فرد است لذا شناخت صحیح سبک‌های مورد استفاده می‌تواند به حل درست تعارض کمک کند. سبک‌های مورد استفاده در این مرحله در قسمت "ج" ارائه شده اند؛ ۴- رفتار که شامل ابراز مخالفت، کنش و واکنشی است که طرف‌های درگیر و مخالف از خود نشان می‌دهند؛ ۵- پیامدهای تعارض که می‌تواند سازنده (موجب بهبود عملکرد) یا مخرب و ویرانگر (موجب کاهش عملکرد) باشد (Robbins, 2006:293).

ج) سبک‌های مدیریت تعارض^۱

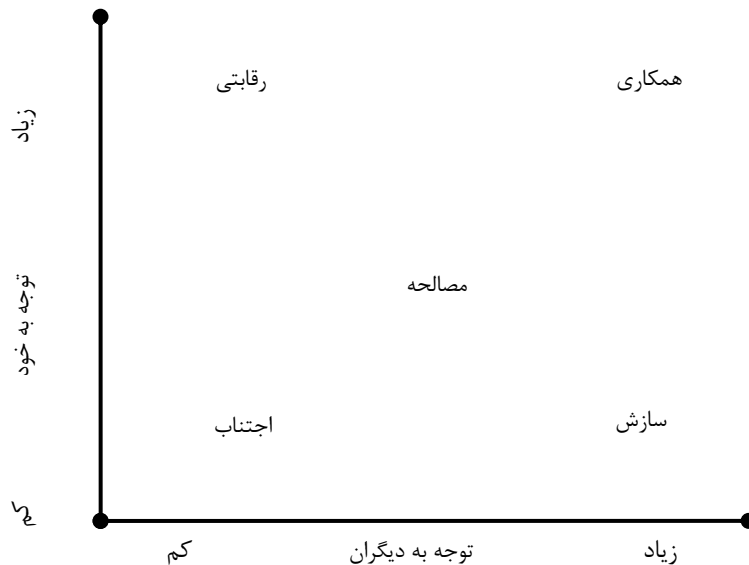
کنت توماس^۲ پنج سبک اصلی برای مدیریت تعارض معرفی می‌کند: سبک رقابتی^۱، سازش^۲،

1 - Conflict Management Style

2 - Kenneth Thomas

مصالحه^۳، همکاری^۴ و اجتناب^۵ (Cann, 2008: 133). هر یک از این سبک ها بر اساس ترکیب دو بعد توجه به خود و توجه به دیگران است (Dubrin, 2004:193). شناخت این سبک ها به حل درست و مؤثر تعارض و مدیریت کارآمد آن کمک می کند. نمودار ۱ که مدل تحقیق بر اساس آن شکل گرفته است، سبک های مختلف حل تعارض را نشان می دهد:

نمودار ۱) سبکهای مدیریت تعارض (مدل تحقیق)



منبع: دوبرین، ۲۰۰۴

- سبک رقابتی: انتخاب این سبک بدین معنی است که یک طرف، علایق و خواسته های خود را مقدم بر دیگران می داند. استفاده از چنین سبکی باعث ایجاد وضعیت برنده-بازنده می شود.
- سبک سازش: افرادی که این سبک را انتخاب می کنند، از علایق و خواسته های خود

- 1 - Competitive
- 2 - Accommodative
- 3 - Compromise
- 4 - Collaborative
- 5 - Avoidant

- می گذرند و به دیگران اجازه می دهند به خواسته هایشان دست یابند. بسیاری از این افراد معتقدند که داشتن یک رابطه دوستانه خوب از هر چیز دیگری مهمتر است.
- سبک مصالحه: افراد زمانی از این سبک استفاده می کنند که به دنبال به دست آوردن تمام خواسته ها و علایق خود نیستند یعنی ارضای برخی نیازها برایشان کافی است. در این روش، انعطاف پذیری، مبادله و مذاکره جایگاه ویژه ای دارد.
 - سبک همکاری: با استفاده از این سبک، خواسته های هر دو طرف تعارض تأمین می گردد. انتخاب این سبک به افراد کمک می کند تا به گونه ای کنار هم کار کنند که همه برنده باشند. با استفاده از این سبک، افراد در جستجوی راه حل هایی هستند که با علایق آنها متناسب باشد و باعث حفظ ارتباطات خوب و مؤثر نیز شود.
 - سبک اجتناب: افرادی که این سبک را انتخاب می کنند، خود را درگیر تعارض نمی کنند. آنها نه به خواسته های خود توجهی دارند و نه به خواسته های دیگران توجه دارند. تکیه کلام آنها این است: "شما خودتان تصمیم بگیرید و مرا معاف کنید".

سابقه مطالعات و تحقیقات انجام شده

مدتی است که بررسی تعارض در سازمان مورد علاقه و توجه محققان قرار گرفته است. به اعتقاد بورسالیوگلو (۱۹۷۴)، فالت (۱۹۲۴) نخستین کسی بود که به مفهوم تعارض در سازمان توجه کرد. به اعتقاد وی، خود تعارض مشکل ساز نیست بلکه ناتوانی ما در برخورد با این پدیده است که مسأله ساز می شود (Balay, 2006:6). طی جهش قابل توجهی که در قرن بیستم روی داد، نظرات متعددی در زمینه مدیریت تعارض شکل گرفت. در ابتدا کارشناسان مدیریت علمی نظیر تیلور عقیده داشتند که تمامی تعارضات، قدرت و اختیار مدیریت را تهدید می کنند بنابراین باید از بروز آنها جلوگیری کرد. با آغاز سال ۱۹۷۰ متخصصان رفتار سازمانی متوجه شدند که تعارض بر حسب ماهیت و شدت خود، پیامدهای مثبت و منفی به همراه دارد (Kreitner, R. & Kinicki, 2006:388). ادبیات مدیریت تعارض بسیار گسترده است. علاوه بر مدیریت، در حوزه های جامعه شناسی، روانشناسی، فرهنگ، اقتصاد، روابط کار و مذاکره نیز به تعارض پرداخته شده است (Song, Dyer & Thieme, 2006: 342). به اعتقاد دسلر (۱۹۸۶)،

تعارض جنبه ای مهم از زندگی کاری است. ، در تحقیقات خود نشان داد که مدیریت مؤثر تعارض باعث افزایش انگیزه، روحیه و رشد فردی و سازمانی می شود (Rahim, 1986:1995). تحقیقات ماچادو (۲۰۰۱)، نیز ثابت کرد که مدیران و کارکنان می توانند از تعارض برای حل مسأله، بهبود اثربخشی و تقویت روابط استفاده کنند. کولمان (۲۰۰۳)، در تحقیقات خود بیش از ۵۰ متغیر مؤثر بر تعارض را شناسایی کرد. این متغیرها شامل جنبه های متعدد محیطی، روابط، فرایندها و پیامدها است. تحقیقات سورنسون و همکارانش، نشان داد که جنس و تیپ شخصیتی، بر ترجیحات افراد در انتخاب سبک مناسب برای اداره تعارض تأثیر گذار است (Sorenson, Hawkins & Sorenson, 1995:115-126). همانطور که انتظار می رفت، زنان به نسبت مردان گرایش بیشتری به استفاده از سبک های احساسی تر دارند. تحقیقات بر روی ۵۱ گروه ۳ نفره، نشان داد که تعارضات شخصی بین افراد گروه ها بیش از تعارضات وظیفه ای، اثرات مخرب بر عملکرد گروه دارند (Jehn & Mannix, 2001: 238-251). طبق تحقیقات ریچ و همکارانش، سازش و اجتناب بیشترین کاربرد و استفاده را در میان ۱۷۶ کارمند تحت بررسی آنها داشته است. تحقیقات آنها نشان می دهد که افسردگی و خستگی شغلی ارتباطی با سبک های تعارض ندارد (Reich, et al. 2007: 5-15). بسیاری از محققان علوم تربیتی نیز زمان زیادی را صرف یافتن راه های حل تعارض بین معلمان و دانش آموزان کرده اند. تحقیق کاریپ، نشان داد که مدیران بوروکراتیک بیشتر تلاش دارند استراتژی هایی را به کار گیرند که از بروز تعارض اجتناب شود. علاوه بر این تحقیقات بسیاری در حوزه فرهنگ های گوناگون صورت گرفته است. به عنوان مثال، تحقیقات پوستوما و همکارانش در سطح دو فرهنگ امریکا و مکزیک (۲۰۰۶)، نشان داد که استفاده از سبک های تعارض پدیده ای فرهنگی است و از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است (Pusthuma, et al. 2006: 242-260).

در ایران نیز تاکنون تحقیقات چندی در خصوص تعارض صورت گرفته است که البته بیشتر در حیطه علوم تربیتی و مدیریت آموزشی بوده است. در تحقیقی با عنوان بررسی اثرات تعارضات سازمانی و خصوصیات اقتصادی اجتماعی بر عملکرد کارکنان مدیریت کازرون (Azarm, 2003)، تأثیر منفی تعارض بر عملکرد کارکنان مورد تأیید قرار گرفت. (Nasiri, 1997) در بررسی نگرش مدیران شرکت صنایع مخابرات راه دور ایران-شیراز در مورد نحوه برخورد با تعارض بین زیردستان؛ روش های حل و فصل تعارض را به ترتیب زیر مؤثر دانسته اند: ۱- روش

مذاکره بین طرفین درگیر ۲- روش مصالحه و سازش بین طرفهای درگیر ۳- روش اعمال قدرت ۴- روش عدم توجه به درگیری و تعارض.

در مطالعه بررسی رابطه‌ی نگرش مدیران به تعارض با سبک مدیریتی مورد استفاده آنان در آموزشگاه‌های متوسطه شهر کرمان Ma'aboodian (2000) بین نوع نگرش مدیران به تعارض با سبک مدیریتی مورد استفاده آنان رابطه معنی داری مشاهده شد. نگرش کاملاً مثبت به تعارض با سبک مدیریت تشریک مساعی، نگرش مثبت با سبک گذشت، نگرش بینابین با سبک مصالحه، و نگرش منفی با سبک اجتناب رابطه معنی دار داشته‌اند.

نکته قابل توجه در تمام این تحقیقات این است که همه‌ی آنها معتقدند باید به نقش فرهنگ در مطالعه تعارض و متغیرهای سازمانی توجه کرد. لذا آنها پیشنهاد می‌دهند که مطالعات در مورد تعارض در پهنه فرهنگ‌های مختلف انجام شود.

فرضیه‌های تحقیق

یکی از اهداف اصلی تحقیق، شناسایی میزان تعارض ادراک شده در سازمان و بررسی تفاوت ادراک و انگاشت مدیران و کارکنان سازمان است. علاوه بر این شناسایی سبک‌های مورد استفاده در حل تعارض می‌تواند به مدیران کمک کند تا با بررسی میزان تعارض ادراک شده از سبک‌هایی استفاده کنند که بیشترین تأثیر گذاری را دارد. بررسی سابقه و پیشینه موضوع نشان می‌دهد عوامل بسیاری بر ادراک، بروز و استفاده از سبک‌های مدیریت تعارض مؤثر هستند؛ اما از آنجا که بررسی تمام این عوامل امکان پذیر نبود؛ تنها تعارض ادراک شده و سبک‌های آن مورد بررسی قرار گرفتند و عوامل مؤثر بر بروز تعارض به تحقیقی دیگر موکول شد. در این میان، تنها تأثیر عوامل جمعیت شناختی بر ادراک و استفاده از سبک‌های مدیریت تعارض مورد توجه قرار گرفت. بر این اساس فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

- بین میزان تعارض ادراک شده از سوی مدیران و کارکنان، تفاوت معنی داری وجود دارد.
- بین نظر مدیران و کارکنان در مورد سبک‌های حل تعارض تفاوت معنی داری وجود دارد.
- عواملی نظیر جنس، سن، تحصیلات، سابقه خدمت و پست سازمانی بر میزان و نحوه‌ی استفاده از سبک‌های حل تعارض تأثیر دارند.

جامعه‌ی مورد بررسی، حجم نمونه و روش تجزیه و تحلیل

این تحقیق از نظر ماهیت، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی است. برای تنظیم پرسش‌نامه از ادبیات مکتوب و الگوی دوبرین (۲۰۰۴) و برای تحلیل اطلاعات نیز از آمار استنباطی و تحلیل همبستگی استفاده شده است. جامعه مورد بررسی مدیران و کارکنان دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد (۷۸ نفر) هستند. نمونه تحقیق با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است (Azar, 2000):

$$n \geq \frac{(N) * \left(Z_{\frac{\alpha}{2}} \right)^2 * (p)(1-p)}{(N-1) * (E^2) + \left(Z_{\frac{\alpha}{2}} \right)^2 * (p)(1-p)}$$

در این پژوهش، $Z = 1.96$ ، $p = 0.5$ ، $E = 0.1$ ، منظور شده است. بدین ترتیب در سطح اطمینان ۹۵ درصد، حجم نمونه ۴۳ نفر به دست آمد. در سطح این نمونه، متغیرهای فردی نظیر پست، سن، سابقه خدمت، جنس، تحصیلات و نوع استخدام مهم تلقی شد. در جدول ۱ سیمای آزمودنی‌ها از حیث این متغیرها ارائه شده است.

برای آزمون و سنجش میزان تعارض ادراک شده در سازمان از پرسش‌نامه استاندارد که توسط دوبرین (۱۹۸۵) ابداع شده، استفاده شد و برای سنجش سبک‌های حل تعارض، پرسش‌نامه طراحی شده توسط رحیم (۱۹۸۳) مورد استفاده قرار گرفت. به دلیل استاندارد بودن پرسش‌نامه‌ها، روایی آنها مورد تأیید است. برای پایایی آنها نیز از ضریب آلفای کرونباخ^۱ استفاده شد. ضریب آلفا برای پرسش‌نامه اول، مقدار ۰/۸۱ و پرسش‌نامه دوم، مقدار ۰/۷۸ به دست آمد که هر دو مقدار، گویای پایایی بالا و مطلوب پرسش‌نامه‌ها است. در مرحله اول، برای شناخت میزان تعارض و بررسی تفاوت تعارض ادراک شده در بین گروه‌های مختلف، پرسش‌نامه اول توزیع

1 - Chronbach 's Coefficient Alpha.

شد. پس از تحلیل نتایج پرسش نامه اول و با توجه به محرز شدن وجود تعارض در سازمان، برای شناخت سبک های مورد استفاده، پرسش نامه دوم توزیع گردید.

جدول (۱) سیمای آزمودنی ها از حیث متغیرهای فردی

متغیر	فراوانی	فراوانی نسبی
پست	مدیر	۸
	کارکنان	۳۵
	جمع	۴۳
سن	کمتر از ۳۰ سال	۶
	۳۱-۴۰ سال	۱۵
	۴۱ سال و بالاتر	۲۲
جمع	۴۳	۱۰۰
سابقه خدمت	کمتر از ۱۰ سال	۱۵
	۱۱ سال و بالاتر	۲۸
	جمع	۴۳
جنس	مرد	۳۳
	زن	۱۰
	جمع	۴۳
تحصیلات	زیر دیپلم	۸
	دیپلم و کاردانی	۱۰
	کارشناسی	۱۶
کارشناسی ارشد و بالاتر	کارشناسی ارشد و بالاتر	۹
	جمع	۴۳
	جمع	۴۳
نوع استخدام	رسمی و پیمانی	۲۵
	قراردادی و روزمزدی	۱۴
	جمع	۳۹
جمع	۳۹	۱۰۰

تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌های تحقیق از آمار استنباطی و آزمون من-ویتنی^۱ استفاده شد. در مورد رابطه‌ی متغیر تحصیلات نیز به دلیل گسسته بودن طیف، آزمون معنی داری^۲ مورد استفاده قرار گرفت. برای سنجش شدت ارتباط عناصر مطرح شده در سؤال‌های پژوهش نیز، ضریب همبستگی پیرسون^۲ استفاده شده است.

(۱) میزان تعارض در سازمان

براساس نتایج ارائه شده در جدول ۲، تعارض در این سازمان وجود دارد و هر دو گروه مدیران و کارکنان، تعارض متوسطی را ادراک کرده اند. اگر چه مدیران تعارض بیشتری را گزارش کرده اند اما در سطح اطمینان ۹۵ درصد، هیچ تفاوت معنی داری بین نظر مدیران و کارکنان در خصوص میزان تعارض ادراک شده در سازمان وجود ندارد. به عبارت دیگر تعارض در این سازمان وجود دارد و مدیران و کارکنان هر دو به درک نسبتاً یکسانی از وجود آن رسیده اند.

جدول ۲) میزان تعارض ادراک شده در سازمان

میزان تعارض ادراک شده در سازمان			
		۷/۸۷۵	میانگین
Mann-Whitney U	117.000	۳	حداقل
Wilcoxon W	747.000	۱۱	حداکثر
Z	-.723	۷/۱۷۴	میانگین
Asymp. Sig. (2-tailed)	.470	۱	حداقل
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.490	۱۳	حداکثر

(۲) سبک های مدیریت تعارض

براساس نتایج پژوهش، سبک‌های همکاری و سازش بیشترین استفاده و کاربرد را در بین مدیران و کارکنان دارند. برای مدیران، سبک رقابتی، مصالحه و اجتناب؛ و برای کارکنان، مصالحه، اجتناب و رقابت در رده‌های بعدی قرار دارد. نتایج آزمون من-ویتنی در جدول ۳ ارائه

1 - Mann-Whitney Test

2 - Pearson Correlation

شده است. همانطور که در جدول مشخص است در مورد سبک‌های همکاری، سازش و رقابت، در سطح اطمینان ۹۵ درصد تفاوت معنی داری بین مدیران و کارکنان وجود ندارد اما در مورد سبک‌های مصالحه و اجتناب تفاوت معنی داری بین مدیران و کارکنان وجود دارد. کارکنان در حل تعارضات به طور متوسط دو برابر بیش از مدیران از سبک‌های مصالحه و اجتناب استفاده می‌کنند.

جدول ۳) سبک‌های مدیریت تعارض

مصالحه	سازش	اجتناب	همکاری	رقابت	معیار سنجش	پست
۹/۸۷۵	۱۰/۸۷۵	۹/۰۰۰	۱۲/۲۵۰	۱۰/۵۰۰	میانگین	مدیران
۱۱/۹۷۱	۱۲/۱۴۳	۱۰/۷۱۴	۱۲/۳۱۴	۹/۸۵۷	میانگین	کارکنان
۶۰/۰۰۰	۸۶/۵۰۰	۸۱/۰۰۰	۱۲۹/۵۰۰	۱۱۶/۵۰۰	Mann-Whitney U	
۹۶/۰۰۰	۱۱۹/۵۰۰	۱۱۷/۰۰۰	۱۶۵/۵۰۰	۷۴۶/۵۰۰	Wilcoxon W	
-۲/۵۲۱	-۱/۸۰۱	-۱/۹۸۹	-۰/۳۴۰	-۰/۷۳۹	Z	
۰/۰۱۰	۰/۰۷۲	۰/۰۴۳	۰/۷۳۴	۰/۴۶۰	Asymp. Sig. (2-tailed)	
۰/۰۱۱	۰/۰۷۸	۰/۰۴۵	۰/۷۴۸	۰/۴۷۱	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	

۳) رابطه‌ی سن و تعارض

برای بررسی اثر متغیر سن بر ادراک تعارض و سبک‌های مورد استفاده در حل آن، از ضریب همبستگی پیرسون در سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شده است. همانطور که در جدول ۴ مشخص شده است، سن تأثیری بر میزان تعارض ادراک شده و نحوه‌ی استفاده از سبک‌های تعارض ندارد. به عبارت دیگر رابطه‌ی معنی داری بین سن و تعارض یافت نشد. البته نتایج نشان می‌دهد که در سنین بالاتر فراوانی استفاده از سبک همکاری بیشتر است. در سنین زیر ۳۰ سال نیز سبک سازش، فراوانی بیشتری در بین افراد دارد.

جدول ۴) رابطه سن و تعارض

مصالحه	سازش	اجتناب	همکاری	رقابت	تعارض	سن
-۰/۱۸۵	-۰/۲۴۸	-۰/۲۰۶	۰/۲۰۴	۰/۱۰۵	۰/۰۱۸	Pearson Correlation
۰/۲۳۶	۰/۱۰۹	۰/۱۸۶	۰/۱۹۰	۰/۵۰۳	۰/۹۰۷	Sig. (2-tailed)
۴۳	۴۳	۴۳	۴۳	۴۳	۴۳	N

۴) رابطه‌ی سابقه خدمت و تعارض

برای بررسی اثر متغیر سابقه خدمت بر ادراک تعارض و سبک‌های مورد استفاده در حل آن نیز، از ضریب همبستگی پیرسون در سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شده است. نتایج این بررسی در جدول ۵ ارائه شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود سابقه خدمت نیز، مانند سن، تأثیری بر میزان تعارض ادراک شده و نحوه‌ی استفاده از سبک‌های تعارض ندارد. به عبارت دیگر رابطه معنی داری بین سابقه خدمت و تعارض یافت نشد. البته نتایج فراوانی نشان می‌دهد که با افزایش سابقه خدمت، تمایل افراد برای استفاده از سبک همکاری افزایش می‌یابد.

جدول ۵) رابطه‌ی سابقه خدمت و تعارض

مصالحه	سازش	اجتناب	همکاری	رقابت	تعارض	سابقه خدمت
-۰/۰۹۳	-۰/۲۱۷	-۰/۱۹۴	۰/۱۷۷	۰/۱۰۷	۰/۰۶۸	Pearson Correlation
۰/۵۵۵	۰/۱۶۳	۰/۲۱۴	۰/۲۵۷	۰/۴۹۶	۰/۶۶۷	Sig. (2-tailed)
۴۳	۴۳	۴۳	۴۳	۴۳	۴۳	N

۵) رابطه‌ی جنسیت و تعارض

تفاوت معنی داری بین زنان و مردان در میزان تعارض ادراک شده در سازمان وجود دارد. خانمها در مقایسه با آقایان، تعارض و تضاد بیشتری را در سازمان تجربه و ادراک کرده اند. اما در نحوه‌ی برخورد با تعارض و استفاده از سبک‌های مدیریت تعارض تفاوت معنی داری بین خانمها و آقایان دیده نشد. بیشترین سبک مورد استفاده در هر دو گروه همکاری است؛ پس از آن به ترتیب برای مردان، سبک‌های سازش، مصالحه، رقابت و اجتناب و برای زنان، سبک‌های مصالحه، سازش، اجتناب و رقابت قرار دارد. نتایج این رابطه در در جدول ۶ ارائه شده است.

۶) رابطه‌ی تحصیلات و تعارض

برای محاسبه تأثیر تحصیلات بر تعارض ادراک شده، از آزمون معنی داری χ^2 ، در سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد تحصیلات بر میزان ادراک تعارض تأثیر دارد. افراد با میزان تحصیلات پایین تر، تعارض بیشتری را در سازمان ادراک می‌کنند. در مورد

سبک‌های تعارض نیز به استثنای سبک سازش، تفاوت معنی داری در سایر سبک‌ها بین افراد با تحصیلات مختلف وجود ندارد.

جدول ۶) رابطه‌ی جنسیت و تعارض

جنسیت	ادراک تعارض	رقابت	همکاری	اجتناب	سازش	مصالحه
مرد	۶/۳۹۹	۱۰/۲۱۲	۱۲/۳۰۳	۱۰/۱۸۱	۱۱/۹۶۹	۱۱/۳۹۳
زن	۹/۵۰۰	۹/۲۰۰	۱۲/۳۰۰	۱۱/۱۰۰	۱۱/۷۰۰	۱۲/۲۰۰
Mann-Whitney U	۱۰۲/۵۰۰	۱۳۰/۰۰۰	۱۳۶/۰۰۰	۱۲۰/۰۰۰	۱۴۹/۰۰۰	۱۲۷/۵۰۰
Wilcoxon W	۶۶۵/۵۰۰	۱۸۵/۰۰۰	۶۹۷/۰۰۰	۶۸۱/۰۰۰	۲۰۴/۰۰۰	۶۸۸/۵۰۰
Z	-۲/۰۸	-۱/۰۱۴	-۰/۱۸۶۵	-۱/۳۱۰	-۰/۴۷۰	-۱/۰۸۹
Asymp. Sig. (2-tailed)	۰/۰۳۷	۰/۳۱۱	۰/۳۸۷	۰/۱۹۰	۰/۶۳۸	۰/۲۷۶
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	۰/۰۳۹	۰/۳۲۷	۰/۴۱۹	۰/۲۰۴	۰/۶۶۱	۰/۲۸۶

افرادی با تحصیلات دیپلم و کمتر از آن، تمایل بیشتری به استفاده از سبک سازش و افرادی با تحصیلات کارشناسی و بالاتر، تمایل بیشتری به استفاده از سبک همکاری دارند. سبک رقابت در تمام سطوح تحصیلاتی کمترین میزان استفاده را به خود اختصاص داده است. نتایج آزمون استنباطی در جدول ۷ خلاصه شده است.

جدول ۷) رابطه‌ی تحصیلات و تعارض

ادراک تعارض	رقابت	همکاری	اجتناب	سازش	مصالحه
۹/۳۱۶	۷/۱۷۱	۴/۳۲۵	۵/۴۶۰	۱۵/۲۰۸	۵/۴۵۱
۳	۳	۳	۳	۳	۳
۰/۰۴۷	۰/۰۶۷	۰/۲۲۸	۰/۱۴۱	۰/۰۰۲	۰/۱۴۲
Chi-Square					
df					
Asymp. Sig.					

۷) رابطه‌ی نوع استخدام و تعارض

در نمونه مورد بررسی، ۶۴ درصد افراد استخدام رسمی / پیمانی و ۳۶ درصد استخدام قراردادی / روزمزدی هستند. نتایج تحقیق با استفاده از آزمون من-ویتنی در سطح اطمینان ۹۵ درصد نشان می‌دهد تمام افراد بدون توجه به نوع استخدام، ادراک یکسانی از تعارضات سازمانی

داشته اند. در مورد تاثیر نوع استخدام بر سبک های حل تعارض، نتایج نشان می دهد که به استثنای سبک سازش، در مورد سایر سبک ها، تفاوت معنا داری بین افراد با نوع استخدام های متفاوت وجود ندارد. سبک همکاری، بیشترین فراوانی را در بین کارکنان رسمی و سبک سازش، بیشترین فراوانی را در بین کارکنان قراردادی دارد. برای کارکنان رسمی، پس از همکاری، مصالحه، سازش، اجتناب و رقابت بیشترین فراوانی را دارد. برای کارکنان قراردادی این ترتیب عبارتست از: سازش، مصالحه، همکاری، اجتناب و رقابت (جدول ۸).

جدول ۸) رابطه ی نوع استخدام و تعارض

مصالحه	سازش	اجتناب	همکاری	رقابت	ادراک تعارض	
۱۲۳/۰۰۰	۷۱/۵۰۰	۱۳۹/۰۰۰	۱۵۰/۵۰۰	۱۴۵/۰۰۰	۱۴۷/۰۰۰	Mann-Whitney U
۴۴۸/۰۰۰	۳۹۶/۵۰۰	۴۶۴/۰۰۰	۲۵۵/۵۰۰	۴۷۰/۰۰۰	۴۷۲/۰۰۰	Wilcoxon W
-۱/۵۳۷	-۳/۰۸۹	-۱/۰۷۰	-۰/۷۴۶	-۰/۸۸۵	-۰/۸۲۷	Z
۰/۱۲۴	۰/۰۰۲	۰/۲۸۵	۰/۴۵۶	۰/۳۷۶	۰/۴۰۹	Asymp. Sig. (2-tailed)
۰/۱۳۳	۰/۰۰۲	۰/۳۰۳	۰/۴۷۸	۰/۳۹۲	۰/۴۲۶	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]

بحث و نتیجه گیری

پدیده تعارض دارای وجوه گوناگونی است. تعارض دارای ابعاد انسانی، روانی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی و ... می باشد. یکی از مسایل عمده مدیریت در سطوح اجرایی و میانی یا عالی توجه به روابط گروهی در سازمانهاست. گروه ها در روابط خود دچار تعارض هایی می شوند. تعارض ممکن است درون فردی و بین فردی و درون گروهی و بین گروهی و ... باشد. کمبود منابع و نارسایی اطلاعات و ساختار سازمان و روابط صف و ستاد و خصوصیات و ویژگی های روانی فردی کارکنان و مشکلات و فشارهای ناشی از محیط کار و عدم کارآیی ارتباطات، ظهور پدیده تعارض را تسهیل می نماید. در این پژوهش تعارض به عنوان پدیده ای که وقوعش حتمی است فرض شده است. یکی از نشانه های بارز مدیریت موفق و اثربخش سازمان رویارویی درست و مؤثر مدیر با پدیده تعارض است.

نتایج تحقیق نشان می دهد که تعارض در این سازمان وجود دارد و مدیران و کارکنان هر دو به

درک نسبتاً یکسانی از وجود آن رسیده اند. بر این اساس به نظر می‌رسد باید راهکارهای کاهش میزان تعارض در دستور کار مدیران قرار گیرد. علاوه بر این کارکنان در حل تعارضات به طور متوسط دو برابر بیش از مدیران از سبک‌های مصالحه و اجتناب استفاده می‌کنند. این نتیجه تقریباً شبیه نتیجه تحقیقات ریچ و همکارانش (۲۰۰۷)، است؛ طبق تحقیقات آنها، سازش و اجتناب بیشترین کاربرد را در میان کارکنان داشته است. این امر به دلیل قدرت کمتر کارکنان نسبت به مدیران و ترس از توبیخ و تنبیه است. در بررسی عوامل مؤثر هیچ رابطه معنی داری بین سن و سابقه خدمت با تعارض و سبک‌های آن پیدا نشد. اما وجود رابطه بین جنسیت و میزان ادراک تعارض در سازمان به اثبات رسید. این امر بیانگر این نکته است که خانمها فضای سازمان را نا مناسب تر از آقایان تشخیص داده اند و دلیل آن شاید در تبعیض‌های جنسیتی در سازمان نهفته باشد. اگرچه تحقیقاتی چون تحقیقات سورنسون و همکارانش (۱۹۹۵)، نشان داد که زنان به نسبت مردان گرایش بیشتری به استفاده از سبک‌های احساسی تر دارند؛ اما در این تحقیق، تفاوت معناداری بین زنان و مردان درباره استفاده از سبک‌های مدیریت تعارض دیده نشد. شاید دلیل آن نیز مربوط به نوع سازمان (آموزشی-علمی) باشد. در ارتباط با تحصیلات نتایج نشان می‌دهد تحصیلات بر میزان ادراک تعارض تأثیر دارد. افراد با تحصیلات کمتر، تعارض بیشتری را در سازمان ادراک می‌کنند. در مورد سبک‌های تعارض نیز به استثنای سبک سازش، تفاوت معنی داری در سایر سبک‌ها بین افراد با تحصیلات مختلف وجود ندارد. نوع استخدام نیز تأثیری بر ادراک تعارض در سازمان ندارد. یعنی تمام افراد بدون توجه به نوع استخدام، ادراک یکسانی از تعارضات سازمانی داشته اند. در مورد تأثیر نوع استخدام بر سبک‌های حل تعارض، نتایج نشان می‌دهد که به استثنای سبک سازش، در مورد سایر سبک‌ها، تفاوت معنی داری بین افراد با نوع استخدام‌های متفاوت وجود ندارد. نکته قابل تأمل در این تحقیق، فراوانی استفاده از سبک همکاری در تمام رده‌ها و گروه‌های مختلف است. این امر می‌تواند نشانه بسیار خوبی برای این سازمان باشد. البته نباید فراموش کرد که جو علمی/آموزشی این سازمان، در نتایج به دست آمده دخیل بوده است.

علاوه بر این موارد، برخی نتایج نیز از لابلای برخورد محقق با موضوع تعارض در سازمان مشهود است. متأسفانه مدیران و کارکنان ایرانی، نه تنها نگرش مثبتی نسبت به مباحث حوزه‌ی تعارض سازمانی ندارند؛ بلکه گویی از مطرح شدن آنها نیز واهمه دارند. به نظر می‌رسد با توجه به اهمیت موضوع و تأثیر آن بر پارامترهای رفتار سازمانی و عملکرد، باید تحقیقات بیشتری در این

حوزه به منظور آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان صورت گیرد. علاوه بر این از آنجا که متغیر فرهنگ، عامل مهمی در شکل دهی رفتار کارکنان در محیط کار است، لازم است مطالعات و بررسی های طولانی مدت با توجه به متغیر فرهنگ انجام شود.

در پایان لازم به یادآوری است که بر اساس مطالعات انجام شده متعدد، متغیرهای بسیاری وجود دارند که می توانند در تحقیقات حوزه ی تعارض سازمانی مورد توجه قرار گیرند. لذا بررسی متغیرهای ساختاری (مهمتر از همه، فرهنگ) و بررسی و شناخت اثر تعارض سازمانی بر عواملی نظیر استرس، تصمیم گیری، ریسک پذیری، غیبت، جابجایی، انصراف و ... کارکنان پیشنهاد می شود. علاوه بر این لازم است به نقش متغیرهای تعدیل کننده نیز توجه شود. در این حوزه می توان عواملی نظیر مشارکت، همدلی، نعدوستی، کار گروهی، روابط مناسب رهبر- پیرو، مسؤولیت پذیری و ... را در کنار عوامل اخلاقی و مذهبی مورد سنجش و بررسی قرار داد.*

Referenes

- 1- Azar, A. & Momeni, M. (2000). **The application of statistics in management**, 1, Tehran: SAMT.
- 2- Azarm, Sh. (2003). **The effects of organizational conflicts on Kazeroon employees performance**, Unpublished Master Thesis, Institute of Management Research & Education (I.M.R.E).
- 3- Balay, R.. (2006). **Conflict management strategies of administrators and teachers**, Asian Journal of Management Cases, 3(1), 5-24.
- 4- Cann, A., Norman, M. A., Welbourne, J. L. & Calhoun, L. G. (2008). **Attachment styles**, conflict styles and humour styles: interrelationships and associations with relationship satisfaction, European Journal of Personality, 22, 131-146.

* محقق بر خود لازم می داند از راهنمایی های ارزنده استاد گرانقدر جناب آقای دکتر افجهء و همکاری مدیران و کارکنان محترم دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی در مسیر انجام تحقیق تشکر نماید.

- 5- Chan, K. W., Huang, X. & Ng, P. M. (2008). **Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust**, *Asia Pacific Journal Management*, 25, 277-295.
- 6- Conrad, C. & Scott, M. P. (2002). **Strategic organizational communication in a global economy**, US of America, Earl mcpeek.
- 7- Daft, R. L. (2007). **Organization theory and design**. Translated by Parsayan, A. & A'arabi, M., Culture Research Bureau.
- 8- Dubrin, A. J. (2004). **Applying psychology, individual and organizational effectiveness**, New Jersey, Pearson, Prentice Hall.
- 9- Ergeneli, A., Camgoz, S. M. & Karapinar, P. B. (2010). **The relationship between self- efficacy and conflict handling styles in terms of relative authority position of the two parties**. *Social Behavior and Personality*, 38(1), 13-28.
- 10- Fayyazi, M. (2004). **Conflict management**, *Tadbir*, 141, 108-109.
- 11- Furumo, K. (2009). **The impac of conflict and conflict management style on deadbeats and deserters in virtual teams**, *Journal of Computer Information Systems*, 2, 66-73.
- 12- Gray, B.; Coleman, P. T. & Putnam, L. L. (2007). **Intractable conflict: new perspectives on the causes and conditions for change**, *American Behavioral Scientist*, 50(11), 1415- 1429.
- 13- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997). **Behavior in organization**, New Jersey, Pearson, Prentice Hall.
- 14- Haghighi, M. A. (2002). **Organizational behavior**,
- 15- Hempel, P. S., Zhang, Z. & Tjosvold, D. (2009). **Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China**, *Journal of Organizational Behavior*, 30, 41-65.
- 16- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). **The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance**, *Academy of Management Journal*, 4, 238- 251.
- 17- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2006). **Management of organizational behavior (concepts, theories & applications)**. Translated by Farhangi, A. A. & Safarzadeh, H. Tehran: Pooyesh publication.
- 18- Liu, X., Magjuka, R. J. & Lee, S. (2008). **An examination of the relationship among structure, trust, and conflict management styles in virtual teams**, *Performance Improvement Quarterly*, 21 (1), 77- 93.
- 19- Ma'aboodian, H. R. (2000). **The relationship between manager's attitudes and management styles in their Kerman high schools**, Unpublished Master Thesis, Kerman Azad University.

- 20- Machado, F. (2001). **Managing conflict in general practice**, Available online at <http://www.abersychan.demon.co.uk>.
- 21- Meyer, S. (2004). **Organizational response to conflict**: Future conflict and work outcomes. *Social Work Research*, 28, 183-190.
- 22- Moghimi, M. (2007). **Organization and management: research approach**. Tehran: Termeh Publication.
- 23- Nasiri, R. (1997). **The study of manager's attitude to conflict management**, **Unpublished Master Thesis**, Kerman Azad University.
- 24- Ogungbamila, B. (2006). **Relational conflict resolution strategies (RCRS) and workplace frustration**. *Journal of Psychology in Africa*, 16(1), 59-64.
- 25- Ozkalp, E., Sungur, Z. & Ozdemir, A. A. (2009). **Conflict management styles of Turkish managers**, *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 419-438.
- 26- Pusthuma, R. A; White, G. O.; Dworkin, J. B; Yanez, O. & Swift, M. S. (2006). **Conflict resolution styles between co-worker in US & Mexican cultures**, *International Journal of Conflict*, 17(3), 242-260.
- 27- Rahim, M. A. (1983). **A measure of styles of handling conflict**, *Academy of Management journal*, 26, 368-376.
- 28- Rahim, M. A. (1986). **Referent role and styles of handling interpersonal conflict**, *Journal of Social Psychology*, 126, 79-86.
- 29- Rahim, M. A. & Magner, N. R. (1995). **Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict**: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80, 122-132.
- 30- Reich, Warren A; Wagner-Westbrook, Bonnie J. and Kressel, Kenneth (2007). **Actual and ideal conflict styles and job distress in a health care organization**, *The Journal of Psychology*, 141(1), 5-15.
- 31- Robbins, S. P (2006). **Organizational behavior**, Eleventh edition, Prentice-Hall Inc.
- 32- Salami, S. O. (2010). **Conflict resolution strategies and organizational citizenship behavior**: the moderating role of trait emotional intelligence. *Social Behavior and Personality*, 38(1), 75-86.
- 33- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1998). **Basic organizational behavior**. New York: Wiley.
- 34- Sekaran, U. (2007). **Research methods for managers**. Translated by Saebi, M. & Shirazi, M., 4th ed.
- 35- Shahrokni, H. (2002). **Dealing with conflict**, *Management Development*, 34, 18-23.

- 36- Song, M., Dyer, B. & Thieme, R. J. (2006). **Conflict management and innovation performance: an integrated contingency perspective**, Journal of the Academy of Marketing Science, 34(3), 341-356.
- 37- Sorenson, Paula S.; Hawkins, Katherine and Sorenson Ritch L. (1995). **Gender, Psychological Type and Conflict Style Preference**, Management Communication Quarterly, 9(1), 115-126.