

مدل‌یابی مدیریت مشارکتی بر مدیریت تعارض با نقش میانجی همدلی بیانی در مدیران: از دیدگاه آموزگاران

زینب یغم^۱

رقیه وحدت بوراشان^۲

محمد حسنی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۰۲

چکیده

هدف این پژوهش بررسی مدل مدیریت مشارکتی بر مدیریت تعارض با نقش میانجی همدلی بیانی در مدیران: از دیدگاه آموزگاران بود. مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا مقطعی از نوع همبستگی بود. جامعه پژوهش آموزگاران مرد و زن ناحیه ۱ و ۲ شهر ارومیه در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ به تعداد ۲۹۶۷ نفر بودند. بر اساس فرمول کوکران تعداد ۳۴۳ نفر با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای بر اساس ناحیه محل خدمت به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش پرسشنامه‌های مدیریت مشارکتی (فیضی و همکاران، ۱۳۸۸) و مدیریت تعارض (توماس و کیلمن، ۱۹۷۴) و خرده‌مقیاس همدلی بیانی در مقیاس همدلی هیجانی (مهرابی‌ان و اپستاین، ۱۹۷۲) بودند. داده‌ها با روش‌های ضرایب همبستگی پیرسون و مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS-19 و Smart PLS-3 تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که از دیدگاه آموزگاران مدیریت مشارکتی بر همدلی بیانی و مدیریت تعارض تاثیر مستقیم و معنادار و همدلی بیانی بر مدیریت تعارض تاثیر مستقیم و معنادار داشت. همچنین، مدیریت مشارکتی با نقش میانجی همدلی بیانی بر مدیریت تعارض تاثیر غیرمستقیم و معنادار داشت ($P < 0.05$). بر اساس شاخص‌های برازندگی مدل مدیریت مشارکتی بر مدیریت تعارض با نقش میانجی همدلی بیانی در مدیران برآزش مناسبی داشت. طبق نتایج برای بهبود مدیریت تعارض مدیران می‌توان برنامه‌های برای بهبود مدیریت مشارکتی و همدلی بیانی طراحی و از طریق کارگاه‌های آموزشی اجرا کرد.

کلید واژه‌ها: مدیریت مشارکتی، مدیریت تعارض، همدلی بیانی، مدیران، آموزگاران

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش، گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران

۲. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران (نویسنده مسئول) r.vahdat_77@yahoo.com

۳. استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

مقدمه

تعارض^۱ در سازمان امری رایج و اجتناب‌ناپذیر است و هرگز از بین نخواهد رفت و مهم نحوه مدیریت تعارض می‌باشد (جانگ و یون^۲، ۲۰۱۸). وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت سبب ایجاد تعارض در سازمان می‌شود و تعارض به عدم توافق، مخالفت یا کشمکش درباره هدفها، نیازها، خواسته‌ها و ارزش‌ها میان دو یا چند نفر یا گروه اشاره دارد (کابر، یونال، سنگیزی و گاون^۳، ۲۰۱۹). تعارض از ناهماهنگی شدی منافع ناشی می‌شود و هرگونه احساس رضایت و موفقیت ممکن است مفهوم شکست و عدم رضایت را برای طرف مقابل در پی داشته باشد (لو و وانگ^۴، ۲۰۱۷). مدیریت تعارض^۵ به معنای بکارگیری صحیح روش‌های حل تعارض در زمان مواجهه با تعارض‌ها و مشکلات است (هاستینگز، کاکوجیان و ایکانگ^۶، ۲۰۱۸). این سازه همان مدیریت برخورد با اختلاف‌ها و ناسازگاری‌ها و چگونگی اداره کردن آنها است (کی و اسکارلیکی^۷، ۲۰۲۰). مدیریت تعارض صحیح باعث می‌شود که افراد با تحولات جدید آشنا و برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها از راه حل‌های مناسب بهره ببرند (آندریئونی و چانگ^۸، ۲۰۱۹).

یکی از عوامل مرتبط با مدیریت تعارض، مدیریت مشارکتی^۹ است (ساندستروم، پاهلن، ادینیوس، تامرویک، هاگنر، همبرگ و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۳). مدیریت مشارکتی در سازمان آموزش و پرورش از آن جهت حائز اهمیت است که در سازمان سطح خلاقیت و نوآوری را افزایش می‌دهد، رضایت شغلی را بالا می‌برد، روحیه کار گروهی را افزایش می‌دهد، سطح انگیزش را بالا می‌برد و خودباوری را تقویت می‌کند (اورموند، تلهدادا و پانیک^{۱۱}، ۲۰۱۹). مشارکت به معنای درگیری‌های ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که افراد را برمی‌انگیزد تا برای دستیابی به اهداف گروهی مشارکت و تلاش کنند و خود را مسئول بدانند (بهمل، دامور، لادویگ و رودریگوئز^{۱۲}، ۲۰۱۸). مشارکت فرایندی

1 . conflict

2 . Jung & Yoon

3 . Caber, Unal, Cengizci & Guven

4 . Lu & Wang

5 . conflict management

6 . Hastings, Kavookjian & Ekong

7 . Kay & Skarlicki

8 . Andreoni & Chang

9 . participative management

10 . Sandstrom, Pahlen, Edenius, Tommervik, Hagner, Hemberg & et al

11 . Ormond, Telhada & Putnik

12 . Behmel, Damour, Ludwig & Rodriguez

است که در آن کارکنان یک سازمان یا گروه به گونه‌ای داوطلبانه در امور و فعالیت‌های مربوط به خود دخالت کنند و برای مداخله موثر توان و انگیزه مناسبی داشته باشند (سوسا، مارتینز و فرناندز^۱، ۲۰۱۳). مدیریت مشارکتی فرایندی در جهت درگیری ذهنی، فکری و عاطفی و همکاری با سایر کارکنان در تعیین اهداف، تصمیم‌گیری، اجرای برنامه‌ها، نظارت بر درستی و صحت اجرای برنامه‌ها و بررسی اثربخشی آنهاست (کافمن^۲، ۲۰۰۱). در این شیوه مدیریتی، کارکنان یک سازمان در روند تصمیم‌گیری‌ها و اجرای برنامه‌ها مشارکت داده می‌شوند و مشارکت‌کنندگان به صورت داوطلبانه و انگیزه درونی این کار را انجام می‌دهند (جاگو^۳، ۲۰۱۷).

یکی از عواملی که می‌تواند بین مدیریت مشارکتی و مدیریت تعارض نقش واسطه‌ای داشته باشد، همدلی بیانی^۴ است. همدلی یکی از مولفه‌های اصلی و نیروی انگیزشی رفتارهای اجتماعی در روابط بین فردی است (وو و میتچل^۵، ۲۰۱۹). همدلی به معنای توانایی انسان جهت شناسایی و پاسخ‌دهی به حالت‌های ذهنی دیگران است که ظرفیت افراد در تنظیم روابط، حمایت از فعالیت‌های مشترک و انسجام گروهی و نیروی برانگیزاننده رفتارهای اجتماعی را نشان می‌دهد (ژو و فیسچر^۶، ۲۰۱۸). همدلی به افراد این فرصت را می‌دهد که در احساسات دیگران شریک شوند، از آسیب به دیگران جلوگیری کنند و تنش‌های دیگران را کاهش دهند که این عوامل برای شکل‌گیری روابط اجتماعی و بین فردی پایدار ضروری می‌باشد (لیونز و بروکمن^۷، ۲۰۱۷). این سازه شامل سه بعد دغدغه همدلانه (میزان احساسات همدلانه دیگر محور و نگرانی برای افراد درمانده)، دیدگاه‌گیری (توانایی قراردادن خود به جای دیگران) و آشفتنگی فردی (نگرانی شخص و ناآرامی و تنیدگی در روابط بین فردی) است (وان، جیانگ، زنگ و وو^۸، ۲۰۱۹). همدلی بیانی به معنای ابراز همدلی کلامی جهت درک و پاسخ‌دهی به حالت‌های شناختی و هیجانی دیگران می‌باشد (استریکالووا، کانگ، کلینهکسل و گرسنتفلد^۹، ۲۰۱۹) و بدون همدلی بیانی نمی‌توان خود را جای دیگران قرار داد و احساسات و تجربیات طرف مقابل را احساس و درک کرد (امیرپور، زکی‌بی و کلهرنیا، ۱۳۹۴).

1 . Sousa, Martins & Fernandes

2 . Kaufman

3 . Jago

4 . expressive empathy

5 . Wu & Mitchell

6 . Zhou & Fischer

7 . Lyons & Brockman

8 . Wan, Jiang, Zeng & Wu

9 . Strelakova, Kong, Kleinheksel & Gerstenfeld

پژوهش‌های اندکی به بررسی روابط مدیریت مشارکتی، همدلی بیانی و مدیریت تعارض پرداختند. برای مثال نتایج پژوهش لیندسی، جکسون، لادها و لادها^۱ (۲۰۱۲) نشان داد که مشارکت و همدلی رابطه مثبت و معنادار داشتند. در پژوهشی دیگر و سر^۲ (۲۰۰۷) گزارش کرد که مدیریت مشارکتی باعث ایجاد همکاری و همدلی بین کارکنان شد و رقابت‌های منفی آنان را کاهش داد. نبوی، نواح و امیرشیرزاد (۱۳۹۳) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین همدلی و بی‌تفاوتی اجتماعی (عدم مشارکت) رابطه منفی و معنادار وجود داشت. در پژوهشی دیگر ظفیری و ویسی (۱۳۹۰) گزارش کردند که مشارکت و همدلی رابطه مثبت و معنادار داشتند. همچنین، نتایج پژوهش ابراهیمی (۲۰۱۴) حاکی از رابطه مثبت و معنادار بین مدیریت مشارکتی با مدیریت تعارض بود. در پژوهشی دیگر سلیمی، کرمی‌نیا و اسماعیلی (۱۳۹۰) گزارش کردند که مدیریت مشارکتی با مدیریت تعارض رابطه مثبت و معنادار داشت. علاوه بر آن، نتایج پژوهش کلیمیکی^۳ (۲۰۱۹) نشان داد که همدلی با حل تعارض (مدیریت تعارض) رابطه مثبت و معنادار داشت. پورآقا، شریف کاظمی، صادقی و میرغیائی (۱۳۹۷) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که هوش هیجانی و مولفه همدلی آن با راهبردهای مدیریت تعارض مدیران رابطه مثبت و معنادار داشت. در پژوهشی دیگر فرزادنیا (۱۳۹۱) گزارش کرد که بین هوش هیجانی و ابعاد آن از جمله همدلی با مدیریت تعارض رابطه مثبت و معنادار وجود داشت.

از یک سو مدیریت تعارض نقش مهمی در موفقیت و اثربخشی هر سازمانی از جمله سازمان آموزش و پرورش دارد و از سوی دیگر پژوهش‌های اندکی به بررسی تاثیر مدیریت مشارکتی بر مدیریت تعارض پرداختند و پژوهشی با میانجی همدلی بیانی بین آنها انجام نشده است. با توجه به اینکه برای بهبود مدیریت تعارض با هدف غائی بهبود عملکرد سازمان، ابتدا باید عوامل مرتبط را شناخت، لذا در این پژوهش تلاش می‌شود تا برخی عوامل مرتبط و موثر با هدف ارائه راهکارهایی برای بهبود مدیریت تعارض شناسایی شود. در نتیجه با توجه به نقش و اهمیت مدیریت تعارض در عملکرد سازمان، پیشینه پژوهشی اندک و نقش مطالعه در ارائه راهکارهایی جهت بهبود مدیریت تعارض، هدف این پژوهش بررسی مدل مدیریت مشارکتی بر مدیریت تعارض با نقش میانجی همدلی بیانی در مدیران: از دیدگاه آموزگاران بود.

1 . Lindsay, Jackson, Ladha & Ladha

2 . Vsr

3 . Klimecki

روش

مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا مقطعی از نوع همبستگی بود. جامعه پژوهش آموزگاران مرد و زن ناحیه ۱ و ۲ شهر ارومیه در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ به تعداد ۲۹۶۷ نفر بودند. بر اساس فرمول کوکران تعداد ۳۴۳ نفر با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای بر اساس ناحیه محل خدمت به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در این روش نمونه‌گیری پس از تعیین حجم جامعه در ناحیه ۱ و ۲، نسبت آن محاسبه و به همان نسبت نمونه از ناحیه‌های مذکور با روش تصادفی انتخاب شد. روند اجرای پژوهش به این صورت بود که پس از تصویب پروپوزال و دریافت معرفی‌نامه از دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه به آموزش و پرورش ناحیه ۱ و ۲ شهر ارومیه مراجعه و پس از هماهنگی با مسئولان آن، آمار آموزگاران تهیه و اقدام به نمونه‌گیری شد. در نهایت پس از بیان اهمیت و ضرورت پژوهش و دریافت رضایت‌نامه شرکت آگاهانه در پژوهش، از آنان خواسته شد تا به پرسشنامه‌ها پس از مطالعه به صورت دقیق و واقعی پاسخ دهند. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های زیر استفاده شد.

پرسشنامه مدیریت مشارکتی^۱: این پرسشنامه توسط فیضی، چوپانی و حیات (۱۳۸۸) با ۱۶ گویه طراحی شد. گویه‌ها با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم) نمره‌گذاری، نمره ابزار با میانگین گرفتن از نمره کل گویه‌ها محاسبه و نمره بالاتر نشان‌دهنده مدیریت مشارکتی بیشتر است. فیضی و همکاران (۱۳۸۸) روایی سازه ابزار با روش تحلیل عاملی تایید و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۵ گزارش کردند. در مطالعه حاضر مقدار پایایی با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹۷ بدست آمد.

پرسشنامه مدیریت تعارض^۲: این پرسشنامه توسط توماس و کیلمن^۳ (۱۹۷۴) با ۲۰ گویه طراحی شد. گویه‌ها با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم) نمره‌گذاری، نمره ابزار با میانگین گرفتن از نمره کل گویه‌ها محاسبه و نمره بالاتر نشان‌دهنده مدیریت تعارض مناسب‌تر است. توماس و کیلمن (۱۹۷۴) روایی سازه ابزار با روش تحلیل عاملی تایید و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۷۸ گزارش کردند. در ایران حسن‌پور، ایزدیان، ایزدیان و غلامی مطلق

1 . participative management questionnaire

2 . conflict management questionnaire

3 . Thomas & Kilmann

(۱۳۹۴) پایایی ابزار را با روش آلفای کرونباخ $0/۸۶$ گزارش کردند. در مطالعه حاضر مقدار پایایی با روش آلفای کرونباخ $0/۹۱۶$ بدست آمد.

خرده‌مقیاس همدلی بیانی^۱: این خرده‌مقیاس برگرفته از مقیاس همدلی هیجانی است که توسط مهرابیان و اپستاین^۲ (۱۹۷۲) با ۵ گویه طراحی شد. گویه‌ها با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم) نمره‌گذاری، نمره ابزار با میانگین گرفتن از نمره کل گویه‌ها محاسبه و نمره بالاتر نشان‌دهنده همدلی بیانی بیشتر است. مهرابیان و اپستاین (۱۹۷۲) روایی سازه ابزار با روش تحلیل عاملی تایید و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ $0/۷۵$ گزارش کردند. در ایران زرشقایی، نوری و عریضی (۱۳۸۹) روایی ابزار را از طریق همبستگی نمره خرده‌مقیاس‌ها با نمره کل آزمون تایید و پایایی آن را با روش آلفای کرونباخ $0/۵۹۹$ گزارش کردند که در سطح کوچک‌تر از $0/۰۰۱$ معنادار بود. در مطالعه حاضر مقدار پایایی با روش آلفای کرونباخ $0/۹۴۹$ بدست آمد.

داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی در نرم‌افزارهای SPSS-19 و Smart PLS-3 تحلیل شدند. در سطح توصیفی از شاخص‌های گرایش مرکزی و پراکندگی برای توصیف نحوه توزیع متغیرها و در سطح استنباطی از روش‌های ضرایب همبستگی پیرسون و مدل‌یابی معادلات ساختاری برای آزمون فرض‌های آماری استفاده شد.

یافته‌ها

آزمودنی‌های پژوهش حاضر ۳۴۳ آموزگار شامل ۱۴۶ زن ($۴۲/۵۷\%$) و ۱۹۷ مرد ($۵۷/۴۳\%$) بودند. همچنین، تحصیلات ۵۶ نفر کاردانی ($۱۶/۳۳\%$)، ۱۳۰ نفر کارشناسی ($۳۷/۹۰\%$)، ۱۵۰ نفر کارشناسی ارشد ($۴۳/۷۳\%$) و ۷ نفر دکتری تخصصی ($۲/۰۴\%$) بود. میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی مدیریت مشارکتی، همدلی بیانی و مدیریت تعارض در جدول ۱ ارائه شد.

1 . expressive empathy subscale

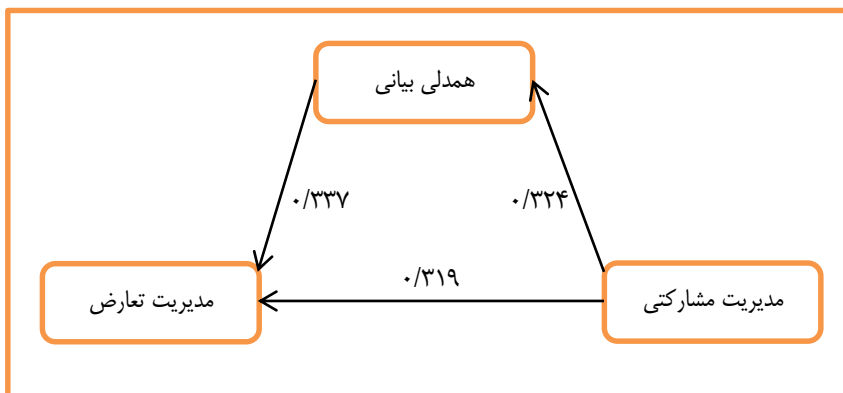
2 . Mehrabian & Epstein

جدول ۱: میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی مدیریت مشارکتی، همدلی بیانی و مدیریت تعارض

| متغیرها | میانگین | انحراف معیار | مدیریت مشارکتی | همدلی بیانی | مدیریت تعارض |
|----------------|---------|--------------|----------------|-------------|--------------|
| مدیریت مشارکتی | ۳/۱۸ | ۰/۷۶ | ۱ | | |
| همدلی بیانی | ۳/۱۲ | ۰/۶۸ | ۰/۶۰۵** | ۱ | |
| مدیریت تعارض | ۳/۰۷ | ۰/۶۹ | ۰/۵۸۴** | ۰/۶۳۳** | ۱ |

** $P < 0.01$

همان‌طور که در جدول ۱ مشخص است، مدیریت مشارکتی، همدلی بیانی و مدیریت تعارض همبستگی مثبت و معنادار دارند ($P < 0.01$). فرض همبستگی کافی بین متغیرها برای انجام مدل‌یابی معادلات ساختاری برقرار است. همچنین، فرض نرمال بودن بر اساس مقادیر آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای همه متغیرهای به دلیل بزرگ‌تر بودن مقدار معناداری از ۰/۰۵ برقرار است. بنابراین، مفروضه‌های روش تحلیل وجود دارد. مدل برازش‌شده تاثیر مدیریت مشارکتی بر مدیریت تعارض با نقش میانجی همدلی بیانی به همراه ضرایب استاندارد مسیرها در شکل ۱ ارائه شد.



شکل ۱: مدل برازش‌شده تاثیر مدیریت مشارکتی بر مدیریت تعارض با نقش میانجی همدلی بیانی به همراه ضرایب استاندارد مسیرها

نتایج شاخص‌های برازندگی مدل برازش‌شده تاثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی با نقش میانجی سرمایه اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی در جدول ۲ ارائه شد.

جدول ۲: نتایج شاخص‌های برازندگی مدل برازش شده

| شاخص‌ها | χ^2/df | RMSEA | GFI | AGFI | CFI | NFI |
|----------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| آماره | ۲/۰۹ | ۰/۰۱ | ۰/۹۷ | ۰/۹۶ | ۰/۹۹ | ۰/۹۹ |
| حد پذیرش | کوچک‌تر از ۳ | کوچک‌تر از ۰/۰۵ | بزرگ‌تر از ۰/۹۵ | بزرگ‌تر از ۰/۹۵ | بزرگ‌تر از ۰/۹۵ | بزرگ‌تر از ۰/۹۵ |

همان‌طور که در جدول ۲ مشخص است، مدل برازش شده به دلیل مقادیر شاخص مجذور کای به درجه آزادی (χ^2/df)، شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI) و شاخص برازش هنجار شده (NFI) دارای برازشی مناسبی است. نتایج تاثیرهای مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پژوهش در جدول ۳ ارائه شد.

جدول ۳: نتایج تاثیرهای مستقیم و غیرمستقیم

| فرضیه‌ها | ضریب مسیر | آماره t | معناداری |
|---|-----------|---------|----------|
| مدیریت مشارکتی بر همدلی بیانی تاثیر مستقیم دارد. | ۰/۳۶۸ | ۳/۲۴۴ | < ۰/۰۵ |
| مدیریت مشارکتی بر مدیریت تعارض تاثیر مستقیم دارد. | ۰/۳۱۹ | ۲/۹۰۵ | < ۰/۰۵ |
| همدلی بیانی بر مدیریت تعارض تعارض مستقیم دارد. | ۰/۴۲۰ | ۳/۴۱۸ | < ۰/۰۵ |
| مدیریت مشارکت با نقش میانجی همدلی بیانی بر مدیریت تعارض تاثیر غیرمستقیم دارد. | ۰/۱۵۴ | ۶/۳۰۲ | < ۰/۰۵ |

همان‌طور که در جدول ۳ مشخص است، مدیریت مشارکتی بر همدلی بیانی و مدیریت تعارض تاثیر مستقیم و معنادار و همدلی بیانی بر مدیریت تعارض تاثیر مستقیم و معنادار دارد و علاوه بر آن، مدیریت مشارکتی با نقش میانجی همدلی بیانی بر مدیریت تعارض تاثیر غیرمستقیم و معنادار دارد ($P < ۰/۰۵$).

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت تعارض نقش مهمی در موفقیت و اثربخشی عملکرد سازمان دارد، لذا هدف این پژوهش بررسی مدل مدیریت مشارکتی بر مدیریت تعارض با نقش میانجی همدلی بیانی در مدیران: از دیدگاه آموزگاران بود.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت مشارکتی بر همدلی بیانی و مدیریت تعارض تاثیر مستقیم و معنادار داشتند که این یافته در زمینه اثربخشی مدیریت مشارکتی بر همدلی بیانی از جهاتی

با نتایج پژوهش‌های لیندسی و همکاران (۲۰۱۲)، وسر (۲۰۰۷)، نبوی و همکاران (۱۳۹۳) و ظفری و ویسی (۱۳۹۰) و در زمینه اثربخشی مدیریت مشارکتی بر مدیریت تعارض با نتایج پژوهش‌های ابراهیمی (۲۰۱۴) و سلیمی و همکاران (۱۳۹۰) همسو بود. برای مثال لیندسی و همکاران (۲۰۱۲) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مشارکت و همدلی رابطه معنادار مثبت داشتند. در پژوهشی دیگر ظفری و ویسی (۱۳۹۰) گزارش کردند که مشارکت و همدلی رابطه مثبت و معنادار داشتند. علاوه بر آن، ابراهیمی (۲۰۱۴) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسید که مدیریت مشارکتی و مدیریت تعارض رابطه مثبت و معنادار داشتند. در پژوهشی دیگر سلیمی و همکاران (۱۳۹۰) گزارش کردند که مدیریت مشارکتی با مدیریت تعارض رابطه مثبت و معنادار داشت. در تبیین تاثیر مستقیم مدیریت مشارکتی بر همدلی بیان و مدیریت تعارض بر مبنای پژوهش ابراهیمی (۲۰۱۴) می‌توان گفت که مدیریتی مشارکتی کارکردی فراتر از کوشش و فرد و حتی مجموع افراد است که این امر موجب پیشرفت و بهبود سازمان می‌شود. نکته حائز اهمیت دیگر اینکه مشارکت یکی از عوامل حیات‌بخش، پویا و باطراوت در سازمان‌ها است که بدون آن ارتباطات شبکه‌ای در سازمان ایجاد نمی‌شود و نمی‌توان فکر و عمل جمعی داشت و بدون آن سازمان نمی‌تواند از وضع موجود حرکت کند و به وضع مطلوب برسد، اما اگر مشارکت و مدیریت مشارکتی وجود داشته باشد، سازمان پویایی خواهیم داشت که همه با کمک هم تلاش می‌کنند بر مشکلات و چالش‌ها فائق آیند و سازمان را به اهداف مطلوب و سطح بالا برسانند. در نتیجه مدیریت مشارکتی می‌تواند نقش موثری در افزایش همدلی بیانی و مدیریت تعارض داشته باشد، لذا با افزایش مدیریت مشارکتی میزان همدلی بیان و مدیریت تعارض افزایش می‌یابد.

یافته‌های دیگر پژوهش حاضر نشان داد که همدلی بیانی بر مدیریت تعارض تاثیر مستقیم و معنادار داشتند که این یافته با نتایج پژوهش‌های کلیمیکی (۲۰۱۹)، پورآقا و همکاران (۱۳۹۷) و فرزادینیا (۱۳۹۱) همسو بود. برای مثال کلیمیکی (۲۰۱۹) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسید که همدلی با حل و مدیریت تعارض رابطه معنادار مثبت داشت. در پژوهشی دیگر پورآقا و همکاران (۱۳۹۷) گزارش کردند که همدلی با راهبردهای مدیریت تعارض رابطه مثبت و معنادار داشت. در تبیین تاثیر مستقیم همدلی بیانی بر مدیریت تعارض می‌توان گفت که همدلی به معنای توانایی آگاهی یافتن، درک و قدردانی از احساسات سایر افراد است و بیانگر آن است که افراد برای درک هیجان‌های سایر افراد، ابتدا باید بتوانند هیجان‌های خود را درک نمایند. پس خودآگاهی و همدلی دو اصول اساسی و بنیادی

هستند که در هر شغل و حرفه‌ای ضرورت دارند و هنگامی که کارکنان با فشارهای روانی و موقعیت‌های تعارض‌آمیز در محیط کاری روبرو می‌شوند، آگاهی از هیجان‌ها و شناخت‌های خود و همدلی با دیگران سبب بهبود روابط میان کارکنان، کاهش تنش‌های شغلی و افزایش مدیریت تعارض می‌شود. از آنجایی که همدلی بیانی به‌عنوان یکی از ابعاد همدلی یکی از شیوه‌هایی است که افراد از کلامت جهت درک و پاسخ‌های به حالت‌های شناختی و هیجانی دیگران استفاده می‌کنند، لذا افزایش همدلی بیانی باعث افزایش مدیریت تعارض می‌شود.

همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت مشارکتی با نقش میانجی همدلی بیانی بر مدیریت تعارض تاثیر غیرمستقیم و معنادار داشت. پژوهشی که نقش همدلی بیانی را به‌عنوان متغیر میانجی بررسی کرده باشد، یافت نشد، اما در تبیین تاثیر غیرمستقیم مدیریت مشارکتی با میانجی همدلی بیانی بر مدیریت تعارض می‌توان گفت که تاثیر مدیریت مشارکتی بر مدیریت تعارض با واسطه مکانیسم‌های شناختی، اجتماعی و انگیزشی صورت می‌گیرد و از مهم‌ترین مکانیسم‌های شناختی می‌توان به باورهای منطقی، برنامه‌ریزی، خودگردانی و سازماندهی، از مهم‌ترین مکانیسم‌های اجتماعی می‌توان به توانایی همکاری، روابط اجتماعی مناسب و داشتن ارتباط موثر و از مهم‌ترین مکانیسم‌های انگیزشی می‌توان به هدفمندی، ارزشمند شمردن تکالیف و اشتیاق اشاره کرد. از آنجایی که بر اساس نظر استریکالووا و همکاران (۲۰۱۹) همدلی بیانی به معنای ابراز همدلی کلامی جهت درک و پاسخ‌دهی به حالت‌های شناختی و هیجانی دیگران است، لذا همدلی بیانی دارای ابعاد شناختی، اجتماعی و انگیزشی می‌باشد. در نتیجه، همدلی بیانی می‌تواند میانجی مناسبی بین مدیریت مشارکتی و مدیریت تعارض باشد. با توجه به اینکه مدیریت مشارکتی بر همدلی بیانی و همدلی بیانی بر مدیریت تعارض تاثیر معنادار دارند، لذا می‌توان انتظار داشت که مدیریت مشارکتی با میانجی همدلی بیانی بر مدیریت تعارض نیز تاثیر معنادار داشته باشد. بنابراین، مدیریت مشارکتی از طریق همدلی بیانی باعث افزایش مدیریت تعارض می‌شود.

این پژوهش با محدودیت خاصی مواجه نبوده، اما از مهم‌ترین محدودیت‌ها می‌توان به استفاده از ابزارهای خودگزارشی، پیشینه نظری و پژوهشی اندک درباره همدلی بیانی، محدودشدن جامعه پژوهش به آموزگاران ناحیه ۱ و ۲ شهر ارومیه و عدم بررسی نتایج به تفکیک جنسیت اشاره کرد. بنابراین، ضروری است که در تعمیم نتایج و استفاده از آن محدودیت‌ها لحاظ گردد. در نتیجه، پیشنهاد می‌شود که برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه استفاده، پژوهش‌های بیشتری درباره همدلی بیانی انجام

و این پژوهش بر روی سایر گروه‌ها و سایر شهرها انجام و نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر مقایسه شود. پیشنهاد دیگر انجام این پژوهش به تفکیک جنسیت است. از آنجایی که در اکثر ویژگی‌های روانشناختی تفاوت‌های جنسیتی وجود دارد، لذا در صورت وجود تفاوت در هر یک از جنس‌ها می‌توان به هر یک از آنان راهکارهای متفاوتی جهت بهبود مدیریت تعارض ارائه کرد. نتایج این پژوهش برای متخصصان و برنامه‌ریزان تعلیم و تربیت تلویحات کاربردی دارد. آنان می‌توانند برای بهبود مدیریت تعارض مدیران میزان مدیریت مشارکتی و همدلی بیانی آنان را از طریق کارگاه‌های آموزشی ارتقاء دهند. برای این منظور استفاده از دوره‌های ضمن خدمت می‌توان مفید واقع شود.

کتابنامه

- امیرپور، برزو؛ زکی‌بی، علی و کلهرنیا گلکار، مریم. (۱۳۹۴). رابطه همدلی هیجانی متعادل و رضایت از زندگی با ناگویی خلقی در پرستاران، ماماها و کاردان‌های اتاق عمل. *مجله توسعه پژوهش در پرستاری و مامایی*، ۱۲(۲)، ۸-۱.
- پورآقا، بهروز؛ شریف کاظمی، کبری؛ صادقی، مرتضی و میرغیائی، فاطمه. (۱۳۹۷). رابطه هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران بیمارستان‌های منتخب شهر کرج. *مجله راهبردهای مدیریت در نظام سلامت*، ۳(۲)، ۱۳۴-۱۲۵.
- حسن‌پور، مرضیه؛ ایزدیان، زینب؛ ایزدیان، محمدحسن و غلامی مطلق، فرزانه. (۱۳۹۴). ارتباط سبک‌های مدیریت تعارض و مهارت‌های تفکر انتقادی پرستاران در محیط‌های بالینی. *مجله پژوهش پرستاری ایران*، ۱۰(۴)، ۶۶-۵۸.
- زرشقای، مسعود؛ نوری، ابوالقاسم و عربی، حمیدرضا. (۱۳۸۹). کفایت شاخص‌های روان‌سنجی نسخه فارسی مقیاس همدلی هیجانی متعادل. *مجله روش‌ها و مدل‌های روان‌شناختی*، ۱(۱)، ۵۰-۳۹.
- سلیمی، سیدحسین؛ گرمی‌نیا، رضا و اسماعیلی، علی‌اکبر. (۱۳۹۰). ویژگی‌های شخصیتی، سبک‌های مدیریتی و مدیریت تعارض در یک واحد نظامی. *مجله طب نظامی*، ۱۱(۱)، ۱۶-۱۱.
- فرزادنیا، فرزانه. (۱۳۹۱). تاثیر هوش هیجانی بر سبک‌های مدیریت تعارض در سرپرستاران بیمارستان میلاد تهران. *مجله دانشگاه علوم پزشکی ایلام*، ۲(۲)، ۶۱-۵۳.
- فیضی، مهدی؛ چوپانی، حیدر و حیات، علی‌اصغر. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت مدیران با خلاقیت دبیران دبیرستان‌های شهرستان سنندج. *مجله رهبری و مدیریت آموزشی*، ۳(۳)، ۱۲۳-۱۰۳.
- ظفری، حسین و ویسی، رضا. (۱۳۹۰). واکاوی عوامل موثر بر جلب مشارکت مردمی به منظور کاهش ریسک سوانح طبیعی. *مجله مسکن و محیط روستا*، ۳۰(۱۳۵)، ۱۲۰-۱۰۵.
- نبوی، عبدالحسین؛ نواح، عبدالرضا و امیرشیرزاد، نرگس. (۱۳۹۳). بررسی عوامل موثر بر بی‌تفاوتی اجتماعی (مورد مطالعه: شهروندان ۱۸ سال به بالای شهر دزفول). *مجله جامعه‌شناسی ایران*، ۱۵(۳)، ۱۶۱-۱۳۲.

Andreoni, A., & Chang, H. (2019). The political economy of industrial policy: Structural interdependencies, policy alignment and conflict management. *Structural Change and Economic Dynamics*, 48, 136-150.

Behmel, S., Damour, M., Ludwig, R., & Rodriguez, M. J. (2018). Participative approach to elicit water quality monitoring needs from stakeholder groups – An application of integrated watershed management. *Journal of Environmental Management*, 218, 540-554.

Caber, M., Unal, C., Cengizci, A. D., & Guven, A. (2019). Conflict management styles of professional tour guides: A cluster analysis. *Tourism Management Perspectives*, 30, 89-97.

Ebrahimi A. (2014). Leadership styles and conflict management styles: An exploratory study. *Journal of Social Issues & Humanities*. 2(1), 151-156.

Hastings, T. J., Kavookjian, J., & Ekong, G. (2018). Associations among student conflict management style and attitudes toward empathy. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 11(1), 25-32.

Jago, A. G. (2017). A contrarian view: Culture and participative management. *European Management Journal*, 35(5), 645-650.

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2018). Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement. *Tourism Management*, 69, 498-507.

Kaufman, B. E. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management: Antecedents in early industrial relations. *Human Resource Management Review*, 11(4), 505-533.

Kay, A. A., & Skarlicki, D. P. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 8-20.

Klimecki, O. (2019). The role of empathy and compassion in conflict resolution. *Emotion Review*, 11(4), 310-325.

Lindsay, S., Jackson, D. G., Ladha, C., & Ladha, K. (2012). Empathy, participatory design and people with dementia. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 521-530.

Lu, W., & Wang, J. (2017). The influence of conflict management styles on relationship quality: The moderating effect of the level of task conflict. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1483-1494.

Lyons, M., & Brockman, C. (2017). The dark triad, emotional expressivity and appropriateness of emotional response: Fear and sadness when one should be happy? *Personality and Individual Differences*, 104, 466-469.

- Mehrabian, A., & Epstein, N. (1972). A measure of emotional empathy. *Journal of Personality*, 40(4), 525-543.
- Ormond, P. A. D., Telhada, J., & Putnik, G. (2019). Application of CE principles in design of an integrated participative management system to support for urban freight distribution planning: MISPPUFD model. *Procedia CIRP*, 84, 22-27.
- Sandstrom, P., Pahlen, T. G., Edenius, L., Tommervik, H., Hagner, O., Hemberg, L., & et al. (2003). Conflict resolution by participatory management: Remote sensing and GIS as tools for communicating land-use needs for reindeer herding in Northern Sweden. *Journal of Human Environment*, 32(8), 557-567.
- Sousa, M. E. M., Martins, B. M. I., & Fernandes, M. E. B. (2013). Meeting the giants: The need for local ecological knowledge (LEK) as a tool for the participative management of manatees on Marajó Island, Brazilian Amazonian coast. *Ocean & Coastal Management*, 86, 53-60.
- Strekalova, Y. A., Kong, S., Kleinheksel, A. J., & Gerstenfeld, A. (2019). Gender differences in the expression and cognition of empathy among nursing students: An educational assessment study. *Nurse Education Today*, 81, 1-6.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann conflict mode instrument. Tuxedo: NY: Xicom.
- Vsr, V. (2007). Management styles, work values and organizational climate. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 33(2), 249-260.
- Wan, Q., Jiang, L., Zeng, Y., & Wu, X. (2019). A big-five personality model-based study of empathy behaviors in clinical nurses. *Nurse Education in Practice*, 38, 66-71.
- Wu, W., & Mitchell, P. (2019). Accurate inferences of others' thoughts depend on where they stand on the empathic trait continuum. *Personality and Individual Differences*, 148, 110-116.
- Zhou, Y., & Fischer, M. H. (2018). Mimicking non-verbal emotional expressions and empathy development in simulated consultations: An experimental feasibility study. *Patient Education and Counseling*, 101(2), 304-309.