

اهمیت عوامل فردی، ساختاری و ارتباطی حل تعارض از نظر کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی یزد

مهدی ابزری^۱ - مهدیه نجفی^۲

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، بررسی اهمیت عوامل فردی، ساختاری و ارتباطی حل تعارض از نظر کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد بوده است. به منظور دستیابی به این هدف از جامعه آماری که کلیه کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد بودند، به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۶۰ نفر انتخاب شدند. پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش یکی پرسشنامه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و دیگری پرسشنامه عوامل حل تعارض بوده است. پرسشنامه عوامل حل تعارض بر مبنای پیشینه پژوهش ۲۶ سؤال داشت که پژوهشگران ساخته بودند. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه عوامل حل تعارض را کارشناسان و متخصصان بررسی و تأیید کردند. پایایی پرسشنامه نیز برحسب همسانی درونی (آلفای کرونباخ) بررسی و در حد قابل قبولی بود. داده‌های به دست آمده با استفاده از آزمون t تک‌متغیره، t متغیر مستقل و آلفا تحلیل شد.

۱- دانشیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان.

۲- عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردکان.

یافته‌ها نشان داد که گروه نمونه در حوزه عوامل فردی حل تعارض یعنی در اعمال قدرت، از خودگذشتگی، عقب‌نشینی و مصالحه ($P < 0/05$) نظری پایین‌تر از حد متوسط دارند، ولی نظر آنان در بررسی منطقی اختلاف بالاتر از حد متوسط ($P < 0/05$ و $t = 15/30$) بوده است. نظر گروه نمونه در حوزه عوامل ساختاری حل تعارض نیز در اعمال قدرت، از خودگذشتگی، عقب‌نشینی و مصالحه پایین‌تر از حد متوسط (یعنی میانگین ثابت ۳ و $P < 0/05$)، ولی نظر آنان در بررسی منطقی اختلاف ($P < 0/05$ و $t = 15/97$) بالاتر از حد متوسط بوده است. نظر گروه نمونه در حوزه عوامل ارتباطی حل تعارض در اعمال قدرت، از خودگذشتگی و عقب‌نشینی پایین‌تر از حد متوسط (یعنی میانگین ۳ و $P < 0/05$)، در بررسی منطقی اختلاف ($P < 0/05$ و $t = 14/39$) بالاتر از حد متوسط و در مصالحه ($P < 0/05$ و $t = 1/392$) در حد متوسط بوده است. مقایسه‌های صورت گرفته بر حسب متغیرهای جنسیت، تحصیلات، سابقه خدمت در عوامل فردی، ساختاری و ارتباطی حل تعارض در مواردی تفاوت معنادار نشان می‌دهد. کلید واژه‌ها: حل تعارض، عوامل ساختاری، عوامل فردی، عوامل ارتباطی، جنسیت، تحصیلات، سابقه خدمت.

مقدمه

نظریه پردازان، پژوهشگران و حتی اعضای سازمانهای مختلف آگاهند که تعارض بین ادارات و بخش‌ها و گروه‌ها و افراد پیوسته ادامه دارد. تعارض واژه‌ای است که در اصل به معنی معترض و مزاحم یکدیگر شدن و یا با هم اختلاف داشتن معنا شده است. تعارض فرایند ادراک و یا احساس هرگونه ناسازگاری در درون یا بین افراد، گروه‌ها و یا سازمانها است که منتهی به رفتار پنهان و یا آشکار، ولی متعارض در دو طرف می‌شود (میرکمالی، ۱۳۷۸، ص ۱۶۱).

اختلاف نظر و تضاد در سازمانها باعث شده است که بیشتر وقت مدیران صرف کاهش و حل این مشکلات شود. اشمیت^۱ در یک بررسی بر روی عده‌ای از مدیران نتیجه گرفت که تقریباً ۲۰ درصد از وقت روزانه آنها صرف رسیدگی به تعارض می‌شود (مولیز،^۲ ۱۹۹۰).

این موضوع از این نظر اهمیت دارد که شناخت مدیران نسبت به ماهیت و ویژگیها و علل بروز تعارض در مدیریت و نحوه برخورد با آن و کاهش مسائل ناشی از آن تأثیر شگرفی دارد. تعارض اگر به نحو مطلوب رهبری و هدایت شود نه تنها زیانبار نخواهد بود، بلکه کارمایه لازم برای تحول و بهبود عملکرد را فراهم می کند و مسائل نهفته سازمانی را آشکار می کند، کیفیت تصمیم گیری را بهبود می بخشد، افکار و نظرات نوین را مطرح می کند و خلاصه موجب خلاقیت و نوآوری در سازمان می شود (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹).

تعارض به علل گوناگون بین افراد و گروهها به وجود می آید. تفاوت های ادراکی، شخصی، اعتقادی، سیاسی، عقلی و حتی ظاهری افراد از یک سو و استنباط های مختلف در مورد هدف های فرد، سازمان و جامعه از سویی دیگر تعارض های گوناگون را در محیط کار جمعی از جمله دانشگاه به وجود می آورد. در این راستا شناسایی علل مؤثر در برخورد مناسب با این تعارض ها ضروری است. مدیریت تعارض مانند سایر رفتارهای سازمانی، به شدت از عوامل فردی، ساختاری، ارتباطی و غیره تأثیر می گیرد. هر کدام از سبک هایی که مدیران برای حل تعارض انتخاب می کنند ممکن است با تعدادی از این عوامل مرتبط باشد.

تعارض امری طبیعی است که در طول تاریخ با زندگی انسانها همراه بوده است (کووزان،^۱ ۱۹۸۰). سوء تفاهم، خودبینی، حسادت، خودخواهی، عقده های روانی، جنگها و نظایر اینها از عوامل به وجود آورنده تعارض است. در طول تاریخ، زندگی انسانها هیچگاه خالی از تعارض نبوده است و کسی نمی تواند ادعا کند که با آن روبه رو نشده و یا نخواهد شد. در هر حال با قدمت و سابقه ای که تعارض در زندگی بشر دارد، در دهه های اخیر بیشتر مورد توجه دانشمندان علوم رفتاری و مدیریت رفتار سازمانی قرار گرفته است.

به عقیده ماری پارکرفالت^۲ تعارض به عنوان یک مسأله بد و زیان آور که الزاماً در مدیریت و سازمان اختلال به وجود آورد، نیست و می توان از تعارض با استفاده از روابط انسانی مناسب، در راه پیشبرد اهداف سازمان استفاده کرد (آرنولد،^۳ ۱۹۷۳).

التون مایو^۴ تعارض در سازمان را یک بیماری اجتماعی می دانست و در مقابل به همکاری به عنوان وضعیتی که سلامت جامعه را به همراه دارد می نگرست (نقل از قربانی، ۱۳۷۹). ایوان نیز در مقاله ای اعلام می کند که نباید تعارض را به صورت

1 – Kozan

2 – Mary Pakerfalit

3 – Arnold

4 – Elton Mayo

یکجانبه نفی کرد و آن را مضر دانست، زیرا مضر یا مفید بودن تعارض بستگی به افراد، سازمان، موقعیت و روشهای مدیریت دارد (ایوان،^۱ ۱۹۶۵).

از آنجا که همیشه افراد با اقتدار قانونی و مسؤولیتهایی که به آنها محول شده است به طور کامل موافق نیستند و معمولاً اهداف سازمان به طور یکسان در بین اعضای سازمان ادراک نمی‌شود، تعارض یک امر بدیهی در سازمان است که بعضی از آنها برای سازمان مفید و بعضی دیگر مضر هستند.

فوردی^۲ بیان می‌دارد که تعارض در سازمان سبب تغییر سبک رهبری از روش مشارکتی و آزادیخواهانه به روش خودکامه می‌شود و دلیل آن هم این است که گروهی که تحت فشار و یا در حال تعارض است، نیاز به هدایت و رهبری مستقیم و محکمتری دارد، که این خود مدیر را به سمت خودکامگی سوق می‌دهد (میرکمالی، ۱۳۷۷).

به عقیده تاننوم با تعارض باید برخورد درست صورت پذیرد، زیرا ممکن است مانند سدی جلوی ارضای نیازها را بگیرد و موجب کاهش علاقه و انگیزش کارکنان در سازمان شود. علاوه بر این تعارض مانع همکاری و رهبری اثربخش می‌شود و اگر در سازمان بین اعضاء و یا سلسله‌مراتب در شناخت و درک مسائل اختلاف باشد و اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری به مدیر نرسد، از میزان همکاری می‌کاهد و کیفیت مدیریت مؤثر را کاهش می‌دهد (قربانی، ۱۳۷۹).

بارون (۱۹۸۹)، تعارض را چون شمشیری دو لبه می‌داند که مثبت و یا منفی بودنش بستگی به چگونگی به‌کارگیری فردی دارد که آن را به‌کار می‌برد. او پیدایش احساسات و نگرشهای منفی، فشار و موانع ارتباطی و کاهش اثربخشی سازمان را از عواقب منفی تعارض می‌داند (بارون،^۳ ۱۹۸۹).

اشمیت معتقد است که تعارض در سازمان، میل به جست‌وجو برای یافتن روشهای جدید را زیاد می‌کند و افراد با روش حل مسأله با مشکلات و مسائل برخورد می‌کنند و در نتیجه مشکلات برای زمان بیشتری حل می‌شود. او می‌گوید در موقعیتهایی که تعارض وجود دارد اعضای سازمان نظرهای فردی خود را تبیین می‌کنند و همین کوششها موجب بیشتر شدن علاقه و بروز خلاقیت‌های افراد می‌شود (گوردن،^۴ ۱۹۷۸).

1 – Evan

2 – Fordy

3 – Baron

4 – Gordon

سلیمانی (۱۳۷۹)، در پژوهشی به بررسی رابطه وظایف شغلی و روحیه و نگرش کارکنان نسبت به تعارض با نحوه برخورد آنان با تعارض به منظور ارائه الگویی برای مدیریت تعارض در مدارس ابتدایی و راهنمایی پرداخته است. پژوهشگر در نهایت به این نتیجه رسیده است که بین نظرات گروهها در هر یک از ابعاد فلسفی، اهداف نظری و چهارچوب ادراکی و نظام ارزشیابی الگو تفاوتی وجود ندارد.

پژوهش دیگری که در زمینه تعارض به بررسی تجربی مراحل رشد اخلاقی و سبکهای مدیریت تعارض پرداخته است، نشان می‌دهد که در مجموع دانشجویان در مرحله رشد اخلاقی پس قراردادی (مرتبه بالا) در مقایسه با دانشجویان در مرحله رشد اخلاقی عرفی (مرتبه وسط) بیشتر از روش همکاری و کمتر از روشهای اجتناب و تسلط استفاده می‌کنند و همچنین دانشجویان در مرحله رشد اخلاقی قراردادی در مقایسه با دانشجویان در مرحله رشد اخلاقی پیش قراردادی (مرتبه پایین) بیشتر از روش همکاری و کمتر از روشهای اجتناب و تسلط استفاده می‌کنند. ولی دانشجویان در مرحله رشد اخلاقی پس قراردادی در مقایسه با دانشجویان در مرحله رشد اخلاقی پیش قراردادی بیشتر از سبک مصالحه استفاده می‌کنند (رحیم و همکاران، ۱۹۹۹).

فریس جون^۱ (۱۹۹۲)، در پژوهشی انواع راهکارهای به کار گرفته شده برای حل تعارض آن را در سه نوع سازمان (مدارس، مراکز عالی بهداشت و مراکز آموزش پرستاری) بررسی کرد. یافته‌های پژوهش نشان داد که دو گروه مدیران مدرسه و سرپرستان مراکز عالی بهداشت معتقدند که تعارض را می‌توان با برقراری ارتباطات صحیح و اطلاعات صریح اداره کرد و مدیران مراکز آموزش پرستاری با ایجاد جو سالم سازمانی سهمی در اداره تعارض داشتند. همه گروهها عقیده داشتند که تعارض را باید بنا به موقعیت و ساختار خاص آن اداره نمود (به نقل از سلیمانی، ۱۳۷۹).

باندسیو^۲ (۱۹۹۲)، به بررسی حل تعارض به عنوان یک وظیفه غیرقابل اجتناب برای مدیر مدرسه پرداخت و نتیجه گرفت که منبع همه تعارضات سه عامل اصلی رفتار کارکنان، ساختار و ارتباطات است که در شرایط عادی رفتار کارکنان نیمی از عامل تعارض است و عوامل ساختار و ارتباطات نیمی دیگر از آن است. همچنین مدیران دو

روش همیاری و سازش را بیشتر به عنوان روش حل تعارض انتخاب می‌کنند و روشهای تسلط و اجتناب را کمتر به کار می‌برند (به نقل از سلیمانی، ۱۳۷۹).

اهداف پژوهش

اهداف اصلی شامل ۱- تعیین تفاوت بین عوامل تعارض‌زا و شیوه‌های حل تعارض ۲- تعیین رابطه بین متغیرهای جنسیت، مدرک تحصیلی و سوابق خدمت کارکنان با شیوه‌های حل تعارض است. و اهداف فرعی آن شامل ۱- تعیین رابطه بین تعارضات ناشی از عوامل فردی و شیوه‌های حل تعارض، ۲- تعیین رابطه بین تعارضات ناشی از عوامل ساختاری و شیوه‌های حل تعارض ۳- تعیین رابطه بین تعارضات ناشی از عوامل ارتباط و شیوه‌های حل تعارض است.

روش

بررسی رابطه بین عوامل تعارض‌زا با شیوه‌های حل آن از نوع کاربردی و به صورت مقطعی انجام شده است. بنابراین نوع پژوهش کاربردی است. از سوی دیگر، اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه، وضعیت کارکنان اداری سازمانها را در یک مقطع مشخص نشان می‌دهد. به‌طور خلاصه، روش پژوهش درباره رابطه بین عوامل تعارض‌زا با شیوه‌های حل تعارض از نوع پیمایشی از شاخه میدانی است. جامعه آماری این پژوهش ۲۶۶ نفر از کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد بودند. ابتدا فهرست کلیه کارکنان تهیه و پس از تعیین حجم نمونه (۱۶۰ نفر) با استفاده از جدول اعداد تصادفی، تعداد نمونه به صورت تصادفی انتخاب شد.

ابزار

برای گردآوری اطلاعات، پرسشنامه بسته‌پاسخ محقق ساخته با ۲۶ سؤال با استفاده از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت در بین کارکنان اداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد توزیع گردید. در این پژوهش برای محاسبه پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است و سؤالات پرسشنامه به منظور روایی محتوا چندین مرتبه از نظر مطابقت با مبنای نظری مسأله از طریق مشورت با کارشناسان صاحب نظر مورد بررسی و تجدید نظر قرار گرفت.

روشهای تحلیل داده‌ها: در راستای اهداف پژوهش از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در سطح آمار توصیفی از شاخص‌هایی نظیر میانگین و انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از آزمون t تک متغیره، آزمون t گروههای مستقل (برای مقایسه بر حسب جنسیت) و تحلیل واریانس یکراهه (برای مقایسه بر مبنای تحصیلات و سابقه خدمت) استفاده شده است.

یافته‌ها

به منظور پاسخگویی به سؤالات پژوهش حاضر به تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌پردازیم. جدول ۱ به بررسی تفاوت بین عوامل تعارض‌زای ناشی از عوامل فردی با شیوه‌های پنجگانه حل تعارض پرداخته است.

جدول ۱- مقایسه میانگین نمره عوامل فردی شیوه‌های حل تعارض

| شیوه‌های حل تعارض | میانگین | انحراف معیار | t |
|--------------------|---------|--------------|--------|
| اعمال قدرت | ۲/۱۰ | ۰/۶۹۱ | -۱۶/۳۳ |
| از خودگذشتگی | ۲/۶۳ | ۰/۷۷۰ | -۵/۹۴ |
| عقب‌نشینی | ۱/۸۶ | ۰/۷۷۳ | -۱۸/۶۲ |
| بررسی منطقی اختلاف | ۳/۸۷ | ۰/۷۲۶ | ۱۵/۳۰ |
| مصالحه | ۲/۶۴ | ۰/۹۴۱ | -۴/۸۰ |

یافته‌های جدول ۱ در خصوص شیوه‌های اعمال قدرت، از خودگذشتگی، عقب‌نشینی و مصالحه نشان می‌دهد که t محاسبه شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد کوچکتر است. بنابراین کارکنان کمتر از سطح متوسط از این شیوه‌ها استفاده می‌کنند. اما t مشاهده شده در خصوص بررسی منطقی اختلاف از مقدار بحرانی در جدول در سطح خطای یک درصد بزرگتر است. بنابراین از این شیوه بیشتر از سطح متوسط استفاده می‌شود.

جدول ۲ به بررسی تفاوت بین عوامل تعارض‌زا ناشی از عوامل ساختاری با شیوه‌های پنجگانه حل تعارض پرداخته است.

جدول ۲- مقایسه میانگین عوامل ساختاری شیوه‌های حل تعارض

| شیوه‌های حل تعارض | میانگین | انحراف معیار | t |
|--------------------|---------|--------------|--------|
| اعمال قدرت | ۱/۹۶ | ۰/۷۳۶ | -۱۷/۸۴ |
| از خودگذشتگی | ۲/۱۸ | ۰/۶۹۹ | -۱۴/۸۵ |
| عقب‌نشینی | ۱/۸۶ | ۰/۷۲۱ | -۲۰/۲۳ |
| بررسی منطقی اختلاف | ۴/۰۳ | ۰/۸۱۶ | ۱۵/۹۷ |
| مصالحه | ۲/۷۱ | ۰/۹۸۵ | -۳/۷۶ |

یافته‌های جدول ۲ در خصوص شیوه‌های اعمال قدرت، از خودگذشتگی، عقب‌نشینی و مصالحه نشان می‌دهد که t محاسبه شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد کوچکتر است. بنابراین کارکنان کمتر از سطح متوسط از این شیوه‌ها استفاده می‌کنند. اما t مشاهده شده در خصوص بررسی منطقی اختلاف از مقدار بحرانی در جدول در سطح خطای یک درصد بزرگتر است. بنابراین از این شیوه بیشتر از سطح متوسط استفاده می‌شود.

نتایج جدول ۳ به بررسی تفاوت بین عوامل تعارض‌زای ناشی از عوامل ارتباطی با شیوه‌های پنجگانه حل تعارض پرداخته است.

جدول ۳- مقایسه میانگین نمره عوامل ارتباطی شیوه‌های حل تعارض

| شیوه‌های حل تعارض | میانگین | انحراف معیار | t |
|--------------------|---------|--------------|---------|
| اعمال قدرت | ۱/۴۵ | ۰/۶۵۲ | -۲۹/۶۲۷ |
| از خودگذشتگی | ۲/۹۴ | ۱/۰۹۹ | -۰/۶۷۱ |
| عقب‌نشینی | ۱/۹۶ | ۰/۹۸ | -۱۳/۳۳ |
| بررسی منطقی اختلاف | ۴/۰۱ | ۰/۸۹۱ | ۱۴/۳۹ |
| مصالحه | ۳/۱۲ | ۱/۱۵۴ | ۱/۳۹۲ |

یافته‌های جدول ۳ در خصوص شیوه‌های اعمال قدرت، از خودگذشتگی، عقب‌نشینی و مصالحه نشان می‌دهد که t محاسبه شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد کوچکتر است. بنابراین کارکنان کمتر از سطح متوسط از این شیوه‌ها استفاده می‌کنند. اما t مشاهده شده در خصوص بررسی منطقی اختلاف از مقدار بحرانی در جدول در سطح خطای یک درصد بزرگتر است. بنابراین از این شیوه بیشتر از سطح متوسط استفاده می‌شود.

جدول ۴ به بررسی تفاوت بین عوامل تعارض‌زای ناشی از عوامل فردی با شیوه‌های پنجگانه حل تعارض بر مبنای جنسیت پرداخته است.

جدول ۴- مقایسه میانگین نمره عوامل فردی شیوه‌های حل تعارض از نظر کارکنان مرد و زن (جنسیت)

| معناداری | t | مرد | | زن | | شیوه‌های حل تعارض |
|----------|-------|--------------|---------|--------------|---------|--------------------|
| | | انحراف معیار | میانگین | انحراف معیار | میانگین | |
| ۰/۵۵۱ | ۰/۵۹۷ | ۰/۶۲۲ | ۲/۱۲ | ۰/۸۵۹ | ۲/۰۵ | اعمال قدرت |
| ۰/۰ | ۴/۱۲۲ | ۰/۷۰۹ | ۲/۷۸ | ۰/۸۰۲ | ۲/۲۴ | از خودگذشتگی |
| ۰/۰۶۴ | ۱/۸۶۷ | ۰/۷۲۶ | ۱/۹۳ | ۰/۸۷۱ | ۱/۶۷ | عقب‌نشینی |
| ۰/۴۲۳ | ۰/۸۰۳ | ۰/۷۱۵ | ۳/۹۰ | ۰/۷۵۹ | ۳/۸۰ | بررسی منطقی اختلاف |
| ۰/۹۰۵ | ۰/۱۲۰ | ۰/۹۵۴ | ۲/۶۴ | ۰/۹۱۲ | ۲/۶۲ | مصالحه |

با توجه به اینکه t مشاهده شده در خصوص شیوه از خودگذشتگی در سطح $P \leq ۰/۰۱$ معنادار بود، بنابراین بین میزان استفاده از شیوه از خودگذشتگی کارکنان مرد و زن تفاوت وجود دارد. کارکنان مرد از این شیوه بیشتر از زنان استفاده می‌کنند، اما در خصوص سایر شیوه‌ها تفاوتی بین کارکنان مرد و زن وجود ندارد.

جدول ۵ به بررسی تفاوت بین عوامل تعارض‌زای ناشی از عوامل فردی با شیوه‌های پنجگانه حل تعارض بر مبنای مدرک تحصیلی پرداخته است.

جدول ۵- مقایسه میانگین نمره عوامل فردی شیوه‌های حل تعارض از نظر مدرک تحصیلی

| معناداری | F | فوق لیسانس | | لیسانس | | فوق دیپلم | | دیپلم و پایین تر | | شیوه‌های حل تعارض |
|----------|-------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|
| | | انحراف میانگین معیار | انحراف میانگین معیار | انحراف میانگین معیار | انحراف میانگین معیار | انحراف میانگین معیار | انحراف میانگین معیار | انحراف میانگین معیار | | |
| | | | | | | | | | انحراف میانگین معیار | |
| ۰/۸۰ | ۲/۲۹ | ۰/۴۵۸ | ۱/۴۶ | ۰/۶۴۷ | ۲/۱۴ | ۰/۸۷۷ | ۲/۲۰ | ۰/۶۵۹ | ۲/۰۸ | اعمال قدرت از خودگذشتگی |
| ۰/۰۰۳ | ۴/۸۶ | ۰/۸۳۹ | ۲/۴۹ | ۰/۷۲۹ | ۲/۷۹ | ۰/۷۸۴ | ۲/۷۱ | ۰/۷۳۶ | ۲/۲۵ | عقب‌نشینی |
| ۰/۶۹۳ | ۰/۴۷۸ | ۰/۶۵۰ | ۱/۷۱ | ۰/۷۷۷ | ۱/۸۷ | ۰/۷۴۲ | ۱/۹۹ | ۰/۸۱۴ | ۱/۷۷ | بررسی منطقی اختلاف |
| ۰/۵۲۰ | ۰/۷۵۷ | ۰/۴۹۴ | ۳/۹۳ | ۰/۶۶۴ | ۳/۸۹ | ۰/۷۶۷ | ۳/۶۸ | ۰/۸۶۵ | ۳/۹۶ | مصالحه |
| ۰/۹۶۲ | ۰/۰۹۶ | ۰/۸۳۷ | ۲/۷۰ | ۰/۹۰۶ | ۲/۶۶ | ۱/۰۵۱ | ۲/۶۵ | ۰/۹۹۵ | ۲/۵۷ | |

با توجه به داده‌های جدول ۵، F مشاهده شده در خصوص شیوه از خودگذشتگی در سطح $P \leq 0/01$ معنادار بوده است، بنابراین بین میزان استفاده از شیوه از خودگذشتگی با توجه به مدرک تحصیلی تفاوت وجود دارد. اما F مشاهده شده در خصوص سایر شیوه‌ها معنادار نمی‌باشد، بنابراین در خصوص سایر شیوه‌ها با توجه به مدرک تحصیلی تفاوت وجود ندارد.

جدول ۶ به بررسی تفاوت بین عوامل تعارض‌زای ناشی از عوامل فردی با شیوه‌های پنجگانه حل تعارض بر مبنای سابقه خدمت پرداخته است.

جدول ۶ نشان می‌دهد که F مشاهده شده معنادار نبوده، بنابراین بین شیوه‌های حل تعارض در عوامل فردی از نظر کارکنان با توجه به سابقه خدمت تفاوت وجود ندارد.

جدول ۶- مقایسه میانگین نمره عوامل فردی شیوه‌های حل تعارض از نظر سابقه خدمت

| شيوه‌های حل تعارض | ۱ - ۵ | | ۶ - ۱۰ | | ۱۱ - ۱۵ | | ۱۶ سال به بالا | | F | معناداری |
|-----------------------|---------|-----------------|---------|-----------------|---------|-----------------|----------------|-----------------|-------|----------|
| | میانگین | انحراف معیار | میانگین | انحراف معیار | میانگین | انحراف معیار | میانگین | انحراف معیار | | |
| اعمال قدرت | ۲/۰۹ | ۰/۷۰۳ | ۲/۳۱ | ۰/۶۶۷ | ۱/۸۱ | ۰/۶۹۶ | ۱/۶۷ | ۴/۸۵۹ | ۲/۴۵۳ | ۰/۰۶۵ |
| از خودگذشتگی | ۲/۶۶ | ۰/۷۲۳ | ۲/۵۳ | ۰/۸۶۱ | ۲/۳۱ | ۰/۸۹۶ | ۳/۱۱ | ۰/۸۲۶ | ۰/۶۹۸ | ۰/۱۷۰ |
| عقب‌نشینی | ۱/۹۳ | ۰/۷۹۰ | ۱/۶۶ | ۰/۷۹۵ | ۱/۸۸ | ۰/۶۵۸ | ۱/۵۳ | ۱/۷۱۹ | ۱/۴۵۲ | ۰/۲۳۰ |
| بررسی منطقی اختلاف | ۳/۸۷ | ۰/۷۱۵ | ۳/۹۲ | ۰/۷۴۳ | ۳/۴۲ | ۰/۶۵۵ | ۴/۲۸ | ۰/۷۷۷ | ۰/۹۸۰ | ۰/۱۱۹ |
| مصالحه | ۲/۶۶ | ۰/۹۲۴ | ۲/۵۷ | ۰/۸۹۸ | ۲/۵۴ | ۱/۱۹۹ | ۲/۷۰ | ۱/۲۱۴ | ۰/۱۱۵ | ۰/۹۵۱ |

جدول ۷ به بررسی تفاوت بین عوامل تعارض‌زای ناشی از عوامل ساختاری با شیوه‌های پنجگانه حل تعارض بر مبنای جنسیت پرداخته است.

جدول ۷- مقایسه میانگین نمره عوامل ساختاری شیوه‌های حل تعارض
از نظر کارکنان مرد و زن (جنسیت)

| شيوه‌های حل تعارض | زن | | مرد | | t | معناداری |
|----------------------|---------|-----------------|---------|-----------------|-------|----------|
| | میانگین | انحراف معیار | میانگین | انحراف معیار | | |
| اعمال قدرت | ۲/۰۱ | ۰/۹۲۱ | ۱/۹۴ | ۰/۶۵۸ | ۰/۵۱۶ | ۰/۶۰۶ |
| از خودگذشتگی | ۱/۹۳ | ۰/۵۸۷ | ۲/۲۷ | ۰/۷۱۷ | ۲/۷۶۰ | ۰/۰۰۶ |
| عقب‌نشینی | ۱/۷۰ | ۰/۵۴۰ | ۱/۹۱ | ۰/۷۶۰ | ۱/۶۷۸ | ۰/۹۵ |
| بررسی منطقی اختلاف | ۳/۷۹ | ۰/۹۴۱ | ۴/۱۱ | ۰/۷۵۱ | ۰/۲۸۸ | ۰/۰۲۳ |
| مصالحه | ۲/۷۹ | ۱/۰۶۰ | ۲/۶۸ | ۰/۹۲۱ | ۰/۶۲۳ | ۰/۵۳۴ |

جدول ۷ نشان می‌دهد که t مشاهده شده در خصوص شیوه از خودگذشتگی و بررسی منطقی اختلاف در سطح خطای $P \leq 0/05$ معنادار بوده، بنابراین بین میزان استفاده از این دو شیوه از نظر کارکنان زن و مرد تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر کارکنان مرد از این دو شیوه بیشتر از زنان استفاده می‌کنند. اما t مشاهده شده در خصوص سایر شیوه‌ها معنادار نبوده است. بنابراین بین زنان و مردان در خصوص سایر شیوه‌ها تفاوت وجود ندارد.

جدول ۸ به بررسی تفاوت بین عوامل تعارض‌زای ناشی از عوامل ساختاری با شیوه‌های پنجگانه حل تعارض بر مبنای مدرک تحصیلی پرداخته است.

جدول ۸ - مقایسه میانگین نمره عوامل ساختاری شیوه‌های حل تعارض از نظر مدرک تحصیلی

| معناداری | F | فوق لیسانس | | لیسانس | | فوق دیپلم | | دیپلم و پایین تر | | شیوه‌های حل تعارض |
|----------|-------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------|------|-------------------------|
| | | انحراف میانگین معیار | انحراف میانگین معیار | انحراف میانگین معیار | انحراف میانگین معیار | انحراف میانگین معیار | انحراف میانگین معیار | | | |
| ۰/۱۸۶ | ۱/۶۲۳ | ۰/۷۰۹ | ۱/۸۵ | ۰/۷۸۵ | ۲/۰۵ | ۰/۵۵۱ | ۱/۶۹ | ۰/۶۹۹ | ۱/۹۲ | اعمال قدرت از خودگذشتگی |
| ۰/۵۰۴ | ۰/۷۸۵ | ۰/۸۱۱ | ۲/۲۷ | ۰/۷۱۵ | ۲/۲۲ | ۰/۸۷۴ | ۲/۲۲ | ۰/۵۰۰ | ۲/۰۳ | عقب‌نشینی |
| ۰/۰۴۰ | ۲/۸۴۴ | ۰/۳۷۸ | ۱/۳۹ | ۰/۷۳۳ | ۱/۹۵ | ۰/۷۰۲ | ۱/۹۷ | ۰/۶۵۷ | ۱/۶۶ | بررسی منطقی اختلاف |
| ۰/۰۱۸ | ۳/۴۶۲ | ۰/۳۸۵ | ۴/۵۹ | ۰/۸۰۳ | ۴/۰۲ | ۰/۰۲۰ | ۳/۶۵ | ۰/۶۷۳ | ۴/۱۸ | مصالحه |
| ۰/۹۹۱ | ۰/۰۳۴ | ۰/۹۸۱ | ۲/۶۷ | ۰/۹۵۲ | ۲/۷۰ | ۱/۰۱۸ | ۲/۶۸ | ۰/۹۷۶ | ۲/۷۵ | |

جدول ۸ نشان می‌دهد که F مشاهده شده در خصوص شیوه عقب‌نشینی و بررسی منطقی اختلاف در سطح $P \leq 0/05$ معنادار بوده است، بنابراین نتیجه‌گیری می‌شود بین میزان استفاده از این دو شیوه با توجه به مدرک تحصیلی کارکنان تفاوت وجود دارد. اما F مشاهده شده در خصوص سایر شیوه‌ها معنادار نبوده است. بنابراین در خصوص سایر شیوه‌ها با توجه به مدرک تحصیلی تفاوتی وجود ندارد.

جدول ۹ به بررسی تفاوت بین عوامل تعارض‌زای ناشی از عوامل ساختاری با شیوه‌های پنجگانه حل تعارض بر مبنای سابقه خدمت پرداخته است.

جدول ۹- مقایسه میانگین نمره عوامل ساختاری شیوه‌های حل تعارض از نظر سابقه خدمت

| معناداری | F | ۱۶ سال به بالا | | ۱۱ - ۱۵ | | ۶ - ۱۰ | | ۱ - ۵ | | شیوه‌های حل تعارض |
|----------|-------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------|------|-------------------------|
| | | انحراف میانگین معیار | انحراف میانگین معیار | انحراف میانگین معیار | انحراف میانگین معیار | انحراف میانگین معیار | انحراف میانگین معیار | | | |
| ۰/۰۰۰ | ۶/۶۳۸ | ۰/۸۹۰ | ۲/۸۸ | ۰/۵۶۰ | ۱/۶۳ | ۰/۸۴۵ | ۲/۲۰ | ۰/۶۵۱ | ۱/۸۶ | اعمال قدرت از خودگذشتگی |
| ۰/۴۳۸ | ۰/۶۱۰ | ۰/۷۲۸ | ۲/۰۳ | ۰/۶۵۴ | ۱/۹۸ | ۰/۵۵۴ | ۲/۰۵ | ۰/۷۳۵ | ۲/۲۳ | عقب‌نشینی |
| ۰/۰۸۰ | ۲/۲۹۲ | ۰/۶۲۳ | ۱/۵۰ | ۰/۳۷۹ | ۱/۶۹ | ۰/۵۶۷ | ۱/۶۷ | ۰/۷۵۶ | ۱/۹۵ | بررسی منطقی اختلاف |
| ۰/۴۰۳ | ۰/۹۸۲ | ۰/۵۸۳ | ۴/۴۴ | ۰/۷۷۴ | ۳/۹۵ | ۰/۳۱ | ۴/۱۴ | ۰/۸۹۰ | ۳/۹۷ | مصالحه |
| ۰/۰۲۲ | ۳/۳۰۷ | ۰/۷۵۷ | ۱/۶۹ | ۱/۲۰۸ | ۲/۹۳ | ۰/۸۱۶ | ۲/۸۸ | ۰/۹۵۵ | ۲/۲۷ | |

جدول ۹ نشان می‌دهد که F مشاهده شده در خصوص شیوه اعمال قدرت و مصالحه در سطح $P \leq ۰/۰۵$ معنادار بوده است. بنابراین بین میزان استفاده از این شیوه‌ها با توجه به سابقه خدمت کارکنان تفاوت وجود دارد. اما F مشاهده شده در خصوص سایر شیوه‌ها معنادار نبوده است. بنابراین در خصوص سایر شیوه‌ها با توجه به سابقه خدمت کارکنان تفاوت وجود ندارد.

جدول ۱۰ به بررسی تفاوت بین عوامل تعارض‌زای ناشی از عوامل ارتباطی با شیوه‌های پنجگانه حل تعارض بر مبنای جنسیت پرداخته است.

جدول ۱۰ نشان می‌دهد که t مشاهده شده در خصوص از خودگذشتگی و عقب‌نشینی در سطح $P \leq ۰/۰۱$ معنادار بوده، بنابراین کارکنان مرد از این دو شیوه بیشتر از زنان استفاده می‌کنند. اما t مشاهده شده در خصوص سایر شیوه‌ها معنادار نبوده است. بنابراین در خصوص سایر شیوه‌ها با توجه به جنسیت تفاوتی وجود ندارد.

جدول ۱۰- مقایسه میانگین نمره عوامل ارتباطی شیوه‌های حل تعارض از نظر کارکنان مرد و زن (جنسیت)

| معناداری | t | مرد | | زن | | شیوه‌های حل تعارض |
|----------|-------|--------------|---------|--------------|---------|--------------------|
| | | انحراف معیار | میانگین | انحراف معیار | میانگین | |
| ۰/۴۰۷ | ۰/۸۳۲ | ۰/۶۰۰ | ۱/۴۳ | ۰/۷۸۰ | ۱/۵۲ | اعمال قدرت |
| ۰/۰۰۰ | ۶/۰۰۲ | ۰/۹۹۲ | ۳/۲۲ | ۱/۰۰۳ | ۲/۱۶ | از خودگذشتگی |
| ۰/۰۰۹ | ۲/۶۳۸ | ۱/۰۲۳ | ۲/۰۸ | ۰/۷۶۹ | ۱/۶۳ | عقب‌نشینی |
| ۰/۹۴۱ | ۰/۷۴ | ۰/۸۵۹ | ۴/۰۱ | ۰/۹۸۲ | ۴/۰۲ | بررسی منطقی اختلاف |
| ۰/۸۲۲ | ۰/۲۲۶ | ۱/۱۱ | ۳/۱۳ | ۱/۲۶۳ | ۳/۰۹ | مصالحه |

جدول ۱۱ به بررسی تفاوت بین عوامل تعارض‌زای ناشی از عوامل ارتباطی با شیوه‌های پنجگانه حل تعارض با توجه به مدرک تحصیلی پرداخته است.

جدول ۱۱- مقایسه میانگین نمره عوامل ارتباطی و شیوه‌های حل تعارض از نظر مدرک تحصیلی

| معناداری | F | فوق لیسانس | | لیسانس | | فوق دیپلم | | دیپلم و پایین‌تر | | شیوه‌های حل تعارض |
|----------|-------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|------------------|---------|--------------------|
| | | انحراف معیار | میانگین | انحراف معیار | میانگین | انحراف معیار | میانگین | انحراف معیار | میانگین | |
| ۰/۵۱۵ | ۰/۷۶۶ | ۰/۳۲۵ | ۱/۱۹ | ۰/۶۲۴ | ۱/۴۲ | ۰/۶۹۶ | ۱/۵۸ | ۰/۷۲۸ | ۱/۴۸ | اعمال قدرت |
| ۰/۰۳۵ | ۰/۶۱۶ | ۱/۳۳۳ | ۳/۰۰ | ۱/۱۴۵ | ۳/۰۹ | ۱/۱۷۲ | ۳/۰۴ | ۰/۷۹۴ | ۳/۵۲ | از خودگذشتگی |
| ۰/۵۳۱ | ۰/۷۳۸ | ۰/۵۹۰ | ۱/۶۱ | ۱/۰۲۲ | ۲/۰۰ | ۱/۱۸۶ | ۲/۱۲ | ۰/۷۷۹ | ۱/۸۴ | عقب‌نشینی |
| ۰/۴۵۲ | ۰/۸۸۱ | ۱/۱۷۰ | ۴/۰۰ | ۰/۸۷۴ | ۴/۰۱ | ۱/۰۷۰ | ۳/۷۷ | ۰/۷۵۲ | ۴/۱۵ | بررسی منطقی اختلاف |
| ۰/۸۵۷ | ۰/۲۵۶ | ۱/۲۱۲ | ۳/۲۳ | ۱/۱۲۷ | ۳/۰۷ | ۱/۳۱ | ۳/۰۶ | ۱/۱۴۰ | ۳/۲۵ | مصالحه |

با توجه به اینکه F مشاهده شده در خصوص شیوه از خودگذشتگی در سطح $P \leq 0/05$ معنادار بوده است، بنابراین بین میزان استفاده از این شیوه با توجه به مدرک تحصیلی کارکنان تفاوت وجود دارد. اما F مشاهده شده در خصوص سایر شیوه‌ها معنادار نبوده است. بنابراین در خصوص سایر شیوه‌ها تفاوت وجود ندارد. جدول ۱۲ به بررسی تفاوت بین عوامل تعارض‌زا ناشی از عوامل ارتباطی با شیوه‌های پنجگانه حل تعارض با توجه به سابقه خدمت پرداخته است.

جدول ۱۲- مقایسه میانگین نمره عوامل ارتباطی و شیوه‌های حل تعارض از نظر سابقه خدمت

| شیوه‌های حل تعارض | ۱-۵ | | ۶-۱۰ | | ۱۱-۱۵ | | ۱۶ سال به بالا | | F | معناداری |
|-------------------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|----------------|--------------|-------|----------|
| | میانگین | انحراف معیار | میانگین | انحراف معیار | میانگین | انحراف معیار | میانگین | انحراف معیار | | |
| اعمال قدرت از خودگذشتگی | ۱/۴۵ | ۰/۶۲۰ | ۱/۶۳ | ۰/۸۳۶ | ۱/۰۳ | ۰/۱۱۱ | ۱/۲۸ | ۰/۳۵۶ | ۲/۲۲۰ | ۰/۰۸۸ |
| عقب‌نشینی | ۲/۱۸ | ۱/۰۵۱ | ۱/۳۹ | ۰/۵۱۲ | ۱/۸۱ | ۰/۲۴۲ | ۱/۱۴ | ۰/۱۷۸ | ۸/۰۲۵ | ۰/۰۰۰ |
| بررسی منطقی اختلاف | ۳/۹۴ | ۰/۹۰۸ | ۴/۱۱ | ۰/۹۲۱ | ۴/۰۳ | ۰/۶۳۳ | ۴/۷۱ | ۰/۳۵۶ | ۱/۸۶۷ | ۰/۱۳۷ |
| مصالحه | ۳/۰۲ | ۱/۲۴۲ | ۳/۳۷ | ۰/۸۱۰ | ۳/۵۵ | ۱/۱۱۸ | ۳/۰۴ | ۰/۸۹۰ | ۱/۱۷۹ | ۰/۳۲۰ |

براساس یافته‌های جدول F مشاهده شده در خصوص شیوه عقب‌نشینی در سطح $P \leq 0/01$ معنادار بوده است. بنابراین بین میزان استفاده از این شیوه با توجه به سابقه خدمت کارکنان تفاوت وجود دارد. اما F بزرگ مشاهده شده در خصوص سایر شیوه‌ها معنادار نبوده است. بنابراین در خصوص سایر شیوه‌ها تفاوت وجود ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش که به منظور بررسی ارتباط بین عوامل تعارض‌زا و شیوه‌های حل تعارض انجام شده است، نشان می‌دهد که برای مقایسه شیوه‌های حل تعارض در خصوص عوامل فردی، ساختاری و ارتباطی از شیوه منطقی حل اختلاف بیش از سطح متوسط و از شیوه عقب‌نشینی کمتر از سطح متوسط استفاده می‌کنند. از یافته‌های این پژوهش می‌توان استنباط کرد که ارتباطی بین عوامل تعارض‌زا و شیوه‌های حل تعارض وجود ندارد. در این پژوهش با مقایسه شیوه‌های حل تعارض در خصوص عوامل فردی با متغیرهای جنسیت، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت نشان می‌دهد که از نظر متغیر جنسیت مردان بیشتر از زنان از شیوه از خودگذشتگی استفاده می‌کنند و از نظر متغیر مدرک تحصیلی کارکنانی که دارای مدرک فوق‌دیپلم هستند بیشتر از کارکنان دارای مدرک لیسانس از شیوه از خودگذشتگی استفاده می‌کنند، ولی از نظر متغیر سابقه خدمت بین شیوه‌های مختلف حل تعارض از نظر کارکنان تفاوتی وجود ندارد.

همچنین در این پژوهش با مقایسه شیوه‌های حل تعارض در خصوص عوامل ساختاری با متغیرهای جنسیت، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت نشان می‌دهد که از نظر جنسیت مردان بیشتر از زنان از شیوه از خودگذشتگی استفاده می‌کنند. از نظر متغیر مدرک تحصیلی، کارکنانی که مدرک تحصیلی پایین‌تر و بالاتری نسبت به لیسانس دارند از شیوه عقب‌نشینی و بررسی منطقی اختلاف کمتر استفاده می‌کنند و کارکنانی که مدرک لیسانس دارند از این دو شیوه بیشتر از کارکنان دارای مدرک فوق‌لیسانس و بالاتر استفاده می‌کنند. از نظر متغیر سابقه خدمت کارکنانی که سابقه خدمت بالاتری دارند نسبت به کارکنانی که سابقه خدمت کمتری دارند کمتر از شیوه مصالحه و بیشتر از شیوه اعمال قدرت استفاده می‌کنند.

همچنین در این پژوهش مقایسه شیوه‌های حل تعارض در خصوص عوامل ارتباطی با متغیرهای جنسیت، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت نشان داد که از نظر متغیر جنسیت مردان بیشتر از زنان از شیوه از خودگذشتگی استفاده می‌کنند و از نظر متغیر مدرک تحصیلی کارکنانی که مدرک پایین‌تر از لیسانس دارند بیشتر از کارکنان دارای لیسانس از شیوه از خودگذشتگی استفاده می‌کنند. از نظر متغیر سابقه خدمت کارکنانی که سابقه خدمت بالاتری دارند کمتر از کارکنانی که سابقه خدمت کمتری دارند از شیوه عقب‌نشینی استفاده می‌کنند. از یافته‌های این پژوهش می‌توان استنباط

کرد که بین متغیرهای جنسیت، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت و شیوه‌های حل تعارض ارتباط وجود دارد.

نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش‌های غفارزاده (۱۳۷۵)، علیزاده (۱۳۷۷)، سلیمانی (۱۳۷۹)، رحیم و همکارانش (۱۹۹۹)، باندیسو (۱۹۹۲)، فریس جوی (۱۹۹۲)، هماهنگی دارد.

با توجه به نتایج این پژوهش اجرای برنامه‌های آموزش مدیریت تعارض و ارزشیابی پس از اجرا و پیگیری تأثیر این آموزشها بر رفتار کارکنان ضروری است و با توجه به اینکه مردان بیشتر از زنان از شیوه از خودگذشتگی استفاده می‌کنند در هنگام اجرای برنامه‌ریزی آموزشی مدیریت تعارض باید به زنان توجه بیشتری شود. با در نظر گرفتن این موضوع که کارکنان دیپلم و پایین‌تر و فوق‌دیپلم بیشتر از لیسانس از شیوه از خودگذشتگی استفاده می‌کنند، پیشنهاد می‌شود؛ به گروه لیسانس آموزشهای لازم را در مورد حل تعارض با استفاده از روش از خودگذشتگی داده شود. با توجه به اینکه کارکنان با مدرک دیپلم و پایین‌تر و فوق‌لیسانس و بالاتر نسبت به لیسانس از بررسی منطقی اختلاف کمتر استفاده می‌کنند، پیشنهاد می‌شود به این گروهها آموزشهای لازم را در مورد حل تعارض با استفاده از روش بررسی منطقی اختلاف داده شود و همچنین با توجه به این مطلب که افراد با سابقه خدمت زیاد بیشتر از شیوه اعمال قدرت استفاده می‌کنند، توصیه می‌شود برای این گروه، کارآمدی بقیه روشهای حل تعارض نیز آموزش داده شود که این پیشنهادها می‌توانند در کاهش تعارضات پیش‌آمده و در اجرای شیوه‌های حل تعارض مناسب باشد.

منابع

ایزدی یزدان‌آبادی، احد. (۱۳۷۹)، *مدیریت تعارض*، تهران، مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).

سلیمانی، نادر. (۱۳۷۹)، «بررسی رابطه رضایت شغلی و روحیه و نگرش کارکنان نسبت به تعارض با نحوه برخورد آنها با تعارض به منظور ارائه مدلی برای مدیریت تعارض در مدارس (ابتدایی و راهنمایی)»، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه علوم تحقیقات تهران.

فیاضی، مرجان. (۱۳۸۲)، «مدیریت تعارض»، *مجله تدبیر*، شماره ۱۴۱.

قربانی، محمود. (۱۳۷۹). *مدیریت تعارض و اثربخشی در سازمان*، مشهد، انتشارات پژوهش طوس.
محمدزاده، عباس. آرمن مهرورزان. (۱۳۷۵). *رفتار سازمانی نگرش اقتصادی*، تهران، انتشارات
دانشگاه علامه طباطبائی.

میرکمالی، سید محمد. (۱۳۷۸). *رفتار و روابط در سازمان مدیریت*، تهران، انتشارات رامین.

ARNOLD, S., TAANNENBUM. (1973). "*Social psychology of the work organization London*".

BARON, ROBERT, A. (1989). "*Behavior in organization*". NewYork. McGraw Hill.

EVAN, WILLIAM, M. (1965). "*Conflict and Performance in and organization industrial management*".

GORDON, JUDITH, R. (1987). *A Diagnostic approach to organizational behavior* (2 ne, ed). Baston: Ally and Bacon Inc.

KOZAN, KAMIL. (1980). "*Cultural Influnces on style of Handling interpersonal conflict comparisons among jordunion*".

MULLIS. IAURE. (1990). "*Management and organization beavavior*" fifth-ed London pitman.

PERROW, GHARIES. (1972). "*Complex organization*". A critical eassy.

RAHIM, AFZALUR and OTHER. (1999). "*An empyreal study of the stages of moral development and confict management styles*". International Journal of confict management.

RABINS-STEPHAN. (1998). "*Organization behavior*" (Prentice-Hall Int 4 ernational cliffs).

BROWN BETTINA LANKARD. (1998). "*Conflict management in community grangerization*" Ohio state university fact sheet, 700 Ackermom Road suite 235 , Claumbus, Oh 43202-1578.

Managing conflict ingeneral practice, <http://www.Abersuchan> demon. Co/uk/hpt/confict.

تاریخ وصول: ۸/۴/۸۴

تاریخ پذیرش: ۱۲/۲/۸۶